



Strategija proizvodnih operacija – osvrt

**Hill, T. Hill, Manufacturing Operations Strategy
(Strategija proizvodnih operacija), Palgrave Macmillan, 2009.**

Strateški razvoj se u velikom broju kompanija u praksi vezuje za odluke marketinga koje primarno određuju karakter i pravce strateške budućnosti, dok operacije slede ovaj utvrđeni pravac i njihovo je mesto na začelju procesa. Veoma je rasprostranjeno uverenje da je menadžment operacija isto što i operativni menadžment i da se operacioni menadžeri ustvari bave kratkoročnim, dnevnim zadacima. Dominantna strateška orijentacija operacionog menadžmenta, ako se uopšte priznaje ova njegova dimenzija, je reaktivna, nikako vodeća i kreativna. Smisao i značaj knjige «Strategija proizvodnih operacija» nalazi se u naglašavanju značaja, uloge i sadržaja operacionog

menadžmenta u definisanju i realizovanju strateškog razvoja kompanija.

Ovom knjigom otklanjaju se sve nedoumice i jasno postavlja sadržaj osnovnih koncepata, metoda, kategorija i principa strateškog operacionog menadžmenta. Naglašavaju se brojna pitanja i domeni koja u praksi rešavaju menadžeri na strateškom upravljačkom nivou, koja su dosad bila zanemarivana, a koja su kritična za uspešnost i konkurentnost njihovih kompanija. U tom smislu značaj ove knjige je dvostruk: prvo, što na sistematizovan i sveobuhvatana način predstavlja oblast strateškog menadžmenta op-

eracija, i drugo, što menadžere u praksi upoznaje sa brojnim konceptima, primenjivim metodama i tehnikama, principima i iskustvima strateškog menadžmenta operacija.

Knjigu čini jedanaest poglavlja uz brojne analize i prikaze slučajeva prakse. Poglavlje «Međunarodna poređenja» predstavlja sliku opšteg ambijenta u kome deluju operacioni menadžeri danas svuda u svetu, a obavljena su istraživanja i konkretna poređenja za poslednjih 30 godina različitih situacija i praksi u svetu. Opšti zaključak je da su one zemlje koje su jasno definisale značaj i doprinos operacija za ostvarivanje poslovnog uspeha beležile znatno bolje rezultate od drugih razvijenih zemalja sa tradicionalnim, nepromenjenim pristupom.

Zaoštrena konkurentna borba koja nastaje 1980-ih i dalje se ubrzava i menja poslovni ambijent i menadžersku filozofiju. Proizvodne kompanije u većini razvijenih industrijskih zemalja su se borile za opstanak restrukturiranjem i «daunsajzingom» svojih operacija. Ovo je dovelo do značajnih promena koje su se nastavile u 1990-im i dalje se ubrzale u novom milenijumu. Uprkos tim novim izazovima i jasno izraženim promenama u odnosu na prepoznavanje značaja i uloge operacionog menadžmenta u strateškom domenu, praksa se posebno u Zapadnim kompanija veoma sporo menja. Tradicionalni pristup po kome se prepoznaju samo kratkoročne, operativne dimenzije operacionog menadžmenta, a strateška uloga se vezuje za finansije i marketing, i dalje je na snazi. U ovoj knjizi se ukazuje na značaj operacione strategije kao esencijalne ukoliko kompanije nastoje da ostvare konkurentnost na domaćim i svetskim tržištima. U odsustvu operacione strategije, one su osuđene na propast, ugrožena je njihova egzistencija, pa samim tim i mogućnost da uopšte dođe do rasta njihovog tržišnog učešća. Zaključuje se da je strateški operacioni menadžment potrebno učvršćivati i teorijski i praktično.

Razvoju operacione strategije posvećena je posebna pažnja i do detalja su razrađeni principi i metodi koji su u osnovi svakog koraka koji vodi njenom kreiranju. Do detalja se analiziraju autputi operacione strategije čiji je opšti cilj da se operacije u što većoj meri «upare» sa potrebama kupaca.

U nastojanju da bliže odrede ključne procese, većina menadžera se okreće kritičnom pitanju odabira tehnologije. Tehnološka strategija bliže definiše opseg

poslovnih operacija i stoga se identifikuju i razmatraju brojne opcije. Tehnologija koja gura ili koja vuče, samo je jedna od strateških dilema koje se postavlja, a rešenja i odgovori se nalaze u domenu situacione teorije po kojoj «sve zavisi od konteksta i situacije», tako da je traženje prave korespondencije i uklapanja sa konkretnim eksternim i internim prilikama u kompaniji ključ za određivanje tehnološke strategije.

Određivanje detaljnog profila proizvoda spada u domen strateških odluka uparivanja relevantnog tržišta i operacionih dimenzija svakog proizvoda. Prilikom ulaganja u tehnologiju i procese, kompanije uvažavaju kompleksne odnose i «trade-off» u poslovnom smislu koji svaka odluka ove vrste donosi.

Strateško pitanje fokusiranosti kompanije se razmatra u posebnom poglavlju, posebno principi i koncepti vezani za fokusiranje operacija. Pitanje stepena u kome će kompanija održavati fokusiranost pravo je strateško pitanje i strateška odluka za kompaniju. Vremenom, usled dinamike tržišnih zahteva i relativno fiksnih operacionih mogućnosti, kompanije prirodno postaju sve manje fokusirane i potrebno je dinamički uspostaviti stalnu ravnotežu između zahteva za promenom i relativno fiksnih operacionih granica u kojima se obavlja poslovanje kompanije. Pitanje fokusiranosti i diversifikacije nalazi se u srži strateške odgovornosti operacionog menadžmenta zaduženog, između ostalog, za stabilan i harmoničan dugoročni razvoj operacija koje obezbeđuju prvo opstanak, a potom i rast i razvoj kompanija.

Važan domen strateškog operacionog menadžmenta je definisanje granica poslovanja kroz odluke o tome da li «praviti ili kupiti» i menadžment lanca snabdevanja. Finansije i računovodstvo kao i merenje performansi predstavljeni su u kontekstu operacione strategije posebno u domenu investicionih odluka relevantnih za poslovanje.

Studije slučajeva na oko 150 stranica knjige detaljno analiziraju operacioni menadžment u poznatim kompanijama: Zara, Dell, Apple, Hoffman Tobacco i drugima veoma raznovrsne delatnosti. Brojni primeri, opisi konkretnih situacija koji prate pitanja i probleme koji se razmatraju u svim poglavljima, čine još jedan kvalitet i doprinos koji ova knjige daje boljem razumevanju, unapređenju i većoj primeni u praksi strateškog operacionog menadžmenta.

Dr Maja Levi-Jakšić