



STRATEŠKO PLANIRANJE

CIM College d.o.o.

www.cimcollege.co.yu

018/46 784

528 453

Oktober 2005.



Definicija strateškog planiranja

Strateško planiranje je proces u kome se angažuju članovi jedne organizacije da otkriju viziju svoje budućnosti i razviju potrebne procedure i operacije za postizanje te budućnosti.

- Goodstein, Nolan and Pfeiffer

Plan



Na početku je bio plan.

I tada su došle pretpostavke.

I pretpostavke su bile bez forme.

I plan je bio kompletno bez suštine.

I mrak je bio na licu radnika.

I oni su rekli svom marketing menadžeru,

“To je srljanje u propast i predstavlja “zapaljivu bombu”.”

I marketing menadžer je otišao kod stratega i rekao im,

“To je gomila đubreta i niko ne može da pobegne od tog smrda.”

I stratezi su otišli kod biznis menadžera i rekli im,

“To je kontejner izmeta i to niko ne može da trpi.”

Plan



I biznis menadžer je otišao kod direktora i rekao mu,
“**To je posuda sa đubretom i niko ne može da izdrži njegov smrad.**”

I direktor je otišao do zamenika predsednika i rekao mu,

“**On sadrži sastojke koji pospešuju rast biljke i vrlo je jak.**”

I zamenik predsednika je otišao kod predsednika i rekao mu,

“**Ovaj moćan novi plan će aktivno promovisati rast i efikasnost kompanije i biznisa uopšte.**”

I predsednik je pogledao plan i rekao da će to biti dobro.

I PLAN JE POSTAO POLITIKA!



Zašto plan?

Ako ne znate gde idete, vi nećete doći tamo.

- Yogi Berra

Alice: Kojim putem treba da idem?

Cheshire Cat: Gde želiš da ideš?

Alice: Ne znam.

Cheshire cat: Ako ne znaš gde želiš da ideš, bilo koji put će te dovesti tamo.

- Lewis Carrol, Alice in Wonderland

Ako čovek ne zna ka kojoj luci plovi, nijedan vetar nije povoljan.

Seneca, 4 BC to 65 AD



Stavovi za budućnost

- **Čekati i videti (reaktivno planiranje)**
- **Predviđati i pripremiti se (planiranje biznisa, dugoročno planiranje)**
- **Učiniti da se desi (strateško planiranje)**

Poređenje strateškog i ne-strateškog razmišljanja



Mislioci koji ne razmišljaju strateški

- Propuste da planiraju
- Orijentisani su na sigurnost
- Usredsređuju se na probleme
- Ograničeni su slabostima
- Više vole stare tehnologije
- Oklevaju da podrže nove tehnologije
- Koriste strukturu za sigurnost
- Rade da izbegnu kritiku
- Plaše se promena
- Sude drugima
- Orijentisani su na zadatak

Ljudi koji razmišljaju strateški

- Pripremaju se za budućnost
- Orijentisani su ka rastu
- Fokusiraju se na prilike
- Iskoriste snage
- Uvode novine u promenljivom okruženju
- Partneri su za progres
- Koriste strukturu da podrže rast
- Rade da postignu rezultate
- Tragaju za boljim alternativama
- Podržani su od drugih
- Orijentisani su prema planiranom rezultatu



Poređenje

Strateško planiranje

- Od vrha naniže
- Kreira budućnost
- Horizont od 5-20 godina
- Vođeno ponašanjem menadžmenta
- Fokus na eksternog kupca (efektivnost)
- Ističe proces
- Proaktivno

Drugo planiranje

- Od dna naviše/Osoblje
- Proširuje sadašnjost
- Horizont od 1-5 godina
- Malo ili nimalo savetovano iz ponašanja menadžmenta
- Fokus na internog kupca (efikasnost)
- Ističe plan
- Reativno/taktički

Strateško planiranje za transformaciju



Gde smo?

Kuda idemo?

Kako ćemo doći tamo?

Razlozi da se radi strateško planiranje



- Pomaže da kreirate svoju vlastitu budućnost
- Obezbeđuje okvir i fokus za vaše napore na poboljšanju procesa
- Pomaže optimizaciju vaše organizacije i njenih sistema
- Obezbeđuje savetovanje za svakodnevne odluke
- Obezbeđuje priliku za učenje za vaše top lidere
- Obezbeđuje načine za ocenu vašeg progressa

Strateško planiranje...Neka upozorenja



- 1 Strateško planiranje je proces – ne proizvod.
- 2 Strateško planiranje je kontinualni proces u toku – ne bivša aktivnost.
- 3 Plan pripada organizaciji – učešće je potpuno, ne luksuz.
- 4 Strateško planiranje uvek traje više nego što ste mislili.
- 5 Strateško planiranje nije linearan proces u akciji.
- 6 Strateško planiranje treba da bude skrojeno za organizaciju i fleksibilno da dozvoli promenu i ažuriranje.
- 7 U visoko promenljivom okruženju i / ili za vreme radikalne promene, plan mora da se preispita, ažurira i da se saopštava učestano.



Gde se tu uklapa TQL?

- **VISIJA** – Dugoročni planirani rezultati korporacije. Na kojim tržištima ćemo biti za 10 godina? Ko će biti naši kupci? Kako će se naša misija promeniti?
- **VODEĆI PRINCIPI** – Koja je organizaciona kultura koju želimo da gajimo. Kako ćemo se ponašati kada izbršimo naš biznis i naše planove? Koja su naša jezgra vrednosti i verovanja za vođenje dnevne akcije?
- **SVRHA / MISIJA** – Zašto smo u biznisu? Koji su naši jedinstveni doprinosi?

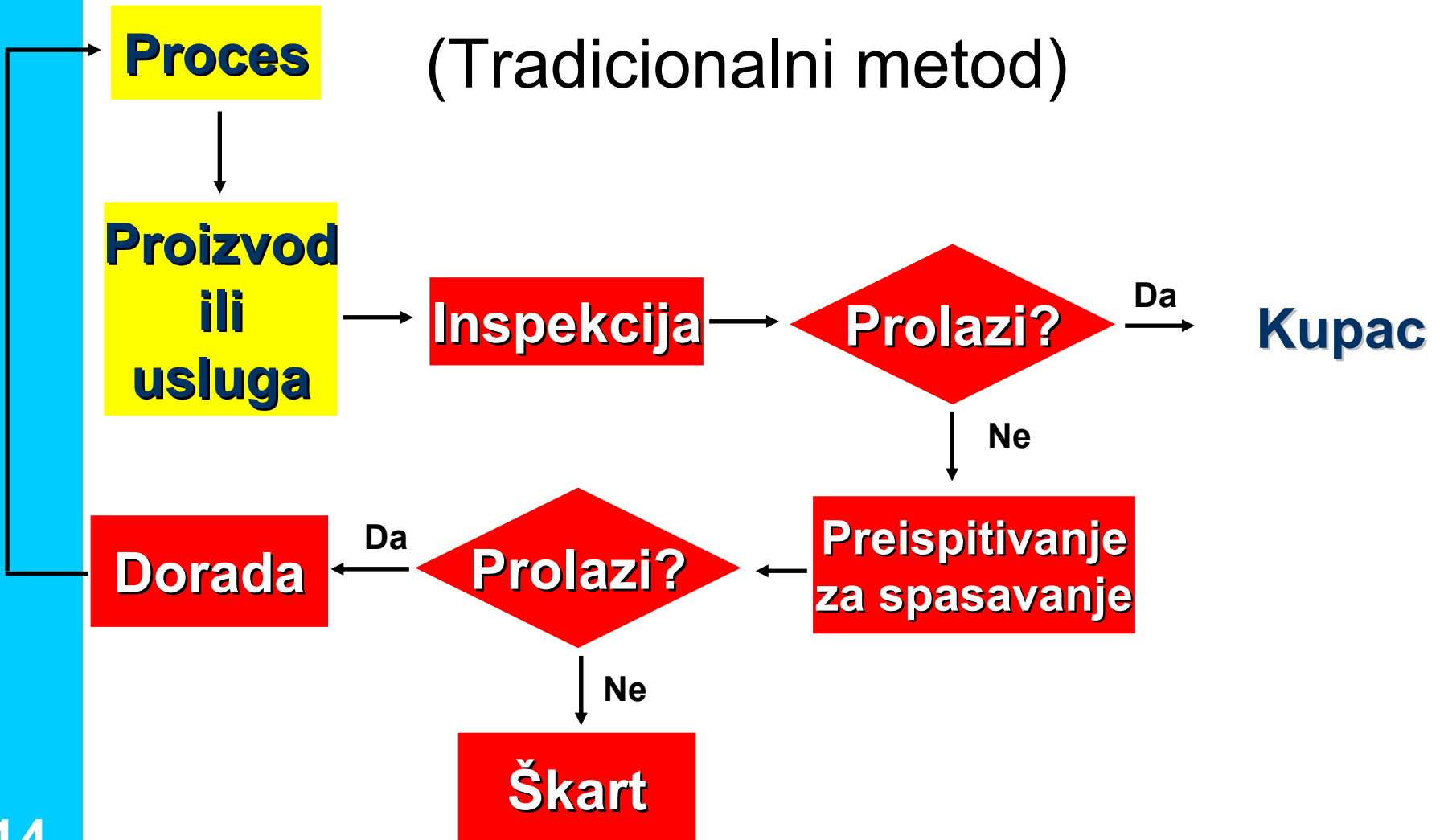


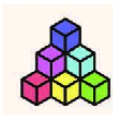
Gde se tu uklapa TQL?

- Uspostaviti Quality Management Boards (QMBs) i Process Action Teams (PATs)
- Saopštiti filozofiju i alate za članove organizacije, počinjući sa top menadžmentom.
- Akcije za poboljšanje kvaliteta:
 - Identifikovati procese koji će se istrađiti.
 - Identifikovati procedure i metode za sakupljanje podataka i izmenu dokumenata.
- Saopštiti vaš plan kroz različite informacione sisteme o progresu / rezultatima dostignute vizije i naporima za poboljšanje procesa. Lak pristup
- Uspeh se pretvara u instituciju!
- Strateško planiranje je kontinualan proces. Preispitajte plan najmanje jednom godišnje.



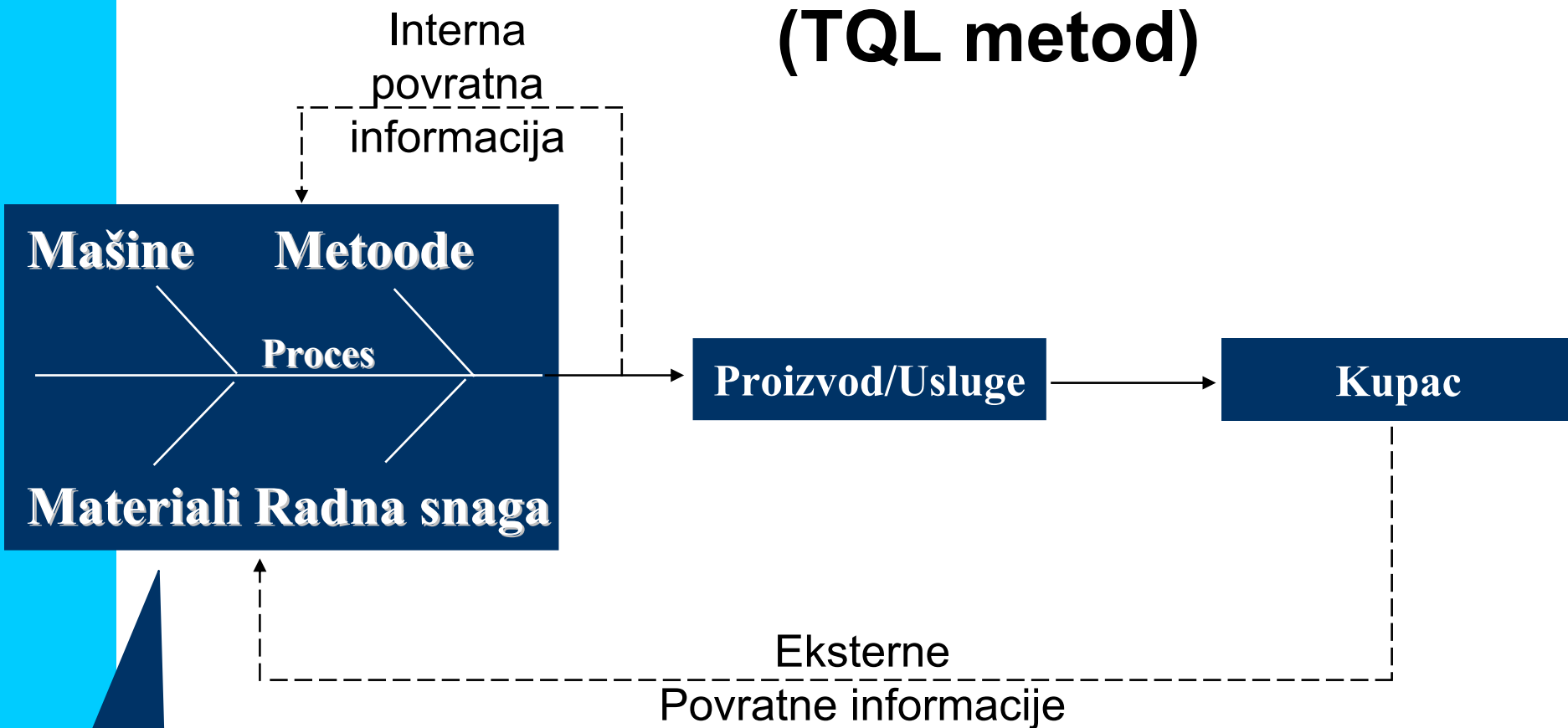
Prilaz inspekcije





Prilaz poboljšanja procesa

(TQL metod)



Okruženje



**Ovaj stil liderstva
nije efektivan.**



Dnevni menadžment kvalitetom

Da bi bili efektivni morate da znate:

- Visiju i Misiju vaše organizacije.
- Ko su vaši kupci.
- Vaši isporučiocci.
- Kako da tačno saopštite vaše potrebe i očekivanja vašim isporučiocima.
- Temeljno proizvod ili uslugu koju vaša organizacija obezbeđuje za krajnjeg korisnika
- Kako se vaš posao uklapa u svekupni proizvod ili uslugu organizacije.
- Vaš posao temeljno.
- Vaš proces i sve njegove sitnice.
- Da ćete biti nagrađeni za aktivnosti kontinualnog poboljšanja.
- Sebe - sange, slabosti i prednosti.



TQL strateško planiranje

Proces

- **Visija**
- **Filozofija/vrednosti**
- **Planirani rezultati**
- **Strategije**
- **Planovi**
- **Operacije**

Sadržaj

- Novi kvalitet organizacije. Postojanost svrhe.
- Određen “biznis.” Važnost kupca. Privrženost ljudima i poslovima.
- Organizaciona procena. Rezultati definisani od kupca.
- Proces kontinualnog poboljšanja. Obrazovanje i obuka. Timovi. Identifikovanje i uklanjanje smetnji.
- Pilot projekti
- Analiza procesa



Ne postoji ništa teže da se popravi, više opasno za izvršenje ili neizvesnije u svom uspehu nego preuzimanje rukovođenja u uvođenju novog rasporeda stvari.

- Niccolò Machiavelli



Predložena osnovna pravila

- **Ukidanje pretpostavki**: Ljudi često uzimaju poziciju i brane je. Drugi se late suprotne pozicije i polarizuju rezultate. Treba da ispitamo naše pretpostavke, a ne da tražimo da ih branimo.
- **Postupanje kao kolege**: Ostavite vašu poziciju na vratima. Neće postojati posebna hijerarhija na ovom sastanku. Pomagač će vas držati na koloseku.
- **Duh istraživanja**: Počnite da istražujete razmišljanje za vaše poglede, dublje pretpostavke koje možemo da podrižmo i dokaz da nas vodi to ka ovim pogledima. Postavite druga pitanja takva kao “Šta vas navodi da kažete ili verujete u to?” ili “Šta vas je navelo da postavite takvo pitanja?”



Konsenzus: Svi članovi pregovaraju dok se ne postigne odluka koju svi članovi mogu da prihvate, uprkos moguće uzdržanosti u delu te odluke. Da li možete da živite sa tim?

Jednoglasnost: Svi članovi prihvataju i favorizuju odluku.



Definicija konsenzusa

Konsenzus je odluka jedne grupe koja je svima prihvatljiva, ali nije jednoglasna, niti je doneta glasanjem. Svi članovi podržavaju odluku, čak i ako nije bilo opšteg slaganja.

Kada se koristi konsenzus za donošenje odluka



- Kada odluka zahteva podršku celog tima
- Odluka ima glavni uticaj na pravac koji zuzima tim

Uputstva za postizanje konsensusa



- Svaki član dobija priliku da izkaže svoje misli
- Suprotstavljene ideje se razmatraju
- Svi pogledi se razmatraju fer
- Kombinuju se tačke dogovora
- Svaki član iskazuje svoje misli dok se ne postigne saglasnost o odluci
- Deluju kao da je odluka bila njihova vlastita



Konsenzus znači

Kada članovi tima napuste prostoriju, vi podržavate odluku tima, javno i privatno...*jednako pred vašim šefom!*

KORACI U POSTIZANJU KONSENZUSA



- Brainstorm moguća rešenja
- Kombinovati slične ideje
- Smanjiti opcije
- Definisati kriterijum
- Odrediti rešenja sposobna za život
- Odrediti šta tim može da podrži



Funkcionalni konflikt



**Međusobno
poštovanje**

**Podeljena
vizija**

**Međusobno
povrenje**

Konflikt je neophodan sastojak menadžmenta kvalitetom.

Konflikt postaje funkcionalan u timu kada je moguće da članovi tima uče jedni od drugih. Kada učite od drugih možete da uobličite, proširite, prilagodite i modfikujete vaše ideje pri donošenju odluke koja tako uzima u obzir višestruke poglede, percepcije i interese.



Prednosti konsenzusa

Povećava angažovanje

Poboljšava stavove

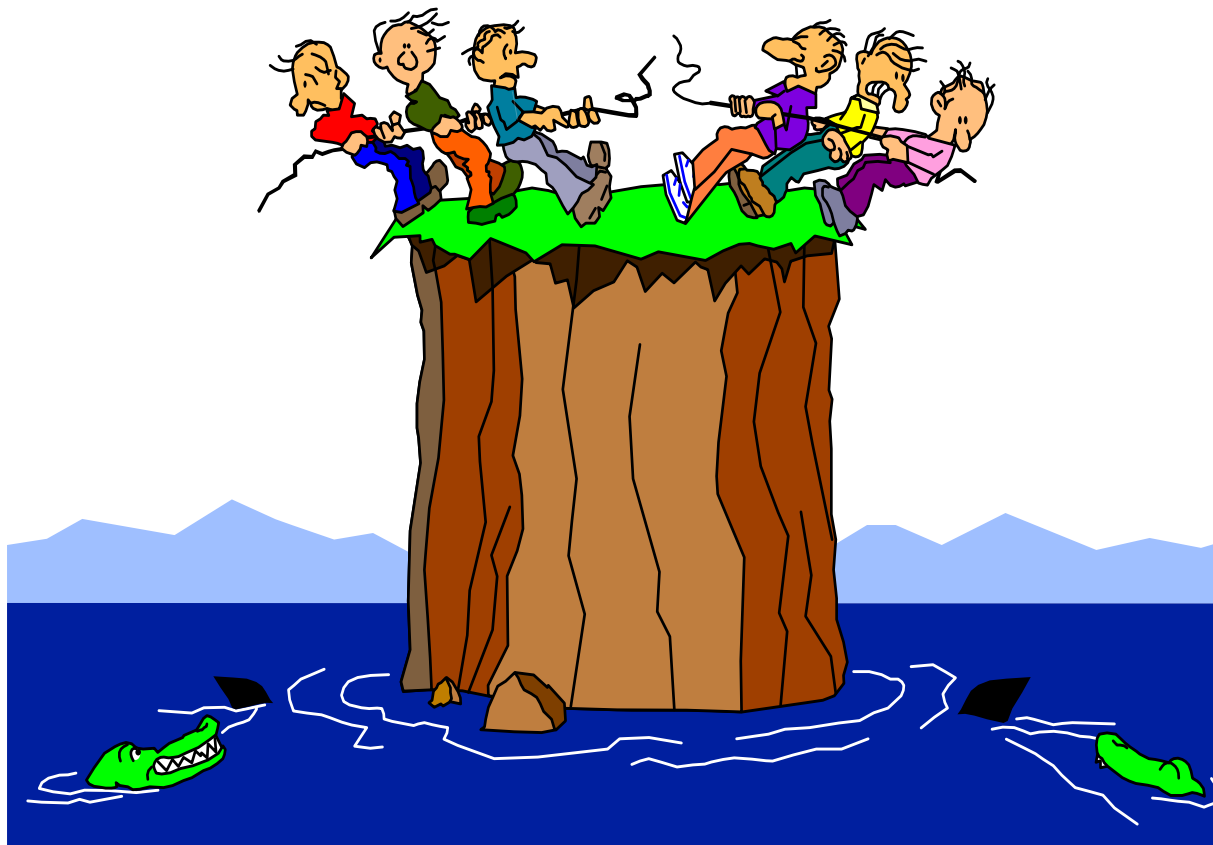
Povećava kvalitet odluka

Ujednačava moć

Povećava koheziju tima



Timski rad postaje navika



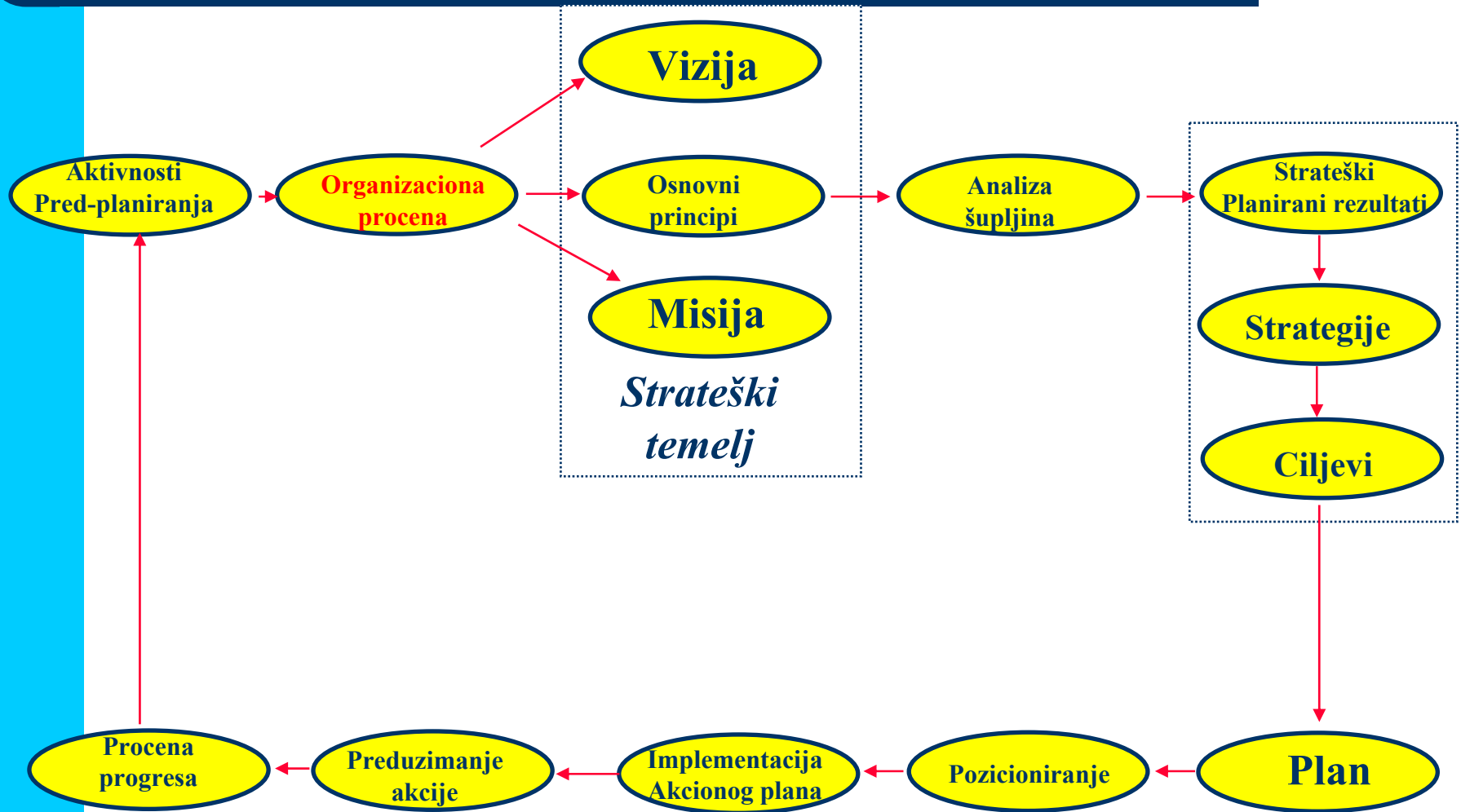


Strateško planiranje (izlazi)

- Izgradnja tima među top liderima organizacije
- Organizaciono centriranje
- Proboj barijera
- Konsenzus liderstva
- Fokus na budućnost
- Izveštaj o povratnim informacijama (procena)
- Plan koji prikazuje viziju, misiju, osnovne principe, planirane rezultate, strategije i ciljeve



Model strateškog planiranja



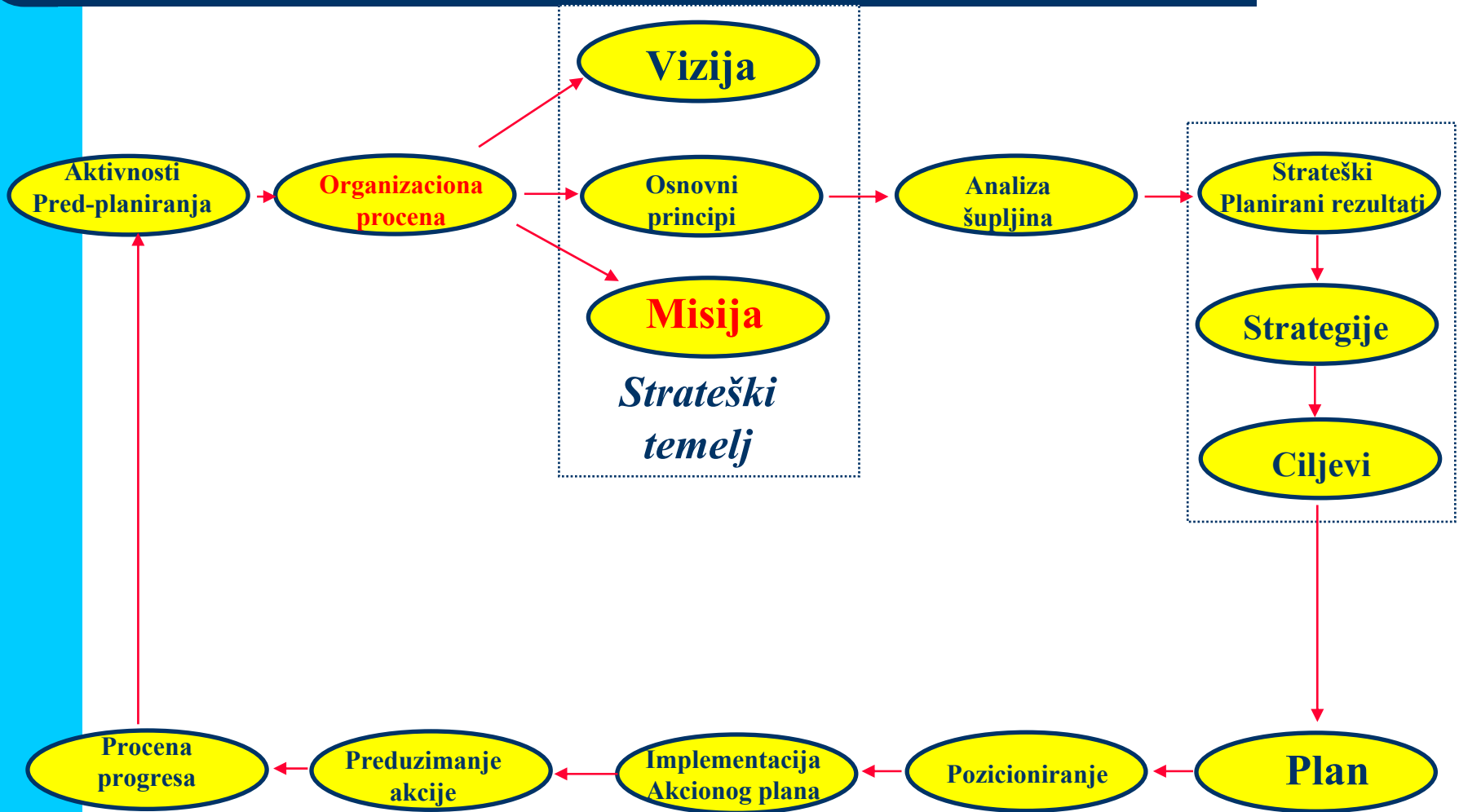


Organizaciona procena

Sistematski metod koji uključuje sakupljanje, analizu i interpretaciju podataka koji se koriste da se odredi stanje ili uslovi nečega.



Model strateškog planiranja





Misija

Trajni iskaz svrhe koja opisuje šta radi organizacije, za koga radi i kako to radi.



Elementi misije

Šta radite (proizvodi / usluge) ?

Za koga radite (kupci) ?

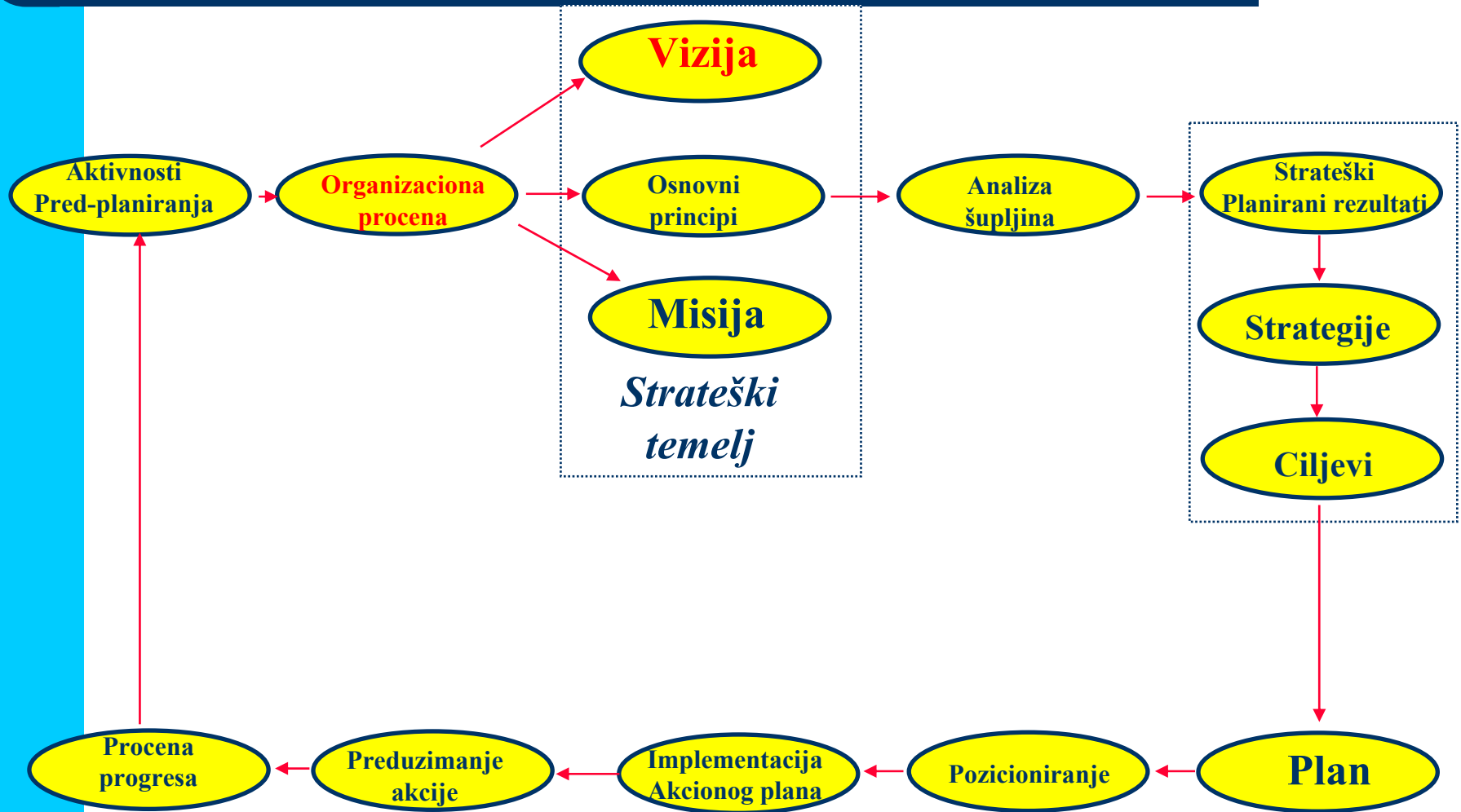
Kako radite (proces) ?

2. MISIJA

Misija definiše svrhu postojanja organizacije. Misija govori o tome »šta radite«, »za koga radite« i »kako radite«. Misija ima ulogu da iskaže svrhu postojanja organizacije koja je esencijalna za implementaciju kvaliteta. Misija predstavlja polaznu tačku za aktivnosti vezane za menadžment procesima i strateško planiranje.



Model strateškog planiranja



Vizija



Idealizovani pogled o tome gde organizacija želi da bude ili kako da izgleda u budućnosti.



Vizija

Šta organizacija želi da bude?

Budući proizvodi i koncepti?

Buduća tržišta ?

1. VIZIJA

Vizija definiše gde želi da bude organizacija posle deset ili dvadeset godina. Ona daje odgovore na pitanja: Šta organizacija želi da bude? Koji su to budući proizvodi? Koja su buduća tržišta? Kako zadovoljiti zahteve interesnih grupa? Koja je uloga top menadžera u definisanju vizije organizacije?



Vizizija bez akcije = San

*Akcija bez vizije = Prolaženje
vremena*

*Vizija sa akcijom = Promena
sveta*

Joel Barker, 1990



“Najbolji način da imate dobru ideju je da imate mnogo ideja.”

- Linus Pauling, 1958

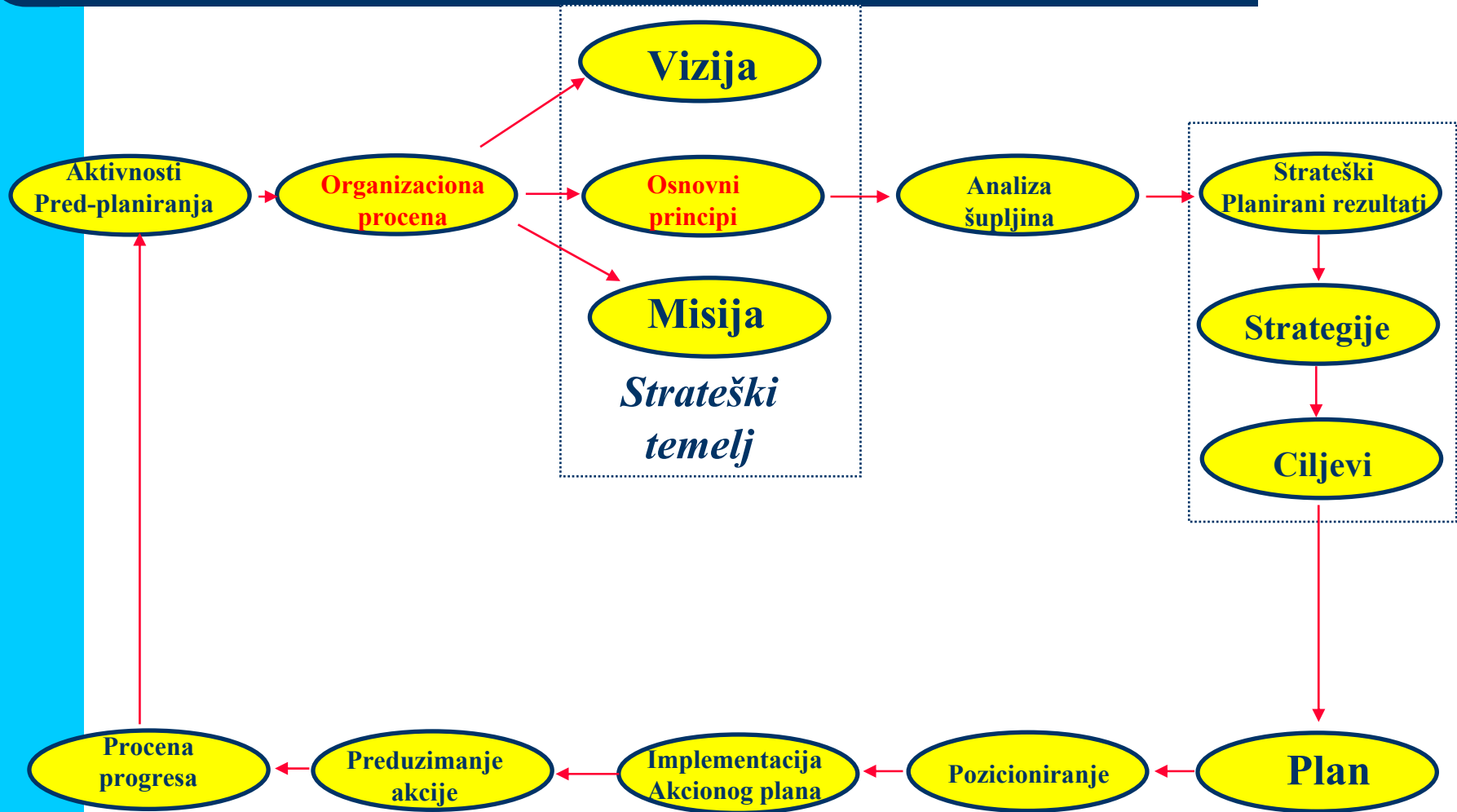


Mislite o velikoj slici

*Ne dozvolite da kratkoročna hitnost
pobedi dugoročnu važnost.*



Model strateškog planiranja





Osnovni principi

Vrednosti i filozofija organizacije koja je vodič za ponašanje njenih članova.



Vrednost

Vrednost je osnova verovanja o tome šta je “dobro” ili šta “treba da bude”, što služi kao direktiva za donošenje odluke i akcije.

Source: Raths, Harmin, and Simon, 1966



Razmatranje vrednosti

Vrednosti:

- Utiču na ponašanja i određivanje organizacionih normi.
- Utiču na implementaciju i primenu bilo kog procesa planiranja.
- Obezbeđuju standarde koji utiču na ljude pri izboru akcije.
- Važni determinatori odluka (konflikti dve dobre stvari)
- Obezbeđuju priliku za identifikovanje raskoraka između onoga što ljudi žele da bude njihova organizacija i šta jeste.

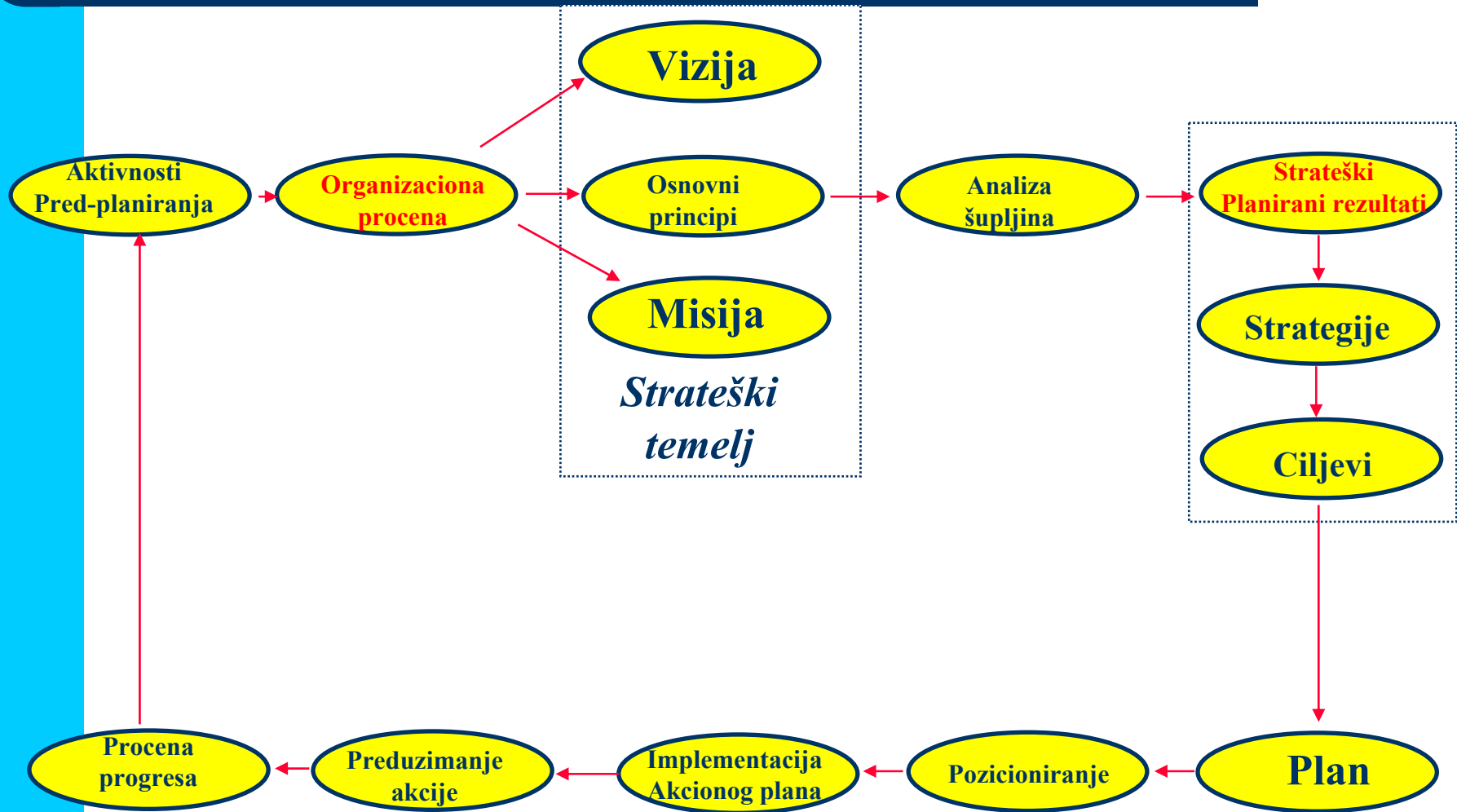
Principi Total Quality Leadership



- Fokus na kupca
- Biti obuzet kvalitetom
- Podeljena svrha
- Timski rad
- Organizovati rad
- Proces pod kontrolom, ne kontrolisanje ljudi
- Kontinualno poboljšanje sistema
- Kontinuirano obrazovanje i obuka



Model strateškog planiranja





Strateško planirani rezultat

Dugoročne ciljne performanse konzistentne sa misijom organizacije, koje obično zahtevaju suštinsku privrženost resursa i ostvarenje srednjeročnih i kratkoročnih planova koji ih podržavaju.



Strategija

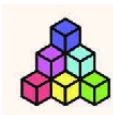
Plan ili drugi načini za postizanje strateškog planiranog rezultata.



Cilj

**Specifična, merljiva,
srednjoročna ili kratkoročna
ciljna performansa neophodna za
postizanje planiranih rezultata.**

- **Metrike**



Strateški
planirani
rezultat #1

Strategija
1.1

Cilj

1.1.1

1.1.2

1.1.3

Strategija
1.2

Cilj

1.2.1

1.2.2

1.2.3

1.2.4

Strategija
1.3

Cilj

1.3.1

1.3.2

1.3.3

1.3.4

1.3.5



Predloženi proces

- Definirati planirani rezultat
Odrediti moguće strategije korišćenjem Brainstorming
 - Diskutovati i odrediti prioritet za strategije
 - Izabrati strategije
 - Uraditi realnu proveru planiranog rezultata (potrebno i dovoljno?)
- Odrediti moguće ciljeve korišćenjem Brainstorming
 - Diskutovati, odrediti prioritet i izabrati
 - Razviti specifične korake akcije
 - Odlučiti ko je odgovoran
 - Uraditi realnu proveru (potrebno i dovoljno?)

VALIDIRAJTE



Validacija

- Da li ovi ciljevi jasno definišu kako, ko i kada?
- Da li je svaki cilj jasan?
- Kako znate kada ste ostvarili ovaj cilj?
- Da li je merljiv?
- Koji su ključni indikatori uspeha?
- Da li cilj ostaje samostalan kao specifična akcija ili zahteva “zadatke” i “elemente” za podršku. Da li je potrebna dalja definicija cilja?



Validacija (nastavak)

- Da li je podesan sekvencijalan prilaz?
- Da li neke akcije imaju prioritet nad drugim?
- Da li nešto mora da se desi kao preduslov za drugo?
- Da li se određeni datum završetka poklapa sa željenim sekvencama.
- Koja stavka će nam dati najveći povraćaj investicije?
- Da li postoje bilo koje akcije koje treba da se koordiniraju sa drugim grupama pre finaliziranja nacrta plana?
- Da li su svi ciljevi, zadaci i elementi pridruženi članu tima ili nekome koji može da govori o tome?



KRAJ – HVALA
Pitanja?