

Mr. sc. Ivica Zdrilić

poslijediplomski doktorski studij „Management“
na Ekonomskom fakultetu u Osijeku

Milan Puvača, dipl. oec.

poslijediplomski doktorski studij „Management“
na Ekonomskom fakultetu u Osijeku

Dinko Roso, dipl. oec.

poslijediplomski doktorski studij „Management“
na Ekonomskom fakultetu u Osijeku

UDK 339.9
Stručni rad

UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA PROMJENE U NAČINU POSLOVANJA I ORGANIZACIJSKOJ KULTURI

SAŽETAK

Danas, u uvjetima velikih promjena i sve veće globalizacije tržišta hrvatska su poduzeća prisiljena pronalaziti i primjenjivati nova tehnička i tehnološka rješenja, ali i prilagođivati svoju organizaciju novonastalim uvjetima. Stoga je osobito važno promišljati uporabu novih teorijskih spoznaja u području organizacije i managementa s ciljem dosezanja konkurentnosti na svjetskoj razini. Razvoj, unaprjeđenje i standardizacija poslovnih procesa te promjene u organizacijskoj kulturi sigurno su nužni uvjeti za prilagodbu poduzeća globalizacijskim zahtjevima.

Cilj rada je prikazati sve veći utjecaj globalizacije na razvoj poslovnog društva u Hrvatskoj, odnosno nužnost prilagođavanja hrvatskih poduzeća novonastaloj situaciji. S jedne strane postoje poduzeća koja moraju dramatično promijeniti načine i metode vođenja te promišljanja, a mahom su naslijeđena iz socijalističkoga društveno-gospodarskog sustava. Dokaz tomu je svakodnevna poslovna praksa s brojnim kriznim situacijama i stečajevima gospodarskih subjekata. Jedan od osnovnih uvjeta za uspješno konkuriranje na novonastalom globalnom tržištu proizvoda, rada i kapitala jest poboljšanje poslovne performanse uvođenjem suvremenih metoda projektiranja organizacije. S druge strane, privatizirana poduzeća pod pritiskom svojih stranih vlasnika moraju uvoditi pravila ponašanja i procedure standardizirane u inozemstvu. Ukratko, promjene koje se moraju napraviti traže korjenitu promjenu organizacijske kulture unutar poduzeća, što je često aspekt na kojeg razni konzultanti i manageri zaboravljaju te tako zaboravljeni predstavljaju razlog za neuspjeh.

Okosnica naše teme jest isticanje dvaju početnih uvjeta koji se moraju zadovoljiti ukoliko se želi uspjeti, odnosno opstati na tržištu: definiranje i standardizacija poslovnih procesa, te razvoj organizacijske kulture u poduzeću.

KLJUČNE RIJEČI

globalizacija, organizacijska kultura, organizacijske promjene, standardizacija, uvođenje poslovnih procesa

1. Uvod

Danas, u uvjetima globalizacije, kada svijet postaje „malo selo dostupno na dlanu“, pojačano s enormnim, dostupnim, tehnološkim napretkom i razvojem postavlja se pitanje što je to što donosi konkurentsku prednost poduzećima. Zašto su neka poduzeća uspješnija od ostalih? Kako neki mogu biti uspješniji od drugih, a imaju iste tržišne mogućnosti i sve im je jednako dostupno?

Poduzeća, naoružana znanjem svojih zaposlenih te managera više ili manje uspješno traže odgovore. Činjenica je da su u taj nezahvalni proces uključene i domaće tvrtke koje će otvaranjem EU granica dobiti još žešću tržišnu konkurenciju.

2. Poslovna okolina u uvjetima globalizacije

2.1. Što je globalizacija?

Pojam „globalizacija“ sigurno je jedan od traženijih pojmova na svjetskim internetskim pretraživačima. Preko sto milijuna stranica sadrži riječ globalizacija, s vjerojatno dvjesto do tristo različitih definicija (Boudreaux, 2008, str. 1). Na nabrojane svih definicija potrošilo bi se dosta vremena i papira, no ipak velika većina definicija je uglavnom točna. Je li to možda amerikanizacija svijeta kroz mehanizme kao što su WTO, MMF i McDonald's, uz potporu vojne moći (Boudreaux, 2008, str. 1)? Zagovornici raznih teorija urota i ponovnog porobljavanja trećeg svijeta „pronaći će se“ u navedenoj definiciji.

Općenito gledano, globalizacija (Deardorff & Stern, 2001, str. 404), je povećanje međunarodne razmjene na tržištima dobara, usluga i tržištu nekih faktora proizvodnje, uključujući rast i razvoj institucija koje premošćuju nacionalne granice – poduzeća, vlade, međunarodne institucije i nevladine udruge. Jednostavnije rečeno, globalizacija je pomicanje ljudske suradnje preko nacionalnih granica (Boudreaux, 2008, str. 152).

Jedna od bitnih determinirajućih komponenata globalizacije je tehnološki razvoj koji omogućuje smanjivanje svijeta kako prostorno tako i vremenski, s implikacijama na kvalitativni i kvantitativni razvoj u smjeru globalne ekonomije, globalne zajednice, globalnih medija i dr.

2.2. Je li moguće izbjeći globalizacijske procese i biti uspješan?

S obzirom na visoku razinu svjetske gospodarske konkurentnosti te suvremeni razvoj visoko sofisticirane tehnologije, posebno informatičke, globalizaciju je nemoguće izbjeći.

Informacijske tehnologije homogeniziraju različite oblike globalnog reguliranja kao što su, primjerice, kretanje kapitala, valuta, trgovina i dr. Tendencije daljnjeg razvoja gospodarstva rezultiraju internacionalizacijom poduzeća i managementa što iz dana u dan sve više jača razvojnu dinamiku i daljnju konkurenciju na svjetskom tržištu. Takvo globalno, otvoreno tržište nameće visoke kriterije kvalitete, učinkovitosti te razvojnih sposobnosti i afiniteta poduzeća kao i kompetencije managera.¹

Kada je u pitanju Hrvatska, mora se konstatirati da smo već duži niz godina svjedoci raznih parola poput "Mi se moramo uključiti u.....", "Idemo u Europu" i sl., čime zastupnici integracijskih procesa i slobodnog tržišta globalizam predstavljaju kao opće dobro, kao nužnost povezivanja Hrvatske s europskim i svjetskim institucijama. Globalizacijom se proriče visok standard građana, rješavanje nezaposlenosti, odnosno boljitak u svim životnim aspektima. Svi će građani biti "građani svijeta".

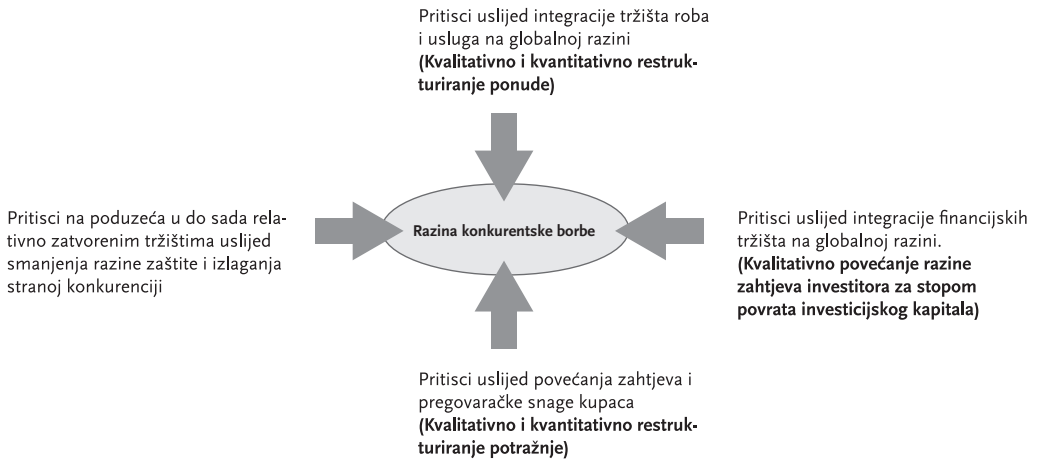
Protivnici ovakvih procesa u Hrvatskoj drže da je riječ o svojevrsnome novom obliku kolonijalizma i imperijalizma, perfidnom načinu prevlasti SAD-a i zemalja EU-a u politici, ekonomiji, kulturi, znanosti... Za njih globalizacija znači gubitak identiteta i pretvaranje hrvatskog suvereniteta u neki tuđi te svođenje čovjeka na pukog potrošača.

Pitanje može li Hrvatska kao mala zemlja utjecati na proces globalizacije, bilo ekonomske, tehnološke ili neke druge, i može li se oduprijeti širenju i uspostavljanju globalizacijskih procesa, zasigurno će još dugo biti obilježeno kontradiktornostima.

Globalizacija tržišta, osim povećanja konkurencije, očituje se i u stalnim promjenama kojima su kompanije izložene. Da bi zadovoljile sve zahtjevnije

1 U svijetu sve više jača orijentacija na kupca i na konkurente. Poduzeća, odnosno multinacionalne kompanije, izgrađuju svoju poslovnu filozofiju, misiju i viziju, identitet, imidž i razvijaju vlastitu kompetenciju i potencijale, konkurentsku sposobnost i poziciju na svjetskom tržištu.

Slika 1.: Čimbenici utjecaja konkurentske borbe u suvremenim industrijskim okolinama



Izvor: (Alfirević, 2000, str. 1259)

kupce primorane su na stalno redefiniranje i redizajniranje postojećih uhodanih poslovnih procesa u cilju postizanja drastičnih poboljšanja glavnih sastavnica poslovanja.

Ove trendove jačanja snage pogađanja kupaca dodatno naglašavaju povećana ponuda proizvoda i usluga uslijed ukidanja barijera međunarodnoj trgovinskoj razmjeni i drugih obilježja procesa globalizacije. Procesi globalizacije i liberalizacije dovode do općeg jačanja snage konkurentskog suprotstavljanja i na otvorenim tržištima razvijenih zemalja (EU, SAD, Japan...), ali i na relativno zatvorenim tržištima, manje razvijenih regija, na kojima su lokalna poduzeća do sada bila zaštićena različitim oblicima državnog intervencionizma.

2.3. Utjecaj poslovne okoline na organizaciju

Poslovna okolina predstavlja sve ono izvan same organizacije (poduzeća, tvrtke). Problem definiranja poslovne okoline, međutim, često je veoma težak. Okruženje (Robbins, 1995, str. 219) je sastavljeno od institucija ili sila koje djeluju na radni učinak organizacije, a nad kojima organizacija ima veoma malu kontrolu. To obično uključuje dobavljače, kupce, vladine regulativne institucije i slično.

Redovito se pojam "opće", "šire", "makro" ili "vanjske" okoline koristi za označavanje njih

dimenzija okoline koje nisu u direktnoj interakciji s organizacijom, ali mogu (indirektno) djelovati na njezino funkcioniranje, ponašanje i razvoj. Nasuprot njemu, pojam "unutarnje", "uže" ili "okoline zadatka" se redovito koristi za opisivanje onih dimenzija i aktera u okolini koji stupaju u direktnu interakciju s organizacijom, te neposredno utječu na nju.

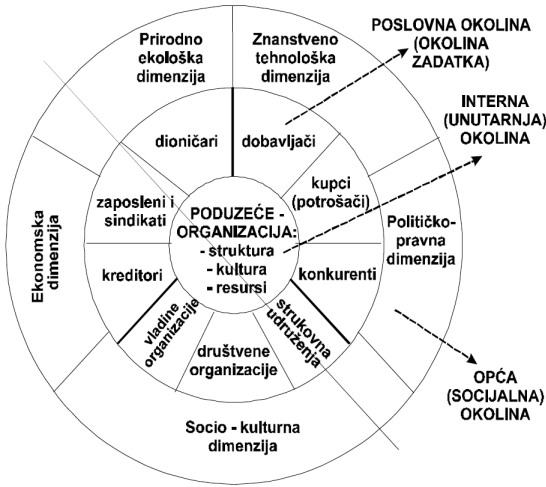
Neki autori drugačije tretiraju termin okoline, te razlikuju:

- » *internu (unutarnju) okolinu kao skup čimbenika koji definiraju prirodu i karakteristike organizacije (a što se redovito odnosi na organizacijsku strukturu, kulturu i resurse), tj. kao "onaj dio okoline koji se nalazi u poduzeću samom" te*
- » *eksternu (vanjsku) okolinu kao skup čimbenika koji indirektno djeluje na poduzeće, a u skladu s već iznesenim stavovima drugih autora, dijeli se na poslovnu okolinu (okolinu zadatka) i opću (socijalnu) okolinu (Buble, 2000, str. 81).*

Okolina poduzeća neosporno determinira način funkcioniranja organizacije, što se može zaključiti i bez dubljeg teorijskog promišljanja. Međutim, za znanstveni tretman ove problematike, ključnom se pokazuje potreba formalne identifikacije čimbenika koji određuju stupanj utjecaja okoline na poduzeće.

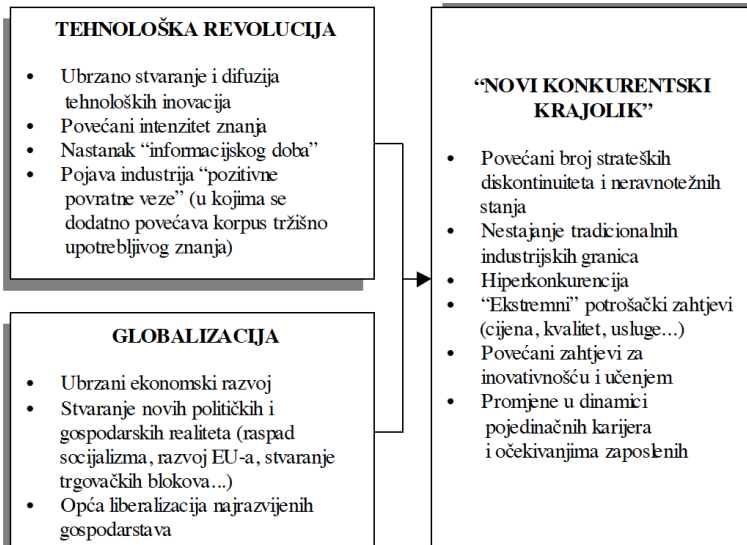
Zašto bi na strukturu organizacije trebala djelovati njezina okolina? Zbog neizvjesnosti okružja.

Slika 2.: Elementi okoline poduzeća



Izvor: (Buble, 2000, str. 70)

Slika 3.: Opće karakteristike i temeljne determinante razvoja suvremenih industrijskih okolina.



Izvor: prilagođeno prema Hitt, Keats i DeMarie, 1998, str. 22

Statično okruženje u odnosu na dinamičko stvara znatno manju neizvjesnost za managere. Budući da neizvjesnost predstavlja prijetnju učinkovitosti organizacije, management je nastoji svesti na minimum. Jedan od načina smanjenja neizvjesnost poslovne okoline jest prilagodba organizacijske strukture.

U poslovnoj se strategiji na središnje mjesto stavlja "industrijska okolina", odnosno "industrija", koja se definira na raznovrsne načine. Pritom se najčešće polazi od najutjecajnijeg modela konkurentskog ponašanja u pojedinoj industriji ("Porterov model pet konkurentskih sila"). Međutim postoje autori koji tvrde kako globalizacija i tehnološki napredak kao temeljne determinante razvoja opće okoline stvaraju potpuno "novi konkurentski pejzaž" (Hit, Keats, &

suvremenu konkurentsku okolinu u najvećoj mjeri određuju trendovi tehnološkog razvoja i globalizacije vezani uz različite determinante opće okoline kako je prikazano na sljedećoj slici.

3. Metode za unaprjeđenje organizacije

3.1. Polazne osnove hrvatskih poduzeća

Velika hrvatska poduzeća prolaze kroz tranzicijski sustav zadnjih 20 godina. Iako se tranzicijsko razdoblje smatralo kao prijelazno između socijalističkoga društvenog uređenja i puta prema kapitalizmu, očigledno je da smo „zapeli“ na sredini puta. Istraživanje provedeno 2000. godine (Zdrilić, 2000, str. 149-151), o važnosti unaprjeđenja organizacije

Tablica 1: Procijenjeni rezultati poduzeća u 2000. godini na temelju istraživanja i broj poduzeća koji je u međuvremenu otišao u stečaj, likvidaciju ili se ugasio.

Bodovi	Rezultati 2000	Otišli u stečaj	%
0 - 100	0	0	-
101 - 200	1	1	1000%
201 - 300	2	2	1000%
301 - 400	6	4	667%
401 - 500	6	3	500%
501 - 600	2	0	0%
601 - 700	0	0	-
701 - 800	0	0	-
801 - 900	0	0	-
901 - 1000	0	0	-
Ukupno	17	10	588%

Izvor: (Zdrilić, 2010)*

* Istraživanje je proveo jedan od autora (mr. sc. Ivica Zdrilić) u razdoblju 2009. - 2010. godine, na temelju finansijskih rezultata istraživanih poduzeća iz 2000. godine u razdoblju 2001. - 2008. Korišteni su podaci HGK, FINA-te poslovnice Hrvatske.

DeMarie, 1998). Ovi autori ne prate vrlo popularni Porterov model², već arbitrarno prosuđuju kako

2 Postoji veliki broj različitih pokušaja objašnjenja načina na koji interne (strukturne) karakteristike industrije djeluju na ponašanje pojedinih konkurenata (poduzeća) u industriji, ali najutjecajniji takav model postavio je 1980. u svom djelu "Competitive Strategy" Michael Porter, profesor Sveučilišta u Harvardu. On polazi od

korištenjem novih managerskih metoda, među ostalim, pokazalo je kako top manageri velikih hrvatskih poduzeća ne cijene dovoljno: punu participaciju

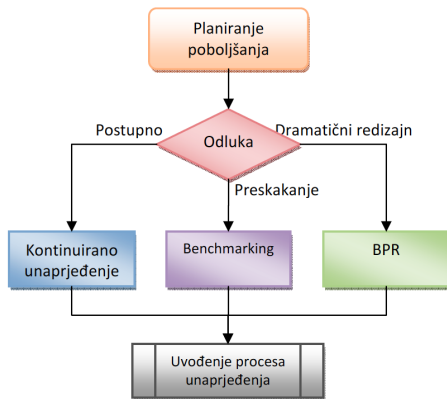
pretpostavke kako postoji međuovisnost opće razine industrijske profitabilnosti i snage djelovanja konkurentskih sila koje determiniraju položaj poduzeća unutar industrije: prijetnju od ulaska novih konkurenata, snagu pogađanja ključnih kupaca, snagu pogađanja ključnih dobavljača i prijetnju od korištenja supstituta.

svih zaposlenika, skraćanje vremenskog ciklusa, javnu odgovornost te kvalitetu vođenu kupcem. Nedostatak poticanja gore navedenih vrijednosti navodi na zaključak da top manageri velikih hrvatskih poduzeća ne posvećuju dostatnu pažnju unaprjeđenju poslovanja vlastitih poduzeća, čiji se štetni utjecaj ocrtao i u kasnijim istraživanjima.

Poražavajući rezultati, koji pokazuju da je 58,8%

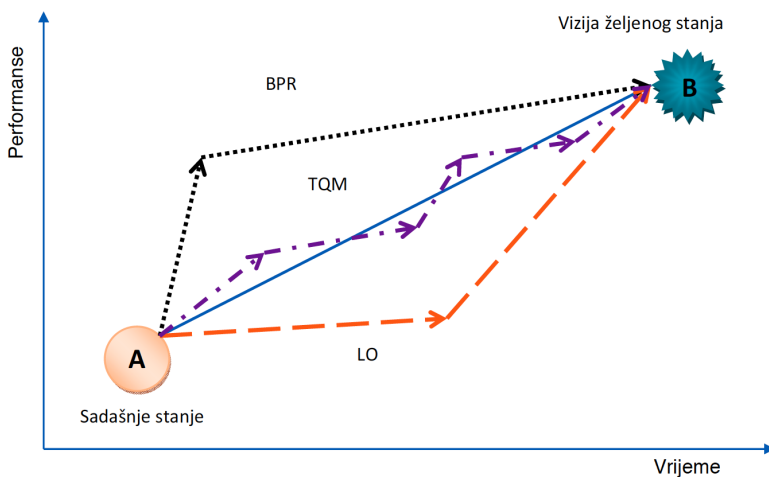
poduzeća, u međuvremenu, otišlo u stečaj ili se ugašilo, pokazuju koliki je nerazmjer između stvarnog stanja i položaja hrvatskih poduzeća u poslovnoj okolini i percepcije top managementa. Značajne organizacijske promjene, nameću se kao potrebne kako i ostala poduzeća ne bi doživjela sličnu sudbinu.

Slika 4: Dijagram tijeka procesa unaprjeđenja



Izvor: (Tenner, 1997, str. 9)

Slika 5: Opcija za izbor organizacijskih promjena



Izvor: (Dervitsiotis, 1998, str. 109-122)

3.2. Pristupi unaprjeđenju organizacije

Postoje dva temeljna pristupa unaprjeđenju organizacije: kontinuirani i diskontinuirani. Sam naziv kontinuirani, govori da je riječ o stalnom unaprjeđivanju organizacije koje stalno traje, kroz cijelo vrijeme postojanja poduzeća. Diskontinuirani pristup je pristup kod kojeg se radi "rez" u organizaciji, najčešće s ciljem da se izvrši znakovita promjena. Takav pristup najčešće znači dramatični zaokret u politici poduzeća koje je zapalo u organizacijske teškoće i trebao bi poslužiti kao prvi dio plana u njegovu unaprjeđenju. Nastavak izgradnje organizacije uvidio bi se u daljnjem, kontinuiranom pristupu, nakon čijeg bi se provođenja pristupilo u daljnjem razvoju kontinuiranom pristupu unaprjeđenja organizacije. Način provođenja organizacijskih promjena možemo prikazati sljedećim dijagramom.

Kontinuirano poboljšavanje organizacije je proces koji korištenjem učinkovitih metoda podiže razinu organizacije na viši nivo uspješnosti. Najpoznatiji metodološki pristupi su: Potpuno upravljanje kvalitetom (eng. Total Quality Management, TQM) i Organizacija koja uči (eng. Learning Organization, LO). Za dramatične organizacijske promjene najčešće se koristi metodologija reinženjeringa poslovnih procesa (eng. Business Process Reengineering, BPR).

Sljedeća slika uspoređuje odnos BPR, TQM i LO u odnosu kakav učinak postižu navedena tri načina na unaprjeđenje organizacije u određenom vremenskom razdoblju.

Prema gornjoj slici efekt unaprjeđenja na početku najjači je kod BPR, a najslabiji kod organizacije koja se tek priprema za učenje. To je i logično budući da BPR dramatično redizajnira postojeće stanje. Za to vrijeme LO, stagnira ili vrlo malo napreduje. U isto vrijeme, organizacija usmjerena prema TQM-u ima najmanje oscilacije i kontinuirano se unaprjeđuje idući zacrtanim vizijama željenog stanja. Međutim bez obzira na razlike u pojedinim fazama s vremenom sva tri načina postižu zadani cilj.

Odabir metodologije izvođenja organizacijskih promjena osim o stanju poduzeća svakako ovisi i o poslovnoj okolini te industriji.

4. Organizacijska kultura kao preduvjet promjena

Dok god (Pike & Barnes, 1994, str. 40) se organizacije ne žele suočiti s radikalnom transformacijom svojih procesa, dok se samo igraju s novom idejom, njihovi će prividni napori biti će obični gubitak vremena. Primjerice, uvođenje TQM-a znači fundamentalne promjene u organizacijskoj kulturi, a ne brza rješenja preko noći. Ukratko, to znači da nije moguće izvršiti organizacijske promjene bez stvaranja organizacijske kulture.

Ciljeve poduzeća ostvaraju ljudi. Oni mogu udobno raditi unutar nepisanih normi svojih zemalja, ali nisu u stanju kulturu objasniti drugima. Većina ljudi nije svjesna načina na koji ih je njihova kultura oblikovala. Jedna od frustracija kod prijelaza u različitu kulturu upravo je u tome što su "domoroci" najmanje sposobni objasniti neupućenoj osobi jedinstvene karakteristike svoje kulture. (Robbins, 1995, str. 14)

Pri promjeni kulture ne smije se zanemariti početni otpor promjenama, koji je vjerojatan, kada zaposlenima postane jasno koliko su one duboke i koliko utječu na tradicionalan način djelovanja. Promjena kulture jedan je od najvećih izazova s kojima će se organizacija ikada susresti, stoga je za to prijeko potrebna podrška vrhovnog managementa. Može se zaključiti kako je ponekad nemoguće promijeniti organizacijsku kulturu a da se ne promijeni vrhovni management, jer vrhovni manageri koji ne uspiju shvatiti potrebu za promjenom ne mogu voditi organizaciju kroz velike kulturne promjene (Lazibat, 2009, str. 229).

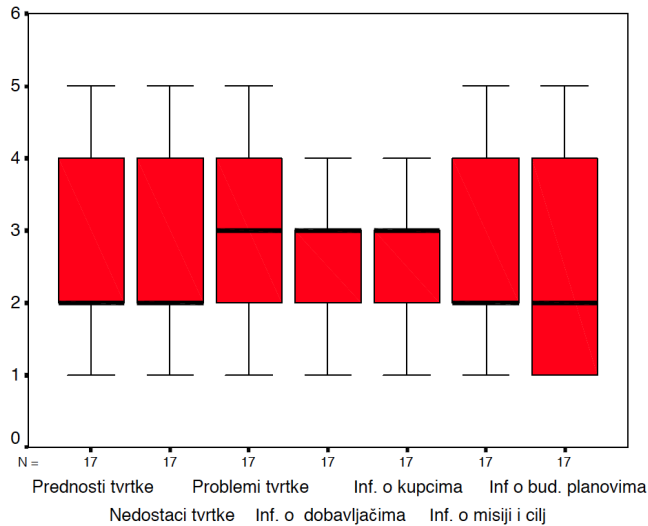
Čini se da postoji široko suglasje o tome da se organizacijska kultura odnosi na sustav mišljenja koji međusobno dijele pripadnici i koji jednu organizaciju razlikuje od drugih (Robbins, 1995, str. 253). Organizacijska kultura (Skoko, 2000, str. 100) sastoji se od ključnih vrijednosti i vjerovanja prihvaćenih od strane svih članova i objedinjujućih za sve članove organizacije. Organizacijske kulture je široko rasprostranjen model aktivnosti, interakcija, normi, osjećaja, mišljenja, vjerovanja, pristupa, vrijednosti i procesa u organizaciji. Mnogi rukovoditelji žele, na žalost, ignorirati kulturu stoga je jedan od najtežih

zadataka vrhovnog menadžmenta da shvati utjecaj promjene kulture na njihove strategije.

Organizacijska kultura (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 706) je onaj segment organizacije koja zaposlenima šalje „signale” o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje i što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje.

Promjene u organizacijskoj klimi i kulturi, od birokratske, odnosno kulture uloga, ka kreativnoj kulturi zadatka, tj. povjerenja, timskog rada, suradnje i jačanja socijalne podrške, smanjuje izvore stresa i njegove

Slika 6: Distribucija dostupnosti pojedinih informacija u poduzeću



Izvor: (Zdrilić, 2000, str. 137)

Tablica 2: Organizacijska kultura i razvoj odnosa u ovisnosti o industrijskoj grani u Hrvatskoj

Pitanja	Ne	Uglavnom Ne	Uglavnom Da	Da
7.1. Jesu li svi zaposlenici upoznati s misijom i vizijom tvrtke?			○*	■
7.2. Znaju li svi zaposlenici dugoročne planove tvrtke?		○*	■	
7.3. Vodite li sustavnu brigu o odnosima između zaposlenika unutar tvrtke?		○*	■	
7.4. Rješavate li brzo eventualne pojave mobbinga unutar tvrtke?			■○*	
7.5. Znaju li svi zaposlenici što se točno od njih očekuje?		○*	■	
7.6. Doživljavaju li zaposlenici tvrtku kao poželjnu u industrijskoj grani u kojoj djeluje?			■○*	

Legenda: ■ - Bankarstvo ○ - Turizam * - Zaštitarstvo

Izvor: Rezultati istraživanih poslovnih slučajeva

negativne posljedice. Temeljne vrijednosti u takvoj kulturi pružaju jasna očekivanja, standarde ponašanja i

uspješnosti, dok tim, dobra međusobna suradnja, međusobno povjeravanje i uvažavanje osiguravaju odgovarajuću socijalnu podršku koja pomaže pojedincima da se uspješno i bez velikih frustracija nose i s najtežim problemima (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 928).

Istraživanje provedeno 2000. godine na velikim hrvatskim poduzećima (Zdrilić, 2000, str. 136) pokazuje kako su zaposlenici najbolje upoznati s problemima tvrtke, pa zatim s informacijama o dobavljačima i kupcima, dok su ostale informacije vrlo rijetko dostupne većini zaposlenika. Istraživanje nedvojbeno pokazuje kako u poduzećima nema razvijene organizacijske kulture u kojoj participiraju svi zaposlenici.

Kratko istraživanje³ pokazuje kako je razvoj organizacijske kulture u hrvatskim poduzećima još u početnom stadiju, iako je ovo istraživanje provedeno deset godina kasnije od prvotnog, a unatoč činjenici da su istraživana poduzeća relativno visoko pozicionirana u svojim industrijskim granama.

Otkako je Peter Drucker (Drucker, 2003, str. 241-244), početkom devedesetih, okarakterizirao znanje kao ekonomski resurs koji je po svome značenju ispred tradicionalnih poslovnih resursa (rada kapitala i zemlje), u poslovnoj literaturi vode se rasprave o obuhvatu pojma znanja u poduzeću, ali još više o njegovoj ulozi u ostvarenju konkurentne prednosti poduzeća. Pri tome je vrlo bitno razviti poticajnu, kreativnu, organizacijsku kulturu unutar organizacije gdje će zaposlenici moći u potpunosti primijeniti svoja znanja i vještine. Može se zaključiti kako hrvatska poduzeća ne posvećuju dovoljnu pažnju razvoju takve kulture unutar vlastitih poduzeća jer ju ne smatraju važnom. Na taj način ispuštaju bitnu činjenicu, da su ljudi unutar poduzeća pokretačka snaga te da o njima direktno ovisi kojom će se brzinom i učinkovitošću napraviti potrebne organizacijske promjene.

5. Zaključak

Danas je izuzetno bitno uz razvoj vlastitih potencijala unutar poduzeća voditi brigu o poslovnom

okruženju i globalizaciji. Globalizacija je postala nezaustavljivi dio sadašnjosti i budućnosti te ju kao takvu treba prihvatiti unatoč svim njezinim manama i nedostacima. Stoga je prilagodba novonastaloj situaciji nužna i obvezna, ako se želi završiti tranzicijsko razdoblje. Kako bi prilagodba bila što učinkovitija i sa što manje „rasipanja“, potrebno je veliki značaj usmjeriti na razvoj organizacijske kulture, koja je prilično zapostavljena u hrvatskim poduzećima.

Na temelju svega navedenog u ovom radu mogu se donijeti određene praktične preporuke hrvatskim poduzećima, vezane uz problem unaprjeđenja organizacije i sustava managementa velikih poduzeća. Prije svega potrebno je ukazati na relativnu neprimjerenost postojećih organizacijskih rješenja karakteristikama današnje poslovne okoline, globalizacijskih procesa i drugih aspekata poslovanja.

Neadekvatna percepcija kvalitete organizacijskih rješenja u hrvatskim poduzećima praćena je nerealnom procjenom vlastite konkurentne snage od strane top managementa. Precjenjivanjem vlastite konkurentne sposobnosti ne može se stvoriti dovoljna razlika u percepcijama prijetnje od strane poslovne okoline i kvalitete vlastite organizacije, što može postati značajnom zaprekom iniciranju i provedbi bilo kakvih organizacijskih promjena.

Stoga je potrebno stvaranje svijesti o postojećoj razini konkurentnosti nasuprot zahtjevima globalnog tržišta i sve zahtjevnijih kupaca, i to na razini top managementa.

S druge strane profesionalni su manageri redovito preopterećeni problemima „golog preživljavanja“ i prevladavanja brojnih zapreka (poput „balansiranja“ gotovinom kako bi se održala minimalna likvidnost društva, suprotstavljanja socijalnim pritiscima od strane zaposlenika i sindikata, političkog lobiranja, itd.) da bi se uopće mogli koncentrirati na probleme srednjoročne ili dugoročne prirode. Unatoč svim problemima koje poduzeća danas imaju potrebno je podići pogled u daljinu te napraviti što brže i učinkovitije organizacijske promjene kako bismo dočekali budućnost i unaprijedili konkurentnost. Bez toga, borba za preživljavanjem bit će kratkotrajna.

³ Jedan od autora (Zdrilić) proveo je istraživanje poslovnih slučajeva u četiri velike hrvatske tvrtke tijekom 2010. godine. Riječ je o šestoj po veličini hrvatskoj banci, turističkoj tvrtki s 6 turističkih objekata i dvjema zaštitarskim tvrtkama koje su po veličini šesta i osma tvrtka u zaštitarskoj industriji.

LITERATURA:

1. Alfirević, N. (2000). Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: Rezultati empirijskog istraživanja. *Ekonomski pregleđ*, 51 (11-12), str. 1256-1281.
2. Bahtjarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Boudreaux, J. R. (2008). *Globalization*. Westport, Connecticut: Greenwood press.
4. Breaugh, A. J. (1992). *Recruitment: Science and Practice*. Boston: PWS-Kent.
5. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split.
6. Deardorff, A., & Stern, R. (2001). What You Should Know about Globalization and the World Trade Organization. *Review of International Economics*, 10 (3), str. 403-427.
7. Dervitsiotis, N. K. (1998). The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management. *TQM*, 9 (1), 109-122.
8. Drucker, P. (2003). *The New Realities*. New Jersey: Transaction Publishers.
9. Hit, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in 21st Century. *Academy of Management Executive*, 12 (4), 22-42.
10. Hopper, P. (2006). *Living with Globalization*. Oxford: Berg.
11. Jameson, F., & Miyoshi, M. (1998). *The Cultures of Globalization*. Durham and London: Duke University Press.
12. Knežević, B. K. (2007). Znanje o poslovnom okruženju kao temelj za unaprjeđenje kvalitete donošenje strateških odluka u trgovačkim poduzećima. *Poslovna izvrsnost*, 2 (2), 9-27.
13. Lazibat, T. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga d.o.o.
14. Lončar, J. (2005). Globalizacija: Pojam, nastanak i trendovi razvoja. *Geoadria*, 10 (1), str. 91-104.
15. Oakland. (2001). *Total Organizational Excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
16. Pike, J., & Barnes, R. (1994). *TQM in action, A Practical Approach to Continuous Performance Improvement*. London: Chapman&Hall.
17. Postolov, K. (2008). Uloga zaposlenika u ostvaranju organizacijske izvrsnosti. *Poslovna izvrsnost*, 1 (2), 73-81.
18. Rkman, I. (svibanj 2000). Globalizacija. *Studentska misao*, 1, str. 40-41.
19. Robbins, P. S. (1995). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: MATE d.o.o.
20. Robotham, D. (2005). *Culture, Society and Economy: Bringing Production Back In*. London: SAGE Publications.
21. Sashkin, M., & Kenneth, J. (1991). *Total Quality Management*. Brentwood, Maryland: Ducochon Press.
22. Skoko, H. (2000). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sinergija.
23. Tenner, R. D. (1997). *Process Redesign: The Implementation Guide for Managers*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley.
24. Wilkinson, A., & Willmott, H. (1995). *Making Quality Critical: New Perspectives on Organizational Change*. London: Routledge.
25. Zdrilić, I. (2000). *Mogućnost primjene TQM-a u unaprjeđenju organizacije velikih hrvatskih trgovačkih poduzeća*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb (magistarski rad).
26. Zdrilić, I. (2010). The influence of applying the TQM principle on the business results of big croatian companies. *Zbornik radova sa Interdisciplinary Management Research VI*, Barković, D. & Runzheimer, B. (ur), Poreč, 07-09.svibnja 2010. (str. 286-296). *Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku & Hochschule Pforzheim University of Applied Sciences*.

Ivica Zdrilić, M.Sc.

*Postgraduate doctoral studies "Management"
at the Faculty of Economics in Osijek*

Milan Puvača, B.Sc.

*Postgraduate doctoral studies "Management"
at the Faculty of Economics in Osijek*

Dinko Roso, B.Sc.

*Postgraduate doctoral studies "Management"
at the Faculty of Economics in Osijek*

THE IMPACT OF GLOBALISATION ON CHANGES IN BUSINESS OPERATIONS AND ORGANISATIONAL CULTURE

SUMMARY

Croatian companies have recently been forced to find and apply new technical and technological solutions as a result of large-scale changes and market globalisation. Furthermore, they have to adapt their organisation to the newly-developed conditions. Therefore, it is of utmost importance to consider the use of the latest theoretical findings in the field of organisation and management to reach the level of competitiveness on a global scale. Development, improvement and standardisation of business processes and changes in organisational culture are important preconditions for reforming the companies to meet the needs of globalisation. The goal of this paper is to show the growing impact of globalisation on the development of the business environment in Croatia, i.e. the need to restructure Croatian companies according to the newly-developed situation. There are companies that have to radically change their ways and methods of leadership and thinking, inherited from the socialist socio-economic system. Recurrent crises in the business practice and bankruptcies of economic entities prove this fact. One of the key preconditions to compete successfully in the newly developed global products, work and capital markets is the improvement of business performance by introducing contemporary methods in organisational planning. On the other hand, privatised companies that are under pressure from their foreign owners have to introduce the rules of behaviour and procedures standardised abroad. To sum up, the changes that have to be made require a radical shift in organisational culture within companies. These aspects are often forgotten by consultants and managers, thus leading to failure.

The main objectives of this paper are to underline the importance of two preconditions that have to be met in order to succeed, i.e. survive in the market: to define and standardise business processes and to develop organisational culture in companies.

KEYWORDS

globalisation, organisational culture, organisational changes, standardisation, introduction of business processes