

# SADRŽAJ

## PREDGOVOR

### PRVI DEO - UVOD U STRATEGIJSKI MENADŽMENT . . . . 1

- 1.1. POJAM, DEFINISANJE I SADRŽAJ STRATEGIJSKOG  
MENADŽMENTA. . . . . 2
- 1.2. EVOLUCIJA IZAZOVA I PROMENA I NJIHOV UTICAJ NA  
MENADŽMENT ORGANIZACIJE . . . . . 12
- 1.3. EVOLUCIJA STRATEGIJSKIH MENADŽMENT SISTEMA . . . . 26
  - 1.3.1. STRATEGIJSKO PLANIRANJE . . . . . 30
  - 1.3.2. UPRAVLJANJE STRATEGIJSKIM POZICIJAMA . . . . . 35
  - 1.3.3. KONTINGENTNO (VIŠEVARIJANTNO) PLANIRANJE. . . . . 37
  - 1.3.4. UPRAVLJANJE STRATEGIJSKIM PITANJIMA . . . . . 39
  - 1.3.5. UPRAVLJANJE POMOĆU SLABIH SIGNALA . . . . . 41
  - 1.3.6. MENADŽMENT IZNENADENJA . . . . . 43
  - 1.3.7. KAKO IZABRATI MENADŽMENT SISTEM ZA ORGANIZACIJU? 45

### DRUGI DEO - KONCEPTI, METODE I TEHNIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA. . . . . 47

- 2.1. PORTFOLIO MENADŽMENT . . . . . 48
  - 2.1.1. BCG PORTFOLIO MATRICA . . . . . 51
  - 2.1.2. MCKINSEY/GENERAL ELECTRIC MATRICA . . . . . 57
  - 2.1.3. MATRICA POLITIKE USMERAVANJA (SHELL MATRICA). . . . 59
  - 2.1.4. ADL MATRICA . . . . . 62
  - 2.1.5. KRATAK OSVRT NA DRUGE POSLOVNE PORTFOLIO  
MATRICE. . . . . 63
  - 2.1.6. TEHNOLOŠKI PORTFOLIO KONCEPT . . . . . 64
- 2.2. PIMS PROGRAM. . . . . 69
  - 2.2.1. OSNOVE PIMS KONCEPTA . . . . . 69
  - 2.2.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I MODELI KOJI SE KORISTE. . . . 74
  - 2.2.3. OGRANIČENJA I PRIMEDBE NA PIMS PROGRAM . . . . . 77
- 2.3. METOD SCENARIJA . . . . . 79
- 2.4. ANALIZA JAZA (GEP-A). . . . . 89
- 2.5. KRIVA ISKUSTVA . . . . . 94
- 2.6. COST-BENEFIT ANALIZA . . . . . 99
  - 2.6.1. POJAM I KARAKTERISTIKE METODA . . . . . 99
  - 2.6.2. IDENTIFIKACIJA EFEKATA PROJEKTA . . . . . 101
  - 2.6.3. VREDNOVANJE EFEKATA PROJEKTA . . . . . 104
  - 2.6.4. POREĐENJE TROŠKOVA I REZULTATA U VREMENU I IZBOR  
PROJEKTA . . . . . 106
- 2.7. FINANSIJE ZA STRATEGIJSKI MENADŽMENT . . . . . 117
  - 2.7.1. POJAM I IZVORI FINANSIJSKIH INFORMACIJA ZA  
STRATEGIJSKI MENADŽMENT . . . . . 117

|                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.7.2. RATIO ANALIZA . . . . .                                                  | 118        |
| 2.7.2.1. OKVIR I SADRŽAJ DUPONT SISTEMA ANALIZE . . . . .                       | 121        |
| 2.7.2.2. SUMARNA ANALIZA VELIKOG BROJA POKAZATELJA . . . . .                    | 124        |
| 2.7.3. ANALIZA PRILOMNE TAČKE (BREAK-EVEN ANALYSIS) . . . . .                   | 129        |
| 2.8. SWOT ILI TOWS ANALIZA . . . . .                                            | 133        |
| 2.9. KONCEPT ŽIVOTNOG CIKLUSA . . . . .                                         | 139        |
| 2.10. TEHNIKE ZA POVEĆANJE KREATIVNOSTI . . . . .                               | 144        |
| 2.11. BENČMARKING . . . . .                                                     | 149        |
| 2.11.1. POJAM, DEFINISANJE I PODRUČJA PRIMENE BENČMARKINGA . . . . .            | 149        |
| 2.11.2. VRSTE BENČMARKINGA . . . . .                                            | 154        |
| 2.11.3. PROCES BENČMARKINGA . . . . .                                           | 157        |
| 2.12. KOMPJUTERSKI SOFTVERI - PROGRAMI ZA STRATEGIJSKI MENADŽMENT . . . . .     | 164        |
| 2.13. INTERNET I STRATEGIJSKI MENADŽMENT . . . . .                              | 172        |
| <b>TREĆI DEO - PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA . . . . .</b>                   | <b>175</b> |
| 3.1. ANALIZA SREDINE ORGANIZACIJE . . . . .                                     | 177        |
| 3.1.1. OPŠTA (POSREDNA ILI DALJA) SREDINA ORGANIZACIJE . . . . .                | 181        |
| 3.1.2. OPERATIVNA (NEPOSREDNA ILI BLIŽA) SREDINA ORGANIZACIJE . . . . .         | 182        |
| 3.1.3. INTERNA SREDINA ORGANIZACIJE . . . . .                                   | 186        |
| 3.1.4. TOP MENADŽMENT I ISPITIVANJE SREDINE ORGANIZACIJE . . . . .              | 188        |
| 3.2. USMERAVANJE ORGANIZACIJE: VIZIJA, MISIJA I CILJEVI . . . . .               | 193        |
| 3.2.1. VIZIJA I MISIJA ORGANIZACIJE . . . . .                                   | 193        |
| 3.2.2. RAZVOJNI CILJEVI ORGANIZACIJE . . . . .                                  | 202        |
| 3.3. FORMULISANJE STRATEGIJE . . . . .                                          | 212        |
| 3.3.1. NIVOI FORMULISANJA STRATEGIJE . . . . .                                  | 215        |
| 3.3.1.1. FORMULISANJE GENERALNE (OPŠTE ILI KORPORACIJSKE) STRATEGIJE . . . . .  | 215        |
| 3.3.1.2. FORMULISANJE POSLOVNE STRATEGIJE . . . . .                             | 235        |
| 3.3.1.3. FORMULISANJE FUNKCIONALNIH STRATEGIJA . . . . .                        | 237        |
| 3.3.2. KRITERIJUMI OCENE I SELEKCIJE STRATEGIJA . . . . .                       | 238        |
| 3.3.3. FORMULISANJE STRATEGIJE INTERNACIONALNOG POSLOVANJA . . . . .            | 241        |
| 3.4. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE . . . . .                                        | 249        |
| 3.4.1. PRISTUPI IMPLEMENTACIJI STRATEGIJE . . . . .                             | 249        |
| 3.4.2. MATRICA REZULTATA STRATEGIJSKE FORMULACIJE I IMPLEMENTACIJE . . . . .    | 257        |
| 3.4.3. KARAKTER STRATEGIJSKE PROMENE . . . . .                                  | 259        |
| 3.4.4. INSTITUCIONALIZACIJA ORGANIZACIONE STRUKTURE . . . . .                   | 261        |
| 3.4.5. INSTITUCIONALIZACIJA ORGANIZACIONE KULTURE I STILA UPRAVLJANJA . . . . . | 271        |
| 3.4.6. OPERACIONALIZACIJA STRATEGIJE . . . . .                                  | 274        |

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.4.7. ULOGA "TOP" MENADŽMENTA U IMPLEMENTACIJI STRATEGIJE . . . . .                    | 277        |
| 3.4.8. JAPANSKI VERSUS ZAPADNI MODEL IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE . . . . .                | 279        |
| 3.5. STRATEGIJSKA KONTROLA . . . . .                                                    | 286        |
| 3.5.1. ORGANIZACIJSKA I STRATEGIJSKA KONTROLA . . . . .                                 | 286        |
| 3.5.2. KAKO IZGRADITI EFIKASNU STRATEGIJSKU KONTROLU . . . . .                          | 288        |
| 3.5.3. PROCES STRATEGIJSKE KONTROLE . . . . .                                           | 292        |
| 3.5.3.1. MERENJE UČINAKA . . . . .                                                      | 292        |
| 3.5.3.2. UPOREĐIVANJE IZMERENIH UČINAKA SA STANDARDIMA (PLANSKIM, NORMIRANIM) . . . . . | 295        |
| 3.5.3.3. PREDUZIMANJE KOREKTIVNIH AKCIJA . . . . .                                      | 297        |
| 3.5.4. TOP MENADŽMENT I STRATEGIJSKA KONTROLA . . . . .                                 | 299        |
| <b>ČETVRTI DEO - NOVI KONCEPTI I PRISTUPI U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU . . . . .</b>     | <b>301</b> |
| 4.1. MODELI STRATEGIJSKIH I ORGANIZACIONIH PROMENA . . . . .                            | 302        |
| 4.1.1. MODEL EVOLUTIVNIH (INKREMENTALNIH) PROMENA . . . . .                             | 305        |
| 4.1.2. MODEL PREKINUTE RAVNOTEŽE . . . . .                                              | 308        |
| 4.1.3. MODEL REVOLUCIONARNIH PROMENA . . . . .                                          | 311        |
| IZVORI . . . . .                                                                        | 312        |
| 4.2. ORGANIZACIJA KOJA UČI . . . . .                                                    | 314        |
| 4.2.1. POJAM I DEFINISANJE KONCEPTA "ORGANIZACIJA KOJA UČI" . . . . .                   | 314        |
| 4.2.2. PETER SENGE: PET "DISCIPLINA UČENJA" . . . . .                                   | 317        |
| 4.2.3. EVOLUCIJA "ORGANIZACIJE KOJA UČI" . . . . .                                      | 319        |
| 4.2.4. DA LI JE VAŠE PREDUZEĆE ORGANIZACIJA KOJA UČI? . . . . .                         | 322        |
| 4.3. JEZGRO KOMPETENTNOSTI ORGANIZACIJE . . . . .                                       | 324        |
| 4.3.1. POJAM I SUŠTINA KONCEPTA . . . . .                                               | 324        |
| 4.3.2. PLAN STVARANJA JEZGRA KOMPETENTNOSTI . . . . .                                   | 328        |
| 4.4. TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM). . . . .                                            | 333        |
| 4.4.1. DEFINISANJE KVALITETA . . . . .                                                  | 334        |
| 4.4.1.1. DIMENZIJE KVALITETA . . . . .                                                  | 336        |
| 4.4.1.2. TROŠKOVI KVALITETA . . . . .                                                   | 338        |
| 4.4.2. ISTORIJA KVALITETA . . . . .                                                     | 339        |
| 4.4.3. DOPRINOSI KVALITETU DEMING-A, JURAN-A I CROSBY-A . . . . .                       | 341        |
| 4.4.3.1. KRATAK OSVRT NA DEMING-OV DOPRINOS KVALITETU . . . . .                         | 341        |
| 4.4.3.2. KRATAK OSVRT NA JURAN-OV DOPRINOS KVALITETU . . . . .                          | 346        |
| 4.4.3.3. KRATAK OSVRT NA CROSBY-EV DOPRINOS KVALITETU . . . . .                         | 349        |
| 4.4.4. EVOLUCIJA KVALITETA . . . . .                                                    | 353        |
| 4.4.4.1. KONTROLA I ISPITIVANJE (INSPECTION & TEST). . . . .                            | 353        |
| 4.4.4.2. QC (QUALITY CONTROL) – KONTROLA KVALITETA. . . . .                             | 354        |
| 4.4.4.3. QA (QUALITY ASSURANCE) – OBEZBEĐENJE KVALITETA . . . . .                       | 355        |
| 4.4.4.4. QM (QUALITY MANAGEMENT) – MENADŽMENT KVALITET . . . . .                        | 355        |
| 4.4.4.5. TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) . . . . .                                       | 357        |
| 4.4.4.6. KAKO RADE ORGANIZACIJE SA TQM PRISTUPOM? . . . . .                             | 360        |
| 4.4.4.7. NAGRADE ZA KVALITET, ZASNOVANE NA TQM-U . . . . .                              | 368        |
| 4.4.4.8. OGRANIČENJA I PERSPEKTIVE TQM KONCEPTA . . . . .                               | 368        |

|                                                                                                                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.5. TRANSFORMACIJA ORGANIZACIJE .....                                                                                                                                                        | 371        |
| 4.5.1. POJAM I KARAKTERISTIKE TRANSFORMACIJE ORGANIZACIJE. ....                                                                                                                               | 371        |
| 4.5.2. PROCES TRANSFORMACIJE ORGANIZACIJE. ....                                                                                                                                               | 374        |
| 4.5.2.1. GOUILLART – KELLY-EV DOPRINOS TRANSFORMACIJI ORGANIZACIJE .....                                                                                                                      | 374        |
| 4.5.2.2. JOHN KOTTEROV DOPRINOS TRANSFORMACIJI ORGANIZACIJE                                                                                                                                   | 386        |
| 4.5.2.3. DOWNSIZING (SMANJENJE, KRESANJE) .....                                                                                                                                               | 392        |
| 4.5.2.4. OUTSOURCING - STRATEGIJA SPOLJNJEG SNABDEVANJA .....                                                                                                                                 | 398        |
| 4.6. REINŽINJERING .....                                                                                                                                                                      | 402        |
| 4.6.1. POJAM, DEFINISANJE I PREDMET REINŽINJERINGA .....                                                                                                                                      | 402        |
| 4.6.2. MITOVI O REINŽINJERINGU .....                                                                                                                                                          | 409        |
| 4.6.3. OSNOVNI ELEMENTI I CILJEVI REINŽINJERINGA .....                                                                                                                                        | 410        |
| 4.6.4. MODEL REINŽINJERINGA .....                                                                                                                                                             | 414        |
| 4.6.5. PROMENE KOJE NOSI REINŽINJERING POSLOVNIH PROCESA                                                                                                                                      | 416        |
| 4.7. BALANCED SCORECARD (IZBALANSIRANA LISTA MERILA) KAO NOVI STRATEGIJSKI MENADŽMENT SISTEM .....                                                                                            | 419        |
| 4.8. STRATEGIJA KAO REVOLUCIJA - NOVA MENADŽMENT PARADIGMA .....                                                                                                                              | 429        |
| 4.8.1. PUTEVI ZA REVOLUCIJU U INDUSTRIJI (GRANI) .....                                                                                                                                        | 431        |
| 4.8.2. PRINCIPI GARY HAMELA ZA KREIRANJE STRATEGIJE KAO REVOLUCIJE .....                                                                                                                      | 433        |
| 4.8.3. STRATEGIJSKA LOGIKA INOVACIONE VREDNOSTI .....                                                                                                                                         | 436        |
| 4.8.4. STRATEGIJA KAO REVOLUCIJA - KA IZGRADNJI MODELA REVOLUCIONARNIH PROMENA .....                                                                                                          | 438        |
| <b>PETI DEO - DODATAK .....</b>                                                                                                                                                               | <b>443</b> |
| 5.1. STUDIJE SLUČAJEVA IZ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA .....                                                                                                                                     | 444        |
| 5.1.1. PLANOVI TAISEI KORPORACIJE ZA 2000. GODINU (MODIFIKOVANI SLUČAJ, HISAO OKUZUMI "TAISEI CORPORATION PLANS FOR THE YEAR 2000", LONG RANGE PLANNING, VOL. 23, NO 1, 1990, PP 53-65) ..... | 444        |
| 5.1.2. UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA U USLOVIMA SANKCIJA - KAKO IZBEĆI KLINIČKU SMRT? (GORAN MILENKOVIĆ U MARKETING, BEOGRAD, BR. 3-4/1993, STR. 22-34) .....                               | 465        |
| 5.1.3. ALLEGRO RESORT CORPORATION – MENADŽMENT IZNENAĐENJA: URAGAN (SAŠA MILOJEVIĆ) .....                                                                                                     | 471        |
| 5.2. REČNIK UOBIČAJENIH IZRAZA U EKONOMSKOJ OCENI PROJEKATA .....                                                                                                                             | 479        |