

2020-10-01

VVĮ strategijų (SVP) projektų vertinimas 2020 m.

KLAUSIMAI	ATSAKYMAI
<p>1 Ar kalbama tik apie išorės klientus, ar ir apie vidinius?</p>	<p>Viena iš keturių strateginio žemėlapiu perspektyvų „Klientai“ – orientuojama į išorinę verslo perspektyvą. Vidinių klientų matavimus siūlytume planuoti „Vidiniuose procesuose“ ir/arba „Organizacijoje“.</p>
<p>2 Patikslinkite kaip suprantate „aiškus ir išsamus investicijų atsiperkamumas“?</p>	<p>Tinkamiausia, kiekvienam investiciniam projektui pritaikyti finansinį modelį, kuris leistų įvertinti projekto vertę, atskleistų planuojamus rezultatus. Turėtų būti aiškiai identifikuojamos prielaidos, finansavimo šaltiniai, didesnių projektų atveju pateikti planuojamą projektų modelį prieduose (pelno (nuostolių), balanso, pinigų srautų prognozes, finansavimo šaltinius ir pan.).</p>
<p>3 Kokius modelius laikote efektyviausius atliekant įmonės vidaus analizę. Kokios būtų esminės pastabos ar pasiūlymai iš atliktų praeitų metų vertinimų?</p>	<p>Rekomenduojama vadovautis Porterio vertės grandinės modeliu, kuris vadovams padeda išanalizuoti konkrečias veiklas, kurios galėtų kurti vertę, didinti efektyvumą ir suteikti konkurencinių pranašumų. Taip pat pastebime, kad vengiame kritiškai įvertinti iššūkius, su kuriais susiduria įmonė, ypač personalo, procesų ir veiklos organizavimo, kitose srityse, šių iššūkių sprendimų planavimas ir sprendimas gali leisti itin reikšmingai prisidėti prie sėkmingesnės įmonių veiklos. Pabrėžiame, kad probleminių aspektų minėjimas nėra turintis neigiamų pasekmių vertinime, o tik indikuoja nuoseklų strategijos rengimą.</p>
<p>4 Ar neplanuojate apskritai peržiūrėti Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairių? Nemanote, kad jos yra pasenusios ir nelabai aktualios šiandieninėje aplinkoje?</p>	<p>Taip. Gaires planuojame peržiūrėti 2021 metais ir taip jas aktualizuoti.</p>
<p>5 Jei įmonė dirba tik su vidiniais klientais, į ką būtų svarbiausia orientuotis? ar ir kaip dukterinės įmonės strategijoje turėtų atsispindėti matricinis valdymas?</p>	<p>Jei įmonė yra vidinių įmonių grupės paslaugų teikėja, strateginių tikslų bei uždavinių žemėlapis su matuojančiais rodikliais turėtų atspindėti paslaugų kokybę, veiklos efektyvumą, ir pan. Įmonės valdymo struktūra turi būti tokia, kad padėtų įgyvendinti įmonės strategiją.</p>

6 Kodėl skirstote dukterines įmones į kategorijas ir keliate skirtingus lūkesčius jų ruošiamoms strategijoms?

Įsiklausydami į Jūsų komentarus sutinkame, kad tikrai ne visuomet adekvatu reikalauti pilnos apimties strategijų dokumento visoms dukterinėms įmonėms, todėl pasiūlėme sumažintus reikalavimus, kas, tikimės, atspindės visų pusių lūkesčius.

Jei turite klausimų ar matote kitą specifiką, norite plačiau aptarti ir susiderinti lūkesčius – skatiname mus informuoti ir susiderinsime susitikimą, kurio metu juos išspręsimė.

7 Kodėl vienos įmonės rengia trumpas skaidrių pavidalo strategijas be jokių rodiklių, o kitos turi rengti didelės apimties dokumentą?

Nepilnos apimties viešinama strategija dažniausiai skiriama investuotojams, o darbinis dokumentas yra tikrai ilgesnis ir išsamesnis. Galime patvirtinti, jog įmonių strategijos yra vertinamos pagal analogišką standartą, laikomasi Gairių. Strategijų dokumentas nebūtinai turi sudaryti didelį puslapių skaičių, ar būti apibrėžto formato – svarbu, jog būtų aiškus ir talpintų reikiamą informaciją.

8 Kaip užtikrinti, kad turite visą informaciją strategijos vertinimui?

Įmonė, rengdama informaciją, reikalingą strateginių veiklos planų (projektų ar jau patvirtintų strategijų) vertinimui pilna apimtimi, geriausiai žino, kurie dokumentai turėtų būti pateikti. Esant abejonei, visuomet galite pasitikslinti, ar VKC gavo visus dokumentus. Vertiname tik su strategijomis pateiktus dokumentus, tad jei pateikiamos nuorodos į dokumentus, kurie yra vidiniai (t. y. ne aktyviosios nuorodos į viešus dokumentus), prašome juos pateikti kartu su projektu. Detalesnius ar papildomus duomenis galite pateikti kaip priedą.

9 Kodėl šiais metais didinate reikalavimus pateikiamiems dokumentams, ar jų reikės pateikti daugiau nei iki šiol?

Šiais metais nereikia teikti jokių naujų dokumentų – tiek rengiant strateginį veiklos planą, tiek jį vertinant vadovaujama šiais pačiomis Gairėmis, kaip ir ankstesniais metais. Pristatymo metu buvo tiesiog sudėlioti pagrindiniai akcentai, į ką bus kreipiamas didesnis dėmesys ir kodėl. Vienas jų – didesnių VVĮ atveju ryški tendencija, kad dalis vertinamų SVP dalių įmonių yra rengiami kaip atskiri dokumentai, juos prašome ir pridėti.

Vienintelė naujovė, atsirandanti šiais metais, skirta labiau pačio proceso organizavimui: pateikiant patvirtintą strateginį veiklos planą, rekomenduojama VKC pridėti ir informaciją, kokia apimtimi atsižvelgta

į SVP projektui pateiktas pastabas (detalesiau apie šios informacijos pateikimo būdą informuosime rašte kuris bus siunčiamas kviečiant pateikti patvirtintas strategijas).

10 Kodėl strategijos projektui turėjote mažai ir neesminių pastabų, galutinę patvirtintą strategiją įvertinote prastai?

Jeigu patvirtintoje strategijoje yra nemažai skirtumų, lyginant su pateiktu strategijos projektu, vertinimas gali ženkliškai skirtis. Tikimės nuoseklumo tarp pateikto projekto ir galutinės strategijos, o taip pat – tarp pateiktos strategijos ir pavašarį teiksiamos strategijų įgyvendinimo ataskaitos. Jei per metus kažkas keitėsi, prašome informuoti ir VKC, kad turėtume pilnus duomenis vertinimui.

11 Ar galėtumėte pateikti bent keletą „bevardžių“ pavyzdžių, pvz., dėl strateginių kryptių ar uždavinių bei rodiklių formulavimo, koks suformuluotas labai gerai arba priešingai, kaip formuluoti nevertėtų.

Rekomenduojama vengti tokių tikslų ar uždavinių, pvz. „Parengti reagavimo į klientų skundus tvarkos aprašą“. Tinkamas būtų tikslas ar uždavinys „Klientų skundų administravimo laiko trumpinimas“ su atitinkamu siektinu rodikliu x dienų N+1 metais, x dienų N+2 metais ir pan.
