

# Ali vsi razumejo strategijo podjetja?

**F** Klaus Schuster  
mojakariera@finance.si



**»Gospodje, vem, da ste razvili odlično strategijo in uvedli zelo drzen projekt izvajanja sprememb, vendar mi ne zamerite, če zadeve ne bom olepševal: vašim sodelavcem zunaj uprave se o tem niti ne sanja!« (Ne)komuniciranje strategije podjetja je težava številnih menedžerjev in podjetij.**

Imenovan je bil na mesto novega glavnega direktorja banke. Njegov predhodnik se je v minulih dveh letih ukvarjal z ustanavljanjem podjetja in samo v zadnjih 12 mesecih je bilo odprtih 30 novih poslovalnic ter zaposlenih več kot 150 novih delavcev; toda zdaj je »prišel čas, da se kaj zasluži«. Pričakovanja delničarjev so bila velika: obseg prodaje naj bi se v prihodnjih treh letih povečal s 50 na najmanj 500 milijonov evrov, dobiček naj bi presegel 40 milijonov evrov.

Novi glavni direktor je dva tedna preživel za zaprtimi vrati skupaj s tremi izvršnimi direktorji, vrhunskimi profesionalci, ki so imeli ogromno izkušenj na krajevnem bančnem trgu; in zasnovo novo strategijo. Jasno jim je bilo, da bo pot do uspeha povezana s tem, da se morajo na trgu na novo umestiti kot banka za poslovanje s prebivalstvom.

## Rezultatov od nikoder

Toda po treh mesecih je glavni direktor postal nemiren. Zdelo se mu je, da se ni spremenilo čisto nič, v poročilih o ustvarjeni prodaji ni bilo zaznati nobenih opaznih rezultatov. »Le kaj se dogaja v mojih poslovalnicah,« me je vprašal, »in le zakaj ne prodamo toliko kot druge banke?«

Dan zatem sem začel z obhodom omrežja bankinih poslovalnic. Na slepo sem jih izbral nekaj v večjih mestih in nekaj v ruralnem delu države, hotel sem se na terenu pogovoriti z osebje. Toda že po obisku v tretji poslovalnici se je potrdilo, kar so kazala poročila o prodaji: prikazalo se je komaj nekaj odjemalcev, opravili so le nekaj plačil, nobeden od skrbnikov kupcev pa se ni ukvarjal s svetovanjem odjemalcem in prodajo bančnih produktov – medtem ko so bile nekatere druge banke v neposredni bližini polne strank.

## Preverite stanje na terenu

Prvo vprašanje, ki sem ga postavil vodjem poslovalnic - predvidevam, da bi vi vprašali isto -, je bilo: »Zakaj ne greste ven in ujamete nekaj strank, preden vstopijo v druge banke?« »Zato, ker so naši produkti predragi,« se je glasil odgovor. »Toda ali je cena res najpomembnejša?« je bilo moje naslednje vprašanje. »Kaj pa drugega?« so bili presenečeni.

Potem smo se usedli in sem hotel izvedeti še naslednje:

1. »Povejte mi, zakaj ste sploh tu?«

2. »Ima vaša poslovalnica še kakšen drug razlog za obstoj, ra-

zen tega, da so v mestu še drugi tekmeči? In če ga ima, kakšen je?«

3. »Kaj je vaša konkurenčna prednost oziroma po čem se vaša poslovalnica razlikuje od drugih bank, razen po cenah, ki ste jih omenili prej?«

4. »Predstavljajte si, da ste prebivalec tega mesta in imate nekaj denarja. Kam ga boste vložili - in zakaj bi kot morebitni odjemalec med tolikimi drugimi izbrali prav to poslovalnico?«

## Komuniciranje ni enkratno dogodek

Ob vrnitvi na sedež banke sem se sešel z glavnim direktorjem in njegovimi izvršnimi direktorji. »Gospodje, vem, da ste razvili odlično strategijo in uvedli zelo drzen projekt izvajanja sprememb, vendar mi ne zamerite, če zadeve ne bom olepševal: vašim sodelavcem zunaj uprave se o tem niti ne sanja! Nekateri nagovarjajo podjetniške odjemalce, drugi imajo za ciljno skupino zaposlene v javni upravi, nekaj pa jih preprosto čaka na odjemalce v poslovalnicah in upa na uspeh. Za vaše poslovalnice se mi zdi, kot da bi zanje veljal menedžment v slogu Franka Sinatre (saj veste, kako gre skladba My way). Ali z drugimi besedami: ravnanje osebja je z vidika strategije videti kot tek zajcev na begu pred lovci.«

»Ampak saj smo v začetku leta organizirali veliko prireditvev, na katerih smo svojo novo strategijo predstavili vsemu vodilnemu osebju,« se je branil izvršni direktor, odgovoren za trženje. To je sicer koristno, ampak izvajanje nove strategije in zlasti njeno komuniciranje nista enkratna dogodka, temveč trajna naloga! Še pomembneje pa je, da ima podjetje na vsakem od vodstvenih položajev profesionalne ljudi z ustreznimi voditeljskimi veščinami, ki so načrte in zamisli najvišjega vodstva vsak dan

pripravljeni prenašati na svoje delavce.

## Vsak mora vedeti

Kako to razumeti? Glavni direktor družbe mora oblikovati in izvajati svojo strategijo skupaj z izvršnimi direktorji, ki si morajo vzeti čas za to. O izvajanju strategije naj se nenehno pogovarjajo s svojimi vodji divizij, ti pa naj izkoristijo vsako priložnost, da o tem govorijo s svojimi vodji oddelkov, vodji poslovalnic in tako naprej. Kajti to delo je dobro opravljeno šele, ko zna tudi zadnji delavec v organizacijski strukturi odgovoriti na vprašanja, ki sem jih pred dnevi postavil v poslovalnicah v prej opisani zgodbi.

Poznam precej vodilnih menedžerjev, ki ne posvečajo veliko pozornosti temu vprašanju; takšno komuniciranje imajo najbrž za nepotrebno in zato svoje ljudi raje priganjajo k temu, da so tiho, prodajajo in dosegajo rezultate. Ko potem pričakovanih rezultatov ni, je osebje bodisi deležno zamenjav bodisi demotivirani delavci sami zapustijo podjetje. Vendar je po mojem takšna taktika lahko samo kratkoročna. Dolgoročno je namreč nujno, da vaše strateške zamisli prodrejo v celotno organizacijo. Kajti več ko ima podjetje delavcev s takšnim podjetniškim razmišljanjem in bolj ko so ti večji ukvarjanja tudi s strateškimi zadevami, raje in bolj kot običajno se bodo ti ljudje poistovetili s podjetjem - in boljši bodo rezultati. ●

## F INFO

► Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki se ukvarja z menedžerskim svetovanjem ter razvojem in izvajanjem mednarodnih projektov za banke in finančne institucije.