

STRATEGIJA I TAKTIKA U POSLOVNOJ POLITICI

U radu se govori o pojmovima strategija i taktika s aspekta primjene u definiranju i realizaciji poslovne politike. S tog naslova ukazuje se na uvjete realizacije strategije i taktike te njihovu realizaciju preko odgovarajućih odluka.

Poslovna politika; strategija; taktika; razvojna politika; odluke

1. UVOD

Strategija i taktika su pojmovi koji se danas sve više koriste kako u vođenju ekonomske politike u širem smislu tako i u poslovnoj politici privrednih organizacija u užem smislu. Da navedeo samo neke od situacija u kojima se to često koristi: "strateški pravci razvoja", "strategija u vođenju poslovne politike", "taktika u provođenju poslovne politike", "strateške i taktičke odluke" itd. Stoga smatram korisnim i potrebnim objasniti što je to strategija, a što taktika u vođenju poslovne politike, i to na primjerima vođenja te politike u privrednim organizacijama.

Za početni pristup potrebno je najprije pojmovno se upoznati s poslovnom politikom. Kako se poslovna politika privrednih organizacija neizostavno formulira kao "odlučivanje o ciljevima i zadacima privrednih organizacija, te o sredstvima i metodama za ostvarivanje tih ciljeva", to, dakle, strategiju i taktiku možemo objašnjavati samo u tom kontekstu, tj. u kontekstu utvrđivanja ciljeva i zadataka i u kontekstu odlučivanja o njima, a potom o mogućim putevima i načinima njihove realizacije.

2. STRATEGIJA I TAKTIKA

Iako se pojmove strategija i taktika već odavno koristi i u vojnoj terminologiji, u privrednoj terminologiji ti su pojmovi u upotrebi tek od poslije drugog svjetskog rata. Dr. J. Kralj navodi da se u poslovno područje ti pojmovi uvode s razvojem teorije igara.¹ Iz vojne terminologije oni se prenose na područje poslovne politike poduzeća, naročito u američkoj literaturi i privrednoj praksi.

1 - Dr. Janko Kralj: *Poslovna politika*, Informator, Zagreb, 1972, str. 166.

Pod terminom "**strategija**" u vojnoj terminologiji podrazumijevamo planiranje i odlučivanje o velikim vojnim pothvatima.

To su veliki pothvati s dugoročnim ciljevima o tome kako nešto osvojiti ili obraniti. Strategija je izraz politike, pa strateškim odlukama prethode političke odluke. Nakon što se u sferi politike donesu neke odluke, vojne organizacije, kao institucionalni izraz te politike, trebaju razraditi strategiju kako da se političke odluke provedu i kako postići ciljeve za koje se odlučila politika. Drugim riječima, to je globalna razrada planova kako ostvariti političke odluke.² Takve odluke ne donose se često, a kada su jednom donijete, i kada se započelo s njihovim provođenjem, one se više ne mogu lako i brzo zaustaviti i mijenjati.

Termin "**taktika**", u duhu te iste vojne terminologije, označava dio strategije odnosno to je razrada strategije na pojedine segmente ili na parcijalne ciljeve globalnog cilja utvrđenog strategijom. Taktika je konkretizacija strategije i traženje načina, metoda i sredstava kako da se dio po dio strategije ostvari.

Taktikom se utvrđuju parcijalni ciljevi koji, kada se jedan za drugim ostvare, zajednički vode ostvarenju strategije odnosno strateški utvrđenog globalnog - dugoročnog cilja.³

Taktika je u svojim postupcima elastičnija i prilagodljiva. Parcijalne se odluke mogu mijenjati i prilagodavati u interesu ostvarenja globalnog cilja, odnosno strategije u cjelini.

Ovakvo poimanje strategije i taktike prenijeto je i u područje privrede, tj. u ekonomsku politiku i u poslovnu politiku pojedinih privrednih subjekata. U ekonomskoj politici (neke zemlje ili ljudske zajednice) to je strategija razvoja orijentacijom ključnih privrednih djelatnosti ili grana privrede. Na primjer orijentacija na razvoj poljoprivrede, ili na razvoj industrije, ili razvoj turizma, saobraćaja itd.

To su dugoročni razvojni planovi zemlje ili dijelova nekog teritorija. Istovremeno to je alokacija privrednih resursa s ciljem da se koriste postojeći izvori i mogućnosti nekog prostora, odnosno sirovina koje tamo postoje, energije, radne snage itd.

U **poslovnoj politici** privrednih subjekata govori se o poslovnoj strategiji ili taktici.

Poslovna strategija u pravilu se izražava razvojnom politikom i dugoročnim planovima privrednih organizacija. Strategijom se utvrđuju globalni razvojni planovi i ciljevi pojedine privredne organizacije. Razvojna politika privrednih subjekata sama po sebi je strategija odnosno poslovna strategija. Ona je dugoročni izraz razvojnih ciljeva, stoga se i najčešće govori o strategiji razvoja.

2 - Strategija u vojnoj terminologiji najbolje se izražava kao složene, velike operacije više rodova vojske (suhozemnih snaga, avijacije i mornarice) radi ostvarivanja velikih strateških ciljeva i zadataka. Iz drugog svjetskog rata ima dosta takvih primjera, kao npr.: iskrcavanje u Normandiji, stalingradska bitka, obrana Lenjingrada itd.

3 - Taktika u vojnom smislu označava pojedine operacije ili pojedinačne bitke koje vode ostvarenju strateških ciljeva.

Jednom donijete dugoročne razvojne odluke, nakon što se počelo s njihovom realizacijom, nije moguće brzo mijenjati.⁴

S početkom realizacije ušlo se u mnoga istraživanja i investicije koje onda imperativno nameću da se ta ulaganja što brže aktiviraju i počnu davati ekonomske efekte kako bi se što prije stvorila akumulacija za ostvarenje drugih dijelova razvojne strategije i za vraćanje uloženi srestava. Vraćanje na početno stanje nije moguće. Stoga strateške odluke, ako su dobre, na dugi rok osiguravaju dobre ekonomske efekte, a ako su loše, na dugi rok paraliziraju privrednu organizaciju u ostvarenju njenih rezultata. Tu popravci nisu mogući jer se ne ostvaruje rezultat potreban za nova ulaganja radi preorijentacije ili bilo kakve promjene.

Stoga u uvjetima djelovanja ekonomskih zakonitosti takve strategijske odluke kad-tad dovode do stečaja ili likvidacije privrednog subjekta izgrađenog na pogrešnim strateškim pretpostavkama. Uz razvojne odluke u poslovnoj strategiji važne su i druge odluke za trajnu orijentaciju nekog privrednog subjekta. To je na primjer:

- orijentacija na određeno tržište (prostorno ili na određenu vrstu potrošača),
- izgradnja kapaciteta određene sposobnosti (bilo da se promatra kao kvantitativni izraz ili vrsta sredstava),
- osiguranje odgovarajuće kadrovske strukture (rukovodne, stručne i izvršne),
- odgovarajuća organizacijska struktura privrednog subjekta (kompaktna ili usitnjena - razmrvljena organizacija),
- izgradnja odnosa s društvenom okolinom (da li je privredna organizacija nosilac razvoja neke cjeline ili prostora, ili samo prati razvoj) itd.

Taktika u poslovnoj politici je dio strategije, odnosno razrada strategije na pojedine dijelove radi njenog lakšeg parcijalnog provođenja (kao što smo to naveli i u uvodu). To je razrada dugoročnih planova na kraća vremenska razdoblja, globalnog cilja u segmente pojedinačnih ciljeva, a sve radi toga da se lakše realizira dio po dio globalnih ciljeva.

To su ciljevi koji se pojedinačno mogu relativno brzo realizirati, a svi oni zajedno vode ostvarenju globalnog cilja. Zbog toga se i kaže da taktički potezi pružaju mogućnost fleksibilnijeg ponašanja i prilagođavanja poslovnih poteza tako da se pomoću njih, a i uz izmijenjene uvjete, globalne ciljeve može ostvariti.⁵ To su, na primjer:

- kratkoročni i operativni planovi
- prilagođavanje promjenama tržišnih situacija izmijenjenim potrebama i tržišnim kretanjima (cijenama, konverzijom i sl.),
- prilagođavanje proizvodnje tržištu,
- politika zaliha,
- poticanje plasmana propagandnim aktivnostima, kreditiranjem potrošača itd.

Glavna obilježja strategije i taktike moguće je sintetizirano dati na slijedeći način:

4 - Npr. kada se u orijentaciji nekog energetskog postrojenja izgrade uređaji za korištenje tekućih goriva, preorijentacija na drugu vrstu goriva (recimo krukta goriva) nije moguća brzo i lako. To bi značilo dvostruko ulaganje, a što bi davalo preskupi proizvod (energiju).

5 - Odatle i poznati izraz da je netko "dobar taktičar" što znači da je sposoban prilagoditi poslovanje novonastalim situacijama, a da se strategija ipak realizira.

	Strategija	Taktika
1. ciljevi:	GLOBALNI	POJEDINAČNI
2. planovi:	DUGOROČNI	KRATKOROČNI
3. vođenje:	SAMOUPRAVNO	RUKOVODNO
4. odluke:	USMJERAVAJUĆE	PROVEDBENE

Pored već istaknutih obilježja strategije i taktike treba dodati da je strategija poduzetničko vođenje poslovne politike poduzeća, a da je taktika menadžersko (operativno ili svakodnevno) vođenje i odlučivanje. Naravno, za odnose koji vladaju kod nas kažemo da je strategija samoupravno vođenje, to je pravo svih radnika, a da unutar samoupravnih odluka poslovodni odnosno rukovodni organi donose svo je operativne odnosno provedbene odluke. Te odluke moraju voditi realizaciji samoupravnih odluka.

Povezujući poslovnu politiku sa strategijom i taktikom, neminovno se vraćamo izvornom tumačenju poslovne politike gdje ona predstavlja odlučivanje o ciljevima privrednih organizacija. Tako dolazimo do saznanja da su strategija i taktika izraz poslovne politike, a razlikuju se po tome da li su odluke globalnog, dugoročnog, odnosno trajnijeg dometa, ili su to pojedinačne odluke, brže sprovodljivosti i kratkoročnijeg dometa.

3. VRSTE ODLUKA I NJIHOVA REALIZACIJA

Kada govorimo o strategiji i taktici sa stajališta odlučivanja, u toj domeni vrlo dobro interpretira pojedine odluke dr. Boris Zver, koji ih prema složenosti procesa dijeli na:

- strategijske (usmjeravajuće) odluke,
- taktičke (programske) odluke i
- operativne (izvršne) odluke. ⁶

Često nalazimo da se ove iste odluke zovu:

- upravljačke,
- rukovodeće i
- provedbene.

Razrada ove podjele vodila bi nas razmatranju pitanja tko upravlja (vlasnici, država ili samoupravljači), tko rukovodi (menadžeri i direktori), tko ih provodi? To bi nas, međutim, odvelo od svrhe i naslova ovoga rada, pa ćemo u nastavku razmatrati strategijske taktičke i operativne odluke.

3.1. Strategijske odluke donose se kao opće, kao odluke koje utvrđuju generalnu liniju u poslovanju i razvoju privrednih organizacija. Isti autor o njima govori o odlukama kojima se određuju ciljevi i pravci razvoja. S obzirom na ove karakteristike strategijskih odluka moguće je konstatirati da se one ne donose često. Zbog toga, kao i zbog ranije istaknutog njihova dugoročnog djelovanja, proces pripremanja strategijskih odluka je složen i traje dulje vrijeme. Opće je poznato da

⁶ - Dr. Boris Zver: *Proces odlučivanja u organizacijama udruženog rada*, Informator, Zagreb, 1983, str. 76.

dugoročne odluke, kao i odluke koje određuju trajniju orijentaciju privrednih organizacija, zahtijevaju niz prethodnih istraživanja i provjera kako se ne bi donijele pogrešne odluke.

Strategijske odluke zbog toga i nije moguće često mijenjati, pa zbog toga svakodnevne promjene i oscilacije u poslovanju ne smiju izazvati njihovo mijenjanje.

Primijenjeno na naše društvene odnose te odluke donose organi upravljanja ili se o njima radnici izjašnjavaju referendumom ili neposrednim odlučivanjem na zborovima. To je dio našeg sistema. Stoga je moguće konstatirati da već i sam način donošenja strategijskih odluka ne dozvoljava njihovo češće mijenjanje. Gledano s tog stanovišta, očito je da se strategijske odluke ne donose često i da imaju trajno djelovanje.

3.2. Taktičke odluke donose se s ciljem da se pokrenu aktivnosti koje vode ostvarenju strategije odnosno ostvarenju strategijskih odluka. Kako smo ih već ranije označili kao parcijalne dijelove strategije, to je moguće reći da su one brojne i da postoji potreba da se češće donose. Primijenjeno na područje planiranja rekli bismo da je to razrada planova na pojedinačne, kratkoročne i operativne planove. S tim povezano moguće je kazati da za donošenje taktičkih odluka, proces njihova pripremanja znatno je kraći nego li kod strategijskih.

Budućida je potrebno vrlo često brzo djelovati i reagirati na promijenjene uvjete da bi se ostvarivala globalna strategija, mnogo puta i nije moguće ulaziti u duge pripreme i istraživanja. Uostalom, takva istraživanja nisu ni potrebna jer su ona vršena prilikom donošenja strategijskih odluka i jer se taktičke odluke moraju kretati u okvirima strategijskih.

Već smo prije rekli da su to u najvećem dijelu rukovodne odluke. Stoga je i razumljivo da se od rukovodnog osoblja traži znanje i stručnog kao pretpostavka da se može odlučivati brzo i fleksibilno, kao reakcija na uvjete koji mogu nastati, promjene koje zahtijevaju takve odluke i sl.

naravno, donosioci taktičkih odluka moraju voditi računa da se njihove odluke kreću u okvirima strategijskih odluka, tj. odluka samoupravnih tijela i organa.

3.3. Operativne odluke stvarno predstavljaju konkretizaciju taktičkih (a kroz to i strategijskih) odluka, pa ih se stvarno može smatrati izvršnim. To su, prema tome, odluke koje određuju sasvim konkretnu aktivnost koja mora dovesti do realizacije taktičkih odluka. Za operativne odluke možemo reći da su svakodnevne, da ih provode neposredni izvršioци radnih zadataka te da moraju biti jednostavne i jasne kako bi ih neposredni izvršioци sasvim jasno razumjeli i točno izvršavali.

Operativne odluke donose rukovodioci (kao i taktičke), ali u najvećem broju slučajeva operativni rukovodioci na nižim stupnjevima rukovodne hijerarhije. Ako je, na primjer, srednjoročni plan strategijska odluka, plan nabave je taktička odluka, a operativni plan (tjednih ili dnevnih) nabavki o načinu prispjeca, preuzimanja, smještaja nabavljenog je operativna odluka. Tako postaje i razumljivije da su to odluke koje moraju biti jasne, nedvosmislene i dosljedno izvršene kako ne bi dolazilo do zastoja u poslovanju (u prethodnom primjeru zastoj u nabavi sigurno bi izazvao zastoj u proizvodnji).

Dr. Boris Zver, pišući o vrstama odluka, govori još o odlukama prema složenosti, o odlukama prema informacijskoj podlozi, o odlukama prema broju donosilaca,

prema subjektima odlučivanja itd. No, za svrhu ovog rada u tu podjelu nije potrebno ulaziti.

Izvršenjem odluka ostvaruju se postavljeni ciljevi i zadaci privrednih subjekata. Stoga na prvo mjesto valja staviti da dosljedno i pravovremeno izvršenje odluka donosi optimalne efekte u poslovanju privrednih organizacija. Za uspješno izvršenje, pak, potrebno je da su ispunjeni neki drugi uvjeti. Naravno, sredstva i ljudski faktor zajedno čine uvjete bez kojih nema ni postojanja nekog privrednog subjekta, a kamo li ekonomskih efekata. Uz to tu su još i društveni uvjeti, okruženje, društvena organizacija privrede i neposredna unutarnja organizacija samog subjekta.

3.4. Uvjeti realizacije strategije i taktike

Na ovom mjestu, promatrano na primjeru privrednih organizacija a vezano uz temu strategija i taktika, razmotrit ćemo samo dva uvjeta:

- ljudski faktor kao rukovodno-stručni kadrovski sastav i
- unutarnju organizaciju kao izraz veličine i vrste djelatnosti privrednog subjekta.

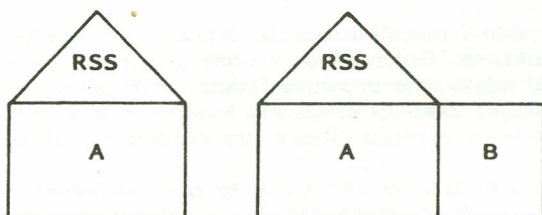
Sa stajališta strategije i taktike rukovodno-stručni sastav valja promatrati u smislu kakve su njegove sposobnosti sagledavanja najnovijih razvojnih trendova (razvojno-tehnoloških, tržišnih i drugih) kako bi on predlagao takve odluke, mjere i postupke koje vode jednom suvremenom razvoju i poslovanju, suvremenom u domaćim i svjetskim relacijama. Taktika kod provođenja strategija i taktičke odluke, nešto su što zahtijeva da uz kvalitetan i sposoban rukovodeći kadar postoji isto tako sposoban sastav nižih - operativnih rukovodilaca i stručnih kadrova za složenije istraživačke, analitičke i vodeće stručne poslove. To će, onda, biti kadrovska struktura koja je sposobna u provedbi strategijskih odluka donositi taktičke odluke i vući taktičke poteze koji vode realizaciji globalnih ciljeva. Ne samo da su sposobni izvršavati već, ako je potrebno, prilagodavati i u taktičkim potezima, po potrebi, mijenjati nešto što sprečava ostvarenje ciljeva. Ovako istaknuti zahtjevi o sposobnostima rukovodno-stručnog sastava u uskoj su vezi s elementarnim organizacijskim obilježjima, vrstom djelatnosti i opsegom poslovanja privrednog subjekta. Pojednostavljeno gledano, možemo kazati da se za konzistentnu organizaciju (poduzeće ili radnu organizaciju kod nas) traži određena kvaliteta i vrsta rukovodno-kadrovskog sastava, a sasvim druga kvaliteta za složene i velike poslovne sisteme sa složenom i heterogenom djelatnošću (korporacije ili složene organizacije udruženog rada - kod nas). Kako se veliki poslovni sistemi u pravilu javljaju kao nosioci razvoja neke djelatnosti, grane, zemlje ili dijela geografskog prostora, to sposobnosti njegovog rukovodno-stručnog sastava moraju biti vrlo visoke. Taj kadar mora biti sposoban sagledati kretanja u daljoj budućnosti i voditi poslovanje tako da se sagledaju dugoročni strategijski ciljevi i predlagati is traživanja i odluke koje vode tom cilju. Naravno, za manje privredne subjekte (poduzeća ili radne organizacije) dovoljna je niža kvaliteta rukovodno-stručnog kadrovskog sastava.

Polazeći od ovih spoznaja, želimo ukazati na opasnosti da se s razvojem privrednih subjekata javljaju opasnosti da na jednom stupnju razvoja, postojeći rukovodno-stručni sastav prestaje biti sposoban voditi narasle poslove i prošireni razvojni horizont privredne organizacije. Sasvim ispravno za to se stvorila sintagma da je "organizacija prerasla ljude".

Naravno da se i rukovodno-stručni kadar mogao (i trebao) razvijati i stjecati nova znanja i svoje sposobnosti za naraslu organizaciju. No, kao da je nepisano

pravilo da to ne mogu ili ne čine svi koji se nadu u jednom timu. Naravno, u takvim slučajevima potrebne su promjene u rukovodno-stručnom sastavu (bilo potpune ili parcijalne promjene). Ovakva Interpretacija odnosa organizacije i rukovodno-stručnog sastava u pravilu se javlja u uvjetima brzog napretka i razvoja. A takav je razvoj naša zemlja imala kroz nekoliko proteklih desetljeća, pa na našim primjerima i želimo ući u neka detaljnija objašnjenja. Vrlo je velik broj primjera kada su naša poduzeća prerasla u velike kombinat ili, u novije vrijeme, radne organizacije u složene organizacije udruženog rada.⁷

Najčešće je postojeći rukovodno-stručni sastavostajao i dalje voditi novostvorene velike organizacije i često se pokazalo da nije sposoban voditi sada ovako veliki poslovni sistem. Ovo ćemo prikazati na slikovitom primjeru:



Sl. 1. Odnos sposobnosti rukovodnog kadra i novih poslovnih zadataka

RS = rukovodno-stručni sastav

A = ranije poduzeće (jedan program)

B = proširena djelatnost (integrirane organizacije ili novi program)

Zaključak se nameće sam po sebi. Dok je rukovodno-stručni sastav odgovarao ranijoj organizaciji i programu (poduzeću ili radnoj organizaciji), taj isti sastav ne odgovara novom poslovnom sistemu (proširenim integracijama ili ulaženjem u nove programe ili nove djelatnosti). Znači, novoj organizaciji treba naći i novi rukovodno-stručni sastav ako ne želimo da postojeći postane kočnica razvoja nove organizacije.⁸

Iako ovaj problem zasluuje dalje i šire razmatranje, mi ga nećemo proširivati. Cilj nam je bio ukazati na povezanost strategije i taktike s veličinom i složenošću organizacije, sa sposobnošću rukovodno-stručnog sastava, tj. na to kako su oni međusobno uvjetovani.

Rezimirajući do sada rečeno, može se izvesti zaključak da dano ili izgrađeno organizacijsko ustrojstvo (koje često zavisi od djelatnosti i veličine organizacije)

7 - Takvi poslovni poduhvati ostvarivani su bilo samoinicijativnim i samostalnim odlukama i ulaganjima privrednih subjekata, bilo društvenim usmjerenjima (izgradnja željezara, aluminijskih kombinata, petrokemijskih komplekta) i ulaganjem društvenih sredstava, ili, pak, kao treće, udruživanjem ili integracijom više manjih organizacija u veliki sistem.

8 - U našem razvoju takvih je primjera bilo zaista mnogo. Oni su se naročito javljali kada se stvorila uska sprega između rukovodne privredne strukture i političko-upravne strukture društveno-političke zajednice. Rješenje je najčešće nađeno u paroli: "on ili oni su zaslužni za ovo što se razvilo pa neka rade i dalje". A što dalje, postojali su sve više kočničari.

zahtijeva i odgovarajući rukovodno-kadrovski sastav, kako bi taj sastav bio sposoban predlagati takvu strategiju i taktiku upravljačkim i višim rukovodnim strukturama koja vodi razvoju i napretku djelatnosti i poslovanja nekog privrednog subjekta.

4. SAŽETAK

Strategija i taktika pojmovi su koje sve više susrećemo u privrednoj terminologiji, a napose vezano uz poslovnu politiku privrednih organizacija te donošenje poslovno-političkih odluka. Strategija je globalno odlučivanje o dugoročnim ciljevima privrednih subjekata a taktika je odlučivanje o tome kako provesti krupne i dalekosežne odluke. Stoga se o strategijskim odlukama govori kao o upravljačkim, a o taktičkim kao o rukovodnim ili provedbenim.

Za provedbu i strategijskih i taktičkih odluka bitno je postojanje odgovarajuće rukovodno-stručne strukture. Rukovodno-stručna struktura po svojim sposobnostima i znanju mora biti adekvatna organizacijskom ustrojstvu (veličini, djelatnosti i složenosti organizacije) kako bi osigurala kvalitetni proces pripremanja i predlaganja odluka koje vode ostvarenju ciljeva privrednog subjekta.

Problemi neusklađenosti i negativne posljedice te neusklađenosti također su predmet razmatranja ovog rada. Problem neusklađenosti posebno se ističe u uvjetima naših odnosa i razvoja naših privrednih organizacija.

LITERATURA:

1. Dr. Drago Gorupić: Poslovna politika I i II, Fakultet za vanjsku trgovinu, Zagreb, 1975.
2. Dr. Janko Kralj: Poslovna politika, Informator, Zagreb, 1972.
3. Dr. Franjo Ruža: Ekonomika organizacija udruženog rada, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1981.
4. Dr. Boris Zver: Odlučivanje u organizacijama udruženog rada, Informator, Zagreb, 1983.
5. Časopis "Poslovna politika", Beograd. br.

Primljeno: 1988-09-20

Ruža F. Strategie und Taktik in der Geschäftspolitik

ZUSAMMENFASSUNG

Die Begriffe Strategie und Taktik benutzt man heute immer mehr in der Wirtschaftsterminologie, sowohl bei der Festlegung der Geschäftspolitik als auch bei ihrer Realisierung durch geschäftspolitische Entscheidungen. In der Arbeit bearbeitet man neben den terminologischen Erläuterungen auch die Merkmale und Unterschiede dieser Begriffe sowie ihre Koordination. Es wird auch die Notwendigkeit bestimmter personaler und organisatorischer Bedingungen bei der Bestimmung und Realisierung der Strategie und Taktik hervorgehoben.