



URESNIČEVANJE STRATEGIJE

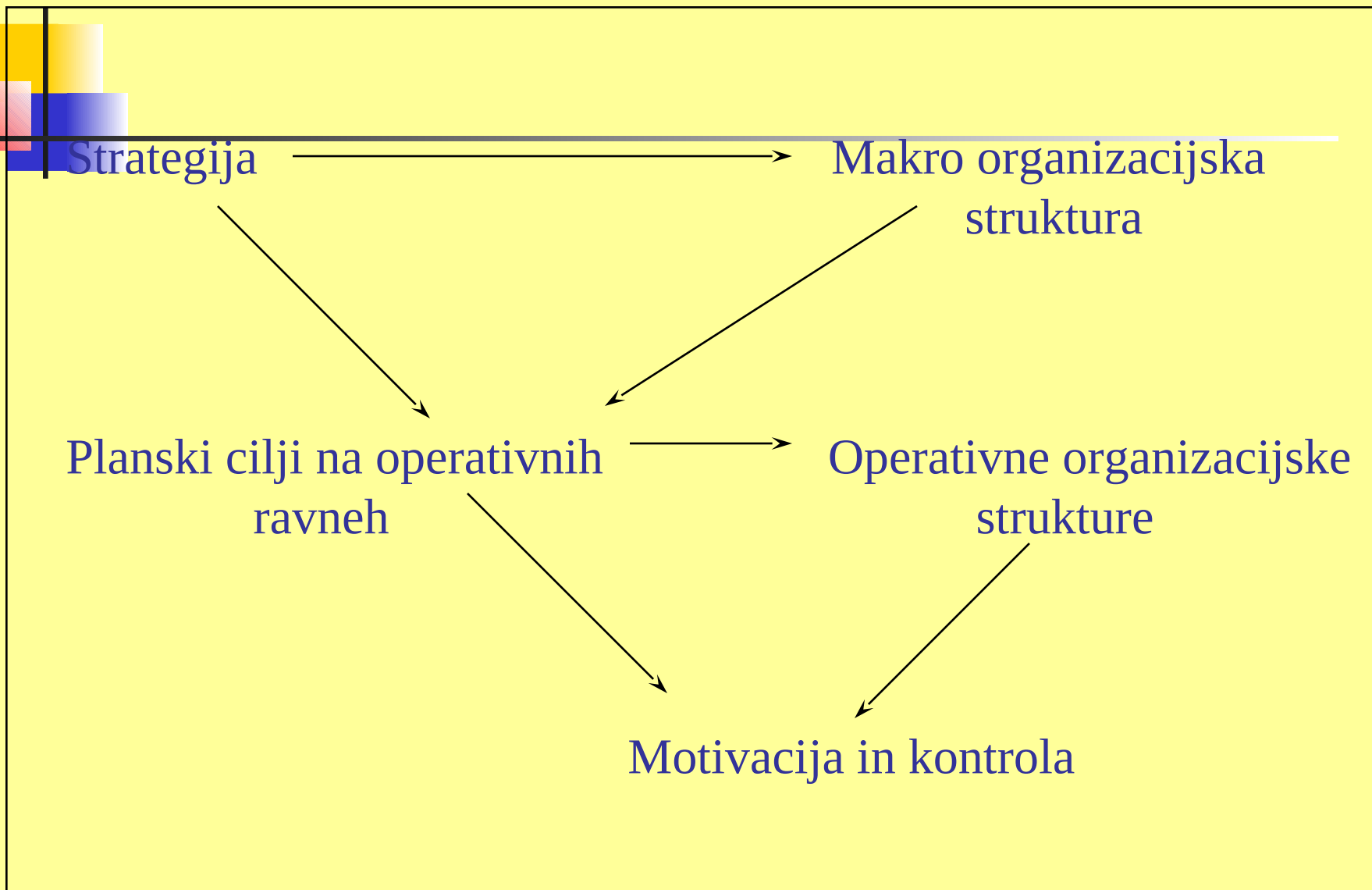
- ZAČETNA TRI VPRAŠANJA:
 - Kdo bo uresničeval strategijo?
 - Kaj mora delati?
 - Kako bo delal, kar je treba?
- DEFINICIJA URESNIČEVANJA STRATEGIJE:
 - celota aktivnosti in izbor (odločitev), ki jih terja izvedba strategije (ali strateškega plana).



GLAVNE SKUPINE AKTIVNOSTI URESNIČEVANJA STRATEGIJE

- DOLOČITI NOSILCE URESNIČEVANJA
- POSTAVITI ORGANIZACIJO ZA URESNIČEVANJE
- PROGRAMIRANJE
- ORGANIZIRANJE PROJEKTOV
- IZDELAVA TAKTIČNEGA PLANA
- PREDRAČUNAVANJE
- IZDELAVA AKCIJSKIH NAČRTOV
- UPORABA VODENJA S POMOČJO DELOVNIH CILJEV
- KADROVANJE
- USMERJANJE

POSTAVLJANJE ORGANIZACIJE ZA URESNIČEVANJE STRATEGIJE

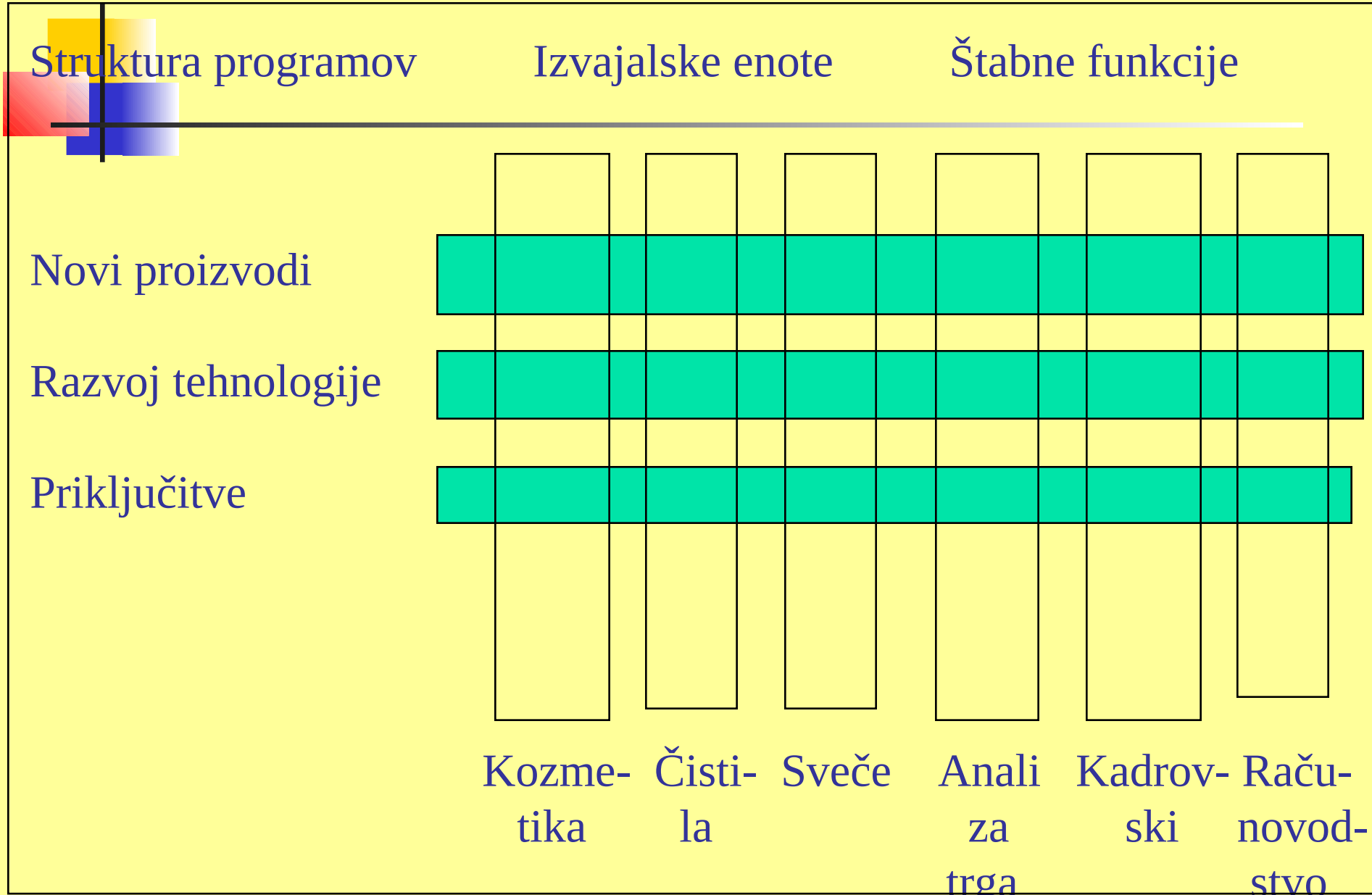




PROGRAMIRANJE

- RAZČLENJEVANJE STRATEGIJE NA OBVLADLJIVE DELE - V VRSTO PROGRAMOV
- DEFINICIJA PROGRAMA: SPLET POTREBNIH AKTIVNOSTI TER RESURSEV ZA DOSEGO DOLOČENEGA REZULTATA
- PRIMER PROGRAMA: program za povečanje tržnega deleža podjetja na avstrijskem trgu
- PPB SISTEM: celota planiranja, programiranja in predračunavanja

PROGRAMI SEGAJO PREK ORGANIZACIJSKIH MEJ



Struktura programov

Izvajalske enote

Štabne funkcije

Novi proizvodi

Razvoj tehnologije

Priključitve

Kozme-
tika

Čisti-
la

Sveče

Anali
za
trga

Kadrov-
ski

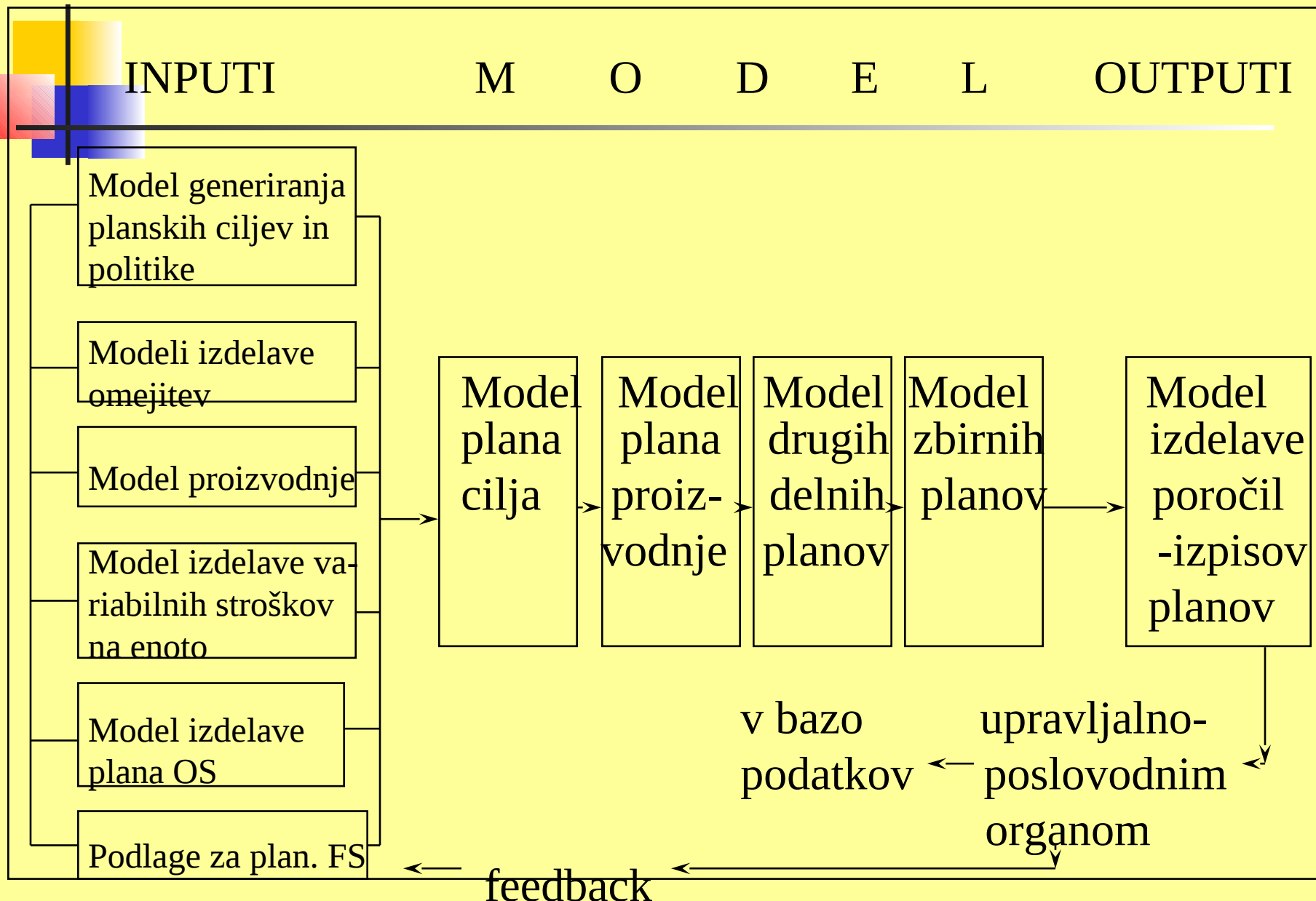
Raču-
novod-
stvo



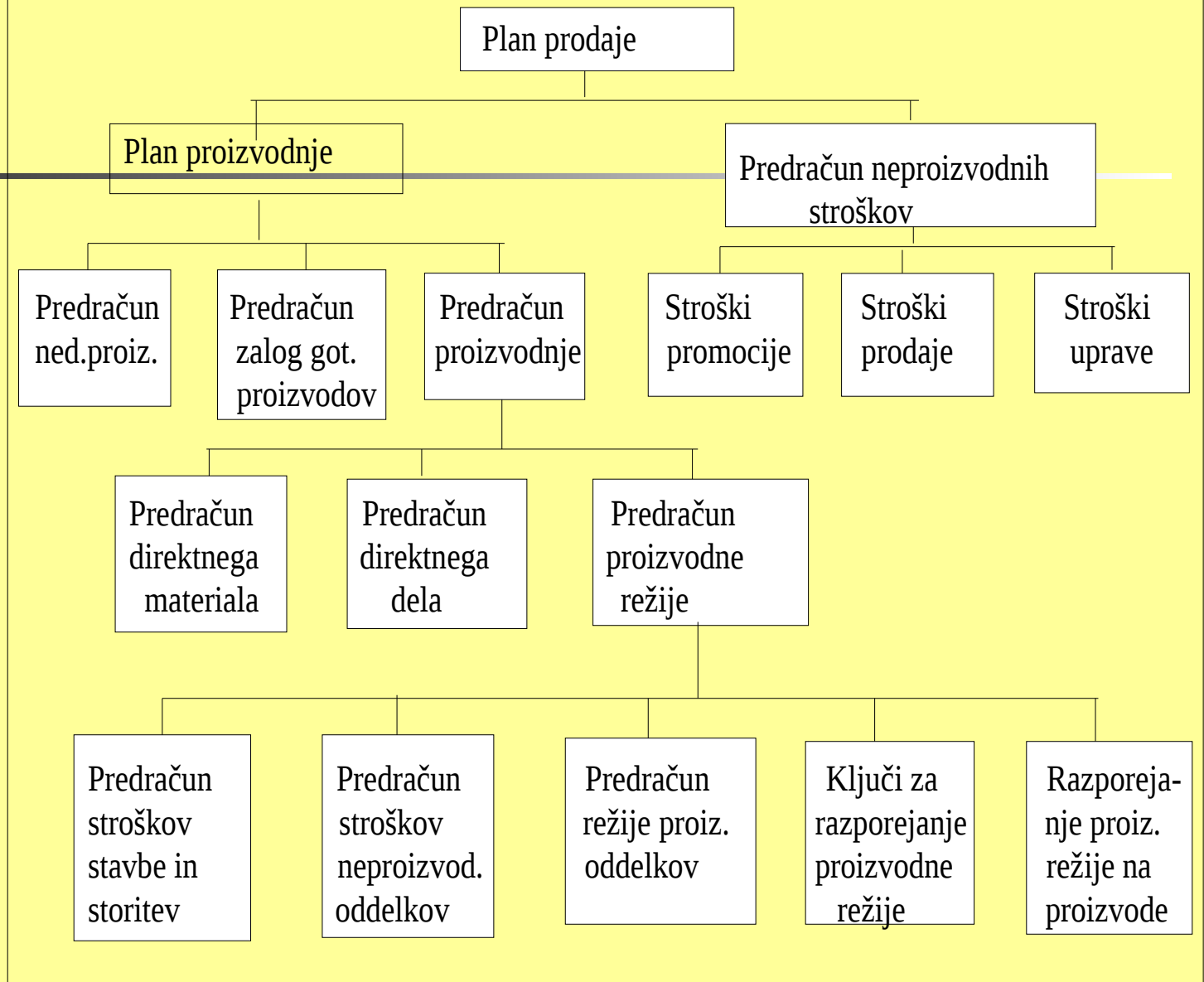
ORGANIZIRANJE PROJEKTOV

- Projekti kot deli strategije ali razvojnega programa
- Projekt je lahko vsaka enkratna kompleksnejša naloga
- Projektni management - začasna organizacijska struktura
- Vodja projekta
- Dvojnost organizacijske strukture in z njo povezani problemi
- Primeri projektov: uvajanje nove skupine proizvodov v proizvodni program; priključitev enote, izvedba večje investicije

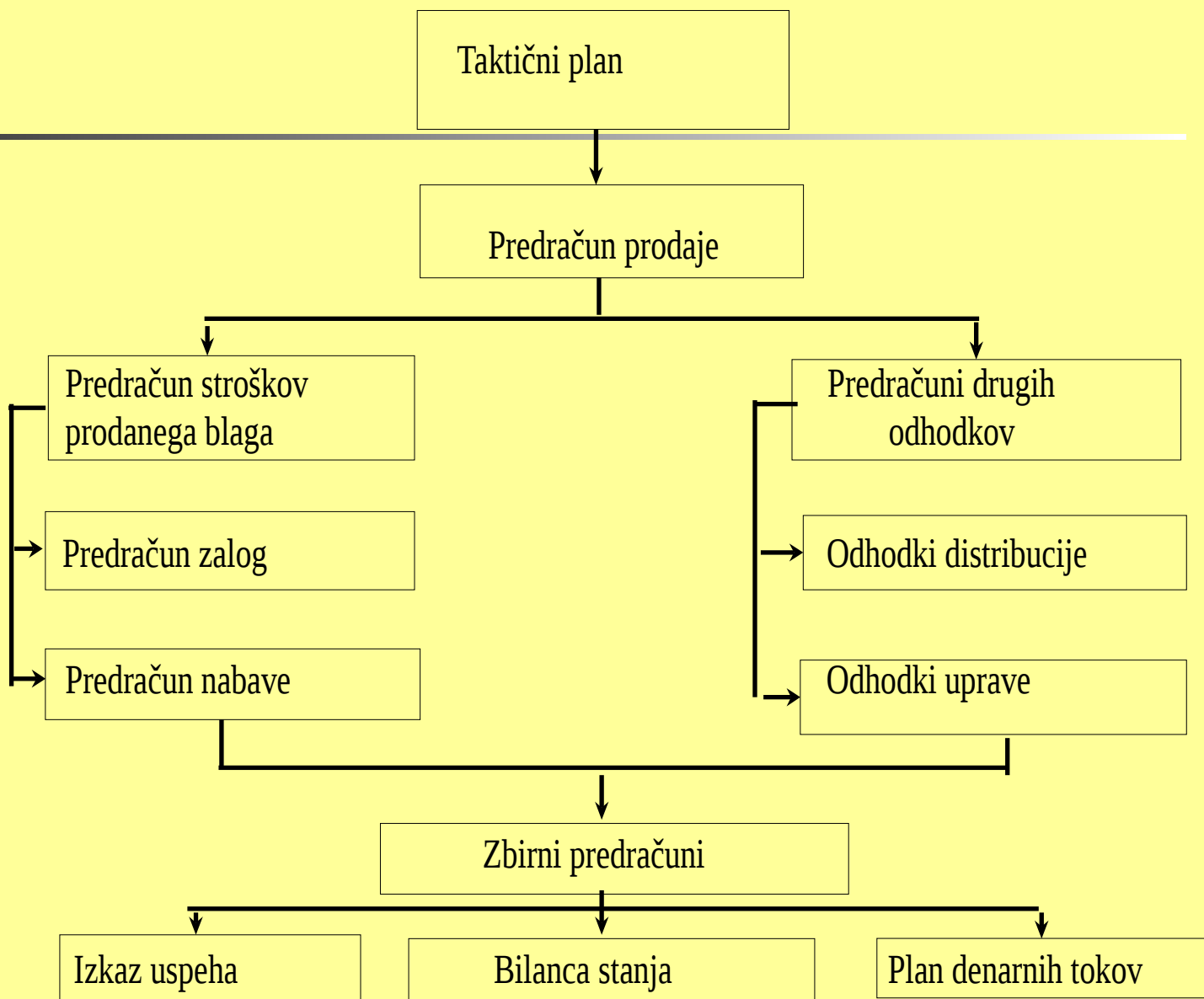
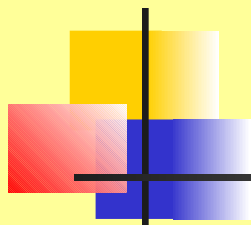
SHEMA INTEGRALNEGA TAKTIČNEGA PLANSKEGA MODELA



TIPIČEN SISTEM TAKTIČNIH PLANOV V PROIZVODNEM PODJETJU



RAZVIJANJE TIPIČNEGA KRATKOROČNEGA PLANA ZA NEPROIZVODNO PODJETJE





PREDRAČUNAVANJE

- DEFINICIJA: je postopek pretvarjanja izdelanega plana ali programa v kvantitativno (vrednostno) obliko.
- PREDRAČUN: je kvantitativni, največkrat vrednostni izraz planskih nalog in njihovih pričakovanih rezultatov
- PREDNOSTI IZDELOVANJA PREDRAČUNOV
- INKREMENTALNI IN NIČELNI PREDRAČUNI
- TOGI IN FLEKSIBILNI PREDRAČUNI



AKCIJSKO NAČRTOVANJE

- gre za opredeljevanje podrobnih akcij, s katerimi operacionaliziramo razvojni program ali taktični plan
- gre za določanje potrebnih akcij, njihovih nosilcev, potrebnega časa za njihovo izvedbo in pričakovanih rezultatov v zelo kratkem obdobju nekaj mesecev (tri do šest mesecev)
- primeri: akcijski načrt izboljšanja likvidnosti, akcijski načrt razprodaje nekurantnih zalog, akcijski načrt usposobitve proizvodnih delavcev



CILJNO VODENJE

- Gre za določen slog vodenja, ki pomaga pretvarjati cilje organizacije v delovne cilje skupin in posameznikov
- Delovni cilj je določen načrt za doseganje delovnih rezultatov v določenem času
- Pomen usklajenosti razvitih delovnih ciljev v podjetju
- Primeri delovnih ciljev: obseg prodaje 18 mio EUR; 2% škarta; največ za 1,4 mio EUR zalog gotovih izdelkov, itd.
- Postopek postavljanja delovnih ciljev: predlaga ga podrejeni, dogovarjanje, ki rezultira v delovnem cilju
- Hierarhija delovnih ciljev v podjetju
- Pomen pomoči nadrejenega pri doseganju delovnih ciljev
- Narava kontrole doseganja delovnih ciljev



KADROVANJE IN USMERJANJE

- **KADROVANJE:** spremembe strategije in organizacijske strukture zahtevajo praviloma novo kadrovanje
- **NARAVA KADROVANJA:** kadrovske zamenjave, prekvalifikacije, usposabljanja, nove nastavitve, odpuščanje, idr.
- **USMERJANJE:** nanaša se na izvajanje vsakodnevnega dela, teče z ukazovanjem, informiranjem, motiviranjem, komuniciranjem, s postavljanjem delovnih ciljev, odločanjem idr.



KONTROLA URESNIČEVANJA STRATEGIJE

- nujnost, da enostavna in da omogoča hitro ukrepanje
- dve vrsti kontrole: povratna (feedback) in vnaprejšnja (feedforward)
- povratna kontrola: je dvojček plana, zahteva opredelitev tistega, kar naj kontroliramo in standardov za pojave, ki jih naj merimo; ugotavlja kritične odmike in sproža akcijsko ukrepanje
- slabosti povratne kontrole: prepozno ukrepanje, ne ugotavlja tistih sprememb v okolju, ki so že nastale nepredvidoma, a še nimajo vpliva na dosežke podjetja, ne dopušča prave strateške kontrole



KONTROLA URESNIČEVANJA STRATEGIJE

- Vnaprejšnja kontrola je prava strateška kontrola: gre za zgodnje opozarjanje na nepričakovane razvoje v okolju; odkriva in sporoča “presenečenja”; stalno preverja ustreznost planiranega; skrbi za aktualiziranje strateških planov
- Strateška kontrola pomeni nekakšno revizijo, ki vodi k spremembi strateškega plana še v teku njegovega uresničevanja



PROBLEMI MERJENJA PRI KONTROLI URESNIČEVANJA STRATEGIJ

- Različni kazalci za kontrolo uresničevanja različnih ciljev
- Kontrola je lahko usmerjena na dejanske rezultate ali na izvajanje aktivnosti:
 - poslovno izidna kontrola
 - kontrola obnašanja: kako se dela (politike, pravila, postopki, navodila)
 - kontrola obnašanja je primerna tam, kjer je rezultate težko meriti in kjer predpostavljamo ozko povezanost med aktivnostimi in rezultatom



PROBLEMI MERJENJA PRI KONTROLI URESNIČEVANJA STRATEGIJ - NADALJEVANJE

- Kazalci uspešnosti celotnega podjetja (ROE, ROA, ROI, EPS, količnik ekonomičnosti, produktivnosti idr.)
- Kazalci uspešnosti SPE-ja (ROE, ROA, količnik ekonomičnosti, produktivnosti, predračuni, idr.)
- Merjenje uspešnosti centra odgovornosti: stroškovni, prihodkovni, odhodkovni, dobičkovni



PROBLEMI MERJENJA PRI KONTROLI URESNIČEVANJA STRATEGIJ

- Pomanjkanje kvantitativnih ciljev, katerih uresničevanje je moč meriti
- Pomanjkanje informacijskega sistema, ki daje pravočasne in resnične informacije
- Prevladovanje kratkoročne usmerjenosti (preferiranje ROI-ja kot kazalca uspešnosti):
 - forsiranje investicij s kratko dobo odplačila
 - zanemarjanje vlaganj v R&R
 - zanemarjanje vlaganj v promocijo, vzdrževanje
 - zniževanje zalog ob koncu leta, idr.

SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALCEV PODJETJA RC IRC

