

Dynamická strategická rozvaha - nová metoda strategického myšlení

PhDr. Ivan Fišera, člen fakulty CMC Graduate School of Business

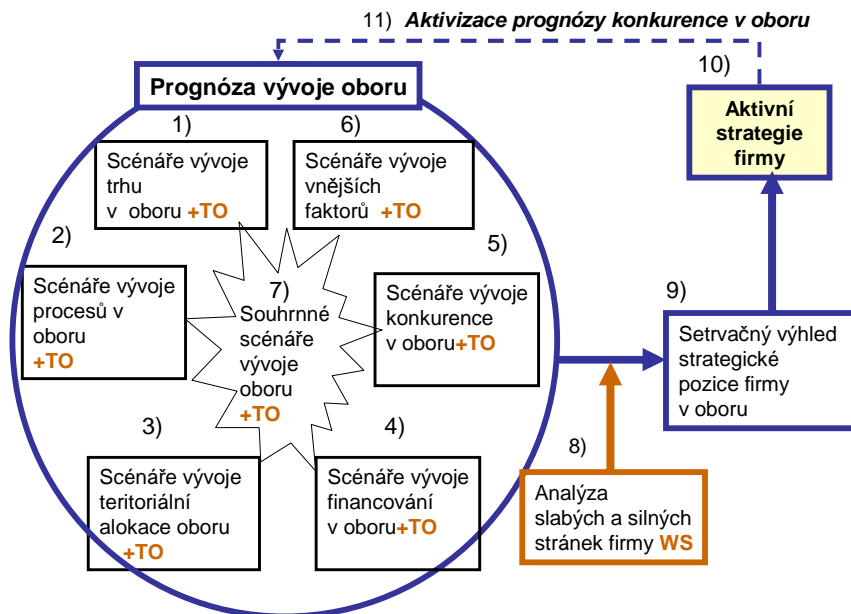
Metodologická výbava strategického myšlení již delší dobu stagnuje. Dlouhou řadu let kraluje v praxi i v mezinárodně uznávaných učebnicích strategického managementu jako hlavní metoda hojně používaná SWOT analýza, kombinující poněkud mechanicky silné a slabé stránky firmy s jejími příležitostmi a ohroženími. Mnozí její uživatelé pak nezbytně mívají pochybnosti o tom, zda strategie zkonstruovaná na základě SWOT analýzy dostatečně odpovídá dynamické skutečnosti. Proto jsem se koncem roku 2003 pokusil vytvořit pro potřeby výuky i firemní praxe novou metodu strategického myšlení, kterou jsem nazval „Dynamická strategická rozvaha“. Metodu jsem úspěšně ověřil při výuce i při aplikacích na firemní situace. Ukázalo se, že metoda je pozitivně přijímána jako naprosto logický a praktický postup. Ověřil jsem si také, že jednotlivci i firmy jsou po úvodním školení schopni metodu použít i bez průběžného, a proto nákladného poradenského vedení a dospět tak samostatně k závažným strategickým doporučením a rozhodnutím.

Protože jsem dosud nenašel v literatuře stejnou a ani výrazněji podobnou metodu a protože jsem se přesvědčil o její užitečnosti, rozhodl jsem se zveřejnit její stručný popis a poskytnout tak širší manažerské a podnikatelské veřejnosti možnost využívat ji v praxi, a to s poradenskou podporou i bez ní.

Podstata metody Dynamická strategická rozvaha

Podstatu Dynamické strategické rozvahy (DSR) bez mnoha slov nejlépe vyjadřuje následující schéma.

Schéma Dynamické strategické rozvahy (Autor Ivan Fišera – CMC 2003)



1

Schéma DSR vychází z jednoduchého logického předpokladu, že základem strategického rozhodování jsou dílčí scénáře vývoje podstatných faktorů budoucího vývoje oboru podnikání (kroky 1 – 6), jež je nutné vzájemně propojit a v rámci daného oboru podnikání převést do souhrnného odhadu budoucího vývoje konkurenčního pole firmy (krok 7). Teprve pak má smysl použít známou analýzu slabých a silných stránek vlastní firmy, ovšem důsledně v kontextu se silnými a slabými stránkami hlavních konkurentů (krok 8). V dalším kroku rozvahy již velmi ostře vystoupí kontury setrvačného vývoje, který by nastal, pokud by firma beze změn pokračovala v realizaci své dosavadní strategie (krok 9). Jestliže by tento vývoj vedl k ohrožení firmy či nedostatečnému využití jejích příležitostí, je nutné kreativně zpracovat inovovanou

¹ TO = Threats an Opportunities (hrozby a příležitosti) a WS = Weaknesses and Strengths (slabé a silné stránky). V rámci DSR je doporučeno raději používat logiku TOWS analýzy, jež je realističtější a více mobilizující verzí běžněji užívané SWOT analýzy.

aktivní strategii firmy (krok 10), kterou je pak třeba konfrontovat s pravděpodobnými protiakcemi konkurentů. (krok 11). A právě protiakce konkurentů a dalších aktérů v oboru vůči nové konkurenční strategii vlastní firmy mohou vést k ohrožení nového záměru, takže je nutné jej například buď posílit, urychlit a více chránit před předčasným prozračením, anebo v případě nedostatku zdrojů volit některou ze známých ústupových podnikatelských taktik. Výhodou DSR je využití poznatků z výchozí analýzy a prognózy vývoje oboru, neboť ty významně usnadňují a zkvalitňují odhadování nebezpečných konkurenčních protiakcí vůči inovované strategii firmy.

Základem této nové metody je tedy spirálovitý proces tvořivého uvažování, přemýšlení a kombinování, které využívá praktickou představivost a její postupnou kultivaci pomocí postupného doplňování nových poznatků a informací. Proto je také v názvu metody použito slovní spojení „dynamická rozvaha“, jež vhodně charakterizuje postup našeho myšlení, kdy budoucnost nelze mechanicky vykalkulovat, ale je nezbytné ji odhadovat i za obtížně redukovatelné nejistoty a neurčitosti. DSR tedy nevede k nebezpečnému redukování situace rozhodovatele jen na ty prvky, jež je možné měřit a jejich trendy vypočítat. Naopak podněcuje plné využití všech předností našeho myšlení včetně nezbytné intuice a fantazie. Neponechává je ovšem napospas překotnosti a zkratkovitosti nekontrolovaných spontánních duševních pochodů, ale poskytuje jim obdobnou systémovou oporu podobně, jako je tomu u základních metod rozhodování.

Dynamická strategická rozvaha tím, že vzájemně propojuje jednotlivé, často i běžné prvky do přirozeného logického sledu, umožňuje i méně zkušenému strategickému rozhodovateli úspěšně zvládnout postupné odvozování a kombinování strategických úvah.² Výhodou je i možnost provést první strategickou rozvahu velmi rychle, a pak ji v reálném čase a za rozumných nákladů v dalších kolech zpřesňovat nebo zásadně měnit na základě nových informací a nových zkušeností s aplikací DSR. Naše strategické myšlení se tak rychle kultivuje a stává se pružnějším, dynamičtějším a do značné míry i svobodnějším. A nejen to. DSR pomáhá podstatně kultivovat účast týmů na strategickém managementu firmy a racionálněji využívat dosavadní běžně užívané metody, podporující strategické myšlení a rozhodování.

² Pro firmy autor zpracoval aplikační manuál Dynamické strategické rozvahy, který usnadňuje samostatnou práci s touto metodou.

Stručný popis jednotlivých kroků „Dynamické strategické rozvahy“

1) Scénáře vývoje trhu v sektoru: Očekávaný vývoj poptávky v čase (hlavní trendy, milníky, zvraty a varianty), vývoj nabídky v čase (nové produkty, služby, změna konstrukce, teritoria a ceny), vývoj možných omezujících a podporujících faktorů trhu (například suroviny, náhražky, ekologie; vývoj kupní síly a požadavků zákazníků).

2) Scénáře vývoje procesů v sektoru: Trendy v oblasti výzkumu a vývoje (R&D), strategického managementu a strategických služeb v oboru; vývoj hlavních operací (zejména logistiky, výroby, služeb, prodeje, poprodejního servisu).

3) Scénáře vývoje teritoriální alokace: Vývoj rozmístění klíčových a perspektivních zákazníků; řídicích center; výzkumu a vývoje a strategických služeb, výroby a dalších významných operací v oboru.

4) Scénáře financování v sektoru

Vývoj forem investování v sektoru a jeho rentability, vývoj přitažlivosti sektoru pro investory ve srovnání s konkurenčními sektory.

5) Scénáře vývoje konkurence v sektoru: Vývoj počtu hlavních konkurentů v sektoru a jejich velikosti, vývoj konkurenční schopnosti hlavních i menších nebezpečných konkurentů a jejich konkurenčních praktik: (zvláště cenová válka, snižování nákladů, nové produkty, nadstandardní služby, agresivní marketing, přetahování talentů, nepřátelská převzetí).

6) Scénáře vývoje vnějších faktorů: Stručný scénář vývoje kritických faktorů v rámci širšího okolí (politické, ekonomické, sociální, ekologické, kulturní, technické, bezpečnostní a další faktory odpovídající konceptu známé PEST analýzy).

7) Souhrnný scénář vývoje sektoru: Stručný scénář zahrnující hlavní události, jejich očekávání změny a různé možné varianty vývoje sektoru jako celku. Souhrnný scénář je kombinací logických závěrů a zčásti též intuitivních úvah, vycházejících z právě zpracovaných dílčích scénářů.

8) Analýza slabých a silných stránek firmy Stručný scénář vývoje kritických slabých a silných stránek firmy odvozených ze souhrnného scénáře vývoje sektoru.

9) Setrvačný výhled konkurenční pozice firmy v sektoru

Odhad konkurenční pozice firmy v sektoru a jejího vývoje za předpokladu, že firma bude pokračovat v uskutečňování dosavadní strategie a používání vžitého systému strategicky významných firemních praktik.

10) Aktivní strategie firmy

Návrh aktivní strategie firmy rámcově stanovuje předpoklady a navrhuje cíle, postupy a akce, které budou obsahem inovace dosavadní strategie, nebo budou základem zcela nové firemní strategie.

11) Aktivizace prognózy vývoje sektoru

Odhady důsledků realizace vlastní nové aktivní strategie na vývoj klíčových faktorů v sektoru, zejména na konkurenční protiakce nebezpečných soupeřů na trhu. Na tento krok pak navazuje prověření nové aktivní strategie firmy a její nezbytné změny.

Sekvence a obsah jednotlivých kroků ovšem nejsou dogmatem a je nutné je přizpůsobit zvláštnostem a možnostem různých podniků. Ostatně DSR je možné po větších úpravách použít i ve veřejné správě a v neziskových organizacích.

Nakonec pár doporučení pro ty, kdo by chtěli metodu sami vyzkoušet

Pro trvalé užívání metody DSR je velmi významná její první praktická aplikace. I když metoda je ve fázi ověřování a je možné ji úspěšně zavést po konzultacích s autorem metody, očekávám, že i po tomto jejím velmi stručném popisu se najdou podnikatelé a manažeři, kteří se rozhodnou si ji sami vyzkoušet. V takovém případě je účelné zvážit následující doporučení:

- a) Využijte to, že Dynamická strategická rozvaha slouží k rychlé, ale komplexní orientaci v celkovém vývoji situace oboru nebo oborů, v nichž firma působí, a ke stanovení její rámcové (generické) strategie. Vymezení oboru ale nesmí být příliš široké, protože jinak se vám vaše rozvaha roztříští do nerealizovatelné podoby.
- b) Nebojte se velmi stručně formulovat závěry z jednotlivých kroků. Jen stručnost záznamu umožní přehlednost a zvládnutelnost souvislostí vašich úvah o aktuální pozici dané firmy v konkurenčním poli sektoru a jejím pravděpodobném vývoji. A právě

přehledný obraz souvislostí vám umožní vidět pozici firmy nebo jednoho z jejích oborů v novém světle.

c) V prvním kole aplikace metody budete často silně pociťovat nedostatek ověřených informací. Nebojte se pracovat s odhady a hypotézami, které vyplynou z vypočítání se souvislostí během aplikace rozvahy. Prověřovat je můžete v dalších kolech aplikace metody, kdy budete moci kvalifikovaněji rozhodnout, na co se při získávání dalších, často nákladných informací zaměřit a jak podstatně zkvalitnit vlastní konkurenční zpravodajství firmy.

d) Nebojte se zjednodušování. V prvním kole aplikace Dynamické strategické rozvahy je to obzvláště důležité. Jinak byste se utopili ve spoustě detailů a nevýznamných faktorů. Také byste přetížili a znechutili členy týmu a spolupracující kolegy.

e) Spolehejte se na vlastní rozum. Metoda vás vede, ale vaši schopnost skutečně strategicky myslet nenahrazuje. Chyby a omyly při její aplikaci ale můžete velmi rychle odstraňovat, protože metoda v sobě obsahuje velký rozvojový potenciál spolehlivě vedoucí k moderní dynamicky se učící firmě.

Na závěr bych chtěl všem odvážným manažerům, kteří se rozhodnou Dynamickou strategickou rozvahu samostatně použít, popřát úspěch a požádat je, aby mě stručně informovali o svých připomínkách k této nové metodě a o tom, jak se jim v praxi osvědčila. [ifisera@cmc.cz]