



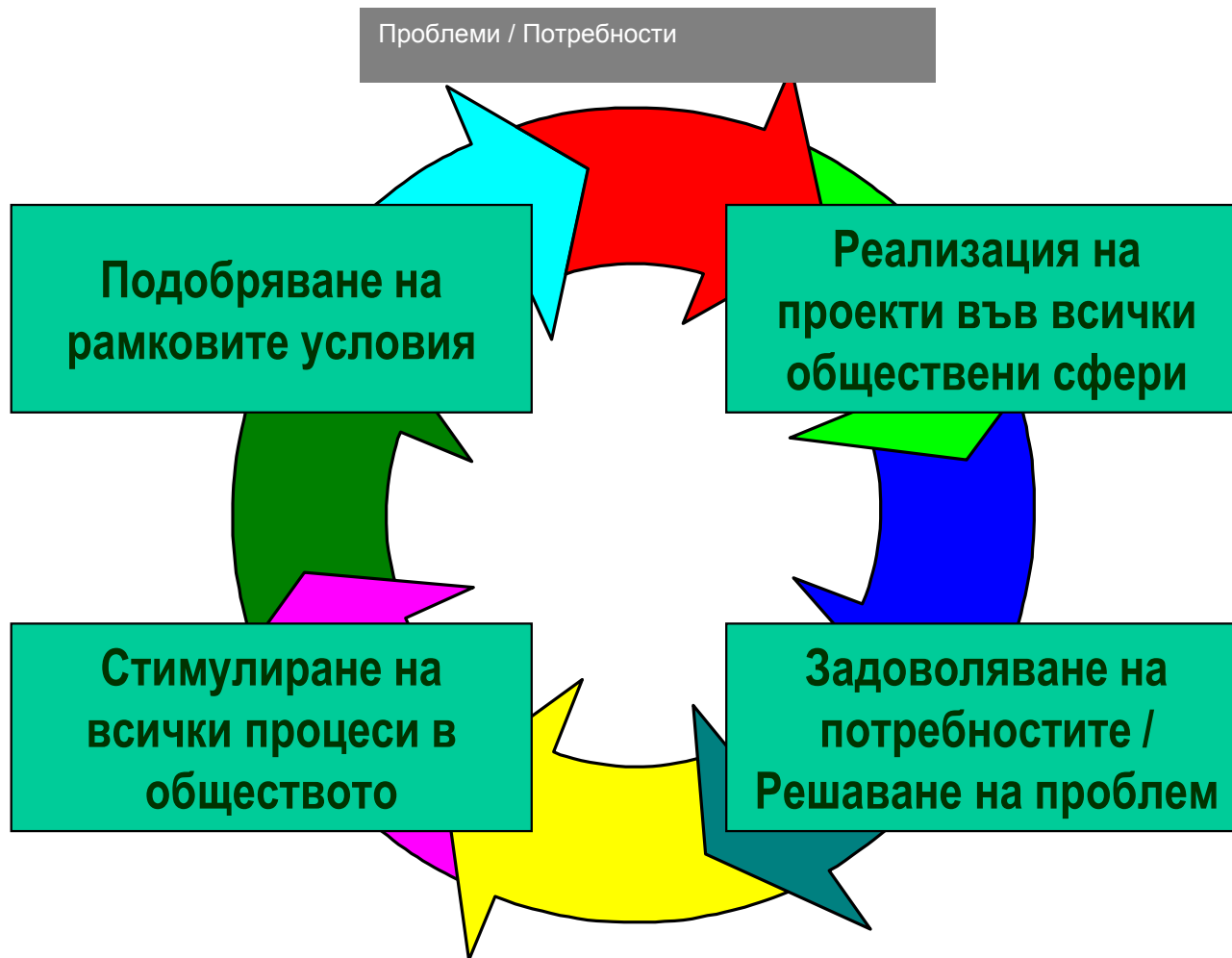
Програма за развитие на селските райони.

Европейски земеделски фонд за развитие на селските райони – Европа инвестира в селските райони”

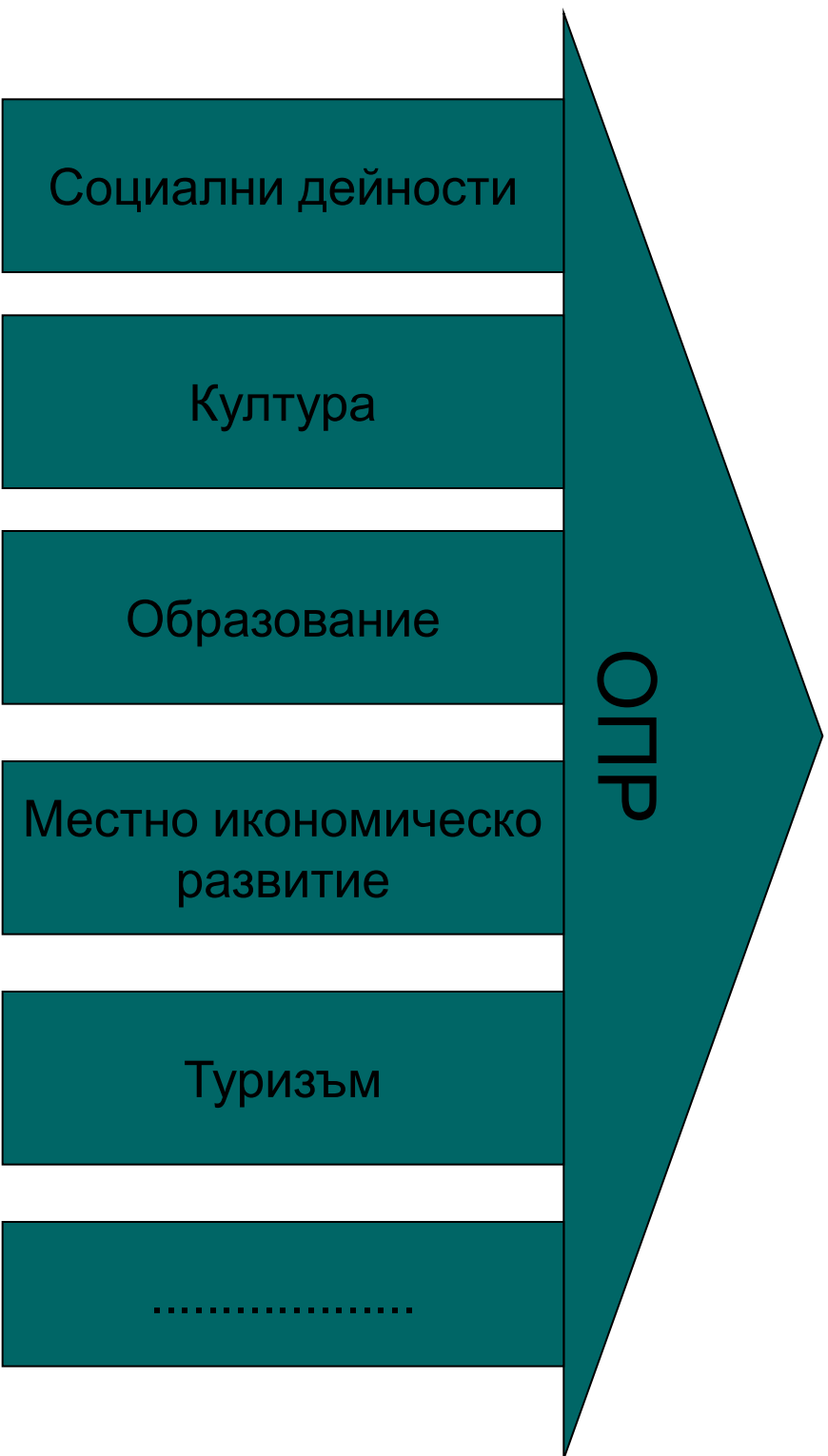
Стратегическо планиране. Стратегически решения в трудни времена

*Провеждане на обучение на местни лидери. Град Елена, 29
март 2016 г.*

Кръгов процес на развитие



Планиране на местното развитие



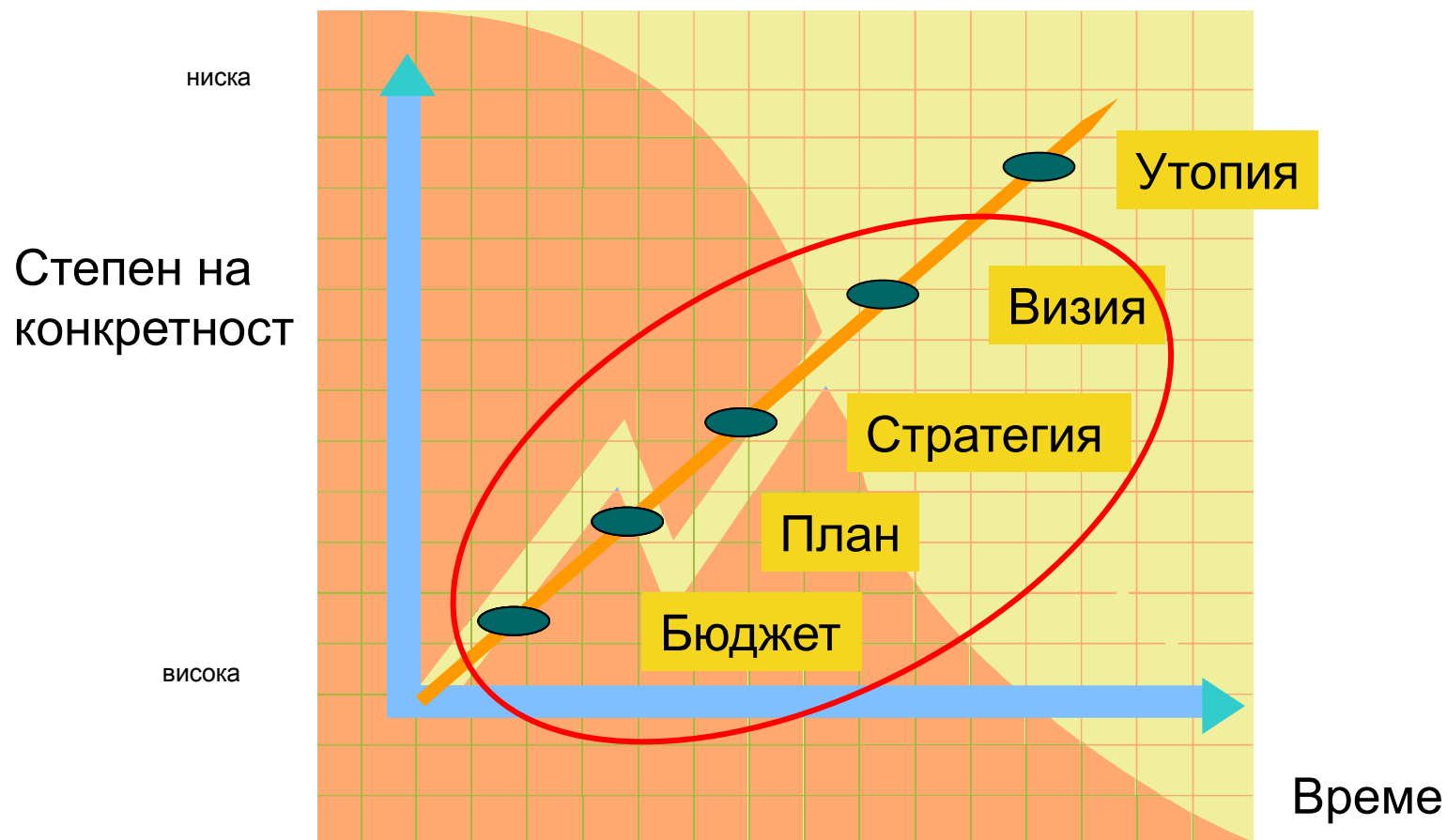
Важно за стратегическото планиране

- Основните принципи и етапи в процеса на разработване на стратегии са едни и същи, без значение в коя област
- От ключово значение в този процес е формулирането на визия, цели и дейности, въз основа на реалистична преценка на фактите и възможностите

“Прогресът не е нищо друго, освен реализация на мечтите”
Оскар Уайлд



Хоризонти на планиране



Необходимост от стратегия

- Преодоляване на случайността и хаоса
- Разумно разходване на оскъдните средства и осигуряване на допълнителен финансов ресурс
- Определяне на насоки за развитие въз основа на реалистична оценка на фактите
- Координиране на усилията за следване на приоритетната посока
- Привличане на външни партньори за реализацията



Същност на стратегията



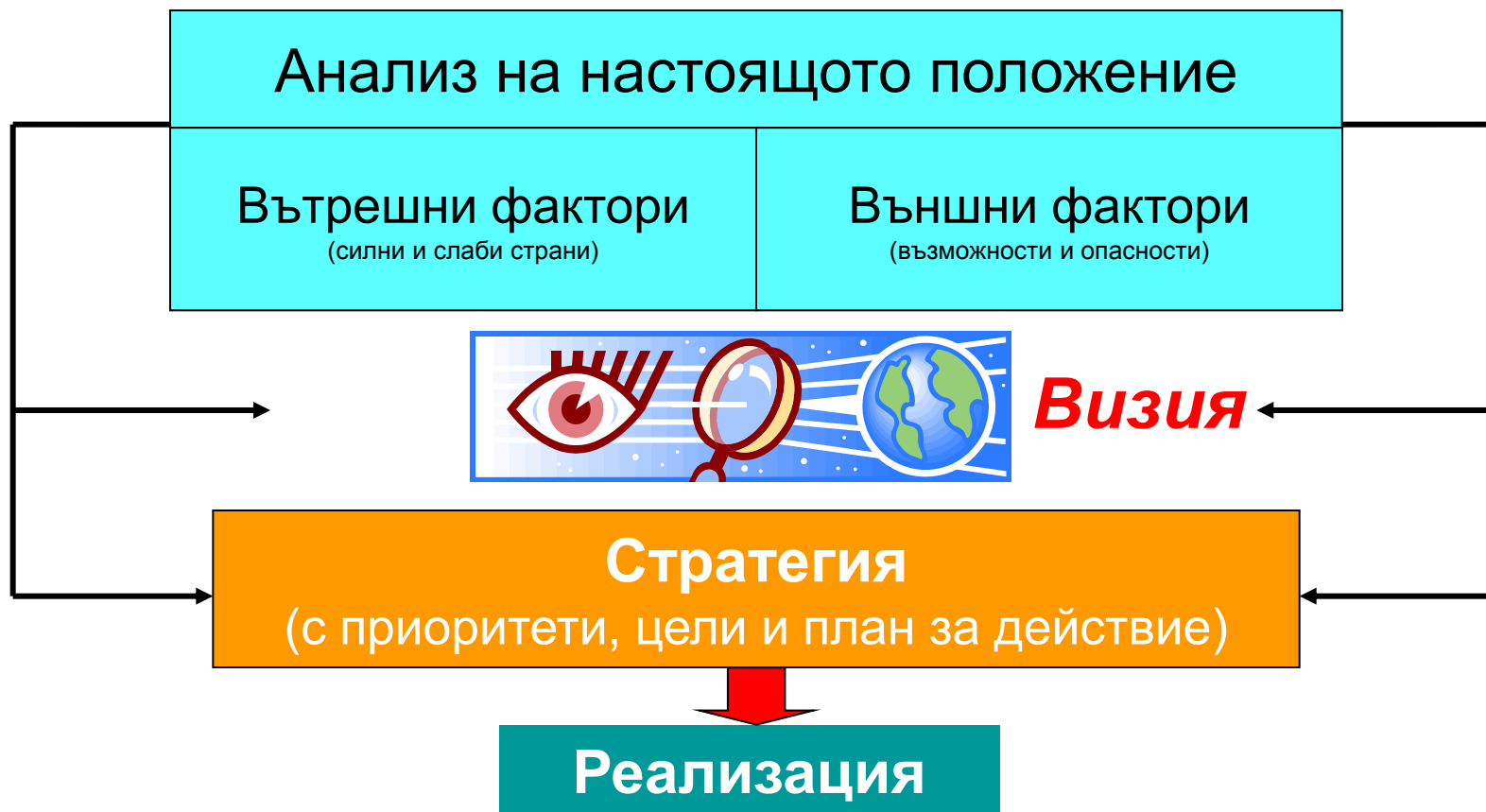
“Стратегията е дефиниране на желаното бъдеще с планови средства”
Х. Лемау

Цели на стратегията



- Да покаже посоката на развитие
- Да определи приоритетите
- Да набележи целите
- Да посочи в какво трябва да се инвестира
- С какви дейности и в какви срокове всичко това може да се постигне

Основни елементи в процеса на разработване на стратегия



Четирите опасности на непредвидимите времена



Слаба реализация

Могат ли екипите да осъществят стратегията на организацията

Криза на доверието

Несигурността на пазара расте. Хората губят доверие в организацията си

Загуба на концентрация

Ресурсите намаляват, объркването се увеличава. Служителите вършат по няколко работи наведнъж, концентрацията намалява

Повсеместен страх

Икономическата рецесия причинява и психологическа рецесия



Целта е: Предвидими резултати в непредвидими времена

1. Реализирайте приоритетите си с отлично качество
2. Движете се с бързината на доверието
3. Постигайте повече с по-малко
4. Намалявайте страха



Реализирайте приоритетите си с отлично качество

Фокусирайте се върху главните цели

Твърде много цели

Липса на ясно дефинирани цели

Отвлечане на вниманието от целите



Грижете се всеки да знае какво прави

Ръководителите решават каква е целта, но не и как да бъде постигната: тук идва ролята на екипа.

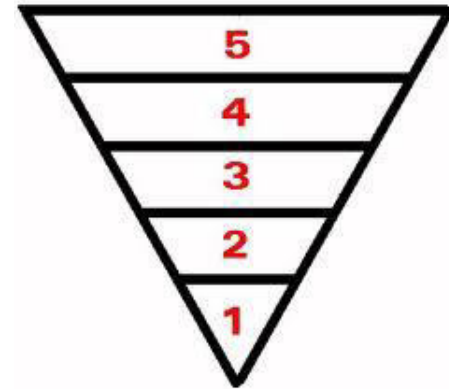
Следете показателите

Ускоряването на ефективната работа означава наблюдение на няколко ключови критерии.

Създайте регулярен цикъл на отчетност



Фокусирайте се върху главните цели



Твърде много цели

Никоя организация не може да успее ако разпредели ресурсите си между твърде много инициативи. Фокусирането върху правилните, критично важните проблеми (3-5) е решаващо за постигането на успех.

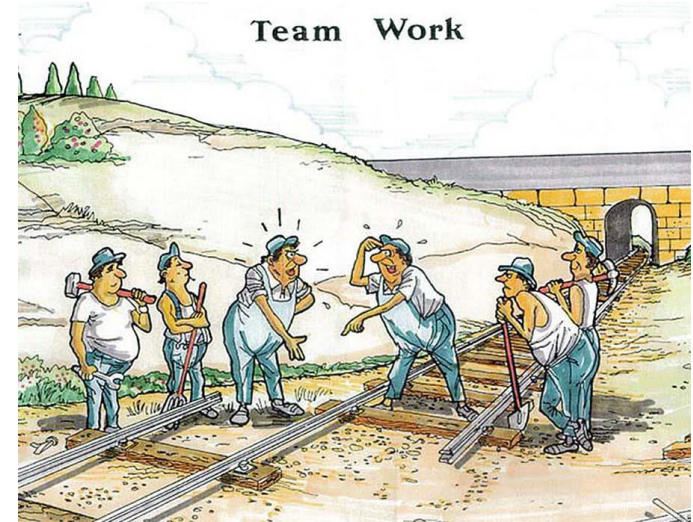
Липса на ясно дефинирани цели

Ако успехът ви зависи от конкретна цел, струва си да я дефинирате наистина добре

Отвлечане на вниманието от целите

В лоши времена разсейващите фактори стават по-силни от всякога

Грижете се всеки да знае какво прави



Лидерите, които определят целите трябва дават на екипите си време и възможност да обмислят как да го постигнат.

Всяка нова цел изисква от хората да вършат неща, които досега не са правили. “Емоционално и интелектуално се затрудняваме да приемем пробата и грешката като методи на действие. Трудно приемаме и факта, че се налага да преживяваме поредици от малки неуспехи.” (Насим Талейб)



Следете показателите



Трябва да се наблюдават два вида показатели: оставащи и водещи.

Оставащите ни показват какво се е случило в процеса на работа – данни за продажби, отчети за разходите, справки за приходите и т.н.

Водещите показатели подлежат на влияние и промяна. Те показват какво е вероятно да се случи. Например, да се следи ефекта от пращаните оферти. Това са показатели, които са необходими за постигането на целта.

Създайте регулярен цикъл на отчетност



Необходимо е да се поставят въпроси, фокусирани върху решенията и свързани с т.нар. “малки победи”.

Това е форма на сверяване на текущите резултати, което помага на постигането на целта.

Среци веднъж седмично, фокусирани върху ключовите критерии за успех.

Движете се с бързината на доверието

	Данък	Дивиденди
Лоялност от страна на клиентите	Когато имат друга възможност, клиентите предпочитат нея	Редовните клиенти осигуряват значителна част от приходите ви
Служители	Страдате от необичайно високо текучество на кадри	Хората искат да работят при вас и когато постъпят на работа се задържат
Скорост на производство	Минава дълго време докато осигурите услугата или изпратите стоката до пазара	Осигурявате услугите бързо. Производството става гладко, навреме и при постоянно повишаващо се качество
Среци	Хората надълго и широко изясняват позициите си и политиканстват. Изпитват нужда да се отбраняват	Среците са открити и прозрачни. Хората се чувстват спокойни да изразят мнението си
Продажби	Продажбите вървят бавно, протакат се заради колебания, продължителни преговори и педантизъм	Продажбите стават лесни и просто, купувачите са открити и сигурни във вас

Три стъпки към изграждане на доверие



Създаване на прозрачност

Това означава да казвате истината по начин, по който хората могат да я проверят и потвърдят за себе си.

Спазване на ангажиментите

Внимавайте какви ангажименти давате и как ги спазвате.

Доверие към другите

Добрите служители искат доверие.



Постигайте повече с по-малко



Да олекотим раницата...

Повече какво?

Успешните организации стесняват фокуса върху спечелването на лоялността на клиентите и служителите

След това синхронизират организацията на новите приоритети

Спечелете лоялността на клиентите и служителите



Превърнете клиентите на цялата компания в приоритет, като отново и отново си задавате въпроса: Дали клиентът би платил за това?

Съкращаването на хора може да е необходима мярка, но все пак не забравяйте, че само квалифицираните хора могат да ви дадат решенията, с които да успеете въпреки кризата.

Спечелете лоялността на клиентите и служителите



Фокус върху клиентите

Едно от изкушенията на кризата е да се отклони вниманието от клиентите и служителите и да се насочи към финансите

Доволни клиенти \neq Лоялни клиенти

Правете по-малко от конкурентите си, за да ги победите. С други думи, правете повече от нещата, които действително интересуват клиентите ви, и по-малко от останалите, които изобщо не ги засягат.



Спечелете лоялността на клиентите и служителите



Фокус върху служителите

Да се обсъди заедно със служителите:

Как да намерим начин да предлагаме на повече клиенти неща, за които са готови да платят?

На кои основни проблеми на клиентите си можем да отговорим?

Какъв може да бъде нашият принос?

Намалявайте страха



Три въпроса

Какво ви струва психологическата рецесия?

Страхът завладял ли е вашата организация? Чувстват ли се хората парализирани от несигурност?

Намерили ли сте начин да преобразувате страха в продуктивна енергия?



Повечето организации имат проблеми с изпълнението на стратегиите си

По-малко от 10% от стратегиите, които са добре формулирани се изпълняват ефикасно

- Fortune Magazine

Нашият проблем не е свързан толкова със стратегията, колкото с нейното изпълнение.

- Tony Hayward, CEO, BP

По-добре е да имаме посредствена стратегия, която се изпълнява, отколкото брилянтна стратегия, която се изпълнява лошо.

- Jamie Dimon, CEO, J.P. Morgan Chase



Преди да се предприеме програма за промени е необходимо да се потвърдят фундаменталните цели на организацията

Мисията описва основната цел на организацията, особено това което осигурява на клиентите
“Да организира световната информация и да я направи достъпна и полезна.”

Google

Основните ценности на организацията описват поведението и характера на организацията.

- Скания се стреми да намали влиянието върху околната среда от своите продукти по време на производството и използването им. Ние правим това, вземайки предвид ефекта върху околната среда през целия жизнен цикъл на нашите камиони, автобуси и двигатели.
- В процеса на развитие на своите продукти и услуги, Скания отделя специално внимание на шофьорите. Ние вярваме, че шофьорът е единственият най-важен фактор за ефективността, околната среда и безопасността. Обучените и отговорни шофьори са гръбнакът на индустрията, но често техният принос към обществото се подценява.

Визията е кратко изявление, което дефинира амбициозни, измерими и постижими в определен срок цели.

- **Signa Property and Casualty Insurance Company** [по времето, когато е на загуба]
“до 5 години да бъде в първата четвърт на печелившите компании”
- **Large Apparel Retailer** (с продажби от \$8 млрд)
“до 5 години да достигнем продажби за \$20 млрд”
- **President John F. Kennedy (1962) за американската космическа програма**
“до края на десетилетието човек да стъпи на луната и безопасно да го върнем на земята.”

Организациите могат да обобщят стратегията си чрез VAS

Визия (V):

- **Какви** са целите на стратегията;
- Количествени измерители и времева рамка

Предимства (A):

- **Как** организацията ще постигне целите
- Как организацията ще планира, произведе и окаже услуги по различен, по-добър или уникален начин в сравнение с конкуренцията
- Ценности, които организацията ще използва за привличане на клиенти

Сфера (S):

- **Къде** (нишата), в която ще работи организацията
- Сегмента от клиенти, обхват на продуктова линия, използвани технологии, обслужвана географска територия, степен на вертикална интеграция



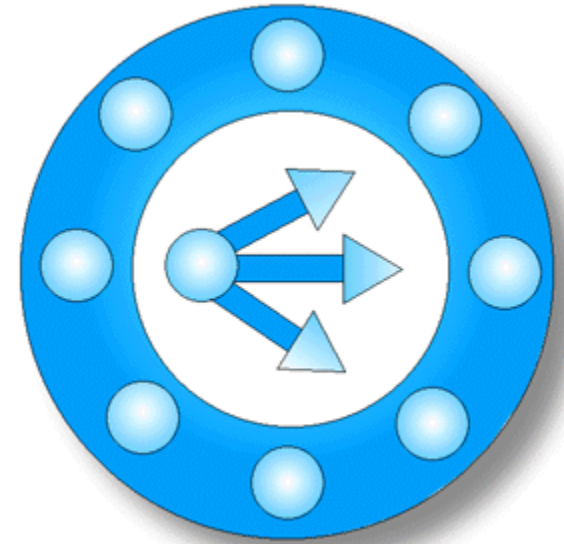
Стратегически цели на Mobil (VAS)

- (V): Да постигне най-висока възвращаемост на вложения капитал (12%) спрямо основните американски петролни компании до 3 години
- (A): Чрез бързи, ориентирани към клиента продажби в партньорство с продавачите на дребно ...
- (S): На бензин супер, полуфабрикати и консумативи за леки коли и услуги на трите основни целеви клиентски групи.

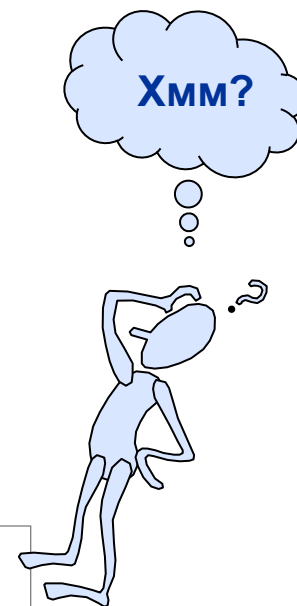
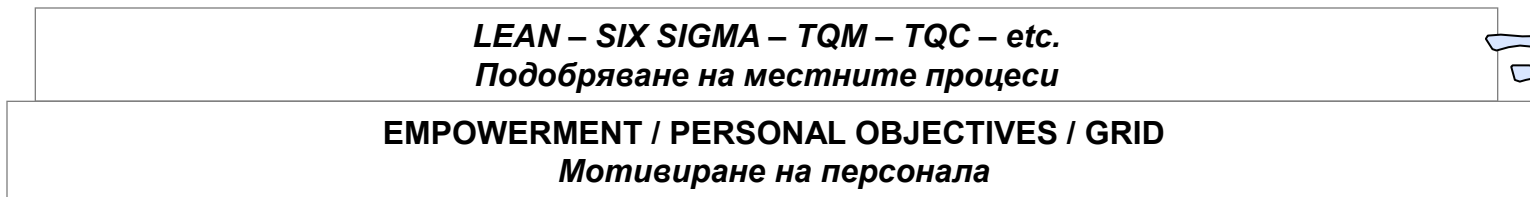
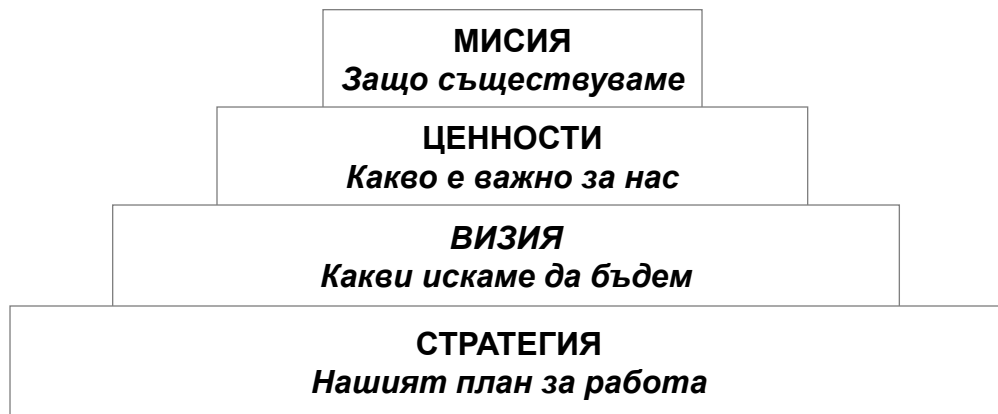
Организацията трябва да дефинира мисия, визия и ценности и да има ясна стратегия

Стратегията носи следните съобщения:

- Какво се опитва да постигне организацията?
- Как организацията ще измерва успеха?
- В коя сфера се конкурира? (клиенти, региони, доставчици и др.)
- Средства (предимства), които ще се използват за постигане на целите.



Често са налице различия между разбиранията за мисия, визия и стратегия между мениджмънта и другите нива в организацията





Въпроси?



Благодаря за вниманието!

