

SADRŽAJ

Uvod	2
1. Pojam i značaj strategije	3
2. Pojam i značaj strateškog menadžmenta	4
3. Ostvarivanje – implementacija strategije	7
a) Godišnji ciljevi	7
b) Funkcionalna strategija	10
c) Planovi djelovanja	11
3.1. Oblikovanje organizacijske strukture i procesa	12
3.1.1. Metode oblikovanja organizacijske strukture i procesa	16
3.2. Oblikovanje organizacijske kulture	17

3.2.1. Metode oblikovanja organizacijske kulture	18
3.3. Praćenje oblikovanja i sprovođenja strategije	18
3.3.1. Metode praćenja oblikovanja i sprovođenja strategije	19
Zaključak	20
Literatura	21

UVOD

Menadžment, između ostalog, možemo definisati kao proces izvođenja planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole svih organizacijskih 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.

Kao posljedica opisanih teškoća menadžera razvilo se strateško planiranje koje se bavi

povezivanjem preduzeća i okruženja. Sadržaj razvoja strateškog palniranja usmjeren je ka oblikovanju metoda i tehnika analiziranja i praćenja sve kompleksnijeg okruženja. Kao sastavni dio strateškog palniranja je u savremenom menadžmentu sve više u središtu razmišljanje o oblikovanju vizije i misije preuzeća. Zadaće menadžera sadašnjosti su: postavljenje i oblikovanje višegodišnjih prognoza poslovanja, i dugogodišnja projekcija 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 veza tekućih i planiranih strategija, razmatraju se i druge strategije, njihov nedostatak u oblastima koje su od značaja za planirani razvoj preduzeća.

U prvom i drugom dijelu rada prikazano je šta je strategija i strateški menadžment, čemu služe, odnosno koji im je cilj. U trećem dijelu se govori o implementaciji strategije kao jednom od dijelova procesa strateškog menadžmenta bez čije realizacije ni analiza ni oblikovanje strategije nemaju svoju svrhu. Implementiranje strategije je proces pretvaranja plana u akciju.

1. OPĆENITO O STRATEGIJI

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.

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."

Definirana 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. Proces stvaranja strategije može biti veoma formalan, a ponekad veoma neformalan.

2. OPĆENITO O STRATEŠKOM MENADŽMENTU

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."

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 odredjena 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 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 – propetljivaju, što znači da se do strateških odluka obično dođe nakon probe ili greške.

3. OSTVARIVANJE - IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

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.

3.1. GODIŠNJI CILJEVI

Godišnji ciljevi predstavljaju konkretne, mjerljive (dogledne) planove onoga šta jedna organizaciona podjedinica treba da uradi da bi doprinijela ispunjavanju glavne poslovne strategije. Godišnji ciljevi usmjeravaju implementaciju kroz pretvaranje dugoročnih ciljeva u konkretne i kratkoročne. Dok takvi ciljevi razjašnjavaju dugoročnu svrhu (ciljeve) glavne strategije i osnovu za procjenu uspješnosti iste, dotle su oni manje korisni za usmjeravanje

operativnih strategija i momentalnih djelovanja (akcija) potrebnih za implementaciju glavne strategije.

Jedan godišnji cilj mora biti jasno povezan za jedan ili više dugoročnih ciljeva glavne poslovne strategije. Da bi se ovo postiglo od velike je važnosti da se shvati kako napraviti razliku između dva tipa ciljeva. 4 osnovne dimenzije prave razliku između godišnjih i dugoročnih ciljeva:

1. Vremenski rok - dugoročni ciljevi se obično prave za period od 5 ili više godina. Godišnji ciljevi su neposredniji, i obično se prave za period od 1 godine.

2. Usredsređenost - Dugoročni ciljevi su usredsređeni na buduću poziciju firme u njenoj konkurentskoj sredini. Godišnji ciljevi određuju konkretna zadatke kompanije, područja djelovanja ili drugih podjedinica u sledećoj godini.

3. Konkretnost - Dugoročni ciljevi su siroko definisani (nisu toliko konkretni), dok su godišnji ciljevi veoma konkretni i direktno vezani za kompaniju, određeno područje djelovanja ili drugu podjedinicu.

4. Značaj- Dok su i dugoročni i godišnji ciljevi kvantitativno određeni, dugoročni ciljevi se

izraženi u širokim, relativnim izrazima; npr udio tržišta iznosi 20 %. Godišnji ciljevi su izraženi u apsolutnim terminima, npr povećanje prodaje za 15% u sledećoj godini.

Implementiranje glavne strategije zahtijeva koordinirane intergrirane ciljeve. Uspješna implementacija strategije zavisi od koordinacije i integrisanja operativnih jedinica. Ovo se pospješuje kroz izradu kratkoročnih (godišnjih) ciljeva.

Takođe, implementiranje strategije zahtijeva konzistentnost godišnjih ciljeva. Godišnji ciljevi su konzistentniji ukoliko je za svaki cilj jasno zacrtano šta se treba uraditi, kada se to treba uraditi, i kako da se ocjeni ono što je urađeno. Ciljevi se tada mogu koristiti za praćenje efektivnosti jedne operativne jedinice i, kolektivno, napretka prema poslovnim dugoročnim ciljevima.

Uspješna implementacija zahtijeva mjerljivost godišnjih ciljeva. Ovo se obično sprovede tako što se na početku pažnja stavlja na mjerljive aktivnosti, a nakon toga se određuju prihvatljivi i mjerljivi rezultati.

Druga važna kvaliteta godišnjih ciljeva je vezana za potrebu da se odrede prioritetni kratkoročni ciljevi. Zbog uzimanja u razmatranje pitanje vremena i odnosnih uticaja na uspjeh strategije tako i godišnji ciljevi imaju relativne prioritete. Pitanje vremena obično zahtijeva da se počne ili završi jedna aktivnost prije nego što se započne sa slijedećom. Svi godišnji ciljevi su važni, ali neki zaslužuju dodatnu pažnju zbog njihovog posebnog uticaja na uspjeh strategije. Ukoliko ovi ciljevi nisu naznačeni može doći do toga da se zbog konfliktinih pretpostavki vezanih za relativnu važnost godišnjih ciljeva ugrozi napredak prema strateškoj efektivnosti.

Sistematski razrađivanje godišnjih ciljeva omogućuje menadžerima da prevedu dugoročne ciljeve i glavnu strategiju u konkretne aktivnosti. Godišnji ciljevi omogućuju operativnim

menadžerima i osoblju da bolje shvate svoje uloge u okviru poslovnog zadatka. Druga prednost uključuje proces koji je potreban da se izvedu godišnji ciljevi. Ukoliko su ovi ciljevi rađeni uz učešće menadžera odgovornih za njihovo sprovođenje, onda isti daju jednu "objektivnu" osnovu za odnosne sukobljene političke poslove koji mogu smetati efektivnosti strategije. Efektivni godišnji ciljevi postaju esencijalna veza između strateških namjera i operativne realnosti. Dobro postavljeni godišnji ciljevi obezbjeđuju još jednu važnu stvar: osnovu za kontrolu strategije.

vise radova na ovoj adresi: [DIPLOMSKI RADOVI](#)