

# Managersko upravljanje sprememb skozi ciljno vodenje



Gregor Bulc

Ljubljana, 16.4.2014



**VZAJEMNA**

Jaz zate, ti zame.

- **Andrej Remškar** - Partner in lastnik Fakta Plus d.o.o  
Praktične izkušnje:  
Merit international član uprave  
CEO Baby Center group
- **Gregor Bulc, MBA** - Partner in lastnik Fakta Plus d.o.o  
Ilirika – Pomočnik uprave in izvršni direktor prodaja in marketing  
DrogaKolinska – Direktor trženja  
Droga – Marketing direktor  
Simobil - Vodafone – Vodja of P&S Management

÷

## Povečanje operativne učinkovitosti družb:

- Krizni management
- Priprava in izvedba sanacijskih programov za izboljšanje poslovanja
- Skrbni pregledi poslovanja družb in povezanih družb
- Postavitev organizacije podjetja, organizacije trženja
- Optimizacija stroškov
- Optimizacija in konsolidacija produktnega portfelja
- Uvedba poslovnega poročanja

## Povečanje strateške učinkovitosti družb:

- Vodenje operativnega procesa združitev podjetij
- Priprava strategij in pomoč pri praktični implementaciji
- Priprava trženjskih strategij in poslovnih načrtov
- Priprava strategij blagovnih znamk z vidika poslovanja
- Target management – ciljno vodenje

# Reference:

- BTC
- Hidria
- Comet
- Swaty
- Diners Club Slovenija
- Kovinoplastika Lož
- AT Adria
- DM drogerie markt Slovenia
- Atlantis BTC
- DrogaKolinska
- Baby Center
- Merit international
- Toko - Samsonite
- Vzajemna
- Semenarna Ljubljana

- Tim Laško
- Izolirka Ljubljana
- Demit
- Kalia

FAKTA 



SEMENARNA  
Ljubljana

# Izzivi Vzajemne:

- Nova smela strategija družbe
- Reorganizacija
- Veliko novih nosilcev poslovnih funkcij
- Izzivi trga in konkurence
- Možne spremembe zdravstvenega sistema
- Razlike v kulturi znotraj podjetja
- Preobremenjenost uprave in ključnih nosilcev
- **Veliko število sprememb v zelo kratkem času**



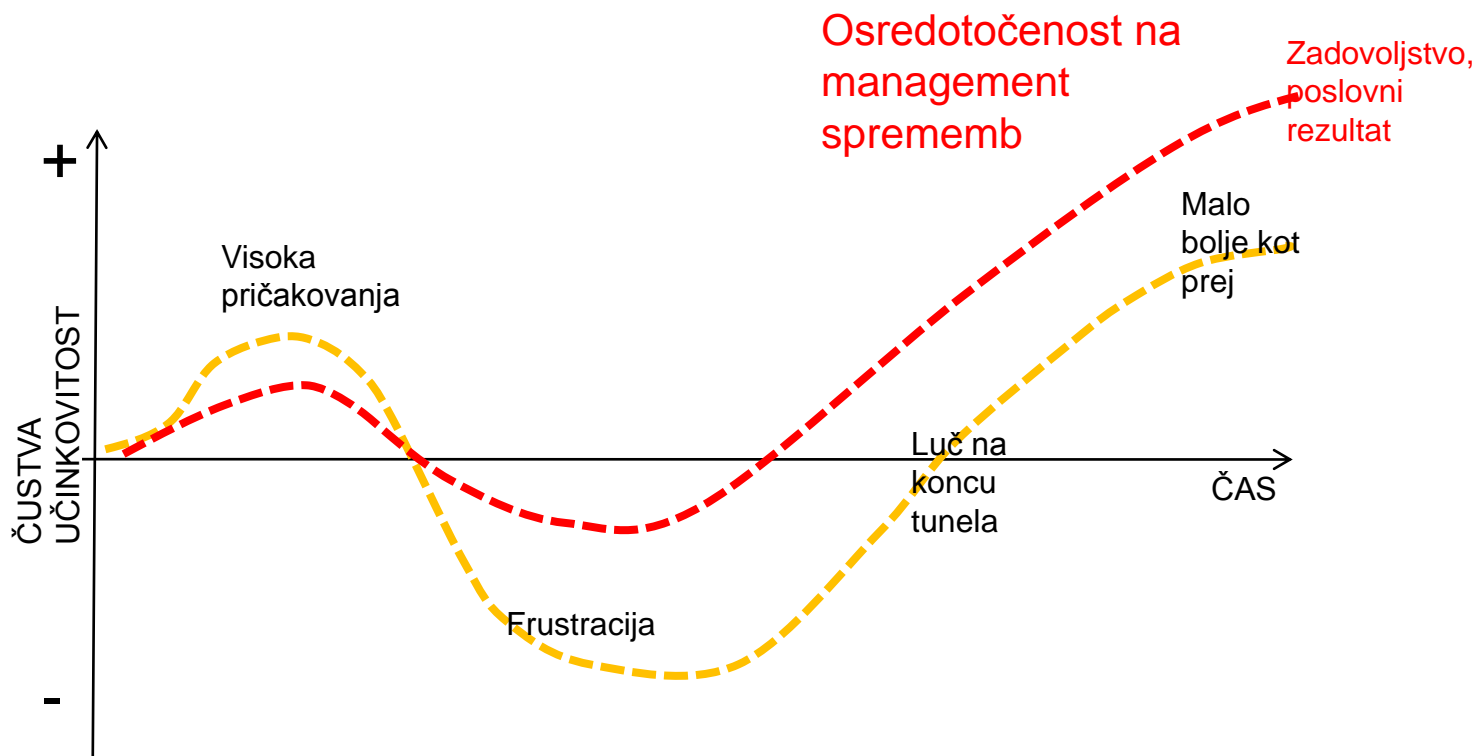
 **VZAJEMNA**  
Jaz zate, ti zame.

**Realizacija poslovnega  
načrta / izvajanje strategije**

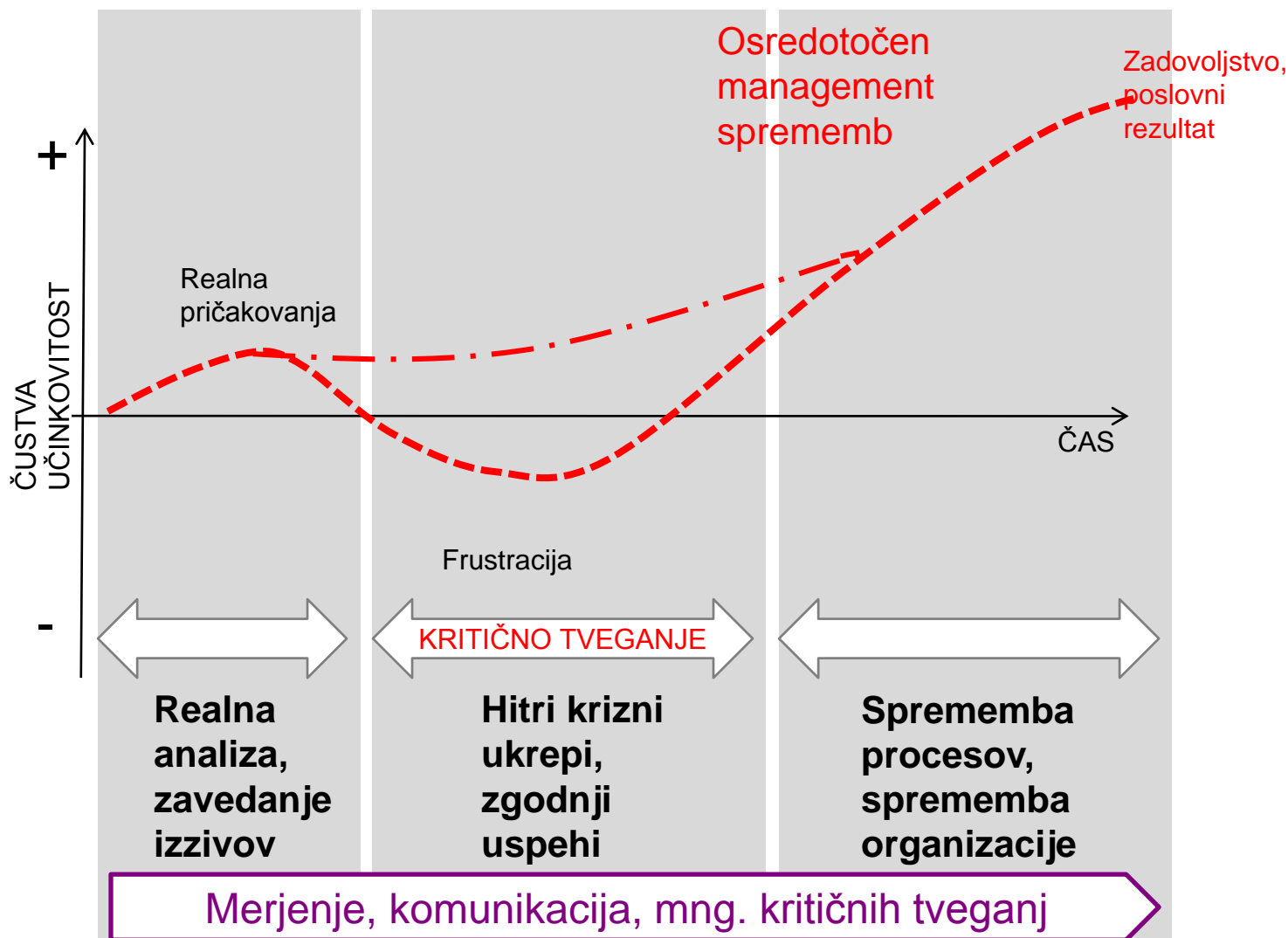
**Vzpostavljena vitka tržno  
naravnana organizacija**

**Odličen TIM**

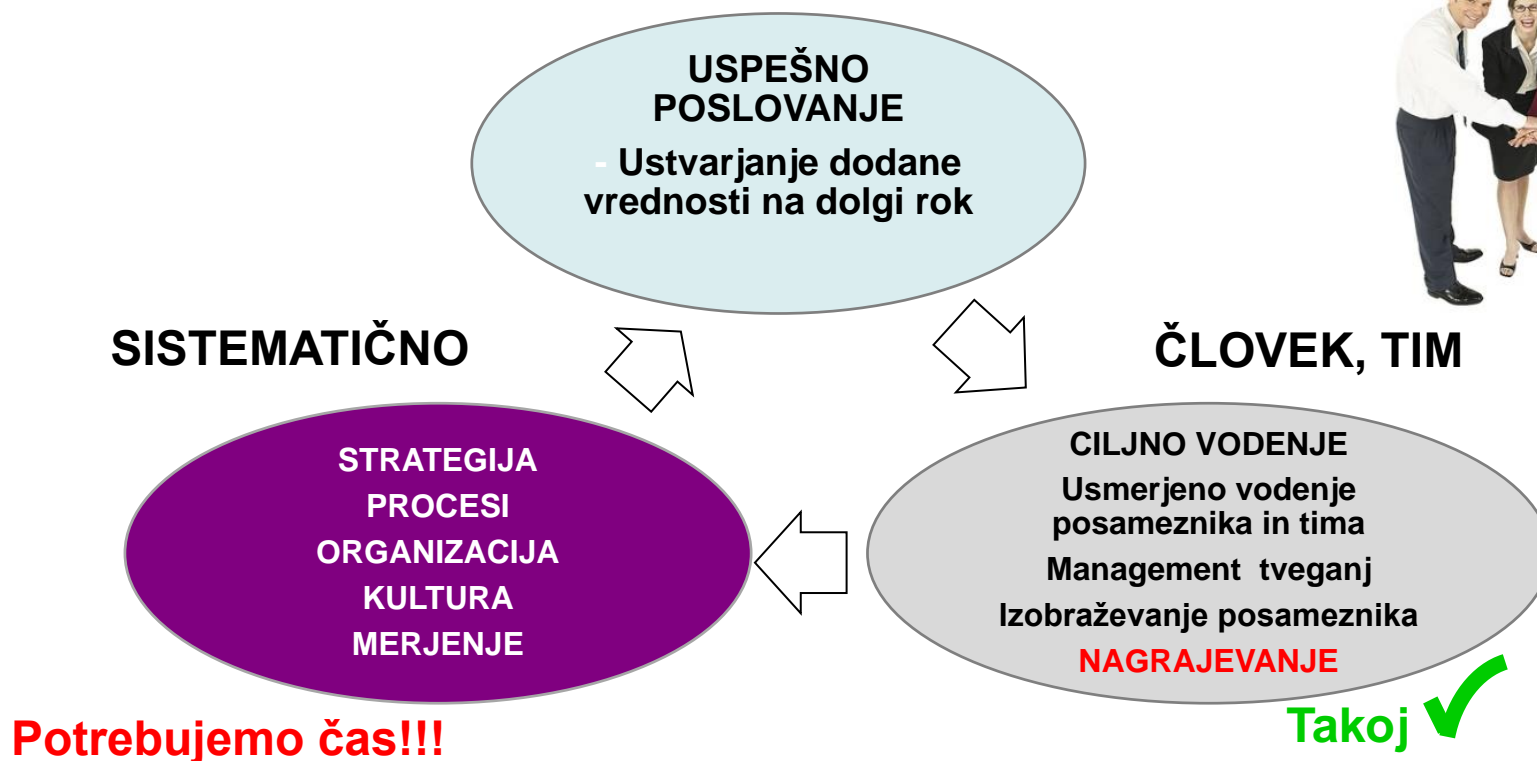
# Tipični življenjski krog sprememb in osredotočen management sprememb



# Tipični življenjski krog sprememb in osredotočen management sprememb



# Proces ciljnega vodenja organizacije in zaposlenih je ključno orodje za uspešen management sprememb









## Rezultat 2009 pred

### združitvijo:

- Prodaja **57mio €**
- EBIT **-2 mio €**
- Št. zaposlenih **1300**

## Rezultat 2012:

- Prodaja **79 mio €**
- EBIT **1,5 mio €**
- Št. zaposlenih **1000**

## Rezultat 2013:

- Prodaja **80,5 mio €**
- EBIT **2,4 mio €**
- Št. zaposlenih **953**

- Cilji podjetja niso postavljeni TOP DOWN in pravilno razdeljeni med vodje
- **Uprava, direktor nima časa, da se sistematično posveča ključnim vodjem in njihovim ključnim ciljem**
- Nadzor uprave nad vodenjem 2 in 3 nivoja ?
- Cilji niso medsebojno usklajeni med posameznimi poslovnimi funkcijami
- **Vodje prevečkrat izgubljajo fokus in se ukvarjajo z manj pomembnimi dogodki**
- Kakšne so pristojnosti in odgovornosti nosilcev
- Vodje ciljev podjetja ne vzamejo za svoje
- Vodje ne prevzamejo odgovornosti za nedosežen rezultat
- Ni sistematičnega orodja za osebno rast vodij
- Ni vzpostavljenega sistema za nagrajevanje / kaznovanje



**Ciljno vodenje:  
Stalni fokus na  
prioritetne cilje  
podjetja**

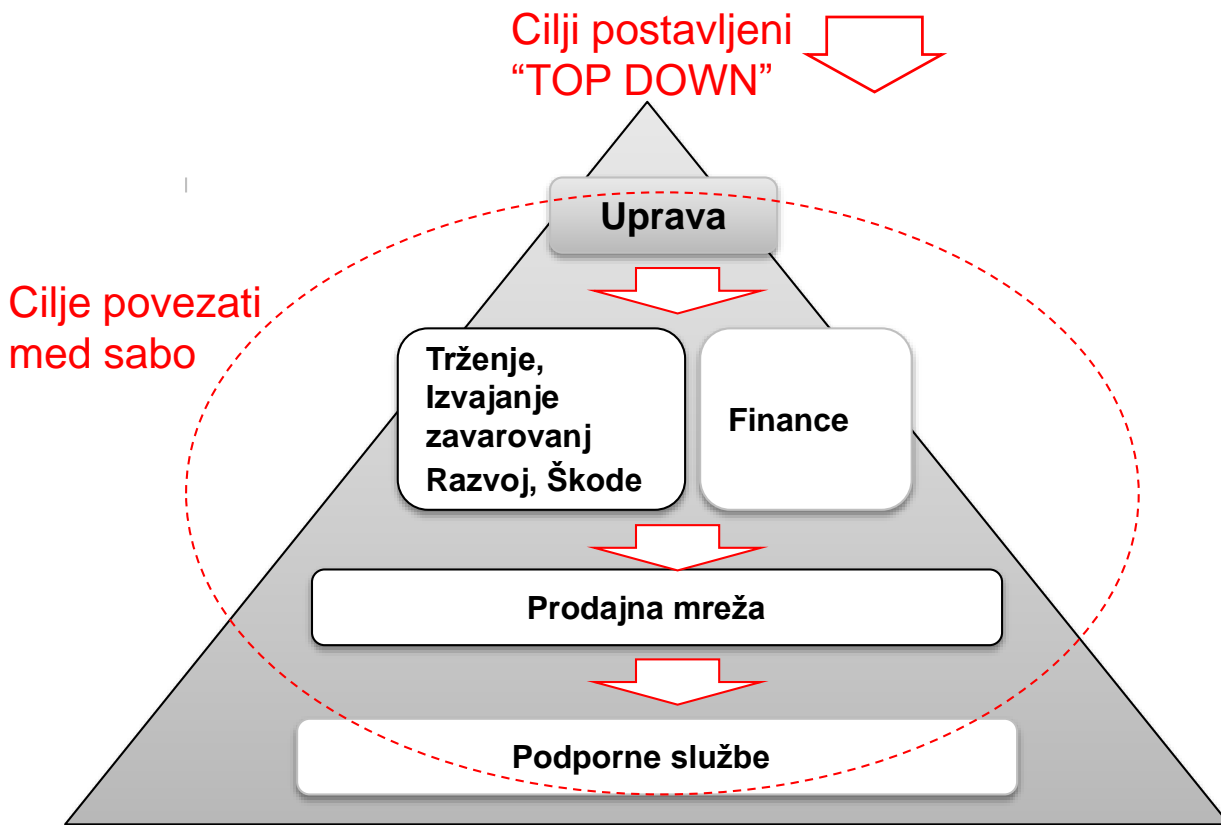
# Pred postavitvijo ciljev moramo zelo dobro poznati, kako uspešno podjetje deluje !

- Uspešnost in izzive pri izvajanju strategije in letnega poslovnega načrta
- Organizacijo, pristojnosti in odgovornosti vodij
- Poznati vodje in razumeti izzive kot jih vidijo vodje
- Poznati način vodenja
- Sistem nagrajevanja
- Dostopnost informacij – poslovnega poročanja
- Kulturo
- Spoznati ključna ozka grla in potencialna kritična tveganja

# CILJNO VODENJE

A: strateške cilje podjetja prevesti na nivo posameznika

B: določiti osebne cilje nosilca



Strateški cilji družbe  
Letni cilji družbe



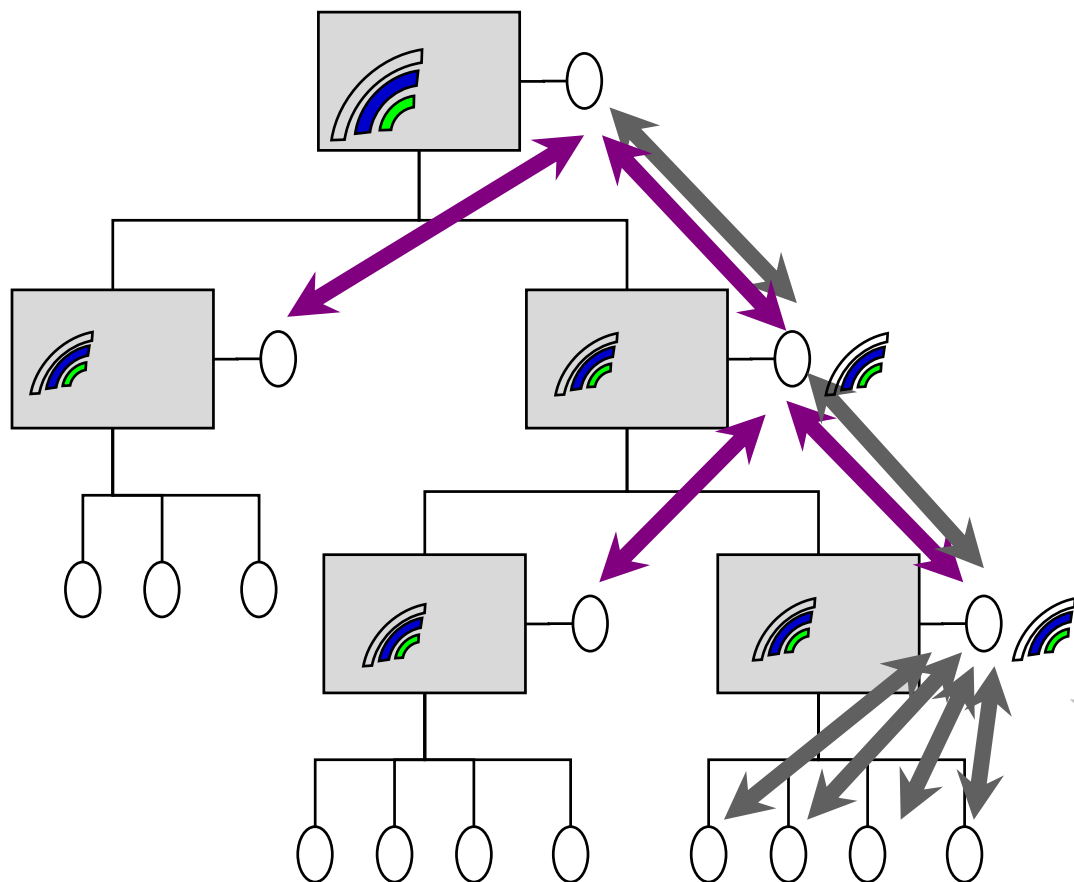
Cilji po nosilcih poslovnih funkcij



Merjenje, ocenjevanje, vodenje

**Osnova za nagrajevanje,  
management sprememb,  
odprava kritičnih tveganj!**

# Spuščanje ciljev, TOP DOWN in usklajevanje



Strateški cilji družbe

Letni cilji družbe

Letni cilji uprave

Letni cilji direktorjev sektorjev

Letni cilji služb

KONTROLA, MERJENJE, KOREKCIJE

# Potek ciljnega vodenja

- **Priprava na postavitve ciljev 2014**

Priprava izhodišč ciljev

(uskladitev ciljev z upravo)

- Uskladitev modela s kadrovsko službo

**SISTEM NAGRAJEVANJA**

- **Priprava ciljev \***

- Priprava ciljev vsak vodja

- Pregled ciljev na nivoju poslovnih funkcij sektorjev in služb

- Medsebojno usklajevanje ciljev

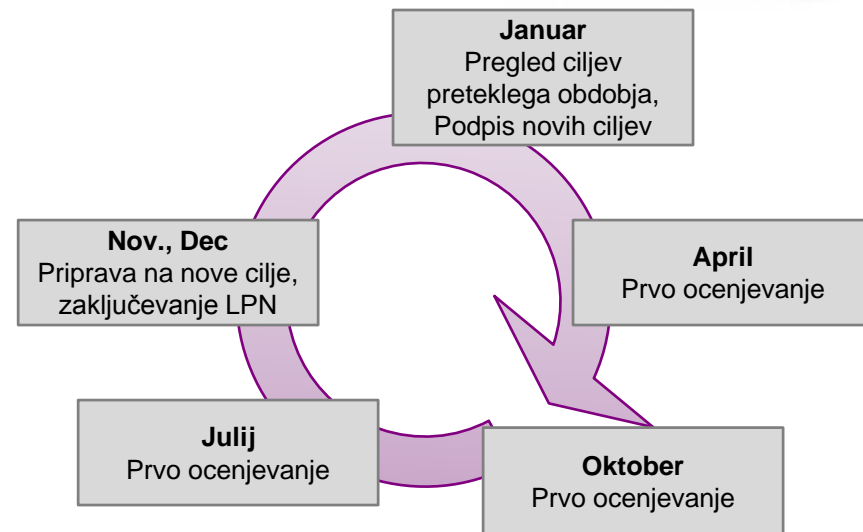
- Potrditev ciljev (Uprava, vodja)

- **Kvartalno ocenjevanje**

- Pregled doseganja ciljev

- Priprava priporočil za upravo

- Razgovor ciljno vodenje vodja in nosilec cilja



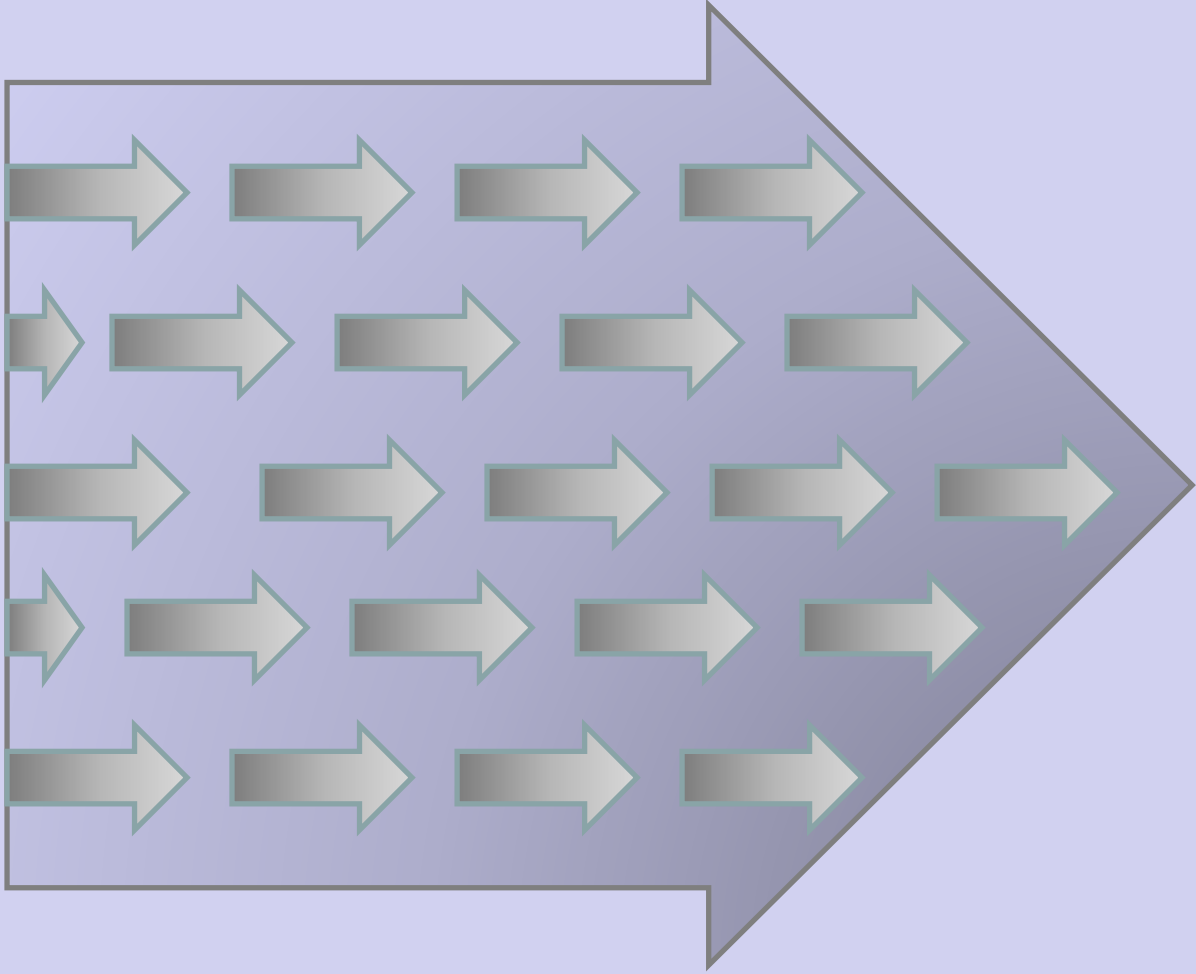
**Prehod na kvartalno ocenjevanje!**

**Sistematično usmerjanje k ciljem:**

- Posameznika
- Sektorja, oddelka
- Podjetja







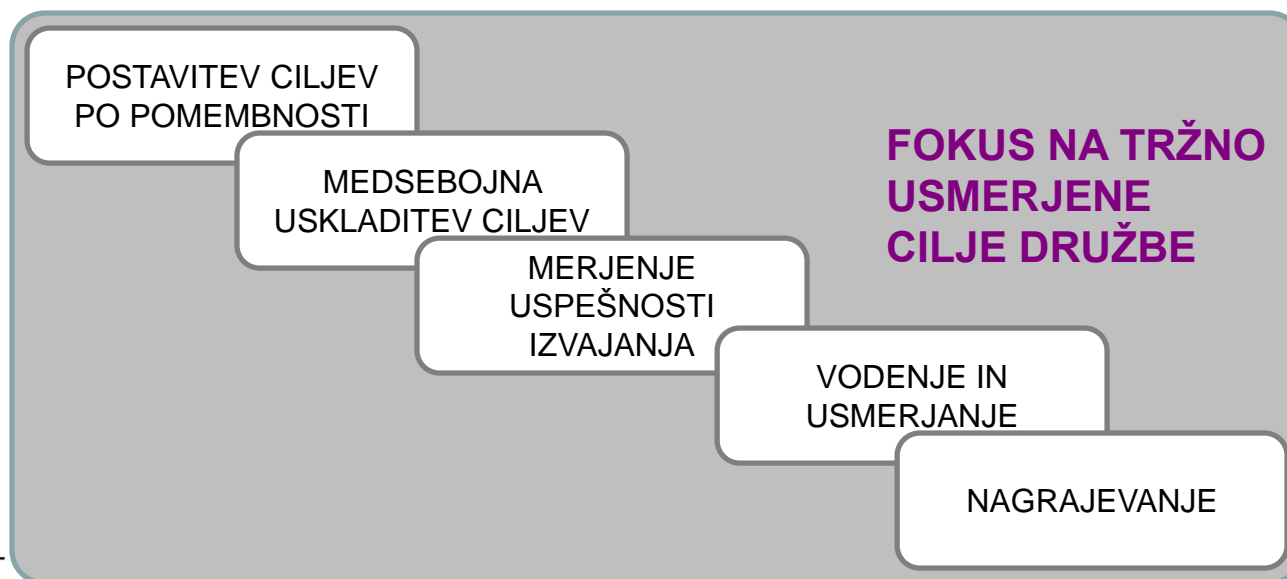
- Jasni cilji (povezani s strategijo in poslovnimi cilji družbe za leto 2014)

- Max 6 ciljev ( do 5 poslovnih, 1 cilj namenjen razvoju kompetenc)
- Max 6 aktivnosti za doseg posameznega cilja



ZLATO PRAVILO

- Cilji ovrednoteni po pomembnosti - utež
- Jasno merjeni cilji – meritev
- Osebna odgovornost nosilca za rezultat - podpis
- Osnova za nagrajevanje nosilca



# Kriterij, način merjenja in pričakovani dosežek



**Cilj = Kolajna na Olimpijskih igrah 2014 v Sochi-ju**

**Utež pomembnost cilja 100**

**Način merjenja = število osvojenih kolajn**

**Merilo ciljna vrednost (kaj naj meritev pokaže, da je cilj dosežen)**

• Zlata kolajna v smuku ali veleslalomu ali super veleslalomu

# Nosilec ciljnega vodenja v družbi mora poznati ključne izzive v družbi in imeti širšo managersko znanje

100

<u>Kaj so cilji prodaje</u>	<u>Utež</u>	<u>Merilo (ciljna vrednost)</u>
- Realizacija prodaje	40	XX €
- Stroški prodaje na stranko	20	XX€
- Sistemizirati delo v back office	20	XX zaposlenih
- Zmanjšati stroške poslovnih enot	15	XX €
- Vzpostavitev projektnega dela	5	opravljen preizkus znanja

Kako bi postavili cilje za kadrovske službe?

100

<u>Kaj so cilji kadrovske službe - ?</u>	<u>Utež</u>	<u>Merilo (ciljna vrednost)</u>
- Nova vitka organizacija in sistemizacija	35	XX zaposlenih do 31.12.2014
- Uvedba novega sistema nagrajevanja	20	do 31.12.2014
- Razvoj kompetenc	20	opravljen preizkus znanja
- Zmanjšanje absentizma		15 XX%
- Povečanje dodane vrednosti na zaposlenega		10 XX€

# PRIMER: Postavitve obrazca za ciljno vodenje

**MAX 6 ciljev**  
**Jasno postavljen merljiv cilj**

**UTEŽ %**  
**Pomembnost cilja**

**MERILO**  
**(ciljna vrednost)**

**KVARTALNA OCENA USPEŠNOSTI VODJE**  
**Razvojni pogovor**

org. enota:  
 ime in priimek zaposlenega  
 del. mesto:  
 nadrejeni vodja



100

	CILJ	UTEŽ %	MERILO (kaj naj meritev pokaže, da je cilj dosežen)	Kvartal 1	Kvartal 2	Kvartal 3	Kvartal 4
1.		45		0			
1.01.							
1.02.							
1.03.							
1.04.							
1.05.							
1.06.							
2.		30		0			
3.		5		0			
4.		10		0			
5.		5		0			
6.		5					

**MAX 6 ključnih aktivnosti za dosego cilja**

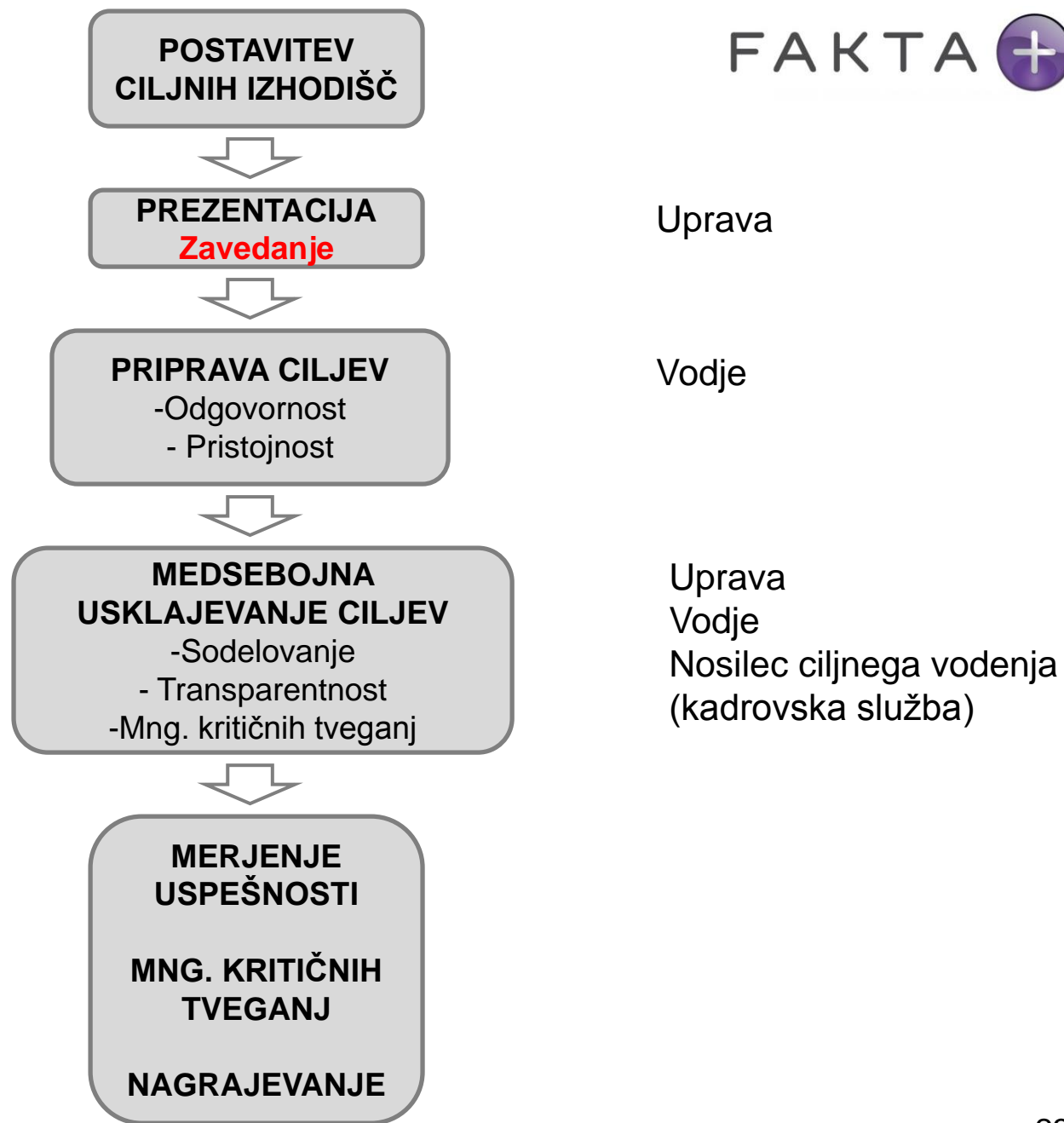
**KVARTALNA OCENA NAGRAJEVANJE** 21

(skupna ocena doseganja ciljev)

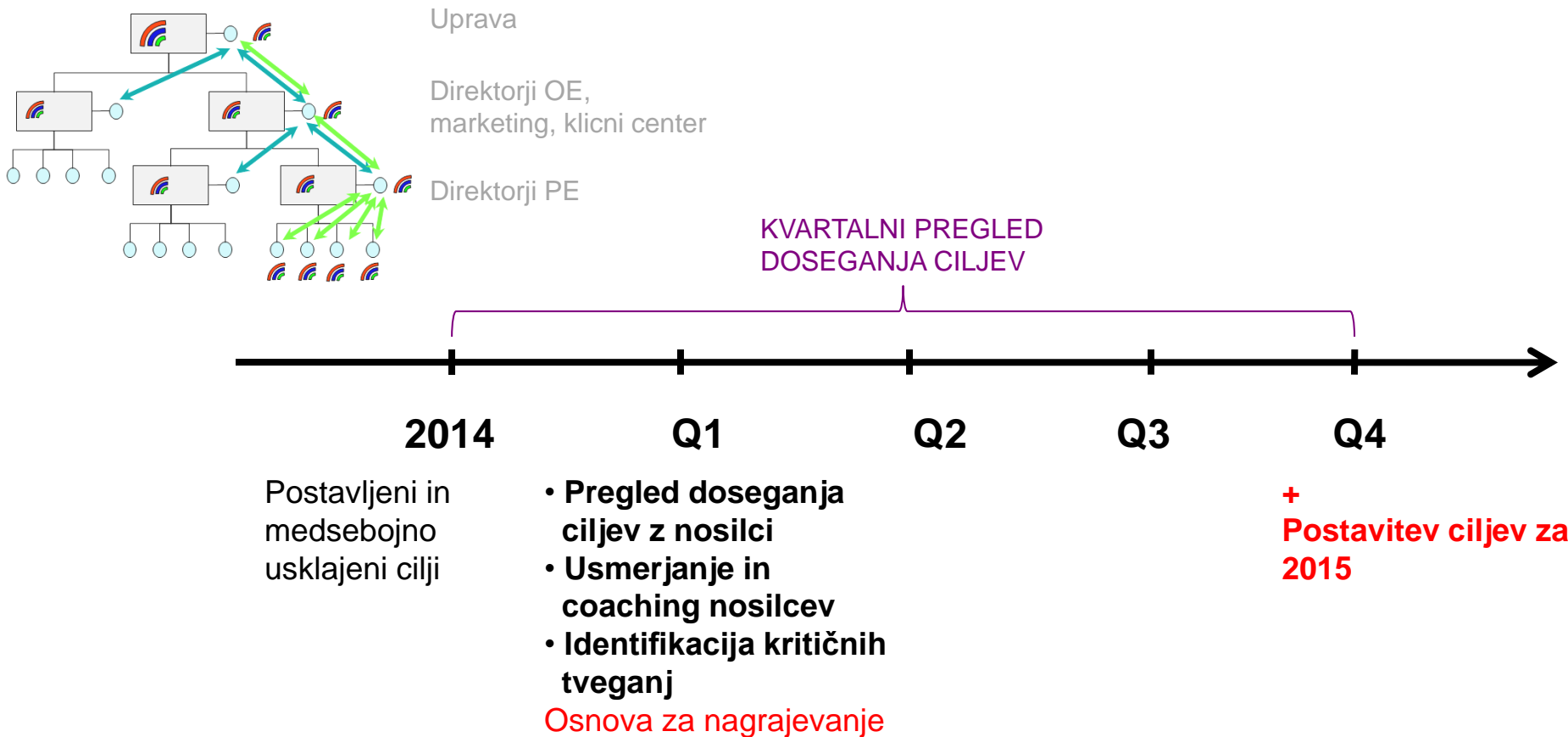
**SKUPNA OCENA:**

# Praktičen primer – direktor cilji PE (poslovna enota)

100						
	CILJ	UTEŽ %	MERILO (kaj naj meritev pokaže, da je cilj dosežen)	Kvartal 1	Kvartal 2	
	<b>1. Dosežen plan prodaje</b>	<b>45</b>	<b>Plan prodaje - Index 100</b>	<b>80</b>		
AKTIVNOSTI	1.01. Plan prodaje DZZ		Plan prodaje - Index 100			
	1.02. Plan prodaje NEZGODE		Plan prodaje - Index 100			
	1.03. Plan prodaje dolgoročna zdravstvena zavarovanja		Plan prodaje - Index 100			
	1.04. Vzajemna pomoč		Aktivacija vzajemna pomoč XX zavarovancem			
	<b>2. Sistematizirati delo PE in vzpostaviti tržno organizacijo dela</b>	<b>30</b>	<b>4 usposobljeni prodajniki na terenu</b>	<b>100</b>		
AKTIVNOSTI	2.01. Usposobiti 4 prodajnike za aktivno prodajo		4 vzposobljeni prodajniki na terenu do 30.5.2014			
	2.02. Vzpostaviti redno poročanje in transparentno nagrajevanje uspešnosti prodaje ekipe		Vzpostavljeno redno poročanje do XX.YY.XXXX			
	2.03. Vzpostaviti individualne prodajne plane po prodajniku		Vzpostavljeno individualni prodajni plani do XX.YY.XXXX			
	2.04. Kadrovska ustreznost prodajne ekipe		Ustrezna zamenjava 3 delavcev s profilom aktivnega tržnika			
	2.05. Urediti in označiti prodajna mesta skladno s projektom celostne ureditve in označitve prodajnih mest		Urejene poslovalnice do XX.YY.XXXX			
	<b>3. Aktivna izvedba bookingov</b>	<b>5</b>	<b>Opravljenih 5 obiskov pri strankah dnevno</b>	<b>100</b>		
	<b>4. Pridobitev novih članov kluba</b>	<b>10</b>	<b>200 novih članov kluba</b>	<b>100</b>		
	<b>5. Znižanje stroškov PE za XXX €</b>	<b>5</b>	<b>Plan stroškov - Index 100</b>	<b>100</b>		
	<b>6. Dvigniti nivo znanja za trženje produktov TK</b>	<b>5</b>	<b>Opravljen preizkus znanja tržnikov za trženje TK</b>	<b>100</b>		

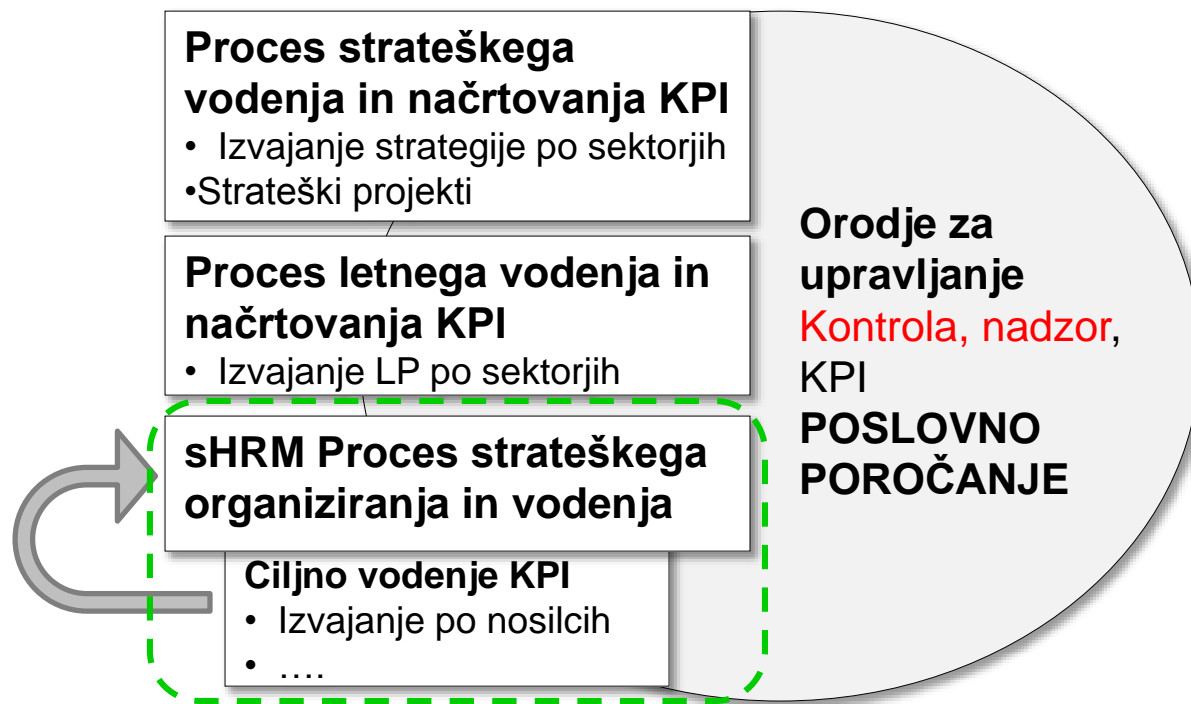


# Časovni potek ciljnega vodenja



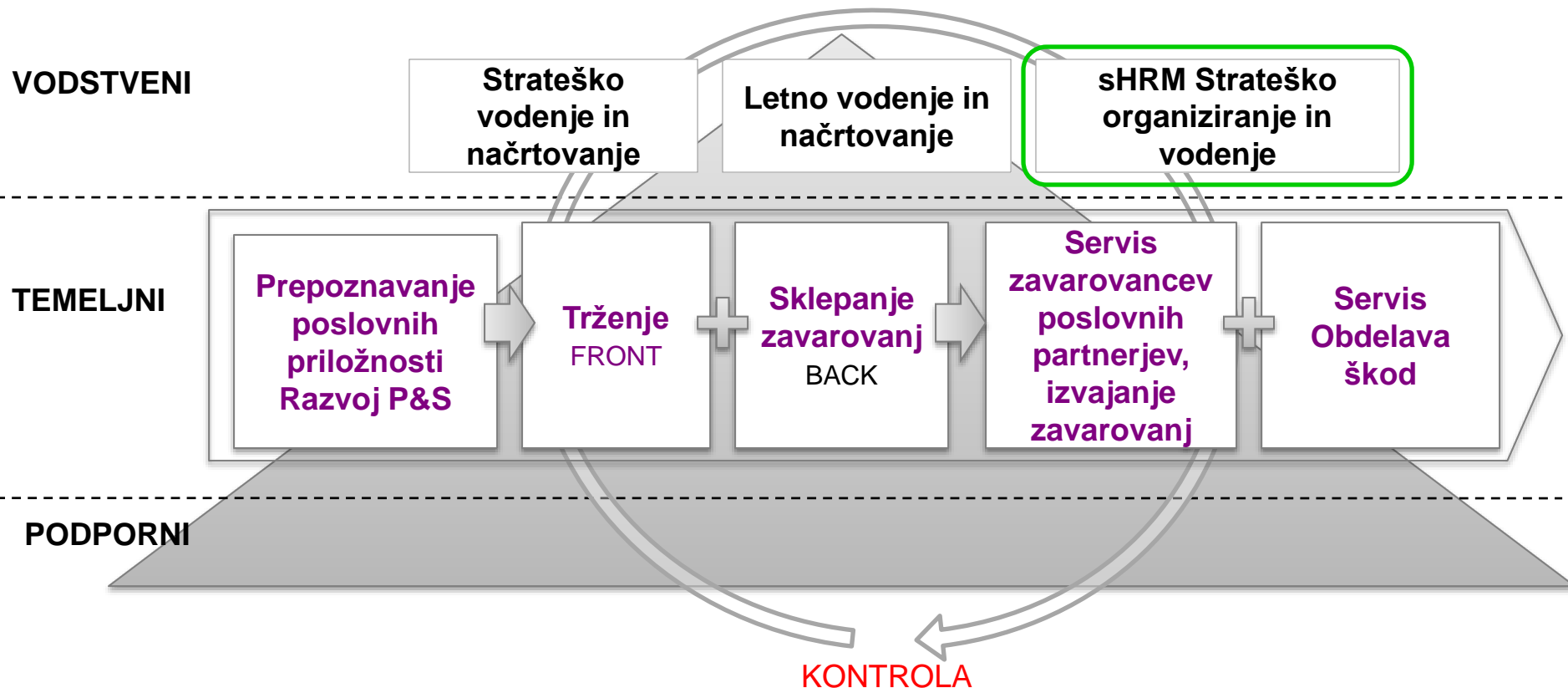


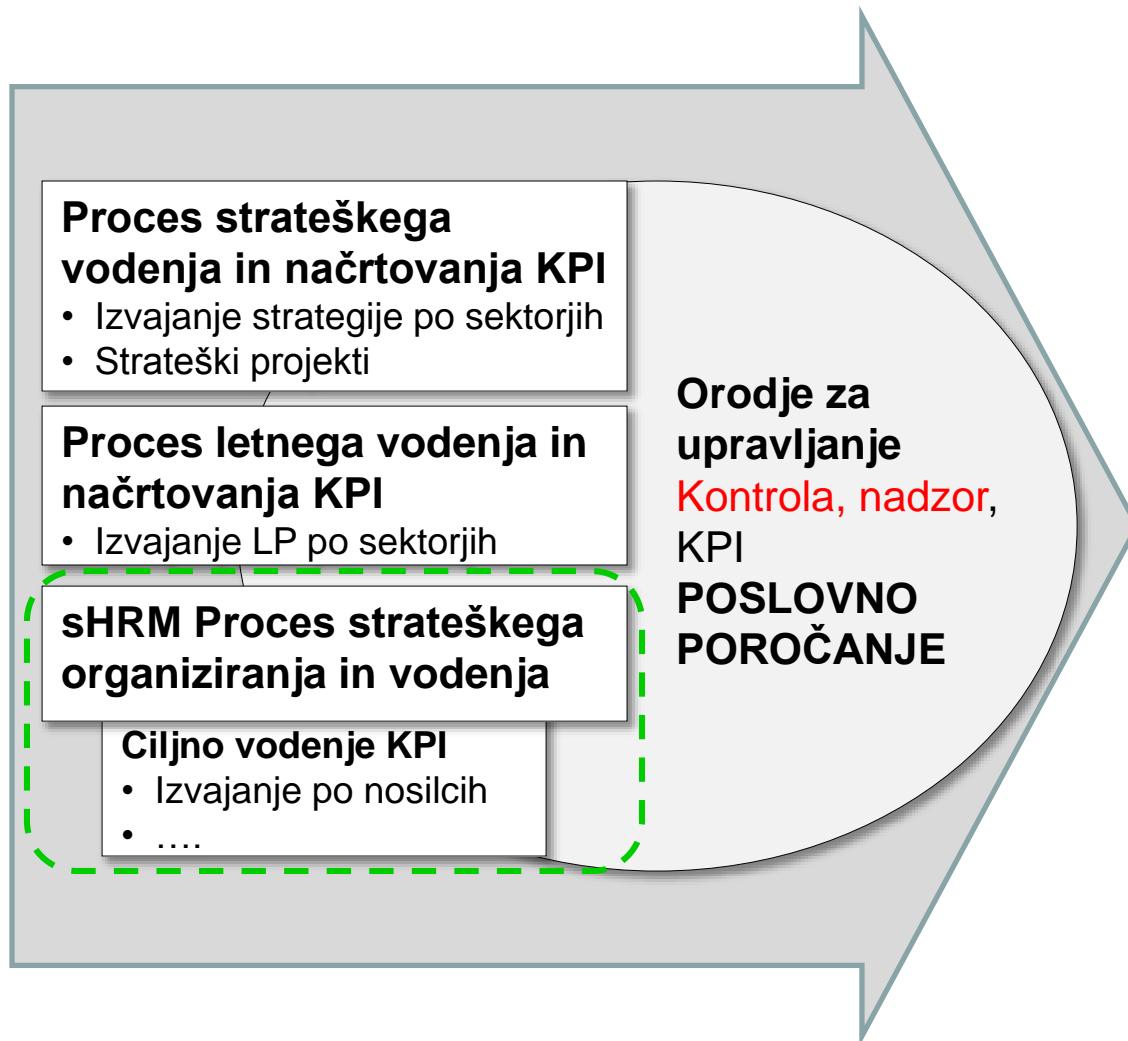
# Managiranje ciljnega vodenja v 2014 mora sovpadati s strateškimi cilji in projektom optimizacije procesov in organizacije



Definirani cilji za leto 2014 –  
**Potrebno vsebinsko vodenje**  
**ciljnega vodenja in odpravljanje**  
**kritičnih tveganj**

# Management sprememb mora biti podprt z ustreznimi procesi





## VZAJEMNA

Jaz zate, ti zame.

- Realizacija poslovnega načrta / izvajanje strategije
- Vzpostavljena vitka tržno naravnana organizacija
- Odličen TIM



## Povzetek:

**Management sprememb, praktično,  
osredotočeno, hitro, realno!**

### **KJE SMO?**

**Analiza okolja  
Analiza podjetja**

### **KAM GREMO ?**

**Osredotočena strategija**

- Strateški cilj
- Ključni projekti
- Organizacija
- Viri

### **KAJ LAHKO SPREMENIMO TAKOJ ?**

**Quick Win naloge  
Ciljno vodenje**

### **KAJ SPREMINJAMO SYSTEMATIČMO ?**

**Poslovno poročanje  
Procesi – reorganizacija  
Kultura**

# Potrebujemo!

- Zavezanost in zgled uprave
- Transparentno, odprto komunikacijo
- Širše razumevanje izzivov podjetja s strani managementa
- Hitre uspehe
- Pripravljenost managementa na spremembe
- Odločnega in strokovnega nosilca projekta ciljnega vodenja
- Podporo kontrolinga pri merjenju dosežkov
- Transparentno nagrajevanje zaposlenih



# HVALA ZA POZORNOST

**Gregor Bulc**

GSM: 051/338-997

gregor@fakta.si

## **Zaupnost**

Dokument je last podjetja Fakta Plus. Naročnik ne sme razkriti informacij iz tega dokumenta tretji osebi brez vnaprejšnjega pisnega dovoljenja. V nobenem primeru naročnik ne sme razkriti predlogov, metodologije ali vrednosti projekta drugi agenciji.