

PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA

prof. dr Miloš Milovančević
Mašinski fakultet u Nišu

PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA

- Generalno se smatra da tokom
- Strateškog planiranja treba da odgovori na tri jednostavna pitanja:
- Gde smo sada?
- Gde želimo da budemo?
- Kako ćemo tamo stići?
- Identitet/misija: Ko smo mi?
- Naši resursi i okruženje

FAZE U PROCESU STRATEŠKOG PLANIRANJA

1. PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA – I FAZA (PRIPREMA)
2. II FAZA – ODREĐIVANJE STRATEŠKE FILOZOFIJE (MISIJE I VIZIJE)
3. III FAZA – STRATEŠKA ANALIZA (OKRUŽENJA I ORGANIZACIJE)
4. IV FAZA – STRATEŠKO PROGRAMIRANJE
5. V FAZA – PISANJE STRATEŠKOG PLANA
6. VI FAZA: PISANJE OPERATIVNOG PLANA I PRAVLJENJE BUDŽETA
7. VII FAZA: MONITORING I EVALUACIJA

PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA – I FAZA (PRIPREMA)

- Identifikovanje razloga za planiranje
- Provera spremnosti da se planira
- Izbor učesnika u planiranju
- Definisanje uloga u procesu planiranja
- Identifikovanje informacija potrebnih za strateško planiranje
- Pisanje «plana strateškog planiranja»
- REZULTAT: PLAN STRATEŠKOG PLANIRANJA

II FAZA – ODREĐIVANJE STRATEŠKE FILOZOFIJE (MISIJE I VIZIJE)

- Određivanje MISIJE podrazumeva definisanje:
- Svrhe (Purpose) – zašto organizacija postoji i šta pokušava da ostvari
- Delatnosti (Business) – koji je glavni metod ili aktivnosti kroz koje organizacija pokušava da ostvari svoju svrhu postojanja
- Vrednosti (Values) – koji su to principi ili verovanja koji vode članove organizacije dok pokušavaju da ostvare misiju organizacije.

II FAZA – ODREĐIVANJE STRATEŠKE FILOZOFIJE (MISIJE I VIZIJE)

- Određivanje VIZIJE podrazumeva projekciju – inspirišuću sliku koja živo predstavlja kako će izgledati uspeh – kako izgleda ostvarenje cilja kome smo težili.
- Sa definisanom misijom i vizijom znamo šta organizacija radi, kako i zašto deluje i šta pokušava da ostvari.
- REZULTAT: SKICA MISIJE I VIZIJE

III FAZA – STRATEŠKA ANALIZA (OKRUŽENJA I ORGANIZACIJE)

- Analiza okruženja (PEST analiza – politički, ekonomski, društveni i tehnološki trendovi)
- Analiza organizacije (SWOT i GAP analiza)
- Identifikovanje strateških tema – izazova na koje će analiza morati da dâ odgovore – «da li su pretnje ili su šanse», «da li su važne ili su hitne» (ne više od pet do sedam najvažnijih tema)

III FAZA – STRATEŠKA ANALIZA (OKRUŽENJA I ORGANIZACIJE)

- Prikupljanje informacija potrebnih za strateško planiranje
- Pravljenje baze podataka na osnovu koji će se planeri odlučivati u izboru prioriteta i strategija
- REZULTAT: LISTA STRATEŠKIH PROBLEMA I BAZA PODATAKA

IV FAZA – STRATEŠKO PROGRAMIRANJE

- IV FAZA: STRATEŠKO PROGRAMIRANJE (RAZVIJANJE STRATEGIJE, ODREĐIVANJE CILJEVA I ZADATAKA)
- Izbor kriterijuma pri određivanju prioriteta
- Izbor bazičnih strategija
- Definisavanje ciljeva i rezultata
- Razvijanje dugoročnih finansijskih projekcija

IV FAZA – STRATEŠKO PROGRAMIRANJE

- REZULTAT: SAGLASNOST O BAZIČNIM STRATEGIJAMA, DUGOROČNIM CILJEVIMA I SPECIFIČNIM REZULTATIMA.

V FAZA – PISANJE STRATEŠKOG PLANA

- Pravljenje skice strateškog plana
- Podnošenje skice strateškog plana na javnu raspravu
- Korekcije skice i pravljenje finalne verzije strateškog plana
- Usvajanje strateškog plana
- **REZULTAT: STRATEŠKI PLAN**

VI FAZA: PISANJE OPERATIVNOG PLANA I PRAVLJENJE BUDŽETA

- Pisanje godišnjeg operativnog plana
- Pravljenje godišnjeg operativnog budžeta
- REZULTAT: DETALJNI OPERATIVNI PLAN I BUDŽET

VII FAZA: MONITORING I EVALUACIJA

- Evaluacija procesa strateškog planiranja
- Monitoring realizacije strateškog plana i promene plana u skladu sa promenama u okruženju
- REZULTAT: EVALUACIJA STRATEŠKOG PLANIRANJA I KONTINUIRANO OCENJIVANJE STRATEŠKOG I OPERACIONALNOG PLANA

FAZE U PROCESU STRATEŠKOG PLANIRANJA

- Sve ovo još jednom (samo malo detaljnije)

PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA – I FAZA (PRIPREMA)

- Identifikovanje razloga za planiranje
- Provera spremnosti da se planira
- Izbor učesnika u planiranju
- Definisanje uloga u procesu planiranja
- Identifikovanje informacija potrebnih za strateško planiranje
- Pisanje «plana strateškog planiranja»
- REZULTAT: PLAN STRATEŠKOG PLANIRANJA

II FAZA – ODREĐIVANJE STRATEŠKE FILOZOFIJE (MISIJE I VIZIJE)

- Određivanje MISIJE podrazumeva definisanje:
- Svrhe (Purpose) – zašto organizacija postoji i šta pokušava da ostvari
- Delatnosti (Business) – koji je glavni metod ili aktivnosti kroz koje organizacija pokušava da ostvari svoju svrhu postojanja
- Vrednosti (Values) – koji su to principi ili verovanja koji vode članove organizacije dok pokušavaju da ostvare misiju organizacije.

II FAZA – ODREĐIVANJE STRATEŠKE FILOZOFIJE (MISIJE I VIZIJE)

- Određivanje VIZIJE podrazumeva projekciju – inspirišuću sliku koja živo predstavlja kako će izgledati uspeh – kako izgleda ostvarenje cilja kome smo težili.
- Sa definisanom misijom i vizijom znamo šta organizacija radi, kako i zašto deluje i šta pokušava da ostvari.
- REZULTAT: SKICA MISIJE I VIZIJE

KAKO IZGLEDA ISKAZ O MISIJI (MISSION STATEMENT)

- Misija bi trebalo da bude izražena u jednoj rečenici (ili kratkom pasusu) i trebalo bi da predstavlja jasan, koncizan iskaz koji navodi o kojoj se organizaciji radi (ime i vrsta organizacije), šta ona radi, za koga i gde.
- MISIJA = zašto organizacija postoji?
- Šire shvaćen iskaz o misiji sadrži i iskaz o nameri/svrsi organizacije, iskaz o delatnosti i iskaz o vrednostima.

ISKAZ O NAMERI/SVRSI (PURPOSE STATEMENT)

- Iskaz o nameri ili svrsi jasno navodi šta organizacija želi da ostvari – zašto organizacija postoji? Šta je krajnji cilj vašeg rada?
- Iskaz o nameri se obično sastoji od dve fraze: od kojih jedna ukazuje na promenu statusa kao npr. da poveća, da smanji, da eliminiše, da preventivno deluje; a druga ukazuje na problem ili uslove koje bi trebalo promeniti.
- U definisanju svrhe postojanja organizacije važno je fokusirati se na ciljeve i rezultate, pre nego na metode.

ISKAZ O DELATNOSTI (BUSINESS STATEMENT)

- Ovaj iskaz ukazuje na delatnosti (aktivnosti i programe) kojima se organizacija bavi u pokušaju da ostvari svoju nameru/svrhu.
- Iskaz o delatnosti mora da odgovori na pitanje: «Koje ćemo aktivnosti vršiti da bismo ostvarili svoju nameru/svrhu?». U iskazima o delatnosti veoma često se koristi glagol «obezbediti», kao što se i iskaz o namerama kombinuje sa rečima «kroz» ili «pomoću».

ISKAZ O DELATNOSTI (BUSINESS STATEMENT)

- Primer: «Naš cilj je eliminacija beskućništva kroz obezbeđivanje poslovne obuke za beskućnike» - (to eliminate homelessness by providing job training to homeless individuals)

ISKAZ O VREDNOSTIMA (VALUE STATEMENT)

- Vrednosti su verovanja kojih se članovi organizacije zajednički drže i pokušavaju da sprovedu u praksu. Vrednosti vode članove organizacije u njihovom radu.
- Iskaz o vrednostima trebalo bi da da odgovor na pitanje: “Koja su osnovna verovanja koja mi delimo kao organizacija?”

JOŠ TRI PITANJA

- Pored iskaza o svrsi, delatnosti i vrednostima neki iskazi o misiji sadrže odgovore na još tri pitanja:
 1. Koji je to problem ili potreba na koji organizacija pokušava da odgovori?
 2. Šta čini organizaciju jedinstvenom?
 3. Ko su korisnici naših aktivnosti?

III FAZA – STRATEŠKA ANALIZA (OKRUŽENJA I ORGANIZACIJE)

- Analiza okruženja (ekonomski, politički, kulturni trendovi)
- Analiza organizacije (SWOT i GAP analiza)
- Identifikovanje strateških tema – izazova na koje će analiza morati da dâ odgovore – «da li su pretnje ili su šanse», «da li su važne ili su hitne» (ne više od pet do sedam najvažnijih tema)

III FAZA – STRATEŠKA ANALIZA (OKRUŽENJA I ORGANIZACIJE)

- Prikupljanje informacija potrebnih za strateško planiranje
- Pravljenje baze podataka na osnovu koji će se planeri odlučivati u izboru prioriteta i strategija
- REZULTAT: LISTA STRATEŠKIH PROBLEMA I BAZA PODATAKA

STRATEŠKA ANALIZA

- ODGOVORI NA KLJUČNA PITANJA
 - ❖ Ko smo – Misija, vizija, vrednosti
 - ❖ Gde smo – Strateška analiza okruženja (internog i externog)
 - ❖ Gde želimo da budemo – Ciljevi
 - ❖ Kako ćemo tamo stići – Strategija
 - ❖ GDE SMO: analiza političkih, ekonomskih, društvenih, kulturnih, tehnoloških trendova i promena trendova.

PEST ANALIZA

- Analiza okruženja:
 - Političkih
 - Ekonomskih
 - Socio-kulturnih
 - Tehnoloških trendova
 - I posebno očekivanih promena tih trendova

PROCENA SNAGE ORGANIZACIJA/INSTITUCIJA (SWOT ANALIZA)

- SWOT analiza je oruđe kojim se vrši procena snage organizacija/institucija i ona uključuje analizu četiri komponente:
- 1. Strengths (snage) – pozitivnih osobina same organizacije/institucije
- 2. Weaknesses (slabosti) – negativnih osobina same organizacije/institucije

PROCENA SNAGE ORGANIZACIJA/INSTITUCIJA (SWOT ANALIZA)

-
- 3. Opportunities (šansi) – spoljašnjih faktora koji bi mogli pozitivno da utiču na uspešan rad organizacije/ realizaciju projekta
- 4. Threats (pretnji) – spoljašnjih faktora koji bi mogli negativno da utiču na rad organizacije/realizaciju projekta

MODELI STRATEŠKE ANALIZE ORGANIZACIJE (GAP ANALIZA)

- ASNOFF MODEL (GAP ANALIZA)
- U modelu koji je razvio Igor Asnoff «strategija se dizajnira tako da transformiše organizaciju iz trenutne situacije u željenu situaciju ostvarenih ciljeva i rezultata imajući u vidu ograničenja, sposobnosti i potencijale organizacije».

MODELI STRATEŠKE ANALIZE ORGANIZACIJE (GAP ANALIZA)

- Ovaj model koristi GAP analizu i koncept sinergije kao svoja glavna oruđa. GAP analiza je namenjena za procenu «razlike – procepa (gap) između trenutne pozicije organizacije i njenih ciljeva. Organizacija bira strategije koje suštinski premošćavaju taj jaz.
- Sinergija se odnosi na način organizovanja rada u organizacijama tako da ostvareni «zbir» bude veći od svojih sastojaka (Formula $2 + 2 = 5$)

IV FAZA: STRATEŠKO PROGRAMIRANJE (RAZVIJANJE STRATEGIJE, ODREĐIVANJE CILJEVA I ZADATAKA)

- Izbor kriterijuma pri određivanju prioriteta
- Izbor bazičnih strategija
- Definisavanje ciljeva i rezultata
- Razvijanje dugoročnih finansijskih projekcija
- REZULTAT: SAGLASNOST O BAZIČNIM STRATEGIJAMA, DUGOROČNIM CILJEVIMA I SPECIFIČNIM REZULTATIMA.

IZBOR STRATEGIJE

- Strategije su generalni prioriteti ili **pravci** delovanja koje usvaja organizacija – strategije predstavljaju *biranje između više mogućnosti* da bi se što uspešnije ostvarila misija organizacije.
- Strateško planiranje pomaže organizaciji da *identifikuje različite strateške opcije* i da načini *pametnan izbor* u razvoju strateških pravaca i planova.

STRATEGIJE KOJE SE POJAVLJUJU (EMERGENT STRATEGIES)

- Strategije koje se pojavljuju predstavljaju skup akcija ili ponašanja - «ostvareni model koji nije bio nameravan» u originalnom planiranju strategije. Kada se nameravana strategija realizuje rezultat odgovara nameravanom toku akcije.

NAMERAVANE STRATEGIJE (DELIBERATE STRATEGIES) I

- Nameravane strategije daju organizaciji smislaono usmerenje, dok strategije koje se pojavljuju ukazuju da organizacija uči šta funkcioniše u praksi.
- “*Tight on ends – loose on means*” – čvrsto se držati ciljeva, a biti fleksibilan u korišćenju sredstava

CILJEVI TREBA DA BUDU S.M.A.R.T. (PAMETNI)

- Ciljevi treba da budu **SMART**
- **S**pecific – specifični
- **M**easurable – merljivi
- **A**greed upon – dogovoreni
- **R**ealistic – realistični
- **T**ime bound – vremenski ograničeni

CILJEVI TREBA DA BUDU S.M.A.R.T.E.R. (PAMETNIJI)

- **S**pecific – specifični
- **M**easurable – merljivi
- **A**ceptable to those working to achieve the goals – prihvatljivi onima koji rade na njihovom ostvarenju
- **R**ealistic – realistični
- **T**imely – pravovremeni
- **E**xtending the capabilities of those working to achieve the goals – da razvijaju sposobnosti onih koji rade na ostvarenju ciljeva
- **R**ewording to them – da obogaćuju, nagrađuju one koji rade na njihovom ostvarenju

STRATEŠKI CILJEVI (SWOT ANALIZA)

- Strateški ciljevi proizilaze iz:
- **SNAGA** na kojima se **baziraju**
- **SLABOSTI** koje se **ojačavaju**
- **PRILIKA** koje se **koriste**
- **PREPREKA** koje se **izbegavaju**

SPECIFIKOVANJE CILJEVA I REZULTATA

- Šta pokušavate da ostvarite?
- Šta biste želeli da sačuvate?
- Šta biste želeli da izbegnete?
- Šta pokušavate da eliminišete?

SPECIFIKOVANJE CILJEVA I REZULTATA

- Šta biste želeli da imate, a trenutno nemate? (ostvarite)
- Šta biste želeli da imate, a već to imate? (sačuvate)
- Šta nemate, što i ne želite na imate? (izbegnete)
- Šta imate, što ne biste želeli da imate (eliminirate)

V FAZA – PISANJE STRATEŠKOG PLANA

- Pravljenje skice strateškog plana
- Podnošenje skice strateškog plana na javnu raspravu
- Korekcija skice i pisanje finalne verzije strateškog plana
- Usvajanje strateškog plana
- REZULTAT: STRATEŠKI PLAN

VI FAZA: PISANJE OPERATIVNOG PLANA I PRAVLJENJE BUDŽETA

- Pisanje godišnjeg operativnog plana
- Pravljenje godišnjeg operativnog budžeta
- REZULTAT: DETALJNI OPERATIVNI PLAN I BUDŽET

OPERACIONALNO ILI AKCIONO PLANIRANJE

- Operacionalno planiranje sledi nakon što radni tim završi stratešku analizu – analizu okruženja, SWOT analizu i strateško programiranje - određivanje strateških pravca delovanja, ciljeva i rezultata.
- Operacionalno ili akciono planiranje uključuje definisanje KO bi trebalo da uradi ŠTA, do KADA i kojim REDOSLEDOM da bi organizacija postigla svoje strateške ciljeve.

OPERACIONALNO ILI AKCIONO PLANIRANJE

- Operacionalni planovi se sastoje iz pet delova koji definišu:
 1. Ciljeve koje bi trebalo ostvariti;
 2. Kako svaki od planiranih ciljeva doprinosi ostvarenju strateških ciljeva organizacije
 3. Koje bi specifične rezultate trebalo ostvariti da bi se ostvarili ciljevi;
 4. Kako će ovi rezultati bi ostvareni i ko je zadužen za njihovo ostvarenje;
 5. Do kada će ovih ciljevi biti ostvareni.

VII FAZA: MONITORING I EVALUACIJA

- Evaluacija procesa strateškog planiranja
- Monitoring realizacije strateškog plana i promene plana u skladu sa promenama u okruženju
- **REZULTAT: EVALUACIJA STRATEŠKOG PLANIRANJA I KONTINUIRANO OCENJIVANJE STRATEŠKOG I OPERACIONALNOG PLANA**

MONITORING

- Monitoring predstavlja sistematsko i kontinuirano prikupljanje podataka, njihovu analizu i upotrebu radi donošenja odluka zasnovanih na poznavanju situacije.
- Obično se kaže da on predstavlja veštinu da se sa najmanje napora i u pravom trenutku učine dostupnim informacije neophodne za donošenje odluka.

EVALUACIJA

- Svrha evaluacije je da izvrši sistematsku i koliko je to moguće objektivnu ocenu tekućeg ili završenog projekta, programa ili politike, njihovog dizajna, implementacije i rezultata. Namera je da se proceni relevantnost i ostvarenje ciljeva, razvojna efikasnost, efektivnost, uticaj i održivost.
- Evaluacija bi trebalo da obezbedi informacije koje su pouzdane i korisne, ona omogućava uključivanje naučenih lekcija u proces donošenja odluka i recipijenata i donatora

KLJUČNA PITANJA ZA MONITORING I EVALUACIJU REALIZACIJE PLANA I

- Da li su ciljevi i rezultati ostvareni ili ne? Ukoliko nisu, onda treba pokušati da se dođe do odgovora na sledeća pitanja:
- Da li će ciljevi biti ostvareni prema rasporedu koji je specifikovan u planu? Ako neće, zašto neće?

KLJUČNA PITANJA ZA MONITORING I EVALUACIJU REALIZACIJE PLANA I

- Da li bi krajnji rokovi za završetak aktivnosti trebalo da budu promenjeni? (Treba biti pažljiv sa ovim promenama, odnosno najpre saznati zašto je došlo do kašnjenja u odnosu na predviđeni raspored, pre nego što se rokovi promene)
- Da li osoblje ima adekvatne resurse (finansijska sredstva, opremu, sposobnosti, obuku, itd) da ostvari ciljeve?

KLJUČNA PITANJA ZA MONITORING I EVALUACIJU REALIZACIJE PLANA II

- Da li su ciljevi i rezultati i dalje realistični?
- Da li bi prioriteti trebalo da budu promenjeni da bi se fokusirali na ostvarenje ciljeva?
- Da li bi ciljevi trebalo da budu promenjeni?
- Šta možemo naučiti iz ovog monitoringa i evaluacije za unapređenje budućih aktivnosti planiranja, kao i za unapređenje budućih aktivnosti monitoringa i evaluacije?

FORMAT STRATEŠKOG PLANA

- SAŽETAK – jezgrovito se iznosi misija organizacije, strateške teme i ciljevi i ključne strategije kojima će ciljevi biti ostvareni;
- AUTORIZACIJA – strana koja sadrži potpise rukovodstva organizacije kojima se potvrđuje da oni odobravaju sadržaj plana i podržavaju njegovu primenu;

FORMAT STRATEŠKOG PLANA

- OPIS ORGANIZACIJE – kratko se opisuju počeci i istorija organizacije, glavni proizvodi i usluge, navode uspesi i postignuća organizacije tokom njene istorije;
- ISKAZI O MISIJI, VIZIJI I VREDNOSTIMA ORGANIZACIJE – ovi iskazi definišu stratešku «filozofiju» organizacije
- CILJEVI I STRATEGIJE – navode se svi glavni strateški ciljevi i strategije koje su identifikovane tokom procesa strateškog planiranja

FORMAT STRATEŠKOG PLANA II

- AKCIONI PLAN – specificuju se rezultati, odgovornosti i vreme za ostvarenje rezultata;
- OPIS PROCESA STRATEŠKOG PLANIRANJA – opisuje se proces strateškog planiranja, ko je bio uključen, broj sastanaka, glavne lekcije naučene za poboljšanje procesa planiranja u budućnosti, itd;
- ANALIZA STRATEŠKIH PODATAKA – uključuje informacije prikupljene tokom eksterne analize (analize okruženja) i interne analize (npr. SWOT analize) kao i listu strateških pitanja koji su identifikovani tokom ovih analiza.

FORMAT STRATEŠKOG PLANA III

- **PLAN BUDŽETA** – opisuje resurse i potrebne finansije za ostvarenje strateških ciljeva. Budžeti se često prave za svaku godinu posebno za vreme trajanja strateškog plana;
- **FINANSIJSKI IZVEŠTAJ** – koji uključuje prošlogodišnji i ovogodišnji budžet i trenutno finansijsko stanje organizacije;

FORMAT STRATEŠKOG PLANA III

- MONITORING I EVALUACIJA PLANA – koji definiše kriterijume za monitoring i evaluaciju i odgovornosti i učestalost vršenja monitoringa implementacije plana;
- KOMUNICIRANJE PLANA – opisuju se akcije koje će biti izvršene da bi se plan u celini ili njegovi delovi učinili dostupnim i kome.

KRAJ



HVALA NA PAŽNJI