

Dr. sc. Tomislav Radoš

Konzultant u Mreži znanja d.o.o., Gundulićeva 45, Zagreb

E-mail: tomislav.rados@mrezaznanja.hr

KLJUČNI FAKTORI PROCESA IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE U HRVATSKIM PODUZEĆIMA

UDK / UDC: 65.012.4

JEL klasifikacija / JEL classification: M21

Izvorni znanstveni članak / Original scientific paper

Primljeno / Received: 6. rujna 2010. / September 6, 2010

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 29. studenog 2010. / November 29, 2010

Sažetak

U radu se analiziraju rezultati istraživanja provedenog u hrvatskim poduzećima 2004., 2005. i 2006. godine. Hipoteza rada je da su kritični faktori za uspjeh procesa implementacije strategije: jasno definiranje odgovornosti i ovlaštenja, prikaz strategije u sustavu operativnih planova, usklađivanje organizacijske strukture sa strategijom, komunikacija strategije na svim organizacijskim razinama i kontinuirana prilagodba strategije uvjetima poslovanja. Provedenim istraživanjem navedena je hipoteza potvrđena.

Ključne riječi: implementacija strategije, faktori procesa implementacije, hrvatska poduzeća

1. UVOD

Upravljanje procesom implementacije strategije podrazumijeva kvalitetno kombiniranje različitih čimbenika i elemenata koji zajedno trebaju pridonijeti ostvarenju strateških ciljeva. Proces implementacije moguće je olakšati određenim faktorima. Postavlja se pitanje kako dijagnosticirati i pronaći one faktore koji će imati odlučujući utjecaj na kvalitetu procesa. Pitanje je još složenije ako se uzme u razmatranje i analizu opsega i različitost problema koji se pojavljuju u procesu implementacije. Stoga je potrebno orijentirati se na one elemente procesa koji na aktivan način sudjeluju u vođenju i provođenju implementacije te pokušati s njihova stajališta vidjeti što im je potrebno za aktivno sudjelovanje u procesu. Srednja je razina menadžmenta nositelj procesa implementacije te je s jedne strane primatelj zadataka (strategije), a s druge strane je zadužena za organizaciju i provođenje procesa implementacije, tj. definiranje i razvoj alata pomoću kojih će operativni izvršitelji realizirati specifične aktivnosti i zadatke. Kako se radi o složenim aktivnostima, potrebno je razviti organizacijsko znanje

koje će pomoći u realizaciji ciljeva, tj. pronaći pomoć izvan organizacije ako postojeće znanje organizacije nije dovoljno ili ne postoji.

U radu se analiziraju rezultati istraživanja provedenog u hrvatskim poduzećima 2004., 2005. i 2006. godine. Hipoteza rada pretpostavlja da su kritični faktori za uspjeh procesa implementacije strategije: jasno definiranje odgovornosti i ovlaštenja, prikaz strategije kroz sustav operativnih planova, usklađivanje organizacijske strukture sa strategijom, komunikacija strategije na svim organizacijskim razinama i kontinuirana prilagodba strategije uvjetima poslovanja. Rezultati istraživanja navedenu hipotezu potvrđuju.

Rad se sastoji od sedam dijelova. Nakon prvog, uvodnog dijela, od drugoga se do četvrtoga dijela analiziraju faktori koji mogu utjecati na uspješnost procesa implementacije strategije. U tom kontekstu analizirana je uloga srednje razine menadžmenta u procesu implementacije, upravljanje procesom organizacijskog učenja te uloga operativnih pomagala za implementaciju strategije. Peti dio rada opisuje osnovna obilježja i determinante provedenog istraživanja te sami uzorak. U šestome dijelu rada prikazani su rezultati istraživanja, a sedmi dio predstavlja zaključak provedenih teorijskih i empirijskih analiza.

2. ULOGA SREDNJE RAZINE MENADŽMENTA U PROCESU IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE

Analiza problematike implementacije strategije nezamisliva je bez utvrđivanja uloge menadžera srednje razine. Uloga menadžera srednje razine pojavljuje se u dvije važne i potpuno suprotne uloge: ključnog nositelja implementacije i glavnog izvora otpora promjenama koje donosi strategija. Teorijska obrazloženja otpora promjenama mogu se razvrstati u tri kategorije: obrazloženje na razini pojedinca, obrazloženje na razini sustava i radikalno/kritičko obrazloženje.

Sa stajališta temeljenog na pojedincu, na otpor promjenama gleda se kao na oblik „inercije“. Watson¹ je empirijski dokazao da pojedinci prilikom suočavanja s novim situacijama usvajaju obrazac ponašanja koji sadrži visok otpor promjenama. Također postoje i dokazi da određeni dijelovi otpora pojedinca prema promjenama mogu biti povezani s osobnošću. S drugog stajališta na otpor promjenama gleda se kao na odraz vlastitog interesa. Pojedinci ili grupe boje se da će nakon promjena biti u lošijem položaju pa mobiliziraju resurse da bi ih spriječili ili bar ublažili njihov utjecaj. Menadžment srednje razine obično je zabrinut da bi promjene mogle dovesti do gubitka kontrole koju imaju, smanjenja njihova autoriteta i do narušavanja njihova statusa u organizaciji.²

¹ Watson, G. (1971): Resistance to change. *American Behavioral Scientist*, Vol. 14, No. 5, str. 745 – 766

² Fenton-O'Creevy, M. (2000): *Middle Management Resistance to Strategic Change Initiatives: Saboteurs or Scapegoats?* Managing strategy implementation, Blackwell Business

U svojoj diskusiji o organizacijskim promjenama na razini sustava, Katz i Kahn³ upućuju na to da su trajni sustavi potpuno određeni i da imaju više od jednog mehanizma koji stvara stabilnost. U tom su smislu strateške promjene koje bi trebale djelovati samo na pojedince ili grupe obično neuspješne.

Na temelju svog istraživanja, Brower i Abolafia⁴ zaključili su da je otpor promjenama više posljedica različite interpretacije informacija ili pritiska koji dovodi do sukoba unutarnjih i vanjskih *stakeholdera* nego znak nespremnosti podupiranja organizacijskih ciljeva. Alternativno, oni sugeriraju da otpor može proizići iz sasvim različitog razumijevanja organizacijskih politika i ciljeva. Važno je shvatiti da otpor strateškim promjenama može imati više uzroka što autori i empirijski dokazuju u svoje dvije studije.

U prvoj studiji ispitivali su utjecaj prakse uključivanja zaposlenika na poslovni rezultat, i utjecaj otpora menadžmenta srednje razine takvim inicijativama. Došli su do zaključka da praksa uključivanja zaposlenika ima pozitivan utjecaj na poslovni rezultat, ali i da otpor menadžmenta srednje razine igra važnu ulogu u uspjesima ili neuspjesima tih inicijativa. Daljnja analiza dovela je do zaključka da je otpor menadžera srednje razine simptom šireg neuspjeha, tj. neefektivne uključenosti zaposlenika u inicijative.

Zaključak druge studije je da nema veće razlike u potpori/otporu na različitim razinama menadžmenta. Menadžeri srednje razine nisu ništa skloniji otporu od svojih kolega na višim razinama.

S ciljem neutraliziranja otpora menadžmenta srednje razine i maksimalizacije njihova prinosa implementaciji strategije, posebnu pozornost potrebno je posvetiti: (1) prepoznavanju uloge koju menadžment srednje razine može imati u formuliranju strategije i njihovo stvarno uključivanje, što će ne samo obogatiti proces formuliranja strategije, nego će i pridonijeti većoj predanosti u procesu implementacije strategije, (2) shvaćanju dvostruke uloge menadžera srednje razine; prvo su „kupci“ strateških promjena, a u sljedećem koraku „prodavači“, tj. implementatori procesa promjena te im je stoga nužno osigurati odgovarajuću potporu, (3) kontinuiranom preispitivanju razumljivosti i prihvaćenosti poruka uprave o strateškim prioritetima, tj. njihove usklađenosti s drugim znakovima (simbolima) koji dolaze od ključnih organizacijskih pojedinca i sustava, (4) stvaranju klime otvorene razmjene stavova i mišljenja, gdje su menadžeri ohrabreni diskutirati o naizgled konfliktnim prioritetima i pronalaziti rješenja koja mogu biti prijeko potrebna za realizaciju strateških ciljeva.

3. UPRAVLJANJE PROCESOM ORGANIZACIJSKOG UČENJA

Jedan od temeljnih problema dijagnosticiranih u procesu implementacije strategije odnosi se na nemogućnost pružanja primjerena odgovora na probleme s

³ Katz, D. and Kahn, R.L. (1978): *The social psychology of organizations*. New York: Wiley

⁴ Brower, R.S. and Abolafia, M.Y. (1995): *The structural embeddedness of resistance among public sector managers*. *Group and Organisation Management*, Vol. 20, No. 2, str. 149 – 166

kojima se poduzeće susreće prvi put, a nastali su kao posljedica promjena u okruženju na koje poduzeće nije moglo utjecati. Proces strateškog menadžmenta odvija se određeno vrijeme i često se javljaju veliki vremenski razmaci između razdoblja u kojemu se definirane pretpostavke, kao rezultat provođenja analize interne i eksterne okoline, na kojima se temelji strategija i perioda implementacije strategije. U većini slučajeva radi se o procesu koji traje nekoliko mjeseci. S obzirom da je vrlo teško prognozirati promjene i razvoj kretanja ključnih parametara u okruženju, potrebno je pronaći način kako u takvim uvjetima upravljati procesom implementacije strategije. Odgovor se nalazi u razvoju vještina, znanja i kompetencija organizacije u procesu organizacijskog učenja.

Upravljanje procesom organizacijskog učenja predstavlja vrlo kompleksnu tematiku koju je potrebno promatrati s različitih aspekata. Uprava je središnja figura organizacijskog učenja. S ciljem ostvarivanja pretpostavki za kvalitetno provođenje procesa implementacije strategije posebnu pozornost potrebno je posvetiti razvoju i oblikovanju temeljnih sposobnosti organizacijskog učenja:

- sposobnost stvaranja vizije i temeljnih vrijednosti poduzeća koje će fokusirati zaposlenike u njihovu procesu učenja na korporativne prioritete i strategiju uz istodobnu eliminaciju učenja usmjerenog na nebitne stvari
- sposobnost preobrazbe vizije budućnosti u eksplicitno znanje
- sposobnost vođenja ključnih pojedinaca i grupa kako bi razvili specijalizirano i konvergentno znanje potrebno za uspješnu implementaciju strategije poduzeća
- sposobnost prilagodbe razine učenja potrebnoj konkurentnosti poduzeća
- sposobnost poticanja zaposlenika da upotrijebe kreativnost radi razvoja drukčijeg pogleda na nove poslovne situacije i radi razvoja procesa organizacijskog učenja.

Lideri moraju posjedovati određene sposobnosti za djelotvorno usmjeravanje i inspiraciju u procesu učenja u organizaciji. Jedna je od takvih ključnih sposobnosti stvaranja vizije i temeljnih vrijednosti poduzeća na temelju kojih će se pozornost zaposlenika usredotočiti na trenutačne korporativne prioritete i strategije pa će prema tomu usmjeriti svoje učenje. Osim uobličavanja vizije, lider je dužan uobličiti korporativnu kulturu koja će podržavati viziju poduzeća. Jasna vizija i misija poduzeća omogućuju sadašnjim i budućim zaposlenicima da shvate svrhu svoga posla i prilagode svoje ponašanje u organizaciji kako bi se horizontalno i vertikalno uskladili s potrebama organizacije. Najzahtjevnija je uloga vodstva organizacije ona u kojoj lider nastoji izgraditi učeću organizaciju koja je sama u stanju provoditi neprestanu samodijagnozu i samostalno upravljati prijeko potrebnim procesima transformacije kao odgovor na promjene u okolini. Uprava ne može donijeti svaku odluku u poduzeću, ali poticanjem učenja može stvoriti ozračje koje potiče decentralizirano donošenje odluka u cijelom

poduzeću, a to je nužno za implementaciju strategije poduzeća. Drugim riječima, rukovoditelji moraju postati svojevrsni katalizatori procesa učenja.⁵

Događa se i da proces učenja može ometati napredak organizacije jer je učenje ponekad nespojivo s produktivnošću kako na osobnoj tako i na razini organizacije. One organizacije koje kontinuirano zanemaruju proces učenja radi postizanja veće produktivnosti i većih stopa rasta, vrlo lako mogu postati „iznimno uspješne po jučerašnjim tržišnim pravilima“.

4. OPERATIVNA POMAGALA ZA IMPLEMENTACIJU STRATEGIJE

Složenost procesa implementacije strategije zahtijeva prepoznavanje i razumijevanje kritičnih točaka te razvoj alata uz pomoću kojih će se određeni problemi riješiti ili barem ublažiti kako bi se povećali izgledi za uspješno vođenje procesa. Polazna je osnova za definiranje i određivanje operativnih alata za implementaciju strategije provođenje procjene stavova, razmišljanja, ponašanja i vjerovanja svih sudionika procesa implementacije. Rezultat toga procesa bit će klasifikacija zaposlenika poduzeća u četiri osnovne grupe: (1) promotori promjena, (2) potencijalni promotori, (3) protivnici promjena i (4) prikriveni protivnici promjena. Obično je situacija u poduzećima takva da je mali broj onih koji otvoreno podržavaju promjene, tj. puno je veći broj onih koji se na ovaj ili onaj način protive promjenama.

Za svaku od definiranih grupa zaposlenika potrebno je odrediti specifične aktivnosti i alate koji će pridonijeti povećanju razine efikasnosti procesa implementacije. Tehnike i pomagala koji se rabe u implementaciji strategije moguće je grupirati prema području djelovanja ili usmjerenja u tri temeljne skupine: (1) tehnike upravljanja percepcijama i uvjerenjima zaposlenika, (2) tehnike usmjerenje na upravljanje organizacijskima odnosima i strukturama, (3) tehnike rješavanja operativnih problema.

Prvi korak u upravljanju procesom promjena usmjeren je na protivnike promjena koje je potrebno kontrolirati, tj. promijeniti njihov odnos prema promjenama koristeći metode koje utječu na percepcije i stavove. Naravno, cilj je protivnike promjena pretvoriti u osobe koje podržavaju promjene. Proces promjene mišljenja najčešće je podržan različitim nematerijalnim poticajima i aktivnostima, ali po potrebi i negativnim sankcijama. U situacijama gdje nije moguće promijeniti ili barem ublažiti stavove protivnika promjena potrebno je pristupiti otpuštanju takvih zaposlenika ako se procjeni da njihovo ponašanje može u znatnoj mjeri otežati proces. Za razliku od protivnika promjena, promotori promjena ne zahtijevaju dodatnu energiju i uvjerenje, tj. oni postaju sredstvo održavanja promjena. Prikrivene protivnike promjena karakterizira negativan stav prema promjenama, ali i pozitivno organizacijsko ponašanje, dok potencijalne promotore karakterizira nedostatak povjerenja ili pasivan odnos prema promjenama iako su njihovi stavovi u konačnici pozitivni.

⁵ Gillen, D. (2000): *The Leadership of Learning: the Core Process of Strategy implementation*, Managing strategy implementation, Blackwell Business

Osnovni je cilj upravljanja percepcijama i uvjerenjima zaposlenika promjena stavova, tj. ostvarenje pozitivnog stava prema promjenama. Utjecaj na stavove prvi je korak procesa upravljanja promjenama. Neka od najčešćih pomagala u tome procesu usmjerena su na prikaz misije i vizije različitim simbolima, prikazima, ilustracijama koje pomažu shvaćanju i razumijevanju često nejasno prikazanih kategorija. Međutim, osim pisanih materijala, potrebno je služiti se različitim ritualima i simbolima koji će na jednostavan i svima prihvatljiv način prikazati, objasniti i promovirati stavove i uvjerenja koja su poželjna u organizaciji.

Utjecati na ponašanje zaposlenika, u konkretnom slučaju na promjene ponašanja onih koji se protive promjenama ili onih koji imaju potencijala da postanu promotori, moguće je uporabom različitih alata koji se temelje na odnosima moći u organizaciji. Ovisno o situaciji ili karakteristikama promjena moguće je govoriti o dvije vrste tehnika, jedne koje naglašavaju različite metode materijalne i nematerijalne nagrade i druge koje su usmjerene na primjenu prisilnog obuzdavanja negativnog ponašanja. Kada se govori o alatima kojima se pokušava potaknuti pozitivno ponašanje sudionika u procesu promjena, potrebno je spomenuti: (1) napredovanje u organizaciji, (2) povećanje formalnog autoriteta, (3) primjenu nove bonus sheme, (4) javno priznanje, (5) posebne nagrade i priznanja, i druge. S druge strane, alati kojima se služi u situacijama kada nije moguće pronaći pozitivan način utjecaja na ponašanje sudionika procesa implementacije usmjereni su na obuzdavanje negativnog stava i klime uskraćivanjem pomoći i posebnih beneficija, primjenom nepovoljnijih finansijskih shema, prebacivanjem na drugo radno mjesto pa čak i otpuštanjem iz poduzeća. Naravno u situacijama kada se primjenjuju represivne mjere podrazumijeva se pridržavanje svih zakonom propisanih postulata.

Operativne tehnike i pomagala usmjerena su na rješavanje stvarnih problema koji se događaju u procesu implementacije strategije i najčešće su usmjerena na upravljanje vremenom, troškovima i kvalitetom. Operativna pomagala usmjerena su na aktivnosti: (1) informiranja, (2) treninga i edukacije, (3) savjetovanja, (4) dokumentiranja i (5) kontrole i supervizije procesa. Možemo reći da je osnovni zadatak operativnih alata implementacije pomoći zaposlenicima u obavljanju novih radnih zadataka koji se javljaju kao logična posljedica promjena u organizaciji, strukturi i procedurama rada. Razni oblici participacije zaposlenih u procesu promjena postižu se uporabom različitih operativnih pomagala kao što su: sudjelovanje u projektnim timovima, sudjelovanje u donošenju odluka, sudjelovanje i organiziranje radionica, prezentacija vlastitih iskustava i rezultata, organizacija treninga i drugo.

Podršku procesa implementacije strategije svakako će dati i organizacija internog marketinga cijelog procesa – od prezentacije strategije na posebno pripremljenom događanju, praćenja i informiranja organizacije o realizaciji zadataka, otvaranja i održavanja komunikacijskih linija s upravom poduzeća za sva otvorena pitanja i probleme pa sve do organiziranih druženja i obilježavanja uspjeha.

5. OBILJEŽJA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA I OPIS UZORKA

Cjelokupno istraživanje trajalo je tri godine: 2004., 2005. i 2006. i provedeno je za potrebe izrade doktorske disertacije na Ekonomskome fakultetu u Zagrebu.⁶

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

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

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

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

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

⁶ Radoš, T. (2009), Povezanost strategije i uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.

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

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

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Proces implementacije moguće je olakšati određenim faktorima. Ispitanici su zamoljeni da ocijene utjecaj procesa ili čimbenika s obzirom na njihov pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije (Tablica 1).

Samo jedan čimbenik koji ima pozitivan utjecaj na implementaciju strategije navodi više od polovice ispitanika kao vrlo važan: kontinuirano praćenje i nadgledanje procesa s ciljem kontinuirane prilagodbe novonastalim uvjetima. Faktori koje više od polovice ispitanika navodi kao vrlo važne za uspješnost procesa implementacije su sljedeći:

- usklađivanje organizacijske strukture s usvojenom strategijom
- definiranje jasnih zadataka za niže razine menadžmenta
- prikazivanje strategije kroz jasan sustav operativnih planova
- definiranje individualnih ciljeva za pojedine menadžere.

Struktura odgovora na pitanje vezano uz pozitivne utjecaje na proces implementacije u 2004. i 2005. godini približno je jednaka.

Tablica 1.

Procesi ili faktori koji prema mišljenju ispitanika imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije – 2004. i 2005. godina (1 – malo važno, 4 – vrlo važno)

	Godina	Nevažno	Malo važno	Osrednje	Važno	Vrlo važno	Ne Zna	Ukupno
Usklađivanje organizacijske strukture s usvojenom strategijom	2004.	1%	3%	11%	46%	38%		100%
	2005.			11%	54%	35%		100%
Definiranje jasnih zadataka za niže razine menadžmenta	2004.		1%	7%	46%	46%	1%	100%
	2005.		1%	5%	50%	45%		100%
Prikazati strategiju kroz jasan sustav operativnih planova	2004.			7%	50%	42%		100%
	2005.		1%	7%	53%	39%		100%
Definiranje kritičnih točaka uspješnosti	2004.		1%	13%	43%	43%	1%	100%
	2005.		1%	13%	47%	40%		100%
Definiranje individualnih ciljeva za pojedine menadžere	2004.	1%	3%	19%	42%	34%	1%	100%
	2005.		3%	20%	56%	20%	1%	100%
Sustav menadžerskog nagrađivanja temelji se na ostvarenju strateških ciljeva	2004.	1%	4%	19%	48%	26%	1%	100%
	2005.	3%	8%	16%	47%	25%	1%	100%
Kontinuirano praćenje i nadgledanje procesa s ciljem kontinuirane prilagodbe novim uvjetima	2004.		1%	5%	41%	52%	1%	100%
	2005.			5%	41%	54%		100%

Budući da se ni jedan od čimbenika koji bi mogli imati pozitivan utjecaj na uspješnost procesa nije pokazao kao presudan, dubinskim intervjuom identificirani su dodatni mogući faktori. U istraživanju provedenom 2006. godine ispitanici su zamoljeni da ocijene na Likertovoj skali od 1 do 4 (1 – malo važno, 4 – vrlo važno) navedene čimbenike. Približno tri četvrtine ispitanika ocijenilo je sljedeće čimbenike kao vrlo važne za uspješnost procesa implementacije strategije (Tablica 2):

- jasno definiranje odgovornosti i ovlaštenja zaposlenicima i organizacijskim jedinicama
- jasna i učinkovita komunikacija strategije poduzeća svim organizacijskim razinama poduzeća.

Sustav razmjene znanja i informacija u poduzeću pokazao se važnim za uspješan proces implementacije u tri četvrtine poduzeća obuhvaćenih istraživanjem u 2006. godini.

Tablica 2.

Procesi ili faktori koji prema mišljenju ispitanika imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije – 2006. godina (1 – malo važno, 4 – vrlo važno)

	Malo važno	Osrednje važno	Važno	Vrlo važno	Bez odgovora	Ukupno
Jasno definiranje odgovornosti i ovlaštenja zaposlenicima i organizacijskim jedinicama	1%	3%	19%	72%	5%	100%
Jasna i učinkovita komunikacija strategije poduzeća svim organizacijskim razinama poduzeća		3%	20%	72%	5%	100%
Definiranje sustava razmjene znanja i informacija u poduzeću		14%	74%	6%	5%	100%

Tablice 3 i 4 sadrže prosječne ocjene važnosti čimbenika koji imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije u 2004., 2005. i 2006. godini. Izračunate prosječne ocjene važnosti čimbenika potvrđuju već donesene zaključke o važnosti pojedinih čimbenika.

Tablica 3.

Procesi ili faktori koji prema mišljenju ispitanika imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije (1 – malo važno, 4 – vrlo važno) – 2004. i 2005. godina – deskriptivna statistika

			N	Prosjek	Medijan	St. Dev.
Usklađivanje organizacijske strukture s usvojenom strategijom	Godina istraživanja	2004.	149	4,15	4	,85
		2005.	133	4,25	4	,63
Definiranje jasnih zadataka za niže razine menadžmenta	Godina istraživanja	2004.	148	4,38	4	,64
		2005.	133	4,39	4	,61
Prikazati strategiju kroz jasan sustav operativnih planova	Godina istraživanja	2004.	149	4,35	4	,61
		2005.	133	4,31	4	,63
Definiranje kritičnih točaka uspješnosti	Godina istraživanja	2004.	148	4,29	4	,71
		2005.	133	4,26	4	,70
Definiranje individualnih ciljeva za pojedine menadžere	Godina istraživanja	2004.	148	4,07	4	,85
		2005.	132	3,94	4	,73
Sustav menadžerskog nagrađivanja temeljiti na ostvarenju strateških ciljeva	Godina istraživanja	2004.	148	3,95	4	,86
		2005.	132	3,83	4	1,00
Kontinuirano praćenje i nadgledanje procesa s ciljem kontinuirane prilagodbe novonastalim uvjetima	Godina istraživanja	2004.	148	4,46	5	,63
		2005.	133	4,50	5	,59

Tablica 4.

Procesi ili faktori koji prema mišljenju ispitanika imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije (1 – malo važno, 4 – vrlo važno) – 2006. godina – deskriptivna statistika

	N	Prosjek	Medijan
Jasno definiranje odgovornosti i ovlaštenja zaposlenicima i organizacijskim jedinicama	107	4,71	5
Jasna i učinkovita komunikacija strategije poduzeća svim organizacijskim razinama poduzeća	107	4,73	5
Definiranje sustava razmjene znanja i informacija u poduzeću	107	3,92	4

Ispitanici su dodatno zamoljeni u istraživanju koje je provedeno u 2006. godini da odaberu pet najvažnijih procesa koji imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije. Navest će se procesi ili faktori koji

imaju pozitivan utjecaj, a koje je odabralo najviše ispitanika. Analiza procesa koje navodi najviše ispitanika između pet najvažnijih ukazuje da se ponavljaju sljedeći:

- jasna i učinkovita komunikacija strategije poduzeća svim organizacijskim razinama poduzeća
- usklađivanje organizacijske strukture poduzeća s definiranom strategijom
- prikazivanje procesa implementacije strategije kroz jasno definirane operativne zadatke i planove za organizacijske jedinice i ključne zaposlenike
- kontinuirano praćenje i nadgledanje procesa implementacija s ciljem kontinuirane prilagodbe strategije novonastalim uvjetima poslovanja.

Hipoteza rada pretpostavlja da su kritični faktori za uspjeh procesa implementacije strategije:

- jasno definiranje odgovornosti i ovlaštenja
- prikaz strategije kroz sustav operativnih planova
- usklađivanje organizacijske strukture sa strategijom
- komunikacija strategije na svim organizacijskim razinama i
- kontinuirana prilagodba strategije uvjetima poslovanja.

Podaci za testiranje ove hipoteze prikupljeni su istraživanjem provedenim 2006. godine. Ispitanici su zamoljeni da ocjenom od 1 do 5 ocijene procese ili čimbenike koji imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije na temelju svog iskustva, pri čemu je ocjena 1 – malo važno, a ocjena 5 – vrlo važno. Navedeni faktori, za koje se pretpostavlja da su kritični za uspjeh procesa implementacije strategije označeni su slovima A, C, G, H i I.

U Tablici 5 nalaze se prosječne ocjene važnosti procesa ili čimbenika koji imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije. Hipoteza ovog rada ispitat će se kroz provjeru tvrdnje jesu li ispitanici ocijenili faktore označene slovima A, C, G, H i I većim ocjenama. Iz tablice se može uočiti kako su upravo tvrdnje označene slovima A, C, G, H i I ocijenjene većim prosječnim ocjenama u odnosu na ostale tvrdnje.

Tablica 5.

Deskriptivna statistika ocjena važnosti procesa ili čimbenika koji imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije

	Prosjek	St. Dev.	N
Usklađivanje organizacijske strukture poduzeća s definiranom strategijom	4,64	,637	105
Definiranje jasnih zadataka za niže razine menadžmenta	4,14	,545	105
Prikazivanje procesa implementacije strategije kroz jasno definirane operativne zadatke i planove za organizacijske jedinice i ključne zaposlenike	4,73	,542	105
Definiranje kritičnih točaka uspješnosti	3,93	,654	105
Definiranje individualnih ciljeva za pojedine menadžere	3,76	,728	105
Sustav menadžerskog nagrađivanja temeljiti na ostvarenju strateških ciljeva	3,82	,690	105
Kontinuirano praćenje i nadgledanje procesa implementacija s ciljem kontinuirane prilagodbe strategije novonastalim uvjetima poslovanja	4,72	,509	105
Jasno definiranje odgovornosti i ovlaštenja zaposlenicima i organizacijskim jedinicama	4,70	,570	105
Jasna i učinkovita komunikacija strategije poduzeća svim organizacijskim razinama poduzeća	4,73	,505	105
Definiranje sustava razmjene znanja i informacija u poduzeću	3,91	,462	105

Kako bi se ispitalo jesu li pronađene razlike statistički značajne, provedena je ANOVA analiza razlike prosječnih ocjena važnosti procesa ili čimbenika koji imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije, koja je pokazala da je pronađena razlika statistički značajna uz 1% vjerojatnosti (p -vrijednost=0,000) (Tablica 6).

Tablica 6.

ANOVA analiza razlike prosječnih ocjena važnosti procesa ili čimbenika koji imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Factor 1	174,404	9	19,378	63,288	0,000
Error (factor 1)	286,596	936	0,306		

Proveden je *post-hoc* Scheffé test kako bi se utvrdilo između kojih kombinacija prosječnih ocjena važnosti procesa ili čimbenika koji imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije postoji statistički značajna razlika. Tablica 7 sadrži razlike prosječnih ocjena važnosti procesa ili čimbenika koji imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije. U Tablici 8 označene su razlike prosječnih ocjena važnosti procesa ili čimbenika koji imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije koje su statistički značajne.

Tablica 7.
Razlike prosječnih ocjena važnosti procesa ili čimbenika koji imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije

A. Usklađivanje organizacijske strukture	B. Definiiranje zadataka	C. Prikaz proc.	D. Definiiranje kritičnih točaka	E. Definiiranje individualnih ciljeva	F. Menadžersko nagrađivanje	G. Kontinuirano praćenje procesa	H. Definiiranje odgovornosti	I. Komunikacija	J. Definiiranje znanja
A. Usklađivanje organizacijske strukture	-,495(*)	,095	-,705(*)	-,876(*)	-,819(*)	,086	,067	,095	-,724(*)
B. Usklađivanje organizacijske strukture		,590(*)	-,210(*)	-,381(*)	-,324(*)	,581(*)	,562(*)	,590(*)	-,229(*)
C. Usklađivanje organizacijske strukture			-,800(*)	-,971(*)	-,914(*)	-,010	-,029	,000	-,819(*)
D. Usklađivanje organizacijske strukture				-,171(*)	-,114	,790(*)	,771(*)	,800(*)	-,019
E. Usklađivanje organizacijske strukture					,057	,962(*)	,943(*)	,971(*)	,152
F. Usklađivanje organizacijske strukture						,905(*)	,886(*)	,914(*)	,095
G. Usklađivanje organizacijske strukture							-,019	,010	-,810(*)
H. Usklađivanje organizacijske strukture								,029	-,790(*)
I. Usklađivanje organizacijske strukture									-,819(*)
J. Usklađivanje organizacijske strukture									

* The mean difference is significant at the ,05 level.

Tablica 8.
 Statistička razina značajnosti razlika prosječnih ocjena važnosti procesa ili faktora koji imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije

	A. Uskladjivanje organizacijske strukture	B. Definiranje zadataka	C. Prikaz proc.	D. Defini. kritičnih točaka	E. Definiranje individualnih ciljeva	F. Menadžersko nagrađivanje	G. Kontinuirano praćenje procesa	H. Definiranje odgovornosti	I. Komunikacija	J. Definiranje znanja
A. Uskladjivanje organizacijske strukture		P<0,05	,095	P<0,05	P<0,05	P<0,05	Nije znač.	Nije znač.	Nije znač.	P<0,05
B. Uskladjivanje organizacijske strukture			P<0,05	P<0,05	P<0,05	P<0,05	P<0,05	P<0,05	P<0,05	P<0,05
C. Uskladjivanje organizacijske strukture				P<0,05	P<0,05	P<0,05				P<0,05
D. Uskladjivanje organizacijske strukture					P<0,05	Nije znač.	P<0,05	P<0,05	P<0,05	Nije znač.
E. Uskladjivanje organizacijske strukture							P<0,05	P<0,05	P<0,05	Nije znač.
F. Uskladjivanje organizacijske strukture							P<0,05	P<0,05	P<0,05	Nije znač.
G. Uskladjivanje organizacijske strukture								Nije znač.	Nije znač.	P<0,05
H. Uskladjivanje organizacijske strukture									Nije znač.	P<0,05
I. Uskladjivanje organizacijske strukture									Nije znač.	P<0,05
J. Uskladjivanje organizacijske strukture										P<0,05

Na temelju provedene ANOVA analize, kao i Scheffe *post-hoc* testa može se potvrditi hipoteza ovog rada. Usklađivanje organizacijske strukture poduzeća s definiranom strategijom, prikazivanje procesa implementacije strategije kroz jasno definirane operativne zadatke i planove za organizacijske jedinice i ključne zaposlenike, kontinuirano praćenje i nadgledanje procesa implementacije s ciljem kontinuirane prilagodbe strategije novonastalim uvjetima poslovanja, jasno definiranje odgovornosti i ovlaštenja zaposlenicima i organizacijskim jedinicama te jasna i učinkovita komunikacija strategije poduzeća svim organizacijskim razinama poduzeća predstavljaju čimbenike koji imaju najveću važnost za kvalitetno upravljanje procesom implementacije strategije. Razina važnosti tih čimbenika je statistički značajno veća od razine važnosti ostalih čimbenika u istraživanju. Međutim, navedeni faktori se međusobno ne razlikuju s obzirom na razinu važnosti iskazanu na skali od 1 do 4.

Kako bi se dodatno ispitala hipoteza rada, ispitanici su zamoljeni da rangiraju pet najvažnijih čimbenika (procesa) koji imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije (Tablica 9). Faktori koji su predmet hipoteze ovog rada mnogo su češće rangirani među prvih nego ostali čimbenici, čime je hipoteza dodatno potvrđena.

Tablica 1.

Udio ispitanika koji je naveo odabrani faktor među prvih pet najvažnijih faktora po važnosti procesa ili faktora koji imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije

	Među prvih 5	Nije među prvih pet	Ukupno
Usklađivanje organizacijske strukture poduzeća s definiranom strategijom	81%	19%	100%
Definiranje jasnih zadataka za niže razine menadžmenta	18%	82%	100%
Prikazivanje procesa implementacije strategije kroz jasno definirane operativne zadatke i planove za organizacijske jedinice i ključne zaposlenike	84%	16%	100%
Definiranje kritičnih točaka uspješnosti	22%	78%	100%
Definiranje individualnih ciljeva za pojedine menadžere	20%	80%	100%
Sustav menadžerskog nagrađivanja temeljiti na ostvarenju strateških ciljeva	16%	84%	100%
Kontinuirano praćenje i nadgledanje procesa implementacija s ciljem kontinuirane prilagodbe strategije novonastalim uvjetima poslovanja	86%	14%	100%
Jasno definiranje odgovornosti i ovlaštenja zaposlenicima i organizacijskim jedinicama	81%	19%	100%
Jasna i učinkovita komunikacija strategije poduzeća svim organizacijskim razinama poduzeća	85%	15%	100%
Definiranje sustava razmjene znanja i informacija u poduzeću	9%	91%	100%

7. ZAKLJUČAK

Ključni faktori implementacije, definirani kao rezultat provođenja analize postojećih modela implementacije strategije su: (1) oblikovanje strategije, (2) eksterna okolina, (3) organizacijska struktura, (4) organizacijska kultura, (5) upravljanje, (6) operativno planiranje, (7) proces alokacije resursa, (8) komunikacija, (9) ljudski resursi, (10) kontrola realizacije i povratna informacija.

Glavna hipoteza rada bila je da su kritični faktori uspjeha procesa implementacije strategije: jasno definiranje odgovornosti i ovlaštenja, prikaz strategije kroz sustav operativnih planova, usklađivanje organizacijske strukture sa strategijom, komunikacija strategije na svim organizacijskim razinama te kontinuirana prilagodba strategije uvjetima poslovanja.

Testiranje hipoteze provedeno je ocjenom važnosti desetak tvrdnja, od kojih se pet odnose na:

1. jasno definiranje odgovornosti i ovlaštenja
2. prikaz strategije kroz sustav operativnih planova
3. usklađivanje organizacijske strukture sa strategijom
4. komunikacija strategije na svim organizacijskim razinama i
5. kontinuirana prilagodba strategije uvjetima poslovanja.

Ispitanici su ocijenili važnost tvrdnja pa se pokazalo da su tvrdnje kojima se ispituje važnost gore navedenih čimbenika ocijenjene s višim ocjenama u odnosu na druge tvrdnje. ANOVA analiza razlike prosječnih ocjena važnosti procesa ili čimbenika koji imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije pokazala je da je pronađena razlika statistički značajna uz 1% vjerojatnosti. Osim toga, ispitanici su zamoljeni da rangiraju pet najvažnijih čimbenika koji imaju pozitivan utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije, a pokazalo se da su gore navedeni faktori mnogo češće rangirani među prvih pet nego ostali. Ovi nalazi istraživanja potvrđuju polaznu hipotezu rada.

LITERATURA

- Aaltonen, P. Ikavalko, H. (2002), „Implementing strategies successfully“, *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (6), p.p. 415 – 418
- Al Ghamdi, S. M. (1998), “Obstacles to Successful Implementation of Strategic Decisions: The British experience”, *European Business Review*, 98(6), p.p. 322 – 327
- Alexander, L.D. (1991), „Strategy implementation: nature of the problem“, in Hussey, *International Review of Strategic Management*, 2 (1), New York: John Wiley and Sons, p.p. 73 – 96
- Atkinson, H. (2006), „Strategy Implementation: A Role for the Balanced Scorecard“, *Management Decision*, 44(10), p.p. 1441 – 1460
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1987), „Managing across borders: new strategic requirements“, *Sloan Management Review*, 28 (2), p.p. 7 – 17.
- Biglar, W. R. (2001), „The New Science of Strategy Execution: How Incumbents Become Fast, Sleek Wealth Creators“, *Strategy & Leadership*, 29 (3), p.p. 29 – 34
- Brower, R.S. and Abolafia, M.Y. (1995): The structural embeddedness of resistance among public sector managers. *Group and Organisation Management*, Vol. 20, No. 2, str. 149 – 166
- Dobni, B. (2003), „Creating a strategy implementation“, *Business Horizons*, 46 (2), March – April, p.p. 43 – 46.
- Fenton-O’Creevy, M. (2000): *Middle Management Resistance to Strategic Change Initiatives: Saboteurs or Scapegoats?* Managing strategy implementation, Blackwell Business
- Freedman, M. (2003), „The genius is in the implementation“, *Journal of Business Strategy*, March – April, p.p. 26 – 31.
- Galbraith, J. and Kazanjian, R. (1986), *Strategy Implementation: Structure Systems and Process*, West Publishing Company, New York
- Gillen, D. (2000): *The Leadership of Learning: the Core Process of Strategy implementation*, Managing strategy implementation, Blackwell Business
- Golden Pryor, M., Anderson, D., Toombs, L.A. and Humphreys, J.H.(2007), „Strategic Implementation as a Core Competency. The 5P’s Model“, *Journal of Management Research*, Vol. 7, No 1, p.p. 3 – 17
- Higgins, J. M. (2005), „The Eight S’s of Successful Strategy Execution“, *Journal of Change Management*, 5(1), p.p. 3 – 13
- Hrebiniak, L. (1992), „Implementing global strategies“, *European Management Journal*, 10 (4), p.p. 392 – 395
- Hrebiniak, L. and Joyce, W. (1984), *Implementing Strategy*, Macmillan, New York.
- Judson, A.S. (1995), *Making Strategy Happen*, Basil Blackwell, Oxford.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2005), „The Office of Strategy Management“, *Strategic Finance*, 87 (4), p.p. 8 – 60

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), „*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*“, Harvard Business School Press, Boston.

Katz, D. and Kahn, R.L. (1978): *The social psychology of organizations*. New York: Wiley

Linton, J.D., (2002), „Implementation research: state-of-the-art and future directions“, *Tehnovation*, 22 (1), p.p. 65 – 79.

Miller, A. and Dess, G. (1996), *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York.

Miller, S. (1997), „Implementing strategic decisions: four key success factors“, *Organization Studies*, 18 (4), p.p. 577 – 602.

Morris, T. (2000): *From Advice to Execution: Consulting Firms and the Implementation of Strategic Decisions*, Managing strategy implementation, Blackwell Business

Noble, C. H. (1999), „The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research“, *The Journal of Business Research*, 45 (2), p.p. 119 – 134

Pettigrew, A.M. and Whipp, R. (1991), *Managing Change for Competitive Success*. Basil Blackwell, Oxford.

Pučko, D. i Čater T. (2008), „Effective Strategy Implementation: The Experience of Slovenian Companies“, *Zagreb International Review of Economics and Business*, Special Conference Issue, p.p. 63 – 80

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

Reed, R. and Buckley, M. (1988), „Strategy in action: techniques for implementing strategy“, *Long Range Planning*, 21 (3), p.p. 67 – 74

Stonich, P. (1982), „*Implementing Strategy: Making Strategy Hapen*“ Cambridge: Ballinger

Thompson, A. and Strickland, A. (1999), *Strategic Management Concepts and Cases*, McGraw-Hill/Irwin, Boston.

Waterman, R.H., Peters, T.J. and Phillips, J.R. (1980), „Structure is not organization“, *Business Horizons*, 23 (3), June, p.p. 14 – 26

Watson, G. (1971): Resistance to change. *American Behavioral Scientist*, Vol.14, No.5, str. 745 – 766

Yip, G.S. (1992) *Total Global Strategy*, Prentice-Hall, London.

Tomislav Radoš, Ph. D.

Consultant

E-mail: tomlslav.rados@mrezaznanja.hr

MAIN FACTORS OF STRATEGY IMPLEMENTATION PROCESS IN CROATIAN COMPANIES

Abstract

This paper explains the results of the research conducted in Croatian companies during 2004, 2005 and 2006. The hypothesis of the study is that the critical factors for the successful strategy implementation are the following: clearly defined responsibilities and authorities, strategy demonstration via the system of operational plans, adjustment of organizational structure to the strategy, strategy communication on all organizational levels and continuous strategy adjustment to the business conditions. Following the conducted research, this hypothesis is confirmed.

Keywords: strategy implementation, factors of implementation process, Croatian companies

JEL classification: M21

