

**INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE
BEOGRAD**

MR BRANKO MIHAILOVIĆ

FORMULISANJE STRATEGIJE PREDUZEĆA

Monografija

Beograd, 2007.

INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE BEOGRAD

FORMULISANJE STRATEGIJE PREDUZEĆA

Monografija

Urednik:

Prof. dr Drago Cvijanović, direktor

Recenzenti:

Prof. dr Drago Cvijanović

Dr Jonel Subić

Izdavač:

Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd
Volgina 15, Beograd, tel: (011) 29-72-858, fax: (011) 29-72-848

Za izdavača: Prof. dr Drago Cvijanović, direktor

Lektura:

Nataša Mihailović

Štampa:

SVEN, Niš, Stojana Novakovića 10

Tiraž:

200 primeraka

ISBN

SADRŽAJ

	UVOD.....	7
1.	PRISTUP FORMULISANJU I SPROVOĐENJU STRATEGIJA PREDUZEĆA.....	8
1.1.	Sistemski pristup u formulisanju strategije.....	8
1.2.	Strategijske opcije.....	9
1.3.	Proces formulisanja strategije.....	10
2.	STRATEGIJSKO RAZMIŠLJANJE I ODLUČIVANJA.....	12
2.1.	Modeli odlučivanja.....	12
2.2.	Strategijsko razmišljanje.....	13
2.3.	Strategijsko odlučivanje.....	15
2.4.	Grupno odlučivanje.....	18
3.	ANALITIČKI OKVIR ZA IZBOR STRATEGIJE.....	19
3.1.	Definisanje strategijske situacije.....	19
3.2.	Opređeljivanje strategijskog fokusa.....	21
3.3.	Izbor strategijske opcije.....	23
4.	NIVOI FORMULISANJA STRATEGIJE.....	26
4.1.	Formulisanje generalne strategije.....	26
4.2.	Formulisanje poslovne strategije.....	31
4.3.	Formulisanje funkcionalnih strategija.....	32
5.	FORMULISANJE STRATEGIJE INTERNACIONALNOG POSLOVANJA.....	33
5.1.	Strategije internacionalnog poslovanja.....	33
5.2.	Bazični modeli internacionalizacije poslovanja.....	35
5.3.	Bazične organizacione forme za međunarodne poslove.....	36
6.	STRATEGIJSKO PRILAGOĐAVANJE ORGANIZACIJE PROMENAMA.....	38
6.1.	Usklađivanje strategije i strukture.....	38
6.2.	Implikacije međudnosa strategije i strukture na strategijsko planiranje.....	39

6.3.	Formulisanje strategije u uslovima transformacije privrednih subjekata.....	40
7.	PRETPOSTAVKE I ELEMENTI FORMULISANJA I REALIZACIJE STRATEGIJE RASTA I RAZVOJA.....	42
7.1.	Nužnost i teškoće planskog upravljanja razvojnim ponašanjem preduzeća.....	42
7.2.	Sistem razvojnih odluka preduzeća.....	43
7.3.	Analiza investicionih kretanja u funkciji formulisanja strategije rasta i razvoja.....	45
	7.3.1. Analiza rizika investiranja u Srbiji.....	46
	7.3.2. Strane direktne investicije.....	51
7.4.	Formulisanje razvojne strategije preduzeća.....	59
8.	PRIRODA I ZNAČAJ PLANIRANJA.....	61
8.1.	Traganje za diferencijalnim prednostima.....	61
8.2.	Lične vrednosti i prioriteti.....	62
8.3.	Strateško planiranje kao situacioni proces.....	62
9.	UTICAJ ORGANIZACIONE KULTURE NA POSLOVANJE PREDUZEĆA.....	64
9.1.	Pojam i značaj organizacione kulture.....	66
9.2.	Sadržaj organizacione kulture.....	68
9.3.	Klasifikacije.....	69
9.4.	Proces nastanka i promene organizacione kulture.....	70
9.5.	Organizaciona kultura kao faktor formulisanja i implementacije strategije preduzeća.....	73
9.6.	Uticaj organizacione kulture na modeliranje organizacije.....	75
9.7.	Sistemske pristup organizacionoj kulturi.....	80
10.	ORGANIZACIONA KULTURA KAO FAKTOR EFIKASNOSTI.....	82
10.1.	Pojam efikasnosti.....	82
10.2.	Adaptibilnost i efikasnost.....	84
10.3.	Rentabilnost kao faktor efikasnosti.....	86
10.4.	Organizacija koja uči i organizaciona kultura.....	88
	10.4.1. Formula za stvaranje organizacije koja uči.....	88
	10.4.2. Inovacije kao produkt organizacije koja uči.....	89

11.	POJAM ENTROPIJE I NJEN UTICAJ NA POSLOVNE AKTIVNOSTI PREDUZEĆA.....	91
11.1.	Pojam i karakteristike entropije.....	93
11.2.	Poslovna aktivnost preduzeća i entropija.....	99
12.	KONSULTANTSKE METODE I TEHNIKE KAO PODRŠKA STRATEGIJSKOM ODLUČIVANJU.....	102
12.1.	Osvrt na dosadašnji razvoj menadžment konsaltinga....	103
12.2.	Metodologija konsaltinga.....	105
12.3.	Neke konsultantske tehnike i koncepti.....	108
12.3.1.	Metodologija zaokreta Deloitte & Touche.....	108
12.3.2.	Koncept Bostonske konsultantske grupe.....	109
12.3.3.	Koncept upravljanja zasnovanog na vrednosti...	111
12.3.4.	Primena koncepta TQM i reinženjeringa.....	113
12.3.5.	Uloga reinženjeringa u savremenom menadžmentu.....	115
12.3.6.	Tehnike mrežnog planiranja - PERT i CPM.....	119
13.	LIDERSTVO U FUNKCIJI IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE PREDUZEĆA.....	126
13.1.	Sadržaj liderstva.....	128
13.2.	Odnos upravljanja i vođstva.....	130
13.3.	Izučavanje potrebnih karakternih osobina ličnosti Lidera.....	133
13.3.1.	Bihejvioristički pristup liderstvu.....	133
13.3.2.	Situacioni pristup.....	137
13.4.	Savremene teorije liderstva.....	141
13.4.1.	Transformaciono ili harizmatsko liderstvo.....	141
13.4.2.	Teorija samovodjenja.....	143
	ZAKLJUČAK.....	144
	LITERATURA.....	146
	RECENZIJE.....	151

PREDGOVOR

Monografija „Formulisanje strategije preduzeća“ rezultat je istraživačkog rada u oblasti strategijskog menadžmenta i poslovne ekonomije. Osnovni cilj monografije je da se obuhvate i povežu svi relevantni faktori i pojedini koraci koji su značajan oslonac menadžerima preduzeća pri formulisanju strategija.

U monografiji je definisan pristup formulisanju i sprovođenju strategija preduzeća. Naime, reč je o sistemskom pristupu koji je veoma doprineo shvatanju preduzeća kao određenog poslovnog sistema sa ekonomskom, sociološkom i tehnološkom komponentom. Strategije se najčešće dele po obuhvatu poslovnog sistema. Jedno je strategija preduzeća kao složenog poslovnog sistema, a drugo su strategije koje se definišu za pojedine podsisteme koji mogu imati status centra dobiti, a treće za poslovne funkcije. Po ovom pristupu najbitnije je da se omogući usmeravanje i kohezija poslovnog sistema. Kohezija podrazumeva da aktivnosti pojedinih podsistema budu međusobno povezane.

U monografiji su analizirani mnogobrojni modeli odlučivanja koji uključuju strategijsko prosuđivanje i analitičko razmišljanje. Svaki od ovih modela zasniva se na odgovarajućim konceptima koji olakšavaju formulisanje optimalne strategije u datim uslovima okruženja i pri datim resursnim ograničenjima.

Monografija predstavlja deo rezultata istraživanja na projektu 149007“Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji uključivanja Republike Srbije u Evropsku uniju” finansiranog od strane MNZŽS.

Na ovom mestu želim da se zahvalim recenzentima koji su mi u toku pisanja pružili značajnu podršku. Veliku zahvalnost dugujem Prof. dr Dragu Cvijanoviću, kao i svima koji su mi pomogli u realizaciji knjige.

Beograd, 2007. godine

B. Mihailović

Literatura:

1. Milisavljević, M., Todorović, J., Strategijsko Upravljanje, Ekonomski Fakultet, Beograd, 1991.
2. Voich W., Menadžment, Poslovni sistem, Grmeč AD-Privredni Pregled, Beograd, 1994.
3. Mašić B., Strategijski Menadžment, Univerzitet "Braća Karić" BK Institut, Beograd, 1996.
4. Todorović J., Đuričin D., Janošević S., Strategijski Menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998.
5. Schweinic C. R., The Essence of Strategic Decision-making, Lexington Books, Lexington Mass, 1988.
6. Minzberg H., Strategy-making in three models, California Management Review 2, 1973.
7. Saaty T. C., Decision-Making for Leaders, University of Pittsburgh, Pittsburgh P.A., 1986.
8. Minzberg H., The Manager' s job: Folklore and fact, Harvard business Review, 1975.
9. Henderson B., Henderson on Corporate Strategy, ABT Books, Boston, 1979.
10. Alding R. J., and Stearns T. H., Management, South-West Publishing Company, Cincinnati, 1987.
11. Heirs B. with Farrel P., The Professional Decision Thinker, Sidgewick and Jackson, London, 1986.
12. Monday P. E., Decision-Making, McGraw-Hill Book Company, New York, 1989.
13. Beckham J.D., Strategy: What it iz, How it works, Why it faills, Health Forum Journal, vol. 43 issue 6, p 55, 5p, 1c, nov / dec. 2000.
14. Drucker P., Drucker's development of the strategy focused organization, Corporate University Review, vol. 9 issue 1, p6, 2p, jan / feb. 2001.
15. Hegginson L.C., et al., Management, Harper Row Publishers, New York, 1983.
16. Ouchi W., Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Addison-Wesley, Reading Mass, 1981.

17. Johnson G., and Scholes K., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1988.
18. Griffin R., Management, Houghton Milton, 1990.
19. Samuel C.C., Paul P.J., Strategic Management, 1991.
20. Thomas J., Strategic Management, Harper and Row, New York, 1988.
21. Senić R., Upravljanje Rastom i Razvojem Preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1993.
22. Kahalas K., A Look at Planning and its Components, veditor, Philip B. Dubose, Readings in Management, Prentice-Hall, 1988.
23. Michael E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, New York, 1985.
24. James M., Higgins, Johan W. Vincze, Strategic Management: Text and Cases, Harcourt Brace, Jovanovich College Publishers, 1993.
25. Peter F. Drucker, Menadžment za budućnost, "Grmeč-Privredni Pregled, Beograd, 1995.
26. Michael E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, New York, 1980.
27. Bateman T., and Zeithami C., Management, Irwin, 1990.
28. Thompson A. A. Jr. and Strickland A. J. III, Strategy Formulation and Implementation, 3rd edition, Business Publications, Plano, 1986.
29. Bouman C. And Asch A., Strategic Management, Macmillan Education Ltd., London, 1984
30. Lorange P., Implementation of Strategic Planning, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J. 1982.
31. Rue L. W., and Holland P. G., Strategic Management, McGraw-Hill, 1986.
32. Smith J. G., Business Strategy, Basic Blackwell, 1985.
33. Konkurentnost privrede Srbije 2006: Dijagnoza rasta, Jeffersone Institute, Beograd.
34. Semenčenko, D., "Analiza obučenosti menadžera u Srbiji", *Marketing*, Časopis za marketing teoriju i praksu, InermaNet, broj 2, Beograd 2003.

35. Summers, L. 1992. "The next decade in Central and Eastern Europes", in Ch. Clague and G. Rausser (eds.), *The Emergence of Market Economies in Eastern Europe*, Cambridge MA, Blackwell.
36. Djuričin, D. 2006. *Tranzicija, stabilizacija, održivi razvoj: perspektiva Srbije, Savetovanje- Kopaonik*.
37. Radenković-Jocić, D. 1997. "Strane investicije u zemljama u tranziciji", *Zadužbina Adrejević, Beograd*.
38. Djankov, S. "Enterprise Restructuring in Transition: A Quantative Survey", *World Bank Working Paper*, 2000.
39. *Ekonomska Politika*, br.1848 od 31. avgusta 1987.
40. Huffman B., *What Makes a Strategy Brilliant*, *Business Horizons*, Vol.44. p13,8p, Jul / Aug 2001.
41. Stopford J., *Should Strategy Makers Become Dream Weavers?*, *Harvard Business Revie*, Vol. 79. Issue 1. p165,5p, Jan 2001.
42. Janićijević, N., *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*, *ULIXES*, Novi Sad, *Ekonomski fakultet, Beograd*, 1997.
43. Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Janićijević, N., Babić V., *Organizacija preduzeća - teorije, strukture, ponašanje, razvoj*, *Ekonomski fakultet, Beograd*, 1999.
44. Haas, H. G., *Lider u svakome od nas, Poslovni sistem "Grmeč"*, " *Privredni pregled*", *Beograd*, 1995.
45. Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S., *Strategijski Menadžment*, II izdanje, *IZIT, Beograd*, 1998.
46. Ansoff, I., *Implanting Strategic Management*, *Prentice - Hall, London*.
47. Milisavljević, M., Todorović, J., *Marketing Strategija*, *Ekonomski fakultet, IZIT, Beograd*, 2000.
48. Malić, D. LJ., *Elementi kibernetike u svetlu termodinamičkih metoda*.
49. Malenović, N., *Razvoj proizvodno - poslovnog sistema u uslovima budućeg tehničkog progressa*, *TANJUG, Beograd* 1977.

50. Grupa autora: Strategija razvoja preduzeća u tržišnoj privredi, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski Fakultet – naučno istraživački centar, Beograd 1995.
51. Sadler, P., "Management Consultancy – a handbook of best practice", Kogan Page, London 1998.
52. Kubr, M., "Management Consulting" A Guide to the Profession, ILO International Labour Office, 6, Third (revised) edition, Geneva 1996.
53. Survey of the European Management Consultancy Market, The European Federation of Management Consultancies Associations - FEACO, 2004.
54. Kearney, A. T., "Critical success factors of consulting engagements in central and south-eastern Europe", OBIE – Conference, November 2006.
55. Živanović, N., "Strukturiranje poželjne konsalting pomoći preduzećima u krizi", Poslovna politika, jun 1994.
56. Janićijević, N., "Uloga konsultanata u organizacionim promenama i razvoju", Zbornik radova Privredni sistem i efikasnost poslovanja preduzeća u uslovima svojinske transformacije, Univerzitet u Nišu, Niš 1992.
57. Deloitte & Touche, Corporate Recovery Services in Central Europe, 1994.
58. Kotler, P., Marketing Management, (4th edition), Prentice Hall International, Inc., London 1984.
59. Djuričin, D., "Postprivatizacioni procesi u preduzeću", SEJ, Miločer 1999.
60. Miller: Strategic Management, McGraw-Hill, 1998.
61. Menadžment ukupnog kvaliteta, redaktori: Živadin Stefanović i Stevo Janošević, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1999.
62. Todorović, J., Djuričin, D., Janošević, S., Strategijski menadžment, IZIT, Beograd, 2000.
63. Champy, J., Reengineering Management, Harper Colins, 1995.
64. Wiest, J., Levi, F., A Management Guide to PERT/CPM, Prentice-Hall, 1969.

65. Grupa autora: Planiranje i poslovna politika preduzeća, Naučna knjiga, Beograd, 1976.
66. Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Kolarić, V., Organizacija preduzeća - teorije, strukture, ponašanje, razvoj, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
67. Stoner, J. A. F., R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert, Jr. Menadžment, Zelnid, Beograd, 1997.
68. Bureau of Business Practices, Profiles in Quality: Blueprint for Action in 50 Leading Companies, Prentice Hall, New York, 1991.

RECENZIJA

Naslov monografije:
«FORMULISANJE STRATEGIJE PREDUZEĆA»

Autor:
Mr Branko Mihailović
Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

Ova monografija ima evidentnu teorijsku vrednost koja se ogleda u definisanju teorijsko-metodoloških koraka u formulisanju strategije preduzeća. Naime, autor monografije ističe da strategija predstavlja racionalno reagovanje organizacije na događaje iz njene sredine u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu društvenu misiju. Formulisanje strategije obuhvata utvrđivanje različitih puteva, odnosno različitih strategijskih opcija za realizovanje misije i ciljeva organizacije. Misija i razvojni ciljevi organizacije otvaraju pitanje kako ih realizovati. Odgovor se može naći u formulisanju adekvatne strategije ili strategija kao logičnog iterativnog koraka strategijskog menadžmenta.

Autor naglašava da se strategijski menadžment sistemi i funkcija stratega neprestano menjaju zbog akceleracije promena u strategijskom ambijentu i usložnjavanja okruženja u kome organizacija obavlja svoju poslovnu i širu društvenu misiju. Preko procesa formulisanja strategije pokazuje se: kako je preduzeće ocenilo šanse i opasnosti, razumelo strategijsku situaciju, identifikovalo načine i metode delovanja u datom poslovnom ambijentu

Autor monografije sugeriše da je nužan odgovarajući istraživačko-kreativan napor i razumevanje odnosa među planskim odukama. U vezi sa tim formulisanje strategije treba da uključi strategijsku analizu okruženja i istraživačko-kreativnu fazu, iz koje treba da rezultiraju moguće opcije regovanja preduzeća. Pošto realizacija strategije tangira širi krug aktera, relevantna je organizaciono-proceduralna dimenzija. Ova

dimenzija je uslovljena obuhvatom strategije i prihvaćenim stilom upravljanja.

Uspešno formulisanje strategije je osnova uspešne implementacije strategije. Može se reći da je cilj strategije da proizvede najpovoljnije uslove za jednu stranu, tačno procenjujući pogodan trenutak za napad, povlačenje, kompromis ili kooperaciju. Formulisanje strategije obuhvata određivanje različitih puteva, odnosno generisanje, vrednovanje i selekciju strategijskih opcija za realizovanje misije i ciljeva preduzeća.

U monografiji se ističu mnogobrojne vrste strategija i širok repertoar strategijskih opcija. Važno je da proces izbora strategije bude primeren samoj prirodi strategijske situacije. Za definisanje strategijske situacije prevashodno je značajno pozabaviti se analizom poslovnog okruženja preduzeća i resursa preduzeća. Svrha analize je da se identifikuju moguće šanse i opasnosti i time stvori osnov za usmeravanje napora preduzeća.

Imajući u vidu strategijsku situaciju i strategijski fokus neophodno je izabrati strategiju kojom će se konkretizovati ponašanje preduzeća. Treba uvažiti interese glavnih stakeholdera kao i intenzitet pojedinih šansi i opasnosti. Dinamizam okruženja i kompleksnost strukture preduzeća limitiraju racionalan izbor. Pored toga, izbor strategije uslovljen je prihvaćenim stilom upravljanja.

Zbog svega napred navedenog, ova monografija nesumnjivo pruža značajnu teorijsko-metodološku osnovu za formulisanje strategije preduzeća.

*Prof. dr Drago Cvijanović
Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd*

Naslov monografije:
«FORMULISANJE STRATEGIJE PREDUZEĆA»

Autor:
Mr Branko Mihailović
Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

Monografija «Formulisanje strategije preduzeća» predstavlja značajan doprinos u oblasti strategijskog menadžmenta zbog definisanog konceptualnog okvira za formulisanje strategije preduzeća.

Osnovni cilj izlaganja autora monografije bio je da se obuhvate i povežu svi relevantni faktori i pojedini koraci koji su značajan oslonac menadžerima preduzeća pri formulisanju strategija.

Autor ističe da su kritične sposobnosti neophodne za uspeh preduzeća u savremenoj ekonomiji sposobnost i brzina prilagođavanja. Strategija je neophodna da bi preduzeće racionalno reagovalo na promene u okruženju. Ekonomska istorija pokazuje da su opstala ona preduzeća koja su se uspešno prilagođavala promenama bivajući i sama, u određenim intervalima vremena i određenim područjima poslovanja, inicijatori promena.

Strategija je planska odluka kojom se polazeći od ciljeva i politike, preciziraju načini njihovog realizovanja u poslovnoj preduzeća. Strategija je nauka i veština korišćenja načina da se ostvare ciljevi. Preduzeće je prinuđeno da uči ne samo na svom, već i na iskustvu drugih. Kontinuelno prilagođavanje i napredovanje u savremenoj privredi znači stvaranje novih vrednosti za kupce, jer inače nema stimulativa da kupuju proizvode i usluge.

Uspešna je ona strategija koja ima za rezultat kontinuelno kreiranje realne vrednosti za kupce koja je specifična i jedinstvena u odnosu na alternativne načine zadovoljavanja potreba. Takođe, uočljiva je povezanost strategije sa ciljevima, kao i sa vremenskom dimenzijom realizovanja ciljeva u budućnosti. Važno je

napomenuti da je uvek prisutan ne samo potencijalni dobitak već i gubitak u slučaju da akcija ne uspe.

Strategija je pre serija odluka nego samo jedna odluka. Ona će preduzeću doneti uspeh ukoliko omogućava stvaranje jedinstvene kompetentnosti u obavljanju poslovne aktivnosti, što je pretpostavka za konkurentnu prednost.

Čitajući monografiju dolazi se do zaključka da je cilj strategije da proizvede najpovoljnije uslove za jednu stranu, tačno procenjujući pogodan trenutak za napad, povlačenje, kompromis ili kooperaciju. Naime, od menadžera se zahteva analitičko rasuđivanje, vizionarstvo i eksperimentisanje sa novim mogućnostima. Savremeno poslovanje je dinamičan proces te se i ciljevi i strategije moraju kontinuirano preispitivati kako bi preduzeće moglo spremno da odgovori na konkurenciju i razvoj tehnologije.

Imajući u vidu celokupan sadržaj ove monografije ističe se određeni situacioni pristup u formulisanju strategije preduzeća, sa vidnim teorijsko-metodološkim vrednostima.

*Dr Jonel Subić
Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd*