



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis „EKONOMSKE TEME”  
Godina izlaza XLIX, br. 4, 2011, str. 581-596  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

## KAKO DIZAJNIRATI I IMPLEMENTIRATI EFEKTIVAN I EFIKASAN SISTEM STRATEGIJSKOG KONTROLISANJA?

**Dr Branimir Inić\***

**Mr Aleksandar Damjanović\*\***

**Rezime:** Dizajniranje i implementacija efektivnog i efikasnog sistema strategijskog kontrolisanja, sa pojavom strategijskog menadžmenta, postaje imperativ za svaku kompaniju koja ima za cilj da opstane, raste i razvija se. Sledeći takav pristup strategijsko kontrolisanje se u ovom radu posmatra kao sredstvo smislenog ostvarivanja bilo kakvog uspešnog poslovnog rezultata, a kauzalitet planiranja i kontrolisanja, kao aksiom po kome su te dve faze strategijskog menadžmenta "sijamski blizanci" ili „dve strane iste medalje". Ishod ovoga rada su opisi značaja efektivnog i efikasnog strategijskog kontrolisanja, centralizovanog i decentralizovanog načina kontrolisanja, te kreacije modela strategijskog efikasnog i efektivnog sistema kontrolisanja i adaptivne metode implementacije sistema kontrolisanja, što je postavljeno kao glavni cilj ovoga rada.

**Gljučne reči:** strategijski menadžment, strategijski sistem efikasnog i efektivnog kontrolisanja, model strategijskog menadžmenta, korektivni model strategijskog efektivnog i efikasnog sistema kontrolisanja.

### Uvod

Drastične i munjevite promene, koje imaju perspektive povećanja kako po obimu, tako i brzini, postale su deo sveta i vremena u kojem se (ni)smo slučajno zatekli. I to je aksiom koji će sigurno ostati nepromenljiv i u budućnosti.

Iako ne postoji jednostavan recept kako „plivati” s promenama, posledica stava (koji nije zanemariv u našim uslovima, naprotiv) da do njih neće doći, je utopijsko razmišljanje. Naravno da bi mnogima od nas život bio mnogo ugodniji da živimo u vremenu Mocartove muzike, balova, diližansi i romantike, dakle u ambijentu mirnog okeana. Ali, ne živimo. Živimo u vremenu u kome je „mirni okean” zamenjen „vulkanom”.

---

\* Univerzitet Union „Nikola Tesla“, Fakultet za preduzetnički biznis, e-mail: [branimirinic@gmail.com](mailto:branimirinic@gmail.com)

\*\* Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd

UDK: 005.21, pregledni rad

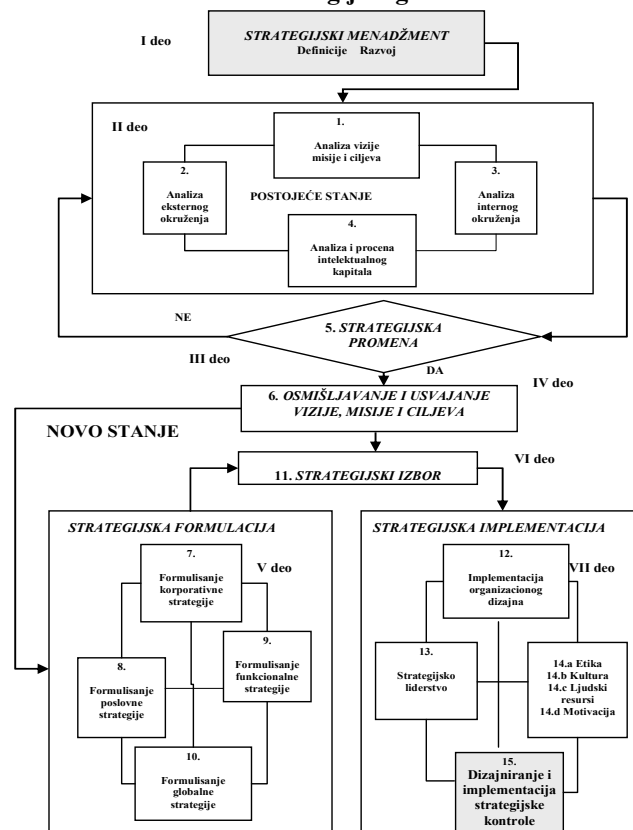
Primljeno: 9.5.2011. Prihvaćeno: 27.10.2011.

Zbog toga, da bi stvorile efikasne strategije, kompanije a i pojedinci, moraju brzo anticipirati trendove u okruženju. Samo tako se mogu iskoristiti skokovite promene koje budućnost neminovno donosi, i sve će više donositi. Samo oni koji su sposobni da uspešno anticipiraju „vulkanske” trendove kao pokretače promena, mogu računati na uspeh. Često je Ahilova peta velikih kompanija upravo njihova nemogućnost da prepoznaju trendove i na njih brzo odgovore (Joyce, Woods 2001). Proističe da efektivni i efikasni menadžeri moraju postati idejni istraživači, osetljivi na rane signale diskontinuiteta, poremećaja, pretnji ili šansi na tržištu i u društvu.

### 1. Cilj rada

Iz prethodno navedenog, jedan od glavnih ciljeva svake kompanije je dizajniranje i implementacija efektivnog i efikasnog strategijskog sistema kontrolisanja, kao dela modela strategijskog menadžmenta, koji obuhvata analizu (1) vizije, misije, ciljeva i intelektualnog kapitala kompanije, (2) konstatacije da li su strategijske promene prisutne u okruženju, (3) osmišljavanja i usvajanja nove vizije, misije i ciljeva, (4) formulisanja strategije, (5) strategijskog izbora, (6) strategijske implementacije i (7) strategijske kontrole (slika 1).

Slika 1. Model strategijskog menadžmenta



## **Kako dizajnirati i implementirati efektivan i efikasan sistem strategijskog kontrolisanja?**

Dakle, *glavni cilj* ovoga rada je usmeren na pitanje: *Kako dizajnirati i implementirati efektivan i efikasan sistem strategijskog kontrolisanja?*

Sporedni ciljevi se usmereni na *deskripciju značaja efektivnog i efikasnog strategijskog kontrolisanja, dizajniranje sistema strategijske kontrole, otpora prema kontroli, centralizovanog i decentralizovanog kontrolisanja, podudaranja organizacione strukture i kontrolisanja strategije, te dizajniranje i implementaciju strategijskog kontrolnog sistema.*

### **2. Značaj efektivnog i efikasnog strategijskog kontrolisanja**

Termin "kontrola" često ima emotivnu konotaciju, i tumači se u negativnom smislu, sugerišući pravac ili komandu davanjem naredbi. Zaposleni, često, mogu biti nepoverljivi prema kontrolnom sistemu shvatajući ga kao naglašavanje kazne, znak autoritativnog menadžmenta, i kao sredstvo nametanja pritiska i održavanja discipline.

Takođe, pojam kontrole se često pogrešno shvata i poistovećuje sa policijom, sa vlašću, ili sa određenim vojnim pojmovima o komandovanju i kontroli, ili ukratko, sa pojmom "orvelovštine". U modernoj menadžerskoj praksi kontrola predstavlja fazu menadžment procesa koja je usmerena na utvrđivanje i otklanjanje devijacija od postavljenih, unapred definisanih učinaka (Joyce, Woods 2001).

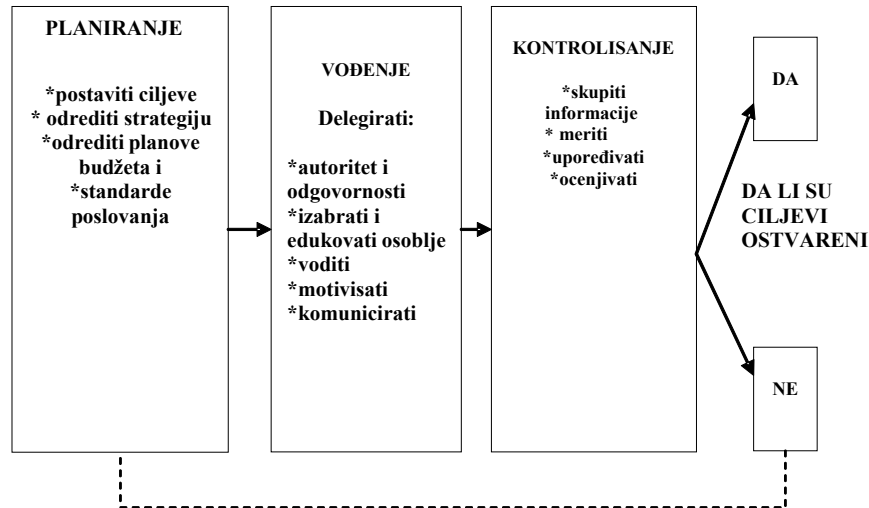
Međutim, ovo je isuviše usko tumačenje. Ima mnogo više da se kaže o kontroli od činjenice da je sredstvo za kontrolisanje ponašanja ili sredstvo za nametanje autoriteta drugima. Kontrola nije samo funkcija formalne organizacije i hijerarhijska struktura autoriteta. Ona je i funkcija međuljudskog uticaja. Kontrolni sistem je generalni koncept koji je primenljiv i na ponašanje pojedinca i na efikasnost rada organizacije.

Moderan pogled na menadžersku kontrolu ukazuje na nekoliko sledećih osnovnih uporišta (Srića 2004):

- Kontrola je poput otrova, u malim količinama leči, a u velikim ubija.
- Kontrola je pozitivna i prirodna sila bez koje menadžerisanje nije moguće.
- Menadžerska kontrola je efikasna onoliko koliko utiče na procenu ponašanja ljudi.
- Najuspešnija kontrola je dinamična i okrenuta budućnosti.
- Najbolja kontrola je ona u kojoj se čovek pokorava samo pravilima, a ne ljudima.

Kontrolna funkcija, zasnovana na komparaciji cilja (željenog) i ostvarenja, sastavni je deo svih prirodnih i društvenih sistema (slika 2). Kroz njeno obavljanje se obezbeđuje efektivnost i efikasnost, pa je kontrola sredstvo smislenog ostvarivanja bilo kakvog rezultata.

Slika 2. Planiranje i kontrolisanje kao proces menadžmenta



Izvor: Wren, D.A., Voich, D. Jr. (1994)

Istraživanja prakse pokazuju da je najbolja kontrola ona koja nam potvrđuje da nešto radimo dobro, koja nas stimuliše, a ne koja nas kažnjava: *Šargarepa je mnogo bolja metoda kontrole od štapa!*

U kontekstu prethodnog, značaj strategijskog kontrolnog sistema za opstanak, razvoj i rast bilo koje kompanije „budućnosne orijentacije” je najbolje uočljiv preko slogana po kome „sve nemerljivo u današnjim poslovnim odnosima mora da postane vidljivo i merljivo”. Strategijsko planiranje bez strategijske kontrole predstavlja samo puko zadovoljavanje forme, a ne putokaz ka budućnosti. Zbog toga, u kreiranju strategijskog kontrolnog sistema, menadžeri moraju da se drže određenih pravila po kojima kontrola treba da prati implementaciju formulisanе strategije. U tom kontekstu kompanijama se predlaže primena sledećih pravila:

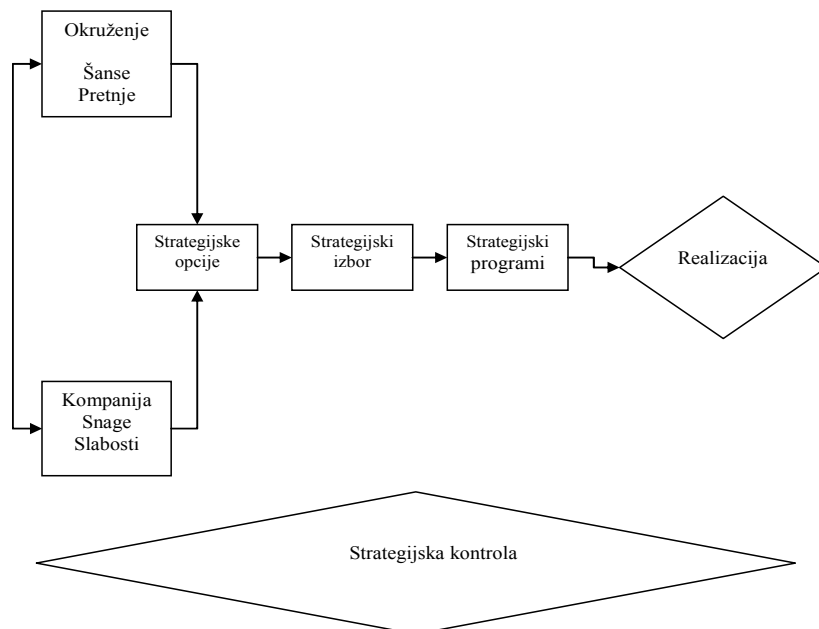
- Strategijsko kontrolisanje treba da uključuje samo minimum količine potrebnih informacija da bi se dobila pouzdana slika događaja. Potrebno je usmeriti se na strategijske faktore praćenjem 80/20 pravila: kontrolisati onih 20% koji određuju 80% rezultata.
- Strategijsko kontrolisanje treba da posmatra samo značajne aktivnosti i rezultate, bez obzira na poteškoće. Ako je saradnja među ograncima važna, onda je treba kontrolisati.
- Strategijsko kontrolisanje treba da bude pravovremeno, tako da se korekcija može obaviti odmah.
- Treba koristiti i kratkotrajno i dugotrajno strategijsko kontrolisanje, i oba treba zastupiti podjednako.
- Strategijsko kontrolisanje treba da pomogne u markiranju izuzetaka. Samo oni izuzeci koji su van determinisane tolerancije, zahtevaju akciju.

### Kako dizajnirati i implementirati efektivan i efikasan sistem strategijskog kontrolisanja?

Strategijskim kontrolisanjem je potrebno kreirati i primeniti model motivacije-nagrade za zadovoljenje ili prevazilaženje standarda, a ne model za kažnjavanje za nezadovoljenje. U svojoj knjizi "U potrazi za savršenstvom", Peters i Waterman (1982) kažu da što je jača kultura i više usmerena ka tržištu, manje je potrebe za politikom organizacionih tabela ili detaljnim procedurama pravilima. Njihov prvi i ključni princip bio je naglasak na preduzimanju akcije - "učiniti nešto da se stvari promene" - a ne beskrajno analiziranje podataka i beskrajne diskusije na sastancima u odborima. U vrhunskim kompanijama ljudi, do onog najnižeg, znaju šta treba da rade u većini situacija, zato što su vodeće vrednosti kristalno čiste. U Iton (Eaton) korporaciji radnici sami postavljaju pravila za sebe. Kako reče jedan od zaposlenih: "Kažu da ovde nema šefova, ali ako zabrljate, brzo ćete ga naći".

*Strategijsko kontrolisanje* se bavi praćenjem strategije tokom implementacije, otkrivanjem problema ili promena u osnovnoj premisi i činjenjem potrebnih izmena. Za razliku od kontrolisanja nakon implementacije strategije, strategijsko kontrolisanje ima za cilj da usmerava aktivnost za dobrobit generičke i globalne strategije dok se primenjuju i u vreme kada će do konačnih rezultata proteći još nekoliko godina. Zbog sve bržih promena na globalnom tržištu u poslednjih 10 godina, konstantno poboljšanje je postalo još jedan aspekt strategijskog kontrolisanja u mnogim organizacijama. *Konstantno poboljšanje* obezbeđuje menadžerima način da osiguraju oblik strategijske kontrole koji njihovim organizacijama omogućava da anticipiraju kako da reaguju i da blagovremeno ubrzaju razvoj ka stotinama oblasti koje utiču na uspeh u određenom poslu.

**Slika 3: Strategijska kontrola u procesu strategijskog menadžmenta**



Stajman i Srajeg (Steinmann, Schreiögg 2000) definišu kontrolu kao stratejski zadatak, koji proverava stratejske planove i njihov rad na osnovu uočenih opasnosti i blagovremeno signalizira kada je potrebno izvršiti promene u stratejskom pogledu (slika 3).

Kao jedan od prvih u tom poslu, Yahoo je izrastao u Internet giganta (Inić 2006). Ipak, i uprkos uspehu svog proizvoda, menadžerski tim nikada nije razvio strategiju kojom bi obezbedio trajni rast. Ignorišući kako pretnju proisteklu iz ujedinjavanja AOL-a i Time Warnera, tako i mogućnosti za spajanje sa eBay-om, Yahoo je pogrešno procenio svoje strateško okruženje. Čak i nakon značajnog smanjenja prihoda, Yahoo nije izvršio preusmeravanje svoje strategije tako da se manje oslanja na on-lajn promovisanje.

### **3. Centralizovano i decentralizovano kontrolisanje**

Mnoge kompanije se ne prilagođavaju decentralizovanom nego birokratskom procesu kontrole. Ova dva procesa kontrole predstavljaju različite kulture filozofije kompanije i zato menadžeri biraju samo jedan od njih u zavisnosti od kulture organizacije i sopstvenih ubeđenja o kontroli.

*Birokratsko – centralizovano kontrolisanje* uključuje nadgledanje i uticanje na ponašanje zaposlenih kroz intenzivnu upotrebu pravila, hijerarhije autoriteta, pisanih dokumenata, nagrađivačkih sistema i drugo. Suprotno tome, decentralizovana kontrola se oslanja na kulturne vrednosti, tradiciju, zajednička uverenja. Menadžer radi pod pretpostavkom da su zaposleni vredni poverenja i da mogu dobro da obavljaju posao bez zahtevnih pravila i strogog nadgledanja.

Birokratske metode kontrole definišu određena pravila i ponašanja zaposlenih. Za odgovornost kontrole kvaliteta nadležni su inspektori i kontrolori, a ne zaposleni. Opis posla je specifičan i u vezi je sa zadatkom, a menadžeri određuju minimalne standarde za prihvatljiv učinak zaposlenih. Za ispunjavanje standarda zaposleni bivaju nagrađeni beneficijama, nadnicama i mogućnošću za napredovanjem. Tehnologija se često koristi za kontrolu razvoja i načina rada, ali i za nadgledanje zaposlenih, kao što je merenje vremena koje zaposleni provedu kraj telefona i koliko reči ukucaju u kompjuter. Mnogi zaposleni cene sistem koji im tačno određuje šta se od njih očekuje i motivisani su za ostvarivanje izazovnih, ali ostvarljivih ciljeva.

*Decentralizovano kontrolisanje* se zasniva na vrednostima i pretpostavkama koje su skoro suprotne od birokratske kontrole. Pravila i procedure se koriste samo kada su neophodne jer ni jedna organizacija ne može da kontroliše svoje zaposlene 100% vremena, a samodisciplina i samokontrola omogućavaju zaposlenima obavljanje svog posla po standardima. Sa decentralizovanom kontrolom moć se zasniva na znanju i iskustvu koliko i na poziciji. Organizaciona struktura je vertikalna i horizontalna, sa prilagodljivim autoritetom i timom radnika koji rešavaju probleme i postižu napredak. Opis posla se zasniva više na

### **Kako dizajnirati i implementirati efektivan i efikasan sistem strategijskog kontrolisanja?**

rezultatima koje treba postići, nego na određenim zadacima koje treba ispuniti. Menadžeri ne koriste samo materijalne nagrade, već i duhovne kao mogućnost učenja i razvoja. Tehnologija se koristi da bi pomogla zaposlenima u donošenju odluka, rešavanju problema i zajedničkom radu.

Povećanje potrošačke kulture u svetu dovelo je brend marketare do shvatanja da moraju bolje da odgovaraju zahtevima lokalnih prioriteta. Koka-Kola (*Coca-Cola*) je, na primer, rigidno kontrolisala svoje proizvode iz upravne kancelarije u Atlanti (Inić 2006). Ali menadžeri su, iskustveno, dosli do zaključka da na nekim tržištima potrošači hoće nešto više od koka-kole, dijet koka-kole (*Diet Coke*) i sprajta (*Sprite*). Tako je Koka-Kola izmenila svoju strukturu i smanjila potrebu za kontrolom, a povećala koordinaciju/integraciju na lokalnim tržištima, gde su lokalni menadžeri nezavisno lansirali pića novih ukusa. U isto vreme GE je, inovirao model moderne organizacije, izmenivši organizacionu strukturu svog GE medicinskog sistema, kako bi omogućio lokalnim menadžerima da integralno menadžerisu u svim fazama procesa od dizajna proizvoda do marketinga. Ovo naglašavanje lokalne koordinacije i smanjivanje centralne kontrole vodilo je menadžere opsednute lokalnim rivalstvom da kreiraju i proizvedu slične proizvode za različita tržišta (dupliranje troškova i truda). Zato je GE ponovo uveo centralizovanu kontrolu stvaranja proizvoda uz usvajanje podataka dobijenih od menadžera i njihovih klijenata iz raznih svetskih baza, što je rezultiralo proizvodnjom nekoliko pojedinačnih globalnih proizvoda po kompetitivnim cenama i stoga konkurentnim za prodaju širom sveta. Potreba GE za kontrolom prevagnula je nad potrebom za koordinacijom od strane lokalno fokusiranih produkt menadžera. U isto vreme GE je primio podatke od skoro svakog klijenta ili potencijalnog klijenta iz celog sveta pre nego što je finalizirao dizajn nekoliko početnih proizvoda, što je sugerisalo veću kontrolu, ali i organizaciono koordiniranje podataka globalnih menadžera i klijenata kako bi se obezbedile bolje serije medicinskih skenera za bolnice širom sveta.

#### **4. Dizajniranje sistema strategijske kontrole**

Izbor strategijskog kontrolnog sistema koji odgovara izabranoj strategiji kompanije nudi menadžmentu brojne izazove (Inić 2010). Menadžment mora da odabere kontrolne sisteme koji nude okvir za praćenje, merenje i tačnu procenu da li je cilj strategije ispunjen ili ne. Kontrole finansija i autputa moraju da budu podržane kontrolama ponašanja i organizacionom kulturom, da bi se uverilo u to da kompanija ispunjava svoje ciljeve na najbolji mogući način. Generalno, ove kontrole moraju dopunjavati jedna drugu i mora se voditi računa da ne dođe do nepredviđenih posledica, kao što su nadmetanja funkcija, razne podele i individualizam. Mnogi top-menadžeri ukazuju na teškoće menjanja organizacione kulture kada govore o reinžinjeringu svoje organizacije kako bi nastavila da sledi svoje ciljeve. Ove poteškoće se javljaju zato što je kultura proizvod kompleksne

interakcije mnogih faktora, kao što su top-menadžment, organizaciona struktura i sistemi nagrade i podsticanja.

Dakle,

- organizaciona struktura ne funkcioniše efektivno ako nisu implementirani odgovarajući sistemi kontrolisanja i podsticanja kako bi uticali na zaposlene i motivisali ih.
- strategijska kontrola je proces postavljanja meta za praćenje, procenu i nagradu performansi. Pristup urednog zapisnika strategijskoj kontroli sugerise nam da menadžeri imaju za zadatak da razviju sisteme kontrole strategije koji mere sve bitne aspekte njihovih organizacionih performansi.
- kontrola se postavlja na svim nivoima organizacije, odeljenja, funkcija i individualna kontrola.
- efektivni kontrolni sistemi su ujedno i fleksibilni, precizni i sposobni za snabdevanje brze povratne informacije planerima strategije.
- mnoge vrste standarda performansi su dostupne za implementiranje unutar strategije. Mere koje menadžeri izaberu utiču na način na koji kompanije funkcionišu.
- kontrolni sistemi se dele na one koji su usmereni ka merenju outputa i na one koji mere, tj. procenjuju ponašanje ili akcije.
- dve glavne forme kontrole finansija su cena akcija na tržištu i obrt investicija (ROI).
- kontrola outputa postavlja ciljeve za odeljenja, funkcije ili pojedince. Može biti primenjena samo onda kada output može biti precizno izmeren i stoga su u vezi sa sistemom menadžmeta koji je usmeren ciljevima.
- kontrola ponašanja se postiže kroz budžete, standardizaciju, procedure i pravila.
- organizaciona kultura je kolekcija normi i vrednosti koje usmeravaju kako će se zaposleni ponašati i raditi unutar organizacije.
- organizaciona kultura je produkt osnivača ili top-menadžment tima, njihovih vrednosti i stava, načina na koji rukovodioci biraju dizajn organizacione strukture i strategijskih sistema nagrađivanja koje rukovodioci koriste kako bi uticali i oblikovali ponašanje zaposlenih i kako bi ih motivisali.
- organizacioni sistemi nagrađivanja su krajnja forma kontrole. Kompanija kreira svoje sisteme nagrađivanja kako bi uticala na zaposlene i time poboljšala efektivnost same celine u cilju izjednačavanja i interesa svih zaposlenih, što isto važi i sa ciljevima kompanije koji postaju i ciljevi svakog zaposlenog ponaosob.
- organizacije simultano koriste sve ove forme kontrole. Rukovodstvo mora da odabere iste i da ih kombinuje tako da budu saglasne jedna sa drugom i sa strategijom i strukturom organizacije.



## Kako dizajnirati i implementirati efektivan i efikasan sistem strategijskog kontrolisanja?

### 5. Implementacija efektivnog i efikasnog kontrolnog sistema

Stara je istina da je ključna vrednost dobrog menadžera njegova sposobnost da implementira formulisanu i usvojenu viziju, misiju, ciljeve i strategije, kao i sistem efektivnog i efikasnog kontrolisanja. Mnogi ljudi imaju sjajne ideje, ali najteža je bitka – njihovo sprovođenje u delo.

Implementacija efektivnog i efikasnog modela kontrolnog sistema u direktnoj je nadležnosti top-menadžmenta kompanije i zavisi od mnogih faktora kao što su:

- *Predanost zaposlenih ostvarenju vizije, misije, ciljeva*: najpre svojim ličnim primerom.
- *Kolektivni duh*: koristeći "događaje" kako bi se zaposleni zblížili i inicirali motive za implementaciju.
- *Izazovnost*: generisanjem kreativnog naboja zaposlenih i imperativa prihvatanja promena.
- *Konsenzus*: povezivanjem, a ne razdvajanjem zaposlenih.
- *Povezanost*: otvorite komunikacijske kanale, kako bi informacije i radna energija nesmetano proticali kroz kompaniju.
- *Komunikacija*: "pronađite" sve uticajne faktore koji utiču na implementaciju.

Da bi implementacija bila uspešna, top-menadžment mora pri ostalim fazama strategijskog menadžmenta da obezbedi:

1. Da analiza eksternog (šanse, pretnje) i internog (snage, slabosti) okruženja bude orijentisana prema kriterijumima budućnosti.
2. Da shvati i prihvati kontinuitet promena kao imperativ opstanka, te munjevitim odgovorom kompanije na te promene, čime se kao krajnji output neutrališe jalovost akcije i olakšava verovatnoća uspešnog iskoraka u budućnost, odnosno kreacija vizije razvoja.
3. Da vizija kompanije bude:
  - orijentisana na budućnost,
  - identifikuje suštinu kompetentnosti kompanije i kritične faktore uspeha,
  - ima kontraintuitivno sagledavanje,
  - uvažava prioritete stejkholdera kompanije, odnosno onih koji su zainteresovani za sudbinu kompanije,
  - stimuliše konzistentnu i integrativnu akciju menadžmenta kompanije,
  - bude specifična za kompaniju i
  - bude trajna, a ipak fleksibilna.
4. Da misija kompanije bude:
  - autentična,

- izazovna i inspirativna i da svojim smislom ispunjava sve koji učestvuju u njenom ostvarivanju,
  - što kraća i što sažetija,
  - bude jasna, tako da svi zaposleni mogu da je razumeju,
  - prihvatljiva za većinu zaposlenih,
  - kao i da
  - definiše sve značajne poslovne delatnosti kojima kompanija želi i namerava da se bavi, u skladu sa njenim najboljim i jedinstvenim sposobnostima,
  - uvažava sve zainteresovane strane, kako iz okruženja tako i zaposlene, a ne samo namere uskog kruga menadžera i zahteve ulagača.
5. Da strategijski ciljevi budu:
- prihvatljivi,
  - fleksibilni,
  - merljivi,
  - motivišući,
  - specifični,
  - vremenski definisani,
  - razumljivi,
  - ostvarljivi.
6. Da strategija kompanije:
- oslika, u osnovi, sistem koji je potrebno oblikovati radi postizanja određenih ciljeva, i ne ističući-i u prvi plan kvantitativne elemente,
  - obezbedi pravi način reakcije kompanije kao celine na šanse i pretnje u okruženju, i
  - mobilise sve nosioce strategijske osktivnosti u cilju njene efikasne implementacije.

Samo u tom slučaju je moguće implementirati efektivan i efikasan sistem kontrolisanja dat slikom 4.

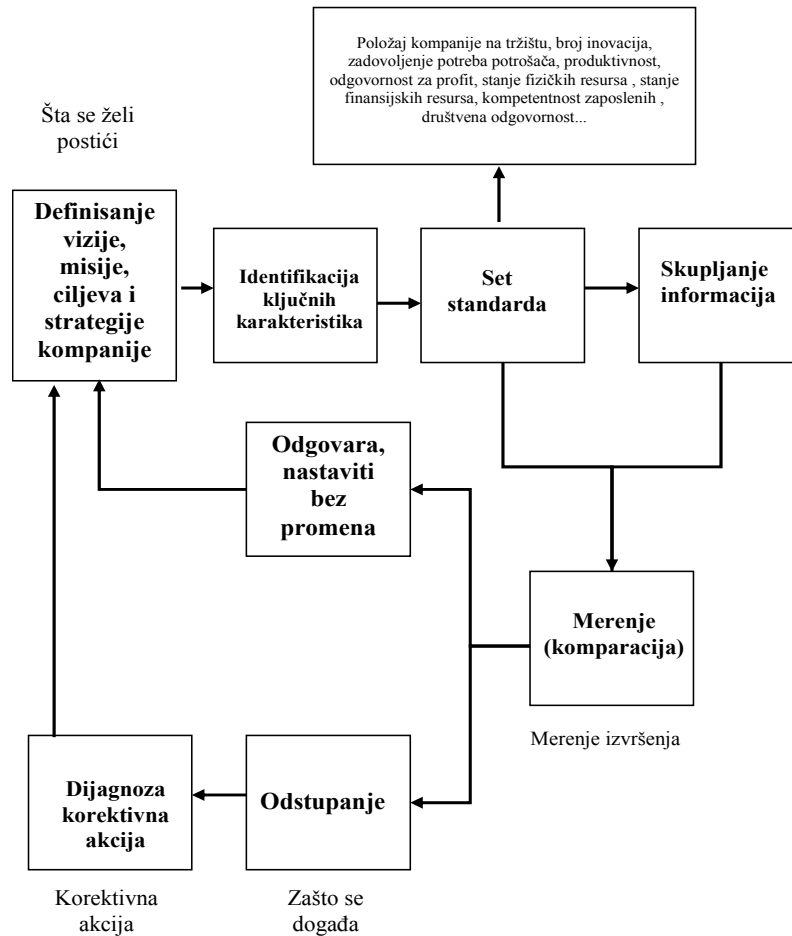
U praksi je identifikovan veći broj raznih metoda implementacije. Kontinuum ovih metoda se kreće između dva ekstrema: od metoda dominantno baziranih na "prinudi", a koje se oslanjaju na moć koju po svojoj funkciji (ili po nekom drugom osnovu) ima top-menadžment, do metode koja pretpostavlja široko uključivanje svih subjekata u kompaniji, od pojedinačnih izvršilaca koji su na dnu hijerarhijske upravljačke piramide, do njenog vrha (participativni menadžment).

Slična ovoj je i klasifikacija koja razlikuje prinudne i adaptivne metode. Kod nje se kao kriterijum uzima stepen diskontinuiteta u odnosu na postojeće stanje, koji se implementacijom kontrolnog sistema ostvaruje: prinudni metod u ovom slučaju podrazumeva ostvarivanje promene koja označava radikalno

### Kako dizajnirati i implementirati efektivan i efikasan sistem strategijskog kontrolisanja?

odstupanje od postojećeg stanja. Ovakav stepen promena se po pravilu ne može ostvariti bez "slamanja" otpora, izuzev u situaciji dramatične opasnosti po kompaniju, koja sama po sebi otklanja interne otpore i stvara atmosferu sklonosti i očekivanja od zaposlenih da se radikalne promene odmah realizuju.

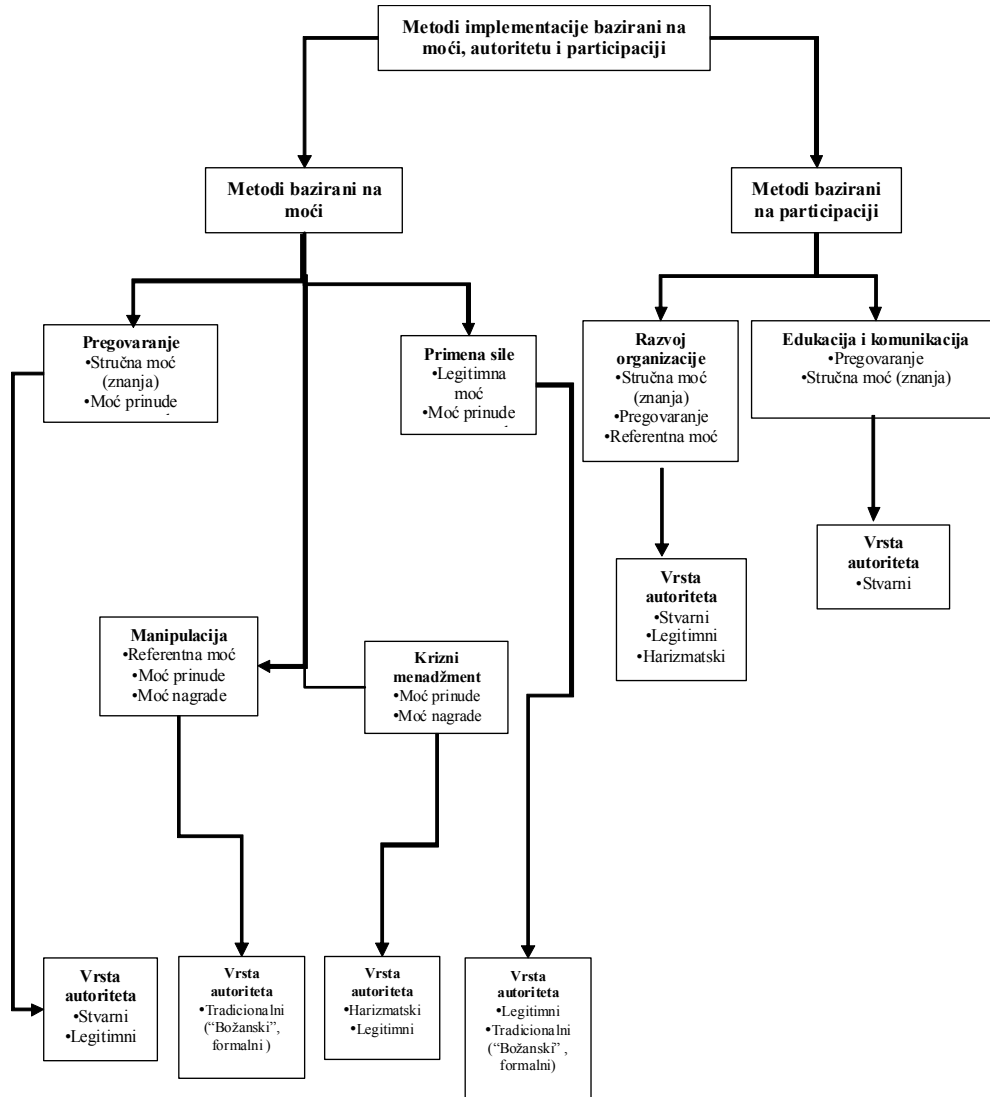
**Slika 4: Model strategijskog efikasnog i efektivnog sistema kontrolisanja**



#### **5.1. Metodi implementacije strategije**

Adaptivna metoda promena podrazumeva inkrementilni proces uvođenja strategije. Kod ovog metoda promene strategije se realizuju u dužem vremenskom periodu postepenim uvođenjem malih promena koje se vremenom akumuliraju do nivoa krupne promene. Po svojoj prirodi, ovakav metod pruža priliku širem krugu subjekata u kompaniji da uzmu učešća u njemu i da svoj odnos prema promeni strategije prilagode konkretnoj situaciji (slika 5).

Slika 5: Adaptivna metoda implementacije sistema kontrolisanja



Objašnjenje atributa datih slikom 5.

Vrste moći<sup>3</sup>:

- *Moć nagrade* je moć koja proističe iz činjenice da jedna osoba koja poseduje moć ima sposobnost da nagradi drugu osobu (povoljan raspored korišćenja odmora, unapređenje i/ili novčana nagrada).

<sup>3</sup> Moć je sposobnost menadžera da utiče na druge ljude, odnosno sposobnost da se menja stav ili ponašanje pojedinaca ili grupa u kompaniji.

### Kako dizajnirati i implementirati efektivan i efikasan sistem strategijskog kontrolisanja?

- *Moć prinude* je moć koja proističe iz činjenice da jedna osoba koja poseduje moć ima sposobnost da kazni drugu osobu (zastrašivanje i kažnjavanje, smanjenja plate, degradiranje, suspenzije ili čak potpuni prestanak rada).
- *Legitimna moć - zvanični - formalni autoritet* (podređeni priznaju posedniku moći da ima "pravo" ili ga zakon ovlašćuje da utiče u određenim granicama (omogućava zapošljavanje kandidata, odobrava troškove izvan budžeta, omogućava lak pristup čelnim ljudima u kompaniji, i blagovremeno pruža saznanje o važnim odlukama i promenama politike).
- *Referentna moć* je moć koja se zasniva na želji lica izloženog moći da oponaša ili se identifikuje s posednikom moći.
- *Stručna moć (znanja) ili moć eksperta* je moć koja je zasnovana na verovanju ili pretpostavci da posednik moći ima posebna znanja koja nedostaju licu izloženom moći.

Vrste autoriteta<sup>4</sup>:

- 1) *formalni autoritet*, koji se zasniva na hijerarhijskom položaju rukovodioca u strukturi menadžment funkcije (ukoliko je taj položaj viši, utoliko je autoritet viši);
- 2) *stvarni autoritet*, koji se zasniva na ličnom ugledu koji uživa svaki član kolektiva, a koji se stiče ličnim, moralnim i intelektualnim radnim kvalitetima.

Pored toga, prema Veberu razlikujemo (Bendix 1998):

- *Tradicionalni* (egzistira u monarhijama i koji se ispoljava u vidu božanskih prava kralja (divine right of kings). On se nameće putem nasleđa (heredity),
- *Harizmatiski* (moralnog tipa koji proizlazi iz jedinstvene vizije određene ličnosti, njene inspiracije ili osećaja sudbine), i
- *Zakonski* (baziran na formalno definisanom statusu lica koje se nalazi na određenom oficijalnom položaju).

*Metod primene sile podrazumeva da stratezi snagom svoje moći nameću zaposlenima planiranu promenu strategije usluga, zahtevajući od njih da je prihvate i/ili da obave deo svoje obaveze u njenoj implementaciji. Ovaj metod je jednostavan i u određenim situacijama može da bude veoma efikasan.*

*Metod manipulacije je specifičan način korišćenja moći, u kome se izvršioци navode da obave svoje zadatke, ali tako da se kod njih stvori doživljaj da to čine po sopstvenom izboru, ili da se makar izbegne doživljaj da to čine mimo svoje volje. Manipulacijom se na ponašanje zaposlenih utiče indirektno - umesto da*

---

<sup>4</sup> Autoritativan (lat. auctor, svedok, učitelj, pisac, uzor, autoritet) - merodavan, ugledan, što se zasniva na ugledu ličnosti ili nekog organizacionog sistema (države, partije i sl.).

se prinude da izvrše određeni zadatak, stvaraju se takvi uslovi i okruženje u kome zaposleni sami pristupaju njegovom izvršenju.

*Metod pregovaranja* spada, takođe, u specifične načine implementacije promene strategije usluga, baziranih na ispoljavanju moći. Za razliku od ostalih metoda, kod njega se implementacija odluka ne nameće, već se, uvažavajući snagu koju ima partner, "pristaje" na pregovore i traži kompromisno, za obe strane prihvatljivo, rešenje.

*Krizni menadžment, ili upravljanje krizom, je specifična varijanta metoda implementacije strategije usluga primenom moći.* Krizna situacija koja ugrožava opstanak kompanije stvara poseban tip internog okruženja i postavlja pred menadžere specifične zadatke. Jasno ispoljena krizna situacija u kompaniji, kao prvi efekat kod većine zaposlenih izaziva odnos "negativne lojalnosti": očekuje se, ili se čak zahteva od top-menadžera da hitno preduzmu odgovarajuće mere i da realizuju potrebne promene.

Umesto savladavanja otpora, top-menadžeri se suočavaju sa zadatkom da se savlada eventualna panika i da se u kratkom roku, u poslednjem trenutku povuku pravi potezi i kompanija izvuče iz zone neposredne opasnosti po opstanak.

## **6. Umesto zaključka**

1. Kontrolna funkcija, zasnovana na komparaciji cilja (željenog) i ostvarenja, sastavni je deo svih prirodnih i društvenih sistema. Kroz njeno obavljanje se obezbeđuje efektivnost i efikasnost, pa je kontrola sredstvo smislenog ostvarivanja bilo kakvog rezultata.
2. Istraživanja prakse pokazuju da su najbolji kontrolni sistemi oni koji potvrđuju da nešto radimo dobro, koji nas stimuliše, a ne koja nas kažnjavaju.
3. Strategijsko kontrolisanje se bavi praćenjem vizije, misije, ciljeva i strategije tokom implementacije, otkrivanjem problema ili promena u osnovnoj premisi i činjenjem potrebnih izmena
4. Strategijskim kontrolisanjem je potrebno kreirati i primeniti model motivacije-nagrade za zadovoljenje ili prevazilaženje standarda, a ne model za kažnjavanja za nezadovoljenje.
5. Ključna vrednost dobrog menadžera njegova sposobnost da implementira formulisani i usvojenu viziju, misiju, ciljeve i strategije, kao i sistem efektivnog i efikasnog kontrolisanja
6. Kontrolni sistemi se po svojoj prirodi bave ponašanjem ljudi i nameću pravila i gubitak lične slobode. Zaposleni mogu da sumnjaju u sistem kontrole i da ga vide kao naglašenu kaznu ili indikator autoritativnog menadžmenta.

### Kako dizajnirati i implementirati efektivan i efikasan sistem strategijskog kontrolisanja?

U određenim uslovima, međutim, zaposleni mogu, u stvari, da žele kontrolu. Tri razloga su zbog kojih zaposleni žele da budu pod sistemom kontrole (Anthony, Govindarajan 2003):

- da daju komentar ostvarenja (rezultata),
- da obezbede određeni stepen strukture zadatka, definišu kako treba zadatak izvesti, i način kako će se meriti ostvarenje (rezultati); i
- da sistem nagrade, na primer novac, bude baziran na ostvarenju (rezultatima).

Iako to nerado priznaju, većina zaposlenih verovatno više voli da postoji izvesni stepen kontrole, jer im to daje neku stabilnost i doprinosi njihovoj opštoj dobrobiti i bezbednosti.

Ali, iako prepoznaju potrebu za kontrolnim sistemom i njegovu korisnost, oni i ne žele da se on primenjuje na njihova ostvarenja. Dakle, kontrolni sistemi imaju i pozitivne i negativne efekte. Da bi se izbegli negativni, a pojačali, pozitivni efekti dizajniranje i implementacija sistema kontrolisanja mora biti postavljena na konstruktivan i nagrađujući način. To su autori kreiranjem i objašnjenjem modela efikasnog i efektivnog sistema strategijskog kontrolisanja i njegove implementacije, ovim radom, i ispunili.

### **Literatura**

1. Anthony, R., Govindarajan, V. (2003) *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill/Irvin.
2. David, F. (2004) *Strategic Management. Concepts and Cases* Amazon. New York: Amazon.com
3. Dobson P. (2004) *Strategic Management, Issues and Cases* Second Edition. New York: Wiley-blackwell.
4. Inić, B. (2006) *Menadžment 2 – 103 ikone svetskog biznisa*. Beograd: B. Inić
5. Inić, B. (2010) *Strategic Management*. Beograd: B. Inić.
6. Joyce P., Woods, A. (2001) *Strategic Management A Fresh Approach to Developing Skills, Knowledge and Creativity*. London: Kogan.
7. Lewis, P., Goodman, St., Fandt, P. (1995) *Management*. New York: West Publishing Company.
8. Peters, Th., Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*. Harper and Row: New York.
9. Schendel, C. W., Hofer, C. W. (1995) [www.introduction-to-management.24xls.com/en228](http://www.introduction-to-management.24xls.com/en228)  
Lewis, P., Goodman, St., Fandt, P., *Management*. West Publishing Company: New York.
10. Srića, V. (2004) *Biblija modernog vođe*. Zagreb: Znanje.
11. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000) *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*. Wisbaden: Gabler.
12. Wheleen, T., Hunger, D. (2002) *Strategic management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
13. White, C. (2004) *Strategic management*. MacMilan: New York.
14. Wren, D. A., Voich, D. Jr. (1994) *Menadžment: proces, struktura i ponašanje*. Beograd: PS Grmeč-Privredni pregled.
15. Bendix. R. (1998) *Weber Max: an intellectual portrait*. Los Angeles: University of California Press.

## HOW TO DESIGN AND IMPLEMENT EFFECTIVE AND EFFICIENT SYSTEM OF STRATEGIC CONTROL?

**Abstract:** Designing and implementing of effective and efficient system of strategic control, with appearance of strategic management, is becoming a must for every company which has the aim to survive, grow and develop. Following that kind of approach in this paper, strategic control is seen as a means of thoughtful realization of any successful business result, and causality of planning and controlling as an axiom to which these two phases of strategic management are 'Siamese twins' or 'two sides of the same medal'. The result of this work are descriptions of importance of effective and efficient strategic control, centralized and decentralized ways of controlling, as well as creation of a model of strategic effective and efficient control system which is the main purpose of this work.

**Keywords:** strategic management, strategic system of effective and efficient control, model of strategic management, corrective model of strategic effective and efficient control system.