

SIGMA ISO Blue Ocean
Balanced Scorecards SWOT EFQM
Blue Ocean ISO
EFQM Blue Ocean
SWOT b SIGMA
Blue Ocean ISO
EFQM Balanced Scorecards

Strategija na A4



“A što sad?”



Sadržaj

Što je **Strategija na A4**?

- Osnovni principi: jednostavnost, jasnoća, fokus

Proces izrade **Strategije na A4**

- Voditelj, Vizionar, Strateg, Izvršitelj, Kritičar
- Dva pitanja: Što je uspjeh? i Kako ga ostvariti?
- Opisivanje Uspjeha u jednoj rečenici
- Odabir nekoliko ključnih ciljeva kao mjera uspjeha
- Odabir strategija za ispunjavanje ciljeva
- Razrada aktivnosti provedbe (aktivnost, odgovorna osoba, rok, pokazatelji, resursi)
- Nije gotovo: mjerenje, procjena i revizija

Što još možemo dobiti iz postupka **Strategija na A4**?

- Popis pokazatelja i ciljnih razina (što vrijedi mjeriti, razine uspjeha)
- Što nećemo raditi (obustavljamo, pauziramo, ograničavamo)
- Analiza resursa (imamo, nemamo, ne trebamo)
- Kritične pretpostavke i nepoznanice
- Analiza prepreka i ograničenja



Strategija na A4

Strateško planiranje još uvijek je jedan od najkorisnijih alata za upravljanje jer održava fokus organizacije na ono što je zaista bitno za poslovni uspjeh.

Strategija na A4 je “ambalaža”!



Osnovni principi **SnaA4**

Jednostavnost

Jasnoća

Fokus



Strategija

I najbolja strategija je samo pretpostavka.

- Strategija predstavlja najbolju pretpostavku o prikladnom djelovanju na temelju znanja i informacija o okolini, kompetencijama, konkurentskom položaju itd.

Formuliranje strategije je umjetnost.

Opis strategije ne bi smio biti umjetnost.

- Ako možemo prenijeti strategiju na razumljiv način, značajno povećavamo vjerojatnost uspješne primjene.



Što je strategija?

Plan

- pogled unaprijed: odgovor “kako”, usmjeravanje aktivnosti, put prelaska iz jednog stanja u drugo...

Obrazac ponašanja

- pogled unatrag: dosljednost, način ponašanja u prošlosti

Pozicija

- pogled na dolje i prema van: smještanje proizvoda na tržište

Perspektiva

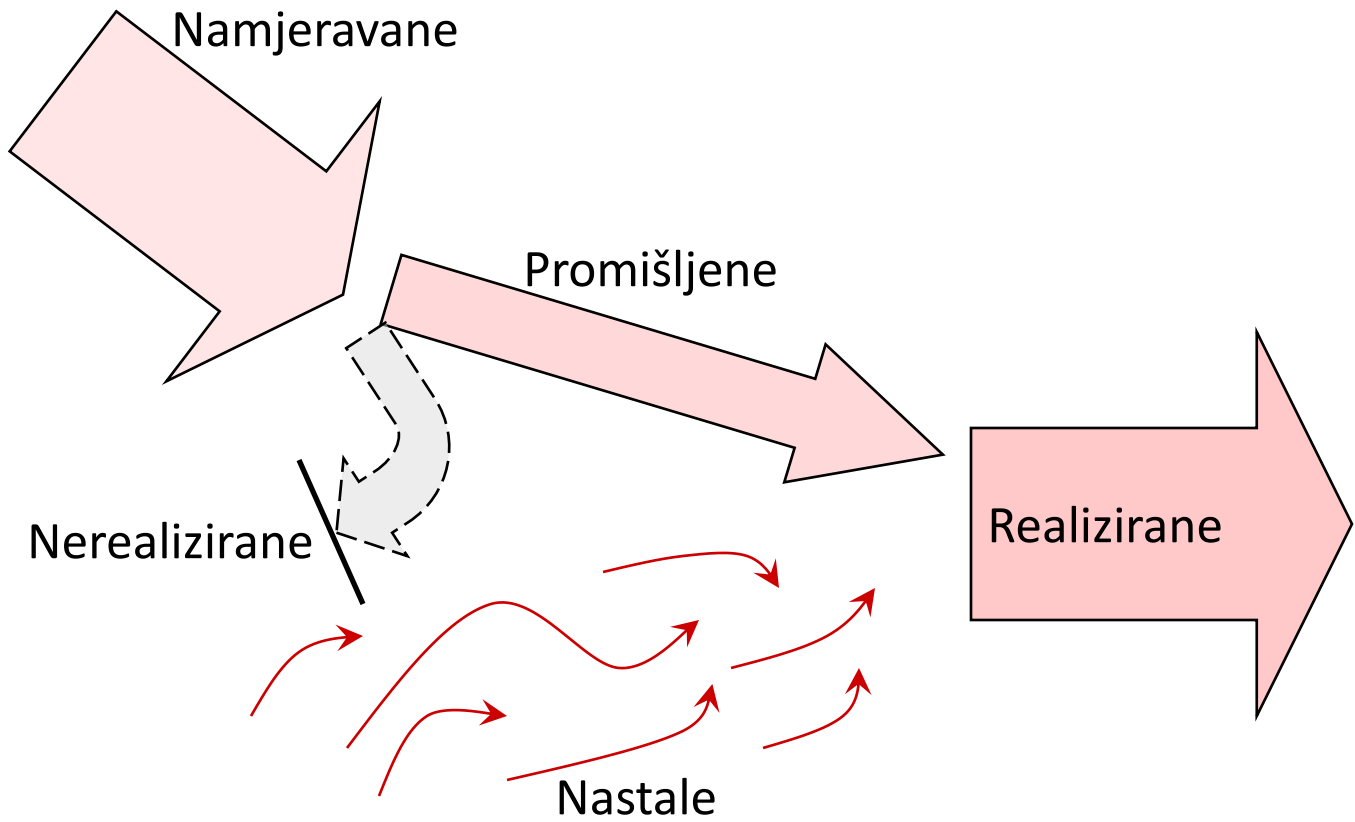
- pogled na gore i unutra “u glavu”: - vizija poduzeća i načina rada, “naš način” rješavanja problema...

Potez, manevar, varka

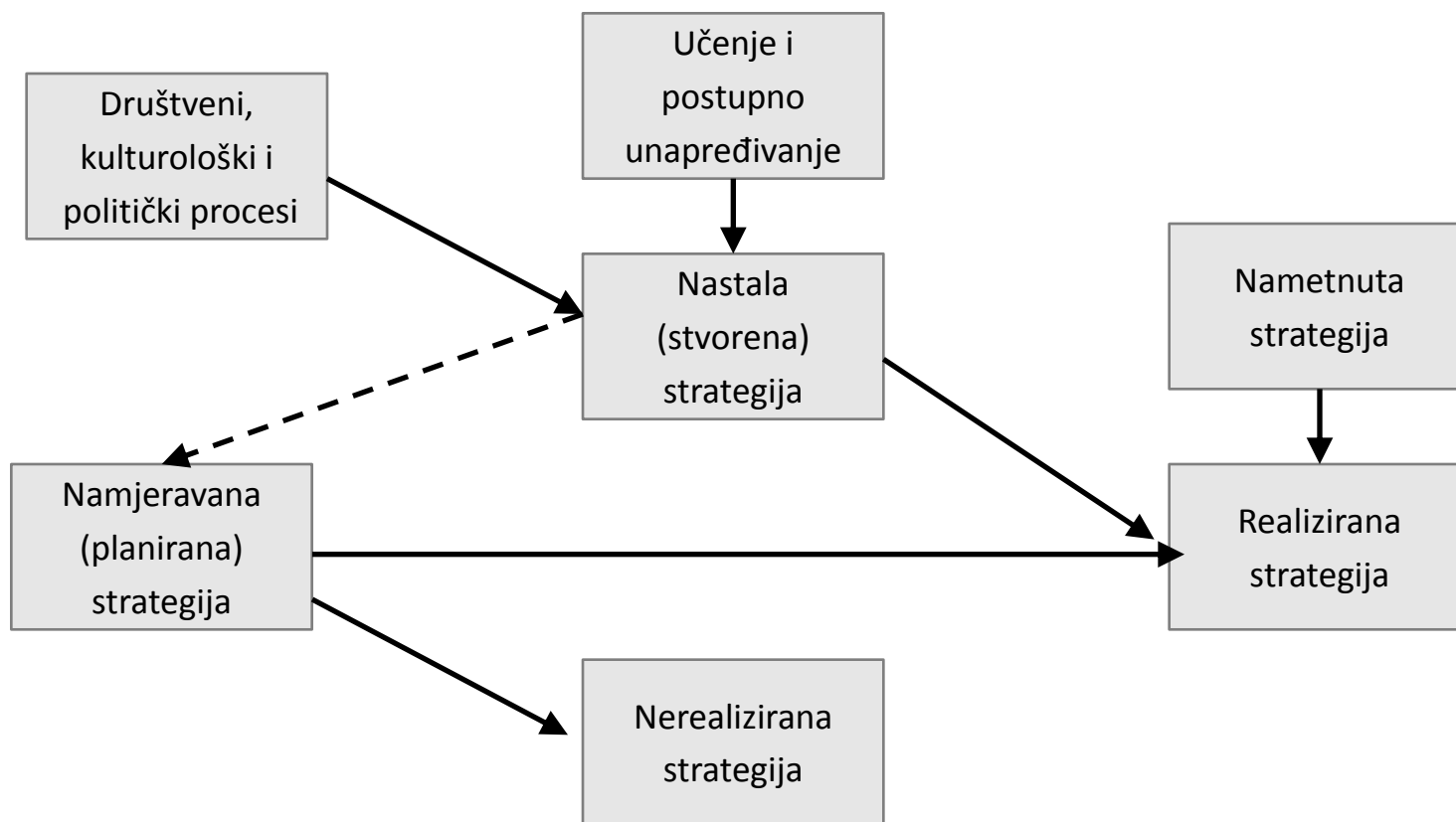
- specifičan potez namijenjen zavaravanju ili nadmudrivanju suparnika ili konkurencije



Strategije – namjerne i nastale



Putevi nastanka strategije

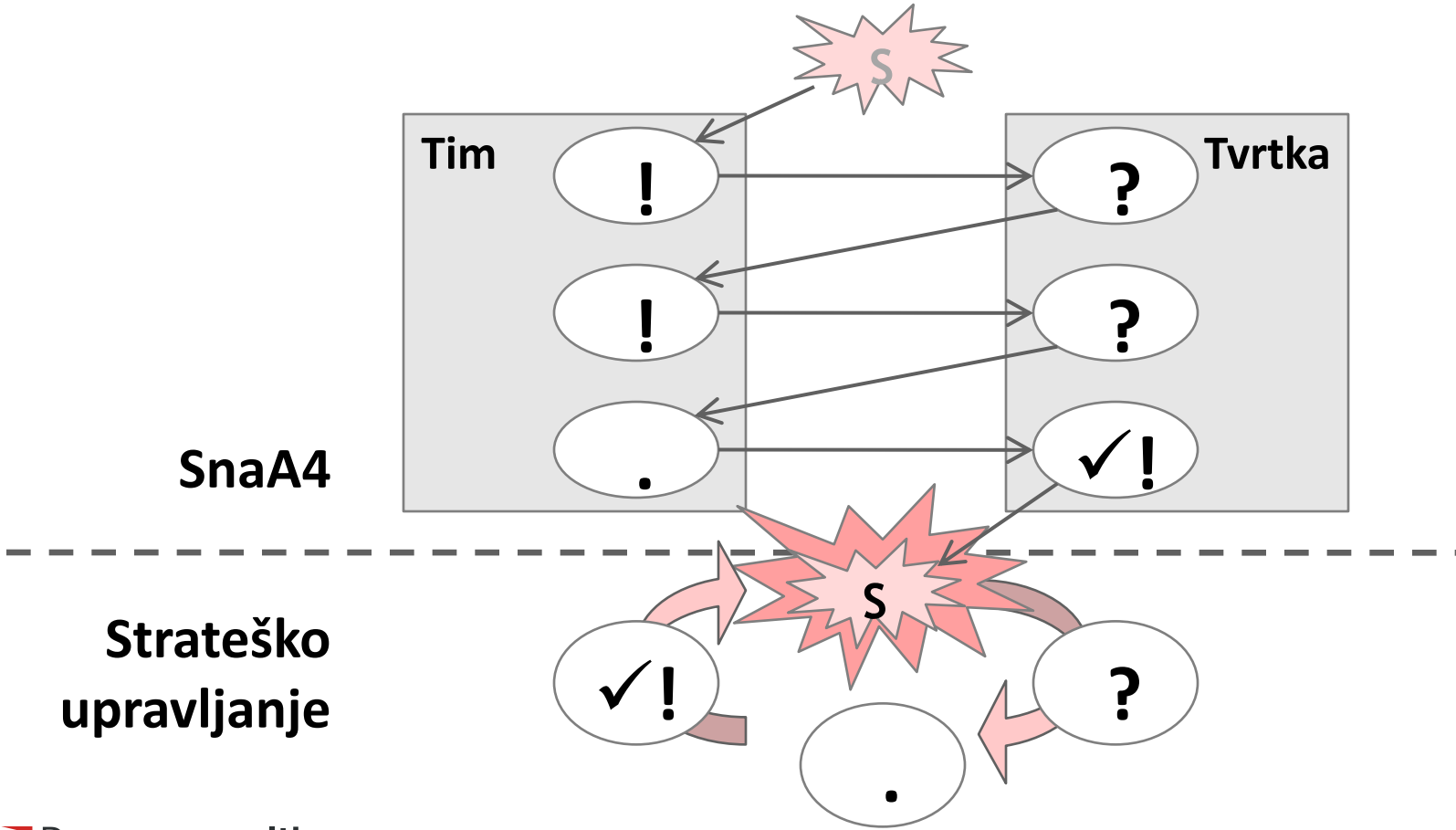


Proces izrade **SnaA4**



Proces izrade SnaA4

Postupak je jednako važan kao i rezultat!

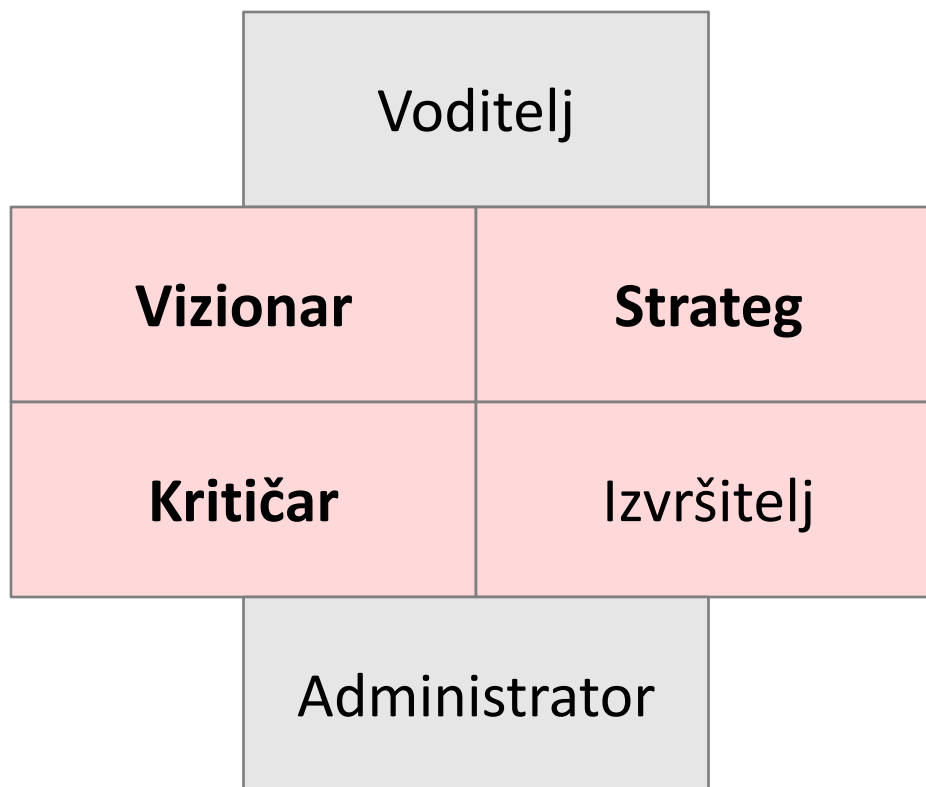


Dva pitanja o uspjehu – odgovori na A4

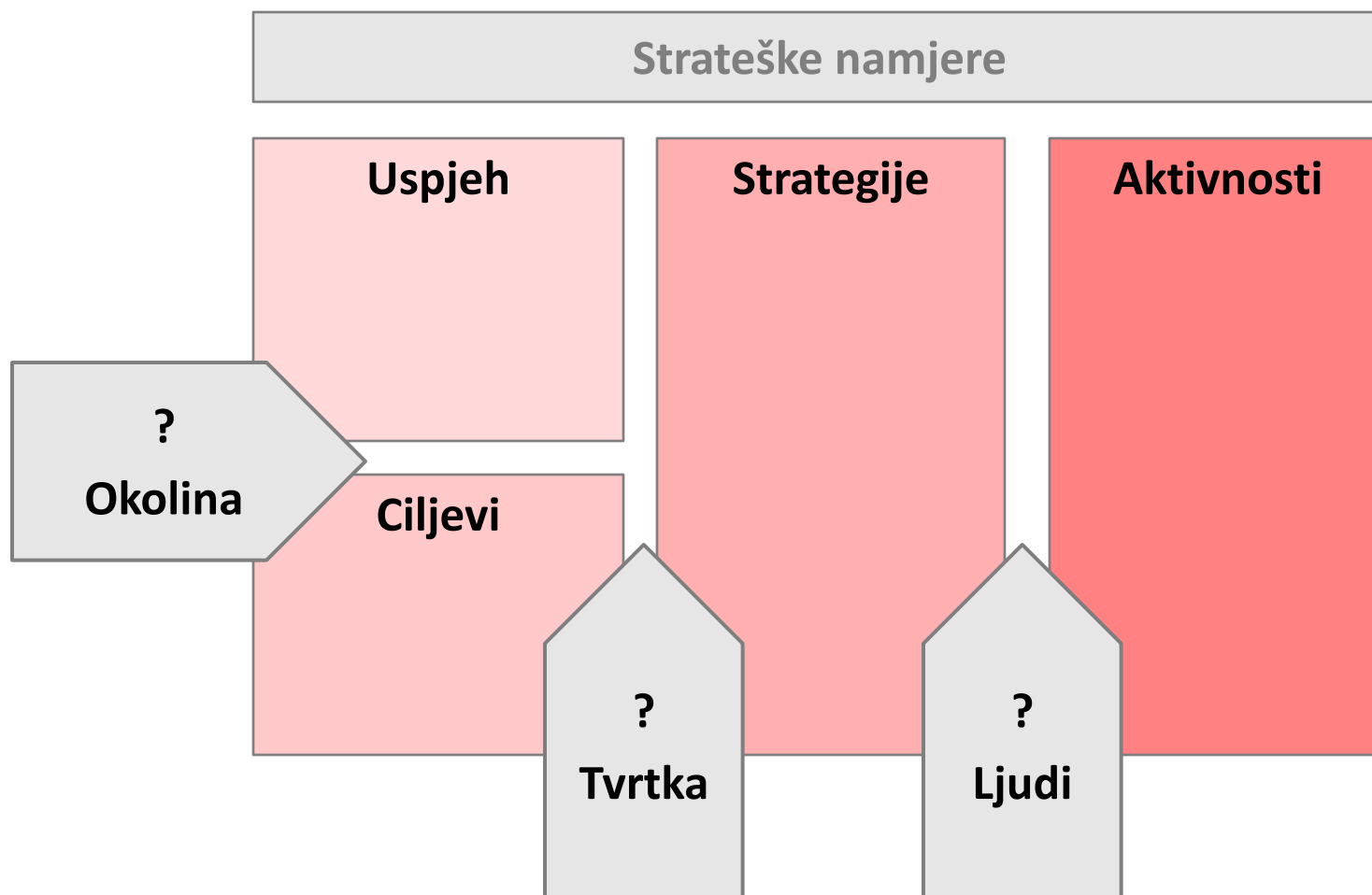
The diagram illustrates the layout of an A4 paper for two questions about success. At the top, there is a grey rectangular header. Below it, the page is divided into two main sections. The left section is labeled 'Što?' and contains two stacked rectangular boxes for writing. The right section is labeled 'Kako?' and contains two side-by-side rectangular boxes for writing.

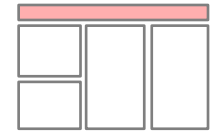


“Uloge” u postupku izrade SnaA4



Elementi Strategije na A4





Strateške namjere

Vizija – “Zvijezda vodilja”

Misija – “Razlog postojanja”

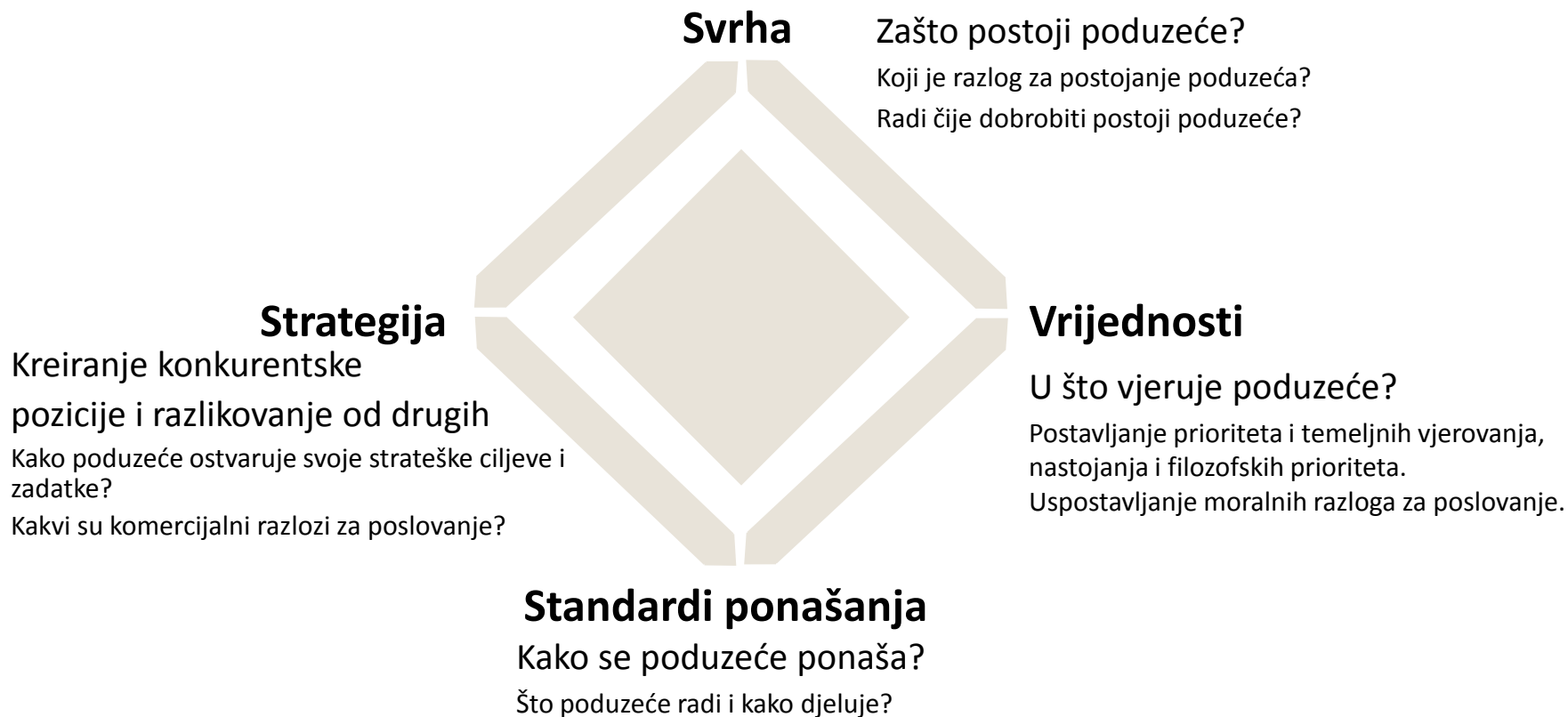
Vrijednosti – “U što vjerujemo”

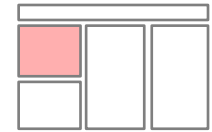
Prednost/razlikovanje – “U čemu smo bolji/najbolji”

Namjera/slogan – “Strategija na naljepnici”



Misija Ashridge model





Uspjeh

Kako izgleda uspjeh za tri godine?

- Opis u jednoj rečenici!

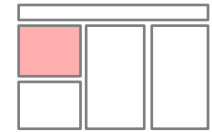
Što je zaista važno?

- Ako samo to ostvarimo i ništa drugo, smatrat ćemo se uspješnima.
- Ako ostvarimo puno, ali ne i to, nećemo biti uspješni.

Opis uspjeha provocira odluke, traži izbore i fokus.

- Opis uspjeha nije “autobus u koji svi stanu”, traži rasprave, pregovore, sukobe.
- Konačna odluka može biti rezultat “presjecanja” od strane vodeće osobe.





Uspjeh – načini formuliranja

Pomoću strateških namjera

- Kako izgleda tvrtka koja ostvaruje strateške namjere?
- SWOT analiza kao temelj za početnu kategorizaciju opcija

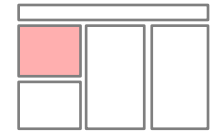
Pomoću ključnih skupina

- Koje skupine ljudi presudno utječu na poslovanje? (kupci, vlasnici, zaposleni, uprava, dobavljači, država, ekolozi...)
- Što ključne skupine očekuju od tvrtke?
- Što tvrtka očekuje od ključnih skupina?

Pomoću anatomije izvedbe

- Kada će biti ostvarena očekivanja vlasnika i kupaca?
- Kakva treba biti organizacija, upravljanje, procesi?
- Kakav odnos prema “resursima”, konkurenciji, okolini...?





Uspjeh – izazovi

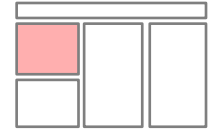
Paraliza

- Gubljenje u analizama i detaljima
- “Svima je jasno – zašto opisivati ono što se podrazumijeva” pa se nikad ne definira i na kraju je opis uspjeha “rast 30% prihoda” i birokratsko raspoređivanje prodajnih zadataka

Neodlučivanje

- “Sve je uspjeh” – svi zahtjevi trebaju biti ugrađeni, “timsko odlučivanje”
- Svi opisuju, nitko ne odgovara





Uspjeh – kriteriji za provjeru formulacije

Izbor

- Opisuje izbor u odnosu na alternative

Jasnoća

- Pojašnjava što je najvažnije i što je krajnji rezultat

Sažet

- Ograničen na jednu rečenicu (proširenu do granice upotrebljivosti)

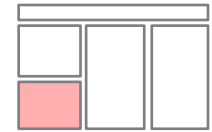
Promjena

- Usmjerava promjene i djeluje transformacijski na tvrtku

Pamtljiv

- Lako pamtljiv i za širu organizaciju, pa i okolinu





Ciljevi

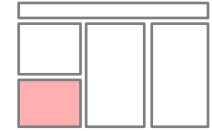
Pokazatelji napretka prema uspjehu.

- Gdje smo?
- Da li idemo u dobrom smjeru?
- Da li napredujemo dovoljno brzo?

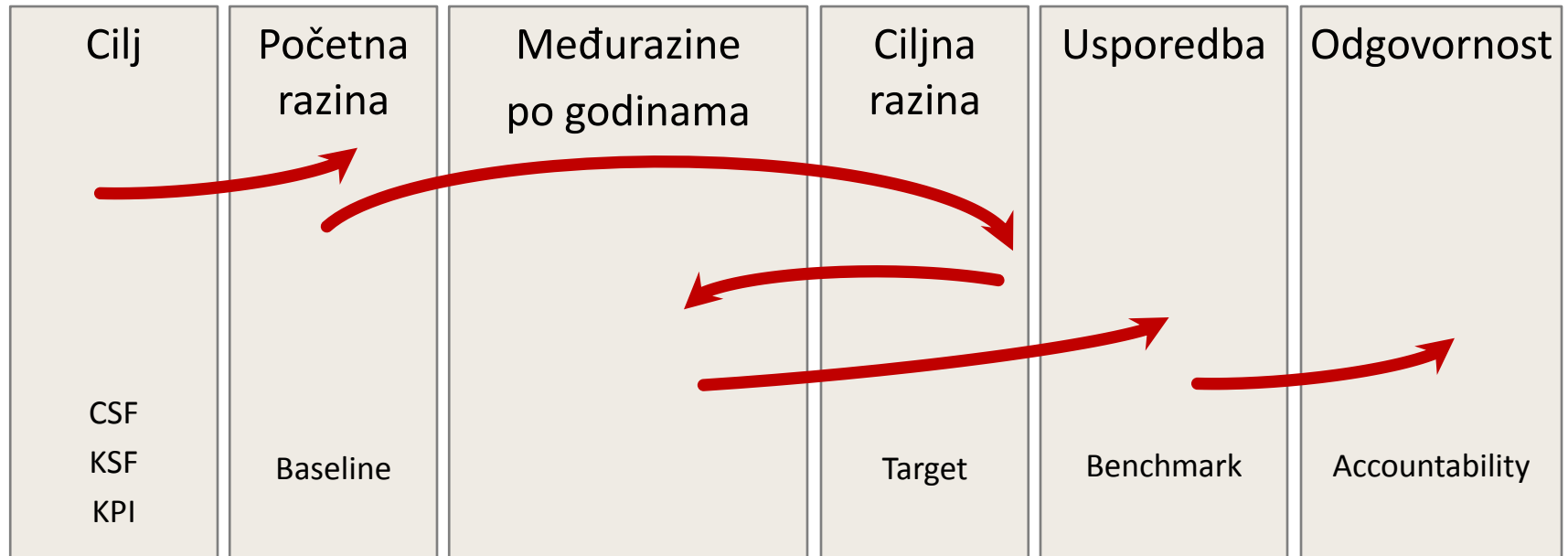
Manje je bolje – 4 do 6 ciljeva

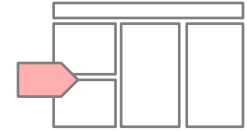
- Pokazatelji tržišta i konkurentnosti – udjeli, zastupljenost, područja...
- Financijski pokazatelji – prihod, dobit, stvaranje vrijednosti...
- Organizacijski pokazatelji – pokazatelji zaposlenih, procesa, inovacije...





Ciljevi su mjera napretka





Što je moguće?

Ciljeve određuje način mjerenja.

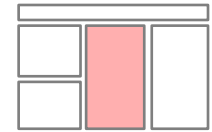
- **Pokazatelj** kojim se određuje karakter cilja
- **Razina pokazatelja** koja određuje uspješnost

Okolina određuje kontekst onoga što je moguće.

- Globalni trendovi
- Stanje i trendovi društva
- Stanje i trendovi djelatnosti
- Tehnološki trendovi
- Dostupnost resursa

Pretpostavke: o okolini i dostižnim razinama ciljeva.





Odabir strategija uspjeha

Gdje se natječemo?

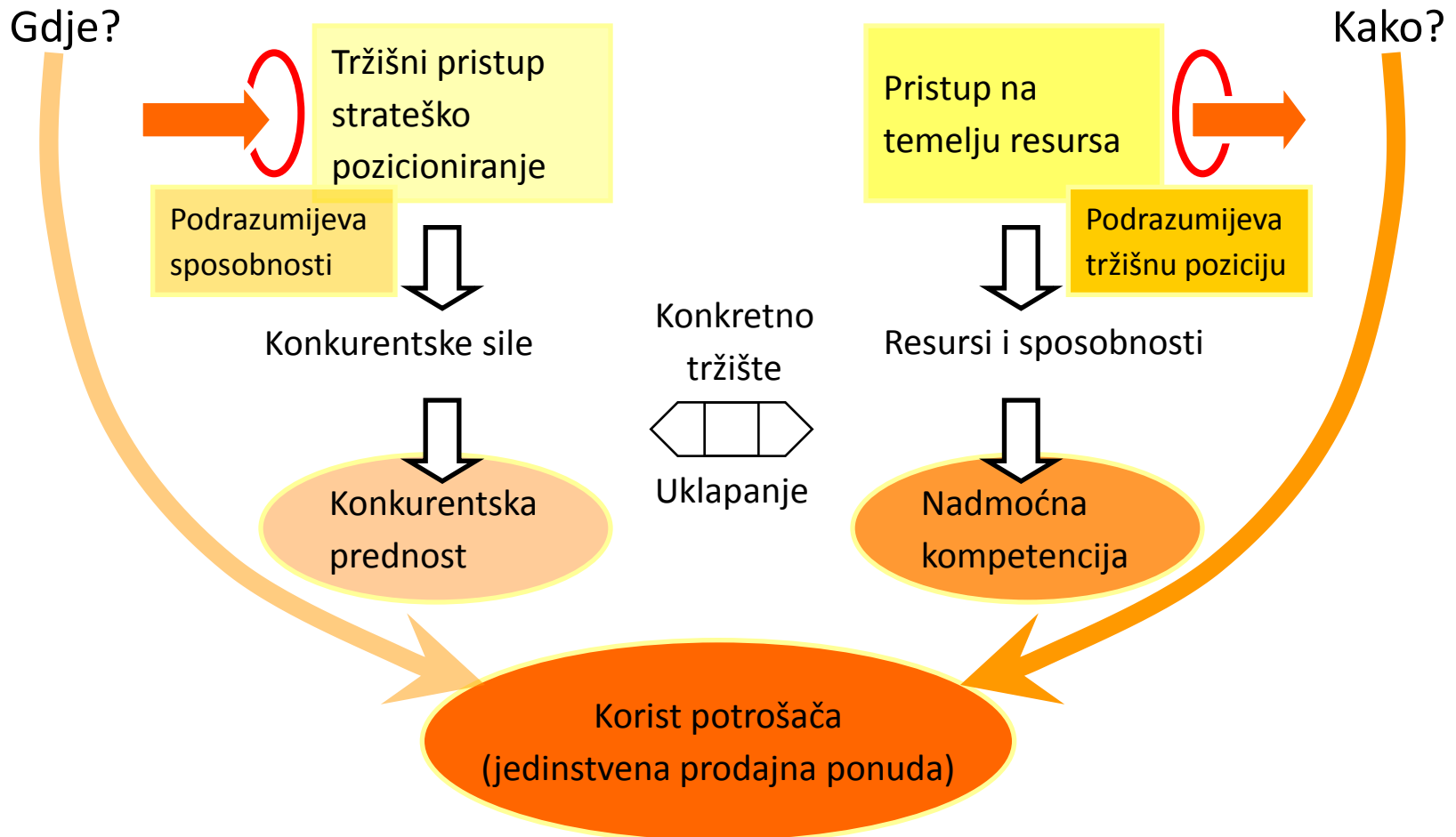
- *“Gdje su novci?”*
- Gdje je najveća vjerojatnost da ćemo moći ostvariti ciljeve?
- Različiti kriteriji koji traže konkretne odluke o poslovnoj politici!
- Koji kupci, kanali i načini distribucije, kategorije proizvoda i usluga, zemljopisna područja, cjenovni razredi...

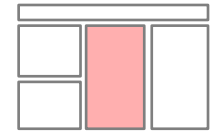
Kako pobjeđujemo?

- *“Kako ćemo uzeti novce?”*
- Kojim postupcima ćemo ostvariti ciljeve?
- Na koji način zadovoljavamo kupce više od konkurencije?



Strategija izvana (gdje) i iznutra (kako)





Kako opisati strategije uspjeha?

Strateške teme

- Često strateški odabiri izašli iz različitih ciljeva “spadaju u isti koš”

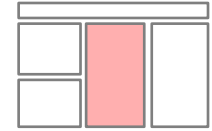
Elementi opisa strategije:

- Naslov strategije
- Opis
- Voditelj
- Rang važnosti

2. Posvećenost najvrednijim kupcima (Ivan S.)

KAM prodajom upoznavati kupce, identificirati i provoditi promjene u usluživanju kupaca kako bi mogli usmjeravati sredstva i aktivnosti na kupce s najvećim omjerom RUCa i postprodajnih usluga te integriranim poslovanjem povećavati profitabilnost i konkurentnost kupaca





Testiranje odabira strategija uspjeha

Test “daha”

- Možete li izreći strategiju u jednom dahu?

Test “zamjene”

- Ako stavite drugu tvrtku u rečenicu, ima li smisla?

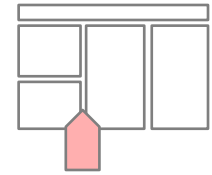
Test “dizanja iz kreveta”

- Može li ikoga motivirati i navesti na rad i dodatni trud?

Test “suprotnost”

- Da li suprotnost predstavlja realnu opciju i izbor za poslovanje? Ako je odgovor da i ako bi je konkurencija mogla primijeniti, tada je originalna strategija stvarni i legitimni izbor. Ako ne, postoji opasnost od ispraznosti, otrcanosti ili neodređenosti.





Kakve su mogućnosti tvrtke?

Ono što poduzeće može ili ne može ovisi o:

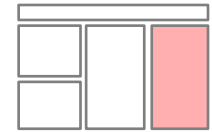
Resursima – “što imamo”

Procesima – “što radimo”

Vrijednostima – “što želimo”

Pretpostavke: o vlastitim mogućnostima i uspjehu strategija.





Aktivnosti

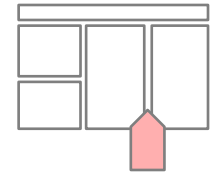
Strategija u praksi

- Poslovi provedbe svake strategije u slijedećih 12 mjeseci.
- Svaka strategija ima dodijeljene aktivnosti provedbe koje imaju svoju slovnu oznaku uz brojevnju oznaku strategije (1a, 1b, 1c...)

Aktivnosti pokazuju:

- Koji posao je važan i potrebno ga je obaviti
- Tko je odgovoran
- Koje rezultate treba postići i kako će se to pratiti
- Rok do kada treba postići ciljne razine rezultata
- Koji resursi su potrebni za ostvarivanje rezultata u roku





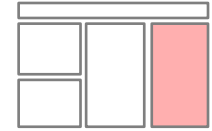
Kakve su opcije provedbe?

Strategije provode ljudi, s resursima i u organizaciji:

- Koga imamo da to provede?
- Zna li i može li?
- Može li provesti dovoljno brzo?
- Imamo li sredstva, resurse i organizaciju za provedbu?
- Može li okolina blokirati, prihvatiti ili potaknuti provedbu?

Pretpostavke: o ljudima, dinamici provedbe i reakcijama tržišta i konkurencije.





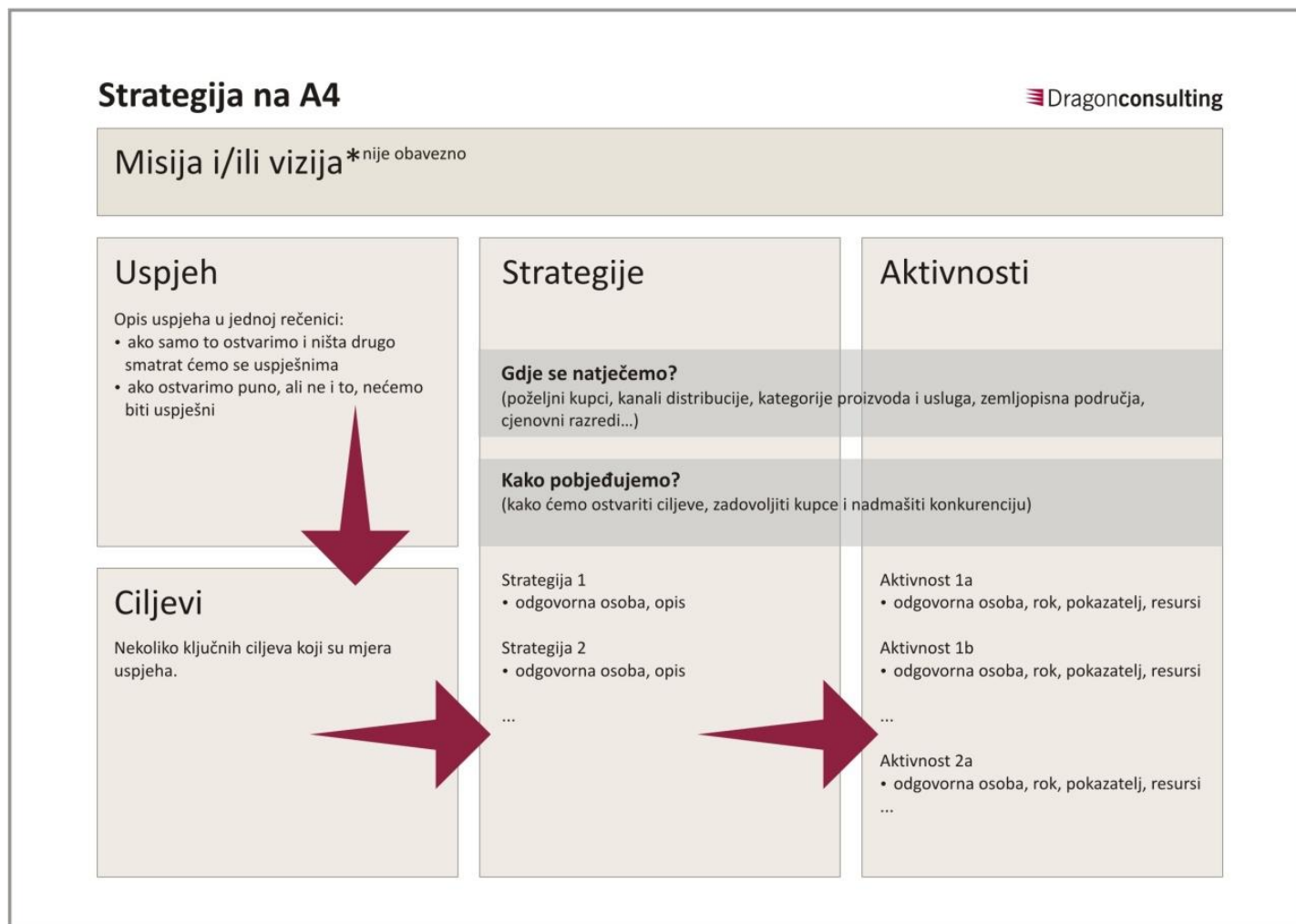
Aktivnosti su provedba napretka

Tablica razrade aktivnosti po strategiji

Strategija	Aktivnost	Voditelj	Pokazatelj	Rokovi	Resursi
S1	A1a	Ivan M.	RUC Novi kupci	Kvartal	CRM
	A1b	Ana R.	Povrat	Mjesec	\$\$ R&D SCM BPR
S2	A2a				
	A2b				
	A2c				



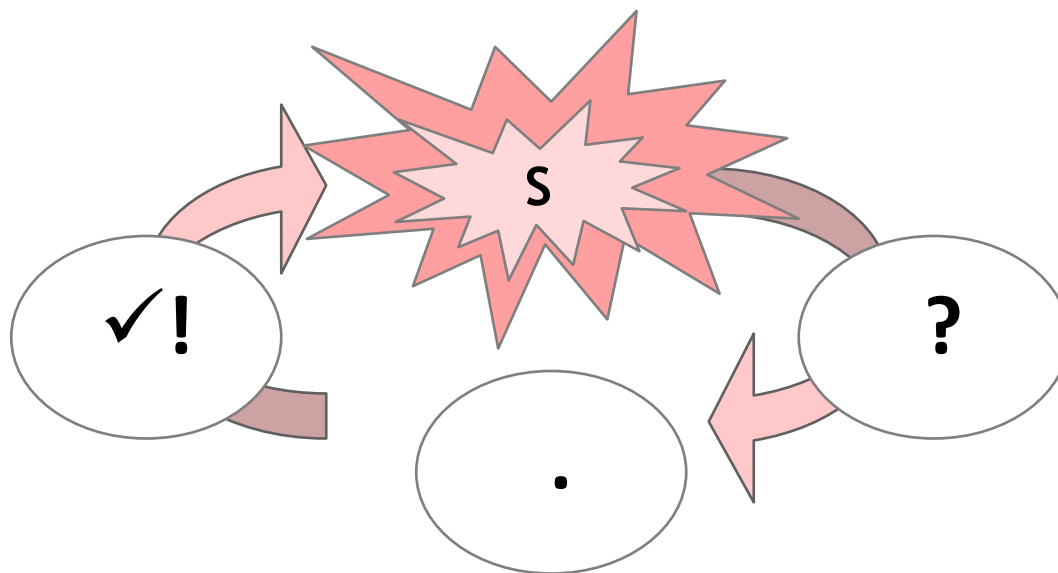
Od opisa do aktivnosti



Nije gotovo: mjerenje, procjena i revizija

Strateško upravljanje

- Proces provedbe, praćenja, evaluacije, revizije i korigiranja (formuliranja nove) poslovne strategije.
- Kvartalni, godišnji i višegodišnji ciklusi



Što još možemo dobiti iz postupka **SnaA4**?



Što mijenjamo?

Usmjeravanje promjena i ponašanja ovisi o karakteru promjena!

Da li je promjena koju potičemo:

- Postupna – mala i u skladu s postojećim vrijednostima
- Radikalna – drastična, ali u skladu s postojećim vrijednostima
- Disruptivna – u neskladu / razara postojeće vrijednosti

Vrijednosti određuju kriterije odlučivanja

- Promjene koje su u skladu s vrijednostima organizacija prihvaća
- “Čudne” promjene (npr. lošiji proizvod uz nižu zaradu) u suprotnosti s postojećim vrijednostima organizacija sama iskorjenjuje.



Što gledamo?

Popis pokazatelja i ciljnih razina

- Što vrijedi mjeriti
- Razine uspjeha

Dva pristupa

- Poznate okolnosti, postojeće tržište – neuspjeh je neostvarenje
 - Kako dostići ciljnu razinu?
- Nepoznate okolnosti, nepostojeće tržište – neuspjeh je neučenje
 - Koja ciljna razina je moguća?



Što nećemo raditi?

Popis Ne!

Povezivanjem ciljeva, strategija, aktivnosti i postojeće prakse određujemo što:

- obustavljamo,
- pauziramo,
- ograničavamo.

Popis je rezultat matrice ciljeva, popisa strategija i analize resursa.

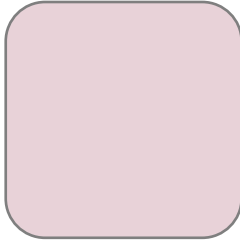

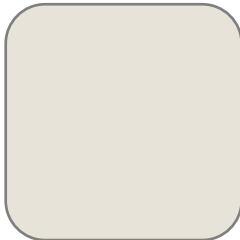
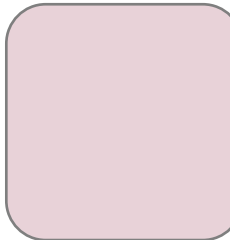


Što trebamo?

Analiza resursa - resurse “traže” izvršitelji strategija i aktivnosti (pregovori vizionara, stratega i izvršitelja; vlasnika i uprave, uprave i voditelja sektora...)

- Da bi mogli provesti strategiju (aktivnost) i ostvariti rezultat, treba nam...

Matrica resursa

Imamo		
Nemamo		
	Ne trebamo	Trebamo



Što ne znamo?

Kritične pretpostavke i nepoznanice

O ostvarenju kojih pretpostavki ovisi naš uspjeh?

- o okolini i dostižnim razinama ciljeva
- o vlastitim mogućnostima i uspjehu strategija
- o ljudima, dinamici provedbe i reakcijama tržišta i konkurencije

Kada najranije možemo uočiti **pogreške** u pretpostavkama?

- Koje nepoznanice su u pretpostavkama?
- U čemo smo pogriješili? Što se ne događa prema očekivanjima?



Što nas ograničava?

Analiza prepreka i ograničenja

Ograničenja

- Uska grla postojećih resursa ili procesa
- Uska grla tržišta, kanala komercijalizacije ili okoline

Prepreke

- Nedostatak, nemogućnost...
- Tehnološke, administrativne, tržišne, jezične, političke...



Za kraj.

Nema kraja!

Nije uspjeh imati strategiju nego je uspjeh imati **proces** kojim ćete na vrijeme uočavati i tumačiti informacije te stalno procjenjivati i mijenjati poslovanje.



SIGMA ISO Blue Ocean
Balanced Scorecards SWOT EFQM
EFQM Blue Ocean ISO
SWOT SIGMA
Blue Ocean ISO
SIGMA ISO
Balanced Scorecards

Hvala

Kontakt

Boris Golob, dipl.ing

T 051 411 360

E dragon@dragon.hr

