

REALIZACIJA STRATEGIJA PREDUZEĆA

REALISATION OF COMPANY STRATEGIES

Dejan Tešić

Ekonomski fakultet Brčko

dejantesic@fastmail.com

APSTRAKT

Implementacija i kontrola tržišno orijentisanih strategija su složene aktivnosti čija je osnova proces dizajniranja strategija. Implementacija tržišnih strategija podrazumijeva aktivnosti usmjerene na raspoređivanje materijalnih i ljudskih resursa i organizaciju poslovanja, te uvođenje neophodnih organizacionih i kulturnih promjena koje treba da doprinesu realizaciji postavljenih ciljeva. Polazi se od definisanja opšteg cilja, zatim se određuju posebni ciljevi koji predstavljaju operacionalizaciju opšteg cilja, i na kraju se identifikuju aktivnosti koje je neophodno izvršiti u sklopu implementacije postavljene strategije. Uspješnost implementacije je određena tržišnim, tehnološkim, organizacionim i informacionim sposobnostima preduzeća. Kontrola tržišnih strategija podrazumijeva aktivnosti nadgledanja procesa, utvrđivanje eventualnih odstupanja od standarda i preduzimanje korektivnih akcija. Proces kontrole ima izuzetnu važnost za preduzeće jer mu omogućava kvalitetnu realizaciju procesa implementacije. Implementacija i kontrola su povezane cjeline u okviru procesa strateškog djelovanja preduzeća. Isprepletanost aktivnosti u okviru implementacije i kontrole tržišnih strategija omogućava kontinuirano nadgledanje poslovanja i blagovremeno reagovanje na eventualna odstupanja od realizacije ciljeva.

Ključne riječi: strategija, implementacija, kontrola, akcioni plan, pristup tržištu, tehnologija, PDCA krug

ABSTRACT

The implementation and control of market strategies are complex activities that have basis in the strategies design process. The implementation of market strategy involves activities aimed at the deployment of material and human resources and business organization, as well as the introduction of the necessary organizational and cultural changes that should contribute to the realization of the set goals. The paper starts by defining general objectives, then continues to determine the specific objectives that represent the operationalization of the general objectives and, ultimately, identifies activities that need to be carried out within the set of implementation strategies. The success of the implementation is determined by market, technological, organizational and informational capabilities of the company. Market strategy control involves monitoring process activities, identifying any deviations from standards and taking corrective action. The process of control has a special importance for the company because it enables efficient putting into effect of the implementation process. Implementation and control are units connected within the framework of the strategic actions of the company. Interdependent activities under implementation and control market strategy allow continuous monitoring of operations and timely response to possible deviations from the realization of the goals.

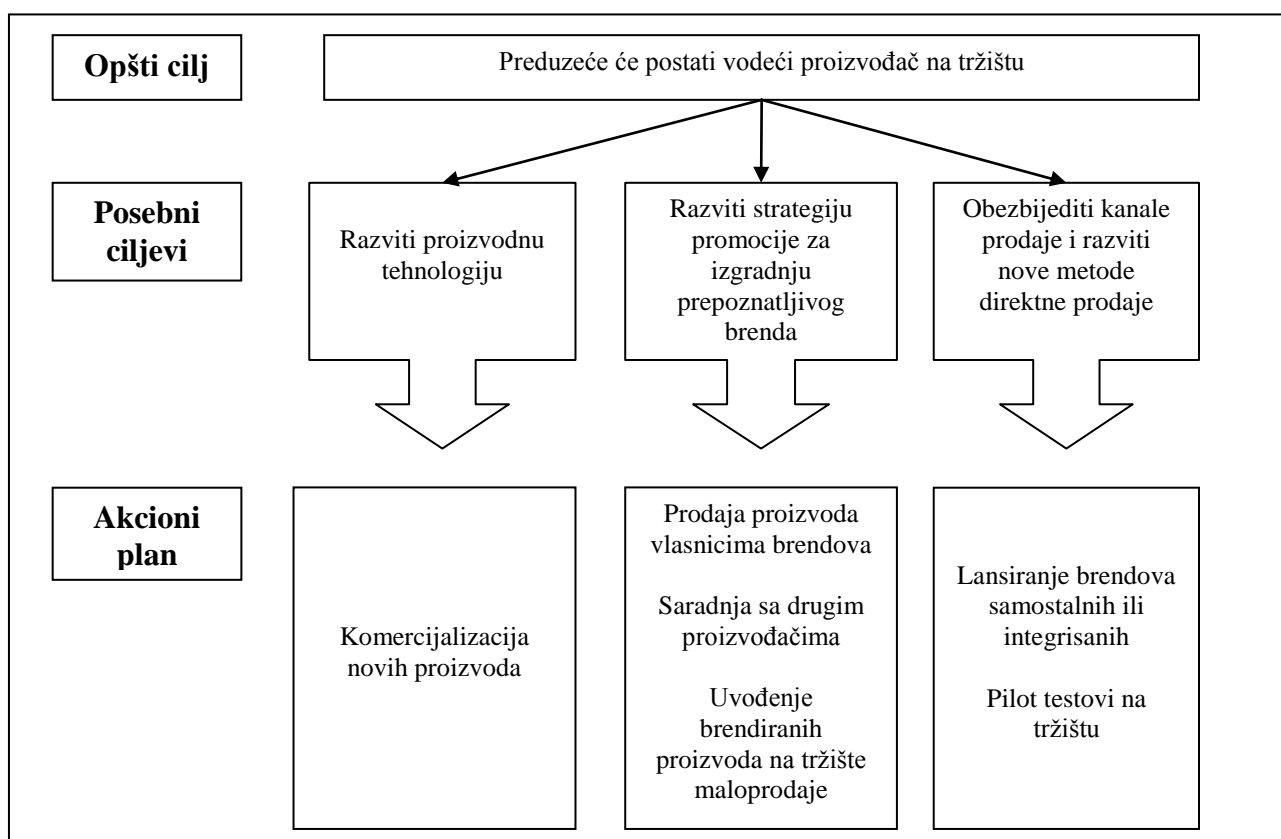
Key words: strategy, implementation, control, action plan, market approach, technology, PDCA circle

UVOD

Implementacija i kontrola strategija su aktivnosti procesa strateškog djelovanja preduzeća bazirane na dizajniranju, odnosno planiranju strateških aktivnosti preduzeća. Implementaciju možemo posmatrati kao konkretizaciju definisanog plana u fazi dizajniranja. Cilj implementacije jeste realizacija postavljenog opšteg cilja. To podrazumijeva da se ciljevi pretvore u zadatke, identifikuju aktivnosti, alociraju resursi, institucionalizuje propulzivna organizaciona struktura i inauguriše poslovna kultura. Radi se o složenom skupu aktivnosti, koji zahtijeva kvalitetno planiranje. Savremeno poslovanje, odlikovano dinamičnošću i turbulentnošću poslovnog okruženja, stvara potrebu za kontinuiranim nadgledanjem realizacije strategije i eventualnim promjenama u njenoj postavci. Strategije moraju biti postavljene kao fleksibilne, kako bi se mogle lakše prilagoditi stalnim promjenama u poslovnom okruženju. Implementacija strategija mora biti kontinuirano kontrolisana. Implementacija povlači velike materijalne i finansijske resurse, a kontrola treba da omogući da se ti resursi efikasno i efektivno iskoriste. Kontrola prati greške koje nastaju prilikom implementacije i predlaže rješenja za otklanjanje grešaka. Aktivnosti implementacije i kontrole treba da budu isprepletane kako bi se što bolje implementirala strategija.

IMPLEMENTACIJA TRŽIŠNO ORIJENTISANIH STRATEGIJE – POJAM I PROCES

Implementacija predstavlja put strategije od inspiracije i ideje do akcije. Pod implementacijom strategije podrazumjeva se planiranje i realokacija resursa (unutar preduzeća i njegovih organizacionih dijelova), promjena organizacione strukture i promjena kroz ljude i sisteme u organizaciji (promjena u razmišljanjima o sistemu kontrole, mogućnostima regulacije menadžmenta, o kulturi i političkom sistemu) [Johnson, Scholes, 1988, p. 229]. Nakon postavljenih ciljeva u okviru aktivnosti dizajniranja strategije postavljaju se konkretni planovi za realizaciju ciljeva. Implementacija strategije se odvija u tri koraka. Prvi korak je postavljanje opšteg cilja u preduzeću. Da bi se ostvario taj cilj potrebno ga je jasnije definisati, što bi bio drugi korak implementacije strategije. Realizacija ovog koraka podrazumijeva tri kategorije aktivnosti, odnosno definisanje posebnih ciljeva u okviru razrade opšteg cilja, a to su: razvoj tehnologije, razvoj brenda i obezbjeđivanje kanala prodaje i novih metoda direktne prodaje. Nakon postavljanja posebnih ciljeva prelazi se na akcioni plan kojim se obuhvataju navedene aktivnosti. Akcioni plan podrazumijeva konkretizaciju svih planiranih aktivnosti. U okviru *razvoja tehnologije* akcioni plan obuhvata komercijalizaciju novog proizvoda na tržištu. Akcioni plan u okviru *razvoja brenda* preduzeća ima nekoliko opcija. Prva opcija podrazumijava prodaju proizvoda drugom proizvođaču koji ima već izgrađen jak brend na tržištu. Druga opcija je saradnja s drugim proizvođačem i nastupanje na tržištu pod zajedničkim imenom. Treća opcija je da preduzeće nastupa samostalno i to je ujedno i najskuplja opcija. Što se tiče *razvoja kanala prodaje i razvoja novih metoda direktne prodaje* preduzeće ima dvije opcije i to: lansiranje preko kanala prodaje koji imaju najbolji, već izgrađen pristup tržištu i pilot testove.



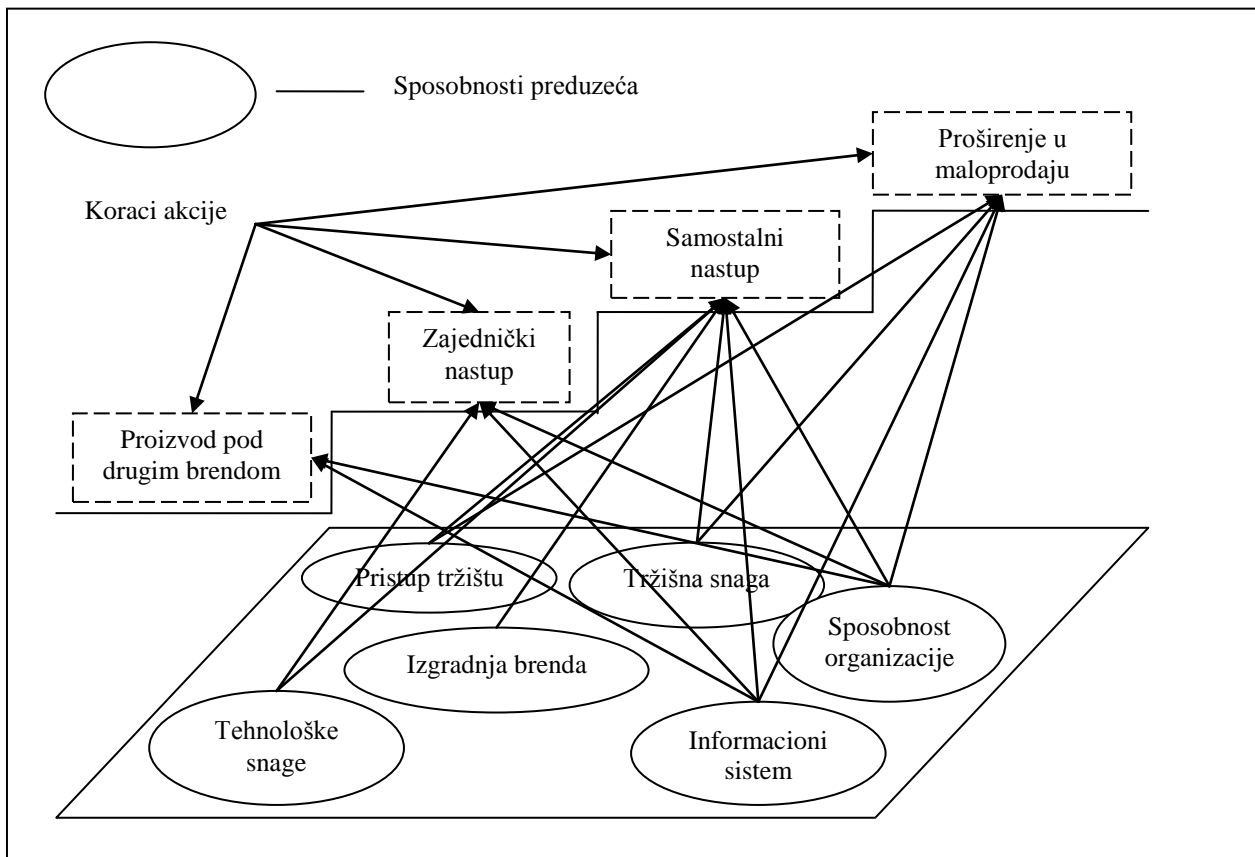
Slika 1. Implementacija strategije tržišno orijentisanih preduzeća

Izvor (adaptirano prema): Kirca, H.A, 2005, pp. 100-120.

Preduzeća moraju izbalansirati planiranje i djelovanje. U toku dizajna strategija angažuje se veliki broj internih i eksternih eksperata što povlači velike troškove. Previše planova koji ostaju neiskorišćeni stvaraju velike troškove. Implementacija strategije je takođe skup proces, zbog čega se naglašava neophodnost kvalitetnog pristupa realizaciji akcionog plana.

PRISTUPI U IMPLEMENTACIJI TRŽIŠNO ORIJENTISANIH STRATEGIJA

Mogućnost implementacije strategije je određena sposobnostima preduzeća. Sposobnosti organizacije su sposobnosti koje omogućavaju sprovođenje aktivnosti. Broj aktivnosti koje sprovodi preduzeće će varirati u odnosu na prirodu posla, kojim se bavi preduzeće [Kirca, 2005]. Veza između sposobnosti preduzeća i akcionog plana implementacije je prikazana na slici 2. Ako se preduzeće odluči za nastup na tržištu putem drugog, već postojećeg brenda na tržištu onda su potrebne sposobnosti preduzeća koje obuhvataju dobar informacijski sistem preduzeća i dobru sposobnost organizacije menadžmenta. Ne možemo reći da su to jedine potrebne sposobnosti ali možemo reći da su one ključne i neophodne. Od njih se zahtijeva izvrsnost. Menadžment mora biti sposoban da prepozna da je to jedina šansa za uspjeh, a informacijski sistem mora dati dobru podlogu o tome ko su potencijalni proizvođači pod čijim brendom bi se moglo nastupati.



Slika 2. Veza između sposobnosti preduzeća i akcionog plana

Strategija zajedničkog nastupa zahtijeva malo više sposobnosti od prethodne strategije. Sposobnosti koje su potrebne obuhvataju tehnološke snage, informacijski sistem i sposobnost organizacije. Tehnološke snage se javljaju kao novitet u odnosu na prvu strategiju nastupa pod tuđim imenom. Tehnološke snage moraju biti jake jer proizvod ne smije da bude na teretu preduzeća s kojima se ide u kooperaciju. Preduzeće mora ponuditi svoja tehnološka rješenja i dati svoj doprinos u kreiranju zajedničkog brenda.

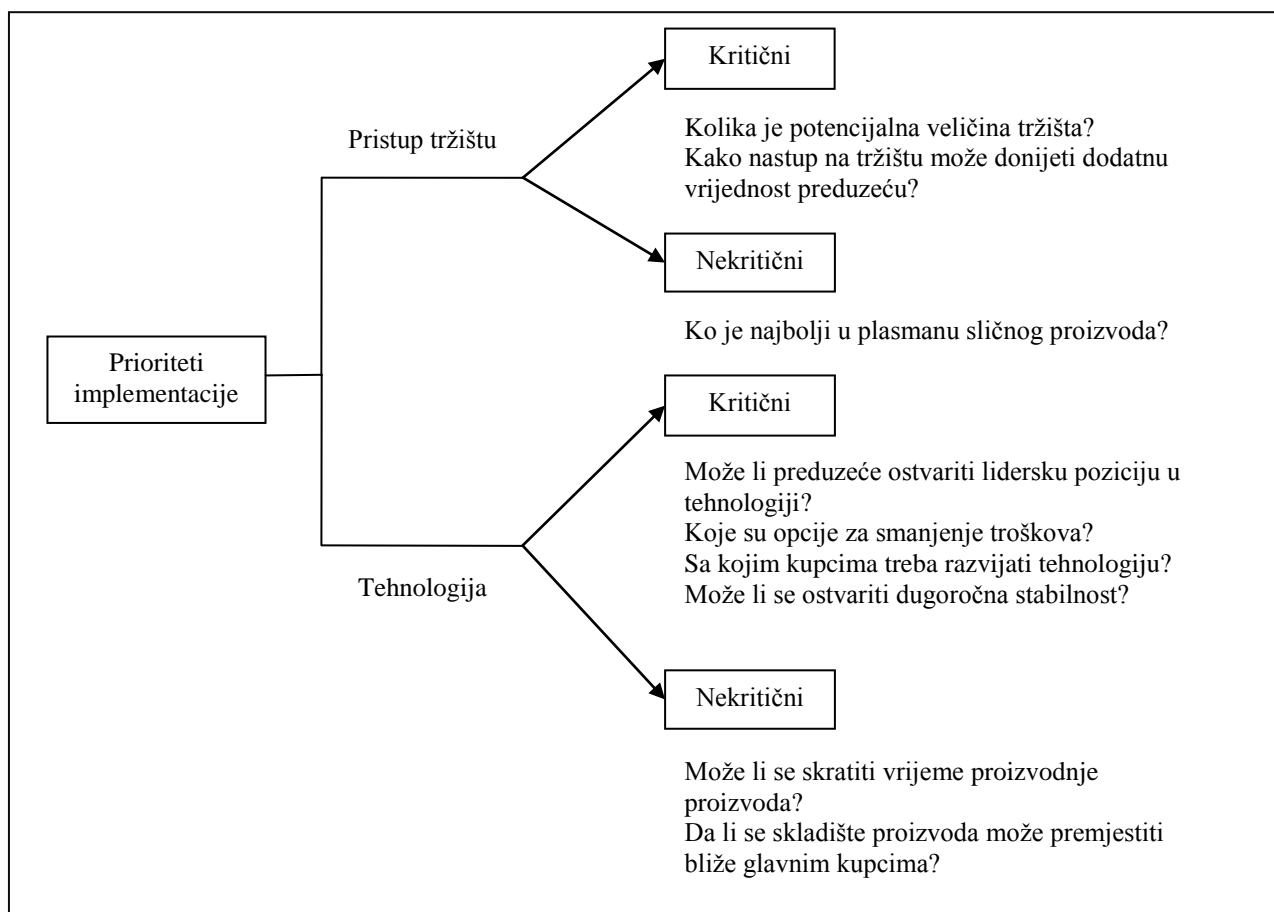
Samostalni pristup zahtijeva posjedovanje svih mogućih sposobnosti koje jedno preduzeće može imati. Dovoljno je da samo jedna karika bude slaba i brend preduzeća je slabiji u odnosu na konkurenciju. Preduzeće mora imati distinktivne sposobnosti u tehnologiji, dobar tržišni pristup, izraženu sposobnost izgradnje brenda, već izgrađenu tržišnu snagu, sposoban informacijski sistem i veoma dobru sposobnost organizacije od strane menadžmenta. Kao što vidimo, samostalni pristup zahtijeva najviše angažovanja i sposobnosti, ali se potencijalni uspjeh ne može mjeriti s uspjehom prethodna dva pristupa. Barijera su visoki troškovi, pa zbog toga preduzeća sa slabijim finansijskim stanjem treba da uvedu nove proizvode pod tuđim imenom ili uz kooperaciju s drugim brendom.

Nakon pozicioniranja brenda, sljedeći korak implementacije je pronalaženje kanala distribucije i ostvarivanje tržišnog učešća u maloprodaji. Tržišno učešće se ostvaruje kombinovanjem snaga preduzeća iz oblasti

informativnog sistema, sposobnosti menadžmenta, tržišne snage preduzeća, načina osvajanja tržišta i sposobnosti izgradnje upečatljivog brenda.

PRIORITETI IMPLEMENTACIJE I AKCIONI PLAN

Menadžment preduzeća mora biti svjestan da svaki korak implementacije zahtijeva pažnju i da greška u bilo kojem koraku može biti pogubna za poslovni uspjeh preduzeća. Zbog velikog broja podataka i informacija koje menadžment obrađuje vrlo je vjerovatno da će se negdje učiniti greška. Koliko god da se greška čini malom, ako je načinjena na samom početku implementacije može da dovede do velikih problema tokom i na kraju ovog procesa. Ovo se može prevazići tako da menadžment filtrira informacije koje se tiču poslovanja. Nisu sve informacije jednako bitne. Menadžment treba da odluči koji su to prioriteti implementacije strategije (tržišni prostor, tehnologija), a zatim da odredi koje su to kategorije kritične, a koje nekritične za funkcionisanje procesa implementacije strategije.



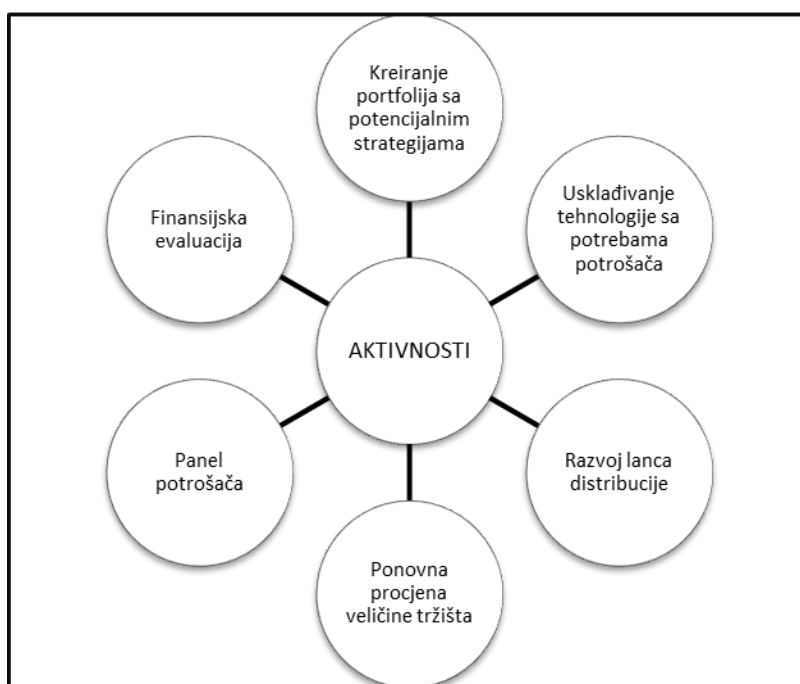
Slika 3. Filtriranje kritičnih i nekritičnih informacija o prioritetima implementacije

Izvor (adaptirano prema): Đuranović, 2007, str. 251-256.

Najčešći prioriteti implementacije strategije su pristup tržištu i tehnologija. Pristup tržištu obuhvata alate kojima preduzeće osvaja potrošače određenog tržišnog segmenta. Tehnologija se javlja kao neizbježan prioritet jer u modernom poslovanju ključ uspjeha su stalne inovacije proizvoda. Za svaki od prioriteta vezuje se veliki broj informacija pa je neophodno odrediti koje su informacije kritične a koje nisu. Analiza pristupa tržišta dovodi do pitanja o potencijalnoj veličini tržišta, doprinosu nastupa na tržištu vrijednosti preduzeća i informacije o konkurenciji. Potencijalna veličina tržišta i nastup na tržištu predstavljaju kritična pitanja koje menadžment preduzeća mora razmotriti prije pitanja glavnih konkurenata. Ovdje treba napomenuti da procjena konkurencije ne treba biti smatrana nebitnom, nego da su prethodna dva pitanja preduslov za eventualno razmatranje konkurenata. Na isti način se pristupa i razmatranju tehnologije. Kritična pitanja koja se postavljaju vezano za tehnologiju su mogućnost ostvarenja leaderske pozicije na tržištu, opcije smanjenja troškova, ključni kupci i pitanje dugoročne stabilnosti tehnoloških procesa.

Nekritična pitanja koja se postavljaju vezano za tehnologiju su vezana za skraćivanje vremena proizvodnje i eventualnog teritorijalnog približavanja kupcima.

Nakon filtriranja kritičnih i nekritičnih pitanja vezanih za prioritete implementacije, potrebno je nastaviti akcioni plan i konkretizovati dalje aktivnosti. Aktivnosti koje se preduzimaju su razvijanje portfolija potencijalnih tehnologija i njihovo usklađivanje s potrebama kupaca. Sljedeći korak je jačanje lanca distribucije kroz saradnju s najboljim distributerima na tržištu. Pored toga potrebno je ponovo odrediti veličinu tržišta, jer je prva procjena nerealna zbog nedostatka informacija. Potrebno je formirati i panel kupaca i tako testirati potencijalne proizvode. Konačno, potrebno je izvršiti i finansijsku evaluaciju svih aktivnosti implementacije strategije.

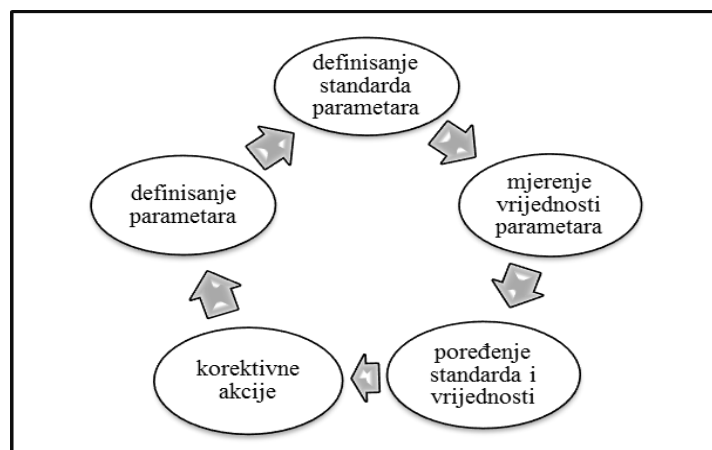


Slika 4. Aktivnosti implementacije nakon određivanja kritičnih i nekritičnih faktora

Sljedeći korak je razmatranje svih potencijalnih portfolija poslovanja i potencijalnih potrebnih resursa za njihovu realizaciju, a potom i odabir odgovarajućeg portfolija. Portfolio poslovanja treba biti takav da sa sobom povlači i realan plan njegovog finansiranja. Portfolio poslovanja treba dizajnirati tako da prati finansijske i resursne mogućnosti preduzeća. Prilikom izrade portfolija poslovanja potrebno je izvršiti evaluaciju postojećih poslovnih inicijativa i uporediti ih sa kriterijumima do kojih je preduzeće došlo na osnovu analize željenih rezultata. Zatim je neophodno identifikovati i angažovati tim ljudi koji će biti zaduženi za izradu konačnog portfolija poslovanja odnosno dugoročne strategije. Ti ljudi moraju posjedovati odgovarajuće vještine i iskustvo. Rijedak je slučaj da preduzeće svoje projekte finansira potpuno samostalno i zbog toga je potrebno napraviti optimalnu kombinaciju internog i eksternog finansiranja dugoročnih strategija. Plan pregovora s potencijalnim eksternim finansijerima je takođe neizbježna stavka u kreiranju portfolija. Određivanjem konačnog portfolija budućeg poslovanja završava se faza implementacije strategije/strategija preduzeća, a sljedeći korak je kontrola aktivnosti radi evaluacije plana. Kontrola ima za zadatak da obezbijedi ispravan kurs dizajniranja i implementacije strategije.

KONTROLA STRATEGIJE

Kontrola strategije je poljednja faza strateškog djelovanja preduzeća i tu se vidi na koje načine preduzeće može da kontroliše uspjeh u realizaciji postavljenih strategija. Kontrola podrazumijeva poređenje planiranog i ostvarenog, utvrđivanje eventualnih odstupanja i definisanje korektivnih akcija ako su one potrebne. Ovo je tzv. kontrola povratnom vezom [Wilson, Chua, 1993, pp. 88-105]. Da bi se to postiglo neophodno je definisati faze kontrole. Najpoznatija podjela faza kontrole (i već uveliko prihvaćena kao činjenica) jeste na definisanje parametara kontrole, definisanje standarda (željeni rezultat) parametara, mjerenje vrijednosti parametara, upoređivanje standarda parametara sa dobijenim vrijednostima i eventualno preduzimanje korektivnih aktivnosti.



Slika 5. Faze procesa kontrole

Izvor (adaptirano prema): Đuranović, 2007, str. 310.

Kontrola može da obuhvati veliki broj elemenata, u zavisnosti od karaktera ciljeva koje treba datom strategijom realizovati. Izbor relevantnih elemenata za mjerenje i kontrolu treba da prati sljedeće smjernice [Clark, 2001, pp.357-369]:

1. mjeriti performanse u odnosu na strategiju,
2. pratiti performanse u odnosu na konkurenciju,
3. pratiti performanse u odnosu na kupce,
4. pratiti performanse tokom vremena,
5. izgraditi model performansi (da se sagleda uticaj pojedinih elemenata na promjenu strategije).

Najčešći elementi koji se kontrolišu su rast preduzeća, kvalitet proizvoda i/ili usluga, prihvaćenost novih proizvoda i/ili usluga od strane potrošača, finansijska stabilnost preduzeća. Kontrola zahtijeva da se izaberu one performanse koje su povezane s onim što kontrola treba da obuhvati. Zato se određivanje elemenata kontrole vrši u skladu sa strategijom koja je predmet kontrole, što zahtijeva saradnju zaposlenih koji su zaduženi za implementaciju i zaposlenih zaduženih za kontrolu strategije.

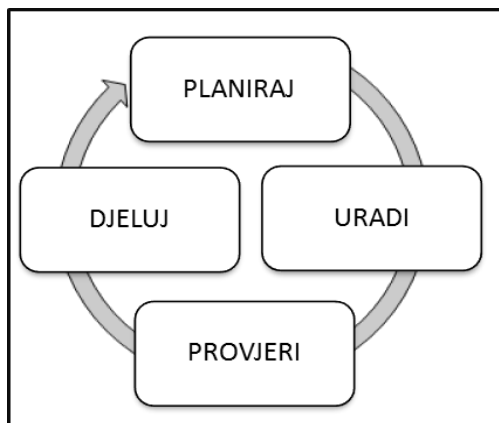
METODOLOGIJA I EFIKASNOST KONTROLE

Često korišćena metodologija kontrole jeste PDCA krug. Ova metodologija podrazumjeva japanski kaizen pristup rješavanja problema. U suštini ova metodologija podrazumijeva četiri koraka: planiraj (*Plan*), uradi (*Do*), provjeri (*Check*) i djeluj (*Act*). Planiranje podrazumijeva jasno i objektivno definisanje problema. Obično se polazi od toga kako je došlo do nastanka problema a objašnjenje se daje jasno i koncizno kako bi svima bilo jasno i razumljivo. Kada je problem poznat, sljedeće što se radi jeste dizajniranje rješenja koje treba da pomogne u rješavanju problema. Korak „uraditi“ podrazumijeva da se utvrdi neko rješenje, implementira i sagleda uspjeh tog rješenja na problem. Ako se problem nije riješio traži se sljedeće rješenje sve dok se problem ne eliminiše. Dalje, potrebno je stalno provjeravati šta je uspješno urađeno a šta nije. Nameće se kao neophodnost postavljanje pitanja „Zašto?“ sve dok se ne dobije jasna slika o tome šta je bilo efektivno a šta nije. Posljednji korak je djelovanje. Ako su protivmjere bile efektivne, taj novi metod se postavlja kao standard koji može biti revidiran i održavan. Ako to rješenje može da se primjeni na slične probleme u korist drugih, onda se ono i primjenjuje. Ako s druge strane ta rješenja nisu efektivna ponavlja se krug s fazom planiranja ponovo i nastavlja se s analizom korijena problema, eksperimentisanjem i refleksijom rezultata.

Navedena metoda služi zaposlenima da sagledaju postignuti uspjeh u realizaciji postavljenih ciljeva i olakša nalaženje efektivnog rješenja. Metoda je jednostavna i omogućava učestvovanje većeg broja ljudi. Kontrola kao proces može da bude ili da ne bude efikasna i efektivna. Efikasnost kontrole se ogleda u njenoj mogućnosti da smanji troškove poslovanja jer odmah reaguje i sugeriše korektivne akcije koje treba da smanje rizik od loše realizacije strategije. Efektivnost kontrole se može definisati kroz pet kriterijuma [Đuranović, 2007, str.312]:

1. povezanost sa željenim rezultatima,
2. objektivnost,

3. kompleksnost (stepen obuhvaćenosti),
4. pravovremenost,
5. prihvatljivost (da li je zaposleni prihvataju ili ne).



Slika 6. PDCA krug

Izvor (adaptirano prema): Watson, 1992, p. 83.

Jako je teško izgraditi efikasan sistem strateške kontrole. Treba se imati u vidu da je kontrola kontinuiran proces i da je to zadatak svih menadžera, bez obzira na kom nivou u preduzeću bili. Čak više, imajući u vidu činjenicu da su menadžeri ti koji definišu planove i strategije, oni se smatraju i najpogodnijima za definisanje parametara i standarda kontrole. Kontrola se obavlja na svim nivoima u organizaciji, jer su i u samu realizaciju strategije uključeni svi organizacijski nivoi. Kontrolu se treba dati važno mjesto u preduzeću i predstaviti je kao važan dio strateškog djelovanja. Ona može da bude putokaz preduzeća ka uspješnom poslovanju, ali ako nije dobro osmišljena ili prihvaćena ona može da sputava preduzeće i zaposlene.

ZAKLJUČAK

Implementacija i kontrola tržišno orijentisanih strategija su posljednje dvije faze strateškog djelovanja preduzeća, čija osnova leži u planiranju, odnosno u procesu dizajniranja tržišno orijentisanih strategija. Implementacija podrazumijeva konkretizaciju planskih postavki kroz definisanja opšteg cilja, zatim njegovu operacionalizaciju kroz nekoliko pojedinačnih planova, te definisanje akcionog plana odnosno plana svih aktivnosti u preduzeću. Uspješnost implementacije se zasniva na sposobnostima preduzeća. Sposobnosti preduzeća se kreću od tehnoloških, tržišnih, organizacionih do informacionih sposobnosti i sposobnosti izgradnje brenda. Kvalitet i broj sposobnosti koje preduzeće posjeduje određuje smjer implementacije strategije tako da određuje aktivnosti koje će se realizovati. Kontrola strategije ima za cilj da utvrdi da li je implementacija kvalitetno sprovedena i da li su postignuti ciljevi. Definisanjem standarda za pojedine aktivnosti i poređenjem standarda s ostvarenim rezultatima lako se dolazi do spoznaje o postignutom uspjehu. Ako kontrola utvrdi odstupanje, ona predlaže korektivne akcije koje treba da isprave nastale greške. Kontrola treba da kontinuirano prati implementaciju strategije jer tako može blagovremeno da reaguje na eventualne probleme. Aktivnosti implementacije i kontrole treba povezati tako da se omogući kvalitetna realizacija postavljenih planova uz minimalan broj grešaka, što je jedino moguće kontinuiranom kontrolom koja se obavlja uporedo s implementacijom strategije.

LITERATURA

- [1] Clark, B.H. (2001), *A Summary of Thinking on Measuring the Value of Marketing*, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol.9, No.4.
- [2] Đuranović, D. (2007), *Strategijski menadžment*, Saobraćajno tehnički fakultet Doboj, Doboj.
- [3] Kirca, H.A. (2005), *Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance*, Journal of Marketing.
- [4] Wilson, R.M.S., Chua, W.F. (1993), *Managerial Accounting: Method and Meaning*, 2nd edition, Chapman and Hall, London.
- [5] Johnson, G., Scholes, K. (1988), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall International, UK.
- [6] Watson, G.H. (1992), *The Benchmarking Workbook*, Cambridge Productivity Press.