

UDK 005.35:347.72.032(048.83)

DOI 10.7251/SVR1715275Z

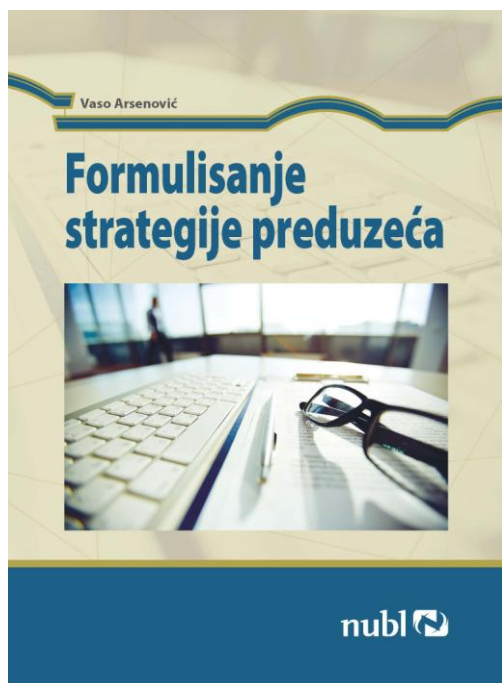
PRIKAZ KNJIGE

FORMULISANJE STRATEGIJE PREDUZEĆA

Autor: **Doc. dr Vaso Arsenović**

Izdavač: **Nezavisni univerzitet Banja Luka, 2017.**

Štampa: **Grafid Banja Luka**



Knjiga *Formulisanje strategije preduzeća*, autora dr Vase Arsenovića, predstavlja rezultat istraživačkog napora da se na sveobuhvatan i jednostavan način sagleda jedna od najvažnijih faza procesa strateškog menadžmenta. Knjiga je fokusirana na centralnu fazu procesa strateškog menadžmenta – *formulisanje strategije*. Reč je o posebno osetljivoj fazi koja sledi proces strateške analize i koja se kasnije nastavlja kroz stratešku implementaciju, tj. primenu strategije.

Knjiga je posvećena svestranijem istraživanju problematike konceptualizacije procesa formulisanja strategije savremenih preduzeća. Naime, radi se o dinamičnoj oblasti u kojoj se pojavljuju novi

pristupi i koncepti koji prate dešavanja na uzburkanom poslovnom horizontu gde su promene izuzetno dinamične i gotovo nepredvidive.

Formulisanje strategije se teško može posmatrati kao izolovan proces. To je proces koji je neraskidivim nitima povezan sa stratezijskom analizom, ali i sa implementacijom strategije. Nalazi se u središtu procesa stratezijskog menadžmenta. *Strategija*, kao ključna planska odluka, nastaje u interakciji velikog broja elemenata koji čine sastavni deo organizacije i relevantnih faktora okruženja u kojem organizacija realizuje svoju misiju. Strategija je okosnica savremenog upravljanja koja treba da u konfliktnim, tržišnokonkurentskim i drugim, vrlo često složenim i dinamičnim, uslovima privređivanja obezbedi efektivno i efikasno ostvarivanje vizije, misije i ciljeva preduzeća.

Kroz knjigu je učinjen pokušaj da se kroz verbalni model dovedu u vezu i objedine uticaj vlasnika, potrošača, konkurencije, kreditora i ostale javnosti sa resursima preduzeća, informacionim sistemom organizacije, mentalnom mapom menadžmenta, vizionarstvom i liderstvom, organizacionom strukturom i poslovnom kulturom, učenjem i iskustvom zaposlenih, snagom pojedinaca i samog preduzeća kao najvažnijih elemenata za formulisanje strategije.

Knjiga se sastoji iz četiri logično povezane glave. Prva pod nazivom *Teorijski aspekti stratezijskog menadžmenta* predstavlja uvodnu glavu u kojoj se definiše pojam i značaj stratezijskog menadžmenta, njegove osnovne karakteristike i elementi. Posebna pažnja je posvećena i pitanjima upravljačkih izazova i ulozi strategije. Konačno, ova glava se završava analizom mera poslovnog uspeha.

Druga glava pod nazivom *Strategija preduzeća – srž stratezijskog menadžmenta* započinje mestom strategije u sistemu poslovnog upravljanja. Nakon toga se analizira istorijski razvoj strategije, njen značaj i uloga, nivoi strategije i druga relevantna pitanja. Fokus je na pristupima formulisanju strategije, počev od tradicionalnih pa sve do novijih koncepata. Glava se završava sagledavanjem višedimenzionalnosti pitanja formulisanja i implementacije strategije kao dve suštinski povezane faze procesa stratezijskog menadžmenta.

Treća, po obimu najveća, glava pod nazivom *Teorijski i praktični modeli za formulisanje strategije* je posvećena analizi različitih pristupa u formulisanju strategije, počev od shvatanja strategije kao koncepta, preko formalnog procesa, planskog pristupa, pristupa gde se strategija formuliše kroz analitički ili vizionarski ili mentalni proces, ili koja nastaje putem učenja ili transformacije i dr. aludirajući na veliki broj mogućih pristupa u formulisanju strategije. Konačno, na kraju glave dat je pogled na proces formulisanja strategije u Bosni i Hercegovini.

Konačno, poslednja četvrta glava – *Kreiranje efektivnog i efikasnog procesa formulisanja strategije* započinje analizom ocene postojećih modela za formulisanje strategije. Sagledane su dimenzije postojećih modela, data je njihova sinteza i predložen konceptualni okvir za

formulisanje strategije preduzeća. Reč je o novom i svežem pogledu, o kojem se može diskutovati i čija validnost tek treba da se pokaže u praksi.

Kao što se može videti iz sadržaja rada, odnosno iz razuđenog, prezentovanog plana istraživanja, autor je svoj rad bazirao na kritičkom preispitivanju opštih i pojedinačnih faktora koje moramo imati u vidu kada se bavimo procesnim aspektima strategije, te predlaganju branjivog modela formulisanja strategije.

Knjiga ukazuje na to da ostvarivanje vitalnosti preduzeća predstavlja ključni izazov i kriterijum uspešnosti savremenog poslovnog menadžmenta. Osnovni kriterijum uspešnosti jeste sposobnost da se kreira očekivani nivo satisfakcije, odnosno vrednost za relevantne stakeholdere – potrošače, akcionare, zaposlene i širu društvenu zajednicu. Dakle, savremeni menadžment mora biti okrenut onim *faktorima* koji najdirektnije utiču na poslovni uspeh i obezbeđuju vitalnost preduzeća. Ti faktori su *tržište*, kao najvrednija aktiva, *resursi organizacije*, *kritični faktori uspeha* i *izazovi u okruženju*.

Propulzivna strategija i njena uspešna implementacija, predstavljaju ključnu kariku u sistemu poslovnog upravljanja kojom se obezbeđuje održiva konkurentna prednost, ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, odnosno dugoročan poslovni uspeh, profitabilnost i vrednost za vlasnike. Strategijom, kao specifičnim načinom za ostvarivanje ciljeva organizacije, opredeljuje se odnos prema okruženju, struktura poslovnog portfolia, ponašanje prema konkurenciji, metode i brzina realizacije izabranih pravaca delovanja, kao i poželjni nivo i vrsta fleksibilnosti preduzeća.

Samo kvalitetna strategija, do koje se dolazi kroz proces strategijskog menadžmenta, može omogućiti preduzeću da realizuje poslovne ciljeve. U tom procesu koji predstavlja tok istraživanja, strategijskog razmišljanja i kreiranja rešenja za ponašanje preduzeća kao i njihovo sankcionisanje relevantnim odlukama, uključujući i obezbeđivanje uslova za njihovu harmoničnu i pravovremenu implementaciju, neophodno je formulirati adekvatnu strategiju, odnosno kreirati i pronaći optimalnu strategiju¹, odnosno *jedinstvenu kolekciju aktivnosti* putem koje će preduzeće biti u mogućnosti da osigura kreiranje vrednosti za vlasnike i druge relevantne stekholdere u dugom roku i time obezbedi svoju vitalnost.

Budući da se kroz strategiju presudno utiče na obezbeđivanje vitalnosti, odnosno održivog rasta i razvoja organizacije, predmet istraživanja u ovom radu su faktori, analitički procesi za identifikaciju i vrednovanje alternativa, kao i ishodi preko kojih se manifestuje kvalitet strategije. Neophodno je jasno videti smisao, odnosno svrhu strategije. A da bi strategija imala svoj smisao potrebno je znati cilj kome se teži, odnosno krajnji ishod realizovane strategije.

¹ Optimalna strategija je ona strategija koja preduzeće čini boljim – uspešnijim nego što bi to bilo kad bi preduzeće odlučilo da koristi neku drugu strategiju, bez obzira koju strategiju koristi konkurencija.

U literaturi iz oblasti formulisanja strategije, kao i u praksi, postoje različiti pristupi. Autor, iste, kritički analizira i stavlja u funkciju traganja za modelom procesa formulisanja propulzivne strategije. Otuda, osnovni cilj je bio da se na bazi kritičkog sagledavanja teorije i poslovne prakse, te, imajući u vidu savremene uslove poslovanja i kritične faktore uspjeha, predloži prihvatljiv koncept za kreiranje strategije kao ključne odluke strategijskog menadžmenta. U tom smislu, učinjen je pokušaj da se kroz verbalni model dovedu u vezu i objedine resursi preduzeća, informacioni sistemi, mentalne mape menadžmenta i strategijske alternative, kao najvažniji elementi formulisanja strategije.

Autor je kroz knjigu dao korektnu kritičku valorizaciju pojedinih koncepata i tehnika menadžmenta i bliže ukazao i pokazao njihovu relevantnost za upravljačke odluke. Adekvatno modeliranje upravljačkog procesa i pravih i pravovremenih poslovnih odluka u uslovima turbulentnog okruženja podrazumeva solidno znanje i veštine iz oblasti istraživanja budućnosti, planiranja, organizovanja, vođenja, motivisanja i komuniciranja da bi se, ipak, uz pomoć ljudi i za ljude kao stejkholdere ostvarilo efektivno i efikasno poslovanje. U tom pogledu vredan doprinos je upravo konceptualni okvir procesa formulisanja strategije u kome je na logičan način doveo u vezu sve kritične faktore uspjeha. Pri tome on operiše sa krucijalnim kategorijama kao što su, tržište, proizvodi, jezgro kompetentnosti, konkurencija, potrošači, konkurentska prednost, satisfakcija stejkholdera i sl. Takođe je vredan doprinos i analiza prakse preduzeća u ovom domenu u BiH čime je ukazao i na izazove i pravce promena. Treba pohvaliti i kritičku analizu velikog broja relevantnih i u literaturi artikuliranih modela i pristupa čime je ovim radom pomogao budućim istraživačima da bolje organizuju svoje vidno polje istraživanja.

Na kraju knjige prezentirani su zaključci koji sadrže glavne stavove autora po istraživanim pitanjima. Polazeći od opštih ka pojedinačnim, autor posebno apostrofira one koje se odnose na ciljeve rada i potvrdu postavljenih hipoteza od kojih je polazio u istraživanju. U predloženom modelu strategija "nastaje" kao proizvod brojnih saznanja vrhovnog menadžmenta preduzeća o budućim šansama i opasnostima, snagama i slabostima organizacije, njihove sposobnosti, hrabrosti, vizionarstva, ali i i kao proizvod zaposlenih u preduzeću na svim nivoima (čije učenje i iskustvo ima značajnu ulogu), Takođe, strategija jeste i proizvod kulture organizacije, odnosno ona je duboko ukorenjena u sistem vrijednosti i odnose koji vladaju u preduzeću i odnosa organizacije prema okruženju. Predloženi konceptualni okvir formulisanja strategije, upravo, zasniva se na ovim elementima, ali isto tako unosi i novi kvalitet – prihvata promene ključnih elemenata kako bi se obezbedila fleksibilnost i efektivna i efikasna interakcija preduzeća sa okruženjem.

Model do koga se došlo tokom rada upravo vidi konačnu strategiju preduzeća kao kombinaciju nameranih i nastajućih, promišljenih i urgentnih strategija, strategiju koja se zasniva na učenju, znanju i iskustvu svih zaposlenih, strategiju koja kao svojevrsna kolekcija aktivnosti odgovara datom i budućem poslovnom ambijentu i koja kao simbioza

postojećeg i novog ima mogućnost da osigura kreiranje vrednosti za vlasnike i druge relevantne stejkholdere u dugom roku i time obezbedi vitalnost preduzeća.

Kroz ovu naučnu knjigu teorija i praksa biće bogatiji za još jedan model koji na sveobuhvatan i jednostavan način objašnjava aktivnosti koje dovode do strategije koja je optimalna za preduzeće. Ako će preduzeća, prihvatanjem ponuđenog modela i uz poštovanje poslovne etike, efikasnije zadovoljavati potrebe potrošača, kreirati njihovu satisfakciju i uvećavati vrednost za vlasnike i bolje ispunjavati očekivanja i interese ostalih *stakeholder*-a, onda će sa ekonomskog i društvenog aspekta ponuđeni model biti opravdan.

Nadamo se da primena predloženog modela u praksi može dovesti do efikasnijeg korišćenja ograničenih resursa i doprineti sveukupnom povećanju blagostanja. Time će i istraživanje autora i knjiga „Formulisanje strategije preduzeća“ opravdati svoju svrhu.

Prof. dr Slobodan Župljanin
Nezavisni univerzitet Banja Luka