

## Vloga temeljne strategije podjetja za razvojno uspešnost podjetja v dinamičnem okolju

Sabina Veršič

Ulica Kragujevških žrtev 81, 2000 Maribor, Slovenija

sabina.versic@gmail.com

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kakšna je vloga temeljne strategije podjetja pri doseganju rasti in razvoja podjetja v dinamičnem in hitro spreminjajočem se okolju?

**Namen:** Raziskati vrste temeljne strategije podjetja in vlogo temeljne strategije podjetja za doseganje rasti in razvoja podjetja v dinamičnem poslovnem okolju podjetja. Zanima nas tudi vpliv okolja podjetja na izbiro temeljne strategije podjetja.

**Metoda:** Pričujoč članek temelji na kvalitativni raziskavi, imenovani sistematičen pregled literature. S pomočjo sistematičnega pregleda literature smo prikazali kaj je na obravnavanem področju že raziskano in področja, ki so primerna za nadaljnje raziskovanje.

**Rezultati:** Članek prikazuje možnosti nadaljnega raziskovanja na obravnavanem področju. Prikazana je vloga temeljne strategije podjetja za rast in razvoj podjetja ter vpliv, ki ga ima okolje podjetja na proces izbire temeljne strategije podjetja.

**Organizacija:** Rezultati preglednega znanstvenega članka prikazujejo možnosti nadaljnega raziskovanja na obravnavanem področju. Ugotavljamo, da je na obravnavanem področju mnogo raziskav, ki se nanašajo na vpliv strategije podjetja na uspešnost podjetja, vendar v teh raziskavah ni upoštevan vpliv nepredvidljivosti okolja podjetja. Tako pričujoča raziskava prikazuje pomen sinergije med temeljno strategijo podjetja in okoljem podjetja ter vpliv navedenega na rast in razvoj podjetja.

**Družba:** V preglednem znanstvenem članku je prikazano, da morajo podjetja za doseganje rasti in razvoja, tudi svojega obstoja na trgu, pri sprejemanju svojih strateških poslovnih odločitev upoštevati tudi različne vidike okolja podjetja (ekološko okolje, družbeno-socialno okolje, ekonomsko okolje, tehnično-tehnološko okolje, politično-pravno okolje idr.). Znotraj navedenega pa morajo podjetja upoštevati interese in pričakovanja različnih deležnikov podjetja (kupci, zaposleni, delničarji, vlada, konkurenti).

**Originalnost:** V znanstveno-raziskovalni literaturi smo zasledili mnogo raziskav vezanih na vpliv strategij podjetja na uspešnost, rast in razvoj podjetja. Nismo pa našli raziskav, ki bi pri tem celovito upoštevale vpliv dejavnikov, ki izhajajo iz okolja podjetja in se vsebinsko omejile na temeljno strategijo podjetja.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Pričujoča raziskava predstavlja članek in temelji na pregledu znanstveno-raziskovalne literature iz obravnavanega področja. V prihodnje predlagamo kvantitativno raziskavo, ki bi prikazala vpliv temeljne strategije podjetja na rast in razvoj podjetja in pri tem upoštevala vpliv nepredvidljivosti okolja podjetja na izbiro temeljne strategije podjetja.

**Ključne besede:** strateški menedžment, strateško planiranje, temeljna strategija, uspešnost podjetja, nepredvidljivost, okolje podjetja, planiranje.

## 1 Uvod

Podjetja delujejo, rastejo in se razvijajo v okolju za katerega so značilne dinamične spremembe, ki vplivajo na razvojno uspešnost podjetij (Weber in Tarba, 2014, str. 5). Mnogi raziskovalci ugotavljajo, da se bo okolje podjetij spreminjalo tudi v prihodnje in postalo zmeraj bolj negotovo (Abu-Rahma in Jaleel, 2019, str. 690–691; Brown, Gianiodis in Santoro, 2017, str. 115; Duncan, 1972, str. 321; Gebauer, 2008, str. 279; He, Wang in Akula, 2017, str. 275–276; Hough in White, 2004, str. 782; Miller in Friesen, 1983, str. 223; Oliver in Parrett, 2017, str. 339; Wang in drugi, 2016, str. 217–218; Weber in Tarba, 2014, str. 5; Wheelen in Hunger, 2012, str. 200). Skladno z ugotovitvami že citiranih raziskovalcev se bodo podjetja morala ustrezno odzvati in temu primerno uskladiti svoje poslovne procese, tudi temeljno strategijo podjetja, na katero se v nadaljevanju preglednega znanstvenega članka omejemo.

Kakovostno spreminjanje podjetij povezujemo z razvojem podjetja. Razvoj podjetja Belak (2002, str. 34) razume kot kontinuiran in ciljno usmerjen proces spreminjanja podjetja na boljše. Sestavlja ga integrirana celota notranjega in zunanjega razvoja (Belak, 2010, str. 39). Razvoj podjetja se namreč po mnenju raziskovalcev (Belak, 2010, str. 39; Duh, 2015, str. 35; Štrukelj, 2015, str. 50) ne nanaša zgolj na procese, sestavine in strukture znotraj podjetja, ampak tudi na spremembe v okolju podjetja. Pomeni, da je za kakovostno razvojno spreminjanje podjetja pomembno ustrezno prilagajanje skladno z razmerami v njegovem okolju (Wheelen in Hunger, 2012, str. 200). Pravočasno zaznavanje sprememb v okolju in skladno s tem ustrezno ukrepanje pozitivno vpliva na rast in razvoj (Duh, 2015, str. 35). Le tako bo podjetje izkoristilo dane priložnosti, ki izhajajo iz njegovega okolja (Belak, 2010, str. 40). Skladno z razmerami okolja naj podjetje oblikuje svojo temeljno strategijo podjetja. Ena izmed vrst temeljne strategije podjetja, na katero se v tej raziskavi osredotočamo, je strategija rasti ali razvoja podjetja. Rast podjetja pomeni kvantitativno (količinsko) večanje obsega podjetja. Za razliko od rasti pa razvoj podjetja pomeni kvalitativne (kakovostne) izboljšave v podjetju, do katerih največkrat prihaja ob rasti podjetja, četudi razvoj podjetja ne zahteva nujno rasti (Veršič, 2015, str. 12). Strategije rasti in razvoja podjetja služijo za uresničitev novih strateških poslovnih priložnosti podjetja kot je na primer uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod in/ali novih trgov (Pučko, 2008, str. 96). Tako kot velja za ostale vrste strategij podjetja, tudi strategija rasti ali razvoja zahteva skladnost strategije z vizijo, poslanstvom in cilji podjetja. V preglednem znanstvenem članku bomo v nadaljevanju preučili pomen okolja podjetja pri planiranju temeljne strategije podjetja in vpliv navedenega na rast in razvoj podjetja.

## 2 Teoretična izhodišča

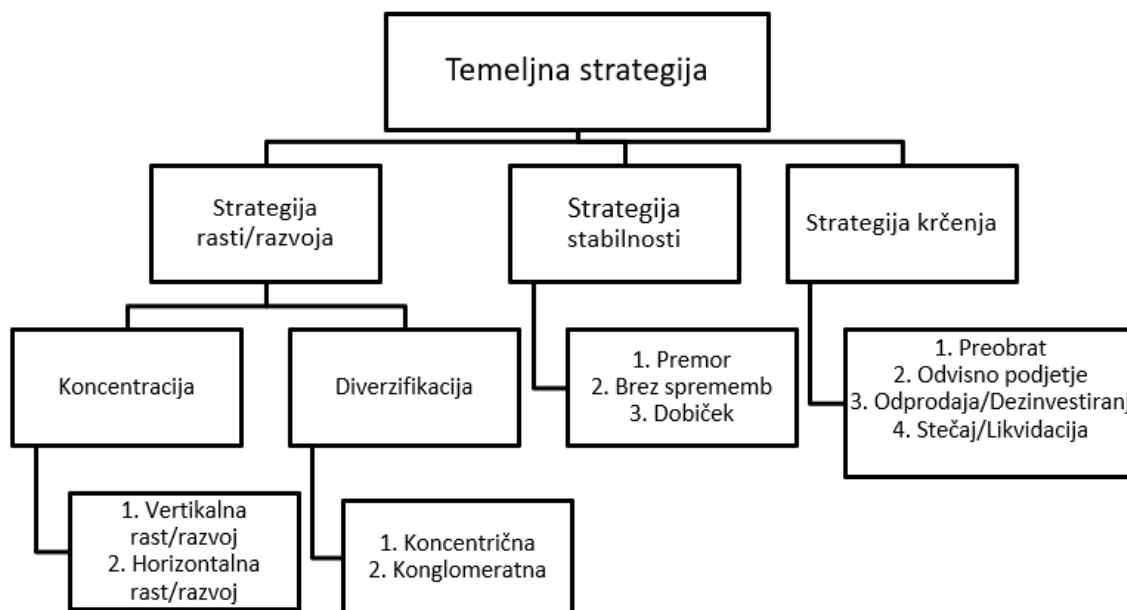
Strategije podjetja predstavljajo celovit temeljni plan v katerem je opredeljeno kako bo podjetje dosegalo poslanstvo, smotre in temeljne cilje podjetja (Wheelen in Hunger, 2010, str. 67). Podjetje s pomočjo ustrezno zastavljenih strategij maksimirajo konkurenčne prednosti podjetja in minimizirajo njegove slabosti v primerjavi s konkurenco. Skladno s spoznanji

MER modela integralnega menedžmenta pa s strategijami podjetje uresničuje politiko podjetja (Duh, 2015, str. 63), kar pomeni, da z njimi uresničuje opredelitve dolgoročnega razvoja podjetja. S strategijami namreč podjetje uresničuje poslanstvo in smotre ter dosega temeljne cilje podjetja. Avtorji MER modela integralnega menedžmenta (Belak, 2010, str. 39–40; Belak, Ja., Duh in Belak, Je., 2015, str. 319; Belak in Duh, 2012, str. 18–19) izpostavljajo, da na delovanje podjetja v vseh fazah življenjskega cikla podjetja vplivajo različni vidiki okolja podjetja. Z okoljem podjetja citirani raziskovalci razumejo notranje okolje, torej podjetje in zunanje okolje (vidiki ekološkega, ekonomskega, tehnično-tehnološkega, družbeno-socialnega in politično-pravnega okolja, vključno z nabavnimi in prodajnimi trgi ter panogo podjetja). Delovanje, rast in razvoj podjetja pa ne temelji zgolj in izključno na poznavanju obstoječih potreb okolja, ampak strmi tudi k ustvarjanju novih potreb po drugačnih in drugih dobrinah. Belak (2002, str. 144) navaja, da »iz politike podjetja izhajajo zamisli o ustvarjanju novih potreb v lastnem okolju ter zamisli o ustvarjanju novih strateških možnosti podjetja«. Navedene zamisli pa se na ravni strateškega menedžmenta uresničujejo s strategijami, ki ne opredeljujejo le načinov razvijanja in nastajanja podjetij, ampak tudi načine ustvarjanja možnosti za to (Belak, 2002, str. 144). Za planiranje temeljne strategije podjetja je zato pomembno natančno analiziranje in poznavanje razmer in potreb okolja (Belak, 2002, str. 34; 2010, str. 39; Duh, 2015, str. 35). Mugler (1995; povzeto po Duh, 2015, str. 180) opredeljuje štiri tipična strateška poslovna področja, ki so pomembna za določanje razvojnih možnosti in strategij podjetja. Omenjena področja so v kombinaciji:

- prodajnih trgov in možnih dejavnosti podjetja,
- oskrbnih trgov s surovinami, materiali, energijo in delovnimi sredstvi ter potrebami podjetja po teh virih,
- trga delovne sile in potrebnih sodelavcev podjetja in
- trga kapitala in potrebnih vrst kapitala.

Temeljna strategija podjetja se nanaša na usmeritve podjetja v povezavi s spreminjanjem dejavnosti in/ali (prodajnih in/ali nabavnih) trgov podjetja. Lahko je usmerjena v ukinjanje obstoječih dejavnosti ali pa le v normalizacijo njihovega delovanja ob hkratnem uvajanju novih (Duh, 2015, str. 155). Za uresničitev temeljne strategije podjetja so potrebni (materialni in/ali nematerialni) viri podjetja s katerimi so podjetja omejena (Coley, Lindemann in Wagner, 2012, str. 613). Zato morajo biti podjetja pri izrabljanju svojih (materialnih in/ali nematerialnih) virov racionalna in učinkovita. Vsako izmed navedenih vrst temeljne strategije podjetja lahko podjetje izrazi na način, da uvaja nove trge, dejavnosti, proizvode in/ali storitve ter išče nove načine pridobivanja virov ipd. (Belak, 2002, str. 146–147).

V nadaljevanju na sliki 1 prikazujemo vse vrste temeljne strategije podjetja. Glede na smer rasti (razvoja) podjetja. Pučko (2008, str. 96) opredeljuje tri vrste temeljne strategije podjetja in sicer: strategije rasti ali razvoja, strategije stabilizacije (normalizacije) in strategije krčenja.



Slika 1. Vrste temeljne strategije podjetja. (Vir: Duh, 2015, str. 156).

S slike 1 je razvidno, da obstajajo znotraj strategije rasti ali razvoja podjetja tri usmeritve katerim lahko podjetje sledi. Duh (2015, str. 156) pravi, da lahko v okviru temeljne strategije podjetje sledi strategiji rasti/razvoja, strategiji stabilnosti ali strategiji krčenja. S strategijami rasti ali razvoja podjetje teži k uresničitvi novih strateških poslovnih priložnosti (Pučko, 2008, str. 96). Wheelen in Hunger (2010, str. 256–264) delita strategijo rasti ali razvoja na strategijo koncentracije in strategijo diverzifikacije.

Strategiji koncentracije podjetje sledi takrat, ko ima možnost za rast na področju obstoječih proizvodov in/ali storitev. V tem primeru je koncentracija virov podjetja na tem strateškem poslovnem področju tudi smiselna. Znotraj strategije koncentracije sta možni dve osnovni vrsti strategije koncentracije in sicer strategija vertikalne rasti ali razvoja podjetja in strategija horizontalne rasti ali razvoja podjetja (Duh, 2015, str. 158). Podjetje lahko doseže rast z razširitvijo svoje notranje dejavnosti ali z akvizicijo zunanje dejavnosti, pri čemer je rezultat vertikalna integracija. O strategiji vertikalne rasti ali razvoja govorimo takrat, ko podjetje prevzame funkcijo, ki jo je za podjetje opravljal dobavitelj ali distributer. V kolikor podjetje prevzame funkcijo, ki jo je zanj opravljal dobavitelj to imenujemo povratna integracija, v kolikor pa podjetje prevzame funkcijo, ki jo je za podjetje opravljal distributer to imenujemo vnaprejšnja integracija. Na drugi strani pa ima podjetje možnost (znotraj strategije koncentracije) za horizontalno rast. To pomeni, da podjetje širi svoje proizvode in/ali storitve na nove geografske lokacije in/ali povečuje obseg proizvodov in/ali storitev na obstoječih trgih. Znotraj te temeljne strategije lahko podjetje dosega rast horizontalno z notranjim razvojem ali zunanje s strateškimi zavezi z drugimi podjetji znotraj iste panoge. Horizontalna integracija je rezultat horizontalne rasti (Veršič, 2015, str. 15). Ko se podjetje odloča za vstop na tuje trge ali za vzpostavljanje lastnih poslovnih enot v drugih državah, lahko izbira med naslednjimi oblikami mednarodne horizontalne rasti: izvoz, licenca,

franšizing, joint venture idr. (Duh, 2015, str. 159). Po drugi strani pa se lahko podjetje osredotoči (znotraj temeljne strategije rasti ali razvoja) na strategijo diverzifikacije v okviru katere ima na voljo dve osnovni usmeritvi in sicer koncentrična (sorodna) diverzifikacija in konglomeratna (nesorodna) diverzifikacija (Wheelen in Hunger, 2010, str. 262–263). Možina (2002, str. 293) ugotavlja, da je strategija diverzifikacije najbolj zahtevna in tvegana vrsta temeljne strategije podjetja. Podjetja se za tovrstno strategijo odločijo takrat, kadar uvajajo novo skupino/skupine proizvodov in/ali storitev s katero (katerimi) planirajo vstop na nove trge. Koncentrična diverzifikacija pomeni širitev podjetja na sorodna področja (panoge, trge) z novimi proizvodi/storitvami na novih trgih pri čemer podjetje izkoristi obstoječe izkušnje, znanja in proizvodne zmogljivosti. Pri konglomeratni diverzifikaciji pa gre za širitev v panogo, ki ni povezana s panogo v kateri podjetje že deluje. Primerna je takrat, ko menedžment podjetja oceni, da trenutna panoga ni atraktivna in išče svoje poslovne priložnosti v drugih panogah (Duh, 2015, str. 159).

Naslednjo vrsto temeljne strategije podjetja predstavlja strategija stabilizacije (tudi ustalitve, normalizacije, konsolidacije). Možina (2002, str. 294) ugotavlja, da gre za pogosto izbrano temeljno strategijo podjetja. Znotraj omenjene strategije se lahko podjetja osredotočijo na tri vidike: premor/nadaljevanje s previdnostjo, brez sprememb ali dobiček (Wheelen in Hunger, 2010, str. 265–266). Strategija premora/nadaljevanja s previdnostjo pomeni, da se podjetje odloči za premor pred rastjo ali krčenjem dejavnosti podjetja (Duh, 2015, str. 167). Razumemo jo kot začasno strategijo pri kateri se podjetje ne odloča za korenite spremembe. Uporablja se v podjetju dokler okolje podjetja ne postane bolj ugodno za podjetje. Značilna je takrat, ko se podjetje zaradi značilnosti okolja podjetja ne more ali ne zna odločiti za uvajanje novosti v svoje poslovne procese ali krčenje obstoječih trgov/dejavnosti. Strategija – brez sprememb pomeni, da podjetje ne uvaja novih proizvodnih procesov, proizvodov in/ali storitev in se ne širi na nove trge (Duh, 2015, str. 166–167). Pomeni, da podjetje ne uvede v svoje poslovanje nobene spremembe. Strategija – dobiček pa pomeni, da podjetje ohranja takšen položaj, ki ne more vplivati na slabšanje položaja podjetja in sprejema le takšne strateške poslovne odločitve, ki umetno ohranjajo dobičkonosnost podjetja. Značilno za podjetje, ki sledi tovrstni temeljni strategiji podjetja je zniževanje vlaganj in izdatkov ter na ta način prikrivanje realnega finančnega položaja podjetja pred delničarji. Gre za strategijo, ki je primerna zgolj za krajša obdobja, vendar če podjetje dolgoročno sledi tej strategiji, navedeno po mnenju avtorice Duh (2015, str. 166) vodi k zmeraj slabšemu konkurenčnemu položaju podjetja.

Strategija krčenja kot zadnja izmed možnih temeljnih strategij podjetja je primerna za podjetja, ki se odločijo za zmanjševanje obsega svojih proizvodov in/ali storitev ter dejavnosti (Veršič, 2015, str. 17). Uresničevanje strategije krčenja pomeni, da se podjetje umika iz določene panoge pri čemer navadno nastanejo stroški izstopa (npr. razprodaja opreme, prekvalifikacija ali prezaposlitev delovne sile, negativnimi sinergijski učinki, državne in družbene omejitve idr.) (Možina, 2002, str. 294). Pučko (2008, str. 108) deli strategijo krčenja na:

- strategijo krčenja v ožjem smislu (zmanjševanje obsega podjetja),
- strategijo likvidacije podjetja (prenehanje obstoja podjetja),
- strategijo odprodaje (odprodaja dela podjetja in/ali njegovih sredstev) in
- strategijo zasuka oziroma preobrata (uvedba radikalnih sprememb s katerimi bo podjetje poskušalo preživeti).

V raziskavi sledimo delitvi temeljne strategije krčenja avtorjev Wheelen in Hunger (2010, str. 266–268), ki delita strategijo krčenja na štiri specifične strategije in sicer:

- preobrat,
- odvisno podjetje,
- odprodaja/dezinvestiranje in
- stečaj/likvidacija.

Strategija preobrata je primerna za podjetja, ki so prepoznala, da dosegajo podpovprečne poslovne rezultate. Tovrstna podjetja se lahko s pomočjo preventivnega kriznega menedžmenta preoblikujejo (Pučko, 2008, str. 108) in rešijo obstoj podjetja. Običajno to pomeni umik podjetja na tista strateška poslovna področja, na katerih ima podjetje nekatere osrednje sposobnosti in odprodajo nekaterih sredstev ali celih poslovnih enot podjetja. Znotraj omenjene temeljne strategije lahko podjetje za svoj obstoj sledi naslednjim rešitvam: zaustavitev investicij, uveljavljanje novih tržnih strategij, centralizacija finančnega poslovanja, nov način delegiranja pristojnosti v podjetju, odločna racionalizacija stroškov in pospešitev obračanja obratnih sredstev, dokapitalizacija, novi ali drugačni kooperantski odnosi, zmanjšanje števila zaposlenih, spremembe pravne oblike podjetja idr. (Veršič, 2015, str. 18). V kolikor podjetje s to strategijo ni uspešno lahko pride do strategije – odvisno podjetje, ki pomeni, da se podjetje v zameno za varnost odpove lastni samostojnosti. V kolikor pa menedžment podjetja pravočasno zazna težave v podjetju in podjetje proda takrat, ko zanj lahko doseže ustrezno ceno za delničarje in zaposlene je primerna strategija odprodaje. Gre za strategijo s katero podjetje ohrani delovna mesta za zaposlene, podjetje pa se v celoti proda (Duh, 2015, str. 167). Žal pa velikokrat menedžment podjetja ne zazna težav v podjetju pravočasno in pride do točke, ko podjetja ni možno rešiti. V tem primeru je za podjetje primerna strategija stečaja.

Belak (2002, str. 146) pravi, da »temeljna strategija podjetja opredeljuje globalni odnos podjetja do lastnega okolja z izbiro svojih prihodnjih dejavnosti«. S temeljno strategijo podjetje opredeljuje optimalni izbor vseh svojih prihodnjih dejavnosti in planira potrebno globalno razporeditev virov podjetja za izvedbo teh dejavnosti (isti vir, str. 146). Ustrezna temeljna strategija podjetja se mora osredotočati na tri ključna vprašanja in sicer: na katerih trgih bo podjetje delovalo, katerim vrstam strategij bo podjetje sledilo za vstop/izstop iz panoge in kakšna je/bo ekonomska logika, ki je temelj odločitve podjetja za konkuriranje v več panogah (Pučko, 2008, str. 93).

Proces planiranja temeljne strategije podjetja pa se nanaša na zasnovo portfelja strateški poslovnih področij, na katerem bo podjetje delovalo. Navedeno od podjetja zahteva, da le-to natančno analizira položaje različnih strateških poslovnih področij znotraj konteksta dejavnosti celotnega podjetja in da na tej osnovi celovito in sistematično oceni izpostavljenost podjetja tveganjem, ki iz okolja podjetja izhajajo in možno posledično (ne)uspešnost. Za navedeno Možina (2002, str. 289) izpostavlja pomen ocene celovite strateške uravnoteženosti portfelja strateških poslovnih področij podjetja (Možina, 2002, str. 289) (glejte tabelo 1).

Tabela 1. Pet skupin velikih odločitev s katerimi se ukvarja temeljna strategija

Skupine odločitev	Problemska vprašanja
Vprašanja vezana na portfelj podjetja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Katere strateške poslovne enote podjetja naj v prihodnosti <b>rastejo</b>?</li> <li>Katere strateške poslovne enote je smiselno <b>konsolidirati</b> in <b>ohraniti</b> pri obstoječem obsegu?</li> <li>Katere strateške poslovne enote moramo <b>opustiti</b>?</li> <li>Katere nove strateške poslovne enote v okviru podjetja bi bilo smiselno na novo <b>vzpostaviti</b> oz. <b>razviti</b>?</li> </ul> <p>Za izvedbo navedenega mora podjetje skladno s svojimi zmožnostmi zagotoviti potrebne vire za uresničitev navedenih odločitev.</p>
Vprašanja povezav, soodvisnosti oz. sinergij	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opredelitev glede <b>povezav strateških poslovnih enot</b>, od katerih bodo prihajale koristi.</li> <li>Opredelitve <b>virov</b> različnih možnih sinergij v podjetju.</li> </ul> <p>Sinergijski učinki lahko nastajajo zaradi posebnih sposobnosti in edinstvene poslovne presoje najvišjega menedžmenta, kar zagotavlja posebej uspešno vodenje spleta različnih strateških poslovnih enot. Temeljijo lahko na uporabi prednosti podjetja ali posamezne strateške poslovne enote (npr. področje raziskav in razvoja). Do sinergij lahko prihaja zaradi navpične integracije v podjetju ali zaradi skupnega nabavljanja potrebnih virov. Seveda je možnih virov za nastajanje sinergijskih učinkov veliko. Treba jih je ugotoviti in se odločiti, katere bo podjetje poskušalo izkoristiti.</p>
Vprašanja uravnoteževanja tveganj in dobičkov, ki se nanašajo na dejstvo, da določena sestava strateških poslovnih enot v podjetju vpliva na velikost tveganja in obseg prodaje ter dobička, ki mu bo podjetje izpostavljeno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaj je sprejemljiva <b>raven tveganja</b> in iz njega izhajajočega variiranja dobička?</li> </ul>
Vprašanja uravnoteženja denarnih tokov, katera se kažejo že na področju portfeljskih matrik.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vprašanja vezana na področje <b>uravnoteženja denarnih tokov</b>.</li> </ul> <p>Strateške poslovne enote so lahko pretežni porabniki denarnih sredstev. To so navadno hitro rastoče enote, ki zahtevajo velika dodana sredstva za potrebno povečevanje obratnih sredstev in investicije v zgradbe in opremo. Strateške skupine proizvodov oz. storitev, katerih obseg poslovanja upada, običajno ustvarjajo presežke denarnih sredstev.</p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Skupine odločitev	Problemska vprašanja
Navedeno področje se navezuje na pričakovane rezultate, ki naj jih podjetje doseže. Gre za pomemben del temeljne strategije, saj se nanaša na dogovor v podjetju o pričakovanih rezultatih vsake strateške poslovne enote, kakor tudi podjetja kot celote.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kakšen <b>obseg prodaje</b> pričakujemo?</li> <li>• Kakšne so pričakovane <b>stopnje rasti</b>?</li> <li>• Kakšen naj bo v nekem prihodnjem trenutku naš <b>konkurenčni položaj, rentabilnost</b> in kakšen <i>denarni tok</i>?</li> <li>• Kakšni naj bi bili doseženi <b>rezultati raziskovalno-razvojnega dela</b> v celotni organizaciji?</li> </ul>

Vir: (Možina, 2002, str. 287–288). Lastna zasnova prikaza.

### 3 Metoda

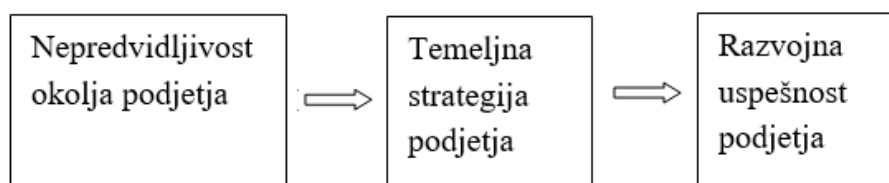
V članku smo uporabili deskriptivno metodo, ki je temeljila na študiji domače in predvsem tuje literature iz obravnavanega področja. V sistematični pregled literature smo vključili domače in tuje članke, knjige, magistrske naloge in doktorske disertacije. Pri iskanju ustreznih virov smo izhajali iz bibliografskih baz Cobbis, Emerald, Web of Science in Scopus. V omenjenih bazah smo na podlagi izbranih ključnih besed iskali primerno literaturo za našo raziskavo. Tabela prikazuje nabor uporabljenih ključnih besed.

Tabela 2. Raziskovalno vprašanje in seznam izbranih ključnih besed

Raziskovalno vprašanje		Ključne besede	
Slovensko	Angleško	Slovensko	Angleško
<b>Kakšna je vloga temeljne strategije podjetja pri doseganju rasti in razvoja podjetja v dinamičnem in hitro spreminjajočem se okolju?</b>	What is the role of the company's basic strategy in achieving growth and development of the company in a dynamic and rapidly changing environment?	"strategija" + "uspešnost" "odločanje" + "zunanje okolje" "zunanje okolje" + "oblikovanje strategije" "oblikovanje strategije" + "razvoj podjetja" "temeljna strategija" + "nepredvidljivost zunanjega okolja" "temeljna strategija" + "razvoj podjetja" "temeljna strategija" + "rast podjetja"	"strategy" + "performance" "decision making" + "external environment" "external environment" + "strategy formulation" "strategy formulation" + "company development" "basic strategy" + "external environment uncertainty" "basic strategy" + "company development" "basic strategy" + "company growth"

V članku smo raziskali kakšen vpliv ima nepredvidljivo okolje podjetja na izbiro temeljne strategije podjetja in nadalje kakšna je vloga temeljne strategije podjetja na razvojno uspešnost podjetja. Model raziskave prikazuje slika 2.





Slika 2. Model raziskave

V tabeli 3 prikazujemo še seznam literature, ki smo jo za potrebe te raziskave analizirali, smiselno povezali in nadgradili.

Tabela 3. Seznam uporabljenih virov

<b>Avtor (letnica)</b>	<b>Naslov vira</b>
Abu-Rahma, A. in Jaleel, B. (2019).	Perceived uncertainty and use of environmental information in decision making: The case of the United Arab Emirates.
Andersen, T. J. (2000).	Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance.
Belak, Ja. (2002).	Politika podjetja in strateški management.
Belak, Ja. (2010).	Integralni management: MER model.
Belak, Ja., Duh, M. in Belak, Je. (2015).	Renewed MER Model of Integral Management.
Brown, J. A., Gianiodis, P. in Santoro, M. D. (2017).	Managing Co-opetition for Shared Stakeholder Utility in Dynamic Environments.
Duh, M. (2002).	Razvoj in razvojni modeli podjetja.
Duh, M. (2015).	Upravljanje podjetja in strateški management.
Duncan, R. B. (1972).	Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty.
Gebauer, H. (2008).	Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations.
He, W., Wang, F. K. in Akula, V. (2017).	Managing extracted knowledge from big social media data for business decision making.
Hough, J. R. in White, M. A. (2004).	Scanning actions and environmental dynamism. Gathering information for strategic decision making.
Jabnoun N., Khalifah A. in Yusuf, A. (2003).	Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model.
Lombriser, R. in Abplanalp, P. (2005).	Strategisches management.
Miller, K. D. in Friesen, P. H. (1983).	Strategy-Making and Environment: The Third Link.
Mintzberg, H. (2000).	The Rise and Fall of Strategic Planning.
Močnik, D. (2005).	Strateški management.
Možina, S. (2002).	Management: nova znanja za uspeh.
Oliver, J. J. in Parrett, E. (2017).	Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning.
Pučko, D. (2006).	Strateško upravljanje.
Pučko, D. (2008).	Strateški management 1.
Štrukelj, T. (2015).	Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in

Veršič, S. (2015).	vodenja tranzicijskega podjetja (doktorska disertacija). Vloga temeljne strategije za uspešen razvoj podjetja (magistrsko delo).
Weber, Y. in Tarba, S. Y. (2014).	Strategic Agility: A State of the Art. Introduction to the Special Section on Strategic Agility.
Wheelen, L. T. in Hunger, J. D. (2010).	Concepts in Strategic Management and Business Policy.
Wheelen, T. L. in Hunger, J. D. (2012).	Concepts in Strategic Management and Business Policy. Toward Global Sustainability.

---

Raziskovalni problem sodi na področje poslovnih ved, menedžmenta, znotraj le-tega pa na področje strateškega menedžmenta. Tematika, s katero se v članku ukvarjamo je slabo raziskana. Študija literature obravnavanega področja je nujna zaradi slabo raziskanega področja. Rezultati študije literature bodo dali odlično podlago za nadaljnjo raziskavo. Predlagamo kvantitativno raziskavo, ki bi lahko temeljila na ugotovitvah tega članka in proučevala videnje strateških menedžerjev glede potrebe po proučevanju okolja podjetja in skladno s tem oblikovanjem temeljnih strategij podjetja z namenom doseganja razvojne uspešnosti podjetja.

#### 4 Rezultati in razprava

Temeljna naloga strateškega menedžmenta se nanaša na iskanje, ustvarjanje in obvladovanje uspešnostnih potencialov podjetja za katere mora podjetje skladno s svojimi zmožnosti zagotoviti potrebne vire (Bleicher, 1996, str. 74). Uspešnostne potenciale podjetja delimo na obstoječe in nove uspešnostne potenciale. Obstoječi uspešnostni potenciali podjetja se odražajo v skozi čas pridobljenih izkušnjah podjetja v zvezi s trgi, tehnologijami, družbenimi procesi in strukturami ter se izražajo v realiziranem strateškem uspešnostnem položaju na trgu glede na konkurenco. Novi uspešnostni potenciali podjetja pa temeljijo na razvoju sposobnosti, ki bodo v prihodnosti primerne za doseganje prednosti pred konkurenco (Duh, 2002, str. 169). Belak in drugi (1993, str. 158) pa razumejo strateške potenciale podjetja kot izraz spoznanih razvojnih možnosti in strategij podjetja.

Strategije podjetja so s tega vidika ključnega pomena pri obstoju in razvoju podjetja (Jabnoun in drugi, 2003, str. 19). Tako razvojne možnosti, kakor tudi strategije podjetja pa izhajajo iz razpoložljivih oskrbnih in prodajnih tržnih potencialov podjetja in tudi iz sposobnosti podjetja, da te potenciale učinkovito izkoristi. Podjetje mora zato iskati strateške možnosti in strategije v svojem okolju (npr. ekonomsko, ekološko, tehnično-tehnološko, politično-pravno, družbeno-socialno) in pri samemu sebi (Belak, 2002, str. 149). Uspešnost podjetja je namreč odvisna od skladnosti med podjetjem in okoljem. Pomeni, da mora obstajati strateška skladnost med tem kaj okolje želi, torej med potrebami okolja, in tem kaj lahko podjetje zagotovi, kakor tudi med tem kaj podjetje potrebuje in kaj mu okolje lahko zagotovi (Mintzberg, 2000, str. 37).

Tabela 4 prikazuje ključne ugotovitve pregleda literature iz obravnavanega področja.

Tabela 4. Ključne ugotovitve pregleda literature iz obravnavanega področja

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve
Abu-Rahma, A. in Jaleel, B. (2019).	Ker je okolje podjetja zmeraj bolj <b>negotovo</b> , je ključnega pomena za podjetja, da le-ta <b>preučujejo spremembe</b> v okolju in jih <b>upoštevajo</b> pri sprejemanju strateških poslovnih odločitev.
Andersen, T. J. (2000).	Strateško planiranje vpliva na uspešnost podjetja.
Belak, Ja. (2002).	Planiranje strategij podjetja mora temeljiti na natančni <b>analizi podjetja in okolja</b> .
Belak, Ja. (2010).	<b>Zunanje okolje</b> podjetja povzroča <b>negotovost</b> , ki jo mora podjetje upoštevati v svojih poslovnih procesih.
Belak, Ja., Duh, M. in Belak, Je. (2015).	Podjetje mora v procesih planiranja <b>upoštevati okolje</b> kot integrirano celoto notranjega in zunanjega okolja podjetja.
Brown, J. A., Gianiodis, P. in Santoro, M. D. (2017).	Podjetja morajo <b>prilagoditi organizacijsko strukturo</b> razmeram, ki jih povzroča dinamično okolje.
Duh, M. (2002).	Strategije in uspešnostni potenciali podjetja temeljijo na <b>razvoju sposobnosti</b> , ki so pomembni za doseganje <b>konkurenčnih prednosti</b> .
Duh, M. (2015).	Za uspešen razvoj podjetja je zraven ustrezno opredeljene politike podjetja pomembno takšno planiranje temeljne strategije podjetja, ki je skladno z <b>značilnostmi okolja podjetja</b> .
Duncan, R. B. (1972).	Pomembno je <b>zaznavanje negotovosti</b> okolja podjetja. Le tako lahko menedžment <b>pravočasno</b> sprejme ustrezne odločitve.
Gebauer, H. (2008).	Oblikovanje strategije podjetja mora biti <b>skladno z značilnostmi zunanjega okolja</b> podjetja.
He, W., Wang, F. K. in Akula, V. (2017).	Zunanje okolje podjetja bo tudi v prihodnje <b>nepredvidljivo</b> .
Hough, J. R. in White, M. A. (2004).	Sprejemanje odločitev (tudi glede izbire strategije podjetja) je posledica pridobivanja in <b>zaznavanja informacij</b> iz okolja podjetja.
Jabnoun N., Khalifah A. in Yusuf, A. (2003).	Strategije podjetja <b>vplivajo na rast, razvoj in obstoj</b> podjetja.
Lombriser, R. in Abplanalp, P. (2005).	Za <b>analizo podjetja in okolja</b> ima podjetje na voljo mnoge <b>metode</b> s pomočjo katerih lahko oblikuje takšne strategije podjetja, ki so skladne z značilnostmi okolja podjetja.
Miller, K. D. in Friesen, P. H. (1983).	Podjetje mora <b>prilagoditi (uskladiti)</b> svoje <b>strategije</b> glede na razmere v svojem okolju.
Mintzberg, H. (2000).	Obstajati mora <b>strateška skladnost</b> med potrebami okolja in sposobnostmi podjetja po zagotavljanju teh proizvodov in/ali storitev.
Močnik, D. (2005).	Strategije podjetja predstavljajo <b>plan</b> , ki kaže kako in na kakšen način bo podjetje uresničilo zastavljene cilje.
Možina, S. (2002).	<b>Strategija stabilizacije</b> je najpogostejše izbrana vrsta temeljne strategije podjetja.
Oliver, J. J. in Parrett, E. (2017).	Nepredvidljivost okolja podjetja vpliva na <b>strateško planiranje</b> .
Pučko, D. (2006).	Pri oblikovanju strategij naj podjetje uporablja <b>razpoložljive podatke, tehnike, analize in metode</b> planiranja strategij podjetja.
Pučko, D. (2008).	Ločimo <b>tri vrste temeljne strategije</b> podjetja in sicer: strategije rasti ali razvoja, strategije stabilizacije (normalizacije) in strategije krčenja.
Štrukelj, T. (2015).	<b>Razvoj podjetja</b> se nanaša na procese, sestavine in strukture znotraj podjetja in spremembe v okolju podjetja.

»nadaljevanje«

<b>Avtor (letnica)</b>	<b>Ključne ugotovitve</b>
Weber, Y. in Tarba, S. Y. (2014).	Ključna prednost podjetij v času dinamičnih razmer je <b>prilagodljivost</b> .
Wheelen, L. T. in Hunger, J. D. (2010).	Strategija podjetja predstavlja <b>celovit temeljni plan</b> v katerem je opredeljeno kako bo podjetje dosegalo poslanstvo, smotre in temeljne cilje podjetja.
Wheelen, T. L. in Hunger, J. D. (2012).	Za kakovostno <b>razvojno spreminjanje podjetja</b> je pomembno takšno <b>prilagajanje podjetja</b> , ki je skladno z razmerami v njegovem okolju.

Skladno z ugotovitvami pregleda obstoječe literature ugotavljamo, da je za razvojno uspešnost podjetja potrebno, poleg ustrezno opredeljene politike podjetja, takšno planiranje temeljne strategije podjetja, ki je skladno z značilnostmi okolja podjetja (Belak, 2002, str. 118; 2010, str. 39–40; Brown, Gianiodis in Santoro, 2017, str. 115; Duh, 2015, str. 127; Gebauer, 2008, str. 279; Hough in White, 2004, str. 782; Miller in Friesen, 1983, str. 223; Oliver in Parrett, 2017, str. 339; Štrukelj, 2015, str. 136–137; Weber in Tarba, 2014, str. 13). Ko govorimo o značilnostih okolja podjetja s tem mislimo na nepredvidljivost, dinamičnost in hitre spremembe, ki izhajajo iz različnih področij okolja podjetja (npr. ekološko okolje, ekonomsko okolje, tehnično-tehnološko okolje, politično-pravno okolje, družbeno-socialno okolje idr.). V preglednem znanstvenem članku smo se osredotočili predvsem na oblikovanje in izbiro temeljne strategije podjetja, v času hitrih sprememb v okolju podjetja, ki je ključnega pomena za uspešno razvojno spreminjanje podjetja.

Strategije podjetja imajo pomembno vlogo pri uresničevanju politike podjetja (s poslanstvom, smotri in temeljnimi cilji podjetja) in vanjo vgrajenih interesov deležnikov podjetja (to so kupci, dobavitelji, zaposleni, sindikati, delničarji, finančne institucije, skupnosti in družbene skupine, nevladne organizacije, konkurenti idr. ) in temeljnih ciljev podjetja (Belak, 2002, str. 144). Deležniki podjetja pa so tisti, ki vplivajo na dolgoročni uspeh podjetja v nepredvidljivem in dinamičnem okolju podjetja (Onkila, 2011, str. 381–382).

Strategije podjetja lahko razumemo tudi, kot odločitve o delovanju podjetja. Tako kot na primer investicijska odločitev vključuje vse poslovne funkcije od nabave do financ in vpliva na celotno poslovanje. Zato ni naključje, da investicijski programi kot temelj za odločitev o investiciji vključujejo dele o razpoložljivosti poslovnih funkcij, z odločitvijo pa tudi spremembe v njih. Prav tako vključujejo sodila uspešnost, na podlagi katerih investicijo sprejmemo (Veršič, 2015, str. 3). Ta sodila (na primer neto sedanja vrednost, notranja stopnja donosnosti sredstev) so specifična, saj morajo zajeti tudi časovno različne vrednosti tako vlaganj kot donosov. Podobno velja tudi za vse druge strateške poslovne odločitve podjetja (Rozman, 2012, str. 170).

Na področju poslovnih ved, natančneje na področju strateškega menedžmenta, ugotavljamo, da ne obstaja enotna opredelitev pojma strategije. V znanstveno-raziskovalni literaturi je mogoče najti različna, širša in ožja opredeljevanja tega pojma. Pojem strategija podjetja se uporablja v poslovnem okolju pri načrtovanju načinov in poti kako bo podjetje doseglo

začrtane cilje, kot tudi v vsakdanjem življenju pri planiranju kako in na kakšen način bomo dosegli zastavljene življenjske cilje in nam služi kot pomoč pri opravljanju številnih vsakodnevnih dejavnosti (Veršič, 2015, str. 3–4).

Pri razvoju temeljne strategije podjetja morajo podjetja znati ustrezno oceniti svoj specifični položaj in na tej osnovi strmeti k inovativnemu razvijanju lastnih strategij. S pomočjo analize izhodiščnega položaja podjetja, podjetje oceni kakovost strategij podjetja in dosedanjega razvoja ter ugotavlja ali so potrebne spremembe v razvojni usmeritvi podjetja (Duh, 2015, str. 183). Oblikovanje strategij podjetja zato zahteva inovativno in ustvarjalno prilagajanje okolju v katerem deluje. Pri oblikovanju strategij podjetja uporabljajo razpoložljive podatke, tehnike, analize in metode (Pučko, 2006, str. 169). V pomoč pa so jim lahko tudi določeni teoretičnimi koncepti, ki jih navajamo v nadaljevanju. Za analizo podjetja lahko podjetje uporabi številne metode kot so na primer IFAS tabela (Duh, 2015, str. 227–228; Wheelen in Hunger, 2010, str. 212–213), delovni list za analizo resursov/zmožnosti (Duh, 2015, str. 225–226; Lombriser in Abplanalp, 2005, str. 149), funkcijska analiza (angl. functional analysis) (Duh, 2015, str. 226–227; Wheelen in Hunger, 2010, str. 195–211), TOWS matrika (Lombriser in Abplanalp, 2005, str. 230; Wheelen in Hunger, 2010, str. 230) in mnoge druge.

Strategija podjetja je celovita, ekonomska odločitev, ki jo preučujemo samostojno. Pri tem lahko le zamenja del sedanjega delovanja in je le redko neodvisna od dejavnosti v podjetju. Običajno podjetje hkrati planira in izvaja več strategij, ki si konkurirajo za omejena sredstva (Veršič, 2015, str. 4). Kot smo že povedali so podjetja s svojimi viri omejena in jih morajo ustrezno prerazporejati ter racionalno izrabljati. Strategije podjetja pogosto vplivajo druga na drugo. Strategija podjetja sama zase je pogosto neuspešna, v povezavi z drugimi strategijami pa lahko postane uspešna in obratno (Rozman, 2012, str. 170).

Primarni cilj strategij podjetja je doseči in/ali ohraniti konkurenčno prednost, ki pozitivno vpliva na doseganje donosnosti podjetja. Zato strategije podjetja predstavljajo plan kako in na kakšnem način bo podjetje doseglo konkurenčno prednost. Ne glede na raven strategije podjetja pa mora imeti podjetje za doseganje konkurenčnih prednosti ustrezne možnosti in zmožnosti, ki pomenijo specifične prednosti podjetja. Omenjene prednosti omogočajo podjetju diferenciacijo izdelkov ali doseganje nižjih stroškov od konkurence (Močnik, 2005, str. 57).

Ugotovili smo, da podjetja danes delujejo v dinamičnem in nepredvidljivem okolju, ki od letih zahteva, da se s svojimi strateškimi usmeritvami temu tudi ustrezno prilagodijo (Oliver in Parrett, 2017, str. 339; Wang in drugi, 2016, str. 217–218; Wheelen in Hunger, 2012, str. 200). 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 podjetja. Povzemamo, da se morajo podjetja zavedati pomena informacij, ki iz okolja izhajajo in vplivajo na njihov obstoj, rast in

razvoj. Za podjetja je smiselno, da informacije iz okolja podjetja upoštevajo in zaznane priložnosti spremenijo v svoje prednosti, saj se lahko le na ta način izognejo nevarnostim, ki bi lahko vplivale ali celo ogrozile delovanje podjetja.

Skladno s pregledom obstoječe znanstveno-raziskovalne literature ugotavljamo, da strategije podjetja v širšem pomenu predstavljajo pot kako in na kakšen način bo podjetje uresničevalo politiko podjetja (s poslanstvom, smotri in temeljnimi cilji). Ključnega pomena za podjetja v času nenehnih sprememb pa je, da podjetja svoje strategije ustrezno prilagodijo spremembam, ki v okolju podjetja vladajo. Pomembno je tudi, da ima podjetje ustrezne (materialne in/ali nematerialne) vire podjetja, ki so pomembni za njihovo uresničenje.

## 5 Zaključek

Namen članka je bil pregled obstoječe literature, ki obravnava področje vpliva temeljne strategije na razvojno uspešnost podjetja in pri tem upošteva vpliv okolja, v katerem podjetje deluje. Po pregledu znanstveno-raziskovalne literature iz obravnavanega področja ugotavljamo, da je vloga temeljnih strategij podjetja ključnega pomena za razvojno uspešnost podjetja. Ugotavljamo pa tudi, da se raziskovalci osredotočajo predvsem na vlogo strategije podjetja na uspešnost in/ali razvoj podjetja, pri čemer se v veliko raziskavah ne osredotočijo na posamezno vrsto strategije ampak strategijo podjetja obravnavajo preveč splošno. Skladno z MER modelom integralnega menedžmenta ločimo namreč med splošno, temeljnimi in poslovnimi strategijami podjetja. Ugotovljeno je bilo tudi, da raziskovalci ne upoštevajo okoljskega vidika pri raziskovanju vpliva strategij podjetja na razvojno uspešnost podjetja.

Temeljna strategija celovitega podjetja pa je tista, ki opredeljuje kakšen je odnos podjetja do lastnega okolja z izbiro svojih prihodnjih dejavnosti. So strategije, s katerimi podjetja opredeljujejo optimalni izbor prihodnjih dejavnosti in na osnovi tega planirajo potrebno globalno razporeditev virov podjetja za izvedbo teh dejavnosti. Zato, ker pa se temeljna strategija podjetja vsebinsko navezuje na odnos podjetja do njegovega okolja, je ključnega pomena, da se raziskovalci pri raziskovanju vpliva temeljne strategije podjetja osredotočijo tudi na vlogo dinamičnega okolja podjetja v procesu planiranja in izbire temeljne strategije podjetja.

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.

Članek nakazuje vpliv vidikov nepredvidljivosti okolja podjetja na izbiro temeljne strategije podjetja. Ugotovljen je bil pomen spremljanja značilnosti okolja podjetja, saj le v kolikor bo menedžment pravočasno zaznal spremembe v okolju, bo lahko ustrezno in pravočasno ukrepal. S tega vidika je raziskava pomembna tudi za prakso, ki skladno z lastnim poznavanjem področja, okolja podjetja ne zaznava kot bistveno pomembnega za nadaljnji razvoj in obstoj podjetja. Prepoznavanje nepredvidljivosti okolja podjetja je pomembno tudi za družbo, saj živimo v času nenehnih sprememb. Tudi potrebe, zahteve in pričakovanja

družbe kot celote se spreminjajo in silijo podjetja k iskanju novih razvojnih priložnosti. Za doseganje razvojne uspešnosti podjetja, mora imeti podjetje ustrezno zastavljeno temeljno strategijo podjetja, pri planiranju katere mora menedžment podjetja upoštevati značilnosti različnih vidikov okolja podjetja (ekološko okolje, ekonomsko okolje, družbeno politično okolje, tehnično-tehnološko okolje, panoga, nabavni in prodajni trgi idr.).

Obravnavano področje je slabo raziskavo in odpira veliko možnosti za nadaljnje raziskovanje. Predlagamo raziskavo, katera bi s pomočjo kvantitativnih metod raziskovanja preverila vpliv temeljne strategije podjetja na razvojno uspešnost podjetja ob upoštevanju različnih vidikov okolja podjetja. V preglednem znanstvenem članku smo se omejili na temeljno strategijo podjetja in izbrane vidike okolja podjetja. Zanimiva bi bila tudi raziskava, ki bi obravnavala še katere druge vidike okolja podjetja in vpliv navedenega na izbiro temeljne strategije podjetja in razvojno uspešnost podjetja.

## Reference

1. Abu-Rahma, A. in Jaleel, B. (2019). Perceived uncertainty and use of environmental information in decision making: The case of the United Arab Emirates. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 690–711.
2. Andersen, T. J. (2000). Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance. *Long Range Planning*, 33(2), 184–200.
3. Belak, Ja. (1993). Strateški management. V Belak, Ja. in soavtorji: *Podjetništvo, politika podjetja in management* (str. 158–179). Maribor: Založba obzorja Maribor.
4. Belak, Ja. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.
5. Belak, Ja. (2010). *Integralni management: MER model*. Maribor: MER Evrocenter.
6. Belak, Ja., Duh, M. in Belak, Je. (2015). Renewed MER Model of Integral Management. *Scientific Journal of Logistics*, 11(4), 315–327.
7. Belak, Ja. in Duh, M. (2012). Integral Management: Key Success Factors in the MER model. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(2), 5–26.
8. Bleicher, K. (1996). *Das Konzept integriertes Management*, 4. izdaja. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.
9. Brown, J. A., Gianiodis, P. in Santoro, M. D. (2017). Managing Co-opetition for Shared Stakeholder Utility in Dynamic Environments. *California Management Review*, 59(4), 114–139.
10. Coley, L. S., Lindemann, E. in Wagner, S. M. (2012). Tangible and intangible resource inequity in customer supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(8), 611–622.
11. Duh, M. (2002). Razvoj in razvojni modeli podjetja. V Duh, M. in Kajzer, Š., *Razvojni modeli podjetja in managementa* (str. 11–104). Maribor: MER Evrocenter.
12. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
13. Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.
14. Gebauer, H. (2008). Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 278–291.

15. He, W., Wang, F. K. in Akula, V. (2017). Managing extracted knowledge from big social media data for business decision making. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 275–294.
16. Hough, J. R. in White, M. A. (2004). Scanning actions and environmental dynamism. Gathering information for strategic decision making. *Management Decision*, 42(6), 781–793.
17. Jabnoun N., Khalifah A. in Yusuf, A. (2003). Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model. *The Quality Management Journal*, 10(4), 17–31.
18. Lombriser, R. in Abplanalp, P. (2005). *Strategisches management*, 2. izdaja. Zürich: Versus Verlag.
19. Miller, K. D. in Friesen, P. H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221–235.
20. Mintzberg, H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Essex: Pearson Education Limited.
21. Močnik, D. (2005). *Strateški management*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
22. Možina, S. (2002). *Managemant: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
23. Mugler, J. (1995). *Betriebswirtschaftslehre der Klein – und Mittelbetriebe*. Wien / New York: Springer Verlag.
24. Oliver, J. J. in Parrett, E. (2017). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61(2), 339–352.
25. Onkila T. (2011). Multiple forms of stakeholder interaction in environmental management: business arguments regarding differences in stakeholder relationships. *Business Strategy and the Environment*, 20(6), 379–393.
26. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje. 4. natis*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Rozman, R. (2012). *Management. I. natis*. Ljubljana: GV Založba.
29. Štrukelj, T. (2015). *Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
30. Veršič, S. (2015). *Vloga temeljne strategije za uspešen razvoj podjetja* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
31. Wang, C., Luo, B., Liu, Y. in Wei, Z. (2016). The impact of executives' perceptions of environmental threats and organizational slack on innovation strategies. *Nankai Business Review International*, 7(2), 216–230.
32. Weber, Y. in Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art. Introduction to the Special Section on Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 5–12.
33. Wheelen, T. L. in Hunger, J. D. (2002). *Strategic management and Business Policy*, 8. izdaja. New Jersey: Pearson Education, Inc.
34. Wheelen, L. T. in Hunger, J. D. (2010). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 12. izdaja. New Jersey: Pearson Education, Inc.
35. Wheelen, T. L. in Hunger, J. D. (2012). *Concepts in Strategic Management and Business Policy. Toward Global Sustainability*, 13. izdaja. USA: Pearson.

\*\*\*

**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:**

**The Role of the Company's Basic Strategy for the Company's Development Performance in a Dynamic Environment**

**Research Question (RQ):**

What is the role of the company's basic strategy in achieving growth and development of the company in a dynamic and rapidly changing environment?

**Purpose:** Explore the types of basic strategy and the role of the company's basic strategy to achieve growth and development in dynamic business environment. The purpose of this research was also to examine the impact of the company's environment on the choice of the company's basic strategy.

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

**Results:** Scientific paper shows the possibilities for further research. It shows the role of the company's basic strategy for the growth and development of the company and the impact that the company's environment has on the process of choosing the company's basic strategy.

**Organization:** An article shows that to achieve growth and development, including their existence on the market, companies must also consider various aspects of the company's environment (ecological environment, social environment, economic environment, technical and technological environment, political and legal environment etc.) when making their strategic business decisions.

**Society:** Companies must consider when chose basic strategy interests and expectations of the company's stakeholders (customers, employees, shareholders, government, competitors).

**Originality:** In the scientific and research literature we have found a lot of research related to the impact of the company's strategies on the performance, growth and development of the company. However, we did not find research that would consider factors arising from the company's environment.

**Limitations/Future Research:** This study presents a scientific paper that is based on a review of scientific research literature in the field under consideration. In the future, we propose quantitative research to demonstrate the impact of the company's basic strategy on the growth and development of the company, considering the impact of the unpredictability of the company's environment on the choice of the company's basic strategy.

**Keywords:** strategic management, strategic planning, basic strategy, company performance, unpredictability, company environment, planning.

Copyright (c) Sabina VERŠIČ



Creative Commons License

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