

KOMUNIKÁCIA OBSAHU PODNIKOVEJ STRATÉGIE

Aneta Hintošová

ABSTRAKT

Proces strategického riadenia v zásade pozostáva z dvoch základných častí, a to formulácie stratégie a jej implementácie. Spojnicu medzi nimi predstavuje komunikácia obsahu podnikovej stratégie vytvorenej vrcholovým manažmentom podniku vo vzťahu k manažérom na nižších úrovniach, ako kľúčovým realizátorom stratégie. Príspevok pojednáva o komunikácii stratégie, jej rozsahu, komunikačných médiách, pričom sa zameriava najmä na identifikáciu úrovne komunikácie stratégie vo vybraných podnikoch v Slovenskej republike.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: stratégia, komunikácia stratégie, komunikačné médiá

JEL klasifikácia: D78, L29, M10

ÚVOD

Predpokladom úspešnej implementácie stratégie podniku je komunikácia jej obsahu vo vzťahu k osadenstvu podniku vertikálnym i horizontálnym smerom. Jednotlivé taktické rozhodnutia, či už v podobe funkčných stratégií alebo iných implementačných rozhodnutí by totiž mali byť v súlade so základnými strategickými zámermi. Len na základe poznania strategických zámerov podniku možno uskutočňovať nevyhnutné zmeny, ako modifikáciu organizačnej štruktúry, prispôbovanie administratívnych nástrojov, prehodnotenie systému odmeňovania, nastavenie kontrolných mechanizmov a pod.

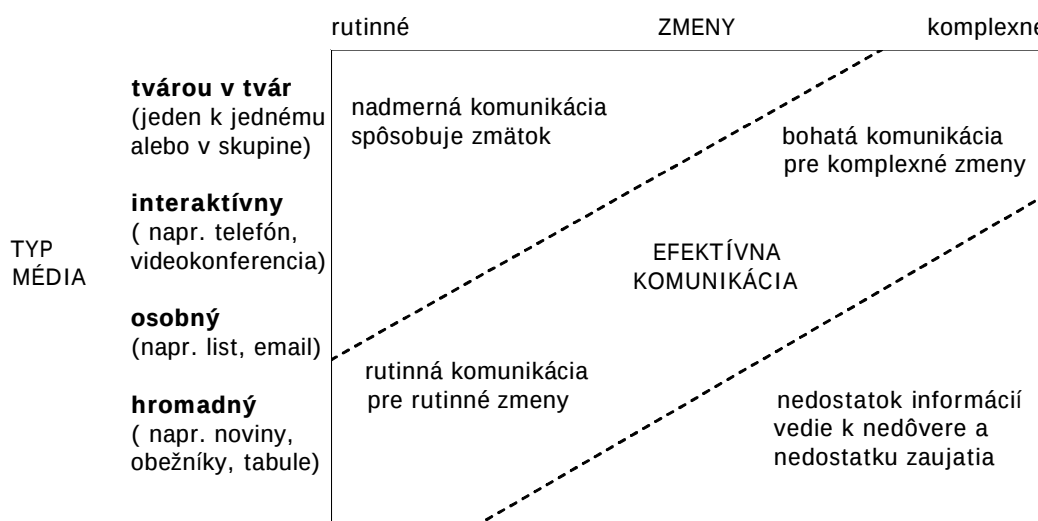
Najmä vo veľkých podnikoch totiž platí, že vrcholový manažment nemôže rozhodovať o všetkých otázkach a mnoho záležitostí kľúčového charakteru sa rieši na nižších úrovniach. Ako uvádza Hittmár (1999) účinná komunikácia stratégie môže byť zároveň ponímaná ako nástroj demokratizácie spojenej so zvýšením participácie zamestnancov v oblasti taktiky a bezprostrednej realizácie podnikania, rozhodovania a nachádzania optimálnych postupov pre realizáciu zvolenej stratégie vedúcej k vytýčeným cieľom.

Rozsah komunikácie stratégie zároveň závisí od toho, akým spôsobom a akými subjektami bola stratégia tvorená a aká je forma jej vyjadrenia. Čím väčší počet jednotlivcov bolo do procesu tvorby stratégie zapojených, tým jednoduchšie, rýchlejšie a efektívnejšie možno stratégiu komunikovať. Okrem toho, závisí aj od zámerov vedenia podniku, do akej miery chce stratégiu sprístupniť a ktorým jednotlivcom. Napríklad originalita stratégie by nemala byť ohrozená jej nevhodným alebo príliš rozsiahlym oznámením. Rozsah komunikácie stratégie úzko súvisí aj s tým, aký komplex zmien nová stratégia prináša, aký je charakter týchto zmien a či bude v podniku potrebné prekonávať odpor k zmenám. Ak však chce podnik optimálne lokalizovať následné rozhodovacie procesy a delegovať právomoc na prijímanie ďalších kľúčových rozhodnutí, musí byť rozhodovateľom stratégie známa a jasná, aby nedochádzalo k nežiadúcim kontrarozhodnutiam spochybňujúcim stratégiu.

KOMUNIKAČNÉ MÉDIÁ

Jednotlivé médiá, prostredníctvom ktorých budú stratégie a ich jednotlivé prvky komunikované, môžu byť značne odlišné. Mediálna bohatosť sa líši od osobnej komunikácie tvárou v tvár až po rutinné hromadné oznamovanie prostredníctvom podnikových novín, oznamovacích tabúlí alebo obežníkov rozosielených v podniku. Obrázok 1 zobrazuje možnosti voľby komunikačných médií v závislosti od povahy zmien, ktoré so sebou formulovaná stratégia prináša.

Pri oznamovaní veľmi komplexného súboru zmien nebude pravdepodobne vhodné používať hromadné komunikačné médiá, kde existuje len malá možnosť interakcie a priameho zaujatia. Osobné zapojenie jednotlivých manažérov do procesu tvorby originálnych stratégií vyžadujúcich si komplex zmien v podniku, môže byť veľmi efektívnym prostriedkom komunikácie. Práve títo manažéri totiž môžu aktívne a priamo šíriť informácie ohľadom nutnosti zmien na všetkých stupňoch riadenia podniku.



Obr. 1: Komunikačné médiá v závislosti od charakteru zmeny

Zdroj: Upravené podľa Lengel, Draft (1988)

Okrem pozitív, ktoré so sebou osobná komunikácia stratégie prináša, v mnohých prípadoch môže byť značne skresľujúca. Osoba komunikujúca obsah stratégie môže zdôrazňovať vlastný pohľad a vlastné záujmy, ktoré nemusia korešpondovať s celopodnikovými. Preto je potrebné pristupovať ku komunikácii stratégie citlivo a starostlivo zvážiť výber komunikačných médií.

Výskum (Sedláček, Slávik, Szarková, 2003) realizovaný na vzorke 412 slovenských podnikov preukázal, že v procese vnútropodnikovej komunikácie zohráva dôležitú úlohu výber komunikačných médií. Potvrdila sa hypotéza, že ich správna voľba ovplyvňuje jednak efektívnosť vnútorného komunikačného procesu a jednak vytvára predpoklady pre efektívne riadenie a vedenie ľudí v podniku. Potvrdilo sa tiež, že štýl riadenia v skúmaných podnikoch a štýl komunikácie spolu úzko súvisia, resp. že sa navzájom podmieňujú. Monitoring v oblasti komunikácie ukázal, že ide o jednoznačne konzervatívnu zložku vnútropodnikového života, ktorá sa mení len zvolna a nie vždy s možnosťami a potrebami doby.

POHĽAD NA ÚROVEŇ KOMUNIKÁCIE STRATÉGIE V PODNIKoch V SR

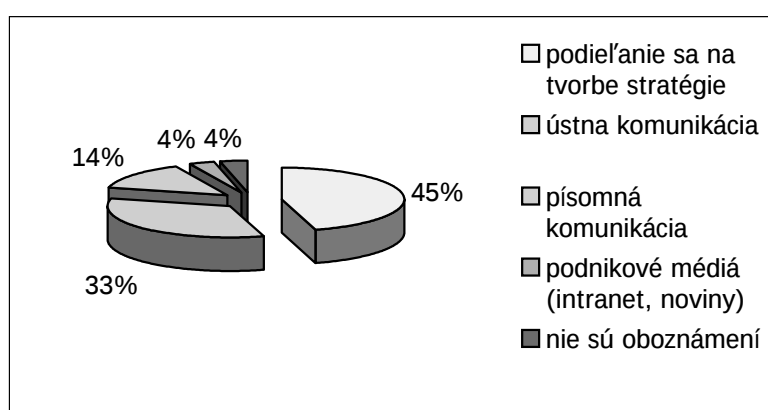
Úroveň komunikácie stratégie bola skúmaná v dvanástich podnikoch v Slovenskej republike, pričom išlo o osem veľkých podnikov a štyri stredné. Osem podnikov bolo v majoritnom tuzemskom vlastníctve a v štyroch podnikoch dominoval zahraničný kapitál. V uvedených podnikoch boli uskutočňované pološtruktúrované rozhovory s vrcholovými manažérmi. V záujme získania objektívnejšieho pohľadu na úroveň komunikácie stratégie v týchto podnikoch bolo do výskumu zapojených aj ďalších 57 manažérov na vrcholovej a strednej úrovni riadenia. Prostredníctvom dotazníkového šetrenia boli zisťované poznatky týchto manažérov o otázkach formulovania stratégie podniku, v ktorom pracujú, jej tvorby a spôsobu komunikácie stratégie.

Za pozitívnu možno považovať tú skutočnosť, že až 55 manažérov (96,5%) sa vyjadrilo, že podnik, v ktorom pracujú má formulovanú stratégiu. Menej optimistické sú však ďalšie zistenia týkajúce sa poznania toho, ako je stratégia tvorená. Na základe komparácie výstupov z rozhovoru a odpovedí z dotazníkov boli podniky rozdelené do troch skupín z hľadiska toho, či je v odpovediach na otázku tvorby stratégie:

- úplná zhoda (t.j. všetci manažéri konkrétneho podniku odpovedali v zhode s výsledkami rozhovoru),
- väčšinová zhoda (t.j. viac ako polovica manažérov odpovedala v zhode s výsledkami rozhovoru),
- nezhoda (odpovede manažérov sa značne líšili jednak v porovnaní s výsledkami rozhovoru ako aj medzi sebou).

Úplná zhoda bola dosiahnutá v troch podnikoch, pričom dva sú veľké a jeden stredný. Väčšinová zhoda bola zaznamenaná v štyroch podnikoch, a to v troch veľkých a jednom strednom. Nezhoda bola zaznamenaná až v piatich podnikoch, troch veľkých a dvoch stredných. Zistené rozdiely v úrovni komunikácie stratégie, merané Cramerovým kontingenčným koeficientom, sú ako medzi veľkými a strednými (Cramerovo $V = 0,1369$) tak aj medzi tuzemskými a zahraničnými podnikmi (Cramerovo $V = 0,2739$) malé.

V súvislosti s uvedenými otázkami boli identifikované aj komunikačné médiá, prostredníctvom ktorých je stratégia opytovaným manažérom komunikovaná. Súhrnné výsledky zobrazuje graf 1.



Graf 1. Komunikačné médiá využívané v podnikoch v SR

Zdroj: vlastný výskum

Takmer polovica opýtaných manažérov sa na tvorbe stratégie v ich podniku priamo podieľala. Viac ako jedna tretina bola so stratégiou oboznámená ústne, prostredníctvom jej

tvorcov. Ďalšie menej frekventované nástroje komunikácie predstavuje adresné písomné oboznamovanie a oboznamovanie prostredníctvom hromadných podnikových médií, napríklad intranet alebo podnikové noviny. Štyri percentá manažérov uviedli, že so stratégiou svojho podniku nie sú oboznámení.

Na základe výsledkov výskumu možno konštatovať, že úroveň komunikácie stratégie je v skúmaných podnikoch nedostatočná, vzhľadom na relatívne nízku úroveň zapojenia manažérov do procesu tvorby stratégie, ako aj heterogenitu odpovedí týkajúcich sa jej komunikácie. V podnikoch teda stále prevláda tendencia utajovania stratégie, resp. jej sprístupnenia len úzkemu okruhu vybraných aktérov. Stratégia je tak po schválení vo vrcholovom manažmente často odložená do trezoru, odkiaľ sa vyberá až pri ďalšom výročnom prehodení. Stratégia by však nemala byť výročným utajeným dokumentom, ale je to neustály dialóg medzi vrcholovým manažmentom a skupinami zamestnancov v podniku, ktorý sa uskutočňuje počas celého roka.

ZÁVER

Uvedené zistenia môžu byť inšpirujúce pre podniky v SR najmä v smere prehodenia zapojenia manažérov, resp. všetkých zamestnancov do procesu tvorby stratégie a úrovne jej komunikácie spolu s prehodením výberu komunikačných médií. S ohľadom na súčasnú zvýšenú dynamiku zmien v externom prostredí, totiž možno predpokladať nutnosť zdynamizovania vnútorného prostredia podnikov tak, aby všetky ich zložky boli orientované na napĺňanie strategickej orientácie podniku. Bez širšieho zapojenia a informovania zamestnancov podniku o otázkach stratégie totiž môžu zostať nevyužitú znalostné potenciály zamestnancov, ktorí mnohokrát dokážu zachytiť slabé signály dôležité zo strategického hľadiska o mnoho rýchlejšie ako vrcholový manažment.

LITERATÚRA

1. HITTMÁR, Š.: Model „5d“ a „5i“ v organizačnom rozvoji firmy. In: *Acta Oeconomica Cassoviensia* N°3. Košice : Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, 1999, s. 130-136. ISBN 80-88964-15-6
2. LENGEL, R. H., DRAFT, R. I.: The selection of communication media as an effective skill. In: *Academy of Management Executive*, roč. 2, 1988, č. 3, s. 225-232. ISSN 1079-5545
3. SEDLÁČEK, J., SLÁVIK, Š., SZARKOVÁ, M.: Příčiny úspěšnosti podniku. In: *Ekonomické rozhledy*, roč. 32, 2003, č. 1, s. 75-86. ISSN 0323-262X
4. MESÁROŠ, P.: Informačné technológie a ich úloha v riadení podnikových znalostí. In: *Teoretické aspekty prierezových ekonomík II.* Košice : Podnikovohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach, 2004, s. 498 - 505. ISBN 80- 969181-1-7

INFORMÁCIE O AUTORKE

Ing. Mgr. Aneta Hintošová pôsobí ako denná doktorandka na Katedre manažmentu Podnikovohospodárskej fakulty v Košiciach, Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vo svojej vedecko-výskumnej činnosti sa venuje problematike strategického manažmentu, hodnoteniu externého prostredia ako aj problematike manažérskeho rozhodovania. Adresa: Podnikovohospodárska fakulta EU, Tajovského 13, 040 31 Košice, tel: +421-55-6223814, e-mail: hintosova@euke.sk