

POSLOVNA STRATEGIJA KAO INSTRUMENT OSIGURANJA USPJEŠNOSTI MENADŽMENTA ODRŽIVOG RAZVOJA/ BUSINESS STRATEGY AS AN INSTRUMENT FOR ENSURING THE SUCCESS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT

Ivica Opačak¹, Tihomir Vujčić²

¹Srednja škola Matija Antun Reljković, Slavonski Brod, Republika Hrvatska

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

e-mail: ivopac2019@gmail.com, tihomir.vujcic72@gmail.com

Pregledni članak

<https://www.doi.org/10.58952/zr20251401183>

UDK / UDC 005.21:005.1:502.131.1

Sažetak

Radom se analizira doprinos poznavanja procesa strateškog upravljanja u svrhu uspješnog menadžmenta poduzetničkim pothvatom. Posebna se pozornost usmjerava procesu kojim menadžeri formuliraju, provode i ocjenjuju uspješnost strategije. Bez obzira na činjenicu da je strategija rezultat procesa planiranja, u kojem ključnu ulogu ima menadžment organizacije, vrijednosti strategije često proizlaze iz samih dubina organizacije, gdje je racionalno planiranje samo polazište strateškog upravljanja. Radom se razmatraju potrebe odgovarajućeg formuliranja i provedbe strategije, kao i njezine evaluacije, prije svega u smislu primjene naprednih tehnologija, stremljenju zelenoj tranziciji i održivom razvoju.

Ključne riječi: planiranje, formulacija, provedba, evaluacija

JEL klasifikacija: M54

Abstract

The paper analyzes the contribution of knowledge of the strategic management process to the successful management of an entrepreneurial venture. Special attention is paid to the process by which managers formulate, implement and evaluate the success of the strategy. Regardless of the fact that the strategy is the result of the planning process, in which the organization's management plays a key role, the values of the strategy often arise from the very depths of the organization, where rational planning is the very starting point of strategic management. The paper considers the needs for appropriate formulation and implementation of the strategy, as well as its evaluation, primarily in terms of the application of advanced technologies, the pursuit of a green transition and sustainable development.

Keywords: strategy, planning, formulation, implementation

JEL classification: M54

UVOD

Svaka poslovna godina, iznova, predstavlja izazov organizacijama u kreiranju i prilagodbama njihovih strategija. Navedeno ne mora značiti nužno odbacivanje postojećih strategija i odabir novih, već najčešće jednostavno modificiranje neke od prethodnih ili sam nastavak pothvata s postojećom strategijom, ako se ona pokazala uspješnom. Strateški planovi obično se izrađuju za razdoblje od jedne do pet godina, s tim da se ažuriraju na godišnjoj razini. Rezultati jednogodišnjeg strateškog planiranja temelj su proračunskih procesa za sljedeću godinu, pa se planiranje ekonomske strategije može koristiti i kao podloga oblikovanja resursa unutar organizacije. Osmišljavanjem strategije menadžment sagledava kontekst u kojem će ona biti formulirana, te definiranjem misije, vrijednosti i ciljeva utvrđuje konceptualni smisao postojanja poduzeća. Određivanjem misije definirat će se razlog postojanja, ciljevi, vrijednosti i budućnost poduzeća, u skladu s vizijom i temeljnim vrijednostima, koje će predstavljati model ponašanja tijekom njegovih procesa. Jednostavnost je ključni faktor u stvaranju uspješne misije. Izjava o misiji treba predstavljati bit onoga što menadžment želi postići, sa što je moguće manje riječi, kako bi se došlo do njezine biti. Misija definira svrhu postojanja, ali i strategiju djelovanja, pokretačke snage zaposlenih i standarde njihovog ponašanja. Želja za uspjehom pretpostavlja viziju koja je zamišljeno stanje poduzeća u budućnosti, od strane menadžmenta. Kako bi se osigurali željeni ciljevi poslovanja, potrebno je imati viziju puta kojem tvrtka teži. Afirmativna vizija treba biti motivirajuća, fokusirana, jasna, nedvosmislena i ostvariva. Razvijena vizija, misija i temeljne vrijednosti osnova su prepoznavanja ciljeva potrebnih za uspješno funkcioniranje tvrtke. Najčešći organizacijski ciljevi usmjereni su na povećanje profitabilnosti i učinkovitosti poslovanja, postizanje boljeg kontakta s klijentima i osiguranja kvalitete. Ciljeve je poželjno hijerarhijski poredati, od najvažnijih prema najmanje bitnim, te ih kvantificirati kako bi se definiralo u kojoj mjeri i do kada se očekuju rezultati. Pritom, ciljevi moraju biti dostižni, realni, temeljeni na analiziranim mogućnostima u odnosu na prilike, mogućnosti poduzeća i konkurenciju, a ne na željama, a njihova konzistentnost ukazuje na to da su međusobno kompatibilni. Postavljanje ciljeva je proces u kojem se moraju uzeti u obzir različiti kriteriji, kako bi ciljevi bili primjereni i uklopljeni u misiju i viziju, te prihvatljivi u odnosu na vrijednost zaposlenika i organizacije, razumljivi i fleksibilni, kako bi se mogli mijenjati i prilagođavati po potrebi. Kroz odgovarajuće definirane i usklađene ciljeve ostvaruje se misija i postižu željeni poslovni rezultati. Sve ostale planske odluke te pojedinačni planovi i programi podređeni su ciljevima, te su kao takvi pokretači cjelokupnog djelovanja poduzeća i sredstvo kontrole učinkovitosti rada, ali i nužan element razvoja poslovne strategije.

1. POLAZIŠTA IZRADE STRATEGIJE

Proces Kako bi se identificirale strateške prilike i prijetnje iz okoline, koje će utjecati na upravljanje organizacijom, potrebno je otkriti prilike i prijetnje. Analizom vanjskog i unutarnjeg okruženja dolazi se do odgovarajuće strategije, odnosno njezine formulacije [2]. Strategija formulira raspodjelu uloga među menadžerima, kroz dizajn organizacijske strukture, raspodjelu resursa, postavljanje kratkoročnih ciljeva te dizajn sustava kontrole i nagrađivanja. Analizom vanjskog i unutarnjeg okruženja identificiraju se strateške prilike i prijetnje koje će utjecati na to kako će se organizacijom upravljati [3]. Analizom grane industrije u kojoj organizacija posluje dolazi se do procjene vlastite, ali i konkurentnosti i pozicija glavnih konkurenata na tržištu. Potrebno je analizirati makroekonomsko okruženje kroz sferu društvenih, pravnih, međunarodnih i tehnoloških čimbenika koji mogu utjecati na organizaciju.

Izvori konkurentske prednosti istražuju se identificiranjem količine i kvalitete resursa, kao i mogućnosti i načina izgradnje jedinstvenih sposobnosti. Stjecanje i održavanje prednosti nad konkurencijom zahtjeva od organizacije postizanje vrhunske učinkovitosti, kvalitete, inovativnosti i posebne odgovornosti prema klijentima.

Strateško upravljanje treba podržati proizvodnju, tehnologiju i upravljanje ljudskim resursima u pronalaženju načina za postizanje kratkoročnih i dugoročnih planova organizacije. Interna analiza omogućit će odgovore na potrebu prilagođavanja poslovanja krajnjim potrošačima, dobivanja informacija o važnosti pojedinih kupaca, njihovim zahtjevima i veličini, obujmu prodaje, vrijednosti i tržišnom udjelu, marketinškim i drugim čimbenicima, kao što su vještine upravljanja, ciljevi i politike tvrtke [6]. Analiza bi trebala pružiti informacije o konkurentskim prednostima, primjerenosti izvora financiranja, profitabilnosti, kompetentnosti ljudskih resursa, njihovoj motiviranosti, inovacijskim sposobnostima, stanju tehnologije, percepcijama kupaca, tržišnim uvjetima, javnim politikama, razvojnom putu organizacije i njenim tehnološkim odrednicama. Vanjsko okruženje je raznolikije i složenije od unutarnjeg okruženja, te su u svrhu njegove analize razvijeni razni učinkoviti modeli, poput SWOT analize, PESTEL okvira i drugi [5]. Cilj analize vanjskog okruženja je dobiti informacije o demografskim i socio-kulturološkim promišljanjima kupaca, čije je razumijevanje bitno za zadovoljenje njihovih zahtjeva, što će uvelike pridonijeti povećanju potražnje. Poznavanje konkurencije omogućava valjan strateški pristup, koji je ključ poslovnog uspjeha, pri čemu se u obzir uzima veličina, tržišni udio, marka, kvaliteta i strategija konkurenata, kako bi organizacija osigurala sigurno i kvalitetno mjesto na željenom tržištu [1]. Tehnološki aspekti su od velike važnosti za uspjeh organizacije, kako bi se učinkovito i kvalitetno zadovoljile potrebe proizvodnje i tržišta. Oni uključuje vrijeme i resurse potrebne za obuku zaposlenika za rad na novim tehnologijama. Dobavljači su značajan vanjski čimbenik, koji svojom moći kontroliraju inpute operativnog procesa organizacije. Radna snaga postaje kritičan resurs, ne samo u smislu vještina, već i u oskudici, iz čega proizlaze brojne druge okolnosti, od motivacije do razumijevanja sindikata i zakonodavca za područja radnog angažmana. Makroekonomski trendovi također mijenjaju navike potrošača, stoga je važno znati koji ekonomski čimbenici pružaju priliku, a koji prijetnju organizaciji.

2. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Nakon završene analize slijedi implementacija definirane strategije. Provedba strategije u praksi osigurava se administrativnim poslovima i propisanim procedurama, čija uspješna primjena dijelom ovisi o strukturi organizacije. Strategija mora biti institucionalizirana i uklopljena u sustav vrijednosti, standarda i uloga koji oblikuju ponašanje zaposlenika, čime se olakšava rad na realizaciji strateških ciljeva [7]. Ona mora biti operativna i pretvorena u specifične politike, procedure i pravila koja će se koristiti kao smjernice pri planiranju i donošenju odgovarajućih odluka [4]. Nakon odabira odgovarajuće strategije za postizanje konkurentske prednosti i povećanje učinka, menadžeri moraju provesti strategiju u praksi. Provedba strategije uključuje poduzimanje radnji na poslovnoj i korporativnoj razini s ciljem izvršenja strateškog plana. Implementacija strategije može uključivati promjenu načina na koji je proizvod dizajniran, drugačije pozicioniranje proizvoda na tržištu, skeniranje tržišta, ponudu različitih inačica proizvoda za različite skupine potrošača, povećanje ili smanjenje cijene, širenje spajanjem ili akvizicijom te smanjenje tvrtke prodajom njezinih dijelova.

Odabir strategije podrazumijeva dizajniranje najbolje i optimalne organizacijske strukture i sustava kontrole [9]. U provedbi strategije mogu postojati određene razlike u odnosu na njezino formuliranje, pri čemu ono uključuje planiranje i donošenje odluka o izradi strateških ciljeva i planova organizacije, a provedba strategije uključuje sve načine vezane uz izvršenje strateških planova. Isto je i s formulacijom rasporeda snaga prije djelovanja, dok provedba podrazumijeva upravljanje snagama tijekom djelovanja. Formuliranje strategije temelji se na strateškom odlučivanju, a provedba strategije primarni je posao koji se temelji na strateškom odlučivanju. Dok se formulacija strategije temelji na učinkovitosti, njezina provedba temelji se na produktivnosti. Formuliranje strategije je racionalan proces, a provedba je operativni proces, što proizlazi iz činjenice da formuliranje strategije prethodi njezinoj provedbi, a provedba slijedi nakon njezine formulacije.

Može se zaključiti da je implementacija realizacija odabrane strategije u organizacijskim aktivnostima s ciljem izvršenja strateških ciljeva. Način je to na koji bi se organizacija trebala razvijati, koristiti i kombinirati organizacijsku strukturu, sustave kontrole i kulturu u provođenju strategije, koja će dovesti do konkurentske prednosti i boljeg učinka. Osim organizacijske strukture, koja je od posebne vrijednosti u razvoju zadataka i uloga zaposlenika, potrebno je fokusirati se na motiviranje zaposlenika i osigurati sustav organizacijske kontrole, koji menadžerima nudi motivacijske poticaje za zaposlenike, kao i povratne informacije o zaposlenicima i uspješnosti organizacije, kako bi se izgradile poželjne vrijednosti, stavovi, norme i uvjerenja, koje dijele članovi i grupe unutar organizacije. Strateška kontrola jedna je od faza koju menadžment poduzeća treba primijeniti kako bi utvrdio provodi li se strategija ispravno i koji su učinci njezine provedbe. To je složeni proces koji zahtijeva puno vremena, ali je izuzetno koristan za razumijevanje cjelokupne situacije. Pri tome se razmatra princip mjerenja trenutačnih aktivnosti unutar organizacije, uspoređuju se tekuće aktivnosti sa zadanim kriterijima i korigiraju aktivnosti u cilju postizanja očekivanih rezultata. Evaluacija uspješnosti strategije je završna faza strateškog upravljanja, od neprocjenjive važnosti za organizaciju, koja osvjetljava učinkovitost i djelotvornost sveobuhvatnih planova u cilju postizanja željenih rezultata. Evaluacija treba biti osmišljena tako da objektivno prikazuje stvarno stanje stvari, a informacije proizašle iz procesa evaluacije strategije trebale bi olakšati djelovanje menadžmenta i usmjeriti ga prema pojedincima u organizaciji koji su odgovorni za djelovanje u zadanom smjeru [8]. Akcijske kontrole trebale bi biti usmjerene na akciju, a ne na informacijsku orijentaciju. Evaluacija strategije određuje sposobnost menadžera da koordiniraju zadatke koje obavljaju menadžeri, grupe i odjeli. Važnost evaluacije strategije ogleda se u potrebi za povratnom informacijom, razvoju inputa za novo strateško planiranje, ocjenjivanju i nagrađivanju, razvoju procesa strateškog upravljanja i procjeni valjanosti strateških izbora. Dok je u velikim organizacijama sustav evaluacije strategije složen, zbog koordinacije između različitih sektora i funkcionalnih područja, u malim tvrtkama to nije slučaj, jer menadžeri često komuniciraju izravno. Ne postoji idealan sustav vrednovanja strategije, koji ovisi o karakteristikama organizacije, prvenstveno o njezinoj veličini, stilu upravljanja, namjeni, problemima i prednostima. Proces evaluacije uspjeha strategije počinje postavljanjem kriterija izvedbe, određivanjem standardnih mjerila, mjerenjem uspješnosti, analizom varijacija i konačno, poduzimanjem korektivnih mjera.

3. OBILJEŽJA UTJECAJA EVALUACIJE STRATEGIJE

Evaluacija strategije mora ispuniti nekoliko osnovnih zahtjeva da bi bila učinkovita. Prvo, aktivnosti evaluacije strategije moraju biti isplative, jer je previše informacija jednako loše kao i premalo. Štoviše, često praćenje može učiniti više štete nego koristi.

Aktivnosti evaluacije strategije također bi trebale biti smislene i usmjerene na ciljeve poduzeća. Tako se menadžerima osigurava pružanje korisnih informacija o zadacima nad kojima imaju kontrolu i utjecaj. Evaluacija strategije daje pravovremene informacije, tako da ih u nekim područjima menadžeri mogu dobiti svakodnevno. Ovo je korisno i poželjno kada se, primjerice, tvrtka širi preuzimanjem druge tvrtke i u sličnim slučajevima. Približne ili štire informacije koje stižu na vrijeme su sa stanovišta stratega poželjnije od točnih i pravovremenih informacija. Česta mjerenja učinkovitosti strategije ponekad mogu imati suprotan učinak, što dovodi do smanjenja kontrole. Vremenska dimenzija evaluacije strategije mora odgovarati trajanju događaja koji se mjeri.

ZAKLJUČAK

Osnovna premisa dobrog strateškog upravljanja je planiranje načina na koji će se organizacije nositi s nepovoljnim i povoljnim događajima prije nego što se oni dogode. Organizacije često pripremaju planove samo za nepovoljne događaje, što je česta pogreška, jer uklanjanje prijetnji i stvaranje optimalnih uvjeta i prilika može poboljšati konkurentsku poziciju poduzeća. Bez obzira na to koliko pažljivo je strategija formulirana, implementirana i evaluirana, nepredviđeni događaji, štrajkovi, bojkoti, prirodne katastrofe, dolazak stranih konkurenata i nepredviđene akcije vlada mogu učiniti strategiju zastarjelom. Kako bi se smanjio utjecaj potencijalnih prijetnji, organizacije bi trebale razviti planove kao dio procesa evaluacije strategije. Planovi za izvanredne situacije mogu se definirati kao alternativni planovi, koji se mogu uključiti ako određeni ključni događaji ne idu prema očekivanjima. Samo područja visokog prioriteta zahtijevaju planove koji služe kao osiguranje. Stratezi ne mogu i ne bi trebali pokušavati pokriti sve osnove praveći planove za moguće nepredviđene situacije. Međutim, u svakom slučaju poželjno je da planovi budu što jednostavniji.

LITERATURA

- [1] Bandur, K. (2007). Tehnologija u ulozi konkurentnosti proizvodnih poduzeća, *Informatologija*, 40(4): 284-288.
- [2] Buble, M., Čingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan-Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment, Sinergija*, Zagreb.
- [3] David, F. R. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12th edition, Prentice Hall.
- [4] Filipović, Z., Bilić, S., Homoki, D. (2023). Značaj operativnog planiranja sa svrhom osiguranja unapređenja prodaje, *International University Travnik in Travnik, Faculty of Economics Travnik in Travnik; Nauka i tehnologija*, 18 (2022), 119-133.
- [5] Lynch R.(2003). *Corporate strategy*, Third edition, Prentice Hall.
- [6] Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*, Singidunum, Beograd.
- [7] Sikavica, P., Bahtrijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb.
- [8] Šunje, A. (2002). *Top menadžer: vizionar i strateg*, Tirada, Sarajevo.
- [9] Todosijević, R. (2010). *Strategijski menadžment - metode i tehnike*, Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica.