

INFO-1011
Primljeno/Received 2006-01-27

UDK: 005:640.412
Pregledni rad / Author Review

INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA I ORGANIZACIJSKA KULTURA HOTELSKIH PODUZEĆA

INFORMATION TECHNOLOGY AND THE ORGANISATIONAL CULTURE OF HOTEL ENTERPRISES

Vlado Galičić, Slobodan Ivanović

Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, Hrvatska
Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, University of Rijeka, Rijeka, Croatia

Sažetak

Već se nekoliko posljednjih godina vode rasprave o odnosima između informacijske tehnologije i organizacijske strukture i kulture u hotelskim poduzećima. Za razumijevanje adekvatne primjene informacijske tehnologije u hotelskom poduzeću, nužno je, osim razumijevanja kulturalnih promjena koje se događaju u organizaciji, razumijevanje i tehničkih promjena koje su njima uvjetovane. Informacijska tehnologija bitan je činitelj u izgradnji organizacijske kulture, a bez uporabe informacijske tehnologije teško je očekivati značajnija poboljšanja u poslovanju. Međutim, nova organizacijska kultura nije samo uvođenje novih informacijskih sustava i informacijske tehnologije, već je u promjeni odlučujući menadžerski koncept organizacijske kulture koji ima utjecaj na poslovnu uspješnost. Najveći izazov, s kojim se susreće nadolazeća generacija menadžera u hotelijerstvu, je upravo razumijevanje organizacijske kulture, koja je usmjerena prema poslovnoj filozofiji i prioritetima u poslovanju.

Ključne riječi: menadžment, hotelijerstvo, informacijska tehnologija, organizacijska kultura.

Uvod

Današnji dinamični turistički svijet karakterizira i dostupnost informacijama na svjetskoj razini, globalna konkurencija, veoma zahtjevni i manje lojalni gosti i kratkoročnost konkurentne tehnološke prednosti. U takvom okružju i hrvatsko hotelijerstvo je izloženo velikim promjenama, koje prisiljavaju menadžment da promisli svoje dosadašnje strategije i prilagodi ih tim promjenama.

Dok promjene same po sebi nisu ništa novo, jer su i ranije ljudi pokušavali određenim promjenama unapređivati poslovne sustave, ipak, ove su promjene drukčije, radikalnije, jer mijenjaju:

Abstract

Over the past several years there have been debates concerning the relationship of information technology and the organisational structure and culture of hotel enterprises. To understand the appropriate application of information technology in hotel enterprises, it is necessary to understand not only the cultural changes taking place in the organisation, but also the technical changes, which are their result. Information technology is a key factor in building the organisational culture, and without information technology it is difficult to expect any significant changes in business. Nevertheless, a new organisational culture is not created through the implementation of new information systems and information technology alone; the managerial concept has a decisive role in changing the organisational culture impacting on hotel performance. The greatest challenge facing the oncoming generation of hotel managers is understanding organisational culture directed towards a business philosophy and business priorities.

Key words: management, hotel industry, information technology, organisational culture

- viziju, misiju, ciljeve i temeljne vrijednosti hotelskih poduzeća,
- sustave poslovanja i ugrađene procese u njima,
- menadžersku strukturu i organizacijski model,
- performance na individualnoj i timskoj razini.

Analizirajući položaj hotelskih poduzeća u kontekstu navedenih dinamičkih promjena, nužno je napomenuti da su ta poduzeća u situaciji nužnog ubrzavanja svog razvoja i to, u tehnološkom, organizacijskom i poslovnom smislu. Pri tome sve više postaju važni:

- sposobni menadžeri s vizijom i znanjem,
- decentralizirane strukture i poduzetnička organizacijska kultura,

- stvaranje tržišne konkurencije i pribavljanje kapitala,
- postojanje konsenzusa oko temeljne razvojne strategije,
- uključenost zaposlenih motivacijom i participacijom u upravljanju,
- poslovna etika svih zaposlenih,
- politika pribavljanja novih, te izgradnja i osposobljavanje postojećih ljudskih potencijala.

Stalnim napredovanjem faktora organizacijskog preustroja (nova tehnologije, nova organizacija, razvoj ljudskih potencijala, kreativnost u ponudi, diferenciran pristup pojedinim segmentima emitivnog turističkog tržišta i dr.), strategijski orijentirana hotelska tvrtka morat će se dokazivati u kontinuitetu i nastojati postići strateške prednosti, vodeći pritom računa da strategija i organizacija budu kompatibilne, u suglasnosti, složne i pomirljive /1/.

Od osamdesetih godina prošlog stoljeća, od kada se intenzivirala znanstvena, savjetodavna i praktična proizvodnja modela i strategija za povećanje uspješnosti hotelskih poduzeća, metoda analize uspješnosti na temelju integriranih kritičkih čimbenika istakla je organizacijsku kulturu kao unutarnji pogonski motor uspjeha i efikasnosti u ostvarivanju ciljeva. Ta činjenica determinira interes za predmetnom problematikom, koja se u nastavku rada detaljnije opisuje, uz napomenu da je središnji interes istražiti kako informacijska tehnologija utječe na suvremeno koncipiranje organizacijske kulture u hotelskim poduzećima.

2. Uloga i značaj organizacijske kulture

Menadžeri, u hotelskim poduzećima, su čimbenik organizacijske kulture i do sada ih nisu ozbiljno shvaćali, već su ih promatrali u kontekstu poboljšanja organizacije rada, s ciljem efikasnijih individualnih postignuća i dodatnog osposobljavanja. Danas je sasvim izvjesno da među kvalitativnim čimbenicima uspjeha hotelskog poduzeća, organizacijska kultura zauzima središnju poziciju.

Pojam organizacijske ili korporacijske kulture, postao je ključna riječ i tema u području menadžmenta i preuzima dominantnu ulogu u općem menadžmentskom mišljenju /2/. Budući da se radi o relativno trajnom i specifičnom sustavu temeljnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja, koji određuju i usmjeruju individualno, grupno i ukupno organizacijsko ponašanje, organizacijska kultura je postala i najznačajniji koncept analize, objašnjenja kao i postizanja organizacijske uspješnosti /3/.

Stoga magični trokut uspješnosti i razvoja organizacije čini visoka međupovezanost svih triju

njegovih vrhova: strategije, strukture i kulture. Bez odgovarajuće kulture jednostavno strategiju nije moguće realizirati, kao što to nije moguće ni bez odgovarajuće strukture. Organizacijska kultura može pomoći da se organizacija prilagodi promjenljivoj okolini ili može to spriječiti i time voditi stagnaciji i konačno neuspjehu /4/. Ona je stoga izuzetno važan aspekt ukupne strategije i ključni faktor njezine uspješne realizacije i ukupne organizacijske uspješnosti.

Iako je organizacijska kultura više povezana uz utemeljitelje poduzeća, bivše «prve ljude» i slavne ličnosti («povijesne» osobe), poznate menadžere i uspješne lidere /5/, te sve one koji su dali pečat i udarili temelje svog poduzeća, to ne oslobađa aktualne menadžere da posvete dužnu pozornost razvoju, unapređenju i njegovanju organizacijske kulture svojih poduzeća. Njihove aktivnosti moraju biti usmjerene na razvijanje jedinstvene i unikatne kulture, koja će doprinijeti stvaranju pozitivnog imidža poduzeća.

Za razumijevanje organizacijske kulture, važno je dobro poznavanje svih njezinih elemenata, od kojih su najvažniji /6/:

- organizacijske vrijednosti,
- organizacijska klima i
- menadžerski stil.

Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za poduzeće i što bi se moralo ili trebalo dogoditi. Izražavaju se kao svrha, misija ili strategijski ciljevi poduzeća.

Organizacijska klima je radna atmosfera koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među zaposlenima, odnosom prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Ova klima utječe na motivaciju, proizvodnost, kreativnost i inovacije.

Menadžerski stil predstavlja ponašanje voditeljskih osoba i uprave poduzeća prilikom obavljanja njihovih poslova. Literatura je prepuna opisa brojnih upravljačkih stilova, koji većinom obuhvaćaju uži ili širi doseg unutar dva krajnja stila: autokratskog i demokratskog.

3. Trendovi organizacijskih promjena u hotelijerstvu

Svjetsko hotelijerstvo kontinuirano se mijenja, dok su se ključne promjene dogodile u zadnjih nekoliko godina. Menadžment hotelskih poduzeća nužno se tim promjenama treba prilagoditi, što podrazumijeva proaktivni pristup nastalim promjenama i načinu vođenja poduzeća.

Menadžerska sposobnost prilagodbe na turbulencije složene i dinamičke okoline uvjetuju budućnost organizacije. U toj situaciji, menadžeri su

ti koji moraju posjedovati mudrost prepoznavanja činjenica (i njihovih promjena) i koji moraju hrabro voditi organizaciju u okolini koja se stalno razvija i raste.

Greger i Withiam /7/ navode da menadžeri hotelskih poduzeća brinu za stvaranje vizije poduzeća i da je najvažnije stvoriti takvu klimu unutar poduzeća koja će poticati efektivan rad svih zaposlenih. Ta činjenica daje za pravo tvrdnji da je zbog same prirode poslovanja hotelijerstva i turbulentnih uvjeta u okruženju, transformacijski menadžment postao neophodan za dugoročni uspjeh poduzeća.

Od suvremenih se menadžera u hotelijerstvu traži da budu dizajneri, da grade zajedničku viziju, pomažu zaposlenima da vide cijeli sustav, da rade zajedno, oblikuju horizontalnu organizacijsku strukturu, iniciraju promjene i šire mogućnost ljudima da oblikuju budućnost.

Smatra se da su tri ključne uloge suvremenog menadžera:

- kreiranje zajedničke vizije,
- (re)dizajniranje organizacijske strukture i
- služenje zaposlenicima.

Tri važna trenda u suvremenom hotelijerstvu zahtijevaju ponovno preispitivanje organizacijske kulture hotelskog poduzeća /8/:

- trend je povećana kompetitivnost okruženja hotelijerstva na svim područjima tržišta i zemljopisnim područjima,
- trend podrazumijeva povećanu potražnju gostiju,
- trend je povećanje sofisticirane, raznolike i moćne informacijske tehnologije.

U takvom promjenjivom i kompetitivnom svijetu, hotelska poduzeća koja uspiju, bit će pokretači promjena, jer će njihovo poslovanje postati djelotvornije i bit će rezultat novih rješenja problema koja prevazilaze krute sadržaje tradicionalne organizacije.

Moderna hotelska poduzeća trebaju fleksibilnu organizaciju koja će omogućiti i biti sposobna odgovoriti na široke, raznolike zahtjeve gosta. Centralizirano donošenje odluka, centralizirano odlučivanje i koordinacije, često rezultiraju u birokraciji koja fokusira snagu u ruke jednoga čovjeka ili nekoliko ljudi na vrhu organizacije.

Moderni menadžeri postaju voditelji, treneri i savjetnici, pa su u tom kontekstu, najčešće fokusirane komponente procesa upravljanja kvalitetom /9/:

- važnost uvođenja i primjenjivanja standarda u poslovanju,
- potreba za kvalitetnim timovima,
- vrijednost prenošenja moći na zaposlene.

Organizacijska kultura suvremenih hotelskih poduzeća nužno se mora brzo prilagoditi novonastalim promjenama u poslovanju, jer je to jedini način opstanka na tržištu. U najuspješnijim poduzećima, evidentan je pomak k projektnom organiziranju, smanjivanju hijerarhijskih slojeva i razina rukovođenja te stvaranju novih oblika interorganizacijskog povezivanja /10/. Takav pomak uvjetovan je prvenstveno iz razloga prilagodbe konkurenciji u novim uvjetima globalizacije, tehnoloških promjena i stvaranja informacijskog društva. Neodgovarajuća organizacijska kultura većine hotelskih poduzeća posljedica je nekoliko činjenica od kojih su najznačajnije:

- većina hotelskih poduzeća ima izrazito nefleksibilnu i preduboku organizaciju s rigidnom osnovnom strukturom,
- naglašena je prevelika centralizacija i birokratizacija poslovanja,
- poslovne odluke donose se jako sporo na svim razinama,
- ne potiče se inovativnost i kreativnost,
- nema tržišta kvalitetnog menadžerskog osoblja.

Navedene činjenice mogu neopravdano uputiti na logiku prepuštanja vođenja hotelskih poduzeća onim kadrovima za koje se smatra da su iskusni u tome poslu, neovisno o kvaliteti. Posebno obilježje hotelskih poduzeća su prenaglašene glomazne organizacijske strukture, koje usporavaju delegiranje autoriteta i odgovornosti, stvaraju mnoge komunikacijske zapreke i dodatni su izvor troškova i sveukupne konkurentne neučinkovitosti poduzeća.

4. Informatički i menadžerski aspekt organizacijske kulture

Organizacijsku kulturu hotelskog poduzeća kreira njezin menadžment, u pravilu vrhovni menadžment, svojom filozofijom i poslovnom orijentacijom kroz sustavno uvođenje i građenje temeljnih vrijednosti i normi ponašanja, sustava nagrađivanja, načina komuniciranja, sustava napredovanja i uopće stila menadžmenta.

Svako mijenjanje organizacije, strategije, poslovne orijentacije, poticanje razvoja i povećanje ukupne uspješnosti predstavlja ili/i temelji se na promjenama organizacijske kulture. Odgovarajuća kultura i klima temeljne su pretpostavke inovacije, orijentacije na kvalitetu, stalnih promjena i prilagodbi okolini. Stoga je jedan od važnih zadataka menadžmenta analiza i utvrđivanje svojstava i prirode postojeće organizacijske kulture te pravaca promjena.

Kako su sustavna empirijska istraživanja kulture neke organizacije zahtjevna i dugotrajna

i u prvom redu orijentirana znanstvenoj analizi i objašnjenju fenomena koji istražuju, za pragmatične menadžerske (ali i znanstvene) potrebe mogu poslužiti različiti pokazatelji iz svakodnevnog života i prakse organizacije. Primjerice, poslovni izvještaji i njihovi naglasci dragocjen su izvor za utvrđivanje stvarne kulture. Oni pokazuju što je menadžmentu doista važno i kakva je njegova djelatna, a ne samo verbalno eksplicirana poslovna filozofija i orijentacije.

Kao što je dosad navedeno, organizacijska kultura različito se definira prema različitim stavovima autora. Međutim, sa stajališta primjene informacijske tehnologije u hotelskom poduzeću, moglo bi se zauzeti stav da je najrelevantnije shvaćanje da organizacijska kultura odražava stavove menadžmenta prema mogućim načinima i putovima ostvarivanja ciljeva poslovanja.

Takvo stajalište implicira razlikovanje dva temeljna obrasca ponašanja menadžmenta hotelskog poduzeća pri ostvarivanju postavljenih ciljeva poslovanja. Oni, pak, određuju temeljne tipove organizacijske kulture /11/:

- kontrolna organizacijska kultura,
- tržištem upravljana organizacijska kultura.

Obilježja kontrolne organizacijske kulture su sljedeća:

- U središtu pozornosti menadžmenta su događanja unutar poduzeća.
- Prevladavajuća struktura menadžmenta u poduzeću je hijerarhijska.
- Strogo razgraničenje funkcionalnih poslovnih područja.
- Funkcije planiranja, odlučivanja i kontrole u poduzeću su centralizirane.
- Menadžment tretira informacije kao oružje za ostvarivanje zacrtanih ciljeva.
- Precizno definirani i propisani procesi ostvarivanja odluka.
- Organizacijska struktura je splet velikog broja nezavisnih dijelova.

S druge strane, tržištem upravljano organizacijsku kulturu karakteriziraju sljedeća svojstva:

- U središtu pozornosti menadžmenta su tržišna događanja, odnosno događanja u okružju poduzeća (vanjski procesi).
- Menadžment se sastoji od više hijerarhijskih razina.
- Dominantna menadžerska orijentacija na goste a ne na poslovne funkcije.
- Funkcije planiranja, odlučivanja i kontrole su decentralizirane.
- Informacije se smatraju poslovnim resursima ravnopravnim ostalima.

- U prvom planu je svrha, a ne način ostvarivanja poslovnih procesa.
- Proces provedbe odluka mogu se ostvarivati na različite načine i uglavnom su slabo strukturirani
- Prisutan je visok stupanj osjetljivosti na događanja u okolici (na tržištu).

Jedan od dva navedena obrasca ponašanja menadžmenta, odnosno tipova organizacijske kulture uvijek je i u svakom poduzeću dominantan. Trendovi suvremenog menadžmenta, u hotelskim poduzećima, upućuju na to da tržištem upravljana organizacijska kultura vremenom, postupno zamjenjuje kontrolnu, organizacijsku kulturu, u većini hotelskih poduzeća. Međutim, treba istaknuti problem izrazito sporog procesa koji je uvjetovan brojnim ograničavajućim faktorima, kao što su: procesi integracija, politički faktori, psihološki faktori i tehnološke inovacije.

5. Utjecaj informacijske tehnologije na suvremene trendove u organizacijskoj kulturi

Poticaaj za primjenu informacijske tehnologije u promjeni organizacijske kulture hotelskih poduzeća pruža povećana mogućnost pravilnog reagiranja na mnogo veći broj različitih ulaznih podataka, pa je za uspješno djelovanje komunikacija unutar jednog poduzeća i između poduzeća i njegovih korisnika presudna.

U nizu istraživanja dokazana je veza između informacijske tehnologije i organizacijske strukture. Ona pokazuje istu zakonitost utjecaja i prema organizacijskoj kulturi. Informacijska tehnologija bitno određuje ne samo strukturu (stupanj diferencijacije, centralizacije, formalizaciju i standardizaciju aktivnosti, broj rukovodnih razina, opseg kontrole, rukovodni sistem, sistem koordinacije i kontrole, vrstu utjecaja i moći, motivaciju i dr.), nego i socijalne odnose i kulturu koja se razvija u organizaciji. Povezanost organizacije i tehnologije najbolje sažima opće prihvaćeno određenje organizacije kao sociotehničkog sustava /12/.

Iako tehnologija «ne gura uvijek u istom smjeru», odnosno na istoj tehnologiji, mogu se razvijati različiti oblici kulture. Moguće je zaključiti da tendencija prema povećanoj automatizaciji i visokim ulaganjima u tehnologije stvara pritisak prema orijentaciji na uloge u kulturi.

Vjerodostajnu sliku promjena koje se događaju u kulturi suvremenih, posebice izuzetno uspješnih, vrsnih hotelskih poduzeća, pruža niz studija koje se u osnovi bave fenomenom kulture i s njom

povezane filozofije i stila menadžmenta. Ono što čini distinktivnim kvalitetu tih poduzeća jest dominantnost i koherentnost kulture. Mada se poduzeća razlikuju po tehnologiji i nizu drugih relevantnih karakteristika, zajednička im je (osim uspjeha) specifična kultura. Ona se najbolje može odrediti pojmom kreativna kultura ali i intrapoduzetnička kultura.

Njezin osnovni moto jest «biti tamo gdje je akcija» i «kreirati budućnost». Ukratko, to je kultura dinamične, akcijski bogate i inovativne organizacije u kojoj su strategija, struktura i kultura maksimalno usklađene i u kojoj kultura postaje osnovni faktor ostvarenja vizije, misije i strategije organizacije.

Osnovne dimenzije te nove kulture, vrijednosti i pravila ponašanja koja nameće organizacijama i pojedincima, a koja mogu biti i koristan naputak za nužne promjene i u našim poduzećima su /13/:

- usmjerenost na akciju,
- orijentacija na goste,
- orijentacija na interno poduzetništvo,
- orijentacija na ljudske potencijale,
- orijentacija na vrijednosti,
- orijentacija na uspjeh,
- orijentacija na jednostavnu i fleksibilnu organizaciju,
- simultana eksterna i interna orijentacija.

Promjene u organizacijskoj kulturi ne smiju poprimiti karakter stihijskog procesa, već je za postizanje zadovoljavajućih rezultata potrebno koristiti strategiju upravljanja promjenama.

6. Zaključak

Suvremeni trendovi na svjetskom turističkom tržištu koji nameću potrebu ponovnog preispitivanja organizacijske kulture hotelskih poduzeća ujedno predstavljaju i izazov za njihov menadžment. Postojeća organizacijska kultura s karakteristikama centraliziranog donošenja odluka i odlučivanja s nedovoljnim koordinacijskim učincima ne mogu zadovoljiti potrebe sve zahtjevnijih gostiju u smislu kvalitetnog pružanja sve raznovrsnijih usluga. Promjenjivi uvjeti u kojima djeluju suvremena hotelska poduzeća čine nedjelotvornim i zastarjelim mnoga donedavno nepovrediva pravila, načela i mehanizme organizacije i menadžmenta. Jasno definirana struktura, pravila i postupci, modeli, utvrđena i detaljno razrađena strategija sve češće ne daju očekivane rezultate. Razlog i objašnjenje za to, treba tražiti u dominantnoj organizacijskoj kulturi koja postaje zapreka ili vrlo snažan faktor razvoja. Stoga kreiranje adekvatne kulture i njezino usklađivanje sa strategijom i strukturom organizacije postaje izuzetno važan zadatak menadžmenta.

Organizacijska kultura, temeljena na nekoliko ključnih vrijednosti, koje operacionaliziraju strategiju i ukupnu poslovnu filozofiju poduzeća, postaje najznačajniji regulator i vodič ponašanja i odnosa, omogućujući maksimalnu fleksibilnost i stalnu usmjerenost svih planova na realizaciju zadataka i ciljeva.

Jaka i koherentna organizacijska kultura usmjeruje odluke i ponašanje pojedinaca i skupina u organizaciji, jer osigurava izravne informacije o neophodnom ponašanju u određenoj situaciji, pruža implicitne norme i čini izlišnim formalne i precizne upute, standardizaciju postupaka i druge organizacijske mjere koje vode rigidnosti, inhibiraju kreativnost i inovacije te onemogućuju adekvatno i brzo reagiranje u određenoj situaciji, što je nesumnjivo temeljni preduvjet uspješnosti.

Načela i pravila na kojima se temelji kultura i ponašanje vrsnih hotelskih poduzeća predstavljaju dobar naputak menadžerima za promjene i kreiranje adekvatne organizacijske kulture u kompleksnim uvjetima poslovanja danas.

Najvažnije sredstvo u izgadnji i unapređenju postojeće organizacijske kulture hotelskih poduzeća je informacijska tehnologija, čiji razvoj napreduje izuzetno brzo a može osigurati vrlo dobra rješenja za provođenje i implementaciju organizacijske kulture. Implementacija nove informacijske tehnologije dovodi do radikalnih promjena u organizaciji poslovanja. Moderna informacijska tehnologija zbog svoje arhitekture (mreže, decentralizirane baze podataka, bežična komunikacija) zahtijeva orijentaciju prema poslovnim procesima.

Informacijska tehnologija nije samo sredstvo unapređenja organizacijske kulture, jer informacijski sustav sam za sebe nema dovoljno snage za mijenjanje cjelovite organizacijske kulture i poslovne politike i organizacije. U tom smislu, informacijska tehnologija se može smatrati sredstvom za provođenje promjene cjelokupne organizacijske kulture ili njezinih nekih pojedinih segmenata, sadržanih na modernim principima.

Bilješke

- /1/ Paulson, R.D., The Chief Executive as Change Agent. BPI-IRWIN, Boston, 1990., str. 5.
- /2/ Lessem, R., Managing corporate culture, Gower Publ. Co, Aldershot, 1990., str. 3.
- /3/ Bahtijarević Šiber, F. Organizacijska kultura – temeljne značajke i suvremeni trendovi, Računovodstvo, revizija i financije, br. 4, travanj 1993., str. 594.
- /4/ Hodgetts, R.M., Management, Academic Press, Orlando, 1985., str. 123.
- /5/ Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 82.

- /6/ Žugaj, M., Bojanić-Glavica B., Upravljanje organizacijama, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1996., str. 166.
- /7/ Greger, K.R., Withiam, G., The View from the Helm: Hotel Execs Examine the Industry, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, br. 4/10, 1991., str. 18.
- /8/ Nebel, E.C., Rutherford, D., Schaffer, J.D., Reengineering Hotel Organization, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, 5/10, str. 88.
- /9/ Heymann, K., Quality Management: A Ten-Point Model, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, br. 5/10, str. 51.
- /10/ Ansoff, I., Implantig Corporate Strategy, Prentice Hall, New York, 1990, str. 174.
- /11/ Panian, Ž., Poslovna informatika, Informator, Zagreb, 1999., str. 204.
- /12/ Handy, C.B., Understanding organizations, Penguin Books, Harmondsworth, 1986., str. 199.
- /13/ Bahtijarević Šiber, F. Organizacijska kultura – temeljne značajke i suvremeni trendovi, Računovodstvo, revizija i financije, br. 4, travanj 1993., str. 598-599., prema Peters, T., Waterman, R.H., In search of excellence.