

Pregledni rad

UDK 005.94:[005.511:658.5

DOI 10.7251/SVR2522107G

STRATEŠKO PLANIRANJE – PROCESI, ALATI I PRISTUPI

Krsto Grujić¹
Alma Kratovac

Apstrakt: Ovaj rad analizira strateško planiranje kao složen i multidimenzionalni fenomen u kojem se proučavaju procesi, alati i pristupi koje koriste kompanije u svom poslovanju, kako bi ostvarile garantovani rast i dugoročnu dobit. U današnje vrijeme, u brzim promjenama u poslovnom okruženju, kompanije su prisiljene da se prilagode novim trendovima, kako bi osigurale konkurentnost na tržištu. Strateško planiranje je proces i stoga ima inpute, aktivnosti, rezultate i ishode, pri čemu se koriste razni analitički alat i tehnike koje stvaraju pozitivan uticaj na organizacioni učinak. Ostvarivanjem strateških ciljeva kompanija ostvaruje svoju misiju. Strategija je način kako se trebaju koristiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti i okolnosti za stvaranje željenih učinaka. Svaka kompanija, koja želi uspješno nastupati na tržištu, treba imati odgovarajuću strategiju prilagođenu za ostvarenje zacrtanih ciljeva.

Ključne riječi: *strateško planiranje, poslovni procesi, kapital, profit*

UVOD

Strateško planiranje je organizacioni proces koji definiše svoju strategiju ili smjer i odlučuje o angažmanu svojih resursa za njeno sprovođenje. U svakoj strategiji se postavljaju prioriteti (Balanced Scorecard Institute: 2020)². Takođe se može proširiti i na mehanizme kontrole za vođenje implementacije strategije. Strateško planiranje postalo je istaknuto i jako važno u korporacijama tokom 1960-ih i do danas ostaje važan aspekt strateškog upravljanja. Strateško planiranje kreiraju i realizuju strateški planeri ili stratezi, koji uključuju mnogo strana i istraživačkih izvora u analizi svoje organizacije i njenog odnosa

¹ Vlada Republike Srpske – Generalni sekretarijat Vlade.

² Preuzeto: 29.5.2022.

prema okruženju u kojem se organizacija sa svojom kompetitivnošću takmiči sa konkurentima.

Strategija ima mnogo definicija, ali generalno uključuje postavljanje strateških ciljeva, određivanje akcija za postizanje ciljeva i mobilizaciju resursa za izvršavanje akcija. Strategija opisuje kako će se sredstvima (resursima) postići ciljevi. Najviše rukovodstvo svake organizacije generalno ima zadatak da utvrđuje strategiju. Strategija se može planirati ili je posmatrana kao obrazac aktivnosti dok se organizacija prilagođava svom okruženju ili se takmiči sa konkurencijom.

Strategija uključuje procese formulisanja same strategije i njene primjene i realizacije. Međutim, strateško planiranje je i analitičke prirode (tj. uključuje „pronalaženje tačaka“). Sama formacija strategije uključuje sintezu (tj. „povezivanje tačaka“) putem strateškog razmišljanja. Kao takvo, strateško planiranje se događa prilikom provođenja aktivnosti na izradi strategije (Mintzberg, et al., 1996).

2. PROCESI STRATEŠKOG PLANIRANJA

Procese strateškog planiranja možemo podijeliti u pet osnovnih grupa:

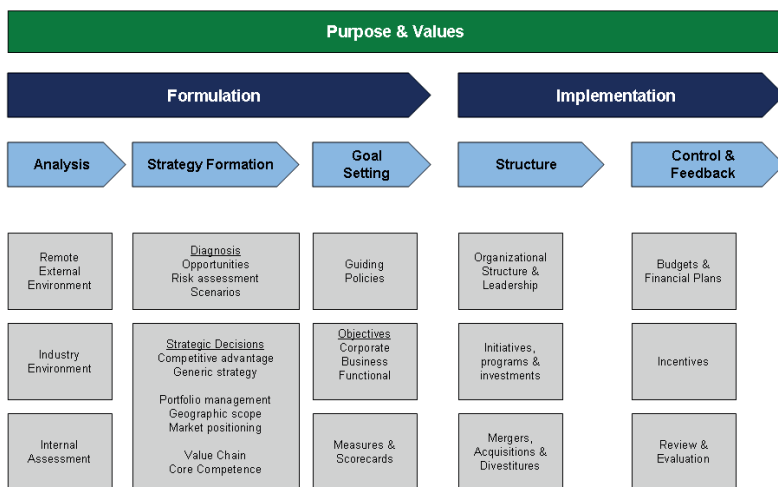
- Pregled procesa
- Ulazni podaci
- Aktivnosti
- Izlazni podaci
- Rezultati

2.1. Pregled procesa

Strateško planiranje je proces i stoga ima inpute, aktivnosti, rezultate i ishode. Ovaj proces, kao i svi procesi, imaju i svoja ograničenja. Oni mogu biti formalni ili neformalni i obično su interaktivni, sa povratnim informacijama tokom cijelog procesa. Neki elementi procesa mogu biti kontinuirani, a drugi se mogu izvoditi kao diskretni projekti sa jasno definisanim početkom i završetkom u određenom periodu. Strateško planiranje daje inpute za strateško razmišljanje, što vodi stvarnom formiranju strategije. Tipični naponi za strateško planiranje uključuju procjenu misije organizacije i strateška pitanja za jačanje postojeće prakse i utvrđivanje potrebe za novim programiranjem (Ingram & Richard, 2015: 42). Krajnji rezultat je strategija organizacije, uključujući dijagnozu okruženja i konkurentne situacije, smjernice o tome šta organizacija

namjerava da postigne, i ključne inicijative ili akcijske planove za postizanje politike rukovođenja (Rumelt & Richard, 2011).

Strategic Management Framework



Grafikon 1: Okvir strateškog upravljanja Procesu i aktivnosti strateškog upravljanja

Michael Porter³ je 1980. napisao da formulacija konkurentne strategije uključuje razmatranje četiri ključna elementa:

1. Snage i slabosti kompanije;
2. Lične vrijednosti ključnih implementatora (tj. Menadžmenta i odbora);
3. Industrijske mogućnosti i pretnje; i
4. Šira društvena očekivanja (Porter & Michael, 1980).

Prva dva elementa odnose se na faktore koji su unutrašnji za kompaniju (tj. unutrašnje okruženje), dok se posljednja dva odnose na faktore koji su van kompanije (tj. vanjsko okruženje). Ovi elementi se razmatraju tokom cijelog procesa strateškog planiranja.

³ Michael Eugene Porter je američki akademik poznat po svojim teorijama o ekonomiji, poslovnoj strategiji i socijalnim razlozima. On je profesor sa Univerziteta Bishop Villiam Lavrence na Harvard Business School i bio je jedan od osnivača konsultantske firme The Monitor Group i FSG, konsultanta za socijalni uticaj. Zaslužan je za izradu Porterove analize pet sila, koja je danas ključna za izradu poslovne strategije.

2.2. Ulazni podaci

Podaci se prikupljaju iz različitih izvora, kao što su intervjui sa ključnim rukovodiocima, pregled javno dostupnih dokumenata o konkurenciji ili tržištu, primarno istraživanje (npr. posjeta ili posmatranje konkurentskih poslovnih mjesta ili upoređivanje cijena), industrijske studije, itd. Takođe može biti dio konkurentnog obavještajnog programa. Ulazni podaci (inputi) se prikupljaju kako bi se podržalo razumijevanje konkurentskog okruženja i njegovih mogućnosti i rizika. Ostali inputi uključuju razumijevanje vrijednosti ključnih aktera, kao što su upravni odbor, akcionari i menadžment organizacije. Ove vrijednosti mogu biti zabilježene u viziji i izjavama o misiji organizacije.

2.3. Aktivnosti

Suština formulisanja konkurentске strategije je u povezivanju kompanije sa okruženjem. Aktivnosti strateškog planiranja uključuju sastanke i drugu komunikaciju između lidera i osoblja organizacije, kako bi se razvilo zajedničko razumijevanje u pogledu konkurentskog okruženja te šta bi trebalo da bude odgovor organizacije na to okruženje (njena strategija). Različiti alati za strateško planiranje mogu se dovršiti kao dio aktivnosti strateškog planiranja.

Lideri organizacije mogu imati niz pitanja na koja žele da odgovore u formulisanju strategije i prikupljanju inputa, kao što su:

- Šta je posao ili interes organizacije?
- Šta se smatra „vrijednost“ za kupca ili kupčevo okruženje?
- Koje proizvode i usluge treba uključiti ili isključiti iz portfelja ponude?
- Koji je geografski obim organizacije?
- Šta razlikuje organizaciju od njenih konkurenata u očima kupaca i drugih zainteresovanih strana?
- Koje vještine i resurse treba razviti u organizaciji (Drucker & Peter, 1954).

2.4. Izlazi

Rezultat strateškog planiranja uključuje dokumentaciju i komunikaciju koja opisuje strategiju organizacije i kako je treba sprovesti, ponekad nazivanu strateškim planom. Strategija može uključivati dijagnozu konkurentске situacije, smjernice za postizanje ciljeva organizacije i

posebne akcijske planove koje treba sprovesti (Rumelt & Richard, 2011). Strateški plan može da obuhvati više godina i periodično se ažurira.

Organizacija može da koristi razne metode mjerenja i praćenja napretka u pravcu utvrđenih strateških ciljeva i mjera, kao što je izbalansirana mapa rezultata ili mapa strategije. Preduzeća takođe mogu planirati svoje finansijske izvještaje (tj. bilansi stanja, izvještaji o dobiti i novčani tokovi) nekoliko godina prilikom izrade svog strateškog plana, kao dijela aktivnosti na postavljanju ciljeva. Izraz operativni budžet se često koristi za opisivanje očekivanih finansijskih rezultata organizacije za narednu godinu. Kapitalni budžeti često predstavljaju okosnicu strateškog plana, pogotovo što se sve više odnosi na informacione i komunikacione tehnologije (IKT).

2.5. Rezultati

Dok proces planiranja daje rezultate, kako je gore opisano, implementacija strategije ili izvršavanje strateškog plana daje ishode. Ovi rezultati će se uvijek razlikovati od strateških ciljeva. Koliko su bliski strateškim ciljevima i viziji određuje uspjeh ili neuspjeh strateškog plana. Pojaviće se i nenamjerni ishodi, kojima treba prisustvovati i razumjeti, kako bi razvoj i primjena strategije bili istinski proces učenja.

3. ALATI I PRISTUPI U STRATEŠKOM PLANIRANJU

Razne analitičke alate i tehnike koriste se u strateškom planiranju. Ove organizacije su razvile kompanije i menadžerske konsultantske firme da bi pomogle u pružanju okvira za strateško planiranje. Takvi alati uključuju:

- **PEST analiza**, koja pokriva elemente udaljenog spoljnog okruženja kao što su politička, ekonomska, socijalna i tehnološka (PESTLE dodaje zakonsko/regulatorno i ekološko/prirodno okruženje);
- **Planiranje scenarija**, koje je prvobitno korišćeno u vojsci, a nedavno su ga koristile velike korporacije za analizu budućih scenarija. Dijagram toka na desnoj strani daje postupak klasifikacije fenomena kao scenarija u intuitivnoj logici tradicije.
- **Porter pet sila analiza**, koja se bavi atraktivnošću i rivalstvom u industriji kroz pregovaračku moć kupaca i dobavljača i pretnju od supstitivnih proizvoda i novih učesnika na tržištu;
- **SWOT analiza** koja se bavi unutrašnjim snagama i slabostima u odnosu na spoljne prilike i prijetnje;

- Matrica rasta udjela, koja uključuje odluke o portfelju o tome koja preduzeća treba zadržati ili prodati;
- **Balansirane karte i strateške mape**, što stvara sistematski okvir za merenje i kontrolu strategije.
- **Odgovarajuća evaluacija**, koja koristi konstruktivistički pristup evaluaciji kako bi identifikovala ishode ciljeva, a koja zatim podržava buduće vježbe strateškog planiranja.

3.1. PEST analiza

PEST analiza (politička, ekonomska, socio-kulturna i tehnološka) opisuje okvir makroekoloških faktora koji se koriste u komponenti strateškog upravljanja skeniranjem životne sredine. To je dio eksterne analize prilikom sprovođenja strateške analize ili istraživanja tržišta i daje pregled različitih makroekoloških faktora koji se trebaju uzeti u obzir. To je strateško sredstvo za razumijevanje rasta ili pada tržišta, poslovne pozicije, potencijala i pravca poslovanja.

Varijante koje se grade na okviru PEST-a uključuju:

- PESTEL ili PESTLE, koji dodaje pravne i ekološke faktore. Izrazito je popularna u Velikoj Britaniji.
- SLEPT, dodavanje pravnih faktora.
- STEPE, dodajući ekološke faktore (Richardson, 2016).
- STEEPLE i STEEPLD, dodajući etiku i demografske faktore, povremeno se iznose kao PESTLEE (Mason, 2018: 116), DESTEP - dodajući demografske i ekološke faktore.
- SPELIT, dodajući pravne i interkulturalne faktore, popularne u Sjedinjenim Državama od sredine 2000-ih. (SPELIT Power Matrix⁴)
- PMESII-PT, oblik analize životne sredine koji razmatra aspekte političkog, vojnog, ekonomskog, socijalnog, informacionog, infrastrukturnog, fizičkog okruženja i vremenskih aspekata u vojnom kontekstu (Walden, 2011).
- Postoji i STEER koji razmatra sociokulturne, tehnološke, ekonomske, ekološke i regulatorne faktore, ali ne uključuje posebno političke faktore (Lawrence, et al. 2009: 44).

⁴ Retrieved 2015-08-21

3.2. Planiranje scenarija

Planiranje scenarija, koje se naziva i scenarijsko razmišljanje ili analiza scenarija, je strateški način planiranja koji neke organizacije koriste da naprave fleksibilne dugoročne planove. Dobrim dijelom je to prilagođavanje i generalizacija klasičnih metoda koje koristi vojna obavještajna služba.

Prvobitna metoda je bila da grupa analitičara kreira simulacione igre za kreatore politika. Metode kombinuju poznate činjenice o budućnosti, kao što su demografija, geografija, vojne, političke, industrijske informacije i rezerve minerala, s ključnim pokretačkim silama koje su identifikovane uzimajući u obzir socijalne, tehničke, ekonomske, ekološke i političke trendove (STEEP).

U poslovnim aplikacijama smanjen je jedini naglasak na razumevanju ponašanja protivnika (preusmeravanje više ka igri protiv prirode). Na primjer, u Roial Dutch / Shell, na planiranje scenarija gledalo se kao na promjenu razmišljanja o egzogenom dijelu svijeta, prije formulisanja konkretnih strategija (Harvard Business Review, 2013).

Planiranje scenarija može uključivati aspekte sistemskog razmišljanja, posebno prepoznavanje činjenice da se mnogi faktori mogu kombinovati na složen način stvaranja ponekad iznenađujuće budućnosti (zbog nelinearnih povratnih petlji). Metoda takođe omogućava uključivanje faktora koje je teško formalizovati, poput novih uvida u budućnost, dubokih promjena vrijednosti, do sad neviđenih propisa ili izuma (Mendonça, et al., 2009). Sistemsko razmišljanje korišteno u kombinaciji s planiranjem scenarija dovodi do vjerodostojnih scenarija scenarija jer se može dokazati uzročno-posljedična veza između faktora (Gausemeier et al, 1998). U tim slučajevima kada je planiranje scenarija integrisano sa sistemskim razmišljanjem u razvoju scenarija, ponekad se naziva i dinamičnim scenarijima.

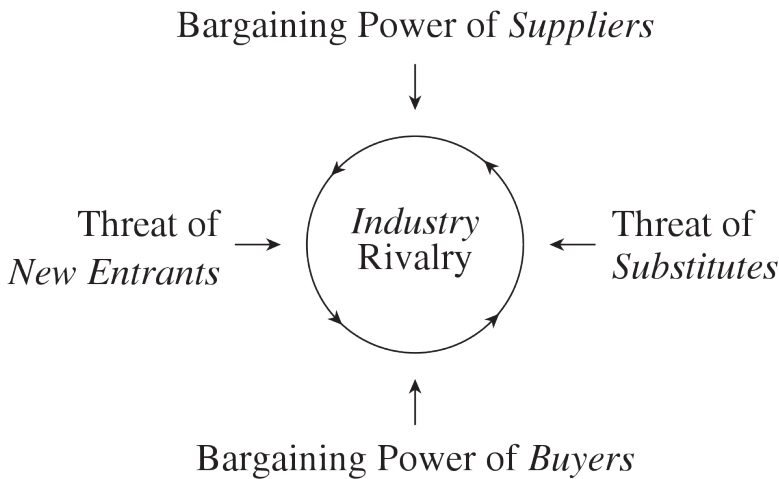
Kritičari upotrebe subjektivne i heurističke metodologije za suočavanje sa nesigurnošću i složenošću tvrde da tehnika nije strogo ispitivana, niti da je pod uticajem naučnih dokaza dovoljno. Oni upozoravaju protiv upotrebe takvih metoda za “predviđanje” na osnovu onoga što se može opisati kao proizvoljna tema i “tehnik predviđanja”.

Drugi izazov za izradu scenarija je taj što su “prediktori dio društvenog konteksta o kojem pokušavaju da predvide i mogu da utiču na taj kontekst u procesu”(Overland, 2019). Kao posljedica toga, društvena predviđanja mogu postati samouništavajuća. Na primjer, scenario u kojem će veliki procenat populacije postati zaražen HIV-om na osnovu postojećih

trendova može uzrokovati da veći broj ljudi izbjegne rizično ponašanje i tako smanji stopu zaraze HIV-om, poništavajući prognozu (koja bi možda ostala tačna da nije bila javno poznata). Ili, predviđanje da će kibernetička sigurnost postati glavno pitanje može navesti organizacije da primijene više mjera cyber-bezbjednosti, čime će to ograničiti (Overland, 2019: 36-40).

3.3. Porterova analiza pet sila

Porterova analiza pet sila (eng: “Porter’s Five Force Framework”) je metoda za analizu konkurencije preduzeća. Iz ekonomije industrijske organizacije (IO) proizilazi pet sila koje određuju konkurentski intenzitet, a samim tim i atraktivnost industrije u smislu njene profitabilnosti. “Neatraktivna” industrija je ona u kojoj efekat ovih pet sila smanjuje ukupnu profitabilnost. Najprivlačnija industrija bila bi ona koja se približava „čistoj konkurenciji”, u kojoj su raspoloživi profiti za sve kompanije dovedeni do normalnog nivoa profita. Perspektiva pet sila povezana je sa njenim začetnikom, Majkl E. Porterom sa Univerziteta Harvard. Taj je okvir prvi put objavljen u Harvard Business Review 1979. godine.



Grafikon 2. Porterova analiza pet sila (eng: “Porter’s Five Force Framework”)

3.4. SWOT analiza (SWOT matrica)

SWOT analiza (ili SWOT matrica) je tehnika strateškog planiranja koja se koristi da bi se pomoglo pojedincu ili organizaciji da prepozna prednosti, slabosti, mogućnosti i izazove povezane sa poslovnom konkurencijom ili planiranjem projekata (SWOT Analysis: Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats, 2019)⁵. Dizajnirana je za upotrebu u preliminarnim fazama procesa odlučivanja i može se koristiti kao alat za procjenu strateškog položaja organizacije (Caves, 2004: 653). Namjera iste je da se preciziraju ciljevi poslovnog poduhvata ili projekta i identifikuju unutrašnji i spoljni faktori koji su povoljni i nepovoljni za postizanje tih ciljeva. Korisnici SWOT analize često postavljaju i odgovaraju na pitanja kako bi stvorili značajne informacije za svaku kategoriju kako bi alat bio koristan i utvrdio svoju konkurentsku prednost. SWOT je opisan kao isproban alat strateške analize (Dess, 2018: 73).

Snage i slabosti ove analize su često povezane u unutrašnjošću organizacije, dok se šanse i prijetnje obično fokusiraju na spoljno okruženje. Naziv je akronim za četiri parametra koja tehnika ispituje:

- **Prednosti (eng: *Strengths*):** karakteristike preduzeća ili projekta koje mu daju prednost nad drugima.
- **Slabosti (eng: *Weaknesses*):** karakteristike posla koji posao ili projekat stavljaju u nepovoljniji položaj u odnosu na druge.
- **Mogućnosti/Šanse (eng: *Opportunities*):** elementi u okruženju koje biznis ili projekat mogu da iskoriste u svoju korist.
- **Prijetnje (eng: *Threats*):** elementi u okruženju koji mogu stvoriti probleme poslovanju ili projektu.

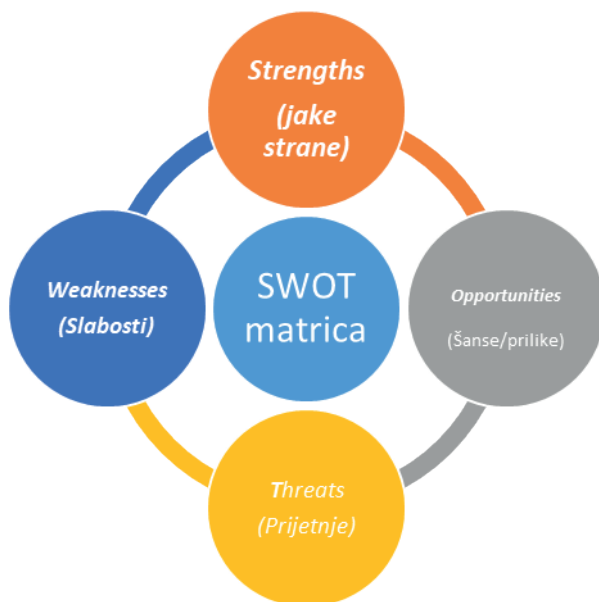
Stepen u kome se interno okruženje firme podudara sa spoljnim okruženjem izražava se konceptom strateškog prilagođavanja. Identifikacija SWOT-ova je važna jer mogu kasnije informisati o narednim koracima u planiranju za postizanje cilja. Prvo, donosioci odluka trebali bi razmotriti da li je cilj dostižan s obzirom na SWOT-ove. Ako cilj nije dostižan, oni moraju odabrati drugi cilj i ponoviti postupak.

Neki autori smatraju da je Albert Humphrey⁶ tvorac SWOT-a, koji je vodio konvenciju na Institutu za istraživanje Stanforda (sada je SRI International) tokom 1960-ih i 1970-ih koristeći podatke kompanija

⁵ www.mindtools.com, pristupljeno: 24.2.2018.

⁶ Albert Humphrey, američki konsultant za poslovanje i upravljanje koji se specijalizovao za organizacioni menadžment i kulturne promene. Prvobitno stekao diplomu iz hemijskog inženjerstva u Ilinoisu, a na kraju se preselio u London. Humphrey je razvio tehniku SWOT analize radeći za Istraživački institut Stanford, sada poznat kao SRI International

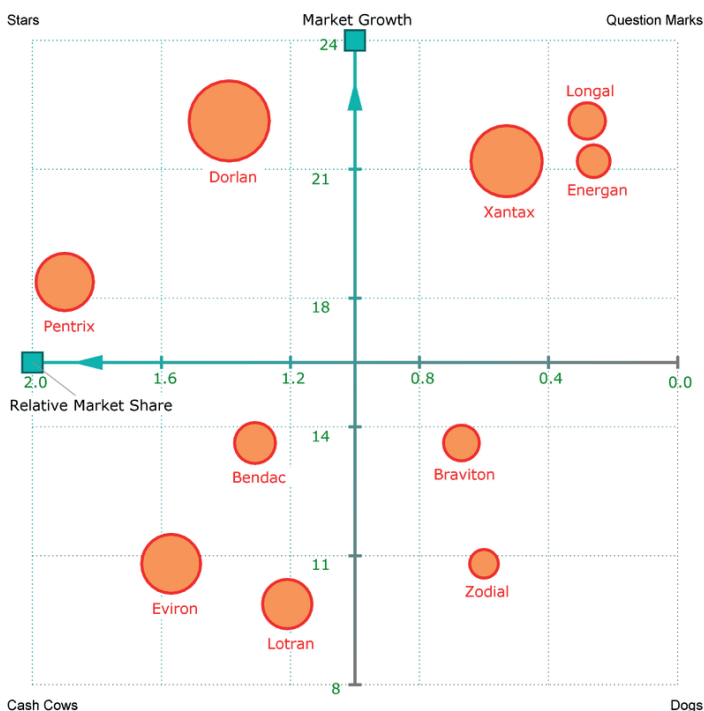
Fortune 500 (Humphrey, 2005). Међутим, сам Humphrey није потврдио да је он творак SWOT-а, а њено поријекло остaje нејасно.



Grafikon 3: SWOT matrica

3.5. Matrica rasta i udjela rasta

Matrica rasta i udjela rasta (matrica portfelja proizvoda, Boston Bok, BCG-matrica, Boston matrica, analiza Boston Consulting Group, portfolio dijagram) je grafikon koji je kreirao Bruce D. Henderson za Boston Consulting Group u 1970. godine kako bi korporacijama pomogli da analiziraju svoje poslovne jedinice, odnosno njihove proizvodne linije (Henderson, 2013). Ovo pomaže kompaniji da alocira resurse i koristi se kao analitičko sredstvo u marketingu marke, upravljanju proizvodima, strateškom upravljanju i analizi portfelja. Neke analize tržišnih performansi firme koje koriste njene principe dovele su u pitanje njegovu korisnost.



Grafikon 4: Portfolio rasta – matrica udjela
(eng: Portfolio growth–share matrix)

3.6. Balansirana tablica rezultata i Strateška mapa

Balansirana tablica rezultata je alat za upravljanje performansama strategije - polustandardni strukturirani izvještaj, koji menadžeri mogu da koriste za praćenje izvršenja aktivnosti od strane osoblja pod njihovom kontrolom i za nadgledanje posljedica proisteklih iz ovih akcija⁷. Izraz „izbalansirana tablica rezultata“ prije svega se odnosi na izvještaj o menadžmentu performansi koji koristi menadžerski tim, a tipično je ovaj tim fokusiran na upravljanje sprovođenjem strategije ili operativnih aktivnosti - u nedavnom istraživanju⁸ 62% ispitanika je prijavilo da koristi Balanced Tabelu za upravljanje implementacijom strategije, 48% za operativno upravljanje. Balanced Scorecard tabelu pojedinci takođe koriste za praćenje ličnih performansi, ali to je neuobičajen način - dok samo 17% ispitanika u istraživanju koristi Balanced Scorecard koristi na ovaj način, međutim iz iste ankete je jasno da veći udio (oko 30%)

⁷ <https://2gc.eu/survey>, datum pristupa: 11.7.2017.

⁸ <https://2gc.eu/survey>, datum pristupa: 11.7.2017.

koristi korporativne balansirane elemente pokazatelja za informisanje o ličnom postavljanju ciljeva i kalkulacijama podsticaja.

Kritične karakteristike koje definišu Balansiranu kartu/tablicu su:

- usredsređenost na strateški plan dotične organizacije / konzorcijuma;
- fokusirani skup mjerenja za praćenje performansi u odnosu na ciljeve;
- kombinacija finansijskih i nefinansijskih podataka (prvobitno podijeljena u četiri „perspektive“ - finansijska, potrošačka, interna obrada i učenje i rast); i,
- portfolio inicijativa dizajnirana da utiče na izvršenje mjera / ciljeva (Kaplan & Norton, 1992-).

Mapa strategije ili strateška mapa je dijagram koji se koristi za dokumentovanje primarnih strateških ciljeva koje slijedi organizacija ili menadžment tim. To je element dokumentacije povezane sa Balanced Scorecard-om, a posebno je karakterističan za drugu generaciju dizajna Balanced Scorecard-a koji su se prvi put pojavili sredinom 1990-ih. Prvi dijagrami ove vrste pojavili su se početkom devedesetih godina prošlog vijeka, a ideja korišćenja ovog dijagrama za pomoć u dokumentovanju *Balanced Scorecard-a* raspravljala se u radu Dr. Robert S. Kaplan i David P. Norton 1996.(Kaplan & Norton, 1996).



Grafikon5: Mapa opšte strategije (eng: Generic Strategy Map)

Ideja o strategijskoj karti/mapi predstavljena je u nekoliko knjiga i članaka Robert S. Kaplana i Davida P. Nortona tokom kasnih 1990-ih. Njihova originalna knjiga iz 1996. godine, *Balansirana skalarna karta, prevođenje strategije u akciju*, sadržavala je dijagrame koji se kasnije nazivaju strateškim mapama, ali u ovo vrijeme ih nisu nazivali takvima (Kaplan & Norton, 1996). Druga knjiga Kaplana i Nortona, *Strateška fokusirana organizacija*, izričito se odnosi na mape strategija i uključuje poglavlje o tome kako ih sastaviti (Kaplan & Norton, 2001). U to vrijeme su rekli da “odnos između pokretača i željenih ishoda čine hipoteze koje definišu strategiju”. Njihova treća knjiga, *Mape strategije*, bavi se detaljnijim analizama o tome kako opisati i vizualizovati strategiju pomoću strateških karata/mapa (Kaplan & Norton, 2004).

Kaplanov i Norton pristup strateškim mapama ima:

- Temeljni okvir horizontalnih perspektiva raspoređenih u uzročno-posljedičnom odnosu, obično finansijski, potrošački, proces i učenje i rast
- Ciljevi u tim perspektivama. Svaki cilj kao tekst koji se pojavljuje u obliku (obično je ovalan ili pravougaonik). Relativno mali broj ciljeva (obično manje od 20)
- Vertikalni skupovi povezanih ciljeva koji obuhvataju perspektive. To se naziva strateškim temama.
- Jasne uzročno-posljedične veze između ovih ciljeva, kroz perspektivu. Strateške teme predstavljaju hipoteze o tome kako će strategija donijeti promjene u očekivanim rezultatima organizacije.

U širem rasponu objavljenih izvora, ponekad se upotrebljava mekši (labaviji pristup). U tim pristupima postoji samo nekoliko zajedničkih atributa. Neki pristupi koriste širi uzročno-posljedični odnos između ciljeva prikazanih strelicama koje se ili pridružuju ciljevima, ili su postavljene na način koji nije povezan sa konkretnim ciljevima, ali pružaju opšte eufemističke pokazatelje o tome gdje leži uzročno-posljedična veza. Na primjer, Olve i Vetter u svojoj knjizi *Izvođači performansi* iz 1999. godine takođe opisuju rane modele pokretačkih programa, ali ih ne nazivaju strateškim mapama (Olve, et al., 1999). Svrha strateške mape u dizajnu uravnoteženog pokazatelja i njegovo pojavljivanje kao dizajnerska pomoć detaljno je razmotrena u istraživačkom radu o evoluciji dizajna uravnoteženih pokazatelja tokom 1990-ih koje su objavili Lavrie & Cobbold (Lawrie & Cobbold, 2004).

3.7. Odgovarajuća evaluacija

Odgovarajuća evaluacija je pristup za mjerenje efikasnosti obrazovnih programa koji je razvio Robert E. Stake (Stake, 2003). Ovaj pristup omogućava evaluaciju obrazovnih i drugih programa upoređivanjem programske aktivnosti, jedinstvenosti programa i socijalne raznolikosti ljudi.

Najvažnija karakteristika u *Reaktivnoj evaluaciji* je reagovanje na glavna pitanja i probleme, posebno one slučajeve koje ljudi prepoznaju na licu mjesta (Stake, 2010).

Odgovarajuća evaluacija naglašava:

- Obrazovni problemi više od ciljeva ili hipoteza
- Direktno i indirektno posmatranje učešća u programu (pluralizam vrijednosti, vrijednosti koje drže različite grupe)
- Kontinuirana pažnja prema informacijama o potrebama publike i medijima za izveštavanje

Da bi se postigla procjena koja dobro reaguje, od presudne je važnosti preodrediti evaluaciju.

4. STRATEŠKO PLANIRANJE NASPRAM FINANSIJSKOG PLANIRANJA

Jednostavno produžavanje projekcija finansijskih izvještaja u budućnosti bez razmatranja konkurentskog okruženja je oblik finansijskog planiranja ili budžetiranja, a ne strateško planiranje. U poslovanju se termin "finansijski plan" često koristi za opisivanje očekivanih finansijskih rezultata organizacije za buduće periode. Izraz "budžet" koristi se za finansijski plan za narednu godinu. „Prognoza“ je obično kombinacija stvarnog učinka godine do datuma plus očekivanog učinka za ostatak godine, pa se generalno upoređuje sa planom ili budžetom i prethodnim učinkom. Finansijski planovi koji prate strateški plan mogu uključivati 3–5 godina projektovanog učinka.

McKinsey & Company razvili su model zrelosti za sposobnost 1970-ih kako bi opisali sofisticiranost procesa planiranja, pri čemu je strateški menadžment rangiran na najviši nivo. Četiri faze uključuju:

5. Finansijsko planiranje, koje se prije svega odnosi na godišnje budžete i funkcionalni fokus, uz ograničeno poštovanje životne sredine;

6. Planiranje na osnovu prognoze, koje uključuje višegodišnje finansijske planove i robusniju alokaciju kapitala kroz poslovne jedinice;
7. Spoljno orijentisano planiranje, gde se vrši detaljna analiza stanja i konkurentna procjena;
8. Strateško upravljanje, gde se koristi rašireno strateško razmišljanje i koristi se dobro definisan strateški okvir.

Kategorije 3 i 4 su strateško planiranje, dok su prve dvije kategorije nestrateško ili u osnovi finansijsko planiranje. Svaka faza nadograđuje prethodne faze; to jest organizacija faze 4 završava aktivnosti u sve četiri kategorije (Kiechel, 2010). Za Majkla C. Sekora, osnivača Projekta *Sokrat* u Reganovoj Bijeloj Kući, tokom hladnog rata ekonomski izazovan Sovjetski Savez uspio je da zadrži zapadne vojne kapacitete korišćenjem planiranja zasnovanog na tehnologiji, dok su SAD usporile planiranje zasnovano na finansijama, sve dok Reaganova administracija nije pokrenula je Sokratov projekat, koji bi trebao biti ožvjljen kako bi išao ukorak s Kinom kao velikom supersilom u nastajanju (Sekora, 2018).

5. STRATEŠKO PLANIRANJE NASPRAM STRATŠKOG RAZMIŠLJANJA

Strateško planiranje kritikovano je zbog pokušaja sistematizacije strateškog razmišljanja i oblikovanja strategije, za koje Henri Mintzberg tvrdi da su suštinski kreativne aktivnosti koje uključuju sintezu ili “povezivanje tačaka” koje se ne mogu sistematizovati. Mintzberg tvrdi da strateško planiranje može pomoći koordinisanju napora u planiranju i mjerenju napretka u strateškim ciljevima, ali da se ono odvija „oko“ procesa izrade strategije, a ne unutar nje. Nadalje, funkcije strateškog planiranja udaljene od “prvih linija” ili kontakta s konkurentnim okruženjem (tj. u poslu, suočavanje sa kupcem gdje je efekat konkurencije najočitije vidljiv) možda neće biti efikasan u podršci strateškim naporima (Mintzberg & Quinn, 1996).

6. DOKAZI O UTICAJU STRAŠKOG PLANIRANJA

Iako postoji značajan broj kritika koje se odnose strateško planiranje, dokazano je da iste nemaju osnova. U nedavnoj metaanalizi koja uključuje podatke skoro 9.000 javnih i privatnih organizacija, otkriveno je da strateško planiranje ima pozitivan uticaj na organizacioni učinak.

Strateško planiranje je posebno moćno u jaćanju kapaciteta organizacije da postigne svoje ciljeve (tj. efikasnost). Međutim, studija tvrdi da samo imati plan nije dovoljno. Da bi strateško planiranje funkcionisalo, ono mora da ukljući određenu formalnost (tj. analizu unutrašnjeg i spoljnog okruženja i određivanje strategija, ciljeva i planova zasnovanih na ovim analizama), sveobuhvatnost (tj. stvaranje mnogih strateških opcija prije izbora praćenja) i pažljivo upravljanje zainteresovanim stranama, tj. dobro razmišljanje koga uključiti tokom razlićitih koraka procesa strateškog planiranja, kako, kada i zašto (George, et al., 2019).

ZAKLJUČAK

Strateško planiranje omogućava bolje usmjeravanje organizacije, veću fleksibilnost i bolju koordinaciju rada, dok je strateško upravljanje proces pomoću kojeg se transformišu ulazni podaci u izlazne podatke ćemu prethodi planiranje koje omogućuje bolje usmjeravanje organizacije, veću fleksibilnost i bolju koordinaciju rada.

Strateško planiranje obuhvata tri ključna pitanja: gdje smo sada, gdje želimo ići, kako to ostvariti? Za strateško planiranje te definisanje strateških ciljeva zadužen su vrhovni menadžeri jer oni imaju najbolji uvid i poznaju problematiku organizacije. Sve ove etape prate i povratne veze. Same aktivnosti strateških planova dijele se na više i niže nivoe, pa se tako formulisanje same strategije odvija na višim nivoima dok je implementacija iste na nižim nivoima. Dobro napravljen strateški plan povećava šanse da aktivnosti iz dana u dan postignu željene rezultate. Svaki strateški plan mora imati definisanu: misiju, viziju, vrijednosti, politike, dugoročne ciljeve (strateške ciljeve) te strategije. Ciljevi su konaćni rezultati planiranih aktivnosti - iskazuju što organizacija treba ostvariti, u kom opsegu i kada to treba ostvariti.

Ostvarivanjem ciljeva organizacija ostvaruje svoju misiju. Strategija je naćin kako se trebaju koristiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti okolnosti za stvaranje željenih učinaka. Preduslov za ispravni odabir strategije je analiza okruženja. Pod tim se podrazumijeva da organizacija treba sagledati vanjske i unutrašnje faktore uticaja, kako bi se prepoznao najbolji naćin da se ostvari željeni cilj. U svrhu toga se koriste razlićiti alati kao što su PEST analiza, palniranje scenarija, Porterova analiza pet sila, SWOT analiza, Matrica rasta i udjela rasta, Balansirana tablica rezultata i Strateška mapa, te Odgovarajuća evaluacija. Najćešće se koristi SWOT analiza gdje se prvo pristupa izradi strateškog plana, te se zapoćinje definisanjem misije i vizije, a dalje se nastavlja kroz analizu

okoline, SWOT analizu, vrijednosti i poslovne politike, TOWS matricu i izbor strateških pravaca te se na samom kraju vrši definisanje strateških ciljeva i strategija.

Svaka organizacija koja želi uspješno nastupati na tržištu treba imati odgovarajuću strategiju prilagođenu za ostvarenje zacrtanih ciljeva. Ciljevi trebaju biti definisani na svim nivoima te međusobno povezani i usklađeni kako bi u doprinijeli u ostvarenju same vizije organizacije.

STRATEGIC PLANNING – PROCESSES, TOOLS AND APPROACHES

Krsto Grujić
Alma Kratovac

Abstract: This paper analyzes Strategic Planning as a complex and multidimensional phenomenon in which the processes, tools and approaches used by companies in their business are studied in order to achieve guaranteed growth and long-term profit. Nowadays, in the rapid changes in the business environment, companies have to adapt to new trends in order to ensure competitiveness on the market. Strategic planning is a process and therefore has inputs, activities, outputs and outcomes, using various analytical tools and techniques that create a positive impact on organizational performance. By achieving strategic goals, the company achieves its mission. Strategy is the way certain resources should be used in order to take advantage of circumstances and create the desired effects. Every company that wants to perform successfully on the market should have a suitable strategy adapted to achieve the set goals.

Keywords: *strategic planning, business processes, capital, profit*

LITERATURA

1. Institute, Balanced Scorecard (2020). *Strategic Planning Basics*. Retrieved 2020-05-29.
2. Mintzberg, H., Quinn, J. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall.
3. Ingram, R. (2015). *Ten basic responsibilities of nonprofit boards (third ed.)*. Washington D.C.: Board Source.
4. Rumelt, R. (2011). *Good Strategy / Bad Strategy*. Crown Business.
5. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
6. Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
7. Spaniol, M., Rowland, N. (2018). "Defining Scenario". *Futures & Foresight Science*. PESTLE analysis history and application, CIPD: PESTLE analysis history and application. Retrieved 2009-10-21.
8. Richardson, J. A., (2018). *Brief Intellectual History of the STEPE Model or Framework (i.e., the Social, Technical, Economic, Political, and Ecological)*.
9. Mason, L. (2018), *Contract Administration, Chartered Institute of Procurement & Supply*, p. 116
10. SPELIT Power Matrix, retrieved 2015-08-21.
11. Walden J. (2011), *Comparison of the STEEPLE Strategy Methodology and the Department of Defense's PMESII-PT Methodology*, *Supply Chain Leadership Institute*, accessed 10 February 2019.
12. Lawrence P. C., Alfred J. N. Jr. (2009). *Delivering Results: Managing What Matters*. *Springer Science & Business Media*.
13. Living in the Futures. *Harvard Business Review*. 2013-05-01. Retrieved 2018-01-12.
14. Mendonça, S., Cunha, M. P., Ruff, F.m Kaivo-oja, J. (2009). Venturing into the Wilderness. *Long Range Planning*. 42 (1): 23–41.
15. Gausemeier, J., Fink, A., Schlake, O. (1998). Scenario Management. *Technological Forecasting and Social Change*. 59 (2): 111-119.
16. Overland, I. (2019). The geopolitics of renewable energy: Debunking four emerging myths. *Energy Research & Social Science*. 49: 36–40.
17. "SWOT Analysis: Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats". www.mindtools.com. 1006. Retrieved 24 February 2018.
18. Caves, R. W. (2004). *Encyclopedia of the City*. Routledge. p. 653.
19. Dess, G. (2018). *Strategic Management*. United States: McGraw-Hill.
20. Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*. SRI Alumni Newsletter. SRI International.
21. Henderson, B. D. (2013). *The Product Portfolio*. Retrieved 16 May 2013.
22. 2GC Balanced Scorecard Usage Survey. *2GC Active Management*. Retrieved 11 July 2017.
23. FAQ Answer: What is the Balanced Scorecard?, *2GC Active Management*, archived from the original on 20 June 2014, retrieved 11 July 2017.

24. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. (January–February 1992).
25. Kaplan, Robert S. Norton, David P. (1996), Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*. 39 (1).
26. Kaplan, Robert S. Norton, David P. (1996). The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action. *Harvard Business Press*. pp. 30–32 and 148–150.
27. Kaplan, Robert R., Norton, David P. (2001). The Strategy Focused Organization. *Harvard Business School Publishing*. pp. Chapters 3, 4, 5 pp 69-160.
28. Kaplan, Robert, P., Norton, David P. (2004). *Strategy Maps, Converting intangible assets into tangible outcomes*. *Harvard Business School Publishing*.
29. Olve, N. G., Roy, J., Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*. John Wiley & Sons.
30. Lawrie, Gavin J. G., Cobbold, I. (2004). *Third-generation Balanced Scorecard: evolution of an effective strategic control tool*. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 53 (7): 611–623.
31. Stake, R. (2003). *Responsive Evaluation*. In Kellaghan, Thomas; Stufflebeam, Daniel L. (eds.). *International Handbook of Educational Evaluation*. *Kluwer International Handbooks of Education*. Springer Netherlands. pp. 63–68.
32. Stake, R. (2010). “*Responsive Evaluation B2*. Vol 7 No 15 (2011). education. illinois.edu. Retrieved 2017-05-10.
33. Kiechel, Walter (2010). *The Lords of Strategy*. Harvard Business Press. ISBN 978-1-59139-782-3.
34. Michael C. S. (2018). Opinion: The Cold War Budget Tool That Could Save The Pentagon. *Aviation Week & Space Technology*.
35. Mintzberg, H., Quinn, James B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. *Prentice Hall*. ISBN 978-0-132-340304.
36. George, B. Walker, R., Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*. 79 (6): 810–819.