

PRIMER OPTIMIZACIJSKEGA ANGAŽMAJA

ASISTENCA V PROCESU POSTAVITVE STRATEGIJE

V PODJETJU

XXX

PROJEKT: PODJETJE XXX / POSTAVITEV STRATEGIJE

NAROČNIK: GA. XXX

TIP: *MANAGEMENT ANALYTICS & CONSULTING / STRATEGY / FOOD PROCESSING INDUSTRY*

PONUDBNIK: ONEŠUN

ŠTEVILKA: XXX

VERZIJA: XXX

DATUM: XXX

1. OZADJE

- XXX je podjetje s primarno dejavnostjo predelave hrane, ki je v vseh ozirih etabliirano v slovenskem okolju in tudi v okolju regije,
- podjetje je v desetletjih svojega obstoja in razvoja doživljalo vzpone in padce, a je bilo bolj kot ne ves čas uspešno; tudi med zadnjo depresijo se je podjetje uspešno prestrukturiralo in repozicioniralo tako, da ima sedaj nov zagon in se pripravljeno odziva na nove izzive,
- ko se je obdobje veljavnega strateškega načrta z letom XXX formalno končevalo, je podjetje še pravočasno pristopilo k formiranju novih ciljev in strategije njihovega doseganja za naslednje 5-letno obdobje,
- kot dober gospodar, ki suvereno obvladuje svoj posel, je bilo podjetje več kot kompetentno, da si postavi svojo strategijo; ker pa je proces postavitve strategije v vseh ozirih zahteven, se je podjetje odločilo, da za asistenco pri postopku dodatno angažira zunanjo institucijo,
- ta institucija oziroma izvajalec ni pripravil strategije namesto podjetja XXX, česar zunanja institucija seveda niti ne more, temveč je v sam proces priprave in končni izdelek vnesel dodatno znanje, izkušnje in dinamiko,
- podjetje XXX je v nov strateški načrt vložilo vse svoje znanje, izkušnje, poznavanje razmer, vire in energijo, s pomočjo angažiranja zunanjega izvajalca pa je pridobilo še sledeče:
 - vodenje/koordinacijo postopka oblikovanja strategije podjetja in priprave konkretnega strateškega načrta,
 - konkreten vsebinski in organizacijski know-how priprave,
 - izkušnje iz podobnih angažmajev v panogi in sorodnih panogah,
 - pregled najboljših praks,
 - dodatno strokovnost, pragmatičnost in nevtralnost pri verifikaciji posameznih elementov strateškega načrta,
 - sveže ideje in neobremenjen pogled (*out-of-the-box thinking*),
 - možnost sprotnih *reality checks* za maksimizacijo verjetnosti, da bo pripravljeni strateški načrt udejanljiv,
 - sprotno svetovanje pri zagotavljanju optimalnega izdelka,
 - koordinacijo z relevantnimi deležniki za zagotovitev vključenosti v proces in doseganje kasnejšega *buy-ina*,
 - izdelavo konkretnega dokumenta strateškega načrta,
 - možnost asistenc pri pripravi letnih ali področnih poslovnih načrtov na osnovi krovnega 5-letnega strateškega načrta,
 - možnost dodatne periodične asistenc pri verifikaciji napredka oziroma udejanjanju strateškega načrta,
- smiselnost angažmaja zunanjega izvajalca pri pripravi strateškega načrta je bila vnaprej verificirana s stališča potrebnosti in seveda tudi ekonomske upravičenosti; ker je bila verifikacija po obeh točkah pozitivna, sta podjetje XXX in izvajalec sklenila ustrezen dogovor o izvedbi

2. OKVIR IN CILJI ANGAŽMAJA

- potreben angažma zunanjega izvajalca je bil ob začetku del povsem definiran, prav tako je podjetje razpolagalo z analitičnimi podatki o svojem poslovanju, s podatki o trendih v panogi in tudi z željami glede dosežkov v naslednjem 5-letnem obdobju; dodatne začetne poglobljene analize s strani izvajalca zato niso bile potrebne,

- angažma asistence priprave strateškega načrta je zato obsegal samo 1 kontinuirano fazo, v kateri je bil tekom kontroliranega procesa pripravljen ustrezen strateški načrt poslovanja podjetja XXX za obdobje XXX – XXX,
- vsi ključni aspekti priprave načrta so bili dovolj dobro opredeljeni vnaprej tako, da nista trpeli sistematičnost in orientiranost na rezultat, po drugi strani pa je bilo puščenega tudi dovolj maneverskega prostora, da sta se priprava in sam načrt tekom angažmaja lahko dinamično prilagajala glede na nove sprotne ugotovitve ter je bila tako zagotovljena kar največja uspešnost angažmaja za podjetje,
- angažma se je odvijal v naslednjih okvirih:
 - angažma je trajal 3 mesece s povečano intenzivnostjo na obeh straneh,
 - vsebina angažmaja in pričakovani rezultati so bili dorečeni že ob začetku angažmaja, pozneje pa tekom celotne izvedbe ob doseženih odobritvah s strani podjetja sproti prilagajani in dopolnjevani ter seveda naravnani v smer največjih koristi za podjetje,
 - angažma je bil že v osnovi naravnani na *quick win* učinke – čeprav je bil primarni predviden rezultat konkreten strateški načrt, so bili vsi konkretni izsledki sproti sporočeni širši ekipi podjetja, ki je pri pripravi načrta sodelovala; tako so se ključni elementi še nastajajočega načrta lahko takoj začeli prenašati v prakso in je bila implementacija končnega načrta deležna letečega starta,
 - kot se od vsakega strateškega načrta pričakuje, je bil tudi ta seveda dolgoročno naravnani s poudarkom na smelosti, ekonomski ustreznosti ter etični in socialni vzdržnosti,
 - interakcija s podjetjem se je vršila ves čas, priprava načrta pa je potekala v iterativnih ciklih; naročnik je imel ves čas možnost sprotnega vplivanja na nadaljnji potek angažmaja,
 - izvedba storitev izvajalca *on site / off site* je potekala v razmerju približno 70 : 30,
 - podrobnosti angažmaja so bile opredeljene pred začetkom v pogodbi in projektnem načrtu,
- primarni cilj angažmaja je bil preko ustrezne asistence podjetju doseči, da bi podjetje ob koncu angažmaja prišlo do konkretnih, smelih in ravno še realizabilnih strateških ciljev ter najboljše strategije za njihovo doseganje; vse je moralo biti zapisano v strukturiranem dokumentu, ki je predstavljal osnovo za implementacijo postavljenih ciljev v naslednjih 5 letih,
- proces in sam načrt sta bila postavljena tako, da je bilo vanju po eni strani vključenih čim več relevantnih deležnikov, po drugi strani pa je bila maksimizirana možnost za pridobitev široke podpore za implementacijo ter s tem maksimizirana verjetnost za uspešnost izvedbe,
- končni cilj angažmaja je bilo povečanje vrednosti podjetja XXX,
- angažiranje izvajalca je bilo zelo fokusirano, obremenjevanje internih virov pa najmanjše še sprejemljivo

3. METODOLOGIJA IN POTEK ANGAŽMAJA

- angažma se je odvijal po *Business Value Improvement* metodologiji povečevanja poslovne vrednosti podjetja; iterativni proces asistence je zajemal naslednje korake:
 1. vzpostavitev formalnega ogrodja angažmaja (pogodbeni okvir, opredelitev sodelujočih, dokumentacije, načina poročanja, ...),
 2. pridobivanje podatkov o stanju in trendih v podjetju in industriji,
 3. pregled dosedanje strategije in njene povezanosti z dnevnimi aktivnostmi; identifikacija zaostankov za najboljšimi praksami,
 4. pregled poslovnih struktur in procesov; modeliranje za identifikacijo ključnih značilnosti,
 5. določitev okvirne verige dodajanja vrednosti po funkcionalnih sklopih,



6. *benchmarking* na izpostavljenih področjih; primerjanci so zaobjemali neposredno konkurenco, partnerje v poslovnih verigah ter predstavnike najboljših podjetji v panogi prehravno-predelovalne industrije v evropskem merilu,
 7. identifikacija želenih dosežkov in možnih poti njihovega doseganja v obdobju trajanja novega strateškega načrta,
 8. identifikacija procesov in ostalih elementov poslovanja, ki so bili potrebni vzpostavitve ali optimizacije, da bi novi strateški načrta lahko zaživel,
 9. opredelitev konkretnih strateških ciljev in optimalnih poti za njihovo doseganje,
 10. preverjanje izbranih ciljev in strategije njihovega doseganja skozi prizmo gonil vrednosti – verifikacija smiselnosti ter dovolj velikih pozitivnih strateških in ekonomskih učinkov,
 11. postavitve celovitega strateškega načrta,
 12. priprava vseh projekcij poslovanja vključno z občutljivostnimi analizami in preigranjem možnih scenarijev,
 13. verifikacija končne postavitve načrta,
 14. postavitve metrik za spremljanje uspešnosti implementacije strateškega načrta,
- metodologija je bila na začetku angažmaja najprej uporabljena v analitičnem smislu, pozneje pri pripravi samega načrta in dokumenta pa v smislu geneze,
 - tekom celotnega angažmaja se je vršil iterativni proces sodelovanje izvajalca z interno ekipo podjetja, zadolženo za pripravo načrta,
 - sočasno je potekal tudi že nadzor izvajalca nad sprotnim prenosom sprejetih elementov načrta v prakso skladno s *quick win* pristopom

4. OPIS VSEBINSKIH PODROČIJ ANGAŽMAJA

Po opisani metodologiji je angažma pokrival spodaj navedena na pripravo strateškega načrta vezana področja. Osnovna vodila so ves čas bila smelost, prodornost in zmožnost udejanjenja:

- opredelitev konteksta, v katerem podjetje XXX deluje; navezava preteklosti na sedanjost in želeno prihodnost,
- predvidena rast in razvoj podjetja v naslednjem 5-letnem obdobju,
- izpostavitve vizije, poslanstva in vrednot podjetja,
- podrobna preučitev poslovnih področij delovanja podjetja, poslovnega okolja in priložnosti na trgih (podrobni pregledi po segmentih poslovanja podjetja, primerjava s konkurenco, ...),
- razdelava strateških ciljev v naslednjem 5-letnem obdobju (projekcije poslovanja, denarnih tokov, investicij, potrebnega financiranja, ... na nivoju podjetja kot celote in posameznih segmentov),
- določitev strategije doseganja postavljenih strateških ciljev (opredelitev glede diferenciacije, zagotavljanja konkurenčnosti, ekspanzije, integracije, koncentracije, akvizicij, ...),
- določitev ključnih elementov pozicioniranja in profilacije na ciljnih tržnih segmentih,
- obvladovanje tveganj.

Strateški načrt in njegovi elementi so bili ovrednoteni s finančnimi projekcijami, občutljivostnimi analizami, analizami tveganja in preigranjem možnih scenarijev razvoja dogodkov.

Poleg priprave strateškega načrta je angažma pokrival tudi sam proces priprave, kar je vključevalo vodenje in koordiniranje, moderiranje ter vse druge spremljajoče oblike asistenc.

5. IDENTIFICIRANE PRIDOBITVE ZA PODJETJE XXX

- kakovosten strateški načrt je za podjetje XXX sam po sebi predstavljal pridobitev oziroma vrednost; z jasno določenimi cilji in optimalnimi načini delovanja je bila z njim za podjetje načrtana pot, ki je bila sprejemljiva za vse ključne deležnike in ki je povzemala prizadevanja podjetja v naslednjem razvojnem obdobju,
- kot rezultat uspešno postavljenega strateškega načrta je v podjetju XXX prišlo vsaj do naslednjega konkretnega pozitivnega dogajanja:
 - poslovanje skladno z jasno postavljenimi cilji in na vnaprej določene načine,
 - fokusiranje delovanja na področja tržnih priložnosti ob jasnem zavedanju in izogibanju groženj,
 - konsolidacija notranjega delovanja z oslanjanjem na konkurenčne prednosti in ob optimizacijah slabosti,
 - optimizacija delovanja po posameznih segmentih in v celoti,
 - bolj koherentno delovanje celotnega podjetja; usmerjanje večjega dela energije navzven na trg in zmanjšano razsipavanje energije navznoter,
 - izboljšani poslovni rezultati tako glede volumna poslovanja, kot glede profitabilnosti in ostankov pod črto,
 - boljše uporabljeni viri in sredstva,
 - manj tvegano delovanje,
 - bolj transparentno delovanje,
 - dolgoročno naravnano delovanje, skladno z zdravimi načeli ekonomike, vzdržnosti in etičnosti,
 - boljša strateška in konkurenčna pozicija podjetja in s tem boljša osnova za nadaljnjo rast in razvoj podjetja,
- v končni konsekvenci je zgoraj predstavljeno delovanje za ključne deležnike seveda privedlo do naslednjih bistvenih rezultatov:
 - boljša tržna in konkurenčna pozicija podjetja,
 - večja propulzivnost in okretnost delovanja,
 - večja vrednost podjetja,
 - manjša izpostavljenost podjetja tveganjem in nihanjem,
 - manjša problematika v delovanju podjetja vis a vis okolja

6. OCENE UPRAVIČENOSTI ANGAŽMAJA

- po koncu angažmaja sta podjetje XXX in izvajalec opravila konkretno rekapitulacijo izvedbe angažmaja in njegovih učinkov,
- kljub nekaterim nebistvenim razlikam v razmišljanju sta obe strani s konsenzom ugotovili, da:
 - je bila priprava strateškega načrta za novo obdobje nujna, saj je tak načrt predstavljal osnovno vodilo pri nadaljnjem delovanju podjetja in njegov neobstoj resnično ne bi bil sprejemljiv,
 - so bili skrbnost, angažiranost in alocirani viri s strani podjetja pri izvedbi primerni,
 - je bilo zelo smiselno, da se je k pripravi načrta pristopilo na celovit in strukturiran način,
 - je bil kontinuiran angažma znotraj ene faze brez začetnih dodatnih poglobljenih analiz ali vmesnih prekinitev smiselni, saj je bilo ob začetku angažmaja na voljo dovolj ustreznih informacij, kakšno je stanje in kaj je potrebno v naslednjem obdobju storiti,

- so bili od angažmaja konkretni merljivi rezultati v obliki pripravljenega načrta, pozitivnih posledic procesa samega itd.,
- je bil angažma po strateški, ekonomski in ostalih plateh glede na nujnost in koristi vreden vložka zunanjih in notranjih virov,
- je bilo ustrezno, da je bil za asistenca pri pripravi strateškega načrta angažiran zunanji izvajalec; podjetje samo je vedelo, kaj želi v naslednjem 5-letnem obdobju, ni pa imelo dovolj know-howa, informacij o najboljših praksah, neobremenjenega pogleda, izkušenj pri sami pripravi, prav tako pa tudi ne dovolj internih virov za izvedbo,
- podjetje je bilo dovolj kompetentno, da bi angažma samo z internimi viri lahko izpeljalo, a bi bil proces težji, rezultati pa slabši,
- zunanji izvajalec brez kakovostne podpore internih virov svojega dela ne bi mogel solidno opraviti,
- se je izbira izvajalca OneSun d.o.o. pokazala kot ustrezna; angažma je bil izveden v okviru dogovorjenih, vnaprej znanih parametrov, rezultati so bili konkretni, izvajalec je brez dvoma dodal vrednost podjetju, razmerje med kakovostjo in ceno je bilo zelo dobro

7. OCENE KONKRETNIH UČINKOV ANGAŽMAJA

- koristi angažmajev pri pripravi načrtov je generično zelo težko precizno ovrednotiti, saj diferencialna analiza (primerjava efektov ob izvedenem zunanjem angažmaju ali brez njega) že v osnovi ni možna, ali pa je zelo otežena; nadalje je težko razmejiti, kaj bi se tako ali tako zgodilo in kaj je doprinos angažmaja ter kolikšen del dodane vrednosti je dejansko prišel kot posledica zunanjega izvajalca in koliko kot posledica mobilizacije internih virov,
- v primeru postavitve strateških načrtov, katere časovni horizont se razteza čez srednje- ali celo dolgoročno prihodnje obdobje, je to še posebej problematično,
- pri konkretnih evaluacijah je zato potrebna dovolj velika mera previdnosti; glede na vse nanizane argumente pa učinek angažmaja nikakor ne more biti postavljen pod vprašaj, v določeni meri je lahko potencialno vprašljiva le njegova magnituda,
- v primeru podjetja XXX je bilo ocenjeno, da bi boljše delo na osnovi kakovostno pripravljenega strateškega načrta v naslednjih letih morale prinesiti (vse vrednosti okvirne):
 - do 2,0% večjo prodajo zaradi boljšega fokusa na ključne segmente, kjer lahko podjetje uspešneje naslavlja skupine ključnih kupcev,
 - do 0,8% boljšo ekonomiko prodaje (v končni konsekvenci večji operativni dobiček) zaradi uspešnejšega osredotočanja na segmente z višjo dodano vrednostjo,
 - do 0,6% nižje splošne stroške poslovanja zaradi optimizacij delovanja, ki so bile predvidene in ovrednotene skozi strateški načrt,
 - do 2,2% sproščenih sredstev zaradi bolj optimiziranega delovanja; posledično možnost optimizacije njihovih virov ter pripadajoče nižje stroške poslovanja,
- vse navedene izboljšave so bile vrednotene celovito in diferencialno,
-

glede na predstavljene argumente in glede na dejstvo, da je celoten eksterni strošek angažmaja znašal približno 0,15% vrednosti letne prodaje, rezultat angažmaja pa se je nanašal na obdobje 5 let, zaradi česar je strošek smiselno ustrezno razmejiti (v tem primeru bi strošek na leto znašal približno 0,03% letne vrednosti prodaje), je dokaj nazorno, da je bil angažma zunanjega izvajalca več kot smiseln oziroma upravičen

- to je bilo povsem v skladu tudi z izhodiščnimi in kasnejšimi ocenami, da se bo angažma upoštevalje vse stroške (tako eksterne, kot interne in oportunitetne) povrnili že znotraj 12 mesecev od svojega začetka (implementacija po *quick win* pristopu) in to seveda že v strogo ekonomskem smislu, ki niti ne upošteva strateške nujnosti,
- izvedba angažmaja v podjetju XXX se je torej v vseh ozirih izkazala za v celoti upravičeno