

Spoznanja na področju izbire strategij v podjetju

Sabina Veršič*

doktorska študentka, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru, Razlagova ulica
14, 2000 Maribor, Slovenija
sabina.versic@student-um.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen je pomen strateških dejavnikov, ki izhajajo iz ravni politike podjetja in strateškega menedžmenta v procesu izbire strategij v podjetju?

Namen: Namen raziskave je bil preučiti strateške dejavnike, ki izhajajo iz ravni politike podjetja in strateškega menedžmenta in so pomembni v procesu izbire strategij.

Metoda: Izvedli smo kvalitativno raziskavo in sicer študijo literature.

Rezultati: Ugotovili smo, kateri strateški dejavniki so pomembni v procesu oblikovanja strategij podjetja. Avtorji pripisujejo velik poudarek dejavniku prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. Drugi pomembni dejavniki, ki jih navajajo avtorji, so notranji in zunanji udeleženci podjetja, verodostojnost, konkurenčnost, podjetnost, sinergija, kultura, filozofija, etika, ekologija in učinkovitost.

Organizacija: Raziskava je uporabna tako za nadaljnje raziskovanje, kakor za prakso. Raziskav, ki bi se nanašale na področje izbire strategij in pomen strateških dejavnikov, ki so pri izbiri pomembni, praktično ni mogoče zaslediti. Tako je pričujoča raziskava pomembno orodje za pomoč pri izbiri strategij podjetja.

Družba: Raziskava se nanaša tudi na dejavnike, kot so kultura, etika, vrednote in okolje podjetja, ki se nanašajo na družbo, socialno odgovornost in okolje. Omenjene dejavnike smo proučili in raziskali njihov pomen v procesu izbire strategij.

Originalnost: Originalnost raziskave se kaže v širokem spektru dejavnikov, ki se nanašajo na področje planiranja strategij. Raziskave, ki bi obravnavala tako širok spekter dejavnikov pri izbiri strategij, nismo zasledili.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejili smo se na strateške dejavnike, ki izhajajo iz ravni politike podjetja in strateškega menedžmenta ter na raziskave, ki so na obravnavanem področju že bile narejene. Predlog za nadaljnje raziskovanje je kvantitativna raziskava, ki bi obravnavala izbrane strateške dejavnike in skušala pojasniti njihov vpliv na izbiro strategij v podjetju.

Ključne besede: strateški dejavniki, planiranje strategij, strateški menedžment, izbira strategij, menedžment, politika podjetja.

1 Uvod

Živimo v času, kjer se vse spreminja, le spremembe so tiste, katere ostajajo stalne. To turbulentno in nepredvidljivo okolje sili podjetja k iskanju zmeraj novih razvojnih priložnosti. Za uspeh podjetij je ključnega pomena, da se le-ta spreminjajo in prilagajajo spremembam v podjetju in okolju (Duh in Štrukelj, 2011, str. 42). Drucker (1999, str. 135) opozarja, da je v danih razmerah pomembno, da tudi podjetja spremenijo svoje "recepte" za uspeh. Pomembne so sposobnosti podjetij za ustvarjanje in izkoriščanje novih oblik znanja/kompetenc in na ta način povečanje produktivnosti dela in intelektualnega kapitala podjetja.

V kolikor se podjetja spreminjajo kakovostno, gre za razvoj podjetja. Razvoj podjetja je nujen za njegov obstoj, katerega dosegamo tudi z realizacijo strategij (Duh, 2015, str. 179). Gołębiowski (2001, povzeto po Radomska, 2014, str. 32) ugotavlja, da oblikovanje strategij

ni zgolj ustvarjanje, gre namreč za zelo kompleksen proces. Avtorji (Keil, Reibstein in Wittink, 2011, str. 67–81) definirajo proces oblikovanja in izvajanja strategije kot proces, ki zahteva stalno in redno ocenjevanje, katerega cilj je ugotoviti ali gre za pot v smeri razvoja, ki prinaša uspeh in zastavljene cilje ali pa je na tej poti (procesu) potrebno kaj spremeniti. Citirani avtorji ugotavljajo, da je potrebno sedanje in prihodnje dejavnosti in procese v podjetju uskladiti na sistematičen način, ki bo omogočal izvajanje strategije ne glede na vplive podjetja (avtorji to imenujejo notranje okolje) in zunanjega okolja podjetja.

Menimo, da je za uspešno realizacijo strategij ključnega pomena prav izbira ustreznih strategij v podjetju in predpostavljamo, da na izbiro strategij v podjetju vplivajo številni strateški dejavniki, ki lahko izhajajo iz ravni politike podjetja in strateškega menedžmenta. V nadaljevanju bomo s pomočjo študije literature raziskali, kateri dejavniki vplivajo na oblikovanje strategij v podjetju.

2 Pregled literature

Oprelitev procesa izbire strategij je veliko. Wheelen in Hunger (2012, str. 200) pojasnjujeta, da raziskovalci izbiro strategij pogosto označujejo kot strateško planiranje ali dolgoročno planiranje, ki se ukvarja z misijo podjetja, cilji, strategijami in politiko podjetja (čeprav so poslanstvo ali misija podjetja, smotri in temeljni cilji podjetja del politike podjetja). Nadalje ugotavljata, da se proces izbire strategij začne z analizo stanja, kjer gre za proces ugotavljanja zunanjih priložnosti in notranjih prednosti, ter delom na odpravljanju zunanjih nevarnosti in notranjih slabosti. Tudi drugi avtorji (npr. Duh, 2015, str. 201-202 in Belak, 2002, str. 157-159) ugotavljajo, da mora proces izbire strategij upoštevati številne notranje in zunanje dejavnike, ki so vezani na podjetje in njegovo okolje. Teorija strategij in organizacijska teorija že dlje časa poudarjata, da je okolje podjetja glavni vir za menedžerje, ki so zadolženi za odkrivanje za razvoj in obstoj podjetja pomembnih dejavnikov in pravočasen odziv na spremembe v okolju podjetja (Hadighi, 2013, str. 37).

Izbira strategij je v osnovi podjetniško naravnana, zahteva veliko analiz, odločitev in inovacij (Rajasekar, 2014, str. 170) ter je povezana z mehanizmi, ki jih podjetje samo izbere in vključi v proces izbire strategij (Fahey in Randall, 1994, str. 331). Porter (1980, xxiv) oblikovanje konkurenčnih strategij razlaga kot razvoj "širše formule" ali plana, kako se bo poslovanje končalo, to pomeni katere cilje in poslanstvo bomo dosegli z oblikovano strategijo in kakšno politiko bomo potrebovali, da bomo to dosegli. V procesu oblikovanja strategij je potrebno upoštevati številne ljudi, procese v podjetju in okolje, saj lahko le na ta način zagotovimo tudi uspešno implementacijo izbranih strategij. V obravnavanem procesu oblikovanja strategij so prisotne različne stopnje tveganja, zato je pomembno, da ima oseba, ki je odgovorna za strategije, ustrezna znanja, informacijske in analitične sposobnosti, ki pripomorejo k pravih odločitvam v procesu razvoja in oblikovanja strategij (Radomska, 2014, str. 32). Na podlagi strokovne podlage za odločitev o strategijah potem odloča najvišje vodstvo podjetja, lahko pa tudi lastniki in drugače pristojni upravljalci (Belak, 2002, str. 208).

Številne študije (Ashkenas in Francis, 2000, Beer in Nohria, 2000, Carlopio in Harvey, 2012, Čater in Pučko, 2010) poudarjajo pomen izbire in implementacije strategij, pri čemer so avtorji pripisali večji poudarek izbiri strategij, predvsem zaradi njene kritičnosti pri obstoju in razvoju/rasti podjetja. Hanley (2007, str. 17) ugotavlja, da številne študije potrjujejo, da je implementacija strategij zahtevnejša kot oblikovanje oziroma izbira strategij. Avtor dodaja, da menedžerji namenjajo manj pozornosti implementaciji, v primerjavi z oblikovanjem strategij.

Oblikovanje strategij je običajno podprto s številnimi orodji in strokovnimi mnenji, medtem ko izvedbena faza, torej implementacija strategij, zahteva kombinacijo včasih neskladnih elementov in teži k izločitvi vpliva notranjih in zunanjih dejavnikov razvoja podjetja. Oblikovanje strategij se namreč sestoji iz optimalnih možnosti za razvoj, medtem ko naj bi implementacija strategij zagotovila, da se strategije učinkovito in pravilno izvajajo. Kako proces oblikovanja in implementacije strategij uspešno izvesti, je pomembna težava, saj se podjetja brez uspešne realizacije strategij ne morajo razvijati (Kathuria, 2012, str. 6).

Ključnega pomena pri izbiri strategij je tudi ocena podjetja, ki pove ali podjetje trenutno dela učinkovito in prave stvari in kako se lahko izboljša in postane učinkovitejše in uspešnejše pri tem kar počne. Pomembno je, da podjetje ne postane ujetnik svojih strategij, saj tudi najboljše strategije slej kot prej zastarajo. Za podjetje je pomembno, da ve kam želi priti in kaj želi doseči, saj je le na ta način lahko uspešno. Za pomoč pri izbiri strategij obstajajo številna sodobna orodja in koncepti, kot so npr. SWOT matrika, SPACE matrika, BCG matrika, IE matrika, matrika QSPM in drugi, ki lahko izboljšajo kakovost izbire strategije. Pomembno je, da upoštevamo tudi vedenjske, kulturne in politične vidike izbire strategij in da izbira ne temelji zgolj na orodjih in konceptih, ki smo jih navedli (David, 2011, str. 258). Da bodo zunanji in notranji udeleženci podjetju verjeli in zaupali, pa mora poslovati tudi etično (Štrukelj, 2015, 97–98).

Za analizo priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti lahko uporabljamo tudi matriko SWOT. SWOT analiza je pomembno orodje za sprejemanje odločitev in je pogosto uporabljeno orodje pri sistematični analizi podjetja (imenovano tudi notranjega okolja) in (zunanjega) okolja podjetja (Hadighi idr., 2013, str. 37). Matriki SWOT in BCG, sta bili razviti v času stabilnih razmer na trgih. Posledično ne upoštevata dovolj dinamike svetovnih trgov. Predvsem matriko SWOT bi bilo smiselno preoblikovati in razširiti na način, da bi ta vsebovala več konkretnih dejavnikov in značilnosti, ki ustrezajo novim razmeram (Marti, 2013, str. 372). Podobno ugotavljajo tudi Johnson in drugi (2010, str. 106), ki menijo, da je SWOT analizo smiselno kombinirati z drugimi analizami, to pomeni, da mora temeljiti na informacijah in ugotovitvah, ki smo jih pridobili s predhodnimi analizami podjetja in njegovega okolja. Citirani avtorji dodajajo, da SWOT analiza ne mora predstavljati nadomestilo za vsa predhodna proučevanja podjetja in njegovega okolja.

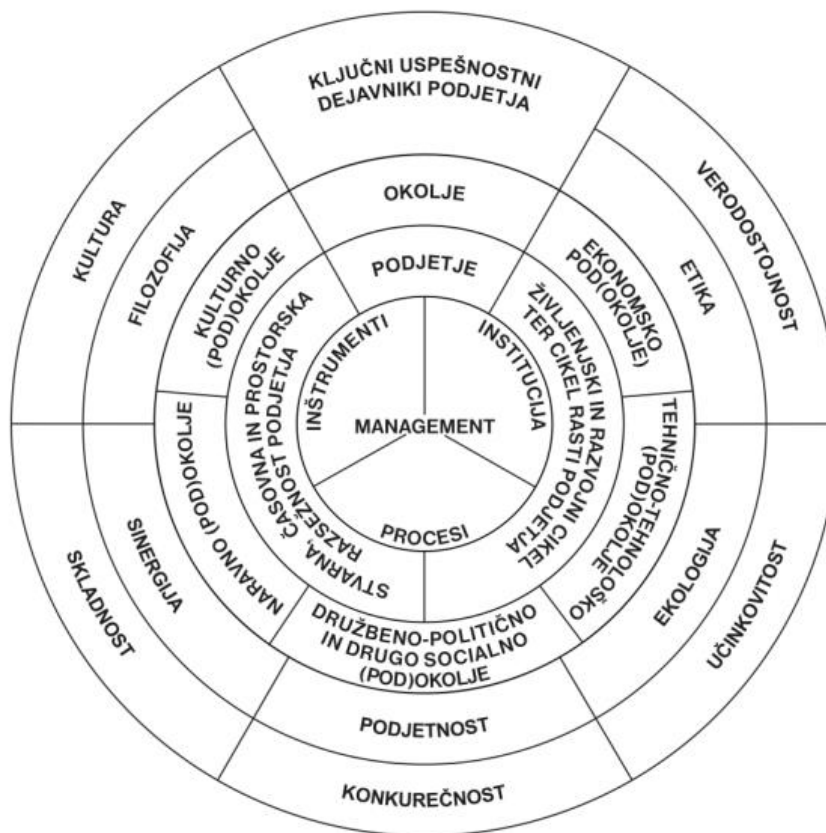
Zaradi zgoraj opisane kritike SWOT analize sta Wheelen in Hunger (2012, str. 200–201) razvila EFAS in IFAS tabele ter SFAS matriko. SFAS matrika povzema strateške dejavnike podjetja s kombiniranjem zunanjih dejavnikov iz EFAS tabele z notranjimi dejavniki iz IFAS

tabele (Wheelen in Hunger, 2012, str. 200–201). EFAS tabela je rezultat metode, s katero lahko menedžerji proučijo okolje podjetja (imenovano tudi zunanje okolje podjetja) in na ta način identificirajo možne vplivne zunanje dejavnike na razvoj (in poslovanje) podjetja. Namen EFAS tabele je sinteza zunanjih dejavnikov, ki nam omogoča povzemanje glavnih ugotovitev o zunanjih dejavnikih. EFAS tabela je dober pripomoček za ugotavljanje priložnosti in nevarnosti podjetja (Wheelen in Hunger, 2010, str. 174–175). IFAS tabela je rezultat metode, ki je po mnenju avtorjev Wheelen in Hunger (2010, str. 212–213) namenjena sintezi notranjih dejavnikov podjetja, ki nam omogoča povzemanje ključnih spoznanj o notranjih dejavnikih, ki vplivajo na razvoj (in poslovanje) podjetja. Avtorja dodajata, da je IFAS tabela eden izmed načinov za ugotavljanje prednosti in slabosti podjetja. Wheelen in Hunger (2010, str. 224–225), sta poleg IFAS in EFAS tabele razvila tudi matriko SFAS, imenovana tudi analiza strateških dejavnikov, ki naj bi predstavljala izboljšavo analize SWOT. Duhova (2015, str. 232) ugotavlja, da sta citirana avtorja pri matriki SFAS upoštevala kritike analize SWOT in dodaja, da pri matriki SFAS kombiniramo zunanje dejavnike podjetja (priložnosti in nevarnosti), ki smo jih določili s pomočjo tabele EFAS, z notranjimi dejavniki podjetja (prednosti in slabosti), ki smo jih določili s pomočjo tabele IFAS, in na podlagi ugotovitev oblikujemo novo matriko SFAS, ki povzema samo bistvene ugotovitve IFAS in EFAS tabele. V kolikor pa ne glede na kritike (npr. SWOT analize) vsa do sedaj navedena in tudi druga orodja uporabljamo v kombinaciji, gre za zelo močna orodja strateške analize (Wheelen in Hunger, 2012, str. 200–201), ki lahko pomembno vplivajo na odločitve o razvoju (in poslovanju) podjetja.

V raziskavi, ki je skušala dati odgovor na vprašanje ali uravnotežen seznam ciljev vpliva na proces razvoja strategij Tapinos in drugi (2011, str. 892–993) ugotavljajo, da 60 % vseh vprašanih uporablja pri planiranju strategij metodi SWOT in/ali Benchmarking. Skladno z njihovo raziskavo sta to najpogosteje uporabljeni metodi v procesu razvoja strategij.

Fahey in Randall (1994, povzeto po Brenes in drugi, 2008) izpostavljata kot pomembne dejavnike v procesu izbire strategij obseg procesa izbire strategij, notranje udeležence podjetja, dolgoročno vizijo, podjetje, zunanje udeležence podjetja in okolje. Iz podjetja izhajajo prednosti in slabosti podjetja. Okolje podjetja pa je tisto, iz katerega izhajajo priložnosti in nevarnosti podjetja. Belak (2010, str. 150) pri opredelitvi strateških dejavnikov izhaja iz MER modela integralnega menedžmenta in poleg do sedaj omenjenega uvršča še obstoječo politiko podjetja in obstoječe strategije podjetja, navaja pa naslednje uspešnostne dejavnike (Belak, 2010, str. 152): zunanjo in notranjo skladnost podjetja, verodostojnost, konkurenčnost, podjetnost, sinergijo, kulturo, filozofijo, etiko, ekologijo in učinkovitost. Dalje razlaga, da jih zaradi vpliva na uspešnost poimenujemo uspešnostni dejavniki ter tudi strateški, ker so pomembni za dolgoročni razvoj in obstoj podjetja. Citirani avtor meni, da je pomembno, da podjetja vedo kateri so ti dejavniki, saj jim lahko le na ta način namenijo upravljalno-vodstveno pozornost. Wheelen in Hunger (2010, povzeto po Duh, 2015, str. 192) opozarjata, da je pomembno ločiti ključne dejavnike uspeha od strateških dejavnikov, saj so ključni dejavniki uspeha povezani s celotno panogo, medtem ko se strateški dejavniki

nanašajo na določeno podjetje. Na sliki 1 povzeto po Belak (2010, str. 150) prikazujemo ključne uspešnostne dejavnike podjetja po MER modelu integralnega menedžmenta.



Slika 1: Ključni uspešnostni dejavniki po MER modelu integralnega menedžmenta (Vir: Belak, 2010, str. 150)

Lombriser in Abplanalp (1997, str. 115–117) ugotavljata, da je določitev uspešnostnih dejavnikov ena izmed pomembnih, verjetno tudi najpomembnejših, osrednjih nalog v podjetju pri oblikovanju in izbiri strategij. Citirana avtorja poudarjata vplive panoge na njihov nastanek in navajata kot posebej pomembna izvorna področja v raziskavah in razvoju proizvodno fleksibilnost, učinkovitost in stroške dela, inovativnost proizvodov, nadalje marketing in distribucijo, kakovost proizvodov in storitev, usposobljenost osebja in podjetniške sposobnosti.

Globalna raziskava, ki jo je izvedlo podjetje McKinsey & Company leta 2007 (Garbuio idr., 2007, povzeto po Wheelen in Hunger, 2012, str. 200), je vključevala anketiranje 2700 vodstvenih kadrov. Ugotovili so, da je 82 % anketiranih prepričanih, da je najpomembnejša aktivnost v procesu izbire strategij evalvacija zunanjih nevarnosti in notranjih slabosti podjetja ter identifikacija trendov v okolju, ki vplivajo na poslovanje in uspešnost v podjetju za obdobje naslednjih tri do pet let (Slater in Olson, 2011, povzeto po Garbuio idr., 2007, v Wheelen in Hunger, 2012, str. 200). Notranji in zunanji dejavniki v procesu izbire strategij podjetja pojasnjujejo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (Rahimi in Fallah, 2015, str. 50). Od strokovnih sposobnosti in osebnih vrednot menedžerjev ter uspeha

trenutnih strategij je veliko odvisno, tudi katere od dejavnikov bodo menedžerji prepoznali kot strateško pomembne (Duh, 2015, str. 191).

3 Metoda raziskovanja

Članek je glede na vsebino pregledni znanstveni članek, pri katerem smo uporabili študijo literature. Pregledali smo številne razprave in rezultate raziskav drugih avtorjev na obravnavanem področju.

Raziskovalni problem sodi na področje poslovnih ved, menedžmenta, znotraj le-tega pa na področje strateškega menedžmenta. Tematika, s katero se v članku ukvarjamo, je zelo slabo raziskana. Objav na temo implementacije strategij in vplivnih dejavnikov na implementacijo strategij je ogromno (npr. Čater in Pučko, 2010, Engert in Baumgartner, 2016, Radomska, 2014, Zeps in Ribickis, 2015, Rajasekar, 2014), med tem ko raziskav, ki se nanašajo na proces izbire strategij in hkrati obravnavajo dejavnike, ki so pomembni pri sami izbiri, pa je zelo malo (npr. Rahimi in Fallah, 2015, Brenes in drugi, 2008).

Menimo, da je študija literature obravnavanega področja nujna, prav zaradi slabo raziskanega področja. Rezultati študije literature bodo dali odlično podlago za nadaljnjo raziskavo. Predlagamo kvantitativno raziskavo, ki bi lahko temeljila na rezultatih raziskave tega članka.

4 Rezultati in razprava

Zanimivi so rezultati raziskave, v kateri Brenes in drugi (2008, str. 594) ugotavljajo, da 95 % najuspešnejših podjetij proces izbire strategij vidi kot sistematičen in analitičen proces izbire ter da tudi 85 % manj uspešnih podjetij omenjeni proces vidi v tej smeri. V kolikor izhajamo iz rezultatov omenjene raziskave, lahko zaključimo, da ne glede nato ali so podjetja uspešna ali ne je vsem skupno to, da menijo, da je proces izbire strategij sistematičen in analitičen proces. Tukaj se nam postavlja zanimivo vprašanje ali podjetja dejansko vedo kaj pomeni sistematičen in analitičen proces. Ker pa to ni predmet te raziskave, se bomo osredotočili na dejstvo, da podjetja ne glede na uspešnost vidijo proces izbire strategij kot pomemben proces v razvoju in poslovanju podjetja.

Ugotavljamo, da številni avtorji (npr. Belak, 2010, Duh, 2015, Hadighi idr., 2013, Kathuria, 2012, Radomska, 2014, Wheelen in Hunger, 2012) ugotavljajo, da mora podjetje pri svojem delovanju v procesu oblikovanja in izbire strategij upoštevati številne dejavnike, pri čemer avtorji pripisujejo velik poudarek podjetju (imenovano tudi notranje okolje podjetja) in njegovemu okolju (imenovano tudi znanje okolje podjetja). Iz tega lahko povzamemo, da je ključnega pomena, da menedžerji prepoznajo tiste strateške dejavnike, ki bodisi izhajajo iz podjetja, bodisi iz okolja in imajo vpliv na poslovanje podjetja. Gre namreč za dejavnike, ki imajo vpliv tudi na oblikovanje in izbiro strategij.

Duh in Štrukelj (2011, str. 55) ugotavljata, da številni raziskovalci poudarjajo pomen uporabe modernejših oblik modelov menedžmenta v podjetjih. Ena izmed teh je tudi MER model integralnega menedžmenta. Belak in Duh (2012, str. 13) poudarjata, da MER model upošteva

novjša znanstvena spoznanja in ga sestavljajo tri ključna področja: integralni menedžment, podjetje in njegovo okolje ter ključni uspešnostni dejavniki podjetja. V raziskavi nas je zanimalo, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na proces oblikovanja in izbire strategij, pri čemer smo izhajali iz MER modela integralnega menedžmenta. Belak (2010, str. 150) ugotavlja, da dejavnike, ki vplivajo na uspešnost podjetij, poimenujemo ključni dejavniki uspeha ali strateški dejavniki. Wheelen in Hunger (2010, str. 166–167) sicer ločita ključne dejavnike uspeha od strateških dejavnikov, saj želita poudariti, da so ključni dejavniki uspeha povezani s celotno panogo, medtem ko se po njunem mnenju strateški dejavniki nanašajo na določeno podjetje. Citirana avtorja sta prepričana, da ključni dejavniki uspeha predstavljajo tiste spremenljivke, katere lahko vplivajo na konkurenčni položaj vseh podjetij v panogi. V tem članku bomo sledili MER modelu integralnega menedžmenta in Belakovi (2010, str. 150) opredelitvi ključnih dejavnikov uspeha, ki jih bomo v nadaljevanju obravnavali tudi kot strateške dejavnike.

Pomembno je, da podjetja prepoznajo strateške dejavnike, ki vplivajo tako na poslovanje kot na oblikovanje in uresničevanje strategij. Podobno ugotavlja tudi Duh (2015, 191), da je pomembno, da podjetja prepoznajo te strateške dejavnike in da je veliko odvisno od ustreznih znanj in sposobnosti menedžerjev podjetja. Tudi Radomska (2014, str. 32) se strinja, da mora imeti oseba, ki je odgovorna za strategije, ustrezna znanja, pa tudi informacijske in analitične sposobnosti, ki pripomorejo k pravnim odločitvam v procesu razvoja strategij. Tudi David (2011, str. 258) ugotavlja, da izbira strategij ne sme temeljiti zgolj na orodjih in konceptih, pač pa naj upoštevamo tudi vedenjske, kulturne in politične vidike izbire strategij. Ugotavljamo, da so ključnega pomena pri izbiri strategij znanja in sposobnosti menedžerjev, da strateške dejavnike, ki vplivajo na rast/razvoj podjetja sploh prepoznajo, pri čemer pa lahko menedžerjem pomagajo številna orodja. Strinjamo se z Davidom (2011, str. 258), da izbira strategij ne mora temeljiti zgolj na konceptih in orodjih, saj je proces oblikovanja strategij zelo kompleksen in zahteva upoštevanje različnih vidikov izbire strategij.

V procesu izbire strategij je pomembna tudi ocena podjetja. David (2011, 200–201) meni, da je ocena podjetja tista ki nam pove ali podjetje trenutno dela učinkovito in prave stvari in kako se lahko izboljša in postane učinkovitejša in bolj uspešno pri tem kaj počne. Pomeni, da morajo podjetja znati oceniti poslovanje podjetja, torej ugotoviti ali podjetje deluje učinkovito (na pravi način) in uspešno (dela prave stvari) ali ne. V kolikor podjetje pravočasno prepozna, da pri tem kar počne, ni uspešno, lahko pomanjkljivosti in napake izboljša in to odpravi. Za oceno podjetja je pomembno predvsem to, da podjetje ve kaj želi doseči in predvsem na kak način. Pri tem izhajamo iz politike podjetja, ki jo realiziramo na ravni strateškega menedžmenta. Strategije podjetjem služijo kot vodilo, kompas, ki jim nakazuje smer kako in na kakšen način želijo uresničiti svoje poslanstvo in smotre ter doseči temeljne cilje podjetja, torej realizirati zastavljeno politiko podjetja. David (2011, str. 10) poudarja, da je pomembno, da se podjetja ustrezno spreminjajo in prilagajajo spremembam v podjetju in okolju. Tudi Duhova (2015, str. 193) priporoča, da naj se podjetja, v kolikor je le mogoče, ukvarjajo s vprašanji prihodnosti in s povečanjem sposobnosti za zaznavanje sprememb v okolju. Okolje

je namreč tisto, iz katerega izhajajo priložnosti in nevarnosti. Z zgodnjim diagnosticiranjem nevarnosti lahko preprečimo marsikateri problem, s katerim bi se podjetje v nasprotnem primeru srečalo in tako ogrozilo rast in razvoj. Tudi Štrukelj in Mulej (2013, povzeto po Štrukelj, 2015, str. 130) sta prepričana, da se podjetja morajo zavedati pomena informacij iz okolja, ki lahko vplivajo na njihov razvoj. Citirana avtorja menita, da je smiselno informacije iz okolja upoštevati ter zaznane priložnosti spremeniti v svoje prednosti, saj se na ta način podjetja lahko izogonejo nevarnostim, ki bi lahko vplivale na delovanje podjetja.

5 Zaključek

Namen preglednega znanstvenega članka je bil pregled ugotovitev tujih avtorjev, kateri se ukvarjajo s področjem oblikovanja strategij v podjetju. Če povzamemo ugotovitve avtorjev, ki smo jih citirali, lahko rečemo, da strateški dejavniki izhajajo iz podjetja in njegovega okolja. Avtorji tudi pripisujejo velik poudarek oblikovanju strategij podjetja ter da so pri oblikovanju strategij pomemben dejavnik prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti iz okolja podjetja. Drugi pomembni dejavniki, ki jih navajajo avtorji, so notranji in zunanji udeleženci podjetja, zunanja in notranja skladnost podjetja, verodostojnost, konkurenčnost, podjetnost, sinergija, kultura, filozofija, etika, ekologija in učinkovitost. Pomembno je, da podjetje strateške dejavnike, ki imajo vpliv na oblikovanje strategij, prepozna. Obstajajo številna orodja, s pomočjo katerih lahko podjetja analizirajo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja, kot so na primer matrika SWOT, IFAS in EFAS tabeli ter SFAS matrika. Vendar, kot smo ugotovili, je pomembno, da podjetja ne upoštevajo zgolj matrik in orodij, pač pa tudi vedenjske, kulturne, etične, politične in druge vidike izbire strategij.

Pregledni znanstveni članek, ki je nastal na podlagi kvalitativnih metod raziskovanja, predstavlja pregled spoznanj predvsem tujih avtorjev, kateri se ukvarjajo s področjem oblikovanja strategij v podjetju. Prispevek k znanosti in stroki vidimo v aktualnem pregledu ugotovitev številnih avtorjev, saj raziskave, ki bi se ukvarjala s tako širokim naborom dejavnikov, ki so pomembni pri oblikovanju strategij v podjetju, nismo zasledili. Zasledili smo raziskave, katere obravnavajo zgolj določene dejavnike v povezavi s strategijami in v članku zajeli tiste, ki so pomembni v procesu oblikovanja strategij.

Članek se nanaša na dejavnike, ki izhajajo tako iz podjetja, kakor tudi iz njegovega okolja. Obravnavani dejavniki imajo vpliv tudi na menedžment, organizacijo in družbo. Izpostavljen je bil pomen prepoznavanja obravnavanih dejavnikov, kar se nanaša na področje menedžmenta. Menedžment v organizaciji je tisti, ki mora prepoznati strateške dejavnike, kateri vplivajo na oblikovanje strategij in posledično razvoj podjetja. Prepoznavanje strateških dejavnikov je pomembno tudi za celotno organizacijo oziroma podjetje in družbo, saj živimo v času nenehnih sprememb, katere silijo podjetja k iskanju novih razvojnih priložnosti, saj le tako lahko podjetja dosegajo konkurenčnost, rastejo in se razvijajo. Rast in razvoj podjetja dosegajo tudi z realizacijo strategij, zato so strategije pomembne za razvoj podjetij, kar posledično vpliva tudi na celotno gospodarstvo in družbo.

Na obravnavanem področju vidimo veliko možnosti za nadaljnje raziskovanje, saj je področje zelo slabo raziskano. Predlagamo raziskavo, katera bi s pomočjo kvantitativnih metod raziskovanja preverila vpliv strateških dejavnikov na oblikovanje strategij v podjetju. V preglednem znanstvenem članku smo se omejili na strateške dejavnike, kateri izhajajo iz ravni politike podjetja in strateškega menedžmenta. Zanimiva bi bila tudi raziskava, ki bi obravnavala še katere dejavnike, ki imajo vpliv na oblikovanje strategij in ne izhajajo iz ravni politike podjetja in strateškega menedžmenta.

Reference

1. Ashkenas, R., in Francis, S. (2000). Integration managers: Special leaders for special times. *Harvard Business review*, 78(6), 108–116.
2. Beer, M., in Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
3. Belak, J. (2002). Politika podjetja in strateški management. Maribor: MER Evrocenter.
4. Belak, J. (2010). *Integralni management MER model*. Maribor: MER Evrocenter.
5. Belak, J. in Duh, M. (2012). Integral management: key success factors in the MER model. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(3), 5–26.
6. Brenes, R. E., Mena M. in Molina, E. G. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61, 591–597.
7. Carlopio, J. in Harvey, M. (2012). The Development of a Social Psychological Model of Strategy Implementation. *International Journal of Management*, 29(3), 75–85.
8. Čater, T., in Pučko, D. (2010). Factors of affective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East European Management Studies*, 15(3), 207–236.
9. David, R. F. (2011). *Strategic management: concepts and cases*. 13. izdaja. Prentice Hall.
10. Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
11. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
12. Duh, M. in Štrukelj, T. (2011). Integration and Requisite Holism of the Enterprises' Governance and Management as Precondition for Coping with Global Environmental Changes. *Acta Polytechnica Hungarica*, 8(1), 41–60.
13. Engert, S. in Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy — bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822–834.
14. Fahey, L. in Randall R., M. (1994). *The Portable MBA Strategy*. New York: Wiley.
15. Garbuio, D., Lovallo, D. in Viguierie, P. (2007). How Companies Spend Their Money: A McKinsey Global Survey, *McKinsey Quarterly Online*.
16. Gołębiowski, T. (2001). Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola. V Radomska, J., *Operational risk associated with the strategy implementation*, Management 2014, 18 (2), 2.
17. Hadighi, A. S. in drugi (2013). A framework for strategy formulation based on clustering approach: A case study in a corporate organization. *Knowledge-Based Systems*, 49, 37–49.
18. Hanley C. (2007). The Execution Challenge: Translating Strategy into Action, *Bank Accounting & Finance*, 20(6), 17-20.
19. Johnson, G., Whittington, R. in Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy: Text and cases*. Harlow: Pearson.
20. Kathuria, R. (2012). Strategy execution. How thinking strategically will benefit your business, *Smart Business Houston*.
21. Keil, S., Reibstein D., in Wittink D. (2001). The impact of business objectives and the time horizon of performance evaluation on pricing behavior. *International Journal of Research in Marketing*, 18.
22. Lombriser, R. in Abplanalp, P. A. (1997). *Strategisches Management*. Versus Verlag, Zürich.

23. Marti, V. J. (2013). ICBS Intellectual Capital Benchmarking System: A Practical Methodology for Successful Strategy Formulation in the Knowledge Economy. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(4), 371–384.
24. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, Simon & Schuster Adult Publishing Group.
25. Radomska, J. (2014). Operational risk associated with the strategy implementation. *Management 2014*, 18(2), 31–43.
26. Rahimi, F. in Fallah, S. (2015). Study of Organizational life cycle and its impact on strategy formulation. *Procedia – Social and Behavioral Science*, 207, 50–58.
27. Rajasekar, J. (2014). Factors affecting Effective Strategy implementation in a Service Industry: a Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 169–183.
28. Slater, F. S. in Olson, M. E. (2001). Market's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. V Wheelen, L. T. in Hunger, J. D., *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall, 200.
29. Štrukelj, T. in Mulej, M. (2013). Environment development impact on responsible enterprise policy development. V Štrukelj, A., Mulej, M., Kojc, S. (ur.): *Education and communication for more social responsibility: conference proceedings* (6. str.). Maribor: IRDO.
30. Štrukelj, T. (2015). *Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
31. Tapinos, E., Dyson, R. G. in Meadows, M. (2011). Does the Balanced Scorecard make a difference to the strategy development process? *The Journal of the Operational Research Society*. 62(5), 88–99.
32. Zeps, A. in Ribickis, L. (2015). Strategy development and implementation – proces and factors influencing the result: Case study of Litvian organizations. V ICEM 2015, *Proceedings of the 20th International Scientific Conference Economics and Management*.
33. Wheelen, L. T. in Hunger, J. D. (2012). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
34. Wheelen, L. T. in Hunger, J. D. (2010). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. V Duh, M. *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.

Sabina Veršič se je po končanem dodiplomskem in podiplomskem študiju na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, leta 2016 vpisala na doktorski študij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Raziskuje področje strateškega menedžmenta in politiko podjetja.

Abstract:

Findings in the field of strategy formulation process

Research Question (RQ): What is the importance of strategic factors arising from a level of the company policy as well as the level of the strategic management?

Purpose: The purpose of this research was to examine selected strategic factors and to determine importance of selected factors in strategy formulation process.

Method: We made qualitative research, namely the study of a scientific literature. The emphasis is on research by foreign authors.

Results: We found out which strategic factors are important in strategy formulation process. Authors attach great emphasis on factor strengths and weaknesses and also opportunities and threats of the company. Other important factors cited by the authors are the internal and external participants of the company, credibility, competitiveness, entrepreneurship, synergy, culture, philosophy, ethics, ecology and efficiency.

Organization: Research is useful both, for future researches as well as practice (for top managers). In the field of strategy formulation process it is impossible to found research that is related on importance of strategic factors in strategy formulation process. The present research will be important tool in strategy formulation process.

Society: The research refers to culture, ethics, values and company environment. Selected factors refers to the society, social responsibility and environment. We are explore the importance of the selected factors in strategy formulation process.

Originality: Originality of the research is reflected in wide spectrum of strategic factors in the field of strategy planning. We did not find any research that considers such a wide spectrum of strategic factors.

Limitations/Future Research: We restricted ourselves on strategic factors that derives from a level of the company policy and strategic management and on researches that has already been made. A suggestion for further research is quantitative research that will examine selected strategic factors and try to explain their influence on strategy formulation process.

Keywords: strategic factors, strategy planning, strategic management, strategy formulation process, management, company policy.

Copyright (c) Sabina VERŠIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.