VRSTE STRATEGIJA I MOGUĆE STRATEGIJSKE OPCIJE

Adesa Džanković-Jerebičanin, dipl. ecc.

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru

Novi Pazar, Srbija

adesa.dzankovic@gmail.com

Apstrakt

Strategija se definiše na osnovu odnosa koje preduzeće treba da uspostavi sa okruženjem i aspiracija stratega. Formulisanje strategije uključuje utvrđivanje misije i dugoročnih ciljeva, analizu sansi i pretnji iz okruženja, utvrđivanje atraktivnosti grane analizom konkurentskih snaga, identifikovanje izvora konkurentске prednosti pomoću analize internog okruženja (sagledavanje resursa i sposobnosti preduzeća) i određivanje izvodljivih alternative. Buduće namere i izvori prednosti predstavljaju dva osnovna elementa koja opredeljuju izvodljive strategijske alternative. Buduće namere treba utvrditi samo tamo gde se prednosti mogu ostvariti. Moraju ići "ruku pod ruku" da bi formulisana strategija imala proaktivnu i odgovornu ulogu.

Poređenje današnjih tržišnih lidera sa onima od pre dvadeset ili čak od pre deset ili pet godina pokazuje koliko je nekada velikih imena izgubilo značaj ili je nestalo sa poslovne scene. Sve to ima za posledicu afirmaciju filozofije menadžmenta koja treba da omogući, na sistematskoj osnovi, uspešno suočavanje preduzeća sa dinamičnim i složenim okruženjem. Postaje neophodnost da se na promene gleda kao na mogućnost, a ne kao na opasnost.

Ključne riječi: formulisanje strategije, strategijske alternative, šanse i pretnje iz okruženja, konkurentska prednost

TYPES OF POSSIBLE STRATEGIES AND STRATEGIC OPTIONS

Abstract

Strategy is defined by the relationship which a company should establish with the environment and the aspirations of a strategist. Formulating a strategy involves determining the mission and long-term objectives, analysis of opportunities and threats to the environment, determine the attractiveness of the industry by analyzing competitive forces, identifying sources of competitive advantage through the analysis of the internal environment (assessment of resources and capabilities of the company) and the determination of feasible alternatives. Future intentions and sources of advantage are the two main elements that determine feasible strategic alternatives. Future intentions can only be determined where benefits can be realized. This must go "hand in hand" so the defined strategy will have a proactive and responsible role.

Comparing today's market leaders with those of twenty or even a decade or five years shows how sometimes the big names lost their significance or disappeared from the business scene. All this has the effect of affirming philosophy of management which should allow, on a systematic basis, the company to successfully cope with the dynamic and complex environment. It has become a necessity to look at the changes as an opportunity and not as a threat.

Keywords: strategy formulation, strategic alternatives, opportunities and threats to the environment, competitive advantage

JEL codes: M10

UVOD

Svako preduzeće se rukovodi određenim namerama. One su sadržane u misiji i dugoročnim ciljevima i zadatak strategijskog menadžmenta je realizacija istih. Strategijom se poslovna aktivnost usmerava ka ostvarenju određenog cilja. Da bi se to postiglo, menadžeri moraju koristiti različite pristupe, principe i metode. Njihovo korišćenje zavisi od dinamizma i složenosti savremenog okruženja. Naime, aktivnosti menadžmenta, a samim tim i proces odabira adekvatne strategije se usložnjavaju, na značaju dobija anticipiranje uticaja promena iz okruženja na poslovanje preduzeća i neophodnost postojanja plana reagovanja na te promene. Zbog ubrzanja tempa promena u okruženju, dužina vremenskog zaostajanja u prilagođavanju postaje kritični faktor uspeha. Greške u tim uslovima imaju teze posledice po opstanak preduzeća.

U eri tehnološke revolucije, koja ima dubok i dalekosežan uticaj na čitavo ljudsko društvo, promene se odvijaju vrtoglavom brzinom. Skoro da nema oblasti ljudske delatnosti koja nije, na ovaj ili onaj način, pod uticajem ovih promena. Postojeće tehnologije dovedene su do granice savršenstva, uz istovremenu pojavu novih tehnologija sa mnogostruko većim potencijalima. Prilikom primene tehnoloških promena potrebno je koristiti strategijski pristup, sagledati kako će se promene odraziti na strategijsku poziciju preduzeća. Strategijski pristup trazi odgovor na pitanje: "Kako da iskoristimo promene da bismo bili bolji od konkurencije?" To znaci da u preduzeću treba da postoji strategijski orijentisano odlučivanje koje ima za cilj stvaranje direktne prednosti u odnosu na druge učesnike na tržištu.

POJAM I DEFINICIJA STRATEGIJE

Pojam strategije potiče od reci "strategos", koja označava funkciju komandujućeg u vojsci, da bi se kasnije njen sadržaj proširio i na "njegove veštine", odnosno lične sposobnosti i umeće da komanduje na bojnom polju. Nekada se pod strategijom podrazumevala sposobnost korišćenja vojnih resursa u savladavanju neprijatelja i stvaranju jedinstvenog sistema vladavine u osvojenim područjima.

Postoji više definicija strategije, a njen glavni cilj, namera strategijskog planiranja je da nam pokaže zašto neke organizacije posluju uspešno dok druge ne. Hamel & Prahalad su kritikovali saglasni pristup pravljenju strategije u osnovama tako sto tvrde da se isuviše bazira na nivou podesnosti (saglasnosti) između postojećih resursa i trenutnih prilika, a nedovoljno na izgradnju novih resursa i novih mogućnosti za stvaranje i eksploatisanje budućih prilika. Svrha strategije je u velikoj želji za postizanjem ciljeva koja kompaniju sire i od nje zahteva da nađe nove resurse i izgradi nove sposobnosti. Kompanije mogu usvojiti neadekvatne strategije ako su njihovi procesi donošenja odluka osetljivi na mišljenje grupe ili ako dozvole

da se individualna zapažanja ili stavovi mešaju u procesu donošenja odluka i time ga ugrožavaju.

Generalno strategija se definiše kao:

- a) nauka o vođenju vojske, veština ratovanja, kako se postaje "general",
- b) opšti pojam koji definiše ciljeve i pomoću koga se oni realizuju i
- c) način na koji organizacija reaguje na okruženje tokom vremena.

Po Cendleru, strategija je način određivanja bazičnih dugoročnih ciljeva kompanije, usvajanje pravaca njegovog razvoja i alokacija resursa neophodnih da se postavljeni ciljevi ostvare. Po Ansofu, strategija je menadžerski instrument kojim se obezbeđuje zajednička nit, a u praksi operacionalizuje kao set pravila sa kojima se, s jedne strane, definiše način uspostavljanja odnosa sa eksternim okruženjem (sta i kako proizvoditi, kome i gde prodati, kako steci konkurentsku prednost), a sa druge strane, određuje način na koji se uspostavljaju interni odnosi i procesi. Postoje različita viđenja strategija:

- Strategija je stvaranje jedinstvene i dragocene pozicije, koja uključuje različite aktivnosti.
- Strategija je perspektiva, odnosno osnovni način na koji neka organizacija radi.
- Strategija kao trik je specifičan manevar čija je namera da se nadmudri protivnik ili konkurencija.

ZNAČAJ I ULOGA STRATEGIJE

Strategija se odnosi na izbor pravaca, metoda i instrumenata za realizaciju misije i ciljeva preduzeća u datom privrednom ambijentu kako bi se kroz adekvatno uspostavljen odnos između okruženja i resursnih mogućnosti preduzeća eliminisao i/ili smanjio jaz između sadašnjih i potencijalnih performansi u poslovanju preduzeća. Kao planska odluka kojom se konkretizuje poslovno ponašanje u odnosu na ciljno okruženje, strategija uključuje širok spektar poslovnih poteza sa dugoročnim i vrlo opipljivim konsekvencama. Strategijom se opredeljuje:

- a) odnos prema okruženju, u smislu oportuniteta i mogućnosti uticaja ili prilagođavanja okruženja,
- b) struktura poslovnog i portfolija kompetentnosti (diversifikacija versus simplifikacija delatnosti, širina i dubina tehnoloških i drugih znanja),
- c) ponašanje prema konkurenciji (napad, odbrana, ignorisanje, saradnja),
- d) metode (interni, eksterni i kombinovani) i brzina (ofanzivni versus defanzivni tempo) realizacije izabranih pravaca delovanja,
- e) poželjni nivo i vrsta fleksibilnosti (interna versus eksterna).

Budući da se ostvaruje u dinamičnom konkurentskom ambijentu, strategija podrazumeva razumevanje konfliktnih situacija i pripremu plana učešća u njima kao i blagovremenu spoznaju izazova opšteg okruženja i mogućnosti preduzeća da iste iskoriste, odnosno amortizuje udare nepovoljnih okolnosti. Osim toga, strategija je nužno usmerena da se kapitalizuje sadašnja i buduća struktura poslovnog portfolija i ukupne infrastrukture preduzeća. Otuda se mora bazirati na proceni miksa poslovnih funkcija i mogućnosti za sticanje konkurentskih prednosti po osnovu

sinergije. Bitan zadatak strategije jeste da poveže ciljeve preduzeća sa interesima internih i eksternih stejkholdera. Otuda podrazumeva poznavanje njihovih interesa, izvore njihove snage i uticaja na poslovanje preduzeća.

Proizilazi da je osnovna uloga strategije da, kombinujući resurse i druge kompetentnosti preduzeća i izazove i ograničenja okruženja, uvek pronalazi najbolje načine za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća. Kao takva, ona je pretpostavka realnijeg taktičnog planiranja, odnosno operacionalizacije pravaca, metoda i instrumenata kroz aktivnost poslovnih jedinica i funkcija. Njome se racionalno upravlja manevrisanjem preduzeća u turbulentnoj sredini. Strategija je osnova i podsticaj za investicionu aktivnost, odnosno iniciranje i realizaciju poslovnih projekata.

Otuda, može se reći da strategiju, kao plansku odluku preduzeća, određuje nekoliko bitnih karakteristika:

- Iniciranje i upravljanje promenama, te podrazumeva suočavanje sa novim okolnostima, inoviranje i spremnost da se minimizira i/ili podnese rizik.
- Integralnost u smislu da se formira kroz dioptriju preduzeća kao celine.
- Balansiranje interesa i vrednosti internih i eksternih stejkholdera.
- Fokus na sinergiju u smislu da se kroz strukturu poslovnog portfolija, organizacionu infrastrukturu i miks poslovnih funkcija poveća vrednost preduzeća.
- Interakcija sa okruženjem u smislu da se odabranom strategijom amortizuje negativan uticaj okruženja, očuva ili poboljša pozicija u povoljnom okruženju, promeni nepovoljno okruženje.
- Uslovljenost ponašanjem konkurencije, te se od strategije očekuje da odgovori na pitanja: a) da li napadati konkurente, koga (jake ili slabe) i kako napadati (koje diferentne prednosti koristiti), b) organizovati odbranu i kako, i c) ignorisati, odnosno mimoilaziti konkurenciju.
- Hijerarhijski nivo u smislu da strategija preduzeća služi kao prva premise za strategiju poslovnih jedinica i funkcija kao i za podešavanje organizacione strukture i poslovne kulture preduzeća.
- Konkretnost u smislu da strategija nije spisak želja i imaginacija, nego podrazumeva konkretno angažovanje i alociranje resursa.
- Vremenska dimenzija strategije se izvodi ne na bazi kalendarskog, obračunskog perioda, već kroz trajanje realizacije ili trajnosti konsekvenci poslovnih poduhvata koji se iniciraju.

VRSTE STRATEGIJA

Budući da se od strategije preduzeća očekuje da obezbedi najbolji način ostvarivanja ciljeva preduzeća u dinamičnoj i konfliktnoj sredini, logično je da ona može uključiti širok repertoar pravaca, metoda i instrumenata koji će se primenjivati zavisno od ciljeva i okolnosti (internih i eksternih). Osim toga strategija je uslovljena i veličinom, stadijumom u razvoju. Stepenom diversificiranosti delatnosti i decentralizacije upravljanja preduzeća. Zbog toga, možemo imati različite strategijske situacije, pobude i strategijske izbore.

Strategija je izraz gledanja preduzeća na faktore svoje egzistencije i puteve ostvarivanja ciljeva u datim okolnostima, te nosi pečat sposobnosti i aspiracija top menadžmenta dotičnog preduzeća. Naime, različite okolnosti generišu šanse i opasnosti, odnosno strategijske situacije za koje menadžment preduzeća treba pripremiti plan reagovanja. Otuda je teško imati čiste kriterijume za apriorno razvrstavanje strategije preduzeća. Da bi se ukazalo na širinu repertoara strategijskih opcija, nužno je imati u vidu okolnosti, obuhvat, metode i fokus pojedinih strategija. U tom pogledu, u literaturi i poslovnoj praksi se pojavljuju različiti, manje ili više prepoznatljivi, pristupi identifikovanja i razvrstavanja strategija preduzeća:

1. Prema **razvojnom potencijalu** ukazuje se na podelu strategija na: 1) strategija ograničenog rasta (stabilizacije), 2) strategija ekspanzivnog rasta, 3) strategija redukcije (kontrakcije) poslovanja i 4) kombinovane strategije. Radi se o podeli koja obično sledi životni ciklus u razvoju preduzeća i karakter strategijskih opcija koje se preduzimaju tokom egzistencije preduzeća.

Strategije ograničenog (ili stabilnog) **rasta** karakteriše opreznost, preferiranje stabilnog, umesto, burnog i rizičnog rasta, hod po utabanim stazama i korišćenje efekata dostignutog rasta. Otuda se sprovodi kroz: a) strategiju inkrementalnog (dodajnog) rasta, b) strategiju profita (ili žetve), c) strategiju pauze i d) strategija održivog rasta.

Strategiju ekspanzivnog rasta karakteriše pretenzija širenja skale izvora rasta i ofanzivni pristup njihovom aktiviranju. Otuda se sprovodi kroz: a) ekspanziju (penetracija tržišta, razvoj tržišta, razvoj proizvoda, širenja proizvodnih linija) i b) diversifikaciju (horizontalna, vertikalna i konglomeratska). U njihovoj realizaciji koristi se i interni, eksterni i kombinovani metod rasta.

Strategija redukcije ili smanjivanja (*retrenchement*) poslovanja izraz je, obično, spoznaje menadžmenta preduzeća da je dalji opstanak preduzeća vezan za redukciju aktive, osamostaljivanje delova ili stupanje pod upravu drugih preduzeća ili neke druge zaokrete u poslovanju. Otuda se sprovodi kroz lišavanje nekih poslova ili programa (*divestment*), osamostaljivanje delova (*spin off*), zaokrete (*turnaround*), pa i likvidaciju.

2. Prema **obuhvatu**, odnosno nivou na koji se odnosi vrlo često se govori o: strategiji za nivo preduzeća (Corporate-level strategy), strategiji za nivo poslovnih jedinica (*Business-level strategy*) i strategiji za nivo poslovnih funkcija (*Functional level*). Radi se o podeli koja sledi stepen obuhvata, odnosno hijerarhijski nivo na koji se odnosi strategija. Svojstvena je velikim, složenim, diverzificiranim preduzećima sa izraženim stepenom decentralizacije upravljanja, te se, pored generalne strategije javlja potreba i za definisanjem posebnih strategija za nivo poslovnih područja (programa, delatnosti, grana poslovanja) koja se obično organizuju kao strategijske poslovne jedinice.

Strategija za nivo preduzeća ili grand strategija se odnosi na donošenje bazičnih odluka iz domena optimiziranja strukture poslovnog portfolija, odnosno miks-a poslovnih područja (programa, delatnosti, grana), miks-a tržišta i tehnologija kao i načina njihovog osvajanja. Otuda se ovom strategijom opredeljuje stepen diversifikacije (koncentrična versus konglomeratska), metod rasta (interni, versus merdžeri, akvizicije, stupanje u strategijske po-slovne alijanse), kao i upravljanje raznim kriznim situacijama.

Strategija poslovnih jedinica ili prepoznatljivih, zaokruženih biznisa se prevashodno tiče načina kako će se obezbeđivati konkurentska pozicija tog dela biznisa u grani. Najčešće se razmatra oportunistička primena tri generičke strategije koje je u literaturu i poslovnu praksu uveo M. Porter a to su: vođstvo u troškovima, diferenciranje i tržišno fokusiranje.

Treći nivo su **strategije za relevantne poslovne funkcije** kao što su marketing, istraživanje i razvoj, nabavka, proizvodnja, finansije i kadrovi. Ovim strategijama se opredeljuju osnovni načini ostvarivanja aktivnosti svake poslovne funkcije u okviru datog portfolija delatnosti i prihvaćenog stila upravljanja.

3. Prema **radikalnosti i karakteru promena** može se govoriti o strategijama:

1) prestrukturisanja, 2) preorijentacije i 3) revitalizacije.

Strategija prestrukturisanja uključuje najveću skalu promena u smislu da, pored promene strukture poslovnog portfolija, obuhvata i promene tehnologije, organizacione strukture, stila upravljanja, kadrova i aktive.

Preorijentacija obuhvata promenu poslovnog portfolija i tržišta, te uključuje upravljanje procesima diversifikacije i internacionalizacije poslovanja.

Revitalizacija se obično odnosi na promenu strategija poslovnih jedinica u smislu redefinisavanja miks-a generičkih strategija. Očigledno, radi se o klasi strategija koje se koriste u slučajevima kada treba preduprediti ili prebroditi krizu u poslovanju.

4. Opređeljivanje **odnosa prema konkurenciji** uključuje potrebu prepoznavanja različitih strategija. Naime, osim potrošačke, preduzeće je pozvano da uvažava i konkurentsku dimenziju u opređeljivanju svoje strategije. Naime, konkurentski ambijent je po nizu karakteristika sličan ratnoj areni, te su i razmišljanja i terminologija o ponašanju konkurenata slična suprotstavljenim stratezima vojnih operacija. U tom pogledu, nužno je odgovoriti na pitanja da li napadati, orijentisati se na odbranu ili sarađivati sa konkurentima, te se govori o strategijama: napada, odbrane i saradnje.

Kod opređeljivanja **strategije napada** nužno je prethodno odgovoriti na pitanja: a) napadati jake ili slabe rivale, b) bliske (direktne) ili dalje (indirektne), c) "dobre" ili "loše" konkurente, a zatim izabrati relevantnu strategiju gde se govori o strategijama: 1) frontalnog napada, 2) bočnog napada, 3) napad opkoljavanjem, 4) napad mimoilaženjem, i 5) gerilsko ratovanje.

Slična pitanja se postavljaju i kod **strategija odbrane** jer treba izabrati neke od sledećih strategija: 1) poziciona odbrana, 2) bočna odbrana, 3) preventivna odbrana, 4) kontra-ofanzivna odbrana, 5) mobilna odbrana, i 6) odbrana povlačenjem.

Kada je reč o **strategiji saradnje** nužno je opredeliti područja i oblike saradnje gde se razmatra oportunističnost stupanja u tzv. strategijske poslovne alijanse, zajednička ulaganja (joint venture) ili prihvatanje nekih drugih modaliteta prećutnih sporazuma i uvažavanja, umesto konfrontacije sa konkurentima.

5. Slično gornjoj podeli jeste i razlikovanje: a) **autonomne** i b) **preventivne** strategije. Opet se na teren poslovnog odlučivanja prenose razmišljanja i terminologija vojnih stratega.

Autonomna strategija je svojstvena firmama koje imaju dominantnu poziciju, sposobnost da u znatnoj meri kontrolišu ponašanje ostalih konkurenata i, shodno tome, raspolazu sa širom skalom strategijskih opcija. Međutim, ona nije oslobođena briga da ne bude iznenađenja potezima sledećih najjačih konkurenata u grani, te

mora imati plan kako da predupredi njihove akcije. Ako želi da zadrži vodeću poziciju nužno je da akcije usmeri na tri fronta: a) da pronade načine da poveća ukupnu tražnju, b) da zaštiti sadašnje tržišno učešće kroz defanzivne ili ofanzivne poteze, i c) da pokuša da poveća svoje tržišno učešće, čak ako veličina tržišta ostaje konstantna.

Preventivna strategija je usmerena na to da se konkurent iznenadi brzinom i žestinom udara. Svojevrsna je konkurentu izazivaču koji polazi od toga da time što prvi povlači dovoljno jake poteze stiče prednost u odnosu na konkurente sledbenike i time ih obeshrabruje i demoralise. Npr. dotična firma izazivač povećava svoj kapacitet iznad tražnje grane očekujući da će tako obeshrabrujući svoje konkurente, povećati sopstveno tržišno učešće. Šanse za izazivače mogu da budu:

- Orijentacija na slabosti oponenta sa očekivanjem da se nametnu takvi standardi koje konkurenti neće izdržati (zauzimanje vitalnih delova infrastrukture grane, kontrola resursa, tehnološkog know-how, privlačenje potrošača i sl.).
- Udar na jake strane konkurenta sa očekivanjem da se žestinom i brzinom prvog poteza uzdrmaju njegovi vitalni oslonci (umanjenje imidža dosadašnjeg lidera, relativiziranje njegove prednosti po osnovu ulaganja proizvodne i logističke kapacitete i sl.).

Očigledno da u osnovi ove strategije leži verovanje u prednost prvog poteza i očekivanja da će to obeshrabriti sledbenike. Međutim, zbog toga što uključuje angažovanje velikih sredstava, budi uspravane gigante i provocira još žešću odmazdu, preventivna strategija je rizična strategija. Otuda je korisno za ocenu njene oportuniteti osloniti se i na SWOT analizu.

6. Zavisno od *svrhe, fokusa, područja i metoda realizacije*, moguće su i sledeće klasifikacije strategija:

- a) **Prema širini prostornog horizonta** možemo imati strategije za: lokalno, regionalno, nacionalno i internacionalno tržište;
- b) **Prema karakteristikama tržišta i razvoja grane** razlikuju se strategije za: tržišta koja nastaju, zrela tržišta i tržišta koja nestaju;
- c) **Prema metodu realizacije** strategije se klasifikuju na: 1) strategije internog, 2) strategije eksternog i 3) strategije kombinovanog rasta;
- d) **Prema pravcu razvojnog ponašanja** dele se na: 1) strategije intenzivnog rasta (penetracija tržišta, razvoj tržišta i razvoj proizvoda) i 2) strategije diversifikacije (horizontalna, vertikalna i konglomeratska);
- e) **Za potrebe upravljanja ozdravljenjem preduzeća govori se o:** 1) strategiji smanjivanja troškova, 2) strategiji smanjivanja aktive, 3) strategiji povećavanja prihoda i 4) kombinovanoj strategiji;
- f) **Za svrhe kontrole ukazuje se na:** 1) nameravanu i 2) strategiju koja je u međuvremenu nastala (*emergent strategy*);
- g) **Za potrebe upravljanja poslovnim funkcijama govoriće o strategijama:** marketinga, istraživanja i razvoja, finansija, kadrova, proizvodnje i sl.

Gornje podele, odnosno identifikovanje vrsta strategija izraz su specifičnih strategijskih situacija i načina njihovog razrešavanja. Naime, tek u fazi formulisanja strategije menadžment preduzeća spoznaje i kvalifikuje izazove i osmišljava pravce i načine delovanja preduzeća, te se tada faktički i oblikuje prepoznatljiva strategija.

Otuda, treba razumeti da su navedene i druge podele pre usmerene na ukazivanje na širinu stratejskih dilema, povoda i repertoara stratejskih opcija, a manje na iscrpno, apriorno klasifikovanje, ograničavanje ili suprotstavljavanje stratejskih opcija. U literaturi i poslovnoj praksi najviše se poklanja pažnja podeli strategija prema obuhvatu, odnosno nivou, zatim prema razvojnom potencijalu i konkurentskom nadmetanju.

STRATEGIJSKI NIVOI

Važan aspekt stratejskog menadžmenta tiče se organizacionih nivoa na kojima se formuliše i implementira određena strategija. Tri osnovna stratejska nivoa su korporativna, poslovna i funkcionalna strategija.

Korporativna strategija donosi se od strane top menadžmenta i reprezentuje interese i mogućnosti celog preduzeća, tj. korporacije. Na najvišem stratejskom nivou treba odgovoriti na neka pitanja, kao što su: koje poslove treba da obavlja preduzeće? Koji su ciljevi i očekivanja od ovih poslova? Kako treba rasporediti proizvodne resurse na pojedine ciljeve?" Menadžment preduzeća je pozvan da svojom stratejskom vizijom, poslovnom ingenioznošću preuzima poslovne rizike s ciljem da se kreira budućnost u kojoj će biti zadovoljene prave potrebe gotovo svih potrošača. Otuda, pokretanje i ostvarivanje aktivnosti preduzeća podrazumeva spoj preduzetnika, lidera i menadžera koji kapitalom, sklonošću ka riziku, idejama, stratejskom vizijom i upravljačkim veštinama obezbeđuju njegovu vitalnost.

Kod razvijanja korporativnih ciljeva Peter Drucker je sugerisao da preduzeće treba da odluči gde želi da bude u sledećih osam područja u marketingu, inovacijama, produktivnosti, fizičkim i finansijskim resursima, profitabilnošću, menadžerskim performansama i razvoju, performansama i stavovima zaposlenih i društvenoj odgovornosti.

Slika br. 1 Stratejski nivoi

Izvor: <http://www.tf.ni.ac.rs/simpozijum/PDF/P51.pdf>

Poslovne strategije usmerene su na interese i aktivnosti poslovnih jedinica (organizacionih delova unutar preduzeća). One prekrivaju organizacione delove ili proizvodne linije i proizvodne celine, koje imaju svoje programe, tehnologiju i zaposlene. Otuda su poslovne strategije usmerene na specifična pitanja i probleme kao što su, na primer: Koje proizvode treba ponuditi tržištu? Kako raspodeliti raspoložive resurse? Kako sačuvati i ojačati tehnološku kompetentnost? Poslovna strategija označava način kako se svaka individualna strategijska poslovna jedinica takmiči u realizaciji misije i ciljeva korporacije. Radi se o takmičenju na određenom tržištu i sredstvima koja se koriste da bi se ostvarila određena konkurentna prednost.

Veliki broj korporacija ima značajne interese u različitim tipovima poslovanja, a glavni menadžment sa dosta poteškoća organizuje ove složene i raznolike aktivnosti korporacije. Jedan od pristupa rešavanju ovog problema jeste osnivanje strateških poslovnih jedinica. U ovakvom sistemu organizacije različite poslovne aktivnosti, kojim se proizvodi određen tip proizvoda ili se pruža određena usluga, grupišu se i čine jednu poslovnu jedinicu. Korporativni nivo pruža komplet smernica za SPJ koje dalje razvijaju sopstvenu strategiju. Planovi SPJ se prosleđuju na korporativni nivo i, ukoliko je potrebno, vrši se dogovaranje o izmenama.

Funkcionalne strategije sadrže zadatke u okviru glavnih funkcija trgovinskog preduzeća. One obuhvataju odluke u vezi sa marketingom, finansijama, kadrovima, distribucijom i sl. Ovim strategijama se daje odgovor na pitanja koja se odnose na mesto, ulogu i zadatke pojedinih funkcija u ostvarivanju strategijskih ciljeva preduzeća. Funkcijski nivo obuhvata strategije koje daju okvir menadžerima funkcija (kao što su menadžeri za marketing ili proizvodnju) da realizuju strategije poslovnih jedinica i strategije korporacije. Tako se funkcionalnim strategijama kompletira hijerarhija strategija. Operativni planovi proističu iz funkcijske strategije.

FORMULISANJE STRATEGIJE PREDUZEĆA

Proces formulisanja strategije podrazumeva planiranje i donošenje odluka koje omogućavaju ostvarivanje establiраних ciljeva preduzeća. Pri smišljanju i formulisanju strategije potrebno je obezbediti da ona:

- Odgovara resursnim potencijalima kompanije,
- Obezbeđuje konkurentsku prednost, i
- Omogućava kapitalizaciju prednosti kroz prihvatanje proizvoda i usluga od strane dovoljno velike i ekonomski jake grupe potrošača.

Dva su osnovna prilaza formulisanju korporativne strategije: prilaz baziran na vrednostima (*Values-Based Approach*) i portfolio prilaz (*Corporate Portfolio Approach*).

Vrednosno bazirane strategije obezbeđuju opšte okvire i uputstva na kojima se zasnivaju poslovne i funkcionalne strategije, kao njihova konkretizacija u poslovnim jedinicama i funkcionalnim područjima (marketing, finansije, istraživanja, razvoj i dr.). Uspesna primena ove strategije podrazumeva postojanje konsenzusa između članova organizacije."

Portfolio strategija se tiče miksa poslovnih jedinica i linija proizvoda koji zajedno deluju u cilju obezbeđenja sinergijskih efekata i konkurentskih prednosti, tj. portfolio strategija daje odgovor na pitanje kojim će se aktivnostima preduzeće baviti. Najpoznatiji primer portfolio prilaza je BCG (*Boston Consulting Group*) matrica, razvijena od strane Bostonske konsultantske grupe. BCG matrica se usmerava na tri ključna aspekta poslovnih jedinica: prodaja, rast tržišta i učešće na tržištu. U strukturi diversifikovane organizacije nalazi se više proizvoda i proizvodnih programa, koji imaju različite strategijske pozicije u odnosu na posmatrane aspekte. U strategijskom konceptu neophodno je identifikovati proizvode (programe) korisnike sredstava i stvaraocce sredstava, da bi se vodila balansirana politika novčanih tokova organizacije. Ukoliko se pozicije strategijsko poslovnih jedinica, proizvoda određuju pojmovima niskog i visokog rasta tržišta i učešća na tržištu, onda se na bazi toga dobija „rezultat“ u kome se nalaze četiri mogućnosti:

Slika br. 2 BCG portfolio matrica

Izvor: <http://www.efst.hr/nastava/125/5/-5/-sms.ppt>

Menadžment preduzeća procenjuje strategijsku poziciju poslovnih jedinica i na osnovu toga određuje koncept strategije. Sa određenim promenama, koje nastaju vremenom, dolazi do prelaska iz jedne u drugu poziciju portfolio koncepta. Tako poslovi mogu prelaziti iz pozicije korisnika u poziciju stvaranja novčanih sredstava, iz neuravnoteženog u pozitivan novčani tok. Poslovi u donjem levom kvadrantu (**krave muzare**) BCG matrice imaju visoko učešće na tržištu, nisku stopu tržišnog rasta, imaju pozitivan novčani tok i ne zahtevaju velike investicije. Kako njihovo tržište ne raste značajno, gotovina se obično koristi da bi se zadovoljila finansijska potražnja organizacije na drugim područjima. Poslovi u gornjem levom kvadrantu (**zvezde**) BCG matrice imaju visoko relativno učešće, visoku stopu rasta tržišta,

uravnotežen novčani tok i istovremeno su i korisnici i stvaraoci sredstava. „Zvezde proizvode veliki novčani tok, ali se lako može desiti da moraju da zadrže taj novac radi finansiranja daljeg rasta i održavanja prednosti nad konkurentima". Poslove u gornjem desnom kvadrantu (**znaci pitanja**) BCG matrice karakteriše nisko učešće na tržištu, visoka stopa rasta tržišta i neuravnotežen novčani tok jer su potrebe za ulaganjem veće od stvorenih sredstava. „Problematična deca ili znak pitanja imaju veliki potencijal, pošto se nalaze na tržištima visokog rasta, ali zahtevaju velika ulaganja novca i menadžerske pažnje ukoliko se želi iskorišćenje tog potencijala. Opasnost kod „problematične dece" je što mogu da pokažu sve veći i veći apetit za novcem, a pritom jednostavno održavaju svoj položaj sa niskim udelom na tržištu". Oznaka upitnik označava da nije sigurno hoće li uprava u njih ulagati još gotovine da bi dobila veći udeo na tržištu ili će ih staviti u drugi plan ili u potpunosti ukloniti. Menadžment će odabrati prvu opciju kada vjeruje da može upitnik pretvoriti u zvijezdu, a drugu kada misli da daljnje investiranje ne bi bilo plodonosno". Poslovi u donjem desnom kvadrantu (**psi**) BCG matrice imaju nisko učešće na tržištu i nisku stopu rasta tržišta. Oni su mali stvaraoci i korisnici sredstava. "Psi" ostvaruju skromnu zaradu, ali se ona često iscrpi za održavanje njihovog položaja. Iako proizvod može imati odanu grupu sledbenika, malo je verovatno da će tržište porasti i ne bi trebalo za njega izdvajati nesrazmerna sredstva". Ovde se preferira strategija ograničavanja, odnosno strategija dezinvestiranja, pa preduzeće izbegava da ulaže u razvoj ovih poslova. Menadžment kod ovih proizvoda nastoji da promeni njihovu tržišnu poziciju, primenom strategije segmentiranja tržišta i diferenciranjem proizvoda.

Pod uticajem zahteva tržišta dolazi do decentralizacije preduzeća, njegove strukture i stvaranja relativno samostalnih i fleksibilnih jedinica koje se uspešno suočavaju sa promenama u okruženju. Strategije i ciljevi poslovnih jedinica se međusobno razlikuju. Za formulisanje poslovne strategije koriste se dva modela:

- ◆ Porterove kompetitivne strategije, i
- ◆ adaptivni model i životni ciklus proizvoda

Da bi se ustanovila kvalitetna strategija određene poslovne jedinice neophodno je definisati njeno mesto i ulogu u preduzeću. Strategija poslovne jedinice treba da se zasniva na proceni tržišnih prednosti i mogućnosti poboljšanja strateških pozicija. Porter smatra da preduzeće može da primeni jednu od sledeće tri strategije:

- ◆ strategiju diferenciranja
- ◆ strategiju vođstva u troškovima
- ◆ strategiju tržišnog fokusiranja

„Strategija diferenciranja podrazumeva nastojanje da se proizvodi i usluge razlikuju od proizvoda i usluga drugih preduzeća (industrija). Radi postizanja prednosti mogu da se koriste različita sredstva, od reklamiranja proizvoda do uvođenja nove tehnologije. Ova strategija može da bude profitabilna ukoliko su kupci proizvoda lojalni i spremni da plate višu cenu za određeni proizvod."

Životni ciklus proizvoda je serija stanja kroz koja proizvod prolazi u svom životu. Radi se o sledeća četiri stanja: uvođenje, rast, zrelost i opadanje. U fazi uvođenja i rasta „zahteva" se strategija diferencijacije i istraživanje tržišnih mogućnosti. U fazi zrelosti strategija se koncentriše na zadržavanje postojećih kupaca i postizanje visoke proizvodne efikasnosti. U ovoj fazi se primenjuju strategija vođstva u

troškovima i strategija tržišnog fokusiranja, dok se u fazi pada primenjuju strategije sposobne da zadrže pad i produže životni ciklus proizvoda, a to su strategije analitičara ili branioca.

IZBOR STRATEGIJE PREDUZEĆA

Budući da se, kao što je pokazano u tački o vrstama strategija, radi o širokom repertoaru strategijskih opcija, relevantno je da proces izbora strategije bude primeren prirodi strategijske situacije i opredeljenog strategijskog fokusa. Naime, taj proces treba da poveže strategijsku analizu i strategijski izbor tako da se: prvo, jasno definiše problem (strategijska situacija), drugo, opredeli glavno usmerenje za rešavanje problema (fokus), i treće, primenom relevantnih kriterijuma opredeli primerena strategija za delovanje preduzeća. To praktično znači da se kroz analizu i predviđanje strukture okruženja identifikuju šanse i opasnosti, te kroz njihovo sučeljavanje sa resursnim mogućnostima preduzeća, identifikuju tačke u odnosu na koje će se tragati za strategijskim alternativama. Potrebno je respektovati relaciju: strategijska situacija -> strategijski fokus -> strategijska opcija.

Slika br. 3 SFO pristup formulisanju strategije

Radi se o konceptualnom okviru u kojem se na bazi SFO (situacija, fokus, opcija) trougla dovode u vezu šanse i opasnosti (situacija), odnos preduzeća prema njima (fokus) i pravci i metodi konkretnog delovanja (opcija). SFO pristup, formulisanja strategije, kao što je vidljivo iz **sl. Br. 4**, sublimira glavne elemente strategijskog istraživanja i analize i obuhvata suštinu strategijskog razmišljanja o širokoj lepezi strategijskih dilema, pravaca i metoda za njihovo razrešavanje.

Slika br. 4 SFO pristup formulisanju strategije

DEFINISANJE STRATEGIJSKE SITUACIJE

Kao što je vidljivo na **sl. 4**, cilj analize jeste da se kroz raščlanjavanje i temeljnu analizu okruženja i resursa identifikuju moguće šanse i opasnosti i iste opišu i valorizuju i time stvori osnov za usmeravanje napora preduzeća. Otuda je dobro da se okruženje raščlani na makro (opšte) i ciljno (neposredno), povoljno i nepovoljno, zatim sa stanovišta stalnosti šansi i opasnosti, na urgentne, odložive i permanentno prisutne. Takodje je dobro proceniti karakter konkurentskog okruženja. Poželjno je da se konkurentsko okruženje raščlani na "dobro" i "loše" okruženje. Budući da se tek kroz sučeljavanje okruženja i resursa preduzeća mogu bliže odrediti šanse i opasnosti i kritični faktori poslovnog uspeha, potrebno je izvršiti i analizu resursa, odnosno internih mogućnosti preduzeća.

Na osnovu stanja resursa i kritičnih faktora poslovnog uspeha treba identifikovati strategijsku sposobnost preduzeća, koja će se onda upoređivati sa stanjem okruženja, te na osnovu toga izvoditi zaključke o šansama i opasnostima. Naime, ako se šanse definišu kao okruženje sa obiljem povoljnih izazova, dok se pretnje opisuju kao nepovoljan trend u razvoju okruženja, koji pretpostavlja da, u odsustvu relevantnih akcija preduzeća, dovede do stagnacije ili njegovog nestanka, onda je očigledno da se gornjim sučeljavanjem okruženja i resursa treba stvoriti osnov za izbor adekvatne strategije. Zbog toga, za definisanje strategijske situacije dobro je osloniti se na koncepte: matrice šansi i opasnosti, SWOT matrica, kao i matrica sučeljavanja

kvaliteta okruženja i stratejskih sposobnosti, a posebno kada je reč o transformisanju stratejske situacije u stratejski fokus.

OPREDELJIVANJE STRATEJSKOG FOKUSA

Cilj je da se, kao što se to može videti na **sl. br. 5**, sučeljavajući različita stanja kvaliteta okruženja i sposobnosti preduzeća, opredeli stratejski fokus.

Slika br. 5 Identifikovanje stratejskog fokusa

		Jake	Slabe
Povoljno STANJE	1	<ul style="list-style-type: none"> - Održati povoljno okruženje - Povećati tržišno učešće - Steći dominantnu poziciju - Sarađivati sa konkurencijom - Preventivna odbrana 	3 Održati se u povoljnom okruženju kroz: a) stabilan rast b) pridobijanje resursa kroz vertikalnu i horizontalnu integraciju
	2	<ul style="list-style-type: none"> - Promeniti okruženje (internacionalizacija, iniciranje novih tržišnih i tehnoloških trendova) - Amortizovati uticaj okruženja (diversifikacija i interna fleksibilnost) - Organizovati odbranu 	4 Plansko povlačenje kroz: a) divestment, b) spin off, c) sell off operacije
OKRUŽENJA Nepovoljno			

Povoljno okruženje karakteriše: obilje šansi, stabilnost, stabilan rast primarne tražnje, uslovi ulaska novih proizvođača teški, liberalnost normi vlade i sl.

Nepovoljno okruženje uključuje: dominaciju pretnji, stagnacija u razvoju tražnje, laki uslovi ulaska, a teški uslovi izlaska, jaka pregovaračka snaga kupaca i dobavljača i sl.

Jaku stratejsku poziciju preduzeća karakteriše: solidno stanje ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa, adekvatnu izbalansiranost po aktivnostima i proizvodnim programima, solidan tehnološki know-how i mogućnost korišćenja krive učenja, jaka pregovaračka snaga u odnosu na kupce i dobavljače i sl.

Slabu stratejsku poziciju karakteriše: nedovoljni i loše izbalansirani resursi, niska kriva učenja, nerazvijena diferenciranost proizvoda, nizak nivo interne fleksibilnosti i sl.

IZBOR STRATEGIJSKE OPCIJE

Radi se, o širokom repertoaru stratejskih opcija koje treba detaljno analizirati i konačno, izabrati najbolju.

Kada je reč o pravcima delovanja nužno je, prvo, odgovoriti na pitanje da li ići na ograničeni ili ekspanzivni rast, redukciju u poslovanju ili njihovu kombinaciju, a zatim opredeliti konkretnu strategiju na realizaciju pojedinih pravaca. Naime, ako je opredeljenje za stabilizaciju, onda je relevantno sagledati atraktivnost stratejskih opcija kao što su: inkrementalni rast, strategija profita (žetve), strategija pauze ili održivog rasta. Kod favorizovanja ekspanzivnog rasta takodje je značajno sagledati:

a) atraktivnost ekspanzije i strategijskih alternativa na kojima će bazirati kao što su: penetracija tržišta, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i proširivanje proizvodnih linija i b) oportunitost oslanjanja na diversifikaciju i forme njene realizacije kao što su horizontalna, vertikalna i konglomeratska..

Izbor konkretne strategijske opcije treba dovesti u vezu i sa metodom njene realizacije u smislu sagledavanja atraktivnosti korišćenja internog, eksternog ili kombinovanog metoda za ostvarivanje pojedinih strategijskih opcija. Razmatranje pravaca i metoda rasta je nužno staviti u funkciju internacionalizacije poslovanja i implikacija na generičke strategije za nivo poslovnih jedinica kao što su: vodžstvo u troškovima, diferenciranje i tržišno fokusiranje.

Pošto je predominantna karakteristika strategije upravo način kako usklađuje mogućnosti preduzeća i dinamizam okruženja, ukazuje se i na podelu preduzeća na: branioce, prospektore, analitičare i reaktiviste

Strategija **branioca** svojstvena je preduzećima koja posluju u stabilnom i manje rizičnom okruženju. Naime, preduzeće branilac nastoji da izabere i odbrani određeni tržišni segment uklinjavajući se u njega kroz koncentrisani marketing i koristeći određene distinktivne kompetentnosti.

Preduzeća **prospektori** posluju u dinamičnom okruženju koje je bremenito rizikom i neizvesnostima, odnosno šansama i opasnostima, te svoju strategiju baziraju na otkrivanju novih tržišta, proizvoda i tehnologije, stimulišući kreativnost, inovacije i prihvatanje rizika.

Strategija **analitičara** je svojstvena preduzećima koja posluju u relativno stabilnom okruženju i osrednje izraženom riziku i neizvesnostima. Svoju strategiju nastoje da podese tako da ona, s jedne strane, omogući očuvanje stabilnosti postojećeg jezgra delatnosti, kao i da bude, s druge strane, u funkciji dinamizma novih proizvodnih i tržišnih šansi i tehnoloških inovacija.

Preduzeća **reaktiviste** karakteriše neblagovremeno i neadekvatno reagovanje, te zbog toga obično beleže nizak nivo poslovnih performansi. To može da bude zbog lošeg menadžmenta, neusklađenosti strategije i strukture ili pak zbog nepropulzivne poslovne kulture.

ZAKLJUČAK

Svakako da je strategija preduzeća jedan od osnovnih uslova daljeg opstanka istog jer se adekvatnom strategijom preduzeće osposobljava da efikasnije ostvaruje postojeće i prihvata nove zadatke u procesu društvene reprodukcije.

U novonastalim uslovima preduzeće mora da pravovremeno predviđa i reaguje na diskontinuelne promene. U ekonomijama bez rasta, preduzeća, takodje, moraju da prilagođavaju svoje akcije, sigurno više nego u normalnim uslovima. Period nestabilnosti i turbulencije primorava privredne subjekte da pažljivo formulišu svoju strategiju. Naime od preduzeća do preduzeća postoje specifičnosti koje su svojstvene samo njemu, kako u pogledu raspoloživih resursa, tako i u shvatanju njegovog menadžmenta o pravcima razvoja preduzeća i njegovih ciljeva. Zbog toga glavna strategija preduzeća je rezultat njegovih specifičnosti i kreativnih sposobnosti sopstvenog menadžmenta.

Treba naglasiti da ne postoji jedinstvena strategija za sva preduzeća koja posluju u jednoj grani, zapravo proces formulisanja strategije zbog svoje multidimenzionalnosti, složenosti i brojnosti faktora koji na njega utiču ni u kom slučaju ne može biti isti za sva preduzeća ma koliko ona bila slična i poslovala u sličnim uslovima, jer se temelji na predviđanjima koja se razlikuju za različite donosioce odluka. Štaviše praksa je potvrdila da preduzeća koja posluju u istoj grani i u približno istim uslovima primenom sasvim različitih pa čak i oprečnih strategija mogu ostvariti približno iste rezultate.

Okruženje preduzeća je podložno konstantnim i dinamičnim promenama, pa samim tim i strategija, čija je funkcija povezivanje preduzeća i okruženja, se stalno mora menjati i prilagođavati novonastalim situacijama, što znači da strategija koje daje dobre rezultate u sadašnjosti ne mora biti uspešna i u budućnosti, zato menadžment preduzeća mora pratiti i predviđati promene u okruženju i strategiju preduzeća stalno prilagođavati istim. Rizici strategijskog planiranja su veliki a posledice pogrešno odabrane strategije dugoročne. Formulisanje optimalne strategije preduzeća podrazumeva temeljno ispitivanje i analizu samog okruženja. Smisao analize je u pronalaženju segmenata tržišta u kojima se može ostvariti dobar poslovni rezultat i samo u tom slučaju možemo videti da strategija daje prave rezultate.

Da bi strategija bila efikasna ona mora biti realna, uspešna i optimalna. Realna strategija je ona koje se zasniva na realnim mogućnostima preduzeća i realnim ciljevima, samim tim pri izboru strategije treba uzeti u obzir sve slabosti i snage preduzeća i kroz tu prizmu posmatrati pretnje i šanse u okruženju. Uspešna strategije je ona koja usmerava preduzeće na one tržišne segmente na kojima može ostvariti konkurentsku prednost a samim tim i ciljeve poslovanja što znači da preduzeće mora koncentrisati svoje ograničene resurse i sposobnosti tamo gde je verovatnoća uspeha najveća. I na kraju optimalna strategije je ona koja u datim uslovima i na datom tržištu daje najbolje rezultate

BIBLIOGRAFIJA

1. Inić, B. (2007) *Menadžment*, 2. izdanje. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje.
2. Đuričin, D., Janošević, S. (2007) *Menadžment i strategija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
3. Draker, P. F. (1991) *Inovacije i preduzetništvo - praksa i principi*. Beograd: PS Grmeč - Privredni pregled.
4. Milisavljević M., Todorović J. (1995) *Planiranje i razvojna politika preduzeća*. Beograd: Savremena administracija.
5. Senić, R. (1993) *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*. Beograd: Savremena administracija.
6. Certo, S. C., Certo, T. S. (2008) *Moderni menadžment*. 10. izdanje, Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta.
7. Stanković Lj., Djukić S. (2004) *Novi proizvodi i usluge-izvozna šansa*, tradicionalno savetovanje ekonomista Srbije i Crne Gore, Vol. 40, Beograd.
8. Živadin S. (1997) *Menadžment*. Kragujevac: Ekonomski fakultet, institut za ekonomska istraživanja.

9. http://www.knowlwdge-bank.org/ekonomika_poslovanja/lekcije/lekcije...
10. www.menadzment.tf.bor.ac.rs/downloads/zbornik_radovaMKSM2005.pdf

RESUME

The environment of a company is subject to constant and dynamic changes, and therefore the strategy, whose function is to connect businesses and the environment, must constantly be changed and adapt to emerging situations, which means that the strategy that gives good results in the present may not be successful in the future, because the management of companies must track and predict changes in the environment and the company's strategy has to be adjusted constantly at the same time. The risks of strategic planning are the major consequences of wrong selected long-term strategies. Formulating optimal strategies of companies implies thorough investigation and analysis of the environment. The meaning of the analysis is to find market segments in which it can achieve good business results, and only in this case we can see that the strategy gives the right results.

For a strategy to be effective, it must be real, effective and optimal. A real strategy is one that is based on the real possibilities of the company and realistic goals, hence the choice of strategy should take into account all the strengths and weaknesses of companies and through this prism it has to observe threats and opportunities in the environment. A successful strategy is one that focuses on those market segments where a company may gain a competitive advantage and achieve its business goals, which means that the company should concentrate its limited resources and capabilities where the highest probability of success is. Finally, the optimal strategy is one that under the given circumstances and under a given market gives the best results.