



softconsulting

# Strateško odlučivanje – proaktivan pristup

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.  
Konsultant za poslovni razvoj

## Definicija pojmova

- Strateške odluke za predmet obrade i odlučivanja imaju ključni proces koji se tiče odnosnog subjekta koji donosi odluku.
- Strateško odlučivanje se svodi na lociranje strateškog procesa, izvršenje kvalitetne analize i preispitivanje svih mogućnosti, a zatim je potrebno izabrati optimalnu varijantu tj. učiniti ne samo najracionalniji izbor, već i osigurati da se taj izbor - odluka i realizuje.
  - Ne samo da se odluka donosi, nego se ona stalno i odlučno realizuje. **To je bitna karakteristika strateške odluke: ona ne prestaje samim činom donošenja, već tek krajnjom realizacijom.**
- Strateške odluke, bez obzira koliko je teško bilo njihovo donošenje i koliko im je realizacija bila teška, donose i sprovode: najuporniji, najodlučniji i najfokusiraniji menadžeri.

# Strateško odlučivanje - proaktivan pristup



- Strateško odlučivanje obuhvata: strateško razmišljanje, oblikovanje strategije i stratešku promjenu.
- **Strateško razmišljanje** zavisi od snaga i ograničenja ljudskog uma, a odražava se kroz kongitivne:
  - Aktivnosti - predstavljaju mentalne zadatke kojima se povećava znanje donosi aca odluka
  - Sposobnosti - predstavljaju stepen do kojeg je ljudski mozak ograničen npr. trenutna znanja
  - Mape - predstavljaju pojednostavljene modele funkcionisanja svijeta.
- **Oblikovanja poslovne strategije** pretpostavlja visok stepen suptilnog i kreativnog promišljanja u iznalaženju i oblikovanju načina organizacijskog ponašanja.
- **Strateška promjena** podrazumijeva donošenje strateških odluka koje će imati dugoročne posljedice na organizaciju i koje proizvode kulturološke i kognitivne promjene u organizaciji.

## Racionalno donošenje strateških odluka

- Predviđanje promjene okoline
- Identifikacija ciljeva
- Utvrđivanje organizacijskih mogućnosti
- Razvoj mogućih strategija
- Evaluacija opcija
- Odabir najbolje opcije
- Implementacija opcije

## Strateško mišljenje

- Strateško mišljenje uključuje tri aktivnosti:
  - **Davanje smisla informacijama** uključuje mišljenje o promjenama u tehnologiji, ekonomiji, tržištu, politici, pravu, etici i društvu, te kritičku reviziju strateških sposobnosti organizacije .
    - **Koraci su:** analiza onoga što se mijenja, provedba revizije i refleksija o onome što se zna.
  - **Oblikovanje ideja** uključuje mišljenje o budućnosti: prognoziranje, predviđanje, imaginaciju i vizualizaciju mišljenja, kao i kritičku evaluaciju .
    - **Koraci su:** predviđanje gdje idemo, odlučivanje gdje bi trebali ići i vođenje računa o prazninama.
  - **Planiranje akcije** uključuje kreativno mišljenje o mogućim akcijama koje mogu biti poduzete kroz: vještinu razgovora za primjenu socijalne promjene i proizvodnju modela strateškog procesa upravljanja.
    - **Koraci su:** kreiranje više opcija, provjeriti njihov smisao i odlučiti kako ih primijeniti.

## Klasifikacija modela odlučivanja

- Modeli odlučivanja mogu se klasificirati po raznim kriterijima od kojih je najznačajnija podjela po:
  - **Cilju upravljanja na:**
    - prediktivni modeli
    - modeli evaluacije
    - modeli optimizacije
  - **Uvjetima (okolnostima) odlučivanja na:**
    - modeli odlučivanja u uvjetima sigurnosti
    - modeli odlučivanja u uvjetima rizika
    - modeli odlučivanja u uvjetima nesigurnosti.

# Tehnike strateškog odlučivanja



softconsulting

- Tehnike strateške analize su multidisciplinarna kombinacija znanstvenih i neznanstvenih procesa kojima pojedinac interpretira podatke da bi došao do određenih spoznaja - pomažu menadžerima pri donošenju efektivnih i efikasnih odluka.
  - **Tehnike strateške analize:** industrijska analiza, analiza strateških grupa, analiza lanca vrijednosti i SWOT analiza.
  - **Tehnike analize konkurenata i kupaca:** analiza slijepih tačaka, analiza konkurenata, segmentacija kupaca, analiza vrijednosti za kupce, funkcijske sposobnosti i analiza resursa.
  - **Tehnike analize okoline:** analiza makrookoline (PEST), analiza interesno-utjecajnih grupa i analiza scenarija.
  - **Tehnike analiza napretka:** analiza krivulje iskustva, analiza vektora rasta i analiza životnog ciklusa preduzeća.
  - **Tehnike finansijske analize:** analiza finansijskih izvještaja i analiza održive stope rasta.

## Pogreške u strateškom odlučivanju

- Pogreške u strateškom odlučivanju mogu nastati iz:
  - **Kognitivnih predrasuda** koje utiču na način prikupljanja i obrade informacije:
    - Preoptimističnost i gubitak straha imaju među kognitivnim izobličenjima najveći utjecaj na strateško donošenje odluka - ljudi imaju tendenciju prevelikog optimizma i sigurnosti kada procjenjuju vjerojatnost pozitivnog ishoda i takav optimizam može biti opasan kod donošenja strateških odluka, jer stvara nerealne procjene i dovodi do podcjenjivanja situacija.
  - **Interakcija u organizacijskom okruženju** gdje odlučivanje može nositi snažnu oznaku vlastitog interesa:
    - Strateške odluke se donose na temelju menadžerske interakcije, gdje se “prirodno” javljaju i sukobi interesa odnosno sukobi između menadžera i vlasnika preduzeća - tri su uvjeta za to: neusklađenost vremenskih horizonata između pojedinaca i organizacije, različite sklonosti riziku sa strane pojedinca i organizacije, kada “podređeni” zaposlenici znaju mnogo više o nekom poslovnom aspektu od nadređenih menadžera.



## Delfi metoda i strateško odlučivanje

- Primjenom ove metode izbjegava se direktna diskusija i konfrontacija ljudi i mišljenja, a koji “klasični” načini dobivanja zajedničkog predviđanja grupe eksperata na otvorenom sastanku čine neobjektivnim.
- Prednost Delfi metode je što se zajednička prognoza dobija organizovanim i sistematskim usaglašavanjem pojedinačnih prognoza i što je pored kvalitativnih, moguće dobiti i kvantitativne pokazatelje prognoziranog fenomena.
  - Osnovne prednosti Delfi metode su: brzo postizanje koncenzusa, panel mogu činiti eksperti iz različitih oblasti/teritorija, mogućnost pokrivanja širokog spektra ekspertiza, Isključivanje tzv. “grupnog mišljenja”, predviđanje specifičnih – jednodimenzionalnih pitanja.
- Delfi panel može uključiti stručnjake za marketing, prodaju, finansije, HRM, IT i druge bitne procese za koje se donosi strateška odluka.

## Zaključak



“Ko ne zna kako se suočiti sa budućnošću, ovisiti će o nesigurnostima te iste budućnosti.”

Seneka

## Izvor

- <http://www.tezaantiteza.net/2011/09/strateske-odluke.html>
- <http://www.ebizmags.com/strateske-odluke-izoblicenja-i-varke/>
- <http://www.maturskiradovi.net/ba/citaonica/delfi-metod-stratesko-odlucivanje>
- <http://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/104-5dc511b96a049eaa78870669b121066f.pdf>
- <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2013/01/stratesko%20odlucivanje%20proaktivan%20pristup%20i%20vizija.pdf>

# Hvala na ukazanom povjerenju !

► Kontakt:

- [lejla.softic@savjetnik.ba](mailto:lejla.softic@savjetnik.ba)
- 061/897-262
- [www.savjetnik.ba](http://www.savjetnik.ba)