

ТЕОРЕТСКИ И ПРАКТИЧНИ УТИЦАЈ КЛАСИЧНЕ ШКОЛЕ СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАѢМЕНТА НА УСПЈЕШНОСТ ПРЕДУЗЕЋА

THEORETICAL AND PRACTICAL INFLUENCE OF THE CLASSICAL SCHOOLS OF STRATEGIC MANAGEMENT ON THE EFFICACY OF ENTERPRISES

Игор Тодоровић*

Резиме

Школе стратегијског менаѢмента представљају концепцијски модел размишљања о процесу стратегијског менаѢмента, стратегији, њеном значењу, улози и утицају на пословање. Основ за оснивање школе стратегијског менаѢмента је став и мишљење представника који имају заједничка својства у приступу, формирајући логичке и заједничке цјелине. Школе стратегијског менаѢмента могу се условно подијелити на: класичну, друштвену, конкурентску и савремену школу. У раду се истражује класична школа стратешког менаѢмента, као један од могућих облика школа стратешког менаѢмента. Истраживање је проведено на основу упитника којег су попунили топ менаѢери у посматраним предузећима која имају лошу стратегију. Доводећи у корелацију тврдње изнесене за класичну школу стратегијског менаѢмента и успјешност предузећа, дошли смо до одређених практичних и теоријских резултата. Предложене су мјере за побољшање стратегије предузећа.

Кључне ријечи: класична школа стратегијског менаѢмента, теоријски и практични утицај, успјешност предузећа, Република Српска.

* Мр Игор Тодоровић, виши асистент, Универзитет у Бањој Луци, Економски факултет.

Summary

The schools of strategic management present conceptual model of thinking about the process of strategic management, strategy, its meaning, role and impact on the business. Basis for the establishment of the school of strategic management is the attitudes and opinions of its representatives which have common characteristics in the approach to the create logical and common units. The schools of strategic management can be divided into: classical, social, competitive and modern school. The paper explores the classical school of strategic management as one of the possible forms of schools of strategic management. The research was conducted on the basis of questionnaires completed by top managers in observed companies that have a bad strategy. Leading to correlation claims for the classical school of strategic management, and success of enterprises, we came to certain practical and theoretical results. Furthermore, the measurements for improving the companies strategy are proposed.

Key words: Classical School of Strategic Management, Theoretical and practical influence, Efficacy of Enterprises, Republic of Srpska.

Увод

Без стратегије нема опстанка нити успјеха предузећа. Стратегија има коријене у војним доктринама Сун Цуа (Sun Tzu) (*Способност ратовања*, 1997) и старе Грчке. У почетку је грчка ријеч *стратегос* означавала улогу генерала у војсци. У доба Перикла означавала је менаџерске вјештине (администрација, руковођење, говорништво и моћ). У Александрово вријеме означавала је вјештину организовања сила ради побјеђивања непријатеља, да би се успоставио јединствени систем глобалне управе¹. Осим грчких коријена стратегије, често се наводе и дјела Фаша (Foch) и Фон Клаусвица (Von Clausewitz). Индустијском револуцијом почела се развијати мисао модерног менаџмента у дјелима Стјуарта (Stuart), Смита (Smith), Вата (Watt) и др. Тада започиње пракса увођења специјализације, политике запошљавања и стандардизираних пословних поступака у све већем броју предузећа у облику механичких поступака. Амерички доприноси, као нпр. Тејлора (Taylor), Гилберта (Gilbreth), Тауна (Towne), учврстили су елементе науке о менаџменту приликом објашњавања унутарорганизационих активности². Због тога Чендлер (Chandler)³ сматра

¹ Mintzberg, H., Quinn, J. Brian: *The Strategy Process Concepts and Context*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992, стр. 3.

² McKiernan P., *Strategy past: strategy futures*. Oxford: Long Range Planning, 1997, стр. 791.

да је видљива рука менаџмента замијенила невидљиву руку тржишних сила Адама Смита, чиме се развија менаџерски капитализам. Тржиште је остало генератор понуде и потражње за производима и услугама, а модерни менаџмент је преузео функције координације токова робе кроз постојећи систем производње и дистрибуције, једнако као и алокације извора и кадрова за будуће производње и дистрибуције. Због своје функције менаџмент се поистовјећује с активностима административне координације⁴.

Процес стратегијског менаџмента представља основни фокус изучавања дисциплине стратегијског менаџмента. Обликовање, имплементација и контрола прихваћени су као основни елементи процеса стратегијског менаџмента. Међутим, постоје различита размишљања о начину и приступу осмишљавања процеса стратегијског менаџмента. Различитости у приступу подразумевају и различитости у схватању, понашању, одлукама, принципима и то доводи до тога да се исти предмет истраживања доживљава на толико различитих начина, па се може поставити питање да ли се уопште говори о истом предмету. У мору различитих стручних и научних сугестија и примјера, **школе стратегијског менаџмента** представљају покушај синтезе тих идеја и размишљања груписањем сличних особина и карактеристика, односно приступа у исту школу стратегијског менаџмента.

Прегледом литературе издвојили смо четири школе стратегијског менаџмента, које обједињавају развојни пут најважнијих групација идеја и теорија о процесу стратегијског менаџмента. Предложене школе и груписање идеја у школама стратегијског менаџмента представљају субјективан став о логичним и суштинским битним везама, односно разликама између школа стратегијског менаџмента. Критериј за рашчлањивање школа су историјски развој мисли о стратегијском менаџменту (класична школа која обједињава основне спознаје о стратегијском менаџменту и савремена као заједнички називник за тренутна усмјерења и трендове у изучавању стратегијског менаџмента) и улоге предузећа у креирању своје будућности (пасивна улога предузећа - друштвена школа и активна улога предузећа - конкурентска школа).

У раду се полази од претпоставке да предузећа са лошом стратегијом највише вреднују традиционалне школе стратегијског менаџмента. Сврха овог рада је испитивање утицаја класичне школе стратегијског менаџмента на пословање средњих и великих предузећа у Републици Српској која котирају на Бањалучкој берзи хартија од вриједности, али не

³ Chandler A. D. Jr., The visible hand -the managerial revolution in american business. Massachusetts: The Belknap of Harvard University Press, 1977, стр. 6.

⁴ Chandler A. D. Jr., 1977, стр. 4.

свих предузећа, него само оних која, по нашим критеријима, имају лошу стратегију. Циљ је испитати утицај појединих тврдњи које су карактеристичне за класичну школу стратегијског менаџмента на топ менаџмент предузећа. Практично гледано, вредновање појединих тврдњи од стране топ менаџмента говори нам много и о самом менаџменту и о њиховом начину стратегијског управљања.

1. Класична школа стратегијског менаџмента

Класична школа стратегијског менаџмента је назив за групу школа стратегијског менаџмента. Ова група школа као заједнички основ имају постављење темеља, основних појмова и законитости стратегијског менаџмента, као стручне и научне дисциплине. У класичне школе стратегијског менаџмента убрајамо:

- Концепцијску школу (енг. design school⁵),
- Планску школу (енг. planning school⁶),
- Класичну школу (енг. classic school⁷), и
- Нормативну школу (енг. planning and practice school⁸).

У раду ћемо описати само основне премисе концепцијске и планске школа стратегијског менаџмента, јер оне представљају основне постулате и развојне фазе класичне школе стратегијског менаџмента.

Концепцијска школа се унутар класичне школе стратегијског менаџмента развијала шездесетих година двадесетог вијека. Она представља чврсту основицу, на коју су се садржајно и временски надограђивале друге школе стратегијског менаџмента. Идеје концепцијске школе стратегијског менаџмента су имале највећи утицај од свих школа стратегијског менаџмента.

Карактеристике ове школе стратегијског менаџмента у основи су усмјерене на значајност откривања и успостављања усклађености између појединих компоненти важних за пословање предузећа. Линдгрен (Lindgren) и Спангберг (Spangberg)⁹ ову школу називају школом усклађености (енг. fit school). Ендруз (Andrews) одваја обликовање и

⁵ Mintzberg H., The rise and fall of strategic planning, Hertfordshire Prentice Hall, 1994.

⁶ Mintzberg H., 1994.

⁷ Whittington, R., What is strategy and does it matter. London, Rountledge, 1993.

⁸ McKiernan, P.: Historical Evolution of Strategic Management, Vol I, P. McKiernan. Dartmouth, UK: Ashgate Publishing, 1996.

⁹ Mintzberg H., The design school: reconsidering the basic premises of strategic Management, Chichester: Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990, стр. 172.

Lindgen U., Spangberg K., Management of the post-acquisition process in diversified MNCs. In: Otterberck, L. (Ed.), The management of headquarters-subsidiary relationships in multinational corporations, Aldershot: Gower, 1981, стр. 26.

имплементацију, истичући четири компоненте које би требало комбиновати, а оне су:

1. тржишне прилике - оно што би предузеће могло учинити,
2. знања предузећа - оно што би предузеће било у могућности учинити,
3. жеље и амбиције - оно што би предузеће жељело и
4. друштвена одговорност - оно што би предузеће треба учинити.

Заштитни знак ове школе је SWOT анализа (Strengths-снаге, Weaknesses-слабости, Opportunities-прилике, Threats-пријетње) на којој почива анализа предузећа, а која је и у данашњем времену једна од најпопуларнијих метода анализирања, поготово као основа за детаљније анализе. Поред тога, захтијева се способност дефинисања проблема на начин да се они усмјеравају према више могућих рјешења, као и да се дискутује о најприкладнијем рјешењу.

Основне премисе о процесу стратегијског менаџмента које су дефинисале ову школу стратегијског менаџмента су¹⁰:

- Формирање стратегије треба да буде процес свјесне мисли,
- Одговорност за управљање и контролу мора имати генерални директор,
- Модел стварања стратегије мора да буде једноставан и неформалан,
- Тек након што су јединствене, развијене, експлицитне и једноставне стратегије потпуно формулисане, оне могу бити коначно проведене.

Ендрјуз наводи како је карактеристика дјелатности у којој предузеће послује једно од врло битних питања. Приликом обликовања стратегије истовремено је од круцијалне важности могућност предвиђања промјена у социјалној, политичкој и макроекономској средини и предвиђања начина на који ће она утицаји на предузеће¹¹. Тим идејама Ендрјуз отвара главна питања с којим ће се позабавити друге школе стратегијског менаџмента.

Ову школу одликује велики број модела, међу којима је један од првих свеобухватних модела¹² *Anatomy of Corporate Planning*, Билмора и Бранденбурга. Представљени модел назван је и основни модел ове школе, на основу којег се током времена надовезују други модели који су детаљније разрадили поједине дијелове овог модела.

Ова школа стратегијског менаџмента је развила један значајан рјечник којим се разговара о „великој“ стратегији, те је пружила централни

¹⁰ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Стратешки сафари: комплетан водич кроз дивљине стратешког менаџмента, Нови Сад, Прометеј, 2004, стр. 31-33.

¹¹ Andrews R. K., Rigid rules will not make good boards, Harvard business review, 1982, стр. 179-180.

¹² Steiner G., Top management planning, Toronto, Collier-Macmillan, 1969, стр. 44.

концепт који наглашава много онога што се предлаже на пољу стратегијског менаџмента, односно да стратегија представља фундаментални склад између спољних могућности и унутрашњих способности¹³.

Истовремено с развојем концепцијске школе развијао се други талас - **планска школа** стратегијског менаџмента. У другој половини шездесетих година прошлог вијека научне публикације и стручне часописе преплавили су чланци који су заступали идеју о стратегијском планирању, као модерном и прогресивном приступу успјешном руковођењу предузећем. Седамдесетих година XX вијека објављено је на хиљаде чланака, и у стручној штампи и у популарној пословној штампи, који су хвалили вриједности формалног „стратегијског планирања“. У неком смислу, то је било веома корисно, јер је уградило у мозгове менаџера модерно и прогресивно размишљање. Популаран приступ стратегијском менаџменту сви су хтјели разумјети, проучити и примијенити у свом свакодневном пословању¹⁴.

Централна порука школе планирања лијепо се уклопила са цијелим трендом у образовању менаџмента и великих бизниса, као и у велику државну праксу: формална процедура, формална одлука, формална анализа, много бројева¹⁵. Стратегију је формирао за то специјално обучен кадар, најчешће окупљен у планском одјељењу, а био је директно подређен највишем менаџменту.

Школа планирања се појавила скоро у исто вријеме када и концепцијска школа стратегијског менаџмента. У свом развоју (седамдесетих година) имала је снажан утицај на праксу стратегијског менаџмента, али је била озбиљно угрожена крупним неуспјесима.

Проблем је био у томе што је, по броју наслова, литература о стратегијском планирању расла драматично, али квалитативно она једва да је уопште расла¹⁶.

Алфред Слоун (Alfred Sloan) је у свом дугогодишњем раду у Џенерал моторсу (General Motors) примјењивао основне премисе ове школе. Развијао је методе мјерења (ROI) којим би могао објективизирати стратегијске циљеве и развијао дугорочно усмјерење предузећа (*политику*), коју је одвајао од свакидашњих активности предузећа. Вјеровало је да чињенични приступ пословним одлукама чини базу на којој се може остварити пословни успјех. Разни аутори, међу којима су Дракер (Drucker), Ансоф (Ansoff) и Чандлер у својим радовима су

¹³ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., 2004, стр. 46.

¹⁴ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., 2004, стр. 48.

¹⁵ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., 2004, стр. 48.

¹⁶ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., 2004, стр. 48.

описивали, објашњавали, хвалили начела пословања Алфреда Слоуна у Ценерал моторсу.

Управо је под тим утицајем настала позната дефиниција стратегије која може заступати класичну школу стратегијског менаџмента: *стратегија је одређивање основних дугорочних циљева предузећа, прилагођавање смјерова пословних активности, односно одређивање концепција и избор извора (ресурса) потребних за постизање дефинисаних циљева*¹⁷.

Основне премисе школе планирања су¹⁸:

- Стратегије су резултат једног контролисаног, свјесног процеса формалног планирања, рашчлањеног у различите фазе, од којих је свака описана контролним поступцима и подржана техникама.
- Одговорност за укупан процес је на главном менаџеру, одговорност за извођење лежи на особљу планера у пракси.
- Стратегије се појављују из овог процеса потпуно развијене, и треба да буду дате експлицитно тако да онда могу бити проведене са детаљном пажњом до циљева, буџета, програма и радних планова различитих врста.

Главни циљ ове школе јесте прогноза будућности, како би се у складу с предвиђеним промјенама могли прилагодити свему што будућност доноси. Планери су били окупирани таквим прогнозама, јер неспособност да се предвиди будућност и контролише окружење, доноси и неспособност да се планира. Тако је термин „предвиди и примјени“¹⁹ постао мото ове школе.

Развијањем класичне школе долази се до закључка како је најважнији циљ пословања предузећа **добит**²⁰. Добит се остварује рационалним коришћењем ресурса које предузеће посједује, рационалним одабиром прилика, као и процјеном ситуације па као резултат има рационално доношење пословних одлука које ће довести до успјеха предузећа. Раздвајањем размишљања од провођења стратегије предузећа постиже се рационалност.

Представници класичне школе стратегијског менаџмента су: Алфред Чандлер, Игор Ансоф, Баден-Фулер, Билмор, Бауер, Норман Бергер, Џорџ Штајнер, Хамермеш, Хауард Стивенсон, Хофер, Кенет Ендруз, Лернед, Левит, Малком Салтер, Филип Селзник, Питер Лореинц, Роналд Кришченсен, Расел Екоф, Шендел, Стопфорд, и други.

¹⁷ Chandler, A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962, стр. 13.

¹⁸ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., 2004, стр. 58.

¹⁹ Ackoff, R.L., *Beyond prediction and preparation*, *Journal of Management Studies*, 1983, стр. 59.

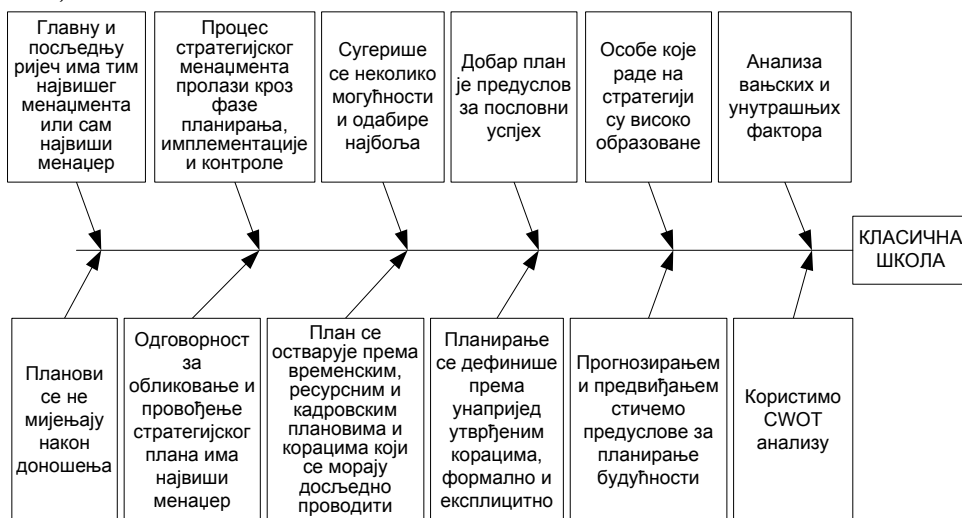
²⁰ Whittington, R., *What is strategy and does it matter*. London, Rountledge, 1993, стр. 17.

1.1. Основне тврдње које обиљежавају класичну школу стратегијског менаџмента

Тврдње одражавају специфичности које поједине школе стратегијског менаџмента разликују од других.

На Слици 1. представљене су тврдње које се односе на класичне школе стратегијског менаџмента.

Слика 1. Основне тврдње које обиљежавају класичну школу стратегијског менаџмента



Извор: Аутор

Тврдње су обликоване уз аргументоване цитате из научне литературе. Објашњење појединих тврдњи слиједи у наставку:

1. *Стратегијско усмјерење доносимо на основу анализе оптималног утицаја вањских и унутрашњих фактора.* У складу с концепцијом класичне школе стратегијског менаџмента, анализа утицаја равномјерно обрађа пажњу на утицаје који долазе из вањских извора и оних који долазе из унутрашњих извора²¹. Резултати обје анализе се усклађују и њиховим најповољнијим комбиновањем долази се до рјешења.
2. Особе које раде на стратегији су високо образоване (посебно на примјени метода предвиђања и прогнозе те метода прикупљања, обраде и анализе података). Према планском приступу класичне школе особе које су специјализоване за послове везане уз стратегију

²¹ Steiner G., Top management planning, Toronto, Collier-Macmillan, 1969, стр. 33. Andrews K., The concept of corporate strategy. Homewood: Dow-Jones-Irwin, 1971, стр. 21

- високо су образоване, посебно на подручју примјене методе предвиђања и прогнозирања, метода екстраполирања те метода обраде и анализе података сакупљеним у предузећу и окружењу²².
3. *Добар план је предуслов за пословни успјех.* Без доброг плана, који је настао на бази анализа, не може се остварити осмишљена имплементација и жељени успјех. Успјех је производ бројних претпоставки међу којима план заузима важно мјесто.
 4. *Током рјешавања проблема сугерише се неколико могућности и на крају се одабере најбоља.* Дедуктивном методом долази се до неколико могућности рјешења проблема. Избор најбољег рјешења зависи од прелиминарног оцјењивања потенцијалних рјешења путем неколико критерија. Рјешење је увијек униформно, јединствено и недвосмислено²³.
 5. Процес стратегијског менаџмента пролази редом кроз фазу планирања, имплементације и контроле. Фазе слиједе једна иза друге, тачније након завршетка прве фазе, започиње друга фаза²⁴.
 6. Главна и посљедња ријеч приликом обликовања стратегије припада тиму највишег менаџмента или самом највишем менаџеру. Највиши менаџмент или тим највишег менаџмента је одговоран за обликовање, имплементацију и успјешност стратегије²⁵.
 7. *Користимо SWOT анализу.* Коришћење SWOT анализе стичу се предуслови цјелокупног сагледавања ситуације са аспекта окружења и аспекта унутрашње снаге и слабости предузећа²⁶.
 8. Прогнозирањем и предвиђањем стичемо предуслове за планирање будућности (припрема за будућност састоји се у разумијевању ситуације и припремање садашњости за будућност). Припрема за будућност састоји се у разумијевању ситуације и припремање садашњости за будућност. Прогнозирање и предвиђање су методе покушаја разумијевања смјера којим садашњост креће према будућности²⁷.
 9. *Планирање мора бити формално и експлицитно дефинисано.* Уколико постоји тежња за неформалним и имплицитним начином

²² Ansoff, I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.

²³ Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, R. G., Porter, M. E., Business policy: Text and cases (5th ed.), Homewood, IL: Irwin, 1982.

²⁴ Andrews K., The concept of corporate strategy. Homewood: Dow-Jones-Irwin, 1971, стр. 20-25.

²⁵ Andrews K., The concept of corporate strategy, Homewood, Dow Jones Irwin, 1987.

²⁶ Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, R. G., Porter, M. E., 1982.

²⁷ Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, R. G., Porter, M. E., 1982. Andrews K., 1987.

планирања, такво планирање се не може схватити озбиљно нити тај начин може остварити добри резултати²⁸.

10. *Планирање се дефинише према унапријед утврђеним корацима.* План се остварује према унапријед временским, ресурсним и кадровским плановима и корацима које се морају досљедно проводити уколико се жели остварити резултат²⁹.
11. *Одговорност за обликовање и провођење стратегијског плана има највиши менаџер.* Будући да је ријеч о одлуци највишег менаџмента, највиши менаџер сноси одговорност за провођење стратегије³⁰.
12. *Планови се не мијењају након доношења.* Планови су дефинисани како би служили као смјернице за активности током пословања. Њиховим мијењањем угрожава се промјењивост усмјерења предузећа, разумљивост стратегије и њена досљедност³¹.

2. Резултати истраживања

Почетна тачка истраживања приказана у раду је лоша стратегија средњих и великих акционарских предузећа у Републици Српској која котирају на Бањалучкој берзи.

Разлог испитивања средњих и великих предузећа, уз изузимање малих предузећа, је тај што су мала предузећа најчешће друштва са ограниченом одговорношћу, а претпоставка да управо у великим и средњим предузећима постоји веће разумијевање важности процеса стратегијског менаџмента те да је оно присутно и развијено у својственом облику. Сматрамо да у малом предузећу такође постоји свјесност о процесу стратегијског менаџмента, но због мањег обима пословања и уже подјеле послова, у знатно мањем, суженом, мање формалном, несвјеснијем, а самим тиме и неразвијеном облику. Неразвијеност се не односи на незрелост, већ на неразвијање могућности комбинација различитих варијанти утицаја, стајалишта, идеја, особа и супротних циљева које се јављају у читијој форми приликом обликовања стратегије у средњим и великим предузећима.

Анализом смо утврдили да предузећа која су пословала са губитком, предузећа која су остварила лошије резултате у текућој години у односу

²⁸ Andrews K., 1971, стр. 37.

²⁹ Mintzberg H., The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, Chichester: Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990, стр. 174-175.

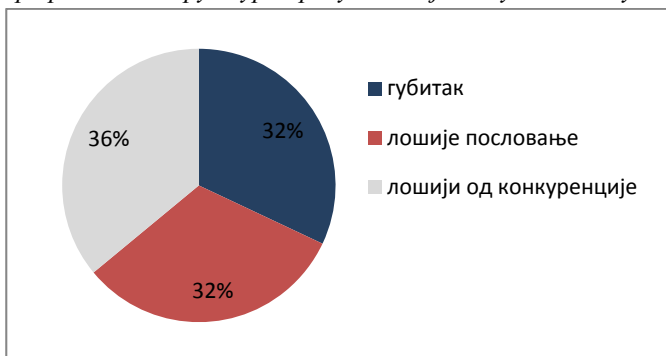
³⁰ Hayes R.H.: Strategic Planning-Forward or Reverse? Harvard Business Review, November-December, 1985, стр. 117.

³¹ Andrews K., 1987.

на претходну годину и предузећа која имају исподпросјечне профите и нижи квалитет производа у односу конкуренте имају лошу стратегију.

Из издвојеног скупа средњих и великих акционарских предузећа која котирају на Бањалучкој берзи хартија од вриједности, а која по нашим критеријумима имају лошу стратегију, узет је узорак од 69 предузећа. Узорак репрезентативно представља популацију (Види Графикон 1).

Графикон 1. Структура предузећа којима су послати упитници



Извор: ауторова анализа упитника

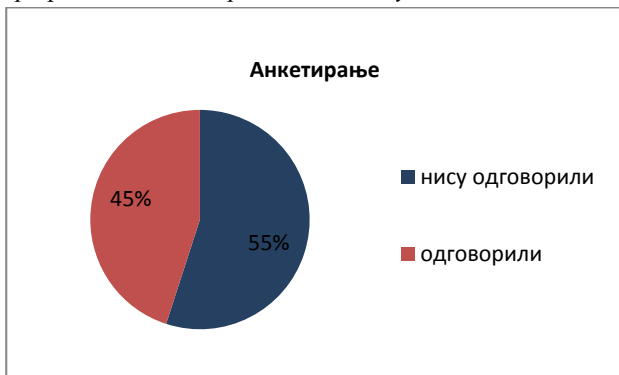
Код прикупљања података користили смо упитник на основу кога смо извршили анкету. Упитник се састојао од 12 тврдњи за класичну школу стратегијског менаџмента, као и општих питања о предузећу за које се тражи мишљење испитаника. Упитник су попунили највиши менаџери предузећа. О појединим проблемима који нису били обухваћени упитником, а битни су за истраживања, податке смо прикупили на основу телефонског интервјуа. Проучавањем докумената о акционарским предузећима која се налазе у базама података Бањалучке берзе прикупили смо и додатне податке потребне за истраживање. Истраживање је обављено 2008. године.

Од 69 достављених упитника њих 38, или 55%, није одговорило на анкетни упитник, а 31, или 45%, одговорило је, што квантитативно представља одговарајући узорак. Постотак одговора прилично је висок с обзиром на прилично ниске постотке поврата од 20 %³² за сличне студије. Но, мањи постоци су типични кад одговара највиши менаџер.

Анкетни упитник су попуњавали највиши менаџери, а број, структура, доб, стручна спрема и постотак одговора приказани су у Графикону 3.

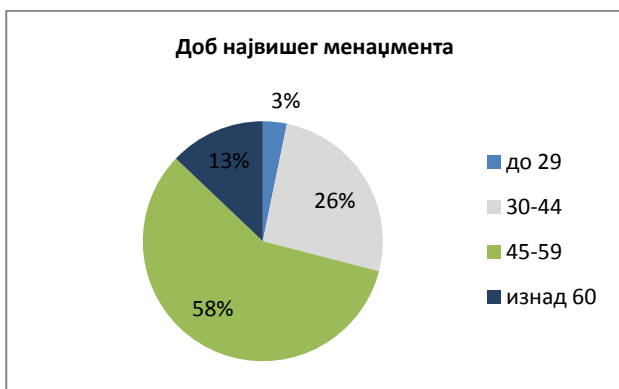
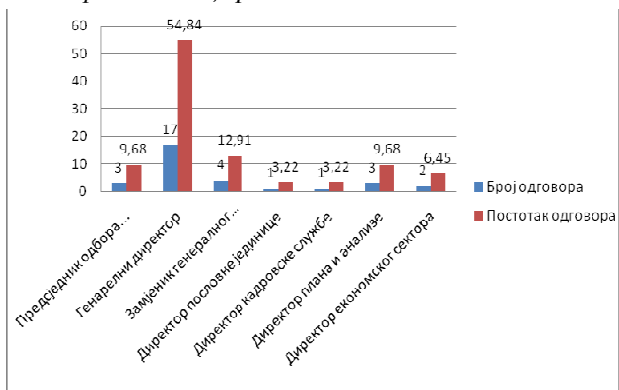
³² Denison, D., Hart, S., Revival in the Rust Belt, Institute for Social Research, Ann Arbor, MI, 1987.

Графикон 2. Одговори на анкетне упитнике



Извор: ауторова анализа упитника

Графикон 3. Број, структура, доб, стручна спрема и постотак одговора анketираних менаџера





Извор: ауторова анализа упитника

Обрадом анкетних упитника дошли смо до сумарне оцјене појединих тврдњи за класичну школу стратегијског менаџмента (Види табелу 1).

Табела 1. Анализа тврдњи које се односе на класичну школу стратешког менаџмента

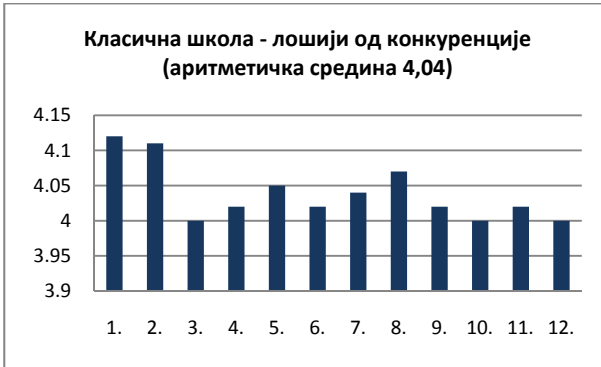
	ТВРДЊА	Аритметичка средина
Клас 6	Главна и последња ријеч приликом обликовања стратегије припада тиму највишег менаџмента или самом највишем менаџеру	4,696197
Клас 11	Одговорност за обликовање и провођење стратегијског плана има највиши менаџер	4,658222
Клас 3	Добар план је предуслов за пословни успјех	4,620247
Клас 9	Планирање се дефинише према унапријед утврђеним корацима, формално и експлицитно	4,506323
Клас 8	Прогнозирањем и предвиђањем стичемо предуслове за планирање будућности (припрема за будућност састоји се у разумијевању ситуације и припремање садашњости за будућност)	4,493665
Клас 5	Процес стратегијског менаџмента пролази кроз фазе планирања, имплементације и контроле	4,468349
Клас 10	План се остварује према временским, ресурсним и кадровским плановима и корацима који се морају досљедно проводити	4,31645
Клас 1	Стратегијско усмјерење доносимо на основу анализе оптималног утицаја вањских и унутрашњих фактора	4,10126
Клас 2	Особе које раде на стратегији су високо образоване (посебно на подручју методе предвиђања и прогнозе те методе прикупљања, обраде и анализе података)	4,012653
Клас 7	Користимо SWOT анализу	3,999994
Клас 12	Планови се не мијењају након доношења	3,810121
Клас 4	Особе које раде на стратегији су високо образоване (посебно на подручју методе предвиђања и прогнозе те методе прикупљања, обраде и анализе података)	3,31652
	Аритметичка средина за класичну школу	4,25

Извор: ауторова анализа упитника

Графиконом 3. представили смо вриједносне оцјене класичне школе стратегијског менаџмента од стране појединих група предузећа која имају лошу стратегију.

Графикон 3. Вриједносна оцјене за класичну школу стратегијског менаџмента





Извор: ауторова анализа упитника

3.1. Дискусија

Ширим истраживањем које је провео аутор, а у којем су биле обухваћене све школе стратегијског менаџмента дошли смо до ранга школа које смо приказали на Графикону 4.

Графикон 4. Ранг школа стратегијског менаџмента на основу анкете



Извор: ауторова анализа упитника

Као што смо видјели из наших резултата, класична школа стратегијског менаџмента има просјечну оцјену од 4,25 и највише је вреднована од стране највиших менаџера предузећа која по нашим критеријима имају лошу стратегију.

Посебно је интересантно посматрати како су поједине групе предузећа које имају лошу стратегију одговарала на тврдње изнесене за класичну школу.

Група предузећа која су у 2007. години остварила губитак, за њих са сигурношћу можемо рећи да имају лошу стратегију, просјечно су вредновали класичну школу са 4,59, предузећа која су у 2007. години

остварили лошији пословни rezultat у односу на 2006. годину, просјечно су вредновали класичну школу са 4,15, а предузећа која су пословала са добитком у 2007. години, али су лошија од конкуренције просјечно су вредновали класичну школу са 4,04 (види графикон 3). Ови подаци упућују на повезаност лоших пословних резултата са вредновањем тврдњи које се односе на класичну школу. Ради тога топ менаџмент који осмишљава стратегију предузећа треба промијенити своје ставове о стратегијском менаџменту и уважавати модерније ставове стратегијског менаџмента.

Из тврдњи за класичну школу стратешког менаџмента (Табела 1) видљиво је како су двије најзаступљеније тврдње односе на субјект који има централну улогу у обликовању стратегије. Видљиво је како су се обје тврдње поприлично сложено издвојиле својом високом вриједношћу и показали како **највиши менаџери** сматрају како они имају главну и посљедњу ријеч приликом обликовања стратегије. Истовремено, то право има и своју супротну страну - одговорност за обликовање, али и за провођење те стратегије што није нимало лаган задатак.

Тврдње које слиједе према рангу изнесеном у Табели 1 за класичну школу стратешког менаџмента односе се на **план**; његов значај и карактеристике. Ипак, не стиче се дојам о комплексности планирања највиших менаџера. Постоје експлицитни и формални планови, схвата се њихова важност, но начин доношења и аргументи који обликују план и стратегију долазе из непознатих извора.

Ниско оцијењене су тврдње о коришћењу **CWOT анализе**. Иако је CWOT анализа заштитни знак класичне школе стратегијског менаџмента наши менаџери је ријетко користе. Поставља се питање: на који начин се долази до почетне тачке планирања, начела и циља?

На питање да ли су особе које раде на стратегији високо образоване добили смо најнижу оцјену. Уколико то нису особе који су високо образовани за тај задатак, тада се неминовно може закључити како се ради о менаџерима који имају личну и пословну одговорност за доношење стратегије и њено провођење, али заправо немају специфична знања који би им помогла у обликовању стратегије. Управо због тога менаџери постављају формалне планове. Дакле, уочен је недостатак специфичних знања и вјештина највишег менаџмента које би им помогао у обликовању стратегије.

Пошто смо утврдили да је класична школа стратегијског менаџмента највише узрочно посљедично повезана са предузећима која послују са губитком, на то је сигурно утицала доб и стручна спрема највиших менаџера. Од укупног броја анкетираних, њих 71% су у доби између 45 и 49 година и старији, а 29% су између 29 и 44 године. Њихов ниво

образовања је такав да 49% имају високу стручну спрему, 3% магистерују, 3% докторат, а 29% средњу стручну спрему и 16% вишу стручну спрему. То нам говори да већина највиших менаџера није имала прилике студирати стратегијски менаџмент и бити под утицајем модерних школе стратегијског менаџмента.

Стратегијска размишљања у духу класичне школе стратегијског менаџмента започело је у нашим предузећима готово *спонтано* након завршетка рата увођењем приватног власништва и развијањем духа предузетништва. Начин пословања и руковођења увелико представља наставак начина пословања из социјализма уз измијењено политичко и правно окружење. Компоненте плана, пословања према плану, формалност, као и строга хијерархија насљедне су карактеристике пословања, уједно и својствени елементи класичне школе стратешког менаџмента.

И у теорији стратегијског менаџмента изнесене су бројне критике везане за класичну школу стратешког менаџмента, неко од њих односе се на:

- поједностављеност процеса обликовања стратегије,
- инсистирање на формалности,
- комплексност и детаљност модела процеса стратешког менаџмента,
- одвајање обликовања и провођења стратегије,
- непровјеравање закључака и
- уопштеност.

Поједностављеност процеса обликовања стратегије. Коментаришући процес обликовања стратегије, сматра се да развојно усмјерење класичне школе стратешког менаџмента превише поједностављује сам процес, за разлику од праксе по којој је процес обликовања стратегије изразито дуг, деликатан и тежак процес учења, бројних сусрета с купцима, радницима, конкурентима, али и способне комбинација добијања формалних и неформалних информација. Но, једноставност се не смије тривијализирати, а разумљивост стратегије на нивоу цјелокупнога предузећа веома је тешко постићи³³.

Инсистирање на формалности. Због тежње за експлицитношћу стратегије инсистира се на формалности и процедури, тј. на нефлексибилности. Често су информације на основу којих се доноси стратегија застарјеле, преувеличане или недовољне, па се на основу њих доносе погрешни судови. Сам чин стварања стратегије веома је површно обрађен.

³³ Mintzberg H., The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, Chichester: Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990.

Комплексност и детаљност модела процеса стратешког менаџмента. Основни је смисао планирања стварати план и смјер кретања, према којима ће се пословати и тиме избјећи нестабилности. На тај се начин ствара нефлексибилност. План се остварује на основу података и претпоставки које већ постоје у анализама предузећа и не допуштају да њихове промјене утичу на промјену структура претпоставки, па тиме и стратегије. Ансоф³⁴ говори да раздобље планирања мора бити оно за које предузеће може изградити тачна предвиђања са плус-минус 20% тачности.

Одвајање обликовања и спровођења стратегије. Пракса је показала да није могуће остварити одвојеност обликовања и спровођења стратегије, јер предузеће мора пословати иако процес стратегије није завршен или је у својој почетној фази. Менаџеру је готово немогуће ускладити све унутрашње одлуке, прилике у окружењу, кретање и смјер појединих варијабли, техничко-информационе потребе, активности конкурента и то све довести у склад у прецизно дефинисаном тренутку³⁵. Грешка је одвајати онога ко планира и онога ко извршава задатке. Највиши менаџери обликују стратегију према информацијама, подацима, извјештајима са свих нивоа.

Непровјеравање закључака. Посебно концепцијска школа истиче процјену предности и недостатака која се одвија у контексту формалне анализе у окружењу, сједећи за столом. Закључци који се доносе не подвргавају се тестирању или провјерама, због чега може доћи до грешака узрокованих сувише доминантним субјективним ставовима, непознавањем цјелокупне ситуације, мањком информација и слично.

Уопштеност. Приликом анализирања, предности и слабости могу се дефинисати веома уопштено, а управо та уопштеност не иде у прилог одлучивању о начину обликовања стратегије. Исто тако, не постоје евалуациони поступци у анализи грешака и успјеха ранијег раздобља, због чега се не истиче процес организацијског учења на основи искуства и грешке.

Оквирни ставови представљени моделом класичне школе стратешког менаџмента нису застарјели, али су изван фокуса размишљања данашњих менаџера. Главни представници класичне школе у својим каснијим радовима наводе ситуацијска ограничења и изузећа примјене својих модела. Признаје се немогућност да буде одабрано најбоље рјешење, да постоји несавршености највишег менаџера и његовога тима, ограничене

³⁴ Ansoff, I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965, стр. 44.

³⁵ Quinn, B. J. Strategic Change: „Logical Incrementalism“, Sloan Management Review, Fall, 1978, стр. 7-17.

спознаје и утицаји бројних непознатих варијабли³⁶. Ендруз заступа идеју да би ваљало различите нивое менаџмента укључити у процес креирања стратегије. Признао је да се процеси обликовања и спровођења у пракси испреплићу. Стратегија се, признају ипак, доноси у условима дјеломичног незнања, ризика и неизвјесности³⁷.

Иако бројни аутори сматрају да је вријеме класичне школе ствар прошлости, Џени Лиедтка (Jeane Liedtka)³⁸ износи неколико аргумента за примјену идеја ове школе и у будућности. Стога предлаже да се сагледа процес размишљања. Процесу размишљања поставља разноврсне хипотезе, покушава доћи до рјешења проблема конструкцијом „ако то..., онда то“, ствара имагинаран, потенцијални развој ситуације, ментално промишља о различитим сценаријима и експериментима, предвиђа грешке које би могле настати и настоји их избјећи. Тиме се ефикасније приступа обликовању стратегије и не учи се на негативним посљедицама провођења, него се настоји предвидјети и онемогућити њихово појављивање. Елементи учења постоје у размишљањима стратега приликом замишљања и обликовања стратегије. Имагинаран свијет који покушавају замислити резултат је нових идеја и имагинације о будућности каква ће изгледати и промјена које та будућност доноси. Замишљање како ће будућност изгледати и анализа садашњег стања у функцији је схватања промјена које ће наступити у будућности.

Закључак

Основни циљ овога рада био је теоретски спознати и емпиријски поткријепити утицај елемената класичне школе стратешког менаџмента на примјеру средњих и великих предузећа у Републици Српској која котирају на Бањалучкој берзи хартија од вриједности, а која по нашим критеријима имају лошу стратегију. Управо је класична школа стратешког менаџмента, према емпиријским резултатима истраживања, најизраженија и најприсутнија школа стратешког менаџмента у узорку средњих и великих предузећа у Републици Српској.

Како смо утврдили, класична школа стратегијског менаџмента у свом фокусу има егзактан и недвосмислено објективан став према процесу стратегијског менаџмента. Аутор стратегије је највиши менаџер који креира, проводи и контролише, тј. доминантно руководи цјелокупним

³⁶ Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, R. G., Porter, M. E., 1982.

³⁷ Ansoff, I.: The Emerging Paradigm of Strategic Behavior. Chichester: Strategic Management Journal, Vol. 8, 1987, стр. 115.

³⁸ Liedtka, J: In Defence of Strategy as Design. Berkeley: California Management Review, 42(3), 2000, стр. 10.

процесом стратегијског менаџмента. Стратегијско планирање се базира на чињеницама, подацима и проводи се са циљем припремања за услове пословања у будућности. Иако је SWOT анализа најважнија карактеристика класичне школе, она у процесу стратегијског менаџмента у нашим предузећима мало користи. Једном донесена стратегија се не мијења, јер би у противном измјена означила слабљење ауторитета стратега који ју је осмислио. Концепцијска замисао с временом укључује све више елемента, ограничења, фаза, њени графички модели постају све комплекснији и замршенији.

Из горе наведеног произилази да уколико желимо елиминисали већину узрока лоше стратегије у нашим предузећима и водили успјешну стратегију морамо првенствено промијенити ниво знања највиших менаџера, а тек онда разматрати остале елементе процеса стратегијског менаџмента. Менаџери се морају образовати и обучавати на тај начин да примјењују савремене теорије, методе и технике стратегијског менаџмента.

Критике упућене класичној школи стратегијског менаџмента говоре како је пракса далеко сложенија од поједностављених модела ове школе. Инсистирање на формалностима и процедурама стварају климу нефлексибилности, потенцијалну опасност за конкурентност предузећа. Постоји велики број компоненти које утичу на процес, а уопште се не спомињу у школи, нпр. неформалне информације или изненадне промјене тржишта. Класична школа је дала велики допринос развоју теорија стратегијског менаџмента и представљају базу на коју су се надоградиле остале школе стратегијског менаџмента.

Литература

1. Ackoff, R.L., *Beyond prediction and preparation*, Journal of Management Studies, 1983.
2. Andrews K., *The concept of corporate strategy*, Homewood, Dow Jones Irwin, 1987.
3. Andrews K., *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow-Jones-Irwin, 1971.
4. Andrews R. K., *Rigid rules will not make good boards*, Harvard business review, 1982.
5. Ansoff, I.: *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior*. Chichester: Strategic Management Journal, Vol.8, 1987.
6. Chandler A. D. Jr., *The visible hand -the managerial revolution in american business*. Massachusetts: The Belknap of Harvard University Press, 1977.

7. Chandler, A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
8. Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, R. G., Porter, M. E., *Business policy: Text and cases* (5th ed.), Homewood, IL: Irwin, 1982.
9. Denison, D., Hart, S., *Revival in the Rust Belt*, Institute for Social Research, Ann Arbor, MI, 1987.
10. Hayes R.H.: *Strategic Planning-Forward or Reverse?*. Harvard Business Review, November-December, 1985.
11. Hart, S. and Denison, D. 1987. The creation of new technology-based organizations: A system dynamics model. *Policy Studies Review*
12. Liedtka, J: *In Defence of Strategy as Design*. Berkeley: California Management Review, 42(3), 2000.
13. Lindgen U., Spangberg K., *Management of the post-acquisition process in diversified MNCs*. In: Otterberck, L. (Ed.), *The management of headquarters-subsidiary relationships in multinational corporations*, Aldershot: Gower, 1981.
14. McKiernan P., *Strategy past: strategy futures*. Oxford: Long Range Planning, 1997.
15. McKiernan, P.: *Historical Evolution of Strategic Management*, Vol I, P. McKiernan. Dartmouth, UK: Ashgate Publishing, 1996.
16. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Стратешки сафари: комплетан водич кроз дивљине стратешког менаџмента*, Нови Сад, Прометеј, 2004.