



prof. dr. Velimir Srića

# Voda je strateg koji stvara budućnost

Šaljiva definicija političkog ili poslovnog vođe mogla bi reći da je on trgovac nadom. Tu nadu treba prvo stvoriti i formulirati, a zatim je sustavno prodavati svojim suradnicima ili biračima. Ono što očekujemo, čemu se nadamo, što priželjkujemo i čemu stremimo upravlja većinom naših postupaka.

**K**ad je grčki vladar, spremajući se zaratiti sa snažnom susjednom zemljom, upitao proročicu kakav će biti ishod borbe, ona mu odgovori: "Kreneš li u rat, uništit ćeš moćno kraljevstvo." Ohrabren takvim proročanstvom, vladar navali na susjeda, ali bude teško poražen. Vratio se u proročište jadikujući kako je Pitija pogriješila. No proročica reče: "Bila sam u pravu. Zar posljedica rata nije upravo ono što sam predvidjela, propast tvog moćnog kraljevstva?"

Načini na koji se vođe odnose prema budućnosti mogu biti različiti. Na primjer, nastoje od konzultanata tražiti studije, analize, istraživanja, prijedloge i druge oblike modernih proročanstava. Pokušavaju definirati dugoročnu poslovnu strategiju,

kvalitetno planirati buduće akcije, sagledati trendove, pojave i događaje u njihovu okruženju.

Najuspješniji manageri nastoje biti što bolje informirani o svemu što se događa unutar i oko njihove organizacije, pokušavaju aktivno prognozirati promjene koje će se dogoditi, trude se predvidjeti njihov utjecaj na poslovanje te u skladu s tim planiraju akcije koje valja poduzimati.

## Određivanje i izbor strategije

Dobar vođa pokušava sagledavati sve što bi mu se moglo dogoditi i zatim planira kako će izbjeći moguće probleme. Poznati heroj drugog svjetskog rata, američki general Patton, običavao je govoriti: "Dobar plan kojeg imamo danas, bolji je od savršenog

plana koji ćemo izraditi sutra."

Planiranje budućnosti prvi je korak u stvaranju strategije. Zato je **određivanje i izbor strategije glavni zadatak inventivnog vođe**. To je proces s kojim treba postići što bolji odnos između organizacije i njene okoline s ciljem ostvarenja prednosti pred konkurencijom.

Strateška prednost bilo koje organizacije ili pojedinca temelji se na **privremenom monopolu**. Mi smo nešto u stanju uraditi što drugi još ne mogu. Mi nešto znamo što drugi još ne znaju. Mi smo otkrili šansu i prigodu koju drugi još nisu prepoznali. Mi smo već spremni za nešto što druge još iznenađuje... Naravno, takav je monopol uvijek kratkog vijeka jer drugi će saznati, moći, osposobiti se i postati spremni. U međuvremenu mi moramo

potražiti nove šanse, nove privremene monopole, ili ćemo, pod pritiskom narasle konkurencije, propasti.

**Strateški se management** temelji na sposobnosti vođe i njegove organizacije da misle dalekovidno i aktivno se pripremaju za budućnost. Da stalno istražuju, razvijaju i pripremaju temelje novih monopola, jedinstvenih sposobnosti, inventivnih poslovnih modela, proizvoda i kompetencija. Ta djelatnost je toliko važna da se njeno značenje ne može preneglasiti.

Murphyjev zakon kaže: Količina energije potrebna za ispravljanje krivog smjera geometrijski se povećava s vremenom. Zato je korisno odmah odabrati pravi smjer. A to nije nimalo jednostavno. Stalni zadatak vođe-vizionara je proizvoditi pobjedničku budućnost.

### Poslovna strategija

Strateško razmišljanje o problemima organizacije temelji se na dugoročnom vremenskom horizontu, na osmišljenoj poslovnoj strategiji, na težnji da se ne slijede drugi i kupuju tuđa rješenja. Tražeći vlastiti put, vođe nastoje optimalno iskoristiti raspoložive resurse, a promišljanjem posljedica svake aktivnosti izbjeći krizne situacije.

Izvori strateške prednosti, odnosno privremenog monopola brojni su, a istraživanja i praksa ukazuju na nekoliko karakterističnih slučajeva poslovne prakse. To su životni ciklus proizvoda, uska specijalizacija, diverzifikacija, obaranje cijena i elitizam. Život svakog proizvoda prolazi kroz niz faza od razvoja i uvođenja na tržište, preko rasta potražnje do zrelosti prodaje i konačnog opadanja potražnje.

### Životni ciklus proizvoda

On omogućava različiti strateški pristup njegovom tržišnom plasmanu. Jedna od mudrosti dobrog poslovnog stratega jest u pravilnoj procjeni niza čimbenika koji se mijenjaju, ovisno o tome u kojoj je fazi proizvod. Koliko valja ulagati u istraživanje i razvoj novog proizvoda, koliko treba trajati i stajati promotivna kampanja, kako se odnositi prema konkurenciji, koliko brzo će proizvod dosegnuti maksimalnu prodaju, kolika će ona biti, koliko dugo možemo održati proizvod na tržištu bez izmjena, kako će inoviranje utjecati na njegovu prodaju, kada treba početi gasiti proizvodnju i povući se sa tržišta...

Na ta i slična pitanja top management može dati bolje ili lošije odgovore, a o njima će u većoj ili manjoj mjeri ovisiti dobit, uspjeh i sudbina njihovog poduzeća.

### Uska specijalizacija, obaranje cijena i elitizam

**Uska specijalizacija** je strateška odluka da se šansa na tržištu traži u malom segmentu potražnje i pritom se svi resursi usmjeravaju na optimalno ostvarivanje takvog cilja. Suprotno tome, diverzifikacija predstavlja opredjeljenje da se poduzeće natječe na širokoj fronti i mjesto na tržištu traži kroz nuđenje široke palete proizvoda ili usluga.

Težnja da se tržištu ponude proizvodi najpovoljnijeg omjera vrijednosti i cijene, tipično je strateško opredjeljenje mnogih poduzeća, posebno onih s dalekog Istoka. Strateška se prednost postiže **obaranjem cijena** i uništavanjem konkurencije.

**Elitizam** je suprotni izbor. Tvrtka stratešku šansu traži u lansiranju luksuznog proizvoda ili usluge. Njih će kupci doživ-

ljavati kao jedinstvene, bilo zbog kvalitete, imagea, tehnološke složenosti, ili visoke cijene. Elitističke strategije temelje se na povjerenju u ime tvrtke (npr. BMW automobili, Ray Ban sunčane naočale, Dom Perignon šampanjac) i računaju na vjernost kupaca odabranoj marki.

### Stvaranje budućnosti

Kao podlogu za formulaciju stvaranja budućnosti kroz poslovnu strategiju vođe mogu koristiti listu **deset smjerova traganja za privremenim monopolom**. To su: potraga za novim tržištima, razvoj novih proizvoda ili usluga, bolje usluživanje kupaca, tehnološki razvoj, unapređenje proizvodnih kapaciteta, unapređenje metoda prodaje, unapređenje tehnika distribucije, ovladavanje prirodnim resursima, povećanje opsega poslovanja i povećanje dobiti.

Buduća strateška prednost može bit rezultat jedne ili više komponenti. Recimo, neko će poduzeće u svoj strateški plan ugraditi ubrzani izlaz na regionalno tržište Srednje i Istočne Europe, unapređenje metoda prodaje i poboljšano usluživanje kupaca. Drugo poduzeće može svoju šansu potražiti u tehnološkom razvoju, boljoj izobrazbi kadrova i unapređenju proizvodnih kapaciteta.

**Stvaranje budućnost važni je zadatak inventivnog vođe.** Charles Kettering s pravom tvrdi da nas od svih vremena najviše mora zanimati futur jer ćemo u njemu provesti ostatak poslovnog i privatnog života. Drugi aforizam s pravom kaže da valja voditi brigu o budućnosti. Oni koji to ne budu radili, možda je neće niti imati. ■



[www.delfin.com.hr](http://www.delfin.com.hr)

**ŽELITE LI UNAPRIJEDITI SVOJU  
POSLOVNU KARIJERU I POSTATI  
USPJEŠAN MENADŽER?**

*Delfin* razvoj managementa

otvorene radionice • kompanijski  
programi • knjige • konferencije •  
kolumna za pobjednike **SRIČOLOGIIJA**