

# Organizacijska kultura i strategija

---

**Habek, Ivana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:453704>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**IVANA HABEK**

**ORGANIZACIJSKA KULTURA I STRATEGIJA**

Diplomski rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**IVANA HABEK**

## **ORGANIZACIJSKA KULTURA I STRATEGIJA**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303050879, redovita studentica

**Studijski smjer:** Menadžment i poduzetništvo

**Predmet:** Strategijski menadžment

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Organizacija i menadžment

**Mentorica:** prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, srpanj 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom \_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Organizacijska kultura</b> .....	2
<b>2.1. Vrste organizacijskih kultura</b> .....	7
<b>2.2. Elementi organizacijske kulture</b> .....	9
<b>2.3. Funkcije organizacijske kulture</b> .....	12
<b>2.4. Upravljanje organizacijskom kulturom</b> .....	13
<b>2.5. Organizacijska kultura kao činitelj uspješnosti i učinkovitosti poslovnog sustava</b> .....	17
<i>2.5.1. Organizacijska kultura u implementaciji poslovne strategije</i> .....	18
<i>2.5.2. Utjecaj menadžmenta na organizacijsku kulturu poslovnog sustava</i> .....	20
<i>2.5.3. Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene</i> .....	21
<b>2.6. Organizacijska kultura i menadžerski stil</b> .....	22
<b>3. Strategija kao središnja kategorija strateškog menadžmenta</b> .....	26
<b>3.1. Stratejsko odlučivanje</b> .....	26
<b>3.2. Strateške razine i vokabular</b> .....	30
<b>3.3. Formuliranje strategije</b> .....	32
<b>4. Odnos između organizacijske kulture i poslovne strategije</b> .....	49
<b>5. Odnos organizacijske kulture i strategije u poduzeću Zagorje – Tehnobeton d.d.</b> ....	57
<b>5.1. Instrumenti istraživanja</b> .....	58
<b>5.2. Rezultati istraživanja</b> .....	58
<i>5.2.2. Položaj i napredovanje ispitanika u organizaciji</i> .....	60
<i>5.2.3. Učinci organizacijske kulture na provedbu strategije u poduzeću „Zagorje – Tehnobeton d.d.“</i> .....	63
<b>6. Zaključak</b> .....	69
<b>Popis literature</b> .....	71
<b>Popis slika:</b> .....	72
<b>Popis tablica:</b> .....	72
<b>Popis grafikona:</b> .....	73
<b>Sažetak</b> .....	74
<b>Summary</b> .....	75

# 1. Uvod

Ovim diplomskim radom obuhvaćena je tematika međuovisnosti organizacijske kulture i strategije. Cilj je bio objasniti i istražiti kako organizacijska kultura utječe na implementaciju strategije, što je napravljeno kroz nekoliko poglavlja teoretskog prikaza tematike, te istraživanjem putem anketnog upitnika u odabranom poduzeću.

Drugo poglavlje opisuje organizacijsku kulturu kroz njezine vrste, elemente i funkcije, načine upravljanja organizacijskom kulturom, organizacijsku kulturu kao činiteljem uspješnosti i učinkovitosti poslovnog sustava te organizacijsku kulturu i menadžerski stil. Treće poglavlje bazira se na organizacijskoj strategiji kao središnjoj kategoriji strateškog menadžmenta. Prikazuje strategijsko odlučivanje, strateške razine i vokabular, formuliranje te implementaciju strategije. Četvrto poglavlje opisuje odnos između organizacijske kulture i strategije. Ovdje su spomenuta istraživanja autora, te je opisana Handy-jeva tipologija organizacijske kulture prema kojoj je rađeno istraživanje u ovom diplomskom radu.

U petom poglavlju prikazani su rezultati istraživanja autorice, a u njemu se putem anketnog upitnika provedenog u poduzeću Zagorje - Tehnobeton d.d. dokazuje međuovisnost organizacijske kulture i strategije.

Pri izradi diplomskog rada korištene su sljedeće metode istraživanja: induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze, metoda generalizacije, metoda dokazivanja, metoda klasifikacije, metoda deskripcije, metoda komparacije, te statistička metoda.

## 2. Organizacijska kultura

„Kultura u najširem smislu riječi označava preradbu i usavršavanje nečega, neke građe, nekog materijala za određenu svrhu. U tom se smisli onda i govori, na primjer, o kulturi tla, kulturi bilja, tj. agrikulturi i sl. Najkraće, riječ je o oplemenjivanju. U užem smislu riječ kultura znači ostvarivanje humanih vrednota u čovjeku i njegovim djelima. Za razliku od djela koja obuhvaćaju sredstva za proizvodnju i ostale materijalne tvorevine, što čini materijalnu kulturu, duhovna kultura nosi svoje vrednote same u sebi. Kultura se može promatrati kroz čitav niz različitih pojmova i kategorija, kao npr: lijepo i pristojno ponašanje pojedinca, društvene skupine (studentska kultura, hipi pokret), vremensko razdoblje ili epoha ujednačenih stilskih karakteristika (antička kultura), način života i ponašanje pojedinih naroda i skupina naroda (kultura Inka, anglosaksonska kultura), stvaralaštvo vjerske zajednice (kršćanska kultura, islamska kultura).“<sup>1</sup> Ovaj pojam kulture temelj je za razumijevanje organizacijske kulture, jer je ona u pravilu sastavni element opće kulture i vrijednosti društva u cjelini. Razumijevanje važnosti i značenja organizacijske kulture nije novijeg datuma. „Godine 431. prije Krista, Periklo je u staroj Grčkoj uvjeravao Atenjane, koji su ratovali sa Spartancima, da poštuju vrijednosti poput onih koje su svojstvene demokraciji. Te vrijednosti sastoje se u neformalnosti tijekom komuniciranja, poštivanja važnosti dostojanstva pojedinca te u njegovu promicanju na temelju uspješnosti. Periklo je shvatio da o tim vrijednostima može ovisiti pobjeda ili poraz u ratu. Na osnovi izrečenog može se uočiti da ne postoji velika razlika između navedenih vrijednosti i onih koje su usvojene od strane velikih i razvijenih kompanija (trgovačkih društava). Zbog toga se danas u svijetu sve više govori o organizacijskoj kulturi.“<sup>2</sup> Iako organizacijska kultura postoji odavna, isto kao i organizacija, i to prije pojave teorije organizacije, proučavanje organizacijske kulture u vidu organizacijske teorije, novijeg je datuma. Prisjetimo li se razvoja teorije organizacije, to je i razumljivo; počevši od klasične i neoklasične teorije pa do modernih teorija, gdje je najveća pozornost bila na tzv. tvrdim varijablama (strategiji, strukturi, tehnologiji, veličini, itd.)

---

<sup>1</sup> M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, *Organizacijska kultura*, Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin, 2004., str. 5.

<sup>2</sup> ibidem, str. 6.



„Tek s ubrzanim procesom diversifikacije, divizionalizacije i decentralizacije organizacije i oblikovanja novih organizacijskih struktura u sklopu kojih se iz tvrdih varijabli izvuklo najviše što se moglo za djelotvornost organizacije, rast uspješnosti i djelotvornosti organizacije mogao se osigurati samo suptilnijim i sofisticiranijim metodama i postupcima u kojima je naglasak na tzv. mekim varijablama organizacije u koje se ubraja i kultura organizacije.“<sup>3</sup> Stoga ne čudi što su se prvi znanstveni i stručni radovi o kulturi organizacije pojavili tek prije četrdesetak godina, a američko sveučilište Harvard tek je 1981. godine uvelo kolegij iz organizacijske kulture u svoj nastavni plan. Danas postoji sve više radova o temi organizacijske kulture, posebno u SAD-u, pa i u nas. Objavljivanjem poznatog dijela T.J. Petersa i R. H. Watermana, „U potrazi za izvrsnošću“ 1972. godine, počeo je stvaran prodor organizacijske kulture u svijet znanosti. Ovaj je dvojac prvi istaknuo organizacijsku kulturu kao jedan od najvažnijih čimbenika uspješnosti, a nakon toga, zanimanje za organizacijsku kulturu naglo je poraslo, u gotovo svim razvijenim zemljama Zapada te u Japanu. Veliki interes za proučavanjem korporacijske kulture stvorio je problem mnogim organizacijama koje su sa drugim organizacijama ušle u spajanja ili fuzije, zbog jake kulture koja nije omogućavala reorganizaciju i željene rezultate članica te integracije.

„Definicija organizacijske kulture ima velik broj, moglo bi se reći, koliko autora koji se njome bave, toliko i definicija. U nastavku ćemo ih navesti nekoliko. Organizacijska kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja. Organizacijska kultura je implicitna, nevidljiva, intrinzična i informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja. Organizacijska kultura je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji sa formalnom organizacijskom strukturom proizvodeći norme ponašanja. Organizacijska kultura je relativno trajan i specifičan sustav osnovnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje i usmjerava sve aktivnosti pojedinca i grupa koji ih sačinjavaju.“<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> ibidem, str. 727.

<sup>4</sup> M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, op. cit. str. 7.

Prethodne definicije ukazuju nam da je organizacijska kultura spoj stila ponašanja, djelovanja i vjerovanja. Sa njome se ponašanje pojedinca zaposlenih u poduzeću, usmjerava. Svi ti pojedinci doprinose stvaranju neke vrste organizacijske klime u poduzeću tako što usvajaju zadane sustave vrijednosti i norme ponašanja, te poštuju običaje i tradicije. Oni također stvaraju misije, vizije i strateške ciljeve poduzeća. Na temelju prethodno navedenih definicija možemo uočiti dva glavna pristupa u definiranju kulture organizacije. Jedan od njih tiče se vidljivog ili nevidljivog utjecaja, etike, shvaćanja, životnih stilova, karaktera i osobnosti zaposlenika organizacije. Drugi je pristup nešto drugačiji a bazira se na onom vidljivom, poput dugogodišnjeg i stalno jednakog ponašanja zaposlenika. Na primjer, kada menadžment nekog poduzeća godinama njeguje isti stil vođenja (autokratski i demokratski), tada to spada u kulturu tog poduzeća. Isto tako, ako neko poduzeće u vrlo kratkom roku odgovara na pritužbe tj. reklamacije kupaca te rješava kvarove na vlastiti trošak, tada to također čini kulturu organizacije. Isto vrijedi i za poduzeća sa postojanom dugogodišnjom politikom cijena vlastitih proizvoda. Ovakva politika odnosi se i na periodično snižavanje cijena, popuste i sezonska sniženja.

„Kultura se može tretirati i kao niz osebnih svojstava pojedine organizacije. Neke su dinamične i moderne, okrenute stvaralaštvu, inovacijama i poduzetništvu, dok su druge tradicionalne, krute i trome, sporo se mijenjaju i prilagođavaju promjenama.“<sup>5</sup>

Razmotrimo поближе kako se kultura može identificirati u nekoj organizaciji. „Japanski Sony bio je mala radionica kad je, sredinom pedesetih godina, započeo svjetsku ekspanziju prilagođavanjem lokalnim običajima na onim područjima koja su bila zanimljivo tržište. Zbog toga danas u Beču, u popularnoj rekreacijskoj zoni Donauinsel, postoji brončani spomenik Walkmanu, a u Alsaceu se pokraj nove tvornice njeguje stari vinograd koji godišnje daje oko četiri tisuće butelja bijelog pinota „Clos Sony“. Mnogi su pripravnici reći kako je Sonyjev uspjeh posljedica poštovanja koje su Japanci pokazali prema drugim kulturama i lokalnim običajima.“<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> ibidem, str. 8.

<sup>6</sup> ibidem, str. 8.

Kompanija Intel najveći je svjetski proizvođač procesora za osobna računala. Zapošljava preko 65 tisuća ljudi u preko 40 zemalja svijeta što je čini multikulturalnom kompanijom. Kako bi omogućili ravnopravnost svih radnika, bez obzira odakle potječu, postavili su neke temeljne vrijednosti kojih se moraju svi pridržavati, kao npr. međusobno povjerenje i poštovanje među radnicima, otvorenost i izravnost u komunikaciji, obavljanje zadataka u suradnji s timovima, postavljanje izazovnih ciljeva, potpora preuzimanja rizika, preuzimanje odgovornosti za postignute rezultate, te stalno učenje i ponos na radnu okolinu. Značajna pozornost u ovoj kompaniji dana je komuniciranju i radu u timovima. Djelatnici imaju priliku da budu uvijek saslušani, informirani i uključeni u odlučivanje. Njima je i omogućeno da preko e-maila postavljaju pitanja svojim nadređenim, pa čak i najvišim nadležnima. Pravilo je da će na svako postavljeno pitanje djelatnici dobiti i odgovore. Karakteristično je, nadalje, da se u kompaniji organiziraju posebni sastanci djelatnika i menadžera na kojima su dobro došla sva pitanja.

Ovdje se može još posebno istaknuti korporacija Microsoft koja je postigla jedan od najbržih uspona zabilježenih u novijoj gospodarskoj povijesti. U upravnom odboru ove kompanije sjede osobe koje se ubrajaju u najbogatije ljude na svijetu. Sama kultura Microsofta uglavnom je ocrтана karizmatikom ličnosti Billa Gatesa. Velikom broju djelatnika ove korporacije mnogo je važnije što rade za ovu ličnost nego koliku će plaću primiti. Svakako ovo vrijedi u uvjetima nekog dobro uređenog gospodarstva. Korporacija zapošljava 25 tisuća djelatnika, od toga 17 tisuća u SAD-u, prosječne starosti od 34 godine. Microsoft redovito organizira izlete i druženja djelatnika te ima posebne centre za odmor i rekreaciju. Djelatnici mogu svoj poslovni prostor urediti po vlastitom nahođenju i odijevati se prema vlastitom ukusu, što pokazuje da u korporaciji djeluje prilično velika sloboda.

„Ovi primjeri pokazuju način na koji djeluju uspješna poduzeća, a to je potvrdilo i istraživanje grupe Mc Kenseyevih savjetnika: Uspješna su ona poduzeća koja u nešto vjeruju. Identificirati ono što je važno i pokušati da se to provede u život, predstavlja temelj dobrog gospodarenja i razvoja. Zato svaka uspješna tvrtka može s ponosom iskazati svoje životno načelo po kojem se razlikuje od konkurencije.“<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> ibidem, str. 9.

Najvažnije pitanje u vezi sa organizacijskom kulturom povezuje se sa čimbenicima koji djeluju na nju. Na organizacijsku kulturu kao i na cijelu organizaciju djeluju mnogi čimbenici, a kao najvažnije možemo izdvojiti odnose u radnoj skupini, stil vođenja, organizacijska obilježja kao i upravne procese. „Osnovne skupine čimbenika koji djeluju na kulturu organizacije su radna grupa (predanost, zaprijeke, moral, prijateljstvo), stil vođenja menadžera (rezerviranost/distanciranost, naglasak na količinu proizvodnje, obzirnost (zabada nos u sve), obilježja organizacije (veličina, složenost, formaliziranost, autonomija) te upravni procesi (sustav nagrađivanja i komunikacije, sukob/suradnja, tolerancija rizika).“<sup>8</sup>

„Prema mišljenju D. Drennana, na oblikovanje organizacijske kulture utječu ovi čimbenici“<sup>9</sup>: utjecaj dominantnog vođe, povijest i tradicija organizacije, tehnologija, proizvodi i usluge, industrija u kojoj se organizacija nalazi i konkurencija u toj industriji, kupci, očekivanja organizacije, informacijski i kontrolni sustavi, legislativa i okolina organizacije, utvrđeni postupci, procedure i politike, sustavi nagrađivanja i mjerenja, organizacija i resursi te ciljevi, vrijednosti i vjerovanja. S obzirom na obilježja tih čimbenika, razlikuju se i kultura jedne od kulture druge organizacije. Nijedna organizacija nema istu kulturu kao što nijedan pojedinac nema istu osobnost. Ono što je osobnost za pojedince, to je kultura za organizaciju. Osobnost organizacije izražava se u kulturi organizacije. I kao što svaka osoba ima jedinstvenu osobnost po kojoj se prepoznaje kao npr. topla, otvorena, relaksirajuća ili agresivna, što određuju njezine osobne karakteristike, tako se i putem obilježja kulture organizacije prepoznaje osobnost te organizacije.

---

<sup>8</sup> P. Sikavica, op. cit. str. 728.

<sup>9</sup> ibidem, str. 729.

## 2.1. Vrste organizacijskih kultura

„Kultura bilo koje organizacije nije izolirana od uže i šire okoline odnosno kulture te okoline. Kultura je, kako navode M. J. Rouse i S. Rouse, slojevita poput crvenog luka, pa se tako razlikuju, od širih prema užim kulturama, zapadna kultura, nacionalna kultura, regionalna kultura, kultura organizacije, profesionalna kultura, etnička kultura i drugi kulturni identiteti.“<sup>10</sup>

Odnos različitih kultura, u ovoj hijerarhiji kultura, može se promatrati kao odnos cjeline i dijelova, tj. kao odnos kultura i supkultura. Tako se svaka kultura nižeg reda može smatrati supkulturom kulture višeg reda. Tako je, npr., hrvatska kultura dio zapadne kulture, baš kao što je i neka regionalna kultura dio nacionalne kulture. Isto je tako kultura neke profesije u organizaciji, npr. informatičara, dio kulture organizacije. Postoje neka zajednička obilježja kulture koja mogu poslužiti za proučavanje bilo koje skupine ljudi, a pomažu menadžerima u radu u različitim kulturama. Ta su obilježja: svijest o samom sebi i prostoru, komunikacija i jezik, odijevanje i izgled, hrana i gastronomski običaji, klima i svijest o vremenu, međusobne veze, vrijednosti i norme, vjerovanja i stavovi, učenje te radne navike i praksa. Svako od navedenih obilježja kulture upozorava na kulturu pojedinca, skupina, organizacija ili čak i cijelih širih društvenih zajednica. Tako, npr., kulturu odnosno identitet jednog naroda čine jezik, gastronomija, klima, svijest o vremenu itd. Isto tako, kulturu nekog pojedinca čini svijest o samom sebi, odijevanje i izgled, vrijednosti, radne navike, učenje i slično.

„Svaka organizacija, kao što ima određenu organizacijsku strukturu, ima i odgovarajuću organizacijsku kulturu. Određena, kakva-takva, kultura organizacije može se naći i u organizacijama za koje se čini da nemaju nikakvu kulturu. Jer, i ne imanje kulture također je kultura.“<sup>11</sup> Organizacijska kultura i struktura organizacije ispunjavaju se i utječu jedna na drugu. Stoga, kao što ne postoji struktura organizacije primjenjiva za sve poduzeća, tako ne postoji ni univerzalna organizacijska kultura primjenjiva za sve organizacije.

---

<sup>10</sup> ibidem, str. 735.

<sup>11</sup> ibidem, str. 735.

„Svako poduzeće gradi svoju specifičnu organizacijsku kulturu, ali postoji nekoliko općepoznatih vrsta organizacijske kulture. To su.

- dominantna kultura i supkultura,
- jaka i slaba kultura,
- jasna i nejasna kultura,
- izvrsna i užasna kultura,
- postojana i prilagodljiva kultura,
- participativna i neparticipativna kultura.“<sup>12</sup>

Svaka od ovih vrsta organizacijskih kultura temelji se na nekom obilježju promatranja organizacijske kulture poduzeća.

Dominantne kulture dijele stavove većine članova organizacije. U većim organizacijama postoje i supkulture, tj. kulture pojedinaca u organizaciji. Za svako poduzeće bilo bi poželjno da ima dominantnu kulturu koja je prepoznatljiva, što ne znači da u takvim poduzećima ne bi trebalo postojati i više supkultura, naprotiv, ako je riječ o velikim organizacijama, one posjeduju supkulture.

„Organizacija posjeduje jaku kulturu ako je dominantna kultura opsežna i podržavana od članova organizacije. Jaku kulturu karakterizira i stalna uporaba njenih specifičnih simbola. One imaju neka svoja ograničenja, teže se mijenjaju, tj. nisu sklone promjenama. Slaba kultura je suprotnost jakoj kulturi, kultura nije podržana od članova, malo je zajedništva oko specifičnih vrijednosti. Slaba kultura ima prorijeđene i nedovoljno povezane vrijednosti elemenata i karakteristična je za visok stupanj formalizacije.“<sup>13</sup>

Glede jasnoće i prepoznatljivosti, kultura može biti jasna i nejasna. Jasna je kultura prepoznatljiva članovima poduzeća, ali i ljudima izvan organizacije. Nejasne kulture ne možemo lako prepoznati, za takve kulture članovi organizacije ne znaju što je i kakva njihova kultura.

---

<sup>12</sup> M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, op. cit. str. 21.

<sup>13</sup> ibidem, str. 22.

„S obzirom na odlike organizacijske kulture, organizacijska kultura može biti izvrsna i užasna.“<sup>14</sup> Izvrsnu kulturu može se prepoznati po slijedećem: planiranje tvrtkinog života, komunikacija zaposlenika i menadžera, osjećaj obiteljske atmosfere među zaposlenicima, standardne metode. U takvoj kulturi postoje pravila koja ju čine izvrsnom. Suprotnost od izvrsne kulture nazivamo užasnom kulturom. Takve kulture prepoznatljive su po kriznom menadžmentu, frustrirajućoj i neugodnoj klimi te konfuzijama.

Glede postojanosti, kultura može biti postojana i prilagodljiva. Postojana ili konstantna kultura karakteristična je za organizacije koje posluju u stabilnoj okolini, za razliku od organizacija koje posluju u promjenjivoj tj. adaptivnoj okolini, odnosno prilagodljivoj okolini.

S motrišta razine participacije među članovima organizacije, kultura može biti participativna i neparticipativna. O participativnoj govorimo kada su zaposlenici uvelike uključeni u proces donošenja odluka, dok je neparticipativna kultura prisutna tamo gdje odluke donosi samo menadžment.

## **2.2. Elementi organizacijske kulture**

„Za razumijevanje organizacijske kulture važno je dobro poznavanje svih njezinih elemenata. I glede elemenata organizacijske kulture nisu svi autori jedinstveni. Prema Armstrongu, postoje tri važna elementa organizacijske kulture, i to:

- organizacijske vrijednosti,
- organizacijska klima i
- menadžerski stil.“<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> ibidem, str. 22.

<sup>15</sup> ibidem, str. 10.

„Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju, što bi se trebalo dogoditi. To je, prije svega, međusobno povjerenje i poštovanje između pripadnika organizacije, jednako tako i zadovoljstvo suradnika i raznih vanjskih poslovnih partnera, zatim financijske stabilnosti poslovne organizacije (npr. pravovremeno plaćanje troškova i sl.).“<sup>16</sup> Ovdje bi se mogla spomenuti i suradnja dugoročnog karaktera sa drugim stručnjacima i organizacijama. Organizacijske vrijednosti možemo okarakterizirati kao svrhu ili strategijski cilj poduzeća.

„Organizacijska klima predstavlja način kako njezini djelatnici razumiju organizaciju kao cjelinu. Ona je radna atmosfera koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među zaposlenima, odnosom prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti.“<sup>17</sup> Uloga organizacijske klime je zadovoljstvo pojedinca, što utječe na radnu učinkovitost i organizacije kao cjeline. Pomoću organizacijske klime možemo spoznati što pozitivno ili negativno utječe na radnu učinkovitost. Ona utječe na predanost, inovacije, kreativnost i motivaciju.

„Menadžerski stil je način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću. Menadžerskih stilova ima mnogo. Oni se kreću u rasponu između dva stila: autokratskog i demokratskog.“<sup>18</sup> Autokratski vođe ne komuniciraju s podređenima, sami donose odluke bez konzultiranja sa zaposlenicima. To je tzv. kruti vođa, kojem je profit poduzeća važniji od zaposlenika. Suprotno tome, demokratski vođe prijateljski se odnose prema zaposlenicima. Prije donošenja odluke, konzultira se sa njima te je kod takvog stila vođenja briga za ljude na prvom mjestu.

---

<sup>16</sup> ibidem, str. 10.

<sup>17</sup> ibidem, str. 10.

<sup>18</sup> ibidem, str. 10.



„Jedna od slijedećih podjela elemenata organizacijske kulture prema Bahtijarević-Šiber je podjela na:

- vrijednosti,
- norme,
- stavove i uvjerenja,
- običaje i rituale,
- jezik i komunikacije, te
- simbole.“<sup>19</sup>

Vrijednosti omogućavaju provedbu strategije a važne su za opstanak i razvoj organizacije. Normama se želi postići određeni zadatak, a mogu biti pisane ili nepisane. Prikazuju očekivano i neprihvatljivo ponašanje članova organizacije. Stavovi i uvjerenja prikazuju ideale i načela ponašanja u poduzeću. Običaji i rituali su stalni, usidreni oblici ponašanja. Pomoću njih se identificiraju djelatnici sa poduzećem te se stvaraju međusobni odnosi i navike. Jezikom se prepoznaje socijalni status zaposlenika. Pomoću njega se naređuje, emocionalno rasterećuje i uvjerava. Komunikacije služe za izražavanje identiteta poduzeća ili njezinih članova. Verbalnim ili neverbalnim komuniciranjem tako organizacija ili njezin član izražavaju svoju kulturu. Simboli čine osnovni dio svake kulture, a prenose temeljne vrijednosti organizacije. To su vanjski vizualni znakovi organizacije. „Npr. kat na kojem je ured menadžera, kako ima uređen kabinet, ima li umjetničkih slika, koji auto vozi, oznaka na vratima, mjesto gdje se ruča, pije čaj ili kava, parkira automobil, itd., predstavljaju vrlo važne simbole statusa i socijalne diferencijacije, ali i ukupne kulture. Promjene u kulturi, zabilježene u novije doba, pokazuju tendenciju otklanjanja tih vanjskih simbola i stvaranje, po uzoru na japanske firme, atmosfere jednakosti.“<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> ibidem, str. 11.

<sup>20</sup> ibidem, str. 11.

## 2.3. Funkcije organizacijske kulture

„Neke od najvažnijih funkcija koje obavlja organizacijska kultura su:

- postavljanje ciljeva i vrijednosti prema kojima se organizacija upravlja i koji će poslužiti kao mjera za ocjenu njezine uspješnosti,
- propisivanje odgovarajućih odnosa između pojedinca i organizacije, točnije uspostavljanje „psihološkog ugovora“ kojim se definiraju razumna očekivanja organizacije od svakog zaposlenog i obrnuto,
- utvrđivanje kontrole ponašanja u organizaciji uz naznaku koji se oblici kontrole smatraju legalnima, a koji ne,
- predočenje kvalitete i osobina članova organizacije koje će se vrednovati ili kažnjavati, uz naznaku oblika pohvale ili kazne koji se mogu očekivati,
- pokazivanje članovima kako da se odnose međusobno: kompetitivno ili suradnički, pošteno ili nepovjerljivo, blisko ili s distancom i
- uspostavljanje odgovarajućeg mehanizma za svladavanje prijetnji koje dolaze iz okoline.“<sup>21</sup>

Svaka od ovih funkcija zastupljena je barem jednim dijelom u organizaciji. Sa ovim funkcijama, kultura može pozitivno ili negativno utjecati na rad organizacije. Pozitivan utjecaj možemo naći kod visokorazvijenih zemalja, dok u tranzicijskim zemljama možemo naći i negativne utjecaje na rad organizacije. Npr., u takvim zemljama postoje pravila: „Snađi se kako znaš!“, „Naplati kako znaš!“, „Kradi koliko možeš!“, i slično. U ovim organizacijama očito je da menadžment ne daje pozitivne vrijednosti svojim zaposlenicima. Naprotiv, on im svojim primjerom pokazuje negativne postupke, a to znači da organizacijska kultura negativno utječe na organizaciju. U ovakvim primjerima, promjena te kulture moguća je jedino uz potpunu promjenu vodstva organizacije.

„Poznavanje funkcija organizacijske kulture oblikuje kulturu, određuje prenošenje organizacije prema okolini, stvara supkulturu, određuje ponašanje organizacije prema suradnicima, utječe na stajališta i angažiranost djelatnika organizacije, te pomaže pri decentralizaciji i sprječavanju zbrke odnosno meteža (nereda) unutar organizacije. Važnost organizacijske kulture dolazi do izražaja u svakodnevnom životu poduzeća.

---

<sup>21</sup> ibidem, str. 13.

Ona utječe na oblikovanje i provođenje strategije, primjenu autoriteta, vrstu strukture i način organiziranja.“<sup>22</sup> Brojne su funkcije korisne za članove organizacije kao i za samu organizaciju. Kultura omogućuje privrženost članova ka organizaciji i očvršćuje njihovo ponašanje. Ove koristi su jasne za članove, kultura je poželjna s time što smanjuje dvosmislenost. Članovima jasno govori kako treba što napraviti i što im je važno za uspjeh organizacije.

#### **2.4. Upravljanje organizacijskom kulturom**

„U trgovačkim društvima (poduzećima, kompanijama i sl.) s jakom organizacijskom kulturom, menadžeri vode, oblikuju i podržavaju organizacijsku kulturu. Te menadžere nazivamo imenom „simbolički menadžeri“, zbog toga što mnogo vremena provode razmišljajući o vrijednostima, glavnim ličnostima i ritualima organizacijske kulture.“<sup>23</sup>

Radni dan kod svakog modernog menadžera mogli bismo podijeliti na tri dijela. U prvi dio došle bi sitnice koje nisu važne. U drugi dio uvrstili bismo pojave (stvari) koje mogu imati neku važnost. I, konačno, u treći dio dolaze stvari koje mnogo znače. Prvi dio nazivamo sitnicama, drugi događajima, a treći dramama. Jedna od glavnih vještina simboličkih menadžera je ta da razlikuju ova tri dijela, odnosno faktora. Organizacijska kultura tu pomaže određujući što je bitno, a što ne. U svemu je bitna intuicija simboličkog menadžera da izabere pravu odluku u pravom trenutku te sklopi unosan posao. „Simbolički menadžeri nikada ne propuštaju priliku da nešto poboljšaju, dramatiziraju ili da uključe glavne vrijednosti i uvjerenja vezana uz određenu organizacijsku kulturu.“<sup>24</sup> Ukratko, njihov pristup upravljanju ponekad je drukčiji uzimaju li ili posuđuju dramatičnost od nekih pametnih i racionalnih menadžera kojih danas u organizacijama ima mnogo. Po svemu sudeći izuzetno je važno:

---

<sup>22</sup> ibidem, str. 14.

<sup>23</sup> ibidem, str. 271.

<sup>24</sup> ibidem, str. 272.

**1. Upravljanje ljudskim potencijalima.** Praksa u modernom menadžmentu može nas uvjeriti da je kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima izuzetno važno za organizaciju. Upravljanje ljudskim potencijalima polazi od pretpostavke da postoji konkurentna radna okolina i da se zaposlenici trebaju prilagođavati raznim promjenama kako bi imali uspješne karijere, te kako bi njihov doprinos uspješnosti poduzeća bio relevantan. Dakako, ova znanstvena disciplina koju proučavaju ekonomisti, psiholozi, komunikolozi, informatičari i menadžeri, prolazi kroz stalne inovacije i promjene. „U poslovnoj organizaciji, upravljanje ljudskim potencijalima podređeno je strategijskim ciljevima, a to su povećanje proizvodnosti, kvalitete života i profitabilnosti.“<sup>25</sup>

**2. Zapošljavanje/otpuštanje radnika.** Konvencionalna pretpostavka o zapošljavanju novih radnika, osobito mladih, posao je sektora za zapošljavanje. Prema Jacku Welchu, to nije točna pretpostavka. Simbolički menadžeri nalaze se na razgovoru sa kandidatima i sudjeluju pri odabiru novih zaposlenika. Sukladno tome, simbolički menadžeri sudjeluju i kod otpuštanja radnika. No, nije lako otpustiti ljude. To se, zapravo, nikada ne bi trebalo dogoditi. Ako se zaposlenik uklapa u okolinu, doživotno zaposlenje trebalo bi biti osigurano. Kada je otpuštanje neophodno, to onda ne bi trebalo biti konačni rezultat slabog učinka, već kršenja civilizacijskih normi okoline. Otpušteni radnik mora primiti poruku o civilizacijskom uzroku otpuštanja. Na primjer: u jednoj je tvrtki direktor proizvodnje otpušten zbog prikrivanja problema vezanih za radne učinke do kojih je došlo u jednom njegovom pogonu.

**3. Donošenje strategijskih odluka.** Znanost racionalnog upravljanja govori nam da je ključna uloga menadžera viših razina da odlučuju o glavnim strategijskim odlukama koje utječu na poslovanje. Na taj način visoki menadžment poziva vanjske savjetnika da zajedno oblikuju ključne odluke. Njih najčešće zove vlasnik ili menadžeri poduzeća, kada se suoče sa problemom koji ne mogu samostalno riješiti. Uslugama savjetnika koriste se poduzeća svih veličina (trgovačka društva i slično), kao i neprofitne ustanove, ali i vladine i državne institucije. Simbolički menadžer, za problematične poslove koji su upitne rentabilnosti, često osniva povjerenstvo, i to od cijenjenih umirovljenih direktora kompanije, a kada mu oni savjetuju da prekine s takvim poslovima, on to i čini.

---

<sup>25</sup> ibidem, str. 272.

**4. Kontrola troškova.** Svatko zna da je kontrola troškova veoma bitna u svakom poslovanju. Kontrolu troškova možemo provoditi na razne načine. „Uz dobru financijsku analizu koriste se i kvalitetni računovodstveni sustavi za troškove, čvrsti procesi proračuna i sl. Simbolički menadžer osobno provodi više vremena u službama gdje su troškovi porasli, kako bi u potpunosti razumio o kojim se troškovima radi.“<sup>26</sup> Rezanje troškova u trgovačkom društvu teška je zadaća. Američka istraživanja pokazuju da u posljednjih 30 godina ima čitav niz kompanija koje su to pokušale izvesti, no naponi su se izjalovili. Primjerice, Sunbeam Corp., koja je na kraju završila u bankrotu, zatim Ford Motor Co., ili American Airlines AmrCorp., čije su dionice na tržištu danas manje vrijednosti nego prije deset godina, unatoč vrlo agresivnom pristupu u rezanju troškova. Mnoga su istraživanja pokazala da se neprestane runde otpuštanja radnika, poslodavcima vraćaju kao bumerang, uništavaju moral „preživjelim“ radnicima, a samim tim i proizvodnost. Čak i potezi poput kupovanja radnog staža radi umirovljenja starijih djelatnika i otpremnine, vode štetnim rezultatima.

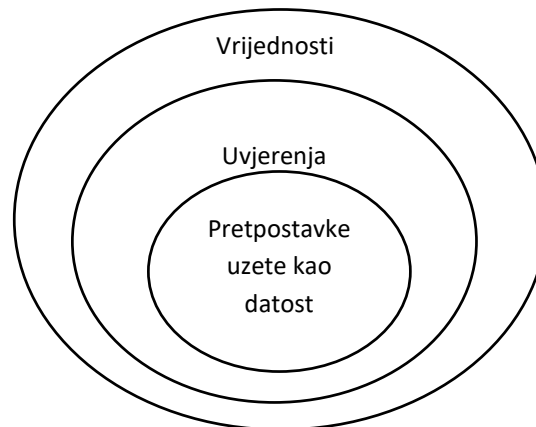
Profesorica organizacijskog ponašanja na Stanford Graduate School od Business, Joanne Martin, raspravlja o tri perspektive analiziranja korporacijske kulture i upozorava da se ni jedna ne može uzimati kao dostatna, već je potrebno primijeniti i holistički pristup i uključiti sve perspektive. Tri su takve moguće perspektive: integracijska, diferencijacijska i fragmentacijska. Integracijska perspektiva sugerira da organizacija ima jedinstvenu kulturu koju se može jasno definirati i potencijalno mjeriti, te da su zaposlenici predani da joj daju potporu ili se barem s njom slažu. U diferencijacijskoj perspektivi organizaciju se promatra kao kompleksni organizam različitih supkultura s jednom dominirajućom kulturom, te su sve one u međusobnom odnosu kako bi se upravljalo njihovim različitim i često suprotstavljenim interesima i ciljevima. Fragmentacijska perspektiva naglašava višeznačnost interpretacije, ironiju, paradoks i nepomirljive kontradikcije koje presijecaju, minimaliziraju moguće organizacijske subkulturalne tvrdnje o konsenzusu ili jasnoći. Za razumijevanje ovog kompleksnog i promjenjivog pojma korisne su analogije, pa je tako osobito korisna analogija kojom se organizacijska kultura uspoređuje s klimom i vremenom – klima održava uzroke vremena koje se može donekle predvidjeti, dok je u ograničenom prostoru vrijeme kaotičnije i nepredvidivo. I organizacijska je klima, kao i vrijeme, simultano uobličena kontekstom organizacije i tijekom vremena se mijenja.

---

<sup>26</sup> ibidem, str. 272.

Akadska istraživanja organizacijske kulture brojna su i često suprotstavljenih stajališta. Najkorisnija su ona čiji rezultati mogu pomoći menadžerima u planiranju strategije i njoj primjeni u organizaciji. Za potrebe strateškog menadžmenta, najčešće je u upotrebi definicija kulture koja uključuje tri razine: vrijednosti, uvjerenja i pretpostavke koje se uzimaju zdravo za gotovo.

Slika 1: Tri razine kulture



Izvor: M. T. Vlahović, *Komunikacijski menadžment*, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, 2012., str. 118.

### *Potkulture (supkulture)*

„Trgovačko društvo često zapisuje u radu zbog sukoba svojih potkultura (supkultura). Sva trgovačka društva imaju potkulture jer ih stvaraju, između ostalog, i funkcionalne razlike.“<sup>27</sup> Istraživanje ima svoje prednosti, baš kao što to imaju i razvoj, nabava, proizvodnja, prodaja, financije, računovodstvo, upravljanje ljudskim potencijalima i slično. Razvoj na organizacijsku kulturu djeluje na jedan način, kao što prodaja djeluje na drugi način. Kao što smo već rekli, potkulture (supkulture) nisu određene samo funkcionalnim jazom. Ovdje je važan i spol, muškarac i žena razlikuju se na mnogo načina. Na stvaranje supkultura također utječu i socijalno-ekonomske i obrazovne razlike. Svako ima različito relevantno područje i drugačiji pogled na svijet.

---

<sup>27</sup> ibidem, str. 274.

U slabim organizacijskim kulturama, supkulture mogu biti jako destruktivne. Mogu određivati ponašanje i utjecati na pravce razvoja trgovačkog društva. Jedan od glavnih poslova simboličkog menadžera je i izgladivanje razlika između potkultura.

Racionalni menadžer često bi tražio da spoji svoje dvije potkulture i dođe do „srži stvari“. Simbolički bi pak menadžer najčešće poticao svoju potkulturu da obogati svoj vlastiti kulturni život, pokušao bi fokusirati stranke i potkulture da razumiju probleme drugih potkultura i stranaka, te bi dao do znanja da je sveukupna kultura bogatija zbog potkultura. Trgovačka društva su sa jakim kulturama veoma važna jer toleriraju razlike između potkultura. Prepoznajući ovo, simboličkim menadžerima pruža se prilika da uhvate te razlike i iskoriste ih u pozitivnom smislu. To zaposlenici, iako pripadaju različitim potkulturama, smatraju kao korist za cijelo trgovačko društvo (kompaniju, poduzeće).

## **2.5. Organizacijska kultura kao činitelj uspješnosti i učinkovitosti poslovnog sustava**

„Bez obzira na organizacijsku formu, kultura je moćna sila u organizacijama u toj mjeri da može utjecati na cjelokupnu efektivnost i dugoročan uspjeh poduzeća. Uloga organizacijske kulture je velika i zbog toga što ona preko prepoznatljivih simbola stvara pozitivan dojam poduzeća.“<sup>28</sup> Jedno od čestih područja istraživanja organizacijske kulture je odnos između kulture i uspješnosti i efektivnosti poslovnih sustava. Kako broj konkurenata raste, tako poslovni sustavi teže povećanju poslovne uspješnosti.

---

<sup>28</sup> ibidem, str. 38.

### 2.5.1. Organizacijska kultura u implementaciji poslovne strategije

U nastavku ćemo navesti temeljne klasifikacije vezane uz poslovnu strategiju, s naglaskom na važnost kulture u poslovnoj strategiji.

„U oblikovanju strategijskog menadžmenta dolazi do ovih pet faza:

1. definicije osnovne djelatnosti i oblikovanje strategijske misije,
2. postavljanje strategijskih i operativnih ciljeva,
3. formuliranje politike za postizanje strategijskih i operativnih ciljeva,
4. implementacija i izvršenje strategijskog plana,
5. vrednovanje rezultata i preispitivanje strategijskog plana i/ili njegove implementacije.“<sup>29</sup>

Osnovna i najvažnija djelatnost poduzeća su definiranje svrhe poduzeća i strateških ciljeva te postavljanje politike za njihovo ostvarivanje. Menadžment treba donijeti odluku koji se ciljevi žele postići i koji su resursi potrebni za postizanje tih ciljeva. U organizaciji to zadaje čitav niz problema koji su važni za odabir odgovarajuće tehnologije, ljudi i organizacijskih oblika. Osvajanje tržišta i njegovo definiranje, uspostavljanje strukture, odnos sa konkurencijom, inovacijama i okolinom poduzeća, sve to ulazi u definiranje poslovne strategije. Neovisno o tome koje se mogućnosti u vidu strategijskog razvoja, gašenja ili stagnacije poduzeća u procesu strateškog menadžmenta, nakon odabira jedne opcije započinje implementacija iste.

---

<sup>29</sup> ibidem, str. 39.



„Upravljački aspekti strategijske implementacije odnose se na:“<sup>30</sup>

1. Izgradnju organizacije sposobne za ostvarenjem strategijskog plana, a to podrazumijeva razvoj strukture za potporu strategiji, odabiru ključnih ljudi za određene položaje, te određivanje sposobnosti na kojima se strategija temelji.
2. Alokaciju i usmjeravanje resursa na ciljeve strategije, što uključuje provjeru budžeta svakog organizacijskog dijela i program za ostvarivanje strateškog plana te udruživanje pojedinaca i organizacijskih dijelova zbog zajedničkog ostvarivanja strateških ciljeva.
3. Konkretizaciju zajedničkih napora na strateški plan koristeći motivaciju zaposlenika i dijelova organizacije da se doprinese implementaciji strategije, uspostavljanje stvaralačke klime i kulture kojom se strategija podržava, upravljanje na temelju osjećaja i rezultata.
4. „Uspostavljanje unutarnjeg upravljačkog sustava za potporu i to provođenjem politike i postupaka koji su u funkciji ostvarivanja strategije, generiranjem pravovremenih i točnih informacija važnih za strategiju, institucionaliziranjem interne kontrole koja ima zadatak da drži organizaciju na strategijskom kursu i uspostavljanjem zavisnosti između strategije i različitih puteva da se nešto učini.“<sup>31</sup>
5. Uvođenjem strateškog vođenja a osobito vođenjem uspostavljanjem vrijednosti, formuliranjem kulture i odlučnim provođenjem strategije, uvođenjem inovativnosti u organizaciju, vođenjem bitaka za ostvarivanjem strategije i uvođenjem konsenzusa za unapređenje izvršavanja strategije.

„Očigledno, organizacijska kultura javlja se kao značajan činitelj ostvarivanja izabrane strategije u poduzeću.“<sup>32</sup> S obzirom da poslovna strategija predstavlja oblikovanje svrhe i globalnih ciljeva organizacije, kao i odabir putova za njihovo postizanje, može se zaključiti da organizacijska kultura mora biti u funkciji oživljavanja strategije, te da je ovo jedini način za postizanjem željenih rezultata.

---

<sup>30</sup> ibidem, str. 39.

<sup>31</sup> ibidem, str. 39.

<sup>32</sup> ibidem, str. 40.

### 2.5.2. Utjecaj menadžmenta na organizacijsku kulturu poslovnog sustava

„Menadžment organizacije uspostavlja organizacijsku kulturu i odgovoran je za njeno održavanje. Bitna pretpostavka za uspjeh organizacije, za zadovoljstvo i motivaciju njezinih članova ogleda se u usklađenosti karakteristike i očekivanja tih članova s kulturom organizacije. Organiziranje kao funkcija menadžmenta pretvara planove u aktivnosti. Za postizanje ciljeva i realizaciju planova neophodna je stalna aktivnost menadžmenta na usklađivanje ljudskih i materijalnih resursa, podjela rada, delegiranje konkretnih zadataka i odgovornosti kako pojedinaca, tako i grupa.“<sup>33</sup> Ključni činitelj u ostvarivanju organizacijskih planova i ciljeva su ljudi. Složenost ljudskog činitelja ogleda se u složenosti odnosa, procesa utjecaja, vođenja i iniciranja, aktivnosti članova organizacije, te osiguranja uvjeta za motiviranost i organiziranost zaposlenika u ostvarivanju ciljeva i zadataka. Zato je važno istaknuti da bez motiviranosti zaposlenika, nema uspješnog poduzeća. Organiziranje je stoga proces za uspješno povezivanje zaposlenika i zadataka, te usklađivanje pojedinačnih i grupnih aktivnosti kako bi se postigli zacrtani ciljevi.

„Menadžment i njegove razine u svakom poslovnom sustavu promatraju se s gledišta znanja i sposobnosti potrebnih za njihovo obavljanje. Tri temeljne vrste sposobnosti, odnosno vještine neophodne za uspješan menadžment kojima menadžer svakako mora vladati da bi osigurao uspješno poslovanje su tehničke, socijalne i koncepcijske (strategijske) vještine. Koncept vještina upotrebljavan je u značenju sposobnosti pretvaranja znanja u akciju.“<sup>34</sup> Tehničke vještine menadžera odnose se na specijalizirana znanja, analitičke sposobnosti, te korištenje metoda i sredstava koji su predmet struke. Takve vještine menadžer mora imati, a one se odražavaju na poznavanje posla, kao i tehničko-stručnih problema kojima se on mora baviti. Tehničke razine najvažnije su na nižim razinama menadžmenta. Socijalne se vještine ogledaju u mogućnosti menadžera da uspostavi uspješnu komunikaciju, da motivira zaposlenike, uspješno ih uvodi u grupe te utječe na suradnju u timskom radu, pruža podršku i sigurnost, te utječe na sve bitne elemente poslovanja.

---

<sup>33</sup> ibidem, str. 41.

<sup>34</sup> ibidem, str. 42.

Koncepcijske (strategijske) vještine podrazumijevaju sposobnost menadžera da organizaciju vidi kao cjelinu, gdje su funkcije i aktivnosti međusobno ovisne, kao i utjecaj promjena jednog organizacijskog dijela na druge dijelove. To se odnosi i na povezanost organizacije i njezinih poslovnih aktivnosti sa širom i sa užom okolinom. Značajnost koncepcijskih razina raste zajedno sa organizacijskim razinama te su one najkritičniji elementi uspješnosti najviših upravljačkih pozicija.

### *2.5.3. Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene*

„Svaka organizacijska promjena, bez obzira na to radi li se o reinženjeringu poslovnih procesa, unapređenju kvalitete, uvođenju nove tehnologije, promjeni strategije ili organizacijske kulture, implicira individualnu promjenu.“<sup>35</sup> Ljudski kapital je osnovni i najvažniji resurs svake organizacije, stoga je teško za očekivati ostvarenje promjene na organizacijskoj razini ako se promjena ne dogodi u onima koji čine tu organizaciju. Promjena mora započeti u ljudima, njihovom ponašanju, stavovima, vrijednostima i načinima razmišljanja. Međutim, zaposlenici preferiraju rutine i navike sa kojima osjećaju sigurnost, naspram onih koje predstavljaju novitete i nešto nepoznato. Zato ljudi imaju naviku pružati otpor promjenama, kako ne bi osjećali tjeskobu zbog toga kako će se te promjene odraziti na njih.

„Provedba revolucijske promjene iziskuje od menadžera upravljanje otporom zaposlenika. Potonji pružaju otpor jer osjećaju tjeskobu o tome kako će promjena utjecati na njih, njihove performanse i odnos s drugim zaposlenicima.“<sup>36</sup> Organizacijskom kulturom najbolje se može utjecati na stav zaposlenika zbog toga što ona predstavlja skup zajedničkih pretpostavki, vjerovanja i vrijednosti koja doprinose stvaranju ponašanja i stavova članova organizacije. Stoga zaključujemo da se organizacijska spremnost ne može izgraditi kvalitetno bez djelovanja menadžera na organizacijsku kulturu.

---

<sup>35</sup> S. Belak i I. Ušljebrka, „Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene“, *Oeconomica Jadertina*, vol. 4, no. 2, 2014., str. 81.

<sup>36</sup> *ibidem*, str. 81.

Proizlazi da kultura organizacije ima uistinu veliko značenje na funkcioniranje organizacijskog sustava, zbog toga što utječe na stav i ponašanje ljudi. Ona predstavlja osobnost, tj. karakter organizacije, stoga ima presudnu ulogu u ostvarivanju spremnosti organizacije za uspješnom provedbom organizacijske promjene.

Organizacijska kultura utječe na razinu prihvaćanja stavova prema promjenama i spremnosti članova da ju pokrenu, te utječe i na organizacijsko učenje. Pokretanjem organizacijskih promjena menadžeri trebaju znati da promjena može utjecati na spremnost ljudi da uče. „Lucas i Kline (2008) istraživali su utjecaj karakteristika organizacijske kulture na to kako pojedinci i grupe doživljavaju smisao inicijativa organizacijskih promjena i kako to na kraju utječe na njihovo učenje. Autori su pokazali da postoje dva faktora koja utječu na organizacijsko učenje prilikom promjene, a djeluju kroz organizacijsku kulturu. Ti su faktori psihološka sigurnost i povjerenje. Psihološka sigurnost podrazumijeva klimu u kojoj članovi grupe vjeruju da mogu pričati otvoreno o svojim greškama, bez straha od negativnih posljedica. Što se tiče povjerenja autori tvrde da je ona postala dominantna stvar u organizacijskoj kulturi koja utječe na to da se grupa nauči na promjene.“<sup>37</sup> Stoga proizlazi da menadžeri moraju osigurati barem dvije bitne osobine kulture: psihološku sigurnost i povjerenje, kako promjena ne bi negativno utjecala na organizacijsko učenje.

## **2.6. Organizacijska kultura i menadžerski stil**

Za potpuno razumijevanje organizacijske kulture važno je dobro sagledati njezine činitelje. I u pogledu ovih činitelja postoje različita motrišta. Najčešće se spominju tri čimbenika organizacijske kulture, i to: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. Menadžerski stil obuhvaća ponašanje vođa i uprave organizacije. On je karakterističan za one koji upravljaju drugim članovima. Menadžerski stil obuhvaća sveukupnost ponašanja menadžera koje se vidi u ponašanju od dobrog suradnika, nadzornika, planera, organizatora i slično.

---

<sup>37</sup> ibidem, str. 90.

„Ovaj stil utemeljen je na vlastitim spoznajama i komunikacijskim sposobnostima menadžera koji stvaraju opća i individualna ponašanja.“<sup>38</sup> Na taj način, menadžeri imajući svoj vlastiti stil, doprinose uspješnosti organizacije. Nadalje, može se reći da je menadžerski stil temeljni element vodstva, jer sadrži sva znanja i vještine koje posjeduje menadžer. On ih povremeno može usavršavati i razvijati, što će doprinosti uspješnosti organizacije.

Pitanje zašto su neki menadžeri uspješni, a drugi neuspješni, rezultiralo je u mnoštvu teorija i različitih pristupa koji daju različite odgovore. Ipak, sve te teorije kreću se između dvije krajnosti: autokratskog i demokratskog stila, koji se smatraju osnovnim stilovima vođenja. Autokratski stil karakterizira koncentracija vlasti u rukama samo jedne osobe koja ima neograničenu moć u donošenju odluka, dok autokratski vođe upravljaju i naređuju podređenima, te djeluju uz primjenu sustava nagrada i kazni. Kod demokratskog stila vođenja dolazi do uključivanja podređenih u proces donošenja odluka. Temelji se na pozitivnim međuljudskim odnosima koji doprinose zadovoljstvu radnika i većom razinom proizvodnosti.

### *Teorije ličnosti, stila menadžmenta i situacijske teorije vođenja*

#### **Teorije ličnosti**

1. Tradicionalna teorija. Ovo je najstariji pristup vodstvu i menadžmentu. U prvoj fazi smatralo se da je uspješan menadžer, po jednostavnoj konstataciji, kao takav rođen. To se temeljilo na povijesnoj analizi uspješnih svjetskih menadžera i njihovih ličnosti. Druga faza polazi od činjenice da nisu svi menadžeri jednako uspješni te da uspjeh ovisi o karakteristikama ličnosti svakog pojedinca. Liste takvih dobrih osobina menadžera daju brojni autori. Ipak, mogu se izdvojiti neke osnovne zajedničke karakteristike koje se javljaju kod većine autora:

- sposobnosti: inteligencija, snalažljivost, originalnost, verbalne sposobnosti, i dr.,
- postignuće: vezano uz dostignuća u znanju, obrazovanju, potrebu potvrđivanja uspjeha,

---

<sup>38</sup> ibidem, str. 73.

- odgovornost: koja je povezana s osobinama ličnosti, kao što su ovisnost, agresivnost, samopotvrđivanje, inicijativnost,
- participacija: povezana s komunikativnošću, kooperativnosti, prilagodljivosti, i sl.,
- status: sa značenjem određenja socioekonomske pozicije i popularnosti.

Posjedovanje nekih od ovih osobina automatski ne garantira uspješnost, međutim odsustvo nekih osobina indicira vjerojatnost neuspjeha. Stoga bi se kao neophodne osobine potrebne (ali ne i dovoljne) za uspješne menadžere mogle prihvatiti tri značajke:

- samosvijest: svijest o vlastitoj ličnosti, mogućnostima i načinu utjecaja,
- samopouzdanje: sposobnost vođenja, rješavanje problema i preuzimanje rizika,
- sposobnost komuniciranja: osnovna pretpostavka utjecaja je sposobnost prenošenja vlastitih ideja i uspješnog kontaktiranja s drugima.

2. Suvremena teorija karakternih crta (karizmatičko vođenje). „Ovaj tip vođe snagom osobnih sposobnosti inspirira podređene, te u njima potiče duboku i izuzetnu predanost za dobrobit organizacije.“<sup>39</sup> Karizmatičko vođenje čini posjedovanje pet najvažnijih odlika:

- samopouzdanje: potpuno povjerenje u svoju sposobnost i prosudbu,
- viziju: idealizirani cilj kojim vođa utječe na podređene da ga slijede,
- snažno uvjerenje u viziju: potpuna predanost viziji (uz osobni rizik, troškove i žrtvovanja),
- ponašanje izvan normalnih okvira, suprotno normama, nekonvencionalno, čime izaziva čuđenje i divljenje sljedbenika,
- smatra se kreatorom promjene: smatra se izazivačem radikalnih promjena

Sljedbenici karizmatičkih vođa samouvjereni su, zadovoljniji, rade više, daju veće značenje svom radu i postižu bolje rezultate. Ipak, karizmatički vođe su idealni za izvlačenje skupine iz krize i vrlo često daju slab učinak nakon što kriza završi i nastupe obični uvjeti. Karizmatički vođe često su samouvjereni i uvjereni da njihova mišljenja imaju veće značenje, te kao takvi snažno utječu na oblikovanje organizacijske kulture.

---

<sup>39</sup> ibidem, str. 75.

## **Teorije stila menadžmenta (behavioralni pristup)**

Česti naziv za te teorije je i „behavioralne“ teorije zbog usmjerenosti na ponašanje i način rada uspješnih i neuspješnih menadžera. „Za stil vođenja možemo reći da je to način djelovanja menadžera.“<sup>40</sup> Osnovna ideja ove teorije bila je da se utvrde specifična ponašanja uspješnih vođa, koja bi se dala uvježbati i naučiti. U svrhu analize i empirijske provjere razvijeni su različiti modeli i različiti koncepti stilova vodstva, koji u svezi s organizacijskom kulturom mogu na ovaj ili onaj način utjecati na uspješnost poslovanja.

## **Situacijske (kontingencijske) teorije**

Uspješnost menadžera objašnjava se u kontekstu radne situacije. Osnovno polazište dolazi od teorije da je uspješnost vođenja rezultat interakcije vođe, njegovih sljedbenika i situacije. I u ovoj teoriji razvijeni su brojni modeli koji diferenciraju različite stilove vođenja i pokušavaju odgovoriti koji je najbolji stil, te kako utječe na organizacijsku kulturu.

---

<sup>40</sup> ibidem, str. 75.

### 3. Strategija kao središnja kategorija strateškog menadžmenta

Strateški menadžment kompleksan je pojam koji podrazumijeva znanstvenu disciplinu, menadžerski proces i grupu ljudi u poduzeću. Grupa ljudi kao dio strateškog menadžmenta odnosi se na one menadžere koji su odgovorni za definiranje, izbor, stratešku kontrolu i implementaciju planova. „Strateški menadžment kao znanstvena disciplina podrazumijeva set organiziranog znanja koje se odnosi na analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije te provedbu strateške kontrole i evaluacije.“<sup>41</sup>

„Strateški menadžment nastao je kao posljedica činjenice da se u drugoj polovini 20. stoljeća, sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka nije mogao ignorirati već se morao izrazito respektirati. Naime, okolina u kojoj je tada poduzeće egzistiralo, postajala je sve više dinamična, kompleksna, heterogena, i neizvjesna, tako da je njezin utjecaj za opstanak poduzeća imao krucijalno značenje.“<sup>42</sup> Fokus menadžera na isključivo interne aktivnosti nije bila primjerena ovim okolnostima, zato je menadžment morao aktivnosti usmjeriti i na eksternu okolinu, i to u smislu njihovog uključivanja u proces strateškog odlučivanja, anticipacije, nadzora i ocjenjivanja. Stoga, top menadžment morao je provoditi procese sa optimalnim rješenjima u vidu interne i eksterne okoline. To je postalo osobito popularno nakon Drugog svjetskog rata kada je okolina dramatično postala sofisticirana.

#### 3.1. Strategijsko odlučivanje

„Strateški menadžment se kao koncept razvio tokom vremena i nastavit će se dalje razvijati. Međutim, zbog pomanjkanja konsenzusa o značenju tog pojma, još uvijek vlada semantička zbrka. Wheelen i Hunger definiraju strateški menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća.“<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> M. Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, D. Tipurić, *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 1.

<sup>42</sup> ibidem, str. 1.

<sup>43</sup> ibidem, str. 5.



„Pearce i Robinson definiraju ga kao set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća. Certo i Peter definiraju strateški menadžment kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održavanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini. Nekoliko je temeljnih karakteristika strateškog menadžmenta koje proizlaze iz navedenih definicija.“<sup>44</sup> Kao prvo, strateški je menadžment kontinuiran proces koji traje neprestano bez obzira da li njegove aktivnosti dolaze više ili manje do izražaja u određenom trenutku. Zadatak menadžera je da uvijek bude usmjeren na neki aspekt strategijskog menadžmenta. Drugo, uključenost menadžera u proces strateškog menadžmenta ogleda se u više etapa koje počinju sa analizom okoline te se nastavljaju na postavljanje određenog organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije, sve do kontrole i evaluacije postojeće strategije. Kao treće, u procesu strategijskog menadžmenta, menadžeri teže ostvarivanju ciljeva poduzeća pomoću određenih performansi, poduzimanjem niza odluka i akcija. Četvrto, strateški menadžment, kako bi efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva, mora organizirati poduzeće na način da ono može adekvatno odgovarati na zahtjeve promjenjive okoline u kojoj se nalazi. Peto, proces strateškog menadžmenta započinje s prvom etapom, završava sa zadnjom i tada kreće ponovno sa prvom. Stoga, strateški se menadžment sastoji od serija etapa koje se ciklično ponavljaju.

„Premda se definicija strateškog menadžmenta čini jasnom i jednostavnom, stvarna implementacija procesa strateškog menadžmenta u poduzećima je obično veoma komplicirana, a što pokazuje pregled temeljnih zadataka strateškog menadžera“:<sup>45</sup>

1. Utvrđivanje misije – odlučivanje o aktivnostima u koja će se angažirati poduzeće ili njegova divizija, te kako će ono biti vođeno, karakteristike posla poput kontinuiranog rasta. Misija je često vremenski neograničena i trajna.
2. Formuliranje filozofije poduzeća - uspostavljanje vjerovanja, stavova, vrijednosti, te nepisanih smjernica koje postaju način na koji radimo i stvaramo.
3. Utvrđivanje politika – postavljanje planova akcija za izvođenje svih glavnih aktivnosti u skladu sa zadanom filozofijom poduzeća.

---

<sup>44</sup> ibidem, str. 5.

<sup>45</sup> ibidem, str. 6.

4. Postavljanje ciljeva – provođenje zadataka u okviru definiranog vremena. Oni su manji od misije i zadaju se kao pomoć za obavljanjem operacijskih planova u izvođenju strategije.
  5. Razvoj strategije – odlučivanje o razvoju ideja, planova i koncepata za uspješno ostvarenje ciljeva te sustizanje i napad na konkurenciju.
  6. Planiranje organizacijske strukture – provođenje plana i aktivnosti za pomoć ljudima u zajedničkom radu na provedbi aktivnosti koje se odnose na politike, filozofije i strategiju.
  7. Osiguranje osoblja – selekcija, razvoj i regrupiranje ljudi kako bi se popunila radna mjesta u organizacijskom planu.
  8. Utvrđivanje procedura – plan o provedbi svih važnih i tekućih aktivnosti.
  9. Osiguranje opreme – osigurava se oprema, pogon i svi drugi resursi potrebni za poslovanje.
  10. Osiguranje kapitala – potreban novac i kredit za ljudski i fizički kapital.
  11. Postavljanje standarda –najbolje obavljanje posla prema postavljenim ciljevima.
  12. Utvrđivanje menadžmentskog programa i operacionalnih planova – provedba planova i programa aktivnosti i korištenja resursa koji će, kada se isplaniraju u odnosu prema utvrđenoj strategiji, omogućiti ostvarenje pojedinačnih ciljeva. To su faze procesa planiranja koje uključuje strateško planiranje.
  13. Osiguranje kontrolnih informacija – prijedlog činjenica i pojava kako bi se pomoglo ljudima slijediti strategiju, procedure, programe i politiku, držalo u pripravnosti snage unutar i izvan poslova, te mjerilo ukupne performanse poduzeća u odnosu prema planovima i standardima.
  14. Aktiviranje ljudi – naređivanje i motiviranje zaposlenika na rad s obzirom na filozofiju, procedurama, politikama i standardima poduzeća.
- Iz navedenog proizlazi da proces strategijskog menadžmenta uključuje nekoliko veoma kompleksnih aktivnosti koje zahtijevaju znatan napor kako menadžmenta, tako i svih zaposlenika.

U vezi strategije najčešće se spominje nekoliko važnih odlika. Prije svega, strategija je uvijek po svojoj prirodi dugoročna, s time da je dugoročnost veoma relativan pojam; može biti riječ o desetogodišnjem razdoblju ili o strategiji vezanoj uz veoma dugoročnu viziju, a ponekad sustavi izrađuju strateške smjernice i za kraća razdoblja, ali nikad za kraća od tri do pet godina. Strateške su odluke najčešće u vezi ostvarivanja neke konkurentske prednosti za organizaciju; u privatnom sektoru čest je primjer spajanja i akvizicija kojima je cilj ostvarenje konkurentske prednosti, dok u javnom to može biti namjera da se bude bolji od konkurencije kako bi se dobila sredstva iz budžeta i tome slično.

Nadalje, osobito je važno strateško odlučivanje o opsegu organizacijskih aktivnosti, treba li se fokusirati na neke određene aktivnosti ili proširiti dijapazon aktivnosti, što uključuje na primjer važne odluke o broju i vrsti proizvoda i usluga ili zemljovidnu pokrivenost. Može se smatrati da je strategija odgovaranje resursa i aktivnosti neke organizacije, organizacijskom okolišu, što se onda zove strateška prikladnost (strategic fit). To znači razvijati strategiju identificiranjem prilika u okolišu organizacije i prilagodbu resursa i kompetencija tako da ih se iskoristi kao prednost. U tom je kontekstu osobito važno pozicioniranje organizacije, na primjer prema jasno definiranim potrebama tržišta. „Moguća je, naravno, i suprotna opcija gdje se strategija pojavljuje kao rastezanje (stretch) organizacijskih resursa i kompetencija kako bi se stvorila konkurentska prednost ili otvorile nove prilike.“<sup>46</sup> Ovdje nije naglasak samo na tome da se osiguraju resursi kako bi se iskoristile neke nove mogućnosti na tržištu, nego i na identifikaciju postojećih resursa i kompetencija koji bi mogli poslužiti za stvaranje novih prilika na tržištu. Strategije mogu tražiti i velike promjene resursa za neku organizaciju, kao što je izgradnja novih kapaciteta ili ulaganje u potrošačku bazu. Sve strateške odluke imaju posljedice na operativne odluke, što je i logično, jer ako operativne odluke nisu u skladu sa strategijom, ona ne može biti uspješna. S druge su strane strateške prednosti najučinkovitije upravo na operativnoj razini i, konačno, neke operativne kompetencije mogu odlučiti o tome koje su strateške odrednice najprihvatljivije.

---

<sup>46</sup> M. T. Vlahović, op. cit. str. 83.

Strategija je također vezana uz stanovite vrijednosti i očekivanja onih koji imaju moć unutar organizacije i van nje, pa je se na neki način može promatrati i kao odraz stavova i vjerovanja onih koji imaju moć unutar organizacije ili njenih dionika koji utječu na opredjeljenje o konsolidaciji, ekspanziji i tome slično. Ukupno gledano, u bazičnoj definiciji strategije najvažnija je odlika dugoročnost uz koju slijede i druge odlike. Ovakvo definiranje strategije ima višestruke implikacije. Prije svega, za očekivati je da strateške odluke budu po prirodi veoma kompleksne, osobito u organizacijama koje su rasprostrte po većim zemljovidnim cjelinama ili imaju veći dijapazon proizvoda ili usluga u svom portfelju. Strateške se odluke, nadalje, možda moraju donositi u situacijama nesigurnosti što može značiti da u odlučivanje treba uključiti i stavove o budućnosti, o čemu menadžeri ne mogu biti sigurni.

Iduća odlika strateškog odlučivanja jest potreba integriranog pristupa upravljanju organizacijom jer, za razliku od funkcionalnih problema, ovdje nema jedne potrebne ekspertize ili jedne moguće perspektive za rješavanje problema pa menadžeri moraju prelaziti funkcijske i operativne granice da bi našli zajednička rješenja s menadžerima koji moguće imaju sasvim različite prioritete od njihovih. Vjerojatno je, također, da će tijekom donošenja strateških odluka biti potrebno upravljati dioničkim odnosima i mrežama izvan organizacije ili ih čak mijenjati. I konačno, strateške odluke uključuju neku vrstu promjene u organizaciji, što se može pokazati teškim zbog problema s resursima ili pak zbog korporacijske kulture.

### **3.2. Strateške razine i vokabular**

„U jednoj organizaciji strategije postoje na različitim razinama; čak i pojedinci mogu imati svoju strategiju, na primjer strategiju razvoja karijere. Ovdje su relevantne tri glavne razine strategije.“<sup>47</sup> *Strategija na korporativnoj razini* tiče se ukupne svrhe i opsega organizacije, te kako će različitim dijelovima organizacije, odnosno poslovnim jedinicama, takvom strategijom biti dodana vrijednost. Ta razina strategije često je odraz očekivanja vlasnika ili dionika organizacije ili je na neki drugi način vezana za očekivanja takve organizacije. Ono što je za takvu strategiju najvažnije jest da je ona baza svih drugih strategija.

---

<sup>47</sup> ibidem, str. 85.

Druga razina strategije su *poslovne jedinice* i u njoj je riječ o tome kako se uspješno takmičiti na različitim tržištima. Radi se znači o tome kako ostvariti konkurentsku prednost, koje proizvode ili usluge razviti u kojim tržištima, te kako udovoljiti potrebama klijenata i kupaca da se ostvare dugoročni strateški ciljevi kao što su možda veća profitabilnost ili tržišni udio. U tom se smislu, tamo gdje se donose odluke u organizaciji kao cjelini, one moraju odnositi na adekvatnu stratešku poslovnu jedinicu. Za svaku stratešku poslovnu jedinicu postoji specifično tržište roba ili usluga. Ima različitih tržišta na kojima npr. djeluju multinacionalne kompanije, na kojima su potrebne različite strategije, a time i različite strateške poslovne jedinice. Konačno, postoje *operativne strategije* koje skrbe o tome kako dijelovi ili komponente neke organizacije aktivno isporučuju strategije razine korporacije i poslovne jedinice u pogledu resursa, procesa i ljudi.

„Takozvani vokabular strategije u koji spadaju izrazi kao što su misija, vizija, vrijednosti, organizacijski cilj ili destinacija i tome slično, nisu uvijek i svuda u upotrebi u organizacijama i često se iz nekih manje važnih dokumenata može iščitati koje su strateške odrednice organizacije, no to je sve manje slučaj.“<sup>48</sup> Općenito govoreći, postoji nekoliko izraza koji se često upotrebljavaju. *Misija* je općenit izraz sveukupne svrhe organizacije koja bi idealno trebala biti u skladu s vrijednostima i očekivanjima glavnih dionika, te bi se trebala ticati opsega i granica organizacije. Često se na nju referiraju u organizacijama kada odgovaraju na jednostavna pitanja poput: kakvo smo mi poslovanje, kakva smo organizacija, zašto postojimo. „*Vizija* ili strateška namjera je željeno buduće stanje organizacije. To je neka vrsta aspiracije za koju bi glavni direktor želio da inspirira i bude u središtu pozornosti svih članova organizacije.“<sup>49</sup> Izraz *opći cilj*, odnosno organizacijski cilj, obično je opći cilj u skladu s misijom, dok je *specifični cilj*, koji se najčešće pojavljuje kao riječ u množini (ciljevi, objectives), uvijek precizniji od općeg cilja i veoma često kvantificiran. *Jedinstveni resursi* ili *ključne kompetencije* osnova su kojom organizacija ostvaruje stratešku prednost glede aktivnosti, znanja ili vještina koji ju razlikuju od konkurencije. *Strategije* su, kako je već definirano, dugoročni pravac, te su vjerojatno izražene u općenitijim terminima. Termin strateška kontrola, konačno, pokazuje stupanj kontrole u promatranju razine i načina na koji se ostvaruju ciljevi i aktivnosti.

---

<sup>48</sup> ibidem, str. 85.

<sup>49</sup> ibidem, str. 85.

### 3.3. Formuliranje strategije

„Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije.<sup>50</sup> Strategija organizacije uspostavlja opsežan glavni plan koji je postavljen tako da ostvari svoju misiju, viziju i ciljeve. Strategija maksimizira konkurentске prednosti i minimizira slabosti.

Organizacija najčešće razmatra tri tipa strategija: korporacijsku, poslovnu i funkcijsku. Korporacijska strategija opisuje usmjerenje poduzeća u vidu njegovog stava prema rastu te upravljanju poslova i proizvodnje. Razlikuju se tri glavne kategorije korporacijske strategije – stabilna, rastuća i digresivna. Poslovna strategija fokusira se na određenu poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda te razmatra unapređenje proizvoda ili usluge spram konkurencije u specifičnoj industriji ili segmentu tržišta koji je dio poslovne jedinice. Poslovne strategije pojavljuju se u dvije kategorije – kooperativne ili konkurentске strategije. Funkcijska strategija odnosi se na područje ostvarivanja ciljeva poduzeća i poslovnih jedinica, kao i za ostvarenje strategija, kroz maksimiziranje proizvodnih resursa. Podrazumijeva razvoj i njegu određenih kompetencija kako bi postigla konkurentsku prednost poduzeća i poslovne jedinice. Organizacije koriste sve ove tri vrste strategija simultano: napravi se hijerarhija strategija po organizacijskim razinama, s time da funkcijske podupiru poslovne, a poslovne korporacijsku tako da su jedna drugoj nadopuna i potpora.

---

<sup>50</sup> M. Buble, op. cit. str. 10

## **Korporacijske strategije**

„Korporacijska strategija (Corporate Strategy) naglašava razinu poduzeća kao cjeline te daje odgovor na pitanje djelokruga (područja poslovanja) i razmjesta resursa. Za tu su razinu karakteristične dvije grupe strategija, i to:

- glavna strategija i
- poslovni portfolio.“<sup>51</sup>

„Glavna strategija (Grand Strategy) čini opći okvir akcija koje se razvijaju na razini poduzeća. Primjenjuje se najčešće kad poduzeće konkurira na pojedinačnom tržištu ili pak na nekoliko jako povezanih tržišta. Razlikuju se tri tipa, a to su:

- strategija kontinuiteta,
- razvojna strategija i
- strategija u kriznim uvjetima.“<sup>52</sup>

**1. Strategija kontinuiteta** (strategija status quo) koristi se ako je poduzeće zadovoljno sa prethodnim rezultatima i nastoji ostvariti iste ili slične ciljeve. Ova strategija nije usmjerena na promjene već na održavanje postojećeg stanja. Godišnje se razina očekivanog postignuća otprilike istim postotkom povećava, dok poduzeće nastoji i dalje opsluživati svoje kupce istim proizvodima ili uslugama na istim onim tržištima na kojima je i do sada imalo određeni udio. Zadatak je održati tržišnu poziciju vodstvom u troškovima, kvaliteti i izvedbom, u isto vrijeme kontinuiranim poboljšavanjem tehnologije. Nema prevelikih promjena, ni ambicioznih strateških planova.

**2. Razvojne strategije** mogu se osnovati na čitavom nizu strateških pomaka i poslovnih strategija. Ovdje strateško odlučivanje ovisi o konkurentskoj strukturi koja već postoji, obilježjima industrije, stupnju industrijske evolucije, te o unutarnjim sposobnostima poduzeća. Razvoj je normalan izbor poduzeća. Ona mogu opstati samo ako se razvijaju i jačaju svoj položaj na tržištima na kojima su prisutna. Nastoji se prilagoditi vanjski svijet sebi, umjesto prilagodbe okolini.

---

<sup>51</sup> ibidem, str. 109.

<sup>52</sup> ibidem, str. 109.

Organizacije koje biraju razvojne strategije, ne moraju striktno biti u industrijama sa visokim stopama rasta, niti u industrijama koje imaju razvojni potencijal. Neka istraživanja pokazuju da ove strategije vode ka većoj djelotvornosti organizacija: utvrđena je značajna veza strategija razvoja i povrata od uloženi investicija. Razvojne je strategije moguće klasificirati na temelju triju dimenzija, od kojih su osnovne dvije određene proizvodno-tehnološkom i tržišnom osnovicom razvoja.

„Ovisno o sličnosti ili različitosti strateškog izbora poduzeća s tim dvjema dimenzijama, moguće je prepoznati tri osnovne vrste strateškog usmjerenja:

- koncentraciju,
- ekspanziju,
- diverzifikaciju,

a ako se uključi dimenzija razvoja u okviru lanca stvaranja vrijednosti, prepoznaje se i

- okomita integracija.<sup>53</sup>

### **3. Strategije u kriznim uvjetima.**

Kriza predstavlja opasnost poduzeća za njegov opstanak. Ona je neplanirana i neželjena, te je u stanju ugroziti ili onemogućiti mogućnosti razvoja poduzeća, dok su njezini simptomi različiti. Tako, npr. to može biti ugroza nelikvidnosti ili smanjene likvidnosti, ne stvaranje profita ili poslovanje gubitkom, pad profitabilnosti, smanjenje prodaje i tržišnog udjela te tehnološka zaostalost. „Kriza poduzeća je vezana za inferioran položaj kad poduzeće nije u stanju ostvariti održivu konkurentsku prednost, a događa se kada nedostaju potencijali uspjeha, što vodi gubitku konkurentske sposobnosti i/ili tržišta, što znači gubitak sposobnosti za budući uspjeh u određenim poslovnim područjima.“<sup>54</sup> U uvjetima krize, potrebno je težiti stvaranju mogućnosti za opstanak. Razvojna strateška usmjerenja zanemaruju se jer je potrebno orijentirati se prema ostanku poduzeća. Ako ne postoji isplativost za opstankom poduzeća, treba uzeti u obzir neke od izlaznih strategija.

---

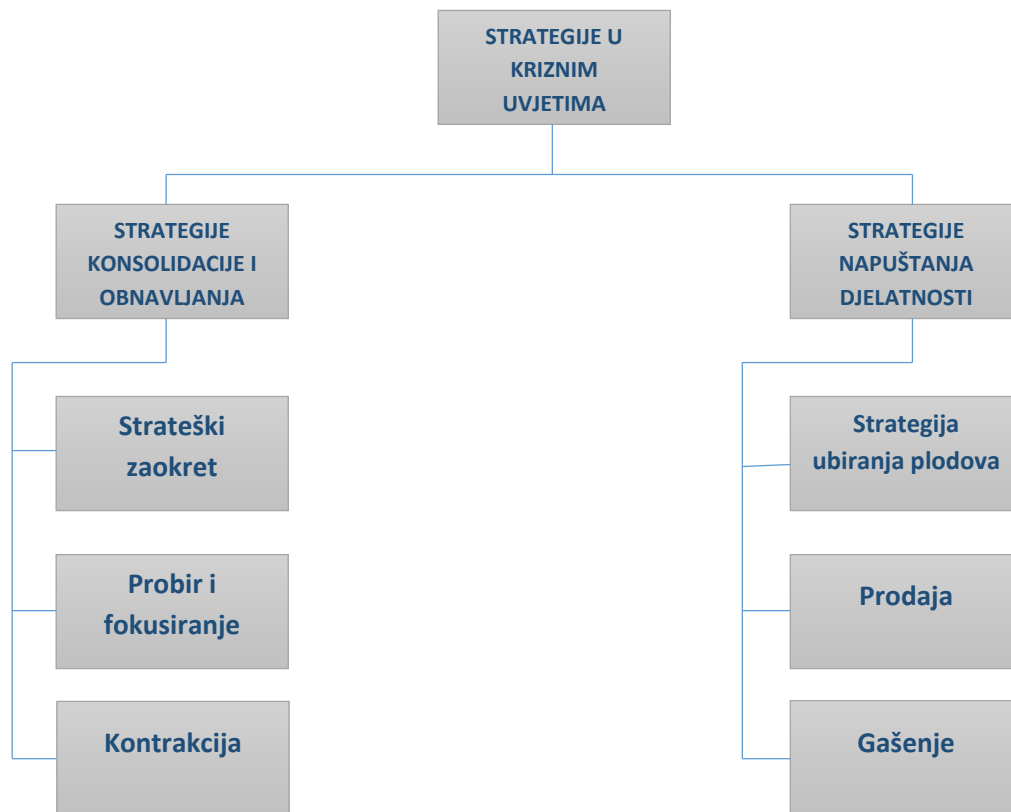
<sup>53</sup> ibidem, str. 111.

<sup>54</sup> ibidem, str. 120.



Razlikujemo više strategija u kriznim uvjetima, kako je prikazano na slici, od kojih su dvije temeljne: strategija napuštanja djelatnosti i strategija konsolidacije i obnavljanja.

Slika 2. Strategije u kriznim uvjetima



Izvor: M. Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, D. Tipurić, *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 121.

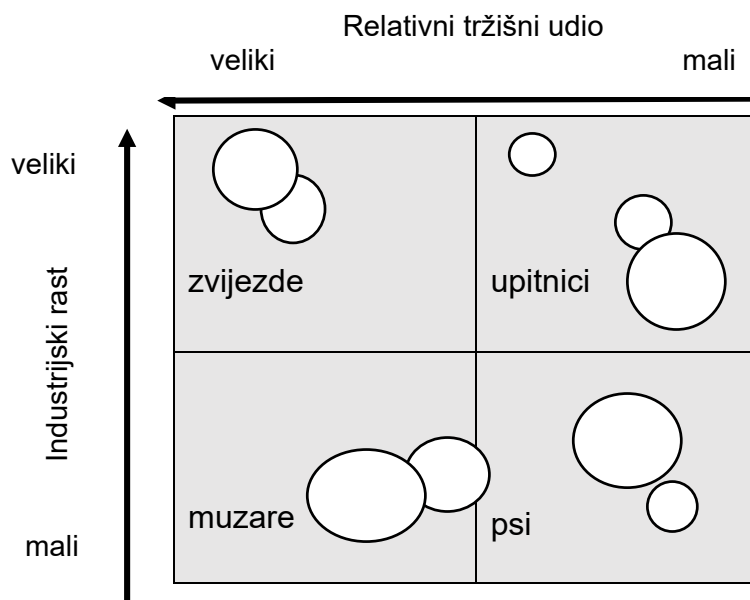
### Portfolio matrice i strateška usmjerenja

Kada organizacija ima više različitih djelatnosti (složeno poduzeće), onda je strateške opcije nužno upotpuniti strateškom portfolio analizom. Portfolio matrice pomažu u optimizaciji strateškog odlučivanja. Taj pristup kod strateškog planiranja složenih poduzeća sa više neovisnih strateških poslovnih jedinica, određuje doprinos svake jedinice poduzeća. Tumači načine kako se strategije poslovnih jedinica mogu uključiti u strategiju složenog poduzeća.

## 1. Portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela (BCG).

Potkraj šezdesetih godina prošlog stoljeća, tvrtka Boston Consulting Group (BCG), stvorila je portfolio matricu industrijskog rasta i tržišnog udjela kao pomoć u donošenju strateških odluka, s naglaskom na uočavanje potrebe za kapitalom strateških poslovnih jedinica i koordiniranju tokova korporativnog novca. „Na dvodimenzionalnoj BCG portfolio matrici svaka strateška poslovna jedinica definirana je trima parametrima: relativnim tržišnim udjelom, rastom industrije ili tržišta na kojemu konkurira i veličinom ostvarene prodaje.“<sup>55</sup>

Slika 3. BCG matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela



Izvor: M. Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, D. Tipurić, *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 127.

*Relativni tržišni udio* poslovnih jedinica na tržištu, prikazan na apscisi (uglavnom se prikazuje na polulogaritamskoj skali), predstavlja poslovnu snagu i sposobnost vodstva nad konkurencijom. Po BCG analitičarima, veliki relativni tržišni udio znak je veće profitabilnosti, pogotovo u industrijama sa snažnim efektom krivulje iskustva. Empirijski je dokazano da veći tržišni udio dovodi do veće kumulirane proizvodnje, što za posljedicu ima sniženje jediničnih troškova i time razmjerno viši profit.

<sup>55</sup> ibidem, str. 126.

*Stopa industrijskog (tržišnog) rasta* prikazana je na ordinati matrice i u stalnim cijenama, a prikazuje privlačnost određene djelatnosti i tržišta u kojima se nalaze strateške poslovne jedinice. Izbor stope industrijskog rasta ima izvorište u konceptu industrijskog životnog ciklusa. Ako je industrijski rast velik (nove i rastuće industrije), organizacije mogu agresivno ući u industriju i povećati tržišni udio bez da se smanjuje prodaja od konkurencije, no to ne može biti moguće u starim i zrelim industrijama u kojima rast nije velik.

*„Veličina ostvarene prodaje* prikazana veličinom kruga u BCG matrici, zahvalan je parametar za utvrđivanje doprinosa pojedine poslovne jedinice unutar korporacije, a i između konkurencije na tržištima.“<sup>56</sup>

*Lideri na zrelim i stagnantnim tržištima („muzare“).* „Muzare“ su strateške poslovne jedinice s velikim tržišnim udjelom u industrijama s malim ili nikakvim rastom. Taj položaj osigurava im stvaranje velikih priljeva novaca koji se ne može profitabilno investirati pa su izvor za plaćanje zajmovnih kamata, anuiteta, dividendi, za potporu temeljnim istraživanjima i razvoju, za potporu rasta drugih poslovnih jedinica te financiranje akvizicija u svrhu poboljšanja portfolija poduzeća. Jake „muzare“ se ne podvrgavaju strategiji ubiranja plodova, već se održavaju u zdravom statusu kako bi se održao dugoročni cash flow potreban za poslovne investicije i pothvate negdje drugdje u poduzeću. Međutim, slabe „muzare“ prvi su kandidati za strategiju „žetve“ i eventualno napuštanje kad industrija postane neatraktivna.

*„Sljedbenici na zrelim i stagnantnim tržištima („psi“).* „Psi“ su strateške poslovne jedinice koje imaju mali relativni tržišni udio na spororastućem tržištu. Njihova profitabilnost je slaba i vrlo je mala vjerojatnost da će ikad postati izvorom novca jer je vrlo teško znatnije poboljšati položaj u zrelim i stagnantnim industrijama. Održavanje tržišnog udjela poslovnih jedinica takvih karakteristika zahtijeva da se i ono malo stvorenog novca reinvestira, stoga su često „stupice novca“ za poduzeće.

*Lideri u rastućim tržištima („zvijezde“).* „Zvijezde“ su strateške poslovne jedinice koje imaju veliki relativni tržišni udio na brzorastućem tržištu. Industrijsko vodstvo osigurava iznimne profitne rezultate, a istodobno visoki industrijski rast zahtijeva stalno investiranje kako bi se zadržao veliki relativni tržišni udio.

---

<sup>56</sup> ibidem, str. 127.

Dakle, strateške jedinice takvih karakteristika imaju odlične profitne i razvojne mogućnosti, no stalna je dvojba je li njihov cash flow dovoljan za vlastito financiranje rasta ili trebaju „infuziju“ iz investicijskih fondova poduzeća. Podrška za novčana ulaganja u ekspanziju proizvodnih postrojenja i slično, posebice vrijedi za mlade „zvijezde“ (u mladim industrijama ili ako su tek pripojene poduzeću).

*Sljedbenici na rastućim tržištima („problematična djeca/upitnici“).* „Problematična djeca/upitnici“ su strateške poslovne jedinice s malim tržišnim udjelom na brzorastućem tržištu. Velika potreba za novcem kako bi držali korak sa konkurencijom, uza slabo vlastito stvaranje novca, čini njihovu egzistenciju upitnom. BCG analitičari predlažu dvije strateške mogućnosti: agresivnu strategiju rasta i ostvarenje tržišnog udjela kako bi se kapitalizirale visoke razvojne prilike, te napuštanje kad su troškovi agresivne strategije jačanja tržišnog položaja veći od potencijalne isplativosti i financijskog rizika.

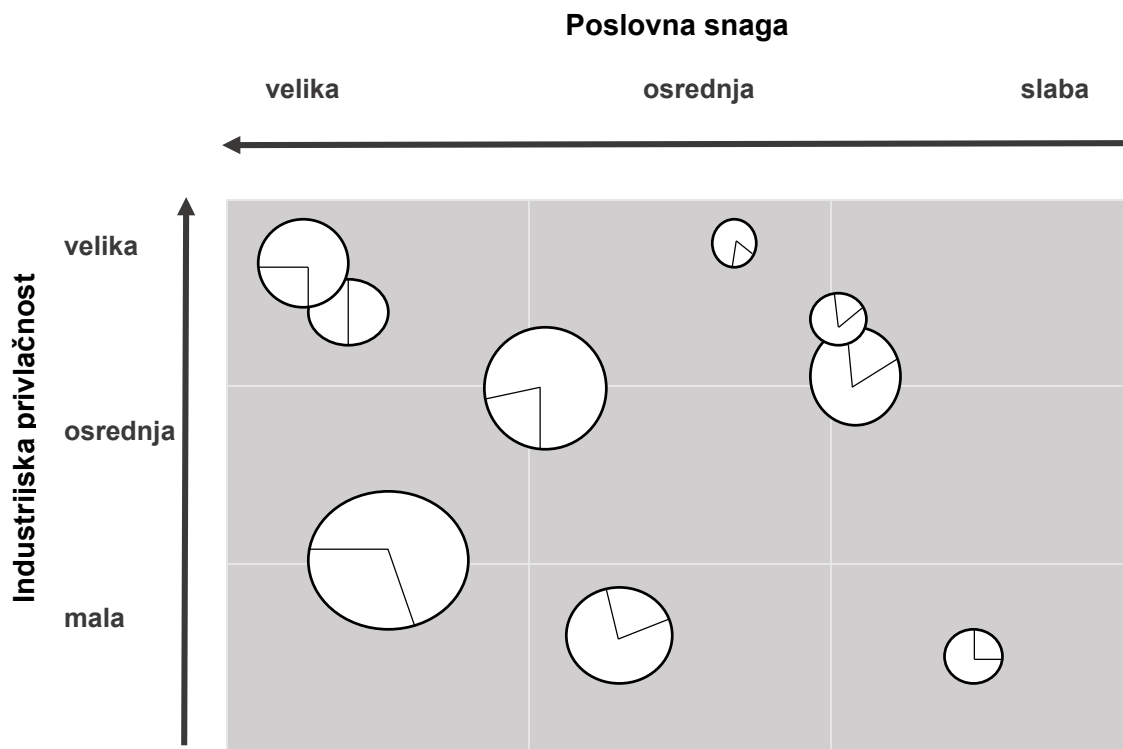
BCG portfolio matrica je temelj za izgradnju ukupne korporacijske strategije kako bi se postigla sinergija iz posjedovanja više različitih poslovnih jedinica u različitim industrijama. Sinergija pri tom optimalnom portfoliju se očituje u tome što neke poslovne jedinice stvaraju novac, tj. osiguravaju prihvatljive profite u kratkom roku, dok druge rabe dio tog nova za potporu svom dugoročnom rastu i očekivanim budućim profitima. Uz to, portfolio je uravnotežen kada se potreba za novcem može zadovoljiti iz izvora novca iz korporacije, a bez gubitka tržišnog udjela. Portfolio analiza je zapravo usmjerena određivanju strategije tržišnog udjela za svaku stratešku poslovnu jedinicu jer industrijski i tržišni rast čine varijablu na koju (uglavnom) nije moguće izravno utjecati.

**2. Portfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage (GE).** Ovu matricu razvili su analitičari General Electrica (GE) i konzultantske tvrtke McKinsey & Co. početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća, a sastoji se od dviju složenih, izvedenih varijabli: „(1) dugoročnoj privlačnosti industrije kao indikatoru dugoročnog prosječnog profitnog potencijala koji postoji u djelatnosti za sve suparnike (nekontrolirani činitelji), i (2) poslovnoj snazi kao indikatoru relativne profitabilnosti strateških poslovnih jedinica korporacije u odnosu prema industrijskoj konkurenciji.“<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> ibidem, str. 130.

Slika 4: GE/McKinsey portfolio matrica



Izvor: M. Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, D. Tipurić, *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 130.

Objekti varijable kombinacija su skupa konkurentnih činitelja, stoga se GE matrica naziva i multifaktorskom. Uključivanje većeg broja činitelja trebalo je dati jasniju sliku utjecaja sila na korporativni portfelj. Činitelji vezani uz utjecaj nekontroliranih sila na organizaciju, uglavnom predstavljaju sveukupnu dugoročnu industrijsku privlačnost.

„Procjena industrijske privlačnosti i poslovne snage definira koordinate za pozicioniranje svake strateške poslovne jedinice na GE matrici, s time da je veličina kruga razmjerna veličini industrije. Veličina industrije se uglavnom izražava veličinom ukupno ostvarene prodaje svih poduzeća u industriji.“<sup>58</sup> Prikaz veličina industrija na matrici upućuje i na razmjerne odnose među industrijama u kojima korporacija ima svoje poslovne interese.

<sup>58</sup> ibidem, str. 130.

Odsječak kruga označuje apsolutni tržišni udjel strateške poslovne jedinice, kako se vidi na slici 10. Industrijska privlačnost označuje dugoročni potencijal rasta profita, a mjeri se većim skupom relativnih kriterija. „Procjena industrijske privlačnosti je proces koji obuhvaća sljedeće aktivnosti: (1) identifikaciju relativnih činitelja privlačnosti industrije, (2) određivanje relevantne važnosti činitelja, (3) ocjenjivanje industrije na temelju svih činitelja i, (4) sveukupnu ocjenu industrije.“<sup>59</sup>

Paralelno sa identifikacijom industrijske privlačnosti, procjenjuje se snaga strateških poslovnih cjelina. Procjena snage obavlja se paralelno sa najjačim suparnikom u industriji, pa čak i višekratno ako ima više relevantnih konkurenata, a obuhvaća sljedeće aktivnosti: (1) identifikaciju relevantnih činitelja poslovnog uspjeha, (2) određivanje relevantne važnosti činitelja, (3) ocjenjivanje poslovne snage na temelju svih činitelja i (4) sveukupnu ocjenu snage strateške poslovne cjeline.

Nužno je procijeniti privlačnost industrije poslovnu snagu za svaku stratešku cjelinu, i tako pozicionirati strateške poslovne cjeline na GE matrici organizacije. Ovaj portfolio prikaz nudi razne strateške preporuke s obzirom na situaciju utvrđenu na matrici. Za razliku od BCG matrice, pitanje usklađivanja cash flowa nije temelj strateške interpretacije GE matrice, već raspored prioriteta u ulaganju. Logika je sljedeća: preusmjeriti resurse u one poslovne jedinice koje su dio atraktivnih industrija i poslovna snaga koja je, kao i konkurentski položaj, iznimno dobra, dok sa druge strane maknuti one resurse koji su orijentirani ka neprivačnim industrijama i ne mogu imati jaku poslovnu snagu u odnosu na konkurente.

### **3. Portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja (ADL).**

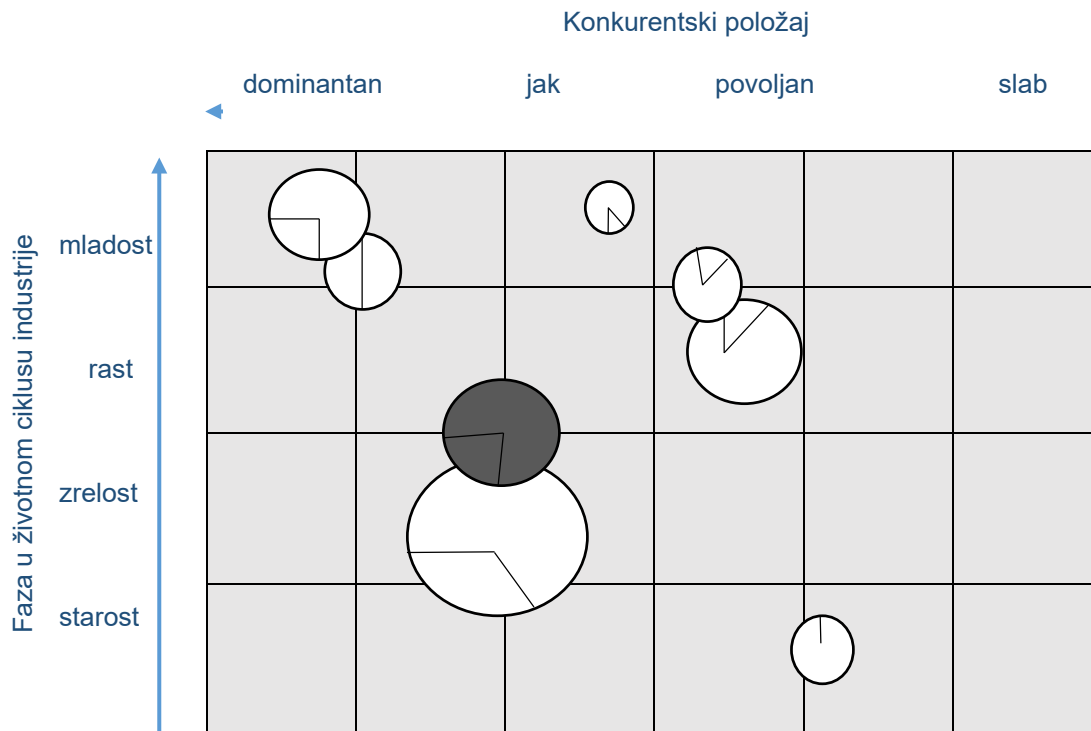
Jedna od primjedbi na GE matricu vezana je za neadekvatan tretman industrijske evolucije. Na njoj se ne može jasno prikazati položaj novih poslovnih jedinica koje svoj rast započinju u mladim industrijama, kao ni poslovne jedinice koje postaju „pobjednici“, zbog toga što industrija ulazi u fazu intenzivnog rasta. „Stoga je Arthur D. Little, Inc. (ADL), jedna od najpoznatijih konzultantskih tvrtki, razvila konzistentno strukturiranu portfolio metodologiju za razmatranje strategija ovisnih o životnom ciklusu industrije.“<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> ibidem, str. 131.

<sup>60</sup> ibidem, str. 135.

Slika 5: Portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja



Izvor: M. Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, D. Tipurić, *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 135.

„Oblikovanje ADL matrice odvija se u četiri faze: (1) određivanje strateških centara poduzeća, (2) identifikacija faza u industrijskoj evoluciji za svaki centar, (3) ocjena konkurentskog položaja strateškog centra, i (4) prikazivanje položaja strateških centara na ADL matrici. Za razliku od ostalih portfolio matrica, ADL matrica ima jasne upute za definiranje strateških centara, a riječ je o poslovnim cjelinama koje nude jednu vrstu proizvoda ili usluga na razmjerno homogenom vanjskom tržištu.“<sup>61</sup> Tako određeni centri dio su jedne, usko definirane industrije, pa time strateške preporuke imaju veću uporabnu vrijednost jer su manjeg stupnja općenitosti. S druge strane, identifikacija velikog broja strateških centara može iznimno komplicirati stratešku analizu i smanjiti efikasnost strateškog procesa. U praktičnoj provedbi ne bi bilo loše najprije odrediti veći broj poslovnih jedinica, a zatim iterativnim procesom postići najveću moguću izvedivu razinu strateške agregacije poslovnih cjelina.

<sup>61</sup> ibidem, str. 135.

„Strateški centri korporacije pozicioniraju se na jednom od dvadeset i četiri polja ADL matrice, i to na temelju stadija u životnom ciklusu industrije i ocjeni konkurentskog položaja. Životni ciklus industrije, definiran u četiri faze (mladost, rast, zrelost, starost), označuje utjecaj eksternih sila na koje poduzeće nema prevelik utjecaj. Druga dimenzija je konkurentski položaj (dominantan, jak, povoljan, održiv, slab ili neodrživ), koje poduzeće ima u svojoj djelatnosti.“<sup>62</sup> Svaki je strateški centar predodčen krugom koji je razmjern sa veličinom industrije kojoj pripada, a veličina industrije izražena je veličinom ukupne ostvarene prodaje od industrije. Taj prikaz veličina industrije odražava odnos između industrija gdje poduzeće ima poslovnih interesa. Odsječak kruga prikazuje apsolutni tržišni udio strateškog centra. Jačina i kvaliteta konkurentskog položaja pokazatelj je snage poduzeća, a ovisi uglavnom o vlastitim strateškim potezima konkurencije i strateškim pomacima.

„Po ADL metodologiji, razlike između pojedinih faza u životnom ciklusu industrije moguće je promatrati i analizirati na temelju osam parametara. To su: (1) stopa rasta tržišta, (2) potencijal tržišnog rasta, (3) dubina proizvodnih linija, (4) broj konkurenata, (5) distribucija tržišnih udjela među konkurentima, (6) lojalnost potrošača, (7) ulazne zapreke i (8) tehnologija.“<sup>63</sup>

**4. Portfolio matrica politike strateškog usmjeravanja (engl. The Directional Policy Matrix – DPM)** razvijena je sredinom sedamdesetih godina prošlog stoljeća u korporaciji Shell Chemicals U.K. Razvijen kao svojevrsna inačica portfolio matrice industrijske privlačnosti i poslovne snage (GE matrica), DPM se odvojio u zaseban portfolio model kojemu je svrha usklađivanje cash flowa u složenim poduzećima-sustavima, s time da je posebno prikladan u poduzećima koja imaju aktivnosti u kapitalno intenzivnim industrijama. „U odnosu prema GE matrici, DPM ima tri varijacije: jači naglasak na strukturiranom i kvantitativnom pristupu određivanja položaja poslovne jedinice na matrici, jasnije strateške preporuke i mogućnost analize rizika okoline povezanog sa strateškim preporukama na matrici.“<sup>64</sup>

---

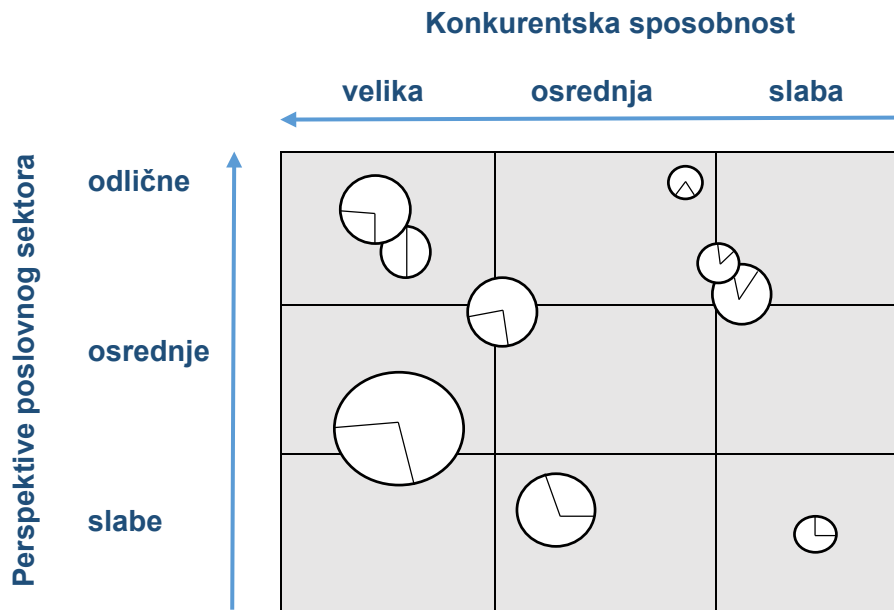
<sup>62</sup> ibidem, str. 136.

<sup>63</sup> ibidem str. 136.

<sup>64</sup> ibidem, str. 140.



Slika 6: Portfolio matrica politike strateškog usmjerenja



Izvor: M. Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, D. Tipurić, *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 141.

„Dimenzije portfolio matrice politike strateškog usmjerenja su: (1) konkurentna sposobnost poduzeća i (2) profitne perspektive poslovnog sektora (industrije).“<sup>65</sup> Konkurentna sposobnost definirana je relativnim tržišnim udjelom, uslužnim i proizvodnim sposobnostima te razvojno-istraživačkim potencijalom. Perspektiva poslovnog sektora u vidu profita, određena je rastom, veličinom i kvalitetom tržišta u smislu konkurentne strukture, ulogom tehnologije, profitabilnosti te ostalim vanjskim utjecajima.

Oblikovanje DPM portfolio matrice slično je oblikovanju GE i ADL portfolio matrice i obavlja se u četiri faze: (1) određivanjem strateških poslovnih jedinica i poslovnih sektora, (2) prosudbom perspektive profita poslovnog sektora za svaku stratešku poslovnu jedinicu, (3) procjenom konkurentne sposobnosti strateških poslovnih jedinica i (4) prikazivanjem položaja strateških poslovnih jedinica na portfolio matrici.

<sup>65</sup> ibidem, str. 140.

Prosudbom profitne perspektive svakoga poslovnog sektora (industrije) u kojemu se natječe korporacija, kao i procjenom konkurentske sposobnosti svake strateške poslovne jedinice, stvaraju se uvjeti za posljednju fazu projektiranja DPM portfolio modela. Dobivene vrijednosti su položajne točke strateških poslovnih jedinica na portfolio matrici politike strateškog usmjeravanja. Te točke, isto kao i na GE i ADL matricama, središta su krugova čije su veličine razmjerne veličini poslovnih sektora. Odsječak u krugu označuje tržišni udjel poduzeća u pojedinom poslovnom sektoru.

### Generičke poslovne strategije

Kada poduzeće želi postići prednost pred konkurencijom, mora napraviti izbor o vrsti prednosti koju želi imati i dijelu tržišta koji želi usluživati. Prednost postoji kada je organizacija djelotvornija od konkurencije; uspješnije u privlačenju kupaca i uvjeravanju u kvalitetu proizvoda, uspješnije u ponudi proizvoda po niskoj cijeni koji ima veću stvarnu vrijednost za kupce. „Porter, razmatrajući osnovne konkurentske prednosti sa širinom konkurentškoga područja, identificira tri generičke konkurentske strategije: (1) strategiju troškovnog vodstva koja se svodi na izgradnju konkurentske prednosti najnižih troškova u cijeloj industriji, (2) strategiju diferencijacije u cijeloj industriji i (3) strategiju fokusiranja, sa svoje dvije inačice: fokusiranim troškovnim vodstvom i fokusiranom diferencijacijom.“<sup>66</sup>

Tablica 1: Generičke konkurentske strategije

		Konkurentska prednost	
		niži troškovi	diferencijacija
Konkurentsko područje	široko	1. vodstvo u troškovima	2. diferencijacija
	usko	3a. fokusirano troškovno vodstvo	3b. fokusirana diferencijacija

Izvor: M. Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, D. Tipurić, *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 144.

<sup>66</sup> ibidem, str. 144.

## 1. Strategija vodstva u troškovima.

Do konkurentske prednosti koja se temelji na niskim troškovima, dolazi se usmjeravanjem na standardizirane proizvode ili usluge koje imaju veliku potražnju u industrijama. Dobro je graditi je kada je potražnja za asortimanom relativno elastična, što onda pruža mogućnost upravljanja cijenama na strateški način. Građenje konkurentske sposobnosti na niskim troškovima iziskuje jasno i neupitno strateško određenje. Troškovi moraju biti glavni dio strategije organizacije. Imperativ je imati niže troškove od svih industrijskih suparnika te je to ključni sadržaj poslovnih odluka. Organizacija se orijentira na smanjivanje troškova u svim dijelovima poslovanja. Da bi to postiglo, poduzeće mora imati veće kapacitete proizvodnje i više outputa od konkurencije. Isto tako, poduzeće treba iskoristiti iskustvo i omogućiti pristup jeftinim poslovnim inputima i resursima. U planiranju asortimana, potrebno je težiti izbjegavanju kupčevih zahtjeva i smanjiti sve troškove, osobito troškove istraživanja i razvoja, propagande i prodajne sile, pratećih i dodatnih usluga.

„Osim spomenutoga, poduzeće koje teži troškovnom vodstvu ne smije zaboraviti izvore diferencijacijskih činitelja u industriji. Konkurentska prednost niskih troškova vezana je za postizanje pariteta (identične asortimanske ponude ili različite kombinacije proizvodnih atributa koja su jednako preferirana od strane kupca) ili blizine na bazi diferencijacije sa svojim konkurentima. Paritet u izvorima diferencijacije dopušta poduzeću izravno postizanje iznadprosječnih profitnih rezultata.“<sup>67</sup> Organizacija isporučuje potpuno isti proizvod ali uz niže prosječne troškove. Tako se dolazi do veće ukupne vrijednosti i postiže prednost pred konkurencijom. Drugi slučaj je kada poduzeće isporučuje manju vrijednost od konkurenata, pa zbog toga i postavlja niže cijene. Prednost pred konkurentima posjeduje se ako postoji troškovna prednost koja je veća od razlike u cijenama između nas i konkurenata. Dakle, nužni cjenovni razmaci nisu tu da bi organizacija stvarala veću vrijednost od konkurencije i ugrozila vlastiti iznadprosječni profit.

---

<sup>67</sup> ibidem, str. 145.

**2. Strategija diferencijacije.** Organizacija može stvarati prednost pred konkurencijom uspješnom provedbom diferencijacijske strategije, koja se postiže takvim pozicioniranjem koje je osnovano na konkurentnom pozicioniranju omogućujući stvaranje i iskorištavanje jedinstvenog položaja organizacije u industriji. Ova strategija odnosi se na prilagodbu ili oblikovanje poslovnih aktivnosti i asortimana kojim se organizacija može razlikovati od svoje konkurencije. Diferencijacijom je potrebno ponuditi kupcima nešto jedinstveno i veoma vrijedno za njih, a da im to drugi proizvođači u industriji ne mogu ponuditi. „Ekonomski gledano, to je pokušaj stvaranja svojevrsnoga kvazimonopola, u kojemu se politika cijena neće isključivo temeljiti na troškovima. Svrha je diferencijacije stvoriti preferencije i odanost kupaca kako bi se smanjila njihova osjetljivost na cjenovne razlike među ponuđenim industrijskim proizvodima.“<sup>68</sup> Organizacija može izgraditi diferencijaciju na različitim kriterijima. Ona može biti bazirana na sistemu isporuke proizvoda, marketinškoj strategiji, samom proizvodu i drugim čimbenicima lanca vrijednosti. Čak i industrije koje se smatraju jednostavnima (mala dodana vrijednost i homogeni asortiman) mogu imati više diferencijatora.

Bit diferencijacije je postavljanje premijske cijene. Organizacija može postaviti veće cijene od konkurencije ako kupci osjećaju veću vrijednost njezinih proizvoda i usluga. Čim je cijena koju su kupci spremni platiti veća naspram cijena standardnog proizvoda, veća je i diferencijacija organizacije. Uspješnost diferencijacije u izravnoj je vezi sa odnosom između diferencijacijskih troškova i premijske cijene. „Poduzeće je konkurentno sposobno samo ako je razlika između standardne i premijske cijene veća od razlike između standardnih i diferencijacijskih troškova. Bit će iznadprosječni konkurent u industriji ako njegova premijska cijena prelazi ekstra troškove koji su uključeni u stvaranje diferencijacijske jedinstvenosti.“<sup>69</sup> Premijska cijena ne mora nužno biti način na koji se ostvaruje diferencijacijska prednost. Organizacija provedbom diferencijacije može ostvariti veću lojalnost i preferenciju kupaca i tako ostvariti veći profit naspram konkurencije kod istih cijena. Kada diferencijator ne postavlja premijske cijene, za pretpostaviti je da će ostvariti veći udio na tržištu od konkurenata.

---

<sup>68</sup> ibidem, str. 148.

<sup>69</sup> ibidem, str. 149.

„Poduzeće stvara dodatnu vrijednost za kupce koja se opravdava premijskom cijenom (ili preferencijom na jednakoj cijeni) putem dvaju mehanizama: (1) sniženjem kupčevih troškova i (2) povećanjem izvedbenosti (učinkovitosti) kupaca (povećanje satisfakcije ili boljega zadovoljavanja njihovih potreba).“<sup>70</sup>

### **3. Strategija fokusiranja.**

Poduzeće može graditi konkurentsku prednost u cijeloj industriji, ali i na malom konkurentnom području. Fokusiranje je strategija kojom poduzeće nastoji ostvariti iznadprosječne prihode u industrijskim segmentima koji su zaštićeni. Organizacija odabire segment ili skupinu segmenata industrije te prilagođuje strategiju na način da uslužuje samo određeno tržište. Usavršava potrebne sposobnosti kako bi bolje uslužilo želje ciljanog dijela tržišta. „Uspješna strategija fokusiranja usmjerena je na iskorištavanje razlike između segmenata s povoljnim uvjetima poslovanja i cijele industrije. Strukturalna obilježja toga segmenta trebala bi poduzeću jamčiti solidne zarade, što znači da kupci u tom segmentu trebaju imati distinktivne preferencije, posebne zahtjeve ili jedinstvene potrebe.“<sup>71</sup>

„Postoje dvije inačice strategije fokusiranja: (1) troškovno vodstvo u segmentu (fokusirano troškovno vodstvo) i (2) diferencijacija u segmentu (fokusirana diferencijacija). Obje su inačice usmjerene na razlike između segmenta i ostatka industrije.“<sup>72</sup> Samo segment neće biti dovoljan za izgradnju prednosti pred konkurencijom. Ovdje kupci imaju nesvakidašnje potrebe ili je potrebno da se proizvodnja razlikuje od ostalih segmenata industrije. Strategija fokusiranja troškovnog vodstva služi se troškovnom strukturom. Poduzeća koja su uspješna u strategiji fokusiranja imaju prednost jer su usredotočena na posebne interese segmenta. Drugi konkurenti mogu biti slabije usredotočeni, što otvara prilike za fokusere.

---

<sup>70</sup> ibidem, str. 149.

<sup>71</sup> ibidem, str. 152.

<sup>72</sup> ibidem, str. 152.

„Primjere uspješnih strategija fokusiranja nalazimo u gotovo svakoj industriji. Na primjer, to su Rolls Royce u segmentu luksuznih automobila, Apple Computer u informatičkoj industriji (segment stalnog izdavaštva), Nokia u telekomunikacijskoj tehnologiji i dr.“<sup>73</sup> Fokusiranje je najjače kada industrija brzo raste; kada su segmenti dovoljni za profitabilnost, ali opet ne stvaraju veliku pozornost i interes konkurenata; kada se nitko od konkurenata ne usmjerava na segment; kada kupci zahtijevaju poseban pristup ili oblikovana proizvodna/uslužna obilježja.

Tablica 2: Usporedba naglasaka na trima generičkim konkurentskim strategijama

	<b>Niski troškovi</b>	<b>Diferencijacija</b>	<b>Fokusiranje</b>
<b>Naglasak na proizvodnji</b>	„Nitko to ne pravi jeftinije“	„Nitko to ne pravi bolje“	„Napravljeno posebno za Vas“
<b>Naglasak na marketingu</b>	„Niske cijene za dobru vrijednost“	„Naše je bolje nego njihovo“	„Naši proizvodi bolje zadovoljavaju baš vaše potrebe“

Izvor: M. Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, D. Tipurić, *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 152.

<sup>73</sup> ibidem, str. 153.

## 4. Odnos između organizacijske kulture i poslovne strategije

Danas nijedna organizacija ne može nastaviti svoju misiju i trajati u svijetu natjecanja, a da ne održi snažnu kulturu. Studija o učincima organizacijske kulture započeta je 1980-ih, danas se podudara s novim ljudskim vrijednostima i stilovima razvoja koji su donijeli novu eru u poduzeća. „Perez Lopez (2004.) vjeruje da postoji konsenzus oko ideje da će organizacije koje čine napor da uvedu kulturu koja potiče komunikaciju među svojim članovima i motivirati zaposlenike da preispituju temeljna uvjerenja, postići povoljno radno ozračje.“<sup>74</sup> Raširenost kulture organizacije zahtijeva da menadžment prepozna osnovne dimenzije njihove korporativne kulture i njezin utjecaj na varijable povezane sa zaposlenicima, kao što su zadovoljstvo, predanost, kohezija, provedba strategije te uspješnost.

Mnoga su istraživanja pokušala pripremiti neke konceptualne modele i testirati učinak organizacijske kulture. Primjetan utjecaj moćne kulture razjašnjava se na temu provedbe strategije. Osim što se formulacija strategije čini kritičnom, njezino izvršavanje treba smatrati vitalnim. Samo organizacije koje provode gotovo svu svoju strategiju postižu dobre rezultate o profitabilnosti. Međutim, samo je nekolicina proučavala implicitno učinak kulture na provedbu strategije. Stoga, s obzirom na važnost kulture kao objedinjavajućeg i ohrabrujućeg čimbenika, ona se mora uzeti u obzir u procesu provedbe. Stoga je nužno izmjeriti koje će vrste kultura pomoći organizaciji u provedbi svojih strateških ciljeva. Također, potrebno je otkriti učinke komponenata kulture na provedbu strategije. „Uzimajući u obzir literaturu i ulogu suvremenih društvenih i osobnih vrijednosti, procjenjujemo da organizacije koje vrednuju fleksibilnost, nasuprot stabilnosti i prilagodljivosti, nasuprot odbijanju ostvaruju više prednosti iz svojih kultura postupkom provedbe.“<sup>75</sup> To će pomoći menadžerima i donositeljima odluka da stvore produktivno okruženje za osoblje, što posljedično promovira rezultate u provedbi strategije s višim stupnjem produktivnosti.

---

<sup>74</sup> S. Ahmadi i Y. Salamzadeh, „Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions“, *Global Business and Management Research: An International Journal*, vol. 4, no. 3 & 4, 2012., str. 287.

<sup>75</sup> ibidem, str. 286.

Istraživanja sveučilišnih profesora Salamzadeha i Akbarija, dokazuju glavnu hipotezu koja tvrdi da postoji značajan odnos između organizacijske kulture i provedbe strategije. Rezultati pokazuju da sve vrste organizacijskih kultura imaju značajne veze s procesom provedbe, ali opseg tih utjecaja varira od najučinkovitijeg (kultura klana) do manje djelotvornog (kultura hijerarhije). Prema dobivenim rezultatima, kulture klanova i adhokracije znatno favoriziraju provedbu strategije. Rezultati također pokazuju da tržište i kultura hijerarhije potiču implementaciju strategije. Nalazi pojašnjavaju da fleksibilne kulture imaju više značaja za postupak implementacije strategije. Moguće objašnjenje je da su današnje organizacije sklonije organskom ponašanju kako bi brzo reagirale na nepredvidive pojave. Stoga fleksibilnost igra ključnu ulogu u postignućima organizacije. Međutim, rezultati impliciraju da stabilnost i dalje ostaje vrijedna pažnje. Još jedan privlačan rezultat ove studije odnosi se na komponente provedbe strategije.

Kako bi se odredilo je li strategija prihvatljiva u kulturnim okvirima, nužno je analizirati ključna uvjerenja koja dijele ljudi u jednom poduzeću. Analiza kulture će pokazati uklapaju li se razmatrane opcije u tu kulturu ili traže znatne kulturne promjene. Opcije koje traže velike kulturne promjene neće nužno biti odbačene, no u tom će se slučaju morati formulirati planovi za provedbu takvih opcija.

„Kao što organizacijska struktura u poduzeću treba biti u skladu sa strategijom koja se želi provesti, tako i kultura, stavovi i uvjerenja ljudi unutar poduzeća, moraju biti u skladu s tom istom strategijom.“<sup>76</sup> Kao što strukture trebaju biti u skladu s određenom strategijom i slijediti životni ciklus od jednostavne i funkcijske do odjelne, tako trebaju i kulture. Kultura moći je primjerena ranim fazama života poduzeća, kad je struktura jednostavna. Kako poduzeće raste i usvaja funkcionalnu strukturu, potrebno je mijenjati kulturu. Zatim će poduzeće morati razvijati kulturu zadatka koja bi bila u skladu s odjelnom strukturom.

---

<sup>76</sup> M. Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, D. Tipurić, op. cit. str. 219.

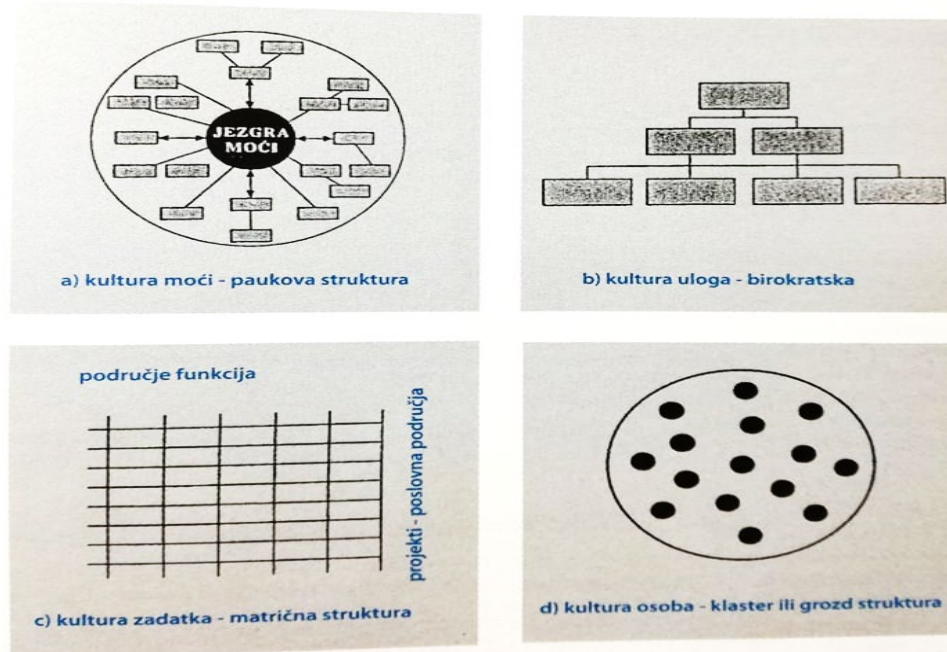


„Handy klasificira organizacijsku kulturu u četiri kategorije“:<sup>77</sup>

1. Kultura moći uobičajena je za mala poduzeća koja kontroliraju snažne osobe. Ljudi u tim kulturama dijele vjerovanje u individualnost i preuzimanje rizika. Vjeruju da menadžment mora biti neformalni proces s nekoliko pravila.
2. Kultura uloge vezana je za birokracije u kojima su funkcije ljudi definirane na formalan način, a oni se specijaliziraju. Ljudi dijele uvjerenje o značenju sigurnosti i predvidivosti. Uspjeh menadžmenta izjednačuju s pravilima i regulacijama.
3. Kultura zadatka pojavljuje se tamo gdje se ljudi usmjeruju na svoj posao ili projekt. Ljudi dijele uvjerenje u važnost timskog rada, stručnost i prilagodljivost.
4. Kultura osobe pojavljuje se tamo gdje ljudi vjeruju da organizacija postoji kako bi oni mogli zadovoljiti svoje osobne interese (pravnici, ekonomisti, arhitekti i dr.)

Handy je utvrdio da je svaki od spomenutih tipova organizacijske kulture povezan s odgovarajućim tipom organizacijske strukture što je prikazano na slici 14.

Slika 7: Moguće kombinacije tipova organizacijske kulture u organizacijske strukture



Izvor: M. Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, D. Tipurić, *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 219.

<sup>77</sup> ibidem, str. 219.

„Tipologije organizacijske kulture na osnovi dvaju kriterija: briga za ljude i briga za učinak, prikazane su na slici 15.“<sup>78</sup>

Slika 8: Tipovi kulture

		Briga za učinak	
Briga za ljude	BRIŽNA KULTURA	INTEGRATIVNA KULTURA	
	RAVNODUŠNA KULTURA	STROGA KULTURA	

Izvor: M. Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, D. Tipurić, *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 220.

Na slici 15 može se uočiti na koji se način pod utjecajem navedenih kriterija formiraju četiri tipa organizacijske kulture.

„*Ravnodušna* organizacijska kultura je karakteristična po izostanku vizije i općoj apatiji koja se manifestira u nedostatku brige za ljude i za učinak. *Brižnu* organizacijsku kulturu karakterizira puno brige za ljude.“<sup>79</sup> Naglasak je na timskom radu, izobrazbi kadrova, organizacijskom skladu i velikoj sigurnosti zaposlenja. Briga za učinak u drugom je planu. U *strogoj* je organizacijskoj kulturi naglasak na iskorištenju ljudskih potencijala, na potpunijem korištenju sposobnosti pojedinca. Visok je stupanj odgovornosti, visoka je razina plaća i dodatnih bonusa. *Integrativna* organizacijska kultura sastoji se od brige za ljude i brige za učinak, a njezin cilj je postići ukupni učinak uz maksimalno korištenje ljudskih potencijala.

„Na osnovi razmatranja karakteristika organizacijske kulture može se zaključiti da je organizacijska kultura složen fenomen koji usmjerava zaposlene kako se ponašati i što trebaju učiniti.“<sup>80</sup> Provedba strategije može zahtijevati promjenu kulture organizacije i takve promjene treba planirati. Potrebno je prepoznati razloge zbog kojih bi se ljudi mogli protiviti promjenama kulture i oblikovati planove za prevladavanje otpora.

<sup>78</sup> ibidem, str. 220.

<sup>79</sup> ibidem, str. 220.

<sup>80</sup> ibidem, str. 220.

Proces prevladavanja otpora uključuje fazu „odmrzavanja“, tijekom koje se ispituje postojeća kultura, nakon čega slijedi razdoblje „reformulacije“, kad ljudi razmatraju koja nova uvjerenja treba razviti i međusobno podijeliti. Konačno, treća faza ponovnog „zamrzavanja“ tijekom koje se učvršćuje nova kultura. Uvjerenja treba razviti i međusobno podijeliti.

## **Organizacijska kultura i strateško planiranje**

„Strateška igra poduzeća odvija se na skliskom terenu i u kompleksnim arenama. U strateškoj sferi, nužan uvjet (ali ne i dovoljan razlog) postaje uvođenje novih čimbenika konkurentnosti, a presudno za pobjednike postaje pitanje njihovih dinamičkih sposobnosti.“<sup>81</sup> Počinje se sve više shvaćati da su nova rješenja u području strateškog, povezana sa sinergijom, ljudskim umom i organizacijskom kulturom koja je poželjna. Pristup strategiji podrazumijeva orijentaciju na uspjeh, odnosno dostignuće. Takav pristup orijentiran ciljevima postignuća, imanentan je poduzećima jer su ona stvorena sa svrhom i namjerom ostvarivanja svojih težnji. To za poduzeće predstavlja skup napora kako bi se pomoću strateškog razmišljanja i ostalih promišljenih aktivnosti, ostvarile težnje u smjeru postizanja što boljih performansi. „Strateško je planiranje pritom važan alat, koji se prvenstveno odnosi na: organizaciju kao cjelinu, viziju, misiju, ciljeve, budućnost, implementaciju strategije i razvoj. Iako je riječ o poslovnim organizacijama, tu se koriste termini nastali u vojnim leksikonima, kao što su strategija, cilj, plan, rizik, manevar.“<sup>82</sup> Strateško planiranje kao element strateškog menadžmenta, povezano je sa raznim varijablama koje daju opis pojedine značajke i performanse poduzeća.

„Istraživanja Stuarta i Mintzberga o reflektivnosti analitičara i učinkovitosti strateškog planiranja podržavaju problematiziranje samog pojma. „U istraživanjima koje je proveo Hasnanywati utvrđena je povezanost između strateškog usmjerenja poduzeća i strateškog planiranja.

---

<sup>81</sup> S. Rudelj, „Preferirana organizacijska kultura i strateško planiranje u srednjim i velikim poduzećima“, *Ekonomski vjesnik*, vol. 25, no. 1, 2012., str. 65.

<sup>82</sup> ibidem, str. 65.

Simonceska je na primjeru hotelske industrije pokazala kako postoji veza između strateškog planiranja i karakterističnih sposobnosti/ komparativnih prednosti poslovnih organizacija.<sup>83</sup>

Proces strateškog planiranja povezan je i sa rezultatima poslovanja. Poduzeća koja imaju ovaj proces formaliziran i upravljan, postižu bolje rezultate u odnosu na poduzeća koja nemaju formalno organiziran proces strateškog planiranja. Strateško planiranje imaće ključnu ulogu, kako u javnom, tako i u privatnom sektoru, još barem deset godina, te će biti usmjereno strategiji održivosti, očuvanju prirodnih resursa i sirovina iz okoliša. Budućnost strateškog planiranja možemo povezati sa prihvaćanjem teorije kompleksnih prilagodljivih sustava, čiji okvir daje obećanja u okviru strateškog planiranja. „Istraživanje Andersena na 185 proizvodnih poduzeća u dinamičnoj okolini pokazalo je da su decentralizirana izrada strategije (izranjajuća strategija – utemeljena na organizacijskoj kulturi) i strateško planiranje komplementarni i značajni prediktori organizacijske učinkovitosti.“<sup>84</sup>

Organizacijska kultura ključni je element interne okoline poduzeća, stoga upravljanje kognitivnim kolektivnim procesima povećava efikasnost i efektivnost, što je dovodi u odnos sa strateškom analizom, namjerom, strategijom i planiranjem. Još jedna poveznica je i putem stila rukovođenja (kao komponente kulture) koji je povezan sa određenim načinom planiranja. Potrebno je da kultura bude ishodište strategije (osnova za planiranje strategije), zbog toga što se strategija mora prilagođavati kulturi, a ne obrnuto. Novija istraživanja dokazuju da je organizacijska kultura bitan element strateškog menadžmenta u organizacijama. U suvremenim je uvjetima organizacijska kultura ključ razvoja i uspjeha poduzeća te utječe na sve organizacijske aktivnosti, između ostalog i na način i opseg planiranja, strategiju poslovanja i njezinu primjenu.

---

<sup>83</sup> ibidem, str. 67.

<sup>84</sup> ibidem, str. 67.

### *Preferirana organizacijska kultura*

Organizacijska kultura ima mnogo, uglavnom pozitivnih, funkcija u poduzećima. Lako je prepoznati onu kulturu koja je kreativna, dobra, vrijedna za poduzeće (u smislu doprinosa njegovoj održivosti i razvoju). Takvu kulturu nazivamo preferiranom zbog toga što spada u niz poželjnih, izvrsnih svojstava i izvora prednosti poduzeća spram konkurencije. Na temelju istraživanja organizacijske kulture i čimbenika koji pozitivno utječu na poslovanje organizacije, moguće je napraviti diferencijaciju i identificirati kulturu koja je poželjna za organizacije, odnosno preferirana.

### *Strateško planiranje*

„Na razini strateškog podsustava menadžmenta inkorporirani su temeljni procesi povezani s dugoročnošću, održivošću, konkurentnošću i organizacijskim razvojem (strateška namjera, strateško planiranje, poslovne politike, itd.), što za top menadžment predstavlja važnu funkciju. Okrenutost prema budućemu i sistematičnost strateškog planiranja mogu dati značajan doprinos i na planu strateškog razmišljanja, donošenja odluka te involviranja dionika u procese.“<sup>85</sup> Stoga, planiranje strategije kao proces kojim organizacija pronalazi i oblikuje vlastite odgovore na okolinu, može potencijalno biti od velike pomoći menadžmentu, dionicima i samoj organizaciji. Mada strateško planiranje u današnjim uvjetima nije sredstvo za proizvodnju strategije (generiranje, oblikovanje i izbor), tim se procesom uspostavljaju strategije pri čemu one nisu posljedica već polazište, tj. taj je proces operacionalizacija strategije u vidu kontrole i implementacije. Strategija predstavlja izbor, opredjeljenje i način kako organizacija planira ostvariti stratešku namjeru, te je ona okosnica strategijskog plana za ostvarenje i održanje konkurentske prednosti. Proces strateškog planiranja imanentniji je mehaničkim sustavima.

---

<sup>85</sup> ibidem, str. 69.

„Organski karakter sadašnjih poslovnih organizacija determiniran je i sve kompleksnijom ulogom ljudi (koje je teško isplanirati) u organizacijama, a oni imaju novu dominantnu ulogu zahvaljujući informacijsko-tehnološkoj revoluciji i pomoći pretvorbe mehaničkog rada u umni.“<sup>86</sup> U manjim radnim jedinicama koje su visokomotivirane i sa fleksibilnim radnim uvjetima, u okolini koja potiče kreativnost i autonomiju zaposlenika, zaposlenici postaju glavni čimbenik organizacija. Navedeno je usko povezano sa problemom motivacije, učenja, vođenja i ponašanja, strateškim planiranjem i kulturom. Usporedno sa ovim procesima, uloga organizacijske kulture se povećava, stoga ona postaje dominantna poveznica u novoj decentraliziranoj strukturi te strateško planiranje postaje nužan alat za menadžment. „Osnovni je rezultat strateškog planiranja strateški plan ili strategija razvoja, što predstavlja orijentacijski, promjenjivi i integralni plan rada i razvoja poslovne organizacije za određeni vremenski interval u budućnosti. Pored toga, na pravi način stvorena strategija razvoja je svojevrsni memorandum o razumijevanju u organizaciji te sredstvo integracije, unutarnje i vanjske komunikacije (u smjeru prezentacije, pozicioniranja i željenog imidža), kontrole, evaluacije, analize i alat za upravljanje i rukovođenje u organizaciji.“<sup>87</sup>

Planiranje spada u racionalne procese koji se skoro pa ne mogu definirati a pogrešno je mišljenje da: da se stratezi mogu izolirati od organizacijskog poslovanja, da se može predvidjeti diskontinuitet, da donošenje strategije može biti formalizirano, a planiranje i strategija isključuju jedno drugo. Izrada i donošenje strategija nije samostalan proces već je povezan sa intuicijom ali različit od strateškog planiranja. U suvremenim uvjetima, pozornost se posvećuje strateškom razmišljanju koje se izjednačava sa strateškim mišljenjem i podrazumijeva konceptualni pristup, sintezu i analizu. Ovo je usko povezano sa mnogim čimbenicima i varijablama organizacije te procesima povezanih s njom. Za uspješno strateško razmišljanje i operativnu učinkovitost na svim razinama u poduzeću, potrebno je sagledati menadžerske sposobnosti, organizacijske vrijednosti i kulturu, stoga se strateško planiranje mora uključiti u strateški menadžment kao njegov neizostavan dio.

---

<sup>86</sup> ibidem, str. 69.

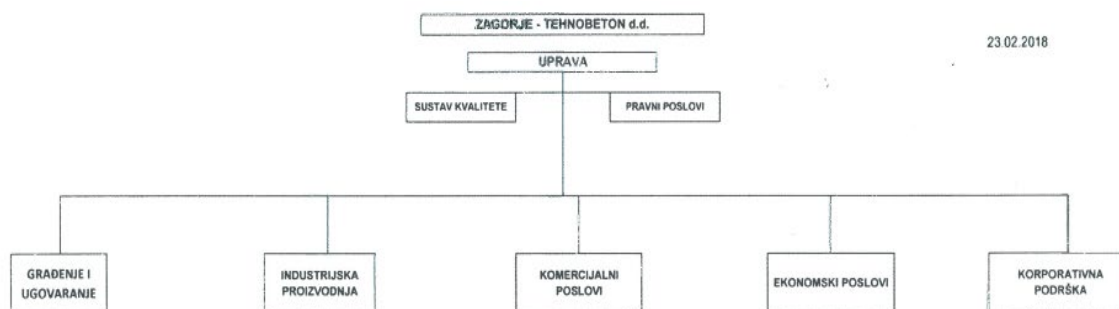
<sup>87</sup> ibidem, str. 70.

## 5. Odnos organizacijske kulture i strategije u poduzeću Zagorje – Tehnobeton d.d.

Zagorje - Tehnobeton d.d. dugi se niz godina, od 1946. godine, ponosi svojim postojanjem i djelovanjem u graditeljstvu, uz nemjerljivu činjenicu da je jedan od nositelja gospodarstva u gradu Varaždinu, sjeverozapadnoj Hrvatskoj kao i cijeloj zemlji. Svoj poslovni uspjeh Zagorje - Tehnobeton d.d. gradi na stalnom dokazivanju i komunikaciji s investitorima, kupcima i poslovnim partnerima. Danas s kvalitetom i stručnošću u neprocjenjivom ljudskom potencijalu spada u sam vrh hrvatskog građevinarstva s tendencijom visokog pozicioniranja na tržište u regiji. Kontinuirano, a u zadnjih 5 godina intenzivno, ulaže u svoju promociju kroz marketinšku komunikaciju i na taj se način sustavno pozicionira na nacionalnom tržištu i tržištu regije. Reprezentativni objekti koji ostaju iza Zagorje - Tehnobetona d.d. pokazuju svu kvalitetu, postojanost i sigurnost za život i poslovanje, a to je njegova najveća promocija. Zagorje - Tehnobeton d.d. danas zapošljava u prosjeku 260 djelatnika.

Ljudski resursi oduvijek su bili skriveno blago Zagorje - Tehnobetona. Njihove zdrave oči, vrijedne ruke i nepresušne ideje omogućile su, a i danas omogućuju, kontinuirani napredak i stabilnost. Ulaganje u kvalitetu ljudskog potencijala primarni je faktor razvoja. Tijekom radnog vijeka zaposlenici Zagorje - Tehnobetona sudjeluju u izgradnji objekata koji mijenjaju horizonte, te predstavljaju ponosno isticane građevine koje suvremenošću i kvalitetom izvedbe osvajaju nova područja graditeljstva; oni su pokretači dostignuća.

Slika 9: Organizacijska shema poduzeća Zagorje – Tehnobeton d.d.



Izvor: Službene stranice poduzeća Zagorje – Tehnobeton d.d.: <https://gpz Zagorje.hr/> (8.4.2021.)

## 5.1. Instrumenti istraživanja

Empirijsko istraživanje pod nazivom „Odnos organizacijske kulture i strategije“<sup>88</sup> provedeno je u svrhu otkrivanja međuovisnosti kulture i strategije u organizaciji. Istraživanje je provedeno u građevinskom poduzeću Zagorje - Tehnobeton d.d. Ispitanici su odgovorili na anketni upitnik izrađen od autorice ovog istraživanja, a na temelju upitnika iz diplomskog rada „Učinci organizacijske kulture na provedbu strategije poslovnih banaka u Keniji“, studenta Eunicea Muthonia iz Poslovne škole Sveučilišta u Nairobi, Kenija.

Na upitnik je odgovorilo ukupno 23 osoba iz organizacije, od kojih je 19 zaposlenika i 4 menadžera. Dobiveni podaci analizirali su se na razini organizacije. Temeljna svrha istraživanja bila je ispitati učinke koje bi kultura mogla imati na provedbu strategije u odabranom poduzeću. Upitnik je rađen prema Handy – jevoj tipologiji organizacijske kulture.

Upitnik je podijeljen na dva dijela, prvi dio bio je namijenjen prikupljanju osnovnih podataka, dok je drugi dio namijenjen prikupljanju podataka relevantnih za ciljeve ovog istraživanja. Podaci su analizirani i kvalitativno i kvantitativno. Rezultat analize predstavljen je u tablicama, grafikonima i interpretacije napravljene na temelju ciljeva istraživanja.

## 5.2. Rezultati istraživanja

### 5.2.1. Demografska obilježja ispitanika

U istraživanju je sudjelovalo 23 ispitanika, od toga je 16 muškog te 7 ženskog spola. U postocima, na upitnik je odgovorilo ukupno 70% muškaraca te 30% žena, kako je prikazano na Grafikonu 1.

---

<sup>88</sup> M. Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, D. Tipurić, op. cit. str. 219.



Grafikon 1. Struktura ispitanika po spolu



Izvor: izrada autora

Većina zaposlenika koji su odgovorili na upitnik dobne je starosti između 40 i 49 godina. Dobne skupine ispitanika su sljedeće: do 25 godina: 1 zaposlenik, od 26 do 39 godina: 6 zaposlenika, od 40 do 49 godina: 11 zaposlenika, od 50 do 59 godina: 2 zaposlenika, te od 60 i više godina: 3 ispitanika. Isto je prikazano u grafikonu 2.

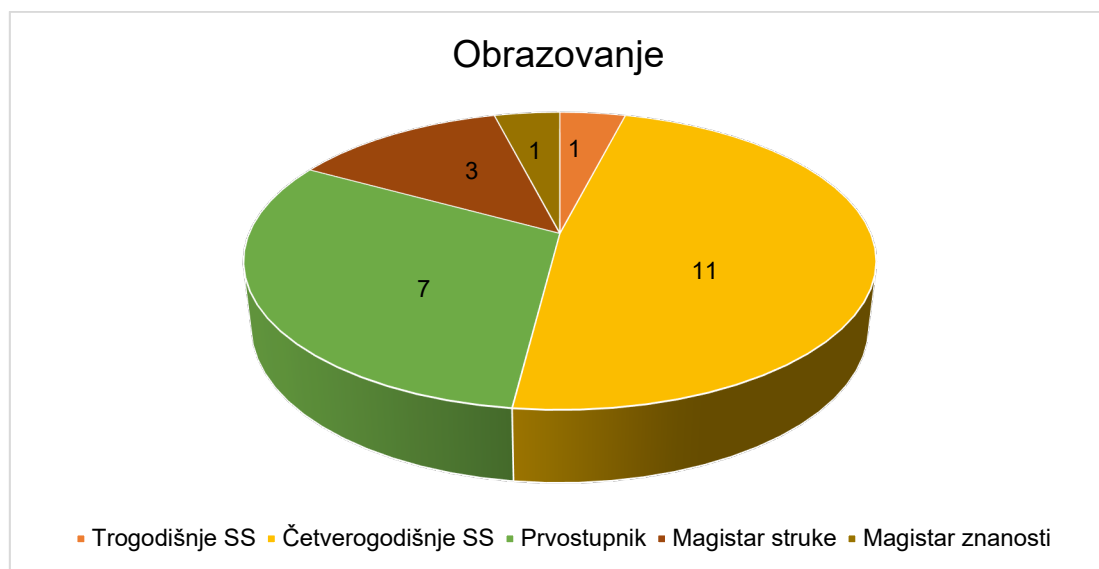
Grafikon 2: Struktura zaposlenika po dobnim skupinama



Izvor: izrada autora

Većina zaposlenika koji su odgovorili na anketu ima četverogodišnje srednjoškolsko obrazovanje. Struktura zaposlenika s obzirom na stupanj obrazovanja je slijedeći: trogodišnje srednjoškolsko obrazovanje: 1 zaposlenik, četverogodišnje srednjoškolsko obrazovanje: 11 zaposlenika, prvostupanjsko obrazovanje: 7 zaposlenika, magisterij struke: 3 zaposlenika, sveučilišno specijalističko obrazovanje: 1 zaposlenik. Isto je prikazano u grafikonu 3.

Grafikon 3: Struktura zaposlenika prema obrazovanju

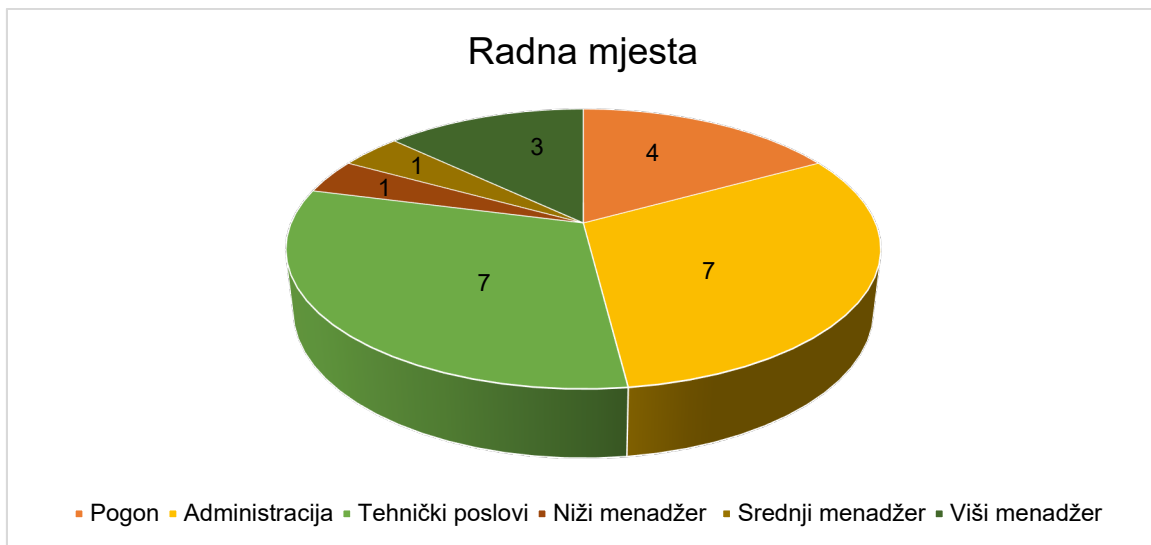


Izvor: izrada autora

#### 5.2.2. Položaj i napredovanje ispitanika u organizaciji

Na anketni upitnik odgovorili su zaposlenici svih hijerarhijskih razina u organizaciji, od radnika u pogonu, do viših menadžera. Struktura zaposlenika prema radnom mjestu koji obavljaju je slijedeća: radnik u pogonu: 4 zaposlenika, radnik na administrativnim poslovima: 7 zaposlenika, radnik na tehničkim poslovima: 7 zaposlenika, niži menadžer: 1 zaposlenik, srednji menadžer: 1 zaposlenik, te viši menadžer: 3 ispitanih zaposlenika. Isto ćemo prikazati u grafikonu 4.

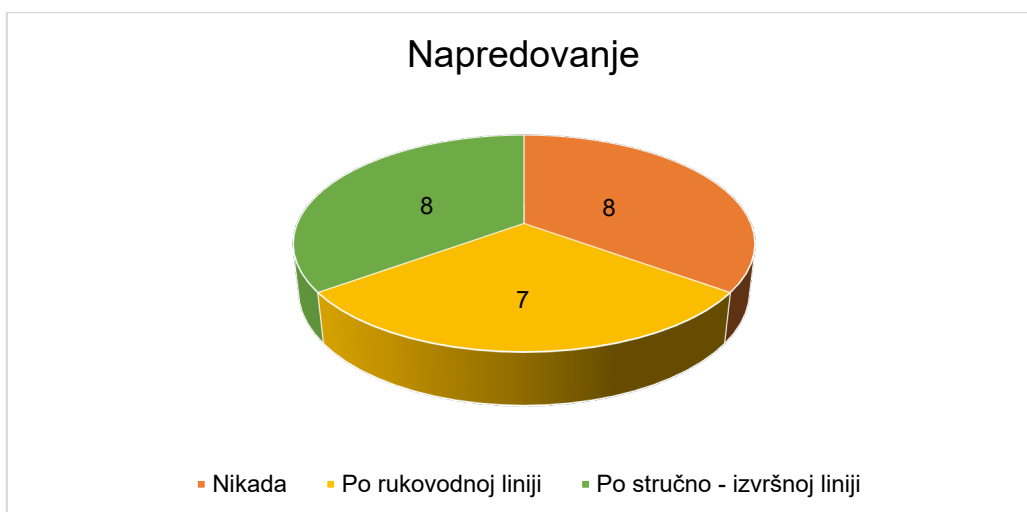
Grafikon 4: Struktura zaposlenika prema radnom mjestu



Izvor: izrada autora

Što se tiče napredovanja u poduzeću, ispitanici su odgovorili slijedeće: 8 ispitanika kaže da nije nikada napredovalo tijekom rada u poduzeću Zagorje - Tehnobeton, 7 ispitanika je izjavilo da su napredovali po rukovodnoj liniji, dok 8 njih kaže da su napredovali po stručno – izvršnoj liniji. Tako dolazimo do podataka da je, od ispitanih zaposlenika, njih čak 70% napredovalo u nekoj fazi zaposlenja u promatranom poduzeću.

Grafikon 5: Napredovanje zaposlenika

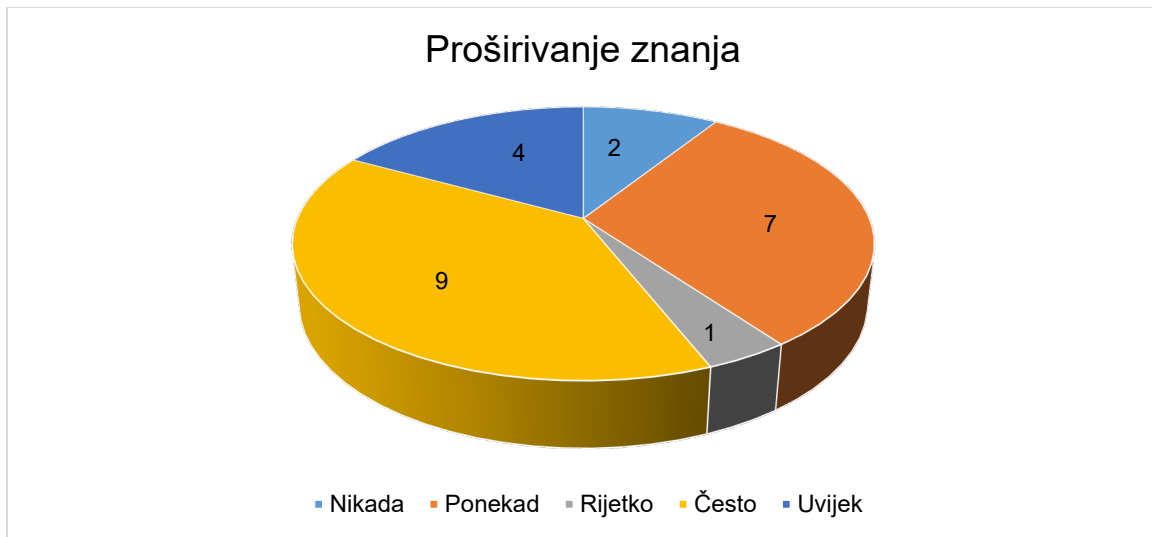


Izvor: izrada autora

Većina zaposlenika (18) izjavilo je da njihov radni dan traje 7 do 8 sati, dok je 4 ispitanika izjavilo da rade dnevno 9 do 13 sati. Broj radnih sati razlikuje se između menadžera i zaposlenika, svih 4 ispitanika koji su izjavili da im radni dan traje 9 do 13 sati, rade na funkcijama menadžera. Tek 1 ispitanik izjavio je da mu radni dan traje do 6 sati.

Na pitanje upotpunjuju li i proširuju stečena znanja, anketirani zaposlenici odgovorili su slijedeće: 2 zaposlenika smatra da uopće ne, 7 ponekad, 1 rijetko, 9 često, te 4 uvijek. Isto je prikazano na grafikonu 6.

Grafikon 6: Upotpunjavanje i proširivanje stečenog znanja



Izvor: izrada autora

5.2.3. Učinci organizacijske kulture na provedbu strategije u poduzeću „Zagorje – Tehnobeton d.d.“

Tablica 3: Organizacijska kultura

	Stupanj slaganja sa tvrdnjom	Broj zaposlenika	Postotak
Naša kultura je fleksibilna i omogućuje promjene.	U potpunosti se slažem	0	0%
	Uglavnom se slažem	3	13%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	15	65%
	Uglavnom se ne slažem	5	22%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Lako se prilagođavamo promjenama u radnom okruženju.	U potpunosti se slažem	0	0%
	Uglavnom se slažem	10	43%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	7	31%
	Uglavnom se ne slažem	6	26%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Smatram da se lako prilagoditi strukturnim promjenama u našem radnom okruženju.	U potpunosti se slažem	0	0%
	Uglavnom se slažem	5	22%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	16	69%
	Uglavnom se ne slažem	2	9%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Fleksibilnost i prilagodljivost kulture olakšava nam suočavanje s izazovima u organizaciji.	U potpunosti se slažem	2	9%
	Uglavnom se slažem	12	52%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	9	39%
	Uglavnom se ne slažem	0	0%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Naša kultura reagira na dinamično radno okruženje.	U potpunosti se slažem	0	0%
	Uglavnom se slažem	8	35%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	11	48%
	Uglavnom se ne slažem	4	17%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Naši radni zadatci jasno su definirani.	U potpunosti se slažem	2	9%
	Uglavnom se slažem	9	39%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	9	39%
	Uglavnom se ne slažem	3	13%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Zaposlenici u našoj organizaciji poznati su po svojim ulogama ali ne i kao pojedinci.	U potpunosti se slažem	0	0%
	Uglavnom se slažem	3	13%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	13	56%
	Uglavnom se ne slažem	7	31%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Imamo dobro oblikovan strukturni okvir.	U potpunosti se slažem	0	0%
	Uglavnom se slažem	5	22%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	15	65%
	Uglavnom se ne slažem	3	13%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Kultura u našoj organizaciji je obiteljska.	U potpunosti se slažem	0	0%
	Uglavnom se slažem	5	22%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	16	69%
	Uglavnom se ne slažem	2	9%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Više sam zainteresiran/zainteresirana za podržavanje vrijednosti naše organizacijske kulture nego za rad.	U potpunosti se slažem	0	0%
	Uglavnom se slažem	0	0%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	9	39%
	Uglavnom se ne slažem	9	39%
	U potpunosti se ne slažem	5	22%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Naša kultura je kultura dinamičnosti, poduzetništva i kreativnosti na poslu.	U potpunosti se slažem	2	9%
	Uglavnom se slažem	4	17%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	10	43%
	Uglavnom se ne slažem	7	31%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Najviše od svega, usredotočeni smo na rezultate i otvaranje novih radnih mjesta.	U potpunosti se slažem	0	0%
	Uglavnom se slažem	1	4%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	11	48%
	Uglavnom se ne slažem	9	39%
	U potpunosti se ne slažem	2	9%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Izvor: izrada autora

Većina zaposlenika (15) ne može procijeniti da li je njihova kultura fleksibilna i omogućuje li promjene, dok se 3 ispitanika s time uglavnom slaže, a 5 uglavnom ne slaže. Većina ispitanika (10) smatra da se njihova organizacija prilagođava lako na promjene u okruženju, 6 ispitanika smatra da se uglavnom ne prilagođava, dok 7 njih ne može procijeniti isto. 16 zaposlenika ne mogu procijeniti da li se lako prilagođavaju strukturnim promjenama u radnom okruženju, dok se 5 ispitanika uglavnom slaže sa tvrdnjom, a samo 2 ispitanika se uglavnom ne slaže. Sa tvrdnjom da fleksibilnost i prilagodljivost kulture olakšava suočavanje s izazovima u organizaciji, većina zaposlenih ispitanika se slaže, 12 ih je izjavilo da se uglavnom slažu, dok se njih dvoje u potpunosti slažu.

Da njihova kultura reagira na dinamično radno okruženje smatra 8 zaposlenika, dok tek njih 4 smatra da ne reagira, a 11 je neodlučno. Da su im radni zadatci jasno definirani, smatra 9 ispitanika, dok je broj onih koji smatraju da zadatci uglavnom nisu jasno definirani 3, te da isto ne mogu procijeniti, smatra 9 ispitanika. 2 zaposlenika se u potpunosti slaže sa navedenom tvrdnjom, stoga možemo zaključiti da većina zaposlenika ima jasno definirane radne zadatke. 3 ispitanika uglavnom smatra da su kao zaposlenici u organizaciji poznati po svojim ulogama ali ne i kao pojedinci, 7 njih smatra da uglavnom nisu poznati samo po svojim ulogama, dok 13 njih ne može isto procijeniti. Tek 3 ispitanika smatraju da njihova organizacija nema dobro definiran strukturni okvir, 5 ih smatra da uglavnom ima, dok je većina (15) neodlučna. Zaposlenici uglavnom ne mogu procijeniti da li je kultura u njihovoj organizaciji obiteljska (16), dok se 2 uglavnom ne slaže, a 5 uglavnom slaže. Većina zaposlenika izjavilo je da su manje zainteresirani za podržavanje vrijednosti njihove organizacijske kulture nego za rad, 9 ih se slaže u potpunosti, dok se 5 uglavnom slaže, što ukupno čini 14 ispitanika. 4 ispitanika uglavnom se slaže da je kultura njihove organizacije, kultura dinamičnosti, poduzetništva i kreativnosti na poslu, 2 se u potpunosti slaže, dok se njih 7 uglavnom ne slaže. Dakle 6 ispitanih zaposlenika slaže se sa tvrdnjom, dok je preostalih 10 neodlučno. Da su najviše od svega, usredotočeni na rezultate i otvaranje novih radnih mjesta, smatra 1 zaposlenik, dok njih 9 ne smatra isto, a 11 je neodlučnih.

Tablica 4: Utjecaj timske kulture na implementaciju strategije

	Stupanj slaganja	Broj zaposlenika	Postotak
Naša prilagodljiva kultura olakšala je brzo izvršavanje zadataka.	U potpunosti se slažem	0	0%
	Uglavnom se slažem	5	22%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	13	56%
	Uglavnom se ne slažem	5	22%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Lakim prilagođavanjem promjenama u okruženju u mogućnosti smo timskog rada i učinkovitog implementiranja strategije.	U potpunosti se slažem	0	0%
	Uglavnom se slažem	5	22%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	14	61%
	Uglavnom se ne slažem	4	17%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Lako prilagođavanje olakšalo je inovativnost u procesu provedbe strategije.	U potpunosti se slažem	0	0%
	Uglavnom se slažem	4	17%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	13	57%
	Uglavnom se ne slažem	6	26%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Fleksibilnost naše kulture olakšala je suočavanje s izazovima provedbe strategije.	U potpunosti se slažem	0	0%
	Uglavnom se slažem	2	9%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	14	61%
	Uglavnom se ne slažem	7	30%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Prilagođavanjem okolini u mogućnosti smo lako provoditi strategije.	U potpunosti se slažem	0	0%
	Uglavnom se slažem	7	30%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	11	48%
	Uglavnom se ne slažem	5	22%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Izvor: izrada autora

Većina anketiranih zaposlenika (13) poduzeća „Zagorje – Tehnobeton d.d.“ ne mogu procijeniti da li je njihova prilagodljiva kultura olakšala brzo izvršavanje zadataka, dok je broj onih koji se uglavnom slažu isti kao i broj onih koji se uglavnom ne slažu i iznosi 5. Da su lakim prilagođavanjem promjenama u okruženju u mogućnosti timskog rada i učinkovitog implementiranja strategije, zaposlenici se uglavnom slažu (5) ili ne mogu procijeniti (14), dok je broj onih koji se uglavnom ne slažu 4. Sa tvrdnjom da je lako prilagođavanje olakšalo inovativnost u procesu provedbe strategije, uglavnom se slaže 4 ispitanih zaposlenika, 13 ih je neodlučnih, dok se njih 6 uglavnom ne slaže. 2 ispitanika uglavnom se slaže da je fleksibilnost kulture olakšala suočavanje s izazovima provedbe strategije, 7 ih se uglavnom ne slaže sa tvrdnjom, dok je preostalih 14 neodlučno.



Da su prilagođavanjem okolini u mogućnosti lako provoditi strategije, uglavnom se slaže 5 ispitanika, sa tvrdnjom se niti slaže, niti ne slaže 11 ispitanika, dok se 7 njih uglavnom ne slaže.

Tablica 5: Utjecaj birokratske kulture na implementaciju strategije

	Stupanj slaganja	Broj zaposlenika	Postotak
Dobro definirane uloge zaposlenika olakšale su učinkovitost u provedbi strategije.	U potpunosti se slažem	1	4%
	Uglavnom se slažem	5	22%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	14	61%
	Uglavnom se ne slažem	3	13%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Poznavanjem zaposlenika po ulogama vrlo se smanjuje motivacija za provedbu novih strategija.	U potpunosti se slažem	0	0%
	Uglavnom se slažem	3	13%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	8	35%
	Uglavnom se ne slažem	10	43%
	U potpunosti se ne slažem	2	9%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Imajući dobro definiran strukturni okvir čini provođenje strategije lakšim.	U potpunosti se slažem	3	13%
	Uglavnom se slažem	6	26%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	12	52%
	Uglavnom se ne slažem	2	9%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Izvor: izrada autora

Većina zaposlenika (14) ne može procijeniti da li su dobro definirane uloge zaposlenika olakšale učinkovitost u provedbi strategije, dok se 6 ispitanika slaže ili uglavnom slaže, a 3 ispitanika se uglavnom ne slaže s tvrdnjom. Sa tvrdnjom da se poznavanjem zaposlenika po ulogama vrlo smanjuje motivacija za provedbu novih strategija, većina zaposlenika se ne slaže (12), 3 se slaže, dok je 8 ispitanika neodlučno. 9 zaposlenika slaže se da imati dobro definiran strukturni okvir čini provođenje strategije lakšim, 12 ne može procijeniti navedenu tvrdnju, dok se tek 2 ispitanika ne slaže sa tvrdnjom.

Tablica 6: Utjecaj kulture pojedinca na implementaciju strategije

	Stupanj slaganja	Broj zaposlenika	Postotak
Interes za očuvanje kulturnih vrijednosti organizacije negativno utječe na implementaciju strategije.	U potpunosti se slažem	1	4%
	Uglavnom se slažem	2	9%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	9	39%
	Uglavnom se ne slažem	10	44%
	U potpunosti se ne slažem	1	4%
	<b>Ukupno</b>		23

Izvor: izrada autora

Sa tvrdnjom navedenom u tablici 10, 11 ispitanih zaposlenika izjavilo je da se uglavnom ili u potpunosti ne slaže, 3 se u potpunosti ili uglavnom slaže, dok je 9 ispitanika izjavilo da se sa tvrdnjom niti slažu, niti ne slažu.

Tablica 7: Utjecaj poduzetničke kulture na implementaciju strategije

	Stupanj slaganja	Broj zaposlenika	Postotak
Dinamičnost, poduzetništvo i kreativnost rezultirali su uspješnoj implementaciji strategije.	U potpunosti se slažem	1	4%
	Uglavnom se slažem	4	18%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	17	74%
	Uglavnom se ne slažem	1	4%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>		23
Jedino su strategije usmjerene na rezultate i završetak posla, uspješno implementirane u našoj organizaciji.	U potpunosti se slažem	0	0%
	Uglavnom se slažem	4	17%
	Niti se slažem, niti se ne slažem	16	70%
	Uglavnom se ne slažem	3	13%
	U potpunosti se ne slažem	0	0%
	<b>Ukupno</b>		23

Izvor: izrada autora

Najveći dio zaposlenika (17) ne može točno procijeniti da li su dinamičnost, poduzetništvo i kreativnost rezultirali uspješnoj implementaciji strategije, 5 ispitanika se sa navedenom tvrdnjom slaže, dok se 1 ne slaže. Da su jedino strategije usmjerene na rezultate i završetak posla, uspješno implementirane u njihovoj organizaciji smatra 4 ispitanika, 3 se ne slaže sa navedenom tvrdnjom, dok je 16 ispitanika odgovorilo da se niti slaži, niti ne slažu.

## 6. Zaključak

Tema ovog diplomskog rada bila je dokazati međuovisnost organizacijske kulture i strategije. Prema Handy-jevoj tipologiji, istraživalo se u četiri segmenata: utjecaj timske, poduzetničke, birokratske, te kulture pojedinca na implementaciju strategije. Također, istraživao se i stav samih zaposlenika prema organizacijskoj kulturi promatranog poduzeća.

Iz rezultata je vidljivo da većina zaposlenika nema čvrsti stav prema organizacijskoj kulturi, odnosno da ne mogu procijeniti u kojoj mjeri ona dominira u organizaciji, stoga možemo zaključiti da organizacija ima slabu organizacijsku kulturu. Poznavanje kulture razlikuje se od menadžera do zaposlenika, menadžeri imaju čvršće stavove i bolje prepoznaju elemente organizacijske kulture.

Kod timske kulture, razmatrala se fleksibilnost i prilagodljivost organizacije i važnost timskog rada. U ovom slučaju, menadžeri smatraju da je timska kultura važna, dok zaposlenici nisu sigurni kako ona utječe na implementaciju strategije. Dokazano je i da kultura u promatranj organizaciji nije previše fleksibilna i da ne reagira lako na promjene.

Birokratska kultura predstavlja funkcije ljudi definirane na formalan način, a oni se specijaliziraju. Ljudi dijele uvjerenje o značenju sigurnosti i predvidivosti, te uspjeh menadžmenta izjednačuju s pravilima i regulacijama. Veći dio ispitanika slaže se da su uloge zaposlenika dobro definirane te da su olakšale učinkovitost u provedbi strategije, a ne slažu se da se poznavanjem zaposlenika po ulogama smanjuje motivacija za provedbu novih strategija. Zaposlenici smatraju da dobro definiran strukturni okvir čini provođenje strategije lakšim. Ovdje možemo zaključiti da je zaposlenicima važno da točno znaju koje zadatke moraju ispuniti kako bi učinkovitije provodili strategije.

Kultura pojedinca pojavljuje se tamo gdje ljudi vjeruju da organizacija postoji kako bi oni mogli zadovoljiti svoje osobne interese. Ispitanici se većim dijelom ne slažu da interes za očuvanje kulturnih vrijednosti organizacije negativno utječe na implementaciju strategije. Možemo doći do zaključka da očuvanje kulturnih vrijednosti ne mora imati negativne učinke na organizacijsku strategiju, već može pridonijeti uspješnosti u njezinoj implementaciji.

Poduzetnička kultura uobičajena je za mala poduzeća koja kontroliraju snažne osobe. Ljudi u tim kulturama dijele vjerovanje u individualnost i preuzimanje rizika. Vjeruju da menadžment mora biti neformalni proces s nekoliko pravila. Ispitanici većim dijelom ne mogu procijeniti da li su dinamičnost, poduzetništvo i kreativnost rezultirali uspješnoj implementaciji strategije, te isto tako da li su strategije usmjerene na rezultate i završetak posla, uspješno implementirane u njihovoj organizaciji. Na temelju promatranih rezultata istraživanja, ovdje dolazimo do zaključka da organizacija ne posjeduje jaku poduzetničku kulturu, što se podudara i sa Handy-jevom teorijom da je ovakva vrsta kulture specifična za mala poduzeća, što Zagorje – Tehnobeton, nije.

Na kraju ovog istraživanja možemo konstatirati da su ispitani zaposlenici poduzeća Zagorje – Tehnobeton najčvršće stavove o kulturi imali kod birokratske kulture, te zaključujemo da im je ta kultura najbliža i da ova organizacija slijedi upravo ovu vrstu organizacijske kulture.

## Popis literature

### Knjige:

1. Sikavica, P., *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga d.d., 2011.
2. Vlahović, M. T., *Komunikacijski menadžment*, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, 2012.
3. Žugaj, M. et. al., *Organizacijska kultura*, Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin, 2004.
4. Buble, M., *Management*, Split, Ekonomski fakultet Split, 2000.
5. Buble, M. et. al., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo, 2005.

### Znanstveni članci:

1. Ahmadi S. i Y. Salamazadeh, „Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions“. *Global Business and Management Research: An International Journal*, vol. 4, no. 3&4, 2012., str. 286.
2. Vrdoljak Raguž, I., „Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća“, *Ekonomski pregled*, vol. 61, 7-8, 2010., str. 459.
3. Belak, S. i I. Ušljebrika, „Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene“. *Oeconomica Jadertina*, vol. 4, no. 2, 2014., str. 81.
4. Rudelj, S., „Preferirana organizacijska kultura i strateško planiranje u srednjim i velikim poduzećima“, *Ekonomski vjesnik*, vol. 25, no. 1, 2012., str. 65.

### Internet izvori:

1. Službene stranice poduzeća Zagorje – Tehnobeton d.d.  
<https://gpzagorje.hr/> (8.4.2021.)

## **Popis slika:**

**Slika 1.** Tri razine kulture

**Slika 2.** Strategije u kriznim uvjetima

**Slika 3.** BCG matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela

**Slika 4.** GE/McKinsey portfolio matrica

**Slika 5.** Portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja

**Slika 6.** Portfolio matrica politike strateškog usmjerenja

**Slika 7.** Moguće kombinacije tipova organizacijske kulture u organizacijske strukture

**Slika 8.** Tipovi kulture

**Slika 9.** Organizacijska shema poduzeća Zagorje – Tehnobeton d.d.

## **Popis tablica:**

**Tablica 1.** Generičke konkurentske strategije

**Tablica 2.** Usporedba naglasaka na trima generičkim konkurentskim strategijama

**Tablica 3.** Organizacijska kultura

**Tablica 4.** Utjecaj timske kulture na implementaciju strategije

**Tablica 5.** Utjecaj birokratske kulture na implementaciju strategije

**Tablica 6.** Utjecaj kulture pojedinca na implementaciju strategije

**Tablica 7.** Utjecaj poduzetničke kulture na implementaciju strategije

## **Popis grafikona:**

**Grafikon 1.** Struktura ispitanika po spolu

**Grafikon 2.** Struktura zaposlenika po dobnim skupinama

**Grafikon 3.** Struktura zaposlenika prema obrazovanju

**Grafikon 4.** Struktura zaposlenika prema radnom mjestu

**Grafikon 5.** Napredovanje zaposlenika

**Grafikon 6.** U potpunjavanje i proširivanje stečenog znanja

## Sažetak

Organizacijska kultura je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji sa formalnom organizacijskom strukturom proizvedeći norme ponašanja. Svaka organizacija, kao što ima određenu organizacijsku strukturu, ima i odgovarajuću organizacijsku kulturu. Određena, kakva-takva, kultura organizacije može se naći i u organizacijama za koje se čini da nemaju nikakvu kulturu. Jer, i neimanje kulture također je kultura. Organizacijska struktura i kultura organizacije prožimaju se i utječu jedna na drugu. Kao što ne postoji neka univerzalna organizacijska struktura primjenjiva za sve organizacije, neovisno o njihovim obilježjima, odnosno specifičnostima, ne postoji ni opća, univerzalna kultura organizacije koja bi vrijedila za sve organizacije. Strategija se može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva. Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije. Kako bi se odredilo je li strategija prihvatljiva u kulturnim okvirima, nužno je analizirati ključna uvjerenja koja dijele ljudi u jednom poduzeću. Analiza kulture će pokazati uklapaju li se razmatrane opcije u tu kulturu ili traže znatne kulturne promjene. Kao što organizacijska struktura u poduzeću treba biti u skladu sa strategijom koja se želi provesti, tako i kultura, stavovi i uvjerenja ljudi unutar poduzeća, moraju biti u skladu s tom istom strategijom. Kao što strukture trebaju biti u skladu s određenom strategijom i slijediti životni ciklus od jednostavne i funkcijske do odjelne, tako trebaju i kulture. Kultura moći je primjerena ranim fazama života poduzeća, kad je struktura jednostavna. Kako poduzeće raste i usvaja funkcionalnu strukturu, potrebno je mijenjati kulturu. Zatim će poduzeće morati razvijati kulturu zadatka koja bi bila u skladu s odjelnom strukturom.

**Ključne riječi:** organizacijska kultura, strategija, organizacijska struktura, formuliranje strategije



## Summary

Organizational culture is a system of values, beliefs and customs within an organization, which interact with the formal organizational structure producing norms of behavior. Every organization, just as it has a certain organizational structure, also has an appropriate organizational culture. A certain culture of an organization can be found in organizations that do not seem to have any culture. Because, not having a culture is also a culture. The organizational structure and organizational culture permeate and influence each other. Just as there is no one-size-fits-all organizational structure applicable to all organizations, regardless of their characteristics or specifics, there is no general, universal organizational culture that would apply to all organizations. Strategy can be defined as determining the basic long-term goals of a company and adopting legal actions and allocating the resources needed to achieve those goals. Formulation of a strategy is the process of developing long-term plans for the effective management of opportunities and threats from the environment considering the strengths and weaknesses of the company. It includes the development of adequate strategies and setting policy guidelines for the implementation of the chosen strategy. In order to determine a strategy acceptable in a cultural context, it is necessary to analyze the key conditions that divide people in the company. A culture analysis will show whether the options fit into that culture or require significant cultural change. As the organizational structure in the company should be in line with the strategy implementation, so the culture, attitudes and conditions of the people within the company must be in line with the same strategy. Just as structures need to be in line with a particular strategy and follow a life cycle from simple and functional to departmental, so do cultures. A culture of power is appropriate in the early stages of a company's life, when the structure is simple. As a company grows and adopts a functional structure, it is necessary to change the culture. The company will then need to develop a task culture that is consistent with the departmental structure.

**Keywords:** organizational culture, strategy, organizational structure, strategy formulation