



Kako danas odlučuje hrvatski menadžment - od intuitivnog do racionalnog odlučivanja

4. hrvatska konferencija o kontrolingu – Zagreb, 27.3.2012.

dr.sc. Davor Perkov

Perkov savjetovanje d.o.o. & prodekan Visoke škole Libertas Zagreb

Altius savjetovanje d.o.o., Maksimirska 5, Zagreb, www.altius.hr



Umjesto UVODA: Zlatno pravilo za uspjeh

Stari trgovac pogleda Hafida u oči i rekne:

- Sine, postoji jedno pravilo koje moraš zapamtiti...Uvijek ga imaj na umu i svladat ćeš sve naizgled nepremostive prepreke na koje ćeš zacijelo naići kao i svi ambiciozni ljudi.
- Da gospodine?
- **Neuspjeh te nikada neće snaći budeš li dovoljno odlučan!**



* Og Mandino, Najveći trgovac na svijetu, str. 13

27.3.2012.

Perkov ODLUČIVANJE

2

Pojam odlučivanja

Kroz proces odlučivanja realizira se funkcija upravljanja.

Odluka je izbor između više alternativa ili mogućnosti.

Odlučivanje je imanentno svakoj od pet menadžerskih funkcija, kao način njihovog ostvarenja.



“Primarna funkcija menadžmenta je donošenje odluka, odnosno odlučivanje”. (Akio Morita, ex-CEO Sony)

27.3.2012.

Perkov ODLUČIVANJE

3



27.3.2012.

Perkov ODLUČIVANJE

4

Intuicija, prosudba, *ratio* !

Svaka odluka je spoj triju faktora:

- **predosjećaja,**
- **prosudbe i**
- **uma,**

pa govorimo o tri načina odlučivanja:

- a) intuitivnom odlučivanju (OPERATIVNE)*
- b) odlučivanju na temelju prosuđivanja (TAKTIČKE) i*
- c) racionalnom odlučivanju (STRATEŠKE)*

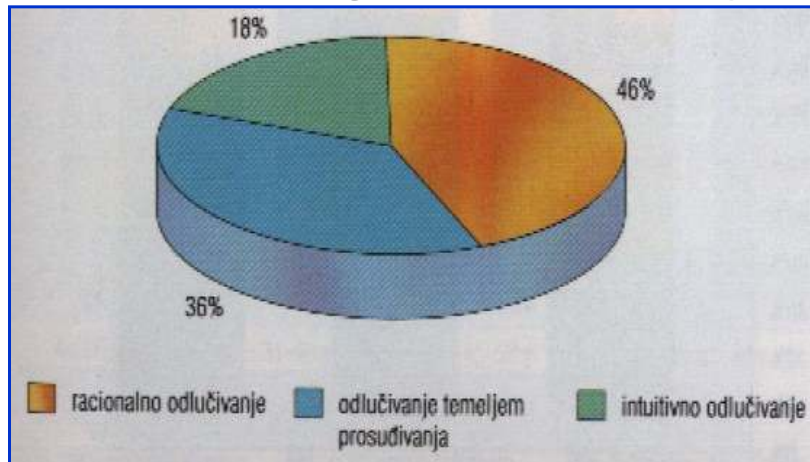


Faze racionalnog odlučivanja

1. Dijagnosticiranje **problema**
2. Prepoznavanje **ograničenja** u odlučivanju
3. Prepoznavanje **mogućnosti**
4. Procjena mogućih **opcija**
5. Donošenje najbolje **odluke** (izbor opcije)



Način odlučivanja hrv. menadžera (u %)



* Sikavica, Bahtijarević-Šiber, "Menadžment", str. 327

27.3.2012.

Perkov ODLUČIVANJE

7

Dva "lica" odlučivanja

Poslovno odlučivanje se zasniva na:

- 1) **činjenicama** – znanstveni dio
- 2) **procjenama** – "umjetnički" dio



Većina odluka sadrži oba lica!

27.3.2012.

Perkov ODLUČIVANJE

8

Primjer: Atlantic preuzeo Droga Kolinsku



- ❑ Preuzimanje Droga Kolinske vrijedno čak **382 mil. eura** (2,8 mld kn) financirano je iz vlastitih sredstava te dijelom kreditima inozemnih financijskih institucija*.
- ❑ U 2010. je Atlantic Grupa ostvarila je 2,3 mld kn ukupnih prihoda (a Droga Kolinska 2,2 mld kn).

* Atlantic News, Glasilo Atlantic Grupe, broj 16, kolovoz 2010., str. 7
odlučivanje se zasniva na

27.3.2012.

Perkov ODLUČIVANJE

9

Primjer: Gradski parking d.o.o. Šibenik

mr.sc. Danijel Mileta, direktor tvrtke

Stanje poduzeća prije njegovog dolaska 2005.:

Nelikvidnost, loša organizacijska struktura i prekomjerna kreditna zaduženost

Odluke: Reorganizacija radnih mjesta i cjelokupnog sustava upravljanja ljudskim resursima, modernizacija sustava **kontrole i nadzora poslovanja**, optimizacija procesa naplate parkinga, proširenje područja poslovanja (otkup novih zemljišta).

Rezultat njegovih odluka: rast produktivnosti za 40% za 2 godine*

27.3.2012.

Perkov ODLUČIVANJE

10

* www.croma.hr/?id=45&menadzer

Zaključak

U suvremenom hrvatskom gospodarstvu, nužna je **sinergija** strateškog, taktičkog i operativnog odlučivanja, odnosno kombiniranje **racionalnog, prosudbenog i intuitivnog pristupa.**



27.3.2012.

Perkov ODLUČIVANJE

11

**Hvala lijepa na pažnji i
organizatorima konferencije na
pozivu!**



email: perkov.savjetovanje@zg.t-com.hr

GSM: 091 60 555 00

web-site: www.perkov-savjetovanje.hr