

Vibacom d.o.o., - www.vibacom.si

Oblikovalci in izvajalci poslovnih zгодb za lastnike in vodstva podjetij

Pozdravljeni!

Pred vami je druga izdaja naše četrtletne publikacije Managerski fokus. V prvi številki smo predstavili enostaven model za oblikovanje učinkovite vizije podjetja, ki mora izražati vizijo, vrednote in cilje lastnika, interne značilnosti, kolektivno energijo in zavest. S tem postane pomembno orodje v rokah managementa za krmiljenje strateških in operativnih korakov, motivacijo zaposlenih in uveljavljanje v uporabniških segmentih (glej www.vibacom.si, Publikacije). Vizijo uresničujemo po delnih korakih preko letnih ciljev in strategij, ki cilje uresničujejo.

V tej številki Managerskega fokusa je poudarek na pasteh, ki se skrivajo v oblikovanju strateških ciljev in na poti njihovega udejanjanja.

Želim vam prijetno branje in lep pozdrav v imenu Vibacom tima,

mag.Violeta Bulc

Kako do učinkovitih poslovnih ciljev in smiselne strategije

Poslovni cilji morajo biti **merljivi**. Čeprav zveni izjava trivialno, se presenetljivo redko upošteva v poslovni praksi. Analiza poslovnih dokumentov namreč kaže, da se pod naslovom »strateški cilji« pojavljajo operativni cilji in/ali celo koraki, ki so že sestavni del strategije.

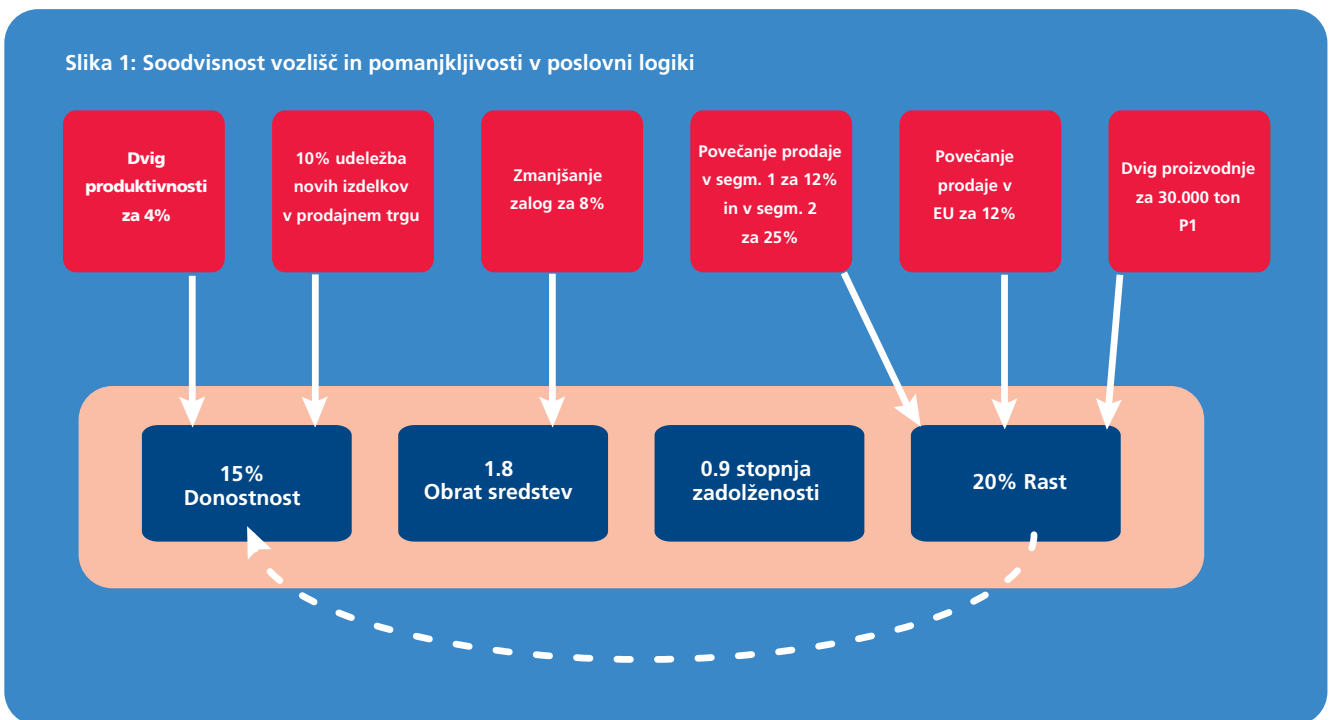
Če prihaja do nejasnosti že na samem vrhu (strateških ciljih), proces razgrajevanja ključnih ciljev na koncu pripelje do popačene slike zahtevkov in prioritet na zadnji izvedbeni liniji podjetja. Težave, ki posledično izvirajo iz omenjenih odstopanj, se ob koncu leta odražajo v neizpoljenih obljubah, nezadovoljnih lastnikih, dezorientiranih zaposlenih in neuspešnem managementu.

5 korakov do učinkovitih ciljev poslovanja:

1. postavimo merljive cilje;
2. primarni (strateški) cilji naj povezujejo interese podjetja in interese lastnikov;
3. iz vseh ciljev poslovanja zgradimo vzročno-posledični model;
4. v modelu odpravimo nelogične konflikte;
5. za vsako povezavo med enim in drugim ciljem oblikujemo strategije, ki podrejeni cilj nadgradijo.

Pri postavitvi logičnih strateških ciljev si lahko pomagamo z modeli **vzročno-posledične logike**. Pri tem se izkaže kot zelo učinkovito orodje **teorija grafov**, ki nam pomaga iskati nelogičnosti in/ali prehodnosti med cilji in/ali strategijami. Cilji predstavljajo vozlišča, povezave med vozlišči pa prevzamejo vlogo omejitev oziroma korakov za uresničitev začrtanih ciljev.

Na primer, večkrat lahko zasledimo, da se pridobitev ISO standardov ali okoljevarstvenih certifikatov pojavi kot strateški cilj. V logičnem drevesu je pridobivanje certifikatov del strategije za doseg poslovnega cilja. Certifikate pridobivamo z razlogom, da bomo z njimi postali bolj uspešni, v nasprotnem primeru le izgublamo čas in energijo. Podobno se med cilji pogosto znajde povečanje zadovoljstva strank ali zaposlenih. To nikakor ne more biti strateški cilj podjetja, saj zadovoljstvo samo po sebi ne oplaja kapitala. Je pa lahko pomembno podvozlišče pri zagotavljanju rasti oziroma donosnosti poslovanja.



Praksa kaže, da le redko naletimo na več kot dva neodvisna primarna cilja. Tudi neodvisnost slednjih dveh je le navidezna iz zornega kota podjetja. Zato so toliko bolj pomembne prioritete, ki si jih vodstvo postavi, in zasleduje njihovo uresničevanje skozi poslovno leto.

Če obstajajo v podjetju zastavljeni cilji (aktivnosti, naloge, projekti), ki ne vodijo do strateških ciljev, so nepomembni (škodljivi, odvečni). Obstaja tudi možnost, da so strateški cilji zastavljeni napačno, ali pa smo izbrali napačno pot za njihovo uresničevanje. V slednjem primeru je modro napako čim hitreje priznati in preusmeriti krmilo na nove koordinate. Vzročno-posledični grafi nam odkrivajo omenjene nelogičnosti in opozorijo že na začetku leta na nevarnosti in možne neuspehe pri tekočem poslovanju.

Na sliki 1: »Soodvisnost vozlišč in pomanjkljivosti v poslovni logiki« je jasno razvidno, da eden od strateških ciljev ni podprt z nobenim začrtanim podvozliščem. Prav tako lahko opazimo, da se primarni cilji dopolnjujejo oziroma so si v možni soodvisnosti.

Strateški cilji naj bi bili v osnovi vezani na **donosnost, obrat sredstev, učinkovitost virov financiranja in rast**. Dejstvo je, da je namen podjetja angažiranje virov za oplajanje kapitala lastnika. Ker so lastniki že zdavnaj ugotovili, da oplajanje kapitala preko prekomernega izkoriščanja delovne

Strategije se neprestano prilagajajo danim okoliščinam. Vrlina dobrega menegerja je priznati napako v razmišljanju in odločno pokazati novo smer.

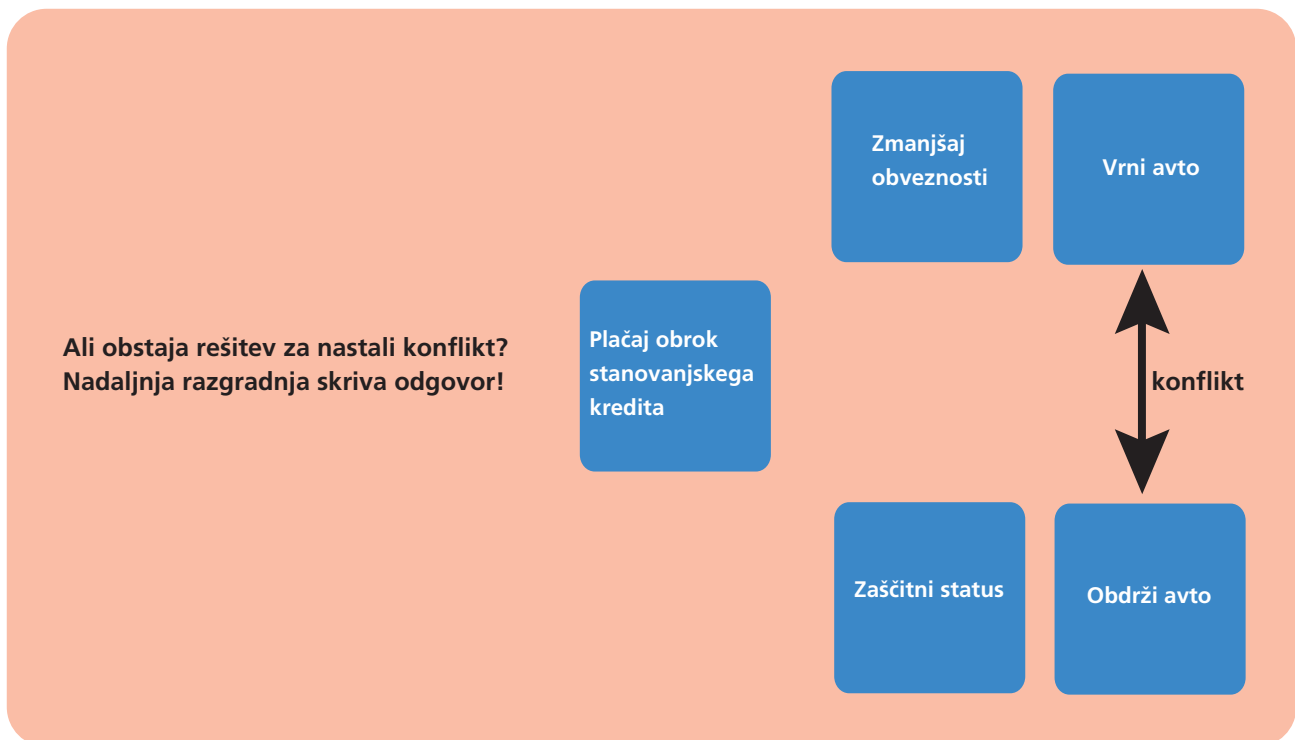
sile dolgoročno ne prinese pravih rezultatov, strategije za doseg primarnih ciljev vse bolj vključujejo zadovoljstvo in osebnostni razvoj zaposlenih, zadovoljstvo strank in dobaviteljev, skrb za naravo in skrb za razvoj lokalnih skupnosti.

Ko so strateški cilji jasno opredeljeni, lahko samozavestno razmišljamo o **poteh**, ki vodijo v njihovo uresničevanje, to so strategije. Dejstvo je, da so strategije najbolj dinamičen del poslovnega skeleta (glej MF marec 2003). Njihova vsebina se nenehno prilagaja spremembam v obnašanju tržnih segmentov in interni dinamiki. Za iskanje optimalnih poti, ki vodijo do uresničitve strateških ciljev je ponovno optimalen pristop vzročno-posledični model. Pomaga nam, da pri določanju strategije ne sprožimo aktivnosti, ki se izključujejo oziroma »obvisijo v zraku«.

Podjetje je živ organizem, ki se nenehno prilagaja, spreminja, nadgrajuje, razpada in ponovno razvija. Zato moramo nenehno preverjati njegovo telesno (materialni in finančni viri) in psihično pripravljenost (ljudje) ter ga preko ciljev in strategij za doseg zastavljenega nenehno usmerjati, motivirati, voditi in zagotoviti ustrezen pretok informacij.

Dodatna uporabnost omenjenega pristopa

Logiko grafov in iskanje logičnega prehoda preko poslovnega modela lahko s pridom uporabimo tudi pri iskanju ustreznih rešitev za konkreten poslovni ali osebni izziv. Preko številnih začetnih ovir, omejitev in priložnosti, ki jih uspemo identificirati, preko iskanja soodvisnosti in vzročno-posledičnih odnosov pridemo do punčice izzivov, ki se ponovno konča pri enem ali dveh navidezno neodvisnih vozlišč.



V naslednjih mesecih nas lahko srečate:

25.9 - 26.09 2003 Maribor

Tradicionalno jesensko srečanje Združenja Manager

3.11. - 4.11. 2003, Portorož

Telekomunikacije

Uspešno zaključeni projekti v zadnjih treh mesecih:

Radeče Papir d.d.

Planiranje proizvodnje samolepilnih materialov in proizvodnje za izdelavo kreditnih kartic

Adria Mobil d.o.o.

Delavnica za vodstvene in vodilne kadre

BTC d.d. PE Logistični center

Zaključek pripravljanih del za uvedbo procesne organizacije

Celoten arhiv Managerskega fokusa in Aktualno 1.0 je na voljo na naši spletni strani. Do njih pridete tako, da na strani www.vibacom.si v meniju Publikacije odtipkate vaše uporabniško ime (vibacom) in geslo (vibacom).

Vsi teksti, slike in koncepti predstavljeni v posredovanih internih publikacijah so intelektualna lastnina podjetja Vibacom d.o.o..

Če ne želite več prejemati Vibacomovih publikacij, odgovorite (reply) na to sporočilo in v naslovu (subject) napišite »Odjava«.



vibacom

HOUSE FOR BUSINESS SOLUTIONS

MANAGERSKI FOKUS

JUNIJ-JULIJ-AVGUST 2003