

Pregledni naučni rad  
UDK:005.5:658  
DOI:10.7251/ZND2106174K

## IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE PREDUZEĆA IZ UGLA MENADŽMENTA

*Dr.sc. Adnan Kamerić<sup>125</sup>,  
Sveučilište/Univerzitet "VITEZ"  
d.o.o. "Dolar" Company Kalesija*

***Apstrakt:** Kao posljedica globalizacije tržišta sve više se razvija strateško planiranje koje se bavi povezivanjem preduzeća i okruženja. Sadržaj razvoja strateškog planiranja usmjeren je ka oblikovanju metoda i tehnika analiziranja i praćenja sve kompleksnijeg okruženja. Kao sastavni dio strateškog planiranja u savremenom menadžmentu sve više se posvećuje pažnje oblikovanju vizije i misije preduzeća. Zadaće menadžera sadašnjosti su: postavljenje i oblikovanje višegodišnjih prognoza poslovanja, i dugogodišnja projekcija razvoja preduzeća. Upravo i ovaj rad se bavi tom problematikom, a kroz sagledavanje strategije preduzeća ukazaćemo i na značaj samog strateškog menadžmenta.*

***Ključne riječi:** strategija preduzeća, strateški menadžment, organizaciona struktura, kompanija, ciljevi poslovanja.*

### **Pojam i značaj strateškog menadžmenta**

Menadžment, između ostalog, možemo definisati kao proces izvođenja planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole svih organizacionih resursa s namjerom dostizanja postavljenih ciljeva preduzeća. Činioci okruženja kao npr. globalizacija tržišta, sve brži znanstveno-tehnološki razvoj i kompleksnost u velikoj mjeri otežavaju proces planiranja poslovanja preduzeća. Sve je više nepoznanica pri opredjeljivanju budućih pravaca razvoja preduzeća.

Uz pomoć strateškog plana verificira se stanje u kojem se nakon periodičnog vremena, nalazi sistem preduzeća za koji je donesena odluka. Pri tome se ispituje

---

<sup>125</sup> dolar\_company@hotmail.com

veza tekućih i planiranih strategija, razmatraju se i druge strategije, njihov nedostatak u oblastima koje su od značaja za planirani razvoj preduzeća.

Riječ strategija potiče od grčke riječi strategos “umijeće generala”. Strategija predstavlja "plan igre" preduzeća. Iako ona ne daje precizan plan svih budućih alociranja (ljudi, mašina, finansija i materijala), ipak obezbjeđuje okvir za menadžerske odluke<sup>126</sup>.

Strategija odražava svjesnost preduzeća kako treba da konkuriše, protiv koga, kada, gdje i zašto. Najjednostavnije rečeno, strategija predstavlja ukupnu misiju određenog preduzeća i set sredstava za korišćenje resursa u cilju ostvarenja misije. “U suštini strategija predstavlja set pravila vezanih za donošenje odluka potrebnih za usmjeravanje ponašanja preduzeća.”<sup>127</sup>

Definisana strategija predstavlja oslonac i okvir menadžeru za odlučivanje. Naravno, nisu sve odluke koje menadžeri svakodnevno prihvataju i strateške odluke. U ovom smislu, strategija predstavlja okvirni rad koji usmjerava menadžere pri postavljanju prioriteta i poduzimanju aktivnosti na postizanju ciljeva. Termin strategija, u obliku u kojem se obično koristi, odnosi se na krajeve-ukupnog cilja ili misije i sredstava pomoću kojih se dolazi do kraja.

Glueck/Jauch smatraju da je strategija opsežan i integriran plan koji se odnosi na strateške mogućnosti preduzeća s obzirom na prilike u okolini. Strategija se u preduzeću formira sa svrhom da se ostvare osnovni ciljevi preduzeća<sup>128</sup>. Proces stvaranja strategije može biti veoma formalan, a ponekad veoma neformalan.

Strateški menadžment je trajan proces prilagođivanja preduzeća okolini i njegovog utjecaja na okolinu u skladu sa svrhama i ciljevima tog sistema, kojim se povećava spremnost i sposobnost preduzeća da se pravovremeno i na pravi način odazove događanju u okolini. “Time se u preduzeću smanjuje, odnosno potpuno odstranjuje i otpor prema promjenama u okolini, koji je često uzrokovao povećanje razlika između njegovih kapaciteta i zahtjeva njegove okoline.”

---

<sup>126</sup> Noble t. Michael, 2000. *Organizational Mastery with Integrated Management System: Controlling the Dragon*, Wiley Inc., New York

<sup>127</sup> Ansoff, 1990. str. 223., prema Kurtić, Adil: Autorizovano predavanje na Postdiplomskom studiju Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Tuzli (I semestar) iz predmeta Menadžment, III modul: Strategija i strateški menadžment, Tuzla, maja 2003.g.

<sup>128</sup> Glueck/ Jauch, 1984. str. 8., prema Kurtić, Adil.; Autorizovano predavanje na Postdiplomskom studiju Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Tuzli (I semestar) iz predmeta Menadžment, III modul: Strategija i strateški menadžment, Tuzla, maja 2003.g.

Strateški menadžment je definisan kao komplet mjera i akcija koje rezultiraju u formulisanju i sprovođenju strategije izradjene za postizanje ciljeva koje je pred sebe stavila određena organizacija.

Pod pojmom strategije menadžeri podrazumjevaju sveobuhvatne planove vezane za budućnost koji služe za uzajamno djelovanje prema konkurentskoj sredini sa ciljem da se postignu optimalni uslovi za postizanje ciljeva organizacije.

Wheelen i Hunger <sup>129</sup> razmatraju strateško planiranje drugčije, i to kao “skup upravljačkih odluka i akcija kojima određuje dugoročno djelovanje preduzeća”.

Strateški menadžment, koji uključuje formuliranje strategije, njeno izvođenje, ocjenu izvedbe i kontrolu, omogućuje proučavanje i ocjenu šansi i prijetnji u okolini preduzeća, uzimajući u obzir vlastite kapacitete i slabosti.

Na osnovu pomenutih definicija i karakteristika strateškog menadžmenta može se konstatovati da se radi o konceptu koji osigurava pogodno ponašanje preduzeća na promjene u okolini.

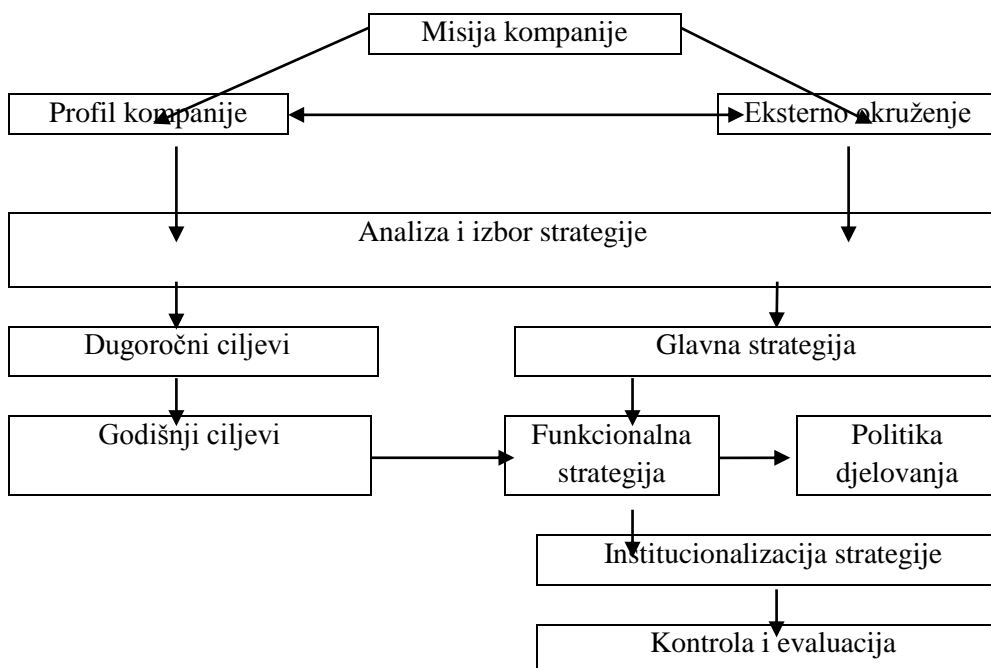
Strateški menadžment se sastoji od serije koraka, i to:

1. provođenje analize okoline i preduzeća,
2. uspostavljanje smjernica preduzeća,
3. formuliranje strategije preduzeća,
4. implementiranje strategije i
5. praćenje provođenja radi prilagođavanja nastalim promjenama koje se obavljaju u okviru procesa strateške kontrole.

Koraci 1, 2 i 3 spadaju u fazu oblikovanja, odnosno formuliranja strategije, a koraci 4 i 5 u fazu sprovođenja, odnosno implementiranja strategije. Koraci od kojih se sastoji strateški menadžment se ciklično ponavljaju – propetljavaju, što znači da se do strateških odluka obično dođe nakon probe ili greške.

---

<sup>129</sup> Wheelen, Thomas L.; Hunger, David J.: Strategic management and business policy, 4-th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1992.



Slika 1. Model strateškog menadžmenta

Strategija mora biti prevedena u konkretnu akciju i ta akcija mora biti pažljivo sprovedena (implementirana). Implementacija se uspješno započinje u tri međusobno zavisne faze:

1. Identifikacija mjerljivih zajednički određenih godišnjih ciljeva.
2. Razvijanje posebnih funkcionalnih strategija.
3. Razvijanje i uvezivanje konciznih politika za donošenje odluka.<sup>130</sup>

### **Oblikovanje organizacione strukture i procesa**

Organizaciona struktura se izrađuje sa ciljem osiguranja da se zadaci, tehnologije i ljudi koriste na najefikasniji način u cilju ostvarenja misije organizacije. Struktura obezbjeđuje menadžerima način za balansiranje sa dvije sukobljavajuće stvari:

1. potrebom podjele zadataka u logične grupe i

<sup>130</sup> Pearce II, John A.; Robinson, Richard B.: STRATEGIC MANAGEMENT: Strategy Formulation and Implementation, Third Edition, R.R. Donnelley & Sons Company, 1988., str.322

2. potrebe da se ove grupe integrišu u cilju obezbjeđenja efikasnosti i efektivnosti organizacije.

Struktura određuje izvršnu, menadžersku i administrativnu organizaciju firme, označavajući odgovornosti i hijerarhiju. To utiče na tok informacija kao i na kontekst i prirodu interakcije medju ljudima. Struktura organizacije se obično opisuje u smislu njenih dimenzija: centralizacije, formalizacije i kompleksnosti.<sup>131</sup>

Pored organizacione strukture i procesa za uspješno sprovođenje strategije preduzeća značajna je i usklađenost između strategije i organizacione kulture. Organizaciona kultura ima velik značaj i pri uključivanju novih saradnika u preduzeće. Svakome koji ulazi u preduzeće spoznaja organizacione kulture je pripomoć za lakše uključivanje u posao<sup>132</sup>.

Svaka organizacija ima svoju specifičnu organizacionu kulturu. Ukoliko se na praćenju i razvoju te kulture ne radi konstantno i posvećeno, doći će do razvijanja nepoželjnih ponašanja kod zaposlenih. Zato je veoma važno da menadžment svesno i kontinuirano radi na kreiranju željene organizacione kulture koja omogućava maksimalnu efektivnost kompanije.

Kod svakog oblika nadzora nad djelovanjem procesa strateškog menadžmenta moramo ići sledećim koracima:

- ocenjivanje rezultata (upotrebljavamao kako kvalitativne tako kvantitativne metode mjerenja),
- poređenje sa postavljenim ciljevima i zahtjevima,
- oblikovanje mjera za uklanjanje odstupanja.<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup> Gregory. G. Dess , Alex Miller :STRATEGIC MANAGEMENT, Mc Graw-Hill, 1993. (I dio , str. 5-32).

<sup>132</sup> Schein 1992., prema Kurtić, Adil: Autorizovano predavanje na Postdiplomskom studiju Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Tuzli (I semestar) iz predmeta Menadžment, III modul: Strategija i strateški menadžment, Tuzla, maja 2003.g.

<sup>133</sup> Certo, Samuel C.; Peter, Paul J.; Ottensmeyer, Edward: STRATEGIC MANAGEMENT: Concepts and Applications, Third Edition, Austen Press, Richard D. Irwin, Inc, Homewood,IL., 1995.

## Strateški ciljevi kompanije

Preduzeće mora da stvara nešto što vrijedi, drugim riječima mora da daje rezultate. Takvi rezultati, zajedno sa uzimanjem u obzir onih kojima su ti rezultati namjenjeni, kao i troškova njihovog ostvarivanja, oblikuju cilj sistema. Stoga je zadatak menadžmenta da utvrdi i odredi te ciljeve, i da upravljački vodi preduzeće ka njihovom postizanju<sup>134</sup>. Definisanje strateških ciljeva poslovanja je proces pretvaranja osnovnih polazišta daljeg razvoja preduzeća (vizije i misije) u kvantifikovane, i time mjerljive rezultate poslovanja.

Strateški ciljevi su osnova za:

- *prihvatanje odluka menadžera,*
- *povećanje ucinka preduzeća i*
- *instrument ocenjivanja uspešnosti grupa i pojedinaca.*

Treba razlikovati:

- goals – ciljeve kojima se definiše generalni smisao delovanja preduzeća, kao ciljeve kojima se teži, ali se ne dostižu u potpunosti i
- objectives – ciljeve razradene po vremenu i odgovornosti za njihovo sprovođenje<sup>135</sup>.

Osnovni cilj preduzeća proizlazi iz opštevažećih društvenih ciljeva koji imaju svoju osnovu u postojecem društveno-ekonomskom sistemu. Ciljevi u preduzeću su hijerarhijski strukturirani. U hijerarhijskoj strukturi ciljeva treba razlikovati:

- a) ciljeve poslovanja cijelog preduzeća – sastavni deo su strateški ciljevi (skupni ciljevi opredeljeni na temelju zbirnih planova),*
- b) ciljeve poslovanja poslovnih jedinica ili pojedinih programa (proizlaze iz osnovnih ciljeva, te tržišnih mogućnosti),*
- c) ciljeve poslovnih funkcija (slijede i podupiru osnovne ciljeve).*

Pored hijerarhijske strukture postoji još i vremenska dimenzija ciljeva koja se poklapa sa različitim vremenskim oblicima planiranja: dugoročno, srednjeročno i kratkoročno.

---

<sup>134</sup> Gustafsson A. i Johnson M.D. 2003. Natjecanje u uslužnoj ekonomiji. Mate

<sup>135</sup> Kovač, Jurij: Uresničevanje strategije podjetja po projekten načinu, EPF, Maribor, 1994. (prevod sa slovenačkog A.K.)

Razrada ciljeva preduzeća teče od osnovnog cilja, koji predstavlja kriterijum za opredeljivanje strateških ciljeva i svih ostalih radnih ciljeva u preduzeću. Ciljevi poslovanja preduzeća se dijele na: radne ciljeve poslovnih jedinica ili programa, i ciljeve poslovnih funkcija. Za celokupno preduzeće se uz pomoć različitih planskih pregleda izrađuju detaljno raščlanjeni funkcijski planovi, kao što su, na primjer: plan prodaje, nabave, marketinga, kadrova, proizvodnje itd. Na osnovu združivanja pojedinih radnih planova, dolazi se do zajedničkih zbirnih planskih pregleda na osnovu kojih se izrađuju temeljni iskazi poslovanja preduzeća, kao što su: bilans stanja, bilans uspeha itd<sup>136</sup>.

Pri opredjeljivanju ciljeva preduzeća uopšte, postoje dva temeljna pristupa. Prvi, integralni pristup, obuhvata opredeljenje nekih ciljeva poslovanja celokupnog preduzeća, na primer: profitabilnost, željeno učešće dobitka u realizaciji itd. Drugi pristup, koji teče obratno, predviđa najpre oblikovanje i opredeljivanje radnih ciljeva, npr. ciljeva funkcijskih područja prodaje, nabave itd. Na osnovu radnih ciljeva oblikuju se zbirni planovi, te se tako dolazi do skupnih ciljeva poslovanja preduzeća. Proces opredjeljivanja strateških ciljeva preduzeća se razlikuju od procesa opredeljivanja ciljeva preduzeća u sklopu ostalih oblika planiranja, pre svega zbog toga što je ishod za postavljanje strateških ciljeva analiza i predviđanje okruženja, te analiza preduzeća kao ishod za razmišljanje o mogućnostima i prilikama<sup>137</sup>.

### **Zaključak:**

Strategijski menadžment je novi koncept, koji uključuje, kako strategijsko planiranje, tako i strategijsku akciju u situaciji kada se sredina brzo menja, a zasnovan je na osnovu povratne sprege koja kontroliše i usmjerava strategije i akcije. Efektivnost zavisi od nivoa razvijenosti strategijskog menadžmenta u preduzeću. Strategijska vizija je pretpostavka dobrog strategijskog izbora. Ona treba da odrazi svrhu i smisao postojanja preduzeća. Ciljevi su proizvod stanja ili situacije u koje se želi doći na osnovu preduzete poslovne akcije. Proces izbora ciljeva je traženje i određivanje šta je najbolje da se definiše kao stanje ili situacija u koju želi da dode preduzeće u doglednom vremenskom periodu. Izradom ovog rada upoznali

---

<sup>136</sup> Lee Th., Shiba S., Wood R. Chapman, 1999. Integrated management systems, Wiley Inc., New York

<sup>137</sup> Pearce II, John A.; Robinson, Richard B.: Startegic management: Strategy Formulation and Implementation, Third Edition, R.R. Donnelley & Sons Company, 1988.

smo se sa određenim činjenicama u preduzećima: kako voditi preduzeće, kako imati jasan cilj i viziju i kako uspjeti na tržištu na kojem je svaki dan sve veća konkurencija i sve manji prostor za pravljenje grešaka. Vizija, misija i ciljevi su svakako najvažnije tri bitne relevantne faze koje se moraju znati i poštovati prilikom strategijskog usmjeravanja organizacije.

### **Literatura:**

1. Certo, Samuel C.; Peter, Paul J. (1995). Ottensmeyer, Edward: Strategic management: Concepts and Applications, Third Edition, Austen Press, Richard D. Irwin, Inc, Homewood,IL.
2. Gregory. G. Dess , Alex Miller. (1993). Strategic management, Mc Graw-Hill.
3. Gustafsson A. i Johnson M.D. (2003). Natjecanje u uslužnoj ekonomiji. Mate
4. Janošević S., Senić R., Arsovski Z. i sar, (1999). Menadžment ukupnog kvaliteta, Ekonomski fakultet, Kragujevac
5. Kaplan R., Norton D.(1996). The Balancedscorecard:Translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston
6. Kovač, Jurij. (1994). Uresničevanje strategije podjetja po projekten načinu, EPF, Maribor. (prevod sa slovenačkog A.K.)
7. Kurtić, Adil. (2003). Autorizovano predavanje na Postdiplomskom studiju Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Tuzli (I semestar) iz predmeta Menadžment, III modul: Strategija i strateški menadžment, Tuzla, maja 2003.g.
8. Lee Th., Shiba S., Wood R. Chapman. (1999). Integrated management systems, Wiley Inc., New York.
9. Wheelen, Thomas L.; Hunger, David J.(1992). Strategic management and business policy, 4-th Edition, Addison-Wesley Publishing Company.
10. Pearce II, John A.; Robinson, Richard B. (1988).Starategic management: Strategy Formulation and Implementation, Third Edition, R.R. Donnelley \$ Sons Company.



**IMPLEMENTATION OF THE COMPANY STRATEGY FROM THE  
MANAGEMENT POINT OF VIEW**

***Adnan Kamerić, PhD,  
University " VITEZ "  
d.o.o. " Dollar " Company Kalesija***

***Abstract:*** As a consequence of market globalization, strategic planning is increasingly being developed that deals with connecting companies and the environment. The content of the development of strategic planning is aimed at designing methods and techniques for analyzing and monitoring an increasingly complex environment. As an integral part of strategic planning in modern management, more and more attention is paid to shaping the vision and mission of the company. The tasks of present managers are: setting and shaping multi-year business forecasts, and long-term projection of company development. Precisely this paper deals with this issue, and through the analysis of the company's strategy, we will point out the importance of strategic management itself.

***Keywords:*** company strategy, strategic management, organizational structure, company, business goals.