

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD**

Departman za posleddiplomske studije

MASTER STUDIJE

**STUDIJSKI PROGRAM
STRATEGIJSKI MENADŽMENT**

MASTER RAD

**ODREĐENJE PREDMETA
STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA**

Mentor

Prof. dr Branislav Mašić

Student

Vlatko Rajković 18/2007

Beograd, septembar 2009.

ABSTRACT

Searching for an answer to a question “What is strategic management?” can lead to a paradoxical situation: on the one hand stands the indefinite base of the area itself while on the other hand stands the developed area in expansion. This could be explained through a hypothesis that the relatively visible collective identity of the strategic management area is based upon the relatively hidden consensus of an essential area contents.

This study has investigated 103 works of recognized and recommended academic references, located the explicit and implicit basic matters, compared them and established a major degree of agreeableness for majority of marked issues.

SAŽETAK

Svako traženje odgovora na pitanje „šta je to strategijski menadžment?“ dovodi do jedne paradoksalne situacije: na jednoj strani neodređenost temelja same oblasti, a na drugoj strani razvijena oblast u ekspanziji. Ovo se može objasniti hipotezom da se relativno vidljiv kolektivni identitet oblasti strategijskog menadžmenta zasniva na relativno skrivenom konsenzusu oko esencijalnih sadržaja oblasti.

Ovaj rad je istražio 103 dela priznate i preporučene akademske literature, pronašao njihove ekslicitne i implicitne osnovne sadržaje, uporedio ih i ustanovio da postoji veliki stepen saglasnosti oko većine označenih sadržaja.

SADRŽAJ

1.	UVOD	1
1.1	Egzistencijalni paradoks strategijskog menadžmenta	1
1.2	Metodologija rada	4
2.	ODREĐENJE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	7
2.1	Opšte određenje strategijskog menadžmenta	7
2.2	Teorijski okvir strategijskog menadžmenta	11
2.3	Biće strategijskog menadžmenta	16
2.3.1	<i>Biće strategije</i>	16
2.3.2	<i>Geneza strategije</i>	19
2.3.3	<i>Strategijski proces</i>	34
2.3.4	<i>Strategijski sadržaj</i>	39
2.3.5	<i>Strategijski kontekst</i>	43
2.3.6	<i>Organizaciona svrha</i>	48
3.	ISTRAŽIVANJE	50
3.1	Opis predmeta istraživanja	50
3.2	Opis postupka istraživanja	50
3.3	Analiza rezultata	53
4.	DISKUSIJA	55
5.	ZAKLJUČAK	57
	IZVORI	59

1. UVOD

1.1 EGZISTENCIJALNI PARADOKS STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Definisati strategijski menadžmet odnosno precizno reći „šta je to strategijski menadžment“, dosta je komplikovano, pa i teško.

Svako traženje odgovora na ovo pitanje, dovodi do jedne paradoksalne situacije: na jednoj strani neodređenost temelja same oblasti, a na drugoj strani razvijena oblast u ekspanziji. Bez ambicije da se nađu i objasne kauzalne veze, mnogo je činjenica koje živo dokumentuju ovaj paradoks.

Na jednoj strani, *nedređenost temelja strategijskog menadžmenta* oslikana je u sledećem.

- Predmet interesovanja strategijskog menadžmenta preklapa se sa nekoliko moćnih oblasti, kao što su ekonomija, sociologija, marketing, finansije i psihologija (Hambrick, 2004). U tom smislu, identitet oblasti je po svojoj prirodi nedovoljno jasan, a delom i sporan (Hambrick, 1990; Spender, 2001; Bowman, Singh and Thomas, 2002).
- Danas se može naći veliki broj publikovanih i formalno priznatih definicija strategijskog menadžmenta, ali su one veoma raznolike po sadržaju. Svako pitanje definisanja oblasti strategijskog menadžmenta izaziva mnoštvo odgovora.
- Evidentno je da ne postoji jasan eksplicitan konsenzus oko značenja tog pojma (Buble i suradnici, 2005:5; Nag, Hambrick and Chen, 2007:936).
- Takođe, mali broj istraživanja i radova je posvećen ovoj temi odnosno uopšte osnovnim i opštim pitanjima strategijskog menadžmenta (Nag, Hambrick and Chen, 2007:936).
- Neki autori čak govore i o pomankanju interesa naučne javnosti da se pažnja usmeri na ova osnovna pitanja (Nag, Hambrick and Chen, 2007:936).

S druge strane, *razvoj i ekspanziju oblasti strategijskog menadžmenta*, jasno dokumentuju druge činjenice.

- Novo doba sa svojom promenljivišću delovalo je kao snažan činilac da se ispolji strategijskog aspekta menadžmenta, te pokrenulo snažan razvoj oblasti. U tom smislu mnogi autori govore o istorijskom razvoju i evoluciji oblasti.

- Sadržajni razvoj oblasti strategijskog menadžmenta veoma je obiman i intenzivan. U poslednje dve decenije nastalo je preko osamdeset procenata svih naučnih doprinosa¹ (Jelenc, 2004:69). Međutim, razvoj je najvećim delu usmeren na posebne i specifične sadržaje unutar oblasti: posebne istraživačke teme, pitanja, specifične teorije, okvire, alate, škole mišljenja i drugo (Nag, Hambrick and Chen, 2007:936).
- Takođe, evidentan je veliki institucionalan razvoj strategijskog menadžmenta: časopisi, udruženja, univerzitetska nastava.

(1) Strategijski menadžment ima svoj visoko cenjeni časopis *Strategic Management Journal (SMJ)*, kao i nekoliko cenjenih časopisa, koji redovno objavljuju članke iz oblasti strategijskog menadžment, kao što su: *Academy of Management Journal (AMJ)*, *Academy of Management Review (AMR)*, *Journal of Management Studies (JMS)*, *Journal of Management (JOM)*, *Administrative Science Quarterly (ASQ)*. Na godišnjem nivou, samo ovi visoko kvalitetni naučni časopisi objave na stotine članaka iz oblasti strategijskog menadžmenta.

(2) Strategijski menadžment okuplja ljude koji se teorijski i praktično bave ovom oblašću u akademska i profesionalna udruženja, od kojih je najpoznatije The Strategic Management Society (SMS). Takođe, sva renomirana udruženja iz oblasti menadžmenta imaju svoja posebna odeljenja za strategijski menadžment; npr. u Akademiji za menadžment drugo po veličini je Odeljenje za poslovnu politiku i strategiju. Na godišnjim sastancima ovih udruženja, članovi odeljenja za strategijski menadžment redovno podnose najveći broj podnesaka, u odnosu na druga odeljenja (Nag, Hambrick and Chen, 2007:937).

(3) Naučnici iz oblasti strategijskog menadžmenta redovno se na univerzitetima kvalifikuju u nadmetanjima za vrhunska istraživanja (Nag, Hambrick and Chen, 2007:937).

(4) Danas je strategijski menadžment kao redovna akademska disciplina uspostavljen na svim univerzitetima i na svim nivoima nastave. Praktično da nema renomiranog univerziteta na kome se ne može učiti strategijski menadžment na višem ili najvišem nivou.

¹ McKiernan, P. 1996. Historical Evolution of Strategic Management

Kako objasniti ovu paradoksalnu situaciju. Na jednoj strani u naučnom smislu nedopustiva neodređenost oblasti, a na drugoj strani snažan razvoj i ekspanzija oblasti.

Odgovor treba potražiti u filozofiji nauke. Naučna oblast društveno je konstruisan entitet (Hagstrom, 1965; Kuhn, 1962) i njeno postojanje zasnovano je na društvenom dogovoru. Naučna oblast postoji samo ako kritična masa naučnika veruje u to postojanje i usvaja zajedničku koncepciju njenih esencijalnih sadržaja (Astley, 1985; Cole, 1983). Kuhn (1962) konstatuje da naučna zajednica ne traži postojanje unificirane paradigme da bi postojala, ali traži zajednički identitet.

Ukoliko se pođe od ovih tvrdnji filozofije nauke, egzistencijalni paradoks strategijskog menadžmenta može se objasniti *hipotezom da se relativno vidljiv kolektivni identitet oblasti zasniva na relativno skrivenom konsenzusu oko esencijalnih sadržaja oblasti.*

Ovu hipotezu na indirektan i slikovit način potvrđuje realna paradoksalna situacija u kojoj se nalazi naučna javnost: niko ne može tačno da definiše strategijski menadžment, ali svi mogu da prepoznaju šta je to strategijski menadžment.

1.2 METODOLOGIJA RADA

1.2.1 Predmet i svrha istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada odnosi se na određenje strategijskog menadžmenta; na određenje obima i sadržaja oblasti strategijskog menadžmenta; na određenje predmeta strategijskog menadžmenta kao naučne oblasti.

Snažan razvoj strategijskog menadžmenta s jedne strane, te velika raznolikost u određenju oblasti strategijskog menadžmenta s druge strane, stvorili su inspiraciju da se ova diskrepancija (egzistencijalni paradoks) preispita i objasni, što bi bila i *osnovna svrha ovog rada*.

1.2.2 Sadržaj predmeta istraživanja

Sadržaj predmeta istraživanja odnosi se na određenje oblasti strategijskog menadžmenta dobijeno analizom bazičnih teorijskih izvora i sistematskim prikazom dosadašnjih napora naučnika u definisanju oblasti strategijskog menadžmenta, te istraživanjem eksplicitnih sadržaja o pitanjima strategijskog menadžmenta.

Zbog ograničenosti forme rada, prikaz stanja u oblasti biće sužen samo na osnovne sadržaje i izložen u najkraćim crtama.

1.2.3 Radna hipoteza

U radu će se proveriti hipoteza da se relativno vidljiv kolektivni identitet oblasti strategijskog menadžmenta zasniva na relativno skrivenom konsenzusu oko određenih sadržaja.

1.2.4 Cilj i metode rada

Osnovni cilj ovog rada je da prikaže esencijalne sadržaje strategijskog menadžmenta oko kojih postoji relativna saglasnost u naučnoj javnosti. Ovo će se uraditi u dve faze.

Prvo, iz bazičnih teorijskih izvora sistematizovaće se dosadašnje napore naučnika u definisanju oblasti strategijskog menadžmenta. Ovaj pregled stanja određenja predmeta strategijskog menadžmenta, kao i neka najnovija istraživanja, biće osnova za formulisanje liste kategorija strategijskog menadžmenta, potrebne za tipiziranje (kategorizovanje) sadržaja.

Drugo, na osnovu istraživanja jednog tipa eksplicitnih sadržaja (publikovanih i formalno priznatih definicija i stavova o pitanjima strategijskog menadžmenta), prikupiće se podaci.

Dobijeni podaci će se tipizirati i obraditi, a analiza rezultata da će sadržaje oko kojih sadržaja postoji najveći stepen konsenzusa.

U obradi teme ovog rada korišćena je *metoda* analize sadržaja dokumenata.

Kao *izvor saznanja* upotrebljena je akademska literatura, koja se oficinalno preporučuje kao osnovna literatura za predmet strategijskog menadžmenta na poslovnim školama univerzitetima sa rangiranim MBA programom. Obuhvaćeno je oko 103 dela stranih autora na engleskom jeziku.

Kao *osnovna tehnika sakupljanja podataka* korišćena je kvalitativna analiza sadržaja dokumenata, pri čemu je osnovna jedinica analize bio smisao i logički zaokružen deo teksta, a posebno rečenice ili pasusi eksplicitno označeni od strane autora kao definicije i stavovi po određenom pitanju.

Detalji istraživanja biće prikazani u posebnom poglavlju rada.

1.2.5 Kompozicija rada

Rad se sastoji od četiri poglavlja.

Prvo poglavlje je „Uvod“, sastoji se od dva dela.

Prvi deo pod nazivom „Ezgistencijalni paradoks strategijskog menadžmenta“ objašnjava osnovnu ideju rada.

Drugi deo pod nazivom „Metodologija“ daje sažet prikaz metodologije rada: predmeta i svrhe istraživanja, sadržaja predmeta istraživanja, radna hipoteza, cilj i metode rada, te kratak opis kompozicije rada.

Drugo poglavlje pod nazivom „Određenje strategijskog menadžmenta“ daje sistematski pregled stanja u oblasti određenja strategijskog menadžmenta, sa posebnim osvrtom na esencijalne sadržaje. Sastoji se od nekoliko delova.

Prvi deo, pod naslovom „Opšte određenje strategijskog menadžmenta“ bavi se strategijskim aspektom menadžmenta, nastankom strategijskog menadžmenta, objašnjava naziv naučne oblasti, te u najkraćim crtama dimenzionira strategijski menadžment kao društvenu i duhovnu pojavu.

Drugi deo, naslovljen „Teorijski okvir strategijskog menadžmenta“ bavi se razvojem teorijskog okvira strategijskog menadžmenta.

Treći deo, pod naslovom „Biće strategijskog menadžmenta“ prikazuje dosadašnje napore naučnika u definisanju oblasti strategijskog menadžmenta, dajući pregled stanja u oblasti određenja predmeta strategijskog menadžmenta dobijen iz bazičnih teorijskih izvora.

Detaljno obrađuje: biće strategije, nastanak strategije, strategijski proces, strategijski sadržaj, strategijski kontekst i organizacionu svrhu.

Treće poglavlje pod nazivom „Istraživanje“ odnosi se na istraživanje akademske literature i njenih eksplicitnih sadržaja o pitanjima strategijskog menadžmenta, kako bi se utvrdili sadržaji sa visokim stepenom konsenzusa.

Detaljno obrađuje: opis predmeta istraživanja, postupak istraživanja i analizu rezultata.

Četvrto poglavlje odnosi se na „Diskusiju“.

Peto poglavlje odnosi se na „Zaključak“.

2. ODREĐENJE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

2.1. OPŠTE ODREĐENJE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

2.1.1 Strategijski aspekt kao imanentan deo menadžmenta

Od svojih prapočetaka, upravljanje odnosno menadžment organizacija razlikuje dva osnovna pristupa (gledišta, aspekta), koja današnja nauka označava kao strateški i operativni (i/ili taktički).

Ovo razlikovanje u pristupu (mišljenju i delanju) nastalo je spontano, iz prirodne potrebe da se posao upravljanja na jednoj strani više usmeri na organizaciju, unutrašnjost, detalje, procese, efikasnost i kraći rok, a na drugoj strani više usmeri na okruženje, opšte, spoljašnost, promene, efektivnost i duži rok. Kao takvi, ovi pristupi su imanentni i nerazdvojivi sadržaji celine menadžmenta; „dve strane jedne medalje“ (Mašić, 2007:11).

Razlikovanje ova dva aspekta menadžmenta može se pratiti u čitavom razvojnem toku menadžmenta, u kontinuitetu od nekih 2.500 godina odnosno od 500-ih godina stare ere i prvih pisanih dokumenata antičke Grčke (Perikle, Ksenofont) i drevne Kine (Sun Tzu) pa sve do današnjih dana. Naravno, jasna distinkcija došla je tek sa novim dobom, i punim razvojem menadžmenta.

Moderno doba stvorilo je osnovu da menadžment postane naučna disciplina i da se razvije u svim dimenzijama, ali je i višestruko uvećalo imanentnu težnju razlikovanja ova dva menadžment pristupa.

U tom smislu, odlučujuću ulogu za afirmaciju i razvoj strateškog pristupa, imale su kompleksne i dinamične promene okruženja i smanjena predvidljivost sredine. Ovi izazovi stvorili su nužnu reakciju organizacija i menadžmenta u smislu sofisticirane konceptualizacije aktivnosti organizacija i značajnog pomeranjem upravljačkog fokusa (Todorović, Đuričin i Janošević, 2000:160-163).

Veliki broj autora, ovo višedecenijsko konceptualizovanje, uslovno posmatraju *kao dve razvojne tendencije koje su na koncu sjedinile i dale strateški menadžment.*

Prva tendencija obuhvata sve one sadržaje koji su bili usmereni na harmonično upravljanje resursima, funkcionalnim područjima i strukturnim delovima organizacije u dinamičnim uslovima. Ti sadržaji označavaju se kao akademska disciplina predmeta poslovne politike.

Poslovna politika formalno je nastala 1911. godine kada je na Harvardskoj poslovnoj školi organizovan kolegijum pod ovim imenom u cilju razvijanja pristupa poslovnim problemima iz perspektive najvišeg menadžmenta. Interesantno je da je se od prvog dana insistiralo je se na studiji slučaja kao metodi proučavanja, što je preuzeto iz Harvardske pravne škole (Jelenc, 2004:20). Svoju punu afirmaciju poslovna politika doživljava 50-ih i 60-ih godina ovog veka, u kojima možemo izdvojiti neke ključne razvojne događaje, u kontekstu ove rasprave.

- 1951. autori Christensen, Berg, Salter i Stevenson objavljuju delo „Formulisanje i administriranje poslovne politike“² koje poslovnu politiku definiše u proširenom obliku (Jelenc, 2004:20).
- 1959. godine objavljeni su rezultati dva istraživanja o obrazovanju za biznis u SAD (poznatih kao Gordon-Howell-ov³ i kao Pierson-ov izveštaj⁴), koji preporučuju da obrazovanje budućih poslovnih ljudi po svojoj prirodi treba da bude šire i da treba da uključi predmet „poslovna politika“ (Buble i suradnici, 2005:1).
- 1965. godine autori Learned, Christensen, Andrews and Guth objavljuju delo „Poslovna politika“⁵ koje mnogi autori navode kao prvi značajan korak u predstavljanju poslovne politike kao forme strategijskog pristupa menadžmentu (Jelenc, 2004:19).

Druga tendencija obuhvata one sadržaje koji su bili fokusirani na utvrđivanje ciljeva i usmerenja organizacije na duži rok u dinamičnim uslovima. Ovi sadržaji se označavaju kao koncept dugoročnog planiranja.

Formalno, i sistem planiranje je nastalo je na samom početku dvadesetog veka, intenzivno je se razvijao i dostigao zenit 60-ih godina ovog veka. Ne ulazeći u pojedinosti ove obimne oblasti, možemo izdvojiti neke razvojne događaje, koji su ključni u kontekstu ove rasprave.

- Gluck, Kaufman, i Waleck (1982) objavljuju rad⁶ u kome nastanak strategijskog menadžmenta prikazuju kao razvoj sistema poslovnog planiranja (Mašić, 2007:26-28).

² Christensen, R.C., Berg, N.A., Salter M.S., and Stevenson, H., 1951., *Policy Formulation and Administration: A Casebook of Senior Management Problems in Business*“ 1st ed.

³ Gordon, RA, and J.E. Howell, JE., *Higher Education for Business*

⁴ Pierson, FC., *The Education of American Businessmen: A Study of University-College Programs in Business Administration*

⁵ Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K., and Guth, W.D., 1965. *Business Policy: Text and Case*, Irwin

⁶ Gluck, FW, Kaufman, SP, and Waleck AS., (1982). The four phases of strategic management. *Journal of Business Strategy*, 2(3), 9-22

- Ansoff i McDonnell (1990) prikazuju⁷ evoluciju sistema menadžmenta u kontekstu promenljivosti sredine, predvidivosti budućnosti i načina reagovanja preduzeća, ukazujući na slikovit i upečatljiv način na uzroke nastanka i prirodu strategijskog menadžmenta. (Todorović, Đuričin i Janošević, 2000:161-162; Mašić, 2007:28-30)

Tokom vremena, i pod pritiskom dinamičnih uslova, obe tendencije (poslovna politika i poslovno planiranje) spojile su se i stvorile posebnu disciplinu, nazvanu od akademske javnosti „strategijski menadžment“, kao dela velike oblasti menadžmenta.

Formalno, strategijski menadžment nastaje 1979. godine kada su Šendel i Hofer⁸ rekonceptualizovali poslovnu politiku i planiranje novom paradigmom fokusiranom na koncept strategije i prekrstili oblast u strategijski menadžment (Nag, Hambrick and Chen, 2007:936).

2.1.2 Naziv oblasti

U srpskom i hrvatskom govornom području oblast se naziva „strategijski ili strateški menadžment“.

U engleskom govornom području dominira naziv „strategic management“, made ima i drugih naziva: „management strategy“ (Marcus, 2005; Spulber, 2003); „management of strategy“ (Cadotte Bruce, 2002); „strategy and management“ (Pettigrew, Thomas and Whittington, 2002), „managing strategically“ (FitzRoy and Hulbert, 2004), što se na srpski jezik može prevesti i nešto drugačije (menadžment strategijom; menadžment pomoću strategije; menadžment i strategija i td.), ali se suština neće promeniti.

Takođe, u engleskom govornom području, neki autori oblast strategijskog menadžmenta nazivaju „business strategy“, „strategy of business“, „strategy and business“, što daje drugačiji smisao oblasti, jer se pojmovi „management“ i „business“ ne mogu međusobno izjednačiti, ni u engleskom, ni u srpskom jeziku.

2.1.3 Društvena i duhovna dimenzija strategijskog menadžmenta

Posmatran u širem kontekstu stvarnosti, menadžment se uočava kao prava društvena i duhovna tvorevina. Polazeći od ove njegove društvene i duhovne prirode, menadžment se

⁷ Ansoff, I.H. and McDonnell E.J., 1990. *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990.

⁸ Shendel, D.E., and Hofer, C.W., (eds), 1979. *Strategic Management: A new View of Business Policy and Planning*, Little, Brown and Company, Boston

dimenzionira u nekoliko aspekata (Wren i Voich, 1994:24-40; Lončarević i dr., 2007:19-23):

- kao *pojava per se (fenomen)*, što najčešće podrazumeva menadžment kao proces;
- kao *praksa (ili veština)*;
- kao *grupa ljudi*, koja obavlja menadžerske poslove;
- kao *nauka* (oblast proučavanja, naučna ili akademska oblast);
- kao *profesija*.

Strategijski menadžment kao oblast menadžmenta, može se na isti način dimenzionirati i posmatrati: kao fenomen, kao praksa, kao nauka, kao grupa ljudi, kao profesija (Buble i suradnici, 2005:1).

Ove različite društvene i duhovne dimenzije menadžmenta odnosno strategijskog menadžmenta razvojnog su karaktera: nastaju i postoje kao fenomen, postaju praksa, potom grupa ljudi, a tek u novo doba postaju naučna oblast i profesija ljudi.

2.2 TEORIJSKI OKVIR STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

2.2.1 Koncept strategije kao središnja kategorija

Svi teorijski izvori nedvosmisleno, u eksplicitnom obliku, strategiju uzimaju kao osnovni element strategijskog menadžmenta. Pri tome, većina izvora o strategiji govori kao konceptu odnosno kao načinu razmišljanja i ponašanja (Lončarević i dr., 2007:24).

Suštinu koncepta strategije čini onaj sadržaj koji njegovi autori određuju kao bitan i suštinski. Formalno, to bi bila njihova definicija pojma strategije, jer „definicija je sud kojim se nedvosmisleno određuje sadržaj jednog pojma“ (Petrović, 1998:137).

Skoro svaki od autora daje neku svoju definiciju strategije, pa je bilo nužno obaviti njihovu detaljnu logičku analizu. U ovom radu, zbog ograničenog prostora biće prezentovani samo rezultati ove analize.

- 1) Analiza strukture definicija i primene pravila definisanja pokazala je da mnoge definicije ne zadovoljavaju stroge logičke uslove, kao i da često nisu poštovana pravila definisanja. Značaj ovog aspekta posmatranja je temeljan, jer jasno odvaja, u logičkom smislu, valjane sadržaje.
- 2) Analiza prirode predmeta definicija razdvojila je realne, nominalne i konceptualne definicije, što za ovu raspravu bez značaja.
- 3) Analiza sadržaja predmeta definicija razdvojila je esencijalne i genetičke definicije „strategije“. Značaj ovog aspekta posmatranja za raspravu je najvažniji. Prvo, on jasno razdvaja dve dimenzije problema strategije: šta je njena bit i kakva je njena geneza. Drugo, u svakoj od ove dve dimenzije, pojavljuju se vrlo različiti sadržaji koji određuju šta je bit ili šta je geneza strategije. Treće, otvara se pravo bogatstvo međuodnosa: brojni međusobni odnosi koji postoje između različitih sadržaja koji određuju bit strategije, između različitih sadržaja koji određuju genezu strategije, kao i između sadržaja koji određuju i njenu bit i njenu genezu. Svi ove distinkcije biće detaljno obrađene u ovom radu.

2.2.2 Širenje koncepta strategije

Skoro svi autori, smatraju da koncept strategije nije dovoljan teorijski okvir. U tom smislu, implicitno i eksplicitno, pokušavaju na razne načine da prošire koncept strategije i stvore jednu manje-više širu teorijsku konstrukciju. Ne ulazeći u detalje razvoja teoriskog okvira strategijskog menadžmenta, možemo konstatovati da je proširivanjem koncepta strategije nastao veliki skup konceptualnih okvira, veoma raznolikih po sadržaju i obimu.

Naučnici su stvorili termin „*strategijska realnost*“ kojim označavaju totalitet ovog heterogenog skupa konceptualnih okvira. „Strategijska realnost označava stvoreni ‘svet strategije’ u teoriji i praksi. Strategijske realnosti odražavaju postavke naučnika i praktičara koja se odnose na prirodu strategije i obično obuhvataju različite teorije i okvire. Porter, Mintzberg i Hamel-Prahalad daju njihove sopstvene strategijske realnosti, dok Jack Welch i neki drugi stratezi na isti način konstruišu njihov sopstveni ‘svet strategije’. Strategijske realnosti odražavaju veru da ‘strategija’ nije pala sa neba, već je proizvod zavisnih odluka koje su u vezi sa specifičnim skupom postavki.” (Rasche, 2007:309-310),

Mnogi autori, obično nekonzistentno, prave određene logičko-metodološke distinkcije, pa određene sadržaje vide kao teorije, modele, okvire, paradigme. Ovo razlikovanje ima značaj za filozofiju nauke, ali malo znači za strategijski menadžment, jer ništa suštinski ne menja i ne pokreće. Mišljenja sam da je mnogo korisnije grubo razvrstati ove teorijske konstrukte po nameni i obimu na: alate, koncepte, velike koncepte, škole.

- *Alati (instrumenti)* su obično uži konceptijski okviri koji se prevashodno koriste kao pomoćni instrumenti strategijskog menadžmenta. Alati bi predstavljali sve ono što se u literaturi označava kao skup metoda i tehnika strategijskog menadžmenta (portfolio menadžment, PIMS program, kriva iskustva i drugo). Oni nisu predmet ovog rada, ali ih ovde pominjemo, da bi detaljnije objasnili distinkcije.
- *Koncepti* su konceptijski okviri koji su manje ili više širi od koncepta strategije i kao takvi prevashodno služe kao osnovni teorijski instrumenti strategijskog menadžmenta. Skup je veliki i heterogen.
- *Veliki koncepti* su uslovna kategorija i odnose se na šire i sveobuhvatnije konceptijske okvire.
- *Škole* su obično širi konceptijski okviri koji objedinjuju nekoliko nižih koncepcija i koji nastoje što svobuhvatnije da pojasne jedinstvenu pojavu strategijski menadžment (Jelenc, 2004:17).

2.2.3 Koncept dimenzioniranja strategije: proces, sadržaj i kontekst

Kao veliki koncept, danas dominira tzv. *koncept dimenzioniranja strategije*. Praktično da nema autora koji ne koristi ovaj konceptualni okvir, ili bar neke njegov deo.

Tvorac koncepta je Pettigrew (1987, 1988) koji je, u analitičke svrhe, strategiji dao tri dimenzije (procesa, sadržaja i konteksta) u međusobnoj interakciji.

- *Strategijski proces* odnosi se na kreiranje strategije, na to kako se konceptualizuje način na koji se dolazi do strategije; odgovara na pitanja kako?, ko? i kada?.

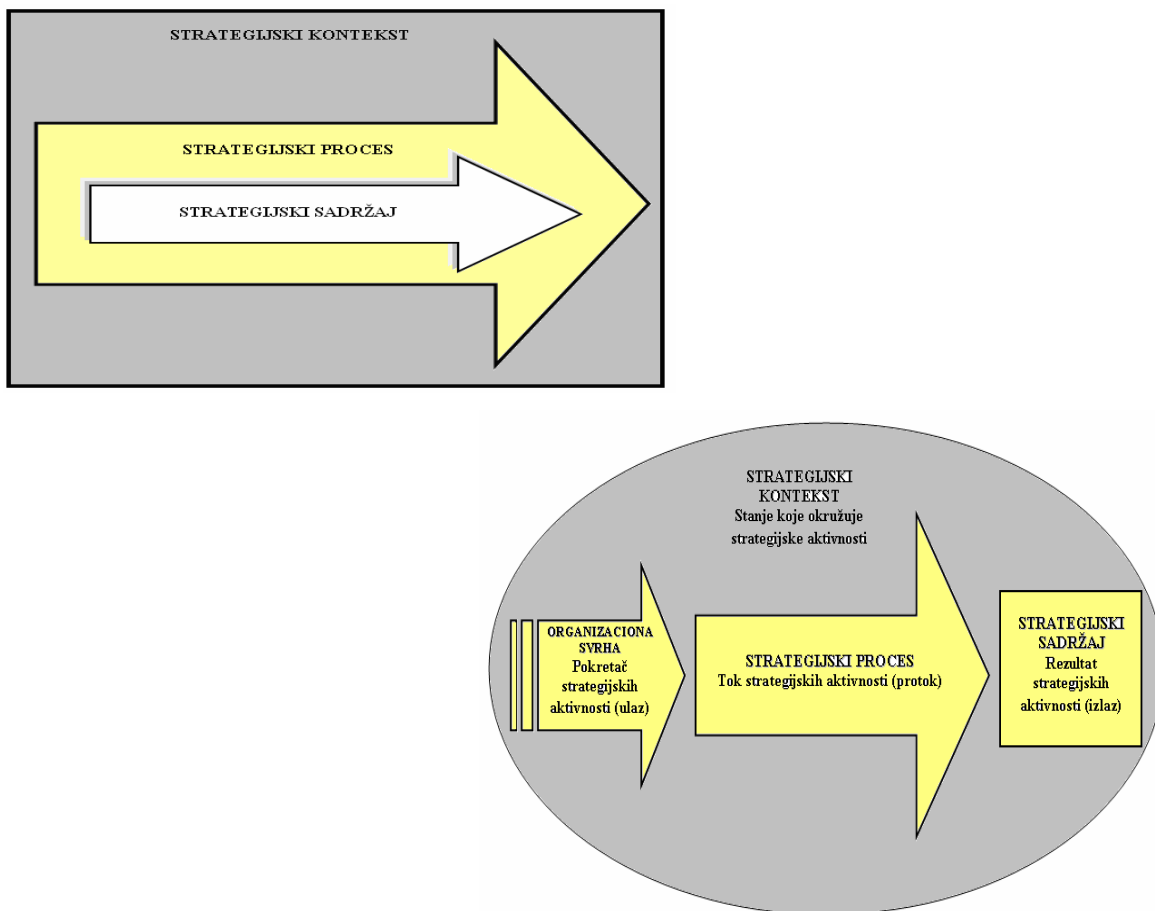
- *Strategijski sadržaj* odnosi se na rezultat, odnosno na to koje inpute treba uračunati u ovaj proces da bi dao fiksne finalne rezultate; odgovara na pitanja šta?.
- *Strategijski kontekst* odnosi se na okruženje odnosno na unutrašnje i spoljašnje situacije koje su ugrađene u prethodne dve dimenzije; odgovara na pitanja gde?.

Autor Raše (Rasche, 2007:10-11) objašnjava dimenzije strategije kao rezultat delovanja istraživačkih dominantnih logika: „nužnost adaptacije“ oblikuje kontekst, „prvenstvo mišljenja“ stvara proces, a „ostvarenje uloga/pravila i resursa“ daje sadržaj.

Razdvajanje ove tri dimenzije u naučnoj javnosti široko je prihvaćeno (Pettigrew, 1988; Moore, 1995; Wit and Meyer, 2004), mada ima autora koji smatraju da proces treba posmatrati kao integralni deo sadržaja (Schendel, 1992).

Koncept dimenzioniranja strategije daje veoma široku osnovu za proučavanje strategije i strategijskog menadžmenta. U tom smislu, on će biti osnovni teorijski okvir za ovaj rad. Nekolicina autora je, koristeći za polazište ovaj koncept, stvorila još šire i moćnije okvire (De Wit and Meyer, 2005; Rasche, 2007).

Slika 1. - Dimenzije strategije i organizaciona svrha (De Wit and Meyer, 2004:5).



2.2.4 Nekonvencionalni koncepti

Nekonvencionalni koncepti su uslovna kategorija, jer u stratezijskom menadzmentu ima mnogo toga nekonvencionalnog. U ovom radu biće dat samo popis nekih savremenih koncepcija, koje su „zaživele”: više izdanja osnovnog dela, brojni radovi, konsultatska praksa i drugo.

- Stratezijski menadzment i organizaciona dinamika - Stacey, 1997; 2007
- Praksa stvaranja stratezijske JOURNEY - Ackermann, Eden and Brown, 1998., 2004.
- Živa stratezijska - Gratton, 2000
- Multiperspektivni pristup stratezijskom menadzmentu - Jenkins and Ambrosini, 2002; Jenkins, Ambrosini and Collier, 2007
- Oslikavanje stratezijske - Cummings and Wilson 2003
- Stratezijska sinteza - De Wit and Meyer, 2005
- Stratezijski predvodnik - Angwin, Cummings and Smith, 2006
- Identitet i stratezijska - Rughase, 2006
- Proces stratezijskog razvoja (noseća stratezijska) - O'Brien and Dyson, 2007
- Paradoksalna zasnivanost stratezijskog menadzmenta - Rasche, 2007
- Dinamika stratezijskog menadzmenta - Warren, 2008

2.2.5 Škole stratezijskog menadzmenta

Škole stratezijskog menadzmenta su širi koncepcijski okviri koji objedinjuju nekoliko nižih koncepata i koji pokušavaju da daju svobuhvatnija objašnjenja.

Škole stratezijskog menadzmenta nastale su veoma rano, na samom početku stvaranja akademske oblasti. Njihova konceptualizacija, formiranje i razvoj istorijska je pojava. Literatura razlikuje veliki broj škola; veliki broj radova i dela posvećen je pojedinačnim školama; svi veći udžbenici donose pregled najvažnijih škola, a postoje i brojna dela koja materiju stratezijskog menadzmenta izlažu po školama i sistematizuju njihova učenje (Bailey and Johnson, 1996.; Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1998; Whittington, 2000; Rabin, Miller and Bartley, 2000; Williamson at al., 2003).

U ovom radu biće u najkraćim crtama biće prikazan sistematizovan pregled škola stratezijskog menadzmenta, sa osvrtom na najvažnija gledišta škola, a posebno na njihov stav o stratezijskom procesu (čiji je geneze deo), kao najznačajnijem sadržaju učenja škole.

Pregled škola strategijskog menadžmenta

U literaturi, prvi pokušaj sistematizovanja dao je Čefi (Chaffee, 1985), koji razlikuje tri škole: linearnu, adaptivnu i interpretativnu školu. Osnovni kriterijum razlikovanja je karakter strategijskog procesa.

Hart (Hart, 1992) koristi dva kriterijuma vezana za strategijski proces (uloga i odnos straraoca i izvršoca strategije i stil koji se koristi u oblikovanju) i razlikuje pet načina oblikovanja (pet škola): racionalan, komandni, simbolički, transaktivan i generativan.

Bejli i Džonson (Bailey and Johnson, 1995) su ovu podelu dopunili sa još dve načina: haotičan i spoljno zavisian.

Vajtington (Whittington, 1993) koristi dva kriterijuma vezana za strateijski proces (karakteristike ciljeva i karakter procesa), i škole deli na četiri grupe: klasične, evolucione, procesne i sistemske.

Mekirnan (McKiernan, 1996) razlikuje četiri škole: normativnu, učenja, pozicionu i školu zasnovanu na resursima.

Mincberg je autor koji je se puno bavio pitanjem škola (Mintzberg, 1993, 1994; Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1998), tako da je dao najtemeljniju, a i najpoznatiju podelu. Prema kriterijumu osnovnog načina formiranja strategije, on razlikuje deset osnovnih škola: projektovanja, planiranja, pozicioniranja, preduzetničku, saznavnu, učenja, moći, kulture, okruženja i konfiguracionu.

Mincbergovu podelu nadgradio je Vajt (White, 2004) tako što je konfiguracionu školu razdelio na pet škole: epizodnu, retoričku, etičku, razboritosti, i upotrebe jednostavnih pravila.

Haberberg i Ripple (Haberberg and Rieple, 2000) govore o šest škola: vizionarska, planska, procesna, politička, ekološka, i škola organizacijske anarhije i prioriteta odlučivanja.

Međusobni odnosi raznih škola predstavlja važno pitanje, jer ukazuje na veze i odnose između njihovih postavki i koncepata.. Samo po sebi, pitanje međuodnosa je dosta složeno, kako zbog mnogobrojnih veza, tako i zbog pojmovne neujednačenosti. Ovaj rad će se pozabaviti i najvažnijim sadržajima ove oblasti.

2.3 BIĆE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Ovaj deo rada prikazaće dosadašnje napore naučnika u definisanju oblasti strategijskog menadžmenta, te dati pregled stanja (review) u oblasti određenja predmeta strategijskog menadžmenta dobijen iz bazičnih teorijskih izvora, prikazanih na kraju rada.

Zbog prirode rada, ovo izlaganje svedeno je samo na osnovne teze i zapažanja.

2.3.1 BIĆE STRATEGIJE

Biće ili bit strategije označava ono suštinsko (esencijalno) u strategiji. Svaka definicija strategije trebalo bi da određuje njeno biće.

Literatura obiluje različitim sadržajima koji saopštavaju biće strategije, ali Mincbbergov rad na ovom pitanju bez premca je (Mintzberg, 1987:11-17).

2.3.1.1 Biće strategije po Mincbbergu (Koncept 5P)

Slika 2. – Biće strategija po Mincbbergu (Mintzberg, 1987)

	PLAN Plan	OBRAZAC pattern	POZICIJA position	PERSPEKTIVA perspective	TRIK ploy
Izvori	Dracker, Mur, von Klauzovic, Njumen i Morgenštern, Glik, rečnici	Mincberg, Sajmon, Kvin, Čendler, Rumelt.	Hofer i Šendel, Bouman, Tomson, Rumelt, Porter, Astly i Fombrun	Selznik, Draker (strategija je teorija biznisa)	Porter, Šeling.
Definicija	Strategija predstavlja jedan plan, ili nešto poput toga – pravac, pokazivač smeru, buduće aktivnosti, stazu kojom će te stići sa jedne pozicije na drugu.	Strategija predstavlja obrazac, doslednost u ponašanju u određenom vremenskom periodu.	Strategija predstavlja poziciju, to jest lociranje, postavljanje u poziciju (pozicioniranje) jedne organizacije u njenom okruženju.	Strategija predstavlja perspektivu, to jest osnovni način na koji neka organizacija radi.	Strategija predstavlja trik, specifičan manevar sa namerom da se nadmudri konkurencija.
	Strategija kao plan je nameravana i unapred usmerena akcija.	Strategija kao obrazac je niz konzistentnih, nameravanih i slučajnih aktivnosti.	Strategija kao pozicija je tržišna pozicija odnosno mesto organizacije u njenom okruženju koje joj omogućava efektivno takmičenje sa drugim organizacijama.	Strategija kao perspektiva su vrednosti i norme odnosno viđenje ili koncept koji dele članovi organizacije.	Strategija kao trik je odgovor na aktivnosti konkurencije

	PLAN Plan	OBRAZAC pattern	POZICIJA position	PERSPEKTIVA perspective	TRIK ploy
Videnje	Strategija kao plan je nešto što nameravamo, te se može označiti našim pogledom <i>u napred</i> , u budućnost.	Strategija kao obrazac je nešto što je ostvareno, te se može označiti našim pogledom <i>unazad</i> , u prošlost.	Strategija kao pozicija može se označiti našim pogledom <i>dole</i> (na mesto na kome proizvod sreće svog kupca) i <i>napolje</i> (na spoljašnje tržište).	Strategija kao perspektiva može se označiti našim pogledom <i>u</i> (unutar organizacije, zapravo unutar mozgova stratega) i <i>gore</i> (u glavnu viziju preduzeća).	
Fokus	Njen fokus je u nastojanju da se uspostavi pravac kretanja organizacije, na setu unapred određenih smerova za akciju, na pitanju kognicije strategije.	Njen fokus je na akcijama unutar organizacije, na ponašanju u organizaciji.	Njen fokus je na organizaciji sa njenim okruženjem, na kontekstualnom ponašanju organizacije.	Njen fokus je na intenciji i ponašanju u kolektivnom kontekstu.	Njen fokus je na konkurenciji.
	Kao aktivnost, ova „strategija postavlja pravac“.	Kao aktivnost, ova „strategija obezbeđuje doslednost“.	Kao aktivnost, ova „strategija se fokusira na napor“.	Kao aktivnost, ova „strategija definiše organizaciju“	
Moguća geneza	planiranja	učenje moć	pozicioniranje moć okruženje	projektovanje preduzetništvo spoznaja kulture	pozicioniranje moć

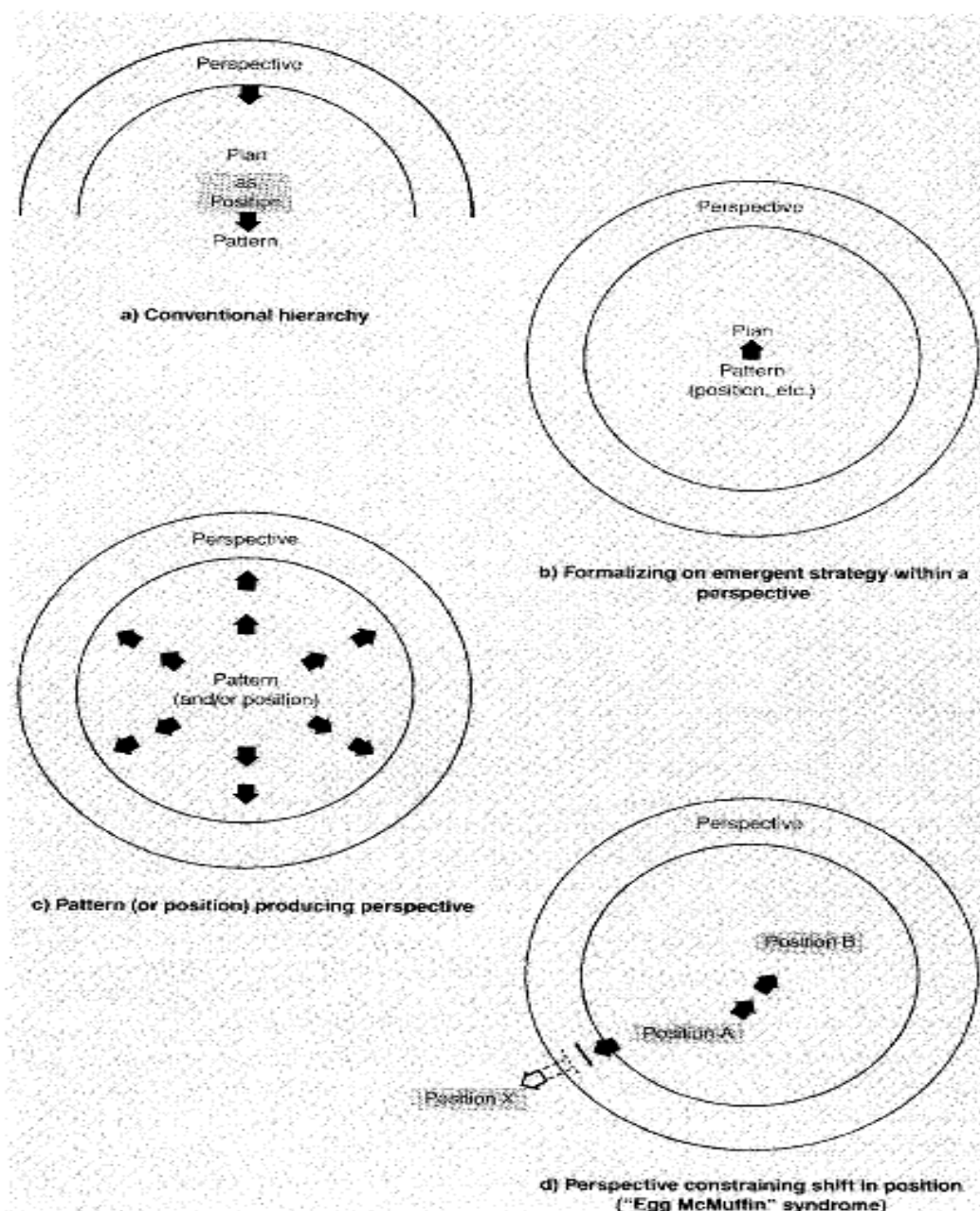
2.3.1.2 Međusoban odnos bića strategije

Različita bića strategija stoje u različitom međusobnom odnosu. Mintzberg navodi neke moguće odnose između strategije kao plana, obrazca, pozicije, perspektive (Mintzberg, 1987:17-20).

- Strategija kao pozicija i perspektiva može biti kompatibilna sa strategijom kao planom i/ili obrazcom. U stvarnosti, međusoban odnos između ovih različitih bića strategija (definicija strategija) može biti sveobuhvatniji od navedenog.
- Konkvencionalna hijerarhija – Ogleda se u mišljenjima da postoji određena implicitna hijerarhija između različitih bića: jedni smatraju perspektivu budućim planom („snovi u potrazi za realnošću”), drugi je opisuju kao pokretača planova, treći navode da su pozicija i/ili obrazac na neki način prirodno su u implicitnoj hijerarhiji. (Slika 3.a)

- Formalizovanje na slučajnoj strategiji bez perspektive – Mnogi autori navode situacije u kojima bez perspektive, obrazac ili pozicija prizivaju plan („slučaj Honda”). (Slika 3.b).
- Obrazac ili pozicija stvara perspektivu – Praksa pokazuje da ponekad obrazac, ali i pozicija uzrokuju perspektivu. (Slika 3.c)
- Perspektiva nateruje pomeranje pozicije – Postoji uverenje da planovi i pozicije mogu biti neobavezni, a da su perspektive su bezuslovne. Mnogi dokazi pokazuju da uspostavljene perspektive nije lako promeniti, a da su promene plana i pozicije relativno lake ukoliko su unutar perspektive („sindrom jaja MekMafin”). (Slika 3.d).

Slika 3. – Međusoban odnos bića strategije



2.3.2 GENEZA STRATEGIJE

Nastanak strategije je neraskidivi deo strategijskog procesa odnosno procesa strategijskog menadžmenta. Svako izdvajanje i odvojeno posmatranje nastanka strategije mora se shvatiti uslovno i može biti opravdano samo didaktičkim razlozima, što je bio i rezon ovog rada.

U literaturi postoji mnogo različitih ideja o tome kako nastaje strategija, zavisno od načina posmatranja procesa i njegovih determinanti.

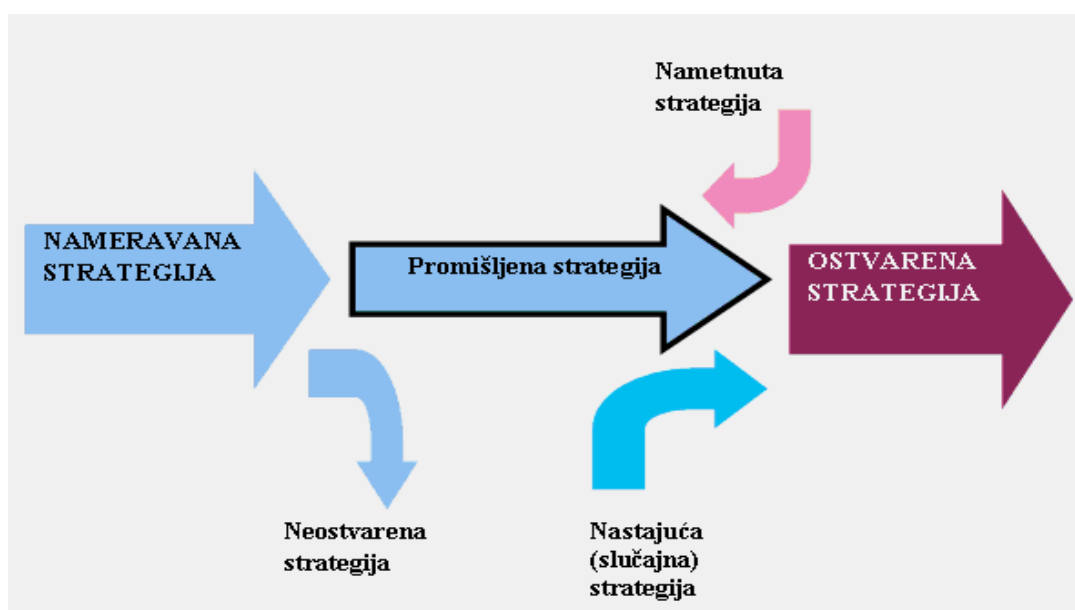
Izlaganje (prezentovanje) ovih ideja je raznoliko: od genetičkih definicija strategije, preko brojnih teorijskih koncepata (pristupa), pa sve do zaokruženih učenja kakva su škole strategijskog menadžmenta.

Takođe, postoji i intenzivna interakcija ideja na svim nivoima. Naprimer, koncept teorije zasnovane na resursima nastao je unutar škole kulture, vremenom utičući na školu moći na makro nivou, a potom je povezao sa školom učenja.

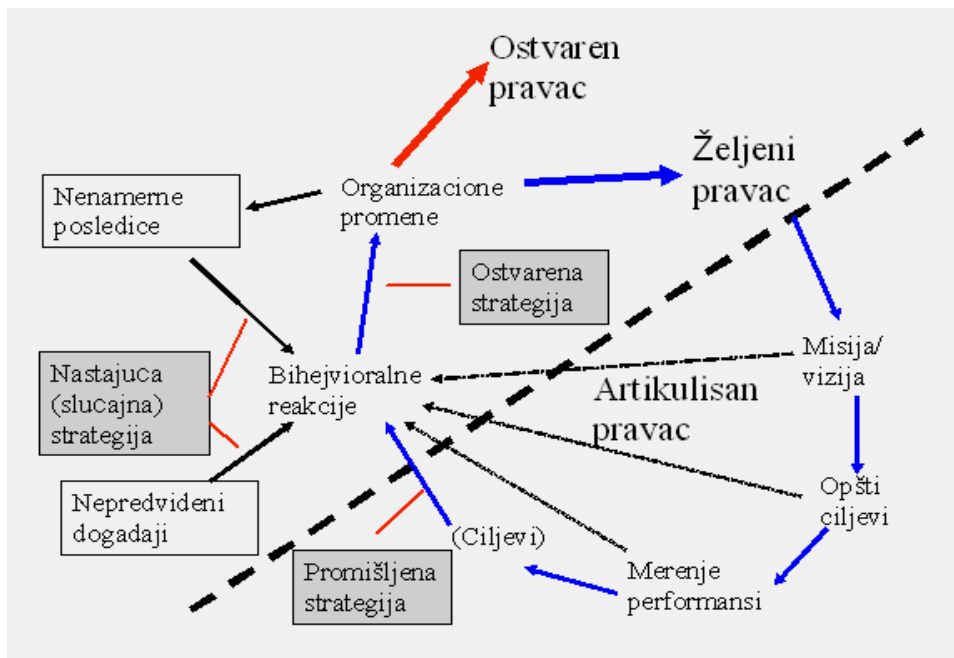
2.3.2.1 Promišljena i nastajuća strategije

Ne postoji nastanak strategije, već samo nastajanje strategije. „Stvarni svet neizbežno uključuje određeno razmišljanje unapred i određeno prilagođavanje putanje.“ (Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1998:12). U tom smislu, jasno se razlikuju strategije: nameravana (planirana), ostvarena (realizovana), promišljena, nastajuća (slučajna) i nametnuta. Ostvarena strategija je rezultat promišljanja, slučaja i nametanja.

Slika 4. - Nameravana, promišljena, nastajuća, nametnuta, ostvarena strategija



U okviru koncepta “proces strategijskog razvoja” autora O’Brajana i Disona (O'Brien and Dyson, 2007), dat je moderniji pristup ovom pitanju. Suština je u razlikovanju strategije od usmerenja. Stvaranje strategije je stvaranje promišljenih akcija koje oblikuje budućnost organizacije. Ovo podrazumeva namerno usmeravanje preko eksplicitnog shvatanja usmerenja. Ključni pokretač za proces (strategijski razvoj) je željeni pravac, koji preko misije, ciljeva i promišljene strategije, postaje artikulisan pravac. Promišljena strategija proizvodi bihevioralne reakcije i organizacione promene, trpi izmene pod delovanjem nepredviđenih događaja i nepredviđenih posledica, oblikujući se u nastajuću (slučajnu) strategije. Na kraju, rezultat su ostvarena strategije i ostvaren pravac (O'Brien and Dyson, 2007:8-9).



Vajtington (Whittington, 1993) koristi dva kriterijuma vezana za stratejski proces (prirodu procesa i karakter ciljeva procesa), i razlikuje četiri generička načina (pristupa; škole) u stvaranju strategije: klasičan, procesni, evolucioni i sistematski.

Slika 6. – Nastajanje strategije po Vajntingtonu (Whittington, 1993)

	KLASIČAN	PROCESNI	EVOLUCIONI	SISTEMSKI
Karakter procesa	Determinisan	Determinisan	Slučajan	Slučajan
Karakter ciljeva	Jedan	Više	Jedan	Više
Stil	Formalan	Zanatski	Efikasan	Integrisan
Opis	“od vrha na dole”, jak vođa	proces, faznost, logičnost, vođstvo	razvoj, slučajnost, preduzetništvo	viđenje kompanje u mnogo širem i labavijem poretku

2.3.2.3 Nastajanje strategije po Hartu

Hart (Hart, 1992) koristi dva kriterijuma vezana za strategijski proces (uloga i odnos stvaraoca i izvršoca strategije i stil koji se koristi u oblikovanju) i razlikuje pet načina (modusa) za oblikovanja strategije (pet škola): racionalan, komandni, simbolički, transaktivan i generativan. Bejli i Džonson (Bailey and Johnson, 1995) ovu podjelu su dopunili sa još dva načina: haotičan i spoljno zavisian.

Slika 7. – Nastanak strategije po Hartu (Hart, 1992; Bailey and Johnson, 1995)

	Stil	Uloge menadžmenta	Uloge članova organizacije
RACIONALAN	Analitički Strategiju pokreće formalna struktura i sistem planiranja	Šef Evaluacija i kontrola	Podređeni Bave se sistemom
KOMANDNI	Imperijalan Strategiju pokreće lider ili mali tim vođa	Komandant Sprovodi naredjenja	Vojnici Izvršavaju naredbe
SIMBOLIČKI	Kulturalan Strategiju pokreće misija i vizija budućnosti	Trener Motiviše i inspiriše	Igrači Odgovaraju na izazove
TRANSAKTIVNI	Proceduralan Strategiju pokreće interni proces i uzajamno usklađivanje	Pomagač Ovlašćuje i omogućava	Učesnik Uči i unapređuje
GENERATIVNI	Organski Strategiju pokreće inicijativa organizacionih učesnika	Pokrovitelj Odobrava i garantuje	Preduzetnik Eksperimentiše i preuzima rizik
HAOTIČAN	Politički Strategiju pokreće pogodba između moćnih interesnih grupa	Sudija Presuđuje i spriovodi naredbe	Svedok Potčinjava se sa izvrđavanjem
SPOLJNA ZAVISNOST	Iznuđen izbor Strategiju pokreće propisan spoljni pritisak	Branik (tampon) Modelira pritiske koliko je moguće	Pokazivač (senzor) Otkriva i prenosi ključne promene okruženja

2.3.2.4 Nastajanje strategije po Mincbргу

Mincberg (Mintzberg, 1993, 1994; Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1998) o nastanku strategije raspravlja po osnovu prirode samog procesa, te razlikuje deset osnovnih procesa odnosno deset osnovnih načina (škola) formiranja strategije: projektovanje, planiranje, pozicioniranje, preduzetništvo, saznanje, učenje, moć, kultura, okruženje, konfiguracija.

Ovu podelu dopunio je Vajt (White, 2004), razlažući konfiguracionu školu na pet novih pristupa: epizodni, retorički, etički, razboriti i upotrebe jednostavnih pravila.

Na osnovu opšteg pristupa nastajanju strategije, ove škole se razvrstavaju u tri grupe:

- preskriptivne, sa propisivanjem kao opštim pristupom i kojima pripadaju: projektovanje, planiranje, pozicioniranje;
- deskriptivne, sa opisivanjem kao opštim pristupom i kojima pripadaju: preduzetništvo, saznanje, učenje, moć, kultura, okruženje;
- konfiguracione, sa konfiguracijom kao opštim pristupom i kojima pripadaju: pristupa: epizodna, retorička, etička, razboritost i upotreba jednostavnih pravila.

Na osnovu dominantne komponente u nastajanju strategije, Stil (Stillle, 1989) razlikuje dve grupe škola (po Betz-u, 2001:189):

- dominiraju ideje, i tu obraja: projektovanje, planiranje, pozicioniranje, preduzetništvo i saznanje;
- dominira proces, tu pripadaju: učenje, moć, kultura, okruženje i konfiguracija.

Slika 8. – Prikaz škola formiranja strategije sa svim atributima

		ŠKOLA PROJEKTOVANJA	ŠKOLA PLANIRANJA	ŠKOLA POZICIONIRANJA
OSNOVNA DIMENZIJA	Metaforička životinja	Pauk	Veverica	Bivo
	Izvori	Selznik 1957., Andrews 1965	Ansoff 1965.	Purdue work (Schendel, Hatten) sredinom 1970., Porter 1981. i 1985.
	Osnovna disciplina	Nijedna. Arhitektura kao metafora	Neke veze ka inženjeringu, urbanom planiranju, sistemskoj teoriji, kibernetici	Ekonomija (industrijska organizacija), vojna istorija
	Šampioni	Učitelji studije slučaja (posebno sa Harvarda), vođstvo, posebno u Americi	„Profesionalni“ menadžeri MBA, eksperti (posebno u finansijama), konsultanti i vladini kontrolori; posebno u Francuskoj i Americi	Kao u školi planiranja, posebno ljudstvo analitičkog osoblja, konsalting „butici“ i vojni pisci; najuočljivije u Americi
	Nameravana poruka	Sklad	Formalizuj	Analiziraj
	Realizovana poruka	Misli (stvaranje strategije kao studije slučaja)	Programiraj (rađe nego da formalizuješ)	Kalkuliši (rađe nego da stvaraš ili da se posvećuješ)
	Moto	„Pogledaj pre nego što skočiš“	„Bolje sprečiti nego lečiti“	„Ništa nije bez činjenica, gospodo“
	Ključne reči	Saglasnost, podobnost, posebna kompetetnost, komparativna prednost, SWOT, formulacija - implementacija	Programiranje, budžetiranje, pravljenje rasporeda, scenarija	Generička strategija, strateška grupa, kompetitivna analiza, portfelj, kriva iskustva
PROCES I SADRŽAJ	Nastajanje	kao proces koncepcije	kao formalni proces	kao analitički proces
	Strategija	Planirana perspektiva, jedinstvena	Planovi rastavljeni na podstrategije i programe	Planirana generička pozicija (ekonomska i kompetitivna); manevri
	Osnovni proces	Preskriptivan. Svestan, jednostavan, neformalan; promišljen.	Preskriptivan. Formalan, rastavljen, promišljen.	Preskrivan;. Analitički, sintematski promišljen
	Promena	Povremena, kvantna	Periodična, jačajuća	Deo po deo, česta
	Glavni akteri	Izvršni direktor (kao “arhitekta”)	Planeri	Analitičari
	Organizacija	Uređena (za implementaciju), izvor datih snaga i slabosti	Strukturisana, rastavljena (za programiranje)	Izvor konkurentskih prednosti (inače slučajan)
	Vodstvo	Dominantno	Lako odgovara procedurama	Lako odgovara analizi
KONTEKST	Okruženje	Korisno (izvor, bilo pretnji, bilo mogućnosti)	Akvizicija (spisak faktora koje treba predvideti ili kontrolisati)	Konkurentski zahtevno, ali dobro za ekonomsku analizu
	Situacija – sklad sa okruženjem	Nelinearna (u ekonomskom, tehničkom, socijalnom itd) i stabilna	Jednostavna i stabilna (i zato nepredvidljiva), idealno upravljiva	Jednostavna, stabilna i zrela (stoga struktuisana i zato umnoživa)
	Forma organizacije (implicitno favorizovana)	Mašinska (centralizovana, donekle formalizovana)	Velika mašina (centralizovana, formalizovana, takođe diversifikovana)	Velika mašina, prednost u robi ili masovnoj proizvodnji (centralizovana, formalizovana); takođe i „globalna”
	Najverovatnija faza	Rekonceptija	Strateško reprogramiranje	Procena

Slika 8. – Prikaz škola formiranja strategije sa svim atributima (nastavak)

		ŠKOLA PREDUZETNIŠTVA	SAZNAJNA ŠKOLA	ŠKOLA UČENJA
OSNOVNA DIMENZIJA	Metaforička životinja	Vuk	Majmun	Sova
	Izvori	Schumpeter 1950., Cole 1959., drugi u ekonomiji	Lindlom 1959, 1968; Cyert i March 1963; Weick 1969; Quinn 1980; Prahalad i Humel, ranih 90-ih	Simon 1947, 1957., March i Simon 1958.
	Osnovna disciplina	Nijedna. rani spisi potiču od ekonomista.	Nijedna. Možda neke periferijske veze ka teoriji učenja u psihologiji i obrazovanju; teorija haosa u matematici	Psihologija (saznajna)
	Šampioni	Popularna poslovna štampa, romantični individualisti, mali poslovni ljudi svuda, a najviše u Latinskoj Americi i među prekomorskim Kinezima	Ljudi naklonjeni eksperimentima, dvosmislenosti, prilagodljivosti, naročito u Skandinaviji i Americi	Apostoli informacionih sistema, filozofski čistunci, oni sa psihološkim skretanjem; pesimisti na jednom krilu, optimisti na drugom
	Nameravana poruka	Stvori viziju	Uči	Stvori okvir
	Realizovana poruka	Centralizuj (i nadaj se)	Igraj (rađe nego da pratiš)	Brini ili zamišljaj (budući da si nedorastao u oba slučaja)
	Moto	„Vodite nas svom vođi“	„Ako ne uspete iz prve probajte ponovo“	„Videću kad budem poverovao“
	Ključne reči	Smeli potezi, vizija, uvid	Inkrementalizam, strategija u nastajanju, nalaženje smisla, preduzetništvo, rizikovanje, šampion, ključne kompetetnosti	Mapa, okvir, koncept, šema, opažanje, vezana racionalnost, sazajni stil
PROCES I SADRŽAJ	Nastajanje	kao vizionarski proces	Kao proces koji nastaje	kao mentalni proces
	Strategija	Lična, jedinstvena perspektiva (vizija), kao niša	Obrazac, jedinstvena	Mentalna perspektiva (individualni koncept)
	Osnovni proces	Deskriptivan. Vizionarski, intuitivan, uglavnom promišljen (kao kišobran, iako specifičan po nastanku)	Deskriptivan. Nastajući, neformalan, neuređen. Deskriptivan	Deskriptivan. Mentalni, nastajući (nadmoćan ili prisilan).
	Promena	Povremena, oportunistička, revolucionarna	Neprestana, jačajuća, ili deo po deo, uz povremeni kvantni uvid	Retka (odbijena ili mentalno konstruisana)
	Glavni akteri	Lideri	Oni koji uče (svi koji su u mogućnosti)	Um
	Organizacija	Jednostavna, podložna tuđem uticaju	Probrana, fleksibilna	Slučajna
	Vodstvo	Lako odgovara procedurama	Odnos prema učenju (svom i tuđem)	Izvor spoznaje, pasivno ili kreativno
KONTEKST	Okruženje	Sposoban za manevre, puno niša	Razvijeno, nepredvidljivo	Nadjačavajuće ili drugačije konstruisano
	Situacija – sklad sa okruženjem	Dinamična, ali jednostavna (i zato shvatljiva od strane lidera)	Kompleksna, dinamična (i stoga nepredvidljiva), nova lidera	Neshvatljiva
	Forma organizacije (implicitno favorizovana)	Preduzetnička (jednostavna, centralizovana)	Adhokratija, takođe profesionalna (decentralizovana)	Bilo koja
	Najverovatnija faza	Novi početak, preokret i postojanje veličine	Evoluirajuća, posebno besprimerne promene	Originalna koncepcija, rekonceptcija, inercija

Slika 8. – Prikaz škola formiranja strategije sa svim atributima (nastavak)

		ŠKOLA MOĆI	ŠKOLA KULTURE	ŠKOLA OKRUŽENJA
OSNOVNA DIMENZIJA	Metaforička životinja	Lav	Paun	Noj
	Izvori	Mikro: Allison 1971; Makro: Pfeffer i Salancik 1978; Astley 1984	Rhenman i Normann kasnih 60-ih u Švedskoj, nigde nema očiglednih drugih izvora	Hannan i Freeman 1977; teorija kontigencije (npr. Pugh et al., kasnih 60-ih)
	Osnovna disciplina	Političke nauke	Antropologija	Biologija, politička sociologija
	Šampioni	Ljudi koji vole moć, politiku i zaveru; posebno u Francuskoj	Ljudi naklonjeni socijalnom, duhovnom, kolektivnom; posebno u Skandinaviji i Japanu	Populacioni ekolozi, naročito neki teoretičari organizacije, delioci i pozitivisti uopšte; posebno u anglosaksonskim zemljama
	Nameravana poruka	Zgrabi	Sjedini se	Sukobi se
	Realizovana poruka	Nagomilavaj (rađe nego da deliš)	Sačuvaj (rađe nego da menjaš)	Kapituliraj (rađe nego da se suprostaviš)
	Moto	„Traži broj jedan“	„Iver nikada ne pada daleko od klade“	„Sve zavisi“
	Ključne reči	Cenkanje, konflikt, koalicija, kladioničari, politička igra, kolektivna strategija, mreža, savez	Vrednosti, verovanja, mitovi, kultura, ideologija, simbolizam	Adaptacija, evolucija, slučaj, izbor, složenost, niša
PROCES I SADRŽAJ	Nastajanje	Kao proces pregovaranja	Kao kolektivni proces	Kao reaktivni proces
	Strategija	Politički i kooperativni obrazac i pozicija, kao i manevri, otvoreni i pokriveni	Kolektivna perspektiva, jedinstvena	Specifične pozicije (zване niše u populacionoj ekologiji), generične
	Osnovni proces	Deskriptivan. Mikro: konfliktan, agresivan, neuređen, u nastajanju; Makro: promišljen	Deskriptivan. Ideološki, prisilan, kolektivan, promišljen	Deskriptivan. Strastven, nametnut, stoga u nastajanju
	Promena	Česta, deo po deo	Retka (ideološki rezistentna)	Retka i kvantna (u populacionoj ekologiji), deo po deo u teoriji kontigencije
	Glavni akteri	Mikro: svi koji imaju moć; Makro: cela organizacija	Kolektivnost	„Okruženje“
	Organizacija	Mikro: konfliktna, razdvojena, neupravljiva; Makro: agresivna, kontrolišuća ili kooperativna	Normativna, kohezivna	Podložna, jednostavna
	Vodstvo	Mikro: slabo; Makro: nespecifikovano	Simbolično	Nemoćno
KONTEKST	Okruženje	Mikro: sukobljavajuće; Makro: podložno ili pregovarajuće	Incidentno	Nužno
	Situacija – sklad sa okruženjem	Mikro: deobna, zloćudna; Makro: upravljiva ili kooperativna	Idealno pasivna, može postati nužna	Konkurentska, ne linearna
	Forma organizacije (implicitno favorizovana)	Mikro: bilo koja, a posebno adhokratija i profesionalna; Makro: zatvorena mašina ili umrežena adhokratija	Misionarska, takođe stagnirajuća mašina	Mašina (pokorna)
	Najverovatnija faza	Mikro: politički izazov, blok-doba, fluks; Makro: dominacija, kooperacija	Pojačanje, inercija	Zrelost, smrt

Slika 8. – Prikaz škola formiranja strategije sa svim atributima (nastavak)

ŠKOLA KONFIGURACIJE			
OSNOVNA DIMENZIJA	Metaforička životinja	Kameleon	
	Izvori	Chandler 1962, McGill grupa (Mitzberg, Miller i dr., kasnih 70-ih; Miles i Snow 1978)	
	Osnovna disciplina	Istorija	
	Šampioni	Detaljisti i oni koji uopštavaju, kao i agenti promene; konfiguracija je možda najpopularnija u Holadiji, možda u Nemačkoj, transformacija u SAD	
	Nameravana poruka	Integriši, transformiši	
	Realizovana poruka	Nagomilavaj, revolucionarizuj (radije nego da se adaptiraš)	
	Moto	“Za sve postoji vreme”	
	Ključne reči	Konfiguracija, arhetip, period, faza, životni ciklus, transformacija, revolucija, zaokret, revitalizacija	
PROCES I SADRŽAJ	Nastajanje	Kao proces transformacije	
	Strategija	Bilo koje levo u kontekstu	
	Osnovni proces	Deskriptivno za konfiguraciju, preskriptivno i promišleno za transformaciju. Integrativan, epizodan, sekvencijalni, plus svi od onih levo, u kontekstu	
	Promena	Povremena i revolucionarna (u drugo vreme povećavajuća)	
	Glavni akteri	Si koji su na levo, u kontekstu (izvršni direktor, posebno u transformaciji)	
	Organizacija	Bilo koja levo, periodično promenljiva, sve dok je kategorična	
	Vodstvo	Agent periodičnih promena, plus bilo koje na levo, dokle god je kategorično	
KONTEKST	Okruženje	Bilo koje na levo, dokle god je kategorično	
	Situacija – sklad sa okruženjem	Bilo koja na levo, dokle god je kategorična	
	Forma organizacije (implicitno favorizovana)	Bilo koja na levo, dokle god je kategorična; poželjno adhokratija i misionarska transformacija	
	Najverovatnija faza	Specijalni fokus na transformaciji (osvrt, realizacija), inače bilo koja na levo, poželjno je da bude poredana u prepoznatljivu sekvencu	

2.3.2.5 Dopuna Mincbergove podele po Vajtu

Epizodna škola

Strategija je epizodni ili transformacioni proces. Ova škola strategiju vidi kao slučajnost u pojedinim okolnostima i trenucima života organizacije. Strategija se razvija (samo) kada to zahteva određena situacija. Ova škola može da okupi sve druge pristupe kako bi se uklopila u specifičnu organizacijsku situaciju. Strategija se stara da se posao sa ovom transformacionom situacijom obavi na pravi način. Ova škola je snažno uslovljena ekonomskim ciklusom. Ova interpretacija strategije je konzistentna je sa klasičnim, evolucionim i procesnim pristupom.

Retorička škola

Strategija je retorička ili jezička igra. Ova škola strategiju posmatra kao nešto što je u vezi sa načinom na koji se govori o strategiji tokom njene izrade, kroz konverzaciju ili

diskusiju, formalno i neformalno. Ovo je uglavnom usmereno na postizanje konsezena i podsticanje određenih vrsta strateških akcija. Tu se radi o govoru koji treba da uveri zaposlene da razmišljaju strateški ili da pokrene promociju određene strategije. Ova interpretacija strategije je blisko povezana sa kognitivnom interpretacijom. Takođe, ova interpretacija strategije konzistentna je sa svim pristupima.

Etička škola

Strategija je izraz etike ili moralne filozofije. Ova škola posmatra stratega kao moralnog posrednika, uključenog u etičko vladanje. Strategija oličava vrednosti stratega, i kao takva strategija je prirodni nastavak vrednosti stratega i ima za cilj da zadovolji ciljeve stejkholdera. Radi se o etičkom ponašanju i obezbeđenju dobre reputacije organizacije.

Škola razboritosti

Strategija je sistematska primena racionalnosti (razboritost). Ova škola strategiju vidi kao razboritost u organizacijama, gde delovanje težnji i intuicije nije dopušteno.

Strategija je primena razuma od strane lidera i pratećeg menadžmenta u svakoj organizaciji. Strategiju čine pokušaji stratega da koriste različite racionalnosti i potpuno isključe iracionalno, kao što su ćudljivost, intuicija i drugo. Ova interpretacija strategije je konzistentna samo sa klasičnim pristupom.

Škola upotrebe jednostavnih pravila

Strategija je upotreba jednostavnih pravila. Ovde se strategija izvodi iz prakse i iskustva, i primene određenog skupa jednostavnih pravila. Ova pravila dolaze preko ponavljajućih situacija ili problema u određenoj industriji ili okolnosti koje omogućavaju strategu da kreira povratnu šemu. Ova škola je korisna u industriji za situacije koje su vrlo promeljive i gde nema dovoljno vremena da se prođe kroz formalan strateški proces.

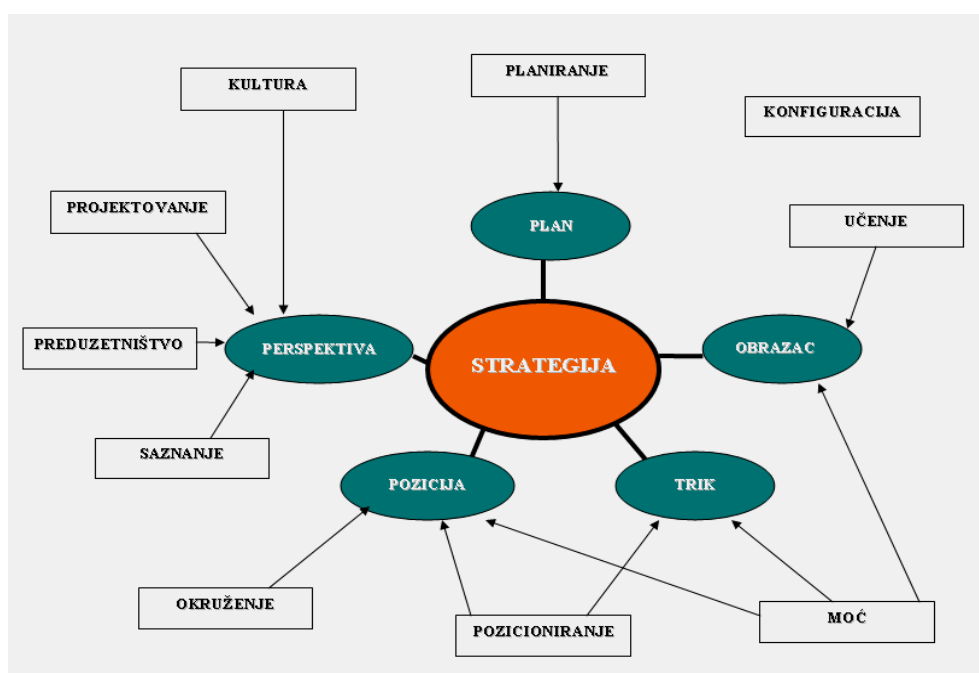
2.3.2.6 Međusoban odnos bića i geneze strategije

Odnosi između različitih bića strategije i različitih geneza strategija postoje i različiti su. (Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1998:16; 376-381). Osnovna pravilnost ovih međudnosa u tome je da određene geneze mogu imati samo neke bića, kao i da određena bića mogu imati samo neke geneze.

Slika 9. – Međusoban odnos bića i geneze strategije

<i>Odnos geneza prema biću</i>	<i>Odnos bića prema genezi</i>
▫ Projektovanje: perspektiva ▫ Planiranja: plan ▫ Pozicioniranja: pozicija, trik ▫ Preduzetništvo: perspektiva ▫ Saznanje: perspektiva ▫ Učenja: obrazac ▫ Moć: obrazac, pozicija, trik ▫ Kultura: perspektiva ▫ Okruženja: pozicija ▫ Konfiguracija:	▫ Plan: planiranje ▫ Obrazac: učenje, moć ▫ Pozicija: pozicioniranje, moć, okruženje ▫ Perspektiva: projektovanje, preduzetništvo, saznanje, kultura ▫ Trik: pozicioniranje, moć

Slika 10. – Međusoban odnos bića i geneze strategije



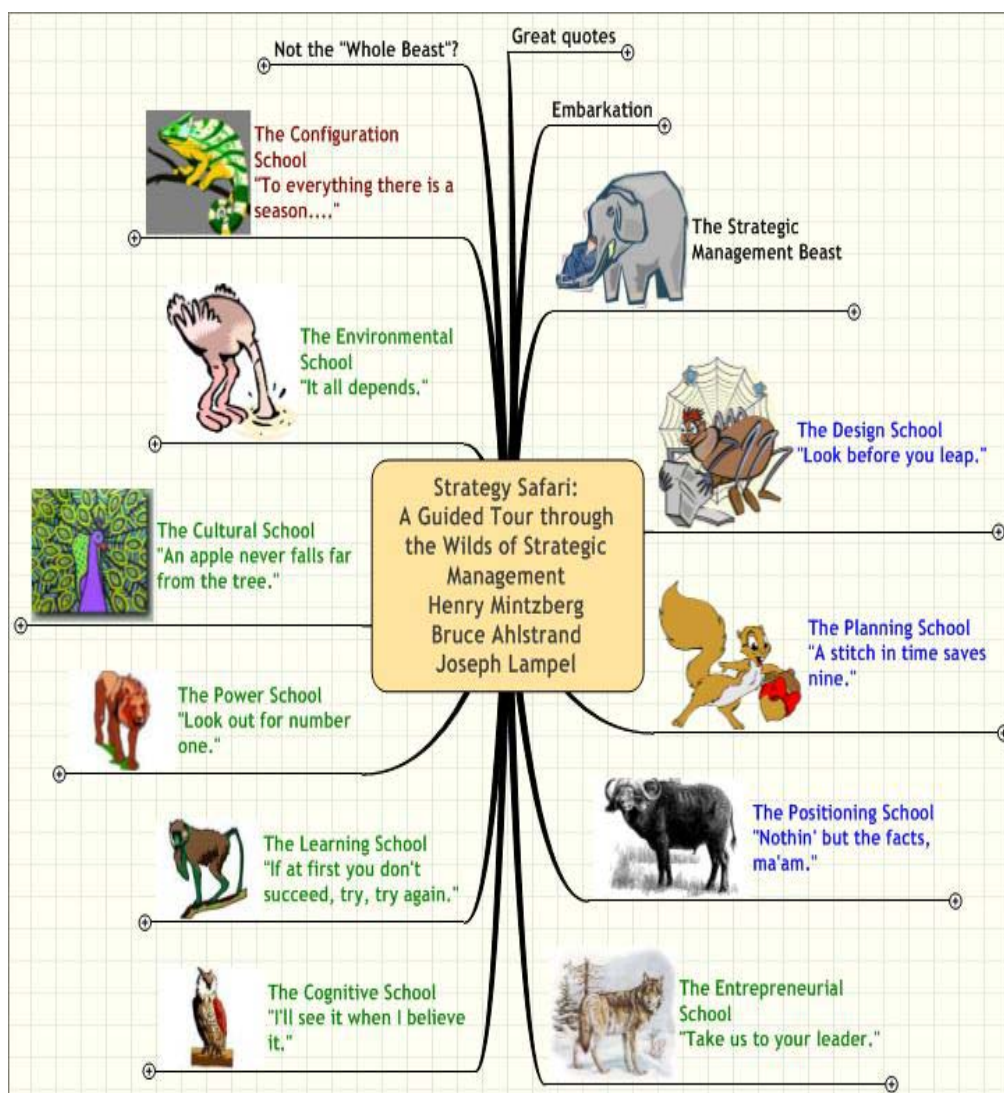
2.3.2.7 Međusoban odnos različitih geneza strategije

Na nastanak strategije gleda se na mnogo načina, koji su koncipirani u određena učenja, obično kao škole. Detaljnim razmatranje obima, obuhvata i sadržaja svakog učenja, mogu se naći međusobne veze i formulisati odnosi. U literaturi, ovo pitanje je delimično i nekonzistentno obrađene, mada ima radova koji su se i detaljnije bavili ovom temom (Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1998; Jelenc, 2004; White, 2004).

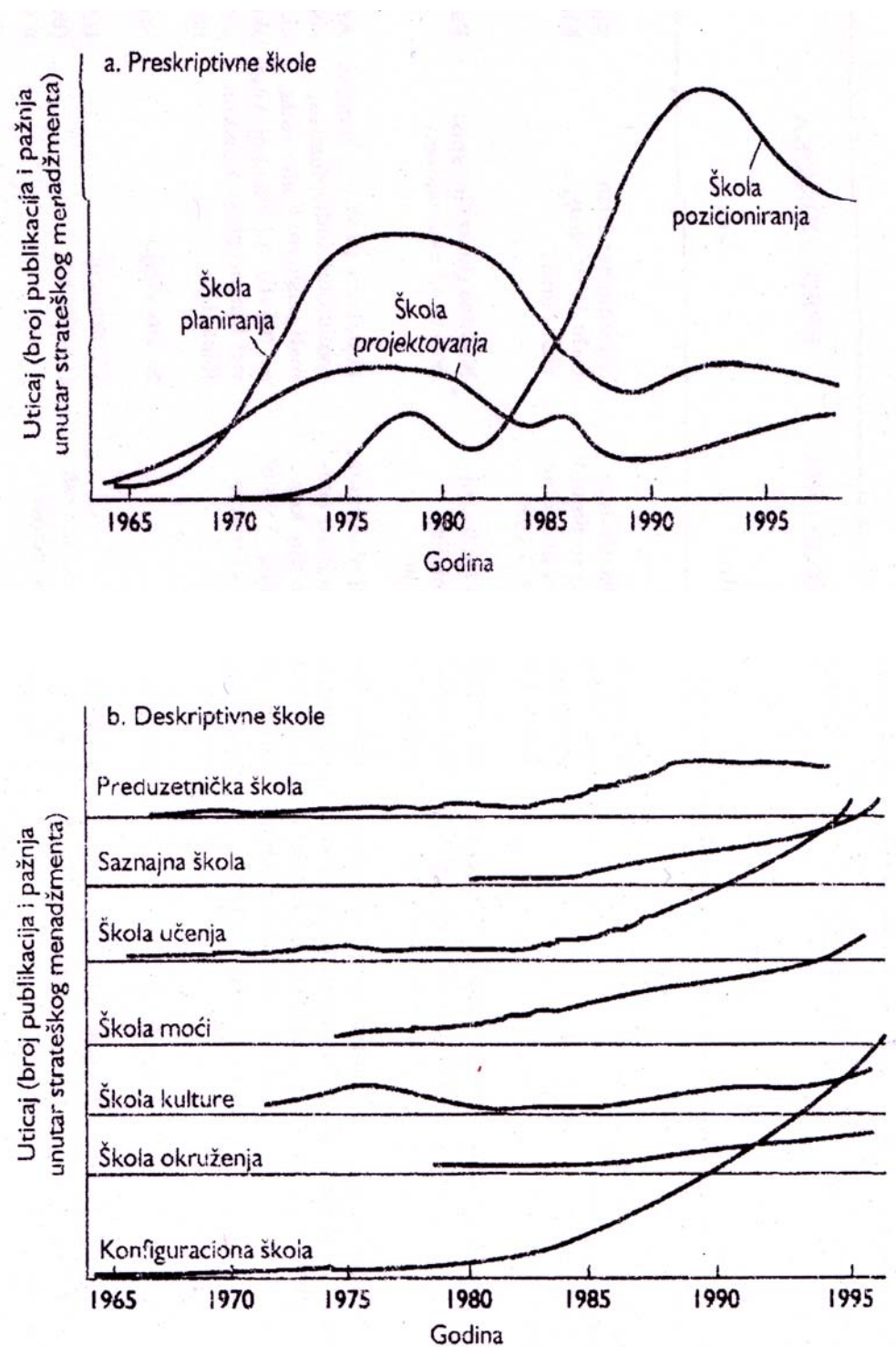
Odnos između Mintzbergovih škola

Odnos između Mintzbergovih škola detaljno je obrađeno kao pokušaj da se nastajanje strategije predstavi na integralan način (Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1998:372-395). Autori su razmatrali sve aspekte: 1) opisali celinu putem metafora; 2) prikazali razvoj škola tokom vremena; 3) dali sumarni prikaz škola po atributima, 4) pojedinačno razmatrali pitanja koja se esencijalna za sve škole; 5) prikazali formulisanje strategije kao sintezu, mapirajući prostor formulisanja kroz dve dimenzije (mogućnost kontrolisanja spoljne sredine i otvorenost internog procesa) 6) prikazali formulisanje strategije kao jedinstven, integralan proces.

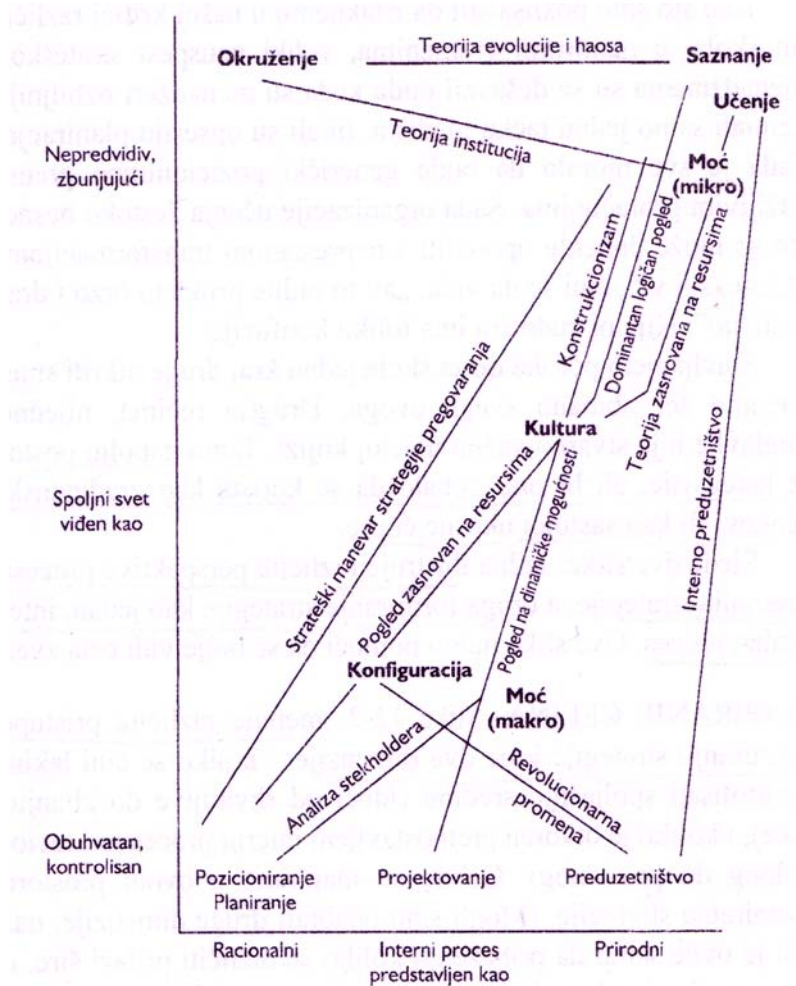
Slika 11. – Prikaz škola sa motom i metaforičkom zveri



Slika 12. - Evolucija škola formiranja strategija

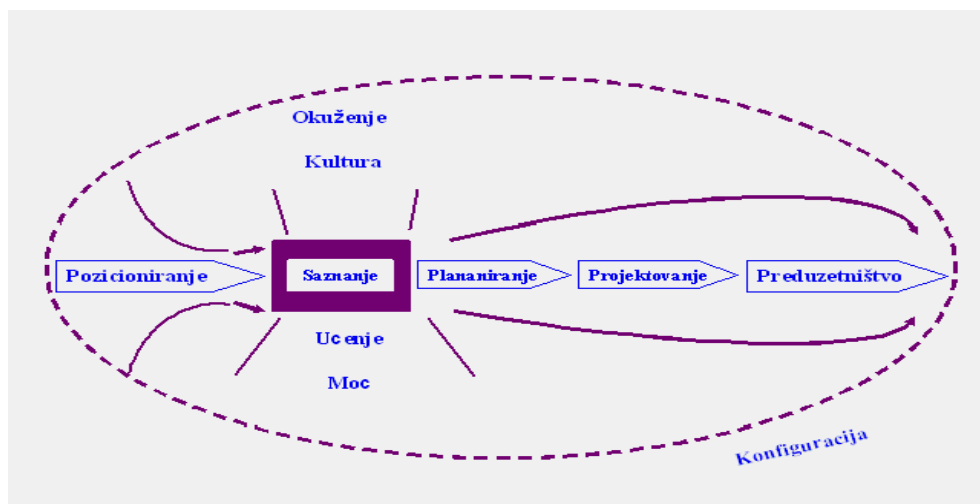


Slika 13. – Nastajanje strategije kao više procesa i mapiranje celine



Slika 13. prikazuje škole kako zauzimaju mesto u prostoru omeđenom sa dve dimenzije procesa formiranja strategije: mogućnost kontrolisanja spoljne sredine i otvorenost internog procesa. Na ovaj način je mapiran prostor formiranja strategije.

Slika 14. – Nastajanje strategije kao jedan proces



Slika 14. prikazuje škole kako zauzimaju mesto oko i unutar procesa formiranja strategije. U centru je kreiranje strategije (prikazano kao crna kutija), da bi se prikazalo kako se prema njemu odnose različite škole.

- Saznajna škola se trudi *da uđe unutra*, pokušava da gleda *unutar procesa*, ali bez većeg uspeha.
- Škola pozicioniranja gleda *iza*, na ustaljene (istorijske) podatke, koje analizira i unosi u crnu kutiju formiranja strategije.
- Škola planiranja gleda *napred*, kako bi programirala strategije, nekako kreirane na drugi način.
- Škola projektovanja gleda *dalje napred*, do strateške perspektive.
- Preduzetnička škola gleda *preko* kao i *osim*, pored trenutnih prepreka prema jedinstvenoj viziji budućnosti
- Škola učenja i moći gledaju *ispod*, upletene u detalje. One se koncentrišu na detalje. Učenje gleda u zemlju, ponekad u korenje trave. Moć gleda ispod kamenja, pod zemljom, prema mestima koje organizacija ne voli uvek da otkrije.
- Škola kulture gleda *odozgo*, okružena oblacima verovanja.
- Škola okruženja se nalazi još i više, i gleda *na*.
- Konfiguraciona škola gleda *sam proces*, ili bliže, *oko procesa*.

Odnos između Mincbergovih i Vajtingtonovih škola

Slika 15. – Odnos između Mincbergovih i Vajtingtonovih škola po Vajtu (White, 2004)

<i>Odnos</i>	<i>Odnos</i>
▫ Projektovanje: klasičan ▫ Planiranja: klasičan ▫ Pozicioniranje: klasičan, evolucion ▫ Preduzetništvo: klasičan ▫ Saznanje: svi pristupi ▫ Učenja: evolucion, procesni ▫ Moć: procesni ▫ Kultura: procesni, sistematski ▫ Okruženja ▫ Epizoda: klasični, evolucion, procesni ▫ Retorika: svi pristupi ▫ Etika ▫ Razboritost: klasičan ▫ Jednostavna pravila	▫ Klasičan: projektovanje, planiranje, pozicioniranje, preduzetništvo, saznanje, epizoda, retorika, razboritost ▫ Evolucion: pozicioniranje, saznanje, učenje, epizoda, retorika ▫ Sistematski: saznanje, kultura, retorika ▫ Procesni: saznanje, učenje, moć, kultura, epizoda, retorika

Prikaz međusobnog odnosa najpoznatijih škola

Slika 16. – Pokušaj prikaza međusobnog odnosa najpoznatijih škola

	Chaffee 1985	Whittington 1993	Hart, 1992; Bailey and Johnson, 1993	McKiernan, 1996	Mintzberg et al 1993, 1994, 1998	White, 2004	Haberberg and Rieple, 2001
	Linarne	Klasične	Racionalan	Normativne	Projektovanja Planiranja	Projektovanje Planiranje	Planska
		Evolucijske	Spoljno zavisan	Učenja: društveni deo	Okruženja	Adaptacija na okruženja	Ekološka
	Adaptiv ne	Procesne: politički deo	Haotičan		Moći: mikro Moći, makro	Politika	Politička
		Sistemske	Simbolički	Zasnovane na resursima	Kulture	Kultura	
				Poziciona	Pozicioniranja	Pozicioniranje	
			Komandni Generativan	Učenja: vizionarski deo	Preduzetnička	Preduzetništvo	Vizionarska
	Interpre tativne	Procesne: kognitivni deo			Saznajna	Kognicija	Procesna
			Transaktivni	Učenja: učeći deo	Učenja	Učenje	
					Konfiguracije	Epizodna Retorička Etička Razboritost Jednostavna pravila	Organizacio na anarhija

2.3.3 STRATEGIJSKI PROCES

2.3.3.1 Definicija

Postoji veliki stepen saglasnosti oko toga da je strategijski proces nastajanje strategije:

- način na koji se dolazi do strategije (De Wit and Meyer, 2005:5);
- način na koji se došlo do neke strategije ili način na koji se o njoj odlučilo (Bouman, 2003:6);
- skup odluka i akcija koje definišu kako se izrađuje strategija (Rasche, 2007:11);
- tok strategijskih aktivnosti odnosno „protok” (De Wit and Meyer, 2005:5);
- odgovor na pitanja kako?, ko? i kada? strategija (De Wit and Meyer, 2005:5).

Mnogi autori strategijski proces stavljaju u još širi okvir, pa o njemu govore kao procesu strategijskog menadžmenta. Suštinski, ovakav pristup ne menja ništa, jer je strategija i sve što je vezano za nju, u svakom slučaju u središtu strategijskog menadžmenta.

2.3.3.2 Biće strategijskog procesa

Pitanje suštine strategijskog procesa pokreće brojne debate. Strategijski proces posmatra se na razne načine. Razmišljanja o biti tog procesa mogu se koncentrisati na nekoliko najopštijih pitanja, od kojih su svakako najvažnija dva:

- pitanje toka strategijskog procesa
- pitanje odnosa strategijskog procesa i vremena

2.3.3.2.1 Tok strategijskog procesa

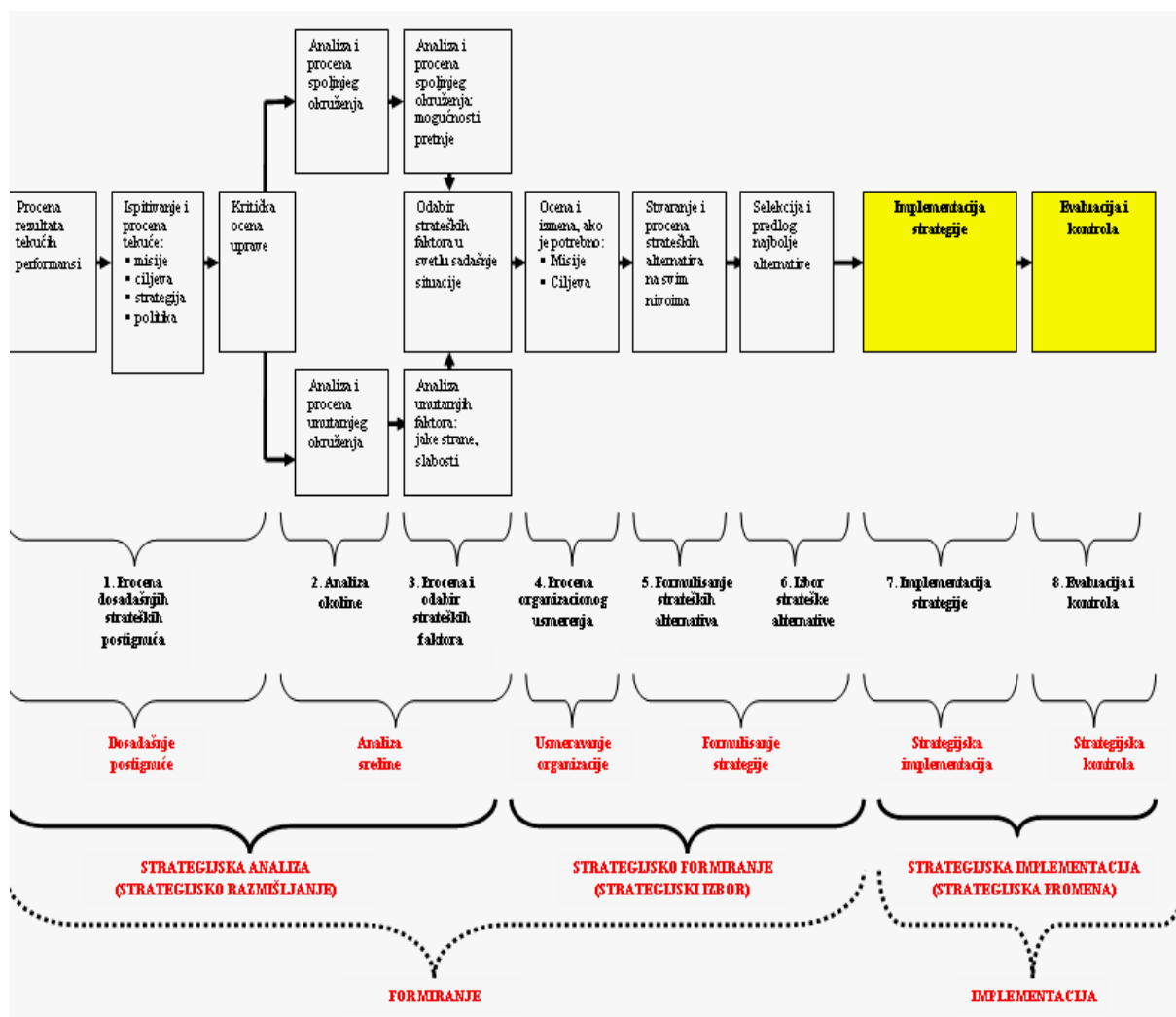
1. Linearan fazni proces

Tradicionalno, najveći broj autora zastupa linearni koncept strategijskog procesa, predstavljajući ga kao idealan linearan niz sastavljen od nekoliko odvojenih koraka ili faza. U literaturi, podela procesa na faze je raznolika, ali ta raznolikost je prevashodno posledica različitog pogleda na deobu, a ne različitog shvatanja karaktera procesa.

U sadržajnom smislu, strategijski proces sačinjavaju nekoliko osnovnih aktivnosti: 1) procena dosadašnjih strategijskih postignuća; 2) analiza okruženja; 3) procena i odabir strateških faktora; 4) postavljanje usmerenja organizacije; 5) formulisanje strategijskih alternativa; 6) izbor strategije; 7) implementacija strategije; 8) kontrola i evaluacija strategije (Wheelen and Hunger, 2008).

U formalnom smislu, različiti autori deobu procesa obavljaju na različite načine. Načelno, svi su saglasni sa distinkcijom između formulisanja i implementacije strategije, koju je uspostavio još davne 1971. godine Edrjuz (Andrews, 1971). Suštinski, ova distinkcija odražava podelu na mentalnu i fizičku kreaciju, i kao takva ima određene slabosti, koje je detaljno izložio Mincborg (Mincberg, Olstrand i Lampel, 1998). Razlike nastaju pregrupisavanjem osnovnih aktivnosti oko ove glavne distinkcije, tako da formiranje grupiše procenu dosadašnja postignuća, analizu okruženja, postavljanje usmerenja organizacije, formulisanje i izbor strategije, a implementacija grupiše implementaciju i kontrolu strategije. Zbog toga, strategijski proces može da ima od dve do osam faza. U udžbeničkoj literaturi dominira ovakav način posmatranja procesa.

Slika 17. – Model strategijskog procesa po Vilenu i Angeru (Wheelen and Hunger, 2008) sa alternativnim podelama drugih autora



2. Linearan dimenzijski proces

Moderni autori smatraju da su formulacija i implementacija nerazdvojive aktivnosti, te nastoje da istaknu integritet strategijskog procesa .

U tom smislu, eksplicitno naglašavaju uslovnost segmentacije. Najčešće o segmentima govore kao o *dimenzijama procesa*, a distinkcije zasnivaju na karakteru tih dimenzija. Dimenzioniranje procesa daje konceptu znatno veći manevarski prostor.

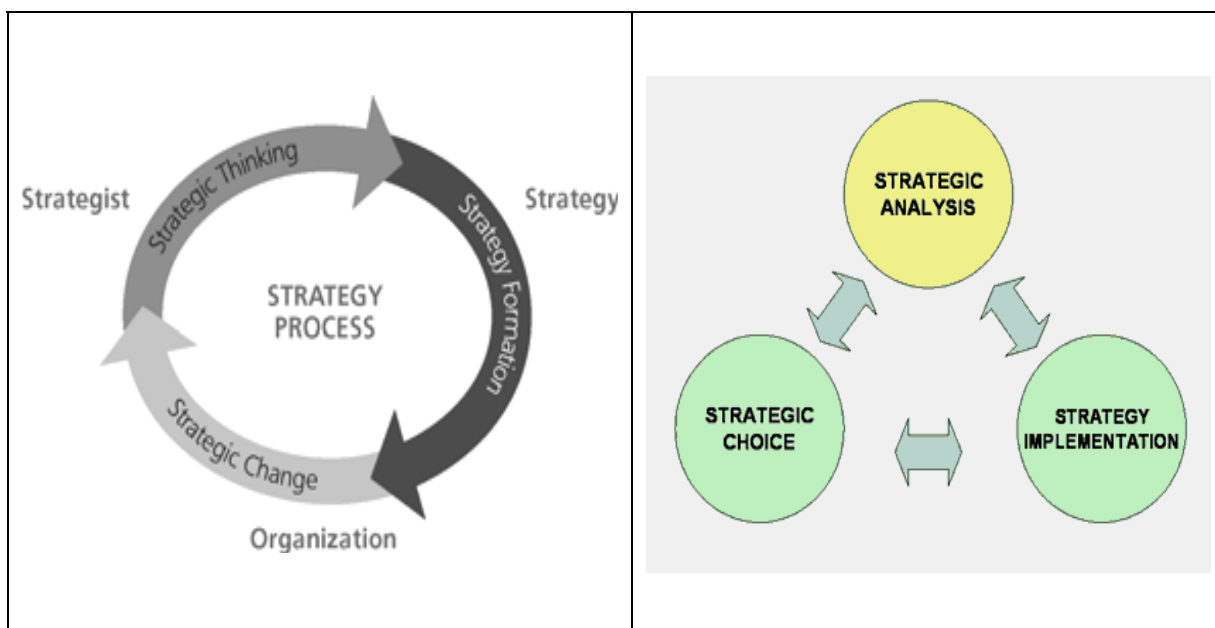
Dominira gledište o tri dimezije procesa, s tim što ne postoje ujednačen stav u nazivu, obimu i sadržaju tih dimezija, pa čak i nekonzistentnost autora. Načelno, dimenzije se odnose na tri procesa: razmišljanju o strategiji, izradi strategije i ostvarenju strategije, odnosno na rezultate tih procesa: misli, odluke i akcije. U tom smislu mogu se uslovno grupisati različiti nazivi iz literature:

- razmišljanje o strategiji, strategijsko razmišljanje, promišljanje;
- izrada strategije, stvaranje, formiranje, formulisanje, razvoj, izbor, odlučivanje;
- ostvarivanje strategije, sprovođenje, implementacija, strategija u akciji, promena, pokret, akcija, ponašanje.

Udžbenička literatura daje nekoliko modaliteta dimenzioniranja strategijskog procesa su:

- strategijsko promišljanje, strategijska formacija i strategijske promene (De Wit and Meyer, 2005:7);
- strategijska analiza (strategijska pozicija), strategijski izbor i strategijska implementacija (strategija u akciji) (Johnson, Scholes and Whittington, 2008).

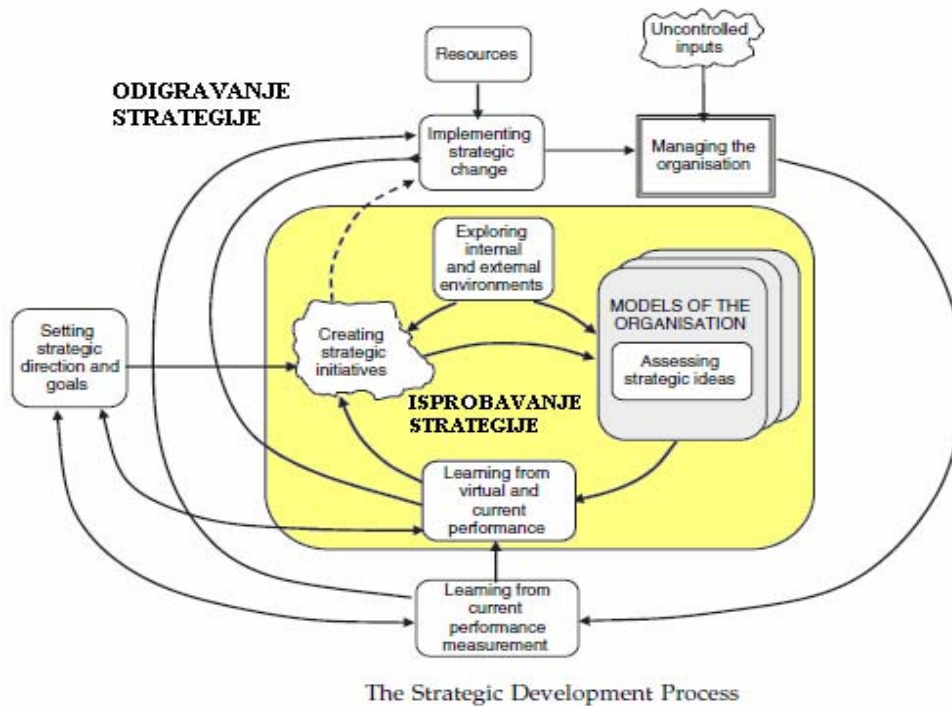
Slika 18. – Uporedni prikaz dimenzionisanja strategijskog procesa različitih autora



3. Lineran integrisan proces

Neki autori pokušavaju da odu dalje i strategijski proces prikažu *na najintegrisaniji način*. Jedan takav pokušaj predstavlja koncept “procesa strategijskog razvoja” koji su stvorili O’Brajan i Dison (O’Brien and Dyson, 2007).

Slika 19. – Proces strategijskog razvoja po O’Brajanu i Disonu



4. Nelinearan proces

Nekonvencionalno, jedan broj autor zastupa *nelinearan koncept strategijskog procesa*, te obično proces predstavlja modelom. Neki od njih naglašavaju slučajan karakter strategije (Eisenhardt and Brown, 1998; Stacey, 2007), neki njenu političku dimenziju (Knights and Morgan, 1991) i tako dalje.

2.3.3.2 Osobine strategijskog procesa

Literatura navodi različite kvalitativne osobenosti strategijskog procesa, ali većina njih predstavlja osobine toka i vremenske dimenzije. Međutim, za opis procesa koristi se nekoliko epiteta, koji su mogu uzeti kao relativno samostani. U tom smislu, strategijski proces je: sistematski, stalan (kontinualan), ponavljajući (iterativan).

2.3.3.2.3 Vremenska dimenzija strategijskog procesa

Orijentacija na budućnost

Sastavna komponenta strategijskog procesa je usmerenje na budućnost. To je opšte prihvaćena činjenica.

Razlike se javljaju po pitanju onoga što literatura označava kao „stav prema budućnost“. Radi se o dinamičkoj vremenskoj orijentaciji, koja je nastaje kao rezultanta odnosa prema svim vremenskim kategorijama. U tom smislu, se razlikuju četiri stava menadžmenta prema budućnosti: neaktivan, reaktivan, proaktivan i interaktivan.

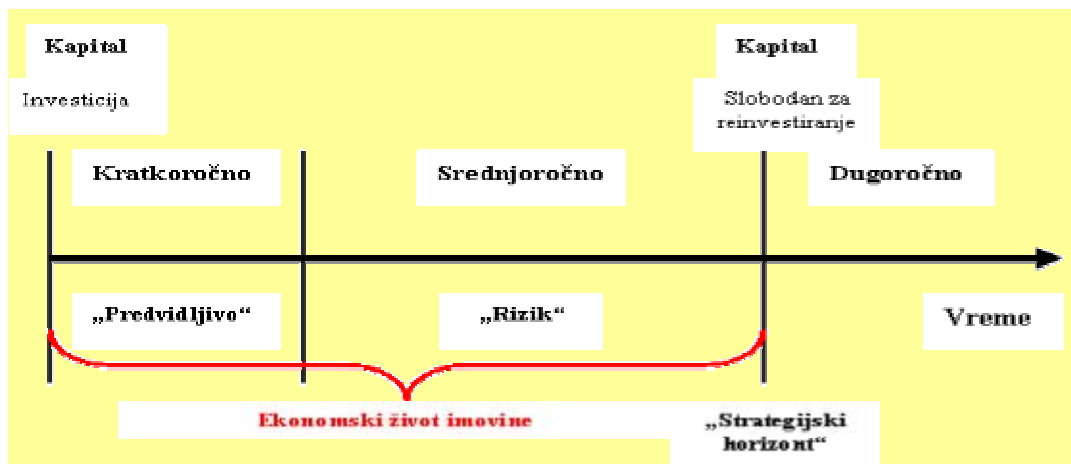
Slika 20. – Stavovi prema budućnosti

Orijentacija	Prošlost	Sadašnjost	Budućnost
Reaktivna	+	-	-
Neaktivna	-	+	-
Preaktivna	-	-	+
Interaktivna	+/-	+/-	+/-

Vremenski obuhvat strategijskog procesa

Praktično svi autori vremenski obuhvat strategije odnosno strategijskog procesa označavaju kao *dugoročan*. Definisanja dugoročnosti obično nema ili je implicitno, a retko eksplicitno. Načelno, dominira stav da se dugoročnost odnosi period vezivanja investiranog kapitala. Određenje dugoročnosti u vezi je sa organizacionom svrhom, tako da ovakvo iskazano implicitno ukazuje na profitabilnost kao svrhu.

Slika 21. – Vremenski obuhvat strategijskog procesa



2.3.4 STRATEGIJSKI SADRŽAJ

2.3.4.1 Definicija

Strategijski sadržaja kao pojam u strategijskom menadžmentu nastao je sedamdesetih godina (Rumelt et al., 1995:19). Danas postoji zavidan stepen saglasnosti oko toga šta je strategijski sadržaj. Pregled nekih definicija jasno pokazuje da se on odnosi na sve ono što je proizvod strategijskog procesa:

- rezultat strategijskih aktivnosti (De Wit and Meyer, 2005:5);
- strategija sama po sebi, sa svim svojim različitim karakteristikama (De Wit and Meyer, 2005:98; Rasche, 2007:3);
- skup odlika (odluka i drugog) koji definišu samu strategiju;
- finalni proizvod strateškog nivoa;
- „izlaz“ (output) strategijskih aktivnosti (De Wit and Meyer, 2005:5);
- odgovor na pitanje šta? strategija: šta je strategija, šta treba da bude strategija, šta bi trebalo da ispuni tokom akcija firme da bi se postigla svrha? (De Wit and Meyer, 2005:98);
- imperativi koji definišu način postizanja konkurentske prednosti (Rasche, 2007:11);
- sadržaji odluka koje se odnose na ciljeve i oblast strategije (Rasche, 2007:59).

2.3.4.2 Biće strategijskog sadržaja

Bez obzira na načelnu saglasnost oko toga šta je strategijski sadržaj, o njemu se vode brojne debate. Sama oblast proučavanja sadržaja jedna je od najživljih unutar strategijskog menadžmenta.

U smislu obuhvata, istraživači strategijski sadržaj posmatraju na dva načina: a) užu, kao sadržaj strateških odluka i b) u širi, kao sadržaj svih bitnih strateških aktivnosti (Rasche, 2007:59).

U sadržajnom smislu, postoji nekoliko grupa pitanja oko kojih je centrirana većina rasprava:

- osobine strategijskog sadržaja odnosno same strategije;
- odnos sadržaja strategije i uspeha strategije;
- sadržaj strategije kao proizvod strateških nivoa organizacije.

2.3.4.2.1 Osobine strategijskog sadržaja

Strategije dolazi u svim oblicima i veličinama, i gotovo svi pisci, istraživači i praktičari se slažu da je svaka strategija suštinski jedinstvena (unikatna).

2.3.4.2.2 Odnos sadržaja strategije i uspeha strategije

Veza između uspeha strategije i strategijskog sadržaja je nesporna i vidljiva: težnja ka uspehu pokreće strategijski proces, čiji je rezultat strategijski sadržaj, koji mora biti takav da dovede do uspeha.

Veliki deo istraživanja strategijskog sadržaja nastoji da razume ono što pokreće uspeh odnosno omogućava organizaciji da postigne usklađenost (fit) i konkurentsku prednost.

U tom smislu, istraživanja se prevashodno bave utvrđivanjem veze između stanja okruženja, strategijskog izbora i ekonomskih performansi. Centralno istraživačko pitanje je varijanta pitanja: „Koje performanse rezultuju pojavu sigurno nastajućih strategija pod različitim uslovima?“ Kao ključne mere za uspeh, tipično se koriste ekonomske performanse, mada neki su naučnici usmereni na finansijske indikatore koji uključuju zadovoljstvo ostalih stejkholdera (Rasche, 2007:59).

Određivanje šta strategija treba da bude odnosno otkrivanje sadržaja koji omogućavaju uspeh stvorilo je dva osnovna pristupa:

- spoljni, koji uspeh traži na tržištu („tržišno zasnovan”), te ga postiže spoljnim skladom odnosno ostvarenjem uloga;
- unutrašnji, koji uspeh traži u organizaciji, te ga postiže unutrašnjom doslednošću odnosno kompetencijama i kapacitetima (resursima) („resursno zasnovan”).

Oba pristupa imaju veliki broj pristalica. Na spolja je fokusiran Porter (1980, 1985); na unutra su usmereni Chandler (1962), Ansoff (1987), Barney (1991), Hamel and Prahalad (1990), dok neki zastupaju oba pristupa, kao Hoskisson (1999).

1. Spoljni, tržišno zasnovan pristup

U literaturi, ovaj pristup definiše se šire i uže, zavisno od obuhvata fokusiranja:

- u širem smislu, fokusira se na usklađenost (fit) između organizacije i njenog okruženja, kako bi stvorio spoljni sklad (external consonance) (De Wit and Meyer, 2005);
- u užem smislu fokusira se na uloge u tržišnoj utakmici (Rasche, 2007).

Najčešće naučna javnost *uloge* definiše kao ekspresije onoga što treba da se uradi. One nastaju kao kodifikovane interpretacije aktivnosti koje uspostavlja naučno opservirana

strategijska praksa. Uloge su regulativa. Podrazumeva se da su uloge lišene kontekstualnih značenja. (Rasche, 2007:64-65).

2. Unutrašnji, resursno zasnovan pristup

Takođe, i unutrašnji pristup se definiše šire i uže, zavisno od obuhvata fokusiranja:

- u širem smislu, fokusira se na usklađenost između varijabilnih delova organizacije, kako bi stvorio unutrašnju doslednost (internal consistency) (De Wit and Meyer, 2005);
- u užem smislu, usmerava se na organizacijske kompetencija i kapaciteta (resurse) (Rasche, 2007).

Naučna javnost *resurse* definiše u različitom obimu i sadržaju. Najčešće, kao transformacione kapacitete koji još nisu uposleni u rutinskom toku socijalne interakcije. Pošto se, bar najveći deo, resursa može definisati nezavisno od njihove upotrebe, fokusiranost je na manifestacijama resursa (npr. kao mašine, patentni ili poslovni ugovori) koji još uvek čekaju primenu. Vernerfelt (Wernerfelt, 1984) ove manifestacije deli na materijalne i nematerijalne resurse. Proširujući Vernerfeltov rad, Barnez (Barnez, 2002, 1991) tvrdi da materijalni i nematerijalni resursi mogu da budu vredni, retki, neoponašajući, nezamenljivi u pružanju održive konkurentske prednosti (Rasche, 2007:64-65).

2.3.4.2.3 Nivoi strategijskog sadržaja

Strategije odnosno strateški sadržaji predstavljaju proizvode strategijskih novoa organizacije, tako da se strategije odnosno strateški sadržaji diferenciraju po tim nivoima.

Strategija može biti doneta za različite grupe ljudi i/ili aktivnosti unutar organizacije. Najniži nivo agregacije je jedna osoba ili zadatak, dok je najviši nivo agregacije obuhvata sve ljude i/ili aktivnosti organizacije. U literaturi strategijskog menadžmenta najčešće se razlikuje: funkcionalni, poslovni, korporativni i mrežni nivo združivanja.

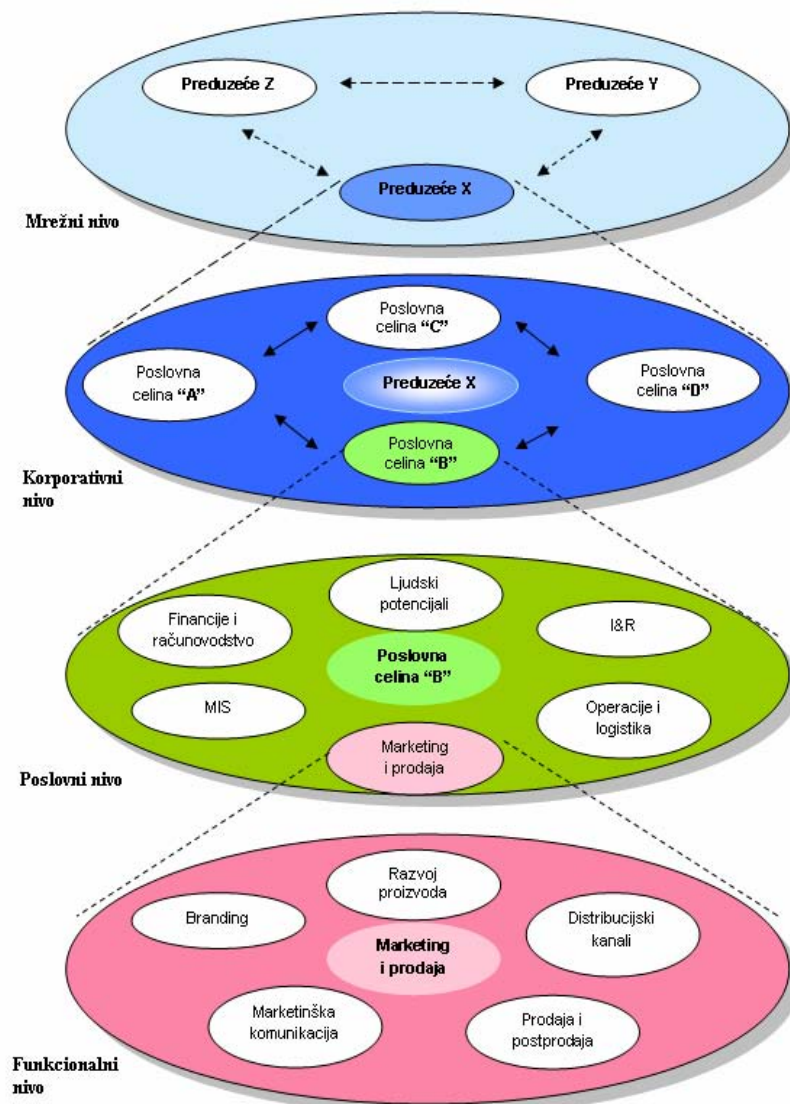
U načelu, ovu diferencijaciju prihvataju svi autori. U pojedinostima, postoje različiti pogledi na sadržaje po nivoima. Ne ulazeći u detalje ovih razlika, koje su brojne, sofisticirane i specifične, možemo za svaki nivo odnosno sadržaj izdvojiti glavne teme, oko kojih postoji visok nivo saglasnosti. (De Wit and Meyer, 2005:97-177)

- Na poslovnom nivou to je pitanje konkurentske prednosti, gde se vodi fundamentalna debata između tržišnog i resursnog pristupa.

- Na korporativnom nivou, glavno pitanje je korporativna konfiguracija, sa polemikom između pristupa odgovornosti i sinergije, te porfolija i integrisanosti.
- Na mrežnom nivou, dominira pitanje međuorganizacionih odnosa, sa polemikom između pristupa konkurencije i koordinacije.

Uspešnost strategije je univerzalan princip, pa se odnosi pojedinačno na sve nivoe strategija. To znači da strategija na svakom novu treba da stvore spoljni sklad i unutarnju doslednost. Na pojedinačnom nivou, interna doslednost označava postojanje strategije koja integriše različite sub-strategije podređenih nivoa, dok eksteni sklad označava da postojeća strategija mora biti usklađena sa zahtevima relevantnih spoljnih odnosno podređenih unutrašnjih oblasti.

Slika 22. – Nivoi strategija



2.3.5 STRATEGIJSKI KONTEKST

2.3.5.1 *Definicija*

Strategijski kontekst kao pojam u strategijskom menadžmentu formiran je najkasnije, sredinom osamdesetih. Istraživanja pokazuju da je to najmanje obrađena oblast (Rasche, 2007:53-54).

U literaturi je prisutan zavidan stepen saglasnosti da je strategijski kontekst ono što oblikuje strategijski proces i sadržaj:

- stanje koje okružuje strategijske aktivnosti (De Wit and Meyer, 2005:5);
- okruženje sama po sebi, sa svim svojim različitim karakteristikama (Rasche, 2007:4);
- odgovor na pitanje gde? strategija (De Wit and Meyer, 2005:98);
- skup okolnosti pod kojima se događa strategijski proces i sadržaj (Rasche, 2007:11).

2.3.5.2 *Biće strategijskog konteksta*

Suština strategijskog konteksta ogleda se u nekoliko centralnih tema:

- osobine strategijskog konteksta;
- odnos konteksta prema procesu i sadržaju;
- nivoi konteksta.

2.3.5.2.1 *Osobine strategijskog konteksta*

Postoji jednodušna saglasnost da je svaki strategijski kontekst jedinstven (unikatan). Autori su gotovo jednoglasni da je mudro za menadžere da u usklađivanju između strategijskog procesa, sadržaja i skupa okolnosti prednost daju strategijskom kontekstu (De Wit and Meyer, 2005:10).

2.3.5.2.2 *Odnos konteksta prema procesu i sadržaju*

Neslaganja nastaju čim se diskusija usmeri na detalje. Glavno pitanje je odnos između strategijskog konteksta s jedne strane i strategijskog procesa i sadržaja sa druge strane.

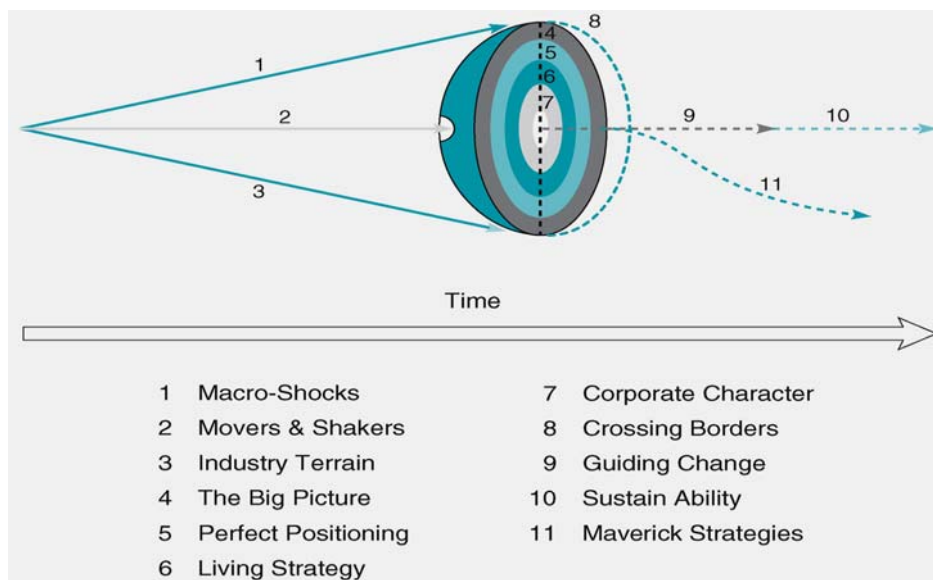
Većina autora kontekst vidi kao nešto objektivno što postoji samo po sebi i što je mnogo kompleksnije od strategijskog procesa i sadržaja. U tom smislu, kontekst je taj koji utiče i opredeljuje proces i sadržaj.

Neki od autora (Chaffee, Ansoff, Porter, Williamson, Hill and Deeds) ovaj uticaj vide krajnje *deterministički*, smatrajući da strategijski kontekst čine okolnosti koje bitno

određuju proces i sadržaj, i kojima jedino preostaje da se adaptiraju i usklade sa kontekstom, ako je to moguće. Po njima, strategija je rezultat adaptacija i prilagođavanja. Neki od autora (Bourgeois, Weick) u delovanje konteksta unose nešto *voluntarizma*, smatrajući da proces i sadržaj mogu da stvore određene sopstvene okolnosti i tako oblikuju delove konteksta. Po njima strategija je u određenoj meri rezultat oblikovanja i izbora.

Delo autora Angwin, Cummings and Smith (2006) donosi jedan izuzetno slikovit prikaz odnosa konteksta prema strategiji. „*Strategijski putevi* iz ove knjige mogu nastupati zajedno dinamično kao što je prikazano na slici (slika 23.). *Makrošokovi* kao impulsi iz spoljnog okruženja, pritisci uticajnih *podstrekača i drmatora*, i oblikovanja *industrijskog terena* opredeljuju sve vreme strategiju firme. Unutar firme, korporativna strategija ili *velika slika*, nastoji da se prilagodi tim pritiscima i pažljivo izmanevariše firmom putem njenog *pozicioniranja* na tržištima, njenog oblikovanja kao *živućeg* entiteta i njenog *sržnog karaktera*. Odluke potrebne za stvaranje rasta ili širenje firme preko njenih *granica*, te za unutrašnje *promene*, morale bi biti upravljene da omoguće produžen *održivi* uspeh. Međutim, rastući rizik može se primiti i prekinuti tok. Ta prepreka „u igri“ traži od firme da razvije *predvodničke strategije* koje će stvoriti nove poslovne mogućnosti ili promene oblika postojećih jedinica.“ (Angwin, Cummings and Smith, 2006:xiii)

Slika 23. – The Strategy Pathfinder

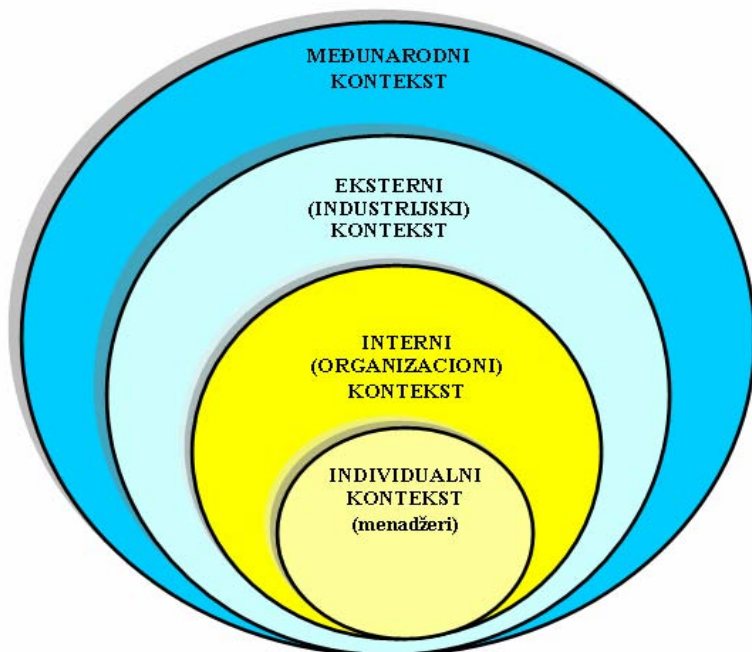


Takođe, jedan mali broj autora (Rasche) kontekst posmatra kao konstrukciju iz perspektive organizacije, odnosno kao konstrukciju koja je nastala u korespondenciji sa procesom i sadržajem. U tom smislu svaka se adaptacija i oblikovanje vide kao samo-adaptacija i samo-oblikovanje. (Rasche, 2007: 5)

2.3.5.2.3 Nivoi strategijskog konteksta

Literatura opisuje nekoliko osnovnih dimezija duž kojih prave podele strategijskog konteksta.

Slika 24. – Nivoi strategijskog konteksta



Prvu dimenziju čini granica između organizacije i spoljne sredine, tako da se razlikuje:

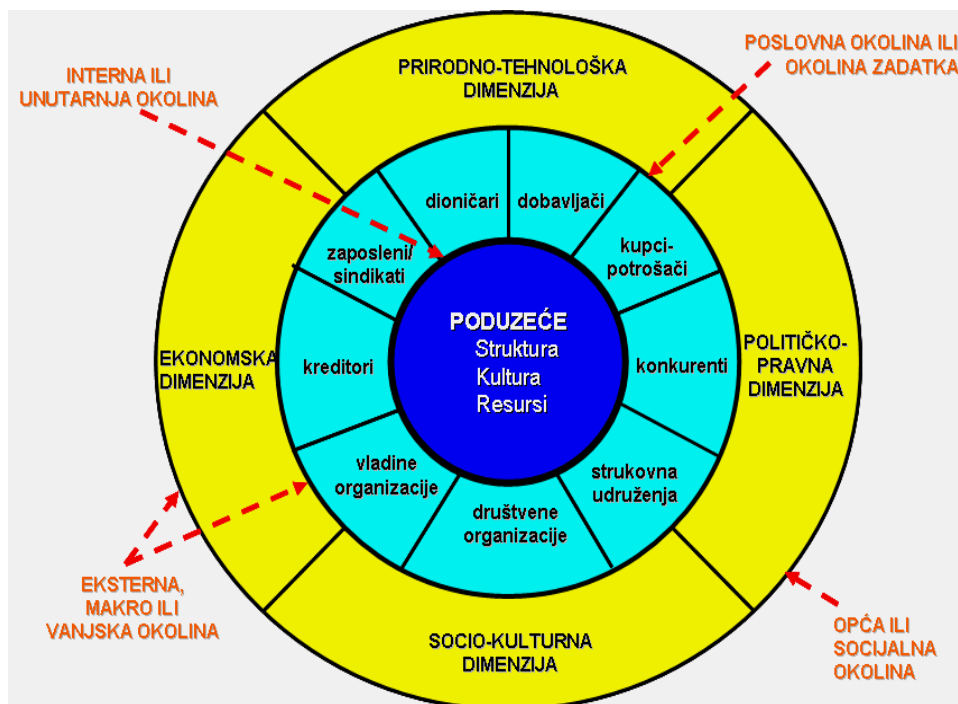
- unutrašnji (interni) kontekst, koji pripada organizaciji (organizacioni) i obuhvata resurse, sposobnosti, strukture, korporativnu kulturu, i politički kontekst u organizaciji;
- spoljni (eksterni) kontekst, koji pripada spoljnoj sredini (tzv. industrijski kontekst), te obuhvata specifično poslovno okruženje i opšte okruženje (prirodno-tehnološko, socijalno, ekonomsko, pravno-političko) u kome organizacija deluje.

Ovu podelu prvi je uspostavio Pettigrew (1987:657) i ona je najšire prihvaćena, s tim da postoje različite varijante ove osnovne podele. Istraživači koriste obe perspektive kao početne pozicije za svoje rezonovanje, s tim što nisu sva strategijski relevantna pitanja podeljena na internu i eksternu sferu (Rasche, 2007:54).

- Istraživanja *eksternog konteksta* fokusiraju se na razumevanje kako eksterni kontekst organizacije, njegova industrijska struktura, utiče na strategijski proces i sadržaj. U literaturi, ova oblast se označava kao *pitanja razvoja industrije*, gde se vodi osnovna debata između dva pristupa: prilagođavnja i izbora odnosno industrijske dinamike i industrijskog vođstva (De Wit and Meyer, 2005:181-201).

- Istraživanja *internog konteksta* fokusiraju se na razumevanje kako organizacija i njene sposobnosti utiču na strategijski proces i sadržaj. U literaturi, to se svodi na tzv. *pitanja organizacionog razvoja*, sa glavnom debatom između pristupa kontrole i haosa, odnosno organizacione dinamike i organizacionog vođstva (De Wit and Meyer, 2005:203-221).

Slika 25. – Detaljnija podela organizacionog i industrijskog nivoa



Eksterno i interno orijentisano razmišljanje korespondira sa različitim menadžment stilovima, ali i sa pitanjem odnosa strategije i strukture. Eksterno zasnovana perspektiva fokusira se na efektivnost, a unutrašnja na efikasnost. Organizaciona struktura orijentisana na efikasnost prati stratešku inicijativu koja je orijentuisana na efektivnost, tako da “struktura prati strategiju” (Chandler). Interna efikasnost, reprezentovana strukturom, predstavlja preduslov za tržišnu efektivnost, tako da “strategija prati strukturu” (Hall and Saias). (Rasche, 2007: 55)

Drugu dimenziju čini granica u spoljnjem kontekstu između nacionalnog i internacionalnog (globalnog) konteksta

- Istraživanja *međunarodnog konteksta* fokusirana su na tzv pitanja međunarodne konfiguracije, sa osnovnim pristupima lokalizacije i globalizacije, odnosno globalnog približavanja i međunarodne raznolikosti.

Treću dimeziju stvara granica između organizacije i pojedinaca čija akcija pomaže oblikovanju organizacije.

- Istraživanja *individualnog konteksta* fokusirana su na različita pitanja: menadžerska i organizaciona spoznaja (kognicija), teorija uloga, perspektive liderstva, preduzetništvo (Jenkins and Ambrosini, 2002: 1-3).

2.3.6 ORGANIZACIONA SVRHA

2.3.6.1 Definicija

Organizaciona svrha kao pojam u stratezijskom menadžmentu koristi se od skoro, mada je njegova upotreba u različitim naukama koje se bave organizacijom (psihologija, sociologija, ekonomija, menadžment i druge) veoma stara (De Wit and Meyer, 2005:6).

Ovako upotrebljena, organizaciona svrha je:

- pokretač stratezijskih aktivnosti (De Wit and Meyer, 2005:5);
- „ulaz“ (input) stratezijskih aktivnosti (De Wit and Meyer, 2005:5);
- odgovor na pitanje zašto? strategija (De Wit and Meyer, 2005:98);

Organizaciona svrha ne pripada oblasti (konceptu) strategije, ali je sa njom organski povezana. „Iako postoje mnoga mišljenja šta je strategija, jasno je da svi koriste strategiju da bi postigli nešto. Izrada strategije nije kraj sam po sebi, nego sredstvo za postizanje određenih ciljeva. Organizacija postoji da bi ispunila svrhu, a strategije se upotrebljavaju kako bi se ostvarile organizacione svrhe.“ (De Wit and Meyer, 2005:12).

2.3.6.2 Biće organizacione svrhe

2.3.6.2.1 Obuhvat organizacione svrhe

Opšta je pretpostavka da sve organizacije postoje na nekom osnovnom razlogu, i da je on široko prihvaćen. Međutim, u stvarnosti postoje opsežna neslaganja oko toga šta je tekuća svrha organizacije, a posebno šta njena svrha treba da bude.

Neki zastupaju stav da je to poslovanje, „posao pravljenja para“. U tom smislu, organizacije koje su vlasništvo akcionara (shareholders) trebalo bi da prate interese akcionara, a njihov primarni interes je uvećanje vrednost akcija.

S druge strane, mnogi drugi autori veruju da kompanija postoji kako bi služila interesima veće i multiple grupe stejkholder. Po njihovom mišljenju, iako imaju finansijski ulogu u kompaniji, akcionari ne bi trebalo da imaju dominantnu poziciju spram drugih interesnih grupa. Ostali stejkholderi obično uključuju zaposlene, klijente, dobavljače i bankare, a mogu takođe uključiti i lokalnu zajednicu, industriju, pa čak i i prirodno okruženje.

Ovo je vrlo temeljna rasprava, sa širim društvenim implikacijama od bilo kojeg stratezijskog pitanja. S obzirom na važnu ulogu poslovne organizacije u novije vreme, svrhe koje oni pokušavaju ispuniti imaju značajan uticaj na funkcionisanje društva. To ne iznenađuje s obzirom da o organizacionoj svrsi više raspravljaju drugi nego teoretičari i

praktičari strategijskog menadžmenta. O ulozi poslovnih organizacija i interesima koje bi one trebalo da slede, naširoko raspravljaju članovi političkih partija, sindikata, udruženja poslodavaca, politički aktivnih grupa, mediji i široka javnost.

2.3.6.2 Pitanje misije organizacije

Pitanje organizacione svrhe u okviru strategijskog menadženta može se suziti na pitanje misije organizacije. Ovo pitanje je složeno, sa nekoliko glavnih tema, kao što su: elementi misije, funkcije misije, uloga korporativne vlasti u stvaranju misije.

Načelno, brojne rasprave i mišljenja u vezi sa misijom organizacije, mogu se svesti na dva fundamentalna stava: ekonomske profitabilnosti i društvene odgovornosti, koji potiču iz dve perspektive: vlasnika i učesnika (stakeholdera).

3. ISTRAŽIVANJE

Ovo poglavlje odnosi se na istraživanje akademske literaure i njenih eksplicitnih sadržaja o pitanjima strategijskog menadžmenta, kako bi se utvrdili sadržaji sa visokim stepenom konsenzusa.

3.1 Opis predmeta istraživanja

Kao *izvor saznanja* upotrebljena je literatura, koja se zvanično preporučuje za predmet strategijskog menadžmenta na poslovnim školama univerzitetima čiji je MBA program zvanično rangiran u časopisu Financial Time za 2009. godinu.

Spisak rangiranih poslovnih škola dobijen je sa oficinalnog sajta Financial Time, a popis dela dobijen je pretraživanjem silabusa programa strategijskog menadžmenta sa oficinalnih sajtova navedenih poslovnih škola. Popis obuhvata 140 dela, od čega je pronađena 74% odnosno 103 dela. Prema značaju, dela sam dodelio na tri grupe:

- „istorijska“, koja okupljaju legendarna dela sa velikim značajem za razvoj oblasti (npr. autora Ansoffa, Chandlera i slično) i čine 21%;
- „udžbenici“, dela koja se preporučena od više programa i koja su doživela veći broj izdanja, i koja čine 47% dela;
- „monografije“, grupa koja okuplja sva ostala dela, i čini 35% dela.

Kao *osnovna tehnika sakupljanja podataka* korišćena je kvalitativna analiza sadržaja dokumenata (dela), pri čemu je osnovna jedinica analize bio smisao i logički zaokružen deo teksta, a posebno rečenice ili pasusi eksplicitno označeni od strane autora kao definicije i stavovi po određenom pitanju. U smislu ovog istraživanja, podatke čine precizni i konkretni stavove po određenim pitanjima dobijeni kvalitativnom analizom sadržaja dokumenata.

3.2 Opis postupka istraživanja

Postupak istraživanja, u osnovnim crtama, bio je sledeći:

- izrada upitnika;
- sakupljanje i kategorizovanje podataka;
- obrada i iskazivanje podataka u vidu tabele;
- analiza rezultata.

3.2.1 Izrada upitnika

Na osnovu uvida u oblast predmeta strategijskog menadžmenta, kao i rezultata dobijenih istraživanjem „Šta je to stvarno strategijski menadžment“, autora Naga, Hambrika i Čena iz 2007. godine formirana je lista kategorija (najopštijih pojmova) strategijskog menadžmenta. Ova lista ima 38 odrednica, predstavlja istraživački upitnik i biće prikazana sa rezultatima istraživanja.

Da bi se do kraja razumela lista kategorija, potrebno je dati kratak opis istraživanja Naga, Hambrika i Čena (Nag, Hambrick and Chen, 2007: 935-955). Rad se sastoji od dva komplementarna istraživanja.

Prva studija je leksikografska analiza 447 odnosno 385 članaka sažetaka članaka iz oblasti strategijskog menadžmenta. Ona je identifikovala distinktivni rečnik vezan za oblast strategijskog menadžmenta koji se sastoji od 54 reči. Na osnovu konceptualnog združivanja ovih reči, može se stvoriti 6 konceptualnih kategorija, koje se mogu biti osnovni elementi implicitne definicije oblasti strategijskog menadžmenta. Po njima, oblast strategijskog menadžmenta odnosi se na: 1) glavne namere i slučajne inicijative, 2) koje zastupaju opšti menadžeri u ime vlasnika, 3) koje uključuju korišćenje resursa, 4) poboljšanje performansi, 5) firmi 6) u njihovom spoljnjem okruženju.

Druga studija je analizom 57 eksplicitnih i priznatih definicija strategijskog menadžmenta iz literature iz oblasti menadžmenta, sociologije, ekonomije i marketinga, dobila 34 ključne reči. Konceptualnim združivanjem ovih reči dobija se sedam konceptualnih kategorija, koje u različitom procentu učestvuju u ovim definicijama: 1) performanse, 2) firma, 3) strategijske inicijative, 4) okruženje, 5) interna organizacija, 6) menadžeri i vlasnici, 7) resursi.

3.2.2 Sakupljanje i kategorizovanje podataka

Sva pronađena dela su pročitana i obrađena, tako što je iz svakog izdvojen konkretan sadržaj, koje sam autor eksplicitno označava kao stav po pojedinim pitanjima. Formirana je tablica, koja je za svako delo ponaosob obuhvatala konkretne stavove po svakom pitanju iz upitnika.

Potom je obavljena kategorizacija podataka, tako što je popunjavan upitnik, gde je u skladu sa dobijenim konkretnim sadržajima određivan odgovor po svakom pitanju iz upitnika, i za svako delo ponaosob.

3.2.3 Obrada i iskazivanje podataka

Popunjavanjem upitnika izvršena je i obrada podataka i iskazivanje podataka. Naime, popunjavanjem upitnika dobijena je tablica, čije kolone čine odgovori po delima, a redove odgovori po pitanja. Sabiranjem po redovima dobijeni su rezultati istraživanja.

Slika 26. – Rezultati istraživanja

Kategorije	Pitanja	Iznos	Apsolutni	Relativni	
Opšte	1. Postoji stav o društvenoj dimenziji SM	3	3%	3%	
	2. Definiše strategiju	95	92%		
	3. Prihvata koncept dimenzioniranja strategije	81	79%	85%	
	4. Definiše SM	92	89%		
	5. Nema definicija strategije i SM	8	8%		
Strategija	6. Postoji neki stav prema biću strategije	95	92%	100%	
	7. Promišljena i nastajuća strategije	92	89%	97%	
	8. Postoji neki stav prema genezi strategije	95	92%	100%	
	9. Postoji stav o međuodnosima bića, geneze	8	8%	8%	
Proces	10. Postoji definicija strategijskog procesa	92	89%	97%	
	11. Daje neko kvalitativno obeležje procesa	50	49%	53%	54%
	12. Daje vremensku dimenziju procesa	95	92%	100%	103%
	13. Koristi neki fazni model	52	50%	55%	57%
	14. Koristi neki dimenzijski model	29	28%	31%	32%
	15. Koristi neki integrisani model	5	5%	5%	5%
	16. Koristi neki nelinearan model	6	6%	6%	7%
Sadržaj	17. Definiše strategijski sadržaj	89	86%	94%	
	18. Koristi “usklađenost” (fit)	32	31%	34%	36%
	19. Koristi “konkurentna prednost”	75	73%	79%	84%
	20. Koristi “tržišno zasnovan pristup”	62	60%	65%	70%
	21. Koristi “resursno zasnovan pristup”	87	84%	92%	98%
	22. Definiše nivoe strategijskog sadržaja	78	76%	82%	88%
	23. Izlaže funkcionalni nivo	22	21%	23%	28%
	24. Izlaže poslovni nivo	78	76%	82%	100%
	25. Izlaže korporativni nivo	76	74%	80%	97%
	26. Izlaže mrežni nivo	15	15%	16%	19%
Kontekst	27. Definiše strategijski kontekst	91	88%	96%	
	28. Zastupa neki “voluntaristički” stav	8	8%	8%	9%
	29. Definiše nivoe konteksta	79	77%	83%	87%
	30. Izlaže individualni nivo	4	4%	4%	5%
	31. Izlaže organizacioni nivo	79	77%	83%	100%
	32. Izlaže industrijski nivo	78	76%	82%	99%
	33. Izlaže međunarodni nivo	15	15%	16%	19%
Svrha	34. Definiše organizaciono usmerenje	91	88%	96%	
	35. Koristi “društveno”	1	1%	1%	1%
	36. Koristi “odgovornost”	24	23%	25%	26%
	37. Koristi neki širi pojam	49	48%	52%	54%
	38. Koristi “profitabilnost”	13	13%	14%	14%

3.3 Analiza rezultata

Prema metodologiji naučnog rada, u analizi podataka, tj. utvrđivanju određenih svojstava pojave, njenih odnosa, itd. koriste se mnogobrojne analitičke tehnike.

U ovom istraživanju, zbog velikog broja izvora i prirode rada, korišćen je najjednostavniji postupak u tretmanu prikupljenih podataka: prebrojavanje i izračunavanje procenata. Procenti, u odnosu na apsolutne brojeve, predstavljaju nove, kvalitativno drugačije i potpunije informacija o učešću pojedinih grupa ili kategorija u razdeobama, koje omogućavaju ređenje više razdeoba (serija) sa istim kategorijama različitih veličina. (Miljević, 2007: 253)

- Eksplicitni definicije strategije nalazimo u 95% dela, a eksplicitne definicije SM u 92%, dok samo 8% dela nema ove definicije. U tom smislu ukupan broj od 103 dela se uzima za merenje apsolutnog odnosa, a broj od 95 dela koja donose definiciju strategije za merenje relativnog odnosa.
- O društvenoj dimenziji SM govori samo 3% dela.
- Visoko zastupljen koncept dimenzioniranja strategije, u 79% svih dela, odnosno 85% dela koja definišu strategiju.
- Poimanje strategije uvek je suštinsko i zauzima neki stav o njenom biću i o njenoj genezi. Međutim, o međuodnosima biće, kao i geneze, raspravlja samo 8% dela.
- Stav o promišljenoj i nastajućij strategiji zastupa 89% odnosno 97% dela.
- Definicija strateškog procesa zastupljena je u 89, odnosno 97% dela.
- Sva dela koja donose eksplicitnu definiciju procesa, daju mu i vremnsku dimenziju.
- Proces je obeležen nekim kvalitativnim svojstvom u 49% odnosno 53% dela
- Sva dela koja definišu proces, koriste neki model proces, u međusobnom odnosu: fazni 56%, dimenzijski 32%, integrisani 6% i nelinearni 6% .
- Definicija strategijskog sadržaja pojavljuje se u 86% dela, odnosno u 94% dela
- Shvatanje uspeha strategije povezuje se najčešće sa konkurentskom prednošću u 73% odnosno 79% dela, a manje sa usklađenošću koja se pojavljuje u 31% odnosno 39% dela. Zbog preklapanja ova dva pristupa, ukupan broj je veći od 100%.
- Takođe, preovlađuje resursni pristup sa 84% odnosno 92%, nad tržišnim pristupom sa 60% odnosno 65%.

- Definisanje nivoa strategijskog sadržaja zastupljen je u 76% odnosno 82% dela. U tom delima uvek je prikazan poslovni nivo, skoro uvek korporativni (97%), znatno manje funkcionalni (28%), a najmanje mrežni (19%).
- Strategijski kontekst je definisan u 86% odnosno 94% dela.
- Po pitanju odnosa konteksta prema procesu i sadržaju, dominira deterministički pogled, a samo 8% dela zastupa volutaristički stav.
- Nivoi konteksta definisani su u 77% odnosno 83% dela, odnosno u 87% dela koja definišu kontekst.
- Od nivoa konteksta uvek je prisutan organizacioni nivo, skoro uvek industrijski (99%), znatno ređe međunarodni (19%), a vrlo retko (5%).
- Organizaciono usmerenje je definisano u velikom procentu, 88% odnosno 96%. Stavovi o organizacionom usmerenju su različiti: neki širi pojam vezan za organizaciju 54%, odgovornost 26%, profitabilnost 14% a najšire društveno usmerenje samu u 1% dela.

4. DISKUSIJA

Ovaj rad treba da proveriti hipotezu da se relativno vidljiv kolektivni identitet oblasti strategijskog menadžmenta zasniva na relativno skrivenom konsenzusu oko određenih sadržaja.

Analiza rezultata istraživanja, obavljena na najelementarniji način, već ukazuje na postojanje značajne saglasnosti oko mnogih sadržaja. To često nije vidljivo istraživačima, a pogotovu ne studentima, koji oblast proučavaju iz samo nekoliko izvora. Veliki broj izvora omogućio je dobijanje velikog broja podataka (veliki uzorak) i dao mogućnost pouzdanog zaključivanja na osnovu elementarnog tretmana prikupljenih podataka.

Ova diskusija, polazeći od dobijenih rezultata, pokazaće da se dobijeni rezultati u najvećoj meri mogu prihvatiti kao dokazi radne hipoteze.

- Društvena dimenzija strategijskog menadžmenta prema rezultatima istraživanja nije tema oko koje postoji konsenzus. Najveći broj autora, o strategijskom menadžmentu eksplicitno govori samo kao naučnoj oblasti, dok o ostalim dimezijama (praksa, grupa ljudi, profesija) govori implicitno ili ih uopšte ne pominje, što je samo po sebi vid saglasnosti.
- Postoji jednodušna saglasnost da je strategija centralni koncept. Taj koncept svaki od autora „širi“ na svoj način i dobija strategijski menadžment. Pošto se polazište (strategija) različito definiše, razne su definicije i strategijskog menadžmenta.
- Postoji visok stepen opredeljivanja za neko biće strategije, gde možemo imati samo četiri opredeljenja: plan, obrazac, pozicija, perspektiva. To je već stvorilo saglasnost i oko poimanja bića strategije.
- Slično je i sa opredeljivanjem za neki od načina nastanka (geneze) strategije, s tim što je broj načina znatno veći. Autori se uvek opredeljuju za neki način ili načine nastanka strategije, i to opredeljivanje je saglasnost.
- Ova dva opredeljenja (biće i/ili geneza) suštinski su element svake definicije strategije. Samo ukoliko uzmemo mogući broj opredeljenja i njihovih kombinacija, biće nam jasno zašto postoje brojne definicije strategije.
- Visok nivo prihvatanja koncepta dimenzionisanja strategije, kao i pojedinačnih dimenzija (proces, sadržaj, kontekst) nedvosmisleno govori o da se radi o konsenzusu.
- Ista je situacija sa shvatanjem strategijskog procesa kao opredeljenja prema budućnosti.

- Kako se taj proces odvija, to je posebno pitanje, ali i tu možemo napraviti nekoliko osnovni kategorizacija: na lineano i nelinearno; linearno na fazno, dimenzionalno i integralno.
- Unutar poimanja nastanka strategije, postoji jedan sadržaj sa velikim stepenom saglasnosti. Skoro svi razlikuju promišljenu i nastajuću strategiju. Implicitno, ova saglasnost ima mnogo veće posledice. Prvo, otkriva da većina autora strategijsko razmišljanje vidi kao rezultat i logičkog i kreativnog mišljenja. Drugo, pokazuje racionalan deterministički stav o odnosu procesa i konteksta, a što je potvrđeno rezultatom iz analize o niskim nivou zastupanja nekog voluntarističkog stava.
- Kada je strategijski sadržaj u pitanju znatno više autora je opredeljeno za uži koncept konkurentske prednosti, nego za širi koncept usklađenosti. Takođe, resursno zasnovan pristup je dominantniji od tržišnog. Ove činjenice su bile vidljive i iz običnog uvida, a istraživanje ih je samo potvrdilo.
- Što se tiče nivoa sadržaja strategije, dobar broj autora jasno razlikuje četiri nivoa, od kojih poslovni i korporativni smatra najbitnijim.
- Slično je i što se tiče nivoa strategijskog konteksta, gde se razlikuju četiri nivoa, od kojih se organizacioni i industrijski smatraju najvažnijim, oko individualnog nivoa postoji zanemarljiv stepen saglasnosti.
- Pored strategijskih dimezija, i organizaciono usmerenje je nezaobilazno. Gotovo svi autori ga definišu, a dominira neko šire-unutrašnje poimanje (usklađenost, performase i slično), mada je signifikatno uže-spoljno (odgovornost), kao i uže-unutrašnje (profitabilnost).

5. ZAKLJUČAK

5.1 Nastanak “*principa strategijskog menadžmenta*”

Ovaj rad je nastao iz potrebe rešavanja egzistencionalnog paradoksa strategijskog menadžmenta, koji se ogleda u tome da na jednoj strani imamo neodređen temelj oblasti, a na drugoj snažan razvoj oblasti. Rad je pokušao da objasni i dokaže da je vidljiv kolektivni identitet oblasti zasnovan na jakim spojevima unutar oblasti. To su sadržaji oko kojih postoji značajna saglasnost naučne javnosti. Ukoliko ih logički preoblikujemo u stavove i prihvatimo kao najopštija određenja, uslovno dobijamo sistem stavova, koji je početni materijal za primenu deduktivne metode. U tom smislu, ovi *konsenzualni stavove su temelj za zasnivanje strategijskog menadžmenta kao pozitivne nauke*. Ako je za utehu, i u drugim društvenim naukama, zasnivanje nije na višem kvalitetu (Mankiw, 2004: 3-32).

Mogući “principi strategijskog menadžmenta” bili bi sledeći:

1. Strategijski menadžment je strategijski aspekt u menadžmentu.

Posmatrajući svet najšire moguće, možemo reći da strategija, ili bolje, strategijski aspekt predstavlja jedan od načina na koji čovek posmatra svet (pogled na svet). On postoji oduvek, samo je novo doba, kao i za mnoge druge stvari, stvorilo uslove da se to „vidi“ i proučava („još bolje vidi“). Ovakvo, strategijsko, gledanje na svet i pojedinačne pojave (društvene, ekonomske, psihološke, organizacione, marketinške) stvorilo je, u naučnoj sferi razne naučne oblasti (strategijske). Jedna od njih je i strategijski menadžment, pa ga možemo ga definisati kao strategijski aspekt menadžmenta.

2. Strategija ima tri dimenzije: proces, sadržaj i kontekst

3. Strategijski proces je način na koji se dolazi do strategije.

4. Proces je uvek orijentisan na budućnost.

5. Proces se sastoji se od psihičkih aktivnosti (logičkih i kreativnih), odlučivanja i akcija.

6. Proces integriše nastajanje i ostvarenje strategije.

7. Nastanak strategije je kompleksan prostor, sa mnogo, po prirodi, različitih procesa.

„Formiranje strategije je dizajniranje po sudu, intuitivno viđenje i brzo učenje; o transformaciji, kao i o trajnosti; mora umešati individualna shvatanja i socijalne interakcije, kooperaciju, kao i konflikt; mora da uključuje analiziranje pre i programiranje posle, kao i pregovaranje za vreme; a na sve to mora da reaguje radi zahteva sredine. Samo probajte da izostavite nešto od ovoga i pogledajte šta se dešava!“ (Mincberg, Olstrand i Lampel, 1998: 395)

8. Strategijski sadržaj je rezultat strategijskog procesa odnosno strategija sama po sebi.
9. Strategija je plan, trik, obrazac, pozicija i perspektiva.
10. Strategija vodi ka uspehu, koji se postiže spoljnim skladom, ostvarenjem uloga na tržištu, unutrašnjom doslednošću, te kompetencijama i kapacitetima (resursima).
11. Strategija je proizvod strategijskih novoa organizacije: funkcionalnog, poslovnog, korporativnog, mrežnog.
12. Strategijski kontekst je stanje koje okružuje proces i sadržaj.
13. U većoj meri kontekst oblikuje proces i sadržaj, a u manjoj meri proces i sadržaj oblikuju kontekst.
14. Kontekst ima više nivoa, a osnovi su: individualni, organizacioni, industrijski i međunarodni.
15. Strategija postoji da bi ostvarila užu i/ili širu organizacionu svrhu.

5.2 Prednosti neodređenosti oblasti strategijskog menadžmenta

Neodređenost oblasti, sa bogatim intelektualni sadržajima i brojnim konceptualnim elementima treba posmatrati i kao prednost, u smislu da istraživačima daje široku lepezu mogućnosti (Nag, Hambrick and Chen, 2007: 952).

1. Amorfne granice i inherentni pluralizam strategijskog menadžmenta deluju kao zajednička osnova za naučnike da napreduju ka zajednici, ne ograničavajući ih dominantnim teorijskim i metodološkim stegama.
2. Istovremeno ovu zajednicu povezuje osnovni implicitni konsenzus koji pomaže da oblast strategijskog menadžmenta bude koherentna i da održi svoj identitet.
3. Strategijski menadžment deluje kao posredujući intelektualni entitet, koji omogućava da se istovremeno obavljaju višestruka istraživanja pod različitim disciplinarnim i filozofskim režimima.

IZVORI

1. Ackermann, F., Eden, C., and Brown, I., 2004. *The Practice of Making Strategy*, Sage Publications Ltd
2. Afuah, A., 2003. *Business Models: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill/Irwin
3. Alkhafaji, A.F., 2003. *Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment*, Haworth Press
4. Analoui, F., and Karami, A., 2003. *Strategic Management: In Small and Medium Enterprises*, Cengage Learning Business Press
5. Andrews, K.R., 1980. *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin
6. Andrews, K.R., 1987. *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd ed., Irwin
7. Angwin, D., Cummings, S., and Smith, C., 2006. *The Strategy Pathfinder*, Blackwell Publishers
8. Ansoff, I.H., 2007. *Strategic Management Classic Edition*, Palgrave Macmillan
9. Astley WG. 1985. Administrative science as socially constructed truth. *Administrative Science Quarterly* 30(4): 497–513
10. Auster, E., Wylie, K., and Valente, M., 2005. *Strategic Organizational Change*, Palgrave Macmillan
11. Bailey A., Johnson G. 1996. Patterns of Strategy Development. *The Cranfield School of Management Working Papers*
12. Balogun, J., Hope Hailey, V., Johnson G., and Scholes, K., 2008. *Exploring Strategic Change*, 3 ed., Prentice Hall
13. Bamford C.E., and West, P., 2010. *Strategic Management: Value Creation, Sustainability, and Performance*, 1st ed., Cengage
14. Barca, M., 2003. *Economic foundations of strategic management*, Ashgate Publishing, Ltd.
15. Barney, J.B. and Hesterly, W.S., 2007. *Strategic Management and Competitive Advantage, Concepts and Cases*, 2nd ed, Prentice-Hall
16. Besanko, D., Dranove, D., Shanley M., and Schaefer, S., 2009. *Economics of Strategy*, 5th ed, John Wiley & Sons
17. Betz, F., 2001. *Executive Strategy: Strategic Management and Information Technology*, John Wiley & Sons
18. Bouman K., 2003. *Strategija u praksi*, Prometej, Novi Sad
19. Bourgeois, L.J., Duhaime, I.M., and Stimpert, L., 1998. *Strategic Management: A Managerial Perspective*, 2nd ed., Thomson Learning
20. Bowman EH, Singh H, Thomas H. 2002. The domain of strategic management: History and Evolution. In *Handbook of Strategy and Management*, Pettigrew A, Thomas H, Whittington R (eds). Sage: London; 31–51.
21. Bowman, C., 1998. *Strategy In Practice*, 2nd ed., FT Prentice Hall

22. Brown, S., Lamming, R., Bessant, J., and Jones, P., 2004. *Strategic Operations Management*, 2nd ed., Butterworth-Heinemann
23. Buble M. i suradnici, 2005., *Strateški menadžment*, Sinergija-nakladištvo, Zagreb
24. Cadotte, E.R., and Bruce, H.J., 2002. *Management of Strategy in the Marketplace*, South-Western College Publishing
25. Capon, C., 2008. *Understanding Strategic Management*, Financial Times Press
26. Carpenter, M.A., and Sanders, G., 2009. *Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts*, 2nd ed., Prentice Hall
27. Cashian, P., 2007. *Economics, Strategy and the Firm*, Palgrave Macmillan
28. Certo S.C., and Peter, J.P., 1993. *Strategic Management: A Focus on Process*, 2nd ed., Irwin
29. Chaffee, E., 1985. Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1): 89-98
30. Chakravarthy, B., Mueller-Stewens, G., Lorange, P., and Lechner, C., 2003. *Strategy Process: Shaping the Contours of the Field*, Wiley-Blackwell
31. Chandler A.D. Jr., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*, MIT Press
32. Cole S. 1983. The hierarchy of the sciences? *American Journal of Sociology* 89(1): 111–139.
33. Cole, G.A., 2003. *Strategic Management*, Thomson Learning College
34. Collins, D., and Montgomery, C., 2005. *Corporate Strategy: A Resource Based Approach*, 2nd ed., Irwin/McGraw Hill
35. Coulter, M., 2008. *Strategic Management in Action*, 4th edition, Prentice Hall
36. Coyle, G., 2009. *Practical Strategy: Structured tools and techniques*, Financial Times Press
37. Crossan, M.M., Fry, J.N., Killing, P.J., and Rouse, M.J., 2009. *Strategic Analysis and Action*, 7th ed., Prentice Hall
38. Cummings, S. and Wilson D. (eds), 2003. *Images of Strategy*, Blackwell, Oxford
39. Cummings, S., 2002. *ReCreating Strategy: Management from the Inside Out*, Sage, London
40. Darwin, J., Johnson, P., and McAuley, J., 2002. *Developing Strategies for Change*, Financial Times/ Prentice Hall
41. David, F.R., 2007. *Strategic Management: Concepts and Cases*, 11th ed., Prentice Hall
42. de Kluyver, C.A., and Pearce J.A.II, 2009. *Strategy: A View from the Top*, 3rd ed., Prentice Hall
43. De Waal, A., 2006. *Strategic Performance Management*, Palgrave Macmillan
44. De Wit, B. and Meyer, R., 2004. *Strategy: Process, Content, Context - An International Perspective*, 3rd ed., International Thompson, Minneapolis
45. De Wit, B. and Meyer, R., 2005. *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, 2nd ed., South-Western, Cengage Learning

46. Dess, G., Lumpkin, G.T., and Eisner, A., 2008. *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, 4th ed., McGraw-Hill Higher Education
47. Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B., 2007. *Strategijski menadžment: teorija i slučajevi* (prevod 3. izdanja sa engleskog), Data Status, Beograd
48. Digman, L.A., 2005. *Strategic Management: Competing in the Global Information Age*, 8th ed., Thomson Custom Pub.
49. DiVanna J.A., and Austin, F., 2004. *Strategic Thinking in Tactical Times*, Palgrave Macmillan
50. Dobson, P., Starkey, K., and Richards, J., 2004. *Strategic Management: Issues and Cases*, 2nd ed., Wiley-Blackwell
51. Drejer, A., 2002. *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*, Greenwood Pub Group
52. Eden, C., and Ackermann, F., 1998. *Making Strategy : The Journey of Strategic Management*, Sage Publications Ltd.
53. Eisenhardt, K.M., Brown, S.L. 1998. Competing on the Edge – Strategy as Structured Chaos. *Long Range Planning*, 31:786-89
54. Faulkner, D.O., and Campbell, A., (eds.), 2006. *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*, Oxford University Press
55. Finlay, P., 2000. *Strategic Management: An Introduction to Business and Corporate Strategy*, Financial Times Press
56. FitzRoy, P., and Hulbert, J., 2004. *Strategic Management: Creating Value in Turbulent Times*, John Wiley & Sons
57. Fleisher, C.S., Bensoussan, B.E., 2007. *Business and Competitive Analysis*, FT Press
58. Fleisher, C.S., and Bensoussan, B.E., 2002. *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*, Prentice Hall
59. Floyd, S.W., Roos, J., Jacobs, C.D., and Kellermanns F.W., 2004. *Innovating Strategy Processes*, Wiley-Blackwell
60. Forster, J., and Browne, M., 1996. *Principles of Strategic Management*, MacMillan Education Australia
61. Genus, A., 1995. *Flexible Strategic Management*, Cengage Learning Business Press
62. Ghemawat, P., 2009. *Strategy and the Business Landscape*, 3rd ed., Prentice Hall
63. Ginter et al, 2006. *Strategic management of health care organizations*, 5th edition, Wiley-Blackwell
64. Glueck, W. F., 1980. *Business Policy and Strategic Management*. McGraw-Hill
65. Gopinath, C., and Siciliano, J.I., 2010. *Strategize!: Experiential Exercises in Strategic Management*, 3rd ed., South-Western, Cengage Learning
66. Grant, R.M., 2008. *Contemporary Strategy Analysis*, 6th ed., Blackwell Publishing
67. Gratton, L., 2000. *Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose*, FT Press
68. Grundy, T., 2003. *Gurus on Business Strategy*, Thorogood

69. Haberberg, A., and Rieple, A., 2007. *Strategic Management: Theory and Application*, Oxford University Press
70. Hagstrom WO. 1965. *The Scientific Community*. Basic Books: New York.
71. Hambrick DC. 1990. The adolescence of strategic management, 1980–1985: critical perceptions and reality. In *Perspectives on Strategic Management*, Fredrickson JW (ed). Harper Business: New York; 237–260.
72. Hambrick DC. 2004. The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains. *Strategic Organization* 2(1): 91–98.
73. Hamel, G., and Prahalad, O.K., 1994. *Competing for the Future*, Harvard Business School Press
74. Hannagan, T., 2001. *Mastering Strategic Management*, Palgrave Macmillan
75. Harrison, J.S, and St. John, C.H., 2008. *Foundations in Strategic Management*, 4th ed., South-Western, Cengage Learning
76. Harvey, D.F., 1988. *Strategic Management and Business Policy*, Merrill Publishing Co.
77. Henry, A., 2008. *Understanding Strategic Management*, Oxford University Press
78. Heracleous, L., 2009. *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*, Cambridge University Press
79. Higgins, J.M. and Vincze, J.W., 1993. *Strategic Management: Text and Cases*, 5th ed., Dryden Press
80. Hill, C.W.L., and Jones, G.R., 2008. *Strategic Management: An Integrated Approach*, 8th ed., South-Western, Cengage Learning
81. Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E., 2007. *Strategic Management: Concepts and Cases*, 7th ed., Thomson-South-Western
82. Hofer, C.W., and Schendel, D., 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co.
83. Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., and Ireland, R.D., 2002. *Competing for Advantage*, 1st ed., South-Western College Cengage Learning
84. Hrebiniak, L.G., 2005. *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, Wharton School Publishing
85. Hubbard, G., Rice, J., and Beamish, P., 2008. *Strategic Management*, 3rd ed., Prentice Hall
86. Huff, A.S., Floyd, S.W., Sherman, H.D., and Terjesen, S., 2009. *Strategic Management: Thought and Action*, John Wiley & Sons
87. Hunger, D.L., and Wheelen, T.L., 2006. *Essentials of Strategic Management*, 11th ed., Prentice Hall
88. Hussey, D., 1998. *Strategic Management, From theory to implementation*, 4th ed., Butterworth-Heinemann
89. Jarillo, J. C., 2003. *Strategic Logic*, Palgrave Macmillan
90. Jeffs, C., 2008. *Strategic Management*, Sage Publications Ltd.

91. Jelenc, L., 2004., *Škole strateškog menadžmenta koje najviše utječu na praksu srednjih i velikih poduzeća primorsko-goranske županije*, Magistarski rad, Sveučilište u Ljubljani, Ekonomski fakultet, Ljubljana
92. Jenkins, M., Ambrosini, V. (Eds), 2002. *Strategic Management a Multi-perspective Approach*, Palgrave, New York
93. Jenkins, M., Ambrosini, V. and Collier N., 2007. *Advanced Strategic Management*, 2nd ed., Palgrave Macmillan
94. Johnson, G., Langley, A., Melin, L., and Whittington, R., 2007. *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press
95. Johnson, G., Scholes K. and Whittington R., 2008. *Exploring Corporate Strategy*, 8th ed., FT Press
96. Jovanović, P. (redaktor), 1996. *Menadžment: Handbook of Management*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
97. Joyce, P., and Woods, A., 2001. *Strategic management: a fresh approach to developing skills, knowledge and creativity*, Kogan Page Publishers
98. Ketchen, D., and Eisner, A., 2009. *Strategy 2008-2009*, 1st ed., McGraw-Hill Higher Education
99. Knights D., Morgan G. 1991. Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: A Critique. *Organisation Studies*. 12:251-73
100. Koch, R., 2006. *The Financial Time Guide to Strategy: How to Create and Deliver a Winning Strategy*, 3rd ed, FT Press/ Prentice Hall
- Kuhn TS. 1962. *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press: Chicago, IL.
101. Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K., and Guth, W.D., 1965. *Business Policy: Text and Case*, Irwin
102. Lei, D., and Pitts, R.A., 2005. *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*, 4th rev. ed., South-Western, Div of Thomson Learning
103. Lipczynski, J., Wilson, J.J., 2004. *The Economics of Business Strategy*, FT Press
104. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., 2007. *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
105. Luffman, G.A., Kenny, B., Lea, E., and Sanderson, S., 1996. *Strategic Management: An Analytical Introduction*, 3rd ed., Blackwell Pub.
106. Lynch R., 2009. *Strategic Management*, 5th ed., FT Press
107. Macmillan H. and Tampoe, M., 2001, *Strategic Management*, Oxford University Press
108. Mahoney, J.T., 2004. *Economic Foundations of Strategy*, Sage Publications
109. Mankiw G.N., 2004. *Principles of Economics*, 3rd ed., South-Western College Pub.
110. Marcus, A.A., 2005. *Management Strategy: Achieving Sustained Competitive Advantage*, 1st ed., McGraw-Hill Higher Education
111. Markides, C.C., 2000. *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Harvard Business School Press.

112. Marr, B., 2008. *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring your Intangible Value Drivers*, Butterworth-Heinemann
113. Mašić, B. (redaktor), 2004. *Zbornik radova „Naučni skup Metode radikalnih promena u organizacijama”*, Univerzitet „Braća Karić”, Beograd
114. Mašić, B., 2007, *Strategijski menadžment: proces i koncepti*, Univerzitet Sinergija, Bijeljina.
115. McGee, J., Thomas, H., and Wilson, D., 2005. *Strategy: Analysis and Practice*, McGraw-Hill Higher Education
116. Milisavljević M., 2007. *Savremeni strategijski menadžment*, 6. izdanje, Megatrend Univerzitet, Beograd
117. Miljević, M., 2007. *Metodologija naučnog rada*, skripta, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale
118. Mills J., Platts K., Neely, A., Richards, H., and Bourne, M., 2002. *Strategy and Performance, Creating a Winning Business Formula*, Cambridge University Press
119. Mincberg, H., Olstrand, B., Lampel, Dž., 1998. *Strateški safari*, Prometej, Novi Sad
120. Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review* 30(1):11-24
121. Mintzberg, H., 2007. *Tracking Strategies: Toward a General Theory*, Oxford University Press
122. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., 1998. *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
123. Moore, S. 1995. Making Sense of Strategic Management – Toward a Constructive Guide. *Management Decisions* 33: 19-23
124. Morden, T., 2007. *Principles of Strategic Management*, Ashgate Publishing
125. Nag, R, Hambrick, DC, Chen, MJ. 2007. What Is Strategic Management, Really?, *Strategic Management Journal* 28: 935-955
126. Narayanan, M.P., Nanda, V.K., 2007. *Financije za strateško odlučivanje* (prevod sa engleskog), Mate, Zagreb
127. Nicoll, W., Salmon, T.C., and Haberberg, A., 2001. *The Strategic Management of Organisations*, FT Press/ Prentice Hall
128. O`Shannassy T., 1999. Strategic thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation. RMIT Univerity, mams.rmit.edu.au/5rbhieqtd5o.pdf, 17.08.2009.
129. O`Shannassy T., 2003. Modern strategic management: balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore Management Review*
130. O'Brien F.A., and Dyson, R.G., 2007. *Supporting Strategy: Frameworks, Methods and Models*, John Wiley & Sons
131. Omae, K., 1995. *Kako razmišlja strateg – Umetnost japanskog poslovanja* (prevod sa engleskog), Grmeč – Privredni pregled, Beograd
132. Parthasarthy, R., 2007. *Fundamentals of Strategic Management*, 1st ed., South-Western, Cengage Learning

133. Pearce, J., and Robinson, R., 2007. *Strategic Management*, 10th ed., McGraw-Hill Higher Education
134. Pearson, G., 1999. *Strategy in Action: Strategic Thinking, Understanding and Practice*, FT Press / Prentice Hall
135. Peters, T., 1996. *Uspešan u haosu – priručnik za revoluciju menadžmenta* (prevod sa engleskog), Grmeč, Beograd
136. Peters, T.J., and Waterman, R.H.Jr., 1982. *In Search of Excellence: Lessons from American's Best Run Companies*, Harper & Row
137. Petrović, G., 1998. *Logika.*, 26 izdanje, Školska knjiga, Zagreb.
138. Pettigraw, A. 1988. *The Management of Strategic Change*. Blackwell, New York
139. Pettigrew, A., 1987. Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies* 24: 649-70
140. Pettigrew, A.M., Thomas H. and Whittington, R., 2001. *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publications Ltd
141. Pettinger, R., 2004. *Contemporary Strategic Management*, Palgrave Macmillan
142. Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
143. Porter, M.E., 1985. *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
144. Porth, S.J., 2002. *Strategic Management: A Cross-Functional Approach*, Prentice Hall
145. Quinn, J.B., 1980. *Strategy of Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Inc.
146. Rabin, J., Miller, G.J., and Bartley, W., 2000. *Handbook of Strategic Management*, 2nd ed., Marcel Dekker Inc
147. Rasche, A., 2007. *The Paradoxical Foundation of Strategic Management*, Springer
148. Richardson B., and Richardson, R., 1992. *Business Planning: An Approach to Strategic Management*, 2nd ed., FT Press/ Prentice Hall
149. Robbins, S.P., Coulter M., 2005. *Menadžment* (prevod 8. izdanja sa engleskog), Data Status, Beograd
150. Roney, C.W., 2004. *Strategic Management Methodology : Generally Accepted Principles for Practitioners*, Greenwood Pub Group
151. Rughase, O.G., 2006. *Identity And Strategy: How Individual Visions Enable the Design of a Market Strategy That Works*, Edward Elgar Publishing
152. Rumelt, R.P., Schendel, D.E., and Teece, D.J., 1995. *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business Press
153. Sadler, P., Ryall, M.J., and Craig, J.C., 2003. *Strategic Management*, 2nd ed., Kogan
154. Sakuda, L.O. 2003. Multi-Dimensional Measure of Strategy Development Process: Research between Entrepreneurs and Managers in Brazil, *I Coloquio Predoctoral Latinoamericana*
155. Saloner G., Shepard A., Podolny, J., 2005. *Strategic Management*, John Wiley & Sons
156. Schendel, D. 1992. Introduction to the Summer 1992 Special Issue on „Strategy Process Research“. *Strategic Management Journal* 13: 1-4

157. Sherman, H., and Rowley, D.J., 2001. *From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education*, Jossey-Bass
158. Sherman, H., Rowley D.J., and Armandi, B.R., 2006. *Strategic Management: An Organization Change*, Rowman & Littlefield Publishers Inc.
159. Spender J-C. 2001. Business policy and strategy as a professional field. In *Rethinking Strategy*, Volberda H, Elfring T (eds). Sage: London; 26–40.
160. Spulber, D.F., 2003. *Management Strategy*, McGraw Hill
161. Stacey, R.D., 1997. *Strateški menadžment i organizacijska dinamika* (prevod sa engleskog), Mate, Zagreb
162. Stacey, R.D., 2007. *Strategic Management And Organisational Dynamics*, 5th ed., FT Press
163. Stahl, M.J., and Grigsby, D.W., 1997. *Strategic Management: Total Quality and Global Competition*, Wiley
164. Stead, W.E., and Stead, J.G., 2003. *Sustainable Strategic Management*, M.E. Sharpe
165. Steiner, G.A., 1997. *Strategic Planning*, Free Press, New York
166. Stoner, Dž.A.F., Friman, R.E., Gilbert, D.R., 1997. *Menadžment* (prevod sa engleskog), Želnid, Beograd
167. The Financial Times Ltd, Business School Rankings for Global MBA Rankings 2009, <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-rankings>, 15.08.2009.
168. Thompson A.A.Jr., Gamble, J.E., and Strickland III, A.J., 2006. *Strategy: Winning in the Marketplace: Core Concepts, Analytical Tools, Cases*, 2nd ed., McGraw-Hill Higher Education
169. Thompson, A.A.Jr., Strickland III, A.J., and Gamble, J.E., 2010. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 17th ed., McGraw-Hill Higher Education
170. Thompson, A.A.Jr., Strickland, A.J. III, Gamble, A.J., 2008. *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću* (prevod 14. izdanja sa engleskog), Mate, Zagreb.
171. Thompson, J.L., and Martin, F., 2005. *Strategic Management, Awareness, Analysis and Change*, 5th ed., Cengage Learning Business Press
172. Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., 2000. *Strategijski menadžment*, 3. izdanje, Institut za tržišna istraživanja, Beograd
173. Vujić, D., 2000. *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd.
174. Wagner Weick, C., 2004. *Out of Context: A Creative Approach to Strategic Management*, South-Western College Publishing
175. Walker, G., 2009. *Modern Competitive Strategy*, 3rd ed., McGraw-Hill Higher Education
176. Walters, D., 2002. *Operations Strategy, A Value Chain Approach*, Palgrave Macmillan
177. Ward D., Rivani, E., 200 . An Overview of Strategz Development Models and the Ward-Rivani Model. EconWPA, <http://EconPapers.repec.org/RePEc:wpa:wuwpgt:0506002>, 17.08.2009.

178. Warren, K. 2008. *Strategic Management Dynamics*, John Wiley & Sons
179. Wheelen, T.L., and Hunger, D.L., 2008. *Strategic Management and Business Policy*, 11th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs
180. White, C., 2004. *Strategic Management*, Palgrave Macmillan
181. Whittington, R., 2000. *What is Strategy and Does it Matter?*, 2nd rev.ed., Thomson Learning
182. Williamson, D., Cooke, P., Jenkins, W., and Moreton, K.M., 2003. *Strategic Management and Business Analysis*, Butterworth-Heinemann
183. Woodcock, P., and Beamish, P., 2003. *Concepts in Strategic Management*, 6th ed., McGraw-Hill Higher Education
184. Wren, D.A., Voich Jr. D., 1994. *Menadžment: Proces, struktura i ponašanje* (prevod 3. izdanja sa engleskog), Grmeč AD – Privredni pregled, Beograd
185. Wright, P.L., Kroll, M.J., and Parnell J.A., 1998. *Strategic Management: Concepts And Cases*, 4th ed., Prentice Hall College Div.