

# UČESNICI EKONOMSKOG PROCESA

<u>NAZIV</u>	<u>AKTIVNOSTI</u>	<u>ORGANI</u>
1. VLASNIK	VLASNIŠTVO gdje investirati efikasnost raspodjela dobiti rizik	SKUPŠTINA ostvaruje svoje aktivnosti
2. PODUZETNIK Schumpeter : «onaj koji pokrece, ostvaruje, mijenja i ukida poduhvate i procese»	PODUZETNIŠTVO razvojne odluke odluka o investiranju poslovna politika izbor poslovnog organa	UPRAVNI ODBOR mješovito poduzeće
3. MANAGER	POSLOVOĐENJE raspored zadataka koordinacija izbor suradnika poslovanje prema svjetskim kriterijima	POSLOVODNI ODBOR
4. RADNIK neposredni izvršilac	RAD izvršavanje delegiranih zadataka	

Možemo ih promatrati kao 4 karike u lancu. Poduzetnik i manager su najznačajnije karike u ostvarivanju ekonomskog procesa (na efikasnost i utjecajnost). Za managera budućnosti trebaju se imati veliki zahtjevi kvalitete (znanje, vještine, sposobnosti). Te zahtjeve kvalitete 1-2% populacije može ispuniti.

## MANAGEMENT

### UVOD

Različito značenje : organizacija, upravljanje, rukovođenje

Pojmovi : management, rukovođenje (vođenje), administratori, leadership,

### Definicija managementa

- proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršavanju određenog zadatka
- aktivnost usmjerena na postizanje određenih ciljeva (unaprijed zadanih); management kao proces koordinacije faktora proizvodnje odnosno poslovanje u svrhu postizanja određenih

ciljeva

Coveos : Management znači raditi sa i preko drugih ljudi da bi se postigli ciljevi i organizacija njenih članova.

### **Usmjerenje aktivnosti managera na :**

- ljudski resursi
- orijentacija prema rezultatima
- uzima u obzir osobne ciljeve i ciljeve organizacije

Američki teoretičari J.I. Mossic definira management kao specijalnu grupu ljudi čiji je zadatak da svoj napor usmjere prema zajedničkim ciljevima, ali i aktivnostima drugih ljudi.

Management kao pojam je **kompleksan, interdisciplinaran i višeznačan.**

Zaključak: management možemo promatrati kao znanost, kao vještinu i kao umjetnost utjecanja na podređene u realizaciji ciljeva.

Management promatramo **kao proces** : proces rada sa i putem drugih radi ostvarenja ciljeva organizacije u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa.

## **KLJUČNI ASPEKTI MANAGEMENT PROCESA**

2 osnovna zadatka : 1) pripremiti se za nastupajuće promjene, 2.) adaptirati se na nastale promjene  
Promjenjiva okolina: Manager polazi od zakonitosti promjena; sve su učestalije, kompleksnije ...  
Manager ih mora biti u stanju predvidjeti i poći od toga da je dio koristan, a dio štetan, mora utvrditi koje će promjene kompanija koristiti, mora izvršiti promjenu organizacije, kompanije za uvođenje promjena.

Rad sa i putem drugih: Manager mora biti sposoban organizirati aktivnosti i rad suradnika putem kojih će uspješno obaviti zadatke u kompaniji (koji su definirani na pojedince). Zadaci se ostvaruju sa i putem drugih; mora motivirati suradnike.

Osnovni ciljevi : Sve aktivnosti managera su usmjerene na ostvarenje ciljeva. Ciljevi predstavljaju smjer aktivnosti managera, kuda usmjeravati proces i predstavljaju mjerilo uspješnosti managementa.

Ravnoteža efikasnosti i efektivnosti:

- efikasnost – odnos outputa i inputa; postizanje cilja najmanjom količinom resursa
- efektivnost – raditi prave stvari, manager mora odabrati prave ciljeve, ostvariti ravnotežu

Izvući najviše iz ograničenih resursa: Manager mora ostvarivati ciljeve uz što manje angažiranje resursa (materijalnih, energetskih ...).

Svi ovi aspekti moraju biti zadovoljeni. Da bi manager bio uspješan, mora se pridržavati načela managementa.

## NAČELA MANAGEMENTA

Obradio ih je Peter Drucker; (knjige Inovacije i poduzetništvo, Nova zbilja, Efikasan direktor)

1. Management se bavi ljudskim bićima – njegova je zadaća učiniti ljude sposobnima za zajednički rad
  2. Management se bavi integracijom ljudi u neki zajednički pothvat, on je duboko ukorijenje u kulturi
  3. Poduzeće mora imati jednostavne, jasne i ujedinjavajuće ciljeve. Misija organizacije mora biti dovoljno jasna i dovoljno velika da osigura zajedničku viziju. Ciljevi moraju biti javni, jasni i iznova potvrđivani.
  4. Manager mora omogućiti da poduzeće i svaki pojedini član raste i razvija se u skladu s potrebama.
  5. Svako poduzeće sastoji se od ljudi različitih vještina i znanja koji obavljaju različite vrste poslova. Ono mora biti organizirano tako da omogući komunikacije i pojedinačnu odgovornost.
  6. Uspješnost funkcioniranja poduzeća mora biti ugrađena u poslovanje poduzeća i njegov management. Uspješnost treba mjeriti ili ocjenjivati i valja je neprestano usavršavati.
- Mjerila managementa(uspješnosti) : tržišna pozicija, inovacije, fleksibilnost, proizvodnost, razvoj ljudi, kakvoća, fin. Rezultati i dr.

Manageri koji ne shvaćaju ta načela i koji se po njima ne ponašaju neće biti uspješni manageri.

### **Skraćeno :**

1. Učiniti ljude sposobnim za zajednički rad
2. Integracija ljudi u neki zajednički pothvat
3. Ciljevi poduzeća moraju biti jasni, javni i neprestano potvrđivani
4. Manager mora omogućiti da poduzeće i svaki pojedini član raste i razvija se u skladu s potrebama
5. Poduzeće mora biti angažirano tako da omogući komunikaciju i pojedinačnu odgovornost
6. Uspješnost funkcioniranja poduzeća mora biti ugrađena u poslovanje poduzeća i njegov management

## **KARAKTERISTIKE I ZAHTJEVI**

1. Predstoji nam još mnogo naučiti o upravljanju a osobito u poduzećima s obrazovanom radnom snagom. Do nedavno se na upravljanje gledalo kao na nešto što je ograničeno na privredu, a u privredi na «velike sustave».
2. Trend izgradnje većih organizacija do 70-tih (privreda, školstvo, zdravstvo, sindikati ...); uvjerenje da se zanlo upravljati velikim, ali ne i malim poduzećima.
3. Trend se u posljednjih 20-tak godina obrnuo.
4. Spoznaja da je management potrebniji i važniji za manle poduzetničke organizacije nego za velike kompanije (može doprinjeti novim poduzetničkim poduzećima koliko i postojećim)
5. Današnja poduzeća, naročito velika, teško će preživjeti ovo razdoblje brzih promjena i inovacija, ako ne savladaju osnove poduzetništva i poduzetničke organizacije i managementa.
6. Management se odnosi na svaku djelatnost koja u jednoj organizaciji spaja ljude različitih znanja i vještina (bolnice, sveučilišta i crkve, umjetničke org. i dr.)
7. Teorija i praksa managementa – obje prihvaćaju poduzetništvo i inovacije – neprestano potrebne. Svaka postojeća organizacija propada ako ne unosi inovacije (visoko razvije tehnologije, društvene inovacije ...)
8. Neunašanje inovacija – razlog propadanja postojećih poduzeća
9. Ne umjeti upravljati najjači je razlog za propast novih poduzeća
10. Priručnici o managementu – usmjeravaju pažnju na management unutar poduzeća, a tek rijetki prihvaćaju njegovu društvenu funkciju. Management je postao svenazočan pa se postavlja pitanje : «Kome je management odgovoran i za što?» Manageri predstavljaju moć, a moć mora biti odgovorna i legitimna.

# TEORIJE MANAGEMENTA

Ishodište managerskih teorija je H. Fayol (1842 – 1925.) koji je krenuo od empirijskog pristupa. Interdisciplinarnog ponašanja, socijalnog sistema, teorije odlučivanja, sistemskog pristupa, matematičkog pristupa do situacijskog ili kontingencijskog pristupa.

## Razvoj teorije managementa

### 1. Osnove teorije managementa

Novijeg je datuma, a vezana je uz ulogu F.W.Taylora. Njegovi važniji radovi su : «Upravljanje pogonom» 1903., «Principi naučnog upravljanja» 1911. Sistem managementa se bazira na 2 pretpostavke :

- dosljedna podjela rada – odvaja planiranje i izvršenje
- supstitucija rukovođenja sistemom funkcionalnih odnosa

Prva konferencija o naučnom upravljanju i rukovođenju je bila 1911 godine, na kojoj su formulirana 4 principa naučnog rukovađenja :

- Razvoj nauke kao zamjena za empirijske metode*
- Selekcija radnika na naučnoj osnovi, a zatim njegoa sistemska priprema i obuka*
- Prenošenje naučnih saznanja na radnike – izabranog na naučnoj osnovi*
- Podjela rada između rukovođenja i radnika*

Poslužili su rukovoditeljima kao koristan putokaz u povećanju efikasnosti rada.

Sljedbenici : *Gilbreht, Ganrr, Emerson .*

### 2. Pristup univerzalnom procesu (univerzalni ili funkcionalni pristup)

- najstariji i najpopularniji pristup managementu

Administracija prema ovom pristupu zahtjeva neki racionalan proces.

Na toj je osnovi Fayol definirao 14 poznatih principa :

- |   |   |
|---|---|
| <i>a) podjela rada</i>                                    | <i>b) autoritet i odgovornost</i>                     |
| <i>c) disciplina - odgovornost u izvršavanju zadataka</i> | <i>d) jedinstvo komande</i>                           |
| <i>e) jedinstvo naređivanja</i>                           | <i>f) potčinjavanje pojedinačnih općim interesima</i> |
| <i>g) nagrađivanje - managera i zaposl.</i>               | <i>h) centralizacija</i>                              |
| <i>i) lanac pretpostavljenih</i>                          | <i>j) inicijativa</i>                                 |
| <i>k) red</i>   | <i>l) pravičnost</i>                                  |
| <i>m) stalnost zaposlenja</i>                             | <i>n) kooperativni duh</i>                            |

Ovi su principi koji se moraju primjenjivati u svim organizacijama. Mnogi autori *Fayola* smatraju ocem teorije managementa, on je i jedan od pionira organizacije – to znači da se teorija organizacije i teorija managementa toliko međusobno isprepliću da ih je nemoguće odvojeno promatrati. *Fayol je sve aktivnosti u poduzeću podijelio u 6 funkcija*, a posebno ističe funkciju managementa = administration. Zbog toga cijela teorija dobiva naziv administrativna teorija. Utvrdio je da je funkcija managementa svakoj organizaciji i da su aktivnosti managementa manje više standardne funkcije poduzeća :

1. *Management*: planiranje, organiziranje, komandiranje, koordinacija, kontrola ...
2. *Tehnička*
3. *Komercijalna*
4. *Računovodstvo*
5. *Financije*
6. *Sigurnost*

Evidentno je management univerzalan proces i aktivnosti (funkcije) su više manje standardne. Univerzalan princip razvijen od Fayola i njegovih sljedbenika i danas ima aktualnu vrijednost.

### **3. Operacioni pristup**

Podrazumijeva pristup koji je orijentiran na operacije s ciljem unapređenja efikasnosti rada i poslovanja.

- 1.) Taylor i sljedbenici dali su značajan doprinos proučavanju i mjerenju rada pojedinca (Taylor, Gilberth, Barns, Maynard)
- 2.) Drugi pravac : Taylor, Emerson, Mintzberg – na kojem su se razvijale određene strukture managementa

Operacioni pristup evoluirao je u novije vrijeme u kvantitativnom pravcu (management u kontekstu matematičkih procesa koncepata i simbola i modela) .

**Operacijski management** : proces dizajniranja operacija i kontroliranja proizvodnog sustava – sposoban za transformiranje materijalnih resursa i ljudskog talenta u potrebna dobra i usluge

### **4. Bihevioralni pristup**

Polazi od čovjeka – ponašanje u organizaciji koje bitno determinira i efikasnost u radu. Čovjek ne može biti dodatak stroju, njega ne čine zadovoljnim samo radna sredina, plaća, već je najvažniji faktor – stav radnika prema zadatku i prema suradnicima. Svoj stav radnik oblikuje zavisno od osobina ličnosti i uvjeta koji vladaju u grupi. Ovaj pokret se razvio kao *Pokret ljudskih odnosa (Human Behaviors Movement)*, a potom i kao *Pokret ljudskog ponašanja* 1930.

### Doprinos su dala 3 povijesna utjecaja :

1. Unionizacija (sindikalni pokret) – razvio se legaliziranjem kolektivnog ugovora (1935.) Management primjenjuje brojne tehnike da radnika čini zadovoljnim, kako bi ih odvratio od sindikata
2. Hawthorne studije (Western Electric kod Chicaga 1924.) – utjecaj osvjetljenja na produktivnost

Istraživanja su pokazala da je produktivnost rada bila manje osjetljiva na uvjete nego na odnose radnika u grupi, kao i odnos radnika prema nadređenima.

*E. Mayo* – inspiriran Hawthorne studijama – tvrdi da zaposleni stvaraju vlastitu kulturu s normama i sankcijama stoga manager mora stvarati uvjete koji će poticati osobnu i subjektivnu satisfakciju.

*Mary P. Follett* – management mora voditi računa o emocijama, vjerovanju, stavovima, običajima, mora prepoznati motive.

3. D. McGregor (1960. teorija Y) – formirao je svoju teoriju koja obilježava čovjekovu ličnost i na osnovi toga njegovo ponašanje u organizaciji. Management mora omogućiti zaposlenima da spoznaju i razvijaju svoje sposobnosti stvarajući uvjete i metode rada kojima će ljudi najbolje ostvarivati svoje ciljeve usmjeravajući svoje napore prema organizacijskim ciljevima.

### **Teorija X**

- klasična; tradicionalne pretpostavke o ljudima

- Prosječno ljudsko biće po prirodi ne voli rad i izbjegavat će ga ako je to moguće
- Zbog te sklonosti ljudi se moraju kontrolirati, usmjeravati na postizanje ciljeva
- Prosječno ljudsko biće voli da se njime rukovodi i želi sigurnost iznad svega

### **Teorija Y**

- moderne pretpostavke o ljudima

- Trošenje fizičkih i materijalnih snaga na poslu jednako je prirodno kao i igra i odmor
- Pored vanjske kontrole i prijetnje kaznom da bi se ostvarili ciljevi čovjek će se služiti samousmjeravanjem i samokontrolom ako ona vodi ciljevima kojima se posvetio
- Obveza prema ciljevima je u funkciji nagrade za njihovo ostvarenje
- U populaciji je rasprostranjena sposobnost visokog stupnja mašte i kreativnosti u rješavanju problema
- U uvjetima modernog industrijskog života intelektualne mogućnosti prosječnog čovjeka iskorištene su so djelomično

### **Teorija Z (Japan)**

William Ouchi – formulirao osnovne postavke teorije.

Zasniva se na čovjekovu povjerenju i bliskosti u međuljudskim odnosima.

### Osnovne postavke :

- Koncept doživotnog zaposlenja ili zaposlenja na dugi rok
- Spora evaluacija i promocija

- Nespecijalizirana i somousmjerena karijera
- Participacija i donošenje odluka konsenzusom
- Kolektivno odgovornost
- Neformalna kontrola
- Holistički pristup zaposlenima (pojave se uvijek promatraju u sklopu cjeline)

Holizam - načelo u psihologiji da se određene psihičke pojave uvijek moraju promatrati u sklopu političke cjeline

Management mora omogućiti zaposlenima spoznaju i razvitak ljudskih osobina - ostvarujući uvjete i metode rada kojima će ljudi ostvariti svoje ciljeve, usmjeravajući svoje napore prema organizacijskim uvjetima.

## 5. Situacijski pristup

Zastupa tezu da organizacija poduzeća zavisi od situacijskih faktora. Sistemski, kontigencijski i situacijski pogledi na management (3 pristupa).

Jako općenito —————> Jako specifično  
 Sistemski pogled —————> Kontigencijski pogled —————> Situacijski pogled

Osnovne pretpostavke :

Sve je sastavljeno od sistema sa zajedničkim karakteristikama	Odnos između management tehnike i situacije mogu se kategorizirati	Svaka pojedina situacija potpuno je unikatna
---	--	--

Sistemski pristup je kritiziran kao suviše općenit i apstraktan, tj. nedovoljno aplikabilan (primjenjiv). Situacijski pristup je kritiziran zbog inzistiranja na unikatnosti svake pojedine situacije. Kontigencijski pristup je oblikovan kao kompromis između sistemskog i situacijskog, to znači da se situacije mogu kategorizirati te na temelju toga postaviti pravila dizajnirana za svaku kategoriju situacije.

## 6. Kontigencijski pristup

Nastao je kao rezultat istraživanja 60-tih godina kojima se istraživao utjecaj nekih pretpostavljenih faktora na org. strukturu poduzeća . Mintzberg dovodi u vezu mehanizme organizacijske strukture, koordinacije s kontigencijskim faktorima : dob i veličina poduzeća, tehničkim sistemom, okolinom i sistem moći u poduzeću.

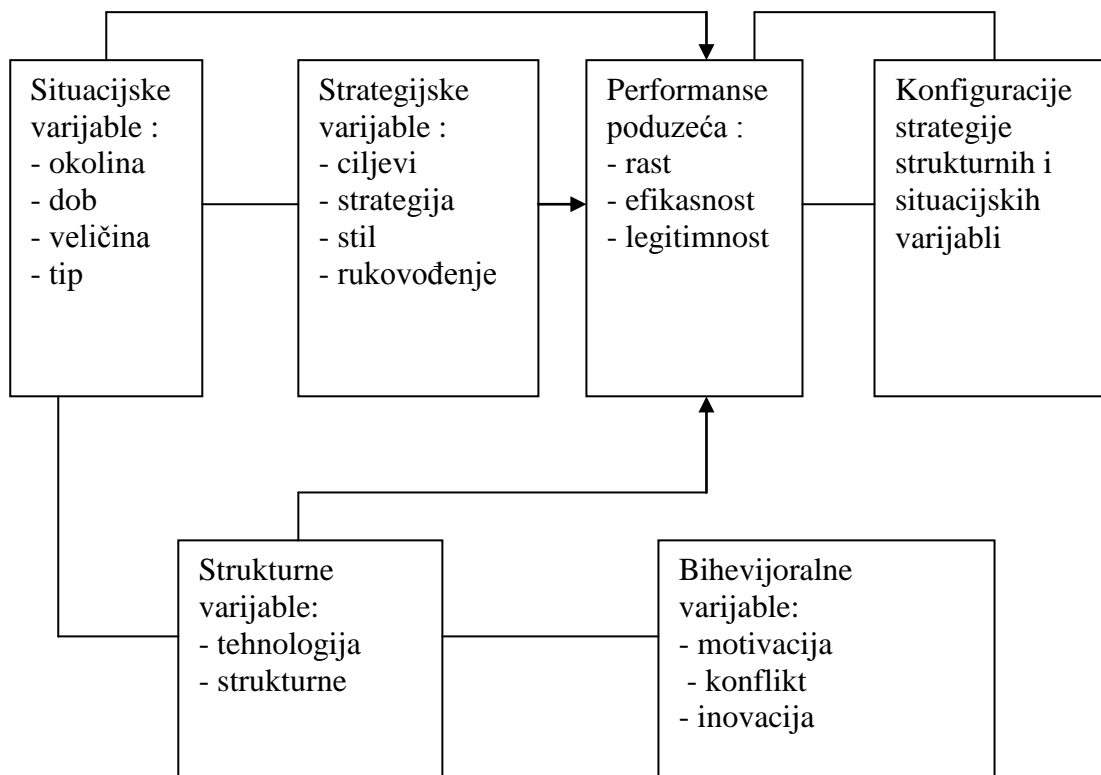
Postavio je 2 temeljne hipoteze kontigencijskog pristupa :

- a) kongruencije (suglasan) – organizacijsko strukturiranje vrši se tako da se obilježja organizacijske strukture adaptiraju kontigencijskim faktorom (blisko slaganje strukture i faktora)



b) konfiguracije : zahtjeva postojanje i interne kompatibilnosti samih obilježja organizacijske strukture

Khandwalla (1977.) – naglašava da na performanse poduzeća najveći utjecaj imaju adekvatna kombinacija 3 grupe varijabli – situacijske, strategijske i strukturne.



Povijesni razvoj teorije managementa je prepoznatljiv kroz pojedine pristupe od univerzalnog do kontingencijskog.

## **SISTEMSKI KONCEPT MANAGEMENTA**

Između pojedinih funkcija managementa postoje odgovarajuće veze koje managementu daju karakter sistema. Management egzistira u konkretnoj okolini te između njega i okoline također postoje određene veze.

**Eksterna okolina** - predstavlja značajan faktor funkcioniranja managementa kao sistema.

Uža okolina - tržište materijala, sirovina, energije, usluga  
- tržište novca i kapitala  
- tržište radne snage

Šira okolina - fizikalna prirodna okolina, kulturna okolina, tehnološka okolina, političko pravna okolina, ekonomska okolina i socijalna ok

## Management kao transformacijski proces

**POGLEDATI U SKRIPTI NA STR. 13.**

Analizom treba utvrditi da li se management može promatrati kao sistem. Što se strukture tiče, management je posjeduje, pa je taj uvjet zadovoljen. Input nisu samo ulazni vektor, input čine strukture uvoznih faktora. Npr. Kupci predstavljaju input, ali imaju i određena očekivanja. Svaki od inputa ima određena očekivanja s obzirom na proces managementa. Zaposleni traže veće plaće, sigurnost zaposlenja i dr., potrošači kvalitetnije proizvode uz niže cijene, dioničari veće dividende, vlada pridržavanje zakonskih propisa ... Transformacija inputa u output ostvaruje se kroz funkcije managementa.

Proces managementa je podijeljen u 4 funkcije :

- prvi zahtjev na proces managementa je da efektivno i efikasno transformira input u output
- drugi zahtjev je da manager mora sagledati očekivanja inputa i outputa i mora ih sagledati u odnosu na mogućnost organizacije

Management ima karakteristike sistema : input, output, strukturu, djeluje u određenim granicama ...

Neki od outputa postaju inputi za sistem managementa što osigurava reaktiviranje sistema.

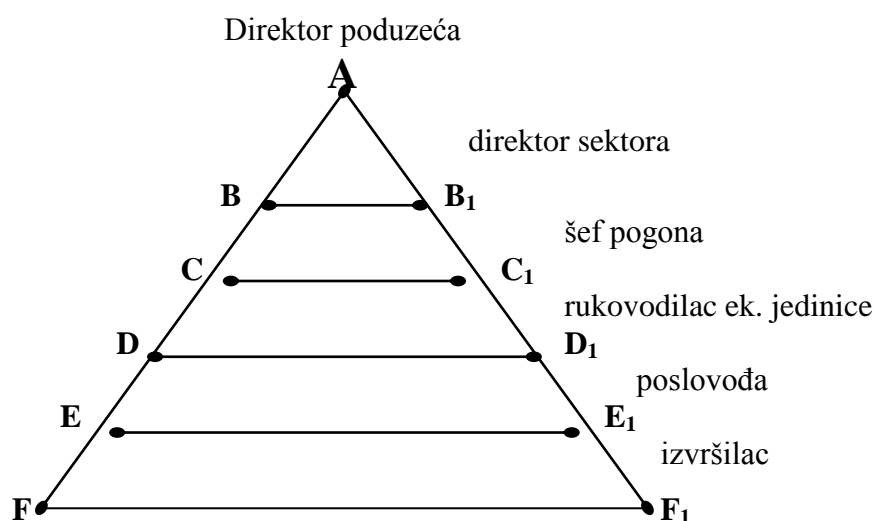
*Management transformacijski proces ne bi se mogao odvijati bez kontinuiranog toka informacija od ulaza pa do izlaza iz ovog procesa.*

## **RAZINE MANAGEMENTA**

Management je organiziran u kompaniji na karakteristične razine. Svaka razina se razlikuje po svojim performansama tj. razlikuju se zadaci, metode rada managementa na pojedinim razinama.

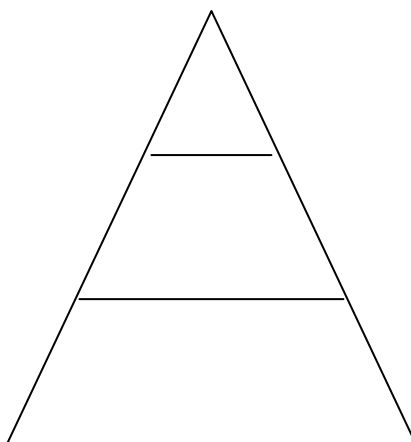
Potrebno je uočiti razliku između razina managementa i hijerarhijskih razina u organizacijskoj strukturi. One se prikazuju pomoću piramide.

## HIJERARHIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA



Broj hijerarhijskih razina u org. strukturi ovisi o veličini poduzeća – dvije u manjim poduzećima, 5-7 u srednjim pa do 20 u velikim poduzećima. Na svakoj razini imamo veći broj org, jedinica koje čine neki hijerarhijski nivo u strukturi.

## RAZINE MANAGEMENTA



### Posao i nazivi različitih odjela ovisno o hijerarhijskom nivou

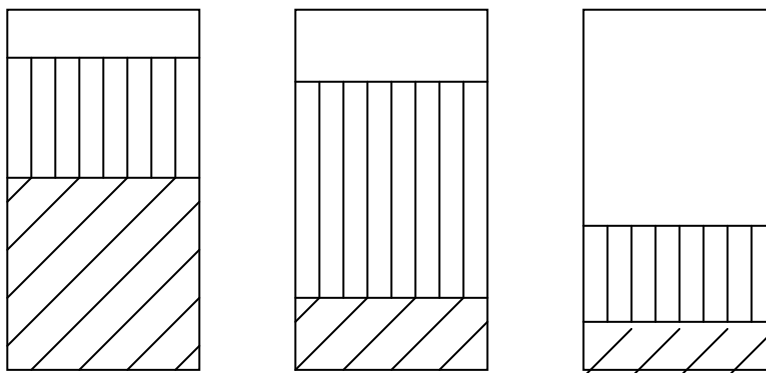
Odjel : Org. nivo:	Marketing	Proizvodnja	Financije	Računovodstvo	Kadrovi
Top	Potpredsjednik	Potpredsjednik	Potpredsjednik	Revizor	Potpredsjednik
Middle	Manager Odjela	Manager Odjela Proizvodnje	Manager za kredite I financiranje	Domaći Knjigovodstveni Revizor	Direktor za vježbanje
Lower	Manager Jedinice Prodaje	Poslovođa	Nadglednik Jedinice	Računovodstveni Nadglednik	Nadglednik

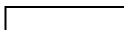


Kod organizacije managementa potrebno je promatrati razine managementa i koji su manageri porjedine razine zbog njihove odgovornosti i ovlaštenja.

*Management hijerarhijski nivo* : Najviši nivo (Top) , Srednji nivo (Middle), Prva linija managera (Lower) i zatim slijede radnici.

*Top manageri* donose strategijske odluke koje su najznačajnije za kompaniju. Oni ne donose puno odluka. Moraju definirati koncepciju. *Prva razina managera* vrši delegiranje zadataka na operativno izvršavanje, kontrolu standarda, rada, normativa. *Središnji nivo managera* – ovi manageri povezuju najvišu s najnižom razinom managera. To je područje komunikacija i planiranja, ostvaruje se veza u prenošenju odluka i naloga od top managementa prema prvoj razini.

### TRI VRSTE VJEŠTINA MANAGERA



*koncepcijske vještine*   
*humane vještine (komuniciranje)*   
*tehničke vještine* 

### FUNKCIONALNA PODRUČJA MANAGEMENTA

U literaturi se najčešće navodi 5 funkcionalnih područja managementa : planiranje, angažiranje i strukturiranje, strukturiranje kadrova, vođenje i utjecaj na osobe te kontroliranje org. operacija i sredstava.

Navedena funkcionalna područja mogu se proučavati postupno počevši s planiranjem i završivši s kontroliranjem iako ih manager u praksi ne mora vršiti navedenim redoslijedom. Manageru raspored ovisi o problemima koji se javljaju iz dana u dan, iz sata u sat ...

# 1. PLANIRANJE

Planiranje je proces postavljanja ciljeva i određivanje koraka potrebnih da se oni ostvare.

## Sadrži :

- dijagnozu poslovnog položaja poduzeća
- određivanje pravaca djelovanja
- ciljeve koje na tom putu treba ostvariti
- strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva
- managersko odlučivanje u svim ovim fazama

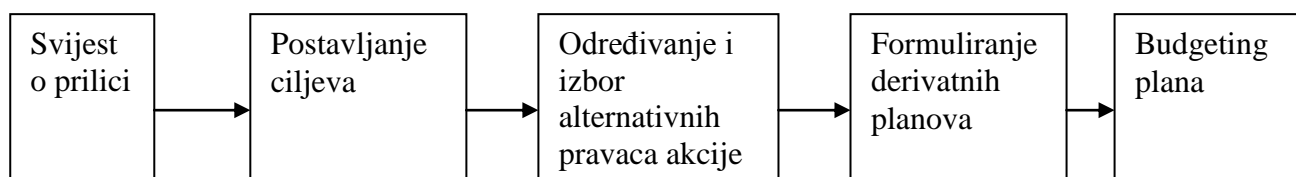
No planiranje počinje prije nego što se postave ciljevi, ono počinje procesom analiziranja okoline u svrhu determiniranja ciljeva koje treba ostvariti. Planiranje je primaran zadatak managementa. Mora se pojaviti prije svih ostalih funkcija managementa jer određuju njihovu prirodu. Planiranje utječe na to da se dogode stvari koje se inače ne bi dogodile.

## PROCES PLANIRANJA

Bazu za proces planiranja osiguravaju 3 horizonta planiranja: dugi, srednji i kratki. Dugoročni plan je strategijski plan. (do 5 godina) Srednjoročni plan je taktički, (1-5) a kratkoročni plan je operativni. (do 1. godine)

Kroz cijeli proces planiranja aktivan je sistem povratne veze i promatranja. Postoji 5 osnovnih koraka u procesu planiranja, što je prikazano na slici :

### **KORACI U PROCESU PLANIRANJA**



#### **1. svijest o prilici**

(tržište, konkurencija, želje kupaca, interne prednosti i slabosti)

Svijest o prilici predstavlja prvu početnu točku planiranja. Zbog toga organizacija treba održavati kontinuirani nadzor okoline da bi otkrila promjene na tržištu i konkurenciji i odredila vlastite mane i vrline. U provođenju takve analize organizacija procjenjuje snagu vanjske okoline. Isto tako procjenjuje interne mogućnosti; Što se može učiniti dobro? Što radi brže ?

Na bazi svijesti o prilici i mogućnosti organizacije da to kapitalizira razvija se generalni plan u kojem će se kretati organizacija.

## **2. postavljanje ciljeva**

Prvi formalni korak u planiranju je postavljanje ciljeva. Hijerarhija ciljeva počinje na nivou strategijskog planiranja, a završava na nivou operativnog planiranja. Strategijski ciljevi su orijentirani prema efektivnosti. Oni pomažu organizaciji da se uspoređi s konkurencijom. Tipičan strategijski cilj prikazan je u obliku stope povrata na investicije, tržišnog udjela ili rasta. Operativni ciljevi su usmjereni prema efikasnosti. Oni pomažu organizaciji da kontrolira interne resurse. Efektivnost znači učiniti pravu stvar i mjeri se tržišnom potražnjom. Efikasnost se odnosi na dobro učinjene stvari i mjeri se odnosom inputa i outputa.

## **3. određivanje i izbor alternativnih pravaca akcije**

Nakon što je postavila ciljeve organizacija mora identificirati alternativne pravce akcije za njihovo ostvarenje. U stvari, u većini slučajeva najveći izazov nije u pronalaženju alternativnih pravaca akcije nego u određivanju koji je najbolji. Ova odluka zahtjeva proces vrednovanja.

## **4. formuliranje derivativnih planova** (pomoćni podržavajući planovi)

Nakon što je odabrala pravac akcije, kompanija može formulirati derivativne planove. Ovi planovi pomažu organizaciji da savlada jaz između pozicije na kojoj je sada i one na kojoj želi biti. Izvedeni planovi koji imaju za cilj osigurati realizaciju osnovnog plana. U slučaju strategijskog plana derivativni planovi imaju oblik taktičkih i operativnih planova. Na taj način kompanija povezuje kratkoročne i dugoročne ciljeve.

## **5. budgeting plana**

Zadnji korak u procesu planiranja predstavlja budget plana. On služi da aktivira plan kroz postavljanje brojčanih ciljeva koje treba ostvariti, a koji se mogu koristiti i za kontrolu. Tok budgeting plana se kreće od ciljnog profita, preko troškova do financijskog prikaza. Na taj način planiranje postaje zatvoreni krug u kojem tekući rezultati pomažu da se oblikuje buduća akcija.

## **TIPOVI PLANOVA**

Postoji mnogo različitih tipova planova, svaki sa različitom svrhom. Najčešći tipovi planova su: 1.) svrha i misija, 2.) ciljevi, 3.) strategija, 4.) politika, 5.) procedura, 6.) pravna, 7.) programi i 8.) budget.

### Tipovi planova razvijeni na različitim hijerarhijskim nivoima

Tipovi plana	Najviši (Top)	Srednji (Middle)	Najniži (Lower)
1. Misija	X		
2. Ciljevi	X	X	X
3. Strategija	X		
4. Politika	X	X	
5. Procedura		X	X
6. Pravila		X	X
7. Programi	X	X	X
8. Budget	X	X	X

#### **1. Svrha ili misija**

Svrha ili misija neke kompanije je njen osnovni cilj ili način djelovanja (neke kompanije je nisu definirale). Misija se obično izražava u obliku proizvoda ili tržišnih usluga.

#### *Osnovne misije za pojedine tipove poduzeća*

Tip poduzeća	Osnovna misija
Avioprijevoznik	Da osigura brz , efikasan i ekonomičan avio transport za putnike i teret
Naftna kompanija	Da zadovolji energetske potrebe populacije koja se povećava

#### **2. Ciljevi**

Ciljevi su odredišta prema kojima su usmjerene aktivnosti. U procesu planiranja ciljevi izvire iz misije, ali su mnogo specifičniji. Iako poduzeća teže da postignu različite ciljeve, dominiraju ekonomski ciljevi. Najčešći su : profitabilnost, rast i tržišni udio.

Dijelovi ciljeva:- namjera, - smjer, - rezultat

Hijerarhija ciljeva:

- |                                |   |                   |
|--------------------------------|---|-------------------|
| 1. socioekonomska svrha        | } | TOP MANAGEMENT    |
| 2. misija                      |   |                   |
| 3. ukupni ciljevi organizacije |   |                   |
| 4. određeniji ukupni ciljevi   | } | MIDDLE MANAGEMENT |
| 5. ciljevi dijela poduzeća     |   |                   |
| 6. ciljevi odjela i jedinica   |   |                   |
| 7. ciljevi pojedinaca          |   |                   |

## 2 TEMELJNA PRISTUPA U POSTAVLJANJU CILJEVA PODUZEĆA:

1. TOP- DOWN PRISTUP - odozgo prema dolje, viša razina određuje ciljeve nižoj razini, osigurava jedinstvo cijene i otklanja njihove međusobne neusklađenosti
  - slabost: nije dovoljno motiviranje za podređene
2. BOTTOM - UP PRISTUP - ciljevi se utvrđuju od strane podređenih
  - uloga nadređenih - usklađivanje ciljeva
  - slabost: visok stupanj konfliktnosti ciljeva

- Ciljevi: a) temeljni - postizanje najbolje organizacije  
 b) parcijalni (posebni) - za pojedinačne dijelove poduzeća  
 c) individualni - ciljevi radnika poduzeća

*Pet najčešće citiranih ciljeva korporacija sa različitim veličinama prodaje*

a)	Prodaja veća od 5 milijardi \$	(19 kompanija)
1.	Profitabilnost	89%
2.	Rast	84%
3.	Društvena odgovornost	74%
4.	Kvaliteta proizvoda i usluga	68%
5.	Blagostanje zaposlenih	58%
b)	Prodaja ispod 500 miliona \$	(27 kompanija)
1.	Profitabilnost	
2.	Rast	
3.	Efikasnost	
4.	Tržišni udio	
5.	Financijska stabilnost	

### 3. Strategija

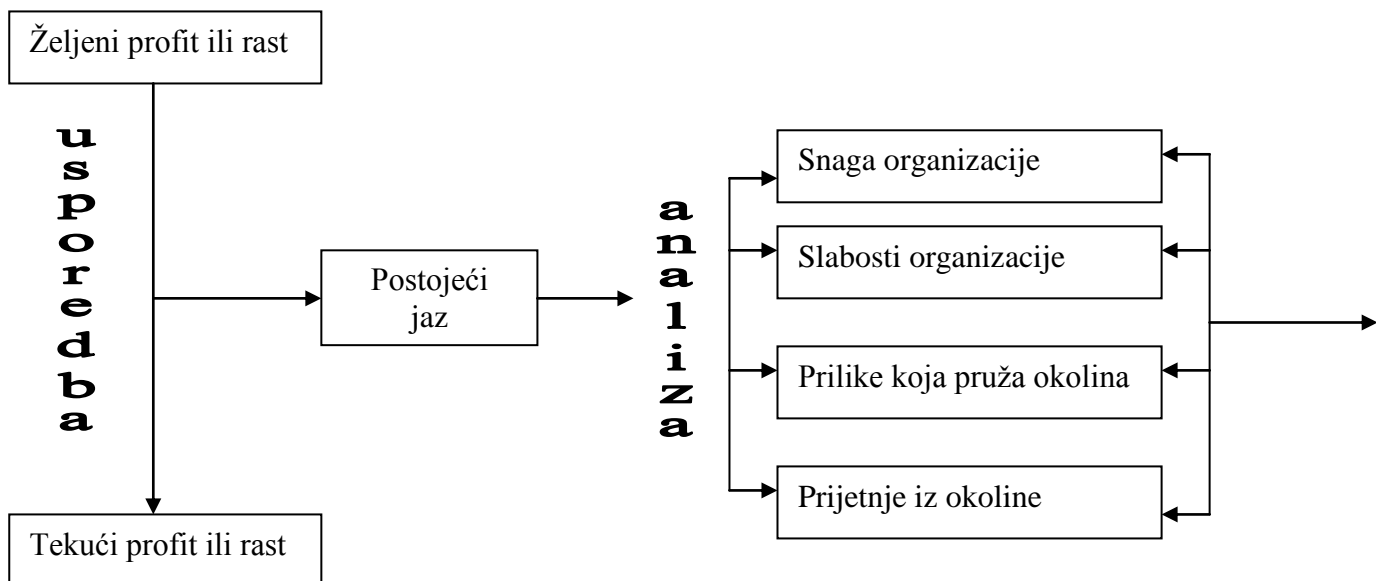
U vojnim organizacijama strategija predstavlja plan koji se primjenjuje da bi se ostvarili željeni rezultati u borbi s protivnicima. U nevojnim organizacijama pojam strategija zadržava konkurentske implikacije. Uz to, strategija predstavlja opći program akcije i primjenu rasporeda naglasaka i resursa da bi se dostigli racionalni ciljevi. Strategija izvire iz ciljeva. Organizacija prvo



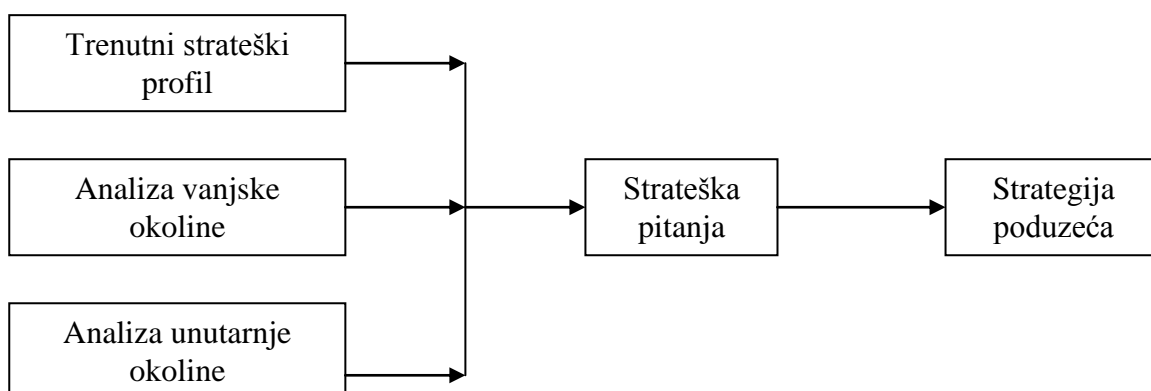
predstavlja svoje ciljeve, a zatim formulira aktivnosti potrebne za njihovo ostvarenje. Bez obzira na način na koji su povezani ciljevi i strategije, danas se kod većine autora popularna 2 načina formuliranja strategije :

1. Pristup analize jaza - potrebno je definirati poziciju poduzeća, koju količinu profita poduzeće želi ostvarivati i manager mora usporediti razliku između postojeće i planirane razine - tako se ocjenjuje da li je plan ostvariv, realan - identificiramo jaz tj razliku. Nakon jaza analiziraju se 4 grupe čimbenika (snaga i slabost org...)

Na osnovi toga manager pristupa formuliranju strategije poduzeća.



2. Pristup strateških pitanja - analiziramo trenutni strateški profit kompanije (tj. razinu ostvarenja ciljeva) i analiziramo vanjsku i unutrašnju okolinu. Na osnovu toga definiramo prioritete koje je potrebno formulirati u strategiji.



- Strategija: a) neovisna - sredstav s kojima poduzeće može reducirati neizvjesnost i/ili ovisnost u odnosu na faktore okoline  
 b) kooperativna - način kooperacije poduzeća sa okolinom

#### 4. Politika - TOP i MIDDLE MANAGEMENT

Politika je vodič za razmišljanje i akciju. One ograničavaju zonu unutar koje treba donijeti odluku i osiguravaju, na taj način, njenu konzistentnost sa ciljevima. Postoji mnogo tipova politike. Svrha politike je da odredi smjer kretanja. U provođenju politike, međutim, zaposleni mogu primijeniti nekad i veću diskreciju ili veću inicijativu. Da bi se to spriječilo, mnoge organizacije potiču managere da razgovaraju sa podređenima i diskutiraju o tome kako ostati unutar granica politike.

#### 5. Procedure MIDDLE i FIRST LEVEL

Procedura je linija vodilja aktivnosti koja naglasak stavlja na listu kronoloških koraka koje zaposleni moraju slijediti u provođenju određene aktivnosti. Za razliku od politike, procedure ne ostavljaju prostor za interpretaciju. Jedna od najtipičnijih procedura je popunjavanje putnog naloga nakon povratka sa službenog puta.

Procedura ima 2 svrhe: Prvo, osigurava ugodan sistem za rješavanje specifičnih situacija i drugo, uspostavlja sistem kontrole koji osigurava obračun novca, robe, i ostale imovine.

#### 6. Pravila MIDDLE i FIRST LEVEL

Pravila je nefleksibilan plan koji zahtjeva specifičnu, definiranu akciju. Pravna predstavlja najjednostavniji oblik planova i u modernim organizacijama upotrebljavaju se u različitim situacijama. Tipičan primjer pravila je natpis «Zabranjeno pušenje», ... Pravila su korisni planovi jer oni ozbiljno limitiraju moguću akciju i pomažu osobi da riješi specifičnu situaciju.

#### 7. Programi - sve razine

Program predstavlja kompleks ciljeva, politika, procedura, pravila, resursa, radnih zadataka i ostalih elemenata potrebnih da se ostvari daljnji plan akcije. Programi su obično podržani potrebnim kapitalom i operativnim budgetom. Primarni program obično je praćen serijom derivativnih programa. Npr. primarni program da se zamijeni polovna oprema u tvornici ima derivativne programe : trening osoblja, kontrola troškova i kvalitete, financiranje i osiguranje.

#### 8. Budget - sve razine

Budget predstavlja prikaz očekivanih rezultata izražen u brojkama. Iako se često promatra kao instrument kontrole, budget je i plan jer postavlja ciljeve koje treba ostvariti. Zbog toga se operativni financijski budget često naziva plan profita. Tipični ciljevi izraženi u budgetu odnose se na profit, troškove, jedinice proizvodnje, sate rada, reklamu idruga mjerljive ciljeve. Budget prisiljava organizaciju da misli kroz svoje ciljeve. **Budget je fundamentalni planski element**

#### Horizonti planiranja

Posebne faze planiranja mogu se kategorizirati prema "vremenskom horizontu" planiranja - dugoročno planiranje (duže od 5 godina), srednjoročno (1-5) i kratkoročno planiranje (do 1 god)

**Zaključak** : kvalitetni manageri moraju voditi računa o svim tipovima plana – od misije do budžeta.

# STRATEGIJSKO PLANIRANJE

## Značaj strateškog planiranja

Strateško planiranje značajno je zbog najmanje 2 razloga. *Prvo*, pomaže organizaciji da se nosi sa svojom vanjskom okolinom. Ono pomaže organizaciji u redefiniranju i/ili reformiranju strategije. Većina organizacija djeluje u dinamičkoj okolini. U svijetu businessa poduzeće se ili kreće naprijed ili pada natrag. Istraživanja pokazuju da se na osnovu godišnjih rezultata poslovanja, čak i među najvećim kompanijama pojavljuju poduzeća koja poboljšavaju svoj položaj na rang listi na račun drugih. *Drugi glavni razlog* zašto je strateško planiranje važno je da ono donosi rezultate.

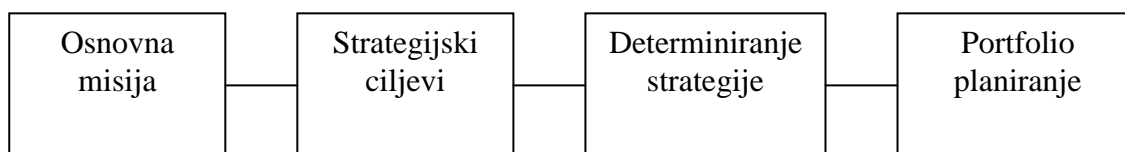
Kako organizacija raste, povećava se njena potreba za strateškim planiranjem. Zbog tog razloga, sva poduzeća mogu profitirati iz ovakvog planiranja, isto kao i specifične kompanije koje se bave redefiniranjem ili reformiranjem vlastite strategije.

Mnoge velike kompanije pronalaze da mogu profitirati primjenom strateškog planiranja. Često ovakve kompanije moraju redefinirati svoju strategiju jer:

1. *tekuća strategija ne donosi veliki uspjeh*
2. *prodale su neke od svojih proizvodnih linija i trebaju odlučiti što dalje*
3. *osjećaju da su otišle predaleko u jednom smjeru i žele se vratiti u područje u kojem rade najbolje*

## Elementi strateškog planiranja

Postoje 4 osnovna elementa strateškog planiranja : *formulacija osnovne misije, postavljanje ciljeva, determinacija strategija i portfolio planiranje.*



*Strateški management = strateško planiranje + implementacija + kontrola*

### 1. Osnovna misija

Kod određivanja osnovne misije najviši (Top) management mora se zapitati : U kojem smo mi businessu ? Kompanije koje se bave strateškim planiranjem mogu istražiti vezu između misije i kulture kompanije. Kultura kompanije povezana je sa vrijednostima kao što su *defanzivnost* ili *agresivnost* koji predstavljaju šablonu za aktivnosti kompanije. Ova se šablona ponašanja ugrađuje u zaposlene kroz primjere koje daju manageri, a to se prenosi dalje kroz generacije zaposlenih.

Kulture korporacije može pomoći organizaciji da se prilagodi promjenama okoline ili da izbjegne prijetnje konkurenata koje bi mogle voditi u stagnaciju i konačni neuspjeh. Npr. «Pepsi Cola» prestala se zadovoljavati činjenicom da je broj dva u svojoj grani (iza «Coca Cole») i želi biti vodeća. Osnovna misija svake kompanije je pod velikim utjecajem njene kulture. Treba težiti tome da utjecaj kulture na strategiju kompanije bude pozitivan.

## **2. Strategijski ciljevi**

Strategijski ciljevi koje postavlja organizacija su u svojoj orijentaciji *eksterni*. Oni nastoje *osigurati mogućnost usporedbe performansi matične firme sa konkurencijom*. Tipični primjeri strategijskih ciljeva su : stopa povratka investicija, rast i tržišni udio. Nasuprot tome, primjeri kratkoročnih, operativnih ciljeva su : rofit, produktivnost itd. Strategijski ciljevi daju *glavne smjernice kretanja*. Operativni ciljevi osiguravaju sredstva za kratkoročni progres i kontrolu. Strateški ciljevi *pomažu da se determiniraju politike u budućnosti i zahtijevaju fleksibilan, poduzetnički leadership koji je spreman prihvatiti umjereni ili povećani rizik*.

Strateški ciljevi organizacije pomažu organizaciji da ostvari svoju osnovnu misiju. Oni su po svojoj prirodi *upućujući* (daju smjernice kretanja).

## **3. Determiniranje strategije**

Kroz zadnja dva desetljeća zbile su se velike promjene u načinu formiranja strategije. U mnogim poduzećima diverzifikacija prepušta mjesto integraciji. Strategijsko planiranje se upotrebljava da se ostvari sklad između organizacije i njene okoline.

Tokom 60-tih godina termin strateško planiranje bio je izjednačen sa planiranjem investicija. Poduzeća su uskoro spoznala da planiranje investicija nije supstitut strategijskog planiranja.

Tri najvažnije situacije strategijskog planiranja :

1. *povećanje tržišnog udjela*

2. *zadržavanje tržišnog udjela* – neke kompanije ne žele povećati svoj tržišni udio. One su zainteresirane za maksimalan povratak investicija održavajući tržišni udio koji im omogućava najveći povrat sredstava. Istraživanja su pokazala da se strategijski plan za uspješno održavanje tržišnog udjela sastoji od 4 segmenta :

- *segmentirati tržište* – kompanija konkuriše u limitiranom broju tržišnih segmenata unutar grane; kompanija se mora koncentrirati na segmente tržišta na kojima će najuspješnije poslovati i u kojima će njeni glavni konkurenti moći najslabije konkurirati
- *efikasna upotreba istraživanja i razvoja* – uspješne firme troše više sredstava na primjenjena, a ne na bazična istraživanja
- *misliti na malo* – kompanije koje su uspješne u održavanju svog tržišnog udjela limitiraju svoj rast
- *utjecajni generalni manager* – često vidi prepreke kao izazove.

### 3. opstanak u neprijateljskoj okolini :

- dostići najniže troškove isporuke
- ostvariti što je moguće više diferenciranu poziciju proizvoda i usluga relativno u odnosu na konkurenciju, sa prihvatljivim troškovima isporuke i politikom cijena koja osigurava dovoljan porast sredstava

#### Čimbenici koji utječu na povećanje tržišnog udjela :

1. razvoj i prodaja novih proizvoda na tržištu
2. povećanje relativne kvalitete proizvoda
3. relativno povećanje budžeta marketinga za potrebe prodaje, reklamiranja, promocije u odnosu na stopu rasta pojedinog tržišta

### 4. Portfolio planiranje

Bez obzira na strategiju, svaka firma se susreće s proizvodnim linijama koje posluju bolje od predviđenog, s onima koje posluju slabije od predviđenog i onima koje posluju prema očekivanjima. Ovisno o rezultatima koje proizvodne linije postižu, poduzeće odlučuje da li da investira više sredstava u liniju, da li da smanji investicije u liniju ili da ne napravi ništa.

U naporim da se sistematski analiziraju performanse proizvodne linije, neke su se kompanije okrenule upotrebi strategijskih poslovnih jedinica (SPJ) na osnovi ovih principa :

- kompanijom se treba upravljati kao portfoliom businessa, u kojem svaka poslovna jedinica opslužuje jasno definiran segment tržišta i s jasno definiranom strategijom
- svaka poslovna jedinica u portfoliu treba razviti strategiju odgovarajuću svojim mogućnostima i konkurentskim potrebama
- cjelokupnim portfoliom poslova treba se upravljati tako da alokacija kapitala i upravljanje resursima služi interesima firme kao cjeline

Svaka SPJ je diskretni, nezavisni proizvodno-tržišni segment koji servisira firma. Neke od karakteristika SPJ-a su da :

- uključuje u sebe jasnu misiju
- ima vlastitu konkurenciju
- koncentrira se na jedan posao i niz povezanih poslova
- mogućnost planiranja neovisno o drugim SPJ u organizaciji

Portfolio matrica - ovisno o svojoj dugoročnoj proizvodno - tržišnoj atraktivnosti i konkurentnoj poziciji poslovne jedinice su: "zvijezda" (stvar); "krava za gotovinu" ( cash-flow); "upitnik" (question mark); "zamka za gotovinu" (cash-trap)

Nakon sto je jedna SPJ vrednuje, kompanija može odabrati odgovarajuću strategiju za nju.

→Portofolio matrica (Boston Conculting Group matrica)

Dugoročna	visoka	Upitnik	Zvijezda
Proizvodno – tržišna		Zamka za	Krava za
Atraktivnost	niska	Gotovinu	gotovinu

niska      visoka

Upitnik - manager treba ulagati da upitnik preraste u zvijezdu

Zvijezda- dugoročno interesantni za kompaniju, strategija i izgradnja i investiranje

Zamka za gotovinu – neinteresantne SPJ; najčešće ih treba izbaciti iz portfolia

Krave za gotovinu – SPJ daju kompaniji značajan iznos gotovine

Na osnovu analize portfolio matrice treba utvrditi koje su SPJ interesantne (upitnik i zvijezda), a koje treba izbaciti (primijeniti deinvestiranje).

### **Strategija i stratejsko planiranje**

*Strategija* : definiranje osnovnih pravaca razvoja poduzeća i načina ostvarenja ciljeva u određenom planskom razdoblju.

*Strategija* : predstavlja osnovu za izradu strateškog plana (osnova planiranja), kvalitetno je opće naravi.

*Planiranje* : je operativno kvantitativne naravi

Koraci :

1. izbor strategije
2. transformacija u stratejski plan
3. implementacija plana u praksi

*Poduzeća* : na raspolaganju su im različiti tipovi strategija – bira se ona koja može najbolje zadovoljiti njegove potrebe.

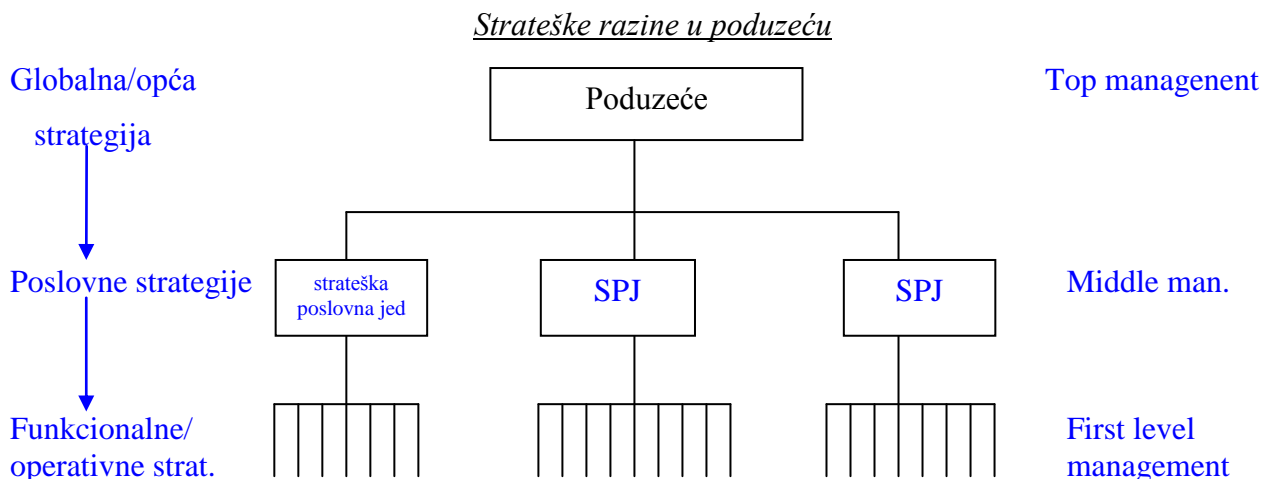
### **Vrste strategija**

Proces strateškog upravljanja mora rezultirati izborom optimalnog sustava strategija (hijerarhijski postavljen sustav strategija u poduzeću). *Strategije* su sredstva pomoću kojih se ostvaruju zacrtani ciljevi poduzeća.

*ciljevi* – što treba postići

*strategija* – kako to treba učiniti

*Implementacija strategije* predstavlja detaljizaciju i konkretizaciju strategije, a ostvaruje se utvrđivanjem programa, budžeta, pravila i procedura.



1. **globalna ili opća strategija** - rezultira iz izabranog koncepta strateškog razvoja i misije poduzeća, obuhvaća globalne ciljeve i identificira strateška poslovna područja.
2. **poslovne strategije** - kako poboljšati konkurentski položaj SPJ u okviru postavljenih globalnih ciljeva i strategija poduzeća.
3. **funkcionalne ili operative strategije** – formuliraju se za pojedina funkcionalna područja (proizvodnja, marketing, financije ...), služe kao podrška globalnoj ili poslovnim strategijama.

### **Tipovi strategija poduzeća (Freeman)**

1. **ofanzivna strategija** : ima za cilj vodstvo u grani; Manager se može odlučiti za ovu strategiju kada ima kvalitetno istraživanje i razvoj, dinamični informacijski sustav i kvalitetan management. **Manager se opredjeljuje za ovu strategiju ako ima razvijen znanstveno-istraživački rad** , omogućuje ostvarenje visoke razine profita, no ono je vezano uz određenu razinu rizika; ostvaruje se na bazi ponude novih proizvoda i novih usluga,
2. **defanzivna strategija** : ima za cilj obraniti poduzeće od konkurencije (jak motiv); želi zadržati postojeću poziciju
3. **strategija imitacije** : poduzeće drži korak iza razvijenih, oponašajući ih
4. **podređena ili ovisna strategija** : jedno poduzeće je ovisno o drugom (bilo da je povezano u smjeru nabave ili prodaje)
5. **tradicionalistička strategija** : poduzeća ne mijenjaju obilježja proizvoda
6. **oportunistička** : poduzeće traži slobodan prostor “više” na tržištu i “ubacuje” se

Najkvalitetnija je ofanzivna strategija jer donosi najveći profit, ali predstavlja i određeni rizik za

kompaniju. Strategija mora biti *realna i uspješna*. *Realna strategija* se temelji na prilikama u okolini i na prednostima koje poduzeća ima u usporedbi sa konkurencijom. *Uspješna strategija* – ako poduzeće koncentrira svoje ljudske i materijalne sposobnosti (unutrašnji čimbenici) tamo gdje je vjerovatnost uspjeha najveća (da se ograničene sposobnosti ne troše na nevažne stvari). *Optimalna strategija* mora se zasnivati na mogućnostima i potencijalima poduzeća i na realnim i usklađenim ciljevima (i najbolje strategije propadaju). Postoji visoka korelacija između optimalne strategije i profitabilnosti poduzeća. Stoga je vrednovanje i izbor optimalne strategije kritična točka u procesu strateškog managementa. Zbog toga manager koristi metode strateške analize.

### **Strateške analize i izbor strategije**

Izbor strategije vrši se na osnovu strateških analiza. Na pitanje kako ostvariti zacrtane ciljeve odgovaraju njegove strategije. Svako poduzeće prema svojim specifičnim okolnostima mora izgraditi svoj sustav strategija.

Za generiranje alternativnih strategija koje bi omogućile da poslovni sustav ostvari strateške ciljeve i misiju, koriste se *strateške analize* :

- *SWOT analiza*
- *Porterov model generičkih strategija*
- *portfolio analiza – BCG*
- *TPT- break-even analiza*

### **SWOT matrica**

Interni faktori	<u>Interne prednosti (S)</u> Npr. prednosti u management operacijama, financijama, marketingu, istraživanju, razvoju i inženjeringu	<u>Interne slabosti (W)</u> Npr. slabosti iz kvadranta (S)
Eksterni faktori		
<u>Eksterne prilike (O)</u> Npr. tekući i budući ek. uvjeti, političke i socijalne promjene, novi proizvodi, usluge i tehnologija	<u>Strategija (SO)</u> Maxi – maxi Potencijalno najuspješnija strategija koristeći prednosti organizacije da stvori prednosti od pruženih prilika	<u>Strategija (WO)</u> Mini – maxi Npr. razvojna strategija za svladavanje slabosti a da bi iskoristile prednosti pruženih prilika
<u>Eksterne prijetnje (T)</u> Npr. oskudica energije, konkurencija, te područja slična onima iz kvadranta (O)	<u>Strategija (ST)</u> Maxi – mini Npr. korištenje prednosti da bi se izbjegle prijetnje	<u>Strategija (WT)</u> Mini – mini Npr. štednja, likvidacija ili joint venture

Razvijena je kao sredstvo systemske analize odnosa eksternih prijetnji i povoljnih prilika i internih prednosti i slabosti.

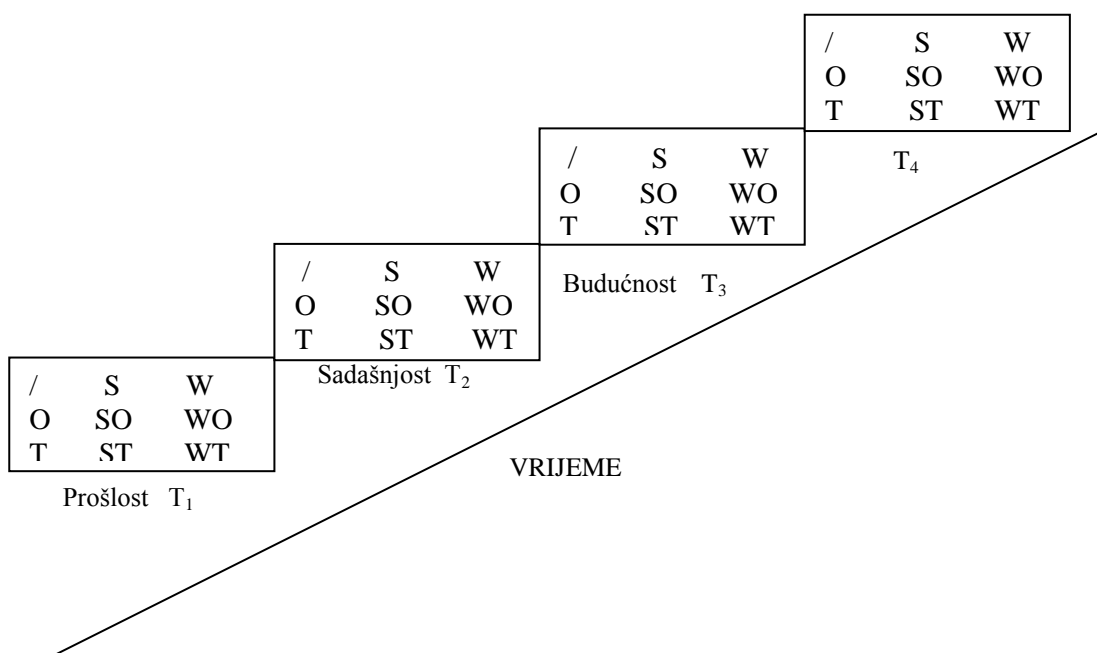
Legenda : (S) strengths = prednost ; (W) weakness = slabost; (O) opportunity = prilika;



(T) threat = prijetnja

Neke strategije maksimiziraju obje varijante (strategija SO), neke minimiziraju obje varijante (strategija WT), dok neke maksimiziraju jednu a minimiziraju drugu (strategija ST), odnosno minimaliziraju jednu a maksimiziraju drugu varijantu (strategija WO).

SWOT matrice ne služe samo za analizu jednog trenutka, već se treba koristiti u vremenskoj dinamici analizirajući prošlost, sadašnjost i budućnost.



Dinamika SWOT analize (Koontz / Wehrich)

Dinamički prikazi kritičnih varijabli pokazat će kako se poduzeće ponašalo u prošlosti, zatim kakvi su mu izgledi u budućnosti. U tom vremenskom intervalu (T1 – T4) poduzeće će nastojati ostvariti strategiju SO.

Porterov model generičkih strategija

Prethodi analizi privredne grane. Koncipiran na temelju dvije osnovne veličine. Prva je strategijski cilj koja pokazuje da li poduzeće želi vladati samo jednim segmentom tržišta ili cijelim, a druga veličina je strategijska prednost koja poakzuje način ovladavanja tržištem (*unikatnim proizvodom ili niskim troškovima*). Dakle *ordinata* je strategijski cilj, a *apcisa* način ovladavanja tržištem strategijske prednosti.

Cjelokupno tržište

Strategijski cilj

Tržišni segment

Strategija diferencijacije	Strategija vođenja troškova
Strategija fokusiranja	

*Strategija diferencijacije* - konkurencija putem unikatnih proizvoda na cijelom tržištu

*Strategija vođenja troškova* – konkurencija putem niskih troškova na cijelom tržištu

*Strategija fokusiranja* – konkurencija na određenom segmentu tržišta putem specijalnog unikatnog proizvoda ili putem niskih troškova

Analiza privredne grane :

- konkurencija između kompanija
- prijetnja ulaznja novih kompanija na tržište
- mogućnost korištenja supstitutivnim proizvodima ili uslugama
- pregovaračka snaga ...(mozda jos nesto fali ??)

**Portfolio matrica**

Metoda koja se koristi za izradu strategijskih analiza na osnovu kojih ćemo odabrati odgovarajuću strategiju.

Analiza TPT-Break-even analiza - prikazuje odnose između opsega proizvodnje, prihoda, troškova, prpfita za poduzeće ili za proizvodnu liniju.

Upotrebljava se u a) projiciranju profita

c) određivanju cijena

b) kontroli troškova

d) kao pomoć u izboru alternativnih rješenja

U analizi se koristi 7 varijabli: fiksni troškovi, varijabilni tr; ukupni tr; ukupni prihod; profit; gubitak;točke pokrića

## **2. ORGANIZIRANJE**

Sredstvo pomoću kojega management ostvaruje zadane ciljeve poduzeća

Temelj organiziranja →podjela na organizacijske jedinice (Koontz)

1. na temelju PUNIH BROJEVA - okupljanje osoba koje obavljaju iste dužnosti i stavljanje ih pod nadzor 1 managera
2. na temelju VREMENA - smjena
3. na temelju FUNKCIJA - prodaja, proizvodnja, financije.... najšire korišten temelj organiziranja
4. na temelju TERITORIJA - za poduzeća koja posluju na širokim geografskim područjima
5. na temelju KUPACA - odjel prodaje industrijskim kupcima i kupcima na malo
6. na temelju PROCESA I OPREME - okupljanje ljudi i materijala radi obavljanja određenih operacija
7. na temelju PROIZVODNJE - velika poduzeća - manager je odgovoran određenim stupnjem za profit

Obuhvaća definiranje org. strukture, raspoređivanje dužnosti osobama i vrši koordinaciju aktivnosti da bi si ostvarili ciljevi.

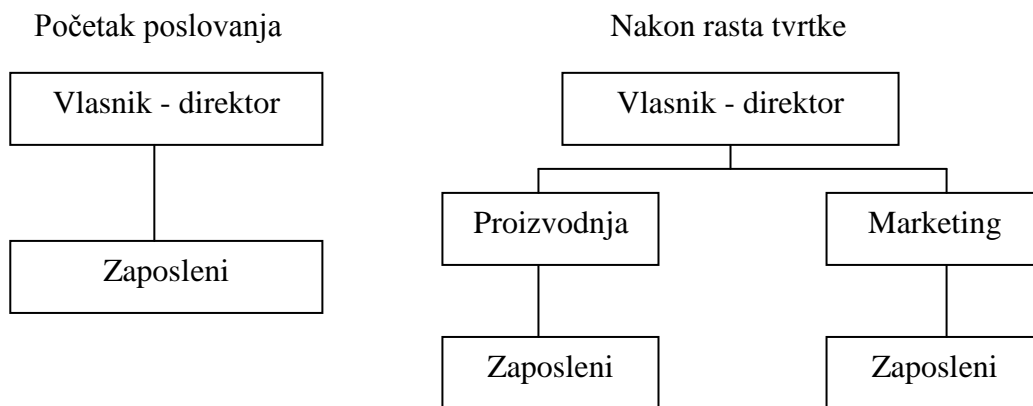
Organizacija je sredstvo za ostvarivanje ciljeva.

Organizacijska struktura ovisi o veličini kompanije, njenom životnom ciklusu, ...

## 6 koraka organiziranja:

1. utvrđivanje ciljeva (zbog kojih poduzeće postoji)
2. formuliranje pomoćnih ciljeva, politika i planova
3. ustanovljavanje i klasificiranje aktivnosti koje su potrebne da se ciljevi ostvare
4. grupiranje aktivnosti u pogledu faktorskih i materijalnih resursa
5. definiranje ovlasti menedžera unutar svake skupine
6. definiranje organizacijske strukture

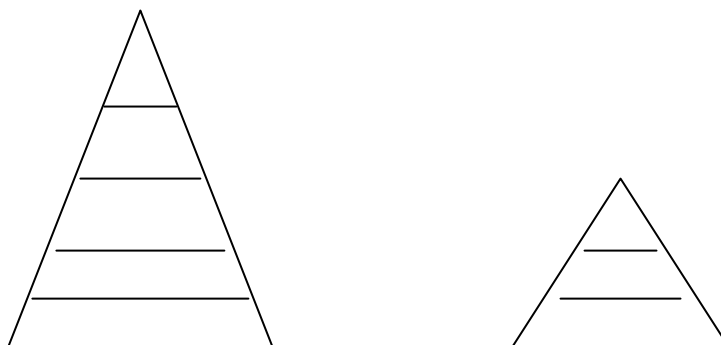
### Organiziranje tvrtke u početku poslovanja i nakon rasta



- vrlo jednostavna struktura
- nema detaljnije raščlane dužnosti
- 2 hijerarhijske razine

- detaljna raščlana zadataka
- definirane različite poslovne funkcije
- potreba raščlane zadataka po funkcijama, a na svake su manageri
- raste broj razina u kompanijama (3 razine)
- org. struktura time postaje složenija (veći broj funkcija, te veći broj razina)

### Visoka i ravna organizacijska struktura

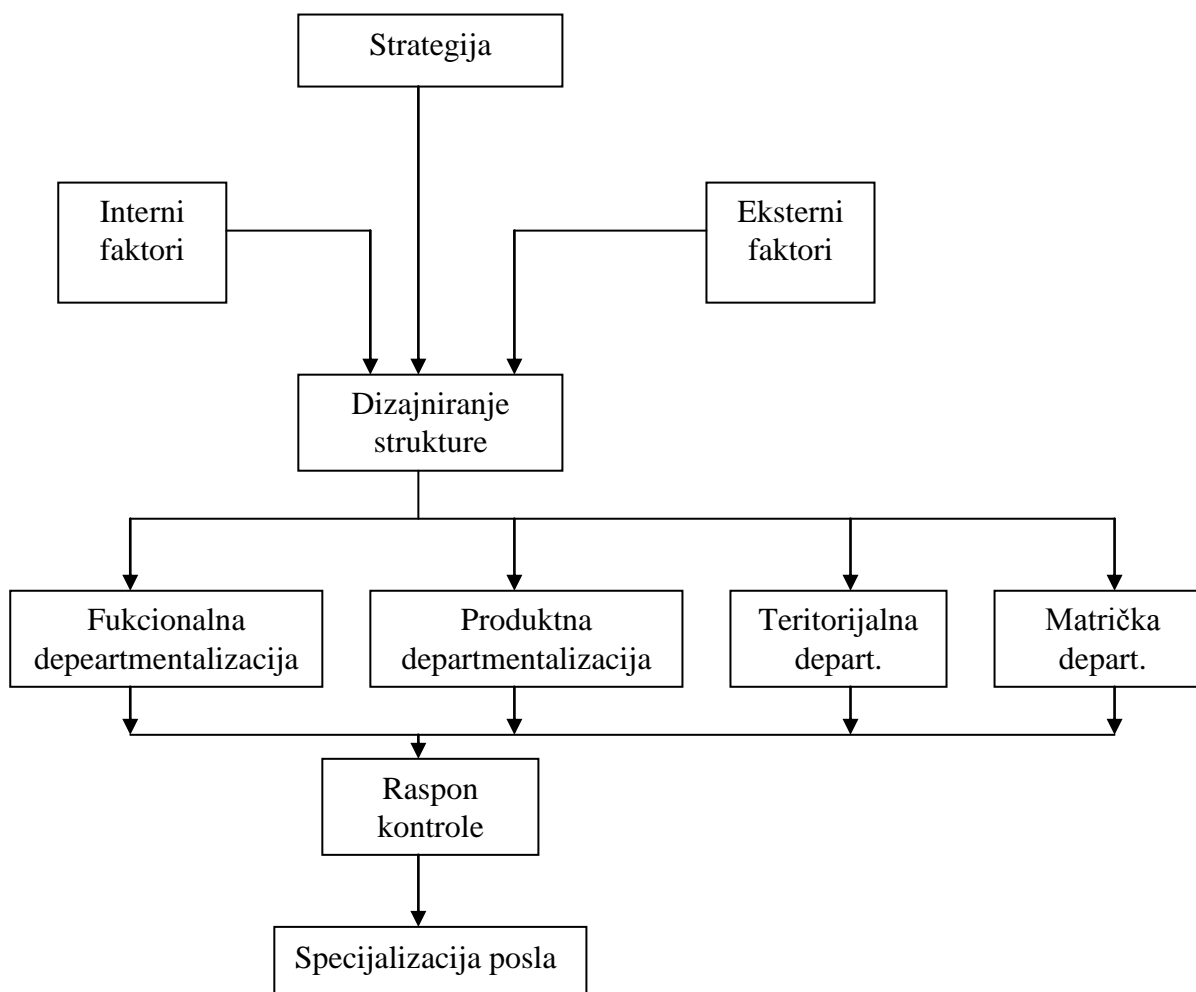


Sa rastom kompanije potrebno je mijenjati organizacijsku strukturu da bi se stvorila organizacija koja će omogućiti ostvarivanje ciljeva (organizacija u funkciji ostvarivanja cilja).

Organizacijska struktura ovisi o strategiji kompanije. Zato postoje modeli kojima se utvrđuje kompatibilnost strukture u odnosu na strategiju. Dizajniranje strukture je dinamički proces. Ovisi o

internim i eksternim faktorima.

### Projektiranje opće strukture



Interni faktori: vrsta proizvoda, vrsta sredstava za rad, lokacija poduzeća, veličina poduzeća, kadrovi - oni djeluju unutar poduzeća i na njih manager može utjecati

Eksterni faktori - institucionalni faktori, tržište, razvoj znanosti i tehnologije

- djeluju izvan poduzeća i nanjih manager ne može utjecati ili utječe vrlo malo

Departmentalizacija slijedi nakon utvrđivanja faktora. To svrsihodan način rasporeda dužnosti managerima nižih razina. To je znanstvena rasčlana zadataka. Postoje različite tipologije departmentalizacije na osnovu kojih se definira tipologija org. strukture. (funkcionalna, produktivna, teritorijalna, matrična) Svaki od ovih tipova departmentalizacije ima određena pravila i pristup. Nakon toga manager utvrđuje raspon kontrole – broj podređenih managera, managerima više razine. Manager mora utvrditi optimalan raspon kontrole kako bi manager više razine mogao uspješno koordinirati rad podređenih.

Zatim slijedi specijalizacija posla – koji su zadaci koja pojedinci (podređeni) moraju obavljati.

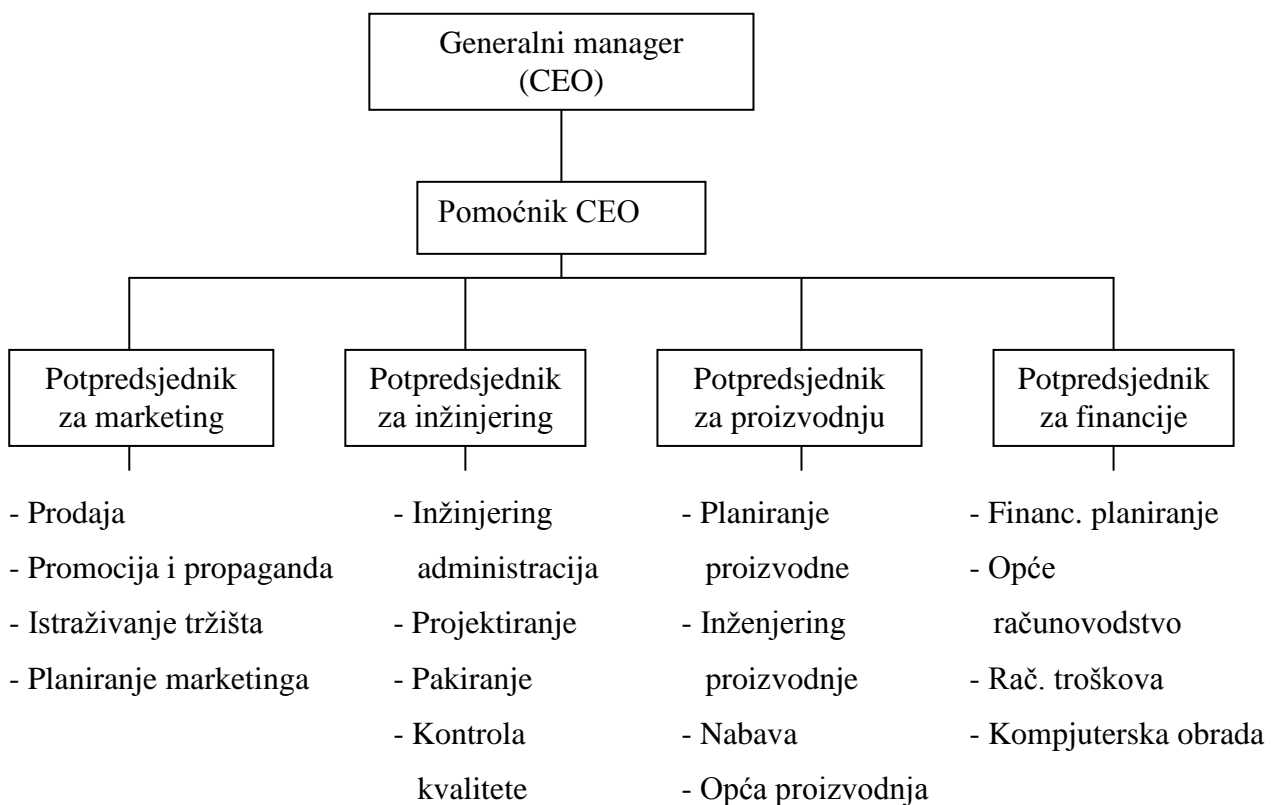
Zadaci se moraju unaprijed definirati.

Modeliranje strukture bazira se na strategiji i čimbenicima ⇒ utvrđuje se departmentalizacija ⇒ raspon kontrole.

## TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA

### 1. Tipična funkcionalna struktura proizvodnog poduzeća

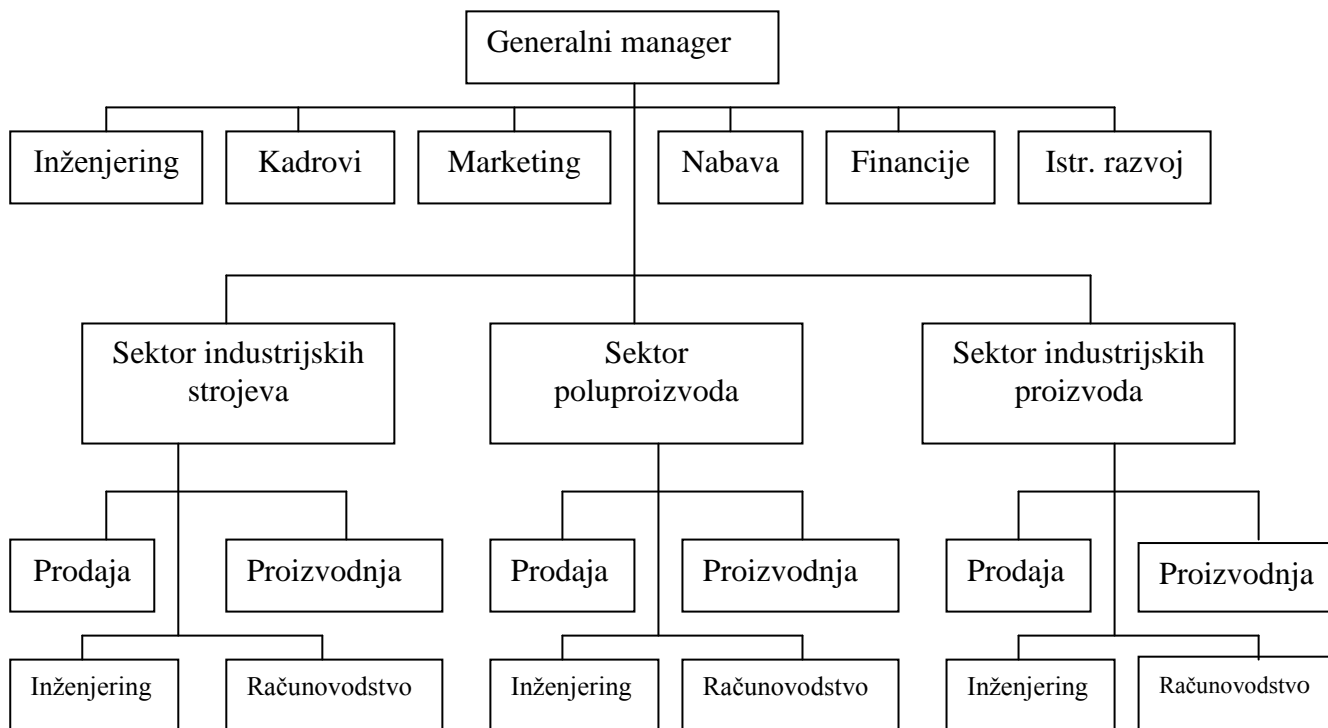
Funkcionalna struktura je relativno najjednostavniji oblik strukture. Postoji kada poduzeće proizvodi jedan proizvod. Zadaci poduzeća podijeljeni su na poslovne funkcije. Njihov broj ovisi o veličini poduzeća. Zadaci se raščlanjuju na poslovne funkcije prema kvalitativnim karakteristikama. Na shemi su prikazane 4 poslovne funkcije koje imaju svoju strukturu. Raspon kontrole je 4 (relativno uži raspon). Funkcionalni manageri su linijski podređeni manageru više razine.



Kod funkcionalne org. strukture mogu biti organizirani centri odgovornosti kao oblice unutarnje organizacije. Unutar njih mogu biti organizirani centri prihoda i centri troškova. Nema uvjeta za organiziranje profitnih centara. (prednosti i nedostaci na str 269.)

## 2. Produktna organizacija za proizvodnju

To je struktura kod koje manager može organizirati paralelno proces proizvodnje za više vrsta proizvoda. Ova organizacija je složenija u odnosu na funkcionalnu; ima drukčiji pristup raščlani zadataka te ima veći broj hijerarhijskih razina.



Raščlana zadataka vrši se na razini kompanije. Poslovne funkcije na razini kompanije obavljaju poslove za centre odgovornosti u org. strukturi (one su zajedničke za sve centre odgovornosti). Nakon toga definira se unutarnji model organizacije koji se odnosi na proizvodnju određenog proizvoda koji se proizvode svaki u svom sektoru. Unutar tih centara odgovornosti postoji određena tipologija unutarnje strukture gdje isto postoje poslovne funkcije, a sve se odnose na zadatke koje je potrebno izvršiti da bi se proizveo određeni proizvod.

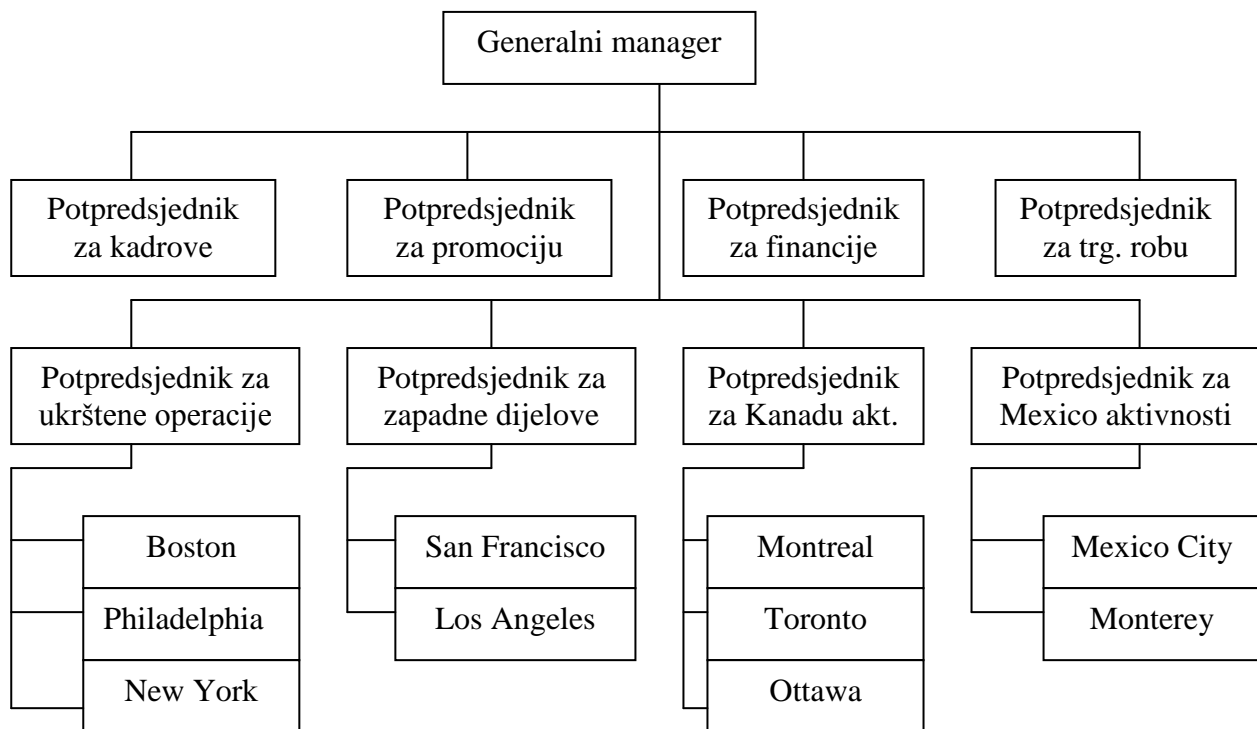
Raspon kontrole je širok (veći od 7). Komunikacija između managera raličitih razina je linijska.

Možemo organizirati centre prihoda, centre troškova i profitne centre. Na razini kompanije imamo centre prihoda i troškova, a svaki od ovih sektora je jedan profitni centar.

## 3. Teritorijalna organizacija

### a) Trgovinska organizacija

Teritorijalna organizacija se primjenjuje kada kompanija proizvodi velik broj proizvoda na različitim područjima.



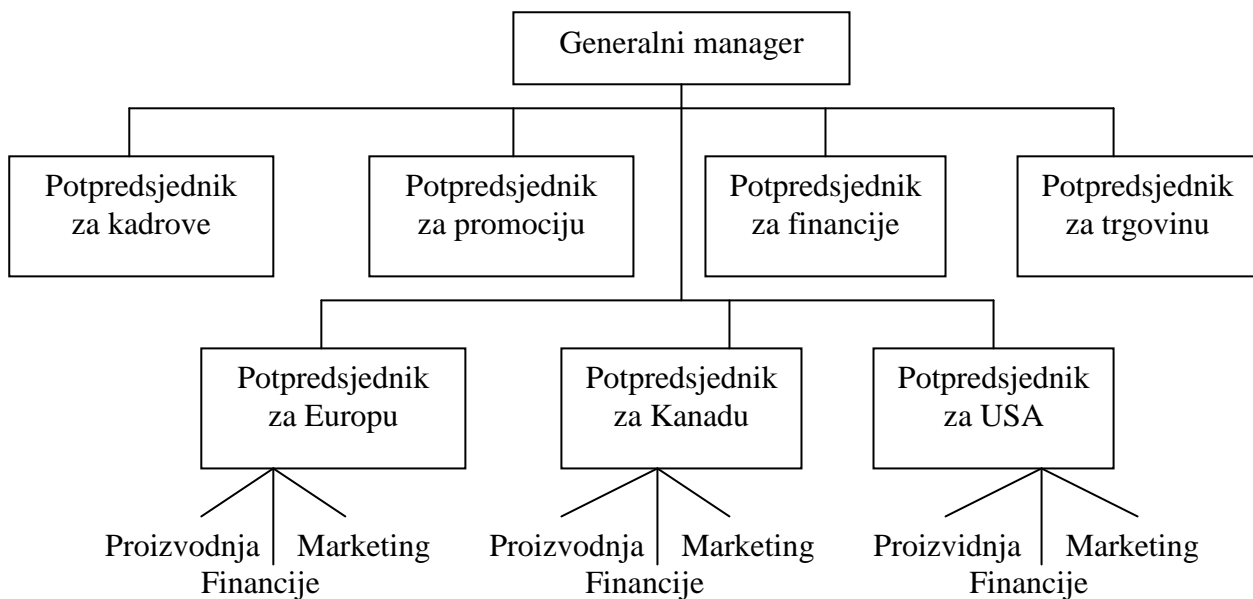
Trgovinska organizacija se primjenjuje kada manager želi približiti proizvod kupcu. Poslovne funkcije su na razini kompanije, a njima upravljaju manageri. Unutarnja struktura organizacije raspoređena je prema pojedinim tržištima koja su međusobno udaljena.

Unutar pojedinog područja postoji razrađena org. struktura koja pokriva određenu regiju, grad (da bi se proizvodi približili kupcu).

Potpredsjednici kompanija linijski su povezani sa generalnim managerom kao i potpredsjednici za određena područja.

Raspon kontrole je u pravilu širok (preko 7, u ovom slučaju 8). Unutarnja org. struktura kod teritorijalne organizacijske strukture ima organizirane 3 vrste centara odgovornosti : centre prihoda, centre troškova i profitne centre (detaljnije na str. 271.).

b) Proizvodna organizacija



Organizirane su poslovne funkcije koje obavljaju zadatke za dijelove unutarnje strukture na razini kompanije. Manager poslovne funkcije koordinira rad te obavljanje zadataka na razini poslovne funkcije.

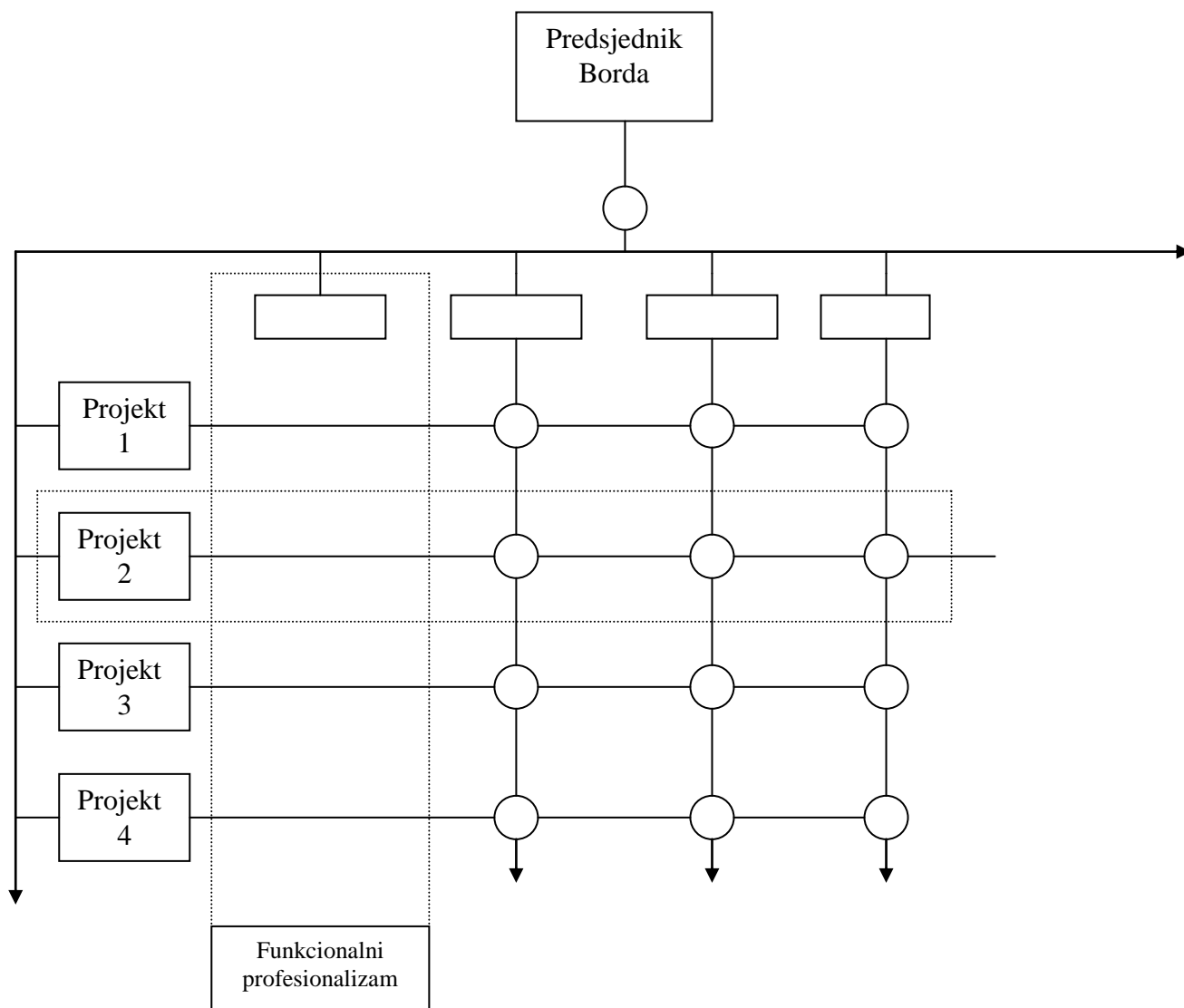
Slijedeća razina je definirana usmjeravanjem pojedinih dijelova sa svojim managerom na neka geografske područja. Svaka od ovih cjelina ima poslovne funkcije koje se odnose na obavljanje zadataka unutar tog dijela unutarnje organizacije.

Manageri poslovnih funkcija i manageri područja su linijski povezani sa managerima više razine. Raspon kontrole je širok. U org. strukturi mogu se organizirati centri odgovornosti, a svako geografsko područje može biti organizirano kao profitni centar ⇒ imaju u strukturi centre prihoda i centre troškova; odgovorni su za profit.



#### 4. Matrična organizacija

##### Produktna funkcionalna matrica



Ovo je kombinacija linijske strukture (poslovne funkcije) i projektne strukture. U unutarnjoj organizacijskoj strukturi bit će funkcionalni procesi koji se odvijaju kao procesi poslovne funkcije te projektne procesi kao povremeni procesi dok su oni prvi stalni procesi.

Manageri će nju primijeniti kada je kompaniju potrebno organizirati tako da se odvijaju stalni procesi (funkcionalni procesi) i projektne kao jednokratne aktivnosti. Unutarnja org. struktura bazirana je na funkcionalnoj proizvodnji, a ima i projektne strukturu koju čine projektne radne grupe iz svake funkcije koje obavljaju pojedini projekt. Projektne organizacija je privremena i postoji dok se ne izvrši cilj projekta, tada se gasi pa se mogu osnovati novi projekti.

Matrična struktura omogućava unutarnju strukturu baziranu na centrima odgovornosti, a projekt može biti organiziran kao profitni centar. Manageri poslovnih funkcija su linijski povezani sa višim managerom, kao i projektne manageri.

### Karakteristike :

Podređeni imaju istovremeno odgovornost prema funkcionalnom manageru za zadatke poslovne funkcije i prema projektnom manageru za realizaciju projekta.

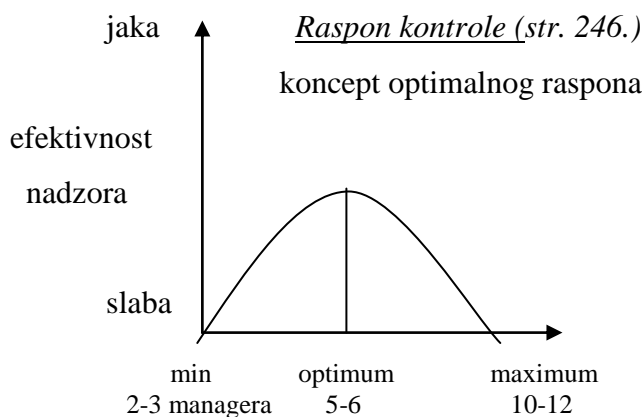
Ovdje postoji *problem dualne odgovornosti*. Postoji odgovornost kod podređenih prema :

- manageru poslovne funkcije
- projektnom manageru

### Imamo 2 vrste managera :

- LINIJSKI* – trebaju osigurati određene inpute (resurse) ⇒ manageri resursa
- PROJEKTNI* – odgovornost za output (rezultate), za posao ⇒ pa se često koristi naziv manageri businessa (posla)

**Zaključak :** Manageri s obzirom na veličinu poduzeća, djelatnost, se opredjeljuju za određenu tipologiju organizacijske strukture. Pri tome moraju primjeniti i metodski pristup u definiranju takve tipologije org. strukture.



Potrebno je definirati optimalan raspon kontrole koji će omogućiti organizaciju efektivnog nadzora. U fokusu promatranja imamo čimbenike koji utječu na definiranje raspona kontrole, Manageri se opredjeljuju za užu raspon kontrole kada žele ostvariti jači intenzitet kontrole podređenih . Pored toga, na raspon kontrole utječe kvaliteta sustava planiranja, sustav informacija.

## **POSLOVNE SPECIJALIZACIJE**

Poslovna specijalizacija predstavlja aktivnost managera u definiranju zadataka podređenih. Ti zadaci moraju biti unaprijed poznati svakom podređenom (nosiocu zadatka). U propisivanju zadataka manager koristi različite vrste org. sredstava.

### **3. KADROVANJE**

Kadrovanje (staffing) kao pojam prethodio je pojmu Human Resources Management. Organizacijom su dodijeljene određene uloge, a kadrovanje ima zadatak da se te uloge dodijele konkretnim ljudima koji će ih najbolje izvršavati. Dinamičke promjene u poduzeću traže da se problemima ljudi posveti pažnja.

#### Spoznaja :

- da su ljudski resursi najvažniji resurs poduzeća, te da je efikasno upravljanje ljudskim resursima ključ uspjeha poduzeća
- uspjeh poduzeća ovisi o uskoj koordinaciji upravljanja ljudskim resursima i drugim resursima poduzeća – usmjereno k ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Rezultat ovih spoznaja bio je Human Resources Management (management ljudskih resursa).

#### Njegova obilježja :

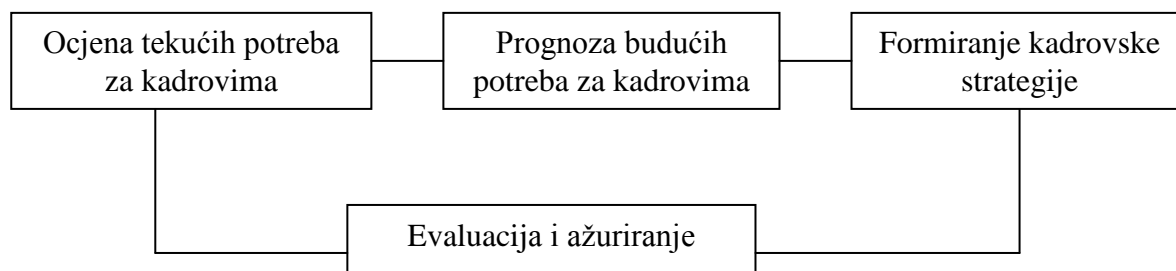
- akcenat na realizaciju strategije, a ne na njezino formuliranje
- adaptacija ljudskog faktora strategiji, a ne strategije ljudskom faktoru
- stupanj razvoja organizacije poduzeća je tretiran kao uzrok, a ne posljedica izabrane strategije
- akcentiranje suglasja ljudskog faktora s organizacijom i tehnologijom a i njihove suprotnosti kao impulsa inovacije

**Sadržaj Human Resources Managementa :** (kadrovanje se ostvaruje kroz :)

#### 1. REGRUTIRANJE KADROVA

Planiranje je proces utvrđivanja potreba za kadrovima i iznalaženja potrebnih kandidata za upražnjene poslove. Prognoza budućih potreba za kadrovima polazi od predviđanja zaposlenja – analizom ponude i potražnje.

#### *Sistemska model planiranja kadrova*



Strategija treba obuhvatiti i dugoročne i kratkoročne potrebe. Naglasak je na funkcionalnoj

strategiji.

Na osnovu analize management pristupa formuliranju strategije razlikuju se 4 tipa :

	Postojeći kadrovi	Novi kadrovi
Bez dodatnog obrazovanja	S1	S2
Uz dodatno obrazovanje	S3	S4

Izvori regrutiranja kadrova : interni i eksterni.

## 2. SELEKCIJA KADROVA (str. 380)

Vrši se izbor kadrova sa određenim performansama.

Pristupa se izboru kadrova za jedan ili više poslova. Polazi se od zahtjeva posla i traži se kandidat koji tim zahtjevima konvergira (zadovoljava uvjete).

Izbor kadrova se vrši na 2 načina : (prema Ghiselli / Brown)

- Ispituju se osobine, sposobnosti i znanja kandidata koje zahtijeva dotični posao. Zatim se izrađuje rang lista kandidata.
- Ispituju se osobine, sposobnosti i znanja kandidata i zatim se izrađuje rang lista s obzirom na rezultate u psihološkom ispitivanju

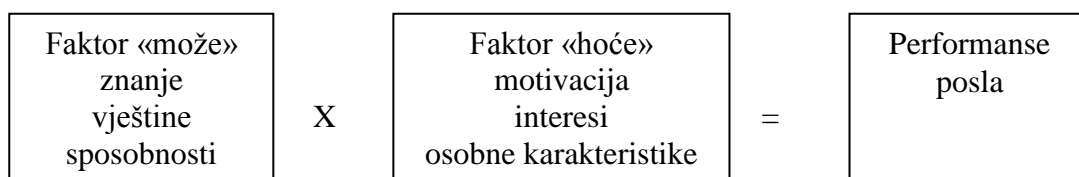
Moguće je kombinirati oba načina.

### Informacijska osnova o kandidatima

Selekcija kandidata na temelju informacija iz različitih izvora : prijava o zaposlenju, molba, preporuke, upitnik o općim podacima, školske kvalifikacije, radne karakteristike, banka biografskih informacija, ispitivanje laži, medicinski pregled, pokusni rad, testovi, intervjui.

Testovi i intervjui imaju posebno značenje.

Odluka o izboru - Kritička etapa u procesu selekcije između više kandidata. Bitno je što kandidat “može” (s obzirom na znanje) i “hoće” (motivaciju).



“može” = testovi, “hoće” = intervjui (Buble)

Ovo je preliminarno ispitivanje, definitivnu odluku donosi management.

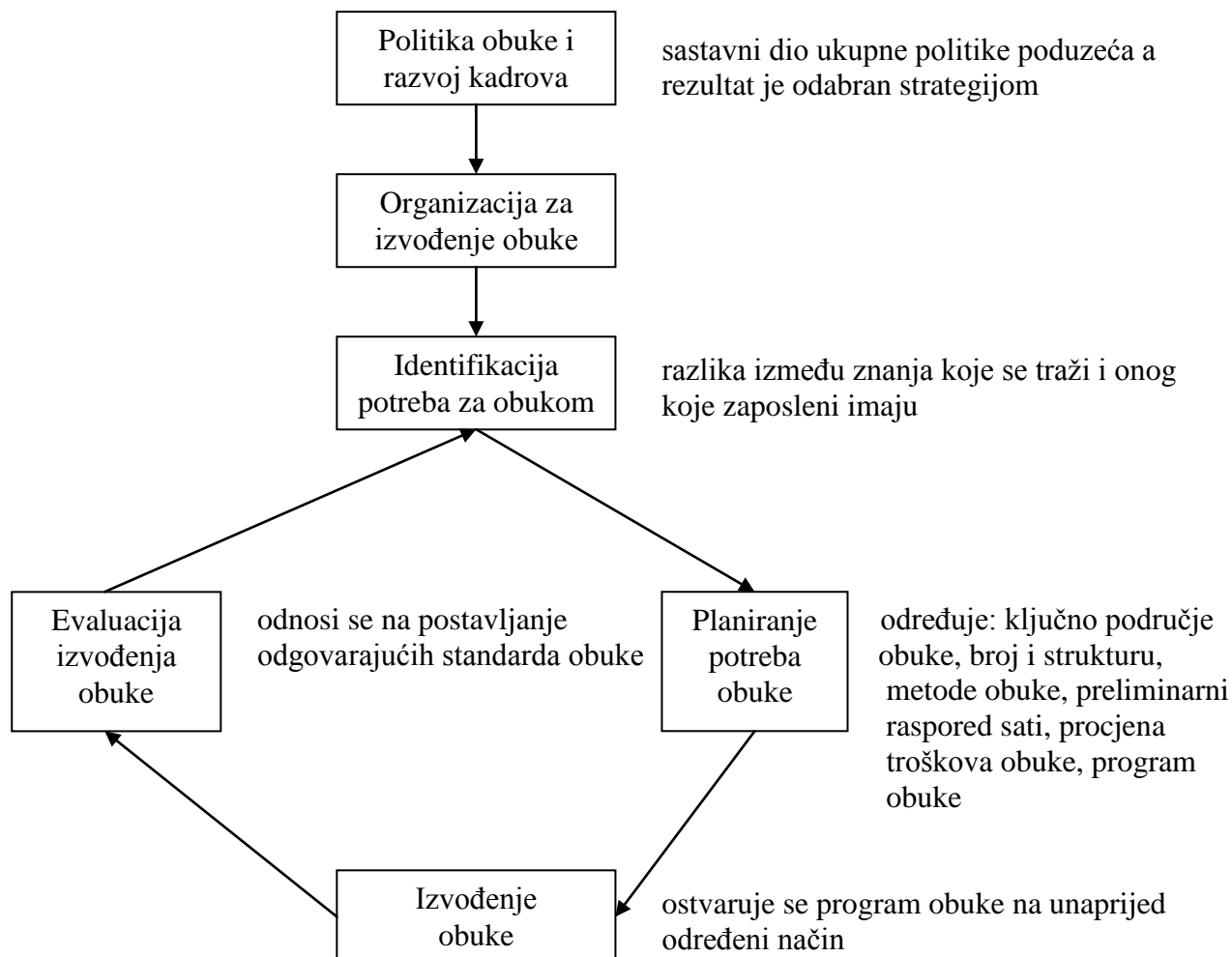
### 3. OBUKA I RAZVOJ KADROVA

Obuka je priprema za zanimanje ili specifične vještine, manje orijentiranje na osobu, a više na posao. Obuka je od važnosti i za poduzeće i pojedinca.

Potreba za obukom: tržišna orijentacija, promjene u organizaciji, materijali, proizvodi ...

Cilj: razvijanje radnih navika, motivacija, metode rada i pozitivnog stava prema radu

Proces obuke složen je od niza aktivnosti.



#### Metode obuke :

- ključan element procesa obuke

1. metode obuke nemanagerskih kadrova (na poslu i izvan posla) – brojniji poslovi

2. metode obuke managerskih kadrova – kompleksniji poslovi

##### 2.1. metode obuke na poslu

2.1.1. poučavanje : ulogu instruktora ima nadređeni, najjednostavniji i najčešći oblik, koristi se kod najniže razine managementa

2.1.2. dodjeljivanje zamjenika (pomoćnika) – zamjenik preuzima dio delegiranih poslova od strane managera te se tako osposobljava da preuzme funkcije managera; ova metoda se

koristi u slučajevima planirane zamjene

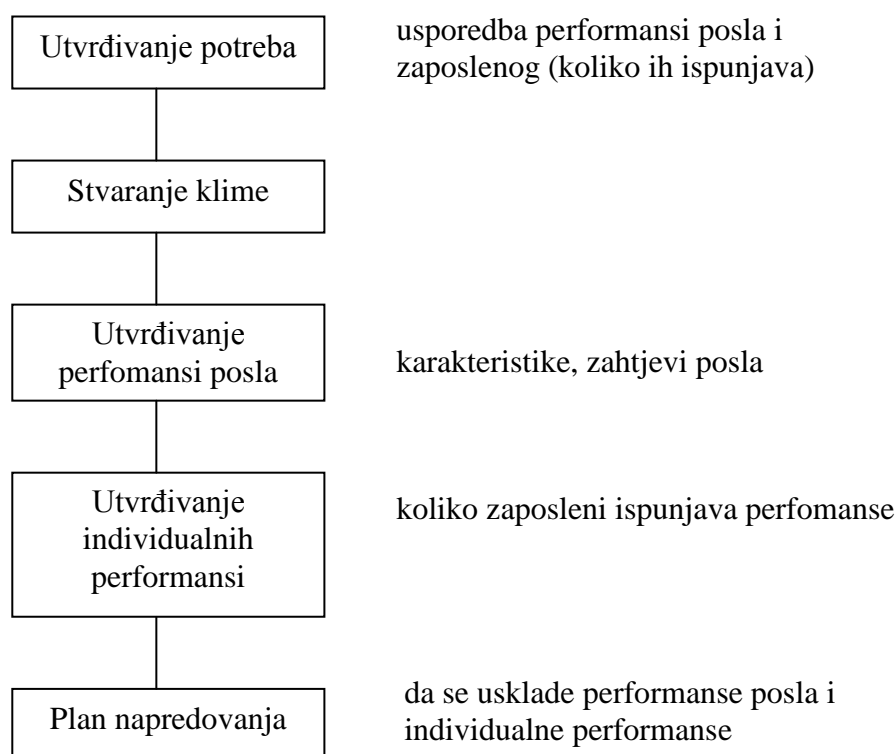
- 2.1.3. *rotacija posla* – kandidat mijenja različite poslove i u svakom ima različit status
- 2.1.4. *lateralni transfer* – specifičan oblik rotacije po strukturi organizacije (lateralan – sa strane)
- 2.1.5. *odjeljivanje projekata i odbora* – kandidati se dovode u poziciju da vode
- 2.1.6. *prisustvovanje sjednicama štaba* – kandidat se dovodi u situaciju da raspravlja i odlučuje o problemima
- 2.2. *obuka izvan grada*
  - 2.2.1. *metoda studija slučajeva* – opis tipičnog poslovnog slučaja; simulira se stvarna situacija iz prakse
  - 2.2.2. *metoda obuke u “košari”* – podijele se dokumenti koji opisuju neki problem ili situaciju i nakon što ih prouče polaznici predlože odluku
  - 2.2.3. *grupna diskusija* – polaznici se okupe na istoj sjednici da bi raspravljali o predmetu; polaznici su prepušteni sami sebi u traženju adekvatnog rješenja, pritom se ocjenjuje sposobnost \_\_\_\_\_ vođenja i vještina efikasnosti rada u grupi
  - 2.2.4. *metoda management igara* – polaznici igraju određene uloge na primjeru \_\_\_\_\_ poduzeća; ova metoda zahtijeva visok stupanj participacije polaznika
  - 2.2.5. *metoda igranja uloga* – temelji se na simulaciji uloga pojedinca u zadanoj situaciji – cilj, situacija, uloga
  - 2.2.6. *metode laboratorijske obuke* – ima za cilj da razvija senzitivnost kod polaznika usmjereno na vlastito ponašanje
  - 2.2.7. *metoda modeliranja ponašanja* – ima zadatak da obučiti polaznika kako da se postavi u odnosu na realne probleme

Najviša razina managera mora izabrati odgovarajuće metode s obzirom na razine managementa.

### Razvoj kadrova

Ima uži pristup u odnosu na obuku i orijentiran je na razvoj karijere pojedinca. *Razvoj kadrova obuhvaća kretanje velikog broja kadrova kroz različite org. položaje, te identifikaciju budućih potreba za kadrovima.*

## Planiranje razvoja kadrova



### 4. PROCJENA PERFORMANSI

Procjena karakteristika zaposlenih i kako se one manifestiraju, koliko je to u skladu s performansama posla; što učiniti radi usklađenja. Princip “pravi čovjek na pravom mjestu” – usklađivanje performansi čovjeka i performansi radnog mjesta. Procjena koliko pojedinac posjeduje performanse posla.

Procjena se vrši :

a) *sintetički* – opća vrijednost zaposlenog na poslu putem odnosa jedne ocjene na temelju općeg dojma

b) *analitički* – dekompozicija opće vrijednosti, ocjene svakog segmenta, zbroj

Sadržaj ovisi o metodi.

Pitanja na osnovu kojih ćemo utvrditi performanse osoba (ovise o metodi)

Primjer : Lučev – Singer ⇒ najčešće se ocjenjuju :

- kvaliteta rada
- kvantiteta rada
- kooperativnost
- samostalnost
- poznavanje posla
- inicijativa
- mogućnost prosuđivanja
- sigurnost
- fizička kondicija
- ličnost radnika
- prilagodljivost
- sposobnost za učenje
- sposobnost za vođenje
- radni staž
- marljivost
- interes
- mogućnost razvitka
- samopouzdanje

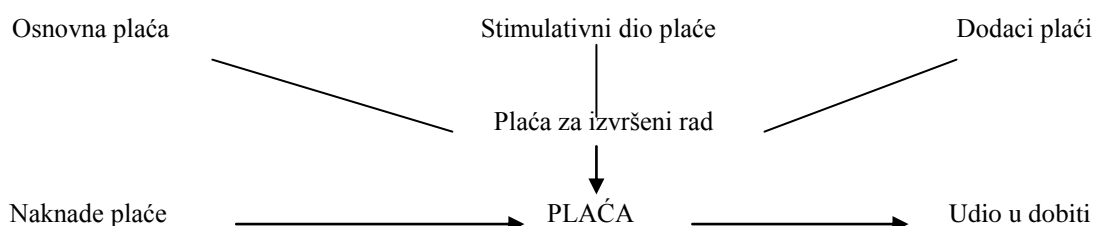
S povećanjem broja karakteristika ne raste i valjanost ocjene. Povećanje performansi je vrlo široko područje i omogućava lociranje uzroka, toka i planiranja mjera.

Upravljanje poboljšanjem performansi važna je aktivnost upravljanja ljudskim resursima. Sve ove metode orijentirane su na to da učine čovjeka sposobnim i valjanim.

## 5. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA

Podrazumijeva se : ukupne naknade u novcu i robi, razne usluge materijalne i nematerijalne naravi.

Plaća je najznačajniji oblik kompenzacije (svota novca koji je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad u određenom razdoblju).



Visina plaće podložna je velikom broju čimbenika, ključni su : vrijednost radne snage, odnos između ponude i potražnje, utjecaj sindikata, utjecaj države, radni učinak i poslovni uspjeh poduzeća.

Vrijednost radne snage – društveno potrebno radno vrijeme za njezinu normalnu reprodukciju.

Mora biti sukladna doprinosu pojedinca, rezultatima koje on ostvaruje.

### Managerske kompenzacije

U tržišnoj ekonomiji im se posvećuje posebna pažnja. Mogu biti direkne i indirektne.

#### Razlikuju se :

- managerske plaće : iznad 50% svih kompenzacija utvrđuje se u fiksnom iznosu ugovorom
- bonusi ili premije : dodatak za ostvarenu uspješnost poslovanja
- odgođene kompenzacije : isplata se odgađa za određeno vrijeme (novčano ili u dionicama)
- ostali oblici

*Indirektne* – dodatne pogodnosti; novčane ili nenovčane.

Primjer : kompenzacija u SAD-u za srednje velika poduzeća

Elementi	USD	%
1. Plaće	271.400	55,4
2. Bonus	129.100	26,35
3. Odgođene kompenzacije	25.000	5,10
4. Vrijednost stock-opcija	50.000	10,29
5. Ostale kompenzacije	14.000	2,86
<b>UKUPNO</b>	<b>489.500</b>	<b>100,00</b>

Kompenzacija mora biti *motivirajuća*, ovisna o rezultatima poslovanja kompanije.



## 6. RADNI ODNOSI

### Manager mora definirati:

- odnose između poslodavaca i zaposlenih
- parava i obveze po osnovi rada
- individualni ugovor
- kolektivno pregovaranje :
  - na razini poduzeća
  - razini grane
  - nacionalnoj razini

### Kolektivni ugovor :

(sadržaj koji se primjenjuje u tržišnoj ekonomiji)

- *Plaće* : visina, način utvrđivanja, stimulacije, prekovremeni rad, premije, naknade za slučaj otpuštanja
- *Radno vrijeme* : trajanje, dani odmora, plaćeni godišnji odmori, klizno radno vrijeme
- *Zaštita rada* : obuka iz zaštite, sredstva zaštite, naknade za uvjete rada, beneficirani staž
- *Prava po osnovi radnog staža* : napredovanje, promocija na više radno mjesto, stabilnost zaposlenja, plaće
- *Socijalna zaštita* : penzije, osiguranje za slučaj bolesti, nesreće ili nezaposlenosti
- *Disciplinske ovlasti poslodavca* : ograničavanje prava poslodavca u pogledu premještanja, otpuštanja, izricanja disciplinskih mjera
- *Sindikalna sigurnost* : prednost članova sindikata pri zapošljavanju, obveze poslodavca na pregovore isključivo sa većinskim sindikatom i dr.

Funkcija kadrovskog popunjavanja predstavlja značajnu funkciju managera.

## **4. VOĐENJE (Leadership)**

Nakon definiranja cijena, osiguranja resursa, definiranja organizacije, vođenje postaje najznačajnija funkcija managementa.

Ponašanje managera ipitanje vođenja odavno pobuđuje interes teorije i prakse managementa, taj interes postaje svakim danom sve veći. Tom problematikom bavili su se mnogi autori i objavljen je velik broj radova. Međutim, i pored velikog istraživočkog interesa, kad se govori o stilu vođenja, naučno saznanje je relativno skromno. Takvo stanje ima među inim za posljedicu i to da se u literaturi isti sadržaji nazivaju različitim imenima, a različiti sadržaji istim.

Analizirajući management i liderstvo u članku “Što je management?” *Sikavica* (1992. str 17.) navodi da bi se, odnos rukovođenja (vođenja) prema managementu mogao prikazati kao odnos

podskupa prema skupu što znači da je vođenje podskup managementa kao skupa.

Istražujući problematiku vodstva *Bahtijarević – Šiber* navodi kako je “očito da svaki manager nije i ne može biti lider, ali ni svaki lider nije manager”. U literaturi postoji više definicija vodstva, ali se smatra prihvatljivom definicijom *Koontz / Weihrich* koji navode da je vođenje “Umjetnost ili proces utjecaja na ljude tako da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarenju grupnih ciljeva.”

**Vode** (pojedinaac koji ima karizmu, koji može inspirirati o motivirati druge da ga slijede i **manageri** (osoba koja efektivno obavlja sve funkcije managera osiguravajući poslovne efekte) – samo uspješan manager može biti i vode : ako žele stvoriti okruženje u kojem će suradnici raditi sa zanimanjem, moraju uspješno odgovoriti na problem motivacije pojedinca.

**Komunikacije** su od središnje važnosti za upravljanje.

**Stil vođenja :** manager time direktno ili indirektno utječe na motivaciju suradnika, međuljudske odnose, zadovoljstvo i rezultate rada. **Stil vođenja:** ponašanje managera, oblici komuniciranja i djelovanja u ophođenju sa suradnicima.

Stil vođenja se izražava u tome :

- na koji način manager stimulira suradnika na izvršavanje zadatka
- kontrola rezultata njihova rada

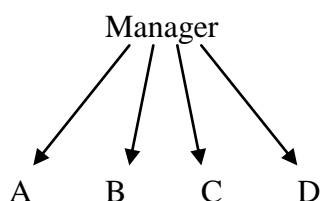
## **TRI TEMELJNA STILA**

### **1. Autokratski stil**

Primjena ovog stila vođenja omogućuje vođi potpunu vlast i koju obično neograničeno koristi. Vođa samostalno djeluje u hitnim slučajevima. Samo vođa ima određena saznanja i čvrsto je ustoličen na svojoj poziciji. Manager postavlja ciljeve i definira i analizira problem. Sam donosi odluku i određuje kako treba izvršiti ciljeve. Sljedbenici su ovisni o vođi i rijetko ih se traži da daju mišljenje.

Radnu situaciju karakteriziraju : jaka disciplina, snažna kontrola, posebno kontrola troškova. Ovaj stil vođenja pogodan je za primjenu kod niske kvalifikacijske strukture sljedbenika.

Ukoliko se autokratsko vođenje ekstremno ili prečesto koristi, može rezultirati slabom komunikacijom, krutošću djelovanja, sporom adaptacijom na promjenjive uvjete u razvoju poduzeća. Autokratski stil koristi se za rutinske zadatke.



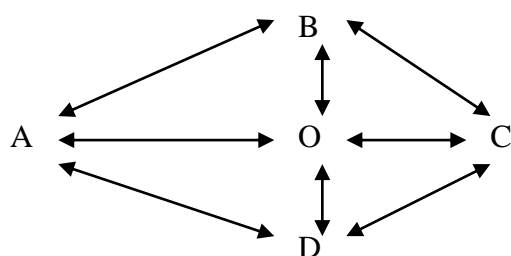
A,B,C,D – podređeni izvršioци  
suradnici, sljedbenici

## 2. Demokratski stil

Kod primjene ovog stila vođa ima ograničenu vlast i autoritet. Tim može odbiti njegov autoritet i može ga nadgledati. Ima ograničenu moć davanja snakcija.

Sljedbenici očekuju da kontroliraju neke metode koje koriste vođe. Ovaj stil vođenja pokazat će se efikavnim kod tzv. "srednje klase", a to su liječnici, znanstvenici, inženjeri i dr. Radnu situaciju karakterizira "kišobran" ciljeva koji se razumiju i uključuju podjelu odgovornosti za njihovo ostvarenje. Ponekad uključuje stvarne i potencijalne rizike. Radni tim vrši analizu problema, utvrđuje alternativna rješenja i donosi konačnu odluku.

Demokratski stil vođenja omogućava timski rad u realizaciji ciljeva. Prečesto korištenje ovog stila može rezultirati gubitkom sposobnosti individualne inicijative, a također može rezultirati sporim donošenjem odluka. Koristi se za rješavanje teških i kreativnih zadataka.



A,B,C,D – članovi tima,  
sljedbenici i suradnici

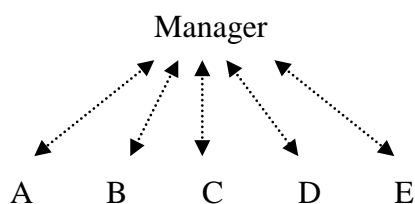
## 3. Laissez faire stil

(stil odriješene ruku; vođa služi kao resurs)

Karakteristika ovog stila vođenja je da vođa nema vlast da prisiljava sljedbenika na akciju. Mandat se određuje prema zadovoljstvu grupe. Vođa ne može davati snakcije sljedbenicima i ne posjeduje neka specifična saznanja u odnosu na znanje sljedbenika. Sljedbenici imaju više vlasti od vođe, ne vole naređivanje i pružit će otpor onome što ne prihvaćaju. Sami biraju ciljeve i metode rada i labavo su organizirani.

Radnu situaciju otežava stanje koje nema jasno izražene svrhe osim one što odabere pojedinac.

Nema strukture vođenja.



A,B,C,D,E – suradnici, sljedbenici

## Neki autori navode

### 1. Mješoviti stil managementa

AUTORITATIVNI STIL MANAGEMENTA				DEMOKRATSKI STIL MANAGEMENTA		
Manager pokazuje autoritativno ponašanje				Manager daje radnicima slobodu		
1. Manager donosi odluke i naređuje njihovo provođenje	2. Manager "prodaje" svoje odluke	3. Manager iznosi svoju odluku i poziva na postavljanje pitanja	4. Manager predlaže probnu odluku koja može biti izmijenjena	5. Manager ukazuje na problem, prikuplja prijedloge, rješenja i donosi konačnu odluku	6. Manager postavlja granice i traži od grupe da donese konačnu odluku	7. Manager dozvoljava radnicima da postupaju slobodno unutar granica zadanih samim sistemom

Mješoviti stil predstavlja različite kombinacije karakteristika autokratskog i demokratskog stila vođenja.

### 2. Likertovi sustavi

Uspješan manager mora biti orijentiran na podređene i održavati skladno funkcioniranje dijelova i cjeline oslanjajući se na komunikacije.

➤ Sustav ekstremno – autoritativni

Manager je autokratski orijentiran i ima malo povjerenja u podređene. Motivira strahom i kaznom. Samo povremeno nagrađuje, postoji komunikacija samo prema dolje.

➤ Sustav benevolentno – autoritativni

Manager ima pokroviteljsko povjerenje u podređene, motivira nagradom i samo povremeno kaznom. Dopuštaju i komunikaciju prema gore. Usvajaju neke ideje i mišljenja podređenih, te dopuštaju nešto delegiranja odlučivanja.

➤ Sustav "konzultativni"

Manageri koriste ideje i mišljenja podređenih, za motivaciju koriste nagrade, povremeno kazne i dijelom participaciju. Dopuštaju komunikaciju i prema gore i prema dolje. Dopuštaju se specifične odluke na nižim razinama. Manageri imaju veliko ili potpuno povjerenje u podređene.

➤ Sustav "participativno – skupni"

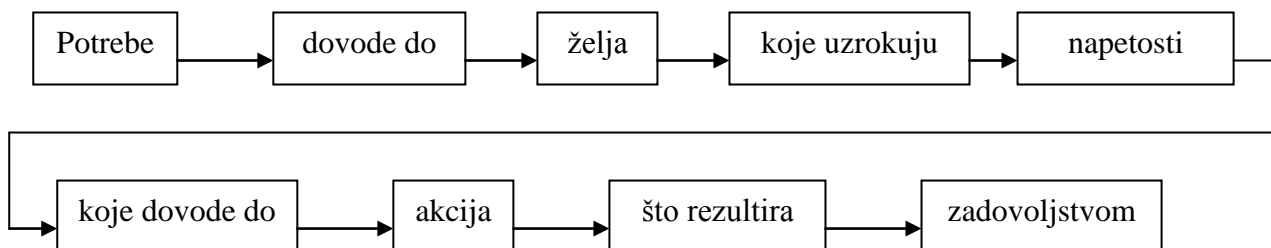
Manageri u svim situacijama imaju potpuno povjerenje u podređene, koriste mišljenja i ideje podređenih, daju ekonomske nagrade. Postoji komunikacija prema gore, dolje i bočno prema kolegama. Odlučivanja na različitim razinama, rad s kolegama i podređenima.

Likert je utvrdio da manageri koji primjenjuju sustav "participativno – skupni" imaju najviše uspjeha kao vođe.

## MOTIVACIJA; MOTIVATORI

Motivacija se u najopćenitijem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i odražava ciljno ponašanje ljudi.

Motivaciju možemo promatrati kao lančanu reakciju :



Motivi pojedinca su složeni i često u međusobnom sukobu (ekonomska dobra, usluge, potrebe).

Motivatori su stvari koje pojedinca potiču na djelovanje (nagrade, poticaji ...). Motivacija implicira žudnju za rezultatom. Zadovoljstvo je posljedica tog rezultata.

Motivacija → Rezultat → Zadovoljstvo

Motivacija : “Mrkva”, “Štap”

Ova se metafora odnosi na upotrebu nagrada i kazni u cilju poticanja željenog ponašanja. Nagrade i kazne se još uvijek smatraju snaznim motivatorom.

“Mrkva” : novac ili bonus, promaknuće, premija i sl.

“Štap” : strah od gubitka posla, degradacija, gubitak premije i sl.

Manageri na svim razinama dodjeljuju ili ustežu nagrade ili određuju kazne – kontrola ekonomske i socijalne dobrobiti podređenih.

## TEORIJE MOTIVACIJE

Zadatak svake teorije motivacije je da objasni izbore koje ljudi čine između različitih mogućnosti ponašanja. Najčešće spominjana teorija motivacije je teorija hijerarhija potreba.

### 1. MASLOVLJEVA HIJERARHIJA

#### POTREBA

- samopotvrđivanje
- štovanje ili status
- povezivanje ili prihvaćanje
- sigurnost ili zaštićenost
- fiziološke potrebe

### 2. HERZBERGOVA DVOČIMBENIČKA

#### TEORIJA

- izazovan posao
- postignuće, odgovornost, napredovanje, priznanje
- status, međuljudski odnosi
- kvaliteta nadzora
- politika kompanije i administracija
- radni uvjeti
- sigurnost posla
- plaća

Za managera su vrlo značajne potreba za štovanjem i samopotvrđivanjem. Ako nemamo održavajuće čimbenike ⇒ to negativno utječe na motivaciju.

Maslovljev pristup : - fiziološke i ostale potrebe  
- važnost potreba ovisi o napredovanju managera  
- viša razina ⇒ raste potreba za štovanjem i samopotvrđivanjem

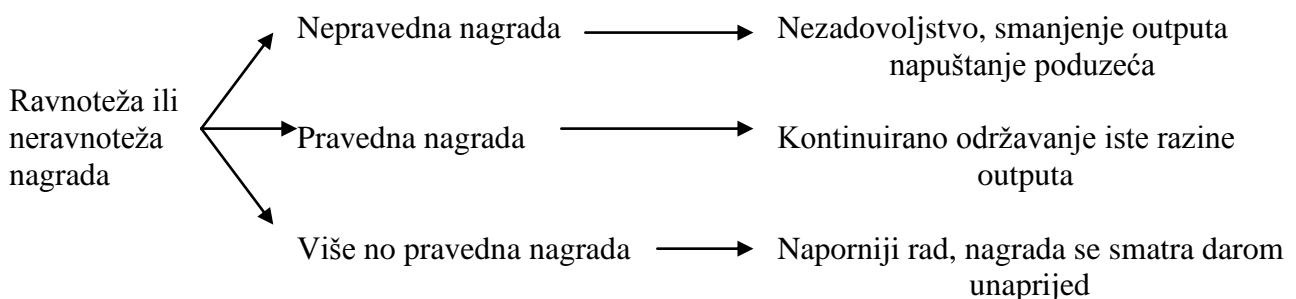
Maslovljeva teorija potreba – temelji se na pretpostavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i njegovih potreba koje su hijerarhijski strukturirane. S aspekta managementa važnost ove teorije je u tome što uspješno vođenje ljudi u izvršavanju postavljenih zadataka pretpostavlja kako poznavanje ljudskih potreba tako i što potpunije zadovoljavanje tih potreba.

Herzberg : - čimbenici koji izazivaju zadovoljstvo – *motivatori*  
- čimbenici koji izazivaju nezadovoljstvo ako ne postoje u poduzeću

### 3. TOERIJA PRAVEDNOSTI

Odnosi se na subjektivan sud pojedinca o opravdanosti nagrade koju prima u odnosu na uloženi input (napor, iskustva, obrazovanje) a u usporedbi s nagradama što je primaju drugi.

$$\frac{\text{Rezultat pojedinca}}{\text{Input koji može pojedinac}} = \frac{\text{Rezultat drugih osoba}}{\text{Input koji ulažu druge osobe}}$$



### 4. MOTIVACIJSKA TEORIJA OČEKIVANJA

(opširnije na 470 str.)

V. Vroom – vjera u vrijednost cilja – ljudi će biti motivirani na akcije ako veruju u vrijednost cilja i ako mogu vidjeti da ono što čine pomaže u ostvarenju cilja

Stvara se određeni pritisak koji se definira :

$$\text{PRITISAK} = \text{VALENCIJA} \times \text{OČEKIVANJE}$$

Pritisak – jačina motivacije nekog pojedinca

Valencije – jačina preferencije pojedinca prema rezultatu

Očekivanje - vjerojatnost da akcija vodi rezultatu

Ova teorija je sukladna sa *sustavom upravljanja prema ciljevima*. Definiranjem realnih ciljeva doprinosi se efikasnosti upravljanja poduzećem.

## 5. McCLELLANDOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Postoje tri tipa motivacijskih potreba.

- a) potreba za moći - osobe koje teže pozicijama vođe pridaju veliku pažnju utjecanju i kontroli.
- b) potreba za povezivanjem – ljudi s ovom potrebom razvijaju prijateljske odnose, spremni su pomoći ...
- c) potreba za postignućem – imaju intenzivnu želju za uspjehom i intenzivan strah od neuspjeha

Sva tri nagona : *moć, povezanost i podtignuće* od posebnog su značaja za upravu – mora ih prepoznati kako bi se poduzeće dobro vodilo. Pristup primjenjiv za managere – velika potreba za moći i postignućem.

## POSEBNE MOTIVACIJSKE TEHNIKE

Motivacija je toliko složena i osobna da nema jedinstvenog odgovora – moguće je identificirati osnovne motivacijske tehnike.

- Novac – može motivirati onda kada su plaćanja velika u odnosu na dohodak osobe (plaće, nadnice, premije ...) (str. 476)
- Participacija – ljudi se osjećaju motivirani ako ih se konzultira o zbivanjima koja na njih utječu (str. 378)
- Kvaliteta radne sredine – sustavni pristup dizajnu posla, kombiniran s upravljanjem radničko – managerskim odnosima (str. 478)
- Obogaćivanje posla – Proširenje opsega posla nastoji posao učiniti varijabilnim, uklanjanje repetitivnih poslova. Odnosi se na managerske i druge poslove. (str. 479)
- Ovisnost motivacije o org. klimi – motivacija, vodstvo i upravljanje. Motivacija ovisi i utječe na stilove vodstva i upravljačku praksu.

## **5. KONTROLA**

Kada bi se planovi u poduzeću besprijekorno provodili, ne bi bilo potrebno govoriti o kontroli. Zbog djelovanja vanjskih i unutarnjih faktora dolazi do odstupanja od planova, a to zahtijeva odgovarajuću kontrolu odstupanja.

### **Funkcije kontrole** (str. 578)

Kontroliranje kao managerska funkcija predstavlja mjerenje i korekciju obavljanja poslova podređenih u postizanju ciljeva i realizaciji postavljenih planova. To je dakle funkcija svakog managera od predsjednika do predradnika.

Kontrola top i viših managera je toliko naglašena, da se dobiva utisak da na nižim razinama kontrola uopće i nije potrebna. Kontrola je druga strana medalje planiranja. Manageri prvo planiraju, zatim planovi postaju standardi prema kojima se mjere određene akcije.

### **Proces kontrole**

Proces kontrole, bez obzira gdje se realizira, može se svesti na 3 koraka :

- postavljanje standarda
- mjerenje rada prema ovim standardima
- ispravljanje devijacija (odstupanja) od ovih standarda i planova

Standardi predstavljaju pretpostavku za bilo kakvo procjenjivanje. Ukoliko se kontrola smatra usmjeravanjem ili reguliranjem plana, treba postojati unaprijed postavljen cilj prema kojem su usmjereni napori plana.

### **Utvrdjivanje standarda**

Planovi se razlikuju u detaljima i složenosti i budući da manageri ne mogu obično sve kontrolirati, utvrđuju se specijalni standardi. Standardi su , prema definiciji, kriteriji za ocjenjivanje uspješnosti poslovanja. Omogućavaju da manageri dobivaju signale kako posao teče bez njihovog kontroliranja svake aktivnosti u realizaciji plana.

## **SUSTAVI KONTROLE**

U literaturi o managementu većina autora navodi 3 sustava kontrole:

- kontrola kao sustav prometne veze (feedback system)
- sustav kontrole na bazi pravovremenih (« real – time») informacija (str 584)
- sustav anticipative kontrole usmjeren prema budućnosti (feedforward system) (str 380)

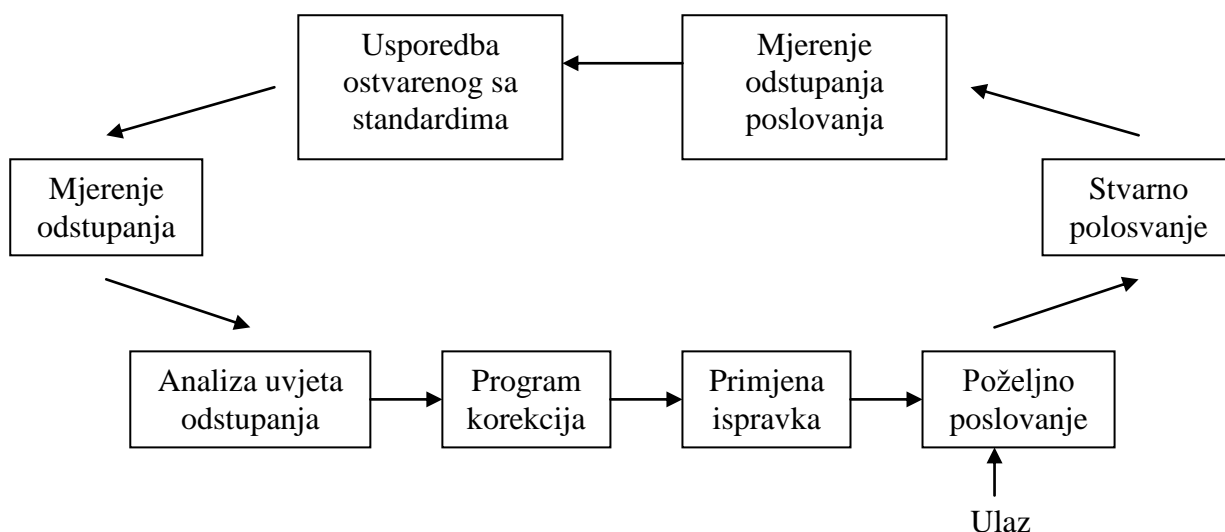
### **KONTROLA KAO SUSTAV POVRATNE VEZE**

Managerska kontrola je obično viđena kao sustav povratnih veza koji je sličan po djelovanju kućnom termostatu.

Proces povratne veze uključen u kontrolu prikazana je na slijedećoj slici.



### Kružni tijek «feedback» kontrole



### TEHNIKE KONTROLE

Najznačajnije tehnike kontrole, kako navodi Fulmer, su : budget, break – even analiza, analiza omjera i stope povrata uloženog kapitala. Pored navedenog, značajno je naglasiti važnost subjektivne kontrole managera, kao i potrebu definiranja granica kontrole.

### BUDGET

Najšire korišteno sredstvo managerske kontrole je budget. Budgetiranje je formuliranje planova za određeni vremenski period izražen brojkama. Budgeti su izvještaji o predviđenim rezultatima izraženi u financijskim veličinama – kao prihodi i rashodi i budgeti kapitala, budgeti direktno utrošenih radnih sati, materijala, fizičkog obujma prodaje ili proizvodnje. Budgeti predstavljaju pretvaranje planova u novčane jedinice.

#### *Varijabilni budget*

#### *Stavke troškova*

- Materijal
- Direktni rad
- Ostali troškovi proizvodnje
  - Troškovi proizvodnje
  - Inženjering
  - Istraživanje i razvoj
  - Prodaja i propaganda
  - Administrativni troškovi
- Ukupni troškovi
- Profit
- Profit u odnosu na prodaju u %

#### *Mjesečni volumen prodaje*

Analiza točke pokrića prikazuje odnose između opsega proizvodnje, prihoda, troškova i profita za poduzeće ili za proizvodnu liniju. Upotrebljeva se : 1. prikatu profita, 2. kontroli troškova i 3. određivanju cijena, te 4. kao pomoć managementu u izboru alternativnih rješenja.

U analizi točke pokrića koristi se uglavnom 7 varijabli, i to : fiksni troškovi, varijabilni troškovi, ukupni troškovi, ukupni prihodi, profit, gubitak, točka pokrića. Analiza točke pokrića pokazuje što se događa kao posljedica alternativnih odluka u pogledu promjene troškova, prihoda i programa proizvodnje. Tako management može sagledati učinke svojih odluka koji se odnose na : 1. visinu profita, 2. stupanj iskorištenja kapaciteta i 3. promjenu cijena, 4. visinu VT i FT, 5. plasman proizvoda i 6. doprinos pokriću i dr.

## **TEORIJA ODLUČIVANJA**

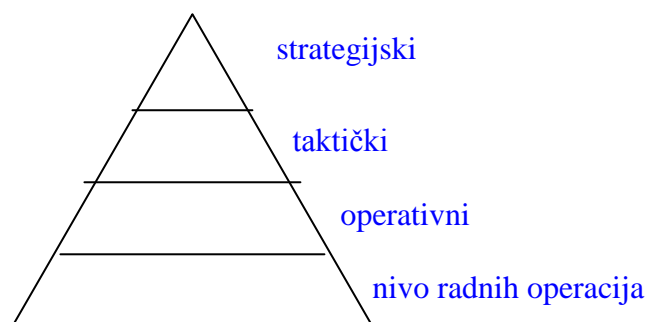
### **1. UVOD**

Postoje 4 nivoa odlučivanja : strategijski nivo, taktički nivo, operativni nivo i nivo radnih operacija. Svaka od ovih razina ima i svoje karakteristike. Odnos površina nivoa i omjer broja odluka (vrlo je mali broj strategijskih odluka koje su najbitnije, najsloženije).

Za nivo radnih operacija je najveći broj odluka ⇒ izvršenje neposrednih zadataka. Taktičke odluke vezane su za srednjoročno razdoblje, dok su strateške dugoročne.

Na operativnom nivou je veliki broj odluka nižeg značenja u odnosu na taktičke i strateške odluke.

#### *NIVOI ODLUČIVANJA*



Strategijski nivo - donosi se mali broj odluka, ali one su najsloženije i najvažnije za poduzeće; ovim odlukama je potrebno posvetiti najviše pažnje

Taktički nivo - više od strat. odluka; srednjoročne

Operativni nivo - ima ih relativno mnogo u poduzeću (više od taktičkih iu strategijskih)

Nivo radnih operacija - neposredno izvršavanje zadataka, mnogo je takvih odluka i one se mogu standardizirati

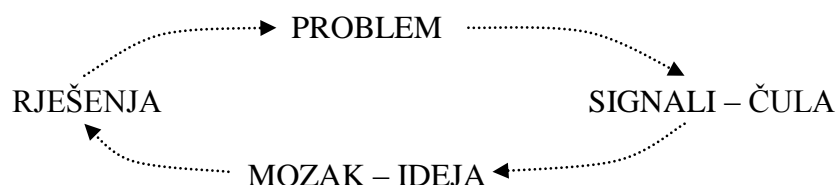
### Karakteristike procesa odlučivanja

Odlučivanje je proces kroz kojeg se analiziraju problemi, pripremaju se i donose odluke.

Odlučivanje je najznačajnija managerska vještina.

ODLUČIVANJE – UMJETNOST ILI TEHNIKA

Treba pristupiti odlučivanju kao misaonom procesu.



Manager mora uočiti i definirati problem. Na osnovu signala – čula manager uočava problem i daje ideju za rješenje. Kod japanskog managementa najveća pažnja se posvećuje uočavanju problema jer ako se on ne definira, ne može se ni riješiti (možemo rješavati krivim putem).

Rješavanje kompleksnih problema zahtijeva niz dobrih parcijalnih ideja pa makar one ne bile kolosalne. Samo kompozicija niza parcijalnih rješenja uz kreativno – kvalitativni pristup može dati pomak prema teoriji poslovnog odlučivanja u budućnosti. Pođimo od izreke da i najduži put počinje prvim korakom.

## **2. PROCES RJEŠAVANJA PROBLEMA**

Proces počinje uočavanjem problema koji treba biti predmet odlučivanja. Da li donosilac odluke vidi problem ?

Postoje 4 tipa donosilaca odluka :

- manager koji ne zna da ne zna
- manager koji zna da ne zna
- manager koji ne zna da zna
- manager koji zna da zna

Vjerovatnoće :

- da donosilac odluke počinje proces odlučivanja bez jasne slike o biti problema
- mogućnost da se problem uveća; da mu se posveti previše pažnje

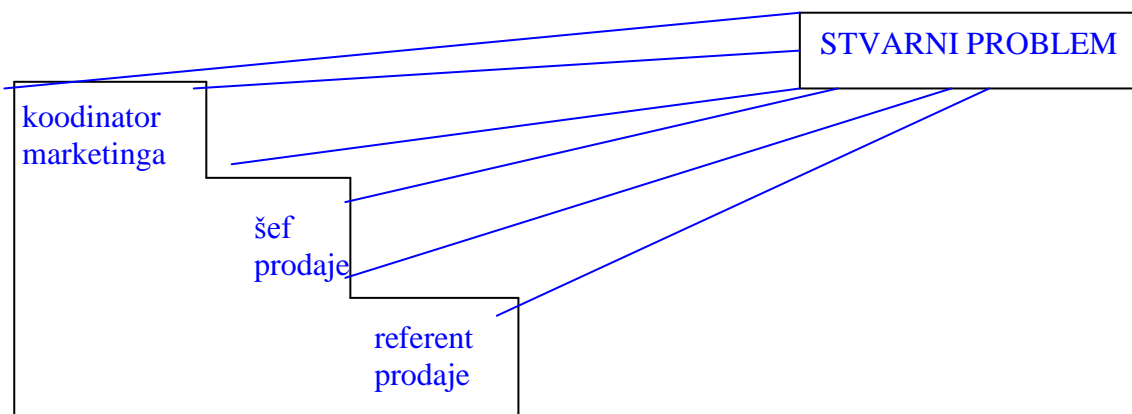
Kvalitet i brzina reagiranja na nastali problem zavise od : položaja i karakteristika onog tko uočava problem, od iskustva, školske spreme, vlastite sklonosti, širine horizonta gledanja, načina razmišljanja, namjere i motivacije onog tko uočava problem. Treba razlikovati dva pojma :

nastajanje problema i uočavanje problema. Zahtjev managera da u što kraće vrijeme uoči problem (po mogućnosti pri nastanku) da bi negativne posljedice bile što manje.

Subjekti odlučivanja :

- a) bez iskustva formuliraju problem pesimistički
- b) kad čovjek s pretjeranom hrabrošću misli da sve može

*Uočavanje problema*



Isti problem može manager različitih razina različito uočiti.

Što je u stvari problem odlučivanja?

Kada manager utvrdi što je stvarni problem, može pristupiti njegovom rješavanju.

Brojni autori ističu 4 okolnosti koje utječu na definiranje problema :

- položaj i horizont gledanja onog tko uočava problem
- želja i osjećaj potrebe rješavanja problema, relativna važnost problema
- stupanj rizika ili neizvjesnosti (poznavanje čimbenika koji utječu na odluke)
- iskustva onog tko treba definirati problem

Problem odlučivanja - izbor jedne od raspoloživih akcija koja će obezbjediti ciljeve poduzeća

Kod uočavanja problema moramo razlikovati 2 situacije: 1. kada problem nastaje

2. kada manager uoči problem

Kvalitetan manager mora uočiti problem čim nastane i mora poduzeti aktivnosti da se taj problem riješi.

### 3. DONOŠENJE ODLUKA

Odlučivanje – odabir smjera djelovanja između više alternativa.

Plan predstavlja određene numeričke veličine, plan resursa ... Plan se aktivira na bazi managerske odluke ⇒ odluka o angažiranju resursa. Teorija pripremanja odluke polazi od osnovne pretpostavke da *donositelj odluke želi postići neki cilj*. Imajući u vidu taj cilj, on treba *izabrati akciju*.

Odluka – specifična akcija koja je odabrana od nekoliko raspoloživih ili koja zadovoljava prethodno postavljena očekivanja.

Odlučivanje – proces stvaranja odluke Pod problemom odlučivanja podrazumijevamo izbor jedne od raspoloživih akcija koje će omogućiti postizanje ciljeva poslovanja.

Proces donošenja odluke (faze) :

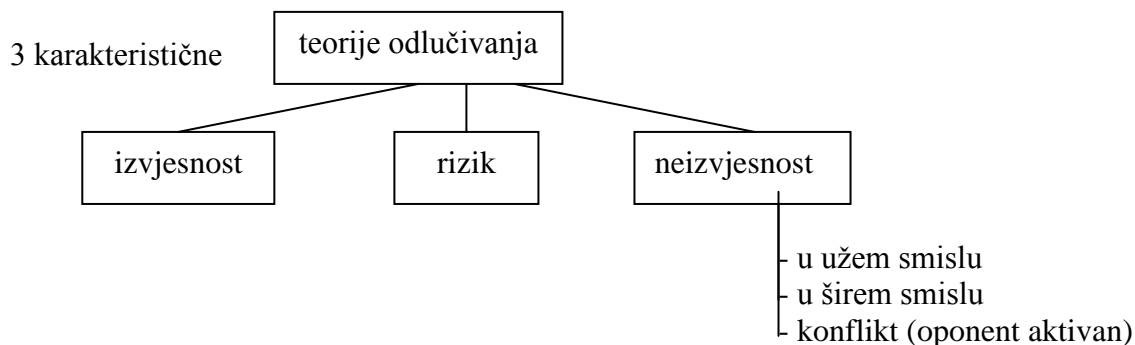
- stvaranje pretpostavki
- ustanovljavanje alternativa
- vrednovanje alternativa
- izbor alternativa i donošenje odluke

Fazni pristup se primjenjuje da bi se složeni proces odlučivanja rastavio na jednostavne dijelove.

Kod donošenja odluke mora se voditi računa o tome da bude racionalan. Ono se odnosi na budućnost, na nešto što se želi ostvariti.

Prvi korak je analiza. (str. 202)

- a) Ograničavajući čimbenici ⇒ CILJ
  - kvalitativni
  - kvantitativni
- b) Radi se granična analiza – dodatni prihodi od veće količine trebaju premašivati dodatne troškove
- c) Analiza učinkovitosti troškova – nastoji pronaći najbolji omjer između korisnosti i troškova; cost benefit analiza



Izvjednost – najlakše je odlučivati jer su poznati svi čimbenici koji utječu na pripremu i realizaciju odluke.

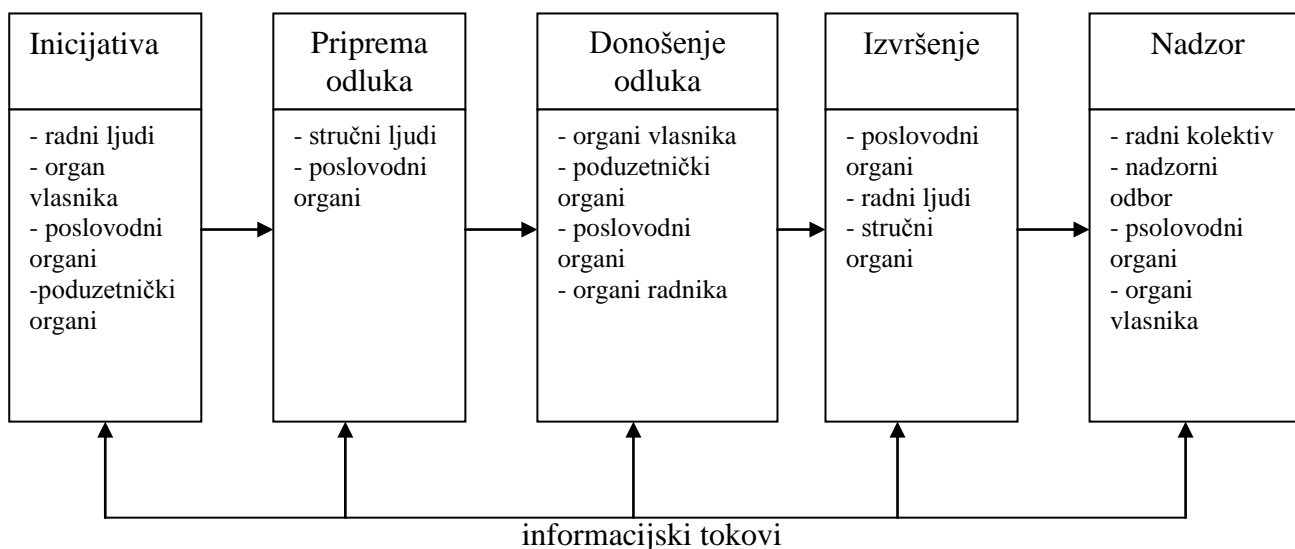
Rizik – manageru su samo djelomično poznati ti čimbenici

Neizvjednost – najsloženija situacija za odlučivanje. Čimbenici nisu poznati.

Kod konfliktnih situacija postoje oponenti koji se suprotstavljaju realizaciji određene odluke (npr. oponent može biti konkurencija).

#### 4. ODLUČIVANJE U PODUZEĆU

Prikaz procesa odlučivanja (kako ga treba organizirati). Ima 5 faza :



Da bi se ostvario kvalitetan proces odlučivanja potrebno je definirati odgovarajući sustav informacija.

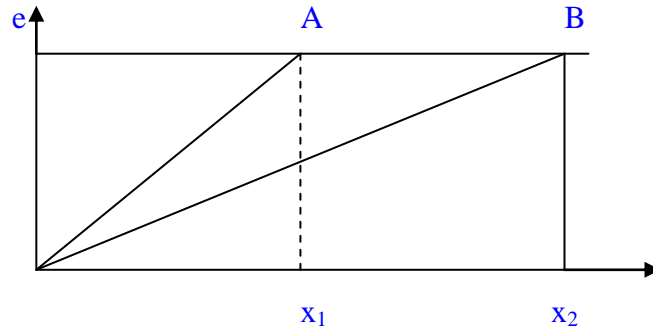
Potrebno je poštivati redoslijed faza odlučivanja.

1.INICIJATIVNA – je poticajna faza jer u njoj nastaju prve aktivnosti vezane za donošenje odluke.

Ona ne znači samo jednostavno predlaganje odluka, već je misaoni proces sastavljen od nekoliko aktivnosti :

- identifikacija problema
- traženje rješenja
- pokretanje prijedloga za rješenje problema

2.PRIPREMA ODLUKA – mora osigurati kvalitetnu podlogu za donošenje odluka, omogućiti definiranje i izbor jedne od alternativa.



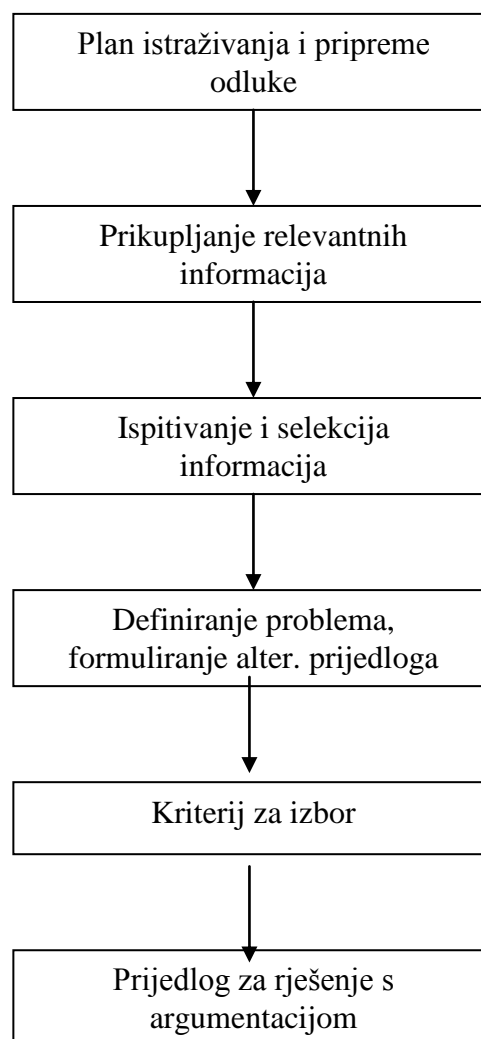
e - efikasnost

t - vrijeme

Priprema odluke *mora biti što kraća*. Ta odluka mora riješiti problem koji smo uočili.

Najsloženije odluke (investicijske, strategijske) zahtijevaju najsloženiju pripremu.

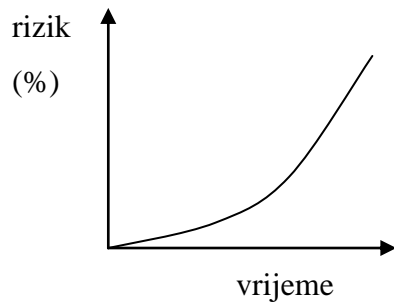
#### POSTUPAK PRIPREME ODLUKA



3.DONOŠENJE ODLUKA – naziva se odlučivanje u užem smislu. U ovoj fazi nosioci odlučivanja obavljaju izbor alternativa, odabiru jednu alternativu i o tome donose odluku.

4.IZVRŠENJE ODLUKA – njihova zajednička karakteristika je u tome da sadrže zadatke, nosioce i

rokove, potrebna novčana ulaganja i očekivane financijske rezultate ako se radi o investicijskim odlukama.



Bitno je shvatiti mjere izvršenja odluke jer se time smanjuje potencijalni rizik.

5.NADZOR – nad izvršavanjem odluke čini bezu između subjekata odlučivanja i izvršilaca odluke.

Manager mora utvrditi :

- bitno je da li se odluka sprovodi onako kako je planirano
- da li odluka daje odgovarajuće rezultate

Utvrđuje se i da li je odluka pogrešna.

U procesu odlučivanja u poduzeću manager mora poštivati redoslijed navedenih faza i svakoj fazi mora osigurati određenu pažnju za kvalitetno donošenje odluka. Donošenje odluka može se delegirati i managerima srednjeg i nižeg ranga. Kvalitetne odluke zasnovane su na dobroj informaciji.

Umjetnost odlučivanja

- da se ne donose odluke o trenutno nebitnim pitanjima
- da se ne donose odluke koje se ne mogu izvršiti
- da se ne donose odluke koje trebaju donijeti drugi

Procesi koji vode odluci zahtijevaju izbor informacija, visoki stupanj intuicije i razmišljanja. Manageri donose brojne odluke i moraju prihvaćati odgovornost za njihove posljedice, bile one dobre ili loše. Manager se ne treba plašiti donošenja odluka već samo donošenja loših odluka. Velik broj odluka u poduzeću predstavlja rizik da neke odluke mogu biti pogrešne. Potreba da se donosi prekomjerni broj odluka i velikom brzinom – govori se o slaboj organizaciji. Manager treba izbjegavati donošenje brzih odluka i u zadnji tren.

Definicija odluke – opredijeliti se i od više mogućnosti odabrati jednu nastojeći da u datim okolnostima to bude optimalan izbor. U teoriji odlučivanja to se postiže korištenjem naučnih metoda s kvalitativnim pokazateljima.

Da bi se to postiglo u smislu organizacije rada odluka mora sadržavati :

- subjekt, objekt, strukturu ili sistem na koji se odluka odnosi i koji treba realizirati odluku



- aktivnosti koje treba izvršiti radi njene realizacije
- sistem ciljeva koje treba ostvariti kroz realizaciju konkretnih zadataka
- skup ograničenja ili limitirajućih faktora koji se najčešće definira sistemima (ne)jednadžbi i vektora
- termini, rokovi, prostorni, vremenski te drugi zavisni resursi za ostvarenje odluka
- sistem materijalno-tehničkog, financijskog osiguranja realizacije odluke

Zaključno:

Donošenje odluka je vrlo složena, odgovorna i značajna managerska aktivnost jer se, donošenjem odluke, operativno stavlja u funkciju određene resurse definirane u planovima poslovanja.

Da bi manager mogao donijeti kvalitetni odluke, treba koristiti tehnike odlučivanja :

- analiza rizika
- stablo (drvo) odlučivanja
- teorija preferencija

# SUVREMENI PRISTUP ODLUČIVANJU - TEHNIKE

## 1. ANALIZA RIZIKA 208

Kod odlučivanja treba znati veličinu i prirodu rizika.

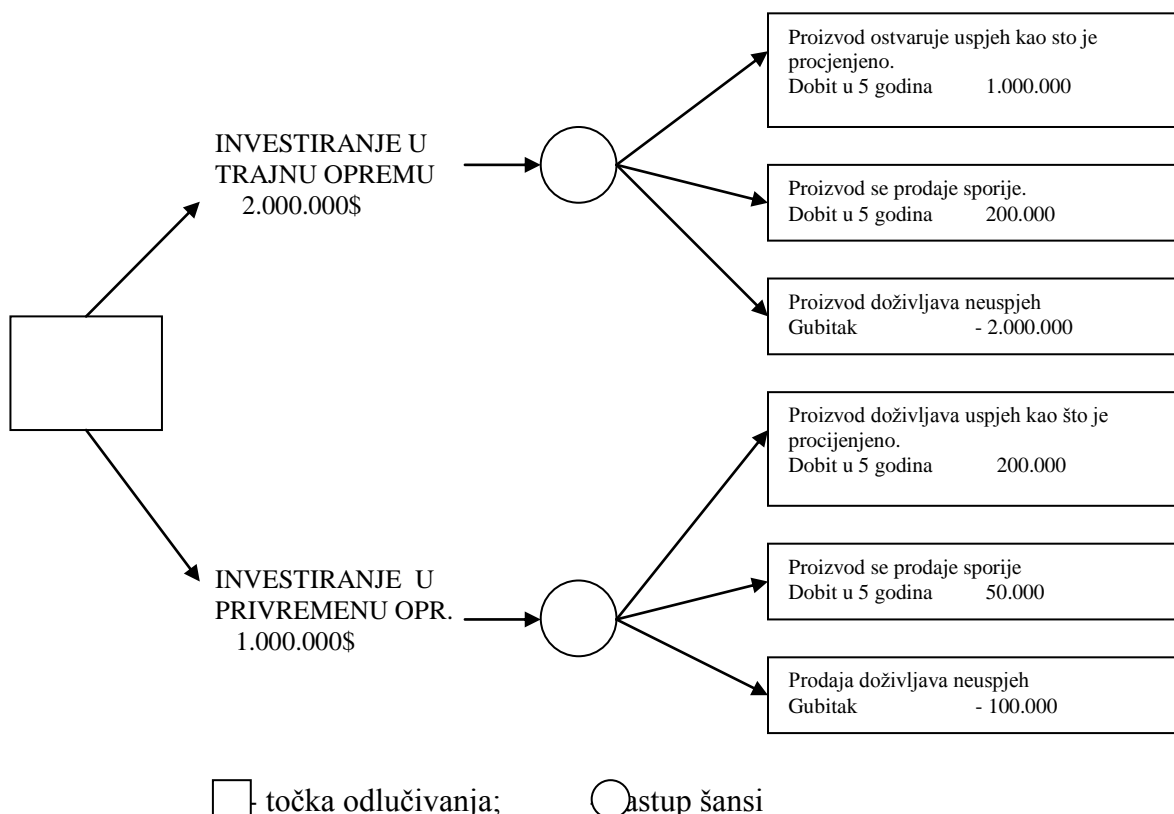
stopa prinosa (%)	0	10	20	30	40
vjerojatne stope ostvarenja	0.90	0.80	0.65	0.50	0.30

Manager želi ostvariti stopu prinosa od 10%. Vjerojatnost da će se to desiti je 0.80. Što je viši cilj, veći je i rizik da će se to ostvariti.

Primjer: uvođenje novog proizvoda

1. troškovi uvođenja novog proizvoda
2. troškovi njegove proizvodnje
3. potrebna kapitalna ulaganja
4. cijena koja se može zaračunati za taj pr
5. veličina potencijalnog tržišta
6. udio što će ga pr imati na tom tržištu

## 2. STABLO (DRVO) ODLUČIVANJA



Stablo odlučivanja temelji se na 4 osnovne varijable:

1. skelet stabla odlučivanja koji uz pomoć grafa prikazuje strategije, moguće posljedice svake strategije, ??? stanje
2. vjerojatnost različitih posljedica izabrane strategije
3. uvjetnu vrijednost (ili troškove) za pripadajuću posljedicu
4. očekivanu vrijednost za pripadajuće plaćanje ili troškove

Analiza odluke "stabla" prikazuje: - točke odlučivanja

- nastup šanse
- vjerojatnosti

Imamo dva glavna kraka, zatim nastup šansi. Kod odlučivanja manager mora imati različite šanse, mogućnosti koje su posljedica managerske odluke. Kao posljedica odluke može se dogoditi najbolja ili najlošija varijanta.

**Primjer:** Stablo odlučivanja s vjerojatnosti

Štediša A ima depozit u banci 100.000 funti s kamatom 8% godišnje. Jednog dana dobije ponudu da kupi kafić koji košta točno 100.000 funti. Ostvaruje siguran profit od 20%.

Analiza alternativa - Tablica profitabilnosti (1000 Lstg)

situacija	ne činiti ništa	investirati
bez konkurencija	8% = 8000 funti	20% = 20.000 funti
sa konkurencijom	8% = 8000 funti	5% = 5000 funti

Izračunati vjerojatnoću.

U našem primjeru investirati u kafić, štediša A je mogućnosti da se pojavi konkurencija pridružio vjerojatnost 0,2. Prema tome, šanse da se ne pojavi konkurencija su 0,8.

situacija	ne činiti ništa	investirati	vjerojatnost
bez konkurencije	8% = 8000 funti	20% = 20.000	0,8
sa konkurencijom	8% = 8000 funti	5% = 5000 funti	0,2

Očekivane vrijednosti izračunavamo:

1. Ne činiti ništa	Rezultat vjerojatnoća
Bez konkurencije	$8000 \times 0,8 = 6400$
Sa konkurencijom	$8000 \times 0,2 = \underline{1600}$
Očekivana vrijednost	8000

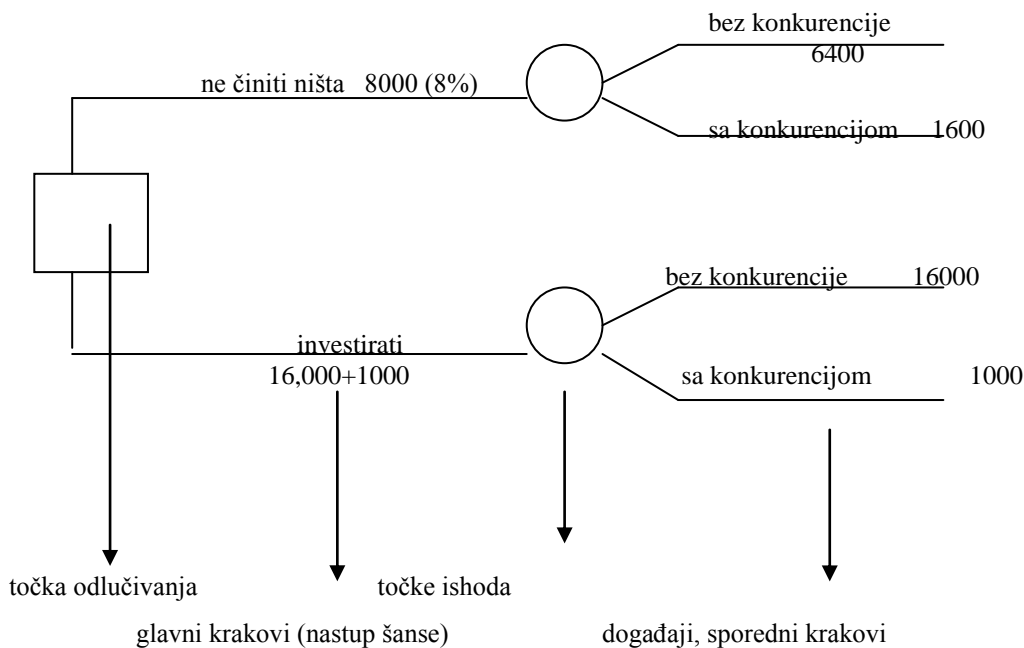
2. Investirati	Rezultati vjerojatnoća
Bez konkurencije	$20.000 \times 0,8 = 16.000$
Sa konkurencijom	$5000 \times 0,2 = \underline{1.000}$
Očekivana vrijednost	17.000

Svaka alternativa se vrednuje. Izračunavaju se očekivane vrijednosti koje se unose u krajnje grane, odnosno čvorove posljedica. Zbrajanjem očekivanih vrijednosti unatrag dolazi se do vrijednosti svakog čvora one grane koja daje najveći zbroj očekivanih vrijednosti predstavlja tok optimalne odluke.

Bez obzira na sve, dobivene vrijednosti nisu nikakva garancija da će se stvari razvijati upravo na takav način, pa je nakraju "Walter" donio sljedeće zaključke:

- da su izračunate vrijednosti točne onoliko koliko su dobre njegove procjene odgovarajućih vjerojatnosti
- da je uvijek moguće da konačan rezultat bude ono najgora varijanta stabla odlučivanja.

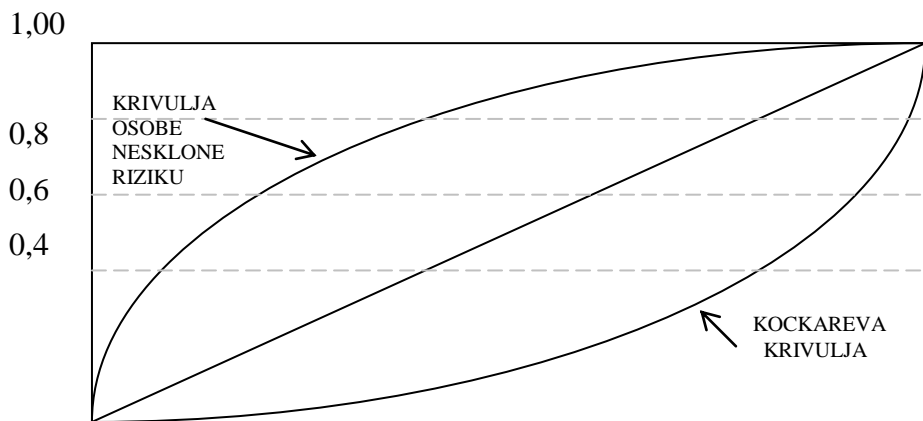
Uobičajeni načini prezentiranja analize mogućih poslovnih alternativa je putem dijagrama. Koristeći se navedenim primjerom napravili smo sljedeći dijagram koji se zove stablo odlučivanja.



### 3. TEORIJA PREFERENCIJE

#### KRIVULJE PREFERENCIJE ILI OSOBNOG RIZIKA

- analiza karakteristika osoba u odnosu na veličinu rizika



0,2

0

NISKA

VELIČINA PREUZETOG RIZIKA

VISOKA

## SUSTAVI PODRŠKE ODLUČIVANJU

- DDS - Decidion Support System
- MIS - Management Information System

### M I S

- usmjerenost na strukturne zadatke i rutinske odluke
- naglasak na pohranjivanje podataka
- manageri često imaju samo posredan pristup podacima
- oslanjanje na komp stručnjake
- pristup podacima iziskuje čekanje na red
- manager MIS-a ne razumije u potpunosti prirodu odluke
- naglasak na efikasnost

### D D S

- usmjerenost na poststrukturne zadatke koji iziskuju managersko prosuđivanje
- naglasak na manipulaciju podacima
- manageri imaju izravan pristup podacima
- oslanjanje na man. vlastiti sud
- izravni pristup podacima i komp
- manager poznaje ambijent odlučivanja
- naglasak na učinkovitost

MIS - tvorci su tehnički stručnjaci, sami manageri koji donose odluke, davali su tek manje outpute

DDS - usredotočuje se na proces odlučivanja i na managere koji u suradnji s tehničkim stručnjacima projektiraju sustav prikladan za pojedine managerske razine

## SUSTAVNI PRISTUP I ODLUČIVANJE

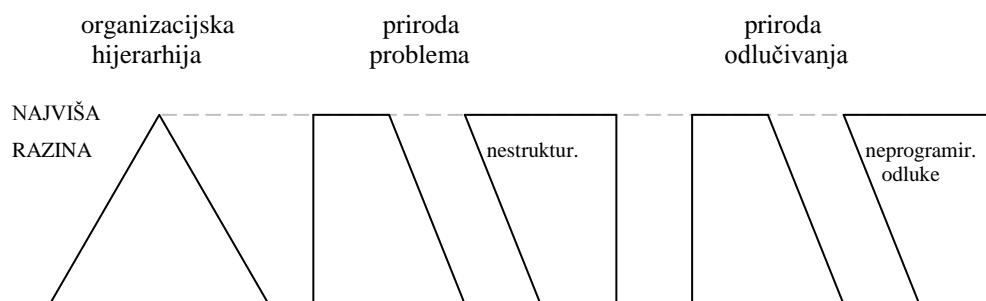
Odluke se donose... poduzeće kao otvoreni sustav

Mnogi elementi planiranja leže i izvan poduzeća...

Manageri tih podsustava ... osjetljivi na politiku i programe drugih OJ i njihova mišljenja moraju uzeti u obzir kod odlučivanja.

## 5. KLASIFIKACIJA ODLUKA

Programirane i neprogramirane odluke (206)



Neprogramirane odluke odnose se na svaki pojedinačni slučaj; karakteristične su za najvišu razinu managementa - njima se rješavaju nestrukturirani problemi - na najnižoj razini ima ih manje

Ako se promatraju strukturni problemi odlučivanja, moguća je sljedeća klasifikacija problema:

**1. S obzirom na važnost realizacije zadataka:**

- osnovne odluke - odnose se na strateške zadatke poduzeća
- dopunske odluke
- operativne ili radno-procesne odluke

**2. Prema razini, hijerarhiji i ukupnom utjecaju na stanje sistema mogu biti:**

- strateške - odluke najviše razine, odnose se na sustav u cjelini. One služe kao osnova za sve druge odluke i dugoročno ispoljavanje utjecaja na sustav. Najčešće se odnose na programiranje razvoja za potrebe upravljanja i rukovođenja
- taktičke i operativne odluke - osiguravaju realizaciju strateških ciljeva na nižim razinama (srednjoj, najnižoj)

**3. Prema sudionicima donošenja odluke mogu biti:**

- individualne (donose ih pojedinci)
- grupne
- kolektivne

**4. Obzirom na stupanj kreativnosti, odluke mogu biti:**

- rutinske
- inovacijske (zahtijevaju određenu kreativnost)

**5. S obzirom na situaciju, odluke mogu biti:**

- odluke o situacijama statičkog karaktera
- odluke o situacijama dinamičkog karaktera

**6. S obzirom na mogućnost modeliranja, kvantifikacije, odluke mogu biti:**

- odluke za koje se postupci mogu modelirati
- odluke za koje se postupci ne mogu modelirati

**7. Prema veličini utjecaja slučajnih fakt. odluke se mogu donositi u situaciji:**

- determinističkog karaktera
- stohastičkog karaktera

**8. S obzirom na odnos donositelja odluka i okruženje:**

- nekonfliktne (protiv prirode ili razumnog konkurenta)
- konfliktne (protiv razumnog konkurenta u direktnom sukobu)

**9. S obzirom na pouzdanost (vjerojatnost) ponavljanja budućeg stanja odlučivanje može biti:**

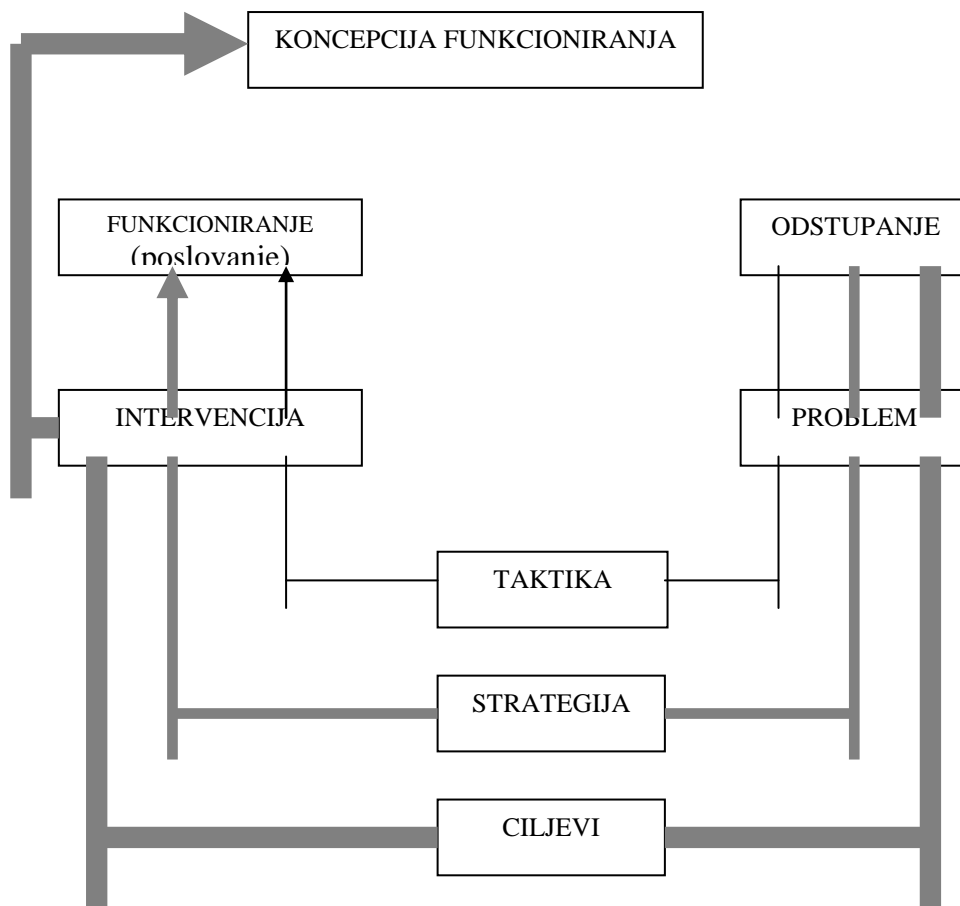
- odlučivanje pri sigurnosti - to su situacije odlučivanja u kojima donosilac odluke zna sa sigurnošću stanje (prirode, sustava i okruženja) u vremenu za koje se odlukadonosi
- odlučivanje pri riziku - podrazumijeva situaciju odlučivanja u kojima postoji više relevantnih stanja čija su nastupanja i efekti na neki (subjektivan ili objektivan) način poznati donositelju odluke
- odlučivanje pri neodređenosti - to je odlučivanje kada su buduća stanja nepoznata, a nema informacija na osnovu kojih bi se moglo odrediti vjerojatnost njihova nastupanja

**10. S obzirom na teorijske podloge koje se koriste za modeliranje procesa odlučivanja, odluke se mogu donositi na osnovu:**

- linearnih i nelinearnih modela operacijskih istraživanja
- modela dinamičkog, kompromisnog i heurističkog programiranja
- modela teorije igara
- modela višekriterijske analize
- statističkih modela
- simulacijskih modela
- teorije prepoznavanja oblika
- ekspertnih modela
- nelinearnih modela i dr.

Na osnovu iznesenog može se konstatirati da odluke trebaju predstavljati "krunu" racionalnom postupku donošenja odluka u određenoj mjeri uključeni su subjektivnost, intuicija i procjena donositelja odluke bez obzira da li on poznaje i primjenjuje teoriju odlučivanja.

#### MODEL FUNKCIONIRANJA POSLOVNOG SUSTAVA S ASPEKTA ODLUČIVANJA



Zaključno: manager mora analizirati uspješnost ostvarenja odluke, odstupanje (veličinu), uzroke odstupanja i na osnovu veličine i uzroka mora donijeti odluku o mijenjanju taktike, strategije i ciljeva da bi se promijenio način funkcioniranja poslovnog sustava.

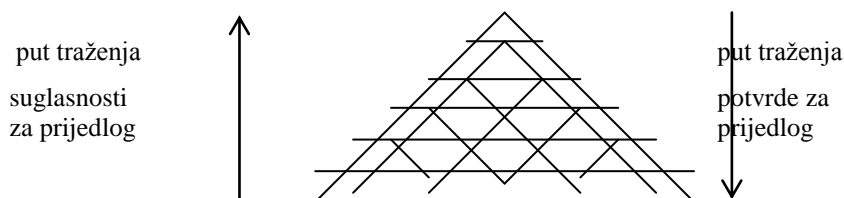
#### 6. ODLUČIVANJE U JAPANSKOM PODUZEĆU

- za Japance je shvaćanje problema najvažniji element procesa *odlučivanja*, tj. odlučiti da li negdje postoji problem i u čemu (faze pripreme procesa odlučivanja), dok je u zapadnim zemljama najznačajnije donijeti odluku (faza donošenja odluke)
- japanski proces odlučivanja traži relativno puno vremena za definiranje odluke (pripremna faza) i relativno kratku fazu izvršenja dok je u zapadnim zemljama obratno.

**RINGI sustav** znači akt upotrebljavan u procesu odlučivanja. U stvari, riječ je o prijedlogu koji prolazi organizaciju i angažira puno ljudi. To rezultira:

- postignutim konsenzusom
- potpuno raspoređenom odgovornošću po cijeloj organizaciji

Idejni prikaz ringi-sistema odlučivanja



Osnovna značajka RINGI odlučivanja je u tome da angažira cjelokupni rukovodeći kadar na svim razinama, a odluka je donesena na osnovi suglasnosti svih org. dijelova poduzeća koje prijedlog dodiruje.

Kao dobro u RINGI sustavu smatra se što *stvara odgovarajuću informiranost u organizaciji, omogućuje pravovremeno prilagođavanje svim promjenama* koje nastaju poslije izvršavanja odluke i  *smanjenje ili čak otklanjanje eventualnih otpora radnih grupa u fazi realizacije.*

Ovom sustavu data je mogućnost mladim i stručnim kadrovima na nižim hijerarhijskim nivoima da pokažu svoju inicijativu i kreativnost.

## **KREATIVNOST I INOVACIJE U ODLUČIVANJU**

Važan čimbenik u upravljanju ljudima je kreativnost - (odnosi se na sposobnost i moć stvaranja novih ideja).

Inovacija obično znači uporabu tih ideja (novi proizvod, nova usluga)

Kreativni proces rijetko je linearan, sastoji se od

- 1. nesvjesno pretraživanje** - s onu stranu svijesti, zaokupljen problemima tek mutnom slikom u mislima. Manageri pod pritiskom vremena donose preuranjene odluke
- 2. intuicija** - povezuje nesvjesno sa svjesnim. Kombinacija čimbenika koji iz prva izgledaju proturječni. Traži vrijeme i da ljudi nađu nove kombinacije



3. **pronicanje** - rezultat je napornog rada. Mnoge su ideje potrebne u razvitku uporabljiva proizvoda, nove usluge i procesa. Novi uvidi mogu nekad trajati nekoliko minuta (papir i zabilježiti)
4. **logička formulacija** ili verifikacija - ostvaruje se daljnjim radom na ideji (testiranje logički - kritika ili eksperiment)

### Tehnike povećanja kreativnosti

Moguće je podučavanje u kreativnosti, njezino uvježbavanje.

Kreativne su misli rezultat značajnog napora i potreban je u procesu odlučivanja.

Dvije su tehnike:

1. **protok ideja (brainstorming)** - jedna od najpoznatijih tehnika za poticanje kreativnosti (osnivač je Osborne). Svrha je poboljšati rješavanje problema pronalaženja novih neuobičajenih rješenja. Traži se stvaranje mnoštva ideja. Pojedinci mogu razviti bolje ideje radeći sami no što mogu radeći u skupinama. *Pravila:*
  - a) nije dopušteno kritiziranje bilo koje ideje
  - b) što su ideje radikalnije, to bolje
  - c) naglasak na količini ideja
  - d) potiče se poboljšanje tuđih ideja

Prihvatanje novih ideja je obično veća kada odluku donosi skupina zadužena za njenu provedbu

2. **sinetika (Gordonova) tehnika** - pažljivo se odabiru članovi sinetičkog tima s obzirom na njihovu podobnost za rješavanje problema koji se može odnositi na cijelu organizaciju. Važnu ulogu ima vođa tima koji jedino zna prirodu problema. On pažljivo vodi raspravu i ne otkriva sam problem. Razlog tome je da se spriječi skupina da se složi oko nekog prenaplog rješenja.

### Kreativni manager

Često se pretpostavlja da većina ljudi nije kreativno, te da ima malu sposobnost razvoja novih ideja. Kreativni su ljudi radoznali te dolaze na mnoge neobične ideje, rijetko ih zadovoljava status quo (postojeće stanje), iako inteligentni se ne oslanjaju samo na racionalne procese već u rješavanju problema uključuju i emocionalne aspekte; dvije suprotnosti. Rješavanje problema ih uzbuđuje. Kreativne su osobe svjesne sebe i sposobne za samostalno prosuđivanje.

Kreativne osobe mogu pridonijeti poduzeću, međutim mogu izazvati i teškoće. Promjene nisu uvijek popularne; također, neobične ideje koje se tvrdoglavo nameću mogu frustrirati ostale i otežati funkcioniranje organizacije.

### Sustavni pristup i odlučivanje

Poduzeće promatramo kao otvoreni sustav na koji djeluju unutarnji i vanski čimbenici

Mnogi elementi planiranja leže izvan poduzeća na koji manageri manageri ne mogu utjecati.

Unutar poduzeća imamo elemente tog org. sustava, podsustava (odjel ili sektor). Manager mora voditi računa o podsustavima. Manageri tih podsustava su vrlo osjetljivi na donošenje odluka i potrebno je da manager kompanije vodi računa o stavovima, mišljenjima managera drugih org. jedinica - na taj način se stvara razina informiranosti i potiče se na zajednički rad.

## **ORGANIZACIJSKA KULTURA PODUZEĆA**

Poduzeća u svijetu u borbi za povjerenje kupaca često se pozivaju na svoje višegodišnje iskustvo i ugled, skroman početak i uspješan rad. To mnogi teoretičari nazivaju "intelektualni kapital" tvrtke koji je značajniji od onoga izraženog u brojkama. Poduzeća imaju skup svojstava - njegovu sposobnost, sustav vrijednosti i običaja koji su u interakciji s formalnom organizacijskom strukturom - to nazivamo organizacijska kultura.

Organizacija se može odrediti izrazima poput: kruta, topla, prijateljska, inovativna i konzervativna. Ove se značajke mogu upotrijebiti za predviđanje sustava i ponašanje ljudi unutar poduzeća. Učinkovitost organizacije značajno ovisi o organizacijskoj kulturi koja utječe na način obavljanja poduzetničko managerske funkcije, ovisno o vrsti okruženja.

### ***Definicija organizacijske kulture***

Organizacijska kultura određuje kako se pripadnik organizacije treba ponašati.

Littal: organizacijska kultura uključuje učenje i prenošenje znanja, mjerenja i obrazaca ponašanja tijekom duljeg razdoblja, što znači da je organizacijska kultura relativno stabilna i da se ne mijenja brzo.

Kultura u organizacijama može se definirati kao opći obrazac ponašanja, zajedničkih mjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika.

Robbins: Organizacijska kultura je sustav mišljenja koji međusobno dijele pripadnici i koja jednu organizaciju razlikuje od drugih.

### **Organizacijska kultura i praksa managementa u ovisnosti o dva različita okruženja**

<b>OKRUŽENJE (A)</b>	<b>FUNKCIJA</b>	<b>OKRUŽENJE (B)</b>
Ciljevi se postavljaju autokratski (postavlja ih manager) Odlučivanje je centralizirano.	PLANIRANJE	Ciljevi se postavljaju uz praktičnu participaciju (zaposlenih)
Ovlasti su centralizirane. Ovlasti su usko određene.	ORGANIZIRANJE	Ovlasti su decentralizirane. Ovlasti su široko određene.

Kadrovi su odabrani na temelju prijateljstva. Obuka za usko određeno područje.	KADROVSKO POPUNJAVANJE	Kadrovi se odabiru na temelju radne uspješnosti. Obuka iz mnogih funkcionalnih područja
Manageri provode direktno vodstvo. Tijek komunikacija je uglavnom odozgo prema dolje.	VOĐENJE	Management provodi participativno vodstvo. Tijek kom. je odozgo prema dolje i obratno, vodoravan i dijagonalan.
Nadređeni provode strogu kontrolu. U središtu su financijski kriteriji.	KONTROLA	Dominira samokontrola. U središtu su kriteriji kvalitete.

Kada bi imala mogućnost odabira, većina bi ljudi odabrala okruženje (B) u kojem pojedinac može sudjelovati u procesu odlučivanja. Komunikacijski su kanali u svim smjerovima i pružena je mogućnost samokontrole.

### ***Deset bitnih značajki organizacijske kulture:***

1. *Individualna inicijativa*- stupanj odgovornosti, slobode i inicijative koji imaju pojedinci
2. *Tolerancija rizika* - stupanj do kojega se zaposleno osoblje potiče da bude agresivno, inovativno i usmjereno prema riziku
3. *Usmjerenje* - stupanj do kojega organizacije zadaju jasne ciljeve i očekivanja glede radnog učinka
4. *integracija* - stupanj do kojega se jedinice unutar organizacije potiču na suradnju
5. *Potpora managementa* - stupanj do kojega management daje jasne upute, pomoć i potporu svojim podređenima
6. *Kontrola* - broj pravila i propisa te količine izravnog nadzora koji se koristi za nadgledanje i kontrolu ponašanja zaposlenih
7. *Identitet* - stupanj do kojega se pripadnici radije identificiraju s organizacijom kao cjelinom nego s posebnom radnom skupinom ili profesionalnim područjem
8. *Sustav nagrađivanja* - stupanj do kojega se dodjeljivanje nagrada temelji na kriterijima učinka zaposlenih za razliku od godina službe, pristranosti i sl.
9. *Tolerancija sukoba* - stupanj do kojega se zaposleni potiču da otvoreno iznose na vidjelo sukobe i kritiku
10. *Komunikacijski model* - stupanj do kojega su organizacije ograničene na formalnu hijerarhiju i vlast

Procjenjivanjem ovih 10 značajki od slabog do jakog stvara se slika kulture organizacije koja predstavlja temelj za osjećaj zajedničkog razumijevanja koje pripadnici imaju u organizaciji, kako

se podlovi obavljaju i kako se ponašanje očekuje od pripadnika.

Dominantna kultura organizacije izražava bitne vrijednosti za većinu zaposlenih.

Podkulture - razvijaju se u velikim sustavima kako bi se stvorile određene zajedničke situacije s kojima su suočeni pripadnici u odjelima i zemljopisno razdvojenim djelovima organizacije.

### ***Jaka nasuprot slaboj kulturi***

JAKA KULTURA - obilježena time što su ključne vrijednosti organizacija intenzivno prisutne, zaposlenici ih prihvaćaju i privrženi su im (npr. religijske, kulturne i japanske organizacije)

Posljedice jake kulture:

- smanjena fluktuacija (odlazak ljudi)
- povećava (gradi) koheziju (povezanost ljudi), odanosti i privrženosti pripadnika organizacije
- povećava konzistentnost u ponašanju
- može djelovati kao nadomjestak za formalizirane propisane odnose

SLABA KULTURA - ima prorijeđene i nedovoljno povezane vrijednosne elemente kulture. Obilježava je visok stupanj formalizacije (propisivanje zadataka) u organizaciji što stvara predvidivost, red i konzistenciju koji se unose izvana jer nisu svojstvo zaposlenika.

Kod jake kulture management se ne mora baviti definiranjem formalnih pravila i propisa za usmjeravanje ponašanja zaposlenika.

### ***Funkcije kulture***

Kultura služi kao mehanizam za pokazivanje smjera i kontrole koji vode i oblikuju stavove i ponašanja zaposlenih, drži organizaciju na okupu osiguravajući određene standarde u vezi s onim što bi zaposlenici trebali reći ili učiniti.

Svaka organizacija razvija ključni skup pretpostavki, razumijevanja i implicitnih pravila koji vladaju svakodnevnim ponašanjem na radnom mjestu - zaposlenicima govori što je važno i kako stvari treba popraviti.

Kultura obavezuje u slučaju kod kojeg pripadnici dijela nisu u skladu s vrijednostima koje unapređuju učinkovitost organizacije.

U situacijama dinamičkog okruženja ustaljena jaka kultura može otežati nastojanja organizacije da primjereno odgovori izazovima u okruženju.

### ***Implikacije organizacijske kulture za managere***

Prigodom osnivanja organizacije management ima najjači utjecaj na stvaranje kulture organizacije. U takvoj situaciji management ima prigodu stvoriti kulture koje će najviše olakšati postizanje ciljeva organizacije. Kulturi treba vremena da se oblikuje, a jedan put upostavljena kultura pokazuje tendenciju ustaljivanja.

Jake kulture otporne su na promjene zato što im zaposleni postaju previše privrženi. To je u jednom razdoblju prednost, ali u razdoblju promjena to je nedostatak jer management u takvu organizaciju ne uspije unijeti promjene. To posebice vrijedi za kratki rok.

Kultura promjena najvjerojatnije će se dogoditi kada postoje sljedeći uvjeti:

1. Dramatična kriza - može nastupiti naglim financijskim nazadovanjem, gubitkom glavnog kupca ili zbog tehnološkog napretka konkurenata, što može biti šok koji dovodi u pitanje značenje postojeće kulture.
2. Promjene unutar vodstva - novo vodstvo koje može pružiti alternativni skup vrijednosti, može se smatrati

sposobnijim zaodgovor na krizu (direktor i drugi viši manageri)

3. *Mlada i mala organizacija* - što je organizacijamlađa to će organizacijska kultura biti manje ustaljena i managementu je lakše prenositi nove vrijednosti i pridobivati zaposlenike za promjene
4. *Slaba kultura* - podatnija je za promjene negoli jaka.

No čak i ako ti uvjeti postoje nema jamstava da će se kultura odmah promijeniti. Stoga organizacijsku kulturu treba definirati kao činitelj koji značajno utječe na ponašanje zaposlenih i nešto na što management može veoma malo utjecati.

## **UPRAVLJANJE PROMJENOM**

Poticaji za promjenu - mogu doći izvana, mogu nastati unutar organizacije ili poteći od samih pojedinaca.

Promjene koje utječu na management i organizacijski razvitak.

1. Sve veća primjena kompjutora zahtijeva kompjutorski obrazovane kadrove
2. Edukacija se proteže u život odrasle osobe (učenje tijekom cijelog života)
3. Udjel stručnjaka će se povećati i potreba za proizvodnim djelatnicima će se smanjiti (zahtijevati će se više vježbi u znanju)
4. promjene proizvodnje od uslužnih djelatnosti zahtijeva izobrazbu u pripremanju za nova zanimanja
5. izbor obrazovnih mogućnosti će se povećati (kompanije imaju vlastite programe)
6. može nastati veća kooperacija i međuovisnost između privatnih i javnih sektora
7. internacioanalizacija će se nastaviti pa tako manger u različitim zemljama moraju naučiti komunicirati i prihvatiti jedni druge. Kompanije trebaju vježbati s općeg gledišta.

Postoje različiti načini odgovara na ove poticaje:

- 1) da se jednostavno reagira na krizu
- 2) da se namjerno planira promjena

To može zahtijevati nove ciljeve i politike, organizacijsko preuređenje ili promjenu u stilu vođenja i organizacijskoj kulturi.

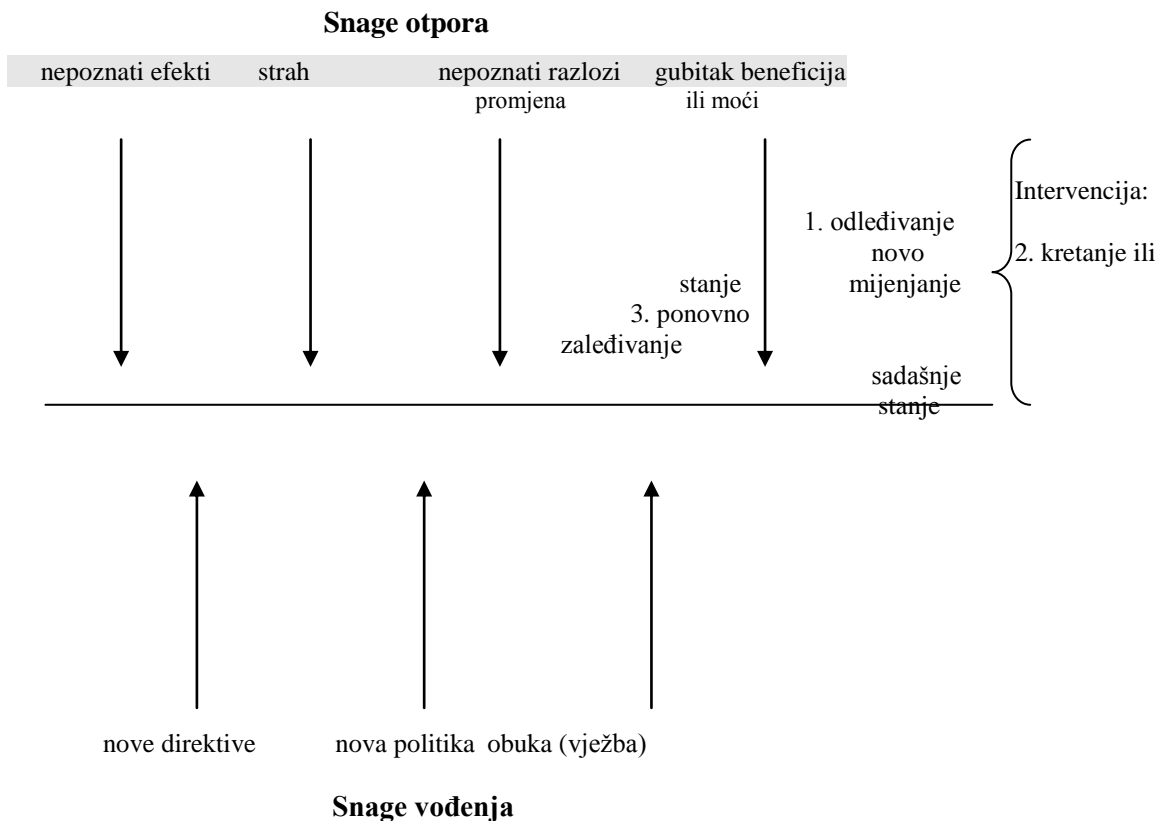
### ***Tehnike za iniciranje promjene***

Organizacije mogu biti u stanju ravnoteže sa snagama koje tjeraju na promjenu na jednoj strani i snagama koje se odupiru promjeni pokušavajući održati status quo, na drugoj strani.

Kurt Lewin izrazio je ovaj fenomen u svojoj teoriji snage bojišta (polja); sugerira da se ravnoteža održava snagama vođenja i snagama spriječavanja otpora.

U poticanju promjena tendencija je da se povećavaju snage vođenja. Ovo može proizvesti nešto pomicanja, ali također povećava otpor ojačavanjem snaga sprečavanja.

Drugi pristup je da se reduciraju ili eliminiraju snage otpora i tada se pomakne do novog stanja ravnoteže. Zbog toga se u organizacijama pruža manje otpora promjeni, kada oni kojih se promjena tiče sudjeluju u njoj.



Otpor promjenama se javlja ako:

- nisu poznati efekti
- nisu poznati ciljevi
- kod ljudi se javlja strah od promjena
- moraju se poznavati razlozi zbog kojih se manager odlučuje na promjenu
- zaposleni gube moć ili beneficiju

Snage vođenja su snage koje daju nove odluke (direktne), definira se politika unutar koje će se promjena vršiti i potrebno je vršiti obuku.

Snage vođenja žele organizaciju dovesti u novo stanje - treba savladati snage otpora

Put od sadašnjeg do novog stanja - postoje 3 faze - tri koraka procesa promjene:

- 1. odleđivanje** - stvara motivaciju za promjenu. Ako se ljudi osjećaju sa sadašnjim stanjem nezadovoljni mogli bi vidjeti potrebu za promjenom. Važno: kako motivirati zaposlene da ne pružaju otpor promjeni, ako je kultura jaka odleđivanje je vrlo složeno; ako je slaba kultura ova faza je relativno jednostavna.
- 2. kretanje ili mijenjanje** - je sama promjena. Ova promjena može se pojaviti kroz asimilaciju novih informacija, izlaganje novih koncepata ili razvitak novih perspektiva.
- 3. ponovno zamrzavanje** - stabilizira promjenu

Promjena da bi bila djelotvorna mora biti sukladna s konceptom same osobe i vrijednostima. Ako je promjena neusklađena sa stavovima ostalih u organizaciji prilika je da se osoba vrati unatrag na staro ponašanje.

Otuda je bitno jačanje novog ponašanja.

**Otpor promjeni** - neki primjeri:

1. Ono što je nepoznato uzrokuje strah i potiče otpor. Organizacijsko restrukturiranje može ostaviti osobu nesigurnom.  
Ljudi se žele osjećati sigurnim
2. Nepoznavanje razloga promjene uzrokuje otpor, zašto je promjena uopće potreb.
3. Promjena također može rezultirati redukcijom povlastice ili gubitkom moći

Smanjenje otpora se može postići na različite načine: uključenost članova organizacije u planiranje može smanjiti nesigurnost. Komunikacija o predloženim promjenama pomaže razjašnjenje razloga efekata promjene.

Neki pristupi usredotočuju se na ljude uključene u promjene, ostali uključuju promjene u organizacijskoj strukturi ili tehnologiji.

### **ORGANIZACIJSKI KONFLIKT (SUKOB)**

*Konflikt (sukob)* je dio organizacijskog života i može se pojaviti između pojedinaca; pojedinaca i skupine i između skupina.

Uobičajeno se smatra da je konflikt disfunkcionalan (štetno utječe na rad poduzeća). On može biti i koristan, jer primjerice sukob mišljenja može potaknuti da se tema prezentira s različitim gledišta.

#### ***Izvori konflikata***

- Današnje organizacije karakteriziraju kompleksne povezanosti i visok stupanj međuovisnosti zadataka koji može uzrokovati nesuglasice
- Ciljevi dijelova poduzeća često su inkompatibilni (pr. suprotnost u interesima) - kada se natječu na ograničene resurse
- Ljudi (zaposleni) često imaju različite vrijednosti i različite percepcije nekih stvari
- Manager proizvodnje želi koncentrirati proizvodnju na nekoliko proizvoda
- Manager prodaje može zahtijevati širok asortiman proizvoda kojim će zadovoljiti različite zahtjeve na kupaca
- Inženjer može željeti projektirati najbolji proizvod bez obzira na trošak
- Sukob ljudi na linijskim i stožernim (štabne) pozicijama
- Autokratski stil vođenjamože prouzročiti konflikte različite vrste naobrazbe
- Nedostatak komunikacije

#### ***Upravljanje konfliktom***

Sukobom se može upravljati na različite načine, neki se usmjeravaju na veze između pojedinaca, a ostali

- a) izbjegavanje situacije koja uzrokuje konflikt je primjer međuljudskog pristupa
- b) izgladivanje naglašava područje dogovora i zajedničkih ciljeva i nenaglašavanje neslaganja
- c) forsiranje nametanja nečijeg vlastitog pogleda drugima (prouzročit će otkriveni i prikriveni otpor)
- d) tradicionalan način - kompromis i suglašavanje u jednom dijelu s pogledima ili zahtjevima druge osobe.

Mogu se učiniti pokušaji da se promijeni ponašanje pojedinaca - vrlo težak zadatak.

Može se pojedinca premjestiti u drugu organizacijsku jedinicu. U mnogim situacijama konflikti se rješavaju od osobe koja je na višem položaju u organizaciji, koja ima autoritet da odluči o problemu. Problemi - kasnije se gubnik može pokušati osvetiti pobjedniku i time produžavati konflikt.

U rješavanju problema kod organizacijskih konflikata razlike se otvoreno konfrontiraju i predmeti se analiziraju što je moguće objektivnije.

Sljedeći način sagledavanja konflikta je da se naprave strukturalne promjene. To znači modificiranje i integriranje ciljeva skupina s različitim stajalištima.

Moglo bi biti potrebno mijenjati organizacijsku strukturu i razjasniti veze autoritet-odgovornost. Naći nove načine koordiniranja aktivnosti.

Zadaci i lokacija posla također se mogu preurediti.

### **ORGANIZACIJSKI RAZVITAK (OR)**

Organizacijski razvitak je sustavni, integrirani i planirani pristup poboljšanju djelotvornosti poduzeća. Oblikovan je za rješavanje problema koji smanjuju radnu djelotvornost na svim razinama.

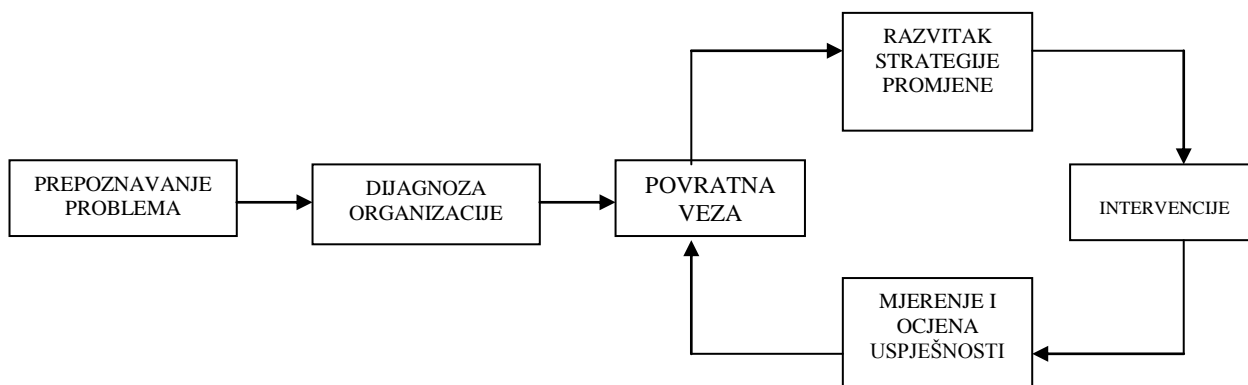
#### ***Tehnike organizacijskog razvitka***

- laboratorijske vježbe (ljudi komuniciraju u skupnoj situaciji)
- vježbe s managerskom vježbom
- formiranje timova
- upravljanje stresom
- planiranje karijere i života
- upravljanje prema ciljevima

#### ***Proces organizacijskog razvitka***

Organizacijski razvitak je situacijski ili kontingencijski pristup poboljšanju djelotvornosti poduzeća.

### **Model procesa organizacijskog razvitka**





Slučaj tvrtke koja doživljava određene probleme. Sukob između organizacijskih jedinica: sukob između OJ, nizak moral, pritužbe kupaca i povećanje troškova (prepoznavanje problema)

Manager kontaktira stručnjake da bi raspravio situaciju o neophodnosti organizacijske dijagnoze.

Konzultant prikuplja informacije iz OJ koristeći upitnike, intervjuje i promatranje. Podaci se analiziraju i pripremaju za povratnu vezu.

Na sastanku managera konzultant prezentira "veze između odjela", "ciljeve poduzeća" i "veze s kupcima" (povratna veza). Tada skupina rangira probleme prema njihovoj važnosti.

Sastanak završava dogovorom o proizvodnoj strategiji.

Specifične intervencije mogu uključivati promjenu u organizacijskoj strukturi, djelotvorniji postupak za obrađivanje pritužbi kupaca i osiguravanje tima.

Skupina se nakon 3 mjeseca sastaje kako bi ocijenila i izmjerila djelotvornost napora organizacijskog razvitka.

Iako tri faze dovršavaju ciklus organizacijskog razvitka, napor ne prestaje već organizacijski razvitak postaje kontinuirani proces - planiran - sustavan i usmjeren na promjenu (da poduzeće učini djelotvornijim)

## **STRATEGIJSKI MANAGEMENT**

Teorija i praksa managementa snažno je obilježila 20. stoljeće i izazvala burne promjene u organiziranom djelovanju ljudi i društvenoj svijesti.

Na pragu novog milenija poslovni svijet se suočava s jednom zakonitošću - PROMJENAMA, koje su sve brže, neizvjesnije i snažnije.

Poduzeće doživljava promjene kao prijetnje ili prilike, ali u svakom slučaju mora na njih reagirati.

Da bi poduzeće moglo upravljati svojim razvojem i oblikovati svoju budućnost u uvjetima neizvjesnosti, ono mora primjenjivati strategijski management.

Definicija: *Strategijski management je proces upravljanja svim resursima, internim i eksternim čimbenicima poslovanja u cilju razvoja konkurentске prednosti i dugoročnih performansi poduzeća.*

### **Osnovni zadaci:**

1. razvoj koncepata i misije poslovanja
2. transformacija misije u specifične dugoročne i kratkoročne ciljeve

3. razvoj strategije pomoću koje će se ostvariti zacrtane performanse
4. efikasna i efektivna implementacija i provođenje odabrane strategije
5. vrednovanje učinaka, revidiranje situacija i iniciranje korektivnih postupaka u području misije, ciljeva i strategije te implementacija sa aspekata promjenjivih uvjeta, novih ideja ili novih mogućnosti

### **Suvremeni strateški izazovi**

Management neprestano traga za novim čimbenicima uspješnosti. Pri tome se suočava sa stratejskim izazovima. Oni iz temelja mijenjaju ne samo gospodarstvo, već i sveukupnu društvenu scenu.

Deset recentnih stratejskih izazova:

1. ubrzana stopa promjena
2. inteziviranje konkurencije (konkurencija je sve jača)
3. globalizacija poslovanja (manager mora pozicionirati kompaniju)
4. snažne tehnološke promjene
5. promjene u broju, strukturi, profitu i očekivanjima zaposlenih; u budućnosti: smanjenje radnika u proizvodnji za 2/3, a povećanje proizvodnje 3-4 puta
6. oskudnost resursa
7. tranzicija industrijskog društva u društvo znanje
8. nestabilni tržišni i ekonomski uvjeti
9. rastući zahtjevi konstituenata u poduzećima
10. kompleksnost stratejskog okruženja

Stratejski izazovi zahtijevaju uvođenje **stratejskog mišljenja** koje podrazumijeva ispitivanje, analizu budućih situacija i formuliranje strategije za te situacije.

### **MODEL STRATEGIJSKOG MANAGEMENTA**

Model uključuje 3 faze:

1. faza formuliranje strategije
2. faza implementacija strategije
3. faza evaluacija i kontrola strategije

#### **1. FAZA : Formuliranje strategije sadrži:**

- analizu sadašnje situacije
- identifikaciju vanjskih prilika i prijetnji
- identifikaciju unutarnjih snaga i slabosti
- generiranje alternativnih strategija
- izbor strategije na bazi određenih kriterija

U ovoj fazi odlučuje se o temeljnim pitanjima poslovanja: što je misija i koji su temeljni stratejski ciljevi, koji su

poslovi poduzeća i kakvu im ulogu dodijeliti u budućnosti, koje strategije slijediti.

### SVRHA ANALIZE SADAŠNJE SITUACIJE

Jasna dijagnoza svih specifičnih stratejskih signala i impulsa koji zauzimaju područje gospodarske aktivnosti poduzeća i njegov konkurentski položaj.

Analiza okruženja obuhvaća identifikaciju relevantnih promjena:

- makrookoline (ekonomske, tehnološke, sociokulturne i političke)
- mikrookoline (kupci, konkurencija, dobavljači, banke i sl.), te način kako one utječu na poduzeće

### IDENTIFIKACIJA UNUTARNJIH SNAGA I SLABOSTI

#### **POTENCIJALNE UNUTARNJE SNAGE**

- distinktivna konkurentska prednost
- adekvatni financijski resursi
- dobre konkurentske tehnike
- povoljno mišljenje kupaca
- priznat tržišni leader
- dobro osmišljene funkcionalne strat.
- ekonomija razvoja
- izoliranost (zaštićenost od jakih konkurentskih pritisaka)
- adekvatne tehnologije
- troškovne prednosti
- dobre propagandne kampanje
- mogućnost inoviranja proizvoda
- priznat management
- iskustvo
- dobre proizvodne mogućnosti
- superiorne tehnološke vještine
- ostale

#### **POTENCIJALNE UNUTAR. SLABOSTI**

- ne postoji jasno strateško usmjerenje
- zastarjela oprema
- ispodprosječna profitabilnost zbog...
- pomanjkanje managerske oštroumnosti i talenta
- pomanjkanje ključnih vještina ili kompetentnosti
- slabi rezultati u implementiranju strategije
- preokupacija internim operativnim problemima
- zaostajanje u istraživanju i razvoju
- suviše uska proizvodna linija
- slaba distributivna mreža
- ispodprosječne markentiške vještine
- nesposobnost financiranja potrebnih promjena u strategiji
- viši troškovi po jedinici od glavnih konkurenata
- ostale

### IDENTIFIKACIJA VANJSKIH PRILIKA I PRIJETNJI

#### **POTENCIJALNE VANJSKE PRILIKE**

- mogućnost opsluživanja novih grupa kupaca
- ulazak na novo tržište ili tržišne segmente
- širenje linije proizvoda da bi se zadovoljio širi raspon potreba kupaca
- diverzifikacija na srodne proizvode
- vertikalna integracija
- rušenje trgovačkih barijera na atraktivnim stranim tržištima
- sklad među rivalima
- brži tržišni rast
- ostalo

#### **POTENCIJALNE VANJSKE PRIJETNJE**

- ulazak na strana tržišta na kojima su konkurenti sa nižim troškovima
- porast prodaje supstituta
- sporiji tržišni rast
- nepovoljni valutni tečajevi i trgovačka politika stranih vlada
- skupi regulativni zahtjevi
- osjetljivost na recesiju i ek. cikluse
- rastuća pregovaračka moć kupaca i dobavljača
- promjenjive potrebe i ukusi kupaca, nepovoljna demografska kretanja
- ostalo

### **Razvoj misije i sustava ciljeva**

#### Definiranje misije:

Poduzeće ima svoju misiju i svrhu, svoj razlog postojanja.

Problem - koliko je ono slijedi, koliko je svjesno svoje prave svrhe, kako je definira i slijedi u svom poslovanju.

Okolina se neprestano mijenja, a sama poduzeća napuštaju neke poslove i ulaze u nove - s vremenom misije postaju netransparentne (neprozirne)

*Misija je vršni cilj poduzeća, na njoj se zasniva čitav sustav ciljeva, strategija i operativnih aktivnosti.*

#### Sustav ciljeva:

Iz misije se determiniraju brojni ciljevi na različitim razinama poduzeća. Moraju biti: jasni, realni i konzistentni (čvrsti).

Proces izgradnje ciljeva odvija se paralelno s internom analizom poduzeća i analizom okoline i strateških čimbenika. Ciljevi su važni.

Poslovice: "Ako ne znaš kuda ideš, svaki put će te tome dovesti"

Ne postoje u poduzeću jasni ciljevi, poduzeće rasipa svoje resurse i energiju, stvara konfuziju unutar kolektiva, prenosi je na okolinu i nikada ne zna kud ide

#### Osnovne komponente strateških ciljeva:

1. jasni atributi
2. indikatori
3. kvantificirani rezultat koji se mora postići
4. vremensko razdoblje u kojem se moraju ostvariti

## Neki tipični strateški ciljevi

MOGUĆI ATRIBUTI	MOGUĆI INDIKATORI	KVANTIFIKACIJA I VREMENSKI OKVIR		
		1. godina	2. godine	3. godine
RAST	prodaja - vrijednosno prodaja - naturalno	100 mil \$ 1,00×jed	120 mil \$ 1,10×jed	140 mil \$ 1,20×jed
EFIKASNOST	profit profit/prodaja	10 mil \$ 0,10	12 mil \$ 0,10	15 mil \$ 0,11
KORIŠTENJE RESURSA	ROI (povrat na inves) ROE (povr. na imov)	0,15 0,25	0,15 0,26	0,16 0,27
DOPRINOS VLASNICIMA	dividenda po dionici zarada/dinica (EPS)	1\$ 2\$	1,10\$ 2,40\$	1,30\$ 2,80\$
DOPRINOS KUPCIMA	cijena, kvaliteta, pouzdanost	jednaka ili bolja od konkurencije	jednaka ili bolja od konkurencije	jednaka ili bolja od konkurencij

Strateški ciljevi su ključni za uspjeh poduzeća:

1. pomažu interesantima da shvate svoj položaj i ulogu u budućnosti poduzeća
2. managerima pružaju osnovu za konzistentne odluke
3. minimiziraju potencijalne konflikte u fazi implementacije strategije
4. služe kao standardi pomoću kojih se vrednuju učinci pojedinaca, grupe, odjela i čitavog poduzeća
5. definiraju čvrste prioritete i stimuliraju zaposlene
6. osnova su za dizajniranje organizacije i poslova
7. pružaju smjer i organizacijsku sinergiju

Strateški ciljevi se donose u fazi formiranja strategije, dok se u fazi implementacije definiraju operativni ili kratkoročni ciljevi - postavljaju se u području svih poslovnih funkcija (marketing, proizvodnja...)

### Izbor strategije

Strategija: dati odgovor na pitanja:

1. kako bi se poduzeće trebalo pozicionirati i alocirati svoje resurse "VIS-a-VIS" njegovih konkurenata u namjeri da ostvari svoje ciljeve
2. kako će poduzeće integrirati aktivnosti različitih funkcionalnih područja i optimirati korištenje resursa

Manageri *vrednuju strategije* prema određenim kriterijima.

David A. predlaže 6 kriterija:

1. responsivnost (prilagodljivost) strategije na eksterne uvjete okruženja
2. konkurentna prednost koju strategija sadrži
3. konzistentnost strategije s ostalim strategijama poduzeća
4. fleksibilnost koju strategija pruža u poslovanju i u čitavom poduzeću
5. usklađenost strategije s misijom i ciljevima poduzeća

## 6. ostvarivanje strategije

Pored toga , strategije se moraju vrednovati i s aspekta osnovne profitne jednadžbe.

Profit = ukupni prihod - ukupni troškovi

Profit =(količina prodaje × prodajna cijena) - (fiksni troškovi+[kol.proiz.×var.tr])

### Alternativne strategije i definicije

STRATEGIJA	DEFINICIJE
<b>1. STRATEGIJE INTEGRACIJE</b>	
1.1. Integracija "unaprijed"	Osigurati vlasničku ili povećanu kontrolu nad distributerima ili maloprodajom
1.2. Integracija "unazad"	Usmjerena na vlasničku ili povećanu kontrolu nad dobavljačima poduzeća
1.3 Horizontalna integracija	Usmj. na vlasničku ili povećanu kontrolu konkurenata
<b>2. RASTUĆE STRATEGIJE</b>	
2.1. Tržišna penetracija	Usmjerena na povećanje tržišnog udjela za postojeće proizvode ili usluge na postojećim tržištima kroz intenzivnije marketing napore
2.2. Razvoj tržišta	Uvođenje postojećih proizvoda ili usluga na nova geografska područja
2.3. Razvoj proizvoda	Usmjereno na povećanu prodaju poboljšanim ili modificiranim proizvodima ili uslugama
<b>3. STRATEGIJE DIVERZIFIKACIJE</b>	
3.1. Koncentrična diverzifik.	Uvođenje novih proizvoda ili usluga sukladnih postojećem proizvodnom programu
3.2. Konglomeratska diverz.	Uvođenje novih proizvoda ili usluga izvan postojećeg proizvodnog programa
3.3. Horizontalna diverzif.	Uvođenje novih proizvoda ili usluga izvan postojećeg proizvodnog područja za nove kupce
3.4. Zajednički rizik	Dvije ili više firmi otvara odvojena poduzeća u svrhu kooperacije
<b>4. DEFENZIVNE STRATEGIJE</b>	
4.1 Ograničenje	Reorganizacija kroz smanjenje troškova i imovine da bi se zaustavilo opadanje prodaje i profita
4.2 Napuštanje	Prodaja dijelova poduzeća
4.3. Likvidacija	Prodaja imovine poduzeća

### Odabiranje strategije

- realizacija dugoročnih ciljeva -

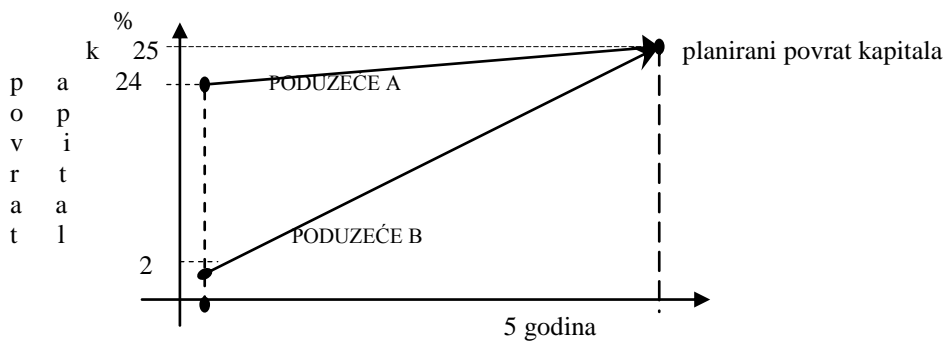
FAZE: kako odabrati odgovarajuću strategiju?

Poduzeće treba realizirati dugoročne ciljeve.

**I. FAZA:** Utvrditi "kakvu poziciju zauzima poduzeće" (sadašnjost)

**II. FAZA:** Kakvu poziciju želi zauzeti? (budućnost)

Kada želi tu poziciju dostići



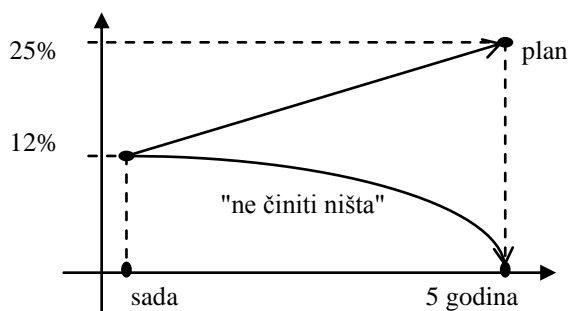
Postojeća razina uspješnosti poduzeća A: 24%

poduzeća B: 2%

Velika je razlika u površini trokuta između poduzeća A i B. Poduzeće B mora imati određeni PROGRAM da to izvrši (to mora biti realno). Zato je potrebno pozicionirati poduzeće.

Dugoročno planiranje vezano je za ekstrapolaciju prošlosti u budućnost.

Ekstrapolacija - ono što bismo željeli.



Prognoza: izjava o tome što će se dogoditi da se nastave trenutni trendovi.

"Ne činiti ništa" - najgora varijanta, dolazi do opadanja efikasnosti

### III. FAZA - Što ne možemo poduzeti?

- spisak je beskonačan

- moguć spisak golemih ograničenja

1. Interno generirana ograničenja, svjesno sastavljanje pravila

- poduzeće odbija kupovati dijelove od određenog dobavljača ili odbija prodati svoje proizvode kupcu

2. Eksterna ograničenja:

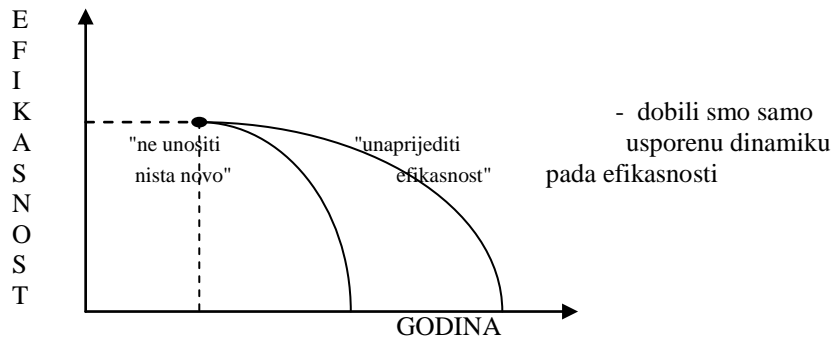
- najčešće proizlaze iz zakona zemlje: građevinska regulativa i kemijske tvari...

#### IV. FAZA - Kako ispuniti prazninu?

Tri grupe strategija:

##### 1. Strategija poboljšanja poslovanja

- bolje obaviti postojeće aktivnosti
- procjena internih prednosti i nedostataka
- unapređenje postojećih operacija neće spriječiti silaznu putanju:



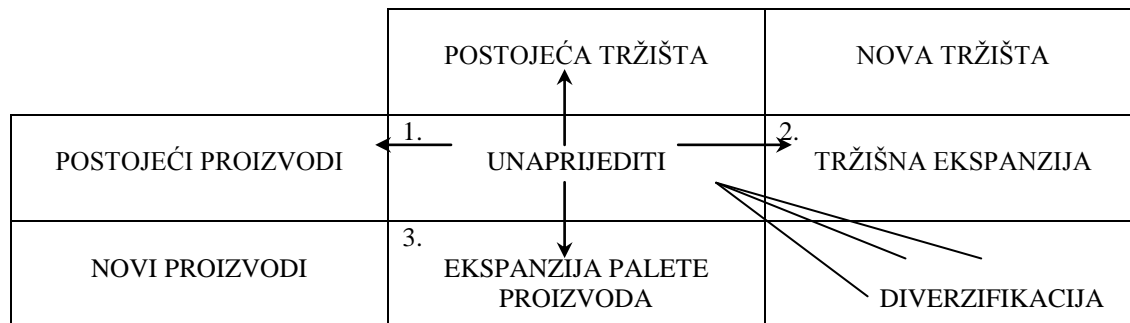
##### 2. Strategija ekspanzije

- prelazak na novo tržište da bi se povećala prodaja postojeće palete proizvoda ili usluga ili razvijanjem novih proizvoda ili usluga koji se pokušaju prodati na postojećem tržištu

##### 3. Strategija diverzifikacije

- uvođenje novog proizvoda na nova tržišta uz istovremeno zadržavanje postojećih. Jedino moguća za efikasne organizacije da popune "prazninu" i ostvare ciljeve (obim neograničen vremenski)

#### 3 GRUPE STRATEGIJA (DIJAGRAM)



Sve ove tri strategije ne mogu popuniti onu prazninu. Od ovih strategija najbolja je strategija diverzifikacije. Odabiranju strategija management mora posvetiti veliku pažnju, primjenjivati određene metode i fazni pristup.

2. FAZA modela strategijskog managementa odnosi se na:



## **Implementacija strategije**

Izabrane strategije moraju se ugraditi u svakodnevno poslovanje.

*Implementacija strategije predstavlja proces njene transformacije u poslovne aktivnosti poduzeća.*

U procesu implementacije strategije moraju se točno odrediti nosioci procesa aktivnosti koje će pokazivati i način na koji će se te aktivnosti provoditi. Obično se na implementaciju strategije angažiraju srednje i niže razine managementa. Oni nastoje operacionalizirati strategiju kroz njenu razradu na planove, programe, budžete i procedure. Strategija se implementira kroz funkcije planiranja, programe, organiziranje, kadrovanje i usmjeravanje.

PLANIRANJE mora rezultirati mrežom detaljno razrađenih programa, budžeta i procedura iz čega slijedi konzistentnost tako razrađene strategije sa ciljevima. Chandler: "promjene u strategiji vode ka promjenama organizacijske kulture" ⇒ načelo "struktura slijedi strategiju".

Uočljiv je trend prema decentralizaciji poduzeća i smanjivanju broja razina rukovođenja.

Obavljanjem funkcije KADROVANJA nastoji se pomoći, usavršavati i razvijati stručni i odgovorni kadrovi. Bez njih se strategija nikada neće implementirati na zadovoljavajući način. USMJERAVANJE ima zadatak da motivira zaposlene da djeluju u željenom smjeru, te da koordinira njihove aktivnosti.

Implementacija strategije je vrlo složena i javljaju se problemi; najčešći su:

1. potrebno je više vremena za implementaciju nego što je planirano
2. ne anticipiraju (uočavaju, pretpostavljaju) se važni problemi
3. nedovoljna koordinacija u aktivnostima
4. kriza odvlači pažnju od implementacije strategije
5. nekontrolirani vanjski čimbenici okoline
6. neadekvatno vodstvo i usmjeravanje
7. neodgovarajuća osposobljenost i upućenost nižih razina zaposlenika
8. loše i nedovoljno definiranje ključnih aktivnosti i zadataka implementacije
9. neaktivno praćenje aktivnosti

O kvaliteti implementacije ovisit će uspješnost čitavog strateškog pothvata. Loša implementacija može rezultirati gubitkom zacrtane strateške pozicije i strateških prednosti. Implementaciji strategije danas se posvećuje velika pozornost i razvijeni su brojni pristupi.

Da bi se omogućilo izbjegavanje problema u implementaciji strategije Reed, Buckley nude management kontrolnu listu kako slijedi:

1. identificirajte strategiju komparacijom strateških prednosti s organizacijskim potrebama
2. interpretirajte stratešku namjeru uz specifične akcije managementa na neophodnim organizacijskim razinama koje su neophodne da bi se ostvarile prednosti
3. pretočiti sve akcije u sažete planove akcije
4. napravite okosnicu ključnih aktivnosti i identifikirajte čimbenike kratkoročnog uspjeha
5. koristite se postavljanjem ciljeva da biste povezali aktivnosti vezane za čimbenike kritičnog uspjeha u ciljeve za pojedine managere
6. vezujte sustav nagrađivanja i ocjena za ciljeve individualnih menagera
7. koristite internacionalni pristup da biste objasnili okolini o težnji sudionika koja se odnosi na rješavanje problema na principu izbjegavanja problema
8. pratite proces implementacije da biste bili sigurni da se provodi u skladu s planom ili da biste modificirali plan u skladu s promjenom situacije.

Navedeni pristup implementacije strategije sadrži u sebi i osnovne elemente kontrole koja se ostvaruje posredstvom budžeta i odgovarajućeg sustava nagrađivanja. Time se management dovodi u poziciju neposredne odgovornosti za ostvarenje usvojene strategije.

3. FAZA modela strategijskog managementa odnosi se na:

### **Evaluacija i kontrola strategije**

Provođenje strategije mora se podvrći kontinuiranoj evaluaciji (procjeni) i kontroli kako bi se pravovremeno uočile potrebe za intervencijom i korektivnim akcijama.

Bitno je vrednovati i pratiti:

1. da li se strategija provodi kako je planirano i
2. da li se kroz strategiju postižu željeni rezultati

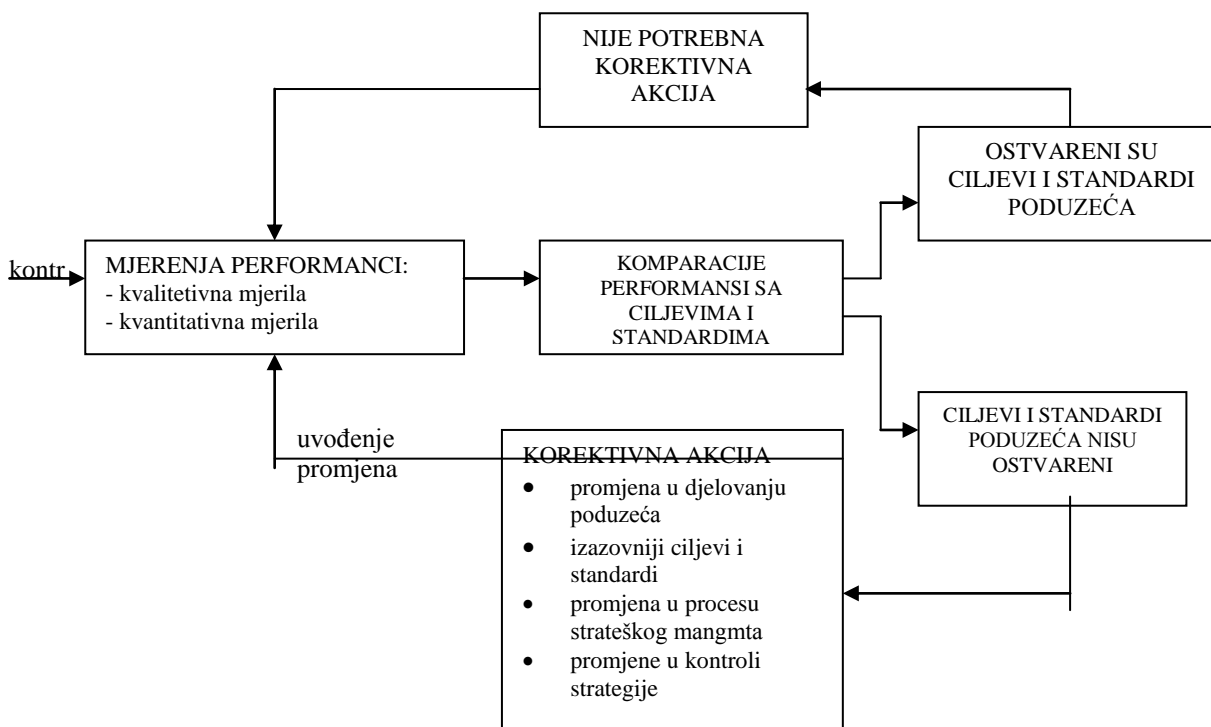
U tu svrhu organizacija provodi sljedeće aktivnosti:

1. određuju se postupci i rezultati koji će se pratiti i vrednovati
2. postavljaju se standardi - ciljane veličine i mjerila ili kriteriji
3. mjerenje ostvarenih rezultata
4. usporedba ostvarenih rezultata sa standardima
5. poduzimanje konkretnih aktivnosti - ako se rezultati kreću izvan granica tolerancije, potrebno je utvrditi razloge te predvidjeti aktivnosti koje će ih ukloniti i preventivno djelovati da se devijacije ne ponavljaju.

Za djelotvorno djelovanje i kontrolu strategije potrebna je organizirana povratna sprega između faza kontrole, implementacije i formulacije strategije te podrška informacijskog sustava

### **Grafički prikaz tijeka kontrole strategije**

#### Kontrola strategije



### **Dugoročno i strategijsko planiranje**

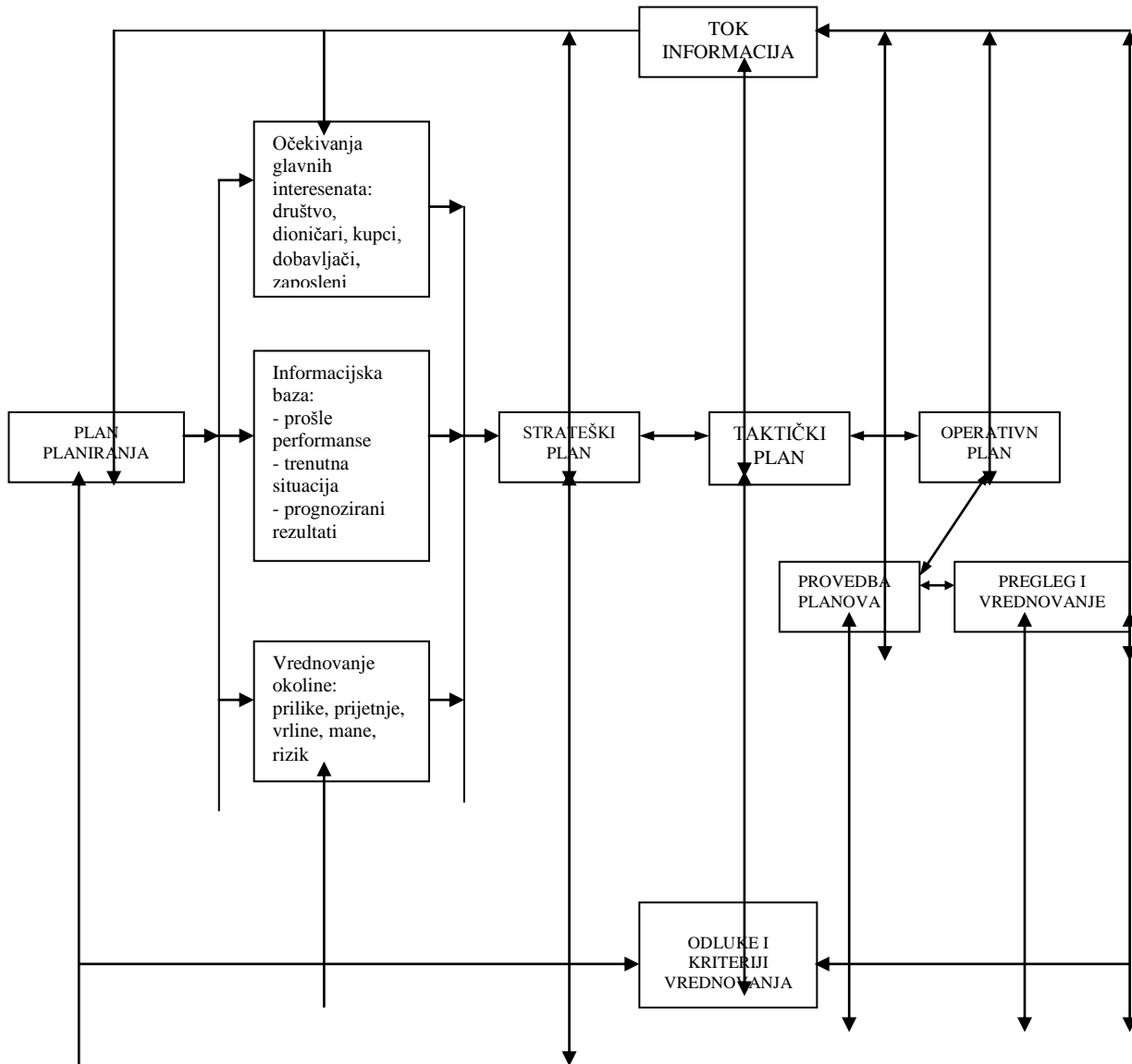
Razlika između strategijskog i dugoročnog plana je u pogledu na budućnost.

Što je veće poduzeće to je složeniji proces planiranja. Dugoročno planiranje ima različiti pristup u planiranju ciljeva u odnosu na strategijsko planiranje. Kod d.p. promatra se budućnost na bazi ekstrapolacije rezultata iz prošlosti.

Što je s uvođenjem promjena? Ako je na bazi prošlosti onda manager ne uvodi nikakve promjene, a to je neprihvatljivo u odnosu na potrebe razvoja u budućnosti.

Kod startegijskog planiranja promatra se budućnost na bazi stratezijskih analiza tj. ono uzima u obzir utjecajne faktore iz okruženja i un. utjecajnih faktora. Na osnovi toga planiraju se strateški ciljevi.

### Potpuni model planiranja u velikim organizacijama



Zaključak: manager mora izraditi plan planiranja. Potrebno je imati sustav planiranja da bi plan bio realan. Planiranje počinje ranije od izrade samog plana.

Određivanje ciljeva u

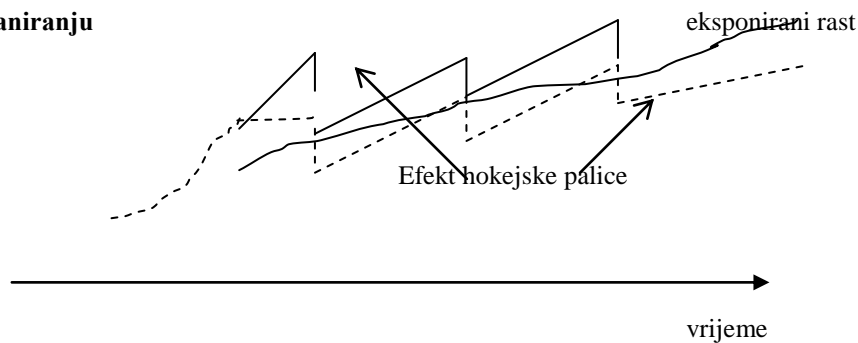
prodaja



ciljevi



## dugoročnom planiranju

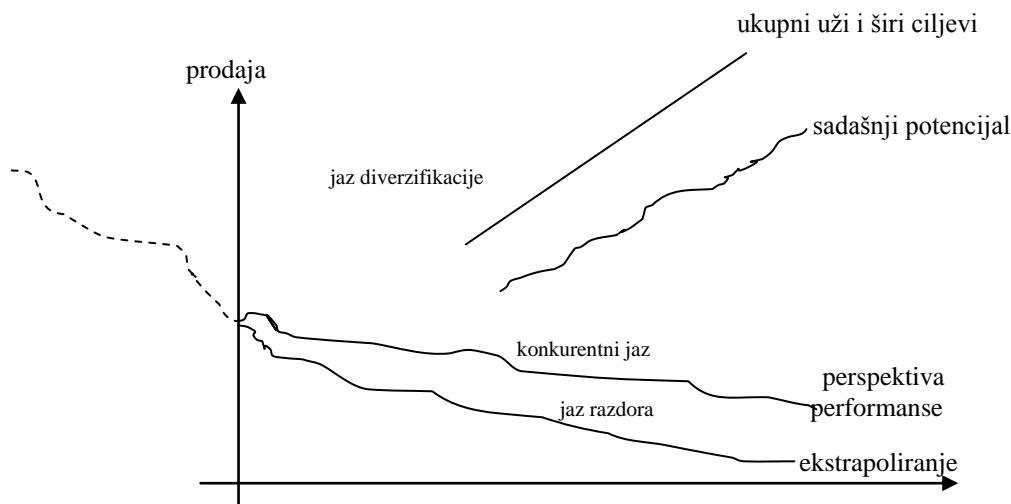


Ciljeve planiramo po nazubljenoj krivulji (uvijek više od očekivanog rasta). Polazi se od toga da će rezultati biti veći nego u prošlosti.

Ako imamo kvalitetetan management, ciljevi će biti iznad očekivanih na bazi ekstrapolacije (ono što bismo željeli). Ako kompanija nije uspješna, krivulja može biti negativna - ispod linije ekstrapolacije.

Na bazi rezultata iz prošlosti planira se budućnost (trendovi iz prošlosti ekstrapoliraju se u budućnost).

## Analiza jaza kod strateškog planiranja



Ako bi se planiralo na bazi prošlosti ⇒ *silazni trend*: poslovanje će se odvijati iznad linije ekstrapolacije.

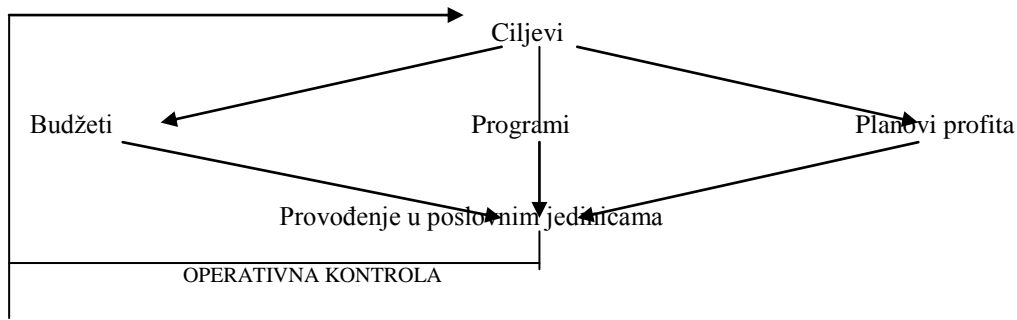
1. Jaz razdora: između linija ekstrapolacije i performansi
2. Konkurentna analiza:
  - a) poboljšanja u performansi poduzeća
  - b) analiza strateškog portfolija:
    - perspektive poduzeća u različitim područjima
    - Sadašnji potencijal = rezultat analize i portfolio bilance
3. Analiza diverzifikacije:
  - dijagnosticira nedostatke sadašnjeg portfolija i identificira nova područja u koja će poduzeće nastojati ući.

## Usporedba dugoročnog i strateškog planiranja

### Dugoročno planiranje

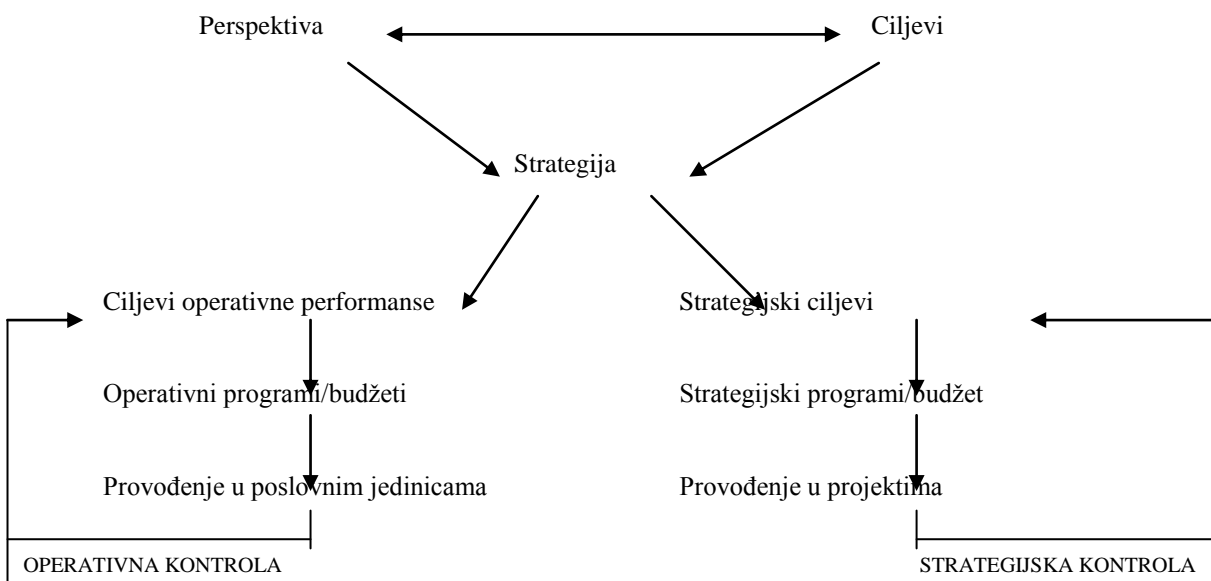
Ekstrapolirana prognoza





Karakteristika dugoročnog planiranja počinje s 1. ekstrapolacijskom prognoza - na bazi koje se planiraju ciljevi, a da bi se oni planirali potrebno je imati programe koji rezultiraju budžetom (numerička vrijednost programa), a iz toga rezultira profit. Ti programi se provode u poslovnim jedinicama a određenim stupnjem autonomije. Operativna kontrola ostvarenih rezultata omogućava da se kontrolira razina ostvarenih ciljeva.

### Strategijsko planiranje



Analiziramo budućnost i na osnovu toga definiraju se strategijski ciljevi; na osnovi perspektiva i ciljeva planira se strategija i i strategija mora sadržavati ciljeve koji se odnose na operativne performanse (postojeće djelotvornosti) i strategijske ciljeve (ciljevi na bazi analiza mogućnosti kompanije; novi sadržaji)

### **Razvoj strategijskog plana**

- ovim planom specificiraju se akcije koje je potrebno izvršiti da bi se ostvarili utvrđeni ciljevi

Strategijski plan treba dati formulaciju ciljeva koji s odnose na:

1. odabrane poslove

2. odabrana tržišta, proizvode, usluge (neophodni dio)
3. dobitak od investicije
4. odluke o dezinvestiranju u nerentabilna područja
5. odluke o diverzifikaciji putem:
  - razvojno - istraživačkog rada
  - fuzije, kupovine ili jedno i drugo
6. dodjeljivanje sredstava za svaki element strategije i poduzeća

Kriteriji koji se moraju poštivati pri razvoju strategijskog plana

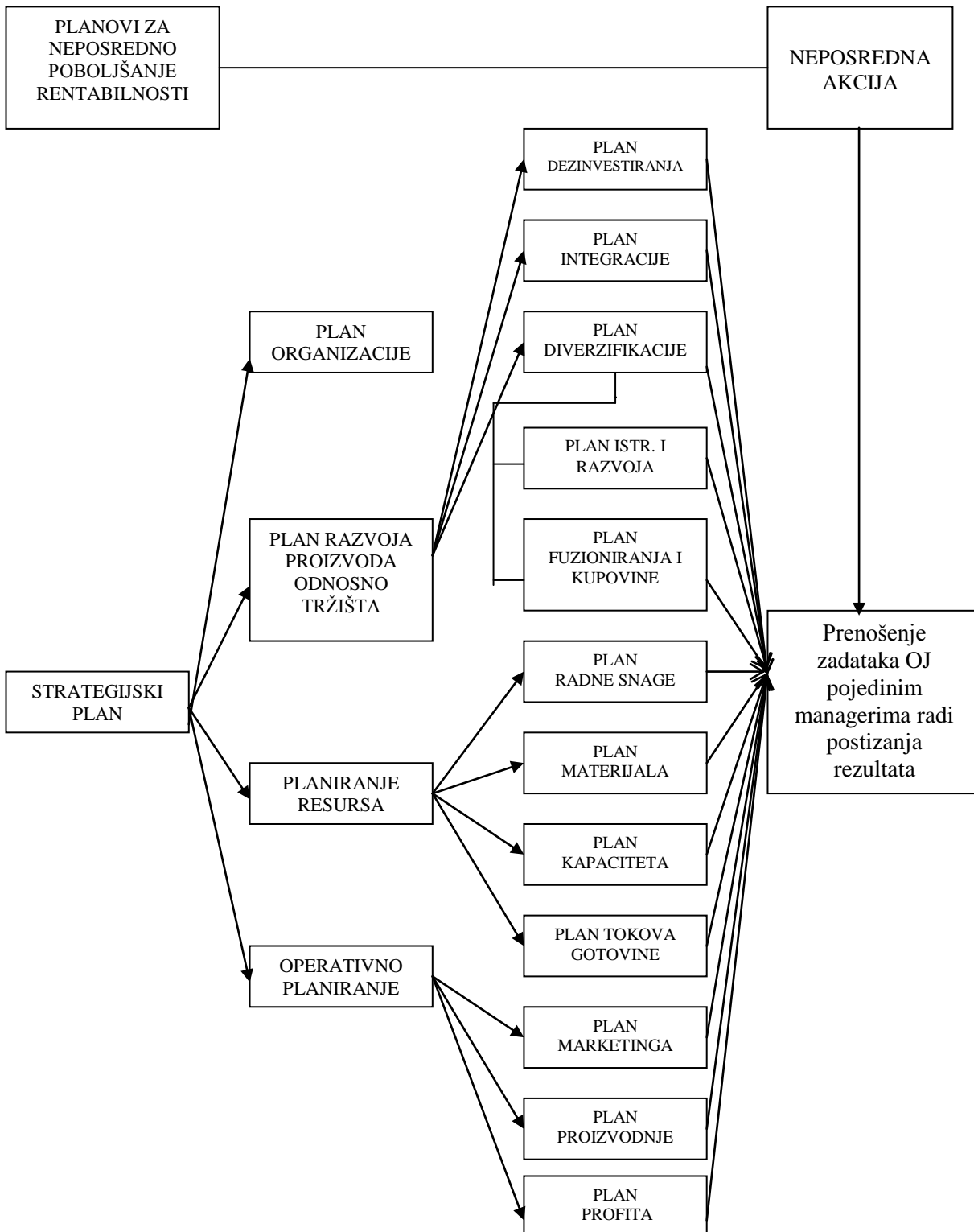
1. jasan razvoj, ciljevi orijentirani rezultatima, mjerljivi i vremenski determinirani
2. aktivnosti potrebne za ostvarenje ciljeva
3. odgovornost i autoritet kadrova
4. procjena vremena za izvršenje aktivnosti
5. određivanje resursa potrebnih za izvršenje aktivnosti
6. koordinacija navedenih elemenata

Strategijski plan ostvaruje se razradom taktičkih planova koji su mnogo detaljniji (slika).

Taktički planovi mogu se provoditi na: - razini poduzeća

- razini centara odgovornosti

**Tipični taktički planovi (Humble)**



Specificiraju se akcije koje su potrebne da bi se ostvarili ciljevi.

Plan se operacionalizira odlukom.

**KVALITETA**

- proizvod ili usluga posjeduju kvalitetu ako služe nekome i imaju dobro tržište; kvalitetu definiraju i procjenjuju potrošači. Proizvod mora biti isporučen na vrijeme, u granicama budžeta i uz standarde kvalitete koje definira kupac. Proizlazi da se *kvaliteta* može definirati kao zadovoljenje kupčevih potreba i očekivanja.

Kvaliteta znači zadovoljavanje zahtjevima te je rezultat prevencije. Standars izvršenja je nepostojanje nedostataka.

*Krug kvalitete* - skupina ljudi iz istog područja odrganizacije koja se redovito sastaje da bi rješila probleme koje doživljava naposl. Voditelj radi sa svakom skupinom koja se sastoji od 6-12 članova. Krugovi kvalitete se mogu sastajati 4 sata mjesečno, a članovi mogu dobiti priznanje (ne dobivaju novčane nagrade)

### **Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM)**

Suvremeni pristup uvođenja TQM u poduzeću obuhvaća čitavu tvrtku, ali posebno velik značaj ima kvaliteta managementa

- to je jedna od suvremenih koncepcija managementa, vrlo je važna da bi se ostvario *strateški razvoj poduzeća*.

- definiranje politike osiguranja kvalitete
- kulturno osiguranje kvalitete
- od kvalitete proizvoda ili usluga ovisi konkurentnost i dobit
- briga za kvalitetu poduzeća materijalne proizvodnje, vlade, organizacije
- Hrvatska ne poklanja odgovarajuću pažnju problematici kvalitete

#### CILJ uvođenja sustava kvalitete:

- smanjenje troškova i gubitaka
- primjena suvremenih oblika organizacije i magementa

#### KVALITETA je zadovoljavanje očekivanja i potreba kupaca.

Ako kompanija želi proizvoditi proizvode i usluge bez nedostataka, pravodobno svi u kompaniji moraju razumijevati kvalitetu na jednak način, a magement mora biti primjer. Oni moraju poznavati i primjenjivati kako navodi P. Crosby

#### **4 apsoluta upravljanja kvalitetom:**

- 1.** KVALITETA znači udovoljavanje zahtjevima. Sve aktivnosti nužne za vođenje kompanije, proizvodnju proizvoda ili usluga, upravljanje novcem i bavljenje kupcima moraju se obavljati kako je dogovoreno. Ako rukovoditelji žele da ljudi "naprave to dobro prvi put" moraju jasno reći svakome što je "to"
- 2.** KVALITETA je rezultat prevencije. Cijepljenje je način da se spriječe bolesti, a ista koncepcija vrijedi i u organizacijama: obučavanje, disciplina, primjer, vodstvo - sve to i neke druge stvari - ostvaruje prevenciju.
- 3.** STANDARD KVALITETE izvršenja jesu nedostaci nula(nepostojanje nedostataka To je jasan način da se kaže "udovoljavanje zahtjevima". Kod kontrole kvalitete standard je "prihvatljiva razina kvalitete", što znači pomirenje s određenom količinom pogrešaka.
- 4.** MJERENJE KVALITETE je cijena neudovoljavanja zahtjevima. Industrijske kompanije najmanje 25% vrijednosti prodaje izgube zato što rade loše; uslužne komp. troše najmanje 40% svojih operativnih izdataka za jednake beskorisne aktivnosti. (Polovica osoblja "bijelih ovratnika" radi u svakom datom trenutku na starim stvarima)

Američki znanstvenik Deming definira kvalitetu na sljedeći način: "*proizvod ili usluge posjeduju kvalitetu da služe nekome i imaju dobro tržište*"

#### Standardi kvalitete

Da bi se povećala razina kvalitete proizvoda i usluga EZ uvodi primjenu normnog niza ISO 9000. Oni stvarajubarijeru robi loše kakvoće, a istodobno otvaraju vrata slobodnom protoku kvalitetne robe. Objavljen je 1987. godine i zbog činjenice da kupci sve više traže certifikate za sustav kvalitete ISO 9000 kao preduvjet bilo kakvog ugovaranja.



Najznačajniji standardi kvalitete serije ISO 9000:

1. ISO 9001: model za osiguranje kvalitete u dizajnu razvoja, proizvodnje, montaže i servisa
2. ISO 9002: model za osiguranje kvalitete u proizvodnji, montaži i servisu
3. ISO 9003: model za usavršavanje kvalitete u završnoj kontroli i ispitivanju

Ključni problem u primjeni sustava kvalitete je u brizi posloводства u njegovoj primjeni tj. često je slučaj da poslovođe ne shvaćaju svoju ulogu. Problem nastaje i zbog autokrativnog stila vođenja poduzeća, ako se koristi umjesto primjene ??? i suradničkog stila. U ostvarenju strateškog ??? poduzeća posloводство bi trebalo definirati jasnu politiku za osiguranje kvalitete koja bi zatim usmjeravala i sve ostale djelatnosti. Primjeniti kulturu osiguranja kvalitete znači uvažiti sve vidove kulture za unapređenje tih procesa i aktivnosti u poduzeću. Temeljni cilj uvođenja sustava kvalitete trebalo bi biti smanjenje nepotrebnih troškova i gubitaka. Postoji suodnos proizvođača, kupaca i društva. Proizvođače nužda tjera na proizvodnju kvalitetnije robe, budući da će kupac kvalitetniju i jeftiniju robu tražiti ako postoji konkurencija.

Uloga društva je ustanoviti jasne kriterije programa kvalitete za sve razine i procese proizvodnje. Konkurencija je ono što na najbolji način može povećati razinu kvalitete, dok je monopol ono što snižuje razinu kvalitete.

Kvalitetna primjena ISO normi zahtijeva da posloводство prihvati status kvalitete proizvodnje i kvalitete proizvoda te da na osnovu toga ponude stalne oblike unapređenja procesa poslovanja.

Politika malih, ali vidljivih koraka. Sve veće funkcije u poslovodu trebale bi imati ovlaštene osobe za provođenje sustava kvalitete. Odgovorna osoba za kvalitet mora imati i mogućnost raspolaganja sredstvima, a ne samo savjetodavnu funkciju. U poduzeću koje uvodi sustav kvalitete mora biti ustanovljeni koordinacijsko tijelo koje bi operativno provodilo odluke, time bi sudjelovalo u operativnom vođenju poslovne politike poduzeća. Nakon toga treba utemeljiti posebne timove koji će raditi na zadacima primjene unapređenja kvalitete.

ISO 9000 nije TQM, ali je njegov sustavni dio koji osigurava tek najnužnije zahtjeve koji kupcu jamče sigurnost kvalitete. TQM je jamstvo za zadovoljstvo kupcu, profitabilnost.

9 načela TQM:

1. odobravanje kupčevih zahtjeva
2. posloводство mora voditi (vođenje poduzeća)
3. školovanj i usavršavanja svih
4. komunikacija i timski rad
5. stalno unapređenja kvalitete
6. mjere za uspjeh - mjerenje kvalitete
7. raditi djelotvorno i učinkovito
8. dobro od prve - pogreške nisu besplatne
9. razumijevanje lanca opskrbljivač - naše poduzeće - naši kupci - ne smije biti slabih karika u lancu.

ISO 8402 daje definiciju TQM: "Način upravljanja organizacijom usredotočen na kvalitetu, utemeljen na sudjelovanju svih članova organizacije koji zadovoljenjem koristi teži za dugoročnim uspjehom i boljitkom za sve članove organizacije."

- boljitak zajednice - podrazumijeva ispunjenje društvenih zahtjeva

**FAYOL:**

Delegiranje ovlasti ⇒ dodjeljivanje prava podređenome da odlučuje.

Podjela rada - specijalizacija za efikasno korištenje radne snage.

Autoritet i odgovornost - sastavljeni od inteligencije, iskustva, moralne valjanosti, dosadašnjih zasluga.

Disciplina - uvažavanje dogovora usmjerenih te postizanje poslušnosti, vanjskim znakovima šovanja.

Jedinstvo komande - zaposlenici trebaju dobivati naređenja od samo jednog pretpostavljenog (osoblje)

Red - mjesto za sve i sve na svom mjestu

Inicijativa - smišljanje i izvršenje plana

**UPRAVLJANJE PROMJENAMA** uključuje tri koraka:

- odleđivanje - stvoriti motivaciju za promjenu
- kretanje ili mijenjanje - to je sama promjena ⇒ pojavljuje se kroz primanje (akumulaciju) novih informacija, izbor novih koncepata
- ponovno zamrzavanje - stabilizira promjenu ⇒ promjena mora biti skladna s konceptom same osobe i vrijednostima.