

## Момир Р. Лазаревић

"Боксит" а.д.,  
Милићи,  
БиХ

✉ momir.lazarevic@ad-boksit.com

### КОНЦЕПТУАЛНИ ОКВИР ЗА КРЕИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ ОДРЖИВОГ РАСТА СЛОЖЕНОГ ПРЕДУЗЕЋА

#### CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR CREATING THE SUSTAINABLE GROWTH STRATEGY OF A COMPLEX COMPANY

**Резиме:** По својој сложености, разноврсности и проблемима, велико, диверзификовано предузеће је „привреда у малом“, те управљање његовим пословањем укључује софистициран и разноврстан фонд управљачких знања. Треба ускладити мотиве, правце и методе развојног пословања са границама економског, управљачког, финансијског, технолошког и тржишног оптимума. Све то извести ефективно уз капитализовање видљивих и невидљивих импулса из окружења. Отуда је сваки помак у унапређивању управљања развојним пословањем вриједан пажње и као такав, може бити од користи за развој пословне и макроекономије. У опису великих и сложених предузећа користе се изрази као што су: мегакомпанија, полиглотска, октопод организација, транснационално и интернационално предузеће, те ово истраживање може бити од велике користи и за науку и пословну праксу управо у домену развоја и интеграције микро и макро, те афирмацији оптике друштвене и етичке одговорности савременог бизниса.

**Кључне ријечи:** сложено предузеће, диверзификација, стратегија, управљање, менаџмент, реструктурирање, координација, децентрализација, економија ширине.

**JEL klasifikacija:** M11, M15

**Summary:** By its complexity, diversity and problems, a large, diversified company is „a small economy“, and the management of its business involves sophisticated and varied fund of management knowledge. Motifs, directions and methods of business development should be harmonized with the boundaries of economic, managerial, financial, and technological and market optimum. All this should be done effectively involving the capitalization of visible and invisible impulses from the environment. Hence each step in improving management of developed operations is noteworthy and as such can be used to develop the business and the macro-economy. In the description of large and complex companies the terms such as mega companies, polyglot, octopus organizations, transnational and international company are used, and this study may be useful for both science and business practices precisely in the field of development and integration of micro and macro, and affirmation in perception of social and ethical responsibilities of modern business.

**Key words:** complex company, diversification, strategy, governance, management, restructuring, coordination, decentralization, economy of scope.

**JEL classification:** M11, M15

## 1. УВОД

Предузеће као својеврсна колекција људских, материјалних, финансијских и информативних ресурса, преодминантно је одређено усаглашеношћу своје мисије са захтјевима које генерише његово окружење. Ако предузеће има задатак да обезбиди ресурсе, као и да уз помоћ управљачке активности организује замјену инпута у тржишно прихватљиве аутпуте, онда је његов пословни успјех преодминантно условљен разумијевањем потреба, критеријума и ограничења окружења на једној, и сопствених унутрашњих могућности, на другој страни.

Будући да своју активност остварује у одређеној констелацији тржишних, технолошких, привредно системских и других фактора, од предузећа се очекује да разумије сав значај промјена у факторима окружења, као и њихов утицај на пословни амбијент. У динамичној

еволуцији окружења креирају се шансе и опасности које треба благовременом и мудром управљачком акцијом искористити, односно минимизирати њихов негативан утицај. У том погледу, захтијева се широко отворен стратегијски прозор у свијет тржишта и технологије и развијена интерна и екстерна флексибилност (Todorović 2003, 89–91).

Сложена предузећа данас имају према друштву велику одговорност која није само законска. Потребно је да предузећа пружају допринос бољем задовољавању потреба на подручју здравства, образовања, културе, запошљавања, екологије, инфраструктуре и слично, односно да се менаџмент предузећа активно ангажује да уз пословни успјех прошири своје интересовање и бригом, напорима и добрим дјелима за бољи живот свих чланова друштвене заједнице. Етичка одговорност укључује обавезу менаџмента да у пуној мјери респектује важеће законе, друштвене норме и морална начела која обезбјеђују једнако, непристрасно и поштено поступање. Данас се од компанија све више очекује да се адаптирају на чиниоце као што су промјена климе, социјална правда и људска права у свијету, кога карактерише већа транспарентност. Имајући у виду да предузеће мора креирати вриједност и сатисфакцију за купца боље од конкуренције, то захтијева честе иновације и низ других промјена из разлога што се под ударом економског, социјалног, културног, технолошког развоја мијењају преференције потрошача, као и понашање конкуренције.

## 2. САВРЕМЕНИ ИЗАЗОВИ И КРИТИЧНИ ФАКТОРИ ЗА УПРАВЉАЊЕ ВИТАЛНОШЋУ СЛОЖЕНОГ ПРЕДУЗЕЋА

Креирати задовољавајућу вриједност за релевантне стакхолдере са оскудним ресурсима и уз надметање са ривалима је основна филозофија и мјера пословног успјеха у савременој тржишној привреди. Резултат предузећа као јединствене колекције људских, материјалних, финансијских и информатичких ресурса су онакви каквим их оцјењују заинтересовани актери као што су (Todorović 2006): потрошачи, акционари, запослени и друштвена заједница. Од менаџмента, као кључног фактора привређивања (поред рада, капитала и земље), очекује се да кроз креирање пропульзивне пословне стратегије и организацију пословних процеса ефективно и ефикасно остварује мисију предузећа. При томе, основни покретач и мјера успјеха менаџмента је његова способност да креира одрживу конкурентску предност којом ће очувати вриједност бизниса предузећа. Сврхисходно довођење у везу ресурса и жеља, интереса и потреба релевантних стакхолдера прелама се преко тзв. менталне мапе коју чине способности, преференције, склоности, образовање, одговорности и културе и неке друге карактеристике људи који чине лидерски тим предузећа.

У околностима широко отвореног просторног хоризонта управо се умножава број комбинација производ – тржиште. С друге стране, повећава се број алтернатива када је ријеч о избору партнера, организационим рјешењима и конципирању ланца вриједности. Поред тога, мора се рачунати са мултикултурализмом, и када су у питању профили тржишних сегмената, и када је у питању регрутовање радне снаге и менаџера, као и прибављању капитала. Способност менаџмента савременог предузећа да ефективно и ефикасно управља разноврсностима је императив његовог преживљавања. Другачије речено, окружење у којем остварује мисију савремено предузеће је аморфно, динамично, пробирљиво, разноврсно, широко, те је као такво тешко за предвиђање, разумијевање и успостављање консонантног односа са њиме.

Динамичност тржишта продаје и набавке, те изазови које намеће развој технологије и интернационализације, односно либерализација свјетске трговине значајно тангирају базичну парадигму управљања. Наиме, оскудност ресурса треба комбиновати са великим бројем различитих, удаљених и мијењајућих тржишних сегмената како би се за што дужи период остваривао одрживи раст, односно да се у мијењајућим околностима обезбиједи виталност бизниса. На тим премисама се данас говори о концепту стратегијског маркетинг управљања, које се дефинише као тако формулисана и имплементација пословне стратегије да се ресурси предузећа користе у функцији креирања сатисфакције, односно вриједности за потрошаче и одрживе конкурентске предности.

Очигледно, подразумева се знајући и проактивно оријентисани менаџмент који ће бити у стању да иде испред струје и/или пак да преусмјерава струју, односно иницира нове тржишне, технолошке и друштвене трендове, да буде у стању да „стигне и утекне и на

страшном мјесту постоји“, како се каже у народној пјесми. И стварно, укупна тржишна арена је бременита изазовима, загонетним, ургентним и компликованим ситуацијама, те се од менаџмента савременог предузећа тражи да има мудрости, храбрости, рефлекс и спремност да прихвати ризик. Наиме, као што је и видљиво из слике 1, ако се пословна арена представи у координатама тржишта и конкуренција као два најпресуднија фактора за успјех, онда менаџмент мора да довољно добро (Todorović 2006):

1. учествује у игри како би у борби за постојећа тржишта са постојећим конкурентима обезбиједио довољно тржишно учешће;
2. понаша се у трци како би прије и/или у дозвољеном закашњењу стигао на ново тржиште са постојећим или новим производом;
3. снађе се у гужви која настаје ако се на дотичном атрактивном тржишту појави већи број нових конкурената;
4. поднесе авантуризам, односно изведе излете и узлете на нова тржишта и са новим конкурентима.

Слика 1. Стратегијски изазови

		Тржиште	
		Постојеће	Ново
Постојећи конкуренти	А Игра	Б Трка	
	Нови конкуренти	Ц Гужва	Д Авантуризам

Избор: Todorović 2006

Очигледно, од менаџмента се очекује да подробно разумије садржину и развој фактора окуржења, те да кроз адекватно комбиновање невидљиве активне обезбиједи одрживу конкурентску предност (ОКП). У питању је овладавање изазовима и ограничењима на начин да се увијек оперише са добитном комбинацијом стратегијских потеза у атрактивном окружењу. Од тих премиса треба полазити у оцјени успјешности менаџмента дотичног предузећа. То је доста компликовано, будући да треба постфестум реконструисати, како констелацију шанси и опасности које је генерисао развој окружења, тако и физибилност стратегијских потеза у датом временском периоду.

У том погледу, корисно је ослонити се на одређене варијанте бенчмаркинга, односно упоређивати перформансе предузећа са најбољим у грани. Поред тога, упутно је користити концепт анализе јаза тј. сагледавање размака између могућег и фактичког у учинцима дотичног предузећа. Као синтетички финансијски индикатор успјешности, односно вриједности предузећа, па према томе и квалитета његовог менаџмента, користи се индикатор остварене вриједности за акционаре која, као што је познато, представља суму садашње вриједности будућих прилива готовине и резидуалне вриједности умањене за евентуалне дугове.

Међутим, за продубљеније и поузданије анализе нужно је оперисати са индикаторима перформанси који и из других аспеката сликају квалитет стратегијских потеза са дугорочним дејством. У вези са тиме, поред директних профитних сугерише се сагледавање и нивоа перформанси које се односе на:

- постигнути ниво сатисфакције купаца, односно њихове лојалности,
- остварени ниво квалитета у односу на очекивања потрошача и конкуренције,
- ниво позиционираности, односно стање дистиктивне компетентности,
- трошковна предност,

- степен иновативне активности и
- способност менаџмента и запослених (Akher 1998, 122).

Инволвираност више релевантних стакхолдера, односно заинтересованих актера у бизнис предузећа, афирмисало је потребу његовог менаџмента да препознаје разлике и усклађује различите критеријуме, могућности и критичне факторе успјеха у дотичној грани и простору. Наиме, у консталацији могућности, интереса и дјелања заинтересованих актера (*stakeholders*) као што су потрошачи, запослени, акционари, банке и друштвена заједница, конкуренција и сл., садржани су импулси, мјере, ограничења и системи вриједности за бизнис. Предузеће је „чедо“ свог окружења док успијева да ради праве ствари и на прави начин, у противном биће одбачено и заборављено. Основни изазов пословног менаџмента јесте да разумије обим и природу, дарежљивости и опасности које се креирају у динамичној еволуцији фактора битних за бизнис.

Отуда је у литератури и пословној пракси из домена менаџмента уведен појам окружења да би се означио животни омотач и верификатор рада предузећа и указало на значај екстравертне оријентације, те да предузеће своје инпуте прибавља у окружењу, а резултате свог пословања такође показује преко суда окружења.

Под окружењем се отуда, разумије консталација снага, фактора и услова изван предузећа који мање или више, директно или индиректно, повољно или неповољно, повезано или појединачно, дјелују на успјешност пословања предузећа. У питању су: тржишни, технолошки, привредно-системски, политички, културни, социјални, еколошки, економски, геополитички, инфраструктурни и слични фактори који опредјелују укупни пословни миље или климу у којој предузећа остварују своју мисију. У развоју и слагању ових фактора садржане су шансе, односно скуп повољних околности, и пријетње, односно скуп неповољних околности за бизнис дотичног предузећа. Поред тога, корисно је препознати појаву ограничења и нејасноћа, замрачивања, замки те ризика и неизвјесности као индикатора квалитета услова привређивања.

Имајући у виду чињеницу да предузеће зависи од окружења, од менаџмента се очекује да усклади понашање предузећа и пулсирање окружења како би у сваком стадијуму свог развоја имало најбољи однос између онога чиме и како се дотично предузеће бави, на једној, и захтјева и могућности окружења, на другој страни. У том смислу, савремени менаџери морају изградити развијен систем осматрања и анализе окружења како би што поузданије проникнули у обим дарежљивости и природу опасности које се формирају у динамичном развоју фактора окружења. Одавно је афирмисан захтјев менаџменту да буде проактивно оријентисан према окружењу. На томе посебно инсистира парадигма стратегијског менаџмента која подразумијева спремност предузећа не само да благовремено користи егзогено настале шансе, већ и да и само иницира промјене и/или се припреми да минимизира наступање неповољних околности.

Због свог значаја за предузеће, анализа и предвиђање окружења су афирмисани као прво питање у поступку планирања. На њега се одговара кроз напор којим се: идентификују фактори који утичу на привређивање, димензионара њихово дејство, сагледава интензитет, међузависност, трајност, реверзибилност, контролабилност и сл. У мјери у којој смо спознали ове одреднице окружења, повећали смо степен видљивости, односно, степен реалности наших стратегијских планова. У том смислу, истиче се да управо консталација фактора окружења чини просторни хоризонт чије су границе одређене нашим амбицијама и способношћу да шире и дубље сагледамо сегменте нашег окружења.

### 3. КРИТИЧКА АНАЛИЗА РАЗЛИЧИТИХ ПРИСТУПА КРЕИРАЊУ СТРАТЕГИЈЕ

У систему пословних одлука а прије свега оних које се односе на управљање растом и развојем, стратегија је врло важна одлука. Њоме се, најконкретније речено, остварују развојни циљеви. Овом одлуком се опредјелују правци, методи, темпо раста и развоја предузећа. Ако се ради о сложеном и диверзификованом предузећу централни проблем јесте како стратегијом:

- капитализовати дистинктивне компетентности укључених дјелатности и
- унаприједити укупну конкурентску предност предузећа.

У литератури, као што је у претходним релевантним тачкама изнијето, постоје различити стилови управљања који опредјељују и приступе у формулисању стратегије. Такође, у литератури се помиње тзв. СФО приступ (ситуација, фокус, опција) (Todorović 2003, 181), који посебно инсистира на потреби успостављања узрочно-последичних односа међу факторима битним за формулисање стратегије.

Захтјеви афирмације одговорности за резултате пропулзивног система награђивања односно мотивисања, те распона одговорности и контроле, актуелизовали су потребу суптилнијег позиционирања управе односно врха предузећа у формулисању и имплементацији стратегије. У том погледу, када је ријеч о сложеном предузећу, потребно је управо довољно добро истражити факторе и определијелити приступ формулисању стратегије који ће бити у функцији капитализације специфичности организационих дијелова и тзв. стратегијског леврица предузећа односно могућности да се остварују предности и на нивоу предузећа. У питању су како осмишљавање улоге управе као родитеља тако и стратега на нивоу пословних јединица. То је доста изазовно питање и захтијева јединствен приступ односно рјешење.

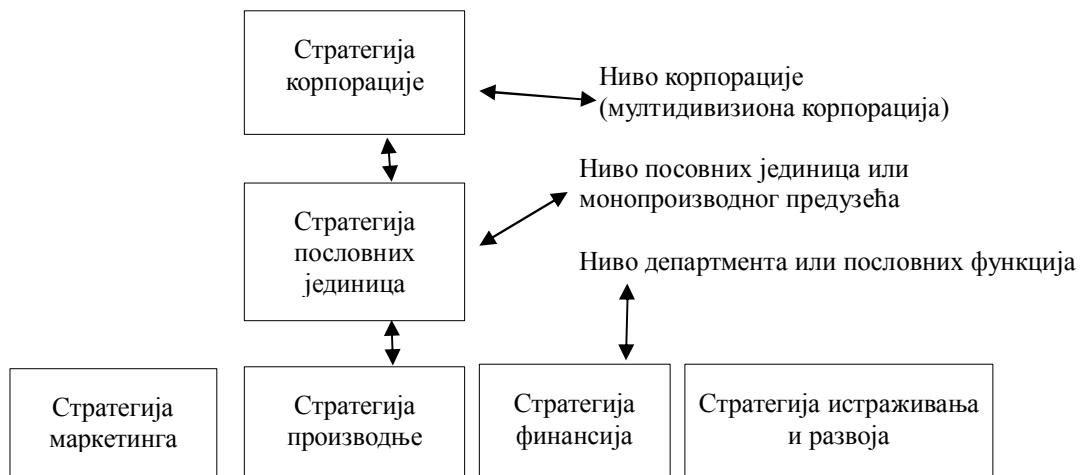
У том склопу, за идентификовање могућности за остваривање конкурентских предности за укључене пословне јединице, потребно је провјерити сљедеће карактеристике предузећа родитеља, односно кровног предузећа:

1. Менталну мапу на коју се ослањају менаџери матичног предузећа, односно централне управе (Todorović 2003, 197). Мисли се на систем вриједности, аспирације, предрасуде, формуле успјеха и сл., које утичу на њихово гледање на шансе и опасности.
2. Постојећу структуру, систем менаџмента и процеса у смислу хијерархијских нивоа, система кординације, управљања људским ресурсима, система трансферних цијена и слично.
3. Стање централних функција и ресурса матичног предузећа у смислу броја и квалитета особља у појединим централним функцијама, а које ће асистирати пословним јединицама, затим специфичних ресурса који ће служити као одскачна даска за пословне јединице као што су:
  - посједовање патената,
  - афирмисане марке,
  - приступа изворима финансијских средстава и сличне погодности од стране матичног предузећа.
4. Постојање кадрова у матичном предузећу са супротним способностима чије услуге ће користити пословне јединице.

Када је ријеч о стратегији за дијелове предузећа или пословне јединице, очигледно да се она, као што је то приказано на слици 2, формира у интеракцији са генералном стратегијом предузећа и специфичности бизниса дијелова предузећа или пословне јединице. Наиме, имајући у виду укупну инфраструктуру и прихваћени стил управљања на нивоу предузећа, релевантно је да се за ниво пословних јединица определијеле:

- њена дјелатност,
- тржиште,
- дистинктивне компетентности на којима ће се градити конкурентска предност (Kotler 1972, 124).

Слика 2: Нивои стратегије у мултидивизионом предузећу



Извор: Kotler 1988, 8 према Todorović 2003, 197

Коначно стратегија појединих пословних функција односи се на конципирање њихове улоге у дефинисању и имплементацији стратегије за ниво пословних јединица. Ради се о функцијама чија је улога круцијална, како када је у путању истраживање релевантних феномена, производње и пласману аутпута, тако и када је ријеч о прибављању и алокацији ресурса. Централни проблем је, отуда, да се обезбиди адекватан микс пословних функција које ће олакшати реализацију стратегије пословних јединица.

Атрактивност се, као што се може видјети на слици 3, мјери показатељима као што су:

- стопа раста тржишта,
- учесталости куповине производа,
- степен концентрације и фрагментираниости купаца,
- баријере за улазак нове конкуренције,
- структура конкуренције,
- величина тржишта (Yoshino 1995 84 према Todorović 2003, 210).

Ради се о факторима који су углавном изван контроле предузећа, а значајно одређују атрактивност одређеног производа, односно пројекта. Разумије се, поред ових, зависно од природе предузећа и тржишта, могу бити интересантни и други показатељи, те је задатак планске функције да их идентификује, систематизује и сагледа њихов значај.

Релативна конкурентска снага је одређена могућностима и карактеристикама предузећа. Отуда се она, најчешће, изражава показатељима као што су:

- тржишно учешће,
- ниво стратегијских улагања (нпр. у маркетинг, истраживање и развој и сл.),
- квалитет производа,
- степен коришћења капацитета.

Очигледно, ради се о факторима који одражавају маневарске могућности предузећа да у судару са конкуренцијом оствари повољнију позицију. Сучељавање ове двије димензије (атрактивност и релативна конкурентска снага) за сваку СПЈ или за сваки пројекат у оквиру дивизије, треба да помогне да се изабере адекватна пословна стратегија.

Међутим, са становишта предузећа као цјелине, битно је узети у обзир и импликације различитих пројеката на укупни цасх флоу, ризик и могућност остваривања синергије. Отуда је добро увести и трећу димензију, а то је атрактивност са становишта консолидације. Ова димензија се обично изражава као:

- временски распоред cash-flow,
- величина cash-flow,
- ризик очекиваног cash-flow,
- флукутирање cash-flow,
- ефекти производње синергије,

- ефекти маркетинг синергије,
- синергија из истраживања и развоја,
- могућности супституције (Yoshino 1995 87–88 према Todorović et al. 2000, 294).

Слика 3: Матрица за одређивање и оцјену пословне стратегије производа



Извор: Yoshino 1995, 88 према Todorović 2000, 294

Према томе, систем пословног планирања укључује повезивање генералних циљева и стратегије који се утврђују на нивоу топ менаџмента и специфичних пројеката који се иницирају и планирају на нивоу дивизија. Њихово усаглашавање омогућава да се идентификује стратегија за пословну јединицу, односно дивизију или (зависно од структуре) кћерку предузеће. Обично се мисли на утврђивање атрактивности ослањања на неку од три генеричке стратегије као што су: вођство у трошковима, диференцирање производа и тржишно фокусирање (сегментација тржишта).

Будући да кроз развојни план предузеће усклађује своју активност са промјенама у окружењу, то спектар активности може укључивати иновативно планирање (промјене да би се искористили изазови, односно избјегле опасности), алокативно (утврђивање критеријума за алокацију ресурса на поједине активности) и функционално (утврђивање задатака појединих функција и подручја сарадње међу њима). Отуда се може рећи да управљање пословањем подразумијева постојање сета међусобно повезаних планова којима се утврђују циљеви, задаци и улагања потребни за остваривање пословних резултата у дотичном планираном периоду.

Када је ријеч о усклађивању планова са становишта субјеката на које се односе (адресата), онда је значајно да се, уз уважавање поменутих принципа координације и интеграције, обезбиједи јединственост процеса планирања. Наиме, реализација појединих етапа у развоју предузећа захтијева успостављање низа веза међу организационим дијеловима, те је релевантно да се оне на прави начин реализују. Заједничка оцјена о могућностима развоја као и усвојена методологија за планирање управо треба да успоставе равнотежу између различитих аспирација и позиција међу субјектима. Осим усклађивања на основу хоризонталне и вертикалне подјеле рада, битно је усклађивање и са финансијским институцијама као и са носиоцима инфраструктурних дјелатности.

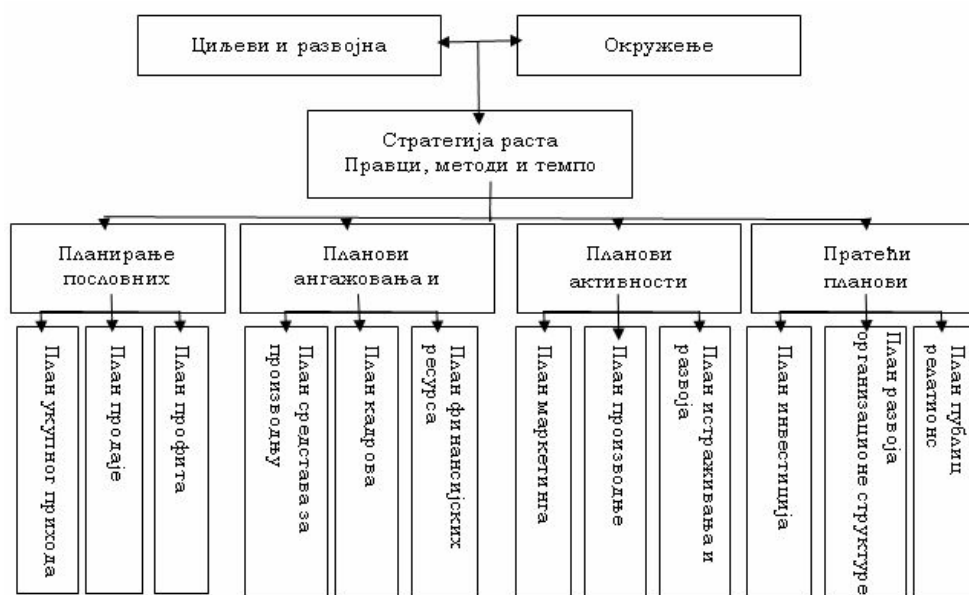
Потреба за временским усклађивањем произлази из чињенице да различити плански циљеви подразумијевају различиту дужину временских периода као и приоритет реализације. Отуда, као што знамо, имамо уобичајену појелу на дугорочне, средњорочне и краткорочне (текуће) планове и синхронизацију у смислу да краткорочни произлазе из средњорочних, а ови значе остварење првих, ближих етапа претходно утврђених дугорочних планова.

Предметно усклађивање планова своди се на уважавање међусобне условљености кључних функција у предузећу. Укупан план у предузећу треба да укључи појединачне планове који се односе на планирање укупног прихода, профита, планове маркетинга, производње, развоја кадрова, развоја материјалних ресурса, развоја финансијских извора, затим планове инвестиција, развоја организационе структуре итд.

Приоритет израде појединих планова одређен је гледањем предузећа на факторе своје егзистенције. У условима у којима дјеловање тржишних законитости битно опредјељује резултате пословања (добит), природно је да плански процес почне са изградњом плана маркетинга.

Међутим, треба нагласити да веза између плана маркетинга и плана производње као и везе између ова два плана и осталих планова морају бити двосмјерне у смислу да се план маркетинга не комплетира без претходног увида у могућности развоја капацитета као и могућности развоја кадровских, финансијских и материјалних ресурса.

Слика 4. Систем планова предузећа



Извор: Todorović i Đuranović 2004, 119

План укупног прихода, профита и њихове расподјеле је план у којем се практично утврђују новчано изражени економски резултати које треба остварити у датом планском периоду. Будући да је основни извор за остваривање укупног прихода и добитка производња и продаја готових производа и услуга, то овај план мора полазити од плана маркетинга и плана производње, с једне стране, и планова улагања средстава у репродукцију, с друге стране. Ако је ријеч о хијерархији, односно значају планских одлука, онда је пожељно да се респектује редосљед: => визија => мисија => политика => циљеви => стратегија => пројекти => акције.

Глобално посматрано, лепеза стратегијских опција може укључивати (Todorović i Đuranović 2004, 70):

1. Очување и повећавање учешћа у постојећем окружењу, те користити стратегије јачања компетентности и пролитерације производа;
2. Напуштање непоправљивог неповољног окружења кроз улазак на тржишта која припадају другој консталацији фактора макроокружења и



3. Стварање услова за амортизацију утицаја неповољног окружења кроз диверзификацију производа и набавки, затим развој информационих система и друге елементе екстерне и интерне флексибилности;
4. Селективни приступ у кооперацији са релевантним партнерима да се покушају неутралисати или превести у повољне неки фактори који сада имају негативно дејство.

Јачање друштвене и етичке одговорности предузећа, те његово све веће умрежавање, односно директно и индиректно инволвирање у разне коалиције, савезе, партнерства и корпоративизације кроз акционарство, чине односе предузећа и његовог окружења још компликованијим и деликатнијим. У том погледу, препоручљиво је, како истичу неки аутори:

- водити пословање предузећа у оквирима прихваћених етичких и стандарда јавног интереса;
- позитивно се односити, те ићи у сусрет наступајућим друштвеним приоритетима и очекивањима;
- демонстрирање спремности да се иде испред релевантних регулаторних одредби;
- балансирање интереса акционара и преовлађујућих интереса друштва као цјелине;
- бити добар грађанин у припадајућој локалној заједници (Thompson and Strichland 2003, 60).

Ако је окружење инспиратор, верификатор, спасилац и ликвидатор предузећа, онда га, као што је већ речено, треба уважавати, толерисати, „готивити“ и изнад свега задовољавати његове потребе увијек довољно добро да се очувају консонантни односи са његовим факторима.

Манипулисање, заваривање, суспендовање, индокринисање лажном надом, игнорисање и слични маневри, осим што су кратког вијека, нису ни економски и морално прихватљиви. На менаџменту сваког предузећа је обавеза и изазов да обезбиједи поуздан концептуални оквир за анализу и предвиђање окружења и, сходно томе, да креира стратегију за пропулзивно интегрисање бизниса предузећа у њега.

Различите амбиције и спознајне могућности менаџмента, те природа окружења диктирају и различите приступе, па и виђења шанси и опасности у окружењу. Ово окружење се може третирати као просторни хоризонт чију оштрину ћемо успостављати зависно од амбиција и природе бизниса. Имајући у виду изазове интернационализације, те афирмације друштвене и етичке одговорности савремених корпорација, могуће је однос предузећа и његовог окружења презентовати као што је дато на слици број 5.

Слика 5: Концептуални оквир савременог окружења



Извор: Todorović 2007

Као што је из слике видљиво, базична понуда дотичног предузећа коју чине комбинација 4П (од енглескох ријечи продуцт – производ, прице – цена, плаце – канали маркетинга и промоцион – промоција) преобладајуће је одређена с познатим потребама и могућностима потрошача, односно еластичношћу тражње, расположивим капиталом, атрактивношћу конкуренције и мјерама друштва за афирмацију екологије и етичку одговорност предузећа.

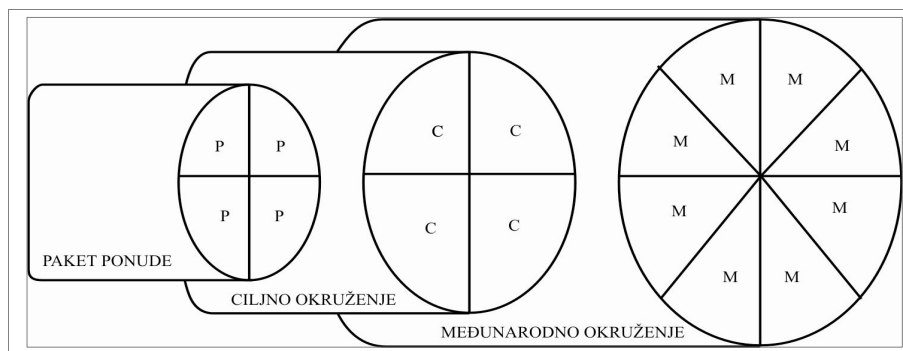
Дакле, батерија маркетинг инструмената 4П са којом предузеће излази пред потрошачку, конкурентску и друштвену стварност је окружена са 4Ц (цонсумер – потрошачи, цомпетитор – конкуренти, цапитал – капитал и цонсерватион – очување околине).

Глобализација и развој човјечанства афирмишу и већ довољно препознатиљиве друге факторе које менаџмент савремених предузећа мора узимати у обзир ако жели да креира предност за своје стакхолдере, односно да обезбједи виталност свог бизниса. Ту се прије свега мисли на способност и удовољавање утврђеним међународним стандардима квалитета, респектовање мултикултурализма, организација за заштиту потрошача, те мјере које намећу разне свјетске организације, регионални и билатерални уговори и слично.

Слика можда и превише упућује на помисао да је предузеће прилично умотано, односно спутано са неколико слојева релевантних фактора. Међутим, подразумијева се да су слојеви прозирни те је на менаџменту сваког предузећа да идентификује факторе, разумије везе међу њима, димензионира њихов утицај, успостави везу, односно сагледа њихову еластичност на стратегијске потезе предузећа и тако креира своју добитну пословну стратегију.

Усклађивње маркетинг инструмената са елементима циљног, директног окружења све више тражи да се коначан тест обезбједи кроз филтер међународног окружења. Отуда, као што је представљено на слици 6, базично пуњење ракете са 4П односно пакета понуде производа, цијене, канала продаје и промоције, мора бити обојено, односно оплемењено са процјеном 4Ц, тј. потрошачким, конкурентским, ресурсним и еколошким аспектима и коначно, интонирано тако, да буде довољно компатибилно са бројним захтјевима међународног окружења као што су стандарди квалитета, организације за заштиту потрошача, стандарди свјетских и регионалних организација и сл. Преко „квалитета“, релације 4П→4Ц→нМ (међународно окружење) огледа се способност предузећа да обезбједи виталност у динамичким глобалним условима.

Слика 6: Усклађивање оптике у пословном управљању



Извор: Todorović 2007

#### 4. МЕНТАЛНА МАПА ЗА КРЕИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ ОДРЖИВОГ РАСТА

Имајући у виду претходно речено да постоје изазови за одржив раст и развој сложеног предузећа као и виталност предузећа, јако је битно да је менаџмент наслоњен на те изазове. Ментална мапа топ менаџмента мора укључивати довољан увид у благодети и могућности окружења.

Неки аутори, у циљу да промовишу активан однос према окружењу уведе синтагму управљање окружењем релативизирајући тако раније наведену подјелу окружења на факторе које може и не може предузеће контролисати. При томе се говори о стратегијама као што су (Todorović i Đuranović 2004, 68):

1. Стратегије маневрисања које укључују:

- селективан улазак у гране са ограниченом конкуренцијом и регулативом или на високо растућа тржишта;
- диверзификацију, тј. улазак на више различитих тржишта, увођење у пословни портфолио различитих бизниса ради обезбјеђивања екстерне флексибилности;
- мергери и аквизиције са одговарајућим фирмама да би обезбиједили неке елементе синергије;
- дивестмент, тј. благовремено повлачење са ишчезавајућих или тешких тржишта.

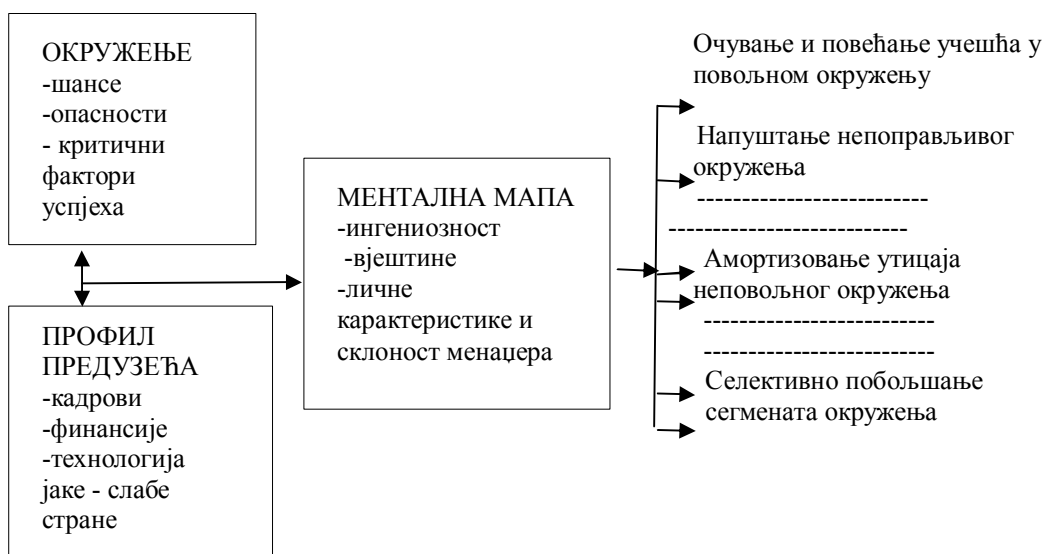
2. Независне стратегије, односно, стратегије које су усмјерене на то да се ојача сопствена конкурентска снага на иначе атрактивном тржишту. У ту групу спадају стратегије као што су:

- агресиван наступ према директним конкурентима кроз јачање дистинктивне компетентности или повећање ефикасности кроз реинжињеринг пословних процеса;
- пацификација конкуренције кроз одређене толерантне односе са добрим конкурентима, како се не би произвео неочекивани конкурентски рат;
- јавни односи, како би се кроз укључивање у разне добротворне, културне и друге сличне акције повећала наклоност окружења;
- правна акција, заједно са конкуренцијом, како би се смањило или елиминисао неповољан утицај државне и друге регулативе и
- политичка акција преко изабраних представника како би се издејствовали бољи сегменти окружења.

3. Кооперативне стратегије, које подразумевају удружено дјеловање са другим заинтересованим партнерима. У том погледу могуће је поменути стратегије као што су:

- уговорно регулисање заједничког обављања неких активности или ступање са изабраним партнерима у тзв. стратегијске алијансе како би се, кроз реалокацију неких активности у ланцу вриједности (валуе цхаинс), осигурале асиметричне предности за укључене партнере,
- инволвирање неких релевантних стакхолдера у процес доношења одлука и
- дјеловање кроз одређене асоцијације, као што су коморе, ад хок конференције, асоцијације послодаваца и сл. (Bateman and Zeithaml 1990, 224–232 према Todorović i Đuranović 2004, 69).

Слика 7. Фактори и стратегија маневрисања предузећа према окружењу



Извор: Todorović i Đurović 2004, 69

Надмудривање предузећа и окружења, у основи, израз је односа његових интерних могућности и способности, односно, видовитости процјене развоја окружења. Отуда, тзв. управљање околином (окружењем) подразумијева сучељавање увида у „квалитет“ окружења и профил предузећа, те њихово пропуштање кроз филтер менаџерских инџениозности, вјештина и личних карактеристика.

Наиме, као што је представљено на слици 7, опредјелјивање стратегије према окружењу базира се на:

1. претходном анализирању и предвиђању развоја фактора окружења, те идентификовању шанси, опасности и њиховм димензионарању са становишта величине ефеката, вјероватноће настанка (матрица шанси и опасности) и ургентности реаговања (ургентни, одложиви и перманентно присутни);
2. оцјени ресурсних могућности предузећа у поређењу са критичним факторима успјеха, јаким и slabим странама конкуренције (SWOT анализа и бенчмаркинг);
3. прожетости нивоом лидерских инџениозности, менаџерских вјештина и личних карактеристика као што су на примјер, екстровертност, негативна ефективност, конформизам, склоност ризику и предузимању промјена и сл.

Ако под менталном мапом подразумијевамо способност, инџениозност, склоност, утицај у средини, традицију, образовање, културу, старост и друге личне карактеристике људи које чини ужи или шири менаџерски тим, онда је логично да ће она преодминантно опредјелјивати профил стратегијског понашања према окружењу као значајне компоненте укупне пословне стратегије. Наиме, ментална мапа као таква налази се између окружења и интерних могућности предузећа, као и главних премиса и пословне стратегије као основног резултата одлучивања менаџмента. Од ње ће зависити „читање“, и однос према изазовима, ограничењима, односно пословним шансама, ресурсима и критичним факторима успјеха, као и репертоар стратегијских потеза.

Управо у циљу да се скрене пажња на фактор менталне мапе у литератури из области менаџмента, наводе се различити типови, односно, карактеристике менаџера и лидера који директно или индиректно утичу на стил управљања, односно, на креирање и имплементацију пословне стратегије. Тако постоји подјела на: неактивисте, реактивисте (противнике промјена), преактивисте (извиђаче), интерактивисте (иноваторе), аналитичаре, изазиваче (мегданције), браниоце, стратеге, тактичаре, опортунисте, кукавице, зихераше, бирократе, авантуристе и сл. Разумије се, за креирање и имплементацију стратегије за пословање у тржишној привреди коју краси тржишни дарвинизам тј. невидљива, али снажна и објективна рука тржишта која врши селекцију само оних који су у стању да у очима потрошача имају конкурентску предност, пожељни су прије свега, аналитичари са широким, просторним и другим временским хоризонтом, који ће бити у стању да својим стратегијским визијама и ефективним иновацијама учине праве и довољно радикалне промјене.

Подразумева се, према томе, динамично и фер окружење на једној, и мотивисани одговорни и знајући менаџери на другој страни. Тржишна сцена пулсира у интеракцији слободних, заштићених и информисаних потрошача, развијености и фер конкуренције и владе која ће кроз адекватне мјере економске политике и институционалне инфраструктуре играти улогу катализатора пропульзивног тржишног привређивања. У таквим условима предузеће настаје и опстаје у перфектном споју лидера (човјек са пословном идејом), менаџер (који ће имати способности и вјештине да уз помоћ других људи организује пословне процесе) и предузетника (тј. човјека који има капитал и спремност да ризикује).

Амбијент у којем послују наша предузећа па и већини транзиционих земаља је по много чему недовољно тржиштан. Када је ријеч о нашој земљи он је „мутан“ и неповољан због непостојања традиције и одлучности у примјени антимонополског законодавства, неразвијене културе колективног преговарања, затим нејаких организација за заштиту потрошача, те институција за осигурање стандарда квалитета, неприлагођеног и/или неразвијеног финансијског тржишта, деформисаног тржишта, менаџера и сличних неразвијености. Као озбиљну, али недовољно видљиву препреку афирмацији правог тржишног привређивања треба поменути конфузан процес приватизације, те утицај владајућих партија и њихових коалиција на пословни сектор, као и трапавост међународног фактора у асистирању процеса транзиције у нашој земљи.

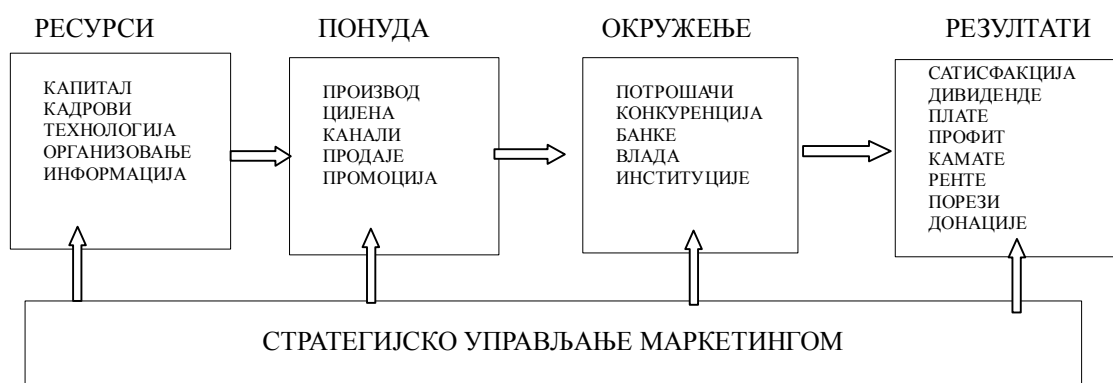
Факторе замућености, стерилности, и деформисаности пословног амбијента у нашој земљи могуће је тражити и у преовлађујућој структури, односно типовима фирми које тренутно чине нашу привреду. У том погледу, уз ризик да се не помену сви модалитети и можда пренагласи неки фактор, усуђујемо се идентификовати сљедеће категорије фирми у транзиционој привредној стварности у Републици Српској (Todorović 2007):

1. Турбо-фирме, које су муњевито, атипично настале, контролишу лукративне бизнисе, те су оптерећене синдромима ароганције успјеха, имају велики утицај на владајући естаблишмент, са импровизаторским менаџментом.
2. Државне, које своју снагу и егзистенцију базирају на владиној потпори, свјесној или несвјесној небризи о њима, као вјечити кандидати за приватизацију служе за мудровање или упошљавање партијских кадрова и кокетирају са страним често сумњивим партнерима.
3. Партијски доминирани фирме, које глуме модерне пословне творевине, а живе од „скретања страних донација и фондова“ и других олакшица које им чине партијски утицајни људи како би дотичне партије обезбиједиле себи финансијску потпору.
4. Породичне фирме, које су формирали појединци и/или партнери са очекивањем да се као предузетници докажу у одређеном бизнису и тиме осигурају запослење за своју породицу и на достојанствен начин допринесу благостању своје земље.
5. Сателити фирме, формиране од стране страних компанија да би се запосјело и/или очувало одређено тржиште и ресурси, затим капитализовао међународни углед домицилне фирме и позиција земље из које долази.
6. Приватизоване фирме које су купљене одбјеглим и/или лутајућим капиталом у поодмаклом стадијуму кризе, те се као такве налазе у процесу ружног реструктурирања.

Иако непотпуна, па можда и недовољно прецизна, горња типологија фирми у нашој транзиционој стварности може, бар донекле, да укаже на природу друштвено-економског амбијента привређивања. Он је прилично замућен, деформисан, стерилан, те је тешко очекивати да он изњедри праве привредне лидере и менаџере са рефлексима, односно менталном мапом за пословање у нормалној тржишној привреди. Прави амбијент ће бити онда када се афирмишу корпоративна (акционарска) предузећа, менаџери и аквизиције, транспарентно финансијско тржиште, те тржиште менаџера, изгради култура колективног (синдикалног) преговарања, афирмише антимонополско законодавство и слично.

Стратегијски маркетинг менаџмент, као што је на другом мјесту већ истакнуто, настао је из потребе да се виталност предузећа у отвореној и динамичној тржишној привреди обезбиједи кроз способност стицања одрживе конкурентске предности. У том погледу, као што је представљено на слици 8, од менаџмента се очекује да стално у свом видном пољу, односно менталној мапи, има ресурсе, композицију понуде, структуру стакхолдера, односно факторе директног окружења као и врсте и ниво перформанси. Наиме, пословни менаџмент мора бити довољно ингениозан, како када је у питању тржиште ресурса кога чине капитал, кадрови, технологија и менаџмент, тако и када су у питању преференције релевантних стакхолдера.

Слика 8: Премисе и исходи стратегијског одлучивања



Извор: Todorović 2007

У том смислу, процес стратегијског управљања маркетингом укључује такво довођење у везу ресурса, понуде и критеријума циљног окружења да се остваре прихватљиви резултати за релевантне актере као што су потрошачи, акционари, запослени, банке, држава, друштвене организације и други.

Савремени трендови глобализације и развоја информатичких технологија шире и компликују тржишну арену. Може се рећи да ови процеси заједно са афирмацијом мултикултурализма и повећавањем мобилности људи и роба, управо генерирају највише изазова, немира и замки. Ако се под глобализацијом подразумијева процес олакшавања преласка државних граница капитала, роба и људи, технологија и информација, те међусобно стандардизовање квалитета и људских права, онда овај феномен значајно утиче како на вриједност интерних могућности предузећа, тако и на процјену квалитета фактора окружења. Наиме, помјерају се грнице тржишта, роба и капитала и оптимуми за упошљавање технологија, тако да менаџмент, у настојању да обезбиједи одржив раст, мора оперисати са више варијанти за постизање економије обима и економије ширине. При томе, перманентно је суочен са дилемом како у условима разноврсности коју подразумијева мултикултурализам, остваривати економичну производњу. Другим ријечима, реалан је проблем како ускладити диверзификацију и масовну производњу, односно сегментацију тржишта и економију обима, диференцирање и стандардизацију производа и слично.

Слично је и са развојем информационих технологија које својим галопирајућим напретком имају вишеструке импликације на савремени менаџмент. Поред неслућеног олакшавања прибављања, стокирања и емитовања информација за пословно одлучивање, развој информатике шири основу за развој нових производа, олакшава куповину и на велики број других начина тангира савремено пословно управљање. Компоненте понуде треба усклађивати са могућностима и захтјевима преобавијештених, софистицираних, мобилних купаца и конкурената. Разумије се у условима пролитерације и информационих и комуникационих могућности, треба бити у стању да се спријечи, односно минимизира дезинформисање, и/или погрешно дешифровање порука о шансама и опасностима које оне носе.

Према томе, процеси интернационализације и развој информатике, драстично тангирају приступ пословном одлучивању. У питању је не само ширење економског хоризонта, односно тржишта на већи број земаља и култура, већ и умножавање начина да се трага за конкурентским предностима у очима потрошача, а посебно на подручју продајних услуга као атрактивне компоненте конкурентности у савременим софистицираним условима друштвеног живота. Традиционални извори конкурентских предности као што су: крива учења, односно тржишна и цјеновна предност, лојалност потрошача, доминација у одређеној земљи, постигнута законска ресурсна контрола, дистинктивна компетентност и сл. на овај или онај начин, мање или више су круне под импактом интернационализације и развоја комуникација и информатике.

На значају добијају брзина испоруке, флексибилност организационе структуре и пословног портфолија, варирање опционих карактеристика производа, односно „квалитет“ понуде, еколошка супериорност, уграђена културна колоритност, те бројне продајне услуге. Од менаџмента се тражи не само да прије конкурената дешифрују сигнале које носе поруке о новим шансама, већ и да кроз управљање активностима у ланцу вриједности буде бржи у задовољавању потребе потрошача. Такође, како неки аутори (Prahalad i Hamel) истичу, предност се мора градити и кроз брзину заборављања, односно, напуштања превазиђеног знања приступа и модела пословања.

Појава могућности партнерства, те комуницирање са актерима на великим даљинама, актуелизовали су флексибилност организационе поставке бизниса и варирања обухватају активности у ланцу вриједности. У том погледу, од савременог менаџмента се очекује да стално иновира, преиспитује структуру пословних процеса, односно да избором партнера врши бољу алокацију стратегијски релевантних активности у обезбјеђивању производа, односно услуга, те да кроз ступање у стратегијске алијансе стиче асиметричне предности. При томе, не поставља се само питање да ли се одређена активност може боље обављати, већ и да ли је треба уопште обављати имајући у виду развој технологије и стандарда купаца.

У том погледу, данас се све више заговара проактивни маркетинг који се базира на честим и присним односима са потрошачима, како би се олакшале употребе производа, као и партнерски маркетинг који подразумијева активности инволвирања купца у препознавању потреба и креирања начина за њихово ефикасно задовољавање. Управо, развој информатичких технологија, те процеси алијансирања и интернационализације пословања, умјесто

традиционалног, на трансакцијама базираног приступа, све више афирмише приступ маркетинг односа између купаца, конкуренције, партнера у послу и унутрашњих односа између радника и менаџера, као и креатора и реализатора процеса (Piercy 1997, 235 према Todorović 2003).

Горњи изазови и стварност пословног управљања тангирају и приступ оцјени успјешности савременог менаџмента. Наиме, осигуравање одрживе конкурентске предности, појављује се као основна преокупација и индикатор успјешности менаџмента. Она се, као што је познато, може градити на различитим изворима и са различитим ефектима. Иако исказивање вриједности као суме садашње вриједности будућих готовинских прилива имплицира да на приносе (готовинске приливе) утиче конкурентска предност дотичног предузећа, ипак се не види јасно како и колико. Разуђеност извора (опипљивих и неопипљивих) њихова трајност, те могућност копирања од стране конкуренције намеће потребу да се за оцјену пословне стратегије користи сложенији приступ.

Сходно концепту ланца вриједности, она се ствара на свим оним активностима, односно мјестима када се то ради боље од конкуренције. Осим тога, ефекти за укупан резултат фирме могу да се разликују и по трајности, односно природи настанка одређене конкурентске предности у смислу да ли је она заснована на једном препознатљивом елементу (громадна), или је пак састављена од већег броја јединствено спојених компоненти (мозаична) предност. Због тога је пожељно да се у оцјени вриједности стратегије, а тиме и вриједности фирме и успјешности менаџмента користи аналитичнији поступак којим би се транспарентније откривали прво критични фактори успјеха, а онда квалитет стратегијских напора које је чинио менаџмент дотичног предузећа да сачува његову виталност, кроз креирање одрживе конкурентске предности.

У том погледу, корисно је да се дефинитиван суд о вриједности предузећа, односно, његове пословне стратегије, формира тек када се уради поуздана анализа ланца вриједности по стратегијским релевантним и препознатљивим активностима односно пословним процесима. То могу да буду: организованост улазне логистике, производне функције, маркетинг, однос са добављачима, кадровске и финансијске функције и сл. За ове сегменте би се, слично АБЦ концепту обрачуна трошкова, кроз адекватно бенчмарковање, сагледавао допринос укупној одрживој конкурентској предности предузећа.

Уз то, као што је раније већ упозорено, нужно је сагледати и бенчмарковати стање индикатора који се односе на: сатисфакцију потрошача, ниво квалитета производа и услуга, позиционираност брэнда, трошковну предност, иновацијску способност као и потенцијал менаџмента и запослених. Тиме би се вриједност као сума дисконтованих готовинских прилива боље тестирала, односно учинила као синтетички израз увјерљивијом. Наиме, тек тада се може детаљније и компетентније сагледати стање и према томе, одговорити на питања колика је и зашто вриједност предузећа, односно шта све чини укупну зарађивачку способност предузећа.

Будући да је круцијалан фактор профитног потенцијала, односно могућности предузећа да стиче одрживу конкурентску предност тј. супериорност у одлучујућим компонентама обезбјеђивања понуде у дотичној грани, анализа треба да обухвати и препознавање и димензионирање фактора који су критични за успјех. Ради се о утврђивању елемената опипљиве и неопипљиве активе који дотичну фирму чине компетентнијом од конкуренције да прескочи пресуђујући праг перформансних довољности у одређеном бизнису. Ондје гдје је то могуће, анализу критичних фактора успјеха треба везивати за препознавање стратегијских група. То су обично афирмисана група фирми које имају сличну конкурентску стратегију и друге релевантне карактеристике (величина, ниво квалитета и сл.) у дотичној грани. Пројектовање развоја фактора везаних за понашање стратегијске групе може, отуда, помоћи да се дође до поузданије процјене размака између критичних фактора и компетентности одређеног предузећа и тиме реалније оцјени вриједност фирме.

Данас се, као допунски, за поједине сврхе препоручују и концепти додате тржишне вриједности (*Market Value Added – MVA*) и додате економске вриједности (*Economic Value Added – EVA*). По овом концепту – *MVA* – тржишна додата вриједност дотичног предузећа представља разлику између тржишне вриједности предузећа и инвестираног капитала која као таква може бити позитивна или негативна, повезујући развој, начин, атрактивност, инвестираног капитала. Економска додата вриједност (*EVA*) исказује се као разлика између нето профита из пословања и трошкова капитала, те у случају да је она позитивна фирма остварује принос који је већи од оног који су очекивали инвеститори, док ако је негативна, дошло је до ерозије вриједности (Keat and Young 2003 према Todorović 2003 409–411).

Менаџмент је одговоран за виталност предузећа и мора да има темељан увид у факторе (тржиште, капитал, ресурсе и критичне факторе успјеха) као и способност да им прилагођава понуду предузећа или да утиче на њих. Домен његовог дјеловања су правци, методи, темпо и инструменти развојног понашања према и ограничењима из окружења. У сваком стадијуму егзистенције предузећа потребно је да се обезбиједи најбољи баланс између онога шта и како нуди дотично предузеће и могућности и захтјева окружења. У вези са тиме, од менаџмента се очекује, не само да има преглед над дешавањима у окружењу и кретању фактора који су критични за успјех, већ и да и на адекватан начин и правовремено реагује на појаву повољних околности, односно опасности.

У динамичним условима привређивања на значају добија парадигма упављања која потенцира проактиван однос према будућности тј. претензију да се учествује у креирању и контроли будућности предузећа. То подразумева способност предвиђања кроз рано откривање сигнала који носе поруке новим шансама и опасностима или самостално или удружено са другим предузећима, иницирање нових тржишних, технолошких и других трендова. У том смислу данас се говори о потреби балансирања нивоа контролабилности и иновативности као компоненти успјешног менаџмента. Контролабилност се односи на оспособљавање предузећа да спремно искористи наступајућу будућност, односно амортизује њене негативне утицаје на пословање предузећа. Имајући у виду широк спектар промјена у тржишним, ресурсним, капиталним и факторима који су критични за успјех у дотичној грани дјелатности те ширину додира предузећа са окружењем, може се рећи да компонента контролабилности представља врло сложен, али и врло користан ангажман савременог менаџмента. Сматра се да се контролабилност може остваривати на следеће начине (Todorović i Đuranović 2004, 311):

1. Кроз континуирано и свеобухватно осматрање и предвиђање развоја релевантних фактора окружења, а што подразумева остваривање увида у токове техничко-технолошког развоја и за ту сврху успостављање развојног информационалног система. У том погледу, важи констатација да је спреман онај ко је на вријеме обавијештен.
2. Адекватним комбиновањем производа, односно програма у пословном портфолију предузећа, односно кроз одређене форме диверзификације дјелатности. Производи и програми се комбинују имајући у виду различите фазе у њиховом животном циклусу, припадност тржишта различитим националним економијама, технолошким концепцијама и слично, како би се тиме повећао степен извјесности за обезбјеђивање виталности предузећа и у случају настанка неповољних околности.
3. Смањивањем трошкова и повећањем брзине реаговања на појаву нових околности кроз усавршавање процеса доношења одлука и познавање алтернативних технологија и машина.
4. Утицај на темпо и правце промјена кроз ступање у стратегијске пословне алијансе или лобирање у групама за утицај, односно притисак на иницијаторе промјена.

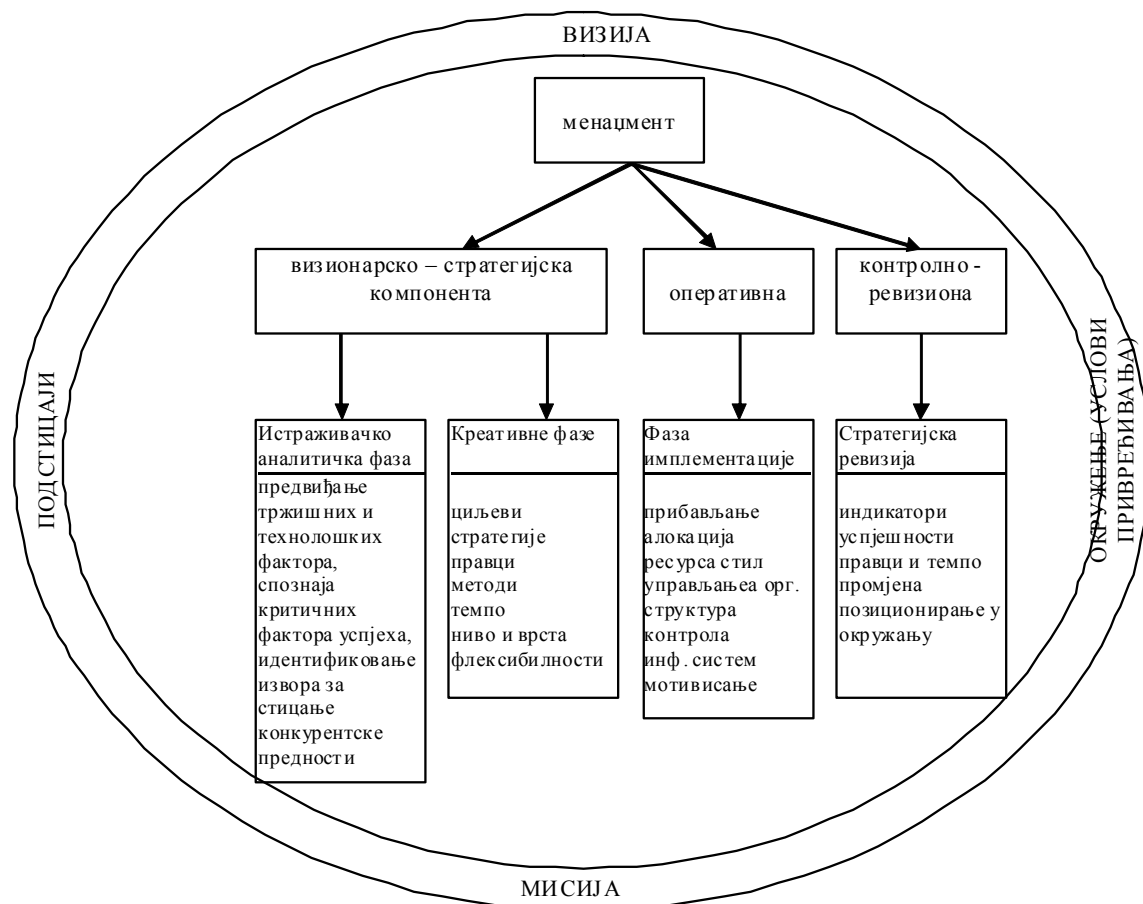
Друга компонента успјешности менаџмента јесте иновативност, односно способност предузећа да кроз промјене гради своју виталност. За разлику од контролабилности која преферира извјесност и ход по утабаним стазама, иновативност подразумева довођење у питање постојећег кроз увођење нових производа, поступака и процеса, те сношење ризика, који подразумевају иновативни захвати. Иновативност базира на очекивању да се конкурентска предност стекне кроз брзину развоја и супериорност карактеристика новог производа, док контролабилност рачуна са капитализацијом криве учења, односно искуства у остваривању конкурентских предности. Иновативност подразумева јаку истраживачко-развојну базу и способност да се иновативним скоком стекне што дуже брањива конкурентска предност, док контролабилност базира на очекивању да ће континуитет, односно стабилност пословања омогућити да се боље искористе инвестиције у капацитете и развој производа, те стекне предност по основу цијена и традиције.

Имајући у виду раније поменуте принципе ефективности и ефикасности, могло би се рећи да и једна и друга компонента имају своје мјесто у афирмисању менаџмента. Разумије се специфичности ситуације у грани, односно развој потрошачких преференција утицаће на помјерање њиховог значаја. Такође, треба разумјети да се не ради о компонентама које се искључују или одвијају у устаљеном редоследу већ о захтјевима који су у функцији креирања вриједности за релевантне стакхолдере захваљујући чијој наклоности се обезбјеђује виталност предузећа.



Парафразирајући професора Јована Тодоровића са његових предавања о стратегијама одрживог раста и развоја на последипломским студијама, концептуални оквир за креирање стратегије одрживог раста сложеног предузећа представља обједињавање окружења (услова привређивања), визије, мисије, подстицаја односно менаџмента предузећа који преко визионарско-стратегијске компоненте затим оперативне и контролно ревизионе а преко њих даље истраживачко-аналитичке фазе, креативне, фазе имплементације и стратегије ревизије ствара гаранцију одрживог раста предузећа (слика 9).

Слика 9. Концептуални оквир за креирање и имплементацију стратегије одрживог раста и развоја сложеног предузећа



Извор: Todorović 2007 (пролагођен концепт)

Нужно је поменути неке од подстицаја који утичу на одржив раст и развој предузећа:

- стицање развоја за остваривање и стабилизацију прихода и профита,
- капитализовање управљачког know-хов,
- кориштење шанси за атрактивније инвестирање,
- јачање преговарачке снаге у односима добављачи, кредитори, купци и сл.,
- повећање учешћа на тржишту,
- остало.

Значи, сложено предузеће, сходно оцијењеној консталацији подстицаја, односно изазова, укључује у свој портфолио више различитих дјелатности, производних фаза, функција, тржиште и извора финансирања, очекујући да ће, захваљујући величини појединих дјелатности, структури портфолија, адекватном стилу управљања и концепту макроорганизационе структуре ефикасније и ефективније остваривати своју мисију у датим условима привређивања. Раније је већ истакнуто да сложено предузеће карактерише:

- величина претдзетничке моћи и аспирација,
- ширина тржишних додира са окружењем,

- разуђен стил управљања,
- висина екстерне флексибилности,
- сложена (често асиметрична) организациона структура,
- алокација ресурса и сл.

То је, што је на другом мјесту речено „привреда у малом“, са скоро свим њеним карактеристикама, проблемима, односно изазовима.

Према томе, здрав односно одржив раст и развој диверзификованог и сложеног предузећа подразумијева пропулзивно усклађивање: подстицаја, циљева, стратегије, њене имплементације као и нужно реструктурирање на темељу извјештаја стратегијске ревизије.

Речено другачије, управљајући виталношћу сложеног предузећа, морају довољно добро да се преламају визионарство, предузетништво и менаџерство, да се на вријеме препознају шансе и опасности и одговорније, односно ефективније управља отварању нових тржишта.

Наиме као што је у претходним тачкама истакнуто у видном пољу топ менаџмента као главног креатора стратегије морају да буду спознаја изазова, критичних фактора и дугорочност окружења, њихово превођење у реалне подстицаје, суочавање са визијом, мисијом и циљевима. За добро формулисање одрживе стратегије раста као што је на слици наведено мора се уважавати визионарско-стратегијска компонента, оперативна и контролно-ревизиона.

Визионарско-стратегијска компонента дјелује кроз истраживачко-аналитичку и креативну фазу.

Истраживачко-аналитичка фаза разрађује предвиђање тржишних и технолошких фактора, спознаје критичних фактора успеха, идентификовање изазова за стицање конкурентске предности и друго, а у креативној фази дефинише циљеве, стратегије, правце, методе, темпо и ниво и врсту флексибилности.

Оперативна компонента кроз фазу имплементације прибавља и алоцира ресурсе, имплементира стил управљања, контролу, мотивисање и информациони систем.

Контролно-ревизиона компонента кроз стратегијску ревизију препознаје индикаторе успјешности, правце и темпо промјена као и позиционирање у окружењу и са тог аспекта утиче на визионарско-стратегијску компоненту односно фазу истраживачко-аналитичку и креативну.

## 5. ЗАКЉУЧАК

Као диверзификовано, мултинационално, мултитржишно, мултиутицајно, зависно, те предузеће са широким трбухом, оно има пуно неуралгичних мјеста, односно критичних фактора за успјех. Ми смо у раду посебно покрили опасности које се налазе у сфери тржишта, односно маркетинга, да проналази права тржишта и да стиче ефективне конкурентске предности, одржава праву величину и структуру бизниса, балансира централизацију и децентрализацију, односно обезбјеђује одговорности за резултате, одржавање пропулзивног односа са релевантним стакхолдерима, неутралисање центрифугалних сила, дозирање нивоа и врста екстерне и интерне флексибилности и слично.

У нашем концептуалном оквиру смо јасно назначили и овдје желимо посебно да истакнемо значај перфектног баланса између формулисања и имплементације стратегије. Дебаланс између ова два захтјева представља врло често критичан фактор у остваривању успјешности сложеног предузећа, у којем су садржани опасности, апели, значај усаглашавања лидерства (визионарство) и менаџмента (операционализације), ефективности (права дјелатност) и ефикасности (на прави начин), општег и посебног, компатибилност и дистинктивне компетентности, глобалног и детаљног погледа са крова и подножја, изнутра и споља, океана и каде и сл. Разумије се одржив раст, односно осигуравање виталности предузећа у динамичним и сложеним условима привређивања, подразумијева да се довољно добро обаве и фаза формулисања и фаза имплементације стратегије.

## ЛИТЕРАТУРА

---

- Aaher, David A. 1998. *Strategic Market Management*. INC New York: John Wiley and sons.
- Bateman, Thomas and Carl, Zeithaml. 1990. *Management*. Irwin.
- Keat, Paul and Philip Young. 2003. *Managerial Economics*. Prentice Hall.
- Kotler, Philip. 1972. „Marketing Management“.
- Piercy, Nigel. 1997. *Market-led strategic change*. Butterworth Heinerman
- Thompson, Aarthur and A.J. (Lonnie) Strichland. 2003. *Strategic Management*. Mc Graw-Hill.
- Todorović, Jovo i Dragan Đuranović. 2004. *Osnovi menadžmenta*. Slobomir: Bijeljina.
- Todorović, Jovo, Dragan Đuričin i Stevo Janušević. 2000. *Strategijski menadžment*. Beograd: Institut za tržišna istraživanja.
- Todorović, Jovo. 2003. *Strategijski operativni menadžment*. Beograd: Conzit.
- Todorović, Jovo. 2006. "Izazovi i pretpostavke za ostvarivanje održivog rasta i razvoja savremenih kompanija" *Izlaganje na kongresu Saveza računovođa i revizora Republike Srpske*, Banja Vrućica.
- Todorović, Jovo. 2007. "Savremeni strategijski izazovi za poslovno upravljanje i njegovo vrednovanje." *Izlaganje na kongresu Saveza računovođa i revizora Republike Srpske*, Banja Vrućica.
- Yoshino, Michael Y. and Srinivasa U Rangan. 1995. *Strategic Alliances*. Boston: Harvard Business School Press