

MIKS STRATEGIJA RAZVOJA – KONCEPTI I MOGUĆNOSTI

Bećir Kalač

Departman za ekonomske nauke,
Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija
d.ekonomija@uinp.edu.rs

Mirko Malinović

Gradiška, BiH
mmalinovic@blic.net

Azra Čatović

Departman za ekonomske nauke,
Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija
m.phd@uinp.edu.rs

Apstrakt

U teoriji projektnog menadžmenta i menadžmenta marketinga, često se, kao vrhunsko znanje i veština u tržišnom poslovanju, ističe koncept marketing miksa. Reč je o konceptu umešnog kombinovanja bazičnih instrumenata marketinga – proizvoda, cene, promocije i distribucije (plasmana) tržišnih proizvoda. I površna analiza načina i sadržaja poslovanja vrhunskih preduzetnika i top menadžera ukazuje na činjenicu da navedeni preduzetnici i top menadžeri, pored umešnog miksanja instrumenata marketinga, koriste još neke, ništa manje važne, sadržaje i metode miksanja. Reč je o miksanju različitih strategija poslovanja o kojima, od nekih u praksi primenjenih, upravo izlažemo u ovom naučnom prilogu.

Ključne riječi: miks, strategije, usaglašenost, razvoj, kontekst, efekti.

MIKS DEVELOPMENT STRATEGY - CONCEPTS AND OPPORTUNITIES

Abstract

In the theory of project management and marketing management, often, as a superb knowledge and skill in market operations, the concept of marketing mix is emphasized. It is about the concept of a skillful combination of basic marketing instruments - products, prices, promotion and distribution (marketing) of market products. And a superficial analysis of the methods and content of the business of top entrepreneurs and top managers points to the factual situation in which the mentioned entrepreneurs and top managers, who are used in the marketing of instruments, use some other less important content and methods of mixing. It is about the mixing of different business strategies that we, from some of the practically applied, are exposed in this scientific annex.

Keywords: mix, strategy, harmonization, development, context, effects.

JEL codes: L10

UVOD

Opsežna teorijska istraživanja, a takođe i poslovna iskustva iz domena praktičnog menadžmenta, permanentno obogaćuju teorijsku misao, a takođe i realnu praksu strategijskog upravljanja. Naučna i poslovna javnost, skoro svakodnevno, se upoznaju sa novim i originalnim teorijskim i praktičnim dostignućima vezanim i za strategijski menadžment, čime se i u realnoj praksi, sinergetski (umnožavajuće) otvaraju inovativne mogućnosti strateškog promišljanja i delovanja.

Predmet ovog izlaganja predstavlja izvesna nova koncepcija strategijskog upravljanja poslovnim procesima, koja se odnosi na miksovanje (kombinovanje) strategija različitih pojmovnih, sadržinskih i funkcionalnih određenja. Time se, ukoliko se miksovanje odabranih strategija uspešno osmisli i implementira, dobija jedan potpuno novi strategijski koncept u vođenju opredeljenog biznisa.

Da bi se odabrani koncept miksovanja uspešno primenio, nužno je prethodno sektorski razvrstati bazične strategije planirane za implementaciju, da bi se potom, po toj osnovi, kreirala i uspešna inovativna rešenja.

BOGATSTVO STRATEGIJA I STRATEGIJSKIH PRISTUPA

I u teoriji, a takođe i u praksi, vrši se različito razvrstavanje aplikativnih strategija biznisa, usmerenih ka uspešnom poslovanju u tržišnim uslovima privređivanja. Ovo razvrstavanje, opredeljeno je svakako tipom preduzeća a takođe, i tipom biznisa u konkretnom ambijentu i konkretnom kontekstu poslovanja. Sa jasnim određenjem da sve strategije koje su u naučnoj praksi teorijski obrađene, a koje se u savremenim uslovima tržišnog privređivanja primenjuju, u ovom izlaganju neće ni približno biti navedene, prezentiramo izvesne, u osnovi, bazične strategije razvoja, sa ukazivanjem na mogućnosti njihovog miksovanja u različitim poslovnim i ambijentalnim situacijama.

1) Strategije promena, kako sama reč izražava, zasnivaju se na odgovarajućim promenama kreiranog toka poslovanja u nekom razvojnom smislu. Strategijski pristupi iniciranim promenama mogu biti pasivni, odnosno prilagođavajući i aktivni, tj. usmeravajući.

Kod primene prvog pasivnog koncepta indukovanih promena, top menadžment kompanije se prilagođava nekim internim i/ili eksternim, najčešće nametnutim, okolnostima i pritom kreira strategiju koja će u datoj situaciji najviše odgovarati njihovoj firmi.

Drugi, aktivni strategijski pristup, u iniciranju i izvođenju odgovarajućih razvojnih promena, rezultat je odluke ambicioznog top menadžmenta organizacije da kreira određene promene programskog, tehnološkog, organizacionog, marketinškog, finansijskog i/ili drugog karaktera, koje nisu ni uslovljene ni nametnute sa nekim internim ili eksternim okolnostima. Kod ovog aktivnog razvojnog koncepta top menadžment organizacije identifikuje i procenjuje neke razvojne šanse, koje želi blagovremeno, i na pravi način da iskoristi.

Miksovanje, unutar navedenih strategijskih opredeljenja mogu biti raznoliko opredeljena. Neki od odabranih strategijskih poteza mogu biti pasivni tj. uslovljeni

novonastalim internim ili eksternim okolnostima, pri čemu neki drugi aktivni potezi mogu biti rezultat ambicioznih planova menadžmenta organizacije. Navedeno svakako ne sprečava da se miksiranje obogati i sa potezima usmerenim I na aktiviranje i drugih razvojnih strategija.

2) Strategije orijentisane na kvalitet i strategije orijentisane na kvantitet razvoja takođe mogu biti različitog funkcionalnog određenja. U preduzetničkoj praksi je često važeće pravilo da iza uspešnog kvalitativnog razvoja obično sledi i uspešan kvantitativni razvoj. U navedenom smislu takođe se mogu praviti uspešni strategijski miksovi, bilo za celinu poslovanja ili za njegove pojedine delove. Iz prakse je dobro poznato da kupci, po pravilu, rado prihvataju svaku uspešnu kvalitativnu inovaciju i da na privlačnu kvalitativnu ponudu organizacije odgovaraju u sve većem broju. Pronicljiva miksiranja kvalitativnih i kvantitativnih strategija svakako se mogu praviti i sa prethodno navedenim strategijama pasivnog i aktivnog razvoja.

Kod strategijskog opredeljenja za kvalitativan odnosno za kvantitativan razvoj treba imati u vidu da kod izvesnih velikih kompanija složenog sastava, miksovanje može da se izvodi i na taj način što izvesni delovi kompanije mogu forsirati kvalitativan razvoj, pri čemu drugi delovi, zavisno od situacije na tržištu mogu forsirati kvantitativan razvoj. Prvi (kvalitativan) pristup se obično primenjuje kada neko tržište tek treba osvajati. Drugi (kvantitativan) pristup nalazi svoju uspešnu primenu kada je određeno tržište, promocijono i na drugi način već osvojeno, i kada se na njemu može plasirati povećana količina proizvoda i/ili usluga.

3) Strategije orijentisane prema odgovarajućim smerovima razvoja i takođe prema odgovarajućim sadržajima razvoja pružaju pronicljivim preduzetnicima i top menadžerima brojne i vrlo interesantne mogućnosti miksiranja. Ovo se posebno odnosi na velika i složena preduzeća koja imaju diversifikovan i sadržajan ponudbeni asortiman različitih proizvoda i usluga. Kao što je u teoriji i praksi menadžmenta dobro poznato strategije orijentisane prema smerovima i sadržajima razvoja mogu se bazično diferencirati na:

- a. strategije rasta biznisa, koji se može zasnivati na koncentričnoj ili na konglomeratskoj diverzifikaciji,
- b. strategije razvojno neutralnog biznisa,
- c. strategije redukcije biznisa i/ili na
- d. strategije gašenja biznisa.

Koncentrična diverzifikacija predstavlja takav vid strateškog razvoja po kome se firma u svom poslovanju i razvoju drži postojećeg bazičnog ponudbenog asortimana, pri čemu se ovaj asortiman sadržinski, marketinški, kvalitativno i na drugi način poboljšava i usavršava.

Konglomeratska diverzifikacija se tretira kao najambiciozniji pristup u kreiranju razvoja preduzeća. Suština ove strategije ogleda se u tome da se, pored postojećih, osvajaju i potpuno nova područja razvoja biznisa. To su područja poslovanja sa kojima se preduzetnička organizacija do tada nije bavila.

Strategija razvojno neutralnog biznisa označava takav vid privređivanja po kome organizacija ništa ne menja u svom strateškom poslovnom nastupu, već sve radi i dalje, kao i do tada.

Strategija redukcije (umanjenja) biznisa zasniva se na konceptu da ceo biznis ili njegove pojedine delove, iz nekih eksternih ili internih razloga, treba redukovati. Opređeljena redukcija može pritom biti trajna, privremena ili povremena što se, kada je reč o povremenim redukcijama, ostvaruje u proizvodnji i plasmanu nekih sezonskih proizvoda.

Strategija gašenja biznisa može se odnositi na ceo poslovni program, a može se ticati samo delova tog programa. Do primene ove strategije može doći iz različitih razloga, pozitivnih ili negativnih. U prvom slučaju to se dešava u onim situacijama kada se, usvojenim projektom razvoja, kreira novi profitabilniji i prosperitetniji napredak preduzeća, pa se iz tog razloga donese odluka da se postojeći zastareli program poslovanja ugasi. U drugom slučaju razlozi za gašenje tekućeg biznisa su, po pravilu, mnogo ozbiljniji i najčešće se tiču opstanka firme u postojećoj konstelaciji poslovanja. Strategijsko miksiranje biznisa i po navedenim strategijskim opcijama, može se izvoditi takođe diverzifikovano. Prema opređeljenom planu razvoja preduzeća izvesni programi poslovanja mogu se izvoditi po osnovama koncentrične i/ili konglomeratske diverzifikacije. Istovremeno drugi programi poslovanja mogu nastaviti da se odvijaju na isti nepromenjeni način, ili se pak mogu redukovati pa čak i ugasiti. Treba znati da se ceo program poslovanja u vrhunski organizovanim i dobro vođenim preduzećima posmatra i vodi u dinamičnoj vremenskoj ravni. Umešnim miksiranjem kroz vreme, smenjuju se procesi investicionog i uopšte razvojnog zatezanja i relaksiranja. Navedeno se svakako ne vrši neanalitično, već se u uspešnim firmama izvodi na osnovu duboko promišljenih planskih i programskih opređeljenja.

4) Strategijski izbor vezan za optimalnu dimenziju asortimana tiče se izbora optimalne širine, gustine i dubine asortimana sa kojima će se preduzetnička organizacija predstaviti svojim kupcima na odabranim ciljnim tržištima.

Širina asortimana označava zastupljenost ponudbenih proizvoda različitih prodajnih branši u ponudbenom asortimanu poslovne organizacije. Tako na primer može se smatrati da univerzalna robna kuća koja, prema svom ponudbenom asortimanu, nudi kupcima belu i smeđu tehniku, boje i lakove, obuću i odeću, prehrambene proizvode i artikle kozmetike, ima apsolutno veoma širok asortiman ponudbenih proizvoda.

Gustina asortimana označava zastupljenost različitih ponudbenih proizvoda u okviru jedne branše poslovanja. Može se smatrati da jedno poljoprivredno dobro koje, u okviru prehrambene branše, sa kojom se bavi, nudi kupcima raznoliko voće i povrće, mleko i mlečne proizvode, meso i mesne proizvode, nesumnjivo ima veoma gust ponudbeni asortiman iz navedene branše.

Dubok asortiman je oznaka zastupljenosti: veličina pakovanja, marki, brojeva, tipova, modela i drugih karakterističnih određenja jednog proizvoda ili tipa proizvoda, koje određena prodajna organizacija nudi svojim kupcima. Neposredno vezano za ovaj pojam je i tzv. „cenovna i kvalitativna razuđenost asortimana“, koja označava dubinu asortimana određenog proizvoda, sagledavanu sa aspekta različitih cena i različitih kvaliteta po kojima se dati proizvod nudi kupcima. Može se smatrati da specijalizovana prodavnica rasvetnih tela, koja svojim kupcima nudi više raznolikih i cenovno i kvalitativno razuđenih tipova sijalica, po svom ponudbenom programu, apsolutno ima dubok asortiman ovih proizvoda.

Za razliku od nekadašnje striktnosti poslovne opređeljenosti proizvođača i trgovaca za određen ponudbeni asortiman, današnji vlasnici i top menadžeri poslovnih firmi, po

navedenom pitanju imaju znatno fleksibilnije stavove. Danas kod modernih biznismena važi pravilo: „Nije toliko važna određena dimenzija asortimana, već je važna njegova prodajnost“. Tumačeći navedenu tvrdnju dolazimo i do pojma „konzistentnosti asortimana“, koji pojam označava ponudbeni asortimanski program prodajne organizacije, koji prodajnoj firmi obezbeđuje dobre prodajne i uopšte dobre poslovne rezultate.

Skraćeni prikaz prezentiranih dimenzija asortimana ukazuje, i sa asortimanskog aspekta, široke mogućnosti maštovitih preduzetnika, vezane za kreiranje odgovarajućih miksova asortimana. Držeći se pravila da je u svakom prodajnom biznisu konzistentan asortiman ubedljivo najbolje rešenje, vezano za izbor optimalnog programa plasmana, maštoviti preduzetnici i top menadžeri mogu, u svojim programskim opredeljenjima, da prave različite asortimanske kombinacije, koje će njihovim preduzećima, kako u strateškom tako i operativnom smislu, obezbediti najbolje poslovne rezultate. Maštovite kombinacije sa asortimanom svakako ne isključuju i druga dopunska strateška kombinovanja, čime se strateški nastup organizacije, može izdignuti na najviši kvalitativni nivo.

5. Strategijski izbor između masovne i/ili serijske proizvodnje odnosno plasmana kao i pojedinačne proizvodnje tj. plasmana, donekle je objašnjen kroz prethodno izlaganje. Koji će od navedenih strateških pristupa, u konkretnoj situaciji, biti primenjen zavisi od tržišnih uslova poslovanja sa jedne strane i programskih, tehnoloških, organizacionih, finansijskih i drugih mogućnosti preduzeća sa druge strane. U konkretnom odlučivanju treba imati u vidu da je, posmatrano sa troškovnog i organizacionog aspekta, za organizaciju najpovoljniji program poslovanja vezan za jedan proizvod odnosno jednu uslugu. Kod primene ovakvog načina rada mogu se takođe ostvariti i optimalni troškovni efekti vezani za korišćenje „ekonomije obima“, putem koje „ekonomije“ se troškovi poslovanja po jedinici proizvoda odnosno usluge (cena koštanja) drastično umanjuju.

Posmatrano sa drugog, tj. tržišnog aspekta, kada se usvojeni program poslovanja diverzifikuje na više proizvoda i/ili usluga, situacija je, po pravilu, potpuno drugačija. Kod ovog i ovakvog poslovnog opredeljenja preduzetnička organizacija može da, po određenim vremenskim sekvencama, ponudi tržištu u pravo vreme i na pravi način, više pažljivo odabranih proizvoda i usluga - za različite kategorije kupaca i za različite oblike tražnje. Ne treba posebno isticati da je ovakav strateški pristup u programskom (sadržinskom), tehnološkom, organizacionom, marketinškom, finansijskom i svakom drugom smislu, znatno složeniji i skuplji za realizaciju. Pojedinačna cena koštanja (troškovi po jedinici) proizvoda i/ili usluga je tada znatno veća što, sa cenovnog aspekta, umanjuje konkurentsku sposobnost konkretne organizacije na tržištu.

Iz navedenog što je istaknuto može se zaključiti da je strateško miksiranje i po ovom pitanju veoma relevantno, ali je, i delikatno. Ovo iz tog razloga što navedeno pitanje direktno zadire u fundamentalna određenja ekonomije poslovanja a takođe i u tržišni nastup koji će organizacija izvesti na određenom tržištu.

6. Strategijski izbor koji se tiče uspostavljenih odnosa između proizvodnje i marketinga svakako je važno pitanje, o kome izboru strateški opredeljeni preduzetnici i top menadžeri treba uvek da vode računa. U kreiranju strateških kombinacija vezanih za prethodno izloženi odnos između diverzifikovane i jedinačne proizvodnje, svakako se mora strategijski voditi računa i o odgovarajućoj usklađenosti programa

proizvodnje (tehnološki i organizacioni aspekt) sa programom marketinga (tržišni aspekt nabavke i prodaje). U navedenom smislu u praksi poslovanja tržišno opredeljenih firmi, pojavljuju se četiri moguće kombinacije.

a) Razvoj zasnovan na konvergentnoj (usklađenoj) proizvodnji i konvergentnom (usklađenom) marketingu. Ovaj razvoj zasniva se na konceptu da se proizvodnja, nabavka i plasman proizvoda odvijaju na usklađenim tehnološkim osnovama, pri čemu su troškovi poslovanja, i proizvodnje i marketinga, svedeni na minimum, a biznis se pritom uspešno odvija.

b) Razvoj zasnovan na konvergentnoj proizvodnji i divergentnom marketingu izvodi se po konceptu da preduzetnička organizacija ostvaruje svoj strateški razvoj na osnovu istih, već korišćenih proizvodnih programa kao i tehnoloških procedura i postupaka, pri čemu širi prostor tržišnog delovanja na nove kupce i pritom, prilagođeno novim kupcima, menja koncept marketinga.

c) Razvoj zasnovan na divergentnoj proizvodnji i konvergentnom marketingu je suprotan prethodno navedenom konceptu. Kod ovog strateškog pristupa menadžment preduzeća se odlučuje da drastično menja program proizvodnje i proizvodnu tehnologiju, a da pritom nastavi da opslužuje iste (postojeće) kupce sa istim ili sličnim ponudbenim marketingom.

d) Razvoj zasnovan na divergentnoj proizvodnji i divergentnom marketingu je svakako najsofisticiraniji i najteži za izvođenje. Kod ovog strateškog pristupa menja se drastično i program proizvodnje (nove tehnologije i novi proizvodi) i program marketinga (nova tržišta i novi kupci). Motivi za ovakvo strateško preusmeravanje preduzetničke firme mogu biti veoma različiti, o čemu smo već u prethodnom tekstu izlagali.

Strateško miksanje navedenih koncepata razvoja – po pojedinim proizvodima i pojedinim tržištima, kombinovano sa drugim strateškim konceptima, ukoliko je menadžment firme za to voljan i spreman, normalno se podrazumeva.

7. Strategijski izbor između statusa programske, tehnološke ili marketinške dominacije nad drugim firmama, ili statusa poslovne podređenosti u odnosu prema drugoj – po nečemu superiornijoj kompaniji, takođe se često otvara kao ozbiljna poslovna dilema menadžera, u budućem razvoju njihovih organizacija. Ukoliko se razvoj preduzetničke firme posmatra sa ovog aspekta – pri čemu se apstrahuje (zanemaruje) izbor koncepta autonomnog i samostalnog poslovanja, koji je koncept u realnim tržišnim uslovima poslovanja, sve ređe opredeljavana opcija, može se izvesti zaključak da se pred preduzetnicima i odgovornim top menadžerima, i po navedenom pitanju otvaraju dve suprostavljene alternative:

- da kompanija zarobi neku firmu i da, preko odgovarajućih upravljačkih mehanizama, sa njom dominira na tržištu, ili

- da kompanija bude zarobljena, odnosno da se nađe u inferiornom poslovnom položaju, u odnosu na drugu, po nečemu za nju superiorniju organizaciju.

Zarobljavanje jedne firme od strane druge može se ostvarivati na različite načine i po raznim osnovama.

PRAVNO ZAROBLJAVANJE se najčešće ostvaruje kada jedna korporacija dođe u posed kontrolnog paketa akcija druge korporacije, koja (druga) korporacija, u svakom pogledu postaje poslovno inferiorna u odnosu na kupca. Izvesne firme postaju u

upravljačkom smislu podređene i u odnosu na svoje poverioce, kojima ne mogu da na uobičajeni način, u roku, izmire svoja dugovanja.

TEHNOLOŠKO ZAROBLJAVANJE nastaje kada tehnološki superiornija organizacija (franšizator), zaključenim ugovorom o franšizi, ustupi tehnološki inferiornij firmi (franšizeru) odgovarajuću tehnološku licencu, da na osnovu nje obavlja svoj posao.

TRŽIŠNO ZAROBLJAVANJE se ostvaruje najčešće na taj način kada, statusno superiornija organizacija, drži određen tržišni monopol u odnosu na tržišno inferiornu organizaciju. Taj monopol može se izražavati u domenu nabavke, tj. U domenu izvora kupoprodaje reprodukcionog materijala ili uvozne robe. Može se izražavati i u domenu kontrole kanala plasmana tj. tržišta prodaje, na kome dominira tržišno superiorna firma.

DRUGI NAČINI ZAROBLJAVANJA, takođe su u praksi preduzetničkog poslovanja poznati i mogu se ostvarivati na različite načine.

Nezavisno od toga da li se zarobljavanje jedne firme od strane druge izvršilo na dobrovoljan ili na prisilan način, činjenica je da i takve situacije često pružaju određene poslovne povoljnosti i statusno superiornim i statusno inferiornim kompanijama. U navedenim situacijama menadžeri i jednih i drugih firmi – prema datoj situaciji, mogu da izvode uspešna strategijska miksiranja svojih poslovnih poteza, usmerena ka unapređenju i razvoju svoga biznisa.

8.Strategijski izbori miksiranja vezani za prostorno i lokacijsko poslovanje i širenje biznisa, takođe pružaju raznovrsne mogućnosti maštovitim preduzetnicima i top menadžerima poslovnih organizacija. Kao što je poznato preduzetnička firma – zavisno od sadržaja i veličine svoga biznisa može poslovati i razvijati svoje poslovanje na:

- mikrolokacijskom nivou (određena ulica ili kvart),
- mezolokacijskom nivou (određen region ili grad),
- makrolokacijskom nivou (područje države ili šire regije) i
- megalokacijskom nivou (područje određenog kontinenta ili celog sveta).

Povezano sa drugim konceptima strateškog razvoja, od kojih su neki već izloženi u prethodnom tekstu, može se konstatovati da se i na polju prostornog i lokacijskog opredeljenja biznisa mogu u praksi izvoditi interesantna i maštovita kombinovanja. Tako na primer preduzetnička organizacija može imati prodavnicu, koja u nekoj ulici zadovoljava potrebe lokalnih kupaca, uz istovremeno razvijen program međunarodnog i međukontinentalnog poslovanja, koje se poslovanje proteže na ceo svet.

STRATEŠKO MIKSIRANJE BIZNISA NEMA GRANICA

Činjenica je da strateško miksiranje biznisa nema zacrtanih granica. Ako granice postoje one se najčešće nalaze u umu zaduženih preduzetnika i top menadžera. Miksiranje o kome smo izlagali u prethodnom tekstu svakako se ne ograničava samo na strategije razvoja firme. Forme i sadržaji miksiranja protežu se i mogu da se protežu na sve domene biznisa sa kojima se firma bavi na određenom tržištu i određenom ambijentu svoga poslovanja. Odnosi se svakako i na umešno kombinovanje

marketing, finansijskih, tehnoloških, ekoloških i drugih strategija, kojom prilikom posebno „unakrsna kombinovanja“ mogu iznedriti vrlo maštovita i uspešna poslovna rešenja.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Kratak prikaz izvesnih aplikativnih strategija razvoja, kao i mogućih načina njihovog međusobnog miksiranja predstavlja samo manji deo vrha ledenog brega realnih poslovnih mogućnosti, koje se u domenu strategijskog upravljanja otvaraju pred ambicioznim i maštovitim preduzetnicima i top menadžerima. Imajući u vidu da u ambijentu globalizovanog tržišnog poslovanja, koga danas karakterišu izuzetne poslovne šanse, ali i izražene poslovne opasnosti, jasno je da ni jedan odabrani strateški pristup miksiranja ne može organizaciji da obezbedi neograničeno dug period uspešnog poslovanja. Pre ili kasnije svaki novokreirani strateški pristup zastari i biva poslovno prevaziđen. Ili, što se u praksi takođe često dešava, postaje predmet pažnje pronicljivih konkurenata, čime u praktičnom smislu gubi odlike inventivnosti i originalnosti.

Rešenje u turbulentnom i neizvesnom ambijentu i kontekstu tržišnog poslovanja izražava se u permanentnom iznalaženju i primeni novih inovativnih strateških mogućnosti koje, putem osmišljenih miksovanja, mogu da daju zadovoljavajuće rezultate.

Treba svakako na kraju ukazati i na činjenicu da proces miksovanja različitih strategija poslovanja i razvoja nije jednokratni postupak, sa kojim se primenom datog postupka problem trajno rešava. Reč je o procesu kreativnog promišljanja i delovanja, koji neprekidno traje, dokle god postoji organizacija koja obavlja određen tržišni biznis.

U sklopu prednje iznetog ne treba posebno da ističemo da zaduženi preduzetnici i top menadžeri trebaju takođe da budu i adekvatno strategijski obrazovani i informisani, da bi mogli uspešno da obavljaju svoj upravljački posao vezan i za uspešno strateško kombinovanje.

BIBLIOGRAFIJA

1. Michael Porter: “Competitive Strategies”, The Free Press, New York, 2000.
2. Philip Kotler and Fernando Trias de Bes: “Lateral Marketing: A New Approach to Finding Breakthrough Ideas”, John Wiley and Sons”, Hoboken, NJ, 2012.
3. Entoni J.Mejo I Natan Noria: “Njihovo vreme”, Adižes, Novi Sad, 2006. Antonić,

RESUME

A brief overview of certain application development strategies, as well as possible ways of their mutual mixing, represents only a small part of the top of the iceberg of real business opportunities, which are opened up in the domain of strategic management in front of ambitious and imaginative entrepreneurs and top managers. Bearing in mind that in the environment of globalized market operations, which today

is characterized by exceptional business opportunities, but also with significant business hazards, it is clear that no selected strategic approach to mixing can provide the organization with an unlimited long period of successful business. Sooner or later, each newly created strategic approach is outdated and becomes commercially overestimated. Or, what is often happening in practice, it becomes the subject of discerning competitors, which in practical terms loses the qualities of inventiveness and originality.

The solution in the turbulent and uncertain environment and the context of market business is expressed in the permanent search and implementation of new innovative strategic opportunities that can provide satisfactory results through thought-provoking mixes.

Finally, it should be pointed out at the fact that the process of mixing different business and development strategies is not a one-off procedure, with which the problem is permanently solved by the application of the given procedure. It is about a process of creative thinking and action, which is constantly taking place, as long as there is an organization that carries out a certain market business.

As part of the foregoing, we should not stress in particular that indebted entrepreneurs and top managers should also be adequately strategically educated and informed in order to be able to successfully manage their management tasks related to successful strategic combination.