

UPRAVLJANJE STRATEGIJOM

KONCEPT STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA ZASNOVAN NA USKLADJENOJ LISTI (BSC)

- Koncept integracije formulisanja i primjene strategije.

VIZIJA – STRATEGIJA – USKLADJENE LISTE – IMPLEMENTACIJA

BSC je sistem povezanih i uskladjениh ciljeva, mjerila i zadataka i inicijativa na svim nivoima organizacije, da bi se realizovala strategija, tj. vizija.

- Akcioni pristup strategijskom menadžmentu, koji stvara strategijski fokusiranu organizaciju.

VAŽNOST IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE

- Uskladjena lista i strategijska mapa integrišu formulisanje strategije i implementaciju strategije. To su KLJUČNI ALATI IMPLEMENTACIJE.
- Teoretičar MINTZBERG još 1994. godine uočava da je glavni razlog „propasti“ poslovnih strategija, neuspješna implementacija.
- Menadžmenti organizacija su mnogo više pažnje posvećivali planiranju, dok su zapostavljali značaj implementacije strategije.
- Tokom 1999. godine, časopis FORTUNE navodi, da manje od 10% formulisanih strategija ima uspješnu implementaciju.
- Uspješan strategijski menadžment „treba više primjene, a ne više planiranja“, odnosno potreban je „balans planiranja i primjene strategije“.
- Shodno tome, tzv. akcioni pristupi pristupi strategijskom menadžmentu, potenciraju integraciju planiranja i akcije, odnosno formulisanja i implementacije strategije.

Upravljanje strategijom putem ocjene performansi firme

- Svrha strategije je kreiranje i održavanje kompetentnosti organizacije.
- Osnovu kompetentnosti organizacije predstavlja sposobnost kreiranja adekvatne strategije i njena transformacija u sistem odluka koji omogućava implementaciju strategije (akcioni pristup).
- Shodno tome, koncept strategijskog menadžmenta treba da integriše formulisanje ciljeva sa formulisanjem strategije i formulisanje strategije sa implementacijom strategije.
- Osnovni alati koje možemo koristiti u upravljanju strategijom su:
 - a) uskladjena lista rezultata (BSC) – lista mjerila performansi firme;
 - b) strategijska mapa.

Autori ovih alata su američki profesori Kaplan i Norton (1992.g.). Smatra se da uskladjene liste koristi 2/3 od 500 najvećih preduzeća u SAD.

Na početku, uskladjena lista se koristila samo za mjerenje performansi preduzeća, a kasnije se transformiše u alat za upravljanje strategijom.

USKLADJENA LISTA

- Ocjenu performansi firme možemo vršiti na osnovu dva pristupa:
 - a) Analizom finansijskih racija – kratkoročna i dugoročna solventnost, upravljanje sredstvima, profitabilnost i tržišna vrijednost – uži koncept mjerila performansi firme;
 - b) Zadovoljenjem očekivanja niza stejkholdera – širi koncept mjerila.

USKLADJENA LISTA učinaka omogućava integraciju finansijskih mjerila i stejkholderskih perspektiva. Ona omogućava top menadžmentu brz i obiman pregled biznisa.

USKLADJENA LISTA učinaka definiše četiri perspektive biznisa:

- a) perspektivu potrošača – kako nas vidi potrošač;
- b) internu poslovnu perspektivu – u čemu moramo biti izvrsni;
- c) perspektivu inovacija i učenja – kako možemo da unaprijedimo i stvaramo vrijednost;
- d) finansijsku perspektivu – očekivanja dioničara i zaposlenih.

USKLADJENA LISTA

- PERSPEKTIVA POTROŠAČA – marketing perspektiva - za menadžment je vrhunski prioritet, sagledati učinak firme iz perspektive potrošača. U ovoj perspektivi moraju se definisati ciljevi u domenu: kvaliteta proizvoda – svojstva proizvoda i servis; vrijeme isporuke proizvoda; lansiranja novih proizvoda; vrijeme razvoja novog proizvoda itd:
- INTERNA POSLOVNA PERSPEKTIVA: perspektiva potrošača i njihove želje moraju se pretočiti u interne ciljeve preduzeća. Internim ciljevima nastoje se unaprijediti poslovni procesi da bi se zadovoljila perspektiva potrošača – kapacitet proizvodnje, kvalitet inputa, sposobnost zaposlenih, vrijeme poslovnog procesa, produktivnost i sl.:
- PERSPEKTIVA INOVACIJA I UČENJA: uskladjivanje zadovoljstva potrošača sa internim poslovnim procesima, omogućava identifikovanje perspektivnih inicijativa. Unapredjenje kritičnih faktora uspjeha zahtijevaju inovacije i učenje u organizaciji.

Iz ove perspektive, uspjeh firme zavisi više od nematerijalne, nego od materijalne aktive. TO JE DOPRINOS USKLADJENE LISTE.

USKLADJENA LISTA

U perspektivi inovacija i učenja, posebno su bitne tri kategorije nematerijalne aktive i to:

- a) ljudski kapital – vještine, znanja i sposobnost učenja;
- b) informacijski kapital – informacijski sistemi i mreže;
- c) organizacioni kapital – organizaciona kultura i liderstvo.

FINANSIJSKA PERSPEKTIVA - indikatori finansijskog učinka pokazuju da li strategija i njena implementacija doprinose suštinskom napretku finansijskih performansi organizacije. Tipični finansijski ciljevi su: profitabilnost, rast i dioničarska vrijednost organizacije.

ZA SVAKU PERSPEKTIVU UTVRDJUJU SE: CILJEVI; MJERILA; ZADACI I INICIJATIVE KOJE TREBA PREDUZETI. TIME SE DOPRINOSI POVEZIVANJU STRATEGIJE I OPERATIVE.

Strategija predstavlja skup složenih interakcija između: ciljeva, mjerila, zadataka, i inicijativa, da bi se održavala konkurentnost na izabranom poslovnom području. Shodno tome, uskladjena lista je za stratega organizacije instrument upravljanja strategijom.

Uskladjena lista (BSC): alat SM

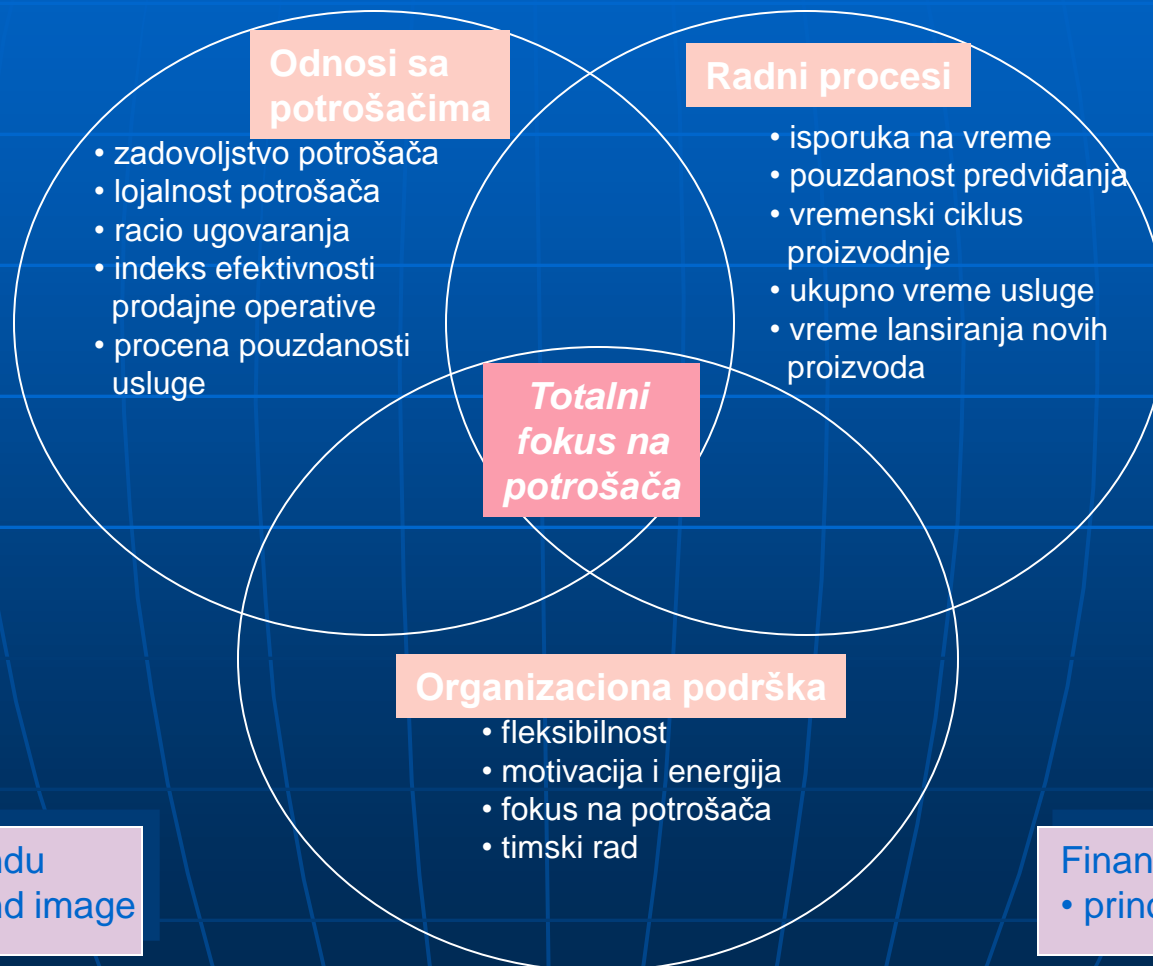


Uskladjena lista ciljeva, primjer BULGARI

- Kaplan i Norton ne insistiraju na strogom poštovanju arhitekture 4 perspektive, ali insistiraju na strategijskom mapiranju. Dakle, može se smanjiti ili povećati broj perspektiva.
- Na primjer, proizvođač dijamantata i luksuzne robe BULGARI, razvija uskladjenu listu da bi implementirao strategiju **TOTALNOG FOKUSA NA POTROŠAČE**, koristeći tri perspektive.
- Perspektive su:
 - ODNOS SA POTROŠAČIMA;
 - INTERNI RADNI PROCESI;
 - ORGANIZACIONA PODRŠKA.

ORGANIZACIONA PODRŠKA uključuje finansijska mjerila, jer menadžment vjeruje da održavanje strategijske pozicije pretpostavlja snažno fokusiranje zaposlenih na zadovoljavanje potreba potrošača.

LISTA USKLAĐENIH CILJEVA: primjer *BULGARI*



STRATEGIJSKA MAPA

- Uskladjena lista je razvijena na pretpostavci da strategija predstavlja skup hipoteza, o uzročno-posljedičnim vezama, koji definiše put organizacije iz sadašnjeg u buduće stanje.
- KAPLAN i NORTON 2.000. godine, razvijaju alat „strategijska mapa“, u kome se jasno vide uzročno-posljedične veze (strategijske hipoteze).
- Ovaj alat pokazuje kako poboljšanja u različitim oblastima poslovanja vode ka željenom ishodu. Strategijska mapa je sažeta uskladjena lista.
- Strategijska mapa pomaže zaposlenim da razumiju vezu njihovih poslova sa ciljevima organizacije.
- Strategijska mapa pokazuje, kako organizacija može svoju materijalnu i nematerijalnu aktivnu konvertovati u materijalne ishode.
- Strategijska mapa je komplementarna sa uskladjenom listom i formuliše se odozgo – nadolje, počev od vizije, preko ciljeva, mjerila i zadataka do inicijativa unapredjivanja različitih domena poslovanja.

PRIMJER strategijske mape EXXONMOBILE

- VIZIJA: " Biti tržišno najbolje integrisana rafinerija, po kriterijumima efikasne ponude potrošačima neprevazidjene vrijednosti".
- CILJ: povećati prinos na angažovani kapital za 6% za tri godine.
- NAČIN ZA OSTVARENJE CILJA: povećati rast prihoda i poboljšati produktivnost.
- PERSPEKTIVA POTROŠAČA:
Povećati rast prihoda: a) bolji doživljaj potrošača (čiste pumpe, prostor za odmor, samostalno plaćanje, visokokvalitetna roba, ljubazno usluživanje, ponuditi pomoćne usluge). b) Fokusirati potrošače koji nijesu osjetljivi na cijenu.
- PERSPEKTIVA INTERNIH PROCESA:
a) Povećati rast prihoda – kreirati nebenziske proizvode, izgraditi najbolje franšizne timove;
b) Poboljšati produktivnost – poboljšati učinak opreme (kapaciteta), poboljšati zaštitu okoline.

EXXONMOBILE

■ PERSPEKTIVA INOVACIJA I UČENJA:

- a) Povećati rast prihoda – fokus na razvoj marketinških vještina;
- b) Poboljšati produktivnost – fokus na vještine rafinisanja, kako bi se unaprijedili procesi proizvodnje.

FINANSIJSKA PERSPEKTIVA:

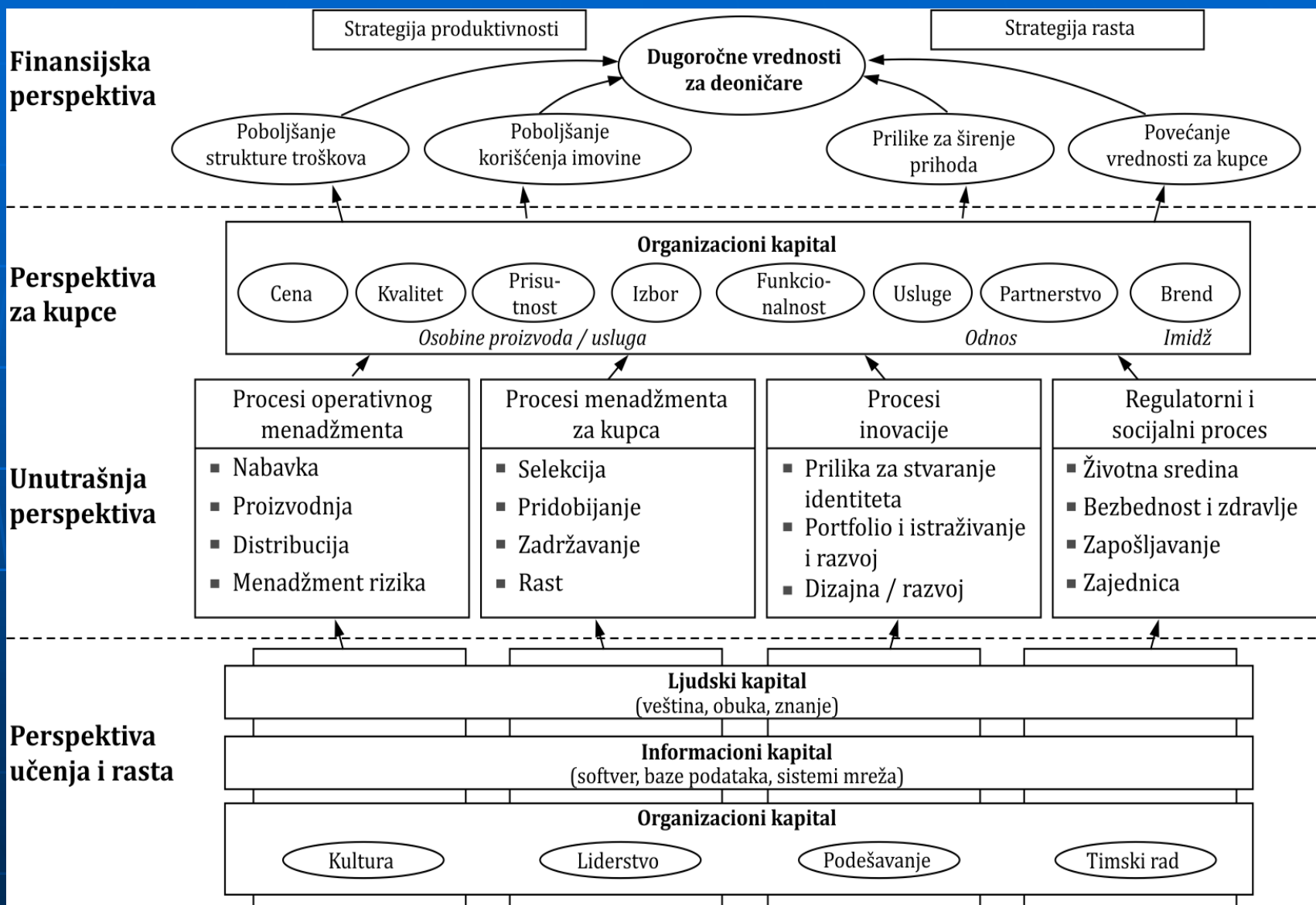
- a) Povećati rast prihoda – povećati promet nebenzinskih proizvoda (ulja, antifrizi i sl.), potencirati prodaju brendova, povećati prodaju praktičnih proizvoda u prodavnicama;
- b) Poboljšati produktivnost: redukovati zastoje proizvodnje u rafinerijama.

Navedene promjene definišu potrebne inicijative, kako bi se unaprijedila strategija i povećale vrijednosti kompanije. Inicijative su „stubovi“ strategije, koji dovode do željenih finansijskih i marketinških performansi organizacije.

PRIMJER AVIOKOMPANIJE

- **FINANSIJSKA PERSPEKTIVA:** rast prinosa na angažovana sredstva – rast prihoda, manje aviona.
 - **MARKETING PERSPEKTIVA:** privući potrošače – pravovremena usluga i niža cijena.
 - **PERSPEKTIVA INTERNIH PROCESA:** brz povratni let – kritičan faktor.
 - **PERSPEKTIVA UČENJA I INOVACIJA:** unapredjivanje organizacije osoblja na zemlji.
-
- **KRITIČAN FAKTOR – DEFINIŠE POLJE INICIJATIVE**
 - **CILJ:** brz povratni let.
 - **MJERILO** (pokazuje kako se prati ostvarenje cilja) – boravak na pisti i blagovremenost polazaka.
 - **ZADATAK** (nivo potrebnog poboljšanja) – 90% poboljšanje (boravak na pisti 30 minuta).
 - **INICIJATIVA** (unapredjivanje aktivnosti da bi se ostvario cilj) – optimizacija poslova na zemlji.

STRATEGIJSKA MAPA



STRATEGIJSKI MENADŽMENT ZASNOVAN NA USKLADJENOJ LISTI

- VIZIJA – dalekosežan pogled na željenu budućnost;
 - MISIJA – zašto postojimo i u šta vjerujemo;
 - STRATEGIJSKI CILJEVI – željene performanse ili stanja organizacije u određenom vremenu:
-
- STRATEGIJA – Izbor područja poslovanja i strategijski fokus, kreiranje konkurentske prednosti, alokacija resursa i sinergetski efekat.
 - USKLADJENA LISTA – medjusobna interakcija formulisanja ciljeva, formulisanje strategije i implementacija strategije.
 - STRATEGIJSKE INICIJATIVE – operativna razrada ciljeva, mjerila, zadataka i aktivnosti, u domenu kritičnih faktora – pokretača vrijednosti.
-
- Strategijska mapa je „skelet“ strategije, dok je uskladjena lista proširena strategijska mapa.
 - Mapa izoštrava strategijske hipoteze i fokusira strategijske inicijative. Zato služi menadžmentu za upravljanje strategijom.

KONCEPT SM ZASNOVAN NA BSC

❖ USMJERAVANJE ORGANIZACIJE

- Vizija, misija, vrijednosti,

❖ FORMULISANJE STRATEGIJE

1. STRATEGIJSKA ANALIZA

- Eksterna, interna, SWOT analiza,
- Testiranje i promjena vizije, misije i vrijednosti,

2. DEFINISANJE STRATEGIJE

- ANALIZA JAZ-a,
- Strategijski ciljevi – željene performanse firme,
- Agenda strategijskih promjena, prevladavanja jaza (poslovno područje, način konkurisanja, alokacija)

KONCEPT ZASNOVAN NA BSC

3. PLANIRANJE STRATEGIJE

- Kreiranje strategijske mape korporacije – strategijske teme sa ciljevima,
- Razvijanje BSC korporacije – ciljevi, mjerila, zadaci, inicijative,
- Planiranje strategijskih investicija po temama i inicijativama (STRATEX plan-plan strategijskih troškova) ,
- Kreiranje strategijskih timova, po temama i projektima,

4. PLANIRANJE STRATEGIJA SBU I UNAPREDJENJA PROCESA POSLOVNIH FUNKCIJA

- Strategijska mapa SBU i BSC za biznise,
- Planiranje strategija poslovnih funkcija,
- Budžetiranje,

KONCEPT SM ZASNOVAN NA BSC

IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

1. UNAPREDJIVANJA ORGANIZACIONE KULTURE

- Planiranje i izvodjenje promjena u kulturi korporacije i SBU,

2. OBLIKOVANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE

- Analiza, planiranje i izgradnja nove organizacione strukture,

3. RAZVIJANJE BSC ORGANIZACIONIH JEDINICA

- Ciljevi, mjerila, zadaci, inicijative za OJ višeg nivoa,
- Ciljevi, mjerila, zadaci, inicijative za OJ nižeg nivoa,
- Ciljevi, mjerila, zadaci, inicijative radnog mjesta,

KONCEPT SM ZASNOVAN NA BSC

4. OPERATIVNO UPRAVLJANJE

- BIZNIS PLAN korporacije i SBU,
- Operativni planovi i budžeti poslovnih funkcija,

5. REALIZACIJA OPERACIJA I INICIJATIVA

- Izvodjenje operacija transformacionog procesa,

6. MONITORING I UČENJE

- Analiza implementacije strategije,
- Analiza korelacija strategije – sinergija strategija SBU i poslovnih funkcija,
- Analiza i ocjena operacija,

KONCEPT SM ZASNOVAN NA BSC

7. KONTROLA I ADAPTACIJA

OPERATIVNA KONTROLA I ADAPTACIJA

- Praćenje kvaliteta operacija transformacionog procesa,
- Analiza korelacije i podešavanje operacija,
- Inicijative unapredjivanja operacija – povratan uticaj na operativno planiranje,

STRATEGIJSKA KONTROLA I ADAPTACIJA

- Praćenje učinaka i ostvarivanje željenih performan korporacije i SBU,
- Iniciranje razvijanja novih strategija – povratan uticaj na formulisanje strategije.

STRATEGIJSKI FOKUSIRANA ORGANIZACIJA

- 1) OPERACIONALIZACIJA STRATEGIJE – strategija se transformiše u strukturu strategijske mape i uskladjene liste (BSC);
- 2) ORGANIZACIONA STRUKTURA SE USKLADJUJE SA STRATEGIJOM – PJ i OJ kreiraju svoje mape i BSC u skladu sa korporativnom strategijom;
- 3) STRATEGIJSKI I OPERATIVNI MENADŽMENT SU INTEGRISANI
 - strategijska i operativna alokacija resursa;
 - razvijanje sistema podrške;
 - primjena adekvatnih politika, procedura i „najbolje“ prakse;
- 4) STRATEGIJA I IMPLEMENTACIJA SU KONTINUELAN PROCES – sastanci menadžmenta sa temom „uskladjena lista“;
- 5) STRATEGIJA JE VIDLJIVA SVIMA
 - BSC je osnova za definisanje ličnih zadataka i ciljeva;
 - sistemi nagradjivanja vezuju se za BSC;
- 6) LIDERSTVO JE STRATEGIJSKI FOKUSIRANO
 - razvoj kulture – inovativnost, učenje, tržišna orijentacija;
 - inspirativne preduzetničke vizije;
 - kvalitetna komunikacija i mobilizacija zaposlenih.

Principi strategijski vodjene organizacije

- STRATEGIJA KORPORACIJE:
- PREVODJENJE STRATEGIJE u strategijsku mapu i BSC po SPJ i poslovnim funkcijama;
- INTEGRACIJA PREKO STRATEGIJE – uskladjenost strategija SPJ i poslovnih funkcija i njihova sinergija;
- STRATEGIJA KAO STALAN POSAO – svjesnost, lične liste i nagrađivanje prema BSC;
- POVEZIVANJE STRATEGIJE – sa programima, projektima i budžetima, strategijsko učenje;
- LIDERSTVO – strategijski menadžment, upravljanje promjenama i tranzicijom organizacije, inspiracija i mobilizacija ljudskog resursa.