DYNAMICKÁ STRATEGICKÁ ROZVAHA AKO JEDEN ZO SMEROV STRATEGICKÉHO MYSLENIA

Jana Tulisová*

Úvod

Metodologická výstavba strategického myslenia stagnuje už dlhšie obdobie. PhDr. Ivan Fišer, člen fakulty CMC Graduate School of Business, navrhuje novú metódu strategického myslenia, ktorú úspešne overil v praxi.

V medzinárodne uznávaných publikáciách i v praxi je dlhodobo zastávaný názor používania SWOT analýzy, kombinujúcej silné a slabé stránky podniku s jeho príležitosťami a hrozbami. Jej používatelia sa stretávajú s pochybnosťami, či stratégia zkonštruovaná na základe SWOT analýzy zodpovedá dnešnej dynamickej skutočnosti. Túto skutočnosť by mala zohľadniť nová metóda strategického myslenia, tzv. Dynamická strategická rozvaha (DSR), ktorá bola úspešne overená pri výuke i pri aplikáciách na podnikové situácie. Prax poukazuje na to, že metóda je pozitívne prijatá ako logický a praktický postup a že jednotlivci i podniky sú po úvodnom školení schopní metódu použiť i bez priebežného, a preto nákladného poradenského vedenia. Môžu tak samostatne dospieť k závažným strategickým doporúčeniam a rozhodnutiam.

Podstata DSR

Podstatu Dynamickej strategickej rozvahy (DSR) najlepšie vyjadruje nasledujúci obrázok 1. Obrázok vychádza z jednoduchého a logického predpokladu, že základom strategického rozhodovania sú dlhodobé scénare vývoja podstatných faktorov budúceho oboru podnikania (kroky 1-6). Tie je nutné vzájomne prepojiť a v rámci daného oboru podnikania previesť do súhrnného odhadu budúceho vývoja konkurenčného poľa podniku (krok 7). Až potom má zmysel použiť SWOT analýzu, ale dôsledne v kontexte so silnými a slabými stránkami hlavných konkurentov (krok 8). V ďalšom kroku rozvahy do popredia vystúpia kontúry zotrvačného vývoja, ktorý by nastal, pokiaľ by podnik bez zmien pokračoval v realizácii svojej súčasnej stratégie (krok 9). Ak by tento vývoj viedol k ohrozeniu podniku, či nedostatočnému využitiu jeho príležitostí, je nutné kreatívne zapracovať inovovanú aktívnu stratégiu podniku (krok 10). Tú je potrebné konfrontovať s pravdepodobnými protiakciami konkurentov (krok 11). A práve protiakcie konkurentov a ďalších aktérov v obore voči novej konkurenčnej stratégii vlastného podniku môžu viesť k ohrozeniu nového zámeru. Preto je nutné ho buď posilniť, urýchliť a viac chrániť pred predčasným prezradením alebo v prípade nedostatku zdrojov zvoliť niektorú zo známych ústupových podnikateľských taktík.

* Ing. Jana Tulisová, Žilinská univerzita v Žiline
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina.
tel.: +421-41-513 3144
e-mail: jana.tulisova@fpedas.uniza.sk

Obrázok 1 Dynamická strategická rozvaha (Zdroj : FISER, I. : Dynamická strategická rozvaha, Moderní řízení, 4/2007 in press)

Výhodou DSR je využitie poznatkov z východiskovej analýzy a prognózy vývoja oboru, pretože tie, významne uľahčujú a skvalitňujú odhadovanie nebezpečných konkurenčných protiakcií voči inovovanej stratégii podniku. Základom tejto novej metódy je **špirálový proces tvorivého myslenia, premýšľania a kombinovania**, ktoré využíva praktickú predstavivosť a jej postupnú kultiváciu pomocou postupného doplňovania nových poznatkov a informácií. Z toho dôvodu je v názvu metódy použité slovné spojenie „dynamická rozvaha“, ktorá vhodne charakterizuje postup nášho myslenia. Budúcnosť nie je možné mechanicky vykalkulovať, ale je nevyhnutné ju odhadovať aj za zložitej neurčitosti. DSR nevedie k nebezpečnému redukovaniu situácie rozhodovateľa len na tie prvky, ktoré je možné merať a ich trendy vypočítať. Naopak, **podnecuje plné využitie všetkých predností nášho myslenia vrátane intuície a fantázie**. No neponecháva ich napospas nekontrolovateľných spontánných duševných pochodov, ale poskytuje im systémovú oporu podobne ako je tomu u základných metód rozhodovania. DSR tým, že vzájomne prepojuje jednotlivé, často i bežné prvky do prirodzeného logického sledu, **umožňuje i menej skúsenému strategickému rozhodovateľovi úspešne zvládnuť postupné odvodzovanie a kombinovanie strategických úvah**. Výhodou je možnosť veľmi rýchlo zrealizovať prvú strategickú rozvahu a následne ju v reálnom čase a za rozumných nákladov v ďalších krokoch spresňovať alebo zásadne meniť na základe nových informácií a nových skúseností s aplikáciou DSR. Strategické myslenie sa tak rýchlo kultivuje a stáva sa pružnejším, dynamickejším a do značnej miery i slobodnejším. DSR pomáha podstatne kultivovať účasť tímov na strategickom riadení a racionálnejšie využívať doposiaľ bežne používané metódy, podporujúce strategické myslenie a rozhodovanie. [1]

Stručný popis jednotlivých krokov

Nasledujúci obrázok 2 popisuje kroky metódy DSR. Sekvencia a obsah jednotlivých krokov nepredstavujú dogmu a je nutné ich prispôbiť zvláštnostiam a možnostiam podnikov rôznych typov.

11. Aktivizácia prognózy vývoja sektora

- Odhady dôsledkov realizácie novej aktívnej stratégie na vývoj kľúčových faktorov v sektore , hlavne na konkurenčné protiakcie nebezpečných súperov na trhu.
- Na tento krok nadväzuje preverenie novej aktívnej stratégie podniku a jej zmeny.

Obrázok 2 Kroky metódy DSR (Zdroj : FISER, I. : Dynamická strategická rozvaha, Moderní řízení, 4/2007 in press – upravené podľa autorky)

Záver

DSR slúži k rýchlej, ale komplexnej orientácii v celkovom vývoji situácie v obore, v ktorom podnik pôsobí. Vymedzenie oboru nesmie byť príliš široké, pretože inak hrozí roztrieštenie DSR do nerealizovateľnej podoby. Doporučuje sa stručná formulácia záverov z jednotlivých krokov, pretože len **stručnosť záznamu umožní prehľadnosť a zvládnuteľnosť súvislostí, úvah** o aktuálnej pozícii daného podniku v konkurenčnom poli sektora. Je to práve prehľadný obraz súvislostí, ktorý umožňuje vidieť pozíciu podniku v novom svetle. Je potrebné pracovať s odhadmi a hypotézami, ktoré budú overené v ďalších kolách aplikácie metódy, kedy bude možné kvalifikovanejšie rozhodnúť, na čo sa pri získavaní ďalších často nákladných informácií zamerať a ako podstatným spôsobom skvalitniť vlastné konkurenčné spravodajstvo podniku. V prvom kole aplikácie metódy je veľmi nápomocné zjednodušovanie, inak hrozí „utopenie sa“ v množstve detailov a nepodstatných faktorov. Tiež by hrozilo možné preťaženie a znechutenie členov tímu.

Chyby a omyly pri aplikácii **DSR je možné pomerne rýchlo odstraňovať, pretože táto metóda v sebe zahŕňa veľký rozvojový potenciál spoľahlivo vedúci k modernému dynamicky sa učiacemu podniku.** [1], [3]

Literatúra

- [1] FISER, I. : Dynamická strategická rozvaha, Moderní řízení, Praha.4/2007 in press, str. 31
- [2] HAVLÍČEK, K...: Strategie podniku, Moderní řízení, Praha. 2/2011 in press
- [3] LUECKE, R.: Strategy, Create and Implement the Best Strategy for your Business, Harvard Business School Publishing Corporation, Massachusetts, 2005. ISBN 978-1-59139-632-1

Grantová podpora

Príspevok je publikovaný v rámci riešenia projektu VEGA 1/0757/09 Metódy a techniky strategického manažmentu ako nástroje zvyšovania efektívnosti podniku a projektu VEGA 1/0760/10 Využitie strategického manažmentu pre podporu rozvoja regiónov.