

Dr. ANTUN Kobašić

Redovni profesor u miru - Dubrovnik

O SKLADU STRATEGIJE I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODUZEĆA*

UDK: 65.012

Pregledni rad

Prilježeno: 3. listopada 1994

Sažetak

U djelovanju i razvoju poduzeća očituje se međuovisnost strategije i organizacijske strukture. Sklad između ta dva činitelja nastaje svijesnim djelovanjem i odgovarajućim odlučivanjem. Znanost nudi obrasce za rješavanje mnogih problema u poduzeću, ali je, uz poznavanje tih teoretskih mogućnosti, nužno i kompleksno sagledavanje konkretnih problema i uvjetovanih veza među raznim činiteljima. To je potrebno i pri razradi pojedinih pitanja iz područja teorije poduzeća, povezujući teoretske spoznaje sa stvarnim primjerima. Zaključke, uključujući i one načelne, treba provjeravati na primjerima iz prakse.

Ključne riječi: poduzeće, organizacijska struktura, strategija, međuovisnost, sklad, rizik, menadžment, odluke.

UVOD

Tekući proces pretvorbe naših poduzeća aktualizirao je rasprave iz područja znanosti o poduzećima. Tako se zadnje 2-3 godine u periodici pojavilo više priloga o toj tematici. Pisalo se dosta i o strategiji i organizacijskoj strukturi, ali malo o međuovisnosti ova dva činitelja u životu poduzeća. Osim toga, u nekim odvojenim radovima o pojedinim pitanjima iz ove tematike, zapostavlja se uzročna veza s drugim. To je povod za ovaj članak, u pripremi kojeg je konzultirano više objavljenih članaka. Stanovite razlike u pogledima mogu biti poticaj za daljnje rasprave.

* Lektura autora

NEŠTO O STRATEGIJI PODUZEĆA

Strategiji poduzeća se ukazuje velika pozornost u suvremenoj ekonomskoj literaturi. Uz dosta jasnu definiciju pojma, postoji veliki broj raznih podjela na vrste i tipove strategija. Za jasnije sagledavanje suštine strategije (i veze sa strukturom), čine se najprikladnijima pristupi SRI-a (Stanford Research Institut), s gledišta opće teorije poduzeća, i Kotlera, s gledišta marketinga. Osnovna polazišta definicije strategija su uglavnom slična, a razlike su u rasčlanjivanju.

S gledišta RFI, strategija poduzeća se može definirati kao "način kojim firma, reagirajući na svoju okolinu, upotrebljava svoje osnovne resurse i usmjerava svoje pretežne napore u svrhu postizanja svojih ciljeva" (Kralj, 1972, 167). S gledišta marketinga, prema Kotleru je strategija "osnovni pristup koji će poslovna jedinica koristiti da bi ostvarila svoje poslovne ciljeve, a čine ju jasne odluke o ciljnim tržištima, o marketing - pozicioniranju i marketing - mixu te o visini troškova marketinga" (Kotler, 1988, 295). Na tim osnovnim definicijama razrađeno je nekoliko klasifikacija i strategijskih varijanti.

Između više klasifikacija poduzetničke strategije, za ovu prigodu je dovoljno spomenuti samo neke, što su, vezano za tematiku strategijskog planiranja, navedene u knjizi M. Buble (1993, 73 - 75). To su: Freeman-ova podjela na 6 tipova strategije, Glueck-ova na tri "osnovne" strategije (stabilna strategija, strategija rasta, digresivna strategija), te Reed-Buckley-eva podjelu u sedam varijanti strategije.

Znatno više vrsti i tipova razrađuju teoretičari marketinga, ali je za ovu svrhu, uz Kotlera, dovoljno navesti samo tri od ovdašnjih autora, na koje se naša literatura najčešće poziva. To su: F. Rocco, koji drži da su glavne marketinške strategije: strategija segmentacije tržišta, konkurencije, proizvodnog ciklusa, opća tržišna, i kombinirana strategija (Rocco, 1989, 164); M. Milisavljević, kod kojeg su dvije glavne strategije (strategija diferenciranja proizvoda i segmentacije tržišta), a ostale su alternativne: strategije rasta (penetracije, razvoja tržišta, razvoja proizvoda, diverzifikacije), strategije povećanja tržišnog udjela (4 tipa), konkurentski orijentirane strategije i alternativne strategije proizvoda. (1990, 424 - 441); D. Vežjak, koji razrađuje nekoliko posebnih strategija za ulazak i djelovanje na inozemnim tržištima, tj. izvozne strategije. (Vežjak, 1989).

Kotlerova klasifikacija polazi od postavke da svako poduzeće treba razviti svoje strategije održanja i rasta. Nakon inicijativne strategije za ulazak i održanja na tržištu, slijedi njeno modificiranje u skladu s promjenama: u životnom ciklusu proizvod/tržište, u ulozi poduzeća na tržištu, u tekućoj privrednoj klimi, pri čemu uzima u obzir promjene svjetskih tržišnih mogućnosti i razvoja (Kotler, 1988, 69). Strategije rasta Kotler veže za tri kategorije (mogućnosti) rasta: intezivni, integracijski i diverzifikacijski rast. Tako za intezivni rast vezuje tri strategije (penetracije na tržište, razvoja tržišta, razvoja proizvoda); zatim tri za integracijski rast (backward, forward,

horizontalna); te tri za diverzifikacijski rast (koncentrična, horizontalna, i konglomeratske diverzifikacije). (1988, 57 - 59)

Predhodno spomenute, kao i mnoge druge klasifikacije, razlikuju se uglavnom po dubini rasčlanjivanja, a manje po suštini jer im je zajednička svrha. Iz ovog kraćeg pregleda nekih klasifikacija strategije moguće je zaključiti da je izbor dosta širok. Međutim, stvarni odabir strategije u nekom poduzeću ovisi o nizu unutrašnjih i vanjskih činitelja. Od unutrašnjih su važni: karakter proizvoda (proizvodnje), raspoloživost i sposobnost resursa (ljudskih, materijalnih i financijskih), veličina poduzeća i drugi. Od vanjskih je svakako najutjecajnije tržište, a zatim institucionalni uvjeti, tehničko i komunikacijsko okruženje, lokacija itd.

Proces privatizacije društvenih poduzeća u Hrvatskoj pokrenuo je značajne statusne promjene, rastakanje ili preustrojstvo nekih velikih organizacija, rast broja manjih poduzeća itd. Uz to, ratni uvjeti su utjecali na promjene u proizvodnji i proizvodnim resursima, (smanjenje, oštećenje, preorijentacija), na sužavanje tržišta, prometne teškoće itd. To je postavilo nove zahtjeve za kreaciju strategije u transformiranim poduzećima. Mnoga od njih su svedena na veličinu manjih strateških poslovnih jedinica (SPJ), kakve poznaju poduzetnički sustavi razvijenih zemalja, pa za takve treba tražiti i odgovarajuće strategije. Većina poznatih vrsti i tipova strategije nastala je u velikim i srednjim poduzećima, a u malim se ona često formira spontano, izvan poznatih obrazaca, kao spoj raznih tipova i postupaka. Tako će svako poduzeće birati (mali često oponašati) strategiju koja najviše odgovara njegovim ciljevima i situaciji. Univerzalna strategija, koja bi jednako odgovarala svakom poduzeću, ne postoji.

PROMJENLJIVOST ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODUZEĆA

Organizacijska struktura poduzeća, promatrana kao sveukupnost veza i odnosa između svih činitelja proizvodnje i unutar svakog pojedinog činitelja proizvodnje odnosno poslovanja (M. Novak, 1987, 166), višestruko je obrađivana u ekonomskoj literaturi, a kod nas (uz Novaka) nešto detaljnije u knjigama M. Buble (1981. i 1993) i drugim. U posebnoj knjizi na tu temu (1991) P. Sikavica uspoređuje važnost organizacijske strukture za poduzeće, s važnosti anatomije za živi organizam. P. Drucker je već 60-tih godina pisao da prava organizacijska struktura predstavlja neophodan temelj, bez koje će i najbolji učinak na drugim područjima rukovođenja ostati neefikasan i jalov (1962, 255).

Premda ovdje (zbog prirode članka) nisu potrebne različite definicije strukture, uputno je reći da se one uglavnom temelje na sličnim elementima, s tim što neke više naglašavaju činitelje proizvodnje (predhodno spomenute), a druge vezu i ovisnost među dijelovima strukture (npr. J. Kralj za strukturu kaže da je to "raznovrsna kombinacija sastavnih dijelova koji, međusobno povezani, sačinjavaju organsku cjelinu i međusobno

su ovisni"). (Kralj, 1972, 172). Kao primjer definicije na drugoj osnovi spominje se ona Mintezberga, po kojoj je organizacijska struktura poduzeća "zbroj ukupnih načina na koji se dijeli rad na različite zadatke, a zatim se postiže koordinacije među njima" (Buble, 1993, 130).

Zbog povezivanja ovog pitanja s predhodnim (strategije), valja spomenuti Chandlera, koji strukturu vidi kao "organizacijsko ustrojstvo pomoću kojeg se upravlja poduzećem" (Chandler, 1966, 16). On to dalje razrađuje, napominjući da je takvo ustrojstvo opredjeljeno formalno (uključuje linije autoriteta i komunikacija između različitih upravnih ureda i osoba) i neformalno (uključuje informacije i podatke koji teku po tim linijama), a djeluje na postojećim resursima poduzeća (financijski kapital, pogoni, strojevi i druga sredstva, izvori sirovina, istraživački i tehnički kapaciteti, te tehničke, tržišne i upravljačke sposobnosti kadrova).

Zajedničko je svim relevantnim autorima gledanje na organizacijsku strukturu poduzeća kao dinamičnu kategoriju koja se mijenja. Do promjena u strukturi dolazi praktično kod svake izmjene u poduzeću, na bilo kojem elementu strukture. Tako će učestalost promjena u strukturi ovisiti o brzini razvoja poduzeća, ali i o drugim promjenama, koje mogu nastati i bez rasta poduzeća (npr. promjena u području proizvod/tržište, ili promjene odnosa među činiteljima proizvodnje). Iz toga se zaključuje da "ni jedno poduzeće ne može imati istu organizacijsku strukturu kao neko drugo poduzeće, a niti je može imati isto poduzeće u različitim fazama razvoja" (Sikavica, 1991, 38).

Suglasno tomu, nema ni univerzalnog modela organizacijske strukture. Grupa američkih autora smatra da teoretičari organizacije, kao što su: Fayol, Taylor, Urwick, Mooney, Parker, Follett i drugi, nisu uspjeli definirati principe strukturiranja organizacije jer su tražili pravila koja bi bez izuzetka vrijedila za sva poduzeća, pa tako ni danas ne postoje univerzalni principi organizacije (Sikavica, 1991, 34). Neki standardni modeli i sheme organizacijske strukture mogu poslužiti kao obrasci za moguće rješavanje konkretnih pitanja organizacije u poduzećima, ali ne kao gotov okvir u kojeg se uklapa konkretna organizacija (osim idealne kakve obično u praksi nema).

Kako navedene promjene u statusnoj, resursnoj i tržišnoj poziciji raznih poduzeća u nas, dovode do novih strateških opredjeljenja i promjena u odnosima elemenata strukture, to je u toku (ili slijedi) formiranje odgovarajućih organizacijskih struktura, prvi put poduzetničkih. Uz jednostavnu strategiju malih poduzeća javlja se i jednostavna organizacijska struktura, dok se u srednjim i velikim izgrađuje složenija. Mnoga poduzeća će koristiti razne obrasce i modela u modeliranju svoje strukture, ali će se na kraju ipak uspostaviti struktura koja odražava individualnost svakog konkretnog poduzeća.

MEĐUOVISNOST STRATEGIJE I STRUKTURE

Međuovisnost strategije i strukture poduzeća počela se ozbiljnije znanstveno razmatrati prije tridesetak godina, a pionirskim se može smatrati rad H. D. Chandler-a "Strategy and structure" (1962). Kasnije su se tim pitanjima bavili i drugi autori, a u Americi su na ovu temu sedamdesetih godina branjene i doktorske disertacije (Harvard Business School, 1972, disertacije R. D. Pavan, "The Strategy and Structure..." za talijanska, a H. T. Thanheiser, za njemačka ind. poduzeća). U literaturi SAD postoji više radova na ovu temu (Miles-Snow, Reed-Buckly, Stoner, i drugi). U nas je toj temi nešto više pažnje svojevremeno posvetio J. Kralj (1972,165-181), i u novije vrijeme P. Sikavica (1991).

Nesporno je da ciljevi poduzeća određuju i njegovu organizacijsku strukturu. Kako se prema ciljevima poduzeća formira i strategija, jasno je da postoji uvjetna veza strukture i strategije. Tu vezu je D. Chandler naglasio sintagmom "struktura slijedi strategiju" (1966, 17). Ovaj sklad je kasnije višestruko potvrđivan od drugih autora, a nešto šire obrađen u knjizi "Organisational strategy, structure and process" (Miles-Snow, 1978). Odgovarajuće mjesto ovom skladu je dato i u spomenutoj knjizi P. Sikovice, gdje stoji da "određena struktura koja se primjenjuje u poduzeću, rezultat je, pored ostalog, i odgovarajuće strategije poduzeća" (1991, 8).

Ova međuovisnost je potvrđena u praksi, jer promjena strategije u pravilu povlači i promjenu organizacijske strukture (npr. promjena ili širenje tržišta zahtjeva adekvatne promjene u proizvodnom programu i osoblju; povećani kapacitet mijenja odnose među činiteljima proizvodnje i strukturu: integracije isto; itd.). Promjene organ. strukture mogu biti uvjetovane i nestrategijskim potezima (npr. neplanirana dezintegracija ili smanjenje kapaciteta), ali su strateškim u pravilu izazvane.

Miles & Snow (1978, 9), tvrde da je strukturu moguće, ne samo odrediti prema strateškoj orijentaciji, nego i s dosta pouzdanosti predvidjeti proces njenog razvoja, karakterističan za izabranu strategiju. Oni daju tipologiju organizacija, temeljenu na ekstremno suprotnim tipovima strategije odnosno na stavu strukture prema strategiji. Po toj tipologiji, sve organizacije su svrstane u tri strateška tipa, kao: defender (organizacija koja slijedi obrambenu strategiju i ima usko polje proizvod/tržište pa je razvoj spor i ograničen); prospector (organizacija koja primjenjuje strategiju stalnog traženja novih mogućnosti za širenje polja proizvod/tržište); analyzer (hibridni tip koji istovremeno primjenjuje obe predhodne strategije, na tržištu je stabilan i stalno mijenja polje proizvod/tržište).

Uz neka zajednička strateška obilježja, što važe za sva poduzeća, postoje i posebna koja ih razlikuju međusobno, kako unutar nacionalnog gospodarstva (po vrstama djelatnosti), tako i unutar pojedinih djelatnosti i grupacija (proizvodni program, proizvodni resursi, veličina poduzeća, način poslovanja, tržište, šira lokacija itd.). Te razlike bitno opredjeljuju strategiju i strukturu poduzeća pa je bezrazložno svako poistovjećivanje i traženje

univerzalnih obrazaca za tako heterogene skupine. Zajedničko je samo to, što se u svakom poduzeću uspostavlja odgovarajući sklad ovih činitelja.

Predhodna razmatranja upućuju na to, da se struktura organizacije mora prilagođavati odabranim ciljevima i strategiji poduzeća, ali ne treba izgubiti iz vida da postoji i obrnuta uvjetovanost, jer se određena strategija (ostvarenje cilja) može provesti jedino u odgovarajućoj organizacijskoj strukturi.

Tako bi ovaj dio razmatranja mogli zaključiti tvrdnjom da sklad između strategije i strukture u poduzeću mora biti potpun, a redosljed je kauzalan: ciljevi - strategija - organizacijska struktura.

Uspostavljanje sklada između strategije i organizacijske strukture praćeno je odgovarajućim odlukama, pa je u tome neposredna veza između ovih kategorija i odlučivanja. Kad je riječ o strategijskim odlukama, one obično prate strategijske planove, koji su u poduzetničkom sustavu preduvjet opstanka i razvoja poduzeća. Strategije se stvaraju u procesu planiranja, nakon utvrđivanja ciljeva poduzeća. One su dio strateškog plana.

Iz teorije odlučivanja je poznato da se većina odluka donosi u uvjetima relativne neizvjesnosti, s tim što se neizvjesnost povećava s dužinom razdoblja za koje se odluke donose. Stoga je u strategijskom odlučivanju u pravilu sadržan veći rizik od onog u taktičkom i operativnom. Neizvjesnost u odlučivanju je stalna, ali se smanjuje u doba razvijene elektronske komunikacije i kompjutera, jer je lakše predviđati buduća kretanja. Tako Gorupić (1990, 98) smatra da će se u budućnosti poduzeće suprostavljati neizvjesnosti "istraživanjem budućnosti i heurističkim metodama programiranja (scenariji, simulacije, alternativne projekcije), a u tome alternativnim strategijama i planovima".

Da bi moglo odlučiti o pravilnom izboru strategije i organizacije, poduzeće mora raspolagati kvalitetnim informacijama o svim utjecajnim okolnostima. Proces odlučivanja počinje od informacija, a nastavlja se u fazama kroz koje menadžment analizira sve mogućnosti. Tri zadnje faze: identifikacija alternativa, vrednovanje alternativa, izbor alternativne (odluka), zajedničke su u svim tipologijama (Kreiter/Buble, 1993, 90).

Za kvalitetu strateške odluke važna je sposobnost predviđanja, pouzdanost kojeg ovisi o raspoloživim podlogama (informacijama) i primjenjenim metodama predviđanja. Za tu svrhu su na raspolaganju razne numeričke i nenumeričke metode. Do relativno pouzdane prognoze može se doći kombiniranjem jednih i drugih metoda, jer nenumeričke (kvalitativne) omogućuju korigiranje nedostatka kvantitativnih, koje se temelje na povezivanju budućih kretanja s onima u prošlosti, (Kobašić-Senečić, 1989, 153-162), ili na indikatorima koje također treba predviđjeti. U odlučivanju se često koriste i razni modeli vrijednost kojih je relativna, budući da svi pate od stanovite upropašćenosti realnog problema, pa ih "treba shvatiti kao pomoćno sredstvo u donošenju marketing odluka, a ne kao zamjenu za kreativan proces odlučivanja" (Milisavljević, 1990, 78). Slično je i s organizacijskim modelima.

Isprepletenost i povezanost podloga, postupaka, rezultata i ciljeva jasno ukazuje na međuovisnost promatranih kategorija (strukture, strategije i odlučivanja), pa odatle i zaključak o nužnosti usklađenog djelovanja. Ta nužnost se iskazuje činjenicom da struktura generira strategije i odluke, strategija usmjerava strukturu i znatan dio odluka, a odlučivanje prati i strukturu i strategije.

Navedena uzročnost i zahtjevi za unutrašnjim skladom strategije i organizacijske strukture, kao i aktualnost toga u sadašnjem procesu promjena u našim poduzećima, obvezuje potencijalne autore da više pažnje posvete ovim pitanjima i da, pri pojedinačnoj obradi nekih tema iz ovog područja, ne zapostave ovu međuovisnost.

NAČELNE RASPRAVE I UOPĆAVANJA - ODVOJENOST OD PRAKSE

U dobrom dijelu publiciranih radova iz ove materije, u našoj periodici, uočljiva je sklonost autora ka načelnom raspravljanju i uopćavanju problema na temelju pretpostavki. Često se objavljuju tekstovi načelnog sadržaja, bez mnogo veze s praksom, a pisani su kao udžbenik. Generalizacija u ekonomiji je nužna za utvrđivanje nekih zakonitosti, načela i normi, pa i raznih modela, ali je i za to potrebno ispitivanje elemenata koji čine promatranu masu, tj. ispitivanje konkretnih organizama i ponašanja. Kad se pak radi o problemima, koji su locirani u poduzeća i u velikoj mjeri ovise o posebnostima tih poduzeća, mnoga uopćavanja i modeli gube realnu vrijednost za rješavanje konkretnog problema. Paušalno zaključivanje, na temelju neprovjerenih pretpostavki, nema nikakvu vrijednost kao ni uprosječivanje međusobno različitih poduzeća u okviru jedne grane ili grupacije. Tu se javlja Samuelsonova "varka uopćavanja" "cjelina nije uvijek jednaka zbroju djelova", ili obratno, dijelovi cjeline nisu jednaki).

Jednom utvrđene opće kategorije ili odnosi nisu vječni pa su potrebna stalna istraživanja za njihovo potvrđivanje ili korigiranje. Zato griješe autori koji, pišući o određenim problemima, radije ostaju u sferi načelnih pretpostavki, pozivajući se na ranije utvrđene "zakonitosti" i odnose, a bez ispitivanja ili provjere tamo gdje se problemi javljaju (u praksi). Neki se ograniče na tzv. "statičko poduzeće" kao anonimnu jedinku (opet uprosječenu), koju izvode iz publiciranih (često nepotpunih) statističkih podataka za određenu djelatnost. Ako se određene pretpostavke ne provjeravaju na konkretnim primjerima, zaključci se najčešće svode na aproksimacije čija je pouzdanost i vrijednost upitna.

Zanimljivo je da se kod nas mnogi autori, koji se zadržavaju uglavnom na pretpostavkama i načelnim raspravama (uopćavanjima), najviše pozivaju na američku ekonomsku literaturu (bar po popisima literature), a da rijetko usvajaju ono što je glavna vrijednost i obilježje te "američke škole", tj. ispitivanje dijelova da bi se zaključilo o cjelini, provjeravanje pretpostavki u praksi i osnaženje konkretnim primjerima. To "osnaženje"

primjerima iz prakse, vidljivo je kod većine vodećih američkih ekonomista (npr. Chandler i Kotler većinu zaključaka izvode na primjerima velikih američkih poduzeća), a širinu primjene najbolje pokazuju brojni publicirani "cases" prilozi. Vjerojatno je da će se u budućnosti i kod nas šire prihvatiti takva praksa, jer ako se radi drukčije, izvodeći zaključke na pretpostavkama, ponovno se završava s pretpostavkama pa se sve to pretvara u neku vrstu "hipotetičke znanosti".

PRIMJERI ZA NEKE TVRDNJE

Da se i ovdje ne ostane na načelnim (općim) konstatacijama, uzeta su dva primjera iz ranije prakse naših poduzeća i dva članka iz časopisa "Ekonomski misao i praksa" (EMP), u kojima se raspravlja o strategiji i organizacijskoj strukturi poduzeća. (Ovaj prilog je namjenjen za EMP pa su primjeri iz tog časopisa).

Prvi primjer iz prakse i članak što ga slijedi mogu poduprijeti tvrdnju o nepouzdanosti generalizacija, odnosno zaključivanja prema "prosječnom" (ili pretpostavljenom) poduzeću u nekoj djelatnosti.

Kao prvi primjer uzeta su dva hotelska poduzeća sličnih osnovnih obilježja (ista djelatnost, oba u skupini velikih hotelskih poduzeća, slična struktura kapaciteta, slična organizacija jedinica, itd.). Iz godišnjih "Izveštaja o poslovanju" (podaci su za 1983/84. zbog "poslovne tajne", ali su indikativni jer odnosi vrijednosti ne zastarjevaju) proizlaze velike razlike nekih pokazatelja, a nastale su zbog posebnosti u području proizvod/tržište, utjecaja lokacije i načina poslovanja (gradski/odmarališni hoteli). To su poduzeća: HTP "Dubrovnik" iz Dubrovnika i "Croatia hoteli" iz Zagreba. U dubrovačkom poduzeću je 1983. dolazilo 3,7 hotelskih postelja na jednog "prosječno" zaposlenog, a u zagrebačkom 1,7 postelja. Smještajni kapaciteti u dubrovačkom poduzeću su bili potpuno iskorišteni 183 dana, a u zagrebačkom 204 dana. Dohodak po jedinici kapaciteta (krevetu) u dubrovačkom poduzeću je bio manji za 43, 8%, a po jednom zaposlenom (hoteli + RZ) veći za 23, 8 od onog u zagrebačkom. Slični odnosi su ostali i u 1984. premda je bilo nekih organizacijskih promjena. Zbog razlika u području proizvod/tržište, sigurno je bila različita i strategija (kao i uspješnost primjene), a organizacijska struktura je imala samo neke formalne sličnosti. Zaključivanje na uprosječenju ovih odnosa sigurno ne bi imalo nikakvu korist za shvaćanje problema unutar te grupacije poduzeća, makar se radi o formalno sličnim (i srodnim) poduzećima. Neko "prosječno" poduzeće, uz ovakve okolnosti, sigurno ne bi moglo biti modelom za hotelijerstvo.

Taj problem "prosječnog poduzeća" javlja se i u članku "Moguće strategije rasta hotelskih poduzeća" u broju 1/1994, EMP. Tu se govori o mogućnostima hotelskih poduzeća da primjene neku od strategija rasta (po Kotleru). Polazi se od Kotlerove klasifikacije strategija rasta (neadekvatna je interpretacija: integracijskog rasta, koncentrične diverzifikacije i "cjeloviti

rast"), a svrha je ukazati na takve strategije koje bi se mogle primjeniti u hotelskim poduzećima Hrvatske. Izdvajanje hotelskih poduzeća sugerira postojanje nekih posebnosti, po kojima se, u pogledu primjene strategija, razlikuju od drugih poduzeća. Te posebnosti nisu eksplicite navedene, ali se mislilo na neke "općepoznate", za hotelijerstvo kao gospodarsku djelatnost. Jedna američka studija vidi posebnosti hotelijerstva, u tamošnjim uvjetima, kao: uslužno orijentiranu djelatnost; veliki broj poduzeća od kojih ni jedno ne kontrolira šire tržište; relativno mali tržišni udio prosječnih firmi; "neprijateljsko" djelovanje okruženja (jak pritisak troškova i konkurencije) pa je rast spor i neizvjestan; jači je utjecaj okruženja nego strategije; itd. (Schaffer & Litschert, 1990, 40). Tu je naglašen utjecaj okruženja (makro i mikro) na izbor strategije pojedinog hotelskog poduzeća, a u tom okruženju veoma je bitna lokacija (što ovaj članak ne uzima u obzir). Da li su posebnosti našeg hotelijerstva drukčije izražene od onih u Americi?

U članku se govori o poduzeću kakvo će "prevladavati" u hotelijerstvu Hrvatske (1-3 objekta). Iz teksta proizlazi da se na takvo (pretpostavljeno) poduzeće mogu primjeniti sve spomenute strategije, s tim što pojedine "pružaju mali izbor", "više mogućnosti", "realni izbor", ili "veću mogućnost" na jednom području. Kotler kaže da strategije rasta biraju ona poduzeća kod kojih "postoji jaz između budućih željenih i planiranih prodaja" (1988, 56), a okruženje im omogućava rast. Dakle, ne sva poduzeća! Spomenuta američka studija je ispitivala 101 poduzeće, s tri i više smještajnih objekata, da bi ih razvrstala u odgovarajuće skupine, s gledišta njihova odnosa prema strategiji (Schaffer - Litschert, 41-2). Ovaj članak ne čini razlike između poduzeća koja se razlikuju po načinu poslovanja i po okruženju (npr. pretežno garni ili pansionski hoteli, gradski ili odmarališni itd.), pa se sve svodi na prosječno ("prevladavajuće") poduzeće u hotelijerstvu. Zato takva generalizacija čini zaključke upitnim, na što upućuje i prethodni primjer iz prakse.

Slijedeća dva primjera ukazuju na povezivanje u praksi, a odvajanje u teoriji, pitanja strategije i organizacijske strukture poduzeća. Primjer iz prakse je uzet iz radova Instituta za ekonomska istraživanja (FTVT, Dubrovnik). Konkretno se radi o projektiranju organizacije za neka dubrovačka poduzeća. Zahtjevi tih poduzeća za promjenu organizacije (projekciju nove organizacijske strukture) dolazili su najčešće nakon (ili u toku) promjena u kapacitetima poduzeća (rast ili smanjenje), ali je bilo i onih što su vezivani za promjene u strategiji. Istina, strategija najčešće nije bila potpuno definirana (uglavnom su se postavljali ciljevi, a način ostvarivanja se samo globalno utvrđivao), ali je i tako globalna bila dovoljno poticajna za promjenu organizacijske strukture. Na jedan i drugi vid "poticaja" promjenama organizacijske strukture (rast i strategija) reagiralo je poduzeće "Dubrava B. K.", koje je 1987. godine takve promjene vršilo zbog rasta kapaciteta (novi objekt), a 1989. zbog promjene strategije (nova orijentacija proizvod/tržište i drukčije SPJ). Dakle, strategija je, s rastom ili promjenom orijentacije poduzeća, bez obzira na formalnu nedefiniranost, u praksi ipak poticala promjene u organizacijskoj strukturi.

Drugi članak, "Organizacijske razine u organizacijskoj strukturi poduzeća" (EMP br. 2/1993), uzet je kao primjer u kojem je obrađivano pitanje promjena u organizacijskom strukturi, ali bez povezivanja sa strategijom poduzeća. Težište sadržaja u članku je na uspostavljanju organizacijske strukture prema odgovarajućim razinama i modelima. Promjene u organizacijskoj strukturi vezuju se isključivo na rast poduzeća i navode tri "poticaja" promjenama (rast kapaciteta i broja zaposlenih, prostorna disperzija poduzeća, vanjska investicijska ulaganja) Strategija uopće nije spomenuta kao mogući poticaj promjena, ali ni neke druge okolnosti (npr. promjena odnosa među činiteljima proizvodnje, reduciranje poslovanja, dezintegracije itd). Istina, rast je rezultat strategije pa se ona indirektno javlja kao poticaj. Međutim, u praksi su promjene u organizacijskoj strukturi često vezane za izmjene strategije, čak i bez rasta poduzeća. Polazeći od definicije H.Mintezberga, koja je nešto uža od ostalih, autor članka promatra problem uglavnom kroz podjelu rada i koordinaciju. Pažnju koncentrira na uspostavljanju razina i raspona u strukturi organizacije, što je korektno obrađeno. Ipak, ostala je praznina zbog činjenice da nisu spomenuti ostali "poticaji" promjena strukture, kao i međuovisnost sa strategijom. (Nejasna je tvrdnja da "modeli strukturiranja poduzeća omogućuju poduzeću da raste i da se razvija"!?)

Nakon ovih primjera, može se zaključiti da je, s gledišta navedene međuovisnosti i komplementarnosti promatranih kategorija, teško znanstveno obrađivati jedno od tih tematskih područja, a da se pri tom ne povezuje (ili razgraniči) s drugim, odnosno da se promatra integralno. Naime, moguće je odvojeno istraživati i obrađivati svako područje ili pitanje, ali pri tome treba voditi računa o integralnim znanstvenim spoznajama, kako ne bi ostale neke praznine, ili neki zaključci došli u nesklad s drugim.

ZAKLJUČAK

Funkcionalna povezanost i međuovisnost strategije i organizacijske strukture u poduzeću traže sklad u djelovanju i cjelovito sagledavanje pri izučavanju ovih kategorija. Univerzalnih obrazaca takvog sklada nema već se stvaraju individualno. S druge strane, sve poznatije tipologije (i tipovi) strategije, pa i organizacijski modeli, rađeni su na primjerima velikih poduzeća. Mala poduzeća, kakva se u nas množe kroz proces pretvorbe, imaju jednostavnu organizacijsku strukturu i ograničene mogućnosti mijenjanja. Oni će najčešće birati jednostavne strategije, a utjecaj strukture na strategiju bi mogao biti veći nego obratno !? Izučavanju tih pitanja bi vrijedilo posvetiti odgovarajuću pozornost. Zato bi trebalo više istraživanja na primjerima, a manje načelnih rasprava.

LITERATURA:

- * Buble M, Projektiranje organizacije, Informator, Zagreb, 1981.
- * Buble M, Menagement, Ekonomski fakultet, Split, 1993.
- * Chandler A.D, Strategy and Structure, Anchor Books, New York, 1966. (I ed.MIT,1962)
- * Drucker P, Praksa rukovođenja, Informator, Zagreb, 1961.
- * Gorupić D. i D. Postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća Informator, Zagreb, 1990.
- * Kobašić A, Moderni menadžment u funkciji efikasnijeg organiziranja... "Dalmatinski tur.susreti" PKD, Split, 1991.
- * Kobašić A.- Senečić J, Marketing u turizmu, ŠK, Zagreb, 1989.
- * Kotler Ph, Upravljanje marketingom, 1-2, Informator, Zgb,1988.
- * Kralj J, Poslovna politika , Informator, Zagreb, 1972.
- * Miles R.E & Snow C.C, Organizational strategy, stryucture and proces, McG.H, New York, 1978. (u Schaffer-Litschert, "Performance...", Hospitality Research Journal, 1/1990).
- * Milisavljević M, Marketing, XI izd. SA, Beograd, 1990.
- * Novak M, Organizanija rada u socijalizmu, Informator, Zgb, 1987.
- * Rocco F, Osnove marketinga, "Zagreb", Zgb, 1989.
- * Schafter J.D. & Litschert R.J, Internal Consistency between Strategy and Structure: Performance Implications in the lodging Industry, Hospitality Research Journal, 1/1990, CHRIE, Washington.
- * Sikavica P, Modeliranje organizacijske strukture poduzeća, Informator, Zagreb, 1991.
- * Vežjak D, Međunarodni marketing, S.A.Beograd, 1989.
- # Izvještaji o poslovanju (1983.i 1984.) poduzeća "Dubrovnik", Dubrovnik , i "Croatia hoteli", Zagreb.
- # Radovi-projekcije organizacije, za poduzeća: HTC Dubrava, HP Dubrovnik, HP Mlini, i drugi, Institut za ekon.istraživanja, FTVT, Dubrovnik, 1983-1989.
- # Članci iz novije periodike u R.Hrvatskoj

Dr. Antun Kobašić

THE UNISON OF STRATEGIES WITH ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF FIRMS

Summary

The performance and development of firms discloses the interdependence between strategies and organizational structures. The unison of these two factors springs from a conscious effort and adequate decision-making. Science offers formulas for the solution of many problems in firms, however, alongside the knowledge of these theoretical probabilities, it is essential to completely view concrete problems and the pre-conditioned connections between various factors. This is necessary for the working out of individual questions within a firm's field of theories, connecting theoretical perceptions with real examples. Conclusions, including basic ones, should be cross-checked with those examples taken from practice.

Key words: *firms, organizational structure, strategy, interdependence, unison, risk, management, decisions.*