UTJECAJ STRATEŠKE ORIJENTACIJE NA ORGANIZACIJSKU STRUKTURU

Mihanović, Danijela

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:753468

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ STRATEŠKE ORIJENTACIJE NA ORGANIZACIJSKU STRUKTURU

Mentor:
Izv. prof. dr.sc. Ivan Matić

Student:
Danijela Mihanović, univ. bacc. oec.

Split, rujan, 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

1.1. Problem istraživanja 1

1.2. Predmet istraživanja 4

1.3. Ciljevi istraživanja 4

1.4. Metode istraživanja 5

1.5. Istraživačke hipoteze 6

1.6. Struktura diplomskog rada 10

2. TEORIJSKI ASPEKTI STRATEŠKE ORIJENTACIJE I ORGANZACIJSKE STRUKTURE 11

2.1. STRATEŠKA ORIJENTACIJA 11

2.1.1. Pojmovno određenje strategije 11

2.1.2. Razine i tipovi strategija 12

2.1.3. Proces strateškog menadžmenta 13

2.1.4. Pojmovno određenje strateške orijentacije 14

2.1.5. Najznačajnije tipologije strateške orijentacije 17

2.1.5.1. Porter-ov model strategija 17

2.1.5.2. Miles/Snow-ov model strateške orijentacije 21

2.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA 23

2.2.1. Određenje pojma organizacijske strukture 23

2.2.2. Formalna i neformalna organizacija 23

2.2.3. Elementi organizacijske strukture 24

2.2.4. Dimenzije organizacijske strukture 26

2.2.4.1. Složenost organizacije 26

2.2.4.2. Formalizacija organizacije 27

2.2.4.3. Centralizacija organizacije 28

2.2.5. Tipovi organizacijske strukture 28

2.2.6. Suvremene organizacijske strukture 30

2.2.6.1. Procesna organizacijska struktura 31

2.2.6.2. Virtualna organizacijska struktura 31

2.2.6.3. Ad hoc organizacijska struktura 32

2.2.6.4. T-oblik organizacijske strukture 32

2.2.6.5. Šuplja organizacijska struktura 33

2.2.7. Struktura menadžmenta 34

2.3. Model utjecaja strateške orijentacije na organizacijsku strukturu 35
3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA STRATEŠKE ORIJENTACIJE NA ORGANIZACIJSKU STRUKTURU 37
3.1. Metodologija istraživanja 37
3.1.1. Opće karakteristike uzorka 38
3.2. Deskriptivni pokazatelji strateške orijentacije i organizacijske strukture 44
3.2.1. Deskriptivna analiza razine strateške orijentacije 44
3.2.2. Deskriptivna analiza karakteristika organizacijske strukture 45
3.3. Testiranje istraživačkih hipoteza 48
4. ZAKLJUČAK 62
LITERATURA 64
POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA 67
SAŽETAK 68
SUMMARY 69

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

U svijetu postoji veliki broj organizacija koje svakodnevno posluju u različitim poslovnim sferama. Svaka od tih organizacija razlikuje se po svojim aktivnostima, metodama poslovanja i zadanim ciljevima. Upravo zbog toga poduzeća definiraju niz strategija na temelju kojih bi ostvarili zadane projekcije i poslovne ciljeve.

To potvrđuje i jedna od najobuhvatnijih definicija strategije prema Georgeu i Jonesu. Prema njima strategija se definira kao „skup povezanih odluka o tome kojim ciljevima organizacija treba težiti, koje akcije pritom treba poduzeti i na koji način treba koristiti raspoložive resurse za njihovo ostvarivanje.“[1] Iz navedene definicije vidljivo je da je pojam strategije relativno opširan pojam. Samim time, uz pojam strategije vežu se i drugi srodni pojmovi. Jedan od njih je i strateška orijentacija.

Strateška orijentacija se obično definira kao način na koji organizacija koristi usvojenu strategiju u cilju prilagodbe i/ili promjene aspekta okoline u cilju boljeg usklađivanja i ustrojavanja.[2] Strateška orijentacija ima veliku ulogu u formiranju cjelokupnog poslovanja velikog broja organizacija. To se može primijetiti u sljedećoj definiciji prema kojoj su strateške orijentacije uvjerenja koja usmjeravaju i utječu na aktivnosti jedne organizacije.[3] Da bi strateška orijentacija bila uspješna potrebno je prepoznati određene elemente i uzeti ih u obzir pri formiranju poslovnih aktivnosti. Dodatno pojašnjenje može se primijetiti u tumačenju strateške orijentacije kao koncepta koji se često koristi u područjima istraživanja strateškog menadžmenta, poduzetništva i marketinga.

[1] Galetić, L. (2011): Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 38.
[2] Buble, M. (2010): Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 71.
[3] Prema: Krishna, B. (2014): "Strategic orientation and organizational forms an integrative framework", European Business Review, Vol. 26 Issue: 2, str. 188-203, http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/76611/6/06_chapter%201.pdf

Strateška orijentacija jedne organizacije utječe na strateška usmjerenja koja je organizacija implementirala s ciljem stvaranja kontinuiranih poslovnih izvedbi.[4] Može se zaključiti da poduzeće koristi stratešku orijentaciju kada ima točno određene načine ili obrasce strateškog ponašanja te kada poduzeće konstantno traži odgovore na različite događaje u okolini. Poduzeće može imati aktivnu stratešku orijentaciju (proaktivna strateška orijentacija) kojom ono stvara promjene, ili pak, što je češći slučaj, može se prilagoditi promjenama u svojoj okolini pa takvu zovemo reaktivna strateška orijentacija.[5] Često korišteni pojmovi u definicijama strateške orijentacije ističu se pojmovi organizacije i organizacijske strukture. U nastavku će se detaljnije definirati navedeni pojmovi.

Za funkcioniranje i razvoj poduzeća jedna od bitnih odrednica je njihova organizacijska struktura, koja naglašava njegovu efikasnost u korištenju raspoloživih ljudskih resursa i materijalnih resursa. Kada se jednom uspostavi organizacijska struktura ona ne može biti zadovoljavajuća na duži period, a posebno ne trajno. Stalne promjene u tržišnom i ukupnom okruženju tjeraju menadžment da stalno usavršava organizacijsku strukturu i time unapređuje njenu poziciju na tržištu. Svaka organizacija koja okuplja više od jedne osobe treba neki oblik organizacijske strukture. Organizacijska struktura, kao jedna od centralnih tema u izučavanju organizacije, u fokusu je interesa velikog broja istraživača.

Pod riječju struktura (lat. structura) razumijeva se građa, sastav, sklop, raspored, tvorevina i ostali srodni pojmovi.[6] Upravo ta raznolikost unutar pojma strukture ističe važnost i sveobuhvatnost pojma strukture. Samim time, ona je jedna od najvažnijih stavki svake organizacije. Naravno da kvalitetna organizacijska struktura ne daje automatsku efikasnost i uspješno poslovanje.

Ipak, prema Druckeru, dobra organizacijska struktura nije univerzalan lijek, ali je prijeko potreban temelj za uspješno i efikasno vođenje i upravljanje.[7] Ne smije se zanemariti utjecaj unutarnjih i vanjskih faktora organizacije na formiranja organizacijske strukture.

[4] Bing, L. (2011): Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review, School of Business, Sun Yat-Sen University Guangzhou 510275, China, str. 109., http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.653.6723&rep=rep1&type=pdf
[5] Prema: Buble, M. (2010)., op. cit. str. 91.
[6] Prema: Sikvaica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 333.
[7] Ibid.

Detaljnije objašnjenje vidljivo je u sljedećoj definiciji: "Utjecaj faktora organizacije, i unutarnjih i vanjskih, neobično je važan za oblikovanje organizacijske strukture poduzeća jer, ako poduzeće djeluje u nemirnoj, nestabilnoj odnosno turbulentnoj okolini, ono će znatno češće biti primorano da mijenja svoju organizacijsku strukturu, nego u slučaju kada je ta okolina stabilna odnosno mirna."[8]

Nakon definiranja ključnih pojmova u problematici istraživanja, potrebno je istaknuti njihovu međusobnu povezanost. Upravo istraživanje ove međusobne povezanosti je jedan od glavnih ciljeva rada. Veza između strateške orijentacije i organizacijske strukture je tema koja je već prije bila predmet proučavanja brojnim istraživačima i znanstvenicima, a kroz ovaj rad je detaljnije objašnjen utjecaj strateške orijentacije na organizacijsku strukturu.

Kada je uspostavljena kvalitetna strateška orijentacija, onda je organizacijama lakše izgraditi dobru strukturu te pronaći rješenja za probleme, kao i stvoriti nove sposobnosti, te unaprijediti poslovanje dopuštajući organizacijama i menadžerima prikupljanje specifičnih resursa, prepoznavanje mogućnosti za pružanje dobrih proizvoda i usluga te korištenje tih proizvoda i usluga za ostvarenje većih profita.[9]

Strateška orijentacija ima duboke učinke na različite dimenzije organizacije, kao što je učinkovitost i konkurentska prednost. Također ukazuje na vrijednosti organizacijskog trenda kojemu je cilj da otkriva, stvara i održava niz odgovora na promjene u okolini.[10] Promjene su stalno prisutne kako u određivanju strateške orijentacije tako i kod uspostavljanja organizacijske strukture. "Dakle, strateški izbori su promjenjivi, a njihova promjena djelomično je zavisna o sposobnosti organizacijskog prilagođavanja promjenama u okolini."[11] Zaključno, može se reći da pod utjecajem okoline poduzeća mijenjaju i prilagođavaju svoju stratešku orijentaciju koja bi za posljedicu trebala imati prilagodbu ili redizajniranje brojnih dijelova organizacije među kojima je svakako jedna od najbitnijih, organizacijska struktura.

[8] Sikavica P., Novak M. (1993): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 3.
[9] Obeidat, B.Y. (2016): The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. Int. J. Communications, Network and System Sciences, 9, str. 478-505, http://dx.doi.org/10.4236/ijcns.2016.911039
[10] Jassmy K., Bhaya A. (2016): Strategic orientation and effects on organization performance, str. 201., http://conferinta.management.ase.ro/archives/2016/PDF/3_2.pdf
[11] Marušić. E. (2012.): Utjecaj strateške orijentacije na performanse malih i srednjih poduzeća, Split, str. 28.

1.2. Predmet istraživanja

U ovom radu provedeno je istraživanje utjecaja strateške orijentacije na organizacijsku strukturu, odnosno kako poduzeće generalno nastupa na tržištu i kako je to povezano sa formalnim uređenjem u poduzeću. Svaka varijabla je definirana i istražena posebno a nakon toga istražen je međusobni utjecaj. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom na odabranom uzorku poduzeća. Tijekom rada korištene su kabinetske i empirijske metode koje su zajedno s nabrojanim dovele do rezultata i novih zaključaka.

1.3. Ciljevi istraživanja

S obzirom na izloženi problem i predmet istraživanja predloženo istraživanje sadržava teorijske (znanstvene) i empirijske (praktične) ciljeve.

Teorijski (znanstveni) cilj je definirati i objasniti stratešku orijentaciju i organizacijsku strukturu te pojmove koji su usko vezani za razumijevanje istih. Cilj je pokazati kako se kroz stratešku orijentaciju i organizacijsku strukturu može utjecati na ponašanje i performanse poduzeća. Ponuđeno je teorijsko objašnjenje konstrukcije strateške orijentacije kao i modeli strateških orijentacija. Teorijski su objašnjeni elementi, podjela i vrsta organizacijske strukture.

Empirijski cilj je istražiti utjecaj strateške orijentacije na organizacijsku strukturu tj. uzročno-posljedičnu vezu. Provedenim anketnim upitnikom na određenom broju poduzeća utvrđena je određena strateška orijentacija i organizacijska struktura, testirana njihova međusobna povezanost te je navedeno na koje načine i u kojoj mjeri postoji utjecaj strateške orijentacije na organizacijsku strukturu. Na temelju rezultata postavljene hipoteze su ili prihvaćene ili opovrgnute, te su na temelju toga donijeti pravi zaključci i moguće kritike.

1.4. Metode istraživanja

U radu su korištene razne metode istraživanja kako bi se postigli navedeni ciljevi istraživanja. Metode su podijeljene na kabinetske ili "desk research" te empirijske ili "field research." Pod kabinetske metode spadaju čitanje knjiga, članaka, znanstvenih radova tj. iščitavanje literature. Empirijske metode su metode koje služe za prikupljanje, obradu podataka i dokazivanje teza, a tu spadaju anketne metode, statističke metode, i slično.

U teorijskom dijelu[12] rada korištene su metode analize, sinteze, eksplanacije, klasifikacije i komparacije.

- Metoda analize – je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina (pojmova, sudova i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove, te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline. Ova metoda omogućava uočavanje, otkrivanje i izučavanje znanstvene istine. Metoda analize koristi u svrhu boljeg razumijevanja pojedinih složenih stručnih aspekata istraživanja.
- Metoda sinteze – je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene, i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.
- Metoda eksplanacije – je logički postupak kojim neki pojam dovodimo u svezu s nekim drugim pojmovima kao nužan i dovoljan uvjet egzistencije pojma.
- Metoda klasifikacije- najjednostavnija i najstarija znanstvena metoda. Znanost zapravo počinje klasifikacijom. Ona se odnosi na sistematsku i potpunu podjelu općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma. Tako se, na primjer, vrši klasifikacija troškova na fiksne, varijabilne i granične.
- Komparativna metoda – je postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima. Navedena metoda će se koristiti prilikom preuzimanja tuđih opažanja, spoznaja, zaključaka i pojedinih stavova koji su nastali kao rezultat drugih znanstveno – istraživačkih radova. Omogućuje istraživačima da dođu do novih zaključaka, koji obogaćuju cjelokupnu spoznaju.

[12] Prema: Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znastvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet, Rijeka, str. 453.

U praktičnom dijelu rada korištene su: anketna metoda, metoda kompilacije i statistička metoda.

- Anketna metoda- obradom konkretnih prikupljenih podataka iz anketnog upitnika dolazi se do općih zaključaka.
- Statistička metoda- ona vrši obradu rezultata prikupljenih istraživanjem putem regresijske i korelacijske analize.

1.5. Istraživačke hipoteze

Na temelju postavljenog problema i predmeta istraživanja definirane su hipoteze diplomskog rada. U radu se testiraju glavne hipoteze H1, H2 i H3 kao i pomoćne hipoteze.

HIPOTEZA 1. Strateška orijentacija utječe na karakteristike organizacijske strukture

Ovom će se hipotezom nastojati utvrditi utjecaj strateške orijentacije na karakteristike organizacijske strukture.

"Maksima "struktura slijedi strategiju" koju je među prvima dokumentirao Chandler (1962) najbolje oslikava odnos strategije i organizacijske strukture. Ona slikovito opisuje kako transformaciju u strategijama slijedi i adekvatna strukturalna inovacija koja čini mogućim prevladati neučinkovitost dotadašnje organizacijske strukture."[13] Ovim citatom je vidljiva poveznica strategije i organizacijske strukture, na sličan način i strateška orijentacija utječe i mijenja organizacijsku strukturu.

Strateška orijentacija pruža temelje za dugoročni organizacijski uspjeh i stvara pravovaljano ponašanje unutar organizacijske strukture s ciljem ostvarivanja efikasnijeg poslovanja.[14] Može se izvesti zaključak da strateška orijentacija ima bitnu ulogu za oblikovanje organizacijske strukture. Poduzeća bi trebala najprije odlučiti o budućem pravcu razvoja, a zatim razvijati organizacijsku strukturu koja treba to provesti.

[13] Buble, M. (2010)., op. cit. str. 161.
[14] Hussain, S., Azhar, S., Shahid, M.: Strategic Orientations and Organisational Types: A Theoretical Link , str. 21.,http://admin.umt.edu.pk/Media/Site/SPA/FileManager/MrSyedShahidHussain/SO%20and%20Organizational%20Types.pdf

Ukoliko je strateška orijentacija loše određena, tada će struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se organizacija nalazi usporiti ili zakočiti sposobnost upravljačkog sistema, i suprotno.[15]

H1a – strateška orijentacija utječe na stupanj formalizacije u organizaciji

Stupanj formalizacije tj. njezin intenzitet je moguće mjeriti omjerom propisanih radnih mjesta i rasponom tolerirane varijacije između pravila koja određuju radna mjesta.[16] Može se zaključiti da je formalizacija povezana sa složenošću organizacije. Složenije organizacije su u većoj mjeri formalizirane od manje složenih organizacija.

Najčešće stupanj formalizacije korespondira sa stupnjem centralizacije, pa što je detaljnije provedena strateška podjela poslova, te što je organizacija stabilnija, to će u pravilu biti više formalizirana (propisana), ali i više centralizirana, to jest, koordinirana iz jednog centra.[17] Kada se određuje složenost tj. formalizacija u organizaciji vodi se odabranom strateškom orijentacijom poduzeća. Strateška orijentacija itekako utječe na stupanj formalizacije u organizaciji.

H1b – strateška orijentacija utječe na stupanj centralizacije u organizaciji

Za svaku strategiju postoji stupanj centralizacije koji joj najbolje odgovara i koji će poduzeću pomoći da ostvari ciljeve. Ovisno o strategiji, želimo li poduzeće gdje je usredotočenost poslova na nekom središnjem mjestu i gdje se odluke donose na vrhu ili ono gdje se prenose formalna prava na odlučivanje i rukovođenje s viših na niže organizacijske jedinice.
Utvrđeno je da centralizacija nema samostalan utjecaj na performanse usluga, čak i kada kontrolira prethodnu izvedbu, izdatke usluga i vanjska ograničenja. Međutim, utjecaj centralizacije ovisi o strateškom orijentaciji organizacija. Miles i Snow su istraživali ove pojmove i potvrđeno je da je visoka učinkovitost vjerojatnija za organizacije koje prate stratešku orijentaciju kod donošenja odluka. [18]

[15] Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 333.
[16] Galetić, L.(2011)., op. cit. str. 178.
[17] Organizacijska struktura (internet), raspoloživo na: https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf
[18] Rhys A. et al. (2009): Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance, Journal Of Public Administration Research And Theory, v. 19 n. 1, str. 57-80., http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1010.2408&rep=rep1&type=pdf

Stupanj hijerarhije autonomnosti kod donošenja odluka i razina sudjelovanja u donošenju odluka su važne odrednice uspjeha samo onda kada su usklađene s pravom organizacijskom strategijom.[19]

H1c – strateška orijentacija utječe na diferencijaciju u organizaciji

Kada se oblikuje organizacijska struktura organizacije ili poduzeća provodi se diferencijacija. Može se opisati kao raščlambu i grupiranje zadataka. Kvalitetna diferencijacija poslovnih aktivnosti omogućuje podjelu rada i specijalizaciju, brže i stručnije obavljanje posla, optimiziranije poslovne procese te potiče ostvarivanje sinergijskih učinaka.[20]

Učinak strateške orijentacije na diferencijaciju organizacije predstavlja pitanje fokusa, tj. na što određeni pojedinac, grupa/tim ili organizacijska jedinica treba staviti naglasak prilikom obavljanja svojeg posla. Tako, primjerice, poslovne banke razdvajaju poslovanje s fizičkim i pravnim osobama. Diferencijacija je neminovni proces, posebice kada organizacija raste i širi svoje poslovanje ili povećava obujam poslovnih operacija, u tom slučaju prvo se određuje strategija rasta koja definira provedbu diferencijacije.[21]

H1d – strateška orijentacija utječe na komunikaciju u organizaciji

Sustav komunikacije u organizaciji podrazumijeva metodički i planski oblikovanu mrežu kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice.[22] Komunikacijska strategija započinje s komunikacijskim ciljevima, određuje koje su vrste analize potrebne, usmjerava povezivanje svih elemenata u integriranu cjelinu i konačno pruža praktične savjete o provođenju. Strateška orijentacija utječe na komunikacije jer se na temelju nje obavlja prijenos naredbi i zadataka, prijenos sugestija i prigovora, ali i međusobno dogovaranje, razmjena iskustva i odgovornosti. Kroz stratešku orijentaciju razmišlja se u smislu ciljeva, analize i provođenja komunikacije.

[19] ibid.
[20] Galetić, L. (2011)., op. cit. str. 155.
[21] Hernaus, T (2016): Diferencijacija i integracija organizacije, Sinergija, Zagreb, str. 6. https://bib.irb.hr/datoteka/858905.Poglavlje_3._DIFERENCIJACIJA_I_INTEGRACIJA_ORGANIZACIJE_web.pdf
[22] Prema: Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 578.

HIPOTEZA 2. Manja poduzeća su sklonija strateškoj orijentaciji istraživača

Ovom hipotezom se nastojati dokazati da manja poduzeća češće od velikih poduzeća biraju stratešku orijentaciju istraživača. Istraživači spadaju u jedne od četiri tipa strateške orijentacije u svim industrijskim granama. To su organizacije čija je strategija usmjerena na traženje i korištenje novih proizvoda i tržišnih mogućnosti. One su inovativne, preuzimaju rizik, traže nove prilike i neprekidno rastu.

Stratešku organizaciju istraživača biraju manja poduzeća tj. poduzeća u kojima je prisutna manja složenost i formalizacija, viša razina koordinacije te decentralizacija donošenja odluka. Riječ je o strategiji koja više odgovara dinamičnom, rastućem okruženju u kojemu je kreativnost važnija od efikasnosti.[23]

HIPOTEZA 3. U većim poduzećima su prisutnije karakteristike mehanicističkih organizacijskih struktura

Ovom hipotezom želi se pokazati da je mehanicistička organizacijska struktura prisutnija u većim poduzećima. Mehanicistička organizacija je hijerarhijska i birokratska. Karakterizira je visoko centralizirano tijelo, formalizirane procedure i prakse, i specijalizirane funkcije.

Tvrtke u mehanicističkoj organizacijskoj strukturi obično drže usku kontrolu nad procesima i zaposlenicima.[24] Jednostavne strukture dobro funkcioniraju u malim, brzorastućim pothvatima, a mehanicistička birokratska struktura dobro funkcionira u stabilnim, predvidivim okruženjima. „Veličina organizacije u značajnoj mjeri utječe na njenu organizacijsku strukturu. Veći stupanj formalizacije i specijalizacije, više odjela i više organizacijskih razina češće imaju velike organizacije, dok manje organizacije imaju i manje formaliziranu organizacijsku strukturu.“[25]

[23] Galetić, L. (2011)., op. cit. str. 46.
[24] Cantal, (2012): Mechanistic Organization vs. Organic Organization, Internet, raspoloživo na: https://blog.ordoro.com/2012/07/15/mechanistic-organization/
[25] Alpeza, M. (2009): Korporacijsko poduzetništvo: poduzetnička organizacijska kultura i struktura, Internet, raspoloživo na: http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2013/04/Korp_2012_Alpeza_poduzetnicka-kultura-i-struktura_obavezno-citanje.pdf

1.6. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad sastoji se od četiri osnovna dijela. U uvodnom dijelu rada je definiran problemi predmet rada, utvrđeni ciljevi i postavljene hipoteze istraživanja. U nastavku su napisane temeljne znanstvene metode koje će se koristiti u teorijskom i empirijskom dijelu rada.

U drugom dijelu rada prezentiraju se teoretski aspekti strateške orijentacije, odnosno kako poduzeće generalno nastupa na tržištu. Definirana je strategija, strateški menadžment, razina i tipovi strategija, pojam strateške orijentacije. Prikazan je Porter-ov model strategija i Miles/Snow-ov model strateške orijentacije kao glavni modeli za startešku orijantaciju, kao i ostali modeli. Teorijski je opisana organizacijska struktura, odnosno formalna uređenja u poduzeću. Definirana je organizacijska struktura, formalna i neformalna organizacijska struktura, elementi i dimenzije organizacijske strukture. Opisani su tipovi organizacijske strukture, strukture menadžmenta i suvremene organizacijske strukture.

Treći dio predstavlja empirijsko istraživanje provedeno za potrebe diplomskog rada. U ovom dijelu se ispituje veza između varijabli strateška orijentacija i organizacijska struktura. Obradom podataka iz anketnog upitnika prihvaćaju se ili odbacuju postavljene hipoteze ovog diplomskog rada.

U zaključku kao zadnjoj cjelini ovog diplomskog rada daje se sažet pregled ključnih saznanja stečenih tokom izrade rada. U zaključku se ukazuje na najvažnije rezultate istraživanja. Na kraju je naveden popis literature, uz popis korištenih tablica, slika i grafikona.

2. TEORIJSKI ASPEKTI STRATEŠKE ORIJENTACIJE I ORGANZACIJSKE STRUKTURE

2.1. STRATEŠKA ORIJENTACIJA

2.1.1. Pojmovno određenje strategije

Ekonomisti su riječ strategija preuzeli iz vojne terminologije te tijekom tridesetih i četrdesetih godina dvadesetoga stoljeća razvili strateški pristup po kojemu se poslovanje poduzeća više ne može temeljiti samo na proizvodnim mogućnostima već treba uzeti u obzir i poštivati uvjete koje stvara okolina.[26] Može se zaključiti da strategija pomaže poduzeću i daje odgovor kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima.

Prvi autor koji se bavio strategijom bio je Alfred D. Chandler Jr. koji je u knjizi Strategy and Structure (1963.) definirao strategiju kao „određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbora resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.“[27] Brojni autori su nastavili pisati o strategiji tako da postoje mnoge definicije o strategiji. Strategija se sastoji od četiri komponente[28], a to su: djelokrug (područje djelovanja), razmještaj resursa, specifične kompetencije i sinergija. Sve četiri komponente su jednako bitne za strategiju bilo da se radi o području djelovanja koje može imate uzak ili širok djelokrug, razmještaj resursa koji daje odgovor na pitanje gdje i koliko investirati, specifične kompetencije koja nas razlikuju od konkurenata ili sinergija koja je rezultat međusobnog dopunjavanja i djelovanja navedenih komponenti. Sinergija nakon djelovanja prethodnih komponenti daje dodatni efekt.

[26] Prema: Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 106.
[27] Ibid.
[28] Prema: Buble, M. (2006)., op. cit. str. 108.

2.1.2. Razine i tipovi strategija

Strategija se može gledati s razine cjelokupnog poduzeća, s razine poslovne jedinice ili razine poslovnog funkcijskog područja. Iz toga je vidljivo da postoje tri razine tj. tri tipa strategija: korporacijska, poslovna i funkcijska strategija.[29]

Korporacijska strategija se odnosi na poduzeće kao cjelinu tj. kao na cjeloviti entitet te daje odgovor na pitanje područja djelovanja i razmještaja resursa. Kroz nju se gleda na cjelokupno usmjerenje poduzeća te stav poduzeća prema rastu i upravljanju različitih poslova. „Poslovna strategija je karakteristična za tzv. multi divizijska poduzeća, tj. ona koja u sastavu imaju jednu ili više organizacijskih cjelina od kojih svaka ima svoj biznis.“[30] Takva strategija je više usmjerena na konkurentne prednosti i sinergiju. Kod ove strategije se primjenjuju mnogi modeli među kojima je i Porterov model generičkih strategija i model životnog ciklusa proizvoda. Funkcijska razina je karakteristična za svako poduzeće, jer svako od njih ima određena funkcijska područja poput marketinga, financija, ljudskih potencijala i slično. Funkcijska strategija se bazira na područje funkcije za ostvarenje ciljeva poduzeća i poslovnih jedinica.[31] Kroz ovu funkciju radi se na razvoju osebujnih kompetencija kako bi se razvila konkurentska prednost poduzeća i poslovnih jedinica.

Poduzeća koriste sva tri tipa strategija istovremeno. Strategije se međusobno podupiru te su nadopuna jedna drugoj. Kroz ova tri tipa se vidi da je strategija poduzeća opsežan plan koji je postavljen da bi poduzeće ostvarilo svoj cilj, misiju i viziju[32]. Kroz strategiju poduzeće maksimizira konkurentske prednosti a minimalizira konkurentske slabosti.

[29] Buble, M. (2006)., op. cit. str. 108.
[30] Ibid.
[31] Buble, M. (2006)., op. cit. str. 108-109.
[32] Ibid.

2.1.3. Proces strateškog menadžmenta

Strateški menadžment je nastao kao posljedica sve većeg utjecaja promjenjive eksterne okoline. Okolina u kojoj se poduzeće nalazilo je postajala sve kompleksnija i dinamičnija i te promjene su bile uočljive. Strateški menadžment se sastoji od serije etapa koje se ciklički ponavljaju, što znači da započinje prvom etapom, završava posljednjom i tada ponovno započinje s prvom etapom.[33]

Glavne etape procesa strateškog menadžmenta su: provedba analize okoline, postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje organizacijske strategije, implementacija organizacijske strategije i provedba strateške kontrole i evaluacije.[34] U praksi menadžeri navedene etape strateškog menadžmenta ne provode uvijek po redoslijedu nego ovisi o situaciju u kojoj se poduzeće nalazi.

Prva etapa je analiza okoline. U ovoj etapi se proučava okolina i pokušava se dobiti što više informacija ključnih za definiranje budućnosti poduzeća. „Najučinkovitiji način za analizu okoline je swot analiza, preko koje se žele saznati sve prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti poduzeća u internoj okolini.“[35] U ovoj analizi se jednako istražuje eksterna i interna okolina poduzeća.

Druga etapa[36] je postavljanje organizacijskog usmjerenja gdje se želi odrediti pravac poduzeća. To se određuje uz pomoć misije, vizije i ciljeva. Vizija je neka vrsta predodžbe tj. pogleda u budućnost i odgovora na pitanje gdje se poduzeće želi nalaziti u budućnosti. Misija je odgovor na pitanje zašto poduzeće postoji, predstavlja ono što poduzeće nudi zajednici i odnosi se na sadašnjost. Ciljevi su planirane aktivnosti koje želimo ostvariti u budućnosti.

Treća etapa[37] se odnosi na formuliranje strategije. Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Uključuju razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije. Poduzeća obično imaju izbor između tri vrste strategija: korporacijske, poslovne i funkcijske.

[33] Buble, M. (2000), op. cit. str.8.
[34] Ibid.
[35] Prema: Buble, M. (2005): Strateški menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 9.
[36] Ibid.
[37] Prema: Buble, M. (2005)., op. cit. str. 10.

Četvrta etapa je implementacija strategije na koju se gleda kao proces pomoću kojega se strategije i politike stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila.[38] Četvrta etapa podrazumijeva donošenje svakodnevnih odluka o alokaciji sredstava, a za to je potrebno operativno planiranje.

Peta etapa je kontrola i evaluacija strategije. „Svrha ove etape je osigurati da strateški menadžment funkcionira i napreduje. Nadgledaju se performanse i utvrđeni standardi te se ispravljaju potencijalna odstupanja.“[39] Nakon provedene kontrole i evaluacije dobiju se nove informacije te menadžeri mogu poduzeti akcije ukoliko nešto treba promijeniti i ispraviti. Može se reći da se uz pomoć ove faze traže i rješavaju sve slabosti iz prethodnih faza.

Šesta etapa je povratna veza ili „feedback“. Uloga povratne veze je jako bitna etapa jer ona je povratna informacija iz koje se treba iščitati ako nešto nije uredu ili treba korekciju. Na primjer niska stopa povrata nam govori da u prethodnim fazama procesa strateškom menadžmenta nešto nije dobro izvedeno.[40]

2.1.4. Pojmovno određenje strateške orijentacije

Ne postoji univerzalno prihvaćena definicija strateške orijentacije. Sama priroda orijentacije stvar je rasprave, a različiti autori na različite načine tumače pojam strateške orijentacije. Da bi poduzeće moglo odrediti stratešku orijentaciju ono mora započeti prvo s analizom okoline. Poduzeće će sagledati misiju, viziju i ciljeve te u to razmatranje uključiti promjene koje se događaju u okolini.

Strateška orijentacija se odnosi na definiranje pozicije poduzeća u mikro-okruženju te zadatak menadžmenta da identificira ključne snage, slabosti, prilike i prijetnje, te da razmotri ukupni potencijal samog poduzeća.[41] Nedostatak odgovarajućeg znanja ili neuspjeh u obavljanju odgovarajuće analize poslovnog okruženja može dovesti do poslovne kratkovidnosti unutar induktivnog pristupa strateške orijentacije tvrtke.[42]

[38] Prema: Buble, M. (2005)., op. cit. str. 12.
[39] Prema: Buble, M. (2005)., op. cit. str. 12.
[40] Ibid.
[41] Prema: Gnjidić, V. (2015): Interdependence of companys industrial competitive position and its strategic orientation: A dynamic theoretical model; (Internet), raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=311159, str.1.
[42] ibid.

Iz navedenog se može zaključiti da je jedan od bitnih faktora objektivnost prilikom određivanja pozicija poduzeća, njegovih vrijednosti i prilikom analize njegove okoline. „Ovaj faktor je bitan jer se preko strateške orijentacije određuje operativni, marketinški i poduzetnički položaj poduzeća.“[43]Cilj kod određivanja strateške orijentacije je maksimalno iskoristiti potencijal poduzeća i ostvariti maksimalnu dobit. Vidljivo je da strateška orijentacija određuje smjer koji tvrtka planira pratiti kako bi u konačnici ostvarila bolje poslovanje, isto tako ima ključnu ulogu u tome kako organizacija određuje i strukturira aktivnosti.

Strateška orijentacija se dijeli na tri komponente: tržišnu orijentaciju, poduzetničku orijentaciju i tehnološku orijentaciju. .[44] Važnost svake komponente strateške orijentacije ovisi o tržišnim karakteristikama s kojima se tvrtka suočava.

Tržišna orijentacija smatra se ključnom strategijom ili sposobnošću koja pomaže organizacijama da ostanu konkurentne u današnjem neizvjesnom poslovnom okruženju. Tržišna orijentacija smatra se i marketinškim konceptom i strategijom upravljanja te pomaže u razvijanju marketinškog znanja, superiornih performansi i konkurentske prednosti.[45] Na tržišnu orijentaciju se može gledati kao na generiranje tržišne inteligencije za cijelu organizaciju koja se odnosi na sadašnje i buduće potrebe kupaca, širenje podataka preko odjela i brzu reakciju organizacije. Sastavljena je od tri dimenzije: orijentacija prema klijentu, orijentaciju prema konkurentima i među funkcionalnu koordinaciju.[46]

Usmjerenost na kupce znači prikupljati što više informacija o njima, pratiti njihove želje i potrebe. Cilj je pružiti kupcima superiornu ponudu dodane vrijednosti. Usmjerenost na konkurente znači pratiti konkurenciju, analizirati njihove sposobnosti, znanja te saznati sadašnje i buduće strategije i planove. Međufunkcionalna koordinacija omogućuje tvrtkama da pokupe signale upozorenja ili prilika, obrade ih i pretvore u svoje prednosti.

[43] Prema: Gatignon, H., Xuereb, J.M.,: Strategic orientation of the firm and new product performance, France, (Internet), raspoloživo na: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1995/95-42.pdf
[44] Ibid.
[45] Prema: Obeidat, B.Y.(2016): The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. Int. J. Commu-nications, Network and System Sciences,9, str. 478-505. http://dx.doi.org/10.4236/ijcns.2016.911039
[46] Ibid.

Konkurentska ili poduzetnička orijentacija definira način na koji organizacije obuhvaćaju specifične poduzetničke aspekte stilova, metoda i praksi donošenja odluka. Drugim riječima, konkurentska orijentacija odnosi se na metode, prakse i stilove odlučivanja koje menadžeri koriste kako bi djelovali poduzetnički.[47] Vidljivo je da konkurentska orijentacija usmjerava poduzeća da budu ispred svojih konkurenata, iskorištavaju nove mogućnosti za inovativnost u neizvjesnoj okolini. Poduzeća kod ove vrste orijentacije trebaju biti otvoreni za nove prilike te implementirati promjene. Kada poduzeća odluče krenuti s inovacijama, biti proaktivna i preuzeti rizik veoma bitnu ulogu imaju najviše razine rukovodstva, čija potpora je ključni čimbenik.

Tehnološka orijentacija definira se kao sklonost tvrtke da uvodi ili koristi nove tehnologije, proizvode ili inovacije[48]. To sugerira da vrijednost kupaca i dugoročni uspjeh organizacije ovise o inovacijama, tehnološkim rješenjima, proizvodima, uslugama ili procesima. Ono što treba naglasiti je to da organizacije koje se rukovode tehnologijom imaju priliku akumulirati ogromna tehnološka znanja pohranjena prošlim iskustvom i procesima koji bi se mogli iskoristiti u svoju korist.[49] Tehnologija je sama po sebi od velike važnosti jer se koristi kao poveznica između kupca i organizacije. Organizacije je koriste kako bi prikupile što više informacija o klijentima.

Tehnološkom orijentacijom želi se doći do nove i napredne tehnologije za razvoj novih procesa, proizvoda i usluga. Napredna tehnologija bi trebala voditi razvoju inovativnijih, tehnološki superiornih proizvoda u usporedbi s onima koje nude konkurenti. Vidljivo je da tehnološka orijentacija značajno doprinosi poboljšanju performansi proizvoda i uspješnosti poslovanja.

[47] Ibid.
[48] Ibid.
[49] ibid.

2.1.5. Najznačajnije tipologije strateške orijentacije

Postoje različite tipologije strateških orijentacija. Razlog se može pronaći u potrebi da različite strateške orijentacije zahtijevaju različite uloge za istraživanje tržišta i učenje tržišta.[50] Među većim brojem autora koji su proučavali stratešku orijentaciju i njene tipologije izdvojit ćemo Porterovo stajalište i stajalište znanstvenika Raymond E. Milesa and Charles C. Snow-a. Porter je naglasio da je glavna inspiracija strateške orijentacije predviđanje neizvjesnosti predstavljene u okolišu i strateško usklađivanje internih resursa tvrtke i vanjskih sila[51]. Svoj doprinosu su dali i Miles i Snow tako što su uveli četiri ideološke tipologije strateške orijentacije kao što su prospektori, branitelji, analizatori i reaktori. [52] Ove tipologije pomažu poduzećima da svoje organizacijske ciljeve usklade sa strategijama koje stalno koriste. U nastavku su detaljnije opisani navedeni modeli strategija.

2.1.5.1. Porter-ov model strategija

„Ako poduzeće želi postići konkurentsku prednost, mora načiniti izbore glede vrste prednosti koju želi postići i tržišnog područja koje želi usluživati.“[53]

Kod konkurentske strategije je bitan položaj poduzeća unutar industrije. Bolje pozicioniranje donosi veće stope povrata pase može zaključiti da je održiva konkurentska prednost osnova za iznadprosječno poslovanje u dugom roku.

[50] Batić, M.(2007) :Organizational strategic orientation types and the role of market learning capability, University of Maribor, Maribor, str. 161., raspoloživo na: https://www.researchgate.net/publication/228458920_Organizational_strategic_orientation_types_and_the_role_of_market_learning_capability

[51] Hussain, S., Sarwar M. Azhar, Maham Shahid,: Strategic orientation and organization types, str. 21, raspoloživo na:http://admin.umt.edu.pk/Media/Site/SPA/FileManager/MrSyedShahidHussain/SO%20and%20Organizational%20Types.pdf

[52] Ibid.

[53] Renko, N.(2009): Strategije marketinga, Naknada Ljevak, Zagreb, str. 276.

Tablica 1: Porterove generičke konkurentske strategije

KONKURENTSKO PODRUČJE		KONKURENTSKE PREDNOSTI	
		JEDINSTVENOST PROIZVODA	NISKI TROŠKOVI
	ŠIROKI SEGMENT	1. DIFERENCIJACIJA	2. VODSTVO TROŠKOVA
	USKI SEGMENT	3.A. FOKUS NA DIFERENCIJACIJU	3.B. FOKUS NA TROŠKOVE

Izvor: Prema: Renko, N.(2009): Strategije marketinga, Naknada Ljevak, Zagreb, str. 276

Iz tablice se može iščitati da postoje dvije vrste konkurentskih prednosti: diferencijacija i niski troškovi. Poduzeća mogu imati i brojne druge prednosti, ali ove dvije su izdvojene kao glavne. Konkurentsko područje se dijeli na široki i uski segment. Porter je identificirao tri generičke konkurentske strategije kada je uzeo u obzir konkurentske prednosti sa širinom konkurentskog područja.

Porter predlaže tri generičke konkurentske strategije kao rješenja u postizanju održive konkurentske prednosti, odnosno načine kojima će se poduzeće uspješno suprotstaviti konkurentskim snagama na tržištu, a to su sljedeće: vodstvo u niskim troškovima, diferencijacija proizvoda i strategija fokusiranja.[54] Ako poduzeće želi ostvariti konkurentsku prednost ono mora odlučiti koju će strategiju i koje područje odabrati.

Strategija troškovnog vodstva i strategija diferencijacije traži konkurentsku prednost u širokom spektru industrijskih segmenata, a strategija fokusiranja unutar uskog segmenta. Strategija fokusiranja se može odnositi na fokusiranje na troškove ili fokusiranje na diferencijaciju.[55]

[54] Prema: Renko, N. (2009)., op. cit. str. 276.
[55] Ibid.

- *Strategija troškovnog vodstva*

Kod strategije troškovnog vodstva proizvođač smanjiva i uklanja sve suvišne karakteristike proizvoda i tako stvara jednostavne i standardne proizvode po najnižoj cijeni u odnosu na konkurente.[56] Mnogi potrošači preferiraju ovakvu strategiju, pa radije kupuju negoli konkurentske proizvode. Ovakvu vrstu strategije je dobro provoditi ako je potražnja za industrijskim asortimanom relativno elastična, jer to daje mogućnost strateškog upravljanja cijenama.[57]

Može se zaključiti da su troškovi središte i najvažniji sadržaj ove strategije pa je jedan od glavnih ciljeva smanjivanje troškova u svim segmentima poslovanja. Konkurentska prednost koja se temelji na niskim troškovima se najčešće koristi kod poduzeća koja imaju standardizirane proizvode ili usluge koje imaju snažan potražni potencijal u koncentriranim industrijama. Da bi poduzeće ostvarilo strategiju troškovnog vodstva treba imati veće proizvodne kapacitete i outpute u usporedbi s konkurencijom. Primjeri uspješnih globalnih vođa su: Texas Instruments u potrošačkoj elektronici, Hyundai u automobilskoj industriji, Timex u industriji satova, Heinz u proizvodnji začina i dodataka jelima, Wall-Mart u lancu maloprodajnih objekata i drugi.[58]

- *Strategija diferencijacije*

Konkurentska prednost ove strategije zasniva se na elementima imidža i reputacije ili resursa poduzeća, ili nekog izdvojenog aspekta proizvoda koji se može istaknuti u odnosu na konkurente.[59] Veoma je bitno konkurentsko pozicioniranje preko kojeg se stvara i iskorištava jedinstven položaj poduzeća.

Svrha diferencijacije je kupcima ponuditi nešto drugačije, jedinstveno i osobito vrijedno za njih. Kroz ovu strategiju se želi približiti kupcu i stvoriti odanost kako bi se smanjila njihova osjetljivost na cjenovne razlike. Konkurentska prednost kod ove strategije znači mogućnost postavljanja premijske cijene, povećavanja razine prodaje i izgradnje lojalnosti kupaca.

[56] Renko, N. (2009)., op. cit. str. 277.
[57] ibid
[58] Buble, M. (2000)., op. cit. str. 145.
[59] Renko, N. (2009)., op. cit. str. 279.

Postavljanje premijskih cijena je ključno kod diferencijacije i moguće jer kupci prepoznaju veću vrijednost proizvoda ili usluga.[60]

U ovom slučaju poduzeće ima prostora da postavi cijene veće od onih koje imaju njegovi konkurenti. Primjeri uspješne diferencijacije na globalnoj razini su: sveukupna isporučena vrijednost kupcima od strane McDonaldsa i Searsa, nadmoćna dostava usluga Federal Expressa, raspoloživost rezervnih dijelova Caterpillara, dizajn, inženjering i izvedba Mercedesa korporacije DaimlerChrysler, prestiž satova Rolex, vrhunska kvaliteta Hondinih automobila, vrhunski imidž modnih kolekcija Ralph Lauren, te mnogi drugi.[61]

- *Strategija fokusiranja*

Kod ove strategije poduzeća uslužuju samo odabrano tržišno područje. Poduzeća obično razvijaju jedinstvene sposobnosti kako bi što bolje uslužili potrebe ciljnog segmenta. Ciljni segment može biti grupa potrošača, linija proizvoda ili geografsko područje. Strategija fokusiranja ima dvije varijante. U fokusu na troškove poduzeće teži prednosti u troškovima u svojem ciljnom segmentu, dok u fokusu na diferencijaciju poduzeće teži diferencijaciji proizvod u svojem ciljnom segmentu.[62]

Strategija fokusiranja se uspješno primjenjuje u situacijama kada je tržište u potpunosti segmentirano i kada su prisutne značajne razlike između pojedinih segmenata, kao i onda kada je limitirano širenje poduzeća na cjelokupno tržište.[63] Može se zaključiti da poduzeće treba raspolagati proizvodnim i kreativnim sposobnostima ili s druge strane da poduzeće mora birati tržišni segment koji je dovoljno velik i da taj segment ima uzlaznu stopu rasta.

Primjere uspješnih strategija fokusiranja nalazimo u gotovo svakoj industriji, kao što su Rolls Royce u segmentu luksuznih automobila, Apple Computer u informatičkoj industriji (segment stolnog izdavaštva), Nokia u telekomunikacijskoj tehnologiji i dr.[64]

[60] Buble, M. (2000)., op. cit. str. 149.
[61] Buble, M. (2000)., op. cit. str. 148.
[62] Renko, N. (2009)., op. cit. str. 281.
[63] Buble, M. (1997): Strategijski menagement, Ekonomski fakultet, Split, str. 175
[64] Buble, M. (2000)., op. cit. str. 153.

Porterovo stajalište se odnosilo na to da poduzeće može biti uspješno samo ako slijedi jednu od generičkih strategija, jer ako ih rabi više može doći do nemogućnosti savladavanja različitosti zahtjeva svake strategije.

Brojni primjeri iz poslovne prakse su pokazali da su najuspješnija poduzeća ona koja uspješno slijede obje strategije. To je slučaj kod velikih poduzeća jer većina manjih poduzeća nije u mogućnosti koristiti obje strategije simultano, nego samo jednu.[65] Poduzećima koja se nalaze na konkurentskim tržištima je u srži poslovanja konkurentska prednost. Mnoga poduzeća su nakon naglog širenja i napretka zaboravila na konkurentsku prednost jer su se bazirali na rast i potragu za diverzifikacijom. Danas je velika važnost konkurentske prednosti, jer su tvrtke diljem svijeta suočene sa sporijim rastom, kao i s jakom domaćom i globalnom konkurencijom. Može se zaključiti da konkurentska prednost nikad nije bila važnija nego sada kada se konkurenti ponašaju kao da tržište nije dovoljno veliko za sve.

2.1.5.2. Miles/Snow-ov model strateške orijentacije

Miles i Snow predložili su da poduzeća općenito razvijaju relativno stabilne obrasce strateškog ponašanja kako bi postigli dobro usklađivanje s uočenim uvjetima okoline. Njihova tipologija uključuje četiri strateška tipa: branitelji, istraživači, analitičari i reaktori.[66]

Organizacije koje odaberu strategiju branitelja pokušavaju zaštititi svoje tržište od novih konkurenata. Menadžeri se usmjeravaju na dobro definirano tržišno područje. „Rijetko se nalaze u situaciji pravljenja prilagodbi u tehnologiji, strukturi ili metodama rada. Ne traže alternativne strategije nego povećavaju svoju stručnost, poboljšavaju pozicije na tržištu i poboljšavaju učinkovitost postojećih operacija.“ [67]Branitelji mogu biti uspješni pogotovo kada postoje u industriji u opadanju ili u stabilnom okruženju.

Kod strategije istraživača menadžeri uvijek traže nove mogućnosti i često stvaraju promjene. Ono je za konkurente izvor neizvjesnosti zbog promjena koje vrši. Karakterističan je gubitak efikasnosti uslijed kontinuiteta inovacija proizvoda i tržišta.[68]

---

[65] Renko, N. (2009)., op. cit. str. 287.
[66] Gimenez, F.,: Miles and Snows strategy model in the context of small firms, (Internet), raspoloživo na: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.125.803&rep=rep1&type=pdf, str. 4.
[67] Ibid.
[68] Buble, M. (2006)., op. cit. str. 87.

Vidljivo je da su organizacije sa strategijom istraživača inovativne te da je naglasak na kreativnosti i fleksibilnosti, te da je cilj otkrivati nove trendove. Uz sve nabrojano dolazi i rizik zbog kojega ovakve vrste organizacija mogu ponekad imati neuspjehe. Cilj je da stvore više inovativnih stvari nego što će imati neuspjeha u inovacijama.

Za strategiju analitičara vrijedi da menadžeri djeluju i u stabilnim i nestabilnim područjima. U stabilnim koriste formalizirane strukture, dok u nestabilnim više koriste organski pristup.[69] Zapravo strategija analitičara je spoj strategije branitelja i strategije istraživača. To su neke od najvećih tvrtki u svijetu, jer imaju sposobnost razvijanja novih tehnologija i proizvoda, kao i obrane tržišta za one koje su već stvorili. Naziv analitičara su dobile one tvrtke koje promatraju tržište i pokušavaju udovoljiti novih zahtjevima. Najveće robne marke na svijetu imaju strategiju analitičara. Tvrtke koje koriste strategiju analitičara nisu u potpunosti inovatori jer je za njih karakteristično da će uzeti inovaciju od druge tvrtke i poboljšati je. Takve tvrtke možda neće doći prve na tržište s proizvodom ali mogu doći s poboljšanim proizvodom i itekako biti uspješne.

Reaktivni pristup poslovanju je prikaz kako mnoga poduzeća s vremenom gube tržišni udio. Takvim poduzećima fali konzistentna strategija. Tvrtke koje imaju velike ideje, dobre proizvode i zaposlenike mogu zaostati ako njihov upravljački tim preuzme reaktivni pristup donošenja odluka. Zbog njihovog pristupa tržištu biće izgurani od strane poduzeća koja su inovativna, koja se brane ili analiziraju tržište. Kod strategije reaktora menadžeri uočavaju promjene i nesigurnosti, ali nisu u mogućnosti djelotvorno reagirati.[70]

Tvrtke za vrijeme svog postojanja mogu mijenjati strateške stilove tj. mogu mijenjati prethodno nabrojane kategorije tijekom svog postojanja. Kako se tržište razvija tako će i one usmjeravati svoje odluke. Tvrtke koje su dugo vremena bile u ulozi inovatora na svom području će poželjeti ući u ulogu branitelja jer je na njihovom tržištu sve manje prostora za inovacije. Za tvrtke koje žele ostvarivati dobit i zadržati tržišni udio ključna stvar je znati kada prijeći iz jedne strategije tj. jednog strateškog stila u drugi.

[69] Ibid.
[70] Gimenez, F.,: Miles and Snows strategy model in the context of small firms, (Internet), raspoloživo na: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.125.803&rep=rep1&type=pdf, str. 4.

2.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

2.2.1. Određenje pojma organizacijske strukture

Prema M. Novaku organizacijska struktura je sveukupnost veza i odnosa između i unutar svih čimbenika proizvodnje na svim stupnjevima organizacije i u točno potrebnim količinama.[71] Iz ove definicije je jasno da je potreban sklad između svih elemenata organizacijske strukture kao i unutar svakog pojedinog elementa, zbog toga što je organizacijska struktura slojevita i višedimenzionalna. Stvoriti adekvatna organizacijsku strukturu je cilj i prioritetni zadatak svakog poduzeća. Ona se izgrađuje kao rezultat cilja i odgovarajuće strategije kojom poduzeće nastoji ostvariti njome definirane ciljeve.[72] Postoje još mnoge definicije organizacijske strukture jer ona nastaje uslijed velikog broja čimbenika.

Poduzeće traži onu organizacijsku strukturu koja će mu omogućiti stabilno poslovanje i uz pomoć koje će moći brzo odgovoriti na utjecaje iz okoline. Utjecaj okoline je jedan od najbitnijih čimbenika koji određuju organizacijsku strukturu, pa za nju može reći da je dinamičan element organizacije. Organizacije mijenjaju veličinu, usvajaju nove tehnologije, suočavaju se s promjenama okoline, unutarnjim i nacionalnim kulturama, usvajaju nove strategije ili provode stare i prilagođavaju se drugim organizacijama u svojoj okolini.[73]

2.2.2. Formalna i neformalna organizacija

Formalnom organizacijskom strukturom se određuju, opisuju i povezuju poslovi, spajaju činitelji rada u uže i šire skupine, od radnih mjesta preko pogona ili odjela, do razine cijele organizacije. Određuje se status ljudi u organizaciji tj. odnos izvršnih i menadžerskih radnih mjesta i propisuju pravila i norme ponašanja u organizaciji.[74]

[71] Buble, M. (1997)., op. cit. str. 104.
[72] Dulčić, Ž., Pavić, P., Rovan, M., Veža, I. (1996): Proizvodni menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 36.
[73] Prema: Sikavica P. (2011)., op. cit. str. 336.
[74] Prema: Sikavica P. (2011)., op. cit. str. 348.

Sve organizacije imaju formalnu organizacijsku strukturu, na koju možemo gledati kao na način određivanja funkcioniranja organizacije. Ovakva vrsta organizacije je propisana i službeno utvrđena. U svakoj organizaciji se spontano javlja i stvarna organizacijska struktura koja nastaje uslijed promjena elemenata organizacijske strukture.

„ Za E. Pusića neformalna organizacijska struktura je skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji, koji su se razvili tijekom njihovog zajedničkog rada, a djeluju na formalne ciljeve organizacije.“[75] Kao što je vidljivo iz citata naglasak ove strukture je na ljudima i njihovom djelovanju u organizaciji koje nastaje spontano. Zbog toga je neformalnu strukturu teško predvidjeti ili isplanirati. Ona može biti pozitivna i negativna. Njeno djelovanje može biti poticajno za ukupan razvoj organizacije isto tako može biti čimbenik razdora koji stavlja pojedinačne ili grupne interese ispred interesa cijele organizacije. U tom slučaju veliku ulogu imaju ljudi neformalne organizacije i njihov vođa. Može se zaključiti da neformalna organizacijska struktura može biti itekako utjecajna. Javlja se i kod najuspješnijih organizacija koje ne bi mogle djelovati bez elemenata ove strukture.

Ni jedna organizacija nema sposobnosti da predvidi baš sve događaje, procese i promjene. Kao jedan od načina usklađivanja formalne i stvarne organizacije s vremena na vrijeme se javlja neformalna, do onog trenutka dok se formalna organizacija ne prilagodi stvarnom stanju organizacije.[76] Kada se usporedi formalna i neformalna organizacijska struktura jasno je da su obje veoma važne za organizaciju, svakoj organizaciji potrebna je jedna i druga struktura s tim da raskorak između istih ne bude prevelik.

2.2.3. Elementi organizacijske strukture

Postoji mnogo pojmova i različitih teorija poimanja elemenata organizacijske strukture. Možemo istaknuti tri različita pristupa, a to su: Pristup M. Novaka, Socio-tehnički pristup i pristup H. Mintzberga.

[75] Hernaus, T., Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 38.
[76] Prema: Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 351.

Pristup M. Novaka[77] se sastoji od pet elemenata:

- Organizacija sredstava za proizvodnju i racionalno uređenje prostora
- Organizacija radnog kolektiva
- Organizacija raščlanjivanja zadataka sve do pojedinosti
- Organizacija unutrašnjih odnosa
- Organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova

„Sociotehnički pristup navodi kao ključne elemente organizacijske strukture: zadatke, ljude i tehnologiju. Ovaj pristup se zasniva na ideji da je svakom poduzeće bitno da ostvari zadane ciljeve a to postiže izvršavanjem zadataka.“[78] Ljudi su ti koji sa svojim znanjem i sposobnošću izvršavaju zadatke a za to im je potrebna tehnologija kojom se koriste.

Prema H. Mintzbergu organizacijska struktura ima ove elemente: operativni dio, strateški dio, središnji dio, tehnostrukturu i stožerni dio.

Tablica 2: Elementi organizacijske strukture

Operativni dio	Čine svi izvršni radnici
Strateški dio	Čini vrhovni menadžer (Top Management)
Središnji dio	Čine menadžeri srednje razine (Middle Management)
Tehnostruktura	Čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom, s obzirom na njihovu visoku profesionalnu razinu tj. Razinu znanja
Stožerni dio	Zadatak mu je pomagati linijskom menadžmentu

Izvor: Prema Sikavica P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 35.

[77] Dulčić, Ž., Pavić, P., Rovan, M., Veža, I. (1996): Proizvodni menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 38.
[78] Ibid.

2.2.4. Dimenzije organizacijske strukture

U organizacijskoj strukturi svakog poduzeća javljaju se tri ključne komponente, a to su: složenost, formalizacija i centralizacija.[79] Postoji mnogo čimbenika koji određuju razinu složenosti, formalizacije i centralizacije. Među bitnijim faktorima su: izbor strategije, strateška orijentacija organizacije, tehnologija proizvodnje te veličina tj. dimenzije same organizacije.[80] Utjecaj okoline na organizaciju je sve važniji i određuje ključne dimenzije organizacije. Kada je okolina stabilna i jednostavna tada organizacija može u većoj mjeri biti složena, formatizirana i centralizirana. Organizacijska struktura će u manjoj mjeri biti složena, formatizirana i centralizirana kada se posluje u okolini koja je složena, nepredvidljiva i nestabilna. U nestabilnoj okolini organizacija treba biti sposobna i spremna na brz način se prilagoditi promjenama. „Klasične odnosno birokratske strukture će biti u većoj mjeri složene, formalizirane i centralizirane, za razliku od organskih struktura, koje će karakterizirati neznatna složenost, formalizacija i centralizacija.“[81]

2.2.4.1. Složenost organizacije

Kada se govori o složenosti može se koristiti i sinonim diferencijacija. Diferencijacija može biti horizontalna i vertikalna. Ako organizacija ima horizontalnu i vertikalnu diferencijaciju ona je izrazito složena. Kada su organizacije složene njima je teško upravljati jer su višedimenzionalne i veći je broj međusobno ovisnih jedinica koje je potrebno povezati. Horizontalna diferencijacija je podjela zadataka u organizaciji na različite pod zadatke na istoj organizacijskoj razini (po širini), dok je vertikalna diferencijacija podjela organizacije po dubini tj. po razini menadžmenta u njoj.[82] Složenost je veća kada je veća horizontalna diferencijacija i kada je organizacija dublja. Veza između horizontalne i vertikalne diferencijacije je stupanj podjele rada i specijalizacija u organizaciji.

[79] Hernaus, T., Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 55.
[80] Ibid.
[81] Hernaus, T., Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 56.
[82] Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 362.

Što je viši stupanj horizontalne i vertikalne diferencijacije to će biti dublja i detaljnija podjela rada u organizaciji, a specijalizacija veća i obrnuto.[83] Kada definiramo složenost organizacije treba spomenuti i prostornu diferencijaciju, kojom se određuje zemljopisna rasprostranjenost organizacije na veći ili manji broj lokacija. Prostorna diferencijacija je jedna vrsta horizontalne diferencijacije pa za njih vrijede ista pravila.[84]

2.2.4.2. Formalizacija organizacije

Kada se koristi pojam formalizacije pod tim se podrazumijeva razine standarda, pravila, procedura i politika kojima se određuje funkcioniranje organizacije.[85] Složene organizacije imaju veći stupanj formalizacije za razliku od jednostavnih koje su manje formalizirane. Uz formalizaciju javlja se i fleksibilnost organizacije koja je manje kod formaliziranih organizacija koje slabije odgovaraju na promjene okoline i obrnuto. Kada organizacije imaju veći stupanj formalizacije usmeno komuniciranje je manje i manje se usmeno dodjeljuju zadatci. Kod manje formaliziranih organizacija više je usmenog komuniciranja te se zadatci izvršiteljima daju usmeno.

Kao primjer visoke formalizacije navesti djelatnosti koje posluju u visokom stupnju sigurnosnog rizika, kao što su: zrakoplovne kompanije, kontrole letenja, željeznice, rudnici i lično.[86] Iz toga proizlazi da je kod ovakvih djelatnosti formalizacija itekako dobrodošla i zaslužna za opstanak djelatnosti te na iste djeluje pozitivno. Postoje organizacije koje su inovativne i kreativne te koje djeluju fleksibilno i dopuštaju određenu slobodu svojim zaposlenicima da iskoriste svoja znanja i sposobnosti. U takvim bi organizacijama previše formalizacije odnosno pravila i procedura djelovalo negativno na uspješnost organizacije.

[83] Ibid.
[84] Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 363.
[85] Ibid.
[86] Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 364.

2.2.4.3. Centralizacija organizacije

Treća dimenzija organizacije je razina centralizacije. Što se tiče organizacija one mogu biti više ili manje centralizirane ili decentralizirane. Obilježje centralizacije je da sve važnije odluke donosi glavna uprava, dok je kod centralizacije donošenje odluka raspoređeno na niže razine u organizaciji.[87] Centralizaciju odnosno decentralizaciju u organizacijama je teško izmjeriti. Poželjno za organizacije je naći pravu mjeru između centralizacije i decentralizacije.

U organizacijama je svakako potrebna centralizacija onda kada se donose najbitnije odluke koje iziskuju da se donose na najvišoj razini menadžmenta. Također u turbulentnoj današnjici je isto tako bitna i decentralizacija zbog naglih promjena u okolini. Unutar jednog poslovnog subjekta i određene vrste organizacijske strukture može biti poslova koji su visoko centralizirani i onih koji su potpuno decentralizirani. Primjer bolnice gdje su sve administrativne funkcije visoko centralizirane, dok će medicinski stručnjaci imati potpunu autonomiju u svom poslu.[88]

2.2.5. Tipovi organizacijske strukture

Vezano za tipologiju organizacijskih struktura postoji mnogo teorija, podjela i pristupa. Ovaj pojam su proučavali mnogi teoretičari i iznosili različite podjele. Većina autora se slaže da organizacijsku strukturu možemo podijeliti u dvije skupine, to su birokratske (klasične, mehaničke) i organske (adaptivne) strukture.

Među najznačajnije tri tipologije[89] organizacije spadaju: klasična, dimenzijska i Mintzbergova. Prema klasičnoj tipologiji postoje tri organizacijske strukture, a to su: funkcijska, divizijska i matrična ili projektna. Postoji i modificirana klasična tipologija koja uključuje i inovativnu organizacijsku strukturu.[90]

[87] Hernaus, T., Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 64.
[88] Ibid.
[89] Prema: Dulčić, Ž., Pavić, P., Rovan, M., Veža, I. (1996)., op. cit. str. 42-51.
[90] Dulčić, Ž., Pavić, P., Rovan, M., Veža, I. (1996)., op. cit. str. 43.

Također kroz vrijeme je došlo do pojava različitih inovativnih organizacijskih struktura koje su adaptivne i fleksibilne zbog dinamične i kompleksne okoline.

Tablica 3: Podjela klasične tipologije organizacijskih struktura

Funkcionalna organizacijska struktura	Poslovi se razvrstavaju po osnovnim funkcijama (princip sličnosti i neposredne povezanosti poslova) te se dodjeljuju odgovarajućim organizacijskim jedinicama. Karakterizira je visok stupanj specijalizacije i sporo prilagođavanje promjenama ambijenta. Pogodna je za manja i srednja poduzeća, kao i za poduzeća koja proizvode jedan proizvod ili pružaju jednu uslugu.
Divizionalna organizacijska struktura	Oblikuje se po predmetnom ili teritorijalnom principu. Svi poslovi vezani za jedan proizvod se razvrstavaju u odgovarajuće organizacijske jedinice. Ovakva organizacija ima sva svojstva decentraliziranih organizacijskih struktura. Karakterizira je tržišna orijentiranost poduzeća, istraživanje i razvoj poduzeća te stalne prilagodbe promjenama ambijenta. Primjenjuju je velika poduzeća sa raznovrsnim proizvodima na širem teritoriju.
Matrična ili projektna organizacijska struktura	Nastaje pod stalnim i brzim promjenama ambijenta. Karakteristike projektne organizacijske strukture su usmjerenost prema zadatcima, odnosno projektima, interdisciplinarni timski rad i ograničeno vrijeme trajanja. Matrična projektna organizacijska struktura ima visok stupanj adaptivnosti i fleksibilnosti.
Inovativna organizacijska struktura	Ova struktura se temelji na postojanju jasne vizije i cjelovitosti ciljeva te na vjerovanju u kreativnu snagu ujedinjenih pojedinaca. Kreiranje inovativnih organizacijskih struktura nastaje u zavisnosti o situacijama u kojim se poduzeće nalazi.

Izvor: Prema: Dulčić, Ž., Pavić, P., Rovan, M., Veža, I. (1996): Proizvodni menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 42-51.

Dimenzijska tipologija može biti jednodimenzionalna i dvodimenzionalna. U jednodimenzionalnu spadaju funkcijska i divizijska (predmetna i teritorijalna), a u dvodimenzionalnu matrična i tenzorska struktura.[91] Ova vrsta tipologije polazi od broja dimenzija, odnosno od načina grupiranja zadataka (poslova).

[91] Dulčić, Ž., Pavić, P., Rovan, M., Veža, I. (1996)., op. cit. str. 51.

Mintzberg definira pet tipova organizacijske strukture. To su: jednostavna struktura, strojna birokracija, profesionalna birokracija, divizionalna struktura i adhokracijska struktura. On je autor najorginalnijeg pristupa organizacijskoj strukturi.

Tablica 4: Mintzbergova tipologija organizacijskih struktura

Jednostavna struktura	Karakteristična za mala poduzeća, uglavnom organska,
Strojna (mehanička) struktura	Tipična birokratska struktura, sve je do detalja propisano pa je zbog toga neefikasna.
Profesionalna birokracija	Oslanja se na visokoobrazovane stručnjake i težište stavlja na samokontrolu zaposlenih.
Divizijska organizacijska struktura	Predstavlja decentralizirani oblik organizacije. Temelji se na načelu objekta kao kriteriju formiranja organizacijskih jedinica u poduzeću. Ima oblik proizvodne ili mješovite organizacijske strukture.
adhokracija	Visoko organska struktura koja se temelji na projektnim timovima.

Izvor: Prema: Hernaus, T., Sikavica, P. (2011): Dizajniranje organizacije, Zagreb, 90-91.

Svaka organizacija treba izabrati određenu vrstu organizacijske strukture prema čimbenicima organizacije. Kada organizacija preraste određenu vrstu organizacijske strukture tada je vrijeme da prijeđe na drugu. Ni u najmanjim organizacijama ne postoji samo jedna vrsta organizacijske strukture. Iz organizacijske piramide proizlazi zaključak da na različitim organizacijskim razinama postoje i različite vrste organizacijskih struktura. Organizacija se treba prilagoditi proizvodima, kupcima i zemljopisom području na kojem posluje.

2.2.6. Suvremene organizacijske strukture

Postoji jako mnogo novih vrsta organizacijskih struktura. Postoje razni načini klasificiranja novih vrsta organizacijskih struktura. „ Suvremenu organizaciju, kako ističu M. Goold i A. Campbell karakterizira multidimenzionalnost, podjela znanja, dezagregiranje, sloboda od hijerarhije, težnja za visoko uspješnim organizacijama i obnavljanje.“[92]

[92] Hernaus, T., Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 243.

Kao što je vidljivo iz citata suvremene organizacijske strukture su mnogo opuštenije, nije toliki naglasak na hijerarhiji kao što je to prije bilo te bitan čimbenik komunikacija. Kod suvremenih organizacija naglasak je na znanju te se javlja samoorganizacija zaposlenika.

U „moru" naziva i vrsta suvremenih organizacijskih struktura izdvojene su: procesna, virtualna, ad hoc struktura, T- oblik organizacije i šuplja organizacija.

2.2.6.1. Procesna organizacijska struktura

„Procesna organizacija prvi je pravi oblik suvremenog organizacijskog dizajna koja u prvi plan stavlja horizontalnu organizaciju. Procesna organizacijska struktura temelji se na tijeku radnog ili poslovnog procesa, kao kriteriju za uspostavu organizacijskih jedinica ili procesnih timova."[93] Kroz procesnu organizacijsku strukturu se ljude iz pojedinih poslovnih funkcija formiraju u procesne timove i obavljaju zadatke u poslovnim ili radnim procesima. Ovakvu vrstu organizacije najčešće koriste velike organizacije koje proizvode više različitih proizvoda ili nude različite usluge. „Najvažnija prednost procesne organizacije očituje se u ekonomičnom načinu oblikovanja radnih procesa i u skraćivanju vremena potrebnog za obavljanje nekog posla. Najveći nedostatak je zahtijevanje dodatnih sredstava za koordinaciju aktivnosti međufunkcijskih timova, koje opet treba povezati u organizaciju kao cjelinu"[94]

2.2.6.2. Virtualna organizacijska struktura

Virtualna organizacijska struktura nastaje kao posljedica brzih promjena i naglog razvoja tehnologije. Unutar organizacija ključan resurs postaju znanje, informacije i tehnologija. „Virtualna organizacija je nehijerarhijska organizacija nezavisnih kompanija koje samostalno odlučuju o ulasku u mrežu virtualne organizacije s drugim kompanijama s kojima razmjenjuju sirovine, istraživanje i razvoj, proizvode i usluge." [95]

[93] Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 433.
[94] Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 437.
[95] Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 447.

Sam naziv virtualne organizacije govori da ona nije stvarna te da je njena struktura prividna. „Jedna od najvećih koristi od virtualne organizacije je prepuštanje partnerima djelatnosti koje nisu osnovne tj. ključne za konkretnu organizaciju. To smanjuje i ulaganje u razvitak novih proizvoda, a time se onda smanjuju i ukupni troškovi po jedinici proizvoda.“[96] Iz citata je vidljivo da organizacije koje koriste virtualnu organizaciju obavljaju poslove u kraćem vremenu sa nižim troškovima i manjim rizikom. Zapravo, virtualna organizacija smanjuje nepotrebne korake u poslovnim procesima, tako što prepušta određeni dio djelatnosti partnerima i na taj način olakšava i čini ulaženje u posao bržim i lakšim.

2.2.6.3. Ad hoc organizacijska struktura

Ad hoc struktura se uspostavlja za izvršenje određenog specifičnog zadatka ili projekta, čije trajanje je ograničeno.[97] Ovakva struktura se stvara samo kako bi se izvršio određeni cilj pa možemo zaključiti da je privremena. Također se lako stvara i dosta je fleksibilna te se brzo prilagođava promjenama koje se događaju u okolini. Ad hoc struktura je organska struktura, karakterizira je niska razina funkcionalizacije organizacije, horizontalna i vertikalna jednostavnost te odlučivanje na svim razinama u organizaciji.[98] Jasno je da je ovakva struktura poželjna za organizacije koje se nalaze u nestabilnoj okolini, organizacije koje su spremne da se mijenjaju i ovakva struktura ostavlja prostora da organizacije budu inovativne i kreativne.

2.2.6.4. T-oblik organizacijske strukture

Kod T-oblik organizacije veliku ulogu ima informacijska tehnologija za koju se smatra da će u budućnosti imati još veću ulogu i još brže mijenjati svijet. T- oblik organizacije je oblik umreženih organizacija: dobavljača, kupca, strateških partnera i ostalih virtualnih komponenti uz pomoć informacijske tehnologije.[99] Vidljivo je da ovakav oblik organizacije mijenja odnose između poduzeća i ruši postojeće granice. Dolazi do elektroničkog komuniciranja i automatizacije proizvodnje.

[96] Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 449.
[97] Hernaus, T., Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 247.
[98] Ibid.
[99] Hernaus, T., Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 252.

Važnost informacijske tehnologije i umreženosti poduzeća je toliko velika da je u današnje vrijeme bitan faktor opstanka poduzeća. Menadžment u ovakvim organizacijama ima slobodu u kreiranju organizacijske strukture poduzeća. Kada se kreira organizacijska struktura treba se pozabaviti i novim ozračjem u organizaciji tj. prilagoditi organizacijsku kulturu na decentralizirano odlučivanje.

Ovakve organizacije su također fleksibilne, te je glavni cilj zadovoljstvo kupaca tako da se problemi brzo rješavaju. Najveći problem su troškovi za uspostavu informacijske tehnologije, umrežavanje i održavanje sustava.[100] Da bi poduzeća izabrala ovu vrstu organizacija trebaju imati veće prednosti nego troškove. „Prednosti t- oblika organizacija su: fleksibilnost, smanjivanje birokracije, zaposleni koji vjeruju menadžmentu, niska organizacija, mali broj nadređenih, djelotvorna prodaja proizvoda, decentralizirano odlučivanje, virtualne komponente, visoka konkurentnost, mogućnost uspostave strateških saveza i ostalih partnerskih odnosa.“[101]

2.2.6.5. Šuplja organizacijska struktura

Postoje još mnogo novih oblika organizacija, ali takve nemaju grafički prikaz ili shemu pa ih mnogi autori nazivaju šuplje organizacije. Preko njih se zapravo želi prikazati nova filozofija organizacija odnosno pokazati novi pristup organizacijama. „Najčešća shema ovih organizacija je klasična organizacijska struktura s naglašenim organskim elementima. Postoji mnogo ostalih oblika organizacija, a neke od tih su: molekularna, celularna, cirkularna, federalna, beskrajno plitka, dvojna, platformska, organizacija koja uči, organizacija bez centra, organizacija bez granica i mnoge druge.“[102]

[100] Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 467.
[101] Ibid.
[102] Hernaus, T., Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 253.

2.2.7. Struktura menadžmenta

Struktura menadžmenta ovisi o mnogobojnim čimbenicima, kao što su: vrsta organizacijske strukture, stupnju centralizacije odnosno decentralizacije i o rasponu kontrole.[103] Na broj razine menadžmenta utječe i veličina organizacije, a veličinu mjerimo brojem zaposlenika. Što se tiče suvremenih organizacija ono su sve više decentralizirane i teže tome da imaju što manje razina menadžmenta. Usprkos tome svaka organizacija treba imati bar koju razinu menadžmenta. „Strukturu menadžmenta čine tri razine: menadžment najviše razine, menadžment srednje razine i prva razina nadzornika.

Mogu se grupirati kao vrhovni menadžment, menadžment srednje razine i menadžment prve razine.“[104] Bitno je razlikovanje razina zbog različitih uloga pojedinih razina. Odgovornost je raspoređena prema razinama od vrha prema dnu, kao i nagrađivanje. Diferencijacija u plaća je itekako postojana između razina menadžmenta.

„Pod vrhovnim menadžmentom podrazumijeva se: predsjedajući upravnog odbora, direktor ili predsjednik, glavni izvršni direktor, glavni operativni direktor i potpredsjednik. Menadžment srednje razine sačinjavaju: direktori divizija, menadžeri područja, menadžeri tvornica i menadžeri odjela. Menadžment najniže razine sačinjavaju nadzornici i menadžeri ureda.“[105] Vrhovni menadžment ima veliku odgovornost i najviše su plaćeni. Odgovornost se ogleda u izboru strategije, strateške orijentacije, određivanja misije, vizije i ciljeva organizacije te odgovor na promjene u okolini.[106] Menadžment srednje razine se nalazi između vrhovnog menadžmenta i menadžmenta prve razine. Oni su nadređeni menadžerima prve razine pa usmjeravaju i koordiniraju njihov rad. Također su podređeni vrhovnom menadžmentu i provode njihove strategije i politike te ih prenose u zadatke menadžmenta prve razine. Njihova uloga je višestruka, ponekad veoma teška i odgovorna. Menadžment prve razine karakteriziraju operativni zadatci. Ukoliko organizacija ima probleme prvi će ih uočiti menadžeri prve razine jer su neposredno u kontaktu s izvršiteljima. Nadzornici su smješteni između radnika i vodstva tako da se ne svrstavaju ni na jednu stranu.

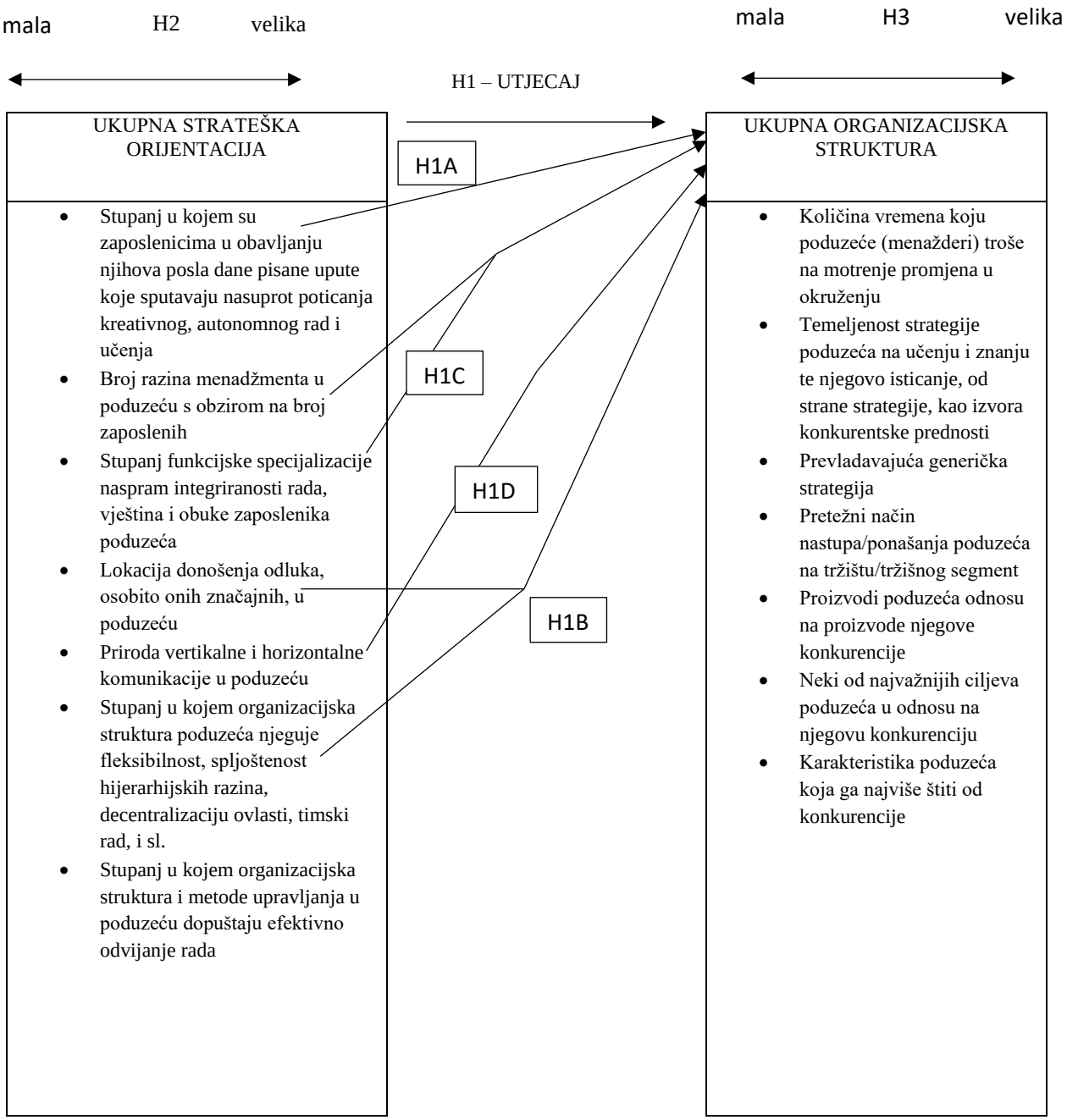
[103] Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 634.
[104] Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 365.
[105] Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 635.
[106] Ibid.

2.3. Model utjecaja strateške orijentacije na organizacijsku strukturu

U ranijem dijelu rada je spominjana povezanost strateške orijentacije i organizacijske strukture. Pod pojmom povezanosti može se smatrati i utjecaj koji strateška orijentacija ima na karakteristike organizacijske strukture. Poduzeća prvo razvijaju strategiju, zatim određuju stratešku orijentaciju koja za posljedicu ima razvijanje i oblikovanje organizacijske strukture. Model povezanosti utjecaja strateške orijentacije na organizacijsku strukturu služi kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi istraživanja, te kako bi se testirale postavljenje pretpostavke.

Slika 1. detaljnije prikazuje model utjecaja strateške orijentacije na organizacijsku strukturu. Na slici su vidljive tri glavne i četiri pomoćne hipoteze. Hipoteza H1 predstavlja utjecaj strateške orijentacije na karakteristike organizacijske strukture. Uz nju su postavljene četiri pomoćne hipoteze kako bi se pokazao utjecaj na različite karakteristike organizacijske strukture i dokazala glavna pretpostavka. Pomoćne hipoteze ispituju utjecaj strateške orijentacije na stupanj formalizacije, stupanj centralizacije, diferencijaciju i komunikaciju unutar organizacije. Ukoliko se potvrde navedene pomoćne hipoteze to znači da se potvrđuje i glavna H1 hipoteza tj. hipoteza se prihvaća kao istinita. U tom slučaju se dokazuje postojanje utjecaja strateške orijentacije na organizacijsku strukturu.

Sljedeće dvije glavne hipoteze H2 i H3 se dokazuju izravno s obzirom da nemaju pomoćnih hipoteza. Hipotezom H2 se testira istinitost tvrdnje da su manja poduzeća sklonija strateškoj orijentaciji istraživača. Trećom hipotezom H3 se dokazuje istinitost tvrdnje da su u većim poduzećima prisutnije karakteristike mehanicističkih organizacijskih struktura. Nakon slike 1. slijedi empirijski dio rada gdje se nakon provedenog empirijskog istraživanja prikupljeni podaci obrađuju u statističkom programu SPSS. Provodi se testiranje postojanja utjecaja strateške orijentacije na organizacijsku strukturu. Kroz obradu se dobivaju rezultati statističke analize na temelju kojih se izvode zaključci.



Slika 1: Model utjecaja strateške orijentacije na organizacijsku strukturu

Izvor: Izradila autorica

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA STRATEŠKE ORIJENTACIJE NA ORGANIZACIJSKU STRUKTURU

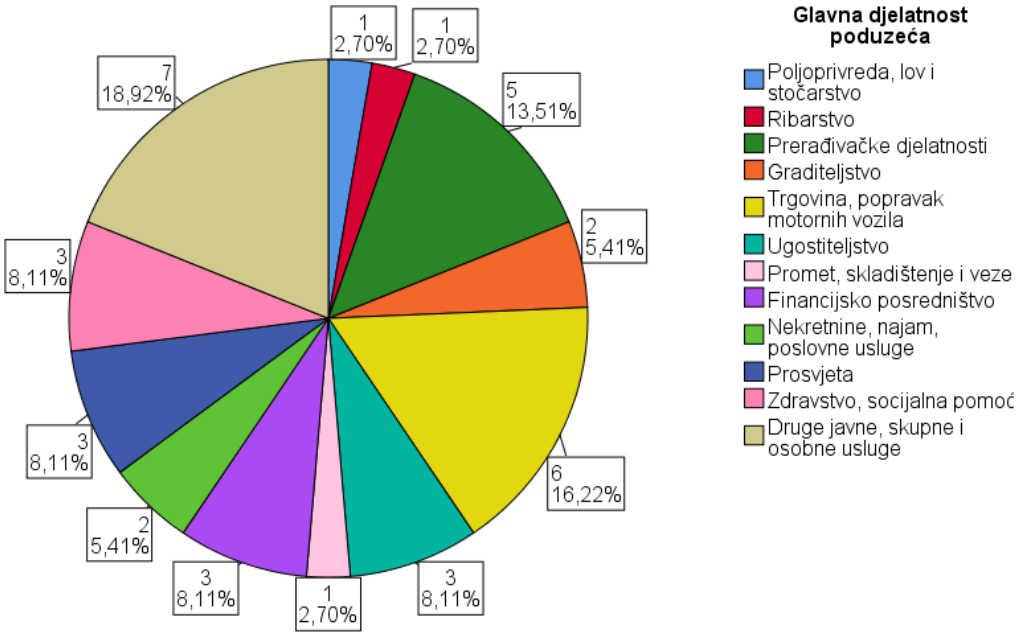
3.1. Metodologija istraživanja

U empirijskom dijelu rada upotrebom kvantitativnih metoda u ekonomiji testiraju se postavljene hipoteze tj. provodi se empirijsko istraživanje na temu „ Utjecaj strateške orijentacije na organizacijsku strukturu“. Za potrebe ovog istraživanja proveden je anketni upitnik kao instrument istraživanja među 37 poduzeća. Anketni upitnik je sastavljen od ukupno 14 pitanja koja su bila raspoređena u 2 zasebne cjeline te dijela u kojem su se unosili opći podaci poduzeća. Provedeno istraživanje je u potpunosti anonimno, imena poduzeća se neće spominjati niti će biti obrađeni i prezentirani rezultati samo za jedno poduzeće, nego zbirno za sva poduzeća. Istraživanje je obavljeno na području Republike Hrvatske u periodu od 15. siječnja 2019. do 01. ožujka 2019.

U radu se koriste metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja, regresijska analiza, te T-test. Grafičkim i tabelarnim prikazivanjem se prezentira struktura odgovora na anketna pitanja od strane ispitanika, te se metodama deskriptivne analize prikazuju srednje vrijednosti i pokazatelji odstupanja. Upotrebom regresijske analize se testira utjecaj strateške orijentacije na karakteristike organizacijske strukture u poduzeću, kao i elemente organizacijske strukture. Razlika u razini strateške orijentacije, kao i organizacijske strukture s obzirom na odabrano obilježje veličine provedi se T-testom. Obrada prikupljenih podataka i analiza su provedene koristeći se programom SPSS 25. U nastavku su prikazani rezultati provedenog istraživanja.

3.1.1. Opće karakteristike uzorka

U nastavku rada su prikazane opće karakteristike uzorka, koje su analizirane prema glavnoj djelatnosti poduzeća u organizaciji, tipu vlasništva, starosti organizacije, okruženju organizacije i prema veličini organizacije. Svi rezultati su prikazani pomoću tablica i grafikona te potkrijepljeni objašnjenima. Na Grafikonu 1 su rezultati anketiranih poduzeća s obzirom na glavnu djelatnost koja prevladava u poduzećima. U istraživanju je sudjelovalo 37 poduzeća kako na ovom tako i na sljedećim grafičkim i tabelarnim prikazima.



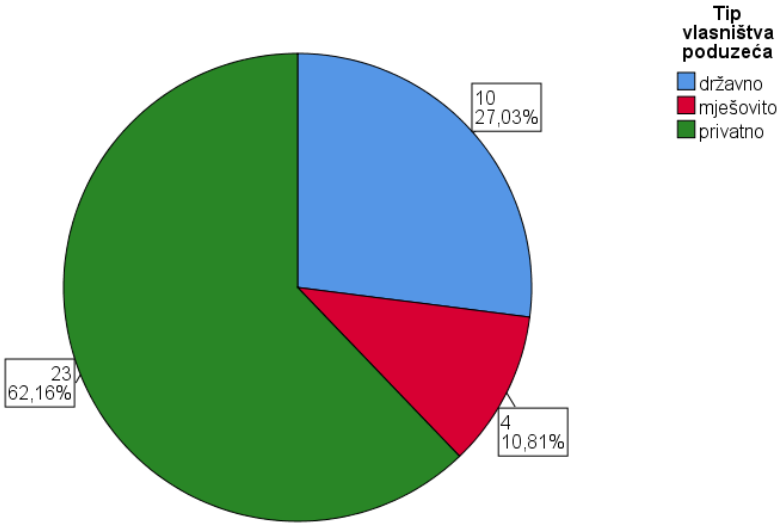
Graf 1: Glavna djelatnost poduzeća

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Iz grafičkog prikaza je vidljivo da je u istraživanju sudjelovao najveći broj poduzeća iz djelatnosti drugih javnih, skupnih i osobnih usluga koje nisu navedene u popisu (7 poduzeća; 18,92%) u odnosu na po jedno poduzeće (2,70%) iz djelatnosti poljoprivrede, lova i stočarstva, ribarstva odnosno prometa, skladištenja i veza. Velik postotak zauzimaju i poduzeća iz djelatnosti trgovine i popravka motornih vozila (6 poduzeća; 16,22%), slijede ih poduzeća iz prerađivačke djelatnosti (5 poduzeća; 13,51%).

Djelatnosti ugostiteljstvo, financijsko posredništvo i prosvjeta imaju po jednak postotak poduzeća (3 poduzeća; 8,11%). Graditeljstvo te nekretnine, najam i poslovne usluge imaju po 2 poduzeća od ukupnog broja promatranih poduzeća (5,41%). Prema tome, unutar uzorka u kojem je promatrano 37 organizacija postignuta je različitost s obzirom na djelatnost koja prevladava u organizacijama.

Na sljedećem grafikonu su prikazani rezultati tipova tj. vrsta vlasništva koja prevladavaju u ispitanom uzorku. Vrste vlasništva su podijeljene na državna, privatna i mješovita vlasništva. Prema grafičkom prikazu se može iščitati koliko je organizacija zastupljeno u kojoj vrsti vlasništva, te odrediti koji tip vlasništva prevladava u ispitanom uzorku.



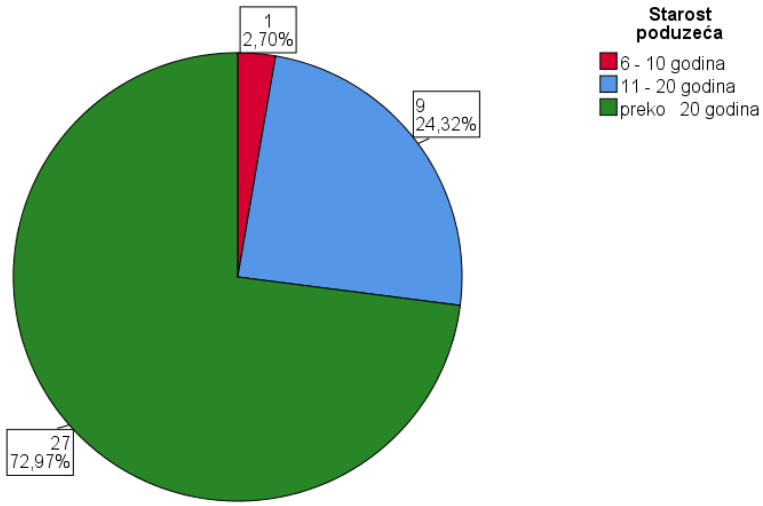
Graf 2: Tip vlasništva poduzeća

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

U istraživanju su sudjelovala 23 poduzeća (62,16%) u privatnom vlasništvu; 10 poduzeća (27,03%) u državnom vlasništvu te 4 poduzeća (10,81%) u mješovitom vlasništvu. Vidljivo je da najveći broj poduzeća pripada privatnom vlasništvu, a najmanji broj mješovitom tipu vlasništva.

Kroz anketni upitnik poduzeća su trebala odgovoriti kada je osnovano njihovo poduzeće tj. odrediti starost poduzeća.

Odgovori ispitanika su sažeti u tri starosne skupine, a to su: poduzeća od 6-10 godina postojanja, od 11-20 godina postojanja te poduzeća preko 20 godina postojanja. Rezultati ispitanih poduzeća su prikazani Grafikonom 3.

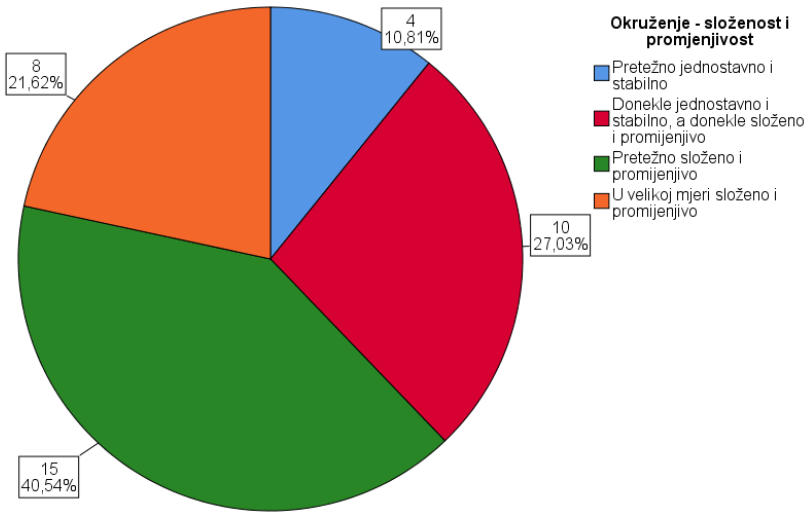


Graf 3: Starost poduzeća

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Iz grafičkog prikaza je vidljivo da najveći broj poduzeća i to ukupno 27 poduzeća (72,97%) postoji preko 20 godina. Ukupno 9 poduzeća (24,32%) se izjasnilo da postoje u okvirima od 11-20 godina, a tek 1 poduzeće (2,70%) da spada u skupinu starosti od 6-10 godina. Može se primijetiti velika razlika između broja poduzeća starosti preko 20 godina i broja poduzeća starosti od 6-10 godina. Među ispitanim poduzećima je veći broj stabilnih, starijih i uhodanih organizacija koje postoje već dugi niz godina te su pronašle svoj put na tržištu.

Ispitana poduzeća su trebala ocijeniti složenost i promjenjivost okruženja odnosno okoline u kojoj posluje njihovo poduzeće, te su njihovi odgovori prikazani Grafikonom 4.



Graf 4: Okruženje

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Najveći broj poduzeća se izjasnilo da posluju u okruženju koje je pretežno složeno i promjenjivo, ukupno 15 poduzeća (40,54%). Slijede ih 10 poduzeća (27,03%) koja su odgovorila da posluju stabilno, a donekle složeno i promjenjivo. Okruženje je u velikoj mjeri složeno i promjenjivo za 8 poduzeća (21,62%). Najmanji broj poduzeća se izjasnilo da posluju u okruženju koje je pretežno jednostavno i stabilno. Može se zaključiti da se većina poduzeća mora nosit sa okruženjem koje je složeno te da moraju pratiti promjene na istom. Ovi rezultati su očekivani s obzirom na velike promjene na tržištima, ubrzan razvoj novih tehnologija i brzo širenje informacija i znanja.

U Tablici 5 su prikazani rezultati poduzeća s obzirom na njihovu veličinu, odnosno s obzirom na broj zaposlenih. Kada se poduzeća svrstavaju po veličini obično se dijele na mala, srednja i velika poduzeća. Pod malim poduzećima se svrstavaju ona čiji broj zaposlenih je veći od 10 a manji od 50. Srednja poduzeća imaju broj zaposlenih između 50 i 250, dok se pod velikim poduzećima smatraju ona čiji broj zaposlenih prelazi brojku od 250. Zbog karakteristika uzorka u ovom diplomskom radu je zauzeto stajalište da u manja poduzeća spadaju ona do 50 zaposlenika dok u veća poduzeća spadaju ona iznad 50 zaposlenih.

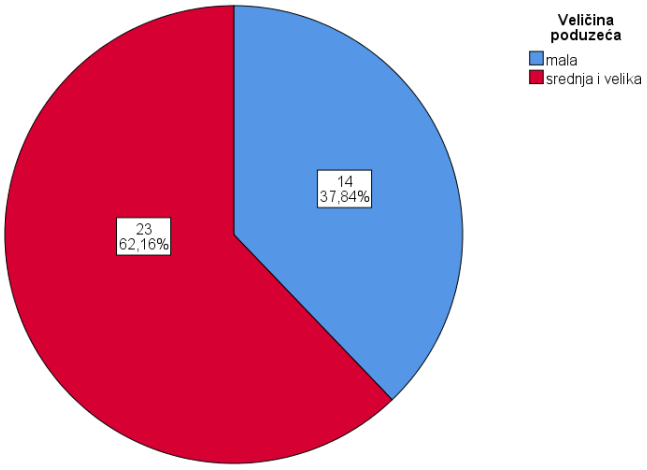
Tablica 5: Deskriptivna statistika broja zaposlenih u poduzeću

N	Valid	37
	Missing	0
Prosjek		618,59
Medijan		86,00
Mod		45
St. dev.		1908,426
Minimum		20
Maksimum		10908

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Prosječan broj zaposlenih u promatranim poduzećima je 618,59 s standardnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1908,426 zaposlenih. Medijan vrijednost je 86 što znači da je polovica promatranih poduzeća imala 86 zaposlenih ili manje dok je polovica imala 86 zaposlenih ili više. Najčešći broj zaposlenih s obzirom na promatrana poduzeća je 45. Iz tablice je također vidljivo da je najmanji broj zaposlenih 20 dok je najveći broj zaposlenih 10908.

Na sljedećem grafikonu je prikazana podjela poduzeća s obzirom na veličinu. Kao zadane veličine izabrana su manja i veća poduzeća. Podjela je napravljena tako da pod manjim poduzećima spadaju ona koja imaju ispod 50 zaposlenika, a pod veća poduzeća spadaju ona koja imaju iznad 50 zaposlenika.

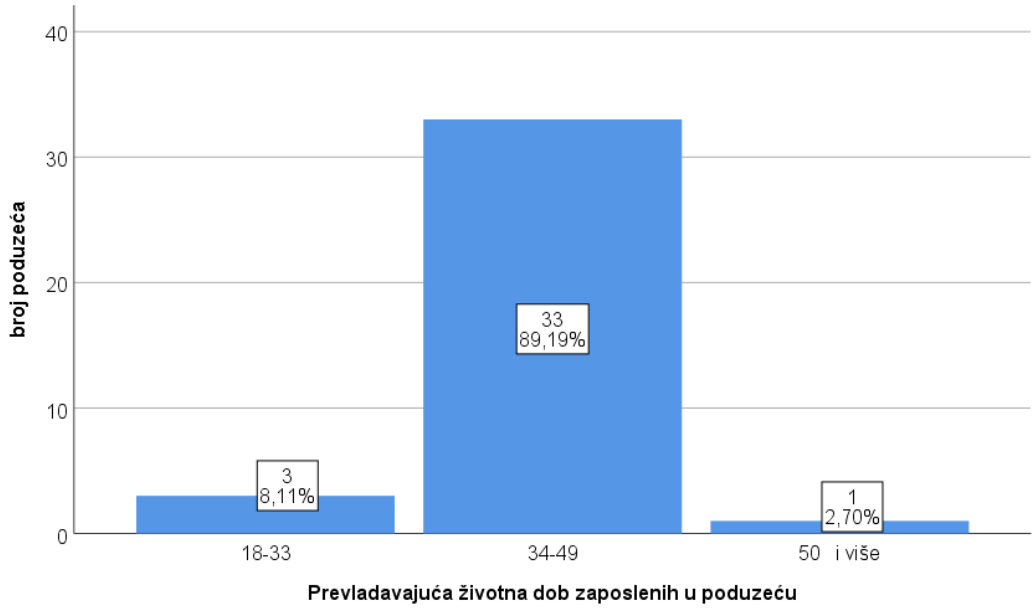


Graf 5: Veličina poduzeća

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

U promatranom uzorku po podijeli poduzeća na velika i mala, 23 (62,16%) poduzeća spada u kategoriju većih poduzeća dok 14 poduzeća (37,84%) spada u kategoriju manjih poduzeća. Prema tome u uzorku su zastupljenija veća poduzeća.

Prema anketnom upitniku poduzeća su trebala odrediti prevladavajuću životnu dob zaposlenih u svojim poduzećima. Za to su imali ponuđene odgovore svrstane u tri kategorije. Prva kategorija se odnosila na zaposlenike u životnoj dobi od 18-33 godine, druga kategorija na zaposlenike od 34-49 godina i treća kategorija za životnu dob iznad 50 godina. Dobiveni rezultati su prikazani Grafikonom 6.



Graf 6: Prevladavajuća životna dob zaposlenih u poduzeću

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Prevladavajuća životna dob zaposlenih u najvećem broju poduzeća je od 34-49 godina (33 poduzeća; 89,19%). U 3 poduzeća (8,11%) je prevladavajuća životna dob zaposlenih od 18-33 godine dok je u 1 poduzeću (2,70%) prevladavajuća životna dob zaposlenih 50 godina i više. Dobiveni rezultati su bili očekivani za kategoriju životne dobi od 34-49 godina i za kategoriju iznad 50 godina. Kategorija životne dobi od 18-33 godine je zastupljena u svega tri poduzeća, što je malo iznenađujuće, s obzirom da su mladi ljudi pokretači inovacija, radnog i kreativnog duha te svakako pružaju novu vrstu energije.

3.2. Deskriptivni pokazatelji strateške orijentacije i organizacijske strukture

3.2.1. Deskriptivna analiza razine strateške orijentacije

Razina strateške orijentacije je mjerena upotrebom 7 tvrdnji gdje je se razina strateške orijentacije kretala u rasponu od 1 do 4, gdje vrijednost 1 upućuje na najnižu razinu, dok vrijednost 4 upućuje na najvišu razinu strateške orijentacije. Na tvrdnju o razini temeljenja strategije poduzeća na učenju i znanju te njegovo isticanje, od strane strategije, kao izvora konkurentske prednosti ispitanici su iskazivali kroz 5 stupnjeva, gdje je rađena transformacija na 4 stupnja na način da su stupnjevi 1 i 2 zadržali vrijednosti, dok je stupnju 3 dodijeljena vrijednost 2,50, te su stupnjevima 4 i 5 dodijeljene vrijednosti 3 i 4. Prevladavajuća generička strategija je podijeljena u 5 razina gdje je rađena transformacija na 4 stupnja na način da su stupnjevi 1 i 2 zadržali vrijednosti, dok je stupnju 3 dodijeljena vrijednost 2,50, te su stupnjevima 4 i 5 dodijeljene vrijednosti 3 i 4.

Tablica 6: Deskriptivna statistika - razina strateške orijentacije

	N	Prosjek	Std. Dev.	Medijan	Mod	Min	Maks
Količina vremena koju poduzeće (menadžeri) troše na motrenje promjena u okruženju	37	3,14	0,79	3,00	n/a	2,00	4,00
Temeljenost strategije poduzeća na učenju i znanju te njegovo isticanje, od strane strategije, kao izvora konkurentske prednosti	37	3,16	0,65	3,00	3,00	2,00	4,00
Prevladavajuća generička strategija	37	3,07	0,85	3,00	3,00	1,00	4,00
Pretežni način nastupa/ponašanja poduzeća na tržištu/tržišnog segmentu	37	2,84	0,80	3,00	3,00	1,00	4,00
Proizvodi poduzeća odnosu na proizvode njegove konkurencije	37	2,54	0,87	2,00	2,00	1,00	4,00
Neki od najvažnijih ciljeva poduzeća u odnosu na njegovu konkurenciju	37	2,86	1,00	3,00	4,00	1,00	4,00
Karakteristika poduzeća koja ga najviše štiti od konkurencije	37	2,89	0,88	3,00	3,00	1,00	4,00
Razina strateške orijentacije	37	2,93	0,49	3,00	n/a	2,00	4,00

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Razina strateške organizacije je definirana kroz 7 tvrdnji gdje je najviša razina utvrđena na tvrdnju o temeljenosti strategije poduzeća na učenju i znanju te njegovo isticanje, od strane strategije, kao izvora konkurentske prednosti gdje je prosječna razina 3,16 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,65. Najniža razina strateške organizacije je utvrđena na tvrdnju o razvijenosti proizvoda poduzeća odnosu na proizvode njegove konkurencije gdje je prosječna razina 2,54 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,87.

Prosječna razina strateške orijentacije je 2,93 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,49. Može se zaključiti da je kod promatranih poduzeća riječ o višoj razini strateške orijentacije (vrijednost veća od centralne vrijednosti 2,50).

3.2.2. Deskriptivna analiza karakteristika organizacijske strukture

Karakteristike organizacijske strukture su mjerene upotrebom 7 tvrdnji gdje se razina kretala u rasponu od 1 do 5 gdje vrijednost 1 ukazuje na karakteristike mehanicističkih organizacijskih struktura, dok vrijednost 5 ukazuje na karakteristike organskih organizacijskih struktura. Dobiveni rezultati su prikazani u Tablici 7.

Tablica 7: Deskriptivna statistika - karakteristike organizacijske strukture

	N	Prosjek	Std.Dev.	Medijan	Mod	Min	Maks
Stupanj u kojem su zaposlenicima u obavljanju njihova posla dane pisane upute koje sputavaju nasuprot poticanja kreativnog, autonomnog rad i učenja	37	2,81	1,24	3,00	3,00	1,00	5,00
Broj razina menadžmenta u poduzeću s obzirom na broj zaposlenih	37	2,84	1,12	3,00	3,00	1,00	5,00
Stupanj funkcijske specijalizacije naspram integriranosti rada, vještina i obuke zaposlenika poduzeća	37	3,43	0,87	3,00	3,00	2,00	5,00
Lokacija donošenja odluka, osobito onih značajnih, u poduzeću	37	4,70	0,52	5,00	5,00	3,00	5,00
Priroda vertikalne i horizontalne komunikacije u poduzeću	37	3,89	0,77	4,00	4,00	3,00	5,00

Stupanj u kojem organizacijska struktura poduzeća njeguje fleksibilnost, spljoštenost hijerarhijskih razina, decentralizaciju ovlasti, timski rad, i sl.	37	3,89	0,84	4,00	4,00	2,00	5,00
Stupanj u kojem metode upravljanja u poduzeću dopuštaju efektivno odvijanje rada	37	3,97	0,83	4,00	4,00	2,00	5,00
Karakteristike organizacijske strukture	37	3,65	0,42	3,57	3,43	2,71	4,57

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Kod tvrdnje da stupanj u kojem su zaposlenicima u obavljanju njihova posla dane pisane upute koje sputavaju nasuprot poticanja kreativnog, autonomnog rad i učenja je utvrđena prosječna vrijednost 2,81 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,24. Može se uočiti miks organskih i mehanicističkih karakteristika organizacijskih struktura. Nasuprot tome se nalazi tvrdnja o lokaciji donošenja odluka, osobito onih značajnih, u poduzeću gdje se odluke donose na nižim razinama menadžmenta gdje je prosječna vrijednost 4,70 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,52. Ovdje se radi o poprimanju karakteristika organske organizacijske strukture. Ukupna razina karakteristika organizacijske strukture kod promatranih poduzeća je u prosjeku 3,65 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,42. Prosjek od 3,65 je veći od centralne teorijske vrijednosti koja iznosi 3,00 pa se može zaključiti da je kod promatranih poduzeća riječ o poprimanju karakteristika organske organizacijske strukture.

U prvom redu Tablice 7. su prikazani rezultati dobiveni provođenjem analize pitanja koja se odnose na stupanj formalizacije. Promatrana poduzeća su trebala odrediti stupanj u kojem su zaposlenicima u obavljanju posla dane pisane upute koje sputavaju nasuprot poticanja kreativnog, autonomnog rada i učenja.

U poduzećima prevladava nizak stupanj formalizacije budući da je prosječna razina formalizacije 2,81 (ispod 3) sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,24.

Može se zaključiti da je u promatranim poduzećima nizak stupanj propisanosti pravila, procedura i postupaka koje sputavaju slobodu zaposlenika u smislu kreativnog rada i učenja. Stupanj centralizacije je određen pomoću tvrdnji na koje su promatrana poduzeća dala odgovor, te su ti rezultati prikazani u Tablici 8.

Tablica 8: Deskriptivna statistika – stupanj centralizacije

	N	Prosjek	Std. Dev.	Medijan	Mod	Min	Maks
Stupanj u kojem organizacijska struktura poduzeća njeguje fleksibilnost, spljoštenost hijerarhijskih razina, decentralizaciju ovlasti, timski rad, i sl.	37	3,89	0,84	4,00	4,00	2,00	5,00
Lokacija donošenja odluka, osobito onih značajnih, u poduzeću	37	4,70	0,52	5,00	5,00	3,00	5,00
Stupanj centralizacije	37	4,30	0,43	4,50	4,50	3,50	5,00

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Prosječna razina centralizacije je 4,30 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,43. Može se zaključiti da je u promatranim poduzećima prisutna niska razina centralizacije. Ova poduzeća nisu strogo centralizirana, donošenje odluka nije koncentrirano u jednoj točki te poduzeća njeguju fleksibilnost, spljoštenost hijerarhijskih razina, timski rad i slično.

U Tablici 9. su prikazani rezultati promatranih poduzeća tj. njihovi odgovori na postavljenje tvrdnje o broju razina menadžmenta s obzirom na broj zaposlenih i tvrdnju o stupnju funkcijske specijalizacije naspram integriranosti rada, vještina i obuke zaposlenika poduzeća.

Tablica 9: Deskriptivna statistika - Diferencijacija

	N	Prosjek	Std. Dev.	Medijan	Mod	Min	Maks
Broj razina menadžmenta u poduzeću s obzirom na broj zaposlenih	37	2,84	1,12	3,00	3,00	1,00	5,00
Stupanj funkcijske specijalizacije naspram integriranosti rada, vještina i obuke zaposlenika poduzeća	37	3,43	0,87	3,00	3,00	2,00	5,00
Diferencijacija	37	3,14	0,79	3,00	3,00	1,50	4,50

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Iz tablice se može iščitati da je diferencijacija bilježila prosječnu vrijednost 3,14 (prosječna vrijednost > 3) sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,79. Vidljivo je da u poduzećima utvrđena viša razina diferencijacije.

U Tablici 7. su prikazani rezultati na tvrdnju vezanu za komunikaciju u promatranim poduzećima. Poduzeća su dala odgovore na prirodu vertikalne i horizontalne komunikacije u poduzeću. Komunikacija je razvijena u promatranim poduzećima, te je utvrđena prosječna razina 3,89 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,77.

3.3. Testiranje istraživačkih hipoteza

Opće karakteristike uzorka i deskriptivni pokazatelji strateške orijentacije i organizacijske strukture su opisani te prikazani pomoću grafikona i tablica, a na sljedećim stranicama se nalazi provedeno testiranje istraživačkih hipoteza koje su već prethodno u radu spomenute. Za provedeno testiranje se koristio program SPSS, a ukupno je testirano 7 hipoteza, od kojih su 3 glavne, a 4 pomoćne hipoteze.

HIPOTEZA 1. Strateška orijentacija utječe na karakteristike organizacijske strukture

Ovom se hipotezom nastojati utvrditi utjecaj strateške orijentacije na karakteristike organizacijske strukture.

“Maksima “struktura slijedi strategiju” koju je među prvima dokumentirao Chandler (1962) najbolje oslikava odnos strategije i organizacijske strukture. Ona slikovito opisuje kako transformaciju u strategijama slijedi i adekvatna strukturalna inovacija koja čini mogućim prevladati neučinkovitost dotadašnje organizacijske strukture.”[107] Ovim citatom se vidi poveznica strategije i organizacijske strukture, na sličan način i strateška orijentacija utječe i mijenja organizacijsku strukturu. Strateška orijentacija pruža temelje za dugoročni organizacijski uspjeh i stvara pravovaljano ponašanje unutar organizacijske strukture s ciljem ostvarivanja efikasnijeg poslovanja.[108] Može se zaključiti da strateška orijentacija ima bitnu ulogu za oblikovanje organizacijske strukture. Poduzeća bi trebala najprije odlučiti o budućem pravcu razvoja, a zatim razvijati organizacijsku strukturu koja treba to provesti. Ukoliko je strateška orijentacija loše određena, tada će struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se organizacija nalazi usporiti ili zakočiti sposobnost upravljačkog sistema, i suprotno.[109]

Hipoteza se testira upotrebom linearnog regresijskog modela.

Tablica 10: Regresijski model - H1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,400[a]	,160	,136	,3945

a. Predictors: (Constant), Razina strateške orijentacije

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Na temelju vrijednosti koeficijenta determinacije (R^2) 0,16 može se utvrditi da je 16% sume kvadrata odstupanja u karakteristikama organizacijske kulture protumačeno regresijskim modelom.

[107] Buble, M. (2010)., op. cit. str. 161.
[108] Hussain, S., Azhar, S., Shahid, M.: Strategic Orientations and Organisational Types: A Theoretical Link , str. 21.,http://admin.umt.edu.pk/Media/Site/SPA/FileManager/MrSyedShahidHussain/SO%20and%20Organizational%20Types.pdf
[109] Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 333.

Tablica 11: Regresijska analiza - H1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,369	,286		15,259	,000
	Razina strateške orijentacije	,348	,135	,400	2,582	,014
a. Dependent Variable: Karakteristike organizacijske strukture						

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Na temelju rezultata regresijske analize može se utvrditi postojanje statistički značajnog i pozitivnog utjecaja razine strateške orijentacije na karakteristike organizacijske strukture (emp. p=0,014) gdje svakim porastom razine strateške orijentacije se očekuje rast razine karakteristika organizacijske strukture u prosjeku za 0,348 bodova. Iz tablice možemo iščitati da poduzeća koja se pomiču prema proaktivnijoj strateškoj orijentaciji čine isto u karakteristikama organizacijske strukture. Ovakav rezultat je logičan i očekivan te u skladu sa teorijskim doprinosima raspravljanima u radu.

Statistička značajnost modela kao cjeline testira se ANOVA testom.

Tablica 12: Anova test - H1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,036	1	1,036	6,667	,014[b]
	Residual	5,437	35	,155		
	Total	6,473	36			
a. Dependent Variable: Karakteristike organizacijske strukture						
b. Predictors: (Constant), Razina strateške orijentacije						

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Na temelju empirijske F vrijednosti 6,67 može se utvrditi da je model kao cjelina statistički značajan. Hipoteza se prihvaća kao istinita. Strateška orijentacija utječe na karakteristike organizacijske strukture, a sam utjecaj je pozitivan.

H1a – strateška orijentacija utječe na stupanj formalizacije u organizaciji

Stupanj formalizacije tj. njezin intenzitet je moguće mjeriti omjerom propisanih radnih mjesta i rasponom tolerirane varijacije između pravila koja određuju radna mjesta.[110]Može se zaključiti da je formalizacija povezana sa složenošću organizacije. Složenije organizacije su u većoj mjeri formalizirane od manje složenih organizacija. Najčešće stupanj formalizacije korespondira sa stupnjem centralizacije, pa što je detaljnije provedena strateška podjela poslova, te što je organizacija stabilnija, to će u pravilu biti više formalizirana (propisana), ali i više centralizirana, to jest, koordinirana iz jednog centra.[111] Kada se određuje složenost tj formalizacija u organizaciji vodi se odabranom strateškom orijentacijom poduzeća. Strateška orijentacija itekako utječe na stupanj formalizacije u organizaciji.

Hipoteza H1a se testira upotrebom linearnog regresijskog modela.

Tablica 13: Regresijski model - H1a

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,105[a]	,011	-,017	1,254
a. Predictors: (Constant), Razina strateške orijentacije				

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Na temelju vrijednosti koeficijenta determinacije (R^2) 0,011 može se utvrditi da je tek 1,1% sume kvadrata odstupanja u stupnju formalizacije protumačeno regresijskim modelom.

[110] Galetić, L.(2011)., op. cit. str. 178.
[111] Organizacijska struktura (internet), raspoloživo na: https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf

Tablica 14: Regresijska analiza - H1a

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,363	,911		3,691	,001
	Razina strateške orijentacije	,267	,428	,105	,622	,538
a. Dependent Variable: stupanj formalizacije						

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Na temelju rezultata regresijske analize ne može se utvrditi postojanje statistički značajnog utjecaja razine strateške orijentacije na stupanj formalizacije u organizaciji (emp. p=0,538). Što znači da s promjenom strateške orijentacije ne dolazi do promjene u stupnju formalizacije u organizaciji tj. da utjecaj nije statistički značajan. Statistička značajnost modela kao cjeline testira se ANOVA testom.

Tablica 15: Anova test - H1a

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,610	1	,610	,387	,538[b]
	Residual	55,066	35	1,573		
	Total	55,676	36			
a. Dependent Variable: stupanj formalizacije						
b. Predictors: (Constant), Razina strateške orijentacije						

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Na temelju empirijske F vrijednosti 0,387 može se utvrditi da model kao cjelina nije statistički značajan. Hipoteza se odbacuje kao neistinita. Provedeno testiranje hipoteze je dokazalo da ne postoji utjecaj strateške orijentacije na stupanj formalizacije u organizaciji. Prilikom određivanja ili mijenjanja strateške orijentacije testirana poduzeća ne mijenjaju stupanj formalizacije u poduzeću.

H1b – strateška orijentacija utječe na stupanj centralizacije u organizaciji

Za svaku strategiju postoji stupanj centralizacije koji joj najbolje odgovara i koji će poduzeću pomoći da ostvari ciljeve. Ovisno o strategiji, traži li se poduzeće gdje je usredotočenost poslova na nekom središnjem mjestu i gdje se odluke donose na vrhu ili ono gdje se prenose formalna prava na odlučivanje i rukovođenje s viših na niže organizacijske jedinice. Utvrđeno je da centralizacija nema samostalan utjecaj na performanse usluga, čak i kada kontrolira prethodnu izvedbu, izdatke usluga i vanjska ograničenja. Međutim, utjecaj centralizacije ovisi o strateškom orijentaciji organizacija. Miles i Snow su istraživali ove pojmove i potvrdno je da je visoka učinkovitost vjerojatnija za organizacije koje prate stratešku orijentaciju kod donošenja odluka. [112] Stupanj hijerarhije autonomnosti kod donošenja odluka i razina sudjelovanja u donošenju odluka su važne odrednice uspjeha samo onda kada su usklađene s pravom organizacijskom strategijom.[113]

Tablica 16: Regresijski model - H1b

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,254[a]	,064	,038	,4241
a. Predictors: (Constant), Razina strateške orijentacije				

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Na temelju vrijednosti koeficijenta determinacije (R^2) 0,064 može se utvrditi da je 6,4% sume kvadrata odstupanja u stupnju centralizacije protumačeno regresijskim modelom.

[112] Rhys A. et al. (2009): Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance, Journal Of Public Administration Research And Theory, v. 19 n. 1, str. 57-80., http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1010.2408&rep=rep1&type=pdf
[113] ibid.

Tablica 17: Regresijska analiza - H1b

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,763	,308		15,462	,000
	Razina strateške orijentacije	,225	,145	,254	1,553	,129
a. Dependent Variable: stupanj centralizacije						

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Na temelju rezultata regresijske analize ne može se utvrditi postojanje statistički značajnog utjecaja razine strateške orijentacije na razinu stupanj centralizacije (emp. p=0,129). Ukoliko na primjer poduzeća mijenjaju stratešku orijentaciju oni neće nužno mijenjati stupanj centralizacije, niti će se promjene strateške orijentacije odraziti na centralizaciju poduzeća.

Tablica 18: Anova test - H1b

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,434	1	,434	2,412	,129[b]
	Residual	6,296	35	,180		
	Total	6,730	36			
a. Dependent Variable: stupanj centralizacije						
b. Predictors: (Constant), Razina strateške orijentacije						

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Na temelju empirijske F vrijednosti 2,412 može se utvrditi da model kao cjelina nije statistički značajan. Hipoteza se odbacuje kao neistinita. Provedenom analizom nije dokazano da strateška orijentacija utječe na stupanj centralizacije u testiranim poduzećima.

H1c – strateška orijentacija utječe na diferencijaciju u organizaciji

Kada se oblikuje organizacijska struktura organizacije ili poduzeća provodi se diferencijacija. Može se opisati kao raščlamba i grupiranje zadataka. Kvalitetna diferencijacija poslovnih aktivnosti omogućuje podjelu rada i specijalizaciju, brže i stručnije obavljanje posla, optimiziranije poslovne procese te potiče ostvarivanje sinergijskih učinaka.[114] Učinak strateške orijentacije na diferencijaciju organizacije predstavlja pitanje fokusa, tj. na što određeni pojedinac, grupa/tim ili organizacijska jedinica treba staviti naglasak prilikom obavljanja svojeg posla. Tako, primjerice, poslovne banke razdvajaju poslovanje s fizičkim i pravnim osobama. Diferencijacija je neminovni proces, posebice kada organizacija raste i širi svoje poslovanje ili povećava obujam poslovnih operacija, u tom slučaju prvo se određuje strategija rasta koja definira provedbu diferencijacije.[115]

Tablica 19: Regresijski model - H1c

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,181[a]	,033	,005	,7855
a. Predictors: (Constant), Razina strateške orijentacije				

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Na temelju vrijednosti koeficijenta determinacije (R^2) 0,033 može se utvrditi da je tek 3,3% sume kvadrata odstupanja u stupnju diferencijacije protumačeno regresijskim modelom.

[114] Galetić, L. (2011): Organizacija veikih poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 155.
[115] Hernaus, T (2016): Diferencijacija i integracija organizacije, Sinergija, Zagreb, str. 6. https://bib.irb.hr/datoteka/858905.Poglavlje_3._DIFERENCIJACIJA_I_INTEGRACIJA_ORGANIZACIJE_web.pdf

Tablica 20: Regresijska analiza - H1c

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,739	,571		6,554	,000
	Razina strateške orijentacije	,292	,268	,181	1,087	,284
a. Dependent Variable: diferencijacija						

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Na temelju rezultata regresijske analize ne može se utvrditi postojanje statistički značajnog utjecaja razine strateške orijentacije na diferencijaciju (emp. p=0,284). Može se zaključiti da sa promjenama strateške orijentacije ne dolaze promjene u diferencijaciji.

Tablica 21: Anova test - H1c

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,729	1	,729	1,182	,284[b]
	Residual	21,595	35	,617		
	Total	22,324	36			
a. Dependent Variable: diferencijacija						
b. Predictors: (Constant), Razina strateške orijentacije						

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Na temelju empirijske F vrijednosti 1,182 može se utvrditi da model kao cjelina nije statistički značajan. U ovom slučaju hipoteza se odbacuje kao neistinita. Provedenom analizom nije dokazan utjecaj strateške orijentacije na diferencijaciju u poduzećima.

H1d – strateška orijentacija utječe na komunikaciju u organizaciji

Sustav komunikacije u organizaciji podrazumijeva metodički i planski oblikovanu mrežu kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice.[116] Komunikacijska strategija započinje s komunikacijskim ciljevima, određuje koje su vrste analize potrebne, usmjerava povezivanje svih elemenata u integriranu cjelinu i konačno pruža praktične savjete o provođenju. Strateška orijentacija utječe na komunikacije jer se na temelju nje obavlja prijenos naredbi i zadataka, prijenos sugestija i prigovora, ali i međusobno dogovaranje, razmjena iskustva i odgovornosti. Kroz stratešku orijentaciju razmišljamo u smislu ciljeva, analize i provođenja komunikacije.

Tablica 22: Regresijski model - H1d

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,489[a]	,239	,217	,685

a. Predictors: (Constant), Razina strateške orijentacije

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Na temelju vrijednosti koeficijenta determinacije (R^2) 0,239 može se utvrditi da je 23,9% sume kvadrata odstupanja u prirodi vertikalne i horizontalne komunikacije u poduzeću protumačeno regresijskim modelom.

Tablica 23: Regresijska analiza - H1d

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,497	,498		11,049	,000
	Razina strateške orijentacije	,775	,234	,489	3,313	,002

a. Dependent Variable: Priroda vertikalne i horizontalne komunikacije u poduzeću

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

[116] Prema: Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 578.

Na temelju rezultata regresijske analize može se utvrditi postojanje statistički značajnog i pozitivnog utjecaja razine strateške orijentacije na prirodu vertikalne i horizontalne komunikacije u poduzeću (emp. p=0,002) gdje svakim porastom razine strateške orijentacije se očekuje rast prirode vertikalne i horizontalne komunikacije u poduzeću u prosjeku za 0,775 bodova.

Statistička značajnost modela kao cjeline testira se ANOVA testom.

Tablica 24: Anova test - H1d

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,148	1	5,148	10,974	,002[b]
	Residual	16,419	35	,469		
	Total	21,568	36			
a. Dependent Variable: Priroda vertikalne i horizontalne komunikacije u poduzeću						
b. Predictors: (Constant), Razina strateške orijentacije						

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Na temelju empirijske F vrijednosti 10,974 može se utvrditi da je model kao cjelina statistički značajan (p=0,002). Hipoteza se prihvaća kao istinita. Postoji utjecaj strateške orijentacije na komunikaciju u promatranim poduzećima, taj utjecaj je pozitivan.

HIPOTEZA 2. Manja poduzeća su sklonija strateškoj orijentaciji istraživača

Ovom hipotezom se nastojati dokazati da manja poduzeća češće od velikih poduzeća biraju stratešku orijentaciju istraživača. Istraživači spadaju u jedne od četiri tipa strateške orijentacije u svim industrijskim granama. To su organizacije čija je strategija usmjerena na traženje i korištenje novih proizvoda i tržišnih mogućnosti. One su inovativne, preuzimaju rizik, traže nove prilike i neprekidno rastu.

Stratešku organizaciju istraživača biraju manja poduzeća tj. poduzeća u kojima je prisutna manja složenost i formalizacija, viša razina koordinacije te decentralizacija donošenja odluka.

Riječ je o strategiji koja više odgovara dinamičnom, rastućem okruženju u kojemu je kreativnost važnija od efikasnosti.[117]Poduzeća sa brojem zaposlenih do 50 su svrstana u kategoriju manjih poduzeća, dok su poduzeća sa više od 50 zaposlenika svrstana u kategoriju većih poduzeća.

Tablica 25: Sklonost manjih poduzeća strateškoj orijentaciji istraživača

Group Statistics					
	Veličina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Razina strateške orijentacije	mala	14	2,02	,51	,14
	velika	23	2,11	,48	,10

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Prosječna razina strateške organizacije istraživača kod malih poduzeća je za 0,09 bodova manja kod malih poduzeća u odnosu na velika poduzeća. Razlika se testira T-testom za nezavisne uzorke.

Tablica 26: T-test H2

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Razina strateške orijentacije	Equal variances assumed	,009	,925	,540	35	,296	-,09	,17	-,43	,25

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Levene's test jednakosti varijance upućuje na zaključak da je zadovoljen uvjet jednakosti među malim i velikim poduzećima (F=0,09; p=0,925). Na temelju empirijske t vrijednosti 0,540 pri 35 stupnjeva slobode može se donijeti zaključak da ne postoji statistički značajna razlika u razini strateške organizacije među manjim i većim poduzećima (p =0,296; >5%).

[117] Galetić, L. (2011): Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 46.

Slijedom rezultata provedenog istraživanja može se donijeti zaključak da se hipoteza H2 kojom se pretpostavlja da su manja poduzeća sklonija strateškoj orijentaciji istraživača odbacuje kao neistinita. Strateška orijentacija istraživača naglašava inovativnost i preuzimanje rizika što i nije veće za manja poduzeća naspram većih. Također pronalaženje i korištenje novih proizvoda i mogućnosti nije karakterističnije za manja poduzeća u odnosu na velika.

HIPOTEZA 3. U većim poduzećima su prisutnije karakteristike mehanicističkih organizacijskih struktura

Ovom hipotezom želi se pokazati da je mehanicistička organizacijska struktura prisutnija u većim poduzećima. Mehanicistička organizacija je hijerarhijska i birokratska. Karakterizira je visoko centralizirano tijelo, formalizirane procedure i prakse, i specijalizirane funkcije. Tvrtke u mehanicističkoj organizacijskoj strukturi obično drže usku kontrolu nad procesima i zaposlenicima.[118] Jednostavne strukture dobro funkcioniraju u malim, brzorastućim pothvatima a mehanicistička birokratska struktura dobro funkcionira u stabilnim, predvidivim okruženjima. „Veličina organizacije u značajnoj mjeri utječe na njenu organizacijsku strukturu. Veći stupanj formalizacije i specijalizacije, više odjela i više organizacijskih razina češće imaju velike organizacije, dok manje organizacije imaju i manje formaliziranu organizacijsku strukturu.“[119]

Tablica 27: Prisutnost karakteristika mehanicističke organizacijske strukture

Group Statistics

	Veličina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Karakteristike organizacijske strukture	mala	14	3,51	,40	,11
	velika	23	3,73	,43	,09

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

[118] Cantal, (2012): Mechanistic Organization vs. Organic Organization, Internet, raspoloživo na: https://blog.ordoro.com/2012/07/15/mechanistic-organization/

[119] Alpeza, M. (2009): Korporacijsko poduzetništvo: poduzetnička organizacijska kultura i struktura, Internet, raspoloživo na: http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2013/04/Korp_2012_Alpeza_poduzetnicka-kultura-i-struktura_obavezno-citanje.pdf

Prosječna razina mehanicističke organizacijske strukture kod malih poduzeća je za 0,22 bodova manja u odnosu na velika poduzeća. Razlika se testira T-testom za nezavisne uzorke.

Tablica 28: T- test H3

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Karakteristike organizacijske strukture	Equal variances assumed	,485	,491	1,540	35	,067	-,22	,14	-,51	,07

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Levenue's test jednakosti varijance upućuje na zaključak da je zadovoljen uvjet jednakosti među malim i velikim poduzećima (F=0,485; p=0,491).

Na temelju empirijske t vrijednosti 1,54 pri 35 stupnjeva slobode može se donijeti zaključak da postoji statistički značajna razlika u razini organizacijske strukture među manjim i većim poduzećima (p = 0,067; <10%), odnosno razlika se može utvrditi tek pri graničnoj razini signifikantnosti od 10%. Postojanje statistički značajne razlike pronalazi se u tome što su manja poduzeća jednostavnija i ne trebaju direktnu podjelu na razine, te takva poduzeća i ne trebaju mnogo pravila i procesa.

Za veća poduzeća koja sukladno veličini imaju veći broj zaposlenika jasnija je potreba za propisima, pravilima i hijerarhijskim razinama. Slijedom rezultata provedenog istraživanja može se donijeti zaključak da se hipoteza H3 kojom se pretpostavlja da su u većim poduzećima prisutnije karakteristike mehanicističkih organizacijskih struktura prihvaća kao istinita.

4. ZAKLJUČAK

Ovaj diplomski rad je imao za cilj dokazati postojanje utjecaja strateške orijentacije na organizacijsku strukturu u istraživanim poduzećima. Među izdvojenim karakteristikama organizacijske strukture su formalizacija, centralizacija, diferencijacija i komunikacije. Nabrojane karakteristike su testirane u pomoćnim hipotezama.

U teoretskom dijelu rada je naglasak na dvije glavne varijable strateška orijentacija i organizacijska struktura. Za objašnjenje prve varijable je bilo potrebno objasniti pojmove koji su prethodili stvaranju pojma strateška orijentacija, koja je sama po sebi kompleksna. Za uspješnu provedbu strateške orijentacije je potrebno poznavati poduzeće i njegovu okolinu, provesti mnoge analize i pratiti promjene u okolini. Stratešku orijentaciju je teško odrediti upravo zbog čestih promjena i turbulentne okoline. Organizacijska struktura je objašnjena kroz mnoge podjele jer je slojevita i višedimenzionalna. Vrste organizacijskih struktura su se kroz vrijeme mijenjale, nadograđivale i nastaje potpuno nove. Za promijene organizacijskih struktura je zaslužna promjenjiva okolina, napredovanje tehnologije i širenje informacija. Vidljivo je da su varijable podjednako složene i razgranate.

Empirijsko istraživanje je provedeno na uzroku poduzeća te su rezultati objašnjeni tablicama i grafikonima. Obradom prikupljenih podataka i testiranjem istraživačkih hipoteza dokazan je utjecaj strateške orijentacije na organizacijsku strukturu, a sam utjecaj je pozitivan. Daljnjim testiranjem karakteristika organizacijske strukture je dokazan utjecaj strateške orijentacije na stupanj komunikacija unutar poduzeća, dok za karakteristike formalizacije, centralizacije i diferencijacije takav utjecaj nije dokazan i pomoćne hipoteze su odbačene kao neistinite. U ovom diplomskom radu je dokazan utjecaj strateške orijentacije na organizacijsku strukturu, ali to se ne odnosi na sve karakteristike organizacijske strukture.

Drugom hipotezom se testirala tvrdnja da su manja poduzeća sklonija strateškoj orijentaciji istraživača, što je odbačeno kao neistina. Na uzorku tj. promatranim poduzećima ova tvrdnja nije dokazana. Sama strategija istraživača stavlja naglasak na inovativnost, traženje novih prilika i neprekidni rast što i nije uvijek karakteristika manjih poduzeća.

Trećom hipotezom se testirala tvrdnja da su u većim poduzećima prisutnije karakteristike mehanicističkih struktura. Provedenim istraživanjem ova tvrdnja je prihvaćena kao istinita. Ovaj rezultat je bio očekivan jer velika poduzeća imaju više odjela, više organizacijskih razina, veći broj zaposlenika i samim time i veću potrebu za pravilima i propisima. Kod većih

poduzeća se javlja i veća potreba za organizacijom, centralizacijom i formalizacijom. Manja poduzeća su većinom slobodnija u toj mjeri što imaju manje podjela, propisa, lakšu komunikaciju i manje organizacijskih jedinica.

Ovim radom se daje doprinos na akademskoj i znanstvenoj razini. Prvenstveno, ovaj rad se može koristiti kod proučavanja strateške orijentacije i organizacijske strukture te njihove međuovisnosti. Dio navedenog istraživanja stavlja naglasak na utjecaj koji strateška orijentacija ima na organizacijsku strukturu, i samim time na cjelokupan uspjeh poslovanja. Ovim radom se došlo do novih zaključaka i informacija koje će koristiti ekonomskoj zajednici, studentima, učenicima, profesorima i svima onima koji će doći u dodir s ovom i srodnim temama.

Uz to, kroz rad se došlo do novih znanstvenih spoznaja na temelju detaljnog proučavanja empirijskih podataka i znanstveno stručne literature povezane s tematikom rada. Navedene dvije varijable (strateška orijentacija i organizacijska struktura) su dokazano povezane, ali isto tako i prilično opširni pojmovi. Iz toga se može zaključiti da u povezanosti navedenih pojmova postoji dosta prostora za provedbu dodatnih istraživanja, i upravo se ovim diplomskim radom daje dodatan uvid u definiranu tematiku.

LITERATURA

1. Alpeza, M. (2009): Korporacijsko poduzetništvo: poduzetnička organizacijska kultura i struktura, (Internet), raspoloživo na: http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wpcontent/uploads/sites/245/2013/04/Korp_2012_Alpeza_poduzetnicka-kultura-i-struktura_obavezno-citanje.pdf
2. Batić, M. (2007) :Organizational strategic orientation types and the role of market learning capability, University of Maribor, Maribor, (Internet), rasploživo na: https://www.researchgate.net/publication/228458920_Organizational_strategic_orientation_types_and_the_role_of_market_learning_capability
3. Bing, L. (2011): Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review, School of Business, Sun Yat-Sen University Guangzhou 510275, China, http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.653.6723&rep=rep1&type=pdf
4. Buble, M. (1997): Strategijski menagement, Ekonomski fakultet, Split.
5. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split.
6. Buble, M. (2005): Strateški menadžmenta, Sinergija, Zagreb.
7. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb.
8. Buble, M. (2010): Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
9. Cantal, (2012): Mechanistic Organization vs. Organic Organization, (Internet), raspoloživo na: https://blog.ordoro.com/2012/07/15/mechanistic-organization/
10. Dulčić, Ž., Pavić, P., Rovan, M., Veža, I. (1996): Proizvodni menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split.
11. Galetić, L. (2011): Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb.
12. Gatignon, H., Xuereb, J.M.,: Strategic orientation of the firm and new product performance, France, (Internet), raspoloživo na: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1995/95-42.pdf
13. Gimenez, F.,: Miles and Snows strategy model in the context of small firms, (Internet), raspoloživo na: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.125.803&rep=rep1&type=pdf

14. Gnjidić, V. (2015): Interdependence of companys industrial competitive position and its strategic orientation: A dynamic theoretical model; (Internet), raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=311159
15. Hernaus, T (2016): Diferencijacija i integracija organizacije, Sinergija, Zagreb, (Internet), raspoloživo na: https://bib.irb.hr/datoteka/858905.Poglavlje_3._DIFERENCIJACIJA_I_INTEGRACIJA_ORGANIZACIJE_web.pdf
16. Hernaus, T., Sikavica, P. (2011)., op. cit. str. 38-253.
17. Hussain, S., Azhar, S., Shahid, M.: Strategic Orientations and Organisational Types: A Theoretical, raspoloživo na: http://admin.umt.edu.pk/Media/Site/SPA/FileManager/MrSyedShahidHussain/SO%20and%20Organizational%20Types.pdf
18. Jassmy K., Bhaya A. (2016): Strategic orientation and effects on organization performance, (Interrnet), raspoloživo na: http://conferinta.management.ase.ro/archives/2016/PDF/3_2.pdf
19. Krishna, B. (2014): "Strategic orientation and organizational forms an integrative framework", European Business Review, Vol. 26 Issue: 2, http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/76611/6/06_chapter%201.pdf
20. Marušić. E. (2012.): Utjecaj strateške orijentacije na performanse malih i srednjih poduzeća, Split.
21. Obeidat, B.Y. (2016): The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. Int. J. Communications, Network and System Sciences, 9, (Internet), raspoloživo na: http://dx.doi.org/10.4236/ijcns.2016.911039
22. Organizacijska struktura (internet), raspoloživo na: https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf
23. Renko, N.(2009): Strategije marketinga, Naknada Ljevak, Zagreb.
24. Rhys A. et al. (2009): Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance, Journal Of Public Administration Research And Theory, v. 19 n. raspoloživo na: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1010.2408&rep=rep1&type=pdf
25. Sikavica P., Novak M. (1993): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb.
26. Sikvaica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb.

27. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znastvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet, Rijeka.

POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA

TABLICE

Tablica 1: Porterove generičke konkurentske strategije 18
Tablica 2: Elementi organizacijske strukture 25
Tablica 3: Podjela klasične tipologije organizacijskih struktura 29
Tablica 4: Mintzbergova tipologija organizacijskih struktura 30
Tablica 5: Deskriptivna statistika broja zaposlenih u poduzeću 42
Tablica 6: Deskriptivna statistika - razina strateške orijentacije 44
Tablica 7: Deskriptivna statistika - karakteristike organizacijske strukture 45
Tablica 8: Deskriptivna statistika – stupanj centralizacije 47
Tablica 9: Deskriptivna statistika - Diferencijacija 48
Tablica 10: Regresijski model - H1 49
Tablica 11: Regresijska analiza - H1 50
Tablica 12: Anova test - H1 50
Tablica 13: Regresijski model - H1a 51
Tablica 14: Regresijska analiza - H1a 52
Tablica 15: Anova test - H1a 52
Tablica 16: Regresijski model - H1b 53
Tablica 17: Regresijska analiza - H1b 54
Tablica 18: Anova test - H1b 54
Tablica 19: Regresijski model - H1c 55
Tablica 20: Regresijska analiza - H1c 56
Tablica 21: Anova test - H1c 56
Tablica 22: Regresijski model - H1d 57
Tablica 23: Regresijska analiza - H1d 57
Tablica 24: Anova test - H1d 58
Tablica 25: Sklonost manjih poduzeća strateškoj orijentaciji istraživača 59
Tablica 26: T-test H2 59
Tablica 27: Prisutnost karakteristika mehanicističke organizacijske strukture 60
Tablica 28: T- test H3 61

SLIKE

Slika 1: Model utjecaja strateške orijentacije na organizacijsku strukturu 36

GRAFIKONI

Graf 1: Glavna djelatnost poduzeća 38
Graf 2: Tip vlasništva poduzeća 39
Graf 3: Starost poduzeća 40
Graf 4: Okruženje 41

SAŽETAK

Strateška orijentacija i organizacijska struktura su dvije varijable proučavane u ovom diplomskom radu. Zajednička obilježja su im složenost, višedimenzionalnost i važnost koju imaju u današnje vrijeme. Okolina u kojoj poduzeća posluju je promjenjiva i kompleksna te nema prostora za mnogo grešaka. Najbitnije je dobro poznavati tržište i uz pomoć mnogo analiza uspostaviti pravu stratešku orijentaciju i dobru organizacijsku strukturu. Sam utjecaj strateške orijentacije na organizcijsku strukturu je dokazan u ovom radu. Taj utjecaj je pozitivan jer svakim porastom razine strateške orijentacije se očekuje i rast razine karakteristika organizacijske strukture. Utjecaj strateške orijentacije nije prisutan kod svih karakteristika organizacijske strukture. Kroz rad se uspoređuju manja i veća poduzeća te je utvrđeno da manja poduzeća nisu sklonija strateškoj orijentaciji istraživača u odnosu na veća poduzeća. Također je utvrđeno da su u većim poduzećima prisutnije karakteristike mehanicističkih organizacijskih struktura, što je i očekivano s obzirom da su veća poduzeća kompleksnija i zahtjevnija za vođenje.

Kjučne riječi: strategija, strateška orijentacija, organizacijska struktura, strateška orijentacija istraživača i mehanicistička organizacijska struktura.

SUMMARY

Strategic orientation and organizational structure are the two variables studied in this master's thesis. Their common features are the complexity, multidimensionality and importance they have today. The environment in which businesses operate is changeable and complex, and there is little room for error. The most important thing is to have a good knowledge of the market and use a lot of analysis to establish the right strategic orientation and good organizational structure. The impact of strategic orientation on organizational structure is demonstrated in this thesis. This influence is positive because with each increase in the level of strategic orientation, the level of characteristics of the organizational structure is also expected to increase. The influence of strategic orientation is not present in all characteristics of the organizational structure. The thesis compares smaller and larger companies and shows that smaller companies are not more prone to strategic orientation of researchers than larger ones. It has also been shown that in larger companies the characteristics of mechanistic organizational structures are more present, which is expected as we know that larger companies are more complex and more demanding to run.

Keywords: strategy, strategic orientation, organizational structure, strategic orientation of researchers and mechanistic organizational structure.