

Strateško planiranje

Piše: Marija Pavić

Reč „strateško“ ljude obično asocira na nešto dugoročno, planski, sistemski, zato što se ovaj pojam uglavnom vezuje za strateško planiranje kompanije. Ono uključuje: strateško razmišljanje, strateško postavljanje ciljeva, dugoročno planiranje, analitičnost i strateško odlučivanje, kao i strateško razvijanje koje treba da podrži strateško poslovanje.

Kada pitamo ljude: kome su potrebne sve te strateške veštine, najčešći odgovor je: generalnom direktoru ili top menadžmentu. Ovo jeste tačno, ali donekle. Svim rukovodiocima su potrebne, pa čak i zaposlenima u izvesnoj meri. Najvišem menadžmentu je svakako najpotrebnije, da bi upravljali kompanijom i sektorima, dok se od nižeg menadžmenta očekuje da dosledno i verno spuste strateški plan na zaposlene u preduzeću, kao i da prate i osiguraju njegovo ostvarenje. Čak i samim zaposlenima je nekada važno da vide i pokažu vezu između svog rada i strategije kompanije.

U strateškom planiranju se počinje sa određivanjem misije, vizije i strategije.

Misija je glavna svrha, funkcija postojanja organizacije ili sektora. Ona se ne menja, osim kada se menja svrha postojanja firme, a blago se koriguje u određenom periodu. Do nje dolazimo odgovarajući na pitanja:

Zašto sada postojimo i zašto hoćemo da postojimo?

Koji je smisao našeg postojanja?

Zašto nam je to bitno?

Ko su naši korisnici (ko hoćemo da budu naši korisnici?)?

Zbog koga postojimo? Koja su njihova očekivanja?

Šta možemo i hoćemo da im pružimo?
Kako mi pomažemo klijentima da ostvare svoje potrebe i svoje postojanje?

Šta je naš proizvod?

Šta treba da bude naš posao?

Sumiranje svih ovih odgovora bi trebalo da dovede do toga da firma ispred sebe ima dokument u kome je sročena jedna zvučna, prioritetna misija. Da bi misija bila efektivna, treba da bude:

1. usmerena na tržište pre nego na proizvod (da uvažava sve zainteresovane strane iz spoljnjeg i unutrašnjeg okruženja)
2. autentična
3. motivišuća, izazovna, da otvara nove perspektive
4. specifična i jasna
5. realna i ostvariva
6. sačinjena od strane tima menadžera, a ne jednog čoveka
7. da se odnosi na dugoročniji period (nekoliko godina)
8. da jasno definiše sve poslovne delatnosti kojima se preduzeće bavi i kojima će se baviti

Vizija je, s druge strane, željena idealna budućnost za firmu, uzbudljiv organizacijski san, koji obavezuje i podstiče nove mogućnosti. Za razliku od prethodnih pitanja koja postavljate sebi iz ove perspektive, tj. iz sadašnjosti, za definisanje vizije preporučljivo je koristiti tehniku vizuelizacije.

Prosto, zamislite da je sada 2016. godina (ili se smestite u period za koji hoćete da definišete viziju)... I gledajući iz ove, 2016. godine, sagledajte i odgovorite: Ko ste vi (kao firma) sada? Šta ste postigli? Šta sada govore klijenti o vama? Šta govori konkurencija o vama? Šta sve umete? Šta sada radite? Kako radite? Kada skupite sve odgovore i sažmete ih u jednu izjavu, dobićete putokaz, dokument u kom pravcu treba da se kreće vaša firma i gde treba da stigne.

Da biste znali kako da dođete iz sadašnjosti u tu projektovanu budućnost, potrebna vam je **strategija**. Dakle, strategija je način dolaženja do vizije i misije, odnosno ciljeva, a u skladu sa sposobnostima i okolnostima firme. Zbog toga je potrebno uraditi analizu, da bismo odredili šta je potrebno da uradimo, imamo, obezbedimo da bismo ostvarili svoju viziju. U svrhu analize i određivanja strategije moguće je koristiti različite alate i tehnike, a neke od njih su: SWOT analiza, „Balanced scorecard“, „BCG“ matrica, Porterov model itd.

Ako ste u slučaju postavljanja vizije koristili navedena pitanja, odnosno tehniku vizuelizacije željenog cilja, sada možete koristiti tehniku **vizuelizacije puta do cilja** („time-line“ tehnika).

Možete krenuti od toga da ponovo zamislite da je sada 2016. godina. Ostvarili ste svoju petogodišnju viziju koju ste postavili u 2011, pa čak i više od toga (podsetite se sada vaše vizije i misije koju ste prethodno definisali) i na jednom velikom poslovnom skupu u inostranstvu vas sretnu kolege iz vaše branše i pitaju na koji način ste poslovali poslednjih 5 godina. Šta ste radili u 2011? A vi im kažete...(pobrojte sebi). Pitaju vas, dalje, šta ste nakon toga radili u 2012? Odgovarate... A u 2013? 2014? Šta ste na kraju radili u 2015. pa ste postigli sve to što ste postigli i postali to što jeste?



Odgovori koje ste sukcesivno davali za svaki deo „pređenog“ puta iz ove vizuelizacije će vam dati osnovu za definisanje vaše strategije, sa kojom ćete postići svoju viziju.

Ovu osnovu možete upotpuniti SWOT analizom (SWOT podrazumeva: unutrašnje snage, unutrašnje slabosti, spoljašnje resurse, spoljašnje prepreke), tj. odgovorima na dodatna pitanja:

Koje su sada u 2011. naše snage i resursi koji su nam potrebni za ostvarenje vizije? Kako ćemo ih zaista iskoristiti da bismo se približili viziji? Koje su sada naše slabosti, prepreke i rizici u 2011? Kako ćemo ih zaobići, prevazići, unaprediti da bismo išli stabilno i efikasno ka našem dugoročnom cilju? Kako ćemo dostići viziju i misiju? Koje su nam opcije i šta biramo od toga? Ovim odgovorima upotpunjujete listu strateških ciljeva, koje ćete kasnije pretočiti u strateški plan.

Da biste imali kompletan i stabilan **strateški plan**, potrebno je da ga postavite „na 4 oslonca“, koristeći tehniku „balanced scorecard“. To znači da vaš strateški plan treba da ima:

1. Finansijske pokazatelje, tj. ključne cifre koje se tiču prodaje, proizvodnje, isporučenih usluga i/ili nešto slično. Bitno vam je da kroz ovaj aspekt kažete sebi kako želite da izgledate vlasnicima i zainteresovanim stranama („stejkholderima“)?
2. Pokazatelje za klijente, što se odnosi na novine u proizvodu/usluzi i sl. Do ovih pokazatelja dolazite kada odgovorite sebi na pitanje: kako želite da izgledate klijentima?
3. Interne poslovne procese, koji mogu da uključuju podizanje kvaliteta rada, potrebne mehanizme, poslovne procedure itd. Za to će vam možda biti od pomoći pitanje u čemu morate da budete izuzetni?
4. Razvoj i rast se, kao što im i samo ime kaže, odnose na unapređenje, obuke, proširenja timova novim ljudima itd. Dovoljno je da sebe jednostavno pitate u čemu treba da se razvijete?

Kada prethodno sačinjenu listu rasporedite na ova četiri oslonca i čak i dopunite, preostaje da te ciljeve, odnosno svaku stavku konkretizujete - na šta se tačno odnosi svaki cilj, da dodate meru uspeha, date mu vremensku odrednicu, i naravno, proverite njegovu realnost i relevantnost (SMART).

Ovako sačinjen **strateški plan mora biti „spušten“ na ljude u kompaniji**. Stoga je neophodno saopštiti zaposlenima - bilo usmeno na nekakvom kolektivnom okupljanju, a i kasnije, što češće u različitim prilikama, bilo pisano putem postera, zvaničnog mejla ili štampanog dokumenta.

Počevši od generalnog direktora, preko top i srednjeg menadžmenta, zaključno sa zaposlenima - svako bi trebalo da ima izlistane dužnosti, poslovne ciljeve i razvojne ciljeve. Nakon toga se oni „spuštaju“ u planove/kalendare i zaposleni izveštavaju nadređenog o ispunjenju planova, a nadređeni prati, prema modelu praćenja, izvršenje planova i ponašanje.

U skladu sa time, osoba dobija fidbek i stimulaciju. Strateški plan se prati, revidira i osigurava se njegovo ostvarenje, najčešće uz pomoć strateških sastanaka. I na kraju, da bi sve ovo zaživelo, bitno je znati da bavljenje strategijom ne treba da bude „event“, nego poslovna navika.

Marija Pavić
direktor i HR konsultant
H.ART development center
marija.pavic@hart.rs
www.hart.rs