

Lara Jelenc\*

UDK 334.012.2

JEL Classification M11

Prethodno priopćenje

## ISTRAŽIVANJE KARAKTERISTIKA KLASIČNE ŠKOLE STRATEŠKOG MENADŽMENTA U PODUZEĆIMA PRIMORSKO-GORANSKE ŽUPANIJE

*Znanstvenici i menadžeri proces strateškog menadžmenta promatraju, kao osnovni predmet izučavanja strateškog menadžmenta, na disperzan i pomalo kontradiktoran način. Različito pristupaju osmišljavanju procesa strateškoga menadžmenta, stvarajući mnogobrojne kombinacije, sugestije i nudeći recepte uspjeha strategija u praksi. Osim toga, postoje i različiti pogledi na razvitak discipline strateškog menadžmenta. Škole strateškog menadžmenta, osobito klasična škola, pokušaji su sinteze tih ideja i razmišljanja koje se vezuju uz sam začetak razvijanja discipline strateškoga menadžmenta. U članku se predstavljaju karakteristike i teorijske ideje predstavnika klasične škole strateškog menadžmenta, koji su osmislili i oblikovali disciplinu strateškog menadžmenta. Utjecaj pojedinih postulata klasične škole strateškog menadžmenta testira se na srednjim i velikim poduzećima Primorsko-goranske županije.*

*Ključne riječi: klasična škola strateškog menadžmenta, proces strateškog menadžmenta, Primorsko-goranska županija*

### Uvod

Škole strateškog menadžmenta koncepcijski su model promišljanja o procesu strateškog menadžmenta, odnosno o ulozi, značaju i utjecaju odabrane strategije na poslovanje. Osnova za osnivanje škola strateškog menadžmenta zajedničke su poveznice u stavu i mišljenju pojedinaca, čime se oblikuju logične i sadržajne

---

\* L. Jelenc, mr. sc., asistentica na Ekonomskom fakultetu Rijeka. Rad primljen u uredništvo: 19. 5. 2005.

cjeline. Dakle, predmet rasprave škola strateškog menadžmenta razlikuje se prema načinu opažanja cjelokupnog okruženja, shvaćanja pojedinih varijabli, njihove interakcije, interpretacije pojedinih željenih i neželjenih događaja i načina spoznaje svojih prednosti i slabosti.

Praktično gledano, procjena odabira škole strateškog menadžmenta pomaže shvaćanju poslovanja okruženja, a može poslužiti i kao polazišna točka za shvaćanje i prilagodbu načinima i oblicima konkurentnosti u poslovnome svijetu.

Članak istražuje klasičnu školu strateškog menadžmenta kao jedan od mogućih oblika škola strateškog menadžmenta. U daljem tekstu predstavlja se utjecaj pojedinih postulata poslovanja u skladu sa klasičnom školom strateškog menadžmenta koji je uočen u uzorku srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije.

Strategija ima korijene u vojnim doktrinama Sun Tzua ("Umijeće ratovanja", 1997.) i stare Grčke. U početku je grčka riječ strategos označivala ulogu generala u vojsci, poslije je obilježavala umijeće generala, tj. psihološko umijeće i umijeće ponašanja koje je specifično za ulogu generala. U doba Perikla označivala je menadžerske vještine (administracija, vođenje, govornišтво i moć). U Aleksandrovo vrijeme označivala je vještinu organiziranja sila radi pobjeđivanja neprijatelja, a da bi se uspostavio jedinstveni sustav globalne uprave (Mintzberg, Quinn, 1992., str. 3). Osim grčkih korijena strategije, često se navode i djela Focha i von Clausewitza. Industrijskom revolucijom počela se razvijati misao modernog menadžmenta u djelima Stuarta, Smitha, Watta i dr. Tada započinje praksa uvođenja specijalizacije, politike zapošljavanja i standardiziranih poslovnih postupaka u sve većem broju poduzeća u obliku mehaničkih postupaka. Američki doprinosi, kao npr. Taylora, Gilbretha, Townea, učvrstili su elemente znanosti o menadžmentu prilikom objašnjavanja unutarorganizacijskih aktivnosti (McKiernan, 1997., str. 791). Zbog toga Chandler (1977., str. 6) smatra da je vidljiva ruka menadžmenta<sup>1</sup> zamijenila nevidljivu ruku tržišnih sila Adama Smitha, čime se razvija menadžerski kapitalizam. Tržište je ostalo generator ponude i potražnje za proizvodima i uslugama, a moderni je menadžment preuzeo funkcije koordinacije tokova roba kroz postojeći sustav proizvodnje i distribucije, jednako kao i alokacije izvora i kadrova za buduće proizvodnje i distribucije. Zbog svoje funkcije menadžment se poistovjećuje s aktivnostima administrativne koordinacije (Chandler, 1977, str. 4). U okruženju navedenih ideja nastaju postulati poslovanja koji se mogu obuhvatiti klasičnom školom strateškoga menadžmenta.

---

<sup>1</sup> Smatra se da je moderan menadžment nastao kao posljedica okrupnjavanja poduzeća, upošljavanja profesionalnih menadžera u obiteljska poduzeća i općenito profesionalizacije menadžmenta, čime se odvajaju funkcije rukovođenja od vlasništva poduzeća (Chandler, 1977., str. 1). Odvajanje funkcija institucionalni je odgovor na brzi ritam tehnoloških inovacija i na povećanje potrošačke potražnje u SAD, u drugoj polovini devetnaestoga stoljeća (Chandler, 1977., str. 12).

## Klasična škola strateškog menadžmenta

Klasična škola strateškog menadžmenta naziv je za skupinu škola za koje su zajednički postavljanje osnova, osnovnih pojmova i zakonitosti strateškog menadžmenta, kao stručne i znanstvene discipline. Naziv klasična škola preuzet je iz Whittingtonove podjele škola strateškog menadžmenta (Whittington, 1993., str.11-17), zato što kao termin najviše odgovara počecima strateškoga menadžmenta iz kojeg ostale škole strateškog menadžmenta vuku svoju korijenu i inspiraciju. Različite interpretacije klasične škole ističu njezine pojedine komponente. U klasičnu školu strateškog menadžmenta svrstavaju se:

- konceptijska škola<sup>2</sup> (engl. Design School: Mintzberg, 1994.),
- planska škola (engl. Planning School: Mintzberg, 1994.; Haberberg, Rieple, 2001.),
- klasična škola (engl. Classic School: Whittington, 1993.),
- normativna škola (engl. Planning and Practice School, slov. Normativna šola: McKiernan, 1996.) i
- odnosno linearna škola (engl. Linear: Chaffee, 1985.).

Razvojno usmjerenje klasične škole može se promatrati uz pomoć konceptijske i planske škole strateškog menadžmenta.

## Konceptijska škola strateškog menadžmenta

Konceptijska škola strateškog menadžmenta predstavlja čvrstu osnovicu na koju su se sadržajno i vremenski nadograđivale druge škole strateškog menadžmenta, poput adaptivne, političke, kulturološke ili učeće škole strateškog menadžmenta. Konceptijska škola razvijala se u šezdesetim godinama dvadesetoga stoljeća u akademskim raspravama i u znanstvenoj javnosti i ušla je u proces obrazovanja menadžera, jer su njezini predstavnici bili jedini autori obvezne literature svih poslovnih škola. Na taj su način nadolazeći naraštaji menadžera širili ideje

---

<sup>2</sup> Sugerirana nazivlja ove škole strateškog menadžmenta engleske su riječi *design* i *concept*, zbog shvaćanja procesa strateškog menadžmenta. U hrvatskom jeziku riječ *dizajner* označuje pronalazača, umjetnika koji se bavi oblikovanjem motiva za industrijske proizvode (Klaić, 1978., str. 313), a *konceptija* (lat. *conceptio*) zamisao, nedotjerani nacrt, način razmatranja nekih pojava, glavnu misao (Klaić, 1978., str.720). Mintzberg (Mintzberg, 1990., str. 175) naziva ovu školu dizajnerskom zbog neformalnog načina oblikovanja strategije. Naime, postoji nekoliko ideja koje nisu razrađene i koje predstavljaju zamisao, odnosno konceptiju. Stoga se opredijelilo za izraz koji je u hrvatskome jeziku sadržajno bliži osnovnoj biti ove škole strateškog menadžmenta.

te škole, primjenjivali su osnovne ideje u praksi i na osnovi njih donosili mnoge odluke (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998., str. 25).

Osnovne karakteristike te škole strateškog menadžmenta usmjerene su na važnost otkrivanja i uspostavljanja skladnosti i sukladnosti (engl. *establish fit*<sup>3</sup>) između pojedinih komponenti važnih u poslovanju poduzeća. Tako Andrews (Andrews, 1971., str. 25-27) odvaja oblikovanje i implementaciju, ističući četiri komponente koje valja kombinirati:

1. tržišne prilike - ono što bi poduzeće moglo učiniti,
2. znanja poduzeća - ono što bi poduzeće bilo sposobno učiniti,
3. želje i ambicije - ono što bi poduzeće željelo i
4. društvena odgovornost - ono što bi poduzeće moralo učiniti.

Navedene se komponente mogu kombinirati s obzirom na utjecaje vanjskog i unutarnjeg okruženja. Vanjsko okruženje podrazumijeva tržišne prilike i društvenu odgovornost, a unutarnje okruženje podrazumijeva znanja poduzeća i njegove želje i ambicije.

Analiza poduzeća počiva na SWOT metodi koja je zaštitni znak ove škole. Osim toga, zahtijeva se sposobnost definiranja problema na način da se ono usmjerava na nekoliko mogućih rješenja. Među njima diskutira se o najprikladnijem rješenju.

Andrewsova definicija (Andrews, 1971., str.18) strategije predstavlja stavove konceptijske škole o strateškom menadžmentu, smatrajući da je *strategija obrazac odluka u poduzeću kojima se određuju ciljevi, iz čega proizlaze osnovne politike i planovi za ostvarenje tih ciljeva. Taj se obrazac poštuje prilikom donošenja strateških odluka... i on označuje centralni karakter i imidž poduzeća, pa u skladu s time poduzeće stječe prepoznatljivu individualnost...*

Početak razvojne misli konceptijske škole obilježile su ideje sociologa Philipa Selznika u djelu "*Leadership in Administration*" iz godine 1957. i Alfreda D. Chandlera "*Strategy and Structure*" iz godine 1962. Selznik smatra da se mora kombinirati stanje unutar poduzeća s očekivanjima iz okruženja. Chandler je razvio ideju o poslovnoj politici i pozornost usmjerio na odnose poslovne politike i strukture poduzeća. Prvi značajan korak konceptijske škole strateškog menadžmenta i njezino istinsko prepoznavanje u znanstvenoj javnosti objavljivanje je knjige "*Business Policy: Text and Cases*" godine 1965. autora Edmunda Learneda, Rolanda Christensena, Kennetha Andrewsa i Gutha (Mintzberg, 1990., str. 172) u sklopu Harvardske poslovne škole.<sup>4</sup> Primjere studija slučajeva započeo je pisati Andrews

<sup>3</sup> Lindgren i Spangberg (Lindgren, Spangberg, 1981., str.26 u Mintzberg, 1990., str. 172) ovu školu nazivaju školom usklađenosti (engl. fit school).

<sup>4</sup> Začeci predavanja mogu se zabilježiti u akademskoj godini 1911./1912., kada Arch Shaw započinje predavati kolegij "*Poslovna politika*" na Harvardskoj poslovnoj školi sa ciljem razvijanja

godine 1959. svojim prvim doprinosom o temi švicarske industrije satova (Christensen, Andrews, Bower, 1986., VI iz Mintzberg, 1990., str. 173).

No, osnovne ideje te škole moguće je iščitati iz Newmanova djela “*Administrative Action*” iz 1951., u kojem se navodi potreba isticanja prirode i važnosti strategije. Osnovni poticaj proizašao je iz prakse konzultantskog poduzeća McKinsey u tridesetim godinama dvadesetoga stoljeća (Mintzberg, 1990., str. 172). Dalje su, na razvijanje škole utjecali članak Reilleya iz godine 1955., djelo Davida G. Moorea iz godine 1959., odnosno članak Seymoura Tillea iz godine 1963. Andrews objavljuje svoje djelo godine 1965., iste godine kada Igor Ansoff objavljuje “*Corporate Strategy*” u ozračju ideja planske škole strateškog menadžmenta.

Predstavnici koncepcijske škole objavljivali su brojna izdanja literature za poslovne škole, koncipirajući ih u dva dijela: teorijski dio u kojem su zastupali ideje koncepcijske škole i dio u kojem se iznose studije primjera iz prakse. Budući da menadžeri raspravljaju o mogućim rezultatima i odlukama u danim primjerima, oni se upoznaju sa situacijama u kojima će se naći u tijeku karijere. U osamdesetim godinama prošloga stoljeća koncepcijska škola gubi popularnost.

Tu školu odlikuje veliki broj modela, među kojima je jedan od prvih sveobuhvatnih modela opisan u (Steiner, 1969., str. 44) “*Anatomy of Corporate Planning*”, autora Bilmora i Brandenbura iz godine 1962. Predstavljeni model nazvan je i bazičnim modelom ove škole, na osnovi kojeg se u tijeku vremena nadovezuju drugi modeli u kojima su detaljnije razrađeni pojedini dijelovi osnovnog modela. Analiza započinje istovremeno i sa stajališta procjene vanjskoga okruženja i sa stajališta procjene unutarnjeg stanja (slika 1.).

---

pristupa poslovnim problemima iz perspektive najvišeg menadžmenta. Isto je tako od prvoga dana inzistirano na studiju slučaja kao metodi poučavanja, preuzete iz Harvardske pravne škole (Chandler, 1977., str. 467).

U literaturi se ističe navedena publikacija, iako postoji i knjiga “*Policy Formulation and Administration- A Casebook of Senior Management Problems in Business*” autora Christensena, Berga, Saltera i Stevensona s prvim izdanjem iz godine 1951.

Slika 1.

OSNOVNI MODEL KONCEPCIJSKE ŠKOLE STRATEŠKOG  
MENADŽMENTA

IZVOR: Mintzberg, 1990., str. 174

Analiza vanjskoga okruženja oslanja se na prijetnje i prilike koje postoje u okruženju iz kojih se uočavaju ključni faktori uspjeha. Procjena unutarnjega stanja oslanja se na snage i slabosti organizacije iz kojih se zaključuje o razlikovnim sposobnostima potrebnih u poduzeću. Otkrivanjem i uspostavljanjem skladnosti i sukladnosti između ključnih faktora uspjeha i razlikovnih sposobnosti stvara se osnova iz koje se oblikuje strategija. U obzir se moraju uzeti i utjecaji društvene odgovornosti poduzeća, jednako kao i sustav vrijednosti menadžera koji donosi strategiju. Rezultat toga procesa nekoliko je ostvarivih strategija. Nakon njihove prodrobnije analize i ocjenjivanja, odabire se jedna *optimalna* strategija. Prilikom izbora te strategije odabire se ona koja prilike sagleda u svjetlu vlastitih sposobnosti, nastojeći izbjeći prijetnje, a pokušava onemogućiti negativno djelovanje slabosti (Mintzberg, 1994., str. 36). Time završava proces oblikovanja strategije, a započinje proces provedbe strategije.

Koncepcijsku školu karakteriziraju slijedeći postulati:

- najviši menadžer - *arhitekt* odgovoran je za oblikovanje i provedbu strategije,

- proces oblikovanja strategije osmišljen je i kontroliran,
- neformalnost, jednostavnost, eksplicitnost, kreativnost i jedinstvenost procesa strateškog menadžmenta i
- dosljednost u provođenju faza procesa strateškog menadžmenta.

☒ najviši menadžer-*arhitekt* odgovoran je za oblikovanje i provedbu strategije

Odgovornost za oblikovanje i provedbu i sve posljedice, snosi osoba koja je arhitekt<sup>5</sup> (Mintzberg, 1994., str. 38) i kreator strategije. Strateg prema logici može biti samo najviši menadžer. U jednoj je osobi planer, osoba koja oblikuje strategiju i osoba koja kontrolira. Svi ostali u poduzeću pridonose razvijanju plana i njegovom ostvarenju (Christensen u Mintzberg, 1994., str. 38). Samo se manje važne funkcije delegiraju podređenima. Središnju ulogu ima najviši menadžer koji (ne)prepoznaje potrebe društva i/ili ih (ne)zadovoljava (Mintzberg, 1994., str. 38).

☒ proces oblikovanja strategije osmišljen je i kontroliran

Proces oblikovanja strategije potrebno je planirati i kontrolirati. Proces mora biti zasnovan na svjesnom promišljanju (Christensen et al. u Mintzberg, 1994., str. 38) i na točno osmišljenoj strategiji (engl. deliberate strategy, Andrews, 1982 u Mintzberg, 1994., str. 38). Intuicija se smatra nepoželjnom i zamjenjuje se svjesnim aktivnostima, a improvizaciju zamjenjuju eksplicitno definirani ciljevi (Andrews, 1982. u Mintzberg, 1994., str. 38). Strategija koja proizlazi iz prakse (engl. emergent strategy) i oportunitizam smatraju se konceptualnim neprijateljem strategije (Andrews, 1982., str. 828-829 u Mintzberg, 1994., str. 38), a implicitna intuitivna strategija u rukama jakoga vođe znakom slabosti poduzeća.

☒ Neformalnost, jednostavnost, eksplicitnost, kreativnost i jedinstvenost procesa strateškog menadžmenta

- *Neformalnost*. Škola je predstavljena kao informativna ideja (Andrews, 1987., str. 12). Proces oblikovanja strategije mora biti **neformalan**, mora se oslanjati na prosudbe, stav i odluku.
- *Jednostavnost*. **Jednostavnost** proizlazi iz činjenice da je kontrola svega prepuštena umu jedne osobe. Umijeće je jednostavnost, pa zato strategija kompleksne organizacije mora donijeti upravo tu jednostavnost (Andrews, 1987., str. 554). Ako se saznanja ne mogu sažeti u strogo fokusiranu strate-

---

<sup>5</sup> Zbog toga Zand (Zand, 1981., str 125 u Mintzberg, 1990., str. 172) naziva tu školu modelom racionalnog arhitekta (engl. rational architect model).

giju, tada se dovode u pitanje koherentnost oblikovanja strategije i kontrola provedbe (Andrews, 1987., str. 182). Iako jednostavna, strategija po svojoj prirodi nije prirodna, pa se znanja o njezinom oblikovanju moraju stjecati formalno.

- *EksPLICITNOST.* Strategija mora biti **eksplicitna**. Strategija pomaže u reduciranju detalja i upućuje na osnovne aspekte okruženja i poduzeća zbog tri razloga. Prvi je razlog eksplicitno oblikovane strategije to da se o njoj moglo raspravljati, debatirati i provjeravati. Drugi je razlog eksplicitnosti činjenica da samo ako je poznata može služiti svojoj osnovnoj svrsi - omogućivanju koherentnosti i organizacijskoj akciji (Rumelt, 1980., str. 380 u Mintzberg, 1990., str. 182). Posljednji je razlog za eksplicitnost to da se može oduprijeti vanjskim utjecajima koji bi mogli urušiti ili preusmjeriti ideje osmišljene u strategiji.
- *KREATIVNOST.* Strategije predstavljaju rezultat **kreativnog** čina (Andrews, 1987., str. 186) koji se mora prilagođivati svakoj pojedinoj situaciji i svakom individualnom zahtjevu. Zbog toga ne postoje specifične podjele strategija i klasifikacije, nego se sve zasniva na osnovnom modelu (Slika 1.) prema kojem se strategije oblikuju i ovisno o specifičnoj situaciji prilagođuju potrebama.
- *JEDINSTVENOST.* Svako je poduzeće **jedinstveno** (Andrews u Porter, 1991., str. 97) zbog svoje prošlosti, sposobnosti i niza sadašnjih politika.

#### ☒ Dosljednost u provođenju faza u procesu strateškog menadžmenta

Koncepcijska škola zastupa stajalište dosljednosti prilikom određivanja slijeda faza procesa strateškog menadžmenta. Oblikovanje strategija proces je koji se može formalno naučiti i nije rezultat intuicije ili posebnih sposobnosti. Analiza sadašnje situacije po svome je karakteru divergentan proces, a trenutak odabira najbolje strategije konvergentan je proces. Proces provedbe dobiva ponovo divergentan karakter da bi se mogao proširiti i uspješno provesti. Nakon donošenja, strategija se ne mijenja, iako Andrews priznaje mogućnost razvijanja strategije u tijeku vremena, i to kao reakciju na provedbu i složenost ciljeva, smatrajući strategiju koja se javlja u praksi rezultatom erozije osmišljene strategije (Christensen, et al., 1982., str. 553-554). Nakon definiranja strategije utvrđuju se procedure potrebne za njezinu uspješnu provedbu. Tako Andrews (Christensen, et al., 1982.) navodi dvanaest koraka koje valja slijediti u procesu provedbe. Sam proces provedbe sastoji se od serije podaktivnosti koje su po svojoj prirodi administrativne (Christensen, et al., 1982., str. 98). Ako dođe do pogrešaka u provedbi, one proizlaze iz neskladnosti provođenja ili zbog političkih razloga, a ne zbog krivo postavljene strategije.

Andrews navodi da je karakteristika djelatnosti u kojoj poduzeće posluje jedno od veoma bitnih pitanja. Prilikom oblikovanja strategije veoma su važne mogućnost



predviđanja promjena u socijalnom, političkom i makroekonomskom okruženju i mogućnost predviđanja načina na koji će oni utjecati na poduzeće (Christensen, et al., 1982., str. 179-180).

### *Planska škola strateškog menadžmenta*

U drugoj polovini šesdesetih godina prošloga stoljeća znanstvene publikacije i stručne časopise preplavili su članci koji su zastupali ideju o strateškom planiranju kao o modernom i progresivnom pristupu uspješnom rukovođenju poduzećem. Popularan pristup strateškom menadžmentu svi su htjeli razumjeti, proučiti i primijeniti u svom svakodnevnom poslovanju (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998., str. 48). Osnovni moto planske škole strateškog menadžmenta bili su formalna procedura, formalni trening i formalna analiza s velikom količinom brojki (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998., str. 48). Strategiju su formirali za to specijalno obučeni zaposlenici, najčešće okupljeni u planski odjel, izravno podređeni najvišem menadžmentu.

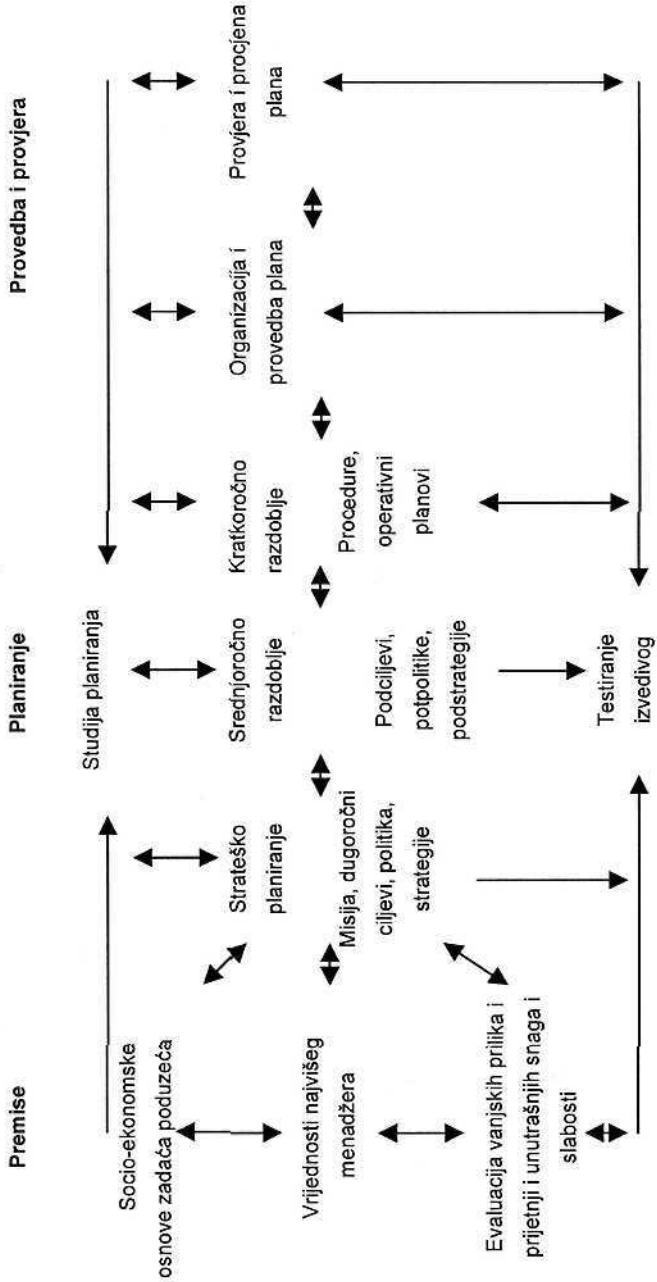
Izvorište ideja planske škole knjiga je Igora Ansoffa pod nazivom “*Corporate Strategy*” objavljena godine 1965. Iako se razvijala gotovo usporedno s koncepcijskom školom strateškog menadžmenta, planska je škola bila popularna u sedamdesetim godinama. Osim toga, planska se škola više razvijala kvantitetom objavljenih radova, nego kvalitetnom razradom ideja i daljim spoznajama objavljenima u tim radovima (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998., str. 48).

Upravo je Alfred Sloanov dugogodišnji način rukovođenja u General Motorsu predstavljao kao izvorište iz kojeg su Peter Drucker, Igor Ansoff i Alfred Chandler osmislili postulate poslovanja, oblikujući okosnicu ove škole (Whittington, 1993., str. 12). Sloan je dugoročno usmjerenje poduzeća nazvao *politikom*, a odvajao ju je od svakodnevnih aktivnosti u poslovanju. Vjerovao je kako činjenični pristup poslovnim odlukama čini osnovu na kojoj se može ostvariti poslovni uspjeh. Pod utjecajem Sloanova rukovođenja nastala je poznata Chandlerova definicija strategije koja zastupa klasičnu školu strateškog menadžmenta: “*strategija je određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođivanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor izvora (resursa) potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva*” (Chandler, 1962., str. 13).

Postoje brojni modeli planske škole strateškog menadžmenta. Oni u svojoj osnovi počivaju na modelu koncepcijske škole uz razrađenije postavke. Proces oblikovanja strategije (Slika 2.) zasniva se na razrađenim premisama o socioekonomskim zadacima poduzeća, vrijednostima najvišeg menadžera i na razrađenoj SWOT analizi.

Slika 2.

OSNOVNI MODEL PLANSKE ŠKOLE STRATEŠKOG MENADŽMENTA



IZVOR: Steiner, 1969., str. 33

Planiranje se odvija ovisno o vremenskom horizontu u tri segmenta:

- strateško planiranje unutar kojeg se oblikuju misija, ciljevi i politike,
- planiranje vezano uz srednjoročno razdoblje u kojem se oblikuju podciljevi, potpolitike i podstrategije i
- planiranje u kratkoročnom razdoblju koje se ostvaruje procedurama i operativnim planovima.

Posljednji elementi modela jesu organizacija i provedbe, nakon čega slijede provjera i procjena učinjenoga.

Nemogućnost predviđanja podrazumijevala je i nemogućnost planiranja, pa je stoga izreka “*predvidjeti i pripremiti se*” (Ackoff, 1983., str. 59 iz Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998., str. 51) postala moto planske škole. Da prilikom analiza nešto ne bi bilo izostavljeno i propušteno, potrebno je stvoriti iscrpne liste podsjetnika i bezbrojne metode kojima se nastojalo što bolje i što detaljnije analizirati unutarnje i vanjsko okruženje poduzeća. Analiza unutarnjeg stanja u poduzeću bila je po svojoj strukturi i podstrukturi jednostavnija, s manjim brojem podsjetnika.

Faza procjena strategija podrazumijeva detaljniju razradu i kvantifikaciju strategija izabranih u užu izbor. Nakon toga se potencijalne strategije uspoređuju i ocjenjuju da bi se odabrala optimalna strategija. Sve se strategije mogu raščlaniti u podstrategije radi uspješne provedbe (Steiner, 1969., str. 177). Postoji nekoliko hijerarhijskih razina: ciljeva, proračuna, podstrategija (korporativna, poslovna i funkcionalna) i hijerarhija programa aktivnosti. Sve te hijerarhijske razine ulaze u sustav operativnog plana, nazvanog *master plan*. Iako se taj sustav uspostavlja zbog planiranja, on neizravno pomaže u uspostavljanju kontrole cijeloga sustava.

Osnovne karakteristike koje obilježavaju ovu školu jesu (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998., str. 87; Mintzberg, 1987., 1994.):

- ☒ strogo definiranje ciljeva i veoma studiozna razrada koraka koja je strogo propisana, programirana i vremenski usklađena,
- ☒ veća se pozornost posvećuje metodama provedbe nego kriterijima donošenja strategije,
- ☒ oblikovanje i provedba sastavni su dijelovi sustavne analize: mehanicistička izrada dijelova prema specifikaciji i njihovo spajanje prema nacrtu,
- ☒ najviši menadžer još je uvijek u funkciji arhitekta strategije, ali ne više u aktivnoj funkciji, već kao osoba koja odobrava strateške planove. Glavna uloga pripada strateškim planerima koji vode brigu o planovima, predlažu nove strategije, a najvišeg menadžera uključuju samo u završnim, ključnim trenucima i prilikom donošenja glavnih odluka. Oni pripremaju teren, podastiru informacije, analiziraju, predlažu zaključke i cjelokupnu strategiju, a najviši menadžer finalizira proces i donosi konačnu odluku,

- ☒ jedan od načina predviđanja budućnosti jest planiranje uz pomoć scenarija. Budući da se budućnost ne može sa sigurnošću predvidjeti, ona se na osnovi procjena potencijalnih rezultata može sagledati u obliku različitih varijanti. Planeri se pripremaju za svaku od tih varijanti, nadajući se da će se jedna od njih upravo i dogoditi. Naglašava se podrobna razrada potencijalnih strategija, pa se nakon toga ocjenjuje ona najbolja,
- ☒ uspoređivanje, ocjena i odabir strategija provode se brojnim metodama i tehnikama. Radi se ponajprije o kvantificiranim metodama: analiza rizika, krivulja vrijednosti, izračunavanje vrijednosti dioničarima, odnos tržišne i računovodstvene vrijednosti poduzeća,
- ☒ slijedi proces provedbe, koji je po svom karakteru divergentan proces, a oblikovanje se više karakterizira kao konvergentan proces,
- ☒ proces oblikovanja strategije strogo je određen, a provedba dopušta slobodu raščlanjivanja, racionalizacije, delegiranja dijela provedbe strategije hijerarhijski prema nižim razinama,
- ☒ osim što se planiraju koraci u procesu, planira se i vrijeme predviđeno za pojedine procese. Zbog toga se planiranje, zapravo pretvara u programiranje i
- ☒ pozornost i podrobnost u planiranju dovode do toga da postoji i veoma podroban *plan planiranja* (Steiner, 1969., str. 234), a događaji s visokim stupnjem neizvjesnosti nisu predmet analize (Mintzberg, 1973., str. 48).

Predstavnici su klasične škole strateškoga menadžmenta: Kenneth Andrews, Bilmore, Bower, Norman Berger, Alfred D. Chandler, Roland C. Christensen, Guth, Hammermesh, Learned, Malcom S. Salter, Philip Selznik, Howard H. Stevenson, Levitt, Ansoff Igor, Hofer, Peter Lorange, Schendel, George Steiner, Baden-Fuller, Stopford, Russell Ackoff i dr.

Razvijanjem klasične škole dolazi se do zaključka da je dobit najvažniji cilj poslovanja poduzeća (Whittington, 1993., str. 17), a ostvaruje se racionalnim korištenjem postojećih resursa, racionalnim odabirom prilika i procjenom situacije, pa stoga rezultira racionalnom poslovnom odlukom koja dovodi do uspjeha poduzeća. Racionalnost se postiže odvajanjem razmišljanja i kreiranja od provođenja strategije.

### **Kritički osvrt na klasičnu školu strateškog menadžmenta**

Ideje teoretičara koje se mogu svrstati pod zajednički naziv klasične škole strateškog menadžmenta potrebno je sagledati iz perspektive kritičara njihova pristupa, koji upućuju na određene nejasnoće, manjkavosti teoretskog pristupa i

nelogičnosti, polemizirajući s određenim karakteristikama klasične škole strateškog menadžmenta. Kritike **konceptijske klasične škole** strateškog menadžmenta odnose se na:

- pojednostavnjenost procesa oblikovanja strategije,
- inzistiranje na formalnosti,
- odvajanje oblikovanja i provedbe strategije,
- neprovjeravanje zaključaka i
- općenitost.

➤ **Pojednostavnjenost procesa oblikovanja strategije**

Komentirajući proces oblikovanja strategije, smatra se da razvojno usmjerenje konceptijske klasične škole strateškog menadžmenta previše pojednostavnjuje sam proces, za razliku od prakse po kojoj je proces oblikovanja strategije izrazito dug, delikatan i težak proces učenja, brojnih susreta s kupcima, radnicima, konkurentima, ali i umješna kombinacija pridobivanja formalnih i neformalnih informacija. No, jednostavnost se ne smije trivijalizirati, a razumljivost strategije na razini cjelokupnoga poduzeća veoma je teško postići (Mintzberg, 1990., str. 185).

➤ **Inzistiranje na formalnosti**

Zbog težnje za eksplicitnošću strategije inzistira se na formalnosti i proceduri, tj. na nefleksibilnosti.

➤ **Odvajanje oblikovanja i provedbe strategije**

Praksa je pokazala da nije moguće ostvariti odvojenost oblikovanja i provedbe strategije, jer poduzeće mora posloovati iako proces strategije nije završen ili je u svojoj početnoj fazi. Menadžeru je gotovo nemoguće uskladiti sve unutarnje odluke, prilike u okruženju, kretanje i smjer pojedinih varijabli, tehničko-informacijske potrebe, aktivnosti inteligentnog protivnika i to sve dovesti u sklad u precizno definiranom trenutku (Quinn, 1978., str. 17).

➤ **Neprovjeravanje zaključaka**

Konceptijska škola ističe procjenu prednosti i nedostataka koja se odvija u kontekstu formalne analize u okruženju ureda, sjedeći za stolom. Zaključci koji se donose ne podvrgavaju se testiranju ili provjerama, zbog čega može doći do pogrešaka uzrokovanih suviše dominantnim subjektivnim stavovima, nepoznavanjem cjelokupne situacije, manjkom informacija i slično.

### ➤ Općenitost

Prilikom analiziranja, prednosti i slabosti mogu se definirati veoma općenito, a upravo ta općenitost ne ide u prilog odlučivanju o načinu oblikovanja strategije. Isto tako ne postoje evaluacijski postupci u analizi pogrešaka i uspjeha prijašnjega razdoblja, zbog čega se ne ističe proces organizacijskog učenja na osnovi iskustva i pogreške.

Okvirno stajalište predstavljeno modelom koncepcijske škole strateškog menadžmenta nije zastarjelo, ali je izvan fokusa razmišljanja današnjih menadžera. Ono se razvijalo u kvalitativnom smislu i ne može biti toliko ambiciozno predstaviti realnost. No, vrijednost modela ne može se sagledati ako se izdvajaju pojedini segmenti, nego je potrebno gledati cjelovito, u vremenu i prostoru za koji je bio namijenjen. Isto tako, Ansoff (Ansoff, 1987., str. 103) postavlja tezu da strategija postaje bespotrebna ako povijesna dinamika poduzeća vodi onim usmjerenjem prema kojemu poduzeće teži.

Strateško planiranje ne dopušta održavanje i stvaranje kreativnoga procesa, inovacija i stvarnih promjena u strateškom usmjerenju. No, isto tako protuargument sadrži ideju da dobru strategiju nije potrebno stalno preoblikovati. Ona predstavlja okvir za neprekidno rješavanje problema, a ne način rješavanja problema (Rumelt, 1980., str. 365 u Mintzberg, 1990., str. 182).

Predstavnici te škole u svojim kasnijim radovima navode situacijska ograničenja i izuzeća primjene svojih modela. Pa se tako priznaje nemogućnost da bude odabrano predodređeno najbolje rješenje, da se priznaju nesavršenosti najvišeg menadžera i njegovoga tima, pritisak vremena, ograničene spoznaje i utjecaji mnoštva nepoznanica (Christensen et al., 1985., str. 3). Andrews (Andrews, 1987.) zastupa ideju da bi valjalo različite razine menadžmenta uključiti u proces kreiranja strategije. Priznao je da se procesi oblikovanja i provedbe u praksi isprepliću. Pa tako, dok oblikovanje nije u potpunosti dovršeno, već započinje proces provedbe. On isto tako smatra da je bitno ostvariti ravnotežu između fokusiranja i fleksibilnosti. Strategija se, priznaju ipak, donosi u uvjetima djelomičnog neznanja, rizika i neizvjesnosti (Ansoff, 1987., str. 115).

Iako brojni autori smatraju da je vrijeme koncepcijske škole stvar prošlosti, Jeane Liedtka (Liedtka, 2000., str. 10) iznosi nekoliko argumenta za primjenu koncepata i ideja ove škole i u budućnosti. Ona se ne ograničuje na banaliziranje predstavljenih karakteristika, već shvaća koncepcijsku školu kao mudro izvorište za moderne menadžere. Stoga predlaže da se sagledaju ovi doprinosi:

☒ konceptualisti u procesu promišljanja postavljaju raznovrsne hipoteze, pokušavaju doći do rješenja problema konstrukcijom «ako to..., onda to», stvaraju imaginaran, potencijalni razvitak situacije, mentalno promišljaju o različitim scenarijima i eksperimentima u svojim glavama, predviđaju pogreške koje bi mogle

nastati i nastoje ih izbjeći. Time efikasnije pristupaju oblikovanju strategije i ne uče na negativnim posljedicama provedbe, nego nastoje predvidjeti i onemogućiti njihovo pojavljivanje. Elementi učenja postoje u razmišljanjima stratega prilikom zamišljanja i oblikovanja strategije. Imaginarni svijet koji konceptualisti pokušavaju zamisliti rezultat je novih ideja i imaginacije o budućnosti kakva će izgledati i promjena koje ta budućnost donosi. Konceptualisti zamišljaju kako će budućnost izgledati, a analiza sadašnjega stanja u funkciji je shvaćanja promjena koje će nastupiti u budućnosti.

☒ koncept se sastoji od dviju faza. Prva je faza po svome karakteru analitička, u njoj se problem raščlanjuje na situacije koje su dovele do problema i prijedloga za njihovo rješavanje. U drugoj fazi sinteze prijedlozi rješenja s pripadajućim pretpostavkama za ostvarenje tih rješenja grupiraju se i međusobno usklađuju formirajući koncept-strategiju.

No, Liedtka priznaje da koncept prestaje biti privilegija najvišeg menadžera, već postaje nadležnost skupina i cijeloga poduzeća. Dobar se koncept može prepoznati po uvjerljivosti, a genijalni se koncept prepoznaje prema inspirativnosti.

Kritičke smjernice **planske škole**, kao naredne razvojne faze klasične škole strateškog menadžmenta, podrazumijevaju kompleksnost i detaljiziranost modela procesa strateškog menadžmenta. Uz to se inzistira se na formalnosti u izvođenju koraka prema modelu i proceduralnom tijeku aktivnosti. Naime, u koncepcijskom valu potencirana je jednostavnost, a u planskom su valu potencirani modeli, pa mogućnosti provedbe postaju tako razrađeni da svojom kompleksnošću zasjenjuju svoj cilj. Postoje takve podrobnosti u vremenskom programiranju, da se točno zna što će se dogoditi u poduzeću drugoga dana mjeseca ožujka u devet sati prijepodne. Osnovni je smisao planiranja stvarati plan i smjer kretanja, prema kojima će se poslovati i time izbjeći nestabilnosti. Na taj se način stvara nefleksibilnost. Plan se ostvaruje na osnovi podataka i pretpostavki koje već postoje u analizama poduzeća i ne dopuštaju da njihove promjene utječu na promjenu struktura pretpostavki, pa time i strategije.

Općenito gledajući planiranjem se često koriste kao ekvivalentom za racionalnost (Wildavsky, 1973., str. 130). Po svojoj je prirodi planiranje dobro, jer je sustavno, a ne slučajno; efikasno, a ne dovodi do propadanja; koordinirano, a ne raspušteno; konzistentno, a ne kontradiktorno (Wildavsky, 1973., str. 141). Pretpostavke na kojima se zasniva poslovanje, gledane s današnjega stajališta, pomalo su nelogične. Tako Hayes (Hayes, 1985., str. 111) navodi neke od upitnih pretpostavki:

- Poduzeće mora moći predvidjeti smjer razvijanja okruženja, kontrolirati taj smjer ili pretpostaviti stabilno okruženje, a budući da ni jedno, ni drugo nije slučaj, strateškim se planiranjem ne može koristiti. Ansoff (Ansoff, 1965., str. 44) govori da razdoblje planiranja mora biti ono za koje poduzeće

može izraditi točna predviđanja sa plus-minus 20% točnosti. Ekstrapolacija dosadašnjih trendova najčešća je metoda predviđanja, ali je, dugoročno predviđanje, koje bi bilo duže od dvije godine, očita pogreška (Hogath and Makridakis, 1981., str. 122 u Mintzberg, 1994., str. 230).

- Pogreška je odvajati onoga tko planira i onoga tko izvršava zadatke. Najviši menadžeri oblikuju strategiju prema informacijama, podacima, izvješćima sa svih razina. Osobno ne dolaze u doticaj s izvorima informacija, ali iz izvješća saznaju sve što se događa u organizaciji i na osnovi toga oblikuju strategiju. Efektivni stratezi sposobni su se udubiti i približiti konkretnome poslu, ali istodobno moraju znati izvući stratešku pouku iz toga.
- Nerijetko su informacije zakašnjele, preuveličane ili nedostatne, pa se na osnovi njih donose pogrešni sudovi. Sam čin stvaranja strategije veoma je površno obrađen. Prognoziraju se diskontuitetna događanja i institucionalizira se osiguranje informacija. Poduzeća mogu funkcionirati, ali ne mogu prenositi ulogu i poistovjetiti se s pojedincem, jer poduzeća mogu biti samo potpora razmišljanju.

Zbog navedenih komentara Mintzberg (Mintzberg, 1994., str. 107) navodi da je strateško planiranje oksimoron. Strateško bi se planiranje moralo nazvati strateškim programiranjem. Naime, strateško planiranje sadržajno obuhvaća samo analizu, a za oblikovanje strategije potrebna je i sinteza koju strateško planiranje ne podrazumijeva.

Žestoki protivnici planiranja negiraju važnost planiranja ironično postavljajući pitanje: ako planiranje želi biti sve, možda ono uopće nije važno? (Wildavsky, 1973., str. 127). Planiranje je veoma česta riječ koju pronalazimo svuda, a nigdje posebno: Zagovornici planiranja govore da ono postoji svuda oko nas. Gotovo sve što se radi mora biti prethodno planirano, makar i nekoliko minuta prije. No, isto tako ne valja ići u drugu krajnost, jer planiranje nije lijek za sve probleme oblikovanja strategije (Mintzberg, 1973., str. 52). Planeri moraju biti svjesni ograničenja te prihvatiti da planiranje nije beskorisno, ali je skupo i podrazumijeva nerealnu stabilnost u okruženju.

## **Istraživanje postulata klasične škole strateškog menadžmenta u poduzećima Primorsko-goranske županije**

### *Metodološke napomene istraživanja*

Znanja o klasičnoj školi strateškog menadžmenta koja su iznesena u dosadašnjem tekstu testirana su empirijskim istraživanjem na srednjim i velikim poduzećima Primorsko-goranske županije. Iz teoretskog fundusa osnovnih stajališta,



metoda i načela klasične škole strateškoga menadžmenta oblikovan je skup karakteristika škole strateškog menadžmenta. Svaka od specifičnih karakteristika preuzeta je iz znanstvene literature i ima isključivo teoretsku potporu. Karakteristike su prilagođene svakodnevnom jeziku menadžera i oblikovane su u obliku tvrdnji.

Uzorak empirijskog istraživanja čine srednja i velika poduzeća Primorsko-goranske županije. Razlogom je ispitivanja samo srednjih i velikih poduzeća, uz izuzimanje malih poduzeća, pretpostavka da upravo u tim poduzećima postoji veće subjektivno razumijevanje važnosti procesa strateškog menadžmenta i objektivnih potreba i da ono postoji i razvijeno je u karakterističnom obliku.

Definicija srednjih, odnosno velikih poduzeća preuzeta je iz Zakona o računovodstvu (N.N. 90 /1992.), točnije iz članka 16. u kojem se govori o njihovim kriterijima raščlambe. Budući da u istraživanju nisu uključena pitanja financijske prirode, kriterij raščlambe na srednja i velika poduzeća bio je isključivo broj zaposlenika. U istraživanje su uključena sva poduzeća s više od 50 zaposlenih. Istraživanjem je obuhvaćeno geografsko područje Primorsko-goranske županije kao cjelovito i zaokruženo područje s karakterističnim uvjetima poslovanja i s kulturološkim značajkama područja karakterističnima za sva poduzeća uključena u istraživanje.

Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom, koji sadrži niz od 12 tvrdnji (Tablica 3.). Mogućnosti izražavanja mišljenja odnose se na ocjenjivačku mjernu skalu, točnije na petostupanjski raspon Likertove ljestvice. Pilotistraživanje provedeno je na uzorku od deset poduzeća. Nakon obrade upitnika uočena je potreba preoblikovanja pojedinih pitanja, to je u originalnom upitniku ispravljeno, pa je upitnik skraćen. Popis srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije preuzet je iz baze podataka Hrvatske gospodarske komore sa stanjem na dan 12. veljače 2004. U istraživanje je uključeno 127 ispitanika, od kojih je dobijeno 79 upitnika s odgovorima, odnosno 62.2 %. Postotak odgovora prilično je visok ako su poznati na prilično niski postoci povrata od 20 % (Denison, Hart, 1987.) za slične studije. U upitniku je osigurana tajnost odgovora ispitanika.

Pristup procesu strateškog menadžmenta određen odabirom elemenata klasične škole strateškog menadžmenta može se promatrati kroz prosječne karakteristike ispitanika u srednjim i velikim poduzećima Primorsko-goranske županije:

- ☒ ispitanik ima između 45 i 59 godina starosti (60.76%),
- ☒ ispitanik je završio fakultet (63.29%),
- ☒ ispitanik je najviši menadžer u privatnom poduzeću (62.02%),
- ☒ ispitanik je najviši menadžer u pretežno uslužnom poduzeću (68.35%),
- ☒ poduzeće zapošljava između 100 i 199 zaposlenika (39.24%),
- ☒ poduzeće posluje pretežno na domaćem tržištu (66%),
- ☒ poduzeće posluje između 10 i 49 godina (36.71%).

Upitnik je testiran prema zahtjevima valjanosti i pouzdanosti. Sadržajna valjanost potvrđena je navedenim izvorima iz znanstvene literature uz svaku tvrdnju u upitniku (Tablica 3.). Valjanost konstrukta potvrđena je faktorskom analizom, točnije komponentnom analizom uz ortogonalnu rotaciju faktorske osi. Skup karakteristika klasične škole strateškog menadžmenta izdvojio se kao zaseban karakteristični korijen uz izuzimanje tvrdnje 4, koja nije odgovarala nijednoj faktorskoj grupaciji. Koeficijentom Cronbach alfa mjerena je pouzdanost, preciznije unutarinja konzistentnost skupa karakteristika klasične škole strateškog menadžmenta i postignuta je vrijednost 0.81. Može se zaključiti da je mjerenje karakteristika klasične škole strateškog menadžmenta pouzdano.

### *Ograničenja istraživanja*

Ograničenja u istraživanju odnose se prije svega na činjenici da je u svakome poduzeću ispitan samo po jedan ispitanik, najčešće najviši menadžer. Njegovo je mišljenje uzeto kao reprezentativno mišljenje. Zatim, bojeći se niske stope povrata anketnog upitnika i nespremnosti na suradnju najviših menadžera, nisu traženi financijski pokazatelji poslovanja poduzeća, pa zato nije uzeta u obzir korelacija između uspješnosti i procesa strateškog menadžmenta. Time analiza ne omogućuje sagledanje prikladnosti korištenja postojećeg načina oblikovanja strategije prema uvjetima poslovanja u Primorsko-goranskoj županiji. Isto tako na odabir pristupa oblikovanja strategije utječu i zemlja u kojoj poduzeće posluje i faza razvitka pojedinog poduzeća koja nije uzeta u obzir. Longitudinalna studija određenih poduzeća pokazala bi kako se sposobnosti u pristupu procesu strateškog menadžmenta mijenjaju i razvijaju u tijeku vremena (Dierickx, Cool, 1989. u Hart, Banbury, 1994., str. 266). A isto tako valja reći da su podaci sakupljeni u obliku upitnika, čime je postignute širina i sveobuhvatnost na štetu dublje analize svakog pojedinoga poduzeća.

### *Rezultati istraživanja*

Tablica skupa karakteristika klasične škole strateškog menadžmenta (Tablica 1.) prikazuje sublimirane rezultate empirijskog istraživanja na uzorku srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije. Predstavljen je kod tvrdnji kojim se koristilo prilikom statističke analize podataka. Tvrdnja je popraćena izvorom u kojem se mogu iščitati karakteristike iz znanstvene literature. Rezultati istraživanja odnose se na aritmetičku sredinu, na standardnu devijaciju i na nespurnu ko-

relaciju. Tvrdnje su rangirane prema vrijednosti aritmetičke sredine. Aritmetička sredina predstavlja mjeru slaganja sa pripadajućim tvrdnjama. Što je aritmetička sredina veća, to je veći stupanj slaganja sa tvrdnjom.

Rezultati iz tablice 1. upućuju na to da se dvije najzastupljenije tvrdnje odnose na subjekt koji ima središnju ulogu u oblikovanju strategije. To su tvrdnje da *“glavna i posljednja riječ prilikom oblikovanja strategije pripada timu najvišeg menadžera ili samom najvišem menadžeru”*, odnosno da *“odgovornost za oblikovanje i provedbu strateškog plana većinom snosi najviši menadžer”*. Time se pokazuje da najviši menadžeri srednjih i velikih poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji smatraju da oni imaju glavnu i posljednju riječ prilikom oblikovanja strategije. Istodobno taj laskav i izazovan zadatak ima i svoje naličje. To se prije svega odnosi na odgovornost za oblikovanje, ali i na provođenje strategije, a to je veoma težak i mukotrpan zadatak.

Tablica 1.

## SKUP KARAKTERISTIKA KLASIČNE ŠKOLE STRATEŠKOG MENADŽMENTA

| Kod tvrdnji | Tvrdnja (izvor tvrdnji)   | Aritmetička sredina | Standardna devijacija | $R_{(t-1)}$ |
|-------------|---|---------------------|-----------------------|-------------|
| Klas6       | Glavna i posljednja riječ prilikom oblikovanja strategije pripada timu najvišeg menadžmenta ili samom najvišem menadžeru. (Andrews, 1987.)  | 4,379747            | 0,789414              | 0,483525    |
| Klas11      | Odgovornost za oblikovanje i provedbu strateškog plana većinom snosi najviši menadžer. (Andrews, 1987., str. 3).  | 4,341772            | 0,658009              | 0,535914    |
| Klas3       | Dobar plan preduvjet je za poslovni uspjeh.   | 4,303797            | 0,667072              | 0,531973    |
| Klas9       | Uspjeh je produkt brojnih pretpostavki među kojima plan zauzima važno mjesto.   | 4,189873            | 0,699376              | 0,491652    |
| Klas8       | Planiranje mora biti formalno i eksplicitno definirano. (Andrews, 1971., str. 37)   | 4,177215            | 0,655538              | 0,503823    |
| Klas5       | Prognoziranjem i predviđanjem stječemo preduvjete za planiranje budućnosti. (Andrews, 1987., Christensen et al. 1982.)  | 4,151899            | 0,699608              | 0,489615    |
| Klas10      | Proces strateškog menadžmenta prolazi redom kroz fazu planiranja, provedbe i kontrole. (Andrews, 1971., str. 23-25, 1987., str. 551)  | 4,000000            | 0,767948              | 0,441493    |
| Klas1       | Plan se ostvaruje prema unaprijed utvrđenim koracima. (Andrews, 1987. u Mintzberg, 1990. str. 175.)   | 3,784810            | 0,942866              | 0,413850    |
| Klas2       | Strateško usmjerenje donosimo na osnovi analize utjecaja i vanjskih i unutarnjih faktora. (Steiner, 1969., str. 33; Andrews, 1971., str. 21; Christensen, et al., 1985., str. 2). | 3,696203            | 0,704463              | 0,410232    |
| Klas7       | Osobe koje rade na strategiji visoko su educirane specifično za taj zadatak. (Ansoff, 1987., str. 12)   | 3,683544            | 0,743248              | 0,580856    |
| Klas12      | Koristimo se SWOT analizom. (Christensen et al., 1982.)   | 3,493671            | 0,731584              | 0,396265    |
|             | Planovi se ne mijenjaju nakon donošenja. (Andrews, 1987.)   |                     |                       |             |

Upravo su se ove dvije tvrdnje po svojoj vrijednosti aritmetičke sredine istaknule na samom vrhu skupa karakteristika klasične škole strateškog menadžmenta. Time se daje do znanja kako se po svojoj važnosti na prvom mjestu nameće najviši menadžment, a tek potom se napominju ostali elementi u poslovanju.

Tvrdnje koje slijede prema rangu klasične škole strateškog menadžmenta odnose se na plan, na njegov značaj i na karakteristike. Iz tvrdnji *“dobar je plan preduvjet za poslovni uspjeh, planiranje mora biti formalno i eksplicitno definirano, proces strateškog menadžmenta prolazi redom kroz fazu planiranja, provedbe i kontrole”* stječe se dojam da se podržava ideja planiranja, čak štoviše postoji svijest o njegovoj važnosti. Eksplicitnost i formalnost donose pitanje o proceduri procesa donošenja planova i o striktnosti provođenja. U to se razmišljanje uklapaju i slijed u provođenju procesa strateškog menadžmenta i tvrdnja da *“prognoziranjem i predviđanjem stječemo preduvjete za planiranje budućnosti”*.

Črtom su odvojene one tvrdnje kojih su vrijednosti aritmetičkih sredina niže od prosjeka rezultata istraživanja za sve četiri škole strateškog menadžmenta. Niže od prosjeka dolaze tvrdnje *“strateško usmjerenje donosimo na osnovi analize utjecaja i vanjskih i unutarnjih faktora, koristimo se SWOT analizom”* iz toga proizlaze sadržajna komponenta planiranja i primjena SWOT analize, jedne od najjednostavnijih metoda strateške analize. Nisko je rangirana tvrdnja *“osobe koje rade na strategiji visoko su obrazovane specifično za taj zadatak”*. Posljednje rangirana tvrdnja da se *“planovi ne mijenjaju nakon donošenja”* donosi snažnu poruku da se oni uistinu mijenjaju.

Iz toga se može zaključiti da je prilikom odabira klasične škole strateškog menadžmenta naglasak ipak na osobi koja odlučuje i općenito na posjedovanju formalnoga plana kao preduvjeta za poslovanje, ali ne i na kvalitativnom sadržaju toga plana ili na korištenju najjednostavnije metode analize.

## Diskusija o rezultatima istraživanja

Klasična škola strateškog menadžmenta postavila je osnove svim ostalim pristupima i s pravom se može reći kako je danas malo toga napisano, a da se začeci tih ideja ne mogu pratiti u radu Chandlera, Andrews ili Ansoffa (Schendel u McKiernan, 1997., str. 792). U skladu je s time i klasična škola strateškog menadžmenta najutjecajnija prema rezultatima istraživanja poduzetničke prakse srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije. No, to nije rezultat utjecaja Harvardske poslovne škole, jer prosječan ispitanik u upitniku ima između 45 i 59 godina i nije imao prilike studirati strateški menadžment, ni biti pod utjecajem te škole ili završiti MBA. Strateška promišljanja u skladu sa klasičnom školom strateškog menadžmenta započela su gotovo *spontano* na početku devedesetih godina 20.

stoljeća u Republici Hrvatskoj, uvođenjem privatnog vlasništva i razvijanjem duha poduzetništva. Način poslovanja i rukovođenja uvelike predstavlja nastavak načina poslovanja iz socijalizma uz izmijenjeno političko i pravno okruženje. Komponente plana, poslovanja prema planu, formalnost, jednako kao i stroga hijerarhija nasljedne su karakteristike poslovanja i istovremeno karakteristični elementi klasične škole strateškog menadžmenta.

Klasična škola strateškog menadžmenta zastupa ideju kako bi se tijekom provedbe trebale negirati potencijalne promjene i mogućnosti adaptacije, ne dozvoljavajući određene preinake strategije ili nove ideje koje javljaju nakon vremena predviđenog za oblikovanje strategije.

U rezultatima istraživanja ne stječe se dojam o kompleksnosti planiranja najviših menadžera. Postoje eksplicitni i formalni planovi, shvaća se njihova važnost, no način njihova donošenja i argumenti koji oblikuju plan i u konačnici strategiju dolaze iz nepoznatih izvora. Nisko rangiranje tvrdnje o korištenju SWOT analize kao najjednostavnije metode strateške analize pokazuje da ta metoda nije zamijećena kao mogućnost analize jednako kao ni tvrdnja o analizi unutarnjih i vanjskih faktora. Postavlja se pitanje na koji se način dolazi do početne točke planiranja, načela i cilja. Osim toga postoji sumnja u obrazovanje osoba koje oblikuju taj plan. Ako to nisu pojedinci koji su visoko obrazovani za taj zadatak, tada se može zaključiti da se radi o najvišim menadžerima koji snose osobnu i poslovnu odgovornost za donošenje strategije i njezino provođenje i smatraju da je plan pretpostavka za poslovni uspjeh, ali zapravo nemaju specifičnih znanja koja bi im pomogla u oblikovanju strategije. Upravo zbog toga najviši menadžeri postavljaju formalne planove da bi držali sva kretanja pod kontrolom. Dakle, uočen je nedostatak specifičnih znanja i vještina najvišeg menadžmenta, i to znanja koja bi mu pomogla u oblikovanju strategije. Najviši menadžer svoje odluke oblikuje na osnovi informacija podređenih, iskustva, vlastitoga znanja i okolnosti na koje nailazi u okruženju. Umijeće kombinirati korištenje tih izvora presudan je faktor u (ne)uspješnosti određene strategije, koja može i ne mora bezuvjetno ovisiti o najvišem menadžeru.

Najčešća je teoretska pretpostavka da će koncepcija planske škole strateškog menadžmenta biti korištena u većim poduzećima kojima ne prijete konkurencija i u državnim ustanovama koje imaju apolitični karakter. Cilj mora biti operativan i jasan, izvori financiranja moraju biti predvidivi i transparentni, a misija apolitična. No, rezultati istraživanja pokazuju da utjecaj klasične škole strateškog menadžmenta ne korelira s pojedinom vrstom vlasništva. Ako bi se u istraživanje uključila mala poduzeća, tj. poduzeća sa brojem zaposlenih manjim od 50, tada bi utjecaj škole vjerojatno pokazivalo određene pomake zato što srednja i velika poduzeća podrazumijevaju određene organizacijske sustave u kojima dominiraju elementi klasične škole strateškog menadžmenta.

U konačnici prava svrha efektivnog planiranja nije izrada plana, nego promjena mentalnih modela koje donositelji odluka imaju u svojim glavama (De Geus, 1998.,

str. 70). Nije poanta u samom planu, već u procesu planiranja. No, istraživanje pokazuje da je još uvijek riječ o formalnim planovima, a manje o procesu planiranja ili još manje o promjeni mentalnih modela. Polemika između planiranja i učenja nametnula se kao diskusija oko dva antipoda u pristupu procesu strateškog menadžmenta (Ansoff, 1991., Mintzberg, 1990., 1991.). No, za razrješenje diskusije nameće se da najprije valja učiti planirati, a nakon toga planirati učenje (Brews, Hunt, 1999., str. 886). Prema rezultatima istraživanja moglo bi se zaključiti da su srednja i velika poduzeća Primorsko-goranske županije u početnoj fazi učenja planiranja.

Buduća istraživanja u području škola strateškog menadžmenta sigurno će krenuti u nekoliko smjerova. Prije svega to se odnosi na istraživanje raznovrsnih pristupa oblikovanih u škole strateškog menadžmenta, čime se nastoji steći širina i razumijevanje različitih pristupa i stajališta o procesu strateškog menadžmenta. Nakon toga ukazuje se potreba istraživanja prikladnosti korištenja pojedinih pristupa i njihove kombinacije ovisno o različitim kontingencijskim faktorima, istovremeno procjenjujući više ili manje uspješan rezultat takve strategije.

## Zaključak

Oblikovanje škola strateškog menadžmenta pokušaj je strukturiranja disperzirane različitosti u shvaćanju i pristupu procesu strateškog menadžmenta, u svrhu strategije i načinu njezina oblikovanja, provedbe i kontrole. Različitosti obogaćuju, ali i usporavaju razvojno usmjerenje discipline strateškog menadžmenta, čime se stječe dojam o konfuznosti discipline. Oblikovanje škola strateškog menadžmenta rezultat je subjektivnoga stava o logičnim i bitnim vezama, odnosno o razlikama među pojedinim pristupima. Kao prva među školama ističe se klasična škola strateškog menadžmenta koja objedinjuje osnovne spoznaje o strateškom menadžmentu.

U fokusu klasične škole strateškog menadžmenta egzaktan je i nedvosmisleno objektivnan stav prema procesu strateškoga menadžmenta. Autor strategije najviši je menadžer koji kreira, provodi i kontrolira, tj. dominirano rukovodi cjelokupnim procesom strateškog menadžmenta. Zbog činjenice da jedna osoba, ili najuži tim najvišeg menadžera, vodi brigu o cjelokupnom procesu, sam proces po svojoj prirodi mora biti jednostavan, egzaktan i nepromjenljiv koncept. Strateško je planiranje zasnovano na činjenicama, podacima i provodi se sa svrhom pripremanja za uvjete poslovanja u budućnosti.

Jednom donesena strategija ne mijenja se, jer bi u protivnom, promjena označila slabljenje autoriteta koji ju je osmislio. Kritike upućene klasičnoj školi strateškog menadžmenta pokazuje da je praksa mnogo složenija od pojednostavnjenih modela te škole. Inzistiranje na formalnosti i na procedurama stvara ozračje

nefleksibilnosti i potencijalne opasnosti za konkurentnost poduzeća. Postoji veliki broj komponenti koje utječu na proces, a uopće se ne spominju u školi, to su, npr., neformalne informacije ili iznenadne promjene tržišta. No, valja zaključiti da je klasična škola dala veliki doprinos razvitku teorije strateškog menadžmenta i predstavlja osnovu na koju su se nadogradila razvojna usmjerenja strateškog menadžmenta.

Osnovni cilj ovoga rada bio je teoretski spoznati i empirijski potkrijepiti utjecaj elemenata klasične škole strateškog menadžmenta na primjeru srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije. Upravo je klasična škola strateškog menadžmenta, prema empirijskim rezultatima istraživanja, najizraženija i najprisutnija škola strateškog menadžmenta u uzorku srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije. Postojanje klasične škole strateškog menadžmenta i utjecaj te škole na poduzetničku praksu mogu se objasniti činjenicom da su upravo karakteristični elementi klasične škole strateškog menadžmenta, poput poslovanja prema planu, formalnosti i stroge hijerarhije, naslijeđene karakteristike poslovanja iz prijašnjeg sustava, u izmijenjenom političkom i pravnom okruženju.

Elementi koji se izdvajaju svojim utjecajem unutar klasične škole strateškog menadžmenta jesu autoritet najvišeg menadžera u oblikovanju i provedbi i odgovornost za (ne)uspješnost strategije i važnost postojanja formalnih planova. Niže od prosjeka nalaze se tvrdnje u kojima se govori o sadržajnoj komponenti planova. Iz toga se može zaključiti da je veći naglasak na posjedovanju planova, a tek potom na načinu oblikovanja početnih točaka planiranja i samoga procesa planiranja. Osim toga, dovodi se u pitanje visoka obučenost najvišeg menadžera za oblikovanje i vođenje provedbe strategije. Uočeno je da utjecaj klasične škole strateškog menadžmenta ne korelira s pojedinom vrstom vlasništva. Sigurno je da veličina poduzeća u kojem se provodi istraživanje podrazumijeva postojanje određenih organizacijskih struktura koje su karakteristične za klasičnu školu strateškog menadžmenta. Rezultati istraživanja upućuju na činjenicu da se srednja i velika poduzeća Primorsko-goranske županije nalaze u početnoj fazi učenja planiranja, nakon koje bi morala uslijediti faza planiranja učenja.

## LITERATURA

1. Andrews Kenneth: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow-Jones-Irwin, 1971.
2. Andrews Kenneth: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow-Jones-Irwin, 1987.
3. Ansoff Igor: "The Emerging Paradigm of Strategic Behavior". Chichester: *Strategic Management Journal*, Vol.8, 1987, str. 501-515



4. Ansoff Igor: "Critique of Henry Mintzberg's «The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management". Chichester: *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991, str. 449-461
5. Ansoff Igor: "Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning". Oxford: *Long Range Planning*, 27, 3(1994), str. 31-32
6. Bilmor, F., Brandenburg, R. G.: "Anatomy of Corporate Planning", *Harvard Business Review*, 1962, Vol. 40, str. 61-69
7. Brews Peter, Hunt Michelle: "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning school/learning School Debate", Chichester: *Strategic Management Journal*, Vol.20, 10, 1999
8. Chaffee Ellen Earle: "Three Models of Strategy", *Academy of Management Review*, 1985, Vol.10, No.1, str. 89-98
9. Chandler Alfred D. Jr.: *The Visible Hand -The Managerial Revolution in American Business*. Massachusetts: The Belknap of Harvard University Press, 1977
10. Christensen C.R., Andrews Kenneth, Bower J.L., Hamermesh R.G., Porter Michael: *Business Policy, Text, and Cases*. Homewood: Irwin, 5.izd., 1982.
11. De Geus Arie: Planning as Learning, Harvard: *Harvard Business Review*, March-April, 1988, 70-74 str.
12. Haberberg Adrian, Rieple Alison: *The Strategic Management of Organisations*. England: Financial Times i Prentice Hall, 2001
13. Hart Stuart, Banbury Catherine: "How Strategy-making Process can Make a Difference".Chichester: *Strategic Management Journal*, Vol.15, 1994, str. 251-269
14. Hayes R.H.: "Strategic Planning-Forward or Reverse?" *Harvard Business Review*, November-December, 1985
15. Klaić Bratoljub: *Rječnik stranih riječi*, Zagreb; Matica hrvatska, 1982
16. Liedtka Jeanne: "In Defence of Strategy as Design". Berkeley: *California Management Review*, 42(3), 2000, str. 8-31
17. McKiernan Peter: *Historical Evolution of Strategic Management*, Vol I, 1996.
18. McKiernan Peter: *Historical Evolution of Strategic Management*, Vol II, 1996.
19. Mintzberg Henry: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hertfordshire Prentice Hall, 1994a
20. Mintzberg Henry: "Strategy-making in Three Modes". Berkley: *California Management Review*, XVI, 1973, str. 44-53

21. Mintzberg Henry: "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management". Chichester: *Strategic Management Journal*, Vol.11, 3, March/April, 1990, str. 171-195
22. Mintzberg Henry: "Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff". Chichester: *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991, str. 463-466
23. Mintzberg Henry, Quinn James Brian: *The Strategy Process Concepts and Context*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992
24. Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph: *Strategy Safari, A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press, 1998
25. Porter Michel: "Towards a Dynamic Theory of Strategy". Chichester: *Strategy Management Journal*, 12, 1991, str. 95-117
26. Quinn, J.B. Strategic Change:"Logical Incrementalism", *Sloan Management Review*, 1978
27. Steiner Georg: "*Top Management Planning*", Toronto. Collier-Macmillian, 1969.
28. Sun Tzu: *Umijeće ratovanja*, Zagreb: Misl, 1997
29. Whittington, Richard: *What is Strategy and does it matter*. London: Routledge, 1993
30. Wildavsky Aaron: "If Planning is Everything, Maybe It is Nothing": *Policy Science*, 4, 1973, str. 127-153
31. *Zakon o Računovodstvu* (N.N. 92/ 192)
32. URL: [<http://www.hgk.hr>], 12.2.2004.

RESEARCHING THE CHARACTERISTICS OF THE CLASSICAL SCHOOL  
OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE COMPANIES  
OF THE PRIMORSKO-GORANSKA COUNTY

Summary

The process of strategic management, as the core research agenda in strategic management, is looked upon in a contradictory and disperse manner by both scientists and managers. Their approach to this process varies in the choice of crafting numerous combinations, suggestions and offering recipes for successful strategy implementation. Beside that, there are different approaches towards the development of strategic management discipline. Schools of strategic management, especially classical school of strategic management, attempt to synthesize those ideas and thoughts that are common to the initial stage of the strategic management discipline. Theoretical characteristics of classical school of strategic management are presented by representatives who participated in shaping the strategic management as a new discipline. The influence of these characteristics is tested on middle and large firms in the Primorsko-goranska County.

Key words: classical school of strategic management, process of strategic management, Primorsko-goranska County