

Stručni članak
doi: 10.5937/NPDUNP2002166M
UDK: 371.3
005.1:005.21

NESAGLASNOSTI OKO KLJUČNIH POJMOVA U NASTAVI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Dragić Marić

Univerzitet u Prištini, sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici,
Ekonomski fakultet

U članku su istražene nesaglasnosti oko ključnih pojmova i drugih pitanja teorije strategijskog menadžmenta u odgovarajućoj literaturi na domaćim univerzitetima, sa ciljem ukazivanja na proistekle teškoće u teoriji odgovarajućih predmeta. Ustanovljene su brojne nesaglasnosti udžbeničkih i sličnih tekstova menadžmenta, koje nisu samo posledica nerazvijenosti navedene teorije, kao ni dopuštene autorske slobode. Prvenstveno su istaknute razlike u shvatanju ključnih pojmova strategijskog menadžmenta, posebno pojma menadžment – uključujući njegovo razumevanje kao nauke ili veštine, kao i različito predstavljanje njegovih principa. Zatim su istaknute teškoće i razlike određenja pojma strategije, samog strategijskog menadžmenta i politike, kao i odnosa pojmova vizije i misije. Deo istraženih razlika u predstavljanju ključnih pojmova i pitanja strategijskog menadžmenta je procenjen kao opravdan, a za deo neopravdanih dat je predlog prikladnog ujednačavanja radi olakšanog razumevanja korisnicima odgovarajuće literature.

Ključne reči: menadžment, strategija, vizija, misija, principi.

UVOD

Poznata je važnost jasnog određenja pojmova za pravilno razumevanje jedne teorije i nauke u celini. Istovremeno je utvrđenost ključnih pojmova i njihovih odnosa znak razvijenosti i egzaktnosti date teorije. *Predmet* istraživanja u ovom članku jesu teškoće vezane za izraženu različitost predstavljanja ključnih pojmova u nastavi strategijskog menadžmenta. Navedene različitosti delom proističu iz nedovoljne uređenosti oblasti menadžmenta, kao još uvek teorije u razvoju. Takođe, izraženije razlike u predstavljanju pojmova i drugih elemenata teorije menadžmenta mogu nastati i kao posledica svojevrstne autorske slobode interpretacije.

Cilj istraživanja u ovom članku jeste ukazivanje na teškoće proistekle iz različitog predstavljanja ključnih pojmova i njihovih odnosa u teoriji strategijskog menadžmenta, kao i na mogućnost rešavanja. Osnovna pretpostavka je da *postoje nesaglasnosti u određenju ključnih pojmova strategijskog menadžmenta u literaturi domaćih univerziteta*. Istraživačka pitanja težišno su usmerena na različitost shvatanja pojmova menadžment, na strategiju i na strategijski menadžment. U

istraživanju i predstavljanju razlika vezanih za navedene i druge ključne pojmove strategijskog menadžmenta, težišno su korišćene metode *analize sadržaja* i *upoređivanja*. Istraživanje je prvenstveno usmereno na strane i domaće udžbenike i stručnu literaturu iz oblasti menadžmenta i strategijskog menadžmenta, koja se koristi na domaćim fakultetima u tekućem periodu.

U skladu sa predmetom i ciljem istraživanja, u prvom pitanju predstavljene su nesaglasnosti u definisanju menadžmenta. U okviru ovog pitanja izneta su shvatanja menadžmenta kao nauke i/ili veštine i razlike u pristupu principima menadžmenta. Drugim pitanjem obuhvaćene su teškoće definisanja strategije kao paradigma neizgrađenosti teorije strategijskog menadžmenta. Na kraju, u trećem pitanju prikazana su različita shvatanja ključnih pojmova u strategijskom menadžmentu – politike, kao i odnosa vizije i misije. U zaključku je data kratka sinteza rada sa predstavljanim rezultatima i osnovnim naznakama mogućih rešenja.

1. Nesaglasnosti u definisanju menadžmenta

Kada je u pitanju značaj menadžmenta (upravljanja) za razvoj privrede i ukupnog društvenog sistema, kao da i ne postoje razlike u shvatanjima autora. Opšta saglasnost po tom pitanju može se obrazložiti prikladnom rečenicom Jovanovića (2007, s. 3): „Upravljanje je neophodno za savlađivanje rastuće i sveopšte složenosti života i rada“.¹ U istom smislu se ističe i stav po kojem je uspon američke privrede u drugoj polovini 19. i prvoj polovini 20. veka pretežno zasnovan na fenomenu menadžmenta (Drucker, 1980, s. 14). Međutim, sa stanovišta predmeta Menadžment i Strategijski menadžment² primetne su značajne nesaglasnosti poznatih autora, posebno oko shvatanja menadžmenta kao nauke i/ili veštine i važećih principa menadžmenta. Razlike se naročito ispoljavaju u odgovarajućoj nastavnoobrazovnoj literaturi o menadžmentu.

1.1. Shvatanje menadžmenta kao nauke i veštine

Svrstavanje jedne oblasti u nauku ili veštinu značajno je zbog izbora kriterijuma vrednovanja izgrađenosti predmetne teorijske, odnosno naučne oblasti. Prema tome, pitanje da li je menadžment nauka ili veština, nije formalne prirode. Na primer, pri oceni razvijenosti određene oblasti umetnosti, odnosno veštine, koristili bi se kriterijumi drugačiji od onih za nauku. Ukoliko bi se menadžment smatrao naukom, u sagledavanju razvijenosti te naučne oblasti primenio bi se kriterijum izgrađenosti odgovarajućih „naučnih konstituenasa“: predmeta izučavanja, teorije dotične nauke, njene metode i jezika. Sa stanovišta svrhe ovog članka upravo je potrebno naglasiti značaj jezika menadžmenta, kao značajnog konstituensa, povezanog prvenstveno sa teorijom menadžmenta, kao najvažnijim konstituensom. Važnost jezika može se videti i po pažnji koja mu se poklanja upravo u člancima iz oblasti organizacije i menadžmenta.³

Pri oceni stepena razvijenosti jezika i teorije menadžmenta, međutim, pojavljuje se dodatna teškoća u vidu nedovoljne određenosti samog pojma nauke. To se može videti iz temeljnih sagledavanja ovog pojma u nešto starijoj literaturi. Tako Poper (1973, s. 15), navodi da: „Naša nauka nije znanje, ... već uporno i bezobzirno kritičko traganje za istinom“. Gotovo suprotnog stava po pitanju odnosa znanja i

nauke je Marković (1981), ističući da je nauka objektivno, kritičko, metodski izvedeno znanje. U *Političkoj enciklopediji* (1975, s. 628), navodi se sveobuhvatnije određenje nauke, koje bi se moglo smatrati „pomirljivim“ u odnosu na prethodno navedene stavove. Po tom određenju je „...nauka u najširem smislu sinonim za znanje. U užem smislu, nauka je posebna vrsta svesne društvene delatnosti, čiji je glavni cilj utvrđivanje objektivne istine, tj. utvrđivanje, opisivanje i objašnjavanje društvenih i prirodnih pojava, otkrivanje zakona koji u njima vladaju ili bitnih činilaca ... koji izazivaju i uslovljavaju njihovo postojanje. U ovom smislu nauka predstavlja korpus saglasnih zaključaka koji se ne zasnivaju na arbitrarno postignutoj konvenciji, ukusu ili interesu, nego na saglasnosti tih zaključaka i objektivne stvarnosti koja se može potvrditi određenom metodom verifikacije i u čovekovoj praktičnoj delatnosti“.

Dakle, već kod pokušaja određenja menadžmenta kao nauke ili veštine, nailazi se na neodređenost višeg kategorijalnog nivoa koji se odnosi na sam pojam nauke. Dugovremene dileme oko navedenog pojma traju i dalje, slično kao i pitanje da li je menadžment nauka ili veština? Navedene teškoće rešene su tako da se (strategijski) menadžment smatra naukom i veštinom (umetnošću), kao što to čini David (2011, s. 6), navodeći uz menadžment reči “art and science” (umetnost i nauka). Engleskoj reči „art“ bi ovde trebalo posvetiti odgovarajuću pažnju, radi sprečavanja nove nejasnoće u tumačenju pojma menadžmenta u našem jeziku. „Art“ se na srpski jezik prevodi kao: 1. umetnost, 2. zanat, 3. veština, okretnost, znanje 4. lukavstvo, podmuklost.⁴ Inače se u prevedenoj literaturi o menadžmentu, pored nauke, najčešće upotrebljavaju reči *veština* i *umetnost*. Pri tome se imaju u vidu i određene razlike u značenjima ovih reči u domaćem, svakodnevnom jeziku. Veštinom se često označavaju nadarenost i usavršenost vezane za fizičke pokrete i postupke (veština vožnje automobilom, veština igranja...), dok se umetnost češće vezuje za oblast osećanja, svesti, duhovnosti (poezija, muzika, slikarstvo, vajarstvo i sl.).

Imajući u vidu iznete jezičke i slične neodređenosti, čine se delom razumljivim različitosti stavova i dileme autora po napred navedenim pitanjima. Tako Drucker (2008, s. 12), na svojevrsan način ispoljava nedovoljnu određenost prema pojmu menadžmenta. Naime, kategorični stav u naslovu „Menadžment: praksa, ne nauka“ („Management: a practice, not a science“), autor ubrzo relativizuje rečenicom „Menadžment je praksa, više nego nauka“.

U literaturi je prisutan i stav prema kojem osim nauke i umetnosti (i/ili veštine – u duhu našeg jezika), menadžment sadrži i elemente politike i magije (Erić, 2000, s. 13). Obrazloženje prema kojem je menadžment (i) nauka, navedeni autor temelji na činjenici da ova oblast poseduje svoju analitičko-metodološku dimenziju, koja podrazumeva postojanje veoma različitih principa, koncepata, čak i „zakona“. Međutim, naglašava da ovi „zakoni“ nemaju stepen validnosti kao oni u prirodnim naukama. Devinney and Siegel, (2012, s. 6), smatraju da menadžment predstavlja „amalgam četiri društveno-naučne discipline“: psihologije, sociologije, ekonomije i, u manjoj meri, političke nauke. Navedeni autori napominju da se u menadžmentu češće upotrebljavaju kvalifikacije iz oblasti umetnosti, što obrazlažu posebnostima i teškoćama vezanim za istraživačke postupke, metode i predstavljanje rezultata.

Često je u literaturi zastupljeno i posmatranje menadžmenta i strategijskog upravljanja kao veštine i nauke (Ketchen & Short, 2012). Takvo stanovište zastupa i

Peroff (2000, s. 93). Navedeni autor se, pri tom, pozitivno odnosi prema delima koja afirmišu objedinjenost i saglasnost (*consilience*) između nauke i veštine. Posebno ističe značaj poznate knjige autora Wilson-a izdate 1975. godine,⁵ u kojoj je zastupljeno objedinjavajuće tumačenje prirodnih i društvenih nauka, kao i ostalih formi ljudskog znanja – umetnosti, politike, etike... Prema tumačenju ovog autora, na osnovu malog broja temeljnih prirodnih zakona zasnovanih na materijalnim procesima, mogu se objasniti sve stvarne pojave – od galaksija i planeta, do ljudi i čestica atoma. Svi uzroci su materijalni i objašnjenja svega su uzročna. Prema Wilson-u, svi proizvodi mišljenja (*mind*) – kreativnost, etika, kultura – materijalno su zasnovani u fiziohemijskim (*physio-chemical*) aktivnostima mozga u interakciji sa ljudskim telom. Tako osećanja povezuju umetničke izraze i ljudsku prirodu. Zapravo, umetničko izražavanje izrasta iz ljudske prirode i u “rezonanciji” je sa njom. Na primer, pri gledanju filmova sa scenama nasilja nad decom, ispoljava se odgovarajuće osećanje (gnušanja) jer, navedene slike izazivaju negativan emocionalni odgovor u vezi sa naglašenim „epigenetskim pravilom“ svojstvenim ljudskoj prirodi (ka očuvanju porodice i vrste). Tako su značenja reči, slika, arhetipova i apstrakcija u rezonanciji sa epigenetskim pravilima ljudi, olakšavajući im odluke ka njihovom preživljavanju kao društvenih bića. Peroff na osnovu ovakvih saznanja, izvodi zaključak da bi u menadžment teoriji i praksi trebalo težiti koherentnim uzročno-posledičnim objašnjenjima svih značajnih pojava. Takav postupak bi se sprovodio kroz višestruke nivoe organizacije, „od društva do neurona“. Prezentovana suština „jedinственosti znanja“ koju Peroff preuzima od Wilson-a, ima naglašenu sličnost sa *opštom teorijom sistema*, prvenstveno u nastojanju za „sveopštim objašnjenjem svega“ i to na materijalnoj osnovi. To je i jedan od razloga zbog čega je ova teorija izložena i kritici nedozvoljenog uproščavanja složenosti sveta i čoveka.

1.2. Različitost pristupa principima menadžmenta

Dostignuti stepen naučne izgrađenosti teorije menadžmenta ne doseže nivo ev. uspostave „zakona“, kao vrhunca egzaktnosti i naučne potvrđenosti određene nauke. Ako se „zakoni menadžmenta“ i uslovno pomenu u pojedinim stručnim i naučnim delima, izostaje njihovo bliže obrazloženje (Erić, 2010, s. 13). Zapravo, razvijenost i uređenost teorije menadžmenta je na nižem nivou – nivou principa. Principi menadžmenta podložni su promenama u vremenu, što se može objasniti razvojem same teorije menadžmenta, kao i ukupnog okruženja. Međutim, promenljivost principa menadžmenta ostavlja prostor i za njihovo delom različito predstavljanje od strane pojedinih autora.

U **Tabeli-1** su dati različiti skupovi principa koji izražavaju i odgovarajuće stepene razvijenosti teorije menadžmenta u pojedinim vremenskim periodima. Prikazani skupovi principa (kolone), kao da su u funkciji svojevrzne autorske preferencije pojedinih grupa principa, pogotovo kada se imaju u vidu godine izdanja različitih publikacija prikazanih u „*Izvorima*“ za tabelu. U srednjoj koloni se, tako, prikazuju principi svojstveni „informatičkoj privredi“, izdvojeni kao „supstrat“ savremene teorije i prakse (strategijskog) menadžmenta.

Sa stanovišta teorije različitost predstavljanja principa menadžmenta u gotovo istom vremenskom preseku njihovog istorijskog razvoja povlači najmanje dva zaključka. Prvi se odnosi na mogućnost olakšanog sagledavanja „zajedničke niti“ i opšteg pravca promena u menadžmentu. Na primer, slikovita je razlika između 14 Fayol-ovih principa uspostavljenih u početnom periodu razvoja teorije menadžmenta i važećih principa savremenog (strategijskog) menadžmenta. Pri tome je indikativno da se Fayol-ovi principi „komandnog tona“ – *autoritet, disciplina, komanda, podređenost, centralizacija, hijerarhija i poredak*, ne nalaze u savremenih 20 principa menadžmenta. Izostao je i Fayol-ov 11. princip *pravednosti* – njegov smisao se teško može prepoznati i u širim tumačenjima sadržaja 20 savremenih principa, koji ispoljavaju „duh informatičkog doba“. Sa vremenske tačke nastanka principa savremenog menadžmenta, njihovo pojavljivanje se može protumačiti kao izraz procesa ‘liberalizacije’, tj. ‘demokratizacije’ odnosa u organizaciji. Zamišljeni suprotni smer posmatranja – pogled iz vremena naučnog menadžmenta i Fayol-ovih principa, mogao bi da ukaže na svojevrsno “raslabljivanje duha i odnosa”. Pri tome bi izostalo saznanje o snažnom uticaju savremenih (informacionih) tehnologija kao glavnom uzroku „tektonskih“ promena u okruženju i organizaciji, ali i značaju poslovnih strategija za moderni menadžment.

Drugi zaključak odnosi se na izvesne teškoće u objašnjavanju izražene različitosti predstavljanja pojedinih grupa principa menadžmenta. I pri ovom uvidu je potrebno u **Tabeli-1** prpratiti vreme pojavljivanja dela iz kojih su preuzeti sadržaji. Različito predstavljanje naziva istih Fayol-ovih principa, u vezi je sa svojevrsnom autorskom slobodom, u pretpostavljenom nastojanju da se olakša razumevanje i usvajanje navedenih principa od strane čitalaca. Međutim, izgleda da se teškoće razumevanja na taj način povećavaju, a ne smanjuju. Tako su isti principi autora Fayol-a prikazani nejednakim redosledom, štaviše, različitim rečima – sintagmama.

Može se, takođe, postaviti pitanje da li reči i kovanice korišćene za imenovanje pojedinih principa odražavaju na koncizan način njihovu suštinu. Takav je slučaj sa „principima“: „vrste radnika“, „informatički princip“, „domet menadžerske nadležnosti“, „granice“. Na kraju, koliko prikazana heterogenost strukture principa u menadžment teoriji, odnosno udžbeničkoj literaturi, otežava razumevanje i usvajanje teorije menadžmenta, uključujući same principe?

2. Teškoće definisanja strategije kao izraz neizgrađenosti teorije strategijskog menadžmenta

Strategija je jedan od ključnih pojmova strategijskog menadžmenta Nesaglasnosti već oko ovog pojma, sadržanog i u samom nazivu strategijskog menadžmenta, na ilustrativan način ispoljavaju stepen teorijske i naučne nedovršenosti ove oblasti. Pomenute nesaglasnosti su odavno prisutne poznavaoocima strategijskog menadžmenta i srodnih oblasti. Tako i dalje odzvanja, ne baš prijatna rečenica zabeležena u *The Economist*-u 1993. godine, da “niko ne zna šta je tačno strategija!”⁶

Tabela-1: Uporedni prikazi principa menadžmenta

RB	Fayol-ovi principi menadžmenta (1)	Principi savremenog-strateškog menadžmenta	Fayol-ovi principi menadžmenta (2)
1.	Podela rada	Vodstvo	Povezanost ovlašćenja i odgovornosti
2.	Autoritet	Domet menadžerske nadležnosti	Jedinstvo komande
3.	Disciplina	Kontrola	Jedinstvo vođenja
4.	Jedinstvo komandovanja	Nagrađivanje	Uspostavljenost skalarnog lanca komande
5.	Jedinstvo pravca akcije	Vrste radnika	Uspostavljenost podele rada
6.	Podređenost pojedinačnih interesa opštem dobru	Stvaranje vrednosti	Disciplinovanost
7.	Nagrađivanje prema rezultatima	Informatički princip	Podređenost individualnog opštem interesu
8.	Centralizacija	Koordinacija	Pravednost nagrađivanja
9.	Hijerarhija	Dinamička ravnoteža	Centralizovanost
10.	Poredak	Projektna organizacija posla	Zastupljenost reda
11.	Pravednost	Oblikovanje organizacije	Pravednost
12.	Kadrovska stabilnost	Stratejska orijentacija	Stabilnost zaposlenja
13.	Inicijativnost i	Timski rad	Podsticanje inicijative i
14.	Timski duh	Komunikacija	Postojanje timskog duha
15.		Timske nadležnosti	
16.		Realno vreme	
17.		Povratna sprega	
18.		Rešavanje konfliktata	
19.		Oportunitet i	
20.		Granice	

Izvori: za levu kolonu table – Jančetović i Đurić (2005); za srednju kolonu – Đurićin, Janošević i Kaličanin (2010) i za desnu kolonu – Đokić i Mašić (2015).

Uobičajeno je, istovremeno i najopštije shvatanje strategije kao načina – puta, metode ostvarenja cilja. Takođe, poznato je da se pojam strategije koristi u brojnim oblastima nauke i društva uopšte (u ekonomiji, organizaciji, političkim i vojnim naukama, sportu i sl.), do svakodnevnog govora. Dakle reč je o „više nego interdisciplinarnom pojmu“. Pokazaće se da „sveprisutnost“ pojma strategije otežava uspostavu njene jedinstvene definicije, osim u slučaju upravo navedenog, veoma uopštenog shvatanja kao načina – puta. Nešto konkretnija, ali još uvek sveobuhvatna po opštosti mogla bi da bude definicija po kojoj je strategija *zamisao nadmetanja ostvariva utvrđenim ciljevima i načinima njihovog dostizanja* (Marić & Pavlović, 2016, s. 36). Opštost navedenog određenja se ogleda u njegovoj primenljivosti na izvornu vojnu, poslovnu, kao i druge oblasti društva.

Teškoće definisanja strategije se delom olakšavaju pri konkretizovanju njene primene na poslovnom području, kada je svedeniji krug mogućih elemenata definicije. Ali, zavisno od autorskog viđenja, ti elementi će biti delom različiti ili različito istaknuti. Zato će konkretizovanje definicije strategije u poslovnoj oblasti voditi svojevrsnoj „diverzifikaciji“ sadržaja njenog pojma u vidu brojnih određenja.

Za neke autore će u definiciji od primarnog značaja biti nastojanje za „konkurentskom prednošću”. Drugi će u definiciji zastupiti i: „plan igre“, „proizvod“, „tržište“, „način“, „lukavstvo“, „perspektivu“, „poziciju“, „raspoređivanje resursa“, „ostvarenje cilja“ i sl. Za svrhu ovog članka nije neophodno navođenje ili opredeljivanje pojedinih definicija strategije. Namera je da se iskažu teškoće definisanja strategije, kao izraz nedovoljne izgrađenosti teorije strategijskog menadžmenta.

Tako će Kotler, Berger and Bickhoff (2010, s. 5. i 13), skoro dve decenije posle napred navedenog novinarskog „uzvika“ u *The Economist*-u, saopštiti da „nismo ni korak bliže shvatanju strategije“, napominjući da njeno istinsko značenje sadrži veliki broj postojećih strategijskih koncepata. Wheelen and Hunger (2012, s. 19), smatraju da „kao što mnoge firme često nemaju formalno objavljene ciljeve, mnoge imaju neobjavljene, postupne ili intuitivne strategije, koje nikada nisu bile izrečene ili analizirane“.

Dilemama oko pojma strategije svojevremeno se priključio i sam Mintzberg (2000, s. 37), jedan od najvažnijih autora sa ovog polja, iznoseći bitno različit stav po pitanju (nužnosti) strategije u tržišnom smislu. Smatrajući da se strategija prvenstveno uspostavlja neformalnim postupkom, Mintzberg u navedenom delu iznosi: „... ako bi potpuno izostavili reč strategija i govorili samo o novim proizvodima, novim tržištima i načinu njihovog sjedinjavanja, uštedeli bi mnogo napora i mnogo konfuzije. ... Reč strategija zvuči kao potreba za iznajmljivanjem konsultanta“. Markides (2000, s. 39), procenjuje da će oko pitanja vezanih za strategiju „neminovno biti nastavljeno sa raspravama, neslaganjima, politikanstvom i neodlučnošću“. Takođe, deceniju i po kasnije Chungyalpa and Bora (2015, s. 73), baveći se pitanjima klasifikovanja strategije, zaključuju da postoji „velika konfuzija“ oko njenih sastavnih delova.

3. Različita shvatanja ključnih pojmova i njihovih odnosa u strategijskom menadžmentu

Pravilno razumevanje teorije strategijskog menadžmenta ostvaruje se preko pojmova svojstvenih toj teoriji, posebno kategorijalnih, ključnih pojmova. Upravo odatle proističe važnost njihovog jasnog određenja. U teoriji strategijskog menadžmenta postoji više desetina karakterističnih pojmova, a najvažnijim se mogu smatrati oni, koji se najčešće i smisaono najbliže pojavljuju uz sintagmu strategijskog menadžmenta.

Uvidom u literaturu o strategijskom menadžmentu uočava se da su pojedini pojmovi i odnosi među njima predmet neujednačenog, nejasnog, čak suprotnog tumačenja. Shvatajući potrebu za različitim pristupom autora, ipak se napominje da izraženije neujednačenosti po pitanju osnovnih pojmova strategijskog menadžmenta ne deluju olakšavajuće na nastavu iz odgovarajućeg predmeta. U pitanju je prvenstveno sam pojam strategijski menadžment, zatim pojmovi i odnosi vezani za: viziju, misiju, vrednosti, politiku, ciljeve, proces strategijskog menadžmenta, strategijsko planiranje i drugi. Ovde će se, zbog ograničenog prostora, delom istaći primeri nesaglasnosti po pitanju samog pojma strategijski menadžment, zatim pojma politike, kao i razlike u shvatanju odnosa pojmova vizije i misije.

3.1. Razlike i teškoće u određenju strategijskog menadžmenta

Određene nesaglasnosti autora se javljaju već kada je u pitanju sam pojam strategijski menadžment, posebno njegov pridev u sintagmi – „strategijski“. Tako Nickols (2011, s. 7), u zaključcima uporedne analize stavova više poznatih autora, ističe da su oni приметно uzdržani po pitanju navođenja suštinske razlike između *strategijskog razmišljanja*, *strategijskog planiranja* i *strategijskog menadžmenta*. Implicitno se zaključuje da su razlike između navedenih kovanica male, čime je na neki način istaknuta neutvrđenost najpravilnijeg od ovih pojmova. Isti pisac nastoji dodatno da objasni činjenicu čestog poistovećivanja izraza “strategijski” sa izrazom “dugoročni”, ističući značaj distinkcije između dugoročnog planiranja i strategijskog menadžmenta: „Nisu sva strategijska pitanja dugoročna, iako mnoga jesu. Kratkoročna kriza može biti od strategijskog značaja i treba se pozabaviti u skladu sa tim. Ova razmatranja važe na svim nivoima organizacije“ (Nickols, 2011, s. 4).

Valjanu argumentaciju ima i stav prema kojem pridev strategijski označava nešto „od velikog značaja“. Takođe, moglo bi da se uoči da dugoročno planiranje podrazumeva aproksimaciju postojećih tokova u budućnosti, a strategijski menadžment naglašenije predviđa varijante promena i njihovo iskorišćavanje. Chungyalpa and Bora (2015, s. 73), analizirajući stavove brojnih autora, ističu definiciju strategijskog menadžmenta koju su dali Tompson i Strickland 2001. godine, prema kojima je to menadžerski proces formiranja strategijske vizije, postavljanja ciljeva, kao i izrade strategije i njenog sprovođenja, uz naknadno pokretanje i sprovođenje potrebnih korektivnih prilagođavanja u viziji, ciljevima i strategiji. Poznato je da deo savremenih autora pod starategijskim menadžmentom podrazumeva proces formulisanja, vrednovanja i implementacije strategije, ili samo krajnje od ove tri faze.

Postoje i druge, brojne definicije strategijskog menadžmenta. Umesto njihovog daljeg razmatranja, što ne bi bilo u neophodnoj vezi sa svrhom ovog članka, smatra se potrebnim i osvrst na приметnu dilemu oko izraza *strategijski* i/ili *strateški* (menadžment). Mogla bi da se primeti svojevrsna nedoslednost upotrebe ovog termina u okviru kovanice *strategijski menadžment*, odnosno, *strateški* menadžment. Pri tom se drugi slučaj može učiniti praktičnijim iz razloga konciznosti. Čitalac osetljiv na jezičke nijanse primetiće ponekad i nedoslednost u bliskom, naizmeničnom korišćenju oba izraza, kada bi upotreba jednog istog bila „prirodnija“. Na primer, upotrebi se izraz „*strateški* menadžment“ – kao naslov, a ubrzo se, kao jedan od podnaslova koristi „*strategijska* analiza“. Svakako je utvrđivanje pravilnosti upotrebe i potvrda sinonimnosti navedenih izraza u nadležnosti jezičkih stručnjaka. Laičko znanje i osećaj u tom smislu pošli bi od same reči „strategija“ (a ne, dakle, „strateša“), pri čemu bi se ispoljila prednost na strani korišćenja prideva „strategijski“.

3.2. Različita shvatanja ključnih pojmova i njihovih odnosa

Među najčešćim pojmovima koji se u teoriji strategijskog menadžmenta javljaju uz tu sintagmu jesu vizija, misija i politika. Pri tom se teškoće javljaju u shvatanju pojma *politika*, kao i u *odnosu* pojmova *vizije* i *misije*.

Politika se uobičajeno razume kao vrsta trajnijeg plana koji objedinjuje načela, stavove i kriterijume, kojima se usmerava poslovanje organizacije. Wheelen and Hunger (2012, s. 21), smatraju da politika predstavlja širok vodič za donošenje odluka koje povezuju formulaciju strategije sa njenom implementacijom. Politikom se obezbeđuje da zaposleni u preduzeću odlučuju i postupaju, podržavajući korporativnu misiju, ciljeve i strategiju. Približnog stava je i dobar deo savremenih autora, koji politiku posmatraju kao vrstu trajn(ij)e odluke, slično propisanim pravilima i procedurama (šire u Marić & Pavlović, 2016). Treba podsetiti da je izraz „poslovna politika“ često upotrebljavan u teoriji i praksi prethodnog perioda, pre implementacije teorije i prakse savremenog upravljanja oličenog u menadžmentu i strategiji. Otuda se javljaju određene nejasnoće u odnosima navedena dva pojma, strategije i politike. Tako Mintzberg (1987, s. 23), pozivajući se na veliki broj drugih autora, navodi da je korišćenje reči politika „užasno konfuzno“. Donekle prihvatajući dominaciju politike nad strategijom u vojsci, Mintzberg navodi da takav odnos ne bi trebalo da bude i u poslovanju, gde bi politiku trebalo shvatiti u tehničkom smislu. Politika bi se shvatila kao opšte pravilo za usmeravanje konkretnih odluka, kao standard za ponavljajuće situacije (na primer, četvoromesečno zahtevanje dugoročne prognoze). Prema tome, politika proističe iz strategije. Navedeni autor, takođe smatra da politika i njeno kreiranje odgovaraju rečima strategija i izrada strategije u aktuelnom periodu.

Samo značenje vizije i misije u teoriji strategijskog menadžmenta je približno isto kod većine autora. Po pravilu se vizija predstavlja kao predočena slika željene budućnosti organizacije, predstavljajući odgovor na pitanje šta ona želi da postane? Misija se uobičajeno shvata kao svrha postojanja organizacije, njen najopštiji cilj i odgovor na pitanje zašto organizacija postoji? U ovom smislu prikladan i razumljiv opis vizije i misije preduzeća daju Krstić i Sekulić (2007, s. 55). Oni opisuju strategijsku viziju kao postojeći i željeni strategijski profil preduzeća, i eventualni jaz između njih. Vizija opisuje „ono što preduzeće može biti“, predstavljajući načine ostvarivanja svrhe preduzeća. Vizija bi trebalo da deluje inspirativno na stejkholdere i na osnovu nje se osmišljavaju dugoročni ciljevi i strategija preduzeća. Misija, prema navedenim autorima, predstavlja element strategijskog planiranja. Misijom se određuje svrha postojanja, tj. „ono što preduzeće želi da bude“, daje se identitet (bazna uloga) preduzeću, i određuje njegova filozofija (kultura, politika, vrednosti). Ponekad se misija shvata i kao određenost poslovnih područja u kojima preduzeće želi da konkuriše, obuhvatajući informacije i usmeravajući odluke o ciljevima, proizvodima/uslugama, tehnologiji, tržištu, javnom imidžu. Kod navedenih autora je, dakle, odnos pojmova vizije i misije nezavisan, bez naznaka hijerarhičnosti. Sličan, nezavisan odnos misije i vizije se uočava i kod Dess, Lumpkin & Eisner (2007).

U nastavi strategijskog menadžmenta se izvesne teškoće pojavljuju upravo pri objašnjenju odnosa vizije i misije, tj. tvrdnji šta iz čega proističe, da li se vizija zasniva na misiji, ili je obrnuto? Pri tom se ispoljavaju različita mišljenja autora. Đokić i Mašić (2015, s. 252), ističu da „iz vizije izvire misija“. Isto smatra i Todosijević (2010, s. 6–8), koji još, uprkos preovlađujućem stavu o jednoj misiji, smatra da organizacija može da ima više misija.⁷

Koliko je odnos vizije i misije isprepleten pokazuje primer dela Đuričina i dr, (2010, s. 76 i 643...). Shvatajući menadžment kao “socijalnu tehnologiju”, ali i “zrelu akademsku disciplinu”, autori istovremeno dopuštaju stav da “teorija menadžmenta ne postoji”, jer ne postoji jasna i nedvosmislena paradigma – kao skup pravila ili principa određenog ponašanja, te su principi menadžmenta izloženi izmenama tokom privredne evolucije, zbog društvenih i promena tehnologije. U navedenom kontekstu pojavljuju se i dve, naizgled oprečne tvrdnje. Prva glasi da se iz „misije izvode vizija, ciljevi,...“, a u drugoj se tvrdi da je „vizija ... osnova za definisanje misije...“. Imajući u vidu da se navedena knjiga ističe dubinom i obimom analitičkog uvida u relevantnu stranu i domaću literaturu o menadžmentu i strategiji,⁸ smatra se prikladnim odgovarajuće zapažanje. Predstavljeni “dvostruki” hijerarhijski odnos vizije i misije dobija određeni smisao i mesto, pored već sagledanih teorijskih stavova o zasnivanju misije na viziji, ili obrnuto, ili o nezavisnom odnosu ova dva ključna pojma strategijskog menadžmenta. Ukoliko bi se odnos navedenih pojmova sagledao u dinamici prakse strategijskog menadžmenta, shvatilo bi se neizbežnim i njihovo prožimanje i međusobno “podupiranje” u procesu ostvarenja strategije. Time je shvatljivo i njihovo naizmenično prvenstvo u dinamičkom odnosu formulisanja, vrednovanja i implementacije strategije, naravno uz odgovarajuće obrazloženje.

Posebno složen odnos vizije i misije predstavlja se pri razmatranju relacija povezanih sa hijerarhijskim odnosom društvenih sistema. Kaufman (2016, s. 57), polazeći upravo od „idealne vizije“ (društva) u kojem su organizacije sredstvo ostvarivanja društvenih ciljeva, govori o potrebi usklađivanju „mega, makro i mikro nivoa organizacionih rezultata“. Pri tom, na „mega-nivou“ je vizija, kao društveni cilj. Organizacija predstavlja „makro-nivo“ i na nju se odnosi misija. Na kraju je pojedinac kao nosilac sposobnosti (talenta), što predstavlja „mikro nivo“.

ZAKLJUČAK

U brojnim sadržajima iz oblasti menadžmenta koji se koriste na domaćim univerzitetima, primetne su nesaglasnosti u definicijama ključnih pojmova, kao i prema drugim, značajnim pitanjima strategijskog menadžmenta. Navedene nesaglasnosti su delom razumljive, kao razlike u viđenjima i odraz slobode autorske interpretacije. Takođe, one mogu da budu i posledica poznate istine nedovoljne razvijenosti teorije menadžmenta, prema tome i neutvrđenosti ključnih pojmova navedene teorije. Takav je slučaj razlika vezanih za shvatanje menadžmenta kao nauke i/ili veštine, odnosno umetnosti. Približno važi i za sam pojam strategijskog menadžmenta, kao i pojam politike. U slučaju određenja pojma strategije, kao jednog od ključnih u teoriji menadžmenta, otežavajuće deluje i činjenica izrazite interdisciplinarnosti ovog termina. Takav stav se izvlači na osnovu sagledanih teškoća definisanja strategije u opštem, kao i poslovnom smislu.

Pokazuje se, takođe, da različitosti u predstavljanju odnosa ključnih pojmova strategijskog menadžmenta, kao što su vizija i misija, mogu delom biti opravdane. Teorijsko objašnjenje slučaja “dvostrukog” odnosa vizije i misije može da bude posledica dubljeg istraživačkog poniranja u razvojnu dinamiku relacije navedena

dva ključna pojma strategijskog menadžmenta. Međutim, izraženiji način stvaranja razlika ispoljen kroz slobodniji, neistovetni prikaz “materijalnih činjenica” i odnosa, nepovoljno utiče na celokupnost predstavljanja, time i razvoja teorije menadžmenta. Prenaglašene i neosnovane neusklađenosti teorijskih stavova, nepovoljno utiču na teoriju strategijskog menadžmenta na više načina. Čitalac je tokom izučavanja gradiva u nezavidnoj poziciji razmatranja izraženih, ponekad do suprotnosti različitih stavova, što se ne može u potpunosti objasniti nerazvijenošću teorije menadžmenta i posebnostima autorskih viđenja. Korisnici su, takođe, u bespotrebno otežanoj izloženosti vrlo različitim iskazima i stavovima autora o istim pitanjima menadžmenta, u brojnim stručnim knjigama koje će koristiti na različitim nivoima obrazovanja, tokom izrade završnih, master i doktorskih radova, tokom studentske razmene, na kraju – tokom razmene iskustava iz teorije i prakse.

Dakle, razlike u predstavljanju ključnih pojmova i pitanja strategijskog menadžmenta trebalo bi da imaju orijentirne granice, koje se ne bi prekoračile ni autorskom slobodom interpretacije, eventualnim razlikama u prevođenju sa originalnog teksta i sl. Celishodno ujednačavanje stavova oko pojedinih pojmova i pitanja teorije menadžmenta moglo bi da se sprovodi različitim načinima zajedničke (međufakultetske, međuuniverzitetske) saradnje u izradi, izboru i odobravanju teksta odgovarajućih dela iz (strategijskog) menadžmenta. Približno ujednačavanje stavova trebalo bi sprovesti načinima koji ne sputavaju stvaralačke posebnosti i slobode autora, niti vode strogo unificiranju, već rasterećuju put korisnicima.

¹ Rodonačelnici menadžmenta - Taylor, Gant, Fayol, kasnije Mintzberg i drugi, kao i upravo citirani autor Jovanović - bili su iz inženjerske struke. Ova poznata činjenica je istovremeno indikativna do mere mogućeg pitanja: koliko je navedeni „inženjerski upliv unapredio egzaktnost“ menadžmenta, naročito u njegovoj ranoj fazi, tzv. „naučnog menadžmenta“? Drugo je pitanje, takođe smisleno, koliko je „naučni menadžment“ sa svojim čvrstim principima podele rada, autoriteta, discipline, jedinstva komandovanja ... centralizacije, hijerarhije, poretka - prikladan sadašnjem vremenu? Naročito u posebnim, neredovnim situacijama, npr. prirodnih nepogoda i tehnoloških nesreća, epidemija, vanrednog i ratnog stanja i dr.?

² U članku je zastupljeno stanovište po kojem je strategijski menadžment savremena faza menadžmenta. U savremenim studijskim sadržajima visokoškolskih ustanova pojavljuju se oba naziva, koji se, kao nastavni predmeti, obeležavaju velikim početnim slovom.

³ „Jezik organizacionog dizajna“ jeste naziv jednog takvog članka poznatih autora Ansoff-a i Brandenburg-a (1971).

⁴ Prema: Grujić, B. i Srđević, I. (1998, s. 23). Novi standardni rečnik englesko-srpski i srpsko-engleski [19. izd.], Cetinje: Obod i Beograd: Novi dani.

⁵ Naime, Wilson je bio profesor na Harvardu i pisac više poznatih dela: *Sociobiology: The New Synthesis* (1975), *On Human Nature* (1978), *The Ants* (1990), *Consilience The Unity of Knowledge* (1998) ... Dobitnik je Pulicerove nagrade.

⁶ „Nobody really knows what strategy is!“, *The Economist*, 3/20/1993, London.

⁷ U tom pogledu se navodi primer Vojske Srbije, koja, kao i većina evropskih vojski ima tri misije (Doktrina Vojske Srbije, 2010, Beograd: Ministarstvo odbrane, s. 12).

⁸ Reč je o knjizi „Menadžment i strategija“, jednog od najpoznatijih domaćih, savremenih dela iz oblasti strategijskog menadžmenta, autora Đuričina, Janoševića i Kaličanina, navedenog u **Referencama**. Knjiga je štampana u više od deset izdanja i predstavlja sadržajnu i sveobuhvatnu sintezu znanja iz oblasti menadžmenta, strategije i aktuelnih razmatranja iz područja samog strategijskog menadžmenta. Naknadnim izdanjima tekst knjige se dopunjava iz relevantne svetske literature i prakse. Pisana je za široki krug čitalaca, iako je prvenstveno namenjena kao priručnik studentima ekonomskih fakulteta u Beogradu, Kragujevcu, Kosovskoj Mitrovici, a i šire.

Reference

Ansoff, H. I., & Brandenburg, G., R. (1971). A Language for Organization Design: Part I, *Management Science*, 17(12), 715-716.

Chungyalpa, W., & Bora, B. (2015). Towards Conceptualizing Business Strategies, *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, 2(1), 73-83.

Dess, G. G., Lumpkin, T. G., & Eisner B. A. (2007). Strategijski menadžment (J. Vujić, prev.), Beograd: Data Status.

Devinney, M. T., & Siegel, S. D. (2012). Perspectives on the Art and Science of Management Scholarship, *Academy of Management Perspectives*, February/2012, 6-11.

Drucker, P. (2008). Management - Revised Edition, Harper Colins e-books.

Drucker, P. (1980). The Practise of Management [12th printing], London: Pan Books Ltd.

Đokić, N. i Mašić, B. (2015). Osnovi menadžmenta i strategije, Kosovska Mitrovica: Ekonomski fakultet u Prištini / Kosovskoj Mitrovici.

Erić, D. (2000). Uvod u menadžment, Beograd: Ekonomski fakultet i Viša škola za sportske trenere.

Đuričin, N. D., Janošević, V. S., i Kaličanin, M. Đ. (2011). Menadžment i strategija [6.izd.], Beograd: Ekonomski fakultet.

Đuričin, N. D., Janošević, V. S., i Kaličanin, M. Đ. (2010). Menadžment i strategija [5.izd.], Beograd: Ekonomski fakultet.

Jančetović, M., i Đurić, Z. (2005). Strategijski i operativni menadžment, Beograd: Beogradska poslovna škola.

Jovanović, P. (2007). Strategijski menadžment, Beograd: Viša škola za projektni menadžment.

Kaufman, R. (2016). Strategic Planning: Getting From here to there, *Senior leaders & executives, Association for Talent Development*, March, 2016, 54-59.

Ketchen, D., & Short, J. (2012). Strategic Management - Evaluation and Execution, (<http://lardbucket.org>).

- Kotler, Ph., Berger, R., & Bickhoff, N. (2010). *The Quintessence of Strategic Management - What You really Need to Know to Survive in Bussines*, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Krstić, B., i Sekulić, V. (2007). *Upravljanje performansama preduzeća*, Niš: Ekonomski fakultet.
- Marić, D., i Pavlović, V. (2016). *Sistemi za merenje performansi (monografija)*, Kosovska Mitrovica: Ekonomski fakultet u Prištini / Kosovskoj Mitrovici.
- Markides, C. (2000). Commentary on the Henry Mintzberg Interview - View from the top: Henry Mintzberg on strategy and management, Interview by Daniel J. McCarthy, *Academy of Management Executive*, 14 (3), 31-39.
- Marković, M. (1981). *Filozofski osnovi nauke*, Beograd: Srpska akademija nauka i umetnosti.
- Mintzberg, H. (2000). View from the top: Henry Mintzberg on strategy and management, *Interview by Daniel J. McCarthy, Academy of Management Executive*, 14(3), 31-39.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, *California Management Review* 30 (1), 11-24.
- Nickols, F. (2011): Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking, Distance consulting LLC, US, www.skullworks.com (pristupljeno 04.07.2016).
- Politička enciklopedija (1975). Beograd: Savremena administracija.
- Poper, K. (1973). *Logika naučnog otkrića* (S. Novaković, prev.), Beograd: Nolit.
- Todosijević, R. (2010). *Strategijski menadžment*, knjige 1. i 2. Subotica: Ekonomski fakultet u Novom Sadu.
- Wheelen, L. Th., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy – toward global sustainability*, [thirteen ed.], USA, New Jersey: Pearson Education, Inc.

*Primljeno 29. maja 2020,
nakon revizije,
prihvaćeno za publikovanje 25. septembra 2020.
Elektronska verzija objavljena 1. oktobra 2020.*

Dragić Marić, nastavnik, vanredni profesor na predmetu Strategijski menadžment i srodnim predmetima na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Prištini, sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici. Doktorirao na Univerzitetu odbrane u Beogradu sa temom: *Primena ekonomskih principa u vojnim operacijama*, 2011. godine. Magistrirao na Ekonomskom fakultetu u Kragujevcu sa temom: *Ekonomski aspekti međuzavisnosti jugoslovenskog političkog i privrednog sistema*, 1990. godine. Usavršavao se u zemlji i u inostranstvu.

INCONSISTENCIES ABOUT KEY TERMS IN TEACHING STRATEGIC MANAGEMENT

The article investigates inconsistencies about key concepts and other issues of strategic management theory in the relevant literature at domestic universities, with the aim of pointing out the resulting difficulties in teaching relevant subjects. Numerous inconsistencies in textbook and similar management texts have been established, which are not only a consequence of the underdevelopment of the stated theory, as well as the allowed authorial freedom. Primarily, differences in the understanding of key concepts of strategic management were highlighted, especially the concept of management – including its understanding as a science or skill, as well as different representations of its principles. Then, the difficulties and differences in defining the concept of strategy, strategic management and policy itself, as well as the relationship between the concepts of vision and mission were highlighted. Some of the researched differences in the presentation of key concepts and issues of strategic management were assessed as justified, and some of the unjustified ones were given a proposal for appropriate harmonization in order to relieve the users of the relevant literature.

Keywords: management, strategy, vision, mission, principles.