



PREDGOVOR

U Vašim rukama se nalazi monografija „Strategijski menadžment u agrobiznisu“ koja je nastala kao jedan od rezultata istraživanja na marko projektu broj 149007 „Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji uključivanja Republike Srbije u Evropsku uniju“. Reč je o jednom od projekata koji su finansirani od strane Ministarstva nauke Vlade Republike Srbije, a koji na najdirektni način dotiču oblast poljoprivrede kao jedne od najperspektivnijih privrednih grana u zemlji, čiji pravi značaj i uloga na žalost nisu prepoznati i do kraja iskorišćeni.

Monografija je rezultat višegodišnjeg istraživačkog napora autora koji su analizirali teoriju i praksu strategijskog menadžmenta, ne samo u svetu, već i na domaćim prostorima. Nakon objavljenog većeg broja samostalnih radova i monografija odlučili smo se za ovu zajedničku monografiju pošto smo osetili da postoji potreba i određena naučna praznina u istraživanju specifičnosti strategijskog menadžmenta organizacija u oblasti agrobiznisa. Mišljenja smo da poljoprivreda kao privredna delatnost zaslužuje mnogo više pažnje od pukog deklarativnog, ponekad čak i demagoškog zagovaranja za razvojem. To više su konkretni predlozi i akcije. Po našem mišljenju ključnu uloga se nalazi u rukama rukovodećih struktura – menadžera agroindustrijskih i poljoprivrednih organizacija. U tom smislu smo želeli da afirmišemo koncept strategijskog menadžmenta.

Reč je o pristupu menadžmentu koji više od četvrt veka privlači pažnju ne samo teoretičara, već i poslovnih ljudi širom sveta. On ne predstavlja neku posebnu vrstu menadžmenta ili modu, već koncept koji postoje immanentan svim organizacijama u dinamičnim uslovima velikih promena. Kako se i poslovno okruženje u Srbiji u oblasti agrobiznisa rapidno menja, kako raste nivo konkurencije, uticaj tehničko-tehnoloških i drugih faktora tako i za domaće menadžere u ovoj oblasti postaje preko potrebno da prihvate i primene elemente strategijskog razmišljanja i donošenja poslovnih odluka. Samo na taj način će biti u stanju da formulišu adekvatne strategije kojima će obezbediti opstanak, rast i razvoj svojih organizacija, a na taj način doprineti ostvarivanju strategijskog cilja zemlje da poljoprivreda postane jedna od vodećih privrednih grana.

U analizi složenih aspekata strategijskog menadžmenta u agrobiznisu pokušali smo da sledimo logičnu nit analize kakva postoji i u relevantnoj literaturi iz ove oblasti. U tom smislu monografija se sastoji iz pet delova i to:

- I – Teorijsko-metodološke osnove analize strategijskog menadžmenta u agrobiznisu
- II – Analiza okruženja
- III – Metode i tehnike analize u strategijskom menadžmentu
- IV – Privatizacija i unapređenje konkurentnosti u agrobiznisu i
- V – Formulisanje strategije

Iako je monografija nastala kao rezultat timskog rada ipak moramo istaći da je deo I obradio prof. dr Dejan Erić, delove II, III i IV doc. dr Ivan Stošić, a deo V prof. dr Zvonko Brnjas. Svesni smo činjenice da postoji još puno prostora za dalja istraživanja, pa otuda najavljujemo nastavak istraživanja u ovoj vrlo dinamičnoj i atraktivnoj oblasti.

Na kraju, ne možemo da ne istaknemo zahvalnost i našim recenzentima prof. dr Hasanu Haniću, dekanu Beogradske bankarske akademije i prof. dr Branislavu Mašiću, sa Univerziteta Singidunum na korisnim savetima i sugestijama. Takođe, veliku zahvalnost dugujemo i dr Dragu Cvijanoviću, direktoru Instituta za ekonomiku poljoprivrede - rukovodiocu makro projekta „*Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji uključivanja Republike Srbije u Evropsku uniju*“ na pravom liderstvu i mentorstvu u vođenju značajnog istraživanja koje može pomoći približavanju oblasti poljoprivrede Srbije evropskim standardima i EU.

U Beogradu, novembra 2007.

Autori

Sadržaj

PREDGOVOR	vii
-----------------	-----

I DEO

TEORIJSKO-METODOLOŠKE OSNOVE ANALIZE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U AGROBIZNISU	1
---	----------

UVOD	3
------------	---

1.1. KONCEPT STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA.....	3
---	---

1.1.1. Definisanje strategijskog menadžmenta	3
--	---

1.1.2. Osnovne razlike između operativnog i strategijskog menadžmenta.....	6
---	---

1.1.3. Razlikovanje strategijskog od funkcionalnih menadžmenta.....	11
---	----

1.2. POJAVA I RAZVOJ KONCEPTA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	14
--	----

1.2.1. Najvažniji razlozi za pojavu koncepta	14
--	----

1.2.2. Razvoj i evolucija koncepta strategijskog menadžmenta.....	15
---	----

1.3. OSNOVNE KARAKTERISTIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	20
--	----

1.4. POTREBA ZA STRATEGIJSKOM MENADŽMENTOM U ORGANIZACIJAMA IZ OBLASTI AGROBIZNISA	23
---	----

1.5. PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA.....	28
--	----

1.5.1. Uvodne napomene o procesu strategijskog menadžmenta	28
--	----

1.5.2. Starija poimanja procesa strategijskog menadžmenta.....	29
--	----

1.5.3. Pogledi na proces strategijskog menadžmenta u relevantnim udžbenicima	33
---	----

1.5.4. Noviji pristupi procesu strategijskog menadžmenta.....	37
---	----

1.6. OPASNOSTI OD KRUTOG I FORMALIZOVANOG PRIHVATANJA KONCEPTA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA.....	42
--	----

1.7. KAKO PRAVILNO PRIHVATITI KONCEPT I PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U AGROBIZNISU.....	46
--	----

II DEO

ANALIZA OKRUŽENJA.....	55
-------------------------------	-----------

2.1. ANALIZA OKRUŽENJA.....	57
-----------------------------	----

2.1.1. Potreba praćenja promena u okruženju.....	57
--	----

2.1.2. Pojam i vrste okruženja	58
--------------------------------------	----

2.1.3. Način praćenja promena u eksternom okruženju	58
---	----

2.1.4. Konceptualni okvir za sagledavanje promena okruženja – sprovedenje situacione analize u agrobiznisu.....	60
2.1.4.1. Analiza opšteg okruženja	62
2.1.4.2. Analiza neposrednog okruženja.....	76
2.1.4.3. Analiza konkurencije i konkurentske pozicije preduzeća	82
2.1.4.4. Analiza dosadašnje razvojne strategije i postojećeg poslovnog portfolia	83
2.1.4.5. Sumarna ocena postojeće poslovne pozicije preduzeća..	86

III DEO

METODE I TEHNIKE ANALIZE U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU89

3.1. METODE I TEHNIKE ANALIZE U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU	91
3.2. SWOT	93
3.3. PORTFOLIO ANALIZA.....	96
3.4. PORTEROV MODEL "PET FAKTORA"	102
3.5. ANALIZA LANCA VREDNOSTI	104
3.6. SAGLEDAVANJE FIRME NA OSNOVU RESURSA.....	108
3.7. METOD SCENARIJA.....	110
3.8. KOMPLEKSNI EKSPERTSKI MODELI.....	111

IV DEO

PRIVATIZACIJA I UNAPREĐENJE KONKURENTNOSTI U AGROBIZNISU..... 113

4.1. PRIVATIZACIJA I UNAPREĐENJE KONKURENTNOSTI U AGROBIZNISU	115
4.1.1. Rezultati u sprovođenju privatizacije	116
4.1.2. Problemi i otpori u procesu privatizacije	118
4.1.3. Konkurentnost i efekti privatizacije na konkurentost u agrobiznisu.....	121

V DEO

FORMULISANJE STRATEGIJE 131

5.1. STRATEGIJA POZICIONIRANJA.....	135
5.1.1. Strategija balansiranja portfolia	135
5.1.2. Strategija optimiziranja portfolia.....	143
5.1.3. Načini implementacije portfolio strategije	149
5.2. KONKURENTSKE STRATEGIJE (STRATEGIJE STICANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI).....	150
5.1.1. Strategija niskih troškova.....	151

5.2.2. Strategija diferenciranja.....	154
5.2.3. Strategija fokusa	159
5.2.4. Pozicija „zaglibljenosti“	161
5.3. STRATEGIJE RASTA.....	162
5.3.1. Strategije ekspanzije	163
5.3.2. Strategije stabilnosti.....	170
5.3.3. Strategije povlačenja	171
5.3.4. Strategija preokreta.....	173