

Dr. sc. Tomislav Radoš

**POVEZANOST FORMALNO USTROJENOG I UPRAVLJANOG
PROCESA STRATEŠKOG PLANIRANJA I REZULTATA
POSLOVANJA HRVATSKIH PODUZEĆA**

**CONNECTION BETWEEN FORMALLY ESTABLISHED
MANAGEMENT PROCESS OF STRATEGIC PLANNING
AND BUSINESS PERFORMANCE RESULTS OF CROATIAN
COMPANIES**

SAŽETAK: U radu se analiziraju rezultati istraživanja provedenog u hrvatskim poduzećima 2004., 2005. i 2006. godine. Provedenim istraživanjem potvrđeno je da poduzeća koja imaju formalno ustrojen i upravljani proces strateškog planiranja postižu bolje rezultate poslovanja u odnosu na poduzeća koja nisu formalno organizirala proces strateškog planiranja, te da se problemi u procesu implementacije strategije pojavljuju s manjim intenzitetom u poduzećima koja imaju formalno ustrojenu organizacijsku jedinicu zaduženu za provođenje strateškog planiranja u odnosu na poduzeća koja nemaju. Provedenim istraživanjem potvrđena je i hipoteza koja tvrdi kako postoji izravna povezanost između uspješnosti poslovanja poduzeća i uključivanja svih organizacijskih razina u proces formuliranja i implementacije strategije.

KLJUČNE RIJEČI: implementacija strategije, formalno ustrojena organizacijska jedinica, hrvatska poduzeća.

ABSTRACT: This paper analyses the results of the research, conducted in Croatian companies during 2004, 2005 and 2006. According to this research it is confirmed that the companies which have formally established and managed process of strategic planning achieve better results in business performance than companies which do not have formally organized process of strategic planning. Problems in strategy implementation process appear with weaker intensity in companies which have formally established organizational unit in charge of implementation of strategic planning in comparison to the companies which do not have them. According to the conducted research the hypothesis is confirmed that there is a direct connection between business success and participation of all organizational units in process of strategy formulation and implementation.

KEYWORDS: strategy implementation, formally organized organizational unit factors, Croatian companies.

1. UVOD

Poduzeće se sastoji od različitog broja organizacijskih cjelina (sektora, direkcija i odjela), strateških poslovnih jedinica i specijaliziranih odjela. Logično je da svaki od organizacijskih dijelova ima svoju strategiju. Zadatak procesa implementacije strategije je definirati način usklađivanja strategija organizacijskih jedinica s ciljem postizanja integracija i koordinacije. Slična situacija je i sa štabnim funkcijama poduzeća koje često puta imaju snažno razvijenu kulturu, jezik i organizacijsko znanje i mogu predstavljati veliku prepreku u procesu implementacije. Zadatak menadžmenta je pronaći način kako efikasno uskladiti i povezati strategije organizacijskih jedinica u jedinstven proces realizacije strateških ciljeva. Proces usklađivanja strategije i organizacijske strukture počinje s određivanjem strategije na korporativnoj razini. Tako definirana strategija predstavlja okvir u kojemu je potrebno oblikovati strategije poslovnih jedinica kao i strategije štabnih funkcija.

Strategija određuje organizacijsku strukturu, odnosno, uspješnost implementacije strategije u velikoj mjeri ovisi o usklađenosti strategije na korporativnoj razini i pripadajuće organizacijske strukture. Analizirajući odnos strategije i strukture dva su područja od posebne važnosti: (1) određivanje ključnih parametara strategije o kojima ovisi modalitet i razina intenziteta prilagodbe organizacijske strukture, i (2) utvrđivanje vrste i jačine utjecaja pojedinih elemenata organizacijske strukture u odnosu na implementaciju strategije.

Proces implementacije strategije podrazumijeva definiranje određenih zahtjeva koje organizacija treba ispuniti kako bi se ostvarili očekivani efekti. Možemo reći kako strategija podrazumijeva korištenje i oblikovanje određenih resursa, sposobnosti i vještina s ciljem provođenja procesa implementacije. Organizacijska struktura poduzeća definira način, strukturu, raspodjelu i model upravljanja materijalnom i nematerijalnom imovinom poduzeća.

Rad se sastoji od 6 dijelova. Drugi dio rada bavi se problematikom planiranja strategije. U trećem dijelu analizira se problem usklađivanja strategije i same strukture poduzeća. Jedan od izraženijih problema u funkcioniranju organizacije je definiranje i provođenje sustava odgovornosti i ovlaštenja za provođenje aktivnosti i radnih zadataka, što predstavlja temu četvrtog dijela rada. Peti dio rada analizira problem oblikovanja sustava izvještavanja i kontinuirane prilagodbe strategije. Šesti dio odnosi se na opis osnovnih obilježja provedenoga istraživanja i uzorka istraživanja, te same rezultate istraživanja. U sedmom djelu prikazana su zaključna razmatranja.

2. PLANIRANJE STRATEGIJE

Sintetizirajući različite modele strateškog menadžmenta ili bolje rečeno različite pristupe u prikazivanju procesa može se zaključiti da su osnovne komponente procesa: definiranje misije i ciljeva poslovanja, provođenje eksterne analize, utvrđivanje internih značajki poduzeća, oblikovanje strategije te nakon toga implementacija, te u konačnici vrednovanje performansi poslovanja i kontinuirana prilagodba strateškog plana u skladu s rezultatima poslovanja i promijenjenim uvjetima poslovanja. Drugim riječima, u prvoj fazi procesa poduzeće ili menadžment uvažavajući osnovnu svrhu postojanja organizacije definira misiju

poduzeća koja je osnovna smjernica budućeg razvoja poduzeća. U drugoj fazi definiraju se ciljevi poslovanja odnosno željeno stanje organizacije u određenom vremenskom razdoblju. Obično su ciljevi kvantitativne prirode i uključuju različite pokazatelje profitabilnosti i odabrane relativne pokazatelje tržišnog položaja poduzeća. U današnje vrijeme sve više poduzeća dosta pozornosti posvećuje definiranju i vrednovanju kvalitativnih ciljeva, kao što su povećanje i razvoj različitih elemenata nematerijalne imovine. Treća faza je oblikovanje strategije, odnosno pokušava se dati odgovor na pitanje, kako ostvariti definirane ciljeve poslovanja. To je faza koja ima svoj analitički dio koji se sastoji od analize poslovnog okruženja kako bi se definirao položaj poduzeća na tržištu i provođenju interne analize s ciljem utvrđivanja kvalitete i raspoloživosti organizacijskih resursa. Nakon provođenja analize i oblikovanja strateških inačica menadžment izabire onu stratešku inačicu koja na najbolji način osigurava realizaciju definiranih ciljeva. Nakon što je strategija definirana slijedi faza implementacije strategije koja podrazumijeva aktivnosti na svim organizacijskim razinama i procesima, od definiranja organizacijske strukture pa sve do izrade specifičnih planova i programa izvršenja zadataka od vrha do dna organizacije. Peta faza, vrednovanje performansi i prilagodba strategije ujedno je početak i kraj procesa. Često puta prođe dosta vremena od oblikovanja strategije do konačne implementacije što uslijed kontinuiranih eksternih ili internih promjena uvjetuje kontinuirano vrednovanje prve četiri faze procesa, a upravo su rezultati provedenog vrednovanja osnova za provođenje ponovno onih faza procesa ili svih koje imaju odlučujuću ulogu za uspjeh i razvoj poslovanja.

Problematika planiranja strategije direktno je povezana s odgovorom na pitanje: „Može li se strategija planirati, odnosno kako doći do kvalitetne strategije kroz sustavno organiziran i detaljno planiran proces?“. Kako bi se dobio odgovor na to pitanje bilo je potrebno prije svega analizirati ključne značajke strategije, te definirati i prikazati planiranje. Analizom pojma strategije zaključeno je da se ona veže uz prilagodbu okolini poduzeća, što podrazumijeva njenu sposobnost prilagodljivosti. S druge strane strategija treba osigurati jedinstvenost djelovanja poduzeća, što znači da je strategija kreativna. Strategija treba pomoći poduzeću u pronalaženju efikasnog načina za upravljanje rastom i razvojem, što je izrazito dinamična aktivnost pod utjecajem kontinuiranih promjena u okruženju. Može se zaključiti da pojam strategije određuju dinamičnost, nestabilnost, kreativnost i prilagodljivost kao osnovne značajke.

Ovaj rad se odnosi na ograničeno istraživačko područje u skladu s čime je prikazana operativna definicija planiranja u kontekstu problematike planiranja strategije.

Problematiku definiranja planiranja i utvrđivanja položaja i uloge planiranja u procesu oblikovanja strategije sustavno je prikazao Henry Mintzberg, koji dolazi do zaključka da se planiranje upotrebljava u sljedećim situacijama:¹

- kao razmišljanje o budućnosti,
- kao postupak oblikovanja budućih događaja,
- kao proces donošenja odluka,
- kao organizirani sustav odlučivanja,
- kao formalizirana procedura.

¹ Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press.

Uvažavajući gore navedene pristupe određenja pojma planiranja, Mintzberg zaključuje:² *planiranje je formalizirana procedura za oblikovanje jasnog rezultata kroz organiziran sustav donošenja odluka*. Naglasak je na formalizaciji koja u svome značenju inkorporira tri osnovne ideje: dekompoziciju, sistematizaciju i posebno racionalnost procesa donošenja odluka i njegove integracije u poslovnim organizacijama.

Racionalnost svoje osnove nalazi u provođenju analize, a dekompoziciju simbolizira analitičan pristup, što se najbolje vidi u raščlanjivanju procesa na sastavne dijelove. Međutim, postavlja se pitanje kako uskladiti navedenu analitičku narav planiranja u integrirani sustav odlučivanja. Kao jedino moguće rješenje pojavljuje se pretpostavka da analiza osigurava sintezu, odnosno da će dekompozicija procesa oblikovanja strategije u niz jasno definiranih koraka osigurati nastajanje integrirane strategije. Opisani proces može se zamisliti kao svojevrsna pokretna traka za proizvodnju strategije, gdje je svaka komponenta proizvedena po točnim uputama i u određeno vrijeme, te sklopljena u cjelinu koja se pojavljuje na kraju trake. No, teško je očekivati da strategija poslovne organizacije može biti kreirana istom logikom.

Treća komponenta formalizacije, koja se nalazi između dekompozicije i racionalnosti procesa, jest sistematizacija ili prikazivanje rezultata dekompozicije u jasnom i eksplisicnom obliku, odnosno kroz niz formaliziranih dokumenata.

Može se zaključiti da se operativna definicija planiranja temelji na dvjema osnovnim komponentama: korištenju formaliziranih procedura i integriranom sustavu donošenja odluka.

Iz prikazanih značajki strategije i planiranja na pitanje postavljeno na početku poglavlja dolazi se do odgovora kako strategiju nije moguće planirati, odnosno kako strategija rijetko kada nastaje kao posljedica racionalno vođenog procesa u organizaciji. Upravo navedeno je i potvrda istinske uloge planiranja u organizaciji. Uvažavajući činjenicu da planiranje svoju pravu ulogu dobiva u trenutku kada je strategija oblikovana proizlazi da će se planiranje koristiti kao mehanizam provođenja kontrole u poduzeću.

Uspoređujući gore navedeni teorijski zaključak od strane Mintzberga s empirijskim rezultatima istraživanja provedenim kod menadžmenta hrvatskih poduzeća vidljiva je značajna razina podudarnosti. Osnovni razlozi za provođenje planiranja u poduzećima iz uzorka jesu aktivnosti koordinacije i usklađenosti ostvarivanja ciljeva poslovanja, te postizanje racionalnosti u poslovanju kroz pridržavanje propisanih i usvojenih organizacijskih procesa.

3. USKLADIVANJE STRATEGIJE I STRUKTURE PODUZEĆA

Problematika usklađivanja ili postizanja koordinacije između strategije i organizacijske strukture usmjerena je na dva osnovna područja: (1) ostvarivanje sinergije između različitih organizacijskih jedinica, ali i između korporativne strategije i strategija nižih organizacijskih jedinica, i (2) usklađivanje ili prilagodba organizacijske strukture (vještine, sposobnosti, proces odlučivanja, resursi) sa zahtjevima koje donosi implementacija nove strategije.

² Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press.

Osnovni elementi strategije koji će utjecati na izbor odgovarajuće organizacijske strukture jesu: (1) vrsta strategije, (2) strateška usmjerenost na efikasnost ili na efektivnost, (3) tržišna i tehnološka srodnost poslovnih aktivnosti, i (4) stopa rasta i veličina poduzeća.

Definirano strateško opredjeljenje poduzeća imat će značajan utjecaj na odabir ili prilagodbu organizacijske strukture. Navedeno možemo prikazati na primjeru generičkih poslovnih strategija. Ako pretpostavimo da se poduzeće odlučilo za implementaciju strategije niskih troškova, funkcionalna organizacijska struktura bit će dominantni organizacijski oblik zbog mogućnosti iskorištavanja efekata ekonomije obujma i kontinuiranog smanjivanja troškova kroz standardizaciju odvijanja radnih operacija, velikih proizvodnih serija i općenito nižih troškova upravljanja organizacijom. U situaciji kada poduzeće formulira strategiju koja se temelji na nekom od izvora diferencijacije nužno je provesti neki od oblika specijalizacije kako bi se uspješno ostvarilo fokusiranje na određeni segment kupaca, zemljopisnu regiju ili posebni proizvodni asortiman, što podrazumijeva primjenu divizijske organizacijske strukture.

Općenito promatrano, konkurentsku prednost poduzeće može ostvariti kroz usmjerenje aktivnosti na povećanje efikasnosti ili efektivnosti. Ako je strategija poduzeća usmjerena na ostvarivanje više razine efikasnosti tada će se pristupiti centraliziranoj organizaciji upravljanja poslovnih funkcija i naglašenoj kontroli troškova. Upravo se strategija troškovnog vodstva zasniva na efikasnom upravljanju troškovima. Organizacija poslovnih aktivnosti u takvim situacijama bit će efikasnija ako primijenimo funkcionalnu organizacijsku strukturu. Strateško usmjerenje na povećanje razine efektivnosti u opsluživanju različitih segmenata kupaca ili zemljopisnih područja s disperziranim proizvodima i uslugama stvorit će potrebu za decentraliziranim upravljanjem poslovanjem uz primjenu divizijske organizacijske strukture.

Povezanost ili srodnost tržišta i tehnologija na kojima poduzeće posluje također ima značajan utjecaj na strukturu organizacije. Poduzeće može opsluživati ili obavljati aktivnosti na različitom broju međusobno povezanih i nepovezanih tržišta. Viši stupanj povezanosti tržišta podrazumijeva da je poduzeće orijentirano na kupce sa sličnim navikama i preferencijama, koristi iste kanale distribucije, primjenjuje približno jednaku politiku cijena i u konačnici funkcija elastičnosti potražnje za proizvodima je u velikoj mjeri usporediva. Potpuno suprotna situacija je na nepovezanim, odnosno tržištima koji nemaju dovoljnu razinu sličnosti osnovnih tržišnih kategorija. Istovjetna situacija je s tehnologijom, u situacijama gdje postoji visoka razina povezanosti poduzeće će koristiti efekte primjene sličnih tehnoloških i proizvodnih procesa. Situacija gdje postoji visoka razina povezanosti tržišta i tehnologije sugerira primjenu centraliziranog upravljanja i organizacije dok niža razina upućuje na decentralizirano organiziranje. Ako poduzeće proizvodi više različitih proizvoda ili pruža više različitih usluga, ali koristeći jedinstveni proizvodni proces i tehnologiju, proizvodna funkcija bit će centralizirano organizirana. Međutim, ako se različiti proizvodi proizvode za specifična tržišta funkciju marketinga i distribucije potrebno je voditi decentralizirano. Strateška usmjerenost poduzeća na ostvarivanje visokih stopa rasta kroz osvajanje ili izlazak na nova tržišta obično će zahtijevati primjenu decentralizirane organizacijske strukture.

Potrebno je istaknuti da je u stvarnosti struktura rezultat utjecaja mnoštva varijabli pored strategije: kulture, vrijednosti, funkcioniranja organizacije u prošlosti i sadašnjosti, povijesti uspjeha i neuspjeha, psiholoških i socioloških posljedica tehnološkog razvitka,

i tako dalje. Hall i Saias³ pokušali su pokazati u praksi da hipoteza o ovisnosti strategije i strukture može ići u oba smjera. Došli su do zaključka da u stvarnosti struktura slijedi strategiju, ali da, također, i strategija slijedi strukturu. Stoga je i razumljivo Chandlerovo⁴ stajalište da ako struktura ne slijedi strategiju dolazi do neefikasnosti, odnosno da neefikasnost rezultira neusklađenošću strukture sa strategijom.

Prema Hall i Saias, neusklađenost strategije i strukture dugoročno vodi ka neefikasnosti u svim slučajevima. Upravo je to razlog zašto strategija mora posebnu pozornost posvetiti strukturi prilikom elaboracije strateških planova. Ne uzeti strukturu u obzir znači osuditi poduzeće na neefikasnost i podleći pogrešnom uvjerenju da će ona slijediti strategiju.⁵

Amburgey i Dacin⁶ empirijski su testirali moguću vezu između strategije i strukture koju je predložio Chandler i drugi s hipotetskim utjecajem na profitabilnost i „timing”. Dinamična analiza koju su proveli nad 262 velika poduzeća promatranih u razdoblju od 28 godina općenito je potvrdila hipotezu, upućujući na povratnu (dvosmjernu) vezu između strategije i strukture. Međutim, njihovi rezultati su poduprli originalni koncept o postojanju hijerarhije među njima – strategija je važnija odrednica strukture nego što je struktura strategije.

Može se zaključiti da je za uspješno provođenje implementacije strategije potrebno pronaći ili uspostaviti balans između zahtjeva za organizacijskim resursima koji postavlja strategija i mogućnostima koje može osigurati organizacija. Kada govorimo o usklađenosti između strategije i strukture potrebno je naglasiti i voditi računa o činjenici da je provođenje reorganizacije skupo, a ponekad i bolno. S ciljem efikasnijeg usklađivanja strategije i strukture potrebno je već u fazi formuliranja strategije voditi računa o mogućnostima implementacije s obzirom na značajke i ključne parametre organizacijske strukture.

4. DELEGIRANJE ODGOVORNOSTI I OVLAŠTENJA

Jedan od izraženijih problema u funkcioniranju organizacije je definiranje i provođenje sustava odgovornosti i ovlaštenja za provođenje aktivnosti i radnih zadataka. Organizacijska teorija puno je pozornosti posvetila upravo navedenoj problematici na način da su oblikovane različite razine i sustavi odgovornosti u poduzeću koji predstavljaju jedan od bitnih elemenata organizacijske strukture poduzeća. Potrebno je naglasiti da se radi o problemu koji se pojavljuje u dva osnovna pojavna oblika: (1) ne postoji definiran sustav odgovornosti i ovlaštenja za donošenje odluka u poduzeću i obavljanje radnih zadataka, (2) poduzeće je formalno oblikovalo sustav odgovornosti i ovlaštenja, međutim, isti se ne primjenjuje ili se primjenjuje s malim intenzitetom dok se upravljanje organizacijom odvija kroz neformalne sustave odlučivanja.

³ Hall, D. J. and Saias, M. A. (1980), Strategy Follows Structure!, *Strategic Management Journal*, Vol. 1, No. 2, str. 149-163.

⁴ Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge: MIT Press.

⁵ Hall, D. J. and Saias, M. A. (1980), Strategy Follows Structure!, *Strategic Management Journal*, Vol. 1, No. 2, str. 149. – 163.

⁶ Amburgey, T. L. and Dacin, T. (1994), As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, str. 1427. – 1452.

Osnovni koraci utvrđivanja i prikaza odgovornosti i ovlaštenja u procesu implementacije strategije jesu: (1) prikaz ciljeva ili očekivanih rezultata procesa implementacije na razumljiv i što je moguće egzaktniji način, (2) definiranje osnovnih zadataka, aktivnosti ili odluka nužnih za realizaciju željenih ciljeva, (3) određivanje vrste i razine odgovornosti koje moraju biti relevantne, ali i jednostavne i ograničenog volumena kako se ne bi dovelo u pitanje upravljanje organizacijom, (4) uključivanje svih upravljačkih struktura u proces izrade matrice odgovornosti i ovlaštenja kroz individualno određivanje potrebnih ovlaštenja i odgovornosti za planirane aktivnosti, (5) definiranje zajedničke matrice zadataka, odgovornosti i ovlaštenja temeljem pojedinačnih prijedloga, što potencijalno dovodi do određenih komunikacijskih problema koji mogu nastati kao posljedica razlika u individualnim percepcijama po pitanju područja odgovornosti i ovlaštenja upravljanja poslovnim aktivnostima. Proces usklađivanja zahtijevat će angažman od strane uprave kako bi se uspješno prevladale razlike u stajalištima i izbjegli potencijalni sukobi koji bi mogli u velikoj mjeri zaustaviti proces implementacije.

5. OBLIKOVANJE SUSTAVA IZVJEŠTAVANJA I KONTINUIRANA PRILAGODBA STRATEGIJE

Specifičnost sustava upravljačkog izvještavanja u kontekstu promatranja procesa strateškog menadžmenta nalazi se u činjenici da se radi o prikazu uspješnosti realizacije ciljeva i istovremeno osnovnom izvoru parametara za njihovo definiranje. Promatrajući implementaciju strategije kao proces možemo zaključiti da je upravo organizacija sustava prikupljanja i obrade podataka koja pomaže u vrednovanju performansi poslovanja poduzeća i definiranju potrebnih korekcija ili prilagodbi strategije promijenjenim uvjetima poslovanja jedan od kritičnih faktora uspjeha.

Sustav upravljačkog izvještavanja trebao bi menadžmentu na organizirani način osigurati dovoljno informacija potrebnih za kvalitetnu procjenu razine realizacije strateških ciljeva poduzeća. Vrlo teško je prikazati stupanj realizacije ciljeva kroz nekoliko pokazatelja ili mjera uspješnosti. Najčešće se upotrebljavaju različiti računovodstveno-financijski pokazatelji, međutim, promjene koje su se u posljednjih desetak godina dogodile, a odnose se na važnost nematerijalne imovine poduzeća, dovode u pitanje kvalitetu upravljačkih izvještaja temeljenih isključivo na navedenim pokazateljima. Upravljački izvještaji uglavnom su opsežni i nedovoljno strukturirani. Ne postoji hijerarhija izvještavanja, odnosno niže razine menadžmenta nemaju dovoljno informacija za procjenu kvalitete provedenih aktivnosti. U većini slučajeva upravljački izvještaji sastavljeni su isključivo od podataka iz temeljnih financijskih izvještaja (račun dobiti i gubitka, bilanca stanja i izvještaj o novčanom tijeku) zanemarujući u potpunosti nefinancijske pokazatelje uspješnosti poslovanja. Sustav izvještavanja, kao vrlo snažan operativni alat implementacije strategije, trebao bi osigurati menadžmentu i svim zaposlenicima dovoljno informacija za kvalitetnu procjenu realizacije strateških i operativnih ciljeva, a time i procjenu uspješnosti poslovanja poduzeća.

Mjerenje i procjenu performansi poslovanja poduzeća treba promatrati kao višedimenzionalni koncept zbog činjenice da je ukupna uspješnost poslovanja definitivno sačinjena od različitih mjera uspješnosti. Teško je, pa čak možda i nemoguće definirati i pronaći jednu najbolju mjeru ili pokazatelj uspješnosti poslovanja. U cilju oblikovanja kvalitetnog

sustava upravljačkog izvještavanja na samom početku procesa potrebno je:⁷ (1) definirati perspektivu iz koje se procjenjuju performanse poslovanja, (2) odrediti područje procjene, (3) odrediti razinu analize, (4) definirati svrhu provođenja procjene poslovanja, (5) utvrditi vremenski okvir procjene, (6) definirati podatke koji će se koristiti pri procjeni, (7) odrediti referentne točke za procjenu uspješnosti poslovanja.

Procjena uspješnosti poslovanja poduzeća u većini slučajeva usmjerena je na financijske pokazatelje poslovanja, analizu ostvarenja budžeta i novčanog tijeka. U situacijama kada poduzeće posluje u relativno stabilnoj okolini gdje je kontrola troškova prioritarna aktivnost, takav način mjerenja performansi poslovanja je zadovoljavajući. Međutim, u situacijama koje obilježava nestabilna i promjenjiva okolina poduzeće mora razviti sposobnosti koje se odnose na nematerijalnu imovinu kao osnovu konkurentne prednosti. U takvim situacijama naglasak je na povećanju i unaprjeđenju efikasnosti komunikacije i znanja u organizaciji, te izgradnji timskog rada koji će osigurati kvalitetan dugoročan odgovor na promjene u okruženju.

Analizirajući različite sustave pokazatelja uspješnosti, izvještaje i modele, može se zaključiti da sljedećih šest strateških mjerila uspješnosti odražavaju osnovu dugoročnog uspjeha poduzeća: (1) financijski pokazatelji uspješnosti, (2) pokazatelji operativne efikasnosti, (3) pokazatelji zadovoljstva kupaca, (4) pokazatelji povezani s efikasnošću i zadovoljstvom zaposlenika, (5) pokazatelji inovativnosti poduzeća i kvalitete procesa upravljanja promjenama, (6) pokazatelji sudjelovanja u društvenom životu regije i brige o zaštiti okoline.

Prema mišljenju Kaplana⁸, poduzeća koja su dizajnirala sustav upravljačkog izvještavanja koristeći različite sustave pokazatelja imaju određene zajedničke značajke koje ih vrlo jasno diferenciraju od ostalih i često ostvaruju bolje rezultate poslovanja. Značajke poduzeća koja aktivno upravljaju sustavom mjerenja performansi poslovanja jesu: (1) strategija je razumljiva i prihvaćena na svim organizacijskim razinama, (2) razvijen sustav komunikacije i zajednički jezik organizacije kao posljedica prihvaćenog i razumljivog sustava mjerenja performansi, (3) fokusirane aktivnosti i zajedničko ostvarenje rezultata, (4) organizacijska kultura koja podržava implementaciju strategije.

Može se zaključiti da je definiranje mjernih veličina vrlo složen zadatak zbog efekata koji se očekuju od sustava mjerenja performansi poslovanja. Stoga kvalitetni indikatori performansi poslovanja trebaju zadovoljiti sljedeće kriterije:⁹ (1) usklađenost sa strategijom poduzeća, (2) povezanost s ključnim organizacijskim procesima, (3) ne smije ih biti previše niti premalo – ne postoji najbolja mjera uspjeha, i (4) moraju biti relevantni za sve zaposlenike.

⁷ Carton, R., Hofer, C. (2006.), *Measuring Organizational Performance – Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*, Edward Elgar Publishing, UK.

⁸ Kaplan, N., Norton, D. (2001), *The strategy-focused organization: how balanced scorecards companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Publishing.

⁹ Walsh, P. (1996), *Finding key performance drivers: Some new tools*, *Total Quality Management*, vol. 7, No. 5, 509. – 519.

6. OSNOVNA OBILJEŽJA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

6.1. Opis uzorka

U radu se koriste rezultati istraživanja provedenoga za potrebe izrade doktorske disertacije na Ekonomskom fakultetu Zagreb.¹⁰ Cjelokupno istraživanje trajalo je tri godine i provedeno je u vremenskim razmacima od jedne godine: 2004., 2005. i 2006. godine.

Istraživanje je provedeno na 209 poduzeća 2004. godine, 206 poduzeća 2005. godine i 113 poduzeća 2006. godine. Najveći broj poduzeća iz uzorka dolazi iz prerađivačke industrije (22% – 2004. godine, 32% – 2005. godine i 25% – 2006. godine). Zatim slijedi trgovina na veliko (19% – 2004. godine, 20% – 2005. godine i 13% – 2006. godine). Približno 10% poduzeća kroz sve tri godine bavi se građevinarstvom i trgovinom na malo. Distribucija poduzeća prema djelatnosti za sve tri godine je približno jednaka. Iznimka su zdravstvene usluge kojom se bavilo 13% poduzeća iz uzorka, ali radi se o malom broju poduzeća koji nema utjecaja na rezultate istraživanja u cjelini.

Vlasništvo poduzeća iz uzorka također je podjednako distribuirano kroz sva tri navedena istraživanja. Udio poduzeća koja su podružnice multinacionalnih kompanija kreće se oko jedne petine (2004. – 22%, 2005. – 23%, 2006. – 20%). Hrvatska poduzeća čine približno tri četvrtine uzorka (2004. – 76%, 2005. – 74%, 2006. – 75%). Multinacionalnih kompanija je malo u uzorku, ali njihov udio povećava se od 1% 2004. godine na 4% 2006. godine.

Poduzeća su analizirana s obzirom na veličinu, pri čemu je broj zaposlenih korišten kao mjera veličine poduzeća. Budući da je uzorak biran od većih prema manjim poduzećima, nije iznenađujuće da je u uzorku sva tri istraživanja približno tri petine poduzeća s više od 250 zaposlenih. Približno jedna trećina poduzeća ima od 51 do 250 zaposlenih, čime pripada u skupinu srednje velikih poduzeća. Najmanje poduzeća u uzorku ima do 50 zaposlenih.

Distribucija poduzeća s obzirom na tradiciju (mjerenu godinama starosti) pokazuje nam da su u nešto većem broju zastupljena ona poduzeća koja posluju na tržištu 16 i više godina, a ima ih približno tri petine u sva tri istraživanja. Poduzeća koja posluju manje od 16 godina u uzorku čine približno dvije petine.

Životni ciklus djelatnosti poduzeća iz uzorka stupnjevan je na sljedeći način. Mladu djelatnost obilježavaju visoke stope rasta. Djelatnost u rastu ima veće stope rasta od rasta društvenog proizvoda. Zrela djelatnost ima stope rasta jednake stopi rasta društvenog proizvoda ili stagnaciju, a stara djelatnost ima višegodišnji pad industrijske prodaje. Distribucija poduzeća iz uzorka s obzirom na životni ciklus svoje djelatnosti donekle se razlikuje za provedena istraživanja. U istraživanjima provedenim 2004. i 2005. približno je jednaka raspodjela poduzeća prema zrelosti njihove djelatnosti. Najmanje je poduzeća iz mlade djelatnosti (6%), zatim slijede poduzeća iz starih djelatnosti (2004. – 10%, 2005. – 12%), te djelatnosti u rastu (2004. – 38%, 2005. – 34%), a najviše je poduzeća iz zrelih djelatnosti (2004. – 40%, 2005. – 45%).

¹⁰ Radoš, T. (2009.), Povezanost strategije i uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb.

Distribucija poduzeća s obzirom na životni ciklus djelatnosti različita je u 2006. godini s obzirom na 2004. i 2005. Pri tome treba uzeti u obzir da je istraživanje u 2006. godini provedeno na poduzorku poduzeća koja su već sudjelovala u istraživanjima 2004. i 2005. godine. Znatno se povećao udio poduzeća iz djelatnosti u rastu, s jedne trećine u 2004. i 2005. na dvije trećine u 2006. godini, a smanjio udio poduzeća iz zrelih djelatnosti, s dvije petine u 2004. i 2005. na jednu trećinu u 2006. Takav rezultat može uputiti na zaključak da su djelatnosti poduzeća iz uzorka istraživanja provedenoga 2006. godine doživjela uzlet.

Tržišni udio poduzeća, mjereno u njegovoj osnovnoj djelatnosti u posljednje tri godine približno je jednak. Oko dvije trećine poduzeća imaju kontinuirano povećanje tržišnog udjela (2004. – 63%, 2005. – 67%, 2006. – 62%). Stagnacija je prisutna u približno jednoj petini poduzeća (2004. – 14%, 2005. – 19% i 2006. – 23%). Velik dio poduzeća u 2006. godini smatra da njihovo poduzeće stagnira (23%), što je neobično ako se prisjetimo da je udio ispitanika koji smatra da njihovo poduzeće posluje u staroj djelatnosti u 2006. godini samo 3%. Analizirana je distribucija poduzeća iz istraživanja 2006. godine s obzirom na promjenu tržišnog udjela poduzeća i zrelosti djelatnosti u kojoj posluju, te je vidljivo da u mladim djelatnostima postoji velik broj poduzeća kojima tržišni udio stagnira, dok je u djelatnostima u rastu najveći udio poduzeća kojima tržišni udio raste, a u zrelim djelatnostima su isključivo poduzeća kojima se također kontinuirano povećava tržišni udio. Može se pretpostaviti da su istraživanjem zahvaćena poduzeća koja su lideri upravo u zrelim djelatnostima.

Hipoteze rada su sljedeće:

H1: Poduzeća koja imaju formalno ustrojen i upravljani proces strateškog planiranja postižu bolje rezultate poslovanja u odnosu na poduzeća koja nisu formalno organizirala proces strateškog planiranja.

H2: Problemi u procesu implementacije strategije pojavljuju se s manjim intenzitetom u poduzećima koja imaju formalno ustrojenu organizacijsku jedinicu zaduženu za provođenje strateškog planiranja u odnosu na poduzeća koja nemaju tako ustrojenu organizacijsku jedinicu.

H3: Postoji izravna povezanost između uspješnosti poslovanja poduzeća (mjerene ostvarenjem strateških ciljeva poduzeća i zadovoljstva procesom implementacije strategije) i uključivanja svih organizacijskih razina u proces formuliranja i implementacije strategije.

Svaka hipoteza je obrazložena u posebnom poglavlju i detaljno su prikazani rezultati njena testiranja.

6.2. Formalno ustrojen i upravljani proces strateškog planiranja i rezultati poslovanja poduzeća

U ovom se radu pretpostavlja da poduzeća koja imaju formalno ustrojen i upravljani proces strateškog planiranja postižu bolje rezultate poslovanja u odnosu na poduzeća koja nisu formalno organizirala proces strateškog planiranja. Ova hipoteza istražena je u dvije faze: (1) kroz istraživanja 2004. i 2005., kada su prikupljeni podaci o postojanju i značajkama formalno ustrojene organizacijske jedinice zadužene za upravljanje procesom strateškog upravljanja, i (2) istraživanjem 2006., kada su prikupljeni podaci o utjecaju angažmana organizacijske jedinice u procesu strateškog upravljanja na rezultat poslovanja poduzeća.

Tablica 1. sadrži podatke o broju poduzeća koja imaju formalno ustrojene organizacijske jedinice zadužene za upravljanje procesom strateškog planiranja u poduzeću ispitanika. Broj poduzeća u kojima postoji formalno ustrojena organizacijska jedinica zadužena za upravljanje procesom strateškog planiranja u 2004. godini bio je približno dvije petine, a u 2005. godini približno jedna trećina. Proveden je hi-kvadrat test kojim je testirano je li pronađena razlika statistički značajna i pokazalo se da nije (p -vrijednost = 0.2275). Može se pretpostaviti da je udio poduzeća koja imaju formalno ustrojenu organizacijsku jedinicu između jedne trećine i dvije petine srednjih i velikih poduzeća koja posluju u Republici Hrvatskoj.

Tablica 1.: Postojanje formalno ustrojene organizacijske jedinice zadužene za upravljanje procesom strateškog planiranja u poduzeću ispitanika – 2004. i 2005.

| Organizacijska jedinica zadužena za strateško planiranje | 2004. | | 2005. | |
|--|---------------|-------|---------------|-------|
| | Broj poduzeća | % | Broj poduzeća | % |
| Da | 86 | 41,0 | 71 | 34,5 |
| Ne | 124 | 59,0 | 134 | 65,0 |
| Ne zna | 0 | 0,0 | 1 | ,5 |
| Ukupno | 210 | 100,0 | 206 | 100,0 |

Najčešći nazivi formalno ustrojelih organizacijskih jedinica zaduženih za upravljanje procesom strateškog planiranja su: sektor plana i analize, strateško planiranje/razvoj, odjel kontrolinga, a u malom broju poduzeća se strateško planiranje odvija u samoj upravi poduzeća. Udio poduzeća koja imaju organizacijske jedinice različitih naziva približno je isti, uz manje razlike. Na primjer, u uzorku istraživanja 2004. godine pronađeno je 17,1% poduzeća koja koriste naziv Strateško planiranje/razvoj, dok je takvih poduzeća u uzorku 2005. godine 12,1%. Proveden je hi-kvadrat test kako bi se utvrdilo je li pronađena razlika statistički značajna i pokazalo se da nije (p -vrijednost = 0,4031). Može se zaključiti da od 5 – 9% poduzeća u populaciji koristi naziv Sektor plana i analize, 12 – 17% poduzeća u populaciji koristi naziv Strateško planiranje/razvoj, a naziv Odjel kontrolinga koristi se u 5 – 6% poduzeća.

Formalno usvojen pisani dokument o poslovnoj strategiji postoji u 47,1% poduzeća iz uzorka 2004. godine i 35,9% poduzeća iz uzorka 2006. godine. Nazivi koji se koriste za formalno usvojeni pisani dokument o poslovnoj strategiji su sljedeći:

- ISO certifikat;
- Plan poslovanja;
- Dugoročni plan;
- Plan neformalnog oblika;
- U okviru godišnjeg plana;
- Gospodarski plan;
- Srednjoročni plan;
- Pri financijama/računovodstvu;
- Priručnik kvalitete;
- U okviru marketinga.

U okviru drugog organizacijskog dokumenta formalno usvojen pisani dokument postoji u približno jednoj petini poduzeća u oba istraživanja. Kako bi se utvrdilo je li pronađena razlika statistički značajna proveden je hi-kvadrat test, koji je pokazao da to nije točno (p -vrijednost = 0,1034).

Poduzeće (Uprava) jasno je definirala petogodišnji plan o tome što želi postići na tržištu u približno dvije trećine poduzeća u istraživanju provedenom u 2004. i 2005. godini. Razlika između 2004. i 2005. godine je mala, a hi-kvadrat testom potvrđeno je da nije statistički značajna (p -vrijednost = 0,3727).

Osoba ili odjel u poduzeću ispitanika formalno zadužen za analizu i praćenje eksterne okoline postoji u približno dvije trećine poduzeća u oba istraživanja. Razlika je vrlo mala (2004. – 63,3%, 2005. – 62,1%), a hi-kvadrat test je pokazao da pronađena razlika nije statistički značajna (p -vrijednost = 0,8008).

Tablica 2. sadrži podatke o povezanosti odjela za korporativno planiranje i tržišnog udjela poduzeća u posljednjih pet godina. Podaci u tablici tumače se na sljedeći način: u 2004. godini je 53 poduzeća koja imaju odjel za korporativno planiranje imalo kontinuirano povećanje tržišnog udjela. Poduzeća koja imaju odjel za korporativno planiranje ne razlikuju se bitno s obzirom na tržišni udjel poduzeća u posljednjih pet godina u odnosu na poduzeća koja nemaju takav odjel. Hi-kvadrat test pokazao je da je takav zaključak točan u 2004. (p -vrijednost = 0,432) i 2005. (p -vrijednost = 0,999). Dakle, treća hipoteza rada kako poduzeća koja imaju odjel za korporativno planiranje imaju bolje rezultate poslovanja ne može se potvrditi ovim rezultatima.

Tablica 2.: Povezanost postojanja odjela za korporativno planiranje i tržišnog udjela poduzeća u posljednjih pet godina

| | Promjena tržišnog udjela poduzeća u posljednjih pet godina | | | | | | | Ukupno |
|-------|--|--|---------------------------|------------|----------------------------|-------------|--------|--------|
| | Odjel za korporativno planiranje | Kontinuirano povećanje tržišnog udjela | Smanjenje tržišnog udjela | Stagnacija | Nije moguće utvrditi trend | Nešto drugo | Ne zna | |
| 2004. | Da | 53 | 7 | 12 | 8 | 3 | 3 | 86 |
| | Ne | 79 | 13 | 17 | 12 | 3 | | 124 |
| | Ukupno | 132 | 20 | 29 | 20 | 6 | 3 | 210 |
| 2005. | Da | 49 | 4 | 13 | 3 | 2 | | 71 |
| | Ne | 88 | 9 | 26 | 7 | 3 | 1 | 135 |
| | Ukupno | 138 | 13 | 39 | 10 | 5 | 1 | 206 |

Znatno veći broj ispitanika u potpunosti smatra da uspješna implementacija strategije rezultira uspješnim poslovanjem poduzeća, dok je onih koji smatraju da je to djelomično točno približno 11,5%. Kako bi se ispitalo je li navedena razlika statistički značajna proveden je hi-kvadrat test, koji je pokazao da je to točno uz 1% vjerojatnosti (p -vrijednost = 0,001), što potvrđuje zaključak da veći broj ispitanika smatra da uspješna implementacija strategije rezultira uspješnim poslovanjem poduzeća.

Međutim, podaci su ukazali da postojanje odjela korporativnog planiranja nije dovoljno da bi jamčilo bolje rezultate poslovanja poduzeća. Stoga je mjerena razina sudjelovanja Odjela korporativnog planiranja u procesu implementacije strategije u poduzeću ispitanika. Pokazalo se da u približno 37% poduzeća Odjel korporativnog planiranja sudjeluje povremeno ili redovno u procesu implementacije strategije u poduzeću ispitanika.

Kako bi se ispitalo postoji li povezanost između razine uključenosti odjela korporativnog planiranja i tržišnog udjela poduzeća, broja zaposlenih i starosti poduzeća provedena je korelacijska analiza. Pokazalo se da postoji pozitivna korelacija između razine uključenosti Odjela korporativnog planiranja u proces implementacije strategije i svih mjera uspješnosti poslovanja:¹¹ (1) tržišni udjel poduzeća – koeficijent korelacije – 0,214, (2) broj zaposlenih – koeficijent korelacije – 0,204, i (3) starost poduzeća – koeficijent korelacije – 0,384 (tablica 3.).

Tablica 3.: Korelacija između razine sudjelovanja Odjela korporativnog planiranja u procesu implementacije strategije u poduzeću ispitanika i rezultata poduzeća mjerenih brojem zaposlenih i starosti poduzeća

| | | Uloga odjela korporativnog planiranja u implementaciji | Tržišni udjel poduzeća | Broj zaposlenih | Starost poduzeća |
|--|---------------------|--|------------------------|-----------------|------------------|
| Razina uključenosti odjela korporativnog planiranja u proces implementacije strategije | Pearson Correlation | 1,000 | ,214* | ,204* | ,384** |
| | Sig. (2-tailed) | , | ,048 | ,046 | ,000 |
| | N | 100 | 86 | 96 | 86 |
| Tržišni udjel poduzeća | Pearson Correlation | ,214* | 1,000 | -,060 | -,135 |
| | Sig. (2-tailed) | ,048 | , | ,559 | ,206 |
| | N | 86 | 99 | 97 | 89 |
| Broj zaposlenih | Pearson Correlation | ,204* | -,060 | 1,000 | ,128 |
| | Sig. (2-tailed) | ,046 | ,559 | , | ,205 |
| | N | 96 | 97 | 109 | 99 |
| Starost poduzeća | Pearson Correlation | ,384** | -,135 | ,128 | 1,000 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,206 | ,205 | , |
| | N | 86 | 89 | 99 | 99 |

* Statistički značajno uz 5% vjerojatnosti.

** Statistički značajno uz 1% vjerojatnosti.

Svi su koeficijenti statistički značajni, a ukazuju na pozitivnu povezanost koja je slabijeg intenziteta. Na temelju ovog rezultata može se zaključiti da poduzeća kod kojih Odjel korporativnog planiranja više sudjeluje u procesu implementacije strategije imaju veći tržišni udio, više zaposlenih i dulje posluju na tržištu.

6.3. Utjecaj formalno ustrojene organizacijske jedinice za provođenje strateškog planiranja i problema u procesu implementacije

Sljedeća hipoteza rada pretpostavlja da se problemi u procesu implementacije strategije pojavljuju s manjim intenzitetom u poduzećima koja imaju formalno ustrojenu organizacijsku jedinicu zaduženu za provođenje strateškog planiranja u odnosu na poduzeća koja nemaju tako ustrojenu organizacijsku jedinicu.

Ispitanici su zamoljeni da probleme vezane uz implementaciju strategije ocijene od 1 do 5 s obzirom na razinu njihovog utjecaja (1 – nema utjecaja /nije se pojavio taj problem i

¹¹ Uspješnost poduzeća za potrebe ovog rada definirana je kao tržišni udjel, broj zaposlenih i starost poduzeća, pri čemu se pretpostavlja da su uspješnija ona poduzeća koja imaju veći tržišni udio, veći broj zaposlenih i dulje posluju na tržištu.

5 – uzrok neuspjeha). Analizom rezultata istraživanja utvrđeno je da sljedećih pet problema, a to su upravo oni koji su imali najvišu ocjenu, imaju najveći utjecaj na proces implementacije strategije, odnosno ispitanicima su sljedeći problemi uzrokovali najviše operativnih poteškoća u procesu implementacije strategije:

- Loša komunikacija (razmjena informacija) između zaposlenika i organizacijskih jedinica odgovornih za proces implementacije strategije – 4,23;
- Nedovoljno jasno definirane odgovornosti i ovlaštenja zaposlenika ključnih za implementaciju strategije – 4,21;
- Nedovoljno jasno definirani osnovni zadaci i aktivnosti svih sudionika procesa implementacije – 4,19;
- Nisu definirani jasni operativni planovi i upute za provođenje implementacije strategije – 4,14;
- Usklađivanje organizacijske strukture s definiranom strategijom – 4,1.

Kako bi se utvrdilo ima li formalno ustrojena organizacijska jedinica za strateško upravljanje utjecaj na provođenje strateškog planiranja i probleme u procesu implementacije analizirane su dvije grupe ispitanika: (1) ispitanici iz poduzeća u kojima Odjel za korporativno planiranje ne sudjeluje nikada i rijetko u procesu implementacije strategije, i (2) ispitanici iz poduzeća u kojima Odjel za korporativno planiranje sudjeluje ponekad i često u procesu implementacije strategije.

Ispitanici iz poduzeća u kojima Odjel za korporativno planiranje sudjeluje ponekad i često u procesu implementacije strategije imaju manje problema pri implementaciji strategije. Proveden je t-test kako bi se utvrdilo jesu li pronađene razlike statistički značajne, a pokazalo se da statistički značajne razlike postoje za skoro sve probleme u implementaciji uz 1% vjerojatnosti. Time se potvrđuje ova hipoteza rada, uz važnu napomenu da nije dovoljno tek postojanje Odjela za korporativno planiranje već je potreban njegov znatni angažman u procesu implementacije strategije kako bi se izbjegao što veći broj problema u implementaciji.

6.4. Povezanost između uspješnosti poslovanja poduzeća i uključenosti svih organizacijskih razina u proces formuliranja i implementacije strategije

Pretpostavlja se da postoji izravna povezanost između uspješnosti poslovanja poduzeća (mjerene ostvarenjem strateških ciljeva poduzeća i zadovoljstva procesom implementacije strategije) i uključivanja svih organizacijskih razina u proces formuliranja i implementacije strategije.

Ispitanici su zamoljeni da ocjenama od 1 do 4 (1 – nikad, 4 – redovno) procijene u kojoj mjeri različite skupine sudjeluju u procesu oblikovanja (formulacije) i implementacije strategije u poduzeću ispitanika. Podaci za ovo pitanje prikupljeni su istraživanjem provedenim 2006. godine.

U procesu oblikovanja uprava sudjeluje u najvećem broju slučajeva, a slijedi odjel korporativnog planiranja. Ostali sudionici participiraju u procesu oblikovanja obrnuto proporcionalno svom položaju na hijerarhijskoj ljestvici u poduzeću.

Implementacija strategije u najvećem broju poduzeća prepuštena je nižoj razini menadžmenta i stručnim službama, a slijedi srednja razina menadžmenta i uprava. Najrjeđe u implementaciji strategije sudjeluje odjel korporativnog planiranja.

Tablica 4.: Deskriptivna statistika razine sudjelovanja sudionika iz poduzeća u procesu implementacije strategije u poduzeću ispitanika (1 – nikada, 4 – redovno)

| | N | Min | Max | Prosjek | St. dev. |
|--------------------------------|-----|-----|-----|---------|----------|
| Uprava | 112 | 1 | 4 | 3,34 | ,59 |
| Srednja razina menadžmenta | 111 | 2 | 4 | 3,49 | ,55 |
| Odjel korporativnog planiranja | 100 | 1 | 4 | 2,54 | ,91 |
| Niže razine menadžmenta | 112 | 2 | 4 | 3,67 | ,54 |
| Stručne službe | 105 | 1 | 4 | 3,67 | ,67 |

Iz prosječnih ocjena uključenosti različitih sudionika u procesu formulacije i implementacije strategije u njihovim poduzećima vidljivo je da uprava i odjel korporativnog planiranja najviše sudjeluju u procesu oblikovanja (formulacije) strategije, a niže razine menadžmenta i stručne službe u procesu implementacije.

Kako bi se provjerila hipoteza rada o povezanosti između uspješnosti poslovanja poduzeća (mjerena ostvarenjem strateških ciljeva poduzeća i zadovoljstvom procesa implementacije strategije) i uključivanja svih organizacijskih razina u proces formuliranja i implementacije strategije provedena je korelacijska analiza. Korištene su sljedeće varijable:

- Ostvarenje strateških ciljeva poduzeća – ispitanici su iskazali u kojoj su mjeri zadovoljni realizacijom strateškim ciljevima poduzeća na skali od 1 do 3 (1 – nezadovoljan, 3 – potpuno zadovoljan);
- Zadovoljstvo procesom implementacije – ispitanici su iskazali u kojoj su mjeri zadovoljni procesom implementacije strategije u svom poduzeću na skali od 1 do 3 (1 – nezadovoljan, 3 – potpuno zadovoljan);
- Razina uključenosti svih organizacijskih razina u formulaciju – izračunata je agregatna aritmetička sredina razine uključenosti svih organizacijskih razina;
- Razina uključenosti svih organizacijskih razina u implementaciju – izračunata je agregatna aritmetička sredina razine uključenosti svih organizacijskih razina.

Tablica 5.: Korelacija između razine uključenosti svih organizacijskih razina u formulaciju i implementaciju strategije, te ostvarenja strateških ciljeva i zadovoljstva procesom implementacije poslovne strategije poduzeća iz uzorka

| | | Ostvarenje strateških ciljeva poduzeća | Zadovoljstvo procesom implementacije strategije | Razina uključenosti svih org. razina u formulaciju | Razina uključenosti svih org. razina u implementaciju |
|--|---------------------|--|---|--|---|
| Ostvarenje strateških ciljeva poduzeća | Pearson Correlation | 1 | ,449(**) | ,034 | ,452(**) |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,720 | ,000 |
| | N | 112 | 112 | 112 | 112 |

| | | | | | |
|---|---------------------|----------|----------|----------|----------|
| Zadovoljstvo procesom implementacije strategije | Pearson Correlation | ,449(**) | 1 | ,191(*) | ,333(**) |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,042 | ,000 |
| | N | 112 | 113 | 113 | 113 |
| Razina uključenosti svih organizacijskih razina u formulaciju strategije | Pearson Correlation | ,034 | ,191(*) | 1 | ,305(**) |
| | Sig. (2-tailed) | ,720 | ,042 | | ,001 |
| | N | 112 | 113 | 113 | 113 |
| Razina uključenosti svih organizacijskih razina u implementaciju strategije | Pearson Correlation | ,452(**) | ,333(**) | ,305(**) | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,001 | |
| | N | 112 | 113 | 113 | 113 |

** Statistički značajno uz 1% vjerojatnosti; * Statistički značajno uz 5% vjerojatnosti.

Pokazalo se da postoje sljedeće statistički značajne korelacije:

- Koeficijent korelacije ostvarenja strateških ciljeva poduzeća i zadovoljstvo procesom implementacije je 0,499, što ukazuje na umjerenu pozitivnu vezu;
- Koeficijent korelacije ostvarenja strateških ciljeva poduzeća i razine uključenosti svih organizacijskih razina u proces implementacije je 0,452, što ukazuje na umjerenu pozitivnu vezu;
- Koeficijent korelacije zadovoljstva procesom implementacije strategije i razinom uključenosti svih organizacijskih razina u proces formulacije strategije je 0,191, što ukazuje na slabu pozitivnu vezu;
- Koeficijent korelacije zadovoljstva procesom implementacije strategije i razinom uključenosti svih organizacijskih razina u proces implementacije strategije je 0,333, što ukazuje na slabu pozitivnu vezu;
- Koeficijent korelacije razine uključenosti svih organizacijskih razina u implementaciju strategije i razine uključenosti svih organizacijskih razina u formulaciju strategije je 0,305, što ukazuje na slabu pozitivnu vezu.

Može se zaključiti da veća razina uključenosti svih organizacijskih razina u implementaciju strategije (veća aritmetička sredina procjena uključenosti na četiri razine) implicira veću vjerojatnost ostvarivanja glavnih strateških ciljeva poduzeća i to je veća razina zadovoljstva implementacijom strategije.

7. ZAKLJUČAK

Pretpostavke koje se koriste za konceptualizaciju procesa strateškog menadžmenta područja su koja je potrebno dodatno proučiti kako bi se pokušao razumjeti složen proces strateškog menadžmenta. Jedno od ključnih pitanja na koje je bilo potrebno odgovoriti je: „Može li se strategija planirati, odnosno kako doći do kvalitetne strategije kroz sustavno organiziran i detaljno planiran proces?” Odgovor na to pitanje pronalazi se u definiranju pojmova strategije i planiranja, odnosno njihovim suprotnim značenjima. Pojam strategije određuju dinamičnost, nestabilnost, kreativnost i prilagodljivost kao osnovne značajke dok se planiranje definira kao formalizirana procedura za oblikovanje jasnog rezultata kroz or-

ganiziran sustav donošenja odluka. Na osnovi prikazanih definicija strategije i planiranja zaključuje se kako je strategiju vrlo teško planirati, odnosno da strategija rijetko kada nastaje kao posljedica racionalno vođenog procesa u organizaciji. Planiranje svoju pravu ulogu dobiva tek u trenutku kada je strategija oblikovana iz čega proizlazi da će se planiranje koristiti kao mehanizam provođenja kontrole u poduzeću.

Uspoređujući teorijske zaključke s rezultatima empirijskog istraživanja provedenoga kod menadžmenta hrvatskih poduzeća vidljiva je značajna razina podudarnosti. Osnovni razlozi za provođenje planiranja u poduzećima iz uzorka jesu aktivnosti koordinacije ostvarivanja ciljeva poslovanja, te postizanje racionalnosti u poslovanju kroz pridržavanje propisanih i usvojenih organizacijskih procesa.

Provedenim empirijskim istraživanjem u Republici Hrvatskoj potvrđene su sve tri postavljene hipoteze rada, odnosno potvrdilo se kako poduzeća koja imaju formalno ustrojen i upravljan proces strateškog planiranja postižu bolje rezultate poslovanja u odnosu na poduzeća koja nisu formalno organizirala proces strateškog planiranja; problemi u procesu implementacije strategije pojavljuju se manjim intenzitetom u poduzećima koja imaju formalno ustrojenu organizacijsku jedinicu zaduženu za provođenje strateškog planiranja u odnosu na poduzeća koja nemaju formalnu organizacijsku jedinicu zaduženu za planiranje; te kako postoji izravna povezanost između uspješnosti poslovanja poduzeća i uključivanja svih organizacijskih razina u proces formuliranja i implementacije strategije.

Sveobuhvatno i profesionalno organizirano istraživanje na ovu temu, kao i općenito na temu uloge strategije u poslovanju hrvatskih poduzeća, prije ovoga istraživanja nije provedeno tako da su pri definiranju strukture istraživanja korištena iskustva istraživanja provedenih u razvijenim zemljama. Navedeno predstavlja svojevrsni oblik ograničenja u istraživačkim aktivnostima zbog činjenice da su osnovni parametri okruženja provođenja istraživanja u velikoj mjeri različiti. Različitost proizlazi iz mnogih obilježja poslovnog okruženja, ali kao najznačajnije je potrebno spomenuti značajke društvenog uređenja u kojemu se razvijao najveći broj ispitanika u istraživanju, zatim razinu znanja i obrazovanja iz područja strateškog menadžmenta i konačno transparentnost u prikazu i mjerenju rezultata poslovanja. Zbog navedenoga bilo je potrebno dodatno pojašnjavati određena pitanja i kategorije, te koristiti koncepciju zatvorenih pitanja kako bi se istraživanje uopće moglo i provesti.

LITERATURA:

1. Aaltonen, P. Ikavalko, H. (2002), „Implementing strategies successfully”, *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (6), p.p. 415. – 418.
2. Al Ghamdi, S. M. (1998), „Obstacles to Successful Implementation of Strategic Decisions: The British experience”, *European Business Review*, 98(6), p.p. 322. – 327.
3. Alexander, L. D. (1991), „Strategy implementation: nature of the problem”, in Hussey, *International Review of Strategic Management*, 2 (1), New York: John Wiley and Sons, p.p. 73. – 96.
4. Amburgey, T. L. and Dacin, T. (1994), As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, str. 1427. – 1452.

5. Atkinson, H. (2006), „Strategy Implementation: A Role for the Balanced Scorecard”, *Management Decision*, 44(10), p.p. 1441. – 1460.
6. Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1987), „Managing across borders: new strategic requirements”, *Sloan Management Review*, 28 (2), p.p. 7. – 17.
7. Biglar, W. R. (2001), „The New Science of Strategy Execution: How Incumbents Become Fast, Sleek Wealth Creators”, *Strategy & Leadership*, 29 (3), p.p. 29. – 34.
8. Carton, R., Hofer, C. (2006.), *Measuring Organizational Performance – Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*, Edward Elgar Publishing, UK.
9. Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge: MIT Press.
10. Dobni, B. (2003), „Creating a strategy implementation”, *Business Horizons*, 46 (2), March – April, p.p. 43. – 46.
11. Freedman, M. (2003), „The genius is in the implementation”, *Journal of Business Strategy*, March – April, p.p. 26. – 31.
12. Galbraith, J. and Kazanjian, R. (1986), *Strategy Implementation: Structure Systems and Process*, West Publishing Company, New York.
13. Golden Pryor, M., Anderson, D., Toombs, L. A. and Humphreys, J. H. (2007), „Strategic Implementation as a Core Competency. The 5P’s Model”, *Journal of Management Research*, Vol. 7, No 1, p.p. 3. – 17.
14. Hall, D. J. and Saias, M. A. (1980), Strategy Follows Structure!, *Strategic Management Journal*, Vol. 1, No. 2, str. 149. – 163.
15. Higgins, J. M. (2005), „The Eight S’s of Successful Strategy Execution”, *Journal of Change Management*, 5(1), p.p. 3. – 13.
16. Hrebiniak, L. (1992), „Implementing global strategies”, *European Management Journal*, 10 (4), p.p. 392. – 395.
17. Hrebiniak, L. and Joyce, W. (1984), *Implementing Strategy*, Macmillan, New York.
18. Judson, A. S. (1995), *Making Strategy Happen*, Basil Blackwell, Oxford.
19. Kaplan, N., Norton, D. (2001), *The strategy-focused organization: how balanced scorecards companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Publishing.
20. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2005), „The Office of Strategy Management”, *Strategic Finance*, 87 (4), p.p. 8. – 60.
21. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), „*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*”, Harvard Business School Press, Boston.
22. Linton, J. D., (2002), „Implementation research: state-of-the-art and future directions”, *Tehnovation*, 22 (1), p.p. 65. – 79.
23. Miller, A. and Dess, G. (1996), *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York.
24. Miller, S. (1997), „Implementing strategic decisions: four key success factors”, *Organization Studies*, 18 (4), p.p. 577. – 602.
25. Noble, C. H. (1999), „The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research”, *The Journal of Business Research*, 45 (2), p.p. 11. – 134.

26. Pettigrew, A. M. and Whipp, R. (1991), *Managing Change for Competitive Success*. Basil Blackwell, Oxford.
27. Pučko, D. i Čater T. (2008), „Effective Strategy Implementation: The Experience of Slovenian Companies”, *Zagreb International Review of Economics and Business*, Special Conference Issue, p.p. 63. – 80.
28. Radoš, T. (2009.), *Povezanost strategije i uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb.
29. Reed, R. and Buckley, M. (1988), „Strategy in action: techniques for implementing strategy”, *Long Range Planning*, 21 (3), p.p. 67. – 74.
30. Stonich, P. (1982), *Implementing Strategy: Making Strategy Happen*” Cambridge: Ballinger.
31. Thompson, A. and Strickland, A. (1999), *Strategic Management Concepts and Cases*, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
32. Walsh, P. (1996), Finding key performance drivers: Some new tools, *Total Quality Management*, vol. 7, No. 5, 509. – 519.
33. Waterman, R. H., Peters, T. J. and Phillips, J. R. (1980), „Structure is not organization”, *Business Horizons*, 23 (3), June, p.p. 14. – 26.
34. Yip, G. S. (1992), *Total Global Strategy*, Prentice-Hall, London.