



Oglasno sporočilo

SAP Strategy Management

Upravljanje strategije bi moralo biti v vseh podjetjih glavno orodje menedžmenta

Podjetja so (in bodo še bolj) primorana upravljati dva vidika poslovanja, ki sta na prvi pogled nezdružljiva. Na eni strani gre za strateško usmeritev, na drugi pa za operativno odličnost. Ne gre več le za zaznavanje sprememb in odzivanje nanje; podjetja bodo morala znati predvideti spremembe ter ustvarjati priložnosti. Za to potrebujejo jasno strategijo in definirane načine, s katerimi bodo merili napredek pri doseganju svojih strateških ciljev. Hkrati morajo upravljati brezhibno operativno poslovanje, ki bo vodilo k tem ciljem, pri tem pa bodo morala uporabljati tudi ustrezna IT-orodja.

Eno od takih orodij je SAP Strategy Management. Gre za pregleden sistem, ki na podlagi teoretičnih predpostavk uravnoteženih kazalnikov (balanced scorecard) vse to omogoča na zelo preprost način. Podjetja s tem pridobijo celovit pregled nad finančnimi in nefinančnimi kategorijami, ki definirajo njihov uspeh v makro okolju, v katerega je podjetje umeščeno, in boljše upravljanje skupine podjetij, če jo sestavlja več podjetij. Dobijo tudi takojšen pregled nad tem, kaj je prioriteta - torej, katera področja poslovanja morajo izboljšati. SAP Strategy Management omogoča tudi boljšo komunikacijo o napredku podjetja, o dobrih in kritičnih področjih, o ciljih, ki jih mora doseči podjetje kot celota, pa tudi posamezna področja, sektorji, oddelki in posameznik. Skratka, SM-orodja bi morala biti v vseh podjetjih glavno orodje menedžmenta.

Združevanje strateške usmeritve in operativne odličnosti

Kratkoročna odličnost poslovanja ne zagotavlja obstoja na srednje dolgi rok, zato je biti operativno uspešen in hkrati skladen s srednjeročno strateško usmeritvijo eden ključnih izzivov, s katerim se srečujejo vsi menedžerji. Za izhodišče mora biti vsem ključnim sodelavcem jasno, kako in kateri operativni cilji prispevajo k doseganju strateških ciljev, da so razumljivo predstavljeni in jih zaposleni sprejmejo. V podjetju mora biti jasno definirano, kdo so lastniki uravnoteženih kazalnikov in kakšna je njihova odgovornost. Poleg tega je tudi pomembno, da so strateški sestanki ločeni od operativnih, saj lahko prihaja do prepegostega »skakanja« s strateških tem na nujne, tekoče operativne teme. Potrebna pa je tudi ustrezna IT-podpora, s katero transparentno, konsistentno in integrirano spremljamo doseganje operativnih in strateških ciljev v celotnem podjetju ali skupini podjetij.

Predvidevati spremembe in ustvarjati priložnosti

Menedžment podjetja mora nenehno spremljati makroekonomske trende, razvoj panoge in konkurenčnih podjetij, slediti produktnim novostim na trgu, vlagati v lastni razvoj rešitev ter spremljati izzive, s katerimi se srečujejo njihove stranke na področju IT-ja. Povezovanje produktov in lastnega razvoja s potrebami strank je ključno, zato se je treba hitro prilagajati trgu ter hkrati neprestano razmišljati in ustvarjati nove priložnosti; zlasti je to pomembno v današnjih časih, ko nas poslovno okolje še bolj kot nekoč sili v neprestane spremembe. Prav fleksibilnost podjetja in hiter odziv na nove okoliščine ter prožnost in elastičnost poslovanja so izredno pomembne za dolgoročno uspešnost podjetja.

Kako je v praksi?

S&T Slovenija je bilo prvo podjetje v Sloveniji, ki je uvedlo SAP SM v praksi. Kakšne so konkretne izkušnje po uvedbi pred šestimi meseci? Kje so prednosti in slabosti? Kako se lotiti uvajanja rešitve SAP SM v drugih podjetjih? To orodje so strokovnjaki S&T Slovenija že predstavili nekaterim podjetjem v Sloveniji; že v predstavitveni fazi so ugotovili, kje so največje težave. Vsi, ki so doslej videli, kako orodje deluje, so bili enotnega mnenja, da gre za koristno rešitev. Gre torej za spremljanje določenih finančnih in nefinančnih kazalnikov prek transparentne in ažurne platforme, kjer so vsi podatki na enem mestu in so vsem na voljo iste informacije z enako interpretacijo. Pomembno je, da ta interpretacija ni subjektivna, ampak da gre za informacije, ki jih vsi enako razumejo. Če pa hočemo orodje uporabljati optimalno, moramo prej določiti kazalnike, ki jih želimo spremljati. Pri tem se izkaže, da večina pod-

Kaj je SAP SM?

SAP Strategy Management (SAP SM) zagotavlja vodstvu podjetja hiter in preprost dostop do poročil ter uravnoteženje kratkoročne učinkovitosti z dolgoročnimi cilji. S tekočim spremljanjem spodbuja doseganje ciljev na vseh ravneh, omogoča spremljanje kontrolnih točk za doseganje prioritarnih ciljev in iniciativ za ustrezne korekcijske ukrepe pri odstopanjih ter povezuje oddelčne plane z dnevnim delom. V S&T Slovenija se je raven razmišljanja in osredotočanja na strategijo močno povečala prav z uporabo SAP SM.

jetij neustrezno razmišlja o tem, kako danes brez orodij spremljati izvajanje strategije in uresničevanje ciljev skozi etapne korake. Če podjetje nima te kulture ali miselnosti, da bi si postavilo dolgoročne in širše cilje, če podjetje dela bolj na ravni želja in so cilji bolj želja kot obveza, potem ima težave, ker nima česa dati v to orodje.

Lastne izkušnje

»V tistih podjetjih, ki so pokazala zanimanje za SAP SM, se zdaj večinoma ukvarjamo z določanjem teh kazalnikov oziroma ključnih pokazateljev učinka (KPI), ki bi jih nato spremljali z orodjem. Enako velja tudi za nas. Postavili smo sicer KPI-je in se odločili, kako jih bomo spremljali, toda ugotovili smo, da se je prvotna definicija KPI-jev na marsikaterem področju izkazala kot neuporabna in neustrezna, da se pravzaprav vrtimo okrog popraviljanja in optimiziranja kazalcev. Gre torej za orodje, pri katerem je povsem očitno, da brez prave vsebine ne prinaša koristi,« poudarja Robert Trnovec, predsednik uprave S&T Slovenija.

Orodje torej temelji na metodologiji uravnoteženih kazalnikov, zato je narejeno tako, da v S&T Slovenija spremljajo različne KPI-je po štirih dimenzijah: finance, stranke, notranji procesi ter dimenzija učenja in rasti. Posamezne KPI-je združujejo znotraj teh dimenzij in še v posebnih predalih, ki zaokrožujejo področja delovanja. Pri teh dimenzijah je finančna še najmanj unikatna, saj gre za podatke, ki jih lahko spremljajo tudi druge. Spremljanje finančnih kazalcev je namenjeno temu, da je celotna slika dogajanja v podjetju na enem mestu.

»Precej bolj zanimivo in izzivalno je spremljanje drugih treh dimenzij, ki jih podjetja

ponavadi ne spremljajo na način, kot ga omogoča SAP SM. Na začetku smo določili dobrih 20 KPI-jev, zdaj pa ugotavljamo, koliko je spremljanje teh kazalnikov za nas koristno. V tem šestmesečnem obdobju se je izkazalo, da so eni kazalniki zelo koristni, drugi pa manj. Nekateri kazalniki so premalo razumljivi in jih je težko jasno razložiti sodelavcem v podjetju. To je seveda orodje za menedžment, ki pa mora izsledke na podlagi kazalnikov – torej zahteve ali spremembe v organizaciji – prenesti naprej, sodelavcem v podjetju. Če meriš stvari, ki ljudem nič ne pomenijo, potem ni prave koristi,« razlaga Robert Trnovec.

Eden od kazalnikov, ki se je izkazal kot zelo koristen, je delež vseh dni, ki jih prodajo dražje kot 800 evrov. Za družbo je to pokazatelj kakovosti njihovih svetovalcev na posameznih področjih. Če si dober in če imaš unikatno nišno industrijsko znanje, potem cena načeloma ni problem. Prej niso natančno vedeli za svoj položaj na tem področju, izkazalo pa se je, da so višje od cilja, ki so si ga postavili. S tem so seveda zadovoljni, za



Robert Trnovec,
predsednik uprave S&T Slovenija

drugo leto pa bodo to letvico verjetno pomaknili malo višje.

Drugo, kar ne deluje dobro, je zbiranje koristnih predlogov: kako kaj prihraniti, več prodati, se bolje organizirati. Postavili so si cilj, da vsakdo prispeva en koristen predlog mesečno, v praksi pa se je izkazalo, da niso dosegli ravni, da bi vsakdo prispeval en predlog na leto. »Če meriš nekaj nerealnega, potem to ljudem nič ne pomeni. Doslej bi morali imeti že 271 predlogov, imamo jih pa pet, kar pomeni, da to ni dober KPI. Po drugi strani pa lahko dober kazalnik iz enega

dela podjetja kot dobro prakso prenesemo še v druge dele, če se to izkaže kot izvedljivo,« pojasnjuje Robert Trnovec.

Kako do ustreznih KPI-jev

Po mnenju Roberta Trnovca je to najpomembnejši del upravljanja z orodjem SAP SM. V S&T Slovenija so pri postavljanju KPI-jev začeli z najširšim okvirom – s poslanstvom, vizijo in vrednotami. Nadaljevali so konkretnije, s strateškimi cilji, ki so si jih želeli doseči kot podjetje. »Strateški cilji morajo biti nekaj zelo konkretnega, in pri nas je to pet ciljev, ki smo si jih postavili leta 2008 in ki jih poskušamo doseči po etapah. Skladno z metodologijo »balanced scorecard« je treba te strateške cilje pretvoriti v strateške teme, s katerimi si tlakujemo pot do strateških ciljev. Mi smo se odločili za strateško skupino, ki jih vsako leto oblikujemo okrog nečesa novega, kar želimo razviti. V letu 2010 je taka tema recimo zunanje izvajanje storitev oziroma outsourcing. Pri tem sodeluje razmeroma veliko ljudi, od 15 do 20, ki se med letom srečujejo na različnih delavnicah in poskušajo čim več narediti na posameznih področjih. Če si organiziran tako, da si postavljaš cilje in teme, potem že prideš do tega, da lahko tudi kaj meriš. Če imamo eno strateško skupino, ki vse leto razvija outsourcing, smo tudi sposobni nekaj določiti: želimo si definirani portfelj do konca prvega četrtletja, želimo vedeti, kako bomo to prodajali ob koncu drugega kvartala, želimo imeti nekaj pilotskih izvedb v tretjem četrtletju in na koncu leta želimo nekaj prodati. Vrednost tega orodja se torej pokaže takrat, ko smo KPI-je sposobni zapisati in meriti. Pri nas te KPI-je pretvorimo tudi v cilje vsakega posameznika,« še dodaja Robert Trnovec.

Upravljanje strategije v prihodnosti

V S&T Slovenija so prepričani, da bodo tudi v Sloveniji številna podjetja uvedla »strategy management« v svoje poslovanje, saj jim spremljanje kazalnikov uspeha le prek Excela ne omogoča konsistentnosti, zahteva pa tudi veliko ročnega dela. Trendi kažejo na povečano spremljanje in osredotočanje na strategijo podjetja, SAP SM kot orodje pa nas sili v razmišljanje in povezovanje operativnih ciljev s strategijo. Vse to je ključno za dolgoročno uspešnost podjetja.

www.snt.si

