

Izvajanje strateških ukrepov v uspešnih podjetjih

Irena Gašperlin*

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija
irena.gasperlin@gmail.com

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija
mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): V katere strateške ukrepe so menedžerji v uspešnih podjetjih najbolj usmerjeni?

Namen: Na podlagi teoretičnih izhodišč o strateškem menedžmentu in poslovni uspešnosti empirično raziskati načrtovanje in izvajanje strateških ukrepov v uspešnejših podjetjih.

Metoda: V empiričnem delu raziskave smo izvedli e-anketo v 216 malih, 106 srednjih in 42 velikih uspešnih podjetjih z bonitetno oceno A, pridobljeno v 2017.

Rezultati: Ugotovili smo, da se enaki strateški ukrepi izvajajo enako učinkovito glede na dejavnost ali velikost gospodarske družbe.

Organizacija: S primerno strateško analizo vršni menedžerji lažje in s precejšnjo gotovostjo izberejo potrebne strategije in odobrijo ukrepe, ki jih lahko predlagajo tudi podrejeni.

Družba: Ugotovitve iz raziskave so podlaga za razvoj nadaljnjih strategij v menedžmentu in usmerjajo v večjo učinkovitost pri izvajanju strateških ukrepov v organizacijah in družbi.

Originalnost: Izvirna raziskava o sistematiki izvajanja ključnih strateških ukrepov in drugih najbolj kritičnih zaviralnih dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost poslovanja v uspešnih podjetjih v RS.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Načrtovan vzorec ni bil izbran iz podjetij z vsemi vrstami bonitet, zato rezultatov ne moremo splošiti.

Ključne besede: finančna uspešnost, kazalniki izvedbe, menedžment, planiranje, podjetja, raziskava, strateški ukrepi.

1 Uvod

Uspešno poslovanje je za lastnike, menedžerje in druge udeležence vse večji vsakodnevni izziv in priložnost, ki naj bi bila posledica strateškega ustvarjalnega planiranja ter učinkovitega uresničevanja zasnovanih strategij. S strateškim planiranjem naj bi dolgoročneje uravnavali dinamiko poslovanja organizacije v družbenem hitro spreminjajočem se okolju, izvajali aktivnosti za doseganje smotrov in ciljev ter s premišljeno rabo razpoložljivih virov povečevali uspešnost. Strategije so teoretiki in raziskovalci opredelili kot: vrsto ukrepov za posebne razmere, usmeritve za premagovanje okoljskih izzivov in doseganje ciljev, potrebno organiziranost, določanje konkurenčnih prednosti, doseganje sinergij in za namen analize

trenutnega stanja, virov, ki jih po potrebi spreminjamo, odločitve, oziroma vzorce odločitev, ki so zasnovani iz več organizacijskih vidikov.

V Republiki Sloveniji v uspešnih podjetjih nismo zasledili celovitejše raziskave o sistematiki izvajanja ključnih strateških ukrepov in o drugih najbolj kritičnih zaviralnih dejavnikih, ki najbolj vplivajo na uspešnost poslovanja. Strategije v RS prepogosto niso strateške, ker preveč gospodarskih družb preneha poslovati. Skupaj je bilo v Republiki Sloveniji vseh vpisov gospodarskih družb v register leta 2015 23.328, izpisov pa 19.573, leta 2016 je bilo vseh vpisov 22.965, izpisov 18.556, medtem ko je bilo za leto 2017 vpisov 23.007, izpisov pa 17.882. Nadalje smo iz dosegljivih in opazovanih podatkov iz bonitetnih ocen, tudi v bazi podatkov Gvin (2017), ugotovili, da podjetja večinoma poslujejo finančno tvegano, ker jim je težko dosežati bonitetno oceno A. Prav tako v RS ni na voljo informacij o tem v katere strateške ukrepe so menedžerji v uspešnih podjetjih najbolj usmerjeni.

Na podlagi predhodnih ugotovitev smo identificirali raziskovalno vrzel, ki je bila v tem, da v RS ni podatkov in informacij o uspešnem načrtovanju ter izvajanju strateških ukrepov v uspešnejših podjetjih kar se izkazuje z bonitetno oceno A. Identificirana raziskovalna vrzel nam je predstavljala raziskovalni izziv s katerim smo se soočili ter na tej podlagi določili osnovni namen, cilje in hipoteze raziskave.

Namen naše raziskave je bil empirično raziskati načrtovanje in izvajanje strateških ukrepov v uspešnejših podjetjih in nato podati smernice za izboljšave. Za izpolnitev namena raziskave smo določili naslednje cilje: 1. Preučiti strokovno literaturo s področja organizacije in menedžmenta oziroma strateškega menedžmenta ter opisali teoretične koncepte s področja temeljev za smotrno izbiro in izvajanje strateških ukrepov: pripravljenost, dejavnike uspešnosti, modele, strategije, orodja, načrtovanje in kritične zaviralne dejavnike, 2. Izvesti kvantitativno raziskavo s pomočjo vprašalnika poslanega 1.291 vršnim menedžerjem iz majhnih, srednjih in velikih podjetij ter z bonitetno finančno oceno A, pridobljeno v letu 2017, ter 3. Podati sklepne ugotovitve, pogoje, predloge, usmeritve in možnosti za še uspešnejšo izbiro strategij, implementacijo strateških ukrepov ter učinkovitejše prilagajanje spremenljivemu družbenemu okolju.

Članek z metodološko raziskavo utemeljuje kako zelo nujno in potrebno je zaposlene ciljno usmerjati in jim pri tem nuditi vso strokovno pomoč in podporo, ker le s tem bolje uspemo dosežati usklajenost med usmerjenostjo in prispevki k uspešnem poslovanju, pa tudi k zadovoljstvu in učinkovitosti. Le na ta način lahko tudi povečujemo zmožnosti in dosegamo razumljenost ciljev organizacije. Zato je potrebno načrtno in strokovno ter ciljno voditi. Doseganje ciljev je potrebno sprotno spremljati, ter se tudi stalno dobro prilagajati spremembam, ker sta to ključna dejavnika uspešnosti. Nujno je tudi dobro prepoznavanje lastnosti in zmožnosti zaposlenih, ter tudi učinkov ukrepov. Uspešnost usklajevanja pa še najbolj zavisi od stopnje strokovne usposobljenosti in prožnosti managementa, predvsem pa od podpore in usmeritev vršnega managerja.

2 Teoretična izhodišča

Za besedo »strateški« je v *SSKJ* (2000) razloženo, da se uporabi v smislu in povezano s strategijami kot nujno potrebno ali pomembno za doseg izrednega in potrebnega uspeha oziroma zmage. Ukrepi so strateški, če na obseg in usmeritve podjetja ali druge organizacije vplivajo tako, da je poslovanje uspešnejše in se pri tem smotrno porabljuje tudi viri (Sternad 2011, str. 95). Strateški ukrepi ne pomenijo enako kot strategija, ker so ukrepi operativni (izvedbeni) načrti (Toman 2014, str. 148). Luffman, Sanderson & Kenny (1996, str. 18) navajajo, da se strateški ukrepi izvajajo na ravni posameznih funkcij. Strateški ukrepi so namreč akcijski koraki za doseg izvedbenih podciljev in so tudi temeljito preučeni ter smiselno izbrani. Zahteva in tudi nadzira jih vršni menedžer. Ko so ustaljeni, lahko nadaljuje z vpeljevanjem novih in tudi ukinitvijo prejšnjih. Izvedbeni cilji pa so podcilji izbranih strategij, ker s strategijami dosegamo strateške cilje.

Tudi ukrepi so lahko strateški ali taktični. Razlikovanje pa je še mogoče, če gre predvsem za eno dejavnost podjetja ali organizacije (Lyon, Lumpkin & Dess 2000, str. 1061). Z izvajanjem taktičnih ukrepov uskladimo več taktičnih ciljev, s čimer dosežemo večje finančne učinke in uravnavamo izzive pri rasti. S strateškimi ukrepi pa uskladimo več strateških ciljev, ki so pomembni za prepoznavnost na globalni ravni in zdravo poslovanje podjetja ali organizacije, navajajo Ireland idr. (2001, str. 55-60). Pri poslovnem preobratu so lahko strateški ukrepi izvršnega vodstva usmerjeni v analizo poslovnega položaja, preživetje podjetja, v zelo velike spremembe, sanacijo ali premagovanje krize, nadzor, izbiro pravega zaporedja strategij, zamenjavo posloводства, prihodnje usmeritve, ki pogosto močno posegajo v dejavnost podjetja in zaposlene (odpuščanje), v spremembo dejavnosti, tržno usmeritev ter v notranjo varnost (Končina & Mirtič 1999, str. 55-76). Na vodstveni ravni (operativni ali tudi izvedbeni) naj bi z odobritvijo vršnega menedžerja pri smotrni porabi virov pogosto pospešeno strateško ukrepali, v kolikor bi podlagi nadzora ugotovili, da težave izvirajo iz načrtovanja, izvedbe strategije ali zaradi politike podjetja (Kajzer 1993, str. 186).

Veršičeva (2017, str. 140) je z raziskavo ugotovila, da strateški proces izbire strategije kar »95 odstotkov najuspešnejših podjetij vidi kot sistematičen in analitičen proces«. Čater & Pučko (2010, str. 207-215) sta razloge neuspešnega poslovanja nadgradila, pri tem pa ugotovila, da ima največjo vlogo slabo posloводство z neustreznimi vodstvenimi sposobnostmi, ki le načrtuje in organizira dejavnosti, pri čemer je strategija neustrezno izvedena in opredeljena, kar ne prinese pričakovanih sprememb, ustrezne organizacijske kulture in primerne strukture. Zaposleni so nezadovoljni, ne delijo znanj in veščin, kar posledično pomeni, da poslovna uspešnost podjetja že prikrito slabi. Jamrong et al. (2007, str. 46–56) so v obsežni raziskavi opisali, da neuspešnost podjetij temelji na slabi izvedbi ali neizvedbi strateških nalog, predvsem zaradi pomanjkanja notranjega razvoja in prevelikega usmerjanja pozornosti v zunanje dejavnike (na primer kupce, inovativnost, kakovost), pa tudi zaradi pomanjkanja virov in spretnosti posloводства. V večini podjetij imajo do pet ključnih strategij, najpogosteje pa le tri. Dalje so še ugotovili, da so boljša podjetja tista s 3.500

zaposlenimi in več ter z razumljivo strategijo, opredeljenimi cilji, načrtovanimi zaposlitvami, izkušenimi vodji, razvijanjem kompetenc in sodelovanj.

Raziskovanje tematike, kako naj bi izvajali strategije in uspešneje poslovali, so bile že pogosto preučevane v magistrskih delih in doktorskih disertacijah. Šarotarjeva (2000) je v Republiki Sloveniji pripisala pomen projektne oblikovanju strategij za izhod iz krize, Novak (2003) viziji in strategiji podjetja, Toman (2013) zasnovani viziji, Šuen (2013) in Veršič (2015) temeljni strategiji, Blatnik (2011) in Bizjak (2015) načrtovanju strategij, Sobočan (2016) načrtovanju strategij za krizne razmere, Stegne (2017) opredeljevanju strategij za rast in razvoj. V tujini je Vergert (2010) pripisal pomen večjemu nadzoru pri izvedbi, Ngonze (2011) dejavnikom uspešne izvedbe (strukturi, vodstvu), Alfaxard (2013) aktivnostim vršnega menedžmenta, Wanjuhi (2014) praktični uporabi menedžmenta kakovosti, Murrey (2015) politiki pri ravnanju z viri, Oliver (2015) usklajevanju načrtovanja in izvajanja strategij. Mahoro (2017, str. 9) pa že priporoča, da naj bi cilje periodično prilagajali strategiji in jih s strateškimi ukrepi dosegali bolj načrtovano.

Izhajali smo iz opredelitve Branka (2017, str. 66), ki navaja, da je za strateško izbiro dobre strategije vršnemu menedžerju treba odgovoriti na pet bistvenih vprašanj: 1) kam se usmeriti za doseg zmage, 2) kje bo potekala igra, 3) na kakšen način, 4) s katerimi pripravljenimi sposobnostmi jo bo dosegel in 5) s katerimi menedžerskimi poslovno-organizacijskimi sistemi si bo pri tem pomagal. Da smo osnovali hipotezo 1, smo upoštevali trditev Sternada (2011, str. 95), ki navaja, da so ukrepi strateški, če se pri tem smotrno porabljajo tudi viri. Največji odhodki se najpogosteje pojavijo prav zaradi neorganiziranosti, ker so navadno že sami stroški dela najvišji.

Jamrong et al. (2007, str. 46–56) v obsežni raziskavi opisali, da podjetja bolje poslujejo, če imajo razumljivo strategijo in opredeljene cilje. Usmerjenost smo preverjali na prioriteth strategijskih ukrepih in ker so povezani s cilji in strategijami, so podcilji razvidni iz ključnih strategijskih ukrepov. Da smo osnovali hipotezo 2, smo upoštevali trditve Ireland et al. (2001, str. 53), ki navajajo, da je eden od ciljev učinkovite strategije lahko tudi smiselna prilagoditev okolju z edinstvenimi konkurenčnimi prednostmi.

Na podlagi teoretičnih izhodišč, pregleda literature ter dosedanjih raziskav smo formirali naslednji hipotezi:

- H1: Za doseganje visokih pozitivnih finančnih učinkov so bili za obvladovanje notranjih dejavnikov najpomembnejši strateški ukrepi za področje ciljne usmerjenosti (organiziranosti) zaposlenih.
- H2: Za doseganje visokih pozitivnih finančnih učinkov so bili med ukrepi za obvladovanje zunanjih dejavnikov najpomembnejši strateški ukrepi za področje hitrega prilagajanja poslovnemu okolju.

3 Metoda

V teoretičnem delu raziskave smo za poglobljeno povzemanje strokovne literature uporabili deduktivno metodo (prehod od splošnih opredelitev do posameznih pomembnih znanstvenih spoznanj) in metodo analize (razčlenjevanja na preprostejše dele in preučevanje glede na celoto). V okviru metode analize smo uporabili opisno (deskriptivno, prvine celote) in pojasnjevalno analizo (eksplikativno, značilnosti celote). Uporabili smo še metodo abstrakcije (poudarjanje bistvenega), metodo posploševanja (utemeljene splošne sklepe), metodo deskripcije (opisovanje dejstev brez znanstvenega pojasnjevanja), metodo kompilacije (sestavljeno delo iz več tujih del) ter komparativno metodo (primerjalno, primerjanje enakih in podobnih dejstev, dva pojava in dva dogodka, skupne značilnosti in razlike, vendar smo jih le delno analizirali) (Ivanko 2007, str. 8–15).

V empiričnem delu raziskave smo v obdobju od 5. decembra 2017 do 31. januarja 2018 izvedli e-anketo. Vprašalnik smo zasnovali na podlagi raziskave Jamrong et al. (2007) in ga prilagodili slovenskim razmeram. Vprašalnik je vseboval petstopenjske lestvice in odgovore, ki jih je bilo treba rangirati in je bil zaprtega tipa, razen enega vprašanja, ki je bilo namenjeno opisnim predlogom. Vprašanja so se nanašala na demografske podatke, izbiranje strateških ukrepov po finančnem učinku in preverbo verodostojnosti vzorca. Anketirali smo s pomočjo odprtokodne aplikacije za spletno anketiranje Ika (2017).

Ker smo želeli analizirati uspešnost izvajanja strateških ukrepov, je bilo v našem vzorcu za pridobitev primarnih podatkov vključenih 364 uspešno anketiranih menedžerjev na vršni ravni organiziranosti (direktorjev, namestnikov, prokuristov, vodij področij in drugih). Na tak način smo jih izbrali iz razlogov, da so homogeni in da se preučevane spremenljivke čim manj razlikujejo, kot priporočata Rogelj & Marinšek (2014, str. 72). Pridobili smo jih iz 1.291 podjetij, ki so bila v letu 2016 razvrščena v skladu z merili 55. člena Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1, Uradni list RS, št. 42/06, 60/06, 33/07, 10/08, 68/08, 42/09, 65/09, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 82/13, 55/15 in 15/17). Nismo izbrali mikro podjetij, tistih podjetij, za katere ni podatka o velikosti, in tistih, za katere se velikost ne izračunava. Sekundarne podatke (bonitetno finančno oceno A) smo pridobili s pomočjo iskalnika Gvin (2017) v Sloveniji na dan 21. 11. 2017. Ocena temelji na podrobni analizi poslovanja preteklega leta. Statična bonitetna ocena, označena s črkami, je sestavljena iz kazalnikov uspešnosti in likvidnosti (Companywall 2017). Zajema odličnost poslovanja in vidik poslovanja v prihodnosti, med tem ko ne zajema nihanj likvidnosti in donosnosti. Več »A-jev« pomeni, da je podjetje zaporedno dosegalo ocenjena merila za dobro poslovanje (Glottanova 2017). Posamezno podjetje predstavlja statistično enoto.

Pridobili smo pomembne informacije in podatke iz obdobj 2016 in 2017, nekatere tudi iz 2018. Podani so bili predvsem s strani vršnih menedžerjev in vodstva iz slovenskih 216 malih, 106 srednjih in 42 velikih uspešnih podjetij z bonitetno oceno A, še veljavno oceno na dan 21. 11. 2017, v slovenski zbirni datoteki podatkov Gvin (2017).

Podatke smo obdelali s statističnim paketom IBM SPSS 23.0 in pri tem uporabili ustrezne kvantitativne statistične metode za pojasnitev najpomembnejših strateških ukrepov. Uporabili smo univariatno analizo in inferenčno statistiko. Z univariatno ali opisno analizo smo opisali lastnosti vzorca. Uporabili smo tudi mere centralne tendence (mediano, modus, povprečje). Z mediano smo prikazali srednjo vrednost spremenljivke, ker nam podatke razdeli na polovico. Za mero variabilnosti smo uporabili standardni odklon, ki pove stopnjo razpršenosti odgovorov okoli povprečja. Primerjali smo tudi koeficiente variacije, ki so relativna mera variabilnosti ter služijo primerjavi variabilnosti različnih pojavov in med različnimi populacijami. Z bivariatno statistiko smo ugotavljali povezanost ali razlikovanje dveh spremenljivk. Pri vseh statističnih analizah, kjer ugotavljamo statistično značilne razlike, smo postavili ničelno hipotezo, in sicer ob predpostavki, da ni statistično značilnih razlik med izbranim pojavom glede na skupine in alternativno hipotezo, da obstojijo statistično značilne razlike. Pri nominalnem tipu odvisnih spremenljivk, kjer smo imeli za podatke frekvence, pa smo statistično značilne razlike med kategorijami ugotavljali s Pearsonovim Hi-kvadratom. Za preverjanje razlik med povprečnimi rangi smo uporabili Friedmanov preizkus, ki je neparametrična alternativa analizi variance za odvisne vzorce, in Wilcoxonov preizkus predznačenih rangov, ki je neparametrična alternativa t-preizkusa za odvisna vzorca. Zanesljivost združevanja oziroma reduciranje spremenljivk v notranje in zunanje ukrepe smo preverili z analizo zanesljivosti oziroma izračunom Cronbach alfe.

4 Rezultati

4.1 Opis vzorca

Po koncu anketiranja smo od odposlanih vprašalnikov dobili v celoti izpolnjenih 364 vprašalnikov. Celotna odzivnost je bila 29-odstotna.

Preglednica 1: Zaposleni po delovnem mestu in spolu

Delovno mesto	Anketirani					
	Vsi skupaj		Moški		Ženske	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%
Glavni direktor	209	57,42	176	48,35	33	9,07
Namestnik direktorja oz. predsednika uprave	31	8,52	20	5,49	11	3,02
Funkcijski direktor oz. član uprave	35	9,62	24	6,59	11	3,02
Menedžer oz. vodja področja	51	14,01	32	8,79	19	5,22
Samostojni podjetnik – formalni direktor	10	2,75	9	2,47	1	0,27
Drugo	28	7,69	15	4,12	13	3,57
Skupaj	364	100,00	276	75,82	88	24,18

Iz Preglednice 1 je razvidno, da je sodelovalo 88 žensk oziroma 24,2 odstotka in 276 moških oziroma 75,8 odstotka. Največ anket je bilo izpolnjenih s strani vršnih menedžerjev, to je 209 ali 57,4 odstotka, in 10 samostojnih podjetnikov, kar je 2,8 odstotka. Sledilo je 51 vodij področij (14 odstotkov), nato 35 članov uprave ali funkcijskih direktorjev (9,6 odstotka) in 28

drugih, verjetno so bile to poslovne sekretarke ali računovodje (7,7 odstotka). Namestnikov direktorja je bilo 31 ali 8,5 odstotka.

Preglednica 2: Splošne značilnosti anketiranih podjetij

Velikost, število zaposlenih	Skupaj podjetij		Dejavnost				Storitveno in proizvodno podjetje	
			Storitveno podjetje		Proizvodno podjetje			
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
Malo podjetje	216	59,34	118	32,42	47	12,91	51	14,01
Srednje podjetje	106	29,12	30	8,24	39	10,71	37	10,16
Veliko podjetje	42	11,54	14	3,85	24	6,59	4	1,10
Skupaj	364	100	162	44,51	110	30,22	92	25,27
Število zaposlenih								
do 5	4	1,10	3	0,82	0	0,00	1	0,27
od 6 do 10	19	5,22	14	3,85	0	0,00	5	1,37
od 11 do 50	212	58,24	107	29,40	49	13,46	56	15,38
od 51 do 100	46	12,64	14	3,85	20	5,49	12	3,30
od 101 do 250	46	12,64	12	3,30	19	5,22	15	4,12
nad 251	37	10,16	12	3,30	22	6,04	3	0,82
Skupaj	364	100	162	44,51	110	30,22	92	25,27

V raziskavi (Preglednica 2) so anketiranci podali podatke iz leta 2016. Največ, 216 oziroma 59,3 odstotka, jih je bilo po ZGD-1 iz malih, 106 oziroma 29,1 odstotka iz srednjih in 42 oziroma 11,5 odstotka iz velikih podjetij. 162 oziroma 44,5 odstotka jih je bilo iz storitvenih podjetij (še največ), 110 ali 30,2 odstotka iz proizvodnih podjetij in 92 ali 25,3 odstotka iz podjetij z mešano dejavnostjo (storitveno in proizvodno). Večji del vzorca predstavljajo podjetja z 11 in več zaposlenimi, torej storitvena: mala z več zaposlenimi in srednja, torej tista, kjer je menedžeriranje strateških ukrepov že zahtevnejše. Največ podjetij je bilo takih, kjer je zaposlenih od 11 do 50 oseb, to je 212 oziroma 58,2 odstotka, sledila so podjetja od 51 do 100 zaposlenih (46 oziroma 12,6 odstotka), enako od 101 do 250 zaposlenih (46 oziroma 12,6 odstotka), sledijo tista nad 251 zaposlenih (37 podjetij ali 10,2 odstotka), od 6 do 10 zaposlenih (19 podjetij ali 5,2 odstotka) in na zadnjem mestu do 5 zaposlenih (4 podjetja ali 1,1 odstotka). Najmanj, 1,1, odstotka, je bilo anketirancev iz velikih podjetij z mešano dejavnostjo (storitveno in proizvodno). Ker smo ocenili, da so anketirani ustrezni, analiz nismo izvedli še ločeno glede na vršni menedžment in vodje področij. Zaradi obsega vprašalnika in omejitve naloge smo ugotovitve razdelili na preverjanje hipotez in druge ugotovitve iz raziskave.

4.2 Preverjanje hipoteze 1

Za preučitev stanja, kako v uspešnih podjetjih dosegajo pozitivne finančne učinke, smo želeli preučiti ključne usmerjenosti vršnih menedžerjev pri izbiranju pomembnih strateških ukrepov. Z ustreznimi metodami smo preverili hipotezi. Analizirali smo največja odstopanja.

S prvo hipotezo smo ugotavljali, kateri strateški ukrepi so najbolj prioritarno obravnavani zaradi vplivnih dejavnikov v podjetjih (notranjih dejavnikov), ker učinkujejo na doseg poslovne uspešnosti. Da bi hipotezo statistično potrdili, smo najprej s Friedmanovim preizkusom ugotavljali, če se povprečni rangi (Preglednica 3) razvrščenih strateških ukrepov med seboj statistično značilno razlikujejo.

Preglednica 3: Najpomembnejši strateški ukrepi za obvladovanje notranjih dejavnikov

Strateški ukrepi – notranji dejavniki	Povprečni rang
Ciljna usmerjenost	3,30
Dobra komunikacija in hitra odzivnost ter prilagodljivost	3,87
Organiziranost vodstva	4,50
Organizacijska kultura	5,15
Organizacijski sistemi	5,18
Nagrajevanje po uspehu	5,82
Premišljeno in načrtovano zaposlovanje	5,87
Stalna izobraževanja	6,13
Finančni viri	7,26
Precejšen nadzor	7,93

Preglednica 4: Friedmanov preizkus

Strateški ukrepi – notranji dejavniki	Friedmanov preizkus		Raven statistične pomembnosti (p)
	Vrednost hi kvadrat	Prostostne stopnje	
Število enot	728,218 363	9	0,000

S Friedmanovim preizkusom (Preglednica 4) potrdimo hipotezo, da obstajajo statistično značilne razlike (stopnja značilnosti $p = 0,000$) med povprečnimi rangi (hi -kvadrat = 728,2). V nadaljevanju preverimo, ali je povprečni rang za strateške ukrepe ciljna usmerjenost statistično značilno nižji od povprečnih rangov za ostale strateške ukrepe, s čimer bi potrdili hipotezo, da so za doseganje visokih pozitivnih finančnih učinkov najpomembnejši izbrani strateški ukrepi za ciljno usmerjenost. To smo izvedli s primerjavo parov povprečnih rangov, kjer smo primerjali povprečni rang za ciljno usmerjenost s povprečnim rangom enega od ostalih dejavnikov. V ta namen smo uporabili Wilcoxonov preizkus predznačenih rangov.

Z Wilcoxonovim preizkus predznačenih rangov (Preglednica 5) smo potrdili, da lahko pri vseh devetih parih potrdimo statistično značilno nižjo vrednost povprečnega ranga ciljne usmerjenosti, kar pomeni, da je ta strateški ukrep bolj pomemben od ostalih. Hipotezo potrdimo.

Preglednica 5: Primerjava parov strateški ukrepov

Wilcoxonov test enakovrednih parov		
Strateški ukrepi – notranji dejavniki	Z	p
Dobra komunikacija in hitra odzivnost, ter prilagodljivost – ciljna usmerjenost	-2,767	0,006
Organiziranost vodstva – ciljna usmerjenost	-6,238	0,000
Organizacijski sistemi – ciljna usmerjenost	-8,384	0,000
Nagrajevanje po uspehu – ciljna usmerjenost	-11,112	0,000
Organizacijska kultura – ciljna usmerjenost	-8,762	0,000
Premišljeno in načrtovano zaposlovanje - Ciljna usmerjenost	-10,475	0,000
Stalna izobraževanja - Ciljna usmerjenost	-12,242	0,000
Finančni viri - Ciljna usmerjenost	-13,847	0,000
Precejšen nadzor - Ciljna usmerjenost	-14,646	0,000

4.3 Preverjanje hipoteze 2

Z drugo hipotezo smo ugotavljali, kateri strateški ukrepi so najbolj prioritarno obravnavani zaradi vplivnih dejavnikov iz okolja (zunanjih dejavnikov), ker učinkujejo na doseg poslovne uspešnosti. Anketiranci so razvrščali ponujene predloge na šest prioritarnih mest glede na pomen obravnave za doseg višjih finančnih učinkov. Da bi hipotezo statistično potrdili, smo najprej s Friedmanovim preizkusom ugotavljali, če se povprečni rangi (Preglednica 6) razvrščenih strateških ukrepov med seboj statistično značilno razlikujejo.

Preglednica 6: Najpomembnejši strateški ukrepi za obvladovanje zunanjih dejavnikov

Strateški ukrepi – zunanji dejavniki	Povprečni rang
Poslovno okolje – hitre prilagoditve	3,4
Dinamično in tehnološko okolje – prilagajanje razvoju	3,94
Gospodarsko okolje – priložnosti	4,01
Notranje okolje – razvoj v podjetju	4,1
Sledenje in prehitovanje konkurentov	4,69
Pravno okolje	7,07

Preglednica 7: Najpomembnejši strateški ukrepi za obvladovanje zunanjih dejavnikov

Strateški ukrepi – zunanji dejavniki	Friedmanov preizkus	Raven statistične pomembnosti (p)
	Vrednost hi kvadrat	Prostostne stopnje
	488,546	5
Število enot	361	0,000

S Friedmanovim preizkusom (Preglednica 7) potrdimo hipotezo, da obstajajo statistično značilne razlike (stopnja značilnosti $p = 0,000$) med povprečnimi rangi (hi-kvadrat = 488,5). V nadaljevanju preverimo, ali je povprečni rang za ukrepe. Hitro prilagajanje poslovnemu okolju je statistično značilno nižji od povprečnih rangov za ostale strateške ukrepe, s čimer bi potrdili hipotezo, da so za doseganje visokih pozitivnih finančnih učinkov najpomembnejši izbrani strateški ukrepi za hitro prilagajanje poslovnemu okolju. To smo izvedli s primerjavo parov povprečnih rangov, kjer smo primerjali povprečni rang za hitro prilagajanje poslovnemu okolju s povprečnim rangom enega od ostalih dejavnikov. V ta namen smo uporabili Wilcoxonov preizkus predznačenih rangov.

Preglednica 8: Najpomembnejši strateški ukrepi za obvladovanje zunanjih dejavnikov

Strateški ukrepi – zunanji dejavniki	Vrsta ranga	Število enot	Povprečni rang	Vsota rangov
Gospodarsko okolje – priložnosti – poslovno okolje – hitre prilagoditve	negativni rangi	146	170,4	24881,5
	pozitivni rangi	217	189,8	41184,5
Pravno okolje – poslovno okolje – hitre prilagoditve	negativni rangi	31	109,0	3377,5
	pozitivni rangi	331	188,3	62325,5
Dinamično in tehnološko okolje – prilagajanje razvoju – poslovno okolje – hitre prilagoditve	negativni rangi	151	176,2	26610,5
	pozitivni rangi	212	186,1	39455,5
Notranje okolje-razvoj v podjetju – poslovno okolje – hitre prilagoditve	negativni rangi	147	167,4	24611
	pozitivni rangi	216	191,9	41455
Sledenje in prehitevanje konkurentov – poslovno okolje – hitre prilagoditve	negativni rangi	122	149,9	18293
	pozitivni rangi	240	197,5	47410

Preglednica 8 prikazuje povprečne pozitivne in negativne range za posamezne pare ukrepov, na podlagi katerih izvedemo izračun Wilcoxonove Z statistike, s katero ocenimo, ali obstajajo razlike v povprečnih rangih med strateškimi ukrepi za hitro prilagajanje poslovnemu okolju in ostalimi strateškimi ukrepi.

Preglednica 9: Primerjava parov strateški ukrepov ciljna usmerjenost z ostalimi

Wilcoxonov test enakovrednih parov		
Strateški ukrepi –	Z	p
notranji dejavniki		
Gospodarsko okolje – priložnosti – poslovno okolje – hitre prilagoditve	-4,135	0,000
Pravno okolje – poslovno okolje – hitre prilagoditve	-14,869	0,000
Dinamično in tehnološko okolje – prilagajanje razvoju – poslovno okolje – hitre prilagoditve	-3,247	0,001
Notranje okolje – razvoj v podjetju – poslovno okolje – hitre prilagoditve	-4,257	0,000
Sledenje in prehitevanje konkurentov – poslovno okolje – hitre prilagoditve	-7,383	0,000

Z Wilcoxonovim preizkusom predznačenih rangov (Preglednica 9) smo potrdili, da lahko pri vseh petih parih potrdimo statistično značilno nižjo vrednost povprečnega ranga strateških ukrepov za hitro prilagajanje poslovnemu okolju, kar pomeni, da so ti strateški ukrepi bolj pomembni od ostalih. Hipotezo potrdimo.

5 Razprava

Ključni finančno učinkoviti ukrepi so usmerjeni v izvedbo zastavljenih ciljev, sledijo ukrepi za primerno delovno okolje in ukrepi za usklajenost in motiviranje z delovnimi procesi, ter tudi ukrepi za razvijanje notranje ustvarjalnosti in inovativnosti. Zelo pomembna pa je tudi podpora vršnih menedžerjev. Najpomembnejši ukrepi se izvajajo zaradi spremljanja in prilagajanja poslovnemu okolju. Analiza prejetih odgovorov je pokazala, da so kritični zaviralni dejavniki predvsem naslednji: pravno okolje, davčna politika, neprožnost javnih ustanov in neprožno zaposlovanje.

Pri primerjanju izidov iz naše raziskave z drugimi smo ugotovili, da se ujemajo tudi s podobnimi raziskavami o uspešnem poslovanju. Raziskovalci Jamrong idr. (2007, str. 47) so v podobni raziskavi ugotovili, da neuspešnost podjetij temelji na slabi izvedbi ali neizvedbi strateških nalog, predvsem zaradi pomanjkanja notranjega razvoja in prevelikega usmerjanja pozornosti v zunanje dejavnike, na primer kupce, inovativnost, kakovost. Podobno opazimo,

da bi bila posamična strategija lahko nesmiselna, v povezavi z drugimi pa uspešna, kot ugotavlja Rozman (1993, str. 97–98), ker so ukrepi precej usmerjeni v ustrezno ravnanje z zaposlenimi. Ciljno uresničevanje strategij, kot navaja (Herzog 2007, str. 3–4), se izkazuje z uspešnostjo poslovanja podjetja. Sklepamo, da uspeh izvira iz uspešne izvedbe strategije, kar opišeta že Covey & Whitman (2014, str. 18), in sicer da je uresničljiva, ciljno usmerjena strategija le tista, ki je tudi uspešno izvedena. Tudi Toman (2014, str. 152) ugotavlja, da so povezave med skupinami in skupinskimi dosežki pri uspešnem poslovanju zanesljivejše, če se jih usmerja. Prav tako lahko zavzamemo stališče po Kotterju (2012, str. 29), da je prav vršni menedžer odličen strateg, ki povečuje stopnjo zavzetosti, ker sta prilagajanje, motiviranje kot nagrajevanje visoko prioriteta. Ujemanje smo zaznali tudi z izhodišči Ronda & Guerrasa (2012, 182), da s strateškim ravnanjem uravnavamo dinamično razmerje podjetja z okoljem, izvajamo aktivnosti za doseganje smotrov in ciljev, ne nazadnje povečujemo uspešnost s preišljeno rabo virov.

Pri analizi prve hipoteze smo ugotovili, da vršni menedžerji veliko bolj prioriteto izberejo ukrepe za učinkovito usmerjanje zaposlenih kot za nadzorovanje in financiranje. Kot zelo ključni zaviralni dejavnik izstopata področji nadzora in finančni viri. V proučevanih podjetjih so vršni menedžerji v povprečju bolj aktivni z učinkovitimi strateškimi ukrepi na področju razvoja v podjetju, z učinkovitimi usmeritvami za organiziranje in tudi s povečevanjem zavzetosti zaposlenih. S Friedmanovim preizkusom smo tudi potrdili hipotezo, da obstajajo statistično značilne razlike (stopnja značilnosti $p = 0,000$) med povprečnimi rangi (hi-kvadrat = 728,2). Nato pa z Wicoxonovim preizkusom predznačenih rangov potrdili, da so najbolj prioriteta oziroma najpomembnejši strateški ukrepi za prilagajanje poslovnemu okolju.

Pri analizi druge hipoteze smo iz razvrščenih prioritet ugotovili največjo prioriteto pri izbiri ukrepov za obvladovanje zunanjih dejavnikov s področja poslovnega okolja in hitrih prilagoditev. Opazimo lahko, da so nujne izboljšave s področja zakonskih omejitev. Kot največje zaviralne dejavnike pri doseganju poslovne uspešnosti so anketirani opisali: stroškovne obremenitve (davke, premalo olajšav in spodbud), pravno in davčno zakonodajo, zaposlovalno politiko, neprožnost javne uprave, neustrezno izobraževanje. S Friedmanovim preizkusom smo potrdili drugo hipotezo, da obstajajo statistično značilne razlike (stopnja značilnosti $p = 0,000$) med povprečnimi rangi (hi-kvadrat = 488,5).

Iz predhodno ugotovljenega smo mnenja, da je v organizaciji potrebno merljivo prilagajanje spremembam in potrebam ter tudi spremljanje uspešnosti, za kar je navadno usposobljen, stimuliran, celovito pristojen in odgovoren vršni menedžer. Predpostavljamo, da je v neuspešnih podjetjih premalo načrtovanja, znanj, zanimanja, poznavanj različnih strok in povezanosti, zato je toliko nezavedanja, slabših in neprimernih ukrepov, tudi za poslovni razvoj. Zunanji kritični dejavniki morda še bolj zaviralno učinkujejo na poslovanje malih podjetij, verjetno tudi drugače glede na vrsto dejavnosti podjetja. S tem pa naj bi se pogosto tudi neupravičeno ustvarjalo slabo miselnost o vršnih menedžerjih in posledično slabo kulturo zaposlenih, poslovanje postaja kritično, s čimer se tudi možnosti za motiviranje porazgubijo.

Vse to pa po našem mnenju zavira razvoj, zato s prakso pridobljene strokovne pripombe anketiranih velja pravočasno upoštevati ter uvesti spodbude in strokovno podporo za rast ter povečati možnosti za hitrejša strateška preobrate podjetij, predvsem na državni ravni.

6 Zaključek

Namen naše raziskave je bil empirično raziskati načrtovanje in izvajanje strateških ukrepov v uspešnejših podjetjih in nato podati smernice za izboljšave. Izvedli smo kvantitativno raziskavo s pomočjo vprašalnika poslanega 1.291 vršnim menedžerjem iz majhnih, srednjih in velikih podjetij ter z bonitetno finančno oceno A, pridobljeno v letu 2017. Od odposlanih vprašalnikov dobili v celoti izpolnjenih 364 vprašalnikov, kar je predstavljalo 29 % odzivnost. Ugotovili smo, da se enaki strateški ukrepi izvajajo enako učinkovito glede na dejavnost ali velikost gospodarske družbe. Ključni finančno učinkoviti ukrepi so usmerjeni v izvedbo zastavljenih ciljev, sledijo ukrepi za primerno delovno okolje in ukrepi za usklajenost in motiviranje z delovnimi procesi, ter tudi ukrepi za razvijanje notranje ustvarjalnosti in inovativnosti. Pomembna je tudi podpora vršnih menedžerjev. Najpomembnejši ukrepi se izvajajo zaradi spremljanja in prilagajanja poslovnemu okolju. Kritični zaviralni dejavniki so predvsem naslednji: pravno okolje, davčna politika, neprožnost javnih ustanov in neprožno zaposlovanje. S pomočjo Friedmanovega preizkusa in izračun Wilcoxonove Z statistike smo potrdili obe hipotezi.

Ključni prispevek k menedžerski znanosti in stroki v nalogi je v predstavitvi pomena načrtovanja in izvajanja ter uravnavanja strateškega ukrepanja, če želimo, da so strategije učinkovite in da dosegamo boljšo bonitetno oceno poslovanja. Podan je tudi pretekli razvoj strateškega menedžmenta iz vidika strategij, ugotovljenih dejavnikov uspešnosti in kritičnih dejavnikov pri izvajanju strategij ter iz sistematike načrtovanja strategij in strateških ukrepov, potrebnih pogojev in možnosti za uspešno izvedbo. Praktični prispevki naloge so v ugotovitvi, da je za uspešno usmerjanje podjetja v spremenljivem okolju ključni vršni menedžer. Pomembno je tudi spoznanje, da sta ključna dejavnika spremljanje poslovnega okolja in hitre prilagoditve na spremembe. Ugotovili smo kritične zaviralne dejavnike, ki so: pravno okolje, davčna politika in neprožnost javnih ustanov. Na podlagi rezultatov iz celotne raziskave smo podali tudi konkretna priporočila za izboljšanje stanja na področju strateškega menedžmenta iz vidika snovanja, izvedbe in kontroliranja strategij.

Raziskava je temeljila na naslednjih osnovnih predpostavkah: 1) reprezentativnost vzorca smo izkazovali z izborom zgleda, zato izkazane bonitetne uspešnosti podjetij ni bilo treba posebej preučevati in dokazovati; 2) sistematika uporabe strateških ukrepov je v praksi ključna za finančno uspešna podjetja; 3) izvajanje strateških ukrepov je v Republiki Sloveniji slabše preučeno (z ugotovitvami se avtorji osredotočajo predvsem na strategije, ne pa na izboljšave izvedbenih načrtov strateških ukrepov in merjenj posledičnih učinkov ter ključnih kritičnih dejavnikov). Pri načrtovanju in izvedbi raziskave smo identificirali tudi omejitve. Kot prva omejitev je bila ta, da je šlo za presečno študijo. Osredotočili smo se na specifične strateške ukrepe, ki jih izvajajo na izvršilni in vršni ravni v finančno uspešnih slovenskih podjetjih

(specifičen vzorec). Dejanske učinkovitosti posameznega ukrepa vršnega menedžerja ni bilo možno preučevati, ker bi to lahko zanesljivo izvedli le sami (odgovori so bili lahko tudi subjektivni). Kot zadnja omejitev pa je bila ta, da načrtovan vzorec ni izbran iz podjetij z vsemi vrstami bonitet, zato rezultatov ne moremo posplošiti.

Za nadaljnje raziskovanje predlagamo usklajenost analiziranja strateškega menedžmenta med vodenjem državnih ustanov, gospodarskih družb in interesov širše družbe. Potrebno bi bilo raziskati, do katere mere bi podani predlogi izboljšav s strani menedžerjev in vodij iz uspešnih podjetij prispevali k izboljšanju stanja poslovanja, ne nazadnje tudi, kje bi se lahko odrazili pozitivni učinki, tako finančno kot družbeno koristni in tudi trajnostno naravnani. Zaželeno bi bilo, v primerjavi z bolj gospodarsko in socialno razvitimi državami (na primer Švedska, Norveška, Danska, Švica, ZDA, JPN ipd.) ter sosednjimi (Hrvaška, Madžarska, Italija in Avstrija), podrobno preučiti, na katerih področjih so ključne pasti ter kakšne so želje, možnosti, pričakovanja, ovire in spodbude v vseh treh sektorjih glede prej navedenih področij.

ZAHVALA

Prispevek je izdelan v sklopu projekta številka P5-0049, ki ga sofinancira Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.

Reference

1. Ika. (2017). *Celovita podpora anketnemu procesu. Minimalno število klikov*. Pridobljeno na <https://www.ika.si/>.
2. Alfaxard, K. G. (2013). *Factors influencing Strategy implementation Among Flower Firms in Naivasha, Kenya (Doctoral dissertation)*. University of Nairobi: School of Business.
3. Bizjak, M. (2015). *Strateško načrtovanje v dejavnosti turizma in gostinstva: študija primera turistične destinacije v izbrani mestni občini (magistrska naloga)*. Univerza v Novi Gorici: Poslovno-tehniška fakulteta.
4. Blatnik, L. (2011). *Pomen planiranja temeljnih strategij za razvojno uspešnost podjetja. (magistrska naloga)*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
5. Brank, B. (2017). Kako postati najboljši strateg? Za izdelavo dobre strategije je nujno, da si odgovorite na nekaj ključnih vprašanj. V *Glas Gospodarstva*, ur. G. Novković, 66. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
6. Companywall. (2017). *Bonitetna ocena*. Pridobljeno na: [Http://www.companywall.si/bonitetna-ocena](http://www.companywall.si/bonitetna-ocena).
7. Covey, S. R., & Whitman, B. (2014). *Predvidljivi rezultati v nepredvidljivih časih: kako do zmage v vsaki situaciji?* Brezovica pri Ljubljani: Cangura.com.
8. Čater, T., & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East European Management Studies*, Rainer Hampp Verlag, 15 (3), 207–236.
9. Glottanova. (2017). *Boniteta odličnosti 2014*. Pridobljeno na: [Http://www.glottanova.si/kakovost/media/bonitetna_odlicnost_AAA.pdf](http://www.glottanova.si/kakovost/media/bonitetna_odlicnost_AAA.pdf).

10. Gvin. (2017). *Iskalnik CE*. Pridobljeno na <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/IskalnikCE/Pages/SearchResult.aspx?Mode=GvinSIinApp=GvinIskalnikSIinKontekst=5inLang=sl-SI>.
11. Herzog, N. V. (2007). *Merjenje uspešnosti poslovanja*. Univerza v Mariboru: Fakulteta za strojništvo.
12. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15 (1), 49–63.
13. Ivanko, Š. (2007). *Raziskovanje in pisanje del. Metodologija in tehnologija raziskovanja in pisanja strokovnih in znanstvenih del*. Kamnik: Cubus image.
14. Jamrong, J. J., Bear, D. J., Dennis, D. J., Lee, J. M., Vickers, M. H., Williams, R., Forecade, J. W., & Lippitt, M. B. (2007). *The keys to strategy execution: a global study of current trends and future possibilities, 2006-2016*. New York: American Management Association.
15. Kajzer, Š. (1993). Kontrola in intervencija. V *Podjetništvo, politika podjetja in management*, ur. J. Belak idr., 184–186. Maribor: Založba Obzorja.
16. Končina, M., & Mirtič, K. (1999). *Izvajanje poslovnega preobrata v podjetjih rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
17. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.
18. Luffman, G., Sanderson, S. E. L., & Kenny, B. (1996). *Strategic Management: An Analytical Introduction*. 3rd ed. Oxford: Blackwell.
19. Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of management*, 26 (5), 1055–1085.
20. Mahoro, S. F. (2017). *The Effects of Strategic Planning On the Performance of Small and Medium Sized Enterprises in Nairobi (Doctoral dissertation)*. United States: International University-Africa, School of Business in Partial Fulfilment of the Requirement.
21. Murrey, T. K. (2015). *Challenges of Strategy Implementation at the Elgeyo Marakwet county of Kenya (Doctoral dissertation)*. University of Nairobi: School of Business.
22. Ngonze, P. M. (2011). *Factors Influencing Strategy Implementation at the Co-operative Bank of Kenya (Master's thesis)*. University of Nairobi: School of Business.
23. Novak, A. (2003). *Določitev vizije in strategije podjetja EMO-ETT (magistrska naloga)*. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
24. Oliver, A. J. (2015). *Closing the strategy execution gap in the public sector: a conceptual model (Doctoral dissertation)*. University of Stellenbosch: School of Public Leadership.
25. Rogelj, R., & Marinšek, D. (2014). *Statistična analiza: zbirka rešenih primerov s komentarji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
26. Ronda, P. G. A., & Guerras, M. L. A. (2012). Dynamic of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33 (2), 162–188.
27. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Sobočan, G. (2016). *Planiranje strategij podjetja v kriznih razmerah, (magistrska naloga)*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
29. SSKJ (*Slovar slovenskega knjižnega jezika*). 2000. Pridobljeno na http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=strateg&hs=1.
30. Stegne, N. (2017). *Strategije rasti in razvoja na primeru izbranega podjetja (magistrska naloga)*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

31. Sternad, D. (2011). *Strategic Adaptation Cross-Cultural Differences in Company Responses to an Economic Crisis*. Vienna: Springer.
32. Šarotar, Ž. S. (2000). *Projektno oblikovanje in izvajanje strategij kot sredstvo za izhod iz krize (magistrska naloga)*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
33. Šuen, B. (2013). *Pomen in vloga opredeljevanja temeljnih strategij (magistrska naloga)*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
34. Toman, V. (2013). *Ustvarjanje vizije in njen vpliv na uspešnost slovenskih podjetij (doktorska disertacija)*. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
35. Toman, V. (2014). *Vizija in njeni vplivi na uspešnost*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
36. Vergert, R. (2010). *Implementing strategies: a comparative study of two higher education institutions (Master's thesis)*. University of Twente: Technical University.
37. Veršič, S. (2015). *Vloga temeljne strategije za uspešen razvoj podjetja (magistrska naloga)*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
38. Veršič, S. (2017). Spoznanja na področju izbire strategij v podjetju. *Revija za univerzalno odličnost*, 6 (2), 133–143.
39. Wanjuhi, G. M. (2014). *Challenges of Strategy Implementation faced by micro and small women entrepreneurs in Nakuru County, Kenya*. Master's thesis, University of Nairobi, School of Business.

Irena Gašperlin je v svoji karieri je več kot dvajset let spoznavala delovanje malih in srednje velikih podjetij na funkcijskih področjih in tudi na izvedbenem delu. Več let je pridobivala delovne izkušnje v trženju in gradnji. Seznanjala se je s poslovanjem s.p-jev, kot tudi z delovanjem javnih ustanov. Spoznavala je tudi modele in pristope iz drugih držav. Skupaj z managerji in finančniki se aktivno izobražuje že več kot deset let. Sodelovala je na natečaju Rewin in na projektu Z zdravo prehrano do zadovoljstva zaposlenih. Diplomirala je s področja Izbire in razvoja kadrov. Njena zaključna projektna naloga Večkriterijsko odločanje v managementu je bila nagrajena s certifikatom Adma. Magistrirala je iz Izvajanja strateških ukrepov v uspešnih podjetjih. Izobražuje se na področjih menedžmenta, še največ iz finančnega poslovanja.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 15 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 600 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

Abstract:

Title Successful implementation of strategic actions

Research Question (RQ): Which strategic actions are most used in successful organization?

In which strategic measures are managers most involved in successful organisation.

Purpose: To conduct empirical research on planing and execution of strategical measures in successful organisation based on theoretical standpoints about strategical management.

Method: In empirical research we conducted a survey on 216 small, 106 medium and 42 large companies with credit rating of A, which was acquired in 2017.

Results: We discovered that same strategical measures are executed as efficiently in the same branches or the same size of the company.

Organization: With appropriate strategic analysis executive management can choose appropriate strategies and choose actions that are suggested by the workers.

Society: Findings from this research can serve as a base for development of further strategic measures in management and can lead to better efficiency in execution of strategic measures in organisation and society.

Originality: Research about the systematic execution of key strategic measures and other more critical inhibiting factors which affect the successful operation of the companies in Slovenia.

Limitations/Future Research: The sample wasn't conducted with companies in all possible credit ratings.

Keywords: companies, financial performance, management, measures, planning, strategic actions.

Copyright (c) 2019 Irena GAŠPERLIN & Mirko MARKIČ



Creative Commons License

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