

# ORGANIZACIJSKA VPRAŠANJA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJU

- UVAJANJE SISTEMA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJE
- GLAVNE OVIRE USPEŠNEMU UVAJANJU SISTEMA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA
- NOSILCI STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA
- ORGANIZACIJA PROCESA STRATEŠKEGA PLANIRANJA V PODJETJU

# UVAJANJE SISTEMA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA

- TRIJE PRISTOPI K STRATEŠKEMU ODLOČANJU:
  - dnevno delanje strateških odločitev (intuitivno-anticipativni pristop)
  - strateško planiranje (formalno urejen proces strateškega odločanja)
  - kombinacija prvega in drugega

# OBIČAJNE FAZE UVAJANJA SISTEMA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA

- nekdo od štabnega osebja dobi nalogo, da začne opravljati neka opravila strateškega planiranja ali zgolj proučevati, kako uvesti formalni sistem v podjetje
- imenovanje odbora ali komisije za strateško planiranje
- imenovanje glavnega planerja - vodje službe za strateško planiranje
- prva priprava strateškega plana podjetja
- vodja službe za strateško planiranje postane pomočnik direktorja

# GLAVNE OVIRE USPEŠNEMU UVAJANJU SISTEMA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA

- ZUNANJE OVIRE, VEZANE NA NESTABILNOST OKOLJA
- NOTRANJE OVIRE:
  - poznavanje kulture podjetja in njenega spreminjanja
  - odpor do planiranja, ker podira status quo
  - odpor do planiranja, ker je to napor
  - sistemi motiviranja naravnani le na doseganje kratkoroč. uspehov
  - ljudje si želijo gotovosti, planiranje načanja vprašanja negotovosti
  - planiranje odkriva zgrešene odločitve iz preteklosti
  - planiranje je drago in ne rešuje kriznih položajev
  - planiranje spreminja organizacijska razmerja
  - planiranje osvetljuje prisotne konflikte v podjetju
  - planiranje zahteva nova znanja in sposobnosti

# GLAVNE NALOGE NAJVIŠJEGA POSLOVODSTVA PRI STRATEŠKEM UPRAVLJANJU IN POSLOVODENJU

- opredeljevanje vizije in poslanstva podjetja
- postavljanje strateških ciljev
- razvijanje celovitih strategij
- usklajevanje poslovnih in/ali funkcijskih strategij
- planiranje organizacijske strukture podjetja
- kadrovanje ključnih poslovodnikov
- usmerjanje dela
- kontroliranje uresničevanja strateških ciljev in strategij
- UČINKOVITEGA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V PODJETJU NI, ČE DIREKTOR NI SAM NOSILEC

# GLAVNE NALOGE DIREKTORJA PRI STRATEŠKEM PLANIRANJU

- razvijanje in vzdrževanje klime za planiranje v podjetju
- zagotavljanje ustreznega sistema strateškega planiranja v podjetju
- opredelitev vloge glavnega planerja (strokovnjaka) in njegovo imenovanje
- vodenje strateških razprav z organi upravljanja
- osnovni nosilec nalog strateškega planiranja v podjetju
- zagotavljanje odprtosti za nove ideje, alternative, medsebojnega spoštovanja med planerji in menedžerji
- zagotavljanje obravnavanja vprašanj v podjetju z vidika celote
- zagotavljanje ustrezne stopnje participacije v strateškem planiranju
- zagotavljanje ravnotežja med koristimi in stroški tega planiranja
- zagotavljanje sistema nagrajevanja, ki spodbuja strateško planiranje

## VLOGA IN NALOGE PLANSKE SLUŽBE

- spodbuja in doktrinira linijske managerje s plansko mentaliteto, obveznostimi in tehnikami
- pripravlja smernice (glede postopkov in glede vsebinskih vprašanj) za planiranje - postavlja pa jih direktor
- odgovorna za pripravo priročnika za strateško planiranje (metodike)
- odgovorna za snovanje, spodbujanje in štabno usmerjanje planiranja
- opredeljuje osnovne potrebne informacije za planiranje
- spremlja in analizira razvoje na relevantnih področjih za podjetje
- raziskuje integracijske možnosti
- svetuje pri oblikovanju vizije in poslanstva, strateških ciljev, strategij
- po strokovni plati oblikuje strateške cilje podjetja in SPE-jev, plan, razvojne programe, politike in deloma predračune
- oblikuje plane za šibkejše enote ali za nove enote podjetja
- pomaga pri usklajevanju delnih planskih ciljev in strategij
- periodično kontrolira uresničevanje strateških ciljev in strategij

## LIK STRATEŠKEGA PLANERJA

- INTELEKTUALNO IN OSEBNOSTNO USTREZEN ZA MANAGEMENT
- BITI MORA “FILOZOF” IN REALIST OBENEM
- BITI MORA TEORETIK IN PRAKTIK
- BITI MORA “PREROK” IN “KOMERCIALIST”
- SPOSOBEN MORA BITI “HODITI PO GLADINI VODE”



# ORGANIZACIJA PROCESA STRATEŠKEGA PLANIRANJA V PODJETJU

- **POJEM ORGANIZACIJE PROCESA STRATEŠKEGA PLANIRANJA:** gre za opredelitev medsebojnih odnosov med ljudmi - nosilci funkcij v podjetju vključno s postopki, njihovim zaporedjem in medsebojnimi odvisnostimi pri izvajanju naloge strateškega načrtovanja (ureditev dela)
- **PRIPRAVA STRATEŠKEGA PLANA:** je projekt, ki ga je treba planirati in uresničiti; dobro je, če pri tem uporabimo tehniko mrežnega planiranja; vodja projekta mora nujno biti glavni direktor podjetja

# MOŽNA UREDITEV POSTOPKA PRIPRAVLJANJA IN SPREJEMANJA STRATEŠKEGA PLANA PODJETJA

- sprejem sklepa o pripravi strateškega plana podjetja in imenovanje projektne skupine
- priprava priročnika (metodike) za pripravo plana
- planiranje projekta priprave in sprejema strateškega plana
- izdelava izhodišč za strateški plan (vizija, poslanstvo, analiza okolja, prognoze)
- izdelava celovite ocene podjetja
- oblikovanje strateških ciljev in predlogov poslovnih strategij
- usklajevanje predlogov poslovnih strategij in oblikovanje celovite strategije
- oblikovanje, usklajevanje in odobritev funkcijskih strategij
- izdelava in sprejem strateškega plana podjetja

# STRATEŠKO UPRAVLJANJE

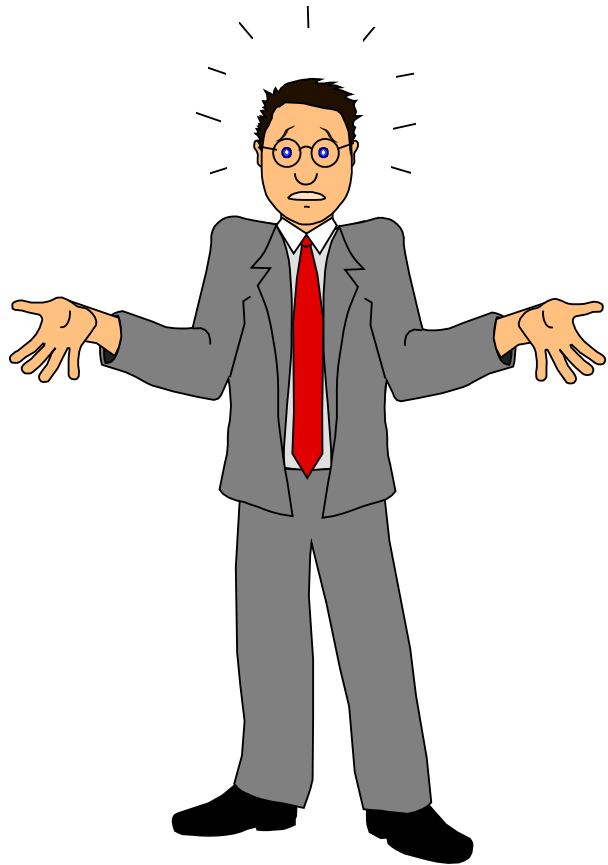
## Pregled tem



- Uvod
- Izdelovanje planskih predpostavk
- Predvidevanje v podjetju
- Celovito strateško ocenjevanje podjetja
- Oblikovanje strateških planskih ciljev in razvijanje strategij

# STRATEŠKO UPRAVLJANJE

## Teme



- Razvijanje korporacijskih strategij
- Poslovne strategije
- Funkcijske strategije
- Ocenjevanje in izbira strategij
- Uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij
- Organizacija strateškega managementa