

## Stručni članak

# METODOLOGIJA STRATEŠKIH UPRAVLJANJA PREDUZEĆIMA I PROCJENA RIZIKA

Prof. dr. sc. Momčilo Sladoje; email: [sladojem@teol.net](mailto:sladojem@teol.net)

Prof. dr. sc. Asib Alihodžić; email: [asib.dr@gmail.com](mailto:asib.dr@gmail.com)

Ajla Haračić, MA; email: [ajla.haracic@iu-travnik.com](mailto:ajla.haracic@iu-travnik.com)

Internacionalni Univerzitet Travnik u Travniku

**Sažetak:** Strategija je istovremeno planska i nepredvidljiva, dinamična i interaktivna. Da bi strateški menadžment uspio, organizacije se moraju držati plana. Trebaju se voditi setom ciljeva koje su formulirali s ciljem stvaranja perspektivnog biznisa. Potrebno je kontinuirano nastojati bolje razumjeti klijente. Treba izbjegavati precjenjivanje kapaciteta resursa i potcjenjivanje vremenskih okvira. Predanost zaposlenika i višeg menadžmenta treba zadobiti otvorenim i zdravim komunikacijskim kanalima. Na kraju, najvažnije, menadžment treba razviti sposobnost da predviđa reakcije okruženja i upravlja promjenama.

**Ključne riječi:** strategija, strateško planiranje, saobraćajni sistem, strateški parametri

## METHODOLOGY OF STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT AND RISK ASSESSMENT

**Abstract:** Strategy is simultaneously planned and unpredictable, dynamic and interactive. In order for strategic management to succeed, organizations must stick to the plan. They should be guided by a set of goals that they have formulated with the aim of creating a promising business. It is necessary to continuously strive to better understand clients. Overestimating resource capacity and underestimating time frames should be avoided. The commitment of employees and senior management should be gained through open and healthy communication channels. Finally, most importantly, management needs to develop the ability to anticipate environmental reactions and manage change.

**Key words:** strategy, strategic planning, traffic system, strategic parameters

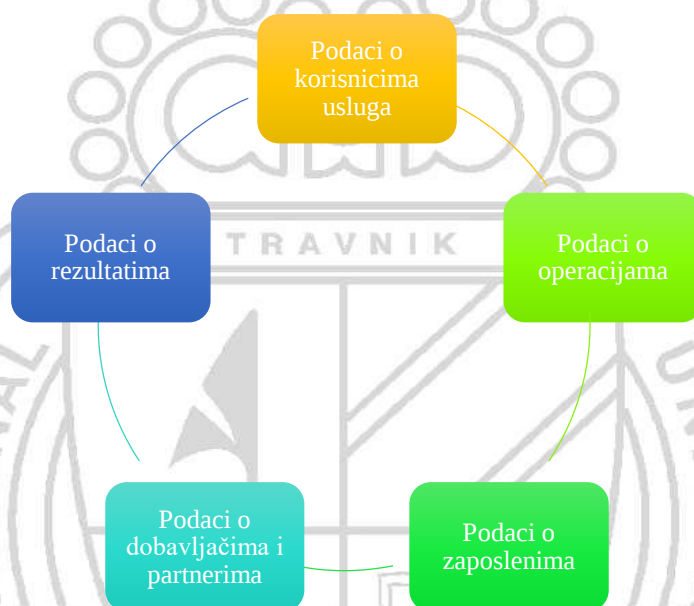
### 1. UVOD

Strategija predstavlja osnovni plan kojim se definiše način na koji će saobraćajno preduzeće realizovati svoju misiju, viziju i ciljeve, odnosno na koji način će preduzeće angažovati materijalne, kadrovske, finansijske i informacione resurse. Formuliranje strategije obuhvata izradu analize situacije (interne i eksterne, mikrookruženja i makrookruženja), postavljanje ciljeva-uobličavanje vizije (dugoročno viđenje strateških), strateških ciljeva poslovnih jedinica (finansijski i strateški) i taktičkih ciljeva, kao i planiranje. Ova tri koraka u procesu formuliranja strategije se nekad opisuju kao utvrđivanje sadašnje pozicije, odnosno gdje si sada, zatim kojim putem želiš ići i dokle možeš doći. To je suština strateškog planiranja. Implementacija strategija uključuje alokaciju dovoljnih resursa (finansije, ljudi, vrijeme, tehnološka podrška), uspostavu lanca komandiranja ili neke alternativne strukture (npr. multifunkcionalni timovi), dodjelu odgovornosti za specifične zadatke ili procese konkretnim osobama ili grupama, upravljanje procesom-praćenje rezultata, poređenje sa standardima i najboljim praksama, evaluaciju efikasnosti i efektivnosti procesa, kontrolu odstupanja i prilagođavanje procesa po potrebi.

## 2. ZNAČAJ UVOĐENJA INFORMACIONO - OPERATIVNIH SISTEMA ZA PROVOĐENJE STRATEGIJE PREDUZEĆA

Da bi menadžeri mogli da utvrde kako se sprovodi strategija oni moraju da imaju precizne i blagovremene informacije o izvršavanju dnevnih operacija. Informacioni sistemi treba da pokriju pet područja prikazanih na slici br. 1.

Prema tome, informacioni sistemi omogućavaju menadžmentu preduzeća da je u toku realizacije operativnih aktivnosti, a time i sprovođenja strategije u cjelini, istovremeno vrše kontrolu ovlaštenih kadrova i preduzimaju korektivne akcije ako se ukaže potreba za njima.



1. Slika: Uloga informacionih sistema

Dobro osmišljeni informaciono-operativni sistemi ne samo da pomažu efikasnost sprovođenja strategije, već i jačaju organizacione sposobnosti, a time i konkurentsku sposobnost preduzeća.

## 3. VEZA PODSTICAJA I REZULTATA SPROVOĐENJA STRATEGIJE

Najpouzdaniji način da se zaposleni stimulišu i usmjere na sprovođenje strategije i ostvarivanje ciljeva jeste da se adekvatno nagrade pojedinci i timovi koji su ostvarili i nadmašili rezultate odnosno ciljeve, a da se to ne daje onima koji to nisu ostvarili. Da bi ovaj sistem podsticanja dao očekivane rezultate neophodno je uraditi sledeće:

1. Novčani podsticaji moraju da budu značajni;
2. Podsticaji se moraju odnositi na sve menadžere i zaposlene;
3. Sistemom nagrađivanja mora se upravljati sa izuzetnom pažnjom i pravednošću;
4. Podsticaji se moraju temeljiti samo na ostvarivanju ciljeva definisanih u strategiji odnosno u strateškom planu;
5. Ciljeve čije se ostvarivanje očekuje od svakog pojedinca treba da obuhvati ishode (rezultate) na koje pojedinac može lično da utiče;
6. Vrijeme od vrednovanja uspjeha do isplate nagrada mora biti kratko;

7. Koristiti i druge vrste nagrađivanja, a ne samo novčane;
8. Apsolutno primjenjivati sistem nagrađivanja za ostvarene rezultate, a ne za uloženi napor.

Pored toga preduzeća koriste brojne motivacione pristupe za sprovođenje strategije kao što su:

1. Posebne menadžerke pogodnosti i beneficije zaposlenih;
2. Jačanje veza između zaposlenih i menadžera;
3. Vrednovanje i uvažavanje ideja zaposlenih;
4. Stvaranje radne atmosfere koja će se temeljiti na pažnji, iskrenosti i uzajamnom povjerenju kako između zaposlenih tako i zaposlenih i menadžera;
5. Obavezno informisanje zaposlenih o finansijskim rezultatima, strategiji, operativnim mjerama, tržišnim uslovima i ponašanju konkurencije;
6. Stvarati poželjno (impresivno) radno okruženje;
7. Forsirati fleksibilnost u upravljanju ljudskim resursima

#### 4. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE PREDUZEĆA

Implementacija strategije zauzima posebno mjesto u procesu strateškog menadžmenta, jer je to kritična faza prerastanja koncepta strateškog planiranja u koncept strateškog upravljanja. Nezavisno od toga koliko je uloženo energije i sredstava u sofisticirane strateške planove, oni, bez pravilne implementacije, ostaju "beživotni", bez stvarnog uticaja na razvoj preduzeća. Implementacija strategije najčešće se definiše kao skup aktivnosti potrebnih da bi se izvršio strateški plan. To je proces kojim se strategije i politike aktiviraju kroz programe razvoja, budžete i procedure.

Postoje različiti pristupi, odnosno modeli implementacije strategije. Prema jednom od njih, u samom početku procesa implementacije top menadžment se mora usmjeriti na tri pitanja predstavljena na slici br. 2.:<sup>109</sup>

Bit procesa implementacije je strateška promjena. Implementacija nije ništa drugo nego zamjena stare strategije novom koja bi preduzeće trebala učiniti uspješnijim spram ostalih preduzeća iz iste djelatnosti.<sup>110</sup>

Kao što smo vidjeli, implementacija strategije u prvom redu zavisi od menadžmenta preduzeća. Zbog toga, da bi ona bila uspješno sprovedena potrebna je maksimalna i iskrena podrška kompletnog menadžmenta preduzeća (vrhovni, srednji, operativni). Oni moraju na primjenu strategije i promjene koje ona uvodi da gledaju kao na šansu za uspješno poslovanje i razvoj. Uloga menadžera, a posebno vrhovnog menadžmenta je veoma značajna, ne samo u implementaciji strategije, već i u svim fazama od strateške analize, strateške prognoze, definisanja misije, vizije, strateških ciljeva formulisanja strateških alternativa, izbora najbolje strategije, pa do njene implementacije.

<sup>109</sup>Hunger, J.D., Wheelen, T., L., Essential of strategic management, Addison-Wesley, 1997., str.124

<sup>110</sup>[http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s2/Implementacija\\_strategije\\_-\\_SU.pdf](http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s2/Implementacija_strategije_-_SU.pdf)



## 2. Slika: Tri pitanja top menadžmenta

Njihov zadatak je, takođe, da uspostave sistem stroge kontrole za praćenje implementacije strategije kao i preuzimanje korektivnih akcija uključujući i redizajniranje organizacione strukture.

Implementacija strategije podrazumijeva upravljanje snagama tokom preduzimanja akcija i primarno je operativni proces.<sup>111</sup>

Vrhovni menadžeri moraju se oslanjati na aktivnu podršku srednjih i operativnih menadžera koji će strateške promjene ugraditi u funkcionalna područja i poslovne jedinice. Srednji i operativni menadžeri nisu samo odgovorni za iniciranje i nadziranje sprovođenja strategije, već i za ostvarivanje poslovnih rezultata koji omogućavaju postizanje strateških ciljeva preduzeća.

Strateška promjena pretpostavlja odgovarajuće promjene sa kojima se susreće preduzeće. Menadžeri mogu značajno da pomognu zaposlenima da se prilagode promjenama.

Naime, zaposleni treba da preispitaju stare navike, stari način rada i da nauče nove metode ponašanja itd. Ovi novi pristupi poslije sprovođenja strateških promjena treba da se ustale. To se naziva proces odleđivanja i ponovnog zaleđivanja. Pristupajući otvoreno i prijateljski i uključujući zaposlene u proces strateške promjene, menadžeri mogu da prevaziđu otpor koji izaziva promjena.

Radikalne promjene, osim temeljite pripreme, zahtijevaju dostatan kreativni potencijal za njihovo oblikovanje. Neki od postupaka kojima se potiče stvaralaštvo za temeljite promjene u strategiji su:<sup>112</sup>

- staviti radikalne inovacije na prvo mjesto,
- zaposliti kreativne i inovativne ljude,
- omogućiti finansiranje radikalnih promjena,
- primjenjivati povezivanje s drugima u cilju bržeg pristupa inovacijama,
- poticati unutarnje preduzetništvo stvaranjem posebnih fondova.

<sup>111</sup> <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2013-12-novo-Implementacija%20strategije.pdf>

<sup>112</sup> [http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s2/Implementacija\\_strategije\\_-\\_SU.pdf](http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s2/Implementacija_strategije_-_SU.pdf)

U opštem slučaju postoje tri osnovna koraka koje menadžer treba da preduzme da bi ublažio otpor promjenama.

Prvi korak je da se promjena uvodi postupno, a ne odjednom.

Drugi korak je da zaposleni steknu utisak da su uključeni u proces strateških promjena i treći korak da menadžeri daju sve neophodne podatke zaposlenima relevantne za njihov posao.

Da bi došlo do promjene tj. ostvarivanja strateške promjene, neophodno je da se zaposleni odviknu od starih navika, da steknu nove i da nauče nove vještine. Prema tome, za stratešku promjenu je potrebna obuka koja će omogućiti zaposlenim da se sa njom upoznaju i da steknu nove vještine.

U postupku implementacije strategija se pretvara u niz poslovnih politika kojima se postiže kontinuirano poboljšanje u odvijanju operativnih poslovnih aktivnosti. Najveću potporu implementacija može dobiti u oblikovanju odgovarajuće organizacijske kulture jer se tada postiže potpuna uključenost menadžmenta.<sup>113</sup>

Naredni faktor koji značajno može da pomogne efikasnost sprovođenju strateških promjena jeste zdrava klima u preduzeću, psihološko okruženje i način na koji pojedinci vide događaje i kako na njih reaguju. Pod zdravom organizacionom klimom podrazumijeva se ona organizaciona klima gdje se ideje razmjenjuju, gdje vlada povjerenje, zajedništvo i dr.

Prema tome, jedna od najznačajnijih uloga menadžera jeste stvaranje i održavanje zdrave organizacione klime. Oni treba da stvaraju takvu klimu u kojoj će zaposleni biti za strateške promjene, shvatajući da buduće poslovanje i razvoj preduzeća, a time i njihov status i karijera zavisi od uspješne relizacije strateških promjena. Treba istaći da se ne može uspješno sprovesti strateška promjena ukoliko se ne obrazuju i usavršavaju menadžerski kadrovi, odnosno ne investira u upravljanje saobraćajnog preduzeća koja će taj proces organizovati i voditi.

Još jedna jako bitna uloga menadžmenta jesu motivacioni faktori su stvari koji pojedinca podstiču na djelovanje. To su, takođe, sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili naglasiti jedna potreba tako što će joj se dati prioritet nad drugim potrebama. U poslovnoj organizaciji menadžeri moraju poznavati sve motivacione faktore koji im stoje na raspolaganju. Isto tako moraju znati da ih na odgovarajući način primijene, odnosno kombinuju, jer svaki pojedinac može istu potrebu da zadovolji na više različitih načina.<sup>114</sup>

Da bi menadžeri uspješno implementirali strategiju oni moraju da imaju odgovarajuća znanja, sposobnosti i vještine. Potrebna su im tehnička, društvena i konceptijska znanja, kao i znanja iz menadžmenta, organizacije, marketinga, tehnike, tehnologije, informatike, finansija i drugih disciplina. Oni treba da posjeduju upravljačke, organizacione, rukovodilačke i liderske sposobnosti.

Takođe, menadžeri treba da imaju i sljedeće sposobnosti: vizionarstva, predviđanja, odlučivanja, prilagođavanjanovim situacijama, inicijative, razvoja kadrova, motivisanja i

<sup>113</sup>[http://www.pfst.hr/old/data/materijali/06\\_Implementacija%20strategije%20I..pdf](http://www.pfst.hr/old/data/materijali/06_Implementacija%20strategije%20I..pdf)

<sup>114</sup>[http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi\\_pdf/siljanovski\\_stanisavljev\\_djuricic.pdf](http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/siljanovski_stanisavljev_djuricic.pdf)

stimulisanja, pregovaranja i dr. Za implementaciju strategije menadžerima su posebno potrebne:<sup>115</sup>

- Interakcijske vještine;
- Alokacijske sposobnosti;
- Vještina kontrolisanja;
- Strukturne sposobnosti i vještine.

**Interakcijske vještine** podrazumijevaju sposobnost menadžera da komunicira sa saradnicima svoje jedinice, ostalim organizacionim jedinicama, preduzećem u cjelini i okruženjem. Pretpostavlja se da menadžer ima pregovaračke sposobnosti, da ima sposobnosti da sluša saradnike, da razumije i shvati tuđa osjećanja bez izražavanja simpatija i antipatija.

**Alokacijske sposobnosti** su potrebne menadžeru kad se radi o resursima koje treba optimalno rasporediti stoje danas za saobraćajna preduzeća veoma aktuelno. To znači da su menadžeru potrebne sposobnosti kombinovanja pod pritiskom nedostatka finansijskih sredstava ili vremena ili jednog i drugog zajedno.

**Vještina kontrolisanja** podrazumijeva sposobnost menadžera da pravovremeno koristi dostupne informacije za otklanjanje problema u toku implementacije strategije. Dakle, on treba da ima analitičke sposobnosti, da vrši selekciju važnih informacija i da na bazi detaljnog uvida u njih preduzima odgovarajuće mjere za implementaciju strategije.

**Strukturne sposobnosti** i vještine neophodne su menadžeru kad treba da u vrlo kratkom oku improvizuje neformalnu organizaciju za prevazilaženje zastoja u implementaciji strategije i da okupi najbolje saradnike, dobije materijalnu podršku i započne potrebne aktivnosti na vrijeme. To je u suštini i najveći izazov u kriznim vremenima. Prema tome, samo menadžeri, sposobni analitičari i uspješni motivatori kreativnom intervencijom mogu otkloniti neočekivane zastoje u implementaciji strategije.

## 5. PROCES IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE

Za implementaciju strategije mogu se koristiti sljedeće faze:<sup>116</sup>

- Formiranje koordinacionog tijela za sprovođenje strategije.
- Planiranje implementacije strategije.
- Definisanje organizacione strukture i organizacione kulture.
- Definisanje potrebnih resursa, potrebnih finansijskih sredstava (budžeta) i načina njihovog obezbjeđenja,
- Definisanje politika i postupaka za sprovođenje strategije,
- Usvajanje i primjena najbolje prakse,
- Uvođenje informaciono-operativnih sistema,
- Povezivanje nagrada i podsticaja sa rezultatima sprovođenja strategije
- Operativno planiranje i praćenje implementacije strategije

<sup>115</sup> Vešovoć, V., Strateško menadžment u saobraćaju, Fakultet za menadžment u saobraćaju i komunikacijama, Berane, 2009., str.128

<sup>116</sup> Vešović, V., Strateški menadžment u saobraćaju, Fakultete za menadžment u saobraćaju i komunikacijama, Berane 2009, str. 103

Generalni direktor treba da formira koordinaciono tijelo koje će koordinirati sve aktivnosti i pojedince na sprovođenju strategije.

Koordinaciono tijelo se formira u zavisnosti od konkretnog preduzeća. Poželjno je da je na njegovom čelu generalni direktor, a da ga čini menadžment preduzeća, tj. zamjenici generalnog direktora, izvršni direktori-pomoćnici direktora, direktori direkcija, direktori sektora, načelnici službi, rukovodioci organizacionih jedinica i dr. Zadatak koordinacionog tijela nije samo koordinacija sprovođenja strategije već i kontrola njene implementacije a to znači permanentno praćenje realizacije strategije i preduzimanje korektivnih akcija.

Planiranje implementacije sadrži aktivnosti prikazane na slici br. 3:<sup>117</sup>



**3. Slika:** Planiranje implementacije strategije

Planiranje implementacije strategije zavisi od kompleksnosti i složenosti same strategije odnosno strategija ako ih je više. Kod strategija koje imaju više programa, odnosno projekata za njihovu realizaciju, neophodno je planirati sve projekte, redoslijed njihove realizacije, povezanost u realizaciji i objedinjavanje realizacije usvojene strategije, objedinjavanje ukupnih resursa i finansijskih sredstava, definisanje efekata koji se od implementacije očekuju i dr. Nakon ovog, ukupnog (globalnog) planiranja implementacije strategije sledi globalno planiranje realizacije pojedinih projekata i poduhvata.<sup>118</sup>

postupak računanja buke na parkinzima, dimenzioniranje uređaja za zaštitu od buke, predstavljanje metodskog pristupa vrednovanja (monetiziranje) ulične buke.

<sup>117</sup> Vešović, V., Organizacija saobraćajnih preduzeća, Saobraćajni fakultet Beograd, 1998., str 248

<sup>118</sup> Jovanović, P., Strateški menadžment, Grafoslog, Beograd, 1999., str. 94

## 6. PLANIRANJE UPRAVLJANJA RIZICIMA

Planiranje upravljanja rizicima je proces odlučivanja o načinu na koji će se pristupiti upravljanju rizicima i provoditi potrebne aktivnosti kroz životni ciklus projekta. Ovaj proces je bitan kako bi se osigurao optimalan način upravljanja rizicima u odnosu na vrstu rizika i značaj projekta za organizaciju. Planiranje upravljanja rizicima potrebno je obaviti što ranije, već u fazi planiranja projekta.

Proces planiranja je, prema Kerzneru, detaljna izrada programa aktivnosti za upravljanje rizicima kako bi se:

- razvila i dokumentovala organizovana, sveobuhvatna i interaktivna strategija upravljanja rizicima;
- odredile metode za provođenje te strategije, i
- planirali adekvatni resursi.

Planiranje rizika je interaktivan proces, a rezultat procesa je Plan upravljanja rizicima (PUR), kao sastavni dio plana upravljanja projektom. PUR sadrži i definiše :

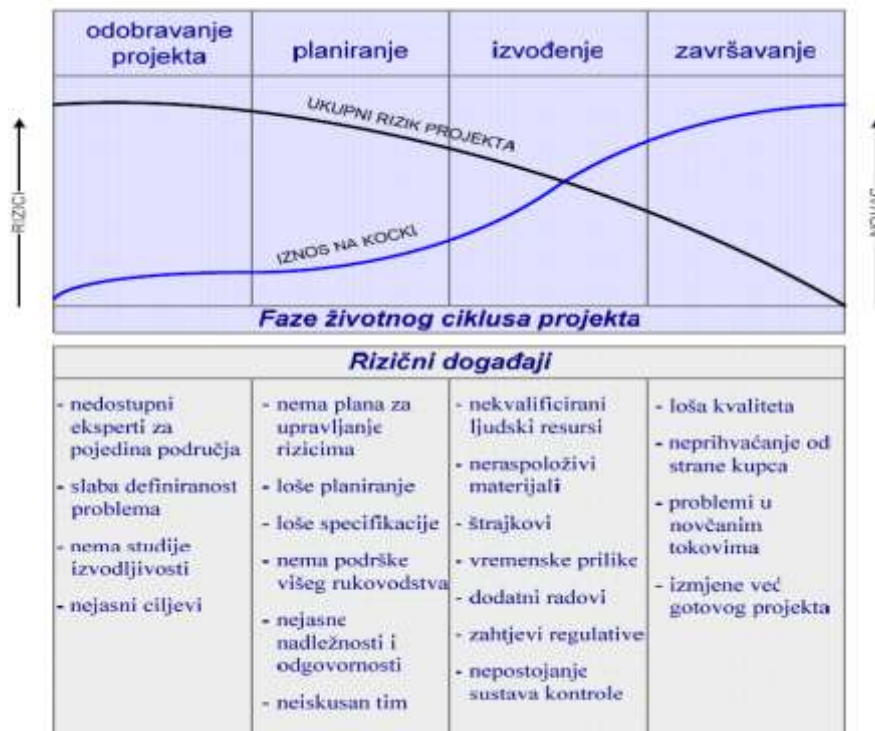
- **metodologiju** – alate, izvore podataka i načine upravljanja rizicima u projektu,
- **uloge i odgovornosti** – za svaku aktivnost vezanu uz upravljanje rizicima imenuje se odgovorna osoba te definišu njene nadležnosti i odgovornosti,
- **proračun** – pridružuje resurse i procjenjene potrebe za finansijskim sredstvima za upravljanje rizicima,
- **vremensko planiranje** – planiraju se termini provođenja pojedinih aktivnosti upravljanja rizicima tokom životnog ciklusa projekta,
- **definicije vjerovatnoće rizika i njegovog uticaja** – daje se generalna definicija nivoa vjerovatnoće i nivoa uticaja, za kasniju kvalitativnu analizu rizika,
- **matricu vjerovatnoće i uticaja** – radi se kako bi se rizici mogli rangirati prema značenju za planiranje odgovora na rizik.

## 7. IDENTIFIKACIJA RIZIKA

U postupku identifikacije rizika prepoznaju se rizici koji bi mogli imati uticaj na određeni projekat, te se oni detaljno opisuju. Identifikacija rizika je iterativan postupak, jer se tokom životnog ciklusa projekta pojavljuju novi rizici, koji nisu mogli biti definisani u početnoj fazi projekta. U samom postupku učestvuju članovi projektnog tima, ali i sve interesne grupe tog projekta kojima je u interesu rano detektiranje rizika, kako bi se njima moglo uspješno upravljati. Ulazni podaci, kao što su informacije dobijene pregledom raznih publikacija, stručnih i znanstvenih studija, zatim iskustva i to:

- popis identifikovanja rizika s opisom uzroka njihovog nastanka i procjenama njihovih mogućih uticaja;
- popis potencijalnih odgovora - početan popis može biti definisan već u ovoj fazi, kao podloga za kasniju fazu planiranja odgovora na rizik;
- glavne uzroke koji povećavaju vjerovatnoću pojave identifikovanja rizika,
- ažuriranu kategorizaciju rizika - mogu se pojaviti nove vrste rizika koje je potrebno dodati ranije definisanoj kategorizaciji rizika za određeni projekt.

Rizici se, prema Kerznera, mogu identifikovati tokom životnog ciklusa projekta. Kao što se to može vidjeti na Slika 4., u ranim fazama projekta ukupan rizik je visok zbog nedostatka informacija, dok su u kasnijim fazama životnog ciklusa projekta veće finansijske posljedice rizika.



4. Slika: Rizici kroz životni ciklus projekta

## 8. ZAKLJUČCI

Ukoliko privredno društvo svoj rast zasniva na **strategiji razvoja proizvoda**, znači da se njegov menadžment opredijelio za usavršavanje postojećeg proizvodnog asortimana za istu namjenu. Povećanje obima proizvodnje i prodaje u tom slučaju rezultiraju iz superiornosti proizvoda posmatranog privrednog društva nad proizvodima drugih privrednih društava, koje su stekli usavršavanjem tehničko - tehnoloških i estetskih karakteristika za istu namjenu.

Razvojna strategija zasnovana na poboljšanju kvaliteta proizvoda, sa stanovišta sveukupne misije privrednog društva u pogledu zadovoljavanja interesa stakeholdera je više nego opravdana. Da li će doći do njene implementacije ili ne, zavisi prevashodno od efekata koje će izazvati u kvalitetu ekonomije privrednog društva u određenom periodu.

Ukoliko tržište ima tendenciju rasta, što znaci da sa rastom broj stanovnika i njihovog životnog standarda raste i broj potrošača, odnosno da raste njihova kupovna moć, privredno društvo se može opredijeliti za **strategiju razvoja tržišta**. Tada se pretpostavlja da je cilj razvojne stragerije privrednog društva da se osvoje novi kupci. U slučaju primjene ovakve strategije mogu se očekivati linearne promjene, s izuzetkom eventualnih dodatnih efekata od većeg stepena korišćenja kapaciteta i povećane stabilnosti privrednog društva, s obzirom na osvajanja nove pozicije na tržištu.

Polazeći od činjenice da povećani obim prodaje počiva na povećavanju obima proizvodnje, primjena ove strategije odraziće se kroz promjene u nivoima produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti. Očekivane promjene biće na nivou ili ispod promjena ekonomije, kojima doprinosi pojedinačna primjena svake od navedenih strategija. Ako privredno društvo koncepciju svoga razvoja zasniva na osvajanju novih proizvoda i tržišta, odnosno na uvođenju novih proizvoda u svoj proizvodni program, tada se radi o primjeni **strategije diversifikacije**, koja može biti vertikalna, horizontalna ili pobočna diversifikacija.

Provođenje detaljne analize stanja preduzeća, njegovih unutrašnjih moći i slabosti, kao i stanja okruženja, opredijelit će menadžment za primjeni i izbor jedne od navedenih strategija.

## LITERATURA

- [1] Prof. dr. sc. Asib Alihodžić; Doc. dr Momčilo Sladoje; Vrednovanje investicija i projekata, Saobraćajni fakultet u Doboju, Doboj 2018.
- [2] Prof. dr. sc. Asib Alihodžić; Dr. Hajro Planjaks; Metodologija naučno istraživačkog rada, Travnik 2017.
- [3] Adamović, Ž., Alihodžić A., Teorija globalnog razmišljanja, Naučna knjiga, I. Sarajevo, 2002;
- [4] Dr. Ibrahim Jusufranić, Javni gradski prevoz putnika, organizacija, eksploatacija i upravljanje, Sarajevo 2003.god.
- [5] John Markham, Project Manager, External Effects of Transport Dublin, 1994
- [6] Dr. Gerd Steierwald, Dr. Hans-Dieter Künne; Stadverkehrs-planung; Stuttgart, 1993
- [7] Studija brojanja saobraćaja u Kantonu Sarajevo, Fakultet za saobraćaj i komunikacije Sarajevo, 2018
- [8] Asib Alihodžić; Željko Stević, Specijalne oblasti logistike, Saobraćajni fakultet Doboj 2015,
- [9] Vešović V, Strateški menadžment u saobraćaju, Fakultet za menadžment u saobraćaju i komunikacijama, Berane 2009,
- [10] Vešović, V., Organizacija saobraćajnih preduzeća, Saobraćajni fakultet Beograd, 1998.
- [11] Jovanović, P., Strateški menadžment, Grafoslog, Beograd, 1999.,
- [12] Hunger, J.D., Wheelen, T., L., Essential of strategic management, Addison-Wesley, 1997.,
- [13] [http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s2/Implementacija\\_strategije\\_-\\_SU.pdf](http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s2/Implementacija_strategije_-_SU.pdf)
- [14] <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2013-12-novo-Implementacija%20strategije.pdf>