

Dr. sc. Siniša Rudelj*

UDK 334.012.2
Prethodno priopćenje

PREFERIRANA ORGANIZACIJSKA KULTURA I STRATEŠKO PLANIRANJE U SREDNJIM I VELIKIM PODUZEĆIMA

SAŽETAK

Odnos poduzeća i *pripadajuće* mu okoline često je presudan za budućnost poduzeća. Iako je bit tog odnosa u interakciji (dvostrani proces), poduzeće se tek treba izboriti za stanovitu *ravnopravnost* razumijevajući okolinu i promišljeno koristeći resurse i sposobnosti te mehanizme odgovaranja i utjecanja na nju. Pitanje dinamičkih sposobnosti i unutarnje koordinacije poduzeća povezano je s internom okolinom, a posebno *načinom kako se stvari odrađuju i problemi rješavaju*, odnosno organizacijskom kulturom poduzeća. S druge strane, procesi vanjske adaptacije i odgovor na okolinu sadržani su u strategiji, koja je osnova za strateško planiranje. Ako je kultura poduzeća bliža poželjnoj, preporučljivoj, odnosno preferiranoj organizacijskoj kulturi, veća je šansa da će odgovori poduzeća na okolinu biti sistematični i kvalitetni te u konačnici polučiti uspjeh. Može se očekivati je da poduzeće pritom koristi programiranje strategije, odnosno strateško planiranje. Empirijsko je istraživanje pokazalo kako se može prihvatiti hipoteza koja govori o tome da srednja i velika poduzeća čija kultura više odgovara preferiranoj organizacijskoj kulturi imaju viši stupanj razvijenosti strateškog planiranja.

Ključne riječi: organizacijska kultura, strateško planiranje, srednja i velika poduzeća, preferirana organizacijska kultura.

JEL: M-14, M-19.

1. Uvod

Suvremena poduzeća svoju energiju i sposobnost najčešće usmjeravaju prema dvama generalnim ciljevima, koji se mogu imenovati kao organizacijski opstanak i održivi razvitak. Postoji niz procesa i mnoštvo varijabli kojima te težnje poduzeća prema održivosti i organizacijskom razvoju koja svakako uključuju željene performanse, dinamičke sposobnosti i održivu konkurentsku prednost. U prvi plan dolazi pitanje interne i eksterne okoline poduzeća te njegovo pozicioniranje u okolini. U toj igri generiranja akcijskih planova i bitnih odluka, poduzeća u velikoj mjeri ovise o čulima nedostupnim resursima poduzeća (neopipljiva aktiva, organizacijska kultura, tacitna znanja, intelektualni kapital, itd.) te menadžerskim i upravljačkim alatima i metodama.

U određenim situacijama okolina poduzeća postaje enigma za poduzeće, ako ono nije na vrijeme uočilo i definiralo problem odnosa s okolinom, sveobuhvatno i precizno *promotri*lo okolinu te pokrenulo karakteristične sustave analize, proučavanja i skeniranja okoline. To nije diskontinuirana zadaća, već stalni proces, u kojem poduzeće mora istraživati, predviđati i pokušati kreirati budućnost. Opasnosti iz okoline i od okoline poduzeće mora pretvarati u šanse uz postizanje sinergijskih efekata i dostizanje stanja stanovitve homeostaze.² U svom odgovoru na kompleksnu i dinamičnu okolinu, koju karakteriziraju lateralna i turbulentna gibanja (tipična za kulturne medije), poduzeća primjenjuju mnoge metode i tehnike i koriste se raznovrsnim alatima. U tipične menadžerske i upravljačke instrumente pripada i strateško planiranje koje je, prema Camillusu, djelotvoran alat³ čija je moguća posljedica fokusiranje na ciljnu ravninu i prioritarnu razinu, uz istodobno mobiliziranje resursa poduzeća.

S druge strane, organizacijska kultura kao dio interne okoline, originalan i specifičan iskaz identiteta pojedine organizacije, inkorporira njezine specifične čulima nedostupne resurse, koji se prije svega očituju kroz organizacijsku klimu, menadžerski stil i organizacijske vrijednosti. U načelu organizacijska kultura ima blago-

tvoran karakter za organizaciju, s funkcionalnim posljedicama. Izražena kao supkultura može biti i kočnica određenim programiranim i usmjerenim procesima, a kao facetna kultura često je nužan preduvjet za realizaciju temeljnih parcijalnih zadaća organizacije (npr. inovativnost). Ipak, moguće je identificirati i izdvojiti skup specifičnih komponenti potrebne, primjerene, suvremene organizacijske kulture koja može pridonositi kataliziranju i akceleriranju procesa usmjeravanja poduzeća u željenom smjeru (u načelu se može govoriti i o skupu supkultura). Takva kultura poduzeća može se nazvati poželjnom, preferiranom organizacijskom kulturom poduzeća. U ovom se radu preferirana organizacijska kultura dovodi u vezu sa strateškim planiranjem.

2. Organizacijska kultura i strateško planiranje

Strateška igra poduzeća odvija se na skliskom terenu i u kompleksnim arenaama. U strateškoj sferi, nužan uvjet (ali ne i dovoljan razlog) postaje uvođenje novih čimbenika konkurentnosti, a presudno za pobjednike postaje pitanje njihovih dinamičkih sposobnosti. Sve više se shvaća da su nova rješenja u domeni *strateškog* povezana s ljudskim umom, sinergijom i poželjnom organizacijskom kulturom.

Strateški pristup podrazumijeva orijentaciju na dostignuće, uspjeh. Taj ciljevima orijentirani *pristup postignuća* je imanentan poduzećima, jer su ona stvorena s namjerom ostvarivanja težnji i svrha. Za poduzeće to znači skup napora da se uz pomoć strateškog razmišljanja i drugih promišljenih aktivnosti ostvare 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, Stuart naglašava kako se tu koriste termini nastali u vojnim leksikonima, kao što su strategija, cilj, plan, rizik, manevar.⁴

Strateško planiranje, kao dio strateškog menadžmenta, ima poveznice s mnogim varijablama koje opisuju pojedine značajke i performanse poduzeća. Istraživanja Sturta i Mintzberga o refleksivnosti analitičara i učinkovitosti strateškog planiranja podržavaju problematiziranje

samog pojma.⁵ U istraživanjima koje je proveo Hasnanywati utvrđena je povezanost između strateškog usmjerenja poduzeća i strateškog planiranja.⁶ Simonceska je na primjeru hotelske industrije pokazala kako postoji veza između strateškog planiranja i karakterističnih sposobnosti/komparativnih prednosti poslovnih organizacija.⁷ Prema Radošu, strateško planiranje povezano je i s rezultatima poslovanja na način da tvrtke kod kojih je taj proces formaliziran i upravljan postižu bolje rezultate poslovanja u odnosu na ona druga poduzeća koja nisu formalno organizirala proces strateškog planiranja.⁸

Osim u poduzetničkom sektoru, po Poisteru, strateško planiranje igrat će ključnu ulogu i u javnom sektoru barem još deset godina.⁹ Ono će biti usmjereno prema strategiji održivosti, očuvanju sirovina i prirodnih resursa iz okoliša, tvrdi Barker.¹⁰ Budućnost strateškog planiranja Higgins i Duane¹¹ te Vogelsang¹² povezuju s uvažavanjem teorije kompleksnih adaptabilnih sustava čiji okvir *nudi obećanja* u domeni strateškog planiranja. Istraživanje Andersena na 185 proizvodnih poduzeća u dinamičnoj okolini pokazalo je da su decentralizirana izrada strategije (*izranja-juća strategija* – utemeljena na organizacijskoj kulturi) i strateško planiranje komplementarni i značajni prediktori organizacijske učinkovitosti.¹³ Organizacijska kultura je ključni čimbenik

interne okoline poduzeća i upravljanjem kognitivnim kolektivnim procesima može povećati efektivnost i efikasnost, prema Obradoviću¹⁴, pa je i to dovodi u vezu sa strateškom namjerom, strateškom analizom, strategijom i strateškim planiranjem. Sljedeća poveznica je i preko stila rukovođenja (kao komponente kulture) koji je u vezi s određenim načinom planiranja, zaključuje Mintzberg.¹⁵ Kultura mora biti ishodište strategije (osnova za strateško planiranje), jer je po Minkovu bolje da se strategija prilagođava kulturi nego obrnuto.¹⁶ Najnovija istraživanja potvrđuju da je organizacijska kultura značajan prediktor strateškog menadžmenta u poduzećima.¹⁷ U suvremenim uvjetima organizacijska je kultura pretpostavka uspjeha i razvoja poduzeća te prema Bahtijarević-Šiber ima utjecaj na sve aktivnosti organizacije, pa između ostalog utječe na *opseg i način planiranja, poslovnu strategiju i njezinu primjenu*.¹⁸

Osnovna hipoteza istraživanja dovodi u odnos dvije navedene varijable:

H1: *Preferirana organizacijska kultura ima značajan utjecaj na razvoj procesa strateškog planiranja u srednjim i velikim poduzećima, na način da poduzeća čija kultura više odgovara preferiranoj organizacijskoj kulturi imaju viši stupanj razvijenosti strateškog planiranja.*

Za potrebe dokazivanja, konstruiran je model istraživanja i realizirano empirijsko istraživanje.

2.1. Preferirana organizacijska kultura

Organizacijska kultura ima čitav niz (uglavnom pozitivnih) funkcija u organizacijama.¹⁹ Moguće je identificirati onu kulturu u poduzećima, koja je dobra, kreativna, vrijedna za poduzeće u smislu doprinosa njegovom razvoju i održivosti. Takva

2 Rudelj, S. (2011) *Utjecaj organizacijske kulture na razvoj strateškog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima* (doktorska disertacija). Split: Ekonomski fakultet, str. 134.

3 Camillus, C., J., Ramanujam, W. i Venkantraman, N. (1986) Multi-objective assessment of effectiveness of strategic planning: a discriminant analysis approach. *Academy of Management Journal*, 29 (2), str. 347.

4 Stuart, M. (2009) Crossing the Rubicon: Strategic Planning or Neo-Biopower? A Critique of the Language of New Zealand's Early Childhood Strategic Plan. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 10 (2), str. 168.

5 Stuart, (2009), op. cit.; Mintzberg, H. (1994a) *The Fall and Rise of Strategic Planning*. New York: Free Press.

6 Hasnanywati, H. (2010) The Relationship between Firms' Strategic Orientations and Strategic Planning Process. *International Journal of Business & Management*, 5 (11), str. 35-49.

7 Simonceska, D. (2010) Relationship between the strategic planning, distinctive capabilities and competitors advantage of the hotel product. *Tourism & Hospitality Management*, 16 (1), str. 616-625.

8 Radoš, T. (2010) Povezanost formalno ustrojenog i upravljanog procesa strateškog planiranja i rezultata poslovanja hrvatskih poduzeća. *Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu*, 8 (2), str. 39.

9 Poister, T. H. (2010) The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 70 (1), str. 246-54.

10 Barker, T. J. (2011) Strategic planning for sustainability. *Industrial Management*, 53 (5), str. 16-20.

11 Higgins, T. L. i Duane, T. P. (2008) Incorporating Complex Adaptive Systems Theory into Strategic Planning: The Sierra Nevada Conservancy. *Journal of Environmental Planning and Management*, 51 (1), str. 141-162.

12 Vogelsang, J. (2011) Futuring: A Complex Adaptive Systems Approach to Strategic Planning. <http://www.supportcenteronline.org/images/futuring.pdf>. [30. 09. 2011].

13 Andersen, T. J. (2004) Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning. Processes in Dynamic Environments. *Journal of Management Studies*, 41 (8), str. 1271.

14 Obradović, R. et al. (2003) Organizacijska kultura kao ključni faktor internog okruženja poduzeća. *Industrija*, 31 (3-4), str. 51.

15 Mintzberg, H., Ahlstrand, B. i Lampel, J. (2004) *Strateški safari: Kompletan vodič kroz divljine strateškog menadžmenta*. Novi Sad: Prometej, str. 320-25.

16 Minkov, I. (2009) Organizational culture-A key Factor for the Creation and Implementation of the Company Strategy. *Economic Studies*, 18 (2), str. 91-123.

17 Rudelj, S. (2011) *Utjecaj organizacijske kulture na razvoj strateškog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima* (disertacija). Split: Ekonomski fakultet.

18 Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 110-111.

19 Cf. Rudelj, S. (2011) *Utjecaj organizacijske kulture na razvoj strateškog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima* (doktorska disertacija). Split, Ekonomski fakultet. 2011, str. 66-69.

organizacijska kultura može se nazvati preferiranom, jer pripada u red poželjnih, izvrsnih svojstava i izvora konkurentne prednosti poduzeća. Na osnovi istraživanja povezanih s organizacijskom kulturom i čimbenicima koji pozitivno utječu na performanse poslovne organizacije moguće je

Tablica 1. Preferirana organizacijska kultura

Elementi	Preferirana organizacijska kultura	Izvor (prilagođeno prema):
Opći orijentacijski standardi i usmjerenja	Kultura orijentirana na vrijednosti (misiju, viziju, jasne ciljeve i standarde uspješnosti) te uspjeh	Heller, B., 2010; Sikavica, P., et al., 2008
Uspjeh u poduzeću	Poduzeće je skup uspješnih pojedinaca	Robbins, S. P. i Coulter, M., 2005
Važnost etičnosti	Etičnost je važnija čak i od dobitka	Rudelj, S., 2011
Odnos prema okolišu	Moralna i zakonska odgovornost za okoliš	Rudelj, S., 2011
Odnos prema ljudima i njihova uloga u organizacijama	Kreativne sposobnosti ljudi cijene se i uvažavaju, poštuju se učinak i kompetencije pojedinaca	Robbins, S. P., 1995; Žugaj, M., et al., red., 2004
Temelj funkcioniranja poslovne organizacije	Zasnovana na vrijednostima (odgovornost na svim razinama organizacije i timska disciplina)	Bahtijarević-Šiber, F., 1999
Ulaganje u ljude (npr. obrazovanje)	Ulaganje u ljude nužna je investicija i daje rezultat s vremenskim pomakom	Bahtijarević-Šiber, F., 1999
Sloboda komuniciranja	Komunikacije su slobodne i umrežene	Robbins, S. P., 1995; Hemelgarn, A. et al., 2006
Način komuniciranja i intenzivnost pojedinih načina komuniciranja	Posebno intenzivno: elektronskim putem (telefon, e-mail, intranet, internet CMS, video-link, ekstranet, SMS/MMS, itd.) i razgovorom	Rudelj, S., 2011
Odnosi među ljudima	Preferira se prisnost i uzajamno poštovanje	Bahtijarević-Šiber, F., 1999
Izvršnost pojedinca	Posebno se cijeni znanje, kompetentnost, izvršnost, različitost i inovativnost	Robbins, S. P. i Coulter, M., 2005; Sikavica, P., et al., 2008
Tipični artefakti organizacijske kulture (u području procesa i dojma značajnosti)	Raspodjeljenost poduzeća suvremenom tehnologijom i tehnikom te urednost objekata	Sikavica, P., et al., 2008
Kontrola	Samokontrola i samodisciplina (bitna je sposobnost ulaza, obrade i uporabe informacija)	Žugaj, M., et al., red., 2004
Koncentracija ovlasti	Decentralizacija	Žugaj, M., et al., red., 2004
Tendencije organizacijskog dizajna	Pojednostavnjenje organizacijske strukture i smanjenje uprave	Žugaj, M., et al., red., 2004
Fleksija organizacije	Fleksibilnost organizacije	Rudelj, S., 2011
Odnos prema novom	Poticanje na inovativnost, pozitivan stav za nove ideje	Weinzimmer, L. G., et al., 2008; Hamel, G., 2009
Uloga ljudi	Ljudi su kapital, aktiva i izvor znanja	Bahtijarević-Šiber, F., 1999
Samostalnost zaposlenika	Autonomija zaposlenika	Hemelgarn, A. L., et al., 2006
Karakteristike menadžera	Koordinatori, treneri, konzultanti timova, (kooperativni i kompetentni)	Peters, T. J. i Waterman, R. H., 1982; Srića, V., 1994
Radna atmosfera (lojalnost, šefovi, plaće)	Zaposlenici su lojalni poduzeću i zadovoljni šefovima, poslom i plaćom.	Bahtijarević-Šiber, F., 1999
Oснаživanje zaposlenika	Zaposlenici imaju slobodu odlučivanja na temelju znanja i vještina	Randolph, A. i Sashkin, M., 2002
Identitet zaposlenika	Ljudi se najradije poistovjećuju s organizacijom	Robbins, S. P., 1995
Akcija, rizik i tolerancija	Sklonost riziku i toleranciji pogrešaka, akciji i eksperimentiranju	Weinzimmer, L. G., et al., 2008; Žugaj, M., et al., red., 2004
Učenje u organizaciji	Organizacija koja uči – kolektivno uče	Buble, M., 2009
Timovi, timski rad i zajednički ciljevi	Zaposlenici imaju zajedničke ciljeve i vjeruju u zajedničke vrijednosti, pa je timski rad temelj rada u poduzeću	Robbins, S. P., 1995; Žugaj, M. i Schatten, M., 2009

Izvor: Izradio, prilagodio i priredio autor. Načinjeno na temelju više izvora. Odakle što potječe pojedinačno je navedeno u trećem stupcu ove tablice – Izvor.

uraditi diferencijaciju i identificirati organizacijsku kulturu koja je u općenitom smislu poželjna za poslovne organizacije, odnosno preferirana.

U tablici 1 prikazane su temeljne razlikovne značajke *Preferirane organizacijske kulture*.

2.2. 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. U tom smislu strateško planiranje kao proces u kojem poduzeće pronalazi i formulira vlastite odgovore na okolinu²⁰ potencijalno je od velike pomoći menadžmentu, dionicima i samoj poslovnoj organizaciji.

Iako strateško planiranje²¹ u suvremenim uvjetima nije alat za *proizvodnju* strategija (generiranje, izbor i oblikovanje), tim se procesom programiraju strategije pri čemu strategija nije posljedica nego polazna točka, kako navodi Radoš²², odnosno taj je proces u službi operacionalizacije strategije u smislu implementacije i kontrole. Organizacijska strategija predstavlja opredjeljenje, izbor i način na koji organizacija želi ostvariti stratešku namjeru te predstavlja okosnicu strateškog plana za realizaciju konkurentne prednosti i njezino održanje.

Sam proces planiranja više je imanentan mehaničkim sustavima. Organski karakter sadašnjih poslovnih organizacija determiniran je i sve

kompleksnijom ulogom ljudi (koje je teško *isplanirati* i *uplaniti*) u organizacijama²³, a oni imaju novu dominantnu ulogu zahvaljujući informacijsko-tehnološkoj revoluciji i premoći pretvorbe mehaničkog rada u umni. Radeći u manjim visokomotiviranim radnim jedinicama i u fleksibilnim uvjetima rada, kako navode Berryman-Fink i Fink, u okolini koja naglašava kreativnost i povećanje autonomije zaposlenika, ljudi postaju dominantan čimbenik organizacija.²⁴ To je usko povezano s problemima vođenja, motivacije, učenja te ponašanjem i stohastikom, ali i sa strateškim planiranjem i organizacijskom kulturom. Paralelno s tim procesima, uloga se organizacijske kulture povećava, pa Sikavica i suradnici tvrde kako ona *postaje dominantno vezivno tkivo*²⁵ u novoj decentraliziranoj i atomiziranoj organizacijskoj strukturi te strateško planiranje postaje nužno oruđe za menadžment.

Osnovni je rezultat strateškog planiranja strateški plan²⁶ 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.

Strateško je planiranje imalo svoje točke infleksije, uzlete (od 1965.), neravnine i padove do promjene paradigme,²⁷ ali je ostalo neprije-

23 Rudelj, S. (2010) Koncept menadžmenta humanih resursa. U: Gutić, D. i Rudelj, S. *Menadžment humanih resursa u marketingu*. Osijek: Grafika, str. 42-49.

24 Berryman-Fink, C. i Fink, B. C. (1996) *Manager's Desk Reference*. New York: Amacon 1996, str. 198.

25 Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 449.

26 Strateški plan je instrument strateškog planiranja, specifičan i važan plan, koji je u fokusu menadžmenta i poveznica je između: sadašnjeg stanja u poduzeću; uvažavanja prošlosti poduzeća (mada se ona zrcali, između ostalog i u organizacijskoj kulturi); budućeg (željenog) stanja poduzeća (mora uvažavati viziju, misiju, ciljeve, kulturu, itd.) te odražava sposobnost poduzeća, sve temeljne kompetencije, resurse, situacijske čimbenike poduzeća i okoline.

27 Strateško planiranje, koje ima analitičke konotacije (koraci do cilja, formaliziranje tih koraka, artikulacija posljedica) je zbog razlikovnih osobitosti sa strateškim razmišljanjem (sinteza, inovativnost, kreativnost, integrirana perspektiva) i zapadalo u teškoće (Mintzberg, H., 1994b, str. 107). Može se izreći opći komentar kako ne postoji univerzalni recept i ne postoje *opći planeri*, kako bi se u svakoj situaciji proces strateškog menadžmenta stavio u određene okvire. Obrnuto, svaka organizacija

20 Buble, M. (2009) *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet, str. 748.

21 U sintagmi *strateško* planiranje sam pridjev *strateško* označava aspekt okoline organizacije s mogućnostima odabira učinkovitog odgovora (strategije) i okrenutost budućem u smislu integriteta i održivosti poslovne organizacije. Strateške su odluke povezane s bazičnim, najvažnijim (uvjetno rečeno velikim) odlukama, bitnim za cijelo poduzeće, njegovu budućnost, održivu konkurentnost i razvoj. Za razliku od toga, taktički se nivo odnosi na planove u području koordinacije, parcijalnih funkcija i kraćeg razdoblja, dok operativno planiranje proistječe iz potrebne implementacije akcijskih planova na kratak ili vrlo kratak rok.

22 Radoš, T. (2004) Programiranje strategije: efikasna upotreba strateškog planiranja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2 (1), str. 193.

porno važan alat za upravljanje i rukovođenje u organizacijama. Put od dugoročnog predviđanja budućnosti do strateškog programiranja te promijenjene uloge planera, jer po Mintzbergu oni nisu stratezi,²⁸ i operacionalizacije strategija - bio je dug.²⁹ Prema Mintzbergu (1994), planiranje je racionalan proces (konvencionalno strateško planiranje, analitičko-plansko i budžetiranje) koji se gotovo ne može definirati i zablude su: da se diskontinuitet može predvidjeti; da se stratezi mogu izolirati od poslovanja organizacije; da proces donošenja strategija može biti formaliziran, a planiranje (radi se o analizi) i strategija (odnosi se na sintezu) međusobno se isključuju, odnosno termin objedinjuje dva proturječna pojma (oksimoron).³⁰ Korporativno planiranje u dobrom je dijelu kao ritual plesa za kišu i nema utjecaj na stvarne vremenske prilike koje su uslijedile nakon toga.³¹ Donošenje i izrada strategija nije izoliran proces već je povezan s intuicijom³² ali u svakom slučaju različit je od strateškog planiranja.

U suvremenim se uvjetima pozornost posvećuje strateškom razmišljanju (do potrebe za lucidnim menadžerima, čija nepredvidivost, posebnost i nelinearna logika daju doprinos strategiji), koje se poistovjećuje sa strateškim mišljenjem i podrazumijeva konceptualni pristup, analizu i sintezu. To je blisko mnogim varijablama i čimbenicima organizacije i procesima s njom povezanim. Po

Petersonu, postoje i tzv. 6 P (na temelju prvih slova riječi u engleskoj inačici) strateškog razmišljanja: plan - svjesno namijenjen akciji; zanat - nadmudriti konkurenciju; uzorak – na kraju krajeva dosljedan uspjeh; pozicija - održiva prisutnost na tržištu; svrha - kolektivni smjer; gu-ranje, upinjanje i napad.³³ Hunter i O'Shannassy tvrde da su efektivno strateško razmišljanje i inovacije važnije čak i od strateškog planiranja³⁴ koje je korisno i usmjeravajuće za strateško razmišljanje te ga na određeni način generira. Camillus (1996) i Hamel (1998) naglasili su potrebu za reinventom strateškog razmišljanja u poduzećima, dok je Mintzberg prerano pokopao strateško planiranje. Neki autori poput Frencha misle da postoji potreba za kritikom sadašnjeg stanja po pitanju jezika koji se odnosi na *strateško* (depolitizacija u poduzećima, dosljednost, značenje pojmova, itd.), zbog suptilnosti i preciznosti.³⁵

Za efikasno strateško promišljanje i operativnu učinkovitost na svim razinama poduzeća, moraju se razmotriti menadžerske sposobnosti, korporativne vrijednosti i kultura, pa prema Haxu strateško planiranje mora biti uključeno u strateški menadžment³⁶, kao njegov neizostavni dio.³⁷ Razvojne faze strateškog planiranja mogu se promatrati od intuicije, parcijalnih planova, preko financijskog planiranja, godišnjih planova do uključivanja u integralni sustav strateškog menadžmenta (tablica 2).

Tablica 2. Faze razvoja strateškog planiranja i strateškog menadžmenta u poduzećima

Redni broj	Autori i izvori	Faze razvoja strateškog planiranja i strateškog menadžmenta u poduzećima
1	2	3
1.	Runge, I. C., 1998	1. Intuicija; 2. Financijsko planiranje; 3. Planiranje bazirano na prognoziranju; 4. Fokus na vrijednosti za dionike; 5. Organizacijsko učenje
2.	Gluck, F. W., et al., 1978	1. Financijsko planiranje; 2. Planiranje orijentirano sadašnjosti s prognozom; 3. Vanjski orijentirano planiranje; 4. Strateško upravljanje
3.	Ansoff, I., citirano prema Dulčić, Ž., 2007	1. Kontrola proračuna ili financijsko planiranje; 2. Dugoročno planiranje; 3. Strateško planiranje; 4. Strateško upravljanje; 5. Upravljanje strateškim pitanjima; 6. Upravljanje iznenađenjima ili upravljanje ranim upozorenjima
4.	Gluck, F. W., et al., 2000	1. Financijsko planiranje; 2. Prognoziranju orijentirano planiranje; 3. Planiranje orijentirano prema vani; 4. Strateško upravljanje
5.	Certo, S. C., i Peter; J. P., 1993, str. 26, citirano prema Buble, M., ur., 2005, str. 13.	1. Temeljno financijsko planiranje; 2. Planiranje zasnovano na predviđanju; 3. Eksterno orijentirano planiranje; 4. Strateški menadžment
6.	Hunter, P. i O'Shannassy, T., 2007, str. 22-23	1. Osnovno financijsko planiranje; 2. Predviđanje kao temelj planiranja; 3. Strateško planiranje; 4. Strateško upravljanje; 5. Strateško razmišljanje (autori se pozivaju na podlogu u Gluck, F. W., et al., 1980 i Heracleous, 1998)

Izvor: Priredio autor na temelju više izvora koji su navedeni u tablici.

Planiranje je povezano sa spoznajnom stranom ljudskog uma i sa sposobnošću organiziranja koju ljudi enkulturacijom prenose. Mada imaju sposobnost planiranja, ljudi je često ne koriste. Ponekad to čine na *čudne* načine (npr. popis obveza na vratima od hladnjaka), ali s vremenom shvaćaju da je to učinkovit i praktičan alat. Planiranje je racionalna aktivnost u kojoj se pomoću umnog (razmišljanje, spoznaja, modeli i obrasci, itd.) i fizičkog napora (npr. obrada informacija) izrađuje svrsishodni plan. U organizacijama se to ponekad svodi na popise i opise nekih budućih aktivnosti i/ili sistematizaciju određenih problema. To je faza u kojoj poduzeće ima samo Plan investicija ili samo Plan nabave i slično. Faza financijskog planiranja odnosi se na godišnje financijsko planiranje, koje se zasniva na pripremi i izradi plana. Taj godišnji financijski plan naziva se i *budžet* (drugi naziv je godišnji financijski *proračun*, a oba se termina redovno koriste u okviru jedinica uprave i države), a s njim povezani procesi nazivaju se budžetiranjem. Za razliku od ovakvog planiranja, temeljno godišnje planiranje za posljedicu ima najvažniji operativni menadžerski alat – godišnji plan rada i poslovanja (dokument treba sadržavati glavni godišnji cilj i više pomoć-

nih ciljeva). Na slici 1 prikazan je proces razvoja strateškog planiranja u poduzećima.

Faza s prognoziranjem u početku se naslanja na tehnike (regresija, krivulja troškova, ekstrapolacijski trend, itd.), pa se potom pojavljuje pitanje orijentacije poduzeća i otvaraju se druga ključna pitanja s kojima se suočava menadžment. Jedno je od tih i pitanje postavljanja tijeka kapitala i drugih resursa (najčešće se za ovaj problem primjenjuje analiza portfelja), na što odgovor daje McKinsey matrica devet polja³⁸ gdje se analizira aspekt industrije i konkurentne snage po poslovnim jedinicama. Ova je faza bitna zbog sustavne identifikacije problema u poduzeću.

U fazi eksterno orijentiranog planiranja poduzeće pokazuje analitičku sposobnost u odnosu na sve vrste okoline. Česte su strategije iznenađenja, planovi su više adaptivni nego deterministički, postoji stalni cilj: otkrivanje novih načina učinkovitog konkuriranja te definiranje i zadovoljavanje potreba kupaca; novi proizvodi i usluge, sve to praćeno je obično s više mogućih tijekom akcija, što komplicira uloge menadžerima i tjera ih da

³⁸ Gluck, F. W., et al. (2000) *Thinking strategically* [online]. McKinsey & Company. http://mkqpreview1.qdweb.net/Health_Care/Thinking_strategically_1068, str. 12 [12. prosinca 2010].

ima svoj identitet i proces strateškog menadžmenta je specifičan, odnosno *to ima veze s organizacijskom kulturom* poslovne organizacije.

²⁸ Mintzberg, H. (1994b) The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, January-February 1994, str. 107-108.

²⁹ Planeri ne bi trebali imati ulogu stvaratelja strategija, već moraju pomoći menadžmentu: strateški razmišljati; priređivati podatke; pri programiranju vizije (biti programeri u smislu potrebnih koraka i tehnika, a ne kreatori), pa su planeri izvori podataka i operativci, a ne stratezi (Mintzberg, H., 1994b, str. 107-108).

³⁰ Mintzberg, H. (1994a) *The Fall and Rise of Strategic Planning*. New York: Free Press. str. 318-321 i dr.

³¹ Op. cit, str. 137.

³² Mintzberg, H. (1994b) The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, January-February 1994, str. 114.

³³ Peterson, C. (2010) *Thinking strategically* [online]. East Lansing: Michigan State University. Dostupno na: https://www.msu.edu/course/aec/857/ThinkStrat_Overview.pdf [11. prosinca 2010].

³⁴ Hunter, P. i O'Shannassy, T. (2007) Contemporary Strategic Management Practice in Australia: „Back to the Future“ in the 2000s. *Singapore Management Review*, 29 (2), str. 32.

³⁵ French, S., (2009) Critiquing the language of strategic management. *Journal of Management Development*, 28 (1), str. 6-17.

³⁶ Hax, A. C. (1982) A Commentary on Strategic Management. *Interfaces*, 12 (5), str. 15.

³⁷ Procesu strateškog planiranja nadopunjeni odabranom strategijom, procesom praktične implementacije i strateške kontrole zajedno čine strateški menadžment.

ulažu još više napora u ovaj strateški proces.³⁹ Na koncu strateško planiranje postaje potpuno integriran podsustav procesa strateškog menadžmenta. Detaljan prikaz teorijskih čisti faza razvoja strateškog planiranja predstavljen je na slici 1.

Slika 1. Faze razvoja strateškog planiranja u poduzećima

Faze razvoja	1. FAZA	2. FAZA	3. FAZA	4. FAZA	5. FAZA	6. FAZA	7. FAZA
Elementi	Nema strateškog planiranja u poduzeću	Planiranje (djelomično) postoji, npr. Plan investicija	Temeljno financijsko planiranje (budžetiranje)	Temeljno godišnje planiranje (s ciljevima)	Planiranje zasnovano na predviđanju	Eksterno orijentirano planiranje	Strateško planiranje u strateškom menadžmentu
Izvori podataka potrebnih za planiranje	Podaci su u glavama menadžera	Iz poduzeća (interni podaci)	Uglavnom iz samog poduzeća	Više iz poduzeća + iz okoline	Više eksterni izvori	Inovativne tehnike	LAN i vanjski konzultanti
Vremenski horizont	1-6 mjeseci	od 6 mjeseci do jedne godine	1 godina	1 godina	3-5 godina	3-5 godina	trajno, po ciklusima
Tip analize	Nema sustavne analize	Popis i opis elemenata	Statička	Statička	Statička	Dinamička	Dinamička
Naglasak je stavljen na:	Zadržavanje kontrole nad poduzećem	Sistematizaciju određenih problema	Financije, operacije i marketing	Output	Sagledavanje vlastite budućnosti	Strateški pristup	Interaktivno strateško planiranje
Metodologija planiranja	Nema jasne metodologije	Vrlo jednostavne metode	Jednostavne metode planiranja	Uglavnom jednostavne metode	Složenija, npr. korištenje trendova	Sofisticirane tehnike planiranja	Scenario tehnika konting. str.
Lokus planiranja	Lokus planiranja neodređen	Ekskluzivan proces, vrlo plitak lokus	Plitak lokus planiranja	Razmjerno plitak lokus planiranja	Razmjerno plitak ili širok lokus	Top-down pristup, razmj. širok	Širok lokus i "izviruća strategija"
Glavni cilj	Opstanak	Likvidnost Realizacija parc. projekta	Financijsko ostvarenje plana	Ostvarenje kvantitete	Efektivniji rast poduzeća	Rast konkurentnosti	Održiva konkurentska prednost
Tko vodi proces planiranja?	Nitko	Osoba iz poduzeća	Voditelj službe (npr. službe računovod.)	Voditelj službe ili stručnjak	Stučnjaci	Stožer za planiranje i konzultanti	Vrhovni menadžment
Sustav vrijednosti	Likvidnost	Djelomično ispunjenje planiranog	Prihvatljivo ispunjenje budžeta	Ostvarenje plana i ciljeva	Proricanje budućnosti	Misliti apstraktno	Kreiranje budućnosti

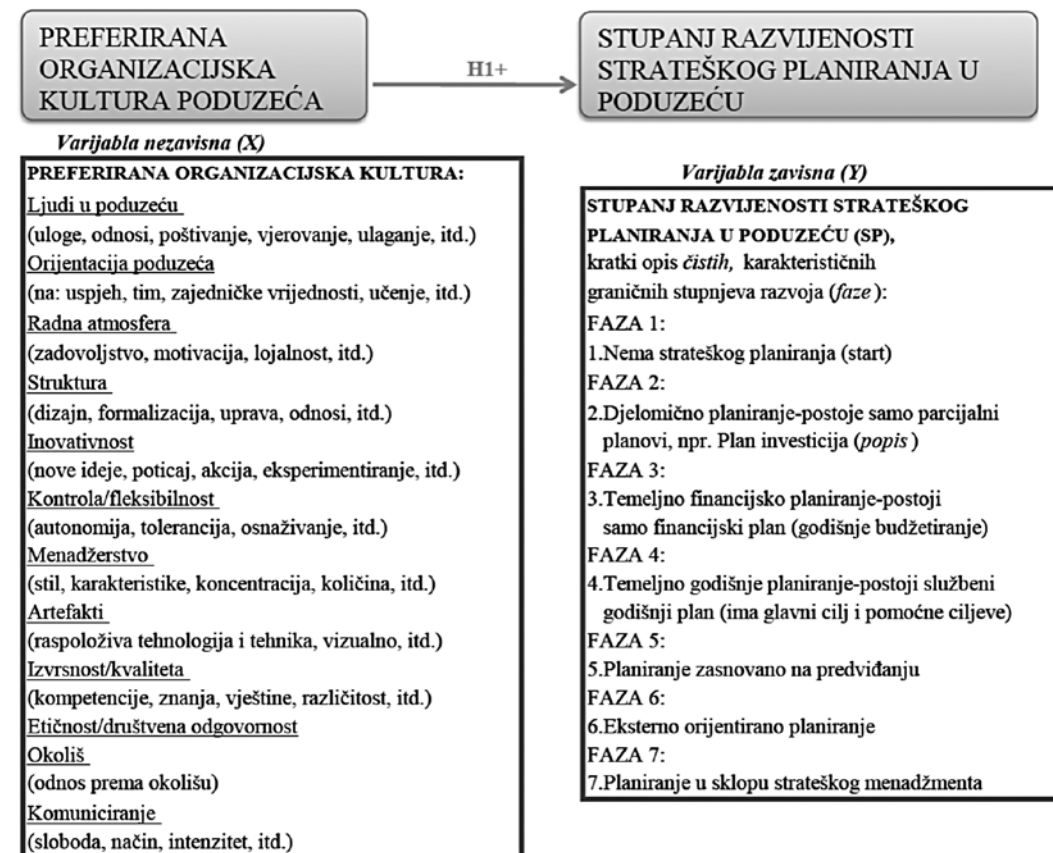
Izvor: Prilagodio i priredio autor. Dijelom je korišten tekst iz: Buble, M., red. (2005) Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija nakladništvo, str.13-14 i u manjem opsegu radovi: Ghemawat, P. (2002) Competition and Business Strategy in Historical Perspective. Business History Review, 76 (1), str. 51. i Gluck, F. W., et al. (2000) Thinking strategically [online]. McKinsey & Company. http://mkqpreview1.qdweb.net/Health_Care/Thinking_strategically_1068 [12. prosinca 2010].

Radi lakšeg definiranja pojedinih zahtjeva i čestica potrebnih za mjerenje, bilo je nužno definirati određene teorijske, granične slučajeve, koji se po pitanju stupnja razvoja strateškog planiranja mogu nazvati fazama (od 1 do 7). Oni u biti ne moraju ni postojati kao situacije u praksi, ali se uz njihovu pomoć mogu sagledati određene kategorije, odnosno čak se može izvesti klasifikacija na fazne razrede ukoliko se postave donja i gornja mjerna granica.

3. Model istraživanja i metodologija

Na temelju teorijskog dijela rada sačinjen je model istraživanja i mjerne ljestvice za obje varijable.

Slika 2. Model za istraživanje utjecaja preferirane organizacijske kulture na stupanj razvijenosti strateškog planiranja u poduzećima



Izvor: Izradio autor.

Model istraživanja konstruiran je na temelju teorijske podloge za preferiranu organizacijsku kulturu (koncentrirano u 12 komponenti) i stupanj razvijenosti strateškog planiranja u poduzećima (7 faza).

Empirijsko istraživanje s ciljem utvrđivanja povezanosti varijabli preferirana organizacijska kultura i stupanj razvijenosti strateškog planiranja u poduzeću realizirano je na osnovnom skupu

koji sačinjavaju srednja i velika poduzeća (N=2.181) u Republici Hrvatskoj (RH). Korišten je reprezentativni stratificirani slučajni uzorak navedenih poduzeća. Deskripcija uzorka i osnovnog skupa prema djelatnostima poduzeća (po NKD 2007) i prema veličini poduzeća daje se u tablici 3.

Tablica 3. Veličina i struktura populacije i uzorka (srednja i velika aktivna poduzeća u Republici Hrvatskoj na dan 2. srpnja 2010. godine, prema NKD 2007)

Područja	Nazivi djelatnosti (prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti - NKD 2007), važećoj u Republici Hrvatskoj	Velika poduzeća - broj aktivnih poduzeća	Uzorak - broj velikih aktivnih poduzeća [14,03%]	Srednja poduzeća - broj aktivnih poduzeća	Uzorak - broj aktivnih srednjih poduzeća [14,03 %]	Ukupan broj aktivnih srednjih i velikih poduzeća	Uzorak - broj aktivnih srednjih i velikih poduzeća [14,03 %]
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	10	2,00	51	7,00	61	9,00
B	Rudarstvo i vađenje	5	1,00	16	2,00	21	3,00
C	Prerađivačka industrija	131	18,00	480	67,00	611	85,00
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	9	1,00	15	2,00	24	3,00
E	Opskrba vodom; uklanjanje otp. voda, gospodarenje otpadom i sanacije okoliša	10	1,00	78	11,00	88	12,00
F	Građevinarstvo	47	7,00	200	28,00	247	35,00
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala	114	16,00	478	67,00	592	83,00
H	Prijevoz i skladištenje	28	4,00	71	10,00	99	14,00
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	27	4,00	93	13,00	120	17,00
J	Informacije i komunikacije	17	2,00	28	4,00	45	6,00
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	78	11,00	11	1,00	89	12,00
L	Poslovanje nekretninama	2	0,00	4	1,00	6	1,00
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	16	2,00	67	9,00	83	11,00
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	6	1,00	25	4,00	31	5,00
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	2	0,00	2	1,00	4	1,00
P	Obrazovanje	0	0,00	1	0,00	1	0,00
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	1	0,00	5	1,00	6	1,00
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	4	1,00	14	2,00	18	3,00
S	Ostale uslužne djelatnosti	0	0,00	3	0,00	3	0,00
T	Djelatnosti kućanstava	0	0,00	0	0,00	0	0,00
U	Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ø	Nema podataka o djelatnosti poduzeća	5	1,00	27	4,00	32	5,00
Σ	UKUPNO	512	72,00	1669	234,000	2181	306,00

Izvor: Izradio autor na temelju podataka iz empirijskog istraživanja.

Uzorak za istraživanje sastojao se od 306 srednjih i velikih poduzeća u RH. Istraživanje je provedeno krajem 2010. godine i početkom 2011. Stopa povrata ispravno popunjenih instrumenata istraživanja je zadovoljavajuća, jer je prešla planirani prag od 20% i iznosila je oko 41% (124 od 306 poduzeća).

4. Rezultati istraživanja i diskusija

Pri obradi podataka iz istraživanja korištene su metode deskriptivne (aritmetička sredina, mod, medijan, itd.) i inferencijalne statistike (multivarijantna eksploratorna tehnika, napredni generalni modeli, statistička testiranja) uz korištenje Excela 2007 i softverskog paketa STATISTICA 8.

Osnovni elementi deskriptivne statistike prikazani su u tablici 4.

Tablica 4. Elementi deskriptivne statistike za Preferiranu organizacijsku kulturu i Stupanj razvijenosti strateškog planiranja u poduzeću (strateško planiranje)

Deskriptivna statistika/	Broj poduzeća	Čestice skala	Zbroj	Minimum/ maksimum medijan/ mod	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna greška	Prosjek čestice
Varijabla					- (M= X)	(δ)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Organizacijska kultura (n=124),				29/75;				
varijabla X	124	15	6793	med. 55/59	54,78	8,88	0,80	3,65
Strateško planiranje (n=124), varijabla Y	124	10	4240	14/50; med. 36/37	34,19	8,21	0,74	3,42

Izvor: Izradio autor na temelju podataka iz istraživanja.

Za mjernu ljestvicu preferirane organizacijske kulture broj čestica na skali iznosi 15, tako da je maksimalno mogući broj bodova za pojedino poduzeće 75. Sva istraživana srednja i velika poduzeća (124) ostvarila su ukupno 6.793 boda. Prosječan ostvareni broj bodova za varijablu preferirana organizacijska kultura je 57,78 (6793/124) od mogućih 75, a prosjek po čestici iznosi 3,65 (na ljestvici 1-5). Ostvareni minimum bodova za promatrana poduzeća pojedinačno je iznosio 29, a maksimum 75 bodova, dok je najčešća vrijednost bila 59, a medijan 55. Kod mjerne ljestvice za strateško planiranje u poduzećima broj čestica na skali iznosi 10, tako da je maksimalno mogući broj bodova za pojedino poduzeće 50. Sva istraživana srednja i velika poduzeća (124) ostvarila su ukupno 4240 bodova. Prosječan ostvareni broj bodova za varijablu stupnja razvijenosti strateškog planiranja u poduzeću je 34,19 (4240/124) od mogućih 50, a prosjek po čestici iznosi 3,42 (na ljestvici 1-5). Ostvareni minimum

bodova za promatrana poduzeća pojedinačno je iznosio 14, a maksimum 50 bodova, dok je najčešća vrijednost bila 37, a medijan 36.

Mjerne su ljestvice pokazale prihvatljivu internu pouzdanost, Preferirana organizacijska kultura mjereno pokazateljem Cronbach alpha na nivou od 0,874 (standardizirano 0,873), a mjerna ljestvica za strateško planiranje 0,854 (standardizirano alpha = 0,855), što su znatno više vrijednosti od najčešće prihvaćene granične vrijednosti koja iznosi 0,7.⁴¹ Između varijabli Preferirana organizacijska kultura i Stupanj razvijenosti strateškog planiranja u poduzeću postoji signifikantna veza pozitivnog smjera. Jačina te veze iskazana Pearsonovim koeficijentom korelacije bila je na razini 0,704, što se u društvenim istraživanjima može

41 Barringer, R. B. i Bluedorn, C. A. (1999) The relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20 (5), str. 429; Swailes, S. i McIntyre-Bhatty, T. (2002) The "Belbin" team role inventory: reinterpreting reliability estimates. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (6), str. 529.

aproksimativno iskazati kao visoka ili vrlo visoka povezanost ($r > 0,70$) promatranih varijabli.⁴²

Detaljan prikaz korelacije, regresije i statističkih testova sadrži slika 3.

Slika 3. Rezultati analize naprednim generalnim modelima za varijable preferirana organizacijska kultura (X) i stupanj razvijenosti strateškog planiranja u poduzeću (Y)

Izvor varijacije	Stupnjevi slobode	Zbroj kvadrata	Sredina kvadrata	Empirijski F-omjer	p-vrijednost ($\alpha=0,01$)	Pearsonova korelacija		Granice pouzdanosti koeficijenta korelacije			
						Koeficijent (r)	Test 99% pouzdanos	95% interval		99% interval	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Protumačeno modelom regresije	1	4098,53	4098,53	119,54	p=0,0000	0,7035	p=0,0000	0,58	0,83	0,54	0,87
Rezidualna odstupanja	122	4182,83	34,29			$\hat{Y} = -1,4104 + 0,6499X$ (+3,30) (+0,059443) (st. greška)	$(\delta^2 = 5,86)$ (-0,43) (+10,93) (t-vrijednost)	Koeficijent determinacije $r^2 = 0,4949$ (Korigirani $r^2 = 0,4908$)			
Ukupno	123	8281,35					p 99% = 0,0000				

Izvor: Izradio autor.

Koeficijent determinacije ($r^2 = 0,4949$) pokazuje da na varijablu Y utječe preferirana organizacijska kultura (X) skoro 50%, a ostalih pedeset posto predstavlja utjecaj svih ostalih varijabli. Prema regresijskom modelu varijabla preferirana organizacijska kultura je značajan prediktor razvijenosti strateškog planiranja u poduzećima (parametar $\beta = 0,6499$ je značajan u modelu pa time i navedena varijabla, jer je $p_{99\%} < 0,01$, odnosno empirijski F-omjer je veći od teorijskog zbog $p = 0,0000$ kod $\alpha = 0,01$). Pomoću preferirane organizacijske kulture može se tumačiti stupanj razvijenosti strateškog planiranja u srednjim i velikim poduzećima.

Navedeni rezultati empirijskog istraživanja govore u prilog potvrđivanju hipoteze H1.

5. Zaključak

Ljudi u organizacijama postali su jedan od temeljnih izvora održive konkurentnosti. Njihovo ponašanje u skupinama usko je povezano s organizacijskom kulturom poduzeća koja je nedodirljivi iskaz identiteta organizacije. U njoj su memorirani važni procesi iz prošlih vremena, ali ona je i važan tacitni akter sadašnjosti

organizacije, koji utjelovljuje, *lijepi* i kohezira organizaciju. Organizacijska kultura ima čitav niz pozitivnih funkcija u organizaciji i vrlo je važno da ona bude što bliža primjerenosti, novoj, poželjnoj kulturi. Te poželjne karakteristike organizacijske kulture sažete su u model preferirane organizacijske kulture (slika 2) i u empirijskom istraživanju iskazane kao prediktor.

S druge strane, strateško planiranje u suvremenim organizacijama nema za cilj klasični dugoročni plan organizacije (čiji bi rezultat bila npr. globalna projekcija ili prognoza rasta), već bi trebalo biti njezini fluidni, scenarijski okvir s izabranim strategijama, koji je, prije svega, instrument za strateško usmjerenje organizacije prema organizacijskom razvoju i održivosti na dugi rok. Takvo strateško planiranje povezano je s okolinom, novom ulogom ljudi u organizacijama i potrebom stalnih mijena te predstavlja alat, a ne cilj. Dakle strateško planiranje danas mora imati sasvim drugu ulogu, koja se ne odnosi na sam proces proizvodnje strategija, ali ostaje važan dio strateškog menadžmenta. Uvažavajući rezultate strateške analize, vizionarstvo, intuiciju i liderstvo svojih vođa (koristeći se i imaginarnošću, stohastikom i nelinearnom logikom) te kolektivnom spoznajom, inovativnošću i lucidnošću dionika, strategijom razvoja kao skupom

moćnih scenarija (između kojih je organizacija izabrala željeni) definira se prvenstveno strateška namjera, mjesto i način realizacije pri pozicioniranju u okolini poslovne organizacije.

Empirijsko istraživanje na srednjim i velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj, uz pomoć stratificiranog reprezentativnog slučajnog uzorka, pokazuje znatnu povezanost (veza ima pozitivan smjer) između varijabli preferirana organizacijska kultura i razvijenost strateškog planiranja u poduzeću. Potvrđena je hipoteza kako srednja i velika poduzeća čija je kultura bliža preferiranoj organizacijskoj kulturi imaju viši stupanj razvijenosti strateškog planiranja.

Moguće nedostatke ovog istraživanja treba tražiti u činjenici da je objekt istraživanja iz jedne države, pa se postavlja pitanje kakav bi odnos navedenih varijabli bio u drugim uvjetima. To su ujedno i preporuke za buduća istraživanja. Dodatna bi istraživanja mogla ići i u smjeru potpune validacije i/ili konstrukcije novih mjernih ljestvica potrebnih za empirijska istraživanja te istraživanju preferiranih facetnih kultura (npr. kultura za inovativnost).

PRILOZI

Prilog 1: Mjerne ljestvice Preferirana organizacijska kultura i Strateško planiranje u poduzeću

I) Mjerna ljestvica *Preferirana organizacijska kultura* (Cronbachov $\alpha = 0,87$)

A) Ovo se poduzeće može opisati na sljedeći način (tvrdnje 1-6):

1. Ljudi su kapital i na ulaganje u cjeloživotno obrazovanje (struka, vještine, itd.) ne gleda se kao na trošak nego kao na investiciju u ljude, čije se kreativne sposobnosti cijene, uvažavaju i poštuju.
2. Komunikacije su slobodne i umrežene (uz uzajamno poštovanje i prisnost), a posebno su intenzivne elektroničkim putem (tel., e-mail, intranet, internet CMS, LAN, extranet, SMS/MMS, itd.).
3. Posebno se cijeni znanje, kompetentnost, izvrsnost, različitost i stvaranje novog (inovativnost), a zaposlenici su lojalni poduzeću i zadovoljni šefovima, poslom i plaćom.
4. To je fleksibilna organizacija zasnovana na vrijednostima, a ne na pravilima (normama), u kojoj zaposlenici imaju slobodu odlučivanja utemeljenu na njihovu znanju i vještinama.
5. Orijehtacija je na centralizaciju, usložavanje organizacijske strukture i povećanje uprave.
6. Potiču se zaposlenici na inovativnost i samostalnost te postoji pozitivan stav za nove ideje, a menadžeri su kooperativni kompetentni koordinatori (treneri, prijatelji, konzultanti timova).

B) Karakteristike ovog poduzeća (tvrdnje 7-13):

7. Ljudi se poistovjećuju s poduzećem - radije nego sa strukom, odjelom ili drugom skupinom, a naše poduzeće je skup uspješnih pojedinaca koji čine uspješno poduzeće.
8. Samokontrola i samodisciplina smatraju se najboljim načinima kontrole u poduzeću.
9. Skloni smo eksperimentima, akciji, preuzimanju rizika i toleranciji pogrešaka.
10. Mi smo velika složna obitelj što zajedno uči - u kojoj vlada red koji doprinosi izvrsnosti.
11. Dobro je da naše poduzeće ostvari veliku dobit - bez obzira na to što će naš partner ostvariti gubitak i što će poduzeće morati otpustiti nekoliko dugogodišnjih radnika.

⁴² Petz, B. (2007) Osnovne statističke metode za nematematičare. 6. izdanje. Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 211.

12. Imamo odgovoran odnos prema okolišu, vodeći računa o moralnoj i zakonskoj obvezi u pogledu minimalnog onečišćenja okoliša i zadiranja u prirodne resurse.
13. Poduzeće raspolaže suvremenom tehnologijom i tehnikom i ima izvrsno uređene objekte.

C) Ciljevi i zajedničke vrijednosti (tvrdnje 14-15):

14. U ovom poduzeću, pojedinci i timovi imaju jasno definirane ciljeve koji se odnose na misiju poslovanja i ciljeve poslovanja poduzeća.
15. U ovom poduzeću svatko čvrsto vjeruje u niz zajedničkih vrijednosti za suradnju i postizanje zajedničkih ciljeva.

II) Mjerna ljestvica *Strateško planiranje u poduzećima* (Cronbachov alpha = 0,85)

A) Planiranje u ovom poduzeću (tvrdnje 1-6):

1. Ne izrađuju se nikakvi konkretni planovi i nema sustavne analize, izvor podataka i odluka je menadžment (metoda intuicije), a proces planiranja ne vodi nitko.
2. Izrađuje se samo jedan jednostavni plan (kao npr. plan investicija ili sl., s popisom i opisom elemenata) i izrađuje ga osoba iz poduzeća jednostavnim metodama, a izvor podataka je iz poduzeća.
3. Donosi se samo godišnji financijski plan izrađen u poduzeću u užem krugu ljudi uz korištenje jednostavnijih metoda i cilj je ispunjenje godišnjeg planiranog budžeta.
4. Postoji temeljni godišnji plan s glavnim ciljem i naglaskom na realizaciji na strani izlaza, izrađen je u poduzeću, a menadžment je okrenut izvršenju (ostvarenju) tog plana.
5. Analizira se okolina, planske prognoze su za nekoliko godina i nastoji se predviđati budućnost, koriste se trendovi i eksterni podaci, a glavni cilj je efektivan rast poduzeća.
6. Pri planiranju poduzeće koristi i vanjske stručnjake i vanjske izvore podataka.

B) U poduzeću u kojem ste zaposleni (tvrdnje 7-10):

7. Postoje izjave o viziji i misiji poduzeća, koje su jasne svim zaposlenicima i javno dostupne.
8. Planiranje je trajno i interaktivno s dinamičkom analizom, izvor podataka je LAN, koriste se najsloženije tehnike i uključeno je puno ljudi, a planiranje vodi top menadžment.
9. Planovi su prilagodljivi i fleksibilni - ocjenjuju se planovi i izvršenja i stalno sondira okolina.
10. Planiranje je eksterno orijentirano, i to na rok 3-5 g., a temelj je analiza konkurentnosti.

LITERATURA

1. Andersen, T. J. (2004) *Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning. Processes in Dynamic Environments. Journal of Management Studies*, 41 (8), str. 1271-1299.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.*
4. Barringer, R. B. i Bluedorn, C. A. (1999) *The relationship between Corporate Entrepreneurship and*

- Strategic Management. Strategic Management Journal*, 20 (5), str. 421-444.
5. Berryman-Fink, C. i Fink, B. C. (1996) *Manager's Desk Reference. New York: Amacon*
 6. Buble, M., red. (2005) *Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija nakladništvo.*
 7. Buble, M. (2009) *Menadžment. Split: Ekonomski fakultet.*
 8. Camillus, C., J., Ramanujam, W. i Venkantraman, N. (1986) *Multi-objective assessment of effectiveness of strategic planning: a discriminant analysis approach. Academy of Management Journal*, 29 (2), str. 347-372.
 9. Dulčić, Ž. i Vrdoljak-Raguž, I. (2007) *Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije - empirijsko istraživanje. Ekonomski pregled*, 58 (11), str. 709-731.
 10. French, S., (2009) *Critiquing the language of strategic management. Journal of Management Development*, 28 (1), str. 6-17.
 11. Ghemawat, P. (2002) *Competition and Business Strategy in Historical Perspective. Business History Review*, 76 (1).
 12. Gluck, F. W., Kaufman, S. P. i Walleck, A. S. (1978) *The evolution of strategic management [online]. Dostupno na: <http://www.andreabiancalani.it/mck.pdf> [12. prosinca 2010].*
 13. Gluck, F. W., et al. (2000) *Thinking strategically [online]. McKinsey & Company.*
 14. http://mkqpreview1.qdweb.net/Health_Care/Thinking_strategically_1068 [12. prosinca 2010].
 15. Hamel, G. (2009) *Moon Shots for Management. Harvard Business Review*, 87 (2), str. 91-98.
 16. Hasnanywati, H. (2010) *The Relationship between Firms' Strategic Orientations and Strategic Planning Process. International Journal of Business & Management*, 5 (11), str. 35-49.
 17. Hax, A. C. (1982) *A Commentary on Strategic Management. Interfaces*, 12 (5), str. 15-18.
 18. Heller, B. (2010) *The Purpose and Process Model of Organization Culture [online]. Heller Consulting. Dostupno na: <http://www.heller-consulting.org/basic.htm> [10. srpnja 2010.]*
 19. Hemmelgarn, A. L. et al. (2006) *Organizational Culture and Climate: Implications for Services and Interventions Research. Clinical Psychology: Science and Practice*. 13 (1), str. 73-84.
 20. Higgins, T. L. i Duane, T. P. (2008) *Incorporating Complex Adaptive Systems Theory into Strategic Planning: The Sierra Nevada Conservancy. Journal of Environmental Planning and Management*, 51 (1), str. 141-162.
 21. Hunter, P. i O'Shannassy, T. (2007) *Contemporary Strategic Management Practice in Australia: „Back to the Future“ in the 2000s. Singapore Management Review*, 29 (2), str. 21-36.
 22. Minkov, I. (2009) *Organizational culture-A key Factor for the Creation and Implementation of the Company Strategy. Economic Studies*, 18 (2), str. 91-123.
 23. Mintzberg, H. (1994a) *The Fall and Rise of Strategic Planning. New York: Free Press.*
 24. Mintzberg, H. (1994b) *The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, January-February 1994*, str. 107-114.
 25. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. i Lampel, J. (2004) *Strateški safari: Kompletan vodič kroz divljine strateškog menadžmenta. Novi Sad: Prometej.*
 26. Obradović, R. et al. (2003) *Organizacijska kultura kao ključni faktor internog okruženja poduzeća. Industrija*, 31 (3-4), str. 51-68.
 27. Peters, T. J i Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best-Run Companies. New York: Harper & Row.*
 28. Peterson, C. (2010) *Thinking strategically [online]. East Lansing: Michigan State University. Dostupno na:*
 29. https://www.msu.edu/course/aec/857/ThinkStrat_Overview.pdf [11. prosinca 2010].
 30. Petz, B. (2007) *Osnovne statističke metode za nematematičare. 6. izdanje. Jastrebarsko: Naklada Slap*

31. Radoš, T. (2004) Programiranje strategije: efikasna upotreba strateškog planiranja. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), str. 193-208.
32. Radoš, T. (2010) Povezanost formalno ustrojenog i upravljanog procesa strateškog planiranja i rezultata poslovanja hrvatskih poduzeća. Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu, 8 (2), str. 39-57.
33. Randolph, A. i Sashkin, M. (2002) Can organizational empowerment work in multinational settings?. *Academy of Management Executive*, 16 (1), str. 103-109.
34. Robbins, S. P. i Coulter, M. (2005) *Administracion. Edo de Mexico: Pearson Educaci6n*
35. Robbins, S. P. (1995) Bitni elementi organizacijskog ponašanja. 3. izd. Zagreb: Mate.
36. Rudelj, S. (2010) Koncept menadžmenta humanih resursa. U: Gutić, D. i Rudelj, S. *Menadžment humanih resursa u marketingu*. Osijek: Grafika, str. 42-49.
37. Rudelj, S. (2011) Utjecaj organizacijske kulture na razvoj strateškog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima (doktorska disertacija). Split: Ekonomski fakultet.
38. Runge, I. C. (1998) *Mining Economics and Strategy*. Littleton: Society for Mining Metallurgy & Exploration.
39. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
40. Simonceska, D. (2010) Relationship between the strategic planning, distinctive capabilities and competitors advantage of the hotel product. *Tourism & Hospitality Management*, 16 (1), str 616-625.
41. Srića, V. (1994) *Inventivni menedžer*. Zagreb: Croman i Mep Consult.
42. Stuart, M. (2009) *Crossing the Rubicon: Strategic Planning or Neo-Biopower? A Critique of the Language of New Zealand's Early Childhood Strategic Plan*. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 10 (2), str. 168-181.
43. Swailes, S. i McIntyre-Bhatty, T. (2002) The "Belbin" team role inventory: reinterpreting reliability estimates. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (6), str. 529-536.
44. Vogelsang, J. (2011) *Futuring: A Complex Adaptive Systems Approach to Strategic Planning*.
45. <http://www.supportcenteronline.org/images/futuring.pdf>. [30. 09. 2011].
46. Weinzimmer, L. G. et al. (2008) Culture-Performance Research: Challenges and Future Directions. *Journal of Academy of Business and Economics*, 8 (4), str.152-162.
47. Žugaj, M. i Schatten, M. (2009) Poduzeće 2.0 kao temelj za pramac/krma organizaciju i upravljanje znanjem. *Ekonomski vjesnik*, 1 (07/09), str. 103-114.
48. Žugaj, M., red.. (2004) *Organizacijska kultura*. Varaždin: Tiva tiskara Varaždin.

Dr. sc. Siniša Rudelj

PREFERRED ORGANISATIONAL CULTURE AND STRATEGIC PLANNING IN MEDIUM- AND LARGE-SIZED COMPANIES

ABSTRACT

The relationship between a company and its *respective* environment is often of utmost importance for the future of that company. Although the core of that relationship is interaction (two-way process), the company still needs to secure a degree of *equality* by understanding the environment and carefully using the resources and capacities as well as response and control mechanisms. The issue of company's dynamic capacities and internal coordination is connected to the internal environment, in particular *the way in which things are done and problems are solved*, i.e., organisational culture of the company. On the other hand, external adaptation processes and environmental response are contained in the strategy which is the basis for strategic planning. As a company's culture becomes closer to the more attractive, recommended, i.e., preferred organisational culture, the chances for that company's environmental response to be systematic and of high quality, and ultimately for that company's success become higher. It is to be expected that in doing so the company programmes its strategy, i.e., does strategic planning. Empirical research has shown that the hypothesis that medium- and large-sized companies whose culture is closer to the preferred organisational culture are at a higher development level of strategic planning, can be accepted.

Keywords: Organisational culture, strategic planning, medium- and large-sized companies, preferred organisational culture