

UDK 005.21

# STRATEGIJSKI KONCEPTI MENADŽMENT SISTEMA

Dr Slaviša Trajković, docent  
Ekonomski fakultet - Kosovska Mitrovica

**Rezime:** Rad ima za cilj da prezentuje suštinu različitih koncepata strategijskog upravljanja. Ne postoji najbolji koncept, niti univerzalna formula strategijskog upravljanja. Adekvatno strategijsko reagovanje na izazove iz okruženja zahteva često u praksi kombinaciju različitih koncepata strategijskog upravljanja.

## UVOD

Nakon uvođenja pojma "strategija" u ekonomsku teoriju i praksu, sredinom 70-tih godina XX veka iz područja poslovne strategije javlja se novi pojam - strategijsko upravljanje.

Iako je od početka praktične primene ovog pojma u naučnoj teoriji prošlo preko 30 godina, slobodno se može reći da ni danas ne postoji neka šire prihvaćena definicija strategijskog upravljanja.

Neki autori smatraju da je strategijsko upravljanje, u stvari, upravljanje odnosom preduzeća sa njegovom sredinom. Drugi pak, vezuju ovaj pojam za niz odluka i akcija koje vode stvaranju efektivnih strategija, odnosno strategija koje doprinose ostvarivanju osnovnih ciljeva preduzeća.

Postoje i mišljenja po kojima strategijsko upravljanje znači povezivanje strategijskog razmišljanja sa operativnim odlukama

Dr Slaviša Trajković

na svim nivoima u strukturi preduzeća, radi realizacije utvrđenih ciljeva i zacrtane poslovne politike.

U svakom slučaju, činjenica je da strategijsko upravljanje prihvataju i praktikuju preduzeća koja posluju u turbulentnim i kompleksnim okruženjima u kojima se javlja uticaj velikog broja elemenata i faktora različite prirode.

## **1. Razvoj sistema strategijskog upravljanja**

Prva međunarodna konferencija o strategijskom upravljanju održana je 1973. godine u Nashvillu Tennessee, pod pokroviteljstvom kompanija IBM i General Electric Company. Kao prvenac u literaturi o strategijskom upravljanju smatra se knjiga autora I. Ansoff-a, R. Declerk-a i R. Hayesa pod nazivom "Od strateškog planiranja do strateškog menadžmenta", objavljena 1976 godine.

M. Milisavljević i J. Todorović smatraju da je "strategijsko upravljanje način razmišljanja koji integriše strategijsko i taktičko stanovište i odluke da se usmeri potencijal preduzeća ka područjima poslovanja na kojima može da ostvari adekvatnu diferentnu prednost".<sup>1</sup>

B. Mašić ističe da je zadatak strategijskog upravljanja "da omogući organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost".<sup>2</sup>

Jedan od idejnih tvoraca koncepta strategijskog upravljanja, I. Ansoff definiše strategijsko upravljanje kao "sistemski pristup

---

<sup>1</sup> M. Milisavljević, J. Todorović, "Planiranje i razvojna politika preduzeća", Savremena administracija, Beograd, 1991. god, str. 89-90

<sup>2</sup> B. Mašić, "Strategijski menadžment", Univerzitet "Braća Karić", Beograd, 2001. god., str. 5

poziciji i povezanosti organizacije s njenim okruženjem na način koji će obezbediti njen kontinuirani uspeh i osiguravanje od iznenađenja"<sup>3</sup>

Kada se govori o evoluciji sistema strategijskog upravljanja, potrebno je reći da je ona tekla po izvesnim fazama, i to:<sup>4</sup>

- bazično finasijsko planiranje,
- planiranje zasnovano na predviđanju,
- eksterno orijentisano planiranje,
- strategijski menadžment.

Karakteristike pojedinih faza u evoluciji sistema strategijskog upravljanja prezentirane su u tabeli 1.<sup>5</sup>

Kao što se iz prezentirane tabele može uočiti, bazično finasijsko planiranje predstavlja prvu fazu u evoluciji sistema strategijskog upravljanja. Primena ovog koncepta odnosila se na unapred poznate i stabilne poslovne sredine, u kojima su se eventualne promene odvijale veoma sporo, a budućnost u suštini predstavljala samo ponavljanje prošlosti.

U ovakvim sistemima uglavnom su se radili tekući proizvodno - finasijski planovi na osnovu analize prethodnog poslovanja, dajući akcenat na operativnu kontrolu, a sa osnovnim ciljem da se ostvari planirani budžet.

---

<sup>3</sup> I. Ansoff, E. J. McDonnell, "Implanting Strategic Management", Prentice Hall, 1990., str. 1

<sup>4</sup> B. Mašić, navedeno delo, str. 26

<sup>5</sup> isto, str. 27

**Tabela 1:** Faze u evoluciji sistema strategijskog upravljanja

<b>FAZE</b>	<b>Faza 1</b>	<b>Faza 2</b>	<b>Faza 3</b>	<b>Faza 4</b>
	<b>BAZIČNO FINANSIJSKO PLANIRANJE</b>	<b>PLANIRANJE ZASNOVANO NA PREDVIĐANJU</b>	<b>EKSTERNO ORIJENTISANO PLANIRANJE</b>	<b>STRATEGIJSKI MENADŽMENT</b>
	Operativna kontrola	Više efektivno planiranje rasta	Povećano reagovanje na tržište i konkurenciju	Orkestracija svih resursana kreiranje strategijske prednosti
	Godišnji budžet	Predviđanje za više godina	Temeljita situaciona analiza i konkurentna procena	Strategijski izbor planskog okvira
	Funkcionalni fokus	Statička alokacija resursa	Evaluacija strategijskih alternativa Dinamička analiza resursa	Podrška vrednosnog sistema i klime (kulture)
<b>Vrednosni sistem</b>	Ostvariti budžet	Predvideti budućnost	Strategijsko razmišljanje	Kreiranje budućnosti

U drugoj fazi razvoja javlja se planiranje zasnovano na predviđanju, čija se primena odnosi na planiranje poslovanja u sredini u kojoj su uslovi takvi da se budućnost može predvideti na bazi ekstrapolacije prošlosti. U ovakvim sistemima vrši se analiza sredine i predviđanje za više godina, uz statičku alokaciju resursa na odabranim poslovnim područjima.

U trećoj fazi razvoja javlja se eksterno orijentisano planiranje, kao izraz potrebe za povećanim reagovanjem na tržište i konkurenciju. U ovim sistemima vrši se detaljna situaciona analiza i procena konkurencije, kao i dinamička alokacija

resursa na određene pravce razvoja koji mogu da doprinesu ostvarenju osnovnih ciljeva preduzeća.

Kao poslednja faza razvoja u evoluciji strategijskog upravljanja javlja se sam koncept strategijskog menadžmenta koji se karakteriše kreativnim, brzim i fleksibilnim upravljačkim procesima sposobnim da adekvatno odgovori na izazove okruženja, uz ostvarivanje poslovnog uspeha i sprečavanje eventualnih iznenađenja, u meri u kojoj je to objektivno moguće. U ovim sistemima vrši se usklađena upotreba svih resursa radi stvaranja određene strategijske prednosti preduzeća u odnosu na konkurenciju.

## **2. Evolucija sistema strategijskog upravljanja**

Suština evolucije sistema strategijskog upravljanja zasniva se na razvoju različitih koncepata upravljačkih (menadžment) sistema, što za pravilno tumačenje i definisanje podrazumeva detaljnije izlaganje o ovim konceptima. Među njima treba navesti strategijsko planiranje, upravljanje strategijskim pozicijama, viševarijantno planiranje i upravljanje strategijskim pitanjima.

### **2.1. Strategijsko planiranje**

Nastanak strategijskog planiranja vezuje se za šezdesete godine XX veka kada su preduzeća su došla u period ubrzanih promena i opadanja njihovog rasta i razvoja iz razloga koji u to vreme nisu bili najbolje razumljivi. Naime, intuicija i prošlo iskustvo više nisu bili dovoljni za donošenje adekvatnih smernica razvoja u budućem periodu. Dugoročno planiranje, kao predhodnica nastanka strategijskog planiranja, više nije imalo adekvatnu

efikasnost jer se zasnivalo uglavnom na ekstrapolaciji prošlosti u budućnost, što se u novim uslovima poslovanja u turbulentnim i složenim sredinama pokazalo kao nedovoljno validnim za efikasno poslovanje i suočavanje sa ubrzanim promenama. Tako se javlja strategijsko planiranje kao novi koncept upravljačkih sistema čija je suština u identifikaciji šansi i pretnji za preduzeće i njegovo poslovanje u budućem periodu. Ova identifikacija u kombinaciji sa relevantnim podacima o snazi i slabostima preduzeća predstavljala je dobru osnovu za donošenje kvalitetnih upravljačkih odluka kojima bi se omogućilo iskorišćenje potencijalnih šansi i izbegavanje potencijalnih opasnosti vezanih za poslovanje preduzeća. Sam pojam strategijskog planiranja se u naučnoj teoriji i praksi različito tumači i definiše. Neki autori ga poistovećuju sa procesom izbora optimalnog puta od sadašnjeg do budućeg poslovanja, dok drugi smatraju da je to metod alociranja ograničenih resursa preduzeća da bi se kreiralo efikasnije poslovanje u budućnosti. Postoje i mišljenja koja strategijsko planiranje definišu kao način upravljanja neminovnim promenama u privredi sa ciljem pozicioniranja preduzeća na način koji mu obezbeđuje prosperitet u budućnosti. Često se javlja i sklonost ka poistovećivanju pojmova "dugoročno planiranje" i "strategijsko planiranje", odnosno da se svim dugoročnim planovima daje epitet "strategijski", što je u osnovi pogrešno jer većina dugoročnih planova predstavlja projekciju prethodnog poslovanja u budućnosti i oslanja se na proces predviđanja. Da bi određeni proces planiranja imao strategijski karakter, potrebno je da poseduje tri osnovna atributa:<sup>6</sup>

- orjentisanost na bazična pitanja efektivnosti poslovanja, koja se odnosi na izbor pravog područja poslovne delatnosti,

---

<sup>6</sup> M. Milisavljević, J. Todorović, navedeno delo, str. 89

- orijentisanost na promenu strategijske pozicije preduzeća, kao načina prevazilaženja razmaka između sadašnje i željene strategijske pozicije preduzeća,
- orijentisanost na rast i razvoj, koje se odnosi na mogućnost usmeravanja potencijala ka pravim delatnostima, uz ponudu adekvatnog proizvodnog programa, odnosno marketinškog miksa.

Sve ovo ukazuje na činjenicu da je strategijsko planiranje usmereno na preciznu identifikaciju i ocenu potencijalnih šansi i pretnji iz okruženja, snaga i slabosti preduzeća, identifikaciju postojećih komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju i usmeravanje preduzeća putem vizije, misije i razvojnih ciljeva. Zato se i relativna vrednost strategijskog planiranja meri prema njegovom doprinosu u ostvarivanju navedenih zadataka. Pravi strategijski planovi su oni koji traže nove i bolje načine da se ostvare ciljevi preduzeća i koji vode neposrednoj akciji, pripremajući sadašnje poslovanje za budućnost.

## **2.2. Upravljanje strategijskim pozicijama**

Razvoj i poslovanje preduzeća u uslovima relevantnog okruženja koje karakteriše diskontinuitet i mogućnost istraživanja i predvidljivosti pretnji i šansi za dalji uspešni razvoj, oslanjali su se na koncept upravljanja strategijskim pozicijama. Ovaj koncept je obezbeđivao upravljanje preduzećem pomoću anticipiranja promena. Sama strategijska pozicija podrazumeva položaj preduzeća na tržištu u odnosu na konkurentna preduzeća, a određena je na osnovu raznih parametara kao što su tržišno učešće, finansijska snaga, frekvencija promena, tehničko-tehnološki nivo, itd. Na osnovu analize strategijske pozicije preduzeća dolazimo do informacija o tome kakvo je mesto preduzeća na glavnim tržišnim segmentima i koji je obim

aktivnosti na svakom od tih segmenata. Na taj način stvara se mogućnost upoređivanja proizvodnog programa preduzeća kojim ono podmiruje potrebe na pojedinim tržišnim segmentima sa proizvodnim programima konkurenata u grani. Sa promenom nivoa turbulencije u poslovnom okruženju javlja se i zahtev za novom strategijskom pozicijom preduzeća. Na osnovu toga preduzeće mora da formuliše nove strategije za prelaz iz postojeće strategijske pozicije u novu strategijsku poziciju koja će odgovarati nivou turbulentnosti okruženja. Da bi se to ostvarilo potrebno je izvršiti promenu funkcionalnih i opštih sposobnosti upravljačkog sistema preduzeća, što je i suština koncepta upravljanja strategijskim pozicijama. Ovo planiranje promena strategijskih pozicija preduzeća se u strategijskom upravljanju integriše sa strategijskim planiranjem, čime se opšta sposobnost upravljanja preduzećem podiže na jedan viši kvalitativni nivo.

Strategijska pozicija preduzeća na određenom poslovnom području direktno utiče na potencijal preduzeća da ostvari rentabilnost i rast. Adekvatno pozicioniranje preduzeća u grani podrazumeva pravilan strategijski izbor koji mu omogućava korišćenje konkurentne prednosti u otkrivanju potencijalno rentabilnih poslovnih područja i diferenciranje u odnosu na konkurenciju. Upravljanje strategijskom pozicijom omogućava da odabrana strategija za pojedina poslovna područja bude konzistentna sa vizijom i ciljevima preduzeća, kao i sa njegovom organizacionom strukturom i sistemima regulisanja poslovne aktivnosti.

### **2.3. Viševarijantno planiranje**

Viševarijantno (kontigentno) planiranje, kao jedan od kocepta upravljačkih sistema, javlja se početkom 70-tih godina XX veka. Njegova pojava je direktna posledica povećanja frekvencije

promena i kompleksnosti okruženja preduzeća koja je dovela do smanjenja predvidljivosti budućeg poslovanja, što je stvorilo potrebu za izgradnjom novih upravljačkih sistema sposobnim da uspešno odgovore novim izazovima. Naime, u novim uslovima poslovanja bilo je potrebno obezbediti pravovremene, brze i fleksibilne odgovore na promene u okruženju kako bi se izvršilo adekvatno adaptiranje upravljačkih akcija prema posebnim okolnostima u svakoj datoj situaciji. S obzirom na brojnost različitih situacija u kojima se preduzeće moglo naći, nije mogao postojati jedan standardni pristup reagovanja već pristup planiranja više varijanti kako bi se u različitim situacijama reagovalo na različite načine. Viševarijantni (kontigentni) planovi omogućavali su rukovodstvu preduzeća brz i efikasan odgovor na promene kritičnih faktora u poslovanju, odnosno više varijanti plana za reagovanje na različite scenarije u budućnosti.

Osnovni metod koji se koristio u ovom konceptu bio je scenario metod koji je omogućavao identifikaciju čitavog niza mogućih situacija u budućem poslovanju, zasnovane na pretpostavkama o kretanju i budućim promenama ključnih faktora relevantnog okruženja preduzeća, a po principu uzročno- posledične veze tipa "ako-onda".

Sa razvojem računarske tehnologije stvoren je i niz softverskih paketa za uspešniju primenu ovog koncepta u praksi.

## **2.4. Upravljanje strategijskim pitanjima**

Koncept upravljanja strategijskim pitanjima javlja se negde sredinom 70-tih godina XX veka, kao posledica nemogućnosti viševarijantnog planiranja da uspešno odgovori novonastalim promenama povećanja turbulentnosti i nepredvidivosti poslovnog okruženja. Ovaj koncept predstavlja "sistematsku proceduru za

Dr Slaviša Trajković

rano identifikovanje i brzi odgovor na iznenadne promene unutar i izvan preduzeća".<sup>7</sup> Pri tom, pod strategijskim pitanjem se podrazumeva svaki uslov ili problem bilo eksterne ili interne prirode, koji može bitno uticati na funkcionisanje preduzeća i njegove buduće rezultate.

Koncept upravljanja strategijskim pitanjima sastoji se iz sledećeg:<sup>8</sup>

- kontinuiranog posmatranja sredine i eksternih i internih trendova,
- procene uticajnih i urgentnih trendova (poslovnih, tehnoloških, ekonomskih, društvenih, političkih) kao ključnih strategijskih pitanja,
- sortiranja strategijskih pitanja u jednu od kategorija:
  - veoma hitna pitanja sa dalekosežnim efektima koja zahtevaju hitnu pažnju,
  - manje hitna pitanja koja mogu da se reše i u sledećem ciklusu planiranja,
  - pitanja koja nisu urgentna ali zahtevaju kontinuirano nadgledanje,
  - pitanja koja su "lažna uzbuna" i mogu se koristiti za kasnija razmišljanja.
- dodeljivanja hitnih pitanja na proučavanje i rešavanje specijalnim operativnim grupama,
- rešavanja pitanja nadgledanjem strategijskih i taktičkih implikacija,
- stalnog ažuriranja pregleda liste pitanja i njihovih prioriteta.

---

<sup>7</sup> I. Ansoff, E. J. McDonnell, "Implanting Strategic Management", Prentice Hall, 1990., str. 370

<sup>8</sup> isto, str. 19-20

Koncept upravljanja strategijskim pitanjima je daleko jednostavniji od prethodnih koncepata (strategijskog planiranja, upravljanja strategijskom pozicijom, viševarijantnog planiranja), lak je za uvođenje i korišćenje u upravljačkim sistemima preduzeća i ne zalazi u postojeće strukture i sisteme. Zbog ovih karakteristika, navedeni koncept je našao široku praktičnu primenu u poslovanju mnogih preduzeća doprinevši njihovom uspešnijem poslovanju.

Krajem 70-tih godina XX veka javlja se još jedan koncept strategijskih upravljačkih sistema, tzv. kocept upravljanja strategijskim iznenađenjima. Ovaj koncept je imao za cilj da u slučaju neočekivanih iznenadnih situacija stvori plan mreže komunikacija između vrhovnog menadžmenta preduzeća i operativnih grupa radi brzog donošenja odgovora na nove probleme, primenom analitičke tehnike, kreativnosti i timskog rada.

## ZAKLJUČAK

Pri izboru adekvatnog koncepta upravljačkog sistema treba, pre svega, voditi računa o nivou složenosti i turbulentnosti poslovnog okruženja, kako bi izabrani koncept odgovarao očekivanim uslovima. Najbolje rešenje je neka kombinacija različitih strategijskih upravljačkih sistema, kako bi se na najbolji mogući način iskoristile sve pojedinačne prednosti navedenih koncepata.

U slučajevima kada strategijska pitanja sadrže netačne i nedovoljne indikacije o događajima koji mogu imati uticaj na poslovanje preduzeća, odnosno sadrže tzv. "slabe signale" koji vremenom pojačavaju svoj uticaj, javlja se opasnost od neracionalnog reagovanja i gubljenja strategijske pozicije.

Dr Slaviša Trajković

U tom slučaju, upravljanje strategijskim pitanjima se zamenjuje konceptom upravljanja pomoću slabih signala koji ima za cilj prikupljanje informacija o ovim signalima i adekvatno strategijsko reagovanje na njih uz pomoć određenih programa, projekata i akcija, čime se sprečava da oni postanu toliko jaki da se na njih više ne može racionalno reagovati.

## REFERENCE:

1. M. Milisavljević, J. Todorović, "Planiranje i razvojna politika preduzeća", Savremena administracija, Beograd, 1991. god,
2. B. Mašić, "Strategijski menadžment", Univerzitet "Braća Karić", Beograd, 2001. god.
3. I. Ansoff, E. J. McDonnell, "Implanting Strategic Management", Prentice Hall, 1990.