

Veleučilište VERN

Specijalistički diplomski stručni studij

IT menadžment

Mjerenje organizacijskih performansi

Prof.dr.sc. Željko Dobrović

zeljko.dobrovic@xnet.hr

TEMA 2:

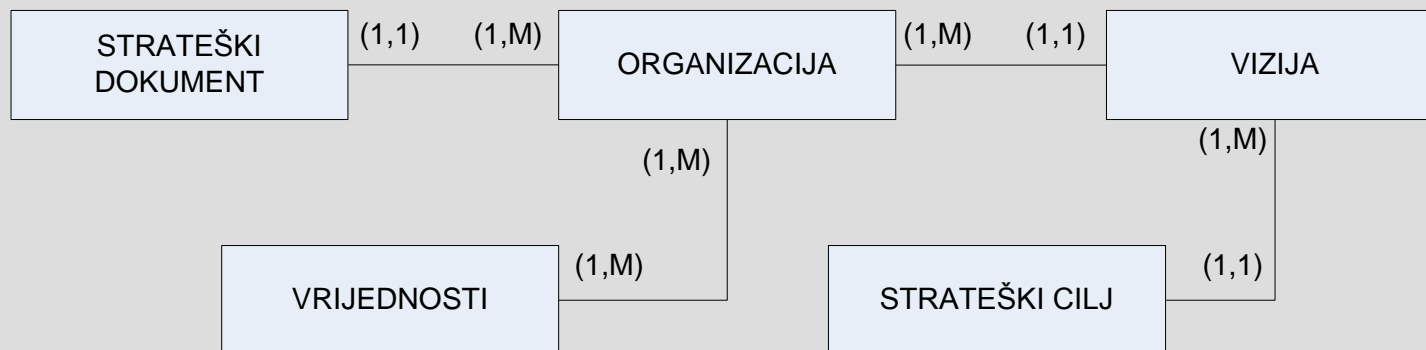
**CIKLUS
STRATEGIJSKOG PLANIRANJA**

KONTINUUM STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA



... IZGRADNJA METAMODELA ...

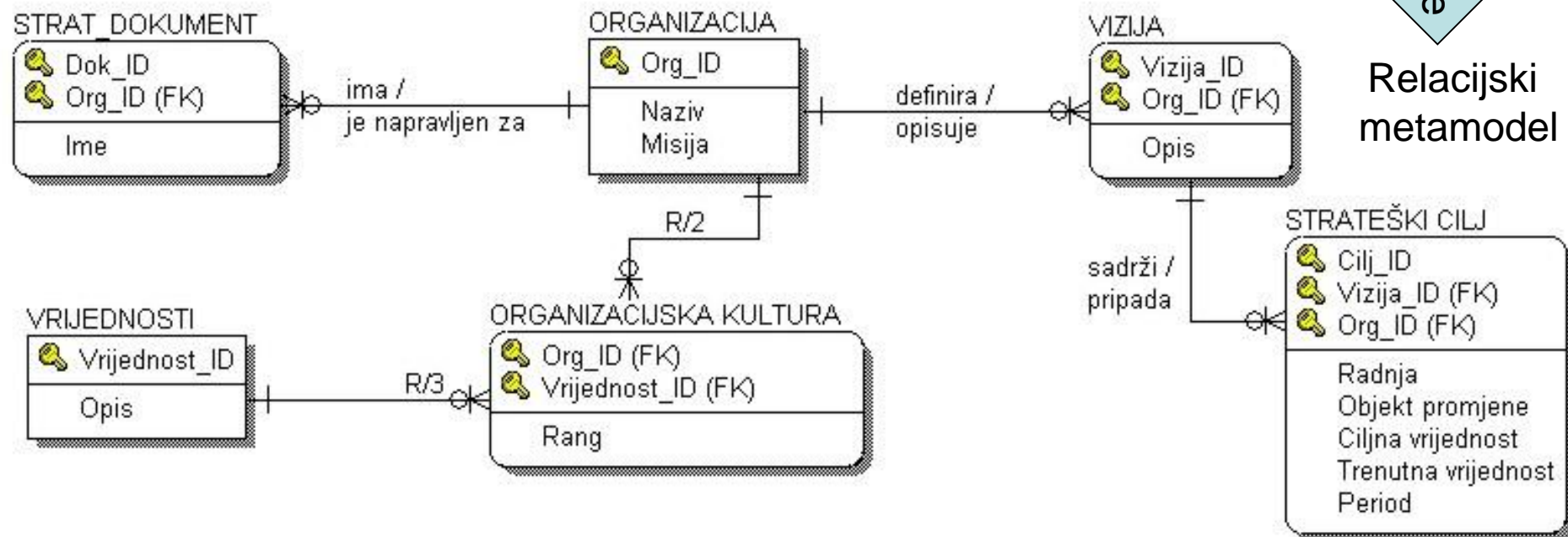
Podatkovna perspektiva – Entity Relationship Diagram



Poslovni
metamodel

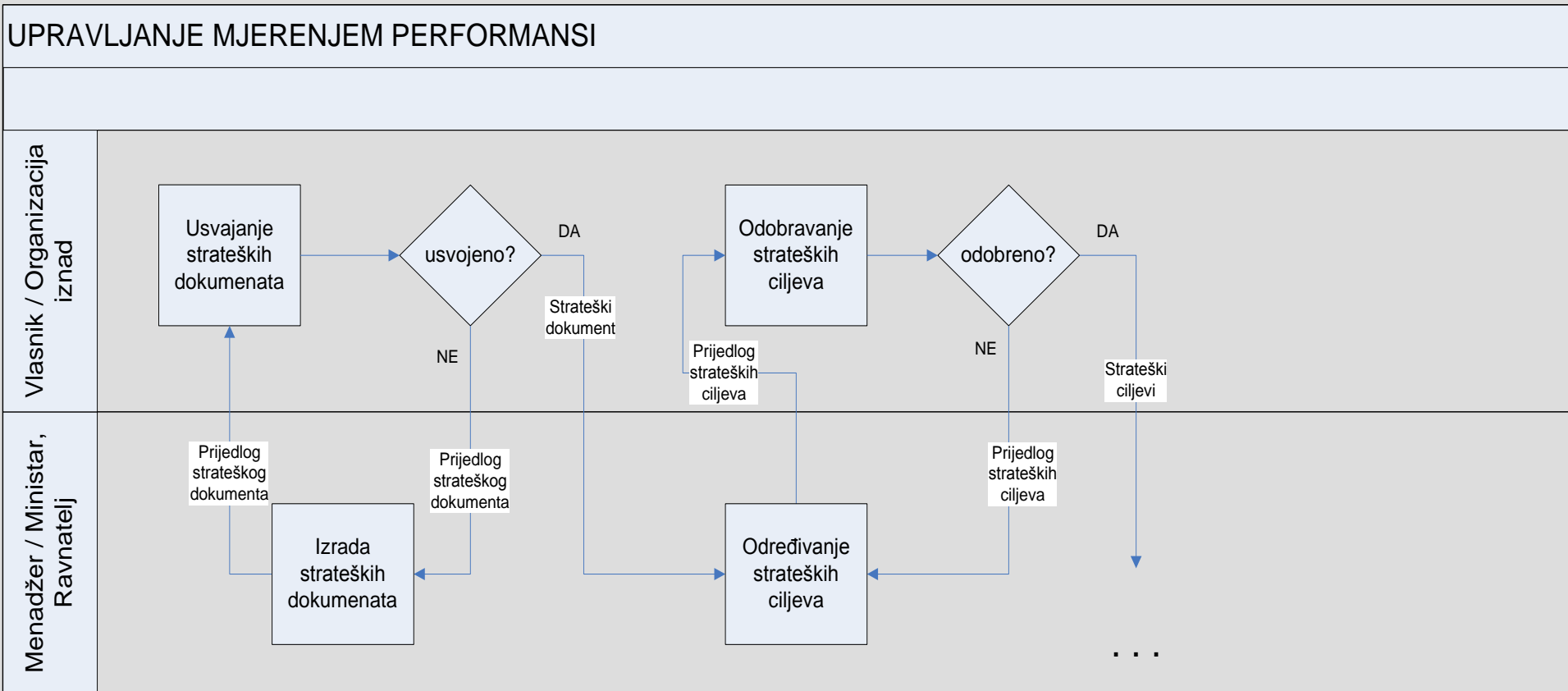
prevođenje

Relacijski
metamodel

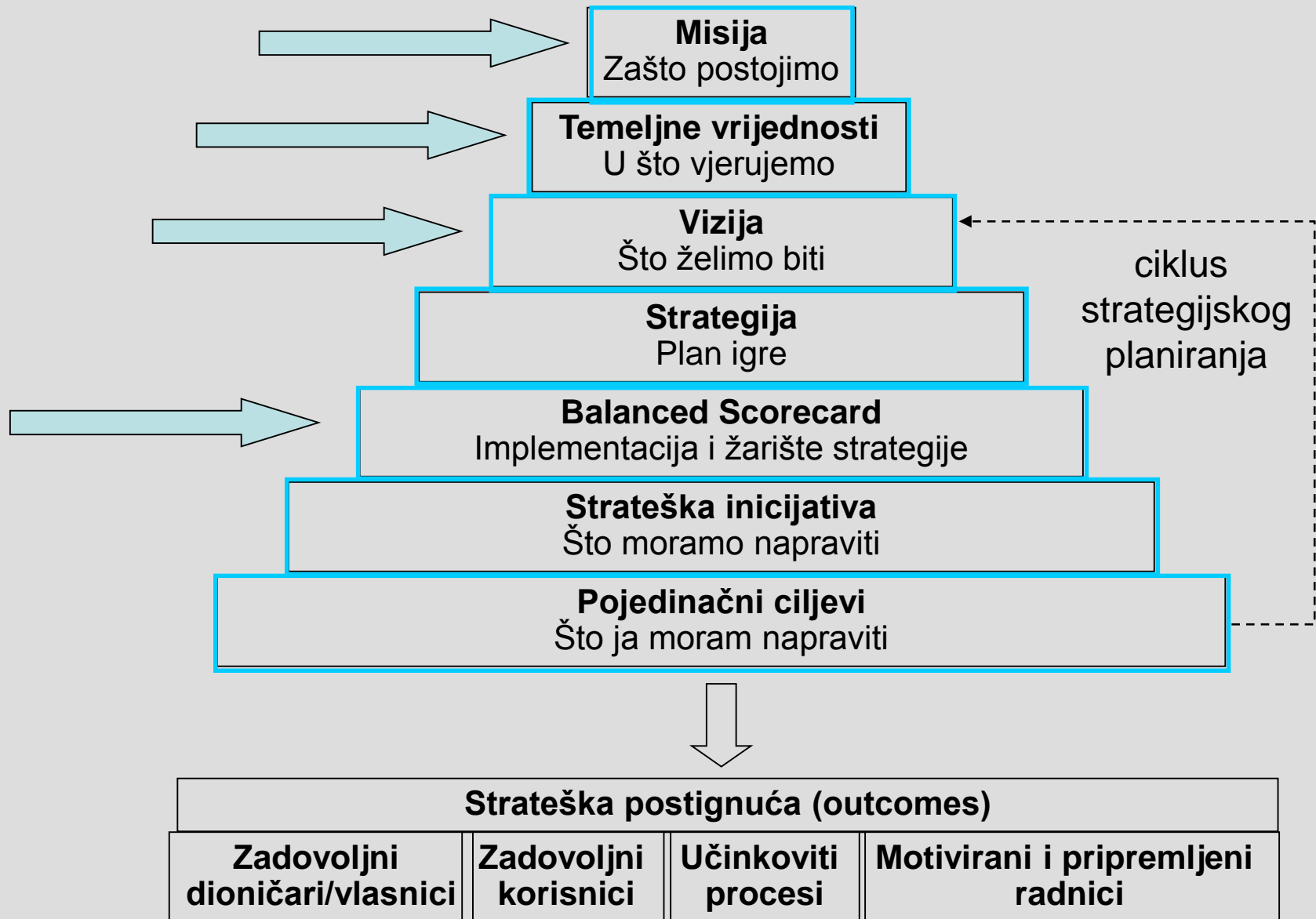


... IZGRADNJA METAMODELA ...

Procesna perspektiva – WorkFlow Diagram



KONTINUUM STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA

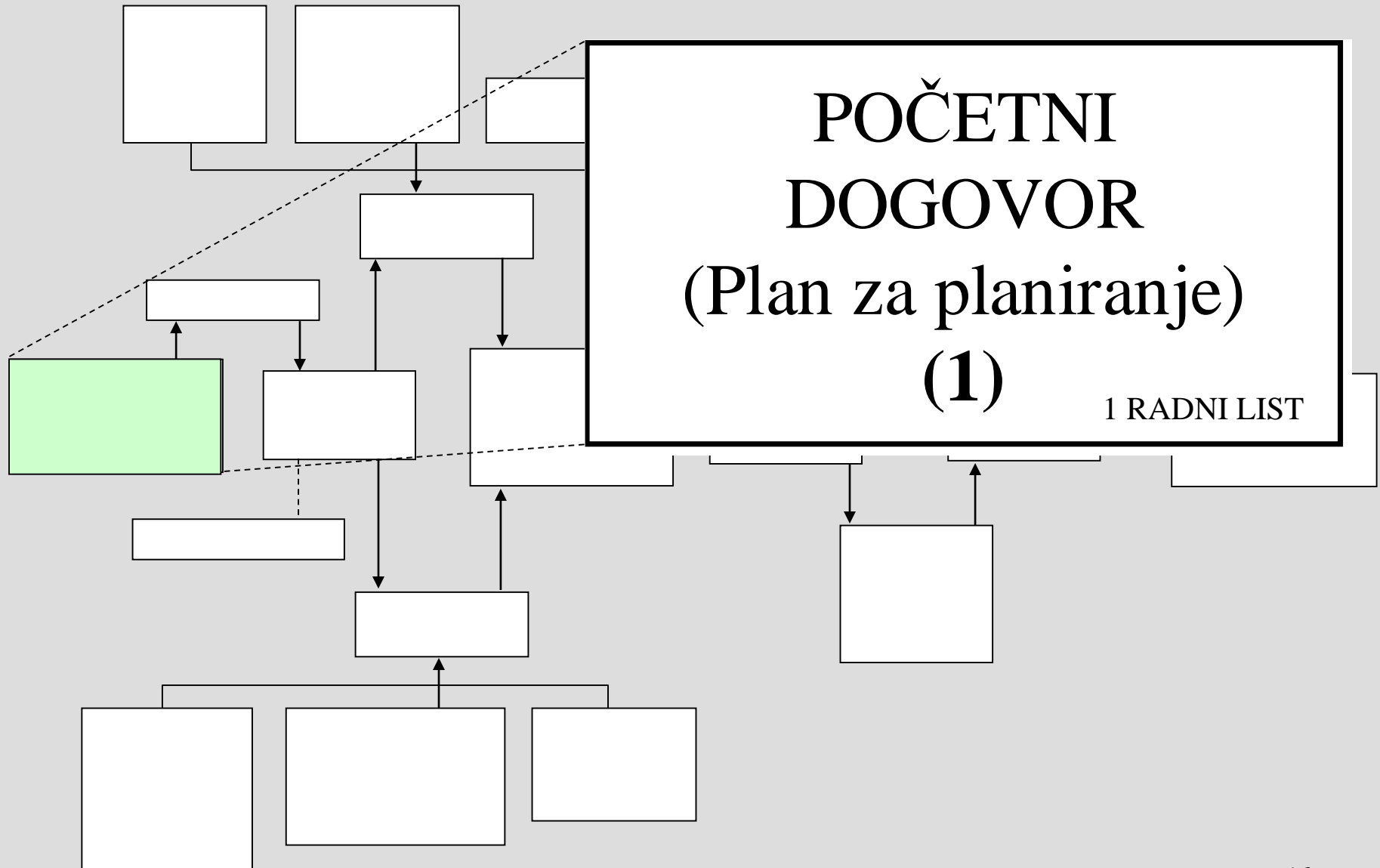


STRATEGIJSKO PLANIRANJE

Strategijsko planiranje je “disciplinirani napor za donošenje temeljnih odluka i provođenje aktivnosti koje, unutar organizacije, oblikuju odgovore na pitanja *Što je organizacija? Što ona radi? Zašto to radi?*”

J. Bryson, F. Alston 1995.

STRUKTURA CIKLUSA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA



RADNI LIST – DOGOVOR O PLANIRANJU

- Čiji je to plan? Strateški plan je za:
 - Cijelu organizaciju
 - Cijelu organizaciju i posebni planovi za glavne organizacijske cjeline
 - Dio organizacije (organizacijska cjelina, podcjelina)
- Koji vremenski period će plan pokriti?
 - 1 godinu
 - 2 godine
 - 5 godina
 - 10 godina
- Koje će izazove ili probleme plan obuhvatiti?
- Tko sponzorira proces?
 - Članovi top menadžmenta (CEO, CFO, CIO, COO,...)?
 - Viši menadžeri (načelnici službi, uprava)?
 - Srednji menadžeri (načelnici odjela)?
 - Ostali

RADNI LIST – DOGOVOR O PLANIRANJU

- Tko su šampioni procesa?
- Tko će biti u projektnom timu?
 - Članovi top menadžmenta
 - Viši menadžeri
 - Menadžeri
 - Ostalo osoblje
 - Ostali sponzori
 - Konzultanti
- Kakav tip timskog rada je najbolji u organizaciji? Što to znači za ustroj tima za strategijsko planiranje?
- Tko bi trebao biti uključen u razvoj strateškog plana?
- Tko bi trebao biti uključen u verifikaciju plana?

RADNI LIST – DOGOVOR O PLANIRANJU

- Koliko sati treba osigurati za radne sastanke za planiranje?
 - 1-12
 - 12-24
 - 24-40
 - > 40
- Da li se koriste konzultanti ili ostali eksperti u pojedinim područjima?
- Kako će se koordinirati rad s konzultantima ili ostalim ekspertima?
- Tko će upravljati cjelokupnim procesom strategijskog planiranja?
- Kakav se pisani strateški plan očekuje?
 - Kratki sažetak
 - Duži i puno detaljniji, ali bez većine taktičkih i operativnih elemenata
 - Detaljni plan uključujući taktičke i operativne elemente
 - Ostalo
- Koji je vremenski okvir procesa strategijskog planiranja?
 - 6 mjeseci
 - 12 mjeseci
 - Ostalo

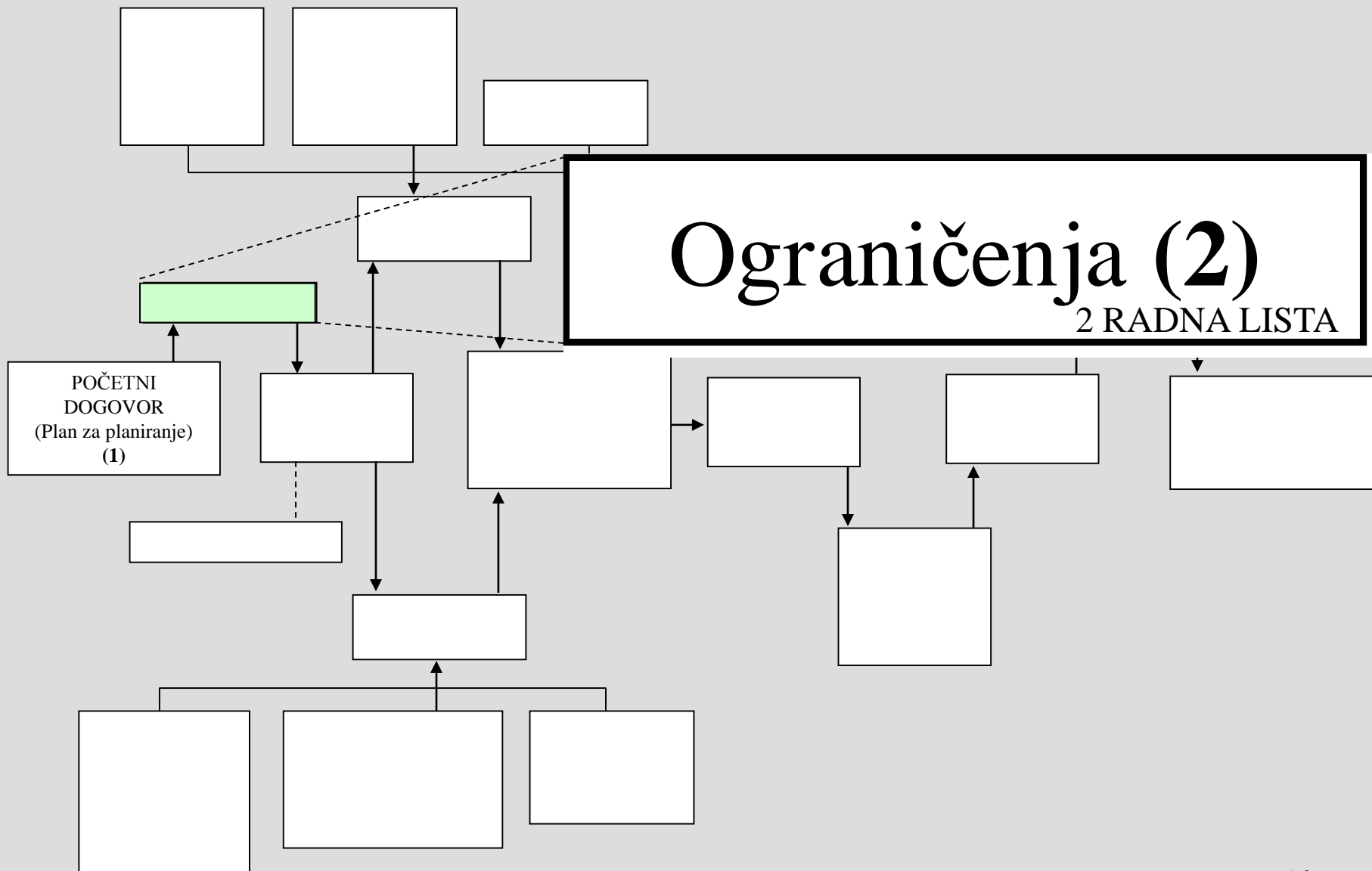
RADNI LIST – DOGOVOR O PLANIRANJU

- Koji koraci će se poduzeti u procesu planiranja (razmotriti s ljudima koji će biti uključeni u pojedine korake)?

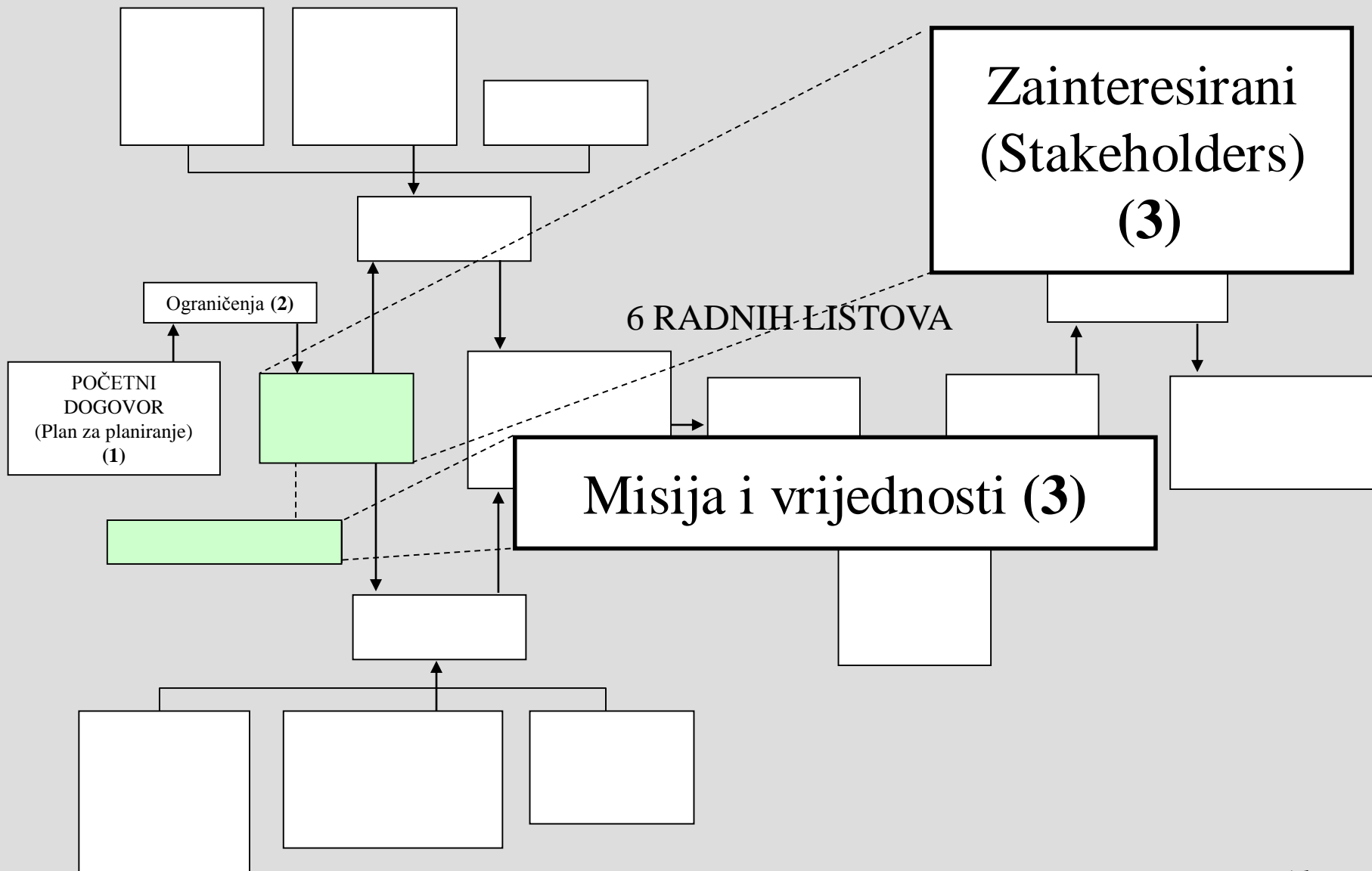
R.Br.	Korak/zadatak	Osobe (grupe) uključene	Vremenski plan

- Kakvi su resursi potrebni za proces strategijskog planiranja i odakle će se dobiti?

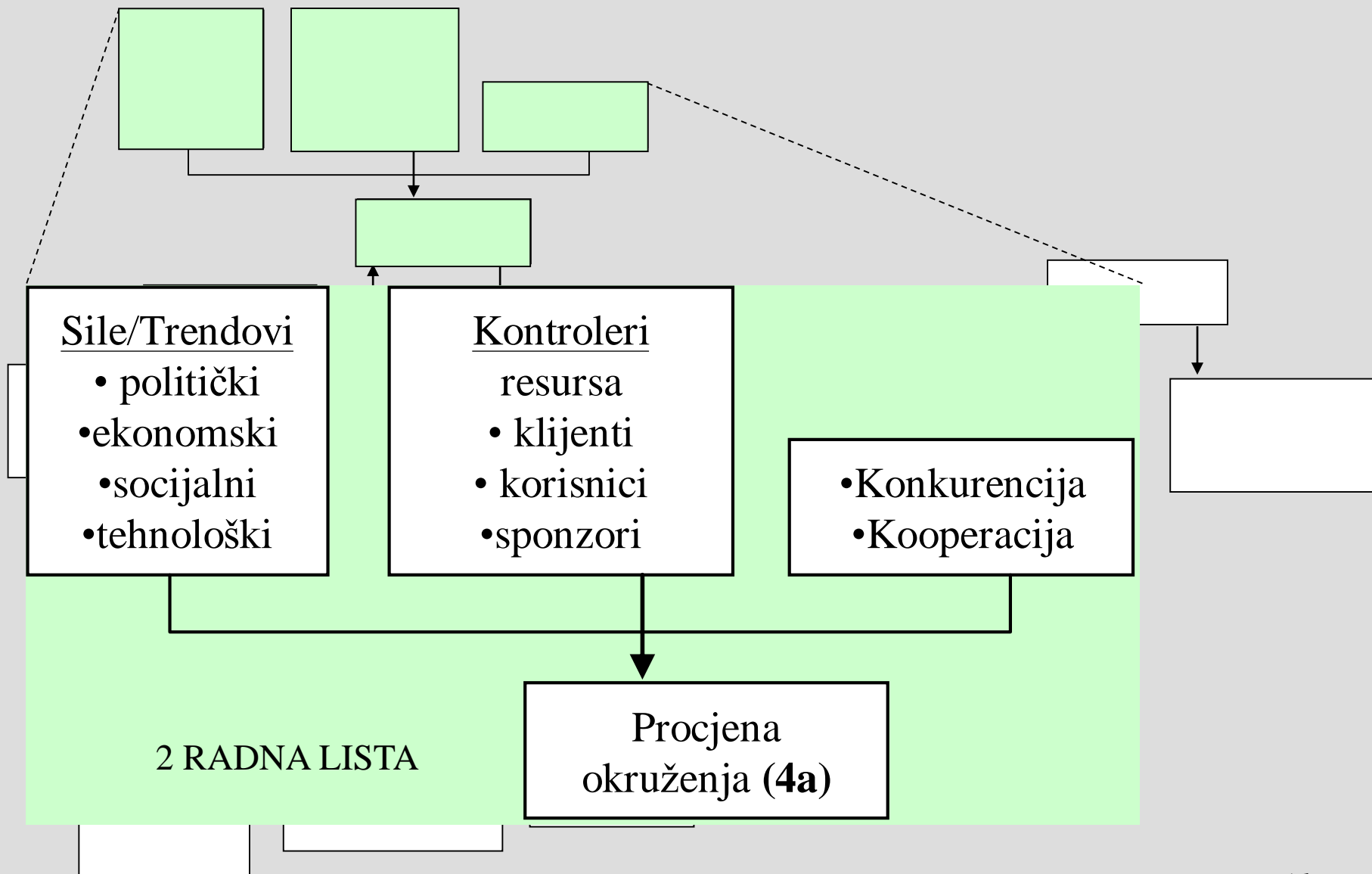
STRUKTURA CIKLUSA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA



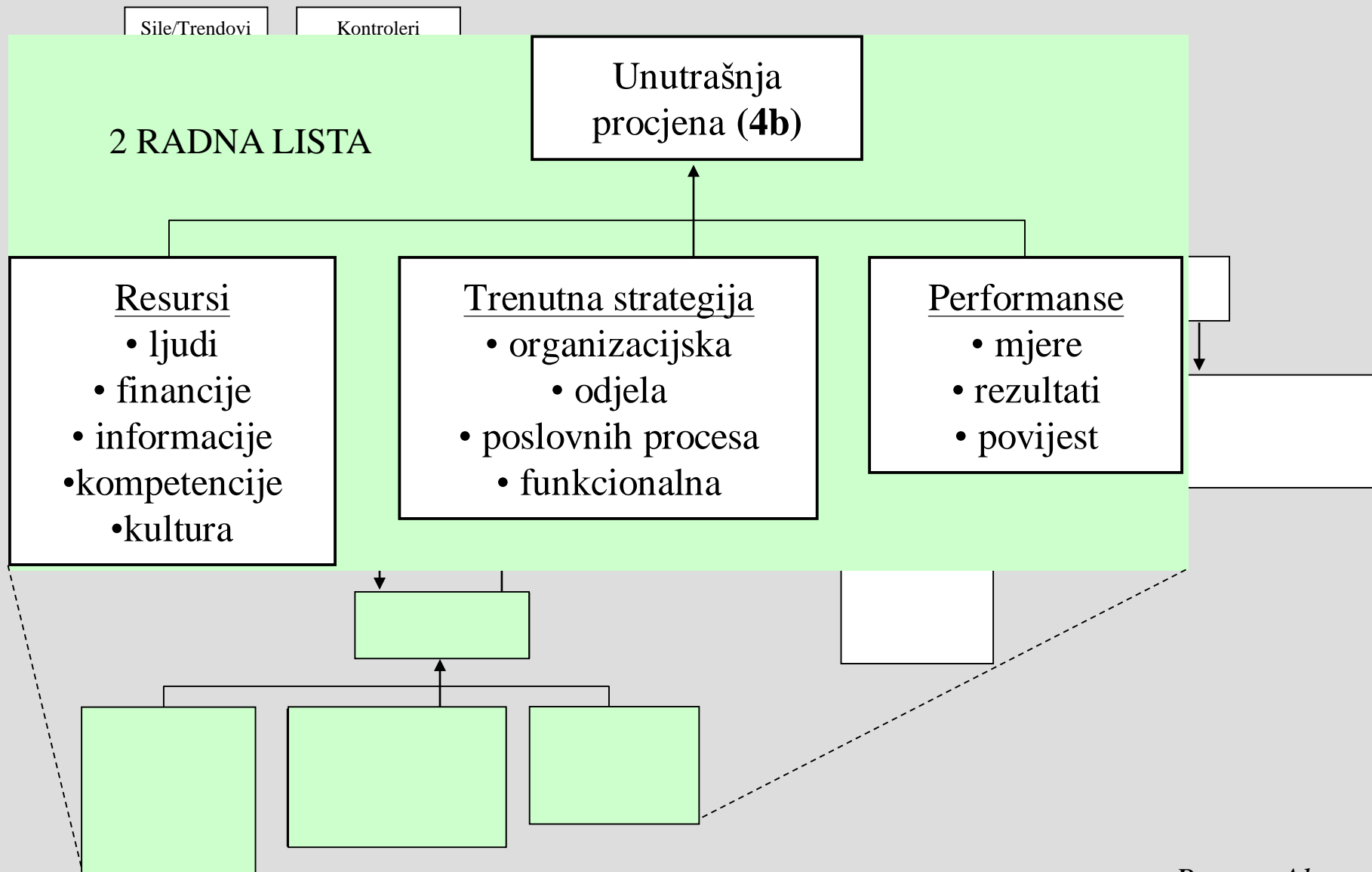
STRUKTURA CIKLUSA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA



STRUKTURA CIKLUSA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA

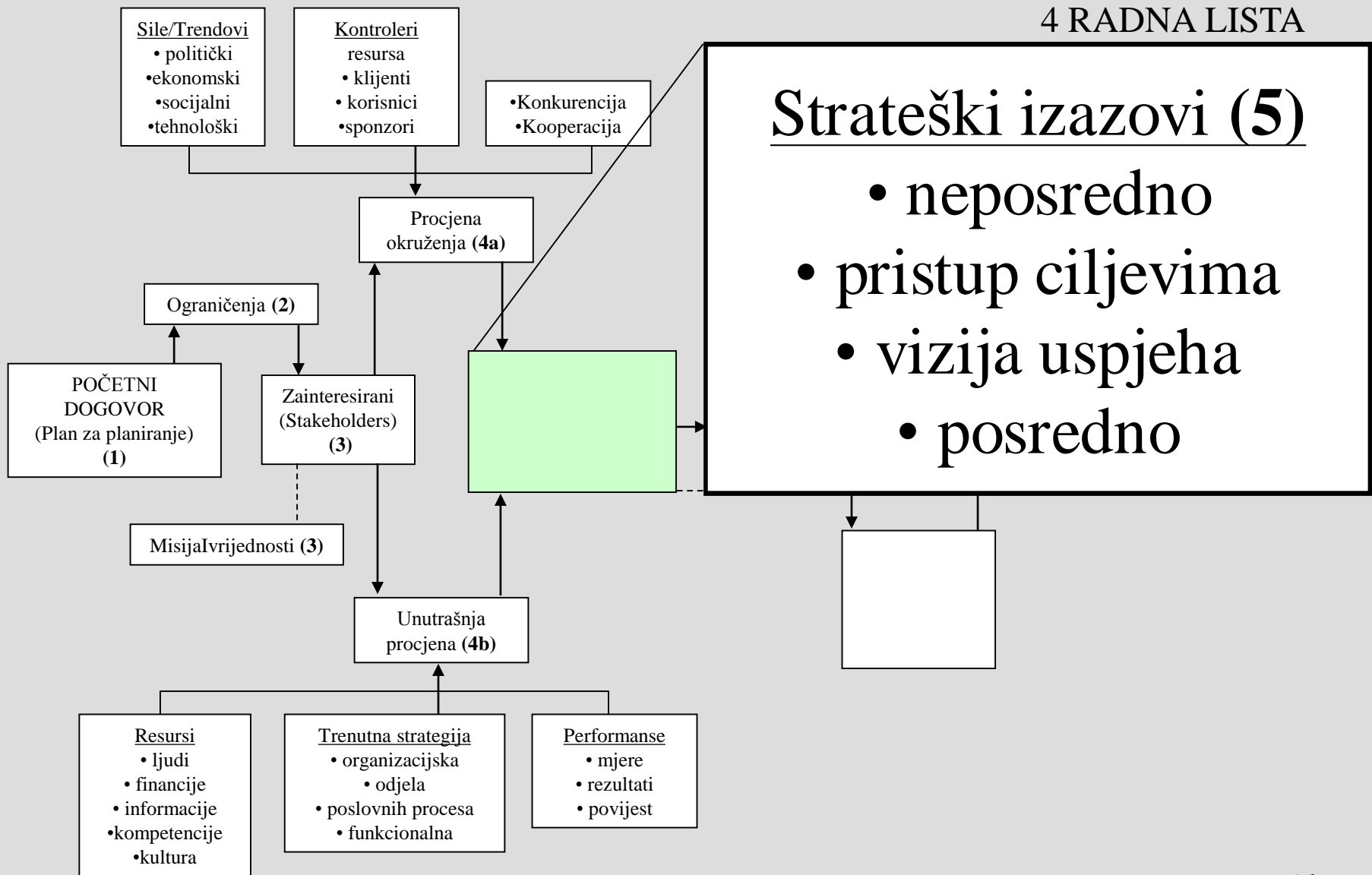


STRUKTURA CIKLUSA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA



STRUKTURA CIKLUSA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA

4 RADNA LISTA



STRATEŠKI VS. OPERATIVNI IZAZOVI (CILJEVI)

RZ7. IDENTIFICIRANJE I UOKVIRIVANJE STRATEŠKIH CILJEVA (IZAZOVA)

RADNI LIST 1 (Pojedinačna identifikacija strateških izazova)

Svrha identificiranja strateških izazova (koji razumijevanjem i struktuiranjem postaju strateški ciljevi) je da se omogući organizaciji sučeljavanje s temeljnim izazovima ili izborima strategija. Ovaj obrazac ispunjavaju pojedinci iz tima za strategijsko planiranje. Navode se 5 – 9 strateških izazova.

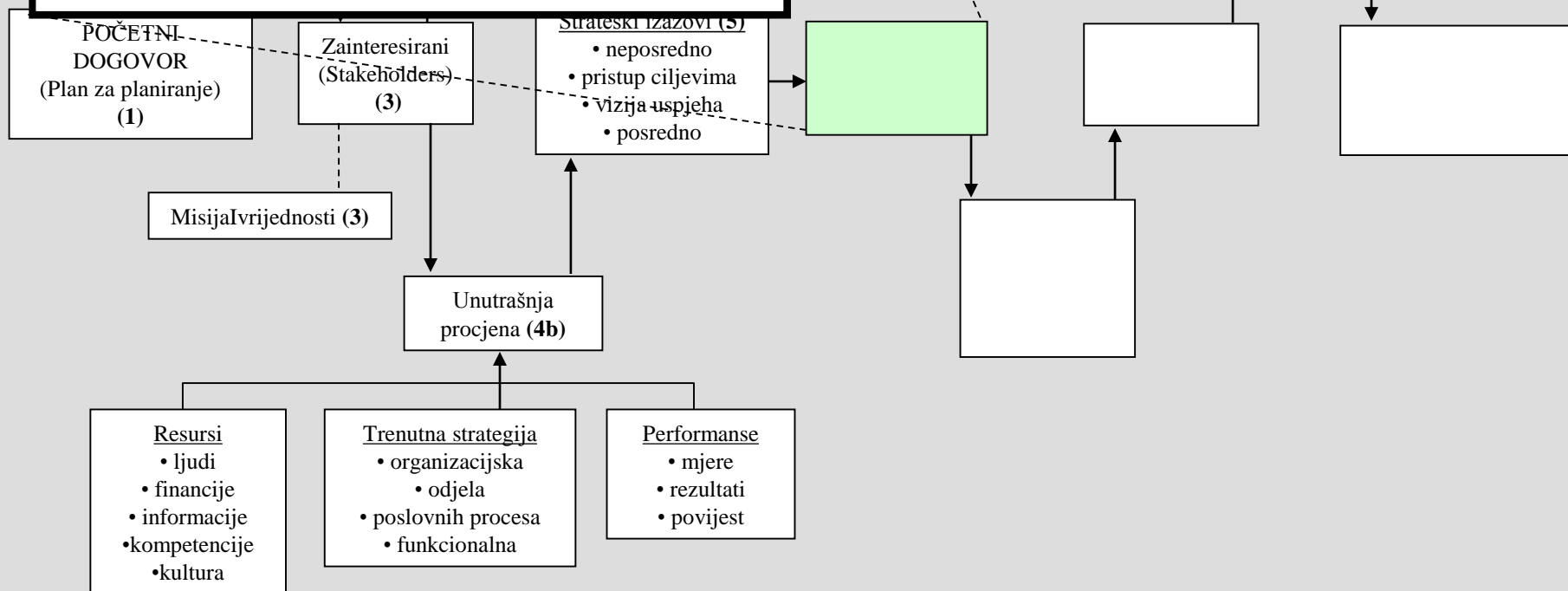
STRATEŠKI VS. OPERATIVNI IZAZOVI (CILJEVI)

R.B.	PITANJE	OPERATIVNI ←-----→ STRATEŠKI		
1.	Je li izazov u agendi donositelja odluka?	Ne		Da
2.	Je li izazov u agendi top managementa?	Ne		Da
3.	Kada će se organizacija sučeljiti s izazovom?	Upravo sada	Slijedeće godine	Za dvije ili više godina
4.	Koliko opsežan utjecaj će izazov imati?	Jedna organizacijska cjelina		Cijela organizacija
5.	Koliki financijski rizik/mogućnost nameće izazov organizaciji ?	Mali (< 10% proračuna)	Umjereni (10-15% proračuna)	Veliki (> 15% proračuna)
6.	Da li će strategije za razrješenje izazova (dostizanje cilja) zahtijevati:	Ne		Da
	a) Razvoj novih ciljeva i programa			
	b) Značajne promjene u proračunskim sredstvima	Ne		Da
	c) Značajne amandmane u zakonima državne ili lokalne razine	Ne		Da
	d) Dodatnu infrastrukturu (objekti, strojevi, alati)	Ne		Da
	e) Značajno proširenje osoblja	Ne		Da
7.	Koliko je očigledan najbolji pristup razrješenju izazova?	Očigledan	Široki parametri, malo detalja	Sve opcije su otvorene
8.	Koja je najniža razina managementa koja može odlučiti o načinu razrješenja izazova?	Niža razina (načelnici odjela)		Najviša razina (pomoćnici ministra)
9.	Koje su posljedice nerazrješenja izazova?	Neugodnosti	Poremećaj procesa	Dugotrajni poremećaji procesa
10.	Koliko je osjetljiv (“nabijen”) izazov u odnosu na društvenu zajednicu, socijalne, političke, religiozne i kulturne vrijednosti?	Skoro ništa	Ima dodirnih točaka	Maksimalno (Dynamite)

STRUKTURA CIKLUSA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA

Formulacija strategije (6)

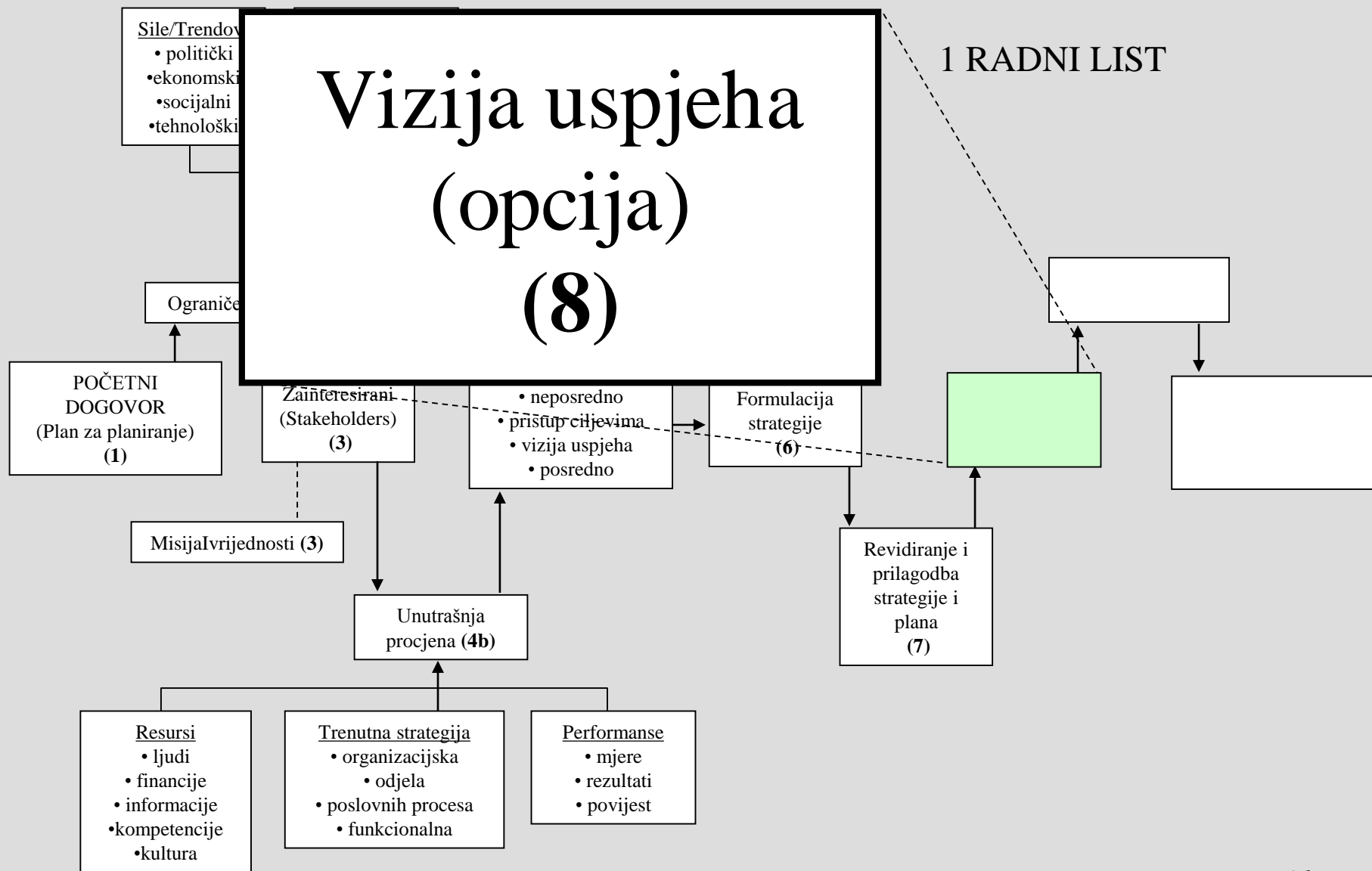
4 RADNA LISTA



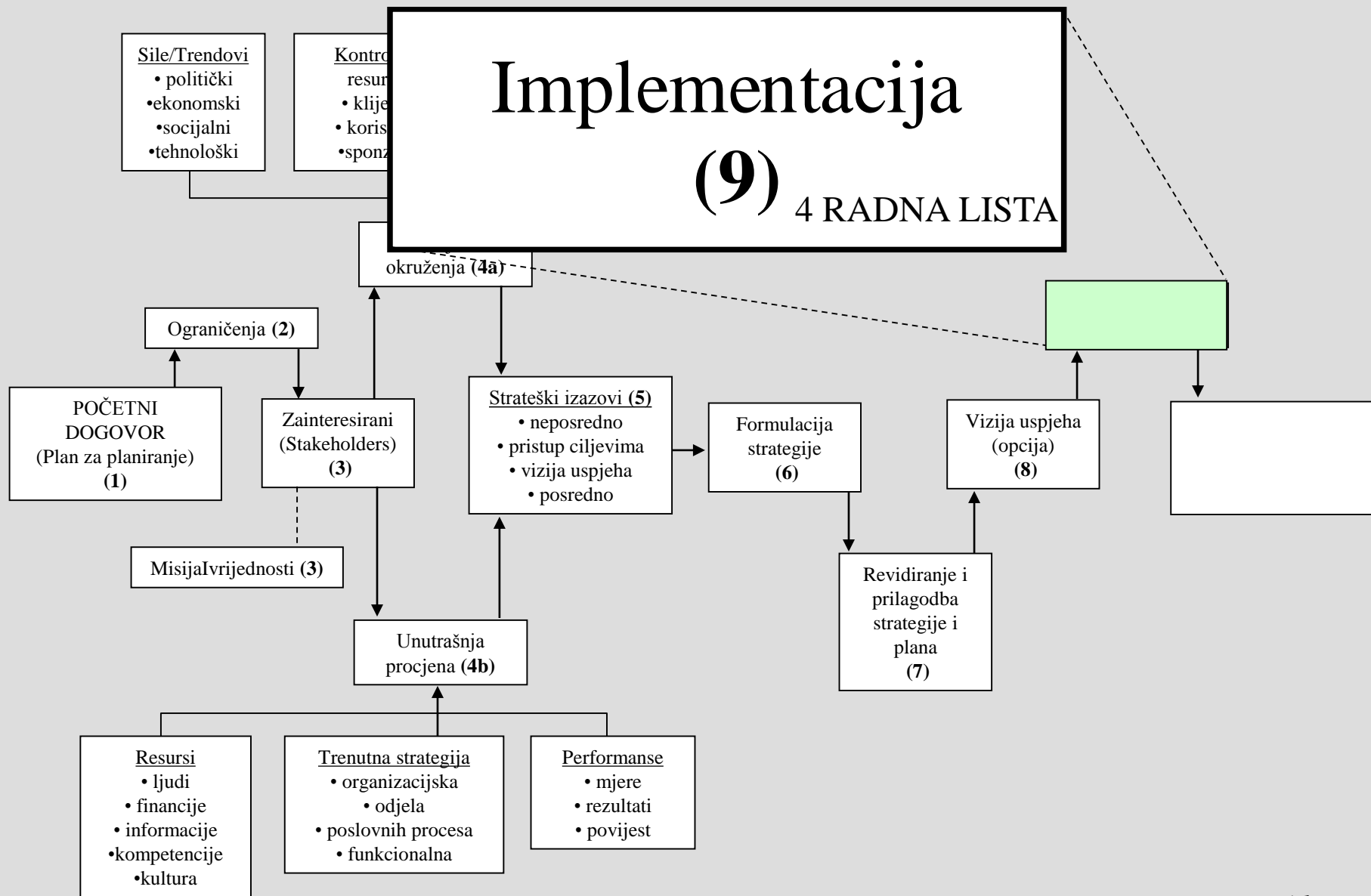
STRUKTURA CIKLUSA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA



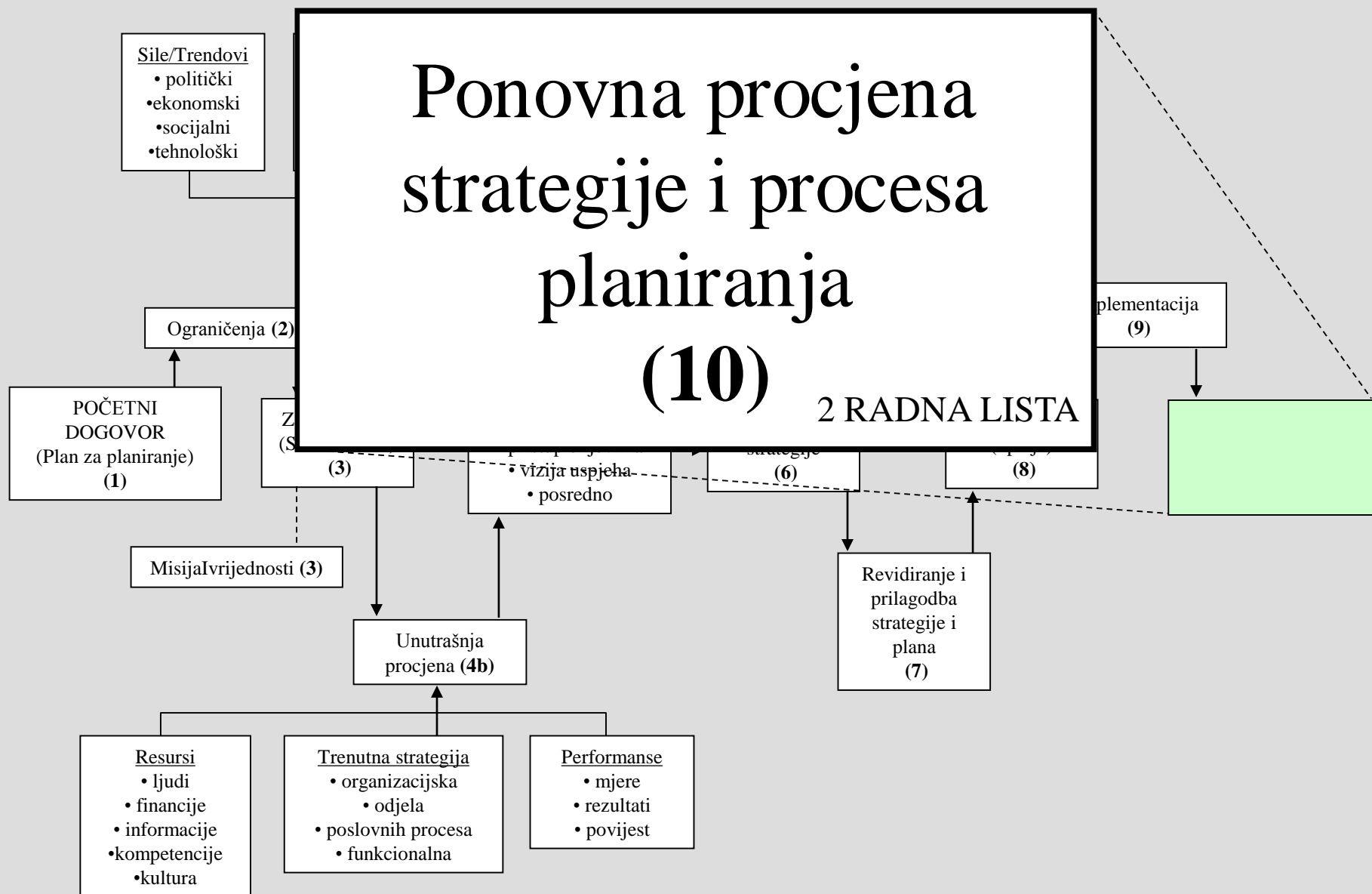
STRUKTURA CIKLUSA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA



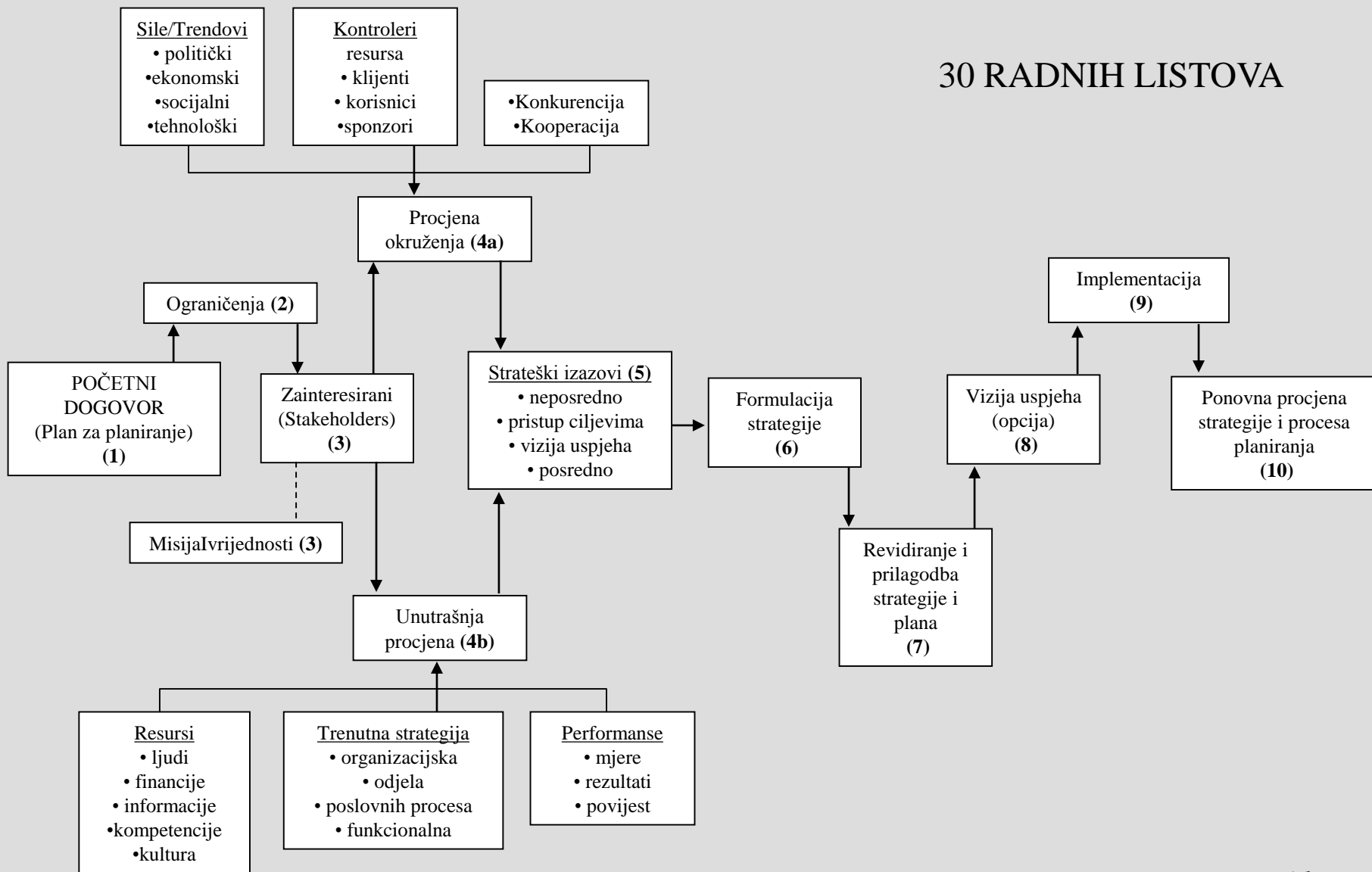
STRUKTURA CIKLUSA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA



STRUKTURA CIKLUSA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA

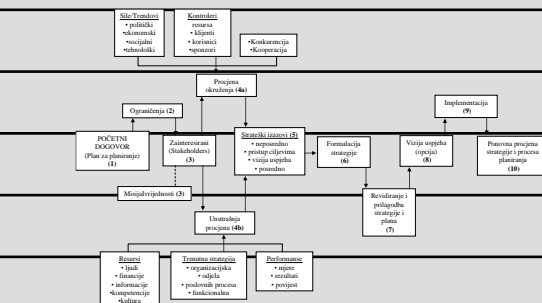


STRUKTURA CIKLUSA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA



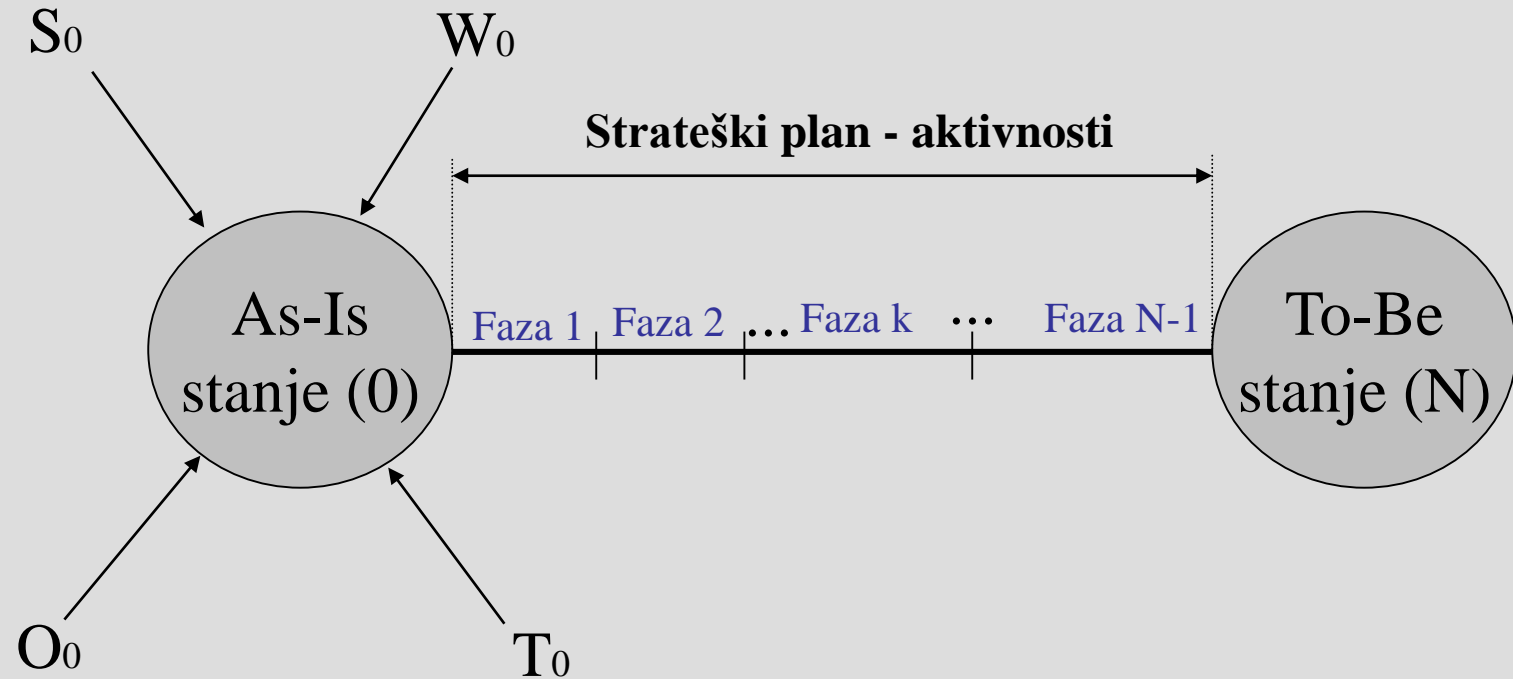
KAKO NASTAJE STRATEŠKI PLAN

ELEMENT STRATEŠKOG PLANA	IZVORI INFORMACIJA (radni listovi iz dolje navedenih koraka)	UKLJUČENO U PLAN	
		DA	NE
Uvod, Cilj, Proces, Sudjelovanje	I		
Misija	III		
Vrijednosti	III		
Vizija	VIII		
Ograničenja	II		
Analiza okruženja, SWOT analiza	IV		
Strateški izazovi	V		
Formulacije velikih strategija (za cijelu organizaciju)	VI		
Ciljevi, podciljevi i mjere performansi strategija	II, III, V, VI, VIII		
Strategije za izazove	VI		
Strategija za organizacijske cjeline	VI		
Strategije programa, usluga ili poslovnih procesa	VI		
Strategije funkcionalnih područja	VI		
Planovi angažmana osoblja	VI, IX		
Financijski planovi	VI, IX		
Planovi provedbe i aktivnosti	VI, IX		
Planovi nadzora i vrednovanja	VI, IX, X		
Planovi ažuriranja cijelog strateškog plana ili njegovih dijelova	IX, X		

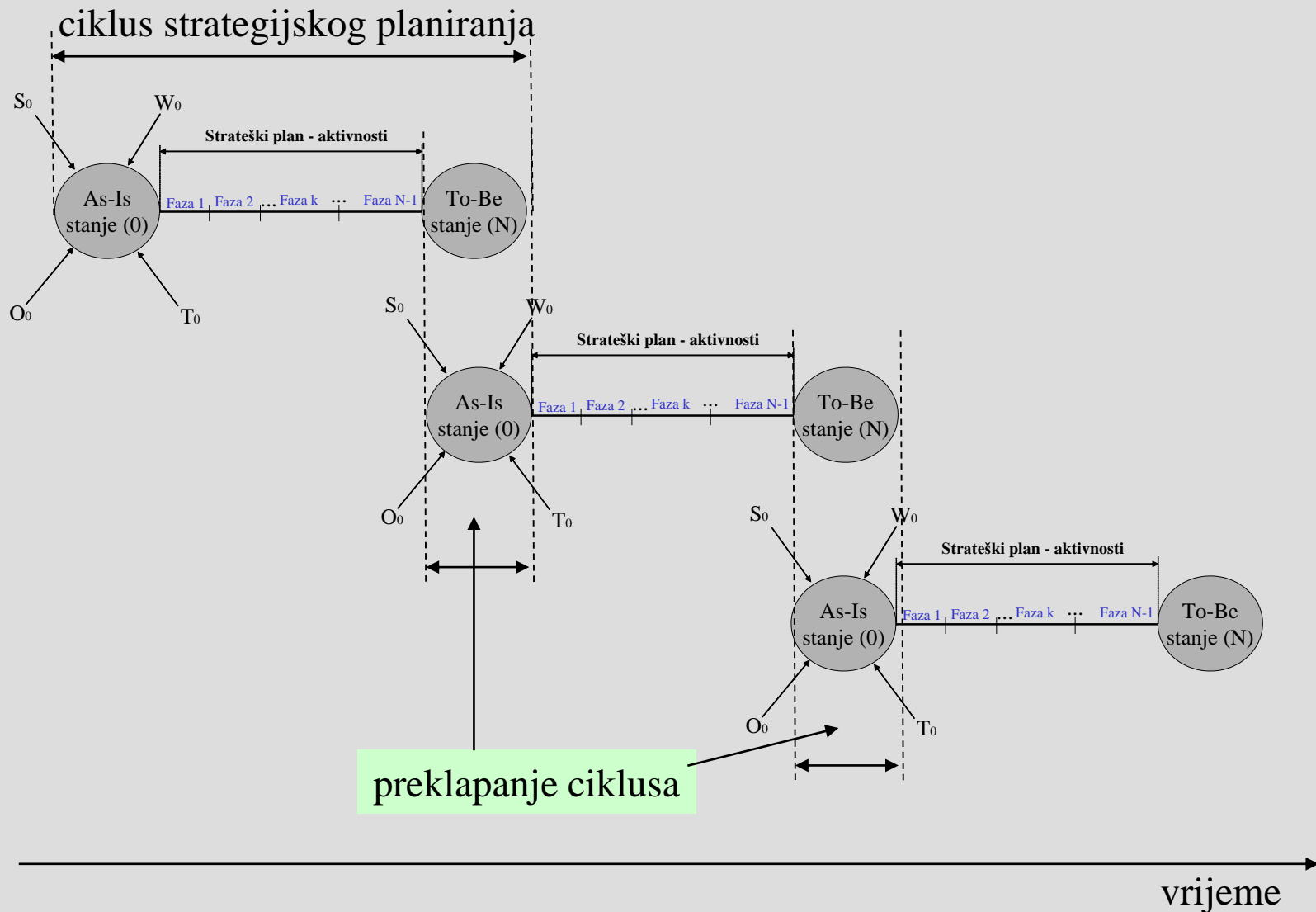


Radni listovi

CIKLUS STRATEGIJSKOG PLANIRANJA



CIKLUS STRATEGIJSKOG PLANIRANJA



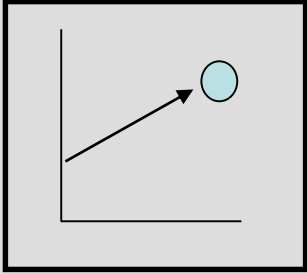
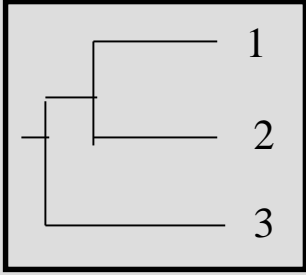
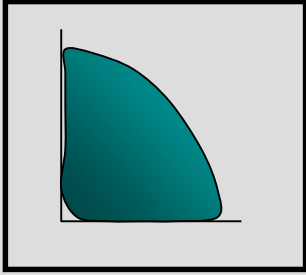
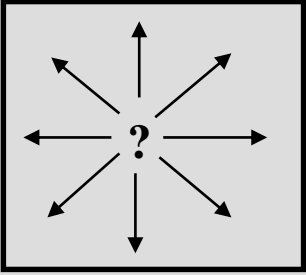
O STRATEŠKOM PLANU

- *Strateški plan* nastaje kao rezultat procesa *strateškog planiranja*
- *Sadašnje (As-Is) stanje, buduće (To-Be) stanje, plan aktivnosti i strategije* predstavljaju jezgru *strateškog plana*
- *Proces strateškog planiranja* odvija se u *ciklusima* i nikad ne prestaje
- Preklapanjem *ciklusa strateškog planiranja* osigurava se kontinuitet *procesa strateškog planiranja*
- *Ciklus strateškog planiranja* ima *10 koraka* i generira informacije kroz *30 radnih listova* (Bryson, Alston).
- *Strateški plan* nastaje *strukturiranjem informacija iz radnih listova* pojedinih *koraka* u *ciklusu strateškog planiranja*

STRATEGIJSKO PLANIRANJE I NESIGURNOST

Nakon najbolje moguće SWOT analize, ostaje *rezidualna nesigurnost*.

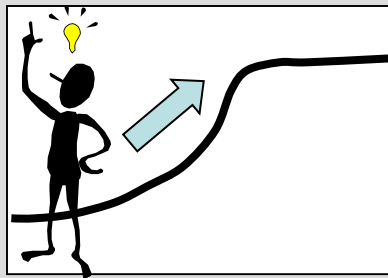
Četiri su razine *rezidualne nesigurnosti*:

Razine nesigurnosti:	1. Dovoljno jasna budućnost 	2. Alternativne budućnosti 	3. Spektar budućnosti 	4. Potpuna neizvjesnost 
Što je moguće znati?	Jedna prognoza dovoljno precizna za odrediti budućnost	Nekoliko mogućih ishoda koji definiraju buduć.	Cijeli rang mogućih ishoda, bez scenarija	Nema temelja za predviđanje budućnosti
Analitički alati:	Tradicionalno strategijsko planiranje	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza odluka • Teorija igara • Modeli ocjene izbora 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnološko predviđanje • Planiranje scenarija 	<ul style="list-style-type: none"> • Prepoznavanje uzoraka • Nelinearni dinamički modeli

STRATEGIJSKO PLANIRANJE I NESIGURNOST

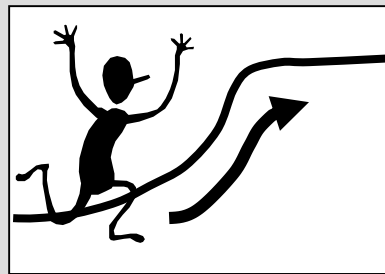
Nakon sučeljavanja s razinom nesigurnosti, treba zauzeti strateški stav.

Tri su moguća strateška stava.



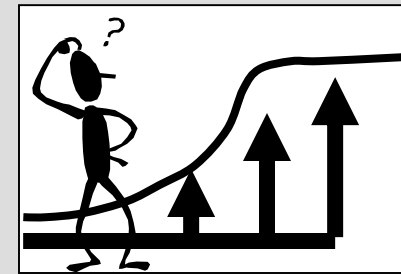
**Oblikuj
budućnost**

Igraj vodeću ulogu u
postavljanju standarda i
kreiranju zahtjeva



**Prilagodi
se budućnosti**

Pobijedi kroz brzinu i
fleksibilnost u prepoznavanju
mogućnosti postojećeg
tržišta



**Zadrži pravo
na igru**

Investiraj dovoljno da
ostaneš u igri, ali izbjegavaj
velike odluke

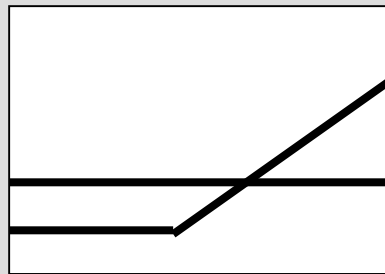
STRATEGIJSKO PLANIRANJE I NESIGURNOST

*Strateški stav pokazuje namjeru, ali ne definira akciju.
Tri su moguće **akcije**.*

Scenario	Vrijednost
1.	+
2.	+
3.	+
4.	+

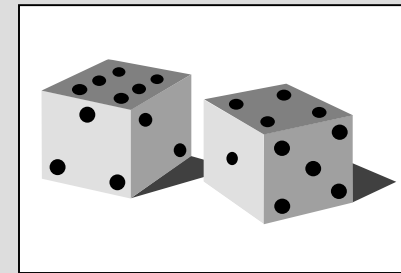
“Nema-žaljenja”

Odluka koja je isplativa
u svakom scenariju



“Mogućnosti”

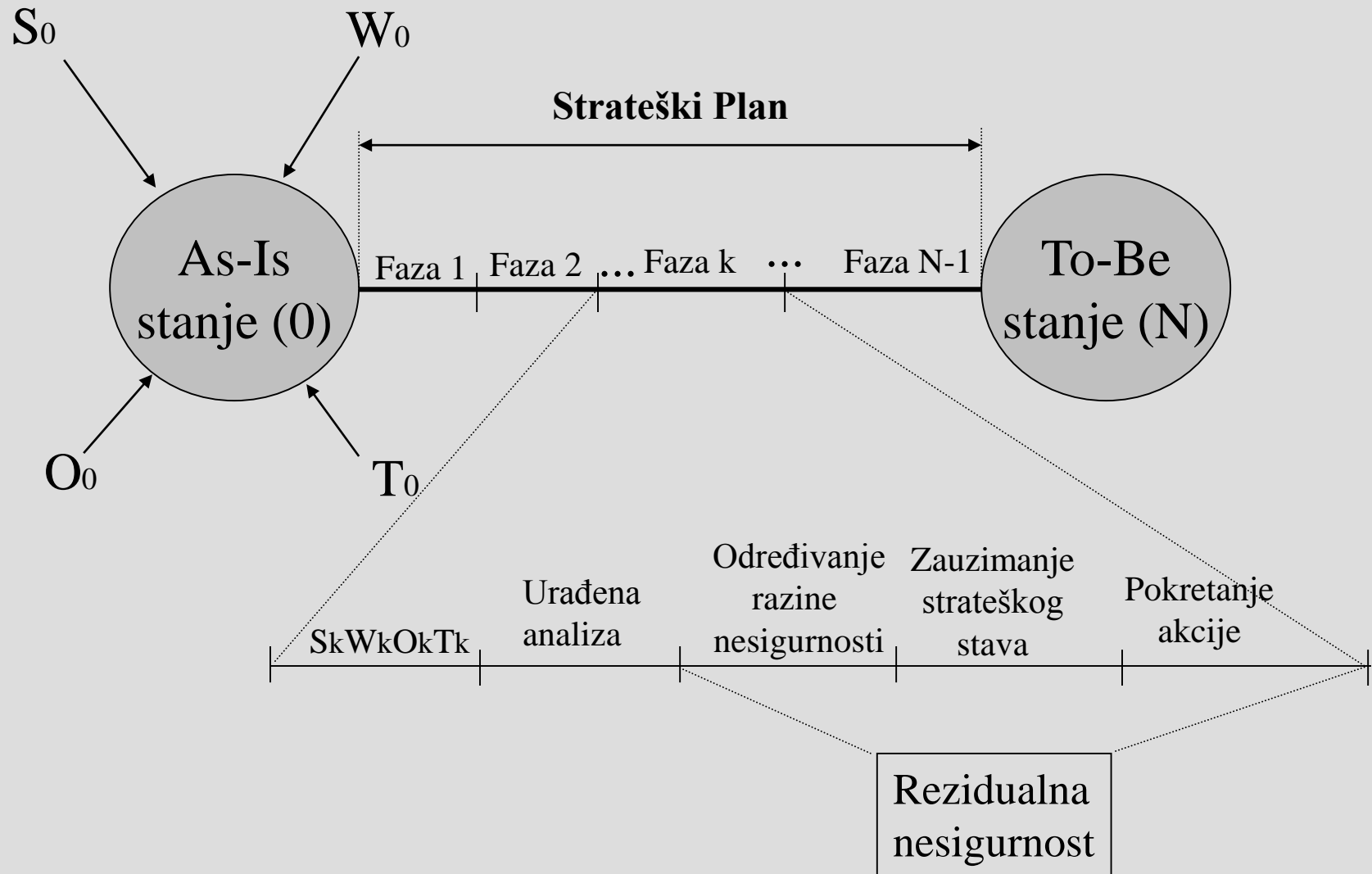
Odluke koje vode značajnim
uspjesima u nekim ishodima,
a malim neuspjesima u drugim
ishodima.



“Velike oklade”

Fokusirane odluke s velikim
dobicima u nekim ishodima
i velikim gubicima u drugim
ishodima.

STRATEGIJSKO PLANIRANJE I NESIGURNOST



Measure



To



Manage

