

POSTAVITE SI VPRAŠANJA O TRENUTNEM POLOŽAJU VAŠEGA PODJETJA IN O SMERI, V KATERO SE ŽELITE RAZVIJATI

Šele ko si boste odgovorili na vprašanja, kaj s svojim podjetjem želite doseči, v katero smer in kako ga voditi ter kakšno vlogo in možnosti ima na trgu, boste lahko dodobra izkoristili znanje zunanjih svetovalcev. Te morate skrbno izbrati, z njimi tesno sodelovati in njihovo delo nenehno preverjati.



"Od svetovalcev pričakujte temeljito analizo oziroma diagnozo stanja podjetja."

Preden se odločite za obsežno prestrukturiranje, optimiranje poslovanja na enem segmentu ali znotraj ene funkcije, ali pa za sodelovanje z zunanjimi poslovnimi svetovalci, je morda pravi trenutek, da naredite posnetek stanja. Neke vrste "reality check". Da si vzamete čas, da se oddaljite od operativnih dogajanj v podjetju, se globoko zamislite in si iskreno odgovorite na celo vrsto vprašanj, ki so se v poslovni praksi in na visoko konkurenčnih trgih pokazala kot odločilna za dolgoročni uspeh pri vodenju podjetij.

Poglejmo si deset sklopov, v katere lahko razvrstite glavna vprašanja o delovanju in prihodnosti podjetja, ki ga vodite.

Vizija in poslanstvo podjetja: Kakšni bodo družba, gospodarstvo in industrijska panoga, v kateri delujete, čez pet ali deset let? Kako bo vaše podjetje pripomoglo k uresničitvi te vizije?

Redka slovenska podjetja se ukvarjajo s temi vprašanji. Največkrat na prvih straneh letnih poročil ali v nagovorih predsednikov uprav beremo in slišimo izjave, ki bi jih lahko le s pomočjo domišljije razložili kot vizijo ali poslanstvo. Na večjih in bolj konkurenčnih trgih sta jasna in močna vizija ter poslanstvo pogoj za uspešno komunikacijo z javnostjo, poslovnimi partnerji in lastnimi sodelavci.

Strateški cilji: Kaj želite dolgoročno doseči na trgu? Za postavitev cilja lahko med drugim izberete tržni delež, povečanje prihodkov ali vodilno mesto na trgu. Cilji morajo biti konkretni in merljivi. Uspešnost vodstva podjetja se marsikje meri po stopnji doseganja zastavljenih ciljev. Če cilji niso formulirani in dogovorjeni, potem je težavno oceniti napredek. Izjave kot "Lani smo povečali prihodke za 10 odstotkov!" ne povedo veliko. Za koliko se je povečal trg? Kako so se izkazali konkurenti? Kaj se je zgodilo z vašim tržnim deležem? Kako merite tržne deleže?

Lastniki in nadzorni sveti se velikokrat zadovoljijo s postavitvijo cilja v obliki donosa na kapital. Cilji, ki so izključno finančne narave, pa po pravilu ne spodbujajo dolgoročnega razvoja podjetja in diverzifikacije na nova poslovna področja.

V nasprotju z vizijo in poslanstvom, ki bi ju morali učinkovito uporabiti v komunikaciji, pa je le del strateških ciljev, na primer ciljni tržni delež, primeren za širšo javnost. Nekateri cilji morajo ostati poslovna skrivnost, saj bi konkurenca lahko iz njih razbrala našo strategijo in se tako bolje pripravila

na spopad na trgu. Gotovo ne želite, da bi se izvedelo, da na primer nameravate precej znižati stroške materiala in poenostaviti postopek za preizkušanje vaših proizvodov!

Dolgoročna strategija poslovanja: Veliko podjetij v slovenskem prostoru nima izdelane dolgoročne strategije poslovanja, ki bi opredelila, kako se bodo zastavljeni cilji dosegli. Razlogi za to tičijo v dejstvu, da se vodstva podjetij premalo ukvarjajo s strateškimi zadevami. Nadzorni sveti ali lastniki pa premalo odločno zahtevajo od vodstev, da strategijo natančno opišejo, predstavijo in omogočijo spremljanje uspešnosti izvajanja.

Večkrat slišim izjave, da dolgoročna strategija razvoja obstaja samo v glavah vodij podjetij. Ker taka strategija ni plod dela celotnega menedžerskega tima in ker o njej niso obveščeni vsi sodelavci podjetja, zaposleni nimajo možnosti z lastnim prizadevanjem in zamislili pripomoči k njenemu uspešnemu izvajanju.

Temeljne sposobnosti: Kaj je tisto, kar posebno dobro znate? Ali je to obvladovanje določene tehnologije? Morda posebno inovativna kombinacija raznorodnih tehnologij? Ali pa morda način, kako povezujete dejavnike na trgu in se inteligentno pozicionirate v vrednostni verigi?

Zavedanje o lastnih temeljnih sposobnostih ("core competences") je nujen pogoj za razvoj uspešne dolgoročne strategije poslovanja. To je eno od vprašanj, na katera je najtežje najti odgovor. In kaj narediti, če ugotovite, da vaše podjetje pravzaprav nima nobenih posebnih temeljnih sposobnosti? V tem primeru se morate zateči k analizi konkurenčnih prednosti.

Konkurenčne prednosti: V čem je vaše podjetje boljše, cenejše ali hitrejše od konkurence? Kaj ste naredili za to, da prednosti pred konkurenco ohranite ali celo povečate? Ali ste pri primerjavah upoštevali tudi manjše konkurente, ki ne izhajajo iz vaše industrijske panoge?

Dolgoročna strategija poslovanja mora temeljiti na ohranjanju in povečevanju konkurenčnih prednosti ter na pridobivanju novih, ki so potrebne za diverzifikacijo poslovanja. Ali kot bi rekli prekaljeni strategji: "Napasti morate ne tam, kjer menite, da ste najmočnejši, temveč tam, kjer je razlika med vašimi temeljnimi sposobnostmi in sposobnostmi vaše konkurence največja!"

Povprečno slovensko podjetje se rado primerja s "tradicionalnim rivalom", podjetjem podobne sestave in velikosti, s katerim se na trgu spopada že vrsto let. Zanimarja pa manjše, prilagodljivejše tekmece, ki so ponavadi veliko nevarnejši.

Poslovna področja: Poslovno področje je opredeljeno kot splet produktov oziroma storitev na eni strani in segmentov strank na drugi strani. Vprašanje, na katerih poslovnih področjih je podjetje dejavno, se na prvi pogled zdi trivialno, včasih celo absurdno. Vendar je ravno pravilno razumevanje lastnih poslovnih področij pogoj za uspeh na trgu. Zakaj? Zato, ker vas sili v to, da bolje opredelite in spoznate svoje stranke ter njihove potrebe po produktih oziroma storitvah. Včasih imate na različnih poslovnih področjih celo različne konkurente! Čim bolj jasno boste opredelili poslovna področja, na katerih ste dejavni, tem bolj usmerjena in uspešna bo lahko dolgoročna strategija poslovanja, ki jo boste razvili.

Segmentacija strank: Kako dobro slovenska podjetja poznajo svoje stranke? Tem bolje, čim bolje poznajo njihovo poslovanje oziroma obnašanje. Iz tega znanja lahko namreč izpeljejo temeljne potrebe strank, ki včasih z izraženim povpraševanjem strank nimajo dosti skupnega.

In kako stranke razdeliti na skupine oziroma segmente? Ali so vsi segmenti za vas enako zanimivi oziroma donosni? Produkte oziroma storitve, ki jih ponujate, bi morali jasno usmeriti na skrbno izbrane segmente strank.

Mesto v vrednostni verigi: Kje je vaše podjetje na poti od surovin do končnega uporabnika? Kolikšen del vrednostne verige obvladujete? Kolikšen del pogače pripada vam?

Marsikatero podjetje je uspešno razširilo poslovanje s tem, da je začelo obvladovati večji del vrednostne verige. Ali kot pravijo nekateri: povečali so dodano vrednost. Najbolj uspešni so tisti, ki navkljub temu, da s svojo dejavnostjo pokrivajo razmeroma majhen del, obvladajo celotno verigo, saj igrajo v njej ključno vlogo.

Poslovni procesi: Ali ste že opisali temeljne poslovne procese v vašem podjetju? Kako jasno so opredeljene odgovornosti med posameznimi organizacijskimi enotami v podjetju? Kakšna je razdelitev nalog? Kdo je odgovoren za izvedbo in rezultate posameznih procesov?

Ne naredite pogoste napake in avtomatizirajte oziroma informacijsko podprite poslovne procese. Ti se morajo skladati s strategijo podjetja in voditi k uresničevanju zastavljenih strateških ciljev. Najprej pa jih je treba spremeniti, šele potem avtomatizirati oziroma informacijsko podpreti.

Organizacijska struktura: Kakšna je organizacijska struktura, ki najbolje podpira opredeljene poslovne procese? Kako omogoča doseganje zastavljenih ciljev?

Nekateri mislijo, da je nova organizacijska struktura alfa in omega prestrukturiranja poslovanja. Pa se motijo. To je le vrh ledene gore. Preden se opredeli nova organizacijska struktura, je treba narediti celo vrsto zgoraj opisanih "domačih nalog". Strategiji pravijo: "Struktura sledi strategiji!" V nekaterih velikih podjetjih v tujini je že kar navada, da konec septembra, ob začetku novega poslovnega leta, periodično uvedejo novo organizacijsko strukturo.

Kaj prinesejo svetovalci?

Šele potem, ko ste sami sebi odgovorili na zgornja vprašanja, razmislite, kje vam lahko pomagajo zunanji poslovni svetovalci. Res je, da so (veliko) dražji od lastnih strokovnjakov in sodelavcev. Vendar praviloma prinesejo v podjetje poleg specifičnih znanj in izkušenj, ki jih v vašem podjetju morda primanjkuje, tudi neodvisen pogled, neke vrste svež veter. Predvsem pa niso obremenjeni s tekočim poslovanjem in nalogami, tako kot vaši najboljši sodelavci. In če vam niso všeč, jih lahko hitro odslovite.

Pri izbiri svetovalca morate biti previdni. Ne "kupite" dokončanega izdelka, ki se je menda obnesel na velikih trgih. Ne kupujte "zdravil" in "čudežnih vodic", vztrajajte pri temeljiti analizi oziroma diagnozi

stanja podjetja. Upoštevajte, da je podjetje kot človeški organizem. Da je visoko kompleksna celota, ki je ne morete izboljšati ali ozdraviti s tem, da se omejite na samo eno področje.

Bodite zelo previdni pri tem, koga bo svetovalna hiša poslala k vam. Velikokrat to niso tisti, ki so projekt pridobili oziroma vas prepričali, da podpišete pogodbo. Ne dajte se preslepiti z glamurjem velikih imen, temveč se osebno prepričajte o človeških in strokovnih odlikah posameznikov, ki bodo dejansko sodelovali v projektu.

Ko opravite svojo izbiro, se pot do uspeha pri sodelovanju šele začne. Svetovalcev ne smete prepustiti samih sebi. Oblikovati morate močno skupino lastnih sodelavcev, po možnosti iz menedžmenta, ki bo s svetovalci tesno sodelovala. To so tisti posamezniki, ki bodo nosilci sprememb pri uvajanju predlaganih oziroma sprejetih ukrepov. Napredek pri projektu morate redno preverjati. In imejte pogum in odločnost projekt preusmeriti ali celo ustaviti, če spoznate, da zahaja v napačne vode!

Naložba v kakovostno poslovno svetovanje se vam lahko bogato obrestuje. Vendar to ne bo odvisno samo od svetovalcev, temveč tudi od vas in vašega tima. Od vaše vztrajnosti, doslednosti in poguma. Odprtosti do novega in posluha za drugačnost.

Ste pripravljeni na spremembe?