

STRATEŠKI MENADŽMENT

otvorena seminarska radionica za menadžere

mr.sc. Davor Perkov, dipl.oec.

Zagreb, 30.siječnja 2008.

Zahtjevi okruženja suvremenog poduzeća

Današnje poduzeće pritišću mnogobrojni zahtjevi okruženja za novim sposobnostima kojima ono mora raspolagati, a posebice važan utjecaj imaju :

- internacionalizacija i globalizacija
- novi međusobni sporazumi konkurenata
- nove tehnologije
- fleksibilnost i prilagodljivost
- moć informacija
- izvori resursa
- postizanje kvalitete



10 ključnih odlika pobjedničkih menadžera

- **Kupce** stavljaju na prvo mjesto.
- Promoviraju **viziju** svoje kompanije.
- Izgrađuju zajedničke **vrijednosti** kompanije.
- Žive za **ciljeve** kompanije.
- Omogućuju **timski rad**.
- Iniciraju i implementiraju **promjene**.
- Vjeruju i **delegiraju** zadaće **suradnicima** potičući ih na najviše dosege.
- Involvirani su u donošenje **strategije** kompanije.
- Dosljedno drže **stalni smjer** u vođenju tvrtke.
- Postaju “**doživotni studenti**” koji stalno uče.



Promjene traže vođu!



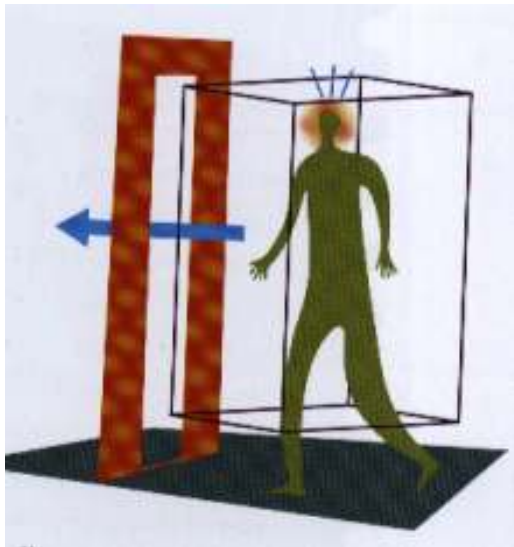
Pogodite gdje će biti pak!

- ▶ **Vizija / “*Big picture*” /**
- ▶ **Interpretacija**
- ▶ **Konceptualizacija**
- ▶ **Mobilizacija**
- ▶ **Inspiracija**



Neće opstati one najsnažnije i najinteligentnije, već one kompanije koje su najfleksibilnije na promjene.

Strateški menadžment se odnosi na



- a) **grupu ljudi u poduzeću** (oni menadžeri i timovi koji su u poduzeću odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka)
- b) **menadžerski proces** (kontinuirani, iterativni proces usmjeren na prilagodbu poduzeća promjenjivom okruženju; strateško planiranje, implementacija planova i strateška kontrola)
- c) **znanstvenu disciplinu** (cjelovitost organiziranog znanja o analizi okoline, odabir organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementacija organizacijske strategije, provedba strateške analize i procjene).

Strateški menadžment - pojam i značenje

Strateški menadžment je proces koji podrazumijeva:



- identificiranje sadašnjih i predviđanje budućih potreba (zahtjeva) kupaca
- formuliranje odgovarajuće strategije
- i upravljanje organizacijom sukladno nastojanjima da bi se odabrane strategije i provele.

Strateški menadžment je skup poslovnih odluka i akcija koje određuju dugoročne karakteristike poduzeća.

«Strateg je onaj koji razmišlja u okvirima namjera organizacije, ispituje vanjsko okruženje, procjenjuje očekivanu ili moguću budućnost organizacije, te utvrđuje opći smjer kojim ona mora krenuti.»

Karl Albrecht,

«The Northbound Train»

Sadržaji strateškog menadžmenta

Strateški menadžment se usmjerava na promatranje i evaluaciju prednosti koje pruža okolina, tj. na sagledavanje snage i slabosti poduzeća.

Strateški menadžment sadrži određivanje:

- vizije (misije)
- vrijednosti
- strategije (ciljeva)
- politike, kao smjernica za "trenutke istine"

Tri ključna elementa modernog vođenja organizacije



Strateski mngmnt

- **VIZIJA** je ona koja predstavlja dugoročni smjerokaz što valja slijediti i kuda poduzeće ide, ljudima daje osjećaj važnosti, svrhu postojanja i značenje, stvara sliku o novim mogućnostima i projicira budućnost koju poduzeće želi kreirati.
- U epohi globalizacije, lider je izložen i promjenama sustava **VRIJEDNOSTI** koje utječu na stil rukovođenja, način organiziranja, donošenja odluka i upravljanja ljudima. Opada značaj strogih hijerarhija, jačaju odnosi demokratičnosti, delegiranja i korporativne kulture; ljudski i intelektualni kapital bitne su odrednice vrijednosti organizacije.
- **STRATEGIJA** opisuje smjer koji poduzeće slijedi (kamo?), opisuje područja na kojima će razvijati izvrsnost (što?), ali se temelji na razumijevanju (zašto?).

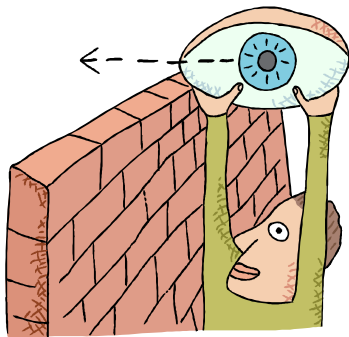
VIZIJE

Integralni marketing i komunikacije



<p>"Do 2007. želimo postati najbolje brodogradilište na svijetu."</p> <p>HYUNDAI</p>	<p>"Blue Sun će biti prepoznatljiv brand na svjetskom turističkom tržištu i to na način da nadmašuje potrebe i želje gostiju!"</p> <p>SUNCE koncern</p>	<p>"Želimo da nas se prepozna kao najboljeg zračnog prijevoznika i to od strane naših poslovnih partnera, zaposlenih i dioničara."</p> <p>CONTINENTAL AIRLINES</p>
<p>"Biti vodeća prehrambena kompanija po znanju, odnosu s potrošačima i prihodima među kompanijama sa sjedištem u regiji jugoistočne, srednje i istočne Europe."</p> <p>PODRAVKA</p>	<p>"Bit ćemo vodeći partner državi u projektima od nacionalne važnosti, te vodeći outsourcing partner u regiji na području financija, radi ostvarenja gospodarske i društvene koristi."</p> <p>FINA</p>	<p>"Stvoriti bogatu Hrvatsku svojom liderskom ulogom u novoj ekonomiji."</p> <p>ERICSSON NIKOLA TESLA</p>

Veza između vizije, strategije, plana i budžeta



**Vodstvo
kreira**



**Menadžment
kreira**





*“Prvih dana 1997. - prije svega četiri godine – Eurocable je imao dva zaposlena. Svoj životni moto **jednostavno drukčiji** usvojio sam kao viziju koja je ponijela Eurocable ka broju 1 među regionalnim kablovskim kompanijama sa 72 zaposlena.*

*To je bilo zato jer me **vizija podsjećala da moram biti drukčiji** – nikad zaboraviti misliti **kreativno**, stvarati nove **ideje** i razvijati **nove projekte**.*

*Moj tim i ja permanentno **učimo** obnavljajući stara i stječući nova znanja, kako bismo bili up-to-date i tako “ostali u igri”.*

Ernest TOLJ (2001.), President of the Board Eurocable Group d.o.o.

Misija tvrtke

“MISIJA je kratka i poticajna izjava o svrsi postojanja, središnjim ciljevima i ključnim vrijednostima tvrtke”.

Misijom se definiraju:

- **filozofija** kao stožer poslovne politike (vrijednosti, uvjerenja i smjer vođenja poduzeća)
- **namjera** kao osnova za ciljeve i strategiju poduzeća
(aktivnosti koje će tvrtka poduzeti i provoditi)

Primjeri misija nekih kompanija

<p>“Mi smo dame i gospoda koja uslužuju dame i gospodu” (hotelski lanac Ritz Carlton)</p>	<p><i>“Veličina novostvorene vrijednosti mora biti jednaka veličini zadovoljstva ljudi koji su je stvarali, čuvajući pritom prirodu u kojoj živimo.”</i> (SMS Split)</p>
<p>“Na lica naših putnika mi želimo izmamiti osmijeh!” (tour operator TUI AG)</p> <p>“Naša misija je zaštititi i čuvati resurse parka i otvoreni smo za javnost, ali sve dotle dok se ne nanosi šteta tim istim resursima. (Yellowstone National Park)</p>	<p>“Naš je cilj izvršiti selekciju opreme lakše i jednostavnije od kupaca tako da im ponudimo izbor uređaja od kojih svaki može ispuniti zadaće i želje šefa kuhinje.” (Designed 4 Catering)</p> <p>“Pružamo ugodno iskustvo najma automobila.” (AVIS Rent-a-Car)</p>

Zajedničke vrijednosti

- U epohi globalizacije, lider je izložen i promjenama sustava **VRIJEDNOSTI** koje utječu na stil rukovođenja, način organiziranja, donošenja odluka i upravljanja ljudima.
- Opada značaj strogih hijerarhija, jačaju odnosi demokratičnosti, delegiranja i korporativne kulture, te kolektivne interakcije, stvaraju se novi oblici samoupravljanja; **ljudski i intelektualni kapital** bitne su odrednice vrijednosti organizacije.

Primjer: Zajedničke vrijednosti

<ul style="list-style-type: none"> - Uzdizanje japanske kulture i nacionalnog statusa - Pionir: ne prati druge, radi nemoguće - Poticanje individualne sposobnosti i kreativnosti <p style="text-align: right;">SONY</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promicanje "američkih vrijednosti" - Kreativnost, snovi i maštanje - Čuvanje i kontrola Disneyeve čarolije <p style="text-align: center;">WALT DISNEY</p>	<p><i>"Naše vrijednosti i timski duh su dio radnog okruženja. Ne samo da će vam posao biti zabavan već ćete također biti u mogućnosti doprinijeti razvitku drugih."</i></p> <p style="text-align: right;">IKEA</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Pobjednički duh - Znanje i inovativnost - Povjerenje i odgovornost - Otvorenost i tolerancija <p style="text-align: right;">LURA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dugoročna politika zapošljavanja - Inovativnost, kreativnost i motiviranost zaposlenika - Briga o zaposlenicima i njihov stručni razvoj - Stimulativni sustav plaća i nagrađivanje <p style="text-align: center;">JAMNICA</p>	<p><i>"Naša najveća vrijednost su naši zaposlenici i bogato iskustvo stoljetne tradicije."</i></p> <p style="text-align: right;">KRAŠ</p>

Strategija tvrtke!

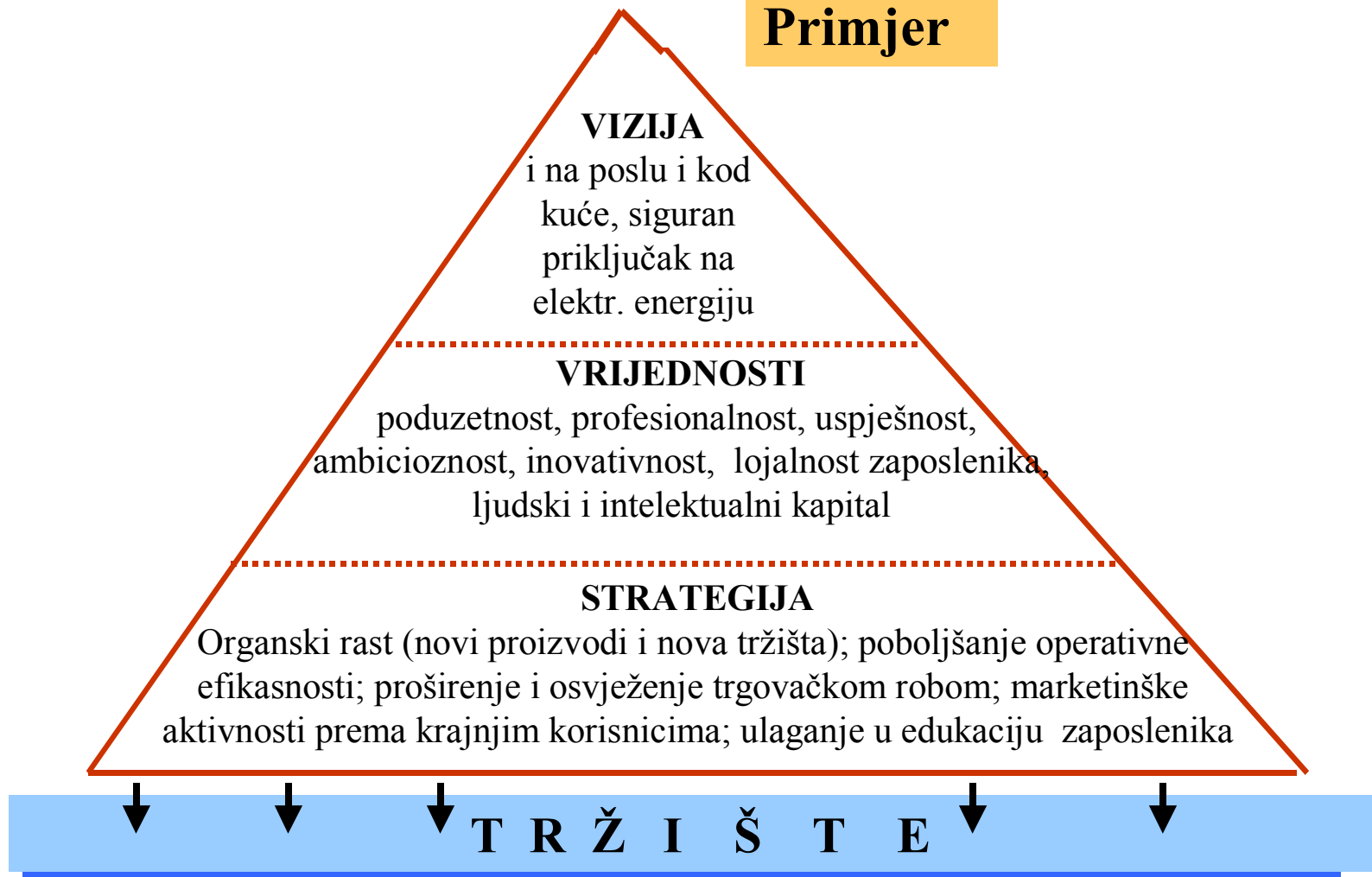
- **STRATEGIJA** opisuje smjer koji poduzeće slijedi, opisuje područja na kojima će razvijati izvrsnost (što?), ali se temelji na razumijevanju (zašto?).
- Odgovara na pitanje: **KAKO** (na koji način) ostvariti viziju?

*“Važnije je znati kamo idete nego onamo stići brzo.
Ne dopustite da vam se u mislima pomiješaju
aktivnosti i postignuća.”*

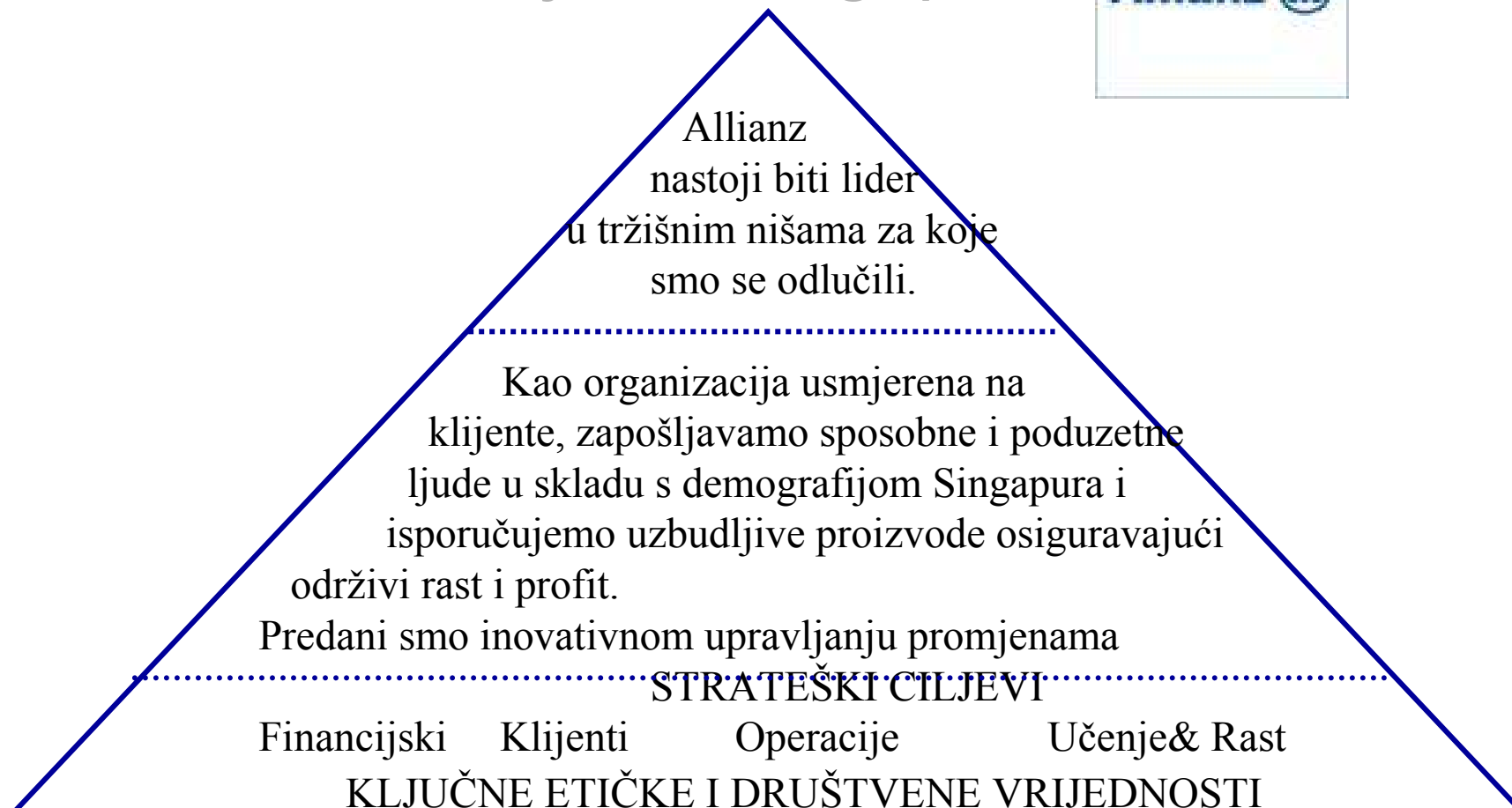
Mabel Newcomber

Tri ključna elementa vođenja naše tvrtke

Primjer



Primjer iz Singapura:

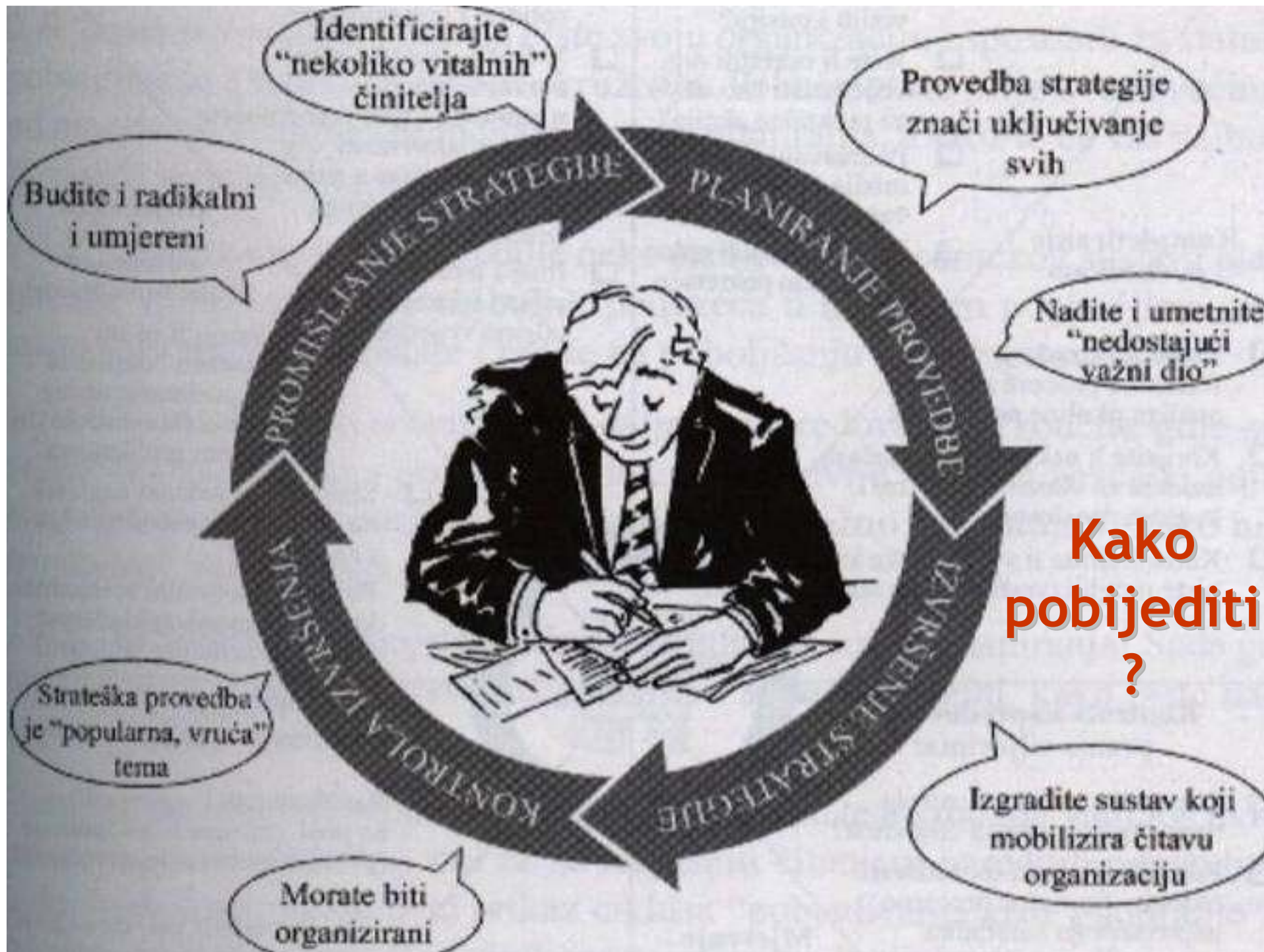


Primjer: za *Magmu šiva 150* **kineskih tvornica** (Business, Zgb, 10.11.2005)



**Prvi Turbo
limač je
otvoren u
veljači 1990.**

- 1000 zaposlenih u RH, Sloveniji, BiH, Srbiji i Hong Kongu
- 500 milijuna kuna ukupnog prihoda u 2005.
- 25-35% godišnjeg rasta; 30% vlastitih marki
- Tvrtka u Hong Kongu (na temelju tzv. loan posla, tj. zakupa proizvodnih kapaciteta) surađuje sa 150 tvornica, od kojih neke imaju i 300.000 radnika s nadnicama istim već 10 godina.
- 20 dizajnera u Zagrebu osmišljavaju i crtaju dječja kolica, tenisice, dječju opremu, i dr.



Sustavi za provedbu strategije

- ▶ Najuspješnije svjetske tvrtke posjeduju sustav za pretvaranje strateških namjera u akcije koje vrijede.
- ▶ To je **sustav profesionalnog upravljanja koji menadžerima pomaže u obavljanju njihovog posla na konzistentan i svrhovit način.**
- ▶ Ovakvi sustavi razvijaju se već neko vrijeme, a u današnje ih vrijeme sve brže prihvaćaju tvrtke svih profila i veličina širom svijeta.

Strateški menadžerski pristupi

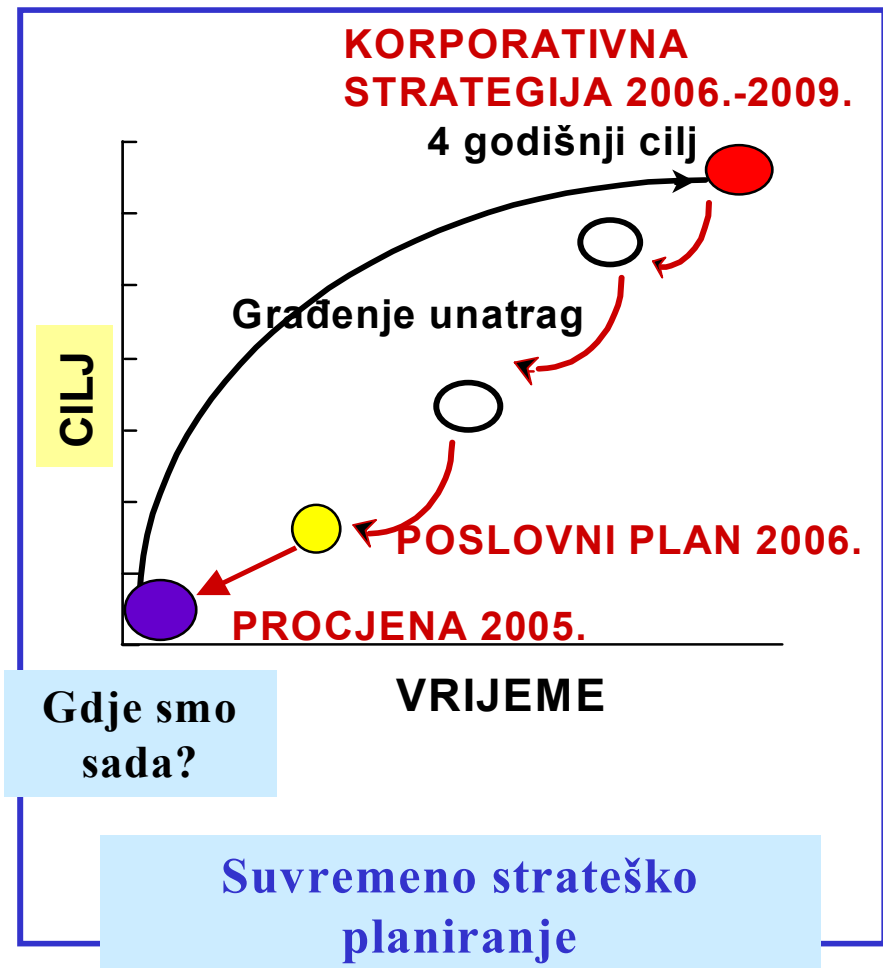
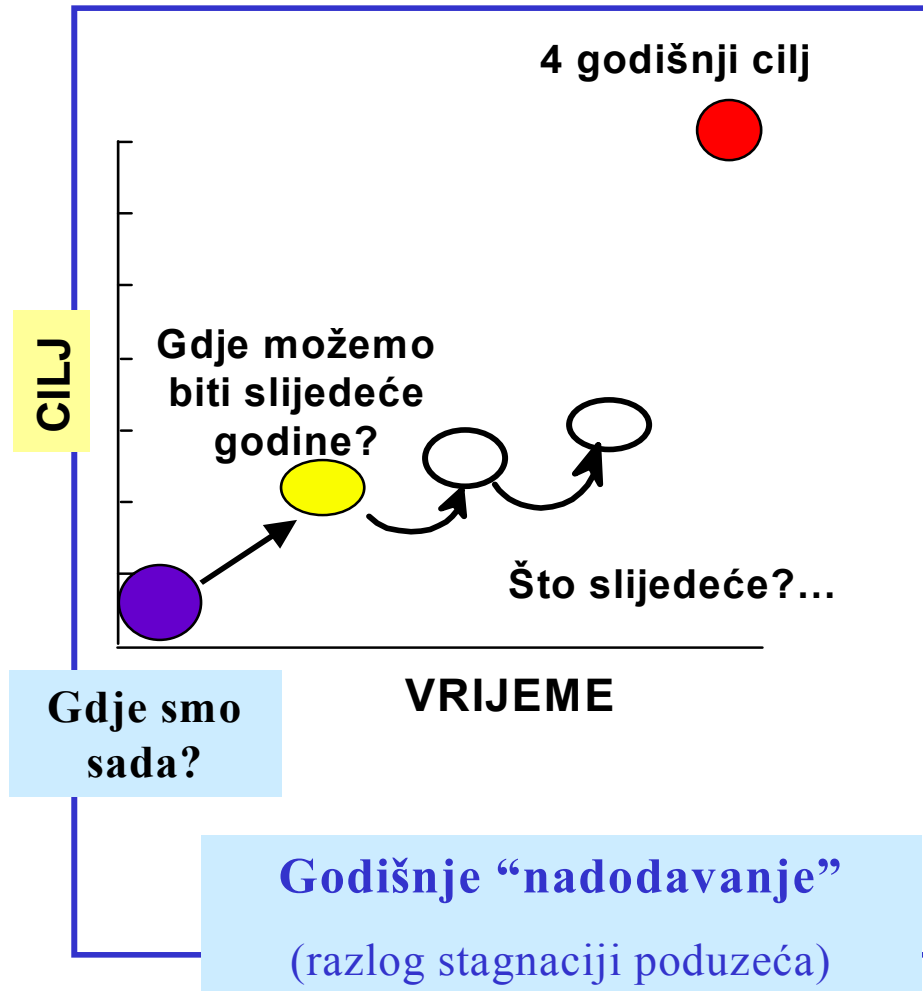
Velimir Srića, *Inventivni menadžer*, Croman&MEP, Zgb, 1994., str. 21

ZNAČAJKA	KRATKOVIDNI PRISTUP	DALEKOVIDNI PRISTUP
Dugoročna strategija	Nije formalno izrađena ili ne postoji	Napisana je i raspravljena u organizaciji
Konkurentska prednost	Slijediti druge, ne brinuti o konkurentskoj prednosti	Biti prvi, postići i zadržati prednost
Organizacijska struktura	Rigidna, hijerarhijska, usmjerena na status quo	Fleksibilna, prilagodljiva, usmjerena na promjene
Istraživanje i razvoj	Kupovanje tehnologija, ideja i gotovih znanja	Vlastiti razvoj proizvoda i usluga, stalno inoviranje
Financijska korist	Težnja da se ostvari što veća kratkoročna dobit	Težnja da se širi tržište i ostvari dugoročna dobit
Kadrovska politika	Radna snaga je roba, kupuje se na tržištu po potrebi, lako se otpušta	Dugoročni razvoj radnika, ljudi se smatraju najvažnijim resursom
Pristup problemima	Otklanjanje posljedica, traženje žrtvenih janjaca	Usmjerenost na uzroke, opća inicijativnost
Stil menadžmenta	Gašenje požara, uklanjanje kriznih žarišta	Promišljanje dugoročnih posljedica svake odluke

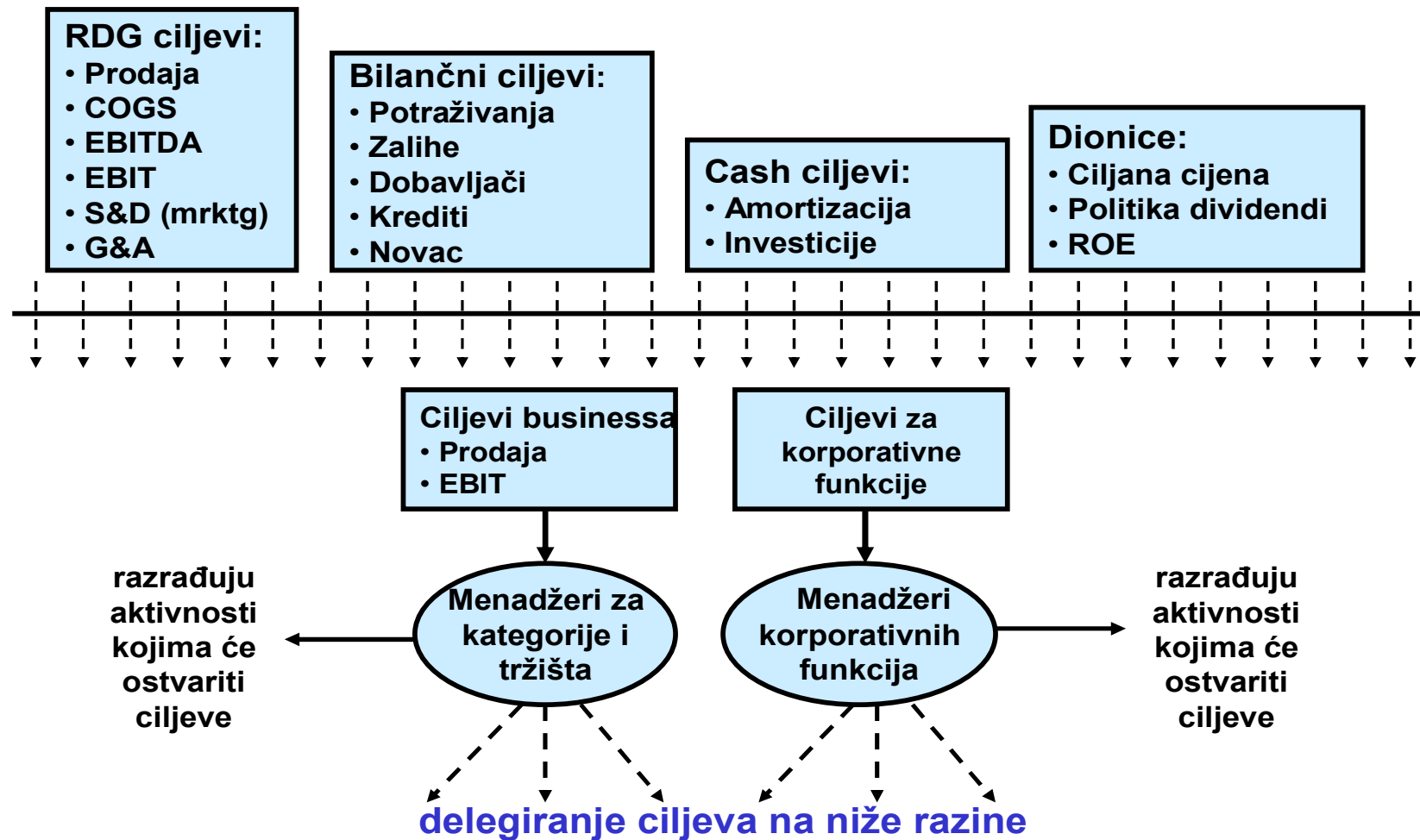
Parcijalni proces planiranja

vs.

Strateški proces planiranja



Prikaz kaskadiranja ključnih ciljeva



Ključni dokumenti strateškog planiranja

integralni marketing i komunikacije



- Kojim se poslovima bavimo?
- Koja su nam strateška tržišta?
- Po čemu smo, kao korporacija, drukčiji od drugih?
- Koji su nam korporativni ciljevi?

- Kako ćemo razvijati naše poslovne programe?
- Po čemu će naši poslovni programi biti drukčiji od konkurenata; kako ćemo pobijediti svakog od njih?
- Koje ćemo proizvode razvijati i na kojim tržištima?

Koja sredstva/sposobnosti su potrebna funkciji (plan razvoja) da bi ostvarila/podržala implementaciju strategije?



Korporativna strategija

Korporativna strategija je dokument kojim - kroz prikazivanje sadašnjih i projiciranje budućih organizacijskih rezultata - uprava utvrđuje ključne, najvažnije i dugoročne odrednice poslovanja.

Njena kvaliteta ovisi o tome, koliko su jasno definirani:

- vizija, misija i ciljevi,
- na kojoj su razini organizacijska struktura i vrijednosti poduzeća,
- koliki je raspoloživi proračun (budžet), te
- u kojoj su mjeri dovoljne i reprezentativne informacije o stanju i trendovima na tržištu

Područje konkurentnosti	STRATEGIJA PREŽIVLJAVANJA	STRATEGIJA LIDERA
Osvajanje i zadržavanje klijenata		
Vrijednost za klijenta	Nizak odnos cijene i koristi	Stvaranje veće vrijednosti za klijenta
Marketinška strategija	Masovni marketing	Diferenciranje i pozicioniranje
Zadovoljstvo klijenata	Servis klijenata	Poznavanje klijenata
Inovacije proizvoda	Novi atributi. Proširenje linija.	Nove kategorije proizvoda. Novi brandovi. Brzina.
Izgradnja održive konkurentske strategije		
Fokus na strateški rast	Građenje resursa	Građenje distinktivnih sposobnosti
Tehnološka inovacija	Inkrementalna	Radikalna
Procesna inovacija	Funkcionalna poboljšanja	Upravljanje procesima na razini tvrtke
Poslovna inovacija	Usavršavanje tradicionalnog poslovnog modela	Stvaranje novih prilagodljivih poslovnih modela

5 “ključeva” koje treba definirati svaka tvrtka

- Ključne djelatnosti (Core Businesses)
- Ključna tržišta (Core Markets)
- Ključni proizvodi/usluge (Core Products/Services)
- Ključne vrijednosti (Core Values)
- Ključne sposobnosti (Core Competencies)



4 faze strateškog menadžmenta

1. Strateško razmišljanje

Razmišljanje o tome kako će pojedina organizacija izgledati u budućnosti i kakav će biti njen strateški profil. Određivanje budućih učinaka izvanjskih snaga na poduzeće.

2. Strateško planiranje

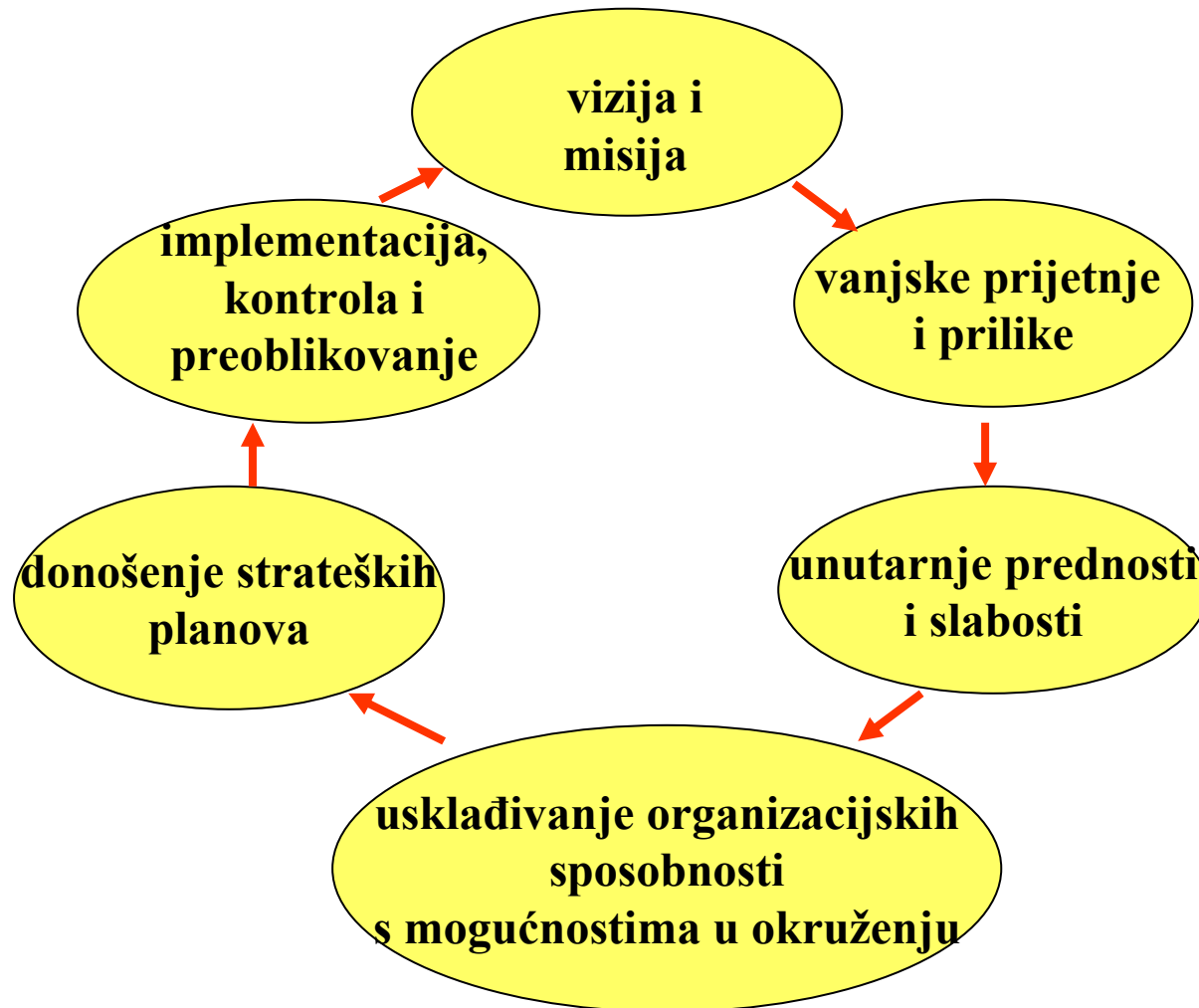
Kreiranje budućnosti poduzeća na temelju rezultata strateškog razmišljanja. Proces planiranja uključuje kreiranje poslovne vizije budućnosti i prijedlog mjera koje organizacija mora poduzeti danas, da bi se te projekcije ostvarile sutra.

3. Strateška implementacija

Transformacija strateškog plana u detaljnije programe i budžete (*Business Plan*) i daljnje procjenjivanje kompatibilnosti tih programa s potrebama i željama kupaca.

4. Strateška evaluacija i kontrola

Kružni tok strateškog menadžmenta



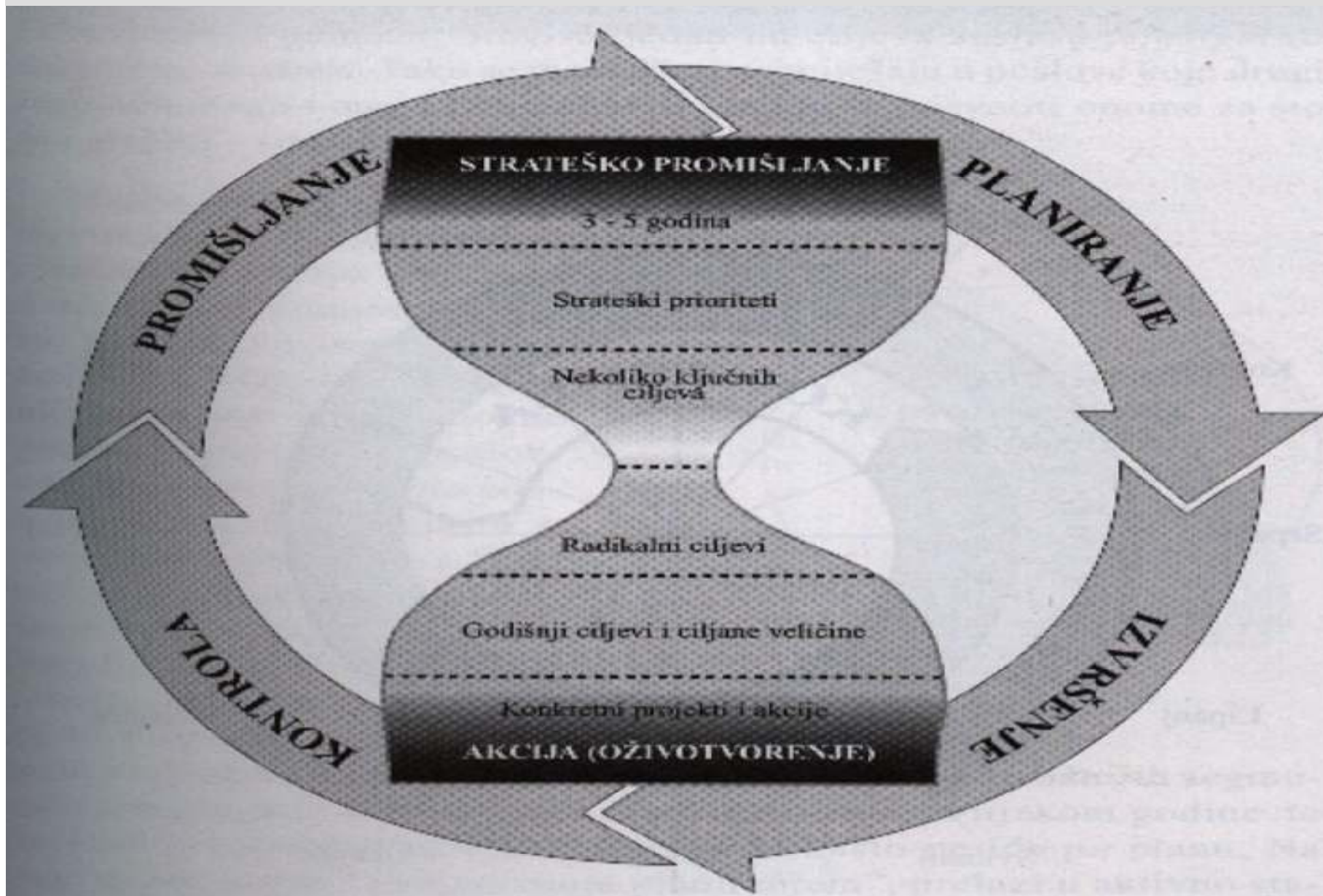
Načela strateškog upravljanja



- ❖ Planiranje se mora fokusirati na udovoljavanje zahtjevima **kupaca**.
- ❖ Planiranje je **proces**, a ne usamljeni poslovni događaj.
- ❖ Planiranje karakterizira neprestani **kružni tok**.
- ❖ Planiranje mora predvidjeti **rezultate**.
- ❖ Planiranje se mora temeljiti na **iscrpnim istraživanjima**, a ne na nekoliko mišljenja.
- ❖ Nositelji planiranja su **mali timovi** s velikim inputom.

Provedba strategije kroz ciklus

Izvor: Steve Smith, STRATEG, MEP Zgb, 2003., str. 41



Kreiranje budućeg strateškog profila tvrtke



- U svrhu kreiranja budućeg konkurentskog profila kompanije, mora se odlučiti koje će se **proizvode/usluge** ponuditi određenim ciljnim skupinama potrošača, koje se konkretne **segmente tržišta** želi obraditi, te u koja **zemljopisna područja** plasirati.
- Jednako je važno razmisliti koje se proizvode/usluge neće nuditi i koje se potrošače ne želi dosegnuti (valja definirati **core business!**). Na taj se način omogućuje adekvatno i efikasno raspoređivanje resursa tvrtke.

Rast poduzeća je globalni trend

- **Globalna poduzeća upravljaju gospodarskim procesima i tokovima.** Države su sve više samo poprišta odmjeravanja snaga, a sve manje aktivni sudionici u oblikovanju ekonomske budućnosti.

Svaka tvrtka koncipira svoj razvoj tako da napreduje i raste.

Strateška partnerstva su jedan od najbrže rastućih trendova u svjetskoj industriji. To je shvatio i Peter Drucker koji smatra da ***“... najveća promjena korporacijske strukture i načina na koji se vodi posao, jest rast veza koje se ne zasnivaju na vlasništvu već na partnerstvu.”***

Modeli rasta kompanije za stjecanje strateških prednosti

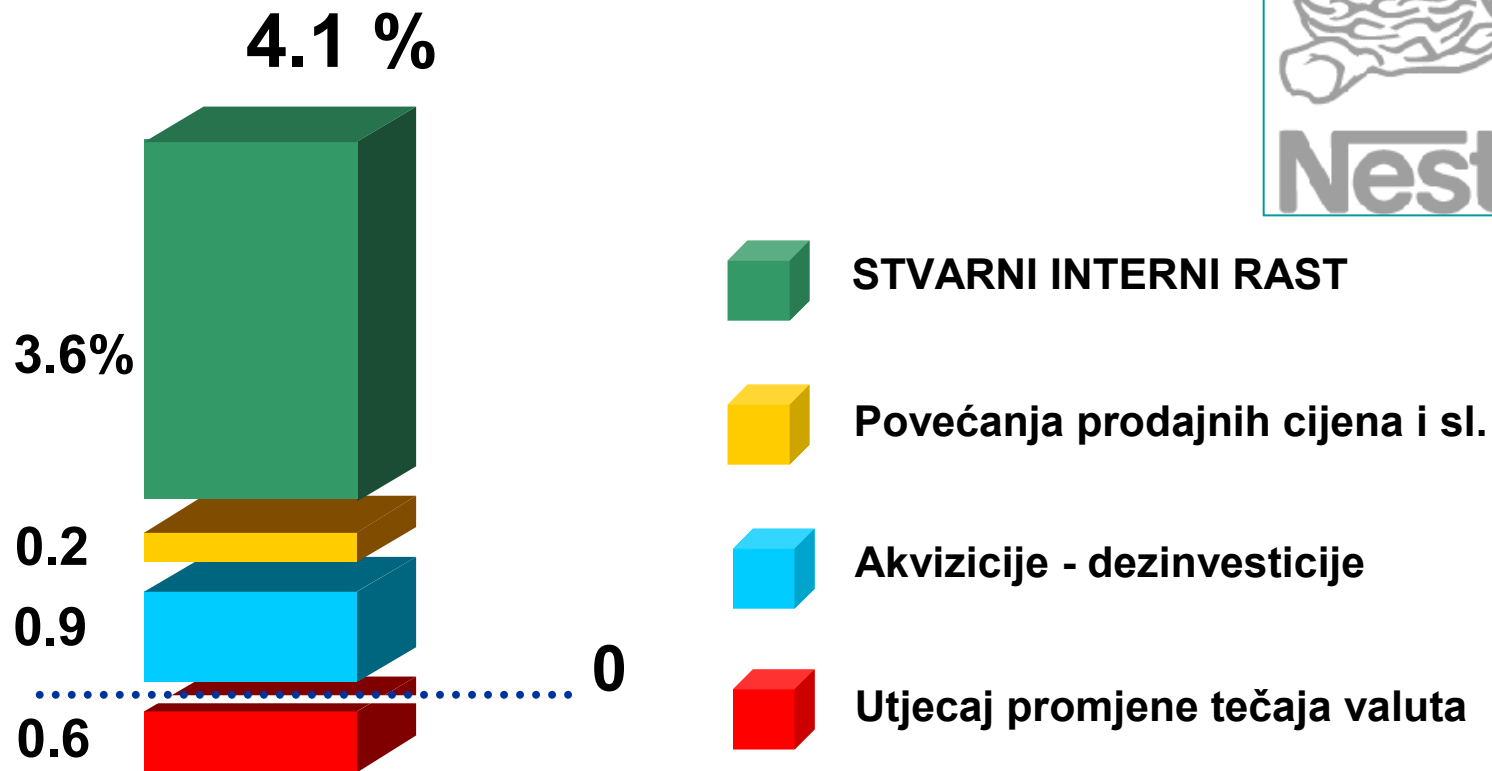
- **organski rast** - samostalni, stvarni rast postojećih proizvoda na postojećim tržištima, novi proizvodi, nove tvornice, nova tržišta...
- **akvizicije i dezinvesticije** (preuzimanje drugih tvrtki, odnosno prodaja vlastitih)
- **strateški savezi (partnerstva)** - suradnja s drugom tvrtkom na nekim poslovima, primjerice distribuciji proizvoda, zajedničkom nastupu na tržištu isl.

Modeli rasta kompanije (2)

- **promjena odnosa valuta** - usporedba rasta u lokalnoj valuti u odnosu na rast u preračunatoj valuti npr. HRK
- **povećanje/smanjenje** eksternih cijena
- **clusteri** – zemljopisno koncentrirani, međusobno povezani gospodarski subjekti, specijalizirani dobavljači, davatelji usluga i povezane institucije koje u određenom području predstavljaju regiju ili državu



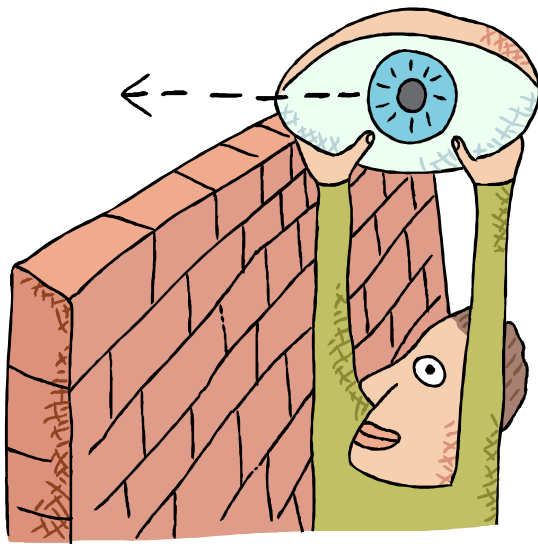
Rezultati strategije : modeli rasta 1999.



Prodaja uz stalne tečajeve i komparativnu strukturu u odnosu na 1998.

+ 3.8%
Perkov 30.01.2008.

Istinski ideri moraju biti spremni odgovoriti na slijedeća pitanja:



Strateski mngmnt

- **Kojim se biznisom doista bavimo?**

What business we are in?

- **Kako mjerimo svoj uspjeh?**

How do we measure success?

- **Koja je naša vizija budućnosti?**

What is our mission?

- **Tko su naši klijenti?**

Who are our customers?

- **Za koji krajnji cilj radimo to što radimo?**

To what end do we do what we do?

Promjene - nove paradigme budućnosti



“Pod pritiskom stvarnosti moramo se promijeniti ili nestati. Da bismo išli ususret prioritetima koji zahtijevaju akciju i upravljanje promjenama bez gubljenja vremena, stvarna preobrazba načina razmišljanja i načina ponašanja je - imperativ!”

The First Global Revolution

Maksimirska 94, Zagreb, tel: 01 2302 999, fax: 01 2338 088, www.imc-agencija.hr



- **Hvala na pažnji i vašem doprinosu !**
- **Bilo mi je osobito zadovoljstvo raditi i učiti zajedno s vama!**