

Мр Зоран Симоновић

Институт за економику пољопривреде, Београд

Мр Радован Дамњановић

Одсек за планирање, програмирање, буџетирање и извршење у Генералштабу Војске Србије, Београд

СТРАТЕГИЈСКО ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ПРОМЕНАМА¹

Апстракт

Стратегија је наука и вештина коришћења начина да се остваре циљеви. Предузеће је принуђено да учи не само на свом, већ и на искуству других. Континуелно прилагођавање и напредовање у савременој економији значи стварање нових вредности за купце, јер иначе нема стимулатива да купују производе и услуге. Развојно понашање предузећа подразумева трагање за концептима и инструментима који усклађују циљеве и могућности предузећа са изазовима и претњама из окружења. Развојни циљеви означавају антиципирани ефекте, стања или ситуације које предузеће жели да оствари. Развојна политика обухвата избор начела, критеријума или принципа којима ће се предузеће руководити у доношењу одлука из домена управљања растом и развојем. Да би се остварили развојни циљеви мора се формулисати правац и метод деловања предузећа. Управљање растом и развојем предузећа подразумева формулисање стратегије као својеврсне конкретизације развојне политике.

Кључне речи: стратегија, организација, трансформација, менаџмент.

STRATEGIC ADJUSTMENT OF ORGANIZATION CHANGES

Abstract

Strategy is science and skill of using different ways to accomplish and achieve the goals. Company is forced to learn not only from its own experience, but also from the experience of other companies. Continual adjustment and progress in contemporary economy means creating new values for customers, otherwise there isn't any stimulation for buying products and services. Developmental behavior of a company means searching for concepts and instruments which harmonize goals and possibilities of the company with challenges and threats from surrounding. Developmental goals represents anticipated effects, conditions or situations which company wants to achieve. Developmental policy gathers a certain group of rules, criteria or principles that the company will do in making decisions about growth and development. In order to achieve developmental goals a direction and method of the company's action must be set up. Management of growth and development of the company means setting up a strategy as a way of putting developmental policy into reality.

Key words: strategy, organisation, transformation, management.

¹ Рад представља део резултата истраживања на пројекту 149007 “Мултифункционална пољопривреда и рурални развој у функцији укључења Републике Србије у Европску унију” финансираног од стране Министарства за науку и технолошки развој Републике Србије.

Увод

Предузеће можемо схватити као привредног субјекта који своје циљеве остварује кроз сервисирање окружења и сасвим је разумљиво што је оно осетљиво на промене критеријума, вредности и потреба тог истог окружења. Успешност пословања доминантно зависи од способности да се антиципира, разуме и адекватно и благовремено реагује на импULSE из окружења. Управо динамичност окружења на својеврстан начин тестира способност предузећа да обезбеди своју виталност. У том рвању са окружењем предузеће се налази између две крајности:

- да иницира нове трендове и промене, стварајући кроз процес иновација нове производе и тржишта и
- да брани постојећу позицију, те да окружење стабилизује, односно амортизује његов утицај на своје пословање.

Прва оријентација подразумева развијен систем дугорочног предвиђања и осматрања окружења као и дешифровање сигнала док су још слаби (дакле, филозофију интерактивизма и преактивизма), док друга преферира интерну, дефанзивну флексибилност тј. стратегију корак по корак. Између ових крајности, дефакто, се налази низ опција које предузеће мора да анализира.²

Уочљива је тенденција ка диферсификацији делатности којој прибегавају савремена предузећа у намери да обезбеде стабилност пословања. При томе се афирмише потреба да се уједно са економијом обима оствари и економија ширине. Тада је најважније одржати синергију између више делатности у предузећу.

При формулисању стратегије треба знати да раст није сам себи циљ, нити се може остварити случајним акцијама. Непходно је планско, проактивистичко и интерактивистичко осматрање окружења.

Савремени услови привређивања су такви да на значају добијају перформансе које ће генерисати раст, а не освајачке методе раста. Наиме, у настојањима да своју управљачку способност што више искористи, предузеће посеже за широм скалом делатности, обухвата више сегмената тржишта и ступа у разноврсније и компликованије односе са тзв. институционалним окружењем.

Последица тога јесте нарастање његове величине и усложњавање макро-организационе структуре. Осим тога, развој технологије као егзогеног фактора, захтева стабилан и пропульзиван амбијент који ће омогућити њено рентабилно упошљавање. Ови мега-трендови у величини, организационој структури и глобализацији тржишта, захтевају широк просторни и дуг временски хоризонт у профилирању раста и развоја предузећа.³

Предузеће да би било успешно, мора формулисати стратегије на бази једног екстравертног приступа развојном понашању. На основу проактивног и интерактивистичког деловања предузеће се оспособава да благовремено користи и креира шансе, односно да уз што ниже трошкове адаптирања избегне шокове у окружењу и пословању.

Искуство у пословању модерних предузећа утицало је на појаву нове парадигме стратегијског управљања која се схвата као процес усмеравања

² Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски Факултет, Београд, стр. 257.

³ Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски Факултет, Београд, стр. 258.

активности предузећа којим се, на бази антиципирања шанси и опасности из окружења и уважавања јаких и добрих страна предузећа, успоставља најбољи баланс између циљева, стратегија, праваца, метода и темпа раста, макро-организационе структуре и критеријума окружења.

Истраживање и пројектовање структуре организације представља „класичан“ задатак за консултанте у генералном менаџменту. Када се постигне договор око основне структуре, консултант наставља свој рад стварањем детаљних графикона и описа радних места за сваку јединицу унутар клијентске организације. Крајњи резултат се често сагледава као скуп пословних графикона и инструкција, али основна корист коју остварује клијент огледа се у заједничком труду који су уложили консултант и клијент у овом задатку.⁴

1. Усклађивање стратегије и структуре

Стратешки менаџмент представља нови, модеран приступ управљању предузећем под којим се подразумева континуалан процес прилагођавања променљивој околини, у коме околина врши перманентан утицај на предузеће, а само предузеће, такође, врши одређени утицај на околинину у којој егзистира и којој се прилагођава.⁵

Структура је есенцијалан елемент потенцијала предузећа који опредељује његову стратегијску позицију. Историја развоја предузећа као и фактори различитог квалитета и интензитета деловања утичу на постојећу организациону структуру. Исти фактори утичу и на формулисање адекватне и успешне стратегије.

Сматра се⁶ да је потребно да се ствара интерна организациона структура око критичних фактора успеха и кључних задатака који треба да се остваре стратегијом предузећа. Сугерише се поступак у пет етапа као добар приступ усклађивању стратегије и структуре:

1. потребно је најпре указати на кључне функције и задатке потребне за спровођење стратегије,
2. оценити које су то функције и организационе јединице у предузећу критичне за успех стратегије, а које могу имати саветодавни карактер,
3. настојати да за стратегију критичне функције и организационе јединице постану главни блокови организације,
4. одредити који је степен ауторитета потребан да се руководи сваком организационом јединицом, имајући у виду обоје, корист и трошкове децентрализованог одлучивања,
5. обезбедити потребан ниво координације између организационих јединица.

При формулисању стратегије пожељно је размотрити какав утицај ће стратегија имати на структуру организациј. Ако кажемо да структура не може да буде створена без познавања стратегије, исто тако, нема успешне стратегије без адекватне структуре. Једном одређена организациона структура утиче на процес

⁴ Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 40.

⁵ Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 31.

⁶ Thompson A. A. Jr. and Strickland A. J. III (1986): *Strategy Formulation and Implementation*, 3rd editon, Business Publikations, Plano, str. 325.

одлучивања у предузећу па на тај начин и на процес стратегијских избора. Такође, постоји потреба да се један број стратегијских одлука доноси и формулише у релативно осамостаљеним организационим јединицама које су ближе циљном тржишту него управа предузећа. У том смислу структура заиста добрим делом утиче на формулисање стратегије.⁷

Сходно томе, постоје два типа стратегија производ/тржиште из чега следе и одговарајуће структуре. Први је интегрисана или "затворен систем" стратегија као код вертикално интегрисаних система (нпр. Петрохемија). Секвенционални однос међу организационим јединицама и тржиште финалног производа на крају производног процеса захтевају интегрални приступ и координацију активности, што захтева одговарајући степен централизације одлучивања. Други тип стратегије производ/тржиште је диверсификован или "отворен систем" стратегија у ком случају свака организациона јединица има своја посебна производ/тржишта. Степен међузависности опредељује степен децентрализације одлучивања.

Стратегија се може дефинисати као одговарајући начин реаговања на збивања у окружењу. Управо због тога утицај на структуру предузећа долази из средине. Да би се остварили циљеви предузећа у датом окружењу потребно је тражити начине њиховог остварења односно стратегије. Нове, или значајније модификоване стратегије врше притисак на постојећу организациону структуру, нашта она мора да реагује. Уколико до тога не дође, јавиће се неефикасност у пословању. Управо то је начин утицаја окружења на стратегију, а преко ње и на структуру организације.

2. Импликације међуодноса стратегије и структуре на стратегијско планирање

О процесу стратегијског менаџмента често се говори као систематском приступу доношења есенцијалних одлука за опстанак, раст и развој предузећа. Основна претпоставка је располагање информацијама на основу којих је могуће доносити ефективне одлуке у условима неизвесности. Наглашава се да се стратегијске одлуке у поређењу са чисто интуитивним одлукама базирају на објективним критеријима и анализи, а не само на прошлом искуству, процени и предосећању.⁸

Сходно томе, организација мора да буде адаптивна у смислу да прилагођава своју структуру са променама у окружењу и стратегији. Евентуална промена структуре врло често мора бити драматична и револуционарна да би била успешна. Такође, велики број психолошких и социолошких проблема у организацији потиче од ставова и понашања виших менаџера. Главни разлог за ово лежи у самој природи менаџмента и вођству, јер ставови и понашање људи на врху организације јесу под константним посматрањем запослених који имају обичај да мењају своје ставове и понашања по узору на више менаџере. Наиме, одређени обрасци понашања се шире на целу организацију и могу постати дубоко укорењени. На овај начин, ствара се одређена клима, која у већем степену може

⁷ Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 38

⁸ Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 33.

одредити како ће људи реаговати у различитим ситуацијама.⁹

Лоренц¹⁰ је разматрао однос стратегије и структуре са становишта процеса стратегијског планирања. Посматрао је стратегијску ситуацију (стратегију производ/тржиште) у односу на оперативну организациону структуру и из тог односа усклађености изводио какав треба да буде процес стратегијског планирања. У предузећу у коме постоји велика повезаност производа са високом тржишном повезаношћу одговара структура по функционалном принципу због повезаности тржишта производа и географске повезаности.

У овом случају при формулисању стратегије треба узети у обзир конкуренцију, конкурентске предности, извршити сегментацију тржишта на основу посебних обележја производа и обратити пажњу на фазе у еволуцији производ-тржишта.¹¹

Код предузећа са високом повезаношћу производа, а са скромном повезаношћу тржишта, такође одговара функционална структура због повезаности производа. Стратегијске пословне јединице се стварају да у фокусу буде свако тржиште и да се извори финансирања алоцирају на тржишта на најефикаснији начин.

Код предузећа са малом повезаношћу производа, а са високом повезаношћу тржишта потребна је дивизиона структура. То је неопходно због различитих технологија и производних процеса за производе.

Код предузећа са малом повезаношћу производа и малом повезаношћу тржишта потребна је мултидивизиона или структура погодна као холдинг предузећа. Стратегијске пословне јединице су потребне због димензија предузећа која спадају у ову категорију. Циљеви се постављају на финансијској основи како се не би превиделе могућности на тржишту. Управо они представљају орјентире и "звезде водиле" при формулисању стратегије.

3. Формулисање стратегије у условима трансформације привредних субјеката

Трансформација предузећа има за циљ да привредне субјекте преведе из зоне неефикасности у зону ефикасности. Она је у многим случајевима радикална, али и као таква не може се извести као једнократан чин, већ као одговарајући процес у коме постоји ризик и неизвесност. Она као процес мора имати одговарајуће циљеве као орјентире који ће усмерити процес трансформације и бити основа при формулисању стратегија организација.¹²

Предузећа послују у окружењу коме је иманентна ентропија. Средина делује на предузеће повећавајући му ентропију система, а предузећа производе производе на вишем нивоу организованости енергије смањујући сопствену

⁹ Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 41.

¹⁰ Lorange P. (1982): *Implementation of Strategic Planning*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J., str. 110.

¹¹ Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 40.

¹² Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 40.

неуређеност. Наиме, трансформација треба да обезбеди унапређење привредних система. Све економије, на нивоу привреде и предузећа осуђене су на пропаст уколико не смањују сопствену ентропију и не потенцирају реалан, уравнотежен и равномеран раст и развој.

Судећи по ширини и дубини измена у институционалној инфраструктури, с правом се може очекивати да овај стадијум у реализацији привредне и друштвене реформе значи пионирски и одлучујући корак у прелазном периоду од неефикасне и идеологизираних економија ка динамичној и на економској логици и предузетништву заснованом концепту привређивања.¹³

Правци реформисања привредних субјеката нужно ће укључивати:

- институционализовање нове власничке структуре,
- развој новог управљачког know-how,
- преорејентацији пословног портфолиа и миша пословних функција,
- адаптирање макро-организационе структуре.¹⁴

При формулисању стратегија морају се уважавати текући и будући трендови, њихови правци и интензитети. Трансформационе процесе треба разумети као управљање организацијом у динамичним условима привређивања, где се на бази шанси и опасности као и јаких и слабих страна предузећа формулишу стратегије, а на бази њих предузимају стратегијске акције које ће водити ка очувању виталности предузећа. Могућ је читав спектар стратегијских интервенција које могу укључивати промене пословног портфолиа, интервенције у технологији, менаџменту, структури активе и сл.

Стратегија преорејентације је најрадикалнији захват промене пословног портфолиа, односно његовог реструктурирања са циљем да се прошире извори за раст и оствари економија ширине. Она се спроводи кроз диверсификацију и то обично на бази екстерног раста (мерцери и аквизиције).

Ревитализација подразумева промену стратегије на нивоу стратегијских пословних јединица. Стратегију треба преформулисати у правцима где ће организација моћи да на бази дистинктивних компетентности стекне конкурентску предност и вођство у трошковима, диференцирање или тржишно фокусирање. На тај начин зауставио би се пад тржишног учешћа и пад профитабилности у појединим сегментима пословног портфолиа.

На крају, стратегија реструктурирања садржи, осим промене стратегије и измене у технологији, организационој структури, као и структури и величини активе.

4. Формулисање генералне стратегије

У добром броју случајева може се говорити о три нивоа на којима се доносе одлуке које имају стратегијски карактер. То су стратегије предузећа, појединих послова и пословних функција.¹⁵ Стратегија предузећа има у фокусу

¹³ Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски Факултет, Београд, стр. 225.

¹⁴ Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски Факултет, Београд, стр. 227.

¹⁵ Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски Факултет,

портфолио пословних активности којима се предузеће бави или намерава да се бави. Генерална стратегија може да се односи на:

- стратегију концентрације,
- стратегију стабилног раста,
- стратегију редукције пословања,
- стратегију раста,
- комбиноване стратегије.

Стратегија концентрације фокусира организацију на једну сферу бизниса. Када је предузеће задовољно досадашњим перформансама свог развоја и пословања, оно често користи стратегију стабилног раста. Избегава се било какав ризик у пословању и преферира се стабилност.

У литератури се могу срести следеће подстратегije у оквиру стратегије стабилног раста организације:

- стратегија инкременталног раста,
- стратегија профита (или жетве),
- стратегија паузе,
- стратегија одрживог раста.¹⁶

Код примене стратегије инкременталног раста окружење је стабилно, а организације расту споро и инкрементално. Стратегија профита се користи када је главни циљ генерисање готовине која се може употребити за нека друга профитабилнија подручја бизниса. После дугог раста, када је организацији потребан предах да би она стабилизовала своју достигнуту позицију, примењује се стратегија паузе. Стратегија одрживог раста се дефинише као повећање (смањење) у производној способности система са пропорционалним повећањем (смањењем) у способностима које носи његово екстерно окружење.

Стратегија редукције се односи на смањење обима и структуре пословног портфолиа. У околностима кризе организације трагају за стратегијама које ће довести до заустављања пада перформанси. Најчешће се као базичне подстратегije у оквиру стратегије редукције наводе: стратегија заокрета, стратегија дезинвестирања, стратегија ликвидације. Такође, поред ове три подстратегije редукције у литератури се сусрећу: стратегија заробљавања и стратегија реструктурирања пословног портфолиа.¹⁷ Стратегија заробљавања је слична дезинвенстирању, али уместо продаје стратегијске пословне јединице, производа или дивизиона, организација уступа неке функционалне активности главном купцу и на тај начин постаје заробљена од стране друге организације. Стратегија реструктурирања се користи ради преорјентисања на друге делатности или производе због измењених околности.

Процес формулисања стратегије раста садржи доношење стратегијских опција везаних за правац, метод, темпо раста и пожељан ниво флексибилности, што се може видети на слици 1.

Предузећа као правац раста могу користити експанзију, диверсификацију и њихову комбинацију.¹⁸ Одређени правац раста предузеће базира на концепту матрице раста, коју је афирмисао средином шездесетих година, Игор Х. Ансофф, познати професор, кога многи аутори називају оцем стратегијског менаџмента.

Београд, стр. 34.

¹⁶ Thomas J. (1988): *Strategic Management*, Harper and Row, New York, str. 204-207.

¹⁷ Thomas J. (1988): *Strategic Management*, Harper and Row, New York, str. 306.

¹⁸ Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 28.

Пенетрација тржишта подразумева раст усмерен кроз повећање тржишног учешћа постојећег производа на постојећем тржишту. Развој тржишта означава повећање продаје постојећих производа обухватањем нових тржишта. Уколико предузеће уводи нове производе на постојећим тржиштима ради се о развоју производа. Диверсификација представља нову мисију, тј. тржиште и нови производ. Може се закључити да се раст организације остварује, с једне стране, компонентама производа, који су углавном у домену контроле организације, и с друге, компонентама на страни тржишта, које су највећим делом изван контроле организације.¹⁹ Може се рећи да се ради о два правца раста: експанзији и диверсификацији. Експанзија се може остварити уколико се успешно и реално формулишу следеће стратегије: пенетрације тржишта, развоја тржишта и развоја производа.

Диверсификација се може реализовати кроз концентричну и конгломератску стратегију. Концентрична стратегија може бити: хоризонтална и вертикална. С друге стране, конгломератска може бити национална и транснационална. Ипак, сведоци смо све веће глобализације пословања, где се раст организације најчешће формулише и реализује коришћењем компонената и експанзије и диверсификације, односно коришћењем тзв. комбинованог метода раста. Диверсификација је стара колико и привредна историја, али њен феномен као стратегијски правац раста попримио је упадљиве димензије у новије време.²⁰

Слика 1. Глобални елементи формулисања стратегијских опција раста



Извор: Машић Б., Стратегијски менаџмент, Универзитет "Браћа Караћ", БК Институт, Београд, 1996.

Постоје различити приступи појмовног одређивања, дефинисања и садржаја стратегије диверсификације и подстратегije које се заснивају на њој. Концентрична диверсификација врши се кроз обухватање више производних линија које припадају истој грани или више сукцесивних технолошки одвојивих стадијума у производњи и пласману одређеног производа. Хоризонтална концентрична диверсификација подразумева обухватање производа у пословни портфолио, који

¹⁹ Машић, Б. (1996): *Стратегијски Менаџмент*, Универзитет "Браћа Караћ" БК Институт, Београд, стр. 205.

²⁰ Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 29.

се међусобно разликују по технолошкој основи и тржишној намени, али припадају истој грани делатности. Вертикална концентрична диверсификација обухвата више sukcesивних, технолошки одвојивих фаза у производњи и пласману производа. Уколико је предузеће јако на подручју понуде размишљаће о вертикалној инеграцији унапред, а уколико је јако на подручју продајних канала, размишљаће о интеграцији уназад. С друге стране, конгломератска диверсификација се заснива на реструктурирању пословног портфолиа увођењем нових производа који немају повезаност са текућом технологијом, производима и тржиштима. Такође, комбинација експанзије и диверсификације представља чест случај у пракси сложених организационих система.

При формулисању стратегије предузећа треба водити рачуна о могућим методама раста предузећа, имајући у виду шансе и опасности у окружењу као и способности и слабости предузећа.

Под методом раста организације треба подразумевати стратегијско питање начина на који топ менаџмент организације прибавља ресурсе који су нужни за остварење њене мисије и циљева.²¹

Интерни метод раста се може остварити сопственим снагама организације и изградњом капацитета. Под тим се подразумевају материјално-финансијске и истраживачко-развојне ресурсне основе. С друге стране, екстерни метод раста може се остварити путем аквизиција и мерџера. Аквизиције су обично између фирми различите величине и могу бити пријатељске и непријатељске, тј. присилне, које се одвијају преузимањем. Мерџери могу бити такође добровољни и недобровољни и по правилу се јављају између фирми сличне величине.

Комбинивани метод раста представља својеврсну комбинацију интерног и екстерног раста путем: стратегијских алијанси и коалиција, заједничког развоја (јоинт вентуре, францхисинг, лиценсинг, агентс, и сл.), истраживачке и маркетиншке конзорцијуме, унакрсна учешћа у власништву над акцијама и друго.²²

Једна од веома битних компонената у формулисању стратегије предузећа је дефинисање и избор темпа раста предузећа. При томе, под темпом раста се подразумева брзина којом предузеће повећава своју величину. Формулисање и избор темпа раста организације највише зависи од достигнуте и планиране позиције, тј. да ли организација види себе као учесника у игри или учесника у трци на тржишту. На бази тога могу се формулисати и изабрати: офанзивни, дефанзивни или комбиновани темпо раста организације. Предузећа која надмудре конкуренте у погледу темпа, иницирајући правовремено сопствена истраживања, утркујући се да прва развију производ, користе тзв. офанзивну стратегију. Дефанзивну стратегију користе предузећа која теже да очувају или повећају тржишно учешће користећи се манипулисањем варијабли маркетинг миша. Савремена предузећа приликом формулисања стратегија најчешће користе комбиновани темпо, који укључује офанзивни и дефанзивни темпо у склопу генералног опредељења праваца и метода раста и развоја. Такође, при формулисању стратегије предузећа пажњу треба обратити на његову флексибилност.

Под флексибилношћу организације подразумева се њена способност правовременог реаговања на промене када је то неопходно. Екстерна флексибилност остварује се кроз: стратегију диверсификације пословног портфолиа, тржишта, технологије, извора снабдевања, коришћењем стратегија екстерног и различитих форми комбинованог метода раста и развоја.

²¹ Машић, Б. (1996): *Стратегијски Менаџмент*, Универзитет "Браћа Карић" БК Институт, Београд, стр. 208.

²² Машић, Б. (1996): *Стратегијски Менаџмент*, Универзитет "Браћа Карић" БК Институт, Београд, стр. 213.

Интерна флексибилност се постиже јачањем и уградњом адекватног менаџмент система, структуре, јачањем финансијске снаге и ликвидности. Из претходног излагања можемо констатовати да је потребно невероватно умеће и суптилност стратега у процесу формулисања стратегије. Одлучујући утицај на комбиновање и избор генералне стратегије има природа окружења организације, њена постојећа конкурентска позиција, интерне снаге и слабости, и шансе и претње које долазе из окружења.

5. Формулисање пословне стратегије

Формулисање пословне стратегије садржи одлучивање на нивоу тзв. дивизиона или на нивоу стратегијских пословних јединица. Најбитније је да се пословна стратегија усклади са генералном стратегијом организације.²³

Према Портеровом моделу конкурентска структура гране одређена је са пет конкурентских снага: стањем услова уласка потенцијалних придошлица (улазне баријере), преговарачком снагом добављача, преговарачком снагом купаца, опасностима од супститута производа и ривалством између постојећих фирми.

Полазећи од пет конкурентских снага, М. Портер је истакао да постоје три потенцијално успешне генеричке (опште, основне) стратегије за конкурентско надигравање у грани: опште вођство у трошковима, диференцирање, фокусирање.

Аналитички оквир избора генеричких стратегија чине: конкурентске предности (ниски трошкови или диференцирање) и оквир конкуренције.

Стратегија општег вођства у трошковима односи се на постизање ниских трошкова и резултат је популаризације концепта криве искуства и оставарење општег вођства у трошковима у грани путем: чврсте контроле трошкова, ефикасних капацитета, значајног тржишног учешћа (економија обима), смањења трошкова путем искуства итд. Друга стратегија је стратегија диференцирања која остварује јединствену позицију у грани. Ова стратегија има различите форме : имиџ марке, дизајн, технологија, квалитет, итд. Фокусирање је битна стратегија сегментирања тржишта. Фокусирање се врши или на трошкове или на диференцирање или на обоје. Постоји тежња да се стратегијом фокусирања оствари надпросечан принос на уложена средства.

6. Формулисање функционалних стратегија

Предузећа осмишљавају функционалне стратегијске опције за свако функционално подручје пословања. Главна функционална подручја су: истраживање и развој (Р&Д), операције (производња или услуге), финансије, маркетинг и људски ресурси. Такође, прави се разлика између два типа функционалних стратегија: 1. економске функционалне стратегије и 2. менаџмент функционалне стратегије.

Економске су фокусиране на маркетинг, финансије, операције, људске ресурсе, информациони систем и истраживање и развој. С друге стране, менаџмент функционалне стратегије фокусиране су на менаџмент функције планирања, вођења, контроле, одлучивања, комуникације, представљања и интегрисања.

Неопходно је схватити да постоји потреба да се стратегија формулише за сва функционална подручја. Функционалне стратегије треба да буду подршка пословним и генералним стратегијама предузећа. То значи да при формулисању

²³ Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 31.

функционалне стратегије морају међусобно бити усклађене, затим усклађене са пословном (БУ ниво) и генералном (корпорацијски ниво) стратегијом. Главна брига функционалних стратега јесте ефикасна и ефективна употреба ресурса организације.

При формулисања функционалних стратегија треба знати да увек постоји опасност да стратегија предузећа постане прост збир стратегија за поједине функције. Између стратегија појединих функционалних подручја мора да постоји кохезија која ће омогућити ефикасно коришћење ограничених фактора производње и адекватно реаговање на опасности и изазове средине.

Закључак

Управљање предузећем је континуелни процес којим се покреће и усмерава пословна активност ради остварења циљева пословања. Резултат процеса управљања је управљачка одлука и њена имплементација у пословној активности. Стратегијско управљање је нови концепт који укључује, како стратегијско планирање, тако и стратегијску акцију у условима када се пословно окружење брзо мења и расту отпори средине.

Кључни фактори успеха предузећа у модерној економији су способност и брзина прилагођавања. Стратегија је неопходна да би предузеће рационално реаговало на промене у окружењу. Привредна историја показује да су опстала она предузећа која су се успешно прилагођавала променама бивајући и сама, у одређеним интервалима времена и одређеним подручјима пословања иницијатори промена.

Стратегија представља рационално реаговање организације на догађаје из њене средине у којој она обавља своју пословну и ширу друштвену мисију. Формулисање стратегије обухвата утврђивање различитих путева, односно различитих стратегијских опција за реализовање мисије и циљева организације. Мисија и развојни циљеви организације отварају питање како их реализовати. Одговор се може наћи у формулисању адекватне стратегије или стратегија као логичног итеративног корака стратегијског менаџмента.

Литература

1. Lorange P. (1982): *Implementation of Strategic Planning*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J.
2. Милосављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски Факултет, Београд.
3. Машић, Б. (1996): *Стратегијски Менаџмент*, Универзитет "Браћа Карић" БК Институт, Београд.
4. Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
5. Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
6. Thompson A. A. Jr. and Strickland A. J. III (1986): *Strategy Formulation and Implementation*, 3rd edition, Business Publications, Plano.
7. Thomas J. (1988): *Strategic Management*, Harper and Row, New York.