

Valentina Ivančić*

UDK 334.012.62:334.025(497.5)
JEL Classification D04, D78, L22, M21
Prethodno priopćenje

ZAŠTO I NAJBOLJE STRATEGIJE PROPADAJU? ISKUSTVO VELIKIH HRVATSKIH PODUZEĆA

Na bazi svjetskog iskustva nešto više od 90% dobro formuliranih strategija doživljava neuspjeh (Bonoma 1984; Noble 1999; Nutt 1990, Kaplan, Norton 2005; Speculand 2009) zbog čega se faza implementacije strategije smatra Ahilovom petom procesa strateškog menadžmenta (Ivančić, Jelenc, Mencer 2015). Kvalitetna formulacija strategije ne osigurava uspješnost uvođenja i kasnijeg održavanja strategije. S obzirom da je formuliranje strategije skupo, a da o implementaciji strategije ovisi opstanak i uspješnost poduzeća, razloge neučinkovite implementacije strategije treba temeljito istražiti. Iako se gotovo svako poduzeće, u većoj ili manjoj mjeri, suočava s nizom različitih problema prilikom implementacije strategije, istraživanja koja istražuju to područje nisu mnogobrojna. Cilj ovog rada je ispitati učestalost pojavljivanja problema implementacije strategije na pojedinoj hijerarhijskoj razini, te s obzirom na fazu u kojoj se proces implementacije nalazi, vlasništvu poduzeća, primjenu ISO standarda, primjenu Balanced Scorecard metode i gospodarskoj grani kojoj poduzeće pripada. Istraživanje se fokusira na velika hrvatska poduzećima i to zbog njihovog značajnog udjela u ukupnom ostvarenju prihoda u gospodarstvu te kompleksnosti odrađivanja cjelokupnog procesa strateškog menadžmenta. Dodatni korak

* V. Ivančić, mag. oec., znanstvena novakinja na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci (E-mail: vivancic@efri.hr).

Istraživanje je provedeno u okviru projekta „Strategija korporacije - sadašnja budućnost“ koje je financiralo Ministarstvo obrazovanja i športa do 2009. godine, a čije je financiranje nastavilo Sveučilište u Rijeci.

Autorica se zahvaljuje anonimnim recenzentima na korisnim sugestijama.

Rad je primljen u uredništvo 20. 7. 2015., a prihvaćen je za objavu 21. 10. 2015.

u odnosu na prethodna istraživanja sagledava se u ispitivanju stavova zaposlenika svih hijerarhijskih razina unutar pojedinog poduzeća. Odnosno, ispitani su stavovi najvišeg posloводства, srednje razine posloводства, najniže razine posloводства i operative. To znači da je ocjena učestalosti pojavljivanja pojedinog problema formirana na temelju iskustva većeg broja pojedinaca, a ne isključivo na temelju iskustva najvišeg posloводства što je najčešći slučaj u dosadašnjim istraživanjima. Podaci su obrađeni u statističkom programu SPSS. U obradi podataka korišteni su t- test i analiza varijance (ANOVA). Rezultati istraživanja upućuju na to da se problemi implementacije strategije razlikuju s obzirom na fazu u kojoj se proces implementacije nalazi, vlasništvu poduzeća i primjenu Balanced Scorecard metode. Posjedovanje ISO standarda za upravljanje kvalitetom i gospodarska grana kojoj poduzeće pripada ne predstavljaju značajni prediktori smanjenja ili povećanja učestalosti pojavljivanja problema koji ometaju tijek implementacije strategije. Istraživanjem je također potvrđeno da nema razlike u percipiranju problema implementacije strategije s obzirom na poziciju zaposlenika unutar hijerarhije poduzeća.

Ključne riječi: proces strateškog menadžmenta, implementacija strategije, problemi implementacije strategije, uspješnost poslovanja, velika hrvatska poduzeća.

1. Uvod

Prema Barneviku razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća leži u kvaliteti procesa implementacije strategije (Dillon 1998). Iako je jasno da najbolje rezultate poslovanja daje kombinacija dobre formulacije i dobre implementacije strategije (Bonomo 1984, Andrews 1987, Cespedes 1991), neki se autori slažu da je bolje imati slabiji plan koji je dobro implementiran nego izvrstan plan koji je tek parcijalno implementiran ili uopće nije implementiran (Cumming, Wilson 2003; Kaplan, Norton 2005).

Dok formulacija strategije odražava kreativni proces promišljanja o budućnosti poduzeća, implementacija strategije predstavlja kompleksnost stvarnosti s kojom se poduzeće suočava da bi strateški plan mogao biti uspješno implementiran. U tom procesu transformacije strateškog plana u akciju, poduzeća se moraju prilagodavati mnogobrojnim novonastalim situacijama i rješavati mnogobrojne probleme koji u fazi formulacije strategije nisu bili identificirani. Nerješavanje problema tijekom faze implementacije strategije neposredno utječe na smanjenje uspješnosti poslovanja i uništavanju uloženi napora u fazi formulacije strategije. Iako su u stručnoj literaturi prisutni radovi koji upozoravaju na problematiku implementacije strategije, nastojanja istraživača da razjasne razloge zbog čega mnoge strategije

ne uspijevaju dati očekivane rezultate nisu mnogobrojna. Iako prva istraživanja o problematici implementacije strategije počinju već u ranim godinama dvadesetog stoljeća, do sada nije razjašnjeno koji se problemi češće manifestiraju od drugih te zbog čega nisu razvijeni konkretni modeli koji bi menadžerima koristili kao kompas tijekom procesa implementacije strategije. Ističu se sljedeća istraživanja:

- Dva istraživanja objavljena u američkom časopisu *Fortune*. Rezultati prvog istraživanja upućuju na to da manje od 10% dobro formuliranih strategija ima uspješnu implementaciju (Kiechel 1982). Drugo istraživanje dokazuje da je čak 70% slučajeva propadanja poduzeća vezano za lošu implementaciju strategije (Charan, Colvin 1999).
- Istraživanje časopisa *The Times 1000* provedeno 2001. godine prema kojem 80% intervjuiranih menadžera smatra da posjeduju adekvatnu strategiju, dok samo 14% njih smatra da je strategija uspješno implementirana (Cobbald, Lawrie 2001).
- Istraživanje objavljeno u časopisu *The Economist* prema kojem je čak 57% poduzeća bilo neuspješno u implementaciji strategije (Allio 2005).

U stručnoj literaturi postoji nekoliko statičkih modela za unaprjeđenje procesa implementacije. Statički modeli implementacije strategije predlažu listu utjecajnih čimbenika, ali ne objašnjavaju međusobne veze između tih čimbenika, niti predlažu konkretne smjernice kako s tim čimbenicima postupiti. Osim toga, modeli statičke naravi ne razjašnjavaju kojim redoslijedom se aktivnosti implementacije strategije odvijaju. Dinamični modeli, osim što objašnjavaju uzročno posljedičnu vezu između pojedinih čimbenika, prikazuju redoslijed odvijanja aktivnosti procesa implementacije strategije. U literaturi strateškog menadžmenta na primjer postoji model 7S kojeg je 1982. godine predložilo konzultantsko poduzeće McKinsey, model kojeg je predložio Pettigrew 1987. godine i kasnije nadogrudio Okumus 2003. ili model 8S kojeg je 2005. godine predložio Higgins. Usprkos tome uistinu nedostaju modeli koji daju praktične smjernice za upravljanje pojedinim čimbenikom koji utječe na implementaciju strategije. Takvi se modeli prije svega mogu razviti samo na temelju detaljnog proučavanja, grupiranja i uspoređivanja problema koji se pojavljuju tijekom procesa implementacije strategije. Stoga, shvaćanje problematike implementacije strategije glavna je pretpostavka identificiranja ključnih utjecajnih čimbenika na proces implementacije strategije.

Iako je zadatak najvišeg posloводства pretežito usmjeren prema osmišljavanju strategije, a zadatak nižih razina posloводства i operative pretežito usmjeren prema implementaciji strategije, optimalnu soluciju predstavlja suradnja svih hijerarhijskih razina tijekom cijelog procesa strateškog menadžmenta. To zahtjeva stalnu komunikaciju, razmjenu ideja, međusobnu motivaciju, itd. No, nerijetko su odnosi između pojedinih hijerarhijskih razina podložni konfliktima i suprotnim interesima zbog čega postignuta uspješnost bude ispod očekivane. Ako se polazi

od pretpostavke da je proces implementacije pod utjecajem većeg broja čimbenika i rezultat rada svih zaposlenika, onda se istraživanje o problemima implementacije strategije mora provesti na svim hijerarhijskim razinama i ustanoviti ako se i u kojoj mjeri percepcija o problemima implementacije strategije razlikuje s obzirom na poziciju zaposlenika unutar hijerarhije poduzeća.

H1. Menadžeri različitih hijerarhijskih razina različito percipiraju probleme procesa implementacije strategije.

Hipoteza H1 nameće stav da se ispitivanjem pojedinaca različitih hijerarhijskih razina dobiva realniji stav poduzeća o problematici implementacije strategije. Dosadašnja istraživanja su pretežito fokusirana na ispitivanju stavova najvišeg posloводства, dok je mišljenje nižih razina posloводства izostavljeno (Grönroos 1995). Ispitivanje srednje i najniže razine posloводства te operative, upotpunilo bi sliku o problemima i zadacima implementacije strategije, pogotovo u rješavanju nesuglasica i postizanju koncenzusa operative razine (Floyd, Wooldridge 1992; Rapert, Lynch, Suter 1996; Noble 1999; Dooley, Fryxell, Judge 2000; Heracleous 2003). Ispitivanje zaposlenika različitih hijerarhijskih razina znači usporediti različite perspektive gledanja na problematiku implementacije strategije što omogućuje realnije zaključivanje o pojavljivanju pojedinih problema i korektnije postavljanje smjernica za unaprjeđenje procesa implementacije. Objedinjavanjem raznolikog iskustva izbjegava se zaključivanje isključivo na bazi percepcije najvišeg posloводства koji često smatra da je završetkom formulacije strategije njegov posao gotov i da o implementaciji strategije brine netko drugi (Wessel 1993, Heracleous 2003, Kalali 2011). Nasuprot tome, najviše posloводство mora biti uključeno u procesu implementacije strategije osiguravajući da se implementacija odvija onako kako je planirano, a srednja, najniža razina posloводства i operativa moraju svojim praktičnim iskustvom sugerirati najvišem poslovodu potencijalna rješenja koja se trebaju razmatrati prilikom donošenja odluka. Nadalje, ispitivanje mišljenja zaposlenika različitih hijerarhijskih razina razjašnjava na koji način treba postaviti smjernice za unaprjeđenje procesa implementacije strategije na svim hijerarhijskim razinama.

Druga hipoteza sugerira da je prilikom identificiranja i uspoređivanja problema procesa implementacije strategije potrebno voditi računa o fazi u kojoj se proces implementacije strategije nalazi.

H2. Problemi implementacije strategije se značajno razlikuju u odnosu na fazu u kojoj se proces implementacije strategije nalazi.

Pretpostavlja se da intenzitet utjecaja pojedinog problema na proces implementacije strategije varira ovisno o tome nalazi li se proces implementacije u fazi

uvođenja, rasta ili zrelosti. Ovisno o fazi u kojoj se proces implementacije strategije nalazi, ispitanici imaju drugačija očekivanja zbog čega različito percipiraju pojavljivanje određenog problema. Npr. u fazi uvođenja strategije postoji veća mogućnost da određeni problemi još nisu identificirani ili zaposlenici nemaju dovoljno spoznaja o problemu da bi mogli zaključiti je li on privremenog ili kroničnog karaktera. S druge strane, razina neizvjesnosti na početku implementacije nove strategije oslabljuje povjerenje zaposlenika zbog čega se pojava svakog novog problema doživljava kao veliki neuspjeh. S time raste i razina kritičnosti zaposlenika prema promjenama, koja tijekom vremena, uhadavanjem i prihvaćanjem novih zadataka opada. Opseg i priroda posla se tijekom različitih faza procesa implementacije strategije mijenja, zbog čega se mijenjaju sadržaj i intenzitet pojavljivanja pojedinih problema.

Za unaprjeđenje efektivnosti i efikasnosti poslovnih procesa, velik broj poduzeća implementira različite sustave. Cilj takvih sustava (npr. ISO standardi) i metoda (npr. Balanced Scorecard)¹ je unaprijediti konkurentnost poduzeća i osigurati održivost poslovanja.

Logika njihove primjene leži u poduzimanju preventivnih mjera i anticipiranju rješenja za moguće prepreke. Smatra se da se pridržavanjem načela upravljanja kvalitetom i principa Balanced Scorecard metode, izvori problema mogu smanjiti. Stoga, očekuje se da su problemi implementacije strategije slabije izraženi u poduzećima koja posjeduju ISO sustav za upravljanje kvalitetom i/ili Balanced Scorecard metodu.

H3. Problemi procesa implementacije strategije su manje izraženi u poduzećima koja implementiraju ISO standarde za upravljanje kvalitetom i/ili Balanced Scorecard metodu.

Četvrta i zadnja hipoteza pretpostavlja da se problemi implementacije strategije značajno razlikuju s obzirom na oblik vlasništva. Javna poduzeća, nerijetko su po samoj definiciji manje uspješna od privatnih poduzeća (Požega, Crnković, Briševac 2010). U javnim poduzećima je obično prisutna visoka disperziranost vlasništva, odnosno vlasnik nije samo država, već i veliki broj manjih dioničara zbog čega se interesi i prioriteti ulaganja nerijetko sukobljavaju. Osim toga, državna su poduzeća izravnije izložena promjenama vodeće političke stranke i strateš-

¹ Balanced Scorecard je metoda koju su 1992. godine osmislili Kaplan i Norton. Ona služi za povezivanje ciljeva poslovanja s ključnim aktivnostima procesa implementacije strategije. Balanced scorecard metoda prati uspješnost poslovanja kroz kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja. Postoje različiti prijevodi termina na hrvatskom jeziku: uravnotežena karta ciljeva, uravnotežena tablica rezultata i bilanca postignuća. U ovom radu, radi izbjegavanja diskusije oko prihvaćanja najprijeđenijeg prijevoda termina, odlučilo se koristiti izvorni termin - Balanced Scorecard.

kih usmjerenja koja određena stranka nalaže. Ovom se hipotezom istražuje jesu li uistinu javna poduzeća manje efikasna u implementaciji svojih strategija i po kojim se aspektima implementacije strategije bitno razlikuju u odnosu na privatna poduzeća.

H4. Percepcija problema procesa implementacije strategije se bitno razlikuje ovisno o tome je li poduzeće u privatnom ili javnom vlasništvu.

Ovaj je rad organiziran u nekoliko dijelova. U drugom je poglavlju dan pregled dosadašnjih teorijskih i empirijskih istraživanja koji naglašavaju probleme procesa implementacije strategije. Treće poglavlje obrazlaže metodologiju istraživanja predstavljajući karakteristike uzorka i instrument istraživanja. Četvrto poglavlje diskutira o rezultatima istraživanja, dok peto poglavlje sažima najvažnije informacije rada, diskutira o ograničenjima istraživanja te postavlja usmjerenja za razvoj budućih istraživanja na tom području.

2. Pregled literature

U literaturi strateškog menadžmenta, jedan od prvih autora koji naglašavaju važnost proučavanja procesa implementacije strategije i njezine uloge u ostvarenju uspješnosti poslovanja bio je **Wernham (1984)**. Autor lamentira da su: (1) nedostatak resursa, (2) nedovoljna okrenutost budućnosti, (3) nedostatak vjerovanja u promjene, (4) neadekvatan transfer informacija između hijerarhijskih razina te (5) neadekvatan način određivanja prioriteta za pomirenje konfliktnih ciljeva glavni razlozi zbog kojih implementacija strategije u praksi ne doživljava željeni uspjeh.

Beer i Eisenstat (2000) identificiraju sljedeće ključne probleme implementacije strategije: (1) neadekvatan sustav vodstva (isključivo *top-down* ili isključivo *laissez-faire* sustav), (2) nejasno postavljena strategija, (3) slaba vertikalna komunikacija, (4) neučinkovita koordinacija poslova između funkcija, hijerarhijskih razina i divizija te (5) neadekvatne sposobnosti najniže razine posloводства zbog nedostatka znanja, sposobnosti i vještina.

Wheelen i Hunger (2010) diskutiraju o sljedećoj listi problema: (1) implementacija traje duže od planiranog, (2) porast nepredviđenih problema, (3) neefikasno koordiniranje aktivnosti, (4) neadekvatne sposobnosti zaposlenika, (5) neadekvatno obučavanje zaposlenika nižih hijerarhijskih razina, (6) nemogućnost kontroliranja vanjskih utjecaja, (7) neadekvatno vodstvo na razini funkcija ili dislociranih odjela, (8) nedovoljno jasno definirani temeljni zadaci i aktivnosti

implementacije te (9) neadekvatan informacijski sustav za praćenje aktivnosti implementacije strategije.

Getz i Lee (2011) smatraju da implementacija strategije ne daje očekivane rezultate zbog: (1) slabog dijaloga između vodstva i ostatka zaposlenika, (2) nepostojanja planova za transformaciju poduzeća za potrebe nove strategije, (3) nejasne povezanosti između organizacijske strukture i postavljenih ciljeva te (4) nedostatak mjerenja angažmana zaposlenika.

Dok su ovi autori predložili listu problema implementacije strategije koja se temelji isključivo na njihovom dugogodišnjem iskustvu, rezultati sljedećih radova se temelje na rezultatima empirijskih istraživanja.

Alexander (1985) predstavlja listu od 15 problema koji se pojavljuju u većini poduzeća prilikom implementacije strategije: (1) implementacija strategije traje duže od predviđenog, (2) suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani, (3) nedovoljno učinkovita koordinacija poslova, (4) borba s konkurencijom odvlači pozornost od implementacije ključnih aktivnosti za ostvarenje strategije, (5) zaposlenici ne posjeduju adekvatne sposobnosti za implementaciju strategije, (6) neadekvatna obuka zaposlenicima nižih hijerarhijskih razina, (7) nemogućnost praćenja svih utjecaja vanjskog okruženja, (8) neadekvatne ili nedostatne upute, (9) ključni zadaci vezani za implementaciju strategije nedovoljno jasno definirani, (10) nedovoljnu i/ili neadekvatnu informacijsku podršku, (11) zagovornici i pristaše strateške inicijative napuštaju poduzeće tijekom procesa implementacije, (12) nedovoljno jasno predstavljanje ciljeva poslovanja zaposlenicima nižih hijerarhijskih razina, (13) nejasno definiranje odgovornosti ključnih zaposlenika, (14) nepridržavanje ključnih odluka utvrđene u fazi formulacije strategije, (15) neažurnost nižih hijerarhijskih razina i operative u priopćavanju problema implementacije najvišem poslovodstvu.

Ovu ljestvicu je u svom istraživanju primijenio i **Al Ghamdi (1998)** nadodavši još pet novih problema: (1) odstupanje od postavljenih ciljeva, (2) neadekvatno vrednovanje i/ili nagrađivanje zaposlenika, (3) nedostatak osjećaja pripadnosti poduzeću i strategiji među ključnim operativcima, (4) nerazumijevanje uloge organizacijske strukture i raspodjele poslova te (5) nedovoljna financijska sredstva za realizaciju strategije.

DeLisi (2001) otkriva da su čimbenici koji u najvećoj mjeri ugrožavaju proces implementacije strategije: (1) neučinkovito poslovodstvo, (2) neučinkoviti sustav upravljanja temeljeno ili isključivo na *top-down* ili na *laissez-faire* principu vodstva, (3) nejasno postavljena strategija, (4) loša koordinacija poslova, (5) nedostatak znanja o formulaciji i implementaciji strategije među ključnim zaposlenicima, (6) ne obraćanje pozornosti na rokove i principe strateškog plana, (7) neadekvatna komunikacija strategije, (8) neadekvatan sustav nagrađivanja, (9) preapstraktan strateški plan te (10) ne obraćanje pozornosti na organizacijsku kulturu i strukturu poduzeća.

Johnson (2002) upućuje na pet glavnih prepreka: (1) nedostatak motivacije zaposlenika, (2) neadekvatna komunikacija, (3) nepostojanje operativnih planova za razvoj pojedinih strateških ideja, (4) nezainteresiranost najvišeg posloводства te (5) neadekvatno vođenje.

Brannen (2005) diskutira o sljedećim problemima implementacije strategije: (1) neodgovarajuće ili nedostupne resurse, (2) neodgovarajuća komunikacija strategije nižim razinama posloводства, (3) neadekvatni akcijski planovi, (4) nejasne odgovornosti te (5) barijere u organizacijskoj strukturi i kulturi poduzeća. Autorica na temelju dobivenih rezultata zaključuje da je implementacija strategije efikasnije provedena u manjim poduzećima.

Mankins i Steele (2005) prema rezultatima provedenog istraživanja diskutiraju o tome da samo oko 63% strateških planova daje željene rezultate. Razlozi takvog rezultata leže u: (1) neadekvatnim ili nedostupnim resursima, (2) slabo uspostavljenoj komunikaciji, (3) nedovoljno jasno definiranim aktivnostima implementacije, (4) nejasno postavljenim odgovornostima, (5) organizacijskim i kulturnim nedostacima, (6) neadekvatnom sustavu nadzora, (7) neadekvatnom sustavu nagrađivanja i kažnjavanja, (8) neadekvatnom vodstvu, (9) konfuznom vođenju bez jasnih opredjeljenja te (10) neodobravanju strategije na operativnoj razini.

Hrebiniak (2006) je provodio jedno od temeljitijih empirijskih istraživanja, uključivši čak 443 menadžera iz poduzeća različitih gospodarskih grana. Njegov je zaključak da mnogo menadžera planira učinkovito, ali griješe pri identificiranju, sučeljavanju i uklanjanju glavnih prepreka tijekom implementacije strategije. U istraživanju su izdvojeni sljedeći problemi implementacije strategije: (1) nedovoljan osjećaj pripadnosti poduzeću, (2) nepostojanje praktičnih smjernica za implementaciju strategije, (3) nerazumijevanje uloge organizacijske strukture i dizajniranja operativnih procesa, (4) slabo usuglašavanje oko kritičnih koraka i aktivnosti implementacije, (5) neprikladni sustavi motiviranja zaposlenih te (6) nedostatni financijski izvori.

Pučko i Čater (2008) na uzorku 172 slovenska poduzeća postavljaju zaključke o problemima implementacije strategije s kojima se suočavaju slovenska poduzeća u post-tranzicijskom kontekstu. Rezultati istraživanja pokazuju da su glavne prepreke uspješne implementacije: (1) neadekvatno vodstvo, (2) neadekvatne sposobnosti vođe i ostalih zaposlenika, (3) nemarnost i nezainteresiranost zaposlenika te (4) nepovoljan utjecaj političko pravnog okruženja.

Kaplan i Norton (2008) izdvajaju četiri prepreke koje se najčešće pojavljuju prilikom implementacije strategije: (1) nejasna vizija: samo između 20% i 40% poduzeća jasno definira svoje ciljeve, a manje od 10% zaposlenika razumije strategiju koju je najviše posloводство postavio; (2) nedostatni ili neodgovarajući resursi: samo 40% poduzeća adekvatno planira budžet koji je potreban za implementaciju strategije; (3) neodgovarajuće vodstvo: samo 15% članova najvišeg posloводства mjesečno utroši barem sat vremena u diskusiji o strateškim smjernicama i odvijaju

nju faze implementacije strategije, (4) neodgovarajući ljudski resursi i nedostatak timskog rada: samo 25% svih motivacijskih mjera je povezano s fazom implementacije strategije.

Kalali et al. (2011) identificiraju sljedeće probleme: (1) limitirani resursi, (2) loša organizacija, (3) slaba komunikacija i neadekvatan transfer znanja unutar poduzeća, (4) konflikti prioriteta i ciljevi, (5) nepredviđeni utjecaji okoline, (6) neučinkovita koordinacija aktivnosti, (6) neadekvatne sposobnosti zaposlenika, (7) neadekvatni upravljački tim na pojedinim hijerarhijskim razinama, (8) neučinkovito operativno planiranje, (9) nedovoljna i/ ili neadekvatna podrška najvišeg poslovodstva, (10) nedovoljno jasno postavljeni kriteriji procjenjivanja uspjeha, (11) neprihvatanje organizacijske kulture, (12) organizacijska struktura nije usklađena s potrebama implementacije strategije, (13) nedovoljna uključenost i odanost osoba koji donose važne odluke, (14) nejasno formulirana strategija te (15) neadekvatno usklađivanje raznih aspekata organizacije s potrebama strategije.

Radoš (2011) istražujući probleme implementacije strategije na primjeru hrvatskih poduzeća dolazi do sljedećeg ranga najutjecajnijih problema implementacije strategije: (1) loša komunikacija između zaposlenika i organizacijskih jedinica, (2) neusklađivanje organizacijske strukture s definiranom strategijom, (3) konflikti prioriteta, (3) nedovoljno jasno definirani osnovni zadaci i aktivnosti svih sudionika procesa implementacije, (4) neadekvatan informacijski sustav za kontrolu procesa implementacije strategije, (5) nejasni operativni planovi te (6) nedovoljno jasno definirane ovlasti i odgovornosti zaposlenika. Istraživanje je provedeno 2004., 2005. i 2006. godine. Ovi se rezultati temelje na uzorku malih, srednji i velikih poduzeća Republike Hrvatske. Istraživanjem je obuhvaćeno 282 poduzeća. Rezultati istraživanja upućuju na zaključak da se problemi koji se pojavljuju tijekom faze implementacije strategije pojavljuju jednakim intenzitetom bez obzira na veličinu poduzeća, godine rada poduzeća i životnom ciklusu gospodarske grane kojoj poduzeće pripada.

Anchor i Aldehayyat (2012) preuzimaju ljestvicu koju je predložio Alexander (1985) i utvrđuju da su najučestaliji problemi implementacije: (1) spora *top-down* komunikacija, (2) pogrešne upute menadžera pojedinih funkcija ili divizija prema podređenima, (3) neključnost najvišeg poslovodstva, (4) neadekvatni sustavi kontrole i (5) neadekvatne sposobnosti zaposlenika. Istraživanje se temelji isključivo na primjeru hotelskih poduzeća.

Rahmani, Rahmani i Yazdanpanah (2014) ističu sljedeće poteškoće prilikom implementacije strategije: (1) slabo ostvarenje prihoda i nestabilnost poslovanja, (2) indiferentnost zaposlenika prema promjenama te (3) neusklađenost ponašanja i sposobnosti zaposlenika s potrebama nove strategije.

Treba napomenuti da različiti autori predlažu više ili manje ekstenzivnu podjelu problema. Pri tome neki autori npr. lamentiraju neadekvatnu organizacij-

sku strukturu postavljanjem jednog faktora, dok drugi razmatraju broj i strukturu zaposlenika, koordinaciju poslova, sustav komunikacije i kontrole kao odvojene faktore. U literaturi se najčešće spominju sljedeći pristupi grupiranja problema:

- na unutarnje i vanjske: Alexander (1985);
- na "meke" i "krute" komponente: Hrebiniak (2006) i Wernham (1984);
- na probleme konteksta, sadržaja i procesa: Pettigrew (1987) i Okumus (2003);
- na organizacijske, menadžerske i individualne probleme (Koseoglu, Barca, Karayormuk 2009).

Pristup grupiranja problema implementacije strategije ovisi o ciljevima samog istraživanja.

3. Metodologija istraživanja

U ovom istraživanju primijenjena je ljestvica koju je, u svom radu, koristio Al Ghamdi (1998). Ova ljestvica predstavlja najiscrpniji popis problema koji postoji u dosadašnjoj literaturi strateškog menadžmenta koja razmatra problematiku implementacije strategije.

Istraživanje je provedeno temeljem anketnog upitnika. U prvom se dijelu upitnika ispituju problemi implementacije strategije, dok se u drugom djelu upitnika prikupljaju obilježja ispitanika i poduzeća, odnosno ispituju se: pozicija ispitanika unutar organizacijske strukture poduzeća, spol, posjedovanje ISO standarda, primjena Balanced Scorecard metode, oblik vlasništva te grana djelatnosti kojoj poduzeće pripada.

Učestalost pojavljivanja problema implementacije strategije ispitana je pomoću Likertove skale. Svih dvadeset problema vežu se isključivo za isto pitanje. Pitanje glasi: „Molim Vas ocijenite od 1 do 5 u kojoj mjeri se sljedeće situacije pojavljuju prilikom implementacije strategije u Vašem poduzeću?” Odgovori na Likertovoj skali postavljeni su kako slijedi: 1- nikad se ne pojavljuju, 2- rijetko se pojavljuju, 3- povremeno se pojavljuju, 4- često se pojavljuju i 5- uvijek se pojavljuju. Znači, veća prosječna ocjena označava da se problem pojavljuje s većom učestalošću i time predstavlja veću prepreku u procesu implementacije strategije. Cronbach alfa koeficijent iznosi 0,92 što znači da je pouzdanost ove skale potvrđena i na ovom uzorku. Skala razmotrenih problema sastoji se od sljedećih čestica:

1. *Suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani.*
2. *Odstupanje od postavljenih ciljeva.*
3. *Borba s konkurencijom odvlači pozornost od provođenja implementacijskih aktivnosti.*
4. *Nemogućnost kontroliranja faktora iz okoline ima nepovoljan utjecaj na implementaciju strategije.*
5. *Neučinkovita koordinacija poslova otežava implementaciju strategije.*
6. *Gljučni zadaci i aktivnosti implementacije nisu definirani dovoljno jasno.*
7. *Sustav monitoringa i kontrole je neodgovarajući.*
8. *Odgovornosti ključnih zaposlenika nisu jasno postavljene.*
9. *Neodgovarajuće praktične upute operativcima i neodgovarajuće obučavanje zaposlenika nižih hijerarhijskih razina.*
10. *Slabo razumijevanje uloge organizacijske strukture i adekvatnog raspoređivanja poslova.*
11. *Ciljevi nisu dovoljno jasno objašnjeni zaposlenicima nižih hijerarhijskih razina.*
12. *Vodstvo i direktive menadžera pojedinih odjela ili funkcija su neodgovarajući.*
13. *Zagovornici i pristaše pojedine strateške inicijative napuštaju poduzeće tijekom implementacije strategije.*
14. *Osobe koje su bile uključene u fazi formulacije nemaju aktivnu ulogu tijekom implementacije strategije.*
15. *Zaposlenici nisu vrednovani i nagrađeni prema stvarnom doprinosu u izvršenju planova.*
16. *Poduzeće ne raspolaže dovoljnim financijskim sredstvima za realizaciju strategije.*
17. *Zaposlenici ne posjeduju adekvatne sposobnosti za provođenje strategije.*
18. *Nedostatak osjećaja pripadnosti poduzeću među ključnim zaposlenicima.*
19. *Implementacija traje duže od planiranog.*
20. *Prilikom implementacije strategije, određeni problemi zahtijevaju uključenost najvišeg posloводства, no operativna razina nije o tome pravovremeno obavijestila članove najvišeg posloводства.*

Istraživanje je provedeno na uzorku velikih hrvatskih poduzeća. Lista s kontaktima poduzeća je preuzeta s web stranice Hrvatske gospodarske komore (HGK) uoči samog istraživanja. U tom je trenutku u bazi zabilježeno 396 aktivnih poduzeća s 250 ili više zaposlenih. Kontakt je uspostavljen sa svim poduzećima osnovnog skupa. Istraživanje je započeto u listopadu 2014. godine i trajalo je do travnja 2015. godine. Povratno je dobiveno 212 upitnika iz 79 poduzeća. Od toga, četiri su upitnika krivo ispunjena pa je veličina uzorka svedena na 208 jedinica što predstavlja stopu povrata od 19,75%.

Tablica 1.

KARAKTERISTIKE UZORKA: OBILJEŽJA ISPITANIKA I PODUZEĆA

Pozicija ispitanika:		Spol ispitanika:	
Najviše poslovodstvo	28,4%	Muško	55,3%
Srednja razina poslovodstva	33,7%	Žensko	44,7%
Najniža razina poslovodstva	23,6%		
Operativna razina	14,4%		
Vlasništvo poduzeća:		Posjedovanje ISO standarda:	
Privatno	80%	DA	74,5%
Javno	20%	NE	25%
Primjena Balanced Scorecard metode:			
DA	31,8%		
NE	58,6%		
Nema odgovora	9,6%		

Izvor: Rezultati istraživanja

Struktura uzorka prema granama djelatnosti dana je u nastavku. Najzastupljenija su poduzeća iz prerađivačke industrije (grana C) te poduzeća trgovine na veliko i malo (grana G).

Tablica 2.

STRUKTURA UZORKA PREMA GRANAMA DJELATNOSTI

Grana djelatnosti (prema NKD-u iz 2007.)	Broj aktivnih poduzeća prema podacima Hrvatske gospodarske komore (stanje 30.08.2014.)	Broj poduzeća koja su odgovorila na upitnik
Grana A (Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo)	14	1 (7,14%)
Grana B (Rudarstvo i vađenje)	3	3 (100%)
Grana C (Prerađivačka industrija)	144	32 (22,22%)
Grana D (Opskrba električnom energijom)	6	0 (0%)
Grana E (Opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša)	13	3 (23,08%)
Grana F (Građevinarstvo)	30	4 (13,33%)
Grana G (Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala)	81	10 (12,35%)
Grana H (Prijevoz i skladištenje)	30	9 (30%)
Grana I (Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane)	18	13 (72,22%)
Grana J (Informacije i komunikacije)	12	1 (8,33%)
Grana K (Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja)	4	0 (0%)
Grana L Poslovanje nekretninama	3	0 (0%)
Grana M (Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti)	5	1 (20%)
Grana N (Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti)	24	0 (0%)
Grana O (Javna uprava i obrana, obvezno socijalno osiguranje)	0	0 (0%)
Grana P (Obrazovanje)	0	0 (0%)
Grana Q (Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi)	1	0 (0%)
Grana R (Umjetnost, zabava i rekreacija)	8	1 (12,5%)
Grana S (Ostale uslužne djelatnosti)	0	0 (0%)
Grana T (Djelatnosti kućanstva kao poslodavca, djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe)	0	0 (0%)
Grana U (Djelatnosti izvan teritorijalnih organizacija tijela)	0	0 (0%)
Ukupno	396	78 (19,75%)

Izvor: Rezultati istraživanja

4. Rezultati istraživanja

Glavni cilj ovog rada je istražiti učestalost pojavljivanja pojedinih problema implementacije strategije u velikim hrvatskim poduzećima. Velika poduzeća su važna zbog njihovog značajnog udjela u ukupnom ostvarenju prihoda u gospodarstvu te kompleksnosti odrađivanja cjelokupnog procesa strateškog menadžmenta. Razumijevanje izvora problema implementacije strategije glavna je pretpostavka adekvatnog razvijanja modela implementacije strategije koji bi poslovodstvu pomogao u održavanju fokusa, dinamike implementacije, efikasnom upravljanju resursima i ostvarenju planirane razine uspješnosti poslovanja. Promatrajući učestalost pojavljivanja pojedinog problema implementacije strategije s obzirom na poziciju ispitanika unutar poduzeća, dobiveni su sljedeći rezultati:

Tablica 3.

PERCEPCIJA PROBLEMA IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE NA RAZLIČITIM HIJERARHIJSKIM RAZINAMA ZAPOSLENIKA

Problemi koji se pojavljuju u fazi implementacije strategije	Prosječne ocjene				Prosječni rang
	NAP ²	SP	NIP	OP	
Suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani.	3,00 (2.)	3,01 (2.)	3,01 (2.)	2,995 (2.)	2.
Odstupanje od postavljenih ciljeva.	2,675	2,681	2,668	2,677	6.
Borba s konkurencijom odvlači pozornost od provođenja implementacijskih aktivnosti.	2,356	2,369	2,348	2,355	17.
Nemogućnost kontroliranja faktora iz okoline ima nepovoljan utjecaj na implementaciju strategije.	2,854 (3.)	2,855 (3.)	2,852 (3.)	2,843 (3.)	3.
Neučinkovita koordinacija poslova otežava implementaciju strategije.	2,658	2,665	2,657	2,655	7.
Ključni zadaci i aktivnosti implementacije nisu definirani dovoljno jasno.	2,432	2,444	2,431	2,424	14.
Sustav monitoringa i kontrole je neodgovarajući.	2,454	2,461	2,443	2,426	13.
Odgovornosti ključnih zaposlenika nisu jasno postavljene.	2,408	2,415	2,416	2,404	16.

² NAP - najviše poslovodstvo, SP- srednja razina poslovodstva, NIP- najniže poslovodstvo, OP - operativna razina.

Neodgovarajuće praktične upute operativcima i neodgovarajuće obučavanje zaposlenika nižih hijerarhijskih razina.	2,549	2,546	2,535	2,535	11.
Slabo razumijevanje uloge organizacijske strukture i adekvatnog raspoređivanja poslova.	2,507	2,515	2,493	2,503	12.
Ciljevi nisu dovoljno jasno objašnjeni zaposlenicima nižih hijerarhijskih razina.	2,566	2,573	2,562	2,569	8.
Vodstvo i direktive menadžera pojedinih odjela ili funkcija su neodgovarajući.	2,427	2,439	2,426	2,424	15.
Zagovornici i pristaše pojedine strateške inicijative napuštaju poduzeće tijekom implementacije strategije.	1,956	1,951	1,951	1,949	20.
Osobe koje su bile uključene u fazi formulacije nemaju aktivnu ulogu tijekom implementacije strategije.	2,286	2,285	2,287	2,293	19.
Zaposlenici nisu vrednovani i nagrađeni prema stvarnom doprinosu u izvršenju planova.	2,754	2,762	2,756	2,773	4.
Poduzeće ne raspolaže dovoljnim financijskim sredstvima za realizaciju strategije.	2,754	2,75	2,754	2,785	5.
Zaposlenici ne posjeduju adekvatne sposobnosti za implementaciju strategije.	2,561	2,573	2,562	2,563	9.
Nedostatak osjećaja pripadnosti poduzeću među ključnim zaposlenicima.	2,311	2,324	2,312	2,303	18.
Implementacija traje duže od planiranog.	3,127 (1.)	3,126 (1.)	3,139 (1.)	3,147 (1.)	1.
Prilikom implementacije strategije, određeni problemi zahtijevaju uključenost najvišeg posloводства, no operativna razina nije o tome pravovremeno obavijestila članove najvišeg posloводства.	2,563	2,565	2,564	2,561	10.

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz tablice je moguće postaviti dva zaključka. Prvi se zaključak odnosi na nepostojanje značajne razlike u percepciji problema implementacije strategije između ispitanika različitih razina. Drugi zaključak se odnosi na probleme koji se najčešće pojavljuju prilikom implementacije strategije. To su: (1) duže trajanje faze implementacije strategije u odnosu na ono što je bilo planirano u fazi formulacije, (2) suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani te (3) nemogućnost kontroliranja faktora iz okoline.

Iako je zaključivanje o predmetu istraživanja temeljeno na većem broju ispitanika po poduzeću metodološki prihvatljivije, treba istaknuti da ne postoje statistički značajne razlike u percipiranju problema implementacije strategije s obzirom na poziciju ispitanika unutar hijerarhije poduzeća. Hipoteza H1, stoga, nije potvrđena.

Nadalje, rezultati ovog istraživanja potvrđuju rezultate istraživanja drugih autora. Npr. Radoš (2011) na uzorku malih, srednjih i velikih poduzeća Republike Hrvatske, ističe da glavni problemi implementacije strategije upućuju na to da implementacija strategije zahtjeva puno više vremena nego što je planirano, da sustav ovlasti i odgovornosti nije jasno definiran te da operativne aktivnosti odvrćaju pažnju od implementacije strateških odluka. Također, vrlo slične rezultate je u svom istraživanju dobio i Al Ghamdi (1998) izdvajajući kako su prolongirano trajanje procesa implementacije strategije, suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani i loša koordinacija poslova najučestaliji problemi implementacije strategije. Anchor i Aldehayyat (2012) izdvajaju kako menadžeri najčešće lamentiraju sljedeće probleme: pojavljivanje prepreka koje u fazi formulacije strategije nisu bile identificirane, trenutna ekonomska kriza odvlači pozornost od implementacije predviđenih aktivnosti te nemogućnost kontroliranja ostalih faktora vanjske okoline.

U okviru druge hipoteze, ispituje se je li se učestalost pojavljivanja pojedinog problema mijenja s obzirom na fazu u kojoj se proces implementacije strategije nalazi.

Tablica 4.

PERCIPIRANJE PROBLEMA IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE S
OBZIROM NA FAZU U KOJOJ SE PROCES IMPLEMENTACIJE
STRATEGIJE NALAZI

Problemi procesa implementacije strategije	F- test	Razlike u prosječnim ocjenama između pojedinih faza procesa implementacije strategije
Suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani.		Nema statistički značajne razlike između faza procesa implementacije.
Odstupanje od postavljenih ciljeva.	$F_{(2,203)} = 16,593$	$(0,689)_{12}$ $(0,529)_{13}$ $(X)_{23}^3$

³ Faze procesa implementacije strategije: 1- Uvođenje, 2- Rast, 3-Zrelost.

* Znak * označava da između faza procesa implementacije strategije postoji statistički značajna razlika na razini signifikantnosti $p < 0,05$, dok je kod svih ostalih usporedbi razina signifikantnosti $p < 0,01$. Znak X označava da između promatranih faza nisu uočene statistički značajne razlike.

Borba s konkurencijom odvlači pozornost od provođenja implementacijskih aktivnosti.		Nema statistički značajne razlike između faza procesa implementacije.
Nemogućnost kontroliranja faktora iz okoline ima nepovoljan utjecaj na implementaciju strategije.	$F_{(2,203)} = 7,664$	$(0,543)_{12}$ $(X)_{13}$ $(X)_{23}$
Neučinkovita koordinacija poslova otežava implementaciju strategije.	$F_{(2,202)} = 15,600$	$(0,773)_{12}$ $(0,625)_{13}$ $(X)_{23}$
Ključni zadaci i aktivnosti implementacije nisu definirani dovoljno jasno.	$F_{(2,203)} = 21,078$	$(0,787)_{12}$ $(0,878)_{13}$ $(X)_{23}$
Sustav monitoringa i kontrole je neodgovarajući.	$F_{(2,202)} = 26,318$	$(0,885)_{12}$ $(1,015)_{13}$ $(X)_{23}$
Odgovornosti ključnih zaposlenika nisu jasno postavljene.	$F_{(2,203)} = 32,107$	$(1,028)_{12}$ $(1,148)_{13}$ $(X)_{23}$
Neodgovarajuće praktične upute operativcima i neodgovarajuće obučavanje zaposlenika nižih hijerarhijskih razina.	$F_{(2,203)} = 15,911$	$(0,682)_{12}$ $(0,799)_{13}$ $(X)_{23}$
Slabo razumijevanje uloge organizacijske strukture i adekvatnog raspoređivanja poslova.	$F_{(2,203)} = 11,477$	$(0,593)_{12}$ $(0,701)_{13}$ $(X)_{23}$
Ciljevi nisu dovoljno jasno objašnjeni zaposlenicima nižih hijerarhijskih razina.	$F_{(2,202)} = 12,532$	$(0,776)_{12}$ $(0,610)_{13}$ $(X)_{23}$
Vodstvo i direktive menadžera pojedinih odjela ili funkcija su neodgovarajući.	$F_{(2,203)} = 13,539$	$(0,667)_{12}$ $(0,480)_{13}^*$ $(X)_{23}$
Zagovornici i pristaše pojedine strateške inicijative napuštaju poduzeće tijekom implementacije strategije.	$F_{(2,203)} = 9,972$	$(0,500)_{12}$ $(0,678)_{13}$ $(X)_{23}$
Osobe koje su bile uključene u fazi formulacije nemaju aktivnu ulogu tijekom implementacije strategije.	$F_{(2,203)} = 7,534$	$(-0,566)_{12}$ $(X)_{13}$ $(X)_{23}$
Zaposlenici nisu vrednovani i nagrađeni prema stvarnom doprinosu u izvršenju planova.	$F_{(2,202)} = 20,441$	$(0,937)_{12}$ $(0,691)_{13}$ $(X)_{23}$
Poduzeće ne raspolaže dovoljnim financijskim sredstvima za realizaciju strategije.	$F_{(2,200)} = 15,081$	$(0,882)_{12}$ $(0,597)_{13}^*$ $(X)_{23}$
Zaposlenici ne posjeduju adekvatne sposobnosti za implementaciju strategije.	$F_{(2,202)} = 7,827$	$(0,527)_{12}$ $(0,490)_{13}^*$ $(X)_{23}$
Nedostatak osjećaja pripadnosti poduzeću među ključnim zaposlenicima.	$F_{(2,203)} = 7,659$	$(0,531)_{12}$ $(0,538)_{13}^*$ $(X)_{23}$
Implementacija traje duže od planiranog.	$F_{(2,202)} = 22,000$	$(0,839)_{12}$ $(0,909)_{13}$ $(X)_{23}$
Prilikom implementacije strategije, određeni problemi zahtijevaju uključenost najvišeg posloводства, no operativna razina nije o tome pravovremeno obavijestila članove najvišeg posloводства.	$F_{(2,203)} = 8,974$	$(0,481)_{12}$ $(0,773)_{13}$ $(X)_{23}$

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz analize podataka može se zaključiti da se percepcija pojedinih problema statistički značajno razlikuje između faze uvođenja i faze rasta te između faze

uvođenja i faze zrelosti procesa implementacije strategije. To zapravo upućuje na zaključak da se faza uvođenja nove strategije bitno razlikuje od kasnijih faza implementacije strategije. Fazu uvođenja nove strategije karakterizira uvođenje novog strateškog plana koji u sebi nosi mnogobrojne promjene pa je zbog toga realno očekivati da ispitanici, upravo u toj fazi, osjete najveći utjecaj prepreka. Proces upravljanja promjenama je često kompleksan posao koji prodire u svaku nit poslovnog sustava. Zbog kompleksnosti i osjećaja nesigurnosti koji vladaju na početku procesa implementacije strategije, problemi u toj fazi su jače izraženi u odnosu na preostale faze u kojima je poslovanje već uhodano.

Nadalje, provjerena je treća hipoteza. Hipotezom se pretpostavlja da primjena ISO sustava za upravljanje kvalitetom i Balanced Scorecard metoda unaprjeđuje kvalitetu poslovnih procesa i time smanjuje mogućnost pojavljivanja nesukladnosti. Stoga, u poduzećima u kojima se implementiraju ISO sustav za upravljanje kvalitetom i/ili Balanced Scorecard metoda, problemi procesa implementacije strategije trebali bi biti slabije izraženi. Tablica 5 prikazuje samo probleme koji se značajno razlikuju s obzirom na to primjenjuje li poduzeće Balanced Scorecard metodu ili ne.

Tablica 5.

RAZLIKA U PERCEPCIJI PROBLEMA IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE S
OBZIROM NA PRIMJENU BALANCED SCORECARD METODE

Problemi procesa implementacije strategije	F-test
Odstupanje od postavljenih ciljeva.	$F_{(4,183)}= 3,127; p=0,016$
Sustav monitoringa i kontrole je neodgovarajući.	$F_{(4,182)}= 2,759; p=0,029$
Odgovornosti ključnih zaposlenika nisu jasno postavljene.	$F_{(4,183)}= 2,412; p=0,051$
Neodgovarajuće praktične upute operativcima i neodgovarajuće obučavanje zaposlenika nižih hijerarhijskih razina.	$F_{(4,183)}= 2,676; p=0,033$
Vodstvo i direktive menadžera pojedinih odjela ili funkcija su neodgovarajući.	$F_{(4,183)}= 3,146; p=0,016$
Zagovornici i pristaše pojedine strateške inicijative napuštaju poduzeće tijekom implementacije strategije.	$F_{(4,183)}= 2,809; p=0,027$
Zaposlenici nisu vrednovani i nagrađeni prema stvarnom doprinosu u izvršenju planova.	$F_{(4,182)}= 3,364; p=0,011$
Nedostatak osjećaja pripadnosti poduzeću među ključnim zaposlenicima.	$F_{(4,183)}= 2,821; p=0,026$
Prilikom implementacije strategije, određeni problemi zahtijevaju uključenost najvišeg poslovodstva, no operativna razina nije o tome pravovremeno obavijestila članove najvišeg poslovodstva.	$F_{(4,183)}= 4,490; p=0,002$

Izvor: Rezultati istraživanja

Prema dobivenim rezultatima utvrđuje se da poduzeća koja primjenjuju Balanced Scorecard metodu u većoj mjeri ostvaruju planirane ciljeve, imaju bolji sustav nadzora nad procesima, imaju jasnije procedure rada, veću uključenost posloводства te prikladniji sustav nagrađivanja koji je direktno povezan s doprinosom pojedinog zaposlenika u fazi implementacije strategije. S druge strane, nisu zabilježene značajne razlike u percipiranju utjecaja vanjske okoline, u koordinaciji poslova između različitih funkcija i hijerarhijskih razina, komunikaciji ciljeva nižim hijerarhijskim razinama te pridržavanju dinamike implementacije strategije. Treba napomenuti da primjena Balanced Scorecard metode nije vrlo raširena u praksi hrvatskih poduzeća. Prema empirijskom istraživanju triju autorica (Podrug, Vrdoljak Raguž, Pavković 2012), menadžeri hrvatskih poduzeća su upoznati s Balanced Scorecard metodom, ali samo jedna četvrtina poduzeća ju stvarno i primjenjuje. Poduzeća koja primjenjuju Balanced Scorecard metodu lamentiraju da je implementacija metode bila otežana zbog neusklađenosti postojećeg sustava sa zahtjevima mjerenja uspješnosti i praćenja razvoja aktivnosti koje nalaže Balanced Scorecard metoda. S druge strane, menadžerima koji ne primjenjuju Balanced Scorecard metodu nije jasno ako postoji potreba uvođenja te metode i kakve bi koristila ona donijela.

Drugi dio treće hipoteze odnosi se na poveznicu između implementacije ISO sustava za upravljanje kvalitetom i problema koji se pojavljuju u fazi implementacije strategije. Rezultati t-testa potvrđuju da kod niti jednog problema implementacije strategije nije utvrđena statistički značajna razlika ovisno o tome implementira li poduzeće ISO sustav za upravljanje kvalitetom ili ne. Znači, problemi implementacije strategije se pojavljuju u istoj mjeri u poduzećima koja implementiraju i ona koja ne implementiraju ISO sustav za upravljanje kvalitetom. To može uputiti na zaključak da načela upravljanja kvalitetom zaista ne zažive u svakodnevnom poslovanju kako bi po pravilu trebalo biti. Hipoteza H3 je, stoga, tek djelomično potvrđena.

Nadalje, istraženo je postoji li razlike u percepciji problema procesa implementacije strategije između poduzeća u privatnom i poduzeća u javnom vlasništvu (hipoteza H4). U tablici su predstavljeni samo oni problemi koji se statistički značajno razlikuju s obzirom na oblik vlasništva poduzeća.

Tablica 6.

RAZLIKA U PERCEPCIJI PROBLEMA IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE S
OBZIROM NA VLASNIŠTVO PODUZEĆA

Problemi procesa implementacije strategije	F-test	Prosječne ocjene
Borba s konkurencijom odvlači pozornost od provođenja implementacijskih aktivnosti.	$F_{(1,204)}= 12,063; p=0,001$	Privatno (3,00) Javno (3,02)
Neučinkovita koordinacija poslova otežava implementaciju strategije.	$F_{(1,204)}= 4,444; p=0,036$	Privatno (2,59) Javno (2,93)
Ključni zadaci i aktivnosti implementacije nisu definirani dovoljno jasno.	$F_{(1,205)}= 10,396; p=0,001$	Privatno (2,35) Javno (2,82)
Sustav monitoringa i kontrole je neodgovarajući.	$F_{(1,204)}= 7,647; p=0,006$	Privatno (2,37) Javno (2,81)
Odgovornosti ključnih zaposlenika nisu jasno postavljene.	$F_{(1,205)}= 9,914; p=0,002$	Privatno (2,30) Javno (2,83)
Neodgovarajuće praktične upute operativcima i neodgovarajuće obučavanje zaposlenika nižih hijerarhijskih razina.	$F_{(1,205)}= 4,086; p=0,045$	Privatno (2,48) Javno (2,79)
Slabo razumijevanje uloge organizacijske strukture i adekvatnog raspoređivanja poslova.	$F_{(1,204)}= 4,897; p=0,028$	Privatno (2,45) Javno (2,79)
Osobe koje su bile uključene u fazi formulacije nemaju aktivnu ulogu tijekom implementacije strategije.	$F_{(1,205)}= 12,644; p=0,000$	Privatno (2,17) Javno (2,74)
Zaposlenici nisu vrednovani i nagrađeni prema stvarnom doprinosu u izvršenju planova.	$F_{(1,204)}= 4,694; p=0,031$	Privatno (2,68) Javno (3,05)
Poduzeće ne raspolaže dovoljnim financijskim sredstvima za realizaciju strategije.	$F_{(1,202)}= 4,833; p=0,029$	Privatno (2,67) Javno (3,07)
Nedostatak osjećaja pripadnosti poduzeću među ključnim zaposlenicima.	$F_{(1,205)}= 12,881; p=0,000$	Privatno (2,21) Javno (2,76)
Implementacija traje duže od planiranog.	$F_{(1,204)}= 14,548; p=0,000$	Privatno (3,00) Javno (3,60)
Prilikom implementacije strategije, određeni problemi zahtijevaju uključenost najvišeg posloводства, no operativna razina nije o tome pravovremeno obavijestila članove najvišeg posloводства.	$F_{(1,205)}= 7,671; p=0,006$	Privatno (2,47) Javno (2,93)

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz analize podataka izvire da su problemi implementacije strategije jače izraženi u javnim poduzećima. Problemi implementacije strategije se između privatnih i javnih poduzeća ne razlikuju baš u svim segmentima. Npr. nisu zabilježene značajne razlike u percepciji sljedećih problema: suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani, odstupanje od postavljenih ciljeva te nemogućnost kontroliranja faktora iz okoline. Zaključuje se da je hipoteza H4 djelomično potvrđena jer je kod 13 problema implementacije strategije zabilježena statistički značajna razlika između privatnih i javnih poduzeća. Ispitanici javnih poduzeća najviše lamentiraju sljedeće nedostatke prilikom implementacije strategije: (1) implementacija traje duže od planiranog, (2) nedostatnost sredstva za implementaciju predviđenih strateških planova, (3) zaposlenici nisu primjereno vrednovani. Kod uspoređivanja rezultata o učestalosti pojavljivanja problema implementacije strategije u javnim i privatnim poduzećima treba uzeti u obzir mogućnost neneutralnosti menadžera prilikom odgovaranja na pitanja anketnog upitnika. Očekuje se da je neneutralnost menadžmenta u većoj mjeri prisutna kod javnih poduzeća. Ona proizlazi iz karakteristika poduzeća i ciljeva menadžmenta unutar poduzeća. Pri tome, karakteristike poduzeća se odnose na drugačiji oblik financiranja poslovnih aktivnosti, tržištu plasmana proizvoda i/ili usluga te prilagođavanju utjecajima vanjske okoline. Kako je većinski vlasnik javnih poduzeća država, uloga države postaje dominantna u postavljanju strateških usmjerenja poduzeća. Stoga, dovodi se u pitanje koliko je uopće moguće dijeliti funkciju upravljanja u javnim poduzećima od većinskog vlasnika poduzeća, koji ovisi o političkoj opciji koja je u određenom trenutku na snazi. U tom smjeru valja upozoriti da su menadžeri na višim hijerarhijskim pozicijama javnih poduzeća i sami članovi vlade pa se očekuje da nije krajnje jednostavno dati objašnjenje o razini njihove nepristranosti u odgovaranju na pitanja anketnog upitnika.

Statistička analiza je zaključena provjerom postojanja razlike u percipiranju problema implementacije strategije između poduzeća različitih gospodarskih grana i ustanovljeno je da nisu prisutne nikakve razlike.

5. Zaključak

Identifikacija i analiza problema koji se pojavljuju u fazi implementacije strategije glavna je pretpostavka razvoja sustavnog modela implementacije strategije. Kako su istraživanja na ovom području vrlo oskudna, nedostaju informacije o tome kako poduzeća doživljavaju i ocjenjuju prijetnju pojedinih problema tijekom procesa implementacije strategije, nije jednostavno razviti smjernice koje bi upućivale menadžere kako postupiti s pojedinim čimbenikom.

Prvi dio članka predstavlja sintezu rezultata dosadašnjih istraživanja na području problematike implementacije strategije, dok drugi dio članka analizira učestalost pojavljivanja problema implementacije strategije u velikim hrvatskim poduzećima.

Cilj ovog istraživanja je bio utvrditi u kojoj mjeri se percepcija problema implementacije strategije razlikuje s obzirom na poziciju ispitanika unutar poduzeća, fazu u kojoj se proces implementacije strategije nalazi, primjenu ISO sustava za upravljanje kvalitetom i/ili Balanced Scorecard metode te vlasništvu poduzeća.

Ustanovljeno je da postoje značajne razlike u percipiranju problema implementacije strategije:

- s obzirom na fazu u kojoj se proces implementacije strategije nalazi. Kod faze uvođenja nove strategije problemi su najjače izraženi;
- s obzirom na implementaciju Balanced Scorecard metode. Poduzeća koja primjenjuju Balanced Scorecard metodu u većoj mjeri ostvaruju planirane ciljeve, imaju bolji sustav nadzora nad procesima, imaju jasnije procedure rada, veću uključenost posloводства te prikladniji sustav nagrađivanja koji je direktno povezan s doprinosom pojedinog zaposlenika u fazi implementacije strategije;
- s obzirom na vlasništvo poduzeća. U javnim poduzećima problemi implementacije strategije su uglavnom jače zastupljeni u odnosu na privatna poduzeća.

S druge strane, ne postoje značajne razlike u percipiranju problema implementacije strategije s obzirom na to posjeduje li poduzeće ISO standarde za upravljanje kvalitetom ili ne, s obzirom na hijerarhijsku razinu ispitanika i granu djelatnosti poduzeća. Rezultati ovog istraživanja upućuju na to da glavne prepreke procesa implementacije strategije leže u: (1) dužem trajanju procesa implementacije u odnosu na ono što je predviđeno u fazi formulacije strategije, (2) pojavljivanju mnogobrojnih problema koji ranije nisu identificirani te (3) nemogućnosti kontroliranja i prilagođavanja faktorima okoline. Metodološki doprinos rada sagledava se u ispitivanju stava većeg broja ispitanika različitih hijerarhijskih razina unutar svakog poduzeća. Nemogućnost dobivanja svih odgovora u svakom poduzeću predstavlja ograničenje ovog istraživanja. Posebice nedostaju odgovori zaposlenika s operativne razine.

Na kraju rada potrebno je istaknuti da buduća promišljanja i istraživanja o implementaciji strategije moraju biti usmjerena prema proučavanju utjecaja pojedinih čimbenika unutarnje i vanjske okoline na proces implementacije strategije. U teoriji strateškog menadžmenta je prisutno nekoliko modela implementacije strategije koji predstavljaju veze između pojedinih utjecajnih čimbenika. No, operacionalizacija tih modela je još uvijek slaba zbog neprisutnosti adekvatnih instrumenta istraživanja koji bi proučavali istovremeni utjecaj većeg broja čimbenika na proces

implementacije strategije. Sljedeći radovi bi se, stoga, trebali fokusirati na razvoj instrumenta istraživanja za sustavno proučavanje utjecajnih čimbenika procesa implementacije strategije i na razvoj praktičnih smjernica za unaprjeđenje procesa implementacije strategije.

LITERATURA

1. Andrews, K. (1987). *The Concept of corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
2. Al Ghamdi, S.M. (1998). „Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience“, *European Business Review*, (98), 6:322-327.
3. Alexander, L. (1985). “Successfully implementing strategic decision”, *Long range planning*, (18), 3: 91-97.
4. Anchor, J.R., Aldehayyat, J.S. (2012). „Strategy implementation in Jordanian hotels”, dostupno na <http://eprints.hud.ac.uk/16402/1/BAM_2012_SI_in_hotels_.pdf>, [14.05.2014.].
5. Beer, M. Allio, M.K. (2005). “A short, practical guide to implementing strategy”, *Journal of business strategy*, (26), 4:12-21.
6. Beer, M., Eisenstat, R.A. (2000). “The silent killers of strategy implementation and learning”, *Sloan Management Review*, dostupno na: <http://www.effectiveservices.org/images/uploads/file/The%20Silent%20Killers%20of%20Strategy.pdf>, [13.04.2013.].
7. Bonoma, T.V. (1984). „Making Your Marketing Strategy Work“, *Harvard Business Review*, March.
8. Brannen, L. (2005). “Upfront: The 33 1/3 percent strategy solution”, *Business Finance*, dostupno na: <<http://businessfinancemag.com/bpm/upfront-33-13-percent-strategy-solution>>, [11.05.2012.].
9. Cespedes, F. V. (1991). *Organizing and implementing the Marketing effort*, Reading, Mass, Addison-Wesley Publishing.
10. Charan, R., Colvin, G. (1999). “Why CEOs Fail”, dostupno na: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/>, [10.10.2013.].
11. Cobbold, I., Lawrie, G. (2001). “How to create sustainable competitive advantage using strategy mechanism”, dostupno na: <http://www.slideshare.net/Petrlau/how-to-create-sustainable-competitive-advantage-using-strategy-mechanism>, (11.12.2012.).

12. Cumming, S., Wilson, D.C. (2003). *Images of strategy*, Malden: Wiley-Blackwell.
13. DeLisi, P. (2001). "Strategy execution: An oxymoron or a powerful formula for corporate success", *Organizational synergies*, dostupno na: <<http://www.strategylinkconsulting.com/StrategyLink/documents/StrategyExecution-PeterSDeLisi.pdf>>, [12.11.2013.].
14. Dillon, F. (1998). „Barnevik’s global vision“, *Decisions*, (3), 2:12-18.
15. Dooley, R.S., Fryxell, G.E., Judge, W.Q. (2000). „Belaboring the Not-So-Obvious: Consensus, Commitment and Strategy Implementation Speed and Success“, *Journal of Management*, (26), 6:1237-1257.
16. Floyd, S.W., Wooldridge, B. (1992). „Managing strategic consensus: The Foundation of effective implementation“, *Academy of management executive*, (6), 7: 719-737.
17. Getz, G., Lee, J. (2011). "Why your strategy isn't working?", *Business Strategy Series*, (12), 6:303-307.
18. Grönroos, C. (1995). "Relationship marketing: The strategy continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, (23), 4:252-254.
19. Heracleous, L. (2003). *Strategy and Organization, realizing Strategic Management*, Cambridge: University Press.
20. Higgins, J.M. (2005). „The Eight ‘S’s of successful strategy execution“, *Journal of Change Management*, (5), 1: 3-13.
21. Hrebiniak, L.G. (2006). "Obstacles to effective strategy implementation", *Organizational dynamics*, (35), 1:12-31.
22. Ivančić, V., Jelenc, L., Mencer, I. (2015). *Failing strategy implementations, Neostrategic Management, An International Perspective on Trends and Challenges*, Springer, (poglavlje u knjizi), 95-112.
23. Johnson, P. (2002). "The top five reasons why strategic plans fail", dostupno na: <http://www.businessknowhow.com/manage/splanfail.htm>, (15.05.2015.).
24. Kalali, N.S., et al. (2011). "Why does strategic plans implementation fail? A study in the health service sector of Iran", *African Journal of Business Management*, (5), 23: 9831-9837.
25. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2005). "Creating the Office of Strategy Management", dostupno na: <<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/05-071.pdf>>, [11.12.2013.].
26. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2008). *The execution premium: linking strategy to operation for competitive advantage*, Boston: Harvard Business School Planning.

27. Kiechel, W. (1982). "Corporate Strategists under fire", dostupno na: <<http://www.excitant.co.uk/2012/11/3629.html>> [10.09.2013.].
28. Köseoglu, M.A., Barca, M., Karayormuk, K. (2009). "A Study on the Causes of Strategies Failing to Success", *Journal of Global Strategic Management*, 6:77-91.
29. Kotter, J.: "Barriers to change the real reason behind the Kodak downfall", dostupno na: <<http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/05/02/barriers-to-change-the-real-reason-behind-the-kodak-downfall/>>, [05.01.2014.].
30. Mankins, C., Steele, R. (2005). "Turning great strategy into great performance", *Harvard Business Review*, July- August.
31. Noble, C.H., (1999). "The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research", *Journal of Business Research*, (45), 2: 119-134.
32. Nutt, P. C. (1990). „Strategic Decisions Made by Top Executives and Middle Managers with Data and Process Dominant Styles“, *Journal of Management Studies*, (27), 2:173-194.
33. Okumus, F. (2003). „A framework to implement strategies in organizations“, *Management Decision*, (41), 9: 871-882.
34. Pettigrew, A.M. (1987). Context and action in transformation of the firm, *Journal of Management Studies*, (24), 6: 649-670.
35. Podrug, N., Vrdoljak Raguž, I., Pavković, I. (2012). „Istraživanje primjene bilance postignuća u hrvatskim poduzećima“, *Ekonomika misao i praksa*, (21), 2: 693-712.
36. Požega, Ž., Crnković, B., Briševac, J.(2010). "Privatizacija, državno vlasništvo i poslovni rezultat poduzeća", *Ekonomski vjesnik*, 2:333-350.
37. Pučko, D., Čater T. (2008). „Effective Strategy Implementation: The Experience of Slovenian Companies“, *Zagreb International Review of Economics and Business*, 63- 80.
38. Radoš, T. (2011). „Problemi procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima“, *Ekonomski vjesnik*, (24), 1:137-154.
39. Rahmani, H., Rahmani, S., Yazdanpanah, A.A. (2014). "A reflection on obstacles to successful implementation of strategy in free trade zone of Chabhar", *Proceedings of 25th International Business Research Conference*.
40. Rapert, M.I., Lynch, D., Suter, T. (1996). "Enhancing Functional and Organizational Performance via Strategic Consensus and Commitment", *Journal of Strategic Marketing*, (4), 4:193-205.
41. Speculand, R. (2009). *Beyond strategy, The leader's role in successful implementation*, San Francisco: Jossey Bass.

42. Wernham, R. (1984). "Bridging the Awful Gap between Strategy and Action", *Long Range Planning*, (17), 6: 34-42.
43. Wessel, J. (1993). "The strategic human resource management process in practice", *Planning Review*, (21), 5:37-38.
44. Wheelen, L.T., Hunger, J.D. (2006). *Concepts in Strategic management and business policy*, Upper Saddle River: Pearson- Practice Hall.

WHY ALSO BEST STRATEGIES FAIL? THE EXPERIENCE OF LARGE CROATIAN COMPANIES

Summary

Referring to previous studies, more than 90% of well formulated strategies fail to be fully implemented (Bonoma 1984; Noble 1999; Nutt 1990; Kaplan, Norton 2005; Speculand 2009). The implementation phase is considered the Achilles' heel of the strategic management process. Most of strategic planning efforts fail during the implementation phase and firms waste significant resources. Although each company faces a variety of problems during the implementation process, studies investigating this area are not numerous. Conversely, in the literature of strategic management, the formulation phase captures much more attention. The aim of this paper is to examine the incidence of certain implementation problems in large Croatian companies. The contribution of this paper is to examine the attitude on implementation problems from different perspectives: top, middle, low management and operative level. The results suggest that implementation problems differ according to the phase the implementation process is in, the ownership form and the application of the Balanced Scorecard methodology. On the other side, it is revealed that the implementation of ISO standards does not reduce the incidence of implementation problems. Moreover, the incidence of implementation problems does not depend on the industry which the company belongs to.

Key words: strategic management process, strategy implementation, implementation problems, business performance, large croatian companies.