

НЕОПХОДНОСТ ПРИМЕНЕ САВРЕМЕНИХ КОНЦЕПАТА СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА У ТУРИЗМУ

IMPORTANCE OF STRATEGIC MANAGEMENT CONTEMPORARY CONCEPTS IMPLEMENTATION IN TOURISM

Черовић, С.*

Резиме

Концепти стратегијског менаџмента доприносе стварању креативног, флексибилног, брзог, континуираног и итеративног менаџмент процеса са циљем да предузеће одговори изазовима своје средине, уз остварење успеха и спречавање изненађења туристичких предузећа. Акцент се ставља на усаглашавање свих ресурса предузећа да би се креирале стратегијске предности. Основна питања, чине суштину стратегијског менаџмента¹, односно стратегијског планирања као његовог интегралног дела. Основни, савремени концепти стратегијског менаџмента туристичког предузећа су: управљање стратегијским позицијама (*strategic posture management*), контингентно (више-варијантно) планирање, управљање стратегијским питањима (*Strategic issue management*), управљање помоћу слабих сигнала (*strong signal issues*), менаџмент изненађења (*strategic surprise management*).

Кључне речи: стратегија, позиционирање, изненађење, сигнали, питања

¹ Drucker, P., Management, Pan Books, London, 1977

* Др Слободан Черовић, ПМФ, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

Abstract

Strategic management concepts contributes to the creation of creative, flexible, speed, continuous and iterative management process, aimed to help an enterprise to meet the challenges in its surroundings, to gain success and to avoid surprises of tourism enterprises. The accent is given to the harmonization of all enterprises resources in order to create strategic advantages. The basic issues make the core of the strategic management, more exactly of the strategic planning as its integral part. Basic, contemporary strategic management concepts of a tourism enterprise are: strategic posture management, contingent (multi-variant) planning, strategic issue management, strong signal issues management, strategic surprise management.

Key words: strategy, positioning, surprise, signals, issues

Увод

Све већа комплексност управљачких проблема захтевала је и довела до развоја нових система управљања. Временом управљачки системи су постајали све префињенији, међусобно комплементарнији и свеобухватнији у односу на претходне.

На пример, стратегијско планирање, при избору пословне стратегије, полазило је од снага и слабости предузећа у претходном периоду, да би се у једном тренутку показало да инсистирање на историјским снагама постаје ограничење стратегијској акцији. Закључено је да је потребно развијати интерну конфигурацију и динамику предузећа, стварајући нове могућности за стратегијску акцију.

На тај начин дошло се до развоја стратегијског управљања, чији су напори усмерени ка стратегијском понашању предузећа. Обједињујући системе управљања оно је стратегијском планирању додало изучавање организационих и руководећих капацитета потребних за имплементацију стратегијских активности. Управо је то систематски прилаз управљању стратегијским променама који обухвата²:

- Позиционирање предузећа путем избора стратегије и капацитета;
- Стратегијски одговор у реалном времену;
- Управљање отпорима који настају током имплементације стратегије.

Управљање стратегијским позицијама

Управљање стратегијским позицијама спада у тзв. позициониране менаџмент системе. Највише се примењује кад је у питању пословање и развој туристичког предузећа, у условима дисконтинуитета али који су предвидиви или познати. На тај начин обезбеђује се управљање туристичким предузећем помоћу антиципирања промена. Окружење предузећа ипак пружа могућности истраживања и предвидљивости претњи и шанси за даљи успешан развој.

Стратегијска позиција предузећа подразумева положај предузећа на туристичком тржишту у односу на конкуренцију. То значи да би стратегијска позиција требало да одговара нивоу турбуленције односно немира на туристичком тржишту.

Стратегијска позиција предузећа у туризму опредељује се према разним параметрима: тржишно учешће, финансијска снага, техничко-технолошки ниво, улазне баријере, фреквенција промена и други специфични параметри.

² Ansoff, I., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1984., str.12.

Суштина концепта управљања стратегијским позицијама зависи од функционалне међузависности стратегије предузећа, функционалне способности и опште способности менаџмента у односу према процесима промене. Успех одабране стратегије тј. њене имплементације зависи од интерних способности фирме. Корелација између две комплементарне способности организације: функционална способност (R&D, маркетинг, туристички производ, финансије, кадрови, итд.,) и општа способност менаџмента предузећа у туризму доводи до успешне примене. Прилагођавање променама (ниво турбуленције) захтева нову стратегијску позицију предузећа, односно прелаз са садашње на нову стратегијску позицију која одговара актуелној ситуацији. То захтева не само промену стратегије предузећа, него и промену функционалних способности и општих способности менаџмента.

Дакле, у стратегијском менаџменту планирање способности (функционалних и општег менаџмента) укључује се у стратегијско планирање и његов је саставни део.

У сваком случају стратегија и способности су чврсто повезани и морају подржавати једно друго. Концепт планирања способности појединих функција је доста познат и коришћен, док се општа способност менаџмента одређује за међусобно повезане компоненте:³

- квалификације и менталитет кључних менаџера,
- друштвена клима (култура) унутар предузећа,
- снага структуре,
- системи и организациона структура,
- способност општег (генералног) менаџмента да обавља менаџерске послове;

Дакле, концепт управљања стратегијским позицијама, поред стратегијског планирања (стратегијска анализа и стратегијски избор), укључује и стратегијску промену, чија ефикасност зависи од планирања способности појединих функција општег менаџмента предузећа у туризму.

Развој стратегије позиционирања одвија се кроз више међузависних фаза.

У пракси туристичких предузећа уобичајено је следећих шест фаза:⁴

- (1) утврђивање потреба и жеља одабраних тржишних сегмената;
- (2) анализирање бенефиција које нуди предузеће у односу на конкуренте који су присутни на истим тржишним сегментима; (попусти на групе, учесталост посете хотела, стални гости, плаћање унапред, додатна услуга итд.)
- (3) утврђивање које су бенефиције најзначајније а које су најмање значајне за дати тржишни сегмент; (попусти, бенефиције везане за временску компоненту коришћења услуге-вансезона-сезона, викенд-радни дан, у току дана-у шпичевима, додатна бесплатна услуга итд)
- (4) истраживање бенефиција које се нуде од конкурената и како тржишни сегмент реагује на њихову укупну понуду; (компарација бенефиција)
- (5) прилагођавање “пакета понуде” на начин да се што више искористе бенефиције које су пожељне за дати тржишни сегмент; (диференцијација производа-пакет аранжмана или хотелске услуге)
- (6) промовисање “пакета понуде” туристичког предузећа како би се креирао имиџ и разумевање у односу на одабране тржишне сегменте;

У односу на класични приступ стратегијског позиционирања (тежиште на хотеле, ресторани и остале туристичке објекте и тзв. имиџ туристичких објеката), постоје очигледне предности савременог приступа позиционирању туристичких предузећа (позиционирање целог предузећа у укупној туристичкој инфраструктури), при дефинисању његове ефикасне пословне стратегије.

³ Ansoff, I., McDonnell, E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., str.18.

⁴ Nickels, W., *Marketing Principles*, Englewood Cliffs, Prentice-hall, 1978

Предности се огледају у следећем:

- олакшавање целовите оцене подручја и оквира активности туристичког предузећа;
- утврђивање производних и тржишних оквира за сваки посао и за сваку пословну јединицу у оквиру туристичког предузећа;
- омогућавање тачног сагледавања активности у склопу туристичке структуре, а не само на хоризонталном нивоу датог туристичког објекта;
- помагање у идентификовању главних стратегијских праваца;
- трасирање и интегрисање диверсификоване стратегије управљања и извршавања активности туристичког предузећа;

У савременој стратегији позиционирања присутна је целовита пословна стратегија туристичког предузећа. Она треба да обезбеди дугорочан поглед туристичког предузећа на његову основну природу, мисију и циљеве.

Једино на тај начин могуће стално успостављати везу са променљивим и комплексним тржишним окружењем

Контингентно (вишеваријантно) планирање

Битан концепт стратегијског менаџмента је контингентно односно вишеваријантно планирање. То је, у ствари, први концепт са становишта еволуције правовремених (реал-тима) система, или менаџмент система помоћу флексибилног или брзог одговора (јавља се почетком седамдесетих година прошлог века).

Са повећањем и подизањем нивоа сложености промена окружења, односно повећањем фреквенција промена и смањењем предвидљивости будућности (отварање нових туристичких дестинацијама, специфични и парцијални захтеви савременог туристе), сама предузећа су радила на изградњи управљачких система који ће допринети успешном одговору великим изазовима, обезбедити успех и осигуравати се од изненађења. Овај концепт, менаџмент система, се тако и развио јер је обезбеђивао правовремене, флексибилне и брзе одговоре (додатна услуга у хотелима, повећање квалитета услуге-хотелски клубови-ресорт објекти).

Контингентно (вишеваријантно) планирање заснива се на менаџмент приступу контингентне теорије (contingency theory). Контингентна или ситуациона теорија представља менаџмент приступ који је фокусиран на адаптирање менаџмент понашања према посебним околности-ма организације и свакој датој ситуацији⁵.

Ситуациони приступ (contingency approach) менаџменту наглашава да оно што менаџери раде у пракси у великој мери зависи од датог низа околности, тј. од ситуације. То значи да се на различите ситуације мора реаговати на различите начине, а не на само један, стандардни начин. У суштини, овај приступ истиче “ако-тада” односе, то јест, ако постоји ситуациона варијабла, тада је ово акција коју би менаџер вероватно предузео⁶.

Вишеваријантно или контингентно планирање односи се на промене које се могу десити у будућности. Овај менаџмент систем користи сценарио метод, односно настоји да се изврши идентификација сета могућих будућности које су засноване на различитим претпоставкама о кретању и променама кључних фактора средине организације у будућности. То значи да контингентно планирање, оним предузећима у туризму који га примењују, омогућава стварање више варијанти плана за различите сценарије будућности. Контингентни планови, као производ ове врсте планирања, омогућују менаџерима и организацијама да имају флексиби-

⁵ Courtland, B., Management, MCGraw-Hill, Inc., 1998., str.61.

⁶ Опширније видети у: Милићевић, В., Стратегијско пословно планирање: менаџмент приступ, Култура, Београд, 1993., стр.23.

лан и брз одговор на промене критичних фактора у пословању организација. При томе је врло битно процењивање вероватноће да ли ће се неки догађај десити или не, односно у ком обиму и када ће се десити.

Пример контингентног (вишеваријантног) планирања

У туристичким предузећима контингентним планирањем стварају се планови за различите сценарије, тј. ситуације, и на тај начин менаџмент предузећа зна које менаџмент акције би требало предузети у различитим “стварним” ситуацијама које доносе промене. На тај начин се остварује флексибилан и брз одговор на промене и изазове које носи будућност.

Процес контингентног планирања подразумева примену Сократовог приступа, тј. Постављају се питања: “шта ако...?” (нпр.):

- наши конкуренти снизе цене 10% или више,
- изгубимо одговарајуће уговорене аранжмане,
- цене комуналних услуга, електричне енергије и друге цене тзв. инфраструктуре порасту за 25% у одређеном временском периоду,
- дође до непредвиђени догађаји у окружењу, тзв. више силе (поплаве, пожари, елементарне непогоде, ратови),
- на овај начин, припремањем планова за сваку евентуалност, можемо искористити шансе до којих може доћи када “будућност донесе своју одлуку”;

(Шире видети: Russel, L. Ackoff, Creating the Corporate Future, John Wiley & Sons, 1981., str.17.)

Развојем адекватних софтверских програма, као подршке, створиле су се претпоставке за успешније контингентно (вишеваријантно) планирање, које је нашло своју примену у пракси многих организација. Овим менаџмент системом остварује се поставка “боље бити приближно тачан, него прецизно погрешан”.

Управљање стратегијским питањима

Повећањем неизвесности у окружењу (већ средином седамдесетих година прошлог века) и смањењем предвидивости будућности, менаџери су дошли до закључка да ни примена контингентних (вишеваријантних) планова није довољна за адекватно предвиђање будућег пословања предузећа.

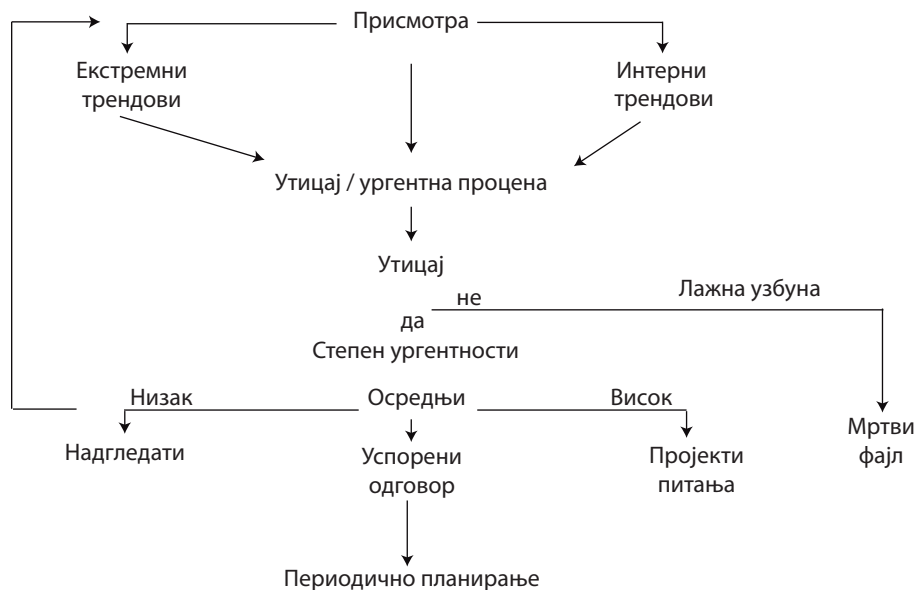
Зато су почели да користе и примењују нови концепт стратегијског менаџмент система који је назван управљање стратегијским питањима.

Многи теоретичари али и практичари менаџмента, гледају на управљање стратегијским питањима као на потпуно нов менаџмент, правовремени (real-time) систем. Овај стратегијски менаџмент систем је једноставан за увођење и коришћење и не залази у постојеће структуре и системе.

Управљање стратегијским питањима представља систематску процедуру за рано идентификовање и брз одговор на изненадне промене унутар и изван туристичког предузећа. При томе треба имати у виду⁷ да је “стратејско питање услов или проблем, било интерни или екстерни, који ће имати значајан ефекат на функционисање предузећа и његове будуће резултате”.

⁷ King, W.R., Issue Management, u Strategic Planning and Management Handbook, ed., by King, W.R. and Cleland, D.J., New York, 1987., према: Milisavljević, M., Todorović, J., Strateјjsko управљање, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991., str.19.

Суштину концепта управљања стратегијским питањима може се најбоље разумети на основу Сlike бр.1



Слика бр.1 Управљање стратегијским питањима

Figure 1. Strategic issue management

Извор: Ansoff, I. And McDonnell, E. *Implanting Strategic Management*, 5Prentice Hall, 1990., str.19.

Концепт управљања стратегијским питањима састоји се из⁸:

1. континуиране присмотре која је уведена над средином-бизнисом-технолошким-економским-друштвеним-политичким трендовима;
2. утицајни и ургентни трендови процењени су као кључна стратегијска питања од стране топ менаџмента на честим састанцима и кад год је примећена нека нова битна претња или шанса; (појава нове конкуренције-отварање нових хотела, туристичких центара, долазак иностраних туроператора и путничких агенција, долазак хотелских и ресторанских међународних ланаца итд.)
3. заједно са особљем за планирање, топ менаџмент сортира питања у једну од категорија (састанци топ-менаџера)
 - a) веома хитна питања са далекосежним ефектима који захтевају хитну пажњу,
 - b) осредње (мање) хитна питања са далекосежним ефектима која могу да се реше у току следећег циклуса планирања;
 - c) питања која уопште нису ургентна, али захтевају континуирано надгледање (мониторинг);
 - d) питања која су "лажна узбуна" (false alarm) и могу бити "кап" за каснија размишљања.
4. Хитна питања додељују се на проучавање и решавање било постојећим организационим јединицама, или кад год је потребан брз одговор, специјалним привременим (оперативним) групама; (маркетинг службе, службе за развој, доводе се агенти за промене)
5. Топ менаџмент решава питање надгледањем стратегијских и тактичких импликација; (контрола оперативно-тактичких планова)
6. Топ менаџмент стално држи ажуриране прегледе листе питања и њихове приоритете.

⁸ Ansoff, I. And McDonnell, E. *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., str.19-20.

Из овог прегледа може се видети да је концепт управљања стратегијским питањима, као стратегијски менаџмент систем, врло једноставан, много једноставнији од концепта стратегијског планирања или управљања стратегијским позицијама.

Управљање помоћу слабих сигнала

За предузећа у туризму као битан стратегијски менаџмент систем јавља се управљање помоћу слабих сигнала из окружења, односно са тржишта.

Питања која се идентификују присмотром, надгледањем средине организације, разликују се по количини информација које садрже. Нека питања се одмах идентификују као видљива и конкретна, па се означавају као јаки сигнали-strong signal issues(промене цена потрошног материјала, политички догађаји, пад или пораст индекса индустријске производња итд). Такви, јаки сигнали пружају предузећима могућност да направе специфичне планове као одговор и акцију на те сигнале.

Друга питања садрже нетачне и недовољне индикације у вези с догађајима који ће имати утицај на развој и пословање организације. Она садрже слабе сигнале (weak signals). Међутим, слаби сигнали sazревају и временом постају јаки.

За предузећа у туризму проблем се јавља када је ниво турбулентности средине организације изузетно висок, односно када промене почињу да се дешавају све убрзаније. Уколико организација чека да слаби сигнали постану јаки, постоји опасност да не реагује рационално и да изгуби своју стратегијску позицију. Управо је то основни разлог што предузећа у туризму, у таквим условима високог нивоа турбуленције и поремећености, имају потребу да почну са тражењем одговора док су сигнали средине још слаби и у зачетку.

Табела бр.1 Концепт управљања помоћу слабих сигнала

Table 1. Concept of strong signal issues

Снага сигнала / Одговор	A	B	C	D	E	F
I осећају се претње/шансе	X	X				
II извор претњи/ шанси је познат		X	X	X	X	
III развој претњи/шанси је коректан	X	X	X	X	X	
IX реакција стратегијска и разумљива	X	X	X	X	X	X
V исход акције је предвидив	X	X	X	X	X	X

Izvor: Ansoff, I. and E.J. Mc Donnell, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., str.20.

Наредна табела илуструје подручје изводљивог одговора менаџмента.

Одговор предузећа, у односу на јачину сигнала, може бити:

- A присмотра средине
- B идентификација релативних снага и слабости
- C редукција екстерне стратегијске рањивости
- D повећање интерне стратегијске флексибилности
- E способни планови и одговори
- F акциони планови и одговори

Управљање, односно одговор на сигнале различите снаге, је градуисан и иде од простог надзора средине до имплементирања директног акционог одговора и планова на претње и шансе, увођењем новог туристичког производа, нове маркетиншке стратегије и изналажењем нових могућности у пословању.

Вештина и способност менаџера огледа се у прикупљању информација о slabим сигналима и управљању таквим сигналима с циљем адекватног стратегијског реаговања и увођења програма, пројеката и акција, помоћу којих се стиче конкурентска, дистиктивна предност.

Менаџмент изненађења

У туристичким предузећима менаџери су свесни да будућност увек носи неизвесност. Као последица тога неке ствари и поред најбољих знања и вештина менаџера у туризму, промакну и постају стратегијска изненађења. У питању су изненађења која се не могу предвидети. Због нарастајућег обима тих изненађења организације су, крајем седамдесетих година прошлог века, почеле да користе нови менаџмент систем: управљање стратегијским изненађењима (strategic surprise management).

Уколико предузећа у туризму очекују висок ниво турбуленције њихове средине, онда изграђују менаџмент систем који се назива менаџмент изненађењима.

Стратегијска изненађења значе⁹:

- ствари се дешавају изненада, неочекивано,
- наметање нових проблема у којима фирма има мало претходног искуства;
- немогућност одговора имплицира главни финансијски преокрет или губитак главне шансе;
- одговор је хитан (ургентан) и нормални системи и процедуре не могу да се баве тиме;

Имајући у виду наведене елементе систем управљања стратегијским изненађењима има следеће битне карактеристике:

- а) план мреже комуникација у случају опасности, односно изненађења;
- б) план одговорности топ менаџмента у случају изненађења;
- ц) план оперативних (привремених-тактичких) група и њихове стратегијске мреже;

Основне карактеристике концепта управљања стратегијским изненађењима састоје се у следећем¹⁰:

1. У случају када дође до стратегијских изненађења “мрежа комуникација у случају опасности” долази до пуног изражаја. Та мрежа прелази нормиране границе организације и остварује брзу комуникацију унутар целе организације, односно предузећа.
2. Одређен је центар за додељивање и евалуацију информација у оквиру ове мреже који процењује улазне информације и преноси их на делове мреже који су одговорни за решења;
3. Одговорности менаџмента за време трајања опасности су:
 - а) једна група посвећује пажњу контроли и одржању морала у организацији;
 - б) друга група заговара континуираност “бизниса као обично” уз минималне сметње;
 - ц) трећа група преузима одговорност да одговори на изненађења;
4. У послу са изненађењима стратегијска оперативна мрежа утиче да:
 - а) лидери-чланови оперативне групе стварају стратегијске акционе јединице (не само планирање);
 - б) комуникације се остварују директно између оперативних и централне топ менаџмент групе;
 - ц) топ менаџмент формулише свеобухватну стратегију, одређује одговорности за имплементацију и координира имплементацијом;

⁹ Ansoff, I. and E.J. Mc Donnell, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., str. 21-22.

¹⁰ Ansoff, I. and E.J. Mc Donnell, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., str. 22-23.

- д) децентрализоване оперативне групе имплементирају њихове компоненте нове стратегије;
- е) може да се створи неколико мрежа унапред:
 - за бављење изненађењима на тржишту,
 - за технолошка изненађења,
 - за политику изненађења, и друге;
- 5. Чланови оперативних група и мреже комуникација обучени су за брзо доношење одговора на нове проблеме, што подразумевају креативност, аналитичке технике и тимски рад;
- 6. Мреже су вежбе у условима када нема кризе у адресираним стратегијским питањима, ако она нису изненађења.

Овај концепт требало је примењивати у туристичким предузећима Србије током кризних деведесетих година након избијања политичке и безбедносне кризе на простору бивше Југославије и увођења санкција УН. Међутим наша предузећа нису била ни организационо ни кадровски оспособљена за такав систем управљања па су последице биле веома тешке које су утуцале на дугогодишње заостајање у развоју туристичког производа, адекватном вођењу промотивне политике, неадекватним избором канала продаје итд.

Стратегијско планирање

Укупан процес обухвата адаптацију организације на промене у окружењу, укључујући:

1. надгледање промене средине (екстерне и интерне у свим главним аспектима толико далеко колико компанија размишља);
2. идентификација шанси из окружења како би се искористиле, и опасности како би се избегле,
3. анализа снага и слабости компаније, важна при формулисању и оцени стратегија;
4. формирање мисије и циљева;
5. идентификација стратегијских програма за достизање циљева компаније;
6. оцена стратегијских програма и избор оних који ће бити имплементирани, и
7. утврђивање свих неопходних менаџерских процеса потребних за управљање поузданим стратегијама за имплементацију.

Стратегијско планирање је мултифакторско, комплексно и захтева више времена него дугорочно планирање, те је усмеравање менаџера на стратегијско планирање текло споро (тек десетак година после настанка овог менаџмент система, он је почео да привлачи велику пажњу и користи се у управљању развојем предузећа).

У стратегијском планирању један од кључних критеријума у стратегијској селекцији био је да нове конкурентске стратегије у историјском, као и у новим пословним подручјима, морају да одговарају историјским снагама фирме. Зато је анализа слабости и јаких страна једне фирме, постала први корак у стратегијском планирању. Због тога, туристичка предузећа морају сагледати¹¹ 1. потребе потрошача 2. тржишне услове 3. конкурентске снаге и слабости 4. правне и економске услове 5. технолошки развој и 6. расположивос извора.

Међутим, савремени менаџери у туризму ту морају бити нарочито опрезни. Искуства, у којима се инсистира на јаким странама предузећа, показала су да такав приступ често представља ограничења за стратегијску акцију. Чак се испоставило да оно што је раније изгледало као јака страна предузећа у ствари представља препреку и слабост за прихватање промена које носи будућност.

¹¹ Милисављевић М. "Основи стратегијско менаџмента" "Пословна школа" Мегатренд", Београд 1995. стр.30

Дакле, није довољно имати квалитетну стратегијску анализу и стратегијски избор, што је предмет стратегијског планирања, већ је потребно и остварити стратегијску промену.

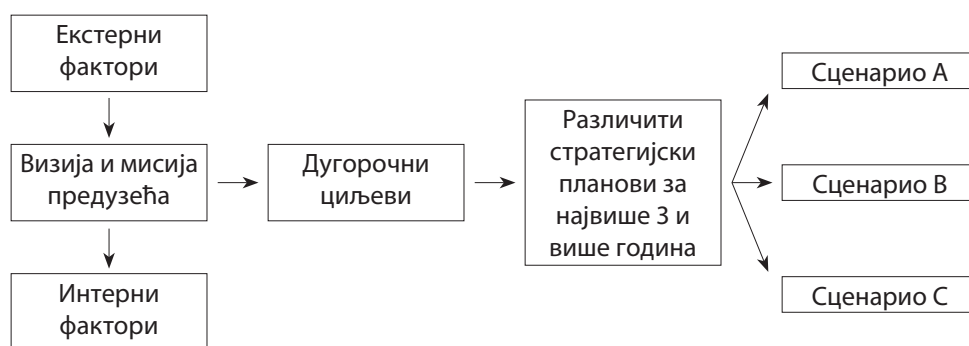
У креирању стратегијског планирања користе се различите технике: портфолио матрице, сценарио метод, анализа геха итд., али се не може свести само на примену одговарајућих техника.

Може се закључити, да је стратегијско планирање усмерено на доношење одлука стратегијског карактера везаних за однос организације и њеног окружења (пре свега техно-економско-информативних променљивих у окружењу). Многи ауторитети сматрају да је стратегијско планирање есенцијални део стратегијског менаџмента¹².

Стратегијско планирање је процес који почиње утврђивањем организационих циљева, тачније, усмеравањем организације путем: визије, мисије и развојних циљева. Према њима се дефинишу политике и стратегије за њихово достизање (остварење), и развој детаљних планова који ће осигурати да се стратегије имплементирају, како би се остварили циљеви и мисија организације.

Структура и процес стратегијског планирања оријентисани су на:

- прецизну идентификацију и оцену шанси и претњи из окружења,
- идентификацију и оцену снага и слабости организације,
- идентификацију постојећих и потенцијалних компаративних предности у односу на конкуренцију;
- дефинисање: мисије, сврхе, циљева, политика и конзистентности стратегија.



Слика 2. Природа стратегијског планирања

Figure 2. Concept of strategic planning

Izvor: McNamee, P., *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press, 1985., str.219.

Формално стратегијско планирање представља систем повезаности три главне врсте планова: стратегијског плана, средњорочног програма и кракорочних буџета и оперативних планова. Зато се оно и дефинише као систематски и више или мање формализован напор компаније на утврђивању основне сврхе, циљева, политике и стратегије компаније, као и развој детаљних планова за имплементирање политике и стратегије и остварење циљева и основне сврхе компаније.

¹² Stainer, G., Miner, J., Gray, E., *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases*, Macmillan Publishing Company, New York, 1986., str.18-19.

Литература

1. Ansoff, I., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1984.
2. Ansoff, I., McDonnell, E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990.
3. Bell, D.E., Raifa, H., Tversky, A., *Decision Making – Descriptive, Normative and Perscriptive Interaction*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998.
4. Burns, T. and Stalker, G.M., *The Management of Innovation*, London, Tavistock, 1961.
5. Чачић, К., Тенденције и опште карактеристике развоја међународног туризма, Економски анали бр.133, Економски факултет, Београд, 1995.
6. Черовић, С., Стратегијски менаџмент туристичке привреде Србије, Желинд, Београд, 2002.
7. Courtland, B., *Management*, MCGraw-Hill, Inc., 1998.
8. Dale, E., *Organization*, American Management Association, New York, 2001, . p.9.
9. Drucker, P., *Management*, Pan Books, London, 1977,.
10. King, W.R., *Issue Management*, u *Strategic Planning and Management Handbook*, ed., by King, W.R. and Cleland, D.J., New York, 1987., preма: Milisavljević, M., Todorović, J., *Strategijsko upravljanje*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
11. Машић, Б., Стратегијски менаџмент, Универзитет “Браћа Карић”, 2001.
12. McNamee, P., *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press, 1985.
13. Милићевић, В., Стратегијско пословно планирање: менаџмент приступ, Култура, Београд, 1993.
14. Nickels, W., *Marketing Principles*, Englewood Cliffs, Prentice-hall, 1978.
15. Patrick B. McNamee, *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press, 1985
16. Петровић, П., Маркетинг стратегија и међународно пословање предузећа, Институт за спољну трговину, Београд, 1997,.
17. Петровић, П., Маркетинг стратегија предузећа, Институт за спољну трговину, Београд, 1995.
18. Pounds, W.E., *The Process of Problem Fiding*, *Industrial Management Review*, jesen, 1969,
19. Pouw, H.I., *Industrial Project Cycle Management Programme*, Masstricht, 1992.
20. Stainer, G., Miner, J., Gray, E., *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases*, Macmillan Publishing Company, New York, 1986.