

STRATEGIC POSITIONING OF TOWNS THROUGH METHOD OF VOLUNERABILTY OF ORGANISATION

STRATEŠKO POZICIONIRANJE GRADA METODOM RANJIVOSTI ORGANIZACIJE

SRZIC, Sinisa

Abstract: *This work relays on so far accepted scientific comprehension that towns are specific economical subjects and that town managment is without alternative a philosophy. Managing towns today on principal of strategical managment includes among the other, the segment of their positioning in existing encirlement. In this work the promotion of method of volunerability or immunity of organisation is being studied. It shows possibilities and limitations of application of this method.*

Key words: *town, positioning, strategy, immunity*

Sažetak: *U radu se polazi od dosada prihva enih i publiciranih znanstvenih spoznaja da su gradovi specifi ni gospodarski subjekti i da je menadžment grada bez alternativna filozofija. Upravljanje gradovima danas na principima strateškog menadžmenta uklju uje izme u ostalog, i segment njihovog pozicioniranja u okruženju. U ovom radu se obra uje taj segment kroz promociju metode ranjivosti ili imuniteta organizacije. Ova metoda do sada nije bila zastupljena u ovim istraživanjima. Prikazane su mogu nosti i ograni enja primjene ove metode.*

Klju ne rije i: *grad, pozicioniranje, strategije, imunitet*



Authors' data: Sinisa, Srzic, mr., student poslijediplomskog doktorskog studija na Fakultetu društvenih znanosti dr. Milenka Brki a, Bijakovi i, Me ugorje, sinisa.srzic@hi.t-com.hr

1. Uvod

Ovaj rad se temelji na poznatim i prihvaćenim znanstvenim spoznajama da su gradovi, pored ostalog, i gospodarski sustavi, te da je upravljanje gradovima na principima suvremeno shvaćenog menadžmenta pristup koji do sada nije iznašao svoju ozbiljniju alternativu [10]. U uvjetima tranzicijskih zemalja kakva je i Republika Hrvatska, upravljanje gradovima na principima menadžmenta skoro da i ne postoji. U sadašnjoj fazi još se vode intenzivne rasprave i pokušava se doći do uinkovitih rješenja koja bi se onda mogla implementirati. U ovom radu nastoji se konstruktivno dati mali doprinos u tim promišljanjima kroz strateško pozicioniranje grada u njegovom okruženju i kroz metodu imuniteta ili ranjivosti organizacije [4] prikazati model upravljanja održivosti gradova kao gospodarskih sustava.

2. Smisao strateškog pozicioniranja grada

Svaka danas organizacija, a grad je prije svega organizacija, izložena je snažnim utjecajima svoga okruženja. Ti utjecaji postaju sve izraženiji, složeniji i nepredviđeni [2]. Upravljanje gradovima time nosi brojne rizike. Ne postoje dvojbe oko toga da li se svaka organizacija, pa tako i grad, treba prilagoditi utjecajima tog okruženja [1]. Osnovno pitanje je kako se tome prilagoditi? [9] Smisao je strateškog pozicioniranja grada u njegovom okruženju (županiji, regiji, na nacionalnoj razini, međunarodnoj razini) kako da identificira šanse i prijetnje koje dolaze iz tog okruženja, te kako da ih s pomoćju svojih resursnih snaga i slabosti iskoristi ili otkloni [6]. Stvaraju i strateško mjesto i značenje u percepcijskoj mapi njegovog okruženja svaki grad može ostvariti svoj dugoročni i stabilni rast kao gospodarski sustav [7].

Strateško pozicioniranje grada nastaje na temelju rezultata spoznaja dobivenih istraživanjem njegovog okruženja, kroz identifikaciju šansi i prijetnji. Te spoznaje trebaju biti sastavnica strateških planova razvitka gradova [5]. Iz tih strateških pozicija jedino je moguće realno odrediti strateške opcije njihovog gospodarskog razvitka [8].

3. Metoda ranjivosti (imuniteta): njezini domeni i ograničenja

Strateško pozicioniranje grada moguće je vršiti uz primjenu brojnih metoda. Najčešće se navode: metoda skeniranja okruženja, metoda ETOP profila, stakeholder metoda, benchmarking, metoda ranjivosti ili imuniteta organizacije [3]. Metoda ranjivosti ili imuniteta organizacije je jedna od potvrđenih metoda u znanstvenim istraživanjima koju je moguće koristiti i za strateško pozicioniranje gradova.

Do identifikacije šansi i prijetnji iz okruženja grada dolazi se kroz spoznajne procese:

- elemenata koji potpomažu razvitak grada,
- elemenata koji prijete opstanku, funkcioniranju i razvitku grada,
- elemenata koji onemogućuju razvitak grada,

- elemenata koji doprinose stvaranju imuniteta grada na utjecaj i djelovanja razaraju ih imbenika njegovog razvitka.

Postupak identifikacije ovih elemenata podrazumijeva njihovo uo avanje te analiti ku obradu. Ta analiti ka obrada traži da se to no definira za svaki element:

- njegov predznak tj. radi li se o potpomažu em ili razaraju em imbeniku?
- snaga (intenzitet) i smjer,
- zna enje koje ima u strateškom razvitku grada,
- vjerojatnost ostvarenja,
- vrijednosni aspekt elementa na stratešku poziciju grada

Usporedbom elemenata koji potpomažu gospodarski razvitak grada s elementima koji vode u razaranje tog gospodarskog razvitka mogu e je u matri nom obliku prikazati osnovne strateške pozicije tog razvitka (sl.1).

Ovisno o me uodnosu ovih dviju matri nih varijabli svaki grad se može strateški pozicionirati u etiri skupine:

- grad koji je bez zaštitnih elemenata u strateškom razvoju kada je slab utjecaj podržavaju ih, a visok razaraju ih elemenata,
- grad u razvojnoj opasnosti u poziciji jakih podržavaju ih elemenata i istovremeno jakih razaraju ih elemenata,
- grad razvojno ranjiv gdje je slab utjecaj i razaraju ih i podupiru ih elemenata,
- grad s imunim strateškim pozicijama koje su definirane jakim podržavaju im i slabim razaraju im elementima.

Vrijednost metode ranjivosti odnosno imuniteta u strateškom pozicioniranju gradova proizlazi prvenstveno od njene relativne razumljivosti i jednostavnosti shva anja. No, tu se nalaze i ograni enja i teško e za njenu primjenu. Naime, dosta je teško definirati i sam smjer elemenata ili imbenika okruženja grada odnosno da li se radi o podupiru em ili razaraju em imbeniku.

Odgovor nije nimalo jednostavan, obzirom da odre ni imbenik okruženja može poprimiti karakter i jednog i drugog: podupiru eg, ali i razaraju eg imbenika u relativno kratkom vremenskom pomaku i na istom zemljopisnom podru ju.

Utjecaj elemenata razaranja odnosnarskog razvitka grada	jak	Grad bez zaštite u razvoju	Grad u razvojnoj opasnosti
	slab	Razvojno ranjiv grad	Grad s imunim elementima razvitka
		slab	jak

Utjecaj elemenata podržavanja gospodarskog
razvitka grada

Slika1. Strateške pozicije gospodarskog razvitka grada

Teško e iznad svega nastaju i u problemu primjene metodologije za identifikaciju odnosnog imbenika. ak i kad se usvoji odgovaraju a metodologija postoji opasnost zbog nedostatka iskustva u istraživanju da se ne registrira (identificira) neki od imbenika okruženja grada za koji se kasnije utvrdi da je ispušten te da je imao zna ajno mjesto u strateškom pozicioniranju grada. Tako er, teško e se javljaju i zbog nedostatka odre enih standarda i usporednih rezultata istraživanja s pomo u kojih bi se moglo uspore ivati strateške pozicije pojedinih gradova.

Metoda ranjivosti odnosno imuniteta u strateškom pozicioniranju grada je prije svega jedna od novijih metoda i kao takvu je treba shvatiti, a koje se koriste uspješno u strateškom menadžmentu. Svakako da je za o ekivati da e biti sve više razmišljanja i vidljivih znanstvenih doprinosa njene primjene u strateškom pozicioniranju gradova. Njena je nominativna vrijednost i samim tim što na ilustrativan na in pokazuje i prikazuje da je grad svojevrsni, specifi ni gospodarski sustav koji nije imun na svoje okruženje, koji je ranjiv s aspekta razvoja i što tako pokazuje da gradovi nisu nezavisne i imune tvorevine koje nastaju, opstaju i razvijaju se bez utjecaja okruženja i prilago avanja tom okruženju. Spoznaje o karakteru imbenika okruženja grada bilo da se radi o podržavaju em ili razaraju em smjeru i intenzitetu su bitan element strateškog upravljanja gradom gdje dolaze do važnosti resursne snage i slabosti grada da odgovori na djelovanje imbenika tog okruženja.

4. Problemi kvantifikacije varijabli imuniteta grada

Više je problema s kojima istraživa i trebaju ra unati kod istraživanja strateških pozicija gradova i kad u tome se odlu e za primjenu metode imuniteta ili ranjivosti. Ovdje se ukazuje samo na neke najizraženije probleme.

Da bi se uop e mogla implementirati metoda imuniteta ili ranjivosti grada u njegovom strateškom pozicioniranju neophodno je definirati i kvantitativno izraziti dvije osnovne varijable koje odre uju matri nu poziciju grada. To su:

1. Varijabla elemenata koji podržavaju gospodarski razvitak grada,
2. Varijabla elemenata koji razaraju taj gospodarski razvitak

Svaka od ovih varijabli sastavljena je od niza poznatih i nepoznatih elemenata (imbenika koji dolaze iz okruženja grada i utje u na njegov gospodarski razvitak). Problemi se mogu javiti kako u identifikaciji tih imbenika, tako i u ocjeni njihove vrijednosti. U matri nom pozicioniranju svaka od varijabli metri ki je definirana kroz slab ili jak utjecaj na stratešku poziciju grada. U dosadašnjim, prezentiranim istraživanjima, u kojima je primijenjena metoda ranjivosti ili imuniteta nije se uspjelo ostvariti dovoljno suglasnosti o mjerilima jakosti utjecaja (slab,jak) tako da to i dalje ostaje na prosudbi svakog istraživa a. To svakako predstavlja teško u u usporedbi strateških pozicija gradova i pra enju strateških pozicija u odnosu na druge, konkurentske gradove.

Kako je ve naglašeno, jedan od doista zna ajnih problema s kojima e se istraživa i sasvim sigurno susresti je razlikovna mogu nost pogreške da se neke od elemenata svrsta u podražavaju e, a da se u djelovanju pokažu kao razaraju i elementi i obratno. Tim više što ne postoje jasni standardi da se opservirani element može sa potpunom sigurnoš u svrstati u jednu ili drugu skupinu varijabli.

Do elemenata jedne i druge varijable može se do i na više na ina. Jedan je s pomo u metode skeniranja okruženja grada odnosno zornog motrenja razli itih imbenika okruženja grada [3]. Iako je metoda skeniranja okruženja dosta dugo i esto ekspolorirana u znanstvenim istraživanjima [8] još uvijek nema dovoljno pouzdanih spoznaja o njenoj primjeni u menadžmentu grada [10]. Publicirani pokušaji do sada su uglavnom na nivou teoretskih znanstvenih rasprava, a skoro da ih i nije bilo u empirijskim istraživanjima. Još manje je spoznaja na koji je se na in došlo do identifikacije imbenika okruženja, te koliko su to objektivno mjerljive veli ine koje je mogu e ponoviti na drugom uzorku i u vremenskom pomaku. Sve ovo je neophodno utvrditi da bi se metoda skeniranja okruženja grada mogla prihvatiti za identifikaciju i kvantifikaciju imbenika okruženja grada.

Osnovni parametri identifikacije i kvantifikacije imbenika okruženja grada bi trebali minimalno uklju ivati:

- intenzitet utjecaja (i),
- karakter utjecaja (c),
- vrijeme utjecaja (t),
- vjerojatnost utjecaja (p),
- rang zna enja utjecaja za grad (e)

Intenzitet odnosno snagu utjecaja imbenika okruženja mogu e je postaviti u rasponu od. bezna ajnog (1), slabog (2), srednje jakog (3), jakog (4) i vrlo jakog utjecaja (5). Pri tome treba odrediti standarde koji e omogu iti objektivan pristup kvantifikaciji ovih raspona.

Vrijeme treba dati odgovor na aspekt aktualizacije tog imbenika kako bi se mogla odrediti njegova dimenzija kroz dinamiku utjecaja.

Vjerojatnost kroz distribuciju odnosnog imbenika okruženja grada mogu e je prikazati u rasponu od 0,10 do 0,99. Unutar tog raspona pozicija svakog od imbenika odgovara na mogu nost njegovog pojavljivanja, te na pouzdanost s kojom treba ra unati da e se taj imbenik aktualizirati.

Vrijednost utjecaja imbenika koji podržavaju ili razaraju stratešku poziciju grada (v) je svojevrsna funkcija intenziteta, vremena, vjerojatnosti i ranga zna enja imbenika tj.

$$v = f(i,c,t,p,e)$$

Metri ki su varijable elemenata koji podržavaju gospodarski razvitak grada i varijable elemenata koji razaraju taj razvitak prikazane kroz nivo slabog ili jakog utjecaja. Vrlo je vjerojatno da izme u ta dva raspona postoji još nekoliko stupnjeva odnosno gradacija svake varijable. Informacija o njima zasada nema u dosadašnjim publiciranim radovima, pa je realno za o ekivati da e se u narednim istraživanjima javiti pristupi koji e dovesti do šire diferencijacije i metodološke osnove ovih stupnjevanja. To e dati i nova polazišta da se matrica strateških pozicija grada znatno transformira i da se sadašnji broj strateških pozicija grada utvr en sa etiri pozicije pove a na devet ili više. Na taj na in e se stvoriti mogu nosti za preciznije i samim tim realnije pozicioniranje grada u njegovom okruženju i metodi imuniteta ili ranjivosti grada dati jednu zna ajniju poziciju u njoj primjeni u strateškom upravljanju gradovima.

5. Zaklju ak

Ovaj rad predstavlja svojevrsni pionirski pokušaj da se s pomo u metode imuniteta ili ranjivosti organizacije prikaže mogu nost strateškog pozicioniranja grada kao gospodarskog sustava. Metoda imuniteta ili ranjivosti skoro je nepoznata u dosadašnjim, publiciranim znanstvenim istraživanjima strateških pozicija gradova u svijetu. Stoga se u ovom radu zagovara i pokušava promovirati njezina vrijednost. Dat je prikaz te metode i etiri strateške pozicije grada fokusirane kroz dvije matri ne

varijable podržavaju ih i razaraju ih imbenika okruženja grada. Ukazano je na neke od bitnih problema s kojima istraživa i trebaju ra unati, te dati neke od mogu ih smjernica i rješenja. Sasvim je jasno kazano da upravljanje gradom na principima suvremenog menadžmenta je bez alternativni pristup i da gradovi kao gospodarski sustavi nisu niti mogu biti indiferentni ni imuni na promjene u svom okruženju ako žele ostvariti stabilan i održiv razvitak.. Rad predstavlja zna ajni doprinos promišljanjima o vrijednosti upravljanja gradovima na principima strateškog menadžmenta u tranzicijskim uvjetima.

6. Literatura

- [1] Barrow, C.J. (1999) *Environmental Management: Principles and Practice*, Routledge, ISBN 978 04 15 185 608, Oxon, UK
- [2] Barrow, C.J. (2006) *Environmental Management for Sustainable Development*, Routledge, ISBN 978 041 536 53 52, Oxon, UK
- [3] Buble, M., Cingula, M., Dujani , M., Dul i , Ž., Gonan-Božac, M., Galeti , L., Ljubi , F., Pfeifer, S. & Tipuri , D. (2005) *Strateški menadžment, Sinergije*, ISBN 953 6895 23 4, Zagreb
- [4] Guti , D. & Matkovi , I. (2013) *Osnove menadžmenta*, Fakultet društvenih znanosti dr. Milenka Brki a, ISBN 978 9958 0910 2 5, Bijakovi i, Me ugorje
- [5] Hoche, C. (2000) *The Practice of Local Government Planning*, International City/County Management Association, ISBN 978 987 326 17 15, New York
- [6] Pichtel, J. (2005) *Waste Management Practices: Municipal, Hazardous, and Industrial*, CRC Press, ISBN 978 08 493 352 59, San Francisco
- [7] Plant, E.T. (2008) *Strategic Planning for Municipalities*, Municipal World, Canada's Municipal Magazine, ISBN 978 0 919 779 84 6, Toronto
- [8] Poister, T.H. & Streib, G. (2005) *Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades*, Public Administration, Public Administration Review, Vol.65, Issue 1, Spring, p. 45.56, ISSN 1540 6210, New York
- [9] Russo, M.V. (2008) *Environmental Management*, SAGE Publications, ISBN 978 141 295 84 93, Los Angeles
- [10] Waldt, G.V. (2007) *Municipal Management: Serving the People*, Juta and Company Ltd., ISBN 978 0 7121 7122 2, Lansdown, South Africa



Photo 078. Jagodnjak and stream Vučjak / Jagodnjak i potok Vučjak