

3

RIZIKA

Proč je dobré být obezřetný

Následující příběh je v detailech jedinečný. Základní výzvy, kterým dotyčná firma čelila, se však dnes stávají normou.

Během čtení se ptejte sebe sama: Připomíná mi to něco?

NOVÁ STRATEGIE

Zmíněná firma nabízí profesionální služby. Pokud jde o podíl na trhu, byla ve svém oboru na třetím místě. Rostoucí globální konkurence spolu s rychlým vývojem technologií ji mohly odsunout na místo čtvrté, což by nebylo dobré. Generální ředitel odešel do důchodu a představenstvo přivedlo zvenčí člověka považovaného za vizionáře, jenž si vybudoval velké renomé v menší firmě podnikající v příbuzném oboru. Jakmile se nový šéf ujal funkce, ustavil studijní skupinu, kterou sám řídil. Některé manažery uvolnil z funkcí, aby se mohli plně věnovat práci ve studijní skupině, a najal známou poradenskou firmu. Úkol: předpovědět, co se pravděpodobně bude dít, nedojde-li k žádným změnám ve strategickém směřování, a stanovit, které velké příležitosti mohou přinést nové strategické výhody. Generální ředitel měl jasný názor na oba postupy, o který se ochotně podělil se členy skupiny, přesto ovšem trval na intenzivním sběru informací a jejich pečlivé analýze.

O čtyři měsíce později předložila skupina výkonnému výboru zprávu, z níž vyplývalo, že současné postupy by snadno mohly vést k tomu, že by firma sklouzla na čtvrté místo v oboru, což by mělo vážné ekonomické dopady. Zpráva současně upozornila na řadu velmi lukrativních strategických příležitostí. Řediteli se líbily ty nejnáročnější, díky nimž by firma nabídla zákazníkům zcela nový produkt, takový, který by pro klienty představoval „vysněné“ řešení jejich nejnaléhavějších potřeb. Jednalo by se v podstatě o jinou verzi toho, co již firma prodávala, ovšem ve formě, jež by zákazníkům umožnila jednodušší používání. Některé start-upy podnikající v daném oboru již předvedly, že něco podobného je možné, nebyly však dostatečně známé a velké, neměly dost finančních prostředků a potřebné kontakty v rámci oboru, aby představovaly vážnější konkurenci pro zavedené hráče.

Nový šéf tvrdil, že pokud se firma pustí do nové strategie rychle, dokáže ji realizovat ještě předtím, než o ní největší konkurenti začnou uvažovat, neboť jde o firmy starší, pomalejší a více byrokratické. Na základě působivých dat, shromážděných a analyzovaných studijní skupinou a poradci, došel ředitel k tomu, že v případě úspěchu by nová strategie mohla firmu katapultovat během pěti let na první pozici v oboru, udržet ji tam a přinést zisk jedné miliardy dolarů. Po dlouhé diskusi výkonný výbor strategii přijal a po další debatě ji schválilo i představenstvo.

Tento podnikatelský plán byl založen na agresivním akvizičním programu, který měl být odstartován během jednoho roku a v jehož rámci měly být pohlceny veškeré start-upy, které již tuto vysněnou strategii realizovaly, a také jeden menší, ovšem zavedený hráč, který se hodlal daným směrem vydat. V plánu bylo i několik dodatečných iniciativ. Jednou z nich mělo být zavedení technologického systému sbírajícího globální informace o lidských zdrojích, díky němuž by měl management k dispozici přesné, zcela aktuální informace o personálních nákladech (nejen o platech zaměstnanců po celém světě, ale i o benefitech, služebních vozech, pronájmech kanceláří pro všechny nové zaměstnance, atd.). Vzhledem k tomu, že se jedná o firmu poskytující profesionální služby, tyto náklady se přičítají k celkovým výdajům a současné IT systémy pro oblast lidských zdrojů neumějí poskytovat zcela aktuální

informace o zaměstnancích, natož pak o celkových nákladech. Tento problém je čím dál závažnější vzhledem k tomu, že globální působení firmy se rozrůstá a různé oblasti jejího podnikání spoléhají na rozmanité, nekompatibilní systémy.

NOVÁ TECHNOLOGIE PRO PERSONALISTIKU

Byl zřízen interní krizový štáb. Vyžádal si návrhy řešení od systémových poradců. Ti zvážili různé návrhy a jeden z nich vybrali. Celý proces trval dva měsíce, což odborníci na IT považovali za neuvěřitelně krátkou dobu. Poradci, řízení krizovým štábem, se rozjeli po celém světě a vrátili se s doporučením vytvořit jednotný globální systém. Byl složitější, než jaký firma momentálně potřebovala, poradci ji však přesvědčili o tom, že jednodušší systém by bylo nutné během několika let vyměnit a že celkové náklady na zavedení dvou systémů by byly mnohem vyšší, než když se vše udělá hned. Krizový štáb s tím nakonec souhlasil a předložil plán výkonnému výboru. Generálnímu řediteli se nelíbila složitost, načasování a cena systému. IT poradci však byli ti nejlepší v oboru, takže plán byl schválen s následující podmínkou: „Udělejte to rychle, dbejte na rozpočet a na to, aby byl co nejméně narušen běžný provoz firmy.“

Byl vypracován podrobnější plán, který byl předložen kanceláři projektového řízení, a byl zvolen hlavní projektový manažer. Poradci a krizový štáb nadále pomáhali s realizací projektu.

STANOVENÍ RIZIK

Šéf projektu se sídlem v Miami na dotaz, jaká jsou rizika spojená se zavedením nového globálního IT systému lidských zdrojů – aby byl implementován včas, v rámci stanového rozpočtu, fungoval a nekomplikoval práci ostatních, odpověděl:

„Mám rozpočet 25 000 dolarů na případné vícenáklady. Myslím, že je to reálné, nikdy jsem ale nedělal nic podobného na globální úrovni.“

„Co bude obnášet pro společnost, jestliže bude projekt fungovat výborně nebo naopak mizerně?“

„Pro celou firmu?“

„Ano.“

„To netuším. To přesahuje moje kompetence.“

„Zkuste to odhadnout.“

„Rozhodně se o tom hodně diskutuje. Nejde jen o další nový projekt.“

„Jaká jsou tedy rizika pro společnost?“

„To opravdu nevím. Můj nejlepší odhad, a je to jen odhad, se pohybuje do šestimístné sumy. Možná trochu víc.“

Stejnou otázku dostal i jeho nadřízený, který odpověděl:

„Tento projekt má globální rozpočet, myslím, že jde o zhruba 8 milionů dolarů.“

„A rizika...?“

„Definujte ‚rizika‘.“

„Jak je vnímáte vy?“

„Předpokládám, že bychom mohli přijít o několik milionů. Možná o víc. Je to ale velmi nepravděpodobné.“

Korporátní šéf lidských zdrojů odpověděl na stejnou otázku takto:

„Náš vlastní rozpočet je zhruba půl milionu dolarů. Zbytek je na oddělení IT.“

„A rizika pro společnost?“

„Přijde na to. Celkový rozpočet globálního IT projektu, o kterém mluvíte, je 8 milionů dolarů. Zaslechl jsem, že je to z mnoha důvodů složitější, než by se mohlo zdát. Měli byste se zeptat Sida [šéfa IT], ne mě, jaké je riziko, že by projekt mohl překročit rozpočet nebo se zpozdít.“

Takže se ptáme Sida.

„Pokud se zpozdíme, systém nebude připraven na velký akviziční program, na první fázi zjednodušení služeb a podobně. Nemělo by nás to příliš ohrozit, existuje ale jisté riziko, že bychom dostatečně rychle a jasně nestanovili náklady, což by mohlo vést k těžko předvídatelným potížím.“

„Jaká jsou tedy rizika pro společnost?“

„Vyšší, než by to na první pohled vypadalo u projektu s rozpočtem 8 milionů dolarů. Určitě jde o miliony, možná o víc než těch osm, a proto bereme celý projekt velmi vážně.“

Stejnou otázku dostal i finanční ředitel.

„George (generální ředitel) má jasnou vizi, co můžeme udělat během několika příštích let. Abychom se pohnuli kupředu, musíme realizovat deset či jedenáct velkých projektů. Když jsem se tím posledně zabýval, celkové náklady na tyto projekty činily 107 milionů dolarů. To je pro nás ohromná suma. Nejde tedy o žádná malá rizika. IT projekt lidských zdrojů představuje jen malou část, ale není to nevýznamná část. Problémy spojené s kterýmkoli z těchto projektů mohou snížit plánovanou tržní kapitalizaci ve výši jedné miliardy dolarů. Pokud jde o rizika tohoto konkrétního projektu, který vás zajímá – je těžké je přesně stanovit, protože jsme dosud nic podobného nezkoušeli. Podle mě se určitě pohybují v desítkách milionů vzhledem k tomu, jak moc projekt souvisí s akviziční strategií. Může to být i více. Mluvím tedy o vyšší sumě, než jakou zřejmě očekávají lidé z IT.“

Nakonec byl dotázán generální ředitel.

„Myslím, že rizika všech těchto projektů jsou vyšší, než by se mohlo zdát, vzhledem k tomu, jak jsou propojené s tím, co začneme dělat během osmi měsíců. Pokud vše uděláme dobře, a já jsem přesvědčen, že se nám to podaří, naše firma bude během pěti let někde úplně jinde, se zcela novými vyhlídkami do budoucnosti. Mluvíme

o velmi výrazném růstu a možnosti, že se hodnota firmy zvýší o miliardy dolarů. Už jsem si ale něco podobného vyzkoušel (v jeho předchozí, menší firmě) a i když můj zdejší tým nemá patřičné zkušenosti, jsem si jistý, že to zvládneme.“

„Pokud jde o IT projekt lidských zdrojů, jaká rizika představuje jeho realizace pro celou firmu?“

„Nelze vydělit žádnou konkrétní iniciativu. Jaké dopady by to mohlo mít, kdyby se projekt zpozdil řekněme o šest měsíců a jeho rozpočet byl překročen o 50 procent? Šlo by určitě o miliony. Kdyby to opravdu pokazili, což je nepravděpodobné, protože budu na vše dohlížet, mohlo by nás to stát desítky milionů. Je těžké si představit, že by nás poměrně jednoduchý projekt v hodnotě 8–10 milionů dolarů mohl v průběhu pěti let nakonec stát 50 milionů, ale i to je možné.“

DRUHÁ ČÁST PŘÍBĚHU

Realizace IT projektu lidských zdrojů běží určitou dobu hladce. Poté technici oznámí hlavnímu diviznímu manažerovi, že projekt zpozdí jinou iniciativu, kterou má na starosti prodejní oddělení. Následují jednání; nové prognózy výnosů z prodeje se generálnímu řediteli nelíbí; vzniká napětí mezi některými lidmi z prodeje, oddělení IT a oddělení lidských zdrojů.

Poté si manažeři pro čtyři země, včetně té nejdůležitější z hlediska budoucnosti, tedy Číny, stěžují (nejprve potichu), že jejich lidé si nemožou poradit se všemi změnami a že tento konkrétní projekt je zmatený, protože není dostatečně sladěný s hlavní marketingovou strategií. Šéf východoevropské divize tvrdí, že podle jeho IT expertů byl výběr systému lidských zdrojů chybou, za kterou mohou američtí poradci a rozhodující lidé v centrále, kteří nerozumějí jeho specifickým problémům. Poradci pro informační technologie namítají, že východoevropský management má v sobě zakořeněné návyky a postupy, které fungují celá desetiletí a které vše komplikují.

Vztahy mezi korporací a jejími divizemi jsou čím dál napjatější, lidé si stěžují na průtahy a požadují další finanční prostředky. Spory se týkají i dalších problémů s prodejem, klienty a rozpočty.

Poradci, kteří byli najati, aby pomohli se zavedením nového systému, oznamují, že v Latinské Americe fungují systémy lidských zdrojů mnohem lépe, než to původně vypadalo. Systémy však nejsou zcela kompatibilní s novým softwarem a latinskoamerický systém lidských zdrojů je úzce propojen se všemi ostatními IT systémy v této oblasti (týkajícími se prodeje, výroby a dalších činností). Když to podrážděný generální ředitel slyší, zeptá se, proč nebyl zmíněný problém identifikován dříve. Poradci odpoví, že prostě proto, že dostali za úkol realizovat čtyřměsíční projekt během dvou měsíců. Žádná další odpověď nenásleduje, je ale poměrně zřejmé, že latinskoamerický management nebyl od počátku dostatečně připraven. Jeho členové patrně předpokládali, že až se objeví nové informace o jejich systémech, budou se moci zaměřit na výrazný růst příjmů a další změny. Nakonec je zřejmé, že si latinskoamerické týmy IT a HR myslí, že by s tímto projektem neměly ztrácet čas, jelikož jejich systémy jsou v rámci celé společnosti ty nejlepší.

Šéf operačního týmu pro systém lidských zdrojů je vyměněn. Někteří lidé z toho mají radost, jiní obavy. Nový šéf s sebou přivádí nového projektového manažera, který stanovuje nové cíle a termíny. Je ustaven manažerský tým pro zavádění změn. Ředitel oddělení lidských zdrojů je formálně jmenován finančním garantem celého projektu.

Termíny se nedaří plnit, lidé přesto pracují s maximálním úsilím a úkoly se postupně řeší. Po uplynutí osmi měsíců však nový systém ještě není zcela hotov a otestován. Je téměř dokončen, má ale značné nedostatky.

A pak se to stane.

Akviziční programy jsou spuštěny. Bez aktuálních informací o celkových nákladech jsou na konci běžného kvartálu přijímána rozhodnutí. To zvyšuje výdaje související s obratem, takže se firmě nedaří dosahovat plánovaných příjmů. Finanční trhy, které již předtím na agresivní kroky firmy opatrně reagovaly, jsou vyděšeny. Cena akcií klesne za jediný den o 15 procent. Generální ředitel je z toho na mrtvici. Jeho první velká dohoda o akvizici těsně před uzavřením zkolabuje – největší hráč v oboru

přijde s nabídkou vyšší, než kolik je představenstvo ochotno za akvizici zaplatit. To srazí hodnotu akcií společnosti ještě níž, výrazně to zkomplikuje průběh další rozjednané akvizice a významný konkurent získá čas na zotavení. Zmíněná firma poté začne realizovat vlastní verzi strategie našeho generálního ředitele a hodlá sama využít onu velkou příležitost. Během několika následujících let se jí to podaří.

Firma, která měla reálnou šanci dostat se z třetího místa na první ve svém oboru, sklouzne na místo čtvrté. Tržní podíl a kapitalizace postupně klesají a ani během dalších pěti let se podnik zcela nezotaví. Rozdíl v tržní kapitalizaci uznávaný analytik odhaduje na minimálně 1,5 miliardy dolarů. Tato suma přitom nebere v potaz výpočty možných ztrát v rámci strategické stability během následujících pěti let. Další ztráty by se tudíž mohly pohybovat mezi 0,25 a 3 miliardami dolarů, což by následky nezdařeného projektu lidských zdrojů posunulo na 1,75 až 4,5 miliardy dolarů.

Renomé generálního ředitele u firmy je v troskách. Několik klíčových lidí odchází. V médiích se objeví řada článků o tomto příběhu. Ovšem příběh o tom, že kvůli jedné části velkého strategického projektu byly zmařeny ohromné příležitosti a došlo k mnoha neočekávaným problémům – tento příběh se v žádném článku neobjevil.

REALITA VERSUS VÍRA

Zasvěcené osoby odhadovaly, že rizika náležitě realizovaného projektu lidských zdrojů mohla být v rozsahu od 750 000 dolarů (projektový šéf z Miami) do 50 milionů dolarů (generální ředitel). To znamená, že odhady většiny lidí ve firmě odpovídaly zhruba 0,02 procenta reality. Nejpřesnější odhad, který měl generální ředitel, odpovídal 1 až 2 procentům reality.

To nemluvíme o mnoha dalších škodách: kvůli zmařené příležitosti nebyla vytvořena nová pracovní místa (nezapomínejme, že podle ekonomů každé ztracené pracovní místo přináší další důsledky dopadající tak či onak na mnoho lidí), zákazníci dopláceli na horší kvalitu služeb kvůli problémům s projektem (v tomto případě si dokonce jeden velký zákazník vybudoval vlastní strategii vycházející z ambiciózních plánů

naší firmy), organizace utrpěla značné nehmotné škody (když se naruší důvěra, spolupráce a renomé firmy, těžko se to napravuje). To vše mělo dopad i na pověst a kariéru řady lidí. Pro generálního ředitele to bylo velmi nepříjemné.

Přesto to mohlo dopadnout ještě hůř. Mohl přijít bankrot nebo akvizice jinou firmou – to jsou opravdu černé scénáře. V turbulentním a tvrdě konkurenčním světě se bohužel takovéto černé scénáře týkají čím dál většího počtu firem. Množství organizací, jež se podobají tajícimu ledovci, nebylo nikdy v historii vyšší.

Na druhou stranu, ani možné pozitivní perspektivy nebyly pro firmy nikdy tak ohromné. Úspěch, jakého dosáhly společnosti Google a Facebook během pěti až deseti let, nemá v dějinách obdoby. Nikdy předtím se nikomu nic podobného nepodařilo. A i když vysněné perspektivy naší firmy nesahaly tak vysoko, byly přesto značné – včetně **podstatných přínosů** pro zaměstnance, zákazníky, majitele či kariéry top manažerů atd.

Někteří z vás si při čtení tohoto příběhu říkají, že firma prostě neměla štěstí. Jenže naše rozhodnutí a činy vždycky zvyšují pravděpodobnost toho, čemu říkáme „štěstí“. A tato firma se dopustila vážných chyb – počínaje špatným odhadem možných rizik spojených s jednotlivými projekty. Lidé, kteří se v této firmě pokoušeli využít velkou příležitost, se navíc drželi jen toho, co už znali – nástrojů, které by z velké většiny byly považovány za „nejlepší postupy“ téměř všemi dnešními firmami. Jedná se o postupy zformované v rámci manažersky řízené hierarchie – posílené strategickými studijními skupinami, podnikatelskými plány, poradci v oblasti IT, operačními týmy, projektovými manažery, výkonnými garanty jednotlivých iniciativ atd. – v zájmu realizace nových strategií. Při vzájemné spolupráci a dobrém řízení se takové vozidlo může pohybovat rychlostí 100 kilometrů za hodinu. Bohužel jsme **účastníky závodu se zrádnými zatáčkami a překážkami** – takového, který vyžaduje rychlost 160 kilometrů za hodinu a mnohem hbitější řízení.

V tom je totiž onen háček. Při nízké rychlosti a vysoké předvídatelnosti dalšího vývoje fungují určité postupy v organizacích bez problémů. Tyto metody však selhávají, jestliže se rychlost prudce zvýší a předvídatelnost klesne. Začíná zcela jiná hra. Musíte se naučit fungovat ve větším tempu

a svižnější, tak jak to dělají v úspěšných firmách a start-upech. Firma, o níž byl tento příběh, to neuměla – a bohužel si ani neuvědomovala, že to neumí. Podobné scénáře jsou dnes běžné.

Mohli byste namítnout, že náš generální ředitel se neměl pouštět do velmi odvážné, nové strategie. Jeho firma jistě neprocházela žádnou momentální krizí. Analytici však zpětně potvrzují, že strategická studijní skupina se nemýlila, když předpovídala, že při udržování dosavadního kurzu by firma spadla na čtvrté místo ve svém oboru. Její tržní kapitalizace by bezpochyby klesla. Její zranitelnost v rámci konkurenčního prostředí by se zvýšila.

Znám osobně lidi, kteří v tomto příběhu figurovali, a nelze o nich v žádném případě tvrdit, že by používali špatné metody, protože byli neschopní. Generální ředitel je inteligentní muž a ve svém oboru byl velmi uznávaný. On a jeho lidé nicméně využívali metody, o kterých automaticky předpokládali, že budou fungovat. Nikdy je nenapadlo zastavit se a přemýšlet, zda se nepohybují v zastaralém systému: jednoduché hierarchii dvacátého století, která – bez ohledu na to, že byla posílena strategickými studijními skupinami, operačními týmy, projektovými manažery a poradci – pro ně znamenala velké riziko od samotného počátku.