

PRZEPROWADZENIE ROCZNEGO PLANOWANIA

Biznesplany muszą być sprawą roczną. Bez nich liderzy nie mają obiektywnego mechanizmu identyfikowania celów i planów działania do realizacji. Bez planu sukces przyjdzie tylko przez przypadek, a porażka to kwestia czasu. Planowanie jest stosowane w każdym rodzaju działalności i branży, zarówno usługowej, jak i produkcyjnej, niezależnie od wielkości. Jeśli spojrzymy na firmę jak na statek, segregacja jest jak automatyczny system balastowy, który zapewnia płynne działanie podczas podróży. Triage identyfikuje kwestie, które należy rozwiązać, wyznacza osiągnięcie celu i ujawnia słabe wyniki w rehabilitacji. Osiągnięcie balastu nie jest możliwe bez uprzedniego zidentyfikowania mocnych i słabych stron Twojej firmy. Dane historyczne i prognozowane należy dokładnie przejrzeć. Przeprowadzane są wywiady z kluczowymi decydentami, aby zapewnić zebranie i właściwe zrozumienie dokładnych informacji. Wstępny plan zawierający wstępne cele do dyskusji jest przygotowywany jako środek komunikacji i wykorzystywany jako dokument roboczy. Ale przed szczegółowym zbadaniem planowania, ważne jest, aby potwierdzić jeden lub dwa punkty. Planowanie biznesowe z pewnością nie jest nowym narzędziem. Jego teoria istnieje od kilkudziesięciu lat, chociaż praktyczna implementacja została opóźniona. Znalezienie liderów, którzy nie zgadzają się z zaletami planowania biznesowego, jest trudne. Znalezienie tych, którzy nie stosują jej właściwie, jest zaskakująco łatwe. Pozostaje elektorat liderów, którzy popierają teorię, ale nie praktykę. Mogą obawiać się kosztów procesu lub brak im cierpliwości i dyscypliny, aby go wdrożyć. W obu przypadkach niewłaściwie wdrożony proces planowania zachęca do niepowodzenia - znacznie większy koszt! Koncentracja na planie zależy w dużej mierze od dojrzałości firmy. Plany dotyczące działalności start-upów różnią się znacznie od planów dojrzałych firm. Noworodki walczą o przetrwanie: każda działalność zarządcza koncentruje się na rozwoju produktu i przepływie gotówki. Firmy o ugruntowanej pozycji są bardziej zainteresowane rosnącym udziałem w rynku i ekspansją. Określenie etapu konkretnego biznesu nie jest tak proste, jak mogłoby się wydawać. Zbyt pewni siebie liderzy, których nowe biznesy wciąż znajdują się na etapie przetrwania, często zachowują się tak, jakby byli w fazie wzrostu. Może to prowadzić do zbyt agresywnych planów, które niepotrzebnie zagrażają rentowności firmy. Z drugiej strony zyski w dojrzałych firmach pozostają w stagnacji, gdy liderzy są zbyt nieśmiali. Tolerancja na ryzyko i osobisty makijaż robią różnicę. Aby uzyskać obiektywność, należy skonsultować się z bratnimi duszami. Po dokładnym określeniu fazy dojrzałości biznesowej można rozpocząć proces planowania.

Ludwig Inc. to nasze studium przypadku, ponieważ rozumiemy proces systematycznego budowania rocznego biznesplanu.

Ludwig Inc. zatrudnia 626 osób do produkcji i sprzedaje sprzęt komputerowy o wartości 964 milionów dolarów na całym świecie. Każdego roku jej zespół kierowniczy przeprowadza formalny proces planowania w celu zidentyfikowania mocnych i słabych stron w każdym obszarze funkcjonalnym, potwierdzenia misji firmy oraz określenia konkretnych celów i planów działania na nadchodzący rok. Liderzy każdego z pięciu obszarów funkcjonalnych oceniają swoje priorytety w porównaniu z priorytetami firmy. Liderzy w obszarach ogólnego zarządzania, finansów, marketingu i sprzedaży, produkcji i zasobów ludzkich spotykają się, aby upewnić się, że ich cele są kompatybilne. Kiedy wszyscy zgadzają się z konkretnym planem, jest on pisany na piśmie i kieruje codziennymi działaniami na nadchodzący rok.

OKREŚL SWOJĄ MISJĘ KORPORACYJNĄ

Biznesplany składają się z trzech filarów: deklaracji misji, konkretnych celów funkcjonalnych i szczegółowych planów działania na rzecz osiągnięcia tych celów. Oświadczenia o misji firmy przedstawiają rację bytu firmy, jej powód, dla którego prowadzi ona działalność. Zazwyczaj cztero- lub

pięciowerszowa ogólna deklaracja wartości lub kierunku korporacyjnego, staje się konstytucją korporacyjną. Niektórzy przywódcy nie mają większego pożytku z tego stwierdzenia, uważając je za zbyt ogólne, aby miało sens. Pracownicy często tego nie rozumieją, a klienci mogą się do tego nie odnosić. Wszyscy oni nie doceniają wartości deklaracji misji i jej potencjalnego wkładu w sukces firmy. Deklaracja misji nadaje ton opracowywaniu celów i konkretnych planów działania, zachęcając do efektu kaskadowego do planowania - od bardzo ogólnej deklaracji misji do bardzo konkretnych kroków działania lub łatwych do opanowania ukąszeń!

Deklaracje misji można znaleźć w firmach dowolnej wielkości, branży lub zawodu. Złożoność deklaracji misji niekoniecznie różni się w zależności od sklepu na rogu po międzynarodową korporację, chociaż oczywiście w przypadku tej ostatniej jest ona prawdopodobnie bardziej złożona. Spójrzmy na przykład na misję Ludwiga.

Ludwig Inc. jest wiodącym, najbardziej dochodowym producentem sprzętu komputerowego, dystrybuowanym na całym świecie, zapewniającym wyjątkową obsługę klienta i ambitną karierę dla naszych pracowników.

Czego możemy się dowiedzieć o firmie, badając jej misję? Na początek słowo „wiodący” oznacza, że firma rozwija produkty, linie lub rynki przed konkurencją. Dzięki temu możemy być prawie pewni, że firma stawia prace badawczo-rozwojowe wysoko na swojej liście priorytetów, aby wyprzedzić wszystkich w branży. Sformułowanie „najbardziej opłacalne” sugeruje, że wszelkie plany rozwojowe są starannie wyważane z oczekiwaniami dotyczącymi zysków, zarówno krótko-, jak i długoterminowych. Być „wiodącym” i „najbardziej zyskowym” jednocześnie, przez cały czas, jest naprawdę potężnym balansem przywództwa. Wymaga to ułamka sekundy, aby rozwój produktu osiągnął gotowość rynkową, gdy rynek jest gotowy. Prawdopodobieństwo sukcesu nie jest tutaj po stronie Ludwiga. Musimy również przyjrzeć się linii produktów Ludwiga. Sprzęt komputerowy jest produkowany przez wiele światowych firm. Znaczna konkurencja stwarza większą potrzebę precyzyjnego planowania zarządzania, nie wspominając o skutecznej „dystrybucji na całym świecie”. Wyjątkowa obsługa klienta” jest kosztowna i trudna do spójnego zarządzania na całym świecie. „Wyzwanie kariery dla naszych pracowników” sugeruje stosowanie zasad uczciwej wyceny niezależnie od kraju i kultury. To tyle dla tych, którzy uważają, że deklaracje misji są bezwartościowe. Wybraliśmy nieznaną firmę, podzieliła swoją misję na łatwe do opanowania elementy i była w stanie opracować realistyczne oczekiwania dotyczące tego, czym może być organizacja. Nie oznacza to, że jesteśmy dokładni, ale gdybyśmy weszli do siedziby głównej Ludwiga, byłibyśmy uzbrojeni w godną szacunku listę pytań - bardziej niż gdybyśmy nie widzieli deklaracji misji.

To samo podejście dotyczy firm 5-, 10- lub 50-osobowych. Firma, o której mowa, nie musi być „na całym świecie”, aby mieć misję. Może być „najbardziej dochodowym producentem”, zapewniając „wyjątkową obsługę klienta i wymagające kariery dla naszych pracowników”, nawet jeśli jest mały i zarządzany przez właściciela.

Fajnie jest analizować firmę poprzez jej misję, ale co to oświadczenie robi dla zarządu Ludwiga? W jaki sposób pomaga w ciągłej selekcji przywództwa, mechanizmie balastowym firmy? Cóż, kiedy jest podzielona na mniejsze, łatwe do opanowania kawałki i przeanalizowana, misja przedstawia klucze do sukcesu Ludwiga. To źródło, jeśli kto woli, z którego spływa kaskadami do firmy. Każda fraza reprezentuje obszar funkcjonalny, do którego odnoszą się określone cele i zadania. Jeśli z deklaracji misji firmy nie można by wydobyć konkretnych celów, nie przydałoby się to firmie żadnego celu, a krytycy oświadczeń o misji mieliby rację. Wyznaczanie celów dla każdej funkcjonalności obszaru przedsiębiorstwa ustanawia również system rozliczalności. Jeśli menedżerowie przyjmą odpowiedzialność za osiągnięcie celów, mogą zostać pociągnięci do odpowiedzialności za sukces lub

porażkę. Jak bez odpowiedzialności firma mogłaby twierdzić, że zapewnia „trudne kariery dla naszych pracowników”? Co ważniejsze, skąd miałyby wiedzieć, kiedy coś osiągną? Nie będzie. Deklaracje misji, jako konstytucje korporacyjne, mają dłuższe okresy trwałości niż cele. Cele są krótkoterminowymi pragnieniami, okruszkami chleba na drodze do realizacji misji. Coroczna rewizja celów może uchronić firmę przed zbytnim odejściem od intencji wyrażonych w misji. Zmiany w ocenach ryzyka oraz w środowisku przemysłowym i gospodarczym wpływają na charakter corocznych celów, ale zawsze są one przygotowywane z myślą o misji. Chociaż informacje finansowe są niezbędnym składnikiem procesu segregacji, same w sobie nie zapewniają sukcesu. Inne kluczowe składniki to ocena rynków, konkurencji, akceptowalności produktu lub usługi, cen, kosztów produkcji, wydajności, obsługi klienta, rozwoju nowych produktów, poziomów kosztów ogólnych i oczywiście ludzi. Każdego roku informacje dotyczące segregacji są prezentowane wewnątrznie całemu kierownictwu wyższego szczebla przez osoby odpowiedzialne za każdy obszar funkcjonalny. Liderzy interLeadership postrzegają menedżerów poszukujących jasnego zrozumienia informacji, aby mogli formułować trafne opinie na temat wyników.

Ludwig, jak podejrzewaliśmy, przygotowuje swoje roczne cele według kategorii głównych misji. Każdego roku menedżerowie ze wszystkich lokalizacji przedkładają cele kluczowym decydentom. Firma następnie aktualizuje formularze planowania, aby upewnić się, że kierownictwo działa z najbardziej aktualnymi danymi biznesowymi – jest to pierwsza gwarancja, że balast jest pod kontrolą. Jeden dział może pełnić funkcje dla innych; rozmowa z każdym menedżerem zapewnia, że cele użytkowników pokrywają się z celami dostawców. Niezgodności są negocjowane przed przejściem dalej. Menedżerowie Ludwig następnie wymieniają mocne i słabe strony każdego działu dostawców w firmie. Kiedy listy są łączone w pisemny biznesplan, porównuje się mocne i słabe strony, aby zobaczyć, gdzie firma musi ustalić cele naprawcze, aby poprawić funkcjonowanie jednego lub więcej dostawców wewnętrznych. Prezes firmy ocenia wyniki kierownictwa wyższego szczebla i określa przeciętność działań naprawczych. Kiepskie wyniki oznaczają, że firma nie osiągnie pełnego potencjału. Przeciętne kierownictwo przygotowuje przeciętne plany. Rezultatem jest utracony zysk. Porównywanie mocnych i słabych stron pomaga Ludwigowi ujawnić wszelkie ślady przeciętności. Prezes i rada dyrektorów zapewniają, że wszyscy przejmują odpowiedzialność za proces planowania. Stanowi to drugi balast dla zespołu selekcji wyższego kierownictwa. Z kolei kierownicy wyższego szczebla zapewniają, że menedżerowie operacyjni przyjmują odpowiedzialność za plan, więc podobny balast występuje na tym poziomie. Kaskada odpowiedzialności od wyższego do niższego szczebla zarządzania odzwierciedla przepływ w dół biznesplanu, który można opanować. Menedżerowie operacyjni określają cele codziennych operacji, które są zgodne z misją firmy. Kaskadowa odpowiedzialność za biznesplan zapewnia, że wszystkie ręce na pokładzie żeglują razem. Role planowania i wdrażania są wspólne. Wszyscy w firmie muszą być w harmonii, aby osiągnąć maksymalny potencjał celów i skuteczną realizację. Jeśli przywódcy Ludwigów nie wierzą, że osiągnięto harmonię, nie udało im się osiągnąć maksymalnego potencjału, nie udało im się osiągnąć misji. Harmonia wdrażania jest nie tylko kluczem; jest tak samo istotny, jak sam biznesplan.

ZOBOWIĄZUJ SIĘ TYLKO DO OSIĄGALNYCH I MIERZALNYCH CELÓW

W każdym udanym biznesplanie cele muszą być zarówno osiągalne, jak i mierzalne. Na przykład stwierdzenie „zmaksymalizujemy zysk” jest często uważane za cel. Tak nie jest. Kiedy ktokolwiek kiedykolwiek maksymalizuje zysk? To nieskończone stwierdzenie bez linii mety. Nie da się tego osiągnąć bez określonego celu finansowego. Nie można tego zmierzyć, jeśli nie określono daty ukończenia. Aby cele zostały osiągnięte, muszą być postrzegane jako realistyczne przez pracowników, którzy będą dążyć do ich osiągnięcia. Menedżerowie będą unikać przejmowania celów, jeśli nie wierzą, że są one osiągalne. Na przykład Ludwig zwiększał zyski rocznie średnio o 6 proc. Wyznaczenie 15-procentowego wzrostu jako celu na przyszły rok byłoby nierealne. Jest to mało prawdopodobne, a

wymuszenie jego akceptacji wywołałoby nieufność, zwłaszcza jeśli premie pracownicze są powiązane z osiąganymi zyskami przekraczającymi cele. Ludwig wyznaczałby cele poza zasięgiem zarządu, uniemożliwiając tym pracownikom maksymalizację dochodów. Jeśli zamiast tego Ludwig mówi: „Zwiększymy zysk firmy o 7 procent w ciągu najbliższych 12 miesięcy”, to firma wie, że cel zostanie osiągnięty, jeśli dochód netto będzie o 7 procent wyższy niż w poprzednim roku po upływie 12 miesięcy. Kropka. Jest mierzalny i prawdopodobnie również będzie postrzegany jako możliwy do osiągnięcia, ponieważ cel 7 procent jest zgodny z historycznymi wynikami firmy. Ten rodzaj planu zachęca kierownictwo do sięgania nieco wyżej w celu osiągnięcia sukcesu. Gdy triage zidentyfikuje dane branżowe i gospodarcze, mocne i słabe strony kierownictwa oraz obszary wymagające poprawy, Ludwig planuje trzydniową sesję planowania „blokady” dla menedżerów wyższego szczebla. Zamknięcie to właśnie to. Starsi ludzie zamykają się w hotelowej sali konferencyjnej, aby przelewać dane i kontemplować cele firmy i plany działania. Nikt nie odchodzi, dopóki misja firmy nie zostanie potwierdzona i nie zostanie osiągnięte porozumienie w sprawie konkretnych obszarów wymagających poprawy, z odpowiednimi celami i planami działania ustalonymi w celu osiągnięcia pożądanego poprawy. Zatrzymanie służy trzem głównym celom. Zapewnia pewien stopień kontroli jakości. Przy obecności wszystkich menedżerów dynamika pokoju uniemożliwia jednej grupie zarządzającej wyznaczanie celów, które negatywnie wpływają na inną. Przykładem może być grupa marketingowa, która planuje wydać 300 000 dolarów na promocję opóźnionego produktu, który według badań i rozwoju jest przestarzały. Blokada ujawniają takie dysfunkcyjne wyznaczanie celów. Drugim celem jest wykonanie samego planu. Kompletowanie kompleksowych biznesplanów bez spotkania menedżerów twarzą w twarz nie działa - a przynajmniej nie jest zbyt dobre. Blokada sprzyja dynamice pomieszczenia i kreatywności grupy. Są inkubatorami grupowych procesów myślowych, które uwzględniają dobro firmy jako całości. Akcjonariusze oczekują, że liderzy będą działać razem jako zespół. Jeśli liderzy nie spotykają się fizycznie, jest im trudno. Mają tendencję do nie rozwijania tej wspólności myślenia, tak często charakterystycznej dla odnoszącego sukcesy, dobrze naoliwionego zespołu. Trzecim celem jest akceptacja celu. Menedżerowie, którzy uczestniczą w tworzeniu celów, częściej biorą odpowiedzialność za swoje osiągnięcia. Jeśli plan ma pieczęć menedżera, jest bardziej prawdopodobne, że odbierze jego sukces osobiście. Menedżerowie często wychodzą z blokad z większym poczuciem własnej wartości - proporcjonalnym oczywiście do ich poziomu uczestnictwa. Jeśli odpowiednio szczegółowy segregacja i planowanie nastąpi wcześniej, dobrze przygotowana. Agenda blokady zachęca do szerokiego uczestnictwa, co z kolei wzbogaca spotkanie dla wszystkich. Cele w zamknięciu wymagają mistrzów - tych, którzy biorą odpowiedzialność za ich osiągnięcie. Kiedy perspektywy rozwoju kariery są powiązane z celami, pojawiają się zachęty i nagrody za wyniki. Brak więzi zwykle oznacza brak posiadania celu, a brak posiadania oznacza brak postępu. Przyjrzyjmy się problemom wynikającym z blokady Ludwiga.

Pierwszego dnia zamknięcia Ludwiga wiceprezes marketingu rozpoczyna prezentację po wstępnych uwagach. Drażni pokój menedżerów takimi pytaniami jak:

* Jak agresywna jest nasza konkurencja? Jakie produkty mają na desce kreślarskiej? Czy te produkty odpowiadają oczekiwaniom klientów pod względem przeznaczenia, zastosowania i dostępności?

* Za jaką cenę można sprzedawać ich nowy produkt i nadal generować zysk? Czy to więcej niż nasz szacunek kosztu ich produkcji?

* Jak wiarygodna jest nasza inteligencja przemysłowa konkurencji?

Pytania są kontynuowane, a po każdym następują szeroko zakrojone dyskusje, aż do osiągnięcia konsensusu. Zaczynając od tła konkurentów, grupa metodycznie pracuje nad szczegółami pozycjonowania rynkowego dla każdego produktu. Koniecznie trzeba wiedzieć, jak podejście

marketingowe firmy mierzy się z podejściem konkurencji. Nie ma sensu mówić o produkcji i dystrybucji, jeśli działy marketingu i sprzedaży nie potrafią wypracować zwycięskiej formuły sprzedaży produktu. Jeśli nie możesz tego sprzedać z zyskiem, nie zarabiasz. Po uzgodnieniu szczegółów otoczenia marketingowego i sprzedażowego, zaczynają tworzyć się podstawy celów. Różnice między marketingiem firmy i konkurenta to jedne z pierwszych obserwacji, które przyniosą owoce dla celów na bieżący rok. Wszystko wiąże się z misją firmy. Co jest potrzebne, aby stać się „wiodącym” producentem sprzętu komputerowego? Dba się o zapewnienie zgodności celów, więc „prowadzenie” nie zostanie osiągnięte kosztem „opłacalności”. Kolejno następują prezentacje wiceprezesów ds. dystrybucji, produkcji, kontroli jakości, badań i rozwoju, finansów oraz zasobów ludzkich. Każdy wiceprezes starannie dopasowuje cele do już podjętych decyzji marketingowych i sprzedażowych. Wszystkie cele wynikają z zapotrzebowania rynku. Na przykład oczekuje się, że nowy model laptopa Ludwig zdobędzie 3% udziału w rynku docelowym. Według szacunków firmy, przyniesie to 50-60 milionów dolarów dodatkowej sprzedaży - przy marży netto na poziomie 12 procent, po wszystkich bezpośrednich kosztach krańcowych, przy około 6-7 milionach dodatkowego zysku. Wiceprezes ds. produkcji poinformował grupę, że około 30 procent surowców potrzebnych do budowy jednostek jest obecnie dostępnych, zakupionych do podobnych produktów w zeszłym roku. Inne komponenty mogą zostać zmienione w celu dostosowania do pewnych ulepszeń funkcjonalnych w nowym modelu. Wymagania dotyczące ludzi, aby dopasować plan, są obsługiwane w taki sam sposób, jak inne zasoby. Umiejętności niedostępne w firmie są nabywane lub szkolone są istniejące osoby. Poziomy umiejętności i kompetencji pracowników są integralną częścią każdego procesu planowania korporacyjnego. Zarząd zobowiązał się do 31 marca wprowadzenia komputera na rynek. Aby osiągnąć ten cel, produkcja laptopów musi rozpocząć się do 18 stycznia. Nawet wtedy egzemplarze będą dostępne w niektórych częściach świata dopiero w lipcu. Testy kontroli jakości dotyczące trwałości jednostek muszą być zakończone do lutego]. Finansowanie musi być na miejscu, zanim pojawią się żądania dotyczące linii kredytowych firmy. Presja ta będzie odczuwalna wkrótce po rozpoczęciu produkcji nowego modelu. Należy również zaplanować pewne programy szkoleniowe, przygotowujące pracowników montujących halę produkcyjną i sprzedawców. Dążenie do skutecznego marketingu i sprzedaży dotyczy praktycznie każdej funkcji zarządzania w firmie. Ludwig naprawdę wierzy, że zadowolenie klienta jest najważniejsze.

Rzeczywista lista celów Ludwiga jest dość długa i zbyt trudna do odtworzenia jako przykładu tutaj. Ważne jest jednak, aby przejrzeć podsumowanie celów, aby docenić omawiane zasady. Chociaż cele wymienione dla dystrybucji na całym świecie, obsługi klienta i wymagającej kariery nie zostały omówione

Próbka celów Ludwiga jest dopasowana do łatwej do opanowania wersji deklaracji misji, aby ujawnić, co należy osiągnąć w określonych odstępach czasu. Tam, gdzie nie zastosowano konkretnych dat, zwraca się uwagę na charakter celu. Na przykład 7-procentowy wzrost zysku można określić dopiero po upływie całego planowanego roku. Podobnie utrzymanie zapasów na całym świecie jest procesem ciągłym. W danym momencie osiągnięcie lub porażka celu zależy od ilości produktu dostępnego do spożycia. Również szybkość obsługi klienta można odnieść tylko do samego połączenia od klienta. Sukces celu jest powiązany z czasem odpowiedzi, nie): w czasie rzeczywistym. Chociaż Ludwig ma teraz określone cele biznesowe, mapa drogowa do osiągnięcia jeszcze nie istnieje. Cele muszą zostać zredukowane do mniejszych, łatwiejszych do opanowania ugryzień, które można łatwiej przełożyć na codzienną działalność zarządczą.

ZOBOWIĄZUJ SIĘ TYLKO DO OKREŚLONYCH DZIAŁAŃ Z PRZYPISANYMI OBOWIĄZKAMI I TERMINAMI REALIZACJI

Kawałki sukcesu są osiągnięte dzięki planom działania - indywidualnym kamieniom milowym do osiągnięcia, jeśli cele mają zostać osiągnięte. Chociaż do każdego celu musi być przypisany co najmniej jeden plan działania, większość ma więcej niż jeden. Bez działań cel jest niczym innym jak pragnieniem, które nie ma nic, co by go napędzało. Plany działania są zawsze środkiem, cele celem. Plany działania muszą być konkretne, aby zdać test pomiarowy. Wymagany jest przykład. Aby pozyskać 10 nowych klientów w czerwcu, nie wystarczy „zadzwoń do 20 kontaktów do 31 maja”. To jest cel, a nie plan działania. Lepszym przykładem byłoby: „Jan Kowalski z działu sprzedaży zadzwoni 15 marca do pana H. Lawsona z firmy A, pana D. Sloana z Firmy B w dniu 21 marca, Pana L. Barry z firmy C w dniu 28 maja itd., by poprosić każdego o zamówienie sprzedaży”. Różnica między nimi to to ostatnie pozwala zmierzyć postępy Jana w kierunku jego celu. Jest wystarczająco szczegółowy, aby monitorować w miarę upływu czasu i pozwala uniknąć czekania do 31 maja, aby określić sukces lub porażkę. Ludwig uważa, że cele nie zostaną osiągnięte, dopóki kluczowym decydom podczas zamknięcia nie zostaną przypisane konkretne plany działania. Integralna część posiadania celu ma miejsce, gdy menedżerowie są określani jako mistrzowie. Kiedy menedżerowie przyjmują odpowiedzialność, presja rówieśników wprawia w zakłopotanie tych, którzy nie wykonują swoich działań. Presja jest potęgowana, gdy do każdego działania przypisane są określone daty zakończenia. Terminy realizacji wyznaczają kamienie milowe, terminy wykonania każdego działania. W naszym przykładzie Janowi Kowalskiemu przypisano odpowiedzialność za wykonanie 20 połączeń kontaktowych, każde w określonym terminie. Jan musi inicjować te rozmowy przed każdym dniem; wie, że cała firma patrzy. Niezastosowanie się do tego wpływa osobiście na Jana i jest publikowane za każdym razem, gdy plan jest przeglądany. Zostanie poproszony o wyjaśnienie swojego braku sukcesu na następnym spotkaniu dotyczącym postępów, a dzięki presji rówieśników prawdopodobnie będzie bardziej zmotywowany do działania. Przypisywanie osobistej odpowiedzialności za sukces lub porażkę zachęca wszystkich do przyjęcia biznesu jako własnego. Kiedy ich przyszłość jest zagrożona, więcej adrenaliny napędza liderów do realizacji ich planów. Im większa organizacja, tym bardziej krytyczne staje się posiadanie akcji, po prostu dlatego, że duża liczba akcji jest trudna do zarządzania. Własność wypłukuje tych, którzy ukrywają się przed odpowiedzialnością. Ci, którzy unikają odpowiedzialności, mają ograniczone możliwości kariery. Żaden przywódca nie przyznaje większej odpowiedzialności tym, którzy spędzają karierę unikając tego. To niesprawiedliwe wobec tych, którzy uczciwie zarabiają na swój rozwój, jak również wobec firm, które starają się unikać przeciętności. Zobaczmy, jakie plany działania przygotował Ludvig, aby osiągnąć swoje cele. Gdy firma kierowała swoją misję do czołowego producenta sprzętu komputerowego, omawianym celem było „zwiększenie udziału Spółki w rynku laptopów o 3 proc., wprowadzając nowy model do 31 marca”. Aby osiągnąć ten cel, ci, którzy przejmują własność, zaczynają od 31 marca i pracują wstecz, aby określić, co musi zostać zakończone przez kogo i kiedy, aby produkt był gotowy do tego terminu. Terminy mogą być wymuszone przez charakter branży lub samą firmę. Na przykład prototypowy model komputerowy Ludwiga musi zostać zaprojektowany dziewięć miesięcy przed wprowadzeniem na rynek, aby dać czas na testy i zmiany projektowe. Konieczne jest dalsze testowanie gotowych projektów przed wydrukowaniem instrukcji obsługi. Wymagają one dwumiesięcznego okresu realizacji dla drukarek zewnętrznych. Te ramy czasowe są normalne w branży, podczas gdy termin 31 marca jest wyznaczony przez pragnienie Ludwiga, aby być pierwszym na rynku. Podręczniki szkoleniowe dotyczące sprzedaży są projektowane i testowane pod kątem skuteczności na przykładowej grupie sprzedawców. Planowanie produkcji dla faktycznej budowy komputerów musi rozpocząć się co najmniej dwa miesiące przed datą wprowadzenia - w tym przypadku jest to uruchomienie produkcji 18 stycznia dla wprowadzenia 31 marca. Na koniec należy określić strategię wprowadzenia na rynek wraz z harmonogramem dystrybucji na całym świecie, również na dwa miesiące przed wprowadzeniem. Szereg działań odbywa się obecnie jednocześnie, aby dostosować się do daty uruchomienia określonej przez cel. Kierownictwo wyższego szczebla poprosiło Harry'ego Taylora z nowej grupy produktów o kierowanie wprowadzeniem nowego laptopa. Harry, widząc

prośbę jako wotum zaufania ze strony zarządu, przyjął wyzwanie, personalizując cel jako „Harry Taylor's”. To zaspokoilo krytyczny czynnik sukcesu dla sukcesu celu. Swój nowy zespół ds. wprowadzania produktów utworzył z niewielkim trudem, ponieważ pytani postrzegali ten projekt jako narzędzie wspomagające karierę. Harry wyznaczył mistrzów i zaplanował działania, tworząc plany dla każdego obszaru funkcjonalnego. Zanim biznesplan zostanie sfinalizowany, plany działania są porównywane z pożądanymi wynikami ze wszystkich celów - sprawdzenie poprawności, aby upewnić się, że plany są rozsądne, a zasoby są dostępne, aby sprostać wysiłkowi wymaganemu przez cel. Korekty oczekiwania są zwykle wymagane, gdy zasoby nie są wystarczające do zapewnienia sukcesu. Po osiągnięciu porozumienia w sprawie celów i planów działania wśród menedżerów wyższego szczebla, Ludwig przygotowuje ostateczny pisemny plan. Rysunek 16.2 przedstawia schemat planowania funkcjonalnego używany przez liderów Ludwig. Biznesplan jest dostępny dla wszystkich uczestników i staje się przewodnikiem po przyszłorocznych działaniach. Aby był skuteczny, kopia planu musi znajdować się na biurku każdego lidera jako stały punkt odniesienia. Przechowywanie ich w szufladach zwiększa prawdopodobieństwo awarii. Plany daleko poza zasięgiem wzroku są dalekie od realizacji. Dokument musi być działający - kolejny powód, dla którego szczegóły, indywidualna własność i daty ukończenia są kluczowe dla pomyślnego wdrożenia. Haggerty Construction oferuje drugi przykład planowania selekcji biznesowej.

Jim Haggerty założył firmę Haggerty Construction w 1955 r. i zwiększył sprzedaż do 350 milionów dolarów, a liczbę pracowników do 625. Mając misję stania się czołowym wykonawcą w mieście w zakresie nieruchomości przemysłowych i handlowych, Jim szacuje, że jego udział w rynku wynosi 32 procent. W ciągu pierwszych 20 lat działalności firmy wzrost sprzedaży był powolny, ale stały, po czym przez kolejne 11 lat następował bardziej dynamiczny wzrost. Powrót do wolniejszego tempa wzrostu w ciągu ostatnich 5 lat frustrował Jima, a wzrost ponownie stał się jego priorytetowym celem planowania. Wiceprezes Bruce Sinder przekonywał, że powolny wzrost sprzedaży wynika z braku zasobów ludzkich. W latach szybkiego wzrostu Haggerty zatrudniał silnych kosztorysantów i agentów zakupowych wykwalifikowanych w pozyskiwaniu korzystnych cen materiałów. Majstrowie byli bardziej doświadczeni, realizując kontrakty budowlane w ramach budżetów czasu i siły roboczej. Bruce zauważył, że średnie doświadczenie brygadzysty spadło z 15 do 7 lat. Kierownik ds. marketingu Clarence Drew zgodził się z Bruce, ale uważał, że marketing, osobiste relacje z klientami i materiały promocyjne pomogą im zdobyć udział w rynku. Z drugiej strony, wiceprezes ds. finansów Lewis Spalding uważał, że większe rabaty przy zakupie pozwolą na bardziej konkurencyjne oferty. Czuł, że lepsza kontrola finansowa pomogłaby osiągnąć silniejszy wzrost zysku netto. Agentka ds. zakupów Sally Majors zgodziła się z Lewisem. Każdy lider Haggerty zidentyfikował mocne i słabe strony w swoim obszarze oraz opracował cele i plany działania na rzecz rentownego wzrostu. Spotkania zamknięte trwały półtora dnia, ponieważ każdy z siedmiu liderów przedstawiał wyniki i lobbował za akceptacją przez firmę osobistych celów i planów działania. Po zakończeniu spotkań firma uzgodniła listę celów i działań dla każdego działu.

Jim Haggerty przedstawił wizję firmy kierownictwu wyższego szczebla. Spodziewał się, że wzrost sprzedaży będzie kontynuowany w wyższym tempie. Każdy lider został poproszony o wsparcie tej ogólnej misji firmy. Cele i plany działania zostały opracowane przez każdego lidera, podczas gdy spotkania zamknięte służyły zapewnieniu ich wsparcia i zgodności celów. Jednak nie wszystko jest satysfakcjonujące w przykładzie Haggerty'ego. Zwróć uwagę na ogólne stwierdzenia używane do celów i planów działania. Oszacowanie celu 2, na przykład, brzmi: „W razie potrzeby ustaw stawkę bliżej kosztu, aby wyeliminować konkurencję”. Plan działania stwierdza: „Zapisuj szacowany czas wymagany do obsługi zadań poniżej 100 000 USD; porównaj z oczekiwanym zyskiem”. Takim przykładom brakuje konkretności widocznej w prezentowanych przez Ludwiga. Skąd wiemy, kiedy licytowanie bliżej kosztów eliminuje konkurencję? Nie można go zmierzyć ani udowodnić, że jest osiągalny. Jeszcze

bardziej zastanawiające jest, w jaki sposób plan działania polegający na rejestrowaniu szacowanego czasu pracy poniżej pewnych progów może wyeliminować konkurencję. Przy takim braku konkretów nic dziwnego, że Jim Haggerty był rozczarowany, gdy analizował osiągnięcia celu w następnym roku. Mimo postępów, nie mógł wskazać indywidualnego sukcesu celu. Zdeterminowany, aby poprowadzić bardziej udany plan, nalegał, aby każdy menedżer miał tylko jeden bardzo konkretny cel na następny rok. Kiedy spisano plany i sfinalizowano spotkania zamknięte na kolejny rok, cele były znacznie jaśniejsze. Celów i działań jest niewiele, ale te, które są, są znacznie bardziej skoncentrowane. Teraz Jim może określić, jakie działania są niezbędne do osiągnięcia celu. Menedżerowie nie są w stanie ukryć się za ogólnymi stwierdzeniami, gdy do ostatecznych działań przypisuje się obowiązki i terminy realizacji. Chociaż obowiązki i terminy realizacji istniały w przypadku poprzednich planów, ogólność celów i działań pozostawiała pole do dyskusji, czy sukces był wynikiem – sytuacja nie do zaakceptowania dla zapewnienia odpowiedzialności kierownictwa. Niewiele powiedziano o bratnich duszach podczas tego procesu. Prezesi, dyrektorzy wyższego szczebla oraz menedżerowie średniego i niższego szczebla często konsultują się z bratnimi duszami w celu uzyskania opinii na temat procedur, harmonogramu i spraw komunikacyjnych. Niektórym koledzy oferują wgląd w słabości zidentyfikowane podczas segregacji. Inni otrzymują porady na temat prezentacji w zamknięciu - kumpla udającego publiczność, krytykującego styl i sposób wypowiedzania się. Praktyczność celów i planów działania to ulubiony temat, kiedy bratnie dusze przeglądają plany. Bez względu na rolę bratniej duszy, jego opinia powinna pomóc wzmocnić lub zmienić twoje postanowienie. Planowanie biznesowe, ze wszystkimi jego elementami, to uporządkowana selekcja przywództwa. Identyfikowane są słabe strony, wyznaczane są cele i uzgadniane działania – zarówno przez poszczególnych liderów, jak i wspólnie jako zespół. Zespoły zarządzające monitorują indywidualny sukces, a jednostki monitorują sukces zespołu - wszystko to w łatwych do opanowania kęsach.