Utjecaj uprave na formulaciju i implementaciju strategija

Prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, MBA
Prof. dr. sc. Darko Tipurić

Svrha i ciljevi istraživanja

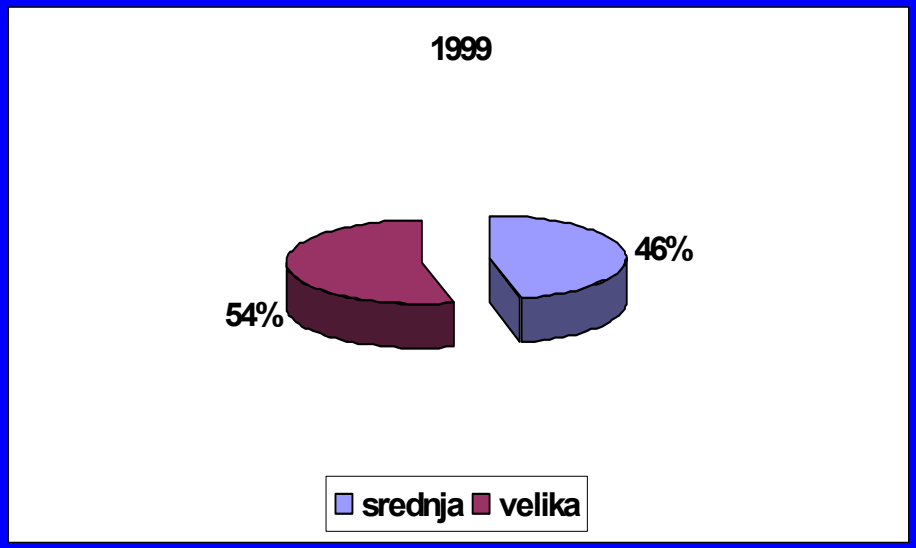
- **Svrha istraživanja**: istražiti ulogu uprave u sustavu korporativnog upravljanja na uzorku dioničkih društava iz područja Hoteli i restorani u Republici Hrvatskoj.
- **Cilj istraživanja**: utvrditi kakva je pozicija uprave u hrvatskim korporacijama.
- **Osnovna teza rada**: uprava je uključena u oblikovanje i implementiranje strategija u timu ili putem tima vrhovnih menadžera poduzeća.

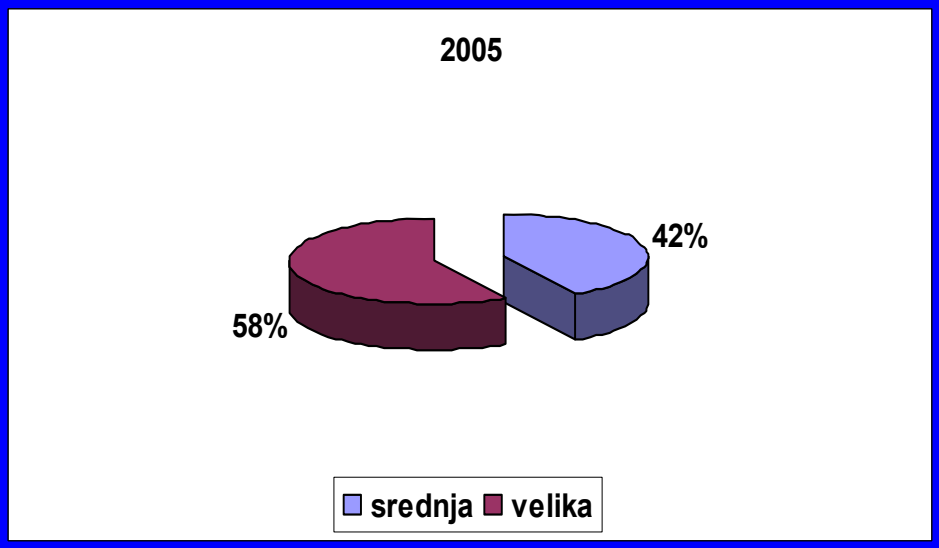
Empirijsko istraživanje

- Razdoblje: 1999. i 2005.
- Uzorak: predsjednici uprave (ili direktori) te članovi timova vrhovnih menadžera (članovi TMT) u 30 hotelijerskih poduzeća uz more
- 1999. odgovorilo 28 predsjednika uprave, 91 član TMT
- 2005. odgovorio 24 predsjednika uprave, 72 član TMT
- Instrumenti istraživanja: dva upitnika

Veličina društava iz uzorka

Veličina društava	1999. (%)	2005. (%)
Srednja	46,43	41,7
Velika	53,57	58,3





Udio u ukupnom prihodu 1999.

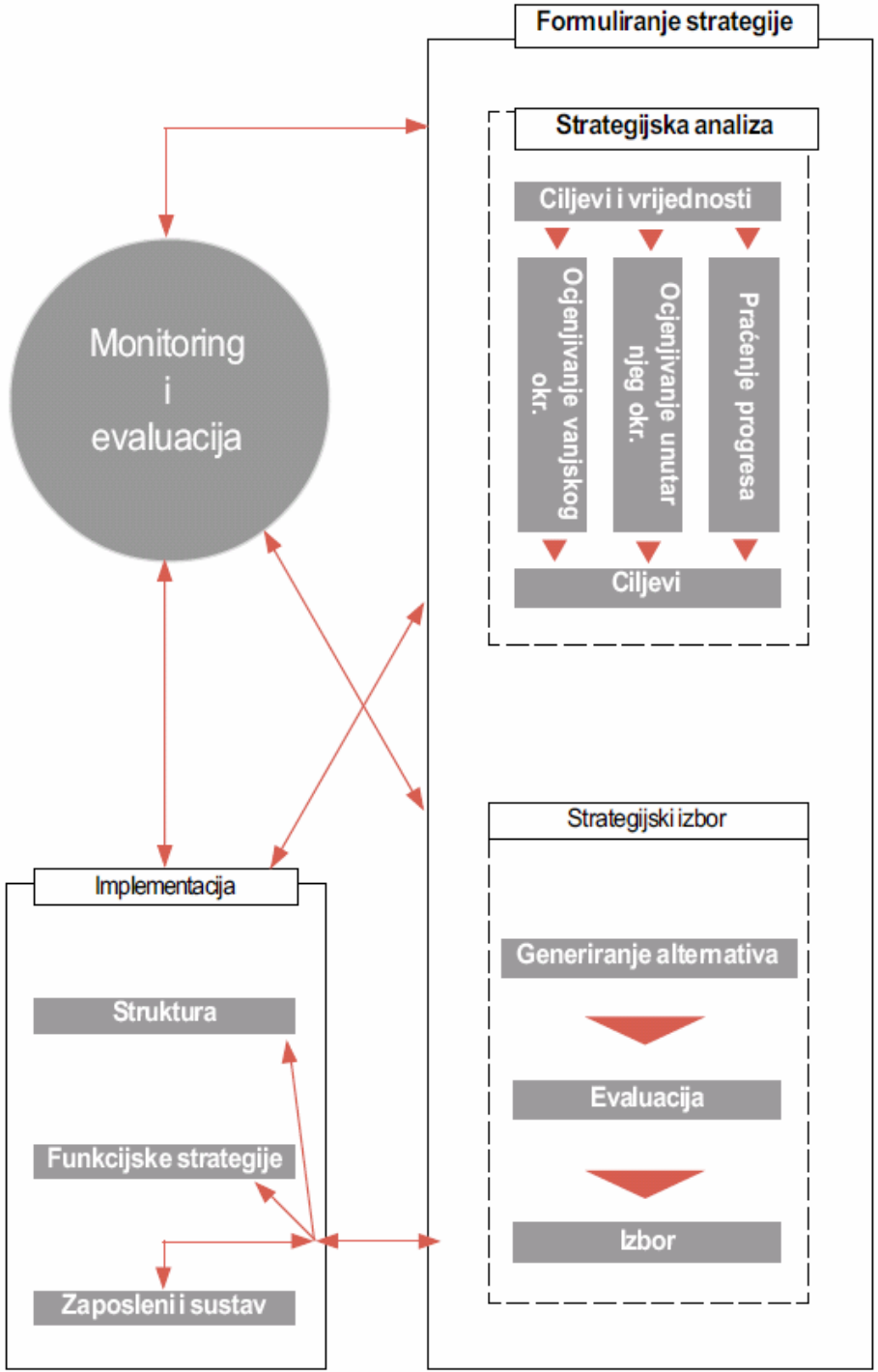
Udio u ukupnom prihodu 2005.

Upravljačke strukture

- Vlasnička uloga
- Menadžerska uloga
- Pitanje razdvojenosti vlasničke i menadžerske uloge
  - *"Glavni menadžeri koncentrirani u upravi poduzeća također nisu homogena skupina. Većina na svoje položaje dolazi dugogodišnjom funkcijskom specijalizacijom, tijekom koje stječe specifične obrasce razmišljanja i djelovanja. Tako i članovi uprava, posve prirodno, mogu imati raznovrsne, često divergentne interese i ciljeve, stajalište prema riziku i drugačije pristupati odlučivanju." (Tipurić, D.)*

Tim vrhovnih menadžera - TMT

- Značaj TMT poglavito se ogleda u njegovoj direktnoj odgovornosti za određivanje strateških ciljeva poduzeća, kao i za alociranje resursa potrebnih za ostvarivanje strategije.


Formuliranje strategije
Strategijska analiza
Ciljevi i vrijednosti
Ocjenjivanje vanjskog okr.
Ocjenjivanje unutarnjeg okr.
Praćenje progresa
Ciljevi
Monitoring i evaluacija
Strategijski izbor
Generiranje alternativa
Evaluacija
Izbor
Implementacija
Struktura
Funkcijske strategije
Zaposleni i sustav

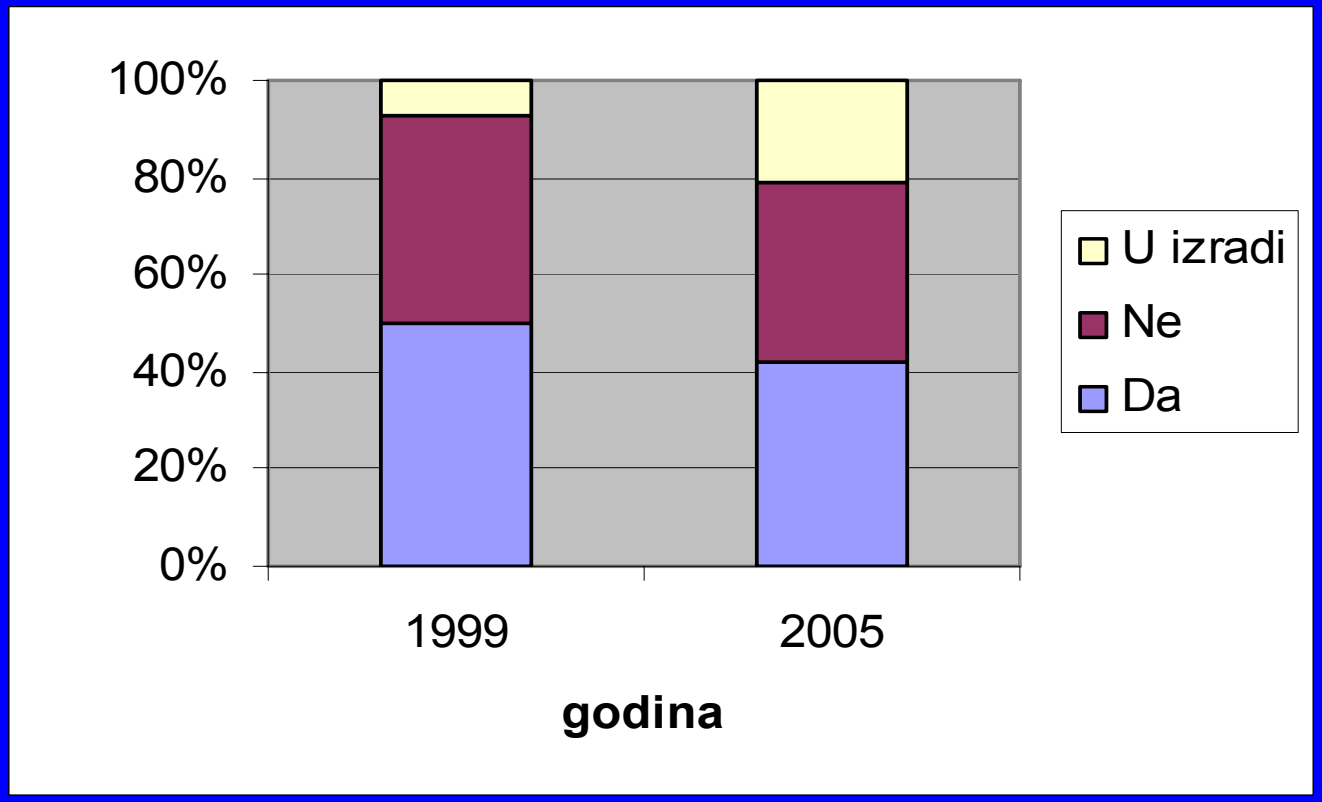
Unutarnje okuženje 1999. Vanjsko okruženje	**snage** veličina poduzeća, prostorna strukturiranost objekata, stručnost managerske strukture, Kvaliteta donijetih ciljeva i kvaliteta strategija	**slabosti** stručnost sezonskih radnika, motiviranost stalnih radnika, bogatstvo ponude i sadržajna strukturiranost objekata
prilike ekološka očuvanost okoliša, očekivanja gostiju i vrijednosti gostiju, očekivanja domaćeg stanovništva, dostupnost stalnih radnika, stavovi domaćeg stanovništva, udruženja "zelenih", dostupnost sezonskih radnika	**Maksi – maxi strategija** Osnažiti neznatno jake strane kako bi ova strategija bila moguća.	**Mini –maksi strategija** Djelovati na "turistički proizvod" i na upravljanje ljudskim resursima kako bi se moglo ispuniti očekivanja i vrijednosti gostiju. Djelovati i utjecati na jačanje svijesti i zalagati se za donošenje i provođenje mjera za zaštitu okoliša.
prijetnje fiskalna i porezna politika Republike Hrvatske, stavovi i akcije političkih i državnih vođa i zakoni, propisi i odluke na državnoj razini, odluke na razini lokalne uprave i samouprave, dostupnost kapitala, kvaliteta sezonskih radnika	**Maksi – mini strategija** Prijetnje u ekonomskom, političkom i pravnom okruženju takve su da postojeće snage nisu dovoljne da bi se na njih djelovalo.	**Mini – mini strategija** Slabosti su takve da zahtijevaju investicijska ulaganja i bolje upravljanje ljudskim resursima, ali su istovremeno cijena kapitala, njegova dostupnost kao i mjere fiskalne i porezne politike prijetnje na tržištu.

Unutarnje **1999**. **Vanjsko**	S	***ni snage ni slabosti*** *postupak donošenja ciljeva, mogućnost kontrole ciljeva, proces donošenja strategija, usklađenost između strategije i organizacijske structure, faza u životnom ciklusu trgovačkog društva, kvaliteta ponude, tehničko – tehnološko stanje vlastitih ugostiteljskih kapaciteta*	W
O	SO		WO
ni prilike ni prijetnje *kvaliteta stalnih radnika, poslovni moral, dostupnost managera, kvaliteta managera, utjecaj industrijskih postrojenja, cijena sezonskih radnika, cijena managera, cijena stalnih radnika*		Zahtjeva poboljšanja! Fokusiranje na "neutralne čimbenike" i njihovo "pomicanje" prema snagama što je u direktnoj vezi s potražnjom na tržištu rada.	
T	ST		WT

Unutarnje okuženje 2005. Vanjsko okruženje	snage prostorna strukturiranost objekata, stručnost managerske strukture, veličina trgovačkog društva, kvaliteta donošenih ciljeva, mogućnost kontrole ciljeva, postupak donošenja ciljeva, kvaliteta strategija, faza u životnom ciklusu trgo-vačkog društva	slabosti
prilike ekološka očuvanost okoliša, očekivanja gostiju i vrijednosti gostiju, očekivanja domaćeg stanovništva, dostupnost stalnih radnika,poslovni moral, stavovi domaćeg stanovništva	**Maksi – maksi strategija**	**Mini –maksi strategija**
prijetnje fiskalna i porezna politika Republike Hrvatske, sadržajna strukturiranost objekata konkurentnih zemalja,zakoni propisi i odluke na državnoj razini, odluke na razini lokalne uprave i samouprave, stavovi i akcije političkih i državnih vođa, kvaliteta i dostupnost sezonskih radnika	**Maksi – mini strategija**	**Mini – mini strategija**

Unutarnje **2005.** **Vanjsko**	**S**	***ni snage ni slabosti*** *proces donošenja strategija, kvaliteta ponude,motiviranost stalnih radnika, bogatstvo ponude, usklađenost između strategije i organizacijske strukture, tehničko – tehnološko stanje vlastitih ugostiteljskih kapaciteta, sadržajna strukturiranost objekata, stručnost sezonskih radnika*	**W**
O	SO		WO
ni prilike ni prijetnje *dostupnost kapitala, udruženja* *zelenih, kvaliteta i dostupnost* *stalnih radnika,cijena sezonskih* *radnika, cijena kapitala,* *dostupnost managera, cijena* *managera i cijena stalnih* *radnika, razine veleprodajnih* *cijena, utjecaj industrijskih* *postrojenja, kvaliteta managera*		Zahtjeva poboljšanja! Fokusiranje na “neutralne čimbenike” i njihovo “pomicanje” prema snagama što je u direktnoj vezi s potražnjom na tržištu rada.	
T	ST		WT

Plan misije u pisanom obliku



Sastav članova TMT-a

Sastav (u %)	1999.	2005.
Menadžer (direktor) i menadžeri prve, neposredno podređene hijerarhijske razine u organizaciji	39,3	45,8
Uprava i prva, neposredno podređena hijerarhijska razina u organizaciji	25	41,7
Predsjednik i svi članovi uprave	14,3	0
Menadžer (direktor) i određeni, odabrani menadžeri prve, neposredno podređene hijerarhijske razine u organizaciji	14,3	0
Menadžer (direktor) i menadžeri prve dvije, neposredno podređene hijerarhijske razine u organizaciji	3,6	4,2
Netko drugi. Tko?	3,6	8,3

Strategije u čije su oblikovanje uključeni članovi TMT-a

Strategije (u %)	1999.	2005.
Strategije na razini funkcije / sektora	64,8	51,4
Strategije na razini djelatnosti hotelijerstva i restoraterstva (i kampova)	50,5	34,7
Strategije na razini trgovačkog društva (ako se poduzeće bavi s više djelatnosti)	46,2	34,7
Nijedna od navedenih	6,6	6,9

Prosječan broj godina radnog staža

Prosječan broj godina 1999. i 2005.	Predsjednik uprave (direktor)	Članovi TMT-a
Ukupno (Up)	24,42 24,71	22,82 21,88
U hotelijerstvu, restoraterstvu i srodnim djelatnostima (Hr)	18,92 21,71	20,37 19,82
Na najvišoj razini menadžmenta u sadašnjoj djelatnosti (T)	10,85 11,08	9,42 9,81

Strateški ciljevi na korporacijskoj razini

Ciljevi (u %)	1999.	2005.
Ostvarenje i povećanje profita	83,3	90
Zadovoljenje potreba i očekivanja gostiju	83,3	90
Povećanje rentabilnosti	75	80
Poboljšanje likvidnosti i solventnosti	66,7	80
Ostvarenje općeg zadovoljstva zaposlenih	66,7	80
Doprinos dobrobiti okruženja u kojem živimo i radimo	58,3	90
Postizanje prestiža	33,3	60
Smanjenje broja zaposlenih	33,3	50

Strateški ciljevi na poslovnoj razini

Strateški ciljevi na poslovnoj razini (u %)	1999.	2005.
Ostvarenje i povećanje profita	100	83,3
Bogatija ponuda	96,4	83,3
Viša razina kvalitete u odnosu na konkurenciju	92,9	70,8
Zadovoljenje potreba i očekivanja gostiju	89,3	87,5
Troškovno vodstvo	85,7	45,8
Diferencijacijsko fokusiranje	85,7	45,8
Diferencijacija	78,6	50
Troškovno fokusiranje	71,4	16,7
Povećanje fleksibilnosti i adaptabilnosti	71,4	45,8
Očuvanje i normaliziranje postojećeg stanja	64,3	8,3
Nešto drugo	3,6	4,2

Rangovi najviše zastupljenijih strateških ciljeva

Strateški cilj	Postotak 1999	Rang 1 - 1999	Postotak 2005	Rang 1 - 2005
Ostvarenje i povećanje profita	100	60,7	83,3	41,7
Bogatija ponuda	96,4	3,6	83,3	8,3
Viša razina kvalitete	92,9	7,1	70,8	0
Zadovoljenje potreba i očekivanja g.	89,3	14,3	87,5	12,5

Određenje prema Porterovim generičkim strategijama

- U 1999. 64% istraženih poduzeća ima istodobno strategije: vodstvo u troškovima, diferencijaciju, troškovno vodstvo u tržišnom segmentu i diferencijacijsko vodstvo u tržišnom segmentu.
- U 2005. taj postotak iznosi 21%.

Povezanost formulacije i implementacije

- Implementaciju je teško razumjeti ako se ne razumije sadržaj strategije i kontekst u kojem se strategija donosi (Pettigrew).
- Formulacija i implementacija su kontinuirani i integrirani procesi.

Osnovni sadržaj implementacije

- Alokacija resursa (financijskih, kadrovskih, vremenskih i ostalih)
- Utvrđivanje kanala odgovornosti i kanala komunikacija
- Određivanje odgovornosti za specifične zadatke ili procese pojedincima ili grupama
- Monitoring i evaluaciju rezultata i provedbu prilagodbi

Načini implementacija strategija u 2005. godini (CEO, n=24)

Način implementacije	%
Obznanjuje se svim zaposlenicima	91,6
Uspostavite sustav stroge kontrole za praćenje izvođenja	87,5
Obznanjuje se najužem krugu suradnika	79,2
Izvrši se redizajn (ponovno oblikovanje) organizacijske strukture	70,8
Donijeta strategija u pravilu potpuno je jasna, pa proces implementacije nastupa jednostavno i spontano	37,5

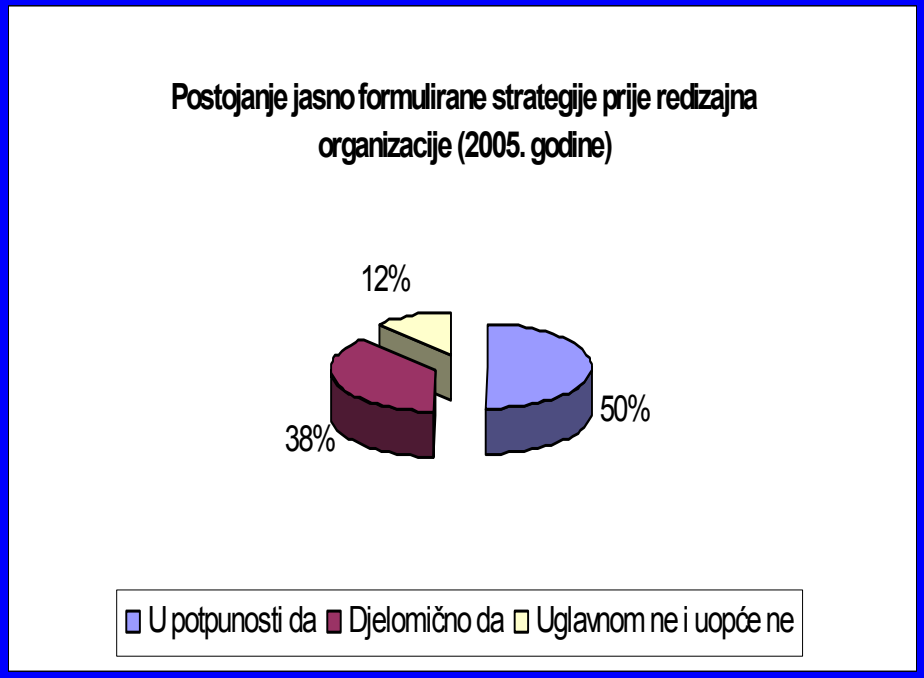
Načini implementacija strategija u 2005. godini (TMT, n=72)

Način implementacije	%
Definiranje jasnih zadataka na niže razine menadžmenta	72,2
Strategija se razrađuje kroz jasan sustav operativnih planova	63,9
Obznanjuje se svim zaposlenicima	47,2
Ispitate jesu li strategija i struktura usklađene.	40,3
Uspostavite sustav stroge kontrole za praćenje izvođenja	

Zastupljenost vrsta organizacijskih struktura

Tipologija (u %)	1999.	2005.
na temelju funkcija	60,7	45,8
na temelju teritorija	3,6	---
na temelju kupaca	---	---
matričnu	3,6	8,4
projektnu	---	---
kombiniranu (funkcije, teritorij, kupci)	32,1	41,7
bez odgovora	---	4,2

Jasno formulirana strategija prije redizajna organizacije 1999. i 2005.



Zaključna razmatranja

- Najčešći sastav tima vrhovnih menadžera je direktor (predsjednik uprave) i menadžeri prve neposredno podređene hijerarhijske razine u organizacije.
- U nijednom društvu 2005. godine TMT ne čini samo uprava.
- Oblikovanje i implementiranje strategije odvija se putem tima vrhovnih menadžera.
- Generalni direktori i članovi TMT-a imaju vrlo slično obilježje prosječnog broja godina radnog staža i koriste iste «metode» za formulaciju strategija na uštrb portfolio matrica te strateških usmjerenja.
- Načini implementacije strategija još su jedan argument u dokazivanju početne teze.