

## ***Uvod***

U ovom radu pažnja je fokusirana na tri glavna indikatora smera u kojem se kreće određeno preduzeće, odnosno na tri relevantna elementa faze ili koraka usmerenja: viziju, misiju i strateške ciljeve. Vizija podrazumeva: aspiracije, vrednosti i filozofiju preduzeća u generalnom smislu. Iskaz o misiji transformira široke vizije u konkretniji iskaz o svrsi preduzeća. Strateški ciljevi predstavljaju konkretne mete koje je odabralo preduzeće, a preko kojih se nada da će realizirati svoju misiju.

### ***1. Različito shvatanje konstrukcije “Strateško usmeravanje preduzeća”***

Kao što je već rečeno strateški menadžment je proces koji se sastoji od serije koraka. Osnovni koraci tog procesa su:

1. korak - provođenje analize, procene i prognoze okruženja i preduzeća,
2. korak - oblikovanje strateškog usmeravanja preduzeća,
3. korak - formulisanje strategije preduzeća,
4. korak - implementacija strategije preduzeća,
5. korak - provođenje kontrole strategije.

Koraci 1, 2 i 3 spadaju u fazu oblikovanja, odnosno formulisanja strategije, a koraci 4 i 5 u fazu sprovođenja, odnosno implementacije strategije. U ovom radu šire ćemo govoriti o drugom koraku, kao i o njegovom mestu i ulozi u procesu i sistemu strateškog menadžmenta. U drugom koraku, odnosno fazi procesa strateškog menadžmenta, oblikuje se i uspostavlja strateško usmerenje, odnosno smernice preduzeća.

U ovom radu ćemo usvojiti i detaljnije pojasniti tri glavna indikatora smera u kojem se kreće određeno preduzeće, odnosno tri relevantna elementa faze ili koraka strateškog usmeravanja: VIZIJU, MISIJU i STRATEŠKE CILJEVE.

### ***2. Vizija preduzeća***

U strategijskom menadžmentu vizija se tiče ciljeva koji su najšire definisani, generalni i sveobuhvatni. Vizija opisuje aspiracije za budućnost, bez specificiranja sredstava koja su neophodna da bi se postigli željeni rezultati. Najefektivnije vizije su one koje inspirišu, i ova inspiracija obično poprima oblik traženja onog što je najbolje, najviše, i najveće. To može biti najbolja usluga, najbolji smisao za postizanje nečega, ali isti mora biti maksimalno inspirativan. Ukoliko se želi da vizija bude inspirativna, ista mora biti pravilno prenešena, i to obično na veliki broj ljudi. Prenošenje vizije se radi na dva načina. Najočitiiji je preko izveštaja (iskaza) o misiji (o kojim će se diskutovati u narednom delu poglavlja). Manje očit, ali možda čak i bolje sredstvo prenošenja vizije je preko ubedljivog menadžmenta.

Kao primer, razmotrite kako su rukovodioci firme Saturn uspeli da ubede skeptike da je kvalitet zaista prvi prioritet za tu kompaniju. Istorijski gledano, kada počne

proizvodnja novog modela automobila, niko ne očekuje da će kvalitet biti njegova najbolja odlika. Obično treba nekoliko meseci da se poveća nivo kvaliteta, dok se svi mali bezbrojni nedostaci ne otklone. U međuvremenu će se proizvodnja nastaviti i rezultirajući automobil neće biti toliko dobar koliko je to zacrtano. Zbog toga su menadžeri Saturna zaustavili proizvodnju i izgubili milione na prodaji zato što se firma bavila otklanjanjem malih problema vezanih za kvalitet, i tako je njihova vizija postala sasvim jasna: ova organizacija se stvarno posvetila postizanju kvaliteta. Jasno je iz iskustava, kao što je Saturnovo, da dela stvarno govore glasnije od reči. Ali su i reči takodje važne.

“Kada život nema nikakvu viziju, kaže Erich Fromm, kojoj čovek teži, koju želi, i koju bi mogao ostvariti, onda nema ni motiva da se trudi”.

Vizija preduzeća je svest o potajnoj želji da se menja okolina, ona je slika budućnosti koja odgovara srcu i razumu saradnika, a njihov rad, misli i osećaje upravlja u određenom smeru. Vizija preduzeća može se kao takva dokazati samo retrospektivno (ex post).

Strateški menadžment može ispitati: da li postoji vizija preduzeća, kakvu realnu vrednost joj dati i koliko ona deluje kao usmeravajuća i orijentaciona snaga? Jer poznavanje i pravilna interpretacija promena u okruženju, te njihovo povezivanje s vlastitim mogućnostima, postavlja pred svakog menadžera pitanje o daljoj viziji razvoja preduzeća. Kakvo će biti preduzeće u daljem razdoblju, kakav će mu biti tržišni položaj, kakve su mu ambicije i sl.; su ključna pitanja koja se postavljaju pred njegov menadžment. Ukratko vizija se odnosi na to gde menadžer želi dovesti svoje preduzeće. Vrlo malo menadžera ima istančanu viziju o tome gde će biti njihovo preduzeće za tri ili četiri godine. Vidljivo je da vizija nudi menadžmentu vodeći okvir koji mu pomaže da stigne tamo gde želi stići. Čini se da taj okvir privlači, okuplja, inicira i motivira ljude koji saraduju sa menadžerom. Njegov tim ljudi, koji čine sistem odnosa unutar preduzeća, čini se motivisanim i voljnim da nepokolebljivo radi da bi mu pomogao ostvariti viziju.

Obuhvatnost vizije preduzeća nije samo pogled u budućnost, nego je njen značaj mnogo širi. U suštini, vizija predstavlja osnovni okvir delovanja preduzeća- po Hinterhuberu, vizija je rezultat sledeće tri komponente:

1. osećaj za realnost (znači da vidimo stvari kakve su u stvarnosti, a ne kakve bi smo želeli da jesu)
2. otvorenosti (za shvatanje mogućnosti promena okruženja),
3. spontanosti (za opažanje različitih mogućnosti promena i gledanja iz različitih uglova posmatranja na istu pojavu).

Svaka vizija preduzeća koja želi ispuniti svoju ulogu mora biti jasno, jednostavno i realno opredeljena. Mora postaviti izazov za zaposlene, te se usredsrediti na određen cilj i vreme. Vizija je usmerena u budućnost, ipak vremenski horizont ne sme biti zaposlenima suviše daleko, da je oni ne bi mogli postići za svoj radni vek, odnosno života. Faza oblikovanja vizije preduzeća je jedna od značajnih faza strateškog menadžmenta.

### ***3. Misija preduzeća***

Vizija postaje opipljiva (stvarna) kada je data u izveštaju o misiji. Pisanje takvog izveštaja specifikira verovanja lidera vezana za jednu organizaciju i smerove u koje se ista treba uputiti. Takođe se tu određuje šta je to jedinstveno u karakteru organizacije. Iako isti predstavljaju lične izveštaje, koji nisu podložni nekom naročitom pravilu o tome šta isti treba da sadrže, ipak u izveštajima o misiji se obično pokušava odgovoriti na neka od sledećih pitanja:

- \* Šta je razlog našeg postojanja? Koja je naša osnovna namera (svrha)?
  - \* Šta je to što je jedinstveno ili prepoznatljivo u našoj organizaciji?
  - \* Šta će se verovatno promeniti u našem poslu za 3 do 5 godina?
  - \* Ko su, i ko treba da budu, naše osnovne mušterije, klijenti ili ključni tržišni segmenti?
  - \* Šta su, ili šta treba da budu naše osnovne privredne brige (ono što nas interesuje)?
  - \* Koja su osnovna verovanja, vrednosti, aspiracije i filozofski prioriteti naše firme?
- Postavljajući takva pitanja eksplicitno u vidu pisanja formalnog izveštaja o misiji može za rezultat imati tri velike dobiti za organizaciju, što će biti prodiskutovano u sledećem delu.

Većina preduzeća imaju tekuću misiju. Primera radi, jedan posao opstaje da bi se nastavilo sa ostvarivanjem prihoda za investitore, i da bi se obezbedili proizvodi ili usluge mušterijama. Jedan fakultet nastavlja da postoji zbog njegove društvene misije – edukacije studenata, rudnici uglja opstaju i pored ogromnih problema i teškoća, zato što imaju odgovornu misiju da obezbede uslove za rad Termoelektrane, i sl..

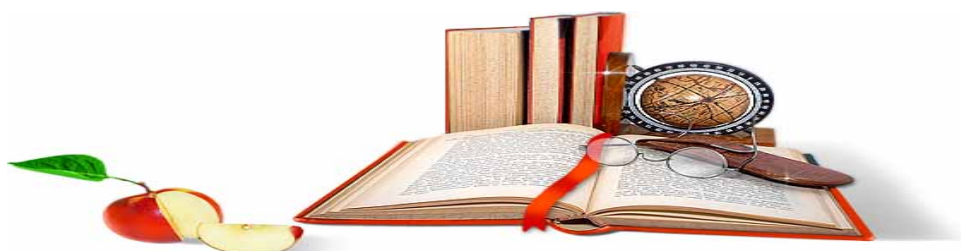
Četiri stvari se trebaju imati na umu po pitanju misije preduzeća:

1. ona treba da bude dovoljno široka da omogući organizaciji da raste i da postigne nivo potencijala njenih ljudi i tehnologije, na osnovu ograničenja ili prilika koje se indentifikuju u okruženju.
2. Menadžeri moraju da shvate da “izveštaj o misiji nije urezan u stenu”, nego da se treba prilagođavati promenama uslova. Misija i ciljevi preduzeća se moraju periodično procenjivati: Kakvim se poslom bavi preduzeće, i da li preduzeće treba da nastavi sa istim? Jedan stari kliše kaže da “ništa ne potiče neuspehe brže od uspeha”. Što neko preduzeće bolje obavlja neki posao, to ima manje razloga da menadžeri prave procenu da li se radi prava stvar. Ovaj problem je sličan razlici koju je podvukao Drucker između efikasnost – kada se rade stvari kako treba – i učinka – raditi pravu stvar.
3. Ni jedna strategija ne traje večno. Ponekad su menadžeri prisiljeni da rade procenu misije i svrhe uprkos mnogim uspešnim godinama koje stoje iza toga.
4. Menadžeri treba da se koriste zajedničkim shvatanjem svrhe preduzeća (kao početne tačke a ne krajnje tačke) za planiranje njegove budućnosti. Svaki menadžer mora biti sposoban da prevede misiju i svrhu u proizvod ili uslugu, tehnološku strategiju i vrstu mušterija koje treba da usluži preduzeće.

---- OSTATAK TEKSTA NIJE PRIKAZAN. CEO RAD MOŽETE  
PREUZETI NA SAJTU [WWW.MATURSKI.NET](http://WWW.MATURSKI.NET) ----

[BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI TEKST](http://WWW.SEMINARSKIRAD.ORG)  
RAZMENA LINKOVA - RAZMENA RADOVA  
RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJALI.

[WWW.SEMINARSKIRAD.ORG](http://WWW.SEMINARSKIRAD.ORG)  
[WWW.MAGISTARSKI.COM](http://WWW.MAGISTARSKI.COM)  
[WWW.MATURSKIRADOVI.NET](http://WWW.MATURSKIRADOVI.NET)



NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO [SEMINARSKI](#), [DIPLOMSKI](#) ILI [MATURSKI](#) RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE [GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#) KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U [BAZI](#) NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU [IZRADA RADOVA](#). PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM [FORUMU](#) ILI NA

[maturskiradovi.net@gmail.com](mailto:maturskiradovi.net@gmail.com)