

# STRATEGIJSKA VIZIJA I CILJEVI U FUNKCIJI RASTA I RAZVOJA PREDUZEĆA

Mr Jelena Šaranović

Visoka ekonomska škola strukovnih studija Peć u Leposaviću

**Rezime:** U cilju jasnog definisanja strategije neophodno je u okviru nje razraditi samu osnovu za donošenje strateških odluka, uz neophodnost postojanja strateške vizije. Da bi vizija ispunjavala svrhu potrebni su: strategije, planovi i budžeti. Bitan element strateške vizije je strateška namjera, koja je, istovremeno, smernica i sredstvo da se ostvare ciljevi koji su nameravana stanja do kojih se, na osnovu preduzete poslovne akcije želi da dođe. Bilansiranje značaja pojedinih ciljeva i njihovo usklađivanje sa osnovnim ciljem preduzeća upućuje na to da je veoma bitna struktura ciljeva u preduzeću, koja treba da postoji i vertikalno i horizontalno. Ciljevi treba da budu realni i verovatno ostvarivi u prostoru i vremenu sa jasnim uočavanjem ograničenja u sredini. Sekundarni ciljevi kao što su: rast, razvoj, prihod, učešće na tržištu su ustvari način da se ostvari dobit koja je primarni cilj.

## Uvod

Menadžeri predstavljaju vitalan element u izvršenju i sprovođenju strateškog izbora. Da bi se implementirala strateška vizija, neophodno je da cela menadžerska struktura bude uključena u međuorganizacijsko komuniciranje. Kako bi menadžeri mogli da vrše procenu toka događaja, neophodno je da u kontinuitetu koriste formulisane ciljeve kao kriterijume.

Ciljevi direktno i indirektno utiču na poslovanje preduzeća, a menadžeri koriguju aktivnost preduzeća kako bi ostvarili te ciljeve. Ukoliko sredina u kojoj preduzeće privređuje poprma karakter nestabilne sredine, onda je veoma bitno da ciljevi imaju karakteristiku elastičnosti. Kako se ne bi javljala konfuzija u akciji potrebno je da ciljevi budu kvantificirani.

Mr Jelena Šaranović

Međutim, pored ciljeva koji su merljivi postoje ciljevi koji su nemerljivi, ali su od posebnog značaja npr: liderstvo na tržištu. Potrebno je proceniti jake i slabe strane potencijala preduzeća, a da bi se to postiglo moraju se odabrati racionalni ciljevi.

Preko stejkholdera se uspostavlja primarna interakcija preduzeća sa sredinom, tako da slobodno možemo reći da su stejkholderi ključni faktor u uspostavljanju primarne interakcije preduzeća sa sredinom.

## **1. Strategijska vizija i ciljevi**

### **1.1. Osnova za donošenje strateških odluka, uloga i osobine menadžera u izvršenju i sprovođenju strateškog izbora**

Da bi se strateška vizija jasno definisala potrebno je u okviru nje razraditi:

- osnovu za donošenje strateških odluka,
- karakteristike strateške vizije i
- stratešku nameru.

Nema dobrog strateškog izbora bez postojanja strateške vizije. Upravo u izvršenju strateškog izbora i njegovog doslednog sprovođenja ogleda se i sama uloga menadžera. Osnovni sadržaj strateškog procesa jeste jasno definisanje strateške vizije preduzeća što, u stvari, predstavlja pouzdanu osnovu za donošenje racionalnih strateških odluka.

Menadžer mora da poseduje određene osobine kao što su:

- vizionarstvo koje je vrlo bitna odlika menadžera sa liderskim sposobnostima, što znači da menadžer savršeno dobro razume poziciju (sadašnju i buduću)

preduzeća u sredini čime određuje jasan smer strategijske akcije za preduzeće;

- upornost i čvrsta rešenost menadžera da realizuje stvorenu viziju;
- inventivnost, jer menadžer treba da preuzme inicijativu u cilju realizacije novih stvari;
- menadžer mora da pokrene zaposlene na akciju pa je potrebno da bude mobilizator, kako bi se vizija realizovala;
- menadžer mora u svako vreme i na svakom mestu u sredini da predstavlja svoje preduzeće tj. da bude ambasador.

Strategijska vizija je ta koja omogućava da se u okviru nje nalaze strategije koje se baziraju na korišćenju postojećih realnih izvora i razumevanju tržišta. Ukoliko se proceni da je potrebna izmena strategije to podrazumeva promenu strukture preduzeća. Strategijske promene su ključne i od primarnog su značaja ali se strukturne promene teže sprovode. Pomenute promene (strategijske i strukturne) ne mogu se sprovođiti dok se ne sagledaju posledice već pomenutih promena. Strategijskom vizijom se ustanovljavaju prioriteta a takođe se obezbeđuju adekvatni odnosi sa sredinom. Strategije koje su ranije korišćene a pokazale se uspešnim, preduzeće može i nadalje da koristi u cilju postizanja zadovoljavajućih rezultata.

Za osobe koje imaju sposobnost da predvide tok događaja u privredi, a koje počinju od nečeg relativno konkretnog i dolaze do programa poslovne aktivnosti, kaže se da su vizionari, što podrazumeva nadarenu osobu.

## **1.2. Karakteristike strategijske vizije i strartegijske namere**

Strategijska vizija treba da:

- bude orjentisana na budućnost;
- identifikuje kritične faktore uspeha;

Mr Jelena Šaranović

- uvažava prioritete onih koji su zainteresovani za sudbinu preduzeća tj. stejkholdera;
- stimuliše integralnu i konzistentnu akciju rukovodstva preduzeća;
- bude specifična za preduzeće;
- bude trajna i u isto vreme fleksibilna.

Ukoliko se strategijska vizija izvodi iz tekuće poslovne situacije može imati veliko ograničenje u pogledu orijentacije strategijske vizije na budućnost.

Kada je reč o kritičnim faktorima upravo su oni ti koji bitno određuju odluke o strategijskim izborima i shodno tome svako preduzeće je u situaciji da stvara strategijsku viziju koja odgovara njegovoj poziciji u sredini i potencijalu sa kojim raspolaže.

Proces promena vizija po mišljenu Kotera ima tri svrhe i to:

1. da ukazuje gde i kada preduzeće treba da stigne;
2. da u cilju motivacije ljudi preduzme pravu akciju u ispravnom smeru;
3. da vrši koordinaciju akcija velikog broja ljudi na brz, jednostavan i efikasan način.

Da bi vizija ispunjavala ove tri nabrojane svrhe potrebne su strategije, planovi i budžeti. Strategije su logični načini da se stigne u buduće željeno stanje. Planovi specifično determinišu aktivnosti u smislu određivanja potrebnog termina tj. vremena na sprovođenju strategija, dok su budžeti planovi koji su finansijski izraženi tako da se može vršiti provera racionalnosti odluka odnosno na osnovu njih preduzetih akcija.

Radi jasnog definisanja, vizija mora da poseduje određene odlike tj. karakteristike kao što su:

- da prevodi sliku budućnosti;
- da izražava realno ostvarljive ciljeve;

- da bude dovoljno jasna, fokusirana;
- da bude fleksibilna, elastična;
- da se može objasniti u kratkom vremenskom intervalu.

Da bi vizija bila dobra njena osnova se mora bazirati na razumevanju promena tržišnih i konkurentnih trendova i promene organizacije.

Budućnost preduzeća u strategijskoj viziji u velikoj meri zavisi od stejkholdera preduzeća. Ukoliko su nejasni vizija i ciljevi, neće biti mogućnosti da se performanse preduzeća objektivno mere. Svako merilo deluje ograničavajuće jer fokusira zahteve jedne grupe stejkholdera, a oni su u međusobnoj suprotnosti. U viziji preduzeća treba da dođe do izražaja ujednačavanje i balansiranje zahteva stejkholdera. Treba utvrditi moć onih koji balansiraju, onih koji vrše operacionalizaciju i onih koji odlučuju. Obzirom da je moć, u stvari, sposobnost različitih snaga da ostvare zajednički ono što nisu u stanju pojedinačno, vrlo je bitno balansiranje interesa ovih od kojih zavisi sudbina preduzeća. Na osnovu strategijske vizije se preduzima strategijska promena u preduzeću.

U organizacijama se javlja određeni broj prepreka koje deluju kao faktor ograničenja na efektivnosti akcija, i pored toga što su zaposleni spremni da prihvate i sprovode strategijsku viziju.

Strategijska namera je element strategijske vizije. Ona omogućava da se ustanove prioriteta i balansiraju različiti zahtevi pojedinih stejkholdera preduzeća. Strategijska namera je smernica u smislu da predstavlja izazov za preduzeća, a sam izazov je ustvari početni korak između sadašnje pozicije preduzeća i njegove strategijske namere. Strategijska namera je i sredstvo kojim se ostvaruje nešto što izgleda nemoguće u postojećoj situaciji. Ona je interno

Mr Jelena Šaranović

fokusirana i reflektuje ono što je preduzeće u stanju da uradi. U cilju održavanja konkurentne prednosti potrebno je identifikovati strategijske namere konkurenata.

Preduzeća koja su vizionarska, vodeća su i dominantna u strukturi grane. Ta se preduzeća stabilno razvijaju. Suština poslovne ideologije preduzeća je da prevazilazi ono što je dostignuto, a vizionarska preduzeća se pridržavaju svoje vizije kako u sferi odlučivanja tako i u sferi akcije.

Da bi se dobila akciono orijentisana strategijska vizija potrebno je da cela menadžerska struktura bude uključena u međufunkcionalno i međuorganizacijsko komuniciranje.

U cilju racionalnog strategijskog izbora bitno je uočiti razliku između postojećeg i budućeg strategijskog profila koji je sadržan u strategijskoj viziji.

Da bi preduzeće uspešno davalo odgovore na strategijsko pitanje, potrebno je da, u pomenutoj analizi razmaka identifikuje pokretačke snage promena u područjima aktivnosti preduzeća i definiše kritični faktor uspeha.

Pokretačke snage ukazuju na iskorišćavanje trendova u sredini. One ocenjuju šta u strategijskoj viziji treba da bude trajno i od fundamentalnog značaja, a šta fleksibilno da bi reagovalo na tekuće promene u sredini.

Ukoliko u određenoj grani postoje snage koje kreiraju podsticaje ili pritisak za promene, smatra se da se ta grana razvija.

## **2. Ciljevi i njihova uloga u strategijskom upravljanju**

Definicija ciljeva ukratko bi trebalo da glasi: ciljevi su nameravana stanja u koja se na osnovu preduzete poslovne akcije želi da dođe. Kada su ciljevi jasno formulisani oni

postaju standard kontrole efikasnosti i efektivnosti poslovanja. U slučaju efikasnosti, ciljevi se koriste kao kriteriji racionalnosti poslovne odluke pre nego što se akcija preduzme. U slučaju efektivnosti, ciljevi su standard kontrole poslovanja, kako bi se znale posledice koje proizilaze iz preduzetih akcija.

Ciljevi omogućavaju da se preciznije odgovori na pitanja koja su to područja poslovanja tj. proizvodi, usluge kojima preduzeće treba da se bavi. Ciljevi su, u stvari, osnova za odluke o efektivnosti i efikasnosti. Efektivnost je u stvari ocena da li se preduzeće bavi pravim stvarima, dok je efikasnost odnos između ulaganja i efekata u korist efekata. Ciljevi utiču bitno na budućnost preduzeća i imaju vremensku i prostornu dimenziju.

Zadatak predstavlja ostvarenje određene poslovne aktivnosti u precizno određenom intervalu vremena. Za razliku od ciljeva koji mogu biti formulisani u opštim terminima, zadaci se moraju ostvarivati u određenom intervalu vremena. Ciljevi se obično baziraju na odnose preduzeća i sredine, dok su zadaci orijentisani na interne aktivnosti u preduzeću. Ciljevi se ne mogu uvek precizno meriti, dok su zadaci nemerljivi jer se izražavaju u apsolutnim iznosima.

Da bi menadžeri mogli da vrše procenu toka događaja moraju u kontinuitetu da koriste ciljeve kao svojevrsna merila kroz koje se iskazuju očekivanja obavljanja poslova na pogodan merljiv način. Ciljevi na pogodan, merljiv način opisuju:

- uslove pod kojima će se ciljevi ostvariti i uslove koji će postojati kada se željeni rezultati ostvare;
- vremenski period u kome će se ciljevi ostvariti kao i
- izvore koje će preduzeće moći da koristi da bi došlo do određenih rezultata.

U globalu postoje sledeće situacije u odnosu na ostvarivanje ciljeva i to:

Mr Jelena Šaranović

- ukoliko je ocena da se ciljevi ne ostvaruju onda se u poslovanju primenjuju korekcije, a ukoliko je nemoguća korekcija kao opcija onda se ide na napuštanje takvih poslovnih aktivnosti;
- ukoliko je ostvarenje ciljeva ocenjeno kao zadovoljavajuće, onda se u tom slučaju ide na podršku postojećih poslovnih aktivnosti;
- ukoliko je ostvarenje ciljeva ocenjeno kao izvanredno, onda se ide na traženje načina koji će održati postojeći nivo poslovanja.

Ciljevi imaju direktan i indirektan uticaj na sve aspekte poslovanja preduzeća, a menadžeri radi njihovog ostvarivanja u kontinuitetu koriguju aktivnost preduzeća. Sa stanovišta doprinosa ciljevima preduzeća ocenjuje se racionalnost pojedinih poslovnih odluka.

Ukoliko se menjaju uslovi rada u preduzeću i njegov položaj u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost, onda se modifikuju i menjaju osnovni ciljevi poslovanja preduzeća. U principu, nije poželjno često preispitivanje i menjanje osnovnih ciljeva poslovanja preduzeća. Uloga ciljeva je da usmeravaju aktivnost ka željenom stanju i sve dok tu funkciju obavljaju njih ne treba menjati ni modifikovati ali je racionalnije prilagođavati planove kako bi se oni ostvarili.

Preduzeće mora u dinamičkoj privredi periodično da proverava svoje poslovne odluke. Kao kriterijum za to mu služe formulisani ciljevi. Zadaci su ti koji daju vremenski raspored akcije u ostvarivanju ciljeva i oni razrađuju ciljeve: šta, ko, gde i kada treba da uradi.

## **2.1. Struktura i bilansiranje značaja pojedinih ciljeva**

Pri izboru ciljeva potrebno je uvažavati zahteve svih stejkholdera preduzeća na odgovarajući način. Sam proces izbora ciljeva, u stvari, predstavlja traženje i određivanje

stanja u koje preduzeće želi da dođe u doglednom vremenskom periodu. Svaka organizaciona jedinica mora na osnovu analize mogućnosti i ograničenja da sagleda svoj doprinos u ostvarivanju ciljeva. Takođe, u procesu ostvarivanja ciljeva mora da postoji koordinacija svih glavnih aktera u preduzeću.

Jedno od najsloženijih odluka u preduzeću predstavlja bilansiranje značaja pojedinih ciljeva i njihovo usklađivanje sa osnovnim ciljem preduzeća. Integralni ciljevi omogućavaju da se izbegnu krizne situacije do kojih može doći kako zbog usklađenosti preduzeća sa sredinom tako i zbog interne neusklađenosti u preduzeću.

Struktura ciljeva mora da postoji jer preduzeće mora stalno iznova da odlučuje koje započete programe i planove da ograničava ili sužava, a koje nove planove i programe da inicira. Svi ciljevi se ne mogu simultano ostvarivati i mora se ići na balans ili kompromis, pri čemu se pod kompromisom podrazumeva zamena ostvarenja jednog cilja koji je od prioritetnijeg značaja za drugi koji ima manji značaj za realizaciju cilja. Tako da se pre odluke o alociranju izvora preduzeća, alternativni ciljevi moraju procenjivati i rangirati.

Struktura ciljeva u preduzeću treba da postoji i vertikalno i horizontalno. Ciljevi jedne organizacione jedinice zavisni su i ograničeni aktivnostima i ciljevima drugih organizacionih jedinica sa kojim je povezana. Što se tiče horizontalne strukture organizacionih jedinica u liniji, to znači da svaki cilj u liniji mora biti konzistentan sa svakim drugim u istoj liniji, a to će svakako dati doprinos onom cilju na višem nivou organizacione strukture. Iz ovoga proizilazi da su ciljevi određene organizacione jedinice zavisni i u isto vreme ograničeni aktivnostima i ciljevima drugih organizacionih jedinica sa kojima je povezana.

Mr Jelena Šaranović

Obzirom da se ciljevi formulišu na različitim nivoima organizacione strukture, onda ono što predstavlja cilj za jedan nivo organizovanja je u stvari sredstvo višeg organizacionog nivoa, dok je za niži organizacioni nivo cilj. Operativni ciljevi su sredstva za ostvarenje strategijskih ciljeva. Postojanje različitih taktičkih ciljeva proističe iz činjenice da preduzeća imaju različite strategije za ostvarenje sličnih ciljeva.

Sam izbor ciljeva je limitiran potencijalom preduzeća, mestom preduzeća u celini kao i prihvaćenim obavezama. Da bi se izvršilo formulisanje racionalnih ciljeva potrebno je poznavanje mnogih trendova (ekonomskih, tehnoloških, političkih) u sredini (nacionalnoj i međunarodnoj). Ukoliko se u sredini u kojoj preduzeće privređuje odigravaju značajne promene, pa ona poprima karakter nestabilne sredine, onda bitna karakteristika ciljeva treba da bude elastičnost.

## **2.2. Karakteristike ciljeva**

S' obzirom da ciljevi izražavaju nameru da se ostvari određeno stanje, to racionalno formulisani ciljevi preduzeća imaju određene karakteristike. Ciljevi ne treba da propisuju način na koji akcija treba da se odvija, jer je to uloga strategije.

Ciljevi treba da budu realni i verovatno ostvarljivi. Kada kažemo realnost to znači ostvarljivost ciljeva u prostoru i vremenu sa jasnim uočavanjem ograničenja u sredini.

Ciljevi treba da budu precizirani, jer ukoliko to nisu onda se javlja konfuzija u akciji. Da bi bili merljivi potrebno je da ciljevi budu kvantificirani. Oni koje je moguće meriti, jer pored njih postoje ciljevi koji su od posebnog značaja ali su nemerljivi npr.: vođstvo na tržištu, satisfakcija potrošača.

Od veoma velikog značaja je da su ciljevi jasno i precizno dati i u potpunosti shvaćeni od strane onih učesnika koji učestvuju

u procesu donošenja odluke, jer se mogu veoma različito interpretirati u različitim poslovnim situacijama i u različitom vremenskom periodu.

Draker je sredinom 50-tih godina zagovarao neophodnost usmeravanja celokupne aktivnosti preduzeća ka jedinstvenom cilju poslovanja. Svrha ovog postupka je da se inicira inicijativa odozdo, tj. da aktivnost svih pojedinaca i organizacionih jedinica bude usmerena ka ostvarenju osnovnog cilja poslovanja. Pristup odozdo je način da se zaposleni u preduzeću motivišu da putem samostalnog formulisanja sopstvenih ciljeva daju doprinos formulisanju ciljeva preduzeća kao celine. Aktiviranjem pojedinaca i organizacionih jedinica povećava se odgovornost za njihovo izvršenje. U isto vreme formulisani ciljevi služe kao standard za kontrolu rezultata poslovanja pojedinih organizacionih jedinica.

### **2.3. Ciljevi poslovanja**

Ukoliko ne postoji dobit kao motivacija, privreda je manje efikasna i efektivna jer niko nije stimulisan da ulaže napor u vidu rada i sredstava. U tržišnoj privredi dobit je stimulans za inovaciju a bez inovacije nema suštinskih strukturnih promena u privredi. Samo preduzeća koja su motivisana povećanjem dobiti su pokretači privrednog razvoja i rasta u tržišnoj privredi. Prema Šumpeterovoj teoriji, bez razvoja nema dobiti, a bez dobiti nema razvoja.

U tržišnoj privredi dobit je ta koja govori o rezultatima ostvarenim u poslovanju, o samoj sposobnosti preduzeća da opstane i razvija se. O tome kako tržište akcijskog kapitala vidi sadašnju poziciju i perspektivu jednog preduzeća govore cene akcija tog preduzeća.

Obzirom da su vlasnici ti koji su životno zainteresovani za uvećanje svog vlasništva, ono preduzeće koje nije u stanju da

Mr Jelena Šaranović

identifikuje vlasništvo ne može racionalno da definiše ciljnu funkciju. Kod takvog preduzeća postoji sklonost da na promene u sredini reaguje samo pod prinudom jer čim ne poseduje tu preokupaciju da uvećava svoje vlasništvo ono nije preterano osetljivo na ponudu i tražnju, na tržištu.

U cilju odabira racionalnih ciljeva potrebno je objektivno proceniti jake i slabe strane potencijala preduzeća. Bez raspolaganja adekvatnom kritičnom masom nisu ostvarljivi alternativni ciljevi koji se razmatraju (dobit, rast, razvoj, učešće na tržištu).

Sekundarni ciljevi kao što su rast, razvoj, prihod, učešće na tržištu su, u stvari, način da se ostvari primarni cilj, a to je dobit. Rast i razvoj su različite stvari jer postoji rast bez razvoja kao i razvoj bez rasta. Ograničenja za rast koja postoje ne znači da ne postoji mogućnost za razvoj. U određenom vremenskom intervalu postoje ograničenja za rast za preduzeće kao celinu ili za neke od njegovih podsistema. Rast je, u stvari, povećanje u veličini ili broju (broj zaposlenih, dobit, prihod). Razvoj se realizuje promenom proizvodnog programa, tržišne orijentacije, organizacione ili finansijske strukture preduzeća. Ograničenja za razvoj preduzeća su uglavnom internog karaktera.

Pri izboru dugoročnih ciljeva potrebno je koristiti sedam kriterija i to:

1. prihvatljivost - što znači da budu prihvatljivi za one koji su bitno zainteresovani za sudbinu preduzeća;
2. merljivost - da ono što želimo postići u određenom intervalu vremena možemo u praksi proveriti, određenim kvantitativnim metodama;
3. motivisanost - u smislu da predstavljaju izazov za sve zaposlene, ali da su ostvarljivi;
4. fleksibilnost - da su prilagodljivi promenama u sredini;
5. usklađenost - sa stavovima o misiji preduzeća;

6. ostvarljivost - da budu realno ostvarljivi;
7. razumljivost - da svim akterima koji su u stanju da utiču na poslovanje preduzeća bude jasno šta je to ustvari što treba da se ostvari.

Ukoliko su ciljevi dobro definisani onda preduzeće ima jasne orijentire u efektivnosti (onoga što radi) i efikasnosti (kako se radi).

### **3. Stejkholderi preduzeća kao ključni faktori u uspostavljanju primarne integracije preduzeća sa okruženjem**

Stejkholderi su pojedinci ili grupe koje su ili pod uticajem rezultata poslovanja preduzeća ili mogu da utiču na rezultate poslovanja. Relativnu moć stejkholdera je veoma važno ustanoviti jer se na taj način ustanovljava hijerarhija njihovog relativnog značenja. Njihov uticaj na rezultate poslovanja nije uvek isti već varira, jer zavisi od samog karaktera stratejskih odluka koje se donose i one ne tangiraju na isti način sve stejkholdere preduzeća.

Primarni ili neposredni uticaj na stratejske odluke imaju stejkholderi, distributeri i potrošači. Preko stejkholdera se uspostavlja primarna interakcija preduzeća sa okruženjem. Preduzeće u odvijanju svoje poslovne aktivnosti (bilo da proizvodi proizvode ili obavlja usluge) mora preko tržišta da saraduje sa većim brojem pojedinaca i institucija. Kada se radi o pribavljanju izvora, preduzeće se suočava sa dobavljačima, kada je reč o radnoj snazi suočava se sa pojedincima, a ukoliko pribavlja finansijska sredstva potrebna za poslovnu aktivnost suočava se sa vlasnicima akcija koji ulažu svoj kapital u preduzeće. Svi ovi navedeni stejkholderi žele da ostvare svoj uticaj na stratejsku viziju i ciljeve, a posebno kada ocene da mogu biti pogođeni donetim odlukama.

Mr Jelena Šaranović

Sekundarni uticaj na strategijske odluke preduzeća imaju državni organi, a ukoliko preduzeće deo svoje poslovne aktivnosti obavlja u inostranstvu onda uticaj imaju inostrane države, organizacije u koje je preduzeće učlanjeno takođe imaju uticaj. Na imidž preduzeća i njegovo poslovanje utiču mediji kao javno mišljenje koje može biti pozitivno i negativno.

Agencijska teorija u središtu ima odnos između vlasnika i menadžera, dok se agencijski odnos definiše kao odnos jedne osobe (ili više) angažuju drugu osobu (agenta) da obavi neku uslugu za njega. Osoba (principal) koja angažuje agente, može da ograniči odstupanje od svog interesa u cilju ostvarenja odgovarajućih stimulansa za agente. To stvara izvesne agencijske troškove.

Moderno preduzeće nastaje tako što se proširuje ugovor između akcionara i menadžera i oni formiraju pravnu fikciju, u koju uključuju i kredite, zaposlene, opštu javnost. Svi oni su bitni za funkcionisanje preduzeća jer snabdevaju preduzeće sa nekim od potrebnih izvora, takođe, svi oni očekuju da njihov interes bude zadovoljen. Potrošač obezbeđujući prihod preduzeću zauzvrat očekuju zadovoljavajuće proizvode i usluge, a dobavljači očekuju fer cene za robu koju isporučuju preduzeću i stabilne odnose.

Menadžeri su u drugačijoj poziciji u odnosu na druge stejkholdere, oni su jedini koji direktno kontrolišu odlučivanje i oni su jedini koji ulaze u ugovorne odnose sa svim drugim stejkholderima. Ukoliko stejkholder oceni da njegov interes nije zadovoljen u otvorenoj tržišnoj privredi može da traži bolju soluciju za sebe.

Okruženje tj. sredina se mora u kontinuitetu analizirati kako bi se blagovremeno procenjivala uloga i moć pojedinih stejkholdera u odnosu na menadžment preduzeća. Promene u

sredini dovode do promene pozicije pojedinih učesnika. Vrlo je bitno uočiti kako promene u sredini utiču na poziciju glavnih stejkholdera preduzeća. S obzirom da je relativna moć pojedinih stejkholdera vrlo bitna promenljiva vrednost preduzeće mora da traži bilans, ustanovljavajući hijerarhiju relativnog značaja.

Postoje sledeće grupe stejkholdera i čine ih:

- akcionari koji finansiraju poslovanje;
- menadžeri koji upravljaju poslovanjem;
- zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti i
- privreda (koja uključuje dobavljače, kupce).

Kod donošenja ključnih odluka bitno je:

- identifikovati kritične stejkholdere za tu odluku;
- identifikovati bitne zahteve svakog stejkholdera i
- zadovoljiti te zahteve.

Preduzeće ne može da kontroliše okruženje i zbivanja u njemu a velika je međupovezanost preduzeća i sredine pa iz ovih razloga nije jednostavno ispoštovati gore navedeno. Veoma je mali broj preduzeća kojima polazi za rukom da na duži vremenski interval smanje svoju zavisnost od okruženja.

#### **4. Moć menadžera u preduzeću**

Da bi inicirao i sprovodio poslovne akcije menadžment preduzeća mora posedovati moć, koja je, u stvari, pokretač neophodan da se strategijska vizija prevede u stvarnost.

Moć menadžera proističe iz autoriteta. Uticaj menadžera u procesu donošenja strategijskih odluka se ogleda u direktnom i indirektnom uticaju.

Ukoliko menadžer ne poseduje stvarnu moć, to preduzeće može da dovede do neefektivnosti i neefikasnosti u poslovanju. Ukoliko menadžeri sa svoje pozicije nisu u

Mr Jelena Šaranović

mogućnosti da obezbede otvorenu komunikaciju i podršku, onda su te pozicije neefikasne. U tom slučaju u menadžerskoj strukturi se moraju eliminisati takve menadžerske pozicije.

Potrebno je sagledati mehanizam moći, jer bez razumevanja hijerarhijske strukture ne može se razumeti na kojim je mestima u preduzeću skoncentrisana moć. Sama moć u procesu strategijskog odlučivanja se ogleda u sposobnosti pojedinca ili grupe da ubeđuje, utiče ili prisiljava u cilju određivanja pravca strategijske akcije preduzeća. Okvir do koga pojedinac ili grupa mogu da koriste svoj uticaj je limitiran i drugim faktorima. Npr.: harizmatički lideri poseduju lične kvalitete iz kojih i proizilaze njihov uticaj i izvor moći.

Uticaj sredine je primarnog karaktera i on opredeljuje značaj pojedinih sektora u preduzeću u strategijskom upravljanju, tako da oni sektori koji se bave internim problemima imaju manji uticaj na donošenje strategijskih odluka od onih koji su preokupirani sredinom. Moć pojedinih sektora je utemeljena na:

1. moći pozicije (u zavisnosti od mesta koje sektor zauzima u organizacionoj strukturi);
2. moći stručnosti (ukoliko se uticaj zasniva na znanju i sposobnosti rezonovanja);
3. moći kontrole izvora i (u zavisnosti kolika je sposobnost kontrole posebno retkih izvora);
4. političkoj moći (zasniva se na sposobnosti da se pregovara i ubeđuje).

Kada je reč o samoj sposobnosti uticaja na strategijske odluke akcionara, ona je u direktnoj zavisnosti od vrednosti akcija koje poseduje. Ukoliko je pojedinac vlasnik većeg dela akcija onda on ima značajnu moć nad menadžmentom preduzeća. Ako je slučaj da su akcije podeljene na veliki broj pojedinaca onda oni svoju moć ispoljavaju preko upravnog odbora preduzeća.

U vreme kriza, obično, upravni odbor preuzima direktnu kontrolu, nad preduzećem, s tim što njegov uticaj zavisi od poznavanja područja poslovanja preduzeća. U slučaju kada preduzeće zavisi od finansijske podrške njegovih članova, povećava se moć u donošenju strategijskih odluka.

Ukoliko su malobrojni vlasnici izvora ključni za preduzeće, njihova moć je značajna. Preduzeće, treba da teži da smanjuje uticaje iz sredine, posebno one uticaje koji dolaze od strane vlasnika velikih izvora za realizaciju strategijskih odluka, a to se može postići na taj način da preduzeće stvori sopstvenu bazu izvora. Ukoliko to nije u situaciji da uradi onda bi smanjilo ili ograničilo svoju zavisnost mora da traži alternativne načine pribavljanja izvora.

## **5. Odgovornost preduzeća prema društvu**

Cilj da se ostvari profit može biti u suprotnosti sa željom društva za odgovornim ponašanjem. Država donosi i sprovodi zakone koji regulišu ponašanje preduzeća a, sve to radeći u interesu društva kao celine, pri čemu vodi računa o zaštiti životne sredine, konkurencije i potrošača. Strategijske odluke treba procenjivati sa stanovišta da li je to što preduzeće radi društveno prihvatljivo. Takođe, postoje stimulansi da se preduzeća i pojedinci ponašaju odgovorno, tako da se odgovorni nagrađuju, a ukoliko to nisu, kažnjavaju.

Dobro funkcionisanje tržišta i profit kao motiv regulišu da ponašanja preduzeća budu društveno prihvatljiva. Veoma je bitno da za mnoge akcije koje preduzeće preduzima ima podršku bitnih elemenata sredine.

Obzirom da su standardi za odgovorno ponašanje preduzeća različiti po pojedinim zemljama, postoji velika različitost u gledanju na društvenu odgovornost od strane menadžera i

Mr Jelena Šaranović

primarnih stejkholdera. Na ubrzanje procesa standardizacije, kao i na društvenu odgovornost preduzeća, u velikoj meri uticaće globalizacija svetske privrede.

Usmerenost kontrole društvene odgovornosti preduzeća od strane države može biti različita, tako da može imati u vidu pojedinačno preduzeće ili granu, a može biti i sistematskog karaktera i odnositi se na na sva preduzeća u grani ili privredi.

Kerol sugeriše piramidu društvene odgovornosti preduzeća koja obuhvata:

1. ekonomsku odgovornost;
2. pravnu odgovornost;
3. etičku odgovornost;
4. filantropsku odgovornost.

Kada je reč o ekonomskoj odgovornosti, onda to znači da je uspešno samo ono preduzeće koje je rentabilno i kao takvo može igrati značajnu ulogu u društvu u celini.

Pravna odgovornost znači da preduzeće posluje na način koji podrazumeva uvažavanje zakona, a takođe pravna odgovornost znači nadoknadu prouzrokovane štete.

Pod etičkom odgovornošću podrazumevamo ponašanje preduzeća u saglasnosti sa etičkim normama i očekivanjima društvenog morala. Etičke norme se vremenom menjaju.

Filantropska komponenta odgovornosti podrazumeva da preduzeće učestvuje u pomaganju kulture, obrazovanja, da se ponaša prema očekivanjima društva, da bude donator.

Menadžerska etika je, u stvari, primena lične etike u upravljanju preduzećem.

## Zaključak

Samo preduzeće koje ima motivisanost za povećanjem dobiti i to postavi sebi kao osnovni cilj poslovanja, može biti pokretač privrednog rasta. Kako se preduzeće kotira na tržištu akcijskog kapitala najbolje govore cene akcija tog preduzeća. Rast, razvoj i prihod koji se postavljaju kao sekundarni ciljevi, u stvari su način da se ostvari primarni cilj, a to je dobit. Ukoliko postoje ograničenja za rast, to ne znači da ne postoje mogućnosti za razvoj, jer se rast ogleda u povećanju broja zaposlenih, dobiti, dok se razvoj realizuje promenom tržišne orijentacije, organizacione ili finansijske strukture preduzeća.

Uzimajući u obzir to, da preduzeće ne može da kontroliše okruženje i sama zbivanja u njemu, a da je interakcija preduzeća i sredine velika, dolazimo do zaključka da sve aktivnosti koje menadžment preduzeća preduzima, to radi u cilju da na duži vremenski interval smanji svoju zavisnost od okruženja.

Istovremeno, cilj da se ostvari profit može biti u suprotnosti sa željom društva za odgovornim ponašanjem, jer kada je reč o ekonomskoj odgovornosti, onda se nameće zaključak da je uspešno samo ono preduzeće koje je rentabilno i da samo kao takvo može imati značajnu ulogu u društvu u celini. Tako da je veoma važno da za mnoge akcije koje preduzeće preduzima ima podršku bitnih elemenata sredine.

## REFERENCE:

1. Bowie V., New Dictions in Corporate Social Responsibility, Business Horisons, July - August 1991.
2. Camilus, L.J., Strategic Vision and Organizational Performance: Capturing the Dimensions of Strategic Choice, Working Paper Series, 684, Pittsburgh
3. Carrol A.B., Piramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Model Management of Organisational Stakeholders, Business Horisons, July - August 1991. Prof. dr Branislav Đorđević – Menadžment – Priština 1998
4. Higgins J.M., The Management Challenge, Macmillan Publishing Company, New York 1991.
5. Hill C.W. and T.M. Jones, Stakeholder Agency Theory, Journal of Manadgement Studies, March 1992.
6. Hitt A. M., R. D. Ireland and R. E. Hoskinsson, Strategic Management, West Publishing Companz, New York 1995.
7. Kotter P. J, Leading Change, Harvard Business School Press, Boston 1996.
8. Miles D.R., H.J. Coleman Jr. and W.E.D. GREEN, Key, to Success in Corporate Redisigned, California management Journal, April 1995.
9. Pearce J.A. II and R.B. Robinson Jr., Strategic Management, Third ed. Irwin, Hoomerwood, I 11.1998.
10. Prof. dr. Momčilo Milisavljević – Osnovi strategijskog menadžmenta – Beograd 1997
11. Thompson J.C., Strategic Management: Awarness and Change, Chapman and Hall,. London 1990.

## STRATEGIC VISION AND GOALS IN THE FUNCTION OF GROWTH AND DEVELOPMENT OF THE COMPANY

Jelena Šaranović, MSc  
College of Economics Peć in Leposavić

**Abstract:** To specify clear definition of strategy, a ground plan within the strategy has to be worked out, as base for making strategic decisions, along with the inevitable strategic vision. For achieving this vision, necessary elements are: strategies, plans and budgets. Essential part of strategic vision is strategic intension which is at the same time a line of direction and an instrument to achieve goals, that are, in fact, projected results, targeted to be accomplished by business activity. Striking a balance of the importance of various aims and their coordination with basic goal of the company shows how essential is that structure of company's aims exists both vertically and horizontally. The aims must be realistic and reachable in space and time with clear awareness of limitations in the environment. Secondary aims, such as: growths, development, income, participation in the market are in fact an instrument to make profit, which is a primary goal.