



Strateginis veiklos planavimas iš valdybos perspektyvos

Egidijus Vaišvilas
e.vaisvilas@executiveadvisors.eu

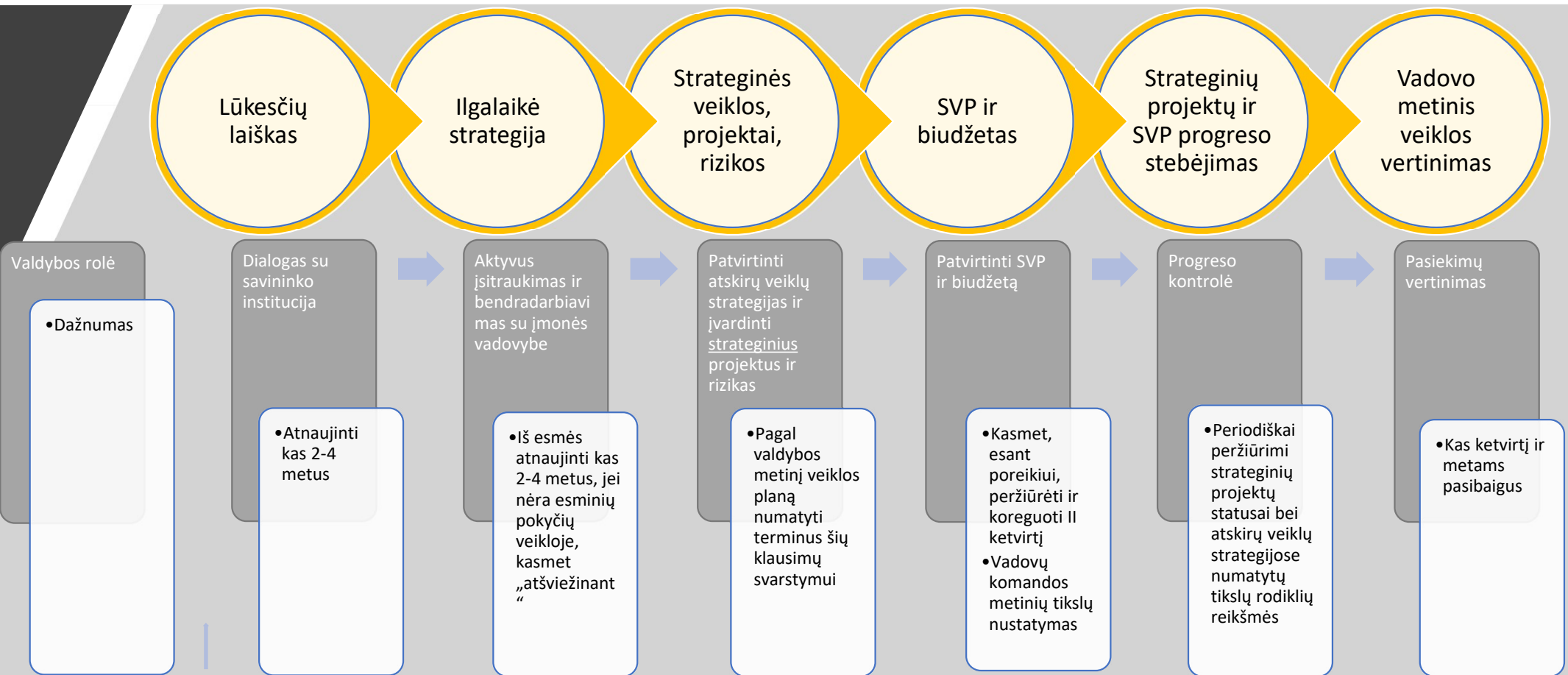
Patirtis

- Su valdybomis susiduriu nuo 1997 metų:
Omnitel amerikietiškas valdybos modelis, kai Telia įsigijo akcijas – skandinaviškas valdybos modelis
Omnitel prezidento patarėjas, bendrųjų reikalų direktorius
- Nuo 2001 metų lietuviško kapitalo įmonėse pradėjau diegti valdybų valdymo modelį
- 11 metų konsultavimo patirtis įmonių gaivinime (turnaround), įsigijimuose, transformacijose, investicinių projektų rengimas investiciniams fondams, UAB Executive Advisors partneris nuo 2010 m.
- 2010-15 Westexpress generalinis direktorius
- Nuo 2016 metų AB Baltic Underwriting Agency (Lloyds) (stebėtojų tarybos narys)
- 2017-19 Telecentras (valdybos pirmininkas)
- Nuo 2017 Kelių priežiūra (valdybos narys, audito komiteto narys)
- Nuo 2017 Registrų centras (valdybos pirmininkas)
- Nuo 2018 Baltic Clipper generalinis direktorius

Teisės aktai, reglamentuojantys VVĮ strateginio planavimo procesą

- AB įstatymo 32 straipsnis. Stebėtojų taryba svarsto ir tvirtina bendrovės veiklos strategiją, analizuoja ir vertina informaciją apie bendrovės veiklos strategijos įgyvendinimą, šią informaciją teikia eiliniam visuotiniam akcininkų susirinkimui;
- AB įstatymo 34 straipsnis. Bendrovės, kurioje sudaroma stebėtojų taryba, valdyba analizuoja, vertina bendrovės vadovo pateiktą veiklos strategijos projektą ir informaciją apie bendrovės veiklos strategijos įgyvendinimą ir juos kartu su atsiliepimais ir pasiūlymais dėl jų teikia stebėtojų tarybai, o bendrovės, kurioje nesudaroma stebėtojų taryba, valdyba atlieka šio įstatymo 32 straipsnio 1 dalies 1 punkte nustatytą funkciją.
- VĮ įstatymo 3 straipsnis: Įmonės veiklos tikslams įgyvendinti rengiama įmonės veiklos strategija ne trumpesniai kaip 4 metų laikotarpiui.
- VĮ įstatymo 4 straipsnis: Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija tvirtina įmonės veiklos strategiją;
- VĮ įstatymo 10 straipsnis: Valdyba teikia įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai išvadas dėl įmonės veiklos strategijos projekto.
- LRV nutarimas dėl Strateginio planavimo gairės ir strateginio valdymo gairių.
- LRV nutarimas dėl valstybės valdomų įmonių vadovų darbo užmokesčio.

Strateginio planavimo ciklas



Lūkesčių laiškai ir politinis ciklas

- Paskyrus ministrus, atsiranda nauji valdybos nariai ir, kaip taisyklė, formuojamas naujas lūkesčių laiškai
- Lūkesčių laiškai gali reikšmingai pakeisti įmonei keliamus tikslus, todėl reikalingas dialogas tarp įmonės ir savininko.

Bet...

ar visada tas dialogas vyksta?

Tam tikra prasme VVJ išgyvena „akcininko“ pasikeitimus ne rečiau kaip kas 4 metus.

Ilgalaikiai tikslai

Koks bus mūsų išskirtinumas, už ką turi vertinti suinteresuoti asmenys?

Kaip matuosime grąžą? ROE, dividendais, mažėjančiomis paslaugų kainomis?

Kaip keliami inovaciniai tikslai? Ar jie skatina imtis racionalių naujovių su konkrečiais grąžos terminais:

pvz. naujos giminingos veiklos ar projektai po 3 metų turi patys save išlaikyti.

Kokie turi būti iškelti socialiniai tikslai?

Skaidrumas, lygiateisiškumas, duomenų atvėrimas, įtaka klimato kaitai, ...

SMART tikslų nustatymo modelis leidžia greitai patikrinti, ar tikslai keliami tinkamai

Lūkesčių laiško transformavimas į ilgalaikius tikslus pagal SMARTT

Lietuvos Oro Uostai:

„Įmonė privalo savo kompetencijos ribose prisidėti prie susisiekimo oro transportu gerinimo. Bendradarbiaujant su Susisiekimo ministerija, Ekonomikos ir inovacijų ministerija ieškoti sprendimų dėl patrauklių maršrutų su pagrindiniais verslo ir kitais traukos centrais pritraukimo.“

Tai yra kryptis. Bet kaip įvertinti, ar pasiektas rezultatas?

Galima alternatyva:

Iki [2025] metų kartu su [EIMIN] ir [...] užtikrinti, kad bet kuri Europos šalies sostinė bus pasiekama ne ilgiau kaip per 6 valandas, o pagrindinės Lietuvos šalys-partnerės [pvz. Vokietija, Belgija, Jungtinė Karalystė] tiesioginiu skrydžiu ne rečiau kaip 5 kartus per savaitę.

Valdybos įsitraukimas rengiant strategijas

- Įmonės (vadovo) perspektyva
 - Demonstruojama vadovo lyderystė
 - Palaikoma komandos dvasia ir motyvacija
 - Suvienodinamas įvairių vadovų lygių matymas į ateitį
 - Siekiamas didesnis vidurinės grandies vadovų įsitraukimas įgyvendinant strateginius projektus
 - Mažai noro pritraukti išorinius konsultantus
 - „Atsargūs“ tikslai
- Valdybos perspektyva
 - Platesnis matymo kampas
 - Galimybė giliau ir betarpiškai pažinti organizaciją
 - Tiesiogiai jaučiamas vadovo ryšys su organizacija
 - Palaikomos strategiškai svarbios iniciatyvos.

Kai į strategijos rengimą įsitraukia valdybos narys ar keli nariai, iš anksto atsakoma į klausimus, kurie atsirastų aptarimo ir tvirtinimo metu.

Taip užtikrinamas ir patirties perdavimas, ir sklandesnis tvirtinimas.

Strateginio plano kokybė

Dauguma VVĮ vykdo keletą veiklų, o strategija rengiama bendra įmonei

- Ar aiškiai išgryninamos veiklos?
- Ar atsakome sau, kodėl vykdomė vieną ar kitą veiklą?
- Ar turime „atsitraukimo“ planą iš vienos ar kitos veiklos?
- Ar tikrai pakanka išteklių – visų pirma laiko – strateginei veiklai vystyti?

Ar tinkamai „nuleidžiami“ strateginiai tikslai į užduotis?

- Ar koreliuoja vidinių padalinių strategijos su išorinių veiklų tikslais?
- Ką komunikuojame išorei?
- Ar aiškiai kaskaduojami tikslai iki padalinių?
- Ar tikslų nėra per daug?
- Ar prie tikslų yra ne tik atsakingi vadovai, bet ir įvardinti susiję padaliniai?

Kodėl rengiame strategiją? ar sau, ar dėl to, kad reikia?

Kiek viešinti VVĮ strategiją?

Vadovo metinis veiklos vertinimas ir motyvavimas

- Per didelė orientacija į vadovo, o ne vadovų komandos vertinimą.
- Vertinama tik už trumpalaikių tikslų pasiekimą, bet strategija per metus neįgyvendinama.
- Didelis privalumas turėti ilgalaikę motyvavimo sistemą visai komandai už ambicingų tikslų pasiekimą.
- Palikime kuo mažiau vietos diskreciniams rodikliams – naudokime SMARRT
- Neužtenka patvirtinti tikslus ir po metų pažiūrėti, ar pavyko pasiekti.



Ačiū!

We help to keep your focus and
bring your vision to life

Executive Advisors