

Stručni rad
UDK:005.5:658.012.2
DOI:10.7251/ZND2106279P

PROCES SPROVOĐENJA STRATEGIJE PREDUZEĆA

Senad Palamar, MA
Master ekonomije – finansijski, bankarski i berzanski menadžment
O.R. ACCOUNTING, Sarajevo¹⁴³

Goran Lalović, MA
Visoka međunarodna škola Cazin

Apstrakt: *Proces sprovođenja strategije preduzeća obuhvata međusobno usklađivanje strategije i organizacione strukture, oblikovanje primjerenog sistema vođenja i time odgovarajuće organizacione kulture. Tri organizaciona faktora koji obezbjeđuju osnovna i dugoročna sredstva za institucionalizaciju strategije preduzeća su: struktura preduzeća, vođstvo i ključni menadžeri i kultura preduzeća. U sklopu oblikovanja uslova za uspješnu izvedbu spada oblikovanje organizacione strukture, organizacione kulture i kontrola oblikovanja i realizacije strategije preduzeća. U ovom radu akcenat ćemo staviti na oblikovanje organizacione strukture i organizacione kulture.*

Ključne riječi: *strategija preduzeća, organizaciona struktura, organizaciona kultura, preduzeća, menadžeri.*

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 stvari¹⁴⁴:

3. potrebom podjele zadataka u logične grupe i
4. potrebe da se ove grupe integrišu u cilju obezbjeđenja efikasnosti i efektivnosti organizacije.

¹⁴³ xxxgamma@gmail.com

¹⁴⁴ Pearce II, John A.; Robinson, Richard B.: Startegic management: Strategy Formulation and Implementation, Third Edition, R.R. Donnelley & Sons Company, 1988.

Struktura određuje izvršnu, menadžersku i administrativnu organizaciju firme, označavajući odgovornosti i hijerarhiju. To utiče na tok informacija kao i na kontekst i prirodu interakcije među ljudima. Struktura organizacije se obično opisuje u smislu njenih dimenzija: centralizacije, formalizacije i kompleksnosti.¹⁴⁵

Kompleksnost strukture organizacije se ogleda u:

1. horizontalnoj diferencijaciji tj. razmjeri do koje su zadaci određene organizacije podijeljeni u homogene grupe
2. vertikalnoj diferencijaciji koja se odnosi na broj nivoa u hijerarhiji određene organizacije
3. prostornoj disperziji koja odražava razmjeru do koje određena organizacija ima malo ili mnogo lokacija kao i njen ukupni geografski djelokrug.

Formalizacija organizacione strukture odražava razmjeru do koje pravila i procedure upravljaju aktivnostima u određenoj organizaciji. Formalizacija može biti mač sa dvije oštrice. Dok u jednu ruku to može smanjiti neizvjesnost i konfuziju vezano za ovlaštenja i odgovornosti na minimum, s druge strane to može ograničiti individualno rasuđivanje, poduzimanje rizika i inovacije. Razmjera formalizacije se obično umnogome razlikuje među funkcionalnim poljima i među hijerarhijskim nivoima u jednoj organizaciji

Centralizacija organizacione strukture je razmjera do koje se zadržavaju ovlaštenja za donošenje odluka na višim menadžerskim nivoima u okviru jedne organizacije. Iako to obezbjeđuje važno sredstvo za koordinisanje odlukama, isto može postaviti prekomjerne zahtjeve na izvršne menadžere na vrhu. Zajedno sa rastom organizacije po veličini i djelokrugu, njihove aktivnosti donošenja odluka se moraju decentralizovati.

Glavni tipovi strukture su jednostavna, funkcionalna, odjelska i matrična. Holding kompanije i multinacionalne strukture se mogu smatrati varijacijama odjelske forme. Dimenzije i tipovi strukture su povezani sa strategijom organizacije, a povezani su i međusobno. Svaki tip strukture je prihvatljiv pod određenim uslovima i ima određene prednosti i nedostatke.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Gregory. G. Dess, Alex Miller :STRATEGIC MANAGEMENT, Mc Graw-Hill, 1993. (I dio, str. 5-32).

¹⁴⁶ Gregory. G. Dess, Alex Miller :STRATEGIC MANAGEMENT, Mc Graw-Hill, 1993. (I dio, str. 5-32).

Postupak oblikovanja ili dopune organizacione strukture i procesa teče po sledećim koracima:

- Snimak sadašnjeg stanja
- Analiza sadašnje strukture i procesa
- Oblikovanje novih struktura i procesa
- Implementacija novih struktura i procesa¹⁴⁷

Naručilac za oblikovanje promjena u organizacionim strukturama je menadžment preduzeća. Od stepena zahtjevnosti i obima promjena zavisi da li je to najviši menadžment ili srednji menadžment. U slučaju mijenjanja cjelokupne organizacione strukture, međusobnih povezanosti pojedinih dijelova u organizacijskoj strukturi to je najviši menadžment. Kod manjih promjena organizacionih struktura odjeljenja ili službi to je srednji menadžment. U svakom slučaju najviši menadžment mora biti upoznat s promjenom i istu odobriti.

Izvođač oblikovanja nove organizacione strukture je stručna služba u preduzeću. Rezultat faze oblikovanja organizacione strukture i procesa su promjene organizacione strukture i procesa koje su usmjerene kao potpora izvođenju prihvaćene strategije preduzeća. U procesu strateškog menadžmenta, oblikovanje organizacione strukture pojavljuje se na dva nivoa:

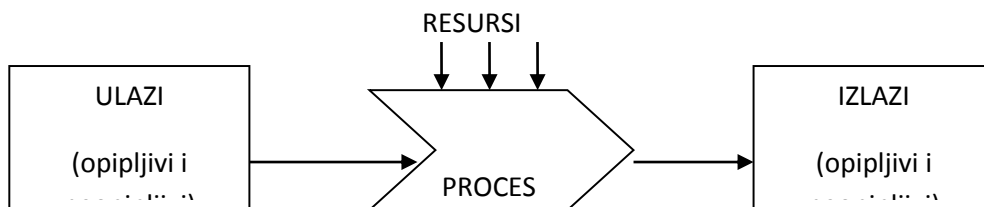
1. Prvi je u vezi sa analizom stanja preduzeća. Postojeća organizaciona struktura je jedan od značajnijih faktora u fazi utvrđivanja naših mogućnosti i sposobnosti.
2. Drugi je faza oblikovanja organizacione strukture i procesa povezana s fazom oblikovanja strategije preduzeća.

Na osnovu prihvaćene strategije preduzeća moramo ustanoviti obuhvatnost organizacionih promjena za potporu ostvarivanja strategije preduzeća. Pristup koji je karakterističan za upravljanje organizacijom koja posluje po načelima integrisanog sistema kvaliteta je procesni pristup. Ovaj pristup se zasniva na tome da se svaka aktivnost, ili skup aktivnosti, koja prima ulazne elemente i pretvara ih u izlazne može posmatrati kao proces.

Da bi organizacija efikasno funkcionisala, mora da identifikuje brojne međusobno povezane i međusobno djelujuće procese. Često izlazni elementi jednog procesa

¹⁴⁷ Certo, Samuel C.; Peter, Paul J.; Ottensmeyer, Edward: Strategic management: Concepts and Applications, Third Edition, Austen Press, Richard D. Irwin, Inc, Homewood, IL., 1995.

predstavljaju ulazne elemente sljedećeg procesa. Sistematska identifikacija procesa koji se koriste u organizaciji i upravljanje tim procesima, a naročito međusobnim djelovanjem ovih procesa, može se okvalifikovati kao „procesni pristup“.

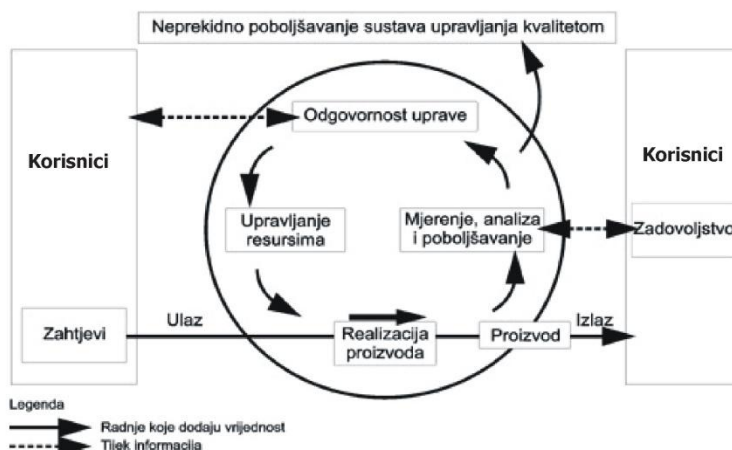


Sl.1 Model procesa

Čitava organizacija može da se posmatra kao kompleks pojedinačnih procesa. Od ulaza (potrebe korisnika) do izlaza (proizvod/usluga koji zadovoljava te potrebe) nalazi se poslovni proces organizacije, koji je strukturiran do određenog broja glavnih procesa koji su međusobno povezani na tačno utvrđen način. Izlaz iz jednog procesa može da bude ulaz u drugi i na ovaj način procesi mogu da se kombinuju u procesnom lancu. Prvi od tih procesa prihvata ulaz, vrši određeni stepen transformacije uz dodavanje vrijednosti za kupca i formira svoj interni izlaz koji predaje narednom procesu u cilju obavljanja sljedeće faze transformacije. Na taj način se formira mreža procesa u preduzeću na čijem kraju je posljednji proces koji predaje proizvod korisniku i pomaže mu u njegovom korištenju.

Treba da postoji mogućnost mjerenja ulaza, izlaza i procesnih parametara u različitim fazama procesa.

Jedan od ciljeva međunarodnog standarda ISO 9000 je da podstiče usvajanje procesnog pristupa u upravljanju nekom organizacijom. Slika br. 2. prikazuje procesni pristup.



Sl. 2. Procesni pristup

U ovako prikazanom poslovanju organizacije, vidimo da su korisnici uvijek početna i krajnja tačka poslovanja, a između se nalazi veliki broj procesa kroz koje organizacije nastoji što bolje da prepozna i zadovolji potrebe svojih korisnika. Svi ovi procesi mogu se podijeliti na transformacione i upravljačke¹⁴⁸. Transformacioni procesi su oni koji konkretno transformišu želju kupca u njeno zadovoljenje. To su:

- istraživanje tržišta,
- izrada projekta (specifikacije) i razvoj proizvoda;
- planiranje i razvoj procesa;
- nabavka;
- proizvodnja;
- kontrolisanje,
- ispitivanje i provjeravanje;
- pakovanje i skladištenje;
- prodaja i distribucija;
- ugradnja i puštanje u pogon;
- tehnička pomoć i održavanje;
- te uklanjanje proizvoda poslije korištenja.

Ovi transformacioni procesi se ne mogu odvijati samostalno bez odgovarajućih mehanizama, metoda i modela upravljanja procesima, te njihovog vođenja prema definisanim ciljevima. Pa tako, pored ove grupe procesa koji pretvaraju ulaze u

¹⁴⁸ Wheelen, Thomas L.; Hunger, David J.: Strategic management and business policy, 4-th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1992.

izlaze, postoje i upravljački procesi, koji upravljaju procesom transformacije i vode organizaciju prema utvrđenim ciljevima. U tom smislu, a u skladu sa slikom br.2., prepoznamo¹⁴⁹:

- procese mjerenja i analize svih relevantnih parametara pomoću kojih je moguće utvrditi efikasnost i efektivnost sistema i donositi odgovarajuće upravljačke odluke;
- procese upravljanje transformacionim procesima:
 - u cjelini u toku životnog vijeka proizvoda,
 - pojedinim procesima (upravljanje marketingom, razvojem, i sl.)
- upravljanje resursima koji su potrebni za realizovanje transformacionih procesa (kadrovi, oprema, sirovine, novac, itd.)
- upravljanje organizacijom ili vođenje prema strateškim ciljevima (liderstvo) koje obavlja vrhovno rukovodstvo,
- regulativni procesi i/ili procesi stalnog unapređenja koji imaju za cilj da drže pod kontrolom stalni napredak svih procesa u sistemu.

Grafička ilustracija procesnog modela (slika 2.), koji predstavlja osnovu za integrisani sistem kvaliteta, ukazuje i na neophodnost horizontalne i vertikalne integracije i vertikalne integracije procesa u poslovnom sistemu. Pri tome, proces integracije je orjentisan u dva pravca:

- Horizontalna integracija transformacionih procesa, koja polazi od ulaza u vidu identifikacije potreba i zahtjeva korisnika, realizuje identifikovani proizvod/uslugu i zatvara krug izlazom koji valorizuje zadovoljenje korisničkih potreba;
- Vertikalna integracija upravljačkih procesa, čiji krug polazi od procesa mjerenja bitnih karakteristika proizvoda/usluge/sistema u procesima transformacije, njihovom analizom, pripremom i donošenjem upravljačkih odluka, te se zatvara regulativnim (korektivnim) procesom ili procesom unapređenja.

Oblikovanje organizacione kulture

Pored organizacione strukture i procesa za uspješno sprovođenje strategije preduzeća značajna je i usklađenost između strategije i organizacione kulture. Organizaciona kultura predstavlja uzorak temeljnih pretpostavki sa kojima grupa kroz procese učenja rješava smetnje eksterne adaptacije i interne integracije preduzeća, te ih prezentira novim članom kao pravi način u saznavanju i rješavanju

¹⁴⁹ Kaplan R., Norton D., 1996. The Balanced scorecard: Translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston.

navedenih problema. Pojednostavljeno, organizacionu kulturu opredjeljujemo i kao cjelovit sistem normi, vrijednosti, predstava, ubjeđenja i simbola koji određuju način ponašanja i odazivanja na probleme svih zaposlenih i time oblikuje pojavni oblik nekog preduzeća.

Pored nabrojanih obuhvatnosti 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.¹⁵⁰

Analiziranje i oblikovanje organizacione kulture zahtijeva sistematičan pristup. U većini slučajeva takav pristup se sastoji od:

- analize postojeće organizacione kulture
- faze ocjenjivanja u kojoj utvrđujemo nesklad između postojeće organizacione kulture i strategije preduzeća
- faze oblikovanja preko koje mijenjamo ili podržavamo postojeću organizacionu kulturu.

Za analizu postojeće organizacione kulture upotrebljavamo slično kao i kod analize organizacione strukture, izradu profila organizacione kulture. Na osnovu izrađenih profila postojeće i potrebne organizacione kulture izvodimo ocjenjivanje usklađenosti među postojećom i potrebnom organizacijskom kulturom. Na osnovu međusobnog poređenja oblikujemo potrebne mjere za očuvanje i jačanje postojeće organizacione kulture ili za promjene i aktivno oblikovanje nove organizacione kulture. Postoji opšteprihvaćeno i mnogo puta potvrđeno pravilo da je za uspešan rad i napredak preduzeća veoma važna, bolje rečeno neophodna, organizaciona kultura, odnosno, kako je mnogo nazivaju – korporativna kultura¹⁵¹.

Termin organizaciona kultura nastao je u Americi, a onda se veoma brzo proširio i na ostatak sveta. Danas organizaciona kultura, odnosno sve ono što ona podrazumeva, predstavlja osnov za napredovanje i prosperitet svake kompanije. Ono

¹⁵⁰ 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.

¹⁵¹ Lee Th., Shiba S., Wood R. Chapman, 1999. Integrated management systems, Wiley Inc., New York.

što čini jednu kompaniju jeste njen tim ljudi i od tog tima, od njegovog načina funkcionisanja i razmišljanja zavisi da li će i koliko kompanija biti uspešna u svom poslovanju. Karakteristike tima kompanije zavise od slučaja do slučaja. Dovoljno je reći da je to grupa ljudi sa različitim obrazovanjem, sposobnostima, zanimanjima, karakterima i temperamentima, koja teži realizaciji nekog zajedničkog cilja – cilja kompanije¹⁵².

Efikasnost tima zavisi od individualnih, ali i grupnih faktora. Da li će tim biti efikasan i uspešan zavisi, između ostalog, od organizacije u kojoj se formira, od uspostavljenih normi u smislu formalnih i neformalnih pravila koje grupa razvija, od članova tima, homogenosti grupe, i sl.

Možda je upravo homogenost grupe, kao stavka koja doprinosi boljoj efektivnosti, najvažnija za pojam organizacione kulture o kojoj je ovde reč. Homogenost se odnosi na to koliko su članovi tima slični po svom sistemu vrednosti, po načinu komuniciranja, po njihovim znanjima, veštinama, sposobnostima, i slično.

Zaključak:

Oblikovanje organizacione strukture i procesa teče uz pomoć organizacionih metoda i pristupa. Upotrebljavamo takođe izradu organizacijskog profila u obliku različitih pregleda. Kod metoda oblikovanja organizacione strukture i procesa upotrebljavamo metode analiziranja i oblikovanja organizacionih struktura i procesa. Organizaciona kultura je zajedničko viđenje koje oblikuje način razmišljanja članova jedne organizacije, način reagovanja, ponašanja – skup vrednosti i iskustava koje određuju kako zaposleni reaguju u određenim situacijama. Da bi organizaciona kultura kompanije bila na zadovoljavajućem nivou i tako doprinela njenom uspehu, nivo homogenosti zaposlenih mora da bude jako visok. Socijalna interakcija zaposlenih dovodi do toga da svi članovi razumeju i interpretiraju pojave oko sebe na približno isti način. Zapravo, organizaciona kultura predstavlja vrlo efikasan mehanizam uticaja na ponašanje i navike zaposlenih, te je gotovo nezamislivo pretpostaviti da ona nije razvijena u nekoj uspešnoj kompaniji.

¹⁵² Noble T. Michael, 2000. *Organizational Mastery with Integrated Management System: Controlling the Dragon*, Wiley Inc., New York

Literatura:

1. Certo, Samuel C.; Peter, Paul J.; Ottensmeyer, Edward: Strategic management: Concepts and Applications, Third Edition, Austen Press, Richard D. Irwin, Inc, Homewood,IL., 1995.
2. Gregory. G. Dess , Alex Miller: Strategic management, Mc Graw-Hill, 1993.
5. Kaplan R., Norton D., 1996. The Balanced scorecard: Translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston
7. 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.
8. Lee Th., Shiba S., Wood R. Chapman, 1999. Integrated management systems, Wiley Inc., New York.
9. Noble T. Michael, 2000. Organizational Mastery with Integrated Management System: Controlling the Dragon, Wiley Inc., New York.
10. Wheelen, Thomas L.; Hunger, David J.: Strategic management and business policy, 4-th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
11. Pearce II, John A.; Robinson, Richard B.: Strategic management: Strategy Formulation and Implementation, Third Edition, R.R. Donnelley & Sons Company, 1988.

THE PROCESS OF IMPLEMENTING THE COMPANY STRATEGY

Abstract: *The process of implementing a company's strategy includes the mutual harmonization of strategy and organizational structure, the formation of an appropriate management system and thus the appropriate organizational culture. The three organizational factors that provide the basic and long-term resources for institutionalizing a company's strategy are: the company's structure, leadership and key managers, and the company's culture. The design of conditions for successful performance includes the design of the organizational structure, organizational culture and control of the design and implementation of the company's strategy. In this paper, we will focus on shaping the organizational structure and organizational culture.*

Keywords: *company strategy, organizational structure, organizational culture, companies, managers.*