

SVEUČILIŠTE U LJUBLJANI
EKONOMSKI FAKULTET

MAGISTARSKI RAD

LARA JELENC

SVEUČILIŠTE U LJUBLJANI
EKONOMSKI FAKULTET

MAGISTARSKI RAD

**ŠKOLE STRATEŠKOG MENADŽMENTA KOJE NAJVIŠE
UTJEČU NA PRAKSU SREDNJIH I VELIKIH PODUZEĆA
PRIMORSKO-GORANSKE ŽUPANIJE**

Ljubljana, studeni 2004.

Lara Jelenc

IZJAVA

Študentka LARA JELENC izjavljam da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof.dr. DANIJELA PUČKA in skladno s 1. odstavkom 21.člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

SADRŽAJ

Popis slika	I
Popis grafikona	I
Popis tablica	I
1. UVOD	1
1.1. Problematika i namjena magistarskog rada	1
1.2. Cilj magistarskog rada	3
1.3. Metode rada	3
2. PRISTUPI STRATEŠKOM RAZMIŠLJANJU	5
2.1. Pojmovno određenje strateškog razmišljanja	5
2.2. Racionalni i generativni pristup strateškom razmišljanju	7
2.3. Doprinos teorije igara	10
2.4. Kognitivne mape	10
2.5. Odnos strateškog razmišljanja i strateškog planiranja	12
3. ŠKOLE STRATEŠKOG MENADŽMENTA	12
3.1. Klasična škola strateškog menadžmenta	12
3.2. Društvena škola strateškog menadžmenta	22
3.3. Konkurentska škola strateškog menadžmenta	30
3.4. Suvremena škola strateškog menadžmenta	37
4. EMPIRIJSKO UTVRĐIVANJE KARAKTERISTIKA PROCESA STRATEŠKOG MENADŽMENTA U HRVATSKOJ PODUZETNIČKOJ PRAKSI S VIDIKA ODABRANIH ŠKOLA STRATEŠKOG MENADŽMENTA	44
4.1. Nacrt istraživanja	44
4.2. Istraživačke metode	51
4.3. Ograničenja u istraživanju	54
4.4. Rezultati istraživanja	55
5. DISKUSIJA	64
6. ZAKLJUČAK	81
LITERATURA I IZVORI	86
Prilog I. Upitnik	
Englesko- hrvatski rječnik korištenih pojmova	

Popis slika

	Naslov slike	Stranica
Slika 1	Tri načina razmišljanja	8
Slika 2	Sagledavanje različitih strateških pogleda	9
Slika 3	Osnovni model koncepcijske škole strateškog menadžmenta	16
Slika 4	Osnovni model planske škole strateškog menadžmenta	19
Slika 5	Oblikovanje strategije prema resursnoj teoriji	36
Slika 6	Teorijski predložene škole i rezultati testiranja škola strateškog menadžmenta u Primorsko-goranskoj županiji	68

Popis grafikona

	Naslov grafikona	Stranica
Grafikon 1	Dužina poslovanja poduzeća	52
Grafikon 2	Plasman proizvoda	52
Grafikon 3	Broj zaposlenih po poduzećima	53
Grafikon 4	Vlasništvo poduzeća	53
Grafikon 5	Dob najvišeg menadžera	53
Grafikon 6	Stručna sprema najvišeg menadžera	53
Grafikon 7	Cattellov scree graf	55

Popis tablica

	Naslov tablice	Stranica
Tablica 1	Vrijednost Cronbach alfe za konstrukte pojedinih škola strateškog menadžmenta	54
Tablica 2	Faktori i njihovi udjeli u objašnjenju varijance	56
Tablica 3	Testiranje pretpostavki primjerenosti podataka za faktorsku analizu	56
Tablica 4	Matrica rotiranih faktora	57
Tablica 5	Vrijednosti pouzdanosti Cronbach alfe novog konstrukta	58
Tablica 6	Analiza konstrukta klasične škole strateškog menadžmenta	59
Tablica 7	Analiza konstrukta društvene škole strateškog menadžmenta	59
Tablica 8	Analiza konstrukta konkurentsko-suvremene škole strateškog menadžmenta	59
Tablica 9	Najutjecajnija škola strateškog menadžmenta	63
Tablica 10	Pozicija ispitanika u poduzeću	63
Tablica 11	Pregled podjela škola strateškog menadžmenta	67

1. UVOD

1.1. Problematika i namjena magistarskog rada

Škole strateškog menadžmenta predstavljaju konceptijski model razmišljanja o procesu strateškog menadžmenta, strategiji, njenom značaju, ulozi i utjecaju na poslovanje. Temelj za osnivanje škole strateškog menadžmenta je stav i mišljenje predstavnika koji imaju zajedničke poveznice u pristupu formirajući logične i sadržajne cjeline. Razlike između škola strateškog menadžmenta su različito shvaćanje komponenti koje su krucijalne u oblikovanju procesa strateškog menadžmenta. Predmet rasprave u pojedinim školama strateškog menadžmenta razlikuje se s obzirom na način opažanja cjelokupnog okruženja, shvaćanja pojedinih varijabli, njihove interakcije, interpretacije pojedinih događaja (kako željenih tako i neželjenih) i na način spoznaje svojih prednosti odnosno slabosti. Škole strateškog menadžmenta su oblikovane na način da budu međusobno usporedive ali i jednakovrijedne. Istraživanje procesa strateškog menadžmenta prelazi iz razine proučavanja mogućih pojavnosti, uzročno-posljedičnosti do razine kad se postavlja pitanje o njihovom zajedništvu. Zbog toga nije upitno koja je od njih bolja, nego korištenje koje je najprimjerenije za specifičnu situaciju te kako se događa izmjena primjene pojedinih škola unutar jednog poduzeća.

Implikacije korištenja škola strateškog menadžmenta u praksi mogu biti dvojake. Po jednoj strani, poduzeće koje prihvaća običaje i poslovne uzance određenog okruženja, nalazi se na strani većine i drugi ga prihvaćaju. Po drugoj strani, poduzeće koje ne prihvaća poslovne uzance odlučuje se za nastup na tržištu kao usamljeni igrač. Poduzeće može ostvariti vlastiti identitet, drukčije poglede na probleme i svojim drukčijim poslovnim uzancama izazvati nepriznavanje i neodobravanje u okolini. Na taj način poduzeća mogu ili istupiti svojom konkurentskom prednosti ili ga poslovni partneri mogu izopćiti zbog nerazumijevanja. Praktično gledano, procjena odabira najutjecajnije škole pomaže u boljem shvaćanju načela poslovanja okruženja, a može poslužiti kao polazišna točka za shvaćanje i prilagodbu trendovima konkurentnosti suvremenog europskog i svjetskog poslovnog svijeta. Isto tako spoznaje stečene istraživanjem u okviru magistarskog rada mogu se koristiti u kontekstu upoznavanja potencijalnih stranih partnera s uzancama hrvatske poduzetničke prakse.

Pregledom literature izdvojila sam četiri škole strateškog menadžmenta, koje objedinjavaju razvojni put najvažnijih grupacija ideja i teorija o procesu strateškog menadžmenta. Osnovna literatura koja mi je pomogla u oblikovanju škola strateškog menadžmenta su podjele strateškog menadžmenta troje teoretičara. Mintzberg, Ahlstrand, Lampe (1998, str. 5) u knjizi *Strategy Safari, A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* predlažu deset škola strateškog menadžmenta:

- konceptijsku, pozicijsku i plansku školu – govore o tome kako bi se trebale strategije oblikovati,
- poduzetnička, kognitivna, kulturološka škola, učeća škola, škola moći i škola temeljena na utjecajima okruženja – govore o tome kako se strategija uistinu oblikuje u praksi. Ime su dobile po onom faktoru koji najviše utječe na oblikovanje strategije.
- konfiguracijska škola – predstavlja kombinaciju elemenata prijašnjih dviju skupina škola.

McKiernan (1997) raščlanjuje moderni doprinos razvoju strategije putem četiri škole strateškog menadžmenta: normativne škole, učeće škole, pozicijske škole i škole temeljene na resursima i

sposobnostima. Treći izdvojeni teoretičar koji je predložio podjelu škola strateškog menadžmenta je Richard Whittington. U svom djelu *What is Strategy-and does it matter* (1993) navodi sljedeće škole:

- klasična škola strateškog menadžmenta – naglašava maksimizaciju profita koji je osnovni i jedini cilj poduzeća. Začeci škole proizlaze iz vojnih doktrina i veliku važnost pridaju implementaciji i kontroli. Karakteristika ove škole je racionalna analiza kao i strogo odvajanje planiranja od izvršenja.
- procesna škola strateškog menadžmenta – zastupa ideju o čestim iracionalnostima, neplaniranostima i nerazumijevanju tržišta. Strategija nije ideal kojem bi težili, već proces traženja kompromisa. Ne priznaje se racionalni ekonomski subjekt zbog uvažavanja kognitivnih ograničenja.
- sustavna škola strateškog menadžmenta – smatra kako je strategija planirana i usklađena aktivnost, koju pojedinci trebaju prihvatiti i izvršiti. Istovremeno treba imati na umu kako je bit strategije usko povezana s kulturom i utjecajem moći. Na ekonomsko, točnije strateško ponašanje utječe mreža društvenih odnosa obitelji, države, obrazovanja, religije i nacionalnosti.
- evolucijska škola strateškog menadžmenta – naglašava nemogućnost i nesposobnost pojedinca da oblikuje i implementira strategiju jer nema sposobnosti predviđanja utjecaja iz okoline. Strategije se razvijaju, mijenjaju i prilagođavaju. S obzirom na prilike i prijetnje iz okruženja, neke strategije prežive i razvijaju se, dok druge nestaju.

Postojanje, preživljavanje i uspješnost poslovanja poduzeća nije ovisno samo o utjecaju iz okruženja, nego i sposobnosti samog poduzeća. Na bazi utjecaja iz okruženja, sposobnosti poduzeća, međusobne ovisnosti i neprestane inovacije, poduzeće oblikuje svoje optimalne strategije. Tijekom vremena metode, na osnovu kojih se može utvrditi način oblikovanja i prihvaćanja strategije, postale su sve kompleksnije i sofisticiranije. Zbog kompleksnosti okruženja u analizi se obuhvaćaju samo one najvažnije, najuočljivije i najutjecajnije varijable.

Saznanja različitih istraživanja o procesu strateškog menadžmenta govore o različitim specifičnim načinima odlučivanja te oblikovanja i implementacije strategije. Najprihvatljiviji način oblikovanja strategije je kad se u obzir uzmu različiti pogledi, prednosti, slabosti, doprinosi kao i moguća predviđanja i manipulacije. Dio uspjeha predstavlja i sposobnost ponovne analize, ponovne evaluacije i ponovnog razmatranja pravilnosti odluka (Moore, 1995). Isto tako sve je modele potrebno uskladiti s brzim ritmom poslovanja i promjena (Feurer, Chaharbaghi, 1995a). Rezultate, dobivene različitim metodama, treba prihvatiti kao međusobno nadopunjujući, a ne međusobno isključive (Feurer, Chaharbaghi, 1995A). Pri tome treba spomenuti da brojnost i kompleksnost pojedinih modela ne smije izazvati efekt *paralize analizom* (Werner, 1997), nego oni trebaju predstavljati čvrstu osnovu za participativnu diskusiju i kreativne ideje svih zaposlenika (Baterman, Zeithame, 1993). Cilj oblikovanja strategije ne predstavlja stabilno dugoročno planiranje, koja će nas pripremiti na to što nam budućnost donosi, nego kreiranje konkurentskih prednosti (Feurer, Chaharbaghi, 1995a) odnosno kreiranje osobnih različitosti (Chaharbaghi, Willis, 1998) na kojima se može graditi uspjeh i budućnost poduzeća.

Jedno od obrazloženja, zbog čega je toliko različitih pogleda na škole strateškog menadžmenta i njihove klasifikacije, moguće je pojasniti različitim načinima strateškog razmišljanja. Pod tim pristupima podrazumijevamo različite poglede na razumijevanje problema. Rasprava je u najvećoj mjeri koncentrirana na racionalni, odnosno logični pristup koji predstavlja osnovu za oblikovanje strategije na svjesnom i eksplicitnom razmišljanju (Andrews, 1987). Zatim

generativni i kreativni pristup (Ohmae, 1982) zastupa ideju o intuitivnom razmišljanju. Treći pristup strateškom razmišljanju predstavlja teoriju igara kao temeljno načelo ponašanja sudionika na tržištu i vođenja strategije. Teorija igara pojašnjava strategiju kao način igranja interaktivne igre između dvoje igrača u konkurentnim odnosima (Hua Ho, Weigelt, 1997). Ponešto drukčiji pogled na strateško razmišljanje proizlazi iz tzv. kognitivnih mapa, koje predstavljaju oblikovanje uspostavljenih odnosa, veza i stajališta. Jednom oblikovane vrlo je teško mijenjati (McCashey, 1982).

Jugoistočna Europa suočava se s razdobljem tranzicije iz komunističkog u kapitalistički sustav. Jedan od tranzicijskih zadataka je svakako rukovođenje poduzećima na efikasan način, a časopis *The Economist* (studeni, 22. 1997, str. 4) govori kako bi se veća pozornost trebala posvetiti boljem menadžmentu poduzeća koji će povećati produktivnost shvaćajući kako je najveća kočnica u produktivnom rastu upravo čovjek. Analizom pristupa najvišeg menadžmenta procesu strateškog menadžmenta sagledava se i način pristupa poslovanju, sagledavanjem perspektiva i stavova o poslovanju općenito.

Namjena ovog magistarskog rada je potvrda korištenja pojedinih koncepata škola strateškog menadžmenta u Primorsko-goranskoj županiji na uzorku srednjih i velikih poduzeća. Škole strateškog menadžmenta predstavljaju način suočavanja s problemom, metodu analize problema i traženja mogućih rješenja.

Temeljna hipoteza magistarskog rada je da se svaka škola strateškog menadžmenta temelji na specifičnim pogledima na proces strateškog menadžmenta. Pri tom svaka škola ima jedinstven pristup oblikovanju, implementaciji i kontroli strategije, kao i cjelokupan pogled na menadžment poduzeća. Odabir pojedine škole strateškog menadžmenta, odnosno preferiranje metoda i načina rukovođenja poduzećem, u skladu je s učenjem pojedinih škola strateškog razmišljanja i definira način poslovnih pravila i uzanci prema kojima poduzeća posluju.

1.2. Cilj magistarskog rada

Osnovni cilj magistarskog rada je predstaviti i kritično prikazati pojedine škole strateškog menadžmenta, koje se izražavaju različitim stilovima strateškog razmišljanja i djelovanja u obliku stajališta, metode i načela koje koriste najviši menadžeri u svom svakodnevnom radu.

Osim toga, cilj ovog magistarskog rada je spoznati i statistički potkrijepiti na koji način srednja i velika poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji rukovode u kontekstu škola strateškog menadžmenta. Cilj je također utvrditi tipove procesa strateškog menadžmenta, koje se da povezati s pojašnjenjima, koje nude pojedine škole strateškog menadžmenta, a najviše su izražene pri svakodnevnom poslovanju poduzeća.

1.3. Metode rada

Teorijska analiza poduprijet će se pregledom literature i doprinosa teoretičara pojedinih škola strateškog menadžmenta. Budući da se škole nalaze u različitim vremenskim razdobljima, literatura datira od početka istraživanja strategije unutra vojnih doktrina Sun Tzu-a pa sve do najnovijih izdanja knjiga o strateškom menadžmentu.

Na temelju tri temeljna izvora literature te doprinosa brojnih drugih teoretičara strateškog menadžmenta oblikovala sam teorijski model podjele škola strateškog menadžmenta. Zajedničke karakteristike pojedinih podjela objedinila sam unutar jedne škole kako bi stvorila sintetski pristup dosadašnjih doprinosa u području škola strateškog menadžmenta te na osnovu toga oblikovala teorijski model podjela škola strateškog menadžmenta. Teorijski prikaz škola testirala sam na uzorku srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije. Svaka škola strateškog menadžmenta određena je konstruktom koji predstavlja specifičnost pojedine škole. Na osnovu konstrukta kreirala sam tvrdnje koje zastupaju ideje pojedinog konstrukta. Tako da se svaka tvrdnja može povezati s određenom školom strateškog menadžmenta. Tvrdnje su svojim sadržajem i jezičnom strukturom prilagođene svakodnevnom jeziku menadžera.

Testiranje teorijskog dijela provedeno je upitnikom u pismenom obliku. Upitnik je razdijeljen u dva dijela:

- u prvom dijelu upitnika ispitanici izražavaju svoje mišljenje i stav u vezi s pojedinim načelima i poslovnim uzancama koje su karakteristične za njihovo poduzeće opredjeljujući se za veće ili manje (ne)slaganje s datim tvrdnjama.
- u drugom dijelu postavljena su općenita pitanja o poduzeću

Kod analize odgovora na pitanja koristila sam ocjenjivačku mjernu skalu. Upitnik sam razaslala srednjim i velikim poduzećima Primorsko-goranske županije. Nakon pilotskog istraživanja i ispravka pogreški, upitnik sam distribuirala poštom. Svim ispitanicima osigurana je anonimnost odgovora. Podatke sam analizirala pomoću statističkog softverskog programa Statistica 6.1.

Magistarski rad podijeljen je u šest poglavlja. U prvom poglavlju predstavljena je problematika, namjena, cilj i metode magistarskog rada. U drugom poglavlju predstaviti ću pojašnjenje pojma strateškog razmišljanja, kao i pristupe strateškom razmišljanju, točnije racionalni, generativni, doprinos teorije igara, kognitivne mape, odnos strateškog razmišljanja i strateškog planiranja. U trećem poglavlju obrađene su škole strateškog menadžmenta prema grupaciji u klasičnu, društvenu, konkurentsku i suvremenu školu strateškog menadžmenta. U četvrtom dijelu analizirat ću značajke procesa strateškog menadžmenta u hrvatskoj poduzetničkoj praksi s vidika odabranih škola strateškog menadžmenta. Posebni naglasak je dat petom poglavlju u kojem će biti zaključna rasprava o rezultatima istraživanja, kritici pojedinih škola strateškog menadžmenta kao i budućnosti istraživanja s vidika promatranja procesa strateškog menadžmenta. Spoznaje i stajališta stečena tijekom rada objedinit ću u šestom, zaključnom poglavlju.

2. PRISTUPI STRATEŠKOM RAZMIŠLJANJU

...Biti slobodan i sputavan, kontrolirati i biti kontroliran, odabrati i biti odabran, nagovoriti i biti u nemogućnosti oduprijeti se nagovoru, biti autoritet i biti u nemogućnosti negirati ga, samostalan i ovisan, njegovati osobnost i biti depersonaliziran, oblikovati misiju i biti prisiljen mijenjati ju, tražiti ograničenja donesene odluke, uočavati detalje u cjelovitom sagledavanju situacije, nalaziti vođe i negirati njihovo vodstvo, priželjkivati dominaciju nad zemljom i biti pod utjecajem nepoznatog- to je priča čovjeka u društvu... (Barnard, 1956, str. 296).

2.1. Pojmovno određenje strateškog razmišljanja

Strateško razmišljanje, koristi se u različitim kontekstualnim okvirima, s popriličnim sadržajnim razmimoilaženja (Heracleous, 1998; Liedtka, 1998, 2000; Graetz, 2002; Bonn, 2001, str. 63; O' Shannassy, 2003, str.54).

Strateško razmišljanje se u određenim situacijama koristi kako bi označilo sva razmišljanja povezana sa strategijom. Tako Nasi (Nasi, 1991 u Liedtka, 1998, str.121) pod strateškim razmišljanjem podrazumijeva oblikovanje i implementaciju strategije, kao i strateško poslovanje cjelokupnog poduzeća. Smatra kako ono uključuje stratešku analizu, strateško planiranje, organizaciju i kontrolu, čak i strateško vođenje. Iz toga proizlazi kako strateško razmišljanje pokriva sve one attribute koji su označeni kao *strateški*. Drobis (Drobis, 1991 u Pellegrino, Carbo, 2001, str. 375) smatra kako je strateško razmišljanje metoda sakupljanja konkurentskog znanja ili informacija koje imaju stratešku vrijednost i sačinjavaju strateške mogućnosti (Bandrowski, 1985 u Pellegrino, Carbo, 2001, str. 376). No, takvo poimanje se razlikuje od razmišljanja Mintzberga (Mintzberg, 1994a, str. 381-384) koji smatra da strateško razmišljanje nije samo alternativna nomenklatura za sve one pojmove koje obuhvaća strateški menadžment. On smatra kako je strateško razmišljanje poseban način razmišljanja, sa sebi svojstvenim karakteristikama. Sposobnost strateškog razmišljanja ovisi o interakciji situacijskih faktora u okruženju poduzeća i karakteristika pojedinaca uključenih u proces (Graetz, 2002, str. 458). Postoji i mišljenje kako između strateškog razmišljanja i strateškog menadžmenta treba staviti znak jednakosti (Wilson, 1994, str. 14), odnosno da strateški menadžment omogućuje strateško razmišljanje unutar poduzeća (Thompson, Strickland, 1999; Viljoen, 1994 u Bonn, 2001, str. 63). Garratt smatra kako je strateško razmišljanje proces kojim se najviši menadžeri uzdižu iznad svakodnevnih menadžerskih procesa i kriza (Garratt, 1995, str.2 u Bonn, 2001, str. 63). U strateškom razmišljanju, razmišljanje i aktivnost mogu se međusobno ispreplitati ili se sekvencijalno izmjenjivati ili nešto između toga (Eccles, 1993).

Strateško razmišljanje uključuje sposobnost:

- ☛ Uočavanje prilika u okruženju i njihove integracije u poslovanju poduzeća (Eisenhardt, 1990, str.41),
- ☛ Suočavanje s novostima i nejasnoćama, njihovim interpretiranjem i analizom situacije i određivanjem potrebnih aktivnosti (Hurst et.al., 1988 u Graetz, 2002, str. 458),
- ☛ Sposobnost funkcioniranja kad smo suočeni s brojnim multivarijabilnim i simultanim mogućnostima (Eisenhardt, 1990, str.46; Schoemaker, 1995, str.26),
- ☛ Kontinuirano razvijanje novih mentalnih modela za nove situacije (Stacey, 1992, str.104)

- ☛ Analiziranje na bazi analogije i intuicije, razumijevanje cjeline, a ne samo sastavnih dijelova i
- ☛ Fokus na proces, a ne na rezultat.

Razlikuje se mikrorazina strateškog razmišljanja koja se koncentrira na pojedince i skupine te makrorazina koja podrazumijeva poduzeće i njegovu okolinu (Bonn, 2001, str.64). Tako individualna razina podrazumijeva holistički pristup razumijevanju poduzeća i njegovog okruženja, kreativnost i viziju budućnosti dok organizacijska razina podrazumijeva kontekst korištenja mikrorazine, ohrabruje strateški dijalog na razini najvišeg menadžmenta i korištenje kreativne sposobnosti svakog zaposlenika.

Stacey (Stacey, 1992 u Liedtka, 1998, str. 121) smatra kako strateško razmišljanje ne treba promatrati kao intelektualnu vježbu kojom nastojimo predvidjeti što bi se moglo dogoditi. Strateško razmišljanje koristeći analogije i kvalitativne povezanosti razvija nove kreativne ideje.

Strateško razmišljanje je umjetnost i strategija je umjetnost za sebe. Ukoliko procjenjujemo uspješnost trebamo primjenjivati kriterije za procjenjivanje uspješnosti umjetnosti. Tri su osnovna pitanja: *Što je umjetnik nastojao ostvariti? Uzimajući u obzir zadani cilj, kako je to dobro izveo? Je li je to bilo smisljeno?* (Huffman, 2001, str.18).

Subjekt strateškog razmišljanja nije poduzeće, nego pojedinac kojem poduzeće mora osigurati kontekst i po potrebi biti u stanju voditi strateški dijalog s njim. Nakon diskusije i istraživanja autori su se složili kako ne postoji jedinstvena formula strateškog razmišljanja (O'Shannassy, 2001) te se predlaže model koji obuhvaća krucijalne, međusobno ovisne elemente strateškog razmišljanja (Liedtka, 1998, str.122-124):

1. **Sustavna perspektiva.** Strateški mislilac ima mentalni model koji obuhvaća pogled na cjelokupan proces stvaranja vrijednosti i razumije ovisnosti među elementima. Utjecaj mentalnih modela na naše ponašanje može se objasniti tumačenjem kako nove spoznaje ne uspiju naći svoj put do prakse jer su u konfliktu s duboko ukorijenjenim predodžbama o funkcioniranju svijeta, predodžbama koje nas ograničavaju na uobičajen način razmišljanja i reagiranja (Senge, 1992 u Liedtka, 1998, str.122). Strateški mislilac uočava kako vertikalne veze (korporativne, poslovne i funkcionalne strategije, okruženje, osobne mogućnosti) tako i horizontalne veze (između odjela i funkcija, kao i između zajednice, dobavljača i kupaca).
2. **Fokusiranje.** Strateška usmjerenost (Pralhad, Hamel, 1994, str.129-130) predstavlja onaj osjećaj koji stvara animirani san. Podrazumijeva osjećaj za usmjerenje (dugoročni pogled na tržište i konkurentski položaj), osjećaj za otkrića (novih istraživanja u novi konkurentski teritorij) i smisao za ljudske sudbine (emotivna briga o ljudima i njihova percepcija vlastite vrijednosti). Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 1990 u Liedtka, 1998, str. 123) napominje kako čovjek razvija sebe ovisno tome kako koristi *psychic* energiju. Može je usmjeriti u specifičan rezultat i ostvarenje određenog cilja, a može je rasipati na povremene i nepovezane pokrete i aktivnosti. Strateško razmišljanje mora biti usmjereno na cilj, mora ukloniti sve izvore dekoncentriranosti i uporno raditi čitavom svojom energijom na ostvarenju tog cilja.
3. **Inteligentni oportunitizam.** Uz fokusiranje energije treba postojati prostor za strategije koje nastaju tijekom implementacije planirane strategije, a koje su možda bolje i kvalitetnije s obzirom na promjene nastale u dinamičnom okruženju. Menadžerska

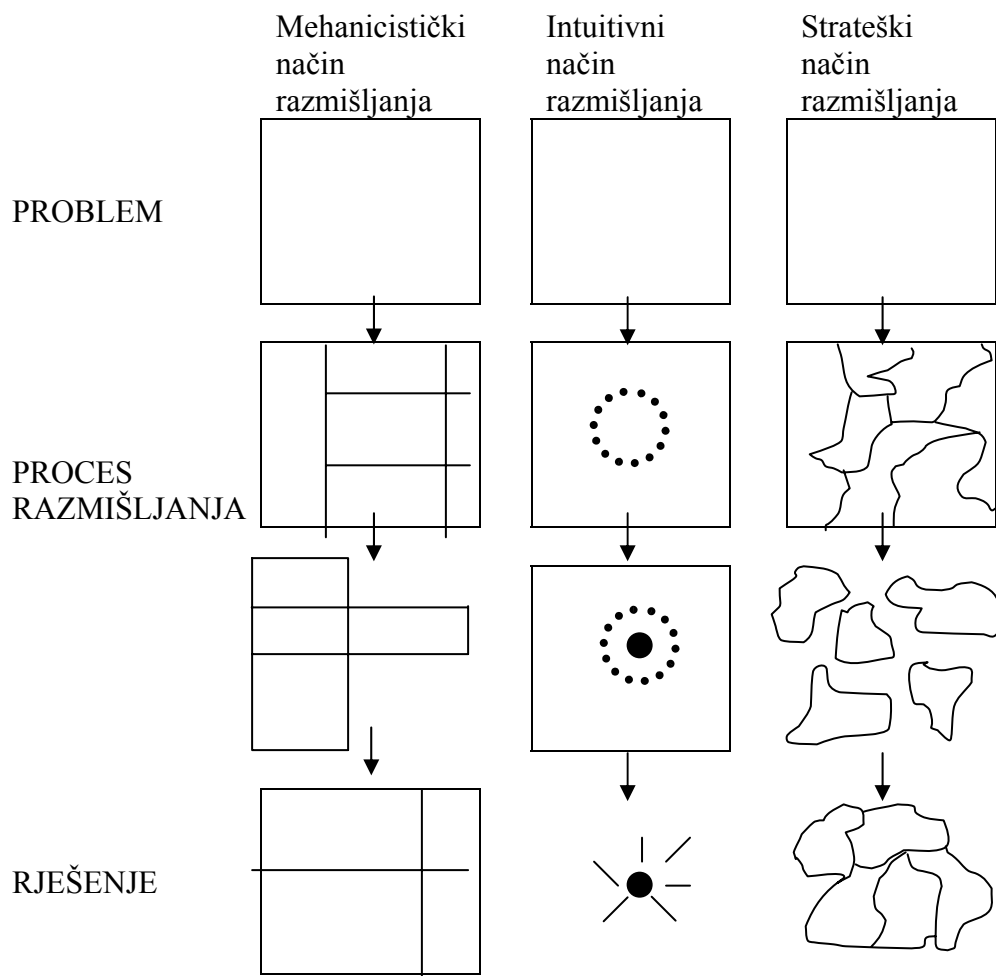
- predviđanja sadržana u planiranoj strategiji mogu se nadopuniti i obogatiti iskustvom i razumijevanjem menadžera koje se steže tijekom implementacije strategije.
4. **Razmišljanje u vremenu.** Strateška usmjerenost stvara nesrazmjer između resursa i ambicija (Prahalad i Hamel, 1990, str.67). Prošlost, sadašnjost i budućnost postavlja stalna pitanja, propitivanja i postavlja se zaključak kako nije više važno postaviti strateško pitanje: *kako izgleda budućnost koju želimo stvoriti?, već nakon pogleda u budućnost, što moramo sačuvati, a što izgubiti iz prošlosti, što stvoriti u sadašnjosti kako bi stigli tamo gdje namjeravamo?* (Handy, 1994 u Liedtka, 1998, str.123). Odluke u prošlosti i sadašnjosti utječu na budućnost (North, 1990). Čak i sitne, male odluke u prošlosti mogu imati velike i neizmjerne posljedice u budućnosti (Lamberg, Parvinen, 2003, str. 551).
 5. **Usmjerenost na oblikovanje hipoteza.** Ona podrazumijeva oblikovanje i testiranje hipoteza kao osnovne aktivnosti po uzoru na znanstvene metode. Naglasak je na uočavanju i procjenjivanju onoga što mi mislimo da će biti (ne)važno, u moru podataka, ograničeni vremenom u kojem moramo donijeti određenu odluku. Zbog toga strateško razmišljanje podrazumijeva i kreativno i kritično razmišljanje prilikom razmatranja pojedine poslovne odluke. Pitanje *što ako ...?* i nastavak propitivanja *ako to...onda to...* dovodi do analize situacije, pretpostavki i raznih mogućnosti i solucija koje nove prilike i/ili prijetnje donose. Navika postavljanja pitanja nadilazi pronalaženje uzročno-posljedične veze i steže neprestano iskustvo i nove spoznaje.

2.2. Racionalni i generativni pristup strateškom razmišljanju

Postoji nekoliko pristupa strateškom razmišljanju, no gotovo uvijek navodi se bipolarna podjela. Jedan pristup strateškom razmišljanju karakterizira *tvrdi* analitički pristup s tradicionalnim pristupom konkurenciji (Nasi, 1991), strateško razmišljanje kao inteligentan stroj koji se temelji na bazi podataka i pristupu obradi informacija (Raimond, 1996) odnosno racionalni pristup strateškom razmišljanju (De Witt, Meyer, 1998 , str. 70). Racionalni pristup smatra kako je strateško razmišljanje jedno od najnaprednijih oblika analitičkog argumentiranja, no prije svega smatra se da je to logična aktivnost (Andrews, 1987, str. 100-103). Racionalni pristup podrazumijeva svjesno i temeljito analiziranje problemske situacije. Takav pristup zahtjeva objektivnost te rigoroznu i konzistentnu uporabu logike. Nastoji se skupiti što je više moguće podataka koji se procesiraju, analiziraju i interpretiraju, a nakon toga se rezultati analize kombiniraju i stvara se cjelokupna slika problema. Stratezi u načelu zastupaju princip racionalnosti. No, ljudi su po svojoj prirodi ograničeni u svojim spoznajama i zbog ograničene racionalnosti ne postupaju u potpunosti uvijek racionalno (Simon, 1957, str. 509). Takav način pristupa strateškom razmišljanju je u cijelosti zastupljen u klasičnoj školi strateškog menadžmenta (cf.3.1.Klasična škola strateškog menadžmenta).

Drugi pristup strateškom razmišljanju odnose se na generativni, lateralni (DeBono, 1970 u Liedtka, 2000, str. 198) ili *mekši* pristup strateškom razmišljanju, koji u središtu stvari stavlja vrijednosti i kulturu (Nasi, 1991), strateško razmišljanje kao čin kreativne imaginacije (Raimond, 1996) odnosno generativni pristup strateškom razmišljanju (De Witt, Meyer, 1998 , str. 73). Generativni pristup smatra kako je strateško razmišljanje sposobnost razbijanja ortodoksnog razmišljanja i uvelike koristi kreativnost (De Witt, Meyer, 1998 , str. 70). Poslovne strategije nisu rezultat rigorozne analize, nego specifičnog stanja uma (Ohmae, 1982, str.4). No, analiza je kritički početak strateškog razmišljanja. Ohmae na slici 1 predstavlja tri načina razmišljanja: mehanicistički način razmišljanja, intuitivni i strateški način razmišljanja.

Slika 1 Tri načina razmišljanja



IZVOR: Ohmae, 1982, str. 14

Mehanicistički način razmišljanja odlikuje analiza elemenata problema prema predviđenim modelima. Rješenja koja se nude su zapravo samo drukčije poredani elementi inicijalnog problema ili rješenje prema zadanom kriteriju analize bez sagledavanja problema sa stajališta drugih potencijalnih kriterija.

Intuitivni način razmišljanja podrazumijeva neformalno uočavanje pojedine komponente, elemente, trenutke ili prilike koju strateg posebice istakne, a koja postaje ključ rješenja problema. Do rješenja se dolazi posebnim osjetom ili predosjećajem bez prethodno provedene analize. Zbog toga, takvo rješenje u sebi uvijek posjeduje veliku dozu rizika od neuspjeha zbog neprilagodljivosti ili neprihvaćenosti rješenja. Intuicija nije nužno racionalna. Dublje spoznaje problema mogu se shvatiti kao *intuitivna senzibilnost* ili sposobnost trenutnog shvaćanja i razumijevanja cjelovite strukture novih informacija. Schmizu (1980) govori o šestom čulu ili kanu, koji podrazumijeva spajanje zapamćenih dijelova koji su prethodno bili prikupljeni iz odvojenih izvora informacija.

Strateški način razmišljanja odlikuje činjenica da se strateg suočava s problemom i raščlanjuje ga u sastavne dijelove. Svaka sastavnica problema se proučava zasebno, sa posebnim akcentom na

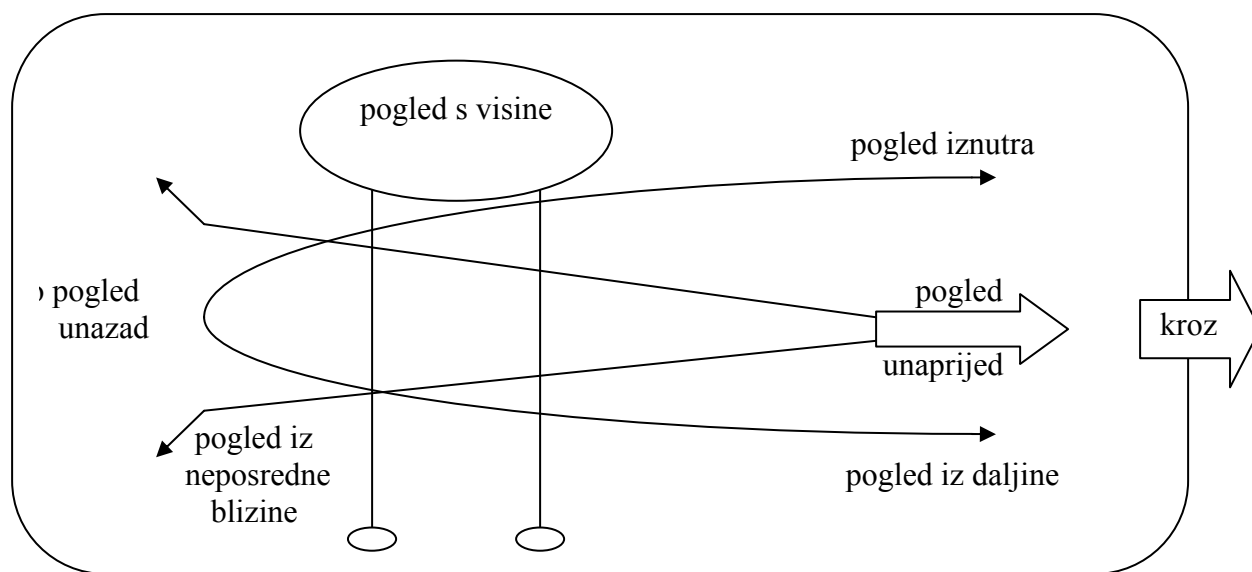
njene karakteristike i utjecaj na problem. Nakon analize, sastavnice problema preslažu se drukčijim redoslijedom od inicijalne postavbe, kako bi maksimiziran ostvario prednost pred drugim konkurentima. Upravo to preslagivanje je ključna odrednica strateškog razmišljanja. Koristi se genijalnost ljudskog uma, koji nudi jedinstvena i nadahnutna rješenja problema. Taj čin nije rezultat metodološki propisanog postupka koji se mora slijediti po načelu korak po korak, nego instrument nelinearnog razmišljanja. Osim sposobnosti analize, um stratega mora odlikovati i intelektualna fleksibilnost koja mu omogućava da spozna i predloži realne odgovore na situacije koje su neprestano podložne promjenama. No, prilikom analize sastavnica problema ne analizira se svaki element ponaosob, već se nastoji izdvojiti ključni problem kojem se treba posvetiti najviše pozornosti. Način oblikovanja problema teži tome kako je vrlo poželjno sugerirati rješenje, a ne samo ukloniti simptome problema.

Mintzbergovo (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str.128) poimanje strateškog razmišljanja podrazumijeva strateško razmišljanje kao kombinaciju različitih perspektiva, koje probleme *sagledavaju* (engl. seeing) iz različitih perspektiva:

- ⊙ Pogled unaprijed- podrazumijeva pogled prema viziji budućnosti,
- ⊙ Pogled unazad- shvaćanje povijesnih okolnosti i događanja,
- ⊙ Pogled s visine- čime se postiže viđenje cjelokupnosti problema,
- ⊙ Pogled iz neposredne blizine- shvaćanje odnosa i neposrednog uvida u situaciju,
- ⊙ Pogled iz daljine- lateralno razmišljanja izvan samog fokusa događanja,
- ⊙ Pogled iznutra- sudjelovanje i razumijevanje odnosa kao jedan od sudionika događanja i
- ⊙ Pogled *kroz* – viđenje i shvaćanje stvari ispod njihove fizičke pojavnosti.

Strateško razmišljanje je ukupnost različitih perspektiva gledanja na problem, a on se grafički može prikazati na slici 2.

Slika 2. Sagledavanje različitih strateških pogleda



IZVOR: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str.128

Strateški način razmišljanja zahtjeva iscrpno i sveobuhvatno znanje, sposobnost i iskustvo. Jedino takvo može kombinirati prednosti analize i intuicije kako bi došao do najboljeg rješenja. Isto tako strateški način razmišljanja treba prakticirati i trenirati svakodnevno, stvarajući naviku i prihvaćajući takvu vrstu razmišljanja kao standard. Takva vrsta razmišljanja treba biti prihvaćena sa istinskim entuzijazmom kao stimulatívna mentalna vježba.

Zamka oblikovanja strategije je preciznost, točnost i perfekcionizam. Krucijalna točka strategije je tempiranje aktivnosti, situacije na tržištu, reakcije i slabog trenutka konkurenta. No, prije svega prva promjena koja se mora dogoditi je promjena razmišljanja onoga koji te promjene uvodi- najvišeg menadžera (Ohmae, 1982, str. 88).

2.3. Doprinos teorije igara

Doprinos teorije igara predstavlja poseban način strateškog razmišljanja koji se razlikuje od predstavljene bipolarne podjele pristupa strateškom razmišljanju. Osnovni smisao modela teorije igara je razumijevanje uvjeta koji vode do međusobno prihvatljive i konzistentne ravnoteže i same prirode takve ravnoteže (Cournot, Nash, Dixit, Baumol). Predstavljaju formalnu metodologiju za poznavanje sebe i svog protivnika (Hua Ho, Weigelt, 1997), analizirajući i anticipirajući strateške poteze protivnika i procjenjujući povoljnost njihovih ishoda. Svaki model je ograničen na od jedne do nekoliko varijabli ceteris paribus ostalih faktora u okruženju. Tijekom simulacije igara vrijeme ima odlučujuću ulogu u odluci. Ovi modeli pomogli su u razumijevanju logične posljedice izbora između pojedinih strateških varijabli. No, budući se koriste samo nekolicina kontroliranih varijabli model ne može vjerno predočiti simultane strateške odluke s mnogo varijabli koje karakteriziraju brojne djelatnosti. Ti modeli zapravo predstavljaju dinamičnost statičnih pretpostavki (Porter, 1991, str.106). Također je ustanovljeno kako ne postoji optimalna strategija za sve strateške situacije. Strateško planiranje je proces u razvijanju ovisan o situacijskom čimbeniku. Ukoliko sadašnja situacija nije povoljna, uvijek postoji mogućnost za promjenu situacije. No, promjenom strateškog poteza, mijenjamo položaj protivnika i njegovu strategiju. Zbog povezanosti i isprepletenosti međusobnih poteza, njegovom promjenom, mijenja se naša pozicija i naša strategija.

No, proučavajući šahiste, kao jedne od praktične varijante teorije igara, ustanovljeno je (Simon,1979, str. 493) što razlikuje vrhunške igrače od prosječnog igrača. Simon je ustanovio kako vrhunski igrač pamti 50 000 prijašnjih poteza i njihov ishod dok prosječni igrač pamti oko 130 prijašnjih poteza. Iz toga je Simon zaključio kako šahisti ne biraju svoj potez s obzirom na najbolju strategiju ili optimiziranje procedura, već pamteći one poteze koji su korišteni u prijašnjim situacijama. Zbog tog, strategija igranja šaha se ne može primijeniti na realne neprogramirane, dinamične situacije s neograničenim brojem varijabli što karakterizira strateške odluke.

2.4. Kognitivne mape

Kognitivne mape predstavljaju pokušaj objašnjenja sagledavanja, pristupa i reakcija pojedinaca i skupine ljudi koji u kontekstu poduzeća svojim poslovnim odlukama svakodnevno odlučuju o svojoj sudbini utječući i na sudbinu svojih protivnika, kupaca i društava.

Znanje koje pojedinac ima pohranjeno u mozgu, uobličeno je u formi kognitivnih mapa, schemata ili modela (Anderson, 1983; Schwenk, 1988, Huff, 1990). One predstavljaju koncept koji pojedincu objašnjava kako funkcionira svijet i on u sklopu tog svijeta. Isto tako predstavlja način organizacije informacija i znanja na različitim razinama, kako bi oni bili dostupni u trenutku potrebe. Sačinjava ju niz poveznica koje se oblikuju na osnovi interesa, potreba i isticanja važnog. Svaki pojedinac ima jedinstvenu kognitivnu mapu, a ona se oblikuje tijekom vremena obrazovanjem, iskustvom i u društvenoj interakciji s drugima. To omogućava da se stvori slika na osnovu tek ponekog podatka, nadovezujući se na postojeće spoznaje. Upravo je korištenje i oblikovanje takvih mapa posao menadžmenta koji zapravo predstavlja bit stvaranja strategije. Istraživanja su pokazala kako je veliki dio našeg znanja zapravo tacit (Polanyi, 1966), znamo daleko više no što umijemo izreći.

Kada skupina ljudi dijeli premise koje oblikuju pogled na specifične situacije i probleme kaže se da dijele zajedničku paradigmu (Kuhn, 1970; Johnson, 1988), dominantnu logiku unutar skupine (Pralhad, Bettis, 1986), zajedničke kognitivne mape (McCaskey, 1982; Wick, Bougnon, 1986) ili sustav vjerojavnja (Noorderhaven, 1995; Smircich, Stubbart, 1985). Paradigma je kao leća kroz koju promatramo svijet i koja stoga određuje ono što vidimo. Ona je skup uvjerenja ili pretpostavki koje obično stvaramo podsvjesno te ih stoga uglavnom nikada ne preispitujemo. Korijeni stvaranja paradigme leže u procesu socijalizacije, u zajedničkim kulturama koje oblikuju ljudi u skupinama (Stacey, 1997, str. 78).

Kognitivne mape predstavljaju ograničenje našim percepcijama, jer jednom oblikovane ne prihvaćaju nove koncepte koji se ne uklapaju u postojeće kognitivne mape, izazivajući negiranje, protivljenje i zanemarivanje nepredviđenih i neidentificiranih impulsa. Oblikovanje kognitivnih mapa je način uspostavljanja reda i stabilnosti kao odgovor kaotičnom svijetu u kojem živimo (McCaskey, 1982, str. 126). Čovjek teži pojednostavljenju, uočavanju i uspostavljanju konzistentnosti među pojavama. Mijenjanjem pojava i problema, razvitkom tehnologije i društva javlja se potreba preoblikovanja kognitivnih mapa. No, ljudska priroda je protivna njegovom mijenjanju i dinamičnim konzervativizmom (Schon, 1971 u McCaskey, 1982, str. 120) odlučna suprotstaviti se bilo kakvim izmjenama. Zbog toga se i događaju *male smrti* (Keleman u McCaskey, 1982, str.126), simbolizirajući nestajanje ili odvajanje od važnijih dijelova postojeće kognitivne mape, poput smrti drage osobe ili sl.

U tom kontekstu govori i Kuhn (Kuhn u Sheldon, 1980, str. 65) govoreći o fazama razvoja znanosti iako se to može primijeniti i na poslovni svijet. U svojoj teoriji paradigmi navodi kako suprotstavljene strane žive u različitim svjetovima i vide različite svjetove, ali kroz instrumente koji su jednaki. Kad prihvate novu paradigmu, znanstvenici koriste nove instrumente gledajući nove stvari. Vide novi svijet, sa svojim novim unutrašnjim očima. Ono što se događa s njima je kao da su ljudi koje prihvaćaju novu paradigmu odjednom premješteni na novi planet gdje se slične stvari vide u drugom svijetlu i u skladu s još neotkrivenim stvarima.

Stratezi bi trebali napustiti intelektualnu sigurnost općepriznatih i prihvaćenih koncepata prilikom istraživanja novih ideja, prilikom čega bi se trebali bazirati na intuiciji. Takav način razmišljanja De Bono (De Bono, 1970) naziva lateralan način razmišljanja koji se u suprotnosti s vertikalnim (klasičnim) načinom razmišljanja. Stratezi bi trebali razmišljati izvan okvira (engl. *out of the box*), izazivajući postojeće paradigme, oblikujući i preoblikujući kognitivne mape i biti u njihovoj opoziciji, kreativno izazivajući *tiraniju predodređenog* (Kao, 1996 u De Witt, Meyer, 1998. str. 74).

2.5. Odnos strateškog razmišljanja i strateškog planiranja

Strateško razmišljanje postaje sve popularnije i sve prisutnije u literaturi strateškog menadžmenta. Neminovno se postavlja pitanje odnosa strateškog razmišljanja i strateškog planiranja, akcentirajući pri tome njihove uloge, funkcije i međudnose. Kao i kod strateškog razmišljanja nema općeprihvaćenog odnosa strateškog razmišljanja i strateškog planiranja (Liedtka, 1998; Heracleous, 1998).

Postoji razmišljanje kako su strateško razmišljanje i strateško planiranje različiti načini razmišljanja koji se koriste u različitim fazama procesa strateškog menadžmenta. Strateško razmišljanje mora prethoditi strateškom planiranju. Strateško planiranje je proces koji se može dogoditi samo nakon strateškog razmišljanja (Mintzberg, 1994a; Barratt, 1995; Zabriskie, Huellmantel, 1991).

Strateško razmišljanje je sintetičko i divergentno (Heracleous, 1998, str. 482), proces koji koristi intuiciju i kreativnost. Rezultat je integrirana perspektiva poduzeća. Porter (Porter, 1991) smatra kako strateško razmišljanje nije toliko kreativno, koliko analitično. Strateško planiranje je po svojoj prirodi konvergentan (Heracleous, 1998, str. 482) i analitičan proces koji je usmjeren na programiranje već postojećih strategija. Njegov produkt je plan.

No, postoje razmišljanje kako je istinski cilj analitičnih instrumenata strateškog planiranja omogućavanje i stvaranje kreativnosti tj. strateško razmišljanje (Wack, 1985; De Geus, 1988). Isto tako postoji razmišljanje kako se strateško planiranje mijenjalo tijekom vremena i evoluiralo u strateško razmišljanje. Zbog povećane popularnosti strateškog razmišljanja, postoji naznaka kako bi strateško razmišljanje zamijenilo strateško planiranje. No, nije poanta u napuštanju koncepta formalnog planiranja, nego kako u svakodnevne aktivnosti procesa planiranja uključiti i inkorporirati strateško razmišljanje (Liedtka, 1998, str.121).

3. ŠKOLE STRATEŠKOG MENADŽMENTA

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. Autori zagovornici jedne škole sigurno su u svom radu dotaknuli i druge škole i druga područja, stoga se predložene škole razlikuju prema različitim pristupima strateškom razmišljanju, a posljedično tome i shvaćanju procesa strateškog menadžmenta. Podjele su produkt subjektivnog misaonog shvaćanja i pogleda, uvjetno su postavljene te mogu nastati razmimoilaženja u pogledu njihova razvrstavanja. Primjer takva mimoilaženja i neshvaćanja je diskusija Ansoffa (1991, 1994), Mintzberga (1990, 1991).

Pojam škola strateškog menadžmenta koristi se u smislu pojma paradigma (Ansoff, 1987, str. 501), kao pojma koji objedinjava različite teorije (u nastavku teksta škole), koje nastoje sveobuhvatno pojasniti jedinstvenu promatranu pojavu-proces strateškog menadžmenta s različitim, međusobno oprečnih, ali i nadopunjavajućih aspekata.

3.1. Klasična škola strateškog menadžmenta

Klasična škola¹ strateškog menadžmenta naziv je za skupinu škola čiji je zajednički nazivnik postavljanje temelja, osnovnih pojmova i zakonitosti strateškog menadžmenta, kao *nove* stručne i znanstvene discipline. U ovu skupinu škola strateškog menadžmenta mogu se svrstati: konceptijska škola² (engl. Design school: Mintzberg 1994), planska škola (engl. Planning school: Mintzberg, 1994; Haberberg, Rieple, 2001), klasična škola (engl. Classic: Whittington, 1993), normativna škola (engl. Planning and Practice School, slov. Normativna šola: McKiernan, 1996) odnosno linearna škola (engl. Linear: Chaffee, 1985). No, međutim to su sugestije autora i njihova nazivlja škola strateškog menadžmenta s obzirom na sublimirane preglede povijesnog i karakternog razvoja strateškog menadžmenta. Mintzbergova konceptijska i planska škola u predloženoj su podjeli svrstane pod klasičnu školu zbog sličnosti i minornih razlika u poimanju procesa strateškog menadžmenta, dok s druge strane predstavljaju razvojne faze ove škole.

Strategija ima korijene u vojnim doktrinama Sun Tzua (Umijeće ratovanja, 1997), stare Grčke³, Focha, von Clausewitza (On War, 1989). Prvi ekonomisti matematičari koji su primijenili pravila ratovanja u ekonomiji su von Neumann i Morgenstern u svom djelu *Teorija igara i ekonomsko ponašanje* (1944). Industrijskom revolucijom počela se razvijati misao modernog menadžmenta u djelima Stuarta, Smitha, Watta i dr. Započinjala je praksa uvođenja specijalizacije, politike zapošljavanja i standardiziranih poslovnih procedura u sve većem broju poduzeća u obliku mehaničkih procedura. Američki doprinosi Taylora, Gilbretha, Townea učvrstili su elemente znanosti o menadžmentu prilikom objašnjenja unutarorganizacijskih aktivnosti (McKiernan, 1997, str. 791). Chandler (1977, str. 6) smatra kako je vidljiva ruka menadžmenta⁴ zamijenila nevidljivu ruku tržišnih sila Adama Smitha čime se razvija menadžerski kapitalizam. Tržište je ostalo generator potražnje za stvarima i uslugama, dok je moderni menadžment preuzeo funkcije koordinacije tokova roba kroz postojeći sustav proizvodnje i distribucije kao i alokacije izvora i kadrova za buduće proizvodnje i distribucije. Moderni menadžment je čin administrativne koordinacije (Chandler, 1977, str. 4). U okruženju navedenih ideja nastaju prve škole strateškog menadžmenta.

¹ Naziv klasična škola strateškog menadžmenta preuzeta je iz Whittingtonove podjele škola (Whittington, 1993, str. 11-17), budući da terminološki najviše odgovara klasičnim počecima strateškog menadžmenta iz kojeg ostale škole strateškog menadžmenta vuku svoju korijene, inspiraciju i različitim interpretacijama ove škole nadovezuju se naglašavajući njene pojedine komponente.

² Sugerirana nazivlja ove škole strateškog menadžmenta su engleske riječi *design* te *concept*, s obzirom na shvaćanje procesa strateškog menadžmenta. U hrvatskom jeziku *dizajner* označava riječ pronalazača, umjetnika koji se bavi oblikovanjem motiva za industrijske proizvode (str. 313), dok *konceptija* (lat. conceptio) zamisao, nedotjerani nacrt, način razmatranja nekih pojava, glavna misao (Klaić, 1978, str. 720). Mintzberg (1994a) naziva ovu školu dizajnerskom zbog neformalnog načina oblikovanja strategije; postoji nekolicina ideja koje nisu razrađene i predstavljaju zamisao odnosno konceptiju. Stoga sam se opredijelila za izraz koji je u hrvatskom jeziku sadržajno bliži osnovnoj biti ove škole strateškog menadžmenta.

³ U početku je grčka riječ *strategos* označavala ulogu (generalu u vojsci), kasnije je obilježavala umijeće generala, tj. psihološko umijeće i umijeće ponašanja koje je specifično za ulogu generala. U doba Perikla označavala je menadžerske vještine (administracija, vođenje, govorništvo i moć). U Aleksandrovo vrijeme označavala je vještinu organiziranja sila s ciljem pobjeđivanja neprijatelja, kako bi se uspostavio jedinstveni sustav globalne uprave (Mintzberg, Quinn, 1992, str. 3).

⁴ Smatra se da je moderni menadžment nastao kao posljedica okrupnjavanja poduzeća, upošljavanja profesionalnih menadžera u obiteljska poduzeća i općenito profesionalizacije menadžmenta, čime se odvaja funkcije rukovođenja od vlasništva poduzeća (Chandler, 1977, str. 1). To je bio institucionalni odgovor na brzi ritam tehnoloških inovacija i povećanja potrošačke potražnje u SAD-u, tijekom druge polovice devetnaestog stoljeća (Chandler, 1977, str. 12).

Prvi val (konceptijska škola) unutar klasične škole strateškog menadžmenta razvijala se 60-tietih godina dvadesetog stoljeća, a predstavlja čvrstu osnovicu, na koju su se sadržajno i vremenski nadograđivale druge škole strateškog menadžmenta. Ideje ove škole su najutjecajnije od ideja svih drugih škola strateškog menadžmenta. Osim što je bila prisutna u akademskim raspravama i znanstvenoj javnosti, ova je škola ušla u pore pedagoškog procesa školovanja menadžera, jer su njeni predstavnici bili jedini autori obvezne literature svih poslovnih škola. Na taj način su generacije budućih menadžera širile ideje ove škole, primjenjivale osnovne premise u praksi i na osnovu njih donosile mnoge odluke (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 25).

Osnovne premise ove škole strateškog menadžmenta krenule su od važnosti otkrivanja i uspostavljanja skladnosti i sukladnosti (engl. *establish fit*⁵) između pojedinih komponenti važnih u poslovanju poduzeća. Tako Andrews (Andrews, 1971, str.25-27) odvaja oblikovanje i implementaciju naglašavajući četiri komponente:

1. tržišne prilike- ono što poduzeće bi moglo učiniti,
2. znanja poduzeća- ono što poduzeće može učiniti,
3. želje i ambicije- ono što poduzeće želi i
4. društvena odgovornost- ono što poduzeće treba učiniti.

Analizira se sukladnost i skladnost između vanjske (tržišnih prilika i društvene odgovornosti) i unutrašnje (znanja poduzeća i želja i ambicija) okoline. Ekonomska strategija se može sagledati kao podudarnost kvalifikacija i prilika koje pozicioniraju poduzeće u svoju okolinu (Christensen, Andrews, Bower, Hammermesh, Porter, 1982, str.164). Zapravo, to se odnosi na otkrivanje unutrašnjih sposobnosti i slabosti i vanjskih prilika i prijetnji kao i njihovo međusobno usklađivanje. Analiza poduzeća počiva na metodi SWOT (Strengths-snađe, Weaknesses-slabosti, Opportunities-prilike, Threats-prijetnje) koja je zaštitni znak ove škole. Osim toga, zahtijeva se sposobnost definiranja problema na način da se usmjerava na nekoliko mogućih rješenja. Među njima diskutira se o najprikladnijem rješenju.

Andrews (Andrews, 1971, str.18) smatra kako je *strategija obrazac pravilnosti odluka u poduzeću kojim se određuju ciljevi, iz čega proizlaze osnovne politike i planovi za ostvarenje tih ciljeva. Taj obrazac zakonitosti poštuje se prilikom donošenja strateških odluka (učinkoviti kroz dugoročno razdoblje, dotiče poduzeće na mnogostruke načine i značajan udio resursa ulaže u ostvarenje strategijom zacrtanih rezultata) označava centralni karakter i imidž poduzeća, te u skladu s tim poduzeće stječe prepoznatljivu individualnost...*

Smatra se kako su etablirani korijeni ove škole nalaze u knjigama sociologa Philipa Selznicka *Leadership in Administration* (1957) i Alfreda D. Chandlera *Strategy and Structure* (1962). Selznick (1957) je prvi put uveo pojam o razlikovnim sposobnostima (engl. *distinctive competences*), smatra kako se treba kombinirati stanje unutar poduzeća s očekivanjima iz okoline te nastojao da se kreira politika unutar strukture poduzeća. Chandler je razvio tu ideju u poslovnoj politici i pozornost usmjerio na odnose poslovne politike i strukture poduzeća. Prvi značajni korak konceptijske škole strateškog menadžmenta i njeno istinsko prepoznavanje u znanstvenoj javnosti je objavljivanje knjige *Business Policy: Text and Cases* 1965. godine autora Edmunda Learneda, Rolanda Christensena, Kennetha Andrewsa i Gutha (Mintzberg, 1990, str.

⁵ Lindgren i Spangberg (Lindgren, Spangberg, 1981, str.26 u Mintzberg, 1990, str. 172) ovu školu nazivaju školom usklađenosti (engl. *fit school*).

172) u sklopu Harvardske poslovne škole.⁶ Primjere studija slučajeva započeo je pisati Andrews 1959. godine svojim prvim doprinosom na temu švicarske industrije satova (Christensen, Andrews, Bower, 1986, vi iz Mintzberg, 1990, str. 173).

No, osnovne ideje ove škole mogu se iščitati iz Newmanova djela *Administrative Action*, gdje se navodi potreba isticanja prirode i važnosti strategije (Newman, 1951, iii). Osnovni poticaj je proizašao iz prakse konzultantskog poduzeća McKinsey tridesetih godina dvadesetog stoljeća (Mintzberg, 1990, str.172). Nadalje, na razvoj škole utjecao je članak Reilleya iz 1955. godine, djelo Davida G. Moorea *Managerial Strategies* iz 1959. godine, odnosno članak Seymoura Tillesa iz 1963. godine s naslovom *How to evaluate corporate strategy*. Andrews objavljuje svoje djelo 1965. godine, iste godine kad Igor Ansoff objavljuje *Corporate Strategy* u duhu planske škole strateškog menadžmenta.

Danas je vrlo teško pronaći ideju koja nije obrađena ili barem dotaknuta u djelima Chandlera i Andrewsa ili Ansoffa (Schendel u McKiernan, 1997, str. 742). Ideje ove škole su se brzo širile zahvaljujući konzultantima i timovima organizacijskog planiranja.

Valja dobro razlikovati strateško planiranje od dugoročnog planiranja (Mintzberg, 1994a, str. 58) jer petogodišnji planovi nisu ništa drugo, nego mehanicističko ekstrapoliranje trendova u narednih pet godina, bez razmišljanja o odlukama menadžmenta te se to ne može nazivati strateškim planiranjem.

Predstavnici ove škole objavljivali su brojna izdanja literature za poslovne škole, koncipirajući ih u dva dijela; teorijski dio u kojem su zastupali ideje svoje škole i dio u kojem se iznose studije primjera iz prakse. Analizom tih istinitih primjera iz prakse potvrđuju se prije iznijete teorijske postavke. Budući da menadžeri diskutiraju o mogućim ishodima i odlukama u datim primjerima, upoznaju se sa situacijama u kojima će se naći tijekom karijere. Nakon objavljivanja prvotnih publikacija, seminara i okupljanja, menadžeri su polako poprimili zajedničke poglede na probleme, ali i iste interese (Chandler, 1977, str. 468). Popularnost ove škole jenjava tijekom osamdesetih godina.

Ovu školu odlikuje veliki broj modela, među kojima je jedan od prvih sveobuhvatnih modela (Steiner, 1969, str. 44) *Anatomy of Corporate Planning*, Bilmora i Brandenburga iz 1962. godine objavljene u Harvard Business Reviewu. Predstavljeni model nazvan je i bazični model ove škole, na osnovu kojeg se tijekom vremena nadovezuju drugi modeli koji su detaljnije razradili pojedine dijelove bazičnog modela.

Analiza započinje istovremeno i podjednako važno na dvije različite strane, analizom vanjskog okruženja i procjenom unutrašnjeg stanja (Slika 3). Analiza vanjskog okruženja oslanja se na prijetnje i prilike koje postoje u okruženju iz kojih se uočavaju ključni faktori uspjeha. Procjena unutrašnjeg stanja oslanja se na snage i slabosti organizacije iz kojih zaključujemo o razlikovnim

⁶ Začeci predavanja mogu se zabilježiti u akademskoj godini 1911./1912. kada Arch Shaw započinje predavati kolegij *Poslovna politika* na Harvardskoj poslovnoj školi (USA) čiji je cilj bio razvijanje pristupa poslovnim problemima iz perspektive najvišeg menadžmenta. Isto tako od prvog dana insistiralo se na studiju slučaja kao metodi poučavanja, preuzete iz Harvardske pravne škole (Chandler, 1977, str. 467).

U literaturi se ističe navedena publikacija iako postoji i knjiga *Policy Formulation and Administration- A Casebook of Senior Management Problems in Business* autora Christensena, Berga, Saltera i Stevensona s prvim izdanjem iz 1951.godine.

spособnostima potrebnim u poduzeću. Otkrivanjem i uspostavljanjem skladnosti i sukladnosti između ključnih faktora uspjeha i razlikovnim sposobnostima stvara se osnova iz koje se formulira strategija. U obzir se moraju uzeti i utjecaji društvene odgovornosti poduzeća, kao i sustav vrijednosti menadžera koji donosi strategiju. Rezultat tog procesa predstavljaju nekoliko mogućih strategija, a njihovom detaljnijom analizom i ocjenjivanjem odabire se jedna *optimalna* strategija. Prilikom izbora te strategije odabire se ona koja prilike sagledava u svjetlu vlastitih sposobnosti, nastoji izbjeći prijetnje, a pokušava onemogućiti negativno djelovanje slabosti (Mintzberg, 1994, str.36). Time završava proces oblikovanja strategije, a započinje proces implementacije strategije.

Slika 3 Osnovni model koncepcijske škole strateškog menadžmenta



IZVOR: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 26

Osnovne premise o procesu strateškog menadžmenta koje su obilježile ovu školu su:

☒ Kontroliran i osmišljen proces oblikovanja strategije

Proces oblikovanja strategije treba biti planiran i kontroliran. Valja počivati na svjesnom promišljanju (Christensen et al. u Mintzberg, 1994, str. 38). Aktivnosti proizlaze iz oblikovane strategije, a one se poduzimaju samo ukoliko postoji valjan i provjeren razlog. Strategije se moraju oblikovati što je moguće pažljivije i osmišljenije (engl. deliberate strategy, Andrews u Mintzberg, 1994, str.38), a ne uz pomoć intuicije ili stihijski. Intuicija se zamjenjuje svjesnim aktivnostima, a improvizacija se zamjenjuje eksplicitno definiranim ciljevima (Andrews u Mintzberg, 1994, str. 38). Izvirujuća strategija (engl. emergent strategy) i oportunitizam smatra se konceptualnim neprijateljem strategije (Andrews, 1982, str. 828-829), a implicitna intuitivna strategija u rukama jakog vođe kao znak slabosti poduzeća.

☒ Arhitekt-najviši menadžer je odgovoran za oblikovanje i implementaciju

Odgovornost za oblikovanje i implementaciju (kao i sve potencijalne posljedice) leži na arhitektu⁷ (Mintzberg, 1994, str.38), kreatoru strategije- strategu, točnije najvišem menadžeru. U jednoj osobi nalazi se planer, osoba koja oblikuje strategiju i kontrolira. Svi ostali u poduzeću doprinose razvoju plana i njegovom ostvarenju (Christensen u Mintzberg, 1994, str.38). Samo se neke manje važne funkcije delegiraju podređenima. Središnje pitanje su sustav vrijednosti najvišeg menadžera i osjećaj za društvenu odgovornost njegovog poduzeća. On uočava potrebe društva i zadovoljava ih specifičnim načinom poslovanja. Središnju ulogu ima najviši menadžer koji (ne)prepoznaje potrebe društva i/ili ih (ne)zadovoljava (Mintzberg, 1994, str.38).

☒ Neformalnost, jednostavnost, eksplicitnost, kreativnost, jedinstvenost

Sama škola predstavljala se kao informativna ideja (Andrews, 1982, str.12) ili skup konstrukta (Rumelt, 1984, str. 558). Proces oblikovanja strategije treba biti neformalan, oslanja se na prosudbe, stav i odluku. Jednostavnost proizlazi iz činjenice da je kontrola svega prepuštena umu jedne osobe. Ukoliko se naša saznanja ne mogu sažeti u strogo fokusiranu strategiju, tada se dovodi u pitanje koherentnost oblikovanja strategije kao i kontrola implementacije (Andrews, 1982, str.182). Osim toga strategija mora biti eksplicitna. Umijeće je jednostavnost, stoga strategija kompleksne organizacije mora donijeti upravo tu jednostavnost (Andrews, 1982, str. 554). Strategija pomaže u reduciranju detalja i upućivanja na osnovne aspekte okoline i poduzeća. Iako jednostavna, ta strategija nije po svojoj prirodi prirodna te se znanja o njenom oblikovanju moraju stjecati formalno. Strategije predstavljaju kreativan čin (Andrews, 1982, str.186) koji se mora prilagođavati svakoj pojedinoj situaciji (situacijska filozofija prema Hoferu i Schendelu u Mintzberg, 1994, str.39) i trebaju se formulirati prema individualnim zahtjevima. Zbog toga ne postoje specifične podjele strategija i klasifikacije, nego se sve bazira na osnovnom modelu prema kojem se strategije oblikuju i ovisno o specifičnoj situaciji prilagođavaju se potrebama. Svako poduzeće je jedinstveno (Andrews u Porter, 1991, str. 97) s obzirom na svoju prošlost, sposobnosti i niz sadašnjih politika. Svaka djelatnost ima svoje specifičnosti, okolnosti i kritične faktore uspjeha. Isto tako svako vrijeme donosi svoje specifičnosti, zbog stalnih promjena u okolini i poduzeću. Rezultat je integrirani koncept koji predstavlja dominantni element strategije (Tregoe, Zimmerman, 1980, str.43 u Mintzberg, 1990, str. 182; Ohmae,1982) objedinjujući manji ili veći broj podstrategija u veliku strategiju. Strategija mora biti eksplicitna iz tri razloga: samo tako oblikovana može se diskutirati, debatirati i provjeravati (Andrews, 1982, str. 24), samo ako je poznata može služiti svojoj osnovnoj svrsi- omogućavanju koherentnosti i organizacijskoj akciji (Rumelt, 1980, str. 380 u Mintzberg, 1990, str. 182) te tako oblikovana osigurava da se vanjski utjecaji ne urušavaju ili preusmjeravaju ideje koje su prezentirane u strategiji.

☒ Prilagodba okolini

Okolina utječe na poduzeće. Parametre u okolini treba identificirati te se im prilagoditi. Nema pokušaja promjene ili proaktivne uloge poduzeća u okolini.

☒ Oblikovanje ► implementacija

Strategija se shvaća kao polazišna točka za sve aktivnosti. Oblikovanje strategija je proces koji se može formalno naučiti, nije rezultat intuicije ili posebne sposobnosti. Analiza sadašnje situacije po svom karakteru je divergentni proces, trenutak odabira najbolje strategije je konvergentni

⁷ Zbog toga Zand (Zand, 1981, str 125) naziva ovu školu modelom racionalnog arhitekta (engl. rational architect model).

proces, da bi proces implementacije dobio ponovno divergentni karakter kako bi se mogao proširiti i uspješno sprovesti. Nakon donošenja, strategija se ne mijenja, iako Andrews priznaje mogućnost razvijanja strategije tijekom vremena, kao reakcije na implementaciju i složenosti ciljeva, smatrajući izvirujuću strategiju rezultatom erozije osmišljene strategije (Andrews, 1982, 553-554). Struktura mora slijediti nakon strategije koja se detaljnije razrađuje i priprema za implementaciju. Nakon definiranja strategije definira se procedura potrebna za njezinu uspješnu implementaciju. Tako Andrews (Andrews, 1982) navodi dvanaest koraka koje treba slijediti u procesu implementacije. Sam proces implementacije sastoji se od serije podaktivnosti koje su po svojoj prirodi administrativne (Andrews, 1982, str.98). Ukoliko dođe do pogrešaka u implementaciji, one proizlaze iz neskladnosti provođenja ili političkih razloga, a ne zbog krivo postavljene strategije. Nakon dijagnoze dolazi recept za djelovanje i akcija.

Andrews navodi kako je karakteristika djelatnosti u kojoj poduzeće posluje jedno od vrlo bitnih pitanja. Prilikom oblikovanja strategije istodobno je od ključne važnosti mogućnost predviđanja promjena u socijalnom, političkom i makroekonomskom okruženju i predviđanja načina na koji će oni utjecati na poduzeće (Andrews, 1982, str.179-180). Tim idejama Andrews otvara glavna pitanja s kojim će se pozabaviti druge škole strateškog menadžmenta.

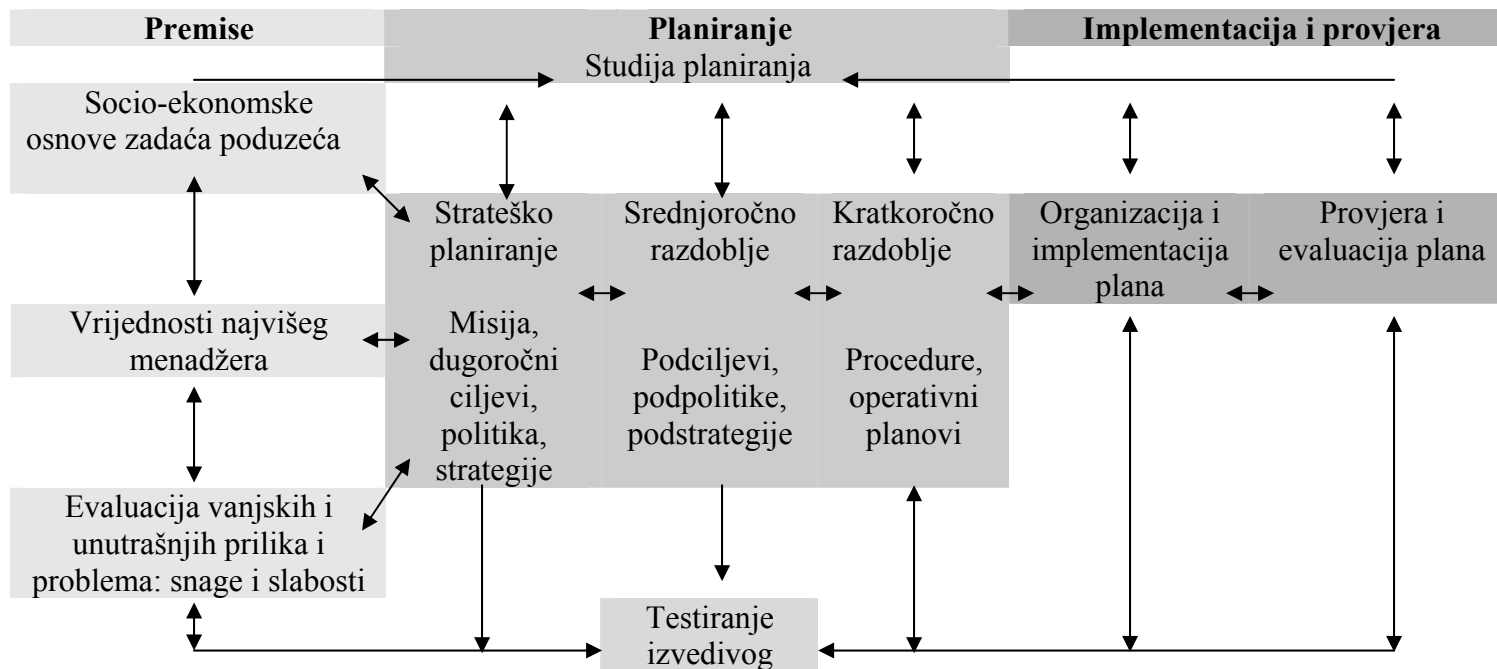
Istovremeno s razvojem koncepcijske škole razvijao se **drugi val**- planska škola strateškog menadžmenta. U drugoj polovici šesdesetih godina znanstvene publikacije i stručne časopise preplavili su članci koji su zastupali ideju o strateškom planiranju, kao modernom i progresivnom pristupu uspješnom rukovođenju poduzećem. Popularan pristup strateškom menadžmentu svi su htjeli razumjeti, proučiti i primijeniti u svom svakodnevnom poslovanju (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 48).

Osnovni moto planske škole strateškog menadžmenta bio je: formalna procedura, formalni trening i formalna analiza sa pregršt brojki (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str.48). Strategiju je formirao za to specijalno obučeni kadar, najčešće okupljen u planski odjel, a bio je izravno podređen najvišem menadžmentu.

Izvorište ideja planske škole je knjiga Igora Ansoffa pod nazivom *Corporate Strategy* objavljena 1965. godine. Iako se razvijala gotovo paralelno s koncepcijskom školom strateškog menadžmenta, planska škola je bila popularna sedamdesetih godina. Osim toga, ona se više razvijala u kvantiteti, nego u kvaliteti (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str.48). Iako su predstavnici ove škole tvrdili kako nemaju dovoljno pozornosti najvišeg menadžmenta, najviši menadžeri su ovu školu preferirali najviše od bilo koje druge škole iskazujući veliki interes i pozornost. Ideje ove škole prihvaćane su automatski kao velika istina i način poslovanja, bez velikih testiranja, dokazivanja i empirijskih dokaza. Lorange (Lorange, 1979, str.226) govori tek o tridesetak studija koje su putem upitnika pokušale dokazati je li se uistinu isplati planirati dok dubljih studija nije bilo.

Upravo je Alfred Sloan u dugogodišnjem radu u General Motorsu primjenjivao osnovne postulate ove škole. Razvijao je metode mjerenja (ROI) kojim bi mogao objektivizirati strateške ciljeve, razvijao dugoročno usmjerenje poduzeća tzv. *politiku*, koju je odvajao od svakidašnjih aktivnosti. Vjerovao je da činjenični pristup poslovnim odlukama čini bazu na kojoj se može ostvariti poslovni uspjeh. Način rukovođenja General Motorsom ponukao je Petera Druckera, Igora Ansoffa i Alfreda D.Chandlera (pripadnika obitelji Du Pont, većinskog vlasnika General Motorsa) da u svojim radovima opišu, pojašne i pohvale Sloanova načela poslovanja.

Slika 4 Osnovni model planske škole strateškog menadžmenta



IZVOR: Steiner, 1969, str. 31-61

Upravo je pod tim utjecajem nastala poznata Chandlerova definicija strategije koja može zastupati klasičnu školu strateškog menadžmenta: *strategija je određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor izvora (resursa) potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva* (Chandler, 1962, str.13).

On je proučavao načine oblikovanja organizacijske strukture koji će omogućiti najvišem menadžmentu da se usmjeri na svoje strateške odgovornosti. Uspjeh poduzeća ostvaruje se na način da se najviši menadžment ne umara svakodnevnim rutinskim i operativnim poslovima, već da svoje vrijeme i energiju usmjerava prema osmišljavanju dugoročnih planova. Zbog toga se zadatak najvišeg menadžmenta sastoji u oblikovanju i kontroli strategije, a srednji menadžment je provodio implementaciju. Načela i hijerarhijske karakteristike vođenja datiraju iz starogrčkih shvaćanja strategije i već tada, prema riječima Sokrata, poveznice između vojske i poslovanja. General je vrhovni vođa koji donosi sve odluke, nalazi se u svom dobro čuvanom šatoru, podalje od samog mjesta ratovanja, putem svojim glasnika prenoseći komande o načinu ratovanja na bojišnici. Cilj je nedvosmislen: pobjeda. Način ostvarenja ne podrazumijeva dogovor, već borbu.

Ansoff predlaže sistematičniji model donošenja strateških odluka kojeg karakterizira preciznost i proces planiranja. Planer je bio bitniji od najvišeg menadžera. Sustav planiranja je predstavljao nužan, ali ne i dovoljan uvjet za postizanje uspjeha.

Postoje brojni modeli planske škole strateškog menadžmenta. Oni se u svojoj osnovici baziraju na modelu koncepcijske škole uz razrađenije postavke. Proces oblikovanja strategije (Slika 4) započinje postavljanjem ciljeva kao identifikaciju važnih strateških mogućnosti. Nakon toga obavlja se SWOT analiza. Prilikom analize vanjskog okruženja nastoji se predvidjeti budućnost, kako bi se u skladu s predviđenim promjenama mogli prilagoditi svemu što nam budućnost sprema. Nemogućnost predviđanja podrazumijevala je i nemogućnost planiranja, stoga je *predvidjeti i pripremi se* (Ackoff, 1983, str. 59) postala moto planske škole. Da se prilikom analiza nešto ne izostavi i ne propusti uzeti u obzir, stvorene su iscrpne liste podsjetnika, kao i bezbrojne metode kojim se nastojalo što bolje i detaljnije analizirati stanje. Analiza unutrašnjeg stanja u poduzeću bila je po svojoj strukturi i podstrukturi jednostavnija, s manjim brojem podsjetnika.

Faza procjena strategija podrazumijeva detaljniju razradu i kvantifikaciju strategija izabranih u užu izbor. Nakon toga potencijalne strategije se uspoređuju, ocjenjuju i odabire se jedna optimalna strategija. Proces implementacije je po svojoj prirodi slobodnije usmjeren od faze oblikovanja strategije. Sve strategije se mogu raščlaniti u podstrategije kako bi se ostvarila uspješna implementacija (Steiner, 1969, str.177). Postoji nekoliko hijerarhijskih razina: ciljeva, proračuna, podstrategija (korporativna, poslovna i funkcionalna) te hijerarhija programa aktivnosti. Sve te hijerarhijske razine ulaze u sustav operativnog plana, nazvanog *master plan*. Iako se taj sustav uspostavlja zbog planiranja, neizravno taj sustav pomaže u uspostavljanju kontrole cijelog sustava.

Osnovne premise koje su obilježile ovu školu su (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 87; Mintzberg, 1987, 1994a):

- ☒ pristup oblikovanju strategije je gotovo identičan koncepcijskoj školi sa nekoliko bitnih razlika, a one se prvenstveno odnose na strogo definiranje ciljeva te vrlo detaljnu elaboraciju koraka koji su strogo propisani i vremenski usklađeni i programirani.

- ☒ veća se pozornost posvećuje metodama implementacije nego kriterijima donošenja strategije.
- ☒ oblikovanje i implementacija su sastavni dijelovi sustavne analize: mehanicistička izrada dijelova prema specifikaciji, njihovo spajanje prema nacrtu i konačan proizvod (strategija) je zgotovljena.
- ☒ najviši menadžer je još uvijek u funkciji arhitekta strategije, ali ne više u aktivnoj funkciji, već kao osoba koja odobrava strateške planove. Glavna uloga pripala je strateškim planerima koji se brinu o planovima, predlažu nove strategije, a najvišeg menadžera uključuju samo u završnim, ključnim trenucima i glavnim odlukama. Oni pripremaju teren, podastiru informacije, analize, prijedloge zaključaka i cjelokupnu strategiju, a najviši menadžer finalizira proces i donosi konačnu odluku.
- ☒ jedan od načina predviđanja budućnosti je planiranje pomoću scenarija. Budući da se budućnost ne može sa sigurnošću predvidjeti, onda se na bazi procjena potencijalnih ishoda može sagledati u obliku različitih varijanti. Pripremamo se za svaku od tih varijanti, nadajući se da je jedna od njih upravo ona prava. Naglašava se detaljna razrada potencijalnih strategija i nakon toga ocjenjuje ona najbolja.
- ☒ uspoređivanje, ocjena i odabir strategija provodi se putem brojnih metoda i tehnika. Radi se prvenstveno o kvantificiranim metodama; analiza rizika, krivulja vrijednosti, izračunavanje vrijednosti dioničarima, odnos tržišne i računovodstvene vrijednosti poduzeća.
- ☒ slijedi proces implementacije, koji je po svom karakteru divergentan proces dok se oblikovanje više karakterizira konvergentan proces.
- ☒ proces oblikovanja strategije je strogo određen dok implementacija dopušta slobodu raščlanjivanja, racionalizacije, delegiranja dijela strategije hijerarhijski prema nižim razinama.
- ☒ osim što se planiraju koraci u procesu, planira se i vrijeme predviđeno za pojedine procese. Zbog toga se planiranje zapravo pretvara u programiranje.
- ☒ pozornost i detaljnost u planiranju dolazi do razine da postoji i vrlo detaljan *plan planiranja* (Steiner, 1969, str. 234), a događanja s visokim stupnjem neizvjesnosti nisu predmet analize (Mintzberg, 1973, str. 48).

Predstavnici klasične škole strateškog menadžmenta su: Kenneth Andrews, Bilmore, Bower, Norman Berger, Alfred D. Chandler, Roland C. Christensen, Guth, Hammermesh, Learned, Malcom S. Salter, Philip Selznik, Howard H. Stevenson, Levitt, Ansoff Igor, Hofer, Peter Lorange, Schendel, George Steiner, Baden-Fuller, Stopford, Russell Ackoff i dr.

Razvijanjem klasične škole dolazi se do zaključka kako je najvažniji cilj poslovanja poduzeća dobit (Whittington, 1993, str. 17), koja se ostvaruje racionalnim korištenjem postojećih resursa, racionalnim odabirom prilika i procjenom situacije pa stoga rezultira racionalnom poslovnom odlukom koja će dovesti do uspjeha poduzeća. Racionalnost se postiže odvajanjem razmišljanja i kreiranja od provođenja strategije.

3.2. Društvena škola strateškog menadžmenta⁸

Ova škola objedinjuje zajedničke karakteristike, a to su svi oni faktori koji djeluju izvan poduzeća, a koji izravno i u velikoj mjeri utječu na proces strateškog menadžmenta. Ove škole smatraju kako upravo ti faktori prevladavaju prilikom oblikovanja strategije i zbog te činjenice moraju se na vrijeme prepoznati i dobro upoznati. Nažalost, na njih se ne može utjecati, mijenjati ili pokušavati preusmjeriti njihovu snagu, karakter ili intenzitet. Bitno je istaknuti kako ovi faktori nastaju u okolini, a djeluju u poduzeću i na poduzeće.

Među tim školama mogu se nabrojiti: škola temeljena na utjecajima okruženja (engl. Environmental school: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998), evolucijska škola (engl. Evolutionary: Whittington, 1993), učeća škola⁹ (engl. Learning: McKiernan, 1996, str. xix-xx), adaptivna škola (engl. Adaptive school: Mintzberg, 1973; engl. Ecological: Haberberg, Rieple, 2001), politička škola (engl. Power: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998; engl. Political: Haberberg, Rieple, 2001), procesna škola (engl. Processual, dio o mikro politici poduzeća: Whittington, 1993, str. 22-27), kulturološka škola (engl. Cultural: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998), sustavna škola (engl. Systemic: Whittington, 1993, str.28-39).

Škola temeljena na utjecajima okruženja

Svaka od škola spominje okruženje kao jedan od faktora na koji valja obratiti pozornost prilikom oblikovanja strategije. No, ova škola smatra da je upravo to okruženje najvažnije i izravno ili neizravno najpresudniji faktor u oblikovanju strategije. Pod pojmom okruženje podrazumijevaju se sve sile koje djeluju izvan poduzeća. Okruženje se definira kao skup neodređenih i nedefiniranih sila *tamo negdje vani*, zapravo svega onog što ne spada u poduzeće (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 287). Zapravo stječe se dojam kako u okruženje spada sve što se događa poduzeću, nije nastalo u njemu samom, a pravi uzrok, nositelj ili posljedica nije poznata.

Proces strateškog menadžmenta se prema ovoj školi oblikuje prema načelu zrcala (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 286), gdje se situacija u okolini reflektira na poduzeće i pod njenim utjecajem poduzeće oblikuje svoju strategiju. Kormilo stratega preuzelo je okruženje. Utjecaj okoline je toliko jak da je upitno postojanje strateškog izbora za menadžere. No, u umjerenijoj formi ova škola postavlja niz potencijalnih odluka koje bi se mogle donijeti na temelju sila i potreba vanjskog okruženja. Upravo zbog činjenice da je u središtu pozornosti okruženje, pozornost ove škole usmjerila se na raznovrsne metode i analize okoline (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, godina, str. 286-287) čime je pomogla u otkrivanju različitih dimenzija okruženja.

Ova škola je proizašla iz *kontingencijske teorije* koja dovodi u vezu pojedine varijable iz okoline s atributima organizacije. Tako se smatra kako je u stabilnijem okruženju pogodnija formalizirana organizacijska struktura i poželjno je više planiranja. Iz tih nastojanja je proizašla skupina organizacijskih teoretičara pod nazivom *populacijski ekolozi* (engl. population ecologists), koji

⁸ Pojam društvena škola strateškog menadžmenta objedinjava sve one varijable koje djeluju u okruženju poduzeća. Zbog njihovih društveno-socijalnih karakteristika i sveobuhvatnosti poimanja i značenja, ova se škola može poistovjetiti sa riječju društvo.

⁹ Iako po svom naslovu učeća škola bi više pristajala u suvremenu školu strateškog menadžmenta, McKiernan u ovu školu svrstava pogled na prirodnu selekciju, kulturološki i politički utjecaj na oblikovanje strategije, te je u tom kontekstu svrstan pod društvenu školu strateškog menadžmenta. Dio koji se odnosi na postepenost naveden je i objašnjen u učećoj školi strateškog menadžmenta, dok je vizionarski dio objašnjen u konkurentskoj školi.

smatraju da ukoliko se poduzeće ne prilagodi okolini, odumire. Druga skupina, *institucionalisti* (engl. institutional theorists) smatraju kako politički i ideološki pritisci koji dolaze kao pritisci iz okoline, smanjuju, ali ne i dovode do eliminacije strateških odabira.

Kontingencijski pristup (Bruns, Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence, Lorsch, 1967) nastao je kao reakcija na klasični menadžment, koji zastupa ideju kako postoji jedan najbolji način vođenja poduzeća, s pristupom *sve ovisi* (Stacey, 1997, str. 61). Odgovor kontingencijskog pristupa je kako najbolji način vođenja poduzeća ovisi o veličini poduzeća, tehnologiji koja se koristi, očekivanjima zaposlenih i potrošača, povijesti poduzeća, stabilnosti okruženja zaključujući kako različite situacije potiču različita ponašanja. Među najvažnijim varijablama iz okruženja koje utječu na strukturu i strategiju poduzeća mogu se identificirati (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 288-291; Child, 1972, str. 3-4):

1. **stabilnost**- okruženje poduzeća može varirati od stabilnog do dinamičnog. Problemi nastaju iznenadnim promjenama za koje ne postoji rješenje unaprijed. Varijabilnost se definira kao razina promjena koja se događa u onim aktivnostima okruženja koja su važna za operacije poduzeća.
2. **kompleksnost**- može varirati od jednostavnog okruženja do kompleksnog. Kompleksnost okruženja određuje se stupnjem heterogenosti i rasponom aktivnosti u okruženju koje su važne za operacije poduzeća te u kojoj mjeri se od poduzeća zahtjeva sofisticirano znanje o proizvodima i kupcima.
3. **tržišna raznolikost**- tržišta poduzeća mogu biti u rasponu od integriranih do diverzificiranih.
4. **neprijateljstva**- okolina može biti vrlo ugodna i prijazna, a može biti i neprijateljska. Na neprijateljstvo utječe razina prijetnji s kojim se poduzeće suočava putem vanjske konkurencije, neprijateljstva ili indiferentnosti, kao npr. odnos poduzeća sa sindikatom, vladom i drugim skupinama kao i raspoloživost resursa.

Populacijski ekolozi, najpoznatiji predstavnici Hannan and Freeman (1977) u svom djelu *The Population Ecology of Organization* izrazili su sumnju da velike stvari u svijetu poduzeća proizlaze iz učenja ili prilagodbe. Karakteristike pojedinih poduzeća oblikuju se ubrzo nakon nastajanja. Dolazi do varijacija na razini cijele populacije, a inovacije omogućavaju poduzeću prednost, iako opstanak ovisi o sposobnosti da se opskrbe dovoljnom količinom resursa. Svako okruženje ima određene oblikovane vrijednosti i ograničene količine resursa. Povećavanjem opsega poslovanja, kapaciteti se proširuju, ali je ograničenost resursa sve evidentnija. Strategija je proces eksperimentiranja i prilagođavanja okolini gdje je neizbježno da neka poduzeća propadnu. Najpresudnija za poduzeće je borba za resurse, a tijekom borbe odumiru manje izdržljivije organizacije. Okruženje diktira uvjete opstanka. Poduzeća koja udovoljavaju uvjetima uspiju preživjeti, ostali se izopćuju. Hannan i Freeman (Hannan, Freeman, 1977, 1984) smatraju da su poduzeća sporo pokretni sustavi, ograničeni investicijama u fiksnu imovinu, strukturama moći i mehanizmima alokacije resursa te stoga rijetko koje poduzeće uspijeva odgovoriti na promjene u okolini dovoljno brzo. Samo ona poduzeća koja su već djelomice prilagođena uspijevaju opstati, ostala propadaju. Uloga vođe je u slučajevima uspjeha ili propadanja minimalna. Predstavnici ove škole su Pugh (1963, 1968), Miller (1988), Burgelman (1991,1994,1996) i Van de Ven (1986,1992).

Whittingtonova evolucijska (Whittington, 1993, str.17-22) i McKiernanova učeća škola (točnije dio o prirodnoj selekciji, McKiernan, 1996, str.xix) govore o tome kako se poduzeća javljaju i

odumiru u skladu s načelima prirodne selekcije u nepredvidivom i kompleksnom okruženju. Prilagodba je uvjet za preživljavanje. Planiranje nije u potpunosti odbačeno, ali predstavlja samo jednu od potpornih aktivnosti strateške promjene. Evolucijski pristup je manje siguran u sposobnosti najvišeg menadžera da planira i racionalno postupa. Smatraju da je tržište, a ne menadžer, daleko bolji regulator maksimizacije dobiti. Nije pitanje ispravnosti korištenja pojedinih metoda, već uspješnost u njihovom korištenju. Tako će samo najbolji uspjeti, dok ostali bez obzira na korištenje metoda neće moći opstati na tržištu. Evolucija je prirodna cost-benefit analiza koja nagradi najbolje, a slabije udalji sa tržišta. Ljudska bića su na vrhu evolucijskog lanca, ali još uvijek pripadamo tom sustavu i zato pravila koja vrijede odnose se i na nas (Henderson, 1989, str. 143). Tržište, a ne menadžeri, odlučuje koje su strategije primjerene za specifičnu okolinu. Penrose (Penrose, 1952 u Whittington, 1993, str. 19) zaključuje kako oligopolistička tržišta funkcioniraju upravo po suprotnom načelu. Poduzeća zbog svoje veličine i moći biraju tržišta, a ne tržište pojedino poduzeće.

Gausovim eksperimentom iz 1934. godine Henderson zaključuje kako opstanak u konkurentskom okruženju ovisi o strategijama diferencijacije. Određene kombinacije bit će nužno efikasnije u određenim uvjetima okruženja od drugih pa će neka poduzeća opstati, a neka nestati (McKiernan, 1996, str. xix). U tome se može uočiti biološko podrijetlo strategije. Ako se diferenciramo, opstat ćemo, ako svi nudimo isto, netko će od nas morati izumrijeti. Biologija nudi veliki broj pokusa koji se mogu primijeniti na strategiju. Uz načela Darwinove prirodne selekcije, navodi se i nužnost povećanja varijacija, selekcija, retencija i borbi (McKelvey, Aldrich, 1983, str. 164-168).

Evolucionisti sumnjaju u sposobnost poduzeća da se prilagodi okolini na osmišljen i održiv način. Što je poduzeće kompleksnije, to su manje mogućnosti prilagodbe. Suglasje s okolinom prema Aldrichu (Aldrich, 1979 u Whittingtonu, 1993, str. 19) je više stvar sreće i prilika, čak i pogreške, nego rezultat osmišljenog strateškog odabira. Poslovne strategije pokazuju svoju (ne)uspješnost ovisno o tome jesu li na pravom mjestu u pravo vrijeme. Čini se da su preživjela ona poduzeća koja su se prilagodila okolini, a zapravo je okolina njih prilagodila svojim potrebama. Poduzeća se moraju brinuti o svojim relativnim prednostima koje je teško imitirati i kopirati, poput transakcijskih troškova.

Hannan i Freeman (Hannan, Freeman, 1988, str. 25) iz perspektive populacijskih ekologa smatraju da se efikasnost može očuvati osiguranjem neprestanog ulaska novih poduzeća uz istodobno izlazak neefikasnih poduzeća s tržišta. Ponekad je upitna korisnost oblikovanja strategije kao dugoročne politike, s obzirom da je pozornost bolje usmjeriti na kratkoročna pitanja efikasnosti postojećeg poslovanja. Valja eksperimentirati sa različitim pristupima, ali u manjem obujmu (Haberberg, Rieple, 2001, str. 650). Tek kada se ustanove plodni rezultati pojedine inicijative, može se krenuti u daljnja ulaganja i srednjoročne planove. Na tržište treba plasirati puno verzija, ravnomjerno raspoređujući sredstva, a tržište će samo odabrati najbolju verziju kojoj valja posvetiti više sredstava (Whittington, 1993, str. 11).

Institucionalisti predvođeni ocem organizacijske teorije Maxom Weberom, smatraju kako se poduzeća oblikuju na osnovi strogih i formalnih tehničkih i menadžerskih racionalnosti. Ova teorija vidi okruženje kao spremište dviju vrsta resursa: ekonomskih i simboličkih. Ekonomski su opipljivi novac, zemlja, strojevi dok simbolični resursi uključuju reputaciju za efikasnost, vođe koji slave postignuća prošlosti. Strategija postaje način na koji se dolazi do ekonomskih resursa i kako ih se konvertira u simbolične i obrnuto, s ciljem zaštite poduzeća od nepredvidljivosti i

iznenađenja u okolini. Ovdje je okruženje kombinacija interakcija među ključnim dobavljačima, potrošačima i konkurencije. Tijekom vremena to prerasta i postaje poveći kompleksni i moćni set normi koje dominiraju praksom. Ukoliko želi biti uspješno, poduzeće se mora uskladiti s normama i usavršiti u njihovom ispunjenju. Hage (Hage, 1976) smatra kako poduzeća sama biraju ograničenja kojim će se prilagoditi, ograničavajući time i svoje strateške izbore.

Adaptivna škola strateškog menadžmenta

Adaptivan način oblikovanja strategije (Mintzberg, 1973, str. 46) proizašao je iz djela Lindbloma i Braybrooka *A Strategy of Decision* iz 1963. godine. Ono što karakterizira adaptivni pristup ove škole su sljedeće premise (Mintzberg, 1973, str. 405-406):

- Ne postoje jasno definirani ciljevi, strategija je refleksija političkog utjecaja pojedinih interesnih skupina u i izvan poduzeća. Ne postoji središnje mjesto političke moći, ne postoje jednostavni ciljevi. Poduzeće ignorira nekonzistentnost među ciljevima. Poduzeće ne može ostvariti maksimizaciju rasta ili dobiti, već mora pronaći rješenja problema koja su dovoljno dobra kako bi zadovoljila ograničenja.
- Proces strateškog menadžmenta po svojem karakteru reagira na nastale probleme, u suprotnosti s aktivnim pristupom novim prilikama. U stalno promjenjivom okruženju postoji mnogo problema koji se trebaju rješavati, a ukoliko bi se našlo vremena za istraživanje novih prilika, tada bi nejasnost ciljeva onemogućila smislenost takve akcije.
- Odluke se donose u postepenom ritmu serijskih koraka. Budući da se radi o kompleksnom okruženju, poduzeće ne može se riskirati donošenjem pogrešne važne odluke, već se donosi niz manjih odluka koje će svojim povratnim informacijama uputiti u ispravnost odluke. Oblikovanje strategije je beskonačan proces sukcesivnih koraka u kojim kontinuirano *grickanje* zamjenjuje *veliki ugriz* (Lindblom, 1973, str. 47).
- Pojedini zahtjevi koji se postavljaju pred poduzeće su oprečni i menadžer nema mentalne sposobnosti njihove međusobne pomirbe. Proces donošenja strategije je fragmentiran, ali zato ostaje fleksibilan.

Politička škola strateškog menadžmenta

Politička škola¹⁰ strateškog menadžmenta smatra kako je proces oblikovanja i osmišljavanja strategije po svojem osnovnom karakteru otvoreni proces u kojem jači i snažniji utjecaj posjeduje veći nadzor prilikom oblikovanja strategije. Naglašava se korištenje politike i moći prilikom oblikovanja strategije u smislu zadovoljenja određenih interesnih sfera. Moć je u ovom kontekstu shvaćena kao prakticiranje utjecaja izvan strogo ekonomskih sfera, tj. izvan uobičajnih tržišnih sila, iako je vrlo teško odrediti suptilnu liniju između ekonomskih i političkih ciljeva (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 235). Nužnost suživota različitih interesnih skupina u poduzeću situacija je gdje privilegije jedne skupine u velikoj mjeri ovise o postojanju privilegija druge interesne skupine (Crozier 1964, str.47). Interakcija različitih pojedinačnih i skupnih interesa i potreba stvara međusobne tenzije i konflikte, stoga pregovori i kompromisi postaju nužna komponenta načina ostvarivanja pojedinačnog i skupnog zacrtanog cilja i interesa (McKiernan, 1996, str.xxi; Pettigrew, 1977, str. 82).

¹⁰ Politika je djelatnost u vezi s rukovođenja državom, sve mjere usmjerene na obranu klasnih interesa, na osvajanje i jačanje klasne vlasti ili na stvaranje pogodnih uvjeta za borbu za vlast u državi (Klaić,1978, str.1066).

Politička škola se u nastavku koristi u kontekstu političkih odnosa u izvornom smislu te riječi, smatrajući kako je moć interesnih skupina vezana za čitavu mrežu društvenih međutjecaja na sve segmente ljudskog djelovanja pa tako jednim svojim dijelom i na poslovanje poduzeća.

Razlikuju se dvije sfere moći (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str.235). Mikro moć govori o utjecaju politike unutar poduzeća, dok makro moć podrazumijeva moć kojom se koristi poduzeće u interakciji s okolinom, odnosno okolina u interakciji s poduzećem. Strategija se oblikuje pod utjecajem politike i moći, kao proces unutar poduzeća, ali istodobno odvijajući se izvan granica poduzeća (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str.235).

Literature o ovoj školi ima vrlo malo, s vremenom povećala se iz područja zajedničkih ulaganja i strateških saveza. No, to ne znači da tog utjecaja na oblikovanje strategije nije postojalo u poduzećima, već je tematika bila isuviše osjetljiva za detaljna promatranja i istraživanja. Ona se više obrađuje unutar političkih znanosti i javne uprave. Pedesetih se godina pojavljuju prvi radovi Marcha, Etzionija, Cyerta, Emersona, Hiningsa, Burnsa i Stalknera, Croziera, Lawrence, Lorsch, Perrowa i dr. da bi kasnih sedamdesetih svoja djela objavljivali MacMillan (1978), Simon (1977), Johnsen (1968), Child (1972), Eliasson (1976), studije Sarrazina (1975), Pettigrew (1973,1977,1992), Hickson (1971), Pfeffer i Salancik (1978), Bower, Doz (1979) i Ranson (1980).

Osnovni cilj **mikro moći** je da u strateški menadžment unese realnost poslovnog života: poduzeće se sastoji od individua koji imaju svoje snove, želje, interese, strahove. Proces oblikovanja strategije je proces pregovora, kompromisa između individua u konfliktu i koalicija. Mikro moć smatra strategiju kao igru uvjeravanja, pogodbi i izravne konfrontacije.

Predstavnici ove škole tvrde kako je nemoguće formulirati niti implementirati optimalnu strategiju; strategija koja se oblikovala podložna je različitim ciljevima pojedinaca i skupina. Oni nastoje opstruirati predviđenu strategiju na svakom koraku i to igrajući *političke igrice* u poduzeću. Bolman i Deal (Bolman, Deal, 1997) predstavili su svijet organizacijske politike:

1. poduzeća su koalicije različitih pojedinaca i interesnih skupina,
2. između njih postoje brojni, kompleksni i međusobno isprepleteni odnosi u kontekstu sustava vrijednosti, mišljenja, vjerovanja, interesa i shvaćanja realnosti,
3. najvažnija odluka odnosi se na alokaciju oskudnih resursa,
4. budući da je alokacija oskudnih resursa zajednički cilj dolazi do naglašavanja konflikata i moći pojedinih interesnih skupina i
5. odluka se donosi procesom cjenkanja i pregovora za položaj između različitih interesnih skupina.

Politička škola smatra kako bi se trebale bolje razumjeti i shvatiti uloge organiziranih i neorganiziranih pojedinaca. Njihovom interakcijom nastaje strategija koja nije optimalna. Naime, strategije će reflektirati utjecaj samo najutjecajnije skupine u poduzeću. Novo strateško usmjerenje poduzeća označava i promjene u odnosima moći. Politički manevri otežavaju poduzeću da dođe do trenutka oblikovanja strategije, bez obzira radi li se o planiranoj i osmišljenoj ili izvirujućoj strategiji. Različite sile djeluju u suprotnim smjerovima i onemogućavaju oblikovanje strategije. Zbog toga se najprije provodi jedan cilj, a nakon toga drugi. Poduzeće donosi odluke, ali vrlo teško može oblikovati strategije. Strategije proizlaze iz političkih procesa. Ponekad i jedna politička odluka može predstavljati presedan, istovremeno ustanovljujući novu praksu. Strategija pod utjecajem politike oblikuje se tempom korak po korak gdje svaki korak predstavlja pomak u pregovorima (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 242).

Makro moć odražava međuodnos poduzeća i okoline. Poduzeće se mora pozabaviti s dobavljačima i kupcima, sindikatima i konkurencijom, investitorima i zakonodavnom vlasti kao i sve dužom listom skupina koji vrše pritisak na određeni segment poslovanja poduzeća, kao i okoline sa velikim brojem sila i utjecaja. Strategija iz perspektive makro moći predstavlja udovoljavanje potreba tih faktora.

Poduzeće ima na raspolaganju tri osnovne strategije (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 249):

- poduzeće se može pozabaviti sa potražnjom kako ona dolazi- nakon što se riješi jedan problem, na red za rješavanje dolazi drugi,
- poduzeće može strateški zadržavati ili objavljivati informacije. Određene skupine su relativno zadovoljne, ovisno o njihovim očekivanjima, prijašnjim iskustvima i o podacima o dobiti konkurentske skupine i
- poduzeće može usmjeravati jednu skupinu protiv druge.

S obzirom na objašnjenu prirodu procesa oblikovanja strategije na bazi nositelja interesa predlaže se (Freeman, 1984, u Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 250-251):

1. analiza ponašanja nositelja interesa te stvaranje preduvjeta za kooperativno ponašanje u budućnosti i nagoviještanje konkurentskih prijetnji koje bi mogle spriječiti ostvarenje ciljeva poduzeća,
2. logično pojašnjenje ponašanja nositelja interesa i
3. analiza i mogućnosti koaliranja pojedinih nositelja interesa.

Navedenom analizom mogu proizaći četiri generičke strategije (Freeman, 1984, u Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 251): ofenzivna (pokušaji promjene i izmjene ciljeva nositelja interesa), defenzivno (povezivanje i usmjeravanje k onim pitanjima koje nositelji interesa smatraju važnim), održavanje postojeće situacije i promjena pravila.

Cilj politike strateškog manevriranja (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 252) je ostvarenje pojedinih ciljeva bez fizičke destruktivne konfrontacije. Manevriranje se koristi kako bi se rivalu poručilo kako bi bilo pametnije i mudrije međusobno pregovarati o zajedničkim dogovorima, nego se boriti. To je usporedivo s diplomacijom kao mješavinom prijetnji i obećanja u cilju ostvarenja prednosti.

Bruce Henderson, naglašava kako menadžment kompanije mora uvjeriti sve konkurente da prestanu sagledavati stvari kratkoročnim mjerama pridobivanja kupaca i profita. To nagovaranje se ne može postići analizom ili dedukcijom, nego emocionalnim i intuitivnim faktorima.

Poduzeća ne posluju u izolaciji, stoga je proces oblikovanja strategije uspostavljanje i poštivanje kompleksne mreže odnosa, interakcija među ljudima, organizacijama, kupcima, dobavljačima i konkurencijom. Moć je recipročni odnos. Ne ovisi samo o tome što jedan akter može učiniti, nego i kako ostali akteri reaguju na njega (Wildavsky, 1973, str. 132).

Prisustvo političkog sustava moći u poduzeću može djelovati darwinski, omogućavajući da samo najjači i najutjecajniji članovi društva dođu na poziciju vođe. Politika omogućava da se stvari sagledaju s nekoliko strana u obliku debata, dok se drugim sustavom utjecaja može promovirati samo jedan oblik ili jedna strana. Isto tako politika promovira promjene, fleksibilnost i

omogućava lakši put prema ostvarenju promjena ili s druge strane održavanja istog statusa, kao i lakše i brže implementacije.

Političke igre (Mintzberg, 1983, str.198) definira skup zakona i pravila. Moć omogućuje osobi ili skupini da prisili ili uvjeri nekoga da napravi nešto što drugi ne žele ili ne mogu napraviti ili o čemu nisu ni razmišljali (Stacey, 1993, str. 41). No, ova škola ne ulazi u razloge moći ili načine njegova stjecanja, niti u (ne)ispravnost sadržaja koje utjecajni pojedinci nude.

Poduzeće teži dobiti, no nisu sve aktivnosti optimizirane prema tom cilju. Naime, postoje brojni pojedinačni ciljevi, često u konfliktu, a oni se nastoje međusobnim pogađanjima, pregovorima usuglasiti i oblikovati tako da svi budu makar djelomice zadovoljni, a poduzeće može funkcionirati prema dogovorenom cilju. Iz toga proizlazi da se prilikom oblikovanja strategije ne teži maksimiziranju dobiti, već postizanju političkog kompromisa. Stoga u poduzećima postoji sustav procedura i rutina, adaptivna racionalnost i postulati političke egzistencije (Whittington, 1993, str. 24). Tržište tolerira nesavršenosti poduzeća i njegovu *nemaksimizaciju* dobiti, zbog toga što nastaje dobit, dioničari su zadovoljni i ne prepoznaju potrebu za promjenama. Iz toga proizlazi da poduzeća zadovoljavaju potrebe, a ne maksimiziraju. Nije posebice važno koliko su strategije pogrešne, sve dok menadžerima daju smisao djelovanja i sigurnost.

Kulturološka škola strateškog menadžmenta

Kultura je u središtu zanimanja i istraživanja antropologa. Kulturološka škola nastoji sjediniti pojedince u integriranu jedinicu-poduzeće. Kultura govori o različitostima koje nas čine drukčijim, istodobno pronalazeći elemente koje nas čini sličnima. Važnost kulture u kontekstu strateškog menadžmenta otkrivena je osamdesetih godina, prilikom proučavanja i izučavanja razloga uspjeha japanskih poduzeća (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 264).

U nekim poduzećima utjecaj kulture je toliko jak da kultura postaje ideološka sila koja dominira svim drugim karakteristikama poduzeća (Mintzberg, Quinn, 1992, str.177). Nju sačinjava ne samo kultura koja dominira u okruženju poduzeća, nego i praksa poduzeća koja podupire tu kulturu. Ideologija podrazumijeva sustav obogaćen vrijednostima i vjerovanjima jednog poduzeća, koju imaju svi zaposleni, a time je razlikuje od drugog poduzeća (Mintzberg, 1983, str.179). Organizacijska kultura definira se kao skup uvjerenja, navika, prakse i načina razmišljanja koji oni međusobno dijele kroz zajednički boravak i rad. Na vidljivoj razini kultura okoline uzima oblik ritualnog ponašanja, simbola, mitova, priča i zvukova (Stacey, 1993, str. 41). Kultura je skup zajedničkih vrijednosti, vjerovanja i normi. Zajedničke vrijednosti odnose se na važnost koju poduzeće pridaje aspektu kvalitete proizvoda, servisa i ponašanja prema zaposlenima. Vjerovanja su ideje koje zaposleni imaju o sebi i poduzeću u kojem rade. Norme su nepisana pravila koja nas vode u interakcijama i ponašanjima (Flamholtz, 1995 u Flamholtz, Hua, 2003, str. 225).

Istraživanje kulture obuhvaća dva glavna smjera razvoja: *objektivni* pogled vanjskog promatrača na situaciju, te *subjektivni* pogled sudionika promatrane pojave. Kultura se sastoji od interpretacija svijeta i aktivnosti kao i svega što proizlazi iz tih aktivnosti. Te interpretacije se šire i razmjenjuju na razini skupine ljudi u društvenom procesu. Zbog toga se organizacijska kultura poistovjećuje sa skupnim spoznajama. Ona postaje organizacijski mozak, zajedničko mišljenje, vjerovanje koja se reflektira u tradiciji, običajima ali i opipljivim manifestacijama- pričama, simbolima i proizvodima. Pettigrew kaže kako kultura predstavlja dušu fizičkog tijela poduzeća.

Što je nesvjesnost primjene pojedinih pojmova jača, to je kultura više prisutnija u tom okruženju. Industrijski recepti nisu ništa drugo nego recepti pojedinih kultura. Roth i Ricks (1994) istakli su kako nacionalne kulture utječu na način na koji se okolina percipira stvarajući različite strateške odgovore istih poduzeća u različitim zemljama.

Studije koje je proveo Andrew Pettigrew (1985) govore o važnim kulturološkim karakteristikama, Feldman (1986) govori o odnosu između kulture i strateške promjene, Barney (1986) se upitao može li kultura biti izvor održive konkurentske prednosti, Firsirou (1985) i Rieger (1987) o strateškoj promjeni kao kulturološkoj revoluciji, te utjecaju nacionalne kulture na avio-kompanije. Poveznice koncepta kulture i strategije mogu se očitati u nekoliko segmenata (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 269- 272):

- **Stil donošenja odluka-** kultura utječe na stil razmišljanja, način analize, pa stoga i proces donošenja i oblikovanja strategije. Pitanje je dominantne logike koja prevladava u načinu sagledavanja problema, pristupa i rješavanju problema. Poduzeća s različitom kulturom funkcioniraju u istom okruženju na različite načine.
- **Opiranje strateškim promjenama-** kultura potiče konzistentnost u ponašanju poduzeća, stara logika mora biti *odnaučena* i *zaboravljena* u poduzeću. Kultura podrazumijeva duboke i neopipljive pretpostavke koje pretpostavljaju opiranje promjenama. Karl Wick je istaknuo kako «poduzeće nema kulturu, poduzeće je kultura. Zbog toga ju će vrlo teško mijenjati.»
- **Savladvanje opiranja strateškim promjenama-** vodeću ulogu ima najviši menadžment koji mora uvesti inovacije i fleksibilnost. Radikalna promjena kulture sugerira četiri koraka (Bjorkman, 1989 u Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 271): strateški raskorak (povećavanje razlike između sustava vjerovanja i karakteristika okoline), deblokiranje postojećeg sustava vjerovanja (financijske poteškoće, rast tenzije), eksperimentiranje i preoblikovanje (period zbnunjenosti, nova strateška vizija, prvi pokazatelji pozitivnih rezultata), stabilizacija (učvršćuju se novi koraci)
- **Dominantne vrijednosti**
- **Kulturološki sukob-** u slučaju spajanja, pripajanja i joint ventura.

Sustavna škola strateškog menadžmenta

Ova škola posebice ističe sociološki aspekt i okruženje poslovanja poduzeća. Smatra da je shvaćanje racionalnosti podložno sociološkom kontekstu (Whittington, 1993, str. 28-39). Moto ove teorije je kako se ponašanje pojedinaca u poduzeću može objasniti pripadnošću pojedinca određenom društvenom sustavu, točnije mreži društvenih odnosa vezanih za obitelj, državu, profesionalnu i obrazovnu pozadinu, religiju i narodnost, spol i klasnu pripadnost. To sociološko ovisno ponašanje odražava se na načinu djelovanja definirajući što je prihvatljivo, poželjno odnosno sramno i kažnjivo. Upravo zbog toga postoje različiti oblici poduzeća koji potiču konkurentnost u različitim zemljama, ovisno o kulturnom miljeu i sociološkim karakteristikama. Čak i multinacionalna poduzeća u svom samom vrhu zadržavaju strogo lokalni identitet središnjice. Institucionalni ekolozi organizacije (Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powel, 1983) u ovom kontekstu naglašavaju društveni pritisak usklađivanja s lokalnim oblicima racionalnosti.

Pojedini oblici strategije odražavaju se i podržavaju ograničenja pojedinih društva. Isto tako je li riječ o anglo-saksonskim ili japansko-germanskim tipovima društvenih odnosa postoje razlike u poimanju strategije i njenom značaja u društvu. Isto tako gubi se utjecajnost vlasnika, a

proporcionalno tome povećava utjecaj menadžera, stvarajući novi menadžerski kapitalizam. Strategija u tom kontekstu reflektira potrebe profesionalne menadžerske klase. Društva su prekompleksna, ljudi previše individualisti da bi se očekivao uniformnost ponašanja. Svaki strateg bi trebao analizirati svoje društvene karakteristike, karakteristike svojih kolega, suradnika i konkurenata kako bi se dobila slika različitosti društvenih diskursa i pravila prihvatljivog ponašanja (Whittington, 1993, str. 31). Sustavna škola propituje ispravnosti jedinstvenog modela strategije.

3.3. Konkurentska škola strateškog menadžmenta

Konkurentska škola strateškog menadžmenta podrazumijeva konkurentnost kao osnovni pokretač poslovanja poduzeća. Uzimajući u obzir sve elemente prethodno objašnjenih škola, smatra kako osnovni motiv, izvor energije i uzrok uspjehu poduzeća predstavlja otkrivanje, postizanje i održavanje konkurentske prednosti. Konkurentska prednost¹¹ se može sagledati s razine industrijske grane- pozicijsko-analitična škola (engl. Positioning school, slov. Šola konkurenčnega pozicioniranja, Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998; McKiernan, 1996), s razine poduzeća – poduzetnička škola (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998; Mintzberg, 1973) ili se na nju može gledati sa stajališta vizionarske škole (Haberberg, Rieple, 2001; vizionarski dio učeće škole, McKiernan, 1996, str. xx) ili škole temeljene na resursima i sposobnostima (engl. Resource-Based School, slov. Šola, ki izhaja iz resursov, sposobnosti in zmožnosti, McKiernan, 1996).

Pozicijsko-analitična škola strateškog menadžmenta

Ova škola proizašla je iz nastojanja američkih znanstvenika da primjene mikroekonomsku teoriju u što je moguće čistijoj formi (McKiernan, 1997, str. 793). Porter smatra kako je izvor konkurentske strategije u povezanosti poduzeća i njegova okruženja. Ovaj pristup se može sažeto prikazati procesom koji se usmjeruje iz okoline prema poduzeću (engl.outside-in).

Porter (Porter, 1980, str. 4) predstavlja ključne strukturne karakteristike industrijske grane koje determiniraju snagu konkurentskih sila, a time i profitabilnosti djelatnosti. Svrha je pronaći poziciju u djelatnosti s koje se poduzeće može jednim dijelom braniti od konkurentskih sila, a jednim dijelom utjecati na njih u svoju korist (Porter, 1980, str. 4; 1991, str.100). Prilikom oblikovanja strategije je ključno proniknuti dublje i analizirati svaku od konkurentskih sila, čime se stječu znanja o prilikama i prijetnjama. Svih pet sila zajednički oblikuju intezitet konkurentnosti i profitabilnosti, a najjača sila među njima je prilikom oblikovanja strategije odlučujuća (Porter, 1980, str.6). Okvir strukture industrijske grane može se koristiti prilikom analize djelatnosti, strateških skupina (ili skupina poduzeća sa sličnim strategijama) kao i na pojedinačna poduzeća. Krajnji cilj ove analize je objasniti održivost dobiti pod utjecajem pregovora, izravne i neizravne konkurencije (Porter, 1991, str.100). Razumijevanje industrijske grane početna je točka za stratešku analizu (Porter, 1980, str.7).

¹¹ Izvori konkurentske prednosti strukturiraju se na različite načine. Jedna od ponuđenih klasifikacija su: hipoteze temeljene na školi industrijske organizacije (Porter), hipoteze temeljene na resursima, hipoteze temeljene na sposobnostima i hipoteze temeljene na znanju (Čater, 2003, str. 30).

Snage koje sačinjavaju konkurentnost djelatnosti, tzv. Porterovih pet sila su (Porter, 1980, str. 4-28):

☛ **Prijetnje novih ulazaka**

Ulazak novih subjekata u djelatnost donosi povećanje kapaciteta, želju za osvajanjem tržišnog udjela i povećanje količine resursa. Prijetnje novih ulazaka ovise o ulaznim zaprekama i očekivanim reakcijama postojeće konkurencije na tržištu. Postoji šest izvora *ulaznih barijera*:

- ✓ ekonomija obujma,
- ✓ diferencijacija proizvoda,
- ✓ zahtjevi za kapitalom,
- ✓ troškovi prebacivanja,
- ✓ pristup kanalima distribucije,
- ✓ troškovni nedostatak neovisan o veličini i
- ✓ vladina politika.

Osim ulaznih barijera, postoje: očekivana reakcija i osveta postojećih konkurenata na tržištu, ulazna smanjena cijena, karakteristike ulaznih barijera, iskustvo i količina proizvodnje kao barijere ulaska.

☛ **Intenzitet rivalstva među postojećim konkurentima**

Konkurentski pomak jednog sudionika može izazvati osjećaj pritiska ili priliku za poboljšanje svoje pozicije kod drugog sudionika unutar iste djelatnosti. Intenzitet rivalstva posljedica je utjecaja nekoliko faktora, i to:

- ✓ brojnosti ili uravnoteženosti konkurenata,
- ✓ sporog intenziteta gospodarskog rasta,
- ✓ visoke razine fiksnih troškova i troškova skladištenja,
- ✓ nedostatak diferencijacije ili troškova prebacivanja,
- ✓ veliko povećanje kapaciteta,
- ✓ visoki strateški ulozi,
- ✓ različitost konkurenata i
- ✓ velika barijera izlaska.

Intenzitet rivalstva može se mijenjati tijekom vremena, ovisno o promjeni faktora koji utječu na njihovo oblikovanje. Isto tako veliku ulogu igraju međuodnos kombinacije pojedinih faktora, npr. ulaznih i izlaznih barijera.

☛ **Pritisak supstituta**

Supstituti su proizvodi iz drugih djelatnosti koji mogu zadovoljiti iste potrebe i funkcije čime mogu u potpunosti supstituirati proizvod iz osnovne djelatnosti. Određivanje potencijalnih supstituta je osjetljivo zbog činjenice da supstituti mogu biti po svom izgledu prilično različiti proizvodi. Pritisak supstituta prijetnja je za sva poduzeća u djelatnosti te je stoga zadatak da se svi zajedničkim snagama odupru tom pritisku. Pojedinaac može vrlo malo, površno učiniti s mnogo truda i troška.

☛ **Pregovaračka moć kupaca**

Kupci imaju značajnu pregovaračku moć u slučaju kupnje:

- ✓ velike količine proizvoda s obzirom na prodavateljevu ponudu,
- ✓ velike količine proizvoda koji pokrivaju troškove prodavatelja,
- ✓ proizvoda koji su standardizirani ili nediferencirani,

- ✓ ukoliko postoje troškovi prebacivanja,
- ✓ proizvoda koji im u strukturi prodaje osigurava nisku stopu dobiti,
- ✓ ukoliko postoji mogućnost kupca da ostvari integraciju unazad koju do sada nije ostvario,
- ✓ proizvoda koji nije toliko važan u cjelokupnom konceptu kvalitete finalnog proizvoda,
- ✓ ukoliko kupci imaju potpunu informaciju i
- ✓ ukoliko mogu utjecati na odluku finalnih kupaca.

Isto tako pregovaračka moć kupaca je podložna promjenama, kao i druge sile.

☛ **Pregovaračka snaga dobavljača**

Dobavljači isto tako mogu znatno utjecati na pojedinu djelatnost u slučaju:

- ✓ ako je tržišna struktura više koncentrirana od tržišne strukture kojoj su namijenjeni proizvodi,
- ✓ ukoliko se ne predstavlja kupcima sa svojim supstitutima,
- ✓ ukoliko dobavljač (ne) smatra posebno važnim kupca u pojedinoj djelatnosti,
- ✓ posjedovanja diferenciranog proizvoda ili im se nameće trošak prebacivanja i
- ✓ kada se dobavljači mogu integrirati unaprijed, dakle s proizvođačima i distribucijom i na taj način izravno konkurirati svom kupcu.

Ponekad se spominje i šesta sila- ostali sudionici (Freeman, 1984, str. 140-142 u Mencer, 2003, str.62-63) koja podrazumijeva relativnu snagu sindikata, vlada, lokalne uprave i samouprave i slično.

Strukturalna analiza sugerira nekoliko pozicija poduzeća u ovisnosti od karakteristika pojedine djelatnosti:

- ⊙ Pozicioniranje- prihvaća strukturu djelatnosti kao datu varijablu i prilagođava joj se svojim snagama i slabostima.
- ⊙ Utjecaj na ravnotežu- poduzeće koristiti ofenzivnu strategiju, te se osim prilagođavanja koristi i pojedinim promjenama poduzeća.
- ⊙ Korištenje promjena- evolucijske promjene koje donosi vrijeme odnose se kao npr. na promjenu u životnom ciklusu djelatnosti. No, nisu bitni trendovi, već samo one koje će utjecati na strukturne izvore konkurencije i
- ⊙ Strategija diversifikacije.

Poduzeće nasljeđuje poziciju koja ograničava i oblikuje njegov izbor, ali ne determinira poduzeće kao takvo (Porter, 1991, str. 104). Zadatak poduzeća nije samo optimizacija unutar strogih ograničenja, već i sposobnost poigravanja sa ograničenjima putem kreativnih strateških izbora, ostalih inovativnih aktivnosti kao i nizom sposobnosti i vještina (Porter, 1991, str. 110). Okolina će definirati veliki broj tržišnih inputa koje će poduzeće morati koristiti, informacije koje će biti podloga strateškim mogućnostima, inicirat će pritisak na inovativne i akumulirane vještine i resurse poduzeća (Porter, 1991, str. 110).

Porterova analiza obuhvaća model analize nacionalne ekonomije (Porterov dijament), model analize industrijske grane (Porterovih pet sila) i model analize na razini poduzeća, odnosno poslovne jedinice (generičke strategije).

Ovu školu karakterizira kontroliran proces eksplicitno izražene strategije prije početka implementacije. Akcent je na odabiru generičkih strateških pozicija, umjesto na odabiru koncepta

ili koordiniranog niza planova. Najvažniju ulogu i dalje ima najviše posloводство, sa stvarnom snagom planera u pozadini. Drugi naziv ove škole je analitički, zbog kalkulacije i obrade podataka poduzeća (najčešće obavlja konzultantska poduzeća) nakon koje se predlaže optimalna strategija. Može se uočiti formalnost u analizi okruženja te se zbog tih dodirnih točaka može povezati s klasičnom školom strateškog menadžmenta.

Poduzetnička škola strateškog menadžmenta

Poduzetnička škola strateškog menadžmenta smatra kako je poduzetnik osnovna jedinica i srž iz koje proizlaze impulsi i ideje prilikom oblikovanja strategije. Poduzetnik se promatra kao vizionarska osoba, poduzetničke ideje kao izvor inovacija, a poduzetništvo kao temelj ekonomskog poslovanja.

Poduzetnička škola ima velike sličnosti sa klasičnom školom strateškog menadžmenta. Sličnosti se uočavaju u formalnom vođenju i priznanju arhitekta strategije u ulozi najvišeg menadžera. Kod poduzetnika naglašena je oskudnost ekonomskih resursa i zahtjev da se s malo napravi mnogo (Cristensen et.al., 1985, str. 667).

Misli i ideje poduzetničke škole strateškog menadžmenta su obrađene u malom broju studija i knjiga. Zanimljivost i privlačnost ideja bila je predmetom povremenih rasprava i kratkotrajnih popularnosti (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 131). Budući da uspjeh poduzeća ovisi o individualiziranom vođi i njegovoj strateškoj viziji budućnosti poduzeća, pozornost se usmjeravala na elemente vođenja, osobina i karakteristika uspješnih vođa, kao i na elemente vizije. Popularna stručna literatura voli predstavljati pojedince i priče njihova uspjeha, a isto tako postoji i pregršt biografija i autobiografija u kojima se opisuju koraci u ostvarenju poslovnog uspjeha.

Poduzetnička škola govori kako se strategija oblikuje kao rezultat intelektualnog i umnog rada pojedinca, u glavi vođe. Od presudne su važnosti nekoliko faktora: intuicija, prosudba, mudrost, iskustvo i dublje shvaćanje i razumijevanje problematike (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 124). Strategija se poima kao perspektiva, a vizija je usmjerenje i podstrek prema njenom ostvarenju. Vođa procjenjuje, odlučuje, upravlja i samim time mijenja organizaciju. Organizacija je ovisna o pojedincu i stavljena je u podređeni položaj. Okolina je teren na kojem vođa svojim umijećem i spretnošću ostvarenjem zacrtane strategije usmjerava poduzeće prema uspjehu.

Proces oblikovanja strategije događa se u glavi vođe, a vizija je mentalna slika strategije. Vizija je inspiracija ili osjećaj što bi se trebalo učiniti- ideja vodilja i motiv za njeno ostvarenje. No, istodobno ona ne predstavlja detaljan plan kako bi se to trebalo izvesti. Stoga se može zaključiti (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 125) kako se strategija, oblikovana na osnovi vizije može smatrati planiranim i osmišljenim (postoji slika o budućnosti), ali i prilagodljivim i izvirujućim procesom (razvija se tijekom implementacije uzimajući u obzir poteškoće i nove prilike).

Poduzetničko poduzeće, da bi opstalo, mora se razvijati, profesionalizirati, povećavati i tijekom vremena izgubiti svoje početne karakteristike (Kerns, 2002, str. 2). Poduzetničko znanje je apstraktno znanje i čine ga informacije gdje i kako doći do kombinacije resursa koje donose dobit. Kad je tržište nesposobno distribuirati znanje, poduzetnik shvaća situaciju, prihvaća izazov

i inicijativu te osniva novo poduzeće (Alvarez, Busenitz, 2001, str. 762). Poduzetnik nema dubinu određena znanja koju posjeduje stručnjak, ali je poduzetnik taj koji prepoznaje vrijednost i priliku korištenja znanja stručnjaka, koji je posjeduje, ali ili nije svjestan ili je ne zna eksploatirati (Alvarez, Busenitz, 2001, str. 763).

Karl Marx (Marx u Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str.125) priznao je značaj poduzeća kao nositelja ekonomskih i tehnoloških promjena, no istakao strogu kritiku utjecaja poduzetnika na društvo općenito. Joseph Schumpeter (Schumpeter, 1950 u Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str.125) smatra kako je moto kapitalizma *kreativna destrukcija*, koja tjera naprijed, a upravljač tog motora je poduzetnik. Poduzetnika karakterizira poslovna ideja, vizija i kreativnost za razliku od ekonomiste koji govori o opipljivim elementima novcu, strojevima i zemlji. Poduzetnici ne stvaraju velika bogatstva, oni upošljavaju resurse na drukčiji, isplativiji način, koriste drukčije kombinacije resursa (Schumpeter, 1934, str. 132), rade ili nove stvari ili stare stvari na nov način (Schumpeter, 1947, str.151).

Poduzetnik uočava prilike, oblikuje ih, razvija i na temelju njih razvija organizacijske strukture. Polazišna točka je nova ideja. On razvija ideje, radna mjesta i ekonomske vrijednosti. Stvara vrijednosti tamo gdje ih prethodno nije bilo. Poduzima velik, ali često pozorno kalkulirani rizik i očekuje velike nagrade (Thornberry, 2001, str. 527). S obzirom na različita stajališta poduzetnik može biti; osnivač poduzeća, menadžer svog vlastitog poduzeća ili inovativni vođa poduzeća u vlasništvu drugih.

Studije (Kets de Vries, 1977; Colins, Moore, 1970; McClelland, 1961) koje su proučavale osobine uspješnog poduzetnika ustanovile su da se radi o teškim, pragmatičnim ljudima, koji cijelo svoje djetinjstvo imaju potrebu za dokazivanjem i osamostaljenjem. Poduzetnik prihvaća umjeren rizik, no on ima tendenciju da bude kalkulator. U okolini će prije uočiti mogućnosti i prilike nego probleme, bit će revolucionar s kratkim dometom, previše će vjerovati u sebe i lako uopćavati stvari s obzirom na zamijećene pojave, aktivno tražiti nove mogućnosti, uz zadržavanje centralizirane moći. Poduzetnik je osebnujak, proaktivan, jednosmjernan, ne priznaje autoritet, u trenutku krize neće posegnuti za sigurnošću, nego će krenuti prema još dubljoj nesigurnosti (Collins and Moore, 1970, str.134).

Vizija zamjenjuje plan razvoja poduzeća, strategije se oblikuju hrabrim iskorakom u nepoznato, motivacija poduzetnika je potreba za postignućem, a dominantni cilj je rast (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str.135-136).

Poduzetniku nedostaje strpljenje, vrijeme i resursi da se pozabavi strateškim planiranjem (Flamholtz, 2000). Korporativno poduzetništvo, u samom začetku nazvano unutrašnje poduzetništvo (engl. intrapreneurship, Pinchot, 1985), podrazumijeva one koji se ponašaju kao poduzetnici unutar većeg poduzeća-korporacije. Postoje nekoliko vrsta korporativnih poduzetnika (Thornberry, 2001, str. 527):

1. osnivanje poslovanja unutar postojeće djelatnosti, čime se proširuje sržna sposobnost poduzeća,
2. karakteristike poduzetništva nastoje je inkorporirati u zaposlene (većinom na skupinu menadžera) u velikim poduzećima kako bi bili pokretači novih ideja i inovacija,
3. transformacijski rezultati koji razvijaju postojeće poslovne prilike na način da stvaraju novu kombinaciju resursa i stvaraju održivu ekonomsku vrijednost i

4. poduzeće svojom inovativnošću ruši sva dosadašnja pravila koja su vrijedila za djelatnost (Stopford, Baden-Fuller, 1993).

Vizionarska škola strateškog menadžmenta

Vizionarska škola smatra da je strategija rezultat aktivnosti i vizije jednog vođe. Proizlazi iz vojnih doktrina, ranih izvora poduzetništva i spoznaji o moćnim, bogatim kreatorima. Riječ je o pojedincu koji osmišljava, koordinira i kontrolira provođenje strategije. Osim što je svojstvena za velika poduzeća, ona se može naći i kod mrežnih web poduzeća (Haberberg, Rieple, 2001, str. 648), gdje je poslovanje po svom karakteru prilično decentralizirano, uz izuzetak funkcije odlučivanja o velikim i bitnim pitanjima koje još uvijek ostaju u rukama najvišeg menadžera i/ili njegova užeg tima. Upravo činjenica da jedna osoba kontrolira cjelokupno poduzeće predstavlja negativnost ovog pristupa strategiji. Autori ovdje uvrštavaju djela Schumpetera (1950), Druckera (1970), Pinchota (1985) i Mintzberga (1973).

Škola strateškog menadžmenta temeljena na resursima i sposobnostima

Resursna teorija polazi od pretpostavke kako poduzeća posjeduju jedinstveni niz različitih vrsta imovine i da vlasništvo nad tom imovinom kao i korištenje tog vlasništva u funkciji djelatnosti poduzeća predstavlja razliku između uspješnih i neuspješnih poduzeća unutar iste industrijske grane (Penrose, 1959, Prahalad i Hamel, 1990, Barney 1991, Peteraf, 1993). Iz toga proizlazi kako strategija predstavlja odabir i obvezu dugoročnog usmjerenja prema razvoju određenih sposobnosti, tj. dinamičkih sposobnosti (Teece, 1990, str. 38).

Resursna teorija je zapravo dobila pogrešno ime (Salaman, Ash, 2003, str. 67). Bit ove teorije ne odnosi se na resurse koje poduzeće ima, nego umijeće njihova korištenja, razvijanja i kombiniranja, sposobnost umijeća korištenja resursa (Kamoche, 1991, str. 46). U tom smislu strategija definira u kojem području bi poduzeće trebalo poslovati s obzirom na svoje sposobnosti, a ne tržišne prilike. Osnovne karakteristike ključnih i strateški relevantnih sposobnosti u poduzeću mogu (Grant, 1998, str.186):

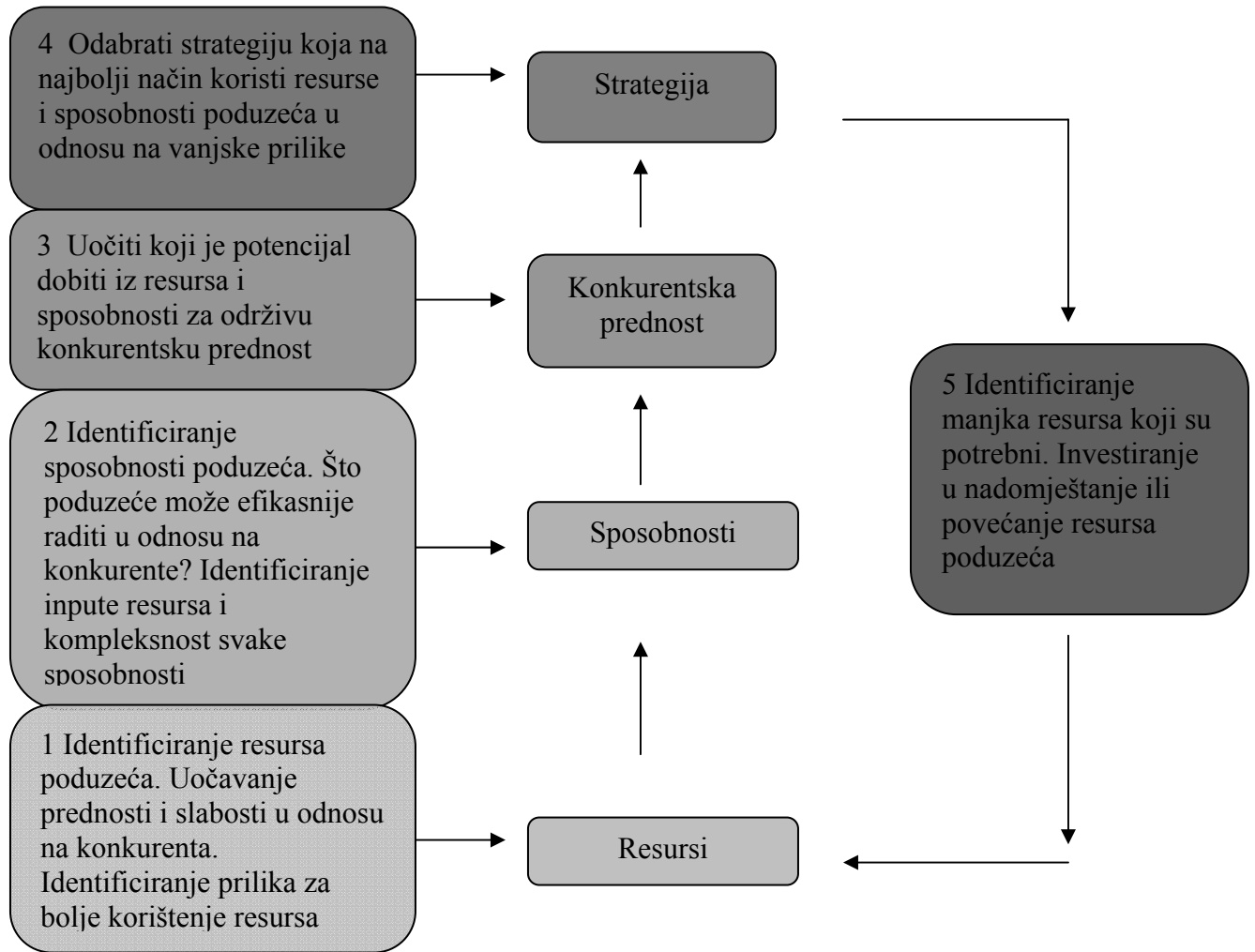
- sastojati se iz niza vještina koje su povezane na specifičan način,
- biti vidljive i nevidljive prirode,
- imati *arhitektonski* značaj, sastavni su elementi funkcioniranja poduzeća, a ne smiju se shvatiti kao dodaci ili ukrasi poduzeća,
- pojašnjavati kako se ljudi u svom povezuju i kombiniraju,
- biti vezane uz izbor i razvoj tehnologije i
- uključiti znanje.

Održive konkurentske prednosti proizlaze iz resursa i sposobnosti koje poduzeće kontrolira, a njihove osnovne karakteristike su vrijednost, rijetkost, ne mogu se kopirati i ne mogu se supstituirati (Barney, 1991).

Resursi su inputi u proizvodnom procesu i predstavljaju osnovne jedinice proučavanja (slika 5). Među skupinom resursa samo neke su produktivne. Produktivni resursi zahtijevaju kooperaciju i koordinaciju grupacija resursa. Sposobnost predstavlja mogućnost djelovanja skupine resursa u obavljanju određenog zadatka ili aktivnosti. Sposobnosti predstavljaju rezultat korištenja skupine resursa na specifičan način (Amit, Schoemaker, 1993). Resursi su izvor sposobnosti poduzeća, a sposobnosti su glavni izvor konkurentske prednosti (Grant, 1991, str. 118). Razlikovne sposobnosti odnose se na akumulirano iskustvo, znanje i sustav koji djeluju unutar poduzeća i koji se mogu koristiti u funkciji smanjenja troškova ili vremena potrebnog za stvaranje ili

proširenje postojećeg resursa (Salaman, Asch, 12003, str. 73). Sposobnosti se razvijaju tijekom vremena kompleksnim interakcijama unutar resursa poduzeća. Prednosti se stvaraju na osnovu načina povezivanja resursa u kombinacije koje konkurent može vrlo teško reproducirati.

Slika 5. Oblikovanje strategije prema resursnoj teoriji



IZVOR: Grant, 1991, str. 115

Začetak ideje o resursnoj teoriji bio je u djelima Edith Penrose, a Nelson i Sindey su istraživali sposobnosti poduzeća i razumijevanja razlike između poduzeća. Prva primjena njihovih spoznaja bila je u radu Wernerfelt iz 1984. godine koji je pokušao objasniti vezu kako kontrola poduzeća nad određenim resursom može rezultirati visokim financijskim povratom. Radovima Barney (1986), Dierickx, Cool (1989) pozornost se usmjerila na pojašnjenje i utjecaj strateških resursa da bi Barney (1991) objedinio kriterije resursa koje se smatraju izvorom održive prednosti. Potpora resursnoj teoriji dolazi djelima Prahalada i Hamela (1990) o sržnim sposobnostima poduzeća. Godine 1997. autori Teece, Pisano i Schuen (1997) smatraju kako se dinamičke sposobnosti poduzeća oblikuju organizacijskim procesima (arhitekturom i kulturom), strateškim resursima, vlastitom poviješću koja na neki način određuje usmjerenje za budućnost.

U razmišljanjima u duhu resursne teorije valja uzeti u obzir činjenicu ograničenja menadžerske objektivne procjene resursa poduzeća, koja nerijetko može biti krivo shvaćena, precijenjena ili podcijenjena (Salaman, Asch, 2003, str. 81).

3.4. Suvremena škola strateškog menadžmenta

Suvremena škola strateškog menadžmenta podrazumijeva sve one ideje i kretanja koja su trenutno u središtu pozornosti i privlače sve više svojih simpatizera. Ideje su se razvijale godinama, ali svoju su popularnost postigle nakon što su prije objašnjene škole strateškog menadžmenta doživjele svoje zlatne trenutke. Mogu se zamijetiti dvije svojstvene karakteristike ove škole. Prva je da pridaje dublju pozornost određenim sekvencama u procesu strateškog menadžmenta. Pogled na proces strateškog menadžmenta involvirao je znanja iz područja psihologije, antropologije, biologije i putem metafora i slika predočio kako spoznati, razumjeti i rukovoditi procesom strateškog menadžmenta. Spoznaje su omogućile da se dublje i smionije razotkriju uzroci uspjeha i neuspjeha, što se zapravo događa u *crnoj kutiji* procesa strateškog menadžmenta. Druga karakteristika ove škole je da u središtu pozornosti nije konkurentska borba, već se energija usmjerava na razumijevanje sebe i drugih. Konkurencija svih oslabljuje (Chaharbaghi, Willis, 1998, str. 1021), pa je stoga prioritet znanje, učenje i spoznaja kako biti drukčiji od drugih odnosno kako surađivati s drugima i na taj način postići uspjeh.

Suvremenu školu strateškog menadžmenta čine kognitivna škola (engl. Cognitive school: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1997, dio procesualne škole o kognitivnim ograničenjima, Whittington, 1993, str. 22-24), učeća škola (Learning school: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998), dio o postepenosti učeće škole (McKiernan, 1996, str. xix), interpretativna škola (engl. Interpretative, Chaffee, 1985, str 93-95).

Kognitivna¹² škola strateškog menadžmenta

Kognitivna škola strateškog menadžmenta smatra da je proces oblikovanja strategije po svom karakteru mentalni proces. Središte pozornosti ove škole strateškog menadžmenta je proces koji se događa u glavama stratega, osobe koja donosi strategiju. Ostale škole govore o pretpostavkama i vanjskim i unutrašnjim utjecajima na oblikovanje strategije, a kognitivna škola govori o samom fenomenu razmišljanja prilikom oblikovanja strategije. Na koji način stratezi razmišljaju, što uzimaju u obzir, kako povezuju činjenice, kako zaključuju, zašto upravo na taj način zaključuju, pitanja su koja si postavlja kognitivna škola. Pod motom *vidjet ću, kad povjerujem* (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str.150) koncentriraju se na pitanja koja su vezana za tajne ljudskog mozga.

Originalne ideje ove škole mogu se iščitati šestdestih godina, a nakon toga i u radovima Wicka (1987), Andersona, Paine (1975), Shrivastave i Schneidera (1984), Smircicha i Stubbarta (1985).

¹² Dolazi iz lat. cognoscere = spoznati, spoznajno istražiti, kognitivan je spoznajni, koji se tiče spoznaje, saznanja (Klaić, 1978, str.720). U tekstu se koristi riječ kognitivan, koja je prikladnija, učestalija i češća od pojma spoznaje.

Proces koji se događa u trenucima oblikovanja strategije nalazi se u sferi ljudskog uma, područja koji detaljno proučava kognitivna psihologija. Ova škola je počela stjecati popularnost osamdesetih godina, da bi devedesetih u kombinaciji s drugim školama bila jedna od najpopularnijih područja istraživanja strateškog menadžmenta (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 150). Kao i prethodni primjeri, škola je proizašla iz široke palete studija i materijala raznovrsnih istraživanja, da bi se tek kasnije ta saznanja okupila u zaokruženu cjelinu sa zajedničkim predmetom istraživanja- kognitivnog fenomena u domeni strategije.

Razlikuju se dvije struje ove škole (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str.150-151):

- **pozitivistička (objektivna)**-um skenira svijet, prihvaća i pod povećalom promatra ono što želi. Tako dolazi do pomalo izmijenjene slike svijeta. Um stvara svoju sliku svijeta na osnovu stvarnosti. Ova struja zaokupljena je procesom oblikovanja strategije sa individualnog aspekta.
- **konstruktivistička (subjektivna)**- strategija je jedan od načina interpretacije svijeta. Um stvara u potpunosti svoju novu sliku svijeta. Time se prihvaćaju izazovi i potencira kreativna strana stvaranja strategije. Svijet se mora pokrenuti i ova struja zastupa ideju da su promjene ostvarive. Naglasak je na društvenim procesima i međusobnim interakcijama.

Proces oblikovanja strategije bazira se na kognitivnim spoznajama i shvaćanju da je strategija koncept. Na neki način ponovno se spoznajama vraćamo na konceptijsku školu strateškog menadžmenta. Studije dobitnika Nobelove nagrade Herberta Simona (Simon,1947,1957) te studije Simona i Marcha (Simon, March, 1958) okarakterizirale su svijet kao ogroman i kompleksan, a ljudski um i njegov kapacitet obrade podataka, u usporedbi sa svijetom, krajnje limitiran. Stoga besmisleno je očekivati da se proces donošenja odluka može temeljiti na racionalnosti, već se spominje ograničena racionalnost.

Menadžeri po prirodi svog posla primaju veliku količinu agregiranih informacija. Na osnovu njih odlučuju, stvaraju strategiju, rješavaju probleme. No, put i transformacija informacije od izvora do najvišeg menadžera nerijetko nailazi na prepreke, različite interpretacije mijenjajući svoj sadržaj i smisao. Zbog toga menadžeri donose pogrešne odluke na bazi iskrivljenih i ostarjelih ili nebitnih informacija.

Bit kognitivne škole strateškog menadžmenta počiva na temeljima kognitivnih mapa objašnjenim u poglavlju 2.3. Okviri po kojima se ponašamo, su zapravo pravila shvaćanja normalnog, prihvaćenog i preporučenog u pojedinim sredinama i kontekstu. U studiji El Sawy i Pauchant (1988) prepoznata je razlika između shvaćanja pojedinca i skupine. Ukoliko skupina uvjeri pojedinca u prihvaćenost pojedinog koncepta, pod uvjetom postojanja istog sustava vrijednosti, tada će pojedinac prihvatiti stajalište skupine. Dominantna logika najvišeg menadžmenta sastoji se od nekoliko dijelova; karakteristika sržne djelatnosti, aktivnosti koje stvaraju uspjeh i paleta instrumenata koje najviši menadžer ima na raspolaganju. Najviši menadžeri uče ponašanje na temelju (ne)uspješnosti vlastitih postupaka. Ponašanje je funkcija njegovih posljedica (Skinner, 1953). Ukoliko se ponašanje najvišeg menadžera ocjeni kao krajnje negativno i polučće se određene sankcije, tada on takvo ponašanje shvati kao nepoželjno i više ga ne prakticira. Tijekom vremena oblikuje se dominantno ponašanje koje je poželjno s obzirom na karakteristike poduzeća, okoline i posljedice za menadžera. Uočavanje obrazaca je osnovna kognitivna sposobnost. Koristi ju genetika, seizmologija, medicina, meteorologija kako bi ustanovili i

uvidjeli određene obrasce i pokušali na osnovu njih nešto zaključiti. Uočavanje obrazaca je umjetnost i vještina na kojoj svatko može poraditi u poslovnom okruženju (Slywotzky, Morrison, 2000, str. 13).

Pokušaji promjene kognitivnih koncepata su teški i dugotrajni. Jedan od načina promjena predlaže se mnemotička kratica CHANGE (Mezias, Grinyer, Guth, 2001, str. 80) koja predstavlja šest komponenti potrebitih za promjenu kolektivne spoznaje, gdje C (engl. change) predstavlja promjenu, H (engl. holistic) holistički pristup, A (engl. external agents) vanjske osobe koji vode promjene, N (engl. neutral site) osobe koja vodi radionice promjene, G (engl. group) tim najviših menadžera te E (engl. execution) izvršenje najavljenih promjena (Mezias, Grinyer, Guth, 2001, str.80-88).

Stratezi se razlikuju s obzirom na kognitivni stil kojim pristupaju problemu, rješavaju, formuliraju i implementiraju strategije. Myers-Briggs Instruments (Myers, 1962) na osnovu rada Karla Gustava Junga formirala je četiri para preferencija koje kreiraju različite temperamentne (Keirsey, Bates, 1978 u Stacey, 1993, str. 356):

- ✓ ekstrovertiranost (crpi energiju iz kontakata i međutjecaja s drugim ljudima)-introvertiranost (iscrpljuje se takvim kontaktima, crpi energiju iz unutarnjih, refleksivnih izvora)
- ✓ senzacija (preferira činjenice)-intuicija (vrednuje slutnje i preferira špekulacije)
- ✓ razmišljanje (preferira logičnu, impersonalnu bazu izbora)-osjećanje (preferira osobnu, emocionalnu bazu)
- ✓ percepcija (preferira otvorenost i fluidnost opcija, promatranje stvari iz različitih perspektiva)- prosudba (zatvorenost, sužavanje izbora i rješenja)

Njihovom kombinacijom dolazi se do različitih tipova karaktera. Smisao njihova utvrđivanja je u shvaćanju međuodnosa pojedinaca u timu čija se (ne)kvaliteta reflektira na uspješnost rada. Ponekad različitosti u temperamentu doprinose nerazumijevanju i neslaganju, a ponekad obogaćivanju pogleda na problem i odabir smionijeg rješenja. Stoga, potrebno je poznavati prednosti i nedostatke koje proizlaze iz različitih tipova osobnosti (Stacey, 1993, str. 357) i znati ih iskoristiti u radu tima.

Makridakis (1990) je pokušao sublimirati pogreške i stranputice u donošenju strateških odluka. One govore o favoriziranju podataka koje idu u korist razmišljanja stratega, nastojanja uočavanja uzročno-posljedičnih veza između pojava koje su tek blago korelirane te moć željenog razmišljanja. S druge strane, metafore mogu otvoriti vidike razmišljanja, ali isto tako i previše simplificirati i suziti skup rješenja na raspolaganju (Schwenk, 1988; Steinbruner, 1974). Možemo koristiti različite načine razumijevanja koristeći različite metafore kako bi poduzeće sagledali iz različitih perspektiva, na različite načine. Svaka metafora otvara nove horizonte razumijevanja i omogućava poseban način sagledavanja realnosti poduzeća (Morgan, 1997, str.427 u Bürgi, Roos, 2003, str. 70; Palmer, Dunford, 1996). Isto tako kompleksni se argumenti mogu prikazati na razumljiviji način, metafore kreiraju nova značenja i veze među konceptima koji prethodno nisu imali nikakve poveznice (Weick, 1989). Metafore koje se koriste ne bi trebale shvaćati kao rezultat potrage za istinom i validnošću, već trebaju poslužiti kao figurativni način traganja za novinama (von Ghyczy, 2003). U jednoj od metafora proces donošenja strateških odluka i strategije uspoređuje se sa rijekom s obzirom na molekularnu strukturu i ponašanje rijeke. Budućnost poduzeća se smatra kao odrednica brzine, veličine i usmjerenja *rijeke* (Lamberg,

Parvinen, 2003, str.549). Primjeri nekih od metafora za strategiju su: jazz (Hatch, 1999), kineski slon (Ming, Sun, 1998), kuća (Pearce, Osmond, 1996), hrana i rat (Oliver, 1999), kazalište (Terry, 1997).

Zahvaljujući manjkavostima tržišta i poduzeća, poduzeća mogu zahvaliti svoje konkurentske prednosti. Procesni pristup zastupa ideju da ne treba težiti idealima, već prihvatiti svijet takav kakav je. Temelje ove škole postavili su američka škola Carnegie, ponajviše Richard Cyert, James March i Herbert Simon na području kognitivne ograničenosti racionalnih aktivnosti (daljnji rad Henry Mintzberg) i mikro politike poduzeća (Andrew Pettigrew). Cyert i March u svojim djelima govore o ograničenoj racionalnosti. Pod tim pojmom podrazumijevaju (ne)sposobnosti percipiranja i međusobno povezivanja istodobno više od desetak utjecaja od bezbrojnih relevantnih informacija te se kao osobe priklanjamo određenoj strani prilikom interpretacije podataka, skloni smo prihvatiti prvo zadovoljavajuće rješenje umjesto da se traži optimalno rješenje (Whittington, 1993, str. 23).

Upravo zato oblikovanje strategije je poput umjetnosti oblikovanja umjetničkog djela (Mintzberg 1987). Oblikovanje strategije je kontinuirani i adaptivni proces, gdje se oblikovanje i implementacija izmjenjuju. Predlaže se logička postupnost, gdje je strateška namjera dovoljno precizna da omogućava osjećaj usmjerenja, a istodobno dovoljno površna da omogućava fleksibilnost i oportunitizam putem. Mintzberg i Waters sugeriraju kako se strateška logika može sagledati samo nakon određenog vremena, sa distance se poprima sasvim drukčija perspektiva i zaključak. Strategija izvire putem sukcesivnih malih poteza koje poprimaju određeni oblik.

Učeca škola strateškog menadžmenta

Učeca škola smatra da se svijet strategije koji je prekompleksan za našu percepciju ipak može sagledati i savladati procesom učenja tijekom određenog razdoblja. Strategije se razvijaju, mijenjaju, nadopunjuju kako pojedinci i skupine sagledavaju situaciju, shvaćaju kako se razvija sposobnost suočavanja i rješavanja problema. U konačnici se oblikuje oblik ponašanja koji uspijeva i donosi željene rezultate.

Među najznačajnijim predstavnicima (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str.209) ove škole su Cyert i March svojim djelom *A Behavioral Theory of the Firm* (1963) i djela Richarda Normanna(1977), Chris Argyris (1976) i Donald Schöna (1983) te Peter Senge sa djelom *The Fifth Discipline* iz 1990.godine.

Učenje je predstavljeno modelom jednostruke i dvostruke petlje učenja. Jednostruka petlja učenja je konzervativna po svojoj naravi jer podrazumijeva detekciju pogrešaka i održavanje organizacijskih aktivnosti u skladu s planom. Dvostruka petlja učenja govori o učenju tijekom jednostruke petlje učenja- učiti kako učiti. To znači da menadžeri moraju kritički ocijeniti svoje ponašanje, prepoznati načine na koje nehotično doprinose problemima poduzeća i nastojati izmijeniti takva ponašanja.

Uočen je kružni proces u kojem se stratezi sami razvijaju. Iskustvom, bilo pozitivnim ili negativnim, stječu nova saznanja, koja koriste u idućim praktičnim situacijama, oplemenjujući svoje sljedeće iskustvo drugim načinom gledanja na stvari. Predmet rasprave škole je proces njihova sazrijevanja, formiranja stavova, mišljenja, stjecanja novih znanja i spoznaja.

Lapierre (Lapierre, 1980 u Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str.176) zamjećuje kako strateški menadžment nije više samo menadžment promjena, već i promjena menadžmenta. Publikacija Charlesa Lindbloma iz 1959. godine sa naslovom *The Science of «Muddling Through»* inicirala je ovu školu. Njegovi zaključci su doveli u pitanje sve dotadašnje premise racionalnog menadžmenta. Uveo je pojam o znanosti o propetljavanju¹³ (engl. muddling through), kasnije nepovezana postepenost (engl. disjointed incrementalism). Knjiga James Brian Quinna iz 1980.godine *Strategies for Change: Logical Incrementalism* pokrenula je ideje koje su predstavljene učećom školom strateškog menadžmenta. Učeća škola je u središte svoje pozornosti postavila pitanja: tko je zapravo autor, kreator i tvorac strategije, gdje se zapravo strategija stvara... Smatra kako su druga viđenja oblikovanja strategije samo puka uljepšana maštarija koja ne korespondira sa stvarnom situacijom.

Nakon iznašanja podatka Waltera Keirchela (Keirchel, 1984, str. 8) da se samo 10 % oblikovanih strategija doista implementira, svi su uprli prst u implementaciju koja je krivo usmjerena, organizirana, nedovoljno kontrolirana dok nitko nije posumnjao u manjkavosti procesa oblikovanja strategije. Svaka pogreška u implementaciji je zapravo pogreška u oblikovanju strategije. No, uzrok greške nastaje u razdvajanju oblikovanja i implementacije, neslaganju procesa razmišljanja i procesa implementacije. Zaključeno je kako (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 353) je možda potrebno malo manje mudrovanja oko strategije.

Zamijećena je pojava da kada su u pitanju velika strateške preusmjerenja, ona rijetko kada proizlaze iz formalnih planskih studija i ureda najvišeg menadžera, već iz najnižih redova koji tijekom vremena zamjećuju određena poboljšanja, vrše promjene u njihovoj domeni rada, ne razmišljajući o strateškoj implikaciji tih promjena. To je upravo potaklo da informirani pojedinci mogu na bilo kojoj hijerarhijskoj razini u poduzeću doprinijeti procesu donošenja strategije.

Početkom šesdesetih Charles Lindblom, profesor političkih znanosti na Sveučilištu u Yalu predstavio je pojam nepovezana postepenost. Proučavajući način donošenja strategija u vladi došao je do zaključka kako se odluke donasaju kako bi riješili problem, a ne da nastupaju proaktivno i iskoriste se mogućnosti, s manje obzira na ostvarenje konačnog cilja ili povezivanje pojedinih različitih odluka. Tijekom tog procesa sudjeluje mnogo ljudi, ali između njih jedva da i postoji komunikacija i koordinacija bez središnjeg autoriteta. Različita usmjerenja javne politike i različiti aspekti jednog problema analiziraju se u različitim trenucima, s nepostojećom koordinacijom (str.105). Javna politika je tipični primjer nikad dovršenog procesa postepenih koraka u kojem stalni mali koraci zamjenjuju jedan veliki odlučan korak.

James Briann Quinn nastavio je rad Lindbloma i prihvatio postepenost, s tim da je smatrao, kako barem u poslovnom svijetu postoji središnji autoritet koji će objediniti napore sviju i usmjeriti k oblikovanju cjelovite strategije. Krenuo je od pretpostavke kako poduzeće dolazi do integriranog koncepta. Postepenost je način na koji se oblikuju strategije, ali postepenost kroz koju je protkana logika koja međusobno povezuje dijelove *logična postepenost*. Poduzeće se sastoji iz podsustava, a zadatak strateškog menadžmenta je da razvije i održava u glavama najvišeg menadžera konzistentan podsjetnik na odluke donošene u svakom od podsustava (Quinn,1980, str. 52). Dolazi do impresije kako se strategija odvija u prolazu (engl. *done on the run*). Logična postepenost podrazumijeva dvije stvari: proces kojim se stvara strateška vizija u kojem strateg uči

¹³ Preuzeti hrvatski prijevod iz Stacey, 1993, str. 5.

postepeno, drugi je proces koji oživljava prethodno nastalu viziju, ona se ostvaruje taktičkim i političkim manevriranjem postepenim tempom u kompleksnoj organizaciji. Tako se i dalje nastavlja praksa odvajanja oblikovanja i implementacije. Glavni tvorci strategije su tim najviših menadžera predvođeni nadređenim menadžerom. Poduzeće je manje poslušno, ono ima svoj razum, stoga se implementacija provodi vrlo oprezno, povećanjem kredibiliteta, rukovođenjem koalicijama. Smatra kako strateg mora promovirati stratešku viziju, ali i omogućiti da se ona sama mijenja i poboljšava u tijeku implementacije.

Evolucionarna teorija povezana je s radom Quinna, ali i radom Nelsona i Wintera (Nelson, Winter, 1982). Smatra da postoje podsustavi u poduzeću, a da promjene proizlaze iz interakcija između njih, a ne vođenja kojeg je zastupao Quinn. Poduzeća se ne vode lišena opće racionalnosti i nema okvira prema kojem bi se vodile promjene. Promjene nastaju kumulativnim interakcijama između *rutina*, ponavljajućih uobičajenih aktivnosti koje podupiru i omogućavaju glatko odvijanje funkcija poduzeća. Poduzeće je sačinjeno od mnogo hijerarhijskih razina rutina, pridonoseći stabilnosti. No, s druge strane upravo te rutine nehotično su nositelji promjena. Kako nastaju nove situacije, mijenjaju se i rutine te nadolaze nove i veće promjene. Zbog međusobne povezanosti, promjene nadolaze zato što su izmjenom jednog dijela rutina, mijenja i odnos s drugim rutinama. Menadžment može utjecati na proces tako što će izbaciti neefikasne rutine, izmijeniti i prenositi rutine iz jednog dijela organizacije u drugi i dodavanjem novih rutina.

Planirana strategija se fokusira na kontrolu, kako bi bili sigurni da se menadžerska nastojanja realiziraju u akciji dok se izvirujuća strategija bazira na učenju. Izvirujuća strategija otvara vrata strateškom učenju, koje podrazumijeva promišljanje i akciju te kombinira razmišljanje sa rezultatom.

Učenje nije samo stjecanje znanja učenjem iz knjiga, priručnika ili predavanja, već se može stjecati na manje formalan način, u fokusu intuicije, subjektivnog doživljaja, pokušaja koji se stječu korištenjem metafora, slika ili iskustva (Takeuchi, 1995, str. 11). Njega općenito karakterizira promjena ponašanja i obogaćivanje iskustava. Učenje je prema Kolbu (Kolb, 1984 u Feurer, Chaharbaghi, 1995, str. 40) stvaranje novog znanja kroz transformaciju iskustva. Takvo učenje se postiže putem povratnih mehanizama (Kolb, 1984 u Feurer, Chaharbaghi, 1995, str. 40). Proces učenja svi opisuju na sličan način. Učenje se događa kada se provjerava hipoteza koja je formulirana da odgovori na određeno pitanje (Handy, 1990, Argyris, Schon, 1978, Kim, 1993 u Feurer, Chaharbaghi, 1995, str. 40). Znanje se formira na bazi razmišljanja o rezultatu nakon testirane faze. Znanje koje se steklo otkriva novo pitanje i ciklus ponovno kreće. Bit strategije je u razvijanju sposobnosti poduzeća da pridobije, akumulira i eksploatira znanje. Crossan, Lane, White (Crossan, Lane, White, 1997) smatraju kako ujedinjeni okvir učeće organizacije podrazumijeva promjene u ponašanju i spoznajama i to: intuicija, interpretacija, integracija i institucionalizacija. One podrazumijevaju promjenu od individualnog prema organizacijskoj razini. Strategija ovisi o učenju, a učenje ovisi o sposobnostima. Prahalad i Hamel (Prahalad, Hamel, 1990, str. 45) smatraju strateški menadžment kao proces skupnog učenja.

Prilikom oblikovanja koncepta učeće organizacije Senge (Senge, 1990, str. 20-23) navodi pet osnovnih disciplina:

- ☒ osobno usavršavanje- organizacija počinje učiti kad počnu učiti njegovi članovi. Bitno je znati definirati cilj koji se želi postići i treba znati koliko smo blizu cilja. Osobno usavršavanje spada u cjeloživotni proces usavršavanja, a naziva se generativno učenje.

- Prepoznavanjem kreativnih tenzija javlja se jaz između željenog i trenutnog čime se stvara kreativna energija za promjenom,
- ☒ prepoznavanje mentalnih modela (više o tome u poglavlju 2.3.)- ljudi se ponašaju tako da izbjegavaju neugodnosti ili prijetnje (Argyris, 1991), prakticiraju obrambeno rezoniranje, čime se izbjegava učenje,
 - ☒ timsko učenje- je proces usklađivanja, razvoja sposobnosti tima da funkcionira kao cjelina, da misli i djeluje na nov sinergijski način te da kreira rezultate koje njegovi članovi istinski žele,
 - ☒ zajednička vizija-svi članovi moraju razumjeti, dijeliti i doprinijeti viziji kako bi postala stvarnost. Sa zajedničkom vizijom ljudi će raditi jer to žele, a ne zato što moraju i
 - ☒ sustavno mišljenje-sposobnost sagledavanja velike slike, korelacije sustava, proučavanje kontinuiranih procesa umjesto jednostavnih detalja.

Učeća organizacija je ona u kojoj ljudi na svim razinama, individualno i kolektivno, kontinuirano povećavaju svoj kapacitet kako bi proizveli rezultate do kojih im je uistinu stalo. Učenje je potrebno ponajviše u profesionalnim poduzećima koje posluju u krajnje kompleksnom okruženju gdje je znanje potrebno za stvaranje strategije krajnje difuzno i nema središnjeg autoriteta.

Osim procesa učenja koji donosi pozitivne promjene postoji i negativno učenje. Njime se stječe dojam *povećane obveze*, poraz ne dovodi do premišljanja i koncentriranja na druge stvari, već dubljeg uranjanja u dosadašnje neuspjehe. Time se dovodi do još većih problema. Uz to postoji i nepotrebno učenje koje energiju potrebitu za redoviti posao usmjerava na izučavanje i učenje stvari koje ne povećavaju izravno niti neizravno kvalitetu poslovanja.

Ono što se na prvi pogled može učiniti pasivnim i reakcijom na okolinu, zapravo predstavlja težnju poduzeća da uči i kreira nove i zanimljive strategije. Važno je shvatiti strategiju kao individualni i skupni proces učenja. Smisao učenja nije spoznaja pitanja koja su važna, nego model realnosti okruženja koji će se mijenjati kako se zaposlenici mijenjaju i poboljšavaju razumijevanje kako se svijet poboljšava (Geus, 1988, str. 73).

Strateški menadžment je do sada insistirao na isprobavanju stvari, doživljavanju posljedica, objašnjavanju i nastavku. Faza gdje se najprije insistiralo na razmišljanju koje mora završiti prije nego aktivnosti započnu, iz oblikovanja proizlazi implementacija. Wick sugerira slijed aktivnosti: učini nešto, odaberi što je bilo ispravno u retrospektivnom pogledu te zadrži samo ona ponašanja koja su bila prikladna. Razumijevanje proizlazi iz razmišljanja u pogledu unazad (Wick, 1979, str. 194).

4. EMPIRIJSKO UTVRĐIVANJE KARAKTERISTIKA PROCESA STRATEŠKOG MENADŽMENTA U HRVATSKOJ PODUZETNIČKOJ PRAKSI S VIDIKA ODABRANIH ŠKOLA STRATEŠKOG MENADŽMENTA

4.1. Nacrt istraživanja

Teorijske spoznaje objašnjene u prethodnim poglavljima empirijski su testirane na poduzećima. Iz osnovnih premisa, metoda, načela i stajališta škola strateškog menadžmenta oblikovane su četiri skupina konstrukta. Konstrukti odražavaju specifičnosti koje pojedinu školu strateškog menadžmenta razlikuje od drugih. Konstrukti su oblikovani uz argumentirane citate iz znanstvene literature te postoji mogućnost da se poneka tvrdnja shvati kao svojstveni element dviju, umjesto jedne škole. Objašnjenje oblikovanja konstrukta i odabira pojedinačnih tvrdnji slijedi u nastavku.

Klasična škola strateškog menadžmenta

1. Strateško usmjerenje donosimo na osnovu analize utjecaja i vanjskih i unutrašnjih faktora.¹⁴

U skladu s koncepcijskim valom klasične škole strateškog menadžmenta, analiza utjecaja ravnomjerno obraća pozornost na utjecaje koji dolaze iz vanjskih izvora i onih koji dolaze iz unutrašnjih izvora (Steiner, 1969, str. 33; Andrews, 1971, str. 21; Christensen, et.al., 1985, str. 2). Rezultati obiju analiza se usklađuju i njihovim najpovoljnijim kombiniranjem dolazi se do rješenja.

2. Osobe koje rade na strategiji su visoko educirane specifično za taj zadatak.

Prema planskom valu klasične škole osobe koje su specijalizirane za poslove vezane uz strategiju visoko su educirane, posebice na području metode predviđanja i prognoziranja, metoda ekstrapoliranja te metoda obrade i analize podataka sakupljenim u poduzeću i okruženju (Ansoff, 1967, str. 12).

3. Dobar plan je preduvjet za poslovni uspjeh.

Bez dobrog plana, koji je nastao na bazi analiza, ne može se ostvariti osmišljena implementacija i željeni uspjeh. Uspjeh je produkt brojnih pretpostavki među kojima plan zauzima važno mjesto.

4. Tijekom rješavanja problema sugerira se nekoliko mogućnosti i naposljetku odabiremo onu najbolju.

Analiza deduktivnom metodom dolazi do nekoliko mogućnosti rješenja problema. Odabir najboljeg rješenja ovisi o preliminarnom ocjenjivanju potencijalnih rješenja putem nekoliko

¹⁴ Tvrdnje su označene u skladu s rednim brojem tvrdnje u upitniku u prilogu I. Numeracija slijedi kontinuirano bez obzira na prelazak nizanja tvrdnji iz jedne škole strateškog menadžmenta u drugu i bez obzira na rezultate istraživanja.

kriterija. Rješenje je uvijek uniformno, jedinstveno i nedvosmisleno (Christensen et.al, 1982, str. 164).

5. Proces strateškog menadžmenta prolazi redom kroz fazu planiranja, implementacije i kontrole.

Proces strateškog menadžmenta prema definiciji struke prolazi redom kroz navedene faze. Faze slijede jedna iza druge, točnije nakon završetka prve faze, započinje druga faza (Andrews, 1971, str. 23-25, 1987, str. 551).

6. Glavna i posljednja riječ prilikom oblikovanja strategije pripada timu najvišeg menadžmenta ili samom najvišem menadžeru.

Najviši menadžment ili tim najvišeg menadžmenta je odgovoran za oblikovanje, implementaciju i uspješnost strategije (Andrews, 1987).

7. Koristimo SWOT analizu.

Korištenje SWOT analize stječu se preduvjeti cjelokupnog sagledavanja situacije sa aspekta okruženja i aspekta unutrašnje snage poduzeća (Christensen et.al, 1982).

8. Prognoziranjem i predviđanjem stječemo preduvjete za planiranje budućnosti.

Priprema za budućnost sastoji se u razumijevanju situacije i pripremanje sadašnjosti za budućnost. Prognoziranje i predviđanje su metode pokušaja razumijevanja smjera kojim sadašnjost kreće prema budućnosti (Andrews, 1987, Christensen et.al. 1982).

9. Planiranje mora biti formalno i eksplicitno definirano.

Planiranje se definira prema unaprijed utvrđenim koracima, formalno i eksplicitno. Ukoliko postoji težnja za neformalnijim i implicitnijem načinom planiranja, takvo planiranje se ne može shvatiti ozbiljno niti taj način može polučiti dobre rezultate (Andrews, 1971, str. 37).

10. Plan se ostvaruje prema unaprijed utvrđenim koracima.

Plan se ostvaruje prema unaprijed vremenskim, resursnim i kadrovskim planovima i koracima koje se moraju dosljedno provoditi ukoliko se želi ostvariti rezultat (Andrews, 1987 u Mintzberg, 1990. str. 175).

11. Odgovornost za oblikovanje i provedbu strateškog plana je većinom na leđima najvišeg menadžera.

Budući da je riječ o odluci najvišeg menadžmenta, on snosi odgovornost za i provedbu strategije (Hayes, 1985, str.117, Andrews, 1987, str. 3).

12. Planovi se ne mijenjaju nakon donošenja.

Planovi su definirani kako bi služili kao smjernice za aktivnosti tijekom poslovanja. Njihovim mijenjanjem ugrožava se promjenjivost usmjerenja poduzeća, razumljivost strategije i njena dosljednost (Andrews, 1987).

Društvena škola strateškog menadžmenta

13. Poduzeće osluškuje i ispunjava uvjete države.

Država je jedno od ključnih faktora u vanjskom okruženju poduzeća koju treba respektirati i ispunjavati zahtjeve koje postavlja (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 290).

14. Poduzeće može samo reagirati na promjene i adaptirati se novim zahtjevima tržišta.

Poduzeće ne može mijenjati zahtjeve tržišta, već prepoznavati promjene na tržištu i prilagođavati im se (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 288).

15. Ključ opstanka je prilagoditi se okolini i njenim zahtjevima.

Odbijanje prilagodbe i ne mijenjanje s obzirom na zahtjeve predstavlja primjer samouništenja poduzeća (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 288).

16. U poduzeću postoje uobičajene norme ponašanja, sustav vrijednosti koji je vrlo teško mijenjati.

Kulturološka komponenta normi ponašanja i sustava vrijednosti oblikuje kognitivne mape pojedinaca, skupina i poduzeća i njih je vrlo teško mijenjati (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 268).

17. Poduzeće mora poslovati prema «pravilima igre» koja određuju drugi.

Pravila ponašanja, uvjetovanje odluka i međuovisnosti odluka određuju veći i utjecajni faktor, nerijetko djelujući izvan poduzeća (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 236).

18. Samo prilagodljiviji preživljavaju.

Oni koji su dovoljno brzi i fleksibilni s obzirom na promjenjivost tržišta mogu promijeniti način poslovanja, prezentacije, ugovaranja i provedbe dogovorenog (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 288-300).

19. Mentalitet i kulturološki milje izravno utječu na poslovanje našeg poduzeća.

Oblikovani stavovi u obitelji, društvu i okruženju utječu na odluke i razmišljanja pojedinca kao zaposlenika u poduzeću (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 267).

20. Premali smo da bi mijenjali svijet.

Poduzeća se, bez obzira na svoju veličinu, osjećaju nedovoljno jaka da bi promijenili uvjete poslovanja, odnose ili kupce. To upućuje na prihvaćenost danog, poznatog i postojećeg (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 294).

21. Okruženje u velikoj mjeri izravno utječe na naše strateško usmjerenje.

Okruženje može kroz različit broj načina izravno utjecati na odluke i sudbinu poduzeća (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 288-300).

22. Poduzeće uspijeva prepoznati naznake iz okoline koje upućuju na potrebu za promjenom.

Studije su pokazale da su za sve iznenadne katastrofe i iznenadne krize postojali elementi za uzbunu i prije toga (Weick, 1987, str.148).

23. Poduzeće ne može učiniti ništa ukoliko su prilike u okruženju usmjerene protiv njegovog uspješnog poslovanja.

Poduzeća posluju, no ponekad im se čini kako je mreža birokratsko- privatnih veza pregusta kako bi se probili na tržištu sa svojom idejom (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 298).

24. Strateške odluke nisu isključivo ekonomski utemeljene, već su pod velikim utjecajem politike i društva.

Društvo svojom uvjetovanošću, političkim igricama, centrima moći uvjetuje odluke koje bi u svojoj biti trebale biti čisto ekonomske (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 234).

Konkurentska škola strateškog menadžmenta

25. Nastojimo plasirati proizvod prvi na tržište kako bi stekli prednost.

U duhu konkurentске borbe, prednost prvog koji ubire vrhnje na tržištu je jedna od najznačajnijih kratkoročnih posljedica konkurentске prednosti (Kotler, 1988, str. 371-374).

26. Kreativnost je pokretačka snaga i glavna misao strategije.

Ishodište za oblikovanje strategije nisu formalne analize i metode, nego kreativna rješenja i osmišljavanja strateških izbora, odluka i strategija. Kreativnost je poticaj bez kojeg administrativno osmišljene strategije nemaju pokretačku i stvaralačku snagu ostvarenja ciljeva (Feurer, Chaharbaghi, 1995, str. 20).

27. Usmjereni smo na nove izazove, a ne na probleme.

Oblikovanjem strategije dominira aktivno traženje novih prilika, dok su problemi od sekundarnog značenja (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 45).

28. Strategija je mješavina intuicije i mudrosti.

Strategija je poput igre gdje je ponekad potrebna analiza, ponekad intuicija, ponekad iskustvo i mudrost. Strategije se u skladu s poduzetničkom školom strateškog menadžmenta oblikuju s izričitim fokusom na mentalni proces vođe i njegovih osobina, među kojima je intuicija i mudrost zauzimaju važno mjesto (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 124).

29. Tržišne pozicije i struktura tržišta predodređuju strategiju i organizacijsku strukturu.

Struktura tržišta, broj sudionika na tržištu i njihovi međusobni odnosi imaju odlučujuću ulogu na oblikovanje strategije.

30. Poduzeće smo koje djeluje proaktivno na tržištu, predvodeći novi val promjena.

Postoje poduzeća koja su inovatori na tržištu, poduzeća koja ih slijede i poduzeća koja se opiru promjenama. Proaktivno poduzeće prihvaća svoju budućnost aktivno, svjesno mogućnosti strateškog odabira i teži korištenju prilikama kojim će ostvariti svoje ciljeve.

31. Tržište je bojno polje na kojem se vode žestoki ratovi.

Riječi proizlaze iz Sun Tzuova *Umijeće ratovanja* i Knaussove (Knauss, 2003, str. 15) primjene Sun Tzuovih načela u modernom poslovanju.

32. Najviši menadžer je izvor inovacija i ideja koje potiču zaokrete u poslovanju.

Poduzetnički duh najvišeg menadžera predstavlja izvor inovacija i ideja oko usmjerenja i zaokreta u poslovanju.

33. Ideja i rad, baza su uspješnog poslovanja.

Polazišna točka poduzetnika je uočavanje prilika i ideja, nakon čega slijedi oblikovanje ideja, stvaranja novih vrijednosti, radnih mjesta i ekonomskih vrijednosti.

34. Bitna je karizma najvišeg menadžmenta.

Pokretačka snaga poduzeća može biti u osobnom autoritetu ili karizmi najvišeg menadžera koji će usmjeravati poduzeće vizijom, nadomjeskom za formalnost planova (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 134-135).

35. Poznajemo konkurenta, predviđamo njegove reakcije i ponašanje.

Poznavati konkurenta, njegove reakcije, ponašanje i sljedeći korak vrlo je bitno prilikom postavljanja vlastite strategije (Knauss, 2003).

36. Planirana strategija može doživjeti promjene ukoliko se izmjene ili pojave nove prilike na tržištu.

Planirana osmišljena strategija počiva na određenim analizama i pretpostavkama. Ukoliko se te pretpostavke na tržištu izmjene ili dođe do novih trenutaka strategija se mijenja.

Suvremena škola strateškog menadžmenta

37. Timski i projektni pristup problemu stvara ugodnu radnu atmosferu.

Suvremene spoznaje govore o suradnji i timskom radu kao efikasnijem načinu obavljanja poslova od individualnog. Projektni pristup odnosi se na orijentaciju tima na zajedničko fokusirano nastojanje rješavanje određenog problema.

38. Velika pozornost posvećuje se stalnoj organiziranoj izobrazbi, doškolovanju i usavršavanju.

Učenje nikad ne prestaje. Svakim danom stječemo nove spoznaje, a seminari, treninzi, obuke, doškolovanja predstavljaju formalni način učenja.

39. Proces učenja potičemo na organizacijskoj razini.

Učenje se najprije odvija na individualnoj razini, mijenja se načinom individualnog ponašanja, a nakon toga i skupnog te tek u završnoj fazi promjene nastale na osnovu znanja dolaze na razinu organizacije.

40. Dio vrijednosti poduzeća je i znanje zaposlenika koje je nemoguće formalno izraziti (tacit znanje).

U skladu sa strukturom intelektualnog kapitala, koja podrazumijeva izvor neopipljivih (i nematerijalnih) sredstava poduzeća, čija vrednost proizlazi iz neopipljivih struktura ljudskog intelekta (Pučko, 1998, str. 558).

41. Osim novih izazova budućnosti, potrebna je i nova perspektiva njihova sagledavanja.

Izazov ne smiju za menadžere biti samo inovacije i nove stvari koje se događaju u poduzeću, već i drukčije oči, drukčiji način sagledavanja novih stvari. Najveće pogreške u vrijeme turbulencija nisu turbulencije, nego aktivnosti sagledane sa stajališta jučerašnje logike (Drucker u Wack, 1987, str. 70).

42. Organizacijskim učenjem uspijevamo ostvariti veću dobit.

Organizacijsko učenje povećava sposobnosti poduzeća, među kojima je najbitnija i najpotrebnija ona koja gradi konkurentsku prednost u odnosu na druga poduzeća. Gradeći nju, poduzeće dolazi do mogućnosti ostvarenja većeg prihoda, a shodno tome i veće dobiti.

43. Nastojimo pronaći i zadržati održive konkurentske prednosti.

Uspjeh na tržištu ovisi o održivim konkurentskim prednostima koje je vrlo teško identificirati, razvijati i zadržati budući da se one tijekom vremena mijenjaju i okruženje utječe na njihove preinake (Haberberg, Rieple, 2001, str. 216-218).

44. Iskustvo i učenje na greškama čine izvrsnog menadžera.

Najviši menadžeri započinju svoju karijeru od nižih prema višim stepenicama u organizacijskoj piramidi poduzeća. Njihovo ponašanje oblikovano je njihovim dosadašnjim pozitivnim i negativnim iskustvom i učenjem na greškama i uspjesima. Učenje se odvija putem dvostruke petlje (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 109-110).

45. Poslujemo samo u uskom segmentu djelovanja u kojem smo ponajbolji.

Poslovanje se mora usmjeriti prema sržnoj djelatnosti, kao onoj djelatnosti u kojoj smo ponajbolji i u kojoj ostvarujemo najbolje rezultate.

46. Dinamika poslovanja rezultanta je zrelosti i načina razmišljanja kako najvišeg menadžmenta tako i svih zaposlenih.

Najviši menadžer potiče participaciju, razvoj u doprinosu ideja svih zaposlenika, a ovisno o shvaćanju i razumijevanju i njihove poslovne zrelosti razvija se atmosfera, kultura u poduzeću kao i ciljevi i motivacija za njihovo ostvarenje.

47. Intelektualni kapital je najvažnije polazište strategije i općenito budućnosti poduzeća.

Nerijetko se ističe kako je čovjek, njegove sposobnosti i znanje osnova na kojem poduzeća mogu graditi svoju budućnost. Intelektualni kapital predstavlja grupaciju kapitala koji objedinjava ljudske potencijale i strukturni kapital.

48. Progres se događa evolucijskim, a ne revolucijskim tempom.

Uzroci promjena su doista evolucionarni (Johnson, 1988, str. 84).

Uzorak na kojem sam provela empirijsko istraživanje su srednja i velika poduzeća Primorsko-goranske županije. Razlog ispitivanja samo srednjih i velikih poduzeća, uz izuzimanje malih poduzeća je pretpostavka da upravo u prethodnim poduzećima postoji veće razumijevanje važnosti procesa strateškog menadžmenta te da je ono prisutno i razvijeno u svojstvenom obliku. Smatram da u malom poduzeću također postoji svjesnost o procesu strateškog menadžmenta, no zbog manjeg obima poslovanja i uže podjele poslova, u znatno manjem, suženijem, neformalnijem, nesvjesnijem, a samim time i nerazvijenom obliku. Nerazvijenost se ne odnosi na nezrelost, već na nerazvijanje mogućnosti kombinacija različitih varijanti utjecaja, stajališta, ideja, osoba i suprotnih ciljeva koje se javljaju u očitijoj formi prilikom oblikovanja strategije u srednjim i velikim poduzećima.

Definicija srednjih, odnosno velikih poduzeća preuzeta je iz Zakona o računovodstvu (N.N. 90 /1992), točnije članka 16. koji govori o njihovim kriterijima raščlambe. Srednje veliki poduzetnici su oni koji ispunjavaju dva od tri sljedeća kriterija:

1. zbroj bilance nakon odbitka gubitka iskazanog u aktivi u protuvrijednosti 2.000.000 DEM,
2. prihod u dvanaest mjeseci prije sastavljanja bilance u protuvrijednosti 4.000.000 DEM i
3. godišnji prosjek zaposlenih 50 zaposlenika.

Istovremeno ne prelaze dva od tri sljedeća kriterija:

4. zbroj bilance nakon odbitka gubitka iskazanog u aktivi u protuvrijednosti 8,000.000 DEM,
5. prihod u dvanaest mjeseci prije sastavljanja bilance u protuvrijednosti 16,000.000 DEM
6. godišnji prosjek zaposlenih 250 zaposlenika.

Za razliku od njih, veliki su poduzetnici oni koji prelaze dva od tri kriterija posljednje navedenog kriterija. U smislu ovog Zakona, veliki poduzetnici su banke, financijske organizacije i osiguravajuća kao i reosiguravajuća društva. S obzirom da u istraživanju nisu uključena pitanja financijske prirode, kriterij raščlambe na srednja i velika poduzeća je bio isključivo broj zaposlenika. U istraživanju su uključena sva poduzeća iznad 50 zaposlenih.

Istraživanjem je obuhvaćeno geografsko područje Primorsko-goranske županije, jedna od dvadesetijedne teritorijalne jedinice Republike Hrvatske. Županija je uzeta kao cjelovito i zaokruženo područje s karakterističnim uvjetima poslovanja i kulturološkim značajkama područja svojstvenim za sva poduzeća uključena u istraživanje.

4.2. Istraživačke metode

Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom pod nazivom *Upitnik o promišljanjima o procesu strateškog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima Primorsko-goranske županije*, sastavljenog iz dva dijela. Ukupno je dug tri stranice, a cjelokupni tekst nalazi se u Prilogu I.

Prvi dio- upitnik sastoji se iz niza od 48 tvrdnji za koji se traži mišljenje ispitanika. Mogućnosti izražavanja mišljenja odnose se na raspon Likertove ljestvice od 1- ne, ne slažem se, to se nikako ne može reći za naše poduzeće,..., 3- niti se slažem, niti se ne slažem,..., 5- da, u potpunosti se slažem, naše poduzeće je primjer takve tvrdnje. **Drugi dio-** anketa sastoji se od općenitih pitanja o poduzeću, poslovanju te najvišem menadžeru.

Pilot istraživanje provedeno je na uzorku od 10 poduzeća. Nakon obrade upitnika uočene su nerazumljivosti kod pojedinih pitanja koje su u originalnom upitniku ispravljene. Isto tako upitnik je skraćen, a tvrdnje pojedinih konstrukta su nanizane jedna iza druge.

Popis srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije preuzela sam iz baze podataka Hrvatske gospodarske komore sa stanjem na dan 12. veljače 2004. U bazi podataka bilo je 143 poduzeća prema kriteriju s više od pedeset zaposlenih. Daljnjom analizom broj poduzeća adekvatnih za istraživanje smanjio se za šesnaest, zbog sljedećih razloga:

- deset poduzeća koja su u stečaju.
- dva poduzeća koja više ne ispunjavaju kriterij iznad 50 zaposlenih, a još uvijek se nalaze u bazi,

- dva poduzeća koja su spojena te je stoga isti vlasnik (upitnik je poslat samo jednom),
- dva poduzeća koja se nalaze pred stečajem (osobno su izjavili kako se očekuje stečaj u kraćem vremenskom razdoblju) i
- jedno poduzeće koja više ne postoji.

U upitniku je zagarantirana anonimnost. Uz popratni dopis i upitnik priložena je i koverta s ispisanom povratnom adresom. Instrument nenovčanog poticaja je slanje rezultata istraživanja na zahtjev ispitanika. Prikupljanje podataka odvijalo se tijekom svibnja, lipnja i polovice srpnja.

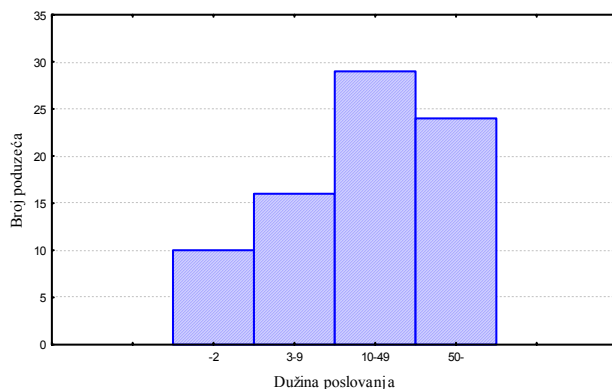
Od ukupno 127 upitnika, primila sam 79 odgovorenih upitnika, odnosno 62.2 %. Postotak odgovora prilično je visok s obzirom na prilično niske postotke povrata od 20 % (Denison, Hart, 1987) za slične studije. No, manji postoci su tipični kad odgovara najviši menadžer i osigurava dostatnu statističku moć poopćavanja (Milliken, 1990 u Tegarden, Sarason, Banbury, 2003, str. 5).

Dobiveni podaci analizirat će se statističkim programom *Statistica 6.1*.

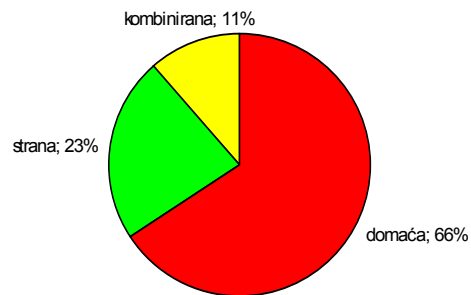
Prema djelatnosti može se ustanoviti kako je u uzorku 25 (31.65%) poduzeća koja su proizvodna ili pretežito proizvodna. Uslužnih ili pretežito uslužnih je 54 (68,35%) poduzeća.

U uzorku (grafikon 1) postoji 10 (12.66%) poduzeća koja posluju manje od dvije godine, 16 (20.25%) poduzeća posluju između tri i devet godina, 29 (36.71%) poduzeća između deset i četrdesetdevet godina te 24 (30.38%) poduzeća posluje iznad pedeset godina.

Grafikon 1. Dužina poslovanja poduzeća



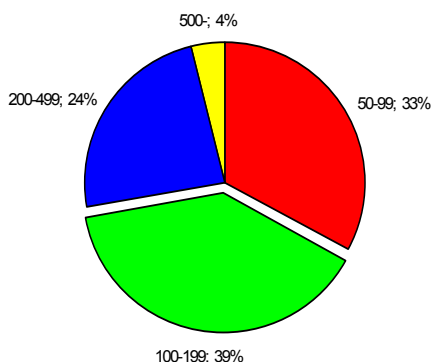
Grafikon 2. Plasman proizvoda



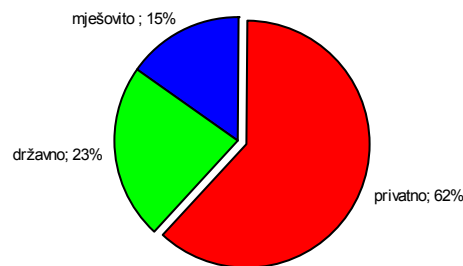
Kada se radi o plasmanu proizvoda poduzeća (grafikon 2), riječ je o 52 (66 %) poduzeća koja posluju samo na domaćem tržištu, 18 (23 %) na stranom tržištu, te svega 9 (11 %) usmjerenih na kombinirana tržišta.

Prema broju zaposlenika (grafikon 3) u uzorku ima 26 (32.91%) poduzeća s brojem zaposlenika između 50 i 99, 31 (39.24%) poduzeća koje ima između 100 i 199 zaposlenika, između 200 i 499 zaposlenika ima 19 (24.05%) poduzeća te 3 (3.80%) poduzeća s brojem zaposlenika iznad 500.

Grafikon 3. Broj zaposlenika po poduzećima



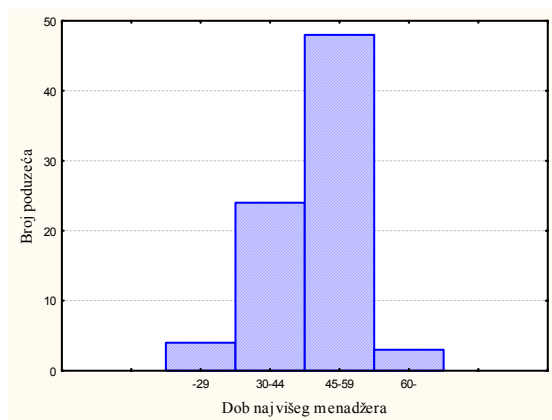
Grafikon 4. Vlasništvo poduzeća



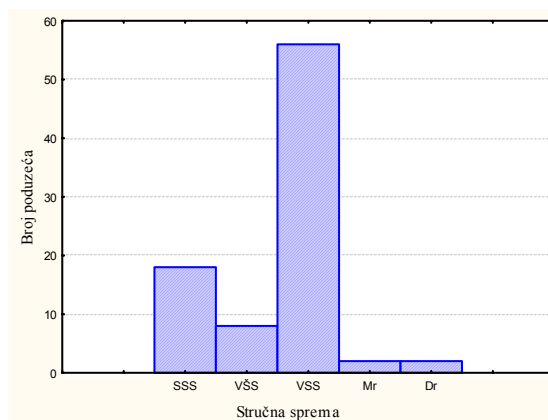
Prema vlasništvu poduzeća (grafikon 4) mogu se odijeliti u nekoliko skupina. U uzorku postoji 49 (62.02%) privatnih poduzeća, 18 (22.79%) državnih te 12 (15.19%) poduzeća mješovita vlasništva. U uzorku nije bilo poduzeća sa zadružnim vlasništvom.

Posljednja dva pitanja usmjerena su na podatke o najvišem menadžeru poduzeća, točnije o dobi i stručnoj spremi. Prikaz strukture nalazi se u grafikonu 5. Najviši menadžeri do 29 godina starosti nalaze u 4 (5.06%) poduzeća, menadžeri u starosnoj dobi između 30 i 44 godina nalazi se u 24 (30.38%) poduzeća, u 48 (60.76%) poduzeća najviši menadžer je u dobi između 45 i 59 godina starosti dok je iznad 60 godina starosti u 3 (3.8%) poduzeća.

Grafikon 5. Dob najvišeg menadžera



Grafikon 6. Stručna sprema najvišeg menadžera



Stručna sprema (Grafikon 6) bila je jedno od pitanja upućenih najvišem menadžeru. U 17 (21.52%) poduzeća najviši menadžer ima srednju stručnu spremu, dok je u 8 (10.13%) poduzeća ima višu stručnu spremu. Najviše, čak 50 (63.29%) je poduzeća u kojem najviši menadžer ima visoku stručnu spremu. U samo dva (2.53%) poduzeća najviši menadžer ima magisterij i u istom broju i doktorat.

Pristup procesu strateškog menadžmenta određen odabirom škole strateškog menadžmenta može se promatrati kroz profil ispitanika. Prosječni ispitanik u uzorku srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije ima između 45 i 59 godina, završio je fakultet, najviši je menadžer u privatnom, pretežito uslužnom poduzeću, koje ima između 50 i 99 zaposlenika, posluju pretežito na domaćem tržištu, a iza sebe imaju između 10 i 49 godina poslovanja.

Mjerenje pouzdanosti upitnika prema Rubinsonu i Neutonsu (1987, str. 159) potrebne su kako bi se dokazalo da je upitnik dosljedan mjerni instrument i da bi se njegovim korištenjem u ponovljenim mjerenjima dobili isti mjerni pokazatelji. Koeficijentom Cronbach alfa mjerena je unutrašnja konzistentnost konstrukata pojedinih škola strateškog menadžmenta. U tablici 1 prikazani su koeficijenti Cronbach alfe.

Tablica 1 Vrijednosti Cronbach alfe za konstrukte pojedinih škola strateškog menadžmenta

	Naziv konstrukta	Cronbach alfa
1.	Klasična škola strateškog menadžmenta	0.81
2.	Društvena škola strateškog menadžmenta	0.87
3.	Konkurentna škola strateškog menadžmenta	0.87
4.	Suvremena škola strateškog menadžmenta	0.89
	UKUPNO	0.84

IZVOR: autorova analiza upitnika

Preporučena vrijednost koeficijenta Cronbach alfa je iznad 0.8, no tolerira se i razina do vrijednosti 0.7 (Nunnally, 1978; Black, 1999, str. 279), odnosno ponekad i nešto niža razina (Santos, 1999, str. 3). Koeficijent se primjenjuje samo na konstrukt, a ne za svaku tvrdnju ponaosob (Gliem, Gliem, 2003, str.88). Što je koeficijent Cronbach alfa veći, pokazatelj je to pouzdanosti kako tvrdnje istog konstrukta mjere uistinu istu pojavu. Pokazatelji Cronbach alfe u istraživanju svojom vrijednosti iznad 0.8 dokazuju kako su mjerenja pojedinih konstrukta pouzdana.

4.3. Ograničenja u istraživanju

Nastojala sam da anketni upitnik u što je većem broju slučajeva ispunjava više pozicionirani menadžer u poduzeću. No, ispitanik je bio jedini predstavnik svakog poduzeća. Anketni upitnik nisu ispunjavali dvije osobe, niti dvije razine menadžera čime bi se doprinijelo pouzdanosti odgovora. Stoga, odgovori koji su dobiveni predstavljaju mišljenje većinom najvišeg menadžera. Njegova validnost sigurno bi bila bolja da je upitnik ispunjavala još jedna osoba u poduzeću. Percepcija o procesu strateškog menadžmenta sigurno ima varijacije između najvišeg menadžera i niže razine menadžmenta unutar istog poduzeća.

Nije uzeta u obzir korelacija između uspješnosti i procesa strateškog menadžmenta. Zbog bojazni od niske stope povrata anketnog upitnika i nespremnosti suradnje najviših menadžera, nisu traženi financijski pokazatelji poslovanja poduzeća. Time analiza ne može ustanoviti na koji je način postojeći način oblikovanja strategije prikladan uvjetima poslovanja u Primorsko-goranskoj županiji.

Utjecaj na odabir pristupa oblikovanja strategije ima i zemlja u kojoj poduzeće posluje, kao i faza razvoja pojedinog poduzeća koja nije uzeta u obzir. Longitudinalna studija određenih poduzeća pokazala bi kako se sposobnosti u pristupu procesu strateškog menadžmenta mijenjaju i razvijaju tijekom vremena (Dierickx, Cool, 1989 u Hart, Banbury, 1994, str. 266). Ovo istraživanje uzima u obzir samo trenutno stanje na širem području.

Isto tako podaci su sakupljeni u obliku upitnika čime se postigla širina i sveobuhvatnost na štetu dublje analize svakog pojedinog poduzeća.

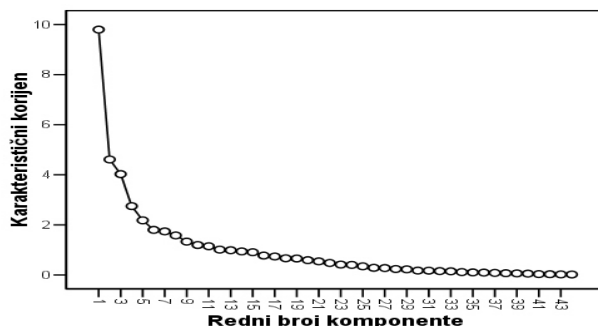
4.4. Rezultati istraživanja

Osnovna teza istraživanja je spoznati i statistički potkrijepiti na koji način najviši menadžeri srednjih i velikih poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji rukovode u kontekstu škola strateškog menadžmenta. Cilj je također utvrditi tipove procesa strateškog menadžmenta, koje se mogu povezati s pojašnjenjima koje nude pojedine škole strateškog menadžmenta, a najviše su izražene pri svakodnevnom poslovanju poduzeća. Iz cilja magistarskog rada mogu se oblikovati radne hipoteze istraživanja.

Hipoteza 1: Karakteristike procesa strateškog menadžmenta najviših menadžera srednjih i velikih poduzeća mogu se razdijeliti u četiri različite škole strateškog menadžmenta.

Ova hipoteza dokazuje se uz pomoć metode testiranja valjanosti upitnika. Sadržajna valjanost razdiobe četiri različite škole strateškog menadžmenta teorijski je razrađena u trećem poglavlju sa relevantnim izvorima znanstvene literature. Konstruktivna (teorijska) valjanost provjerava se uz pomoć faktorske analize. Provedena je faktorska analiza, točnije komponentna analiza (engl. principal components) uz ortogonalnu rotaciju faktorske osi i određenje značajnih faktora Cattellovim scree grafom. Prema tom grafu (grafikon 7) postoje tri statistički signifikantna faktora.

Grafikon 7. Cattellov scree graf



Isti zaključak može se izvesti iz Tablice 2 uz prikaz postotka udjela objašnjene varijance pojedinih faktora.

Tablica 2. Faktori i njihov udjel u objašnjenju varijance

Faktor	Karakteristični korijen			Metoda glavnih osi			Metoda glavnih osi s rotacijom		
	Ukupno	% varijance	Kumulativni %	Ukupno	% varijance	Kumulativni %	Ukupno	% varijance	Kumulativni %
1	9,796	22,264	22,264	9,796	22,264	22,264	9,708	22,064	22,064
2	4,611	10,479	32,743	4,611	10,479	32,743	4,532	10,299	32,363
3	4,027	9,152	41,895	4,027	9,152	41,895	4,194	9,532	41,895

IZVOR: autorova analiza upitnika

Rezultati faktorske analize trebaju se komentirati uz dvije opaske. Istraživanje je obuhvatilo premali broj poduzeća te se stoga ne može ispuniti uvjet peterostruko većeg broja ispitanika od broja tvrdnji koje se postavljaju u upitniku. Odnosno, Kaiser-Meyer-Olkin mjera primjerenosti uzorka iznosi 0.592 (tablica 3), dok je granica prihvatljivosti pokazatelja 0.6 (Čater, 2003, priloge str.22), odnosno 0.7 (Morgan, Griego, 1998, str.117). No, valja napomenuti kako je Bartlettov test sferičnosti pokazao statističku signifikantnost ispod 0.05.

Tablica 3 Testiranje pretpostavki primjerenosti podataka za faktorsku analizu

Kaiser-Meyer-Olkin mjera primjerenosti uzorka		,592
Bartlettov test sferičnosti	Približan Chi-kvadrat	2621,484
	Stupnjevi slobode	946
	Signifikantnost	,000

IZVOR: autorova analiza upitnika

Rezultati faktorske analize prikazani u matrici rotiranih faktora, nalaze se u tablici 4.

Zbog nemogućnosti grupiranja tvrdnji u pojedine faktorske grupacije iz analize su isključene tvrdnje: klasična4, društvena1, društvena4, suvremena8, suvremena12. Tvrdnja suvremena7 imala je prisutnu nečistoću u faktoru dva, ali je ona statistički neznačajna (< 0.32).

Iz čistog prikaza faktorske grupiranosti tvrdnji može se izvesti nekoliko zaključaka. Konstrukt tradicionalne škole strateškog menadžmenta nedvosmisleno se grupirao u zaseban faktor, obuhvaćajući sve tvrdnje (osim izbačene klasične 4) u jedinstveni konstrukt. Isto tako vrijedi i za konstrukt društvene škole strateškog menadžmenta. Situacija kod konkurentske i suvremene škole strateškog menadžmenta je sasvim drukčija. Tvrdnje spomenutih škola su toliko isprepletene da oblikuju jedan, a ne kako se to prethodno tvrdilo dva konstrukta. On obuhvaća elemente i jedne i druge škole (osim suvremene8, suvremena12) i podrazumijeva nerazdjeljiv konstrukt. Time se djelomice dokazuje hipoteza uz primjedbu da se mogu statistički utvrditi tri, umjesto četiri konstrukta.

Tablica 4. Matrica rotiranih faktora

	Faktori		
	1	2	3
Kon2	,757		
Kon11	,752		
Suv3	,747		
Suv2	,743		
Kon3	,739		
Suv10	,736		
Suv4	,705		
Suv11	,702		
Kon6	,678		
Suv7	,675		
Kon4	,673		
Suv6	,671		
Suv1	,648		
Suv12	,639		
Suv5	,617		
Kon5	,590		
Kon9	,558		
Kon12	,552		
Suv9	,532		
Kon8	,516		
Kon1	,416		
Kon10	,332		
Kon7	,321		
Drus6		,781	
Drus7		,772	
Drus8		,663	
Drus5		,663	
Drus3		,658	
Drus9		,636	
Drus11		,558	
Drus10		,538	
Drus12		,492	
Drus2		,395	
Klas7			,707
Klas11			,653
Klas3			,610
Klas9			,605
Klas8			,602
Klas10			,592
Klas5			,589
Klas6			,577
Klas12			,528
Klas2			,503
Klas1			,475

IZVOR: autorova analiza upitnika

Hipoteza 2: Najčešća škola strateškog menadžmenta koju poduzetnici srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije koriste je klasična škola strateškog menadžmenta.

Budući da je faktorska analiza pokazala tri, umjesto prethodno predviđenih četiri škola strateškog menadžmenta, provedeno je ponovno testiranje pouzdanosti uz pomoć Cronbachove alfe na novoj podjeli konstrukta škola strateškog menadžmenta.

Tablica 5. Vrijednosti pouzdanosti Cronbachova alfa novog konstrukta

Faktor	Konstrukt	Cronbach alfa
1.	Klasična škola strateškog menadžmenta	0.81
2.	Društvena škola strateškog menadžmenta	0.82
3.	Konkurentska i suvremena škola strateškog menadžmenta	0.92
	UKUPNO	0.85

IZVOR: autorova analiza upitnika

Prikazani podaci (tablica 5) govore kako je pouzdanost dovoljna čak i povećana s obzirom na prijašnje vrijednosti i moguće je nastaviti analizu.

Pri analizi tvrdnji s najvećom vrijednošću može se promatrati svaki pojedini konstrukt (Tablica 6, 7, 8) te u konačnici njihova usporediva vrijednost i rang (Tablica 9). Crtom su odijeljene one tvrdnje čija je aritmetička sredina veća od vrijednosti prosječne aritmetičke sredine svih konstrukta škola strateškog menadžmenta.

Iz tablice konstrukta klasične škole strateškog menadžmenta (Tablica 6) vidljivo je kako su dvije najzastupljenije tvrdnje odnose na subjekt koji ima središnju ulogu u oblikovanju strategije. Vidljivo je kako su se obje tvrdnje poprilično složno izdvojile svojom visokom vrijednošću i pokazali kako najviši menadžeri srednjih i velikih poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji smatraju kako oni imaju glavnu i posljednju riječ prilikom oblikovanja strategije. Istodobno to pravo ima i svoje naličje- odgovornost za oblikovanje, ali i za provođenje te strategije što nije nimalo lagan zadatak. Budući da je riječ o srednjim i velikim poduzećima, to je vrlo zahtjevan zadatak. No, valja istaći kako se ove dvije tvrdnje složno istakle na rangu tvrdnji i time daju do znanja kako su na prvom mjestu obilježja koja ističu važnost najvišeg menadžera, a tek potom svi ostali elementi.

Tvrdnje koje slijede prema rangu konstrukta klasične škole strateškog menadžmenta odnose se na plan; njegov značaj i karakteristike. Plan je preduvjet za poslovni uspjeh, a on mora biti oblikovan formalno i eksplicitno te se mora provoditi prema utvrđenim koracima. Dakle, podržava se ideja planiranja, čak što više postoji svjesnost o njegovoj važnosti. Eksplicitnost i formalnost za sobom donosi pitanje procedura procesa donošenja planova i striktnosti provođenja. U tom razmišljanju se uklapa i faznost u provođenju procesa strateškog menadžmenta, kao i metode prognoziranja i predviđanja kojim se nastoji stvoriti pretpostavka za planiranje.

Tablica 6. Analiza konstrukta klasične škole strateškog menadžmenta

	Tvrdnja	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	$R_{i(t-1)}$
Klas6	Glavna i posljednja riječ prilikom oblikovanja strategije pripada timu najvišeg menadžmenta ili samom najvišem menadžeru.	4,379747	0,789414	0,483525
Klas11	Odgovornost za oblikovanje i provedbu strateškog plana je većinom na leđima najvišeg menadžera.	4,341772	0,658009	0,535914
Klas3	Dobar plan je preduvjet za poslovni uspjeh.	4,303797	0,667072	0,531973
Klas9	Planiranje mora biti formalno i eksplicitno definirano.	4,189873	0,699376	0,491652
Klas8	Prognoziranjem i predviđanjem stječemo preduvjete za planiranje budućnosti.	4,177215	0,655538	0,503823
Klas5	Proces strateškog menadžmenta prolazi redom kroz fazu planiranja, implementacije i kontrole.	4,151899	0,699608	0,489615
Klas10	Plan se ostvaruje prema unaprijed utvrđenim koracima.	4,000000	0,767948	0,441493
Klas1	Strateško usmjerenje donosimo na osnovu analize utjecaja i vanjskih i unutrašnjih faktora.	3,784810	0,942866	0,413850
Klas2	Osobe koje rade na strategiji su visoko educirane specifično za taj zadatak.	3,696203	0,704463	0,410232
Klas7	Koristimo SWOT analizu.	3,683544	0,743248	0,580856
Klas12	Planovi se ne mijenjaju nakon donošenja.	3,493671	0,731584	0,396265

Tablica 7. Analiza konstrukta društvene škole strateškog menadžmenta

	Tvrdnja	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	$R_{i(t-1)}$
Drus10	Poduzeće uspjeva prepoznati naznake iz okoline, koje upućuju na potrebu za promjenom.	4,379747	0,703540	0,451379
Drus3	Ključ opstanka je prilagoditi se okolini i njenim zahtjevima.	4,316456	0,707910	0,532603
Drus6	Samo prilagodljiviji preživljavaju.	4,253165	0,792082	0,670756
Drus7	Mentalitet i kulturološki milje izravno utječu na poslovanje našeg poduzeća.	4,063291	0,806095	0,666774
Drus9	Okruženje u velikoj mjeri izravno utječe na naše strateško usmjerenje.	4,063291	0,867383	0,553762
Drus2	Poduzeće može samo reagirati na promjene i adaptirati se novim zahtjevima tržišta.	4,037975	0,897904	0,254823
Drus12	Strateške odluke nisu isključivo ekonomski utemeljene, već su pod velikim utjecajem politike i društva.	3,974684	0,960431	0,434408
Drus5	Poduzeće mora poslovati prema «pravilima igre» koja određuju drugi.	3,848101	1,001135	0,489410
Drus8	Premali smo da bi mijenjali svijet.	3,379747	1,053733	0,626470
Drus11	Poduzeće ne može učiniti ništa ukoliko su prilike u okruženju usmjerene protiv njegovog uspješnog poslovanja.	3,341772	1,175455	0,482052

Tablica 8. Analiza konstrukta suvremene škole strateškog menadžmenta

	Tvrđnja	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	$R_{i(t-1)}$
Kon7	Tržište je bojno polje na kojem se vode žestoki ratovi.	4,202532	0,867944	0,289320
Suv1	Timski i projektni pristup problemu stvara ugodnu radnu atmosferu.	4,126582	0,790441	0,603157
Kon9	Ideja i rad, baza su uspješnog poslovanja.	4,075949	0,764134	0,530059
Suv4	Dio vrijednosti poduzeća je i znanje zaposlenika koje je nemoguće formalno izraziti (tacit znanje).	4,025316	0,831660	0,686319
Suv10	Dinamika poslovanja rezultanta je zrelosti i načina razmišljanja kako najvišeg menadžmenta tako i svih zaposlenih.	3,924051	0,888273	0,693948
Kon12	Planirana strategija može doživjeti promjene ukoliko se izmjene ili pojave nove prilike na tržištu.	3,911392	0,936303	0,457928
Kon2	Kreativnost je pokretačka snaga i glavna misao strategije.	3,860759	0,887725	0,711839
Suv5	Osim novih izazova budućnosti, potrebna je i nova perspektiva njihova sagledavanja.	3,848101	0,907075	0,578859
Suv2	Progres se događa evolucijskim, a ne revolucijskim tempom.	3,810127	1,075078	0,592240
Kon11	Poznajemo konkurenta, predviđamo njegove reakcije i ponašanje.	3,772152	0,973355	0,715246
Kon3	Usmjereni smo na nove izazove, a ne na probleme.	3,759494	0,976850	0,662470
Kon4	Strategija je mješavina intuicije i mudrosti.	3,746835	0,940108	0,628663
Kon8	Najviši menadžer je izvor inovacija i ideja koje potiču zaokrete u poslovanju.	3,734177	0,970182	0,476688
Kon10	Bitna je karizma najvišeg menadžmenta.	3,721519	0,815502	0,293484
Suv7	Nastojimo pronaći i zadržati održive konkurentne prednosti.	3,721519	0,959924	0,649951
Suv2	Velika pozornost posvećuje se stalnoj organiziranoj izobrazbi, doškolovanju i usavršavanju.	3,708861	0,949384	0,684503
Suv11	Intelektualni kapital je najvažnije polazište strategije i općenito budućnosti poduzeća.	3,670886	1,058803	0,648422
Kon6	Poduzeće smo koje djeluje proaktivno na tržištu, predvodeći novi val promjena.	3,658228	1,142266	0,608645
Kon5	Tržišne pozicije i struktura tržišta predodređuju strategiju i organizacijsku strukturu.	3,645570	0,832635	0,534539
Suv6	Organizacijskim učenjem uspijevamo ostvariti veću dobit.	3,594937	1,031789	0,618426
Suv3	Proces učenja potičemo na organizacijskoj razini.	3,556962	1,034617	0,675997
Kon1	Nastojimo plasirati proizvod prvi na tržište, kako bi stekli prednost.	3,544304	0,997400	0,338487
Suv9	Poslujemo samo u uskom segmentu djelovanja u kojem smo ponajbolji.	3,518987	1,048329	0,490504

Ispod crte, točnije ispod prosjeka vrijednosti prosjeka svih škola, dolaze tvrdnje iz kojih se iščitava sadržajna komponenta planiranja, te korištenje jedne od najjednostavnijih metoda strateške analize-SWOT analize. Posljednje rangirana tvrdnja je kako se planovi ne mijenjaju nakon donošenja, sa snažnom porukom kako se oni uistinu mijenjaju.

Iz toga se može zaključiti kako je prilikom odabira klasične škole strateškog menadžmenta naglasak ipak na osobi koja odlučuje i općenito na posjedovanju formalnog plana kao preduvjeta poslovanja, ali ne i na kvalitativnom sadržaju tog plana, fazama u analizi ili na korištenju najjednostavnije metode analize.

Iz tablice konstrukta društvene škole strateškog menadžmenta (Tablica 7) može se uočiti pozitivni karakter prve tvrdnje, koja je po svojoj vrijednosti identična prvoj tvrdnji klasične škole strateškog menadžmenta. Dakle isto tako kako se poduzeća opredjeljuju za važnost najvišeg menadžera prilikom oblikovanja i provođenja strategije, poduzeća uspijevaju prepoznati naznake iz okoline, koje upućuju na potrebu za promjenom. I ne samo da ih poduzeća uspijevaju prepoznati, nego i znaju da je prilagodba okruženju i njegovim zahtjevima nužna a da samo oni prilagodljiviji preživljavaju. Dakle nužnost prilagodbe je dobro poznata i prisutna u poduzećima. Nakon općenitih prilagodbi, izdvaja se mentalitet i kulturološki milje koji izravno utječu na poslovanje poduzeća, kako zaposlenika, tako i zainteresiranih strana iz okruženja. Prilagodba u svojoj biti podrazumijeva reagiranje na promjene koje su se već dogodile na tržištu. Osim toga dosta je značajna i tvrdnja kako se u nekim situacijama odluke ne donose prema ekonomskim zakonima, nego snagom jačeg i moćnijeg u području politike i grupacija u društva.

Ispod crte prosjeka nalaze se tvrdnje koje mogu uputiti kako se srednja i velika poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji prilagođavaju promjenama, no ne vole priznati da se to odnosi na poslovanje prema *pravilima igre* koje određuju drugi, već će priznati kako se to radi o tržištu i društvu općenito. S obzirom na broj zaposlenih svjesni su svoje jačine i ne smatraju da su premali kako bi mijenjali svijet što je dokaz njihove jačine i samosvjesnosti. Posljednja tvrdnja svjedoči kako su najviši menadžeri ipak upoznati s mehanizmima kojim se može djelovati kako bi poduzeće uspješno poslovalo.

Iz analize konstrukta društvene škole strateškog menadžmenta može se zaključiti kako je naglasak na svjesnoj ključnoj potrebi prilagodbe koja dolazi iz vrlo općenih izvora u društvu. Prilagodba ne proizlazi iz predviđanja i priprema unaprijed, već reagiranja na već postojeće promjene u okruženju. Poduzeća mogu prepoznati naznake za promjenom, ali ne reaguju sve dok se promjena ne dogodi u njihovoj okolini. Poduzeća smatraju kako promjene ne određuju drugi ljudi, već (ne)prilike u društvu. Konkretni elementi okruženja koji značajno utječu su mentalitet i kulturološki milje, dok politika i društveni pritisci ulaze u sfere poslovnog odlučivanja. Najviši menadžeri u poduzećima osjećaju svoju veličinu, ali ne i snagu prilikom utjecaja na uvjete poslovanje ili promjene zahtjeva tržišta.

Analizom konstrukta konkurentne i suvremene škole strateškog menadžmenta (tablica 8) može se uočiti kako najizraženija tvrdnja u ovom konstrukt dokazuje činjenicu o izražajnoj borbi među konkurentima, smatrajući kako je tržište bojno polje na kojem se vode žestoki ratovi. Među ostalim tvrdnjama iznad prosječne vrijednosti nalazi se ona koja govori o timskom i projektnom pristupu koji stvara ugodnu radnu atmosferu. To je u nesrazmjeru s tvrdnjama klasične škole u kojima se ističe uloga i značaj najvišeg menadžera. Možda se najviši menadžer ograničio na svoj tim, pa je u tom kontekstu smatrao kako je timski i projektni pristup prisutan u njihovim poduzećima. Tvrdnja kako su ideja i rad baza uspješnog poslovanja jedino je mjesto na kojem se

spominje zno kreativnosti-ideja. Tvrdnje koje su vezane za važnost kreativnosti smještene su ispod prosječne vrijednosti. Ispitanici priznaju kako je značajna tvrdnja koja govori kako dio vrijednosti poduzeća podrazumijeva znanje zaposlenika koje je nemoguće formalno izraziti (tacit znanje). No, ono se nije odrazilo na vrijednosti tvrdnje u kojim se spominje praktična primjena i osmišljene akcije za korištenje te komponente vrijednosti poduzeća.

Iz konstrukta konkurentske i suvremene škole strateškog menadžmenta moguće je zaključiti kako se uočava površnost u određenim spoznajama i razmišljanjima. Kontradiktornost tvrdnji kako je znanje zaposlenika bitno, opovrgava se vrlo niskim rangom tvrdnje kako se pozornost usmjerava na organiziranu izobrazbu, doškolovanje i usavršavanje, odnosno nisko rangiranu tvrdnju o važnosti intelektualnog kapitala te tvrdnju kako organizacijskim učenjem uspijevaju ostvariti veću profitabilnost što bi bila posljedica prvotno visoko rangirane tvrdnje. Isto tako spominje se žestina konkurentske borbe, a poznavanje konkurenta, predviđanje njegovih reakcija i ponašanja, kao i tvrdnja o pronalaženju i zadržavanju konkurentske prednosti, odnosno pokušaju da prvi plasiraju proizvoda na tržište i time steknu prednost najviši menadžeri ocjenjuju najniže. Karizma najvišeg menadžmenta vjerojatno se podrazumijeva u njegovoj važnosti, te se stoga toj tvrdnji poklanja nešto niža vrijednost.

Dakle iz konstrukta konkurentske i suvremene škole može se zaključiti kako općenitije tvrdnje bolje prihvaćene i na višem rangu pojedinih konstrukta. Specifičnije tvrdnje koje govore o načinu provođenja osnovnih ideja, nisu prihvaćene i nalaze se pri dnu ranga.

Prosječna razmišljanja prosječnog ispitanika o procesu strateškog menadžmenta govore kako je najviši menadžer vrlo važna osoba u poduzeću koja oblikuje strategiju, ali i odgovara za njen neuspjeh. Postoji formalan plan, no nije poznato na kakvim metodama i analizama se on temelji. Okruženje ima veliki utjecaj na poduzeće, no ni poduzeća sama ne znaju što je specifično utječe na njih. Kultura, mentalitet te politički i ponovno općeniti utjecaj društva ulaze duboko u poslovanje sve do čina poslovnog odlučivanja. Promjene se uočavaju, ali njima se ne pristupa proaktivno, već se na njih samo reagira. Borba na tržištu je žestoka, ali ona se ne nastoji segmentirati u manje bitke i poduzeće ne nastoji upoznati vlastitog neprijatelja, njegove vrline i mane. Najviši menadžeri svjesni su kako timski i projektni pristup, kao i ideje i znanje zaposlenika predstavljaju budućnost u poslovanju poduzeća, ali ni sami ne znaju na koji način iskoristiti svoju veličinu i pretvoriti je u snagu na tržištu.

Osim toga valja naglasiti kako ne postoje elementi koji imaju izrazito male ili izrazito velike vrijednosti već su aritmetičke sredine relativno ujednačene potvrđujući razmišljanja kako su komponente svih škola strateškog menadžmenta prisutne u praksi.

Iz prijašnjih tablica analiza svakog pojedinog konstrukta škola strateškog menadžmenta i tablice najutjecajnijih škola strateškog menadžmenta (Tablica 9) može se zaključiti kako je hipoteza dokazana te da je najutjecajnija klasična škola strateškog menadžmenta.

Tablica 9 Najutjecajnije škole strateškog menadžmenta

Konstrukt	Aritmetička sredina	Rang
Klasična škola strateškog menadžmenta	4,05	1
Društvena škola strateškog menadžmenta	3,96	2
Konkurentna i suvremena škola strateškog menadžmenta	3,78	3
UKUPNO	3,93	

IZVOR: autorova analiza autora

Hipoteza 3: Postoji različitost u percepciji procesa strateškog menadžmenta između menadžera pozicioniranih na različitim razinama u poduzeću.

Tijekom istraživanja insistirala sam da anketni upitnik ispunjava najviši menadžer u poduzeću. Prema literaturi najviši menadžeri mogu pružiti pouzdan izvor informacija o osnovnim informacijama okruženja i karakteristika poduzeća (Miller, Friezen, 1983 u Tegarden, Sarason, Banbury, 2003, str. 5), a time i o događanjima vezanim za proces strateškog menadžmenta. No, u literaturi javlja se nekonzistentnost tko pripada u najviši menadžment. Upravo to nerazumijevanje može objasniti razlike među empirijskim studijama (Flatt, 1992). Postoji uvriježeno mišljenje kako u najviši menadžment spadaju članovi uprave (Finkelstein, Hambrick, 1990) i najviši menadžer (O'Rielly et.al, 1992). Keck (1991) smatra kako neki ljudi i bez formalne funkcije imaju moć u poduzeću dok u nekim situacijama i oni ljudi koji zauzimaju funkcije nemaju formalnu vlast.

Podaci iz tablice 10 govore kako je anketni upitnik ispunilo u 59.49 % slučajeva najviši menadžer ili u 11.39% predsjednik uprave, što sve zajedno čini 70.88 % anketnih odgovora. Time se dobiva mišljenje uistinu najvišeg posloводства poduzeća koji odlučuje o strategiji pojedinog poduzeća.

Tablica 10. Pozicija ispitanika u poduzeća

Položaj u poduzeću	Frekvencija odgovora	Postotak odgovora
Predsjednik uprave	9	11.39
Najviši menadžer	47	59.49
Zamjenik najvišeg menadžera	2	2.53
Menadžer podružnice (poslovne jedinice)	3	3.79
Tajnik uprave	1	1.27
Kadrovski menadžer (i opći poslovi)	3	3.79
Financijski menadžer (i računovodstvo)	8	10.13
Menadžer za plan i analizu	2	2.54
Komercijalni menadžer	4	5.07
UKUPNO	79	100

IZVOR: autorova analiza upitnika

Hipoteza se dokazuje na osnovi intenziteta slaganja sa tvrdnjama pojedinih konstrukta najvišeg menadžera i predsjednika uprave kao jedne grupacije ispitanika te ostalih menadžera kao niže razine rangiranih menadžera u poduzeću. T-test je pokazao kako kod odabira društvene škole strateškog menadžmenta postoji izgledna razlika u percipiranju između razina menadžmenta. Pa tako, sa statističkom značajnošću ($t = -2.581$, d.f.77, $p < 0.012$) može se reći kako je uočena razlika između dviju razina menadžera prilikom odabira društvene škole strateškog menadžmenta

(predsjednik uprave i najviši menadžer imaju prosjek 37.13, uz standardnu devijaciju 5.216 te ostale razine menadžmenta koje imaju prosjek 40.60, uz standardnu devijaciju 5.525).

Naime, najviši menadžeri i predsjednici uprave smatraju kako je poduzeće više uvjetovano okruženjem, dok niže rangirani menadžeri smatraju kako poduzeće ima više izbora u oblikovanju strategije. To se može objasniti činjenicom kako predsjednik uprave i najviši menadžer imaju pristup većem broju informacija, vide cjelokupnu sliku problema, međuodnosa pojava, u kontaktu su s mnogo osoba izvan poduzeća i razumiju u kakvim okolnostima posluje poduzeće. Shvaćaju da se ništa korijenito preko noći ne može promijeniti i nemaju snagu za preokrete, nesvakidašnje inovacije ili poslovne avanture shvaćajući, možda i predobro, uvjete, posljedice i vjerojatni rezultat. Niža razina menadžmenta svjesna je situacije u poduzeću, ali nemaju pristup svim informacijama i nisu upoznati sa svim aspektima problema. Stoga imaju zamisli kako poduzeće ima potencijal, uočavaju prilike smatrajući kako je najviši menadžer taj koji usporava, ograničava ili sputava progresivne ideje. Smatraju da poduzeće može učiniti pomak, ali nemaju ovlasti to sami potaknuti te smatraju da su poduzeća slobodnija u svom strateškom izboru.

Budući da je dokazana različitost u percepciji procesa strateškog menadžmenta samo u jednoj od triju škola strateškog menadžmenta, hipoteza se djelomice dokazuje.

Hipoteza 4: Postoji povezanost između demografskih varijabli i odabira pojedinih škola strateškog menadžmenta.

Dokazivanje ove varijable provedeno je F-testom na svim demografskim varijablama i triju škola strateškog menadžmenta. Statistički signifikantna razlika uočena je samo kod broja zaposlenika i odabira konkurentske i suvremene škole strateškog menadžmenta. Broj zaposlenika u poduzećima ima utjecaj na odabir konkurentske i suvremene škole strateškog menadžmenta ($F_{(2,76)} = 3.2$; $p < 0.05$). Iz toga proizlazi da povećanjem broja zaposlenika poduzeća smanjuje se aritmetička sredina prilikom ocjenjivanja tvrdnji iz konstrukta konkurentske i suvremene škole strateškog menadžmenta. U poduzećima od 50 do 99 zaposlenih tvrdnje konkurentske i suvremene škole strateškog menadžmenta su znatno bolje ocjenjene nego kod poduzeća s više od 100 zaposlenika da bi se aritmetička sredina tvrdnji tog konstrukta kod poduzeća iznad 500 zaposlenika još značajnije smanjila.

Među drugim povezivanjem demografskih varijabli s odabirom pojedinog konstrukta nije bilo statistički signifikantnih podataka. Razlog tome može se objasniti malim brojem promatranja u uzorku, odnosno neprimjerenim izborom demografskih varijabli. Može se također zaključiti kako varijable poput dobi i stručne spreme najvišeg menadžera, odnosno broja zaposlenika, dužine trajanja poslovanja poduzeća i drugih demografskih obilježja iz upitnika nisu kategorije koje su odlučujuće za odabir pojedine škole strateškog menadžmenta. Kategorije, koje bi objasnile odabir, su očito složenije i trebaju se potražiti ispod same pojavnosti ispitanika. Zbog toga se hipoteza djelomično dokazuje.

5. DISKUSIJA

Područje strateškog menadžmenta razvija se u proteklih tridesetak godina, s naglaskom na proteklo desetljeće kada je nastalo gotovo osamdeset posto svih znanstvenih doprinosa (McKiernan, 1996, str. xx). Razvoj ovog područja predstavlja izazov u pronalaženju novih

načela, postulata i pristupa. Tijekom godina razvijale su se brojne ideološke struje koje su si proturječile i razvijale se u dijametralno suprotnim smjerovima. Razlike među njima pokazale su raznolikost pristupa istom problemu, širinu u načinu rješavanja, različitost rješenja, ali isto tako i upitnost njihove uspješnosti. No, smjer razvoja područja strateškog menadžmenta ne počiva na međusobnim razmiricama među postojećim znanstvenim smjerovima, već na evolucijskom razvoju i holističkoj nadgradnji misli o strateškom menadžmentu s obzirom na nove zahtjeve poslovne prakse.

U povijesnom kontekstu strategije postoje dva aspekta (McKiernan, 1997, str. 790) koja su značajna za shvaćanje današnje i buduće uloge strategije. Prvi aspekt su spoznaje u biologiji koje korespondiraju s događanjima i kretanjima u poslovnoj praksi. Naime, dugogodišnje postojanje prirodne konkurencije i priznavanje djelovanja načela Darwinove prirodne selekcije u potpunosti se poklapaju s posljedicama postojanja konkurencije na tržištu, s jedne strane uspješnošću jedne grupacije poduzeća, dok se s druge strane događa propadanje druge grupacije poduzeća.

Drugi aspekt govori o počecima razvoja strategije u okviru vojnih doktrina. Upravo su one izvorište poznavanja i kasnije primjene strateških postulata u poslovnoj praksi. Pismeni tragovi o počecima promišljanja o strategiji, u kontekstu vođenja ratova, sežu oko 500 g.p.n.e. kada datira *Umijeće ratovanja* djelo kineskog autora Sun Tzua. U staroj Grčkoj pojavljuje se ime strategos, koju je uveo Kleisthenes u okviru svojih reformi prilikom formiranja ratnog vijeća Atene. Isto tako načela strateškog promišljanja nalaze se u Machiavellievom djelu *Princ*, te tijekom 19. stoljeća u djelima francuskog vojnog stratega Focha i njemačkog von Clausewitza.

Sama strategija može se predočiti paradigmom veslanja. Kada u čamcu sjede veslači i svatko vesla na svoju stranu, čamac se ne pomiče sa mjesta. Kada je jedna skupina veslača jača od druge, tada čamac ide najprije na jednu stranu, pa nakon nekog vremena na drugu stranu. U konačnici čamac se ponovno ne pomiče s mjesta. No, ukoliko kormilar objasni cilj i način veslanja, koordinira njihove pokrete i vodi prema cilju, tada čamac ima mogućnosti da uistinu i dođe do tog cilja (Ohmae, 1982, str. 88).

Strateški menadžment usmjerava svoje napore i težnje u objedinjavanju i koordiniranju odjela, skupina, pojedinca i cjelokupnog poduzeća prema zajedničkom prosperitetnom cilju. Složena podjela rada, različitosti interesa, oskudnost resursa, ali isto tako i snaga velikog poduzeća i težnja za dominacijom i moći na tržištu izražene u novčanim jedinicama dovoljno su snažni argumenti koji drže na okupu individue i resurse u poduzeću.

Strateški menadžment treba shvatiti kao vodiča za poduzeće koji prepoznaje, upoznaje i prijateljuje s individualnim talentima i sposobnostima poduzeća istovremeno poznavajući klimu u kojoj poduzeće posluje i prepoznavajući povoljni vjetar u okruženju, nudeći pomoć u ostvarenju sna.

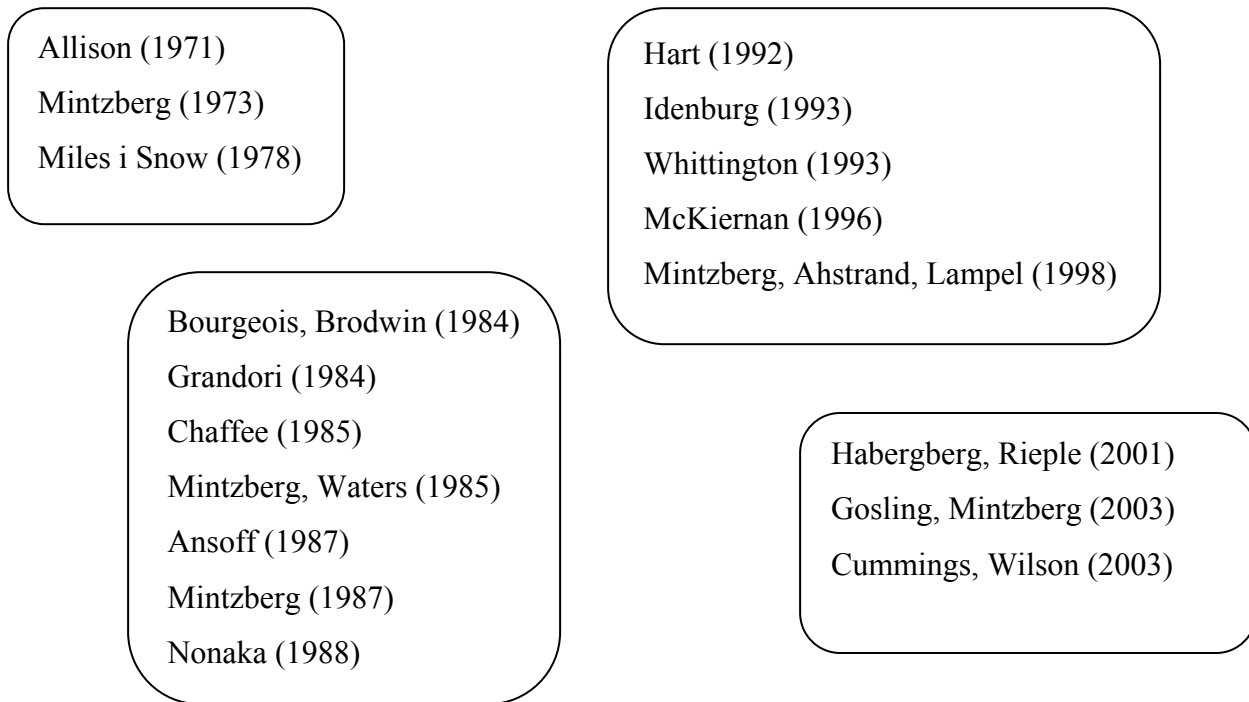
Proces strateškog menadžmenta od samog početka predstavlja osnovnu jedinicu proučavanja discipline strateškog menadžmenta. Razvitkom tehnoloških dostignuća, evolucijom društvene svijesti o svom postojanju, mogućnostima i smjeru razvoja osobnog razvitka i probitka, strateški menadžment mijenja kriterije prosudbe, prioritete, perspektive sazrijevajući kao znanstvena disciplina. No, proces strateškog menadžmenta i dalje ostaje okosnica promatranja. Stoga je upravo proces kao konstanta razvoja strateškog menadžmenta uzet za predmet istraživanja ovog magistarskog rada. Pregledom literature obuhvaćen je vremenski horizont od trenutka razvitka strateških ideja do sadašnjosti sa posebnim akcentom na proces, uz panoramsko spominjanje

područja i ideja koje je strateški menadžment dotakao, razvijao i prisvojio kao vlastiti fokus interesa.

S obzirom na svoje razmišljanje, iskustvo, okruženje, podrijetlo i vlastite kognitivne mape teoretičari strateškog menadžmenta ponudili su široku paletu različitih pogleda na proces strateškog menadžmenta. Svi ti pogledi nude pogled kroz istu ključanicu, tj. strateški menadžment i opisuju isti predmet, tj. proces strateškog menadžmenta, smještenog iza vrata, no uvijek na originalan način. Stoga oblici procesa, odnosno strategije, poprimaju različite oblike i karakteristike. Škole predstavljaju osmišljene teorije koje su vrlo bitne, jer predstavljaju prećac prema rješenju, nudeći nam pomoć da što prije stignemo do rješenja (Whittington, 1993, str. 10). Tako Mintzberg, Ahlstrand i Lampel (1998) svoju priču o školama strateškog menadžmenta započinju metaforom o slonu, smatrajući kako su teoretičari slijepci koji dotiču slona, a svatko od njih stvara svoju percepciju životinje koju dodiruje (npr. pauka, sove, lava, kameleona, vuka, majmuna...) ovisno koji dio slona se nalazi pred njima. Autori koji se nadovezuju na ovu metaforu, Cummings, Wensley i Wilson (2003), sugeriraju da su teoretičari zapravo u poziciji slona i promatraju strategiju iznutra prema van, ne samo da priznaju i shvaćaju, nego i potiču različite perspektive strategije, kombinacije različitih pogleda i hibrida čime obogaćuju razumijevanje naše predodžbe i doživljaja strategije.

Među primjerima različitog shvaćanja procesa strateškog menadžmenta može se uočiti tendencija prikaza podjela različitih vrsta procesa s obzirom na različite kriterije gledišta. Chaffee je među prvima dala doprinos podjelom na tri načina shvaćanja procesa: linearni, adaptivni i integrirani pretpostavljajući njihove međudnose pri izgradnji sustava strategije. Whittingtonova podjela (1993) razdijelila je klasičnu, evolucijsku, procesnu i sustavnu struju škola strateškog menadžmenta koristeći dva kriterija: brojnost i karakteristike ciljeva (maksimizacija profita ili pluralnost ciljeva) i s obzirom na karakteristike procesa, točnije načina postizanja prijašnjih ciljeva (namjeravani ili izvirujući proces oblikovanja strategije). McKiernan (1996) je kategorizirao normativnu, učeću, pozicijsku i školu baziranu na resursima i sposobnostima s malo drukčijim pogledom na proces. Iako je predložio podjelu, krajnji cilj njegove razdiobe je bilo razvijanje pojedinih škola s tendencijom ispreplitana pojedinih pristupa procesu. Najpopularnija literatura tog područja je djelo Mintzberga, Ahlstranda i Lampela (1998) koje prepoznaje deset škola strateškog menadžmenta: koncepcijsku, plansku, pozicijsku, poduzetničku, kognitivnu, učeću školi, školu moći, kulturalnu, konfiguracijsku školu i školu temeljenu na utjecajima okruženja. Mintzbergova ranija djela (1973) najavila su nešto užu i modificiranu podjelu škola strateškog menadžmenta, koju je kasnije u suautorstvu proširio. Haberberg i Rieple (2000) dali su svoj doprinos sagledavanja procesa strateškog menadžmenta razlikujući vizionarsku, plansku, procesnu, političku, ekološku školu te školu organizacijske anarhije i prioriteta odlučivanja. No, njihova podjela je u skladu s ironičnim komentarom kako svaka osoba koja se bavi strateškim menadžmentom i želi doprinijeti razvoju discipline predlaže svoju podjelu škola strateškog menadžmenta. Naravno da postoje i druge škole koje s obzirom na različite kriterije i perspektive imaju različit pogled na proces. U tablici 11 dat je pregled podjela škola strateškog menadžmenta.

Tablica 11 Pregled autora i godine doprinosa u području škola strateškog menadžmenta



IZVOR: Hart, Banbury, 1994, str. 253; Feurer, Chaharbaghi, 1995, str. 18

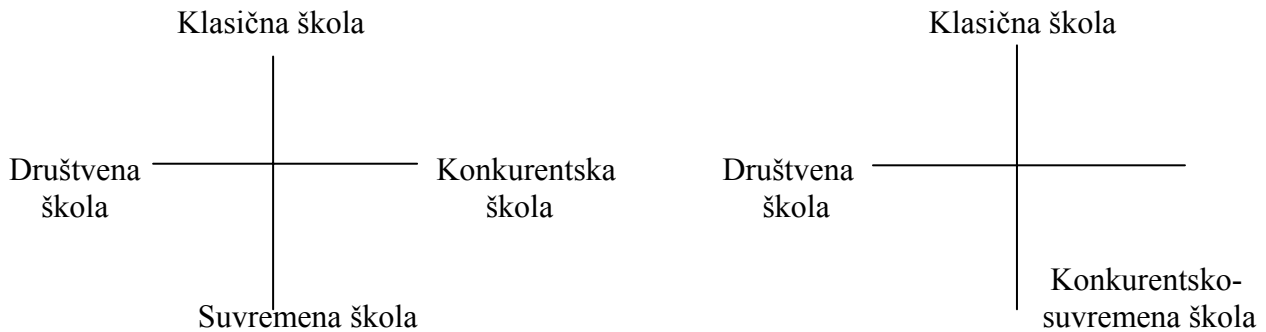
Svi oni nude modele, temeljene na empirijskim istraživanjima, koji su vrlo slični, no razlikuje ih specifičan način promatranja procesa strateškog menadžmenta. Tako npr. Hart (1992) razlikuje pet načina oblikovanja procesa strateškog menadžmenta s obzirom na ulogu i odnos osoba (nadređeni-podređeni) koje su involvirane u oblikovanje strategije i stil koji se koristi u oblikovanju strategije. Prema toj podjeli Hart razlikuje komanditni, simbolički, racionalni, transaktivni i generativni način oblikovanja procesa strateškog menadžmenta. Poneke od ovih podjela odnose se na proces strateškog menadžmenta, poneke spominju podjelu strategije kao sinonim za proces, a poneke spominju stil strateškog menadžmenta kao način oblikovanja strategije, odnosno način oblikovanja procesa strateškog menadžmenta.

Predložena podjela škola strateškog menadžmenta (slika 6a) koja je obrađena u teorijskom dijelu magistarskog rada odnosi se također na nekoliko kriterija. U prvom koraku izdvojila se klasična škola strateškog menadžmenta kao bazični početak discipline strateškog menadžmenta koji zaslužuje zasebno mjesto. Nasuprot klasičnoj školi postoje brojne tendencije, razmišljanja i studije koje propagiraju moderne ideje strateškog menadžmenta. Ta grupacija dobila je ime suvremena škola strateškog menadžmenta. Prostor između vremenske odrednice prošlosti i budućnosti mogao se odijeliti na mnogobrojne načine. No, odlučila sam se za pasivno-aktivni antipod. Škole koje propagiraju predodređenost, uvjetovanost i tek naznaku mogućnosti tegobnih i mučnih promjena odijelila sam u grupaciju društvene škole strateškog menadžmenta. Grupaciju koja smatra da je snaga poduzeća u njoj samoj i da može svojom energijom pokrenuti, promijeniti i unaprijediti svijet te poticajno djelovati, odvojila sam u konkurentsku školu strateškog menadžmenta.

Slika 6 Teorijski predložene škole i empirijski rezultati testiranja škola strateškog menadžmenta u Primorsko-goranskoj županiji

a) teorijski predložene škole

b) empirijski rezultati testiranja škola



IZVOR: autor

Rezultati istraživanja (slika 6b) govore kako je klasična škola strateškog menadžmenta dokazala svoju jačinu i utemeljenost. Njena prisutnost ne može se dvojiti. Društvena škola je po svom intenzitetu vrlo jaka, uz sam bok klasičnoj školi. Iako oboje imaju znatan i vidljiv utjecaj na poduzetničku praksu srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije najviši menadžeri ih prilično jasno distanciraju i razlikuju. Za razliku od njih suvremena i konkurentna škola strateškog menadžmenta su izrazito isprepletene i nešto manje utjecajne na poduzetničku praksu. Njihov utjecaj je nemoguće razdvojiti i odijeliti, već se javljaju prilično ravnomjerno.

Predstavnici i zagovornici jedne podjele škola strateškog menadžmenta nalaze primjedbe na drukčije podjele druge grupacije teoretičara. Kritike, komentari, upućivanje na nejasnoće i nelogičnosti dolaze iz oba smjera, a s vremenom se pojavljuju i novi teoretičari i nove podjele. Stoga se podjele moraju shvatiti kao hipoteze u prilog pojašnjenju različitih pristupa procesu strateškog menadžmenta sa svim pripadajućim prednostima i nedostacima. Niti jedna od podjela nije cjelovita i iscrpna slika realnosti, već svaka svojim drukčijim pristupom doprinosi razumijevanju poimanja škola strateškog menadžmenta. No, budući da su se u teorijskom dijelu navodile karakteristične premise pojedinih škola, treba obratiti pozornost i na njihove kritike i manjkavosti kako bi se stekla sveobuhvatnija slika ideja koje one zastupaju. Isto tako kritike ovih škola prokomentirat ću u kontekstu rezultata istraživanja.

Klasična škola strateškog menadžmenta postavila je temelje svim ostalim školama i s pravom se može reći kako je danas malo toga napisano, a da se začeci tih ideja ne mogu pratiti u radu Chandlera, Andrewsa ili Ansoffa (Schendel u McKiernan, 1997, str.792). Upravo stoga novije podjele i razmišljanja proizlazile iz klasične škole, a isticanjem važnosti ili kritikom njene pojedine komponente druge su škole dale naglasak na jedan segment kojeg obrađuje klasična škola strateškog menadžmenta. Kritike upućene na pojedine dijelove ove škole predstavljale su začetak i jezgru oko koje su se razvijale druge škole strateškog menadžmenta.

U skladu s tim je i klasična škola strateškog menadžmenta najutjecajnija prema rezultatima istraživanja poduzetničke prakse srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije. No, ta prisutnost nije rezultat utjecaja Harvardske poslovne škole budući da prosječni ispitanik u upitniku ima između 45 i 59 godina i nije imao prilike studirati strateški menadžment, biti pod utjecajem te škole ili završiti MBA. Strateška promišljanja u duhu klasične škole strateškog menadžmenta započelo je gotovo *spontano* nakon uspostave demokracije u Republici Hrvatskoj,

uvođenjem privatnog vlasništva i razvijanja duha poduzetništva. Način poslovanja i rukovođenja uvelike predstavlja nastavak načina poslovanja iz socijalizma uz izmijenjeno političko i pravno okruženje. Komponente plana, poslovanja prema planu, formalnost, kao i stroga hijerarhija nasljedne su karakteristike poslovanja, ujedno i svojstveni elementi klasične škole strateškog menadžmenta.

Budući da sam odvojeno predstavila konceptijski i planski val klasične škole strateškog menadžmenta, ta struktura bit će nastavljena i prilikom iznašanja komentara na njihov doprinos. Smatra se kako se proces oblikovanja strategije prema **konceptijskom valu** klasične škole strateškog menadžmenta previše pojednostavljuje za razliku od prakse gdje je proces oblikovanja strategije izrazito dug, delikatan i težak proces učenja, brojnih susreta s kupcima, radnicima, konkurentima kao i umješna kombinacija pridobivanja formalnih i neformalnih informacija. No, jednostavnost se ne smije trivijalizirati, a razumljivost strategije na razini cjelokupnog poduzeća vrlo je teško postići (Mintzberg, 1990, str. 185).

Zbog težnje da strategija bude eksplicitna insistira se na formalnosti i proceduri tj. nefleksibilnosti. Nije moguće ostvariti odvojenost oblikovanja i implementacije strategije jer poduzeće mora poslovati bez obzira što proces strategije nije dovršen ili je u njenoj početnoj fazi. Gotovo je nemoguće da menadžer uskladi sve unutarnje odluke, prilike u okruženju, kretanje i smjer pojedinih varijabli, tehničko-informacijske potrebe, aktivnosti inteligentnog protivnika i to sve dovede u sklad u precizno definiranom trenutku (Quinn, 1978, str. 17).

Procjena prednosti i nedostataka odvija se u kontekstu formalne analize u okruženju ureda, sjedeći za stolom. Zaključci koji se donose ne podvrgavaju se testiranju ili provjerama čime može doći do pogrešaka uzrokovanim suviše dominantnim subjektivnim stavovima, nepoznavanjem cjelokupne situacije, manjka informacija i slično. Ne postoje evaluacijski postupci u analizi pogrešaka i uspjeha prijašnjeg razdoblja čime ne dolazi do isticanja procesa organizacijskog učenja kroz iskustvo i pogreške.

Rasprava o važnosti strategije i strukture zaključuje kako strategija utječe na odabir prikladne strukture, iz čega proizlaze da svakom promjenom strategije dolazi i do neminovne promjene strukture. Strategija se formulira na bazi iskustava i stečenih sposobnosti, a struktura je samo jedna od njenih komponenti, stoga se ne bi trebala mijenjati samo zbog strategije. Potreban je međusobno korektivni odnos dok se samo ponekad mogu mijenjaju istodobno. Tada je riječ o većoj radikalnoj promjeni. Ponekad se odnos strategije i strukture poistovjećuje s metaforom lijeve i desne noge. Ponekad je prva lijeva, ponekad desna, osim ako zajedno ne skoče na nove pozicije (Mintzberg, 1990, str. 182).

Tijekom implementacije negiraju se potencijalne promjene i mogućnost adaptacije, ne dozvoljavaju se određene preinake strategije ili nove ideje koje se javljaju nakon vremena predviđenog za oblikovanje strategije. Vidljivo je kako su ispitanici uvidjeli ovu manjkavost i mijenjaju planove nakon njihova donošenja.

Predstavljeni model se nije razvijao u svom kvalitativnom smislu i ne može biti toliko ambiciozan da predstavi realnost. Takvo okvirno stajalište predstavljeno modelom možda nije zastarjelo, ali je izvan fokusa razmišljanja današnjih menadžera. Vrijednost modela ne može se sagledati u izdvajanju pojedinih segmenata, nego se treba gledati cjelovito, u vremenu i prostoru za koji je bio namijenjen. Prilikom analiza prednosti i slabosti mogu se definirati vrlo općenito, a upravo ta općenitost ne ide u prilog odlučivanju o načinu oblikovanju strategije. Ansoff (Ansoff,

1987, str.103) postavlja tezu kako strategija postaje bespredmetna ako povijesna dinamika poduzeća vodi onim usmjerenjem prema kojem poduzeće želi.

Strateško planiranje ne dopušta održavanje i stvaranje kreativnog procesa, otkrića i istinskih promjena u strateškom usmjerenju; iako protuargument je kako dobru strategiju ne treba stalno preoblikovati. Ona predstavlja okvir za kontinuirano rješavanje problema, a ne sam način rješavanja problema (Rumelt, 1980, str. 365 u Mintzberg, 1990, str. 182).

Predstavници ove škole u svojim kasnijim radovima navode situacijska ograničenja i izuzeća korištenja svojih modela. Pa tako, priznaje se nemogućnost odabira predodređenog najboljeg rješenja, priznaju se nesvršenosti najvišeg menadžera i njegovog tima, pritisak vremena, ograničenih spoznaja te utjecaja mnoštva nepoznanica (Christensen et al., 1985, str. 3). Andrews (Andrews, 1987.) zastupa ideju kako bi trebalo različite razine menadžmenta uključiti u proces kreiranja strategije. Priznao je kako se proces oblikovanja i implementacije u praksi isprepliću, pogotovo kad oblikovanje nije u potpunosti zgotovljeno, već započinje proces implementacije. Isto tako smatra kako je bitno ostvariti ravnotežu između fokusiranja i fleksibilnosti. Strategija se, priznaju ipak, donosi pod uvjetima djelomičnog neznanja, rizika i neizvjesnosti (Ansoff, 1987, str. 115).

Iako brojni autori smatraju kako je vrijeme koncepcijske škole stvar prošlosti, Liedtka iznosi nekoliko argumenta za primjenu koncepata i ideja ove škole i u budućnosti. Ona se ne ograničava na banaliziranje predstavljenih premisa, već shvaća koncepcijsku školu kao mudro izvorište za moderne menadžere. Stoga predlaže da se sagledaju sljedeći doprinosi:

☒ konceptualisti tijekom procesa promišljanja postavljaju raznovrsne hipoteze, pokušavaju dokučiti rješenja problema konstrukcijom «ukoliko to...onda to», stvaraju imaginarni, potencijalni razvoj situacije, mentalno promišljaju o različitim scenarijima i eksperimentima u svojim glavama, predviđaju pogreške koje bi mogle nastati i nastoje ih izbjeći. Time efikasnije pristupaju oblikovanju strategije i ne uče na negativnim posljedicama implementacije, nego nastoje predvidjeti i onemogućiti njihovo pojavljivanje. Elementi učenja prisutni su u razmišljanjima stratega prilikom zamišljanja i oblikovanja strategije. Imaginarni svijet koji konceptualisti pokušavaju zamisliti je rezultat novih ideja i imaginacije o budućnosti kakva će izgledati i promjenama koje ta budućnost donosi. Konceptualisti zamišljaju kako će budućnost izgledati, a analiza sadašnjeg stanja je u funkciji shvaćanja promjena koje će nastupiti u budućnosti.

☒ koncept se sastoji iz dviju faza. Prva faza je po svom karakteru analitička gdje se problem raščlanjuje na hijerarhiju situacija koje su dovele do problema i prijedloga za njihovo rješavanje. U drugoj fazi sinteze, prijedlozi rješenja s pripadajućim pretpostavkama za ostvarenje tih rješenja se grupiraju i međusobno usklađuju formirajući koncept- strategiju.

No, Liedtka priznaje kako koncept prestaje biti privilegija najvišeg menadžera, već postaje nadležnost skupina i cijelog poduzeća. Dobar koncept se može prepoznati po uvjerljivosti, dok se genijalni koncept prepoznaje prema inspirativnosti.

Kod **planskog vala** klasične škole strateškog menadžmenta postoji druga krajnost prilikom oblikovanja modela. Naime, u koncepcijskom valu potencirala se jednostavnost, a u planskom valu modeli i mogućnosti implementacije postaju tako razrađeni da svojom kompleksnošću zasjenjuju svoj cilj. Postoji takva detaljnost u vremenskom programiranju da se točno zna što se događa u poduzeću drugog dana mjeseca ožujka u devet sati prijepodne. Osnovni smisao planiranja je stvaranje plana i smjera kretanja, prema kojem će se poslovati i time izbjeći

nestabilnosti. Na taj način se stvara nefleksibilnost. Plan se ostvaruje na bazi podataka i kategorija koje već postoje u poduzeću i ne dopuštaju se da njihove promjene utječu na promjenu struktura kategorija, a time i strategije. Općenito gledajući planiranje se često koristi kao ekvivalent racionalnosti (Wildavsky, 1973, str. 130), po svojoj prirodi je dobro jer je sustavno, a ne slučajno; efikasno, a ne dovodi do propadanja; koordinirano, a ne raspušteno; konzistentno, a ne kontradiktorno (Wildavsky, 1973, str.141).

U rezultatima istraživanja ne stječe se dojam o kompleksnosti planiranja najviših menadžera. Postoje eksplicitni i formalni planovi, shvaća se njihova važnost, no način njihova donošenja i argumenti koji oblikuju plan i u konačnici strategiju dolaze iz nepoznatih izvora. Nisko rangiranje tvrdnje o korištenju SWOT analize kao najjednostavnije metode strateške analize govori kako ta analiza nije zamijećena kao mogućnost analize kao niti tvrdnja o analizi unutrašnjih i vanjskih faktora. Postavlja se pitanje na koji način se dolazi do početne točke planiranja, načela i cilja. Osim toga postoji sumnja o educiranosti osoba koje oblikuju taj plan. Ukoliko to nisu pojedinci koji su visoko educirani ta taj zadatak, tada se neminovno može zaključiti kako se radi o najvišim menadžerima koji imaju osobnu i poslovnu odgovornost za donošenje strategije i njeno provođenje, smatraju kako je plan pretpostavka za poslovni uspjeh, ali zapravo nemaju specifična znanja koji bi im pomogla u oblikovanju strategije. Upravo zbog toga najviši menadžeri postavljaju formalne planove kako bi najviši menadžer držao sva kretanja pod kontrolom. Dakle, uočen je nedostatak specifičnih znanja i vještina najvišeg menadžmenta koje bi mu pomogle u oblikovanju strategije. Najviši menadžer svoje odluke oblikuje na bazi informacija podređenih, iskustva, vlastitih znanja i okolnosti koje uviđa u okruženju. Umijeće kombinacije korištenja tih izvora presudni je faktor u (ne)uspješnosti određene strategije, koji samo i isključivo ovisi o najvišem menadžeru.

Pretpostavke na kojim se bazira poslovanje, gledane s današnjeg aspekta pomalo su nelogične. Tako Hayes (Hayes,1985, str. 111) navodi neke od pretpostavki:

- Poduzeće mora biti u mogućnosti predvidjeti smjer razvijanja okoline, kontrolirati ga ili pretpostaviti stabilno okruženje. Kako niti jedno niti drugo nije slučaj, strateško planiranje se ne može koristiti. Ansoff (Ansoff, 1965, str. 44) govori kako razdoblje planiranja mora biti ono za koje poduzeće može izraditi točna predviđanja sa plus-minus 20 % točnosti. Najčešća ekstrapolacija dosadašnjih trendova je najčešća metoda predviđanja. No, dugoročno predviđanje (duže od dvije godine) očita je pogreška (Hogath and Makridakis, 1981, str, 122).
- Pogreška odvajanja onog tko planira i onog tko radi i izvršava zadatke. Najviši menadžeri oblikuju strategiju prema informacijama, podacima, izvješćima sa svih razina. Osobno ne dolaze u doticaj s izvorima informacija, ali putem izvješća saznaju sve što se događa u organizaciji i na osnovu toga oblikuju strategiju. Efektivni stratezi sposobni su se udubiti i približiti konkretnom poslu, ali istodobno znati izvući stratešku pouku iz toga.
- Nerijetko su informacije zakašnjele, preveličane ili nedostatne, pa se na bazi njih donose pogrešni sudovi. Sam čin stvaranja strategije je vrlo površno obrađen. Prognozira se diskontinuitetna događanja i institucionalizira osiguranje informacija. Sustav može funkcionirati, ali ne može preuzeti ulogu i poistovjetiti se s pojedincem, sustavi moraju biti samo potpora razmišljanju.

Strateško planiranje je oksimoron (Mintzberg, 1994, str. 107). Strateško planiranje trebalo se nazvati strateško programiranje. Strateško planiranje sadržajno obuhvaća samo analizu, a za oblikovanje strategije potrebna je i sinteza koju strateško planiranje ne podrazumijeva.

Koncepcija planske škole strateškog menadžmenta koristit će se u poduzećima sa pozamašnom veličinom, kojoj ne prijete konkurencija i u državnim institucijama koje imaju apolitičan karakter. Cilj mora biti operativni i jasan, izvori financiranja moraju biti predvidljivi, transparentni, a misija apolitična. No, rezultati istraživanja pokazuju kako jaka utjecajnost klasične škole strateškog menadžmenta ne korelira sa pojedinom vrstom vlasništva. Općenito gledano utjecaj pojedine škole strateškog menadžmenta podjednako je prisutan bez obzira o vrsti vlasništva. Ukoliko bi se u istraživanje uključila mala poduzeća, tj. poduzeća sa brojem zaposlenih manjim od 50, tada bi utjecaj škole vjerojatno pokazivala određene pomake budući da srednja i velika poduzeća podrazumijevaju određene organizacijske sustave u kojima dominiraju elementi klasične škole strateškog menadžmenta.

March i Simon (March i Simon, 1958 u Grinyer, Spender, 1979, str. 125) navode *Greshamov zakon planiranja* koji pojašnjava kako menadžeri opterećeni strateškim i taktičnim odgovornostima, manje će vidljive probleme nastojati staviti po strani. Strategija je često jedna od *nevidljivih* komponenti.

Žestoki protivnici planiranja negiraju važnost planiranja ironično postavljajući pitanje ako planiranje želi biti sve, možda zato nije ništa važno (Wildavsky, 1973, str. 127). Planiranje je vrlo česta riječ koju pronalazimo svuda, a nigdje posebice. Zašto? Zagovornici planiranja govore da ono postoji svuda oko nas. Gotovo sve što se radi mora biti prethodno planirano, makar nekoliko minuta ranije (Dennison, 1951, str. 56). Isto tako ne valja ići u drugu krajnost jer planiranje nije lijek za sve probleme oblikovanja strategije (Mintzberg, 1973, str. 52). Planeri moraju biti svjesni ograničenja te prihvatiti kako planiranje nije beskorisno, ali je skupo i podrazumijeva nerealnu stabilnost u okruženju.

No, prava svrha efektivnog planiranja nije izrada plana, nego promjena mentalnih modela koje donositelji odluka imaju u svojim glavama (Geus, 1998, str. 70). Nije poanta u planu, već u procesu planiranja. No, istraživanja pokazuju kako je još uvijek riječ o formalnim planovima, a manje o procesu planiranja ili još manje o promjeni mentalnih modela. Neki autori (Mintzberg, 1994, str. 108) smatraju kako bi planeri, kao stručnjaci, trebali dati svoj doprinos prije i nakon procesa oblikovanja, a samo oblikovanje trebaju prepustiti strateškom razmišljanju. Polemika između planiranja i učenja nametnula se kao diskusija oko dva različita pristupa i antipoda pristupu procesu strateškog menadžmenta (Ansoff, Mintzberg). No, razrješenje diskusije nameće se kako najprije treba učiti planirati, a nakon toga planirati učenje (Brews, Hunt, 1999, str. 886). Prema rezultatima istraživanja moglo bi se zaključiti kako su srednja i velika poduzeća Primorsko-goranske županije u početnoj fazi učenja planiranja.

Novo doba strateškog planiranja naglašava sustav razvoja poduzeća prema pristupu cjeline poduzeća u kojoj su kupci, dobavljači i drugi u međusobno ovisnom, ali i uravnoteženom odnosu (Ginsberg, 1997, str. 125). Studija je pokazala kako je proces planiranja najviše efektan u turbulentnom okruženju (Hart, Banbury, 1994; Miller i Cardinal, 1994).

Društvena škola strateškog menadžmenta naglašava komponente iz okruženja koje snažno utječu na proces oblikovanja strategije. U okviru škole temeljene na utjecajima okruženja, okruženje postaje odgovor na sve sile koje dolaze iz neobjašnjivih izvora, na neki način izlika za nepoznati uzrok neuspjeha. Na okruženje se gleda agregirano i s prevelikom dozom apstrakcije. Stoga je potrebno pojam okruženje demistificirati sa strukturalnim pristupom i analitičnim metodama. Upravo je to vrlo očito u tvrdnjama koje su postigle najviše aritmetičke sredine. Nepoznata i apstraktna sila okruženja uočljiva je u rezultatima istraživanja. No, ukoliko se

postavi pitanje o konkretnim utjecajima najviši menadžeri smatraju kako to nisu *pravila drugih*, već kulturološki i politički utjecaj. Uočen je veliki utjecaj ove škole na poduzetničku praksu srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije. Razlozi značajne prisutnosti ove škole mogu biti raznovrsne prirode. Utjecaj društva koji je u socijalizmu bio vrlo dominantan i dalje je prisutan u mislima i svakodnevnom poslovanju. Tržište, država, okruženje ne predstavljaju ništa drugo no različite skupine pojedinaca organiziranih u skupine s snagom institucije koju zastupaju. Upravo ti pojedinci i institucije ne djeluju unutar granica svojih ovlasti i dužnosti te predstavljaju nepremostive prepreke u svakodnevnom poslovanju poduzetnika. Poduzetnici ih percipiraju kao vrlo moćne, lako promjenjive i nestabilne faktore koji uvelike utječu na njihovo poslovanje. Njihova funkcija još nije stabilizirana, standardizirana i poduzeća su svjesna njihove moći i utjecaja.

Prilikom određivanja karakteristika okruženja ne može se reći da je kompletno okruženje samo kompleksno ili isključivo stabilno ili dinamično. Nemoguće je postići unificiranost karakteristika okruženja jer se ono odnosi na pojedini trenutak, prostor, tehnološke karakteristike ili zahtjeve kupaca. Tijekom određenog razdoblja može biti vrlo dinamično da bi određeni događaj u okruženju učinio stabilnim kroz duže vremensko razdoblje.

Prilikom razlaganja industrijske grane, kao komponente okruženja, treba shvatiti kako ono ne podrazumijeva ništa drugo nego skupinu poduzeća i njihovo ponašanje. Stoga, ukoliko se radi o monopolom tržištu, industrijsku granu predstavlja jedno poduzeće. U tom slučaju okruženje predstavlja samo stav i ponašanje jednog poduzeća. Populaciji ekolozi zastupaju ideju kako veća poduzeća imaju snagu poslovati dugi niz godina, baš kao i jača vrsta u biološkom svijetu, uništavajući slabijeg i manjeg protivnika. No, i velikim poduzećima događa se poraz i nestaju s poslovne scene. No, oni nestaju zbog agresivnosti i fleksibilnosti protivnika, a ne *nekih* sila iz okruženja. Gould smatra kako se promjene događaju prebrzo da bi Darwinova teorija opstanka prirodne selekcije bila prihvatljiva.

Dovodeći u pitanje postojanost strateškog izbora dovodi se u pitanje smisao postojanja strategije i općenito gledano strateškog menadžmenta. Strateški izbor uvijek postoji, ma koliko on bio ograničen, sputan ili uvjetovan. Strateški izbor je osnova na kojoj počiva strategija, smisao planiranja budućnosti. Ukoliko se vjeruje u nepostojanje strateškog izbora, tada će se poduzeća ponašati pasivno i njihova budućnost bit će u rukama drugih. No, ukoliko poduzeća vjeruju u snagu strateškog izbora, tada će pronaći načina, mogućnosti i snage za ostvarenje svojih ideja. Tvrdnje kako se treba prilagoditi ne moraju nužno implicirati pasivnost. Imperativ modernog poslovanja je prilagodba uvjetima tržišta tj. kupaca te se stoga ne treba izvesti zaključak o pasivnosti. Riječ je o shvaćanju načina preživljavanja i prihvaćanja takvog načela poslovanja. No, bitno je istaknuti pasivnost u tvrdnji društvene škole po kojoj poduzeće može samo reagirati na promjene i adaptirati se okruženju. To su srednja i velika poduzeća koja zbog svoje veličine imaju utjecaj na manja poduzeća i uvjete poslovanja u okruženju. Ukoliko oni sebe percipiraju kao pasivne igrače na tržištu, tada se postavlja pitanje tko na tržištu postavlja i mijenja pravila igre? Da li je država ta koja postavlja pravila ili su to sama poduzeća i mehanizmi tržišta? Poduzeća su svjesni svoje veličine, ali ne i snage koju bi mogli imati u okruženju.

Nepriznavanje važnosti političke škole strateškog menadžmenta bila bi velika pogreška, s obzirom na rezultate istraživanja. Komentari upućeni političkoj školi strateškog menadžmenta upućuju na disfunkcionalne efekte politike na organizaciju. To se prije svega odnosi na pogoršanje odnosa među ljudima, nastalo zbog međusobnog uvjeravanja i lobiranja. Time se energija koja bi mogla biti usmjerena na kupce ili inovacije troši na političke igre i dogovore ili

procjenjivanje koja je interesna strana jača i utjecajnije (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 242).

Sudjelovanje u procesu oblikovanja strategije omogućava veću političku aktivnost, čime ljudi imaju veću mogućnost izražavanja svog mišljenja i utjecaja. To može prerasti u negativnost zbog činjenice da će unijeti svoje osobne interese u proces oblikovanja strategije. Ukoliko poduzeće postane politička arena, tada postoji mogućnost da ne donosi efektivnu strategiju (Collier, Fishwick, Floyd, 2004, str. 69). U tom kontekstu se mogu sagledati tvrdnje po kojima politika ulazi u pore odlučivanja u srednja i velika poduzeća.

Kulturološka škola strateškog menadžmenta daje svoj doprinos pojašnjavajući različita ponašanja menadžera, odluke i ciljeve kojim poduzeća u različitim sredinama teže, a time i načela koje ih vode kroz svakodnevne nedoumice. Upravo su to vrijednosti koje su predodređene pripadnošću pojedinom narodu, regiji, grupaciji, obitelji, poduzeću. Vrijednosti su duboko ukorijenjene i vrlo se teško mijenjaju. Naglašavanjem predodređenog, društveno uvjetovanim ponašanjem dobiva se dojam kako je poboljšanje, promjena ili preokret u poslovanju poduzeća neizvediva misija. Stoga se može doći do krivog zaključka kako taj vrlo važan aspekt poslovanja je kontinuirano isti od samog osnutka poduzeća, čime neminovno dolazi do stagnacije i propasti poduzeća. Određene kulturološke karakteristike je vrlo teško uspostaviti, još teže kasnije izmijeniti dok ih je vrlo lako uništiti. Kulturološka škola ističe sociološki aspekt skupina, njena razmišljanja i ponašanje. Spoznaje, do kojih dolazi skupina, vrijedni su doprinos razumijevanju procesa oblikovanja strategije. Kolektivna vjerovanja su vjerojatno najrašireniji oblik inercije (Mezias, Grinyer, Guth, 2001, str. 74-75). Mentalitet i kulturološki milje društva izravno utječu na poslovanje poduzeća i to prema rangu tvrdnji društvene škole vrlo visoko. U tome se može uočiti i element pasivnosti, koji je vrlo teško mijenjati.

Konkurentna škola strateškog menadžmenta usmjerava svoju pozornost na ispravan fokus, no on je poprilično uzak. Naime, fokusira se samo na ekonomske, mjerljive i kvantificirane podatke, dok se apsolutno zanemaruju kvalitativne, društvene, političke i druge varijable. Strategije se ne mogu svesti na menadžment troškova. Uspjeh oblikovanja strategije ovisi o osobnim impresijama, brzim akcijama i osjeta što bi konkurent mogao učiniti. Pozicijsko-analitična škola dovodi u odnos poduzeća i industrijsku granu dok konkurentna suprotstavlja poduzeće naspram poduzeću. Tvrdnje konkurentne škole pokazale su se kao najutjecajnije unutar konkurentsko-suvremene škole strateškog menadžmenta. Najviši menadžeri osjećaju važnost pridobivanja udjela na tržištu, ali su isto tako svjesni načina na koji se on pridobiva; pravila igre su rastezljiva i po svojim posljedicama vrlo razorna. Očito da najviši menadžeri priznaju neka ograničenja koja su vrlo utjecajna u okviru društvene škole, a unutar tih ograničenja svjesni su svoje uloge i važnosti aktivnog pristupa u segmentu pridobivanja konkurentskih prednosti i njihova korištenja.

Kod poduzetničke škole strateškog menadžmenta može se zamijetiti kako je njena prednost ujedno i mana. Poduzetnik je organizator, upravitelj, koordinator i snaga koja je objedinjena u višestrukim ulogama, postaje nedostatak kada je riječ o povećanom obujmu poslovanja koji ne može držati pod kontrolom samo jedna osoba. Nužna je promjena organizacijske strukture, podjela posla, odgovornosti i moći, što poduzetniku ne odgovara. Oblikovanje strategije je u ovoj školi prikazano objašnjenjem ponašanja individue, bez posebne riječi o tome što čini taj proces oblikovanja. Odgovornost menadžera obuhvaća veliki i nerealni teret koji sam nosi. Ukoliko poduzeće vodi intuitivni genije, ne postoji potreba formalnog strateškog planiranja. No, koliko poduzeća doista ima takvog najvišeg menadžera? I ukoliko imaju, koliko se puta intuicija pokazala točnom u procjeni? (Steiner, 1979).

Vizija kao pokretač procesa strateškog menadžmenta može biti vrlo korisna, no nerijetko je vrlo zbunjujuća, neodređena i zbog dvosmislenosti i nedorečenosti neuporabljiva. No, vrlo je rijetka i sama pojava najvišeg menadžera s dovoljnom jakom karizmom da poduzeće usmjerava putem osobne vizije. U istraživanju je istaknuta važnost ideje i rada kao baze za uspješno poslovanje što je zdrav stav poduzetnika.

Suvremena škola strateškog menadžmenta tek je započela sa svojim razvitkom i kritike upućene na ovu školu vrlo su rijetke. Trenutno se veliča njen doprinos, istražuju uporabne vrijednosti i različita područja primjene i ne postoji akumulirano iskustvo koje će baciti sumnju na njen doprinos ili kritički preispitati njene pretpostavke. To bi ujedno značilo da postoji spoznaja o pogrešci i pojam o unapređenju saznanja.

Kognitivna škola strateškog menadžmenta je pronikla u samu bit procesa strateškog menadžmenta nastojeći objasniti kako uistinu dolazi do pojedinih odluka i oblikovanja strategije. No, time područje istraživanja prelazi u neke druge znanstvene discipline koje ne spadaju u strateški menadžment. Doprinos razumijevanju strateških pitanja ove škole tek se očekuje. Svakako da treba biti oprezan tijekom analize i shvatiti kako je ova škola tek jedna od elemenata u oblikovanju strategije.

Učea škola strateškog menadžmenta korisna je u onom okruženju u kojem se proces učenja inkorporira u svakodnevno poslovanje, čime se doprinosi kvaliteti i sadržajnosti rada. No, nametanje formalnih oblika učenja u sredinama u kojim se bit takvog postupka ne razumije, samo dodatno opterećuje radno vrijeme i zaposlenike, shvaćajući učenje kao dodatni posao, a ne instrument poboljšanja postojećeg posla.

Previše akcenta na učenju može poremetiti temelje kvalitetne i vitalne strategije tako što se pozornost usmjerava na učenje, a preusmjerava s posla. Osim učenja treba se istovremeno obavljati normalni posao na efikasan način. Osim toga postoji i trik da se ne mijenja sve odjednom, već da je poznato kad se treba što mijenjati, a to podrazumijeva uravnoteženje promjena i kontinuiteta.

Najviši menadžeri uočili su element timskog i projektnog pristupa problemu kao faktora koji pridonosi ugodnijoj radnoj atmosferi. No, postavlja se pitanje koliko je to u skladu s prijašnjim tvrdnjama gdje se govorilo o izrazitom autoritetu najvišeg menadžera. Vjerojatno je ovdje riječ o tiskom i projektnom pristupu na razini najvišeg menadžera i njegova tima. Isto tako prepoznaje se vrijednost znanja zaposlenika koje je tacit i ne može se formalno izraziti. No, s tim u vezi se ne mogu povezati druge visoko rangirane tvrdnje. Stoga, dolazi se do spoznaja kako svjesnost o vrijednosti tacit znanja postoji, no ništa se poduzima kako bi se to znanje primijenilo u konkretnim situacijama, poticalo ili vodilo računa o tome. Dokaz tome mogu biti druge tvrdnje koje su povezane sa neformalnim znanjima zaposlenika, a rangirane su vrlo nisko.

Iskustva istraživanja procesa oblikovanja i implementacije strategije u jednom od najuspješnijih poduzeća Hewlett- Packard pokazala su kako (Feurer, Chaharbaghi, Wargin, 1995, str. 4):

1. proces oblikovanja strategije ne može se odvojiti od procesa implementacije,
2. strategije se moraju oblikovati na mjestu gdje postoji najviša kvaliteta znanja,
3. podržavajuće strukture su potrebne ukoliko individualac mora odmah implementirati to znanje,
4. proces oblikovanja znanja odnosi se na mogućnost korištenja odgovarajućeg alata i okvira.

Osim što su studije razmatrale samu prirodu procesa strateškog menadžmenta u istraživanjima su bile uključene i neke druge varijable kao i kontingencijski faktori. Studije Miller i Friesen (1983), Frederickson (1983), Frederickson i Mitchell (1984), kao i kasnije studije Frederickson (1984, 1986), Miller (1987, 1989) uključivale su utjecaj kontingencijskih faktora poput veličine poduzeća, konkurentnosti okruženja i sl. Upitnik o utjecaju škola strateškog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima Primorsko-goranske županije je sadržavao i neke demografska pitanja tražeći potencijalne kontingencijske faktore. U statističkoj analizi potvrđena je samo jedna signifikantna veza između broja zaposlenih prilikom odabira konkurentsko-suvremene škole strateškog menadžmenta. Tako se povećanjem broja zaposlenika značajno smanjuje utjecaj konkurentsko-suvremene škole. Iz toga se može zaključiti kako jedino manje sredine mogu ostvariti određene pomake i promjene u duhu konkurentsko-suvremene škole ukoliko je okruženje manje, fleksibilnije i poticajno za promjene. To je u skladu i s razinama usvajanja i širenja promjena. Promjene se uvijek događaju na individualnom nivou, nakon toga u skupinama, da bi se tek na kraju promjene osjetile i ostvarile na organizacijskom nivou. Isto tako promjene se najprije mogu dogoditi u znanju, zatim stajalištu, individualnom ponašanju, a tek nakon toga i na organizacijskom ponašanju. Prema tome organizacijske promjene dosegle su razinu poduzeća sa manjim brojem zaposlenih, a u većim sredinama promjene tek predstoje.

Istraživanja Hart i Banbury (1994, str.266) zaključila su kako korištenje raznovrsnih pristupa procesu strateškog menadžmenta pogoduje velikim poduzećima koja posluju u turbulentnom okruženju. Ova preporuka vrijedi i za poduzeća u istraživanju budući da okruženje postaje sve dinamičnije. Malim poduzećima koja posluju u stabilnijem okruženju ne pogoduje korištenje velikog broja pristupa procesu strateškom menadžmentu. Razlog tome je vrlo pragmatičan. Mala poduzeća nemaju dovoljno resursa, vremena i ljudskih potencijala koje mogu posvetiti analizama i školovanju svojih kadrova za takav pristup strateškom menadžmentu. Osim toga mala poduzeća nemaju potrebe ni potrebe za tim. Tržišna niša u kojoj posluju sasvim je dovoljna za ostvarenje njihovih poslovnih ambicija.

Ne samo da postoje različiti pristupi procesu strateškog menadžmenta u različitim poduzećima, već se razlike u percepciji mogu uočiti i na menadžerima različitih razina unutar istog poduzeća. Istraživanja (Ambrosini, Bowman, 2003, str. 218-219) su pokazala kako uzroke različitim percepcija procesa strateškog menadžmenta među menadžerima pozicioniranim na različitim razinama mogu potražiti u nedostatku komunikacije, nejasnom obliku strategije, krivim procjenama i nedostatku interesa. U empirijskom istraživanju ustanovljena je različitost u percepciji procesa strateškog menadžmenta između različito pozicioniranih menadžera, s opaskom kako je u svakom poduzeću ispitan samo jedan ispitanik. Rezultati su pokazali kako postoji različitost u rangiranju tvrdnji koje pripadaju konstruktivne društvene škole strateškog menadžmenta. Iz toga se može zaključiti kao najviši menadžeri poznaju šire okruženje, oznavaju informacije iz neformalnih izvora i na osnovi njih čini im se kako je strateški izbor za poduzeće vrlo sužen. Za razliku od njih niže pozicionirani menadžeri uviđaju mogućnosti, širi manevarski prostor u strateškom izboru vjerujući kako su promjene na bolje ostvarive a utjecaj društvene škole daleko manji u odnosu na rangiranja najvišeg menadžera.

Iako je bilo pokušaja dokazivanja poveznice između profitabilnosti i strateških procesa ne može se dovesti u statistički signifikantni odnos zbog njihove vremenske neskladnosti: današnji strateški procesi odnose se na poslovanje poduzeća u budućnosti, a trenutna profitabilnost rezultat je strateških procesa u prošlosti, a ne u sadašnjosti (Hart, Banbury, 1994, str.265). No, zanimljivo je proučavati kako se pogreška strategije može sagledati kroz pogreške u povijesti poduzeća te zajedno s nepoznatom budućnošću utječući na strateške izbore danas (Markides, 2002, str. 28).

Oblikovanje strategije koje podrazumijeva različite oblike kontradikcija i paradoksalnih organizacijskih vještina, npr. poslovanje u skladu s općenitom vizijom i koncentracija na detalje, odlučnost i obzirnost, odlučni koraci i postepeno prilagođavanje obilježja su poduzeća koja su izrazito uspješna (Bourgeois, Eisenhardt, 1998; Quinn 1988; Hart, Quinn, 1993 u Hart, Banbury, 1994, str. 255). Možda bi se naizgled takva tvrdnja mogla povezati s uočenim kontradikcijama u istraživanju, no ovdje se kontradikcije odnose na antipode u načelima, a u istraživanju se spominje kontradikcija u deklarativnom opredjeljenju i stvarnim aktivnostima.

Nakon detaljnijih razdioba grupiranja i utvrđivanja međusobnih različitosti, razvoj i sazrijevanje razmišljanja teoretičara usmjerila su se na načine kombiniranja, nadopunjavanja, objedinjavanja različitih pristupa procesa strateškog menadžmenta. Prihvaćena je ideja kako za cjelovitu sliku poslovanja treba razumijeti različite pristupe procesima i znati ih primijeniti u različitim situacijama. U tom segmentu može se uočiti kako su aritmetičke sredine, kao reprezentant prisutnosti određenih stavova i razmišljanja pokazala kako su klasična i društvena škola prisutne u gotovo ravnomjernom obimu te s nešto manjim utjecajem konkurentsko-suvremene škole strateškog menadžmenta. Na osnovu tih rezultata može se zaključiti kako su prisutne sve tri škole strateškog menadžmenta u poduzetničkoj praksi srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije.

Jedan od načina objedinjavanja pogleda je i konfiguracijska škola strateškog menadžmenta (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 301-349) koja smatra kako svaka navedena škola strateškog menadžmenta ima svoje vrijeme i svoje mjesto. Ova škola nudi mogućnost kompromisa prilikom integracije poruka ostalih škola strateškog menadžmenta. U poduzeću se različite dimenzije grupiraju i pod određenim uvjetima stvaraju modele. No, ta stanja se tijekom vremena izmjenjuju. Tijekom promatranog razdoblja poduzeće se može opisati kao stabilna konfiguracija dijelova, odnosa i struktura iz čega proizlazi uhodano ponašanje koje podupire određenu strategiju. Periodi stabilnosti povremeno su prekinuti transformacijama u druge stabilne oblike struktura. Ključ uspješnog strateškog menadžmenta je održavanje stabilnost i prihvaćanje strateških promjena. Može se koristiti bilo koji način pristupa procesu strateškog menadžmenta, ali mora se biti svjestan kako svatko od njih ima svoje razloge postojanja, vrijeme i kontekst u kojem ga je pogodno koristiti.

Ona poduzeća koja su se opredijelila samo na jedan način oblikovanja procesa strateškog menadžmenta postavila su sama sebi ograničenja, dok ona poduzeća koja kombiniraju nekoliko različitih rutina (Nelson, Winter, 1982 u Hart, Banbury, 1994, str. 255) mogu smanjiti mogućnost zanemarivanja pojedinih događanja i suočiti se sa poboljšanim poslovanjem (Hart, Banbury, 1994, str. 255).

Svi autori insistiraju kako njihove podjele nisu međusobno isključive i kako se poduzeće ne mora opredijeliti za samo jedan način oblikovanja procesa strateškog menadžmenta. Andrew Pettigrew (1985, 1977) proučavao je transformaciju u poduzeću ICI u razdoblju 1969. i 1986. godine i zamijetio je gotovo sve elemente predstavljenih i prethodno opisanih škola strateškog menadžmenta koje su se izmjenjive tijekom određenom vremenskog razdoblja. Kombinacija načina oblikovanja procesa strateškog menadžmenta može biti nekoliko. Različiti pristupi mogu se izmjenjivati sekvencijalno (Allison, 1971, str. 255), simultano (Mintzberg, 1973, str. 44), može postojati hijerarhija načina, gdje su jednostavniji načini inkorporirani u složenije načine oblikovanja procesa (Chaffee, 1985). Postoje sljedeće kombinacije:

- čistih oblika,

- između pojedinih funkcionalnih odjela,
- načina između središnjice i poduzeća kćerke i
- načina tijekom faza razvoja poduzeća.

Gluck, Kaufman i Walleck (1982) sugeriraju kako poduzeća rastom i razvojem stječu i nadograđuju umijeća koje ih čine sposobnim razvijati različite pristupe procesu strateškog menadžmenta. Metaforički, mudre strategije priznaju da ne mogu uvijek dovoljno mudro misliti o svemu u budućnosti (Mintzberg, 1987, str.69). Isto tako postoji metafora o međuodnosu škola strateškog menadžmenta. One su kao uže koje se sastoji od isprepletenih niti koje se obavijaju jedna oko druge i čine čvrsto uže (McKiernan, 1997, str.791). One nisu kompletne, no svaka od njih pruža pogled na jedan djelićak široke i bogate tradicije strategije. Znanjem o svakoj možemo uočiti uzorak evolucijskog razvoja koji nas može voditi prema budućnosti strategije.

Naravno da se do ideja o zajedništvu škola strateškog menadžmenta dolazilo ponajprije nepovezanim individualnim vizijama da bi s vremenom bilo sve više inicijativa, skupina, primjera nakon čega i teorija koje su poticale takva razmišljanja. Razlozi težnji o zajedništvu škola mogu se pronaći u promjeni spoznaja i elemenata poslovanja. Uočilo se kako organizacijski uspjeh ne proizlazi iz okruženja koji je izrazito stabilan ili nestabilan, već istovremeno i stabilan i nestabilan (Stacey, 1997, str. 11). Stalni izazovi s kojima se menadžer bori, predstavljaju važne kreativne prilike koje omogućavaju učenje i različita strateška razmišljanja. Poduzeće vođeno na kaotičan način nastoji na samorazoran način izazivati nestabilnost kako bi dobilo priliku izazvati sebe, svoje granice spoznaja i kreativnih rješenja. Stacey smatra da se zahvaljujući kaos teoriji može dogoditi gotovo sve, malene promjene mogu rezultirati velikim disturbacijama, a menadžeri se ne mogu osloniti na strukture, pravila, procedure, nego biti pripravnici konstantnim prilagodbama na nove načine. Danas je veza između uzroka i posljedica kompleksna, udaljena u vremenu i prostoru i vrlo ju je teško detektirati (Stacey, 1992, str.20). Pradip Khandwalla tvrdi da se produktivnost organizacije odnosi se ne samo na odabir i korištenje pojedinih varijabli, nego i međusobnu korelaciju pojedinih varijabli. Poduzeće posluje produktivno jer je različite komponente postavilo u komplementarni odnos, određen oblik planiranja u skladu s strukturom i stilom vođenja. Izmjenjivanje pojedinih faza može se raspoznati kroz nekoliko faza: povremeni udarci-promjene, oscilacija trendova, životni ciklusi i uobičajeni napredak.

Iznenadjenja u poslovnom okruženju ne dolaze nikada bez upozorenja (Wack, 1987, str. 148). No, zapravo koncept strategije nije baziran u stabilnosti, nego u situacijama promjenama (Mintzberg, 1987, str. 27). Menadžment strategije nije u svojoj biti samo promoviranje promjena, nego znati kad te promjene treba učiniti (Mintzberg, 1987). Realnost sačinjava prevelik broj informacija koje ne možemo shvatiti u njihovom puno obliku. Stoga većinu informacija ignoriramo, izdvajamo i procesiramo samo one koje smatramo najhitnijim konstruirajući tako jednostavne mentalne modele. Učenje samo po sebi ne bi trebalo biti skup pravila i uputa za djelovanje, već način razvijanja novih mentalnih modela, mijenjanja osnovnih pretpostavki na kojim se bazirao stari mentalni model (Stacey, 1992, str. 108). No, blokade koje doživljavamo i koje usporavaju učenje su emocionalne prirode, predrasude i faktori ponašanja (Stacey, 1992, str.109).

Nepostizanje željenih rezultata i kriza u današnjem svijetu ne nastaju zbog toga što se rade pogrešne stvari ili se rade na pogrešan način već pretpostavke na kojima se poduzeće baziralo više nisu u skladu s realnošću (Drucker, 1994, str, 95). Težimo samo približnoj istini, ne postoji iluzija da ćemo pronaći formulu koja će obuhvaćati samo istinu i ništa više.

Najviši menadžeri interpretiraju svijet oko njih kroz leće svog iskustva i vrijednosti i u skladu s tim donose odluke (Hambrick, 2002, str. 26). Stoga je istaknuta potreba istraživanja kulturnih i institucionalnih sila koje utječu na profil najvišeg menadžera, njegovo ponašanje te njegov utjecaj na organizacijsko ponašanje (Cannella, 2002, str. 33). Uočilo se kako gubimo mnogo u bogatstvu našeg iskustva ukoliko smo unimodalni, tj. ako koristimo samo jedan način sagledavanja realnosti kojim se strategija oblikuje (Morgan u Bürgi, Roos, 2003, str. 69). Izazov ne smije za menadžere biti samo inovacije i nove stvari koje se događaju u poduzeću, već i drukčije *oči*, drukčiji način sagledavanja novih stvari. Time menadžer sagledava stvari više holistički nego prije. Najveće pogreške u vrijeme turbulencija nisu turbulencije, nego aktivnosti sagledane sa stajališta jučerašnje logike (Drucker u Wacku, 1987, str. 70). Potreban je novi način razmišljanja (Wack, 1987, str. 139). Dominantna menadžerska logika (Prahalad, Bettis, 1986, str. 485) predstavlja vezu između strategija poduzeća i njene uspješnosti. Ona predstavlja način na koji menadžeri konceptualiziraju poslovanje te donose odlučujuće odluke vezane za alokaciju resursa (Prahalad, Bettis, 1986, str. 490). Tri komponente dominantne menadžerske logike su: uhodani poslovni procesi, razmišljanja najvišeg posloводства i aktivnosti u okviru definirane strateške orijentacije poduzeća (Jarzabkowski, 2001, str. 2).

Mintzberg predlaže različite načine razmišljanja s obzirom na različite kontekste (Mintzberg, Gosling 2003, str. 55). Tako predlaže prilikom rukovođenja sobom-reflektivni način razmišljanja, prilikom rukovođenja organizacijom-analitičan način razmišljanja, prilikom rukovođenja kontekstom- svjetski način razmišljanja, prilikom rukovođenja odnosima- suradnički način razmišljanja i prilikom rukovođenja promjenama- akcijski način razmišljanja.

Proces strateškog menadžmenta je signifikantni prediktor uspješnosti poslovanja poduzeća (Hart, Banbury, 1994. str. 165). Proces strateškog menadžmenta smatra se da sačinjava resurs poduzeća koji pridonosi konkurentskoj prednosti (Barney, 1991). Istinska opasnost leži u korištenju polovičnih ili brzih rješenja na djelomičnu realnost, a ne u otvaranju perspektiva za različite interpretacije. Efektivni strateg je onaj koji živi s kontradikcijama, zna prepoznati uzroke i posljedice i stvara ravnotežu među njima kako bi se donijela efektivna odluka. (Mintzberg, Quinn, 1992, str. Xi). Oblikovanje i implementacija isprepleteni su kompleksnim i interaktivnim procesom, u kojem politika, sustav vrijednosti, organizacijska kultura i stil menadžmenta određuju i ograničavaju određene strateške odluke (Mintzberg, Quinn, 1992, str. Xiii).

Nakon teorijskih i empirijskih pogleda na škole strateškog menadžmenta valja zaključiti sa početkom, tj. definiranjem strategije u kojoj bi se mogla sublimirati sve dosadašnje stečene spoznaje. Zbog različitih pristupa strategiji, možda najprihvatljivija definicija strategije je Mintzbergova koja uzima u obzir različite perspektive; strategije kao plana, varke, uzorka, položaja i perspektive. Strategija kao plan podrazumijeva slijed svjesnih namjeranih aktivnosti koje služe kao smjernice za djelovanje u pojedinim situacijama koje će uslijediti. Strategija je skup varki i poteza koje nemaju za svrhu stvaranje plana za buduće akcije, nego poručiti konkurentu lažne signale, prevariti ga u nekoj namjeri, neizravno ga obeshrabriti u njegovim potezima. Strategija kao uzorak prepoznaje se nakon slijeda sličnih aktivnosti koje vode prema jednom cilju ili u skladu s istim načelom. Bitno je samo da strategija osigurava konzistentnost u ponašanju, bez obzira da li je planirana. Strategija se može uočiti nakon određenog vremena, pogledom unazad (Mintzberg u Mintzberg, Quinn, 1992, str. 352-7), kao uzorak ponašanja uspješnih pristupa koji su pretočeni u uzorak aktivnosti koje postaju strategija (Quinn, 1980 vidi u Richardson, 1994, str. 33). Strategija kao pozicija predstavlja kombinaciju između uvjeta okruženja i uvjeta u poduzeću. Dok strategija kao perspektiva podrazumijeva stvaranje slike o

budućnosti poduzeća u glavama stratega. Smatram da se upravo ovim perspektivama objedinjuju stavovi ispitanika u empirijskom istraživanju.

Hart i Banbury (1994) zapazili su kako poduzeća koja su u stanju koristiti niz različitih procesa oblikovanja strategije su uspješnija, prema nizu pokazatelja od onih koji koriste samo jedan model. Studije Baileya (1996) i Johnsona (2000) govore kako istovremeno mogu postojati nekoliko različitih tipova procesa strategije koji istovremeno funkcioniraju u poduzeću, ali uvijek jedan od njih dominira ostalim. Koji će tip procesa strategije prevagnuti ovisi o veličini poduzeća, njenoj zrelosti i djelatnosti.

Strategija je često rezultat simboličnog, kognitivnog i programiranog koktela koji se često čini prilično nelogičnim (McKiernan, 1996, str. xx). Istraživači strateškog menadžmenta izrazili su potrebu za konceptijskim razvojem prema dinamičnom, sustavnom, kognitivnom i holističkom pristupu teoriji strategije (Sanchez, Heene, 1997).

Druga krajnost izučavanja procesa strateškog menadžmenta i oblikovanih škola treba uzeti u obzir i mogućnost, a ponegdje i činjenicu da oblikovanjem strateškog menadžmenta u poduzećima nema. S tim u vezi javlja se tzv. **organizacijska anarhija** (Haberberg, Rieple, 2001, 650) nedostatak strategije kada poduzeća uspijevaju biti poslovno uspješna bez postojanja jasnih i razumljivih oblikovanih strateških smjernica. Ova struja dovodi u pitanju opću potrebu za stvaranjem strategije (Cohen, March i Osen, 1972 u Stacey, 1997, str. 192). Inkpen i Choudhury (1995) smatraju da ne postojanje strategije može biti vrlo dobro za ona poduzeća koja posluju u naročito promjenjivom okruženju.

Isto tako navodi se i slučaj tzv. garbage-can model (Cohen, March, Olsen, 1972 u Stacey, 1997, str. 192) koji se javlja prilikom međusobne interakcije problema, rješenje, sudionika, izbora, mogućnosti koje proizlaze neovisno jedna od druge. Problemi nastaju bilo gdje, bilo kada, rješenja se nude bez obzira na to gdje je nastao problem, sudionici u procesu donošenja odluka dolaze i odlaze, odluke se donose bez analize, razmišljanja, na brzinu. Organizacijske odluke su gotovo slučajne, odluke se donose kada se pogodi magloviti kontekst ljudi, problema i situacija (Pettigrew, 1985 u Stacey, 1997, str. 141). Ljudi djeluju ponekad i prije nego razmisle. Postoje široko rasprostranjene participacije u odlučivanju, nejasne i preklapajuće definicije i nedostatak zajedničkih kulturnih vrijednosti kroz cijelu organizaciju. Odluke se često izbjegavaju, odgađaju, donose nepažljivo i nekada ne implementiraju. Ovdje se odluke i njihovi ishodi uvelike događaju slučajno. Postoji kontinuirani tijek problema, prilika, rješenja i odluka koji dolaze zajedno na prilično slučajan način. To se događa jer ne postoji jednostavna i jasna hijerarhija i jer je distribucija moći blizu egalitarnosti (Stacey, 1997, str. 270). Takvu situaciju karakteriziraju sljedeći simptomi: pojedinci nemaju jasno formulirane ciljeve, niti jedan pojedinac ne raspolaže velikom moći, distribucija moći nije stabilno određena sankcijama, međuovisnošću i doprinosom. Sama činjenica postojanja takvih primjera i istraživanja ne smije se zanemariti. Čak što više, takve primjere valja poštivati, uz opasku i preporuku izučavanja osnovnih postavki i pretpostavki uspješnog poslovanja. No, postoji i drugi antipod. Mnoga poduzeća na Zapadu trpe od prevelike doze strateškog planiranja (Ohmae, 1982, str. 225).

Strateški uspjeh se ne može svesti na formulu niti bilo tko može postati strateg samo čitajući knjigu. No, navika uma na takav način razmišljanja može pomoći pri oslobađanju kreativne energije podsvijesti koja se može koristiti prilikom osmišljavanja pobjedničkih strateških koncepata (Ohmae, 1982, str. 277). Složenost planiranja proizlazi iz međusobne usklađenosti odluka, a ne od složenosti pojedinačnih odluka (Mintzberg, 1973, str.48). Uspjeh u budućnosti će

započeti u našim umovima, s našom sposobnošću da promjenimo fokus gledanja na svijet poslovanja (Stacey, 1992, str.8).

Postoje oni *minimalisti* koji smatraju da pristupi strategiji ne bi trebali biti kompleksni, već da se treba poštivati samo jedno pravilo. Treba prevladavati uravnoteženost: točnosti i preciznosti prosudbi, kreativnosti i konsenzus (Ginsberg, 1997, str.127), kreativnosti, povezanosti i ravnoteže (Chaharabaghi, Willis, 1998, str. 1020), odnosno sposobnost logičkog razmišljanja, gerilske logike i kompleksne logike (Lengnick-Hall, Wolff, 1998, str. 34-35), mašte, kreativnosti i osjećaja za pravo vrijeme (Steiner, 1969, str. 72).

Strateški menadžment, točnije proces strateškog menadžmenta ne može se odrediti jednoznačno, pojednostavljeno i objektivno. Podlozan je diskusiji i neograničenim mogućnostima gledanja na problem. Isto tako specifičnost se odnosi i na rješenja. Ne postoji fiksna način rješavanja problema i jedinstveno najbolje rješenje. Zbog toga i postoje različiti pristupi i različiti pogledi na isti proces strateškog menadžmenta. Budućnost istraživanja odnosi se na proučavanje povezivanja s posebnim aspektom na prednosti pojedinih pristupa i savladavanja i konfrontacije s negativnostima koje dolaze odabirom pojedinih škola. Različiti pristupi i novi vidici bit će glavne karakteristike istraživanja koje će učvrstiti razvojnu snagu discipline strateškog menadžmenta.

6. ZAKLJUČAK

Proces strateškog menadžmenta predstavlja osnovni fokus izučavanja discipline strateškog menadžmenta. Oblikovanje, implementacija i kontrola prihvaćeni su kao osnovni elementi procesa strateškog menadžmenta. No, postoje disperzirana razmišljanja o načinu i pristupu osmišljavanja procesa strateškog menadžmenta. Različitosti u pristupu podrazumijevaju i različitosti u shvaćanju, ponašanju, odlukama, načelima i to dovodi do toga da se isti predmet istraživanja doživljava na toliko različite načine da postaje upitno govori li se uopće o istom predmetu. U moru različitih stručnih i znanstvenih sugestija i primjera, škole strateškog menadžmenta predstavljaju pokušaj sinteze tih ideja i razmišljanja grupiranjem sličnih i srodnih pristupa u istu školu strateškog menadžmenta.

No, osim toga znanstveni fokus obuhvatio je i samo izvorište različitosti- izučavanje strateškog načina razmišljanja o procesu strateškog menadžmenta. Strateško razmišljanje trebalo bi biti *conditio sine qua non* strateškog menadžmenta i preduvjet za početak oblikovanja procesa strateškog menadžmenta. Tada bi se metaforički rečeno, gledajući kroz iste naočale isti predmet istraživanja mogao dokučiti i strukturirati komponente svojstvene strategiji i procesu strateškog menadžmenta.

Predložene škole i grupiranje ideja unutar škola strateškog menadžmenta predstavljaju subjektivni stav o logičnim i suštinski bitnim vezama odnosno razlikama među školama strateškog menadžmenta. Kriteriji raščlanjivanja škola su povijesni razvoj misli o strateškom menadžmentu (klasična koja objedinjava rudimentarne spoznaje o strateškom menadžmentu i suvremena kao zajednički nazivnik za trenutna usmjerenja i trendove u izučavanju strateškog menadžmenta) i uloga poduzeća u kreiranju svoje budućnosti (pasivna uloga poduzeća-društvena i aktivna uloga poduzeća-konkurentna škola).

Klasična škola strateškog menadžmenta u svom fokusu ima egzaktni i nedvosmislen objektivan stav prema procesu strateškog menadžmenta. Autor strategije je najviši menadžer koji kreira, provodi i kontrolira, tj. dominirano rukovodi cjelokupnim procesom strateškog menadžmenta. Zbog činjenice da jedna osoba ili najuži tim najvišeg menadžera brine o cjelokupnom procesu, sam proces po svojoj prirodi mora biti jednostavan, egzaktni i nepromjenjiv koncept. Strateško planiranje se bazira na činjenicama, podacima i provodi se s ciljem pripremanja za uvjete poslovanja u budućnosti.

Jednom donesena strategija se ne mijenja jer bi u protivnom izmjena označila slabljenje autoriteta koji ju je osmislio. Konceptijska zamisao s vremenom uključuje sve više elemenata, ograničenja, faza, a njeni grafički modeli postaju sve kompleksniji i zamršeniji. U prvoj fazi individualac nastoji obuhvatiti prilike i prijetnje u okruženju izravno povezanim s poslovanjem, da bi kasnije uključivala sve varijable koje su izravno vezane za poslovanje cjelokupne djelatnosti. Prednosti unutrašnjih izvora u početku su bile ograničene na resurse fizičke prirode, da bi kasnije oni bili mnogobrojni, s posebnim aspektom na zaposlenike. Kritike upućene klasičnoj školi strateškog menadžmenta govore kako je praksa daleko složenija od pojednostavljenih modela ove škole. Insistiranje na formalnosti i procedurama stvaraju ozračje nefleksibilnosti, potencijalnu opasnost za konkurentnost poduzeća. Postoji veliki broj komponenti koje utječu na proces, a uopće se ne spominju u školi, kao npr. neformalne informacije ili iznenadne promjene tržišta. No, valja zaključiti kako je klasična škola dala veliki doprinos razvitku teorije strateškog menadžmenta i predstavlja bazu na koju su se nadogradile ostale škole strateškog menadžmenta.

Društvena škola strateškog menadžmenta smatra kako nije presudan subjekt koji oblikuje proces, već sile koje ga prisiljavaju da odabere određeni oblik procesa strateškog menadžmenta. Pa tako u najopćenitijem smislu smatra kako je okruženje to koje svojim uvjetima diktira kada, kako, tko i na koji način će oblikovati, implementirati i kontrolirati strateški menadžment. No, okruženje kao pojam je preopćenito da bi se na racionalan način poduzeće moglo suprotstaviti čovjekovoj prirodi da sve što mu se dogodi bez razloga imenuje srećom, ako je pozitivno, ili okruženjem ukoliko je negativno. Osim općenitih poimanja okruženja, nameće se politička škola koja otvoreno govori o utjecajima interesnih skupina i njihovoj moći da određene odluke preusmjeri sa čistih ekonomskih načela na one kod kojih dominira moć. No, navedeno nadmudrivanje, uvjeravanje i lobiranje usmjerava dragocjenu energiju zaposlenika na političke igre i dogovore ili procjene o jačini i utjecaju pojedinih skupina, a ne na efektivni posao i svoje kupce.

Kulturološka škola strateškog menadžmenta smatra kako su uzroci različitosti, nerazumijevanja i razmirica u sustavima vrijednosti, normama i ponašanju koje smo uvelike naslijedili od svoje obitelji, okruženja u kojem smo odrasli i poslujemo, u regiji koja ima specifične kulturološke i tradicijske stavove i razmišljanja. Utjelovljenje tih običaja i poslovnih uzanci u poduzeću s obzirom na kulturološki milje u kojem posluje i u kojem se nalaze njegovi zaposlenici ne ohrabruje težnje za promjenom, navodeći kako je njih ili nemoguće ili vrlo teško postići iz čistih kulturoloških razloga, straha pojedinca, neizvjesnosti koje donose novine.

Konkurentna škola, kao treća od četiriju škola strateškog menadžmenta u svojim redovima preferira konkurentsku borbu na svim razinama. Prije svega to se odnosi na konkurentnost promatranu na razini industrijske grane, razini konkurentnosti između poduzeća te između pojedinih poduzetnika. Ponekad je vođa vizionarskog entuzijazma potreban za pokretanje poduzeća prilikom ostvarenja strategije, a ponekad je izvor konkurentne snage i kasnije prednosti u poduzeću samom, njegovim resursima i sposobnostima. U ovoj školi naglasak je na aktivnom pristupu poslovanju smatrajući da poduzeće ima snage, volje i mogućnosti graditi svoju

budućnost. Snaga poduzeća se očituje ili u poziciji ili u ideji ili u viziji ili u strateškim resursima ili u jedinstvenoj sposobnosti poduzeća koja je neponovljiva, rijetka, ne može se lako kopirati i predstavlja ključ uspjeha poduzeća. No, ta impulzivnost entuzijazma ili vizionarske vođe vrlo su rijetki u praksi te se stoga češća pribjegava onim pristupima koji se baziraju na procjenama, metodama i strateškim planovima.

Suvremena škola strateškog menadžmenta otkriva modernije trendove u istraživanju procesa strateškog menadžmenta. One se odnose na dva aspekta: upoznavanje sa istinskim nastojanjima razumijevanja procesa unutar crne kutije strateškog procesa, odnosno spoznaje koje doprinose razumijevanju poduzeća i okruženja. Prvi aspekt obradila je kognitivna škola smatrajući kako će se razvojem kognitivnih znanosti doći do spoznaja koje će pomoći razvoju i razumijevanju strateškog menadžmenta u budućnosti. Osnovni fokus je kognitivni aspekt donošenja odluka o procesu strateškog menadžmenta u glavi stratega. Drugi aspekt naglašava činjenicu kako konkurentske borbe imaju za posljedicu oslabljivanja i iscrpljivanja svih sudionika na tržištu te se sugerira da se pozornost preusmjerava na koordinaciju, udruživanje, tj. bolje upoznavanje sebe, svojih slabosti i snaga, te udruživanje s onim koji komplementarno nadopunjuju vlastite nedostatke u cilju osiguranja tržišne snage i u konačnici dugoročni suživot uz *primjerenom naknadom*. U tom segmentu svoju popularnost dobiva učeća škola koja prepoznaje osobno usavršavanje, prepoznavanje mentalnih modela, timsko učenje, zajedničku viziju i sustavno razmišljanje kao elemente učeće organizacije potrebne za poboljšanje i unapređenje poduzeća, koje uči i ispravljajući svoje pogreške uvodi novine u svakodnevni rad. Korištenje metafora i kreativnih metoda samo su neke od načina osvježavanja perspektiva i razmišljanja menadžmenta o starim problemima na nov način.

Suvremena škola je tek u svojim začetcima te stoga ne nailazi na polemičke kritike u znanstvenoj javnosti. Postoji samo upozorenje da se metode suvremene škole ne shvate preozbiljno kako bi radno vrijeme zaposlenih bilo posvećeno radu, a ne učenju o učenju. Učenje treba postati sastavni dio rada, iz kojeg se uči, a ne dodatna aktivnost uz postojeća zaduženja.

Empirijsko istraživanje prisutnosti i utjecaja škola strateškog menadžmenta u hrvatskoj poslovnoj praksi provedeno je na bazi teorijskih konstrukta četiriju predstavljenih škola strateškog menadžmenta. Za svaku školu oblikovala sam jedan konstrukt kojeg sačinjavaju tvrdnje svojstvene za tu specifičnu školu strateškog menadžmenta. Upitnik je obuhvatio navedene tvrdnje i općenite informacije o ispitanim poduzećima. Na uzorku srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije ispitane su najutjecajnije škole strateškog menadžmenta. Mjerne karakteristike upitnika pokazale su kako je upitnik pouzdan, a faktorska analiza izdvojila je tri zasebna faktora u okviru škola strateškog menadžmenta. Kako je u teorijskom dijelu bilo izdvojeno četiri konstrukta, istraživanje je pokazalo kako je uz statističku signifikantnost moguće izdvojiti samo tri konstrukta. Prema rezultatima istraživanja konkurentska i suvremena škola strateškog menadžmenta pokazale su kako se njihov sadržaj međusobno isprepliće i kako tvore jedan konstrukt. Razlog tome može biti što nisu dovoljno razvijene da bi se u savjesti ispitanika značajno razlikovale. No, prilikom mjerenja aritmetičkih vrijednosti s najvišom ocjenom ocjenjena je klasična, zatim društvena, a tek potom konkurentska-suvremena škola. Aritmetičke vrijednosti su bile gotovo ujednačene što govori o prisustvu svih triju škola strateškog menadžmenta.

Unutar klasične škole strateškog menadžmenta posebno se izdvojio aspekt autoriteta najvišeg menadžmenta i važnost postojanja planova. Društvena škola strateškog menadžmenta pokazala je kako se sile iz okruženja shvaćaju vrlo općenito, postoji svjesnost o potrebi za prilagodbom u

svim segmentima i razinama, a poduzeće ne želi priznati utjecaj drugog poduzeća, već samo neodređenog okruženja i neodređenih sila. Iz konteksta konkurentsko- suvremene škole zanimljivo je uočiti površnost u određenim odgovorima. Ispitanici se odlučuju za deklarativne i vrlo općenite odgovore, a kada se specificiraju određene faze ili koraci ne prepoznaju ih kao sastavne elemente tvrdnji za koje su se opredijelili.

Osim toga uočena je različita percepcija prisustva društvene škole strateškog menadžmenta s obzirom na različite razine menadžmenta u poduzeću. Više pozicionirani menadžeri smatraju kako je izraženiji utjecaj društvene škole, točnije sila iz okruženja na samo poduzeće, dok niže pozicionirani menadžeri smatraju kako je poduzeće slobodnije u strateškim izborima.

Povezanost demografskih varijabli i odabranih škola strateškog menadžmenta pokazala se statistički signifikantan samo u broju zaposlenih kod odabira konkurentsko-suvremene škole. Pa, tako porastom broja zaposlenih ispitanici su manje skloni slaganju s tvrdnjama konkurentsko-suvremene škole.

Pojedinačne škole strateškog menadžmenta trebaju se shvatiti kao necjeloviti doprinosi pojašnjenju pristupa procesu strateškog menadžmenta. Kritičkim osvrtom na manjkavosti pojedinih škola otvoreno se sagledavaju prednosti i nedostaci utjecaja pojedinih škola. Klasična škola strateškog menadžmenta je najutjecajnije u poduzetničkoj praksi srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije no utjecaj upravo te škole vjerojatno je rezultat nastavka poslovanja u skladu s načelima poslovanja iz prijašnjeg sustava, a upravo su ta načela sastavni dio klasične škole strateškog menadžmenta. Uočen je utjecaj društvene škole, posebno zbog faktora promjenjivosti i nestabilnosti, kao i moćnosti faktora društvene škole na poduzetničku praksu. Poduzetnici osjećaju nužnost pridobivanja svakog kupca na tržištu i to putem rastezljivih pravila igre i razornim posljedicama. Tvrdnje svojstvene suvremenoj školi prepoznati su kao važni faktori, ali oni se nalaze na začelju prioriteta najvišeg menadžmenta i o tome rijetko koji menadžer posvećuje pažnju.

Različitim pristupima strategiji dolazi se do zaključka kako je definicija strategije koja objedinjava sve pristupe zastupljena u Mintzbergovoj definiciji prema kojoj je strategija plan, varka, uzorak, položaj i perspektiva. No, prilikom izučavanja škola strateškog menadžmenta valja uzeti u obzir i postojanje poduzeća koja negiraju, ne prepoznaju i nisu u mogućnosti prihvatiti elementarne spoznaje strateškog menadžmenta. Postoje poduzeća koja nemaju strategiju, odnosno poslovanje prema garbage-can modelu prema kojem ne postoji sustavna, osmišljena, kao ni svjesna politika organizacije, planiranja, rukovođenja niti odlučivanja.

Teorijski i empirijski pristup magistarskog rada napisala sam svjesna ograničenja u njegovoj izradi. Prije svega to se odnosi na subjektivni stav pri selekciji, klasifikaciji i raspodjeli škola strateškog menadžmenta i oblikovanju četiriju škola strateškog menadžmenta. Raspodjela i podjele rezultat su osobnih impresija i utisaka koje je stručna i znanstvena literatura iz područja strateškog menadžmenta ostavila na mene i oblikovala moj stav i sud o školama strateškog menadžmenta. U empirijskom dijelu istraživanja postojao je samo jedan ispitanik u svakom poduzeću. Njegov stav korišten je kao relevantni pokazatelj razmišljanja i načina poslovanja u tom poduzeću. Osim pitanja koja su tražila mišljenje i stavove najviših menadžera i određenim tvrdnjama nije bilo pitanja o financijskim pokazateljima uspješnosti te se stoga ne može dati mišljenje o utemeljenosti i uspješnosti korištenja određene škole strateškog menadžmenta. Odabirom Primorsko-goranske županije kao geografskog područja istraživanja i s obzirom na broj poduzeća nije bilo moguće provesti dublju analizu svakog pojedinog poduzeća. No, prilikom

statističke analize podataka ustanovljeno je kako bi se mogle uočiti određene dodatne tendencije i zakonitosti ukoliko bi bilo uključeno više poduzeća.

Buduća istraživanja u području škola strateškog menadžmenta zasigurno će krenuti u nekoliko smjerova. Prije svega potrebno je uvidjeti utjecaj škola strateškog menadžmenta u drugim županijama Republike Hrvatske i vidjeti da li se rezultati dobiveni u Primorsko-goranskoj županiji mogu poistovjetiti sa rezultatima na razini države. Osim toga valjalo bi ispitati uspješnost korištenja pojedinih škola strateškog menadžmenta korelacijom financijskih pokazatelja uspješnosti poduzeća i odabranih škola strateškog menadžmenta. Isto tako valjalo bi ustanoviti načine kombiniranja škola strateškog menadžmenta u pojedinim poduzećima i situacije u kojima se koriste pojedine škole. Valjalo bi istražiti kontingencijske faktore koji utječu na njihov odabir. Time bi se približili razumijevaju korištenja škola u poduzetničkoj praksi. Osim toga valjalo bi spoznati na koji način poduzeća prelaze iz faze korištenja jedne škole u fazi korištenja druge škole strateškog menadžmenta. Time bi se mogle dokučiti mogućnosti preobrazbe i promjene u poduzetničkoj praksi.

Nakon detaljnih razdioba, grupiranja i utvrđivanja međusobnih različitosti valja uočiti razvojni put sazrijevanja teorika u smjeru kombiniranja, nadopunjavanja i objedinjavanja različitih škola strateškog menadžmenta. Studije su pokazale kako ona poduzeća koja su sposobna oblikovati proces strateškog menadžmenta samo na jedan način, postavljaju sama sebi ograničenja. S druge strane, poduzeća koja umiju kombinirati nekoliko različitih pristupa, mogu smanjiti mogućnost zanemarivanja događaja i omogućiti poboljšano djelovanje. Stoga pitanje koje se sada postavlja pred teoretičare i što predstavlja izazove u istraživanju strateškog menadžmenta u budućnosti je umijeće kombiniranja postojećih škola strateškog menadžmenta i osmišljavanja novih pogleda, kako bi novim očima sagledavali stare stvari i ponešto posve novo...

LITERATURA I IZVORI

Knjige

1. Andrews Kenneth: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow-Jones-Irwin, 1971.
2. Andrews Kenneth: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow-Jones-Irwin, 1987.
3. Barnard Chester: *The Functions of the Executive*. Cambridge:Harvard University Press, 1956.
4. Baterman T.S., Zeithame C.: *Management, Function and Strategy*. Boston: Irwin, 1993, 2.izd., 144 str.
5. Chandler Alfred D. Jr.: *The Visible Hand -The Managerial Revolution in American Business*. Massachusetts: The Belknap of Harvard University Press, 1977, 608 str.
6. Day G., Reibstein D. (ed.): *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. New York: Wiley, 1997.
7. Christensen C.R., Andrews Kenneth, Bower J.L., Hammermesh R.G., Porter Michael: *Business Policy, Text, and Cases*. Homewood: Irwin, 5.izd., 1982.
8. Cummings Stephen, Wilson David: *Images of Strategy*: Blackwell Publishing, 2003. 447 str.
9. Čater Tomaž: *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij*. Doktorska disertacija. Ljubljana. 2003.
10. De Wit Bob, Meyer Ron: *Strategy*. London: International Thompson Business Press, 2.izd., 1998.
11. Haberberg Adrian, Rieple Alison: *The Strategic Management of Organisations*. England: Financial Times i Prentice Hall, 2001, 644 str.
12. Klaić Bratoljub: *Rječnik stranih riječi*, Zagreb; Matica hrvatska, 1982, 1456 str.
13. Krausse Donald: *Umijeće ratovanja za menadžere*, Zagreb: Binoza Press, 2003, str. 119
14. McCaskey Michael: *The Executive Challenge: Managing Change and Ambiguity*. Boston, Pitman, 1982.
15. McKiernan Peter: *Historical Evolution of Strategic Management*, Vol I, 1996. 445 str.
16. McKiernan Peter: *Historical Evolution of Strategic Management*, Vol II, 1996. 449 str.
17. Mencer Ivan: *Strateški menadžment i poslovna politika*. Rijeka: Vitagraf, 2003. 309 str.
18. Mintzberg Henry: *Mintzberg on Management, Inside Our Strange World of Organizations*. New York: The Free Press, 1989, 418 str.
19. Mintzberg Henry: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hertfordshire Prentice Hall, 1994a, str. 459

20. Mintzberg Henry, Quinn James Brian: *The Strategy Process Concepts and Context*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992, str. 480
21. Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph: *Strategy Safari, A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press, 1998. 406 str.
22. Ohmae Kenichi: *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill, 1982. 126 str.
23. Porter Michael: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*, New York: The Free Press, 1980
24. Salaman Graeme, Asch David: *Strategy and Capability*, Malden: Blackwell Publishing, 2003, 201 str.
25. Simon Herbert: *Administrative Behavior*. New York: Macmillian, 1957.
26. Stacey Ralph: *Managing chaos*. London: Kogan Page, 1992. 216 str.
27. Stacey Ralph: *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Zagreb: Mate, 1997. 402 str.
28. Slywotzky Adrian, Morrison David: *Pattern Thinking*, Chicago: Strategy and Leadership, Vol.28, 1, 2000, str. 12
29. Steiner George: *Top Management Planning*, Toronto. Collier-Macmillian, 1969.
30. Sun Tzu: *Umijeće ratovanja*, Zagreb: Misl, 1997, 258 str.
31. Thompson, A.A., Strickland, A.J.: *Strategic Management, Concepts and Cases*, Boston: Irwin McGraw-Hill, 11.izd., 1999.
32. Werner K.: *Toolboxes are out; thinking is in*, from *Mastering Management*. New York: Financial times, 1997, 367 str.
33. Whittington, Richard: *What is Strategy and does it matter*. London: Rountledge, 1993

Članci

34. Ambrosini Veronique, Bowman Cliff: *Managerial Consensus and Corporate Strategy: Why do Executive Agree or Disagree about Corporate Strategy*. London: European Management Journal. Vol.21, 2 (2003), str. 213-221
35. Ansoff Igor: *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior*. Chichester: Strategic Management Journal, Vol.8, 1987, str. 501-515
36. Ansoff Igor: *Critique of Henry Mintzberg's «The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*. Chichester: Strategic Management Journal, Vol.12, 1991, str. 449-461

37. Ansoff Igor: *Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning*. Oxford: Long Range Planning, 27, 3(1994), str. 31-32
38. Barney Jay: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Tallahassee: Journal of Management, 17 (1991), str. 99-120
39. Bonn Ingrid: *Developing Strategic Thinking as a Core Competency*: Management Decision, Vol.39, 1, 2001, str. 63-70
40. Brews Peter, Hunt Michelle: *Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning school/learning School Debate*, Chichester: Strategic Management Journal, Vol.20, 10, 1999, str. 889
41. Búrqi Peter, Roos Johan: *Images of Strategy*: European Management Journal, Vol.21,1,2003, str. 69-78
42. Chaharbaghi Kazem, Willis Robert: *Strategy: The Missing Link between Continuous Revolution and Constant Evolution*: International Journal of Operations & Production Management, Vol.18, 9/10(1998), str. 1017-1027
43. Chaffee Ellen Earle: *Three Models of Strategy*, Academy of Management Review, 1985, Vol.10, No.1, str. 89-98
44. Child John: *The Role of Strategic Choice*: Sociology, 6,1972, str. 1-22
45. Collier Nardine, Fishwick Francis, Floyd Steven: *Managerial Involvement and Perception of Strategy Process*. Oxford: Long Range Planning, 37, 2004, str. 67-83
46. De Geus Arie: *Planning as Learning*, Harvard: Harvard Business Review, March-April, 1988, 70-74 str.
47. Drucker Peter: *The Theory of the Business*, Harvard: Harvard Business Review, September-October, 1994, str. 95-104
48. Eisenhardt K.M.: *Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making*, California: California Management Review, spring, str. 39-54
49. Feurer Rainer, Chaharbaghi Kazem: *Strategy Development: Past, Present and Future*: Management Decision, Vol.33, 6 (1995a), str. 11-21
50. Feurer Rainer, Chaharbaghi Kazem: *Strategy Formulation: a Learning Methodology*: Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol.2, 1(1995b), str. 38-55
51. Feurer Rainer, Chaharbaghi Kazem, Wargin John: *Analysis of Strategy Formulation and Implementation at Hewlett-Packard*: Management Decision, Vol.33, 10 (1995), str. 4-16
52. Flamholtz Eric, Hua Wei: *Searching for Competitive Advantage in the Black Box*. London: European Management Journal, Vol.21, 2 (2003), str. 222-236

53. Goold Michael: *Research Notes and Communicators Design, Learning and Planning: A further Observation on the Design School Debate*. Chichester: Strategic Management Journal, Vol.13, 2 (1992), str. 169-171
54. von Ghyczy Tihamer: *The Fruitful Flaws of Strategy Metaphors*, Harvard: Harvard Business Review, September, 2003, str. 86- 94
55. Ginsberg Ari: «NewAge» *Strategic Planning: Bridging Theory and Practice*. Oxford: Long Planning, Vol.30, 1 (1997), str. 125-128
56. Grant Robert: *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. Berkley: California Management Review, 2, 1991, str. 114-135
57. Graetz Fiona: *Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities*: Management Decision, Vol.40, 5, 2002, str. 456-462
58. Hambrick Donald: *Executives and Strategy: A Response by Donald Hambrick*. London: Eurorpean Management Journal, Vol. 20, 1 (2002), str. 25-27
59. Hart Stuart, Banbury Catherine: *How Strategy-making Process can Make a Difference*.Chichester: Strategic Management Journal, Vol.15, 1994, str. 251-269
60. Heracleous Loizos: *Strategic Thinking or Strategic Planning*. Oxford: Long Range Planning, Vol.31, 3, 1998, str. 481-487
61. Huffman Brian: *What Makes a Strategy brilliant?:* Business Horizons, July-August, 2001, str. 13- 20
62. Jarzabkowski Paula: *Dominant Logic: An Aid to Strategic Action or Predisposition to Inertia?* Birmingham: Aston University, July, 2001, str. 1-29
63. Johnson Gerry: *Rething Incrementalism*. Chichester: Strategic Management Journal, 9, 1988, str. 75-91
64. Kerns Charles: *An entrepreneurial approach to strategic direction setting:* Business Horizon, July-August, 2002, str.2- 6
65. Lamberg Juha-Antti, Parvinen Petri: *The River Metaphor for Strategic Management*. London: European Management Journal, Vol. 21, 5, 2003, str. 549-557
66. Lengnick-Hall Cyntia, Wolff James: *Achieving Consistency of Purpose*. Chicago: Strategy as Leadership, March/April, 26, 2(1998), str. 32-38
67. Liedtka Jeanne: *Strategic Thinking: Can it be Taught?* Oxford: Long Range Planning, Vol.31, 1, 1998, str. 120-129
68. Liedtka Jeanne: *In Defence of Strategy as Design*. Berkeley: California Management Review, 42(3), 2000, str. 8-31

69. Liedtka Jeanne: *Strategic Planning as a Contributor to Strategic Change: A Generative Model*: European Management Journal, Vol.18, 2, 2002, str. 195- 206
70. McKelvey Bill, Aldrich Howard: *Populations, Natural Selection and Applied Organizational Science*: Administrative Science Quarterly, 28, 1983, str. 101-128
71. McKiernan Peter: *Strategy past: Strategy futures*. Oxford: Long Range Planning, 1997, Vol.30, 5
72. Mezias John, Grinyer Peter, Guth William: *Changing Collective Cognition: A Process Model for Strategic Change*. Oxford: Long Range Planning, 34, 2001, str. 71-95
73. Mintzberg Henry: *Strategy-making in Three Modes*. Berkley: California Management Review, XVI, 1973, str. 44-53
74. Mintzberg Henry, Waters James: *Of Strategies Deliberate and Emergent*. Chichester: Strategic Management Journal, Vol.6, 1985, str. 257-272
75. Mintzberg Henry: *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*. Chichester: Strategic Management Journal, Vol.11, 3, March/April, 1990, str. 171-195
76. Mintzberg Henry: *Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff*. Chichester: Strategic Management Journal, Vol.12, 1991, str. 463-466
77. Mintzberg Henry: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Harvard: Harvard Business Review, January- February, 1994b, str. 107- 114
78. Mintzberg Henry, Gosling Jonathan: *The Five Minds of a Manager*. Harvard: Harvard Business Review, November, 2003, str. 54-63
79. Moore Sarah: *Making Sense of Strategic Management: Towards a Constructive Guide*: Management Decision, Vol.33, 1 (1995), str. 19-23
80. O'Shannassy Tim: *Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders*, Singapore: Singapore Management Review, Vol. 25, 1, 2003, str. 15
81. Pellegrino Kimberly, Carbo Jerry: *Behind the Mind of the Strategist*: The TQM Magazine, Vol.13, 6(2001), str. 375-380
82. Pettigrew Andrews: *Strategy Formulation as a Political Process*, ? : International Studies of Management and Organization, 7, 1977, str. 78-87
83. Porter Michel: *Towards a Dynamic Theory of Strategy*. Chichester: Strategy Management Journal, 12, 1991, str. 95-117

84. Prahalad C.K., Bettis, Richard: *The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance*. Chichester: Strategic Management Journal, 7, 1986, str. 485-501
85. Prahalad C.K., Hamel Gary: *The Core Competence of the Corporation*, Harvard: Harvard Business Review, May-June, 1990, str. 79-91
86. Pučko Danijel: *Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo*. Kranj: Organizacija, 31 (1998), 10, str. 557-565
87. Richardson Bill: *Comprehensive Approach to Strategic Management: Leading across the Strategic management domain*. Management Decision, Vol 32, 8 (1994), str. 27-41
88. Schriefer Audrey: *The Future: Trends, Discontinuities, and Opportunities*. Chicago: Strategy and Leadership, January/ February, 26, 1(1998), str. 26-32
89. Schoemaker, P.J.H.: *Scenario Planning: a Tool for Strategic Thinking*: Sloan Management Review, winter, 1995, str. 25-39
90. Sheldon Alan: *Organizational Paradigms: A Theory of Organizational Change*, Organizational Dynamics, 8 (1980), str. 61-80
91. Simon Herbert: *Rational Decision Making in Business Organizations*, American Economic Review, 69, 1979, str. 493-513
92. Slywotzky Adrian, Morrison David: *Pattern Thinking: a Strategic Shortcut*. Chicago: Strategy and Leadership, Vol. 28, 1(2000), str. 12
93. Smircich Linda, Stubbart Charles: *Strategic Management in an Enacted World*, Academy of Management Review, vol.10, 4, 1985
94. Szulanski Gabriel, Kruti Amin: *Learning to Make Strategy: Balancing Discipline and Imagination*. Oxford: Long Range Planning, 31 (2001), str. 537-556
95. Tegarden Linda, Sarason Yolanda, Banbury Catherine: *Linking Strategy Processes to Performance Outcomes in Dynamic Environments: The Need to Target, Multiple Bull's Eyes*. Pittsburg: Journal of Managerial Issues, Summer, Vol.15, 2 (2003), str. 133
96. Thornberry Neal: *Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?* London: European Management Journal, Vol.19, 5, 2001, str. 526-533
97. Wack Pierre: *Scenarios: Shooting the Rapids*, Harvard: Harvard Business Review, 11-12, 1985, str. 139-150
98. Whittington, Richard: *Strategy as Practice*. Oxford: Long Range Planning, Vol.29, 5(1996), str. 731-735
99. Wildavsky Aaron: *If Planning is Everything, Maybe It is Nothing*: Policy Science, 4, 1973, str. 127-153

100. Wilson, I: *Strategic Planning is not Dead-it Changed*. Oxford: Long Range Planning, 27, 4(1994), str. 12-24

101. Zabriskie, N. B., Huellmantel, A.B.: *Developing Strategic Thinking in Senior Management*. Oxford: Long Range Planning, 24, 6(1991), str. 25-32

Izvori

The Economist (studeni, 22. 1997, str. 3-30)

Zakon o Računovodstvu (N.N. 92/ 192)

URL: [<http://www.hgk.hr>], 12.2.2004.

PRILOG

Sveučilište u Rijeci
Ekonomski fakultet
Lara Jelenc, dipl.oec.
Znanstveni novak- asistent

Rijeka, 30.travanj 2004.

Poštovani,

Upitnik koji se nalazi pred Vama instrument je empiričnog istraživanja kojeg provodim u sklopu magistarskog rada, pod naslovom ***Škole strateškog menadžmenta koje imaju najveći utjecaj na praksu srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije***. Magistarski rad pišem u sklopu poslijediplomskog studija *Poslovođenje in organizacija*, Ekonomskog fakulteta Univerze u Ljubljani, Slovenija.

Cilj ovog upitnika je ustanoviti način percipiranja strategije, pristupa procesu strateškog menadžmenta te uočiti najučestaliji, a time i najutjecajniji način oblikovanja strategije na uzorku srednjih i velikih poduzeća Primorsko-goranske županije.

Zaključci ovog magistarskog rada mogu se primijeniti u boljem shvaćanju principa poslovanja našeg okruženja, a mogu poslužiti kao polazišna točka za shvaćanje i prilagodbu trendovima konkurentnosti suvremenog europskog i svjetskog poslovnog svijeta. Isto tako spoznaje stečene ovim upitnikom mogu se koristiti u kontekstu upoznavanja potencijalnih stranih partnera sa uzancama hrvatske poduzetničke prakse.

Upitnik je oblikovan iz dva dijela. U prvom dijelu date su izjave, s kojima se možete (ne)složiti, opredjeljujući se za skalu od jedan do pet, gdje 1 označava neslaganje, a 5 potpuno slaganje sa iznesenom tvrdnjom. Drugi dio obuhvaća informacije o Vašem poduzeću. Nužno je da upitnik ispunjava ona osoba koja je upoznata i koja sudjeluje u procesu donošenja strateških odluka u poduzeću.

Ukoliko postoje dodatna pitanja ili nedoumice možete me kontaktirati na mob: xxx xx xx xx ili na e-mail: x@efri.hr. Vaš odgovori su **anonimnog** karaktera, a podaci će se koristiti samo u **agregiranoj** formi. Za upitnik potrebno je **10 minuta** Vašeg vremena. Molila bi vas da ispunjeni upitnik pošaljete u kuverti s priloženom adresom (Lara Jelenc, Ekonomski fakultet Rijeka, Ivana Filipovića 4, 51 000 Rijeka).

Zahvaljujem na Vašem dragocjenom vremenu i trudu uloženom prilikom ispunjavanja!

S štovanjem,

Lara Jelenc
Znanstveni novak-asistent

P.S. Ukoliko ste zainteresirani za rezultate istraživanja, dopišite svoj e-mail na koji Vam mogu poslati rezultate.

Upitnik o promišljanjima o procesu strateškog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima Primorsko-goranske županije

1. Vaša pozicija u poduzeću: _____

2. E-mail:

(ukoliko želite dobiti povratnu informaciju o rezultatima istraživanja)

Prvi dio

Zaokružite onaj broj koji najbolje korespondira sa Vašim mišljenjem o poslovanju Vašeg poduzeća:

- 1- Ne- ne slažem se, to se nikako ne može reći za naše poduzeće
- 2- Ne- ne slažem se, ali znaju se dogoditi takve stvari
- 3- niti se slažem, niti se ne slažem
- 4- Da-slažem se, ali sa određenim ogradama
- 5- Da- u potpunosti se slažem, naše poduzeće je primjer takve tvrdnje

Tvrdnja		NE ne slažem se			DA slažem se	
1.	Strateško usmjerenje donosimo se na osnovu analize utjecaja i vanjskih i unutrašnjih faktora.	1	2	3	4	5
2.	Osobe koje rade na strategiji su visoko educirane specifično za taj zadatak.	1	2	3	4	5
3.	Dobar plan je preduvjet za poslovni uspjeh.	1	2	3	4	5
4.	Tijekom rješavanja problema sugerira se nekoliko mogućnosti i naposljetku odabiremo onu najbolju.	1	2	3	4	5
5.	Proces strateškog menadžmenta prolazi redom kroz fazu planiranja, implementacije i kontrole.	1	2	3	4	5
6.	Glavna i posljednja riječ prilikom oblikovanja strategije pripada timu najvišeg menadžmenta ili samom najvišem menadžeru.	1	2	3	4	5
7.	Koristimo SWOT analizu.	1	2	3	4	5
8.	Prognoziranjem i predviđanjem stječemo preduvjete za planiranje budućnosti.	1	2	3	4	5
9.	Planiranje mora biti formalno i eksplicitno definirano.	1	2	3	4	5
10.	Plan se ostvaruje prema unaprijed utvrđenim koracima.	1	2	3	4	5
11.	Odgovornost za oblikovanje i provedbu strateškog plana je većinom na leđima najvišeg menadžera.	1	2	3	4	5
12.	Planovi se ne mijenjaju nakon donošenja.	1	2	3	4	5
13.	Poduzeće osluškuje i ispunjava uvjete države.	1	2	3	4	5
14.	Poduzeće može samo reagirati na promjene i adaptirati se novim zahtjevima tržišta.	1	2	3	4	5
15.	Ključ opstanka je prilagoditi se okolini i njenim zahtjevima.	1	2	3	4	5
16.	U poduzeću postoje uobičajene norme ponašanja, sustav vrijednosti koji je vrlo teško mijenjati.	1	2	3	4	5

Tvrdnje		NE, ne slažem se			DA, slažem se	
17.	Poduzeće mora poslovati prema «pravilima igre» koja određuju drugi.	1	2	3	4	5
18.	Samo prilagodljiviji preživljavaju.	1	2	3	4	5
19.	Mentalitet i kulturološki milje izravno utječu na poslovanje našeg poduzeća.	1	2	3	4	5
20.	Premali smo da bi mijenjali svijet.	1	2	3	4	5
21.	Okruženje u velikoj mjeri izravno utječe na naše strateško usmjerenje.	1	2	3	4	5
22.	Poduzeće uspijeva prepoznati naznake iz okoline, koje upućuju na potrebu za promjenom.	1	2	3	4	5
23.	Poduzeće ne može učiniti ništa ukoliko su prilike u okruženju usmjerene protiv njegovog uspješnog poslovanja.	1	2	3	4	5
24.	Strateške odluke nisu isključivo ekonomski utemeljene, već su pod velikim utjecajem politike i društva.	1	2	3	4	5
25.	Nastojimo plasirati proizvod prvi na tržište, kako bi stekli prednost.	1	2	3	4	5
26.	Kreativnost je pokretačka snaga i glavna misao strategije.	1	2	3	4	5
27.	Usmjereni smo na nove izazove, a ne na probleme.	1	2	3	4	5
28.	Strategija je mješavina intuicije i mudrosti.	1	2	3	4	5
29.	Tržišne pozicije i struktura tržišta predodređuju strategiju i organizacijsku strukturu.	1	2	3	4	5
30.	Poduzeće smo koje djeluje proaktivno na tržištu, predvodeći novi val promjena.	1	2	3	4	5
31.	Tržište je bojno polje na kojem se vode žestoki ratovi.	1	2	3	4	5
32.	Najviši menadžer je izvor inovacija i ideja koje potiču zaokrete u poslovanju.	1	2	3	4	5
33.	Ideja i rad, baza su uspješnog poslovanja.	1	2	3	4	5
34.	Bitna je karizma najvišeg menadžmenta.	1	2	3	4	5
35.	Poznajemo konkurenta, predviđamo njegove reakcije i ponašanje.	1	2	3	4	5
36.	Planirana strategija može doživjeti promjene ukoliko se izmjene ili pojave nove prilike na tržištu.	1	2	3	4	5
37.	Timski i projektni pristup problemu stvara ugodnu radnu atmosferu.	1	2	3	4	5
38.	Velika pozornost posvećuje se stalnoj organiziranoj izobrazbi, doškolanju i usavršavanju.	1	2	3	4	5
39.	Proces učenja potičemo na organizacijskoj razini.	1	2	3	4	5
40.	Dio vrijednosti poduzeća je i znanje zaposlenika koje je nemoguće formalno izraziti (tacit znanje).	1	2	3	4	5
41.	Osim novih izazova budućnosti, potrebna je i nova perspektiva njihova sagledavanja.	1	2	3	4	5
42.	Organizacijskim učenjem uspijevamo ostvariti veću dobit.	1	2	3	4	5
43.	Nastojimo pronaći i zadržati održive konkurentske prednosti.	1	2	3	4	5
44.	Iskustvo i učenje na greškama čine izvrsnog menadžera.	1	2	3	4	5

	Tvrđnje	NE, Ne slažem se			DA, Slažem se	
		1	2	3	4	5
45.	Poslujemo samo u uskom segmentu djelovanja u kojem smo ponajbolji.	1	2	3	4	5
46.	Dinamika poslovanja rezultanta je zrelosti i načina razmišljanja kako najvišeg menadžmenta tako i svih zaposlenih.	1	2	3	4	5
47.	Intelektualni kapital je najvažnije polazište strategije i općenito budućnosti poduzeća.	1	2	3	4	5
48.	Progres se događa evolucijskim, a ne revolucijskim tempom.	1	2	3	4	5

Drugi dio

1. Vaše poduzeće je:

- a) proizvodno ili pretežito proizvodno
- b) uslužno ili pretežito uslužno

2. Vaše poduzeće posluje:

- a) manje od tri godine
- b) 3-10 godina
- c) 10- 50 godina
- d) više od 50 godina

3. Plasman vaših proizvoda/usluga je pretežno usmjeren na tržišta:

- a) domaća _____
 - b) strana _____
 - c) kombinirana _____
- 100%

4. Broj zaposlenika u Vašem poduzeću je :

- a) 50-100
- b) 100-200
- c) 200-500
- d) 500-

5. Vlasništvo Vašeg poduzeća je:

- a) privatno _____
 - b) državno _____
 - c) mješovito _____
 - d) zadružno _____
- 100 %

6. Dob najvišeg menadžera:

- a) do 30 godina
- b) 30- 45 godina
- c) 45-60 godina
- d) više od 60 godina

7. Najviši menadžer u Vašem poduzeću je po svojoj stručnoj spremi:

Zahvaljujem na trudu i suradnji!

Englesko-hrvatski rječnik korištenih pojmova

Core competence = sržna sposobnost

Deliberate = planirani i osmišljeno

Disjointed incrementalism = nepovezana postepenost

Distinctive competences = razlikovne sposobnosti

Emergent = izvirujući

Environmental school = škola temeljena na utjecajima okruženja

Establish fit = uspostavljanje skladnosti i sukladnosti

Formulation = oblikovanje

Industry = industrijska grana

Intended = namjeravani

Logical incrementalism = logična postepenost

Management = menadžment, rukovođenje

Muddling through = propetljavanje

Resource based theory = resursna teorija

Switching costs = troškovi prebacivanja