

## 2. Strategija i strateško planiranje

U drugoj polovini XX veka postalo je jasno da, za većinu preduzeća, glavni zahtevi za promenama dolaze iz okruženja u kome se nalazi. Samim tim, za menadžere je postalo veoma važno da se na pomenute zahteve reaguje što adekvatnije. Ovakav pristup rukovođenju vodi ka strateškom razmišljanju, koje podrazumeva razmišljanje o tome kako će pojedina organizacija izgledati u daljoj budućnosti i kakav će biti njen strateški profil. Naime, neophodan je proces planiranja koji uključuje kreiranje poslovne vizije budućnosti, kao i predlog mera koje preduzeće mora preduzeti već danas, da bi se te projekcije ostvarile sutra ili kasnije.

**Strateško planiranje** je sistematičan i analitički pristup kojim se obavlja pregled celokupnog poslovanja u odnosu na okruženje u kojem preduzeće deluje, a sa ciljem razvoja integrisanog, usklađenog i doslednog pogleda na put kojim ono želi ići. Dakle, suština strateškog planiranja podrazumeva snažnu viziju koja predstavlja dugoročni putokaz koji valja slediti i koji ljudima daje osećaj važnosti, svrhu postojanja i značenje i stvara sliku o novim mogućnostima.

Mnoga preduzeća i preduzetnici objektivno nemaju znanje i sposobnosti za donošenje poslovne strategije. To je najčešće i dodatni razlog njihovog zaostajanja za onim firmama koje uspevaju da brzo dođu do pouzdanih odgovora na važna pitanja budućeg razvoja. Zbog toga, oblikovanje strategije preduzeća spada u red najvažnijih upravljačkih aktivnosti uopšte.

Pojam **strategija** pozajmljen je iz vojne terminologije, a u literaturi iz oblasti ekonomije i menadžmenta koristi se od sredine 1950-ih. U širem smislu, strategija je fundamentalna upravljačka odluka koja obuhvata ciljeve, politike i načine njihovog realizovanja u privrednoj praksi. Uže shvatanje strategiju tretira kao poslovnu odluku kojom se definišu bazični načini ostvarenja ciljeva preduzeća. *Strategija, dakle, opisuje smer koji preduzeće sledi (**kuda**), opisuje područja na kojima će razvijati izvrsnost (**šta**), ali se temelji na razumevanju (**zašto**).*

Neki od važnijih pojmova kada je reč o strategiji i stratejskom planiranju su:

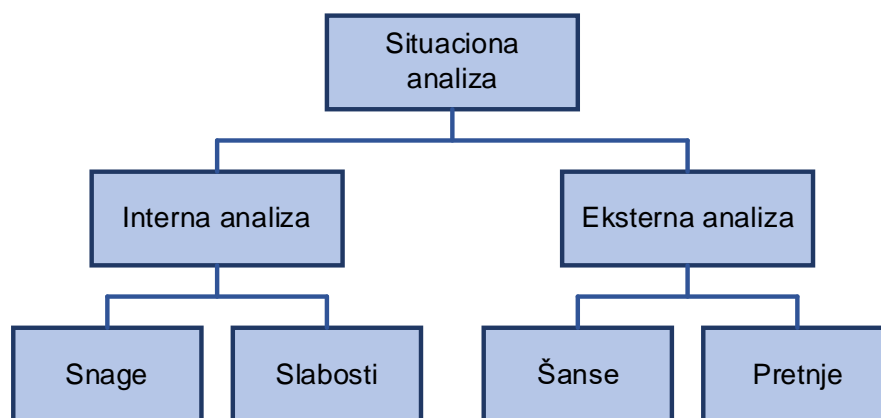
- **Taktika** označava konkretno akcije i načine za omogućavanje postizanja strategije.
- **Misija** je, kao što je već rečeno, opšti izraz za svrhu, odnosno razlog postojanja organizacije.
- **Vizija** ili strateška namera je željeno buduće stanje organizacije. Strateški cilj je obično uopšteni smer delovanja u skladu sa misijom.

- **Strateška arhitektura** označava kombinaciju organizacionih procesa, resursa i kompetencija kako bi se ostvarila strategija.
- **Strateška kontrola** prati i nadzire stepen u kojem konkretne akcije postižu ciljeve i misiju preduzeća.
- **Strateška pozicija** definiše se kao položaj preduzeća u odnosu na neposrednu i posrednu konkurenciju, kao i onu koja se može predvideti u budućnosti.
- **Strateške odluke** su najčešće povezane ili utiču na dugoročnu usmerenost preduzeća, a direktno su vezane za njegov cilj.
- **Strateški menadžment** definišemo kao proces koji uključuje određivanje ciljeva, stratešku analizu, strateško odlučivanje, oblikovanje i implementaciju strategije, te kontrolu realizacije. U stranoj literaturi neki autori sumiraju aktivnosti strateškog menadžmenta u skraćenicu **MOST** (engl. mission, objectives, strategy, tactics) koja obuhvata misiju (i viziju) organizacije koja ukazuje na smer delovanja, ciljeve koje organizacija želi postići, strategiju u smislu usmeravanja resursa i kompetencija, te taktiku u smislu planiranih akcija.

## 2.1. SWOT analiza

Zbog činjenice da se svi elementi i svi činioci savremenog poslovanja gotovo svakodnevno menjanju, logično je da savremeno preduzeće, mora neprekidno „osmatrati poslovnu okolinu”, tj. predviđati nadolazeće promene.

Stoga se u praksi razvijaju različiti modeli, sredstva i alati pomoću kojih se pokušava što preciznije otkriti šta predstavlja slabosti, a šta snage samog preduzeća, odnosno preduzetnika, a šta su prilike, odnosno pretnje koje dolaze spolja. Znači, ukrštaju se **unutrašnji, interni činioci** preduzeća kojima se može upravljati, sa **spoljašnjim (eksternim) činiocima** kojima se, uglavnom, ne može upravljati, ali preduzeće može pripremiti adekvatan odgovor na njih.



Slika 1. Situaciona analiza

Menadžerska tehnika ili alat, odnosno *matrica unutrašnjih i spoljnih činilaca*, poznata je pod popularnim nazivom *SWOT matrica* i predstavlja akronim sledećih engleskih reči: **Strengths (Snage); Weaknesses (Slabosti); Opportunities (Šanse, Prilike); Threats (Pretnje)**. SWOT analiza predstavlja alat kojim se vrši pregled unutrašnjeg i spoljnog okruženja organizacije (preduzeća, regiona, zemlje, itd). SWOT je popis organizacionih snaga i slabosti na temelju analize njenih resursa i mogućnosti, kao i popis prilika i pretnji identifikovanih analizom okruženja preduzeća.

SNAGE - S	SLABOSTI - W
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetni proizvodi/usluge</li> <li>• Visoka kompetentnost zaposlenih</li> <li>• Odličan menadžment</li> <li>• Odlična tehnologija</li> <li>• Dobra organizacija i upravljanje</li> <li>• Dobra organizaciona kultura</li> <li>• Visoka efikasnost</li> <li>• Niski troškovi poslovanja</li> <li>• Poznavanje prilika na tržištu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niska efikasnost</li> <li>• Loš kvalitet proizvoda/usluga</li> <li>• Višak zaposlenih</li> <li>• Loša radna klima i niska motivacija</li> <li>• Niska obrazovanost</li> <li>• Slab menadžment</li> <li>• Nerazvijen marketing</li> <li>• Zapostavljena inovativnost i R&amp;D</li> <li>• Neprilagođavanje tržištu</li> </ul>
PRILIKE - O	PRETNJE - T
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porast tražnje</li> <li>• Nove mogućnosti izvoza</li> <li>• Stimulativne mere ekonomske politike</li> <li>• Nove tehnološke mogućnosti</li> <li>• Pojave novih segmenata kupaca</li> <li>• Diversifikacija proizvodnog programa</li> <li>• Lobiranje</li> <li>• Povoljna investiciona klima</li> <li>• Slabljenje konkurencije</li> <li>• Državni podsticaji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pad tražnje</li> <li>• Agresivni nastup konkurencije</li> <li>• Superiorna tehnologija kod konkurenata</li> <li>• Pojava supstituta</li> <li>• Recesija, inflacija i drugi problemi</li> <li>• Nepovoljni zakoni i privredni propisi</li> <li>• Povećanje poreza, carina i doprinosa</li> <li>• Nedostatak kvalitetne radne snage</li> <li>• Nepovoljne promene u zahtevima kupaca</li> </ul>

Slika 2. Primer SWOT matrice

Da bi se rezultati analize eksternog okruženja doveli u dublju vezu sa internim mogućnostima organizacije i na osnovu toga definisali adekvatne aktivnosti optimizacije, *Heinz Weirich* je 1982. godine razvio TOWS matricu. Drugim rečima, SWOT je poslužio kao svojevrsni presek stanja, te je potreban dodatni alat na pomoću kog će biti lakše preuzeti konkretne naredne korake (usvojiti konkretnu strategiju), što je bio i inicijalni cilj čitave analize.

## 2.2. TOWS matrica

TOWS matrica predstavlja nadogradnju SWOT analize. U TOWS matrici se identifikuju različite kombinacije faktora (npr. prilike sa snagama), s namerom da se podstaknu nove strateške inicijative.

Mnogi autori koji se bave strateškim planiranjem predlažu da preduzeće koristi svoje snage kako bi iskoristilo prilike, ali zanemaruju ostale važne međuodnose, kao što je izazov prevladavanja slabosti u poslovanju kako bi se iskoristile prilike. Slabost je odsustvo snage, a korporativni razvoj kojim bi se prevladala postojeća slabost može postati opcija za preduzeće.

Cilj TOWS matrice *nije identifikacija jedne najbolje strategije već jednostavno generisanje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane.*

Ukratko, TOWS sagledava interakciju faktora budućnosti - šansi (Opportunities) i pretnji (Threats), u odnosu na faktore sadašnjosti, snage (Strengths) i slabosti (Weaknesses).

Prema Weihrich (1982), u tabeli prikazanoj u okviru slike 3 može se videti izgled TOWS matrice sa mogućim koracima koji su promenljivog karaktera i mogu varirati od situacije do situacije.

- *Korak 1:* Prvobitno je potrebno obaviti pripremu profila preduzeća (odgovoriti na neka osnovna pitanja koja se odnose na unutrašnje i spoljašnje okruženje),
- *Koraci 2 i 3:* Analiza sadašnje i buduće situacije u odnosu na spoljno okruženje,
- *Korak 4:* Revizija snaga i slabosti, fokusiranje na interne resurse preduzeća,
- *Koraci 5 i 6:* Aktivnosti neophodne za razvijanje strategija, taktika i specifičnih akcija u cilju postizanja ciljeva i svrhe preduzeća.
- *Korak 7:* Na kraju, zbog dinamičkog okruženja u kom preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost, preduzeće mora predvideti i pripremiti planove za buduće nepredviđene događaje.

<b>Korak 1.</b> Pripremiti profil preduzeća: (a) Sve vrste poslovanja; (b) Geografski domen; (c) Konkurentna situacija; (d) Orijentacija prema najvišem menadžmentu			
<b>Korak 4.</b> Pripremiti reviziju snaga i slabosti o: (a) Upravljanju i organizaciji; (b) Operacijama; (c) Finansijama; (d) Marketingu; (e) Ostalo			
<div>Interni faktori</div> <div>Eksterni faktori</div>	<b>Korak 5.</b> Razvijati alternative <b>Korak 6.</b> Napraviti strateški izbor <b>Korak 1-6.</b> Testirati konzistentnost <b>Korak 7.</b> Pripremiti planove za vanredne situacije	<u><b>Snage – Strengths (S)</b></u> Lista snaga: $S_1$ $S_2$ . $S_n$	<u><b>Slabosti - Weaknesses (W)</b></u> Lista slabosti: $W_1$ $W_2$ . $W_n$
	<b>Korak 2.</b> Identifikovati i evaluirati sledeće faktore: (a) Ergonomske; (b) Društvene; (c) Političke; (d) Demografske; (e) Proizvodne i tehnološke; (f) Tržišne i konkurentne <b>Korak 3.</b> Pripremiti prognozu, napremiti predviđanje i proceniti budućnost	<u><b>Šanse – Opportunities (O)</b></u> Lista šansi: $O_1$ $O_2$ . $O_n$	<u><b>SO – (Max-max)</b></u> Lista SO strategija: $SO_1$ $SO_2$ . $SO_n$
	<u><b>Pretnje - Threats (T)</b></u> Lista pretnji: $T_1$ $T_2$ . $T_n$	<u><b>ST – (Max-min)</b></u> Lista ST strategija: $ST_1$ $ST_2$ . $ST_n$	<u><b>WO – (Min-max)</b></u> Lista WO strategija: $WO_1$ $WO_2$ . $WO_n$
		<u><b>WT – (Min-min)</b></u> Lista WT strategija: $WT_1$ $WT_2$ . $WT_n$	

Slika 3. Primer TOWS matrice

TOWS matrica definiše četiri grupe alternativnih strategija, i to:

1) **SO strategije (maxi – maxi strategije)** se definišu na osnovu odnosa snaga i šansi koje su definisane u SWOT matrici. Ovo je najpoželjnija strategijska pozicija kojoj teži organizacija. Ove strategije oslanjaju se na *maksimalno korišćenje unutrašnjih snaga u organizaciji uz korišćenje uočenih šansi koje dolaze sa tržišta i drugog eksternog okruženja*. Svaka organizacija bi želela da bude u poziciji u kojoj može maksimizirati snage i maksimalno iskoristiti mogućnosti. Takva preduzeća mogu imati prednosti, koristeći resurse da iskoriste tržište za svoje proizvodi i usluge. SO strategije su strategije napada.

2) **WO strategije (mini-maxi strategije)** podrazumevaju aktivnosti u organizaciji koje treba da minimiziraju definisane slabosti uz istovremeno korišćenje uočenih šansi koje kreira povoljno okruženje. Mini-maxi strategije podrazumevaju *minimiziranje internih slabosti i maksimiziranje šansi koje pruža eksterno okruženje*. Organizacija može prepoznati mogućnosti u spoljnom okruženju, ali ispoljava organizacione slabosti koje je sprečavaju da ne iskoristi mogućnosti tržišta. WO strategija se bavi jačanjem snaga za strategiju napada.

3) **ST strategije (maxi-mini strategije)** zasnivaju se na korišćenju snaga sa kojima preduzeće raspolaže, u cilju adekvatnog odgovora na pretnje iz okruženja. Ovaj pristup strateškom planiranju podrazumeva definisanje *strategija koje se oslanjaju na unutrašnje snage organizacije uz istovremeno minimiziranje uticaja pretnji koje dolaze iz okruženja*. Da bi se iskoristila snaga internih faktora, potrebno je da se preduzeće usmeri na poslovno područje sa najslabijim pretnjama. Drugim rečima, preduzeće jačajući svoje već postojeće interne snage pokušava da smanji uticaj koje pretnje (negativni spoljašnji faktori) mogu imati po njega. Ovakav tip strategije se smatra defanzivnim.

4) **WT strategije (mini-mini strategije)** podrazumevaju *minimiziranje sopstvenih slabosti i izbegavanje pretnji koje generiše okruženje*. Organizacija treba da smanji/minimizira svoje uočene slabosti i time istovremeno smanji uticaj koji definisane pretnje mogu imati po nju, u suprotnom organizacija može doći do izrazito negativnih posledica, kao što je npr. *likvidacija* (prestanak rada, najčešće indukovano nedovoljnih finansijskim sredstvima za dalji rad). Postoje i druge opcije u ovakvim situacijama, npr. organizacija može da revitalizuje svoje poslovanje smanjenjem obima poslovanja, ili pak integracijom sa drugim subjektima. Koju god strategiju organizacija da odabere, WT pozicija je ona pozicija koju organizacija treba izbegavati. Ove strategije su u osnovi takođe defanzivne (odbrambene).

### 2.3. Teorija igara i strategija preduzeća

**Teorija igara** predstavlja matematičku teoriju koja se bavi racionalnim odlučivanjem u konfliktnim ili delimično konfliktnim uslovima, kada međusobna uslovljenost akcija dva ili više učesnika determiniše sve individualne rezultate.

Teorijom igara se u ekonomiji i strateškom menadžmentu mogu modelirati razni problemi razvoja i organizacije firme (strateško investiranje, proizvodni plan,

marketingške kombinacije), transportni problemi, cenovna politika, konkurentske tržišne strukture i situacije, bilateralni pregovori, itd.

Metodologija teorije igara u pojedinim situacijama (npr. pri donošenju značajnih strategijskih odluka) pruža mogućnost preduzeću da predvidi pojedine strategijske poteze partnera (kooperanata) i/ili konkurenata i na taj način svoje *strategijsko ponašanje* prilagodi uslovima postojećih rizika i neizvesnosti.

Tvorci teorije igara, Džon fon Nojman i Oskar Morgenštern, igru definišu na sledeći način: „Igra je ukupnost pravila koja je opisuju“.

Postoje različite vrste igara, pri čemu se pri klasifikaciji obično uzimaju sledeći kriterijumi:

- broj igrača (učesnika),
  - igra sa dva lica,
  - igra sa tri lica, itd.
- broj strategija,
  - konačna igra (svakom od igrača u igri stoji na raspolaganju konačan broj strategija) i
  - beskonačna igra (broj strategija igrača nije ograničen).
- karakter funkcije plaćanja,
  - igra sa nultom sumom (suma ukupnog plaćanja jednaka nuli, tj. ukupan dobitak jednog ili više igrača je jednak ukupnom gubitku “poraženih” igrača – npr. *igra pokera*) i
  - igra sa nenultom sumom.
- međusobna povezanost igrača.
  - kooperativna (igrači formiraju koalicije koje im služe za međusobno usklađivanje ponašanja i izbor pojedinačnih strategija koje im obezbeđuju postizanje najpovoljnijih rezultata) i
  - nekooperativna igra (igrači gledaju isključivo sopstvenu korist, nema formiranja koalicija).

Igrom opisujemo konfliktnu situaciju između dvoje ili više ljudi, u kojoj svaki takmičar (igrač ili učesnik) ima delimičnu, ali ne i potpunu kontrolu nad ishodom konflikta. Kao što naizmenični potezi igrača šaha zavise jedan od drugog, tako postoji međuzavisnost aktivnosti konkurentnih privrednih subjekata, suprotstavljenih političkih stranaka ili zaraćenih država, a konačan rezultat svakog od njih određen je svim pojedinačnim potezima ili odlukama.

Glavni cilj teorije igara je određivanje optimalne strategije za svakog igrača. Optimalna strategija se definiše kao strategija koja maksimizira očekivanu dobit igrača.

#### Primer primene Teorije igara na strategijski problem

Međunarodna kompanija želi da otvori predstavništvo u Srbiji, u Beogradu. Za otvaranje predstavništva, trebaju joj dodatna finansijska sredstva, pa se ona odlučila na podizanje kredita. Ona ima mogućnost podizanja kredita u eurima, američkim dolarima i dinarima. Ponderisane vrednosti koje rezultuju iz kamatnih stope na kredite podignute u navedenim valutama, u uslovima inflacije, stabilnog tržišta i deflacije, date su u tabeli. Prilikom podizanja kredita kompaniju zanima koja joj je mogućnost, odnosno strategija najbolja u optimalnom smislu, u slučajevima inflacije, deflacije i stabilnog stanja koji se mogu pojaviti u Srbiji kao posledica trenutne situacije.

Optimalna je strategija sa maksimalnom vrednošću, jer su verovatnoće jednake.

	Deflacija	Stabilno	Inflacija
€	3	2	-1
Din	2	1	-3
\$	1	3	-2

$$\max_i [1/n \cdot a_{i1} + 1/n \cdot a_{i2} + \dots + 1/n \cdot a_{in}]$$

$$A_1 = 1/3 \cdot 3 + 1/3 \cdot 2 + 1/3 \cdot (-1) = 4/3 = 1,33$$

$$A_2 = 1/3 \cdot 2 + 1/3 \cdot 1 + 1/3 \cdot (-3) = 0$$

$$A_3 = 1/3 \cdot 1 + 1/3 \cdot 3 + 1/3 \cdot (-2) = 2/3 = 0,67$$

→ Optimalna strategija je  $A_1$  → kredit u €

Slika 4. Matrica isplate u slučaju strategijskog problema

## 2.4. Koncept strateškog menadžmenta

Strateški menadžment je proces tokom kojeg menadžer formuliše i implementira strategijske ciljeve uzimajući u obzir spoljašnje i unutrašnje uslove. Osnovna svrha strateškog menadžmenta je da omogući preduzeću da bude bolje od konkurencije. Stoga, potrebno je formirati dobru strategiju, za koju su preduslov sledeći koraci:

- Identifikovati ključne faktore uspeha i koncentrisati resurse tamo gde preduzeće može ostvariti značajnu konkurentsku prednost,
- Pronaći područje u kojem preduzeće ima relativnu superiornost (tehnologija, kadrovi, prodajna mreža, servis),
- Unaprediti inovativnost – pronaći nova tržišta ili razviti nove proizvode/ procese.

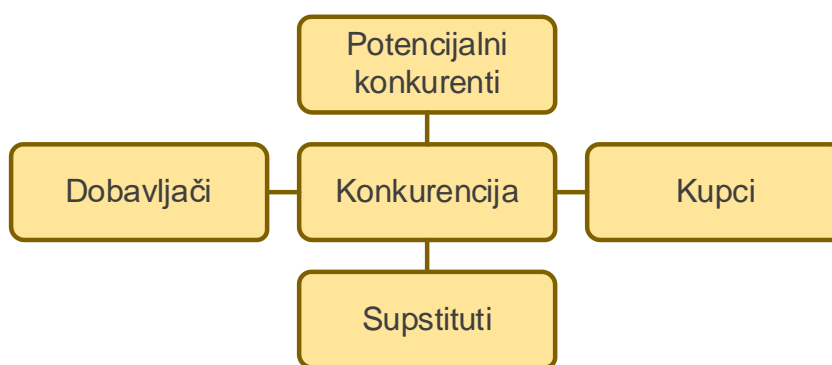
Vodeći svetski ekspert za pitanja strateškog menadžmenta, američki profesor Michael Porter, razvio je **model pet konkurentskih sposobnosti** (poznat još i kao



**model pet sila** ili **model pet snaga**) kao metodološko sredstvo za analizu prirode i intenziteta konkurencije (u datoj industriji) u terminima pet glavnih sila (Slika 5).

On, zapravo, polazi od analize lanca vrednosti (Slika 6) u u kojem izdvaja dve posebne grupe aktivnosti:

- 1) *Primarne aktivnosti* (inbound logistics) koje se direktno odnose na pripremu proizvodnje, zatim operacije samog proizvođenja, potom *logistiku proizvoda* (outbound logistics) kao što je skladištenje i distribucija, a onda i na marketing i prodaju i, najzad, servis i razne postprodajne usluge, i
- 2) *Aktivnosti podrške*, koje uključuju infrastrukturu preduzeća, razvoj tehnologije, menadžment ljudskih resursa, nabavku itd.

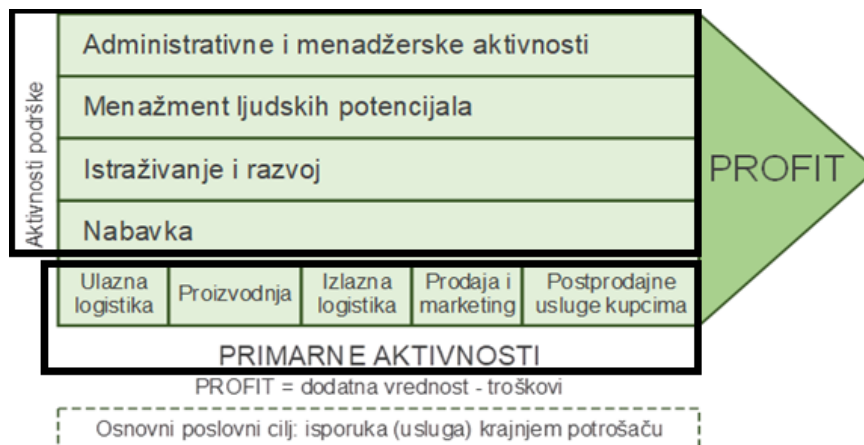


Slika 5. Porterov model 5 snaga (konkurentskih sposobnosti)

Na taj način, Porter je identifikovao sve ključne faktore koji utiču na efikasnost poslovanja, a pre svega na troškove i strukturu vrednosti proizvoda/usluge kao suštinske poluge konkurentnosti. To su:

- ekonomija obima (povezana s krivom iskustva),
- korišćenje kapaciteta (uključujući efikasnost procesa proizvodnje i produktivnost rada),
- povezanost aktivnosti (npr. ugovori o isporuci utiču na troškove skladištenja),
- međuodnosi (npr. zajednička nabavka putem različitih poslovnih jedinica da bi se ostvarili niži troškovi inputa),
- geografska lokacija (npr. lokacija može uticati na troškove rada i druge troškove; blizina dobavljača može takođe uticati na troškove logistike),
- izbori politike (kao što je politika miksa proizvoda koji se nude, broj dobavljača, troškovi plata, politika ljudskih resursa),
- institucionalni faktori (koji uključuju političko-pravne faktore kao deo PEST analize, svaki od njih može imati značajan uticaj na troškove).

Strategija se definiše zavisno od identifikovanih snaga/slabosti.



Slika 6. Lanac vrednosti (prema M. Porteru)

Važnost analize lanca vrednosti je u tome što ona osigurava spoznaju konkurentskih prednosti preduzeća, što ne bi bilo moguće da se aktivnosti preduzeća ne posmatraju u celini.

## 2.5. Formulisanje strategije na korporativnom nivou

Strategija koja naglašava nivo preduzeća kao celine zove se **korporativna (globalna, glavna) strategija** jer ona obezbeđuje glavne strateške pravce na korporativnom nivou organizacije. Postoje četiri ključne glavne strategije na korporativnom nivou.

**1) Strategije rasta** su glavne strategije koje uključuju rast organizacije posmatrane po nekom parametru, kao što su:

- **Koncentracija** koja se fokusira na efekte rasta pojedinačnog proizvoda ili usluge. Ona je moguća putem fokusa na razvoj tržišta (kontrola većeg dela ili ekspanzijom na novo tržište), razvoj proizvoda (unapređenje osnovnog proizvoda ili usluge) i/ili horizontalnu integraciju (integriranje jednog ili više sličnih poslova koji već postoje, a u cilju njihovog povećanja).
- **Vertikalna integracija** pruža efekte rasta kroz samostalnu proizvodnju ulaznog materijala koji je do tada nabavljan od spoljnih dobavljača ili kroz zamenu prodajnih uloga (npr. eliminacija distributera) razvojem vlastite prodajne mreže.
- **Diversifikacija** omogućava efekte rasta kroz širenje poslovanja na nova područja.

**2) Strategije stabilizacije** obezbeđuju održanje status-quo ili rast na metodičan, ali usporen način.

Neki od razloga za usvajanje ove strategije su: izbegavanje rizika ili opasnosti agresivnog rasta; omogućavanje oporavka posle perioda ubrzanog rasta; omogućavanje organizaciji da održi trenutni tržišni udeo; mogućnost da se dogode same po sebi.

**3)Defanzivne (štediljive) strategije** se baziraju na želji ili potrebi za redukcijom operacija u organizaciji kroz smanjenje troškova, kao što su eliminisanje troškova koji nisu esencijalni, zamrzavanje plata, stagnacija i/ili povlačenje sa dela tržišta, prodaja zemljišta i nekretnina, opreme ili samog poslovanja u celini.

**4)Portfolio (portfeljni) modeli strategija** vrši raspodelu rizika na različite strategijske poslovne celine kako bi se osigurao relativno trajni opstanak i razvoj svake od tih celina, kao i preduzeća u celini.

U okviru ovog modela vrši se analiza organizacionog poslovanja posmatranjem individualnog i kolektivnog doprinosa različitih portfelja proizvoda strateškim ciljevima preduzeća.

Poslovni portfolio posmatra preduzeće kao skup poslova ili projekata od kojih svaki može imati svoju vlastitu konkurentsku poslovnu strategiju. Ovaj model je karakterističan za preduzeća koja imaju više različitih poslova, a koji nisu međusobno povezani. Najčešće korišćen alat je **BCG (Bostonske konsalting grupe) matrica** za analizu udela na tržištu i rasta tržišta za proizvode preduzeća (Slika 4).

Strategijska pozicija proizvoda/usluge na BCG matrici se određuje na osnovu dva obeležja:

- Relativnog tržišnog učešća (RTU), koji podrazumeva tržišno učešće proizvoda/usluge određenog proizvođača u odnosu na najvećeg (vodećeg) konkurenta:

$$\text{Relativno tržišno učešće (RTU)} = \frac{\text{Ukupni obim prodaje preduzeća}}{\text{Ukupni obim prodaje vodećeg konkurenta}}$$

- Tržišne stope rasta (TSR), koja predstavlja izraz ekstremne atraktivnosti tržišta za posao preduzeća:

$$\text{Tržišna stopa rasta (TSR)} = \frac{\text{Ukupna prodaja na tržištu u periodu } t+1 - \text{Ukupna prodaja na tržištu u periodu } t}{\text{Ukupna prodaja na tržištu u periodu } t}$$



Slika 7. Primer BCG matrice

## 2.6. Formulisanje strategije na poslovnom nivou

**Poslovna strategija (Business Strategy)** je usmerena na nivo poslovnih jedinica ili strategijskih poslovnih jedinica (SBU). To znači da je ona karakteristična za multidivizionarna preduzeća koja imaju više poslovnih programa. Ona treba da odgovori na pitanje, kako konkurisati na svakom od tržišta koje je preduzeće odabralo.

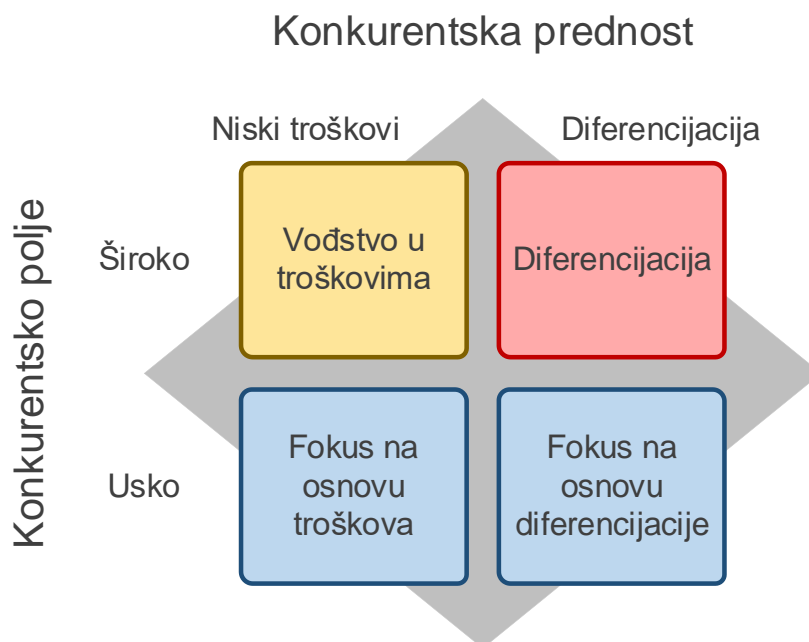
U tu svrhu koriste se različiti modeli među kojima su najpoznatiji *Porterov model generičkih strategija* i *model životnog ciklusa proizvoda*. Tako je npr. Porter uveren da neuspeh strategija mnogih preduzeća proizlazi iz nemogućnosti da se strategija nastupa raščlani na pojedinačne korake potrebne da bi se ostvarila konkurentska prednost. Znači, *strategija nije više samo opšta vizija*, već određen sistem aktivnosti koje preduzeće usvoji u poređenju sa svojim konkurentima.

Michael Porter je razvio tri strategije na poslovnom nivou koje su generičke, tj. široko su primenjive na razne situacije.

**Strategija vođstva troškova** uključuje povećanje organizacione efikasnosti kako bi ukupni troškovi proizvodnje bili niži nego kod konkurenata.

**Strategija diferenciranja** uključuje pokušaj razvoja proizvoda ili usluge koji se vide kao jedinstveni u industriji.

**Strategija fokusiranja** podrazumeva specijalizaciju uspostavljanjem pozicije na području troškova, diferenciranja, ili oboje, u odnosu na specifične delove, segmente ili čak celokupno tržište.



Slika 8. Strategije prema Porteru

### 2.7. Formulisanje strategije na nivou funkcija

Funkcijske strategije su usmerene na određene funkcije u preduzeću, tako da postoje: *proizvodna strategija*, *marketinška strategija*, *strategija ljudskih resursa*, *finansijska strategija*, *tehnološka strategija*, itd.

Ove strategije jesu značajne u podršci strategijama na poslovnom nivou. Funkcionalni sektori razvijaju svoju jasnu konkurentnost što vodi povećanju konkurentске prednosti preduzeća ili poslovnog poduhvata u celini.

Glavna pitanja kojima su zaokupljene funkcijske strategije mogu se, ukratko, prikazati na sledeći način:

- 1) **Strategija marketinga**: segmentacija tržišta, pozicioniranje proizvoda, marketing mix, kanali distribucije, prodajna promocija, politika cena.
- 2) **Finansijska strategija**: struktura kapitala, akvizicija kapitala, alokacija kapitala, politika dividendi, upravljanje aktivom.
- 3) **Strategija proizvodnje**: unapređenje produktivnosti, planiranje proizvodnje, lokacija postrojenja, kontrola kvaliteta.
- 4) **Strategija istraživanja i razvoja**: razvoj proizvoda, razvoj proizvodnje, razvoj organizacije, tehnološko prognoziranje, patent i licence.
- 5) **Strategija ljudskih potencijala**: kvalitet performansi, politika regrutovanja, razvoj i promocija kadrova, politika kompenzacija.



Slika 9. Kontekst funkcijske strategije

## 2.8. Odlučivanje

Značajan broj autora izjednačava pojmove upravljanja i odlučivanja tvrdeći čak da je odlučivanje zapravo temelj upravljanja. Drugim rečima, mnogi autori smatraju da odlučivanje predstavlja osnovni konstitutivni element upravljačke funkcije, odnosno da upravljati preduzećem znači odlučivati, dakle donositi odluke.

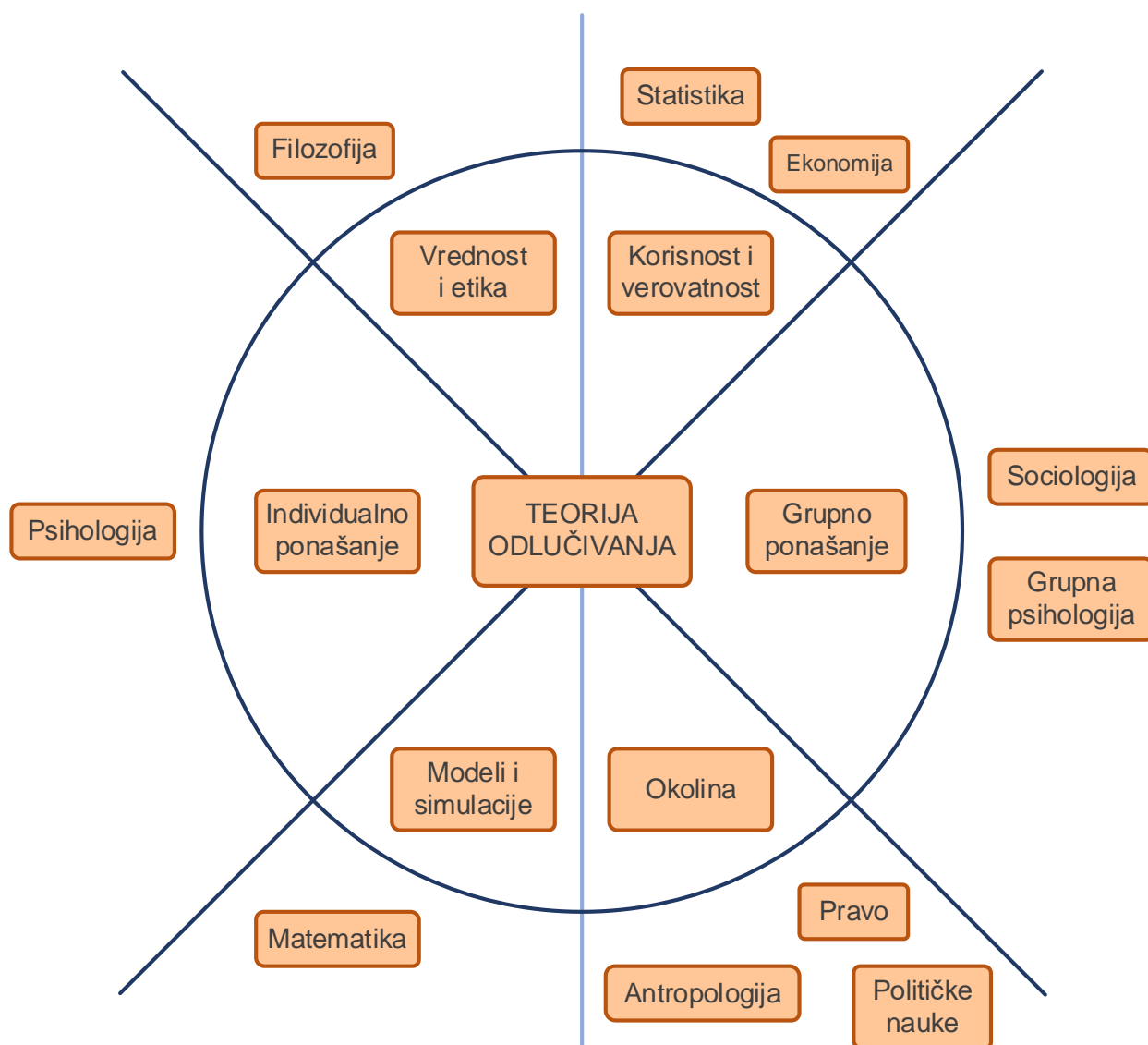
Tri osnovna načina odlučivanja:

**Racionalno odlučivanje** koje podrazumeva potpuno raspolaganje svim bitnim činjenicama i informacijama potrebnim za donošenje odluke. Svaka mogućnost je tačno definisana, a svaki ishod u potpunosti precizno određen.

**Intuitivno odlučivanje** se primenjuje kada ne raspolažemo dovoljnim brojem činjenica niti informacija i kada nije moguće objasniti donetu odluku kao posledicu razmišljanja.

**Odlučivanje na temelju prosuđivanja** jeste ono koje se bazira na iskustvu, a što podrazumeva ponavljanje neke situacije ili nesvesno povezivanje različitih situacija i njihovo dovođenje u vezu s trenutnom.

Koliko je odlučivanje složen, multidisciplinaran, intelektualno zahtevan i kreativan posao donekle govori i slika 10.



Slika 10. Obuhvat teorije odlučivanja

## 2.9. Odluke i vrste odluka

**Odluka** je rezultat procesa odlučivanja tj. rezultat izbora između više alternativnih pravaca delovanja orijentisanih ka ostavrenju cilja.

Proces donošenja odluka kreće se od visoko strukturiranih do krajnje nestrukturiranih odluka.

**Strukturirane odluke** su one koje se odnose na poznate probleme za koje postoje standardna rešenja. Pri tome se kao osnovni kriterijum za procene kvaliteta rešenja primenjuje minimiziranje troškova ili maksimiziranje profita.

**Nestrukturirane odluke – „fuzzy”**, se donose kada postoje kompleksni problemi za koje ne postoje očigledna i lako proverljiva rešenja U takvim situacijama ljudska intuicija dolazi do većeg izražaja.

**Polustrukturirane odluke** se donose kada su samo neki procesi odlučivanja strukturirani. Najzad, postoji i kombinacija standardnih rešenja i individualne procene.

U literaturi se spominje još dosta različitih klasifikacija odluka. Takođe, vrlo je popularna sledeća podela shodno nivou odlučivanja:

- 1) *Strateške (strategijske) odluke* se odnose na planiranje i programiranje razvoja. One predstavljaju najvažnije odluke u preduzeću i određuju ponašanje preduzeća u budućnosti. Ovu vrstu odluka donose najviši organi upravljanja, odnosno top menadžment preduzeća. Strateške odluke su okvir za donošenje taktičkih odluka.
- 2) *Taktičke odluke*: obezbeđuju realizaciju strateških odluka, dok je osnovni kriterijum njihovog vrednovanja efikasnost (uspešnost) sistema. Najčešće ih donosi srednje rukovodstvo, a odnose se u najvećem broju slučajeva na osnovne administrativne centre odgovornosti u organizaciji. Od taktičkih odluka se očekuje povećanje efikasnosti poslovanja preduzeća.
- 3) *Operativne odluke*: donosi rukovodstvo svakodnevno, čime se obezbeđuje osnova za realizaciju obaveza i promena iniciranih na višim nivoima odlučivanja.

Sa druge strane, prema donosiocu odluka razlikujemo individualne (donosi pojedinac), grupne (npr. upravni odbor) i kolektivne odluke (donose najviši organi upravljanja, npr. skupština akcionara).



Slika 11. Odluke prema nivou odlučivanja



Tabela 1: Vrste poslovnog odlučivanja i njihove karakteristike

Kriterijum razlikovanja	Strategijsko odlučivanje	Taktičko odlučivanje	Operativno odlučivanje
Vreme	Višegodišnje	Godišnje	Dnevno, nedeljno
Svrha	Planiranje budućih ciljeva poslovanja	Organizacija i definicija uslova za primenu planirane strategije	Planiranje svakodnevnih aktivnosti
Neizvesnost	Vrlo velika	Srednja	Neznatna
Stepen detaljiziranja	Glavna pitanja	Detaljno	Vrlo detaljno
Širina obuhvata	Vrlo široko	Ograničenje prema definisanoj strategiji	Vrlo specificirano
Planske metode	Često nestruktuirane	Polustruktuirane	Dobro struktuirane
Određivanje vrednosti planova	Vrlo teško	Zavisno od operacionalizacije strategije	Lako vrednovati

### STUDIJA SLUČAJA 1: Robin Hud

Robin Hud je pobunjenik, odmetnik, iz Šervudske šume koja se nalazi u blizini grada Notingema u Engleskoj. Njegovi najveći neprijatelj je šerif Notingema. Robin Hud od svojih neprijatelja uzima novac i daje ga sirotinji ili ga vraća ukoliko im je prethodno pod nekim izgovorom uzet.

Sve brojnija družina uspešno je postavljala i ostvarivala svoje ciljeve (veći broj članova i osvajanje novih šuma kao teritorija), međutim sve veća brojnost članstva prevazilazila je kapacitete u hrani koju su šume nudile. Troškovi hrane počeli su da crpe finansijske rezerve družine baš u trenutku kada su i prihodi bili u opadanju. Putnici koji su imali šta da izgube izbegavali su šumu u širokom luku. Putovanje dužim putem bilo je skupo i nezgodno za putnike, ali je bilo bolje nego da im sve što imaju bude oduzeto.

Robin je bio ubeđen da je došlo vreme da Vesela družina uvede fiksni porez na prolaz kroz šumu umesto da zaplenjuje robu putnicima. Njegovi zamenici su se oštro protivili toj ideji. Oni su bili ponosni na moto vesele družine: "Opljačkati bogate i dati siromašnima". Seljaci i građani, smatrali su oni su naši najveći saveznici.

Međutim, šerif je iskoristio svoje političke veze da dobije podršku i ojača svoju poziciju. Imao je moćne prijatelje na dvoru, a bio je u milosti regenta princa Džona. Princ Džon je bio nepostojan i zao, i opsednut svojom nepopularnošću u narodu. Takođe je živio u neprestanom strahu od barona koji su mu prvo dali regentstvo (vlast), da bi zatim osporavali njegovo pravo na presto. Neki od ovih barona pokrenuli su akciju prikupljanja otkupa kojom bi se kralj Ričard Lavlje Srce oslobodio iz tamnice u Austriji. Robin je pozvan da se priključi ovoj zaveri, a za uzvrat će dobiti amnestiju.

Hajdukovanje po šumi je jedna stvar, a dvorska zavera nešto sasvim drugo. Princ Džon je imao svoje špijune svuda. Ako plan propadne odmazda će biti nemilosrdna i brza.

### PITANJA ZA DISKUSIJU I OBRADU STUDIJE SLUČAJA:

- Definirati misiju postojanja Robin Hud družine.
- Definirati viziju Robin Hud družine.
- Koji su strateški ciljevi Robin Hud družine?
- Napraviti SWOT analizu Robin Hud družine. Prikazati TOWS matricu.

#### Rešenje:

##### Misija

„Opljačkati bogate i dati siromašnima.“

##### Vizija

„Pobeda nad Šerifom.“

##### Strateški ciljevi

1. Povećanje broja članova kako bi delegirani zadaci bili izvršeni po planu.
2. Pomoći baronima koji pokreću akciju prikupljanja otkupa kojom bi se kralj Ričard Lavlje Srce oslobodio iz tamnice u Austriji

Tabela 2. SWOT matrica

	<b>Snage S (engl. Strengths)</b> <b>S1.</b> Povećanje broja članova družine <b>S2.</b> Obuka članova <b>S3.</b> Istraživačko razvojni rad i protok informacija <b>S4.</b> Racionalno donošenje odluka i delegiranje zadataka	<b>Slabosti W (engl. Weaknesses)</b> <b>W1.</b> Trošenje zaliha i povećanje troškova <b>W2.</b> Nedostatak prostornog kapaciteta <b>W3.</b> Neadekvatan odabir članova <b>W4.</b> Disciplina i opreznost
<b>Šanse O (engl. Opportunities)</b> <b>O1.</b> Brojne nepokrivene i nezasićene šume <b>O2.</b> Promena poslovne politike <b>O3.</b> Povećanje cene usluge za prolaz kroz šumu <b>O4.</b> Slabljenje snage šerifa	<b>SO - Strategije</b> <b>SO1.</b> Strategija uvođenja fiksnog poreza na prolaz kroz šumu <b>SO2.</b> Strategija sprovođenja korektivnih mera u skladu sa zahtevima šume u kojoj družina deluje	<b>WO - Strategije</b> <b>WO1.</b> Strategija osvajanja novih šuma <b>WO2.</b> Strategija redukovano trošenja zaliha
<b>Pretnje T (engl. Threats)</b> <b>T1.</b> Smanjenje neophodnih resursa <b>T2.</b> Gubitak saveznika povećanjem cene usluge <b>T3.</b> Povećan nadzor (šumske zveri) <b>T4.</b> Dobra šerifova organizacija	<b>ST - Strategije</b> <b>ST1.</b> Strategija širenja aktivnosti družine <b>ST2.</b> Strategija kontrole aktivnosti družine i kontrole snabdevanja	<b>WT - Strategije</b> <b>WT1.</b> Strategija povlačenja i smanjenja obima aktivnosti <b>WT2.</b> Strategija sklapanja saveza sa baronima

## STUDIJA SLUČAJA 2: TOMS SHOES

Kompanija "Toms Shoes" širi svoje poslovnice širom zemlje i koristi metod „1 na 1“. Metod „1 na 1“ podrazumeva da za jedan kupljeni par cipela jedan par cipela bude dodeljen deci u ugroženim područjima, koji sebi ne mogu da priušte cipele. Jedna od najvažnijih snaga je promocija od usta do usta što je glavni pokazatelj kvaliteta proizvoda "Toms Shoes" - a. Organizovanjem pripravnčkih kampus klubova aktivno se uključuje rad zajednice, što sa jedne strane doprinosi edukaciji pripravnika, a sa druge dobru markentišku reputaciju kompanije.

Međutim, kašnjenje sirovina i poluproizvoda od strane isporučioaca često može predstavljati problem i ugroziti proces proizvodnje kompanije. Digitalni marketing koji je u današnje vreme jako popularan i zastupljen, kompanija slabo koristi. Dodatni problem ogleda se u dužini isporuke cipela iz modela „1 na 1“ koji se trenutno meri u mesecima i predstavlja problem na koji bi kompanija trebala da bude fokusirana.

Zbog sve većeg proširivanja siromaštva i bede u svetu, kompaniji se otvorila mogućnost za proširivanje filantropskih aktivnosti na više zemalja. Ugledanjem sa metodom „1 na 1“ doniranje cipela, nastojeće da se proširi asortiman proizvoda na odeću (Toms Clothes) po istom principu. Postoji mogućnost otvaranja pogona u ugroženim područjima gde bi lokalno stanovništvo bilo edukovano i angažovano. Na taj način bi kompanija bolje upravljala zalihama, a u ugroženim područjima bi se smanjila stopa nezaposlenosti i siromaštva.

Međutim, pred kompaniju se postavlja kao problem politička situacija, kako u ugroženim područjima, tako i u svetu. To dosta može uticati na razvoj poslovanja u drugim zemljama. Poslovanje može ugroziti pojava sličnih aktivnosti konkurenata sa sličnim ili istim modelom filantropskih aktivnosti. Sve teže je i naći volontere. Pretnju može izazvati kritikovanje CSR-a na način poslovanja, iako je to neosnovano, jer kompanija funkcioniše po strogim propisanim pravilima poslovanja.

### PITANJA ZA DISKUSIJU I OBRADU STUDIJE SLUČAJA:

- Definirati misiju i viziju kompanije Toms Shoes;
- Definirati strateške i operativne ciljeve kompanije Toms Shoes;
- Formulirati BPEST analizu;
- Napraviti situacionu SWOT analizu kompanije Toms Shoes;
- Generirati moguće strategije na osnovu TOWS matrice.

## Rešenje:

### **Misija**

Misija kompanije Toms Shoes jeste da svojim kontinuiranim poslovanjem ostvarimo profit koji ćemo kasnije usmeriti ka filantropskim aktivnostima primenom metode „jedan na jedan“. Jedna od namera jeste pomoć, poboljšavanje i olakšavanje života dece u ugroženim područjima. Stalnom kupovinom kvalitetnih proizvoda kupci će imati priliku da učestvuju u ovim humanim akcijama i moći će da budu društveno odgovorni.

### **Vizija**

Nastojaćemo da skratimo lanac isporuke kako bi deca u ugroženim područjima blagovremeno dobijala naše proizvode. Želja nam je da izgradimo postrojenja u ruralnim sredinama kako bi stanovništvo dobilo mogućnost da i samo izrađuje proizvode i na taj način bi ih obučavali za rad i smanjili stopu nezaposlenosti. Kako bi nastavili i povećali filantropsku svest, a po ugledu na Toms naočare, uvešćemo novi program Toms Clothes, koji bi se bazirao na modelu jedan na jedan, gde bi uz kupljen komad odeće, detetu bila donirana garderoba. Istražićemo tržišta ostalih zemalja sa željom širenja humanitarnog rada u tim zemljama. Društvo može da stvori bolje sutra preduzimanjem plaćene akcije danas.

### **Strateški i operativni ciljevi**

U nastavku su prikazani strateški ciljevi sa setom operativnih ciljeve unutar svakog strateškog cilja:

- SC1. Otvaranje fabrika u ugroženim područjima
  - OC1.1. Pronalaženje poslovnih objekata i opremanja istih
  - OC1.2. Edukacija stanovništva u ugroženim područjima
  - OC1.3. Zapošljavanje stručnih lica koji će voditi i kontrolisati poslovne aktivnosti
  - OC1.4. Otvaranje fabrike
- SC2. Skratiti lanac isporuke
  - OC2.1. Kvalitetnije upravljanje zalihama
  - OC2.2. Veliki broj skladišta locirati u ugroženim područjima gde se otvaraju nove fabrike
- SC3. Po ugledu na Toms Shoes, uvesti u program Toms Clothes
  - OC3.1. Uvesti isti program “jedan na jedan”
  - OC3.2. Promocija – dodatni događaj
- SC4. Širenje humanitarnog rada u ostalim zemljama
  - OC4.1. Istraživanje tržišta
  - OC4.2. Pronalaženje volontera

Tabela 3. BPEST analiza

Faktor	Podfaktor
Politički faktori	Pravila i procedure poslovanja; Zakoni o zaštiti životne sredine; Propisi o zaštiti potrošača; Propisi za zaštitu podataka; Poštovanje standarda; Lobiranje na tržištu; Ratovi i sankcije;
Ekonomski faktori	Bruto domaći proizvod; Diskrecioni dohodak potrošača; Poreska fiskalna politika; Trendovi; Tržišna prezasićenost; Uticaj globalizacije; Cena radne snage; Stopa nezaposlenosti;
Socijalni faktori	Stavovi i potrebe stanovništva; Imidž, marketing i publicitet; Demografija; Etička pitanja; Životni stil i navika; Stav prema društvenim i kulturnim promenama; Stav medija; Obaveštenost potrošača;
Tehnološki faktori	Nove raspoložive tehnologije; Razvoj tehnologije i tehnološke potrebe; Nivo zastarevanja tehnike i tehnologije; Mehanizmi kupovine kupaca; Istraživanje i razvoj tehnologije;
Poslovni faktori	Tehnološka opremljenost i sposobnost konkurenata; Uslovi i zahtevi isporučioaca, Zainteresovanost i zadovoljstvo potrošača; Osetljivost kupaca na cene; Formirana cena proizvoda na tržištu.

Tabela 4. SWOT matrica

<b>Snage S (engl. Strengths)</b> <b>S1.</b> Imidž kompanije <b>S2.</b> Pripravnici i kampus klubovi <b>S3.</b> Kvalitet proizvoda <b>S4.</b> Kvalitet proizvoda „jedan na jedan“ <b>S5.</b> Promocija (usta od usta)	<b>Slabosti W (engl. Weaknesses)</b> <b>W1.</b> Problemi sa isporučiocima <b>W2.</b> Digitalni marketing <b>W3.</b> Lanac isporuke
<b>Šanse O (engl. Opportunities)</b> <b>O1.</b> Proširenje filantropskih aktivnosti na više zemalja <b>O2.</b> Proširenje proizvodnog asortimana <b>O3.</b> Upravljanje zalihama <b>O4.</b> Dobijanje donacija <b>O5.</b> Otvaranje pogona u ugroženim područjima	<b>Pretnje T (engl. Threats)</b> <b>T1.</b> Ratovi i nemiri <b>T2.</b> Pojava sličnih konkurentskih aktivnosti (filantropskih) <b>T3.</b> Kritikovanje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja

Tabela 5. TOWS matrica

	<b>Snage S (engl. Strengths)</b> <b>S1.</b> Imidž kompanije <b>S3.</b> Kvalitet proizvoda <b>S4.</b> Kvalitet proizvoda „jedan na jedan“	<b>Slabosti W (engl. Weaknesses)</b> <b>W1.</b> Problemi sa isporučiocima <b>W2.</b> Digitalni marketing <b>W3.</b> Lanac isporuke
<b>Šanse O (engl. Opportunities)</b> <b>O1.</b> Proširenje filantropskih aktivnosti na više zemalja <b>O3.</b> Upravljanje zalihama <b>O5.</b> Otvaranje pogona u ugroženim područjima	<b>SO – Strategije</b> <b>SO<sub>1</sub>.</b> Strategija osvajanja novih tržišta	<b>WO - Strategije</b> <b>WO<sub>1</sub>.</b> Strategija vođstva u troškovima <b>WO<sub>2</sub>.</b> Strategija ekspanzije kapaciteta
<b>Pretnje T (engl. Threats)</b> <b>T1.</b> Ratovi i nemiri <b>T3.</b> Kritikovanje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja	<b>ST – Strategije</b> <b>ST<sub>1</sub>.</b> Strategija progresivnog marketinga	<b>WT - Strategije</b> <b>WT<sub>1</sub>.</b> Strategija proširivanja marketinških aktivnosti