



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVII, br. 2, 2009., str. 143-151  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## UTICAJ ORGANIZACIONE KULTURE NA FORMULISANJE STRATEGIJE PREDUZEĆA

Mr Tatjana Stevanović\*

***Rezime:** Strategijske odluke preduzeća moraju biti utemeljene na analizi ljudskih resursa kojima preduzeće raspolaže. Mogućnost zaposlenih da uvide konekciju između svojih i strategijskih ciljeva kompanije predstavlja podstrek njihovom pozitivnom ponašanju koje će doprineti ostvarenju konkurentne prednosti i kreiranju vrednosti za sve stejkholdere preduzeća. Organizaciona kultura, kao set vrednosti, verovanja i načina ponašanja utiče na korporativnu strategiju i dostizanje željenih performansi. U radu će najpre biti reči o faktorima formulisanja strategije, da bi se zatim, objasnio uticaj organizacione kulture na formulisanje strategije preduzeća.*

***Ključne reči:** strategija, stejkholderi, organizaciona kultura, komuniciranje, motivisanje*

### Uvod

Savremeno poslovno okruženje je potpuno globalizovano i liberalizovano za preduzeća koja koriste visoke proizvodne, informacione i komunikacione tehnologije. Uspešnost poslovanja preduzeća u današnjem turbulentnom okruženju koje odlikuju dinamične promene, internacionalizacija poslovanja, oštra konkurencija, intenzivne tehničko-tehnološke inovacije, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda, sve prefinjeniji zahtevi potrošača i visoki ekološki zahtevi, zavisi od sposobnosti prilagođavanja, brzog odlučivanja, dobrih odnosa sa dobavljačima i zadovoljavanja sve prefinjenijih zahteva potrošača. Efikasno upravljanje preduzećem, pored pomenute eksterne kompleksnosti, komplikuje i interna

---

\* Ekonomski fakultet Niš  
UDK 005.32; Pregledni rad  
Primljeno: 24.03.2009.

kompleksnost uslovljena veličinom preduzeća, visokim nivoom diverzifikacije aktivnosti, složenom organizacionom strukturom, složenošću komuniciranja i dr. S tim u vezi, neophodno je uspešno koordiniranje i efikasno odvijanje internih poslovnih procesa, kako bi se proizveli proizvodi željenog kvaliteta. Dostizanje postavljenih ciljeva i ostvarenje željenog nivoa efektivnosti i efikasnosti, moguće je jedino ukoliko preduzeća formulišu, razvijaju i implementiraju strategije koje odgovaraju uslovima u kojima se donose, ako su odabrane strategije izvodljive u odnosu na raspoložive resurse, znanja, sposobnosti i veštine zaposlenih i ako je odabrani strategijski pravac poželjan za najbitnije stekholdere preduzeća. Značajno je istaći da formulisanju strategije prethodi kreiranje strategijske vizije kojom će se trasirati put promena koje strategijom treba obuhvatiti i implementirati.

Resursi preduzeća predstavljaju bitan faktor koji utiče na ostvarivanje ciljeva preduzeća primenom konkretne strategije. Analiza resursa jedne organizacije obuhvata istraživanje kako uloge i značaja glavnih resursa u nadmetanju sa konkurentima, tako i razumevanje njihovog doprinosa ostvarenju profita i konkurentske prednosti.

Ljudi, kao vitalan resurs, predstavljaju ključni faktor poboljšanja performansi preduzeća. Sposobnost zaposlenih da se adaptiraju na promene iz okruženja je prava veština koja može biti i izvor konkurentske prednosti na oscilirajućim tržištima. Analizu ljudskih resursa treba uzeti u obzir tokom faze strategijske analize resursa zbog svog značajnog uticaja na formulisanje nove strategije vezane za promene u načinu poslovanja kompanije. Pogled na formulisanje strategije jasno prepoznaje ulogu organizacione kulture kao nezaobilaznog elementa uspešnog formulisanja poslovne strategije preduzeća.

### **1. Osnovne determinante formulisanja strategije preduzeća**

Procesu formulisanja strategije preduzeća mora se pristupiti pažljivo i uz uvažavanje velikog broja faktora interne i eksterne prirode. Pred menadžmentom preduzeća se otvara veliki broj pitanja na koja je neophodno uspešno odgovoriti kako bi se odabrao najpovoljniji strategijski pravac delovanja preduzeća. Obzirom na brojnost i kompleksnost pitanja, nemoguće ih je odvojeno razmatrati, što ukazuje na potrebu korišćenja sveobuhvatnog, simultanog i višekriterijumskog pristupa rešavanju problema. To podrazumeva da se od velikog broja kompleksnih i dinamičnih strategijskih alternativa odabere ona koja će kreirati održivu konkurentsku prednost preduzeća na tržištu i njegove superiorne performanse.

Analiza internih faktora koji utiču na proces formulisanja strategije, u prvi plan ističe značaj veličine, faze razvoja, složenosti poslovanja i internog

### **Uticaj organizacione kulture na formulisanje strategije preduzeća**

---

organizacionog ustrojstva preduzeća. U tom smislu, proces oblikovanja strategije će poprimiti sasvim drugačije tokove zavisno od toga da li preduzeće ima funkcionalnu ili divizionalnu organizacionu strukturu. U slučaju preduzeća sa velikim brojem strategijskih poslovnih jedinica sa statusom centara dobiti, strategija treba da poseduje izražena koheziona i usmeravajuća svojstva kako bi se obezbedilo simultano upravljanje raznovrsnim setom poslovnih aktivnosti koje se odvijaju unutar preduzeća. Onemogućavanjem preterane samostalnosti poslovnih jedinica, odnosno njihovim koordinisanjem i usmeravanjem ka ostvarenju zajedničkih ciljeva, pojačava se efekat sinergije i značajno povećavaju šanse za strategijski uspeh na tržištu. Sa druge strane, strategija funkcionalno strukturiranog preduzeća treba da omogući efektivno obavljanje internih operacija, kao i integrisanje poslovnih funkcija unutar kojih se obavljaju homogene grupe aktivnosti, i njihovo povezivanje sa strategijskom orijentacijom preduzeća kao celine. Sasvim je razumljivo da istovremeno mogu postojati jedinstvena i objedinjavajuća strategija preduzeća i individualne strategije njegovih pojedinačnih podistema i funkcija, naravno uz uslov da postoji njihova dobra međusobna usklađenost, a sve u funkciji uspešnog ostvarenja ciljeva preduzeća kao celine.

Prilikom koncipiranja strategije neophodno je opredeliti se i za odgovarajuću kompoziciju poslovnog portfolija, u smislu da li će se preduzeće usredsrediti samo na jedan posao ili će nastojati da obezbedi uže ili šire diversifikovanje. U uskoj vezi sa tim je i komponovanje asortimana proizvoda sa kojim treba ostvariti konkurentsku prednost na tržištu, pa se prilikom formulisanja strategije treba usmeriti na to da li će izvore svoje konkurentске prednosti preduzeće tražiti u niskim troškovima, diferenciranju u kvalitetu i funkcionalnosti proizvoda ili će, pak, pokušati da iznađe optimalni balans između ovih performansi, zatim sa kojim brojem proizvoda se može ostvariti željeno tržišno učešće i konkurentsko pozicioniranje preduzeća, da li će se opsluživati širok spektar kupaca ili se treba koncentrisati na određene tržišne niše i ciljne grupe kupaca unutar njih, da li će preduzeće biti tehnološki lider ili će biti jedan od pratilaca, kakva će biti priroda njegovih odnosa sa kupcima i dobavljačima, u smislu da li će negovati čvrste uzajamne odnose i saradnju sa njima ili ne, da li će konkurisati na lokalnom, nacionalnom ili globalnom tržištu itd. [1, str. 13]. Naravno da je prilikom pružanja odgovora na pomenuta pitanja neophodno intenzivirati značaj eksterne analize i uzeti u obzir faktore kao što su zahtevi kupaca, ponašanje sadašnjih i potencijalnih konkurenata, trenutna pozicija preduzeća, opšte stanje u privredi i konkurentskom okruženju, tehnološke inovacije, zakonska regulativa, ekološki standardi itd.

Savremeno preduzeće se sve češće posmatra kao svojevrsna koalicija različitih pojedinaca, grupa i organizacija, sa određenim pravima i interesima koji se ukrštaju unutar njegovog poslovanja. Otuda se, kao još jedan od značajnih faktora formulisanja strategije preduzeća, pojavljuju njegovi stejkholderi. Stejkholderi preduzeća obezbeđuju neophodne resurse i usluge, a za uzvrat očekuju da će njihovi ciljevi biti na adekvatan način ispunjeni. U literaturi se često sreće njihova podela na interne i eksterne stejkholdere, pri čemu prve sačinjavaju akcionari, menadžeri svih upravljačkih ingerencija i zaposleni, dok u drugu grupu spadaju kupci, dobavljači, kreditori, vlada, sindikati, lokalna zajednica i šira društvena javnost. Interesi ovih interesnih grupa su neretko u koliziji sa ciljevima preduzeća, ali se oni prilikom procesa formulisanja i implementacije strategije ne smeju ignorisati, jer se u suprotnom preduzeće može suočiti sa otkazivanjem njihove podrške i ozbiljnim ugrožavanjem egzistencije na tržištu.

Na osnovu iznetog, možemo zaključiti da se, pored okruženja čiji je uticaj na formulisanje strategije preduzeća neizostavan, resursi preduzeća pojavljuju kao još jedan od osnova ovog procesa. Za potrebe ovog rada u nastavku ćemo se osvrnuti na značaj ljudskih resursa, a posebno organizacione kulture i njen uticaj na formulisanje strategije preduzeća.

## **2. Analiza organizacione kulture**

Mada neki od stratega smatraju da ljudske resurse treba razmatrati tek nakon implementacije strategije preduzeća, oni se moraju uzeti u obzir tokom faze strategijske analize resursa iz sledećih razloga [2, str. 211.]:

- strategije vezane za ljudske resurse mogu formirati integralni deo nove strategije čija svrha može biti vezana za ostvarenje veće odgovornosti i efikasnosti zaposlenih;
- rast nivoa zahtevanih tehnoloških veština i složenost mnogih komercijalnih procesa postavlja analizu postojećih ljudskih resursa u prvi plan prilikom procene opcija koje stoje na raspolaganju;
- bitan osnov razvoja organizacione strukture predstavlja organizaciona kultura u preduzeću, koja se u načelu mora analizirati i
- ključni element razvoja strategije su međuljudski odnosi, komuniciranje i motivisanje zaposlenih u preduzeću.

Kao značajan element ljudskih resursa, organizaciona kultura utiče na sve aspekte organizacije i dostizanje željenih poslovnih performansi. Ona predstavlja filter kroz koji se razvija i implementira postavljena strategija preduzeća. Iz tih razloga njoj se pristupa kao jednom od bitnijih faktora koji se mora sagledati prilikom formulisanja poslovne strategije.

## Uticaj organizacione kulture na formulisanje strategije preduzeća

Organizaciona kultura predstavlja set vrednosti, verovanja i načina upravljanja koji se reflektuje na strukture, sisteme i pristupe formulisanju i razvoju strategije preduzeća. Ona je rezultat prošlih i sadašnjih tehnoloških, fizičkih i ljudskih resursa, kao i ciljeva i vrednosti svih članova organizacije. Različita kombinacija ovih faktora ukazuje na jedinstvenost organizacione kulture svakog preduzeća. Sagledavanjem i analizom organizacione kulture već u fazi formulisanja poslovne strategije, značajno se doprinosi njenoj uspešnoj implementaciji i dostizanju postavljenih strategijskih ciljeva. Glavni elementi organizacione kulture su dati na slici 1.

Slika 1: Analiza glavnih elemenata organizacione kulture



Izvor: Lynch, R. 2003., *Corporate Strategy*, Prentice Hall financial times, England, London, Boston, p. 258.

Na kulturu organizacije utiče čitav niz faktora. Jedan od njih su ljudi iz okruženja organizacije: dobavljači, kupci, vlada i profesionalni savetnici. Glavna područja koja se moraju analizirati u vezi sa ovim faktorom su: starosni profil (promena ukusa rezultat je starenja populacije), socio-ekonomske grupe (zahtevi i aspiracije rastu sa povećanjem bogatstva stanovništva), uloga muškaraca i žena (izjednačavanje njihovih prava i statusa), jezik i komunikacija (radi bolje kontrole i motivacije ljudi uključenih u proces formulisanja strategije, moraju se sagledati varijacije unutar i između zemalja), religije i verovanja i državna politika (obrazovna, socijalna, zdravstvena i penziona politika imaće velikog uticaja na razvoj ljudi unutar organizacije) [3, str. 52.].

Politika rada i zapošljavanja je drugi faktor koji utiče na organizacionu kulturu. Kod industrijalizovanih zemalja sindikati kao deo okruženja se moraju uzeti u obzir iako njihov uticaj polako opada sa padom članstva širom sveta.

Faktori organizacione kulture specifični za samo preduzeće su: trajanje i vlasništvo, veličina, tehnologija, liderstvo i kulturalna mreža. Mlada kompanija može nastati inicijativom pojedinca ili manje grupe koja će nastaviti da utiče na njen razvoj tokom godina. Porodične firme ili one kojima dominira jedan vlasnik će imati jasno prepoznatljivu organizacionu kulturu. Kako preduzeće raste, uska kontrola i dominacija vlasnika se smanjuju što svakako utiče na stil i organizacionu kulturu. Čak i kada vlasništvo ostane snažno, velike kompanije se teže kontrolišu iz jednog centra. Tehnologija koja zahteva ekonomiju obima, visoke troškove i skupu opremu zahteva i formalnu i dobro strukturiranu organizacionu kulturu. Nasuprot tome, kod tehnologija koje se brzo menjaju neophodna je fleksibilnija organizaciona kultura. Pojedinci (top menadžeri) i njihove vrednosti će se reflektovati i menjati kulturu organizacije tokom vremena. Konačno, glavni elementi kulturalne mreže su: priče – šta ljudi misle i govore o kompaniji, od čega zavisi uspeh ili neuspeh organizacije; rutine u načinu delovanja; rituali ili karakteristike kompanije izvan rutine (vreme izvršenja usluge, rezultati u prodaji, inovacije, standardi kvaliteta - kako istaći i eventualno ih nagraditi); simboli - veličina kancelarija, vrsta kompanijskog automobila, restorani za nivoe menadžera i radnika; sistem kontrole - formalan ili neformalan, dobro dokumentovan, orijentisan na performanse; organizaciona struktura – odnos nadležnosti i odgovornosti; struktura moći - ko donosi odluke, na koga, kada i kako te odluke utiču. Kulturalna mreža može korisno razdvojiti ono što se izvede zvanično, poput izjava za štampu, od nezvaničnog, poput anegdota, zabava na poslu, e-mejl poruka itd.

### **Uticaj organizacione kulture na formulisanje strategije preduzeća**

---

Uprkos tome što svako preduzeće ima jedinstvenu organizacionu kulturu, u teoriji se izdvajaju njena četiri glavna tipa: kultura moći, kultura uloga, kultura zadataka i kultura personala. S tim u vezi, pri strategijskoj analizi se mora imati u vidu da se organizacije menjaju vremenom, da u jednoj organizaciji obično ima više tipova kultura, kao i to da mogu preovladati razne kulture zavisno od uprave i vlasništva nad kompanijom.

Kultura moći ističe dominantnu ulogu manjih grupa ili pojedinca. Zavisno od osobina lidera, strategijske promene su brze ili spore. Kultura uloga počiva na strukturama, logici i analizama, procedurama i jasno definisanim pravilima komunikacije. Kultura zadataka podrazumeva ostvarivanje planiranih projekata ili ciljeva uz timski rad, fleksibilnost, multidisciplinarnost i adaptabilnost. Kultura personala kao primarnu oblast ističe individuu.

U traganju za kontinuiranim unapređivanjem, menadžeri su uočili da se moraju sve više oslanjati na zaposlene najbliže operativnim procesima i potrošačima. Prenošenjem odgovornosti na najniže strukture preduzeća, kreira se radna sredina u kojoj je svako odgovoran za svoj kvalitet, svoje planove, stalno usavršavanje i opsluživanje potrošača. Ovlašćivanje zaposlenih i njihovo snabdevanje adekvatnim informacijama motiviše ih da brže odgovaraju na zahteve potrošača, povećavaju fleksibilnost procesa i smanjuju trajanje ciklusa proizvodnje [4, str. 24]. Vrhunski zadatak kompanije koja uči je obezbeđivanje podizanja veštine svakog zaposlenog na viši nivo, i to u formi stalne i predvidive aktivnosti.

Savremena preduzeća su složeni poslovni sistemi kako sa organizacionog, tako i sa tehničko-tehnološkog aspekta. Uvažavanje motiva i ambicija pojedinaca, grupa i delova preduzeća, čije se aktivnosti predviđaju i kontrolišu, predstavlja neophodan uslov formulisanja strategije ovakvih preduzeća. Posebna pažnja se mora posvetiti ciljevima zaposlenih koji se moraju usklađivati sa ciljevima viših nivoa u organizacionoj strukturi preduzeća do nivoa preduzeća kao celine. Na ovaj način niži nivoi procenjuju efekte svojih odluka na druge segmente preduzeća i preduzeće kao celinu, čime se koordinira obavljanje poslovne aktivnosti preduzeća kao celine i sagledava mesto i uloga svih zaposlenih u poslovnoj aktivnosti preduzeća kao celine čiji su neraskidivi deo.

Postojeća organizaciona kultura kreira „granice ponašanja“ preduzeća koje utiču na stepen realizacije poslovne strategije. Menadžment ima aktivno učešće u determinisanju organizacione kulture koja pogoduje preduzeću, a čijim se doslednim sprovođenjem obezbeđuje efikasna implementacija poslovne strategije. Prioriteti preduzeća se moraju saopštiti svim članovima organizacije kako bi se oni ohrabрили da prihvate, razviju i održe odgovarajuću

orgnaizacionu kulturu. Prihvatanjem organizacionih vrednosti, verovanja i ponašanja, zaposleni doprinose razvijanju orgnaizacione kulture koja je blagotvorna za preduzeće. Suprotno tome, ukoliko se dopusti da se orgnaizaciona kultura razvija bez adekvatnog odnosa prema njoj, to može rezultirati u neodgovarajućoj kulturi koja limitira uspešnu implementaciju postavljene poslovne strategije. Shodno tome, identifikovanjem ponašanja zaposlenih kod kojih su neophodne veće ili manje izmene u cilju implementacije formulisane strategije, može se menjati i sama organizaciona kultura tokom vremena. [5, str. 393]

Organizaciona kultura se, dakle, može vremenom menjati u cilju usaglašavanja sa poslovnom strategijom. Obzirom da je ona posledica tehnologije, procesa i organizacione arhitekture, modifikovanjem njihovih određenih elemenata, menadžeri mogu da skroje model usklađen sa poslovnom strategijom preduzeća.

Usklađivanje orgnaizacione kulture sa poslovnom strategijom započinje identifikacijom osnovnih atributa poslovne strategije (praksa je pokazala da je dovoljno 5-7 atributa), nakon čega se traži odgovor na pitanje koji tipovi kulturalnih karakteristika i ponašanja zaposlenih su neophodni za implementaciju analiziranih atributa strategije (najčešće 5-10 karakteristika, kao što su visoka operativna fleksibilnost ili agrsivn aupotreb atehnologije). U sklopu poželjnog ponašanja svakako će se svrstati volja za učenjem, razvoj odnosa sa kupcima i fleksibilnost zaposlenih. Željene karakteristike kulture i ponašanje zaposlenih će evoluirati tokom vremena ukoliko modifikujemo tehnologiju, organizaciju i procesnu arhitekturu. Nakon toga, pažnja se mora posvetiti i elementima koji će predstavljati osnov implementacije strategije, kao što su: primena novih tehnologija prikupljanja i prezentovanja informacija u cilju povećanja njihove raspoloživosti, upotreba baza podataka za prenos informacija neophodnih za decentralizaciju odlučivanja, redukcija nivoa menadžmenta, implementacija sistema kompenzacija prema znanjima i veštinama, redizajniranje fizičkog rasporeda u cilju promovisanja međufunkcionalnog timskog rada i reinženjering procesne arhitekture. [6, str. 63]

### **Zaključak**

Veliki broj faktora interne i eksterne prirode utiče na proces formulisanja strategije preduzeća. Među internim faktorima koji utiču na proces formulisanja strategije ističu se veličina, faza razvoja, složenost poslovanja i interno organizaciono ustrojstvo preduzeća. Eksterna analiza uzima u obzir faktore kao što su zahtevi kupaca, ponašanje sadašnjih i potencijalnih konkurenata, trenutna pozicija preduzeća, opšte stanje u privredi



## Uticaj organizacione kulture na formulisanje strategije preduzeća

i konkurentskom okruženju, tehnološke inovacije, zakonska regulativa, ekološki standardi itd.

Ljudski resursi se moraju uzeti u obzir tokom faze strategijske analize resursa, kao osnov formulisanja strategije preduzeća, a pri tome se posebno mora razmotriti organizaciona kultura kao relevantan element uspešne implementacije odabrane strategije.

Organizaciona kultura predstavlja set vrednosti, verovanja i načina upravljanja koji se reflektuje na strukture, sisteme i pristupe formulisanju i razvijanju strategije preduzeća. Ona se vremenom može menjati u cilju svog obogaćivanja i usaglašavanja sa poslovnom strategijom.

### Literatura

1. Milićević, V. 2003., *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd;
2. Lynch, R. 2003., *Corporate Strategy*, Prentice Hall financial times, England, London, Boston;
3. Wickham, P. 2000., *Financial Times Corporate Strategy Casebook*, Prentice Hall financial times, England, London, Boston;
4. Drury, C., 1996., *Management and Cost Accounting*, International Thompson Business Press;
5. Certo, S. 2000. *Modern Management*, Prentice Hall, New Jersey;
6. Wade, D. and Recardo, R., 2001., *Corporate Performance Management - How to Build a Better Organization Through Measurement Driven Strategic Alignment*, Butterworth Heinemann, Boston.
7. Becker, B., Huselid, M. and Ulrich, D. 2001., *The HR Scorecard – linking people, strategy and performance*, Harvard Business School Press;

## THE INFLUENCE OF THE ORGANISATIONAL CULTURE ON FORMULATION OF ENTERPRISE'S STRATEGY

**Abstract:** Strategic decisions of enterprise must be grounded on the analysis on human resources which disposed by the enterprise. Employee's ability to see the connection between their and the company's strategic objectives present incentive of positive behavior, which will contribute to realise the kompetitive advantage and to create the value for all stakeholders of enterprise. Organisational culture, like a set of beliefs, values and ways of behaviour, influences corporate strategy and accomplishment of wanted performance. In this work we will first take look of the factors for formulation of strategy, in order to give the attention on the impact of organisational culture on formulation of strategy.

**Key words:** strategy, stakeholders, organizational coulture, komunikation, motivation