

*Doc. dr. sc. Nikša Alfirević*

*Doc. dr. sc. Jurica Pavičić*

**STRATEŠKO UKLAPANJE VELIKIH HRVATSKIH PODUZEĆA U  
POSLOVNO OKRUŽENJE S POSEBNIM OSVRTOM NA  
ORGANIZACIJSKE ASPEKTE**

**STRATEGIC FITTING OF LARGE CROATIAN ENTERPRISES IN  
TO BUSINESS ENVIRONMENT WITH SPECIAL ACCENT ON  
ORGANIZATIONAL ASPECTS**

---

**SAŽETAK:** U radu se predlaže metodološki okvir za kvantifikaciju i empirijsko vrednovanje upravljanja (strateškim) organizacijskim promjenama kao važnog izdvojenog područja unutar strateškog upravljanja. Također se, unutar predloženoga teoretskog modela, ukazuje i na raskorak između postojećih i poželjnih karakteristika internog okruženja i sposobnosti velikih hrvatskih poduzeća za uklapanje u turbulentni gospodarski kontekst. Iz rada proizlaze moguće smjernice za buduća istraživanja, a one se prvenstveno odnose na potrebu dodatne empirijske verifikacije iznesenih rezultata i nužnost (re)interpretacije recentnih svjetskih teorija za potrebe domaćeg gospodarstva u funkciji uspješnijeg strateškog uklapanja domaćih poslovnih subjekata u globalno poslovno okruženje.

**KLJUČNE RIJEČI:** strategija, uklapanje u okruženje, upravljanje organizacijskim promjenama, organizacijski aspekti strateškog upravljanja, velika hrvatska poduzeća.

**ABSTRACT:** The authors suggest the methodological framework for quantification and empirical valuation of (strategic) organizational change management, treated as a significant component of the strategic management process. In addition, within the proposed theoretical model, the gap between the existing and the “ideal” characteristics of the internal environment and (strategic) capabilities of large Croatian enterprises, related to the achievement of the strategic fit into the turbulent business environment, is elaborated. The research intends to justify the further inquiry into the organizational change management capability. Therefore, this paper could be treated as a certain motivation for further empirical analysis of the proposed capability, as well as a “trigger” for (re)interpretation of recent theories, according to the needs of the Croatian economy, in order to facilitate the achievement of their strategic fit within the global business environment.

**KEY WORDS:** strategy, strategic fit, organizational change management, organizational aspects of strategic management, large Croatian enterprises

---

## 1. STRATEŠKO UKLAPANJE PODUZEĆA U VANJSKO OKRUŽENJE - KONCEPTUALNA PROMIŠLJANJA

Strateško planiranje može se promatrati s gledišta velikog broja različitih teoretskih pristupa /21/, pri čemu se kao jedno od temeljnih polazišta izdvaja tzv. “škola dizajniranja strategije”. Mintzberg i suradnici navedeni pristup poslovnoj strategiji povezuju s prvim autorima za koje se, u pravom smislu te riječi, može reći da sustavno razmišljaju o problemima strateškog upravljanja poduzećem: Selznickom, Chandlerom, Andrewsom, Christensenom i drugima. Mintzberg et al. /21, str. 26-27 i 29-32/ ovaj rani teoretski pristup procesu strateškog planiranja i upravljanja opisuju *usmjerenjem na (donekle simplificiranu) racionalnu analizu snaga i slabosti poduzeća (u odnosu na prijetnje i prilike iz okruženja)* koja se obavlja *temeljem jednostavnog i neformalnog procesa* čiji su nositelji *glavni menadžer (CEO) i njegov najuži tim*<sup>1</sup>.

Navedeni argumenti očito naglašavaju značenje koncepta **strateškog uklapanja poduzeća (organizacije) u vanjsko okruženje (strategic fit, engl.)** opredmećenog ujedno u *SWOT analizi (analizi snaga i slabosti poduzeća te prilika i prijetnji u okruženju)* kao najpopularnijem i najčešće kritiziranom obliku strateške analize (vidjeti, primjerice, /16/). Bez obzira na kritike modela strateškog planiranja zasnovane na strateškom uklapanju u okruženje te smještaj takvih modela u pojedinim taksonomijama strateškog procesa<sup>2</sup>, koncept **strateškog uklapanja** zasigurno će ostati jednim od “klasika” u promišljanju poslovne strategije. Ovakvu prosudbu podupiru i pretpostavke o *povećanju kompleksnosti i dinamičnosti okruženja* /9/, /17/, /18/, što postavlja sve veće zahtjeve pred menadžere različitih vrsta organizacija. Štoviše, *SWOT analiza*, usprkos zahtjevima za korištenjem sofisticiranijih metoda situacijske analize, i dalje ostaje jednim od glavnih “alata” strateškog upravljanja, bez obzira na hijerarhijsku razinu i analitički obuhvat /23, str. 109-110/.

Iako su analize što rezultiraju opisanim zaključcima postale praktično “općim mjestom” literature tijekom 1990-ih (služeći kao “generičko opravdanje” uvođenja raznolikih menadžerskih tehnika/tehnologija – od reinženjeringa poslovnih procesa pa do e-businessa), početak 21. stoljeća, potresen buđenjem globalnog terorizma, donio je “novi val” razmatranja karakteristika poslovnog okruženja. Tako se navodi da će *“poduzeća koja su prije 11. rujna imala problema uslijed slabe potražnje, visoke zaduženosti, (...) (tek sada) imati velikih problema s preživljavanjem”* /18/. Štoviše, također se smatra da čak i nepro-

<sup>1</sup> Ovom prilikom treba napomenuti da Mintzbergov pristup definiranju “škole dizajniranja strategije” ipak u prvi plan ne stavlja koncepte strateškog uklapanja u okruženje (odnosno SWOT analize kao njezina praktičnog opredmećenja) već se koncentira na *aktere i način donošenja strateških odluka*.

<sup>2</sup> Primjerice, nasuprot Mintzbergu et al. /21/, Chaffee /10/ razlikuje *linearne, adaptivne i interpretativne modele strateškog procesa*. Pritom se u opisu linearnog modela strateškog upravljanja naglašavaju integriranost i racionalnost u donošenju strateških odluka usmjerenih prema unaprijed definiranim ciljevima organizacije kao cjeline. *Adaptivni pak modeli strategije*, prema navedenoj autorici, usmjeravaju se na *kontinuiranu analizu karakteristika okruženja te resursa i sposobnosti same organizacije s ciljem održavanja strateškog uklapanja u okolinu*. U ovakvom shvaćanju strateškog upravljanja, može se govoriti o afirmaciji organizacijskog učenja kao temelja strategije, dok se u *interpretativnom modelu* polazi od koncepcije *stvarnosti kao društvene konstrukcije* te se strategija promatra kao kolektivni proces interpretacije takve stvarnosti, što se može usporediti s “*kognitivnim*” pristupom strategiji /21, str. 149-174/ odnosno “*simboličko-interpretativnom*” pristupu organizacijskoj teoriji /15, str. 41-42/.

fitne organizacije u suvremenom, globalnom društvenom okruženju, trebaju značajno povećati svoju učinkovitost u zadovoljavanju potreba temeljnih ciljnih skupina /23, str. 31-34/ te ozbiljno razmotriti pitanje vlastite "konkurentnosti", tj. odnosa prema organizacijama koje se financiraju iz istih izvora (bez obzira što im djelatnosti i ciljne grupe mogu biti različite) /23, str. 86-91/.

Jačanje interesa za **uspješnim uklapanjem u okruženje** zasigurno djeluje i na klasično promišljanje povezanosti između strategije i organizacije poduzeća. Prvi ga je formulirao A. D. Chandler u svom djelu "*Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*" /9, str. 314/. "Tradicionalnu", Chandlerovu tezu o tome da "*struktura slijedi strategiju*" (tj. da je struktura jedan od ključnih čimbenika unaprijed zadane/racionalno definirane strategije) moguće je preispitivati s aspekta pretpostavki na kojima je zasnovana. Naime, ukoliko su promjene u okruženju toliko velike, složene i neočekivane, postavlja se pitanje *koliko se strateško planiranje uopće može smatrati jednostavnim i racionalnim procesom koji se temelji* (među ostalim čimbenicima i) *na sustavnim i planiranim promjenama organizacije*<sup>3</sup>? Ovu dilemu podržavaju i neki od recentnih trendova u osmišljavanju i formuliranju strategija suvremenih poduzeća koji se odnose na tri temeljne značajke: (1) pomaku od elitizma k egalitarizmu, (2) otklonu od proučavanja i težnji za kreativnošću i (3) napuštanju preciznog planiranja i priklanjanju učenju i prilagodbi /23, str. 47/<sup>4</sup>.

Jedno od alternativnih odgovora na spomenuto pitanje povezano je s polazištem o **spособnošću uklapanja u okruženje** kao "**ultimativnom**" **izvoru konkurentske prednosti**, odnosno **obliku strateškog promišljanja i djelovanja**. Već se duže vrijeme stoga problematizira održivost Chandlerove teze o prirodi i mjestu organizacije kao čimbenika implementacije poslovne strategije te razmatra povezanost između strategije i organizacijskih promjena. "Najeksponiraniji" europski autori koji su se bavili navedenom problematikom zasigurno su Pettigrew i Whipp /24/. Oni u zaključku svoga istraživačkog projekta vezanog uz odnos strategije/konkurentnosti i organizacijskih promjena potkraj 1980-ih u Velikoj Britaniji navode da se *ove dvije varijable ne mogu promatrati odvojeno* te ukazuju kako je *upravljanje promjenama* *signifikantno utjecalo na strateške performanse analiziranih poduzeća* /24, str. 269-289/<sup>5</sup>.

**Uspješno upravljanje promjenama organizacije** moglo bi se dakle protumačiti kao **superiorno prilagođavanje dinamičnom i neizvjesnom okruženju** te izjednačiti s pojmom **strateške sposobnosti (strategic capability, engl.)** kao (potencijalnog) izvora konkurentske prednosti poduzeća<sup>6</sup>. Štoviše, Oxtoby et al. /22/ svojim istraživanjem pokušavaju argumentirati valjanost tvrdnje da se "*spособnost upravljanja promjenama može*

<sup>3</sup> Naravno, niti ova tema nije posebna novost u promišljanju strateških pitanja – vidjeti, primjerice, /20/.

<sup>4</sup> Ove karakteristike suvremenog strateškog djelovanja u navedenom su izvoru prilagođene prema: Schnaars, S. P.: «*Marketing Strategy*», The Free Press, New York, 1998.

<sup>5</sup> Navedeno promišljanje temelji se na neobjavljenoj studiji «*Ljudski potencijali, znanje i sposobnost upravljanja promjenama velikih hrvatskih poduzeća*» izrađenoj u okviru znanstveno-istraživačkog projekta MZT RH «*Osposobljenost velikih hrvatskih poduzeća za globalnu konkurenciju*» što ga provodi Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu (glavni istraživač: prof. dr. sc. Marin Buble).

<sup>6</sup> Zbog ograničenog prostora i boljeg fokusiranja ovoga rada drži se suvišnim na ovom mjestu iznositi temeljne odrednice različitih teorija o podrijetlu konkurentske prednosti. Čitatelj zainteresiran za navedenu problematiku upućuje se na /5/.

smatrati **generičkom** (naglasak autora) u odnosu na sve ostale dinamičke sposobnosti<sup>7</sup> i ključnim čimbenikom ako **dinamički stabilna organizacija**<sup>8</sup> (naglasak autora) želi uspješno upravljati bilo kojom od preostalih dinamičkih sposobnosti (naglasak autora) oko koje je (sama organizacija, napomena autora) *izgrađena*. U slučaju “ekstremnih” promišljanja moglo bi se stoga govoriti čak o **upravljanju promjenama u svim aspektima funkcioniranju organizacije kao temelju formuliranja novih strategija** i na taj način afirmirati “obrnutu” tezu da “*strategija slijedi strukturu*” (i druge čimbenike prilagodbe dinamičnom okruženju)<sup>9</sup>.

Navedene argumente dodatno osnažuje primjer pogreške u sustavnoj implementaciji strategije marketinga vezane uz poznatu - tzv. *post hoc ergo propter hoc* - logičku pogrešku. Za velika hrvatska poduzeća ovdje se korisnom može smatrati analogija s velikim (globalnim) neprofitnim organizacijama (npr. *Crveni križ, Greenpeace, Amnesty International...*) kod kojih takvo razmišljanje ponekad dovodi do opstrukcije primjene suvremenih koncepcija strateškog upravljanja /23, str. 334-335/. Naime, činjenica je da slijed događanja i primjene suvremenog strateškog promišljanja (primarno u profitnom sektoru) ne mora nužno značiti njihovu uzročno-posljedičnu povezanost. No bez obzira na teoretske dvojbe o mjestu i ulozi upravljanja promjenama u organizaciji u strateškom procesu, navedena problematika zasigurno će još duže vrijeme zaokupljati pažnju šire znanstvene i stručne javnosti. Drži se stoga potrebnim predložiti jedan od mogućih **metodoloških pristupa kvantifikaciji sposobnosti velikih poduzeća za uklapanje u svoje okruženje** i rezultate dobivene empirijskom primjenom navedene metodologije na populaciju velikih hrvatskih poduzeća (prilagođeno prema: /2/, /3/).

Razlog zbog čega se najčešće razmatra **adaptivna sposobnost** upravo **velikih poduzeća** razumljiv je sam po sebi, jer se dotične tvrtke najčešće percipiraju kao birokratizirane, spore, nedovoljno sposobne udovoljavanju željama i potrebama kupaca itd. (vidjeti, primjerice, Alfrević, 1999). R. M. Kanter /17, str. 27-36/ već na početku 1980-ih s *organizacijskog aspekta* (pri čemu se dizajniranje i promjene u organizaciji shvaćaju kao «prirodni» nastavak formuliranja strategije) argumentirano kritizira praksu “birokratskog” dizajniranja organizacije velikih poduzeća kao “segmentalistički” pristup koji guši inovacije i sposobnost prilagođavanja/uklapanja u turbulentno vanjsko okruženje.

Brojni su se utjecajni teoretičari tijekom 1990-ih bavili problematikom **adaptivne sposobnosti velikih poduzeća** pri čemu se jednim od značajnih izvora «suvremenog» pristupa ovoj problematici smatra ideja o “*držanju onoga što znaš*” (“*stick to the knitting*”) kao jedan od Petersovih i Watermanovih “*atributa savršenosti*” /9, str. 40/. Pritom treba napomenuti da se napuštanje koncepcije povećanja opsega poslovanja i stupnja diverzifikacije i «masovne» proliferacije standardnih proizvoda (koja je prevladavala 1970-ih) te orijentacije na ključne sposobnosti/aktivnosti **može dovesti u vezu s promjenama u**

<sup>7</sup> Za “*dinamičke sposobnosti*” cijeni se da sadržajno spadaju u teoretsko razmatranje koncepcije *strateških sposobnosti poduzeća*.

<sup>8</sup> Ovdje bi pojam «*dinamički stabilne*» organizacije trebalo tumačiti u smislu organizacije koja posjeduje navedenu stratešku sposobnost upravljanja promjenama, stoga je stalno sposobna prilagođavati se promjenama u okolini.

<sup>9</sup> Argumenti u prilog navedenom promišljanju također se temelje na neobjavljenoj studiji «*Ljudski potencijali, znanje i sposobnost upravljanja promjenama velikih hrvatskih poduzeća*» izrađenoj u okviru znanstveno-istraživačkog projekta MZT RH «*Osposobljenost velikih hrvatskih poduzeća za globalnu konkurenciju*» što ga provodi Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu (glavni istraživač: prof. dr. sc. Marin Buble).

**vanjskom okruženju**, što ga je naročito u SAD-u i Velikoj Britaniji tijekom 1980-ih, karakterizirala neoliberalna orijentacija vlade M. Thatcher i američkog predsjednika R. Reagana /24, str. 62-68/. U 1990-tima koje su uvjetovale daljnju dinamizaciju okruženja, gotovo je "općim mjestom", kako znanstvenih publikacija tako i stručnog tiska, postalo naglašavanje potrebe za *fleksibilnošću i negiranjem veličine kao inherentne trajne prednosti poduzeća* te jasnom strateškom orijentacijom na *ključne poslove kao "utjelovljenje" temeljnih kompetencija* /19, str. 177-178/.

Navedena promišljanja i realni problemi restrukturiranja velikih hrvatskih poduzeća, a posebice onih u državnom vlasništvu, također opravdavaju fokusiranje upravo na **velika poduzeća** kao **subjekt analize strateškog uklapanja u okruženje**. Istraživački projekt /3/ na čijoj se (re)interpretaciji vlastitih rezultata temelji daljnja analiza, može se smatrati logičnim nastavkom znanstvenog interesa brojnih hrvatskih istraživača za problematiku adaptibilnosti velikih poduzeća u hrvatskom gospodarstvu (vidjeti npr. /1/, /2/, /4/, /5/, /8/, /14/ itd.).

## 2. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKIH ASPEKATA STRATEŠKOG UKLAPANJA VELIKIH HRVATSKIH PODUZEĆA U VANJSKO OKRUŽENJE

### 2.1. Metodološki aspekti empirijskog istraživanja

Empirijsko istraživanje sposobnosti hrvatskih poduzeća za uklapanje u svoje okruženje dio je većeg istraživačkog projekta usmjerenog na određivanje ključnih odrednica upravljanja organizacijskim promjenama i konkurentske prednosti velikih hrvatskih tvrtki koje je provedeno tijekom 2002. godine /3/. Dobiveni rezultati istraživanja o sposobnosti velikih hrvatskih poduzeća za strateško uklapanje u vanjsko okruženje do 2004. godine<sup>10</sup> nisu bili dostupni široj domaćoj znanstvenoj i stručnoj javnosti, a drži se da bi mogli pobuditi značajan interes i biti motivatorom budućih istraživanja.

Temeljem navedenog istraživački projekt koji služi kao ishodišni izvor podataka za predmetnu analizu /3/, koncentrirao se na **cjelokupnu populaciju velikih nediverzificiranih hrvatskih poduzeća** (osim financijskih institucija i javnih poduzeća u državnom vlasništvu) identificiranih na temelju podataka Hrvatske gospodarske komore<sup>11</sup>. Temeljni metodološki pristup **identifikaciji velikih poduzeća** zasnivao se na jednostavnom kriteriju vezanom uz *prosječan broj djelatnika*. Naime, prilikom definiranja populacije (obuhvata) za provedbu istraživanja postojali su ozbiljni problemi vezani uz relativnu konspektivnost i nedostatak recentnih podataka o financijskim performansama velikih poduzeća. Dok za

<sup>10</sup> Djelomične rezultate navedenog istraživačkog projekta ograničene na interpretaciju izvora konkurentske prednosti velikih hrvatskih poduzeća i tijek procesa strateškog upravljanja u njima, vidjeti u: /5/.

<sup>11</sup> Izvor: Hrvatska gospodarska komora, Sektor za informatiku i statistiku (*Registar poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore*). S obzirom da su podaci dani konspektivno, detaljnije informacije o izvoru primarnih podataka mogu se dobiti na sljedećoj web stranici: <http://hgk.biznet.hr/hgk/tekst.php?a=b&page=tekst&id=203> (pregledano: 2. srpnja 2004.).

2002. godinu financijski podaci uopće nisu bili dostupni, za 2001. godinu dotični su podaci bili dostupni tek djelomično.

Iako bi metodološki bilo točnije definirati veliko poduzeće kao sudionika u gospodarskom životu koji ima određeni broj djelatnika te prihod odnosno korištena sredstva, to je u ovom primjeru razgraničenje između skupine malih i srednjih od velikih poduzeća limitirano pokazateljem koji se odnosi na *prosječan broj djelatnika* iz već opisanih praktičnih razloga. Pritom se krenulo od europske norme iz 1996. godine koja definira veliko poduzeće s aspekata financijskih performansi i prosječnog broja djelatnika. S jedne strane, kao kriterij je postavljena granica od **prosječno 250 djelatnika (ili više)**, a s druge strane - **prihod** veći od 40 milijuna ECU (EUR), odnosno **ukupna aktiva** vrijednosti od 27 milijuna ECU (EUR) ili više (European Commission, 1996.). Uz tako definiranu granicu od **250 djelatnika**, u okviru istraživanja u skladu s uobičajenom praksom, tolerirano je i odstupanje u relativnom iznosu do 5% od granične vrijednosti<sup>12</sup>.

Istraživanje je provedeno uz pomoć **anketnog upitnika na čitavoj relevantnoj populaciji** jer se uporabom opisanog kriterija dobio broj od 324 trgovačka društva koja su se u danom trenutku mogla smatrati «velikim poduzećima». Istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika namijenjenog “top menadžmentu” (direktoru/direktorici poduzeća odnosno najviše rangiranoj osobi, menadžeru/menadžerici, zaduženoj za strateško upravljanje). Anketni upitnik sadrži 34 pitanja koja se sadržajno odnose na niz aspekata relevantnih za analizu poslovanja velikih poduzeća. Tako je prikupljen relevantan set primarnih podataka koji su uključivali: (1) *temeljne podatke o poduzeću* - broj radnika, pravni oblik, vrstu vlasništva, asortiman...; (2) *osnovne karakteristike organizacijske strukture*; (3) *najvažnije odrednice provođenja organizacijskih promjena u poduzeću i subjektivnu procjenu uspješnosti pojedinih tipova promjena u organizaciji*; (4) *temeljna obilježja industrijskog okruženja i konkurentske borbe*; (5) *način na koji poduzeće donosi strategiju i evaluaciju temeljnih izvora konkurentske prednosti*; (6) *obilježja organizacijske kulture, upravljanja ljudskim resursima i drugim «mekim» čimbenicima te (7) ocjenu oblika i uspješnosti upravljanja znanjem*. Iako se često naglašava da je najveći nedostatak (poštanske) ankete nizak stupanj povrata ispunjenih anketnih upitnika, što otežava zaključivanje o postavljenim hipotezama /24, str. 376/, u ovom je istraživačkom projektu ostvarena *razmjerno zadovoljavajuća stopa povrata od približno 17%*.

Navedeni set primarnih podataka prikupljen je tijekom 2002. te kombiniran s podacima o financijskim performansama poduzeća koji su bili dostupni u mjeri kako je prethodno navedeno.

## 2.2. Sadržajni aspekti empirijskog istraživanja

Segment opisanog istraživanja o kojem se raspravlja u ovom radu sadržajno se oslanja na pojam **organizacijskog potencijala za upravljanje organizacijskim promjenama** uvedenog prilikom analize ukupnih sposobnosti/kompetencija velikog poduzeća «*za samostalno izvođenje velikih i složenih projekata organizacijskog (re)strukturiranja*» /2, str. 1263/. Navedeni pojam temelji se na promišljanju *racionalnih pretpostavki potrebnih za uklapanje organizacije poduzeća (kao jednog od ključnih čimbenika implementacije*

<sup>12</sup> Metodološke pretpostavke i primarni podaci vezani uz provedbu kompleksnog istraživačkog projekta (vidjeti: /3/) detaljno su prikazani u: /3/ i /5/.

*strategije*) u zahtjeve šireg okruženja, a kao njegove temeljne sadržajne odrednice izdvojeni su /2, op. cit./: liderski potencijal menadžmenta, postojanje i adekvatan angažman specijaliziranih kadrova te poznavanje metodoloških pristupa potrebnih za uspješnu prilagodbu organizacijskih čimbenika stanju u okruženju poduzeća.

Ukoliko se želi utvrditi *stupanj u kojem poduzeće postiže strateške uklapanje u vanjsko okruženje*, procjenjuje se da bi za potrebe ovoga istraživanja pojam **potencijala** trebalo analitički razložiti u smislu **strateških resursa i sposobnosti/kompetencija** potrebnih za uspješnu implementaciju poslovne strategije (strategije marketinga). Ako se pritom pođe od definicije **strateške sposobnosti/kompetencije, kao oblika koordinacije strateških resursa**<sup>13</sup>, uobičajene u strateškoj analizi te prihvati jednako «tradicionalna» klasifikacija (**strateških**) **resursa organizacije** (na financijske, fizičke, ljudske, i organizacijske/neopipljive resurse – vidjeti /13, str. 122/), onda proizlazi da se pojedine sadržajne odrednice/komponente razmatranog pojma mogu definirati na sljedeći način:

- **financijski resursi i ostala sredstva (fizički resursi)** nužni za implementaciju postojeće poslovne strategije
- **angažman educiranog/specijaliziranog osoblja (ljudskih resursa) na čelu s (projektom) menadžerom** odgovornim za usklađivanje organizacije sa zahtjevima okruženja<sup>14</sup> te
- **relevantne organizacijske pretpostavke (organizacijski resursi) za uspješan rad (projektne) tima** zaduženog za konkretnu provedbu traženih organizacijskih promjena koje se prvenstveno odnose na tzv. **“neopipljive” (intangible, engl.) resurse: vođenje (sponzorstvo) promjena** od strane top menadžmenta i potrebno **znanje, tj. metodologiju prema kojoj se modificira/ inovira organizacija poduzeća**<sup>15</sup>.

Pritom treba imati na umu da se korištenjem ovako postavljenog pristupa empirijskom istraživanju **implicitno** prihvaća hipoteza o **superiornom prilagođavanju okolini kao potencijalnom izvoru konkurentske prednosti**, o čemu se već i raspravljalo u okviru konceptualnih promišljanja.

### 2.3. Rezultati empirijskog istraživanja

Prema opisanom teoretskom modelu istraživačkim su projektom prikupljeni podaci o pojedinim komponentama **potencijala za upravljanje organizacijskim promjenama. O kadrovima koji se profesionalno bave organiziranjem** prikupljeni su egzaktni podaci koji se odnose na njihovu vrstu, broj i kvalifikacijsku strukturu. Na isti je način utvrđeno postoji li

<sup>13</sup> O odnosu strateških resursa i sposobnosti detaljno se raspravlja u /5/.

<sup>14</sup> Ovdje se polazi od teoretskog shvaćanja koje navodi da "veliki" (značajni) i rizični organizacijski zahvati imaju karakteristike *povremenog, ciljno usmjerenog i koordiniranog napora ograničenog vremenom i raspoloživim resursima*, tj. da se radi o tipičnim **projektima** /7, str. 280/. Osim toga, i praktična iskustva pokazuju kako se unapređenjem organizacije najčešće upravlja na temelju projektne menadžmenta.

<sup>15</sup> Pritom se, naravno, pretpostavlja da se **usvojena metodologija stvarno koristi u praksi**, tj. da je metodologija upravljanja promjenama povezana s minimalnom razinom organizacije rada na projektima unapređenja organizacije. Međutim, kako iskustvo govori da ova pretpostavka u praksi naših poduzeća najčešće **nije ispunjena**, to će se ova pretpostavka posebno ispitati u daljnjoj analizi.

*sustavni (metodološki) pristup implementaciji organizacijskih promjena* odnosno općenito – zasniva li se *modificiranje/inoviranje organizacije* na određenom *sustavnom/metodološkom pristupu*. Zbog standardnih metodoloških ograničenja anketnog upitnika, kao instrumenta istraživanja, ostali sadržajni čimbenici *procijenjeni su na temelju stavova anketiranih top menadžera*, a odnose se:

- na ulogu *top menadžmenta kao vođe/lidera organizacijskih promjena*
- na način *kako se izvode organizacijske promjene* koje se smatraju bitnima za postizanje strateškog uklapanja u okruženje i
- na mjeru u kojoj *formalni nositelji implementacije promjena* doista raspolažu *autoritetom te financijskim i fizičkim resursima* potrebnima za rad (projektnog) tima koji implementira promjene.

### **2.3.1. Ljudski resursi kao čimbenik potencijala za upravljanje organizacijskim promjenama**

Za ocjenjivanje *adekvatnosti vrste i razine obrazovanja pojedinih kadrova i njihove uloge u procesu upravljanja organizacijskim promjenama* treba krenuti od procjene koju navodi M. Buble /7, str. 275-296/ vezano uz mjesto službe za unapređenje organizacije u velikom poduzeću. Prema navedenom, poslove projektiranja i unapređenja organizacije trebalo bi obavljati u sklopu *službe ili odjela za organizaciju* smještenog u okviru *korporacijskih ili divizijskih stručnih službi* /7, str. 277-278/.

Slika 1. prikazuje kako bi trebala izgledati “*idealna*” *unutarnja organizacija* dotične službe s obzirom na veličinu poduzeća.

Tablica 1. prikazuje rezultate dobivene empirijskim istraživanjem iz kojih je očito da se u **dominantnom dijelu ispitivanih poduzeća provedba organizacijskih promjena potrebnih za implementaciju poslovne strategije smatra kako je to posao koji bi trebali obavljati (postojeći) menadžeri umjesto eksperata/specijalista za organizacijska pitanja**, što se za veliko poduzeće *može smatrati apsolutno neprimjerenom situacijom*.



**Slika 1. Optimalan broj i kvalifikacijska struktura vlastitih eksperata za organizaciju**

Veličina poduzeća mjerena brojem zaposlenih	Radna mjesta u službi za organizaciju	
- 500	Referent plana, analize, organiz. i nagrađivanja	VSS
		1
500 – 1500	Referent organizacije i nagrađivanja	VSS
		1
1500 – 2000	Projektant organizacije	VSS
		1
2500 – 3000	Projektant organizacije	VSS
		2
3500 – 5000	Vodeći projektant organizacije	VSS
		1
	Projektant organizacije	VSS
		2
5000 – 7000	Voditelj odjela za organizaciju	VSS
		1
	Projektant organizacije	VSS
		4

(Izvor: /7, str. 279/)

**Tablica 1. Nositelji aktivnosti organizacijskih promjena u anketiranim poduzećima**

Nositelj aktivnosti	Frekvencija	%	Nositelj aktivnosti	Frekvencija	%
<b>Menadžment općenito</b>	<b>41</b>	<b>74,5</b>	Predsjednik uprave ili direktor	1	1,8
Jedan ili više menadžera bez podrške eksperata	3	5,5	Međufunkcijski timovi	1	1,8
<i>Specijalizirana organizacijska jedinica</i>	6	10,9	Interni eksperti i vanjski konzultanti	1	1,8
Organizacijska jedinica općih poslova	1	1,8	Nitko	1	1,8
<b>Ukupno</b>				55	100,0

Izvor: Reinterpretirani rezultati istraživačkog projekta /3/ (N = 55).

Da bi se utvrdilo postoji li ipak *statistički značajna povezanost između nositelja organizacijskih promjena vezanih uz implementaciju strategije i veličine poduzeća*, potrebno je provesti statističku analizu iznesene tvrdnje pomoću  $\chi^2$  testa<sup>16</sup> i pokazatelja snage veze što proizlaze iz  $\chi^2$  analize.

**Tablica 2. Ovisnost nositelja organizacijskih promjena vezanih uz implementaciju strategije i veličine poduzeća**

Nositelj proj. org.	Veličina poduzeća			UKUPNO
	Do 1500 radnika	Od 1501 do 3500 radnika	3501 ili više radnika	
<i>Nitko ili nespecificirana osoba (organizacijska jedinica)</i>	1 (2,2%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1,8%)
<i>Jedan menadžer ili menadžment općenito</i>	39 (84,8%)	5 (83,3%)	1 (33,3%)	45 (81,8%)
<i>Linijski timovi ili O. J.</i>	1 (2,2%)	1 (16,7%)	0 (0%)	2 (3,6%)
<i>Pojedini ekspert(i)</i>	1 (2,2%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1,8%)
<i>Služba za organizaciju</i>	4 (8,7%)	0 (0%)	2 (66,7%)	6 (10,9%)
<b>UKUPNO</b>	46 (100,0%)	6 (100,0%)	3 (100,0%)	55 (100,0%)



Optimalni kadrovi



Raspoloživi kadrovi

Izvor: Reinterpretirani rezultati istraživačkog projekta /3/ (N = 55).

<sup>16</sup> Da bi se izbjegli problemi s premalim frekvencijama u  $\chi^2$  tablici, i ovom će se prilikom transformirati vrijednosti varijable koja opisuje angažman ljudskih resursa u planiranju organizacijskih promjena, i to uz pomoć četiriju diskretnih vrijednosti: *menadžmenta, timova ili organizacijskih jedinica izvan stručnih službi, pojedinih projekatana – eksperata* (vlastitih ili konzultanata izvana) te *specijalizirane službe za organizaciju kao nositelja projektiranja u organizaciji*.

Već je na temelju vizualnog prikaza rezultata istraživanja jasna vrlo visoka razlika između poželjnog i snimljenog (zatečenog) stanja koju dodatno potvrđuju rezultati statističke analize. Za potrebe analize koristi se **Somersov D-koeficijent korelacije** koji se od svih mjera utemeljenih na  $\chi^2$  tablici može smatrati najprimjerenijim za određivanje *postojanja nesimetrične povezanosti između ordinalnih varijabli*. Njegova je vrijednost marginalna (0,231), ali nesigifikantna (Sig. = 0,194). Empirijska vrijednost  $\chi^2$  relativno je visoka (13,896) te sigifikantna na razini 90% pouzdanosti, ali uz 86,7% vrijednosti u tablici  $\chi^2$  s frekvencijama nižim od 5, što dovodi u pitanje pouzdanost tako izvršenog testiranja. Na temelju statističke analize dolazi se dakle do zaključka o **neprimjerenosti nositelja projektiranja organizacije i planiranja organizacijskih promjena u promatranim poduzećima**.

S druge se strane može razmatrati i **kvalifikacijska struktura** kadrova koji se profesionalno bave organizacijom<sup>17</sup>. Prema M. Bublji /7, op. cit./, najniža razina formalnog obrazovanja koja se zahtijeva za uspješno obavljanje poslova projektiranja organizacije je VSS, dok su istraživanjem zahvaćeni podaci o stvarnoj strukturi kadrova koji se bave navedenim zadacima. Za kvantifikaciju kvalifikacije zaposlenih korišten je pristup *pokazatelja kvalificiranosti zaposlenih* koji se definira kao omjer raspoloživih nasuprot traženim kvalifikacijama izraženima pomoću koeficijenata uvjetnih kvalificiranosti pojedinih radnika i koeficijenata složenosti poslova /6, str. 98-100/<sup>18</sup>.

Analiza *koeficijenta kvalificiranosti osoblja koje se profesionalno bavi organizacijom* daje **vrlo zadovoljavajuće rezultate**. Naime, srednja vrijednost dobivene distribucije je 0,95 (što treba usporediti sa standardnom vrijednošću od 1,00 za VSS). Da bi se i na statistički korektan način dokazala navedena tvrdnja, koristi se *t-test na jednom uzorku (one-sample t-test, engl.)* i pomoću njega se provjerava je li srednja vrijednost određenog uzorka *signifikantno različita od unaprijed zadane vrijednosti* /11, str. 129/, tj. od 1,00 u promatranom primjeru. Signifikantnost provedenog dvostranog testa iznosi 0,117 na

<sup>17</sup> Iako se tvrdnja o formalnom obrazovanju kao jedinjoj mjeri kompetencije određenih kadrova svakako može dovesti u pitanje, u ovom se istraživanju polazi od pretpostavke o **formalnom obrazovanju kao pokazatelju minimalne kompetencije ljudskih resursa**. Kompleksna bi procjena primjerenosti ljudskih resursa zahtjevima učinkovitog upravljanja organizacijskim promjenama tražila samostalno istraživanje na tu temu.

<sup>18</sup> Koeficijent raspoložive kvalificiranosti izračunava se kao zbroj umnožaka broja radnika i koeficijenata uvjetne kvalificiranosti. Budući da se u ovom primjeru kao standardna kvalifikacija uzima VSS, to je dotičnoj razini stručne spreme dodijeljen koeficijent kvalificiranosti 1,00. Poslije-diplomsko obrazovanje (stručno ili znanstveno) vrednovano je koeficijentom 1,50; više (stručno) obrazovanje koeficijentom 0,50; srednjoškolsko obrazovanje koeficijentom 0,25. Koeficijent potrebne kvalificiranosti izračunava se kao zbroj umnožaka broja radnih mjesta i koeficijenata složenosti dotičnih poslova utvrđenih analizom poslova. Budući da se ovdje željelo utvrditi **relativni odnos kvalifikacije kadrova koji se bave organizacijom u odnosu na uvjetni "standard" (visoku stručnu spremu)**, to je koeficijent potrebne kvalificiranosti pojednostavnjen na način da predstavlja zbroj umnožaka broja radnih mjesta na kojima se obavlja projektiranje organizacije i standardnog koeficijenta 1,00 – jasno je da je tako konstruiran koeficijent jednak ukupnom broju radnih mjesta na kojima se obavljaju poslovi projektiranja organizacije.

temelju čega se može zaključiti kako se *srednja vrijednost kvalificiranosti promatranog uzorka zaista signifikantno ne razlikuje od traženih kvalifikacija (VSS)*<sup>19</sup>.

### 2.3.2. Vođenje promjena kao čimbenik potencijala za upravljanje organizacijskim promjenama

Prema ocjeni anketiranih menadžera, u našim se velikim poduzećima izrazito uspješno vode organizacijske promjene vezane uz implementaciju strategije, a isto se tako izbjegavaju i problemi koji proizlaze iz neuspješnog «delegiranja» liderstva od uprave na niže razine menadžmenta.

Ovakvi rezultati proizlaze iz frekvencije obrađenih odgovora (Tablica 3.) i iz rezultata deskriptivne statistike (Tablica 4.) koji kao medijane obiju komponenata vođenja izdvajaju razinu "uspješno". Pritom nije neočekivano da **top menadžment vlastitu ulogu u vođenju promjena percipira povoljnije negoli kvalitetu «delegiranja» vođenja projekta/postupka prilagođavanja organizacije zahtjevima okruženja na niže hijerarhijske razine.**

Tablica 3. Ocjena vođenja (sponzorstva) organizacijskih promjena

Komponenta potencijala	Izrazito neuspješno		Neuspješno		Djelomično uspješno		Uspješno		Izrazito uspješno	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
<i>Vodstvo promjena od top menadžmenta</i>	1	1,8	11	20,0	0	0 (0)	21	38,2	22	40,0
<i>«Delegiranje» vodstva promjena na niže razine</i>	4	7,3 (7,8*)	6	10,9 (11,8*)	8	14,5 (15,7*)	22	40,0 (43,1*)	11	20,0 (21,6*)

\* Postoci naznačeni u zagradama izračunati su na bazi uzorka iz kojega su izbačeni slučajevi bez odgovora (N = 51).

Izvor: Reinterpretirani rezultati istraživačkog projekta /3/ (N = 55).

Tablica 4. Deskriptivna statistika vođenja organizacijskih promjena

Komponenta potencijala	<i>Vodstvo top menadžmenta</i>	<i>Delegiranje vodstva na niže razine</i>
N	55	51
Medijan	4,00 "Uspješno"	4,00 "Uspješno"
Raspon odgovora	3	4

Izvor: Reinterpretirani rezultati istraživačkog projekta /3/ (N = 55).

<sup>19</sup> Ovaj se test formalno provodi s nultom hipotezom  $H_0$  koja se odnosi na jednakost aritmetičke sredine populacije i predefiniirane vrijednosti koja se testira. Visoka signifikantnost (0,117), tj. signifikantnost viša od 0,1 (tj. stupanj pouzdanosti ispod 90%), ukazuje kako treba prihvatiti nultu hipotezu kao statistički razumnu mogućnost.

### 2.3.3. Organizacijski preduvjeti/resursi uspješnog organizacijskog prilagodavanja okruženju kao čimbenik potencijala za upravljanje organizacijskim promjenama

Sljedeći analizirani čimbenik odnosi se na **minimalne (objektivne) preduvjete potrebne za kvalitetan rad (projektnog) tima zaduženog za provedbu organizacijskih promjena** ključnih za implementaciju izabrane poslovne strategije u što se ubrajaju:

- *formalno organiziranje napora za provedbu organizacijskih promjena* i
- *mjera u kojoj formalno određeni nositelji provedbe organizacijskih promjena posjeduju potreban autoritet i (novčane te fizičke) resurse.*

Osim navedenih pretpostavki prilagodavanja organizacije okruženju, u ovom će se dijelu istraživanja, koji je **dio ukupnih organizacijskih pretpostavki/resursa za uspješne promjene**, razmatrati i *postojanje metodološkog (sustavnog) pristupa provedbi organizacijskih promjena* u procesu implementacije poslovne strategije. Već se iz analize frekvencija (Tablica 5.) uočava da naša velika poduzeća uvelike *zanemaruju promatrane preduvjete za uspješnu implementaciju promjena*, što potvrđuju i rezultati deskriptivne statistike (Tablica 6.). Naime, medijani distribucije ocjena obaju preduvjeta odgovaraju ocjeni "djelomične primjerenosti" uz vrlo visoko rasipanje odgovora. Može se stoga govoriti o **vrlo lošem stanju minimalnih (objektivnih) preduvjeta** za provedbu strateški značajnih organizacijskih promjena u promatranim poduzećima.

**Tablica 5. Ocjena preduvjeta za uspješnu implementaciju organizacijskih promjena**

Komponenta potencijala	Izrazito neprimjeren(a)		Neprijemljiva		Djelomično primjeren(a)		Primjeren(a)		Izrazito primjeren(a)	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
<i>Formalna raspodjela zaduženja</i>	4	7,3 (7,8*)	12	21,8 (23,5*)	12	21,8 (23,5*)	15	27,3 (29,4*)	8	14,5 (15,7*)
<i>Autoritet nositelja zaduženja, uključivši pribavljanje resursa</i>	9	16,4 (17,6*)	14	25,5 (27,5*)	8	14,5 (15,7*)	15	27,3 (29,4*)	5	9,1 (9,8*)

\* Postoci naznačeni u zagradama izračunati su na bazi uzorka iz kojega su izbačeni slučajevi bez odgovora ( $N = 51$ ).

Izvor: Reinterpretirani rezultati istraživačkog projekta /3/ ( $N = 55$ ).

**Tablica 6. Deskriptivna statistika preduvjeta za implementaciju**

Komponenta potencijala	<i>Formalna raspodjela zaduženja</i>	<i>Autoritet nositelja zaduženja, uključivši pribavljanje resursa</i>
<b>N</b>	51	54
<b>Medijan</b>	3,00	3,00
<b>Raspon odgovora</b>	"Djelomično primjeren"	"Djelomično primjeren"
	4	4

Izvor: Reinterpretirani rezultati istraživačkog projekta /3/ ( $N = 55$ ).

Međutim rezultati istraživanja postojanja formalne metodologije uz pomoć koje se pristupa strateški relevantnim organizacijskim promjenama daju zanimljive rezultate (Tablica 7). Naime, čak 81,9% anketiranih top menadžera ustvrdilo je da *njihovo poduzeće koristi formalnu metodologiju upravljanja promjenama*.

**Tablica 7. Metodologija upravljanja organizacijskim promjenama**

Metodologija upravljanja promjenama	Frekv.	%	Metodologija upravljanja promjenama	Frekv.	%
Vlastita	26	47,3	Ne cijeni se potrebnom	7	12,7
Eksterna (konzultantska)	14	25,5	Ne postoji	3	5,5
Kombinacija jedne i druge	5	9,1	<b>Ukupno</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Izvor: *Reinterpretirani rezultati istraživačkog projekta /3/ (N = 55).*

Međutim imajući na umu *relativno neprimjereno formalno organiziranje napora za provedbu promjena i nepostojanje adekvatnih novčanih/fizičkih resursa za tu svrhu*, otvara se pitanje stvarnog utjecaja metodološkog pristupa na uspješnost prilagođavanja organizacije velikih poduzeća zahtjevima njihova okruženja. Da bismo došli do odgovora na navedeno pitanje, *izračunate su mjere centralne tendencije ocjena* formalnog organiziranja napora za provedbu organizacijskih promjena i (ne)postojanja adekvatnih novčanih/fizičkih resursa namijenjenih istoj svrsi. Nadalje, dobivene su srednje vrijednosti agregirane u dvije široke kategorije<sup>20</sup> čime je dobiven pokazatelj čija vrijednost ukazuje na *postojanje minimalnih (objektivnih) preduvjeta* za provedbu strateški relevantnih organizacijskih promjena. Osim toga, formiran je i pokazatelj korištenja metodologije upravljanja promjenama čija vrijednost iskazuje (ne)korištenje jednoga od konzistentnih metodoloških postupaka prilikom provođenja organizacijskih promjena. Na opisani se način došlo do indikatora čije su vrijednosti po svojoj prirodi adekvatne za provedbu statističke analize. Tablica 8. prikazuje rezultate  $\chi^2$  testa na temelju kojeg se može ustvrditi da *ne postoji veza između promatranih varijabli*.

<sup>20</sup> U tu se svrhu računa aritmetička sredina prikupljenih ocjena koje su zatim klasificirane u kategorije "izrazito do djelomično neprimjereno" (za ocjene od 1,00 do 3,49) odnosno "primjereno ili izrazito primjereno" (za ocjene od 3,50 do 5,00). Agregiranje je i ovdje provedeno da bi se zadovoljile minimalne metodološke pretpostavke  $\chi^2$  analize.

**Tablica 8. Simetrična ovisnost metodologije upravljanja organizacijskim promjenama i temeljnih preduvjeta za implementaciju promjena**

<b>Metodologija</b>	<b>Ne koristi se formalna metodologija upravljanja promjenama</b>	<b>Koristi se formalna metodologija upravljanja promjenama</b>	<b>UKUPNO</b>
<b>Srednja ocjena implement. preduvjeta</b>			
<i>Izrazito do djelomično neprimjereno</i>	5 (55,6%)	21 (51,2%)	26 (52,0%)
<i>Primjereno ili izrazito primjereno</i>	4 (44,4%)	20 (48,8%)	24 (48,0%)
<b>UKUPNO</b>	<b>9 (100,0%)</b>	<b>41 (100,0%)</b>	<b>50 (100,0%)</b>

Izvor: Reinterpretirani rezultati istraživačkog projekta /3/ (N = 55).

Naime, gotovo jednaki udjeli poduzeća koji koriste određenu metodologiju upravljanja promjenama postižu i dobre i loše rezultate u stvaranju preduvjeta za implementaciju organizacijskih promjena. Ovakav zaključak potvrđuju i vrijednosti statističke analize koje ukazuju na *vrlo nisku snagu veze i izrazito nesigificantan  $\chi^2$  model*<sup>21</sup>. Može se stoga slobodno zaključiti da postojanje **službeno “deklarirane” metodologije upravljanja promjenama ne jamči čak niti minimalnu kvalitetu organizacije rada na projektu unapređenja organizacije.**

### 2.3.4. Kompleksni pristup mjerenju potencijala za upravljanje organizacijskim promjenama

Pošto se razmotre **pojedini segmenti – sadržajne odrednice potencijala za upravljanje organizacijskim promjenama**, stvara se (više ili manje) jasna slika o *pojednim aspektima* sposobnosti velikih hrvatskih poduzeća za uklapanje u njihovu promjenjivu okolinu. Međutim i dalje nedostaje **opća slika** koja bi se mogla (po mogućnosti) ilustrirati empirijski utvrđenim **općim pokazateljem** takve sposobnosti. S obzirom na opće prihvaćenu Chandlerovu tezu o povezanosti strategije i organizacije, može se postaviti pitanje o **uspješnoj implementaciji izabrane/formulirane strategije prilagodbom organizacije zahtjevima okruženja** kao *potencijalnom izvoru konkurentske prednosti*<sup>22</sup>. Izračun zbirnog/zajedničkog pokazatelja je stoga važan i s aspekta ocjene potencijalnog postizanja konkurentske prednosti s opisane osnove.

Budući da se pojedine komponente izražavaju u različitim pokazateljima i sustavima utvrđivanja relacija, to se za konstrukciju **zajedničkog pokazatelja potencijala radi**

<sup>21</sup> Koeficijenti korelacije pogodni za mjerenje simetričnih veza između ordinalnih varijabli imaju vrijednosti niže od 0,1 (primjerice, vrijednost Game je 0,087; Kendallove Tau-gama 0,026; Spearmanovog koeficijenta korelacije 0,033). Nadalje, svi navedeni koeficijenti korelacije izrazito su statistički nesigificantni kao i  $\chi^2$  test izračunat temeljem klasičnog Pearsonovog pristupa, ali testiran i pomoću Fisherovog egzaktnog testa.

<sup>22</sup> O strateškim resursima i sposobnostima kao (potencijalnim) izvorima konkurentske prednosti, vidjeti, primjerice, u /5/.

**upravljanja organizacijskim promjenama** koristi relativno jednostavna, ali zato izvjesno - učinkovita metoda. Naime, za svaku se komponentu obrađenog pojma formira po jedna binarna, tzv. "dummy varijabla" s vrijednošću 0, ukoliko vrijednost originalne varijable upada u *široko definirani opseg nepovoljnih vrijednosti komponente potencijala*. I obrnuto: s vrijednošću 1 za *povoljne vrijednosti originalne varijable*.

Pritom se u obzir uzimaju sljedeće komponente koje su pojedinačno detaljno analizirane u okviru prethodnog izlaganja<sup>23</sup>:

- *primjerenost aktera/nositelja organizacijskih promjena u odnosu na veličinu poduzeća*<sup>24</sup>
- *koeficijent kvalificiranosti aktera/nositelja organizacijskih promjena*<sup>25</sup>
- *prosječna ocjena vođenja promjena i*
- *prosječna ocjena preduvjeta za uspješnu implementaciju promjena*<sup>26</sup>.

**Konačna ocjena potencijala za upravljanje organizacijskim promjenama dobijena je zbrajanjem vrijednosti četiriju binarnih tzv. "dummy varijabli"** koje označuju *primjerenost prethodno navedenih komponenti* ukupnog potencijala. Zajednički pokazatelj potencijala za upravljanje organizacijskim promjenama zauzima stoga **diskretne vrijednosti** mjerene na ljestvici od 0 do 4<sup>27</sup>.

<sup>23</sup> Iz analize se **ispušta formalno postojanje metodologije upravljanja organizacijskim promjenama** jer je prethodno pokazano da se *postojanje metodološkog pristupa organizacijskim promjenama*, statistički gledano, *uopće ne "osjeća" u stvaranju minimalnih preduvjeta za uspješnu implementaciju strateški relevantnih organizacijskih promjena*.

<sup>24</sup> Kvantifikacija ove komponente pokazatelja potencijala izvedena je na najjednostavniji mogući način. Naime, za poduzeća koja spadaju u zonu optimalnih kadrova za projektiranje organizacije, s obzirom na veličinu poduzeća (Tablica 2.), ova komponenta pokazatelja poprima vrijednost 1 (smatra se primjerenom). Za sva ostala poduzeća ovoj komponenti pokazatelja dodjeljuje se vrijednost 0 (smatra se neprimjerenom).

<sup>25</sup> U skladu s prethodno iznesenim opredjeljenjima ova komponenta pokazatelja poprima vrijednost 1 (smatra se primjerenom) za sva poduzeća u kojima je prosječna kvalifikacija kadrova koji projektiraju organizaciju barem VSS (što znači da je prethodno izračunati koeficijent kvalificiranosti dotičnih kadrova veći ili jednak 1,00).

<sup>26</sup> Budući da su posljednje dvije komponente ocjenjivane na temelju percepcije top menadžmenta, i to uz pomoć Likertovih ljestvica, to je za njihovu kvantifikaciju korišten jednak pristup – svakoj od razina slaganja na Likertovoj ljestvici prvo je dodijeljena odgovarajuća numerička vrijednost (1 za najnižu odnosno 5 za najvišu razinu slaganja), nakon čega su izračunate aritmetičke sredine za svaku od komponenata. Kako se za potrebe proračuna zajedničkog pokazatelja koriste binarne dummy varijable, to su prosječne vrijednosti od 1,00 do 3,49 (koje označavaju potpuno neadekvatnu do djelomično adekvatne razine promatranog svojstva) transformirane u vrijednost 0 dummy varijable, a prosječne vrijednosti od 3,50 do 5,00 (koje označavaju adekvatnu ili potpuno adekvatnu razinu promatranog svojstva) transformirane su u vrijednost 1 dummy varijable.

<sup>27</sup> Na opisani se način dobiva ordinalna varijabla mjerena na diskretnoj ljestvici s 5 stupnjeva čiji se stupnjevi u određenoj mjeri mogu uspoređivati sa stupnjevima dobro poznate Likertove ljestvice, što je povoljno s aspekta tumačenja rezultata istraživanja.

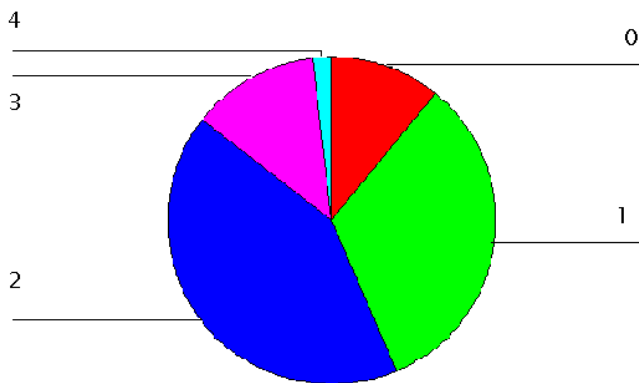


**Tablica 9. Zajednički pokazatelj potencijala za upravljanje organizacijskim promjenama**

Vrijednost pokazatelja	Uvjetna interpretacija	Frekv.	%	Vrijednost pokazatelja	Uvjetna interpretacija	Frekv.	%
0	<i>Izrazito neprimjeren</i>	6	10,9	3	<i>Primjeren</i>	7	12,7
1	<i>Neprimjeren</i>	18	32,7	4	<i>Potpuno primjeren</i>	1	1,8
2	<i>Djelomično primjeren</i>	23	41,8	<b>UKUPNO</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Reinterpretirani rezultati istraživačkog projekta /3/ (N = 55).

Tablica 9. prikazuje vrijednosti dobivenog pokazatelja iz koje je očito da najveći broj anketiranih poduzeća (41,8 %) spada u sredinu mjerne ljestvice, tj. da se njihov potencijal za upravljanje organizacijskim promjenama može smatrati "djelomično primjerenim". Navedena je vrijednost ujedno i *medijan navedene distribucije*, dok *raspon odgovora* kao *mjera disperzije* iznosi 4. Za gotovo trećinu anketiranih poduzeća (32,7%) pokazatelj potencijala ima vrijednost 1, tj. može se smatrati «neprimjerenim».



**Slika 2. Distribucija pokazatelja potencijala za upravljanje organizacijskim promjenama**

Dobiveni rezultati **nikako se ne mogu smatrati zadovoljavajućim** jer se tek za 14,5% poduzeća zahvaćenih uzorkom može reći da načelno zadovoljavaju potrebe adaptibilnosti koje pred njih stavlja suvremena poslovna okolina. Još u većoj mjeri zabrinjava apsolutna dominacija tvrtki koje se temeljem predložene metodologije empirijskog istraživanja smatraju nedovoljno sposobnima (ili čak gotovo nesposobnima) za adaptaciju okruženju. Ovakve bi spoznaje zasigurno trebale poslužiti kao motivacija daljnjem izučavanju ove problematike, ali i poduzimanju konkretnih mjera namijenjenih jačanju konkurentske snage ovoga značajnog sektora našega gospodarstva.

### 3. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Bez obzira na brojne teoretske kritike koncept **strateškoga uklapanja poduzeća/organizacije u okruženje (engl. strategic fit)** i danas se pokazuje učinkovitim i praktično primjenjivim pristupom strateškom upravljanju. U ovom se radu analizira jedan od njegovih najvažnijih aspekata koji je vezan uz *učinkovitost upravljanja (strateškim) organizacijskim promjenama* bez obzira interpretiraju li se organizacijske promjene kao oblik implementacije poslovne strategije (u skladu s tradicionalnim Chandlerovim promišljanjem da “struktura slijedi strategiju”) ili kao jedno od ishodišta poslovne strategije (što korespondira sa suvremenim teoretskim postavkama).

S obzirom na brojnost i nedovoljnu praktičnu potvrđenost različitih recentnih teoretskih koncepata o strateškom upravljanju, autori smatraju nužnim **kvantificirati i empirijski verificirati pristup mjerenju sposobnosti poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama u funkciji uspješne implementacije poslovne strategije**. U tom se smislu ovo istraživanje nastavlja i proširuje prethodna proučavanja u kojima se uvodi pojam *organizacijskog potencijala za upravljanje promjenama* (vidjeti: /1/ i /2/). U empirijskom dijelu rada, (re)interpretirajući široj znanstvenoj javnosti do sada nedostupne primarne podatke (vidjeti: /3/), može se zaključiti: **(1) da nedostaju specijalizirani kadrovi (i specijalizirani organizacijski oblici) koji bi transparentno upravljali organizacijskim promjenama; (2) da ukoliko postoje, nositelji upravljanja organizacijskim promjenama imaju adekvatnu formalnu naobrazbu, ali su limitirani vrlo neprimjerenim minimalnim (objektivnim) preduvjetima za uspješno modificiranje/inoviranje organizacije u funkciji uspješne implementacije strategije; (3) da službeno “deklarirana” metodologija (sustav) upravljanja organizacijskim promjenama u velikoj mjeri ne korespondira s postojanjem relevantnih/objektivnih preduvjeta za uspješno upravljanje promjenama; (4) da najveći broj analiziranih poduzeća, prema sublimiranoj procjeni, nema objektivnih pretpostavki za uspješno upravljanje organizacijskim aspektom procesa strateškog menadžmenta.**

Temeljem navedenog buduća bi istraživanja trebalo usmjeravati: (1) na dodatno empirijsko utvrđivanje utvrđenih izdvojenih područja uspješnosti strateškog upravljanja i (2) na prilagođavanje recentnih teorijskih postavki i svjetskih iskustava (primjerice, putem eksternog benchmarkinga) hrvatskim uvjetima kako bi se otklonile utvrđene slabosti velikih hrvatskih poduzeća te na taj način doprinijelo većoj afirmaciji suvremene teorijske “potpore” praktičnom strateškom djelovanju domaćih poslovnih subjekata.

## LITERATURA

1. Alfirević, N.: "Organizacijsko restrukturiranje velikih hrvatskih poduzeća kroz reinženjering poslovnih procesa", magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, prosinac 1999.
2. Alfirević, N.: "Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja", **Ekonomski pregled**, god. 51., br. 11-12., 2000, str. 1256-1281.
3. Alfirević, N.: "Konkurentna sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama", doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Split, travanj 2003.
4. Alfirević, N.; Jardas, D.; Lugović, S.: "Enterprise Resource Planning Systems as a Strategic Resource: The Case of Large Croatian Companies", **Proceedings of the 14th International Conference on Information and Intelligent Systems**, 24-26. rujna 2003, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, str. 377-388.
5. Alfirević, N.; Pavičić, J.; Vlašić, G.: "Empirical Analysis of Competitive Advantage and the Strategic Process: The Case of Large Croatian Enterprises", **Proceedings of the 2nd International Conference Enterprise Odyssey: Building Competitive Advantage**, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 17-19. lipanj 2004, str. 126-127 (prošireni sažetak u zborniku); str. 842-858 (puni rad na CD-ROM-u)
6. Buble, M.: "Organometrijski pristup ocjenjivanju i mjerenju boniteta organizacije poduzeća", Radovi Ekonomskog fakulteta Split, god. IV., br. 10., Split, 1994.
7. Buble, M.: "Metodika projektiranja organizacije", Ekonomski fakultet Split, Split, 1995.
8. Buble, M.: "Organizacijski pristup restrukturiranju velikih hrvatskih poduzeća", u: Buble, M. (urednik): "Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja", Ekonomski fakultet Split, Split, 1998, str. 67-90.
9. Buble, M.: "Management", Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
10. Chaffee, E. E.: "Three Models of Strategy", **The Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 1, January 1985, str. 89-98.
11. Darren, G.; Mallery, P.: "SPSS (R) for Windows Step by Step – A Simple Guide and Reference (10.0 Update)" (Third edition), Allyn and Bacon, Boston (MA), 2001.
12. European Commission: "96/280/EC: Commission Recommendation of 3 April 1996 concerning the definition of small and medium-sized enterprises", Internet: [http://europa.eu.int/eur-lex/en/lif/dat/1996/en\\_396H0280.html](http://europa.eu.int/eur-lex/en/lif/dat/1996/en_396H0280.html), Bruxelles, 1996.
13. Grant, R. M.: "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications" (Second edition), Blackwell Publishers, Oxford, 1995.
14. Grubišić, D.: "Mjesto i uloga velikih poduzeća u hrvatskom gospodarstvu u usporedbi s gospodarstvima razvijenih zemalja", u: Buble, M. (urednik): "Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja", Ekonomski fakultet Split, Split, 1998, str. 5-22.
15. Hatch, M. J.: "Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives" Oxford University Press, Oxford, 1997.
16. Hill, T.; Westbrook, R.: "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall", **Long Range Planning**, Vol. 30, No. 1, 1997, str. 46-52

17. Kanter, R. M.: *"The Change Masters: Innovation & Entrepreneurship in the American Corporation"*, Simon & Schuster, New York (NY), 1983.
18. Leveson, I.: *"ForecastCenter.Com Special Report: The New Business Environment – Part II: Meeting the Business Challenges"*, 26. listopada 2001, Internet: <http://www.forecastcenter.com> (članak pregledan 5. studenog 2001)
19. Macmillan, H.; Tampoe, M.: *"Strategic Management: Process, Content and Implementation"*, Oxford University Press, Oxford, 2000.
20. Mintzberg, H.: *"The Rise and Fall of Strategic Planning"*, The Free Press, New York, 1994.
21. Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.: *"Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management"*, Prentice Hall Europe, Hemel Hempstead, 2001.
22. Oxtoby, B.; McGuiness, T.; Morgan, R.: «*Developing Organisational Change Capability*», **European Management Journal**, Vol. 20, No. 3, 2002, str. 310-320.
23. Pavičić, J.: *"Strategija marketinga neprofitnih organizacija"*, Masmedia, Zagreb, 2003.
24. Pettigrew, A.; Whipp, R.: *"Managing Change for Competitive Success"*, Blackwell Publishers, Oxford, 1993.
25. Zelenika, R.: *"Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela"*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 1998.