



# Strategijski menadžment

Prof.dr.sc. Nihada Mujić Mehičić  
Izv. prof.dr.sc. Martina Mikrut  
Nađsombat

# 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?**

**SWOT**

**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 RASCJEPA 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

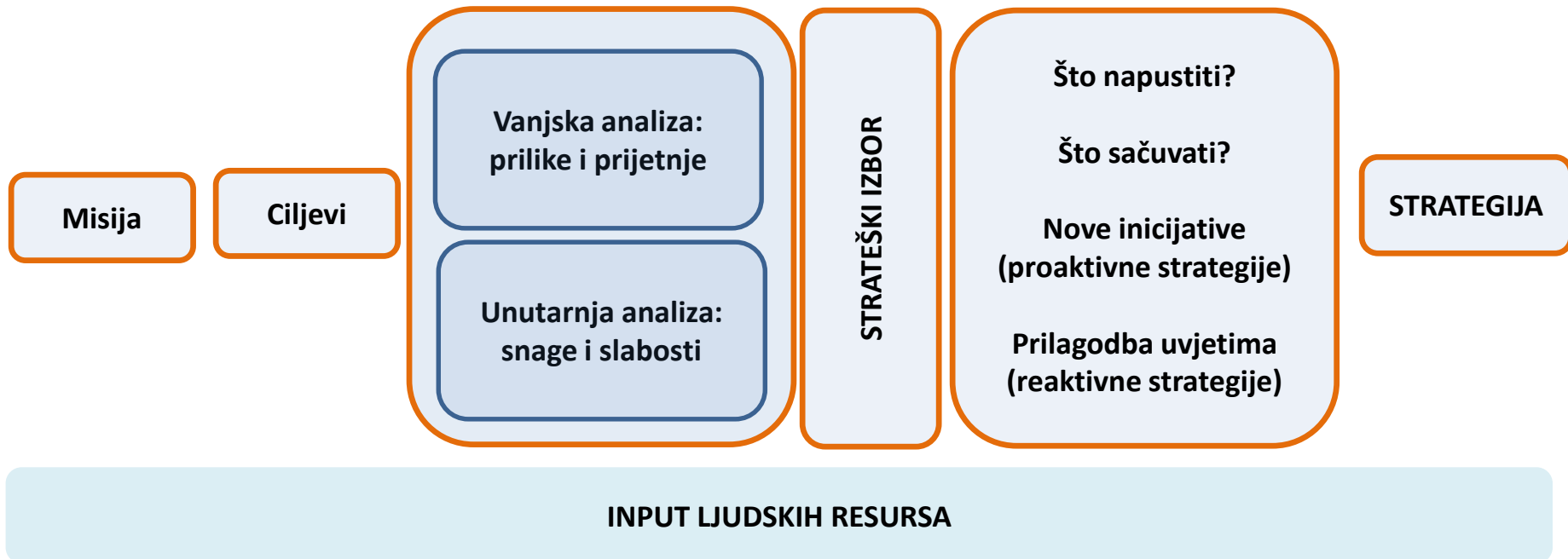
„Misli stvaraju stvarnost”

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

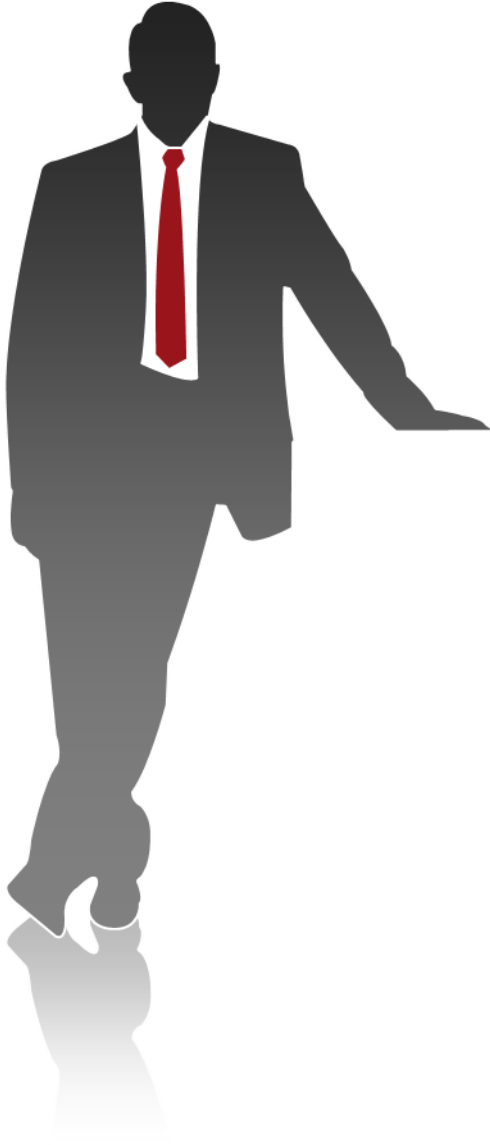
**3. Kreativnost i inovativnost** – razvijanje novih ideja, ali i novih rješenja za stare probleme

**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 ustanove ili tvrtke u kojoj radite?**

**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“)*