

# Utjecaj čimbenika implementacije strategije na uspješnost poslovanja velikih hrvatskih poduzeća

---

Ivančić, Valentina

Doctoral thesis / Disertacija

2015

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Economics / Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:775591>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-30**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA  
DOKTORSKI STUDIJ

Valentina Ivančić

**UTJECAJ ČIMBENIKA IMPLEMENTACIJE  
STRATEGIJE NA USPJEŠNOST POSLOVANJA  
VELIKIH HRVATSKIH PODUZEĆA**

DOKTORSKI RAD

RIJEKA, 2015.

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA  
DOKTORSKI STUDIJ

Valentina Ivančić

**UTJECAJ ČIMBENIKA IMPLEMENTACIJE  
STRATEGIJE NA USPJEŠNOST POSLOVANJA  
VELIKIH HRVATSKIH PODUZEĆA**

DOKTORSKI RAD

Mentor: Prof.dr.sc. Ivan Mencer  
Komentor: Izv.prof.dr.sc. Lara Jelenc

**Rijeka, 2015.**

UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF ECONOMICS  
DOCTORAL STUDY

Valentina Ivančić

**THE IMPACT OF STRATEGY  
IMPLEMENTATION FACTORS ON THE  
BUSINESS PERFORMANCE IN LARGE  
CROATIAN ENTERPRISES**

DOCTORAL THESIS

**Rijeka, 2015**

Mentor rada: prof. dr. sc. Ivan Mencer, Ekonomski fakultet Rijeka

Doktorski rad obranjen je dana 23. prosinca 2015. godine na Ekonomskom fakultetu u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, pred povjerenstvo u sastavu:

1. Prof. dr. sc. Zdravko Zekić, predsjednik povjerenstva, Ekonomski fakultet Rijeka
2. Prof. dr. sc. Ivan Mencer, mentor i član, Ekonomski fakultet Rijeka
3. Izv.prof.dr.sc. Lara Jelenc, komentor i član, Ekonomski fakultet Rijeka
4. Prof. dr. sc. Želimir Dulčić, član, Ekonomski fakultet Split

Rijeka, 23.12.2015.

## **PREDGOVOR**

Doktorska disertacija nastala je u okviru projekta „Strategija korporacije- sadašnja budućnost“ (broj potpore 081-0000000-1270) koje je financiralo Ministarstvo obrazovanja i športa do 2012. godine. Sveučilište u Rijeci nastavilo je financirati projekt „Strategija korporacije- sadašnja budućnost, traganje za mogućnostima rasta poduzeća u Republici Hrvatskoj“ (broj potpore 13.02.1.3.05) u razdoblju od 2013. do 2015. godine.

Ideja o istraživanju procesa implementacije strategije proizlazi iz želje proučavanja razloga velikog neuspjeha implementacije strateških planova. Neuspješnost implementacije strateških planova je jedan od temeljnih razloga zbog čega poduzeća propadaju ili stagniraju. Implementacija strategije je kompleksan proces jer je posljedica kompleksnih odnosa. Za njezino unaprjeđenje je stoga potrebno pronaći sklad između većeg broja utjecajnih čimbenika jer promjena utjecaja jednog čimbenika nezaobilazno prouzrokuje promjene u preostalim čimbenicima.

Teorijski i aplikativni doprinos doktorske disertacije proizlazi iz objedinjavanja literature o implementaciji strategije, definiranja i istraživanja utjecajnih čimbenika na proces implementacije strategije i stoga može biti korisna akademskoj zajednici i menadžerima.

Posebnu zahvalnost upućujem mentoru prof.dr.sc. Ivanu Menceru, komentorici izv.prof.dr.sc. Lari Jelenc, prof.dr.sc. Želimiru Dulčiću, prof.dr.sc. Zdravku Zekiću i svim članovima Povjerenstva doktorskog studija Ekonomskog fakulteta u Rijeci koji su raznim sugestijama omogućili unaprjeđenje kvalitete doktorskog rada. Također, zahvaljujem se svim osobama koje su mi pripomogle u uspostavljanju kontakata s poduzećima tijekom provođenja empirijskog istraživanja.

Rad posvećujem najužim članovima svoje obitelji, a pogotovo malom Julianu koji se tijekom pisanja doktorskog rada pridružio našoj obitelji. Bez njih bi ovo prekrasno, ali zahtjevno iskustvo bilo nemoguće.

## SAŽETAK

Implementacija strategije je najrizičnija i najkompleksnija faza procesa strateškog menadžmenta. Rizičnost i kompleksnost proizlaze iz velikog broja čimbenika koji utječu na proces implementacije strategije. U okviru ove doktorske disertacije, utjecajni čimbenici raspodjeljuju se u tri glavna konstrukta: (1) sadržaj strategije, (2) kontekst u kojem se strategija implementira i (3) proces implementacije. U sklopu sadržaja strategije analizira se kvaliteta strateških planova. Odnosno, proučava se u kojoj mjeri je sadržaj strategije usklađen sa zahtjevima okoline i trenutnim sposobnostima poduzeća za implementaciju onoga što je planirano. Kontekst predstavlja okvir u kojem se strategija razvija. Analizom konteksta proučava se u kojoj mjeri unutarnja i vanjska okolina modificiraju tijekom transformacije oblikovane strategije u konkretne aktivnosti. Proces implementacije strategije proučava adekvatnost uspostavljanja pojedinih utjecajnih čimbenika tijekom te faze. Čimbenici koji utječu na proces implementacije strategije su: (1) resursi, (2) komunikacija, (3) ljudi te (4) operativno planiranje i sustavi nadzora.

Kako bi istraživanje obuhvatilo čim veći broj analiziranih čimbenika, ali i ispitanih pojedinaca, u empirijskom istraživanju se primjenjuje anketni upitnik. Empirijsko istraživanje provodi se na uzorku velikih poduzeća Republike Hrvatske.

Utjecaji vanjske okoline značajno modificiraju proces transformacije zamišljene strategije u implementiranu. No, iz istraživanja proizlazi da što je strateški pristup poduzeća prema podražajima vanjske okoline proaktivniji, to je kvaliteta procesa implementacije strategije veća.

Empirijskim se istraživanjem prikuplja mišljenje većeg broja zaposlenika unutar pojedinog poduzeća, odnosno istražuje stav najvišeg, srednje i najnižeg posloводства te operative. Time se uspoređuje strateška i operativna perspektiva implementacije strategije. Percepcija ispitanika o utjecajnim čimbenicima procesa implementacije strategije razlikuje se samo u ocjenjivanju adekvatnosti procesa komunikacije. Pri tome, niže hijerarhijske razine adekvatnost komunikacije ocjenjuju s nižom ocjenom u odnosu na ocjenu koju daje najviše posloводство.

Fokus istraživanja stavlja se na proučavanje veze između procesa implementacije strategije i uspješnosti poslovanja poduzeća. Rezultati istraživanja pokazuju da (1) resursi, (2) komunikacija, (3) ljudi te (4) operativno planiranje i sustavi nadzora utječu na proces implementacije strategije, a proces implementacije strategije utječe na uspješnost poslovanja. To znači da unaprjeđenje kvalitete procesa implementacije strategije vodi ka većoj uspješnosti poslovanja.

***Ključne riječi:*** proces strateškog menadžmenta, implementacija strategije, problemi implementacije strategije, utjecajni čimbenici, velika hrvatska poduzeća.

## SUMMARY

Strategy implementation seems to be the most risky and complicated phase of the strategic management process. The considerable level of riskiness and complexity arises from a certain number of factors affecting the implementation process.

In the doctoral dissertation, the factors that affect the success of strategy implementation are divided into three constructs: (1) content, (2) context and (3) process. The content analyzes the quality of strategic plans, i.e. the extent to which the strategy content is aligned to environment requirements and the enterprise capabilities to implement what is planned. The context presents the implementation framework. The analysis of the context examines the extent to which internal and external environment modify the process of strategy transformation into actions. The adequacy of the implementation process is evaluated by studying the following influential factors: (1) resources, (2) communication, (3) people, (4) operational plans and monitoring systems.

To encompass a larger number of analyzed factors and individuals a new questionnaire has been developed. The empirical research is based on large Croatian enterprises.

The results show that the external environment significantly affects the transformation of strategy into action. The enterprise response to the external environment can be less or more proactive. Higher proactiveness ensures better implementation process.

Empirical research collects opinion from large number of employees within each company investigating the attitude of the top, middle, low management and operatives. Although the comparison of the strategic and operational perspectives is important, the respondents' perception of different implementation factors differs only in assessing the adequacy of the communication process. Regarding to top management, lower hierarchical levels assessed the adequacy of communication with a lower grade.

The core of the dissertation examines the link between the strategy implementation process and the business performance. Empirical results show that all analyzed factors are closely related to the implementation process and the implementation process is related to the business performance. This means improving the quality of strategy implementation will have an immediate impact on business success.

**Keywords:** *strategic management process, strategy implementation, implementation obstacles, influential factors, large Croatian companies.*



**PREDGOVOR**  
**SAŽETAK**  
**SUMMARY**

**SADRŽAJ**

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja .....	1
1.2. Hipoteze rada .....	2
1.3. Svrha i ciljevi istraživanja .....	2
1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja .....	15
1.5. Znanstvene metode .....	18
1.6. Struktura rada .....	19
<b>2. DEFINIRANJE UTJECAJA IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA</b> .....	<b>20</b>
2.1. Strategija kao otvoreni i kreativni proces .....	20
2.2. Proces strateškog menadžmenta .....	27
2.3. Međuodnos faza formulacije, implementacije i evaluacije strategije .....	30
2.4. Kompleksnost implementacije strategije .....	32
2.4.1. Poteškoće implementacije strategije .....	34
2.4.2. Implementacija kao sustavni proces .....	40
2.4.2.1. <i>Sadržaj strategije</i> .....	42
2.4.2.2. <i>Kontekst implementacije strategije</i> .....	42
2.4.2.3. <i>Proces implementacije strategije</i> .....	54
2.4.2.4. <i>Mjerenje rezultata implementacije strategije</i> .....	63
2.4.3. Perspektive gledanja na proces implementacije strategije .....	67
2.5. Modeli implementacije strategije .....	69
<b>3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>72</b>
3.1. Konceptijski model istraživanja .....	72
3.2. Određivanje uzorka .....	75
3.3. Istraživački instrument i prikupljanje podataka .....	79
<b>4. IMPLIKACIJE REZULTATA ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>85</b>
4.1. Prikazivanje rezultata istraživanja i testiranje hipoteza .....	85
4.2. Diskusija o rezultatima istraživanja i smjernice za unapređenje procesa implementacije strategije .....	116
4.3. Teorijski, praktični i metodološki doprinos istraživanja .....	130
4.4. Ograničenja istraživanja.....	132
4.5. Sugestije za daljnja istraživanja .....	133
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>134</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>137</b>
<b>POPIS PRIKAZA</b> .....	<b>155</b>
<b>PRILOZI</b> .....	<b>160</b>

## 1. UVOD

Implementacija strategije podrazumijeva dugotrajan i kompleksan proces uvođenja promjena. Sposobnost adekvatnog upravljanja promjenama poduzeće razvija preko adekvatnog načina promišljanja, implementacije i praćenja zamišljene strategije, odnosno preko adekvatnog procesa strateškog menadžmenta. Hofer i Schendel (1978) upozoravaju da svako poduzeće ima strategiju, ali nije svaka strategija, dobra strategija. Znači, usvajanje strategije, *a priori*, ne osigurava postizanje očekivanog uspjeha.

Iako uspješnost poslovanja ovisi o svim fazama procesa strateškog menadžmenta, mnogi autori (npr. Pettigrew 1987; Kaplan i Norton 1992; Noble 1999a; Okumus 2001) smatraju da je upravo implementacija strategije najodgovornija za uspjeh ili propast poduzeća. Na tragu toga Bigler (2001), Kaplan i Norton (2006), Pryor et al. (2007) i Huber (2011) naglašavaju da je sposobnost za učinkovitu implementaciju strategije važan izvor konkurentske prednosti. Takva sposobnost izvire iz dubokog i sveobuhvatnog poimanja stvari, iz snalažljivosti u primjenjivanju pouka prethodnih iskustava i ravnomjernog doziranja intuicije i kreativnosti.

Radovi na području implementacije strategije su malobrojni. U literaturi strateškog menadžmenta većina radova istražuje kako unaprijediti analizu okoline, formulaciju i evaluaciju strategije. Tijekom dvadesetog stoljeća razvijene su mnogobrojne metode za analizu utjecaja okoline (npr. SWOT analiza, model Porterovih pet sila i PEST metoda), za unaprjeđenje procesa planiranja (npr. portfolio matrice) te za praćenje ostvarenja ciljeva poslovanja (npr. *Balanced Scorecard*<sup>1</sup>). Ove su metode operativne naravi i pomažu članovima posloводства u svakodnevnom poslovanju. No, nastojanja koja pokušavaju razviti model za praćenje procesa implementacije strategije su zaista malobrojna. Iznenađujuće je i slabi doprinos konzultantskih poduzeća koja su se, kao što je objašnjeno u poglavlju 2.5. zaustavila na statičkim modelima implementacije strategije, bez razvijanja konkretnih smjernica koje bi menadžerima pomogle u praktičnom unaprjeđenju procesa implementacije strategije.

### 1.1. Problem, predmeti i objekt istraživanja

Istraživanja na području implementacije strategije većinom se fokusiraju na proučavanje utjecaja jednog ili nekoliko čimbenika na proces implementacije strategije. Osim toga, empirijskim se istraživanjima najčešće ispituje mišljenje najvišeg posloводства, a često izostavlja ispitivanje stava nižih razina posloводства i operative (Grönroos 1995). Ulogu srednje razine posloводства u procesu implementacije strategije je proučilo tek mali broj autora (npr. Kuyvenhoven, Buss 2011; Salih, Doll 2013). Valja naglasiti da mnogi autori ukazuju na potrebu ispitivanja nižih razina posloводства (Alexander 1985; Nutt 1986; Rapert et al. 1996; Noble 1999a) iako u empirijskim istraživanjima to nije često poduzeto. Ispitivanje srednje i najniže razine posloводства te operative upotpunilo bi sliku o problemima i zadacima implementacije strategije, pogotovo u rješavanju nesuglasica i postizanju konsenzusa operativne razine (Floyd, Wooldridge 1992; Rapert 1996; Noble 1999a; Dooley et al. 2000; Heracleous 2003).

---

<sup>1</sup> Postoje različiti prijevodi termina *Balanced Scorecard* metode na hrvatskom jeziku, kao npr. uravnotežena karta pokazatelja, uravnotežena tablica rezultata ili bilanca postignuća. U ovoj doktorskoj disertaciji, radi izbjegavanja bilo kakvih dilema, izražavanja slaganja ili neslaganja, odlučilo se koristiti izvorni termin *Balanced Scorecard*.

Iz spomenutog objašnjenja izvire **problem istraživanja**. Kompleksnost procesa implementacije strategije proizlazi iz činjenice da se poduzeća tijekom ove faze suočavaju s nepovoljnim situacijama čiji utjecaj, u fazi formulacije, nije uspješno identificiran. Istraživanjem procesa implementacije strategije s više perspektiva i uključivanje većeg broja utjecajnih čimbenika u analizu trebalo bi pripomoći poslovodstvu u određivanju izvora problema i savladavanju prepreka.

Iz problema istraživanja, nadalje izviru predmeti i objekt istraživanja. U doktorskoj disertaciji izdvajaju se dva **predmeta istraživanja**: (1) istražiti utjecaj okoline na proces transformacije strategije u akciju, (2) identificirati utjecajne čimbenike na proces implementacije strategije te (3) istražiti utjecaj procesa implementacije strategije na uspješnost poslovanja velikih hrvatskih poduzeća.

**Objekt istraživanja** predstavljaju članovi najvišeg poslovodstva, srednje razine poslovodstva, najniže razine poslovodstva i operative velikih hrvatskih poduzeća.

## 1.2. Svrha i cilj istraživanja

**Svrha istraživanja** je objasniti izvore mogućih problema implementacije strategije, jasno prikazati utjecajne čimbenike i dati preporuke kako unaprijediti proces implementacije strategije. **Cilj istraživanja** je na temelju teorijskog i empirijskog istraživanja pružiti akademskom svijetu i poduzetnicima nova znanja o implementaciji strategije. Temeljem rezultata istraživanja razvijat će se model implementacije za upravljanje pojedinim čimbenikom procesa implementacije strategije. Time bi se tijekom procesa implementacije strategije trebala osigurati fokusiranost, pridržavanje predviđenoj dinamici odvijanja implementacijskih aktivnosti, efikasno upravljanje resursima te ostvarivanje očekivane razine uspješnosti poslovanja.

Kako bi se postigao cilj istraživanja i dokazale hipoteze rada, potrebno je pronaći odgovore na sljedeća pitanja:

- Zbog čega je implementacija strategije najrizičnija faza procesa strateškog menadžmenta?
- Zašto se faze procesa strateškog menadžmenta ne smiju proučavati odvojeno?
- Koji su najčešći razlozi zbog kojih implementacija strategije doživljava neuspjeh?
- Koji su ključni čimbenici implementacije strategije i na koji način ih je moguće grupirati?
- Na koji način i u kojoj mjeri proces implementacije strategije utječe na uspješnost poslovanja poduzeća?
- Koja je razina kvalitete procesa implementacije strategije u velikim hrvatskim poduzećima?

## 1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Proučavanjem literature strateškog menadžmenta nailazi se na dva glavna uzroka neuspjeha poduzeća: neadekvatna formulacija ili neadekvatna implementacija strategije (Hussey 1999).

Kako bi doktorska disertacija dala svoj teorijski, ali i praktični doprinos, potrebno je polaziti od rezultata dosadašnjih istraživanja na području implementacije strategije. Pregled literature je korisno prikazati odvajajući:

- teorijska od empirijskih istraživanja te
- otežavajuće faktore procesa implementacije strategije od utjecajnih čimbenika na proces implementacije strategije<sup>2</sup>.

Otežavajući faktori koji onemogućavaju uspješnu implementaciju strategije predstavljeni su i objašnjeni u poglavlju 2.4.1. Poteškoće implementacije strategije. Od posebne važnosti su empirijska istraživanja koja upućuju na to što je na području implementacije strategije već istraženo, kojom metodom i s koje perspektive.

Na početku pregleda literature izdvajaju se dva rada koji daju analitičan pregled literature u području implementacije strategije:

### **1. Noble (1999)**

Rad daje pregled empirijskih istraživanja na području implementacije strategije od 1983. do 1996. godine. Pregled obuhvaća 36 studija. Za svaku studiju rezimiraju se sljedeće informacije: opis uzorka i instrumenta istraživanja, proučene varijable, primijenjene statističke metode, rezultati istraživanja. U istraživanjima se koriste sljedeće metode: metoda anketiranja (npr. Bourgeois 1980; Hrebiniak, Snow 1982), metoda intervjua (npr. Daft, Macintosh 1984; Wernham 1985; Nutt 1986; Egelhoff 1993) ili njihova kombinacija (Gaertner et al. 1984; Dess 1987; Woolridge, Floyd 1990; Skivington, Daft 1991). Nekoliko istraživanja koristi druge metode: kontroliranu simulaciju (Nutt 1990), eksperimente (Whitney, Smith 1983; Scweiger et al. 1989; Schwenk, Cosier 1993) *case study* metodologiju (Johnson, Frohman 1989). Iz opisa provedenih istraživanja moguće je zaključiti da se većinom ispituje mišljenje članova najvišeg i srednjeg posloводства, dok nedostaje analiza s perspektive najniže razine posloводства i operative. Najčešće su prisutna kvantitativna istraživanja.

Proučavajući analizirane varijable i njihove odnose može se zaključiti da:

- većina istraživanja ispituje vezu između jednog (ili nekoliko) utjecajnih čimbenika i procesa implementacije strategije. Najčešće istraženi čimbenici su: utjecaj konsenzusa, menadžerskih sposobnosti, organizacijske strukture i predanosti zaposlenika u obavljanju radnih zadataka na uspješnost procesa implementacije strategije.
- rezultati meta analize upućuju na nedostatak istraživanja koja istovremeno proučavaju utjecaj većeg broja čimbenika na proces implementacije strategije te njihov međuodnos.
- modeli implementacije koji se predlažu u literaturi nisu operacionalizirani i aplicirani u empirijskim istraživanjima.
- fazu formulacije i implementacije treba analizirati paralelno, a ne odvojeno.

---

<sup>2</sup> Na početku rada je potrebno objasniti što autorica podrazumijeva pod otežavajućim faktorima, a što pod utjecajnim čimbenicima implementacije strategije. Kako bi određivanje i grupiranje utjecajnih čimbenika implementacije strategije bilo ispravno postavljeno potrebno je polaziti od proučavanja situacija u kojima je došlo do propusta. Propusti se pojavljuju u trenutku kada se poduzeće susreće s nekom preprekom uslijed koje određenu aktivnost ne uspije implementirati kako je zamišljeno. Znači, utjecajne čimbenike se postavljaju na temelju proučavanja otežavajućih faktora procesa implementacije strategije.

## 2. Li et al. (2008)

Rad je podijeljen u nekoliko sekvenca: (1) uspoređivanje definicija implementacije strategije, (2) objašnjavanje korištene metodologije u oblikovanju pregleda literature, (3) rezimiranje utjecajnih čimbenika i modela implementacije strategije te (4) definiranje ograničenja i postavljanje smjernica za buduća istraživanja.

Pregled literature nastoji identificirati čimbenike koji mogu otežati ili olakšati proces implementacije strategije. Autori u svom istraživanju obuhvaćaju znanstvene časopise: *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Journal*, *Journal of Management Studies*, *Long Range Planning*, *Journal of Management*, *Academy of Management Executive*, *Human Relations*, *Sloan Management Review* i *Journal of Marketing*. Pretražuju se radovi koji u naslovu sadrže izraz “implementacija strategije” ili “provođenje strategije”. Rad daje pregled studija na području implementacije strategije od 1984. do 2007. godine. Implementacija strategije, s vremenom, postaje sve istraženiji pojam što pokazuje rastući broj istraživanja na tom području kroz desetljeća: 13 radova tijekom osamdesetih godina, 23 radova tijekom devedesetih godina i 24 rada od 2000. do 2007. godine. Rezultati analize upućuju na to da vrlo mali broj radova (Wernham 1985; Schmidt, Brauer 2006) ispituje implementaciju strategije s korporativne razine, dok najveći broj radova istražuje implementaciju strategije s aspekta poslovne jedinice ili funkcije (Gupta, Govindarajan 1984; White 1986; Govindarajan 1989; Govindarajan, Fisher 1990; Skivington, Daft 1991; Floyd, Wooldridge 1992; Waldersee, Sheather 1996; Nilsson, Rapp 1999; Chimhanzi, Morgan 2005; Olson et al. 2005; Schaap 2006; Brenes et al. 2007). Sashittal i Wilemon (1996), Piercy (1998), Noble i Mokwa (1999), Chimhanzi (2004) nadodaju da se u tom slučaju pretežno istražuje implementacija marketinške strategije, dok nedostaju istraživanja o implementaciji strategije u sklopu drugih funkcija. Vrlo mali broj studija istražuje proces implementacije strategije s operativne razine. Autori naglašavaju da u velikom broju radova razina analize implementacije strategije nije uopće definirana što je potrebno uzeti u obzir kod daljnjih istraživanja. Empirijska istraživanja obuhvaćaju poduzeća u državnom i privatnom vlasništvu te lokalna poduzeća i multinacionalne kompanije. Međutim, usporedba rezultata prema veličini i vlasništvu poduzeća nije učinjena.

Autori naglašavaju da se neka istraživanja fokusiraju na proučavanje utjecaja jednog faktora na proces implementacije, dok drugi radovi daju malo širu sliku obuhvaćajući nekoliko čimbenika. Autori na kraju pregleda literature upućuju na devet čimbenika koji su najčešće istraženi u području implementacije strategije: proces formulacije, osobe koje provode implementaciju strategije (menadžeri i zaposlenici), organizacijska struktura, komunikacija, predanost zaposlenika, konsenzus, povezanost između različitih funkcija i hijerarhijskih razina, korištene taktike te administrativni sustav.

Autori naglašavaju nedostatak empirijskog testiranja postojećih modela implementacije strategije. U literaturi se posebno naglašavaju modeli sljedećih autora: McKinsey 7S, Higgins 8S i Okumus (2003). Model 7S pažnju usmjerava prema sljedećim čimbenicima: strategija, struktura, sustavi, vještine menadžmenta, stil vođenja, osoblje menadžmenta i kultura. Ovako dizajnirana mreža sugerira da se poslovodstvo, jednom kada je strategija definirana, mora fokusirati na preostalih šest komponenti modela kako bi se osigurala efektivna, ali i efikasna implementacija strategije. Model 8S je nadogradnja originalnog modela u kojem Higgins nadodaje novi čimbenik- resurse. Više od polovice studija koristi metodu anketiranja i/ili metodu intervjuiranja. Rjeđe se koriste: hipotetički scenario i eksperiment. Autori naglašavaju nedostatak definiranja kriterija po kojima se utjecajni čimbenici određuju i grupiraju.

Također, lamentiraju nedostatak sustavnog proučavanja većeg broja čimbenika koji utječu na proces implementacije strategije.

Za područje implementacije strategije potrebno je govoriti i o doprinosima Kaplana i Nortona koji su većina svoje karijere posvetili proučavanju procesa implementacije strategije i mjerenju uspješnosti poslovanja. Kaplan i Norton (1992) predlažu metodu *Balanced Scorecard* (BSC). Glavni smisao *Balanced Scorecard* metode je unaprijediti proces implementacije strategije istaknuvši poveznicu između ključnih ciljeva, aktivnosti i pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća. *Balanced Scorecard* metoda polazi od sljedećih pretpostavki: (1) uspješnost poslovanja je bitno pratiti nadopunjavajući financijske pokazatelje s nefinancijskim, (2) potrebno je uskladiti kratkoročne i dugoročne ciljeve poslovanja. *Balanced Scorecard* metoda predlaže da se uspješnost poslovanja poduzeća razmotri kroz četiri perspektive: financijska, kupci, interni procesi te učenje i razvoj. Autori 1996. godine objavljuju knjigu u kojoj detaljnije objašnjavaju na koji način pojedina perspektiva utječe na uspješnost poslovanja poduzeća, razvijajući je, korak po korak, u stratešku mapu.

Na temelju dostupne literarne građe, prikazi 1 i 2 nadograđuju spomenuti pregled literature.

## Prikaz 1. Teorijska istraživanja

Autor i rad	Utjecajni čimbenici	Informacije o metodi istraživanja, uzorku i rezultatima istraživanja
Waterman et al. (1980)	Ključni utjecajni čimbenici procesa implementacije strategije su: <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategija</li> <li>• struktura</li> <li>• sustavi</li> <li>• vještine menadžmenta</li> <li>• stil vodstva</li> <li>• osoblje menadžmenta</li> <li>• ciljevi</li> </ul>	Autori diskutiraju o tome da model upravljanja promjenama poduzeća koji se temelji na usklađivanju strukture i strategije poduzeća nije više dostatan za objašnjavanje procesa promjene. Autori naglašavaju da je u empirijskim istraživanjima potrebno analizirati međuodnos između spomenutih čimbenika jer promjena jednog čimbenika uzrokuje promjene u drugim čimbenicima. Sedam čimbenika kojih su autori predložili poznati su kao model 7S ili McKinsey model.
Pettigrew, Whipp (1991)	Autori naglašavaju sljedeće čimbenike za uspješnu implementaciju strategije: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kontinuirano proučavanje unutarnje i vanjske okoline</li> <li>• upravljanje promjenama</li> <li>• ljudski potencijali</li> <li>• usklađivanje aktivnosti na strateškoj i operativnoj razini</li> <li>• koherentnost</li> </ul>	Knjiga predstavlja sažetak rezultata istraživanja o tome kako poduzeća Velike Britanije upravljaju promjenama i kako to utječe na uspješnost poslovanja. Fokus analize je razumjeti zašto poduzeća koja pripadaju istoj gospodarskoj grani, tijekom vremena, ostvaruju različitu razinu uspješnosti poslovanja. Knjiga koristi praktične studije slučaja u objašnjavanju razlike uspješnosti poslovanja, povezujući proces upravljanja promjenama s uspješnošću poslovanja poduzeća.
Yip (1992)	Ključni utjecajni čimbenici procesa implementacije strategije su: <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijska struktura</li> <li>• organizacijska kultura</li> <li>• ljudski potencijali</li> <li>• vođenje</li> </ul>	Prema mišljenju ovog autora spomenuti čimbenici su oni koji predodređuju sposobnost poduzeća u formuliranju i implementiranju strategije poduzeća.

Autor i rad	Utjecajni čimbenici	Informacije o metodi istraživanja, uzorku i rezultatima istraživanja
-------------	---------------------	--

Kaplan, Norton (1996)	<p>Autori preporučuju četiri čimbenika koji utječu na uspješnost implementacije strategije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• adekvatno pojašnjavanje i prenošenje strategije</li> <li>• osiguravanje adekvatne komunikacijske veze i dobre odnose među zaposlenicima</li> <li>• uspostavljanje veze između implementacijskih aktivnosti i postavljenih ciljeva</li> <li>• osiguravanje povratne sprege za učenje (PDCA sustav)</li> </ul>	<p>Autori raspravljaju o <i>Balanced Scorecard</i> metodi (BSC). BSC metoda se fokusira na pojašnjavanju nekoliko osnovnih područja: način prenošenja strategije, povezivanje ciljeva i ključnih implementacijskih aktivnosti, usklađivanje financijskih i nefinancijskih te kratkoročnih i dugoročnih sustava mjerenja uspješnosti poslovanja. BSC metoda se zbog svoje preglednosti koristi kao alat za objašnjavanje puta ostvarenja ciljeva srednjim i operativnim razinama.</p>
Noble (1999)	<p>Autor predlaže implementacijsku mrežu koja se sastoji od sljedećih čimbenika:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ciljevi</li> <li>• organizacijska struktura</li> <li>• vođenje</li> <li>• komunikacija</li> <li>• motivacijski sustav</li> </ul>	<p>Autor predlaže niz čimbenika koji stvaraju implementacijsku mrežu i proces implementacije strategije dijeli u četiri faze: (1) pre-implementacijska faza, (2) organizacija rada za razvoj implementacije, (3) vođenje procesa implementacije te (4) maksimalizacija učinkovitosti procesa implementacije strategije.</p>
De Feo, Janssen (2001)	<p>Ključni utjecajni čimbenici procesa implementacije strategije su: vizija</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• misija</li> <li>• strategija</li> <li>• ciljeva</li> <li>• sustav vrijednosti</li> <li>• komunikacija</li> <li>• vodstvo</li> <li>• razvijanje kompatibilnog sustava dugoročnih i kratkoročnih ciljeva</li> <li>• definiranje ključnih pokazatelja za</li> <li>• mjerenje uspješnosti poslovanja</li> <li>• analiza ostvarenog napretka</li> </ul>	<p>Autori izdvajaju deset čimbenika, ujedno i deset koraka koji su ključni za uspjeh implementacije strategije. Autori povezuju aktivnosti implementacije strategije sa sustavima upravljanja kvalitetom. Usklađivanjem čimbenika implementacije strategije poduzeća postaju spremnija za uvođenje sustava kao što su npr. <i>Six sigma</i> i <i>Balanced Scorecard</i>.</p>

<b>Autor i rad</b>	<b>Utjecajni čimbenici</b>	<b>Informacije o metodi istraživanja, uzorku i rezultatima istraživanja</b>
--------------------	----------------------------	---



Freedman (2003)	<p>Autor izdvaja nekoliko važnih aktivnosti za uspješnu implementaciju strategije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vođenje aktivnosti planiranja</li> <li>• prilagodba organizacijske strukture</li> <li>• smanjivanje kompleksnosti odrađivanja postupaka</li> <li>• uspostavljanje adekvatnog sustava za pronalaženje rješenja</li> </ul>	<p>Autor naglašava kako je implementacija strategije najvažniji dio procesa strateškog menadžmenta. Osim toga, autor navodi niz implementacijskih zamki: strateška inercija, nedostatak predanosti pojedinih dionika, greške u mjerenju i razumijevanju napretka, nedostatak inicijative, nestrpljenje, ne slavljenje uspjeha. Autor ističe važnost posjedovanja plana za uspješnu implementaciju strategije, iako nažalost u prevelikom broju poduzeća to nije slučaj.</p>
Allio (2005)	<p>Autor predlaže smjernice za uspješnu implementaciju strategije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pojednostavite implementaciju strategije što je više moguće</li> <li>• osigurajte zajednički jezik</li> <li>• definirajte uloge, odgovornosti i rokove</li> <li>• postavite sustav kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja mjerenja uspješnosti</li> <li>• uskladite kratkoročne i dugoročne ciljeve</li> <li>• u svemu budite precizni, budite jasni</li> <li>• provjerite način komunikacije</li> <li>• sastanite se regularno, ali neka sastanci budu strukturirani, a njihovo trajanje limitirano</li> <li>• provjerite vezu između raspoloživog budžeta, sustava nagrađivanja i uspješnosti poslovanja</li> <li>• inzistirajte da implementirate sve što ste planirali</li> </ul>	<p>Autor na temelju rezultata prethodnih teorijskih i empirijskih istraživanja predlaže 10 praktičnih smjernica za unaprjeđenje procesa implementacije strategije i objašnjava na koji način vrlo jednostavna mapa može biti korisna u praćenju procesa implementacije strategije. Elementi matrice su: određivanje ključnih programa (s pojedinačnim odgovornostima i rokovima), definiranje potrebnih resursa, kritičnih točaka procesa implementacije i postavljanje metrike.</p>

<b>Autor i rad</b>	<b>Utjecajni čimbenici</b>	<b>Informacije o metodi istraživanja, uzorku i rezultatima istraživanja</b>
--------------------	----------------------------	---

Raps (2005)	<p>Autor komentira da su sljedeći čimbenici najbitniji za uspješnu implementaciju strategije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uključenost najvišeg posloводства</li> <li>• razvoj znanja i sposobnosti srednje razine posloводства</li> <li>• adekvatan pristup proučavanju mnogobrojnih utjecaja</li> <li>• jasna podjela odgovornosti</li> <li>• predviđanje preventivnih mjera za efikasno upravljanje procesom promjene</li> <li>• poticanje timskog rada</li> <li>• poštivanje različitih osobina ljudi</li> <li>• korištenje instrumentarija strateškog menadžmenta</li> <li>• utvrđivanje potrebnog vremena za rješavanje nepredviđenih situacija</li> </ul>	Članak ne sadrži empirijsko istraživanje, već autor na temelju istraživanja literature i osobnog iskustva predlaže navedene čimbenike.
Allio (2007)	<p>Autor daje sljedeće savjete za vođe i sljedbenike tijekom implementacije strategije.</p> <p><u>Savjeti za vođe:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• procijeniti vrijednost i utjecaj pojedinog dionika (<i>stakeholdera</i>)</li> <li>• slušati mišljenje drugih</li> <li>• predvidjeti i osloniti se na podršku tima</li> <li>• razviti adekvatnu organizacijsku kulturu</li> <li>• gajiti svjesnost o potrebi uvođenja promjena</li> </ul> <p><u>Savjeti za sljedbenike:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osigurati povratne informacije</li> <li>• razviti koalicije</li> <li>• prilagođavati karakteristike organizacije s potrebama za uvođenje promjena.</li> </ul>	Autor diskutira o ulozi vođe u procesu uvođenja promjena u poduzeću. Implementacija svake nove strategije je izazov i početak velikih promjena unutar poduzeća. Kako bi prilagodba bila što efikasnija, autor vođama i sljedbenicima daje nekoliko savjeta o tome kako upravljati poduzećem.

Izvor: Izradila doktorandica

## Prikaz 2. Empirijska istraživanja

Autor i rad	Utjecajni čimbenici	Informacije o metodi istraživanja, uzorku i rezultatima istraživanja
Skivington, Daft (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategija</li> <li>• struktura</li> <li>• sustavi</li> <li>• interakcije</li> <li>• sankcije</li> </ul>	<p>Autor istražuje razlike između utjecajnih čimbenika na proces implementacije strategije diferencijacije i troškovnog vodstva. Čimbenike na kraju istraživanja grupira u dva konstrukta: okvir implementacije i proces implementacije.</p>
Roth et al. (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koordinacija aktivnosti</li> <li>• vođenje</li> <li>• konfiguracija poslova</li> <li>• formalizacija poslova</li> <li>• centralizacija</li> <li>• integracija</li> </ul>	<p>Rad analizira na koji način sadržaj strategije može utjecati na organizacijsku strukturu i efikasnost rada pojedinih poslovnih jedinica u implementaciji strategije multinacionalnih poduzeća. Autori zaključuju da implementacija strategije na domaćem i međunarodnom tržištu ima različite zahtjeve. No, u svakom slučaju sklad između administrativnih mehanizama, sposobnosti poduzeća i same strategije osigurava kvalitetniju implementaciju strategije. Sposobnosti poduzeća i administrativni mehanizam se lakše prilagođavaju ako je strategija jasno definirana.</p> <p>Uzorak: 82 poslovne jedinice na domaćem i međunarodnom tržištu.</p>
James et al. (1999)	<p>U ovom se radu daje pregled faktora koji imaju medijacijski ili moderatorski efekt na formulaciju i implementaciju strategije.</p> <p>Interni medijacijski čimbenici uključuju: način vođenja, tradicija poduzeća, očekivanja <i>stakeholdera</i>, financijski ciljevi, očekivani imidž poduzeća, ciljani tržišni udio.</p> <p>Od čimbenika s moderatorskim efektom izdvajaju se: operativni troškovi, dostupnost potrebnog ljudskog znanja, dostupnost materijalnih resursa, dostupnost financijskih resursa, tehnološka rješenja, sposobnost prilagođavanja.</p>	<p>Prilikom formulacije strategije poduzeće mora dublje analizirati i razvijati sposobnosti organizacije kako bi se čim bolje prilagodilo okolini. Najjači medijacijski efekt između internih čimbenika ima: vodstvo. Najjači moderatorski efekt između internih čimbenika imaju: operativni troškovi, znanje i sposobnost ljudskih potencijala te dostupnost materijalnih resursa. Od vanjskih utjecaja najznačajnije utječe: zakonska regulativa.</p> <p>Uzorak: 128 velika poduzeća Velike Britanije. Instrument istraživanja: anketni upitnik, poslan poštom uz prethodno kontaktiranje telefonom. Uključena su poduzeća prerađivačke industrije, komunikacijskih i financijskih usluga, hoteli i petrokemije.</p>

Autor i rad	Utjecajni čimbenici	Informacije o metodi istraživanja, uzorku i rezultatima istraživanja
Okumus (2001)	Identificira 11 ključnih faktora za uspješnu implementaciju strategije: <ul style="list-style-type: none"> <li>• adekvatna formulacija</li> <li>• proučavanje vanjske okoline</li> <li>• organizacijska struktura</li> <li>• organizacijska kultura</li> <li>• vodstvo</li> <li>• operativno planiranje</li> <li>• alokacija resursa</li> <li>• komunikacija</li> <li>• ljudski potencijali</li> <li>• sustav kontrole</li> <li>• sustav praćenja rezultata</li> </ul>	Autor zaključuje kako se većina odluka implementira ne uzimajući u obzir međuodnos konteksta u kojem strategija nastaje, sadržaja same strategije, procesa implementacije i mjerenja rezultata. Autor daje pregled utjecajnih čimbenika na proces implementacije i prikaže različite pristupe grupiranja čimbenika u pojedinim modelima implementacije strategije. Autor naglašava potrebu korištenja sustavnog pristupa analiziranja čimbenika koji utječu na proces implementacije strategije. Uzorak: dva međunarodna hotelska lanca. Metoda istraživanja: intervju.
Aaltonen, Ikävälko (2002)	Identificiraju se tri bitna faktora: <ul style="list-style-type: none"> <li>• komunikacija</li> <li>• podržavanje ljudi koji implementiraju strategiju</li> <li>• usklađivanje organizacijske strukture s potrebama strategije</li> </ul>	Istraživanje se fokusira na proučavanje utjecaja komunikacije, interpretacije i prihvatanje strategije na uspjehnost procesa implementacije strategije. Zaključak: što je poduzeće veće, proces komunikacije je kompleksniji. Srednja razina posloводства ima ključnu ulogu u implementaciji strategije. Neformalni kanali komunikacije postaju važniji od formalnih kanala. Srednja razina menadžmenta lamentira kako svakodnevne aktivnosti odvlače pozornost od implementacije strategije zbog čega se rokovi implementacije stalno prolongiraju. Uzorak: 12 uslužna poduzeća iz područja telekomunikacija, osiguranja i financija. Metoda istraživanja: kombinacija intervjua i upitnika.
Brenes et al. (2007)	Identificiraju 18 čimbenika kategorizirani u sljedećih 5 skupina: <ul style="list-style-type: none"> <li>• formulacija strategije</li> <li>• sistematičan način implementacije strategije</li> <li>• sustav kontrole i praćenja razvoja strategije</li> <li>• adekvatno i motivirano posloводство</li> <li>• adekvatno vođenje ljudi i procesa promjene</li> </ul>	Istraživanje je provedeno na području latinske Amerike. Fokus je stavljen na poduzeća koja posluju na domaćem tržištu. Zaključak: značajniji utjecaj na uspjehnost implementacije strategije imaju sljedeći čimbenici: adekvatno vođenje, motivirano posloводство i zaposlenici, dobro formulirana strategija. Uzorak: uključeno 300 poduzeća različitih veličina i oblika vlasništva. Metoda istraživanja: upitnik poslan elektronskom poštom. Ispitanici: članovi uprave, izvršni direktori.

Autor i rad	Utjecajni čimbenici	Informacije o metodi istraživanja, uzorku i rezultatima istraživanja
Neilson et al. (2008)	Autori identificiraju sljedeće važne čimbenike: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pravo odlučivanja</li> <li>• protok informacija</li> <li>• sustav motivacije</li> <li>• organizacijska struktura</li> </ul>	Autori zaključuju da pojašnjavanje prava odlučivanja, jasno dizajniranje protoka informacija, uspostavljanje adekvatnog sustava motivacije i prilagodba organizacijske strukture mogu unaprijediti proces implementacije strategije. Uzorak: tijekom 5 godina sakupljeni su podaci o implementaciji strategije u 250 poduzeća.
Van Der Maas (2008)	Autor identificira sljedeće važne čimbenike za uspjeh implementacije strategije: <ul style="list-style-type: none"> <li>• vodstvo</li> <li>• komunikacija strategije</li> <li>• ostvarivanje rezultata</li> <li>• monitoring, kontrola i evaluacija</li> <li>• sustav nagrađivanja</li> <li>• zapošljavanje, zadržavanje i poticanje zaposlenih</li> <li>• obučavanje i edukacija</li> <li>• upravljanje odnosima</li> <li>• održavanje dobre dinamike implementacije strategije</li> </ul>	Doktorska disertacija sadrži empirijsko istraživanje poduzeća otoka Curcao (Karaibi). U istraživanju su uključena privatna i javna poduzeća. U istraživanju se koristi polustrukturirani intervju. Autor polazi od modela kojeg su primijenili Pettigrew (1987) i Okumus (2003) i na kraju rada izdvaja listu čimbenika koji pospješuju uspješnu implementaciju strategije: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sposobnosti zaposlenih</li> <li>• upravljanje orijentirano na međuljudskim odnosima</li> <li>• utjecaj političkog konteksta</li> <li>• posjedovanje operativnih planova</li> <li>• organizacijska struktura</li> <li>• organizacijska kultura</li> </ul> Uzorak: 44 poduzeća iz različitih djelatnosti.
Pučko, Cater (2008)	Ključni čimbenici procesa implementacije: <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacija i implementacija programa</li> <li>• alokacija odgovornosti za implementaciju strategije</li> <li>• elaboracija i implementacija strategije za razvoj poslovanja</li> <li>• godišnje planiranje i kontrola implementiranih aktivnosti</li> <li>• vođenje</li> <li>• organiziranje</li> <li>• implementacija operativnih planova</li> <li>• upravljanje ljudskim potencijalima</li> <li>• primjena MBO sustava</li> <li>• primjena učinkovitog sustava kontrole na taktičnoj razini</li> <li>• primjena BSC metode</li> </ul>	Autori proučavaju prepreke pri implementaciji s kojima se suočavaju slovenska poduzeća u post-tranzicijskom kontekstu. Zaključak: autori navode da su dobro osmišljene strategije bezvrijedne ukoliko nisu efikasno implementirane. Slovenski menadžeri razumiju važnost planiranja, ali stavljaju nedovoljan naglasak na značaj vodstva i nadzor nad aktivnostima implementacije strategije. Uzorak: 172 slovenska poduzeća.

Autor i rad	Utjecajni čimbenici	Informacije o metodi istraživanja, uzorku i rezultatima istraživanja
Schaap (2012)	Članak proučava utjecaj vodstva na proces implementacije strategije.	Zaključak: vodstvo ima značajan utjecaj na uspjeh implementacije strategije, ali se daljnja istraživanja moraju fokusirati na: veći broj istraženih aspekata unutar vodstva i veći broj poduzeća kako bi se zaključci mogli generalizirati. Istraženo je mišljenje najvišeg posloводства pa bi svakako trebalo ispitati i mišljenje nižih hijerarhijskih razina. Također, trebalo bi istražiti međusobni utjecaj između promatranih čimbenika. Uzorak: 120 <i>casinoa</i> na području Nevade.
Chaimankong, Prasertsakul (2012)		Autori istražuju povezanost između načina reagiranja poduzeća na vanjske utjecaje i uspješnosti implementacije strategije. Korištena je Miles i Snow tipologija (1978). Zaključak: prospektori imaju pozitivniji utjecaj na uspješnost implementacije strategije od preostalih tri profila: reaktora, analitičara i branitelja. Uzorak: 111 poduzeća kemijske industrije iz Tajlanda. Instrument istraživanja: anketni upitnik. Razina istraživanja: poslovna strategija.
Kibicho (2014)	Autor izdvaja dva preduvjeta za uspjeh implementacije strategije: adekvatne menadžerske sposobnosti i mobilizacija resursa.	Članak istražuje na koji način implementacija strategije utječe na uspješnost poslovanja osiguravajućih društava u Keniji. Iz članka nije jasno koju vrstu istraživanja, a time niti koji instrument istraživanja je autor koristio u svom istraživanju. Poznata je samo djelatnost poduzeća, ali ne i veličina uzorka i karakteristike ispitanika. U članku rezultati istraživanja su predstavljeni samo u obliku zaključka, nije predstavljena statistička obrada podataka. Zaključak: sposobnosti i vještine zaposlenika te osiguranje adekvatnih resursa imaju značajniji utjecaj na uspješnost procesa implementacije strategije.

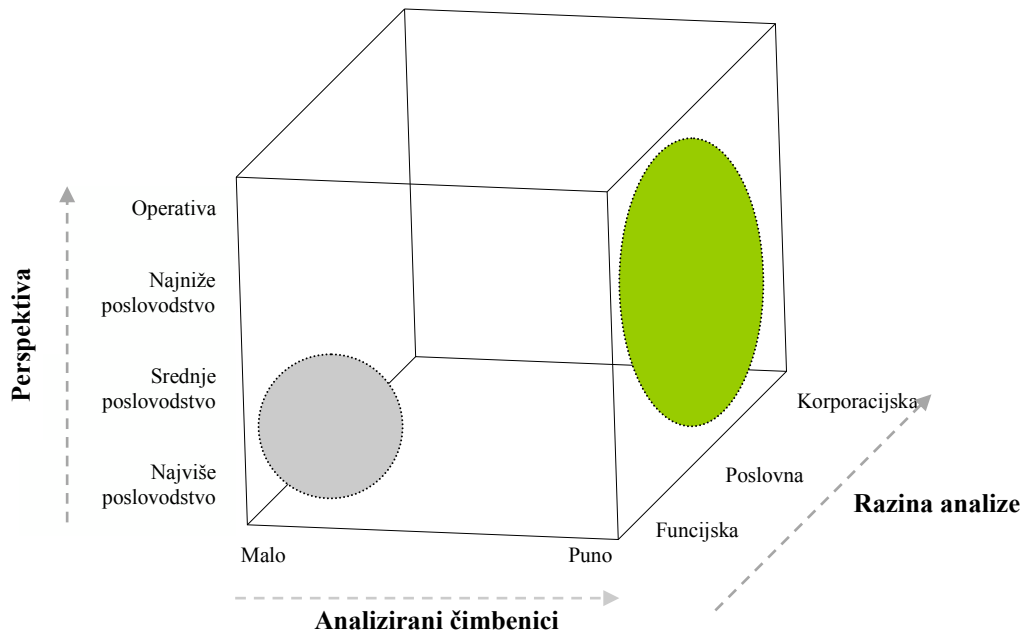
Izvor: Izradila doktorandica

Na temelju pregleda literature o implementaciji strategije moguće je polaziti od sljedećih pretpostavki:

- fazu formulacije i implementacije strategije treba razmatrati usporedno (James et al. 1999; Koseoglu et al. 2009). Bez adekvatne analize međuodnosa formulacije i implementacije strategije nemoguće je shvatiti zašto se u praksi planovi često tek parcijalno implementiraju ili se rok implementacije strategije značajno produžuje, što dovodi do neostvarenja planiranih rezultata poslovanja;
- prilikom istraživanja procesa implementacije strategije potrebno je uzimati u obzir veći broj čimbenika koji utječu na proces implementacije strategije i proučiti njihov međuodnos (Okumus 2001; Schaap 2012);
- većina istraživanja fokusira se na proučavanju procesa implementacije poslovne i funkcijske strategije (Gupta, Govindarajan 1984; White 1986; Govindarajan 1989; Govindarajan, Fisher 1990; Skivington, Daft 1991; Floyd, Wooldridge 1992; Waldersee, Sheather 1996; Nilsson, Rapp 1999; Chimhanzi, Morgan 2005; Olson et al. 2005; Schaap 2006; Brenes et al. 2007), dok nedostaju istraživanja s korporacijske razine;
- najčešće je ispitano mišljenje najvišeg posloводства, dok nedostaju istraživanja koja će unutar svakog poduzeća obuhvatiti i uspoređivati stavove svih hijerarhijskih razina: najvišeg, srednjeg, najnižeg posloводства i operative;
- većina istraživanja se fokusira na proučavanju utjecaja jednog ili nekoliko izoliranih čimbenika na proces implementacije strategije. Izostaju istraživanja u kojima je obuhvaćen veći broj čimbenika te razmatran njihov međuodnos i agregatni utjecaj na proces implementacije strategije;
- modeli implementacije strategije u literaturi strateškog menadžmenta postoje, ali se zadržavaju samo na teorijskoj razini. Odnosno, za njih u većini slučajeva nije razvijen adekvatan instrument istraživanja;
- zaključci empirijskih istraživanja zaustavljaju se na razjašnjavanju uloge pojedinog čimbenika u procesu implementacije strategije te rangiranju otežavajućih faktora implementacije strategije, no ne predlažu konkretne smjernice koje bi upućivale posloводство o načinu unaprjeđenja procesa implementacije strategije.

Prikazom 3 predstavljaju se tri osnovna usmjerenja na kojima se trebaju temeljiti buduća istraživanja na području implementacije strategije. U sivoj boji označeni su doprinosi dosadašnjih istraživanja, a u zelenoj boji označeni su aspekti koje treba obuhvatiti budućim istraživanjima.

**Prikaz 3.** Trodimenzionalno prikazivanje usmjerenja za razvoj istraživanja na području implementacije strategije



Izvor: Izradila doktorandica

Stoga, istraživanje u ovoj doktorskoj disertaciji mora zadovoljiti sljedećim kriterijima:

- unutar svakog poduzeća ispitati veći broj pojedinaca i to s različitih hijerarhijskih razina;
- uključiti u analizu veći broj čimbenika i razmatrati njihov međuodnos;
- fokusirati se posebno na analizu procesa implementacije strategije s korporativne razine.

#### 1.4. Hipoteze rada

Doktorska disertacija temelji se na jednoj glavnoj i tri pomoćne hipoteze. Razvoj hipoteza temelji se na sljedećim pretpostavkama:

- u proučavanju odnosa između faze formulacije i faze implementacije strategije pretpostavlja se da utjecaj unutarnje i vanjske okoline modificira tijekom transformacije oblikovane strategije u implementiranu;
- radi dobivanja potpunije slike o otežavajućim faktorima i utjecajnim čimbenicima implementacije strategije treba ispitati članove posloводства na svim hijerarhijskim razinama, ali i operativu. Najviše posloводство formulira strategiju i stoga ima najjasniju sliku o viziji, misiji i strateškim ciljevima poduzeća. S druge strane, srednja i najniža razina posloводства te operativa sa svojim praktičnim iskustvom mogu svojim prijedlozima unaprijediti ne samo proces implementacije strategije, već i proces strateškog odlučivanja;



- implementacija strategije je faza strateškog menadžmenta koja najznačajnije utječe na uspješnost poslovanja. Zbog svoje kompleksnosti fazu implementacije strategije nije moguće razmatrati odvojeno.

U svrhu dokazivanja **glavne hipoteze** koja glasi: **“Boljim razumijevanjem odnosa između faze formulacije i implementacije strategije te istraživanjem adekvatnosti uspostavljanja čimbenika procesa implementacije strategije može se unaprijediti efikasnost procesa implementacije i time unaprijediti uspješnost poslovanja poduzeća”**, postavljene su tri pomoćne hipoteze:

### **PH1. Utjecaj unutarnje i vanjske okoline modificira proces transformacije oblikovane strategije u implementiranu.**

Strategija se sastoji od niza odluka i akcija koje utječu na uspješnost poslovanja. Mintzberg (1978, 1990), Miller i Frieson (1980), Pettigrew (1985), Kaplan (1991), Miller (1997), Al Ghamdi (1998), Noble (1999b), James et al. (1999) su prvi autori koji krajem dvadesetog stoljeća ukazuju na potrebu sustavnog i procesnog proučavanja faze formulacije i implementacije strategije. One se u procesu strateškog menadžmenta isprepliću i stoga se ne mogu razmatrati odvojeno (Noble 1999a). Aktivnosti se moraju predvidjeti, implementirati, nadzirati te se na kraju moraju predložiti mjere unapređenja. Primjena procesnog pristupa omogućava da na temelju akumuliranog znanja i stečenog iskustva poduzeće može kontinuirano unaprijediti poslovanje. Implementacija strategije može trajati od nekoliko mjeseci do nekoliko godina ovisno o karakteristikama gospodarske grane, karakteristikama poduzeća kao i kompleksnosti same strategije. Uspostavljanje misije i ciljeva u fazi formulacije strategije mora imati direktnu poveznicu s aktivnostima koje se provode u fazi implementacije strategije i sa sustavom mjerenja u fazi evaluacije strategije. U praksi strateški planovi često gube svoju relevantnost (Wernham 1984; Nutt 1999; Allio 2005) zbog čega je izrazito bitno uspostaviti poveznicu između tri momenta: sadržaja strategije, konteksta u kojem se strategija razvija te procesa implementacije. Informacije o okolini moraju se pridobiti, filtrirati i usmjeriti prema procesu donošenja odluka. Neizvjesnost okoline je definirana kompleksnošću i promjenjivošću faktora. Poduzeća mogu, u načelu, imati dvije vrste stava na podražaje okoline. Mogu primijeniti intenzivne strategije koje su agresivne u svom nastupu nastojeći povećati svoj tržišni udio ili defenzivne strategije kojima poduzeće nastoji konsolidirati postojeće stanje i obraniti se od konkurencije (Mencer 2012.).

Prvi autori koji su proučavajući proces implementacije strategije počeli naglašavati važnost praćenja utjecaja okoline bili su Pettigrew (1987) i Okumus (2001, 2003). Pettigrew predlaže model s tri elementa: sadržaj strategije, kontekst u kojem se strategija razvija te proces implementacije strategije. Okumus (2003) nadopunjava model s četvrtom dimenzijom: uspješnost poslovanja. Utjecaj konteksta, odnosno okoline se dijeli na: unutarnji i vanjski. Unutarnji kontekst obuhvaća: organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i vodstvo. Vanjski kontekst se dijeli na opću okolinu koja obuhvaća političko-pravne, ekonomske, socio-kulturološke i tehnološke promjene okoline te poslovnu okolinu (ili okolinu zadatka) koja razmatra promjenu karakteristika potrošača, konkurenata, dobavljača i ostalih skupina koje interagiraju s poduzećem.

Poduzeće, u nastojanju da se prilagodi utjecajima okoline, može izgubiti kontrolu nad procesom implementacije strategije. Utjecaj okoline, stoga, može zauzeti ulogu moderatorskog efekta između faze formulacije i implementacije strategije modificirajući tijek

i vrijeme implementacije pojedinih aktivnosti. To može rezultirati situacijom u kojoj se planirani zadaci ne implementiraju na vrijeme ili se uopće ne implementiraju jer se vrijeme i resursi preusmjeravaju na druge aktivnosti koje u danom trenutku okupiraju pažnju poduzeća, kao na primjer: borba s konkurencijom, pojavljivanje nove tehnologije, promjena ukusa potrošača i promjena vodećih ljudi unutar poduzeća.

## **PH2. Menadžeri različitih hijerarhijskih razina različito percipiraju utjecajne čimbenike procesa implementacije strategije.**

Dosadašnja istraživanja u najvećoj mjeri ispituju mišljenje najvišeg posloводства, dok je mišljenje nižih razina posloводства slabo ispitano (Grönroos 1995). Mnogi autori ukazuju na potrebu ispitivanja nižih razina posloводства (Alexander 1985; Nutt 1986; Rapert et al. 1996; Noble 1999a), ali do sada to nije učinjeno.

Ispitivanje menadžera različitih razina znači uspoređivanje različitih perspektiva na proces implementacije strategije što omogućava realnije zaključivanje i korektnije postavljanje smjernica za unapređenje procesa implementacije na pojedinoj hijerarhijskoj razini. Objedinjavanjem raznolikog iskustva izbjeći će se zaključivanje isključivo na bazi iskustva 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). Važna je obostrana interakcija između pojedinih razina posloводства. Najviše posloводство mora biti uključeno u implementaciji strategije osiguravajući da se ona odvija onako kako je planirano, a srednja i najniža razina posloводства moraju svojim praktičnim iskustvom sugerirati potencijalna rješenja za unaprjeđenje kvalitete obavljanja praktičnih zadataka.

## **PH3. Loše upravljanje ključnim čimbenicima procesa implementacije strategije manifestira se na smanjenje uspješnosti poslovanja poduzeća.**

Ova hipoteza proizlazi iz stava da poduzeća koja imaju kvalitetnije uspostavljeni proces implementacije strategije ostvaruju bolju uspješnost poslovanja. Ova se hipoteza temelji na dva bitna aspekta. Prvim se aspektom želi tumačiti da je adekvatno uspostavljanje čimbenika procesa implementacije strategije preduvjet postizanja uspješnosti. Drugim se aspektom želi tumačiti da mjerenje uspješnosti poslovanja, samo po sebi, određuje buduće strateške smjernice. Praćenje uspješnosti poslovanja započinje već u fazi formulacije strategije s procjenom potrebnog budžeta. Budžetiranje, u širem smislu, služi za: bolju koordinaciju aktivnosti, komunikaciju, razotkrivanje slabosti poduzeća, određivanje odgovornosti pojedinaca, motivaciju zaposlenika te evaluaciju uspješnosti i poduzimanje korektivnih aktivnosti (Horngren, Foster 1991). Određivanje budžeta prisiljava posloводство na stalnu kontrolu procesa implementacije čime se smanjuju mogućnosti rasipanja resursa. Kvaliteta procesa implementacije strategije, međutim, ne ovisi samo o resursima, već i o drugim čimbenicima: ljudi, operativni planovi, sustavi nadzora, komunikacija te utjecaj unutarnje i vanjske okoline.

Način mjerenja uspješnosti poslovanja određuje se u fazi formulacije strategije te prilagođava prema promjenama koje se događaju u fazi implementacije. Adekvatno mjerenje, stoga, pomaže u ostvarivanju ciljeva. Strategija kao dugotrajan i kompleksan proces ne može odmah dovesti do velikih pomaka u kratkom roku. Strategija daje rezultate postepeno, ovisno o

dinamici procesa implementacije. Zbog toga, uspješnost poslovanja je potrebno pratiti kroz duže razdoblje.

Uspješnost poslovanja moguće je mjeriti na nekoliko načina, npr. (1) uspoređivanjem ostvarenih i planiranih ciljeva, (2) uspoređivanjem ostvarenih rezultata s prosječnim rezultatima gospodarske djelatnosti, (3) uspoređivanjem ostvarenih rezultata s najboljim konkurentom. U odnosu na standardno mjerenje uspješnosti poslovanja koje predviđa objektivnu analizu financijskih pokazatelja, Kibicho (2014) diskutira o novim načinima mjerenje uspješnosti poslovanja koji polaze od sljedećih pretpostavki:

- uspješnost poslovanja mjerena financijskim pokazateljima mora se nadopuniti nefinancijskim parametrima.
- pokazatelji uspješnosti poslovanja se osim preuzimanjem iz financijskih izvještaja mogu pridobiti i ispitivanjem subjektivne percepcije članova posloводства o npr. razini zadovoljstva zaposlenika, kvaliteti isporučenih proizvoda ili usluga, dinamici unaprjeđenja procesa poslovanja i uvođenja inovacija. Takav oblik provjeravanja uspješnosti poslovanja omogućava da se određenim pitanjima ulazi dublje u proces poslovanja i razumije koji su glavni pokretači stvaranja vrijednosti i postizanja konkurentne prednosti.
- uspješnost poslovanja je najispravnije uspoređivati između poduzeća iste gospodarske djelatnosti, selektirana po veličini, tržištu plasmana i drugim relevantnim karakteristikama.

Kako poduzeća iz uzorka pripadaju različitim gospodarskim djelatnostima, posluju na različitim tržištima i nalaze se u različitim fazama procesa implementacije strategije, u samoj usporedbi rezultata, pokazatelji uspješnosti izraženi kao apsolutna veličina mogu dovesti do krivih zaključaka. U tom smjeru potrebno je koristiti prosječne, a ne apsolutne vrijednosti za duže razdoblje te kombinirati objektivni i subjektivni sustav mjerenja.

## **1.5. Znanstvene metode**

Metodološki okvir ovog istraživanja razvijen je u dva koraka. U prvom se koraku objedinjavaju informacije prethodnih istraživanja i razvija konceptijski model istraživanja, dok se u drugom koraku statistički obrađuju i interpretiraju prikupljeni podaci.

- U analizi dostupne literature u području implementacije strategije sažete su najvažnije informacije o dosadašnjim rezultatima teorijskih i empirijskih istraživanja. Doprinosi dosadašnjih istraživanja prikazani su u tri segmenta: (1) otežavajući faktori procesa implementacije strategije, (2) utjecajni čimbenici na proces implementacije strategije i (3) modeli implementacije strategije. U uvodnom djelu doktorske disertacije, u sklopu poglavlja 1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja, rezimiraju se utjecajni čimbenici implementacije strategije kojih su razni autori predložili na temelju teorijskih i empirijskih istraživanja. Radovi koji istražuju otežavajuće faktore procesa implementacije strategije predstavljeni su u poglavlju 2.4. Kompleksnost implementacije strategije. U tom poglavlju dana je klasifikacija otežavajućih faktora implementacije strategije prema različitim autorima i predložen je pristup grupiranja i sintetiziranja utjecaja otežavajućih faktora na proces implementacije strategije. Modeli

implementacije strategije predstavljene su u poglavlju 2.5. Modeli implementacije strategije. U tom su poglavlju objašnjeni principi grupiranja čimbenika i određivanja njihovog međusobnog utjecaja. U teorijskom djelu doktorske disertacije korištene su sljedeće znanstvene metode: (1) deskriptivna metoda, metoda klasifikacije i kompilacije te metoda analize i sinteze u objedinjavanju literature o implementaciji strategije i definiranju otežavajućih faktora i utjecajnih čimbenika na proces implementacije strategije te (2) deduktivna metoda u određivanju smjernica za razvoj konceptijskog modela istraživanja.

- U empirijskom istraživanju primijenjena je metoda anketiranja. Prvi dio anketnog upitnika ispituje učestalost pojavljivanja otežavajućih faktora tijekom procesa implementacije strategije, drugi dio ispituje utjecajne čimbenike na proces implementacije strategije, a treći dio prikuplja obilježja poduzeća i ispitanika. U statističkoj obradi podataka korišteni su statistički programi SPSS verzija 21 i LISREL verzija 8.80. U obradi podataka korištenje su metoda korelacije, regresijska analiza i strukturalno modeliranje. Temeljem metode generalizacije, na temelju iskustva 208 ispitanika, postavljeni su zaključci istraživanja i razvijene smjernice za postupanje pojedinim utjecajnim čimbenikom procesa implementacije strategije. Kako se radi o anketnom upitniku kojeg je razvila doktorandica za potrebe ove doktorske disertacije, provedeno je i pilot istraživanje na uzorku pet velikih poduzeća Republike Hrvatske. Na temelju prikupljenih komentara ispitanika i sugestija drugih stručnjaka, anketni upitnik je unaprijeđen i primijenjen na ostatku uzorka.

## 1.6. Struktura rada

Doktorska disertacija podijeljena je u pet poglavlja. U prvom poglavlju, **Uvodu**, postavljaju se problem, predmeti, objekt, hipoteze, cilj i svrha istraživanja, predstavljene su rezultati dosadašnjih istraživanja u području implementacije strategije, navedene znanstvene metode i struktura rada po poglavljima.

U drugom poglavlju, **Definiranje utjecaja implementacije strategije na uspješnost poslovanja poduzeća**, objašnjavaju se sljedeći koncepti: (1) strategija kao otvoreni i kreativni proces, (2) proces strateškog menadžmenta, (3) međudnos faza formulacije, implementacije i evaluacije strategije, (4) kompleksnost implementacije strategije te (5) modeli implementacije strategije.

U trećem poglavlju, **Metodologija istraživanja**, postavlja se konceptijski model istraživanja, definiraju se karakteristike uzorka i anketnog upitnika.

U četvrtom poglavlju, **Implikacije rezultata istraživanja**, prikazuju se rezultati empirijskog istraživanja, testiraju se hipoteze te se na temelju toga razvijaju smjernice za postupanje s pojedinim utjecajnim čimbenikom tijekom procesa implementacije strategije. Na kraju četvrtog poglavlja objašnjava se teorijski, praktični i metodološki doprinos istraživanja te se naglašavaju ograničenja istraživanja i daju se sugestije za razvoj budućih istraživanja na tom području.

Peto poglavlje, **Zaključak**, sažima sve najvažnije informacije teorijskog i empirijskog djela doktorske disertacije.

## 2. DEFINIRANJE UTJECAJA IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA

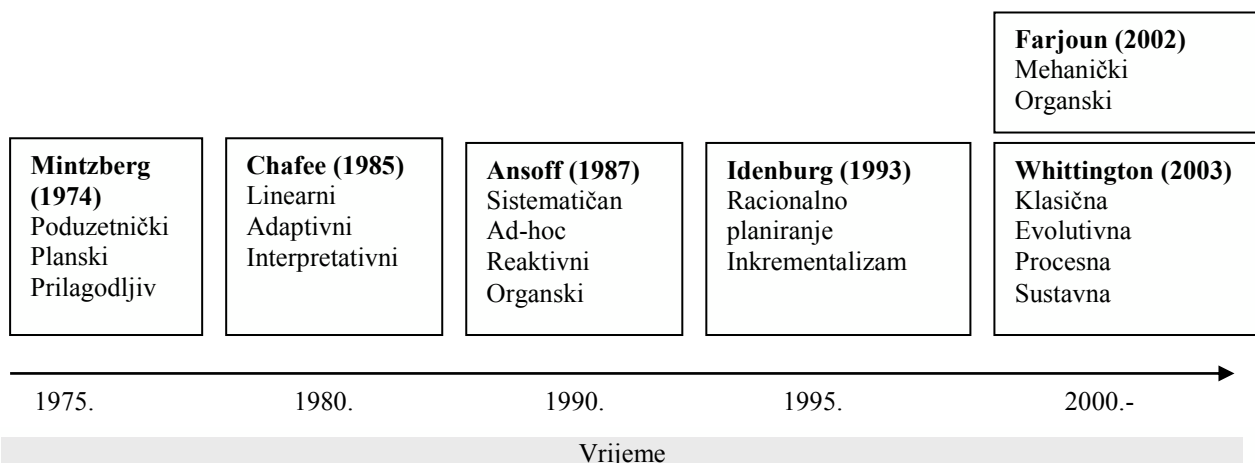
Iako je jasno da najbolje rezultate poslovanja daje kombinacija dobre formulacije i dobre implementacije strategije (Bonoma 1984; Andrews 1987; Cespedes 1991), neki autori koji proučavaju problematiku implementacije strategije (Cumming, Wilson 2003; Kaplan, Norton 2005) slažu se oko činjenice da je bolje imati slabiji plan koji je dobro implementiran, nego izvrstan plan koji je tek parcijalno implementiran ili uopće nije implementiran. U stručnoj literaturi, stav o tome da je proces implementacije strategije važniji od same strategije, odnosno kvalitete strateškog plana, sve je prisutniji (Schneier et al. 1991; Robbins, Coulter 1996; Harrison, Pelletier 2000; Hrebiniak 2006).

Martin (2010) objašnjava kako je implementacija strategije ključna aktivnost cjelokupnog procesa strateškog menadžmenta. U prvom redu, o implementaciji strategije, odnosno o onome što je poduzeće sposobno u praksi realno napraviti ovisi uspjeh ili neuspjeh poslovanja. Pri tome, Hrebiniak (2006) smatra da loša strategija može sputavati proces implementacije strategije ali, s druge strane, dobra implementacija strategije može prevladati nedostatke lošeg strateškog plana. Implementacija strategije najčešće se opisuje kao najzahtjevnija i najrizičnija faza procesa strateškog menadžmenta (Thompson, Strickland 2003). U toj fazi poduzeće se suočava s mnoštvo poteškoća, koje proizlaze iz kompleksnosti upravljanja utjecajima vanjske okoline i neadekvatnog razvoja sposobnosti zaposlenih s obzirom na potrebe strategije.

### 2.1. Strategija kao otvoreni i kreativni proces

Ključan koncept strateškog menadžmenta je strategija koja predstavlja put ostvarenja ciljeva poslovanja. U literaturi strateškog menadžmenta postoje mnogobrojni pristupi definiranja strategije. Prikaz 4. kronološki predstavlja najznačajnije pristupe definiranja strategije i procesa strateškog menadžmenta.

**Prikaz 4.** Pregled različitih pristupa definiranja strategije od 1974. do 2003. godine



Izvor: Izradila doktorandica

U literaturi strateškog menadžmenta različiti pristupi definiranja strategije sažeti su u sklopu pojedinih škola. Škole strateškog menadžmenta sjedinjavaju različite teorije koje nastoje

pojasniti jedinstvenu pojavu – proces strateškog menadžmenta s različitih, međusobno oprečnih, ali i dopunjavajućih aspekata. Valja napomenuti kako je suviše ambiciozno i iluzorno najaviti strogo definiranu podjelu škola, formalno iscrpnu i potpunu, navodeći predstavnike i ideje bez imalo preklapanja i ponavljanja. Proces strateškog menadžmenta osnovni je fokus istraživanja discipline strateškog menadžmenta. Oblikovanje, implementacija i kontrola prihvaćeni su kao osnovni elementi u procesu strateškog menadžmenta. No, postoje disperzirana razmišljanja o načinu i pristupu osmišljavanja procesa strateškog menadžmenta. Whittington (2001) nabroja četiri škole strateškog menadžmenta: klasičnu, evolucionarnu, sistemsku i procesnu. U postavljanju perspektiva uzima u obzir sljedeća dva elementa: (1) određivanje procesa osmišljavanja strategije koji može biti hotimičan ili izranjajući te (2) određivanje ishoda koji ože biti usmjeren prema postizanju jednog cilja (maksimiziranje profita) ili više ciljeva. **Klasična škola** strateškog menadžmenta predstavlja tradicionalni pristup strateškom menadžmentu gdje se maksimiziranje dobiti smatra temeljnim ciljem poslovanja. Strategiju planira najviše poslovodstvo na racionalan način, vodeći malo računa o nepredviđenim postupcima koji mogu poduzeti konkurentska poduzeća. **Evolutivna škola** naglašava da strategija nastaje kao rezultat stalne prilagodbe temeljem koje, poduzeća, uspijevaju preživjeti i napredovati. **Procesna škola** naglašava da je proces strateškog menadžmenta često iracionalni, neplanirani proces svih zaposlenih. Strategija se događa uslijed kompromisa i usuglašavanjem. Ova škola smatra da je prerizično pratiti unaprijed striktno definirani plan. **Sustavna škola**, kao i klasična, prihvaća strategiju kao planiran i unaprijed usklađen proces, no smatra da se uspješnost poslovanja, zbog utjecaja mnogih utjecajno interesnih skupina ne može mjeriti isključivo maksimizacijom dobiti. Ovaj pristup prihvaća logiku da najviše poslovodstvo ima i druge razloge za rad (Mencer 2012.).

Jelenc (2004.) predlaže malo drugačiji način grupiranja pristupa definiranja strategije i procesa strateškog menadžmenta. Autorica, također, predlaže četiri škole: klasičnu, konkurentsku, suvremenu i društvenu. U odnosu na Whittingtona, naravno, razlikuje i kriterije po kojima se škole grupiraju. Prvi se kriterij temelji na proučavanju povijesnog razvoja misli o strateškom menadžmentu, dok se drugi kriterij temelji na ulozi koje poduzeće ima u kreiranju svoje budućnosti (pasivna i aktivna). **Klasična škola** naglašava da je strategija kontrolirani i osmišljen proces oblikovanja strategije te da je najviše poslovodstvo odgovoran za oblikovanje i implementaciju strategije. **Društvena škola** smatra kako je važno prepoznati čimbenike okoline i na temelju njih oblikovati strategiju poduzeća. **Konkurentska škola** podrazumijeva da je konkurentnost osnovni pokretač poslovanja poduzeća. Strategija je stoga odgovor na aktivnosti konkurenata. **Suvremena škola** izvor uspjeha traži u dubljem istraživanju procesa koji se odvija u „crnoj kutiji“, odnosno poduzeće. U središtu pozornosti nije više konkurentska borba, već se prioritet daje znanju, učenju i građenju ekskluzivnih kompetencija.

U suvremenoj literaturi strateškog menadžmenta, zadnjih desetak godina, pojavljuju se i drugi pristupi koji bitno utječu na način shvaćanja procesa strateškog menadžmenta (Jelenc 2013.):

- 1) strategija kao praksa;
- 2) neformalni načini učenja oblikovanja strategije te
- 3) strategija u praksi.

1) Whittington (1996) je otvoreno priznao da njegovo petnaestogodišnje iskustvo profesora strateškog menadžmenta mu nije pomoglo da savjetuje prijatelja o praktičnim aspektima što se pojavljuju u svakodnevnom poslovanju. Autor smatra da se teorija strateškog menadžmenta pretjerano udaljila od prakse i zaboravila da ponajprije služi strateškim menadžerima koji ne

trebaju poznavati sofisticiranu znanstvenu metodologiju kako bi riješili konkretan poslovni problem. Strateški menadžer treba jednostavan i praktičan savjet, a ne teoriju koju ne razumije (Jelenc 2013.). U tom kontekstu, Whittington (1996) naglašava da bi osnovni smisao istraživanja trebao biti traženje praktičnih smjernica za unaprijeđenje procesa formulacije i implementacije strategije. Predvodnici tog pristupa su: Richard Whittington i Paula Jarzabkowski. Pristup „strategija kao praksa“ se temelji na konceptu otvorenosti. Otvorenost se odnosi na *uključenost* svih utjecajno interesnih grupa u proces odlučivanja i na *transparentnost* u prenošenju strategije nižim hijerarhijskim razinama. Princip uključenosti predviđa da se u formuliranju strateških planova uključuju sugestije srednje i najniže razine posloводства, operative, kupaca, konzultantskih poduzeća i akademske zajednice (Almirall, Casadesus-Masanell 2010). Strategija je na taj način „decentralizirana“ jer se sve utjecajno interesne skupine svojim prijedlozima mogu uključiti u proces strateškog odlučivanja. Smisao pristupa „strategija kao praksa“ je tražiti razloge neuspjeha poduzeća u praktičnim iskustvima koji se akumuliraju tijekom implementacije strategije. Koncept „strategija kao praksa“ naglašava da ista strategija različito vrijedi u različitim poduzećima jer je upravo praksa primjenjivanja, odnosno, implementacije strateškog plana, različita, ovisno o kontekstu u kojem se poduzeće nalazi. Uspješnost strategije nalazi se u različitim vještinama i praktičnim znanjima implementacije strategije. To je glavni razlog zbog čega neke strategije bolje uspijevaju od drugih (Whittington 1996).

2) Julia Sloan proučavajući iskustva strateških menadžera shvaća kako je neformalno učenje jedan od presudnih čimbenika uspješne formulacije strategije. Tichy (2007) naglašava da menadžeri strategiju 80% formuliraju na temelju iskustva, a tek 20% na temelju znanja stečenog obukom. Razlog leži u činjenici da formalni modeli planiranja u sebi sadržavaju veliki broj pretpostavki koje se ne mogu ispuniti u realnom svijetu jer je svaka situacija različita. Zbog toga, zaključuje da su tradicionalni pristupi razvijanja strategije uglavnom preformalni i neučinkoviti. Sloan (2012) tvrdi da strategija nije formula ili puki obrazac ponašanja. Riječ je o složenom procesu koji se neprestano razvija u novim smjerovima bez nekog posebnog, predvidljivog reda.

3) Treći doprinos u kontekstu suvremenih pristupa definiranja strategije i procesa strateškog menadžmenta dao je Tovstiga (2010). Ovaj pristup naglašava da se strategija primjenjuje u praksi, stoga se iz prakse mora polaziti u traženju novih alternativnih i efikasnijih rješenja za razvoj poslovanja. Dobra strategija je prema njegovom mišljenju miks racionalne analize, intuicije, zdravog skepticizma, prikupljenog iskustva, vjerovanja i sposobnosti kontinuiranog evoluiranja. Njegov model sjedinjuje konvergentni i divergentni način promišljanja. Odnosno, spaja koncepte logičnog zaključivanja i kreativnog stvaranja, smatrajući da predstavljaju najbolju kombinaciju razvoja strateških planova.

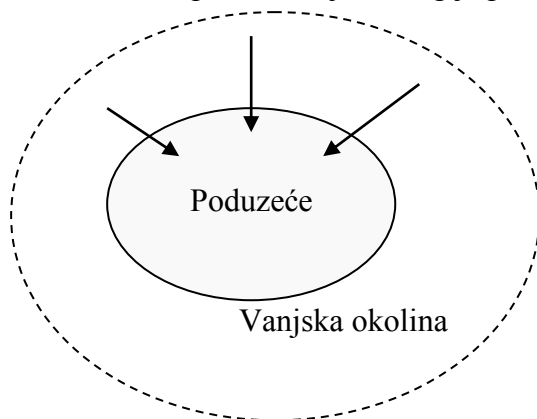
Iz pregleda tradicionalnih i suvremenih pristupa definiranja strategije i procesa strateškog menadžmenta, u cilju boljeg shvaćanja procesa formulacije i implementacije strategije, izdvajaju se dva bitna koncepta:

- definiranje strategije kao koncepta koji ide „izvana prema unutra“ ili „iznutra prema vani“;
- definiranje strategije kao „unaprijed planiranog“ ili „prilagođavajućeg“ procesa.

- **Definiranje strategije kao koncepta koji ide „izvana prema unutra“ ili „iznutra prema vani“**

Objašnjavanje razlike definiranja pojma strategije polazi od usporedbe strukturalističkog pristupa nasuprot resursne teorije<sup>3</sup>. Hoskisson et al. (1999) objašnjavaju da evolucija teorije strateškog menadžmenta oscilira između dva suprotstavljena pristupa definiranja strategije i konkurentske prednosti. Prvi pristup objašnjava da uspješnost poslovanja ovisi o strukturi i obilježjima gospodarske grane kojoj poduzeće pripada (strukturalistički pristup- SCP). Drugi pristup objašnjava da se uspješnost poslovanja temelji na kombinaciji unutarnjih sposobnosti i rijetkih resursa koje poduzeće, za razliku od svojih konkurenata, posjeduje (resursna teorija). Strukturalistički pristup polazi od eksterne orijentacije definiranja strategije. Osnovno teoretsko središte SCP paradigme nije poduzeće, već industrija. Prema tom pristupu, poslovodstvo vjeruje da karakteristike gospodarske grane uvjetuju način odvijanja poslovnih procesa unutar poduzeća (Porter 2008). Prema strukturalističkom pristupu strategija objašnjava na koji način se poduzeće mora prilagođavati utjecajima okoline kako bi ostvarilo najbolje rezultate, a pristup definiranja strategije zbog navedenih razloga ide izvana prema unutra. Ovaj pristup svoje temelje ima u teoriji industrijske organizacije, koja je bila vrlo popularna između 1940. i 1960. Ova teorija smatra da je proučavanjem obilježja gospodarske grane, odnosno strukture konkurenata, dobavljača i kupaca moguće odrediti proizvodni asortiman, cijene i promotivne aktivnosti (Barney, Clark 2007). Jedan od glavnih predstavnika takvog pristupa je Michael Porter, koji je 1980. godine razvio model pet sila. Treba spomenuti, međutim, da su se pobornici tog pristupa javili još ranije. Glavni eksponenti SCP paradigme su Mason (1939), Bain (1951), Scherer (1970) i Stigler (1983). Pristup definiranja strategije prema SCP paradigmi grafički je predstavljen prikazom 5.

**Prikaz 5.** Pristup definiranja strategije prema pretpostavkama strukturalističkog pristupa



Izvor: Izradila doktorandica

No, tijekom devedesetih godina dvadesetog stoljeća ova teorija doživljava mnogobrojne kritike. Iako postoje dokazi da industrijska struktura utječe na uspješnost poslovanja, Schmalensee (1985), Rumelt (1991), Roquebert et al. (1996), McGahan i Porter (1997) zaključuju da se vrlo mali postotak uspješnosti poslovanja poduzeća može objasniti karakteristikama gospodarske grane.

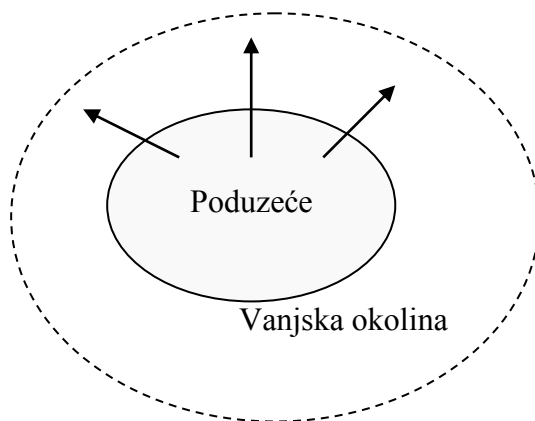
Autori koji kritiziraju strukturalistički pristup fokus analize preusmjeruju od industrije na poduzeće. Interna orijentacija pozicionira poduzeće kao polazište i temelj oblikovanja

<sup>3</sup> Strukturalistički pristup polazi od koncepta definiranja strategije „izvana prema unutra“. Resursna teorija polazi od koncepta definiranja strategije „iznutra prema vani“.



poslovne strategije. Osnovna premisa resursne teorije je da se konkurentna prednost može postići iz posjedovanja jedinstvenih resursa, umijeća, znanja i tehnologija koje konkurenti ne mogu lako priskrbiti i imitirati. Poduzeće tijekom godina akumulira materijalne i nematerijalne resurse (Penrose 1959). Spoj tih resursa predstavlja temeljne organizacijske sposobnosti (Grant 2005). Haberberg i Rieple (2008) upozoravaju da nije svaki resurs od strateške važnosti. Da bi resurs bio od strateške važnosti mora posjedovati sljedeće četiri karakteristike: (1) mora biti vrijedan, (2) mora biti rijedak, (3) mora biti težak za imitiranje te (4) teško zamjenjiv. Barney (1991) četiri karakteristike sažima akronimom VRIO. Pristup definiranja strategije prema resursnoj teoriji grafički je predstavljen prikazom 6.

**Prikaz 6.** Pristup definiranja strategije prema pretpostavkama resursne teorije



Izvor: Izradila doktorandica

Najznačajniji pobornici resursne teorije su: Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1986), Hamel i Prahalad (1990), Grant (1991), Peteraf (1993), Collins i Montgomery (1995).

Treba istaknuti da neki autori ne vide potrebu odvajanja i suprotstavljanja strukturalističkog i resursnog pristupa. Na primjer, Wernerfelt (1984) napominje da su to "dvije strane iste medalje" i da prvi pristup ne isključuje drugi pristup, već se strategija formulira kao kompromis procjene vanjskih prilika i prijatnji te unutarnjih snaga i slabosti poduzeća.

• **Strategija kao „unaprijed planirani“ ili „prilagođavajući proces“**

Druga važna opaska za objašnjavanje pristupa definiranja strategije temelji se na Mintzbergovoj podjeli osmišljene nasuprot izranjajuće strategije (Mintzberg, Waters 1985). Osmišljena strategija je koncepcija koju priprema tim najvišeg posloводства i koja je rezultat napornih i dugotrajnih pregovora, dogovora i kompromisa, uključuje mnoge pojedince i skupine unutar poduzeća i u većini slučajeva je definirana kao proces koji ide od vrha prema dnu hijerarhijske piramide. No, stvarno djelovanje nije uvijek rezultat planskih napora niti je moguće *ex ante* utjecati na sve aspekte ponašanja poduzeća. U pravilu što je nesigurnost i promjenjivost okoline veća, unaprijed osmišljeni planovi imaju manju uporabnost i teško se implementiraju. Izranjajuća strategija rezultat je složenog procesa u kojemu menadžeri i drugi ključni ljudi na srednjim i nižim organizacijskim razinama interpretiraju osmišljenu strategiju i prilagođavaju je vanjskim okolnostima (Tipurić 2014.). U tom slučaju postaje važnije razvoj drugačijih sposobnosti prema kojima se strateški planovi mogu drugačije oblikovati i strukturirati. To su npr. sposobnost eksperimentiranja, potencijal organizacijskog učenja, veća fleksibilnost i adaptibilnost. Takve sposobnosti mogu pomoći u prilagodbi nepredvidivim

budućim događajima (De Wit, Meyer 2010). Strategija ne mora nužno biti veliki plan stvoren u krugu vodećih ljudi poduzeća. Ona može nastati u *bottom-up* organizacijskim procesima, može biti rezultat djelovanja i ponašanja koji nema izvorno planski karakter i koji ne mora biti koordinirano od vrha prema dnu organizacijske piramide. Strategija, u tom slučaju, može izrasti kao rezultat djelovanja koje se može označiti kao „*learning by doing*“ filozofiju, gdje se pojavljuje spontano, iznenadno i neočekivano, ponekad i potpuno slučajno, izvan svih logičnih i postavljenih smjernica (Tipurić 2014.).

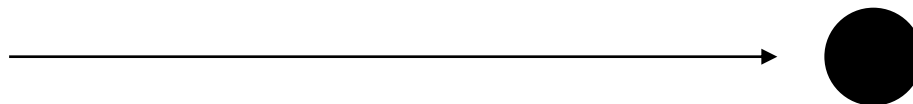
Važno je napomenuti da se planski pristup u stručnoj literaturi krije i pod drugim nazivima. Npr. Chaffe (1985) umjesto termina planski pristup, koristi termin linearni pristup, Ansoff (1987) koristi termin sistematični pristup, Idenburg (1993) koristi termin racionalno planiranje, Farjoun (2002) koristi termin mehanički pristup. No, zajednička im je karakteristika što se proces strateškog menadžmenta shvaća kao formalna procedura koja se dijeli u nekoliko faza, strateški plan se temelji na unaprijed strogom definiranju ciljeva, a najviše poslovodstvo je ključni organ u poduzeću (Mintzberg et al. 1998). S druge strane, i za prilagođavajućeg pristupa postoje drugi nazivi. Npr. Ansoff (1987) spominje termin organski pristup, Whittington (2003) spominje evolutivni pristup, a Chaffee (1985) spominje adaptibilni pristup.

Planski pristup je bliži klasičnoj teoriji organizacije, dok je prilagođavajući pristup bliži kontingencijskoj teoriji. Neki autori koji definiraju strategiju preko planskog pristupa su: Chandler (1962), Andrews (1971), Child (1972), Lorange i Vancil (1976). S druge strane, najčešće spomenuti predstavnici prilagođavajućeg pristupa definiranja strategije su: Miles i Snow (1978), Mintzberg (1979), Rumelt (1979), Hambrick (1980), Quinn (1980) i Porter (1985).

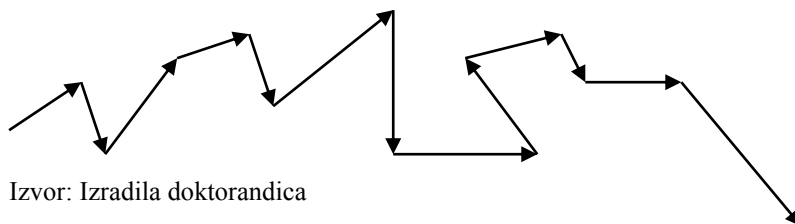
Planski pristup definiranja strategije je po svojoj prirodi mehanički postavljen. Proces strateškog menadžmenta je prema planskom pristupu shvaćen kao tijek sekvencijalnih faza u kojem je jasno gdje jedna faza završava, a druga počinje. Prilagođavajući pristup, s druge strane, se razvija organski, odnosno evolutivno, kao rezultat logičnog inkrementalizma. Prikazom 7 grafički se ilustriraju razlike između planskog i prilagođavajućeg pristupa.

**Prikaz 7.** Grafičko prikazivanje planskog i prilagođavajućeg pristupa definiranja strategije i procesa strateškog menadžmenta

*Planski pristup*



*Adaptibilni pristup*



Izvor: Izradila doktorandica

Utjecaji unutarnje i vanjske okoline neprekidno stvaraju nove prilike, ali i nove opasnosti s kojima se poduzeće susreće. U interakciji s okolinom različita poduzeća primjenjuju različite „obrasce ponašanja“ pomoću kojih nastoje ostvarivati postavljenu strategiju. Treba naglasiti da mnoga poduzeća nastoje pojednostaviti posao realizacije strategije primjenjujući jednostavnije obrasce razvoja strateških smjernica, a unutar tog okvira podrazumijevaju posjedovanje strategije (Mankins, Steele 2005). Dakako, jednostavnije obrasce oblikovanja strategije nužno ne smanjuju njezinu kvalitetu kao niti kompleksnost implementacije strategije u praksi (Styhre 2011). Prikaz 8 rezimira glavne ideje planskog i prilagođavajućeg pristupa s mogućim implikacijama za proces implementacije strategije.

**Prikaz 8.** Temeljne razlike između planskog i prilagođavajućeg pristupa

	<b>Planski pristup</b>	<b>Prilagođavajući pristup</b>
<b>Drugi nazivi istog pristupa</b>	Mehanički pristup, linearni pristup, sistematični pristup, racionalno planiranje.	Organski pristup, evolutivni pristup.
<b>Strategija definira se kao:</b>	Skup unaprijed definiranih ciljeva i akcija.	Adaptivni odgovor na promjene okoline.
<b>Fokus na:</b>	Sadržaj strategije	Kontekst u kojem se strategija implementira.
<b>Proces strateškog menadžmenta</b>	Sastoji se od nekoliko sekvencijalnih faza: formulacija, implementacija i evaluacija. Utjecaj faza procesa strateškog menadžmenta na uspješnost poslovanja poduzeća razmatra se odvojeno.	Sve faze procesa strateškog menadžmenta se odvijaju istovremeno te ih treba istovremeno i analizirati.
<b>Stav najvišeg posloводства o uspješnosti poslovanja</b>	Uspješnost poslovanja leži u dobroj formulaciji strategije.	Uspješnost poslovanja leži u dobroj implementaciji strategije.
<b>Sustav odlučivanja</b>	Centraliziran i formaliziran	Interakcijski proces. Niže razine posloводства postaju sve važnije. Donošenje odluka je decentralizirano i u određenoj mjeri neformalno.
<b>Involviranost pojedinih razina posloводства u formulaciji strategije</b>	Fokus na najviše posloводство	Uključenost svih hijerarhijskih razina
<b>Involviranost pojedinih razina posloводства u implementaciji strategije</b>	Fokus na najnižu razinu posloводства i operativu.	Uključenost svih hijerarhijskih razina
<b>Poimanje okoline</b>	Utjecaj okoline je u potpunosti predvidiv. Okolina je stabilna i jednom formulirana strategija se rijetko mijenja.	Utjecaj okoline se ne može u potpunosti predvidjeti. Strategija se stalno prilagođava novonastalim situacijama.
<b>Razina fleksibilnost poduzeća</b>	Pretežito nefleksibilno	Pretežito fleksibilno

Izvor: Izradila doktorandica

Razmatranje pristupa definiranja strategije može objasniti stav najvišeg posloводства ne samo u formuliranju, već i u implementiranju strategije. Naime, različiti pristupi označavaju da najviše posloводство preferira manju ili veću razinu formalizacije, decentralizacije, fleksibilnosti u strateškom odlučivanju i implementaciji strategije. U ovoj doktorskoj disertaciji polazi se od sljedećih pretpostavki: (1) korisno je dijeliti proces strateškog menadžmenta u faze jer to ukazuje na trenutak pojavljivanja propusta, ali (2) fazu implementacije strategije je potrebno analizirati uzimajući u obzir i ostale faze procesa strateškog menadžmenta. Faze se isprepliću i pod međusobnim su utjecajem. Stoga, bilo bi krivo fazu implementacije strategije analizirati odvojeno, kao izolirani element procesa strateškog menadžmenta.

## **2.2. Proces strateškog menadžmenta**

Wheelen i Hunger (1992) proces strateškog menadžmenta definiraju kao skup upravljačkih odluka i akcija koji određuje dugoročnu profitabilnost poduzeća. Strategija, kao srž procesa strateškog menadžmenta, predstavlja smjer i smisao dugoročnog razvoja poduzeća (Johnson, Scholes, Whittington 2006).

U ovoj doktorskoj disertaciji, prihvaća se podjela procesa strateškog menadžmenta u faze koju su predložili Wheelen i Hunger (2006), to su: (1) analiza okoline, (2) formulacija strategije, (3) implementacija strategije te (4) evaluacija strategije. Dok u okviru faze formulacije, posloводство oblikuje strategiju na temelju procjene unutarnje i vanjske okoline (Daft 2012), faza implementacije strategije predstavlja zbroj aktivnosti potrebnih za izvršenje strateških planova i presudna je za uspjeh poslovanja poduzeća (Crittenden, Crittenden 2008).

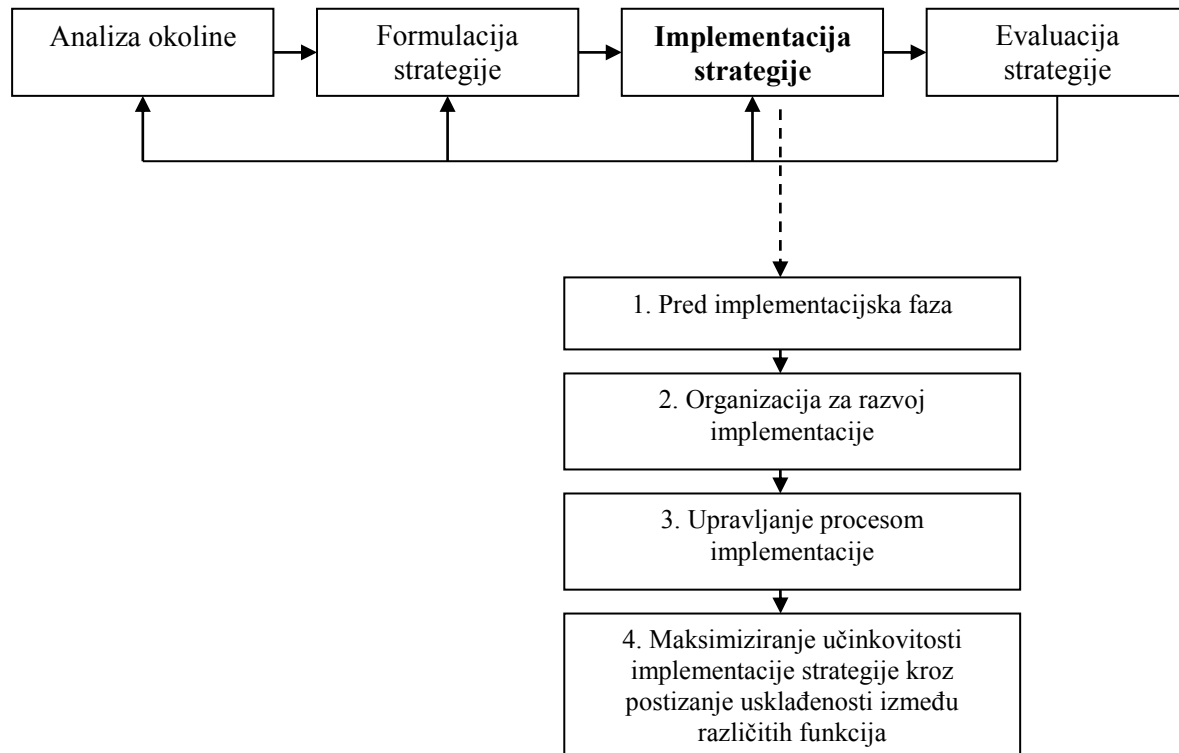
Prethodno poglavlje objašnjava različite pristupe shvaćanja i definiranja strategije. Kao što je već spomenuto ti pristupi uvelike utječu na definiranje procesa strateškog menadžmenta. Klasična škola smatra da se proces strateškog menadžmenta dijeli u faze koje se odvijaju sekvencijalno, dok evolutivni pristup razvija stav da je teško odrediti početak i kraj pojedine faze jer se one zapravo isprepliću u nastojanju što boljeg prilagođavanja dinamičnom i kompleksnom okruženju. Prilikom implementacije strategije, posloводство uviđa bolja rješenja i strategiju prilagođava novonastalim situacijama.

Rješenje za unaprjeđenje procesa transformacije strategije u akciju Sundheim (2013) vidi u razjašnjavanju zablude o konceptima formulacije i implementacije strategije kao odvojenim fazama. Do uspjeha je moguće doći samo pomoću intenzivne suradnje između stratega i izvršitelja, odnosno između najvišeg posloводства i onih koji svakodnevno implementiraju predviđene aktivnosti. Autor objašnjava da su formulacija i implementacija strategije funkcije posloводства na svim hijerarhijskim razinama, odnosno da formulacija strategije nije samo funkcija najvišeg posloводства, a implementacija strategije funkcija nižih razina posloводства i operative. Kompleksni i brzo promjenjivi uvjeti poslovanja nameću potrebu izrazite suradnje i preuzimanja odgovornosti na svim hijerarhijskim razinama. No, iako su Mintzberg (1978), Schendel i Hofer (1979), Miller i Frieson (1980) te Pettigrew (1985) na to upozoravali već osamdesetih godina dvadesetog stoljeća, prva istraživanja koja faze formulacije i implementacije strategije istražuju paralelno pojavljuju se tek krajem devedesetih godina.

Iako je zadatak najvišeg posloводства više usmjeren prema osmišljavanju strategije, a zadatak nižih razina posloводства i operative više usmjeren prema implementaciji strategije, optimalnu soluciju predstavlja sinergija svih hijerarhijskih razina tijekom cijelog procesa strateškog menadžmenta. To zahtijeva stalnu komunikaciju, razmjenu ideja i međusobnu motivaciju (Noble 1999a).

Prikaz 9 osim glavnih faza procesa strateškog menadžmenta predstavlja i podfaze procesa implementacije strategije prema Noble (1999b).

**Prikaz 9.** Faze procesa strateškog menadžmenta



Izvor: Izradila doktorandica prema Wheelen i Hunger (2006) te Noble (1999b)

Wheelen i Hunger (2006) proces strateškog menadžmenta dijele u četiri glavne faze:

**1. Analiza okoline**

Proučavanje okoline predviđa prikupljanje, provjeravanje i pružanje informacija članovima koji unutar poduzeća donošaju odluke. Poduzeće analizira unutarnju i vanjsku okolinu i na temelju rezultata analize postavlja okvir za razvoj strateških smjernica.

**2. Formulacija strategije**

Tijekom faze formulacije poduzeće postavlja viziju, misiju i ciljeve poslovanja, određujući potrebne resurse, prioritete ulaganja i vrijeme trajanja procesa implementacije strategije.

**3. Implementacija strategije**

To je faza kada strateški planovi zažive. Implementacija strategije kritična je za uspjeh poslovnog pothvata. Faza implementacija strategije kreće s komunikacijom strategije svim zaposlenicima. Svakom je odjelu i svakoj je funkciji objašnjeno na koji je način njihov doprinos povezan sa strategijom na korporativnoj razini. Posloводство pri tome mora

zaposlenicima osigurati odgovarajuću količinu resursa i adekvatan razvoj sposobnosti kako bi mogli nesmetano obavljati predviđene aktivnosti.

#### **4. Evaluacija strategije**

Evaluacija strategije uključuje mjerenje uspješnosti poslovanja. Vraćajući se planskom pristupu definiranja strategije, prema kojem se faze procesa strateškog menadžmenta odvijaju sekvencijalno, u ovoj se fazi tek raspoznaju razlozi eventualnog neuspjeha. Mjerenje uspješnosti poslovanja kompleksan je posao. Potrebno je pri tome voditi računa da evaluacija prati implementaciju strategije, odnosno da poduzeće uspostavi adekvatan sustav kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja koji uistinu odražavaju kvalitetu procesa implementacije strategije.

Prema prikazu 9 moguće je zaključiti da faze procesa strateškog menadžmenta utječu jedna na drugu putem povratne veze koja omogućuje učenje, odnosno generiranje iskustva, znanja i vještina koje osiguravaju realnu osnovicu za neprekidno unapređenje poslovnih procesa.

Proces implementacije strategije Noble (1999b) dijeli u četiri faze:

##### **1. Pred implementacijska faza**

U toj fazi najviše posloводство formira projektne timove, osigura potrebne resurse, objašnjava procedure rada srednjoj i najnižoj razini posloводства te određuje programe dodatnog osposobljavanja zaposlenika.

##### **2. Organizacija za razvoj implementacije strategije**

U toj fazi određuje se sustav vodstva, razvijaju se odnosi s poslovnim partnerima, razvijaju se programi smanjivanja otpora zaposlenih prema promjenama i rješavaju se konflikti.

##### **3. Upravljanje procesom implementacije**

Poduzeće se u toj fazi ponekad bori s nepredviđenim problemima i nepridržavanjem predviđenog tijekom implementacije strategije. U toj fazi najviše posloводство često mora podsjetiti niže hijerarhijske razine o ciljevima strategije te ih poticati i podržavati u svakodnevnim aktivnostima.

##### **4. Maksimiziranje učinkovitosti implementacije strategije kroz postizanje usklađenosti između različitih funkcija**

Posloводство kvalitetu procesa implementacije strategije mora pokušati unaprijediti i neformalnim druženjima te u zaposlenike usaditi osjećaj hitnosti i odgovornosti. Prema planskom pristupu faze procesa strateškog menadžmenta odvijaju se sekvencijalno i usmjereno. Najviše posloводство provodi analizu okoline i formulira strategiju, dok srednja i najniža razina posloводства implementiraju strategiju. S druge strane, prilagođavajući pristup, smatra da se faze procesa strateškog menadžmenta odvijaju istovremeno, odnosno da se aktivnosti svake faze isprepliću i stoga je teško odrediti kraj jedne faze i početak druge faze. Prilagođavajući pristup podrazumijeva da je poduzeće podložno konstantnim promjenama i da mora razvijati vještinu fleksibilnosti kako bi poslovanje bilo održivo.

### 2.3. Međuodnos faza formulacije, implementacije i evaluacije strategije

Prema mišljenju Pearcyja Barnevik, predsjednika uprave multinacionalnog poduzeća ABB koje se bavi proizvodnjom motora i drugih tehničkih rješenja za industrijske strojeve, uspjeh je 10% definiran vizijom, a 90% implementacijom strategije (Flood et al. 2000).

Floyd i Wooldrige (1992) smatraju da implementacija strategije predstavlja intervenciju menadžmenta koji ustrojava organizacijske aktivnosti sa strateškim nastojanjima. Wheelen i Hunger (1992) definiraju fazu implementacije strategije kao proces pretvaranja strategije u djelo preko razvijanja programa, budžeta i procedura. Noble (1999a) definira implementaciju strategije kao proces komunikacije, interpretacije, prihvatanja i odigravanja strateških planova. Thompson et al. (2008) upravljanje implementacijom strategije definiraju kao aktivnost koja je usmjerena prema akciji i realizaciji, a čija je namjena oblikovanje rada temeljnih poslovnih aktivnosti na strategiji temeljenom načinu. To znači da poslovodstvo mora biti sposobno upravljati organizacijskim promjenama, motivirati ljude, razvijati i jačati stručnost i konkurentske sposobnosti poduzeća, stvarati radnu klimu te ostvariti ili nadmašiti ciljeve poslovanja. Moguće je navesti još puno definicija implementacije strategije, no Li et al. (2008) objedinjavaju mogućnosti definiranja te faze identificirajući tri perspektive:

- **Procesna perspektiva:** implementacija se definira kao slijed uzastopnih aktivnosti. Fokus je na riječ proces. Pod procesnim pristupom podrazumijeva se shvaćanje poslovanja poduzeća kroz poslovne procese. Svaki poslovni proces ima svoje *inpute*, odnosno angažira ljude i materijalne resurse kako bi u određenom roku dao svoje *outpute*. Poslovodstvo poslovne procese mora postaviti, pratiti i stalno unaprijediti. Prema toj perspektivi karakteristične su definicije implementacije strategije koje su dali npr. Kotler (1984), Wheelen i Hunger (1992), Noble (1999a) i (Hrebiniak 2006).
- **Bihevioralna perspektiva:** fokusira se na ulogu ljudskih potencijala u procesu implementacije strategije. Fokus je na znanju, vještinama i sposobnostima ljudskih potencijala kao pokretačima procesa implementacije strategije (De Kluyver, Pearce 2003), Schaap (2006). U sklopu ove perspektive razmatra se uloga zaposlenika pojedinih hijerarhijskih razina u procesu implementacije strategije, pristanak i odanost zaposlenika tijekom uvođenja promjena, sudjelovanje nižih hijerarhijskih razina u proces odlučivanja te upravljanje ljudskim potencijalima u stresnim situacijama.
- Treća perspektiva kombinira prva dva pristupa i stoga je autori nazivaju **hibridnom perspektivom**. Ova perspektiva naglašava bit održavanja tijekom implementacijskih aktivnosti preko kognitivnog odlučivanja (Singh 1998). Odluke se smatraju transakcijama unutar poduzeća. Uspješna poduzeća pobjeđuju konkurenciju jer donose bolje i brže odluke od svojih konkurenata (Barnard 1938). Harrison (1999) smatra da od svih menadžerskih funkcija, na bilo kojoj hijerarhijskoj razini, donošenje dobre odluke najvažnija je osobina uspješnog menadžera.

Postoje različiti čimbenici koji utječu na proces implementacije strategije. Ako ograničavaju proces implementacije onda se nazivaju problemima, preprekama ili otežavajućim faktorima (*obstacles*). Ako olakšavaju proces implementacije strategije onda se nazivaju aktivatorima (*enablers*). Npr. odgovarajući resursi po količini i kvaliteti olakšavaju proces implementacije strategije i zbog toga se nazivaju aktivatorima. S druge strane, npr. organizacijska struktura poduzeća koja nije usklađena s provođenjem promjena predstavlja otežavajući faktor. Otežavajuće faktore je teško identificirati jer se manifestiraju u fazi implementacije strategije,

a njihov ishod se najčešće procjenjuje tek u fazi evaluacije strategije. U većini slučajeva je teško, gotovo i nemoguće, odrediti ako je otežavajući faktor rezultat pogrešne procjene ili propusta koji se dogodio u fazi formulacije strategije ili je rezultat nepredviđenih okolnosti koje su se pojavile u fazi implementacije strategije.

Drugi važan aspekt razmatranja otežavajućih faktora implementacije strategije je definiranje odgovornosti. Odnosno, teško je ustanoviti ako je za njegovo nastajanje odgovorna samo jedna osoba ili je rezultat sustavne pogreške. Kompleksnost implementacije strategije implicira sustavno sagledavanje svih čimbenika implementacije strategije zajedno. Pojedini se čimbenici odnose na fazu formulacije strategije, drugi na fazu implementacije strategije, a treći na fazu evaluacije strategije, ali je njihov utjecaj na uspješnost implementacije strategije važno razmatrati paralelno.

Cummings i Wilson (2003) te Nickolas (2000) odnos između faze formulacije i implementacije predstavljaju preko sljedeće matrice (Prikaz 10).

**Prikaz 10.** Odnos između faze formulacije i faze implementacije strategije

		<i><b>Formulacija</b></i>	
		Loša	Dobra
<i><b>Implementacija</b></i>	Dobra	A	B
	Loša	C	D

Izvor: Izradila doktorandica prema Cummings, Wilson (2003) i Nickolas (2000)

Iz matrice proizlaze četiri situacije:

- **Situacija A** → označava da je strategija loše formulirana, ali dobro implementirana. To je situacija u kojoj nedostaci strateških planova se nadoknađuju kroz vještu implementaciju strategije.
- **Situacija B** → to je najpoželjnija situacija, strategija je kvalitetno formulirana i kvalitetno implementirana. Ova bi kombinacija trebala osigurati najbolje rezultate poslovanj.
- **Situacija C** → to je najgora situacija, strategija je loše formulirana i loše implementirana. Rezultati poslovanja su znatno ispod optimalne razine.
- **Situacija D** → to je situacija u kojoj zbog nedostatka resursa, lošeg vodstva i drugih utjecaja unutarne i vanjske okoline, implementacija strategije se ne odvija kako je planirano.

Poduzeće je živi organizam koji svakodnevno evoluiru pod utjecajem većeg broja čimbenika. Stoga, proučavanje procesa strateškog menadžmenta kao cjelina je imperativ. Unutar poduzeća svaka je aktivnost rezultat rada većeg broja ljudi i mnogobrojnih napora od početka



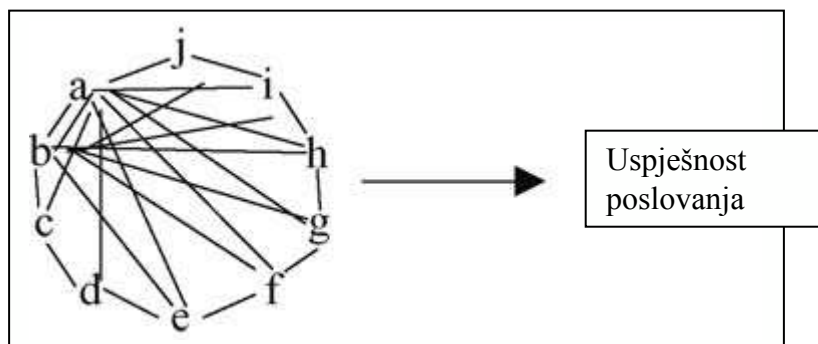
do kraja tog procesa. Zbog toga se, osim razmatranja agregiranog utjecaja čimbenika na uspješnost procesa implementacije strategije, moraju razmatrati i međusobne veze između tih čimbenika. Smjer i intenzitet agregiranog utjecaja se mijenja ako se mijenja intenzitet utjecaja samo jednog čimbenika.

## 2.4. Kompleksnost implementacije strategije

Ako se poduzeće nalazi u neatraktivnoj tržišnoj poziciji ili podbacuje u učinku, poslovodstvo je obavezno otkriti leže li uzroci takvog rezultata u slaboj formulaciji, slaboj implementaciji ili oboje (Thompson et al. 2008). Obespravljujući rezultati govore o tome da samo između 10% i 30% strategija uspijeva realizirati postavljene ciljeve (Raps 2004). Zbog toga Raps (2004) definira proces implementacije strategije enigmom. Prema njegovom mišljenju glavni izvor problema leži u činjenici da najviše poslovodstvo smatra da će o implementaciji strategije brinuti kasnije. Takav stav dovodi do disbalansa u angažiranju resursa, dinamike odvijanja implementacijskih aktivnosti i očekivanih rezultata poslovanja. Kompliciranost i mnogobrojnost zadataka prilikom implementacije strategije usporava proces implementacije i nerijetko traži dodatne resurse za rješavanje nepredviđenih situacija. Lin (1996) objašnjava da loši rezultati implementacije strategije postaju rutinski, ali ne i slučajni. S obzirom da je formuliranje strategije skupo, a da o implementaciji strategije ovisi opstanak i uspješnost poduzeća, razloge neučinkovite implementacije strategije treba temeljito istražiti.

Uzimajući u obzir da je proces implementacije strategije pod utjecajem mnogobrojnih čimbenika, kompleksnost implementacije strategije može se ilustrirati kao u prikazu 11.

### Prikaz 11. Kompleksnost implementacije strategije



Izvor: Izradila doktorandica

Proces implementacije strategije moguće je prikazati kao mrežu međusobnih odnosa između različitih utjecajnih čimbenika. Kompleksnost izvođenja aktivnosti implementacije strategije proizlazi iz mnogobrojnih čimbenika i njihovih međusobnih utjecaja. Ako se pretpostavi da je svako slovo jedan čimbenik i da je on umrežen sa svim ostalim čimbenicima onda broj odnosa o kojima poduzeće mora voditi računa tijekom implementacije strategije eksponencijalno raste s povećanjem broja promatranih čimbenika.

Asocirajući se na anatomiju živog bića, formulacija strategije može se poistovjetiti s mozgom, a implementacija s mišićnim sustavom. Poanta usporedbe je da u većini slučajeva snaga

mišića može snositi puno manje od onoga što mozak može naučiti. To znači da kvalitetna formulacija strategije ne garantira uspješnost uvođenja i kasnijeg održavanja strategije.

U području implementacije strategije većina radova istražuje utjecaj jednog ili nekoliko izoliranih čimbenika na proces implementacije strategije. Proučavajući literaturu moguće je uočiti da postoji nekoliko različitih pristupa prema kojima autori razvrstavaju utjecajne čimbenike na proces implementacije:

- na **unutarnje** i **vanjske** varijable: Alexander (1985) i Noble (1999a);
- na **meke** (npr. organizacijska kultura i komunikacija) i **krute** varijable (npr. sustav nadzora i organizacijska struktura): Hrebiniak i Joyce (1984), Wernham (1984), Guth i MacMillan (1986), De Wit i Meyer (1999);
- na faktore **konteksta** (*context*), **sadržaja** (*content*), **procesa** (*process*) i **uspješnosti** (*outcome*): Pettigrew (1987, 1992), Bryson i Bromiley (1993), Schmelzer i Olsen (1994), Tan Lau (1999), Dawson (2001), Okumus (2001, 2003), Van der Maas (2008).

Kompleksnost implementacije strategije implicira sustavno sagledavanje tih čimbenika. No, nedostatak apliciranja sustavnog pristupa za praćenje implementacije strategije uobičajeni je zaključak mnogih istraživanja na području implementacije strategije (Beer, Eisenstat 2000; Radoš 2006.; Pučko, Čater 2008.).

Sljedeća istraživanja stručne prakse ukazuju na loše rezultate implementacije strategije. Najpopularnija su sljedeća istraživanja:

- dva istraživanja objavljena u američkom časopisu *Fortune*. Prema prvom radu (Kiechel 1982) manje od 10% dobro formuliranih strategija ima uspješnu implementaciju. Drugi rad (Charan, Colvin 1999) ukazuje na to da je čak 70% slučajeva propadanja poduzeća vezano za lošu implementaciju strategije.
- istraživanje časopisa *The Times 1000* provedeno 2001. godine prema kojem 80% intervjuiranih menadžera smatra da posjeduju prikladnu strategiju, dok samo 14% njih smatra da je strategija adekvatno implementirana (Cobbold, Lawrie 2001).
- istraživanje objavljeno u časopisu *The Economist* prema kojem čak 57% poduzeća je bilo neuspješno u implementaciji strategije (Allio 2005).
- Kaplan i Norton (2008) procjenjuju da oko 70% strategija propada zbog loše implementacije strategije.
- istraživanje konzultantskih poduzeća *Marakon Associates* i *The Economist Intelligence Unit* na uzorku 197 članova najvišeg posloводства prema kojem tek 63% poduzeća je bilo uspješno u ostvarivanju planiranih ciljeva. Većina ispitanika ističe kako je glavni razlog neuspjeha loša implementacija strategije (Mankins 2005).

Bolje razumijevanje problematike implementacije strategije i predlaganje smjernica za postupanje s pojedinim utjecajnim čimbenikom od velike je važnosti za unaprjeđenje cjelokupnog procesa strateškog menadžmenta, a u prvom redu implementacije strategije.

## 2.4.1. Poteškoće implementacije strategije

Na bazi svjetskog iskustva nešto više od 90% dobro formuliranih strategija doživljava neuspjeh (Bonoma 1984; Nutt 1990; Kaplan, Norton 2005; Speculand 2009) zbog čega se faza implementacije strategije smatra Ahilovom petom procesa strateškog menadžmenta. Iako se gotovo svako poduzeće, u većoj ili manjoj mjeri, suočava s nizom različitih otežavajućih faktora prilikom implementacije strategije, istraživanja koja istražuju to područje nisu mnogobrojna. Prije analize ključnih čimbenika koji utječu na proces implementacije strategije potrebno je identificirati i grupirati najčešće otežavajuće faktore koji se pojavljuju u fazi implementacije strategije. Prikaz 12 objedinjuje autore koji su svojim istraživanjem obuhvatili razne aspekte koji otežavaju proces implementacije strategije.

### Prikaz 12. Manifestacija otežavajućih faktora implementacije strategije u praksi

Otežavajući faktori	Manifestacije otežavajućih faktora u praksi
<i>Unutarnja okolina</i>	<b>Skeniranje okoline</b>
Organizacijska struktura	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>neučinkovita koordinacija poslova između funkcija, hijerarhijskih razina i divizija</b> (Alexander 1985; Al Ghamdi 1998; Beer, Eisenstat 2000; DeLisi 2001; Shah 2005; O'Regan, Ghobadian 2007; Wheelen, Hunger 2010; Kalali et al. 2011)</li> <li><b>nejasna povezanost između organizacijske strukture, ciljeva i strategije</b> (Al Ghamdi 1998; DeLisi 2001; Brannen 2005; Hrebiniak 2006; Pučko, Čater 2008; Koseoglu et al. 2009; Getz, Lee 2011; Kalali et al. 2011; Radoš 2011.)</li> <li><b>nejasno definirane ovlasti i odgovornosti zaposlenika</b> (Alexander 1985; Wessel 1993; Al Ghamdi 1998; Brannen 2005; Mankins, Steele 2005; Shah 2005; Radoš 2011.)</li> </ol>
Organizacijska kultura	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>ne obraćanje pozornosti na organizacijsku kulturu</b> (DeLisi 2001; Brannen 2005)</li> <li><b>neprihvatanje organizacijske kulture i nedostatak osjećaja pripadnosti poduzeću i strategiji među ključnim operativcima</b> (Al Ghamdi 1998; Mankins i Steele 2005; Hrebiniak 2006; Kalali et al. 2011)</li> </ol>
Vodstvo	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>neadekvatan sustav vodstva na korporativnoj, poslovnoj ili funkcijskoj razini.</b> Odnosi se na primjenu isključivo autokratskom ili <i>laissez faire</i> sustav vodstva (Beer, Eisenstat 2000; DeLisi 2001; Mankins, Steele 2005; Shah 2005; Kaplan, Norton 2008; Pučko, Čater 2008; Koseoglu et al. 2009; Wheelen, Hunger 2010; Kalali et al. 2011)</li> <li><b>neodgovarajuće sposobnosti članova posloводства</b> (Shah 2005; Pučko, Čater 2008.)</li> <li><b>nepridržavanje ključnim odlukama i nezainteresiranost najvišeg posloводства</b> (Alexander 1985; Al Ghamdi 1998; Johnson 2002)</li> <li><b>borba za moć unutar članova najvišeg posloводства</b> (Wessel 1993)</li> <li><b>neključenost najvišeg posloводства u procesu implementacije strategije</b> (Wessel 1993; Pučko, Čater 2008; Kalali et al. 2011; Anchor, Aldehayyat 2012)</li> </ol>
<i>Vanjska okolina</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>nemogućnost adekvatne procjene utjecaja vanjske okoline</b> (Alexander 1985; Al Ghamdi 1998; Taslak 2004; Wheelen, Hunger 2010; Kalali et al. 2011)</li> <li><b>borba s konkurencijom odvlači pažnju od implementacije strategije</b> (Alexander 1985; Al Ghamdi 1998; Taslak 2004)</li> <li><b>ekonomska kriza odvlači pažnju od implementacijskih aktivnosti</b> (O'Regan, Ghobadian 2007)</li> </ol>

	<b>Formulacija</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>vjerovanje u prošlost i nedovoljna okrenutost budućnosti</b> (Wernham 1984; Getz, Lee 2011)</li> <li>2. <b>preapstraktno postavljena strategija i nejasni prioriteti ulaganja</b> (Wernham 1984; Beer, Eisenstat 2000; DeLisi 2001; Pučko, Čater 2008; Kaplan, Norton 2008; Kalali et al. 2011; Radoš 2011.)</li> <li>3. <b>nedostatak znanja o postavljanju strategije</b> (DeLisi 2001)</li> <li>4. <b>dominacija kratkoročne orijentacije</b> (Pučko, Čater 2008)</li> </ol>
<b>Implementacija</b>	
Resursi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>nedostatnost financijskih resursa za realizaciju strategije</b> (Wernham 1984; Al Ghamdi 1998; Hrebiniak 2006; Kaplan, Norton 2008; Kalali et al. 2011)</li> <li>2. <b>neodgovarajuća kvaliteta resursa</b> (Brannen 2005; Mankins, Steele 2005; Kaplan, Norton 2008)</li> <li>3. <b>nedostupnost resursa</b> (Brannen 2005; Mankins, Steele 2005)</li> </ol>
Komunikacija	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>slaba vertikalna komunikacija, nedovoljno jasno objašnjavanje ciljeva strategije zaposlenicima nižih hijerarhijskih razina</b> (Wernham 1984; Alexander 1985; Beer, Eisenstat 2000; DeLisi 2001; Johnson 2002; Mankins, Steele 2005; O'Regan i Ghobadian 2007; Pučko, Čater 2008; Kalali et al. 2011; Getz, Lee 2011; Anchor, Aldehayyat 2012)</li> <li>2. <b>slaba horizontalna komunikacija</b> (Brannen 2005; Mankins, Steele 2005; Radoš 2011.)</li> <li>3. <b>slabo funkcioniranje <i>bottom up</i> kanala komunikacije</b> (Alexander 1985; Al Ghamdi 1998; Taslak 2004)</li> </ol>
Ljudi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>neadekvatne sposobnosti i vještine zaposlenika za implementaciju strategije</b> (Alexander 1985; Al Ghamdi 1998; Beer, Eisenstat 2000; Shah 2005; O'Regan, Ghobadian 2007; Koseoglu et al. 2009; Wheelen, Hunger 2010; Kalali et al. 2011; Anchor, Aldehayyat 2012; Rahmani et al. 2014)</li> <li>2. <b>slaba uključenost zaposlenika koji su formulirali strategiju u fazi implementacije strategije</b> (Wessel 1993; Taslak 2004)</li> <li>3. <b>neadekvatan sustav motivacije</b> (Al Ghamdi 1998; DeLisi 2001; Johnson 2002; Mankins, Steele 2005; Hrebiniak 2006;)</li> <li>4. <b>nemarnost i nezainteresiranost zaposlenika</b> (Alexander 1985; Al Ghamdi 1998; Shah 2005; Pučko, Čater 2008.; Kalali et al. 2011; Rahmani et al. 2014 )</li> <li>5. <b>nedostatak timskog rada</b> (Kaplan, Norton 2008)</li> </ol>
Nadzor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>neadekvatan informacijski sustav za praćenje aktivnosti implementacije strategije</b> (Alexander 1985; Al Ghamdi 1998; Shah 2005; Wheelen, Hunger 2010; Radoš 2011.)</li> <li>2. <b>nepostojanje drugih metoda nadzora</b> (Mankins, Steele 2005; Shah 2005; Pučko, Čater 2008; Anchor, Aldehayyat 2012)</li> </ol>
Operativno planiranje	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>nepostojanje operativnih planova</b> (Johnson 2002; Brannen 2005; Kalali et al. 2011)</li> <li>2. <b>operativni zadaci nejasno postavljeni</b> (Alexander 1985; Al Ghamdi 1998; Mankins, Steele 2005; Shah 2005; Wheelen, Hunger 2010; Radoš 2011.)</li> <li>3. <b>slaba aplikacija projektnog menadžmenta</b> (Pučko, Čater 2008)</li> </ol>
Vrijeme	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>implementacija strategije traje duže od planiranog</b> (Alexander 1985; Al Ghamdi 1998; Sandelands 1994; DeLisi 2001; Taslak 2004; O'Regan, Ghobadian 2007, Wheelen, Hunger 2010)</li> </ol>
<b>Evaluacija</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. nedovoljno jasno postavljeni kriteriji procjenjivanja uspjeha (Kalali et al. 2011)</li> </ol>

	2. slabo ostvarenje prihoda i nestabilnost poslovanja (Rahmani et al. (2014))
--	---

Izvor: Izradila doktorandica

Grupiranjem faktora koji otežavaju proces implementacije strategije slika o utjecajnim čimbenicima na proces implementacije strategije postaje jasnija. Prikaz 13 sastavljen je slijedeći model o fazama procesa strateškog menadžmenta kojeg su predložili Wheelen i Hunger (2006) i model o implementaciji strategije kojeg je predložio Okumus (2003). Prilikom grupiranja otežavajućih faktora identificiran je novi utjecajni čimbenik kojeg prethodni modeli ne uključuju- vrijeme.

**Prikaz 13.** Grupiranje faktora koji otežavaju proces implementacije strategije

Autor(i)	Skeniranje okoline				Formulacija	Implementacija						Evaluacija Uspješnost
	Unutarnja okolina		Vanjska okolina	Vodstvo		Resursi	Komunikacija	Ljudi	Nadzor	Operativno planiranje	Vrijeme	
	Org. struktura	Org. kultura										
Wernham (1984)				•		•						
Alexander (1985)	•		•	•	•			•	•	•	•	
Wessel (1993)			•					•				
Al-Ghamdi (1998)	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	
Beer, Eisenstat (2000)	•		•	•				•			•	
DeLisi (2001)	•	•	•	•				•			•	
Johnson (2002)						•		•				
Brannen (2005)	•	•		•		•		•				
Mankins, Steele (2005)	•	•	•	•		•		•	•	•		
Shah (2005)	•		•					•				
Hrebiniak (2006)	•	•				•		•	•			
O'Regan, Ghobadian (2007)	•			•				•			•	
Kaplan, Norton (2008)			•	•		•		•				
Pučko, Čater (2008.)	•	•	•		•			•		•		
Koseoglu et al. (2009)	•	•	•	•								
Wheelen, Hunger (2010)	•		•	•	•	•			•	•	•	
Getz, Lee (2011)	•			•				•	•	•		
Kalali (2011)	•	•	•	•	•	•		•	•	•		•
Radoš (2011.)	•				•			•	•	•		
Anchor, Aldehayyat (2012)			•					•	•			
Rahmani et al. (2014)								•				•

Izvor: Izradila doktorandica

Treba napomenuti da postupak grupiranja otežavajućih faktora procesa implementacije strategije nije krajnje jednostavno provesti jer npr. otežavajući faktor „Zaposlenici nisu vrednovani i/ili nagrađeni s obzirom na doprinos u izvršenju planova” može biti rezultat neadekvatnog sustava vodstva, ali i posljedica neadekvatne organizacijske kulture poduzeća. Prikaz 14 povezuje otežavajuće faktore s utjecajnim čimbenicima procesa implementacije strategije.

#### **Prikaz 14.** Praktične manifestacije otežavajućih faktora procesa implementacije strategije

<b>Utjecajni čimbenik</b>	<b>Manifestacija otežavajućeg faktora procesa implementacije strategije</b>
<b>Formulacija</b>	
	Loša formulacija strategije može otežati proces implementacije strategije. To upućuje na činjenicu da u fazi formulacije strategije temeljni ciljevi, zadaci i aktivnosti implementacije strategije nisu dovoljno jasno definirani ili pak poduzeće ne posjeduje adekvatne sposobnosti i resurse za implementirati ono što je u fazi formulacije određeno.
<b>Unutarnja okolina</b>	
<i>Organizacijska struktura</i>	Prilikom uvođenja nove strategije nerijetko postoji potreba mijenjanja organizacijske strukture. Proces implementacije nove strategije može npr. zahtijevati nove funkcije, veći broj zaposlenika ili drugačije procedure rada. S tim se promjenama nezaobilazno mijenjaju i odgovornosti zaposlenika. U analizi organizacijske strukture uzimaju se u obzir broj i struktura zaposlenih, učinkovitost koordinacije poslova, adekvatnost sustava komunikacije te sustavi motiviranja zaposlenih. Adekvatna organizacijska struktura omogućava transparentno postavljanje zadataka, dobro razumijevanje ciljeva na svim hijerarhijskim razinama, efikasna horizontalna i vertikalna komunikacija, jasno definiranje lanca ovlasti i odgovornosti.
<i>Organizacijska kultura</i>	Nedostatak osjećaja pripadnosti poduzeću među ključnim zaposlenicima može biti značajna prepreka u implementaciji strateških planova. Zaposlenici u takvoj situaciji ne razumiju na koji je način njihov individualni doprinos povezan s ciljevima strategije poduzeća. Nedostatak osjećaja pripadnosti poduzeću je posljedica nezainteresiranosti i nemotiviranosti zaposlenika. U tom slučaju postoji vjerojatnost da sustav vrijednosti i vjerovanja zaposlenika nije u skladu s organizacijskom kulturom. Jaz u vrijednostima i ciljevima između zaposlenih i poduzeća dovode do nepovoljne radne atmosfere. Nepovoljna radna atmosfera smanjuje produktivnost zaposlenih i usporava proces implementacije strategije.
<i>Vodstvo</i>	Sustav vođenja mora biti usklađen na svim hijerarhijskim razinama, od najvišeg do najnižeg poslovodstva i operative. Adekvatno vodstvo ne pokazuje samo na koji način najviše poslovodstvo usmjerava, inspirira i ohrabruje zaposlenike na nižim hijerarhijskim razinama, već i način prikupljanja i obrađivanja povratnih informacija. <i>Feedback</i> omogućava stalno unaprjeđenje procesa implementacije strategije i time uspješnosti poslovanja. O neadekvatnom vodstvu govori se kada članovi koji su formulirali strategiju nisu uključeni u proces implementacije strategije, kada se primjenjuje isključivo ili <i>top-down</i> ili potpuni <i>laissez-faire</i> sustav vodstva te kada poslovodstvo ne posjeduje adekvatna znanja, vještine i sposobnosti.
<b>Vanjska okolina</b>	
	Predvidjeti utjecaje vanjske okoline je veoma komplicirano. Poduzeća pokušavaju analizirati utjecaje vanjske okoline primjenjujući razne metode, npr. PEST analizu, Porterov model pet sila i SWOT analizu. Što su utjecaji vanjske okoline detaljnije istraženi u fazi formulacije strategije to su potrebe poduzimanja korektivnih radnji tijekom procesa implementacije strategije manje. No, mnogobrojni se utjecaji vanjske okoline, tijekom faze formulacije strategije, ne mogu predvidjeti ili je njihov intenzitet teško odrediv. Nepovoljni utjecaji vanjske

	okoline npr. uključuju: borbu s konkurencijom koja odvlači pozornost od implementacije strategije, brza promjena potreba potrošača, promjena broja i strukture konkurenata, pojavljivanje novih tehnologija, promjena zakonskih propisa, promjena strukture dobavljača, promjena političkog sustava, promjena vanjskotrgovinske regulative.
<b>Implementacije strategije</b>	
<i>Resursi</i>	Prema rezultatima dosadašnjih istraživanja po pitanju resursa, ispitanici najviše lamentiraju nedostatnost i/ili neadekvatnost raspoloživih materijalnih i financijskih resursa. Ispitanici često lamentiraju da su resursi neodgovarajući i teško dostupni. Npr. kredit ili drugi oblik financiranja koji ima visoku kamatnu stopu ili materijalni resurs koji postoji, ali ima previsoku nabavnu cijenu, predstavljaju neodgovarajući i teško dostupni resursi.
<i>Ljudi</i>	U razmatranju otežavajućih faktora procesa implementacije strategije koji su povezani s ljudskim potencijalima izdvajaju se: nedostatak znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika, nedostatak programa izobrazbe, neadekvatan sustav mjerenja angažmana zaposlenika te neodgovarajući sustav motivacije. Zbog ovih razloga zaposlenici pokazuju nemarnost i nezainteresiranost prema promjenama. Ako su ljudski potencijali glavni pokretač promjena unutar poduzeća, onda se može zaključiti da i uz najbolje materijalne i financijske resurse, ali bez adekvatnih ljudskim potencijalima, postignuta uspješnost će biti ispod optimalne razine.
<i>Komunikacija</i>	Komunikacijom ljudi različitih razina i funkcija razmjenjuju svoja iskustva i razvijaju nove strateške smjernice. Neadekvatna se komunikacija odražava preko: neadekvatnog transfera znanja i informacija između hijerarhijskih razina te nejasnog i/ili netransparentnog prenošenja ciljeva strategije nižim hijerarhijskim razinama.
<i>Nadzor</i>	Aktivnosti implementacije strategije moraju se pratiti i korigirati ako je to potrebno. Prema dosadašnjim istraživanjima ispitanici najviše lamentiraju: kompliciranost primjene metoda kao što su <i>Balanced Scorecard</i> ili strateška mapa, nedovoljnu i/ili neadekvatnu informacijsku podršku u prikupljanju informacija o greškama koje se događaju prilikom implementacije strategije te nepostojanje plana nadzora.
<i>Operativno planiranje</i>	Operativni planovi strateške ciljeve pretvaraju u aktivnosti i osiguravaju kontinuirano praćenje tijekom implementacije strategije. Neučinkovito operativno planiranje očituje se u situacijama kada se ulaganja preusmjeravaju na druge aktivnosti. U sklopu tog čimbenika lamentiraju se: nejasna poveznica između strategije i godišnjih, kvartalnih i mjesečnih planova te nedostatak primjene metoda kao što su npr. metoda upravljanja pomoću ciljeva ( <i>MBO</i> ), <i>Balanced Scorecard</i> metoda i projektni menadžment.
<i>Vrijeme</i>	Održavanje dinamike implementacije strategije glavni je preduvjet ostvarivanja uspješnosti poslovanja. Kao posljedica gore spomenutih otežavajućih faktora, implementacija strategije može trajati duže nego što je planirano u fazi formulacije strategije. No, poveznica između vremenske dimenzije i procesa implementacije strategije je neistražena u dosadašnjoj literaturi. Postoje dva važna aspekta na koja bi trebalo obratiti pozornost: (1) razlozi zbog čega aktivnosti implementacije strategije često kasne te (2) koje posljedice može imati odvojeno razmatranje faza procesa strateškog menadžmenta baš po pitanju adekvatnosti vremenske intervencije u postavljanju preventivnih i korektivnih aktivnosti.
<b>Evaluacija strategije</b>	
	Poteškoće s evaluacijom strategije odražavaju se preko nejasnog ili neadekvatnog sustava mjerenja uspješnosti poslovanja. Nejasno mjerenje uspješnosti poslovanja proizlazi iz činjenice da odabrani pokazatelji uspješnosti ne odražavaju aktivnosti u fazi implementacije strategije. Odnosno, jedno se događa u fazi implementacije



	strategije, a drugo se mjeri u fazi evaluacije strategije. Neadekvatno mjerenje, s druge strane, odražava neadekvatnu kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja kojima se mjeri uspješnost poslovanja. Većina poduzeća fokusira se pretežito na primjenu kvantitativnih pokazatelja, dok izostavljaju mjerenje kvalitativnih aspekata poslovanja.
--	--

Izvor: Izradila doktorandica prema Okumus (2003) i Wheelen, Hunger (2006)

Razumijevanje izvora otežavajućih faktora implementacije strategije glavna je pretpostavka adekvatnog razvijanja modela implementacije strategije koji bi poslovodstvu pomogli u održavanju fokusa, pridržavanju dinamike implementacije, efikasnom upravljanju resursima te ostvarenju planirane razine uspješnosti poslovanja. Zbog toga je problematiku implementacije strategije bitno pratiti kroz faze procesa strateškog menadžmenta, predviđajući trenutak i područje unutar kojeg se pojedini otežavajući faktor može pojaviti.

#### 2.4.2. Implementacija strategije kao sustavni proces

Otežavajući faktori s kojima se poduzeće suočava u fazi implementacije strategije upućuju na kompleksnost i mnogobrojnost čimbenika koji se u analizi implementacije strategije moraju uzeti u obzir. Samo na temelju detaljnog proučavanja otežavajućih faktora koji se pojavljuju tijekom faze implementacije strategije moguće je predložiti model za praćenje utjecaja pojedinih čimbenika na proces implementacije strategije. Nedostatak preskriptivnog modela implementacije strategije zaključak je mnogobrojnih dosadašnjih istraživanja (npr. Beer, Eisenstat 2000; Radoš 2006.; Pučko, Čater 2008.).

Kao što je već navedeno, implementaciju strategije je potrebno razmatrati u širem kontekstu uzimajući u obzir i druge faze procesa strateškog menadžmenta iz kojih pojedini otežavajući faktor potječe. De Wit i Meyer (2010) naglašavaju da je svaki strateški problem trodimenzionalan, odnosno uključuje obilježja poduzeća, sadržaj strategije i kontekst u kojem se strategija implementira. Stoga, uspješnost implementacije strategije ne ovisi samo o kvaliteti strategije, već i o kontekstu u kojem se proces implementacije strategije odvija te o načinu kako se on uspostavlja.

U literaturi strateškog menadžmenta, zadnjih nekoliko desetljeća, razvijeno je nešto više od desetaka modela za praćenje procesa implementacije strategije. Sustavno razmatranje čimbenika su u svojim radovima obradili Bryson i Bromiley (1993) istaknuvši kontekst, proces i uspješnost poslovanja; Schmelzer i Olsen (1994) istaknuvši kontekst i proces; Pettigrew (1987) i Dawson (1994) istaknuvši sadržaj strategije, kontekst i proces implementacije te Okumus (2003) istaknuvši sadržaj strategije, kontekst, proces implementacije i uspješnost poslovanja.

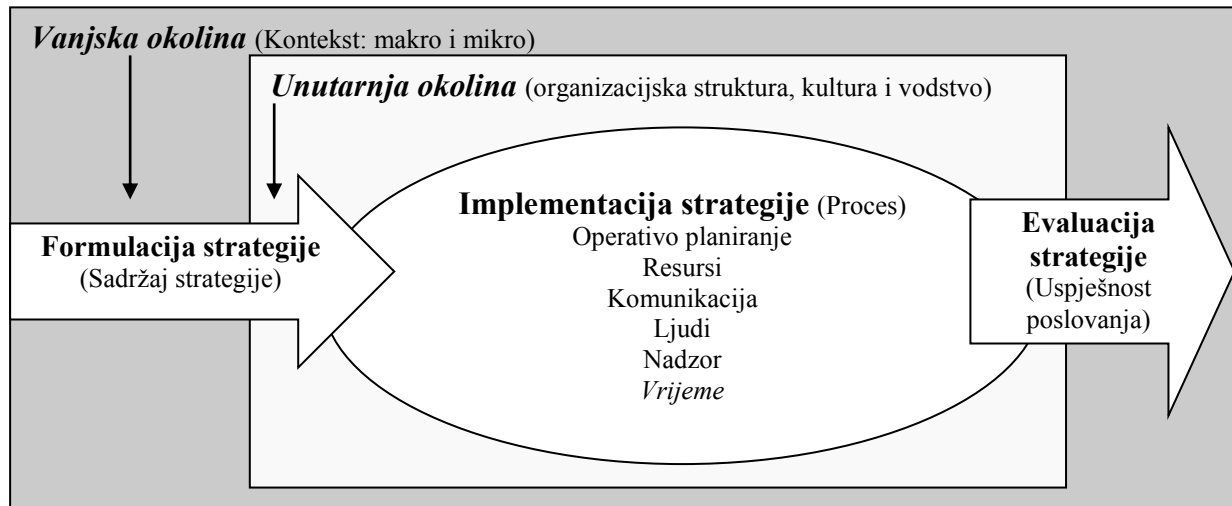
Sustavno razmatranje čimbenika implementacije strategije omogućava sagledavanje cjelokupne problematike procesa implementacije strategije i postavljanje smjernica za unaprjeđenje istog. Konstrukti modela implementacije strategije kojeg je predložio Okumus (2003) nadovezuju se na faze procesa strateškog menadžmenta (Wheelen, Hunger 2006):

- **Sadržaj strategije:** odražava poveznicu implementacije strategije s formulacijom strategije i razvojem novih strateških inicijativa;

- **Kontekst:** u okviru konteksta proučava se okvir unutar kojeg strategija nastaje i implementira. U okviru konteksta razmatraju se utjecaji unutarnje i vanjske okoline na formulaciju i implementaciju strategije;
- **Proces:** opisuje način odvijanja procesa implementacije strategije;
- **Uspješnost poslovanja:** izražava način praćenja i mjerenja uspješnosti poslovanja te određivanje korektivnih postupaka ukoliko rezultati nisu zadovoljavajući.

U ovoj doktorskoj disertaciji model implementacije strategije predstavlja se prikazom 14.

#### Prikaz 15. Model implementacije strategije



Izvor: Izradila doktorandica prema Okumus (2003) te Wheelen, Hunger (2006)

Model implementacije strategije kojeg je predložio Okumus (2003) je u ovoj doktorskoj disertaciji nadopunjen. Konstrukt „Implementacija strategije“ nadodan je novi čimbenik-vrijeme. Model prikazuje da je formulacija strategije pod utjecajem unutarnje i vanjske okoline.

Candido i Morris (2001) naglašavaju da je u literaturi moguće razlikovati statične i dinamične modele implementacije strategije. Dinamični modeli implementacije strategije naglašavaju da je implementacija strategije proces uvođenja promjena koji prolazi kroz tri faze (Lewin 1951):

- 1) **faza odmrzavanja (*unfreezing*):** cilj tijekom te faze je ukazati zaposlenicima na nužnost promjene i informirati ih o potrebnim mjerama. U toj fazi, potrebno je pratiti jedno osnovno pravilo: što zaposlenici više znaju o promjeni, više osjećaju da je promjena hitna i motiviraniji su prihvatiti promjenu;
- 2) **faza promjene (tranzicije)- (*changing*):** organizacija prelazi u novo stanje postojanja. To je faza istinske implementacije osmišljenih planova. U toj fazi, promjena postaje stvarna dimenzija, odnosno zaživi. Ova je faza obično obilježena nesigurnošću i strahom. Tijekom ove faze ljudi moraju učiti nove oblike ponašanja i primijeniti nove metode rada. U pravilu, što su zaposlenici bolje pripremljeni na promjene to je proces uvođenja promjene kraći i uspješniji. Iz tog razloga se u ovoj fazi organiziraju razne edukacije i druge oblike podrške.

- 3) **faza konsolidacije (*refreezing*)**: povremeno je poželjno zaposlenike posjećivati na razloge uvođenja promjena kako bi se njihova nesigurnost, a time i otpor smanjio. U ovoj fazi najviše posloводство mora ojačati svijest o potrebi uvođenja promjena među zaposlenika nižih hijerarhijskih razina. Koristi koje proizlaze iz uvođenja promjena je potrebno mjeriti, a zaposlenike prema zaslugi nagrađivati.

Dinamični modeli implementacije strategije polaze od toga da je implementacija strategije crna kutija (*black box*) i da u sklopu te faze ulazna materija (strategija) promjeni svoja svojstva pretvarajući se u konkretne rezultate poslovanja. Dinamični modeli implementacije strategije podrazumijevaju (Candido, Morris 2001):

- da promjena samo jednog čimbenika može promijeniti intenzitet i smjer utjecaja drugih čimbenika i time ishod cjelokupnog modela i
- da se svi čimbenici koji utječu na implementaciju strategije moraju istovremeno monitorirati kako bi se dobila realna slika o kvaliteti procesa implementacije strategije.

Razlike između statičnih i dinamičnih modela implementacije strategije detaljnije su objašnjene u poglavlju 2.5. Modeli implementacije strategije.

#### **2.4.2.1. Sadržaj strategije**

Strategija je važna odrednica uspjeha (Grant 1999). Alexander (1985), Kim i Mauborgne (1993), Singh (1998), Grant (1999), Allio (2005), Fernandez i Rainey (2006), Hrebiniak (2006), Brenes et al. (2007) smatraju da proces implementacije strategije može uspješno započeti samo ako poduzeće posjeduje kvalitetno razrađenu strategiju. Prema njihovom mišljenju kvalitetna implementacija strategije ne može nadoknaditi sve manjkavosti lošeg strateškog plana. S druge strane, Joyce (2005), Fauli i Fleming (2005) argumentiraju da adekvatan proces implementacije strategije može nadoknaditi manjkavosti faze formulacije, ali ne vrijedi obrnuto. Odnosno, dobar strateški plan ne može nadomjestiti slabu implementaciju strategije. Vizija, ciljevi i strategija nikad nisu konačni. Upravljanje strategijom je trajan proces, a ne konačni zadatak, stoga podložno promjenama u svrhu prilagodbe utjecajima unutarnje i vanjske okoline (Thompson et al. 2008). U sklopu sadržaja strategije analizira se: jesu li ciljevi razumljivo i jasno postavljeni, jesu li ljudi koji su formulirali strategiju prisutni u implementaciji strategije, jesu li u proces implementacije strategije uključeni ljudi svih hijerarhijskih razina te je li trenutna strategija u skladu s dugoročnim razvojnim smjernicama poduzeća.

#### **2.4.2.2. Kontekst implementacije strategije**

Unutarnja i vanjska okolina predstavljaju kontekst u kojem se strategija razvija i implementira. U sve turbulentnijim i kompleksnijim uvjetima poslovanja, posloводство treba pažljivo prikupiti, analizirati i interpretirati mnogobrojne signale i informacije koje su nerijetko dvosmislene i/ili kontradiktorne (Clark 1993). U pravilu posloводство raspolaže s većom količinom informacija od one koja mu zaista treba za donositi poslovnu odluku

(Mintzberg 1973). No, vrlo je teško prepoznati relevantne od nerelevantnih informacija. Promjene u unutarnjoj okolini se najčešće događaju uslijed promjena u vanjskoj okolini. Kontekst u kojem se strategija implementira neposredno utječe na strategiju poduzeća (Tan Lau 1999). To znači da ista strategija, daje različite rezultate, ako implementirana u različitim kontekstima. To se npr. odnosi na strategije multinacionalnih poduzeća koje se implementiraju u različitim državama.

U sklopu unutarnje okoline analiziraju se organizacijska struktura, organizacijska kultura i vodstvo poduzeća. U sklopu vanjske okoline analiziraju se opća okolina i poslovna okolina, odnosno okolina zadatka.

## **Unutarnja okolina**

### **• *Organizacijska struktura***

Organizacijska struktura poduzeća je rezultat procesa organizacijske izgradnje u kojemu se obavlja proces raščlanjivanja i grupiranja zadataka u odgovarajuće organizacijske jedinice, počevši od radnog mjesta pa do organizacijskih jedinica na najvišoj hijerarhijskoj razini (Sikavica, Novak 1999). Poveznica između strategije i organizacijske strukture jedna je od prvih i češće analiziranih veza u strateškom menadžmentu (Chandler 1962; Miles, Snow 1978; Hussey 1996; Noble 1999b).

Jedan od prvih autora koji naglašavaju važnost proučavanja veze između strategije i organizacijske strukture bio je Chandler (1962). Chandler smatra da je prvo potrebno razviti strategiju, a tek onda odrediti prikladnu organizacijsku strukturu. Ansoff (1987), međutim, ima suprotni stav. On smatra da organizacijsku strukturu treba odrediti prije razvoja strategije. Mintzberg (1990) te Kim i Mauborgne (2005), s druge strane, smatraju da je nekorektno pričati o redosljedu postavljanja strategije i organizacijske strukture. Čimbenici su međuzavisni, a njihova evolucija prisutna tijekom cijelog procesa implementacije strategije. Mintzberg smatra da je određivanje redosljeda postavljanja strategije i strukture moguće usporediti s hodom. Odnosno, teško je odrediti je li desna noga slijedi lijevu ili obrnuto. U kasnijim istraživanjima autori naglašavaju da je organizacijska struktura samo jedan od utjecajnih čimbenika na proces implementacije strategije, a uloga tog čimbenika često precijenjena (Waterman et al. 1980; Pettigrew 1987; Okumus 2001). Odnosno, proučavanje njezinog utjecaja na implementaciju strategije nije dostatno za objašnjenje uspjeha ili neuspjeha procesa implementacije.

Iako je teško odrediti koje kriterije adekvatna organizacijska struktura treba zadovoljiti, Gupta (1987), Miller et al. (2004), Van der Maas (2008) smatraju da djelomično decentralizirani i djelomično formalizirani oblici organizacijske strukture pozitivno utječu na uspješnu implementaciju strategije. Istražujući koliko se organizacijska struktura mora modificirati s obzirom na potrebe uvođenja promjene unutar poduzeća, autori Lozeau et al. (2002) razvijaju matricu s četiri kvadranta. Kriteriji koji se uzimaju u obzir prilikom sastavljanja matrice su: (1) potreba za modifikacijom organizacijske strukture te (2) potreba za modifikacijom strateške inicijative. Iz matrice proizlaze četiri odnosa:

- *Slaba potreba modifikacije strateške inicijative i jaka potreba modifikacije organizacijske strukture* označava situaciju u kojoj male promjene unutar poduzeća zahtijevaju velike promjene u organizacijskoj strukturi;

- *Jaka potreba modifikacije strateške inicijative i jaka potreba modifikacije organizacijske strukture* označava situaciju u kojoj su poduzeću potrebne velike promjene u strategiji i također u organizacijskoj strukturi;
- *Slaba potreba modifikacije strateške inicijative i slaba potreba modifikacije organizacijske strukture* označava situaciju u kojoj se promjene provode površno, a organizacijska struktura značajno ne mijenja svoja obilježja;
- *Jaka potreba modifikacije strateške inicijative i slaba potreba modifikacije organizacijske strukture* označava situaciju korupcije, odnosno situaciju u kojoj poduzeće provodi fiktivne promjene koje nemaju realne operativne implikacije.

Što je poslovanje poduzeća složenije to je u pravilu složenija i organizacijska struktura (Sherman, n.d.). Dok se funkcijske organizacijske strukture poistovjećuju s klasičnim organizacijskim strukturama, a procesne organizacijske strukture s modernim organizacijskim strukturama (Telem 1985), treba naglasiti da ne postoji optimalna organizacijska struktura koja može odgovarati poduzećima sličnih karakteristika ili strateških inicijativa. Određivanje organizacijske strukture, između ostalog, ovisi o specifičnostima samog poduzeća, godinama staža poduzeća, poziciji poduzeća na tržištu, broju poslova i zaposlenih. Optimalna organizacijska struktura najčešće proizlazi iz kombinacije pojedinih vrsta organizacijske strukture. Pri tome za potrebe ove doktorske disertacije, nije nužno analizirati pojedine vrste organizacijskih struktura (funkcijske, divizionalne, procesne, matrične ili mrežne), već ustanoviti jesu li obilježja organizacijske strukture u skladu sa zahtjevima strategije.

Pod organizacijskom se strukturom analiziraju mnogobrojni aspekti poslovanja od kojih najčešći su (Hall 1963): (1) određivanje broja hijerarhijskih razina, funkcija i odjela unutar poduzeća, (2) podjela poslova i odgovornosti između zaposlenih, (3) koordinacija poslova i određivanje procedura rada te (4) međudnosi između zaposlenika. Vrlo je važna fleksibilnost organizacijske strukture, odnosno sposobnost brzog prilagođavanja na promjene.

Ono što se posebno naglašava u ovoj doktorskoj disertaciji je prepoznavanje neadekvatne organizacijske strukture u procesu implementacije strategije. U cilju prepoznavanja neučinkovite organizacijske strukture u nastavku nabrajaju se najučestaliji propusti (Ray, n.d.):

- *propusti u komunikaciji*: informacije ne kruže pravovremeno te su pogrešne ili nepotpune. Razlog tomu je nedostatak povjerenja između različitih odjela, funkcija i hijerarhijskih razina ili nesposobnost najvišeg posloводства da informacije prenosi na jasan, koncizan i transparentan način nižim hijerarhijskim razinama.
- *propusti u kvaliteti proizvoda i/ili usluga*: organizacijska struktura predviđa monitoriranje procesa implementacije strategije i provjeravanje kvalitete proizvoda i/ili usluga u različitim fazama razvoja, proizvodnje i otpremanja proizvoda. Učestalo pojavljivanje neusklađenosti na proizvodima upućuje na postojanje propusta u radnim procesima.
- *loš moral*: loša radna atmosfera može biti posljedica otežane suradnje između pojedinih funkcija i/ili hijerarhijskih razina. Ponašanje pojedinih zaposlenika čije ovlasti i odgovornosti nisu u skladu s postavljenom organizacijskom strukturom mogu ometati tijek odvijanja implementacijskih aktivnosti.
- *loša interakcija s kupcima*: konfuzno upravljanje kupcima i njihovim reklamacijama može upućivati na situaciju u kojoj nedostaju jasne procedure rada i rješavanja reklamacija.

Posloводство na svim hijerarhijskim razinama mora pratiti, identificirati i ispraviti eventualne manjkavosti organizacijske strukture kako redosljed obavljanja predviđenih aktivnosti ne bi morao biti izmijenjen.

- **Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura predstavlja skup temeljnih vrijednosti i vjerovanja koje poduzeće promovira (Henri 2006). Organizacijska kultura se najčešće definira kao skup prihvaćenih vrijednosti i pojmova, načina vjerovanja, rituala, simbola i mitova koji se mijenjaju tijekom vremena. Iz istraživanja kojeg su proveli Heide et al. (2002) te Jooste i Fourie (2009) proizlazi da je organizacijska kultura čimbenik koji najjače utječe na proces implementacije strategije. Organizacijska kultura koja potiče akcije koje idu u prilog uspješnoj implementaciji strategije može predstaviti jasnu sliku glede poželjnih ponašanja i rezultata. Takva kultura olakšava proces implementacije strategije te potiče predanost i identifikaciju zaposlenika s vizijom, ciljevima i strategijom poduzeća. Ako je organizacijska kultura neusklađena sa zahtjevima implementacije strategije ona se mora što brže izmijeniti. Organizacijska kultura otvorena promjenama organizacijskih praksi nužna je u brzo promjenjivim okolinama, a pozitivno djeluje i u svim drugim vrstama poduzeća (Thompson et al. 2008).

Kompleksnost proučavanja utjecaja organizacijske kulture moguće je objasniti santom leda (Načinović 2011.). Ono što se u praksi manifestira kroz sustav komuniciranja, odijevanja, rješavanja sukoba, održavanja rituala je samo dio onoga što organizacijska kultura obuhvaća. Veći dio organizacijske kulture skriven je u vrijednostima i vjerovanjima zaposlenih i teško dolazi do izražaja. Intervencije i promjene organizacijske kulture provode se zbog smanjivanja raskoraka između postojeće i potrebne organizacijske kulture. Organizacijska kultura je čimbenik koji se najrjeđe, ali i najteže mijenja uslijed utjecaja raznolikih čimbenika, no vrlo je bitno da u svakom trenutku bude usklađena s potrebama procesa implementacije strategije.

Kotter i Heskett (1992), Beaumont (1996) i Morgan (1997) smatraju da je dobra organizacijska kultura usko povezana s uspješnošću poslovanja. Ona je u nekim poduzećima validan kontrolni mehanizam (Wilkins, Ouchi 1983; O'Reilly, Chatman 1996) i preduvjet unaprjeđenja produktivnosti zaposlenih (Denison, Mishra 1995; Klein, Sorra 1996; Miklavčič Šumanski et al. 2007.). Lant i Mezias (1992) smatraju da dobra organizacijska kultura potiče organizacijsko učenje. Westley (1990) smatra da je organizacijska kultura adekvatna kada su ciljevi zaposlenika usklađeni s ciljevima poduzeća. Klein (2011) predlaže tri koraka koje je potrebno poduzeti za usklađivanje organizacijske kulture sa strategijom:

- dijagnosticirati trenutnu organizacijsku kulturu;
- identificirati ako postoji potreba modificiranja organizacijske kulture s obzirom na uvođenje nove strategije;
- razvijati pristupe za usklađivanje nedostataka na relaciji strategija- organizacijska kultura.

Sikavica i Novak (1999.) identificiraju sljedeće vrste organizacijske kulture:

- **Dominantna kultura i supkultura**

Dominantna je ona organizacijska kultura koja odgovara mišljenju većine zaposlenika u poduzeću. Supkultura, s druge strane, predstavlja skup vrijednosti i obrazaca ponašanja koji se odnose na određenu grupu ljudi i značajno se razlikuje od ostatka poduzeća. Subkulture se pojavljuju pogotovo u multinacionalnim poduzećima.

- **Jaka i slaba kultura**

Jaka kultura predstavlja sustav neformalnih pravila koja upućuju ljude kako se trebaju ponašati i bolje osjećati prema onome što rade. Za izgradnju jake organizacijske kulture

posloводство mora dosljedno i jasno poštivati vrijednosti poduzeća. Kod slabe organizacijske kulture članovi posloводства, a ni ostali zaposlenici ne podržavaju organizacijsku kulturu i malo je zajedništva oko specifičnih vrijednosti.

- **Jasna i nejasna kultura**

Jasna kultura je ona koja je po nekim simbolima prepoznatljiva članovima unutar i izvan poduzeća. Nejasnu kulturu obično nije lako prepoznati, ali je obično posljedica čestih promjena posloводства.

- **Izvrсна i užasna kultura**

U izvršnoj organizacijskoj kulturi postoji red koji pridonosi toj izvršnosti, a zaposlenici se osjećaju članovima velike obitelji. Užasna kultura s druge strane, kao antipod, prepoznaje se po zbunjenosti posloводства te lošoj i neugodnoj radnoj atmosferi.

- **Postojana i prilagodljiva kultura**

Postojanu organizacijsku kulturu imaju ona poduzeća koja posluju u stabilnoj okolini. Za razliku od njih, poduzeća koja posluju u promjenjivoj okolini koja nameće česte promjene i prilagodbe organizacijske kulture kao i drugih unutarnjih čimbenika, češće imaju prilagodljivu kulturu.

- **Participativna i neparticipativna kultura**

S obzirom na razinu participacije koja postoji među zaposlenicima, organizacijska kultura može biti participativna i neparticipativna.

Različitim poduzećima i njihovoj okolini mogu odgovarati različite organizacijske kulture. Odnosno, ne postoji općeprihvatljiva organizacijska kultura. Važno je da ona odgovara ciljevima poduzeća i da je u skladu s potrebama strategije. Peterson (2004) smatra da jaka organizacijska kultura jača osjećaje suosjećanja, tolerancije, fleksibilnosti, skromnosti i samopouzdanja. Thompson et al. (2008), u okviru organizacijske kulture, ističu važnost etike i morala. Oni razlikuju tri vrste menadžerskog morala: moralni menadžer, nemoralni menadžer i amoralni menadžer. Moralni se menadžer drži visokih načela etičkog ponašanja. Nemoralni menadžer aktivno se opire etičkom ponašanju te ignorira etička načela prilikom donošenja odluka. Ponašanje amoralnog menadžera može proizaći iz svjesnog i nesvjesnog ponašanja. Svjesno amoralni menadžer svjesno vjeruje da etika i posao ne idu zajedno jer u poslu za razliku od privatnog života vrijede drugačija pravila. Nesvjesno amoralni menadžer je jednostavno slijep za etičku dimenziju. Takvi su menadžeri jednostavno nedosljedni i nemarni i ne obrate pažnju da su određene aktivnosti nedolične ili štetne za druge. Ono što je zajedničko prvom i drugom obliku amoralnog menadžera je prihvaćanje zakonske regulative kao moralne granice. Takvi menadžeri ne vide smisao činiti više od onoga što nalaže zakon.

Najčešći pokretači neetičkog poslovnog ponašanja su:

- preambiciozna ili opsesivna nastojanja za osobnom dobiti, bogatstvom ili nekim drugim sebičnim interesima i
- težak pritisak na menadžere da dostignu i nadmaše ciljanu zaradu.

Treba još napomenuti da pojmovi dobrog i lošeg, poštenog i nepoštenog, moralnog i nemoralnog, etičkog i neetičkog postoje u svakom društvu. Neka su poimanja o etičkom kodeksu univerzalna, dok su druga specifična za pojedinu državu ili regiju. U okviru analize multinacionalnih poduzeća religijska vjerovanja, povijesni razvoj i društveni običaji se

svakako moraju uzeti u obzir prilikom postavljanja strategije i smjernica za implementaciju strategije.

Velike kulturne promjene zahtijevaju mnogobrojne inicijative velikoga broja ljudi, ne samo izoliranih pojedinaca, bez obzira na položaj u hijerarhiji poduzeća. Strateško- kulturna usklađenost nije kratkoročan zadatak. Novoj kulturi treba vremena da se uvriježi. Što je poduzeće veće i što je kulturna promjena značajnija, proces usklađivanja u pravilu duže traje (Thompson et al. 2008). Organizacijska kultura u kojoj postoji konstruktivni pritisak da se postignu dobri rezultati, vrijedan je doprinos efikasnoj implementaciji strategije i operativnoj izvrsnosti.

- **Vodstvo**

Nije novina da je vodstvo jedan od temeljnih čimbenika koji predodređuju uspješnost poslovanja poduzeća. Polazeći od Demingovog stava da je 85% svih propusta u poduzeću posljedica pogrešnih odluka najvišeg poslovođstva ili od pretpostavke koju je argumentirao Senge (1990) prema kojoj 95% uspješnosti svakog poduzeća ovisi o kvaliteti njegova vodstva, moguće je shvatiti važnost proučavanja tog čimbenika u kontekstu implementacije strategije. Od početka dvadesetog stoljeća značenje tog pojma se značajno promijenilo. Različiti autori daju različite definicije vodstva naglašavajući različite termine za definiranje tog termina. To su na primjer riječi: moć, autoritet, upravljanje, kontrola i nadzor (Vrdoljak Raguž 2013.). Nemoguće je definirati što predstavlja najbolji stil vodstva jer je u praksi uvijek prisutna kombinacija nekoliko stilova vodstva (Dulčić 2010.). Osim toga, vodstvo se mijenja dinamikom promjene uvjeta poslovanja i stanja okoline u kojoj poduzeće posluje (Vrdoljak Raguž 2013.). U literaturi je prisutan veći broj kriterija prema kojima autori predlažu podjele o stilovima vodstva. Jednu od temeljnih podjela predložili su Hybels i Weaver (2001): demokratski, autokratski i *laissez faire* stil vodstva. U stručnoj se literaturi, najčešće kao dvije krajnosti, uspoređuju autokratski i demokratski stil vodstva. Autokratski stil vodstva temelji se na centralizaciji moći i autoriteta. U tom slučaju, najviše poslovođstvo želi sve držati pod kontrolom, ne dajući ovlasti srednjoj i najnižoj razini poslovođstva (Andersen 2000). Demokratski stil vodstva, s druge strane, temelji se na participaciji podređenih u donošenju odluka. Vođa delegira svoj autoritet na sve razine poslovođstva, ali zadržava konačnu odgovornost. U tom kontekstu komunikacija je dvosmjerna, zaposlenicima je omogućeno iskazivati vlastite ideje čime se potiče kreativnost i inovativnost. Krajem dvadesetog stoljeća sve se više počelo govoriti o učincima *laissez faire* stila vodstva. Manifestacija tog stila prisutna je kada najviše poslovođstvo svoju moć upotrebljava malo ili nikako te aktivno involvira podređene u postavljanju ciljeva i donošanju odluka.

Povijesno gledano, pristupi istraživanju vodstva su početkom dvadesetog stoljeća krenuli od teorije osobina. Teorija osobina polazi od pretpostavke da su osobne karakteristike vođe ključne za postizanje učinkovitog vodstva. Danas se pristupi istraživanju vodstva temelje na kontingencijskom aspektu koji polazi od pretpostavke da je uspješno vodstvo rezultat interakcije vođe, sljedbenika i situacije (Vrdoljak Raguž 2013.). Olsen (2006) npr. vodstvo definira kao zajedničko nastojanje pojedinaca u ostvarivanju ciljeva. Fokus takvog pristupa je na timskom radu i razvoju samoinicijativnosti i odgovornosti na svim razinama poslovođstva.

Suvremeni modeli vodstva značajnu važnost predaju viziji, karizmi i motivaciji svakog zaposlenika, ne samo najvišeg poslovođstva. Najnoviji pristupi definiranja vodstva predlažu transakcijski, transformacijski i uslužni stil vodstva. Transakcijski vođa vodi i motivira



zaposlenike u smjeru postavljenih ciljeva definirajući njihove uloge i zadatke. Transformacijski vođa ide korak naprijed, odnosno inspirira sljedbenike da promijene vlastite interese za dobrobit poduzeća. Uslužni stil vodstva naglašava potrebe zaposlenika i radi na ostvarenju ciljeva poduzeća preko ostvarenja ciljeva svojih zaposlenika. Suvremeni stilovi vodstva, u središte pozornosti ne stavljaju vođu i njegove karakteristike, već zaposlenike i njihov emocionalni odnos s vođom (Vrdoljak Raguž 2013.). Theodoulides (2015) smatra da kod definiranja autokratskog stila vodstva autori najčešće koriste riječi moć i utjecaj (npr. Senge 1990; Blanchard 2009), dok kod definiranja demokratskog stila vodstva najčešće korištene riječi su podupiranje i usluživanje.

Hrebiniak (2005) smatra da članovi najvišeg posloводства kroz karijeru usavršavaju svoja znanja i vještine o pristupima planiranja i formuliranja strategije, ali im nedostaju znanja i vještine za unaprjeđenje procesa implementacije strategije. Yukl (1994) naglašava da je jedan od najvažnijih zadataka dobrog vođe konstantno učenje. Nedostatak znanja, vještina i sposobnosti vođe glavni su razlozi neuspjeha procesa implementacije strategije. Prema Sun Tzu loše vodstvo u fazi implementacije može uništiti i najbolju strategiju (Thompson et al. 2008). Vrlo je teško odrediti adekvatan sustav vodstva, no zasigurno se može zaključiti da se on nalazi između autokratskog i demokratskog stila. To znači da je ponašanje najvišeg posloводства u određenim trenucima bliže autokratskom stilu vodstva jer je to najbrži put provođenja određene promjene, dok je u drugim trenucima bliži demokratskom stilu vodstva jer su zaposlenici nižih razina u stanju dati primjerenije rješenje.

Guth i Macmillan (1986) tvrde da ako članovi srednje razine posloводства nisu uključeni u proces odlučivanja mogu sabotirati implementaciju strategije. Nutt (1987) te Beer i Eisenstat (2000) naglašavaju da će se nedostatak uključivanja zaposlenika nižih hijerarhijskih razina tijekom procesa formulacije strategije zasigurno reflektirati na implementaciju strategije. Slabo uključivanje zaposlenika nižih hijerarhijskih razina u proces odlučivanja povećava mogućnost otpora zaposlenika prema promjenama. Wooldridge i Floyd (1990) smatraju da je srednja razina posloводства nositelj procesa implementacije strategije. Na uzorku 196 ispitanika zaključuju da što je srednja razina posloводства uspješnija i bolje plaćena, to je proces implementacije strategije uspješniji. Alexander (1985) smatra da se u proces formulacije i implementacije strategije moraju uključiti svi ključni zaposlenici, bez obzira na njihovu poziciju unutar poduzeća. Van der Maas (2008), s druge strane, naglašava da proces implementacije strategije ovisi o svim hijerarhijskim razinama, ali da ipak samo najviše posloводство razumije cjelokupnu sliku poslovanja i odgovorno je za cijelo poduzeće. Najviše posloводство treba biti primjer ostalim zaposlenicima, isijavajući osjećaj povjerenja i savjetujući zaposlenike nižih hijerarhijskih razina.

Ovisno o stilu vodstva, proces formulacije i implementacije strategije može biti više ili manje centraliziran i formaliziran. Bougeois i Brodwin (1984) predlažu pet modela vođenja procesa implementacije strategije:

- **Zapovjednički model** (*commander model*) se prvenstveno temelji na normativnom pristupu. Srednja razina posloводства implementira strategiju koju je najviše posloводство formuliralo. Temelji se na autokratskom stilu vodstva. Primjena tog modela najbolje rezultate daje u stabilnim uvjetima poslovanja gdje informacije nisu mnogobrojne i komplicirane. Zapovjednički model implementacije strategije daje dobre rezultate ako je proces implementacije jednostavan i posloводство posjeduje adekvatne informacije. Posloводство ne traži informacije u vanjskoj okolini, već ih dobije od prodajnog i postprodajnog odjela. Razvoj strateških planova se temelji

isključivo na racionalnom pristupu, dok se kreativnost i intuicija ne uvažavaju. Kako najviše posloводство formulira strategiju, a niže hijerarhijske razine implementiraju strategiju, učinci pojedine faze razmatraju se odvojeno.

- **Model koji potiče promjene** (*change model*) polazi od pretpostavke da kvaliteta strateškog plana i jasna komunikacija strategije nisu dostatni za ostvarivanje očekivanih rezultata. Prema tom pristupu najviše posloводство razumije da je ponašanje zaposlenika potrebno usmjeravati, pratiti i motivirati kako bi proces uvođenja promjena bio što bezbolniji. No, bez obzira na te napore, srednja i najniža razina posloводства još uvijek nisu uključene u proces odlučivanja i ne posjeduju sve važne informacije poslovanja.
- **Kolaborativni model** (*collaborative model*) predstavlja model prema kojem najviše posloводство prihvaća da je timski rad najbolji oblik razvoja novih strateških smjernica. Najviše posloводство sluša sugestije srednje i najniže razine posloводства. Raznim oblicima učenja pokušava unaprijediti vještine i sposobnosti svojih zaposlenika. Razlog uvođenja kolaborativnog sustava je nestabilnost okoline i sve veća količina informacija koje posloводство mora pridobiti, filtrirati i analizirati.
- **Model koji se temelji na organizacijskoj kulturi** (*cultural model*) pretpostavlja da se jednom kada je strategija postavljena, najviše posloводство angažira oko komunikacije i razvoja svjesnosti zaposlenika o potrebi uvođenja promjena u poduzeću. Najviše posloводство zaposlenicima nižih hijerarhijskih razina objašnjava misiju poduzeća i usaduje povjerenje. Pri tome, niže razine posloводства imaju određenu razinu slobode u određivanju na koji način će ostvariti ciljeve u okviru svog odjela, dok najviše posloводство u tom procesu preuzima ulogu trenera (*coach*). Termin *coaching* označava proces stručne podrške čiji je cilj podržati vođe i olakšati proces pronalaženja rješenja (Bluckert 2006).
- **Razvojni model** (*crecive model*) predviđa da najviše posloводство analizira na koji način ohrabrivati i poticati zaposlenike da sami razmišljaju o potrebnim promjenama kako u okviru svog radnog mjesta, tako i na razini cjelokupnog poduzeća. Ovaj sustav svoje korijene vidi u agencijskoj teoriji pomoću koje se objašnjava odnos između vlasnika (principala) i menadžera (agenta). U tom kontekstu ulogu principala ima najviše posloводство, dok ulogu agenta imaju srednja i najniža razina posloводства te operativa. Ovaj se model koristi kada je okolina turbulentna, a najviše posloводство ne uspijeva tom brzinom pronaći adekvatna rješenja. U tom slučaju, voditelji pojedinih odjela ili funkcija imaju slobodu odlučivanja na koji način najefikasnije riješiti problem. Međutim, rješenje ne smije biti efikasno samo za njihov odjel ili funkciju, već mora biti u skladu s potrebama cijelog poduzeća.

Ako se nedostaci prva tri modela vežu za centralizaciju procesa formulacije i implementacije strategije što isključuje mogućnost prikupljanja prijedloga zaposlenika na nižim hijerarhijskim razinama, nedostaci posljednja dva modela proizlaze iz gubljenja fokusa i autoriteta najvišeg posloводства koji nakon određenog razdoblja gubi kontrolu nad razvojnim tijekom pojedinih aktivnosti.

Gonos i Gallo (2013) naglašavaju četiri bitna preduvjeta razvoja dobrog vođe. Prema njihovom mišljenju kvalitetan vođa mora: (1) poznavati sebe, (2) poznavati svoje zaposlenike i razumjeti ih, (3) posjedovati adekvatna znanja, vještine i sposobnosti u primjeni metoda i

procedura koje se inače koriste u okviru područja upravljanja te (4) znati upravljati u različitim poslovnim situacijama. Autori naglašavaju razliku između menadžera i vođe s dva koncepta: moć i sposobnost. Vođa ima moć, ali moć ne pokazuje autoritativnim pristupom, već iskustvom, karizmom i dobrim rezultatima rada. Vođa utječe na podređene i pokazuje na koji način i oni mogu postati vođe.

### **Vanjska okolina**

Da bi strategija poduzeća bila uspješna ona mora biti u skladu s karakteristikama okoline (Grant 1999). Najviše posloводство najčešće polazi upravo od analize okoline (Hambrick 1982; Beal 2000). To znači da se poduzećem ne može upravljati samo iznutra, već je potrebno razumjeti i interakciju poduzeća s vanjskim utjecajima (Dulčić 2010.). Danas sve više se govori o neizvjesnosti okoline. *Neizvjesnost* okoline je rezultat njezine kompleksnosti i turbulentnosti (Lawrence, Lorsch 1967). *Kompleksnost* okoline ukazuje na brojnost i heterogenost čimbenika koje treba istovremeno pratiti (Child 1972). *Turbulentnost* ukazuje na učestalost promjene smjera i intenziteta pojedinih čimbenika (Tan, Litschert 1994). Što je razina kompleksnosti i turbulentnosti veća, to je donošenje poslovnih odluka zahtjevnije (Duncan 1972). Daft et al. (1988) naglašavaju da kvaliteta prikupljenih informacija vanjske okoline ovisi o: učestalosti skeniranja okoline i načinu skeniranja okoline.

- **Učestalost skeniranja vanjske okoline** → posloводство po pitanju proučavanja prilika i prijetnji okoline može zauzeti aktivni ili pasivni stav. Aktivno posloводство neprestano proučava promjene u okolini i traži nove prilike. Pasivno posloводство analizira samo informacije koje su dostupne i ostalim konkurentima, ne pokreće vlastita istraživanja i eksperimentiranja novih proizvoda ili tržišta. Daft et al. (1988) naglašavaju da učestalost skeniranja okoline ovisi o karakteristikama gospodarske grane kojoj poduzeće pripada i općenitoj razini neizvjesnosti na domaćem i međunarodnom tržištu (Sawyer 1993; May et al. 2000).
- **Način skeniranja okoline** → informacije se mogu prikupiti osobno, putem direktnog kontakta s kupcima, dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima ili sakupljanjem informacija u novinama, izvještajima službenih institucija i poslovnim bazama. Aguilar (1967) te Daft i Lengel (1986) smatraju da je osobno prikupljanje informacija teže, ali vrjednije.

Vanjska se okolina dijeli na opću i poslovnu okolinu (Bourgeois 1980). Poslovna okolina se, u literaturi, naziva još i okolinom zadatka. U okviru opće okoline razmatraju se političko pravni utjecaji, ekonomski utjecaji, socio-kulturološki utjecaji te pojavu novih tehničko-tehnoloških rješenja. Ovi utjecaji indirektno utječu na poslovanje poduzeća (Grant 1999). U okviru poslovne okoline razmatraju se utjecaji promjene strukture kupaca, konkurenata, dobavljača i drugih aktera koji direktno utječu na poslovanje poduzeća (Daft et al. 1988). Učestalost i način skeniranja vanjske okoline definiraju stav poduzeća u praćenju promjena vanjske okoline. Miles et al. (1978) smatraju da je strategija način usklađivanja odnosa između poduzeća i njezine okoline te da organizacijska struktura i unutarnji procesi moraju biti u skladu sa strategijom da bi prilagodba okolini bila uspješna. Prema mišljenju autora proces prilagodbe odvija se preko adaptibilnog ciklusa koji uključuje tri dimenzije:

- **poduzetničku dimenziju:** odgovara na pitanje na kojim tržištima i s kojim proizvodima se poduzeće želi pozicionirati na tržištu;

- **tehničku dimenziju:** odgovara na pitanje koju tehnologiju i procese primijeniti u transformaciji *inputa* u *output*;
- **administrativnu dimenziju:** odgovara na pitanje kako na najbolji način definirati uloge i odnose između različitih funkcija.

Slijedeći strateški odgovor poduzeća na utjecaje vanjske okoline, Miles et al. (1978) razlikuju četiri tipologije poduzeća:

- **istraživače (*prospectors*):** djeluju u vrlo turbulentnoj okolini, okrenuti su stalnim istraživanjima i uvođenju inovacija u poslovnim procesima i proizvodima;
- **branitelje (*defenders*):** nastoje zadržati svoju poziciju stabilnom, nastojeći reagirati na zahtjeve kupaca brže od svojih konkurenata;
- **analitičare (*analyzers*):** kombiniraju prednosti istraživača i branitelja. Nisu skloni riziku;
- **reaktore (*reactors*):** u odgovaranju podražajima okoline nedosljedni su i nestabilni.

Prikaz 16 sažima najvažnije informacije pojedine tipologije za svaku spomenutu dimenziju.

#### Prikaz 16. Karakteristike pojedine tipologije poduzeća

Tipologija	Poduzetnička dimenzija	Tehnička dimenzija	Administrativna dimenzija
<b>Istraživači</b>	→ konstantno istražuju prilike okoline, vole eksperimentirati; → skloniji su riziku; → okrenuti konstantnim inovacijama, rastu i razvoju.	→ korištenje suvremene tehnologije; → proizvodnja nije rutinska, već se stalno mijenja uvođenjem inovacija.	→ često spajanje i pripajanje s drugim poduzećima; → decentralizirani sustav odlučivanja i kontrole; → primjena poticajnih mjera za zaposlene; → uspoređivanje uspješnosti poslovanja s najboljim konkurentima u grani.
<b>Branitelji</b>	→ fokusirani na specifičnu tržišno- proizvodnu domenu; → moto poslovanja je oprezni inkrementalni rast.	Fokus na odnosu između: → troškova uvođenja nove tehnologije i njezine učinkovitosti; → troškova proizvodnje i prodajne cijene proizvoda i/ili usluga.  Karakteristično je uvođenje manjih unaprjeđenja na postojećim proizvodima. Branitelji nisu skloni mijenjaju tehnologije.	Fokus na: → pronalaženju učinkovitih sustava vođenja i kontrole te → racionalizaciji troškova.  Uspješnost poslovanja se mjeri u odnosu na postignute rezultate prethodnih razdoblja.
<b>Analitičari</b>	→ zadržavanje postojećeg asortimana uz povremeno uvođenje inovacija; → povratne informacije se pretežito prikupljaju od kupaca; → moto poslovanja: pronaći adekvatan omjer između postojeće i nove projekte. Često se na	→ usklađivanje tehnologije za proizvodnju starih i novih proizvoda.	→ fokus na usklađivanju organizacijske strukture i interne procese s potrebama starih i novih projekata; → prisutni su kompleksni mehanizmi kontrole i koordinacije.

	različitim tržištima primjenjuju različite strategije.		
<b>Reaktori</b>	→ nekonzistentna i nestabilna strategija; → nepravovremeno i neprikladno odgovaranje na promjene vanjske okoline.	→ zastarjela i neefikasna tehnologija; → troškovi proizvodnje neusklađeni s prodajnom cijenom.	→ najviše poslovodstvo nema jasne strateške smjernice; → organizacijska struktura i procesi nisu usklađeni sa strategijom poduzeća.

Izvor: Izradila doktorandica prema Miles et al. (1978)

Istraživači i reaktori su dijametralno suprotni pristupi ponašanja prema utjecajima vanjske okoline. Istraživači su obilježeni izrazito proaktivnim pristupom za razliku od reaktora, koji kako i sama riječ kaže, reaktivno reagiraju na podražaje okoline. Dok istraživači aktivno i konstantno traže svoje prilike u okolini kao rezultat intenzivne strategije rasta, reaktori nemaju jasnu strategiju i svoje poslovanje ne temelje na samoinicijativu, već djeluju pod pritiskom konkurencije. Miles i Snow tipologija se u daljnjim radovima povezuje s uspješnošću poslovanja. Temeljem strateškog pristupa poduzeća prema podražajima okoline moguće je identificirati različite razine uspješnosti poslovanja (Hatten et al. 2004; Chaimankong, Prasertsakul 2012). Woodside et al. (1999) i Conant et al. (1990) tvrde da je uspješnost poslovanja istraživača, branitelja i analitičara znatno iznad uspješnosti reaktora. Daft i Weick (1984) dodatnu važnost pridaju i ispravnosti interpretacije prikupljenih informacija. Ispravnost interpretacije informacija ovisi o:

- dostupnosti informacija i
- angažiranosti poduzeća u istraživanju okoline.

Kombinacijom dvaju kriterija razvija se matrica s četiri kvadranta (Prikaz 17).

#### Prikaz 17. Ispravnost interpretacije informacija vanjske okoline

	<i>Loša</i>		
<b>Dostupnost informacija</b>		<b>Ograničena interpretacija</b> <i>(Reaktori)</i>	<b>Interpretacija temeljena na eksperimentima</b> <i>(Istraživači)</i>
		<b>Interpretacija u sklopu poznatih informacija</b> <i>(Branitelji)</i>	<b>Interpretacija koja se temelji na fokusiranim istraživanjima</b> <i>(Analitičari)</i>
		<i>Pasivno</i>	<i>Aktivno</i>
		<b>Angažiranost poduzeća</b>	

Izvor: Izradila doktorandica prema Daft, Weick (1984)

- **Ograničena interpretacija:** označava situaciju u kojoj su informacije na tržištu lako dostupne, ali poduzeće je potpuno nezainteresirano za njihovo prikupljanje, objedinjavanje i interpretaciju. Nadovezujući se na strategije koje su predložili Miles i Snow (1978) ova pozicija odgovara strategiji reaktora.

- **Interpretacija temeljena na eksperimentima:** informacije na tržištu su oskudne, teško ih je pridobiti, ali se poduzeće aktivno angažira u njihovom prikupljanju preko raznih eksperimenata. Nadovezujući se na strategije koje su predložili Miles i Snow (1978) ova pozicija odgovara strategiji istraživača.
- **Interpretacija unutar poznatih informacija:** to je najlošija pozicija. Informacije na tržištu su oskudne, a poduzeće svoje poslovne odluke temelji na informacijama koje već posjeduje što znači da se odluke temelje isključivo na akumuliranim iskustvima, bez traženja prilika u okolini i uvođenja inovacija. Nadovezujući se na strategije koje su predložili Miles i Snow (1978) ova pozicija odgovara strategiji branitelja.
- **Interpretacija koja se temelji na fokusiranim istraživanjima:** to je najbolja pozicija. Dostupnost informacija na tržištu je velika i poduzeće je aktivno angažirano u njihovom prikupljanju i iskorištavanju. Nadovezujući se na strategije koje su predložili Miles i Snow (1978) ova pozicija odgovara strategiji analitičara.

Wilensky (1967) komentira da što je razina neizvjesnosti veća, to je u pravilu poduzeće aktivnije u prikupljanju i objedinjavanju informacija. Kimberly i Miles (1980) smatraju da razina angažiranosti poduzeća u prikupljanju informacija ovisi o veličini i godinama rada poduzeća. Tek osnovana i mala poduzeća intenzivnije istražuju okolinu. Kako vrijeme prolazi, poduzeća vjerujući da su dovoljno fleksibilna smanjuju svoje ambicije istraživanja okoline i prepuštaju se općepoznatim informacijama.

Bourgeois i Brodwin (1984) te Judge i Stahl (1995) skreću pažnju na još jedan bitan aspekt interpretacije informacija iz okoline, a to je razlika između objektivne i percipirane okoline. Kako posloводство poduzeća nikad ne posjeduje sve relevantne informacije vanjske okoline, njegova percepcija okoline može biti bitno različita od objektivnog stanja u okolini. Pri tome, važno je u što većoj mjeri kombinirati različite metode i različite stručnjake koji istražuju okolinu poduzeća.

Treba, međutim, spomenuti i drugačiju perspektivu gledanja na odnos između strategije i vanjske okoline. Byars et al. (1996) te Kim i Mauborgne (2005) bit strategije vide u stvaranju neupitnog tržišnog prostora, čime konkurencija postaje nevažna za uspjeh poduzeća na nacionalnom i globalnom tržištu. Ova je teza čvrsto zastupljena u knjizi „*Blue Ocean Strategy*” (Kim, Mauborgne 2005). Prema njihovom mišljenju konkurentnost poduzeća ide u smjeru razvoja i perfekcioniranja unutarnjih sposobnosti, bez osobitog poznavanja karakteristika konkurenata na pojedinom tržištu.

Na kraju opisivanja utjecaja vanjske okoline na formulaciju i implementaciju strategije treba spomenuti nekoliko važnijih metoda koje se koriste u analizi vanjske okoline. U analizi opće okoline najčešće se primjenjuje PEST analiza putem koje se analizira političko-pravni, ekonomski, socio-kulturološki i tehničko- tehnološki okvir u kojem poduzeće posluje. Za analizu poslovne okoline poduzeće primjenjuje model Porterovih pet sila kojim istražuje konkurentnu poziciju u odnosu na ostale konkurente gospodarske grane. U okviru modela Porterovih pet sila istražuje se utjecaj postojećih i potencijalnih konkurenata, pregovaračku moć kupaca i dobavljača te utjecaj supstituta na poslovanje poduzeća. Freeman (1994) model nadopunjava sa šestom silom koja analizira utjecaj sindikata, udruge za zaštitu prava potrošača, životinja i prirode te utjecaj vladinih i nevladinih organizacija. Zadnjih godina na stručnim se skupovima počeo spominjati i utjecaj sedme sile koja sublimira utjecaj svih medija na poslovanje poduzeća

([http://www.12manage.com/forum.asp?TB=porter\\_five\\_forces&S=119](http://www.12manage.com/forum.asp?TB=porter_five_forces&S=119), 15.07.2015.). Treba spomenuti i SWOT analizu, koja preko proučavanja snaga, slabosti, prilika i prijetnji sažima najvažnije unutarnje i vanjske utjecaje na poslovanje poduzeća u određenom trenutku.

Utjecaje vanjske okoline treba pratiti jer, kao što je već prethodno spomenuto, mogu modificirati odvijanje predviđenog tijeka aktivnosti. Stoga, nepovoljne utjecaje okoline je potrebno što ranije identificirati i poduzeti korektivne mjere, kako bi eventualne štetne posljedice bile što manje.

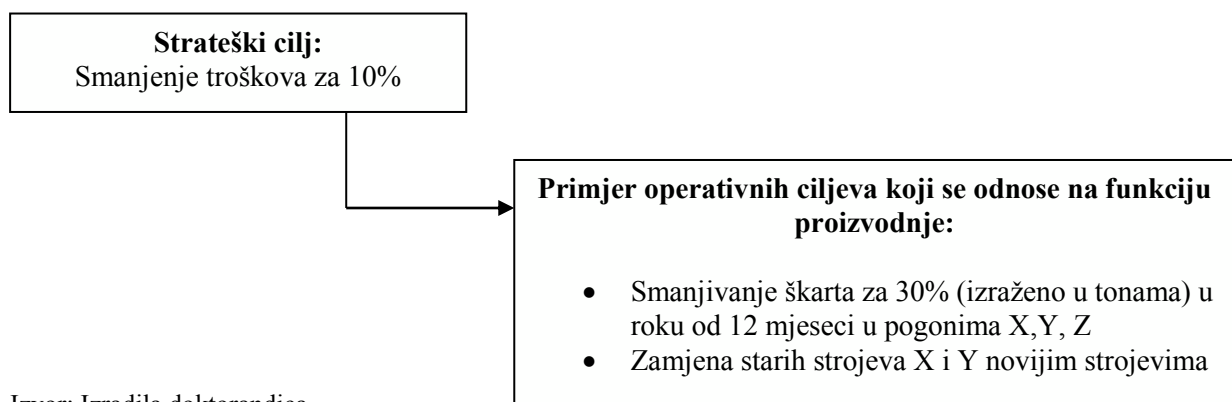
### **2.4.2.3. Proces implementacije strategije**

Okumus (2001) u svom modelu implementacije strategije predlaže sljedeću listu čimbenika koji su neophodni za pokretanje procesa implementacije strategije: operativno planiranje, resurse, komunikaciju, ljude i sustave nadzora. Iz proučavanja literature o implementaciji strategije proizlazi da je neodgovarajuće praćenje dinamike implementacije često lamentirano, ali istodobno nedovoljno istraženi čimbenik pa je vrijeme u koncepcijskom dijelu rada nadodan kao nova varijabla.

### **Operativno planiranje**

Aktivnost planiranja moguće je dijeliti na: stratešku i operativnu. Dok se najviše poslovodstvo bavi strateškim planiranjem, odnosno razvojem korporativne strategije, operativnim se planiranjem najčešće bave srednja i najniža razina poslovodstva. Operativni se planovi razvijaju u sklopu poslovnih ili funkcijskih strategija. Operativno planiranje pretpostavlja da se iz općenitih ciljeva ide ka specifičnim aktivnostima pomoću kojih se ciljevi ostvaruju. Strateški plan se sastoji od većeg broja operativnih planova koji se odnose na pojedini odjel, funkciju ili projekt. Operativni planovi moraju odgovarati na pitanja tko, što, gdje i kada mora poduzeti određene aktivnosti. Zbroj aktivnosti predviđene operativnim planiranjem treba osigurati ostvarenje strategije poduzeća na korporativnoj razini. Prikazom 18 ilustrira se primjer povezivanja strateških i operativnih planova.

**Prikaz 18.** Primjer kaskadnog postavljanja ciljeva sa strateške na operativnu razinu



Izvor: Izradila doktorandica

Kaufman (1992) te Kaplan i Norton (2008) smatraju da je operativno planiranje dobro postavljeno ukoliko:

- odražava jasnu poveznicu s korporativnom strategijom
- se iz operativnih planova jasno prepoznaju poslovni procesi
- se odvijanje pojedinih operacija može jasno pratiti i mjeriti
- omogućava jasno prepoznavanje radnih procesa
- za svaki poslovni plan postoji popratna dokumentacija.

Odnos između strateškog i operativnog planiranja sažet je u prikazu 19.

**Prikaz 19.** Karakteristike strateškog i operativnog planiranja

<b>Obilježja</b>	<b>Strateško planiranje</b>	<b>Operativno planiranje</b>
Horizont postavljanja ciljeva	<i>Dugoročni horizont</i>	<i>Kratkoročni horizont (godišnji, kvartalni, mjesečni planovi)</i>
Odgovornost za ostvarenje ciljeva	<i>Najviše poslovodstvo</i>	<i>Srednja i najniža razina poslovodstva</i>
Postavljanje smjernica	<i>Općenito</i>	<i>Specifično</i>
Fokus na:	<i>Ciljeve</i>	<i>Operativne zadatke</i>
Modifikacija planova	<i>Samo u iznimnim slučajevima</i>	<i>Učestalije</i>

Izvor: Izradila doktorandica prema Lussier (2008)

Razvojem operativnih planova poduzeća mogu definirati programe, budžet i standardne procedure rada (Wheelen, Hunger 2010). Programima definiraju se koraci implementacije pojedine aktivnosti. Za pojedinu se aktivnost definiraju potrebni resursi, rokovi i odgovorne osobe. U operativnom planiranju posebnu ulogu ima definiranje budžeta. Zbroj parcijalnih budžeta ukazuje na financijske zahtjeve poduzeća u određenom razdoblju. Procedure rada objašnjavaju postupak i specifičnosti odrađivanja pojedinog radnog zadatka. One osiguravaju da se procesi odvijaju s čim manje nesukladnosti, a razvoj proizvoda i/ili usluga da bude što kvalitetniji.

Operativni planovi operativnoj razini razjašnjavaju intencije strateške razine. Pomoću operativnih planova, poslovne aktivnosti dobivaju oblik i operativcima postaje jasno zašto su promjene u poduzeću potrebne.

### **Resursi**

Važnost resursa je u literaturi strateškog menadžmenta istaknuta resursnom teorijom, posebice u radovima sljedećih autora: Penrose (1959), Wernelfelt (1984), Hamel i Prahalad (1990) te Barney (1991). Prema resursnoj teoriji, poduzeće je skup produktivnih resursa koje koristi za postizanje ciljeva poslovanja (Penrose 1959). Posebno značajni su oni resursi koji ispunjavaju nekoliko važnih kriterija. Barney (1991) je kriterije sažeo konceptom VRIO. Akronim VRIO označava da je resurs značajan u ostvarivanju održive konkurentske prednosti ako je: vrijedan (*valuable*), rijedak (*rare*), težak za imitiranje (*inimitable*) i dostupan organizaciji (*organization appropriately*).

Grant (1991) resurse dijeli na: opipljive, neopipljive i ljudske. Opipljivi resursi predstavljaju financijsku i materijalnu imovinu poduzeća. Ljudski potencijali, odnosi s kupcima, reputacija,



organizacijska kultura, patenti samo su dio neopipljivih resursa. Cardel i Antonio (2012) ističu važnost doprinosa neopipljivih resursa u stvaranju inovacija i efikasnih rješenja koja osiguravaju dugoročnost opstanka poduzeća na tržištu. Grant (1991), Teece et al. (1997) te Andriessen (2004) ističu važnost adekvatnog kombiniranja resursa za razvoj prepoznatljivih sposobnosti poduzeća (*distinctive capabilities*). Na temelju specifičnih sposobnosti poduzeće s vremenom gradi konkurentsku prednost i postiže željenu poziciju na tržištu.

Adekvatna alokacija resursa predviđa da resursi budu dostupni: (1) pravovremeno, (2) u odgovarajućoj količini i kvaliteti, (3) po odgovarajućoj cijeni s obzirom na cijenu *outputa*. U razmatranju utjecaja resursa na proces implementacije strategije, u empirijskom djelu doktorske disertacije ljudski se potencijali odvajaju od ostalih resursa zbog njihovog iznimnog značaja. Ljudi su motor poduzeća, pokretači svih ostalih „krutih” komponenti. Uz najbolje prilike u vanjskoj okolini i najbolje materijalne i financijske resurse, uspješnost implementacije strategije ovisi prije svega o tome kako će zaposlenici kombinirati i usmjeravati preostale resurse. Znači, u sklopu kategorije resursi analizirani su samo materijalni i financijski resursi.

Vrijedno je još spomenuti ERP sustav (*Enterprise Resource Planning*) koji danas znatno olakšava proces usklađivanja potrebe za resursima s procesom proizvodnje i prodaje proizvoda. ERP sustav je *softver* koji povezuje nabavu resursa s proizvodnjom i prodajom.

## **Komunikacija**

Kaplan i Norton (2001) smatraju da je prvi korak procesa implementacije strategije utvrditi da svi zaposlenici razumiju strategiju. Najviše poslovođstvo mora na jasan i prigodan način upoznati sve zaposlenike s razlozima promjene i ciljevima strategije. Rezultati istraživanja kojeg je proveo Autry (2003) ukazuju na činjenicu da osobe koje formuliraju strategiju najčešće zaborave odrediti na koji način će se strategija prenijeti nižim hijerarhijskim razinama. Beer i Eisenstat (2000) te Sterling (2003) naglašavaju da je jedan od glavnih uzroka loše implementacije strategije slaba *top down* komunikacija. Članovi operativne razine moraju razumjeti strateške ciljeve i što se od njih očekuje kako bi mogli pravovremeno i efikasno obaviti svoje zadatke (Michlitsch 2000).

Rapert et al. (2000) smatraju da je komunikacija najvažniji dio implementacije strategije. Mishra et al. (1998) zauzimaju stav da otvorena i transparentna komunikacija jača osjećaj privrženosti zaposlenika poduzeću. No, u praksi, informacije koje dopiru do srednje i najniže razine poslovođstva su najčešće pogrešne, prenošene sa zakašnjenjem i poslane pogrešnim pojedincima (Salih, Doll 2013). Van der Maas (2008) argumentira da se dobrom komunikacijom može povećati razinu predanosti zaposlenika u obavljanju radnih zadataka, a povećanje predanosti zaposlenika neposredno utječe na unaprjeđenje uspješnosti poslovanja poduzeća (Walter et al. 2013). Predanost označava angažman i spremnost zaposlenika na aktivno sudjelovanje u procesu donošenja i implementiranja strateških odluka. U stručnoj se literaturi često spominje termin konsenzus. Konsenzus opisuje situaciju slaganja i odobrenja određene odluke. Dooley et al. (2000) objašnjavaju da se kvaliteta i brzina procesa implementacije strategije mogu znatno unaprijediti porastom razine konsenzusa i predanosti zaposlenika. Odnosno, konsenzus utječe na predanost zaposlenika, a veća predanost zaposlenika vodi ka bržoj i kvalitetnijoj implementaciji strategije.

Razina konsenzusa u velikoj mjeri ovisi o kvaliteti i transparentnosti prenošenja informacija s najvišeg posloводства prema nižim hijerarhijskim razinama. Samo preko učinkovite komunikacije zaposlenici postanu svjesni zašto je promjena bitna i kako će se ona provesti i na temelju toga odlučuju dati ili ne svoj konsenzus. Ako zaposlenici razumiju strategiju moći će sugerirati na koji način se implementacija strategije može dodatno unaprijediti, barem u okviru svoje poslovne jedinice ili funkcije. Komunikacija je u tom smislu integrativni mehanizam (Dess, Origer 1987) koji potiče proces stvaranja konsenzusa. Floyd i Woolridge (1992) objašnjavaju da razina konsenzusa i predanosti zaposlenika ovisi i o stečenom iskustvu te o osobnim karakteristikama svakog pojedinca. To objašnjava zašto je tako komplicirano podignuti opću razinu konsenzusa i predanosti unutar poduzeća.

Komunikacija poduzeća ide u dva smjera: iznutra prema vani te izvana prema unutra. Unutarnja se komunikacija odvija između zaposlenika različitih hijerarhijskih razina i funkcija, dok je vanjska komunikacija usmjerena uglavnom na kupce, dioničare, ostale poslovne partnere i širu javnost. Osim na unutarnju i vanjsku, komunikaciju je moguće dijeliti i na verbalnu i neverbalnu. Verbalna komunikacija može biti osobna ili posredna, ovisno o mediju koji se koristi. Neverbalna komunikacija podrazumijeva konverzaciju koja se odvija u pismenoj formi (elektronska pošta ili pismena obavijest), ali i putem gestikulacije, tonom glasa ili jednostavnom šutnjom. Komunikacija može biti formalna i neformalna (Johnson et al. 1994). Formalna komunikacija se odvija prema unaprijed definiranim pravilima i usklađena je s organizacijskom strukturom. Primjeri formalne komunikacije npr. su: *top-down* davanje naloga za izvršenje određene aktivnosti ili pisano izvješće koje voditelj skladišta svaki mjesec dostavlja voditelju proizvodnje. Neformalna komunikacija nije propisana organizacijskom strukturom. Primjeri neformalne komunikacije npr. su sastanak s bivšim kolegama ili neformalna druženja tijekom blagdana.

Guffey i Nienhaus (2002) naglašavaju važnost korištenog oblika i medija komunikacije. Izbor oblika i medija za prenošenje poruke, između ostalog, ovisi o sadržaju poruke, karakteristikama pošiljatelja i primatelja te troškovima prenošenja poruke. Prema istraživanju kojeg je proveo Flater 2006. godine (Lettice, Brayshaw 2007), postoje efikasni i manje efikasni oblici komunikacije. Osobna komunikacija je ocijenjena najefikasnijim oblikom komunikacije, pogotovo kada se odvija u manjim grupama. Na dnu ljestvice efikasnosti nalazi se komunikacija koja se odvija preko slanja pisma i faksa. Nešto efikasnijima smatraju se elektronični oblici komunikacije poput korištenja elektronske pošte i videokonferencija, posebno ako su popraćeni prikazima ili interaktivnim sadržajem. Paivio et al. (1968) ukazuju na to da zaposlenici pomoću grafičkih prikaza bolje razumiju i duže pamte sadržaj poruke. Mayer (2001) smatra da dodavanjem prikaza, proces učenja iz dobivenih informacija se može unaprijediti za čak 89%. Tierney (2003) naglašava da ljudi zapamte 10% informacija koje čitaju, 20% informacija koje čuju i 50% informacija koje čuju, ali i vide. Dok Horn (2002) ističe da je verbalno- vizualna kombinacija najučinkovitiji način prenošenja informacija, Moenaart i Souder (1996) smatraju da je verbalna komunikacija puno efikasnija od svih ostalih oblika komunikacije. Cascio (1993) naglašava da nije dobro ako se komunikacija temelji samo na virtualnoj komunikaciji.

Proces komunikacije može se opisati kao interakcija između dvije ili više osoba, gdje s jedne strane pošiljatelj šalje poruku, a s druge strane primatelj prima poruku. Problemi komunikacije se najčešće odnose na kodiranje i dekodiranje poruka. Proces komunikacije unutar poduzeća odvija se *top-down*, *bottom-up* i lateralno. U *top-down* komunikaciji, najviše posloводство daje upute svojim podređenima. U tom procesu moguće je da najviše posloводство ne prezentira informacije na jasan i adekvatan način. Za uspostavljanje

adekvatne komunikacije potrebno je voditi računa o razini znanja, kompetencija i informiranosti primatelja poruke. O tim obilježjima zapravo ovisi hoće li primatelj biti u stanju pravilno dekodirati poruku ili ne. Primjer *bottom-up* procesa komunikacije je pokušaj prikupljanja iskustva i sugestija nižih hijerarhijskih razina od strane najvišeg posloводства. Lateralna komunikacija povezuje zaposlenike na istoj hijerarhijskoj razini.

Problematika komunikacije može se sažeti sljedećim objašnjenjem. Operativa je često pod utjecajem praktičnih modaliteta obavljanja posla i pod utjecajem prethodnih iskustava, dok najviše posloводство nerijetko zaboravlja da je strateške inicijative potrebno komunicirati i objašnjavati na način koji je prilagođen operativnoj razini. Operativna razina, s druge strane, ima poteškoća u sugeriranju načina unaprjeđenja poslovanja s obzirom na nedovoljnom poznavanju strateške perspektive, funkcioniranja *bottom-up* kanala komunikacije i nedostatne motivacije. Obostrano lošom komunikacijom poduzeće gubi važne izvore ideja o mogućnostima razvoja inovacija i unaprjeđenja kvalitete poslovanja.

Osim što komunikacija mora biti adekvatna, ona mora biti i pravovremena. Nepoštivanje ovih dvaju koncepata narušava smisao i funkciju komunikacije. U pravilu, što je poduzeće veće, to je uspostavljanje dobre komunikacije teže. Veći broj funkcija i organizacijskih razina zakompliciraju strukturu komunikacijskih kanala, kako formalnih tako i neformalnih. Zbog toga, sve češće, zaposlenici pohađaju tečajeve kako bi unaprijedili svoje komunikacijske vještine. Primjer takvih programa su: programi aktivnog slušanja i neurolingvističkog programiranja (Lamza- Maronić 2008.).

## **Ljudi**

Upravljanje intelektualnim kapitalom postaje jedan od najznačajnijih čimbenika razvoja modernog poduzeća (Zekić, Canjuga 2008.). Stoga, s potpunim pravom Arnold (1971) te Ashton i Morton (2005) smatraju da je učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima kritični čimbenik procesa implementacije strategije. Od svih drugih resursa, ljudske potencijale je najteže formirati i pratiti jer zahtijevaju multidimenzionalan pristup. Kaplan i Norton (2001) smatraju da tek oko 5% zaposlenika uistinu razumije strategiju poduzeća. Iako se sve više govori o značajnoj ulozi ljudskih potencijala u implementaciji strategije (Raps 2005), Lorange (1998) smatra da je jedan od glavnih uzroka loše implementacije, vezan upravo za nedostatak istraživanja uloge ljudskih potencijala u procesu strateškog menadžmenta. Sandelands (1994) naglašava da najviše posloводство često podcjenjuje emocionalni i fizički angažman zaposlenika prilikom uvođenja strateških promjena. Otpor zaposlenih prema promjenama ovisi o percepciji, osobnosti, potrebama, običajima, strahu i ekonomskim faktorima koji motiviraju pojedinog zaposlenika (Robbins 1998).

Floyd i Wooldridge (1992), Cameron (1994), Fahey i Randall (1994), Freeman (1994) i Mone (1994) naglašavaju da je sudjelovanje posloводства nižih razina i operative u proces formulacije strategije od ključne važnosti za uspjeh implementacije strategije. Ponašanje ljudi pokreće kognitivna i emocionalna dimenzija. Kombinirajući kognitivnu dimenziju (razinu razumijevanja strategije) i emocionalnu dimenziju (razina predanosti poduzeću), Floyd i Wooldridge 1992. godine razvijaju matricu s četiri kvadranta:

**Prikaz 20.** Razine konsenzusa zaposlenih izražene kroz razumijevanje i predanosti zaposlenika

		<i><b>Razumijevanje</b></i>	
		Dobro	Loše
<i><b>Predanost</b></i>	Dobra	<i>Situacija A</i>	<i>Situacija B</i>
	Loša	<i>Situacija C</i>	<i>Situacija D</i>

Izvor: Izradila doktorandica prema Floyd, Wooldrige (1992)

- **Situacija A** → označava situaciju jakog konsenzusa. Zaposlenici na svim razinama razumjeli su strategiju i predani su svom poslu;
- **Situacija B** → situacija u kojoj zaposlenici imaju dobru namjeru, ali su krivo upućeni;
- **Situacija C** → situacija u kojoj zaposlenici dobro razumiju strategiju, ali nisu predani i motivirani za izvršenje radnih zadataka;
- **Situacija D** → to je najgora situacija, zaposlenici ne razumiju strategiju i nisu zainteresirani, motivirani i predani svom poslu.

Uvođenje nove strategije za poduzeće znači unošenje manjih ili većih promjena. Promjene se odražavaju na način obavljanja svakodnevnih aktivnosti, podjelu posla, načinu komunikacije, izvještavanja i još mnogo toga. Zbog toga svaka promjena zaposlenicima predstavlja izvor stresa. Stres ima mnogobrojne negativne zdravstvene i socijalne implikacije. U stresnim situacijama zadovoljstvo zaposlenika opada, njihova produktivnost iz dana u dan postaje sve manja, povećava se razina apsentizma, povećava se sklonost nesrećama i još mnogo toga (Bahtijarević- Šiber 1999.).

Mezias et al. (2001) predlažu model koji se sastoji od šest elemenata o kojima najviše posloводство mora voditi računa prilikom uvođenja promjene. Navedenih šest elemenata sažimaju se akronimom **CHANGE**, gdje:

**C- Commitment** → označava predanost najvišeg posloводства u otkrivanju i istraživanju potencijala za konstantnim unaprjeđenjem poslovanja;

**H- Holistic and heterogeneous approach** → označava primjenu holističkog i heterogenog pristupa u rješavanju problema i poduzimanju akcija;

**A- Agent** → označava da najviše posloводство mora biti aktivan sudionik i moderator promjene;

**N- Neutral site** → označava potrebu zadržavanja neutralnog položaja i objektivnosti u donošenju odluka i obavljanju svakodnevnih aktivnosti;

**G- Group** → naglašava važnost timskog rada i suradnje u razvijanju planova i odgovornosti za novu strategiju;

**E- Execution** → naglašava potrebu zadržavanja fokusa na implementaciju predviđene strategije.

Bez adekvatnog upravljanja ljudskim potencijalima i najbolji materijali te najkvalitetnija postrojenja neće biti iskorišteni na optimalan način. Ljude je potrebno upućivati, motivirati i podržavati. Uvođenje promjena unutar poduzeća potiče pitanje (1) nadogradnje znanja, vještina i sposobnosti te (2) motiviranja zaposlenih (Mone 1994).

U procjenjivanju potrebe dodatne izobrazbe, postavljaju se sljedeća pitanja:

- je li nezadovoljavajuća razina uspješnosti rezultat nedostatka potrebnih znanja i vještina?
- tko unutar poduzeća treba dodatnu izobrazbu?
- kakvi je oblik izobrazbe potreban?
- postoji li spremnost zaposlenika za dodatnu izobrazbu?

Formalni procesi obrazovanja upućuju na sustav učenja u školama i na fakultetima, dok se neformalni procesi obrazovanja odnose na znanje koje je stečeno izvan tih formalnih sustava. Europska komisija definira formalno učenje kao učenje koje se odvija u odgojno- obrazovnoj ustanovi, koje je strukturirano u pogledu ciljeva, vremena i zahtjeva te koje vodi ka certificiranju. Neformalno učenje se odvija u neformalnim kontekstima kao nadopuna formalnog obrazovanja. Nadalje, treba razlikovati „neformalno” od „informalnog” učenja. Neformalno učenje organizira se prema potrebi i odvija se prema sistematičnom programu (razni oblici treninga i tečajevi). Informalno učenje je situacijsko učenje. Ono proizlazi iz same slučajne situacije u kojoj pojedinac može nešto naučiti. Može se pojaviti u obiteljskom krugu, na radnom mjestu ili slobodno vrijeme. Ono nije strukturirano, ne vodi ka certificiranju i događa se nesvjesno (Loewen 2011).

Druga važna točka je motivacija zaposlenih. Ljudi teže različitim ciljevima, posjeduju različite preferencije i imaju različiti sustav vrijednosti. Zbroj ovih aspekata označava polaznu točku motivacije pojedinog zaposlenika. Iako nije moguće uspostaviti individualan motivacijski pristup, poduzeća teže u što većoj mjeri se približiti tom principu. Poslovodstvo može koristiti različite principe segmentiranja unutarnjeg tržišta, kako bi za različite skupine primijenio različite motivacijske tehnike. Thompson et al. (2008) smatraju da motivacijske tehnike u decentraliziranoj organizacijskoj strukturi mogu služiti kao kontrolni mehanizam. Van der Maas (2008) smatra da nagrađivanje pozitivno utječe na unaprjeđenje procesa implementacije strategije. U procjenjivanju najpoželjnije motivacijske tehnike najviše poslovodstvo mora odrediti (Bahtijarević- Šiber 1999.):

- karakteristike zaposlenika, npr. očekivanja, aspiracije, demografske i socijalne osobine zaposlenika
- karakteristike posla, npr. vještine koje posao zahtjeva, potrebna autonomija kod izvršenja zadataka, raznolikost zadataka
- karakteristike poduzeća, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi, npr. suradnici, radni uvjeti, organizacijska kultura.

Teorije motivacije dijele se na sadržajne i procesne. Sadržajne teorije usmjerene su prema otkrivanju i klasifikaciji potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. Ključni koncept sadržajnih teorija je *koncept potrebe*. Ove teorije naglašavaju karakteristike pojedinca, ali ignoriraju karakteristike posla i poduzeća. U skupini sadržajnih teorija spadaju: Maslowljeva, Alderferova, Herzbergerova, McClellandova, Atkinsonova i Minerova teorija motivacije. S druge strane, procesne teorije motivacije definiraju se i kognitivnim teorijama

motivacije. Prema procesnim motivacijskim teorijama čovjek procjenjuje moguće posljedice vlastite aktivnosti i svjesno izabire između različitih mogućnosti. Primjer procesne motivacijske teorije je McGregorova teorija X i Y (Bahtijarević- Šiber 1999.).

### Sustavi nadzora

Weihrich i Koontz (1994) razmatraju funkciju nadzora kao trenutak u kojem se evaluira proces implementacije strategije i ispravljaju eventualni nedostaci. Nadzor, stoga, ne uključuje samo aktivnosti monitoriranja, odnosno praćenja poslovnih procesa, već i poduzimanje korektivnih postupaka. Takav princip rada nameće i *Balanced Scorecard* metoda (Kaplan, Norton 2006). MacAdam i Bailie (2002) tvrde da je *Balanced Scorecard* izvrsna metoda za nadzor procesa implementacije strategije. Funkcija nadzora daje odgovor na pitanje je li implementacija strategije na pravom putu ili zahtjeva promjene (Merchant, Van Der Stede 2007).

Funkcija nadzora treba osigurati da najviše poslovodstvo dobije povratne informacije o kvaliteti procesa implementacije strategije. Sustavi nadzora ključni su za uspješnu implementaciju strategije pogotovo u vidu praćenja budžeta (Otley 2001, Marginson 2002). Određivanje budžeta prisiljava menadžere na stalnu kontrolu procesa poslovanja čime se smanjuju mogućnosti rasipanja resursa (Horngren, Foster 1991). Tavakoli i Perks (2001) smatraju da su sustavi nadzora nezaobilazan dio procesa implementacije strategije jer jednom definirani strateški planovi neminovno zahtijevaju promjene i nadopune, a nadziranjem aktivnosti poslovodstvo osigurava da se promjene pravovremeno inkorporiraju u proces implementacije. Bungay i Goold (1991) smatraju da je nadzor funkcija uravnoteženja između strateških i operativnih planova. Goold i Quinn (1990) smatraju da što je razina turbulentnosti i kompleksnosti okoline veća, to sustavi nadzora moraju biti strože postavljeni.

Sustavi nadzora mogu biti (Žager, n.d.):

- **preventivni:** predviđaju se uzroci potencijalnih problema i poduzimaju se preventivne akcije kako bi se smanjila mogućnost nastanka pogrešaka u poslovnim procesima, npr. ISO 9001:2008
- **detektivni:** omogućava otkrivanje pogreške čim se ona pojavi, npr. HACCP sustav
- **korektivni:** usmjereni na otklanjanju već nastalih pogrešaka u što kraćem roku, npr. Ishikawin dijagram.

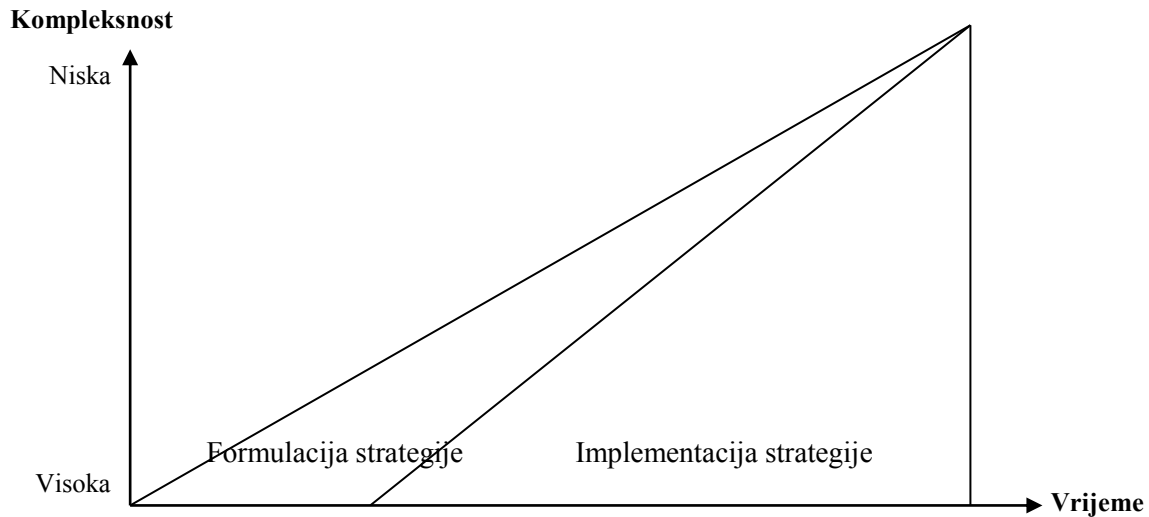
ISO standardi za upravljanje kvalitetom naglašavaju važnost razvijanja standardnih procedura rada kako bi se mogućnosti pojavljivanja grešaka smanjile, a kvaliteta finalnog proizvoda unaprijedila. U okviru ISO standarda najviše poslovodstvo postavlja plan internih prosudbi kako bi se prikupljane informacije usporedile s postavljenim ciljevima i odredile smjernice unaprjeđenja.

### Vrijeme

Thompson i Strickland (2003) opisuju proces implementacije strategije kao najzahtjevnija i najduža faza procesa strateškog menadžmenta. Neuspješna implementacija strategije ukazuje da je vrijeme utrošeno u fazi formulacije strategije pogrešno uloženo (Wolczek 2013). Raps

(2005) smatra da se to događa jer najviše posloводство tijekom faze formulacije strategije ne predviđa vrijeme koje je potrebno za rješavanje nepredviđenih situacija, a time se rokovi implementacije stalno probijaju. Feuer (1997) trajanje procesa implementacije strategije objašnjava kompleksnošću promjene koja se treba uvesti.

### **Prikaz 21.** Kompleksnost i vremenska dimenzija formulacije i implementacije strategije



Izvor: Feuer (1997)

Potpuna implementacija strategije može trajati od nekoliko mjeseci do nekoliko godina, ovisno o veličini promjene koje treba uvesti. U svakodnevnom poslovanju mnoge aktivnosti okupiraju i skreću pozornost posloводства i operativaca od aktivnosti koje su usko vezane za implementaciju strategije. U takvim se uvjetima fokus posloводства i operativaca od procesa implementacije strategije premješta na rješavanje novonastalih situacija. Iz prikaza 21 mogu se povlačiti dva zaključka:

- proces implementacije strategije traje duže ako je kompleksnost uvođenja promjena veća
- najviše posloводство mora specificirati trajanje implementacije pojedinih aktivnosti te predvidjeti gubitak vremena u rješavanju neplaniranih situacija
- posloводство mora biti svjesno da proces implementacije strategije traje puno duže od same formulacije strategije.

Iako se smatra da je održavanje dobrog ritma implementacije strategije izrazito bitna komponenta uspješnosti poslovanja, utjecaj vremenske dimenzije na proces implementacije strategije ostaje još uvijek slabo istražen fenomen (Sandelands 1994; Alexander 1985; Al-Ghamdi 1998; Wheelen, Hunger 2010; Wolczek 2014). Vremenska komponenta je stoga uključena kao nova varijabla u sklopu konceptijskog modela ove doktorske disertacije.

Speculand (2009) smatra da 85% vremena najviše posloводство troši u razvijanju strateških planova, dok preostalih 15% troši na implementaciju strategije. Raps (2005) smatra da je spomenuti odnos uloženog vremena između formulacije i implementacije krivo postavljeno. Odnosno, za uspješnost procesa implementacije strategije najviše posloводство trebalo bi izdvojiti više vremena u praćenju implementacijskih aktivnosti.

#### 2.4.2.4. Mjerenje rezultata implementacije strategije

Uspješnost poslovanja u velikom djelu ovisi o kvaliteti procesa implementacije strategije (Galbraith, Kazanjian 1986; Walker, Rueckert 1987), ali i razvoj implementacijskih aktivnosti ovisi o sustavu mjerenja uspješnosti poslovanja. Mjerenjem uspješnosti poslovanja poduzeće dobije povratnu informaciju o postignutim ciljevima i eventualnoj potrebi poduzimanja korektivnih aktivnosti. Stoga, odabir pokazatelja kojima se uspješnost poslovanja mjeri uvelike utječe na određivanje trenutnih i budućih aktivnosti najvišeg posloводства (Lipe, Salterio 2000; Bourne 2005).

U literaturi postoji više teorijskih pristupa koji na različite načine definiraju i operacionaliziraju mjerenje uspješnosti poslovanja. Iako se u istraživanjima i poslovnoj praksi koncept uspjeha najčešće povezuje s financijskim uspjehom, definiciju uspjeha moguće je interpretirati na mnogo načina (Dulčić 2010.). Uspješnost poslovanja je složena i višedimenzionalna pojava (Pfeffer, Salancik 1978). Uspjeh se može pratiti najmanje na dva načina: (1) kvantitativno i kvalitativno te (2) kratkoročno i dugoročno.

Mjerenje uspješnosti poslovanja može uključiti mjerenje razine: prihoda, dobiti, povrata na investicije (ROI), povrata na ukupnu imovinu (ROA), povrata na vlastiti kapital (ROE), rasta prodaje, ali i mjerenjem razine kvalitete proizvoda, zadovoljstva potrošača i reputacije poduzeća na tržištu. Kombinacija između financijskih i nefinancijskih pokazatelja ovisi o karakteristikama poduzeća (Eccles 1991; Kaplan, Norton 1996), specifičnostima same strategije (Kaplan, Norton 1996; Neely 1998; Lockamy 1998; Campbell et al. 2006), ključnim aktivnostima poslovanja (Kaplan, Norton 1996; D'Souza, Williams 2000) te okoline u kojoj poduzeće posluje (Micheli et al. 2011).

Potreba kombiniranja financijskih i nefinancijskih pokazatelja pokrenula je ideju o integriranim sustavima mjerenja uspješnosti poslovanja (Lynch, Cross 1991; Neely et al. 2002). Potreba korištenja nefinancijskih pokazatelja izvire iz sve značajnije uloge intelektualnog kapitala u stvaranju vrijednosti poduzeća (Marsel 2014) i sve učestalije promjene zahtjeva vanjske okoline.

Neely (1999) smatra da se tradicionalni sustavi mjerenja uspješnosti poslovanja koji se temelje pretežito na korištenju financijskih pokazatelja danas kritiziraju jer se: (1) fokusiraju pretežito na kratki rok, (2) nedostaje im direktna poveznica sa strategijom poduzeća, (3) ne gledaju rezultate poslovanja u širem kontekstu, (4) rezultate poslovanja uspoređuju s postavljenim standardima i ne ukazuju na mogućnosti unaprjeđenja te (5) ne prikupljaju informacije s tržišta na adekvatan način.

Od svih metoda integriranog mjerenja uspješnosti poslovanja najpoznatija je zasigurno *Balanced Scorecard* metoda koju su 1992. godine razvili Kaplan i Norton. Ona služi za uzročno-posljedično povezivanje ciljeva poslovanja s ključnim aktivnostima procesa implementacije. Jedno od temeljnih načela te metode je jasnost i transparentnost sustava postavljanja i postizanja ciljeva. Kaplan i Norton (1996) dubinski argumentiraju zašto je mjerenje uspješnosti poslovanja nefinancijskim pokazateljima bitno i zbog čega su oni jasni prediktori uspješnosti u dugom roku. Od nefinancijskih pokazatelja poslovanja najčešće se spominju zadovoljstvo potrošača, inovativnost, kvaliteta proizvoda i usluga te produktivnost zaposlenih (Ittner, Larcker 2003; Banker et al. 2000). *Balanced Scorecard* mjeri uspješnost poslovanja kroz četiri perspektive: (1) financijska perspektiva, (2) perspektiva kupaca, (3) interni procesi te (4) učenje i razvoj. Perspektive „interni procesi” te “učenje i razvoj”



predstavljaju *inpute* procesa poslovanja, dok “financijska perspektiva” i “perspektiva kupaca” odražavaju *outpute* procesa.

Kaplan i Norton (1996) smatraju da tek oko 10% poduzeća uspije uspješno implementirati svoju strategiju. Prema njihovom mišljenju glavne prepreke u implementaciji strategije su:

- samo 5% zaposlenika razumije strategiju;
- samo 25% menadžera jasno povezuje poticaje sa strategijom;
- 85% menadžera provodi manje od jednog sata mjesečno razgovarajući o strategiji;
- čak 60% poduzeća ne povezuje budžet sa strategijom.

*Balanced Scorecard* osim što služi za mjerenje uspješnosti poslovanja, pomaže (Kaplan, Norton 2001):

- razjasniti odnos između strategije i operativnih aktivnosti
- komunicirati strateške ciljeve nižim hijerarhijskim razinama
- povezati ciljeve i operativne aktivnosti između različitih perspektiva
- pospješiti priljev povratnih informacija te učenje.

*Balanced Scorecard* metoda nalaže da za svaku perspektivu treba odrediti (Kordnaeij et al. 2012):

- ciljeve koje treba ostvariti (npr. rast dobiti)
- pokazatelje kojima se mjeri ostvarenje ciljeva (npr. prosječna stopa rasta dobiti)
- aktivnosti za ostvarenje pojedinog cilja (npr. jačanje promocijskih aktivnosti, unapređenje kvalitete proizvoda).

Prikazom 22 sažimaju se najvažniji aspekti koji se u sklopu pojedine perspektive *Balanced Scorecard* metode moraju uzeti u obzir.

#### **Prikaz 22.** Karakteristike pojedine perspektive *Balanced Scorecard* metode

<b>Perspektiva</b>	<b>Temeljno pitanje</b>	<b>Primjer razmatranih aspekata</b>
<b>Financijska</b>	Što od nas očekuju ulagači?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razina prihoda</li> <li>• Tržišni udio</li> <li>• Cijena dionice</li> <li>• Razina isplaćene dividende</li> </ul> <p>.....</p>
<b>Kupci</b>	Kako nas kupci doživljavaju?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frekvencija narudžbe</li> <li>• Zadovoljstvo kupaca</li> <li>• Lojalnost kupaca</li> </ul> <p>.....</p>
<b>Interni procesi</b>	Koji su temeljni procesi poslovanja?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravovremenost isporuke</li> <li>• Kvaliteta sirovine</li> <li>• Iskorištenost kapaciteta</li> </ul> <p>.....</p>
<b>Učenje i rast</b>	Na koji način se mogu unaprijediti poslovni procesi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posjedovanje tehnologije, <i>know how</i>, patenti</li> <li>• Sposobnosti zaposlenika</li> <li>• Obučavanje zaposlenika</li> <li>• Sustavi motivacije</li> </ul> <p>.....</p>

Izvor: Izradila doktorandica prema Kaplan, Norton (1992) i Chavan (2009)

Metoda je vrlo korisna utoliko što sublimira i povezuje najvažnije ciljeve i aktivnosti poslovanja. Sadržaj pojedine perspektive nije fiksno određen jer ovisi o specifičnostima poduzeća i same strategije. Odnosno, autori daju samo općeniti popis aspekata koji bi trebali biti obuhvaćeni unutar pojedine perspektive, ali se poduzeća, ako neadekvatno pripremljena, izgube u transformaciji općenitih smjernica u konkretne solucije. Treba napomenuti da primjena *Balanced Scorecard* metode nije vrlo raširena u praksi hrvatskih poduzeća. Iz istraživanja kojeg su provele autorice Podrug et al. (2012.) proizlazi da menadžeri hrvatskih poduzeća poznaju *Balanced Scorecard* metodu, no 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 koristi ona donijela.

Osim *Balanced Scorecard* metode i druge metode naglašavaju važnost kombiniranja financijske i nefinancijske pokazatelje za mjerenje uspješnosti poslovanja. Od integriranih sustava mjerenja uspješnosti se u stručnoj literaturi posebice ističu (Pun, White 2005; Susilawati 2013):

- SMART (*Strategic measurement analysis and reporting technique*): Lynch i Cross (1991)
- SCANDIA navigator: Edvinsson i Malone (1997)
- R&DM (*Results and determinants matrix*): Fitzgerald et al. (1991)
- CBS (*Comparative business scorecard*): Kanji (1998), Kanji, Moura, Sá (2002)
- CPMP (*Cambridge performance measurement process*): Bourne et al. (2000), Neely et al. (1996)
- CPMS (*Consistent performance measurement systems*): Flapper et al. (1996)
- IPMS (*Integrated performance measurement systems*): Bititci et al. (1997)
- DPMS (*Dynamic performance measurement systems*): Bititci et al. (2000)
- IPMF (*Integrated performance measurement framework*): Medori (1998).

Osim prednosti, integrirani sustavi mjerenja imaju i svoje nedostatke. Neely et al. (2000) smatraju da nedostaci proizlaze iz: (1) neuspješnog dizajniranja mjernih sustava prema stvarnim potrebama poduzeća te (2) neuspješne implementacije tih sustava zbog svoje kompleksnosti. Integrirani modeli mjerenja uspješnosti zahtijevaju: jasno definiranje ključnih aktivnosti, određivanje jasnih ovlasti i odgovornosti pojedinih nositelja aktivnosti, određivanje rokova izvođenja aktivnosti te redoslijed njihovog izvođenja. Znači, integrirani sustavi mjerenja traže vrlo striktan režim povezivanja aktivnosti u fazi formulacije i implementacije strategije s mjernim sustavom, što zbog obujma i karakteristika posla predstavlja vrlo kompliciran i dugotrajan posao. Strategija kao dugotrajan i kompleksan proces ne može odmah dovesti do velikih pomaka u kratkom roku. Strategija daje rezultate postupno ovisno o dinamici procesa implementacije i utjecaja nepredviđenih okolnosti okoline. Zbog toga je uspješnost poslovanja potrebno pratiti duže razdoblje.

Uspješnost implementacije strategije može se mjeriti usporedbom realizirane i očekivane razine ostvarenja ciljeva ili usporedbom realizirane razine uspješnosti u odnosu na prosjek gospodarske grane. Prikupljanje podataka za izračun razine uspješnosti poslovanja može biti za stolom ili osobno. Istraživanje za stolom predviđa korištenje financijskih izvještaja poduzeća ili drugih objavljenih informacija. Osobno prikupljanje podataka predstavlja izvor primarnih podataka. Kibicho (2014) objašnjava da se uspješnost poslovanja može mjeriti i na

način da se istraži mišljenje pojedinih hijerarhijskih razina o: razini ostvarenog prihoda, razini zadovoljstva zaposlenika, kvaliteti isporučenih proizvoda ili usluga, dinamici unaprjeđenja pojedinih aspekata poslovanja, produktivnosti zaposlenih, uvođenju inovacija, fleksibilnosti procesa proizvodnje te vremenu isporuke proizvoda. Takav oblik mjerenja uspješnosti poslovanja omogućava da se određenim pitanjima ulazi dublje u procese koji potiču ili usporavaju ostvarenje željene uspješnosti.

Nova stajališta o mjerenju uspješnosti poslovanja moguće je grupirati kako slijedi:

- **Subjektivni vs. objektivni pristup:** podrazumijeva da uspješnost poslovanja bude izmjerena kroz niz subjektivnih pokazatelja uspješnosti, odnosno preko odgovora menadžera na određena pitanja o stupnju njihovog zadovoljstva s određenim aspektima poslovanja. Npr. korištenjem Likertove skale od 1 do 5, gdje 1 označava situaciju potpunog nezadovoljstva, a 5 označava situaciju potpunog zadovoljstva, samo odgovori pod 4 i 5 upućuju na zadovoljavajuću razinu uspješnosti poslovanja, dok odgovori 1, 2, 3 upućuju na nezadovoljavajuću razinu uspješnosti (Dess, Robinson 1984; Smith et al. 1989; Conant et al. 1990; Dixon et al. 1990; Jennings et al. 2003). Sustav je posebice vrijedan ako se unutar poduzeća ispituje veći broj ispitanika u sklopu pojedine hijerarhijske razine čime se rješava problem pristranosti ispitanika (Brenes 2007);
- **Relativni vs. apsolutni pristup:** podrazumijeva da se uspješnost poslovanja mjeri usporedbom uspješnosti poslovanja poduzeća s prosječnom uspješnošću poduzeća iste gospodarske grane (Chaimankong, Prasertsakul 2012; Sollosy 2013). Ovaj pristup veže se za pojam *benchmarka*. Osim što se dobiva informacija o tome nalazi li se poduzeće ispod, unutar ili iznad prosjeka gospodarske grane, rezultati poslovanja mogu se uspoređivati i s obzirom na godine iskustva, tržišta plasmana i drugim specifičnim obilježjima poduzeća.

Campbell (2006) predlaže da se kombiniranjem objektivnog i subjektivnog pristupa mjerenja uspješnosti poslovanja najbolje dijagnosticira trenutna razina uspješnosti i potencijal rasta poduzeća u budućnosti, smanjujući tako nedostatke jednog i drugog pristupa.

Koristi integriranih sustava mjerenja uspješnosti poslovanja sagledavaju se kroz mogućnost:

- dubljeg povezivanja pokazatelja uspješnosti s aktivnostima u fazi formulacije i implementacije strategije;
- jednostavnijeg uspoređivanja uspješnosti poslovanja poduzeća s uspješnošću poslovanja drugih poduzeća iz iste gospodarske grane;
- povezivanja sustava mjerenja uspješnosti poslovanja sa sustavima motivacije zaposlenih;
- podržavanja principa fleksibilnosti poslovanja.

Bit tih pristupa je nadopunjavanje tradicionalnog sustava mjerenja uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima kako bi dijagnoza uspješnosti poslovanja bila potpunija i upućivala na prioritete budućih ulaganja i aspekte poslovanja koje treba unaprijediti. Allio (2005) naglašava potrebu stalnog revidiranja sustava mjerenja uspješnosti poslovanja kako bi odabrani pokazatelji bili usklađeni s aktivnostima koje se zaista provode u fazi implementacije strategije.

### 2.4.3. Perspektive gledanja na proces implementacije strategije

Istraživanje različitih perspektiva razmatranja procesa implementacije strategije polazi od dva pitanja:

1. je li se perspektiva razmatranja procesa implementacije strategije razlikuje s obzirom na poziciju zaposlenika unutar hijerarhije poduzeća i
2. je li se perspektiva razmatranja procesa implementacije strategije razlikuje s obzirom na to analizira li se proces implementacije strategije na razini cjelokupnog poduzeća, poslovne jedinice ili funkcije.

U razmatranju prvog pitanja važno je definirati ako postoje razlike u percepciji otežavajućih faktora i utjecajnih čimbenika na proces implementacije strategije između članova najvišeg posloводства, srednje razine posloводства, najniže razine posloводства i operative. U mnogim se radovima lamentira da se formulacija i implementacija strategije analiziraju kao odvojene faze procesa strateškog menadžmenta. Pri tome se smatra da je formulacija strategije glavni zadatak najvišeg posloводства, a implementacija i evaluacija strategije zadatak nižih hijerarhijskih razina (Kuyvenhoven, Buss 2011).

Razlike u percepciji i interpretaciji utjecajnih čimbenika na proces implementacije strategije proizlaze iz:

- **akumuliranog iskustva zaposlenika na pojedinim radnim mjestima:** članovi najvišeg posloводства su trenirani da planiraju i razvijaju strategiju, dok su srednja i najniža razina posloводства pretežito fokusirane na implementaciju strateških planova. Prahalad i Bettis (1987) objašnjavaju kako karakteristike pojedinca i stečeno iskustvo uvelike utječu na percepciju ključnih čimbenika procesa implementacije strategije. Kombinacija konceptualnog znanja, karakteristično za najviše posloводство i praktičnog znanja, karakteristično za niže razine posloводства i operativu, može doprinositi unaprjeđenju procesa implementacije strategije.
- **posjedovanja različitih informacija:** najviše posloводство posjeduje najširu lepezu informacija, poznaje širu problematiku, ali mu nedostaju specifične informacije o izvođenju pojedinih praktičnih aktivnosti. U tom pogledu članovi različitih razina posloводства mogu međusobno nadopunjavati svoja znanja i iskustvo. Zahvaljujući doprinosu srednje i najniže razine posloводства u razvoju strategije i usmjeravanju procesa implementacije, praktična iskustva su postala dio teorije i to preko razvoja raznih tehnika i metoda koje se dan danas primjenjuju u mnogobrojnim poduzećima. Iskustva u primjenjivanju raznih tehnika i metoda za rješavanje konkretnih problema smatraju se vrijednim znanjem koje treba prikupiti, objediniti i staviti u riznicu strateškog menadžmenta. Dewey (Menand 2001) smatra da se teorijsko i praktično znanje isprepliću i nadopunjavaju zbog čega je pogrešno govoriti o njima kao o odvojenim konceptima. Garvin (1995) smatra da se samo stalnim istraživanjem, eksperimentiranjem i učenjem od drugih može stvoriti novo znanje.

Rouleau i Balogun (2011) te Teulier i Rouleau (2013) naglašavaju da je uloga srednje razine posloводства ključna u postizanju uspješnosti poslovanja, vrlo značajna pogotovo u procesu implementacije strategije (Hrebiniak 2008; Huy 2011). Balogun (2007) komentira da su srednja i najniža razina posloводства slabo uključene u formulaciji strategije, ali su često uključene u restrukturiranju neuspješnih strategija, baš u vidu njihovog dubokog poznavanja praktičnih aspekata iz kojih proizlazi neuspjeh implementacije strategije. Mayer i Smith

(2007) naglašavaju da se članovi srednje razine posloводства u većini slučajeva dovoljno ne podržavaju tijekom procesa implementacije strategije. Johnson et al. (2008) identificiraju tri sile kojima je moguće unaprijediti ulogu srednje razine posloводства. To su: (1) decentralizirana organizacijska struktura, (2) adekvatno obučavanje članova srednjeg posloводства i (3) razvoj učećeg poduzeća.

U razmatranju drugog pitanja pomoću kojeg se razjašnjava razina analize procesa implementacije strategije potrebno je odrediti je li analiza utjecajnih čimbenika procesa implementacije strategije izvršena na korporativnoj, poslovnoj ili funkcijskoj razini.

Korporativna strategija razmatra poduzeće kao cjeloviti entitet. Određuje glavne prioritete i način ostvarivanja korporativnih ciljeva. Strategije i ciljevi poslovnih jedinica i funkcija moraju biti u skladu s korporativnom strategijom i tako osigurati njezino ostvarenje.

Poslovne strategije su karakteristične za multidivizijska poduzeća, tj. ona koja u sastavu imaju jednu ili više organizacijskih cjelina od kojih svaka ima svoj biznis (Dulčić 2010.). Primjer multidivizijskog poduzeća može biti turističko poduzeće koje posjeduje kampove, hotele, apartmane i vile i za svaku poslovnu jedinicu poduzeće razvija zasebnu strategiju. Razvoj poslovne strategije temelji se na principu portfolio planiranja razvijen već šezdesetih i sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća. Portfolio planiranje omogućava istovremeni razvoj većeg broja aktivnosti i djelovanje na različitim tržištima.

Funkcijska strategija je vrlo specifična jer se odnosi na potrebe i karakteristike pojedine funkcije, npr. financije, marketing, prodaja, proizvodnja, nabava i ljudske potencijale. U velikim poduzećima je uobičajeno primjeniti sve tri razine razvoja strategije (Dulčić 2010.).

U istraživanju otežavajućih faktora i utjecajnih čimbenika na proces implementacije strategije treba jasno naglasiti ako se istraživanju pristupa s korporativne, poslovne ili funkcijske razine. U dosadašnjim je istraživanjima to slabo naglašeno (npr. Bonoma, Crittenden 1988; Connors, Romberg 1991; Simkin 1996), što se smatra velikim nedostatkom za interpretaciju dobivenih rezultata. Određivanje razine analize je ključno jer se na različitim razinama analize razmatraju različiti pojedinci, prioriteti ulaganja i karakteristike samog posla. Vrlo mali broj radova ispituje implementaciju strategije s korporativne razine (Wernham 1985; Schmidt, Brauer 2006), dok najviše radova istražuje implementaciju strategije s aspekta poslovne jedinice (Gupta, Govindarajan 1984; White 1986; Govindarajan 1989; Govindarajan, Fisher 1990; Skivington, Daft 1991; Floyd, Wooldridge 1992; Waldersee, Sheather 1996; Nilsson, Rapp 1999; Chimhanzi, Morgan 2005; Olson et al. 2005; Schaap 2006; Brenes et al. 2007). Što se tiče strategije na funkcijskoj razini, radovi su pretežito fokusirani na istraživanje problematike implementacije marketinških strategija (Grinyer, Norburn 1978; Strahle et al. 1996; Sashittal, Wilemon 1996; Piercy 1998; Noble, Mokwa 1999; Chimhanzi 2004).

Iz ovog poglavlja proizlaze četiri važna zaključka koja će se uzeti u obzir u empirijskom djelu doktorske disertacije:

- u velikom broju radova razina analize (korporativna, poslovna, funkcijska) nije definirana
- nedostaju radovi koji istražuju otežavajuće faktore i utjecajne čimbenike na proces implementacije strategije s korporativne razine
- vrlo mali broj radova istražuje implementaciju strategije s perspektive najniže razine posloводства i operative
- nedostaju radovi u kojima se perspektive gledanja na proces implementacije strategije paralelno istražuju i uspoređuju.

## 2.5. Modeli implementacije strategije

Potreba apliciranja modela za praćenje procesa implementacije strategije uobičajeni je zaključak mnogih istraživanja na području implementacije strategije (Beer, Eisenstat 2000; Radoš 2006.; Pučko, Čater 2008.). Dosadašnja istraživanja upućuju na potrebu razvijanja modela koji bi pojasnio međusobne veze između mnogobrojnih čimbenika koji utječu na proces implementacije strategije i njihov agregirani utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća.

Zbog kompleksnosti proučavanja procesa implementacije strategije, većina radova još uvijek analizira utjecaj jednog ili nekoliko izoliranih čimbenika na proces implementacije strategije (Wernham 1985). No, Waterman et al. (1980), Pettigrew (1987), Okumus (2001) i Hrebiniak (2005) tvrde da je potrebno pokrenuti istraživanja koja objašnjavaju međusobni utjecaj između svih tih čimbenika implementacije, jer je njihovo djelovanje povezano i promjene u sklopu jednog čimbenika nezaobilazno utječu na promjene preostalih čimbenika.

Proučavajući modele implementacije strategije uočavaju se sljedeći metodološki i sadržajni nedostaci. Po pitanju metodoloških nedostataka izdvajaju se:

- modeli implementacije strategije nisu pronašli značajnu aplikaciju u empirijskim istraživanjima zbog čega još uvijek ne postoji pouzdan instrument istraživanja za proučavanje većeg broja utjecajnih čimbenika na proces implementacije strategije i
- objašnjenja pojedinih modela implementacije završavaju tek općenitim zaključcima i ne sadržavaju konkretne smjernice kako postaviti i kako unaprijediti pojedini čimbenik procesa implementacije strategije.

Po pitanju sadržajnih nedostataka, uočava se potreba proučavanja vremenske dimenzije kao dodatnog utjecajnog čimbenika na proces implementacije strategije. U radovima koji proučavaju otežavajuće faktore implementacije strategije vremenska komponenta je često spomenuta (Alexander 1985; Sandelands 1994; Al-Ghamdi 1998; Wheelen, Hunger 2010; Wolczek 2014), ali nije istražena.

Modele implementacije strategije moguće je dijeliti na statične i dinamičke. Statički modeli prikazuju utjecajne čimbenike na proces implementacije strategije, ali ne razjašnjavaju kojim redoslijedom se aktivnosti implementacije strategije odvijaju i koje su uzročno posljedične veze između tih čimbenika. To čine dinamički modeli implementacije (Candido, Morris 2001). Primjeri statičnih modela implementacije strategije su:

- model 7S (Waterman et al. 1980) kojeg su predložili predstavnici konzultantskog poduzeća McKinsey uključuje tri tvrde komponente: strategiju, strukturu i sustave te tri meke komponente: vještine menadžmenta, stil vođenja, osoblje menadžmenta i kultura). Nadopunu 7S modela predložio je Higgins (2005) nadodavši kategoriju resursi.
- Stonich (1982) predlaže model sa šest čimbenika: formulacija strategije, kultura, struktura, upravljački proces i programiranje, mjerenje uspješnosti i sustavi nagrađivanja te budžetiranje.
- Galbraith i Kazanjian (1986) predlažu sljedeće utjecajne čimbenike: strategija, struktura, alokacija resursa, sustav komunikacije i kolanja informacija, integrativni mehanizmi, sustav nagrađivanja, definiranje potreba za ljudskim potencijalima te postavljanje sustava nagrađivanja.

- De Feo i Janssen's (2001) predlažu model koji uključuje čimbenike: vizija i misija, strateške smjernice, ciljevi, uspostavljanje organizacijska kultura, komunikacija, sustav vodstva, sustav nadzora i mjerenje uspješnosti poslovanja.
- Hrebiniak (2005) predlaže model koji uključuje: formulaciju strategije, operativni ciljevi, organizacijsku kulturu i strukturu, integraciju, ljudske resurse, vodstvo, moć i utjecaj.
- Allio (2005) predlaže model koji uključuje uspostavljanje vizije i strategije poduzeća, razvijanje i integracija pojedinačnih programa za implementaciju strategije, procesi nadogradnje, revidiranje ciljeva i programa strategije.
- Pryor et al. (2007) predlaže model koji razmatra: svrhu poslovanja, principe poslovanja, razvoj radnih procesa, potrebu za ljudskim potencijalima, mjerenje uspješnosti poslovanja.

Razvojem dinamičkih modela, autori su osim nabrojanja ključnih čimbenika procesa implementacije strategije, čimbenike podijelili u nekoliko konstrukata i objasnili odnos između tih konstrukata. Što se tiče dinamičkih modela implementacije strategije, njih treba podijeliti u dvije skupine:

- Prva i najveća skupina modela prihvaćaju i eventualno nadopunjuju model kojeg je predložio Pettigrew 1987. godine. Modelom implementacije strategije istražuju se sadržaj strategije, kontekst i proces implementacije strategije. Tog su modela u svojim radovima podržali: Skivington i Daft (1991), Bryson i Bromiley (1993), Dawson (1994), Schmelzer i Olsen (1994), Miller i Dess (1996), Okumus (2003) i Kotter (2014). Okumus je 2003. godine model nadopunio s četvrtim kontruktom, uspješnost poslovanja, objašnjavajući kako u modelu kojeg je predložio Pettigrew (1987) nedostaje poveznica između *inputa* i *outputa*. Prva tri konstrukta, odnosno sadržaj strategije, kontekst i proces predstavljaju *inputi*, dok uspješnost poslovanja predstavlja *output*. Glavna poanta tih modela je da su konstrukti postavljeni slijedeći faze procesa strateškog menadžmenta.
- Druga skupina modela fokusira se na fazu implementacije strategije i tu fazu dijeli u podfaze. Noble (1999b) predlaže model koji se sastoji od četiri faze: (1) pred implementacijska faza, (2) organizacija za razvoj implementacije, (3) upravljanje procesom implementacije te (4) maksimiziranje učinkovitosti implementacije strategije. Kazni (2008) dijeli proces implementacije strategije u tri faze: (1) aktivacija strategije, (2) upravljanje promjenama te (3) postizanje učinkovitosti.

Između prethodno navedenih modela implementacije strategije postoje značajne razlike. Neki modeli agregiraju nekoliko elemenata u sklopu jednog čimbenika, dok drugi modeli svakog pojedinog elementa spominju zasebno. Primjerice, u modelu kojeg su predložili Galbraith i Kazanjian (1986) ljudski se potencijali razmatraju kao dva odvojena čimbenika: operativa i poslovodstvo. S druge strane, u radovima autora Hrebiniak i Joyce (1984) te Schmelzer i Olsen (1994) ljudski se potencijali analiziraju kroz čak tri čimbenika: vodstvo, motivacija i obrazovanje. Pettigrew (1978), Al-Ghamdi (1998), Okumus (2003) i Van der Maas (2008) smatraju da je raspoređivanje utjecajnih čimbenika procesa implementacije strategije prema fazama procesa strateškog menadžmenta koje su predložili Wheelen i Hunger (2006) najefikasniji način praćenja procesa implementacije strategije. Time se naglašavaju sekvencijalnost i dinamika odvijanja aktivnosti što potiče sistematičnost.

Koristi dinamičkih modela praćenja procesa implementacije strategije su:

- odražavanje odnosa između faze formulacije, implementacije i evaluacije strategije što potiče suradnju između onih koji strategiju formuliraju i oni koji strategiju implementiraju;
- određivanje kritičnih aspekata poslovanja poduzeća i rano otkrivanje mjesta i/ili trenutka pojavljivanja prepreka implementacije strategije;
- postizanje visoke razine harmonizacije između pojedinih utjecajnih čimbenika;
- lakše prenošenje i objašnjavanje ciljeva strategije nižim hijerarhijskim razinama.

S druge strane, dinamički modeli implementacije strategije imaju i svoje nedostatke. Najveći je nedostatak taj što modeli ne objašnjavaju kako upravljati pojedinim čimbenikom procesa implementacije strategije. Odnosno, nedostaje im preskriptivni karakter. Iako je određivanje broja čimbenika i njihovih međusobnih veza teško generalizirati jer svaki proces implementacije strategije ovisi o karakteristikama poduzeća, veličine promjene koja se uvodi te specifičnostima konteksta, smjernice mogu pomoći u povezivanju i usmjeravanju operativnih aktivnosti barem u općim crtama.

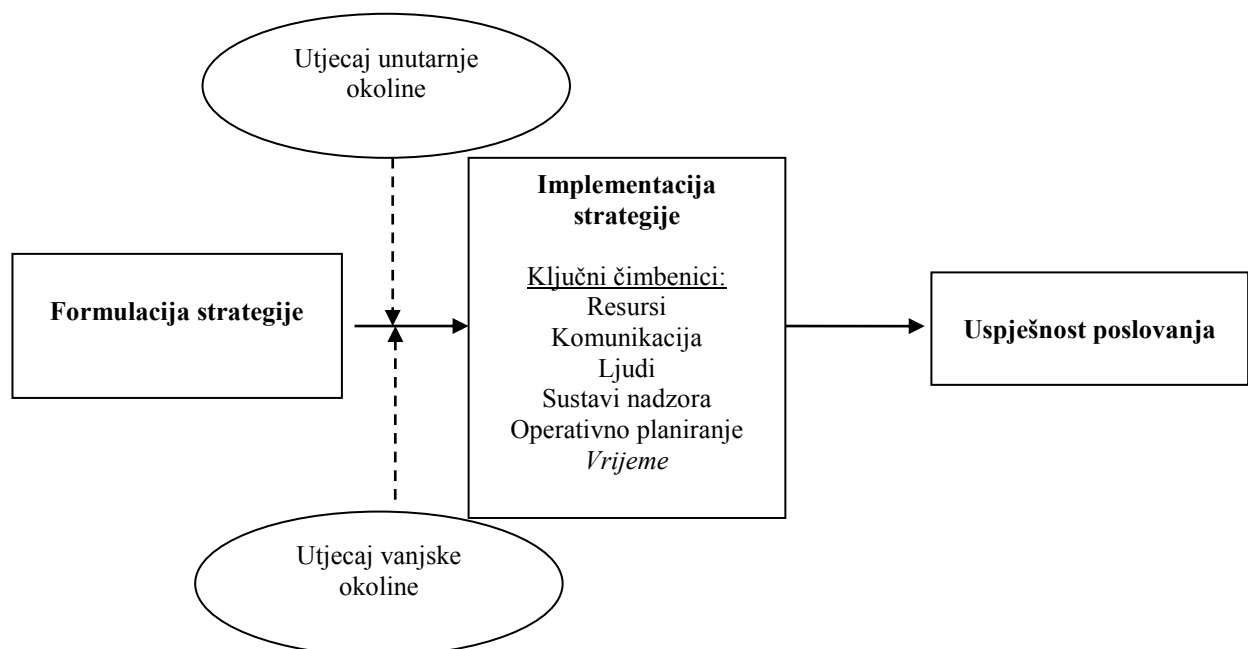


### 3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

#### 3.1. Konceptijski model istraživanja

Konceptijski model za provođenje empirijskog istraživanja preuzet je od Okumusa (2003). Treba napomenuti da je ovaj model implementacije strategije prvotno predložio Pettigrew (1987), ali ga je Okumus nadopunio nadodavši konstrukt „uspješnost poslovanja“. Model predlaže konstrukte i varijable koje predodređuju uspješnost procesa implementacije strategije. No, nedostaje mu operacionalizacija, odnosno razvoj instrumenta istraživanja za sustavno proučavanje utjecaja pojedinih čimbenika na proces implementacije strategije. Referirajući se na taj model, u okviru ove doktorske disertacije, razvijen je anketni upitnik i nadodana je nova varijabla- vrijeme. Konceptijski model (prikaz 23) sastoji se od nekoliko konstrukata i prati slijed faza procesa strateškog menadžmenta prema Wheelenu i Hungeru (2006).

**Prikaz 23.** Konceptijski model istraživanja



Izvor: Izradila doktorandica prema Okumus (2003)

Konceptijski model uključuje sljedeće konstrukte i varijable:

- **formulacija strategije**
- **utjecaj vanjske okoline** (sastoji se od varijabli: opća okolina i poslovna okolina)
- **utjecaj unutarnje okoline** (sastoji se od varijabli: organizacijska struktura, organizacijska kultura i vodstvo)
- **implementacija strategije** (sastoji se od šest varijabli: resursi, komunikacija, ljudi, sustavi nadzora, operativno planiranje i vrijeme)
- **uspješnost poslovanja poduzeća.**

Konceptijski model istraživanja polazi od sljedećih pretpostavki:

- za bolje shvaćanje problematike faze implementacije strategije potrebno je proučiti odnos te faze s ostalim fazama procesa strateškog menadžmenta. Taj pristup

razotkriva u kojem trenutku, odnosno u kojoj fazi procesa strateškog menadžmenta problem nastaje i koje korektivne aktivnosti je potrebno poduzeti;

- proučavanjem problematike implementacije strategije moguće je jasnije definirati ključne čimbenike koji se tijekom implementacije strategije moraju posebno njegovati;
- konstrukt „sadržaj strategije” predstavlja poveznicu s fazom formulacije;
- okolina često modificira tijek odvijanja aktivnosti prilikom implementacije strategije što se posljedično manifestira i na uspješnost poslovanja poduzeća;
- proces implementacije strategije uključuje šest ključnih čimbenika. Oni su svojevrsne poluge u pokretanju procesa implementacije strategije. U odnosu na model kojeg je predložio Okumus (2003), u sklopu konstrukta „Implementacija strategije” nadodana je vremenska komponenta. Praćenje vremenske dimenzije je bitno zbog ranog otkrivanja uzroka problema. Naime, probijanje zadanih rokova za implementaciju strategije jedan je od glavnih simptoma da se nešto neplanirano događa što ometa tijek implementacije strategije.

U svrhu dokazivanja jedne glavne i tri pomoćne hipoteze, provedeno je istraživanje na terenu. Glavna hipoteza glasi: **“Boljim razumijevanjem odnosa između faze formulacije i implementacije strategije te istraživanjem adekvatnosti uspostavljanja čimbenika procesa implementacije strategije može se unaprijediti efikasnost procesa implementacije i time unaprijediti uspješnost poslovanja poduzeća”.**

Iz glavne hipoteze proizlaze tri pomoćne hipoteze:

**PH1. Utjecaj unutarnje i vanjske okoline modificira proces transformacije oblikovane strategije u implementiranu.**

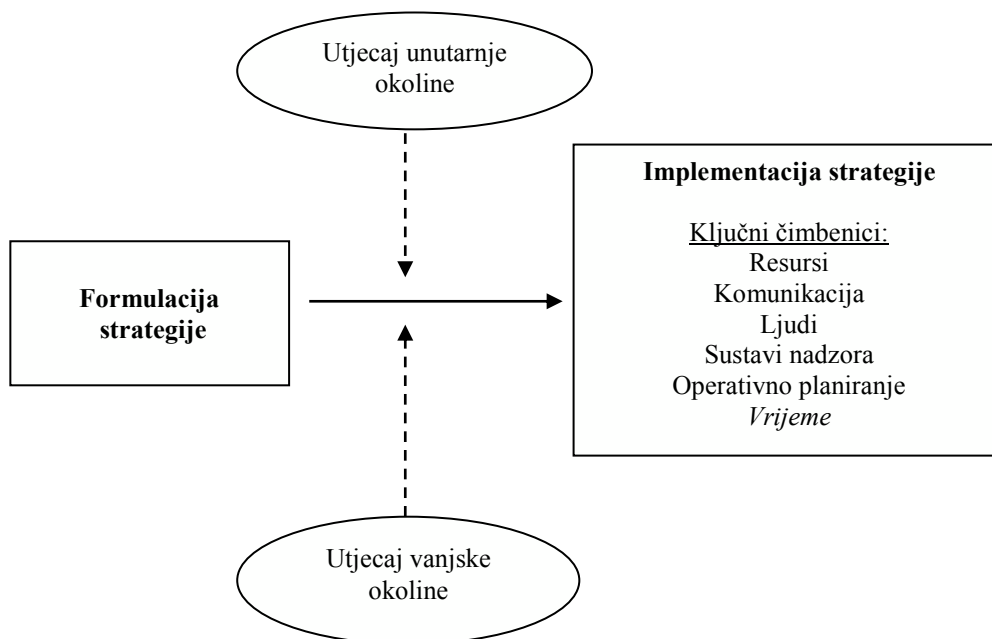
**PH2. Menadžeri različitih hijerarhijskih razina različito percipiraju utjecajne čimbenike procesa implementacije strategije.**

**PH3. Loše upravljanje ključnim čimbenicima procesa implementacije strategije manifestira se na smanjenje uspješnosti poslovanja poduzeća.**

U nastavku, za svaku pomoćnu hipotezu zasebno, razvijeno je istraživačko pitanje, a iz istraživačkog pitanja proizlaze istraživački zadaci.

Iz prve pomoćne hipoteze (PH1) proizlazi istraživačko pitanje: *„Imaju li unutarnja i vanjska okolina moderatorski efekt na vezu između faze formulacije i implementacije strategije?”*

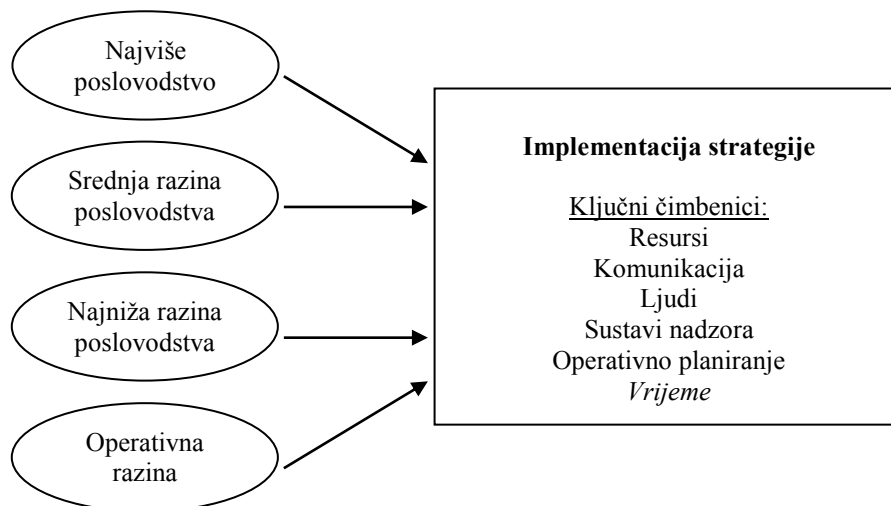
**Prikaz 24.** Utjecaj unutarnje i vanjske okoline na proces implementacije strategije



Izvor: Izradila doktorandica prema Okumus (2003)

Za drugu pomoćnu hipotezu (PH2) postavlja se sljedeće istraživačko pitanje: „Je li se percepcija o adekvatnosti pojedinih utjecajnih čimbenika procesa implementacije strategije razlikuje s obzirom na poziciju ispitanika unutar poduzeća?“

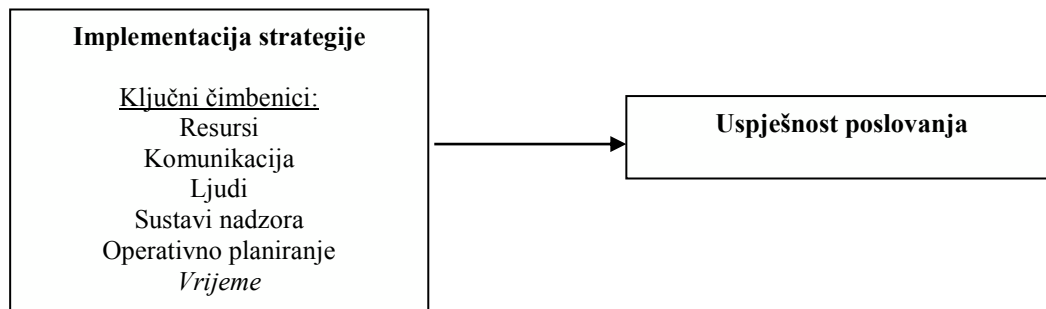
**Prikaz 25.** Perspektive razmatranja procesa implementacije strategije



Izvor: Izradila doktorandica prema Okumus (2003)

Iz treće pomoćne hipoteze (PH3) proizlazi istraživačko pitanje: „Postoji li i u kojoj mjeri poveznica između ključnih čimbenika procesa implementacije strategije i uspješnosti poslovanja poduzeća?“

## Prikaz 26. Utjecaj procesa implementacije strategije na uspješnost poslovanja



Izvor: Izradila doktorandica prema Okumus (2003)

Jednom zacrtani istraživački zadaci, definiran je uzorak i razvijen anketni upitnik.

### 3.2. Određivanje uzorka

Veličina poduzeća u Hrvatskoj regulirana je Zakonom o računovodstvu. Prema tom zakonu poduzeća svrstavaju se u: mala, srednja i velika. Kriteriji koji se koriste u određivanju veličine poduzeća su: broj zaposlenih, ukupna aktiva i ukupni godišnji prihod. Velika poduzeća su ona poduzeća koja zadovoljavaju barem dva od tri sljedeća kriterija: (1) imaju iznad 250 zaposlenih, (2) iznos aktive je jednak ili veći od 130.000.000 kuna, (3) ukupni godišnji prihod prelazi 260.000.000 kuna (Zakon o računovodstvu, NN 54/13). Lista s kontaktima poduzeća preuzeta je s web stranice Hrvatske gospodarske komore (HGK) 01.04.2014. Podaci o aktivni i prihodu preuzeti su s web stranice Financijske agencije (FINA). Nakon sastavljanja tablice s brojem zaposlenih, razinom aktive i prihoda uočeno je da 396 poduzeća zadovoljavaju na barem dva od tri spomenuta kriterija.

Postoje dva razloga zbog čega su za potrebe ove doktorske disertacije izabrana velika poduzeća. Prvi, velika poduzeća imaju stratešku važnost za razvoj cjelokupnog gospodarstva Republike Hrvatske. Tako npr. u 2013. godini udio ostvarene dobiti velikih poduzeća je 97,56% (Škara, 2014.). Drugi, kompleksnost implementacije strategije je u velikim poduzećima puno veća zbog: (1) većeg broja zaposlenih te (2) većeg broja poslovnih funkcija i dislociranih poslovnih jedinica. U takvim okolnostima implementacija strategije postaje vrlo zahtjevna jer se od najvišeg poslovođstva očekuje da istodobno upravlja s većim brojem aktivnosti, utjecajnih čimbenika, sudionika i različitim kontekstima.

Kako bi broj prikupljenih odgovora bio što veći, anketni upitnik je poslan svim poduzećima osnovnog skupa. Istraživanje se započelo u rujnu 2014. i trajalo je do travnja 2015. godine. Povratno je dobiveno 212 upitnika iz 79 poduzeća. Od toga, četiri su upitnika neiskoristiva pa je veličina uzorka svedena na 208 jedinica, odnosno, stopa povrata je 19,75%. Prikaz 27 prikazuje valove pristizanja odgovora poduzeća po mjesecima:

## Prikaz 27. Pristizanje odgovora poduzeća po mjesecima

Mjeseci	Broj poduzeća koja su poslala odgovor
Rujan 2014.	5
Listopad 2014.	5
Studeni 2014.	37
Prosinac 2014.	12
Siječanj 2015.	13
Veljača 2015.	4
Ožujak 2015.	2
Travanj 2015.	1
<b>Ukupno</b>	<b>79</b>

Izvor: Izradila doktorandica

Prvi kontakt s poduzećima uspostavio se telefonski ili osobno. Kod telefonskog razgovora, prvi je poziv upućen upravi ili odjelu ljudskih potencijala koji su dali daljnje smjernice. U svakom se poduzeću održao kontakt s jednom osobom od početka do kraja istraživanja. Najčešće je to bila osoba najniže ili srednje razine posloводства. Zbog slabog odaziva ispitanika bilo je potrebno i osobno odlaziti u poduzeća. Odlazak doktorandice na teren financiran je iz sredstava projekata Ministarstva obrazovanja i športa te Sveučilišta u Rijeci koji su spomenuti u predgovoru doktorske disertacije. Neki su ispitanici preferirali da se upitnik šalje poštom, dok su drugi preferirali slanje anketnog upitnika elektronskom poštom. Prikaz 28 predstavlja strukturu uzorka prema gospodarskim djelatnostima.

## Prikaz 28. Struktura uzorka prema gospodarskim djelatnostima

Grana djelatnosti (prema NKD-u iz 2007.) <sup>4</sup>	Broj i postotak aktivnih poduzeća	Broj i postotak pristiglih odgovora po gospodarskoj djelatnosti u odnosu na ukupan broj odgovora	Postotak poduzeća koja su odgovorila u odnosu na broj aktivnih poduzeća u gospodarskoj djelatnosti
<b>Grana A-</b> Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	14 (3,54%)	1 (1,28%)	(7,14%)
<b>Grana B-</b> Rudarstvo i vađenje	3 (0,78%)	3 (3,85%)	(100%)
<b>Grana C-</b> Prerađivačka industrija	144 (36,36%)	32 (41,03%)	(22,22%)
<b>Grana D-</b> Opskrba električnom energijom	6 (1,51%)	0 (0%)	(0%)
<b>Grana E-</b> Opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	13 (3,28%)	3 (3,85%)	(23,08%)
<b>Grana F-</b> Građevinarstvo	30 (7,58%)	4 (5,13%)	(13,33%)
<b>Grana G-</b> Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala	81 (20,45%)	10 (12,82%)	(12,35%)
<b>Grana H-</b> Prijevoz i skladištenje	30 (7,58%)	9 (11,54%)	(30%)
<b>Grana I-</b> Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	18 (4,55%)	13 (16,67%)	(72,22%)
<b>Grana J-</b> Informacije i komunikacije	12 (3,03%)	1 (1,28%)	(8,33%)
<b>Grana K-</b> Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	4 (1,01%)	0	(0%)
<b>Grana L-</b> Poslovanje nekretninama	3 (0,76%)	0	(0%)
<b>Grana M-</b> Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	5 (1,26%)	1 (1,28%)	(20%)
<b>Grana N-</b> Administrativne i pomoćne	24 (6,06%)	0	(0%)

<sup>4</sup> Prema podacima Hrvatske gospodarske komore (stanje 30.08.2014.)

<b>Grana djelatnosti</b> (prema NKD-u iz 2007.) <sup>4</sup>	<b>Broj i postotak aktivnih poduzeća</b>	<b>Broj i postotak pristiglih odgovora po gospodarskoj djelatnosti u odnosu na ukupan broj odgovora</b>	<b>Postotak poduzeća koja su odgovorila u odnosu na broj aktivnih poduzeća u gospodarskoj djelatnosti</b>
uslužne djelatnosti			
<b>Grana O-</b> Javna uprava i obrana, obvezno socijalno osiguranje	0	0	/
<b>Grana P-</b> Obrazovanje	0	0	/
<b>Grana Q-</b> Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	1 (0,25%)	0	(0%)
<b>Grana R-</b> Umjetnost, zabava i rekreacija	8 (2,02%)	1 (1,28%)	(12,5%)
<b>Grana S-</b> Ostale uslužne djelatnosti	0	0	/
<b>Grana T-</b> Djelatnosti kućanstva kao poslodavca, djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe	0	0	/
<b>Grana U-</b> Djelatnosti izvan teritorijalnih organizacija tijela	0	0	/
<b>Ukupno</b>	<b>396</b>	<b>78 (100%)</b>	<b>(19,75%)</b>

Izvor: Rezultati istraživanja doktorandice

U uzorku najzastupljenija su poduzeća prerađivačke industrije (grana C) te poduzeća koja se bave trgovinom na veliko i malo (grana G).

Jedan od glavnih zadataka istraživanja je ispitati i uspoređivati stavove različitih hijerarhijskih razina. Stoga, ispitano je mišljenje najvišeg posloводства, srednje razine posloводства, najniže razine posloводства i operativne razine. Na svakoj razini ispitano je mišljenje jednog člana. Najviše posloводства čine članovi uprave i nadzornog odbora. Srednju razinu posloводства čine voditelji pojedinih poslovnih jedinica ili funkcija (npr. voditelj proizvodnje, voditelj prodaje, voditelj odjela za financije). Najnižu razinu posloводства predstavljaju zaposlenici koji upravljaju manjim timom (npr. voditelji sekcija unutar proizvodnje i voditelji smjene). Operativnu razinu predstavljaju svi zaposlenici neposredno involvirani u izvršenju operativnih zadataka. Treba napomenuti da se nije uspjelo u svakom poduzeću dobiti odgovor svih spomenutih hijerarhijskih razina. Distribucija ispitanika po hijerarhijskim razinama prikazana je u prikazu 29.

#### **Prikaz 29.** Broj i struktura pristiglih odgovora

<b>Hijerarhijska razina ispitanika</b>	<b>Broj i postotak ispitanika</b>	<b>Prosječna starost ispitanika</b>	<b>Odgovori po poduzeću</b>	<b>Broj i postotak</b>
Najviše posloводства	59 (28,4%)	45	Četiri odgovora (razine ispitanika)	5 (6,4%)
Srednja razina posloводства	70 (33,7%)	44	Tri razine	59 (75,6%)
Najniža razina posloводства	49 (23,6%)	41	Dvije razine	10 (12,8%)
Operativna razina	30 (14,4%)	36	Jedna razina	4 (5,2%)
<b>Ukupno</b>	<b>208 (100%)</b>	<b>41,5</b>	<b>Ukupno</b>	<b>78 (100%)</b>

Izvor: Rezultati istraživanja doktorandice, obrada u programu SPSS

Još važnije obilježje su godine staža ispitanika. Godine staža unutar poduzeća ukazuju na stečeno iskustvo u poslu i upoznatost ispitanika sa strateškim smjernicama poduzeća.

**Prikaz 30.** Struktura uzorka prema godinama staža zaposlenika u poduzeću

Godine staža u poduzeću	Broj ispitanika	Postotak
0- 4 godine	38	18,3
5-9 godina	48	23,1
10-14 godina	44	21,2
15- 19 godina	28	13,5
20 i više	47	22,6
Nije odgovorilo	3	1,4
<b>Ukupno</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

Izvor: Rezultati istraživanja doktorandice, obrada u programu SPSS

Prikaz 31 predstavlja distribuciju podataka prema spolu, vlasništvu poduzeća i tržištu plasmana.

**Prikaz 31.** Struktura uzorka prema spolu ispitanika, vlasništvu poduzeća i tržištu plasmana

Spol	Broj i % ispitanika	Vlasništvo	Broj i % ispitanika	Tržište plasmana	Broj i % ispitanika
Muški	115 (55,3%)	Privatno	166 (80%)	Pretežito na domaćem tržištu	99 (47,5%)
Ženski	93 (44,7%)	Javno	42 (20%)	Pretežito na inozemnom tržištu	109 (52,5%)
<b>Ukupno</b>	<b>208 (100%)</b>	<b>Ukupno</b>	<b>208 (100%)</b>	<b>Ukupno</b>	<b>208 (100%)</b>

Izvor: Rezultati istraživanja doktorandice, obrada u programu SPSS

Većina poduzeća iz uzorka je u privatnom vlasništvu. Poduzeća gotovo podjednako plasiraju svoje proizvode i/ili usluge na domaćem, kao i na međunarodnom tržištu. Ispitanici su prema spolu ravnomjerno podijeljeni.

Prikaz 32 predstavlja strukturu plasmana proizvoda i/ili usluga poduzeća prema gospodarskoj djelatnosti.

**Prikaz 32.** Struktura uzorka prema tržištu plasmana proizvoda i/ili usluga

Gospodarska djelatnost (prema NKD-u iz 2007.)	Poslovanje poduzeća je pretežito okrenuto:		Ukupno (broj ispitanika)
	Domaćem tržištu	Inozemnom tržištu	
Grana A- Poljoprivreda, lov i šumarstvo	1	0	1
Grana B- Rudarstvo i vađenje	2	6	8
Grana C- Prerađivačka industrija	27	53	80
Grana E- Opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	6	3	9
Grana F- Građevinarstvo	12	0	12
Grana G- Trgovina na veliko i malo, popravak motornih vozila	27	0	27
Grana H- Prijevoz i skladištenje	14	9	23
Grana I- Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	2	34	36

Grana J- Informacije i komunikacije	3	0	3
Grana M- Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	3	0	3
Grana R- Umjetnost, zabava i rekreacija	0	2	2
Bez odgovora			4
<b>Ukupno</b>	<b>97</b>	<b>107</b>	<b>208</b>

Izvor: Rezultati istraživanja doktorandice, obrada u programu SPSS

Plasman na stranom tržištu ostvaruju pretežito poduzeća prerađivačke i turističke djelatnosti. Informacije prikupljene empirijskim istraživanjem odgovaraju podacima Hrvatskog zavoda za statistiku prema kojima najznačajniji izvoz ostvaruju poduzeća prerađivačke industrije (87,65%) (Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2014.).

### 3.3. Istraživački instrument i prikupljanje podataka

Instrument istraživanja sastavljen je prema spoznajama koje su dostupne u literaturi i iskustvu stečeno dosadašnjim istraživanjima o implementaciji strategije. Instrument istraživanja nastoji pojasniti:

- odnos između faze formulacije i implementacije strategije uključujući moderatorski efekt okoline
- razliku između različitih perspektiva gledanja na proces implementacije
- poveznicu između faze implementacije strategije i uspješnosti poslovanja poduzeća.

Instrument istraživanja, u formi anketnog upitnika, sadrži 109 pitanja. U svibnju i lipnju 2014. godine provedeno je pilot istraživanje kako bi se prikupljali prijedlozi za unapređenje samog anketnog upitnika. Pilot istraživanje obuhvaća pet poduzeća. U svakom se poduzeću istražuje stav najvišeg, srednjeg i najnižeg posloводства te operativaca.

Anketni upitnik dijeli se na tri djela. U prvom dijelu istražuje se učestalost pojavljivanja otežavajućih faktora prilikom implementacije strategije. U drugom dijelu istražuje se adekvatnost uspostavljanja pojedinog utjecajnog čimbenika na proces implementacije strategije, dok se u trećem dijelu prikupljaju informacije o glavnim karakteristikama poduzeća i ispitanika.

Većina pitanja postavlja se koristeći Likertovu skalu. Likertovom skalom ispituje se učestalost pojavljivanja određenih situacija i to koristeći skalu na pet razina: 1-nikad, 2- rijetko, 3- povremeno, 4- često, 5- uvijek. U prvom djelu anketnog upitnika ocjena 1 označava da se otežavajući faktor nikad ne pojavljuje u poduzeću. Ocjena 5 označava da se otežavajući faktor uvijek pojavljuje. Stoga, veća prosječna ocjena na Likertovoj skali označava ozbiljniju sliku problematike implementacije strategije u poduzeću. U drugom djelu anketnog upitnika koji proučava adekvatnost uspostavljanja pojedinih čimbenika implementacije strategije, veća prosječna ocjena na Likertovoj skali označava veću razinu usklađenosti utjecajnog čimbenika s obzirom na zahtjeve procesa implementacije strategije. Prikaz 33 predstavlja čestice anketnog upitnika.



Prvi dio anketnog upitnika preuzet je od autora Al-Ghamdi (1998). Treba, međutim spomenuti da je skalu otežavajućih faktora implementacije strategije prvotno predložio Alexander (1985). Njegova skala polazi od 15 otežavajućih faktora. Al Ghamdi je nadopunjava s pet novih faktora.

Drugi dio anketnog upitnika sastavljen je prema modelu implementacije strategije kojeg je predložio Okumus (2003). Autor u svom radu daje smjernice što bi unutar pojedinog čimbenika trebalo istražiti. Na temelju tih smjernica, unutar pojedine varijable, postavljene su čestice. Kao što je već spomenuto, u modelu nadodana je nova varijabla- vrijeme. Potrebu praćenja vremenske dimenzije se u literaturi često spominje (npr. Sandelands 1994; Alexander 1995; Feuer 1997; DeLisi 2001), ali ona nije uvrštena u modele implementacije i njezin utjecaj na proces implementacije strategije nije istražen. Zadnji konstrukt modela implementacije strategije koji mjeri uspješnost poslovanja poduzeća sastavljen je prema preporukama Kaplana i Nortona (1996), Neely (1999) te Marsel (2014) koji diskutiraju o važnosti kombiniranja kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja te prema preporukama Conant et al. (1990) i Dixon et al. (1990) koji smatraju oportunistički kombinirati objektivni i subjektivni sustav mjerenja.

### Prikaz 33. Anketni upitnik „Implementacija strategije u hrvatskim poduzećima“

	<b>Molim Vas ocijenite u kojoj mjeri se sljedeći <u>problemi</u> pojavljuju prilikom implementacije strategije u Vašem poduzeću.</b>	<b>Vrsta pitanja</b>
<b>Otežavajući faktori procesa implementacije strategije</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani.</li> <li>2. Odstupanje od postavljenih ciljeva.</li> <li>3. Borba s konkurencijom odvlači pozornost od provođenja implementacijskih aktivnosti.</li> <li>4. Nemogućnost kontroliranja faktora iz okoline ima nepovoljan utjecaj na implementaciju strategije.</li> <li>5. Neučinkovita koordinacija poslova otežava implementaciju strategije.</li> <li>6. Ključni zadaci i aktivnosti implementacije nisu definirani dovoljno jasno.</li> <li>7. Sustav monitoringa i kontrole je neodgovarajući.</li> <li>8. Odgovornosti ključnih zaposlenika nisu jasno postavljene.</li> <li>9. Neodgovarajuće praktične upute operativcima i neodgovarajuće obučavanje zaposlenika nižih razina.</li> <li>10. Slabo razumijevanje uloge organizacijske strukture i adekvatnog raspoređivanja poslova.</li> <li>11. Ciljevi nisu dovoljno jasno objašnjeni zaposlenicima nižih hijerarhijskih razina.</li> <li>12. Vodstvo i direktive menadžera pojedinih odjela ili funkcija su neodgovarajući.</li> <li>13. Zagovornici i pristaše pojedine strateške inicijative napuštaju poduzeće tijekom implementacije strategije.</li> <li>14. Osobe koje su bile uključene u fazi formulacije nemaju aktivnu ulogu tijekom implementacije strategije.</li> <li>15. Zaposlenici nisu vrednovani i nagrađeni prema stvarnom doprinosu u izvršenju planova.</li> <li>16. Poduzeće ne raspolaže dovoljnim financijskim sredstvima za realizaciju strategije.</li> <li>17. Zaposlenici ne posjeduju adekvatne sposobnosti za provođenje strategije.</li> <li>18. Nedostatak osjećaja pripadnosti poduzeću među ključnim zaposlenicima.</li> <li>19. Implementacija traje duže od planiranog.</li> <li>20. Prilikom implementacije strategije, određeni problemi zahtijevaju uključenost najvišeg poslovodstva, no operativna razina nije o tome pravovremeno obavijestila članove najvišeg poslovodstva.</li> </ol>	Likert

	Ocijenite u kojoj mjeri sljedeće situacije oslikavaju trenutno stanje implementacije strategije u Vašem poduzeću.	Vrsta pitanja
<b>Varijabla 1: Formulacija strategije</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uspostavljanje vizije, misije i ciljeva u fazi formulacije imaju direktnu poveznicu s aktivnostima koje se provode u fazi implementacije strategije.</li> <li>2. Sadržaj i ciljevi strategije su jasno postavljeni i svima razumljivi.</li> <li>3. Sposobnost i iskustvo ljudi koji su sudjelovali u procesu formulacije strategije ključan je za uspjeh implementacije strategije.</li> <li>4. U fazi implementacije obuhvaćeni su svi ljudi koji su bili predviđeni u fazi formulacije strategije.</li> <li>5. Strateški plan je realan u odnosu na financijske i ostale resurse koje poduzeće posjeduje.</li> </ol>	Likert

<b>Konstrukt 1: Implementacija strategije</b>	Ocijenite u kojoj mjeri sljedeće situacije oslikavaju trenutno stanje implementacije strategije u Vašem poduzeću.	Vrsta pitanja
Resursi (materijalni i financijski)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resursi su osigurani u odgovarajućoj količini.</li> <li>2. Kvaliteta resursa je odgovarajuća.</li> <li>3. Resursi su dostupni pravovremeno i ne ometaju predviđeni tijek implementacije pojedinih aktivnosti.</li> <li>4. Cijena <i>inputa</i> je odgovarajuća s obzirom na cijenu <i>outputa</i>.</li> </ol>	Likert
Ljudski potencijali	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Svi zaposlenici razumjeli su ciljeve strategije.</li> <li>2. Broj i struktura zaposlenih je u skladu s potrebama procesa implementacije strategije.</li> <li>3. Zaposlenici su adekvatno osposobljeni za izvršenje predviđenih aktivnosti.</li> <li>4. Zaposlenici su uglavnom spremni surađivati prilikom implementacije strategije.</li> <li>5. Mislim da se zaposlenici dobro osjećaju na svojim radnim mjestima i predani su svom poslu.</li> <li>6. Sustav motivacije i nagrađivanja je dobro postavljen.</li> </ol>	Likert
Komunikacija	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunikacija je pravovremena.</li> <li>2. Unutar poduzeća primjenjuju se formalni i neformalni kanali komunikacije.</li> <li>3. Poruke najvišeg posloводства su jasne i transparentne.</li> <li>4. Najviše posloводство uvažava mišljenje i sugestije zaposlenika nižih hijerarhijskih razina.</li> <li>5. Menadžment srednje razine ima ključnu ulogu u komunikaciji strategije operativnim razinama.</li> <li>6. Zaposlenici razumiju i znaju kako koristiti informacije koje posloводство daje.</li> <li>7. Kultura i struktura poduzeća olakšavaju proces komunikacije.</li> </ol>	Likert
Nadzor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proces implementacije je pod stalnim nadzorom.</li> <li>2. Povratne informacije su adekvatno prikupljene i poznate članovima najvišeg posloводства.</li> <li>3. Dobivene povratne informacije uspoređuju se s postavljenim ciljevima.</li> <li>4. Posloводство pravovremeno poduzima korektivne postupke ukoliko uočava da postoji problem.</li> </ol>	Likert
Operativno planiranje	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Operativno planiranje obavljaju pretežito srednja i niža razina posloводства.</li> <li>2. Procedure rada su svima jasne.</li> <li>3. Na godišnjoj razini prioriteti ulaganja su jasno definirani.</li> <li>4. Implementacija strategije u pravilu vremenski ne zaostaje s obzirom na postavljene planove.</li> <li>5. Za razvoj planiranih aktivnosti, planirani budžet uglavnom ne bude premašen.</li> </ol>	Likert
Vrijeme	Aktivnosti implementacije strategije izvršavaju se unutar predviđenog roka.	Likert

Unutarnja okolina	Ocijenite u kojoj mjeri sljedeće situacije oslikavaju trenutno stanje implementacije strategije u Vašem poduzeću.	Vrsta pitanja
Organizacijska struktura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trenutna organizacijska struktura omogućava nesmetano odvijanje implementacijskih aktivnosti.</li> <li>2. Podjela poslova, obveze i ovlasti zaposlenika su jasno određene.</li> <li>3. Organizacijska struktura olakšava razmjenu informacija i koordinaciju poslova te suradnju između pojedinih hijerarhijskih razina i funkcija.</li> <li>4. Unutar poduzeća je jasno tko su glavni koordinatori procesa implementacije strategije.</li> <li>5. Organizacijska struktura je dovoljno fleksibilna da omogućava nesmetano uvođenje potrebnih promjena.</li> </ol>	Likert
Organizacijska kultura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizacijska kultura poduzeća omogućava nesmetano odvijanje implementacijskih aktivnosti.</li> <li>2. Temeljne vrijednosti koje poduzeće promovira u skladu su s osobnim vrijednostima zaposlenih.</li> <li>3. Članovi posloводства trude se postići povoljnu organizacijsku klimu jer vjeruju da je to bitno za uspjeh.</li> <li>4. Mislim da su zaposlenici zadovoljni i lojalni poduzeću.</li> <li>5. Poduzeće potiče timski rad.</li> </ol>	Likert
Vodstvo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Članovi posloводства koji su osmislili strategiju aktivno su involvirani u proces implementacije strategije.</li> <li>2. Članovi najvišeg posloводства uključeni su u implementaciji strategije tijekom cijelog njezinog trajanja.</li> <li>3. Članovi najvišeg posloводства spremni su dati potporu menadžmentu srednje razine i operativcima prilikom procesa implementacije.</li> <li>4. Najviše posloводство ima jasnu sliku o poteškoćama prilikom implementacije strategije.</li> <li>5. Članovi srednjeg menadžmenta najbolje shvaćaju problematiku implementacije strategije.</li> </ol>	Likert

Vanjska okolina (Ljestvica 1): Neizvjesnost		Vrsta pitanja
Turbulentnost okoline	<p>Ljestvica za mjerenje neizvjesnosti okoline koja neizvjesnost proučava preko razine turbulentnosti i kompleksnosti promjene preuzeta je od autora Tan i Litschert (1994).</p> <p><i>Koliko često promjene u sljedećim čimbenicima se reflektiraju na poslovanje Vašeg poduzeća? Uzmite u obzir razdoblje od zadnjih 5 godina.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Promjene konkurenata (broj i struktura konkurenata)</li> <li>b. Promjene u određivanju profila kupaca (potrebe i kupovna moć)</li> <li>c. Dobavljači (dostupnost, broj, uvjeti nabave)</li> <li>d. Tehnologija (pojavljivanje novih tehnoloških rješenja i njihova cijena)</li> <li>e. Utjecaj zakona (promjene propisa koji direktno utječu na poslovanje poduzeća)</li> <li>f. Utjecaj ekonomskih uvjeta (npr. promjena makroekonomskih komponenti, stabilnost valute, mogućnosti kreditiranja)</li> <li>g. Utjecaj socio- kulturoloških uvjeta (vjera, tradicija i kulturološka obilježja)</li> <li>h. Utjecaj kretanja na međunarodnom tržištu (međunarodna politika, pojavljivanje novih oblika integracije zemalja, npr. EU).</li> </ol>	Likert
Kompleksnost okoline	<p><i>Ocijenite razinu kompleksnosti upravljanja promjenama unutar sljedećih čimbenika? Uzmite u obzir razdoblje od zadnjih 5 godina.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Konkurencijom (koliko je teško pratiti njihove promjene i boriti se za</li> </ol>	Likert

	<p>konkurentsku poziciju)</p> <p>b. Kupcima (uskладiti proces poslovanja s potrebama, željama i mogućnostima kupaca)</p> <p>c. Dobavljačima (uskладiti proces poslovanja s ponudom dobavljača i uvjetima nabave)</p> <p>d. Tehnologijom (uskладiti proces poslovanja s novim tehnološkim rješenjima i njihova cijena)</p> <p>e. Zakonskim okvirom (uskладiti poslovanje s promjenama zakona)</p> <p>f. Ekonomskim okvirom (npr. uskladiti poslovanje s promjenama tečaja, mogućnostima dobivanja kredita)</p> <p>g. Socio- kulturološkog okvira (uskладiti poslovanje s vjerskim i kulturološkim vjerovanjima svih dionika poslovanja)</p> <p>h. Aktivnostima na međunarodnom tržištu (npr. inozemni konkurenti i promjena međunarodnih uvjeta poslovanja)</p>	
--	--	--

<b>Vanjska okolina (Ljestvica 2): Miles i Snow</b>	<b>Ocijenite u kojoj mjeri sljedeće situacije oslikavaju trenutno stanje implementacije strategije u Vašem poduzeću.</b>	<b>Vrsta pitanja</b>
	<p>Preuzeto iz rada Andrews et al. (2008).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. U donošenju strateških odluka pokušavamo predvidjeti buduće utjecaje okoline na poslovanje poduzeća.</li> <li>2. Spremni smo žrtvovati kratkoročnu profitabilnost za ostvarenje dugoročnih ciljeva.</li> <li>3. Poduzeće je posebno okrenuto ulaganjima koja osiguravaju ostvarenje buduće konkurentske prednosti.</li> <li>4. Poduzeće konstantno nastoji uvesti inovacije u svojim proizvodima ili uslugama.</li> <li>5. Kada je zakonski nedovoljno jasno određen, poduzeće se pokušava postaviti proaktivno kako bi iskoristilo situaciju.</li> <li>6. U donošenju strateških odluka poduzeće nastoji brzo reagirati na prilike iz okruženja.</li> <li>7. U donošenju strateških odluka ističemo važnost primjene adekvatnih sustava planiranja i širenja informacija.</li> <li>8. U proučavanju pojedinih situacija pažljivo procjenjujemo moguće posljedice i važemo sve moguće alternative.</li> <li>9. Između svih mogućnosti koje se poduzeću pružaju, odabiremo one koje na neki način osiguravaju veću razinu uspjeha.</li> <li>10. Unutar poduzeća način praćenja troškova je dobro osmišljen i uspostavljen.</li> <li>11. Stalno modificiramo korištenu tehnologiju da bi unaprijedili efikasnost poslovanja.</li> <li>12. Pažljivo pratimo promjene okoline i vršimo potrebne promjene unutar poduzeća.</li> <li>13. Unatoč nesigurnosti njihovih ishoda, stalno tražimo prilike u okolini i spremni smo na promjene.</li> <li>14. Filozofija našeg poslovanja ide u smjeru odobravanja projekata koji se razvijaju postupno (<i>step by step</i>), a ne naglo.</li> <li>15. Naše je poduzeće usredotočeno na ulaganja koja imaju: <ul style="list-style-type: none"> <li>1- nisku razinu rizika i nisku dobit</li> <li>3- srednju razinu rizika i srednju dobit</li> <li>5- visoku razinu rizik i visoku dobit</li> </ul> </li> </ol>	Likert
<b>Uspješnost poslovanja</b>	<b>Ocijenite u kojoj mjeri sljedeće situacije oslikavaju trenutno stanje implementacije strategije u Vašem poduzeću.</b>	<b>Vrsta pitanja</b>
Preduvjeti uspješnosti	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ciljevi predviđeni u fazi formulacije strategije se uglavnom postižu.</li> <li>2. Između svih faza procesa strateškog menadžmenta implementacija strategije ima najznačajniji utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća.</li> </ol>	Likert

	3. Kratkoročni i dugoročni ciljevi poslovanja su usklađeni. 4. Uspješnost poslovanja se u našem poduzeću mjeri kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima	
Subjektivna procjena uspješnosti	1. Profitabilnost poduzeća je zadovoljavajuća. 2. Kvaliteta naših proizvoda i/ili usluga je zadovoljavajuća. 3. Produktivnost radnika je zadovoljavajuća. 4. Kupci su zadovoljni našim proizvodima i/ili uslugama. 5. Ocijenite uspješnost poslovanja vašeg poduzeća u odnosu na prosjek industrijske grane kojoj pripadate: a) ispod prosjeka      b) unutar prosjeka      c) iznad prosjeka	Likert
<i>Balanced Scorecard</i> metoda	1. Osobno sam upoznat s pojmom uravnotežene karte ciljeva ( <i>Balanced Scorecard</i> ). 2. Poduzeće primjenjuje <i>Balanced Scorecard</i> metodu.	Likert

<b>Obilježja poduzeća i ispitanika</b>		
Kvaliteta provođenja faze formulacije i implementacije strategije	Kako bi opisali <u>fazu formulacije</u> strategije u Vašem poduzeću? a) Dobro koncipirana b) Loše koncipirana  Kako bi opisali <u>fazu implementacije</u> u Vašem poduzeću? a) Dobro provedena b) Loše provedena	Dihotomno pitanje
Faza u kojoj se nalazi proces implementacije strategije	a) faza uvođenja b) faza rasta c) faza zrelosti	Višestruki odabir
Obilježja ispitanika i poduzeća	Kombinacija otvorenih i zatvorenih pitanja putem kojih se prikupljaju podaci o: posjedovanju ISO standarda, broju zaposlenika, godini osnutka poduzeća, vlasništvu, tržištu plasmana proizvoda i/ili usluga, grani djelatnosti, godinama staža ispitanika unutar promatranog poduzeća, poziciji ispitanika unutar organizacijske strukture te dob i spol ispitanika.	

Izvor: Izradila doktorandica

S članovima stručnog Povjerenstva, se prije početka istraživanja, dugo raspravljalo o odabiru metode istraživanja. S obzirom na broj istraženih čimbenika i hijerarhijskih razina odabrana je metoda anketiranja. Metoda intervjua bi svakako koristila u dobivanju detaljnijih odgovora, no neprikladna je u pogledu zadovoljavanja upravo spomenutih kriterija ovog istraživanja s obzirom na vremensko i financijsko ograničenje.

## 4. IMPLIKACIJE REZULTATA ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Prikazivanje rezultata istraživanja i testiranje hipoteza

Istraživanje počinje s ispitivanjem učestalosti pojavljivanja otežavajućih faktora tijekom implementacije strategije. Skala je preuzeta od autora Alexander (1985). Dobiveni rezultati predstavljaju se prikazom 34.

**Prikaz 34.** Rang lista otežavajućih faktora procesa implementacije strategije

Otežavajući faktori koji se pojavljuju u fazi implementacije strategije	Prosjeck				Prosječni rang
	NAP <sup>5</sup>	SP	NIP	OP	
Suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani.	3,00 (2.)	3,01 (2.)	3,01 (2.)	2,995 (2.)	<b>2.</b>
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.)	<b>3.</b>
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.
Neodgovarajuće praktične upute operativcima i neodgovarajuće obučavanje zaposlenika nižih 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 provođenje 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 strategije traje duže od planiranog.	3,127 (1.)	3,126 (1.)	3,139 (1.)	3,147 (1.)	<b>1.</b>

<sup>5</sup> NAP- najviše posloводство, SP- srednja razina posloводства, NIP- najniže posloводство, OP- operativna razina.

Otežavajući faktori koji se pojavljuju u fazi implementacije strategije	Prosjeak				Prosječni rang
	NAP	SP	NIP	OP	
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 doktorandice

Iz prikaza može se utvrditi da ne postoje značajne razlike u rangiranju otežavajućih faktora implementacije strategije s obzirom na poziciju ispitanika unutar poduzeća. Najčešće se pojavljuju sljedeća tri otežavajuća faktora: (1) „Implementacija strategije traje duže od planiranog”, (2) „Suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani” te (3) „Nemogućnost kontroliranja faktora iz okoline ima nepovoljan utjecaj na implementaciju strategije”.

Usprkos aktivnom ili pasivnom angažmanu poduzeća u traženju informacija, postoje utjecaji koje je nemoguće identificirati i predvidjeti tijekom formuliranja strategije. Rješavanje nepredviđenih utjecaja zahtjeva dodatno vrijeme i resurse što opterećuje i produžuje proces implementacije strategije. To potvrđuje činjenicu da je i te kako važno, u okviru utjecajnih čimbenika procesa implementacije strategije, proučiti utjecaj vremenske dimenzije. Prikaz 35 predstavlja rang listu otežavajućih čimbenika na proces implementacije strategije s obzirom na gospodarsku djelatnost poduzeća.

### Prikaz 35. Rangiranje otežavajućih faktora implementacije strategije prema gospodarskoj djelatnosti

Gospodarska djelatnost	Broj poduzeća	Najznačajniji otežavajući faktori po gospodarskoj djelatnosti
<b>Grana A</b> - Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1 <sup>6</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zaposlenici nisu vrednovani i nagrađeni prema stvarnom doprinosu u izvršenju planova.</li> <li>Neodgovarajuće praktične upute operativcima i neodgovarajuće obučavanje zaposlenika nižih razina.</li> <li>Zaposlenici ne posjeduju adekvatne sposobnosti za provođenje strategije. → Odstupanje od postavljenih ciljeva.<sup>7</sup></li> <li>Ciljevi nisu dovoljno jasno objašnjeni zaposlenicima nižih hijerarhijskih razina.</li> <li>Poduzeće ne raspolaze dovoljnim financijskim sredstvima za realizaciju strategije.</li> </ol>
<b>Grana B</b> - Rudarstvo i vađenje	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>Suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani.</li> <li>Implementacija strategije traje duže od planiranog.</li> <li>Nemogućnost kontroliranja faktora iz okoline ima nepovoljan utjecaj na implementaciju strategije.</li> <li>Odstupanje od postavljenih ciljeva.</li> <li>Zaposlenici ne posjeduju adekvatne sposobnosti za provođenje strategije.</li> </ol>

<sup>6</sup> Neke prosječne ocjene izračunate su na temelju većeg, a druge na temelju manjeg broja ispitanika. Jedno od ograničenja istraživanja je baš to što se kod nekih gospodarskih djelatnosti (npr. grana A, E i F), bez obzira na broj aktivnih poduzeća, nije uspjelo uključiti veći broj ispitanika. Tako npr. kod prerađivačke industrije izračunate prosječne ocjene se temelje na stavu ispitanika iz 32 poduzeća, dok se kod gospodarskih grana A, J, M i R ocjena temelji na stavu ispitanika samo jednog poduzeća. To treba svakako uzeti u obzir prilikom postavljanja zaključka.

<sup>7</sup> Situacija u kojoj dva problema imaju istu prosječnu ocjenu prema učestalosti pojavljivanja.

Gospodarska djelatnost	Broj poduzeća	Najznačajniji otežavajući faktori po gospodarskoj djelatnosti
<b>Grana C</b> - Prerađivačka industrija	32	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prilikom implementacije strategije određeni problemi zahtijevaju uključenost najvišeg posloводства, no operativna razina nije o tome pravovremeno obavijestila najviše posloводство.</li> <li>2. Implementacija traje duže od planiranog.</li> <li>3. Zaposlenici ne posjeduju adekvatne sposobnosti za provođenje strategije.</li> <li>4. Zaposlenici nisu vrednovani i nagrađeni prema stvarnom doprinosu u izvršenju planova.</li> <li>5. Osobe koje su bile uključene u fazi formulacije nemaju aktivnu ulogu tijekom implementacije strategije.</li> </ol>
<b>Grana E</b> - Opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osobe koje su bile uključene u fazi formulacije nemaju aktivnu ulogu tijekom implementacije strategije.</li> <li>2. Suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani.</li> <li>3. Zaposlenici nisu vrednovani i nagrađeni prema stvarnom doprinosu u izvršenju planova.</li> <li>4. Poduzeće ne raspolaže dovoljnim financijskim sredstvima za realizaciju strategije.</li> <li>5. Odstupanje od postavljenih ciljeva.</li> </ol>
<b>Grana F</b> - Građevinarstvo	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osobe koje su bile uključene u fazi formulacije nemaju aktivnu ulogu tijekom implementacije strategije.</li> <li>2. Suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani.</li> <li>3. Nemogućnost kontroliranja faktora iz okoline ima nepovoljan utjecaj na implementaciju strategije.</li> <li>4. Zaposlenici nisu vrednovani i nagrađeni prema stvarnom doprinosu u izvršenju planova.</li> <li>5. Odstupanje od postavljenih ciljeva.</li> </ol>
<b>Grana G</b> - Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala	7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osobe koje su bile uključene u fazi formulacije nemaju aktivnu ulogu tijekom implementacije strategije.</li> <li>2. Suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani.</li> <li>3. Nemogućnost kontroliranja faktora iz okoline ima nepovoljan utjecaj na implementaciju strategije.</li> <li>4. Poduzeće ne raspolaže dovoljnim financijskim sredstvima za realizaciju strategije.</li> <li>5. Zaposlenici nisu vrednovani i nagrađeni prema stvarnom doprinosu u izvršenju planova.</li> </ol>
<b>Grana H</b> - Prijevoz i skladištenje	9	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osobe koje su bile uključene u fazi formulacije nemaju aktivnu ulogu tijekom implementacije strategije.</li> <li>2. Suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani.</li> <li>3. Nemogućnost kontroliranja faktora iz okoline ima nepovoljan utjecaj na implementaciju strategije.</li> <li>4. Poduzeće ne raspolaže dovoljnim financijskim sredstvima za realizaciju strategije.</li> <li>5. Zaposlenici nisu vrednovani i nagrađeni prema stvarnom doprinosu u izvršenju planova.</li> </ol>
<b>Grana I</b> - Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	13	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osobe koje su bile uključene u fazi formulacije nemaju aktivnu ulogu tijekom implementacije strategije.</li> <li>2. Suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani.</li> <li>3. Nemogućnost kontroliranja faktora iz okoline ima nepovoljan utjecaj na implementaciju strategije.</li> <li>4. Zaposlenici nisu vrednovani i nagrađeni prema stvarnom doprinosu u izvršenju planova.</li> <li>5. Poduzeće ne raspolaže dovoljnim financijskim sredstvima za realizaciju strategije.</li> </ol>



Gospodarska djelatnost	Broj poduzeća	Najznačajniji otežavajući faktori po gospodarskoj djelatnosti
<b>Grana J-</b> Informacije i komunikacije	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>Osobe koje su bile uključene u fazi formulacije nemaju aktivnu ulogu tijekom implementacije strategije. → Poduzeće ne raspolaže dovoljnim financijskim sredstvima za realizaciju strategije.</li> <li>Neučinkovita koordinacija poslova otežava implementaciju strategije.</li> <li>Nemogućnost kontroliranja faktora iz okoline ima nepovoljan utjecaj na implementaciju strategije. → Suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani. → Ključni zadaci i aktivnosti implementacije nisu dovoljno jasno definirani.</li> <li>Nedostatak osjećaja pripadnosti poduzeću među ključnim zaposlenicima.</li> <li>Prilikom implementacije strategije, određeni problemi zahtijevaju uključenost najvišeg posloводства, no operativna razina nije o tome pravovremeno obavijestila posloводство.</li> </ol>
<b>Grana M-</b> Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ciljevi nisu dovoljno jasno objašnjeni zaposlenicima nižih hijerarhijskih razina.</li> <li>Osobe koje su bile uključene u fazi formulacije nemaju aktivnu ulogu tijekom implementacije strategije.</li> <li>Odstupanje od postavljenih ciljeva.</li> <li>Zagovornici i pristaše pojedine strateške inicijative napuštaju poduzeće tijekom implementacije strategije.</li> <li>Osobe koje su bile uključene u fazi formulacije nemaju aktivnu ulogu tijekom implementacije strategije.</li> </ol>
<b>Grana R-</b> Umjetnost, zabava i rekreacija	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>Suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani.</li> <li>Sustav monitoringa i kontrole je neodgovarajući.</li> <li>Zaposlenici ne posjeduju adekvatne sposobnosti za provođenje strategije.</li> <li>Nedostatak osjećaja pripadnosti poduzeću među ključnim zaposlenicima.</li> <li>Implementacija strategije traje duže od planiranog.</li> </ol>
<b>Ukupno</b>	75 <sup>8</sup>	

Izvor: Rezultati istraživanja doktorandice

Poduzeća usprkos tome što pripadaju različitim gospodarskim djelatnostima, prilikom implementacije strategije, suočavaju se s vrlo sličnim problemima. Najčešće se pojavljuju sljedeći otežavajući faktori: (1) „Osobe koje su bile uključene u fazi formulacije nemaju aktivnu ulogu tijekom implementacije strategije“, (2) „Suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani“ te (3) „Nemogućnost kontroliranja faktora iz okoline ima nepovoljan utjecaj na implementaciju strategije“.

Rang učestalosti pojavljivanja otežavajućih faktora nešto je drugačiji kod prerađivačke industrije. Prerađivačka poduzeća lamentiraju slabo funkcioniranje *feedback* kanala komunikacije, sporu dinamiku implementacije strategije i neadekvatne sposobnosti zaposlenih.

Slijedeći logiku životnog vijeka proizvoda, proces implementacije strategije dijeli se u tri faze: uvođenje, rast i zrelost. Prikaz 36 prikazuje u kojoj mjeri se otežavajući čimbenici procesa implementacije strategije razlikuju s obzirom na fazu u kojoj se proces implementacije strategije nalazi. Pri tome koristi se jednostavna analiza varijance (ANOVA).

<sup>8</sup>Uključeni su samo ispitanici koji su odgovorili na sva pitanja u ovom djelu, zbog toga je zbroj poduzeća 75, a ne 79.

**Prikaz 36.** Prisutnost pojedinog otežavajućeg faktora s obzirom na fazu u kojoj se proces implementacije strategije nalazi

Otežavajući faktori 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.	$F_{(2,203)}= 16,593$	$(0,689)_{12}$ $(0,529)_{13}$ $(X)_{23}^9$
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.	$F_{(2,203)}= 8,974$	$(0,481)_{12}$ $(0,773)_{13}^{****}$ $(X)_{23}$

\* Razina signifikantnosti  $p < 0,05$

\*\*\*\* Razina signifikantnosti  $p < 0,01$

Izvor: Rezultati istraživanja doktorandice, obrada u programu SPSS

Pojavljivanje otežavajućih faktora se statistički najznačajnije razlikuju između faze uvođenja i faze rasta te između faze uvođenja i faze zrelosti procesa implementacije strategije. Fazu uvođenja nove strategije karakterizira uvođenje novog strateškog plana koji u sebi nosi

<sup>9</sup> Faze procesa implementacije strategije: 1- Uvođenje, 2- Rast, 3-Zrelost.

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 posla i osjećaja nesigurnosti zaposlenika, u početnoj fazi implementacije strategije, otežavajući faktori se jače percipiraju. Prikaz 37 sažima samo otežavajuće faktore koji se statistički signifikantno razlikuju s obzirom na primjenu *Balanced Scorecard* metode.

**Prikaz 37.** Učestalost pojavljivanja otežavajućih faktora s obzirom na implementaciju *Balanced Scorecard* metode

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

\* Razina signifikantnosti  $p < 0,05$

\*\* Razina signifikantnosti  $p < 0,005$

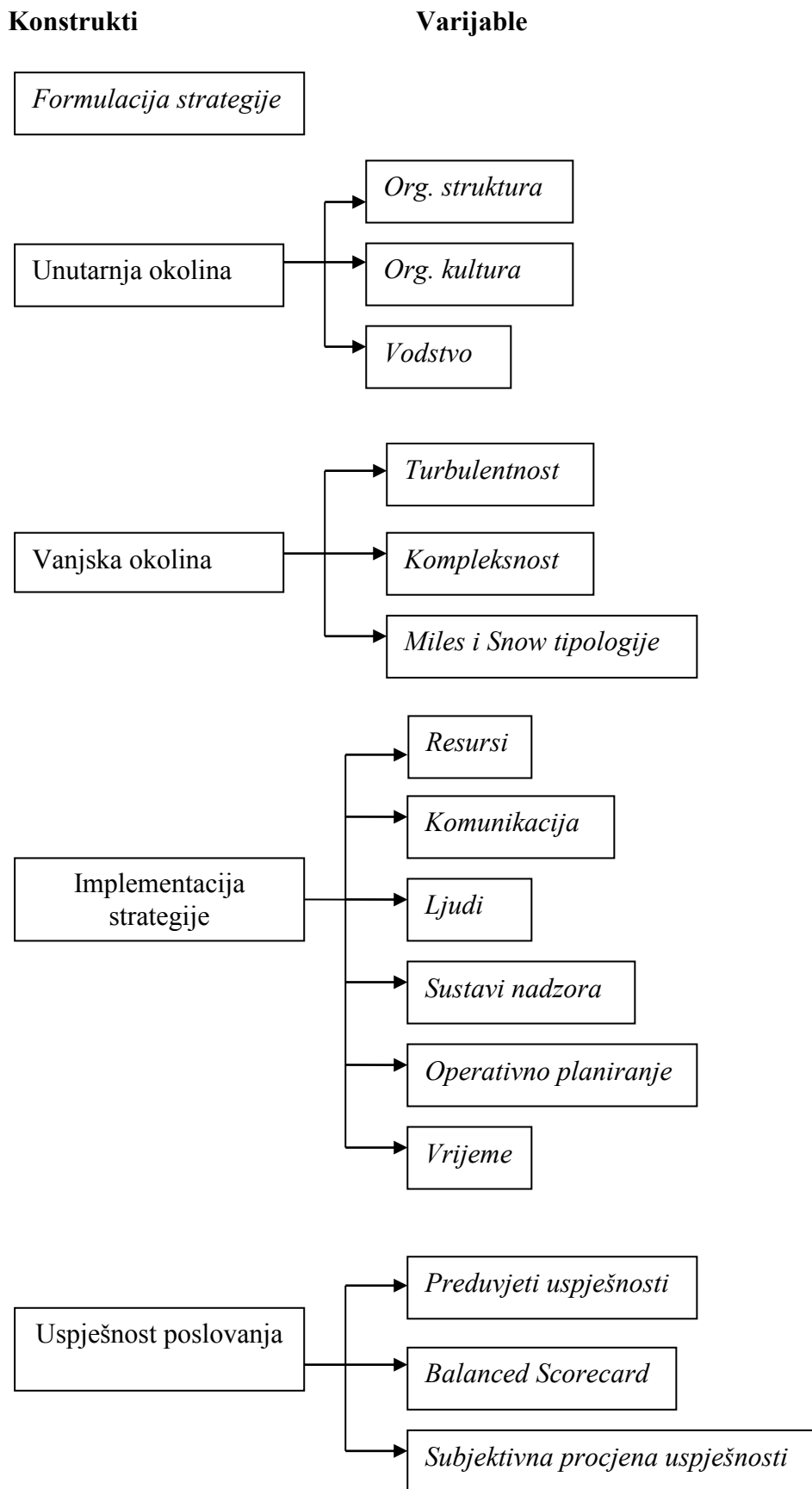
\*\*\*\* Razina signifikantnosti  $p < 0,01$

Izvor: Rezultati istraživanja doktorandice, obrada u programu SPSS

Primjenom ANOVE dokazuje se da poduzeća koja primjenjuju *Balanced Scorecard* metodu u većoj mjeri: (1) ostvaruju planirane ciljeve, (2) imaju bolji sustav nadzora nad procesima, (3) imaju jasnije procedure rada, (4) veću uključenost posloводства te (5) prikladniji sustav nagrađivanja koji je direktno povezan s doprinosom pojedinog zaposlenika u fazi implementacije strategije. S druge strane, nisu zabilježene značajne razlike u percipiranju: (1) utjecaja vanjske okoline, (2) u koordinaciji poslova između različitih funkcija i hijerarhijskih razina, (3) komunikaciji ciljeva nižim hijerarhijskim razinama te (4) pridržavanju dinamike implementacije strategije.

Nakon analize učestalosti pojavljivanja otežavajućih faktora tijekom procesa implementacije strategije slijedi analiza podataka prema postavljenim vezama u konceptijskom modelu istraživanja. U prikazu 38 grafički se iskazuju pojedini konstrukti i pojedine varijable konceptijskog modela.

**Prikaz 38.** Konstrukti i varijable konceptijskog modela istraživanja



Izvor: Izradila doktorandica

Varijablom „*Formulacija strategije*“ proučava se u kojoj mjeri je postavljeni strateški plan usklađen s fazom implementacije strategije.

Slijede konstrukti „*Unutarnja okolina*“ i „*Vanjska okolina*“. Kontinuirano skeniranje unutarnje i vanjske okoline znači stvaranje poželjnog konteksta u kojem se proces implementacije strategije odvija. Poduzeća različitim tehnikama i različitim intenzitetom prate utjecaje unutarnje i vanjske okoline. Ovisno o razini neizvjesnosti okoline i reakcije poduzeća na te podražaje, proces implementacije strategije se može modificirati. Odnosno, okolina može imati moderatorski efekt na proces transformacije strateških planova u akciju. Kod analize unutarnje okoline proučavaju se: organizacijska struktura, organizacijska kultura i vodstvo. Za analizu vanjske okoline koriste se dvije različite skale mjerenja. Prva skala mjeri neizvjesnost okoline i to proučavajući turbulentnost i kompleksnost promjena. Analizirane su promjene konkurenata, profila kupaca, dobavljača, tehnologije, zakonske regulative, ekonomskih i socio- kulturoloških uvjeta te kretanja na međunarodnom tržištu. Poduzeća koja imaju veću prosječnu ocjenu na ovoj skali izložena su većoj razini neizvjesnosti. Druga ljestvica proučava odgovor poduzeća na podražaje vanjske okoline. Poduzeća prema utjecajima okoline primjenjuju različite strategije. O primijenjenoj strategiji ovisi u kojoj mjeri i kojim tempom će se postavljena strategija ostvariti. Autori pretpostavljaju da poduzeće ostvaruje bolje rezultate poslovanja ako uspije uskladiti čimbenike unutarnje i vanjske okoline. Hambrick (1983) smatra da je model vrlo koristan jer se pomoću njega mogu proučavati interakcije većeg broja aspekata unutarnje okoline s vanjskom okolinom. Razlog zbog čega se u mjerenju utjecaja vanjske okoline koriste dvije skale leži u potrebi proučavanja razlika strateškog pristupa prema okolini između poduzeća koja pripadaju istoj gospodarskoj djelatnosti.

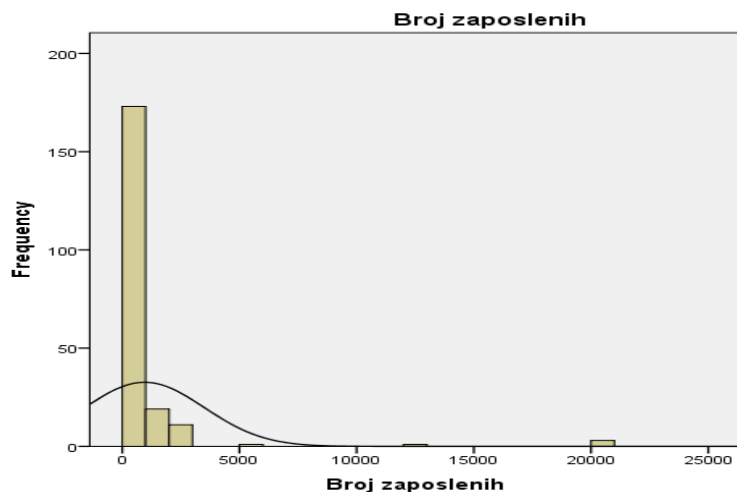
Konstrukt „*Implementacija strategije*“ sastoji se od šest varijabli: resursi, komunikacija, ljudski potencijali, nadzor, operativno planiranje i vrijeme. Ljudski potencijali se kao varijabla razmatraju odvojeno od varijable resursi zbog iznimnog značaja koje ljudi imaju u procesu implementacije strategije. Stoga je važno zasebno istražiti: je li broj i struktura zaposlenika unutar poduzeća u skladu s potrebama strateškog plana, jesu li ljudi adekvatno osposobljeni, u kojoj mjeri su zaista spremni surađivati prilikom procesa implementacije strategije te na koji način je proces motivacije uspostavljen. Odnosno, uspješnost poduzeća unutar iste gospodarske djelatnosti može značajno varirati. Stoga, postavljanje zaključka isključivo na temelju proučavanja razine neizvjesnosti okoline bilo bi nepotpuno.

Zadnji konstrukt, proučava „*Uspješnost poslovanja*“. U tom se konstruktu proučavaju varijable: preduvjeti uspješnosti, *Balanced Scorecard* metoda i subjektivna procjena uspješnosti. Skala za mjerenje varijable „preduvjeti uspješnosti“ ispituje u kojoj mjeri se postavljene ciljevi poslovanja ostvaruju, usklađenost između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva te primjena kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja uspješnosti. Varijabla „subjektivna procjena uspješnosti“ ispituje stav ispitanika o ostvarenoj razini uspješnosti poslovanja. Ovom se varijablom ispituje u kojoj mjeri su ispitanici zadovoljni uspješnošću poslovanja mjerena kroz sljedeće segmente: profitabilnost, kvaliteta proizvoda, produktivnost, zadovoljstvo kupaca te razina uspješnosti njihovog poduzeća u odnosu na prosjek gospodarske grane kojoj pripadaju. Subjektivna procjena uspješnosti (prethodno već korištena u radovima Avci et al. 2011; Chaimankong, Prasertsakul 2012 i Sollosy 2013) nadopunjava klasično mjerenje uspješnosti poslovanja. Financijski pokazatelji poduzeća izračunati su temeljem financijskih izvještaja poduzeća dostupni na web stranicama hrvatske Financijske agencije (FINA). Kako je implementacija strategije proces koji traje, smatra se oportunistički izračunati pokazatelje uspješnosti poslovanja za razdoblje od pet godina. Odabrano je razdoblje od pet godina jer se

proces implementacije strategije najčešće podudara s prosječnim vijekom uvođenja novog proizvoda ili usluge na tržištu (Kiss, Barr 2014). Preuzeti su podaci za 2008. i 2013. godinu i za svako poduzeće su izračunate prosječne vrijednosti pokazatelja za ovo razdoblje. Kako su podaci preuzeti tijekom travnja 2015., na stranicama FINE, izvješća za 2014. godinu još nisu bila dostupna, a neka poduzeća 2008. godine nisu još bila osnovana. U tom slučaju preuzeta su izvješća za prvu dostupnu (npr. 2009 ili 2010).

Prije provjeravanja razine pouzdanosti anketnog upitnika Cronbach alfa koeficijentom, provodi se (1) analiza frekvencije i (2) eksploratorna faktorska analiza. Analizom frekvencije provjerava se oblik distribucije podataka koja utječe na odabir statističkih testova za obradu podataka i postavljanje zaključaka. Eksploratornom faktorskom analizom provjerava se međuzavisnost čestica. Čestice s visokom međusobnom korelacijom formiraju varijablu. Čestice koje ne pokazuju zadovoljavajuću razinu korelacije s ostalim česticama uklanjaju se iz daljnje analize. No, potrebno je krenuti od provjeravanja distribucije podataka za broj zaposlenih i veličinu prihoda.

**Grafikon 1.** Nehomogena distribucija broja zaposlenih



Izvor: Rezultati istraživanja, statistička obrada u SPSS-u

Grafikon 1 predstavlja distribuciju podataka prema broju zaposlenih. Uzorkom je obuhvaćeno 208 ispitanika. Proječan broj zaposlenih po poduzeću iznosi 951, standardna devijacija 2542,586. Iz grafikona može se zaključiti da postoje četiri ekstremiteta, odnosno četiri poduzeća čiji je broj zaposlenih daleko iznad prosjeka. Isti se problem uočava provjeravanjem distribucije podataka o veličini prihoda. To može predstaviti problem u usporedbi prosječnih vrijednosti kada su ove dvije varijable uključene u analizu. Dodatna provjera učinjena je uzimajući u obzir Z vrijednosti, ali nisu postignuti značajni pomaci. Stoga, se kod eventualnog korištenja ovih varijabli moraju izolirati ekstremi koji mogu iskriviti rezultate istraživanja i uputiti na krive zaključke.

Nakon izdvajanja ekstremnih vrijednosti, provjereno je koji financijski podaci zadovoljavaju Skewness i Kurtosis uvjetima<sup>10</sup>. Njima se provjerava normalnost distribucije podataka. U statistici je prisutno mnogo rasprava o tome koje se vrijednosti tih testova smatraju prihvatljivima. Npr. Tabachnick i Fidell (2013) smatraju da prihvatljive intervalne vrijednosti Skewness i Kurtosis testa idu od -1 do +1,5. Drugi, liberalniji pristup, istaknut je u radu autora Corrado i Su (1996), prema kojima je dopušteno prihvatiti vrijednosti od -3 do +3. No, u

<sup>10</sup> Skewness test je koeficijent asimetrije, a Kurtosis test je koeficijent zaobljenosti.

društvenim istraživanjima, najčešće se prihvaća pravilo kojeg su predložili George i Mallery (2010), odnosno, prihvaćaju se vrijednosti u intervalu između -2 i +2. Prema ovom zadnjem pravilu, postupa se i u ovoj doktorskoj disertaciji.

**Prikaz 39.** Glavne karakteristike statističkih obilježja agregiranih financijskih pokazatelja poduzeća iz uzorka

	Min.	Max.	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Skewness		Kurtosis	
					Stat.	St. greš.	Stat.	St. greš.
Prihod prosjek (2008 - 2013)	2152070	3673440236	444222610,27	571439926,253	2,645	,172	8,954	,341
Dobit prosjek (2008 -2013)	-406066938,5	321796695,0	13326333,973	84255751,8703	-1,036	,172	10,698	,341
ROA_ prosjek	-29,330013943004	23,043008333112	2,87437817119034	8,347380160011900	-,587	,172	2,115	,343
ROE_ prosjek	-776,244658008775	98,774593456546	-,49611176570646	100,6731863749083	-6,907	,172	51,520	,341
Prosjek KI <sup>11</sup>	5237093	4293522606	449404006,25	679947677,291	2,776	,172	8,983	,341
Prosjek DI <sup>12</sup>	9337987	20248859475	1174171984,61	2696694999,645	5,500	,172	35,881	,341
Prosjek DO <sup>13</sup>	1539565	3178748550	336997109,68	584239757,732	2,886	,180	9,162	,357
Prosjek koef. zaduženosti	,040515278486	1,372927555926	,58852800751378	,328691542627655	,670	,172	-,229	,343
Prosjek profitne marže	-186,889869061946	23,148997673271	-,79562611917782	13,294137956923747	-13,823	,172	194,838	,341

Izvor: Podaci iz Fine, obradila i pripremila doktorandica

Tablica upućuje na to da od odabranih pokazatelja jedino pokazatelj ROA zadovoljava kriterijima Skewness i Kurtosis testa. Stoga, kao nadopuna subjektivnoj skali procjene uspješnosti poslovanja, prihvaća se mogućnost korištenja pokazatelja ROA. No, već se u radovima osamdesetih i devedesetih godina dvadesetog stoljeća (Dess, Robinson 1984; Pearce et al. 1987; Covin et al. 1994; Hart, Banbury 1994) sugerira da je bitno provjeriti razinu korelacije između subjektivnog i objektivnog sustava mjerenja uspješnosti poslovanja. U ovom empirijskom istraživanju korelacija između subjektivne skale mjerenja uspješnosti poslovanja i koeficijenta ROA iznosi  $r=0,31$  ( $p<0,01$ ) što upućuje na slabu, ali ipak prisutnu korelaciju. Ovaj pristup mjerenja uspješnosti poslovanja primijenjen je i u radu autora Covin et al. (1994), koji subjektivnom mjerenju uspješnosti pridružuju prosječnu stopu rasta prodaje. U spomenutom radu razina korelacije između subjektivne i objektivne skale iznosi  $r=0,44$ , odnosno korelacija je malo veća nego što je utvrđeno u ovoj doktorskoj disertaciji. Bjarte Bogsnes, potpredsjednik uprave poduzeća *Statoil* tvrdi da je mjerenje uspješnosti poslovanja temeljeno samo na financijskim pokazateljima iluzija, ali da još uvijek puno menadžera to ne shvaća. Nasuprot tome, Bogsnes (2014), ukazuje na imperativ primjene sustavnog načina mjerenja uspješnosti i to kroz kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja te kombinaciju subjektivnog i objektivnog ocjenjivanja uspješnosti.

U provjeravanju prikladnosti uzorka, uvjeti Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) i Barlett testa su zadovoljeni. KMO test je iznad prihvatljive razine 0,7, a Barlett test je statistički signifikantan što označava da je skup podataka prigodan za provođenje eksploratorne faktorske analize.

Osim toga, treba provjeriti je li moguće na temelju obrade rezultata poduzeća iz uzorka postavljati zaključke za cijeli osnovni skup. Dobiveni odgovori čine 19,75% poduzeća

<sup>11</sup> KI= Kratkoročna imovina

<sup>12</sup> DI= Dugoročna imovina

<sup>13</sup> DO= Dugoročne obveze

osnovnog skupa. No, potrebno je dodatno provjeriti je li se poduzeća iz uzorka po svojim osnovnim obilježjima razlikuju u odnosu na poduzeća koja nisu odgovorila na anketni upitnik. U tu svrhu odabrana su tri osnovna obilježja: (1) prosječan broj zaposlenih po poduzeću, (2) prosječan koeficijent ROA za razdoblje od 2008. do 2013. godine i (3) distribucija poduzeća prema gospodarskim djelatnostima.

Za prva dva obilježja izračunat je t test kako bi se ustanovilo je li se grupe poduzeća (ona koja su odgovorila na upitnik i ona koja nisu) statistički signifikantno razlikuju s obzirom na prosječan broj zaposlenika i prosječan koeficijent ROA. Rezultati hi kvadrata predstavljeni su u prikazu 40.

**Prikaz 40.** Usporedba osnovnih karakteristika poduzeća koja su odgovorila i ona koja nisu odgovorila na upitnik

	N	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Pearsonov koeficijent
Prosječni broj zaposlenih (poduzeća koja su odgovorila)	78	708	1306,702	t <sub>(78, 389)</sub> =5343, p>0,05
Prosječni broj zaposlenih (poduzeća koja nisu odgovorila)	274	957	2352,96	
Prosjek ROA koeficijenta (poduzeća koja su odgovorila)	74 <sup>14</sup>	2,465	8,627	t <sub>(74, 314)</sub> =23103 p>0,05
Prosjek ROA koeficijenta (poduzeća koja nisu odgovorila)	274	1,0361	9,157	

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Rezultati pokazuju da se broj zaposlenih i prosječan koeficijent ROA značajno ne razlikuju između poduzeća koja su odgovorila na anketni upitnik i ona koja nisu. Što se tiče trećeg analiziranog obilježja, distribucija poduzeća prema gospodarskim djelatnostima, potrebno je uzeti u obzir dva kriterija. Prvim se kriterijem uspoređuju podaci o udjelu poduzeća koja su odgovorila u odnosu na poduzeća osnovnog skupa po pojedinih gospodarskim djelatnostima. Drugim se kriterijem uspoređuju stratumi uzorka, odnosno ispituje se je li distribucija poduzeća po djelatnostima iz uzorka odgovara distribuciji poduzeća osnovnog skupa. S obzirom na kompleksnost istraživanja koja proizlazi iz broja obuhvaćenih ispitanika po poduzeću i dužine anketnog upitnika smatra se da za pojedinu gospodarsku djelatnost uzorkom mora biti obuhvaćeno barem 20% aktivnih poduzeća unutar pojedine djelatnosti (Prikaz 41).

**Prikaz 41.** Reprezentativnost uzorka po gospodarskim djelatnostima

Grana djelatnosti (prema NKD-u iz 2007.)	Postotak poduzeća koja su odgovorila u odnosu na broj aktivnih poduzeća u gospodarskoj djelatnosti	Razina prihvatljivosti zastupljenosti poduzeća osnovnog skupa u uzorak
<b>Grana A-</b> Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	7,14%	<b>Djelomična reprezentativnost</b>
<b>Grana B-</b> Rudarstvo i vađenje	100%	<b>Reprezentativno</b>
<b>Grana C-</b> Prerađivačka industrija	22,22%	<b>Reprezentativno</b>
<b>Grana D-</b> Opskrba električnom energijom	0%	Ispod prihvatljive razine reprezentativnosti
<b>Grana E-</b> Opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te	23,08%	<b>Reprezentativno</b>

<sup>14</sup> Za četiri poduzeća nedostaju podaci potrebni za izračun koeficijenta ROA.



<b>Grana djelatnosti</b> (prema NKD-u iz 2007.)	<b>Postotak poduzeća koja su odgovorila u odnosu na broj aktivnih poduzeća u gospodarskoj djelatnosti</b>	<b>Razina prihvatljivosti zastupljenosti poduzeća osnovnog skupa u uzorak</b>
djelatnosti sanacije okoliša		
<b>Grana F-</b> Građevinarstvo	13,33%	<b>Djelomična reprezentativnost</b>
<b>Grana G-</b> Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala	12,35%	<b>Djelomična reprezentativnost</b>
<b>Grana H-</b> Prijevoz i skladištenje	30%	<b>Reprezentativno</b>
<b>Grana I-</b> Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	72,22%	<b>Reprezentativno</b>
<b>Grana J-</b> Informacije i komunikacije	8,33%	<b>Djelomična reprezentativnost</b>
<b>Grana K-</b> Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	0%	Ispod prihvatljive razine reprezentativnosti
<b>Grana L-</b> Poslovanje nekretninama	0%	Ispod prihvatljive razine reprezentativnosti
<b>Grana M-</b> Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	20%	<b>Reprezentativno</b>
<b>Grana N-</b> Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	0%	Ispod prihvatljive razine reprezentativnosti
<b>Grana O-</b> Javna uprava i obrana, obvezno socijalno osiguranje	U gospodarskoj grani nisu prisutna velika poduzeća	/
<b>Grana P-</b> Obrazovanje	U gospodarskoj grani nisu prisutna velika poduzeća	/
<b>Grana Q-</b> Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	0%	/
<b>Grana R-</b> Umjetnost, zabava i rekreacija	12,5%	<b>Djelomična reprezentativnost</b>
<b>Grana S-</b> Ostale uslužne djelatnosti	U gospodarskoj grani nisu prisutna velika poduzeća	/
<b>Grana T-</b> Djelatnosti kućanstva kao poslodavca, djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe	U gospodarskoj grani nisu prisutna velika poduzeća	/
<b>Grana U-</b> Djelatnosti izvan teritorijalnih organizacija tijela	U gospodarskoj grani nisu prisutna velika poduzeća	/

Izvor: Izradila doktorandica

Iz tablice moguće je zaključiti da su uzorkom iznad 20% po pojedinoj gospodarskoj djelatnosti obuhvaćene grane: (1) B- Rudarstvo i vađenje, (2) Prerađivačka industrija, (3) E- Opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša, (4) H- Prijevoz i skladištenje, (5) I- Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i (6) M- Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti. U osnovnom skupu i stoga niti u uzorku nisu prisutna poduzeća gospodarskih djelatnosti O- Javna uprava i obrana, obvezno socijalno osiguranje, P- Obrazovanje, S- Ostale uslužne djelatnosti i U- Djelatnosti izvan teritorijalnih organizacija tijela. Treću skupinu predstavljaju poduzeća čiji je postotak zastupljenosti u uzorak ispod 20%, ali struktura uzorka reflektira strukturu osnovnog skupa. Odnosno, gospodarske djelatnosti koje imaju veći udio poduzeća u osnovnom skupu su u većoj mjeri obuhvaćene uzorkom i obrnuto. Zbog toga, moguće je zaključiti da gospodarske djelatnosti F- Građevinarstvo, G- Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala, J- Informacije i komunikacije i R- Umjetnost, zabava i rekreacija, iako u manjoj mjeri, također reprezentativno predstavljaju poduzeća osnovnog skupa. Problem zastupljenosti pojedinih grana u uzorak vidljiv je samo kod gospodarskih djelatnosti: D-

Opskrba električnom energijom, K- Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja, L- Poslovanje nekretninama, N- Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti. U Republici Hrvatskoj po tim gospodarskim djelatnostima postoje velika poduzeća, ali ona istraživanjem nisu obuhvaćena u dovoljnoj mjeri.

Slijede rezultati eksploratorne faktorske analize i provjera Cronbach alfa koeficijenta za pojedinu varijablu i cijeli anketni upitnik.

Polazi se od varijable **“Formulacija strategije”** koja se sastoji od 5 čestica:

### Formulacija strategije

Uspostavljanje vizije, misije i ciljeva u fazi formulacije imaju direktnu poveznicu s aktivnostima koje se provode u fazi implementacije strategije. (Form\_21)

Sadržaj i ciljevi strategije su jasno postavljeni i svima razumljivi. (Form\_22)

Sposobnost i iskustvo ljudi koji su sudjelovali u procesu formulacije strategije ključan je za uspjeh implementacije strategije. (Form\_23)

U fazi implementacije obuhvaćeni su svi ljudi koji su bili predviđeni u fazi formulacije strategije. (Form\_24)

Strateški plan je realan u odnosu na financijske i ostale resurse koje poduzeće posjeduje. (Form\_26)

Cronbach alfa koeficijent iznosi 0,77 i stoga se može zaključiti da je skala pouzdana<sup>15</sup>. Iza svake čestice naveden je i kraći naziv varijable koji se koristi u statističkom programu.

Konstrukt **„Implementacija strategije“** sastoji se od šest varijabli: (1) resursi, (2) ljudi, (3) komunikacija, (4) nadzor, (5) operativno planiranje i (6) vrijeme. U primjenjivanju eksploratorne faktorske analize korištena je metoda glavnih osi s Oblimin rotacijom faktorskih osi (Prikaz 42).

**Prikaz 42.** Rezultati eksploratorne faktorske analize za konstrukt „Implementacija strategije”

Čestice koje opisuju konstrukt “Implementacija strategije”	Komponente prema faktorskoj analizi (varijable)			
	1	2	3	4
Zaposlenici su adekvatno osposobljeni za izvršenje predviđenih aktivnosti.	,819			
Svi zaposlenici su razumjeli ciljeve strategije.	,753			
Broj i struktura zaposlenih je u skladu sa potrebama procesa implementacije strategije.	,721			
Zaposlenici razumiju i znaju kako koristiti informacije koje posloводство daje.	,683			
Mislim da se zaposlenici dobro osjećaju na svojim radnim mjestima i predani su svom poslu.	,678			
Zaposlenici su uglavnom spremni surađivati prilikom implementacije strategije.	,605			
Sustav motivacije i nagrađivanja je dobro postavljen.	,605			
Kultura i struktura poduzeća olakšavaju proces komunikacije.	,541			→,322
Komunikacija je pravovremena.	,447			→,395
Poruke najvišeg posloводства su jasne i transparentne.	,362			→,341
Resursi su osigurani u odgovarajućoj količini.		-,826		
Kvaliteta resursa je odgovarajuća.		-,806		
Cijena <i>inputa</i> je odgovarajuća s obzirom na cijenu <i>outputa</i> .		-,603		
Aktivnosti implementacije strategije izvršavaju se unutar predviđenog roka.		-,511		
Za razvoj planiranih aktivnosti, planirani budžet uglavnom ne bude premašen.			,791	

<sup>15</sup> Nunally (1978) smatra da je svaka vrijednost Cronbach alfa koeficijenta iznad 0,7 prihvatljiva.

Povratne informacije su adekvatno prikupljene i poznate članovima najvišeg posloводства.				,747	
Dobivene povratne informacije uspoređuju se sa postavljenim ciljevima.				,710	
Posloводство pravovremeno poduzima korektivne postupke ukoliko uočava da postoji problem.				,570	
Proces implementacije je pod stalnim nadzorom.				,552	
Implementacija strategije u pravilu vremenski ne zaostaje s obzirom na postavljene planove.				,535	
Na godišnjoj razini prioriteta ulaganja su jasno definirani.				,490	
Procedure rada su svima jasne.				,302	
Unutar poduzeća primjenjuju se formalni i neformalni kanali komunikacije.					,728
Menadžment srednje razine ima ključnu ulogu u komunikaciji strategije operativnim razinama.					,577
Najviše posloводство uvažava mišljenje i sugestije zaposlenika nižih hijerarhijskih razina.					,339
<b>Cronbach alfa koeficijent (za cijeli konstrukt 0,95)</b>					
<b>Broj čestica</b>	<b>0.89</b>	<b>0.90</b>	<b>0.87</b>	<b>0.87</b>	
<b>Objašnjena varijanca</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	
Kaiser-Meyer-Olkin i Barlett test	<b>62,43%</b>				
Hi kvadrat	0,936				
Stupnjevi slobode	3467,74				
Signifikantnost	406				
	,000				

N=208. Ekstrakcija: glavna komponentna analiza. Rotacijska metoda: Oblimin s Kaiser normalizacijom. Rotacija konvergirana u 14 iteracija. Izbrisane vrijednosti ispod 0,30.

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Nakon provođenja drugog kruga faktorske analize proizlazi da konstrukt „Implementacija strategije“ ima sljedeća obilježja:

- ima četiri varijable (komponente), a ne šest kao što je predviđeno konceptijskim modelom istraživanja;
- nakon drugog kruga faktorske analize ima manje prljavih zasićenja. Početno je izbrisana čestica „Operativno planiranje obavljaju pretežito srednja i niža razina posloводства“ jer je samo ona bila uključena u četvrtu komponentu. Potrebno je prebaciti čestice „Kultura i struktura poduzeća olakšavaju proces komunikacije“, „Komunikacija je pravovremena“ i „Poruke najvišeg posloводства su jasne i transparentne“ iz prve komponente (varijabla „ljudi“) u četvrtu komponentu (varijabla „komunikacija“) jer po logici istraživanja spadaju bolje tamo;
- prva komponenta grupira čestice za varijablu „ljudi“, druga komponenta grupira čestice za varijablu „resursi“, treća komponenta grupira čestice za varijablu „operativni planovi i sustav nadzora“, a četvrta komponenta grupira čestice za varijablu „komunikacija“;
- čak četiri čestice iz varijable „operativno planiranje“ prebačene su u varijablu „operativni planovi i sustavi nadzora“. Radi se o česticama „Na godišnjoj razini prioriteta ulaganja su jasno definirani“, „Procedure rada su svima jasne“, „Implementacija strategije u pravilu vremenski ne zaostaje s obzirom na postavljene planove“ i „Za razvoj planiranih aktivnosti, planirani budžet uglavnom ne bude premašen“. Situacija može se smatrati prihvatljivom jer praćenje prioriteta ulaganja i jasnoća procedure rada upućuje na logiku kontinuiranog nadzora unutar poduzeća;
- za mjerenje utjecaja „vremenske dimenzije“ korištena je samo jedna čestica: „Aktivnosti implementacije strategije izvršavaju se unutar predviđenog roka“ što je metodološki pogrešno. Ta se čestica, međutim, preselila u varijablu „resursi“. Kako se već dugi niz godina u ekonomskoj literaturi vremenska komponenta smatra važnim resursom poslovanja (Hendry 2014), ta činjenica je prihvaćena.

Nakon provedene eksploratorne faktorske analize, rezimiraju se varijable i čestice konstrukta „Implementacija strategije“ s kojima se nastavlja statistička analiza.

### Resursi

Aktivnosti implementacije strategije izvršavaju se unutar predviđenog roka. (Resurs25)  
 Resursi su osigurani u odgovarajućoj količini. (Resurs27)  
 Kvaliteta resursa je odgovarajuća. (Resurs28)  
 Resursi su dostupni pravovremeno i ne ometaju predviđeni tijek implementacije pojedinih aktivnosti. (Resurs29)  
 Cijena *inputa* je odgovarajuća s obzirom na cijenu *outputa*. (Resurs30)

### Ljudi

Svi zaposlenici su razumjeli ciljeve strategije. (Ljudi\_31)  
 Broj i struktura zaposlenih je u skladu s potrebama procesa implementacije strategije. (Ljudi\_32)  
 Zaposlenici su adekvatno osposobljeni za izvršenje predviđenih aktivnosti. (Ljudi\_33)  
 Zaposlenici su uglavnom spremni surađivati prilikom implementacije strategije. (Ljudi\_34)  
 Mislim da se zaposlenici dobro osjećaju na svojim radnim mjestima i predani su svom poslu. (Ljudi\_35)  
 Sustav motivacije i nagrađivanja je dobro postavljen. (Ljudi\_36)  
 Zaposlenici razumiju i znaju kako koristiti informacije koje posloводство daje. (Ljudi\_42)

### Komunikacija

Komunikacija je pravovremena. (Komun\_37)  
 Unutar poduzeća se primjenjuju formalni i neformalni kanali komunikacije. (Komun\_38)  
 Poruke najvišeg posloводства su jasne i transparentne. (Komun\_39)  
 Najviše posloводство uvažava mišljenje i sugestije zaposlenika nižih hijerarhijskih razina. (Komun\_40)  
 Menadžment srednje razine ima ključnu ulogu u komunikaciji strategije operativnim razinama. (Komun\_41)  
 Kultura i struktura poduzeća olakšavaju proces komunikacije. (Komun\_43)

### Operativno planiranje i sustav nadzora

Proces implementacije je pod stalnim nadzorom. (Nadzor44)  
 Povratne informacije su adekvatno prikupljene i poznate članovima najvišeg posloводства. (Nadzor45)  
 Dobivene povratne informacije uspoređuju se s postavljenim ciljevima. (Nadzor46)  
 Posloводство pravovremeno poduzima korektivne postupke ukoliko uočava da postoji problem. (Nadzor47)  
 Procedure rada su svima jasne. (Nadzor50)  
 Na godišnjoj razini prioriteta ulaganja su jasno definirani. (Nadzor51)  
 Implementacija strategije u pravilu vremenski ne zaostaje s obzirom na postavljene planove. (Nadzor52)  
 Za razvoj planiranih aktivnosti, planirani budžet uglavnom ne bude premašen. (Nadzor53)

Prelazi se zatim na novi konstrukt, „**Utjecaj okoline**“. Utjecaj okoline se odvojeno mjeri za unutarnju i vanjsku okolinu. „**Unutarnja okolina**“ sastoji se od varijabli: organizacijska struktura, organizacijska kultura i vodstvo. Rezultati eksploratorne faktorske analize za unutarnju okolinu predstavljeni su prikazom 43.

### Prikaz 43. Rezultati eksploratorne faktorske analize za konstrukt „Unutarnja okolina“

Čestice koje opisuju konstrukt „Unutarnja okolina“	Komponente prema faktorskoj analizi (varijable)		
	1	2	3
Organizacijska struktura je dovoljno fleksibilna da omogućava nesmetano uvođenje potrebnih promjena.	,793		
Organizacijska struktura olakšava razmjenu informacija i koordinaciju poslova te suradnju između pojedinih hijerarhijskih razina i funkcija.	,785		
Unutar poduzeća jasno je tko su glavni koordinatori procesa implementacije strategije.	,782		
Trenutna organizacijska struktura omogućava nesmetano odvijanje implementacijskih aktivnosti.	,742		
Podjela poslova, obaveza i ovlasti zaposlenika su jasno određene.	,739		
Organizacijska kultura poduzeća omogućava nesmetano odvijanje implementacijskih aktivnosti.	,676		

Članovi najvišeg posloводства su spremni dati potporu menadžmentu srednje razine i operativcima prilikom procesa implementacije.			,781	
Najviše posloводство ima jasnu sliku o poteškoćama prilikom implementacije strategije.			,775	
Članovi najvišeg posloводства su uključeni u implementaciji strategije tijekom cijelog njezinog trajanja.			,731	
Članovi srednjeg menadžmenta najbolje shvaćaju problematiku implementacije strategije.			,662	
Članovi posloводства se trude postići povoljnu organizacijsku klimu jer vjeruju da je to bitno za uspjeh.			,554	
Članovi posloводства koji su osmislili strategiju su aktivno involvirani u procesu implementacije strategije.			,525	
Mislim da su zaposlenici zadovoljni i lojalni poduzeću.				,740
Poduzeće potiče timski rad.				,676
Temeljne vrijednosti koje poduzeće promovira u skladu su s osobnim vrijednostima zaposlenih.				,488
<b>Cronbach alfa koeficijent (za konstrukt 0,93)</b>	<b>0,85</b>	<b>0,88</b>	<b>0,81</b>	
<b>Broj čestica</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	
<b>Objašnjena varijanca</b>	<b>70,63%</b>			

Ekstrakcija: glavna komponentna analiza. Rotacijska metoda: Oblimin s Kaiser normalizacijom. Rotacija konvergirana u 12 iteracija. Izbrisane vrijednosti ispod 0,30.

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Provođenjem faktorske analize proizlazi da konstrukt „Unutarnja okolina“ ima sljedeća obilježja:

- iz prve komponente, odnosno varijable „organizacijska struktura“ treba izbrisati česticu „Organizacijska kultura poduzeća omogućava nesmetano odvijanje implementacijskih aktivnosti“ jer prema logici istraživanja ne pripada tom skupu;
- kod druge komponente, varijabla „vodstvo“, prisutna je čestica „Članovi posloводства se trude postići povoljnu organizacijsku klimu jer vjeruju da je to bitno za uspjeh“, dok je u konceptijskom modelu bila zabilježena kod varijable „organizacijska kultura“. Iako je manje zasićenje ove čestice prisutno i kod varijable „organizacijska kultura“ ipak će ta čestica biti vraćena u tu varijablu;
- treća komponenta, odnosno varijabla „organizacijska kultura“ sastoji se od četiri čestice, dok je u polaznom konceptijskom modelu predloženo pet čestica. Čestica „Organizacijska kultura poduzeća omogućava nesmetano odvijanje implementacijskih aktivnosti.“ prešla je u konstrukt „organizacijska struktura“, ali je zbog nelogičnosti isključena iz daljnje analize.

Nakon provedene eksploratorne faktorske analize rezimiraju se varijable i čestice konstrukta „Unutarnja okolina“ s kojima se nastavlja istraživački postupak.

### **Organizacijska struktura**

Trenutna organizacijska struktura omogućava nesmetano odvijanje implementacijskih aktivnosti. (OrgStr54)  
 Podjela poslova, obaveza i ovlasti zaposlenika su jasno određene. (OrgStr55)  
 Organizacijska struktura olakšava razmjenu informacija i koordinaciju poslova te suradnju između pojedinih hijerarhijskih razina i funkcija. (OrgStr56)  
 Unutar poduzeća je jasno tko su glavni koordinatori procesa implementacije strategije. (OrgStr57)  
 Organizacijska struktura je dovoljno fleksibilna da omogućava nesmetano uvođenje potrebnih promjena. (OrgStr58)

### **Organizacijska kultura**

Temeljne vrijednosti koje poduzeće promovira u skladu su s osobnim vrijednostima zaposlenih. (OrgKul60)  
 Članovi posloводства se trude postići povoljnu organizacijsku klimu jer vjeruju da je to bitno za uspjeh. (OrgKul61)  
 Mislim da su zaposlenici zadovoljni i lojalni poduzeću. (OrgKul62)  
 Poduzeće potiče timski rad. (OrgKul63)

## **Vodstvo**

Članovi posloводства koji su osmislili strategiju aktivno su involvirani u proces implementacije strategije. (Vodstvo64)

Članovi najvišeg posloводства uključeni su u implementaciji strategije tijekom cijelog njezinog trajanja. (Vodstvo65)

Članovi najvišeg posloводства spremni su dati potporu menadžmentu srednje razine i operativcima prilikom procesa implementacije. (Vodstvo66)

Najviše posloводство ima jasnu sliku o poteškoćama prilikom implementacije strategije. (Vodstvo67)

Članovi srednjeg menadžmenta najbolje shvaćaju problematiku implementacije strategije. (Vodstvo68)

Za procjenu utjecaja konstrukta „**Vanjske okoline**” na proces transformacije oblikovane strategije u implementiranu primijenjene su dvije skale. Prvi način mjerenja utjecaja vanjske okoline uključuje skalu koja mjeri neizvjesnost okoline. Kako je skala preuzeta od autora Tan i Litschert (1994) izračunat je samo Cronbach alfa koeficijent koji iznosi 0,866. Neizvjesnost okoline se sastoji od sljedećih varijabli:

## **Turbulentnost**

*Koliko često promjene u sljedećim čimbenicima se reflektiraju na poslovanje vašeg poduzeća? Uzmite u obzir razdoblje od zadnjih 5 godina.*

- Promjene konkurenata (broj i struktura konkurenata)
- Promjene u određivanju profila kupaca (potrebe i kupovna moć)
- Dobavljači (dostupnost, broj, uvjeti nabave)
- Tehnologija (pojavljivanje novih tehnoloških rješenja i njihova cijena)
- Utjecaj zakona (promjene propisa koji direktno utječu na poslovanje poduzeća)
- Utjecaj ekonomskih uvjeta (npr. promjena makroekonomskih komponenti, stabilnost valute, mogućnosti kreditiranja)
- Utjecaj socio- kulturoloških uvjeta (vjera, tradicija i kulturološka obilježja)
- Utjecaj kretanja na međunarodnom tržištu (međunarodna politika, pojavljivanje novih oblika integracije zemalja, npr. EU)

## **Kompleksnost**

*Ocijenite razinu kompleksnosti upravljanja promjenama u sklopu sljedećih čimbenika? Uzmite u obzir razdoblje od zadnjih 5 godina.*

- Konkurencijom (koliko vam je teško pratiti njihove promjene i boriti se za konkurentsku poziciju)
- Kupcima (uskладiti proces poslovanja s potrebama, željama i mogućnostima kupaca)
- Dobavljačima (uskладiti proces poslovanja s ponudom dobavljača i uvjetima nabave)
- Tehnologijom (uskладiti proces poslovanja s novim tehnološkim rješenjima i njihova cijena)
- Zakonskim okvirom (uskладiti poslovanje s promjenama zakona)
- Ekonomskim okvirom (npr. uskladiti poslovanje s promjenama tečaja, mogućnostima dobivanja kredita)
- Socio- kulturološkog okvira (uskладiti poslovanje s vjerskim i kulturološkim vjerovanjima svih dionika poslovanja)
- Aktivnostima na međunarodnom tržištu (npr. inozemni konkurenti, promjena međunarodnih uvjeta poslovanja)

Druga skala mjeri pristup poduzeća prema podražajima okoline. Korištena je skala koju su 1978. godine predložili Miles i Snow (Miles et al. 1978). Cronbach alfa koeficijent za tu skalu iznosi 0,90.

## **Mjerenje strateškog pristupa poduzeća prema vanjskoj okolini**

U donošenju strateških odluka, pokušavamo predvidjeti buduće utjecaje okoline na poslovanje poduzeća. (MS\_71)

Spremni smo žrtvovati kratkoročnu profitabilnost za ostvarenje dugoročnih ciljeva. (MS\_72)

Poduzeće je posebno okrenuto ulaganjima koja osiguravaju ostvarenje buduće konkurentske prednosti. (MS\_73)

Poduzeće konstantno nastoji uvesti inovacije u svojim proizvodima i/ili uslugama. (MS\_74)

Kada je zakonski okvir nedovoljno jasno određen, poduzeće se pokušava postaviti proaktivno kako bi iskoristilo situaciju. (MS\_75)

U donošenju strateških odluka poduzeće nastoji brzo reagirati na prilike iz okoline. (MS\_76)

U donošenju strateških odluka ističemo važnost primjene adekvatnih sustava planiranja i širenja informacija. (MS\_77)

U proučavanju pojedinih situacija, pažljivo procjenjujemo moguće posljedice i važemo sve moguće alternative. (MS\_78)

Između svih mogućnosti koje se poduzeću pružaju, odabiremo one koje na neki način osiguravaju veću razinu uspjeha. (MS\_79)

Unutar poduzeća, način praćenja troškova je dobro osmišljen i uspostavljen. (MS\_80)

Stalno modificiramo korištenu tehnologiju da bi unaprijedili efikasnost poslovanja. (MS\_81)

Pažljivo pratimo promjene okruženja i vršimo potrebne promjene unutar poduzeća. (MS\_82)

Unatoč nesigurnosti njihovih ishoda, stalno tražimo prilike u okruženju i spremni smo na promjene. (MS\_83)

Filozofija našeg poslovanja ide u smjeru odobravanja projekte koji se razvijaju postupno (*step by step*), a ne naglo. (MS\_84)

Naše je poduzeće usredotočeno na ulaganja koja imaju: (MS\_85)

1- nisku razinu rizika i nisku dobit

3- srednju razinu rizika i srednju dobit

5- visoku razinu rizik i visoku dobit

U daljnjem testiranju hipoteza koristi se skala koja mjeri strateški pristup poduzeća prema vanjskoj okolini. Kao što je već prethodno naznačeno, nije rečeno da poduzeća koja pripadaju istoj gospodarskoj grani i koja se nalaze pod utjecajem vrlo sličnih podražaja vanjske okoline, primjenjuju isti ili sličan strateški pristup. O sposobnostima prilagođavanja i traženja prilika u vanjskoj okolini zapravo ovisi u kojoj mjeri će se postavljeni strateški plan realizirati. Zbog toga je ova druga skala prikladnija za objašnjenje moderatorskog efekta vanjske okoline između faze formulacije i implementacije strategije.

Zadnji konstrukt je „**Uspješnost poslovanja**“. Konstrukt „Uspješnost poslovanja“ uključuje nekoliko varijabli: „preduvjeti uspješnosti“, „*Balanced Scorecard* metoda“ i „subjektivna procjena uspješnosti“. Podaci za varijable „preduvjeti uspješnosti“, „*Balanced Scorecard* metodu“ i „subjektivna procjena uspješnosti“ prikupljaju se putem anketnog upitnika. No, u mjerenju uspješnosti poslovanja, u segmentu objektivnog mjerenja, pridodaje se pokazatelj ROA, prikazan kao prosječna vrijednost za petogodišnje razdoblje (2008.-2013.).

Rezultati faktorske analize predstavljeni u prikazu 44 potvrđuju broj varijabli i raspodjelu čestica kao što je predviđeno konceptijskim modelom istraživanja.

#### **Prikaz 44.** Rezultati eksploratorne faktorske analize za konstrukt „Uspješnost poslovanja“

Čestice koje opisuju konstrukt “Uspješnost poslovanja”	Komponente prema faktorskoj analizi (varijable)		
	Preduvjeti uspjeha	BSC	Subjektivna procjena
Između svih faza procesa strateškog menadžmenta, implementacija strategije ima najznačajniji utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća.	,842		
Kratkoročni i dugoročni ciljevi poslovanja su usklađeni.	,764		
Ciljevi predviđeni u fazi formulacije strategije se uglavnom postižu.	,696		
Uspješnost poslovanja se u našem poduzeću mjeri kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima.	,644		
Poduzeće primjenjuje <i>Balanced Scorecard</i> metodu.		,785	
Osobno sam upoznat s pojmom uravnotežene karte ciljeva ( <i>Balanced Scorecard</i> ).		,743	
Ocijenite uspješnost poslovanja Vašeg poduzeća u odnosu na prosjek industrijske grane kojoj pripadate.			,803
Kupei su zadovoljni našim proizvodima i/ili uslugama.			,698
Profitabilnost poduzeća je zadovoljavajuća.			,684
Produktivnost radnika je zadovoljavajuća.			,581
Kvaliteta naših proizvoda i/ili usluga je zadovoljavajuća.			,567

<b>Cronbach alfa koeficijent</b> (za cijeli konstrukt 0,95)	<b>0,79</b>	<b>0,64</b>	<b>0,79</b>
<b>Broj čestica</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>Objašnjena varijanca</b>	<b>63,63 %</b>		

N= 208. Ekstrakcija: glavna komponentna analiza. Rotacijska metoda: Oblimin s Kaiser normalizacijom. Rotacija konvergirana u 14 iteracija. Izbrisane vrijednosti ispod 0,30.

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Nakon provedene eksploratorne faktorske analize rezimiraju se varijable i čestice konstrukta „Uspješnost poslovanja“:

### **Preduvjeti uspješnosti**

Ciljevi predviđeni u fazi formulacije strategije se uglavnom postižu. (Uspjeh86)

Između svih faza procesa strateškog menadžmenta, implementacija strategije ima najznačajniji utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća. (Uspjeh87)

Kratkoročni i dugoročni ciljevi poslovanja su usklađeni. (Uspjeh88)

Uspješnost poslovanja se u našem poduzeću mjeri kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima. (Uspjeh90)

### **Balanced Scorecard**

Osobno sam upoznat s pojmom uravnotežene karte ciljeva (*Balanced Scorecard*). (Uspjeh91)

Poduzeće primjenjuje *Balanced Scorecard* metodu. (Uspjeh92)

### **Subjektivna procjena uspješnosti**

Profitabilnost poduzeća je zadovoljavajuća. (Uspjeh89)

Kvaliteta naših proizvoda i/ili usluga je zadovoljavajuća. (Uspjeh94)

Produktivnost radnika je zadovoljavajuća. (Uspjeh95)

Kupci su zadovoljni našim proizvodima i/ili uslugama. (Uspjeh96)

Ocijenite uspješnost poslovanja Vašeg poduzeća u odnosu na prosjek industrijske grane kojoj pripadate. (Uspjeh97)

1- ispod prosjeka

2- unutar prosjeka

3- iznad prosjeka

Proces „čišćenja” varijabli i čestica je dugotrajan, ali neminovan kada se radi o potpuno novom anketnom upitniku. Prije nastavka analize potrebno je rezimirati osnovne deskriptivne parametre i interkorelacije za varijable koje će dalje biti uključene u strukturalno modeliranje (SEM). Interkorelacijske matrice priložene su na kraju rada (Prilog 3). Pomoću njih određuje se postoji li problem multikolinearnost. Kako razina interkorelacije između pojedinih varijabli nije iznad 0,8 zaključuje se da ne postoji problem multikolinearnosti (Grewal et al. 2004).

Nakon obrađivanja podataka prvog dijela upitnika, odnosno analize učestalosti pojavljivanja otežavajućih faktora tijekom implementacije strategije, prelazi se na analizu međusobne veze utjecajnih čimbenika implementacije strategije i njihovog agregiranog utjecaja na uspješnost poslovanja poduzeća.

Primjenom jednostavne analize varijance (ANOVA) utvrđuje se da ispitanici različito interpretiraju adekvatnost formulacije strategije s obzirom na fazu u kojoj se implementacija strategije nalazi: uvođenje, rast ili zrelost ( $F_{(2,199)}=29,237$ ;  $p<001$ ). Prema Bonferroni<sup>16</sup> post hoc testu može se ustanoviti kako statistički značajna razlika postoji između faze uvođenja ( $M=3,364$ ) s jedne strane i faze rasta ( $M=4,059$ ) i zrelosti ( $M=3,950$ ) s druge strane. Rezultati upućuju na zaključak da poduzeća koja se nalaze u fazi uvođenja strategije, zbog velikog

<sup>16</sup> Post hoc testovi se koriste u slučaju usporedbe varijance triju ili više grupa nezavisnih varijabli. Bonferronijev test se koristi kada Levenov test homogenosti nije signifikantan, odnosno kada je distribucija vrijednosti na zavisnoj varijabli homogena. Kada su podaci na zavisnoj varijabli nehomogeno distribuirani, odnosno Levenov test je signifikantan, koriste se post hoc testovi za neparametrijsku analizu. U ovoj doktorskoj disertaciji primijenjen je Dunnett T3 test.



broja promjena i neočekivanih utjecaja okoline, smatraju da izvor poteškoća leži u neodgovarajućoj formulaciji strategije.

Također, zabilježena je statistički značajna razlika u procjenjivanju adekvatnosti faze formulacije strategije između poduzeća koja se nalaze u (1) privatnom vlasništvu ( $M=3,911$ ) i ona koja se nalaze u (2) javnom vlasništvu ( $M= 3,547$ ),  $F_{(1,200)}=10,815$ ;  $p<0,01$ . Poduzeća u privatnom vlasništvu ocjenjuju adekvatnost formulacije strategije s većom prosječnom ocjenom u odnosu na poduzeća u javnom vlasništvu.

Nadalje, zabilježena je statistički značajna razlika u procjeni adekvatnosti formulacije po pitanju tržišnog plasmana ( $F_{(1,197)}=9,573$ ,  $p<0,01$ ). Rezultati upućuju na to da poduzeća koja svoje proizvode i/ili usluge plasiraju većinom na inozemnim tržištima ( $M=3,971$ ) imaju adekvatniju formulaciju strategije u odnosu na poduzeća koja posluju pretežito na domaćem tržištu ( $M= 3,689$ ).

Razmatrajući konstrukt „**Implementacija strategije**“ koji se sastoji od četiri varijable, zaključuje se da ispitanici kao najadekvatnije uspostavljenu varijablu ocjenjuju „komunikaciju“ ( $M=4,396$ ), slijede varijable „operativno planiranje i sustavi nadzora“ ( $M=3,845$ ), „resursi“ ( $M=3,587$ ) i „ljudi“ ( $M=3,556$ ). Rezultati dokazuju da je upravljanje ljudskim potencijalima najzahtjevniji aspekt procesa implementacije strategije, zbog čega su poteškoće u sklopu tog čimbenika i najjače prisutne.

Za konstrukt „Implementacija strategije“ primijenjen je test multivarijantne analize (MANOVA). Smatra se da je u ovom slučaju korištenje testa multivarijantne analize primjereniji od primjene jednostavne analize (ANOVA) jer se osim poveznice zavisne i nezavisne varijable pojedinačno, želi uzeti u obzir i međusobni utjecaj između zavisnih varijabli. Npr. kod testiranja postoji li statistički značajne razlike u ocjenjivanju kvalitete operativnih planova i sustava nadzora između ispitanika različitih hijerarhijskih razina, istovremeno se vodi računa i o utjecaju koji ostale varijable (resursi, komunikacija i ljudi) vrše na tu varijablu. Prikaz 45 predstavlja statističke značajne razlike u percepciji utjecajnih čimbenika procesa implementacije strategije s obzirom na poziciju ispitanika unutar hijerarhije poduzeća.

**Prikaz 45.** Razlike u ocjenjivanju adekvatnosti uspostavljanja utjecajnih čimbenika procesa implementacije strategije s obzirom na poziciju ispitanika u poduzeću

	PI_Ljudi	PI_Resursi	PI_Operativno planiranje i sustavi nadzora	PI_Komunikacija
<i>Pozicija ispitanika u poduzeću</i>	/	/	***	$(0,3976)_{13}^*$ $(0,4679)_{14}^*$

\* Razina signifikantnosti  $p<0,05$

1- Najviše poslovodstvo, 2- Srednja razina poslovodstva, 3- Najniža razina poslovodstva, 4- Operativna razina  
Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Statistička analiza upućuje na sljedeće:

- \*\*\* kod varijable „PI\_Operativno planiranje i sustavi nadzora“ distribucija podataka na zavisnoj varijabli nije homogena (Levenov test signifikantan,  $p<0,05$ ), što znači da se mora primijeniti neparametrijski test (Kruskal Wallis). Kod preostalih zavisnih varijabli (PI\_Ljudi, PI\_Resursi, PI\_Komunikacija) distribucija podataka je homogena pa se mogu primijeniti parametrijski testovi analize podataka;

- s obzirom na poziciju ispitanika u hijerarhiji poduzeća postoje statistički značajne razlike jedino kod varijable „PI\_Komunikacija“ ( $F_{(3,196)} = 3,23$ ). Najviše posloводство ocjenjuje adekvatnost komunikacije unutar poduzeća s većom prosječnom ocjenom ( $M=4,640$ ), nego što to čine najniža razina posloводства ( $M=4,243$ ) i operativna razina ( $M=4,172$ ).

Nadalje, ispituje se postoji li statistički značajna razlika između varijabli procesa implementacije strategije s obzirom na fazu u kojoj se proces implementacije strategije nalazi. U prikazu 46 predstavljene su samo situacije gdje su zabilježene statistički signifikantne razlike pomoću rezultata na *post hoc* testu.

**Prikaz 46.** Razlika u ocjenjivanju utjecajnih čimbenika implementacije strategije s obzirom na fazu u kojoj se proces implementacije strategije nalazi

	PI Ljudi	PI Resursi	PI Operativno planiranje i sustavi nadzora	PI Komunikacija
<i>Faza u kojoj se nalazi implementacija strategije</i>	(-0,8156) <sub>12</sub> **** (-0,7707) <sub>13</sub> ****	(-0,9903) <sub>12</sub> **** (-0,9446) <sub>13</sub> ****	(-0,6641) <sub>12</sub> **** (-0,7201) <sub>13</sub> ****	(-0,9124) <sub>12</sub> **** (-0,7870) <sub>13</sub> ****

\*\*\*\* Razina signifikantnosti  $p < 0,01$

1- Uvođenje, 2- Rast, 3- Zrelost

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Statistička analiza upućuje na sljedeće:

- varijabla „PI\_Ljudi“ se statistički značajno razlikuje između faze uvođenja i faze rasta te između faze uvođenja i faze zrelosti procesa implementacije strategije ( $F_{(2,195)} = 36,977$ )
- varijabla „PI\_Resursi“ se statistički značajno razlikuje između faze uvođenja i faze rasta te između faze uvođenja i faze zrelosti procesa implementacije strategije ( $F_{(2,195)} = 44,730$ )
- varijabla „PI\_Operativno planiranje i sustavi nadzora“ se statistički značajno razlikuje između faze uvođenja i faze rasta te između faze uvođenja i faze zrelosti procesa implementacije strategije ( $F_{(2,195)} = 31,244$ )
- varijabla „PI\_Komunikacija“ se statistički značajno razlikuje između faze uvođenja i faze rasta te između faze uvođenja i faze zrelosti procesa implementacije strategije ( $F_{(2,195)} = 33,543$ )
- u niti jednoj varijabli nije zabilježena statistički signifikantna razlika između faze rasta i faze zrelosti, već samo između faze uvođenja i faze rasta te između faze uvođenja i faze zrelosti.

Temeljem upravo spomenutih rezultata statističke obrade, moguće je ustanoviti da je faza u kojoj se nalazi proces implementacije strategije bitan prediktor u razmatranju procesa implementacije strategije. Poduzeća čiji se proces implementacije strategije nalazi u fazi uvođenja ocjenjuju adekvatnost ključnih čimbenika procesa implementacije strategije s nižom ocjenom nego što to čine poduzeća čiji se proces implementacije strategije nalazi u fazi rasta ili zrelosti.

Prikaz 47 pokazuje kako se ocjenjivanje utjecaja pojedinih čimbenika implementacije strategije razlikuje s obzirom na vlasništvo poduzeća.

**Prikaz 47.** Razlika u ocjenjivanju utjecajnih čimbenika implementacije strategije s obzirom na oblik vlasništva poduzeća

Varijabla	Razina povezanosti zavisne i nezavisne varijable	Prosječne ocjene
PI_Operativno planiranje i sustavi nadzora	$F_{(1,197)}=5,724$ *	Privatno (3,897), Javno (3,628)
PI_Ljudi	$F_{(1,197)}=16,171$ ***	Privatno (3,649), Javno (3,158)
PI_Resursi	$F_{(1,197)}=9,127$ ***	Privatno (3,672), Javno (3,247)
PI_Komunikacija	$F_{(1,197)}=12,834$ ***	Privatno (3,488), Javno (3,987)

\* razina signifikantnosti  $p < 0,05$

\*\*\* razina signifikantnosti  $p < 0,001$

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Niže prosječne ocjene zabilježene su kod javnih poduzeća. Javna poduzeća imaju veće nedostatke u svim ključnim čimbenicima procesa implementacije strategije, osim u komunikaciji strategije. Smatra se korisnim ponoviti test s obzirom na tržište plasmana proizvoda i/ili usluga poduzeća (Prikaz 48).

**Prikaz 48.** Razlika u ocjenjivanju utjecajnih čimbenika implementacije strategije s obzirom na tržište plasmana

Varijabla	Razina povezanosti zavisne i nezavisne varijable	Prosječne ocjene
PI_Operativno planiranje i sustavi nadzora	$F_{(1,194)}=5,524$ *	Domaće (3,734), Inozemno (3,944)
PI_Ljudi	$F_{(1,194)}=10,027$ *	Domaće (3,390), Inozemno (3,703)
PI_Resursi	$F_{(1,194)}=8,733$ *	Domaće (3,406), Inozemno (3,738)
PI_Komunikacija	/	/

\* razina signifikantnosti  $p < 0,05$

/ ne postoji statistički signifikantne razlike

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Poduzeća koja su okrenuta inozemnim tržištima bolje upravljaju svim čimbenicima procesa implementacije strategije. Vjerojatno je to posljedica strože konkurentske borbe na međunarodnom tržištu. Stroža konkurencija potiče poduzeće na usavršavanje internih kompetencija kako bi ono moglo promptno reagirati na izazove vanjske okoline.

Nisu zabilježene značajne razlike u ocjenjivanju pojedine varijable konstrukta „Implementacija strategije“ s obzirom na to primjenjuje li poduzeće ISO standarde ili ne. Rezultati ovog istraživanja potvrđuju rezultate autora Terziovski et al. (1997) i Sun i Cheng (2002). U njihovim se istraživanjima naglašava da ne postoji značajne poveznice između posjedovanja ISO standarda i uspješnosti poduzeća. S druge strane, iz istraživanja kojih su proveli Drljača (2003) i Srivastav (2007) proilzaze potpuno suprotni zaključci.

Utjecaj okoline razmatra se zasebno za unutarnju i zasebno za vanjsku okolinu. Konstrukt „Unutarnja okolina“ sastoji se od tri varijable: organizacijska struktura, organizacijska kultura i vodstvo. Prikaz 49 predstavlja statističke razlike između varijable unutarnje okoline s obzirom na oblik vlasništva poduzeća. Primijenjen je test multivarijantne analize varijance (MANOVA).

**Prikaz 49.** Razlika u ocjenjivanju unutarnje okoline s obzirom oblik vlasništva

Varijabla	Razina povezanosti zavisne i nezavisne varijable	Prosječne ocjene
UO_Struktura	$F_{(1,1205)}=12,237^{****}$	Privatno (3,835), Javno (3,402)
UO_Kultura	$F_{(1,202)}=8,044^{****}$	Privatno (3,825), Javno (3,463)
UO_Vodstvo	* <sup>17</sup>	Privatno (4,001), Javno (3,727)

\* razina signifikantnosti na  $p<0,05$

\*\*\*\* razina signifikantnosti na  $p<0,01$

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Poduzeća u privatnom vlasništvu u svim varijablama „Unutarnje okoline“ pokazuju veću prosječnu ocjenu. Bolje stanje unutarnje okoline omogućava uspješniju implementaciju strategije. Unutarnja okolina se zatim proučava i s aspekta tržišnog plasmana proizvoda i/ili usluga poduzeća (Prikaz 50).

**Prikaz 50.** Razlika u ocjenjivanju unutarnje okoline s obzirom na tržište plasmana

Varijabla	Razina povezanosti zavisne i nezavisne varijable	Prosječne ocjene
UO_Struktura	$F_{(1,1202)}=9,533^{**}$	Domaće (3,583), Inozemno (3,886)
UO_Kultura	$F_{(1,200)}=10,854^{***}$	Domaće (3,570), Inozemno (3,913)
UO_Vodstvo	* <sup>18</sup>	Domaće (3,829), Inozemno (4,039)

\* razina signifikantnosti  $p<0,05$

\*\* razina signifikantnosti  $p<0,005$

\*\*\* razina signifikantnosti  $p<0,001$

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Po pitanju tržišta plasmana proizvoda i/ili usluga poduzeća se statistički značajno razlikuju u svim varijablama unutarnje okoline. Pri tome, poduzeća koje svoje proizvode i/ili usluge plasiraju pretežito na inozemnim tržištima pokazuju bolje prosječne ocjene u odnosu na poduzeća koja su pretežito okrenuta domaćem tržištu.

Nadalje, u istraživanju postoji li značajne razlike u percipiranju unutarnje okoline s obzirom na poziciju ispitanika u hijerarhiji poduzeća, primijenjena je metoda jednosmjerne analize varijance (Prikaz 51).

**Prikaz 51.** Razlika u ocjenjivanju unutarnje okoline s obzirom na poziciju ispitanika

Varijabla	UO_Struktura	UO_Kultura	UO_Vodstvo
	/	$F_{(3,201)}=3,730^{****}$ (0,364) <sub>12</sub> * (0,453) <sub>14</sub> *	$F_{(3,201)}=5,123^{****}$ (0,349) <sub>13</sub> * (0,569) <sub>14</sub> *

/ Označava da ne postoji statistički signifikantna razlika

\* signifikantno na razini  $p<0,05$

\*\*\*\* signifikantno na razini  $p<0,01$

1- Najviše poslovodstvo, 2- Srednja razina poslovodstva, 3- Najniža razina poslovodstva, 4- Operativna razina

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Statistička analiza upućuje na sljedeće:

- postoji statistički značajna razlika između ispitanika različitih hijerarhijskih razina po pitanju percepcije organizacijske kulture poduzeća ( $F_{(3,201)}=3,73$ ). Članovi najvišeg

<sup>17</sup> Podaci nehomogeno distribuirani, primijenjen je neparametrijski Mann Whitney test. Ustanovljeno je da postoji statistički značajna razlika između poduzeća u privatnom i poduzeća u javnom vlasništvu.

<sup>18</sup> Podaci su nehomogeno distribuirani, primijenjen je neparametrijski Mann Whitney test.

posloводства (M=4,022) percipiraju organizacijsku kulturu adekvatnijom u odnosu na članove srednjeg posloводства (M=3,657) i operativne razine (M=3,569);

- između ispitanika različitih hijerarhijskih razina postoji statistički značajna razlika u poimanju vodstva ( $F_{(3,201)}=5,123$ ). Značajna razlika postoji između najvišeg posloводства s jedne strane (M=4,199) te najnižeg posloводства (M=3,846) i operativne razine (M=3,621) s druge strane.

Za procjenu utjecaja „Vanjske okoline” na proces transformacije oblikovane strategije u implementiranu primijenjena je skala koju su predložili Miles et al. (1978). Statistička analiza upućuje na sljedeće:

- prisutna je statistički signifikantna razlika ( $F_{(2,192)}=37,406$ ;  $p<0,01$ ) u strateškom pristupu prema vanjskoj okolini ovisno o fazi u kojoj se proces implementacije strategije nalazi. Pri tome, poduzeća čiji je proces implementacije strategije u fazi uvođenja (M=3,322), pokazuju slabiju sposobnost proaktivnog djelovanja prema vanjskoj okolini od poduzeća čiji je proces implementacije strategije u fazi rasta (M=4,00) ili zrelosti (M=3,947);
- prisutna je statistički signifikantna razlika u strateškom pristupu poduzeća prema vanjskoj okolini s obzirom na tržište plasmana. Poduzeća koja su pretežito okrenuta međunarodnom tržištu (M=3,890) imaju proaktivniji pristup prema podražajima okoline od poduzeća koja su pretežito okrenuta domaćem tržištu (M=3,666). Distribucija podataka bila je nehomogena pa je korišten neparametrijski Mann Whitney test ( $p<0,05$ );
- prisutna je statistički signifikantna razlika ( $F_{(1,194)}=10,672$ ;  $p=0,001$ ) između poduzeća u privatnom (M=3,859) i poduzeća u javnom (M=3,528) vlasništvu. Poduzeća u privatnom vlasništvu imaju proaktivniji pristup na podražaje vanjske okoline u odnosu na poduzeća u javnom vlasništvu.

Drugi način mjerenja utjecaja vanjske okoline uključuje skalu koja mjeri neizvjesnost okoline i to preko dvije varijable: turbulentnost i kompleksnost. U izračunavanju parametara primijenjena je jednostavna analiza varijance (ANOVA).

Statistička analiza upućuje na sljedeće:

- prisutna je značajna razlika u percipiranju neizvjesnosti okoline između poduzeća u privatnom i ona u javnom vlasništvu. Poduzeća u privatnom vlasništvu (M=3,176) jače percipiraju turbulentnost okoline od poduzeća u javnom vlasništvu (M=2,938),  $F_{(1,199)}=6,513$ ;  $p<0,01$ . Privatna poduzeća percipiraju veću razinu kompleksnosti okoline (M=3,102) od javnih poduzeća (M=2,850),  $F_{(1,200)}=4,835$ ;  $p<0,05$ ;
- prisutna je statistički signifikantna razlika u percipiranju turbulentnosti okoline s obzirom na tržište plasmana proizvoda i /ili usluge, ( $F_{(1,196)}=5,319$ ;  $p<0,05$ ). Poduzeća koja posluju pretežito na međunarodnom tržištu (M=3,202) ocjenjuju vanjsko okruženje turbulentnijim od poduzeća koja posluju pretežito na domaćem tržištu (M=3,023). Također, postoji statistički signifikantna razlika u percipiranju kompleksnosti okoline s obzirom na tržište plasmana proizvoda i/ili usluge, ( $F_{(1,197)}=4,295$ ;  $p<0,05$ ). Poduzeća koja posluju pretežito na međunarodnom tržištu (M=3,140) ocjenjuju vanjsku okolinu kompleksnijom od poduzeća koja posluju pretežito na domaćem tržištu (M=2,945);
- prisutna je statistički značajna razlika u percipiranju turbulentnosti s obzirom na granu djelatnosti kojoj poduzeće pripada,  $F_{(10,191)}=3,482$ ;  $p<0,001$ . Pri tome, poduzeća koja pripadaju gospodarskoj grani G (Trgovina na veliko i malo, popravak motornih vozila)

i grani I (Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane) percipiraju najveću razinu turbulentnosti. S druge, strane, po pitanju kompleksnosti okoline, nije zabilježena statistički signifikantna razlika između poduzeća različite gospodarske grane;

- nije ustanovljena statistički značajna razlika u percipiranju kompleksnosti vanjske okoline s obzirom na fazu u kojoj se proces implementacije strategije nalazi, ali postoji razlika u percipiranju turbulentnosti okoline. Najveća razina kompleksnosti zabilježena je u fazi rasta ( $F_{(2,198)}=4,008$ ;  $p=0,020$ );
- nije ustanovljena statistički signifikantna razlika u percipiranju turbulentnosti i kompleksnosti okoline između poduzeća koja posjeduju i ona koja ne posjeduju ISO standarde za upravljanje kvalitetom.

Iz navedenih rezultata moguće je zaključiti da poduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu izložena su većoj razini neizvjesnosti, ali se proaktivnije postavljaju u iskorištavanju prilika okoline.

Zadnji konstrukt je „**Uspješnost poslovanja**“. Konstrukt „Uspješnost poslovanja“ sastoji se od triju varijabli: „preduvjeti uspješnosti“, „*Balanced Scorecard*“ i „subjektivna procjena uspješnosti“. U izračunavanju parametara primijenjena je jednostavna analiza varijance (ANOVA).

Po pitanju varijable „preduvjeti uspješnosti“, statistička analiza upućuje na sljedeće:

- prisutna je statistički značajna razlika u zadovoljavanju preduvjeta uspješnosti poslovanja između poduzeća u privatnom i poduzeća u javnom vlasništvu ( $F_{(1,197)}=8,139$ ;  $p<0,01$ ). Poduzeća u privatnom vlasništvu ( $M=3,877$ ) imaju bolje preduvjete za postizanje uspješnosti poslovanja od javnih poduzeća ( $M=3,577$ ). Privatna poduzeća bolje usklađuju kratkoročne i dugoročne ciljeve poslovanja, bolje kombiniraju kvalitativne i kvantitativne pokazatelje za praćenje rezultata poslovanja te u većoj mjeri ostvaruju postavljene ciljeve;
- prisutna je statistički značajna razlika u ocjenjivanju preduvjeta uspješnosti poslovanja s obzirom na fazu u kojoj se proces implementacije strategije nalazi ( $F_{(2,195)}=37,727$ ,  $p<0,001$ ). Poduzeća čiji se proces implementacije strategije nalazi u fazi uvođenja ( $M=3,333$ ) značajno se razlikuju u odnosu na poduzeća čiji je proces implementacije strategije u fazi rasta ( $M=4,036$ ) i zrelosti ( $M=3,971$ ). Poduzeća u fazi uvođenja procesa implementacije nove strategije slabije zadovoljavaju preduvjetima uspješnosti poslovanja.

Po pitanju varijable „*Balanced Scorecard*“, statistička analiza upućuje na sljedeće rezultate:

- od 208 odgovora, 188 ispitanika odgovorilo je na pitanje vezano za *Balanced Scorecard*. Od toga, 41 ispitanik tvrdi da nikad, 46 ispitanika da rijetko, 35 ispitanika da povremeno, 38 ispitanika da često i 28 ispitanika da uvijek primjenjuju *Balanced Scorecard* metodu.
- prisutna je statistički značajna razlika u ocjenjivanju preduvjeta poslovanja ovisno o tome primjenjuje li poduzeće *Balanced Scorecard* metodu ili ne ( $F_{(4,179)}=8,972$ ,  $p<0,001$ ). Poduzeća koja primjenjuju *Balanced Scorecard* u okviru implementacije strategije ( $M=4,232$ ) pokazuju bolje preduvjete ostvarivanja uspjeha od poduzeća koja ne primjenjuju *Balanced Scorecard* metodu ( $M=3,811$ );

- ispitanici koji su osobno upoznati s *Balanced Scorecard* metodu (M=4,109) ocjenjuju preduvjete uspješnosti boljima od ispitanika koji nisu upoznati s ovom metodom (M=3,545), ( $F_{(4,189)}=6,678$ ,  $p<0,001$ ). Cilj poznavanja i primjene *Balanced Scorecard* metode u okviru implementacije strategije je povećanje uspješnosti poslovanja preko unaprjeđenja usklađenosti implementacijskih aktivnosti s ciljevima poslovanja;
- prisutna je statistička značajna razlika i u razmatranju preduvjeta uspješnosti poslovanja s obzirom na tržište plasmana proizvoda i/ili usluga poduzeća ( $F_{(1,194)}=7,166$ ,  $p<0,05$ ). Poduzeća koja posluju pretežito na inozemnim tržištima (M=3,918) ocjenjuju da imaju bolje preduvjete uspješnosti od poduzeća koja posluju pretežito na domaćem tržištu (M=3,692).

Po pitanju varijable „subjektivna procjena uspješnosti“, statistička analiza upućuje na sljedeće rezultate:

- prisutna je statistički značajna razlika u ocjenjivanju uspješnosti poslovanja s obzirom na vlasništvo poduzeća. U ovom slučaju primijenjen je neparametrijski test jer je distribucija podataka bila nehomogena. Mann Whitney test pokazuje da privatna poduzeća (M=3,663) imaju veću razinu uspješnosti od javnih poduzeća (M=3,423), ( $p<0,05$ );
- prisutna je, također, statistički značajna razlika u ocjenjivanju uspješnosti s obzirom na tržište plasmana proizvoda i/ili usluga poduzeća ( $F_{(1,181)}=11,713$ ,  $p<0,001$ ). Poduzeća koja su pretežito okrenuta inozemnim tržištima (M=3,744) ostvaruju bolju razinu uspješnosti od poduzeća koja posluju pretežito na domaćem tržištu (M=3,476);
- prisutna je statistički značajna razlika u subjektivnoj percepciji uspješnosti poslovanja ovisno o fazi u kojoj se nalazi proces implementacije strategije ( $F_{(2,183)}=33,762$ ,  $p<0,001$ ). Pri tome kod poduzeća u fazi uvođenja procesa implementacije strategije zabilježena je niža ocjena uspješnosti poslovanja (M=3,186) u odnosu na poduzeća čiji se proces implementacije strategije nalazi u fazi rasta (M=3,783) ili zrelosti (M=3,829). Ovaj rezultat na neki način potvrđuje koncept logičnog inkrementalizma (Quinn 1980) prema kojem poduzeća rastu postupno, kao posljedica evolutivnog procesa;
- prisutna je statistički značajna razlika u ocjenjivanju uspješnosti poslovanja s obzirom na gospodarsku granu kojoj poduzeće pripada ( $F_{(10,176)}=2,823$ ;  $p<0,05$ ). Prema percepciji ispitanika najveću se uspješnost poslovanja ostvaruje u poduzećima prerađivačke industrije (M=3,783), poduzećima turističke djelatnosti (M=3,765), u djelatnosti informacije i komunikacija (M=3,533) te u djelatnosti rudarstva i vađenja (M=3,575). Najniža razina uspješnosti prema subjektivnoj procjeni zabilježena je kod stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti (M=2,867);
- nisu zabilježene statističke značajne razlike u ocjenjivanju uspješnosti prema subjektivnoj skali s obzirom primjenjuje poduzeće ili ne *Balanced Scorecard* metodu. Po tom pitanju, ne postoji statistički značajna razlika niti ako se umjesto subjektivne procjene uspješnosti u obzir uzme prosječan pokazatelj ROA.

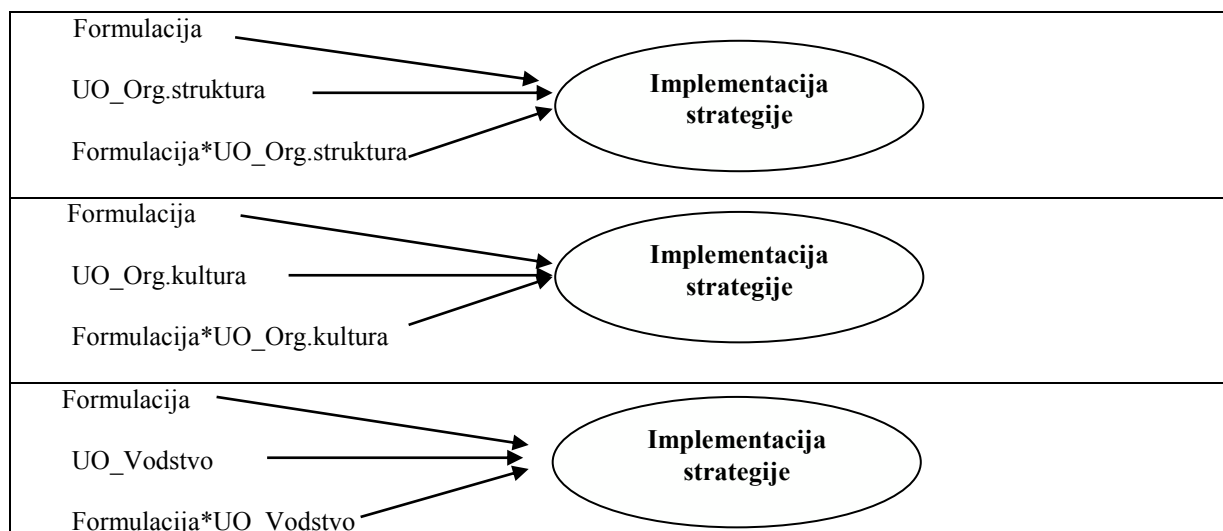
Ovaj zaključak je malo u kontradikciji u odnosu na rezultat dobiven uspoređujući prisutnost *Balanced scorecard* metode i preduvjete uspješnosti, kojim je ustanovljeno da poduzeća koja primjenjuju *Balanced Scorecard* metodu imaju bolje preduvjete za ostvarivanje željene uspješnosti. To dokazuje da poduzeća nailaze na mnogobrojne prepreke prilikom implementacije te metode, npr. nedostatak adekvatnih sustava za prikupljanje povratnih informacija ili primjena pokazatelja koji su predloženi u originalnom modelu bez prilagođavanja specifičnim potrebama poduzeća. Zbog ovih i drugih razloga, metoda ne daje očekivane rezultate.

Iako je kod konceptijskih modela, kao što je onaj predložen u ovoj doktorskoj disertaciji, korisno primjeniti metodu strukturalnog modeliranja (SEM) i time obuhvatiti sve utjecajne čimbenike jednom analizom, smatra se da je zbog većeg broja varijabli i međusobnih veza primjerenije koristiti regresijsku analizu ili razbiti model u nekoliko parcijalnih modela i tek onda utvrditi potrebu uvođenja SEM-a. Holmbeck (1997) naglašava da regresijska analiza, ukoliko se pravilno izvodi, predstavlja primjerenu i korisnu metodu testiranja učinaka moderatora. Unatoč tome što se način statističkog testiranja moderatora ponešto razlikuje ovisno o karakteristikama prediktora i moderatora, tj. radi li se o kontinuiranim ili dihotomnim varijablama, osnovno načelo moderiranja se ne mijenja. Moderatorska veza utječe na smjer i/ili snagu odnosa između nezavisne varijable (prediktora) i zavisne varijable (kriterij). Moderator je varijabla koja kroz interakciju s prediktorom utječe na njegov odnos s kriterijem zbog čega se intenzitet utjecaja nezavisne varijable na zavisnu mijenja (Chaplin 1991). U ovoj doktorskoj disertaciji korisnost primjene strukturalnog modeliranja proizlazi iz potrebe razmatranja ne samo pojedinačnog, već i agregiranog utjecaja čimbenika na proces implementacije strategije.

**Prvom pomoćnom hipotezom (PH1)** testira se uloga moderatorskog efekta okoline na vezu između varijable „Formulacija strategije“ i konstrukta „Implementacija strategije“. Utjecaj unutarnje okoline prati se proučavajući tri varijable: organizacijska struktura, organizacijska kultura i vodstvo. Stoga, utjecaj unutarnje okoline proučava se kroz tri moderatorska efekta (Prikaz 52). Primijenjen je linearni model jednostavne analize u kojem:

- zavisna varijabla je konstrukt „Implementacija strategije“
- nezavisna varijabla je varijabla „Formulacija strategije“
- moderator: organizacijska struktura, organizacijska kultura i vodstvo (razmatrani zasebno).

**Prikaz 52.** Ispitivanje moderatorskog efekta unutarnje okoline na vezu između varijable „Formulacija strategije“ i konstrukta „Implementacija strategije“



Izvor: Izradila doktorandica

Prikazom 53 predstavljeni su rezultati ispitivanja moderatorskog efekta varijable unutarnje okoline na vezu između varijable „Formulacija strategije“ i konstrukta „Implementacija strategije“.



**Prikaz 53.** Rezultati statističke obrade moderatorskog utjecaja unutarnje okoline na vezu između varijable „Formulacija strategije“ i konstrukta „Implementacija strategije“

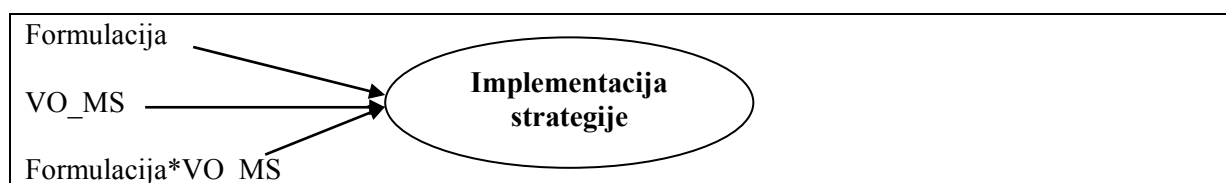
Interakcijska veza	B	$\beta$	t	p(t)	R <sup>2</sup>	
Formulacija*UO Org.struktura	0,068	0,830	1,187	0,237	0,698	F <sub>(1,191)</sub> =1,408
Formulacija*UO Org.kultura	0,019	0,808	0,308	0,758	0,652	F <sub>(1,189)</sub> =0,095
Formulacija*UO Vodstvo	0,167	0,783	0,075	<b>0,026</b>	0,613	F <sub>(1,188)</sub> =5,004

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Samo varijabla vodstvo predstavlja statistički značajan moderatorski efekt. Veza između varijable „Formulacija“ i konstrukta „Implementacija strategije“ jača uslijed djelovanja moderatorske varijable „vodstvo“ što se može interpretirati na sljedeći način: kvalitetnije vodstvo osigurava uspješnije pretvaranje strateških planova u akciju.

Za mjerenje moderatorskog efekta vanjske okoline korišten je pristup kojeg su predložili autori Miles et al. (1978). Autori predlažu četiri tipologije strateškog pristupa poduzeća prema vanjskoj okolini. To su: istraživači (*prospectors*), branitelji (*defenders*), analitičari (*analyzers*) i reaktori (*reactors*). Andrews et al. (2008) objašnjava da nije krajnje jednostavno odrediti intervale prosječnih ocjena koje opisuju pojedinu tipologiju. To, na primjer, ovisi o gospodarskoj grani, o tržištu plasmana te o veličini poduzeća. Zbog navedenoga, Andrews et al. (2008) u svom radu uzimaju u obzir samo dvije krajnosti: istraživače i reaktore. Istraživači su na skali mjerenja zabilježeni visokom prosječnom ocjenom, dok su reaktori zabilježeni niskom prosječnom ocjenom. Istraživači predstavljaju poduzeća koja se proaktivno postavljaju prema promjenama vanjske okoline. Njihova snaga je u neprekidnom traženju novih prilika unutar i izvan poduzeća preko razvoja inovacija i otvaranjem novih tržišta. Zekić et al. (2009) smatraju da su orijentacija na stalne promjene i razvoj inovacija temeljno obilježje suvremenog menadžmenta. S druge strane, reaktori su poduzeća koja nemaju jasnu strategiju nastupa prema vanjskoj okolini i pomiču se zajedno s promjenama u okolini, odnosno najčešće reaguju uslijed reakcije svojih konkurenata. Prikaz 54 i 55 predstavljaju rezultate ispitivanja moderatorskog efekta vanjske okoline na vezu između varijable „Formulacija strategije“ i konstrukta „Implementacija strategije“.

**Prikaz 54.** Ispitivanje moderatorskog efekta vanjske okoline na vezu između varijable „Formulacija strategije“ i konstrukta „Implementacija strategije“



Izvor: Izradila doktorandica

**Prikaz 55.** Rezultati statističke obrade moderatorskog utjecaja vanjske okoline na vezu između varijable „Formulacija strategije“ i konstrukta „Implementacija strategije“

Interakcijska veza	B	$\beta$	t	p(t)	R <sup>2</sup>	
Formulacija*VO_MS	0,190	0,747	1,994	<b>0,048</b>	0,555	F <sub>(1,183)</sub> =3,978

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Rezultati upućuju na to da strateški pristup poduzeća prema vanjskoj okolini je statistički značajan moderator između faze formulacije i implementacije strategije. Pri tome, poduzeća koja imaju obilježja istraživača pokazuju bolju usklađenost između faze formulacije i

implementacije strategije u odnosu na poduzeća koja imaju obilježje reaktora. To znači da istraživači uspijevaju u većoj mjeri implementirati aktivnosti koje su predviđene u fazi formulacije strategije. Istraživači, za razliku od reaktora, bolje amortiziraju utjecaje vanjske okoline, što znači da tijekom faze implementacije strategije imaju manju potrebu modificirati sadržaj i tijek aktivnosti predviđen u fazi formulacije strategije.

Iz navedenih rezultata moguće je zaključiti da prva pomoćna hipoteza (PH1) je djelomično potvrđena. Razmatrajući moderatorski utjecaj varijabli konstrukta „Unutarnja okolina”, zaključuje se da samo varijabla „vodstvo” predstavlja statistički značajan moderator između faze formulacije i implementacije strategije. S druge strane, utjecaj vanjske okoline predstavlja statistički značajan moderator između tih dviju faza, jer poduzeća ovisno o strateškom pristupu prema podražajima okoline, uspijevaju u većoj ili manjoj mjeri ostvariti ono što je planirano.

**Drugom pomoćnom hipotezom (PH2)** testira se ako menadžeri različitih hijerarhijskih razina različito percipiraju utjecaj čimbenika procesa implementacije strategije. Prikaz 56 predstavlja statističke značajne razlike u ocjenjivanju utjecajnih čimbenika implementacije strategije s obzirom na poziciju ispitanika u poduzeću.

**Prikaz 56.** Razlike u ocjenjivanju utjecajnih čimbenika procesa implementacije strategije s obzirom na poziciju ispitanika u poduzeću

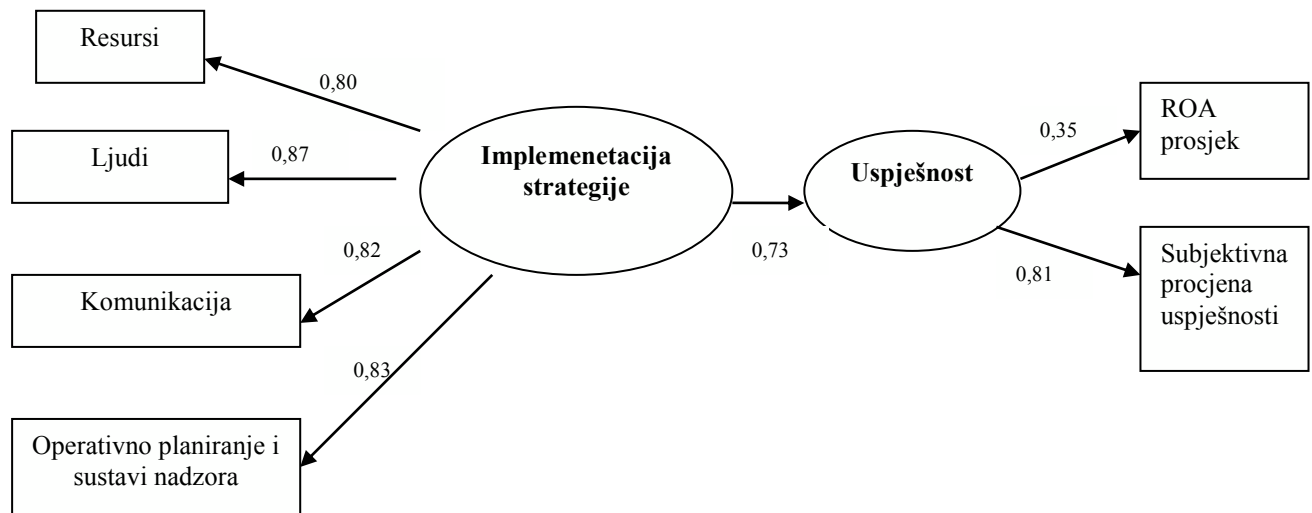
	PI_Operativno planiranje i sustavi nadzora	PI_Ljudi	PI_Resursi	PI_Komunikacija
<i>Pozicija ispitanika u poduzeću</i>	/	/	/	(0,3976) <sub>13</sub> , p=0.067 (0,4679) <sub>14</sub> , p=0.057

1- Najviše posloводство, 2- Srednja razina posloводства, 3- Najniža razina posloводства, 4- Operativna razina  
Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Što se tiče razlike ocjenjivanja adekvatnosti ključnih čimbenika procesa implementacije strategije ovisno o poziciji ispitanika zaključuje da statistički signifikantna razlika postoji samo u percipiranju varijable „komunikacija“. Ispitanici različito percipiraju adekvatnost komunikacijskog sustava ovisno o njihovoj poziciji unutar poduzeća. Pri tome najviše posloводство ocjenjuje adekvatnost komunikacije unutar poduzeća s većom prosječnom ocjenom (M=4,640), nego što to čine najniža razina posloводства (M=4,243) i operativna razina (M=4,172). Moguće je zaključiti da je pomoćna hipoteza (PH2) samo djelomično potvrđena jer se percepcija ispitanika s obzirom na njihov položaj u organizacijskoj strukturi statistički signifikantno razlikuje samo kod jedne varijable, „komunikacija“.

**Trećom pomoćnom hipotezom (PH3)** testira se u kojoj mjeri adekvatnost upravljanja ključnim čimbenicima implementacije strategije utječe na uspješnost poslovanja poduzeća. Kako se konstrukt „Implementacija strategije“ sastoji od četiri varijable, a konstrukt „Uspješnost poslovanja“ mjeri pokazateljem ROA i subjektivnom skalom, primijenjena je metoda strukturalnog modeliranja (SEM). Strukturalnim modelom ispituju se pojedinačne veze između varijable jednog i drugog konstrukta, ali i agregirani utjecaj konstrukta „Implementacija strategije“ na konstrukt „Uspješnost poslovanja“ (Prikaz 57).

**Prikaz 57.** Veza između konstrukta „Implementacija strategije“ i konstrukta „Uspješnost poslovanja“



Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu LISREL

Za objašnjavanje rezultata strukturalnog modela važno je:

- utvrditi indeks slaganja analiziranog modela s izmjerenim podacima (GFI- *goodness of fit index*). Rezultati strukturalnog modela prihvatljivi su ako je vrijednost *hi* kvadrata podijeljena sa stupnjevima slobode manja od 5 (Ullman 2001), a RMSEA (*Root mean square of approximation*) manji od 0,10, *p* vrijednost  $\leq 0,05$  i GFI veći od 0,9 (Muller et al. 2003). U ovom strukturalnom modelu *hi* kvadrat iznosi 17,37, stupnjevi slobode=8, RMSEA iznosi 0,082 i GFI iznosi 0,97. Moguće je zaključiti da se strukturalni model može smatrati prihvatljivim jer zadovoljava svim navedenim kriterijima;
- voditi računa o veličini uzorka. Boomsma i Hoogland (2001) upozoravaju da je primjena strukturalnog modeliranja moguća samo ako je veličina uzorka iznad 200 jedinica analize ( $N > 200$ ). Uzorak, u ovoj doktorskoj disertaciji, obuhvaća 208 jedinica analize;
- ustanoviti kako i u kojoj mjeri je pojedina nezavisna varijabla: (1) resursi, (2) ljudi, (3) komunikacija te (4) operativno planiranje i sustavi nadzora povezana s procesom implementacije strategije;
- varijable (1) resursi, (2) ljudi, (3) komunikacija i (4) operativno planiranje i sustavi nadzora predstavljaju manifestne varijable modela. One su definirane na temelju rezultata eksploratorne faktorske analize;
- uspješnost poslovanja mjeri se prosječnim koeficijentom ROA za razdoblje od 2008. do 2013. godine i subjektivnom skalom mjerenja;
- razina pouzdanosti za pojedinu varijablu strukturalnog modela iznosi: (1) resursi ( $R^2 = 0,632$ ), (2) ljudi ( $R^2 = 0,752$ ), (3) komunikacija ( $R^2 = 0,752$ ), (4) operativno planiranje i

sustavi nadzora ( $R^2=0,693$ ), (5) prosječan koeficijent ROA ( $R^2=0,124$ ), (6) subjektivna skala uspješnosti ( $R^2= 0,657$ );

- kompozitna pouzdanost<sup>19</sup> (CR) iznosi za konstrukt: (1) implementacija strategije CR=0,899 te (2) za uspješnost poslovanja CR= 0,526. Iako se u statističkim analizama inače ne prihvaća vrijednost ispod 0,6, Bagozzi i Phillips (1982), Mason et al. (1991) smatraju da je s obzirom na karakteristike uzorka i istraživanja teško definirati čvrstu granicu pouzdanosti zbog čega je kod eksploratornih istraživanja moguće prihvatiti i nižu razinu kompozitne pouzdanosti;
- parametar AVE<sup>20</sup> za konstrukt „Implementacija strategije“ iznosi 0,689, a za konstrukt „Uspješnost poslovanja“ iznosi 0,391. Parametar AVE mora biti veći od 0,5 (Farrell 2009). Primjećuje se da su kompozitna pouzdanost i koeficijent AVE ispod prihvatljive razine za konstrukt „Uspješnost poslovanja“. U tom slučaju Churchill (1979) upozorava da treba provjeriti vrijednosti vanjskih standardiziranih opterećenja i ako se nalaze ispod 0,4 treba ih eliminirati. U ovom slučaju to se odnosi na prosječan koeficijent ROA koji uspješnost poslovanja predstavlja tek u manjoj mjeri. To znači da se uspješnost poslovanja, osim koeficijentom ROA, može prikazati i drugim financijskim pokazateljima. Međutim, na podacima ovog uzorka niti jedan drugi financijski pokazatelj nije pokazao zadovoljavajuću homogenost u distribuciji podataka. Sukladno dosadašnjim stavovima moguće je zaključiti da i ovo istraživanje ukazuje na problematiku korištenja isključivo financijskih podataka u statističkim analizama. Naime, financijski pokazatelji zbog svoje osjetljivosti ako se koriste kao apsolutna veličina ili uslijed drugačijeg načina prikazivanja koji proizlazi iz različitih računovodstvenih politika mogu iskriviti zaključke istraživanja. Zbog toga se u suvremenoj literaturi, npr. u radovima Dess, Robinson (1984), Smith et al. (1989), Conant et al. (1990), Dixon et al. (1990), Jennings et al. (2003), Campbell (2006) sve više nameće potreba kombiniranja kvantitativnog i kvalitativnog te objektivnog i subjektivnog načina mjerenja uspješnosti poslovanja što je učinjeno i u ovom radu;
- diskriminantna validnost<sup>21</sup> za konstrukte „Implementacija strategije“ i „Uspješnost poslovanja“ iznosi 0,250. Ona je ispod razine parametra AVE (Farrell 2009) i stoga može se smatrati prihvatljivom.

Iz rezultata strukturalnog modela moguće je zaključiti da:

- varijable (1) resursi, (2) ljudi, (3) komunikacija, (4) operativno planiranje i sustavi nadzora utječu na proces implementacije strategije, a proces implementacije strategije utječe na uspješnost poslovanja poduzeća ( $R=0,73$ ) koja se mjeri kombinacijom prosječnog koeficijenta ROA i subjektivne skale mjerenja uspješnosti. Time se utvrđuje da je hipoteza H3. dokazana.
- korištenje kombinacije objektivne i subjektivne procjene uspješnosti poslovanja pokazalo se metodološki ispravnije od korištenja samo jednog pokazatelja- ROA. Varijabla „subjektivna procjena uspješnosti“ sastoji se od pet čestica i pruža cjelovitiju

<sup>19</sup> Pokazuje koliko rezultati ispitanika u svim česticama zavise od istog predmeta mjerenja. Odnosno, koliko pouzdano čestice unutar pojedine varijable mjere istu pojavu.

<sup>20</sup> Koeficijent AVE (*Average of variance extracted*) pokazuje razinu objašnjene varijance latentnih varijabli. U ovom slučaju radi se o konstruktima „Implementacija strategije“ i „Uspješnost poslovanja“.

<sup>21</sup> Diskriminantna validnost mjeri koliko se konstrukti razlikuju u mjerenju određene pojave.

sliku uspješnosti poslovanja poduzeća utoliko što se računa kao prosječna ocjena većeg broja izmjerenih aspekata i većeg broja ispitanika s različitim hijerarhijskih razina unutar pojedinog poduzeća.

Iz navedenog može se zaključiti da je glavna hipoteza, „**Boljim razumijevanjem odnosa između faze formulacije i implementacije strategije te istraživanjem adekvatnosti uspostavljanja čimbenika procesa implementacije strategije može se unaprijediti efikasnost procesa implementacije strategije i time unaprijediti uspješnost poslovanja poduzeća**”, djelomično potvrđena.

Argumenti koji idu u prilog iznesenom stavu su:

- ustanovljeno je da kvaliteta i brzina transformacije zamišljene strategije u implementiranu ovisi, prije svega, o strateškom pristupu poduzeća prema vanjskoj okolini. Poduzeća koja imaju proaktivniji pristup prema podražajima vanjske okoline imaju kvalitetniji proces implementacije strategije;
- istražujući utjecaj unutarnje okoline na vezu između faze formulacije i implementacije strategije ustanovljeno je da varijabla „vodstvo“ predstavlja važan moderator između varijable „Formulacija“ i konstrukta „Implementacija strategije“, dok organizacijska struktura i kultura nisu značajni moeratori;
- što se tiče utjecajnih čimbenika procesa implementacije strategije, ispitanici različito percipiraju samo varijablu „komunikacija“. Kod ostalih varijabli (resursi, ljudi, operativno planiranje i sustavi nadzora) ne postoji statistički značajna razlika između razmatranih grupa;
- proces implementacije strategije utječe na uspješnost poslovanja poduzeća što znači da poduzeća koja imaju efikasnije uspostavljen proces implementacije strategije ostvaruju veću uspješnost poslovanja.

Istraživanje u okviru doktorske disertacije potvrđuje važnost razmatranja utjecaja unutarnje i vanjske okoline u transformaciji zamišljene strategije u akciju te važnost adekvatne implementacije strategije za postizanje uspješnosti poslovanja. Iako se istraživanjem nije uspjelo dokazati da postoji konzistentna razlika u percepciji otežavajućih faktora i utjecajnih čimbenika procesa implementacije strategije između ispitanika različitih hijerarhijskih razina, zaključivanje na temelju većeg broja ispitanika unutar pojedinog poduzeća smatra se značajnim metodološkim doprinosom i odmakom u odnosu na dosadašnja istraživanja.

#### **4.2. Diskusija o rezultatima istraživanja i smjernice za unaprjeđenje procesa implementacije**

Pri generiranju zaključka valja pripaziti na strukturu dobivenih odgovora s obzirom na gospodarsku djelatnost poduzeća. Najzastupljenije su sljedeće gospodarske grane: prerađivačka industrija (C), trgovina na malo i veliko te popravak motornih vozila i motocikala (G), prijevoz i skladištenje (H) i građevinarstvo (F). Najveći broj odgovora pripada srednjoj razini posloводства (33,4%), a najmanje operativnoj razini (14,4%). Uzorkom su gotovo podjednako obuhvaćeni ispitanici sa kraćim i dužim u poduzeću, ispitanici muškog i ženskog spola te poduzeća koja plasiraju proizvode na domaćem i na

inozemnom tržištu. U većoj mjeri prisutna su poduzeća u privatnom vlasništvu (80%) u odnosu na javna poduzeća.

Ispitanici, između spomenutih otežavajućih faktora, najviše lamentiraju: (1) da implementacija strategije traje duže od planiranog, (2) da se poduzeće suočava s problemima koji ranije nisu bili identificirani te (3) da je teško kontrolirati utjecaje vanjske okoline. Ovi otežavajući faktori upućuju na nedostatke koji se vežu za formulaciju strategije. Odnosno, implementacija strategije traje duže od planiranog jer tijekom faze formulacije poduzeće nije adekvatno identificiralo utjecaj faktora okoline i stoga suočava se s rješavanjem neočekivanih problema.

Rang lista otežavajućih faktora implementacije strategije koja je dobivena istraživanjem u ovoj doktorskoj disertaciji uspoređuje se s rezultatima drugih empirijskih istraživanja koja su, također, preuzela skalu koju je predložio Alexander (1985). Usporedba rezultata istraživanja predstavlja se u prikazu 58.

**Prikaz 58.** Usporedba rezultata istraživanja o otežavajućim faktorima procesa implementacije strategije

Autor	Tri otežavajuća faktora koji se najčešće pojavljuju tijekom implementacije strategije	Karakteristike uzorka
Alexander (1985)	(1) implementacija strategije traje duže od planiranog (2) suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani (3) nedovoljno učinkovita koordinacija poslova	93 privatna poduzeća
Al- Ghamdi (1998)	(1) neodgovarajuće obučavanje i praktične upute koje najviše poslovodstvo daje nižim hijerarhijskim razinama (2) zaposlenici nisu vrednovani i nagrađeni prema stvarnom doprinosu u izvršenju planova (3) implementacija traje duže od planiranog	27 velika poduzeća iz petrokemijske industrije u Saudijskoj Arabiji
Taslak (2004)	(1) implementacija strategije traje duže od planiranog (2) nemogućnost kontroliranja utjecaja vanjske okoline (3) borba s konkurencijom odvlači pozornost od implementacijskih aktivnosti	poduzeća tekstilne industrije u Turskoj
Čater i Pučko (2008.)	(1) vodstvo i direktive menadžera pojedinih odjela ili funkcije su neodgovarajući (2) neodgovarajuće obučavanje i praktične upute koje najviše poslovodstvo daje nižim hijerarhijskim razinama (3) zaposlenici nisu vrednovani i nagrađeni prema stvarnom doprinosu u izvršenju planova	172 slovenska poduzeća
Anchor i Aldehayyat (2012)	(1) spora <i>top-down</i> komunikacija (2) pogrešne upute menadžera pojedinih funkcija ili divizija prema podređenima (3) neuključenost najvišeg poslovodstva u procesu implementacije strategije	73 hotelska poduzeća u Jordanu

Izvor: Izradila doktorandica

Većina problema se ponavlja i podudara. Zanimljivo da se u istraživanju kojeg su proveli Anchor i Aldehayyat (2012) „suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani“ i „nemogućnost kontroliranja utjecaja vanjske okoline“ nalaze tek na dnu rang liste.

Uspoređujući rezultate ranga otežavajućih faktora ovog istraživanja s rezultatima drugih istraživanja koja koriste druge skale mjerenja, a ne onu koju predlaže Alexander (1985), uočavaju se dvije tendencije. Prva je tendencija karakterizirana empirijskim istraživanjima koja kao glavne otežavajuće faktore naglašavaju problematiku vezanu za vodstvo, npr. De Lisi (2001), Pučko, Čater (2008.). Druga je tendencija karakterizirana istraživanjima koja naglašavaju tehničke nedostatke kao glavne izvore problema implementacije strategije (npr. Hrebiniak 2006; O' Regan, Ghobadian 2007; Kalali et al. 2011; Radoš 2011.). Pod tehničkim su nedostacima obuhvaćeni npr. neadekvatna komunikacija, nepostojanje procedura rada te nejasno dizajniranje poslovnih procesa. Iz analize podataka izvire da su otežavajući faktori 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: (1) suočavanje s problemima koji ranije nisu bili identificirani, (2) odstupanje od postavljenih ciljeva te (3) nemogućnost kontroliranja faktora iz okoline. 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 tijekom istraživanja. 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 u javnim poduzećima uopće moguće dijeliti funkciju upravljanja od funkcije vlasništva koja 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 često i sami članovi vladajuće stranke pa nije krajnje jednostavno dati objašnjenje o razini njihove nepristranosti u odgovaranju na pitanja anketnog upitnika.

Prije diskutiranja o argumentima koji potvrđuju pojedinu hipotezu, zaključci statističke obrade podataka razvrstani su s obzirom na obilježja poduzeća: gospodarsku djelatnost, tržište plasmana, vlasništvo poduzeća i faze u kojoj se proces implementacije nalazi (Prikaz 58).

#### **Prikaz 59. Rezultati istraživanja s obzirom na obilježja poduzeća**

<p><b>Gospodarska djelatnost</b></p>
<p>Gospodarske djelatnosti trgovine na veliko i malo (G) te turizma (I) lamentiraju najveću razinu neizvjesnosti utjecaja vanjske okoline, ali uspješnost poslovanja tih poduzeća je usprkos tome, znatno iznad prosjeka. Važno je, međutim, spomenuti da se poduzeća unutar iste gospodarske djelatnosti znatno razlikuju s obzirom na strateški pristup prema podražajima vanjske okoline. Odnosno, unutar iste gospodarske djelatnosti postoje više i manje uspješna poduzeća, a razinu njihove uspješnosti moguće je objasniti proaktivnošću poduzeća u analiziranju utjecaja okoline i traženju prilika. Osim poduzeća gospodarske djelatnosti G i I, iznadprosječnu uspješnost ostvaruju poduzeća prerađivačke industrije (C) te poduzeća djelatnosti informacije i komunikacije (J).</p>
<p><b>Tržište plasmana</b></p>
<p>Rezultati istraživanja dokazuju da poduzeća koja svoje proizvode i/ili usluge plasiraju na inozemno tržište bolje upravljaju svim čimbenicima implementacije strategije. Upravo ta</p>

poduzeća ostvaruju najveću razinu uspješnosti poslovanja. Izvozno orijentirana poduzeća lamentiraju veću razinu neizvjesnosti, ali pokazuju i proaktivniji pristup prema podražajima vanjske okoline. Spoj kvalitete procesa implementacije strategije i proaktivnosti u traženju prilika vanjske okoline glavni je izvor iznadprosječne uspješnosti.

### **Vlasništvo**

Utjecajni čimbenici procesa implementacije strategije su bolje usklađeni u privatnim poduzećima. Također, privatna poduzeća imaju kvalitetniju organizacijsku strukturu, kulturu i vodstvo. Iako lamentiraju veću razinu neizvjesnosti vanjske okoline, upravo zbog bolje organizacije internih procesa i aktivnijeg stava u traženju prilika ostvaruju veću uspješnost poslovanja.

### **Faze procesa implementacije strategije**

Percepcija ispitanika o problemima i utjecajnim čimbenicima razlikuje se s obzirom na fazu u kojoj se proces implementacije strategije nalazi. U fazi uvođenja nove strategije adekvatnost uspostavljanja pojedinih čimbenika manja je u odnosu na faze rasta i zrelosti. Stoga je i pojavljivanje problema u uvodnoj fazi učestalije. Tijekom faze rasta i zrelosti poduzeća otklanjaju barijere implementacije i povećavaju uspješnost poslovanja.

U prikazu 60 diskutira se o dobivenim rezultatima istraživanja koji se uspoređuju s rezultatima prethodnih istraživanja.

**Prikaz 60.** Usporedba i diskusija o dobivenim rezultatima istraživanja prema postavljenim hipotezama

### **PH1. Utjecaj unutarnje i vanjske okoline modificira proces transformacije oblikovane strategije u implementiranu**

U literaturi strateškog menadžmenta brojni se autori bave tematikom procesa strateškog menadžmenta, ali se najvećim dijelom fokusiraju na fazu formulacije strategije (Cravens 1998). Većina se radova koncentrira na razvoj metoda i pristupa za unaprjeđenje procesa formulacije strategije. Ova doktorska disertacija polazi od pretpostavke da je sadržaj strateškog plana bitan, ali predstavlja samo jedan od čimbenika koji utječu na uspješnost implementacije strategije.

Zadnjih dvadesetak godina sve je veća pažnja usmjerena prilagođavajućim, *bottom-up* pristupima razvoja strateških planova. U sve kompleksnijim i turbulentnijim uvjetima poslovanja, strogo formalni strateški planovi gube svoju relevantnost (Schaap 2012), a srednja i najniža razina posloводства postaju sve značajnije, jer svojim iskustvima ispravljaju i nadopunjavaju sadržaj strategije (Dess 1987; Nutt 1987; Noble 1999; Hrebiniak 2006). Iako, npr. Kalali et al. (2011) naglašavaju da uspješna implementacija strategije, prije svega, ovisi o kvaliteti strateškog plana, neki drugi autori, između kojih se ističu Miles et al. (1978), Pettigrew (1987), Okumus (2003) i Van der Mass (2008) smatraju da je uspješno prilagođavanje kontekstu puno važnije od kvalitete strateškog plana. Rezultati istraživanja, u okviru ove doktorske disertacije, potvrđuju tezu da kontekst, odnosno utjecaji čimbenika unutarnje i vanjske okoline, modificiraju proces transformacije oblikovanih planova u akciju.



Utjecaj unutarnje okoline sagledava se kroz utjecaje triju čimbenika: organizacijske strukture, organizacijske kulture i vodstva. Utjecaj vanjske okoline sagledava se kroz karakteristike same okoline i strateškog pristupa poduzeća u istraživanju informacija okoline te pozicioniranju na tržištu.

Prema provedenom terenskom istraživanju od tri promatrana moderatorska efekta unutarnje okoline samo vodstvo predstavlja značajan moderator kojim se može objasniti zašto su neka poduzeća uspješnija od drugih u pretvaranju strateških planova u akciju. O znanju, vještinama i kompetencijama vodstva ovisi kako će se informacije iskoristiti u svrhu što kvalitetnijeg određivanja strateških smjernica. Floyd i Wooldridge (1992), Burgelman (1994), Balogun i Johnson (2005) naglašavaju važnost uključivanja srednje i najniže razine posloводства u proces odlučivanja kako bi proces formulacije bio što kvalitetniji. S druge strane, Alexander (1985) naglašava važnost aktivnog angažmana najvišeg posloводства u procesu implementacije strategije kako bi implementacija strategije bila što bliže oblikovanom strateškom planu. Tan Lau (1999) smatra da je adekvatno vodstvo vrlo važan čimbenik za uspješnu implementaciju strategije, ali istovremeno naglašava da ne postoji „jedan najbolji“ stil vodstva koji bi bio adekvatan u svim situacijama. Stoga se i sustav vodstva, kao čimbenik interne okoline, mijenja uslijed utjecaja čimbenika vanjske okoline. Zahra, Pearce (1990) smatraju da se sustav vodstva i strateški pristup poduzeća prema podražajima vanjske okoline razvijaju paralelno. Odnosno, poduzeća koja imaju proaktivni stav prema promjenama vanjske okoline pokazuju adekvatnije uspostavljeni sustav vodstva, što je također potvrđeno i ovim istraživanjem.

S druge strane, kad se govori o karakteristikama vanjske okoline, prije svega misli se na neizvjesnost, odnosno na turbulentnost i kompleksnost promjena (Dess, Beard 1984; Child 1972; Tan, Litschert 1994). Prema Lawrence i Lorsch (1967) te Thompson (1967) turbulentnost i kompleksnost utječu na način kako će se poduzeće postaviti prema vanjskoj okolini. U ovoj doktorskoj disertaciji ustanovljeno je da postoji značajna razlika u percipiranju neizvjesnosti okoline s obzirom na: (1) oblik vlasništva poduzeća, (2) tržištu plasmana proizvoda i/ili usluga te (3) gospodarsku djelatnost kojoj poduzeće pripada. Privatna poduzeća, koja svoje proizvode plasiraju pretežito na inozemnim tržištima i pripadaju gospodarskoj grani G (Trgovina na veliko i malo, popravak motornih vozila) i grani I (Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane) lamentiraju najveću razinu turbulentnosti i kompleksnosti praćenja promjena vanjske okoline. Poduzeća, s upravo spomenutim karakteristikama, lamentiraju najturbulentnije i najkompleksnije promjene u strukturi dobavljača, kupaca, konkurenata te političko pravnim, ekonomskim, socio- kulturnim, tehničko- tehnološkim uvjetima.

Lawrence i Lorsch (1967), Wilensky (1967), Child (1972), Daft i Weick (1984), Auster i Choo (1993) te Boyd i Fulk (1996) smatraju da karakteristike okoline predodređuju strateški pristup kojeg će poduzeće primijeniti prema podražajima vanjske okoline. Miles i Snow (1978), Saweyerr (1993) te Elenkov (1997) smatraju da što je razina neizvjesnosti veća, to je strateški pristup poduzeća prema podražajima okoline proaktivniji. Mahon i Murray (1980) nadodaju da što su mehanizmi u vanjskoj okolini slabije postavljeni, to je neizvjesnost okoline veća, a u takvim okolnostima, poduzeća primjenjuju kratkoročne i manje rizične strategije. Nadalje, Miles i Snow (1978), Hambrick (1983), Oyedijo i Akewusola (2012), Chaimankong i Prasertsakul (2012) smatraju da su poduzeća koja imaju proaktivniji pristup u praćenju promjena okoline uspješnija od poduzeća koja primjenjuju defenzivne strategije. Kvaliteta informacija iz vanjske okoline, na temelju kojih posloводство donša odluke, ovisi o učestalosti (Daft et al. 1988) i načinu skeniranja okoline (Aguilar 1967; Daft, Lengel

1986). Češće skeniranje i primjena adekvatne metode skeniranja osiguravaju kvalitetnije informacije. Na temelju toga, najviše posloводство, s većom razinom sigurnosti, određuje smjernice rasta i razvoja poduzeća (Kourteli 2005). Weick (1969), Bourgeois (1980) te Judge i Stahl (1995), međutim, strateški pristup prema vanjskoj okolini objašnjavaju i razlikom između objektivne i percipirane okoline. Prema njihovom mišljenju, strateški pristup poduzeća ovisi i o načinu kako najviše posloводство percipira okolinu, odnosno obrađuje i interpretira prikupljene informacije. Prema Hambricku (1983) to objašnjava zbog čega poduzeća koja pripadaju istoj gospodarskoj grani ostvaruju različite razine uspješnosti poslovanja.

Rezultati ovog istraživanja upućuju na to da strateški pristup poduzeća prema vanjskoj okolini je statistički značajan moderator između faze formulacije i implementacije strategije. Pri tome, slijedeći tipologiju koju su predložili Miles i Snow 1978. godine, poduzeća koja imaju obilježja istraživača pokazuju bolju usklađenost između faze formulacije i implementacije strategije u odnosu na poduzeća koja imaju obilježja reaktora. To znači da istraživači, odnosno poduzeća koja smatraju da imaju kvalitetnije vodstvo, uspijevaju u većoj mjeri implementirati aktivnosti koje su predviđene u fazi formulacije strategije. Istraživači, za razliku od reaktora, bolje amortiziraju utjecaje vanjske okoline, što znači da tijekom faze implementacije strategije imaju manju potrebu modificirati sadržaj i tijek predviđenih aktivnosti. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da privatna poduzeća, koja svoje proizvode i/ili usluge plasiraju pretežito na inozemnim tržištima, kvalitetnije uspostavljaju čimbenike unutarnje okoline i kvalitetnije pristupaju podražajima vanjske okoline.

## **PH2. Menadžeri različitih hijerarhijskih razina različito percipiraju utjecajne čimbenike procesa implementacije strategije.**

U istraživanjima na području strateškog menadžmenta, u većini slučajeva, istražuje se mišljenje najvišeg posloводства kao kreator i aktivator strateških odluka (Hambrick, Mason 1984; Smith, Kofron 1996; Schmidt, Brauer 2006; Schaap 2006; Kuyvenhoven, Buss 2011). No, uslijed mnogobrojnih dokaza o važnosti uloge nižih razina posloводства i operative u formulaciji i implementaciji strategije, smatra se neophodnim proces implementacije strategije proučiti ispitujući sve perspektive, ne samo najviše posloводство. Uključivanje srednje razine posloводства tijekom formulacije i implementacije strategije naglašeno je i istraženo u brojnim radovima. Wooldridge i Floyd (1990) te Qi (2005) istražuju učinak interakcije između najvišeg i srednjeg posloводства na uspješnost poslovanja poduzeća. Judge i Stahl (1995) istražuju važnost srednjeg posloводства u multinacionalnim poduzećima gdje su strateške poslovne jedinice dislocirane, a strategija implementirana u različitim političkim, ekonomskim i socio- kulturološkim kontekstima. Heracleous (2000) istražuje na koji način znanje i sposobnosti nižih razina posloводства utječu na uspješnost implementacije strategije. Grönroos (1995) smatra da je jedan od glavnih zadataka najvišeg posloводства podržati i intenzivno surađivati s nižim hijerarhijskih razina, kako bi se postigli konsenzus i predanost zaposlenika (Mackmillan, Guth 1985). Bushe (1988) smatra da je implementacija strategije manje uspješna kad su osobni ciljevi članova srednje razine posloводства u kontradikciji s ciljevima poduzeća. Ireland et al. (1987) razliku između ciljeva najvišeg i srednjeg posloводства objašnjavaju različitom razinom informacija koja pojedina hijerarhijska razina posjeduje. Floyd i Wooldridge (1994) smatraju da je srednja razina posloводства glavni aktivator procesa implementacije strategije, spona između

najvišeg posloводства i operativne razine, glavni stup cijele organizacijske strukture (Burgelman 1983). Balogun (2007) i Nonaka (1994) smatraju da srednja razina posloводства ima ključnu ulogu u procesu implementacije strategije jer izravno utječe na razvoj sposobnosti i motivacije operativne razine. Članovi srednjeg posloводства su medijatori između korporativne, poslovne i funkcijske razine (Balogun, Johnson 2004) i strateške ciljeve pretvaraju u svakodnevne aktivnosti (Hrebiniak 2008). Rezultati istraživanja autora Vila' i Canales (2008) pokazuju da ako je srednja razina posloводства uključena u proces formulacije strategije, onda je njihov doprinos u implementaciji strategije kvalitetniji. Ova doktorska disertacija, kao što je već objašnjeno u radovima King i Zeithaml (2001) te Johnson et al. (2008) objašnjava da je interakcija između pojedinih razina posloводства nužna u objašnjavanju pristupa „strategija kao praksa“, koji naglašava važnost *bottom up* pristupa formuliranja strategije te inkorporiranja iskustva nižih razina posloводства u određivanju strateških smjernica rasta i razvoja poduzeća.

Ova doktorska disertacija polazi upravo od teze da je ispitivanje stava najvišeg posloводства nedostavno s obzirom na broj učesnika i utjecajnih čimbenika na proces implementacije strategije. Interakcija između većeg broja pojedinaca i utjecajnih čimbenika stvara izričitu kompleksnost i rizičnost te faze procesa strateškog menadžmenta. Zbog dubljeg razumijevanja procesa implementacije strategije potrebno je razmatrati sličnosti i razlike svih perspektiva.

Nedostatak uključivanja svih hijerarhijskih razina u razmatranju procesa implementacije strategije jedan je od glavnih zaključaka mnogobrojnih istraživanja (Alexander 1985; Nutt 1986; Rapert et al. 1996; Noble 1999a). Usprkos tome, u empirijskom smislu, nije puno poduzeto (Mayer, Smith 2007). Uspoređivanje različitih perspektiva omogućava konkretnije postavljanje smjernica za unaprjeđenje procesa implementacije strategije. Svaka hijerarhijska razina daje svoj doprinos, izlažući informacije i iskustva koje posjeduje. Skup njihovih iskustava i stavova iskazuje realnije stanje implementacije strategije u poduzeću. Mantere (2008) smatra da kvalitetna interakcija između pojedinih razina posloводства osigurava kvalitetniju formulaciju i implementaciju strategije. Hrebiniak (2006) smatra da bez adekvatne integracije pojedinih hijerarhijskih razina posloводства, formulacija i implementacija strategije ne mogu biti kvalitetne. Wessel (1993), Heracleous (2003) i Kalali (2011) ističu kako najviše posloводство najčešće smatra da je njegov posao formulirati kvalitetan strateški plan, a da o implementaciji strategije brinu niže razine posloводства i operativa. O' Shannassy (2003) smatra da je to glavni izvor problema koji se pojavljuju u fazi implementacije strategije. Odvajanjem faza formulacije i implementacije strategije te odvajanjem pojedinaca čiji angažman obično prevagne u jednoj od dviju spomenutih faza (Nutt 1987; O' Shannassy 2003) prouzrokuje nerazumijevanje otežavajućih faktora, čimbenika i aspekata koji utječu na implementaciju strategije (Noble 1999b).

Rezultati istraživanja, u okviru ove doktorske disertacije, pokazuju da ne postoje značajne razlike u rangiranju utjecajnih čimbenika s obzirom na poziciju zaposlenika u hijerarhiji poduzeća. Između utjecajnih čimbenika, percepcija ispitanika se značajno razlikuje samo po varijabli komunikacija. Pri tome, najviše posloводство ocjenjuje adekvatnost komunikacije unutar poduzeća s većom prosječnom ocjenom nego što to čine srednja i najniža razina posloводства te operativa.

Usprkos tome što rezultati ovog istraživanja ne pokazuju značajnije razlike u percepciji otežavajućih faktora i utjecajnih čimbenika između ispitanika različitih razina, buduća istraživanja o implementaciji strategije moraju i dalje nastaviti ispitati pojedince sa svih

hijerarhijskih razina. Ispitivanje i uspoređivanje stava pojedinih hijerarhijskih razina omogućava dublje shvaćanje mehanizama poduzeća, ali i otkrivanje ideja i rješenja nižih hijerarhijskih razina na temelju kojih je moguće unaprijediti efikasnost implementacije strategije. Ispitivanjem stava najvišeg posloводства dobivaju se informacije o strateškoj perspektivi poslovanja, dok se istraživanjem nižih razina posloводства i operative dobivaju informacije o praktičnom iskustvu rješavanja svakodnevnih prepreka i zadataka.

### **PH3. Loše upravljanje ključnim čimbenicima procesa implementacije strategije manifestira se na smanjenje uspješnosti poslovanja poduzeća.**

Uspješnost poslovanja, osim o sadržaju strategije i kontekstu u kojem se ona implementira, ipak u najvećoj mjeri ovisi o kvaliteti i ažurnosti uspostavljanja procesa implementacije strategije (Kaplan, Norton 1992; Okumus 2001). Konceptijski model istraživanja, u okviru ove doktorske disertacije, nadopunjava i operacionalizira model kojeg je predložio Okumus (2003). Odnosno, u modelu nadodana je varijabla „vrijeme“ i razvijen je anketni upitnik.

Nakon provedene faktorske analize, temeljem 208 anketnih upitnika, proizlazi da je u sklopu konstrukta „Implementacija strategije“ prisutno četiri čimbenika: (1) ljudi, (2) resursi, (3) komunikacija, (4) operativno planiranje i sustavi nadzora. Došlo je do dvostrukog spajanja. Spojili su se čimbenici operativno planiranje i nadzor te resursi i vrijeme. Od navedenih čimbenika, ispitanici smatraju da je komunikacija čimbenik koji je najbolje uspostavljen, dok su ljudski potencijali čimbenik koji je najslabije uspostavljen s obzirom na potrebe implementacije strategije. Temeljem provedenog terenskog istraživanja, dokazuje se izričita povezanost između procesa implementacije strategije i uspješnosti poslovanja poduzeća.

Iako su razlike u vezama između pojedinih čimbenika i procesa implementacije strategije vrlo male, strukturalna jednadžba pokazuje da implementacija strategije najviše ovisi o ljudskim potencijalima. To još jednom potvrđuje da je ljudski faktor pokretač svih ostalih „krutih“ komponenti poslovanja te da ga je najteže adekvatno uspostaviti i razvijati (Waterman et al. 1980).

Adekvatnost ljudskih potencijala proučena je istražujući posjeduje li poduzeće adekvatan broj zaposlenih, ako su zaposlenici adekvatno osposobljeni prema zahtjevima implementacije nove strategije, ako su oni spremni surađivati, ako su predani svom poslu te ako su adekvatno motivirani. Rezultati ovog istraživanja slažu se s postavljenim argumentima u radu autora Fahey i Randall (1994) te rezultatima istraživanja autora Brenes et al. (2007) prema kojima su ljudski potencijali najbitniji, ali i najzahtjevniji čimbenik procesa implementacije strategije. Brenes et al. (2007) naglašavaju da su ljudski potencijali glavni čimbenik po kojem se uspješna poduzeća razlikuju od neuspješnih.

Osim toga, na temelju razmatranog uzorka ustanovljeno je da su uspješnija poduzeća u privatnom vlasništvu čiji se proces implementacije nalazi u fazi zrelosti i koja svoje proizvode i/ili usluge plasiraju pretežito na inozemnim tržištima. Također, ustanovljeno je da primjena *Balanced Scorecard* metode ne osigurava veću uspješnost poslovanja. Ovu je činjenicu moguće objasniti neodlučnošću i kompleksnošću uvođenja te metode. Kao što je izneseno u istraživanju autorica Podrug et al. (2012.), praksa implementacije te metode je u hrvatskim poduzećima još uvijek slabo prisutna. Između ostalog, zbog slabog poznavanja te metode, menadžerima nije jasno kakve koristi iz nje proizlaze. Menadžeri u većini slučajeva

traže brza i efikasna praktična rješenja, a ne metode čija primjena traži strukturalne promjene (Zeileis et al. 2003).

Bitno je razmatrati na koji način je uspješnost poslovanja izmjerena. Sve više autora koji istražuju proces strateškog menadžmenta naglašavaju da je mjerenje uspješnosti poslovanja temeljeno samo na financijskim pokazateljima nedostavno, pogotovo kada se na temelju podataka iz prošlosti projicira budućnost (Goold 1991; Kibicho 2014). Rezultati istraživanja na terenu, usprkos tome, pokazuju suprotnu tendenciju. Rezultati istraživanja autora Micheli et al. (2011) pokazuju kako 77% poduzeća, još uvijek, primjenjuje samo financijske pokazatelje za mjerenje uspješnosti poslovanja. Nadopunjavanje sustava mjerenja uspješnosti poslovanja s nefinancijskim pokazateljima stoga postaje imperativ (Eccles 1991). Nefinancijskim se pokazateljima (Keegan et al. 1989; Lynch, Cross 1991; Kaplan, Norton 1992; Bourne et al. 2005) mogu izraziti i one veličine koje se odnose na primjer na kvalitetu funkcioniranja internih procesa, kvalitetu finalnih proizvoda i/ili usluga, zadovoljstvo i lojalnost kupaca te zadovoljstvo zaposlenih. Nefinancijske mjere moraju odraziti bit implementacije strategije i biti u skladu s mjerenjem strateških ciljeva. Eccles (1991) te Campbell et al. (2006) smatraju da kombinacija financijskih i nefinancijskih pokazatelja ovisi o strategiji koju poduzeće želi implementirati. Dixon et al. (1990), Neely (1999), Neely et al. (2000) smatraju da su poduzeća svjesna da je tradicionalno mjerenje uspješnosti poslovanja nedostavno, ali nove sustave ne uvode zbog svoje kompleksnosti. Promjena načina mjerenja uspješnosti predviđa da se u poduzeću poduzmu strukturalne promjene (Johnson 1983; Neely et al. 2000) što zahtjeva da se mnoge aktivnosti drugačije postave, da se razvijaju specifični sustavi nadzora, promjeni način postavljanja ovlasti i odgovornosti te da se odrede kritične točke procesa strateškog menadžmenta. Jasno, jednom uspostavljeni sustavi moraju se povremeno revidirati i nadopunjavati prema promjenama u formulaciji i implementaciji strategije (Gregory 1993; Neely 1999; Allio 2006). Prema Campbell et al. (2006) to bi trebalo biti najmanje tri puta godišnje. Adekvatan sustav mjerenja upućuje najviše poslovodstvo u korektivne postupke koje treba poduzeti kako bi nedostaci vođenja poslovanja pravovremeno otklonili. To je posebno važno u početnoj fazi procesa implementacije nove strategije. Ispitanici, čija se poduzeća nalaze u toj fazi implementacije strategije lamentiraju da čimbenici unutarnje okoline i procesa implementacije strategije nisu adekvatno uspostavljeni te da se poduzeće teško prilagođava novonastalim promjenama.

Ako je mjerenje temelj unaprjeđenja onda je moguće zaključiti da sustav mjerenja utječe na postavljanje strateških smjernica (Drucker 1993). Ittner i Larcker (2003) smatraju da adekvatan sustav mjerenja uspješnosti, stoga, i sam po sebi pridonosi postizanju uspješnosti poslovanja jer omogućava bolje razumijevanje trenutnog stanja, konkretnije određivanje korektivnih mjera i razvojnih smjernica poslovanja.

Izvor: Izradila doktorandica

Autori koji se inače bave proučavanjem implementacije strategije lamentiraju nedostatak preskriptivnog modela implementacije (Pettigrew 1987; Alexander 1991; Okumus 2003; Hrebiniak 2006). Preskriptivni model implementacije strategije mora predložiti konkretne smjernice kako uspostaviti svaki čimbenik koji utječe na proces implementacije strategije. Pri tome neophodno je uključiti i istovremeno nadzirati utjecaj svakog pojedinog čimbenika. Smjernice su primjenjive na korporativnoj, poslovnoj ili funkcijskoj razini. To znači da je mogu primijeniti najviša, srednja i najniža razina poslovodstva. Smjernice su općenite naravi i kao takve primjenjive u većim, srednjim i manjim poduzećima. Poslovodstvo ove smjernice mora konkretizirati prema specifičnostima samog poduzeća i posla kojim se poduzeće bavi.

Model implementacije strategije potiče na razmišljanje i pomaže poslovodstvu u identificiranju uzroka problema koji se pojavljuju u implementaciji strategije i usmjeravanju korektivnih, ali i preventivnih aktivnosti. U prikazu 61 preporučuju se smjernice za svakog pojedinog čimbenika koji utječe na proces implementacije strategije.

**Prikaz 61.** Smjernice za unaprjeđenje procesa implementacije strategije

<b>Formulacija strategije</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasno postavite misiju poduzeća i povežite je s ciljevima poslovanja.</li> <li>• Definirajte i uskladite kratkoročne i dugoročne ciljeve te odredite pokazatelje kojima ćete mjeriti uspjeh.</li> <li>• Za ostvarenje svakog cilja odredite aktivnosti koje treba poduzeti, odgovorne osobe, rokove izvršenja aktivnosti, popis potrebnih resursa (odredite količinu i kvalitetu resursa te potrebne financije).</li> <li>• Odredite hodogram odvijanja aktivnosti i odredite kritične točke u kojima predvidite da bi se mogle pojaviti određene prepreke.</li> <li>• Osigurajte određeni fond vremena i financija za rješavanje nepredviđenih situacija.</li> </ul>
<b>Unutarnja okolina</b>
<p>Unutarnja okolina poduzeća sastoji se od: organizacijske strukture, organizacijske kulture i vodstva.</p> <p><b><u>Organizacijska struktura</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usporedite postojeću organizacijsku strukturu sa zahtjevima nove strategije. Usporedite postojeći i potreban broj, obrazovnu strukturu, vještine i sposobnosti zaposlenika.</li> <li>• Na temelju rezultata usporedbe postavite plan dodatne izobrazbe i rotacije zaposlenih te predvidite potrebe za nova zapošljavanja.</li> <li>• Na temelju operativnih planova jasno odredite:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ovlasti i odgovornosti svakog zaposlenika što podrazumijeva jasnu raspodjelu poslova između pojedinih hijerarhijskih razina, poslovnih jedinica i funkcija</li> <li>- procedure rada za svako radno mjesto</li> <li>- koordinaciju između različitih aktivnosti, poslovnih jedinica, funkcija i organizacijskih razina.</li> </ul> </li> </ul> <p><b><u>Organizacijska kultura</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvite osjećaj pripadnosti, odnosno povezanosti zaposlenika sa strategijom poduzeća.</li> <li>• Potičite kreativnost i inovativnost, npr. motivacijskim sustavom, kroz timski rad i raznim radionicama.</li> <li>• Razvijajte i promovirajte etičke standarde, temeljne vrijednosti poduzeća i sustav vjerovanja. Identificirajte nekoliko temeljnih vrijednosti koje će se zaista konstantno naglašavati i primjenjivati u praksi.</li> <li>• Budite spremni prevladati otpor zaposlenih prema promjenama.</li> <li>• Podržite ulazak novih zaposlenika.</li> <li>• Jačajte organizacijsku kulturu kroz organizaciju neformalnih druženja i fokusiranih radionica.</li> <li>• Ako poduzeće djeluje u većem broju regija ili država morate razvijati i uskladiti nekoliko</li> </ul>

različitih supkultura.

### **Vodstvo**

- Odgovornost najvišeg posloводства je adekvatno uspostavljanje svih čimbenika koji su modelom implementacije strategije objašnjeni.
- Najviše posloводства mora uključivati srednju i najnižu razinu posloводства u proces formulacije strategije. Strateški plan ne smije biti samo proizvod najvišeg posloводства, već svih hijerarhijskih razina.
- Najviše posloводства mora podržati i dati adekvatna ovlaštenja nižim razinama posloводства.
- Najviše posloводства mora jasno odrediti lanac upravljanja, odnosno mora osigurati da ne bude dvostrukih linija upravljanja i nejasnih uputa.

### **Vanjska okolina**

- Informacije iz okoline je potrebno stalno proučavati. Morate razviti plan skeniranja okoline. Odnosno, odrediti što se mjeri, zašto i na koji način te analizirati opću i poslovnu okolinu. U sklopu opće okoline analiziraju se utjecaji: političko- pravnih, ekonomskih, socio- kulturoloških i tehnoloških uvjeta. Za analizu opće okoline preporučuje se koristiti PEST analiza. U sklopu poslovne okoline treba proučiti konkurente, kupce i dobavljače. Za analizu poslovne okoline preporuča se primijeniti model Porterovih pet sila.
- Posebni naglasak stavlja se na analizu konkurencije i kupaca. S jedne strane poduzeće mora identificirati koje su potrebe kupaca, a s druge strane mora definirati što na tržištu i pod kojim uvjetima već postoji. To za mnoga poduzeća može biti prvi *input* za razvoj strateškog plana.
- U analizi utjecaja konkurencije treba proučiti broj i strukturu konkurenata. Proučavanje njezine strukture podrazumijeva grupiranje konkurenata po veličini, tržištu plasmana, glavnim karakteristikama proizvodnog asortimana i drugim specifičnim karakteristikama.
- Na temelju prikupljenih informacija treba pokušati anticipirati ponašanje kupaca te odrediti program zadržavanja starih kupaca i pridobivanja novih kupaca.

### **Implementacija strategije**

Rezultati empirijskog istraživanja ove doktorske disertacije upućuju na to da se proces implementacije strategije sastoji od četiri utjecajna čimbenika: (1) resursi, (2) ljudi, (3) komunikacija, (4) operativno planiranje i sustavi nadzora.

### **Resursi**

- Odredite potrebne resurse za implementaciju svake aktivnosti i to: materijalne, financijske i ljudske.
- Provedite komparativnu analizu optimalne nabave resursa uključujući nekoliko kriterija: npr. cijena resursa, kvaliteta resursa i pravovremenost u dostavi.
- Dinamiku nabavljanja resursa uskladite s operativnim planovima.
- Pripaziti da održite dinamiku implementacije strategije kako je bilo predviđeno u fazi formulacije strategije.

## **Ljudi**

- Najviše poslovodstvo ostalim zaposlenicima mora osigurati tehničku i moralnu podršku. Prilikom uvođenja nove strategije zaposlenicima objasnite zašto je promjena bitna i što će se promijeniti.
- Osigurajte radionice na kojima će se svakoj poslovnoj jedinici i funkciji objasniti što se u njihovom djelokrugu rada mijenja s obzirom na dosadašnju praksu te vodite računa o tome da nakon nekog vremena provjerite što je poduzeto, a što nije i zašto.
- Inzistirajte da što veći broj zadataka zaposlenici obave kao timski rad. Na taj način će se međusobno pomoći, poticati i ispraviti.
- Definirajte koeficijent fizičkog i umnog opterećenja pojedinog radnog zadatka te na temelju toga odredite kompenzacijski sustav.
- Odredite sustav motivacije koji je vezan za ostvarivanje aktivnosti, odnosno koji se temelji na postignutim rezultatima. Time ćete unaprijediti angažman zaposlenika prilikom implementacije strategije. Predvidite sustav materijalne i nematerijalne motivacije.
- Odredite plan razvijanja vještina i kompetencija kako bi osigurali dovoljnu razinu fleksibilnosti. Razvijanje vještina i kompetencija omogućava bržu reakciju i prilagodbu na nepredviđene promjene. Prilikom odabira stručnog usavršavanja dobro razmotrite kvalitetu programa.

## **Komunikacija**

- Najviše poslovodstvo mora osigurati transparentnu i pravovremenu informaciju. Informacija je vrijedna ako je dostupna u trenutku kada je potrebna. Zastarjela informacija nema nikakvu vrijednost.
- Zapamtite da koliko god strateški plan bio kompliciran, komunikacija mora biti jednostavna. Koristite grafičke prikaze kako bi zaposlenicima što jednostavnije objasnili kako su pojedine aktivnosti povezane sa strateškim ciljevima.
- Tijekom formulacije strategije odredite formalne i neformalne kanale komunikacije.
- Tijekom faze formulacije strategije odredite kako provjeriti jesu li zaposlenici shvatili poruku (npr. odražavanjem raznih testiranja, okruglih stolova).
- Sastanci sa zaposlenicima neka budu redoviti i učestali. Neke najviše poslovodstvo organizira barem dva susreta mjesečno s predstavnicima srednje i najniže razine poslovodstva na kojima će se diskutirati o tijeku implementacije strategije.
- Uspostavite *bottom-up* komunikaciju. Funkcioniranje povratne sprege omogućiti će prikupljanje prijedloga i sugestija za unaprjeđenje poslovanja.
- Održite stalnu komunikaciju i sa *stakeholderima*.

## **Operativno planiranje i sustavi nadzora**

- Temeljem strateškog plana poduzeće mora razviti veći broj operativnih planova: kvartalne, mjesečne i tjedne planove. Svaki operativni plan određuje inicijative i aktivnosti koje se moraju poduzeti.
- Razvijajte efikasne sustave nadzora. Informacije moraju brzo doprijeti do najvišeg poslovodstva koji odlučuje o eventualnom mijenjanju sadržaja i tijeka implementacije.



Tijekom prvih mjeseci sustavi nadzora imaju posebnu važnost.

- Kod neostvarenja ciljeva poslovanja uvijek ispitajte izvor problema. Pravovremeno identificiranje izvora problema sprječava da se problem ponovi.
- Standardizirajte sustave nadzora između pojedinih poslovnih jedinica i funkcija.

### Uspješnost poslovanja

- Uključite kvantitativne, ali i kvalitativne pokazatelje mjerenja uspješnosti.
- Osim usporedbe s postavljenim ciljevima, usporedite postignutu uspješnost s najboljim konkurentima u gospodarskoj grani. Pri tome vodite računa o sličnostima i razlikama između vašeg i konkurentskih poduzeća.
- Provjerite ako sustav mjerenja uspješnosti poslovanja adekvatno odražava stanje implementacije strategije. Povratne informacije mogu značajno utjecati na postavljanje budućih strateških smjernica.
- Sustav pokazatelja je potrebno provjeriti i po potrebi nadopunjavati barem jednom mjesečno.
- Podatke iz pojedinih sustava mjerenja uspješnosti poslovanja na razini pojedine poslovne jedinice i funkcije potrebno je objediniti.

Izvor: Izradila doktorandica

Kako se tijekom pisanja doktorske disertacije više puta istaknula važnost faza procesa implementacije strategije, prikaz 61 rezimira najvažnije upute koje najviše poslovodstvo mora slijediti u pojedinoj fazi implementacije strategije.

**Prikaz 62.** Aktivnosti koje treba poduzeti u pojedinoj fazi procesa implementacije strategije

	Uvođenje	Rast	Zrelost
<b>Formulacija- sadržaj strategije</b>	Odrediti plan odvijanja implementacijskih aktivnosti. Odrediti dinamiku razvoja aktivnosti i potencijalne kritične točke.	Preispitati kritične točke i po potrebi uvoditi korektivne postupke.	Sadržaj strategije uskladiti s uvođenim promjenama.
<b>Unutarnja okolina</b>			
<i>Organizacijska struktura</i>	Poznajući sadržaj strategije i postojeću organizacijsku strukturu utvrditi potrebu rotiranja ili zapošljavanja novih zaposlenika. Razviti procedure rada za svako radno mjesto te odrediti ovlasti i odgovornosti svakog radnog mjesta.	Ispitati usklađenost između rada pojedinih funkcija i hijerarhijskih razina.	Utvrđiti obilježja izmjenjene organizacijske strukture.
<i>Organizacijska kultura</i>	Razviti osjećaj pripadnosti, odnosno povezanosti zaposlenika sa strategijom. Pripaziti na subkulture i njihovu integraciju.	Poticati kreativnost i inovativnost zaposlenika. Razviti razne oblike formalnog i neformalnog druženja.	Podsjetiti zaposlenike na ciljeve poslovanja i slaviti uspjeh.
<i>Vodstvo</i>	Jasno postaviti lanac	Istodobno upravljati svim	Temeljem ostvarenih

	<b>Uvođenje</b>	<b>Rast</b>	<b>Zrelost</b>
	upravljanja i odrediti načela vođenja.	utjecajnim čimbenicima procesa implementacije strategije.	rezultata odrediti dobre/loše strane poduzetih aktivnosti po pojedinom čimbeniku implementacije strategije.
<b>Vanjska okolina</b>	Razviti plan proučavanja prilika i prijatni iz okruženja.	Prema utjecajima vanjske okoline utvrditi potrebne promjene sadržaja strategije i dinamike odvijanja procesa implementacije.	Razvijati unutarnje kompetencije za razvoj konkurentskih prednosti.
<b>Implementacija strategije</b>			
<i>Resursi</i>	Odrediti materijalne, financijske i ljudske resurse koji su potrebni za implementaciju strategije.	Utvrđiti razloge odstupanja utrošenih resursa naspram planiranih.	Ustanoviti jesu li resursi opravdano utrošeni.
<i>Ljudi</i>	Održati radionice na kojima će se svakoj funkciji i poslovnoj jedinici objasniti što, kako i zašto se u djelokrugu njihovog rada mijenja. Odrediti plan razvijanja posebnih znanja i kompetencija.	Inzistirati na timskom radu. Ako postoji otpor zaposlenih, motivacijskim sustavom nastojati ga smanjiti.	Zaposlenicima objasniti što je postignuto, a što nije i zašto.
<i>Komunikacija</i>	Odrediti formalne i neformalne kanale komunikacije za <i>top down</i> i <i>bottom up</i> komunikaciju.	Redovito održati sastanke za diskutiranje o tijeku implementacije strategije. Prikupiti povratne informacije srednje, najniže razine posloводства i operative.	Zaposlenike podsjetiti gdje je poduzeće bilo prije implementacije strategije i gdje se trenutno nalazi te ukazati na mogućnost dodatnog poboljšanja.
<i>Operativno planiranje i sustavi nadzora</i>	Na temelju strateških planova razviti veći broj operativnih planova (po razdoblju/funkciji/poslovnoj jedinici). Razviti efikasne sustave nadzora.	Pratiti razvoj operativnih planova, ispitati izvor eventualnih problema te odrediti korektivne aktivnosti ukoliko je potrebno.	Temeljem prikupljenih iskustava ugraditi željene promjene u razvoj budućih strateških planova.
<b>Uspješnost poslovanja</b>	Prema postavljenim ciljevima odrediti sustav pokazatelja kojima će se mjeriti uspješnost poslovanja. Razmatrati mogućnost kombinacije kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja te objektivnog i subjektivnog sustava mjerenja uspješnosti.	Sustav pokazatelja treba uskladiti prema aktivnostima koje se zaista implementiraju.	Temeljem usporedbe ostvarenih i planiranih rezultata postaviti smjernice za razvoj nove strategije.

Izvor: Izradila doktorandica

Smjernice za unaprjeđenje procesa implementacije strategije vrijedne su za sva poduzeća, bez obzira na njihovu veličinu, djelatnost i oblik vlasništva.

### 4.3. Teorijski, praktični i metodološki doprinos istraživanja

U **teorijskom smislu** sagledavaju se sljedeći doprinosi:

- literatura o implementaciji strategije je još uvijek nedovoljno istražen fenomen. Ova doktorska disertacija objedinjuje dosadašnje radove na tom području. Doprinosi dosadašnjih istraživanja podijeljeni su prema dva kriterija. Prvi kriterij podrazumijeva razvrstavanje radova na teorijska i empirijska. Drugi kriterij podrazumijeva razvrstavanje radova na one radove koje istražuju otežavajuće faktore procesa implementacije strategije i radove koji analiziraju utjecajne čimbenike na proces implementacije strategije;
- većina empirijskih istraživanja provedena su na uzorku anglosaksonskih poduzeća. Stoga, empirijska istraživanja koja se provode u okviru država koje se nalaze tek u fazi razvoja su više nego dobrodošla. Usporedba rezultata i zaključaka predstavlja korisnu podlogu za razvoj novih znanja u području implementacije strategije;
- razvijen je model implementacije strategije koji razmatra istovremeni utjecaj većeg broja čimbenika na proces implementacije strategije. Dosadašnja empirijska istraživanja fokusirana su istraživanju veze između manjeg broja utjecajnih čimbenika i uspješnosti implementacije strategije. Ova doktorska disertacija postavlja metodološki okvir za istraživanje utjecaja većeg broja čimbenika na proces implementacije strategije;
- u okviru utjecajnih čimbenika na proces implementacije strategije prvi puta je empirijski istražen i utjecaj vremenske dimenzije na proces implementacije strategije;
- predložen je i razrađen drugačiji način mjerenja uspješnosti poslovanja. U ovoj doktorskoj disertaciji uspješnost poslovanja se mjeri financijskim pokazateljima koji su preuzeti iz sekundarnih izvora (financijski izvještaji poduzeća) i direktnim ispitivanjem mišljenja poslovođstva na svim razinama i operative o njihovom zadovoljstvu s postignutom razinom uspješnosti. Subjektivni način mjerenja uspješnosti poslovanja omogućava ispitivanje većeg broja aspekata uspješnosti poslovanja. Najčešće ispitani aspekti npr. su kvaliteta proizvoda, zadovoljstvo kupaca i uvođenje inovacija;
- temeljem diskusije o odnosu između faze formulacije i implementacije strategije te uloge pojedine hijerarhijske razine u procesu strateškog menadžmenta, nameće se pitanje definiranja pojma strategije. U tom smislu predlažu se različite perspektive od kojih definicija pojma strategije može polaziti.

Rad, međutim, ima i svoje aplikativne doprinose. Sljedeći doprinosi mogu koristiti menadžerima na svim razinama, ali i konzultantima koji razvijaju i implementiraju strategije.

U **aplikativnom smislu** sagledavaju se sljedeći doprinosi:

- doktorska disertacija osim što odgovora na pitanje ŠTO uzeti u obzir prilikom implementacije strategije, odgovara i na pitanje NA KOJI NAČIN treba nešto poduzeti. Odnosno, osim pitanja efektivnosti, fokusira se i na pitanje efikasnosti;
- doktorska disertacija obrazlaže otežavajuće faktore i predlaže utjecajne čimbenike na proces implementacije strategije. To usmjerava poslovodstvo na aktivnosti koje treba poduzeti kako bi unaprijedilo fazu implementacije strategije, ali i svih drugih faza procesa strateškog menadžmenta;
- sastavljanje modela implementacije strategije slijedeći faze procesa strateškog menadžmenta omogućava identificiranje trenutka u kojem se problem pojavljuje, bez obzira na trenutak njegove manifestacije;
- u doktorskoj disertaciji razvijen je anketni upitnik temeljem kojeg se istražuje poveznica između sadržaja, konteksta i procesa implementacije strategije. Prvi dio anketnog upitnika koristi za identificiranje otežavajućih faktora procesa implementacije strategije i može se koristiti i kao odvojeni anketni upitnik. Drugi dio istražuje razinu utjecaja pojedinih čimbenika na proces implementacije strategije s uspješnošću poslovanja, a treći dio prikuplja najvažnije informacije o poduzeću i ispitaniku;
- na temelju provedenog empirijskog istraživanja postavljaju se konkretne smjernice za unaprjeđenje procesa upravljanja s pojedinim čimbenikom koji utječe na proces implementacije strategije. Svako poduzeće ih može dalje konkretizirati prema svojim specifičnostima i kontekstu u kojem se strategija implementira;
- istraživanjem otežavajućih faktora i utjecajnih čimbenika procesa implementacije strategije poslovodstvo može jasnije odrediti potrebe za dodatnim unaprjeđenjem pojedinih aspekata poslovanja.

Rezultati istraživanja, kao i smjernice za unaprjeđenje procesa implementacije strategije, diseminirati će se kroz znanstvene i stručne časopise i konferencije te preko Hrvatskog udruženja menadžera i poduzetnika (CROMA) iz Zagreba. Osim praktičarima, rezultati će biti korisni i članovima akademske javnosti i konzultantima za obučavanje članova poslovodstva potrebnim znanjima i vještinama za unaprjeđenje kako osobnog tako i timskog doprinosa u ostvarivanju ciljeva strategije. Smjernice će biti korisne na mikro i makro razini, u manjim i većim poduzećima, u profitnim i neprofitnim djelatnostima jer su čimbenici procesa implementacije strategije konstanta u svim organizacijama.

**S metodološkog aspekta,** doprinosi ove doktorske disertacije sagledavaju se u sljedećim aspektima:

- prethodna istraživanja istražuju utjecaj jednog ili nekoliko izoliranih čimbenika na proces implementacije strategije. U istraživanju procesa implementacije strategije primijenjene su razne metode. Najčešće se koristi metoda anketiranja, metoda intervjuiranja i *case study* metodologija. U ovom slučaju primijenjena je metoda anketiranja i razvijen anketni upitnik kojim se istražuje utjecaj većeg broja čimbenika na uspješnost implementacije strategije i ispituju pojedinci s različitih hijerarhijskih razina;
- doktorska disertacija objašnjava koliko je i zbog čega važno ispitati mišljenje ispitanika različitih hijerarhijskih razina. Time se jasno objašnjava u kojoj mjeri je pojedina hijerarhijska razina involvirana u pojedinu fazu procesa strateškog menadžmenta. To razjašnjava na koji način pojedina hijerarhijska razina pridonosi unaprjeđenju procesa implementacije strategije;
- temeljem rezultata istraživanja Cronbach alfa koeficijentom provjerena je pouzdanost pojedinog konstrukta i pojedine varijable, dok je faktorskom analizom provjerena

opravdanost uključivanja pojedinih čestica u anketni upitnik. Predloženi anketni upitnik može se koristiti u daljnjim istraživanjima u području implementacije strategije.

#### 4.4. Ograničenja istraživanja

Ograničenja istraživanja prisutna su u teoretskom i empirijskom djelu. U empirijskom djelu jedan od glavnih ograničenja je dužina samog anketnog upitnika zbog čega je odaziv ispitanika smanjen. Komentari ispitanika vezani za anketni upitnik idu u dva smjera: (1) anketni upitnik je predug i (2) ispitanici niže hijerarhijske razine ne posjeduju sve potrebne informacije pa se moraju pripremiti, odnosno tražiti informacije koje su im potrebne da bi odgovorili na pojedina pitanja što značajno produžava vrijeme ispunjavanja upitnika.

Treba navesti nekoliko dodatnih problema s kojima se doktorandica susrela tijekom terenskog istraživanja:

- članovi najvišeg posloводства, u velikom broju slučajeva, nisu bili spremni sudjelovati u istraživanju smatrajući da bi odgovori na određena pitanja mogli otkriti informacije koje predstavljaju poslovnu tajnu. Stoga, nisu dali odobrenje niti nižim razinama posloводства da sudjeluju u istraživanju;
- do članova najvišeg posloводства bilo je teško doći pogotovo kada je poduzeće u stranom vlasništvu i uprava nije locirana u Hrvatskoj;
- u svakom su poduzeću poslana četiri upitnika i to za najviše, srednju i najnižu razinu posloводства te operativu. U velikom broju slučajeva dobiveni su odgovori operative i najnižeg posloводства, dok se na odgovore srednje i najviše razine posloводства moralo inzistirati po nekoliko puta, što je značajno produžilo istraživanje;
- iz istraživanja proizlazi da zaposlenicima često nije jasna njihova pozicija u hijerarhijskoj strukturi poduzeća, zbog čega npr. od tri dobivena odgovora unutar istog poduzeća, dva su bila sa srednje razine i jedna s najniže razine posloводства. Poduzeće se sastoji od većeg broja funkcija i poslovnih jedinica. U popratnom pismu (Prilog 1) objašnjeno je kako prilikom odgovaranja, stavovi se moraju odnositi na cjelokupno poduzeće, a ne na određenu poslovnu jedinicu ili funkciju. Npr. u hotelskom poduzeću koji se sastoji od većeg broja poslovnih jedinica, voditelj kampa je član najvišeg posloводства ako se kampovi razmatraju kao odvojena poslovna jedinica, ali zapravo u organizacijskoj strukturi poduzeća, predstavlja srednju razinu posloводства. Osim toga, uočeno je da kada poduzeće ima diverzificirani portfolijo djelatnosti (npr. turizam i građevinarstvo), srednja razina posloводства dobro poznaje djelatnost kojom se bavi, ali nema puno informacija o drugim djelatnostima;
- u anketnom upitniku prisutni su dva nedostatka. Prvi je nedostatak to što za mjerenje utjecaja vremenske dimenzije na proces implementacije strategije nije postavljen zadovoljavajući broj čestica kojima se utjecaj varijable mjeri. Zbog toga je vremenska komponenta, nakon faktorske analize, spojena s varijablom resursi. Drugi metodološki nedostatak se odnosi na pitanje „Naše je poduzeće usredotočeno na ulaganja koja imaju: 1- nisku razinu rizika i nisku razinu dobiti, 3- srednju razinu rizika i srednju razinu dobiti, 5- visoku razinu rizika i visoku razinu dobiti“. Metodološki smatra se nedorečenim to što je Likertova skala postavljena na pet razina, a dana su objašnjenja samo za tri razine (1,3 i 5);

- u popratnom pismu objašnjava se da ako ispitanici ne posjeduju informacije ili ne žele odgovoriti na pojedino pitanje ne trebaju zaokružiti niti jednu od ponuđenih opcija. Međutim, bilo bi ispravnije tu opciju uključiti u samom anketnom upitniku označavajući je npr. s oznakom nula;
- lista poduzeća formirana je temeljem podataka Hrvatske gospodarske komore (HGK) i Financijske agencije (FINA). U obzir se uzimaju samo poduzeća koja prema Zakonu o računovodstvu zadovoljavaju kriterijima velikih poduzeća. No, usprkos tome, analizom prikupljenih podataka, uočava se da su u manjem djelu prisutna i poduzeća koja ne zadovoljavaju tim kriterijima zbog čega se zaključuje da podaci o promjeni broja zaposlenih nisu pravovremeno ažurirani.

#### 4.5. Sugestije za daljnja istraživanja

Istraživanja na području implementacije strategije moraju se intenzivirati. Ona trebaju polaziti od sljedećih smjernica:

- anketni upitnik može se koristiti i u budućim istraživanjima kako bi se dodatno provjerila pouzdanost pojedinog konstrukta. Za početak bi istraživanje trebalo proširiti na srednja i mala poduzeća Republike Hrvatske;
- istraživanja se mogu provesti unutar poduzeća iste gospodarske djelatnosti koja se razlikuju po obliku vlasništva, fazi u kojoj se proces implementacije strategije nalazi i veličini poduzeća. Usporedba rezultata omogućit će shvaćanje specifičnosti sadržaja, konteksta i procesa implementacije strategije kako bi se za pojedinu gospodarsku djelatnost mogle postaviti još konkretnije strateške smjernice;
- buduća istraživanja bi na osnovi rezultata ovog istraživanja trebala dublje istražiti utjecajne čimbenike koji u najmanjoj mjeri zadovoljavaju zahtjevima implementacije strategije. U tom smjeru predlaže se korištenje metode intervjua ili *case study*;
- ispitivanje svih perspektiva na proces implementacije strategije je imperativ. No, istraživači, u budućim istraživanjima, moraju razmotriti mogućnost ponderiranja odgovora pojedine razine. Npr. kod proučavanja problematike implementacije strategije najviše vrijede odgovori srednje razine posloводства pa se oni mogu množiti ponderom 0,4; slijede odgovori najvišeg posloводства koji se mogu množiti ponderom 0,3; odgovori najniže razine posloводства koji se mogu množiti ponderom 0,2 i odgovori operative koji se mogu množiti ponderom 0,1;
- bitno je napomenuti da se na početku svakog istraživanja moraju utvrditi: (1) broj ispitanih čimbenika, (2) broj uključenih perspektiva (najviše, srednje i najniže posloводство te operative) te (3) razina analize (korporacijska, poslovna, funkcijska).

## 5. ZAKLJUČAK

Prema nekim istraživanjima čak 90% dobro formuliranih strategija propada zbog loše implementacije. Usprkos tome, broj radova koji proučavaju problematiku implementacije strategije nije još uvijek zadovoljavajući s obzirom na važnost teme.

Neuspjeh implementacije strategije je kompleksno za razumjeti i argumentirati jer je posljedica mnogobrojnih isprepletenih i međusobnih utjecaja. Otežavajući faktori koji onemogućavaju nesmetano odvijanje faze implementacije strategije proizlaze iz tri glavna izvora: (1) sadržaj strategije, (2) kontekst u kojem se strategija implementira i (3) kvaliteta procesa implementacije. Proučavanje otežavajućih faktora je neophodno za jasno određivanje čimbenika koji utječu na proces implementacije strategije. Na temelju utjecajnih čimbenika određuju se konstrukti, varijable i njihove međusobne veze. Konceptijski model istraživanja koji se koristi u ovoj doktorskoj disertaciji preuzet je od autora Okumus (2003). Model je nadopunjen i na temelju njega sastavljen je anketni upitnik. Konceptijski model se sastoji od sljedećih djelova: (1) varijabla „Formulacija strategije“, (2) konstrukt „Implementacija strategije“, (3) konstrukti „Unutarnja okolina“ i „Vanjska okolina“ te (4) konstrukt „Uspješnost poslovanja“. Sastavljen je sljedeći faze procesa strateškog menadžmenta. Ovaj pristup omogućava sagledavanje problematike implementacije strategije iz šireg spektra, identificirajući ne samo u kojoj fazi procesa strateškog menadžmenta se određeni problem manifestira, već u kojoj fazi on nastaje. To je glavni razlog zbog čega faze procesa strateškog menadžmenta nije moguće analizirati odvojeno.

Sadržaj strategije odnosi se na fazu formulacije strategije. U okviru doktorske disertacije, formulacija strategije proučava se kroz procjenu adekvatnosti strateškog plana s obzirom na realne sposobnosti poduzeća za implementaciju istog. Kontekst u kojem se strategija implementira odnosi se na proučavanje utjecaja unutarnje i vanjske okoline na proces transformacije oblikovane strategije u implementiranu. Utjecaj vanjske okoline proučava se analizom opće i poslovne okoline. Opća okolina obuhvaća: političko- pravni sustav, ekonomska kretanja, socio-kulturološki okvir i tehnološki napredak. Poslovna okolina proučava promjene u broju i strukturi kupaca, dobavljača, konkurenata i drugih interesno utjecajnih skupina. Unutarnja okolina sastoji se od organizacijske strukture, organizacijske kulture i vodstva. Proces implementacije predstavlja fokus ovog rada i objedinjuje čimbenike koji pokreću i u najvećoj mjeri predodređuju uspjeh poslovanja poduzeća.

Nakon provedenog empirijskog istraživanja utvrđuje se da se proces implementacije strategije sastoji od četiri čimbenika: resursi, komunikacija, ljudi te operativno planiranje i sustavi nadzora. U sklopu varijable „resursi“ analizira se i vremenska komponenta, koja je mnogo puta spomenuta, ali nikad proučena u empirijskim istraživanjima na tom području. U zadnjem djelu modela proučava se uspješnost poslovanja. Ona je zrcalo kvalitete faze formulacije, ali pogotovo implementacije strategije. Konstruktom „Uspješnost poslovanja“ mjeri se koliko je implementacija strategije uspjela s obzirom na postavljenu strategiju i sposobnosti koje poduzeće posjeduje. Uspješnost poslovanja mjeri se kombinacijom objektivnog i subjektivnog pristupa. Objektivni pristup predviđa korištenje financijskih pokazatelja izračunati na temelju financijskih izvještaja objavljeni na portalu hrvatske Financijske agencije. Subjektivni pristup predviđa ispitivanje zaposlenika o njihovoj percepciji ostvarene uspješnosti poslovanja s obzirom na: razinu ostvarenog prihoda, kvalitetu proizvoda, zadovoljstvu kupaca i inovativnosti poduzeća.

U definiranju razvoja najpoželjnijeg istraživačkog okvira polazilo se od rezultata i zaključaka dosadašnjih istraživanja iz kojih izvire jedan važan nedostatak. U velikom broju istraživanja

perspektiva analize nije jasno definirana. Perspektivom analize obuhvaćaju se dva aspekta: (1) pozicija ispitanika unutar hijerarhije poduzeća i (2) obuhvat analize, odnosno analizira li se proces implementacije strategije s korporativne, poslovne ili funkcijske razine. Definiranje ovih elemenata ključno je za postavljanje zaključka. U dosadašnjim istraživanjima najčešće je ispitano mišljenje najvišeg posloводства, dok nedostaju istraživanja koja unutar pojedinog poduzeća ispituju i uspoređuju stavove svih hijerarhijskih razina. No, osim pozicije ispitanika, potrebno je odrediti ako se proces implementacije analizira s korporativne, poslovne ili funkcijske razine. Analiza implementacije funkcijske strategije predstavlja proučavanje procesa implementacije unutar određene funkcije poduzeća (npr. funkcije marketinga), dok se analiza procesa implementacije poslovne strategije osvrne samo na određenu stratešku poslovnu jedinicu. Samo s korporativne razine poduzeće analizira proces implementacije strategije u cijelosti. Analiza procesa implementacije strategije s funkcijske ili poslovne razine daje tek parcijalnu sliku kvalitete provođenja procesa implementacije strategije u poduzeću. Stoga se i zaključci moraju postaviti s oprezom, odnosno s obzirom na razinu analize. Ako se implementacija strategije analizira s funkcijske ili poslovne razine, zaključci se ne mogu generalizirati na razini cjelokupnog poduzeća.

Rezultati istraživanja, u okviru ove doktorske disertacije, predstavljaju vrijedan doprinos za implementaciju strategije u teorijskom, aplikativnom i metodološkom smislu. Teoretski doprinos rada sagledava se iz objedinjavanja literature o problemima i utjecajnim čimbenicima implementacije strategije te kroz nadopunjavanje postojećeg modela implementacije strategije. Aplikativni doprinos postignut je razvojem praktičnih smjernica za unaprjeđenje pojedinog čimbenika implementacije strategije. Metodološki doprinos je postignut razvojem anketnog upitnika kojim se može istražiti utjecaj većeg broja čimbenika na proces implementacije strategije, primjenjiv na zaposlenike svih hijerarhijskih razina i poduzećima različitih veličina i djelatnosti.

Rezultati empirijskog istraživanja omogućili su parcijalno dokazivanje glavne hipoteze. Oni potvrđuju da vanjska okolina predstavlja značajan moderatorski efekt na vezu između formulacije i implementacije strategije. Što se tiče unutarnje okoline, jedino varijabla „vodstvo“ predstavlja značajan moderator procesa transformacije zamišljenih planova u akciju. Organizacijska struktura i kultura nisu značajni moderatori. Osim toga, ustanovljeno je da formulacija strategije se razlikuje s obzirom na vlasništvo poduzeća, tržištu na kojem poduzeće plasira svoje proizvode i/ili usluge te fazi u kojoj se proces implementacije nalazi. Rezultati istraživanja upućuju na to da privatna poduzeća koja svoje proizvode plasiraju pretežito na međunarodnom tržištu posjeduju kvalitetniji strateški planovi i proaktivnija su u traženju prilika u vanjskoj okolini.

Istražujući povezanost između procesa implementacije strategije i uspješnosti poslovanja poduzeća, dobiva se sljedeći rang adekvatnosti uspostavljanja pojedinih čimbenika procesa implementacije strategije. Najadekvatnije je prilikom implementacije strategije uspostavljena (1) komunikacija, slijede čimbenici (2) operativno planiranje i sustavi nadzora, (3) resursi, (4) ljudi. Ispitanici najviše lamentiraju neusklađenost strukture postojećih ljudskih potencijala s obzirom na potrebe strategije. Zaposlenici smatraju da nisu adekvatno osposobljeni, da poduzeće ne primjenjuje adekvatan sustav motivacije, zbog čega nisu spremni surađivati s nadređenima. Proces implementacije strategije značajno se razlikuje s obzirom na oblik vlasništva, tržišnog plasmana i faze u kojoj se proces implementacije nalazi. Privatna poduzeća uspješnije implementiraju strategiju u odnosu na javna poduzeća. Poduzeća koja su pretežito usmjerena inozemnim tržištima lamentiraju veću razinu neizvjesnosti okoline, ali su proaktivnija u iskorištavanju prilika vanjske okoline i stoga uspješnija od poduzeća koja



posluju pretežito na domaćem tržištu. To se posebno odnosi na djelatnosti turizma i trgovine na veliko i malo. Poduzeća čiji se proces implementacije strategije nalazi u fazi uvođenja percipiraju najveću razinu problema. Tijekom faze rasta i zrelosti problemi implementacije strategije se smanjuju, a uspješnost poslovanja poraste. Također, važno napomenuti da primjena *Balanced Scorecard* pomaže u povezivanju strateških ciljeva s operativnim aktivnostima te u objašnjavanju razvoja implementacijskih aktivnosti operativnoj razini. Poduzeća koja primjenjuju ovu metodu imaju manje problema tijekom implementacije strategije i adekvatnije uspostavljaju pojedine čimbenike procesa implementacije strategije, ali usprkos tome ne ostvaruju znatno veću uspješnost poslovanja. Velik broj ispitanika poznaje metodu, ali zbog strukturalnih promjena koje treba uvesti odustaju od njezine primjene. S druge strane, iz rezultata istraživanja izvire da ISO standardi za upravljanje kvalitetom ne predstavljaju značajan prediktor procesa implementacije strategije. Odnosno, proces implementacije strategije i uspješnost poslovanja se značajno ne razlikuju s obzirom na to posjeduje li poduzeće ISO standarde za upravljanje kvalitetom ili ne. Prikaz 63 sjedinjava rezultate istraživanja za pojedinu pomoćnu hipotezu.

### Prikaz 63. Dokazivanje hipoteza

Pomoćne hipoteze rada	Dokazivanje hipoteza	Objašnjenje
PH1.	Parcijalno dokazana	Vanjska okolina predstavlja značajan moderatorski efekt na vezu između formulacije i implementacije strategije. Iz unutarnje okoline, samo utjecaj vodstva predstavlja statistički značajan moderator.
PH2.	Parcijalno dokazana	Od četiri analizirana utjecajna čimbenika: (1) ljudi, (2) resursi, (3) komunikacija, (4) operativno planiranje i sustavi nadzora. Percepcija ispitanika o adekvatnosti pojedinog čimbenika razlikuje se samo za čimbenik komunikacija. Niže hijerarhijske razine adekvatnost komunikacije ocjenjuju s nižom ocjenom u odnosu na ocjenu koju daje najviše posloводство.
PH3.	Dokazana	Rezultati strukturalnog modela dokazuju usku povezanost između pojedinih čimbenika i procesa implementacije strategije te povezanost između procesa implementacije strategije i uspješnosti poslovanja.

Izvor: Izradila doktorandica

Usprkos tome što rezultati ovog istraživanja ne pokazuju značajnije razlike u percepciji utjecajnih čimbenika između ispitanika različitih hijerarhijskih razina, buduća istraživanja o implementaciji strategije moraju i dalje nastaviti ispitati zaposlenike svih hijerarhijskih razina. Ispitivanje i uspoređivanje stava pojedinih hijerarhijskih razina omogućava bolje razumijevanje problematike implementacije strategije i unaprjeđenje efikasnosti poslovanja. S obzirom na poziciju unutar hijerarhije, zaposlenici imaju različiti obzor koji ovisi o stečenom iskustvu i informacijama koje posjeduju. Buduća istraživanja trebaju polaziti od primjene anketnog upitnika u srednjim i malim poduzećima Republike Hrvatske. uspoređivanjem rezultata istraživanja mogli bi proizlaziti novi doprinosi, vrijedni u teorijskom, aplikativnom i metodološkom smislu. Nadalje, drugim istraživačkim metodama, stečene spoznaje mogu se proširiti i produbiti.

## LITERATURA

### A) KNJIGE

1. Aguilar FJ (1967). *Scanning the business environment*, MacGraw-Hill, New York.
2. Andrews K (1971). *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York.
3. Andrews K (1987). *The Concept of corporate strategy*, McGraw-Hill, New York.
4. Andriessen DG (2004). *Making sense of intellectual capital*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
5. Autry J (2003). *Communication planning begins with your strategic plan... and never ends*, Management Quarterly, New York.
6. Bahtjarević Šiber F. (1999.). *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
7. Barnard CI (1938). *The functions of the executive*, Harvard University Press, Massachusetts.
8. Barney JB, Clark DN (2007). *Resource based theory: creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, New York.
9. Beaumont PB (1996). *Human resource management: key concept and skills*, Sage, Lodon.
10. Bluckert P (2006). *Psychological dimensions to executive coaching*, Open University Press, London.
11. Boomsma A, Hoogland JJ (2001). The robustness of LISREL modeling revisited. U: Cudek, Du Toit, Sorbom (ur.), *Structural equation modeling: present and future. A festschrift in honor of Karl Joreskog*, Scientific Software International, Chicago.
12. Byars LL et al. (1996). *Strategy in a changing environment*, Irwin, Chicago.
13. Campbell D et al. (2006). *Testing strategy formulation and implementation using strategically linked performance measures*, Harvard Business School, Boston.
14. Cespedes FV (1991). *Organizing and implementing the marketing effort*, Addison-Wesley Publishing Company, Harvard Business School, Boston.
15. Chandler Jr AA (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*, The MIT Press, Cambridge.
16. Cummings S, Wilson D (2003). *Images of strategy*, Blackwell Publishing, Malden.
17. Daft RL (1991). *Management*, The Dryden Press, Chicago.
18. Dawson P (1994). *Organizational change: a processual approach*, Paul Chapman, London.
19. De Kluyver CA, Pearce JA (2003). *Strategy: a view from the top*, Prentice Hall, New Jersey.
20. De Wit B, Meyer R (1999). *Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*, International Thomson Business Press, London.
21. De Wit B, Meyer R (2010). *Strategy process, content, context*, četvrto izdanje, Andover: South- Western Cengage Learning, Andover.
22. Dixon JR et al. (1990). *The new performance challenge: measuring operations for world class competition*, Dow Jones-Irwin Homewood Il, Cranfield.
23. Drucker P (1993). *The practice of management*, Harper Collins Publishers, New York.
24. Dulčić Ž (2010.). Utjecaj strategije na uspjeh izabranih programa unapređenja poslovnih procesa. U: Buble (ur.), *Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.
25. Edvinsson L, Malone MS (1997). *Intellectual capital – realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Business Publisher, New York.

26. Fahey L, Randall RM (1994). *The portable MBA in strategy*, John Wiley & Sons, New York.
27. Fitzgerald L et al. (1991). *Performance measurement in service businesses*, C.I.M.A.
28. Flood PC et al. (2000). *Managing Strategy Implementation*, Oxford: Blackwell Publishers.
29. Galbraith J, Kazanjian R (1986). *Strategy implementation: structure, systems and process*. West Publishing, St. Paul, MN.
30. George D, Mallery M (2010). *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference*, Pearson, Boston.
31. Grant RM (1999). *Contemporary strategy analysis*, treće izdanje, Blackwell Publishers, Malden.
32. Grant (2005). *Contemporary strategy analysis*, peto izdanje, Blackwell Publishers, Malden.
33. Haberberg A, Rieple A (2008). *Strategic management: theory and application*, Oxford University Press, New York.
34. Harrison EF (1999). *The managerial decision making process*, Houghton Mifflin Company, Massachusetts.
35. Heracleous L (2003). *Strategy and organization, realizing strategic management*, Cambridge University Press, New York.
36. Hofer CW, Schendel D (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*, MN: West Publishing, St. Paul.
37. Horngren CT, Foster G (1991). *Cost accounting- a managerial emphasis*, sedmo izdanje, Prentice Hall, New Jersey.
38. Hrebiniak LG, Joyce WF (1984). *Implementing strategy*, Mcmillan Publishing Company, New York.
39. Hrebiniak LG (2005). *Making strategy work: leading effective execution and change*, Wharton School Publishing, New York.
40. Hrebiniak LG (2008). *Making strategy work: leading effective execution and change*, deveto izdanje, Wharton School Publishing, New York.
41. Huber AJ (2011). *Effective strategy implementation- conceptualizing firms' strategy implementation capabilities and assessing their impact on firm performance*, Springer, London.
42. Hussey D (1999). *Strategy and planning: a manager's guide*, John Wiley & Sons, Chichester.
43. Hybels S, Weaver RL (2001), *Communicating effectively*, šesto izdanje, McGraw Hill, Boston.
44. Jelenc L (2013.). Umijeće oblikovanja strategije kao izvor konkurentske prednosti. U: Vrdoljak Raguž, Jelenc, Podrug (ur.), *Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću*, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku, Dubrovnik.
45. Johnson G, Scholes K, Whittington R (2006). *Exploring corporate strategy: enhanced media edition: text and cases*, Prentice Hall, UK.
46. Johnson G et al. (2008). *Exploring corporate strategy*, osmo izdanje, Pearson, London.
47. Kaplan RS, Norton DP (2001). *The strategy focused organization: how the Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
48. Kaplan RS, Norton DP (2008). *The execution premium, linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business Press, Boston.
49. Kim WC, Mauborgne R (2005). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Business School Press, Harvard.

50. Kimberly JR, Miles RH (1980). *The organizational life cycle*, Jossey-Bass Publishers, Michigan.
51. Kotter JP, Heskett JL (1992). *Corporate culture and performance*, The Free Press, New York.
52. Kotter JP (2014). *Strategy acceleration tool*, Harvard Business Press, Boston.
53. Lamza-Maronić M, Glavaš J (2008.). *Poslovno komuniciranje*, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
54. Lewin K (1951). *Field theory in social science*, Harper and Row, New York.
55. Lynch RL, Cross KF (1991). *Measure up- the essential guide to measuring business performance*, Mandarin, London.
56. Lussier RN (2008). *Management fundamentals, concepts applications skill development*, treće izdanje, South Western Cengage Learning, Mason.
57. Mayer RE (2001). *Multimedia learning*, Cambridge University Press, Cambridge.
58. Menand L (2001). *The metaphysical club*, Flamingo, New York.
59. Mencer I (2012.). *Strateški menadžment, upravljanje razvojem poduzeća*, TEB, Poslovno savjetovanje, Zagreb.
60. Merchant KA, Van Der Stede WA (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, Pearson Education, New York.
61. Miller AR, Dess GG (1996). *Strategic management*, McGraw-Hill, New York.
62. Mintzberg H (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*, dostuno na: <http://pbadupws.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>, [13.07.2015.]
63. Mintzberg H et al. (1998). *Strategy safari, a guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, New York.
64. Morgan DL (1997). *Focus groups as qualitative research*, Sage Publications, California.
65. Načinović I (2011.). *Organizacijska kultura i klima, Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija d.o.o., Zagreb.
66. Neely AD et al. (1996). *Getting the measure of your business*, Findlay, London.
67. Neely AD (1998). *Measuring business, measuring business performance: why, what and how*, The Economist and Profile Book, London.
68. Neely AD et al (2002). *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*, Pearson Education, London.
69. Nichols F (2000). *Strategy is . . . a lot of things*, Distance Consulting.
70. Nunnally JC (1978). *Psychometric theory*, drugo izdanje, McGraw-Hill, New York.
71. Penrose E (1959). *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, London.
72. Peterson B (2004). *Cultural intelligence*, Intercultural Press, Boston.
73. Pettigrew AM (1985). *The awakening giant: continuity and change in ICI*, Basil Blackwell, Oxford.
74. Pettigrew AM, Whipp R (1991). *Managing change for competitive success*, Blackwell, Oxford.
75. Pfeffer J, Salancik GR (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, Harper & Row Publishers, New York.
76. Quinn JB (1980). *Strategies for change, logical incrementalism*, Homewood Illinois, Irwin.
77. Robbins SP, Coulter MK (1996). *Management*, Prentice Hall, New Jersey.
78. Robbins SP (1998). *Organizational behaviour, concepts, controversies, application*, Prentice Hall, New Jersey.
79. Rumelt RP (1979). Evaluation of strategy: theory and models. U: Schendel, Hofer (ur.), *Strategic management: a new view of business policy and planning*, Little Brown, Boston.

80. Schendel DE, Hofer CW (1979). *Strategic management: a new view of business policy and planning*, Little, Brown, Boston.
81. Senge PM (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York.
82. Sikavica P, Novak M (1999.). *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb.
83. Sloan J (2012). *Learning to think strategically*, Elsevier, Burlington, MA.
84. Sollosy MD (2013). *A contemporary examination of the Miles and Snow strategic typology through the lenses of dynamic capabilities and ambidexterity*, State University, Kennesaw, GA.
85. Srivastava AK (2007). *ISO 9000 implementation: can system improvement lower role stress?*, European Case Clearing House, Cranfield.
86. Speculand R (2009). *Beyond strategy, the leader's role in successful implementation*, Jossey Bass, San Francisco.
87. Stonich PJ (1982). *Implementing strategy: making strategy happen*, Ballinger Publishing Company, Cambridge/Massachusetts.
88. Tabachnick BG, Fidell LS (2013). *Using multivariate statistics*, šesto izdanje, Pearson, Boston.
89. Theodoulides (2015). *Leading strategically: process- based approach for driving the changes in the organization*. U: Vrdoljak Raguž, Podrug, Jelenc (ur.), *Neostrategic management, an international perspective on trends and challenges*, Springer, London.
90. Thompson A Jr, Strickland A (2003). *Strategic management- concepts and cases*, trinaesto izdanje, McGraw- Hill, Chicago.
91. Thompson JD (1967). *Organizations in action*, McGraw Hill, New York.
92. Thompson AA et al. (2008). *Strateški menadžment*, MATE, Zagreb.
93. Tipurić D (2014.). *Iluzija strategije*, Sinergija, Zagreb.
94. Tovstiga G (2010). *Strategy in practice*, Wiley Publication, Cornwell, UK.
95. Ullman, J. B. (2001). *Structural equation modeling*. U: Tabachnick BG, Fidell LS (ur.), *Using multivariate statistics*, četvrto izdanje, Boston, MA.
96. Vrdoljak Raguž I (2013.). *Vodstvo kao izvor konkurentske prednosti*. U: Vrdoljak Raguž, Jelenc, Podrug (ur.), *Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću*, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku, Dubrovnik.
97. Weick K (1969). *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, MA.
98. Weihrich H, Koontz H (1994). *Menadžment*, deseto izdanje, MATE, Zagreb.
99. Wheelen TL, Hunger JD (1992). *Strategic management and business policy*, Addison-Wesley.
100. Wheelen LT, Hunger JD (2006). *Concepts in strategic management and business policy*, Pearson- Practice Hall, Upper Saddle River.
101. Wheelen TL, Hunger JD (2010). *Concepts in strategic management and business policy*, Pearson Education Inc., Prentice Hall, New Jersey.
102. Wilensky HL (1967). *Organizational intelligence*, Basic books, New York.
103. Whittington R (2001). *What is strategy- and does it matter?*, drugo izdanje, Thomson Learning, London.
104. Yulk G (1994). *Strategic leadership by top executives, leadership in organizations*, treće izdanje, Prentice Hall, New Jersey.
105. Yip GS (1992). *Total global strategy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
106. Žager K (n.d.). *Sustavi internih kontrola*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.

## B) ČLANCI

1. Aaltonen P, Ikåvalko H (2002). Implementing strategies successfully, *Integrated manufacturing systems*, vol. 13, no. 6, str. 415-418.
2. Al Ghamdi SM (1998). Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience, *European Business Review*, vol. 98, no. 6, str. 322-327.
3. Alexander L (1985). Successfully implementing strategic decision, *Long Range Planning*, vol. 18, no. 3, str. 91-97.
4. Alexander LD (1991). Strategy implementation: nature of the problem. U: Hussey (ur.), *International Review of Strategic Management*, vol. 2, no. 1, str. 73-96.
5. Allio MK (2005). A short, practical guide to implementing strategy, *Journal of business strategy*, vol. 26, no. 4, str. 12-21.
6. Allio M (2006). Metrics that matter: seven guidelines for better performance measurement, *Handbook of Business Strategy*, vol. 7, no. 1, str. 255- 263.
7. Allio RJ (2007). Bad leaders: how they get that way and what to do about them, *Strategy & Leadership*, vol. 35, no. 3, str. 12-17.
8. Almirall E, Casadesus-Masanell R (2010). Open versus closed innovation: a model of discovery and divergence, *Academy of Management Review*, vol. 35, no. 1, str. 27-47.
9. Anchor JR, Aldehayyat JS (2012). Strategy implementation in Jordanian hotels, *BAM*, Cardiff Business School, članak s konferencije.
10. Andersen TJ (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance, *Long Range Planning*, vol. 33, no. 2, str. 184-200.
11. Andrews R et al. (2008). Strategic fit and performance: a test of the Miles and Snow model, *Proceedings of organizational strategy, structure, and process: a reflection on the research perspective of Miles and Snow*, Cardiff University and the Economic and Social Research Council, Cardiff, Wales.
12. Ansoff I (1987). The emerging paradigm of strategic behavior, *Strategic Management Journal*, vol. 8, no. 6, str. 501-515.
13. Arnold RW (1971). Flow charting the components of a teaching strategy, *School Science and Mathematics*, vol. 71, no. 4, str. 313-317.
14. Ashton C, Morton L (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management, *Strategic HR Review*, vol. 4, no. 5, str. 28-31.
15. Avci et al. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: evidence from a developing country, *Tourism Management*, vol. 32, no. 1, str. 147-157.
16. Bagozzi RP, Phillips LW (1982). Representing and testing organizational theories: a holistic construal, *Administrative Science Quarterly*, no. 27, str. 459-489.
17. Bain JS (1951). Relation of profit rate to industry concentration: american manufacturing, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 65, no. 3, str. 293-324.
18. Balogun J, Johnson G (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking, *Academy of Management Journal*, vol 47, no. 4, str. 523-549.
19. Balogun J, Johnson G (2005). From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking, *Organizational studies*, vol. 26, no.11, str. 1573-1601.
20. Balogun J (2007). The practice of organizational restructuring: from design to reality, *European Management Journal*, vol. 25, no. 2, str. 81-91.
21. Banker RD et al. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures, *Accounting Review*, vol. 75, no. 1, str. 65-92.
22. Barney J (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, str. 99-120.

23. Beal MR (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, vol. 38, no. 1, str. 27-47.
24. Beer M, Eisenstat R (2000). The silent killers of strategy implementation and learning, *Sloan Management Review*, Summer, str. 29-40.
25. Bigler WR (2001). The new science of strategy execution: how incumbents become fast, sleek wealth creators, *Strategy & Leadership*, vol. 29, no. 3, str. 29 – 34.
26. Bititci US et al. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 17, no. 6, str. 522-535.
27. Bititci US (2000). Dynamics of performance measurement systems, *International Journal of Operations Management*, vol. 20, no. 6, str. 692-704.
28. Bogsnes B (2014). Subjective or objective performance evaluations?, dostupno na: <http://www.managementexchange.com/hack/subjective-versus-objective-performance-evaluations>, [26.06.2015.].
29. Bonoma TV (1984). Making your marketing strategy work, *Harvard Business Review*, Massachusetts, March- April.
30. Bonoma TV, Crittenden VL (1988). Managing marketing implementation, *Sloan Management Review*, vol. 29, no. 2, pp. 7-14.
31. Bourgeois LJ (1980). Strategy and environment: a conceptual integration, *Academy of Management Review*, vol. 5, no. 1, pp. 25-39.
32. Bourgeois LJ, Brodwin DR (1984). Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon, *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 3, str. 241-264.
33. Bourne MCS et al. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems, *International Journal of Production and Operations Management*, vol. 20, no. 7, str. 754-771.
34. Bourne MCS et al. (2005). Managing through measures: a study of impact on performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 16, no. 4, str. 373-395.
35. Boyd BK, Fulk J (1996). Executive practices and perceived uncertainty: a multidimensional model, *Journal of Management*, vol. 22, no. 1, str. 1-21.
36. Brannen L (2005). Upfront: the 33 1/3 percent strategy solution, *Business Finance*, June.
37. Brenes E et al. (2007). Key success factors for strategy implementation in Latin America, *Journal of Business Research*, vol. 61, no.6, str. 590-598.
38. Bryson JM, Bromiley P (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of major projects, *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. 5, str. 319-337.
39. Bungay S, Goold M (1991). Creating strategic control systems, *Long Range Planning*, vol. 24, no. 6, str. 32-39.
40. Burgelman RA (1983). A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context, and the concept of strategy, *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 2, str. 327- 352.
41. Burgelman RA (1994). Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments, *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, no. 1, str. 24-56.
42. Bushe GR (1988). Cultural contradictions of statistical process control in American manufacturing organizations, *Journal of Management*, vol. 14, no. 1, str. 19-31.
43. Cameron KS (1994). Strategies for successful organizational downsizing, *Human Resource management*, vol. 33, no. 2, str. 189-211.

44. Campbell JY (2006). Household Finance, *The Journal of Finance*, vol. 61, no. 4, str. 1553–1604.
45. Candido CJF, Morris DS (2001). The implications of service quality gaps for strategy implementation, *Total Quality Management*, vol. 12, no.7-8, str. 825-833.
46. Cardel N, Antonio N (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRIN) capabilities: What leads to competitive advantage?, *African Journal of Business Management*, vol. 6, no. 37, str. 10159-10170.
47. Cascio W (1993). Downsizing? What do we know? What have we learned?, *Academy of Management Executive*, vol. 7, no. 1, str. 95-104.
48. Chaffe EE (1985). Three models of strategy, *Academy of Management Review*, vol. 10, n. 1, str. 89-98.
49. Chaimankong M, Prasertsakul D (2012). Impact of strategy implementation on performance of generic strategy: evidence from thailand, *South East Asian Journal of Management*, vol. 6, no. 1, str. 1-14.
50. Charan R, Colvin G (1999). Why CEOs fail it's rarely for lack of smarts or vision. *Fortune Magazine*, dostpuno na: [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1999/06/21/261696/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/index.htm), [15.07.2015.].
51. Chaplin, W.F. (1991): The next generation of moderator research in personality psychology, *Journal of Personality*, vol. 59, no. 2, str. 143–178.
52. Chavan M (2009). The Balanced Scorecard: a new challenge, *Journal of Management Development*, vol. 28, no. 5, str. 393-406.
53. Child J (1972). Organizational structure, environment and performance- the role of strategic choice, *Sociology*, vol. 6, no. 1, str. 1-22.
54. Chimhanzi J (2004). The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation, *European Journal of Marketing*, vol. 38, no. 1-2, str. 73-98.
55. Chimhanzi J, Morgan RE (2005). Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms, *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 6, str. 787–796.
56. Churchill GA (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, vol.16, str. 64-73.
57. Clark S (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes, *The Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 2, str. 239-270.
58. Cobbold I, Lawrie G (2001). Why do only one third of UK companies achieve strategic success?, 2GC Ltd.
59. Collins D, Montgomery CA (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 4, str. 118-128.
60. Conant J et al. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures- based study, *Strategic Management Journal*, vol. 11, no. 5, str. 365-383.
61. Connors J, Romberg T (1991). Middle management and quality control: strategies for obstructionism, *Human Organization*, vol. 50, no. 1, str. 61-65.
62. Corrado CJ, Sun T (1996). Skeweness and Kurtosis N S&P 500 index returns implied by option prices, *The Journal of Financial Research*, vol. 19, no. 2, str. 175-192.
63. Covin JG et al. (1994). The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content, *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. 7, str. 537–554.



64. Cravens DW (1998). Implementing strategies in the market- driven era, *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 26, no. 3, str. 237-241.
65. Crittenden VL, Crittenden WF (2008). Building a capable organization: the eight levers of strategy implementation, *Business Horizons*, vol. 51, no. 4, str. 301-309.
66. Čater T, Pučko D (2010). Factors of effective strategy implementation: empirical evidence from Slovenian business practice, *Journal for East European Management Studies*, vol. 15, no. 3, str. 207-236.
67. Daft R, Weick KE (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, str. 284-295.
68. Daft RL, Lengel RH (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design, *Management Science*, vol. 32, no. 5, str. 554-571.
69. Daft RL et al. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study, *Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 2, str. 123- 139.
70. Daft RL, Macintosh N (1984). The nature and use of formal control and strategy implementation, *Journal of Management*, vol. 10, no. 1, str. 43-66.
71. Dawson P (2001). Contextual shaping in the origination, implementation and uptake of manufacturing cells, *Integrated manufacturing systems*, vol. 12, no. 4, str. 296-305.
72. De Feo JA, Janssen A (2001). Implementing strategy successfully, *Measuring Business Excellence*, vol. 5, no. 4, str. 4-6.
73. DeLisi PS (2001). Strategy execution: an oxymoron or a powerful formula for corporate success, dostupno na: <http://www.flex-right.com/userfiles/file/The%20Oxymoron%20of%20Strategy%20Execution.pdf>, [12.07.2013.].
74. Denison DR, Mishra AK (1995). Toward theory of organizational culture and effectiveness, *Organization science*, vol. 6, no. 2, str. 204-223.
75. Dess GG (1987). Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry, *Strategic Management Journal*, vol. 8, no. 3, str. 259-277.
76. Dess GG, Beard DW (1984). Dimensions of organizational task environments, *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, no. 1, str. 52-73.
77. Dess GG, Origer NK (1987). Environment, structure, and consensus in strategy formulation: a conceptual integration, *Academy of Management Review*, vol. 12, no. 2, str. 313-330.
78. Dess GG, Robinson RB (1984). Measuring organizational performance in absence of objective measure, *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 3, str. 286-274.
79. D'Souza DE, Williams FP (2000). Appropriateness of the stakeholder approach to the measuring manufacturing performance, *Journal of Management Issues*, vol. 7, no. 2, str. 227-246.
80. Dooley RS et al. (2000). Belaboring the non-so-obvious: consensus, commitment, and strategy implementation speed and success, *Journal of Management*, vol. 26, no. 6, str. 1237-1257.
81. Drljača M (2003.). Hrvatska korporacijska uspješnost i sustav kvalitete, *Ekonomski pregled*, vol. 54, no. 3-4, str. 359-368.
82. Duncan RB (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no. 3, str. 313-327.
83. Eccles RG (1991). The performance measurement manifesto, *Harvard Business Review*, vol. 69, no. 1, str. 131-137.

84. Egelhoff WG (1993). Great strategy or great strategy implementation-two ways of competing in global markets, *Sloan Management Review*, vol. 34, no. 2, str. 37-50.
85. Elenkov DS (1997). Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behaviour. *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 4, str. 287-302.
86. Farjoun M (2002). Organic perspective on strategy, *Strategic Management Journal*, vol. 23, no. 7, str. 561-594.
87. Fauli N, Fleming P (2005). Turning intentions into outcomes: a quick scorecard to guide implementation, *Measuring Business Excellence*, vol. 9, no. 3, str. 5-12.
88. Fernandez S, Rainey HG (2006). Managing successful organizational change in the public sector, *Public Administration Review*, vol. 66, no. 2, str. 168-176.
89. Feurer R, Chaharbaghi K (1997). Strategy development: past, present and future, *Training for Quality*, vol. 5, no. 2, str. 58-70.
90. Flapper, SDP (1996). Towards consistent performance management systems, *Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, no. 7, str. 27-37.
91. Floyd SW, Wooldridge B (1992). Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation, *The Executive*, vol. 6, no. 4, str. 27-39.
92. Floyd, Wooldridge (1994). Dinosaurs of dynamo? Recognizing middle managers strategic role, *Academy of Management Executive*, vol. 8, no. 4, str. 47-57.
93. Freedman M (2003). The genius is in the implementation, *Journal of business strategy*, vol. 24, no. 2, str. 26-31.
94. Freeman SJ (1994). Organizational downsizing as convergence or reorientation: implications for human resource management, *Human Resource Management*, vol. 33, no. 2, str. 213-238.
95. Garvin DA (1995). Building a lean organization, *Harvard Business Review*, November- December.
96. Getz G, Lee J (2011). Why your strategy isn't working?, *Business Strategy Series*, vol. 12, no. 6, pp. 303-307.
97. Gonos J, Gallo P (2013). Model for leadership style evaluation, *Management*, vol. 18, no. 2, str. 157-168.
98. Goold M (1991). Strategic control in the decentralized firm, *Sloan Management Review*, vol. 32, no. 2, str. 69-81.
99. Goold M, Quinn JJ (1990). The paradox of strategic control, *Strategic Management Journal*, vol. 11, no. 1, str. 43-57.
100. Govindarajan V (1989). Implementing competitive strategies at the business unit level: Implications of matching managers to strategies, *Strategic Management Journal*, vol. 10, no. 3, str. 251-269.
101. Govindarajan V, Fisher J (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance, *Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 2, str. 259-285.
102. Grant RM (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategy formulation, *California Management Review*, vol. 33, no. 3, str. 114-135.
103. Gregory MJ (1993). Integrated performance measurement: a review of current practice and emerging trends, *International Journal of Production Economics*, vol. 30-31, no.1, str. 281-296.
104. Grewal R (2004). Multicollinearity and measurement error in structural equation models: implications for theory testing, *Marketing Science*, vol. 23, no. 4, str. 519-529.

105. Grinyer P, Norburn D (1978). Planning for existing markets: an empirical study, *International Studies in Management and Organization*, vol. 7, no. 2, str. 99-122.
106. Grönroos C (1995). Relationship marketing: the strategy continuum, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 23, no. 4, str. 252-254.
107. Guffey R, Nienhaus B (2002). Determinants of employee support for the strategic plan of a business unit, *Advanced Management Journal*, Spring, str. 23-30.
108. Gupta AK, Govindarajan V (1984). Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation, *Academy of Management Journal*, vol. 27, no. 1, str. 25-41.
109. Gupta AK (1987). SBU strategies, corporate- SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation, *Academy of Management Journal*, vol. 30, no. 3, str. 477-500.
110. Guth WD, MacMillan IC (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest, *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 4, str. 313-327.
111. Hall RH (1963). The concept of bureaucracy: an empirical assessment, *American Journal of Sociology*, vol. 69, str. 32-40.
112. Hambrick DC (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research, *Academy of Management Review*, vol. 5, no. 4, str. 567-575.
113. Hambrick DC (1982). Environmental scanning and organizational strategy, *Strategic Management Journal*, vol. 3, no. 2, str. 159-174.
114. Hambrick DC (1983). Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types, *Academy of Management Journal*, vol. 18, str. 784-810.
115. Hambrick D, Mason P (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, str. 193-206.
116. Hamel G, Prahalad CK (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, str. 79-91.
117. Harrison EF, Pelletier MA (2000). Levels of strategic decision success, *Management Decision*, vol. 38, no. 2, str. 107-118.
118. Hart S, Banbury C (1994). How strategy-making processes can make a difference, *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. 4, str. 251-269.
119. Hatten KJ et al. (2004). The longevity of the performance effects of the Miles and Snow strategic archetypes: a ten- year perspective in US banking, *International Journal of Management & Decision making*, vol. 5, no. 2/3, str. 196-225.
120. Heide et al. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of formulated strategy, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 18, no. 2, str. 217-231.
121. Hendry L (2014). How to consider time a natural resource?, dostupno na: [http://www.huffingtonpost.com/leslie-hendry/considering-time-as-a-nat\\_b\\_4932461.html](http://www.huffingtonpost.com/leslie-hendry/considering-time-as-a-nat_b_4932461.html), [25.06.2015.].
122. Henri JF (2006). Organizational culture and performance measurement systems, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, str. 65-87.
123. Heracleous L (2000). The role of strategy implementation in organizational development, *Organizational Development Journal*, vol. 18, no. 3, str. 75-86.
124. Higgins JM (2005). The eight 'S's of successful strategy execution, *Journal of Change Management*, vol. 5, no. 1, str. 3-13.
125. Holmbeck GN (1997). Toward terminological, conceptual and statistical clarity in the study of mediators and moderators: examples from the child- clinical and pediatric psychology literatures, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol. 65, no. 4, str. 599-610.

126. Horn RE (2001). Visual language and converging technologies in the next 10-15 years (and beyond), National Science Foundation Conference on Converging Technologies (Nano-Bio-Info-Cogno) for Improving Human Performance, članak s konferencije.
127. Hoskisson et al. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum, *Journal of Management*, vol. 25, no. 3, str. 417-456.
128. Hrebiniak LG, Snow CC (1982). Top-management agreement and organizational performance, *Human Relations*, vol. 35, no. 12, str. 1139-1157.
129. Hrebiniak LG (2006). Obstacles to effective strategy implementation, *Organizational Dynamics*, vol. 35, no 1, str. 12-31.
130. Hussey DE (1996). Management training: a key tool for strategy implementation, *Strategic Change*, vol. 5, no. 5, str. 263-274.
131. Huy QN (2011). How middle managers' group emotions and social identities influence strategy implementation, *Strategic Management Journal*, vol. 32, 13, str. 1387- 1410.
132. Idenburg PJ (1993). Four styles of strategy development, *Long Range Planning*, vol. 26, no. 6, str. 132-137.
133. Ireland RD et al. (1987). Strategy formulation processes: differences in perceptions of strength and weakness indicators and environmental uncertainty by managerial level, *Strategic Management Journal*, vol. 8, str. 469-485.
134. Ittner CD, Larcker DF (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement, *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 11, str. 88-95.
135. James P et al. (1999). Addressing the divergence between environmental strategy formulation and implementation, *Management Decision*, vol. 37, no. 4, str. 338-348.
136. Jennings DF et al. (2003). Strategy- performance relationships in service firms: a test for equifinality, *Journal of Managerial Issues*, vol. 15, no. 2, str. 208-220.
137. Johnson HT (1983). The search for gain in markets and firms: a review of the historical emergence of management accounting systems, *Accounting, Organisations and Society*, vol. 8, no. 2/3, str. 139-146.
138. Johnson LW, Frohman AL (1989). Identifying and closing the gap in the middle of organizations, *The Academy of Management Executive*, vol. 3, no. 2, str. 107-114.
139. Johnson JD et al. (1994). Differences between formal and informal communication channels, *Journal of Business Communication*, vol. 31, no. 2, str. 111-122.
140. Johnson P (2002). The top five reasons why strategic plans fail, dostupno na: <http://www.businessknowhow.com/manage/splanfail.htm>, [12.11.2013.]
141. Joyce W (2005). What really works: HR's roles in building the 4+2 organization and an introduction to the case studies in the HR leadership forum, *Human Resource Management*, vol. 44, no. 1, str. 67-72.
142. Jooste C, Fourie B (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: perceptions of south african strategic leaders, *Southern African Business Review*, vol. 13, no. 3, str. 51-68.
143. Judge WQ, Stahl MJ (1995). Middle- manager effort in strategy implementation: a multinational perspective, *International Business Review*, vol. 4, no. 1, str. 91-111.
144. Kalali NS et al. (2011). Why does strategic plans implementation fail? A study in the health service sector of Iran, *African Journal of Business Management*, vol. 5, no. 23, str. 9831-9837.
145. Kanji GK (1998). Measurement of business excellence, *Total Quality Management*, vol. 9, no. 7, str. 633-643.
146. Kanji GK, Moura e Sa' P (2002). Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, vol. 12, no. 1, str. 13-27.
147. Kaplan RS (1991). New systems for measurement and control engineering economist, *Tijdschrift voor Economie en Management*, vol. 36, no. 3, str. 251-271.

148. Kaplan RS, Norton DP (1992). The Balanced Scorecard- measures that drive performance, *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1, str. 71-79.
149. Kaplan RS, Norton DP (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, vol. 74, no. 1, str. 75-85.
150. Kaplan RS, Norton DP (2005). The office of strategy management, *Harvard Business Review*, vol. 83, no. 10, str. 72-80.
151. Kaplan RS, Norton DP (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization, *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 3, str. 100-109.
152. Kaufman RS (1992). Why operations improvement programs fail: four managerial contradictions, *Sloan Management Review*, vol. 34, no. 1, str. 83-93.
153. Keegan DP et al. (1989). Are your performance measures obsolete?, *Management Accounting*, vol. 70, no. 12, str. 45-50.
154. Kibicho PM (2014). Influence managerial competence and resource mobilization on strategy implementation in the insurance companies in Kenya, *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, vol. 1, no. 10, str. 42-58.
155. Kiechel W (1982). Corporate strategists under fire, dostupno na: <http://www.excitant.co.uk/2012/11/3629.html>, [10.09.2013.].
156. Kim WC, Maugborgne RA (1993). Making global strategies work, *Sloan Management Review*, vol. 34, no. 3, str. 11- 27.
157. King AW, Zeithaml CP (2001). Competencies and the causal ambiguity paradox, *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 1, str. 75-99.
158. Kiss AN, Barr PS (2014). New venture strategic adaptation: the interplay of belief structures and industry context, *Strategic Management Journal*, vol. 36, no. 8, str. 1245–1263.
159. Klein KJ, Sorra JS (1996). The challenge of innovation implementation, *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 4, str. 1055-1080.
160. Klein A (2011). Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage, *Journal of Business Strategy*, vol. 32, no. 2, str. 21-28.
161. Kordnaeij A et al. (2012). Evaluation of strategies implementation with BSC approach in Iranian Insurance firms (Case study: Rayan- Saypa), *European Journal of Scientific Research*, vol. 57, no. 2, str. 265- 274.
162. Koseoglu MA et al. (2009). A study on the causes of strategies failing to success, *Journal of Global Strategic Management*, vol. 6, str. 71-91.
163. Kourteli L (2005): Scanning the business external environment for information: evidence from Greece, dostupno na: <http://www.informationr.net/ir/11-1/paper242.html>, [12.03.2014.].
164. Kuyvenhoven R, Buss WC (2011). A normative view of the role of middle management in the implementation of strategic change, *Journal of Management and Marketing Research*, vol. 8, str. 1-14.
165. Lant TK, Mezias SJ (1992). An organizational learning model of convergence and reorientation, *Organization Science*, vol. 3, no. 1, str. 47-71.
166. Lawrence P, Lorsch JW (1967). Differentiation and integration in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, no. 1, str. 1-47.
167. Lettice F, Brayshaw K (2007). Using graphical techniques to communicate strategy: an exploratory study, *Strategic Change*, vol. 16, no. 4, str.145-159.
168. Li Y et al. (2008). Making strategy work: a literature review on the factors influencing strategy implementation, dostupno na: <http://www.knowledge-communication.org/pdf/making-strategy-work.pdf>, [11.10.2013.].

169. Lipe MG, Salterio SE (2000). The Balanced Scorecard judgmental effects of common and unique performance measures, *The Accounting Review*, vol. 75, no. 3, str. 283-286.
170. Lin AC (1996). When failure is better than success: subverted, aborted, and non-implementation, Annual Meeting of the American Political Science Association.
171. Lockamy A (1998). Quality-focused performance measurement systems: a normative model, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 18, no. 7-8, str. 740- 766.
172. Loewen B (2011). Informalno i neformalno učenje- analiza i perspektive, dostupno na: <http://www.mladi.org/phocadownload/informalno%20i%20neformalno%20uenje.pdf>, [03.07.2015.].
173. Lorange P, Vancil RF (1976). How to design a strategic planning system, *Harvard Business Review*, vol. 54, no. 5, str. 75-81.
174. Lorange P (1998). Strategy implementation: the new realities, *Long Range Planning*, vol. 31, no. 1, str. 18-29.
175. Lozeau D et al. (2002). The corruption of managerial techniques, *Human Relations*, vol. 55, no. 5, str. 537-564.
176. MacAdam R, Bailie B (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy: the role of business improvement models, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, no. 9, str. 972 - 996.
177. MacMillan IC, Guth WD (1985). Strategy implementation and middle management coalitions, *Advances in Strategic Management*, vol. 3, str. 233-254.
178. Mahon JF, Murray EA (1980). Deregulation and strategic transformation, *Journal of Contemporary Business*, vol. 9, no. 2, str. 123-138.
179. Mankins MC (2005). Turning great strategy into great performance, *Harvard Business Review*, vol. 8, no. 7, str. 64-72.
180. Mankins MC, Steele R (2005). Turning great strategy into great performance, HBR's 10 must reads on strategy, *Harvard Business Review*, vol. 2, str. 9-13.
181. Mantere S (2008). Role expectations and middle manager strategic agency, *Journal of Management Studies*, vol. 45, no. 2, str. 294-316.
182. Marginson DEW (2002), Management control systems and their effects on strategy formation at middle management levels: evidence from a UK organisation, *Strategic Management Journal*, vol. 23, str. 1019-1031.
183. Marsel S (2014). The contribution of Skandia navigator in intangibles measurements, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, vol. 2, no. 11, str. 1-10.
184. Martin R (2010). The execution trap, *Harvard Business Review*, vol. 8, no. 7-8, str. 64-71.
185. Mason ES (1939). Price and production policies of large-scale enterprise, *American Economic Review*, vol.29, no. 1, str. 61-74.
186. Mason CH et al. (1991). Collinearity, power, and interpretation of multiple regression analysis, *Journal of Marketing Research*, no. 28, str. 268–280.
187. May RC et al. (2000). Environmental scanning behaviour in a transitional economy: evidence from Russia, *Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 3, str. 403-427.
188. Mayer M, Smith A (2007). The practice of change: understanding the role of middle managers, emotions and tools, *European Management Journal*, vol. 25, no. 2, str. 79-80.
189. McGaham AM, Porter ME (1997). How much does industry matter, really?, *Strategic Management Journal*, vol. 18, str. 15-30.

190. Medori D, Steeple D (2000). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, no. 5, str. 520-533.
191. Mezas JM, Grinyer P, Guth WD (2001). Changing collective cognition: a process model strategic change, *Long Range Planning*, vol. 34, no. 1, str. 71-96.
192. Micheli P et al. (2011). Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementation: the case of a highly diversified group of firms, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 31, no. 10, str. 1115- 1139.
193. Michlitsch J (2000). High performing, loyal employees: the real way to implement strategy, *Strategy Leadership*, vol. 20, no. 6, str. 20-33.
194. Miklavčič Šumanski M., et a. (2007). Teamwork and defining group structure, *Team Performance Management*, vol. 13., no. 3-4, str. 102-116.
195. Miller D, Friesen PH (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, vol. 23, no. 4, str. 591-614.
196. Miller S (1997). Implementing strategic decisions: four key success factors, *Organization Studies*, vol. 18, no. 4, str. 577-602.
197. Miller et al. (2004). Beyond planning: strategies for successfully implementing strategy decisions, *Long Range Planning*, vol. 37, no. 3, str. 201-218.
198. Miles et al. (1978). Organizational strategy, structure and process, *The Academy of Management Review*, vol. 3, no. 3, str. 546-562.
199. Mintzberg H (1973). Strategy making in three modes, *California Management Review*, vol. 16, no. 2, str. 44-53.
200. Mintzberg H (1974). A new look at the chief executive's job, *Organizational Dynamics*, vol. 1, no. 3, str. 21-30.
201. Mintzberg H (1978). Patterns in strategy formation, *Management Science*, vol. 24, no. 9, str. 934-948.
202. Mintzberg H (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 11, no. 3, str. 171-195.
203. Mintzberg H, Waters JA (1985). Of strategies, deliberate, and emergent, *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 3, str. 257-272.
204. Mishra KE et al. (1998). Presrving employee morale during downsizing, *Sloan Management Review*, vol. 39, no. 2, str. 83-95.
205. Moenaert RK, Souder WE (1996). Context and antecedents of information utility at the R&D/Marketing Interface, *Management Science*, no. 42, str. 1592-1596.
206. Mone MA (1994). Relationship between self- concepts, aspirations, emotional responses, and intent to leave a downsizing organization, *Human Resource Management*, vol. 33, no. 2, str. 281-296.
207. Muller H et al. (2003). Evaluating the fit of structural equation models, *Methods of psychological research online*, vol. 8, str. 23-74.
208. Neely A (1999). The performance: measurement revolution: why now and what next?, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 19, no. 2, str. 205- 228.
209. Neely AD et al. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process- based approach, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, no. 10, str. 1119-1145.
210. Neilson GL, Martin KL, Powers E (2008). The secrets to successful strategy execution, *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 6, str. 60-70.
211. Nilsson F, Rapp B (1999). Implementing business unit strategies: the role of management control systems, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 15, no. 1, str. 65-88.

212. Noble CH (1999a). The eclectic roots of strategy implementation research, *Journal of Business Research*, vol. 45, no. 2, str. 119-134.
213. Noble CH (1999b). Building the strategy implementation network, *Business Horizons*, vol. 42, no. 6, str. 19-28.
214. Noble CH, Mokwa MP (1999). Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory, *Journal of Marketing*, vol. 63, no. 4, str. 57-73.
215. Nonaka I (1994). A dynamic theory of knowledge creation, *Organization science*, vol. 5, no. 1, str. 14-37.
216. Nutt PC (1986). Tactics of implementation, *Academy of Management Journal*, vol. 29, no. 2, str. 230-261.
217. Nutt PC (1987). Identifying and appraising how managers install strategy, *Strategic Management Journal*, vol. 8, no. 1, str. 1-14.
218. Nutt PC (1990). Strategic decisions made by top executives and middle managers with data and process dominant styles, *Journal of Management Studies*, vol. 27, no. 2, str. 173-194.
219. Nutt PC (1999). Surprising but true: half the decisions in organizations fail, *Academy of Management Executive*, vol. 13, no. 4, str. 75-90.
220. Okumus F (2001). Toward a strategy implementation framework, *International Journal of Contemporary Hospitality management*, vol. 13, no. 7, str. 327-338.
221. Okumus F (2003). A framework to implement strategies in organizations, *Management Decision*, vol. 41, no. 9, str. 871-882.
222. Olsen RK (2006). A change from leadership (vertical power structure) to leadingship (horizontal power structure) at work, dostupno na: <http://www.humiliationstudies.org/documents/OlsenLeadershipLeadingship.pdf>, [22.08.2015.].
223. Olson et al. (2005). The performance implications of fit among strategy, marketing organisation structure and strategic behaviour, *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 3, str. 49-65.
224. O'Regan N, Ghobadian A (2007). Formal strategic planning: annual raindance or wheel of success, *Strategic Change*, vol. 16, no. 1-2, str. 11-22.
225. O'Reilly C, Chatman JA (1996). Culture as social control: corporations, culture and commitment, *Research in Organizational Behavior*, vol. 18, str. 157-200.
226. O' Shannassy T (2003). Modern strategic management: balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders, *Singapore Management Review*, vol. 25, no. 1, str. 53-67.
227. Otley D (2001). Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management, *British Accounting Review*, vol. 33, no. 3, str. 243-61.
228. Oyedijo A, Akewusola RO (2012). Organizational strategy and firm performance: a test of Miles and Snow's model using 34 paint manufacturing SMEs in Southwestern Nigeria, *Journal of Research in International Business and Management*, vol. 2, no. 2, str. 170-178.
229. Paivio A et al. (1968). Why are pictures easier to recall than words?, *Psychonomic Science*, vol. 11, no. 4, str. 137-138.
230. Pearce JA et al. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance, *Academy of Management Review*, vol. 12, no. 4, str. 658-675.
231. Peteraf MA (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view, *Strategic Management Journal*, vol. 14, str. 179-191.
232. Pettigrew AM (1987). Context and action in transformation of the firm, *Journal of Management Studies*, vol. 24, no. 6, str. 649-670.



233. Piercy NF (1998). Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, no. 3, str. 222-236.
234. Podrug N et al. (2012.). Istraživanje primjene bilance postignuća u hrvatskim poduzećima, *Ekonomski misao i praksa*, vol. 21, no. 2, str. 693-712.
235. Porter ME (1985). Technology and competitive advantage, *Journal of business strategy*, vol. 5, no. 3, pp. 60-78.
236. Porter ME (2008). The five competitive forces that shape strategy", *Harvard Business Review*, January, str. 86-104.
237. Prahalad CK, Bettis RA (1987). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 6, str. 485-501.
238. Prahalad CK, Hamel G (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, str. 79-91.
239. Pryor et. al. (2007). Strategic implementation as a core competency, the 5P's model, *Journal of Management Research*, vol. 7, no. 1, str. 3-17.
240. Pučko D, Čater T (2008.). A holistic strategy implementation model based on the experiences of Slovenian companies, *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, vol. 10, no. 4, str. 307-325.
241. Pun KF, White AS (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: a review of systems and frameworks, *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, no. 1, str. 49-71.
242. Radoš T (2006.). Ključni faktori procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, *Ekonomski misao i praksa*, vol. 19, no. 2, str. 163-183.
243. Radoš T (2011.). Problemi procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, *Ekonomski Vjesnik*, vol. 24, no. 1, str. 137-154.
244. Rahmani S et al. (2014). A combination of shunt hybrid power filter and thyristor-controlled reactor for power quality, *Industrial Electronics, IEEE*, vol. 61, no. 5, str. 2152-2164.
245. Rapert MI, Lynch D, Suter T (1996). Enhancing functional and organizational performance via strategic consensus and commitment, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 55, no. 4, str. 301-310.
246. Rapert MI et al. (2000). The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication, *Journal of Business Research*, vol. 55, no. 4, pp. 301-310.
247. Raps A (2004). Implementing strategy, dostupno na: [http://www.brainguide.de/upload/publication/61/p2cv/a50f5ebfeaa03907803f69fe591fc951\\_1311535262.pdf](http://www.brainguide.de/upload/publication/61/p2cv/a50f5ebfeaa03907803f69fe591fc951_1311535262.pdf), [03.07.2015.].
248. Raps A (2005). Strategy implementation- an insurmountable obstacle?, *Handbook of Business strategy*, vol. 12, no. 1, str. 141-146.
249. Ray L (n.d.). What happens to bad organizational structure for a business?, dostupno na: <http://smallbusiness.chron.com/happens-bad-organizational-structure-business-22934.html>, [15.05.2015.].
250. Roquebert JA et al. (1996). Markets vs. management: what 'drives' profitability?, *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. 8, str. 653-664.
251. Roth K, Schweiger DM, Morrison AJ (1991). Global strategy implementation at the business unit level: operational capabilities and administrative mechanisms, *Journal of International Business Studies*, vol. 22, no. 3, str. 369-402.
252. Rouleau L, Balogun J (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence, *Journal of Management Studies*, vol. 48, no. 5, str. 953- 983.

253. Rumelt RP (1991). How much does industry matter?, *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. 3, str. 167-185.
254. Salih A, Doll Y (2013). A middle management perspective on strategy implementation, *International Business and Management*, vol. 8, no. 22, str. 32-39.
255. Sandelands E (1994). All talk and no action? Perish the thought, *Management Decisions*, vol. 32, no. 5, str. 10–11.
256. Sashittal HC, Wilemon D (1996). Marketing implementation in small and mid-sized industrial firms: an exploratory study, *Industrial Marketing Management*, vol. 25, no. 1, str. 67-78.
257. Sawyerr OO (1993). Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: a comparative analysis, *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. 4, str. 287- 299.
258. Schaap JI (2006). Toward strategy implementation success: an empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry, *UNLV Gaming Research & Review Journal*, vol. 10, no. 2, str. 13-37.
259. Scherer FM (1970). Industrial market structure and economic performance, *The Bell Journal of Economics and Management Science*, vol. 2, no. 2, str. 683-687.
260. Schmalensee R (1985). Do markets differ much?, *American Economic Review*, vol. 75, no. 3, str. 341–351.
261. Schmelzer CD, Olsen MD (1994). A data based strategy implementation framework for companies in the restaurant industry, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 13, no. 4, str. 347-359.
262. Schneier CE et al. (1991). Performance measurement and management: a tool for strategy execution, *Human Resource Management*, vol. 30, no. 3, str. 279-301.
263. Schwenk CR, Cosier RA (1993). Effects of consensus and devil's advocacy on strategic decision making, *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 23, no. 2, str. 126-139.
264. Schweiger DM et al. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making, *Academy of Management Journal*, vol. 32, no. 4, str. 745-777.
265. Shah AM (2005). The foundations of successful strategy implementation-overcoming the obstacles, *Global Business Review*, vol. 6, no. 2, str. 293-302.
266. Sherman F (n.d.). Concepts of organizational structure, dostupno na: <http://smallbusiness.chron.com/concepts-organizational-structure-41882.html>, [24.05.2015.].
267. Schmidt SL, Brauer M (2006). Strategic governance: how to assess board effectiveness in guiding strategy execution, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 14, no. 1, str. 13-22.
268. Simk L (1996). Addressing organizational prerequisites in marketing planning programmes, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 14, no. 5, str. 39-46.
269. Singh DT (1998). Incorporating cognitive aids into decision support systems: the case of the strategy execution process, *Decision Support Systems*, vol. 24, no. 2, str. 145-163.
270. Skivington EJ, Daft LR (1991). A study of organizational framework and process modalities for the implementation of business level strategic decisions, *Journal of Management Studies*, vol. 28, no. 1, str. 45-68.
271. Smith K et al. (1989). Strategy, size and performance, *Organization Studies*, vol. 10, no.1, str. 63-81.

272. Smith KA, Kofron EA (1996). Toward a research agenda on top management teams and strategy implementation, *Irish Journal of Management*, vol. 17, no. 1, str. 135-152.
273. Speculand R (2009). Six necessary mind shifts for implementing strategy, *Business Strategy Series*, vol. 10, no. 3, str. 167-172.
274. Stigler GJ (1983). Nobel lecture: the process and progress of economics, *The Journal of Political Economy*, vol. 91, no. 4, str. 529-545.
275. Strahle WM, et al. (1996). Marketing and sales: strategic alignment and functional implementation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 16, no. 1, str. 1-20.
276. Styhre A (2011). Practice and intuitive thinking: the situated nature of practical work, *International of Organizational Analysis*, vol. 19, no. 2, str. 109-126.
277. Sun H, Cheng T (2002). Comparing reasons, practices and effects of ISO 9000 certification and TQM implementation in Norwegian SMEs and large firms, *International Small Business Journal*, vol. 20, no. 4, str. 421-442.
278. Sundheim D (2013). Closing the chasm between strategy and execution, *Harvard Business Review*, June.
279. Susilawati A et al. (2013). Develop a framework of performance measurement and improvement system for lean manufacturing activity, *International Journal of lean thinking*, vol. 4, no. 1, str. 51-64.
280. Tan JJ, Litschert RJ (1994). Environment- strategy relationship and its performance implications: an empirical study of the Chinese electronic industry, *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. 1, str. 1-20.
281. Tan Lau AT (1999). Making sense of contemporary strategic implementation: towards a conceptual model, *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, vol. 4, no. 4, str. 494-507.
282. Taslak S (2004). Factors restricting success of strategic decisions: evidence from the Turkish textile industry, *European Business Review*, vol. 16, no. 2, str. 152-164.
283. Tavakoli I, Perks KJ (2001). The development of a strategic control system for the management of strategic change, *Strategic Change*, vol. 10, no. 5, str. 297-305.
284. Teece DJ et al. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, str. 509-533.
285. Telem, M (1985). The process organizational structure, *Journal of Management Studies*, vol. 22, no. 1, str. 38-52.
286. Terziovski M et al. (1997). The business value of quality management system certification: evidence from Australia and New Zeland, *Journal of Operations Mangement*, vol. 15, no. 1, str. 1-18.
287. Teulier R, Rouleau L (2013). Middle managers' sensemaking and interorganizational change initiation: translation spaces and editing practices, *Journal of Change Management*, vol. 13, no. 3, str. 308- 337.
288. Tichy NM (2007). The mark of a winner, *Leader to Leader*, vol. 1997, no. 6, str. 24-29.
289. Tierney T (2003). Making pussy cats out of tigers, *Business Strategy Review*, vol. 14, no. 2, str. 3-4.
290. Vila J, Canales JI (2008). Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The case of RACC, *Long Range Planning*, vol. 41, no. 3, str. 273-290.
291. Waldersee R, Sheather SJ (1996). The effects of strategy type on strategy implementation actions, *Human Relations*, vol. 49, no. 1, str. 105-122.

292. Walker OC, Rueckert RW (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: critical review and conceptual framework, *Journal of Marketing*, vol. 51, str. 18-33.
293. Walter J et al. (2013). Strategic alignment: a missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance, *Strategic Organization*, vol. 11, no. 3, str. 304-328.
294. Waterman RH et al. (1980). Structure is not organization, *Business Horizons*, vol. 23, no. 3, str. 14-21.
295. Wernerfelt B (1984). A resource based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, str. 171-180.
296. Wernham R (1984). Bridging the awful gap between strategy and action, *Long Range Planning*, vol. 17, no. 6, str. 34-42.
297. Wernham R (1985). Obstacles to strategy implementation in a nationalized industry, *Journal of Management Studies*, vol. 22, no. 6, str. 632-647.
298. Westley FR (1990). Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion, *Strategic Management Journal*, vol. 11, no. 5, str. 337- 351.
299. Wessel JR (1993). The strategic human resource management process in practice, *Planning Review*, vol. 21, no. 5, str. 3-36.
300. White RE (1986). Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation, *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 3, str. 217-231.
301. Whitney JC, Smith RA (1983). Effects of group cohesiveness on attitude polarization and the acquisition of knowledge in a strategic planning context, *Journal of Marketing Research*, vol. 20, no. 2, str. 167-176.
302. Whittington R (1996). Strategy as practice, *Long range planning*, vol. 29, no. 5, str. 731- 735.
303. Whittington R (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective, *Strategic organization*, vol. 1, no. 1, str. 117-125.
304. Wilkins AL, Ouchi WG (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, no. 42, str. 468-481.
305. Wolczek P (2013). Strategy implementation – experience of Polish companies, *Slovak Scientific Journal management: science and education*, vol. 2, no. 1, str. 97-101.
306. Wolczek P (2014). Strategy formalization in the practice of Polish companies, *Universal Journal of Management*, vol. 2, no. 1, str. 9-18.
307. Woodside AG et al. (1999). Assessing relationships among strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance, *Journal of Business Research*, vol. 45, no. 2, str. 135-146.
308. Wooldridge B, Floyd SW (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance, *Strategic Management Journal*, vol. 11, no. 3, str. 231–241.
309. Zahra SA, Pearce JA (1990). Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, vol. 16, no. 4, str. 751-758.
310. Zeileis A et al. (2002). Testing and dating of structural changes in practice, *Computational Statistics & Data Analysis*, vol. 44, no. 1-2, str. 109-123.
311. Zekić Z, Canjuga S (2008). Participative management- a model for entrepreneurial development of croatian economy, *Ekonomska misao i praksa*, vol. 27, no. 2, str. 237-246.
312. Zekić Z, et al. (2009). Development possibilities and constraints of Croatian management in the European system of corporate governance, *7<sup>th</sup> International*

### **C) WEB STRANICE**

1. Johnson, G., Scholes, K. (2002). *Exploring strategy: Text and cases*. England: Financial Times/Prentice Hall.

### **D) OSTALO**

1. Jelenc L (2004). *Škole strateškog menadžmenta koje najviše utječu na praksu srednjih i velikih poduzeća u Primorsko-goranske županije*, Ekonomski fakultet Ljubljana, magistarski rad.
2. Van der Maas (2008). *Strategy implementation in a small island community*, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam School of Management, doktorska disertacija.
3. Škara I (2014.). *Analiza 2013, Financijski rezultati poduzetnika Republike Hrvatske*, FINA.
4. *Statistički ljetopis Republike Hrvatske (2014.)*.
5. *Zakon o računovodstvu, NN 54/13*.

## POPIS PRIKAZA

RB prikaza	Naslov prikaza	Stranica
Prikaz 1.	Teorijska istraživanja	6
Prikaz 2.	Empirijska istraživanja	10
Prikaz 3.	Trodimenzionalno prikazivanje usmjerenja za razvoj budućih istraživanja na području implementacije strategije	15
Prikaz 4.	Pregled različitih pristupa definiranja strategije od 1974. do 2003. godine	20
Prikaz 5.	Pristup definiranja strategije prema pretpostavkama strukturalističkog pristupa	23
Prikaz 6.	Pristup definiranja strategije prema pretpostavkama resursne teorije	24
Prikaz 7.	Grafičko prikazivanje planskog i prilagođavajućeg pristupa definiranja strategije i procesa strateškog menadžmenta	25
Prikaz 8.	Temeljne razlike između planskog i prilagođavajućeg pristupa	26
Prikaz 9.	Faze procesa strateškog menadžmenta	28
Prikaz 10.	Odnos između faze formulacije i faze implementacije strategije	31
Prikaz 11.	Kompleksnost implementacije strategije	32
Prikaz 12.	Manifestacija otežavajućih faktora implementacije strategije u praksi	34
Prikaz 13.	Grupiranje faktora koji otežavaju proces implementacije strategije	37
Prikaz 14.	Praktične manifestacije otežavajućih faktora procesa implementacije strategije	38
Prikaz 15.	Model implementacije strategije	41
Prikaz 16.	Karakteristike pojedine tipologije poduzeća	51
Prikaz 17.	Ispravnost interpretacije informacija vanjske okoline	52
Prikaz 18.	Primjer kaskadnog postavljanja ciljeva sa strateške na operativnu razinu	54
Prikaz 19.	Karakteristike strateškog i operativnog planiranja	55
Prikaz 20.	Razine konsenzusa zaposlenih izražene kroz razumijevanje i predanosti zaposlenika	59
Prikaz 21.	Kompleksnost i vremenska dimenzija formulacije i implementacije strategije	62
Prikaz 22.	Karakteristike pojedine perspektive <i>Balanced Scorecard</i> metode	64
Prikaz 23.	Koncepcijski model istraživanja	72
Prikaz 24.	Utjecaj unutarnje i vanjske okoline na proces implementacije strategije	74
Prikaz 25.	Perspektive razmatranja procesa implementacije strategije	74
Prikaz 26.	Utjecaj procesa implementacije strategije na uspješnost poslovanja	75
Prikaz 27.	Pristizanje odgovora poduzeća po mjesecima	76
Prikaz 28.	Struktura uzorka prema gospodarskim djelatnostima	76
Prikaz 29.	Broj i struktura pristiglih odgovora	77

<b>Prikaz 30.</b>	Struktura uzorka prema godinama staža zaposlenika u poduzeću	78
<b>Prikaz 31.</b>	Struktura uzorka prema spolu ispitanika, vlasništvu poduzeća i tržištu plasmana	78
<b>Prikaz 32.</b>	Struktura uzorka prema tržištu plasmana proizvoda i/ili usluga	78
<b>Prikaz 33.</b>	Anketni upitnik „Implementacija strategije u hrvatskim poduzećima“	80
<b>Prikaz 34.</b>	Rang lista otežavajućih faktora procesa implementacije strategije	85
<b>Prikaz 35.</b>	Rangiranje otežavajućih faktora implementacije strategije prema gospodarskoj djelatnosti	86
<b>Prikaz 36.</b>	Percepcija otežavajućih faktora s obzirom na fazu u kojoj se proces implementacije strategije nalazi	89
<b>Prikaz 37.</b>	Učestalost pojavljivanja otežavajućih faktora s obzirom na implementaciju <i>Balanced Scorecard</i> metode	90
<b>Prikaz 38.</b>	Konstrukti i varijable konceptijskog modela istraživanja	91
<b>Prikaz 39.</b>	Glavne karakteristike statističkih obilježja agregiranih financijskih pokazatelja poduzeća iz uzorka	94
<b>Prikaz 40.</b>	Usporedba osnovnih karakteristika poduzeća koja su odgovorila i ona koja nisu odgovorila na upitnik	95
<b>Prikaz 41.</b>	Reprezentativnost uzorka po gospodarskim djelatnostima	95
<b>Prikaz 42.</b>	Rezultati eksploratorne faktorske analize za konstrukt „Implementacija strategije“	97
<b>Prikaz 43.</b>	Rezultati eksploratorne faktorske analize za konstrukt „Unutarnja okolina“	100
<b>Prikaz 44.</b>	Rezultati eksploratorne faktorske analize za konstrukt „Uspješnost poslovanja“	102
<b>Prikaz 45.</b>	Razlike u ocjenjivanju adekvatnosti uspostavljanja utjecajnih čimbenika procesa implementacije strategije s obzirom na poziciju ispitanika u poduzeću	104
<b>Prikaz 46.</b>	Razlika u ocjenjivanju utjecajnih čimbenika implementacije strategije s obzirom na fazu u kojoj se proces implementacije strategije nalazi	105
<b>Prikaz 47.</b>	Razlika u ocjenjivanju utjecajnih čimbenika implementacije strategije s obzirom na oblik vlasništva poduzeća	106
<b>Prikaz 48.</b>	Razlika u ocjenjivanju utjecajnih čimbenika implementacije strategije s obzirom na tržište plasmana	106
<b>Prikaz 49.</b>	Razlika u ocjenjivanju unutarnje okoline s obzirom na oblik vlasništva	107
<b>Prikaz 50.</b>	Razlika u ocjenjivanju unutarnje okoline s obzirom na tržište plasmana	107
<b>Prikaz 51.</b>	Razlika u ocjenjivanju unutarnje okoline s obzirom na poziciju ispitanika	107
<b>Prikaz 52.</b>	Ispitivanje moderatorskog efekta unutarnje okoline na vezu između varijable „Formulacija strategije“ i konstrukta „Implementacija strategije“	111
<b>Prikaz 53.</b>	Rezultati statističke obrade moderatorskog utjecaja unutarnje okoline na vezu između varijable „Formulacija strategije“ i konstrukta „Implementacija strategije“	112

<b>Prikaz 54.</b>	Ispitivanje moderatorskog efekta vanjske okoline na vezu između varijable „Formulacija strategije“ i konstrukta „Implementacija strategije“	112
<b>Prikaz 55.</b>	Rezultati statističke obrade moderatorskog utjecaja vanjske okoline na vezu između varijable „Formulacija strategije“ i konstrukta „Implementacija strategije“	112
<b>Prikaz 56.</b>	Razlike u ocjenjivanju utjecajnih čimbenika procesa implementacije strategije s obzirom na poziciju ispitanika u poduzeću	113
<b>Prikaz 57.</b>	Veza između konstrukta „Implementacija strategije“ i konstrukta „Uspješnost poslovanja“	114
<b>Prikaz 58.</b>	Usporedba rezultata istraživanja o otežavajućim faktorima procesa implementacije strategije	117
<b>Prikaz 59.</b>	Rezultati istraživanja s obzirom na obilježja poduzeća	118
<b>Prikaz 60.</b>	Usporedba i diskusija o dobivenim rezultatima istraživanja prema postavljenim hipotezama	119
<b>Prikaz 61.</b>	Smjernice za unaprjeđenje procesa implementacije strategije	125
<b>Prikaz 62.</b>	Aktivnosti koje treba poduzeti u pojedinoj fazi procesa implementacije strategije	128
<b>Prikaz 63.</b>	Dokazivanje pomoćnih hipoteza	136
<b>Grafikon 1.</b>	Nehomogena distribucija broja zaposlenih	93



## Prilog 1. Pismo namjere

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**Ekonomski fakultet**  
Valentina Ivančić, mag.oec.  
vivancic@efri.hr

### *Pismo namjere*

Poštovani,

ovim anketnim upitnikom prikupljaju se informacije koje će se koristiti u okviru doktorske disertacije s naslovom **Utjecaj čimbenika implementacije strategije na uspješnost poslovanja velikih hrvatskih poduzeća**. Pomoću anketnog upitnika želi se istražiti iskustvo članova posloводства i operative o problemima i čimbenicima koji utječu na proces implementacije strategije.

Zbog specifičnosti teme u svakom se poduzeću ispituju četiri zaposlenika: 1 član najvišeg posloводства, 1 član srednje razine posloводства, 1 član najniže razine posloводства i 1 član operative.

Većina pitanja sastavljena su korištenjem skale od 1 do 5. Anketni upitnik istražuje u kojoj mjeri spomenute situacije oslikavaju trenutno stanje implementacije strategije u Vašem poduzeću. Pri tome pojedini brojevi označavaju stupanj intenziteta pojavljivanja situacije u poduzeću:

- 1 - *nikad* nisu prisutne u poduzeću
- 2 - *rijetko* su prisutne u poduzeću
- 3 - *povremeno* su prisutne u poduzeću
- 4 - *često* su prisutne u poduzeću
- 5 - *uvijek* su prisutne u poduzeću

*Ako ne znate ili ne želite odgovoriti na pitanje, nemojte zaokružiti niti jedan od ponuđenih odgovora. Vaši odgovori su anonimnog karaktera, a podaci će se koristiti samo u agregiranoj formi.*

Istraživanje podupire Hrvatska udruga menadžera i poduzetnika iz Zagreba (CROMA).

Ispunjeni anketni upitnik možete vratiti emailom na: vivancic@efri.hr ili poštom na adresu: Ekonomski fakultet Rijeka, Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka, n/r Valentina Ivančić.

Ukoliko imate dodatna pitanja ili želite dobiti informacije o rezultatima istraživanja koji će biti objavljeni za nekoliko mjeseci slobodno pošaljite upit na vivancic@efri.hr ili na tel. 091/8832941.

Unaprijed se zahvaljujem na uloženom vremenu i profesionalnoj pomoći.

Valentina Ivančić, mag.oec.

## Prilog 2. Anketni upitnik Implementacija strategije u hrvatskim poduzećima

Cijenjena gospođo/gospodine,  
obraćamo Vam se s pozivom da svojim iskustvom pridonese našem istraživanju koje istražuje okolnosti implementacije strategije u hrvatskim poduzećima. **Izabrane odgovore možete boldirati!** Ispunjene upitnike možete poslati na [vivancic@efri.hr](mailto:vivancic@efri.hr). Ukoliko želite dobiti povratnu informaciju o rezultatima istraživanja slobodno se javite također a ovaj mail. Unaprijed vam se želimo zahvaliti na sudjelovanju.

**Molim vas ocijenite u kojoj mjeri se sljedeći problemi pojavljuju prilikom implementacije strategije u vašem poduzeću.**

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

**Ocijenite u kojoj mjeri sljedeće situacije oslikavaju trenutno stanje implementacije strategije u vašem poduzeću.**

	Nikad	Rijetko	Povremeno	Često	Uvijek
21. Uspostavljanje vizije, misije i ciljeva u fazi formulacije imaju direktnu poveznicu sa aktivnostima koje se provode u fazi implementacije strategije.	1	2	3	4	5
22. Sadržaj i ciljevi strategije je jasno postavljen i svima razumljiv.	1	2	3	4	5
23. Sposobnost i iskustvo ljudi koji su sudjelovali u procesu formulacije strategije je ključan za uspjeh implementacije strategije.	1	2	3	4	5
24. U fazi implementacije su obuhvaćeni svi ljudi koji su bili predviđeni u fazi formulacije strategije.	1	2	3	4	5
25. Aktivnosti implementacije strategije se izvršavaju unutar predviđenog roka.	1	2	3	4	5
26. Strateški plan je realan u odnosu na financijske i ostale resurse koje poduzeće posjeduje.	1	2	3	4	5
27. Resursi su osigurani u odgovarajućoj količini.	1	2	3	4	5
28. Kvaliteta resursa je odgovarajuća.	1	2	3	4	5
29. Resursi su dostupni pravovremeno i ne ometaju predviđeni tijek implementacije pojedinih aktivnosti.	1	2	3	4	5
30. Cijena inputa je odgovarajuća s obzirom na cijenu outputa.	1	2	3	4	5
31. Svi zaposlenici su razumijeli ciljeve strategije.	1	2	3	4	5
32. Broj i struktura zaposlenih je u skladu sa potrebama procesa implementacije strategije.	1	2	3	4	5
33. Zaposlenici su adekvatno osposobljeni za izvršenje predviđenih aktivnosti.	1	2	3	4	5
34. Zaposlenici su uglavnom spremni surađivati prilikom implementacije strategije.	1	2	3	4	5
35. Mislim da se zaposlenici dobro osjećaju na svojim radnim mjestima i predani su svom poslu.	1	2	3	4	5
36. Sustav motivacije i nagrađivanja je dobro postavljen.	1	2	3	4	5
37. Komunikacija je pravovremena.	1	2	3	4	5

38. Unutar poduzeća se primjenjuju formalni i neformalni kanali komunikacije.	1	2	3	4	5
39. Poruke najvišeg posloводства su jasne i transparentne.	1	2	3	4	5
40. Najviše posloводство uvažava mišljenje i sugestije zaposlenika nižih hijerarhijskih razina.	1	2	3	4	5
41. Menadžment srednje razine ima ključnu ulogu u komunikaciji strategije operativnim razinama.	1	2	3	4	5
42. Zaposlenici razumiju i znaju kako koristiti informacije koje posloводство daje.	1	2	3	4	5
43. Kultura i struktura poduzeća olakšavaju proces komunikacije.	1	2	3	4	5
44. Proces implementacije je pod stalnim nadzorom.	1	2	3	4	5
45. Povratne informacije su adekvatno prikupljene i poznate članovima najvišeg posloводства.	1	2	3	4	5
46. Dobivene povratne informacije se uspoređuju sa postavljenim ciljevima.	1	2	3	4	5
47. Posloводство pravovremeno poduzima korektivne postupke ukoliko uočava da postoji problem.	1	2	3	4	5
48. Poduzeće osim strateškog plana razvija i operativne planove (npr. kvartalni, godišnji... planovi).	1	2	3	4	5
49. Operativno planiranje obavljaju pretežito srednja i niža razina posloводства.	1	2	3	4	5
50. Procedure rada su svima jasne.	1	2	3	4	5
51. Na godišnjoj razini prioriteta ulaganja su jasno definirani.	1	2	3	4	5
52. Implementacija strategije u pravilu vremenski ne zaostaje s obzirom na postavljene planove.	1	2	3	4	5
53. Za razvoj planiranih aktivnosti, planirani budžet uglavnom ne bude premašen.	1	2	3	4	5
54. Trenutna organizacijska struktura omogućava nesmetano odvijanje implementacijskih aktivnosti.	1	2	3	4	5
55. Podjela poslova, obaveze i ovlasti zaposlenika su jasno određene.	1	2	3	4	5
56. Organizacijska struktura olakšava razmjenu informacija i koordinaciju poslova te suradnju između pojedinih hijerarhijskih razina i funkcija.	1	2	3	4	5
57. Unutar poduzeća je jasno tko su glavni koordinatori procesa implementacije strategije.	1	2	3	4	5
58. Organizacijska struktura je dovoljno fleksibilna da omogućava nesmetano uvođenje potrebnih promjena.	1	2	3	4	5
59. Organizacijska kultura poduzeća omogućava nesmetano odvijanje implementacijskih aktivnosti.	1	2	3	4	5
60. Temeljne vrijednosti koje poduzeće promovira u skladu su sa osobnim vrijednostima zaposlenih.	1	2	3	4	5
61. Članovi posloводства se trude postići povoljnu organizacijsku klimu jer vjeruju da je to bitno za uspjeh.	1	2	3	4	5
62. Mislim da su zaposlenici zadovoljni i lojalni poduzeću.	1	2	3	4	5
63. Poduzeće potiče timski rad.	1	2	3	4	5
64. Članovi posloводства koji su osmislili strategiju su aktivno involvirani u proces implementacije strategije.	1	2	3	4	5
65. Članovi najvišeg posloводства su uključeni u implementaciji strategije tijekom cijelog njezinog trajanja.	1	2	3	4	5
66. Članovi najvišeg posloводства su spremni dati potporu menadžmentu srednje razine i operativcima prilikom procesa implementacije.	1	2	3	4	5
67. Najviše posloводство ima jasnu sliku o poteškoćama prilikom implementacije strategije.	1	2	3	4	5
68. Članovi srednjeg menadžmenta najbolje shvaćaju problematiku implementacije strategije.	1	2	3	4	5

	Nikad	Rijetko	Povremeno	Često	Uvijek
69. Koliko često promjene u sljedećim čimbenicima reflektiraju se na poslovanje vašeg poduzeća? Uzmite u obzir period od zadnjih 5 godina.					
a. Promjene konkurenata (broj i struktura konkurenata)	1	2	3	4	5
b. Promjene u određivanju profila kupaca (potrebe ali i kupovna moć)	1	2	3	4	5
c. Dobavljači (dostupnost, broj, uvjeti nabave)	1	2	3	4	5
d. Tehnologija (pojavljivanje novih tehnoloških rješenja i njihova cijena)	1	2	3	4	5
e. Utjecaj zakona (promjene propisa koji direktno utječu na poslovanje poduzeća)	1	2	3	4	5
f. Utjecaj ekonomskih uvjeta (promjena makroekonomskih komponenti, stabilnost valute, mogućnosti kreditiranja i sl.)	1	2	3	4	5
g. Utjecaj socio- kulturoloških uvjeta (vjera, tradicija i kulturološka obilježja)	1	2	3	4	5
h. Utjecaj kretanja na međunarodnom tržištu (međunarodna politika, pojavljivanje novih oblika integracije zemalja, npr. EU)	1	2	3	4	5
70. Ocijenite razinu kompleksnosti upravljanja promjenama unutar sljedećih čimbenika? Uzmite u obzir period od zadnjih 5 godina.					
a. Konkurencijom (koliko vam je teško pratiti njihov promjene i boriti se za konkurentsku poziciju)	1	2	3	4	5
b. Kupcima (uskладiti proces poslovanja sa potrebama, željama i mogućnostima kupaca)	1	2	3	4	5
c. Dobavljačima (uskладiti proces poslovanja sa ponudom dobavljača i uvjetima nabave)	1	2	3	4	5
d. Tehnologijom (uskладiti proces poslovanja sa novim tehnološkim rješenjima i njihova cijena)	1	2	3	4	5
e. Zakonskim okvirom (uskладiti poslovanje sa promjenama zakona)	1	2	3	4	5
f. Ekonomskim okvirom (uskладiti poslovanje sa promjenama tečaja, mogućnostima dobivanja kredita i sl.)	1	2	3	4	5
g. Socio- kulturološkog okvira (uskладiti poslovanje sa vjerskim i kulturološkim vjerovanjima svih dionika poslovanja)	1	2	3	4	5

h. Aktivnostima na međunarodnom tržištu (inozemni konkurenti, promjena međunarodnih uvjeta poslovanja i sl.)	1	2	3	4	5
71. U donošenju strateških odluka, pokušavamo predvidjeti buduće utjecaje okoline na poslovanje poduzeća.	1	2	3	4	5
72. Spremní smo žrtvovati kratkoročnu profitabilnost za ostvarenje dugoročnih ciljeva.	1	2	3	4	5
73. Poduzeće je posebno okrenuto ulaganjima koja osiguravaju ostvarenje buduće konkurentske prednosti.	1	2	3	4	5
74. Poduzeće konstantno nastoji uvesti inovacije u svojim proizvodima ili uslugama.	1	2	3	4	5
75. Kada je zakonski nedovoljno jasno određen, poduzeće se pokušava postaviti proaktivno kako bi iskoristilo situaciju.	1	2	3	4	5
76. U donošenju strateških odluka poduzeće nastoji brzo reagirati na prilike iz okruženja.	1	2	3	4	5
77. U donošenju strateških odluka ističemo važnost primjene adekvatnih sustava planiranja i širenja informacija.	1	2	3	4	5
78. U proučavanju pojedinih situacija, pažljivo procjenjujemo moguće posljedice i važemo sve moguće alternative.	1	2	3	4	5
79. Između svih mogućnosti koje se poduzeću pružaju, odabiremo one koje na neki način osiguravaju veću razinu uspjeha.	1	2	3	4	5
80. Unutar poduzeća, način praćenja troškova je dobro osmišljen i uspostavljen.	1	2	3	4	5
81. Stalno modificiramo korištenu tehnologiju da bi unaprijedili efikasnost poslovanja.	1	2	3	4	5
82. Pažljivo pratimo promjene okruženja i vršimo potrebne promjene unutar poduzeća.	1	2	3	4	5
83. Unatoč nesigurnosti njihovih ishoda, stalno tražimo prilike u okruženju i spremni smo na promjene.	1	2	3	4	5
84. Filozofija našeg poslovanja ide u smjeru odobravanja projekte koji se razvijaju pomalo (step by step), a ne naglo.	1	2	3	4	5
85. Naše je poduzeće usredotočeno na ulaganja koja imaju:	1	2	3	4	5
1- nisku razinu rizika i nisku dobit      3- srednju razinu rizika i srednju dobit      5- visoku razinu rizik i visoku dobit					
86. Ciljevi predviđeni u fazi formulacije strategije se uglavnom postižu.	1	2	3	4	5
87. Između svih faza procesa strateškog menadžmenta, implementacija strategije ima najznačajniji utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća.	1	2	3	4	5
88. Kratkoročni i dugoročni ciljevi poslovanja su usklađeni.	1	2	3	4	5
89. Profitabilnost poduzeća je zadovoljavajuća.	1	2	3	4	5
90. Uspješnost poslovanja se u našem poduzeću mjeri kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima.	1	2	3	4	5
91. Osobno sam upoznat sa pojmom uravnotežene karte ciljeva (Balanced scorecard).	1	2	3	4	5
92. Poduzeće primjenjuje Balanced scorecard metodu.	1	2	3	4	5
93. Poduzeće posjeduje ISO standarde.	DA			NE	
94. Kvaliteta naših proizvoda i/ili usluga je zadovoljavajuća.	1	2	3	4	5
95. Produktivnost radnika je zadovoljavajuća.	1	2	3	4	5
96. Kupci su zadovoljni našim proizvodima i/ili uslugama.	1	2	3	4	5
97. Ocijenite uspješnost poslovanja vašeg poduzeća u odnosu na prosjek industrijske grane kojoj pripadate.					
a) ispod prosjeka					
b) unutar prosjeka					
c) iznad prosjeka					
98. Kako bi opisali fazu formulacije strategije u vašem poduzeću?					
a) Dobro koncipirana					
b) Loše koncipirana					
99. Kako bi opisali fazu implementacije u vašem poduzeću?					
b) Dobro provedena					
c) Loše provedena					
100. Implementacija trenutne strategije se nalazi u fazi:					
a) uvođenja					
b) rasta					
c) zrelosti					
101. Broj zaposlenih: _____					

102. Godina osnutka poduzeća \_\_\_\_\_

103. Poduzeće je pretežito u:

- a) privatnom vlasništvu
- b) javnom vlasništvu

104. Poslovanje poduzeća je pretežito okrenuto:

- a) domaćem tržištu
- b) inozemnom tržištu

105. Industrijska grana kojoj poduzeća pripada:

\_\_\_\_\_

106. Koliko godina radite za poduzeće u kojem se trenutno nalazite?

- a) 0-4godina
- b) 5-9 godina
- c) 10-14 godine
- d) 15-19 godina
- e) 20 i više godina

107. Koja je vaša pozicija u poduzeću?

- a) najviše poslovođstvo
- b) srednja razina poslovođstva
- c) najniža razina poslovođstva
- d) operativna razina

108. Vaša dob: \_\_\_\_\_

109. Spol: \_\_\_\_\_

### Prilog 3. Interkorelacijske matrice

Varijabla „Formulacija strategije“

	<i>Formulacija</i>
<i>Formulacija</i>	1,000
<b>N</b>	203
<b>Mean</b>	3,8345
<b>Std. Deviation</b>	,65173
<b>Variance</b>	,425
<b>Skewness</b>	-,317
<b>Std. Error of Skewness</b>	,171
<b>Kurtosis</b>	-,311
<b>Std. Error of Kurtosis</b>	,340

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Konstrukt „Implementacija strategije“

	<i>PI Ljudi</i>	<i>PI Resursi</i>	<i>PI Operativno planiranje i sustavi nadzora</i>	<i>PI Komunikacija</i>
<b>N</b>	207	205	204	206
<b>Mean</b>	3,5556	3,5815	3,8401	4,3851
<b>Std. Deviation</b>	,69705	,79647	,62550	,79037
<b>Variance</b>	,486	,634	,391	,625
<b>Skewness</b>	-0,12	-,304	-,158	-,424
<b>Std. Error of Skewness</b>	,169	,170	,170	,169
<b>Kurtosis</b>	-,492	-,600	-,506	-,550
<b>Std. Error of Kurtosis</b>	,337	,338	,339	,337

#### Interkorelacijska matrica

	<i>PI Ljudi</i>	<i>PI Resursi</i>	<i>PI Operativno planiranje i sustavi nadzora</i>	<i>PI Komunikacija</i>
<i>PI Ljudi</i>	1,000			
<i>PI Resursi</i>	,716	1,000		
<i>PI Operativno planiranje i sustavi nadzora</i>	,722	,689	1,000	
<i>PI Komunikacija</i>	,735	,616	,721	1,000

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Konstrukt „Unutarnja okolina“

	<i>Org.struktura</i>	<i>Org.kultura</i>	<i>Vodstvo</i>
<b>N</b>	208	204	205
<b>Mean</b>	3,7488	3,9480	3,7524
<b>Std. Deviation</b>	,71200	,69498	,75204
<b>Variance</b>	,507	,483	,566
<b>Skewness</b>	-,360	-,468	-,380
<b>Std. Error of Skewness</b>	,169	,170	,170
<b>Kurtosis</b>	-,068	-,337	-,080
<b>Std. Error of Kurtosis</b>	,336	,339	,338

#### Interkorelacijska matrica

	<i>Org.struktura</i>	<i>Org.kultura</i>	<i>Vodstvo</i>
<i>Org.struktura</i>	1,000		
<i>Org.kultura</i>	,717	1,000	
<i>Vodstvo</i>	,717	,712	1,000

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Varijabla „Miles i Snow“

	<i>M i S</i>
<i>M i S</i>	1,00
<b>N</b>	197
<b>Mean</b>	3,7922
<b>Std. Deviation</b>	,57645
<b>Variance</b>	,332
<b>Skewness</b>	-,283
<b>Std. Error of Skewness</b>	,173
<b>Kurtosis</b>	-,612
<b>Std. Error of Kurtosis</b>	,345

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

Konstrukt „Uspješnost poslovanja“

	<i>Preduvjeti uspješnosti</i>	<i>Subjektivna procjena uspješnosti</i>
<b>N</b>	202	203
<b>Mean</b>	3,1213	3,0505
<b>Std. Deviation</b>	,54947	,65361
<b>Variance</b>	,302	,427
<b>Skewness</b>	-,028	,073
<b>Std. Error of Skewness</b>	,171	,171
<b>Kurtosis</b>	,357	,190
<b>Std. Error of Kurtosis</b>	,341	,340

**Interkorelacijska matrica**

	<i>Preduvjeti uspješnosti</i>	<i>Subjektivna procjena uspješnosti</i>
<i>Preduvjeti uspješnosti</i>	1,000	
<i>Subjektivna procjena uspješnosti</i>	,577	1,000

Izvor: Rezultati istraživanja, obrada u programu SPSS

## Prilog 4. Curriculum vitae

### Osobni podaci

Ime i prezime **Valentina Ivančić**  
Adresa Domovinskih žrtava 20, 52466, Novigrad  
Telefon 00385 (0)51/355-131 Mob. 00385 (0)91/8832941  
Fax -  
E-mail vivancic@efri.hr

Datum rođenja 28.11.1985.

### Radno iskustvo

Listopad 2009. Znanstveni novak (Ekonomski fakultet Rijeka) na katedri za organizaciju i menadžment na projektu "Strategija korporacije- sadašnja budućnost- 081-0000000-1270"

- Priprema i izvođenje seminarske nastave iz kolegija Strateški menadžment na preddiplomskom studiju, Upravljanja kvalitetom na preddiplomskom i diplomskom studiju, Istraživanje tržišta i Promocija na diplomskom studiju.
- Sudjelovanje u znanstvenoistraživačkom projektu 2006- Strategija korporacije- sadašnja budućnost (081-0000000-1270)
- Sudjelovanje znanstvenoistraživačkom projektu Sveučilišta u Rijeci „Strategija korporacije- sadašnja budućnost. Traganje za mogućnostima rasta poduzeća u Republici Hrvatskoj“ (broj potpore 13.02.1.3.05).

### Stručno osposobljavanje

Rujan 2012 Tečaj iz statistike UNISTAT 3 (3/3): Napredne statističke analize na IT Akademiji, Sveučilište u Rijeci, predavač: prof.dr.sc. Darko Lončarić

Srpanj 2012 Tečaj iz statistike UNISTAT 2 (2/3): Osnove analize varijance i regresijske analize na IT Akademiji, Sveučilište u Rijeci, predavač: prof.dr.sc. Darko Lončarić

Lipanj 2012 Tečaj iz statistike UNISTAT 1 (1/3): Osnove statističke analize na IT Akademiji, Sveučilište u Rijeci, predavač: prof.dr.sc. Darko Lončarić

Travanj 2012 Sudjelovanje na radionici "Politika cijena", organizirana na Znanstveno tehnološkom parku StepRi (Sveučilište u Rijeci i Europska mreža poduzetništa een.eu)

Ožujak 2012 Sudjelovanje na radionici "Poslovni modeli", organizirana na Znanstveno tehnološkom parku StepRi (Sveučilište u Rijeci i Europska mreža poduzetništa een.eu)

Veljača 2012 Sudjelovanje na radionici "Strategija na A4", organizirana na Znanstveno tehnološkom parku StepRi (Sveučilište u Rijeci i Europska mreža poduzetništa een.eu)

Rujan 2011 Sudjelovanje na Međunarodnom interkatedarskom skupu "Management, Leadership and Organization in the XXI Century", Split 2011

### Ostala usavršavanja

Akademski godina 2008./2009. Pomoćni rad na fakultetu: volonter na kolegiju Informatička tehnologija (Prof.dr.sc. Slavomir Vukmirović)

2005.- 2009. Pomoćni rad na fakultetu: demonstrator na kolegiju Talijanski jezik (Prof. Tamara Pirjavec Marčeta)

Akademski godina 2007./2008. Stručna praksa u poduzeću Antenal d.o.o., Novigrad

Školska godina 2002./2003. Stručna praksa u osiguranju Grawe

Školska godina 2001./2002. Stručna praksa u državnom poduzeću Hrvatske pošte

Školska godina 2000. / 2001.	Stručna praksa u poduzeću B- COOP d.o.o., Novigrad
<b>Obrazovanje</b>	
Ožujak 2010.- prosinac 2015. Stečeni naziv	Doktorski studij Poslovne ekonomije Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci Dr.sc.
Rujan 2004.- lipanj 2009. Stečeni naziv	Redoviti studij ekonomije (datum diplomiranja 16.6.2009.), studij uz potporu MZOŠ-a mag. oec.
Obrazovna institucija	Ekonomski fakultet Rijeka
Smjer	Menadžment
2000. – 2004. Stečeni naziv	Srednjoškolsko obrazovanje SSS
Obrazovna institucija	Srednja talijanska škola “Leonardo Da Vinci” (Buje)
Smjer	komercijalist
<b>Osobne vještine i kompetencije</b>	
Materinski jezik:	<b>Hrvatski</b>
Strani jezici:	<b>Talijanski</b> Čitanje: izvrsno Pisanje: izvrsno Govor: izvrsno
	<b>Engleski</b> Čitanje: izvrsno Pisanje: vrlo dobro Govor: vrlo dobro
	<b>Njemački</b> Čitanje: osnovno Pisanje: osnovno Govor: osnovno
<b>Društvene vještine i kompetencije</b>	Sposobnost prilagođavanja, timski duh, komunikativnost, susretljivost
<b>Računalne vještine i kompetencije</b>	Windows (Word, Excel, Power Point, Access, Outlook, pretraživanje Weba)



<b>Dodatne informacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• matura na temu: "Analiza troškova u poduzeću Antenal d.o.o."</li> <li>• nagrada za uspješne studente Grada Novigrada za akad. god. 2007./2008.</li> <li>• diplomski rad na kolegiju Informatička tehnologija sa odličnim uspjehom (tema: Važnost e- learninga u obrazovnoj strukturi 21. stoljeća)</li> <li>• prosjek ocjena na fakultetu: 4,31</li> <li>• korisnica državne stipendije u akad. god. 2005./ 2006., 2006./2007., 2007./2008., 2008. / 2009.</li> </ul>
<b>Dodatne aktivnosti</b>	<p>Ljeto 2011.- voditelj radionice "Competitive Advantages of croatian Economy on the EU market" na ljetnoj školi Jean Monnet u organizaciji Ekonomskog fakulteta u Rijeci, ak.god. 2010./2011.</p> <p>Ljeto 2012.- voditelj radionice "The Sources of Competitiveness and the EU market- the Case of croatian Firms" na ljetnoj školi Jean Monnet, u organizaciji Ekonomskog fakulteta u Rijeci, ak.god. 2011./2012.</p>
<b>Objavljeni radovi</b>	<p>Mencer I., Jelenc L., Ivančić V. (2015): <i>In search of a clearer growth path for Croatian enterprises</i>, Ekonomska misao i praksa, vol. 24, no. 2, str. 597-626, znanstveni rad.</p> <p>Ivančić V. (2015). <i>Zašto i najbolje strategije propadaju? Iskustvo velikih hrvatskih poduzeća</i>, Ekonomski pregled, vol. 66, no. 5, str.495- 520, znanstveni rad.</p> <p>Ivančić V., Jelenc L., Mencer I. (2015): <i>Failing Strategy Implementations</i>, Neostrategic Management- An International Perspective on Trends and Challenges, (ur.) Vrdoljak Raguž, I.; Podrug, N.; Jelenc, L., Springer International Publishing, London, poglavlje u knjizi, str. 95-112, znanstveni rad.</p> <p>Ivančić V. (2014): <i>Improving the decision making process trough the Pareto principle application</i>, Ekonomska misao i praksa, no. 2, str. 633-656, stručni rad.</p> <p>Ivančić V., Žic, M., Jelenc L., (2014): <i>CSR management profiles- the gap between thinking and doing</i>, 7<sup>th</sup> International conference „An Enterprise Odyssey: Leadership, Innovation and Development for Responsible Economy“, Zadar, znanstveni rad.</p> <p>Ivančić, V. (2013): <i>Izvori konkurenstke prednosti u XXI stoljeću</i>, (autori: Vrdoljak Raguž I., Jelenc L., Podrug N.), Sveučilište u Dubrovniku, prikaz knjige.</p> <p>Mencer, I.; Jelenc, L.; Ivančić, V. (2013): <i>Traganje za jasnim putem rasta hrvatskih poduzeća</i>, Zbornik radova 21. tradicionalnog savjetovanja "Ekonomska politika Hrvatske u 2014.", (ur.) Jurčić, Lj.; Jurišić, S., Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, znanstveni rad.</p> <p>Ivančić V. (2013): <i>The biggest failures in managing strategy implementation</i>, Interdisciplinary Management Research IX, Opatija, znanstveni rad.</p> <p>Ivančić V., Jelenc L. (2012): <i>Differentiation of Differentiation</i>, 6<sup>th</sup> International conference „An Enterprise Odyssey: Corporate governance and public policy - path to sustainable future“, Šibenik, znanstveni rad.</p> <p>Ivančić, V., Jelenc, L. (2012): <i>Strateški menadžment, Upravljanje razvojem poduzeća</i> (autor Ivan Mencer), TEB Poslovno savjetovanje Zagreb, prikaz knjige.</p> <p>Jelenc L., Ivančić V. (2011): <i>The Strategic Reality Check- Quo vadis Croatia?</i>, 3<sup>rd</sup> International scientific conference "Knowledge and business challenge of globalisation in 2011", Celje, znanstveni rad.</p>

## IZJAVA

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorska disertacija isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, što pokazuje korištenje bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nezadovoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student

---

(potpis)

U Rijeci, 23.12.2015.