

ZNAČAJ STRATEŠKIH MENADŽERA U OBLIKOVANJU I IMPLEMENTACIJI STRATEGIJA PODUZEĆA/THE IMPORTANCE OF STRATEGIC MANAGERS IN THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF COMPANY STRATEGIES

Siniša Bilić¹, Muamer Muminović², Zvonimir Filipović³, Mate Budimir⁴

¹Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku, Travnik, Bosna i Hercegovina

²Internacionalni univerzitet Brčko distrikt BiH, Brčko, Bosna i Hercegovina

³Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Vukovar, Republika Hrvatska,

⁴Lovački savez Županije splitsko-dalmatinske, Split, Republika Hrvatska

e-mail: sbilic.mostar@gmail.com, muamermuminovi3@gmail.com, zfilipovic@vevu.hr,
budimir.split@gmail.com

UDK / UDC 658.3:005.5

Stručni članak

Sažetak

Radom se analizira suočavanje strateškog menadžmenta sa složenošću poslovanja, koje postaje sve važnije na svim razinama i zahtjeva proces stalnog usavršavanja. Razmatra se potreba za određenom razinom konsenzusa s vlasničkom strukturom kao i zaposlenima kako provedba strategije ne bi bila preopterećena i željene inovacije predviđene strategijom ugušene u svom začetku. Strategija je svojevrsni plan puta organizacije u kojem se identificiraju prioriteti i ovisnosti, bez pretjeranog ograničavanja, tako da je proces izrade mape puta važniji od rezultata. Bez posvećenosti razvoju kadrova nije moguće osigurati strateške ciljeve i održiva rješenja radi željenog rasta poduzeća.

Ključne riječi: strategija, strateški menadžment, razvoj zaposlenih

JEL klasifikacija: M54

Abstract

The paper analyzes the strategic management's dealing with the complexity of business, which is becoming increasingly important at all levels and requires a process of continuous improvement. It discusses the need for a certain level of consensus with the ownership structure as well as employees so that the implementation of the strategy is not overloaded and the desired innovations envisaged by the strategy are not stifled in their infancy. The strategy is a kind of organizational roadmap in which priorities and dependencies are identified, without excessive limitations, so that the process of creating the roadmap is more important than the results. Without a commitment to human resource development, it is not possible to ensure strategic goals and sustainable solutions for the desired growth of the company.

Keywords: strategy, strategic management, employee development

JEL classification: M54

UVOD

Strategije su alati neophodni za sve vrste i veličine organizacija. Osnovni cilj strategije je inicirati menadžersko ispitivanje očekivanja i pretpostavki, kako bi se pokrenuli postupci preispitivanja ciljeve i vrijednosti, te potakla kreativnost stvaranja alternativa i formuliranja kriterija vrednovanja. Bez obzira na veličinu organizacije, određena količina lutanja u upravljanju je potrebna kako bi se učinkovito evaluirala strategija. Posebno je važna uloga strateškog menadžmenta, koji svoj posao radi u kontinuitetu, evaluirajući strategiju, blagovremeno reagirajući na potencijalne probleme koji se pojavljuju, kako isti ne bi grubo narušili poslovanje, čekajući istek perioda na koji je strateški plan koncipiran. Kroz evaluaciju strategija može se ukazivati i na smjernice napretka tijekom primjene strategije. Uspjeh strategije predstavlja spoj strpljenja sa spremnošću poduzimanja korektivnih mjera, čija će se potreba sigurno za određeno vrijeme ukazati. Strategije kao sastavnice teorija, koncepta i metoda zahtijevaju planiranje na određeni vremenski rok, što ih čini nestabilnim, zbog turbulentnih okruženja, ali i potrebe za inovativnosti i brzim reakcijama organizacije na promjene iz okruženja, kako bi bile tržišno uspješne. Navedeno daje na značaju strateškom menadžmentu, koji mora identificirati i promovirati korisne impulse, kako bi strategije uklapao u današnje ubrzano vrijeme. Rast neizvjesnosti tržišnog natjecanja dovodi do toga da sve više zaposlenika želi biti izravno uključeno u pomoć strateškim menadžerima u oblikovanju strategija, što za posljedicu ima dodatne pozitivne efekte u smislu stvaranja kvalitetnije organizacijske klime.

Ovisno o različitim razinama strategije ostvaruju se i različiti ciljevi. S povećanjem složenosti, smanjuje se sloboda djelovanja i spontanosti, te je potrebno osigurati sudjelovanje svih nivoa menadžmenta u formuliranju i provedbi strategije, kako bi ona bila osnažena i provedena u potrebnom vremenu za izvršenjem zadataka. Strateški menadžment se pri tome suočava s velikim očekivanjima i izazovima. Radi se os osobama čiji se razvoj temelji na praktičnim iskustvima, a uspjeh u upravljanju im je usko povezan s inovacijama i cjeloživotnim učenjem.

1. POSTUPANJE STRATEŠKOG MENADŽERA

Proces strateškog upravljanja rezultat je odluka koje mogu imati značajne, dugoročne i trajne posljedice, posebno u slučaju pogrešnih strateških odluka, kod kojih može doći do ozbiljnih problema, koje je izuzetno teško, ponekad i nemoguće korigirati. Prethodno stečena iskustva i odgovarajuće obrazovanje ključni su za uspješnost strateških menadžera, gotovo kao i postupanje, za koje su broji stratezi mišljenja da bitno stalno evaluirati strategije, posebno radi dobrobiti dotične organizacije. Pravovremena detekcija problema u upravljanju, prije nego što situacija postane kritična, ključna je za održivost poslovanja organizacije. [1]

Kroz odgovarajuće i pravodobne informacije kreira se strategija li i provodi njezina kontinuirana samoevaluacija. Nerijetko su menadžeri nižeg nivoa opterećeni pritiskom pod kojim odgovaraju za provođenje strategije te prezentiraju imaginarne podatke o ostvarenju strateških ciljeva, kako bi zadovoljili top menadžment ili vlasničku strukturu te time dovode u pitanje opstojnost poslovanja. Stoga je i procjena strategije od strane strateškog menadžmenta ključna i kompleksna, te predstavlja osjetljiv pothvat. S druge strane, stalni naglasak na ocjenjivanju strategije može biti skup i kontraproduktivan napor, iz prostog razloga, što nitko ne voli da ga se previše procjenjuje. Stalni pokušaji procjena ponašanja ostalih radnika mogu dovesti do toga da menadžment ima manju kontrolu nad njima. Isto tako i izostanak odgovarajuće evaluacije može za posljedicu izazvati još veće probleme. Bez osigurane procjene strategije nema ispunjenja određenih ciljeva.

Strateški menadžment svojim planiranjem treba dovesti do pokazatelja poslovanja kao što su rast imovine poduzeća, smanjenje zaduženosti, rast profita i produktivnosti, te porast tržišnog udjela, odnosno prihoda od prodaje. Pri ocjeni uspješnosti strategije često nije moguće vršiti procjenu na temelju kratkoročnih rezultata poslovanja, ali ih je potrebno stalno pratiti, kako ne bi bilo kasno za djelovanje dok se utvrde anomalije u predviđenim postavkama.[2]

Strateški menadžeri ne smiju biti uljuljani u samozadovoljstvo uspjehom u određenom periodu poslovanja, te trebaju evaluirati postavljene strateške smjernice u smislu stalnog suočavanja s dinamičkim okruženjem, te internim i eksternim činiteljima, koji se vrlo brzo mogu promijeniti.

Kroz strategiju treba osigurati dosljedne ciljeve i politiku organizacije, koji su ostvarivi uključivanjem i suradnjom sa zaposlenima, realnim opterećivanjem resursa, te odgovarajućim financiranjem. Strategija mora osigurati stvaranje i održavanje konkurentske prednosti kroz resurse, vještine i tržišnu poziciju. Sve je teže osigurati uspješnost strategije iz razloga velikih promjena u načinu življenja, složenosti predviđanja budućnosti, rasta varijabli koje determiniraju uspješnost organizacije, te događaja koji mogu utjecati na organizaciju. Iz tog razloga je osnovni problem modernih strateških menadžera kako kontrolirati zaposlene u svjetlu suvremenih organizacijskih zahtjeva za većom fleksibilnosti, inovacijama, kreativnosti i inicijativi od zaposlenih. Razlog je to više za stalnim preispitivanjem uspješnosti strateških menadžera.

2. UPRAVLJANJE KARIJEROM MENADŽERA STRATEŠKOG PLANIRANJA

Upravljanje karijernim razvojem u svrhu strateškog planiranja podrazumijeva pomaganje organizaciji dizajnirati smjer rasta i profitabilnosti, osiguranje misije, usprkos konkurenciji i stalnim promjenama, unutar i izvan organizacije. U tu svrhu strateški planeri trebaju preuzeti ulogu pružanja pomoći organizaciji u smislu prikupljanja, analize i organizacije informacija. Strateški planeri trebaju kontinuirano raditi na praćenju industrijskih i konkurencijskih trendova, graditi razlilite modele predviđanja razvoja i scenarija analize, ispitivati strateške izvedbe, uočavati stvaranje prilika za razvoj tržišta, identificirati poslovne prijetnje, pronalaziti nova strateška rješenja i razvijati kreativne akcijske planove.

Strateško planiranje pretpostavlja razumijevanje trenutačne strategije organizacije, kao i svega što je pokušano u prošlosti, te onoga što će se pokušati uraditi u budućnosti.

Strateški planeri analiziraju i procjenjuju interne poslovne planove, što uključuje prognoziranje financija organizacije, analizu tržišne podzicije, analizu postupaka konkurencije i sagledavanje analize izvodljivosti cjelokupnog plana organizacije. Strateški planeri fokusirani su na odnose s dobavljačima, logistiku i pitanja lanaca snabdijevanja i teritorijalne ekspanzije organizacije. Navedeno od menadžera strateškog planiranja traži znanja, ali i urođen osjećaj intuitivnog postupanja, i kada zdrav razum govori suprotno, gdje njegova vizija ne postavlja upitnost provođenja plana. [3]

Oslanjanje na strateške planove u poslovanju, posebno u velikim organizacijama, gleda se kao na nešto veoma poželjno, obzirom da one omogućavaju pristup viziji i glavnim pitanjima kojima se određuje vrijednost u organizaciji. U razvoju karijere, nerijetko strateški menadžeri preuzimaju funkciju izvršnih direktora, gdje su na ulaznom niovu stratezi posrednici između njegovih suradnika u strateškom planiranju i menadžera. Dužnost je strateških menadžera fokusirati se na

prikupljanje podataka, sastavljanja prezentacija i razgovor sa članovima organizacije, kako bi pomogli u uočavanju i razumjevanju problema. [4]

Strateški menadžeri trebaju imati multidisciplinarni pristup rješavanju problema, te stoga izučavati brojne discipline, uključujući financije, a posebno procese izrade proračuna. Kreiranja proračuna velikih kompanija zahtjeva procese visokih nivoa, koji se u nekim korporacijama usmjerava na strategije i podrazumijeva finansijsko planiranje i analizu. Također, jedna od važnih disciplina strateških menadžera je marketing, koja im je ujedno i ključ fokusiranja na klijente, tržište i tehnologija razvoja novih strategija, koje treba kapitalizirati u cilju mogućeg rasta, koji predstoji organizaciji. Na poslijetku, potrebno je razvijati same strategije, što je disciplina koja se uči na poslovnim školama, kroz različite sadržaje o korporativnim strategijama, koje zaslužuju pažljivo izučavanje.

Strateški planeri nerijetko rade na konkretnim zadacima, kao što je konzultant internog upravljanja i sl. Strateški planeri moraju razumjeti tržišne odnose, rad s jedinicama lokalne samouprave i pružati smjernice strategije s ciljem revitalizacije rasta. Strateški planeri, za razliku od menadžmentskih konsultanata, djeluju unutar organizacije i nerijetko su zaduženi za dovođenje vanjske pomoći, za potrebe stručnih konzultacija.

Posao strateškog menadžera izrazito je složen, te ga najčešće obavljaju osobe koje imaju prethodnog iskustva sa strateškim konzultiranjem. Složenost posla, već sama po sebi, osigurava i znatno veća primanja u odnosu na podređene, dok s druge strane, strateški menadžeri provode previše vremena bavljenjem ideja koje se nikada neće realizirati, nemju dovoljno prethodnog iskustva na ranijim istim ili sličnim poslovima, te su dodatno opterećeni dugim, najčešće neograničenim radnim vremenom. [5]

Kako se strateško planiranje značajno razlikuje od drugih disciplina unutar organizacije, u mjeri u kojoj strateški menadžeri razvijaju okvire za rast i profitabilnost poduzeća, oni su pretežno usredotočeni na strukturu tržišta i ulogu organizacije u oblikovanju određenih tržišta, a ne na specifične taktičke korake potrebne za rad na njima.

ZAKLJUČAK

Strategija je skup instrumenata i metoda, alat koji nije sam sebi cilj. Ono što je bitno to su rezultati. Spoznaja da strategija nije lijek za sve, ima a posljedicu da ju menadžeri koriste kao alat na prilagođen, promišljen i odgovoran način. Strateško upravljanje je samo jedna od metoda upravljanja, u kojoj nema recept za zajamčeni uspjeh. Posebno ako se koristi pogrešno, strateško upravljanje može polučiti upravo suprotne efekte. Potrebno je pronaći jednostavna rješenja i kontrolne mehanizme, kako bi osigurali zdrav rast poduzeća. Od strateškog se upravljanje očekuje da dovede do veće učinkovitosti i djelotvornosti. Kako bi to osiguralo ono mora biti u skladu s razvojem upravljanja resursima, prije svega ljudskim, jer opseg promjena izravno ovisi o važnosti procesa upravljanja ljudskim resursima. Što su promjene veće, to su ljudski resursi važniji. Strateško upravljanje inicira top menadžment, koji zadatke implementacije, a time i upravljanja osobljem prenosi na niži i srednji menadžment, koji je najčešće preopterećen i neodgovarajuće pripremljen. Nepredvidljivost uz sve manji broj stručno osposobljenih zaposlenika dovodi do toga da se menadžeri moraju dodatno angažirati kako bi se osiguralo postizanje strategijom zacrtanih ciljeva, preuzimajući time inicijativu razvoja u svoje ruke.

LITERATURA

- [1] Bilić, S., Kunić, M., Krupić, I. (2010). *Osnove ekonomije*. Kiseljak: Visoka škola „Centar za poslovne studije“.
- [2] Obradović, M., Bilić, S., Vujčić, B. (10/2019). *Utjecaj menadžmenta poduzeća na poslovanje u krizi*, Zbornik radova Veleučilišta u Slavonskom Brodu, Slavonski Brod.
- [3] Vasiljević, Đ. (2018). *Strategijski menadžment*. Brčko: Grafid.
- [4] Misirača, D., Bilić, S., Bakić, R., Bojić, B. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Gradiška: Grafotisak.
- [5] Filipović, Z., Bilić, S., & Homoki, D. (2022). The importance of operational planning with the purpose of ensuring sales improvement. International University Travnik in Travnik, Faculty of Economics Travnik in Travnik; *Nauka i tehnologija*, 18 (2022), 119-133.