



Strategijski menadžment

Prof.dr.sc. Nihada Mujić Mehičić

Doc.dr.sc. Martina Mikrut

LITERATURA:

Thomson, A., Strickland, A.J.: Strateški menadžment, Mate d.o.o., Zagreb, 2008.

Mencer, I.: Strateški menadžment: Upravljanje razvojem poduzeća, TEB Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2012.

Stiglitz, J.E.: Economics of the Public Sector, W.W. Norton & Company, New York, 2002. (izabrani dijelovi)

EKONOMIJA ZNANJA

„Imperije budućnosti bit će
imperije znanja”
Winston Churchill

BUDUĆNOST KAO PERSPEKTIVA

„Imperije budućnosti bit će
imperije znanja”
Winston Churchill

Gdje smo bili?

Gdje smo sada?

Kamo želimo ići?

Kako tamo doći?

Perspektiva o prošlosti – Ne možemo znati kamo idemo, ako ne znamo gdje smo bili!

Perspektiva sadašnjosti – Gdje se nalazimo kako ne bi propustili razvojne šanse i inovacije.

Perspektiva budućnosti – Budućnost moramo promatrati kao imovinu kako je ne bi brzo degradirali u dugove ili cijenu propuštenih prilika!

Budućnost nije futuristička slika već perspektiva!

O perspektivi:

- **Impresionisti** – treba se odmaknuti da bi prepoznali veći uzorak
- **Teorija kaosa** – treba se odmaknuti kako bi se iz maloga moglo sagledati veliko

Svaka organizacija (uprava i javna uprava) mora tragati za svojom budućnošću – inače ih pasivan (fluidan ili rigidan) pristup vodi u propast.

U javnom sektoru postoji žestoka konkurencija s obzirom na sve manjkavije resurse. Menadžeri sve više rade sa sve manje resursa, zadovoljavajući pri tome potrebe sve zahtjevnijih građana.

TEKTONSKI RASCJEPI

ZAŠTO NE TRAGAMO ZA BUDUĆNOŠĆU?

GLAVNE LINIJE RASCJEP A NASTAJU ZBOG NESKLADA IDEOLOGIJE I TEHNOLOGIJE

1. KRATKOROČNO GLEDANJE U BUDUĆNOST

- (3-4 godine, eventualno 8-10 godina)
- za opstanak su već sada potrebne dugoročne javne investicije u istraživanje i razvoj, obrazovanje i infrastrukturu (što je u suprotnosti sa suštinom liberalnog kapitalizma koji svoj uspjeh mjeri potrošnjom)

2. DRŽAVA NE ZASTUPA INTERESE BUDUĆNOSTI

smanjuje investicije da bi povećala potrošnju, a vlada dobila glasove za sljedeći mandat

3. PODUZEĆA SE SMANJUJU I NE ULAŽU U KRITIČNI

ČIMBENIK, stvara se odnos bez obveze prema zaposlenima, ali i obrnuto. Sustavom vrijednosti se ne njeguje strateška „imovina“-intelektualni kapital

4. INTELEKTUALNA ENERGIJA NE MOŽE BITI VLASNIŠTVO

Kada nositelj te energije nije zadovoljan, on odlazi.

STRATEGIJSKI MENADŽMENT



STRATEGIJSKI MENADŽMENT – proces koji obuhvaća:

- **analizu konkurentske situacije** u kojoj se nalazi sustav (država, uprava, lokalna zajednica, trgovačko društvo...),
- **razvoj strategijskih ciljeva,**
- **definiranje plana djelovanja i**
- **alokaciju resursa** (fizičkih, organizacijskih, ljudskih)

kako bi se **povećala vjerojatnost ostvarivanja ciljeva.**

STRATEGIJSKI MENADŽER – ima ključnu ulogu u povezivanju prošlosti, sadašnjosti i budućnosti.

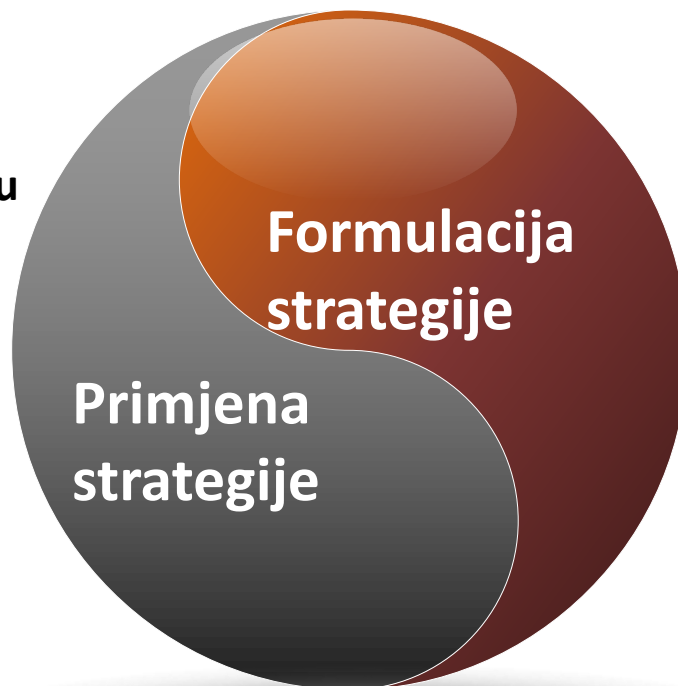
U kreiranju vizije budućnosti posebnu ulogu ima **STRATEGIJSKO PLANIRANJE**.

PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA:

David Bohm

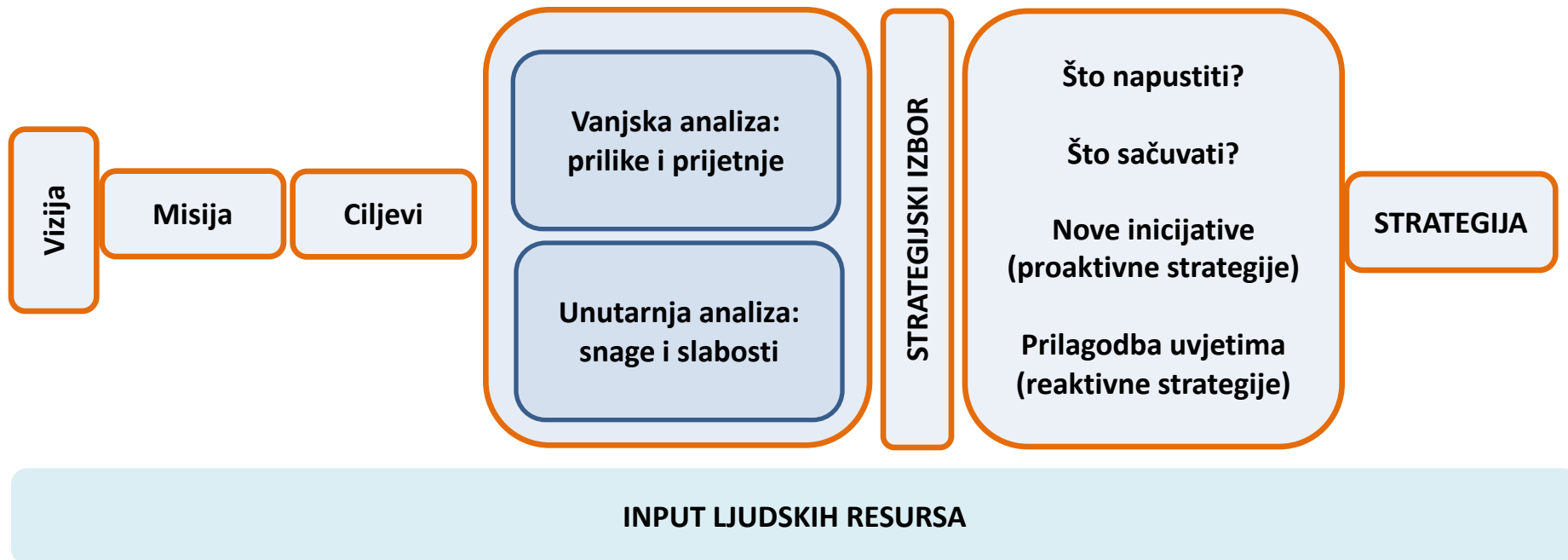
„Misli stvaraju stvarnost”

Svaka organizacija, svaki projekt i pothvat, u početku su bili misao koja se vremenom manifestira u materiju.



P. Senge: „Otkrivanje mosta između materije i uma”, najveći izazov znanosti o menadžmentu u 21. stoljeću

Formulacija strategije



P. Senge: „Otkrivanje mosta između materije i uma“, najveći izazov znanosti o menadžmentu u 21. stoljeću

Istraživanje:

McKinsey, Dialouge on Leadership, Harvard Business School i MiT-a

„Vrhunski rezultati nastaju prvo u nutrini, u vidu jasnih slika budućnosti (VIZIJA), popraćenih dubokim porivom da se vizija realizira (MISIJA). Sukladno tome, „tvrde” varijable (STRATEGIJA, STRUKTURA, TEHNOLOGIJA...), svojevrsna su rezultanta, odnosno posljedica „mekih” varijabli poput vizije, misije i vrijednosti.”

Primjena strategije

Kako oživotvoriti izabranu strategiju?

Koje organizacijske procese i strukture izabrati, a da se kroz njih ostvare najbolje društvene i ekonomske posljedice: ***izvrsnost u zadovoljavanju potreba građana*** (kada se radi o državnoj, regionalnoj i lokalnoj upravi) ***i rast profitabilnosti i financijske snage te jačanje konkuretske snage i tržišnog položaja*** (kada se radi o trgovačkim društvima).

Uspješnost primjene strategije po Međunarodnoj asocijaciji lokalnih menadžera (ICMA) pretpostavlja:

1.Inicijativnost i preuzimanje rizika, a ne mirenje s postojećim stanjem

2.Viziju – sposobnost konceptualizacije željenog stanja u budućnosti i zaživljavanje koncepta u lokalnoj zajednici

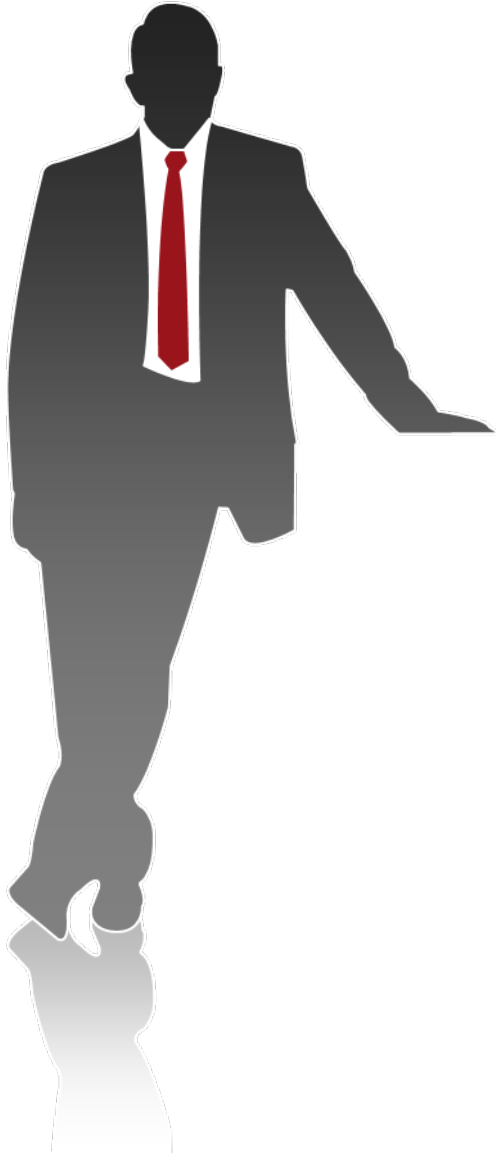
3.Kreativnost i inovativnost – razvijanje novih ideja, ali i novih rješenja za stare probleme

4.Zastupanje demokratskih vrijednosti – od državne do lokalne razine i to osobnim primjerom

5. **Participaciju građana u donošenju odluka** lokalnih vlasti kao i promoviranje njihovog aktivnog sudjelovanja u lokalnoj samoupravi
6. **Zastupanje različitih interesa**
7. **Strategijsko planiranje** – pozicioniranje organizacije i zajednice za potrebe budućeg razvoja

Uspješni lideri: sagledavaju, razumiju, kultiviraju drugačije
čimbenike nego do sada.

Osobine menadžera vizionara ili stratega budućnosti



- ✓ Sagledavanje budućega – futurističko mišljenje
- ✓ Sposobnost kreiranja dugoročne perspektive
- ✓ Oslikavanje velike slike
- ✓ Odmak od tradicionalnih ciljeva i rješenja
- ✓ Sagledavanje novih razvojnih mogućnosti u neposrednom okruženju
- ✓ Sposobnost konceptualnog razmišljanja

Stalno propituju:

- ☐ Što želimo stvoriti
- ☐ Zašto to želimo stvoriti
- ☐ Zašto postojimo
- ☐ Kako ćemo funkcionirati usklađeno s misijom, na putu ostvarenja vizije

Osnovni elementi dojmljive vizije

- I. **Svrha ili misija:** Zašto postojite, kojim se poslom bavite
- II. **Slika budućnosti:** Kako izgleda budućnost, živite li u skladu s misijom
- III. **Jasne vrijednosti:** Kakvo ponašanje podupirete u kontekstu misije i oživotvorenja slike budućnosti

U RH „izjave” o viziji, misiji i vrijednostima postoje samo na papiru (s „figom u džepu”).

Karakteristike velike vizije

- ✓ Dolazi iz srca!
- ✓ U njenoj formulaciji ljudi prepoznaju nas!
- ✓ Toliko je radikalna, jedinstvena i zahtjevna da nas obvezuje, ali i osnažuje!



Znate li o čemu govori vizija Vaše tvrtke, ustanove?
Provjerite imate li ju napisanu i o čemu govori?

Imate li Vi veliku viziju



Primjer velike vizije

Martin Luther King, govor „Sanjam”

..svijet u kojem ljudi poštuju jedni druge, a „njegovu djecu ne prosuđuju po boji kože, već po snazi i sadržaju karaktera...”

Slike vrijednosti bratstva, poštovanja i slobode.

Ova je vizija osigurala dugoročnu proaktivnost (ostvarenje željenog) i napuštanje kratkoročne reaktivnosti (konstantno bježanje od neželjenog)

Poruka za viziju hrvatskog turizma, sa snimanja Igara prijestolja:

„Dom, kada nisi doma!” (Hrvatska)

Uloga implementacije

Proces implementacije – osnaživanje i pomoć zaposlenicima da žive viziju i usmjerenje
(uobičajeno je problematičan, vrlo često zbog „pačjeg sindroma“)