

Mr. MARLI GONAN BOŽAC, asistent

Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković" Pula, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska  
*Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirković" Pula, University of Rijeka, Croatia*

Dr. MARČELO DUJANIĆ, redoviti profesor

Ekonomski fakultet Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska  
*Faculty of Economics Rijeka, University of Rijeka, Croatia*

MR. TIHOMIR VRANEŠEVIĆ, asistent

Ekonomski fakultet Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska  
*Faculty of Economics Zagreb, University of Zagreb, Croatia*

## PROCESI I TENDENCIJE U DONOŠENJU STRATEGIJE I OBLIKOVANJU ORGANIZACIJSKE STRUKTURE (istraživanje na trgovačkim društvima za ugostiteljstvo Županije istarske)<sup>1</sup>

UDK 64.024:65.012.4](497.5)

Primljeno: 02.10.1997.

Pregledni rad

Uspjeh trgovačkih društava za ugostiteljstvo<sup>2</sup> ovisi o povremenim, ali i o neprekidnim poboljšanjima. Najveća su dva poticaja za poboljšanja ponovno oblikovanje organizacijske strukture (organizational redesign) i izvršno vodstvo (executive leadership).

Izvršno vodstvo igra ključnu ulogu i kroz tim vršnih menadžera (top management team). Samo oblikovanje organizacijske strukture mora biti dinamičan proces koji će omogućiti postizanje kompatibilnosti s okruženjem. Analiza se organizacijske strukture i strategije provela na uzorku trgovačkih društava za ugostiteljstvo Županije istarske. Rezultati istraživanja pokazuju da su gospodarski subjekti usmjereni na poboljšanje proizvoda kao da i ne postoji jaka međuzavisnost između strategije i organizacijske strukture.

Ključne riječi: strategija, organizacijska struktura, tim vršnih menadžera, komunikacijska sredstva, trgovačka društva za ugostiteljstvo

### 1. UVOD

U radu se donosi koncepcijski pristup formuliranju i implementaciji strategije, oblikovanju organizacijske strukture i povezanosti strategije i strukture organizacije. Polazište je da se organizacijska struktura oblikuje na način koji omogućuje ostvarivanje strategijskih ciljeva organizacije. Strategijske se inicijative poduzimaju u cilju ostvarivanja strategije, a prema tomu mora biti usmjerena i oblikovana (dizajnirana) struktura organizacije.

<sup>1</sup> Rad je dio istraživačkog projekta "Management u poduzetničkoj ekonomiji" (br. 081006) koji se obavlja uz potporu Ministarstva znanosti i tehnologije Republike Hrvatske.

<sup>2</sup> Termin "ugostiteljstvo" koristi se prema Odluci o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, Narodne novine, broj 6/1995. U skladu s Odlukom o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, Narodne novine, broj 3/97. područje je "hoteli i restorani".

Tim vršnih menadžera (top management team, TMT) ključan je čimbenik, kako u formuliranju i implementiranju strategije, tako i u oblikovanju organizacijske strukture. Značajke su tima vršnih menadžera, poput broja članova tima, dinamike, starosne strukture (demography), radnoga iskustva u timu i drugoga, čimbenici na temelju kojih se analizira funkcioniranje tima. Provedena istraživanja u svijetu jasno pokazuju da znanstvenici traže korelaciju između čimbenika tima vršnih menadžera kako bi se uočile implikacije na cjelokupno poduzeće.

Bogatstvo sredstava komunikacije koja se koriste prilikom formuliranja strategije mogu pokazati na temelju kojih podataka menadžer razmišlja, planira, temelji proces odlučivanja i vjerojatno donosi odluke. Rezultati istraživanja u svijetu pokazuju korelaciju između sredstava komunikacije, koja se koriste prilikom formuliranja i implementiranja strategije, i Porterovih generičkih strategija, koje tvrtke provode. Interesi autora rada, kao i rezultati objavljenih istraživanja, potaknuli su ispitivanje teorijskih postavki navedenih u članku i to na organizacijama iz ugostiteljske djelatnosti u Županiji istarskoj. Na temelju provedena izviđajnoga i opisnoga istraživanja postavljaju se nulte hipoteze i predlaže se, putem uzročno - posljedičnoga istraživanja, njihovo testiranje.

## 2. KONCEPCIJSKI PRISTUP

Strategija i struktura međusobno su povezani procesi. Chandlerova maksima "Struktura slijedi strategiju" (Chandler, A.D. 1962.) dominira područjem koje tretira povezanost strategije i strukture u menadžmentu.<sup>3</sup> Organizacijska je struktura i instrument koji vršni menadžment koristi za provođenje strategije, što znači da ona predstavlja sredstvo za ostvarenje strategijskih ciljeva.

### *Strategija i dizajn organizacije*

Pod pojmom se formuliranja strategije podrazumijeva proces analize vanjskoga i unutrašnjega okruženja organizacije i izbor odgovarajuće strategije. Pod pojmom implementacije strategije podrazumijeva se izbor primjerena tipa organizacijske strukture i sustava kontrole odabranoj strategiji. Istraživanja koja se u svijetu provode povezana su sa strategijskim inicijativama koje se poduzimaju u organizaciji, a u cilju ostvarivanja strategije. U tom se cilju koristi pristup Porterovih generičkih strategija (Porter, M.E. 1980., 1985.). Strategije se uzimaju kao "čisti tipovi", a poradi praćenja procesa. Porter nudi dva različita pravca za stjecanje konkurentnih prednosti: troškovno vodstvo i diferencijaciju (Partridge, M., Perren L., 1994.: 28-29.).

Značajno je za povećanje uspješnosti poslovanja i ostvarivanja strategijskih ciljeva permanentno poboljšanje, dakle, kontinuirani procesi menadžerskih aktivnosti, a ne povremene aktivnosti. Osnovnim se strategijskim ciljem (Hill C.W.L., Jones G.R., 1989.: 37-39.) većine trgovačkih društava smatra maksimiziranje vrijednosti za

<sup>3</sup> O drugim stajalištima vidi primjerice u Whittington, R., 1995.: 111-144.

dioničare, što znači povećanje dugoročna povrata na investicije (ROI) i to kroz plaćanje dividendi i kroz aprecijaciju tržišne vrijednosti kapitala. Dakle, kao što mnogi teoretičari i ističu, naglasak je na dugoročnoj profitabilnosti. Drugi strategijski ciljevi mogu biti iz područja tržišnoga udjela, inovacija, proizvodnosti, imovine, ljudskih potencijala i društvene odgovornosti. Jasno je da se veći naglasak na određenim strategijskim ciljevima ogleda već u planu svrhe ili misije tvrtke. Definiranje strategijskih ciljeva obuhvaća definiranje atributa, indikatora i vremena na koje se ciljevi odnose.

Dizajn organizacije zahtijeva znanstveni pristup i stvara pretpostavke za kvalitativan utjecaj menadžera na povećanje efikasnosti kroz koordinaciju i kontrolu aktivnosti podređenih na svim razinama.

Katz i Kahn (1978.) predložili su hijerarhiju strukturnih promjena u organizaciji koja raste i hijerarhiju strukturnih promjena u organizaciji koja provodi *downsizing* strategiju. U organizaciji koja raste predlažu sljedeću hijerarhiju strukturnih promjena:

1. povećanje veličine odjela bez strukturnih promjena (npr. povećanje broja radnika ili povećanje broja zadataka)
2. povećanje broja paralelnih jedinica, kao i uključanje novih (npr. podružnice ili linije proizvoda)
3. povećanje diferencijacije unutar i izvan jedinica
4. spajanje (merger).

U organizaciji koja provodi *downsizing* strategiju predlažu:

1. smanjenje veličine jedinica bez strukturnih promjena (npr. otpuštanje zaposlenih ili smanjenje zadataka)
2. smanjenje broja paralelnih jedinica (npr. zatvaranje podružnica ili linija proizvoda)
3. smanjenje diferencijacije unutar i izvan jedinica
4. dezinvestiranje.

Kvaliteta je organizacija (osobito vezano uz sami dizajn) pretpostavka za sustav procesiranja informacija. Stoga se i organizaciju promatra kao instrument koji vršni menadžment koristi da bi proveo strategiju za koju smatra da će organizaciji donijeti konkurentne prednosti. Dakle, pokušava se istražiti veza između strategije organizacije i sustava informacija koji organizacija treba ostvariti.

### ***Tim vršnih menadžera i sredstva komunikacije***

Značajan je čimbenik tim vršnih menadžera ili *top management team* (TMT). Tim će vršnih menadžera, kroz svoj sustav vrijednosti, načina planiranja, odlučivanja kroz vrste informacija koje koristi kao pravovaljane i slično, nastojati ostvariti strategiju, dizajnirati organizaciju (postaviti strukturu) i izgraditi kulturu organizacije

koju oni preferiraju.<sup>4</sup> Isti bi tim morao osigurati podudarnost strategije, strukture i procesa. Čine ga generalni direktor (CEO) i njegovi neposredni podređeni. O tomu tko zapravo čini tim vršnih menadžera postoje različiti stavovi:

- 1) osim CEO-a uključeni su i svi potpredsjednici (Wagner, G. W.; Pfeffer, J. M.; O'Reilly, C. A., 1984.: 74-92.; Keck, S. L.; Tushman, M. L., 1993.: 1314-1344.)
- 2) uključeni su i oni menadžeri koji su u nadzornom odboru (Finkelstein, S., Hambrick, D.C. 1990: 484-503.)
- 3) uključene su prve dvije hijerarhijske razine u organizaciji (Wiersema, M., Bantel, K. 1992: 91-121),
- 4) uključeni se svi osnivači organizacije (Eisenhardt, K. M.; Schoonhoven, C. B., 1990.: 504-529.)
- 5) generalni direktor (top manager, CEO) je taj koji će reći tko su pripadnici TMT-a (Bantel, K., Jakson, S. 1989:107-124.; Sutcliffe, K.M., 1994.: 1360-1378.).

U kontekstu se ovoga rada važnost tima vršnih menadžera poglavito ogleda u njegovoj direktnoj odgovornosti za određivanje strategijskih ciljeva poduzeća (Frederickson, J. W.; Iaquinto, A.L., 1989.: 516-542.), kao i za lociranje resursa potrebitih za ostvarivanje strategije. Značajke se tima vršnih menadžera najčešće ispituju putem: TMT dinamike (TMT dynamics) koja je srednja ocjena atributivnih obilježja koje CEO ocjenjuje, starosne strukture TMT-a (TMT demography) koja je srednja vrijednost godina zaposlenja, veličine tima (broja članova tima, TMT size), vremena trajanja pripadnosti TMT-u (tenure) i sl. (O'Reilly III, C. A.; Snyder, R. C.; Boothe, J. N., 1995.:147-175.).

Pod sredstvima se komunikacije podrazumijevju kanali kojima se prenose podaci. Korištenje određenih sredstava komunikacije može pokazati kako menadžer interpretira promjene u okruženju (putem komunikacijskih sredstava za formuliranje strategije) i kako komunicira o strategijskim inicijativama (putem komunikacijskih sredstava za implementaciju strategije). U centru se menadžerova promatranja nalazi vanjsko i unutrašnje okruženje. Potrebno je unutar tima vršnih menadžera postići suglasnost oko relevantnih podataka i njihove interpretacije, kao i o sredstvima komunikacije koja će se koristiti za informiranje ciljnih skupina o izabranoj strategiji.

Istraživanja su usmjerena na sljedeća pitanja (Daft, R. L.; Bettenhausen K. R.; Tyler B. B., 1995.: 112-147.):

1. Kako vršni menadžment u organizaciji uči o vanjskom okruženju (preko kojih sredstava komunikacije)?
2. Kako on kombinira te informacije s informacijama iz unutrašnjega okruženja pri formuliranju poslovne strategije?
3. Kako proširuje (distribuiraju) informacije o novoj strategiji relevantnim dijelovima organizacije?
4. Je li proces različit, ovisno radi li se o strategiji troškovnoga vodstva ili o strategiji diferencijacije?

<sup>4</sup> Značajke tima vršnih menadžera ili top management teama detaljno obrađuju primjerice Finkelstein S.; Hambrick, D.C., (1996.).

Svako je od sredstava komunikacije nekompletno i stoga menadžer može koristiti kombinaciju sredstava. Provedena su istraživanja (Daft, R. L.; Bettenhausen, K. R.; Tyler, B. B., 1995.: str. 112-147.) pokazala da su bogatija sredstva komunikacije bolja u nesigurnim uvjetima, a slabija sredstva komunikacije u dobro definiranim situacijama. U nejasnim situacijama, odnosno u situacijama u kojima informacija može imati više značenja, menadžer koristi medije koje karakterizira takozvana niska tehnologija i visoki dodir. Dakle, situacije se razjašnjavaju "licem u lice", gradeći podijeljeno razumijevanje utemeljeno na usvojenim pretpostavkama i iskustvu. Tradicionalno, komunikacija "licem u lice" (usporedi s: Daft, R. L.; Lengel, R. H.; 1986.: 554-571.) smatra se bogatijim sredstvom od ostalih jer, osim izražavanja govorom tijela, izrazom lica i sl., omogućuje i istovremenu povratnu vezu. S druge strane, pisani neadresirani dokumenti, kao što su standardizirana izvješća ili računalski ispisi smatraju se siromašnijim sredstvima komunikacije. Prevladavajuća uporaba internih, siromašnijih sredstava komunikacije može biti pokazatelj da je organizacija okrenuta "unutra", da se formalni podaci smatraju pravim prikazom organizacije. Takav će menadžer morati kvantitativno i racionalno promišljati o stratezijskim inicijativama, planirati u terminima finansijskih rezultata, prihvatiti formalne podatke kao legitime i autoritativne pokazatelje stratezijske situacije, služiti se statističkim prosudbama pri odlučivanju, fokusirati se na troškove kao temelj stratezijskih promjena. Bogatija komunikacijska sredstva potiču menadžera na razvoj više subjektivna i intuitivna načina odlučivanja, preuzimanje odgovornosti za interpretaciju i ocjenjivanje vrijednosti interpretacije stratezijske situacije, te okrenutost prema vanjskim konkurentnim događajima kao temelju stratezijskih promjena. Navedeno je istraživanje pokazalo parcijalnu korelaciju između stratezijske inicijative koja je poduzeta za ostvarenje stratezijske troškovnoga vodstva i uporabe siromašnijih sredstava komunikacije i da se kod strateških inicijativa usmjerenih na ostvarivanje stratezijske diferencijacije koriste vrlo različita komunikacijska sredstva usmjerena na dobivanje informacija izvana, od bogatijih do siromašnijih sredstava komunikacije. Razlikuju se i sredstva za implementaciju stratezijske, dakle, za slanje informacija do relevantnih primatelja informacija, unutar i izvan organizacije. Provedena istraživanja pokazuju da su za stratezijsku troškovnoga vodstva zanimljiva sredstva kao što su razgovori s kupcima i dobavljačima i godišnja izvješća, dok su za stratezijsku diverzifikaciju interesantna bogatija komunikacijska sredstva, vanjska i unutrašnja. Porter sugerira da se stratezijska troškovnoga vodstva koristi u industrijama koje su relativno stalne i predvidljive. Tada su korisna siromašnja komunikacijska sredstva koja mogu brzo i učinkovito dati informacije za formuliranje. S druge strane, stratezijske diferencijacije implementira u industriji koja je karakterizirana brzim tehnološkim promjenama i nestalnošću, a upravo se tada više koriste bogatija komunikacijska sredstva.

Značajno je istaknuti da bogatstvo sredstava komunikacije koja se koriste za dobivanje informacije za vrijeme formuliranja stratezijske utječe na daljnji proces odlučivanja i vjerojatno na samu odluku.

### 3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Ciljevi istraživanja su:

1. Oslikati trenutačnu situaciju u ugostiteljstvu Županije istarske s obzirom na:
  - a) relevantne razloge promjene organizacijskih struktura i osobe uključene u proces redizajna organizacije
  - b) proces i čimbenike donošenja strategije
  - c) komunikacijska sredstva korištena pri formuliranju i implementaciji strategije
  - d) veličinu i značajke tima vršnih menadžera
2. Dati preporuke za daljnja istraživanja.

Pretpostavka od koje se polazi u ovome istraživanju je:

- da je u trgovačka društva ugrađena tržišna koncepcija
- da će strategijske inicijative, koje će CEO istaknuti, biti u sklopu strategije koja se provodi u trgovačkom društvu.

### 4. METODOLOŠKI PRISTUP ISTRAŽIVANJU

#### *Instrument istraživanja - polustrukturirani upitnik*

Polustrukturirani upitnik je instrument istraživanja. Razvijen je temeljem proučavanja literature te temeljem zanimanja i zapažanja autora rada. Upitnik se sastoji od 27 pitanja koja se u osnovi mogu grupirati u četiri područja:

- a) strategijski menadžment (11 pitanja)
- b) organiziranje (7 pitanja)
- c) sredstva komunikacije (4 pitanja) - dva pitanja s odgovorima na ordinalnoj (rednoj) ljestvici koja ocjenjuju sredstva komunikacije korištena za formuliranje i za implementaciju strategije
- d) tim vršnih menadžera (3 pitanja) - jedno pitanje s odgovorima na ordinalnoj (rednoj) ljestvici s unaprijed danim tvrdnjama koje ocjenjuju dinamiku tima.

Ovima se pridodaju i dva opća pitanja.

Između njih je deset otvorenih pitanja.

Jedan je od autora rada osobno proveo razgovor u smislu ispitivanja pomoću instrumenta istraživanja s trinaest generalnih direktora i dva zamjenika generalnih direktora. Odaziv je bio 100%. Generalnim je direktorima najprije upućen dopis u kojem se pozivaju i mole za suradnju, obrazlaže se cilj rada, nositelji istraživanja, predviđeno vremensko razdoblje istraživanja i trajanje razgovora (60 minuta), kao i popis imena generalnih direktora trgovačkih društava i javnih ustanova koji su ušli u uzorak. Nakon toga, telefonski je dogovoreno vrijeme sastanka.

## *Uzorak*

Uzorak sastoji se od četrnaest trgovačkih društava (dva holdinga i dvanaest dioničkih društava) i jedne javne ustanove, Županije istarske.

Kriterij odabira u uzorak je bavljenje ugostiteljskom djelatnošću. Organizacije<sup>5</sup> obuhvaćene uzorkom ostvarivale su 1996. godine 96% ukupnoga turističkoga prometa Županije istarske izraženim brojem noćenja. Županija istarska je u 1996. godini sudjelovala sa 16% u domaćem turističkom prometu, i s 53% u inozemnom turističkom prometu Republike Hrvatske.<sup>6</sup> Uzorkom su, dakle, obuhvaćeni osnovni subjekti ugostiteljske djelatnosti Županije istarske, koji su istovremeno i najznačajniji subjekti ugostiteljske djelatnosti Republike Hrvatske.

Terensko istraživanje (ispitivanje) provedeno je u razdoblju od 26. srpnja do 25. kolovoza 1997. godine.

Prema izjavama ispitanika uzorak se sastoji od jednoga malog, pet srednjih i devet velikih poduzeća (Zakon o računovodstvu, čl. 16).

## *Analiza*

U skladu s navedenim instrumentom istraživanja, polustrukturiranim upitnikom, prije same analize provedeno je kodiranje deset otvorenih pitanja.

Grupirani su odgovori na pojedina pitanja s obzirom na učestalost odgovora.

Provedena je logička usporedba atributa pojedinih pitanja u skladu s teorijskim postavkama.

Pri analizi sredstava za formuliranje i sredstava za implementaciju strategije izvršena je analiza za njihovo grupiranje.

Pri analizi tima koristi se aritmetička sredina i standardno odstupanje. U analizi podataka uzeta je u obzir veličina uzorka.

## **5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Rezultati istraživanja prikazuju se s obzirom na postavljene ciljeve istraživanja.

### ***Relevantni razlozi promjene organizacijskih struktura i osobe uključene u proces redizajna***

*Uzrok posljednje promjene organizacijske strukture* u šest organizacija je istovremeno usklađivanje sa Zakonom o trgovačkim društvima i promjena strategije (Tablica 1., Slika 1.). **Dakle, čak u 63% (10/15) slučajeva promjena strategije je uzrok ili jedan od uzroka promjene organizacijske strukture**, što govori o kvaliteti prve razine menadžmenta koja usklađuje organizacijsku strukturu sa ciljevima razvoja.

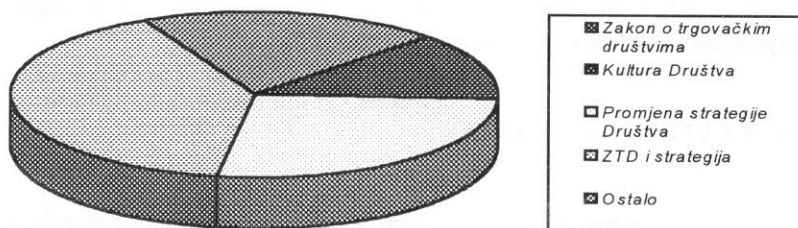
<sup>5</sup> U daljnjem radu koristit će se termin *organizacija* umjesto termina *trgovačka društva*, kako bi se uvažavalo postojanje jedne javne ustanove u uzorku.

<sup>6</sup> Popis organizacija i navedeni podaci dobiveni su u Hrvatskoj gospodarskoj komori - Županijskoj komori Pula.

**Tablica 1. Uzroci promjene organizacijske strukture**

<i>Uzrok</i>	<i>Broj organizacija</i>
<i>Zakon o trgovačkim društvima</i>	2
<i>Kultura društva</i>	0
<i>Promjena strategije društva</i>	4
<i>ZTD i strategija</i>	6
<i>Ostalo</i>	3
<b><i>Ukupno</i></b>	<b>15</b>

Izvor: Obrada autora.

**Slika 1. Uzroci promjene organizacijske strukture**

Izvor: Tablica 1.

Na pitanje *do kojih je osnovnih strukturnih promjena dovela posljednja organizacijska struktura u odnosu na prethodnu*, dvanaest je navedenih strukturnih promjena vezano za organizacije koje rastu, a šest strukturnih promjena za organizacije koje se smanjuju (Tablica 2.).



**Tablica 2. Provedene strukturne promjene poradi promjene organizacijske strukture**

<i>Provedene promjene</i>	<i>Broj odgovora</i>
<i>povećanje diferencijacije unutar i izvan jedinica</i>	5
<i>povećanje broja paralelnih jedinica i uključenje novih</i>	4
<i>spajanje (merger)</i>	3
<i> smanjenje veličina jedinica bez strukturnih promjena</i>	3
<i> smanjenje broja paralelnih jedinica</i>	2
<i>dezinvestiranje</i>	1

Izvor: Obrada autora.

Prilikom promjene organizacijske strukture, devet je organizacija izvršilo redizajniranje poslova i zadataka, 5 organizacija nije, a u jednoj je organizaciji taj proces u tijeku.

Prijedlog organizacijske strukture (posljednja promjena organizacijske strukture koja je provedena) napravljen je u samoj organizaciji u deset slučajeva (stručnjak unutar poduzeća pet odgovora; direktor, direktor i uprava pet odgovora), dok je kombinirani tim iz poduzeća i konzultanata dao prijedlog organizacijske strukture u pet organizacija.

### *Proces i čimbenici donošenja strategije*

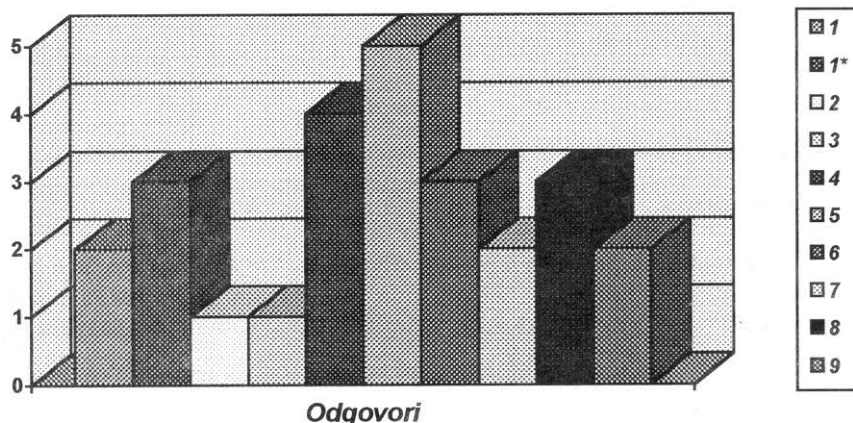
Na otvoreno pitanje *koja je strategijska orijentacija hrvatskoga turizma* odgovori su se kanalizirali u četiri smjera nazvana "strategija na nacionalnoj razini, hrvatski turistički proizvod, tržišni segment i ponuda" (Tablica 3., Slika 2.). **Od 15 ispitanika 5 ih (33%) misli da Republika Hrvatska nema ili nema definitivnu strategiju i koncepciju razvoja hrvatskoga turizma. Četvero ispitanika smatra da je potrebno formirati prepoznatljiv hrvatski turistički proizvod (27%), 5 ispitanika vidi usmjerenje hrvatskoga turizma prema "kvalitetnijem gostu" (33%).**

Tablica 3. *Koja je strategijska orijentacija hrvatskoga turizma?*

	Odgovori	Šifra odgovora	Broj organizacija
<b>STRATEGIJA NA NACIONALNOJ RAZINI</b>	<i>definitivna strategija nije donesena</i>	1	2
	<i>nema strategije ni koncepcije</i>	1*	3
<b>HRVATSKI TURISTIČKI PROIZVOD</b>	<i>na prvom mjestu turizam na moru, a na drugom toplice, zdravstveno-rekreacijski, seljačka gospodarstva, lovni turizam</i>	2	1
	<i>ne može biti jedinstven, već po regijama</i>	3	1
	<i>formirati prepoznatljiv HTP</i>	4	4
<b>TRŽIŠNI SEGMENT</b>	<i>usmjerenje na "bolje goste", "natprosječne goste", "višu kvalitetu, a ne masovnost"; "kvalitetnije goste"; "između elitnoga i masovnoga turizma"</i>	5	5
	<i>"tržište srednjega sloja" - povrat izgubljena tržišta</i>	6	3
	<i>"turizam visoke kategorije" (yachting)</i>	7	2
<b>PONUĐA</b>	<i>"gradnja malih hotela s višom kvalitetom", transformacija velikih društava po sistemu kupoprodaje</i>	8	3
	<i>segment gostiju određen strukturom objekata, infrastrukturom, kompletnom ponudom i kadrovskom strukturom</i>	9	2

\* - Pod šifrom odgovora 1 obuhvaćeni su odgovori "definitivna strategija nije donesena" i "nema strategije ni koncepcije".

Izvor: Obrada autora.

Slika 2. *Koja je strategijska orijentacija hrvatskoga turizma?*

Izvor: Tablica 3.

Otvoreno pitanje o *strategijskim ciljevima organizacije* usmjereno je u tri pravca: jedno, prema povećanju profita, dakle vrijednosti glavnice i povećanju dividende (6 odgovora, 40%); **drugo, prema proizvodu (razvoj određenih programa, razvoj kvalitete, osmišljavanje proizvoda, kategorizacija, restrukturiranje) 14 odgovora (93%)**; treće, prema segmentu gostiju (usmjerenje prema određenu emitivnu tržištu ili prema "kvalitetnijem gostu") 5 odgovora (33%). Odgovori koji se odnose na proizvod organizacije jesu: razvoj određenih programa (programa dijela društva) 4 odgovora, razvoj kvalitete 4 odgovora, osmišljavanje proizvoda 3 odgovora te kategorizacija i restrukturiranje 3 odgovora. **Vidljivo je da su strategijski ciljevi organizacija usmjereni prema poboljšanju turističkoga proizvoda.**

Na pitanje "Imate li Plan strategije Društva u pismenu obliku?", pozitivno je odgovorilo 10 organizacija, a negativno 5 organizacija (33%).

Za formulaciju strategije u 10 su organizacija zaduženi uprava i direktor. Vidljivo je da se formuliranje strategije, kao i dizajniranje organizacijske strukture u 67% slučajeva odvijaju unutar organizacija, odnosno, bez utjecaja stručnjaka izvana.

Odgovori na otvoreno pitanje o *korištenim metodama za formuliranje poslovne strategije* navedeni su u Tablici 4.

**Tablica 4.      Koje metode primjenjujete prilikom formuliranja poslovne strategije?**

Odgovor	Broj organizacija
Iskustvena metoda	5
Analiza i snimanje postojećega stanja	2
Procjena tržišta i anketiranje gostiju	12
Rentabilnost i stupanj iskorištenja kapaciteta	2
Vanjski suradnici i njihova metodologija	4

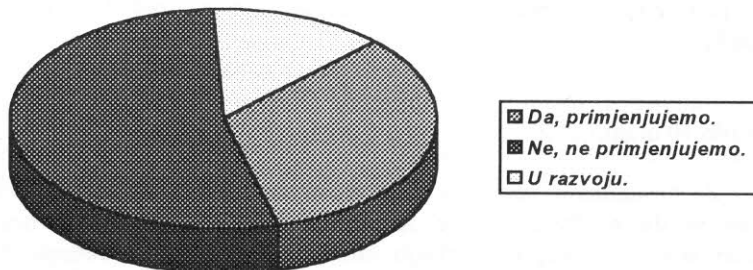
Izvor: Obrada autora.

Na kontrolno pitanje o primjeni SWOT analize kao metode za formuliranje poslovne strategije (Tablica 5., Slika 3.) 5 je ispitanika odgovorilo pozitivno, 8 negativno (53%), a 2 ispitanika da je primjena SWOT analize u razvoju (usporedi podatke s Dulčić, Ž., 1997.: 331.).

**Tablica 5.      Primjenjuje li se u društvu SWOT analiza?**

Odgovor	Broj organizacija
Da, primjenjujemo	5
Ne, ne primjenjujemo	8
U razvoju	2
<b>Ukupno</b>	<b>15</b>

Izvor: Obrada autora.

**Slika 3.      Primjenjuje li se u društvu SWOT analiza?**

Izvor: Tablica 5.

Menadžeri su upitani koje su *strategijske inicijative* poduzeli u prošloj poslovnoj godini i jesu li navedene *strategijske inicijative* imale za namjeru:

- 1)  *smanjenje troškova proizvodnje, poslovanja, kapitala (čitaj: strategija troškovnoga vodstva)*
- 2)  *činiti da proizvod usluga bude drugačiji od konkurencije (čitaj: strategija diferencijacije)*
- 3)  *nešto drugo. Što?*

Menadžeri su naveli ukupno četrdeset *strategijskih inicijativa* koje su poduzeli u prošloj poslovnoj godini (1996.). U Tablici 6. prikazana je veza između poduzetih *strategijskih inicijativa* i strategije na primjeru dviju organizacija iz uzorka.

**Tablica 6.**  *Veza između poduzetih strategijskih inicijativa i strategije na primjeru dviju organizacija iz uzorka*

	<i>Strategijske inicijative poduzete u prošloj poslovnoj godini</i>	<i>Razlog poduzimanja strategijskih inicijativa</i>
<b>ORGANIZACIJA A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i> uspostavljanje sustava stroge kontrole troškova</i></li> <li>• <i> smanjenje broja zaposlenih i oblikovanje radnih mjesta</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i> smanjenje troškova</i></li> </ul>
<b>ORGANIZACIJA B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i> poboljšana kadrovska struktura (samoedukacija)</i></li> <li>• <i> otvoren á la carte restoran</i></li> <li>• <i> instalirana nova telefonska centrala</i></li> <li>• <i> kupljen izletnički brod</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i> unapređenje poslovanja, poboljšanje proizvoda (proizvoda za koji se smatra da je različit od proizvoda konkurencije - diverzifikacija, op. autora)</i></li> </ul>

*Izvor: Obrada autora.*

**U provedenom istraživanju nije dobivena jasna međuzavisnost između strategije i organizacijske strukture.** Navedeno će se objasniti pomoću Tablice 7. Poslovna situacija tipa C ocijenjena je kao jasna, dok je situacija tipa D ocijenjena kao nejasna. Razlikuju se po tomu što je u situaciji tipa C, strategiji troškovnoga vodstva, vidljiv utjecaj težnje organizacije za postizanjem efikasnosti kroz *strategijske inicijative*, odnosno, utjecaj strategije na organizacijsku strukturu. Takvim su razmatranjem ocijenjene 3 situacije kao jasne (20%), 5 situacija kao nejasne

(33%) i 4 situacije (27%) u kojima se istovremeno, bilo kao cilj organizacijske strukture, bilo kao cilj strateških inicijativa, govori o strategiji diverzifikacije i strategiji troškovnoga vodstva. Ovdje se postavlja problem prosudbe: provodi li ova skupina organizacija zaista kombinaciju strategije diverzifikacije i strategije troškovnoga vodstva ili je riječ o neusklađenosti između ciljeva tvrtke, ciljeva organizacijske strukture i strateških ciljeva. Tri organizacije navode drugačije ciljeve od troškovnoga vodstva i diverzifikacije: profit, kadrovi i kvaliteta.

**Tablica 7.** *Veza između organizacijske strukture i poduzetih strateških inicijativa na primjeru dvije organizacije iz uzorka*

<i>Pitanja</i>	<i>ORGANIZACIJA C</i>	<i>ORGANIZACIJA D</i>
<i>Organizacijska struktura omogućava da postanete</i>	<i>jači</i>	<i>jači</i>
<i>Strateške ste inicijative poduzeli da biste</i>	<i>smanjili troškove</i>	<i>činili proizvod različit od konkurencije</i>
<i>Od iznimne je važnosti za organizaciju</i>	<i>efikasnost</i>	<i>kvaliteta</i>

*Izvor: Obrada autora.*

### ***Komunikacijska sredstva korištena kod formuliranja i implementacije strategije***

Za uporabu komunikacijskih sredstava koja se koriste za formulaciju strategije dobivene su skupine prikazane u Tablici 8. Najčešće rabljeno sredstvo za formuliranje strategije jesu računovodstvena izvješća (4.77) i analiza kompjutorske baze podataka (4.33). Dakle, interna, relativno siromašna komunikacijska sredstva u skupini 1. Formalni sastanak s timom vršnih menadžera (4.33) i razgovor sa zaposlenima u marketingu i prodaji (4.33) jesu dva interna, relativno bogata sredstva komunikacije u istoj skupini. I istraživanje je tržišta (4.07) vanjsko, relativno siromašno sredstvo komunikacije. Dva sredstva koja nisu u skupinama jesu neformalni razgovor s timom vršnih menadžera i izvještaji marketinško-informacijskoga sustava s relativno visokom ocjenom korištenja. Ostale dvije skupine također pokazuju relativno visoku ocjenu korištenja. U skupini 3, formalni sastanci s drugim zaposlenicima, kao i konzultantske kuće ne koriste nikada kao sredstvo za formuliranje strategije tri generalna direktora, te pisma i pozivi izvana koje nikad ne koriste dva generalna direktora.

**Tablica 8.** *Prosječna komunikacijska sredstva upotrebljena pri formuliranju strategije od strane vršnoga menadžera*

<b>Red. br.</b>	<b>Komunikacijsko sredstvo</b>	<b>Srednja vrijednost*</b>
4.	računovodstvena izvješća	4.77
6.	analize kompjutorske baze podataka	4.33
2.	formalni sastanci s timom vršnih menadžera	4.33
3.	razgovor sa zaposlenima u marketingu i prodaji	4.33
15.	istraživanje tržišta	4.07
13.	informacije i publikacije vlade	3.54
9.	prijedlozi zaposlenih	3.40
10.	osobni kontakti s kolegama u drugim organizacijama	3.33
16.	specijalne studije i izvješća zaposlenih	3.27
12.	nazočnost na konferencijama i radnim skupovima	3.20
8.	novine i časopisi	3.20
7.	konzultantske kuće	2.80
14.	formalni sastanci s drugim zaposlenicima	2.80
11.	pisma i pozivi izvana	2.60
<b>Nisu svrstani u grupe:</b>		
1.	neformalni razgovor s timom vršnih menadžera	3.87
5.	izvješća marketinško-informacijskoga sustava (MIS)	3.80

\* Aritmetička je sredina utemeljena na skali od 1 do 5, u kojoj je 1=nisko, a 5=visoko (vezano za 40 strategijskih inicijativa poduzetih u poslovnoj godini 1996.).

Izvor: Obrada autora.

Najčešće korišteno sredstvo za implementaciju strategije (Tablica 9.) jesu godišnja izvješća (unutarnje, siromašnije komunikacijsko sredstvo), skupštine dioničara (vanjsko, bogatije sredstvo komunikacije) i reklama (vanjsko, siromašnije sredstvo komunikacije). Druga se skupina od unutrašnjih, bogatijih komunikacijskih sredstava, a to su orijentacijski i indikacijski sastanci i prezentacije za ciljne skupine iz vanjskoga okruženja koje je vanjsko bogatije sredstvo komunikacije. Treća se skupina također sastoji od vanjskih i unutrašnjih sredstava komunikacije, i to bogatijih unutrašnjih (govori viših razina menadžera zaposlenima), zatim vanjskih, siromašnijih (odnosi s javnošću i izvještaji u tisku) i vanjskih, bogatijih (davanje intervjuja na televiziji, radiju i novinama). U četvrtoj su skupini sredstva čije je korištenje izuzetno nisko.

**Tablica 9. Prosječno korištena komunikacijska sredstva za implementaciju strategije od strane vršnoga menadžera**

<i>Red. br.</i>	<i>Komunikacijsko sredstvo</i>	<i>Srednja vrijednost*</i>
12.	godišnja izvješća	4.47
11.	skupštine dioničara	4.40
9.	reklama	4.07
2.	indikacijski sastanak (briefing session)	3.87
3.	orijentacijski sastanci	3.47
13.	prezentacije za ciljne skupine iz vanjskoga okruženja	3.20
4.	govori viših razina menadžera zaposlenima	3.73
8.	odnosi s javnošću i izvješća u tisku	3.47
10.	davanje intervjuja na televiziji, radiju i novinama	3.27
6.	neformalni pobornici koji uvjeravaju ostale	1.80
14.	glasine	1.80
<b>Nisu svrstani u skupine:</b>		
1.	memo i formalne direktive	3.73
7.	vježbanje zaposlenih i priručnici	3.13
15.	prezentacije na konferencijama	2.93
5.	povjerenstva sa zadatkom proširenja, razglašavanja	2.33

\* Aritmetička je sredina utemeljena na skali od 1 do 5, u kojoj je 1=nisko, a 5=visoko (vezano za 40 strategijskih inicijativa poduzetih u poslovnoj godini 1996.).

Izvor: Obrada autora.

### **Veličina i značajke tima vršnih menadžera**

Veličina tima (broj ljudi u timu) kreće se u rasponu od 3 do 19. U Tablici 10. prikazuju se veličine timova s obzirom na broj članova tima.

Organizacije s manjim brojem članova tima imaju mogućnost bolje koordinacije i kontrole. **Četiri organizacije imaju prevelik broj članova tima vršnih menadžera.**



**Tablica 10. Veličina tima**

<i>Broj članova tima</i>	<i>Broj organizacija</i>	<i>%</i>
0-5	6	40.0%
6-10	5	33.3%
11-15	2	13.3%
16-20	2	13.3%
<b>Ukupno</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>

Izvor: Obrada autora.

U Tablici 11. navode se prosječne ocjene dinamike tima vršnih menadžera. Prosječna ocjena dinamike TMT-a je 5,65 uz standardno odstupanje od 0,97. Pripadnici tima imaju prosječan broj godina rada u djelatnosti 16,69 (standardno odstupanje 8,65), a prosječan broj osoba u timu je 8,93 (standardno odstupanje 5,32).

**Tablica 11. Prosječne ocjene dinamike tima vršnih menadžera**

<i>Atributi</i>	<i>Ocjena</i>
<i>postoji efektivna i uravnotežena alokacija odgovornosti i stručnosti</i>	5.47
<i>članovi tima rado surađuju</i>	5.40
<i>postoji efektivan spoj osobnosti</i>	5.29
<i>u konfliktnim se situacijama izlazi na kraj otvoreno i iskreno</i>	5.93
<i>između pripadnika tima postoji visok stupanj uzajamnoga povjerenja</i>	5.57
<i>visok je stupanj slaganja o stratejskim smjernicama društva</i>	6.21

Izvor: Obrada autora.

## 6. OGRANIČENJA I PRIJEDLOZI ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA

Ograničenja se ovoga rada moraju istaknuti. Prvo, učinjena je generalizacija vezana za Porterove generičke strategije. Drugo, s obzirom na broj jedinica u uzorku određene analize nisu provedene kako ne bi došlo do nestabilnosti u rezultatima rada. Treće, strategija koja se u organizaciji provodi (emergent strategy) može biti različita

od planirane (intended strategy). Upitnik je osmišljen kako bi identificirao strategiju organizacija ne praveći razliku između dviju navedenih. Odgovori direktora upućuju na zaključak da se razmišlja u terminima planirane strategije. Raskorak može nastupiti ako su poduzete strategijske inicijative odraz iznenadne, a ne planirane strategije.

Na temelju rezultata istraživanja može se zaključiti sljedeće:

1. Organizacije iz ugostiteljstva u Županiji istarskoj usmjerene su na poboljšanje proizvoda (na poboljšanje se proizvoda odnosilo 93% strategijskih inicijativa poduzetih u 1995. godini).
2. Ne postoji jaka međuzavisnost između strategije i organizacijske strukture, ispitivanih na temelju Porterovih generičkih strategija (razmatranjem odgovora, 27% poslovnih situacija ocijenjeno je potpuno jasnim, odnosno, vezanim za određenu generičku strategiju),
3. Međusobno se različita komunikacijska sredstva (s obzirom na moguće kombinacije bogatijih, siromašnijih, te unutrašnjih i vanjskih) nalaze u istim skupinama s obzirom na prosječnu ocjenu korištenja.
4. Pripadnici tima vršnih menadžera jesu osobe s dužim radnim stažom (24,5 godina) i od toga je veći dio stečen u ugostiteljskoj djelatnosti (20,5 godina).
5. Prosječan broj članova tima vršnih menadžera je 8,93, s tim da se četiri organizacije nalaze u rasponu od 11 do 20 članova, što se smatra prevelikim brojem članova.

S obzirom na izvidajni i opisni karakter istraživanja predlaže se provođenje istraživanja u ostalim trgovačkim društvima koja se bave ugostiteljskom djelatnošću vezanim uz turizam na moru u Republici Hrvatskoj. Primjereno bi bilo organizirati uzročno-posljedično istraživanje, kako bi se utvrdilo pravo djelovanje. Također bi bilo uputno provesti longitudinalno istraživanje. S tim u svezi predlaže se testiranje sljedećih nultih hipoteza:

1. Između strategije i cilja organizacijske strukture ne postoji podudarnost što dovodi do smanjenih rezultata.
2. Između trgovačkih društava koja provode Porterove generičke strategije i onih koji ne provode ne postoji razlika.
3. Između trgovačkih društava koja provode poboljšanja proizvoda i onih koja primjenjuju Porterove generičke strategije ne postoji razlika.
4. Dinamika se tima ne razlikuje u odnosu na prosječan broj godina radnoga staža TMT-a.
5. Broj strukturnih promjena po trgovačkim društvima nije ovisan o heterogenosti tima.
6. Veličina tima ne utječe na dinamiku tima.

**ZAHVALE**

*Autori posebno zahvaljuju svim poslovnim ljudima koji su sudjelovali u istraživanju. Bez njihova odaziva ovaj rad ne bi bio moguć.*

*Zahvaljuju i Hrvatskoj gospodarskoj komori, Županijskoj komori Pula na razumijevanju i susretljivosti.*

**LITERATURA**

1. Bantel, K., Jackson, S. (1989.): Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10.
2. Cameron K.S., Freeman S.J., Mishra A.K. (1995.): Downsizing and Redesign Organizations, In *Organizational Change and Redesign*, Huber G.P., Glick W.H. (Editors), Oxford University Press, New York.
3. Chandler, A.D. (1962.): *Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge: MA:MIT Press.
4. Daft, R.L., Bettenhausen K.R., Tyler B.B. (1995.): Implication of Top Managers' Communication Choices for Strategic Decisions. In *Organizational Change and Redesign*, Huber G.P., Glick W.H. (Editors ), New York: Oxford University Press.
5. Daft, R.L., Lengel, R.H. (1986.): Organizational information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, no. 32.
6. Dulčić, Ž. (1997.): Application of scientific methods in the formulation and implementation of a business strategy. *Enterprise in transition (Second International Conference on Enterprise in Transition, Split: Faculty of economics, University of Split.*
7. Eisenhardt, L.M., Schoonhoven, C.B. (1990.): Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly* 35.
8. Finkelstein, S., Hambrick, D.C. (1990.): Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35:
9. Finkelstein, S., Hambrick, D.C. (1996.): *Strategic leadership. Top Executives and their Effects on Organizations*, St. Paul: West Publishing Company
10. Frederickson, J.W., Iaquinto, A.L. (1989.): Inertia and creeping rationality in strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 32.
11. Hill C.W.L., Jones G.R. (1989.): *Strategic Management. An integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin Company
12. Katz, D., Kahn, R.L. (1978.): *The social psychology of organization*, 2nd ed. New York. Wiley.
13. Keck,S.L., Tushman, M.L. (1993.): Environmental and organizational context and executive team structure. *Academy of Management Journal* 36.
14. O'Reilly III, C.A.,Snyder, R.C., Boothe, J.N. (1995.): Effects of Executive Team Demography on Organizational Change In *Organizational Change and Redesign*, Huber G.P., Glick W.H. (Editors), New York: Oxford University Press.
15. Partridge M., Perren L. (1994.): *Developing Strategic Direction: Can Generic Strategies Help*, Management Accounting (UK), May
16. Porter, M.E. (1985.): *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

17. Porter, M.E. (1980.): *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
18. Sutcliffe, K.M. (1994.): *What executives notice: Accurate perceptions in top management teams*. *Academy of Management Journal* 37.
19. Wagner, G.W., Pfeffer, J.M. O'Reilly, C.A. (1984.): *Organizational demography and turnover in top management groups*. *Administrative Science Quarterly*, 29.
20. Whittington, R. (1995.): *What is Strategy-and does it matter*, London: Routledge.
21. Wiersema, M., Bantel, K. (1992.): *Top management demography and corporate strategic change*. *Academy of Management Journal*, 35.
22. Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 90/1992.

### Summary

#### **PROCESS AND TRENDS IN STRATEGY AND FORM OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES**

(Research of Istrian Partnership Companies of Hospitality)

The success of partnership companies of hospitality depends on occasional and constant improvements. The two most important stimuluses of improvement are the change of organizational structures (organizational redesign), and the executive leadership.

The executive leadership and thereby the top management team has the key role. The redesign of organizational structures has to be a dynamic process which will enable the compatibility with its surrounding.

The analysis of the organizational structure and strategy is conducted on the sample of istrian partnership companies of hospitality.

Key words: strategy, organizational structure, top management team, communication mediums