

Dr. sc. Ivana Bulog

Docent
Ekonomski fakultet Split
E-mail: ivpavic@efst.hr

ODNOS IZMEĐU PRISTUPA ODLUČIVANJU NA STRATEŠKOJ RAZINI MENADŽMENTA I ORGANIZACIJSKIH PERFORMANSI NA PRIMJERU HRVATSKIH PODUZEĆA

UDK / UDC: 65.012.4:658(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: G 31, L19

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 2. prosinca 2013. / December 2, 2013

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 10. lipnja 2014. / June 10, 2014

Sažetak

Na današnjem globalnom i visoko kompetitivnom tržištu poduzeća nastaju, posluju i gase se upravo zbog efekata mnogobrojnih izbora koje čine njihovi članovi – donositelji odluka. Izbori koje oni prave rezultat su procesa odlučivanja i razlikuju se po značenju i važnosti ovisno o položaju u organizacijskoj hijerarhiji. Ponajveće značenje pripada procesu odlučivanja na strateškoj razini menadžmenta jer strateške odluke određuju putanju kretanja aktivnosti prijeko potrebnih za ostvarivanje konceptualnih ciljeva poduzeća. Iako je mnogo empirijskih istraživanja koja su tangirala problematiku odlučivanja na strateškoj razini menadžmenta ostvareno, znanje o načinu na koji se donose strateške odluke još je uvijek nepotpuno, posebno u kontekstu organizacijskih performansi. U radu se analiziraju dva osnovna pristupa koje donositelji odluka slijede u odlučivanju na strateškoj razini menadžmenta i njihov odnos s organizacijskim performansama. Rezultati ovoga istraživanja pokazuju kako su donositelji odluka u procesu odlučivanja donekle podjednako orijentirani k racionalno - analitičkom i iskustveno - intuitivnom odlučivanju, a analizirajući njihov odnos s organizacijskim performansama racionalno-analitički pristup donosi bolje rezultate.

Ključne riječi: odlučivanje, strateške odluke, pristupi odlučivanju, organizacijske performanse

1. UVOD

Odlučivanje je proces koji je svojstven svakom pojedincu bez obzira djeluje li on u svrhu realizacije vlastitog, privatnog ili interesa poduzeća u kojemu radi. Riječ je o podosta složenom, dinamičnom i sekvencijalnom procesu (Harrison, 1999) razmišljanja i prosuđivanja koji ima svoj tijek i koji se podvrgava određenim pravilima, a u konačnici završava donošenjem odluke kao rezultatom izbora između nekoliko mogućih pravaca djelovanja orijentiranih k ostvarenju određenog cilja (Yates, 1990). Događa se na svim razinama i u svim područjima ljudskoga djelovanja, a upućuje na postojanje problema, prilika ili ciljeva koji se moraju realizirati. Bez donošenja odluka ni pojedinac, a ni organizacija ne mogu rasti, razvijati se ili ostvariti uspjeh. Za razliku od odlučivanja u privatnom ambijentu, kod poslovnog odlučivanja od donositelja odluke zahtijeva se više sistematičnosti, serioznosti, dobre pripreme i mnogo znanja jer se konačni izbori reflektiraju na veći broj članova organizacije, a nerijetko, ovisno o tipu odluke, i na sve članove.

Danas svjedočimo postojanju velikog broja teorijskih i empirijskih nalaza koji apostrofiraju i potvrđuju značenje strateškog odlučivanja za poduzeće, objašnjavajući da se upravo odlukama koje donosi vrhovni menadžment regulira njegovo poslovanje i djelotvornost. U ovom se radu način odlučivanja analizira putem dvaju osnovnih pristupa koje donositelji odluka slijede u procesu odlučivanja: racionalno-analitički ili iskustveno-intuitivni. Iako je mnogo empirijskih istraživanja koja su tangirala problematiku odlučivanja na strateškoj razini menadžmenta realizirano, znanje o načinu na koji se donose strateške odluke još uvijek je nepotpuno, posebno u kontekstu organizacijskih performansi. Svrha ovog rada jest proširiti spoznaje o prirodi procesa odlučivanja na strateškoj razini menadžmenta u hrvatskim poduzećima te o njegovim rezultatima.

2. ODLUČIVANJE NA STRATEŠKOJ RAZINI MENADŽMENTA

Razine menadžmenta ukazuju na vertikalnu diferenciranost i dubinu organizacije, njezinu visinu, vrstu i broj menadžera te druge relevantne aspekte organizacije i menadžmenta (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 115). Svaka razina iziskuje određene aktivnosti i sadržaj rada menadžera. Analiza poslova koje menadžeri u poduzeću obavljaju pokazala je kako postoji značajna razlika u njihovu opsegu, karakteru i sadržaju s obzirom na različite funkcije i razine. Prva hijerarhijska razina naziva se strateška (vrhovna, glavna) razina menadžmenta (eng. *top management*), a karakteriziraju je poslovi strateškog karaktera. Temeljna odgovornost menadžera na ovoj razini je u postavljanju ciljeva, definiranju strategije za njihovo ostvarenje, kontinuiranom *monitoringu* i analizi okoline poduzeća te donošenju strateških odluka, odnosno odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu (Buble, 2006, str. 10). Orijentacija menadžera na ovoj razini

mora biti dugoročna, usmjerena na traženje optimalnih i cjelovitih rješenja u budućnosti i osiguravanje provođenja promjena koje odgovaraju na izazove i promjene u okolini poduzeća (Sikavica i Bahtijarević – Šiber, 2004, str. 111).

Posao vrhovnih (top) menadžera jest osmišljavanje i razvijanje pravovremenih i pravovaljanih odgovora na brzo mijenjanje kompleksnog okruženja, što zahtjeva široki raspon vještina i iskustva (Stahl i Grigsby, 1992, str. 9). Vrhovni menadžeri su odgovorni za cjelokupne performanse poduzeća (financijske i nefinancijske), a ne samo za pojedina funkcionalna područja. Odluke koje oni donose vrijednosno su orijentirane, konceptualne i manje konkretne od onih na poslovnim ili funkcionalnim razinama formulacije i implementacije strategije. Na ovoj su razini menadžmenta menadžeri usredotočeni na odluke povezane s definiranjem smjera djelovanja poduzeća, pa su zbog takve, izrazito kompleksne prirode, strateške odluke i proces strateškog odlučivanja dugo vremena bili u fokusu interesa istraživača znanstvenika i praktičara.

Strateške su odluke sastavnice dugoročnih planova poduzeća, prediktor su poslovnih performansi, a po svojoj prirodi sadrže puno više složenosti, nesigurnosti od ostalih odluka. Upravo zbog spomenutoga, postavljaju specifične zahtjeve pred menadžere na strateškim razinama menadžmenta. Od njih se očekuje da postignu visoku razinu kvalitete pri odlučivanju, a to ovisi o različitim faktorima - njihovu znanju i iskustvu, sposobnostima dobre procjene situacije, sposobnostima da obuhvate i shvate problem u cjelini i u njegovim dijelovima, sposobnostima analize i sinteze eksternog i internog okruženja, sposobnostima osiguranja pravovremene i adekvatne raspoloživosti informacijama, sposobnostima dobre prosudbe brojnih događaja i sl. Jedna pogrešna/ispravna odluka može imati dugoročne negativne/pozitivne posljedice za poslovanje poduzeća. Donositelji strateških odluka su osobe u poduzećima izravno involvirane u proces strateškog odlučivanja. Oni skeniraju interno i eksterno okruženje, formuliraju i implementiraju ciljeve, strategije i politike, evaluiraju i kontroliraju resurse. Efektivni menadžeri na strateškoj razini menadžmenta osobe su koje vide poduzeće kao cjelinu, koji mogu balansirati sadašnje potrebe poslovanja u odnosu prema budućim i temeljem toga donositi ažurne odluke (Drucker, 1974, str. 613). Zbog spomenutog je opravdano zaključiti kako je njihovo djelovanje od presudnog značenja za budućnost poduzeća.

Strateške se odluke definiraju važnima u terminima poduzetih akcija i angažiranih resursa (Mintzberg et al., 1976, str. 246). Uključuju strateško pozicioniranje, karakteriziraju ih visoki ulozi i određuju budućnost poduzeća (Eisenhardt, 1989, str. 546). Odlučan su faktor kojim se kreira komparativna prednost poduzeća (Zinkevičiute, 2007, str. 267). Odražavaju interakciju između poduzeća i njegove okoline definirajući način upravljanja ovim odnosom. Adresirane su na pitanja koja nisu uobičajena ni tipična. Obuhvaćaju razdoblje dovoljno dugo za razvoj novoga proizvoda i ulaska u novo poslovanje (Schwenk, 1988), a nose se s brigom i pitanjima koja su od esencijalne važnosti za život

poduzeća - poput pitanja kako se natjecati s novim konkurentima, kako pripojiti drugo poduzeće kao moguću akviziciju, ući ili ne na novo tržište i sl.

Upravo ona poduzeća koja su sposobna kreirati svoju komparativnu prednost efikasnim strateškim odlukama trebala bi biti u prednosti pred poduzećima koja to ne mogu (Eisenhardt, 1989, str. 17).). Kako bi naglasili važnost strateškog odlučivanja Papadakis i Barwice (1998, str. 1) sljedećim objašnjenjima rade diferencijaciju strateških od ostalih vrsta odluka:

1. Strateške odluke su opsežne, rizične i imaju signifikantne dugoročne efekte.

Naime, oni objašnjavaju kako strateške odluke zahtijevaju velike količine resursa i imaju dugotrajne posljedice za poduzeće u cjelini. Dovode do promjena u organizacijskoj strukturi i procesima i /ili strateškom pozicioniranju poduzeća.

2. Predstavljaju most između osmišljene i ostvarene strategije

Strateške odluke imaju ključnu ulogu u uspostavljanju veze među spomenutim strategijama (Barwise, 1997). Naime, Barwise (1997) opisuje proces formuliranja „osmišljene strategije“ kao proces strateškog odlučivanja koje poduzeće namjerava provesti. Jednom kada je strategija kao takva formulirana (osmišljena strategija), veći dio aktivnosti se događa upravo zahvaljujući specifičnim strateškim odlukama o alociranju resursa na pojedinačne „projekte“ kako bi se došlo do „ostvarene strategije“. Ostvarena strategija je ona koju poduzeće zaista slijedi i kao takva je kumulativan rezultat velikog broja strateških odluka. Prema spomenutome, strateško odlučivanje leži u srcu svakoga strateškog procesa bez obzira gdje bio na kontinuumu osmišljenog i ostvarenoga.

3. Eliminiraju granice među funkcijama

Strateško odlučivanje je kros - funkcijski proces koji uključuje kombiniranje različitih perspektiva. Primjerice, strateške odluke o investiranju kapitala zahtijevaju integraciju financija i strategije, dva osnovna i veoma razlikovna jezika top menadžmenta (Barwise et al, 1989). U svakom poduzeću, bez obzira na prirodu poslovanja, strateško odlučivanje predstavlja najvažniji „forum“ gdje različite funkcije poslovanja nastupaju zajedno.

Prethodna rasprava implicira zaključak kako se strateške odluke javljaju u fazama, na različitim razinama hijerarhije i da su pod utjecajem brojnih faktora iz okoline. Temeljem pregleda brojnih objašnjenja važnosti i uloge strateških odluka u poslovanju, opravdano je tvrditi kako zasigurno postoji opće slaganje da su strateške odluke: od važnosti za uspjeh poduzeća, da su multifunkcionalne po svojoj prirodi te da obuhvaćaju poduzeće kao cjelinu predstavljajući uporište definiranju i izvođenju svih ostalih odluka na nižim razinama.

3. PRISTUPI ODLUČIVANJU I ORGANIZACIJSKE PERFORMANSE

Empirijski je potvrđeno kako donositelji odluka s ciljem efektivnog djelovanja prilagođavaju svoje postupke u odlučivanju u ovisnosti o dostupnim informacijama, svom iskustvu i znanju, utjecaju mnogobrojnih faktora iz interne i eksterne okoline (Sauter, 1999; Van Riel, 2003 i dr.). Krećući od definicije odlučivanja kao procesa strukturiranog od aktivnosti prikupljanja, procesuiranja i procjene informacija, odnosno procesa transformacije znanja i informacija u menadžerske akcije (Galbraith, 1974; Weick, 1979; March, 1991), u literaturi su razvidna dva temeljna pristupa odlučivanju koja razjašnjavaju kako donositelji odluka mogu prikupljati i procesuirati informacije i na tome temeljiti svoje aktivnosti u procesu odlučivanja (Elbanna, 2006; Jung, 1970; Khatri, 2000; Paprika, 2008; Papadakis et al. 1998). Naime, temeljeno na polazišnim osnovama kognitivne perspektive odlučivanja i dualnosti načina procesuiranja informacija moguće je izdvojiti dva osnovna kognitivno različita pristupa odlučivanju: *racionalno-analitički i iskustveno-intuitivni*.

Herbert Simon prvi uvida postojanje dvaju načina donošenja odluka na temelju Barnardove (1938) distinkcije između logičkog i nelogičkog procesa odlučivanja (Simon, 1957; 1987; 1996, str. 129-131). Naime, oslanjajući se na Bernardova stajališta¹ Simon naglašava relevantnost provođenja istraživanja o dvodijelnosti ljudskog uma kada je u pitanju odlučivanje, odnosno relevantnost provođenja istraživanja o analitičkom i prosudbenom odlučivanju. Simon (1997, str. 130) objašnjava kako, iako Barnard nije pružio set formalnih kriterija za njihovo razlikovanje, ipak je pružio fenomenologiju karakterizacije dvaju stilova koja ih čini prepoznatljivima, bar u njihovu ekstremnom obliku. To je objasnio tako da se u „logičkom“ odlučivanju ciljevi i opcije donose eksplicitno, a posljedice različitih opcija djelovanja mogu se izračunati i evaluirati u terminima ostvarivosti ciljeva, dok je u prosudbenom odlučivanju odgovor potreban za određenu odluku često prebrz da bi dopustio sekvencijalnu analizu situacije. Dodatno isitče kako donositelj odluke često nije u mogućnosti pružiti valjano objašnjenje za proces kojim je odlučeno, kao ni za osnove na kojima je napravljena prosudba.

Nakon Simona veliki je broj znanstvenika uočio postojanje dvaju osnovnih, fundamentalno različitih, ali međusobno povezanih kognitivnih sustava procesiranja informacija uz pomoć kojih pojedinac obrađuje informacije u procesu odlučivanja: racionalni sustav i emocionalni (iskustveni) sustav (npr. Epstein et al., 1992; Denes-Raj i Epstein, 1994). Oni objašnjavaju kako se intuitivno i analitičko razmišljanje realiziraju zasebnim,

¹ Chester Barnard (1966, str. 302) opisuje dva načina razmišljanja prisutna u svakodnevnom poslovanju uspješnih menadžera sljedećim: „Našao sam prikladnim i signifikantnim za praktične svrhe razumjeti da se mentalni procesi sastoje od dvije grupe koje ću ja nazvati ‘nelogičnom’ i ‘logičnom’.“

a paralelnim psihološkim sustavima (Denes-Raj i Epstein, 1994; Epstein et al. 1992), pri čemu se može kazati kako relativan stupanj upotrebe pojedinog odražava kognitivni pristup odlučivanju, u literaturi često zvan i kognitivni stil (Allison et al., 2000; Barbosa, 2007). Analitički sustav primarno djeluje na svjesnom nivou i opisan je kao hotimičan, analitičan, prvenstveno verbalan i relativno oslobođen emocija, dok se iskustveni sustav opisuje kao podsvjestan, holističan, asocijativan, primarno neverbalan i blisko vezan s emocijama. Ova su dva sustava, kako tvrde Denes-Raj i Epstein (1994), u interakciji, ali ponekad se i suprotstavljaju, doživljeno borbom osjećaja i misli. Stupanj njihove relativne dominacije u određenim situacijama određen je različitim parametrima, uključujući utjecaje iz eksterne i interne okoline poduzeća, individualne razlike u oslanjanju na jedan od ova dva sistema, količinu iskustva o sličnim situacijama i sl. (Anderson, 1982).

Sukob između intuicije i analize, koji je dugo vremena bio nepokolebljiv, stvorio je mišljenje o suprotnosti ovih dvaju sustava, što se dokazalo pogrešnim. Većina autora se slaže, ističe Hogarth (2004), da se ovi sustavi razlikuju po prisutnosti ili odsutnosti većih ili manjih kognitivnih napora. Pitanje jesu li učinkovitije menadžerske akcije rezultat racionalne analize ili kreativne intuicije je pitanje koje je zaokupilo istraživače već dugi niz godina.

Racionalno-analitičko odlučivanje podrazumijeva sekvencijalan proces koji može biti kontroliran prihvaćanjem pravila linearne logike (Van Riel et al., 2003, str. 13) kojima se ističu uzroci i posljedice koji su bliski u vremenu i prostoru. Donositelj odluke slijedi niz koraka kojima transformira eksterne i interne informacije prema pravilima logike pa tim slijedom racionalno-analitičko odlučivanje podrazumijeva hotimične, konstruktivne, na pravilima zasnovane, svjesne aktivnosti. Gradbeni blok racionalnog spoznavanja su informacije, a donositelj odluke može definirati koliko će se detaljno ići u analizu prilikom procesuiranja informacija, razmišljanja ili odlučivanja (Van Riel et al., 2003, str. 14). Ovaj pristup odlučivanja u osnovi obuhvaća aktivnosti prikupljanja potrebnih podataka, interpretiranja informacija, razumijevanja i analiziranja natjecateljskog okruženja, identificiranja izazova i prilika, slijeđenja određenih formalnih procedura, korištenje tehnika i metoda odlučivanja. Najveći dio napora usmjeren je na generiranje opcija, određivanje ciljeva, determiniranje profesionalnih i vrijednosnih prosudbi i interpretiranje implikacija provedene analize. Promatrajući strukturu problema pri strateškom odlučivanju ovaj bi pristup trebao biti sistematičan kako bi se povećala vjerojatnost da se važni dijelovi problema ne ispuste (Keeney, 1982, str. 828).

Ovaj pristup odlučivanju nije zamjena za kreativnost i inovativno razmišljanje. Podrazumijeva pažljivu analizu znakova, generiranje širokog raspona opcija, istovremenu evaluaciju i uspoređivanje dokaza te odabiranje najmanje jedne opcije iz seta mogućih pravaca djelovanja (Simpson, 2001, str. 2). Budući da donositelji odluka generiraju široki raspon odgovora i

protuodgovora, ovi procesi od donositelja odluke često zahtijevaju veliku angažiranost u terminima vremena, resursa i kognitivnog napora.

Za potrebe ovog istraživanja racionalno-analički pristup odlučivanju definira se kao stupanj do kojeg donositelji odluka u procesu odlučivanja prikupljaju relevantne informacije i iste analiziraju u pravljenju izbora (Dean i Sharfman 1993); stupanj do kojeg razmatraju opcije djelovanja i upotrebljavaju analitičke metode i tehnike u procesu odlučivanja (Allison, 1971). Ovdje je bitno naglasiti kako se pod racionalno-analičkim odlučivanjem ne podrazumijeva racionalnost u terminima koju postulira klasična teorija odlučivanja. Svjesni svih kognitivnih ograničenja pojedinca koje podrazumijeva teorija ograničene racionalnosti, ovaj se pristup smješta u njezine okvire.

Dugo su vremena sva istraživanja ignorirala iskustveno-asocijativan način procesuiranja informacija i donošenja odluka, odobravajući samo analitičke procedure, no suočeni s današnjim poslovnim okruženjem brzih promjena i povećane nesigurnosti, donositelji odluka krenuli su u potragu za novim alatima, a tek se, relativno nedavno, teorijski i empirijski razvija svijest o funkcionalnosti emotivno-iskustvenih slika u procesu odlučivanja. Novija su istraživanja pokazala da je „intuicija“, kao koncept u odlučivanju, jednako vrijedan, kao i racionalno-analički koncept. Jedan i drugi često se opisuju kao dvije različite, ali jednako vrijedne strane istog novčića. Intuiciju je teško opisati, ali lako prepoznati, ističu Sadler-Smith i Shefy (2004). Karakterizira je holističnost, iskustvenost i povezanost s afektivnim elementima (Robson i Miller, 2006, str. 47). Percepcija termina „intuicija“ varira među pojedincima, pa ne iznenađuje što je moguće pronaći veliki broj distinktivnih načina njezina definiranja. Iako je u akademskoj literaturi općeprihvaćeno da je intuicija neracionalan koncept, Agor (1984) ističe kako postoji malo slaganja oko toga što intuicija zaista jest.

Pregledom literature moguće je ustvrditi kako se većina definicija intuicije mogu podijeliti u dvije šire kategorije. U prvoj kategoriji (1) istraživači definiraju intuiciju kao iskustveni fenomen koji proizlazi iz tacitnog znanja akumuliranog iskustvom koji se iskazuje obrascem prepoznavanja (Isenberg, 1984; Simon, 1987 i dr.). Druga kategorija (2) predstavljena je istraživanjima u kojima se pri definiranju intuicije naglašavaju senzorni i afektivni elementi (Parikh et al. 1994; Peugeot-Petitmengin, 1996). Unatoč lingvističkim i konceptualnim razlikama u definiraju i razumijevaju intuicije, Sinclair i Ashkanasy (2005, str. 356) razlikuju tri zajednička obilježja svim definicijama: (1) intuitivni događaji potječu iz svjesnog, (2) informacije se procesuiraju holistički i (3) intuitivna percepcija često je praćena emocijama. Carl Jung s psihološkog stajališta promatra i objašnjava kako intuicija ne označava nešto suprotno razumu, već iznad područja razuma. On kaže kako ona nije magična, kako nije šesto čulo ili paranormalan proces, već sofisticirana forma rezoniranja temeljena na informacijama koje donositelj odluke skuplja godinama iskustva.

Moderni pogled na intuiciju smješta se daleko od mističnog i uzvišenog. Intuicija je „sintetična“ psihološka funkcija utoliko što razumijeva potpunost dane situacije (Vaughan, 1990, str. 62). Omogućava sintezu izoliranih komadića podataka i iskustva u jednu cjelovitu sliku. Intuicija nije iracionalan proces, koristi se znanjem skladištenim u podsvijesti i ima korijene u prošlim iskustvima (Vaughan, 1990). Često je uspoređivana s „imati osjećaj“ o tome što će se dogoditi upravo zato što je temeljena na dubokom i intimnom znanju situacije s kojom se donositelj odluke suočava (Eisenhardt i Zbaracki, 1992).

Intuitivno se odlučivanje dugo vremena nije moglo natjecati s racionalnim odlučivanjem, no zahvaljujući radovima Egona Brunswika (1952) i Paula Meehla (1996) iz područja kognitivne psihologije, zatim Herberta A. Simona (1987, 1997) u području menadžmenta i Kennetha Hammonda (1987) u društvenim znanostima, interes za istraživanjem i razumijevanjem intuicije i njene uloge u odlučivanju se širi (Agor, 1984). Khatri i Ng (2000, str. 59) objašnjavaju kako istraživanja o intuiciji novijih datuma (npr. Agor, 1990; Parikh, 1994) pokazuju da menadžeri mahom koriste intuiciju u odlučivanju i kako se pri objašnjavanju strateškog odlučivanja u razmatranje trebaju uzeti oba pristupa odlučivanju: i racionalno-analitički i iskustveno-intuitivni.

U posljednje vrijeme, pokazuju rezultati brojnih studija, intuicija u menadžerstvu dobiva mnogo pozornosti i prihvaćenosti, nakon što je nekoliko desetljeća bila službeno ignorirana. (Senge, 2003, str. 168). Među istraživanjima novijega datuma u području strateškog odlučivanja mogu se izdvojiti radovi autora Papadakis et al. (1998), Burke i Miller (1999), Khatri i Ng (2000), Elbanna i Child (2006, 2007). Naime, empirijski je potvrđeno kako seiskusni menadžeri u velikoj mjeri oslanjaju na intuiciju i kako složene probleme ne rješavaju samo racionalnom analizom (Senge, 2003, str. 168). Oslanjaju se na predosjećaje, prepoznaju obrasce i povlače intuitivne analogije s drugim, tek naizgled različitim situacijama (Agor; 1984, Mintzberg; 1976, Isenberg, 1986 u: Senge, 2003, str. 168). Umjesto shvaćanja kako je donositelj odluke sistematičan i promišljen u svojim postupcima, intuitivni pristup odlučivanju ojačava shvaćanje kako je proces odlučivanja ipak velikim dijelom rezultat intuitivnog, nesvjesnog i nehotičnog ponašanja u danim situacijama, objašnjavajući kako je većina ljudi uglavnom za većinu problema sklona jednostavnijem, a ne analitičkom načinu odlučivanja. Ova teza ima uporište u argumentima da je proces odlučivanja najčešće visoko strukturiran, te emocionalno i kognitivno zahtjevan za održavanje, te kako je kod procesa odlučivanja često zastupljen subjektivni pristup rješavanju problema, čak i kada su informacije u najvećoj mjeri dostupne.

Racionalno-analitička paradigma - dijagnosticirati, analizirati, dizajnirati i odlučiti (Mintzberg i Westley, 2001) - prikladna je u scenarijima odlučivanja koji uključuju raspolaganje objektivnim informacijama i podacima, jasno definiranim kriterijima izbora, te jasno definiranim i

mjerljivim ishodima (Klein, 2003; Dane et al., 2005; Sadler-Smith i Sparrow, 2008 u: Sadler-Smith i Burke, 2009, str. 241). Postavljanje analitičkog razmišljanja kao primarnog u procesu odlučivanja funkcionira najbolje kada je problem jasan, podaci dostupni, kontekst strukturiran, kada je misli moguće jasno pretočiti u zapis i kada se u procesu odlučivanja mogu primijeniti već postojeća pravila (Mintzberg i Westley, 2001, str. 93). Istraživanja su pokazala da, ne samo da postoje situacije u kojima je ovakav način odlučivanja neprikladan, već da oslanjanje na isključivo racionalno-analitično odlučivanje može rezultirati negativnim ishodima u brojnim situacijama poslovnog odlučivanja. Afektivni elementi i emocije mogu biti esencijalne komponente u mnogim odlukama (posebice kada govorimo o društvenim i etičnim odlukama), zato njihovim ignoriranjem donositelj odluke može previdjeti vrijedne informacije.

Realnost menadžerskog života jest takva da su analitičnost i intuicija sastavni dio brojnih situacija odlučivanja, ističu Sadler-Smith i Burke (2009). U svijetu biznisa ključna sposobnost donositelja odluke ogleda se u njegovoj mogućnosti da osjeti kada i kako djelovati u procesu odlučivanja. Kao što je Simon (1987, str. 61) notirao - „intuicija nije proces koji funkcionira neovisno o analizi, već su ova dva procesa esencijalno komplementarne komponente efektivnog odlučivanja“. Prema tome donositelj odluke koji zna kada u procesu odlučivanja prizvati racionalnost, a kada pozornost usmjeriti na intuiciju, neupitno donosi dobre i kvalitetne odluke utječući time pozitivno na ukupne performanse poduzeća.

Rezultati donesenih odluka na strateškoj razini menadžmenta uzrokuju bolje ili lošije efekte vidljive kroz ukupne rezultate poslovanja poduzeća. Donositelji strateških odluka trebali bi slijediti pristupe u odlučivanju kojim ostvaruju visoku razinu efikasnosti u strateškom odlučivanju. Efikasnost strateškog odlučivanja može se analizirati prateći ostvarenje svake pojedinačno donesene strateške odluke, tj. analizirajući koliko su njima ostvareni definirani ciljevi. Budući da se radi o odlukama čiji se rezultati osjećaju kroz duže razdoblje, mjerenje njihovih učinaka praćenjem ostvarenja tijekom vremena predstavlja složen i zahtjevan posao za istraživača. Zbog toga se analiza sa razine odluke usmjerava na organizacijsku razinu promatrajući poduzeće kao cjelinu i analizirajući mjerila uspješnosti poduzeća. Kada je riječ o strateškim odlukama i analizama njihovih efekata, istraživači su uzimali različite pokazatelje organizacijske uspješnosti. Dok su se neki orijentirali na subjektivna mjerila performansi poduzeća (npr. Priem et al., 1995), ostali su uzimali financijske pokazatelje (npr. Hambrick et al., 1996). Najpopularnije, odnosno često korištene, mjere su mjere profitabilnosti, među kojima je najčešće razmatran pokazatelj ROA (npr. Priem, 1990; Papadakis et al., 1998; Miller, 2008). Dosadašnja istraživanja pojedinačnih odnosa između racionalnosti, intuicije i performansi pokazala su nekonzistentne rezultate. U ovom se istraživanju prvi put

analizira značenje pristupa odlučivanju u kontekstu organizacijskih performansi u hrvatskom poslovnom okruženju.

4. METODOLOŠKI ASPEKTI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Svrha istraživanja koje je temelj ovoga rada jest proširiti spoznaje o prirodi procesa strateškog odlučivanja. Istraživanje je fokusirano na: (1) analizu zastupljenosti iskustveno-intuitivnog i racionalno-analitičkog pristupa u odlučivanju menadžera na strateškoj razini menadžmenta; (2) analizu balansa među njima, te (3) analizu odnosa između njih i organizacijskih performansi.

Za osnovni skup odabrana su javna dionička društva,² a za potrebe prikupljanja svih potrebnih informacija o njima, korištena je baza podataka Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA).³ Rezultat provedenog istraživanja je uzorak veličine 38,74 % osnovnog skupa, što je izuzetno zadovoljavajuća stopa povrata jer se nalazi iznad očekivane za ovakvu vrstu istraživanja. Naime, od 222 poduzeća, koliko ih je bilo u osnovnom skupu, ankete je ispravno popunilo ukupno 86 poduzeća.

Kao glavni instrument istraživanja, kojim su prikupljeni primarni podaci, korišten je anketni upitnik. Njime su ispitane opće karakteristike ispitanika, poduzeća, te stupanj zastupljenosti svakog od pristupa odlučivanju kod procesa strateškog odlučivanja. Da bi se dobila što jasnija i pouzdanija slika o pristupima odlučivanju definiran je „okvir odlučivanja“ (tzv. *framing*). Spomenuto se često savjetuje kod provođenja istraživanja iz područja poslovnog odlučivanja kada se koristi anketni upitnik ili intervju kao glavni istraživački instrumentarij. Naime, u dijelu anketnog upitnika u kojem su definirana pitanja vezana za pojedine pristupe odlučivanju dizajnirano je pitanje koje je usmjereno na imenovanje najvažnijih strateških odluka donesenih u proteklih pet godina te odabir najvažnije među njima. Ovim se pitanjem ispitanika usmjerilo u daljnjim razmišljanjima i odgovorima na pitanja vezana za slijeđenje iskustveno-intuitivnog i racionalno-analitičkog pristupa odlučivanju.⁴ Smještajući donositelja odluka unutar određenog „okvira“, umanjuje se distorzija sjećanja na poduzete aktivnosti tijekom procesa odlučivanja (Papadakis, 2006).

Pri izradi upitnika koristila se Likertova analitička metoda s ponuđenih pet stupnjeva intenziteta u odgovorima. Upitnik je temeljen na subjektivnim

² Sukladno odredbi članka 114. Stavak 1. Zakona o tržištu vrijednosnih papira (NN, broj. 84/02) javnim dioničkim društvima smatraju se dionička društva koja ispunjavaju jedan od sljedećih kriterija: a) izdaju dionice javnom ponudom, ili b) imaju više od 100 dioničara, a njihov temeljni kapital iznosi najmanje 30.000.000,00 kn.

³ <http://jik.hanfa.hr/jik/>

⁴ Način operacionalizacije svakog od pristupa odlučivanju može se dobiti od autora na upit.

procjenama ispitanika.⁵ Odaslani upitnici adresirali su se na imena predsjednika i članova uprave ili direktora poduzeća jer oni raspolažu s adekvatnim znanjima o strateškom odlučivanju.

Financijski podaci potrebni za operacionalizaciju performansi poduzeća prikupljeni su iz financijskih izvještaja svakog poduzeća u uzorku koji su dostupni iz javne informacijske knjižnice Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA). Performanse poduzeća u ovom radu analizirane su temeljem izračuna osnovnih pokazatelja profitabilnosti: ROA (operativna dobit/ukupna aktiva), ROE (neto dobit/kapital i rezerve) i Operativna profitna marža (operativna dobit/poslovni prihod).

U svrhu obrade podataka korišten je softverski programski paket za statističku obradu podataka SPSS 17.0. Grafički i tablični prikazi dobivenih rezultata istraživanja producirani su dodatno korištenim softverskih programima Microsoft Excellom i Microsoft Visiom.

5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

5.1. Opće karakteristike uzorka istraživanja

Struktura osnovnog skupa koju je ovo istraživanje obuhvatilo, nije ujedno i struktura uzorka istraživanja koji je bio podložan detaljnijoj analizi. Uzorak istraživanja ovisio je o količini vraćenih anketnih upitnika koje su odaslane na adrese poduzeća, točnije na ruke članovima uprava poduzeća osnovnog skupa. Za kvalitetu istraživanja važno je da struktura uzorka bude što bliža strukturi osnovnog skupa.

U tablici 1 prikazana je distribucija osnovnog skupa i uzorka istraživanja prema temeljnoj djelatnosti, tipu vlasništva i broju zaposlenika. Ukoliko se detaljnije analizira struktura uzorka i usporedi sa strukturom osnovnog skupa, evidentno je da je distribucija poduzeća s obzirom na tip vlasništva, veličinu i djelatnost, relativno ravnomjerno posložena, zato se struktura uzorka može ocijeniti prihvatljivom (podobnom) za donošenje svih relevantnih zaključaka temeljem analiziranja postavljenog istraživačkog problema.

Kada je riječ o tipu vlasništva, uočava se kako su u uzorku u najvećem postotku zastupljena poduzeća s većinskim vlasništvom domaćih i fizičkih osoba. Kada je riječ o veličini poduzeća, kao i u osnovnom skupu (23,42%), u uzorku je najveći broj poduzeća koja imaju više od 1000 zaposlenika (24,42%). Također, u uzorku su, kao i u osnovnom skupu, u najvećoj mjeri zastupljene prerađivačke

⁵ Fynes et al. (2005, str. 9) objašnjavaju kako su brojna istraživanja pokazala da menadžersko ocjenjivanje i menadžerske procjene ne odstupaju značajno od objektivnih vrijednosti dobivenih iz eksternih izvora.

djelatnosti i ugostiteljstvo, a njih slijede financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja.

Tablica 1.

Distribucija poduzeća iz osnovnog skupa i uzorka s obzirom na vlasništvo, veličinu i djelatnost

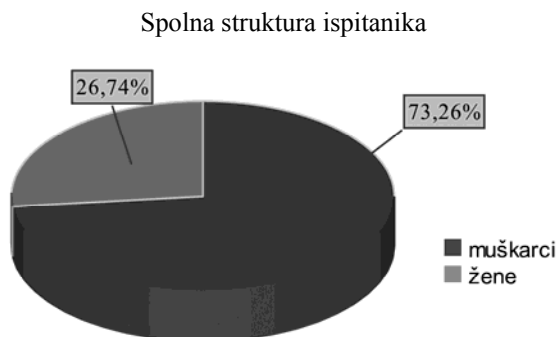
	<i>OSNOVNI SKUP</i>		<i>UZORAK</i>	
	N	%	N	%
<i>V L A S N I Š T V O</i>				
A) Više od 50% državnog kapitala	36	16,22	22	25,58
B) Više od 50% privatnog kapitala većinski vlasnici domaće pravne osobe	86	38,74	25	29,07
C) Više od 50% privatnog kapitala većinski vlasnici domaće fizičke osobe	64	28,83	26	30,23
D) Više od 50% privatnog kapitala većinski vlasnici strane pravne i fizičke osobe	36	16,22	13	15,12
UKUPNO	222	100	86	100
<i>V E L I Č I N A</i>				
A) do 100 zaposlenika	33	14,86	11	12,79
B) od 101 do 250 zaposlenika	51	22,97	15	17,44
C) od 251 do 500 zaposlenika	48	21,62	22	25,58
D) od 501 do 1000 zaposlenika	38	17,12	17	19,77
E) od 1001	52	23,42	21	24,42
UKUPNO	222	100	86	100
<i>D J E L A T N O S T</i>				
A) Poljoprivreda, lov i šumarstvo	9	4,05	3	3,49
B) Prerađivačke djelatnosti	81	36,49	28	32,56
C) Graditeljstvo	9	4,05	7	8,14
D) Trgovina na veliko i malo, popravak motornih vozila	21	9,46	9	10,47
E) Ugostiteljstvo	49	22,07	15	17,44
F) Promet, skladištenje i veze	12	5,41	9	10,47
G) Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	23	10,36	12	13,95
H) Nekretnine, najam i poslovne usluge	16	7,21	3	3,49
I) Rekreativne, kulturne i sportske djelatnosti	2	0,90	0	0,00
UKUPNO	222	100	86	100

Izvor: Rezultati istraživanja

Osim definiranja profila poduzeća, interes je i dobiti sliku o profilu analiziranih menadžera s obzirom da su ispitanici svih 86 poduzeća iz uzorka

ponudili odgovore. Iz slike 1 jasno se vidi da u uzorku dominiraju muškarci (73,26%). Zastupljenost žena među ispitanicima nije na zavidnoj razini (26,74%), no pošto se radi o menadžerima na strateškoj razini menadžmenta, ovakvi rezultati su očekivani.⁶

Slika 1.



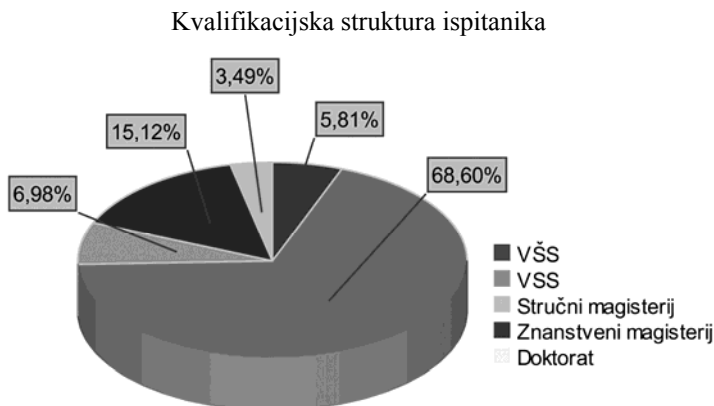
Izvor: Rezultati istraživanja

Iako nije moguće staviti znak jednakosti između školske spreme i razine obrazovanja menadžera, s obzirom na značenje koje danas ima permanentno obrazovanje i činjenicu kako se menadžeri obrazuju i izvan uobičajenog sustava obrazovanja, ipak, ističu Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004, str. 43), školska sprema se uzima kao valjan indikator općeg obrazovanja. S obzirom na podatke (slika 2) o najvišem završenom formalnom stupnju obrazovanja kod menadžera u uzorku istraživanja, može se donijeti zaključak da je kvalifikacijska struktura na zadovoljavajućoj razini. Naime, nitko među ispitanicima nema srednju stručnu spremu. Najniža kvalifikacija jest viša stručna sprema koju ima 5,81 % ispitanika, a najveći broj ispitanika ima visoku stručnu spremu (njih 68,60%). Magisterij i doktorat ima preostalih 25,59% ispitanika. S obzirom na rezultate istraživanja u svijetu i kod nas, mi prednjačimo po broju top menadžera s fakultetskom naobrazbom⁷, no, kao što Sikavica, Bahtijarević-Šiber (2004, str. 45) zapažaju temeljem rezultata velikog empirijskog istraživanja u Hrvatskoj, problem hrvatskog menadžmenta nije formalno obrazovanje, koje je visoko, već posjedovanje stvarnih poslovnih i menadžerskih znanja i vještina potrebnih za poslovanje u suvremenim poslovnim uvjetima, koja nažalost, često zaostaju za formalnim obrazovanjem koje pokazuje diploma.

⁶ Očekivanost ovakve distribucije uzorka, kada je riječ o obilježju spola, zasnovana je na rezultatima istraživanja o zastupljenosti žena na upravljačkim pozicijama na hrvatskoj i svjetskoj poslovnoj sceni. Naime, prema istraživanjima na upravljačkim pozicijama u hrvatskim poduzećima žena je samo 27%, dok ih je u nadzornim odborima tek 19% (Privredni Vjesnik, 25. 5. 2009). Situacija u svijetu nije bitno drukčija, stoga i ne čudi sve veća zastupljenost i aktualnost tema u medijima (informativne tv-emisije te tjedne i dnevne tiskovine) o problemima spolne diskriminacije u menadžmentu, odnosno nepovoljnom položaju žena u odnosu prema muškarcima, kada je riječ o njihovom relativnom udjelu na svim razinama menadžerske piramide, a posebice na najvišim menadžerskim razinama.

⁷ O usporedbi podataka o formalnom obrazovanju top menadžera u nekoliko zemalja svijeta (Velika Britanija, SAD, Francuska, Njemačka, Japan i Hrvatska) vidjeti više i detaljnije u: Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004): *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, str. 43 - 47.

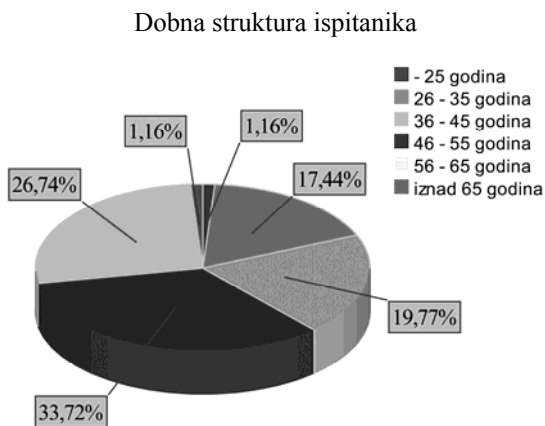
Slika 2.



Izvor: Rezultati istraživanja

Ilustraciju dobne strukture ispitanika iz uzorka istraživanja daje slika 3. Kao što je vidljivo na slici, u analiziranom uzorku najbrojnija je skupina vrhovnih menadžera od 46 do 65 godina života (60,76%), gdje je samo jedan u dobi do 25 godina, a 17,44% u dobi od 26 do 35 godina. Budući da se ovdje radi o menadžerskim pozicijama za koje je potrebno iskustvo, ovakva dobna struktura može se time opravdati, no ipak treba naglasiti kako u uzorku prevladava izrazito skroman broj „mladih“ menadžera. Spomenuto može biti u određenim situacijama veliki nedostatak, posebno kada se radi o rizičnim situacijama u poslovanju. Naime, istraživanja pokazuju kako su „mlađi“ menadžeri skloniji rizičnijim pothvatima od „starijih“ koji su, pak, skloniji *status quo* situacijama, što nikako nije dobro za poslovanje poduzeća u današnjim tržišnim uvjetima.

Slika 3.

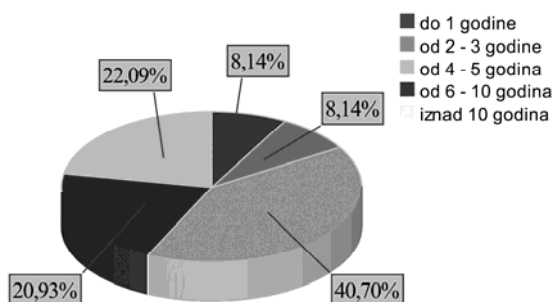


Izvor: Rezultati istraživanja

Iz slike 4 uočava se da, kada je riječ o vremenu koje je ispitanik proveo u istom poduzeću na istoj poziciji, više od 50% ispitanika (56,96%) je na istoj poziciji u istom poduzeću do 5 godina; njih 20,09% je na svojim pozicijama iznad deset godina, a ukupno 43,02% iznad šest godina. Ovome se dugo u istraživanjima davalo pejorativno značenje, no u posljednjih nekoliko godina intenzivirano je njegovo ispitivanje, posebice u istraživanjima iz područja strateškog menadžmenta. Budući da se u ovom istraživanju radi o menadžerima na strateškoj razini upravljanja, a s obzirom na kontradiktornost rezultata u istraživanjima koja su proučavala odnos između ovog obilježja i poslovnog uspjeha poduzeća, teško je suditi o tome koliko je ovakva distribucija zadovoljavajuća.

Slika 4.

Struktura uzorka s obzirom na vrijeme ispitanika provedeno u istom poduzeću na istoj poziciji



Izvor: Rezultati istraživanja

Naime, logično je pretpostaviti kako će menadžeri s dužim vremenom provedenim u istom poduzeću i na istoj funkciji imati i veće iskustvo o poslu koji obavljaju te da će kod njih prevladavati visoki stupanj odanosti poduzeću zbog većeg stupnja identifikacije s njim. Osim spomenutoga, istraživanja su pokazala i kako menadžeri s dužim vremenom provedenim na istim pozicijama u poduzeću postaju inertniji i više odani *status quo* situacijama jer dugo-vremenska „uhljebljenost“ na jednom mjestu i djelovanje u istim ili sličnim situacijama u njima ne budi želju ni potrebu za promjenama i inovacijama, ma koliko one potrebne bile tom poduzeću.

5.2. Pristupi strateškom odlučivanju kod poduzeća iz uzorka

Uz pomoć teorijski prikladnog seta varijabli, analizirana su dva osnovna pristupa odlučivanju. Faktorskom analizom potvrđeno je koje varijable mjere pojedini pristup. Izlučena su dva faktora koja predstavljaju međusobno nezavisne linearne kombinacije originalnih (manifestnih), međusobno koreliranih varijabli.

Prvi faktor predstavlja racionalno-analitičan, a drugi iskustveno-intuitivan pristup odlučivanju (tablica 2).

Tablica 2.

Struktura izlučenih faktora s obzirom na varijable kojima su analizirani pristupi odlučivanju

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Opsežnost i sistematičnost u prikupljanju informacija (intenzivnost)	,638	
Analiziranje prikupljenih informacija (ekstenzivnost)	,760	
Razmatranje velikog broja opcija	,719	
Vrednovanje opcija u terminima troškova i koristi	,748	
Upotreba analitičkih metoda i tehnika	,674	
Temeljito i pažljivo promišljanje aktivnosti u procesu odlučivanja te njihovo praćenje formalnim, pisanim izvještajima	,615	
Značenje prošlog iskustva vezanog za isto ili slično problemsko područje		,861
Oslanjanje na prosudbu		,765
Značenje koje se daje osjećajima i afektivnim reakcijama u procesu odlučivanja		,754

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Izvor: Rezultati istraživanja

U svrhu ispitivanja psihometrijske adekvatnosti korištenog skupa varijabli analizirana je i pouzdanost njihovih mjernih skala. Pouzdanost⁸ primijenjenih varijabli za definirane pristupe odlučivanju procijenjena je Chronbach Alfa koeficijentom. Chronbach Alfa koeficijent ocjenjuje internu konzistentnost ili cjelokupnu ovisnost varijabli koje tvore neku kompozitnu varijablu (eng. *construct*). Može poprimiti vrijednosti od 0 do 1, a upotrebljava se za izračun pouzdanosti određene kompozitne varijable izlučene iz dihotomnih varijabli i/ili varijabli s većim brojem opcija (Santos, 2007, str. 6), čime se i potvrđuje pouzdanost korištenog instrumentarija. Općenito govoreći, što je veća Alpha, ispitivanje određene kompozitne varijable je pouzdanije. Kao donja granica uzima se vrijednost 0,7 te se za svaki koeficijent iznad te vrijednosti smatra kako su izabrane varijable međusobno visoko interno konzistentne.

⁸ Pouzdanost, koja se još dodatno može izraziti u terminima stabilnosti, ekvivalencije (usklađenosti) i konzistentnosti uobičajeno je izražena Chronbach Alfa koeficijentom (Cronbach, 1951 u: Yu, C. 2008, str. 246).

U tablici 3 dana je vrijednost ovog pokazatelja za varijable koje odražavaju racionalno-analitički (formalno) orijentiran proces odlučivanja te iskustveno-intuitivno (neformalan) orijentiran proces odlučivanja. Kao što se iz tablice vidi, koeficijent je veći od 0,7 (C. Alpha = 0,848 i 0,784), pa se može govoriti da se izabrane varijable međusobno slažu, tj. da su konzistentne. Rezultirajući Chronbach Alfa koeficijenti upućuju na zaključak da se pouzdanost korištenih varijabli za definiranje pristupa odlučivanju može ocijeniti vrlo dobrim za „iskustveno-intuitivno odlučivanje“ i izvrsnim za „racionalno-analitičko odlučivanje“.

Tablica 3.

Cronbach Alpha koeficijenti za pristupe odlučivanju

Kompozitne varijable	Cronbach Alpha koeficijenti	Broj varijabli
Racionalno-analitičko odlučivanje	,848	6
Iskustveno-intuitivno odlučivanje	,784	3

Izvor: Rezultati istraživanja

Također, analizom je utvrđeno da bi isključivanjem bilo koje varijable iz razvijene mjerne skale za racionalno-analitičko i intuitivno odlučivanje došlo do smanjenja Cronbach Alpha koeficijenta (ne bi došlo do povećanja razine pouzdanosti), pa je opravdano zadržati sve varijable dobivene faktorskom analizom kao njihove elemente.

Iz tablice 4 jasno se vidi kako su i racionalna analiza i intuicija gotovo podjednako zastupljeni u odlučivanju kod menadžera na strateškoj razni menadžmenta u 86 ispitanih poduzeća. Mjere središnje tendencije (aritmetička sredina, centralna vrijednost i dominantna vrijednost) pokazuju kako se donositelji odluka malo više oslanjaju na racionalno-analitičko odlučivanje u odnosu prema iskustveno-intuitivnom, no ta razlika nije velika. Najveću razliku, promatrajući na ukupnoj razini, pokazuje dominantna vrijednost (Mode) koja je za jednu cijelu vrijednost na skali od 1 do 5 veća kod racionalno-analitičkog odlučivanja (3,83) u odnosu prema intuitivnom (2,67).

Tablica 4.

Osnovne karakteristike procesa odlučivanja na strateškoj razini menadžmenta

Statistics						
Varijable	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation
	Valid	Missing				
Opsežnost i sistematičnost u prikupljanju informacija (intenzivnost)	86	0	3,56	4,00	4	,729
Analiziranje prikupljenih informacija (ekstenzivnost)	86	0	3,72	4,00	4	,807
Razmatranje velikog broja opcija	86	0	3,65	4,00	4	,808
Vrednovanje opcija u terminima troškova i koristi	86	0	3,57	4,00	4	,834
Upotreba analitičkih metoda i tehnika	86	0	2,8987	3,0000	3,00	,55431
Temeljito i pažljivo promišljanje aktivnosti u procesu odlučivanja te njihovo praćenje formalnim, pisanim izvještajima	86	0	3,50	4,00	4	,942
Racionalno-analitičko odlučivanje	86	0	3,4831	3,6429	3,83	,59420
Značenje prošlog iskustva vezanog za isto ili slično problemsko područje	86	0	3,49	4,00	4	,837
Oslanjanje na prosudbu	86	0	3,29	3,00	3 ^a	,906
Značenje koje se daje osjećajima i afektivnim reakcijama u procesu odlučivanja	86	0	3,12	3,00	2	1,078
Iskustveno-intuitivno odlučivanje	86	0	3,2984	3,1667	2,67	,79051

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

*[1=uočje ne, 2= u maloj mjeri, 3=donekle, 4= u velikoj mjeri, 5=u potpunosti]**Izvor: Rezultati istraživanja*

Donositelji odluka na strateškoj razini menadžmenta slijede i racionalne procese u odlučivanju i intuiciju, skoro pa jednako, što u konačnici može polučiti puno bolje efekte od favoriziranja samo jednog pristupa. Istraživanja su pokazala kako pozitivne rezultate često ne donosi dominantnost jednog od pristupa, već da se njihovim sinergijskim djelovanjem stvara ukupno veća prednost za bolje poslovanje poduzeća (npr. Mintzberg i Westley, 2001; Sadler-Smith i Burke, 2009). Generalno promatrajući, racionalno-analitički pristup odlučivanju malo je zastupljeniji u odnosu prema intuitivnom, što može biti rezultat djelovanja niza kontekstualnih faktora, među kojima su od posebnog značenja: individualne karakteristike donositelja odluke, karakteristike organizacije u kojoj se strateška

odluka donosi, te karakteristike eksterne okoline u kojoj organizacije posluju. Donositelji odluka trebaju znati kada se i koliko orijentirati k pojedinom pristupu odlučivanju, ali trebaju i težiti k tomu da ih u svim fazama procesa odlučivanja međusobno nadovezuju, čime će ostvariti efikasnije odlučivanje.

5.3. Pristupi strateškom odlučivanju i organizacijske performanse

Kako bi utvrdili odnose između pristupa odlučivanju i organizacijskih performansi u hrvatskim poduzećima, u ovom su radu analizirane razlike u performansama poduzeća u dvije vremenske točke (G1- prva godina i G5 – peta godina) kod dvije grupe poduzeća; (1) kod poduzeća s većom zastupljenosti racionalno-analitičkog odlučivanja na strateškoj razini menadžmenta, te kod (2) poduzeća s većom zastupljenošću iskustveno-intuitivnog pristupa odlučivanja na strateškoj razini menadžmenta. Razlike u postignutim rezultatima kod jednog i drugog pristupa odlučivanju utvrđenje su t-testom za zavisne uzorke.

U analizi odnosa između pojedinog pristupa odlučivanju i organizacijskih performansi, zbog specifične prirode njihova poslovanja, isključena su ona poduzeća koja pripadaju sektoru financijskih institucija.⁹ Financijski podaci, temeljem kojih su izračunata tri pokazatelja profitabilnosti, prikupljeni su za prvu (G1) i zadnju godinu (G5) u razdoblju u kojem se provodio proces strateškog odlučivanja u analiziranim poduzećima. Ukupno analizirajući pokazatelje za prvu i zadnju godinu za sva poduzeća utvrđeno je kako postoji razlika u njihovim aritmetičkim sredinama i kako je kod pokazatelja *ROA* (MeanG1= ,36705092, MeanG2=1,348669989) i pokazatelja *Operativna profitna marža* (MeanG1= -,007478133, MeanG2=,071011994) došlo do poboljšanja u poslovanju u petoj u usporedbi s prvom godinom, dok je kod pokazatelja *ROE* došlo do blagog smanjenja srednje vrijednosti (MeanG1= 5,273074267, MeanG2=4,472580509).

Daljnjom empirijskom analizom testirani su utvrđeni pozitivni i negativni pomaci u odnosu prema relativnoj zastupljenosti pojedinog pristupa u procesu odlučivanju. Kada je riječ o racionalno-analitičkom pristupu iz tablice 5 je evidentno da je kod poduzeća u kojima su donositelji odluka u većoj mjeri u procesu strateškog odlučivanja orijentirani k racionalno-analitičkom odlučivanju došlo do pozitivnog pomaka u vrijednostima svih promatranih financijskih pokazatelja profitabilnosti

⁹ Kriterij je postavljen u skladu s pristupom drugih relevantnih autora (npr. Ohlson (1980) Gilbert, Menon i Swartz (1990), Mossman, Bell i Swartz (1998)), koji su isključili iz uzorka poduzeća koja pripadaju sektoru financijskih institucija zbog različite prirode njihovog poslovanja, a time i značajne razlike u strukturi imovine te vrijednosti (financijskih) pokazatelja (Aljinović Barać, Ž. (2008): „Model procjene uspješnosti tvrtke na temelju pokazatelja novčanog tijeka“, Doktorska disertacija).

(ROA, ROE i OPM). Rezultati t testa za zavisne uzorke pokazuju kako je dobiveni t-omjer kod pokazatelja ROA (-1.964) i OPM (-3.385) statistički značajan ($p < 0.05$), dok kod pokazatelja ROE nije statistički značajan ($p > 0.05$).

Tablica 5.

Pokazatelj uspješnosti poslovanja poduzeća (ROA, ROE, OPM) – usporedba G1. i G5. u odnosu prema racionalno -analitičkom odlučivanju

Deskriptivna statistika testnih varijabli				
	Aritmetička sredina	N	Standardna devijacija	Standardna pogreška aritmetičke sredine
ROA G1	.58191195	41	6.857094226	1.070898201
ROA G5	2.302426313	41	6.7553032187E0	1.0550011164E0
ROE G1	4.426504303	35	6.6961164806E0	1.1318502668E0
ROE G5	5.927913854	35	9.5974012255E0	1.6222568960E0
OPM G1	-.002412445	42	.1759695221	.0271526868
OPM G5	.113931862	42	.2126224429	.0328083552

T-test za zavisne uzorke			
	t -omjer	Broj stupnjeva slobode	Jednosmjerno testirana razina značajnosti t-omjera
ROA G1 – ROA G5	-1.964	40	.028
ROE G1 – ROE G5	-1.079	34	.144
OPM G1 – OPM G5	-3.385	41	.002

Izvor: Rezultati istraživanja

Analiziranjem iskustveno-intuitivnog pristupa u odlučivanju u odnosu prema sva tri pokazatelja u tablici 6 prikazane su vrijednosti njihovih aritmetičkih sredina u prvoj i zadnjoj godini. Za razliku od analize kod veće zastupljenosti racionalno-analitičkog pristupa, kod ROE nije utvrđen pozitivni pomak, dok je kod preostala dva pokazatelja utvrđen. Daljnjom analizom, a primjenom t-testa za zavisne uzorke ustanovljeno je kako u situacijama kada se donositelji odluka u većoj mjeri orijentiraju iskustveno-intuitivnom odlučivanju nema statistički značajne razlike među pokazateljima uspješnosti u promatrane dvije godine.

Tablica 6.

Pokazatelj uspješnosti poslovanja poduzeća (ROA, ROE, OPM) – usporedba G1. i G5. u odnosu prema iskustveno-intuitivnom odlučivanju

Deskriptivna statistika testnih varijabli				
	Aritmetička sredina	N	Standardna devijacija	Standardna pogreška aritmetičke sredine
ROA G1	-.15011462	39	6.971381974	1.116314525
ROA G5	.437711758	39	6.2671893819E0	1.0035534653E0
ROE G1	4.064233978	31	5.6474231789E0	1.0143071457E0
ROE G5	3.392512879	31	6.3567564412E0	1.1417071605E0
OPM G1	-.017515622	38	.3206424248	.0520150698
OPM G5	.040515796	38	.2770514414	.0449436785

T-test za zavisne uzorke			
	t - omjer	Broj stupnjeva slobode	Jednosmjerno testirana razina značajnosti t-omjera
ROA G1 – ROA G5	-.491	38	.313
ROE G1 – ROE G5	.436	30	.333
OPM G1 – OPM G5	-1.059	37	.296

Izvor: Rezultati istraživanja

Može se donijeti zaključak kako u poduzećima u kojima se donositelji odluka više orijentiraju na intuiciju promjene u pokazateljima uspješnosti u petoj u odnosu prema prvoj godini nisu statistički signifikantne, za razliku od poduzeća u kojima se donositelji odluka više orijentiraju k racionalnoj analizi. No ovdje nije moguće donijeti zaključak kako poduzeća čiji menadžeri odlučuju više intuitivno postižu lošije rezultate. Naime, pokazatelji uspješnosti izračunati u prvoj i zadnoj godini u ovoj grupi poduzeća pokazuju kako je došlo do poboljšanja u poslovanju kod dva (ROA i OPM) od tri promatrana pokazatelja.

S oprezom treba pristupiti interpretaciji efekta kojeg ima veća ili manja sklonost donositelj odluke jednom od dvaju analiziranih pristupa odlučivanju. Treba imati u vidu kako performanse poduzeća nisu ogledalo jedino pristupa odlučivanju. Naime, performanse su funkcija velikog broja faktora koji u konačnici mogu i „maskirati“ efekte pojedinog pristupa odlučivanju.

6. ZAKLJUČAK

Moderna poduzeća posluju u iznimno kompleksnom okruženju i upravo magnitude posljedica odluka na strateškoj razini nalažu potrebu visoke odgovornosti strateških menadžera. Upravo su zbog spomenutog brojni istraživači usmjerili svoje istraživačke napore na analiziranje i opisivanje procesa strateškog odlučivanja. Međutim, malen je broj onih koji su analizirali pojedine njegove značajke i njihov odnos s performansama poduzeća. Tako je ovim radom učinjen iskorak u odnosu prema prethodnim istraživanjima. Dodatni značaj ovoga rada je u činjenici da u hrvatskim poduzećima ovakva analiza dosad nije rađena.

Za potpunije razumijevanje rezultata ovoga istraživanja trebalo bi uzeti u obzir i postojanje međuzavisnosti između procesa strateškog odlučivanja i performansi poduzeća, odnosno činjenicu kako procesi odlučivanja mogu utjecati na performanse, kao što performanse mogu utjecati na procese odlučivanja. Dodatno bi u analizu trebalo uključiti i druge faktore koji mogu moderirati u ovom radu opisane veze, primjerice, kontekst okoline i njezine dimenzije koje utječu na proces strateškog odlučivanja u svim njegovim aspektima.

Rezultati ovog istraživanja pokazuju kako su donositelji odluka u procesu odlučivanja donekle podjednako orijentirani k racionalno-analitičkom i iskustveno-intuitivnom odlučivanju. Analizirajući njihov odnos s organizacijskim performansama racionalno-analitički pristup donosi bolje rezultate. Uspoređujući performanse poduzeća u prvoj i petoj godini poslovanja u poduzećima u kojima se donositelji odluka više orijentiraju racionalno-analitičkom odlučivanju došlo je do pozitivnog pomaka u vrijednostima svih razmatranih financijskih pokazatelja profitabilnosti (ROA, ROE i OPM). Utvrđeni pomaci su statistički značajni kod dva od tri razmatrana pokazatelja. Kod poduzeća u kojima se donositelji odluka više orijentiraju intuitivnom odlučivanju utvrđene pozitivne i negativne razlike u performansama nisu statistički značajne. Međutim, kod ovakvog zaključka potreban je oprez jer na performanse poduzeća utječe veliki broj faktora, a ne samo pristupi u odlučivanju koje slijede menadžeri na strateškoj razini menadžmenta.

Značajno je naglasiti kako se ovo istraživanje nije fokusiralo na učinkovitost donesenih odluka, već prvenstveno na performanse poduzeća. Naime, rezultati procesa strateškog odlučivanja mogu se promatrati u dvije osnovne dimenzije: (1) ekonomski rezultati i (2) rezultati procesa.¹⁰ Istraživanja fokusirana na prvu dimenziju, efektivnost strateškog odlučivanja promatraju kroz prizmu ekonomskih rezultata (pristup koji je slijeđen i u ovom radu), dok su ostala istraživanja fokusirana na drugu dimenziju - procesu orijentirane rezultate, tj. na efektivnost strateškog odlučivanja koja se analizira varijablama vezanim za sam ishod procesa odlučivanja tj. donesenu stratešku odluku. U tom bi se slučaju moglo utvrditi koji je od dvaju razmatranih pristupa djelotvorniji.

¹⁰ Vidjeti više u: Rajagopalan, N. et al. (1998). „A multi-theoretic model of strategic decision making processes“ u: Papadakis, V. i Barwise, P. (Eds.). *Strategic decisions*. Strategic Decisions, Kluwer Academic Publishers, USA, str. 229-249.

LITERATURA

Agor, W. H., *Intuitive management: Integrating left and right brain management skills*, Prentice Hall Press, New York, NY, 1984.

Agor, W. H., How Top Executives Use Their Intuition to Make Important Decisions, *Business Horizons*, 29(1), str. 49-53, 1986.

Allinson, C. W. et al., Intuition and entrepreneurial behaviour, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 9, str. 31-43, 2000.

Allison, G. T., *The Essence of Decision*. Boston: Little, Brown, Boston, 1971.

Anderson, J. R., Acquisition of cognitive skill, *Psychological Review*, 89, str. 369-406, 1982.

Barbosa, S. D., The Role of Cognitive Style and Risk Preference on Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Intentions, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4), str. 87-104, 2007.

Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1968.

Bastic, T., *Intuition: How we think and act*, John Wiley and Sons, New York, NY, 1982

Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006.

Burke, L. A., Miller, M. K., Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making, *Academy of Management Executive* 13(4), str. 91-99, 1999.

Dean, J. W., Sharfman, M. P., Procedural rationality in strategic decision making process, *Journal of Management Studies*, 30, str. 587 - 610, 1993.

Denes-Raj, V., Epstein, S., Conflict between experiential and rational processing: When people behave against their better judgment, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, str. 819-829, 1994.

Drucker, P. F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper-Collins, New York, USA, 1974.

Eisenhardt, K. M., Making fast strategic decisions in high-velocity environments, *Academy of Management Journal*, 32 (3), str. 543 - 576, 1989.

Eisenhardt, K. M., Zbaracki, M. J., Strategic Decision Making, *Strategic Management Journal*, 13, str. 737-770, 1992.

Elbanna, S., Strategic decision-making: Process perspectives, *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), str.1-20, 2006.

Elbanna, S., Child, J., Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model, *Strategic Management Journal*, 28, str. 431-453, 2007.

Epstein, S. et al., Irrational reactions to negative outcomes: Evidence for two conceptual systems, *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, str. 328-339, 1992.

Galbraith, J. R., *Organization Design: An Information Processing View*, *Interfaces*, 4 (3), str. 28-37, 1974.

Hambrick et al., The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves, *Administrative Science Quarterly*, 41, str. 659-684., 1996.

Harrison, E. F., *The Managerial Decision-making Process*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1999.

Hogarth, R. M., Deciding Analytically or Trusting Your Intuition? The Advantages and Disadvantages of Analytic and Intuitive Thought", u: Betsch, T., Haberstroh, S. (2004). *The Routines of Decision Making*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, str. 67 – 83, 2004.

Isenberg, D. J., How senior managers think, *Harvard Business Review*, str. 81-90, 1984.

Jung, C. G., *Collected Works*, McGuire, W. (Ed.) Princeton University Press, Princeton, NJ, 1970.

Keeney, R. L., Decision Analysis: An Overview, *Operations Research*, 30 (5), str. 803-838, 1982.

Khatri, N., Ng, A. H., The Role of Intuition in Strategic Decision Making, *Human Relations*, 53 (1), str. 57-86, 2000.

March, J. G., How decisions happen in organizations, *Human-Computer Interaction*, 6 (2), str. 95-117, 1991.

Miller, C. C., Decisional Comprehensiveness and Firm Performance: Towards a More Complete Understanding, *Journal of Behavioural Decision Making*, 21, str. 598-620, 2008.

Mintzberg et al., The structure of „unstructured“ decision processes, *Administrative Science Quarterly*, 21, str. 246-75, 1976.

Mintzberg, H. i Westley, F., Decision making. Its Not What You Think, *MIT Sloan Management Review*, 42 (3), str. 89-93, 2001.

Papadakis, M. V., Do CEOs shape the process of making strategic decisions? Evidence from Greece, *Management Decisions*, 44 (6), str. 367-394, 2006.

Papadakis, M. V. et al., Strategic decision – making processes: the role of management and context, *Strategic Management Journal*, 19, str. 115-147, 1998.

Papadakis, M. V., Barwice, P., Research on strategic decisions: where do we go from here? u: Papadakis, M. V., Barwice, P. (Ed.). *Strategic Decisions*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, str. 289-302, 1988.

Papadakis, M. V., Barwice, P. (Ed.), *Strategic Decisions*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, 1998.

Paprika, Z. Z.. Analysis and Intuition in Strategic Decision Making: The Case of California. *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications, Proceeding of the 2008 conference on Collaborative Decision Making: Perspectives and Challenges*, 176, str. 356-366, 2008.

Parikh, J. et al., *Intuition: The New Frontier of Management*, Blackwell Business, Oxford, 1994.

Peugeot – Petitmengin, C., *The role of intuition in decision-making*, Research paper presented on European Conference on Information Systems, Lisbonne, Centre de Recherche en Epistémologie Appliquée, 1996.

Priem, R. L., Top management team group factors, consensus, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 11, str. 469-478, 1990.

Priem, R. L. et al., Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance, *Journal of Management*, 21, str. 913-929, 1995.

Robson, M., Miller, P., Australian Elite Leaders and Intuition, *Australasian Journal of Business and Social Inquiry*, 4 (3), str. 41-61, 2006.

Sadler-Smith, E. i Burke, L. A. , Fostering intuition in management education, *Journal of Management Education*, 33, str. 239-262, 2009.

Sadler-Smith, E., Shefy, E., The intuitive executive: understanding and applying „gut feel“ in decision making, *Academy of Management Executive*, 18 (4), str. 76-91, 2004.

Sauter, V. L., Intuitive decision making, *Communications of the ACM*, 42, str. 109-115, 1999.

Schwenk, C. R., *The Essence of Strategic Decision Making*, Lexington Books, Lexington, 1988.

Senge, P., *Peta disciplina: Principi i praksa učeće organizacije*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., *Teorija managementa i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004.

Simon, H. A., Making management decisions: The role of intuition and emotion, *Academy of Management Executive*, 1 (1), str. 57-64, 1987.

Simon, H. A., *The sciences of the artificial* (3rd ed.).Cambridge, MA: MIT Press, 1996.

Sinclair, M., Ashkanasy, N. M., Intuition: Myth or a Decision – making Tool?, *Management Learning*, 36 (3), str. 353 – 370, 2005.

Stahl, M. J., Grigsby, D. W., *Strategic Management for Decision Making*, PWS-KENT Publishing Company, Wadsworth Inc. USA, 1992.

Weick, K. E., *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley Pub. Co, 1979.

Yates, J. F., *Judgement and Decision Making*, Englewood Cliffs, NJ, prentice Hall, 1990.

Ivana Bulog, Ph. D.

Assistant professor
Faculty of Economics, Split
E-mail: ivpavic@efst.hr

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE APPROACH TO DECISION-MAKING PROCESS AT THE STRATEGIC LEVEL OF MANAGEMENT AND THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, SHOWN ON THE EXAMPLE OF CROATIAN COMPANIES***Abstract***

In today's global and highly competitive market, the companies are created, operated and shut down due to the effects of choices made by their members - the decision makers. Their choices are the result of the decision making process and they differ in the meaning and importance depending on the position in the organizational hierarchy. Greatest significance belongs to the decision making process at the strategic management level as strategic decisions determine the trajectory of activities which are essential to the realization of company's conceptual goals. Although there are many empirical studies dealing with the issue of decision-making at the strategic level of management, knowledge about the way in which strategic decisions are made is still incomplete, especially in the context of organizational performance. This paper analyses two main decision making approaches that decision makers follow at the strategic management level, as well as their relationship with organizational performance. The results show that decision makers in the strategic decision making are almost equally oriented towards rational – analytical and empirical – intuitive decision making, while rational-analytic approach yields better results when analysing their relationship with organizational performance.

Keywords: decision-making, strategic decisions, decision making approaches, organizational performance

JEL classification: G 31, L19