

# qlife



ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

## Strateško promišljanje



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 2 / Vol. IV / Ljeto 2012.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

25  
YEARS

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vođenja

business.hr

**Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Alan Žepec (AoEC), Amir Šibić (Business.hr), Danica Purg (IEDC), Daniela Miljan (AoEC), Manuela Šola Oršić (Abrakadabra integrirane komunikacije), Marko Lučić (Quantum21.net), Sanja Guć (Business.hr) / **Uredivački odbor:** Ivan Mliljan (Aspiria), Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Plamenko Cvitić (Business.hr) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Inceatus, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Quantum21.net), Goran Ružić (Business.hr) / **Eventi:** Nina Šarčević (IEDC)  
**Prodaja:** Željko Jukić (Business.hr) qLife@business.hr +385.1.8892.555

Partneri:

Emerald Management First

JOSSEY-BASS™  
An Imprint of WILEY

PEGASUS  
COMMUNICATIONS

SoL  
society for  
organizational learning

WORLD BUSINESS ACADEMY  
*Taking responsibility for the whole*

Rijeka, Lipanj 2012.



9

Tema broja: Strateško promišljanje

**Marko Lučić**

13

Vodič za strateško promišljanje

**George Tovstiga**

*Definiranje ispravne strategije* neosporno je najvažniji izazov svakog lidera i menadžera. Strategijom pokušavamo odgovoriti na ključna pitanja *zašto, gdje i kako* konkurirati u kompleksnom okruženju, raspoložujući pritom tek nepotpunim i nesigurnim informacijama.

35

Tri postulata strateškog promišljanja

**Paul Swiercz**

Autor u tekstu iznosi tri osnovne lekcije, svojevrsna *postulata*, do kojih je došao podučavajući i prakticirajući strategiju kao jedan od pionira discipline *Strateško promišljanje* u biznisu.

43

Kako učiti strateški promišljati?

**Julia Sloan**

Tijekom povijesti koncept strategije uobičajeno se povezivao s "posebnim pojedincima" urođenih strateških sposobnosti. Situacija se posljednjih godina donekle promijenila kada smo shvatili da ljude ipak možemo *naučiti* strateški promišljati.

55

DS projekt: strateški zaokret u *Citroënu*

Intervju sa Cedricom du Chenom

**Marko Lučić**

Nezadovoljni "uspavanošću" kompanije s kraja devedesetih, lideri i menadžeri *Citroëna* zaključili su kako se iznova moraju otvoriti slavnoj prošlosti i revitalizirati brend koji je oduvijek bio simbolom kreativnosti opredmećene u inovativnim proizvodima. Strateškim zaokretom u vidu iznimno uspješne *DS linije* vratili su se tamo gdje im je i mjesto: uskoj grupi premium proizvođača.

69

Intervju s Henryjem Mintzbergom

**Miha Jenko**

Henry Mintzberg, jedan od najuglednijih svjetskih mislilaca na području znanosti i umjetnosti liderstva i menadžmenta, oštar kritičar tradicionalne poslovne prakse i prestižnih poslovnih škola koje po njegovom mišljenju "proizvode samoljubive MBA diplomante bez praktičnog iskustava i dodira s realnošću", progovara o recentnim kretanjima u svjetskom gospodarstvu.

83

Konkurentnost u svijetu nakon 2011.

**Stephane Garelli**

U tekstu se navode spoznaje i promišljanja autora, iznesene na tradicionalnom Predsjedničkom forumu IEDC – *Bled School of Management*, i ukazuje na ključne promjene u post-recesijskom svijetu biznisa.

99

Metoda dizajna

**J. Liedtka, T. Ogilvie**

Metoda dizajna (eng. *design thinking*) posebni je strukturirani pristup koji podupire transformaciju apstraktnih ideja u konkretnu praksu, čime na velika vrata ulazi u svijet biznisa potpomažući svakodnevna nastojanja lidera i menadžera.

119

Strategija na hrvatski način

**Lara Jelenc**

Istraživanje provedeno na području Hrvatske, na uzorku 127 strateških menadžera velikih poduzeća, pokazalo je da možemo statistički izdvojiti tri različita *arhetipa* strateškog promišljanja.



Tornado

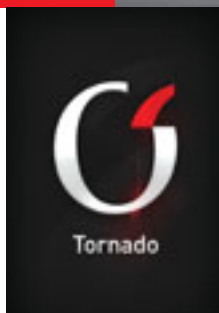
U Hrvatskoj dostupna prva usluga koja spaja fiksnu i mobilnu telefoniju

# TORNADO POMICHE GRANICE KOMUNIKACIJE

Zovi bezbrižno, zovi Tornado!



Tvrtka Optima Telekom nedavno je predstavila inovativnu uslugu Tornado kojom pomiče granicu između fiksne i mobilne telefonije te uvodi Optimu u mobilni svijet telefonije. Radi se o prvoj takvoj usluzi u Hrvatskoj kojom Optima Telekom širi granice telekomunikacijskih postignuća ne samo u Hrvatskoj, nego i u regiji.



Tornado je usluga koja se zasniva na integraciji Wi-Fi ili 3G mreže i mobilnog uređaja - smartfona s predinstaliranim iOS ili Android operativnim sustavima. Tornado omogućuje razgovore s korisnicima u fiksnim i mobilnim mrežama širom svijeta po iznimno niskim cijenama, odnosno cijenama prema tarifnom modelu Optima Telekoma. Tako, naprimjer, minuta razgovora prema brojevima u međunarodnim mobilnim ili fiksnim mrežama korisnike Tornado stoji tek 0,74 kn s PDV-om (uz uspostavu poziva od 7,5 lipa), koliko stoji i minuta razgovora s pokretnim

Tornado bi, ciljajući na razne korisničke skupine, poseban odjek mogao imati među hrvatskim građanima koji zbog poslovnih ili osobnih razloga duže vrijeme borave u inozemstvu te imaju potrebu za intenzivnom komunikacijom s kolegama ili bliskim osobama u domovini. Brojni hrvatski pomorci, studenti, znanstvenici i drugi stručnjaci na privremenom radu sada mogu komunicirati sa svojim obiteljima češće i

po puno manjoj cijeni poziva, ne oviseći o posebnim i skupim tehničkim preduvjetima (satelitska komunikacija i slično). Potreban im je samo bežični pristup internetu, a takvi punktovi su u svijetu sve češća pojava i civilizacijski standard, bilo da je riječ o hotelu, trgu ili brodu s modernim komunikacijskim sustavom.

Uslugom Tornado Optima otvara novo poglavlje u hrvatskom telekomunikacijskom prostoru, a korisnicima se omogućuje da putem VoIP tehnologije ostvare povoljne telefonske razgovore koji kvalitetom ne odudaraju od onih u standardnoj mreži.

Optima Telekom, drugi po veličini operator fiksne telefonije u Hrvatskoj, ove godine obilježava sedam godina od uključanja prvog korisnika u telekomunikacijsku mrežu tvrtke. Tim činom Optima Telekom ušao je u povijest hrvatskog telekomunikacijskog tržišta kao prva tvrtka koja je građanima i poslovnim subjektima pružila mogućnost odabira telekom operatora te ponudila funkcionalna komunikacijska rješenja po prihvatljivim uvjetima. Telekomunikacijska rješenja Optima Telekoma temelje se na najsuvremenijoj IP tehnologiji koja osigurava učinkovitu umreženost uz dominirajuće prednosti širokopoljnih DSL i optičkih veza. Tehnička infrastruktura i usluge tvrtke dostupne su u više od 100 hrvatskih gradova, a njihove usluge u ovom trenutku koristi preko 280.000 korisnika. S ciljem pružanja potpune i kvalitetne podrške svojim korisnicima Optima Telekom danas djeluje kroz urede u Zagrebu, Rijeci, Splitu, Osijeku, Varaždinu, Zadru, Dubrovniku, Puli, Sisku i Bujama.

mrežama u Hrvatskoj. Preduvjet za korištenje usluge Tornado je smartfon s iOS ili Android operativnim sustavom te usluga širokopoljnog pristupa internetu fiksnoga ili mobilnog operatora. Za cijenu mjesečne naknade korisnik dobiva vlastiti 074/xxx xxx broj, aplikaciju Tornado VoIP i pripadajući tarifni model Optima Telekoma. Cijena mjesečne naknade kreće se od 25,00 do 61,25 kn, ovisno o količini 074 brojeva koje je korisnik ugovorio. Jedan korisnik pod jednim ugovorom može aktivirati i administrirati do četiri 074 broja. Unutar grupe od više brojeva korisnici mogu razgovarati besplatno te ostvariti povoljnije razgovore prema vlastitom fiksnom broju, ostalim mobilnim te međunarodnim mrežama. Za kvalitetno funkcioniranje ove usluge, Optima Telekom je razvio vlastitu aplikaciju koja je potpuno integrirana u sustave Optima Telekoma, čime je korisnicima zajamčena sigurnost korištenja i podrške. Komunikacija Tornadom maksimalno je sigurna budući se za vezu koriste secure serveri i TLS tehnologija pa se pozivi do pozivatelja ne mogu neovlašteno presretati ili blokirati. Usluga Tornado i dalje će se razvijati te uskoro očekujemo mogućnost videocalla, instant messaginga i signalizaciju prisutnosti korisnika na mreži. Zbog korištenja posebnih codeca aplikacija se može koristiti i na standardnim brzinama za prijenos podataka kod mobilnih operatera, pa za uspostavu kvalitetnog razgovora nije nužna brza Wi-Fi veza.

Hrvatski pomorci razgovarat će sa članovima svoje obitelji po puno manjoj cijeni poziva neovisno o posebnim i skupim tehničkim preduvjetima. Potreban im je samo bežični pristup internetu, a takvi punktovi su u svijetu sve češća pojava i civilizacijski standard, bilo da je riječ o hotelu, trgu ili brodu s modernim komunikacijskim sustavom.

Usluga Tornado se može ugovarati na svim prodajnim mjestima Optima Telekoma, a Android i iOS aplikacije moći će se skinuti s međunarodnih servisa kroz tjedan dana čim se završe započeti procesi registracije.

# HIBRID & DIZEL

## ZAKORAČITE U NOVO DOBA



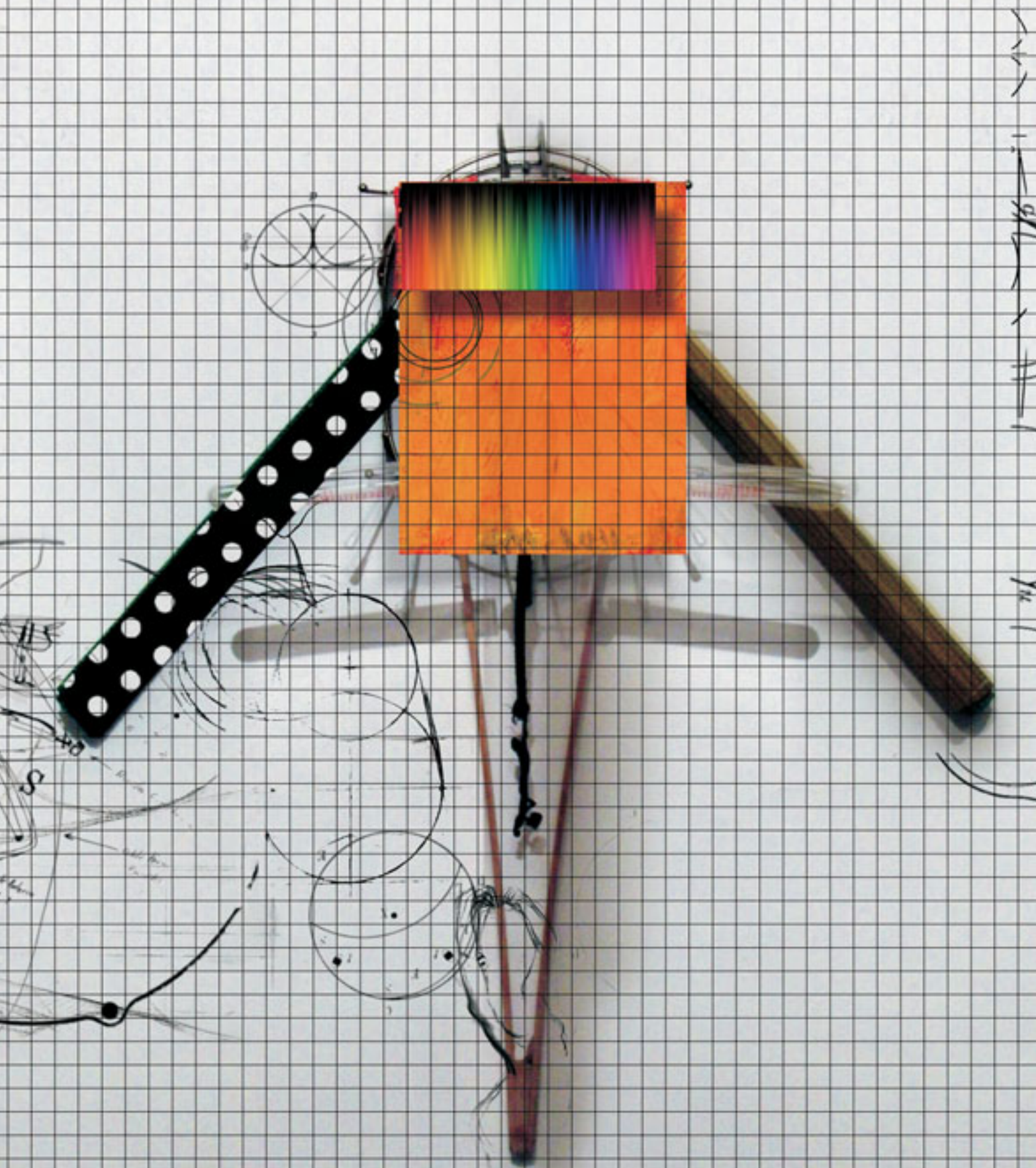
### CITROËN DS5 HYBRID4

Izvanrednih linija, iznimnih tehnoloških performansi i rijetko viđene elegancije, CITROËN DS5 je stvoren da pomakne granice automobilske iskustva. Potvrda njegove izvanredne tehnologije je Full Hybrid Dizel tehnologija od 200 KS, pogon na četiri kotača i emisija od samo 99 g CO<sub>2</sub>/km. S CITROËNOM DS5 otkrijte novo doba.

Mješovita potrošnja (norme CEE 99-100) i CITROËN DS5 Hybrid4 Airdream emisija CO<sub>2</sub>: od 3,8 do 4,1 l/100 km i emisija od 99 do 107 g/km.







Uvodnik

# Strateško promišljanje

Marko Lučić

Pojam *strategija*, unatoč tome što se (pre)često koristi, nije baš jasno definiran. Budući da potječe od riječi *strategos* kojom su drevni Grci nazivali vrhovne suce, poglavare i vojskovođe zadužene za mudro korištenje ljudskih, gospodarskih i vojnih potencijala nacije, pojam *strategija* kroz povijest se koristio za opisivanje organiziranog, svrhovitog i zajedničkog djelovanja grupe, okrenutog stvaranju društvenog i ekonomskog blagostanja. Suštinu *strategije* pronalazimo u želji za pobjeđivanjem, traganju za elementima jedinstvenosti, izgradnji strukture koja će nas dovesti do pobjede, odabiru pravog trenutka, definiranju svrhovitosti i cilja, ujedinjenju divergentnih intencija i optimalnoj alokaciji ograničenih resursa. Od *stratega* odnosno pojedinaca zaduženih da *strateški promišljaju* zahtijeva se stoga svjesni odabir niza različitih aktivnosti i njihova implementacija u točno određenom trenutku vremena, radi isporuke jedinstvenog skupa vrijednosti ciljanim "korisnicima".

Ako nam je nešto osobito važno, odmah mu nadjenemo pridjev *strateški* (plan, cilj, razvoj, program, dokument ili nešto treće) čime smo *strategiju* učinili profanim pojmom negativnih konotacija koji uobičajeno poistovjećujemo s "planom bez pokrića". S druge strane, *definiranje ispravne strategije* neosporno je najvažniji zadatak i izazov lidera i menadžera. Upravo radi toga - kao umijeće i posebna disciplina - *strategija* ne prestaje izazivati brojne polemike, nesporazume i prepirke u sustavima i organizacijama širom svijeta.

Korijene prevladavajućeg poimanja *strategije*, koji su utjecali da na nju gledamo kao

na instrumentalni "problem" koji se "rješava" rigoroznom primjenom znanstvenih i tehničkih metoda, pronalazimo na prijelazu 19. u 20. stoljeće, u razdoblju druge industrijske revolucije – procvata znanosti, tehnologije i novog optimizma - kada se posebno zagovarao svjetonazor *tehničke racionalnosti*. Sredinom 20. stoljeća u radovima uglednih znanstvenika Philipa Selznicka (University of California, Berkeley), Alfreda Chandlera (MIT) i Igora Ansoffa (Alliant International University) osmišljen je potom poseban pristup nazvan *strateško planiranje* koji se u institucijama i organizacijama širom svijeta, u gotovo neizmijenjenom obliku, održao sve do danas.

Radi se zapravo o dobro poznatom procesu kada se grupa mudrih ljudi okupi radi analiziranja dostupnih podataka nakon čega odlučuju o tome *zašto, gdje i kako* konkurirati, *kako biti drukčiji* te *kako drukčije funkcionirati* odgovarajući na prilike i prijetnje okruženja. Opisani pristup - na koji često nailazimo i u Hrvatskoj - usavršen je u laboratorijima velikih savjetničkih tvrtki, a posebice u kompaniji *Boston Consulting Group* čiji je osnivač Bruce Henderson do smrti zagovarao pristup po kojem se "...strategija mora temeljiti na logici i racionalnoj analizi, a iskustvo i intuiciju treba odbaciti".

No, s pojavom kontinuiranih, brzih i opsežnih promjena poslovnog okruženja vrijednost procesa *strateškog planiranja* sve se više propituje jer praksa pokazuje kako puko analitičko analiziranje podataka, koji su uvijek više ili manje manjkavi i nepotpuni, ne dovodi do kvalitetnih strategija. Mintzberg je naime oduvijek bio u pravu. Istinski uspješne strategije ne mogu se "planirati" jer nepredvidivo "izviru" negdje iz sustava. Zatražiti od planera izradu kvalitetne strategije isto je kao tražiti zidara da napravi Michelangelovu skulpturu.

Iskustvo nam dakle govori kako tradicionalni procesi, unatoč razrađenim ritualima, sami po sebi rijetko kada rezultiraju kvalitetnim strategijama. Iako nam pojedini kri-

teriji i pokazatelji pomažu *ex ante* procijeniti kvalitetu, prava ocjena strategije moguća je isključivo *ex post*.

Navedeno osvještava "malu tajnu" strateške industrije sazdane od lidera, menadžera, ekonomskih instituta i fakulteta, poslovnih škola i savjetničkih tvrtki: činjenicu kako robusna i konkretna teorija generiranja uspješnih strategija, a o praksi da i ne govorimo, jednostavno ne postoji. Odakle one dolaze? Kako nastaju? Zašto nastaju? Kako ih poduprijeti? Odgovore na ova suštinska pitanja nitko ne zna!

Pristup *strateškog promišljanja* o kojem pišemo u novom broju *qLifea* također ne dostavlja konačne odgovore. No, vraćajući se *pojedincu*, njegovim snovima, težnjama, strastima, osjećajima i spoznajama jasno upozorava kako je krajnje vrijeme da u kontekstu strategije napustimo opsjednutost analizom i shvatimo da su brojčani nalazi tek puke aproksimacije, doduše iskoristive, ali samo onda ako ih prihvatimo onakvima kakve one jesu, pojednostavljenim slikama realnosti, a ne čvrstim i rigidnim "zakonima". Krajnje je vrijeme da odbacimo ideju kako je strategija rezervirana za "one na vrhu" i u proces *intenzivnog dijaloga i konfrontacije* o strateškim pitanjima uključimo što je moguće više ljudi. Jer, samo ćemo tako na vrijeme osvijestiti od kuda i kroz koga one "izviru".



**Marko Lučić**, *Quantum21.net* i *qLife*  
urednik i član uprave

# DON'T LEARN FROM YOUR MISTAKES, BUT FROM EXPERIENCE OF THE BEST.

*Radje učite na iskustvu uspešnih nego na vlastitim pogreškama.*

*\*Obrazovni program održava se na engleskom jeziku.*

## Međunarodni studij Executive MBA

Pozivamo vas da nam se pridružite na međunarodno prizatom jednogodišnjem ili dvogodišnjem poslijediplomskom Executive MBA ili trogodišnjem Presidents' MBA studiju, kako bi usavršili poslovne vještine i proširili poslovnu i životnu perspektivu. Inovativnim pristupom podučavanju prenosimo najsuvremenija svjetska znanja i vještine menadžmenta koje već sutra možete primijeniti u praksi. Sva tri programa raspoređena su na više modula na kojima učite od uglednih svjetskih predavača i uspješnih lidera i pripremate se na zahtjevne sadašnje i buduće izazove.

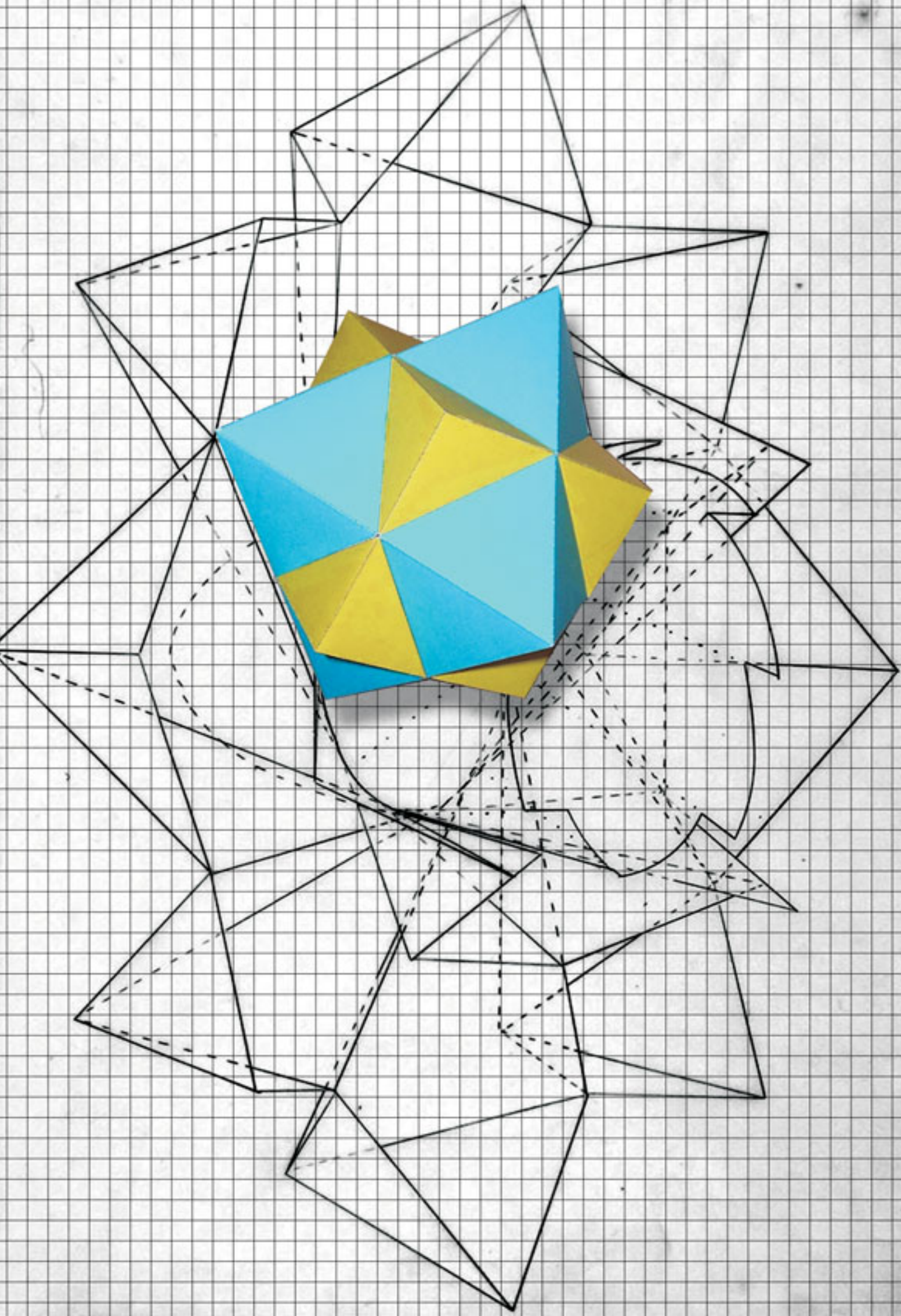
Za više informacija posjetite web stranicu [www.iedc.si/mba](http://www.iedc.si/mba)



**BOLOGNA MASTER ACCREDITED**  
BY SLOVENIA'S MINISTRY OF HIGHER EDUCATION  
SCIENCE AND TECHNOLOGY (120 ECTS)



*A School with a View*



# Vodič za strateško promišljanje

George Tovstiga

Strategija kao disciplina izvor je brojnih nesporazuma i prepirki u organizacijama širom svijeta. Čini se kako je čovjek, još od pradavnih vremena, strategiju povezivao s mističnim i ezoteričnim ritualima rezerviranim za uski krug odabranih i prosvijetljenih pojedinaca. U antičko doba Grci su pohodili proročicu Sibilu u Delfima kako bi se s njome posavjetovali prije polaska u bitku. Mnogi lideri i menadžeri slično se i danas ponašaju, pohodeći svoje *proroke* u formi nepreglednih hrpa suštinski besmislenih podataka naguranih u razne tablice i izvještaje MIS-a (eng. *Management Information Systems*, op. prev.). Mnogi od njih utjehu i osjećaj olakšanja pronalaze u brojkama, zaboravljajući pritom da se time ne razlikuju od drevnih Grka koji su pomno osluškivali poruke Sibile iz Delfija.

No, strategiju ne bi trebalo ovijati mistikom budući da kvalitetnu strategiju određuju jasna obilježja: *jasnoća promišljanja* i *balans spoznaja* koje se podjednako temelje na *intuiciji* i *racionalnoj analizi* – u kontekstu nepotpunih informacija i kompleksnih okolnosti. Za strategiju je još bitno ustvrditi kako se ona provodi u *društvenom kontekstu*, u organizaciji i njenom konkurentnom okružju, dakle, moramo to priznati, u vrlo neizvjesnom kontekstu koji prkosi racionalnoj analizi. S

time u svezi je Andrew Lo, profesor na MIT *School of Management*, ustvrdio kako fizika kao znanost sa samo tri zakona objašnjava 99% pojava, dok istovremeno 99% zakona menadžmenta u najboljem slučaju pojašnjava tek 3% pojava. Unatoč tome što je kontekst za implementaciju strategije očito neizvjestan i kompleksan, osnovna je svrha ovog teksta pokazati da stvaranje strategije ne mora biti toliko turbulentno. U nastavku se pojašnjava pristup *strateškog promišljanja*

ju u vatru čekajući da napukne te potom, prema mjestu tog napuknuća, određuju mjesto lova.

Čini se kako opisana metoda iznenađujuće dobro funkcionira u rukama Indijanaca. Uzroke tome ne treba tražiti u čudotvorstvu već u pukoj pragmatičnosti: Naskapi cijele dane provode u lovu nakon što im napuknute kosti definiraju usmjerenje. Ne gube vrijeme sjedeći u krugu, u debatama o tome gdje bi se trebali uputiti. Osim toga, u onim rijetkim trenucima kada ništa ne ulove, nemaju se na koga ljutiti. Napuknute kosti irvasa održavaju Indijance u kontinuiranom pokretu, a samom aktivnošću osiguravaju si mnoštvo inovativnih uvida za nove interpretacije.

#### Rezime:

- Kada pristupate novom problemu ili novoj situaciji, nemojte se zamarati propitivanjem o tome kako se s istim postupalo u

prošlosti, u vašoj organizaciji, industriji ili bilo čemu drugome

- naučite se “odučavati” (eng. *unlearning*) odbacivanjem starih pretpostavki i uvođenjem novih ljudi koji nisu povezani s “dobrim starim vremenima”,
- U kontakt s novim idejama dovedite neupućene – *heretike* i *sanjare*, a posebice one oduševljene novim pristupima,
- Izađite iz okvira vlastite industrije – napunite se novim idejama i svježim uvidima; pokušajte naučiti kako su se drugi nosili sa sličnim problemom,
- Podsjećajte ljude koliko je važno *propitivati pretpostavke* – podsjećajte ih na neke “apsurdne” ideje prošlosti koje su danas prihvaćena normala,
- Identificirajte “apsurdne” poteze drugih kompanija,
- Potičite ljude da propituju poslovne modele, praksu i tehnologiju u okruženju,
- Hrabrite i pomažite “borcima” koji nastoje dokazati da je prevladavajuća poslovna praksa u vašoj organizaciji zastarjela i besmislena.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



Translated and reprinted by permission of *John Wiley & Sons* 2010., all rights reserved. This article is an excerpt from the book: *Strategy in Practice: a practitioner's guide to strategic thinking*, by George Tovstiga



**George Tovstiga**, profesor na kolegiju *Strategy and Innovation Management* pri *Henley Business School*. Prije ulaska u svijet akademije dugi niz godina vodio je R&D odjele *Xerox*a (Kanada), *Bayera* (Njemačka) i *ABB*-a (Švicarska). Autor je svjetske uspješnice *Strategy in Practice* objavljene 2010. godine.





## HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK

HBOR je hrvatska razvojna i izvozna banka, potpora ujednačenom i održivom gospodarskom i društvenom razvitku Republike Hrvatske.

### Potičemo:

- ♦ male i srednje poduzetnike
- ♦ izvoznike
- ♦ poljoprivrednike
- ♦ početnike
- ♦ pronalazače
- ♦ velike subjekte
- ♦ korištenje sredstava EU

### Podržavamo ulaganja u:

- ♦ proizvodnju
- ♦ razvoj informacijske tehnologije
- ♦ zaštitu okoliša, energetska učinkovitost i obnovljive izvore energije
- ♦ turizam
- ♦ infrastrukturu

Pridonosimo društvenom i ekonomskom razvitku svih krajeva Republike Hrvatske, čuvajući pritom prirodne ljepote i kulturnu tradiciju.

*20 godina podrške razvitku Hrvatske*





# Tri postulata strateškog promišljanja

Paul M. Swiercz

**P**recizno odrediti začetke onoga što danas nazivamo “Strateško promišljanje u biznisu” (eng. *Strategic Business Thinking*, SBT, op. prev.) veoma je teško. Unatoč tome što strategiju kao disciplinu srećemo još u dalekoj prošlosti, njezino povezivanje s promišljanjem kao kognitivnom vještinom razmjerno je novijeg datuma.

Poznato je kako vještina vođenja ključno utječe na uspješnost organizacije, toliko da kompanije širom svijeta ogromna sredstva investiraju u razne programe razvoja lidera i menadžera. Pojedinci koji “najviše obećavaju” šalju se na specijalizirane obrazovne programe najboljih sveučilišta. Osim toga, mnoge tvrtke osnovale su i svoja, tzv. “korporativna sveučilišta” koja se isključivo bave razvojem budućih lidera. U kontekstu sve većeg prepoznavanja važnosti vještine strateškog promišljanja, 2007. godine uvjerio sam kolege na *Sveučilištu George Washington* da pokrenemo posebni kolegij u okviru MBA programa posvećen isključivo toj vješтини. Od tada se kolegij “Strateško promišljanje u biznisu” kontinuirano predaje. Predstavljen je publici širom svijeta; kao

cjeloviti kolegij i kao skraćena radionica. Trenutno ga nazivamo *Strateško promišljanje: ključna vještina izvršnih lidera* i izvodimo u raznim formatima ovisno o potrebama polaznika.

Radionica pomaže menadžerima razviti posebne vještine neophodne na top menadžerskim razinama svake organizacije. Isto me ponukalo napisati i ovaj tekst: kako bi s čitateljima podijelio tri osnovne lekcije, svojevrsna *postulata*, do kojih sam došao kao jedan od pionira discipline “Strateško promišljanje u biznisu”. Iako me život, tijekom svih ovih godina, podučio mnogim tajnama ove vještine, imajući u vidu kratkoću forme ovog teksta ograničit ću se na tri najvažnije.

je stvari slične u određenom smislu, vjerojatno su slične još u nečemu”.

Na kolegiju *Strateško promišljanje u biznisu* studente podučavamo prepoznavanju metafora i analogija. Još i važnije, potičemo ih da prihvate izazov korištenja ovih lingvističkih alata kako bi “stratešku priču” približili kolegama, shvatili koliko su moćni navedeni alati i naučili prepoznati opasnosti njihovog nepravilnog korištenja.

## Zaključak

Kao što je već rečeno, smisao ovog teksta podijeliti je s čitateljima tri lekcije naučene u ulozi jednog od pionira na području “Strateškog promišljanja u biznisu”. Te tri lekcije jesu:

1. Zanemariti IQ kao temeljni kriterij kvalitete strateškog promišljanja,
2. Osvijestiti da su u dinamičnoj globalnoj

ekonomiji sve strategije “izviruće”,

3. Praktična primjena strateškog promišljanja zahtijeva aktivno korištenje posebnih alata i tehnika.

Međutim, još jedna lekcija nam govori kako je *strateško promišljanje* još uvijek u fazi otkrivanja. Činjenica je kako je naše poznavanje znanstvene discipline “strateškog promišljanja” još uvijek u povojima što od praktičara traži da ostanu *otvoreni prema promjenama* koje su neosporno na vidiku. Kognitivna i neurološka znanost također još uvijek “tapkaju u mraku” iako će, u godinama koje su pred nama, zasigurno iznjedrili nova otkrića o ljudskom mozgu, načinu kreiranja mentalne percepcije stvarnosti te o njihovoj povezanosti. Stoga slobodno možemo zaključiti kako će u vremenima koja su pred nama, s razvojem globalnog gospodarstva tzv. “kognitivni kapitalizam” igrati sve važniju ulogu odvajajući gubitnike i pobjednike u zahtjevnom poslovnom svijetu.

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, [www.inceatus.hr](http://www.inceatus.hr)



Copyright © 2012. Paul M. Swiercz, all right reserved.  
This article written exclusively for *qLife* magazine, *Strategic thinking* issue.



**Paul M. Swiercz**, profesor menadžmenta na *School of Business, The George Washington University* u SAD-u. Osnivač je savjetničke tvrtke *ESDI - Executive Selection and Development International*, autor poznate radionice *Strategic Business Thinking: A Skill Building Workshop for Competitive Thinkers* i glavni urednik stručnog časopisa *Human Resource Planning*.

# e-Račun

Od sada možete upravljati cjelokupnim procesom izdavanja, zaprimanja te arhiviranja računa na jeftiniji, brži i sigurniji način.

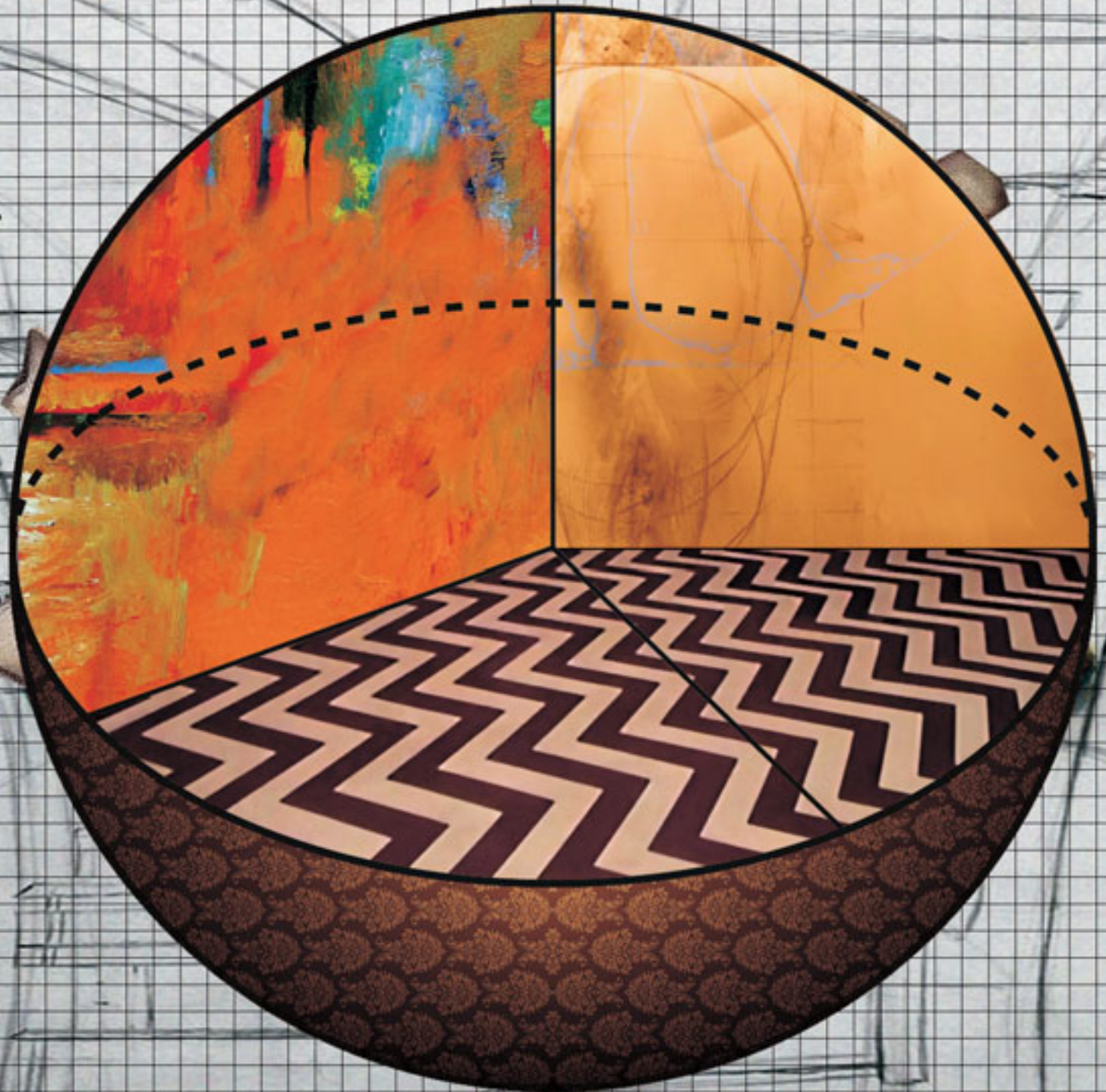
e-Račun će vam omogućiti:

- ■■ razmjenu računa elektroničkim putem
- ■■ potpunu kontrolu statusa računa
- ■■ sigurnu e-arhivu
- ■■ sniženje troškova
- ■■ povećanje produktivnosti i kvalitete poslovanja.

A graphic showing a white computer mouse with a green plant sprout growing from its cord. The text "čuvajte šume" is written in a curved path around the mouse and plant.

čuvajte  
šume

Jedna manja tvrtka godišnje samo na administraciju potroši oko 60.000 listova papira. Jeste li znali da je za proizvodnju te količine papira potrebno uništiti čak 5 stabala? Korištenjem e-poslovanja doprinesite zaštiti šuma i očuvanju okoliša.



# Kako se uči strateški promišljati?

Julia Sloan

I ako se pojam *strategija* često koristi, njegovo pravo značenje još uvijek nije potpuno jasno. Korijene vuče iz stare Grčke, od pojma *strategos* kojim su nazivani vrhovni suci i vojskovođe zaduženi za mudro korištenje političkih, gospodarskih, psiholoških i vojnih potencijala nacije, kako bi se dogovorene politike implementirale u praksi, kako u ratu tako i u miru. Značenje pojma zapravo ovisi o tome gledamo li u budućnost ili prošlost. Gledamo li u prošlost, strategija predstavlja skup obrazaca razmišljanja i ponašanja koji su doveli do uspjeha, a ako gledamo u budućnost, strategija se odnosi na široki okvir aktivnosti koji će nas dovesti do uspjeha.

Tijekom povijesti koncept strategije uobičajeno se povezivao s vojskom. U poslovnom svijetu analogija vojske i strategije postala je popularnom 1950-ih kada se počelo inzistirati na frazama kao što su primjerice *napasti konkurente, osvojiti tržište, pobijediti u tržišnoj bitci* i slično. Vokabular se donekle promijenio kada su pojedini strateški menadžeri počeli vjerovati kako bi poslovnu strategiju zapravo trebalo povezivati s održivim razvojem, a ne s “ubijanjem” ili “uništavanjem”, bilo koga ili bilo čega.

Kako zapravo učimo promišljati strateški? *Nimalo jednostavno; ne možete linearno napredovati, iz koraka u korak. Strategija nije formula ili puki obrazac ponašanja. Riječ je o složenom procesu koji se neprestano razvija u novim smjerovi-*

*ma, bez nekog posebnog, predvidljivog reda,* rekao mi je strateški menadžer vodećeg poljskog proizvodnog poduzeća upitan da opiše na koji način on osobno pristupa strategiji. Japanski menadžer u financijskoj industriji na isto je pitanje ovako odgovorio: *Ne volim se koristiti pojmom strategija jer mi se tada čini kao da razgovaram o kakvom modelu ili koracima koje treba slijediti. Strategija nije tako uređena.*

Predsjednik jednog drugog proizvodnog poduzeća strateško promišljanje poistovjećuje s neformalnim procesom. Prema njegovim riječima, *ne radi se o rješavanju problema, formuli, linearnom razmišljanju – već prije o otvaranju novih perspektiva. Pažljivo pratim na koje ću se pretpostavke osloniti. Koliko sam različitih perspektiva pronašao?*

benici koji potiču neformalno učenje i mijenjaju panoptikume problema u traganju za novim prilikama. Situacije nad kojima nemaju kontrolu uspješni strateški menadžeri redom percipiraju izazovnima čime ih pretvaraju u priliku za učenja pospešujući tako strateško promišljanje. Mnogi uspješni strateški menadžeri ponašaju se kao da su već doživjeli uspjeh. Općenito se ne plaše neuspjeha jer ne vjeruju da bi mogli izgubiti. Za razliku od drugih, iz mnoštva svima dostupnih podataka sposobni su uočiti “ono nešto”, koncentrirajući se potom na kreativan pristup i preuzimajući rizik. Tako nastaju uspješne strategije.

#### 5. Ustrajna želja za pobjeđivanjem

Posljednje obilježje koje strateški menadžeri spominju odnosi se na ustrajnu želju za uspjehom. Strast i čvrsta uvjerenost povezani su ovim atributom. Menadžer financijskog poduzeća navodi:

*Volim biti ispred drugih. Ukoliko nemate taj nagon, niste osoba koja bi se trebala baviti strategijom... zbog vaše osobnosti, strategija jednostavno neće biti dovoljno snažna.*

Kvalitetne strategije obično proizlaze iz pasionirane borbe s konkurencijom u kojoj naravno da želite pobijediti. Riječima njemačkog direktora:

*Volim pobjeđivati. Obožavam izazov ove igre kojom se svi mi bavimo. Vodite li jednu od najboljih svjetskih kompanija u tekstilnoj industriji tada morate pobjeđivati – ili ćete zasigurno izgubiti. Situacija je tako jednostavna.*

Navedena osobina strateškog promišljanja jedina je označena “crno-bijelom bojom”; nema sredine, ili pobjeđujete ili gubite. Ustrajna želja za pobjedom očito se pokazuje snažnim motivatorom koji potiče strateške menadžere da daju sve od sebe – kako bi osmislili i implementirali održive, konkurentne, inovativne i pobjedničke strategije.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



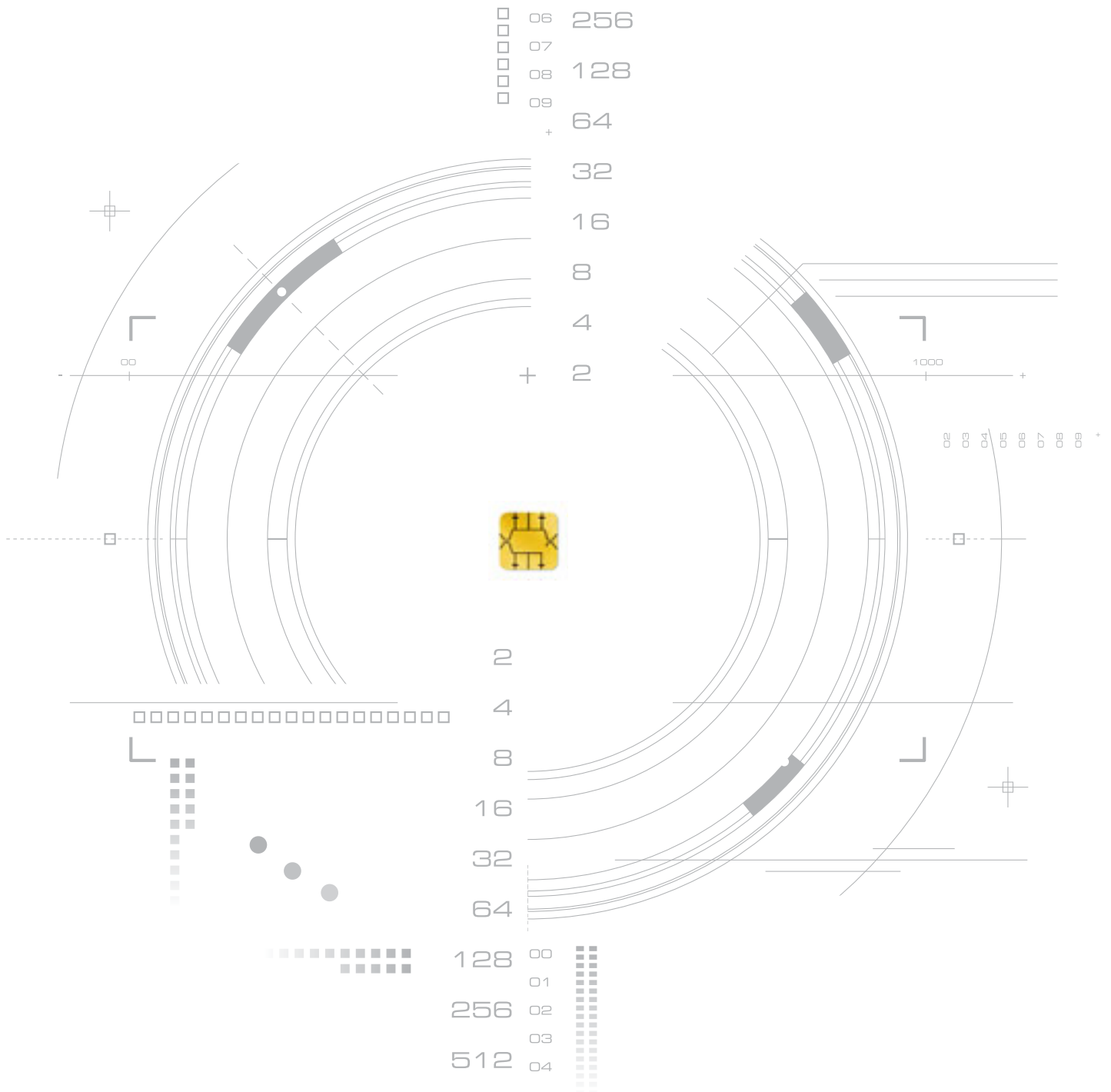
Copyright © 2012. Julia Sloan, all right reserved.

This article written exclusively for *qLife* magazine, *Strategic thinking* issue.



**Julia Sloan**, stručnjak na području strateškog promišljanja, bivša članica uprave *Xerox Corporation* i *Goldman Sachs*, a danas poznata poslovna savjetnica. Autorica je knjige *Learning to Think Strategically* koja je 2007. godine nominirana za poslovnu knjigu godine *Financial Timesa*. Kao gostujući profesor strategiju predaje na *Columbia University*, *Harvard Kennedy School* i *Dubai School of Government*.

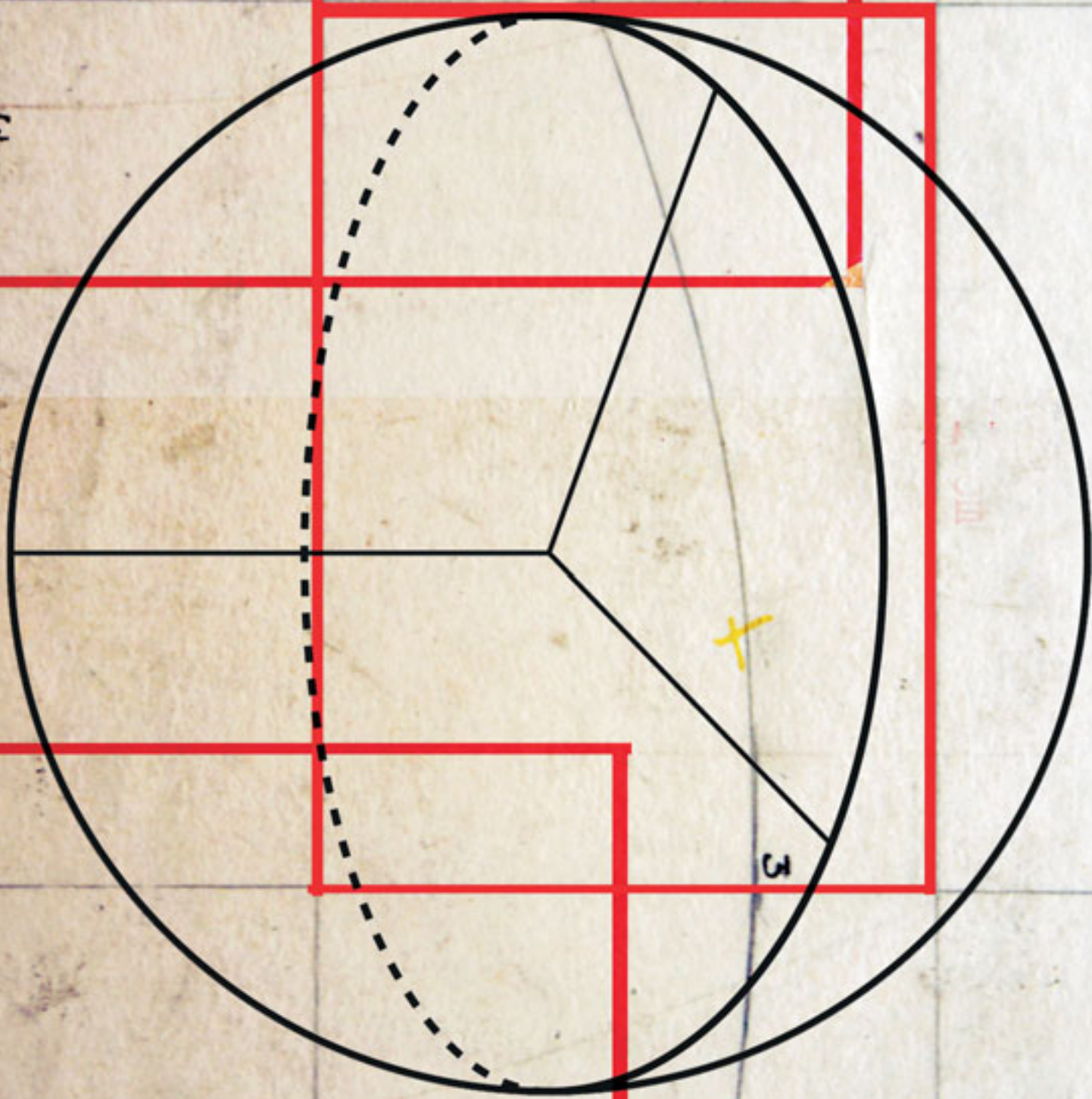




Današnji trend ubrzanog rasta i razvoja gospodarstva, te prateće informatike potpore nezaobilazno potiče usporedni napredak tehnologija vezanih uz izradu i primjenu pametnih kartica. Osnovni i nezaobilazni dio svake kartice koji ju čini "pametnom" je integrirani krug, odnosno čip. Neovisno o komunikacijskom sučelju čipa, kontaktnom ili beskontaktnom, današnji čipovi pametnih kartica pravi su mikroprocesori s naprednom hardverskom arhitekturom. A kako hardver ne funkcionira bez softvera, tako i čipovi pametnih kartica obavezno sadrže operativni sustav te jedan ili više "apleta" tj. specifičnih programskih aplikacija pisanih za točno određenu funkciju. Memorijski kapaciteti i vrste čipova prate potrebe tržišta pa današnje napredne generacije čipova sadrže po nekoliko programskih funkcija čineći moderne pametne kartice multifunkcionalnima. Čipovi mogu sadržavati i kriptografske mikroprocesore u svrhu postizanja visoke razine sigurnosti i integriteta upisanih podataka.

+

3



+

5

3 2 1



# DS projekt: strateški zaokret u Citroënu

## Intervju sa Cedricom du Cheneom

Marko Lučić

**Marko Lučić:** *Cedric, možete li nam pobliže opisati korijene strateški radikalnog zaokreta Citroëna u vidu DS linije? Kako je do svega došlo? Koji su uvjeti podržali takvu odluku? Gledano izvana, neutralnom promatraču može se učiniti kako je sve to jednostavno; sjeli ste i odlučili stvoriti nešto novo, inovativno i posve drugačije! No, svi oni koji se bave liderstvom, menadžmentom i organizacijama dobro znaju koliko su takvi podhvati zahtjevni.*

**Cedric du Chane:** Slažem se s vama kako se radi o značajnom strateškom zaokretu za kojeg slobodno već sada možemo reći

da je značajno promijenio percepciju brenda u javnosti. Razgovarajući o budućnosti krajem devedesetih, pomalo nezadovoljni

savršeno korelira s našim ciljnim tržištem za DS liniju.

Inače, zemlja je predivna. Takve prirodne ljepote malo gdje se mogu susresti u svijetu: more, planine, sjajna hrana. Uz takve potencijale pitanje je vremena kada će vaše gospodarstvo procvasti.

**ML:** *Cedric, zahvaljujem na razgovoru.*

**CC:** Hvala vama... Pozdrav svim čitateljima *qLifea*. Iako na žalost ne mogu pročitati što u njemu piše, definitivno mogu reći da je predivan! U sebi nosi "ono nešto", onaj "x faktor" koji ga čini neodoljivim. Neka ko je...

**ML:** "So chic" (smijeh)?

**CC:** Upravo tako! *So chic!*



**Cedric du Chene**, generalni direktor  
*Citroen Hrvatska d.o.o.*



**Marko Lučić**, *Quantum21.net* i *qLife*,  
urednik i član uprave





Foto Owen Egan



# Intervju s Henryjem Mintzbergom

Miha Jenko

**H**enry Mintzberg (72) jedan je od najuglednijih svjetskih mislilaca na području znanosti i umjetnosti liderstva i menadžmenta, autor 16 knjiga i stotina stručnih članaka. Profesor je menadžmenta na Sveučilištu McGill u kanadskom Montrealu, izvanredni profesor na francuskoj poslovnoj školi INSEAD i voditelj udruge Strategic Management Society koja broji 3000 članova iz 80 država. Duhovit, elokventan i neposredan, Mintzberg je oštar kritičar tradicionalne poslovne prakse i prestižnih poslovnih škola koje po njegovom mišljenju proizvode “samoljubive MBA diplomante” bez praktičnog iskustava i dodira s realnošću. Zauzima se za ravnotežu pluralnog, javnog i privatnog te radikalnu obnovu društva onkraj ljevice, desnice i centra te onkraj “Marxa i Adama Smitha”. Razgovarali smo s njime prilikom njegovog posljednjeg posjeta IEDC-u, poslovnoj školi Bled.

drugi mu na to odgovori: “Da, i ja sam imao sličnih problema... riješio sam ih tako i tako”. Dakle, razmjenjuje se konkretno znanje, a ne generalizacije. Ljudi mogu sadržaje skinuti s interneta i kasnije o njima raspravljati za okruglim stolom. Radi se o moćnom alatu za razvoj menadžera u bilo kojem društvu.

**MJ:** *Vaš životopis uključuje zanimljive hobije: vožnja kanuom, biciklizam, pisanje kratkih priča, planinarenje. Također spominjete skupljanje skulptura koje su napravili dabrovi. Zvuči veoma kanadski...*

**HM:** *(smijeh)* Vjerojatno sam jedini Kanadčanin koji skuplja skulpture dabrova. Istina je da su dabrovi simbol Kanade. Većinu skulptura sakupio sam na malom jezeru pokraj kuće, dugom tek dva kilometra i nešto užem od Bledskog, u vodi i na suho-me. Zaista su zanimljive. Volim ih izlagati, maštam o tome da ih jednom izložim u muzeju suvremene umjetnosti. Te drvene skulpture zaista su fantastične.

**MJ:** *Profesore, zahvaljujem vam na poučnom razgovoru.*

**HM:** *Bilo mi je zadovoljstvo!*

Copyright © 2012. DELO, časopisno in založniško podjetje d.d., Ljubljana, Slovenija & IEDC – Bled School of Management. Translated and reprinted by permission of DELO & IEDC, all rights reserved.

**DELO**



*A School with a View*

**25**  
YEARS



**Henry Mintzberg**, profesor strateškog menadžmenta na *Sveučilištu McGill*, Kanada, izvanredni profesor na francuskoj poslovnoj školi INSEAD, gostujući profesor na IEDC - *Poslovnoj školi Bled*. Jedan je od najuglednijih svjetskih mislilaca na području znanosti i umjetnosti liderstva i menadžmenta, autor 16 knjiga i više od stotinu stručnih članaka.



**Miha Jenko**, magistar ekonomskih znanosti, MBA na IEDC - *Poslovnoj školi Bled*, urednik, novinar i kolumnist *Dela* iz Ljubljane. Autor je intervjua s mnogim uglednicama iz svijeta ekonomije i biznisa poput Paula Krugmana, Jeana-Claudea Tricheta i drugih.





## HPpromo usluge

### Ciljana dostava promo materijala

Hrvatska pošta je osmislila **HPpromo grupu** inovativnih, modernih i efikasnih usluga koje služe kao visoko učinkovito oglasno sredstvo po vrlo povoljnim cijenama.



#### IZRAVNA POŠTA

HPpromo izravna pošta su adresirane poštanske pošiljke promotivnog sadržaja koje omogućavaju usmjerenost i personaliziranost vaše poruke prema primateljima.



#### KREATIVNA POŠTA

Kreativna pošta je posebna kategorija izravne pošte namijenjena slanju vaših nezaboravnih pošiljaka maštovitih oblika.



#### NEADRESIRANA POŠTA

HPpromo neadresirana pošta omogućava masovnu i brzu distribuciju vaših promotivnih materijala.



#### POŠTO - POTO MAPA

Pošto - poto mapa je usluga skupne dostave neadresirane pošte u omotu milijunske naklade s otisnutim zabavno-informativnim sadržajem, a i sama je oglasni medij.



#### GEOMARKETING

Upoznajte svoje tržište s pomoću geomarketingne analize RH i ostvarite bolje učinke svojim promotivnim akcijama.



Za više informacija o našim **HPpromo uslugama**, nudimo vam mogućnost narudžbe brošura pojedinih usluga. Za svoj primjerak, kontaktirajte nas na besplatni info broj **0800 303 304** ili pošaljite upit na **prodaja@posta.hr**



# Konkurentnost u svijetu nakon 2011.

Stéphane Garelli

*M*ožda će vam se učiniti neobičnim što je za novi broj qLifea posvećen strateškom promišljanju IEDC tim odabrao članak koji razmatra makroekonomske trendove na recentnoj gospodarskoj sceni. No, uvjerena sam da svijet u kojem živimo zahtijeva da se potrudimo sagledati širu sliku. Strategiju više nije dovoljno razvijati samo dubinskom analizom industrije i tržišne konkurencije. Razumijevanje novih trendova koji prelaze okvire i granice naše zemlje i tržišta ključno je za napredovanje.

*Stoga su spoznaje i promišljanja prof. Garellija, iznesene na tradicionalnom Predsjedničkom forumu IEDC – Bled School of Management, od posebne važnosti jer ukazuju na ključne promjene koje određuju post-recesijski svijet biznisa u kojem živimo, nudeći nam nove pristupe ne samo otkrivanju već i oblikovanju budućnosti.* - dr. Nadya Zhexembayeva

Antoine de Saint-Exupéry rekao je da se ne trebamo toliko truditi predvidjeti budućnost. Budućnost trebamo *stvoriti*. Podijelit ću s vama neka promišljanja o budućnosti, a vi ćete biti odgovorni za njeno ostvarenje. Ne uspijete li, ja tome neću biti kriv.

Prvo ću vas podsjetiti na “sjajne” prognoze Bena Bernanke: “Ne očekujem da će se velike međunarodne banke suočiti s bilo kakvim problemima”. Ni ova nije ništa lošija: “U današnjem regulatornom okruženju, kršiti pravila i propise nemoguće je”. Znate li tko je to rekao? Bernard Madoff.

tvoři EU tržište. Upravo nas je to spasilo. U zemljama poput Kine, koje bilježe godišnji rast BDP-a od 10%, ulaganje u samo jednu Šangajsku ulicu može vam spasiti gospodarstvo. Otkrili smo da - iako Europa ostaje važna - budućnost leži negdje drugdje.

Pojam konkurentnosti prosječnom građaninu ne znači previše. Prosječnom građaninu važan je *prosperitet*. A na što se prosperitet odnosi? Na gospodarski rast i na još nešto više, na kvalitetu života, sigurnost ili nešto treće, drukčije od zemlje do zemlje. Desi li se da ne uspijete definirati

“ono nešto”, vjerujte mi, nitko vas neće slijediti. Jer, ljudi moraju znati kakvu korist oni imaju od svega toga. Konkurentnost ne trebamo poistovjetiti s krajnjim ciljem. Konkurentnost je samo sredstvo dostizanja prosperiteta, nakon što definiramo što prosperitet doista jeste.

Ronald Reagan je rekao kako postoje tri vrste ljudi: jedni koji čine da se stvari dogode, drugi koji puštaju da se stvari same od sebe dese i treći koji se čudom čude oko toga što se je na kraju desilo. Kojoj skupini ljudi želite pripadati?

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



Copyright © 2012. IEDC – *Bled School of Management*

Translated and reprinted by permission of IEDC, *Bled School of Management*, all rights reserved.



*A School with a View*

25  
YEARS



**Stephane Garelli**, profesor na *Sveučilištu Lausanne* u Švicarskoj i na IMD-u, jednoj od vodećih poslovnih škola svijeta. Direktor je IMD *World Competitiveness Center*, predsjednik uprave *Le Temps*, najtiražnijih novina na francuskom jeziku u Švicarskoj, bivši predsjednik uprave *FF Sandoz Financial and Banking Holding* i *Banque Edouard Constant*. Osim toga, profesor Garelli 13 je godina obavljao dužnost izvršnog direktora *World Economic Forum*.



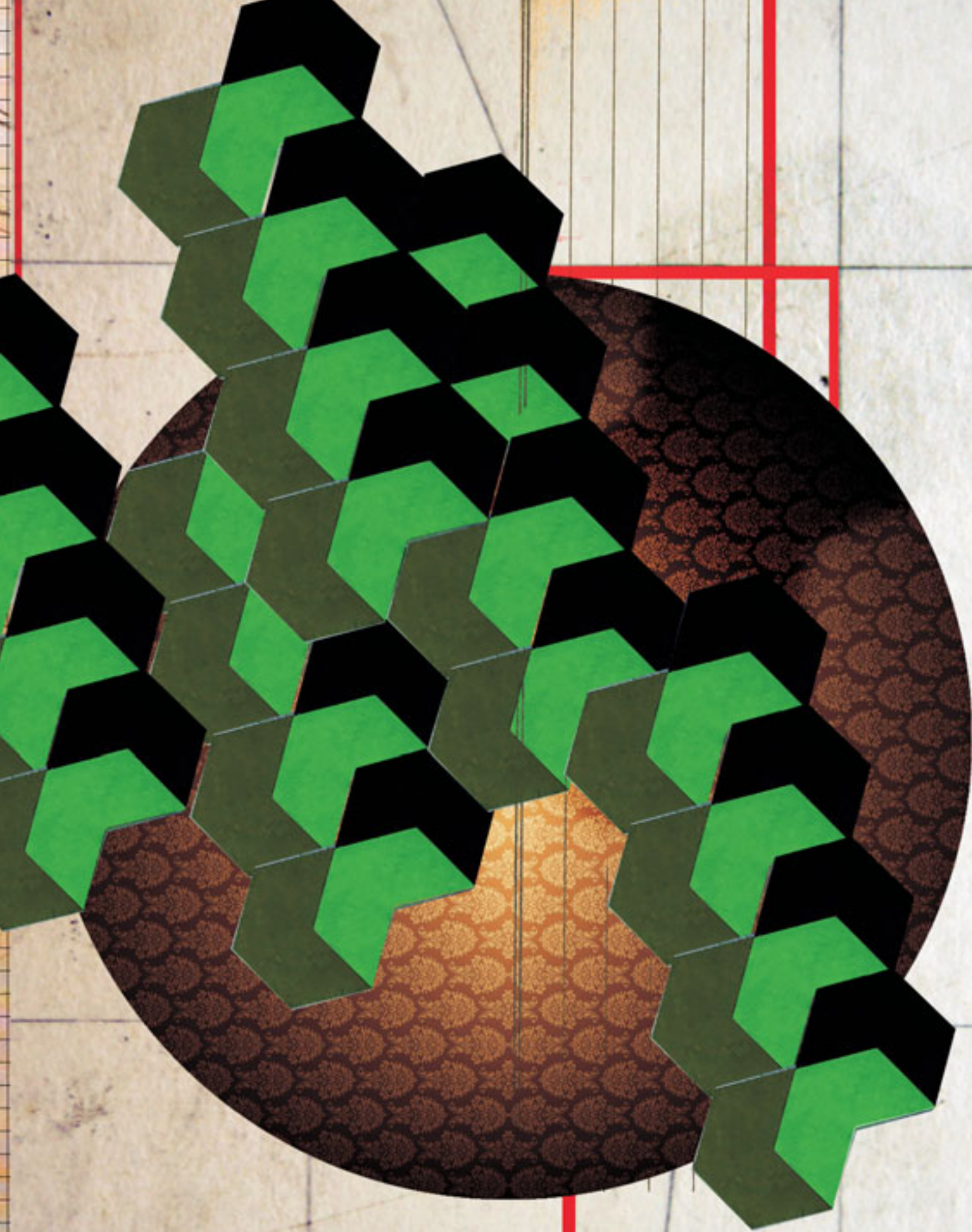
# POSLOVNE INFORMACIJE nadohvat ruke!

Uvidite važnost kvalitetnog informiranja,  
postanite pretplatnik **Business.hr**-a!

ODJEL PRODAJE PRETPLATE

Besplatni tel.: **0800 8567** | Tel.: 01/ 889 25 55 | Fax: 01/ 889 26 78  
E-mail: [pretplata@business.hr](mailto:pretplata@business.hr) | [www.business.hr](http://www.business.hr)

**business.hr**



# Metoda dizajna u menadžmentu

Jeanne Liedtka, Tim Ogilvie

**M**etoda dizajna (eng. design thinking) posebni je pristup istraživanju slabo-definiranih problema, prikupljanju informacija, analiziranju i pozicioniranju rješenja koji se posljednjih godina udomaćio u poslovnom svijetu privukavši na sebe pozornost akademske zajednice i praktičara. Radi se naime o metodi koja podupire transformaciju apstraktnih ideja u konkretnu praksu čime “metoda dizajna” na velika vrata ulazi u svakodnevnicu lidera i menadžera.

Gledamo li na nju iz druge perspektive, kao na stil promišljanja, “metoda dizajna” sposobnost je stvaranja pravog konteksta problema, uvida i rješenja te racionalnog analiziranja i prilagodavanja rješenja kontekstu problema. Iako je “metoda dizajna” odavno postala dijelom popularnog vokabulara suvremene dizajnerske i inženjerske prakse, njezino obimnije korištenje kao partiku-

larnog stila kreativnog promišljanja u biznisu i menadžmentu tek se posljednje vrijeme snažnije primjećuje. Stoga nas ugledni autori Liedtka i Ogilvie u tekstu koji slijedi educiraju o metodi, o tehnikama kojima se ona koristi, partikularnom načinu promišljanja i vokabularu kako bi lakše uočili skrivene poveznice između dizajna i njegovog veličanstva “rasta”.

# Afirmativno propitivanje

**Afirmativno propitivanje metoda je organizacijskog razvoja zasnovana na pretpostavci kako se u propitivanju i razgovaranju o snagama, uspjesima, vrijednostima, nadama i snovima neke organizacije krije moć preobrazbe.**

Metoda se temelji na sljedećim uvjerenjima o ljudskoj prirodi i ljudskom organiziranju:

- Ljudi, na pojedinačnoj i kolektivnoj razini, posjeduju jedinstvene talente i vještine te na različite načine doprinose zajednici.
- Organizacije su društveni sustavi, nepresušni izvori mnogobrojnih odnosa, stvorenih i proživljenih putem govora.
- Društvo oblikuje percepciju budućnosti, a nakon što se percepcija artikulira, ona postaje pokretačem individualnog i kolektivnog djelovanja.

Pomoću komunikacije (propitivanja i dijaloga) pozornost i djelovanje moguće je preusmjeriti s klasične "analize problema" na poticanje vrijednih ideala i produktivnih prilika za budućnost.

## ZAŠTO JE AFIRMATIVNO PROPITIVANJE DJELOTVORNO?

Afirmativno propitivanje je djelotvorno jer ljudima pristupa kao ljudskim bićima, a ne kao strojevima. Ljudi su društvena bića. Svi mi gradimo svoj identitet i znanje u odnosima s drugima. Znatizeljni smo. Volimo pričati i slušati. Govorom prenosimo svoje vrijednosti, uvjerenja i mudrosti drugima. Volimo učiti i primjenjivati naučeno na najbolji mogući način. A posebno se radujemo kada rastemo u očima onih do kojih nam je najviše stalo i koje posebno poštujemo. Afirmativno propitivanje pomaže liderima u stvaranju prirodno humanih organizacija – bogatih znanjem, na snagama i vrlinama utemeljenih prilagodljivih učaćih organizacija.

## KAKO FUNKCIONIRA AFIRMATIVNO PROPITIVANJE?

Tzv. "Ciklus 4-S" proces je koji pokreće snagu i moć afirmativnog propitivanja. Ako prihvatimo

tezu da humani sustavi – ljudi, timovi, organizacije i zajednice – rastu i mijenjaju se u smjeru najčešćeg propitivanja, tada AP pristup djeluje tako da svu pažnju organizacije skreće na njene najpozitivnije potencijale – tzv. "pozitivnu jezgru". Pozitivna jezgra suštinska je priroda organizacije u njenom najboljem izdanju – kolektivna mudrost ljudi o opipljivim i neopipljivim snagama, sposobnostima, resursima, potencijalima i imovini tvrtke. Ciklus 4-S afirmativnog propitivanja oslobađa energiju pozitivne jezgre potičući preobražaj i dostizanje održivog uspjeha.

## IZBOR AFIRMATIVNE TEME

Ciklus 4-S započinje promišljenim odabirom sadržaja istraživanja – afirmativnih tema. Budući da se humani sustavi kreću u smjeru onoga o čemu se najčešće propituju, izbor teme istraživanja – središta pozornosti organizacije – strateški je veoma bitan budući da odabrana tema potom postaje okvirom za prikupljanje priča, otkrivanje i razmjenu najboljih praksi te za izgradnju radnog okruženja bogatog znanjem. Afirmativne teme na dnevnom su redu većine sastanaka u organizaciji postajući tako okosnicom za učenje i inoviranje.

Nakon što se odaberu, afirmativne teme poput „nadahnutog liderstva“, „optimalnih marži“ ili „kulture kao konkurentske prednosti“ upravljaju ciklusom 4-S: Spoznajom, Snivanjem, Stvaranjem i Sudbinom.

## SPOZNAJA

Ova faza AP procesa nastoji odgovoriti na ključno pitanje o tome gdje se u organizaciji nalaze pozitivne kompetencije, „ono što je trenutno najbolje“ i „ono što je bilo najbolje“. Počinje zajedničkim kreiranjem



pitanja za afirmativni intervju i vodiča za afirmativno intervjuiranje. Pitanja AP pristupa u pisanom su obliku kako bi se potaknulo stvaranje priča, obogatilaimaginacija i produbio unutarnji dijalog u organizaciji, a sva pažnja usmjerila na pozitivnu jezgru. Rezultati faze spoznaje uključuju:

- stvaranje novih odnosa i savezništava kojima se premošćuju tradicionalne barijere
- kvalitetan opis ili mapiranje pozitivne jezgre organizacije
- razmjenu i učenje širom organizacije iz priča o najboljoj praksi, uspješnim inovacijama i pothvatima koji služe za primjer
- značajno unapređivanje znanja i kolektivne mudrosti organizacije.

Navedeni rezultati naizmjenice nadahnjuju pokretanje organskih, neplaniranih promjena, i to znatno prije provedbe „konkretnijih“ faza ciklusa 4-S.

## SNIVANJE

U ovoj se fazi energija usmjerava na istraživanje onoga „što bi moglo biti“: to je vrijeme kada pojedinci promišljaju o nadama i snovima vezanim uz posao kojim se bave, odnosima na radnom mjestu, njihovoj tvrtci i svijetu općenito. To je ujedno i vrijeme kad se ljudi u grupama posvećuju velikim i inovativnim idejama koje nadilaze okvire prošlosti.

Cilj je faze snivanja prepoznati i proširiti produktivne i afirmativne slike budućnosti ispunjene nadom. Snivanje se obično provodi na forumima, kada sudionici u vidu najrazličitijih dionika okupljeni u velikim grupama istražuju:

- najpozitivnije potencijale organizacije
- inovativne strateške vizije
- uzvišeni osjećaj svrhe.

## STVARANJE

Faza stvaranja podrazumijeva odlučivanje o tome „kako bi stvari trebale funkcionirati“ u nekoj organizaciji ili sustavu. Riječ je o svjesnom rekreiranju ili preobrazbi kroz koju se sustavi, strukture, strategije, procesi i slike usklađuju s pozitivnom prošlošću organizacije (spoznaja) i njenim najvećim potencijalima (snivanje).

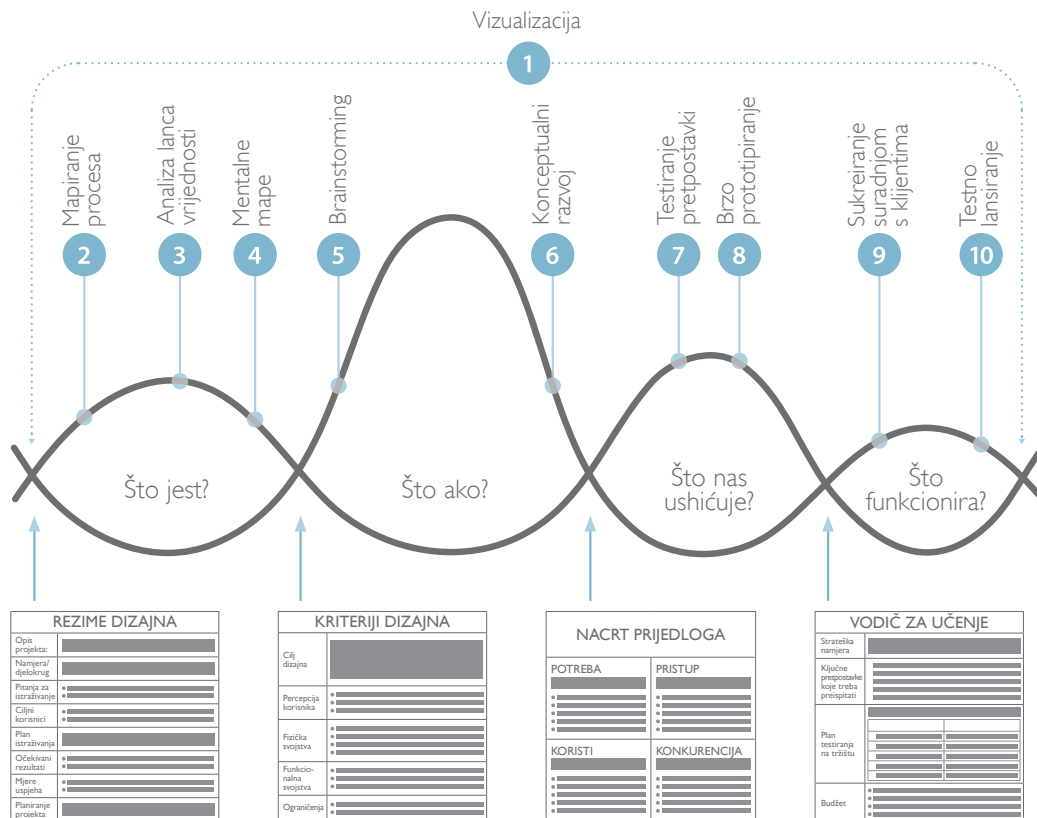
## SUDBINA

U ovoj se fazi pokreće niz inspirativnih radnji koje podupiru učenje i inovacije u tijeku – ili „ono što će biti“. Budući da ciklus 4-S zaposlenicima osigurava otvoreni prostor za doprinošenje i napredovanje, promjene se događaju u svim fazama AP procesa. Međutim, faza sudbine je konkretno usredotočena na osobni i organizacijski angažman i napredak. Ova faza općenito uvodi širok spektar promjena u čitavoj organizaciji na područjima kao što su:

- sustavi upravljanja,
- ljudski potencijali,
- sustavi mjerenja performansi,
- odnosi s korisnicima,
- radni procesi i strukture.

U mnogim slučajevima ciklus 4-S osigurava okvir za aktivnosti u tijeku. Radi toga se on zapravo nikada ne zaustavlja te uvijek iznova započinje.





Translated and reprinted by permission of *Columbia University Press* 2012., all rights reserved. This article is an excerpt from the book: *Designing for Growth*, by Jeanne Liedtka and Tim Ogilvie.



**Jeanne Liedtka**, profesorica strategije na *Darden Graduate School of Business Administration*, poslovna savjetnica i spisateljica koja je započela karijeru kao poslovna savjetnica u uglednoj savjetničkoj kući *Boston Consulting Group*. Autorica je više knjiga od kojih je posljednja *Designing for Growth* napisana u koautorstvu s Timom Ogilviem postala bestseller.



**Tim Ogilvie**, osnivač, predsjednik Uprave i CIO, "chief inspiration officer" tvrtke *Peer Insight*. Stručnjak je u primjeni *metode dizajna* na unapređenje usluga i proizvoda te razvoj poslovnih modela tvrtki. Koautor je knjige *Designing for Growth*.

# Transcom

Relationships Revenue Results



Transcom WorldWide otvorio je svoja vrata hrvatskom tržištu u jesen 2005. godine i ostao vodeći samostalni pružatelj Customer Relationship Management i Credit Management usluga u zemlji.

Danas, Transcom u Hrvatskoj pruža CRM (službe za korisnike, administrativna podrška, tehnička podrška, odlazni pozivi) i CM (kredit management) usluge na hrvatskom, njemačkom, talijanskom, mađarskom, engleskom, francuskom i španjolskom jeziku.

## Prednosti korištenja specijaliziranog call centra

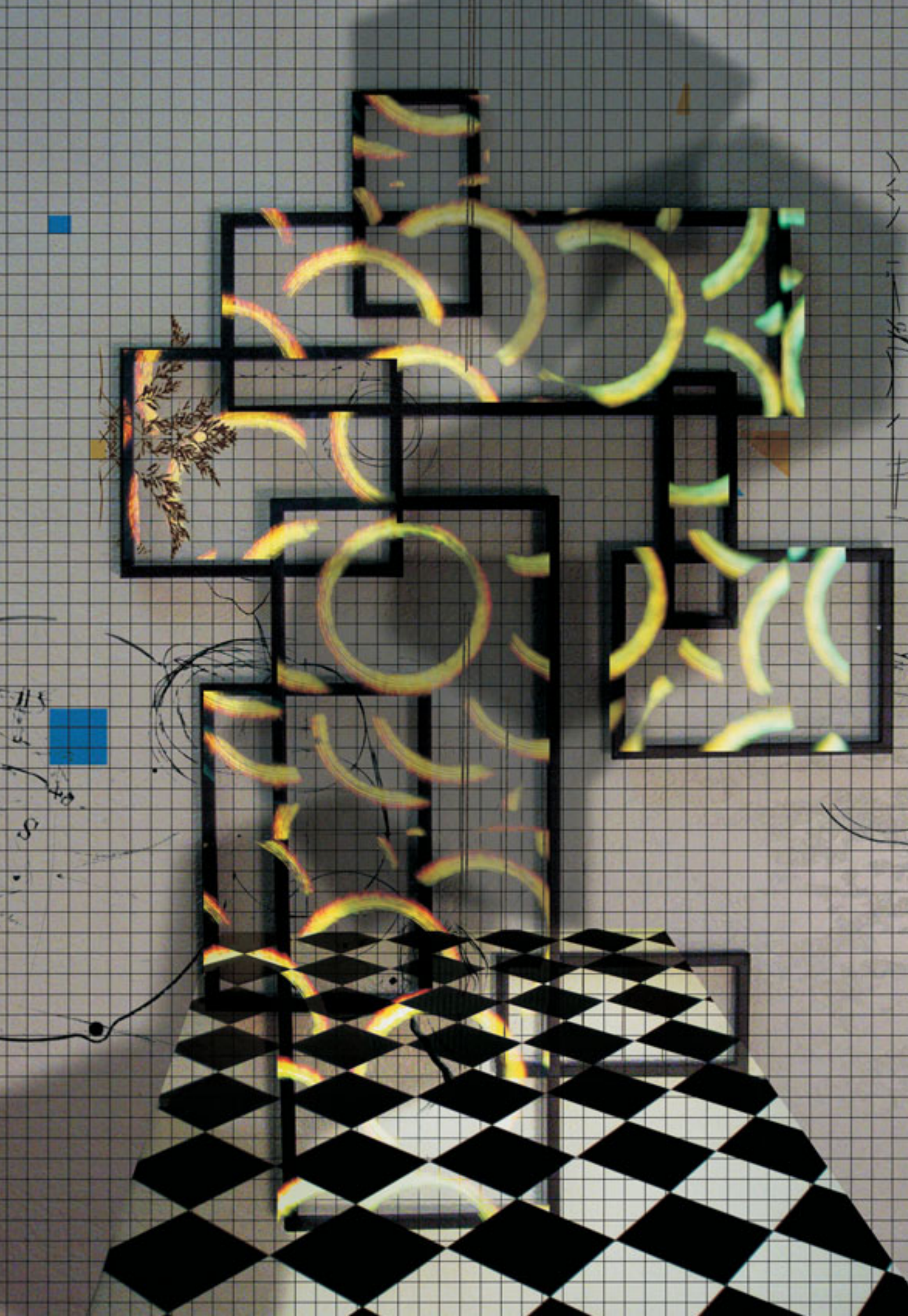
Osim visokokvalitetne usluge, dostupne tehnologije i stručnog kadra, specijalizirani kontakt centar poslovanju klijenta donosi iskustvo, preporuku, unaprijeđivanje poslovanja, brzinu i kreativnost u rješavanju problema i međunarodnu podršku. Misija Transcoma je pomoći svojim klijentima pridobiti čim više korisnika i ostvariti njihov pun kapacitet. Također, Transcom zadržava korisnike klijenata i izgrađuje međusobnu lojalnost izvrsnom uslugom, a Credit Management i naplata nedospjelih potraživanja pomažu osigurati prihod klijentima.

Kao začetnik outsourcinga CRM usluga u Hrvatskoj, Transcom tim morao je izgraditi svoj put ka uspjehu na domaćem tržištu, počevši s prvim i najvećim klijentom Tele2 i više manjih projekta-

ta. Trud i energija cijelog tima rezultirali su izgradnjom reputacije o kvaliteti, profesionalnosti i raznovrsnosti usluge. Tako su klijenti koji uslugu ostvaruju u Hrvatskoj Tele2 Hrvatska, Teletu, Sklytaly, Bravofly, Tele2 Njemačka, Advanzia Bank, Metronet, HOK, BBG, Crno jaje i dr. Klijenti koji koriste usluge Transcoma su iz različitih sfera poslovanja: telekomunikacijske tvrtke, bankarski i kartičarski poslovi, booking letova i hotela, osiguravajuća društva i dr.

Tržišne prednosti Transcoma su mogućnost kvalitetne i cjenovno konkurentne usluge za strana tržišta poput njemačkog i talijanskog tržišta, kao i za domaće tržište, iskustvo koje su stekli i rezultate koje su dokazali tijekom ovih sedam godina, podršku međunarodnog tima i stručan kadar specijaliziran za sva područja ključna za poslovanje kontakt centra te brzo, kvalitetno i individualno rješenje za svakog potencijalnog klijenta iz različitih sfera poslovanja.

*„ Trud i energija cijelog tima rezultirali su izgradnjom reputacije o kvaliteti, profesionalnosti i raznovrsnosti usluge „*



# Strategija na hrvatski način

Lara Jelenc

Strategija je vrlo čest pojam u poslovnom rječniku. Kada je neka pojava osobito važna, odmah joj pridodajemo pridjev *strateški*. Zahvaljujući brojnim i raznovrsnim strategijama koje se izmjenjuju u brzom ritmu, strategija je postala profana riječ koja kolokvijalno predstavlja “plan bez pokrića” ili iskaz precijenjenih ambicija pojedinca ili grupe. Zbog toga pojam “strategija” sve više poprima negativne konotacije.

Koliko volimo pričati o *stvaranju* strategije, toliko bi trebali pričati i o njezinoj *implementaciji* budući da upravo u tome često nailazimo na velike poteškoće. Po tome ne odskaćemo mnogo od europskih ili američkih trendova koji su slični i u ostatku svijeta; gotovo 95% strategija nikada ne zaživi u praksi!

Strategija, kao osmišljeni odgovor na pitanje *kako*, mora zaživjeti u poduzeću koje je živi organizam. Stoga izravno točnog ili netočnog odgovora na ključno pitanje *kako* jednostavno nema. Vrijeme je jedini sudac

koji nam kazuje je li strateška odluka bila ispravna ili nije.

Strategija je proces ispisivanja gomile papira, analiziranja, diskutiranja, dogovaranja, polemiziranja, svađanja i sukobljavanja u kojem bi trebali sudjelovati svi zaposlenici tvrtke predvođeni najvišim menadžmentom. Najviši menadžment mora imati viziju, mora biti dovoljno kompetentan kako bi znao *kuda ide, što radi i zašto to radi*, ali i da osjeti bilo svoga poduzeća i njegovu evolucijsko/revolucijsku zrelost.

stavljene ciljeve. Razočaranje se prenosi na privatni život i zdravstveno stanje osobe koja je jednostavno htjela preskočiti granice vlastitih sposobnosti.

Tek pošto se kod pojedinca prepoznaju potencijali, kreće se u razvijanje karakteristika u timovima, grupama ili odjelima. U manjoj grupi ljudi pojedinac dobiva potvrdu svojih sposobnosti, osjeća ugodu učenja i napredovanja te razvija svoje potencijale. No, nerijetko se dešava da negativno okruženje generira iste rezultate. Kada je okruženje negativno, inat i želja za dokazivanjem mogu polučiti još više pozitivnih rezultata. No, sve ovisi o snazi i osobnosti pojedinca. Negativno okruženje može

i drukčije djelovati potiskujući potencijale osobe i ismijavajući njegove posebnosti, sve zbog težnje da se obrasci ponašanja i razmišljanja standardiziraju. Tek pošto se pojedinac dovoljno osnaži u timovima, grupama ili odjelima, sposoban je uključiti se na onu razinu poduzeća na kojoj sposobnost strateškog promišljanja dolazi do punog izražaja. Tek na toj razini pojedinac dolazi do prilike iskazati svoje sposobnosti na razini cjeline poduzeća.

Strateško promišljanje mjerilo je kvalitete strateškog menadžera. U tom procesu strateški menadžer se oslanja na kompjuterske simulacije, konzultante ili nešto treće svjestan da odgovornost ostaje na njemu.

Copyright © 2012. Lara Jelenc. Sva prava pridržana.



**Lara Jelenc**, doktorica znanosti, na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci predaje na kolegijima *Strateški menadžment* i *Upravljanje kvalitetom*. Voditeljica je poslijediplomskog specijalističkog studija *Upravljanje poslovnim uspjehom*. Koautorica je nove knjige *Izvori konkurentne prednosti u XXI. stoljeću*.

# Uvođenje pozitivnih promjena pomoću metode afirmativnog propitivanja (Appreciative Inquiry)

**Dr. Ron Fry**, Case Western Reserve University, SAD

**Dr. Nadya Zhexembayeva**, IEDC-Poslovna škola Bled, Slovenija

**15. - 16. listopada 2012. - IEDC-Poslovna škola Bled**

**Produbite svoje razumijevanje o tome kako upravljati promjenama.** Otkrijte ili usavršite primjenu metode afirmativnog propitivanja.

## Polaznici seminara mogu odabrati:

- **Osnove afirmativnog propitivanja:** za osobe koje zanimaju novi pristupi upravljanju promjenama i izradi strategije, a koje još uvijek nisu upoznale AP pristup.
- **Napredno afirmativno propitivanje:** namijenjen osobama koje znaju za metodu te sada tragaju za novim i dubljim razinama razumijevanja i primjene.

Priznatu metodu AP – afirmativno propitivanje koriste ugledne korporacije širom svijeta poput Wal-Marta, British Airwaysa i Hewlett-Packarda.

## KORISTI SEMINARA

- Jačanje sposobnosti tvrtke za nošenje s kontinuiranim i brzim promjenama.
- Usavršavanje strategije buđenjem entuzijazma i akceleriranjem inicijativa usmjerenih promjenama.
- Jačanje sposobnosti formiranja i upravljanja „naprednim“ timovima koji promoviraju inovativnost i otkrivaju nove tržišne prilike.
- Razvoj organizacijske kulture koja vrednuje posvećenost, suradnju, uključenost i različitost, usredotočene na služenje klijentima i usklađene s misijom i strategijom.
- Stvaranje pozitivnog radnog okruženja sposobnog privući i zadržati najtalentiranije pojedince.



**Za više informacija posjetite web stranicu [www.iedc.si/ai](http://www.iedc.si/ai)**

IEDC - Poslovna škola Bled • Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija • tel.: +386 4 5792 500 • [info@iedc.si](mailto:info@iedc.si)



# q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja

PORTAL ZA NOVE LIDERE

Mudre poruke vodećih  
svjetskih stručnjaka:

**Peter M. Senge,  
Margaret J. Wheatley,  
C.O. Scharmer,  
Rosabeth Moss Kanter**

i mnogih drugih...





[www.business.hr](http://www.business.hr)  
[www.iedc.si](http://www.iedc.si)  
[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)

