

SISTEM ZA PODRŠKU PROVEDBE STRATEGIJE - SESS

Razvoj organizacije fokusirane na strategiju kroz sistematsko planiranje, provedbu i kontrolu implementacije strateških inicijativa, prema metodologiji i arhitekturi Kaplan & Norton-ovog rada "Mastering the Management System"

SAŽETAK:

Sistematski pristup i rješenje za osmišljavanje i provodjenje strategije kompanije; kvantitativno i kvalitativno mjerenje uspješnosti implementacije i provodjenja iste; omogućavanjem ne samo konzistencije među svim sastavnim elementima svake strategije, već također i koherencije među različitim strategijama.

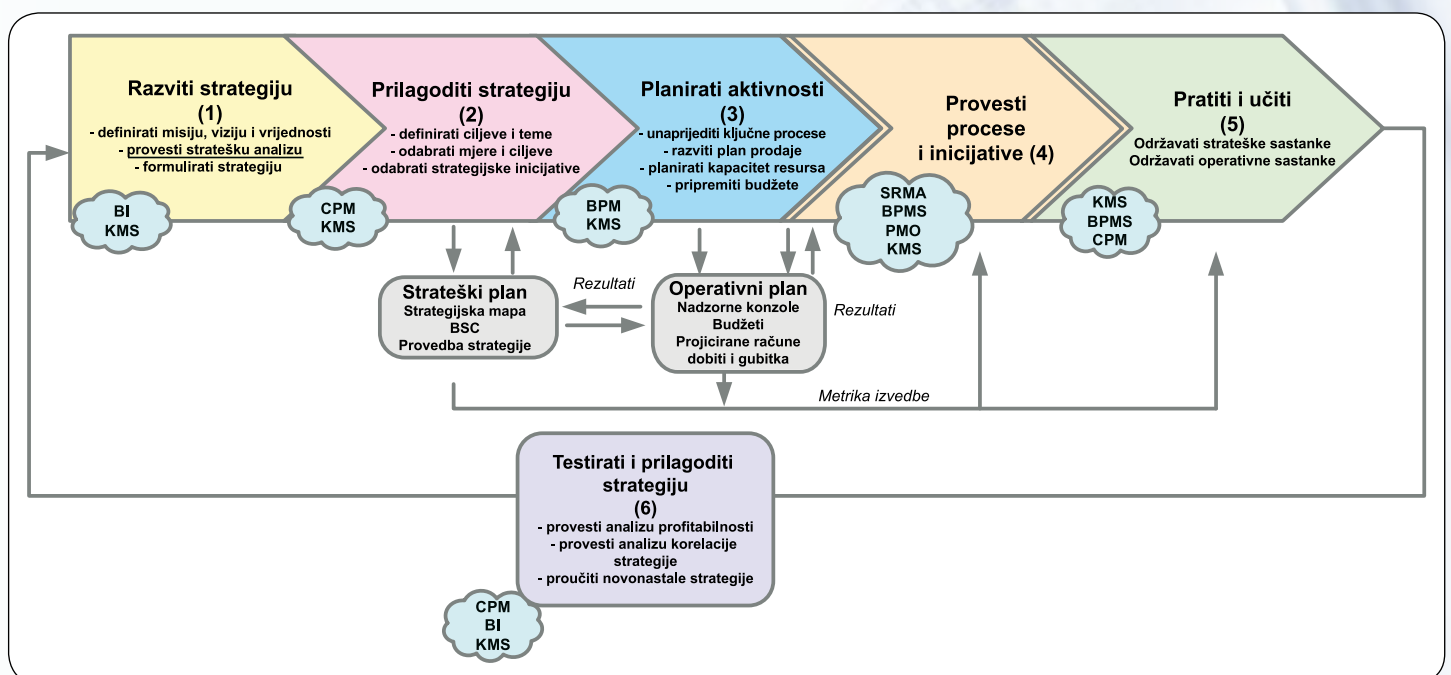
KLJUČNA PITANJA NA KOJA SVAKA POSLOVNA STRATEGIJA TREBA ODGOVORITI¹:

1. Tko su naši ciljni kupci/ tržište?
2. Koja je naša dodatna vrijednost?
3. Koji su to ključni procesi koji nam daju kompetitivnu prednost?
4. Koje su karakteristike ljudskog kapitala potrebne za unaprjeđenje ovih ključnih procesa?
5. Koje tehnologije su potrebne za provodjenje strategije?
6. Koje su organizacijske mogućnosti potrebne za provodjenje strategije?

DISTINKTIVNA VRIJEDNOST SISTEMA ZA PODRŠKU PROVOĐENJA STRATEGIJE U ODNOSU NA SLIČNE PROIZVODE:

Proces strategijskog planiranja i kontrole, kojeg podržava Sistem za Provodjenje Strategije, generira strategije i strategijske odluke koje su među-konzistentne i koherentne.

Vrijednosni lanac upravljanja organizacijom (pogledati Sliku 1) započinje s formulisanjem strategije (1), na temelju prethodno provedene strategijske analize, koja se kasnije prilagođava (2) u definirani slijed strategijskih tema, ciljeva i inicijativa koje će omogućiti menadžmentu da razvije akcijski plan za provodjenje strategije (3).

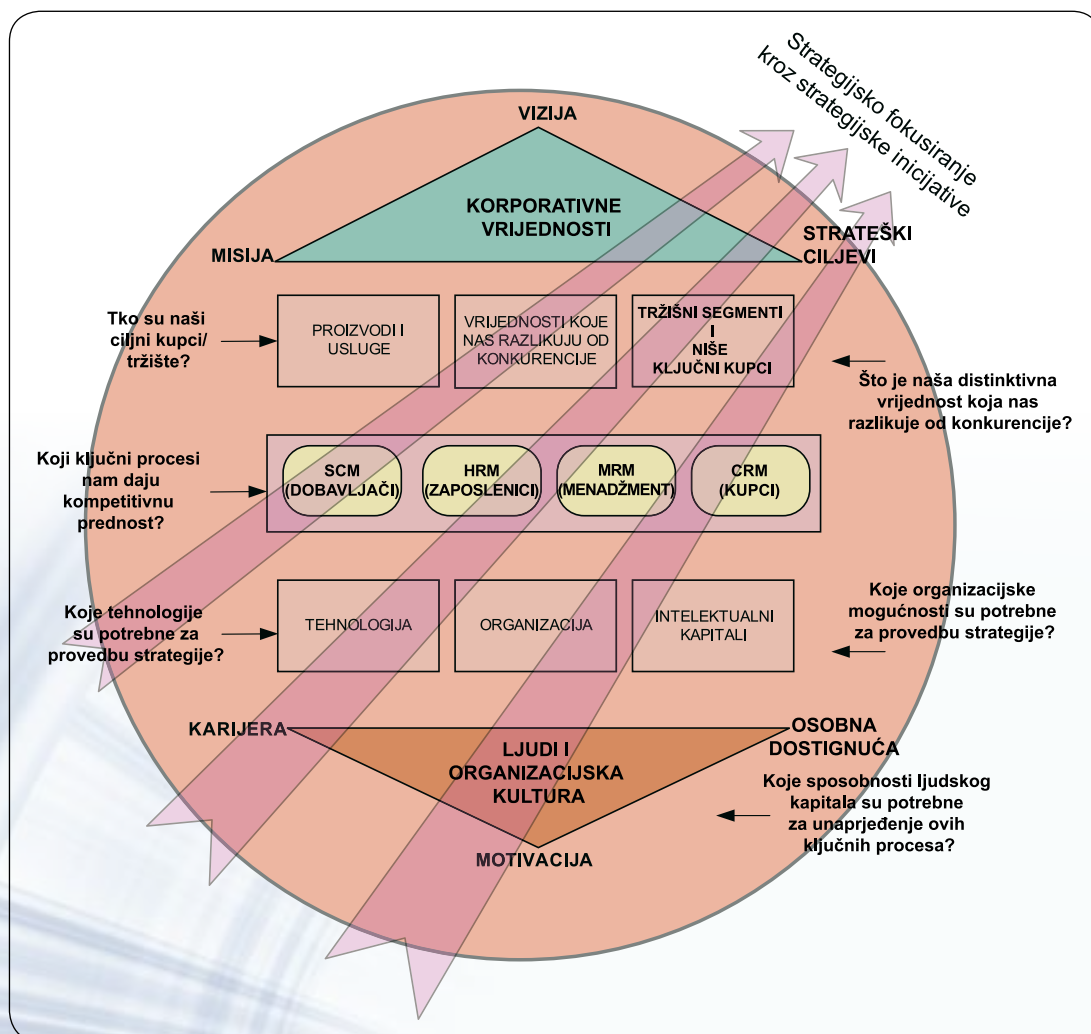


Slika 1: Šematski prikaz vrijednosnog lanca sistema upravljanja¹

¹ Prema radu "Mastering the Management System" Kaplan & Norton-a, Harvard Business Review, januar 2008.

Koristeći informacije dobivene tokom procesa implementacije (4), upravni menadžment kompanije pregledava i vrednuje (5) ne samo provodjenje strategije, već i efektivnost iste - koliko je strategija ispunila misiju i viziju kompanije. Na temelju tih pregleda menadžment može prilagoditi, izmijeniti, poništiti i prepisati, ili jednostavno nastaviti s postojećom strategijom (6).

Rješenje i koncept iza Sistema za Provedbu Strategije razdjeljuje svaku strategiju u sastavne elemente (vidjeti Sliku 2) prema gore spomenutim strateškim pitanjima. InfoDom analizira svaku strategiju i stratešku inicijativu kroz sustav međuzavisnih radnika (razvedeni u shematskom prikazu dolje); što ne samo da olakšava svaki korak u upravljanju vrijednosnim lancem (slika iznad), već također omogućava upravnom menadžmentu da uporedi svaku strategiju i /ili stratešku inicijativu.



Slika 2: Šematski prikaz strateških elemenata na ključna strategijska pitanja

NUŽNOST STRATEŠKOG PLANIRANJA I KONTROLE I IZAZOVI U OSMIŠLJAVANJU, PROVEDBI I MJERENJU TAKVIH SISTEMA:

a. Dinamična poslovna okolina zahtjeva ubrzanje procesa strateškog odlučivanja

Agilna konkurencija, naročito međunarodni igrači, ne dozvoljava komotno vrijeme za razmišljanje o budućnosti vaše kompanije. Odluke se trebaju donositi brzo, bez narušavanja kvalitete istih.

Dioničari i vlasnici prate svaki korak!

b. Proces strateškog odlučivanja pod utjecajem kombinacije međuzavisnih radnika

Specijalizirani analitički izvještaji bazirani na jednog radnika više nemaju vrijednost. Tržišna predviđanja su beskorisna bez planiranja kapaciteta i/ ili kompetitivnog pozicioniranja. Menadžment treba analizirati „cijelu sliku“ i to treba učiniti brzo!

c. Podjela i prijenos znanja kao preduslov za delegiranje aktivnosti odlučivanja

Delegiranje autoriteta podređenima bez da ih se opremi s alatima potrebnima za djelovanje po autoritetu je kao da date

12-godišnjem djetetu da vozi vaš Mercedes na odmor!

Srednji i niži menadžment treba razumjeti strategiju (i svaki sastavni dio) i donositi dnevne odluke u skladu s preporukama upravnog menadžmenta. Istovremeno, jačanje kapaciteta znanja ne smije interferirati sa svakodnevnim aktivnostima i postojećim projektima.

d. Održavanje konzistencije i koherentnosti strateških poslovnih odluka

Provedba strategije često iziskuje istovremeno provođenje suprotstavljenih mjera (na primjer smanjenje troškova i jačanje imidža-a branda (robne ili uslužne marke).

e. Savladavanje otpora srednjeg menadžmenta povećanjem transparentnosti i jasnoće strateških inicijativa

Pridobivanje srednjeg menadžmenta u smislu razumijevanja i suradnje je kritičan uslov uspjeha kojeg nije lako ostvariti. Cilj upravnog menadžmenta je objasniti što svaki srednji menadžer treba izvršavati, s kojom svrhom, te kakav učinak to ima na cijelu kompaniju. To je često lakše reći nego učiniti, tako da je korištenje sistemskog pristupa delegaciji strategije nužno!

f. Mjerenje učinaka strateških inicijativa (kvalitativno i kvantitativno)

Što je glavni cilj i smisao svakog akcijskog plana, svake stratejske inicijative? Koliko uspješno (ili neuspješno) je kompanija dosad provodila svaku preporučenu mjeru? Tek nekoliko pitanja na koja upravni menadžment treba odgovoriti ne samo dioničarima, već i zaposlenicima, klijentima, dobavljačima i drugim učesnicima.



SESS UKRATKO:

g. Glavne koristi, poslovni učinci i prednosti:

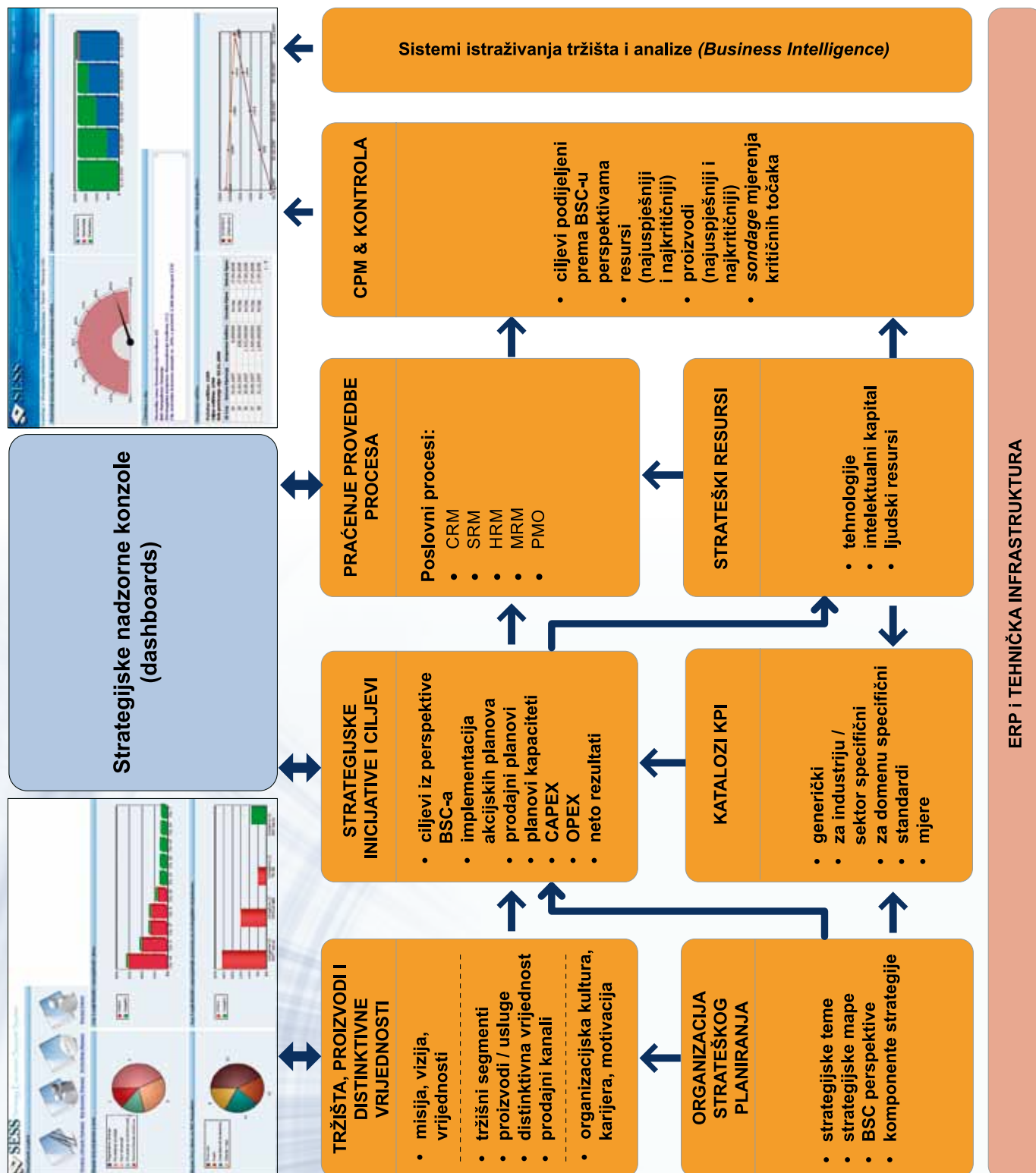
- i. **Sistemska rješenje upravljanja** koje podržava strateško planiranje, praćenje i kontrola korporativnih rezultata
- ii. Osigurava **koherentnost cjelokupne korporativne strategije** usklađujući različite stratejske inicijative
- iii. Skraćuje vrijeme od osmišljavanja strategije to ispunjenja ciljeva iste
- iv. Olakšava **integracije procesa nakon korporativnih spajanja** (mergera) omogućavajući kompanijama pri preuzimanju drugih kompanija da „bezbolnije“ uklope novo stečene kompanije u postojeću infrastrukturu strategije upravljanja
- v. Unaprjeđuje procese kontrole podružnica ili kompanija kćeri, od aspekta upravljanja holding kompanijom ili konglomeratom (vertikalnog i/ili horizontalnog), usklađivanjem poslovnih jedinica, odjela i timskih strategija poboljšavajući veze između strategija specifičnih za industriju i za sektor sa cjelokupnom strategijom holdinga; te poboljšavajući proces kaskadiranja strategije kroz sve organizacijske razine.
- vi. Primjena generičkog, prilagođenog i specifičnoj industriji namijenjenog kataloga Ključnih pokazatelja performanse
- vii. Rješenje temeljeno na provjerenim konceptima strateškog upravljanja (stratejske mape, teme i inicijative, razvijene na perspektivama karti uravnoteženih rezultata (*Balance Scorecard*))
- viii. Razvoj strategije koji se temelji na ključnim komponentama: misija, vizija, strateški ciljevi, matrica distinktivnih vrijednosti (proizvodi/usluge prema tržišnim segmentima), kritični poslovni procesi, tehnologije i organizacijski aspekti, motivacija i zadovoljstvo zaposlenika, itd.
- ix. **Implementacija gotovih vrijednosnih lanaca strateškog upravljanja** i/ ili kreiranje prilagođenih i specifičnoj industriji namijenjenih, jednostavno primjenjivih vrijednosnih lanaca strateškog upravljanja
- x. Uvođenje metodologije „dobre prakse“ za jačanje organizacija fokusiranih na strategiju
- xi. Kvantitativno mjerenje stratejske provedbe
- xii. Ubrzanje aktivnosti strateških analiza - sustavni pristup odobravanju strateških inicijativa - digitalizacija cjelokupnog procesa strateškog planiranja i kontrole (od istraživanja tržišta i analiza (*Business Intelligence*), preko planiranja, implementacije, mjerenja i kontrole, to vrednovanja i re-dizajna)
- xiii. **Otkriće strategije**: formuliranje implicitne strategije iz dosadašnjih strateških odluka Kompanije
- xiv. Analiza i vrednovanje svakog prijedloga, odluke i mjere Uprave, utvrđujući odnos uzroka i posljedice između svake odluke Uprave i strategije Kompanije

h. Ciljni korisnici: Velike i srednje kompanije, mnogo-odjelne kompanije, međunarodne kompanije

Provedba strategije oslanja se na organizacijski kapacitet za integriranim, holističkim pristupom upravljanju procesa, znanjem i inovacijama, kao i upravljanju portfolijem/ projektima. Takav pristup smanjuje vrijeme i napore koje srednji menadžment ulaže u izvještavanje i praćenje aktivnosti. InfoDomovo rješenje SRMA je platforma za implementaciju takvog pristupa i kompleksnim organizacijama.

FUNKCIONALNA ARHITEKTURA

Polozicioniranje SESS funkcionalnosti u postojeću (ili to be) IT infrastrukturu korisnika. Mogućnost integracije SESS-a s postojećim IT sistemom korisnika omogućuje maksimiziranje poslovnih vrijednosti prilikom upotrebe SESS-a.



TUMAČ KRATICA:

- BI - Poslovna inteligencija
- BPM - Upravljanje poslovnim procesima
- BPMS - Sistemi za upravljanje poslovnim procesima
- CPM - Upravljanje performansama organizacije
- BSC - Balanced Scorecard
- CRM - Upravljanje odnosima s kupcima
- ERP - Poslovno informacijski sistemi

- HRM - Upravljanje ljudskim resursima
- KMS - Sistemi za upravljanje znanjem
- KPI - Ključni pokazatelji uspješnosti
- MRM - Upravljanje odnosima u marketingu
- PMO - Upravljanje programima i projektima
- SRM - Upravljanje odnosima s dobavljačima
- SRMA - Sistem za upravljanje proizvodnjom usluga temeljenih na znanju