

**Avtorja: Zoran Vaupot, Dušan Stopar**

**Naslov: Nadzor najpomembnejših področij prenove poslovanja**

**Datum: 27.10.2003**

Ko se podjetje odloči za spremembo poslovanja ali pa vsaj za spremeniti poslovanje določenega sektorja poslovanja, je nujno pozornost posvetiti predvsem nekaterim najpomembnejšim področjem prenove. Poleg upravljanja sprememb in "mentalne" priprave nanje je pomembno predvsem naslednje: uskladitev strateške in organizacijske preobrazbe podjetja, celovito obvladovanje prenove, strateška prenova informatike, povezovanje nagrajevanja zaposlenih z rezultati in strateško upravljanje marketinga.

V zadnjem času so bile objavljene številne študije o vplivih sprememb, ki jim bomo po priključitvi Slovenije EU priča od 1. maja prihodnjega leta. Bolj kot v vsakdanje življenje so te študije usmerjene na gospodarsko področje. Ti prispevki so praviloma omejeni na makroekonomske raven, zato njihove ugotovitve o vplivih sprememb ne sežejo dlje od sektorske ravni (»največje pretrese bo doživela slovenska živilsko-predelovalna industrija«) in niti ne poskušajo odgovoriti na vprašanja, pred katerimi se bodo s svojimi posebnostmi znašla posamezna slovenska podjetja. Zato smo se odločili, da na podlagi svetovalnih izkušenj osvetlimo nekaj glavnih področij, ki najpogosteje zahtevajo prenovo v poslovanju in še posebno pozornost pri njenem izvajanju.

#### Uskladitev strateške in organizacijske preobrazbe podjetja

V času, ko podjetja prehajajo na novo, višjo in učinkovitejšo raven organiziranosti, je značilno, da se lotevajo tako stroškovne kot organizacijske optimizacije. Pri tem nekateri pozabljajo, da zniževanje stroškov nujno vpliva tudi na prihodke podjetja, in preveč pogosto prelagajo načrte za strateško rast na kasnejši čas. Glavna težava, ki nastane, je zmanjševanje virov – tako finančnih kot človeških. To podjetjem po opravljeni stroškovni optimizaciji povzroča preglavice pri uveljavitvi možnosti za prepotrebno rast prihodkov.

Takim podjetjem se lahko zgodi, da ob vstopu na večji in konkurenčnejši trg postanejo plen uspešnih mednarodnih korporacij, ki jih zaradi razmeroma nizkega potenciala rasti niso pripravljene vrednotiti tako visoko, kot pričakujejo (sedanji) lastniki, vodstvo in zaposleni. Pogosto so to visoko donosna podjetja, ki jim kljub njihovi uspešnosti prihodnji mednarodni lastniki onemogočijo razvoj dejavnosti, prilagojen njihovim potrebam.

Uspešna slovenska podjetja zato ob optimizaciji poslovanja praviloma izdelajo strateške načrte rasti (najmanj srednjeročne). Ti načrti jim omogočajo, da dosežejo soglasje znotraj podjetja glede potrebe po zmanjševanju poslovanja na enem področju in glede usmeritve virov na področja, na katerih nameravajo v prihodnje dosežati rast.

Takšna podjetja so veliko konkurenčnejša na evropskem trgu in bodo ob vstopu v EU pripravljena za pogajanja s konkurenčnimi mednarodnimi korporacijami. Lažje bodo sprejemala usklajene odločitve glede obrambe pred potencialnimi prevzemniki, zaposleni pa bodo motivirani za skupni nastop.

### *Primer iz svetovalne prakse*

Med pripravo srednjeročne strategije za podjetje iz živilsko-predelovalne industrije smo opazili težnje vodstva, da bi rast podjetja v prihodnjem obdobju dosegali predvsem z nakupovanjem nekaterih slovenskih podjetij, pa tudi podjetij iz držav nekdanje Jugoslavije. Reorganizacijski ukrepi pravzaprav sploh niso bili predvideni in nastala je nevarnost, da z nakupi nastane in grozi sicer velika, a z managerskega vidika neobvladljiva skupina podjetij brez merljivih sinergijskih učinkov. Zato smo hkrati z iskanjem potencialnih podjetij, primernih za nakup, pripravili tudi organizacijsko matriko želenega bodočega stanja skupine s pričakovanimi sinergijskimi učinki. Zapisana merila so bila nato uporabljena pri ocenjevanju konkretnih podjetij, najprimernejših za nakup.

### Celovito obvladovanje prenove

Prenova podjetja pred vstopom na nov konkurenčni trg je v različnih podjetjih različno zahtevna. Lahko se omejimo le na optimizacijo posameznih delov poslovanja, reorganizacijo celotnih poslovnih področij oziroma sektorjev ali pa se odločimo za celovito preobrazbo podjetja. Globina prenove je odvisna predvsem od stopnje sprememb v poslovnem okolju in na drugi strani od poprejšnje pripravljenosti podjetja na te spremembe. V podjetjih, ki so na zaščitenem slovenskem trgu do določenega trenutka uživala monopolni oziroma oligopolni položaj, se vodstva podjetij v polpretekli zgodovini ponavadi niso ozirala na pričakovane spremembe konkurenčnih pogojev poslovanja in svojih podjetij niso postopno pripravljala na prehod na nov način poslovanja. V tem primeru so spremembe ob prenovi dosti višje kot v podjetjih, kjer so vodilni v svoje strateške načrte že vključili pričakovane spremembe ob vstopu na enoten evropski trg in so svoje poslovanje prilagajali sproti. V proaktivnih podjetjih so že v redno poslovanje kot enega izmed ključnih procesov vključili tudi upravljanje sprememb in so »mentalno« pripravljene na spremembe.

Ne glede na stopnjo sprememb pa vedno velja pravilo, da te same po sebi niso zaželene in so tvegane, zato so tisti, ki so spremembe že izvajali, navajeni upravljati s tveganji, ki ob tem nastajajo. Priporočljivo se je zgledovati po proaktivnih podjetjih in spremembe uvajati s takšno hitrostjo, ki omogoča obvladovanje vseh nastalih tveganj in dogodkov, ki jih ni bilo mogoče predvideti. Za uspešnost prenove je torej pomembno, da poiščemo tisto globino in hitrost, ki bosta podjetju že v prvem koraku omogočili preživetje v novih pogojih poslovanja in mu kljub nestabilnosti ob spremembah zagotovili konkurenčnost.

### *Primer iz prakse*

Pri izboljševanju upravljanja odnosov s strankami (CRM) v podjetju v založniški dejavnosti smo naleteli na odpor pri uveljavljanju načrtovanih sprememb. Čeprav so bile na strateški ravni odločitve sprejete soglasno, se je odločenost uprave omajala, ker so se člani začeli spraševati o potencialnih odzivih zaposlenih. Ocenili so, da še ni napočil čas za spremembe in zato smo se umaknili iz podjetja. Ko se je ob zaostrenih tržnih razmerah in pred bližnjim vstopom v EU pokazalo, da bi bilo nujno treba uresničiti že določene, a še neizpeljane ukrepe, je uprava sprejela odločitev, da se začnejo izvajati že dogovorjene izboljšave.

### Strateška prenova informatike

Pri prenovi informacijske podpore mnoga podjetja uporabijo drastične kratkoročne ukrepe zmanjšanja naložb v obnovo informacijskega sistema, s čimer se kratkoročno sicer poveča donosnost, dolgoročno pa se zmanjša prilagodljivost na spreminjajoče se poslovno okolje.

Podjetje postane okorno in nepovezano. Nekatera podjetja se prenove lotevajo tako, da sočasno prenavljajo celoten informacijski sistem tudi na tistih mestih, ki niso bistvenega pomena za uspešnost poslovanja, to pa onemogoča primerno razporeditev strokovnjakov, ki poznajo arhitekturo ter posebne značilnosti informacijske podpore in poslovanja podjetja.

V takih primerih se dogaja, da se različni projekti prenove informatike časovno in finančno »napihnejo« in tako raztegnejo, da podjetje ni sposobno dokončati niti tistih prednostnih projektov, ki jim omogočajo redno poslovanje oziroma rast strateških področij poslovanja.

Pri prenovi informatike je zato najpomembnejša strateška odločitev vodilnih o prihodnjih prednostnih področjih poslovanja in glavnih točkah informacijske podpore na teh področjih, šele nato sprejemanje odločitev o zaporedju in globini projektov informacijske prenove. Ti projekti pa ne smejo zanemariti finančnih zmožnosti in kadrovskih virov v informatiki.

#### *Primer iz prakse*

Podjetje s področja logistike in transporta se je odločilo izločiti svoj IT oddelek v samostojno družbo z omejeno odgovornostjo. Pri pripravi projekta celovite strategije informatike smo z analizo dotedanega poslovanja ugotovili, da je bilo v tistem času zastavljenih zelo veliko projektov s področja IT, njihov status pa ni bil jasen. Pri pripravi strategije je bilo zato pomembno določiti status posameznih projektov: preverili smo njihov dejanski pomen, jih uvrstili na prednostni seznam izvedb in pripravili razpisno dokumentacijo za vsak posamezni projekt. Število zastavljenih projektov se je zmanjšalo, hkrati pa so se projekti, katerih izvedba je bila dokončno potrjena, začeli usklajeno izvajati.

#### Povezovanje nagrajevanja zaposlenih z rezultati

Vodilni v podjetjih pri izpeljavi optimizacije poslovanja pogosto pozabijo, da ljudje vse odločitve doživljajo zelo osebno. Ker nimajo jasne predstave, kakšna bo njihova vloga v prihodnji organiziranosti podjetja, lahko hitro postanejo nezaupljivi do vodstva in zato že vnaprej nasprotujejo vsakršnim spremembam. Pri takih spremembah je treba vsem zaposlenim čim prej jasno povedati, kakšno bo njihovo mesto v novi organizaciji. Najboljša podjetja pri prenovi hkrati z reorganizacijo poskrbijo tudi za razvoj prožnejšega sistema nagrajevanja zaposlenih. Pri tem je zelo pomembno, da zaposleni vidijo, da je njihovo delo vrednoteno glede na tiste kazalce, na katere lahko sami odločilno vplivajo.

Oblikovanje takšnega sistema je še posebno pomembno pri zaposlenih v komercialnih dejavnostih, ker ti neposredno vplivajo na prodajno uspešnost podjetja. Če podjetje ne poskrbi za prenavo sistema nagrajevanja, lahko vse druge spremembe v organizaciji poslovanja in informatike zbledijo, saj ključni viri podjetja – zaposleni niso motivirani in usmerjeni v skupno doseganje strateških ciljev.

Pomen ustreznega sistema nagrajevanja utegne postati še večji, ko se podjetje sreča z izjemno ciljno usmerjenim prodajnim osebjem v konkurenčnih zahodnih podjetjih. Tuje družbe se čedalje bolj pogosto izogibajo sodelovanju z lokalnimi posredniki, ki so po njihovem mnenju neučinkoviti, in jih vidijo kot nepotreben in drag člen v distribucijski verigi.

*Primer iz svetovalne prakse*

Za podjetje s področja distribucije telekomunikacijske opreme smo izvajali motivacijske delavnice za tiste zaposlene, ki so v neposrednem stiku s strankami. Med projektom smo ugotovili, da je glavni dejavnik, ki je negativno vplival na motivacijo zaposlenih, odsotnost dobre notranje komunikacije v podjetju. Zaposleni pravzaprav sploh niso znali oceniti lastne vloge in individualnega vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Na podlagi te ugotovitve smo vodstvu predlagali optimizacijo procesa notranje komunikacije. Uvedli so tedensko e-pismo, mesečne delovne sestanke po oddelkih in polletne poslovne konference celotnega podjetja.

Strateško upravljanje marketinga

Slovenska podjetja, ki nastopajo na zahodnih trgih, se že dolga leta zavedajo, da za uspešne tržne dejavnosti niso več dovolj zgolj dobra zunanja, celostna (likovna) podoba podjetja in ambiciozne vizionarske izjave vodstva. Vse mora biti podprto s pravo vsebino in orodji, ki omogočajo vodenje in nadzor nad stroški teh dejavnosti. Najboljši tržniki se med pripravami na vstop na skupni evropski trg odločijo za »prevetritev« portfelja svojih storitev in izdelkov glede na njihovo donosnost in vrednotijo dodano vrednost za kupce.

Takšna podjetja ponavadi povečujejo dodano vrednost tudi z dobro uveljavljeno korporativno blagovno znamko. Prepoznavnost jim omogoča lažji dostop do virov pri poslovnih partnerjih tako na nabavnem, prodajnem, finančnem, kot na informacijskem področju.

*Primer iz prakse*

Med projektom optimizacije poslovnih procesov v prodajnem oddelku v telekomunikacijskem podjetju smo ugotovili, da organiziranost podjetja, v katerem sta trženje (skrbelo je predvsem za oglaševanje) in prodaja ločena oddelka, omejuje učinkovito komunikacijo in celovito upravljanje tržnih dejavnosti. Predlagali smo združitev oddelkov, kar je bilo tudi sprejeto in izpeljano. Dva izvršna direktorja, ki sta vodila oddelka prodaje in marketinga, je zamenjal direktor združenega oddelka, ki je postal hkrati tudi član uprave podjetja.

Voditelji na profesionalni preizkušnji

Upoštevajmo parafrazo znamenite izjave W. Churchilla in se ne slepimo; uspešna celovita prenova zahteva »kri, znoj in solze«. Odločitve o celoviti prenovi podjetij se praviloma sprejemajo v trenutkih, ko se že kažejo posledice nepravilnih ali nepravočasnih odločitev v preteklosti. Ne glede na to, ali prenovu poslovanja izvaja dosedanje ali novo vodstvo podjetja, se le-to vsaj za nekaj časa znajde v bolj ali manj globoki krizi. Vodstvo, ki mora za uspešno prenovu zahtevati in dobiti izrecno podporo lastnikov, je med prenovu na največji osebni in poklicni preizkušnji.

Pravočasno je treba sprejemati pravilne, čeprav morda ne najbolj priljubljene odločitve, učinkovito vključevati zunanje dobavitelje (denimo svetovalce pri načrtovanju in izvajanju sprejetih odločitev) in sprejeti osebno odgovornost za rezultate izpeljanih odločitev, tudi ko rezultati ne dosežejo pričakovanj. Vse to so pomembni trenutki in managerji le redko dobimo drugo priložnost, da bi lahko popravili storjene napake. Trg nas nagradi ali kaznuje in pred njim ne moremo ubežati. Niti na igrišče za golf.