

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

OD GLAVNEGA DIREKTORJA DO STRATEŠKEGA MANAGERJA – PREMİK V
PARADIGMI STRATEŠKEGA POSLOVODENJA

Ljubljana, junij 2010

TILEN ŠIREC

IZJAVA

Študent Tilen Širec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Danijela Pučka, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne . junija 2010

Podpis: _____

KAZALO

Uvod.....	1
1 Proces strateškega managementa v podjetju	4
1.1 Hungerjev in Wheelenov model strateškega managementa.....	5
1.2 Pučkov model strateškega managementa	6
2 Nosilci strateškega managementa v podjetju	7
2.1 Nosilci priprave strateških odločitev	7
2.2 Nosilci, ki sprejemajo strateške odločitve.....	8
3 Vloga glavnega direktorja v podjetju	10
3.1 Vloga glavnega direktorja	10
3.2 Naloge glavnega direktorja pri izvajanju procesa strateškega managementa	11
3.3 Problemi, s katerimi se srečuje glavni direktor podjetja kot nosilec nalog, vezanih na opravljanje vloge glavnega strateškega managerja	12
4 Glavni strateški manager kot nova vloga v sodobnem podjetju.....	13
4.1 Glavni strateški manager in njegove naloge	13
4.2 Umestitev glavnega strateškega managerja v organizacijsko hierarhijo podjetja....	15
4.3 Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, za oblikovanje delovnega mesta glavnega strateškega managerja v podjetju	17
Sklep.....	18
Literatura in viri	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Pet nalog strateškega managementa	5
Slika 2: Strateški model Hungerja in Wheelena	6
Slika 3: Pučkov model procesa strateškega managementa v podjetju	7
Slika 4: Organigram podjetja WellPoint	16

Uvod

Problematika diplomskega dela

Brez česa podjetja danes praktično ne morejo delovati? Strategije, seveda. A kdo naj bo zadolžen za njeno formiranje, širjenje in nadzor nad implementacijo? V preteklosti so vse te naloge bile v domeni vrhovnega posloводства, natančneje glavnega direktorja. A tudi ta stalnica, je bila skozi leta, zaradi naraščajočega števila obveznosti, deležna nekaterih sprememb. Kar naenkrat se je direktor znašel v položaju, ko je bil vsakodnevno zasut z informacijami, ki so navadno zgolj problemi za podjetje. Direktor enostavno nima dovolj časa in energije, da bi ob vseh opravilih, nalogah in sestankih skrbel še za formulacijo strategije, njeno implementacijo in hkrati še skrbel, da se vse skupaj odvija v skladu z zastavljenimi cilji (Breene, 2007, str. 86).

Zavoljo nadaljevanja uspešnega poslovanja podjetja je moral direktor del svojih odgovornosti prenesti tudi na druge člane vrhovnega posloводства. V teoriji se to sicer sliši lahko, v praksi pa je to mnogim podjetjem povzročilo velike težave. Nekatero nalogo že lahko prenesete na vodje oddelkov ali srednje managerje, ampak vprašanje je, komu lahko zaupate pomembno vlogo skrbi za strategijo celotnega podjetja. Glede na to, da je tako pomembno nalogo težko zaupati vodji posameznega oddelka, saj je ta že dovolj zaposlen s svojimi nalogami in obveznosti, poleg tega pa bi utegnil biti preveč pod vplivom lastnega področja, je bilo potrebno za to zadolžitev oblikovati novo delovno mesto.

Tako je svoje mesto v hierarhiji vrhovnega posloводства dobil tudi glavni strateški manager. Prav razvoj strategije in prehod od tega, da je za strategijo odgovoren predvsem glavni direktor, pa do tega, da za to delo poprime glavni strateški manager, je tema mojega diplomskega dela.

Namen in cilji

Namen mojega diplomskega dela je prikazati proces nastajanja in uveljavljanja strategije ter dveh delovnih mest, ki sta s tem področjem povezani. Tako bom najprej predstavil sam proces oblikovanja strategije, kako poteka, kdo pri njem sodeluje, v nadaljevanju pa bom posebno pozornost posvetil tudi obema glavnima akterjema – glavnemu direktorju in glavnemu strateškemu managerju. Če malce posplošim, bi lahko rekel, da je glavni namen diplomske naloge prav osvetliti nov pojav, novega člana vrhovnega posloводства, ki se zdi, da se je pojavil od nikoder in kar takoj v svoje roke prevzel odgovornost za sooblikovanje in izvajanje strategije, ki je ena bistvenih managerskih aktivnosti v vsakem podjetju.

Cilji diplomskega dela so sledeči:

- Predstaviti proces razvoja, implementacije in nadziranja implementacije strategije ter predstaviti razvoj novega delovnega mesta glavnega strateškega managerja.
- Ugotoviti, ali je za podjetje bolje, da so ti procesi v rokah glavnega direktorja, ali pa naj odgovornost zanje prevzame nekdo drug.
- Predstaviti obe različni delovni mesti.
- Ugotoviti pogoje, ki govorijo v prid vzpostavitvi delovnega mesta glavnega strateškega managerja v podjetju.

Glavne hipoteze so sledeče:

- Glavni strateški manager le prevzema del odgovornosti glavnega direktorja.
- Glavni strateški manager je v velikem podjetju bolj primeren za vodenje, oblikovanje in nadziranje uresničevanja strategije kot glavni direktor.
- Vloga glavnega direktorja je širša kot vloga glavnega strateškega managerja.
- Pogoji za vzpostavitev delovnega mesta glavni strateški manager v slovenskih podjetjih še niso vzpostavljeni.

Metode dela

Glede na to, da gre v mojem primeru za povsem teoretično diplomsko nalogo, sem se odločil za deskriptivni pristop, katerega temelj je ravno preučevanje različne literature, ki jo lahko najdemo na izbrano temo. Bistveno za izvedbo moje naloge je, da sem zbral dovolj različnih virov na to temo, tako domačih kot tudi tujih, ki sem jih lahko nato temeljito analiziral in na podlagi metode dedukcije prišel do določenih zaključkov, ki jih predstavljam v sklopu svojega diplomskega dela.

Literatura, na katero sem se naslanjal, je večinoma tuja, nekaj pa je tudi domače. Pri svojem delu sem uporabil strokovno literaturo, učbenike in veliko različnih člankov iz revij in publikacij ter nekaj internetnih virov. Tako mi je po lastnem mnenju uspelo zajeti dobro kombinacijo različnih gradiv, ki obstajajo na to temo.

Gotovo bi se na to temo, dalo najti še več literature, a sem pri snovanju naloge moral upoštevati tudi postavljene omejitve glede obsega diplomskega dela.

Struktura diplomske naloge

Diplomska naloga je razdeljena na štiri dele. V vsakem delu se posvečam določenemu vprašanju, kar mi na koncu tudi omogoča celo vrsto ugotovitev.

V prvem delu se posvečam predvsem procesu strateškega managementa v podjetju in ugotavljam, katere so njegove glavne komponente. Predstavljam dva različna modela strateškega managementa, kot ju predstavljajo izbrani avtorji.

V drugem delu se posvečam predstavitvi nosilcev strateškega managementa v podjetju in temu, kdo sodeluje pri pripravi strateških odločitev, kako poteka priprava in kdo je tisti, ki na koncu sprejme strateške odločitve.

Tretje poglavje je namenjeno prikazu položaja glavnega direktorja podjetja in njegove vloge. V tem delu predstavljam njegove naloge, predvsem pri izvajanju procesa strateškega managementa. Izpostavljam tudi probleme in prepreke, s katerimi se srečuje glavni direktor kot nosilec nalog glavnega strateškega managerja.

V četrtem poglavju se osredotočam predvsem na »prišleka«, glavnega strateškega managerja, in njegovo novo vlogo v sodobnem podjetju. Najprej predstavljam njegove naloge ter ga poskušam umestiti v organizacijsko hierarhijo podjetja. V zaključku navajam tudi pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da je oblikovanje vloge glavnega strateškega managerja v podjetju sploh smiselno.

Na koncu so moji izsledki združeni še v sklep, v katerem povzemam glavna sporočila iz prejšnjih poglavij. Izoblikovan je tudi zaključek, ki predstavlja dodano vrednost diplomske naloge.

1 Proces strateškega managementa v podjetju

Strateški management je bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje neko vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja (Pučko, 2008, str. 12).

Kljub različnim šolam, teoretičnim tokovom in modelom, pa si procesa strateškega managementa ne moremo predstavljati brez petih temeljnih opravil oziroma nalog, ki jih v svoji literaturi navajajo Pučko, Hunger in Wheelen ter Thompson in Strickland.

Če jih na kratko predstavim, kot jih navajata tudi Thompson in Strickland (1999, str. 1–27), gre za:

- Oblikovanje vizije, kam je podjetje namenjena ter osnovanje poslanstva

Cilj tega opravila je, da natančno opredeli namen obstoja podjetja, njegovo filozofijo ter predvsem kje se podjetje vidi v prihodnosti. Šele na podlagi teh vodil lahko podjetje oblikuje ustrezno strategijo, kako do zelene točke tudi priti.

- Postavljanje ciljev

Pri tem delu gre predvsem za to, da zna podjetje svoje cilje izraziti tudi v številkah in si tako natančno zastaviti rezultate, ki jih želi doseči na kratki (v obliki širokih ciljev) in tudi na dolgi rok.

- Oblikovanje strategije

Pri tej točki je pomembno, da podjetje pogleda svojo vizijo in cilje, ki jih želi doseči, ter nato izbere ali izdelava pravo pot, kako bo do teh rezultatov tudi prišlo.

- Uspešna in učinkovita implementacija strategije v praksi

Še tako dobra strategija ni vredna piškavega oreha, če ni tudi pravilno, učinkovito in uspešno implementirana v praksi. Pri tem je pomembno, da se vsak član podjetja zaveda strategije podjetja in svoje delovanje organizira tako, da po svojih močeh prispeva k njeni uresničitvi.

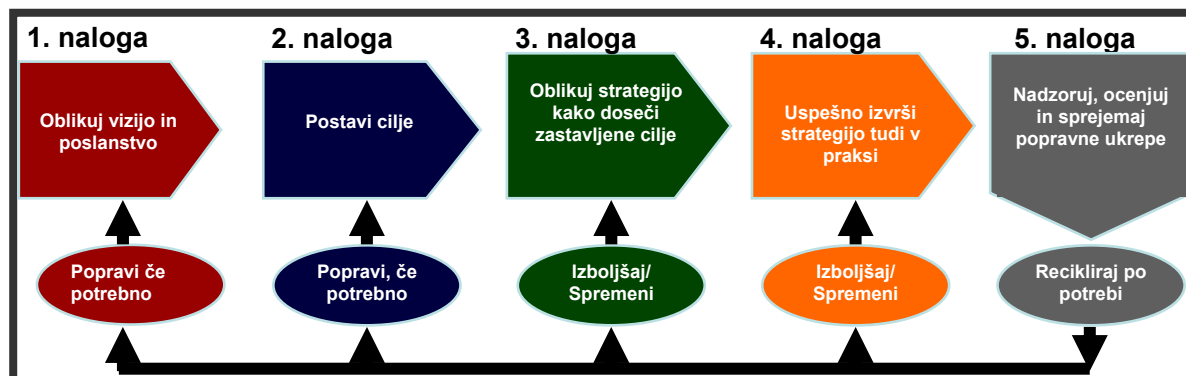
- Ocenjevanje uspešnosti in sprejemanje popravkov

Pomembno je, da podjetje nadzoruje delovanje, rezultate podjetja in zunanje dogodke, ki so neposredno povezani z delovanjem podjetja, saj lahko le tako še pravočasno ukrepa in organizira popravne ukrepe, ki »pobeglo ladjo« zopet spravijo na pravo smer.

Zgoraj naštetih elementov so (glej Sliko 1) glavni gradniki procesa strateškega managementa v vsakem podjetju, ki ga izvaja, a so različni avtorji oblikovali svoje lastne modele tega procesa. Da ne bi kdo rekel, da se preveč naslanjam na en sam vir ali da favoriziram tujo ali domačo

literaturo, bom v nadaljevanju predstavil model, ki sta ga izoblikovala David Hunger in Thomas Wheelen, in model, ki ga je pripravil Danijel Pučko.

Slika 1: Pet nalog strateškega managementa



Vir: A. Thompson & A. Strickland, *Crafting and Executing Strategy*, 2001, str. 7.

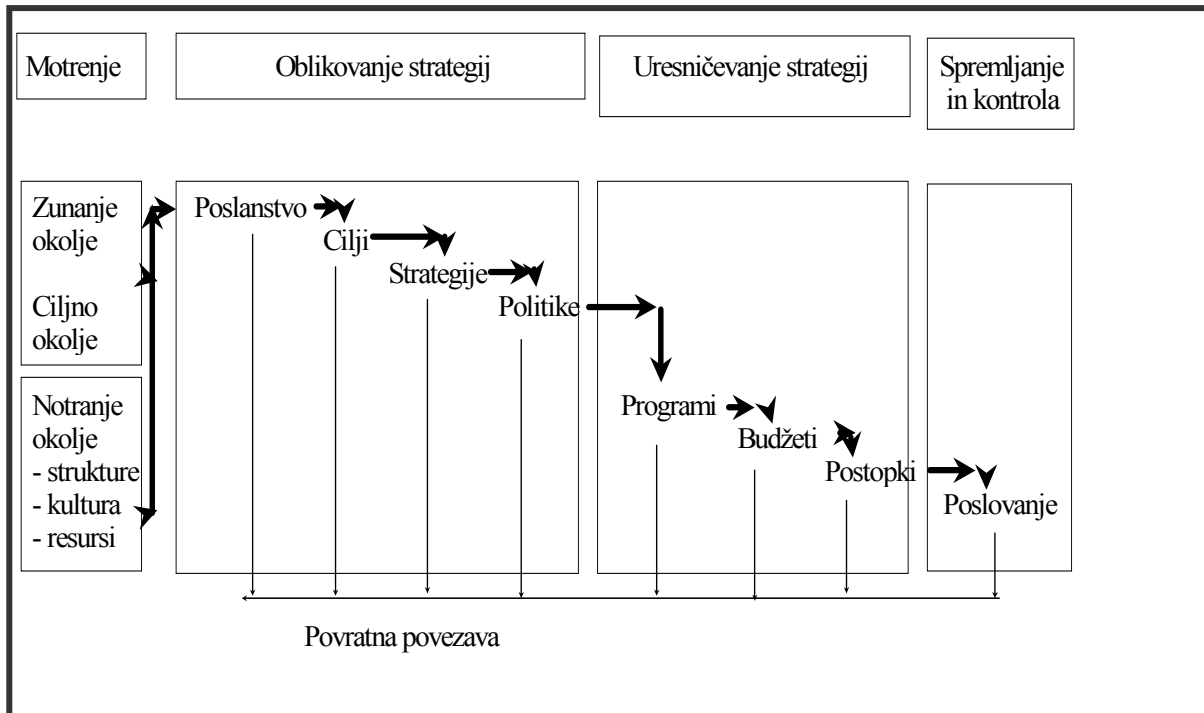
1.1 Hungerjev in Wheelenov model strateškega managementa

V tem modelu, kot je vidno iz Slike 2, avtorja proces razstavi na štiri dele. V prvem naj bi šlo za opazovanje in ocenjevanje notranjega in zunanjega okolja podjetja. Tako naj bi v prvi fazi procesa strateškega managementa podjetje spoznalo svoje prednosti in slabosti, ker podjetje ni odvisno le samo od sebe, se mora v tej fazi procesa strateškega managementa ozreti tudi po zunanjem okolju.

Ko podjetje opravi s prejšnjo fazo analiziranja, sledi oblikovanje strategije. Na tem mestu morajo odgovorni v podjetju oblikovati poslanstvo, cilje, strategije in politike podjetja, šele nato lahko preidejo na tretji del procesa in začnejo tudi z njihovim uresničevanjem.

Poslednja faza njunega modela je spremljanje in kontrola, v kateri naj bi poslovodstvo spremljalo poslovanje podjetja ter tako še pravočasno sprejelo morebitne ukrepe, ki bi bili potrebni za izboljšanje uspešnosti poslovanja.

Slika 2: Strateški model Hungerja in Wheelena



Vir: J. Hunger & T. Wheelen, *Strategic management*, 2006, str. 1.

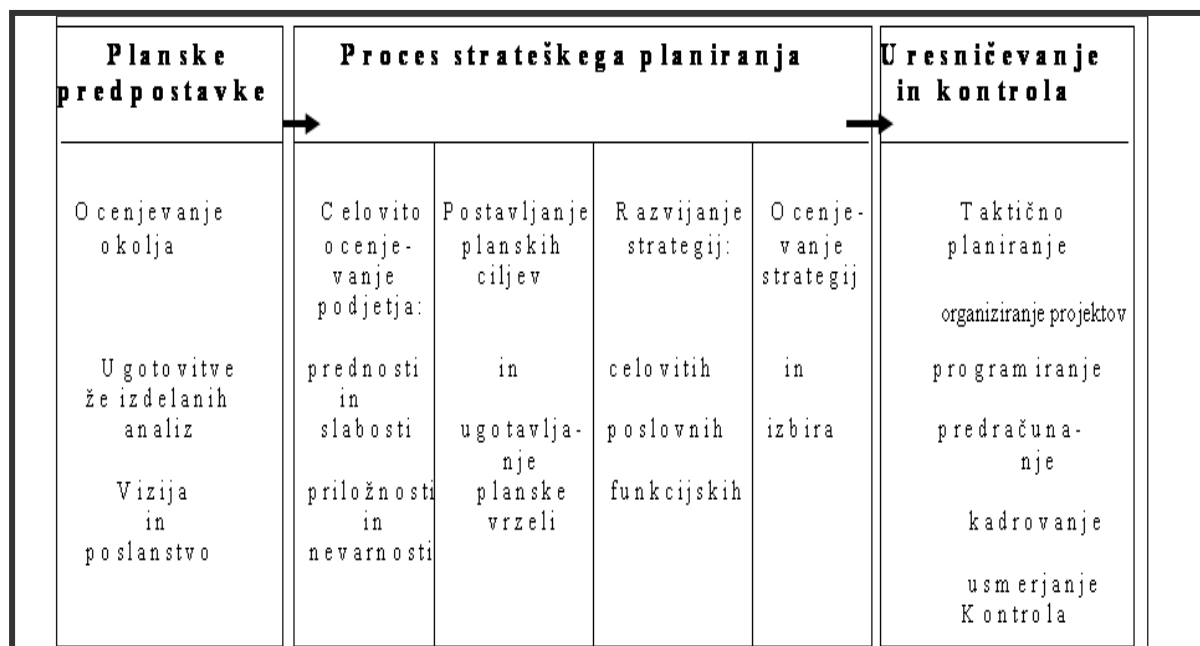
1.2 Pučkov model strateškega managementa

Pučkov model je že na prvi pogled nekoliko drugačen od tistega, ki sta ga oblikovala Američana, saj je Pučko proces strateškega managementa razdelil v le tri faze (glej Sliko 3). V prvi fazi, ki vključuje ocenjevanje okolja in ocenjevanje ugotovitev že izdelanih analiz, je dodal tudi oblikovanje vizije in poslanstva, vse to pa združil pod proces izdelovanja planskih predpostavk za samo planiranje, ki nato nastopi v drugi fazi.

V drugi fazi je na vrsti proces strateškega planiranja, kjer se pojavi izvedba SWOT analize podjetja, na podlagi katere lahko nato podjetje oblikuje svoje planske cilje in ugotavlja planske vrzeli. Šele nato lahko podjetje začne razvijati svojo strategijo, pa naj gre za korporacijsko, poslovno, funkcijsko ali operativno raven. Ko je končan proces razvijanja strategij, pa sledi ocenjevanje in izbira prave strategije za podjetje, ki bo nato diktirala, kako bo podjetje poslovalo v prihodnje.

Sledi še tretja faza, ki je namenjena tako uresničevanju strategije kot tudi kontroli njenega uresničevanja.

Slika 3: Pučkov model procesa strateškega managementa v podjetju



Vir: D. Pučko, *Strateški management 1*, 2008, str. 17.

2 Nosilci strateškega managementa v podjetju

2.1 Nosilci priprave strateških odločitev

Morda bi lahko na prvi pogled rekli, da pri pripravi strateških odločitev večinoma sodeluje le vrhovno poslovodstvo oziroma njegovi bližnji sodelavci, a temu še zdaleč ni tako. V resnici pri pripravi strateških odločitev sodeluje večje število zaposlenih v podjetju. Za uspešno oblikovanje strategije, poslovodstvo namreč potrebuje vse potrebne podatke, ki jih lahko dobi samo od strokovnih služb, vodij proizvodnje, računovodstva in vodij drugih funkcij v podjetju. A pri sami pripravi strateških odločitev še vedno največji del odgovornosti leži na plečih delovnih skupin in strokovnih (štabnih) služb, medtem ko se potem odločajo o strateških vprašanih predvsem vrhovno poslovodstvo in organi upravljanja. Kljub temu, da na prvi pogled izgleda, kot da gre tu za 2 ločeni skupini nosilcev procesa strateškega managementa, je treba upoštevati, da je njihovo delo pravzaprav komplementarno in v marsičem tudi zelo povezano (Pučko, 2008, str. 191).

V kolikšni meri in kdaj se posamezna skupina zaposlenih pojavlja v tem procesu, je odvisno od načina formulacije strategije, ki jo uporablja podjetje.

V svoji knjigi *Strategic management* sta Hunger in Wheelen izpostavila tri različne načine priprave strategije, vendar vse bolj ali manj vključujejo iste skupine zaposlenih, le da je v posameznih primerih njihova vloga drugačna.

Avtorja sta te tri pristope razdelila po naslednjem ključu:

- **Od zgoraj navzdol**

Pri tem pristopu se začne oblikovati strategija na najvišji hierarhični ravni, kjer predstavniki vrhnjega managementa oblikujejo svojo podobo strategije, nato pa jo posredujejo navzdol po hierarhični lestvici in prepustijo podrejenim, da oblikujejo svoje cilje in naloge tako, da bodo ti sovpadali s strategijo, ki so jo že izoblikovali. Tako je navzdol podan okvir, vsaka raven podjetja pa doda v ta mozaik svoj del.

- **Od spodaj navzgor**

Pri tem pristopu se začne formulacija strategije na najnižji ravni posloводства. Tako vsak oddelek pripravi svoje napovedi, oblikuje svoje cilje in strategijo in nato svoj načrt preda s funkcijske na divizijsko raven. Tu jo managerji ustrezno pregledajo in preoblikujejo tako, da v skupno strategijo vključijo kar se da veliko elementov, ki si ne nasprotujejo. Vodje divizij ta osnutek predajo navzgor po hierarhični lestvici vse do vrha, kjer je na koncu tudi sprejeta končna verzija strategije podjetja. Ta pristop je izmed vseh treh morda še najbolj primeren, saj se strategija oblikuje postopoma, z oblikovanjem ciljev pa začnejo tako imenovani »ljudje na tleh«, ki točno vedo, kaj podjetje dela in kaj je mogoče, a je njegova slabost prav to, da je zaradi številnih dogovarjanj in usklajevanj ta proces predolg in posledično za podjetje tudi predrag.

- **Interaktivni pristop**

Tretji pristop je nekakšna mešanica zgornjih dveh in narekuje, da vsaka raven v hierarhiji podjetja sestavi svoj predlog strategije, ta pa se nato oblikuje skozi pogajanja med posameznimi deli podjetja. Pri tem je potrebno dodati, da je interaktivni pristop k pripravi strategije najbolj zahteven, dolgotrajen in celo tvegan, saj lahko hitro pripelje do notranjih sporov in borbe za moč, ki nato povzroči razkol znotraj podjetja, a na koncu ta pristop vodi tudi do najboljših strateških odločitev.

2.2 Nosilci, ki sprejemajo strateške odločitve

V prejšnji točki je opisan proces priprave strategije in kdo pri njej sodeluje, ne pa kdo je tisti, ki v resnici sprejme končne odločitve in tako neposredno oblikuje strategijo. Thompson in Strickland pravita, da »vsak manager hkrati oblikuje strategijo in skrbi za njeno izvajanje na področju, za katerega je odgovoren.« (2001, str. 21). A stvari tudi niso tako preproste.

Od načina formiranja strategije je odvisno tudi to, kdo v procesu sodeluje. Tako imamo lahko v praksi situacijo, ko o strategiji odloča en sam človek, ali pa izbrana skupina posameznikov, ki skupaj odloča o prihodnosti podjetja (Thompson & Strickland, 2001, str. 23).

V svojem delu sta avtorja oblikovala štiri možne pristope, od katerih vsak vsebuje drugačne procese in skupine zaposlenih:

- **Pristop glavnega arhitekta**

V takem podjetju vso odgovornost za formiranje in implementacijo strategije nase prevzema glavni direktor. To ne pomeni, da deluje povsem sam, ampak še vedno za pomoč prosi podporno osebje, ali se celo dogovarja s sodelavci, a je direktor vseeno hkrati glavni vizionar in arhitekt prihodnosti podjetja.

- **Delegiran pristop**

Pri tem pristopu gre za to, da direktor velik del svojih odgovornosti delegira svojim podrejenim, saj ve, da vodje oddelkov ali divizij bolje poznajo svoje področje kot on in so tako bolj primerni za sprejemanje nekaterih odločitev. V nekaterih primerih lahko pri tem pristopu direktor to odgovornost dodeli tudi zunanjim sodelavcem, ki jih je podjetje najelo z razlogom formiranja nove strategije.

- **Pristop sodelovanja ali timski pristop**

Tu gre za neko srednjo pot, saj direktor prosi za pomoč izbrano skupino sodelavcev, ki jo navadno sestavljajo vodje oddelkov ali divizij, predstavniki različnih delov podjetja, nekateri mladi zaposleni, ki so sposobni kreativnega razmišljanja, in nekateri starejši managerji, ki dodajo skupini prepotrebne izkušnje. Njihovo delovanje nato vodi direktor, a je rezultat skupek dela vseh vpletenih.

- **Podjetniški pristop**

Ta pristop morda še največ moči za oblikovanje strategije vsaj navidezno daje v roke zaposlenih, saj jih glavni direktor spodbuja, da pripravijo svoje predloge za nadaljnje poslovanje njihove enote ali celotnega podjetja. Ideja za tem je, da želi podjetje spodbuditi podjetniško žilico v zaposlenih ter jih s tem še dodatno spodbuditi k delu. Vse ideje na koncu zberejo direktorji in jih ocenijo ter spodbudijo dobre projekte in pustijo zaposlenim, da z njimi nadaljujejo, in jih ob ugodnem razvoju vključijo v celovito strategijo podjetja.

Kot lahko vidite iz navedenega, je glavnina odgovornosti za oblikovanje strategije še vedno v rokah glavnega direktorja, a so odvisno od pristopa, nosilci sprejemanja strateških odločitev tudi izvršni podpredsedniki, vodje oddelkov in divizij in drugi predstavniki vrhovnega posloводства.

3 Vloga glavnega direktorja v podjetju

3.1 Vloga glavnega direktorja

Vloga glavnega direktorja je, da skrbi za postavljanje in izvrševanje ciljev, ki si jih je podjetje zadalo, pri tem pa nase prevzema več različnih vlog. Tako mora biti direktor hkrati vodja, vizionar, nosilec informacij, manager in ustvarjalec (odborov) (G. Wibowo & B. Kleiner, 2005).

V svojem članku »The duties of chief executive officer« (2005, 88–99) sta Wibowo in Kleiner navedla štiri zadolžitve, ki glavnega direktorja vodijo pri delovanju:

- **Oblikovanje vizije in strategije podjetja**

Tu ima glavni direktor pomembno vlogo oblikovanja vizije in ciljev podjetja, kje torej sam vidi podjetje čez določeno število let, in strategije, kako zastavljene cilje doseči. Pri tem se seveda naslanja na delo sodelavcev, a so končne odločitve vedno v njegovih rokah.

- **Grajenje kulture podjetja**

Direktor je odgovoren za grajenje kulture, ki bo omogočala dobre delovne razmere, v podjetje privabljala nove ljudi in omogočala delovanje, ki prinaša dobre poslovne rezultate. Kultura namreč zadeva vse aspekte podjetja, od najvišjih do najnižjih ravni in je vidna na skoraj vsakem koraku.

- **Omogočanje uspešnega timskega dela**

Direktor mora imeti proste roke za zaposlovanje in odpuščanje zaposlenih, saj lahko le na ta način zadovolji potrebam podjetja po kadrih. Hkrati mora kot vodja skrbeti tudi za reševanje konfliktov med člani enega ali več timov, jasno interpretacijo strategije in ciljev, ki jim lahko timi tudi sledijo, in predvsem za odprto komunikacijo. Ta omogoča povratne informacije in dodatna pojasnila, ko so potrebna, tako da zaposleni zagotovo vedno delujejo v interesu podjetja in ne proti njemu.

- **Alokacija kapitala**

Glavni direktor je odgovoren za oblikovanje predračunov, pri čemer mora zagotoviti, da lahko podjetje tudi izpolni cilje, v skladu s strategijo, ki si jo je zadalo. Pri tem se mora direktor odločati o posameznih projektih in financiranju dejavnosti, kar opravi na podlagi analize različnih finančnih in računovodskih kazalcev.

Poleg teh štirih zadolžitev ima glavni direktor tudi nekaj drugih nalog, ki jih mora opravljati, kot jih opisuje Robbins (2003, str. 1):

- skrb za pravilno izvajanje operacij,
- nadzorovanje trženja,
- priskrba in razpolaganje z viri financiranja,
- upravljanje s človeškimi viri,

- usklajevanje z lastniki (delničarji), člani odborov in zaposlenimi,
- opolnomočenje zaposlenih in delegiranje nalog,
- odnosi z javnostjo (kjer za to ni potrebnih drugih kapacitet).

Glavni direktor ni zamen najbolje plačano delovno mesto v podjetju, saj v svojih rokah pravzaprav drži vse niti podjetja. Naloge, ki jih mora opravljati, so obsežne in zahtevne ter odločajo o tem, kako bo podjetje delovalo in izgledalo v prihodnosti ter tudi to, ali bo sploh obstajalo, ali pa bo prisiljeno zapreti svoja vrata.

3.2 Naloge glavnega direktorja pri izvajanju procesa strateškega managementa

Vloga glavnega direktorja v procesu strateškega managementa je hkrati kritična in zelo raznolika. Kritična je, ker mora biti pogosto sam gonilo sprememb in brez njegovih naporov nekateri cilji ne bi bili nikoli uresničeni, ter raznolika, ker je od faze procesa odvisno, kakšna je njegova vloga. Enkrat mora biti hudičev advokat, drugič pa aktivni udeleženec in soustvarjalec. Ves čas pa mora biti tudi nadzornik in »policaj« ter skrbeti za pravilno izvajanje strategije v praksi (Daniel, 1992, str. 103).

Kot sem opisal v nekaterih prejšnjih točkah, so naloge direktorja pri izvajanju procesa strateškega managementa odvisne od pristopa, ki ga podjetje in s tem tudi glavni direktor uporablja pri oblikovanju in implementaciji strategije.

Odvisno od pristopa je lahko glavni direktor vpleten v vse aspekte procesa strateškega managementa, pri čemer drugi zaposleni le zbirajo podatke za njegovo odločanje o strategiji ter njenem uresničevanju, kar pa je danes ob vseh dodatnih zadolžitvah, ki jih ima, sila redko. Pogosteje lahko tako vidimo, da glavni direktor del svojih dolžnosti delegira, ali pa oblikuje posebno skupino ljudi, ki mu pomagajo ali pa celo brez njega oblikujejo strategijo podjetja, on pa ima nato zadnjo besedo, ali je izdelana strategija primerna za podjetje, ali ne.

Če je oblikovanje strategije popolnoma v njegovih rokah, potem je glavni direktor odgovoren tako za oblikovanje strategije oziroma oblikovanje različnih scenarijev, tolmačenje strategije zaposlenim, za njeno implementacijo ter ocenjevanje njene uspešnosti oziroma uspešnosti izvedbe in posledično tudi za oblikovanje in sprejemanje popravnih ukrepov.

Morda je najpomembnejša zadolžitev pri izvajanju procesa uresničevanja strategije ravno tolmačenje strategije, saj prek te naloge glavni direktor skrbi za to, da se vsi zaposleni zavedajo strategije in jo razumejo, vidijo, kako njihovo delovanje prispeva k izpolnjevanju strategije in posledično tudi skupnih ciljev. Predvsem pa vedo, kako pomagati podjetju, da bo doseglo prej zastavljene cilje.

3.3 Problemi, s katerimi se srečuje glavni direktor podjetja kot nosilec nalog, vezanih na opravljanje vloge glavnega strateškega managerja

Glavni direktor se kot nosilec nalog, vezanih na področje strateškega managementa, srečuje s številnimi problemi. Ti problemi nastopijo na več ravneh, kot jih v svojih člankih »Strategy as relationship: the four sided triangle«, »Facilitating good strategic conversations« in »Forget buy-in« – try engaged participation« predstavlja avtor Chris Nichols.

Pri tem gre predvsem za področja odnosov, komunikacije ter zaupanja in sodelovanja, na katerih mora delati vsak direktor:

- **Odnosi**

Odnosi v podjetju in izven njega so bistveni za uspešno izvajanje strategije. Kakšen je odnos podjetja do strank, okolja ter svojih lastnih procesov? Kakšen je odnos stratega do podjetja? Vse to so pomembna vprašanja, na katera mora podjetje odgovoriti, če želi uspešno poslovati in udeležati svojo strategijo. Nepoznavanje kateregakoli od teh področij je namreč problematično, saj uničuje zaupanje v procese, strategijo in tudi cilje.

- **Komunikacija**

Komunikacija je bistvena pri vsakdanjem delovanju ter formulaciji in implementaciji strategije. Pomembno je, da tisti, ki oblikuje odločitve, sprejema tudi prispevke drugih, saj imajo tako tudi drugi občutek, da so sodelovali pri oblikovanju prihodnosti podjetja. Prav tako pomembne so tudi povratne informacije, saj brez njih težko ocenjujemo uspešnost svojega delovanja in nam to onemogoča, da bi še pravočasno sprejeli pravilne korekcijske ukrepe.

- **Zaupanje in sodelovanje**

V svojem članku »Forget buy-in« – try engaged participation« Nichols dobro izpostavi dejstvo, da se današnja podjetja ne bi smela več ukvarjati s tem, da »prodajajo« ideje vrhnjega managementa preostalim članom podjetja, ampak bi morala težiti k medsebojnemu zaupanju in sodelovanju (2007, str. 2). Zaposleni bi morali sodelovati pri oblikovanju pomembnih odločitev, saj bi tako lažje izpolnjevali naloge, ki so jih sami pomagali oblikovati.

Problemi so morda različni, a jim je skupni imenovalec večinoma človek. Temu pa vedno ni povsem tako, saj sta ena večjih problemov, s katerim se srečujejo direktorji danes, prevelik obseg dela in pomanjkanje časa. Direktorji se danes namreč srečujejo z vse večjo konkurenco na mednarodnih trgih, aktualna je tudi recesija, ki od vodstev podjetij zahteva dodatne ukrepe in spremembe pri poslovanju, če pa k temu prištejemo še vse probleme poslovanja v sodobnem svetu, kmalu ugotovimo, da ima glavni direktor premalo časa, da bi se lahko primerno posvetil vsakemu od teh področij in zato pri vodenju potrebuje izdatno pomoč sodelavcev.

Prav zaradi teh dejavnikov je prišlo do zamisli preoblikovanja delovnega mesta in oblikovanja dodatnega novega – mesta glavnega strateškega managerja, ki od glavnega direktorja prevzame del odgovornosti.

4 Glavni strateški manager kot nova vloga v sodobnem podjetju

4.1 Glavni strateški manager in njegove naloge

Najprej vprašati, kdo sploh je glavni strateški manager in kaj pravzaprav počne. Gre za člana vrhnjega posloводства, kar je dobro razvidno tudi iz Slike 3, ki skrbi za formulacijo, interpretacijo in pravilno implementacijo strategije. Kot da to še ni dovolj, mora slednji poskrbeti tudi za to, da je strategija podjetja jasna in razumljiva vsem zaposlenim v podjetju, včasih jo mora prilagajati spremenjenim razmeram ter ocenjevati uspešnost zaposlenih pri doseganju ciljev, ki jih organizacijska strategija narekuje. Pri tem se srečuje z mnogimi odločitvami, ki lahko neposredno odločajo o tem, ali bo podjetje poslovalo uspešno ali pa bo moralo zapreti svoja vrata.

Nujno potreben je strateški manager postal tudi zato, ker narava posla ni več taka, kot je bila nekoč. Danes so potrebne hitre reakcije, spremembe, podjetje se mora biti sposobno v vsakem trenutku odzvati na potrebe trga. Pri tem jih ne more več voditi samo glavni direktor ali pa tim planerjev, saj dandanes tudi pristop k strategiji in načrtovanju le-te zahteva neprestano spreminjanje, posodabljanje in fleksibilnost pri njenem uveljavljanje. Uspešna so le podjetja, ki se lahko hitro prilagodijo razmeram in zato mora glavni strateški manager skrbeti, da je krmilo podjetja v vsakem trenutku naravnano v pravo smer.

Ne moremo več trditi, da za to delo ne potrebujemo še enega direktorja, in da bi si lahko te odgovornosti razdelili ljudje, ki so že sedaj člani vrhnje skupine poslovodij, in ki imajo že sedaj polne roke dela s svojimi področji in oddelki. Vsak dan so namreč zasuti z novimi informacijami in tako nimajo časa, da bi zbrali vse potrebne podatke na enem mestu in oblikovali celovito rešitev, ki bo podjetje vsaj za kak dan ali dva rešilo kaosa in pogube. Poleg tega vodje oddelkov radi vodijo njihovi lastni interesi in podatki, na katere se sami najbolj spoznajo. Finančni direktor bo tako najbolj zaupal finančnim podatkom, vodja proizvodnje spet povsem drugemu viru informacij, nihče od njih pa ne bo imel celotne slike, ki je nujno potrebna, če želimo sprejeti pravilno odločitev.

V številnih podjetjih boste položaj strateškega managerja (angl. *Chief Strategy Officer* ali krajše *CSO*) zaman iskali, saj so raziskave pokazale, da podjetja pod tem konceptom razumejo kar 90 različnih delovnih mest (T. Breene, 2007, str. 86). Zanimivo je, da naša domača podjetja tega delovnega mesta skorajda ne poznajo. Različni kot so njihovi naslovi, so tudi ljudje, ki to delo

opravljajo, hkrati pa so različne tudi njihove odgovornosti in pristojnosti, je še pokazala ista raziskava podjetja Accenture.

Ampak naj se imenujejo strateški managerji, direktorji za strategijo, »Strategy Officer«, »CSO«, ali kaj povsem drugega, je njihova naloga olajšati delo vrhnjim managerjem in glavnemu direktorju ter tako poskrbeti, da bodo zaposleni v prihodnje še vedno imeli kam priti na delo.

Poleg tega, da prevzema nase velik del odgovornosti in nalog vrhnjega posloводства, ima vsak strateški manager predvsem tri naloge, za katere mora skrbeti, da so vedno opravljene:

- **Poosebljati mora strategijo podjetja**

Res je, da je postavljanje strategije delo vrhnjega posloводства, a naloga direktorja za strategijo je, da to strategijo nato tolmači toliko časa, dokler je ne razumejo vsi zaposleni in se začnejo zavedati, kako njihovo delovanje v okviru podjetja zagotavlja uresničevanje zastavljene strategije. Pri tem je vseeno, ali gre za direktorja, ki je šele prišel na svoje delovno mesto od zunaj, ali pa nekoga, ki je na položaj glavni strateški manager napredoval iz lastnih vrst podjetja, če tak direktor ne razume strategije lastnega podjetja, ali pa jo razume in je ne zna posredovati naprej po verigi, je lahko strategija še tako dobra, a bo podjetje neuspešno.

- **Je gonilo takojšnjih sprememb in dejanj**

Morda se zdi naloga razlaganja strategije preprosta, a je vse prej kot lahek zalogaj. Podjetje se namreč ves čas spreminja, z njim pa se spreminja tudi strategija. In kam bi podjetje prišlo, če nekdo teh sprememb ne bi usmerjal – nikamor! Naloga glavnega strateškega managerja je, da postane gonilo sprememb, zato jih v večini primerov tudi nastavijo glavni direktorji. Ko podjetje zaspi na lovorikah ali pa postane celotna struktura preveč »domačna«, je prav nekdo, ki bo postavil stvari na glavo, dovolj, da spremeni situacijo na bolje. Tolmačenje strategije namreč ni dovolj, potrebno je skrbeti, da jo vsi izvajajo, jim pomagati pri njenem izvajanju in včasih tudi pogledati, ali bi se dalo kaj narediti tudi bolje, kot narekuje strategija. Številni strateški managerji sami sebi radi pravijo, da so prav oni tisti, ki sprejemajo odločitve, te pa nikoli ne smejo biti le odgovor na neko situacijo, ampak morajo določene probleme predvideti in za njih poskrbeti, še preden se pojavijo.

- **Spodbuja sprejemanje odločitev, ki vzdržujejo napredek**

Ni le strateški manager tisti, ki sprejema pomembne odločitve, ampak mora pri svojem delovanju tudi spodbujati druge, kot so vodje oddelkov, da sami sprejemajo težke odločitve, nato pa poskrbeti, da ta vodila ne zaidejo s poti ali pa naletijo na gluha ušesa. Poleg tega, da mora strateški manager skrbeti za vse to, pa mora vedno tudi nadzorovati vse te odločitve, saj je dovolj že ena sama odločitev, ki ni v skladu s strategijo podjetja, da poruši ves dotedanji trud. Pri tem direktorja za strategijo ne sme ovirati iskrenost, četudi morda včasih koga prizadene. Dobro je, da se temu izogne, a če mora zato, da razloži določeno strategijo ali napako, do katere je prišlo pri izvajanju le-te, užaliti tudi katerega od najpomembnejših poslovodij, mora to storiti, saj ni njegova naloga, da ves čas ugaja nadrejenim, temveč da skrbi, da vse teče tako kot mora, saj lahko le tako vsi drugi v podjetju v miru opravljajo svoje delo.

Strateški manager mora biti dosleden, praktičen, analitičen in imeti mora pravi pristop do zaposlenih. Hkrati pa mora biti tudi drzni vizionar, ki ga ni strah opozoriti na nepravilnosti ali povzdigniti glas nad tiste, ki ne sledijo strategiji njegovega podjetja.

4.2 Umestitev glavnega strateškega managerja v organizacijsko hierarhijo podjetja

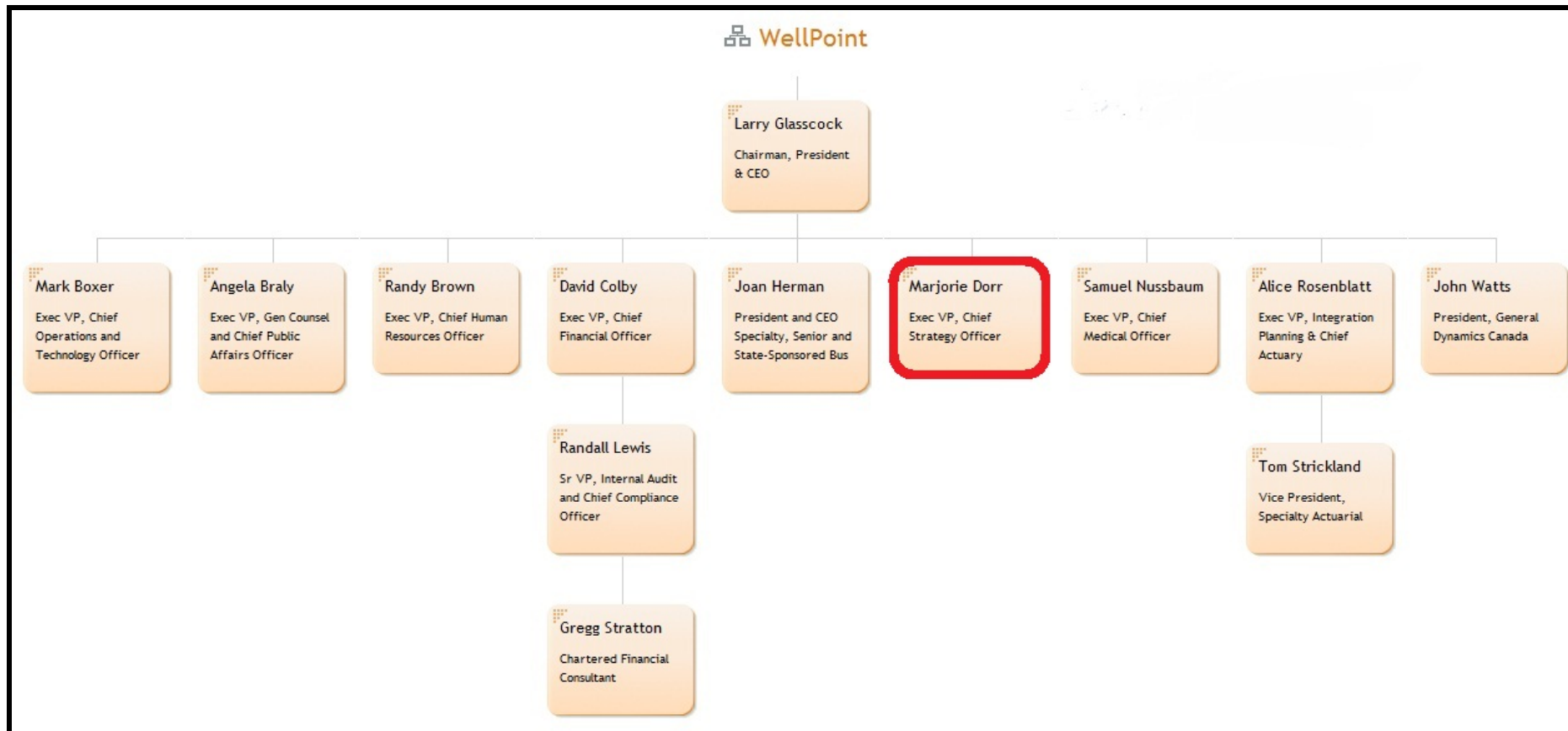
S spremembo poslovnega modela je prišlo tudi do zamenjav v strukturi vrhnjega managementa. Organigram je kmalu dobil nove igralce, ali pa so bili stari na njem vsaj premešani. Tu je na sceno stopil nov zaposleni oz. nekdo, ki je prevzel velik del odgovornosti, ki jo sicer nosi direktor družbe, ta novinec pa je bil prav glavni strateški manager.

V zadnjem obdobju se je njihovo število eksponentno povečevalo in skoraj ni ga več uspešnega velikega podjetja, ki v svojih vrstah ne bi skrivalo glavnega strateškega managerja. Podjetja, kot so AIG, Accenture, Kimberly–Clark, Kraft Foods, WellPoint, Campbell's Soup in Yahoo!, si tako življenja brez njih sploh več ne znajo predstavljati (Breene, 2008, str. 2).

To, da je glavni strateški manager del vrhnjega oziroma »top« managementa, smo torej ugotovili. A kam natančno sploh sodi? Iz Slike 4, kjer sem z rdečo barvo označil položaj strateškega managerja v organigramu podjetja WellPoint, ki ga zaseda Marjorie Dorr, lahko vidimo, da se nahaja mesto glavnega strateškega managerja neposredno pod glavnim direktorjem, zato lahko tudi rečemo, da je hkrati njegova desna roka in tudi povsem enakovreden član vrhovnega posloводства.

A to je le del resnice, saj je strateški manager še veliko več kot le zvesti pomočnik poglavarja podjetja. On je pravzaprav mini direktor, saj mora pogosto opravljati naloge, ki sicer pripadajo glavnemu direktorju, a ti žal nimajo časa, da bi se jim posvetili, saj morajo večino svojega časa posvečati reševanju težav, ki jih s seboj prinaša globalno poslovanje v sodobnem nadvse konkurenčnem svetu (Breene, 2007, str. 88).

Slika 4: Organigram podjetja WellPoint



Vir: Organigram podjetja WellPoint, spletna stran Cogmap, 2010.

4.3 Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, za oblikovanje delovnega mesta glavnega strateškega managerja v podjetju

Dejstvo je, da mesto glavnega strateškega managerja ni nujno za prav vsa podjetja. Izpolnjeni morajo biti določeni pogoji, da je oblikovanje takega delovnega mesta sploh smiselno. Na podlagi analizirane literature bi lahko sami oblikovali seznam pogojev, ki jih je potrebno zagotoviti za smiselno vpeljavo novega delovnega mesta strateškega managerja.

Med potrebne pogoje za oblikovanje tega delovnega mesta štejemo:

- **Preobremenjenost glavnega direktorja**

Glavni razlog za vpeljavo tega delovnega mesta je preobremenjenost glavnega direktorja, ki potrebuje pomoč, da lahko še naprej uspešno žonglira z najpomembnejšimi poslovnimi obveznostmi, ki jih s seboj prinaša poslovanje na globalnem trgu (Breene, 2008, str. 2).

- **Velikost podjetja**

To delovno mesto potrebujejo predvsem velika podjetja, ki delujejo na mednarodnih trgih, katerih organizacijska struktura je razvejana in komplicirana. Navadno gre za podjetja, ki želijo in morajo še naprej rasti, pri tem pa ne želijo videti upada lastne produktivnosti (Dye, 2008, str. 1).

- **Kompleksnost podjetja**

Strateški manager pride do izraza le, če je organizacijska struktura podjetja razvejana in kompleksna, saj v nasprotnem primeru lahko za koordinacijo vseeno skrbi glavni direktor, ki v primeru velikih podjetij z razvejanim organigramom to skrb raje prepusti strokovnjaku.

- **Zaupanje direktorja in drugih članov podjetja**

Glede na to, da direktorji dajejo strateškim managerjem bolj ali manj proste roke za delovanje in spopadanje z vsemi težavami, ki se pri tem pojavijo, je bistvenega pomena, da med tema dvema veljakoma obstaja močna vez zaupanja. Dolgotrajen odnos med obema pred začetkom sodelovanjem ni nujen, prav gotovo pa ne škodi (Breene, 2008, str. 5). Brez zaupanja celotnega podjetja, pa tudi noben ukrep ali odločitev strateškega managerja ne bo prišla do izraza oziroma ne bo dosegla želenega rezultata (Asch, 1992, str. 110).

- **Odprta komunikacija**

Zato, da je nov direktor lahko vpeljan, morajo biti med njim in glavnim direktorjem neposredne poti komunikacije. Oba namreč delujeta z ramo ob rami, nekateri avtorji pa strateškega managerja navajajo kot desno roko glavnega direktorja (Breene, 2007, str. 88). Pomembno je tudi, da med seboj komunicirajo različni deli podjetja, saj mora strateški manager skrbeti za

dogovarjanje med različnimi oddelki in divizijami pa tudi za tolmačenje strategije, pri čimer so prosti komunikacijski kanali nujni za uspešno delovanje (Neilson, 2008, str. 68).

- **Stagnacija podjetja, nezmožnost nadaljnega razvoja**

Veliko podjetje, ki je nehalo rasti oziroma se ne razvija več, potrebuje novo svežino. To svežino navadno prinesejo novi zaposleni in ker se direktorji zelo neradi odpovedo svojim položajem, je kompromis vseh, da pač ustvarijo novo delovno mesto, ki prinese dodaten zagon in svežino, hkrati pa razbremeni druge vodilne kadre, da se posvetijo za njih bolj zanimivim stvarjem in tako prispevajo k napredku na tistih področjih, ki jih najbolj poznajo (Breene, 2008, str. 2).

- **Jasno opredeljene vloge**

Znotraj podjetja so vloge jasno dodeljene, vsak zaposleni se zaveda mej svojega področja in točno ve, za katere odločitve je sam odgovoren. Pri tem sploh ni važno, kaj podjetje počne, kakšno je in kje se nahaja, brez sposobnosti hitrega in jasnega načina sprejemanja odločitev ter tudi izvrševanja le-teh, podjetje ne more uspešno delovati (Rogers, 2006, str. 54).

- **Sprememba v miselnosti**

Če pri zaposlenih ne pride do spremembe v miselnosti in ne začnejo tudi sami verjeti v ljudi, ki jih vodijo, napredek ni možen in zato ni smiselna niti uvedba tega mesta. Šele ko se vsi zavedajo, kaj lahko pridobijo in kaj izgubijo ter izrazijo željo po spremembi, lahko ta tudi nastopi. Sprememba ne sme biti le koda za nekaj groznega: neprijetno prestrukturiranje ali reorganizacijo (Hamel, 1996, str. 75).

Sklep

Narava sedanjih globalnih trgov je taka, da glavni direktor sam le stežka opravi z vsemi izzivi, s katerimi se podjetje vsakodnevno srečuje. Mogoče je lahko v razmeroma majhnem podjetju s preprosto strukturo, ki deluje le na majhnem trgu, glavni direktor še uspešen v soočanju z vsemi temi izzivi, a podjetja danes ne tekmujejo le na majhnem trgu, ampak morajo biti za uspešno poslovanje prisotna tudi na globalnem trgu.

Ta prinaša vrhovnemu poslovodstvu celo kopico preglavic, s katerimi se slednji le stežka pravočasno spopadajo. Tako je kot logična posledica vsega tega nastopila kreacija novega delovnega mesta, ki bo prevzelo del odgovornosti s pleč glavnega direktorja in bo pomagalo pri koordinaciji med oddelki, pri oblikovanju, uveljavljanju in nadzorovanju izvajanja strategije. Novo delovno mesto bo skrbelo, da bo ladja plula vedno v pravo smer.

Tu stopi na sceno nov član vrhnjega poslovodstva – strateški manager, ki se počasi razvija v eno najpomembnejših funkcij v podjetju. Raziskave dokazujejo, da je nastajanje tega delovnega mesta v porastu, ter da si številne največje ameriške korporacije življenja brez strateškega managerja ne morejo več zamisliti.

Z diplomsko nalogo dokazujem hipoteze, ki sem jih oblikoval pred začetkom snovanja naloge:

1. Glavni strateški manager le prevzema del odgovornosti glavnega direktorja.

Glavni razlog oblikovanja delovnega mesta strateškega managerja je prav v razbremenitvi glavnega direktorja. To strateški manager naredi predvsem s prevzemom nekaterih obveznosti, za katere je sicer odgovoren glavni direktor, saj tako sprostí glavnega direktorja in mu omogoči, da se posveti drugim izzivom, ki so morda v tistem trenutku za podjetje celo bolj nevarni in problematični, kot je področje strateškega planiranja. Na nek način torej tu govorimo o strateškem managerju kot desni roki glavnega direktorja, ki omogoča, da delovni proces v podjetju lažje in bolj gladko teče.

2. Glavni strateški manager je v velikem podjetju bolj primeren za vodenje, oblikovanje in nadziranje uresničevanja strategije kot glavni direktor.

Velika, sestavljena podjetja navadno nastopajo na globalnem trgu, ki pa s seboj prinaša določene izzive in grožnje, s katerimi se mora vsakodnevno soočati glavni direktor. Posledično mu ob skrbi za obstanek podjetja ne ostane dovolj časa in energije, da bi se posvečal še oblikovanju in nadziranju uresničevanja strategije. Za ukvarjanje s tem področjem je v velikem podjetju bolj primeren strateški manager, ki lahko ves svoj čas in energijo posveča perečim vprašanjem, ki so povezana s strategijo, njeno formulacijo, implementacijo in kontrolo izvajanja.

3. Vloga glavnega direktorja je širša kot vloga glavnega strateškega managerja.

Direktor ima več različnih obveznosti, ki jih mora izpolnjevati. Obveznosti so: komercialne (nastopi v javnosti), komunikacijske (vodenje sestankov), organizacijske (usklajevanja in razporejanja), operativne ter strateške. Tu lahko vidimo, da je vloga glavnega direktorja veliko širša kot vloga strateškega managerja, saj je slednji odgovoren le za vprašanja, povezana s strategijo, občasno pa je kot direktorjeva desna roka, ki poseže tudi na nekatera druga področja, a gre tu le za občasne ali celo enkratne zadolžitve.

4. Pogoji za vzpostavitev delovnega mesta glavni strateški manager v slovenskih podjetjih še niso vzpostavljeni.

Slovenska podjetja pri pogojih za oblikovanje takega delovnega mesta padejo že na prvih ovirah, saj so naša domača podjetja v primerjavi s tujino premajhna in premalo kompleksna, da bi se jim uvedba takega delovnega mesta sploh splačala. Potrebno je sicer priznati, da lahko v nekaterih slovenskih podjetjih tudi že najdemo zametke tega delovnega mesta, a je naš razvoj na tem področju še precej za primeri iz tujine. Če pa že pride do tega, da so vzpostavljeni začetni pogoji za oblikovanje delovnega mesta strateškega managerja, pa se naša podjetja v takem primeru raje kot za investiranje v prihodnost odločajo za varčevanje in zmanjševanje stroškov ter tako ohranjajo poslovni »status quo«.

Literatura in viri

1. Asch, D. (1992). Strategic Control: A Problem Looking for a Solution. *Long Range Planning*, 25 (2), 105–110.
2. Breene S. T. R., Nunes, F. P. & Shill, E. W. (2008). Rise of the Chief Strategy Officer. *Outlook*, 1–5.
3. Breene, S. T. R., Nunes, F. P. & Shill, E. W. (2007). The Chief Strategy Officer. *Harvard Business Review*, 84–93.
4. Daniel, L. A. (1992). Strategic Planning – The Role of the Chief Executive. *Long Range Planning*, 25 (2), 97–104.
5. Dye, R. (2008). How chief strategy officers think about their role: A roundtable. *The McKinsey Quarterly*, 1–8.
6. Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, 69–82.
7. Hunger, J. & Wheelen, T. (2006). *Strategic management*. Reading: Addison–Wesley.
8. Montgomery, C. A. (2008). Putting Leadership Back into Strategy. *Harvard Business Review*, 1–8.
9. Neilson, G. L. & Martin, K. L. & Powers, E. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review*, 61–70.
10. Nichols, C. (2006a). Facilitating Good Strategic Conversations. *Converse*, 16–18.
11. Nichols, C. (2006b). Strategy as relationship: the four sided triangle. *360° – The Ashridge Journal*, 38–42.
12. Nichols, C. (2007). Forget »buy-in« – try engaged participation. *360° – The Ashridge Journal*, 35–38.
13. *Organigram podjetja WellPoint*. Najdeno 23. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.cogmap.com/chart/wellpoint>.
14. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Robbins, S. (2003). What do CEOs do? A CEO Job Description. *Steve Robbins, Inc.* Najdeno 3. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.steverobbins.com/articles/cejob.htm>.
16. Rogers, P. & Blenko, M. (2006). How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance. *Harvard Business Review*, 53–61.
17. Thompson, A. & Strickland, A. (1999). *Strategic management – concepts and cases*. (11th ed) Boston: McGraw–Hill/Irvin.
18. Thompson, A. & Strickland, A. (2001). *Crafting and Executing Strategy*. (12th ed) Boston: McGraw–Hill/Irvin.
19. Wibowo, G. & Kleiner, B. H. (2005). The duties of chief executive officer. *Management Research News*, 28 (2), 88–99.