

IV. Strateško planiranje v splošnem

- Strateško planiranje ni izolirano področje od managementa
- Dve vrsti managementa:
 - Strateški management
 - Operativni management
- Strateški management šele v zadnjem obdobju pridobiva na pomenu
- Citat Tine Hribar:
 - Obdobje uvajanja avtomatizacije/mehanizacije
 - Obdobje organizacije
 - Obdobje orientacije: nakazuje na pomen strateškega planiranja
- Glavna in prva naloga najvišjega vodstva: zasnova, izdelava in izvajanje strategije
- Strategijo potrdijo lastniki

Stran • 1

1

- Intuitivno strateško planiranje in formalno strateško planiranje

Stran • 2

2

IV. 1. Ključni procesi managementa

- Opredelitev splošnih ciljev
- Strateško planiranje: zasnova, izdelava in spremljanje izvajanja strategije
- Postavitev merljivih ciljev
- Opredelitev filozofije podjetja: vrednote, odnos (do dela, do sodelavcev, ...) in nenapisana pravila
- Planiranje organizacijske strukture
- Planiranje in uvajanje poslovnih procesov ter sprememb
- Zagotavljanje osebja
- Zagotavljanje opreme in pogojev dela

Stran • 3

3

- Zagotavljanje kapitala in finančnih sredstev
- Postavljanje standardov
- Določanje programov in operativnih planov
- Zagotavljanje možnosti spremljanja izvajanja strategij, merljivih ciljev, procesov in programov
- Motiviranje in spodbujanje osebja za kvalitetno in učinkovito delo

Stran • 4

4

2. Definicija strateškega planiranja

- Splošnega ogrodja/sistema strateškega planiranja, ki bi ga lahko privzela vsaka organizacija **ni**
- Vsaka organizacija mora strateško planiranje prilagoditi svojim potrebam, specifikam in karakteristikam
- Definicija A: Strateško planiranje je proces, ki opredeljuje strategijo podjetja in vse na to vezane odločitve
- Definicija B: Strateško planiranje je formalna opredelitev smeri, v katero bo šla organizacija
- Ostali pojmi:
 - Poslanstvo (*mission*): opredeljuje namen obstoja organizacije
 - Vizija (*vision*): opredeljuje želeno bodoče stanje podjetja ali organizacije glede na njegovo poslanstvo in strateške usmeritve

Stran • 5

5

3. Karakteristike strateškega planiranja

- Karakteristike strateškega planiranja:
 - Usmerjenost v prihodnost
 - Procesna usmerjenost
 - Filozofija
 - Struktura
- Usmerjenost v prihodnost:
 - Sistematična identifikacija priložnosti in groženj za podjetje v prihodnosti
 - Omogoča lažje in kvalitetnejše odločanje v sedanjosti glede „ocenjene in predvidene prihodnosti“

Stran • 6

6

▪ Procesna usmerjenost:

- Najprej: zasnova in izdelava strategije
- Potem: izdelava podrobnih planov
- Gre za vnaprejšnje določanje: kaj, kdaj, kdo, kako in kaj narediti z rezultati
- To mora biti kontinuiran proces, saj so spremembe v okolju stalne

▪ Filozofija:

- Gre za način mišljenja, odnosa (*attitude*)
- Potreba po stalnem reagiranju glede na predvidevanje prihodnosti
- Vodstvo in ostali ključni poslovni predstavniki podjetja mora verjeti, da je potrebno strateško planirati

Stran • 7

7

▪ Struktura:

- Strateško planiranje povezuje več vrst planov:
 - Strateški plan
 - Taktični letni plan
 - Plani programov in projektov
- Strateško planiranje obsega sistematične in formalizirane napore podjetja, ki omogočajo doseganje ciljev in izvajanje strategije

Stran • 8

8

4. Kaj NI strateško planiranje?

- NE gre za sprejemanje odločitev za prihodnost v naprej
- Planov, ki nastanejo v okviru strateškega planiranja, se ne držimo za vsako ceno

Stran • 9

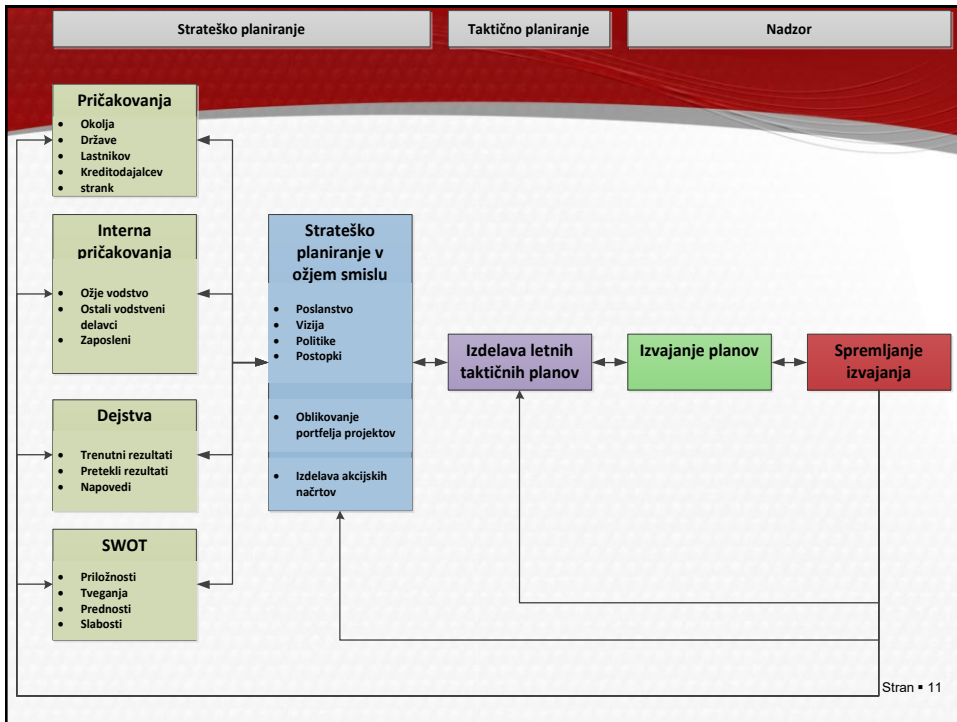
9

5. Konceptualni in operativni model strateškega planiranja

- Konceptualni model strateškega planiranja predstavlja, kako naj bi na **konceptualnem nivoju** oz. vsebinskem smislu strateško planiranje „izgledalo“, nakazuje tudi na razmerja
- Operativni model strateškega planiranja pa predstavlja, **kako podjetje to izvaja**. Operativni model je operacionalizacija konceptualnega modela in ga vsako podjetje določi samo zase

Stran • 10

10



11

6. Contingency plan – Načrt ukrepov ob nesrečah, načrt neprekinjenega delovanja

- Strateški plan temelji na najbolj verjetnih ocenah in predvidevanjih
- *Contingency plan* pa upošteva dogodke, ki so zelo malo verjetni in lahko v prihodnje zelo vplivajo na podjetje
- *Contingency plan* pomaga vodstvu soočiti se s situacijami, ki so malo verjetne in komaj predvidljive

Stran • 12

12

7. Pozitivni stranski učinki strateškega planiranja

- „Simuliranje“ prihodnosti, razmišljanje o prihodnosti
- Prispeva k uvajanju sistematičnih pristopov v podjetje
- Prispeva k uvajanju ciljne usmerjenosti
- Prispeva k uvajanju uporabe SWOT analize
- Prispeva k uvajanju podlage za odločanje na vseh nivojih v podjetju
- Postavlja podlago za nadzore in spremljanje
- Omogoča oz. postavlja podlago za merjenje učinkovitosti

Stran • 13

13

8. Ostali pozitivni doprinosi strateškega planiranja

- Prispeva k uvajanju mreže komuniciranja v podjetje
- Dviguje motivacijo vodstva
- Ožje in širše vodstvo se poistovetita s plani in cilji

- Različne raziskave so pokazale, da se (formalno) strateško planiranje splača. Podjetja, ki ga izvajajo, dosegajo boljše rezultate

Stran • 14

14

9. Omejitve strateškemu planiranju

- Nestabilno (poslovno) okolje
- Interni odpor in ustaljene prakse
- Planiranje v splošnem ni poceni
- Trenutna kriza v podjetju
- Planiranje je v splošnem zahteven proces

Stran • 15

15

10. Pristopi k planiranju

- **Top-Down:**
 - Zelo centralizirano podjetje: plan naredi najvišje vodstvo
 - Decentralizirano podjetje: najvišje vodstvo da oddelkom usmeritve in le-ti podajo odgovore
- **Bottom-Up:**
 - Vodstvo ne da nobenih usmeritev oddelkom, le zahtevo, da oddajo svoje plane
- **Kombinacija Top-Down in Bottom-Up:**
 - Ožje vodstvo poda vodstvom oddelkov grobe usmeritve, kar omogoča oddelkom fleksibilnosti pri izdelavi svojih planov
 - Gre za najučinkovitejši način, ki spodbuja koordinacijo planiranja med oddelki
- **Skupinsko planiranje:**
 - Primeren za manjša podjetja
 - Ni primeren v primeru, ko je CEO avtoritativna oseba, ki ne prenaša kritike svojih idej in predlogov

Stran • 16

16

11. Sodelovanje zaposlenih pri strateškem planiranju

- Sodobni trendi na področju obvladovanja podjetij in motivacije zaposlenih načelno ne omejujejo strateškega planiranja le na ožje in širše vodstvo
- Zavedati pa se je potrebno, da so nekatere strateške odločitve in cilji lahko zelo občutljivi (na primer: so velika poslovna skrivnost), zato širša razprava o njih ni zaželena

Stran • 17

17

12. Napake pri strateškem planiranju oz. česa se moramo izogniti

- Obdobje uvajanja strateškega planiranja:
 - Vodstvo je mnenja, da se strateško planiranje lahko delegira planerjem
 - Tega ne bomo uvajali, ker tako ali tako poslujemo dobro
 - To smo poskusili uvesti že pred leti, pa se ni obneslo
 - Nimamo dovolj znanj za to
 - Ne bo možno dobro planirati, saj nimamo znanih dovolj dejstev, predvidevanje potreb v prihodnosti pa je praktično nemogoče
 - Vzeli bomo plane od sestrške firme iz holdinga
 - To bomo uvedli, vendar nismo pripravljeni zaradi tega spremeniti drugih postopkov v podjetju in načina odločanja v podjetju
 - Ignoriranje centrov moči v podjetju pri določanju organizacijske strukture strateškega planiranja
 - V podjetju se ne vzpostavi razumevanje konceptov in ciljev uvedbe strateškega planiranja pred začetkom uvajanja le-tega

Stran • 18

18

- Pred začetkom uvajanja se v podjetju ne vzpostavi klima, ki bi preprečila odpor pred uvajanjem
- Izbira napačnih ljudi za vlogo planerja, ki izvaja operativne aktivnosti izdelave strateških planov: znanja, osebnostne lastnosti, ...

▪ **Področje razumevanja filozofije in poslanstva strateškega planiranja:**

- Ignoriranje dejstva, da je strateško planiranje politični, sociološki, organizacijski in racionalen proces
- Mišljenje, da je strateško planiranje proces, ki je ločen od vseh ostalih vodstvenih procesov
- Nerazumevanje dejstva, da sta intuitivno strateško planiranje in formalno strateško planiranje komplementarna
- Ignoriranje dejstva, da je strateško planiranje učeči se proces, ki se s časom stalno usklajuje in izboljšuje
- Mišljenje, da gre za enostaven proces

Stran • 19

19

- Mišljenje, da gre za (pre)težak proces
- Mišljenje in pričakovanje, da bo strateško planiranje (na hitro) podjetje izvleklo iz trenutne krize
- Mišljenje, da gre za „planiranje“ enega produkta ali storitve

▪ **Vpletenost najvišjega vodstva:**

- Najvišje vodstvo smatra, da zaradi trenutnih drugih problemov za neko obdobje povsem zaustavi svoje angažiranje na področju strateškega planiranja
- Širše vodstvo dobi občutek, da zaradi angažiranja na dolgoročnem planiranju (kar strateško planiranje dejansko je) ne uspe dovolj dobro reševati sprotnih problemov
- Ne-vključevanje ključnih poslovnih uporabnikov v procese strateškega planiranja
- Popolna centralizacija strateškega planiranja, kar daje oddelkom slab občutek in občutek odrinjenosti

Stran • 20

20

▪ Proces planiranja:

- Mišljenje da je treba pri planiranju vsem področjem posvetiti enako pozornost in dati enako težo
- Vzpostavitev preveč formalnega togega sistema strateškega planiranja, ki zavira fleksibilnost in kreativnost
- Izdelana nerealnih planov
- Preveč zahajanja v podrobnosti
- Podcenjevanje enostavnih starih tehnik in nasilno uvajanje sodobnih tehnik
- Izdelani strateški plani niso ustrezno skomunicirani v podjetju; oddelki nimajo ustreznih napotkov
- Plani so izdelani na hitro

Stran • 21

21

▪ Uporaba/izvajanje strateških planov:

- Pozablja se na dejstvo, da naj bi strateški plani omogočali boljše odločanje v obdobju izvajanja strateškega plana – planov se ne držimo kot pijanec plota
- Kljub izdelanim planom najvišje vodstvo namesto izvajanja plana deluje izključno po intuiciji
- Izvajanje strateških planov ne vpliva na ocenjevanje uspešnosti vodstva podjetja
- Širše in ožje vodstvo je „vrednoteno“ bolj ali manj na podlagi letnih ali kratkoročnih rezultatov poslovanja

▪ ?Slediti trendom ali ustvarjati trende?

Stran • 22

22