



Sveučilište u Zagrebu

EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB

Ana Aleksić

**ULOGA ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA U
RAZVOJU ORGANIZACIJSKIH SPOSOBNOSTI
PODUZEĆA**

DOKTORSKI RAD

Zagreb, 2012



University of Zagreb
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS ZAGREB

Ana Aleksić

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL DESIGN IN BUILDING ORGANIZATIONAL CAPABILITIES

DOCTORAL THESIS

Zagreb, 2012



Sveučilište u Zagrebu
EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB

ANA ALEKSIĆ

**ULOGA ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA U
RAZVOJU ORGANIZACIJSKIH SPOSOBNOSTI
PODUZEĆA**

DOKTORSKI RAD

Mentor:
prof. dr. sc. Lovorka Galetić

Zagreb, 2012



University of Zagreb
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS ZAGREB

Ana Aleksić

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL DESIGN IN BUILDING ORGANIZATIONAL CAPABILITIES

DOCTORAL THESIS

Supervisor:
prof. dr. sc. Lovorka Galetić

Zagreb, 2012

Teško je dok čovjek ne shvati da ništa vrijedno u životu ne dolazi bez požrtvornosti, truda i ulaganja. Svaki napor i prepreka postaje tada stepenica više u vlastitom razvoju, a posebno je kad na tom putu razvoja postoje ljudi koji u tebe ne sumnjaju ni minutu, koji su ti podrška i glas razuma. Samo njima moguće je zahvaliti na samom kraju ovog puta. Dragi mama i tata bez vas bi odavno odustala.

Mojoj obitelji, mami Mari, tati Dragi, sestri Martini i bratu Mateu.

Zagreb, srpanj 2012.

SAŽETAK

Organizacije ne mogu očekivati ostvarivanje ekonomske rente samo iz posjedovanja ili kontrole resursa već moraju prepoznati da je uspjeh poduzeća definiran organizacijskim sposobnostima koje poduzeće posjeduje odnosno specifičnim oblicima koordinacije i korištenja postojećih resursa poduzeća unutar zadanih organizacijskih okvira i uvjeta okoline. Razumijevanje sposobnosti i načina njihova razvoja unutar organizacije, međutim, nije jednoznačno i razumljivo u potpunosti. To je dugotrajan proces i pod utjecajem niza varijabli koje su u brojnim interakcijama. Međutim, poduzeća mogu i trebaju razumjeti kako razvoj i izgradnja sposobnosti kreće iz samog poduzeća te je rezultat načina rada i oblikovanja organizacije u cjelini. Karakteristike organizacijskog dizajna određuju mogućnost da organizacija učinkovito koristi postojeće resurse i oblikuje sposobnosti na način da se efikasno odgovori na prilike okoline te omogući provođenje i izvršenje strategije poduzeća. Rezultati teorijskog i empirijskog istraživanja nedvosmisleno potvrđuju kako je moguće svjesno i namjerno dizajnirati i oblikovati organizaciju za stvaranje i razvoj organizacijskih sposobnosti. Organizacijski dizajn koji oblikuje fleksibilnu organizacijsku strukturu, omogućava uspješnu implementaciju strategije te postizanje zrelosti poslovnih procesa omogućit će i olakšati razvoj i oblikovanje sposobnosti poduzeća. Također, ostvarivanje višeg stupnja sklada među elementima dizajna može doprinijeti i višem stupnju razvoja organizacijskih sposobnosti. Istraživanje je potvrdilo i povezanost pojedinih sposobnosti s djelotvornosti poduzeća, što samo ukazuje na njihovu važnost za krajnju učinkovitost i konkurentnost poduzeća.

STRUKTURIRANI (PROŠIRENI) SAŽETAK NA HRVATSKOM JEZIKU

Organizacijske sposobnosti sve više se prepoznaju kao važan ako ne i najvažniji ključ organizacijskog uspjeha. Suvremeni pristupi strategiji i konkurentskoj prednosti poduzeća ističu važnost analize internih resursa i sposobnosti za razliku od tradicionalnog pristupa koji je konkurentsku prednost promatrao isključivo kao posljedicu pozicioniranja na tržištu i determiniranu odlukama poduzeća koje su bile vezane uz okolinu i industriju u kojoj poduzeće djeluje. U današnjim uvjetima poslovanja poduzeća se okreću novim načinima stvaranja vrijednosti kroz orijentaciju prema unutarnjim snagama poduzeća i stvaranju konkurentске prednosti temeljene na vlastitim resursima i sposobnostima. Organizacije ne mogu očekivati ostvarivanje ekonomske rente samo iz posjedovanja ili kontrole resursa, već moraju prepoznati da je uspjeh poduzeća definiran organizacijskim sposobnostima koje poduzeće posjeduje odnosno specifičnim oblicima koordinacije i korištenja postojećih resursa poduzeća unutar zadanih organizacijskih okvira i uvjeta okoline.

Razumijevanje sposobnosti i načina njihova razvoja unutar organizacije, međutim, nije jednoznačno i razumljivo u potpunosti. To je dugotrajan proces i pod utjecajem niza varijabli koje su u brojnim interakcijama. Međutim, poduzeća mogu i trebaju razumjeti kako razvoj i izgradnja sposobnosti kreće iz samog poduzeća te je rezultat načina rada i oblikovanja organizacije u cjelini. Zbog toga se ističe snažna uloga organizacijskog dizajna kao temelja za djelovanje i obavljanje aktivnosti poduzeća. Karakteristike organizacijskog dizajna određuju mogućnost da organizacija učinkovito koristi postojeće resurse i oblikuje organizacijske sposobnosti na način da se efikasno odgovori na prilike okoline te omogući provođenje i izvršenje strategije poduzeća. Operativne i dinamičke sposobnosti poduzeća rezultat su u velikoj mjeri sposobnosti tima vrhovnih menadžera, ali su rezultat i utjecaja organizacijskih procesa, strategije i strukture koje je poduzeće stvorilo kako bi lakše upravljalo svojim aktivnostima. Iako je ovaj odnos varijabli organizacijskog dizajna i organizacijskih sposobnosti prepoznat u literaturi, nedostaju konkretnija istraživanja međudnosa promatranih varijabli. Stoga glavni cilj ove doktorske disertacije bio je analizirati i razumjeti proces razvoja organizacijskih sposobnosti poduzeća istražujući ulogu organizacijskog dizajna u tom procesu, posebice ulogu elemenata strategije, strukture i procesa u razvoju operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća.

Rezultati teorijskog i empirijskog istraživanja nedvosmisleno potvrđuju kako je moguće svjesno i namjerno dizajnirati i oblikovati organizaciju za stvaranje i razvoj organizacijskih sposobnosti. Provedena teorijska analiza i rezultati empirijskog istraživanja na uzorku srednjih i velikih hrvatskih poduzeća potvrđuju oblikovani model i postavljene hipoteze te pokazuju kako su organizacijski dizajn, odnosno njegovi elementi povezani s razvojem operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća. Organizacijski dizajn koji oblikuje fleksibilnu organizacijsku strukturu, omogućava uspješnu implementaciju strategije te postizanje zrelosti poslovnih procesa omogućit će i olakšati razvoj i oblikovanje sposobnosti poduzeća. Također, ostvarivanje višeg stupnja sklada među elementima dizajna može doprinijeti i višem stupnju razvoja organizacijskih sposobnosti. Istraživanje je potvrdilo i povezanost pojedinih sposobnosti s djelatvornosti poduzeća, što samo ukazuje na njihovu važnost za krajnju učinkovitost i poslovanje poduzeća. Bitno je svakako istaknuti kako u tom odnosu sposobnosti i djelatvornosti poduzeća dinamičke sposobnosti ipak ne djeluju izravno već utječu na stvaranje vrijednosti poduzeća kroz njihov utjecaj na postojeću resursnu bazu i operativne sposobnosti poduzeća.

STRUKTURIRANI (PROŠIRENI) SAŽETAK NA ENGLESKOM JEZIKU

Organizational capabilities have increasingly been recognized as an important, if not as the most important key to organizational success. Modern approaches to strategy and competitive advantage emphasizes the importance of internal resources and capabilities as opposed to the traditional approach that saw competitive advantage determined solely by market positioning and organizational decisions related to the environment and industry in which organizations operate. In modern business conditions organizations are finding new ways of creating value by turning to internal organizational strengths and creation of competitive advantage based on capabilities. Organizations cannot expect to achieve economic rents only from the possession or control of resources but they have to recognize that organizational success is defined by organizational capabilities that the company owns, that is by the specific forms of coordination and use of existing organizational resources within defined organizational framework and environmental conditions.

Understanding capabilities and their development inside organizations however is not simple and easy. It is a long term process under the influence of various factors that have numerous interactions. However, organizations need and should understand how development of capabilities is a process that begins inside organizations and presents an outcome of organizational design. Characteristics of organizational design determine the possibility for organization to effectively use the existing resources and shape organizational capabilities in a way that allow it to effectively respond to environmental opportunities and facilitate the implementation of organizational strategy. Operational and dynamic capabilities in large are the result of the top management abilities, but also result from the impact of organizational processes, structure and strategy that were created to ensure execution of organizational activities. Although this relationship between organizational design and organizational capabilities has been recognized in the literature, concrete researches related to the interaction between these variables are missing. Therefore the main goal of this dissertation was to analyze and understand the process of organizational capabilities development by exploring the role of organizational design in that process, more specifically the role of strategy, structure and processes in the development of operational and dynamic capabilities.

The results of the theoretical and empirical research undoubtedly confirm that it is possible to consciously and purposefully design organization and its elements to create and develop

organizational capabilities. Conducted empirical analysis on the sample of middle and large Croatian companies confirms proposed model and defined hypothesis showing how organizational design, that is its elements, are connected with the development of operational and dynamic capabilities. Organizational design that shapes flexible organizational structure, enables successful strategy implementation and achievement of mature business processes will enable and facilitate development of organizational capabilities. Also, achieving higher levels of fit among organizational design elements can contribute to higher levels of capabilities development. Research has also affirmed connection between different capabilities and organizational performance, confirming their importance for overall organizational effectiveness and performance. However, it is necessary to emphasize how in the relationship between capabilities and performance, dynamic capabilities do not influence directly value creation but affect it through their influence on the existing resource base and operational capabilities.

KLJUČNE RIJEČI

organizacijske sposobnosti, operativne sposobnosti, dinamičke sposobnosti, organizacijski dizajn, strategija, struktura, proces, sklad

SADRŽAJ

SAŽETAK

STRUKTURIRANI (PROŠIRENI) SAŽETAK NA HRVATSKOM JEZIKU

STRUKTURIRANI (PROŠIRENI) SAŽETAK NA ENGLLESKOM JEZIKU

KLJUČNE RIJEČI

1. UVODNO RAZMATRANJE	1
1.1. Definiranje problema	1
1.2. Ciljevi i hipoteze rada	5
1.3. Svrha i važnost rada	8
1.4. Izvori podataka i metode istraživanja	10
1.5. Sadržaj i struktura rada	11
2. TEMELJNE POSTAVKE ORGANIZACIJE I ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA	14
2.1. Problem organizacijskog dizajna i izgradnje organizacije	15
2.2. Pojam i definicija organizacijskog dizajna	20
2.2.1. Karakteristike organizacijskog dizajna	21
2.2.2. Uloga i važnost organizacijskog dizajna	26
2.3. Modeli organizacijskog dizajna	29
2.3.1. Prikaz temeljnih modela organizacijskog dizajna	30
2.3.1.1. Nadler Tushmanov model kongruentnosti	31
2.3.1.2. Model zvijezde	34
2.3.1.3. Burke-Litwinov model djelotvornosti i organizacijskih promjena	36
2.3.2. Važnost postizanja sklada prilikom dizajniranja organizacijskog rješenja	40
2.3.2.1. Uloga i obilježja sklada	41
2.3.2.2. Vrste sklada i pristupi skladu	43
2.4. Ključni elementi organizacijskog dizajna	48
2.4.1. Strategija i strateška namjera	54
2.4.1.1. Pojam i obilježja strategije	55
2.4.1.2. Tipologija organizacija prema strategijama	60
2.4.2. Organizacijska struktura	66
2.4.2.1. Pojam i definicija organizacijske strukture	66
2.4.2.2. Temeljna obilježja organizacijske strukture	68
2.4.3. Procesi i lateralne veze	76
2.4.3.1. Pojam i uloga procesa i lateralnih veza	77

2.4.3.2.	Procesna orijentacija i upravljanje poslovnim procesima	80
2.5.	Uloga organizacijskog dizajna u postizanju učinkovitosti i konkurentske prednosti poduzeća.....	85
3.	KONCEPTUALIZACIJA I RAZVOJ ORGANIZACIJSKIH SPOSOBNOSTI.....	90
3.1.	Resursna teorija kao osnova razvoja područja organizacijskih sposobnosti	90
3.1.1.	Osnovne postavke resursne teorije	93
3.1.2.	Doprinos resursne teorije razvoju područja organizacijskih sposobnosti	100
3.2.	Pojam i definicija organizacijskih sposobnosti.....	102
3.2.1.	Važnost i uloga organizacijskih sposobnosti	103
3.2.2.	Definiranje organizacijskih sposobnosti.....	105
3.2.3.	Međudnos resursa, kompetencija i organizacijskih sposobnosti	110
3.3.	Vrste organizacijskih sposobnosti.....	115
3.3.1.	Operativne sposobnosti	119
3.3.2.	Dinamičke sposobnosti.....	121
3.3.3.	Odnos operativnih i dinamičkih sposobnosti.....	130
3.4.	Nastajanje i razvoj organizacijskih sposobnosti	132
3.4.1.	Razvoj organizacijskih sposobnosti	133
3.4.2.	Životni ciklus organizacijskih sposobnosti.....	139
3.4.2.1.	Osnovne faze životnog ciklusa sposobnosti	140
3.4.2.2.	Alternativni oblici razvoja sposobnosti.....	142
3.5.	Uloga menadžera u razvoju sposobnosti	145
4.	IZGRADNJA MODELA UTJECAJA ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA NA RAZVOJ ORGANIZACIJSKIH SPOSOBNOSTI PODUZEĆA.....	151
4.1.	Odnos organizacijskog dizajna i organizacijskih sposobnosti poduzeća	151
4.2.	Koncipiranje integriranog modela međudnosa promatranih varijabli.....	154
4.2.1.	Definiranje varijabli organizacijskog dizajna	154
4.2.2.	Definiranje varijabli organizacijskih sposobnosti.....	160
4.2.2.1.	Definiranje varijabli operativnih sposobnosti.....	161
4.2.2.2.	Definiranje varijabli dinamičkih sposobnosti.....	163
4.3.	Prikaz modela utjecaja organizacijskog dizajna na razvoj organizacijskih sposobnosti poduzeća.....	167
5.	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	171
5.1.	Metodološki okvir istraživanja.....	173
5.2.	Prikaz i analiza dobivenih rezultata istraživanja	178

5.3. Implikacije istraživanja i primjena rezultata.....	203
5.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja	205
6. ZAKLJUČNO RAZMATRANJE	209
LITERATURA.....	215
POPIS SLIKA	237
POPIS TABLICA.....	238
PRILOZI	240
Prilog I. Pregled pitanja preuzetih iz prethodno razvijenih upitnika	241
Prilog II. Anketni upitnik	247
ŽIVOTOPIS AUTORA S POPISOM OBJAVLJENIH DJELA	256

1. UVODNO RAZMATRANJE

Organizacijske sposobnosti sve više se prepoznaju kao važan, ako ne i najvažniji ključ organizacijskog uspjeha. Suvremeni pristupi strategiji i konkurentskoj prednosti poduzeća ističu važnost analize internih resursa i sposobnosti za razliku od tradicionalnog pristupa čiji je naglasak bio na analizi industrije i okoline u kojoj poduzeće djeluje. Suvremeni, resursni pristup organizaciji ističe kako se svaka organizacija sastoji od resursa i sposobnosti čija je uloga ključna u stvaranju konkurentne prednosti. U središtu resursne teorije je ideja da organizacije posjeduju jedinstven skup resursa i sposobnosti te da vlasništvo nad tim resursima, zajedno s koristi koju organizacija može ostvariti njihovom transformacijom, određuje razliku u djelotvornosti među organizacijama (Wernerfelt, 1984; Barney 1986, 1991; Amit i Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). Umjesto fokusa isključivo na strategiju i strateško usklađivanje s okolinom poduzeća, menadžeri na različitim organizacijskim razinama trebaju pomaknuti fokus prema sposobnostima koje organizacije trebaju razviti kako bi ostvarile konkurentsku prednost. Pristup je to koji se fokusira na rente koje dolaze vlasnicima rijetkih i poduzeću specifičnih resursa i sposobnosti te njihove prilagodbe i transformacije u skladu s promjenama okoline prije nego ekonomskih profita koji nastaju pozicioniranjem proizvoda na tržištu (Teece i sur., 1997:513).

1.1. Definiranje problema

Središnje pitanje strateškog menadžmenta odnosi se na problematiku postizanja konkurentne sposobnosti i prednosti poduzeća. Pristup organizacijskih sposobnosti uvažavajući cjelokupni organizacijski sustav vodi k perspektivi strategije u kojoj su sposobnosti osnovne komponente. Zanimljivo kod ove perspektive je da tradicionalna dihotomija između razmišljanja i djelovanja (tj. planiranja i implementacije) polako nestaje s obzirom da ti procesi postaju isprepleteni i ponavljaju se na svim razinama organizacije. Umjesto fokusa menadžerske energije samo na koncept strategije, menadžeri na različitim razinama fokusiraju se na vrstu i razinu sposobnosti koju njihova organizacija treba (i može) dobiti ili razviti kako bi implementirala strategiju i prilagodila postojeće sposobnosti promjenjivim uvjetima okoline (Bitar i Hafsi, 2007:403). Organizacije utemeljene na sposobnostima mijenjaju tradicionalni strateški zadatak pronalaska najboljeg sklada između resursa poduzeća te postojećih poslovnih uvjeta i tržišta, podižući taj zadatak na novu razinu definiranjem resursa

u terminima sposobnosti koje su razvili kako bi dodali vrijednost svojim kupcima i ostalim interesno-utjecajnim skupinama.

Organizacijske sposobnosti predstavljaju mogućnost organizacije da koordinira i iskoristi resurse na način da se izvrše zadaci organizacije i poboljša djelotvornost poduzeća pa se tako ističu u odnosu na ostale resurse koje poduzeće može posjedovati. Makadok (2001:389) ističe jasno ovu razliku između sposobnosti i resursa definirajući sposobnosti kao poseban tip resursa, specifičnog za određeno poduzeće, proizašlog iz organizacijskog konteksta te time neprenosivog i jedinstvenog, a čija je svrha poboljšanje djelotvornosti ostalih resursa koje poduzeće posjeduje.

Međutim, vrlo nestabilni tržišni uvjeti i promjene doveli su do nadogradnje resursne teorije i shvaćanja organizacijskih sposobnosti. Turbulentna okolina i promjenjiva priroda sugerira da resursi i sposobnosti ne mogu ostati statični uz sve promjene okoline te i dalje biti vrijedni za poduzeće. Resursima poduzeća moguće je objasniti samo privremenu konkurentsku prednost pa stoga brojni autori (primjerice Teece i sur., 1997; Eisenhardt i Martin, 2000; Zott, 2000) pomiču fokus s konfiguracije trenutnih resursa poduzeća prema strateškim i organizacijskim rutinama koje konfiguriraju ove resurse i postojeće sposobnosti u skladu s promjenjivim uvjetima okoline. U skladu s tim organizacijske sposobnosti promatra se na dvije razine, razlikujući između operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća. Dok su operativne sposobnosti usmjerene na konfiguraciju postojećih resursa i teže statičnosti tijekom vremena, dinamičke sposobnosti odnose se na razvoj najprikladnije baze resursa i operativnih sposobnosti kako bi se organizacije prilagođavale novim tržišnim uvjetima i promjenama okoline.

Organizacije ne mogu očekivati ostvarivanje ekonomske rente samo iz posjedovanja ili kontrole resursa. Organizacije moraju biti sposobne pribaviti, razviti i iskoristiti te resurse na način koji omogućava ostvarivanje prednosti naspram konkurenata (Montealegre, 2002:516). Upravo tu javlja se ključna uloga operativnih sposobnosti budući one određuju konfiguraciju, koordinaciju, integraciju i korištenje postojećih resursa organizacije, odnosno predstavljaju mogućnost poduzeća da koristi resurse za postizanje krajnjih rezultata (Helfat i Lieberman, 2002:725). Konkretnije, operativne sposobnosti teže određenim razinama djelotvornosti fokusirajući se na vrijedne i rijetke konfiguracije resursa (Lejeune, 2009:7), dok dinamičke

sposobnosti omogućuju transformaciju postojećih operativnih sposobnosti na način da na duži rok doprinose stvaranju vrijednosti u organizacijama (Bhatt, 2000:124).

Organizacijska sposobnost neizravno proizlazi iz umijeća menadžera u shvaćanju načela i primjenjivanju procesa konzistentnih s načelima, a koja se odnose na upravljanje cjelokupnim resursima i aktivnostima organizacije s ciljem stvaranja konkurentske prednosti. Ovo se može shvatiti kao konkuriranje iznutra prema van: vrijednost za potrošača proizlazi iz vještina upravljanja koje su u skladu s potrebama potrošača te usađuju zajedničko razmišljanje među zaposlenike i potrošače. Sposobna organizacija nije fokusirana samo na izgradnju interne efikasnosti kao što je smanjenje vremenskog ciklusa proizvodnje, već i na prijenos te interne efikasnosti na proizvode ili usluge s dodanom vrijednošću za potrošače (Ulrich i Lake, 1991:82). U osnovi, sposobnosti su ključ koji omogućava organizaciji da pretvori svoja važna tehnološka i operativna znanja u proizvode i usluge koji su superiorni u odnosu na konkurenciju (Finegold i sur., 1998:135-136). Kako bi bile uspješne, organizacije moraju posjedovati sposobnosti koje im dozvoljavaju koordinaciju i usmjeravaju ponašanje organizacije na način koji je usklađen s potrebama tržišta te načine koji omogućavaju visoke razine učinkovitosti i razlikuju ih od njihove konkurencije.

Međutim, unatoč postojećim klasifikacijama, značenje i uloga organizacijskih sposobnosti ostaje nejasna. U istraživanjima je vrlo malo podataka o načinu na koji poduzeća stvaraju svoje organizacijske sposobnosti pa sam termin organizacijskih sposobnosti treba dodatno razraditi. Iako se navodi kako i operativne i dinamičke sposobnosti nastaju unutar organizacija, mala pažnja posvećuje se unutaršnjim organizacijskim elementima i organizacijskom dizajnu koji mogu pospješiti razvoj operativnih i dinamičkih sposobnosti te koji su zapravo ključni faktori kroz koji se kanaliziraju organizacijske sposobnosti. Malo se zna o mikro strukturama sposobnosti i kako one nastaju te kako se razvijaju. Može li poduzeće razviti sasvim nove sposobnosti ili vrhovni menadžment mora prihvatiti da su sposobnosti rezultat učenja temeljenog na iskustvu kroz duža vremenska razdoblja i to kroz procese koji nisu sasvim prepoznatljivi (Grant, 2008:157). Prema Newbertu (2007:138) potrebne su dodatne studije koje će isticati i uzimati u obzir kontekst same organizacije koji može omogućiti razvoj sposobnosti. Naglašava se potreba o proučavanju načina kako sposobnosti nastaju (Kazanjian i Hayagreeva, 1999; Bakhru i Grant, 2011) odnosno procesa kojima se uspostavljaju, kao i potreba proučavanja mikro mehanizama preko kojih se

razvijaju sposobnosti, a koji posljedično djeluju na proces implementacije strategije te na djelotvornost poduzeća (Montealegre, 2002; Abell i sur., 2008; Phong Tuan i Yoshi, 2009).

Većina studija promatra ulogu sposobnosti u primjerice proizvodnom procesu (Tripsas, 1997) ili osnivanju poduzeća (Newbert, 2005), ali se ne istražuje uloga varijabli koje utječu na dinamičke i operativne sposobnosti, kao ni mikro mehanizmi koji potiču njihov razvoj. Ujedno, razmatrajući postojeću literaturu jasno je kako postoji svega mali broj studija koje dinamičke sposobnosti promatraju kao višedimenzionalni konstrukt, što ne odražava i ne ispituje njihovu pravu vrijednost.

U pravilu literatura pretpostavlja da sposobnosti postoje u poduzeću ne razmatrajući način kako su nastale. Iako je primjetan porast broja radova koji se bave ovom problematikom oni se uglavnom odnose samo na pojedine dijelove i utjecaj pojedinih varijabli na nastanak sposobnosti. Ovu problematiku jasno ističu Finegold i sur. (1998:153) te Ambrosini i Bowman (2009:45) koji navode kako još ne postoje operativni sustavi koji bi organizacijama omogućili da idu direktno od definirane strategije koja zahtjeva određene sposobnosti prema organizacijskom sustavu u kojem je moguće razviti te potrebne sposobnosti. Prethodim pokušajima kako navodi Gill (2006:40), referirajući se na prethodna istraživanja, nedostaju: (1) konceptualna strogost; (2) uvažavanje sustavske prirode organizacija; te (3) nedovoljna primjenjivost rezultata istraživanja za razumijevanje uloge sposobnosti i njihov razvoj unutar cijelog organizacijskog sustava.

Međutim, ono što je vidljivo iz prikaza sposobnosti i njihove uloge jest da su one rezultat organizacije kao cjelokupnog sustava. Predstavljaju agregirani organizacijski element koji je rezultat organizacijskog konteksta i nastaje kroz povezivanje i usklađivanje organizacijskih elemenata (Collis, 1994; Eisenhardt i Martin, 2000). Lawler (2001:7) ističe kako organizacijske sposobnosti nastaju iz sveukupnog dizajna organizacije te najčešće zahtijevaju koordinaciju brojnih pojedinaca i elemenata unutar organizacije. Ona organizacija koja ima organizacijski dizajn i organizacijske elemente koji omogućuju razvoj pojedinih sposobnosti moći će najbolje razviti i iskoristiti sposobnosti (Erdil i sur., 2010:30). Ovisno o interakciji elemenata dizajna ovisit će i ponašanje same organizacije, ali i njenih članova. U konačnici, sama sinergija djelovanja pojedinih elemenata, odnosno njihova interakcija utjecat će i na razvoj sposobnosti. Naime, može se smatrati kako su rezultanta procesa organizacijskog

dizajna odnosno. rezultanta međudjelovanja pojedinih elemenata organizacijskog dizajna upravo operativne i dinamičke sposobnosti poduzeća.

Svaka organizacija mora razumjeti koje sposobnosti treba kako bi se natjecala na svom tržištu i razviti ih stvarajući odgovarajući organizacijski dizajn (Lawler, 2001:7). Organizacijski dizajn može pomoći menadžerima da konstantno identificiraju potencijalne sposobnosti, uključe ih u konfiguraciju koja ih razvija i koriste ih za iskorištavanje prilika na tržištu. Efikasan organizacijski dizajn omogućuje organizaciji da u potpunosti razvije i koristi svoje sposobnosti u iskorištavanju prilika okoline, dok simultano minimizira rizik kojim je organizacija izložena zbog svojih trenutnih slabosti (Snow i Hrebiniak, 1980:334). Drugim riječima, organizacijski dizajn predstavlja sredstvo za povezivanje razvoja sposobnosti i iskorištavanje prilika na tržištu u konstantnom procesu koji osigurava konkurentsku sposobnost poduzeća (Miller i sur., 2002:52). Različite teorijske studije i studije slučaja ukazuju da karakteristike organizacijskog dizajna određuju mogućnost da organizacija efikasno odgovori na promjene okoline te razvije sposobnosti koje omogućuju da se strategija i provede (Mohrman i Worley, 2009:434). Moguće je svrsishodno dizajnirati organizacijske elemente kako bi se uskladili resursi s ciljevima organizacije te omogućilo i potaklo ponašanje koje je potrebno za razvoj sposobnosti te implementaciju i izvršenje strategije (Mohrman i Worley, 2009:434).

Mada teoretski prepoznat, međuodnos organizacijskog dizajna i organizacijskih sposobnosti nije u potpunosti istražen, kao ni međuodnos i uloga pojedinih elemenata organizacijskog dizajna u razvoju operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća. Stoga se kao ključni problem ove doktorske disertacije iskazuje uloga organizacijskog dizajna u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća. Posebno se proučava i istražuje uloga i utjecaj strategije, strukture i procesa, kao elemenata strateškog organizacijskog dizajna na razvoj operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća te posljedično na djelotvornost poduzeća.

1.2. Ciljevi i hipoteze rada

Prepoznato je kako razumijevanje organizacijskih sposobnosti može pružiti podlogu za razvoj efikasnijeg načina rada organizacija (Clayton, i sur., 2006:1). Međutim, istraživanja u području organizacijskih sposobnosti još uvijek nisu dala konkretne odgovore koji bi pomogli menadžmentu u lakšem razumijevanju i samoj primjeni organizacijskih sposobnosti. Nisu

jasno definirani ni empirijski provjereni odnosi pojedinih sposobnosti kao ni elementi organizacije i mehanizmi koji utječu na razvoj operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća. Većina istraživanja sposobnostima pristupa kao crnoj kutiji, rijetko definirajući što su to sposobnosti, a češće koji je njihov utjecaj (Bitar i Hafsi, 2007:404). Veći broj autora definira sposobnosti kao pokretač i osnovu konkurentne sposobnosti, ali njih manji broj zapravo definira sposobnosti i način njihova razvoja unutar organizacija. Nedostatak istraživanja u području je primjetan i sam koncept sposobnosti stoga ostaje teško primjenjiv. To je posebice vidljivo u nepostojanju modela razvoja sposobnosti budući da je svega mali broj istraživanja proveden s ciljem utvrđivanja kako poduzeća razvijaju, upravljaju i iskorištavaju sposobnosti koje im pomažu u izvršenju vlastite strategije (Montealegre, 2002:514). Stoga se kroz ovu disertaciju nastoji razumjeti proces razvoja operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća istražujući ulogu organizacijskog dizajna u procesu njihova razvoja te uspostaviti i empirijski provjeriti model koji će imati ne samo teorijsku već i praktičnu važnost. U tom pogledu kao najvažniji ciljevi rada ističu se:

- *identificirati i konceptualizirati organizacijske sposobnosti;*
- *ukazati i definirati ključne elemente kojima je moguće definirati operativne i dinamičke sposobnosti te preko kojih je moguće i mjeriti sposobnosti pojedine organizacije;*
- *prepoznati načine razvoja operativnih i dinamičkih sposobnosti u organizacijama;*
- *istražiti kakve su međusobne interakcije između operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća;*
- *istražiti povezanost organizacijskog dizajna i operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća, kao i njihov međusoban odnos;*
- *utvrditi da li i u kojoj mjeri pojedini elementi organizacijskog dizajna utječu na stvaranje operativnih i dinamičkih sposobnosti, ali i istražiti međusoban odnos pojedinih elemenata organizacijskog dizajna;*
- *istražiti i ukazati na utjecaj organizacijskog dizajna i sposobnosti na djelotvornost poduzeća, te*
- *prikazati dostupne spoznaje iz područja rada kao i kritički osvrt na dosadašnja istraživanja.*

S obzirom na navedenu problematiku razvoja organizacijskih sposobnosti i važne uloge organizacijskog dizajna u samom procesu, potrebno je detaljnije razraditi i proučiti dubinu i

isprepletenost odnosa između navedenih varijabli. Na taj način pružit će se potrebno znanje o relativnoj važnosti varijabli kako bi se ponudile smjernice koje mogu pomoći u lakšoj formulaciji i implementaciji strategije poduzeća.

U procesu izrade rada, želi se doprinijeti konceptualizaciji, dimenzioniranju i ocjeni promatranih varijabli „organizacijskog dizajna“ kao *nezavisne varijable* i „organizacijskih sposobnosti“ promatranih kroz operativne i dinamičke sposobnosti kao *zavisne varijable*.

Kako bi se testirala navedena teorija i model empirijski dokazao, definirane su i sljedeće hipoteze rada:

H1.... Razvijenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno je povezana s operativnim sposobnostima poduzeća

H1a.... Stupanj fleksibilnosti organizacijske strukture pozitivno je povezan s operativnim sposobnostima poduzeća

H1b.... Uspješna implementacija strategije poduzeća pozitivno je povezana s operativnim sposobnostima poduzeća

H1c.... Zrelost poslovnih procesa pozitivno je povezana s operativnim sposobnostima poduzeća

H2.... Razvijenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno je povezana s dinamičkim sposobnostima poduzeća

H2a.... Stupanj fleksibilnosti organizacijske strukture pozitivno je povezan s dinamičkim sposobnostima poduzeća

H2b.... Uspješna implementacija strategije poduzeća pozitivno je povezana s dinamičkim sposobnostima poduzeća

H2c.... Zrelost poslovnih procesa pozitivno je povezana s dinamičkim sposobnostima poduzeća

H3... Usklađenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno je povezana s razvijenošću organizacijskih sposobnosti

H3a Usklađenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno je povezana s razvijenošću operativnih sposobnosti poduzeća

H3b..... Usklađenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno je povezana s razvijenošću dinamičkih sposobnosti poduzeća

H4... Operativne sposobnosti imaju medijativnu ulogu u odnosu dinamičkih sposobnosti i djelotvornosti poduzeća

U definiranju hipoteza krenulo se prvenstveno od testiranja postojanja povezanosti i utjecaja između promatranih varijabli da bi se potom testiralo što dovodi do višeg stupnja razvoja pojedinih sposobnosti i u konačnici kako su pojedine varijable povezane s djelotvornošću poduzeća.

1.3. Svrha i važnost rada

Proučavanje organizacijske konkurentske prednosti iz resursne perspektive doista je ključno budući se može koristiti kao konceptualni okvir za organizacije posebno kako bi se poboljšala njihova pozicija konkurentske prednosti i djelotvornosti putem razumijevanja i primjene identificiranih organizacijskih resursa i sposobnosti. Takvo istraživanje može doprinijeti cijelom nizu znanja dajući empirijsku potporu i dalje šireći resursni pogled na konkurentsku prednost ispitujući važnost koja se pridodaje internim organizacijskim karakteristikama u ostvarivanju konkurentske prednosti i povećanju učinkovitosti (Raduan i sur., 2009:53).

Iako su mnoge diskusije u postojećoj literaturi stavile veliki naglasak na teoriju i koncepte, ostaju otvorena pitanja praktične primjene i mogućnosti implementacije samog koncepta u svakidašnjem poslovanju. Dugo je organizacijska sposobnost bila teoretski pretpostavljana, ali ne i empirijska mjerena (Fujimoto, 2002:13-14), posebice s naglaskom na manju empirijsku istraženost dinamičkih sposobnosti koje su se kao područje razvile intenzivno tek proteklih godina.

Prepoznavanje onoga što sposobnosti jesu i kako nastaju može pružiti uvid u to kako menadžeri mogu oblikovati organizacije u potrazi za konkurentskom prednošću. Literatura,

iako je bogata istraživanjima o sposobnostima, ima prazninu koja se može ispuniti odgovorom na pitanja: (1) *Što su sposobnosti?*; (2) *Kako one nastaju?*; i (3) *Kako razvoj sposobnosti utječe na djelotvornost poduzeća?* (Bitar i Hafsi, 2007:404).

Iz menadžerske perspektive, istraživanja koja se odnose na razumijevanje kako operativne i dinamičke sposobnosti nastaju, zašto neke sposobnosti mogu ojačati djelotvornost poduzeća dok druge to ne uspijevaju, zasigurno će biti od veće koristi od samog proučavanja odnosa između sposobnosti i djelotvornosti poduzeća na općenitoj, agregiranoj razini. Mjerenje sposobnosti na više mikro razini omogućuje ne samo bolju procjenu njihove ekonomske važnosti već pruža i jasnu sliku poduzeću gdje i kako treba poboljšati svoje sposobnosti. Mjere sposobnosti na više agregiranoj razini, iako korisne u identifikaciji razlika između poduzeća, pružaju malo razumijevanja o mikro osnovama takvih razlika (Ethiraj i sur., 2004:43). Ujedno kako bi se u potpunosti iskoristio tržišni potencijal sposobnosti i resursa, poduzeće mora efikasno dizajnirati svoje postojeće poslovne procese, ali i cjelokupno organizacijsko rješenje (Erdil i sur., 2010:36) pa će disertacija dati smjernice i u tom pogledu. Što se više saznaje o sustavnim karakteristikama različitih vrsta organizacija, istraživači mogu pomoći menadžerima u dizajniranju njihovih organizacija nudeći im alternativne modele cjelovitih organizacijskih rješenja koji su efikasni unutar određene industrije (Snow i Hrebiniak, 1980:334), ali i određenih organizacijskih uvjeta.

Ovakav holistički pogled na organizaciju omogućuje da se shvati način na koji sposobnosti djeluju budući tek tada poduzeće može postići najveći potencijal i smatrati se visoko učinkovitim. Ovo se smatra posebice važnim u izuzetno dinamičnom okruženju koje zahtjeva mogućnost i umijeće nošenja s neizvjesnošću i brzim promjenama (Eikelenboom, 2005:34).

Znanstveni doprinos rada ostvarit će se i kroz empirijsko istraživanje i provjeru teorijski postavljenog modela. Rezultati istraživanja pomoći će u jasnijem razumijevanju važnosti i uloge organizacijskog dizajna u razvoju sposobnosti poduzeća, kao i konkretnijim odnosima između pojedinih elemenata organizacijskog dizajna te operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća. Osnažujući spoznaje u samom području razvoja sposobnosti omogućit će se i kvalitetnije razumijevanje sposobnosti, prepoznatih kao jedan od temeljnih pokretača organizacijskog uspjeha.

1.4. Izvori podataka i metode istraživanja

S naglaskom na primjeni relevantnih aspekata teorije i prakse potrebno je konceptualizirati organizacijske sposobnosti i organizacijski dizajn što će omogućiti dublje shvaćanje međuodnosa temeljnih varijabli istraživanja. Razumijevanjem ključnih mjera i pokazatelja ukazat će se na relevantne odnose i uzročno posljedične veze koje će menadžmentu omogućiti stvaranje prave ravnoteže između međusobno povezanih elemenata koji sačinjavaju cjelokupnu organizaciju te omogućiti da ih se pretvori u skladan skup aktivnosti koji najbolje odgovara vanjskoj i unutarnjoj okolini u kojoj organizacija djeluje što će omogućiti stvaranje konkurentne prednosti.

Za potrebe izrade ove doktorske disertacije korišteno je teorijsko i empirijsko istraživanje, odnosno primarni i sekundarni izvori podataka. Teorijski dio istraživanja odnosi se na analizu postojeće relevantne domaće i inozemne literature koja se odnosi na uže područje organizacijskog dizajna i organizacijskih sposobnosti, ali i na šire područje strateškog menadžmenta, organizacijskog ponašanja i organizacijske teorije. Nakon analize slijedi sinteza ključnih nalaza te konceptualizacija i sistematizacija ključnih elemenata iz područja organizacijskog dizajna i organizacijskih sposobnosti poduzeća.

Uz teorijski dio rada, provedeno je i empirijsko istraživanje u populaciji srednjih i velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Podaci potrebni za istraživanje osigurani su putem metode anketnog upitnika strukturiranog na način da pored općenitih pitanja o organizaciji i djelatnosti poduzeća obuhvaća i pitanja o ključnim elementima i karakteristikama promatranih varijabli organizacijskog dizajna te operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća. Iz istraživanja su izdvojena mala poduzeća s obzirom da karakteristike njihova organizacijskog dizajna u odnosu na razvoj sposobnosti nije moguće jednoznačno mjeriti i odrediti te posljedično nije moguće definirati njihov međusoban odnos. Anketa je poslana na adrese rukovodećih ljudi poduzeća s obzirom da oni imaju pregled nad cjelokupnim djelovanjem organizacije i mogu ocijeniti promatrane varijable na razini cijele organizacije. U formulaciji upitnika korišteni su postojeći upitnici razvijeni i primijenjeni u prethodnim istraživanjima vezanim uz problematiku organizacijskog dizajna i organizacijskih sposobnosti. Zajedno s upitnikom poslano je i popratno pismo kako bi se osigurala što veća stopa povrata. Kroz istraživanje koje je trajalo dva mjeseca sveukupno je prikupljen 121 upitnik što predstavlja stopu povrata od 7%.

Za analizu dobivenih podataka i potvrđivanje ili odbacivanje hipoteza korištene su različite statističke metode. Pored deskriptivne statistike, koja se primarno koristila za opisivanje uzorka i osnovnih odnosa, korištene su metode inferencijalne statistike: korelacijska analiza – Pearsonova korelacija i parcijalna korelacija, regresijska analiza te analiza varijance (ANOVA).

Za prve dvije hipoteze koje su testirale povezanost između razvijenosti pojedinih elemenata organizacijskog dizajna te operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća korištena je korelacijska analiza koja ukazuje postojanje povezanosti među dvije varijable, kao i smjer njihove povezanosti. Kod treće hipoteze i analize povezanosti stupnja sklada s razvijenošću pojedinih organizacijskih sposobnosti korištena je ANOVA analiza, koja ukazuje na postojanje razlika među pojedinim grupama podataka, kao i pripadajući Tuckeyjev HSD post hoc test koji ukazuje na konkretne razlike među pojedinim grupama podataka. Kod četvrte hipoteze testirala se uloga organizacijskih sposobnosti prema djelatnosti poduzeća odnosno postojanje medijativne uloga operativnih sposobnosti u odnosu dinamičkih sposobnosti i djelatnosti poduzeća. U tu svrhu korištena je metoda parcijalne korelacije koja predstavlja pokazatelj korelacije između dvije varijable uz istovremeno isključenje utjecaja drugih varijabli, odnosno istražuje da li dolazi do promjene u odnosu između dinamičkih sposobnosti i djelatnosti poduzeća kada se u promatranju tog odnosa uključuje utjecaj operativnih sposobnosti poduzeća. Za obradu i analizu prikupljenih podataka korišten je statistički paket *SPSS* (engl. Statistical Package for the Social Sciences), verzija 18.

1.5. Sadržaj i struktura rada

Doktorska disertacija strukturirana je u šest poglavlja od kojih se svako pojedino poglavlje dijeli u tri do pet potpoglavlja, ali i na daljnje razine podjele ovisno o tematici koja se obrađuje.

Prvi dio rada, uvodno poglavlje, kratko prezentira cijelu problematiku obrađenu u disertaciji kroz definiranje problema, važnost odabira i obrade teme, kao i osnovne ciljeve i hipoteze rada, ali i doprinos koji se očekuje obradom definiranog problema i odnosa promatranih varijabli. Uvodni dio objašnjava i izvore podataka te metode njihova prikupljanja.

Drugo poglavlje odnosi se na obradu temeljnih postavki organizacijskog dizajna i njegovu ulogu u izgradnji organizacije te u stvaranju konkurentske prednosti poduzeća. Nakon definiranja organizacije i problema same izgradnje organizacije, kroz poglavlje se definira pojam organizacijskog dizajna, njegove osnovne karakteristike, uloga i važnost. Također, daje se i prikaz pojedinih modela kako bi se ukazalo na različite poglede prema poimanju organizacijskog dizajna i njegovih elemenata. Potom slijedi prikaz pojedinih elemenata dizajna, konkretno strategije, strukture i procesa, kao temeljnih elemenata dizajna te njihovih ključnih karakteristika. Razmatranje modela i elemenata pomaže da se u potpunosti razumije uloga i važnost organizacijskog dizajna, a poseban naglasak je na pojmu sklada, kao jednom od ključnih pojava, potrebnog kako bi organizacijski dizajn u potpunosti i na dugi rok doprinosa djelotvornosti i konkurentnosti poduzeća. Poglavlje završava analizom uloge organizacijskog dizajna u postizanju učinkovitosti i konkurentske prednosti poduzeća.

Treće poglavlje odnosi se na pregled koncepta organizacijskih sposobnosti, definirajući prvo teorijsku podlogu i resursnu teoriju iz koje se sam koncept sposobnosti i razvio te doprinos teorije razvoju područja organizacijskih sposobnosti. Nakon prikaza razvoja teorije, daje se pregled ključnih definicija sposobnosti i njihove uloge u organizaciji, kao i međudnos resursa, sposobnosti i kompetencija. Potom slijedi definiranje pojedinih vrsta sposobnosti odnosno prikaz operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća, njihovih ključnih karakteristika kao i međusobnog odnosa te proces nastajanja i razvoja sposobnosti s posebnim osvrtom na analizu životnog ciklusa razvoja sposobnosti zajedno s obilježjima pojedinih faza životnog ciklusa. Na samom kraju trećeg dijela daje se prikaz uloge menadžera u razvoju sposobnosti budući je njihova uloga u tom procesu posebno značajna i prepoznata.

Četvrto poglavlje bavi se izgradnjom modela utjecaja organizacijskog dizajna na razvoj organizacijskih sposobnosti poduzeća. Pri tome prvo se definira teorijski okvir odnosa promatranih varijabli, nakon čega slijedi definiranje pojedinih varijabli integriranog modela te u konačnici prikaz navedenog modela.

Peto poglavlje vezano je uz empirijsko istraživanje kojim se postavljeni model i teorijski prepoznati odnosi razmatraju i to putem provjere i interpretacije postavljenih hipoteza rada. Nakon prikaza metodološkog okvira, pruženi su temeljni nalazi istraživanja i njihova analiza. Uz to dan je pregled ograničenja provedenog istraživanja kao i smjernice za buduća istraživanja.

Kroz šesto poglavlje dana su zaključna razmatranja te se zaokružuje navedena tematika rada kroz sažetu analizu i sintezu teorijskog i empirijskog dijela disertacije.

Na samom kraju rada nalazi se popis literature, popis slika i tablica. U prilogu se nalazi upitnik korišten u empirijskom dijelu rada kao i prikaz tvrdnji preuzetih iz prethodnih istraživanja, a koje su korištene u oblikovanju anketnog upitnika.

2. TEMELJNE POSTAVKE ORGANIZACIJE I ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA

Organizacije obilježavaju svakodnevni život i nemoguće je sagledati današnji svijet bez snažne uloge organizacija u njemu. Osim što svojim djelovanjem omogućavaju jednostavnije postizanje ciljeva te brže obavljanje različitih aktivnosti koje pojedinac ne bi mogao ostvariti sam, organizacija omogućava ostvarivanje efekta sinergije, smanjenje troškova potrebnih pri obavljanju aktivnosti te upravljanje resursima na učinkovit način. Organizaciju je stoga moguće definirati kao alat korišten od strane pojedinaca u koordinaciji vlastitih aktivnosti kako bi se postigli željeni ciljevi (Jones, 2004:2). Ona predstavlja svjesno upravljani i koordinirani društveni entitet, s jasno prepoznatljivim granicama prema okolini, koji djeluje na relativno kontinuiranoj osnovi kako bi se postigao zajednički cilj ili skupina ciljeva (Robbins i Barnwell, 2006:6). Pri ostvarivanju ciljeva, organizacije koriste svjesno dizajnirane procese i pristupe što podrazumijeva zajednički cilj, koordinaciju aktivnosti, podjelu rada i hijerarhiju autoriteta (Kinicki i Kreitner, 2008:377). Uz formalne i svjesno dizajnirane strukture, procese i aktivnosti, unutar organizacije javljaju se i ostale neformalne strukture i procesi te mreže odnosa koje također doprinose poticanju, održavanju, usmjeravanju i koordinaciji individualnih i kolektivnih aktivnosti unutar organizacije prema ostvarivanju ciljeva (Martin i Fellenz, 2010:6-7). Kroz svoje djelovanje organizacije su značajno ovisne i o okolini u kojoj djeluju budući je ona primarni izvor resursa koje poduzeće koristi, ali i prema kojoj poduzeće plasira svoje krajnje proizvode i/ili usluge. S obzirom na složenost odnosa koji se mogu javiti u njeno djelovanje te ovisnost o različitim varijablama koje usmjeravaju njeno djelovanje, može se zaključiti kako je organizacija složena mreža odnosa i aktivnosti, koja zahtjeva svjesno dizajniranje i upravljanje kako bi se željeni ciljevi mogli ostvariti na učinkovit način.

Ovakav način definiranja organizacije ukazuje na institucionalno razumijevanje organizacije odnosno organizaciju se promatra kao društveni entitet za ostvarivanje ciljeva. Uz ovaj pristup, moguće je razlikovati i instrumentalno poimanje koje se odnosi na organizaciju odnosno unutarnje uređenje nekog entiteta te proceduralni ili funkcionalni pristup koja entitet (organizaciju) promatra kao krajnji ishod procesa organiziranja (Martin i Fellenz, 2010:6). Pri tome organiziranje predstavlja stvaranje uspješnih odnosa između raspoloživih ljudi, izvora i aktivnosti kako bi se postigli određeni ciljevi (Galetić i Cingula, 2011:3). Funkcionalni pristup promatranja organizacije usvaja perspektivu koja se fokusira na svrhu (ciljeve) i korisnost (vrijednosti) te će se koristiti prilikom analize organizacije u ovom radu s obzirom

da pruža općenitu i opsežnu podlogu za razmišljanje o procesu i aktivnostima organizacijskog dizajna.

Kao što je prethodno navedeno razlozi zašto organizacije postoje prvenstveno su vezani uz učinkovitost i uspješnost. Naime, organizacije omogućuju učinkovito izvršenje ciljeva koje ne bi bilo moguće ostvariti bez njih te pomažu ostvarivanju tih ciljeva brže ili s manje ekonomskih, društvenih, političkih i ostalih troškova (Martin i Fellenz, 2010:9). Da bi organizacija u potpunosti ostvarila ciljeve zbog kojih je i uspostavljena, organizaciju je potrebno izgraditi, strukturirati te postaviti na principima i kriterijima koji omogućuju koordinaciju zajedničkog djelovanja. Potrebno je kao i kod izgradnje zgrada ili tvornica postaviti temelje i osnovne elemente koji će omogućiti izvođenje aktivnosti i ispunjenje ciljeva organizacije. Drugim riječima, potrebno je oblikovati odnosno dizajnirati organizaciju.

2.1. Problem organizacijskog dizajna i izgradnje organizacije

Organizacijski dizajn (engl. organizational design) predstavlja kreativni proces projektiranja i usklađivanja elemenata organizacije za uspješno i učinkovito ostvarivanje njenih ciljeva. Osnovno pitanje je kako raspodijeliti posao koji je potrebno izvršiti uz održavanje usklađenosti i integracije ljudi, procesa, struktura, sustava i kulture, odnosno različitih organizacijskih elemenata (Hinrichs, 2009:4). Petković (2008:261) navodi kako se dizajnom odnosno izgradnjom organizacije izražava anatomija (broj elemenata) i fiziologija (oblici interakcija) među elementima poduzeća odnosno izgled i osobina organizacije, dok Žugaj i Schatten (2005:2) navode citat kako projektirati organizaciju znači „postaviti pozornicu na kojoj će se odvijati drama života“.

Međutim, unatoč brojnim istraživanjima i dugoj tradiciji proučavanja organizacije, i danas je jedan od glavnih izazova za menadžere kako na uspješan i učinkovit način izgraditi i oblikovati organizaciju te koje kriterije koristiti u samom procesu dizajna. Povijesno gledano, Nadler i Tushman (1997) ističu kako je moguće prepoznati tri temeljna razdoblja u proučavanju i stavu prema oblikovanju organizacije, a ovisno o različitim pogledima menadžera prema organizacijskom dizajnu i principima dizajna.

Iako su dugi niz godina vođe brojnih organizacija težile pronalasku modela koji bi pružio najbolji način organizacije primjerice vojske ili grupe trgovaca, tek krajem 19. stoljeća dolazi

do pojave značajnijih napora kako bi se oblikovalo i sistematiziralo neka općenita pravila u dizajniranju organizacije. Pri tome većina teoretičara težila je pronalasku univerzalnih principa dizajna i tražeći jedan najbolji način kako bi se strukturirala organizacija razvijeni su modeli koji su se sastojali od skupa brojnih pravila u pogledu raspona kontrole, formalizacije i složenosti poslova (Nadler i Tushman, 1997:62).

Od kasnih 1940-ih i 1950-ih dolazi do pojave novog pristupa koji je kritizirao klasičare i prethodne modele zbog zanemarivanja pojedinaca i kulturalnih elemenata organizacije. Sve više teoretičari se zalažu za manje formalnu organizaciju, slobodan protok informacija i komunikaciju te mogućnost da zaposlenici na nižim razinama također sudjeluju u donošenju odluka. Međutim, unatoč nešto drukčijem naglasku, ideja o univerzalnom pristupu i jednom najboljem načinu dizajna i dalje je bila prisutna (Nadler i Tushmann, 1997:63).

Treći pristup nastao je 1960-ih kada se snažno istraživala veza između organizacijskog dizajna i učinkovitosti poduzeća. Rezultati istraživanja ukazivali su da različite situacije zahtijevaju različite oblike dizajna. Umjesto promatranja jednog univerzalnog pristupa dizajnu smatralo se da su odluke o dizajnu ovisne o različitim faktorima koji se razlikuju od situacije do situacije pa tako dolazi do pojave kontingencijske teorije (Nadler i Tushman, 1997:63) i suvremenog pristupa organizacijskom dizajnu. Klasični pristupi nisu veliku pažnju pridavali internim karakteristikama pojedinih organizacija, primjerice kulturi organizacije te znanjima i vještinama zaposlenika, kao ni međuodnosu strategije organizacije i okoline u kojoj ona djeluje (Cunliffe, 2008:26). Stoga kontingencijska teorija napušta potragu za opće odgovarajućim menadžerskim stilovima i dizajnom te priznaje da je određena strategija prikladna samo za dani skup konkurentskih uvjeta (Chorn, 1991 prema Mullay i Thomas, 2009:125). Kontingencijska teorija smatra da ne postoji jedan najbolji način za upravljanje organizacijama, da dizajn organizacije i njenih podsustava mora biti usklađen s vanjskom okolinom, ali i interno, odnosno da organizacija funkcionira učinkovitije kada su njen dizajn i stil rukovođenja prikladni za poslove koji trebaju biti obavljani te odgovaraju okolini organizacije (Mullay i Thomas, 2009:124).

Uvažavajući kako nema univerzalnog odgovora na problem dizajna (Roberts, 2007:73) i kako ne postoji univerzalni recept dizajna za uspjeh, menadžeri trebaju shvatiti kako se dizajn ne može kopirati od drugih poduzeća koja se čine uspješnima. Svako poduzeće mora izgraditi, odnosno dizajnirati i implementirati elemente organizacije na načine koji podupiru njegovu

strategiju, koji su u skladu s njegovom okolinom, ali i načine koji omogućuju njihovu rekonfiguraciju u slučaju promjenjivih uvjeta okoline ili promjene samih elemenata dizajna (Mohrman, 2007:6). Izazov je stoga identificirati dizajn koji najviše doprinosi određenoj organizaciji u kontekstu jedinstvenih društvenih i tehničkih potreba same organizacije (Nadler i Tushman, 1997:27).

Dizajn se sve više počinje promatrati kao važan i ključni element koji može doprinijeti konkurentskoj prednosti poduzeća. Menadžeri koji razumiju osnovne principe dizajna i koristi koje se mogu ostvariti dobrim dizajnom moći će učinkovitije koristiti dostupne resurse, uspješno implementirati strategiju i ostvarivati zacrtane ciljeve. Razumijevanje kako organizacije djeluju prvi je korak u učenju kako kontrolirati i mijenjati organizacije da bi one efikasno stvarale bogatstvo i resurse (Jones, 2004:8). Pri tome bitno je postaviti organizaciju u kontekst okoline u kojoj djeluje budući nijedna organizacija ne djeluje izolirano i samostalno bez interakcije s drugim organizacijama, bilo na krajnjem tržištu ili u procesu stvaranja svog proizvoda ili usluge. Organizacija dakle nije samostalni entitet, već djeluje među različitim elementima okoline koji su joj postavljeni pa struktura i funkcioniranje organizacije često reflektiraju prirodu okoline u kojoj organizacija djeluje (Mullins, 2006:494). Organizacija nije zatvoreni sustav, što znači da je otvoreni i fleksibilni entitet pod utjecajem okoline, ali ujedno i vlastitim utjecajem na okolinu (Burke, 2002:10). Elementi su to proučavanja organizacije kroz sistemsku teoriju koja promatra organizaciju kao zaokružen, cjelokupan sistem koji se sastoji od ulaznih elemenata (inputa) iz okoline, njihove transformacije, konačnih ishoda (outputa) te povratne veza koja označava povezanost među elementima organizacije i utjecaj inputa i outputa na organizaciju i njenu okolinu. Ujedno, naglašava se kako se organizaciju treba promatrati kao sistem koji se sastoji od većeg broja podsustava, s mnogobrojnim odnosima velikog broja elemenata. Podsustavi i elementi organizacije u stalnoj su interakciji te promjena u jednom od podsustava može imati manje ili više izraženi utjecaj na ostale podsustave. Kako bi prikazali ovu međuovisnost Katz i Kahn (1966) koriste analogiju ribarske mreže. Naime, ako netko podigne mrežu na jednom čvoru, on ne može podignuti samo jedan čvor jer u određenoj mjeri podiže i mnoge druge čvorove ili najmanje dio cijele mreže odnosno cijelog sustava (Katz i Kahn, 1966 prema Huse, 1975:37). Prilikom izgradnje organizacije potrebno je stoga uzeti u obzir brojne razine složenosti sustava, djelotvornost pojedinih dijelova, načine njihova međusobna djelovanja i sinergije te tijek informacija (Thomson, 2007:3). Pri tome, složenost i varijabilnost dijelova uključenih u strukturu sustava potrebno je razmatrati kako na individualnoj tako i na grupnoj razini djelovanja (Millett,

1998:3). Kako bi se postiglo da organizacija djeluje kao jedna zaokružena cjelina kroz proces izgradnje potrebno je stvoriti usklađenost koja će biti rezultat znanja o (1) strukturnim karakteristikama svake pojedine jedinice unutar organizacije te (2) diferencijaciji i integraciji potrebnima da se organizacija prilagodi složenoj okolini (Thomson, 2007:4).

Proces izgradnje organizacije od menadžera stoga zahtjeva razumijevanje velikog broja međuodnosa, te usklađivanje pojedinih podsustava unutar organizacije. Pri tome, organizaciju se ne može promatrati jednodimenzionalno, isključivo kroz razmatranje procesa transformacije ulaznih elemenata u izlazne, već se sve veći naglasak stavlja na višedimenzionalnost odnosno brojne elemente i njihove međusobne odnose koji tvore organizaciju. Ovakav holistički pogled na organizaciju stavlja naglasak ne samo na formalna uređenja i odnose unutar organizacije već i na tzv. „meke“ varijable organizacije, koje su teže konkurentima za oponašanje i osnažuju djelovanje temeljnog organizacijskog okvira. Sve je veći naglasak na važnosti znanja i vještina zaposlenika unutar organizacije, sustavu vrijednosti i normi, komunikaciji, međusobnim odnosima i organizacijskoj dinamici što je dovelo do potrebe prema cjelovitom pogledu na organizaciju koji pruža osnovu za izgradnju suvremene organizacije.

Uz promjenu pristupa prema izgradnji organizacije, moderni uvjeti poslovanja, koje karakterizira složenost i nesigurnost okoline, poslovanje na globalnoj razini i visoka razina promjena, pred organizacije postavljaju sve veće izazove u pogledu novih trendova i mjerila uspješnosti. Kao posljedica tih trendova, izgradnji organizacije i organizacijskom dizajnu pridodaje se sve veća važnost s obzirom da konačno organizacijsko rješenje i oblik koji nastaju kao produkt procesa izgradnje uvelike mogu utjecati na djelotvornost i konkurentnost poduzeća.

Tradicionalni izvori konkurentske prednosti poput proizvoda, tehnologije, tržišta i proizvodnog procesa, iako još uvijek ključni, nisu dostatni. Organizacije su zbog sve veće konkurencije primorane optimizirati svoje poslovanje te se stoga neprestano pronalaze nova sredstva, načini i pristupi koji omogućuju učinkovitije poslovanje odnosno veću profitabilnost. Zbog povećanog pritiska globalne konkurencije i zbog povećane upotrebe napredne informacijske tehnologije, organizacijski dizajn je postao jedan od glavnih prioriteta menadžmenta. Danas menadžeri, kao nikada do sada, traže nove i bolje načine koordiniranja zadataka i aktivnosti, kao i motiviranja zaposlenika kako bi povećali vrijednost koju

organizacija može stvoriti. Ujedno, mnogi tradicionalni izvori konkurentske prednosti laki su konkurentima za oponašati. Mnogo je teže oponašati dobar organizacijski dizajn budući da se temelji na složenoj interakciji i koordinaciji brojnih elemenata i aktivnosti pojedinaca prilikom obavljanja različitih organizacijskih zadataka (Jones, 2004:13-15).

Ujedno, nestabilnost i turbulentnost okoline od organizacija zahtjeva konstantno prilagođavanje i provođenje organizacijskih promjena usmjerenih na nadogradnju i unapređivanje postojećih organizacijskih oblika. Kako bi se osigurala dugoročna održivost organizacije tijekom vremena moraju imati prilagodljiv odnos s okolinom u kojoj djeluju (Aughto i Brien, 1999). Kako bi se nosile s promjenama i nesigurnošću brojne organizacije fokusiraju se na izgradnju fleksibilnih i agilnih organizacijskih oblika koji će im omogućiti da se usklade sa zahtjevima promjenjive okoline i da na te promjene odgovore brže i bolje od konkurencije. Za opstanak u današnjem vremenu, organizacije trebaju biti izgrađene na način da su aktivno prilagodljive, odnosno ukorijenjene unutar definiranih strateških okvira trebaju planove i strukture koje usklađuju i prilagođavaju vrijednosti organizacije s onima okoline (Aughto i Brien, 1999). Teži se izgradnji takve organizacije koja će biti vođena principima dinamički stabilne organizacije odnosno zadržavati svoje temeljne principe i načine djelovanja uz istovremeno postizanje dinamičkog sklada s okolinom.

Dizajniranje organizacije te prilagodba dizajna promjenjivim uvjetima okoline kako bi se povećala efikasnost, postaju stoga kritični zadaci budući imaju važne implikacije na sposobnost poduzeća za rješavanje nepredviđenih okolnosti, ostvarivanje konkurentske prednosti, efikasno upravljanje raznolikošću te povećavaju produktivnost i sposobnost inoviranja (Jones, 2004:12). Kroz definiranje odgovarajućeg dizajna i njegovo kontinuirano unapređivanje stvara se organizacija koje je sposobna za kontinuiranu promjenu i poboljšanja (Lawler, 2000:21), pa takva fleksibilna organizacija i dizajn koji omogućuju stvaranje novih konkurentskih snaga postaju i ultimativno konkurentsko oružje (Nadler i Tushman, 1997:16). O važnosti dizajna govori i usmjerenje današnjih organizacija gdje je dizajn postao pitanje vlastite strategije, jednako važno kao i razvoj poslovne strategije. Baš kao što se menadžeri pitaju „Koja je najbolja strategija za ostvarivanje uspjeha na tržištu?“, trebaju se pitati i „Koji organizacijski dizajn će najbolje uskladiti zaposlenike i organizacijsku praksu s utvrđenom poslovnom strategijom?“ (Overholt, 1997:23).

2.2. Pojam i definicija organizacijskog dizajna

Organizacijski dizajn (dizajniranje organizacije) predstavlja proces svrsishodnog oblikovanja i usklađivanja elemenata organizacije za uspješno i učinkovito postizanje ciljeva i visoku djelotvornost poduzeća (Mohrman, 2007:4; Stanford, 2007:19). Ovaj proces stvaranja organizacije utemeljuje osnovne odnose između elemenata te smjerove njihove interakcije u cilju što učinkovitijeg ostvarivanja ciljeva poduzeća. Predstavlja kontinuirani proces koji uključuje brojne prilagodbe te kroz koji se donose brojne odluke vezane uz temeljne karakteristike i obilježja organizacije. U bilo kojem trenutku organizaciju se može opisati kao da ima dizajn, niz mogućnosti koje utjelovljuju logiku koja vodi konfiguraciju resursa za obavljanje djelatnosti stvaranja vrijednosti poduzeća (Mohrman, 2007:4).

Cilj organizacijskog dizajna je stvoriti organizaciju koja će pružati konstantnu vrijednost trenutnim i budućim kupcima dok istovremeno optimizira vlastitu organizaciju i djelotvornost (Silverman, 1997:1). Stoga se često dizajn označava i kao ishod oblikovanja i usklađivanja svih elemenata organizacije prema postizanju dogovorene misije (Stanford, 2007:1). Galbraith i sur. (2002:IX) navode kako se organizacijski dizajn može promatrati i kao sredstvo za stvaranje zajedničkog, kolektivnog napora koji donosi više od sume individualnih napora i rezultata.

Tradicionalni pogled na oblikovanje organizacije smatrao je kako se kroz organizacijski dizajn nastoji identificirati organizacijsku strukturu i procese koji odgovaraju tipu ljudi u organizaciji te vrsti zadataka s kojima je organizacija suočena (primjerice McCaskey, 1974). Drugim riječima tradicionalni pogled smatrao je da se pod oblikovanjem organizacije podrazumijeva samo uži skup odluka vezanih uz procese i strukturu organizacije. Međutim, danas se sve češće organizacija pokušava sagledati s jednog holističkog stajališta, uvažavajući uz formalne i neformalne oblike i elemente organizacije, koji su u svojoj osnovi zapravo pokretači tog formalnog dijela. Kako navode Žugaj i Schatten (2005:1) odustaje se od razlaganja i analize pojedinačnih dijelova i elemenata organizacije kao samosvrshodnih, već se organizacija pokušava sagledati u svojoj sveukupnosti. Naime, organizacijski dizajn nije samo struktura i rezultirajući organizacijski prikaz te obuhvaća odnose između ljudi, posla, formalnih struktura i neformalnih praksa i ponašanja. Riječ je ujedno i o načinu na koji organizacija strukturira i koordinira svoje zaposlenike i procese tako da može ostvarivati koristi iz njihovih jedinstvenih sposobnosti i vještina tijekom vremena (Dumais, 2011).

Drugim riječima, osim što organizacijski dizajn uključuje odluke o konfiguraciji formalnih organizacijskih uređenja, uključujući formalne strukture i procese koji sačinjavaju organizaciju, cilj organizacijskog dizajna treba biti i razvijanje i implementacija takvog organizacijskog uređenja koji će, tijekom vremena, dovesti do usklađenosti između svih komponenti organizacije: strategije, posla, ljudi, neformalne organizacije i formalnih organizacijskih uređenja (Nadler i Tushman, 1997:48).

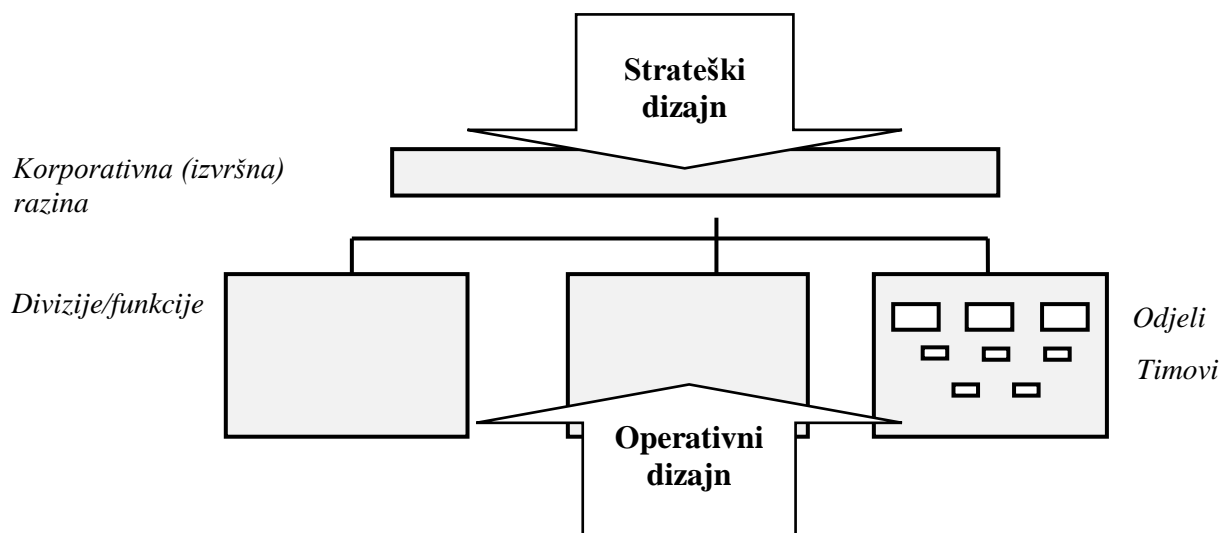
Iako neki autori ovakav pogled na dizajniranje nazivaju arhitekturom organizacije (primjerice Howard, 1992; Nadler i Tushman, 1997; Silverman, 1997; Brickelley i sur., 2003; Žugaj i Schatten, 2005), povlačeći paralelu s konvencionalnom arhitekturom u građevinarstvu (Žugaj i Schatten, 2005:2), može se reći kako je ovo suvremeni, moderni pristup organizacijskom dizajnu. On se odnosi na umjetnost i znanost usklađivanja elemenata poduzeća kako bi se stvorila učinkovita organizacija sposobna za postizanje ciljeva i superiornu djelotvornost poduzeća.

2.2.1. Karakteristike organizacijskog dizajna

Odluke o dizajnu definiraju gdje i kako će organizacija rasporediti i usmjeriti svoje resurse, kao i načine koordinacije aktivnosti poduzeća. Uz to, dizajn definira radna mjesta, oblikuje poslovne procese, motivira djelovanje poduzeća i zaposlenika i što je najvažnije oblikuje načine neformalnih interakcija i odnosa koji se razvijaju tijekom vremena. Organizacijski dizajn započinje s ciljevima, misijom i vizijom organizacije ili organizacijske jedinice (Burton i Obel, 2004:17) iz kojih proizlazi strategija odnosno niz poslovnih odluka kako raspodijeliti rijetke resurse naspram potražnje, ograničenja i prilika koje okolina pruža (Nadler i Tushman, 1997:29). S obzirom da organizacijski dizajn treba odražavati odabranu strategiju odnosno analizirati situaciju, odlučiti što napraviti i zatim organizirati kako bi se utvrđeno i napravilo (Hernaus, 2011:23), nakon definiranja strategije, kreće se prema oblikovanju ostalih elementa organizacije uzimajući u obzir strukturu, procese, ljude, koordinaciju i kontrolu (Burton i Obel, 2004:17; Burton i sur., 2006:4). Tek tada dizajn postaje esencijalni alat za transformiranje strategije u realnost (Nadler i Tushman, 1997:15). Kako navodi Stanford (2007:8) jedna od temeljnih karakteristika dizajna stoga jest da je riječ o cijelom nizu aktivnosti koji rezultira u usklađenosti vizije/misije, vrijednosti/operativnih principa, strategije, ciljeva, taktike, sustava, strukture, ljudi, procesa, kulture i mjera djelotvornosti kako bi se ostvarili potrebni rezultati u operativnom kontekstu.

Dok menadžeri donose odluke o dizajnu moraju konstantno uravnoteživati dva aspekta organizacije - učinkovitost dizajna u terminima izvođenja zadataka kojeg zahtijevaju strateški ciljevi poduzeća te utjecaj dizajna na pojedince, grupne odnose i političku dinamiku organizacije. Oba aspekta su ključna i održavanje pravilne ravnoteže za menadžere predstavlja dugotrajan proces koji uključuje donošenje brojnih odluka vezanih uz dizajn (Nadler i Tushman, 1997:14). Ujedno, nužno je i uvažavanje konteksta u kojem se oblikuje sama organizacija, a taj kontekst mora obuhvatiti i biti višedimenzionalan, uključujući i strukturne, formalne i neformalne elemente. Pri dizajniranju menadžeri se više orijentiraju na formalni organizacijski dio budući su strukturalni dijelovi mnogo lakši za modifikaciju u odnosu na individualno ili grupno ponašanje te se njima može direktno utjecati na aktivnosti, ponašanja i djelotvornosti zaposlenika (Nadler i Tushman, 1997:46). Međutim, potrebno je zajedno promatrati formalne i neformalne aspekte dizajna budući da oni pružaju holistički pristup izazovu organizacijskog dizajna (Burton i sur., 2006:4).

Kada se govori o organizacijskom dizajnu, tada se govori o procesu i odlukama menadžera o prirodi, obuhvatu, sadržaju i karakteristikama elemenata organizacije (Nadler i Tushman, 1997:48). Proces samog dizajna moguće je promatrati kao niz odluka i podzadataka koji se odvija postepeno za svaki zadatak i aktivnost. Pri tome moguće je identificirati dva temeljna tipa odluka o dizajnu koje treba donijeti s različitim kriterijima, od strane različitih ljudi i u različitim vremenskim razdobljima (Nadler i Tushman, 1997:53), a koji se razlikuju s obzirom na smjer i obuhvat organizacijskih jedinica. To su strateški organizacijski dizajn te operativni organizacijski dizajn (slika 1.).



Slika 1. Razine u procesu organizacijskog dizajna

Izvor: Burton, R. M., DeSanctis, G. i Obel, B. (2006) *Organizational Design, A Step-by-Step Approach*. New York: Cambridge University Press, str. 10.; Nadler, D. A. i Tushman, M. L. (1997) *Competing by design, The Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press, str. 46.

Strateški organizacijski dizajn pristup je donošenja odluka o dizajnu koji kreće od vrhovnih prema nižim razinama organizacije odnosno odozgo prema dolje (*engl. top-down*) i vezan je uz vrhovne razine organizacije, fokusirajući se primarno na elemente i odnose na vrhovnim razinama, te se potom spušta prema dnu organizacijske piramide. Vođen je strategijom i pruža osnovni dizajn koji će odrediti kako će organizacija ići u ispunjenju strateških ciljeva (Nadler i Tushman, 1997:52-53) te određuje organizacijsko grupiranje odnosno jedinice u organizaciji i odnose među jedinicama (Burton i Obel, 2004:15).

Dok strateški organizacijski dizajn djeluje od vrha prema dolje, uspostavljajući okvir za organizaciju kao cjelinu, operativni organizacijski dizajn djeluje od dna prema vrhu, postavljajući temelje za svaku podjedinicu unutar organizacije (Nadler i Tushman, 1997:54). Unutar cjelokupnog okvira stvara se detaljni operativni dizajn radnih mjesta, radnih jedinica i operativnih procesa koji su oblikovani kriterijima poput troškova, kvalitete, vremena do tržišta i uključenosti zaposlenika. U tom pogledu operativni dizajn može se smatrati mikrorazinskim dizajnom (Nadler i Tushman, 1997:53).

Usporedba strateškog i operativnog pristupa organizacijskom dizajnu dana je u nastavku.

Tablica 1. Usporedba strateškog i operativnog organizacijskog dizajna

	Strateški organizacijski dizajn	Operativni organizacijski dizajn
Vrsta odluke	osnovni organizacijski oblik	upravljački i operativni procesi, radni tijekovi, poslovi
Razina organizacije	2-4 najviše razine	prema potrebi sve razine
Smjer dizajniranja	„odozgo prema dolje“	„odozdo prema gore“
Ideja vodilja	strategija	operativna pitanja (troškovi/kvaliteta/vrijeme do tržišta/uključenost zaposlenika)
Uključene aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • analiza okoline • oblikovanje strateških ciljeva i poslovne strategije • utvrđivanje ključnih organizacijskih sposobnosti • izbor organizacijskih jedinica na najvišim razinama • definiranje hijerarhijskih odnosa i ostalih strukturnih i lateralnih veza između organizacijskih jedinica • oblikovanje ključnih poslovnih procesa i definiranje tehnologije rada • oblikovanje organizacijskih sustava (informacijski sustav, sustav mjerenja uspješnosti i kontrolni mehanizmi) • utvrđivanje prakse korporativnog upravljanja • međusobno usklađivanje različitih organizacijskih elemenata • izbor i definiranje organizacijskih metoda, politika i procedura 	<ul style="list-style-type: none"> • oblikovanje organizacijskih jedinica na nižim razinama • definiranje svih poslovnih procesa u organizaciji • raspodjela resursa potrebnih organizacijskim jedinicama • oblikovanje sustava nagrađivanja za pojedine organizacijske jedinice i zaposlenike • uvođenje sustava kontrole i praćenja radne uspješnosti • izgled radnog okruženja za pojedine organizacijske jedinice i zaposlenike • dizajn posla (pojedinačni i grupni) • izrada sistematizacije radnih mjesta i opisa poslova • utvrđivanje i razvoj znanja, vještina i kompetencija zaposlenika • raspoređivanje zaposlenika na pojedine poslove

Izvor: Nadler, D. A. i Tushman, M. L. (1988) *Strategic Organization Design: Concepts, Tools, & Processes*. Glenview: Scott, Foresman and Co., str. 41-47. prema: Hernaus, T. (2011) Strategija, organizacijski dizajn i efektivnost, u: Galetić, L. (ur.) *Organizacija velikih poduzeća*. Zagreb: Sinergija, str. 24.

Bitno je istaknuti, kako niti jedan pristup, kada se uzima sam za sebe, nije dovoljan. Organizacijski dizajn treba biti u oba smjera, dizajnirati odozgo prema dolje kako bi se implementirala strategija i potom unutar konteksta tog dizajna, dizajnirati odozdo prema gore kako bi se poboljšali temeljni radni procesi i stvorila smislena i motivirajuća radna mjesta za zaposlenike (Nadler i Tushman, 1997:53-54).

S obzirom da se organizacijski dizajn može promatrati kao proces odlučivanja s brojnim koracima i mnogim odlukama koje treba donijeti (Kates i Galbraith, 2007:2), on je i sastavni i kontinuirani dio posla svakog menadžera. Dizajn koji je jednostavan, održiv i donosi poslovni uspjeh rezultat je pomnog odlučivanja i planiranja od strane menadžera, ali je rezultat i dobro upravljane implementacije osmišljenog dizajna (Stanford, 2007:78). Naime, čak i dobro zamišljeni dizajn može propasti zbog loše planirane i provedene implementacije. Zbog toga menadžeri mogu uzeti u obzir pet kriterija kojima je moguće ocijeniti prikladnost i uspjeh implementacije pojedinog organizacijskog rješenja. Ti kriteriji su (Beer, 2009:236):

1. usklađenost organizacijskog rješenja sa strategijom;
2. dostupnost rijetkih menadžerskih talenata i funkcionalnih specijalista;
3. različiti troškovi u upravljanju pojedinim organizacijskim rješenjima;
4. različite poteškoće vođenja i upravljanja pojedinim organizacijskim oblicima; te
5. interna motivacija i odanost koja se postiže dizajnom.

Iako je dizajn pojedine organizacije ovisan o specifičnom kontekstu i okolini u kojoj organizacija djeluje, moguće je prepoznati neke temeljne karakteristike i načela organizacijskog dizajna. Načela su univerzalna i primjenjiva na sve vrste organizacija, neovisno o njihovoj veličini, djelatnosti ili stupnju diversifikacije te glase (Hernaus, 2011:25):

- pri dizajniranju novog rješenja, pored sadašnjosti, treba imati na umu i budućnost (dizajnirati organizaciju na način da bude spremna odgovoriti izazovima koji tek dolaze);
- jedna od osnovnih svrha organizacijskog dizajna je usklađivanje motivacije pojedinaca s ciljevima organizacije;
- organizacijski dizajn je proces donošenja odluka koji se sastoji od brojnih koraka i zahtijeva donošenje brojnih izbora (ranije donesene odluke uvjetuju kasnija moguća rješenja te konačni oblik organizacije);
- složenost današnjeg poslovanja prenosi se na složenost organizacijskog rješenja poduzeća;

- menadžeri teško donose odluke o dizajnu (ne postoje jasni odgovori, već brojna složena rješenja koja su međusobno isključiva);
- ciljevi organizacijskog dizajna nerazdvojno su povezani s ciljevima poduzeća (uspješno ostvarivanje ciljeva poduzeća omogućuje se kroz oblikovanje optimalnog organizacijskog rješenja);
- postoji više dimenzija na koje treba obratiti pažnju prilikom dizajniranja budući orijentacija oko samo jedne dimenzije ograničava poduzeće i ono se ne može nositi sa složenošću poslovne stvarnosti;
- projektant organizacije uvijek će upotrijebiti neki od teorijski mogućih pristupa dizajniranju organizacije ili pak kombinaciju dva ili više pristupa;
- u proces dizajniranja potrebno je uključiti sve interesno-utjecajne skupine;
- danas se organizacija sve više dizajnira kako bi se pružila maksimalna dodana vrijednost kupcu;
- teži se plitkoj hijerarhijskoj strukturi i što manjem broju menadžera srednje razine;
- sve snažnija je prisutnost lateralnih veza;
- dizajniranju se pristupa kada za to postoji opravdani razlog i u odgovarajućem vremenskom trenutku, jer inače je teško dobiti podršku zaposlenika; te
- potrebno je razviti više mogućih rješenja, pri čemu izrada različitih scenarija i simulacije mogu značajno pomoći.

Naravno, svaka organizacija odabrat će dizajn koji odgovara zahtjevima postavljene strategije i zadanim uvjetima okoline te će implementirati onaj organizacijski dizajn koji maksimizira i učinkovito koristi postojeće resurse poduzeća, a navedena načela predstavljaju smjernice koje mogu pomoći u kvalitetnijem i na dugi rok učinkovitijem organizacijskom rješenju.

2.2.2. Uloga i važnost organizacijskog dizajna

Organizacijski dizajn ima važne implikacije za konkurentnost i dugoročnu održivost poduzeća. Bez obzira da li je poduzeće već osnovano ili se tek osniva, dobre odluke o dizajnu koje uključuju cijelo poduzeće i njegov operativni kontekst mogu pomoći u postizanju konkurentske prednosti, smanjenju rizika i povećanju razine djelotvornosti (Stanford, 2007:10; Wagner i Hollenback, 2010:259).

Osim što predstavlja izvor konkurentne prednosti, učinkovit organizacijski dizajn omogućava (Cunliffe, 2008:4-5):

- razvijanje ključnih sposobnosti i strategija koje omogućuju da poduzeće bude bolje u odnosu na konkurenciju;
- rad u učinkovitoj okolini, koja podržava i spremno odgovara na promjene;
- povećana učinkovitost i inovacije; te
- da se članovi organizacije nose s različitim elementima kao što su promjenjiva tehnologija, tržišta i konkurencija.

Nadler i Tushman (1997:64) ističu i kako učinkovit organizacijski dizajn:

- omogućuje prednosti obujma budući dizajn stvara vrijednost spajajući skupinu pojedinaca ili grupa koji izvode slične zadatke;
- oblikuje ponašanje kroz dizajn posla, pri čemu s formalnim uređenjima za obavljanje posla, usmjerava pažnju pojedinaca na pojedine zadatke, motivira njihovo djelovanje, omogućuje i ovlašćuje ih u obavljanju zadataka i ograničava ponašanje koje može biti kontraproduktivno; te
- oblikuje načine procesuiranja informacija.

Moguće je prepoznati i određene simptome koji ukazuju na probleme povezane s organizacijskim dizajnom. To su: (1) nedostatak koordinacije; (2) izraženi sukobi unutar organizacije, između pojedinaca i/ili grupa; (3) nejasne uloge koje imaju grupe i pojedinci; (4) nejasno i neodgovarajuće korištenje resursa; (4) nejasan i neučinkovit tijek radnog procesa; (5) smanjenje brzog, prikladnog odgovora na promjene okoline; te (6) povećanje broja dodatnih organizacijskih jedinica što nije nužno usklađeno s realnim potrebama poduzeća (Nadler i Tushman, 1997:51). Posljedice lošeg organizacijskog dizajna su nazadovanje organizacije, pa s vremenom, talentirani zaposlenici odlaze kako bi se zaposlili u snažnim, rastućim i najčešće konkurentskim organizacijama. Sve teže je doći do resursa, a cjelokupni se proces stvaranja vrijednosti usporava (Hernaus, 2009:17) što dovodi do pada konkurentnosti i djelatnosti poduzeća.

Tablica 2. Rezultati dobro i loše dizajnirane organizacije

Dobro dizajnirana organizacija	Loše dizajnirana organizacija
<ul style="list-style-type: none">• Privlači najkvalitetnije ljude• Izgrađuje predanost zaposlenika na način da im pruža odgovarajuće zadatke i odgovornosti• Sprječava sukobe interesa i druge neproduktivne prepreke• Usmjerava napore zaposlenika kroz rad u timu• Gradi kulturu orijentiranu prema potrošačima• Usmjerava zaposlenike na rezultate (proizvode i/ili usluge)• Pojašnjava potrošačima gdje trebaju ići ovisno o pitanju odnosno potrebi koju imaju• Potiče razvoj novih ideja	<ul style="list-style-type: none">• Nedostaci uslijed nejasnih, neodgovarajućih i/ili nekonzistentnih zaduženja za donošenje odluka i posjedovanje odgovornosti• Nejasna raspodjela zadataka s obzirom na orijentaciju prema potrošačima• Prevelik broj hijerarhijskih razina koje sudjeluju u donošenju odluka i u komunikaciji• Odgađanje donošenja odluka i sprječavanje zaposlenika za ostvarivanje njihovih odgovornosti• Nepostojanje sustava nagrađivanja koji bi u dovoljnoj mjeri motivirali zaposlenike• Prevelika ili premala očekivanja od zaposlenika i njihova svakodnevnog posla

Izvor: Hernaus, T. (2009) Temelji organizacijskog dizajna, *Working papers series*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str. 16.

S obzirom da složene strategije i organizacije trebaju čvrsto i jasno vodstvo, organizacijski dizajn treba biti aktivnost vrhovnih menadžera. Međutim, unatoč prepoznatoj važnosti, većina vrhovnih menadžera ne vidi zlatnu priliku da se stvori održiva konkurentska prednost i stvore visoki povrti za manje uloženog novca i uz manje rizika čineći organizacijski dizajn srcem strategije (Bryan i Joyce, 2007:21). Iako vrhovni menadžeri često smatraju da imaju eksplicitni, koherentni i strateški pristup njihovoj organizaciji, gdje su organizacija te njena struktura i sustav dizajnirani u skladu sa strategijom, u praksi nije uvijek lako pronaći dokaze za to (Salaman i Asch, 2003:59). Oblikovanje organizacije, kao i stalna nadogradnja u skladu s promjenjivim uvjetima okoline, iziskuje dosta vremena i rada kako bi se u potpunosti ostvarivali ciljevi organizacije, ali su to ujedno i aktivnosti koje dovode do stvaranja konkurentske prednosti koju konkurencija ne može lako oponašati.

Posebice je važno za menadžere da razumiju razne elemente uključene u dizajniranje učinkovite organizacije i kako stvoriti organizaciju koja uravnotežuje eksterne i interne

zahtjeve te omogućuje stvaranje vrijednosti i dugoročni opstanak. Organizacijski dizajn bi trebao odgovoriti na okolinu, interne sposobnosti i promjene, dok istovremeno održava ravnotežu, osjećaj stabilnosti i jasnoće (Hinrichs, 2009:4). Stvaranjem organizacijskog rješenja kojeg karakterizira strategija usmjerena na iskorištavanje tržišnih prilika kroz jedinstvene interne snage organizacije te organizacijska struktura i poslovni procesi koju podupiru njenu implementaciju, dovesti će i do stvaranja organizacije koja usmjerava svoje zaposlene i doprinosi stvaranju dodane vrijednosti. Odabir i implementacija odgovarajućeg dizajna omogućit će da organizacija u potpunosti ostvari potencijale svojih resursa, kao i zahtjeve svojih kupaca, zaposlenika i ostalih interesno utjecajnih skupina, što će u konačnici dovesti do povećane produktivnosti i stvaranja konkurentne organizacije održive na dugi rok.

2.3. Modeli organizacijskog dizajna

Kako bi se lakše razumio organizacijski dizajn i njegovi ključni elementi, ali i prikazala složena stvarnost u svojim jednostavnim principima, mnogu teoretičari razvili su brojne modele organizacijskog dizajna. Kroz modele teži se prikazu osnovnih elementa, opisu njihovih međusobnih odnosa te uzročno posljedičnih veza. U tom smislu vrijednost korištenja modela proizlazi u mogućnosti da on (Stanford, 2007:20):

- pomogne strukturiranju pristupa problemima i njihovu lakšem rješavanju;
- omogući procesu dizajna zajednički jezik;
- naglasi i pomaže u rješavanju pitanja dizajna;
- ukaže na interakcije, međuovisnosti i usklađenosti; te
- pruži okvir za komunikaciju promjena ili tranzicija.

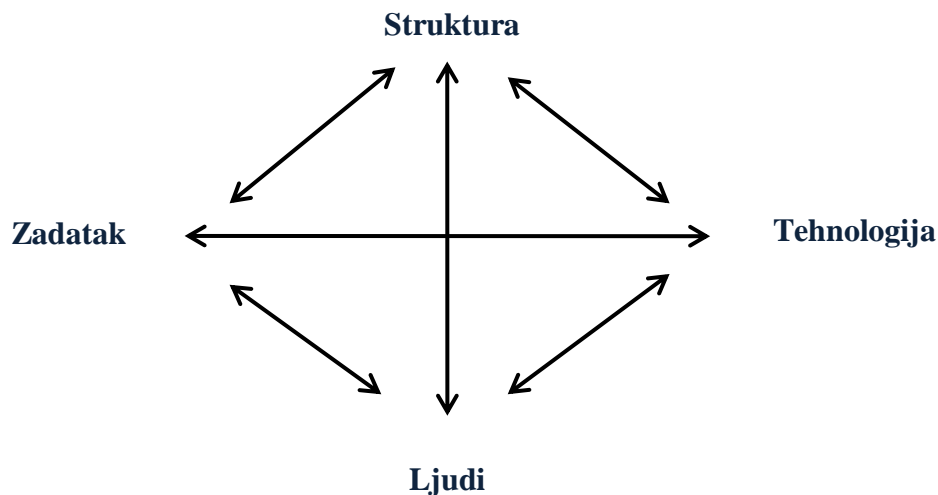
Bez modela teško je opisati ili razmišljati o organizaciji na holistički način. Najčešće se organizaciju promatra samo kroz strukturu (odnosno najčešće samo kao organigram), a takav uski fokus ne dozvoljava da se vidi potreban sklad svih elemenata koji sačinjavaju organizaciju (Stanford, 2007:21). Drugim riječima modeli organizacijskog dizajna omogućuju dobru konceptualnu bazu i osnovu za razumijevanje te stvaranje učinkovitog organizacijskog dizajna i oblikovanje njegovih ključnih elemenata.

2.3.1. Prikaz temeljnih modela organizacijskog dizajna

Mnogi današnji modeli utemeljeni su na ranijim razmišljanjima Harolda Leavitta (1965). Njegov model promatranja organizacije kao romba pomogao je u postavljanju razmišljanja o organizaciji kao cjelini koja se sastoji od međusobno povezanih različitih elemenata. Elementi modela koje Leavitt smatra temeljnim sastavnicama organizacije su zadatak, struktura, tehnologija i ljudi.

Element *zadatka* odnosi se na sve aktivnosti, zadatke i podzadatke potrebne za proizvodnju proizvoda ili pružanje usluge poduzeća, a element *strukture* odnosi se na sustav autoriteta i komunikacije te tijekom posla u organizaciji. Dok element *tehnologije* uključuje svu opremu i alate potrebne za izvršenje zadatka, element *ljudi* odnosi se na zaposlenike u poduzeću koji su zaduženi za izvršavanje zadataka povezanih s organizacijskim ciljevima (NN, 2008:5).

Oblik romba, kao i strelice koje povezuju elemente ukazuju na međuzavisnost promatranih elemenata i njihovu interakciju, ističući kako promjena jednog elementa vjerojatno dovodi do promjene drugog.



Slika 2. Leavittov model romba

Izvor: NN. (2008) *Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis*, Leadersphere, str. 5., dostupno na <http://www.leadersphere.com/img/OrgmodelsR2009.pdf> (22.09.2011.)

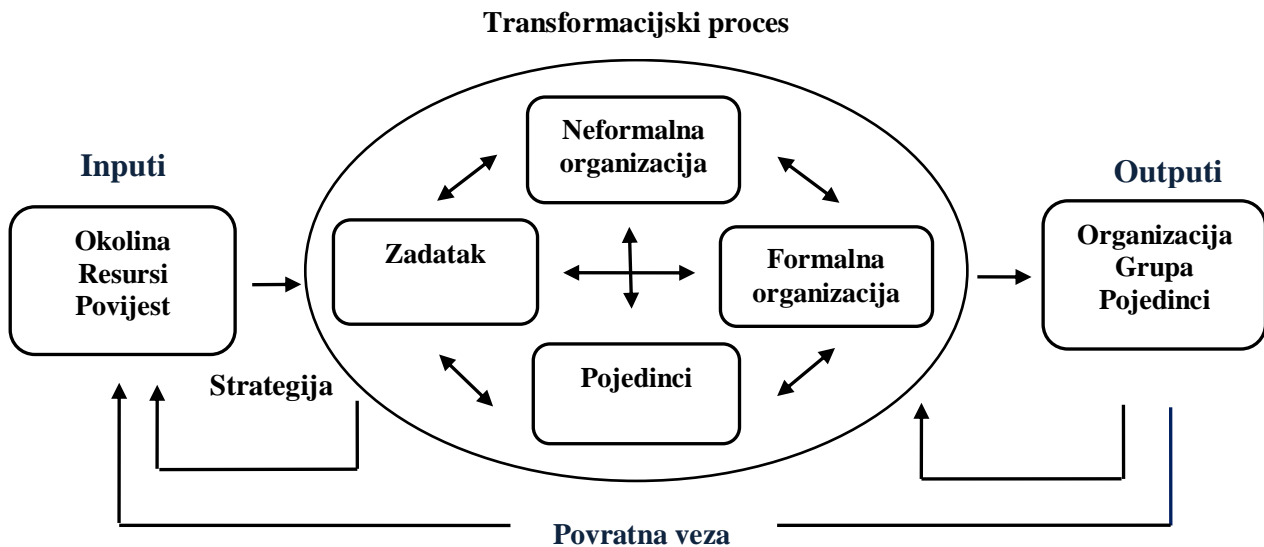
Iako je utemeljen na sistemskom razmišljanju, međuzavisnosti i međusobnom utjecaju elemenata, model zanemaruje utjecaj okoline poduzeća. Kao glavni nedostatak modela upravo se stoga i ističe zanemarivanje okoline, budući da organizacija ne djeluje izolirano u nepromjenljivoj i konstantno stabilnoj okolini. Kako navodi Burke (2002:179) model predstavlja samo interakciju i transformacijski proces bez uzimanja u obzir ulaznih i izlaznih elemenata sustava.

Međutim, ovaj model postavio je temelje i na njegovim idejama razvili su se brojni drugi modeli koji uz sistemski način razmišljanja, uvažavajući interakciju i međuzavisnost elementa, u modele uključuju i okolinu kao važan čimbenik u određivanju ulaznih i izlaznih elemenata organizacije. Ujedno, s razvojem ideje o organizacijskom dizajnu, modeli su težili uvažavanju i modernih koncepata u oblikovanju organizacije, tako da suvremeni modeli odražavaju i holistički pogled na organizaciju i njeno oblikovanje, obuhvaćajući kako formalne tako i neformalne elemente, koristeći pri tome višedimenzionalne poglede i kriterije na organizaciju i organizacijski dizajn.

2.3.1.1. Nadler Tushmanov model kongruentnosti

S razvojem holističkog pogleda na organizacijski dizajn razvijaju se i modeli koji uvažavaju sve veći broj čimbenika i elemenata organizacije te prepoznaju ulogu okoline u njenu oblikovanju. Jedan od ključnih modela koji polazi od analize međusobne interakcije elemenata organizacije i utjecaja okoline na pojedine organizacijske elemente je *model kongruentnosti* (engl. congruence model) kojeg su razvili Nadler i Tushmann (1980).

Model kongruentnosti promatra organizaciju kao cjelinu sastavljenu od niza elemenata te procesa transformacije ulaznih elemenata (inputa) u izlazne elemente (outpute) pri čemu je međusoban odnos pojedinih elemenata važna odrednica uspješnosti poduzeća i cijelog sustava. Naime, glavna pretpostavka modela jest da za učinkovitu organizaciju njeni dijelovi odnosno elementi moraju biti konzistentno strukturirani i upravljani te moraju doseći stanje kongruentnosti ili sklada (Nadler i Tushman, 1980:36-37). Učinkovitost organizacije ovisit će o kvaliteti tog sklada, pri čemu će slaba usklađenost dovesti do disfunkcionalnosti i ispod prosječne djelatnosti (Nadler i Tushman, 1980:39).



Slika 3. Nadler-Tushmanov model kongruentnosti

Izvor: Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1980) A Model for Diagnosing Organizational Behavior, *Organizational Dynamics*, Vol. 9, No. 2, str. 47.

Organizacija i njeni sastavni dijelovi osnovna su sredstva za transformaciju energije i informacija kroz inpute u outpute. Neophodno je odrediti ključne elemente i kritičnu dinamiku koja pokazuje kako elementi međusobno djeluju u provođenju funkcije transformacije, a autori pri tome navode četiri glavna elementa transformacije. To su (1) *zadatak*, odnosno temeljne aktivnosti koje izvršava organizacija; (2) *pojedinci* i njihove karakteristike u pogledu znanja, vještina, iskustva, očekivanja, ponašanja i demografskih karakteristika; (3) *formalno utvrđena organizacija* koja podrazumijeva strukture, procese, sustav i procedure razvijene za organizaciju rada i usmjeravanje aktivnosti pojedinaca u njihovoj izvedbi; te (4) *neformalna organizacija* koja se odnosi na set neformalnih, nepisanih pravila koja imaju snažan utjecaj na ponašanje grupa i pojedinaca, misleći pri tome na organizacijsku kulturu koja obuhvaća niz procesa, praksa i političkih odnosa te vrijednosti, vjerovanja i prihvaćenih ponašanja pojedinaca zaposlenih u nekoj organizaciji (Nadler i Tushman, 1997:32).

Inputi modela relativno su fiksni i uključuju četiri osnovna inputa. To su *okolina*, *resursi* dostupni organizaciji, *povijest organizacije* i *strategije* koje su razvijene i koje se implementiraju tijekom vremena. Ovi inputi pomažu u definiciji kako se zaposleni u

organizaciji ponašaju i služe kao ograničenja ponašanju, ali i kao prilike za akciju (Burke, 2002:183). Iako je strategija definirana kao input modela, autori u modelu izdvajaju strategiju kao zaseban element jer u određenoj mjeri reflektira neke od čimbenika u organizacijskoj okolini, resurse i povijesti pa je stoga i nazvana derivirani input (Nadler i Tushman, 1980:41).

Outputi organizacije predstavljeni su kroz proizvod organizacije, kako to organizacija radi i koliko je efikasna u tome. Uz *proizvod* kao osnovni output, Nadler i Tushman su prezentirali dodatne četiri ključne kategorije outputa koji doprinose organizacijskoj izvedbi. Promatraju se kroz tri temeljne razine, razine pojedinaca, grupa i cjelokupne organizacije te uključuju *funkcioniranje sustava, grupno ponašanje, međugrupne odnose te individualno ponašanje i pojedinačna izvedba* (Nadler i Tushman, 1980:43).

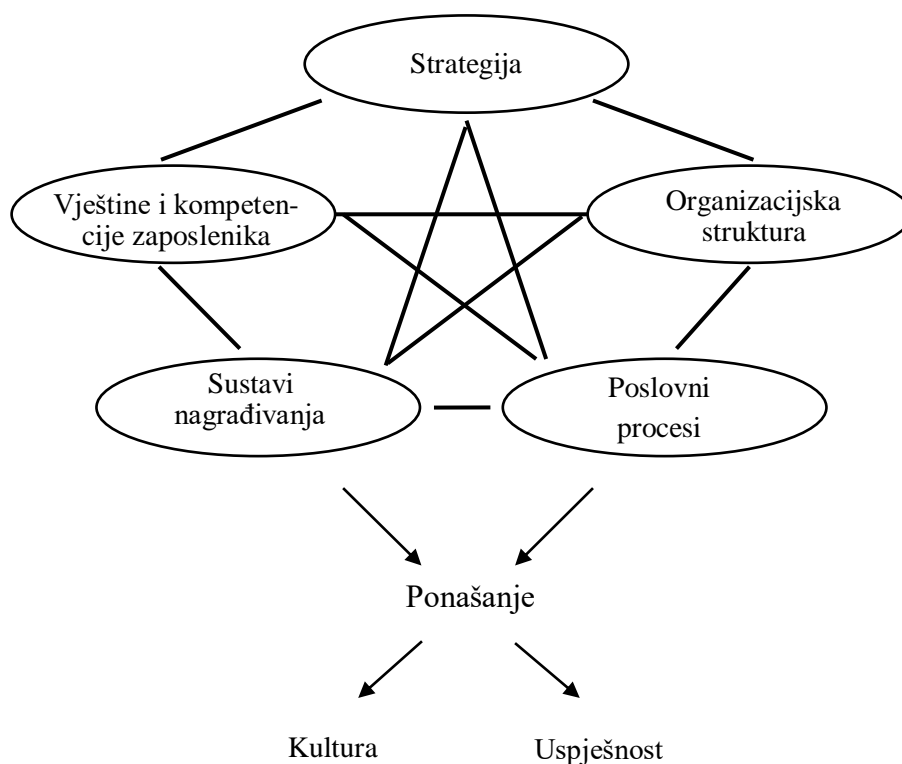
Međutim, Nadler i Tushman ističu kako samo navođenje i opis elemenata modela nije dovoljno za razumijevanje organizacijskog ponašanja, već je potrebno odrediti prirodu i dinamiku njihova odnosa. Za određivanje odnosa autori uvode koncept kongruentnosti odnosno usklađenosti koji postoji između svakog para organizacijskih elemenata. Što je veći stupanj usklađenosti između različitih elemenata organizacija će biti učinkovitija, uz definiranje učinkovitosti kao stupnja do kojeg su stvarni organizacijski outputi na razini pojedinca, grupe i organizacije slični odnosno u skladu s očekivanim outputima definiranim strategijom (Nadler i Tushman, 1980:45). Cilj organizacijskog dizajna je razvijanje i implementacija seta formalnih uređenja koji će, tijekom vremena dovesti do kongruencije ili dobrog sklada između svih elemenata organizacije: strategije, zadataka, pojedinaca, neformalne organizacije i formalnih organizacijskih uređenja (Nadler i Tushman, 1997:48).

Osnovna dinamika kongruentnosti smatra da će organizacija biti najviše učinkovita kada je njena strategija konzistentna s okolinom (u pogledu organizacijskih resursa i povijesti) i kad su organizacijski elementi kongruentni sa zadatkom potrebnim za implementaciju te strategije. Ono što je također bitno jest da ne postoji jedan najbolji način upravljanja elementima, a za menadžere temeljni zadatak je kako pronaći najbolji način konfiguracije elemenata da bi se stvorili ishodi potrebni za ispunjenje strateških ciljeva (Nadler i Tushman, 1997:32).

2.3.1.2. Model zvijezde

Najzastupljeniji model organizacijskog dizajna kako u akademskim krugovima tako i u poslovnom svijetu je Model zvijezde koji je 1973. godine razvio Jay Galbraith. Model zvijezde pruža osnovu na kojoj poduzeće temelji svoje odluke o dizajnu, a sastoji se od niza politika odnosno elemenata dizajna koje menadžeri mogu oblikovati i kojima je moguće utjecati na ponašanje zaposlenika (Galbraith, 2002:9), ali i cjelokupnu organizacijsku učinkovitost.

U modelu zvijezde elemente organizacijskog dizajna moguće je grupirati u pet kategorija: strategija, struktura, procesi, nagrade i sustav nagrađivanja te politike upravljanja ljudskim potencijalima.



Slika 4. Model zvijezde

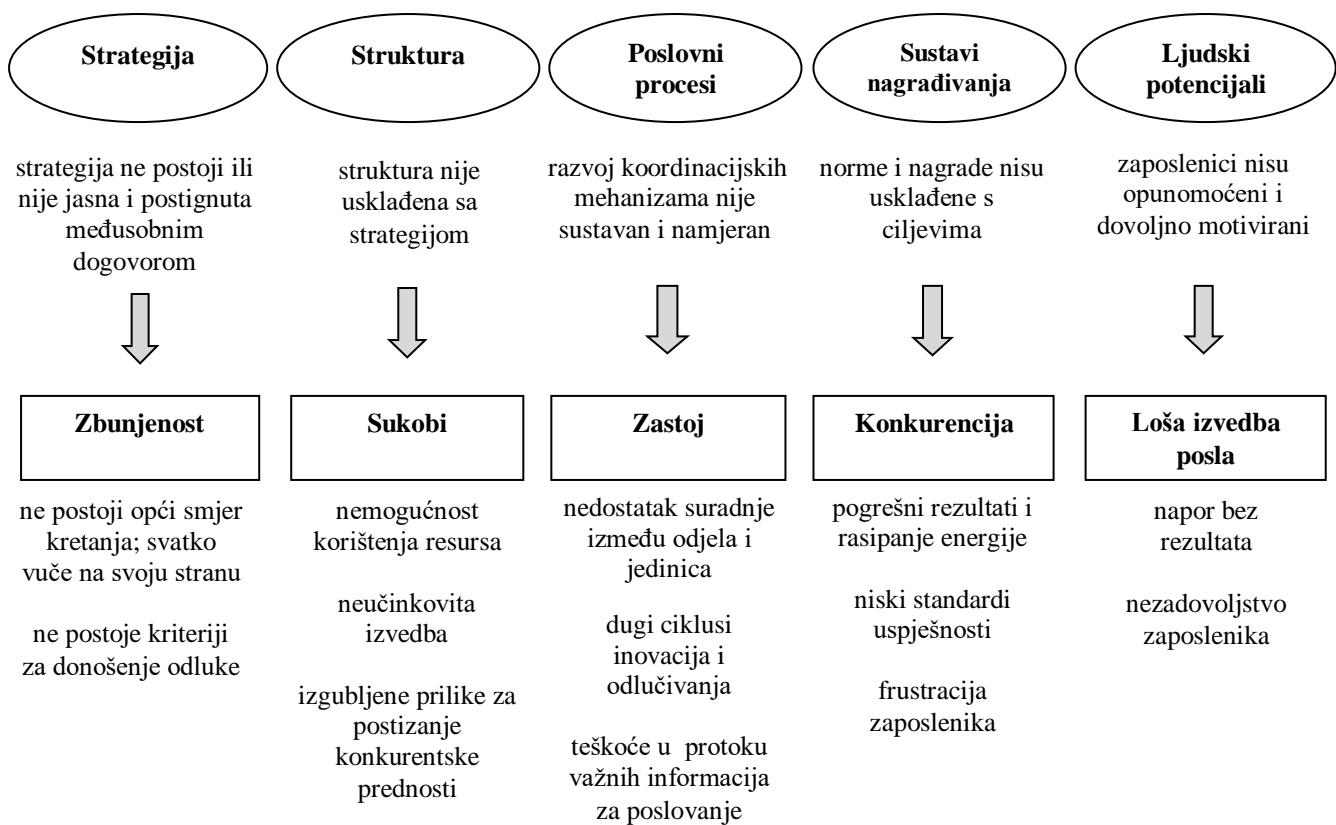
Izvor: Galbraith, J. R., Downey, D. i Kates, A. (2002) *Designing Dynamic Organizations, A Hands-On Guide for Leaders at All Levels*. New York: AMACOM, str. 2.

U pogledu dizajna *strategija* je polazni element modela budući da uspostavlja smjer organizacije te kriterije za odabir između alternativnih organizacijskih oblika (Galbraith, 2002:10). Nakon strategije potrebno je definirati ostale elemente modela, pri čemu *organizacijska struktura* određuje alokaciju moći i odlučivanja, *proces* su vezani uz protok informacija, a *nagrade i sustav nagrađivanja* utječu na motivaciju ljudi za izvođenje i ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Peta kategorija modela vezana je uz *vještine i kompetencije zaposlenika* te *politike upravljanja ljudskim potencijalima* koje su vezane uz selekciju, obrazovanje i razvoj zaposlenika, a uspostavljaju se kako bi se pomoglo formirati sposobnosti i način razmišljanja potrebni da se provede organizacijska strategija (Galbraith, 2002:9; Kates i Galbraith, 2007:22).

Model pokazuje da menadžeri mogu utjecati na djelotvornost poduzeća samo kroz politike dizajna koje djeluju na ponašanje organizacije, ali posljedično i na ponašanje njenih članova (Galbraith, 2002:24). Međutim, osim utjecaja na ponašanje organizacije i posljedično njenu uspješnost, odnos pojedinih elemenata utjecat će i na kulturu organizacije. Organizacijska kultura sastoji se od zajedničkih vrijednosti, načina razmišljanja i normi ponašanja koji su nastali tijekom vremena i koju većina zaposlenika dijeli. Iako je kultura osnovni dio organizacije, nije eksplicitni dio modela budući menadžeri ne mogu direktno dizajnirati kulturu. Ona je više rezultat kumulativnih odluka o dizajnu koje su učinjene u prošlosti te je rezultat vođenja i menadžerskog ponašanja koje nastaju kao rezultat odluka o dizajnu (Kates i Galbraith, 2007:3).

Ideja sklada je temeljna i u Modelu zvijezde. Svaki element organizacije, predstavljen u modelu kao dio zvijezde, trebao bi podupirati strategiju. Što je veći stupanj u kojem struktura, procesi, sustavi nagrađivanja i prakse upravljanja ljudskim potencijalima podupiru željenu aktivnost i ponašanje, to bi organizacija trebala biti bolja u postizanju svojih ciljeva (Kates i Galbraith, 2007:3). Posebice naglasak je na dizajniranju procesa, sustava nagrađivanja, strukture i prakse upravljanja ljudskim potencijalima koji proizvode sposobnosti potrebne za implementaciju strategije (Lawler, 2000:8).

U slučaju lošeg oblikovanja ili čak izostavljanja samo jednog od elemenata, dolazi do neusklađenog organizacijskog dizajna koji rezultira u zbunjenosti, sukobu, zastoju, konkurenciji i lošoj izvedbi posla, kao što je prikazano na sljedećoj slici.



Slika 5. Posljedice lošeg sklada unutar organizacijskog rješenja

Izvor: Galbraith, J. R., Downey, D. i Kates, A. (2002) *Designing Dynamic Organizations*. New York: AMACOM, str. 5.

Model zvijezde kako navode McKnight i sur. (2010:159) doprinosi razumijevanju dizajniranja organizacije kroz svoje tri temeljne karakteristike. Naime, model je deskriptivni budući ukazuje na to kao izgleda strateški sposobna organizacija, a također je preskriptivan, ukazujući na potrebne postavke unutar organizacije kako bi se izvršila strategija. U konačnici, model je i dijagnostički alat koji ukazuje na eventualne pogreške u implementaciji strategije te područja za poboljšanja.

2.3.1.3. Burke-Litwinov model djelotvornosti i organizacijskih promjena

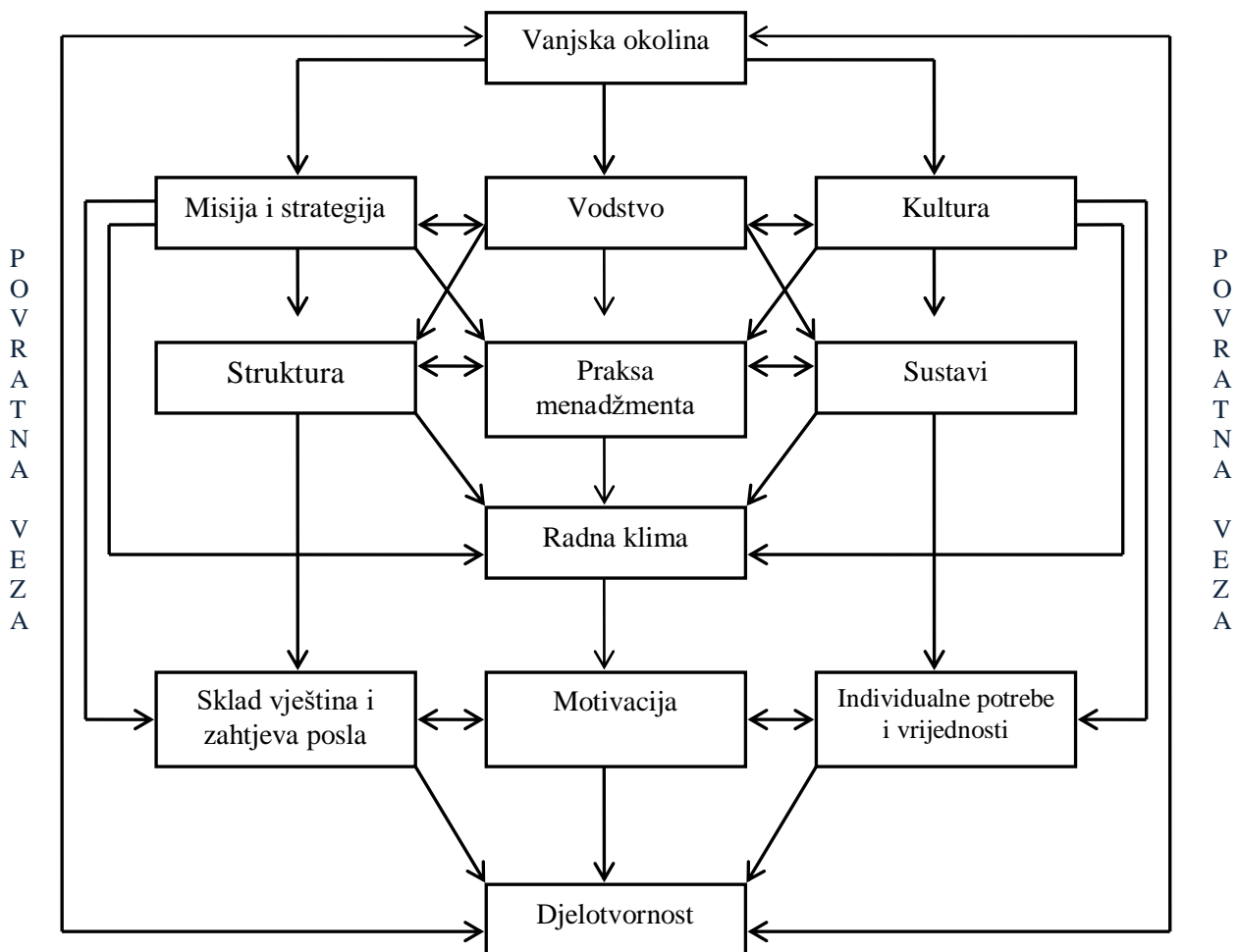
Uvažavajući učestalost promjena i potrebu poduzeća da uskladi pojedine elemente organizacije s njima, odnosno utjecaj promjena na ponašanje poduzeća, Burke i Litwin (1992) razvili su model djelotvornosti i organizacijskih promjena. Model prikazuje vezu između šireg

institucionalnog, osnovnog konteksta te prirode i procesa promjena u organizaciji. Sam model proizašao je iz razmatranja efekta uzročno posljedične veze te iz stava o organizaciji kao o otvorenom sustavu u kojem vanjska okolina služi kao ulazna, a individualna i organizacijska djelotvornost kao izlazna dimenzija. Cilj je pružiti uzročno posljedičnu vezu koju promjena stvara u odnosu na funkcioniranje i dizajn organizacije kao cjeline, ali i na njene podsustave odnosno pojedine elemente.

Model se sastoji od 12 elemenata odnosno organizacijskih varijabli, koje autori smatraju primarnim za razumijevanje organizacije i odnosa među njima. To su vanjska okolina, misija i strategija, vodstvo, organizacijska kultura, praksa menadžmenta, sustav, struktura, radna klima, zahtjevi zadatka i individualne vještine, motivacija, individualne potrebe i vrijednosti te individualna i organizacijska djelotvornost (Burke i Litwin, 1992: 528).

Vanjska okolina predstavlja bilo koji vanjski uvjet ili situaciju koja utječe na izvedbu organizacije, uključujući tržište, svjetske financijske uvjete i političko gospodarske okolnosti. *Vodstvo* se očituje kroz ponašanje rukovodećih ljudi koje pruža smjer i potiče druge na poduzimanje potrebnih akcija. Uključuje percepcije sljedbenika o praksi i vrijednostima rukovodećih te ulogu vođe. *Misija i strategija* predstavljaju ono što vrhovni menadžeri smatraju i u što zaposlenici vjeruju da je glavna svrha organizacije te sredstva kojima organizacija nastoji postići svrhu i ciljeve tijekom vremena. *Organizacijska kultura* predstavljena je kao skup vidljivih i nevidljivih simbola, vrijednosti i stavova koji vode organizacijsko ponašanje i koji su pod snažnim utjecajem povijesti i tradicije djelovanja organizacije. *Praksa menadžmenta* označava aktivnosti menadžmenta vezane uz ljudske i materijalne resurse koji su im na raspolaganju kako bi proveli organizacijsku strategiju u svakodnevnom poslovanju. *Struktura* se definira kao uređenje funkcija i pojedinaca u specifična područja i razine odgovornosti, autoritete odlučivanja, komunikaciju i međusobne odnose kako bi se implementirala organizacijska misija i strategija. *Sustav* je iskazan kroz standardizirane politike i mehanizme koji su dizajnirani kako bi se olakšalo izvođenje zadataka i koji se primarno manifestiraju u organizacijskom sustavu nagrađivanja i sustavu kontrole. *Klima* predstavlja zajedničke doživljaje, očekivanja i osjećaje članova pojedine jedinice ili odjela koji u konačnici utječu na odnos članova s nadređenima i ostalim članovima organizacije. *Motivacija* je pobuđena ponašajna tendencija za pomak prema cilju i poduzimanje potrebne akcije te ustrajanje dok se ne postigne zadovoljstvo. *Zahtjevi zadataka* odnose se na ponašanje potrebno za ispunjenje zadatka, uključujući specifične vještine i

znanja potrebne za obavljanje posla. *Individualne potrebe i vrijednosti* podrazumijevaju specifične psihološke faktore koji osiguravaju želju i spremnost za individualnu akciju ili mišljenje. *Djelotvornost* predstavlja rezultate s pokazateljima truda i uspjeha uključujući produktivnost, zadovoljenje potrošača ili zaposlenika, profit i kvalitetu usluge (NN, 2008:28). Bitan element modela je i dvosmjerna povratna veza koja ukazuje na povezanost ulazne dimenzija i konačne djelotvornosti, što znači da organizacijski outputi (proizvodi i usluge) utječu na vanjsku okolinu, ali i da razni elementi vanjske okoline mogu direktno utjecati na djelotvornost poduzeća.



Slika 6. Burke-Litwinov model djelotvornosti i organizacijskih promjena

Izvor: Burke, W. W. (2002) *Organization Change, Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications, str. 199.

Svi navedeni elementi organizacije u međusobnoj su interakciji i promjena u nekom od njih može utjecati na druge. Sama promjena može nastati u jednom ili više elemenata, međutim, što je pojedini element više u hijerarhiji imat će veći utjecaj na promjene u drugim elementima organizacije (Carr i sur., 1996:146). Naime, ključ za razumijevanje promjene unutar organizacije je gornji dio modela u usporedbi s donjim dijelom modela. Elementi u gornjem djelu modela, vanjska okolina, misija, strategija, vodstvo i organizacijska kultura smatraju se *transformacijskim* elementima organizacije. Promjene u njima najčešće će biti prouzročene direktnom interakcijom s vanjskom okolinom i kao posljedica toga značajno će zahtijevati novo ponašanje članova organizacije i promjene ostalih elemenata u donjem dijelu modela koji se nazivaju *transakcijskim* elementima i odnose se više na svakodnevne operacije i aktivnosti organizacije (Burke, 2002:202).

Ključne postavke modela su stoga da: (1) vanjska okolina djeluje kao najsnažniji pokretač ili motivator za organizacijskim promjenama; (2) promjene u vanjskoj okolini vode do značajnih promjena unutar organizacije i njenu dizajnu kroz promjene u misiji i strategiji, organizacijskoj kulturi i vodstvu poduzeća; (3) promjena u tim ključnim elementima vodi prema ostalim promjenama unutar organizacije, posebice promjeni u strukturi, sustavu i praksi menadžmenta; te (4) zajedno te promjene utječu na motivaciju, koja zauzvrat utječu na individualnu i organizacijsku djelotvornost (Wilson i Beaton, 2003:35).

Iako je prvotno model namijenjen za razumijevanje upravljanja promjenama u organizaciji te način kako promjene u okolini u konačnici djeluju i na promjene organizacijske djelotvornosti, važnost za razumijevanje organizacijskog dizajna upravo je u temeljnim postavkama modela. Naime, one ukazuju na međusobne interakcije elemenata odnosno uzročno posljedične odnose kako promjena jednog elementa djeluje na preostale elemente modela te u konačnici individualnu i organizacijsku djelotvornost. Model je tako koristan ne samo u objašnjenju kako organizacije djeluju i kako se oblikuju, već i kako se mogu promijeniti pojedini elementi organizacije i cjelokupni dizajn što u konačnici utječe i na djelotvornost organizacije.

Poruka ovog modela, ali i ostalih modela organizacijskog dizajna je da sposobnosti organizacijskog dizajna odnosno znanje o tome kako fleksibilno koristiti obilježja dizajna i donositi odluke koje će omogućiti ostvarivanje željenih ishoda, predstavljaju značajnu konkurentsku prednost u današnjem dinamičnom globalnom poslovnom okruženju (Hernaus,

2011:36). Modeli prikazuju kako je moguće svjesno dizajnirati i oblikovati organizaciju koristeći pri tome različite organizacijske elemente. U konačnici te odluke o organizacijskom dizajnu snažno utječu na djelotvornost cijele organizacije, ali i njenih zaposlenika. Kao što je i vidljivo u modelima organizacijskog dizajna, jedan od važnijih ciljeva je postizanje sklada među elementima. Što je snažnija interakcija i usklađenost među elementima na način koji najbolje odgovara izvršavanju strategije organizacije i postizanju postavljene misije i ciljeva, bit će i viši stupanj učinkovitosti organizacije. Osnova i težnja svakog procesa dizajna stvaranje je sklada među organizacijskim elementima koji poduzeću pruža snažniju podlogu za dugoročnu učinkovitost i vrhunsku djelotvornost.

2.3.2. Važnost postizanja sklada prilikom dizajniranja organizacijskog rješenja

Jedan od ključnih pojmova i najutemeljenijih ideja u strateškom menadžmentu te organizacijskoj teoriji pojam je *sklada* (engl. fit) kojeg se još naziva i gradivnim kamenom strateškog razvoja poduzeća (Hill i Cuthbertson, 2011:992). Sklad je korišten od strane mnogih teoretičara i istraživača kako bi se naglasila važnost sinkronizacije složenih organizacijskih elemenata za učinkovitu provedbu odabrane strategije te kako bi se naglasilo da podudarnost među elementima čini preduvjet za organizacijsku uspješnost (Venkatraman i Camillus, 1984:514).

Nadler i Tushman (1980:39) navode kako je sklad između dva elementa definiran kao stupanj do kojeg su potrebe, zahtjevi, ciljevi, svrha i/ili struktura jednog elementa u skladu s potrebama, zahtjevima, ciljevima, svrhom i/ili strukturom drugog elementa. Što je veći ukupni stupanj sklada između različitih elemenata, organizacija će biti učinkovitija što dovodi do veće učestalosti u ostvarivanju ciljeva, višeg stupnja korištenja resursa i adaptacije poduzeća.

Za Portera (1996:73) sklad ukazuje na mrežu usko povezanih elemenata i aktivnosti, postaje važna prepreka oponašanju od strane konkurenata te doprinosi povećanju djelotvornosti poduzeća. Navodi kako je sklad među mnogim aktivnostima temelj ne samo za konkurentsku prednost već i za održivost te prednosti. Naime, konkurentima je teže uskladiti skupinu međusobno povezanih aktivnosti nego što je samo oponašati određeni pristup prodaji, koristiti sličnu tehnologiju ili replicirati karakteristike nekog proizvoda (Porter, 1996:73).

2.3.2.1. Uloga i obilježja sklada

Korisna metafora za razmišljanje o važnosti sklada promatranje je pojedinih elemenata organizacije kao dijelova slagalice koji tek kad su usklađeni s drugim dijelovima slagalice daju zaokruženu i jedinstvenu cjelinu koja u potpunosti ispunjava svoju svrhu.

Brojni teoretičari ističu kako organizacije moraju imati međuzavisne i međusobno podupiruće strategije, strukturu i procese da bi bile uspješne (Venkatraman i Camillus, 1984; Hamilton i Shergill, 1992; Xu i sur., 2006; Garengo i Bernardi, 2007; Roberts, 2007; Cunliffe, 2008). Dobar sklad osnažuje organizacijsku učinkovitost i stvara superiornu djelotvornost (Burton i Obel, 2004:18; Hsieh i Chen, 2011:11), a vjerojatnost organizacijskog preživljavanja povećava se kako se povećava i usklađenost okoline, kontekstualnih i strukturnih kompleksnosti (Venkatraman i Camillus, 1984:520). Ujedno, i brojna empirijska istraživanja ukazuju na povezanost postojanja sklada i povećane učinkovitosti poduzeća (primjerice Olson i sur., 2005; Xu i sur., 2006; Andrews i sur., 2009), odnosno da strategiju treba prenijeti u odgovarajuću kombinaciju okoline, kontekstualnih i strukturnih elemenata koji utječu na organizaciju u bilo koje vrijeme (Hamilton i Shergill, 1992:108).

Stoga za razumijevanje djelotvornosti, potrebno je analizirati poduzeće kao sustav međusobno povezanih elemenata. Nakon što je strategija definirana, važno je uskladiti različite organizacijske aktivnosti i procese sa strategijom. To je ključna veza koja se često ignorira (Marr, 2008:15), ali nužno je shvatiti kako strateški i organizacijski izbori moraju biti doneseni na način da se prepoznaju i uvažavaju međuovisnosti (Roberts, 2007:282). Ova potreba za usklađenosti u kombinaciji s mnogim međuovisnostima između elemenata strategije i organizacijskog dizajna, podrazumijeva da strategija i organizacija uistinu trebaju biti razvijeni zajedno, na holistički način (Roberts, 2007:281).

Newport i sur. (1991:19) navode kako sklad omogućuje sinergijske učinke širom poduzeća, poboljšano pribavljanje, alokaciju i korištenje resursa te pojačanu sposobnost zarađivanja. Autori Hsieh i Chen (2011:12) nadodaju da sklad uz to što pomaže poduzećima da upravljaju svojim resursima učinkovitije, pomaže i u smanjenju operativnih troškova te da poduzeća lakše odgovore na promjene okoline i iskoriste prednosti novih prilika.

Nesklad unutar elemenata organizacijskog dizajna može dovesti do smanjenja i opadanja u uspješnosti i učinkovitosti poduzeća (Zajac i sur., 2000:429; Burton i sur., 2006:5). S obzirom da nesklad dovodi do smanjenja organizacijske djelotvornosti, ili danas ili u budućnosti, on je stoga početna točka za implementaciju promjene. Kao takav, nesklad je često i pokretač procesa organizacijskog dizajna. Naime, ako se organizacija mijenja kao odgovor na nesklad među elementima organizacijskog dizajna, umjesto da čeka da se pojave financijski ili neki drugi problemi, veća je vjerojatnost postizanja ciljeva (Burton i sur., 2006:5). Beneficije promjene organizacijskog dizajna kako bi se smanjio ili uklonio nesklad mogu poboljšati implementaciju strategije te pomoći u postizanju ciljeva uspješnosti i učinkovitosti (Burton i sur., 2006:208). Iako, kako navode Salaman i Asch (2003:56), malo je smisla u stvaranju organizacijske strukture i sustava kako bi bili usklađeni s organizacijskom strategijom ako je strategija sama po sebi loše osmišljena, neinteligentna i lako se može oponašati.

Premda su razlozi za nesklad ili neusklađenost potencijalno brojni moguće je prepoznati nekoliko mogućih razloga za postojanje nesklada i to da (Newport i sur., 1991:20; Mullaly i Thomas, 2009:126):

- vrhovni menadžment nije jasno artikulirao strategiju organizacije;
- menadžment ne oblikuje u potpunosti organizacijsku strukturu i procese kao odgovor na postavljenu strategiju;
- menadžment ima tendenciju zadržati trenutnu strategiju i strukturu čak i kad dođe do značajnih promjena u uvjetima okoline;
- postoji razlika u vremenskom horizontu planiranih aktivnosti između organizacijskih razina; te
- dolazi do neuspjeha u razvijanju operativnih sposobnosti koje su u skladu sa strategijom.

Kao što je već navedeno iako često menadžeri smatraju da je njihov organizacijski dizajn usklađen i doprinosi cjelokupnoj organizacijskoj učinkovitosti, u praksi nije uvijek lako pronaći dokaze za to (Salaman i Asch, 2003:59). Postizanje sklada među elementima organizacijskog dizajna iznimno je zahtjevan i dugotrajan proces, koji uključuje uvažavanje, razmatranje i interakciju velikog broja elemenata.

2.3.2.2. Vrste sklada i pristupi skladu

Da bi se dobila jasnoća oko koncepta sklada, Siggelkow (2001) sugerira promatranje razlike u pogledu internog sklada između aktivnosti, odnosno da li poduzeće ima koherentne konfiguracije aktivnosti, te vanjskog sklada odnosno prikladnost konfiguracije s obzirom na uvjete okoline s kojima se poduzeća susreće (Siggelkow, 2001:839). Upravo to je i najčešća podjela u proučavanju sklada gdje se on može proučavati kao *interni* koji se odnosi na usklađenost pojedinih organizacijskih elemenata s odabranom strategijom poduzeća te *eksterni* koji se odnosi na usklađenost pojedinih elemenata poduzeća s okolinom u kojoj ono djeluje. Posebice, veliku pažnju dobili su interni sklad između strategije i strukture poduzeća te eksterni sklad između strukture i okoline poduzeća (Siggelkow, 2001:839), ali i strategije i okoline poduzeća (Kates i Galbraith, 2007:4).

Raniji teoretičari često su se primarno fokusirali na tzv. bivariatni sklad, odnosno kako sklad između dvije varijable (primjerice, strategije i strukture, okoline i strategije ili okoline i strukture) može djelovati na ishode organizacije. Kako navode Park i sur. (2011:488) u svom pregledu literature primjerice Burns i Stalker (1961), Lawrence i Lorsch (1967) i Thompson (1967) fokusirali su se na sklad strukture i strategije. Njihove implikacije su bile da su za visoku organizacijsku djelotvornost organizacija koje djeluju u nesigurnoj okolini potrebne fleksibilne ili organske organizacijske strukture, dok su mehaničke strukture prikladne za organizacije koje djeluju u više stabilnim okolinama. Međutim, Zajac i sur. (2000:430) smatraju da ovakav bivariatni pristup ne dozvoljava preciznu konceptualizaciju i mjeru sklada, s obzirom da se organizacija suočava s višestrukim kontingencijama okoline i organizacije koje utječu na sklad. Uz njih i Xu i sur. (2006:5) navode kako su struktura i strategija dugo vremena bile dominantni element prilikom istraživanja sklada, a i Venkatraman i Camillus (1984:520) ističu kako istraživači moraju rješavati pitanje sklada s naglaskom na kongruenciji između većeg skupa elemenata.

U tom smjeru, u suprotnosti s ranijim teorijama koje su se fokusirale na bivariatni sklad, nedavne teorije pomakle su fokus prema multivariatnom skladu, odnosno skladu između više varijabli koje mogu pružiti bolje razumijevanje složene (i brzo mijenjajuće) okoline i organizacijskih odnosa (Park i sur., 2011:489). Zanimljiv pregled razvoja promatranja i proučavanja sklada od tradicionalnog prema suvremenom pristupu daju Zajac i sur. (2000:431) navodeći kako je tradicionalni pogled bio bivariatni pretpostavljajući odnos samo

između dvije varijable, pri čemu je zavisna bila najčešće organizacijska struktura, a nezavisna faktori okoline. Sklad je smatran jedinstvenim i identičnim za sve organizacije koje djeluju u sličnoj okolini te se nije naglašavala nužnost njegova usklađivanja s promjenama okoline. Ovakav pristup, međutim, pokazao se neprikladnim u objašnjavanju složenih fenomena poput učinkovite formulacije i implementacije strategije pa se suvremeni pristup usmjerava na multivariatni sklad između više varijabli, koje uključuju okolinu i različite organizacijske varijable (Park i sur., 2011:488-489) te njihovu usklađenost sa strategijom poduzeća. S obzirom na razlike u organizacijskim varijablama sklad se smatra jedinstvenim za svako poduzeće pa ga je nužno mijenjati s promjenama okoline ili promjenama pojedinih elemenata organizacije.

Tablica 3. Pristupi skladu

	Tradicionalni pogled	Suvremeni pogled
Pretpostavljeni odnos	bivariatni	multivariatni
Zavisna varijabla	organizacijska struktura	organizacijska strategija
Nezavisna varijabla	faktori okoline	faktori okoline i organizacijski elementi
Sklad: Zajednički ili jedinstven	sklad je jedinstven među organizacijama u sličnoj okolini	sklad je uglavnom jedinstven, s obzirom na razlike u organizacijskim varijablama
Vremenski okvir	statičnost	dinamičnost

Izvor: Zajac, E. J., Kraatz, M. S. i Bresser, R. K. F. (2000) Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 4, str. 431.

Kao što je prethodno navedeno, sklad se može promatrati s obzirom na kriterij orijentiranosti prema unutarnjim elementima organizacije ili prema vanjskoj okolini. Park i sur. (2011:489) umjesto izraza eksterni i interni da bi označili razliku unutarnjeg i vanjskog sklada koriste pojmove makro i mikro sklada. *Makrosklad* definiran je kao stvaranje i održavanje veze organizacije (strategije i strukture) i okoline ili interorganizacijskih veza kako bi se postigla i održala visoka razina djelotvornosti. U suprotnosti, *mikrosklad* definiran je kao stvaranje i razvoj snažnog odnosa strategije i strukture ili intraorganizacijskih odnosa. Fry i Smith (1987)

navode slične argumente koristeći makrousklađenost nasuprot mikrousklađenosti. *Makrousklađenost* se odnosi na uspostavljanje odnosa između eksterne okoline i organizacijske interne strukture. U suprotnom, *mikrousklađenost* se odnosi na odnos između organizacijske interne strukture i individualnih ponašanja (Fry i Smith, 1987 prema Park i sur., 2011:489).

Sveukupna organizacijska izvedba je snažno ovisna o kvaliteti internog sklada među organizacijskim komponentama kao i o eksternom skladu između organizacije i njene okoline (Snow i sur., 2006:7). Kako bi se ostvarile više razine organizacijske djelotvornosti, sklad mora postojati i na makro i na mikro razinama organizacije (Park i sur., 2011:490).

Daljnja istraživanja dovela su i do identifikacije više različitih perspektiva, struktura i okvira kojima se sklad može vrednovati. Miles i Snow (1984) identificirali su jedan od najranijih strukturnih perspektiva prema kojima se sklad može vrednovati kroz tipologiju strateških tipova te stupnjeve prema kojima sklad može biti ocijenjen kao minimalan, snažan, rani i lomljiv (Miles i Snow, 1984:10). Ovaj okvir je utvrdio da postoji *minimalna razina sklada* (engl. minimal fit) koja mora biti prisutna da bi organizacija bila uspješna i održiva na dugi rok, a koja podrazumijeva da su strategija, struktura i procesi interno konzistentni te eksterno usklađeni s okolinom poduzeća. Organizacije koje pokazuju najznačajnije razine usklađenosti te u kojima postoji snažna usklađenost eksterno s okolinom i interno između strategije, strukture i menadžerskih procesa može se promatrati kao one koje imaju *snažan sklad* (engl. tight fit). Daljnja kvalifikacija ovog usklađivanja odrazila se u načinu koliko je rana i inovativna strategija i struktura organizacije, pri čemu su organizacije koje su doživljavale *rani sklad* (engl. early fit) i kretale se brzo prema postizanju čvrstog sklada najvjerojatnije mogle ostvariti i održivu konkurentsku prednost. Miles i Snow (1984) dalje smatraju kako je organizacije koje ne postižu minimalnu razinu sklada moguće promatrati kao da imaju *lomljiv sklad* (engl. fragile fit), a autori uvode i pojam *nesklada* (engl. misfit) koji ukazuje na nedostatak odgovarajućeg usklađivanja strategije s vanjskom okolinom i unutarnjim strukturama, a te organizacije karakterizira nejasno artikulirana strategija, neprikladna strategija s obzirom na industriju u kojoj se organizacija nalazi ili organizacijska struktura i menadžerski sustav koji ne podržavaju strategiju. Ujedno to su organizacije koje mogu preživjeti na kraći rok, ali u konačnici za dugoročni opstanak moraju prilagoditi svoje ponašanje ili propasti (Mullaly i Thomas, 2009:126).

Tablica 4. Razine sklada

	Obilježja
Minimalni sklad	<ul style="list-style-type: none"> • postizanje minimalne razine sklada je usko povezano s organizacijskim uspjehom te preživljavanjem organizacije • strategija, struktura i procesi su interno i eksterno konzistentni • organizacija se uspješno diferencira kako bi se nosila sa složenošću svoje okoline
Snažan sklad	<ul style="list-style-type: none"> • održiva vrhunska djelotvornost i snažna organizacijska kultura • snažna usklađenost eksterno s okolinom i interno između strategije, strukture i menadžerskih procesa • temeljna struktura i procesi koji omogućavaju da se složene organizacijske i menadžerske potrebe čine jednostavnima • jednostavnost koja rezultira u sveprisutnom razumijevanju i uvažavanju • smanjena potreba za daljnjom razradom mehanizama koordinacije i kontrole • samopoticajna okolina prema nadprosječnoj djelotvornosti i procesi koji ju omogućavaju • ciljevi i sredstva za njihovo postizanje koji su vidljivi i zahtjevi posla koji su jasni i savladivi
Rani sklad	<ul style="list-style-type: none"> • novi oblici strategije, strukture i procesa • otkrivanje i artikulacija novih organizacijskih oblika • oblik organizacijske strukture koji je osnova konkurentskog djelovanja i omogućuje stvaranje prednosti nad konkurentima koji ne mogu odgovoriti i oponašati tako brzo • sklad je viđen kao sredstvo za omogućavanje sveukupne izvrsnosti, uključujući inovacije kako bi se stvorio rani sklad i brzi pokreti prema realizaciji snažnog sklada
Lomljivi sklad	<ul style="list-style-type: none"> • osjetljivost na promjenjive vanjske uvjete ili nehotična previranja unutar organizacije • nespремnost i nepostojanje želje za prilagodbom promjenama u organizacijskoj okolini i uvjetima okoline • promjene interne strukture i procesa događaju se bez razmatranja njihovog dugoročnog utjecaja na organizaciju
Nesklad	<ul style="list-style-type: none"> • organizacija može preživjeti na kraći rok, ali u konačnici mora prilagoditi svoje ponašanje ili propasti • organizacije prepoznate kao „reaktori“ i stoga općenito neučinkovite • organizacije s nejasno artikuliranom strategijom, neprikladnom strategijom s obzirom na industriju u kojoj se nalaze • organizacijska struktura i menadžerski sustav koji ne podržavaju strategiju

Izvor: Miles, R. E. i Snow, C. C. (1984) Fit, Failure and the Hall of Fame, *California Management Review*, Vol. 26, No. 3, str.10–28., prema: Mullaly, M. i Thomas, J. L. (2009) Exploring the Dynamics of Value and Fit: Insights From Project Management, *Project Management Journal*, Vol. 40, No. 1, str. 131.

Na temelju rada između ostalih i Miles i Snow modela, Burton i Obel (2004) koncipirali su vlastiti model sklada, u kojem navode kako su za učinkovit organizacijski dizajn potrebni: (1) kontingencijski sklad, (2) strateški sklad, (3) sklad dizajna te (4) ukupni sklad (Burton i Obel, 2004:19).

Kontingencijski sklad (engl. contingency fit) odnosi se na osnovne postavke kontingencijske teorije i usklađenost internih karakteristika organizacije i okoline organizacije, dok *strateški sklad* (engl. strategic fit) zahtjeva da je organizacija interno konzistentna. *Sklad dizajna* (engl. design fit) podrazumijeva da ovisno o odabranom organizacijskom rješenju poduzeće mora primijeniti odgovarajuće alternative oblikovanja ostalih elemenata organizacije, dok se *ukupni sklad* (engl. total design fit) odnosi na usklađenost kontingencijskog, strateškog sklada i sklada dizajna. Kriterij ukupnog sklada zahtjeva da su svi oblici sklada interno usklađeni i da odgovaraju trenutnoj strateškoj situaciji (Burton i Obel, 2004: 21-24).

S obzirom na hijerarhijsku razinu sklada u organizaciji, Newport i sur. (1991) uvode dodatni okvir kojim se sklad može ocijeniti navodeći kako se sklad unutar organizacije može promatrati i ocjenjivati *vertikalno* što se odnosi na stupanj do kojeg postoji sklad između organizacije i različitih organizacijskih razina u pogledu strategije, ciljeva i različitih odluka te *horizontalno* pri čemu se misli na stupanj postojanja sklada unutar jedne organizacijske razine (Newport i sur., 1991:20).

Iako svaki od prikazanih dimenzija i perspektiva sklada nudi vrijednost kroz svoju koncepciju i prikaz sklada, bitno je razumjeti kako je za dugoročni opstanak poduzeća i njegovu učinkovitost nužno postojanje sklada kako među internim elemenata na način da podupiru strategiju organizacije, tako i između organizacije i njene okoline. Međutim, neki istraživači strategije smatraju da previše sklada može voditi prema stvaranju organizacije s elementima koji su vrlo blisko povezani što može dovesti do problema prilagodbe dinamičnom vanjskom okruženju. Na primjer, Pascale (1999 prema Kathuria i sur., 2007:504) tvrdi ako sklad u organizaciji dovodi do ravnoteže, to zapravo može biti kontraproduktivno pa poduzeće ne treba težiti ravnoteži, već adaptivnim sustavima.

Ono što se stoga i postavlja kao jedno od temeljnih pitanja u proučavanju sklada jest da li je sklad statičan ili dinamičan fenomen (Venkatraman i Camillus, 1984:521). Poduzeća nastoje ostvariti sklad među postojećim elementima i u postojećim uvjetima zbog čega Lawler i

Worley (2009:190) navode kako je odanost prema usklađenosti zapravo odanost stabilnosti. Naime, navode kako u procesu usklađivanja dolazi do velike ironije budući se organizacije usklađujuću kako bi postigle visoku djelotvornost danas, što često dovodi do toga da se teško mijenjaju kako bi postigli visoku djelotvornost sutra. Kako bi ostvarile visoku razinu djelotvornosti, organizacije postavljaju prakse koje vide kao dobar sklad, bez razmatranja da li te iste prakse mogu biti promijenjene i da li mogu poduprijeti promjenu, što često čini da se teško mijenjaju kako bi postigli visoku djelotvornost u promijenjenim uvjetima (Lawler i Worley, 2009:190).

Kao što je bitno imati inicijalni sklad među elementima, nužno je imati i sposobnost da se sklad elemenata promijeni ukoliko dođe do promjene uvjeta. Usklađenost elemenata u vrijeme stabilnosti doprinosi i stvara učinkovitost. U vrijeme promjene, takva statična usklađenost može postati ograničavajuća. Organizacija mora imati usklađenost, ali također treba i fleksibilnost kako bi prepoznala i odgovorila na prilike i prijetnje (Kates i Galbraith, 2007:3). Kako okolina i organizacija evoluiraju, sklad se mora održavati prilagođavanjem ili čak radikalnim mijenjanjem strategije i organizacijskog dizajna (Roberts, 2007:283). Niti jedna organizacija nije u stanju savršenog dinamičkog sklada, već svaka organizacija kreće u tom smjeru (Venkatraman, 1989:441). Organizacijski dizajn treba stoga odražavati organizacijski sklad, ali također i organizacijsku fleksibilnost i prilagodljivost na okolinu (Stanford, 2007:10). Empirijski dokazi sugeriraju da organizacije trebaju kontinuirano usklađivati svoju strategiju i strukturu tijekom vremena. Prethodne studije su pokazale da je uspjeh pitanje dinamičkog usklađivanja, a ne statičkog sklada (Zajac i sur., 2000). Stoga Chorn (1991 prema Mullaly i Thomas, 2009:125) vidi sklad kao idealno stanje kojem treba kontinuirano težiti, ali također ističe da se rijetko postiže, prepoznavajući da dinamična priroda konkurentske situacije znači da je ideja sklada „pokretna meta“ za većinu organizacija.

2.4. Ključni elementi organizacijskog dizajna

Cilj organizacijskog dizajna je stvoriti i oblikovati organizacijsko rješenje čija formalna struktura i procesi zajedno s odgovarajućom neformalnom okolinom, pružaju zaposlenicima vještine, smjer i motivaciju da obave posao i zadatke potrebne za ostvarivanje strateških ciljeva (Nadler i Tushman, 1997:14). Međutim, kao što su prethodni modeli pokazali, brojni autori navode različite elemente koje smatraju ključnima u organizacijskom dizajnu i koji u

konačnici kroz međusobnu interakciju utječu na krajnje organizacijsko rješenje i rezultate poduzeća.

Sukladno tradicionalnom razmišljanju o organizacijskom dizajnu dugi niz godina, organizacijska struktura uz strategiju poduzeća promatrana je kao temeljni element organizacije. Ova snažna naglašenost na važnosti strukture rezultat je njene važnosti u pogledu raspodjele posla i različitih aktivnosti, alokacije resursa, ali i određivanja pozicija moći i autoriteta u organizaciji, što je dugi niz godina zaokupljalo interese istraživača, ali i poslovnog svijeta. Iako je još uvijek prisutan značajan broj autora koji ističu ključnu i isključivu ulogu strukture u okviru organizacijskog dizajna, s promjenom pristupa razmišljanju o organizacijskom dizajnu javlja se sve veći broj autora koji shvaćaju važnost i manje formalnih organizacijskih elemenata i odnosa unutar organizacije.

Gutterman (2010:1) navodi kako organizaciju ne treba promatrati samo kroz strukturu već ona uključuje i niz drugih elemenata kao što su sustav informacija i nagrađivanja, upravljački procesi i procesi odlučivanja, organizacijska kultura uključujući misiju, viziju, vrijednosti i norme, strategija poduzeća koja uključuje ciljeve i svrhu poduzeća te ljudski potencijali koji izvršavaju zadatke potrebne da bi organizacija djelovala i preživjela. Roberts (2007:17) vidi organizaciju kao skup pojedinaca, strukture, kulture i rutina organizacije koje se odnose na menadžerske procese, formalne i neformalne politike i procedure koje oblikuju prikupljanje i korištenje informacija, odlučivanje, alokaciju resursa te kontrolu i nagrađivanje unutar poduzeća.

Za razliku od navedenih autora koji navode veći broj elemenata, Shani i Docherty (2003:4) ističu isključivo strukturu i procese kao temeljne elemente organizacije, dok Jones (2004:10) te Martin i Fellenz (2010:342) ističu strukturu i kulturu organizacije. Hinrichs (2009:4) uz navedene elemente ističe još i bitnu ulogu pojedinaca te upravljačkih sustava organizacije. Sličnu podjelu navode McGee i Molloy (2003) koji organizacijski dizajn promatraju kroz elemente strukture, procesa, menadžerskog sustava i kulture te strategije (McGee i Molloy, 2003:3), dok se Merron (1997 prema Gutterman, 2010:4) fokusira na viziju, strateške ciljeve i strateški menadžment, organizacijsku kulturu i strukturu.

Burton i sur. (2006:3-4) nastojeći ukazati na razlike formalnih i neformalnih uređenja razlikuju između dvije temeljne skupine elemenata i to strukturnih elemenata organizacijskog

dizajna koji uključuju ciljeve, strategiju i strukturu te ljudskih elemenata koji uključuju radne procese, ljude, koordinaciju i kontrolu kao i mehanizme nagrađivanja. Značajan je i broj autora koji prihvaćaju Galbraithov model zvijezde i njegove elemente strategije, strukture, poslovnih procesa, vještine i kompetencije zaposlenika te sustava nagrađivanja kao temeljne elemente dizajna (primjerice Mohrman, 2007; McKnight i sur., 2010).

Primjetno je da literatura pokazuje kako su brojni pogledi na ulogu i karakteristike dizajna doveli i do velikog broja elemenata koji se smatraju temeljnima, ali i konfuzije u pogledu definiranja elemenata dizajna. Naime, pojedini elementi dizajna izjednačavaju se i miješaju s funkcijama i elementima organizacijske strukture, primjerice s koordinacijom i kontrolom aktivnosti poduzeća te s različitim čimbenicima koji utječu na sam organizacijski dizajn, poput vizije, strateških ciljeva ili strateškog menadžmenta. Bitno je međutim razgraničiti navedene kategorije kako bi se jasno mogao razumjeti organizacijski dizajn i svjesno dizajnirati njegovi pojedini elementi. Isključivši iz analize pojedine čimbenike koji utječu na dizajn kao i elemente i rezultate strukture, moguće je kao najčešće korištene elemente organizacijskog dizajna prepoznati strategiju, strukturu, procese te organizacijsku kulturu.

Strategija poduzeća zauzima središnje mjesto organizacijskog dizajna. Ona određuje usmjerenje poduzeća, utvrđuje specifične ciljeve i vrijednosti kojima poduzeće teži te temeljne izvore konkurentnosti. Strategija je ujedno osnovna vodilja dizajna iz koje se oblikuje cijela organizacija, kako njeni formalni tako i neformalni elementi. Na osnovu strategije izvodi se dizajn strukture organizacije koja stvara podlogu i osnovu za provođenje aktivnosti poduzeća te oblikovanje procesa koji omogućuju koordinaciju navedenih aktivnosti širom organizacije.

Dok strategija predstavlja uspješnu i učinkovitu operacionalizaciju ciljeva *organizacijska struktura* predstavlja sredstvo njihova postizanja (Burton i sur., 2006:23) te mehanizam kroz koji se strategija realizira (Martin, 2006:122). Struktura definira podjelu ukupnog zadatka poduzeća na niže razine kao i integraciju tih aktivnosti, uz definiranje formalnih linija odgovornosti i ovlasti, hijerarhijske odnose te različite mehanizme koordinacije i kontrole.

Uz strategiju koja definira što treba napraviti, strukturu koja pruža podlogu za realizaciju strategije, *poslovni procesi* definiraju kako posao treba obaviti, odnosno kako se aktivnosti trebaju odvijati i povezivati u ispunjenju strateških ciljeva i same strategije poduzeća

(McKnight i sur., 2010:161-162). Procesi i lateralne veze pružaju potrebne mehanizme za integraciju, a uključuju različite radne procese i tijek obavljanja posla, kao i upravljačke procese (Kates i Galbraith, 2007:17) koji su vezani uz pitanja donošenja odluka, stilova upravljanja, komunikaciju te načine provođenja kontrole, praćenja radne uspješnosti i upravljanja znanjem (Hernaus, 2011:30).

Organizacijsku kulturu se promatra kao sustav vrijednosti, normi i običaja koji predstavlja implicitnu, nevidljivu i neformalnu svijest koja prožima svaki segment organizacije u kojoj je prisutna. Ona predstavlja važan element u određivanju rasta i djelotvornosti poduzeća kroz usmjeravanje načina rada u organizaciji pružajući temeljne smjernice i vrijednosti za ponašanje, imajući snažan utjecaj na različite dimenzije procesuiranja informacija, fleksibilnost kao i oblikovanje organizacije spremne na promjene (Stoica i sur., 2004:251). Ujedno, organizacijska kultura usmjerava ponašanje zaposlenika u poduzeću, koji, usvajajući određeni sustav vrijednosti, prihvaćajući zadane norme ponašanja, poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju doprinose stvaranju organizacijske klime poduzeća, kao i implementaciji strategije te ostvarenju organizacijskih ciljeva (Alvesson, 2002:54).

Pitanje organizacijske kulture, međutim, jedno je od značajnijih izvora konfuzije u pogledu definiranja elemenata organizacijskog dizajna. Iako se kultura smatra osnovnim dijelom organizacije čija je snažna uloga u usmjeravanju ponašanja članova organizacije, različita su razmišljanja o ulozi kulture u procesu organizacijskog dizajna. S jedne strane, primjerice Mullins (2005) i Daft (2007) organizacijsku kulturu promatraju kao poseban kontingencijski čimbenik koji određuje odabir određenog organizacijskog rješenja. S druge strane, brojni teoretičari poput Kates i Galbraith (2007) i Mohrman (2007) organizacijsku kulturu ne smatraju temeljnim elementom dizajna već ju promatraju kao njegovu posljedicu. Naime smatra se kako kulturu nije moguće promatrati kao zaseban element s obzirom da ju nije moguće direktno dizajnirati i utjecati na nju pa se ona promatra kao rezultat organizacijskog rješenja i upravljačkih procesa koji su ishod samog organizacijskog dizajna. Međutim, ipak s obzirom na snažnu ulogu kulture u djelovanju organizacije, najčešće je razmišljanje koje pozicionira organizacijsku kulturu kao jedan od temeljnih elemenata organizacijskog dizajna.

Iako se često kao posebno važan element ističu i pojedinci u organizaciji promatrani kroz posebna znanja, vještine i kompetencije, brojni autori ističu zaposlenike kao kontingencijski čimbenik o kojem ovisi odabir određenog organizacijskog rješenja te načina rada. Tek ukoliko

postoje zaposlenici koji imaju odgovarajuća znanja, vještine, sposobnosti i kvalifikacije koje im omogućuju izvođenje pojedinih organizacijskih aktivnosti i implementaciju strategije poduzeća, određeno organizacijsko rješenje bit će učinkovito i omogućit će postizanje organizacijskih ciljeva. Iako je značajan izazov organizacijskog oblikovanja dizajn posla, uspostavljanje sustava upravljanja ljudskim potencijalima i stvaranje sustava nagrađivanja, koji potiče zaposlenike da izvršavaju svoje zadatke čak i iznad potrebne razine djelotvornosti kako bi organizacija ostvarivala svoje strateške ciljeve (Guttermann, 2010:6), oni će u konačnici biti izravna posljedica oblikovanja organizacijske strukture i upravljačkih procesa. Sam sustav nagrađivanja najčešće je posljedica dizajniranja organizacijske strukture odnosno prethodne podjele rada u odjele i jedinice te dodjeljivanja ovlasti i odgovornosti na pozicije, što u velikoj mjeri određuje i utječe na uspostavljanje sustava beneficija i nagrađivanja (Creth, 2000:33). Kroz navedene procese definirat će se i razviti politike i strategije za upravljanje ljudskim potencijalima, identificiranje i privlačenje onih pojedinaca s vještinama koje su potrebne za izvršenje odabrane strategije te integracija tih pojedinaca u organizaciju. Ujedno, u konačnici, snaga zaposlenika te njihova znanja i vještine mogu doći snažnije do izražaja tek kada se razmatra kako struktura i procesi mogu biti dizajnirani da se osnaže napori zaposlenika uz pomicanje barijera koje ograničavaju njihov uspjeh (Creth, 2000:38).

Kako bi postao i ostao izvor konkurentske prednosti, organizacijski dizajn treba uravnotežiti svaki od elemenata i odrediti najbolji način postizanja sklada između njih. Ovaj proces odlučivanja uključuje važne odluke s obzirom na ciljeve i svrhu organizacije, oblike organizacije, proces integriranja pojedinaca u organizaciju te odluke vezane uz vrijeme provođenja promjena u nekom od elemenata kako bi se odgovorilo na promjene okoline u kojoj organizacija djeluje (Gutterman, 2010:1-2). Pronalazak odgovarajuće razine sklada među elementima vodi organizacijskoj učinkovitosti, dok nizak stupanj sklada vodi nazadovanju ili čak prestanku rada organizacije (Daft i sur., 2010:66). Moderna organizacija posebno prepoznaje da strategija i organizacija tvore nerazdvojnu cjelinu (Beaver, 2003:288). Ujedno, uspješna poduzeća su pažljiva kako bi se osiguralo da uz to što je strategija povezana uz strukturu, također bude usklađena s procesima. Istraživanja jasno pokazuju da čak i najlukavija strategija neće dosegnuti svoj potencijal ako organizacijska struktura i procesi ne podržavaju strategiju (Worley i Lawler, 2009:3). Većina istraživača posebno naglašava tu međuovisnost između organizacijske strukture, procesa i strategije, zajedno s uskom vezom tih elementa s vanjskom okolinom (Nikolenko i Kleiner, 1996:23; Beaver, 2003:288).

Budući da struktura pruža neophodan okvir i osnovu za uspješnu implementaciju strategije, struktura mora biti usko definirana sa strategijom (Lawler, 2000:5). I dok su mnoge studije naglašavale koja struktura najbolje slijedi iz strategije poduzeća, postoje situacije kada promjene u strukturi vode ka promjenama strategije (Bergeron i sur., 2002:2). Strategija se zasigurno implementira kroz organizacijsku strukturu, ali i organizacijska struktura ima značajan utjecaj na strategiju pa nije isključeno da strategija može pratiti strukturu (Galetić i Tipurić, 2000:131). Struktura dakle ne prati strategiju ništa više nego što strategija prati strukturu, a ova simultanost implicira da problem stvaranja strategije i organizacije koja će dozvoliti poduzeću da uspije je iznimno kompleksan, budući da uključuje mnoge dimenzije koje međusobno djeluju (Roberts, 2007:282).

Svaka strategija popraćena je i jedinstvenim skupom internih procesa te snažan sklad između strategije i tih procesa dovodi do uspješne djelatnosti poduzeća (Hsieh i Chen, 2011:17). Promatrajući doprinos procesa ispunjenju strategije, moguće je razlikovati njihovu učinkovitost, pri čemu se ona odnosi na to koliko dobro procesi interno podupiru sveukupnu organizacijsku strategiju i eksterno podupiru organizaciju u ispunjenju ili nadilaženju potreba ključnih kupaca u odnosu na konkurenciju (Flynn i sur., 2010:254). Kada se promatra odnos strukture i procesa, struktura organizacije označuje temeljne oblike i podjelu rada unutar organizacije, a procesi jasno određuju slijed aktivnosti, povezivanje aktivnosti širom organizacije, kao i stručna znanja potrebna za stvaranje outputa. Ujedno, dok poslovne funkcije definirane strukturom opisuju linije odgovornosti u organizaciji i indirektno utječu na output, poslovni procesi doprinose stvaranju konkretne vrijednosti odnosno one vrijednosti koju potrošač može jasno identificirati (Dulčić, 2010:77). Upravo zbog tih jasno definiranih odnosa organizacijska struktura stabilna je komponenta u odnosu na organizacijske procese (Kirikova, 2005), koji su dinamični, češće poprimaju različite oblike te povezuju različite aktivnosti.

Međutim, strategija, struktura i procesi predstavljaju samo jedan dio organizacijskog dizajna. Kao što je prethodno navedeno, organizacijski dizajn uz formalne elemente, uključuje i neformalna uređenja, posebice organizacijsku kulturu. Pri tome, strategija, struktura i procesi pružaju osnovni oblik koji predstavlja temelj za djelovanje i provođenje aktivnosti organizacije. Ovi elementi često su stoga nazivani i „tvrdim“ elementima organizacije (Waterman i sur., 1980) kako bi se naglasila njihova prepoznatljivost te mogućnost direktnog pristupa njihovu oblikovanju. Lako se identificiraju te se mogu pronaći u izjavama o strategiji,

organizacijskim prikazima i ostalim dokumentima. Njihov doprinos stvaranju vrijednosti unutar organizacije može se mjeriti izravno, a promjene u strategiji, strukturi i procesima znatno se brže mogu provesti u odnosu na ostale elemente. Za razliku od njih, kultura organizacije može se promatrati kao „meki element“ organizacije, koji se teško identificira s obzirom da se temelji na manje opipljivim varijablama, a u velikoj mjeri određena je pojedincima zaposlenima u organizaciji, njihovim karakteristikama, sustavu upravljanja u organizaciji te povijesnim putovima razvoja i rada u poduzeću. Kultura kao element dizajna teže se direktno mijenja i oblikuje, a sama promjena iziskuje duže vremensko razdoblje. Sam doprinos stvaranju vrijednosti unutar organizacije ne može se mjeriti izravno pa stoga nije moguće ni definirati jasan utjecaj i ulogu kulture u razvoju sposobnosti. Iako njen utjecaj u cijelom procesu razvoja sposobnosti nije upitan, ipak je presudan utjecaj strategije, strukture i procesa koji postavljaju temeljni oblik i okvir njihova razvoja, polazeći od strategije koja definira potrebne sposobnosti, strukture koja oblikuje formalne mehanizme za raspodjelu zadataka i resursa u poduzeću te procesa koji kroz formalne mehanizme povezuju aktivnosti i integriraju resurse u poduzeću specifične sposobnosti. Bitno je svakako da su pri tome strategija, struktura i procesi usklađeni jer će takva poduzeća biti manje ranjiva na vanjske promjene i internu neučinkovitost pri čemu će se omogućiti ostvarivanje postavljenih ciljeva i stvaranje željenih sposobnosti poduzeća.

Svi navedeni argumenti i stavovi utjecali su na to da se u ovom radu detaljnije istraže i analiziraju strategija, struktura i procesi kao ključni elementi organizacijskog dizajna. Njihova temeljna obilježja i karakteristike, uloga i važnost unutar organizacije postavljaju ih kao ključne elemente kojima je moguće prikazati osnove izgradnje i djelovanja organizacije, kao i temeljne pokretače i odrednice razvoja organizacijskih sposobnosti poduzeća.

2.4.1. Strategija i strateška namjera

Strategija predstavlja kamen temeljac procesa organizacijskog dizajna. Iz nje se izvodi cjelokupni organizacijski dizajn, temeljne odrednice organizacije, okvir i način rada kao i potrebna razina djelotvornosti poduzeća. Bez poznavanja strategije odnosno ukoliko strategija nije jasna ili nije usklađena od strane vrhovnog menadžmenta, ne postoji kriterij na temelju kojeg je moguće donositi odluke o dizajnu (Galbraith i sur. 2002:3) i stvoriti učinkovitu organizaciju. Ključna uloga strategije je u uspostavljanju kriterija za odabir između različitih alternativnih organizacijskih oblika. Naime, svaki organizacijski oblik omogućava da se neke

aktivnosti izvode dobro dok druge lošije. Odabir organizacijskih alternativa neizbježno uključuje donošenje određenih odluka koje isključuju druge (*trade-off odluke*) i dovode do stvaranja svojevrsnih oportunitetnih troškova. Tu je primarna uloga strategije budući određuje aktivnosti koje su najpotrebnije, pružajući tako osnovu za izbor najboljih odluka u organizacijskom dizajnu (Galbraith, 2002:11).

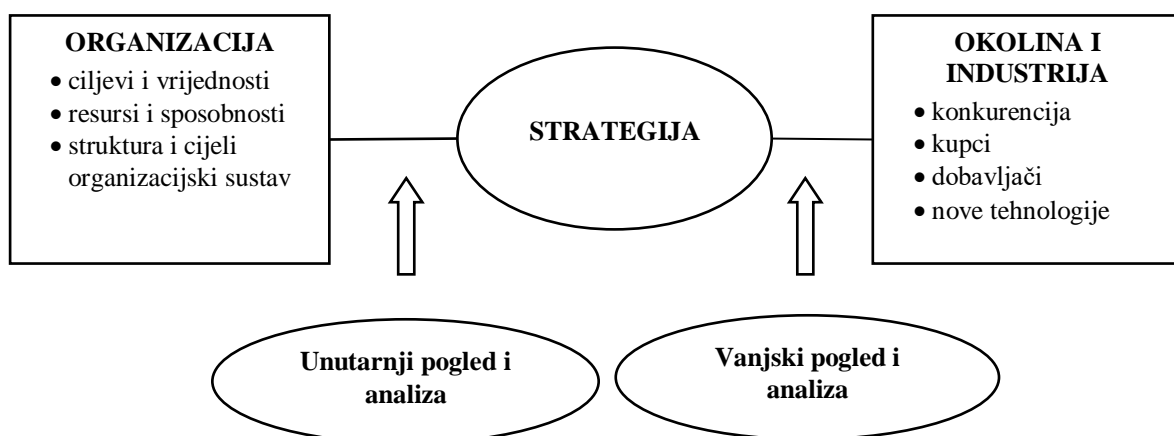
2.4.1.1. Pojam i obilježja strategije

Jedna od ključnih menadžerskih zadaća i funkcija je postavljanje strateškog usmjerenja poduzeća te planiranje, izrada i implementacija strategije. Od svega onog što menadžeri čine, ništa ne utječe na krajnji uspjeh ili neuspjeh poduzeća u tolikoj mjeri koliko način na koji menadžerski tim određuje smjer poduzeća, razvija konkurentski učinkovite strateške poteze i poslovne pristupe te primjenjuje ono što je potrebno činiti unutar poduzeća da bi se strategija uspješno provodila (Thompson i sur., 2008:14). Bez obzira da li je riječ o malom ili velikom poduzeću, da li poduzeće djeluje samo na jednom ili više tržišta, djeluje li poduzeće u stabilnoj i predvidljivoj okolini ili se okolina stalno mijenja uz utjecaj velikog broja različitih čimbenika, strategija omogućuje da poduzeće ostvari svoje ciljeve, pruža temelj za razumijevanje djelovanja i ponašanja organizacije te dugoročni opstanak i uspjeh poduzeća. Strategija specificira ciljeve koji se trebaju postići kao i vrijednosti i misiju koja se slijedi, odnosno uspostavlja temeljni smjer za djelovanje poduzeća. Posebno određuje proizvode ili usluge koje će poduzeće pružati, tržišta koja će se posluživati i vrijednost koja će se ponuditi kupcima. Također specificira izvore konkurentске prednosti i teži pružanju superiorne vrijednosti (Galbraith, 2006:565). Konkretnije strategiju je moguće definirati kao eksplicitne izbore o tržištu, ponudama i tehnologiji poduzeća (Nadler i Tushman, 1997:30). Odražava se u akcijama na tržištu i postupcima vrhovnog menadžmenta glede trenutnih poslovnih modela, planova za budućnost te napora za jačanje konkurentnosti i uspješnosti poduzeća (Thompson i sur., 2008:4). Ona je plan zadataka i aktivnosti kojeg uprava poduzeća koristi za rast poslovanja, ostvarivanje i zadržavanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i zadovoljenje njihovih potreba, provođenje svakodnevnih aktivnosti i postizanje organizacijskih ciljeva (Thompson i sur., 2008:15).

Učinkovita poslovna strategija pruža formulu koju organizacija treba kako bi pobijedila na tržištu. Kroz postavljanje smjera i ciljeva organizacije, tijekom vremena strategija poduzeća trebala bi definirati svrhu organizacije te u većini slučajeva odrediti zadatke koje organizacija

mora postići da bi uspjela (Lawler, 2006:545). Uz to, strategije trebaju komunicirati osjećaj smjera i poticati otkrivanje što organizacija može učiniti i kako djelovati u određenoj poslovnoj okolini te pružati zaposlenicima na svim razinama organizacije osjećaj što organizacija pokušava i gdje nastoji ići (Lawler, 2006:564). Pružajući podlogu za prepoznatljivom konkurentskom prednosti strategija čini poduzeće jedinstvenim, gradi reputaciju branda, postavlja prave ciljeve, omogućuje nadprosječnu izvedbu, definira tržišni položaj i stvara jedinstveni sustav vrijednosti (Porter, 1996:14).

Strategija proizlazi iz razumijevanja vrhovnih menadžera o eksternim čimbenicima (konkurenciji, dobavljačima, kupcima i nastajućim tehnologijama) s kojima se poduzeće suočava, kombiniranih s njihovim razumijevanjem snaga organizacije u odnosu na te čimbenike (Kates i Galbraith, 2007:5). Uzimajući u obzir prilike i prijetnje okoline, organizacijske snage i slabosti, kao i prethodno djelovanje organizacije, menadžeri trebaju odlučiti koje proizvode i/ili usluge nuditi na kojim tržištima i kako se razlikovati od ostalih organizacija na način koji će omogućiti dugoročnu konkurentsku prednost (Nadler i Tushman, 1997:30). To podrazumijeva da se strategija odnosi i na usklađivanje resursa i sposobnosti poduzeća s prilikama koje nastaju u vanjskoj okolini. Determiniranje strategije uključuje analiziranje veze između organizacije i njene okoline, ocjenu okoline u pogledu zahtjeva, prilika i prijetnji, kao i internu ocjenu snaga i slabosti organizacije (Grant, 2008:125).



Slika 7. Strategija kao veza interne i vanjske okoline poduzeća

Izvor: Grant, R. M. (2008) *Contemporary Strategy Analysis*, Malden, USA: Blackwell Publishing, str. 125.

Pravilna ocjena okoline i industrije u kojoj poduzeće djeluje omogućit će da poduzeće prepozna potencijalna područja i niše za moguća djelovanja. Pri tome uspjeh na definiranim tržištima ovisit će o karakteristikama poduzeća odnosno koliko ciljevi i vrijednosti organizacije, resursi i sposobnosti te cjelokupni organizacijski sustav mogu poduprijeti i provesti potrebne zadatke i aktivnosti u ostvarivanju vrhunskih rezultata na definiranim područjima djelovanja. Neusklađenost među unutarnjim snagama poduzeća i prilika na tržištu onemogućit će ostvarivanje postavljenih ciljeva i vrhunskih rezultata poduzeća te dovesti do nepotrebnih troškova i gubitka konkurentnosti poduzeća u odnosu na ostale sudionike na tržištu.

Uspostavljanje strateškog usmjerenja poduzeća polazi od vizije, misije i ciljeva poduzeća koji predstavljaju tri glavna indikatora usmjerenja u kojima se organizacija kreće. Misija poduzeća predstavlja temeljnu, jedinstvenu svrhu za koju ili razlog zbog kojeg poduzeće postoji te koja pozicionira poduzeće u odnosu prema drugim poduzećima na tržištu identificirajući djelokrug njegovih aktivnosti s obzirom na proizvode koje nudi i tržišta na kojima djeluje (Buble, 2005:9-10). Vizija, proizlazeći iz misije poduzeća, daje smjernice prema kakvoj budućnosti treba stimulirati razvitak i što čini srž organizacije koju treba sačuvati (Galetić, 2005b:86). Polazeći od misije i vizije menadžeri postavljaju kratkoročne i dugoročne ciljeve poduzeća na temelju kojih oblikuju odgovarajuću strategiju. Ciljevi predstavljaju specifične mjerljive ishode poduzeća koji se žele ostvariti (Daft, 2007:159) te se ujedno koriste kao element za praćenje i kontrolu napretka i uspješnosti poduzeća, a njihova je uloga pretakanje misije i vizije u određene ishode rada koje poduzeće treba ostvariti (Thompson i sur., 2008:26-27). Velika povezanost i međuovisnost misije, vizije i ciljeva jedna je od osnovnih karakteristika njihovih međusobnih odnosa. Upravo ta povezanost je razlog zašto pojedini autori promatraju misiju, viziju i ciljeve kao jednu cjelinu koja se naziva strateška namjera (Galetić, 2005b:85). Međutim kao što ističu Hamel i Prahalad (1989:67) strateška namjera predstavlja i cjelokupne napore organizacije u konstantnom nadograđivanju postojećih resursa, konstantnom strateškom promišljanju i djelovanju na sistematičnoj izgradnji novih konkurentskih prednosti.

Na temelju analize okoline i postavljenog usmjerenja, odnosno misije, vizije i ciljeva poduzeća kreće se u formuliranje strategije s ciljem postizanja željenih ishoda i usmjeravanja poduzeća u odabranom smjeru. Formulacija strategije načelno se tiče formiranja reakcija na nadolazeće promjene u vanjskom okruženju, izradu konkurentskih poteza i tržišnih pristupa koji teže ostvarivanju održive konkurentске prednosti, gradnji konkurentski vrijednih

stručnosti i sposobnosti te objedinjavanju strateških akcija iniciranih u raznim dijelovima poduzeća (Thompson i sur., 2008:42). Odabir i razvoj adekvatnih strategija ovisit će o razini na kojoj se pojedina strategija odvija te o obuhvatu njenih aktivnosti unutar poduzeća pa je moguće razlikovati strategiju na razini: (1) cjelokupnog poduzeća - korporacijska strategija; (2) poslovne jedinice ili strateške poslovne jedinice – poslovna strategija; te (3) poslovnog funkcijskog područja - funkcijska strategija. Formulirana i jasno postavljena strategija predstavlja temelj za daljnji razvoj aktivnosti poduzeća i usklađivanje ostalih elemenata organizacije s odabranom strategijom. Kako navode McKnight i sur. (2010:160) jasna, pomno stvorena strategija je apsolutni poslovni temelj i jedan je od važnijih zadataka menadžmenta, uz definiranje industrije i aktivnosti kojima se organizacija bavi, na kojim tržištima će djelovati te koje su njene vrijednosti i misija. Poduzeće koje ima neprecizne smjernice, nejasne ili neizazovne ciljeve, pogrešno oblikovanu strategiju ili ne može uspješno provesti strategiju, poduzeće je čiji učinak je vrlo vjerojatno nizak te čije poslovanje dugoročno riskira (Thompson i sur., 2008:13). Pri formuliranju strategije poduzeće se mora voditi načelima da strategija treba odražavati jedinstvenu situaciju organizacije i ne može se oponašati ili preuzimati od drugih. Ona se treba usmjeriti na to kako će organizacija pobijediti u budućnosti sa svojim proizvodima i/ili uslugama te kako će ti proizvodi i/ili usluge zadovoljiti potrebe kupaca, ali također treba odražavati i vrijednosti koje će voditi organizaciju u ostvarenju njene misije i ciljeva (Lawler, 2010:563-564). U protivnom, strategija poduzeća neće biti temeljni vodič u djelovanju poduzeća, neće postojati jasno definirani ciljevi ni način djelovanja poduzeća pa će se svaki potencijalni smjer djelovanja činiti ispravnim. Nejasno formulirana strategija dovest će do nepotrebnog rasipanja troškova, nejasnog fokusa poduzeća glede njegovih aktivnosti te nedovoljnog iskorištavanja resursa što u konačnici smanjuje cjelokupnu organizacijsku učinkovitost.

No, čak i izvrsno formulirana strategija ukoliko nije prepoznata i pravilno implementirana unutar organizacije ostaje „slovo na papiru“. Istraživanja o organizacijskoj učinkovitosti snažno ukazuju da je formuliranje pravilne strategije samo prvi korak u stvaranju učinkovite organizacije (Lawler i sur., 1998:27). Definiranu strategiju i strateške ciljeve poduzeća potrebno je spustiti do najnižih organizacijskih razina te pretvoriti u specifične ciljeve i mjerljive pokazatelje odnosno omogućiti provedbu i izvršenje strategije. Uspješna provedba strategije ovisi o tome koliko se planirani ciljevi ostvaruju te koliko doprinose cjelokupnoj produktivnosti poduzeća. Postavlja se pitanje na koji način oblikovati temeljne aktivnosti poduzeća tako da podupiru izvršenje odabrane strategiju i doprinose ostvarivanju ciljeva

poduzeća te kako implementirati strategiju da bi ona bila jasan vodič u djelovanju organizacije, prepoznatljiva i prihvaćena u cijeloj organizaciji. Odgovor je u oblikovanju organizacije i njenom ustroju koji mora poduprijeti realizaciju odabrane strategije odnosno transformirati strategiju u niz poslovnih politika kako bi se ona spustila do najnižih organizacijskih razina i omogućilo odvijanje operativnih poslovnih aktivnosti i programa koji pomažu u ostvarivanju postavljene strategije. Navedeno podrazumijeva da implementacija uključuje alokaciju resursa, razvoj programa, procedura i politika kako bi se podržala i implementirala odabrana strategija. Kroz sami proces implementacije menadžeri moraju nadzirati aktivnosti i njihove rezultate, a menadžerski sustav treba uključivati procedure za planiranje strategije i različitih aktivnosti, postavljanje kapitalnih i operativnih budžeta, mjerenje i nagrađivanje djelovanja zaposlenika te nadgledanje napredovanja i poduzimanje korektivnih mjera (Kaplan i Norton, 2006:2).

Dobra implementacija podrazumijeva snažne „usklađenosti“ između strategije i organizacijskih sposobnosti, strukture nagrađivanja, unutarnjih operativnih sustava te između strategije i organizacijske klime i kulture. Što su te usklađenosti jače odnosno što sposobnosti, struktura nagrađivanja, unutarnji operativni sustavi i kultura više potiču i olakšavaju uspješnu implementaciju strategije, to je implementacija bolja, a vjerojatnost postizanja ciljeva veća. Kako bi strateške planove pretvorio u akcije i rezultate, menadžment mora biti sposoban upravljati organizacijskim promjenama, motivirati zaposlenike, razvijati i jačati stručnosti i konkurentske sposobnosti poduzeća, stvarati na strategiji temeljenu radnu klimu i dostići ili nadmašiti postavljene ciljeve (Thompson i sur., 2008:38-39).

Prilikom formuliranja i implementacije strategije naglasak je zapravo na važnosti usklađivanja organizacijske strategije s unutarnjom procjenom i elementima poduzeća te vanjskom procjenom prilika i prijetnji okoline poduzeća (Kathuria i sur., 2007:504). Iz perspektive formulacije, strategiju treba primarno uskladiti s eksternim varijablama, poput tržišnih prilika, životnog ciklusa proizvoda ili stopa tržišnog rasta i relativne konkurentske pozicije. U suprotnom, implementacija se fokusira na usklađenost strategije s internim varijablama poput strukture, menadžerskog sustava i organizacijske kulture (Venkatraman i Camillus, 1984:515).

Učinkovite i fleksibilne organizacije koje uspješno implementiraju strategiju vide strategiju kao kontinuirani proces koji kreće od tržišta prema poduzeću, njegovom organizacijskom

sustavu i zaposlenicima te u konačnici ostvaruje svoju vrijednost na odabranom tržištu (Overholt, 1997:25). Naime, proces identificira tržišnu dinamiku koju povezuje s ciljanim potrebama kupaca nakon čega definira korporativnu strategiju koja može koristiti ključne snage poduzeća na tržištu. Kroz proces organizacijskog dizajna povezuje se strategiju s ključnim sposobnostima poduzeća, a cjelokupni organizacijski dizajn i strategija potom se usko vežu uz zaposlenike poduzeća kroz definirane menadžerske sustave kako bi cjelokupni proces bio podržan širom organizacije i izgradnja sposobnosti koje će omogućiti postizanje ciljeva poduzeća bila sastavni dio posla svakog zaposlenika. U protivnom, bez jasno postavljene i implementirane strategije, definirani ciljevi i strategija poduzeća ne pružaju smjernice za daljnji razvoj i djelovanje poduzeća, a ujedno željeni ciljevi poduzeća ne postižu se dinamikom i učinkovitošću koja omogućuje konkurentnost.

2.4.1.2. Tipologija organizacija prema strategijama

U razmatranju pojedine vrste strategije koju poduzeća mogu usvojiti brojni autori navode različite klasifikacije nastojeći ponuditi jedinstveni okvir koji će odgovarati pojedinim poduzećima ovisno o karakteristikama okoline, ali i unutarnjim organizacijskim elementima. Jednu od najprihvaćenijih tipologija organizacija ovisno o njihovim strategijama ponudili su Miles i Snow (1978). Taj model jedan je među najtrajnijim dostupnim sustavima klasifikacije strategije (Desarbo i sur., 2005:48), a smatra da je strategija način usklađivanja odnosa između organizacije i njezine okoline te da interne strukture i procesi zauzvrat moraju biti u skladu sa strategijom da bi prilagodba okoline i poduzeća bila uspješna. Organizacije se u tom procesu susreću ne samo sa „poduzetničkim“ problemom (koju strategiju usvojiti), već i sa „administrativnim“ problemom (izbor strukture i procesa koji su u skladu sa strategijom) (Andrews i sur., 2009:734).

Strategije i tipovi poduzeća prema Miles i Snow modelu razlikuju se primarno u pitanjima i aktivnostima kapitalnih investicija, brige za kvalitetu, razine cijena u odnosu na konkurente, preferencija u inovaciji proizvoda i preferencija u inovaciji procesa (Burton i sur., 2006:24). Na tom temelju moguće je razlikovati četiri tipa strategije: (1) branitelji, (2) istraživači, (3) analitičari i (4) reaktori.

Branitelji (engl. defender) su tip organizacije koja nastoji locirati i održati sigurnu tržišnu nišu na relativno stabilnom tržištu. Najčešće proizvode ograničeni, manji broj proizvoda u odnosu

na konkurenciju i usmjereni su na uski tržišni segment. Unutar svoje domene branitelji snažno djeluju kako bi spriječili konkurenciju da uđe u njihovo područje nudeći višu kvalitetu, superiornu uslugu te niže cijene. Organizacija nije pokretač promjena u organizaciji s obzirom da branitelji često ignoriraju razvoj i trendove na tržištima izvan njihove domene te se odlučuju za rast kroz tržišnu penetraciju i relativno ograničen razvoj proizvoda. Kako je naglasak branitelja na proizvodnoj učinkovitosti (Snow i Hrebiniak, 1980:319) postavlja se pitanje na koji način postići strogu kontrolu organizacije kako bi se osigurala učinkovitost. Ovo pitanje se rješava kroz kombinaciju strukturnih i procesnih mehanizama koji se mogu opisati mehaničkim. To podrazumijeva naglasak vrhovnog menadžmenta na proizvodnju i nadgledanje troškova, malo ili nikakvo praćenje okoline za novim prilikama, intenzivno planiranje orijentirano prema troškovima i drugim pitanjima učinkovitosti, funkcijskim strukturama koje uključuju ekstenzivnu podjelu rada, centraliziranu kontrolu te komunikaciju kroz formalne hijerarhijske kanale (Miles i sur., 1978:551). S obzirom da branitelj pokušava povećati učinkovitost internih postupaka često nalikuje klasičnoj birokraciji (Meier i sur., 2007:4) pa iz toga proizlazi i primarni rizik za branitelja u pogledu neučinkovitosti koja nastaje kao rezultat zaostajanja za tehnološkim napredcima i pomacima u tržišnoj okolini (Miles i sur., 1978:551).

Istraživači (engl. prospectors) i njihov tip strategije teže okolini koja je više dinamična te djeluju u širokoj proizvodnoj domeni koja prolazi kroz učestale promjene. Organizacija uvijek prva nudi novi proizvod ili prva ulazi na nova tržišta iako to možda nije uvijek visoko profitabilno. Organizacija brzo odgovara na rane signale prilika u okolini te ti odgovori najčešće dovode do novog kruga konkurentskih akcija (Snow i Hrebiniak, 1980:336). Primarna sposobnost je pronalazak i iskorištavanje novih proizvoda i tržišnih prilika. Za istraživača održavanje reputacije kao inovatora u tržišnom i proizvodnom razvoju važno je kao i visoka profitabilnost (Miles i sur., 1978:551). Istraživači naglasak stavljaju na proizvod i tržišnu učinkovitost (Snow i Hrebiniak, 1980:319) te razvijanje proizvodnih i tržišnih prilika. S obzirom na učestale promjene ovakav tip strategije iziskuje visok stupanj fleksibilnosti, a organizacija mora biti u mogućnosti koristiti i koordinirati resurse između brojnih decentraliziranih jedinica i projekata umjesto centraliziranog planiranja i kontroliranja operacija cijele organizacije. Primarni cilj je postizanje fleksibilnosti pa su organizacijske strukture istraživača više organske kako bi se olakšalo sveukupno upravljanje i okarakterizirane su niskim stupnjem formalizacije, decentraliziranom kontrolom te lateralnom i vertikalnom komunikacijom (Miles i sur., 1978:552-553). Iako kontinuirano istraživanje

pomaže organizaciji istraživaču da se nosi s promjenjivom okolinom, upravo to proizlazi i kao primarni rizik od niske profitabilnosti i pretjeranog korištenja resursa. Dok tehnološka fleksibilnost istraživaču omogućuje brz odgovor na prilike okoline, potpuna učinkovitost se ne može postići (Miles i sur., 1978:553).

Analitičari (engl. *analyzers*) predstavljaju jedinstvenu kombinaciju branitelja i istraživača te svojevrsnu alternativu ovim dvjema strategijama. Pravi analitičar je organizacija koja nastoji minimizirati rizik dok maksimizira prilike za profitom (Miles i sur., 1978:553). Nastoji se zadržati stabilnu, ograničenu liniju proizvoda ili usluga, dok se istovremeno odgovara brzo na odabrane tržišne prilike koje ukazuju na nove razvoje u industriji. Organizacija je rijetko prva na tržištu s novim proizvodom i/ili uslugom. Međutim, pažljivim promatranjem aktivnosti ključnih konkurenata u području postojećih proizvoda, organizacija je često druga na tržištu sa sličnim ili istim proizvodom i/ili uslugom niže cijene (Snow i Hrebiniak, 1980:336). Analitičari kreću na nova tržišta, ali samo ako se pokaže održivost tih tržišta. Tada ulaze na tržišta kroz imitaciju odnosno preuzimanje najuspješnijih proizvoda ili tržišnih inovacija koje su razvili priznati istraživači. U isto vrijeme, većina prihoda analitičara dolazi od stabilnog seta proizvoda i kupaca odnosno kroz održavanje operativne učinkovitosti na stabilnim proizvodima i tržišnim područjima. Kako bi se zadovoljile potrebe za stabilnim i dinamičnim područjima djelovanja strukturu karakterizira umjereno centraliziran sustav kontrole s vertikalnim i horizontalnim povratnim vezama. Koordinacijski mehanizmi su iznimno kompleksni te iziskuju visoke troškove (Miles i sur., 1978:555).

Burton i sur. (2006) dodatno razlikuju između dva tipa analitičara: *analitičari s inovacijama* i *analitičari bez inovacija*, s obzirom da li strategija poduzeća naginje više prema branitelju ili istraživaču. Ako je poduzeće analitičar bez inovacija strategija poduzeća je slična branitelju, ali s većim naglaskom na istraživanju novih prilika u okolini. Strategija poduzeća analitičara s inovacijama sličnija je istraživaču, ali s većim naglaskom na iskorištavanju postojećih resursa te tržišta i proizvoda (Burton i sur., 2006:25).

Negativne strane ovakve strukture vezane su uz dvojnu karakteristiku koja iziskuje istovremenu stabilnost i fleksibilnost te time ograničava mogućnost organizacije da u potpunosti iskoristi prednosti samo jednog usmjerenja. Posljedično tome, primarni rizik analitičara je neuspješnost i neučinkovitost da se uspostavi i održava potrebna ravnoteža kroz odnos strategije i strukture poduzeća (Miles i sur., 1978:557).

Reaktori (engl. reactors) zapravo predstavljaju poduzeća koja nemaju definiranu strategiju niti način djelovanja, teže nestabilnosti i reagiraju neprikladno na promjene u okolini i nesigurnost okoline. Organizacija u pravilu nije ustrajna u održavanju uspostavljenih tržišta i proizvoda za razliku od konkurenata, niti je spremna na rizik kao drugi konkurenti. Umjesto toga, organizacija odgovara u onim područjima gdje su snažni pritisci iz okoline (Snow i Hrebiniak, 1980:336). Za ovaj tip strategije može se reći da je oblik „strateške propasti“ s obzirom da postoje nekonzistentnosti između strategije, tehnologije, strukture i procesa (Miles i sur., 1978:550). Organizacije su često primorane koristiti ovaj tip strategije kada ne postoji jasno definirana strategija poduzeća, kada menadžeri ne oblikuju strukturu poduzeća na način da je u skladu s odabranom strategijom te kada menadžeri često unatoč promjenama okoline zadržavaju postojeći odnos strategije i strukture, a koji možda više nije prikladan i ne odgovara novoj okolini (Miles i sur., 1978:557-558). Strategije ovog tipa najčešće su prisutne na stabilnim tržištima i u poduzećima koja su pod zaštitom države pa promjene u njihovoj okolini nisu toliko učestale i nemaju toliko izravnih prijetnji na samo poduzeće (Snow i Hrebiniak, 1980:319). Postojeća literatura smatra da reaktori, za razliku od branitelja ili istraživača, nemaju predvidljivu organizacijsku strukturu, neki mogu biti centralizirani, dok su drugi decentralizirani (Meier i sur., 2007:5).

Temeljne karakteristike različitih tipologija strategija moguće je sumirati na sljedećem prikazu.

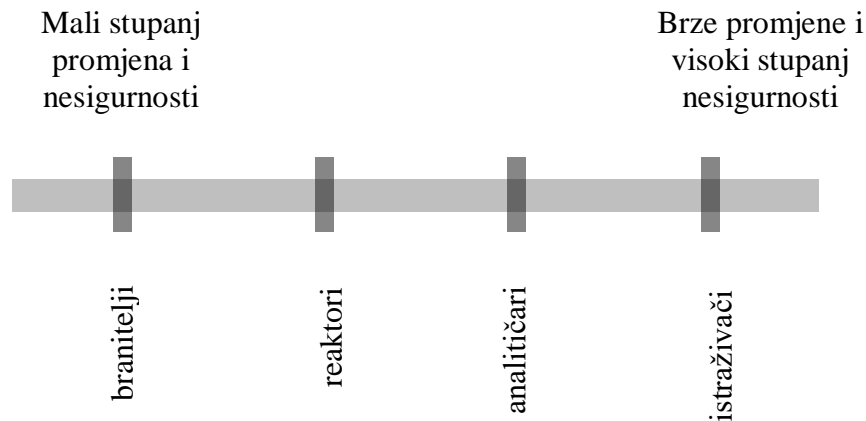
Tablica 5. Temeljene karakteristike strategija Miles i Snow modela

Strategija	Ciljevi	Okolina	Strukturne karakteristike
Branitelj	stabilnost i učinkovitost	stabilna	veća specijalizacija i detaljna podjela rada; visok stupanj formalizacije; centralizacija; čvrsta kontrola
Istraživač	fleksibilnost	dinamična	manja specijalizacija; niži stupanj podjele rada i formalizacije; decentralizacija
Analitičar	stabilnost i fleksibilnost	promjenjiva	umjereno centralizirana kontrola; čvrsta kontrola nad trenutnim aktivnostima; slabija kontrola nad novim pothvatima; srednji stupanj formalizacije i centralizacije
Reaktor	nisu definirani	u pravilu stabilna i monopolistička	ne postoji strategija; naginje centralizaciji i formalizaciji

Izvor: prilagođeno prema Robbins, S. P. i Barnwell, N. (2006) *Organisation Theory, Concepts and Cases*, 5th ed., Frenchs Forrest Australia: Pearson Prentice Hall, str. 160.

Odabir određenog tipa strategije i posljedično organizacijske strukture uvelike će ovisiti i o menadžerskoj ocjeni okoline u kojoj poduzeće djeluje pa je tako strategije moguće promatrati i niz kontinuum nesigurnosti i složenosti okoline koji ide od niskih do visokih stupnjeva u pogledu promjena u okolini i stupnja nesigurnosti okoline (slika 8).

Poduzeća u stabilnim okolinama odlučit će se za odabir strategije branitelja pa stoga i sama struktura može biti dizajnirana za optimalnu učinkovitost kroz podjelu rada, standardizaciju aktivnosti, visoki stupanj formalizacije i centralizirano odlučivanje. Organizacije koje slijede strategiju reaktora ne odgovaraju na promjenu svojevrijedno. Iako okolina ima određeni stupanj promjena i nesigurnosti menadžeri neće donositi odluke vezane uz prilagodbe na promjenu dok promjena nije nužna.



Slika 8. Kontinuum odnosa tipa strategije i nesigurnosti okoline

Izvor: Robbins, S. P. i Barnwell, N. (2006) *Organisation Theory, Concepts and Cases*, 5th ed., Frenchs Forrest Australia: Pearson Prentice Hall, str. 160.

Menadžeri koji slijede strategiju analitičara opažaju viši stupanj promjena i nesigurnosti okoline, ali djeluju tek kada konkurencija razvije prikladan odgovor na te promjene koje onda poduzeće analitičar brzo usvaja. Stoga i u pogledu strukture analitičari nastoje kombinirati karakteristike branitelja i istraživača kroz usko strukturiranje trenutnih i stabilnih aktivnosti uz razvijanje fleksibilnih struktura za nove aktivnosti koje očekuje nesigurnost. Strategija istraživača zahtijeva najveći stupanj strukturne fleksibilnosti. S obzirom na veliki stupanj promjena i nesigurnosti, struktura treba biti iznimno prilagodljiva, što, kao što je i prethodno navedeno, podrazumijeva niski stupanj složenosti i formalizacije, visoke razine koordinacije i decentralizirano odlučivanje (Robbins i Barnwell, 2006:161-162).

Promatrajući tip strategije može se očekivati da će branitelji, istraživači i analitičari imati dobru djelotvornost, ali će ujedno nadmašiti reaktore s obzirom na nepostojanje stabilne strategije unutar organizacije reaktora (Desarbo i sur., 2005:51).

Bitno je međutim istaknuti da iako organizacije mogu djelovati na različitim tržištima i s različitim tipom proizvoda, što implicira da može postojati nekoliko različitih tipova strategija, ipak poduzeća u pravilu spadaju dominantno u jednu od četiri navedene kategorije.

2.4.2. Organizacijska struktura

Kako bi se omogućilo učinkovito izvršenje definirane strategije i ciljeva poduzeća, potrebno je oblikovati organizacijsku strukturu poduzeća odnosno podijeliti posao između pojedinih razina i jedinica organizacije uz uspostavljanje mehanizama koordinacije (Augier i Teece, 2006:411; Jacobides, 2006:160). Organizacijski dizajn u pogledu strukture uključuje stoga dva komplementarna problema: (1) kako podijeliti glavni zadatak poduzeća na manje dijelove i zadatke podjedinica i (2) na koji način koordinirati te manje zadatke tako da su oni međusobno usklađeni kako bi se učinkovito realizirao veći zadatak ili organizacijski ciljevi (Burton i sur., 2006:4). Pri tome svaka organizacija razvija specifične načine organiziranja. Točnije, organizacije grupiraju i raščlanjuju organizacijske zadatke i poslovne aktivnosti, utvrđuju hijerarhijske odnose i lance zapovijedanja te ovlasti i odgovornosti pojedinih zaposlenika i menadžera prema različitim kriterijima ili načelima grupiranja (Galetić i sur., 2011:211), stvarajući tako organizaciji specifičnu strukturu.

Struktura poduzeća zapravo je ključni reprezentant oblikovanja organizacije. Zbog njezine važnosti za poduzeće neki je autori nazivaju još i anatomijom poduzeća želeći naglasiti kako je organizacijska struktura za poduzeće ono što je anatomska građa za žive organizme.

2.4.2.1. Pojam i definicija organizacijske strukture

Strukturu organizacije moguće je definirati kao sumu načina na koji je rad unutar organizacije podijeljen u distinktivne zadatke te koordinaciju koja se postiže između tih zadataka (Mintzberg, 1993:2). Međutim, kako navode Robbins i Barnwell (2006:7) osim što definira kako se zadaci raspodjeljuju, struktura definira i područja odgovornosti i autoriteta, hijerarhijske odnose te formalne mehanizme koordinacije i interakcije.

Pri definiranju organizacijske strukture, bitno je uzeti u obzir tri temeljna obilježja, a to su da organizacijska struktura (Daft i sur., 2010:94):

- određuje formalne odnose odgovornosti što podrazumijeva broj hijerarhijskih razina te raspon kontrole menadžera i nadzornika;
- definira grupiranje pojedinaca u odjele te pojedinih odjela u cjelovitu organizaciju;
- uključuje dizajn sustava koji omogućuju uspješnu komunikaciju, koordinaciju i integraciju aktivnosti i napora svih odjela unutar organizacije.

Cunliffe (2008:26) smatra da organizacijska struktura nije samo sredstvo kojim se osigurava da su posao i aktivnosti strukturirani i koordinirani na najučinkovitiji način, već učinkovita struktura također pomaže u planiranju, odlučivanju i minimaliziranju problema vezanih uz posao te sukoba između odjela i funkcija zbog suprotstavljenih ciljeva ili nejasnih očekivanja glede zadataka. Stoga Bergeron i sur. (2002:5) navode kako struktura poduzeća predstavlja složen set ciljeva, funkcija i odnosa između jedinica koje organizaciji omogućavaju da učinkovito reagira na potrebe tržišta.

Učinkovita organizacijska struktura i dizajn bit će onaj koji optimizira djelatnost organizacije i njenih članova osiguravajući da su zadaci, radne aktivnosti i ljudi organizirani na način da su ciljevi postignuti (Cunliffe, 2008:25). Ujedno učinkovita organizacijska struktura i dizajn koriste najprikladniju vrstu i količinu resursa kako bi se postigli ciljevi poduzeća (Cunliffe, 2008:26).

Organizacijska struktura poduzeća zajedno s rezultirajućim odnosima i karakteristikama organizacije koje su direktne posljedice strukture, ima snažne efekte na djelatnost i vrijednost za dioničare (Brickley i sur., 2003:x). S obzirom da utječe na skoro svaki aspekt djelovanja organizacije, od brzine i kvalitete odluka do morala zaposlenika (McKnight i sur., 2010:161), donošenje odluke o organizacijskoj strukturi je iznimno važna odluka o organizacijskom dizajnu. Osim što može doprinijeti značajno održivoj učinkovitosti, struktura usmjerava pažnju i resurse na aktivnosti, pitanja i odluke koje organizacija mora donijeti da bi bila uspješna (Lawler i sur., 2011:153). Grupiranjem aktivnosti i pozicija unutar organizacijskih jedinica uspostavlja se zajednički fokus stvaranjem standardnih procesa, pristupa informacijama i jedinstvenog lanca autoriteta (Galbraith i sur., 2002:60). Organizacijska struktura trebala bi omogućiti alokaciju resursa između različitih organizacijskih razina i jedinica, podupirati implementaciju definirane strategije i omogućiti prilagodbu postojećih aktivnosti promjenjivim uvjetima okoline (Hax i Majluf, 1981:436). Treba biti usklađena s uvjetima koje određuje unutarnja i vanjska okolina te s odabranim strateškim usmjerenjem što će stvoriti pretpostavke za ostvarenje učinkovite djelatnosti poduzeća (Rašić, 2011:221).

Međutim, odabir određenog organizacijskog rješenja odnosno njegove strukture nije jednostavna i jednoznačna aktivnost. Sam proces odabira implicira dugotrajan i često subjektivan proces u kojem se izvršni menadžeri angažiraju u aktivnosti definiranja, testiranja

i odabira alternativnih konfiguracija (Hax i Majluf, 1981:437). Stvaranje odgovarajuće organizacijske strukture podrazumijeva modeliranje različitog broja dimenzija i razina koje tvore jednu zaokruženu cjelinu. Pri tome, organizacije se susreću s različitim razinama složenosti u pogledu odnosa i elemenata koje treba uskladiti međusobno te sa zahtjevima okoline u kojoj organizacija djeluje, odnosno različitim kontekstualnim i strukturnim varijablama. Bitno je svakako naglasiti da učinkovito strukturiranje zahtjeva internu konzistenciju između različitih parametara dizajna (Mintzberg, 1993:122). Prilikom oblikovanja strukture potrebno je uvažiti i složenu mrežu odnosa i uvjetovanja između strukture i ostalih elemenata dizajna. Sama struktura mora odražavati odabrano strateško pozicioniranje poduzeća, ali ujedno omogućiti operativnu učinkovitost organizacije kroz definiranje operativnih zadataka i odgovornosti koje se dodjeljuju različitim organizacijskim segmentima.

2.4.2.2. Temeljna obilježja organizacijske strukture

Teoretičari organizacije tradicionalno proučavaju organizacijski dizajn i strukturu unutar okvira osnovnih elemenata dizajna i kontekstualnih varijabli koji utječu na izbor određenog organizacijskog rješenja (Nelson i Campbell Quick, 2006:514). Organizacijsku strukturu moguće je stoga proučavati kroz nekoliko osnovnih karakteristika koje se odnose na pojedine dimenzije strukture te principe grupiranja organizacijskih jedinica što rezultira u određenom obliku odnosno vrsti organizacijske strukture. To su dimenzije koje opisuju organizaciju na način kao što osobnost i fizičke karakteristike opisuju pojedince (Daft, 2007:17).

Jedna od najprihvaćenijih podjela dimenzija je na kontekstualne (kontingencijske) i strukturne dimenzije. *Kontekstualne dimenzije* predstavljaju osnovna obilježja organizacije koja su stabilna u kratkom roku. One karakteriziraju cijelu organizaciju i njezino okruženje te predstavljaju važne kontingencijske čimbenike organizacijske strukture (Hernaus, 2010:168). Kako okolina poduzeća podrazumijeva veliki broj različitih čimbenika koji mogu utjecati na odabir i implementaciju organizacijskog rješenja, brojni autori navode različite čimbenike koje smatraju temeljnim kontekstualnim dimenzijama. Pojedini čimbenici proizlaze iz vanjske okoline poduzeća pa je njima u pravilu teško upravljati te im se poduzeća moraju prilagođavati, dok čimbenici unutarnje okoline mogu biti pod značajnim utjecajem poduzeća koje ih može prilagoditi i njima upravljati.

Daft (2007:169) kao temeljne čimbenike navodi uz okolinu poduzeća (vanjsko okruženje), ciljeve i strategiju, tehnologiju, kulturu, veličinu i životni ciklus organizacije. Cunliffe (2008:26) navodi zahtjeve i ograničenja okoline, tip tehnologije, ciljeve, proizvod ili uslugu, Bergeron i sur. (2002:5) navode čimbenike poput tehnologije, nesigurnosti okoline i strategije, a Mullins (2005:635) uzima u obzir veći broj čimbenika i navodi kako među čimbenike treba obuhvatiti tip organizacije i njezinu svrhu, odnos moći i kontrole unutar organizacije, povijest organizacije, karakteristike članova organizacije, organizacijsku kulturu, veličinu, tehnologiju i okolinu.

Kroz svoje djelovanje kontekstualni čimbenici snažno utječu na *strukturne dimenzije* organizacije koje pružaju temelje za opisivanje internih karakteristika organizacije, prvenstveno karakteristika organizacijske strukture te omogućuju mjerenje i usporedbu organizacija (Daft, 2007:17). I u slučaju strukturnih karakteristika veliki je broj dimenzija koje se smatraju važnima u oblikovanju strukture. Pugh i sur. (1968:65) navode specijalizaciju, standardizaciju, formalizaciju, centralizaciju i konfiguraciju, a Blackburn (1982:59) broj hijerarhijskih razina, raspon kontrole, složenost, formalizaciju i centralizaciju. Ranson i sur. (1980:2) navode stupanj diferencijacije, integracije, povezanosti te centralizacije i koncentracije autoriteta, kao i formalizacije pravila i procedura. Sumirajući prethodna istraživanja Fredrickson (1986:282) pak navodi kako je moguće kao tri temeljne dimenzije strukture prepoznati centralizaciju odnosno decentralizaciju, formalizaciju i složenost. Upravo ti elementi mogu se smatrati najznačajnijim dimenzijama koje imaju najviše utjecaja na strateško odlučivanje, ali i posljedice za učinkovitost organizacije, prvenstveno kroz utjecaj na učinkovitost kontrole, prilagodljivost i motivaciju zaposlenika (Ranson i sur., 1980:2).

Centralizacija predstavlja stupanj do kojeg su koordinacija i kontrola upravljane od strane jedne osobe, najčešće nekog iz vrhovnog menadžmenta, dok ostali zaposlenici imaju malo mogućnosti za sudjelovanje u odlučivanju i često prate upute, a resursi se nalaze u središnjici ili na jednom mjestu (Burton i sur., 2006:160). Decentralizacija je stupanj do kojeg se odgovornost za koordinaciju i kontrolu nalazi pod jedinicama poduzeća ili pojedinim menadžerima, umjesto na razini vrhovnih menadžera ili određene hijerarhijske razine (Burton i sur., 2006:160). Drugim riječima, odluke se donose na svim hijerarhijskim razinama od strane onih koji su u tome stručni i posjeduju odgovarajuće informacije, a resursi se nalaze na različitim lokacijama unutar organizacije (Cunliffe, 2008:32). Međutim, centralizacija i decentralizacija trebaju se promatrati ne kao apsolutne vrijednosti, već prije kao dva kraja

jednog kontinuuma (Mintzberg, 1993:99). Bitno je istaknuti i kako stupanj centralizacije unutar organizacije može značajno ovisiti o nesigurnosti okoline u kojoj poduzeće djeluje. Prethodna istraživanja pokazala su kako s povećanjem nesigurnosti okoline dolazi do porasta decentralizacije (Govindarajan, 1988). Naime, kako se povećava složenost okoline dolazi do većeg broja informacija koje se pomiču prema vrhu organizacije. Povećani dotok informacija i odluka koje je potrebno donijeti opterećuju vrh hijerarhije što dovodi do značajnih kašnjenja i problema u pomaku informacija prema vrhu organizacije i odluka koje se trebaju provesti na nižim razinama. To posljedično vodi povećanju troškova upravljanja organizacijom i pada u samoj učinkovitosti i fleksibilnosti poduzeća. Kao odgovor na smanjenu fleksibilnost organizacije mogu povećati stupanj decentralizacije na nižim razinama ovlašćujući menadžere s većom kontrolom za odlučivanje i upravljanje resursima, tako stvarajući i doprinoseći brzini, kreativnosti i inovaciji unutar organizacije (Kates i Galbraith, 2007:141). Pri tome bitno je uspostaviti određenu međuovisnost među pojedinim odjelima i jedinicama (Hax i Majluf, 1981:428) kako ne bi došlo do pretjerane decentralizacije koja vodi poteškoćama u koordinaciji i integraciji aktivnosti širom organizacije, a pojedini decentralizirani dijelovi organizacije djelovali na način koji ne podupire cjelokupne organizacijske ciljeve.

Formalizacija je stupanj do kojeg organizacija specificira set pravila koji upravljaju načinom odvijanja aktivnosti u poduzeću. Najčešće se provodi kroz formalna pravila i regulative koji upravljaju kako se posao obavlja, tko obavlja koji dio posla te pod kojim okolnostima i ograničenjima. Primarni motiv za formalizaciju je aktivnost koordinacije i djelovanje na ponašanje kako bi se smanjile varijabilnosti u ponašanju, a u konačnici predvidjelo i kontroliralo ponašanje. Pri tome, ponašanje se može formalizirati na temelju (Mintzberg, 1993:33-34):

- *pozicija*, kad se specifikacije dodaju samom radnom mjestu, kao primjerice u opisu posla;
- *radnog procesa*, kad se specifikacije dodaju poslu, odnosno određenom dijelu posla; i
- *pravila*, kad se specifikacije daju općenito, kao primjerice u različitim regulativama koje se često nalaze u tzv. pravilima ponašanja (engl. policy manual).

Svaki od oblika formalizacije usmjeren je prema stvaranju sustava i organizacije koji će omogućiti usmjeravanje i reguliranje ponašanja članova organizacije, bez obzira koji oblik formalizacije se koristi. Pri tome potrebno je balansirati potrebu poduzeća za uvođenjem prepoznatljivih obrazaca ponašanja i procedura koji će oblikovati i usmjeravati ponašanje

organizacije te prevelikog broja pravila i procedura koje stvaraju visoko birokratiziranu organizaciju koja ograničava kreativnost, inovacije te u konačnici vlastitu fleksibilnost i agilnost.

Diferencijacija ili *stupanj složenosti* predstavlja vertikalnu i horizontalnu podjelu upravljanja zadacima u poduzeću (Burton i sur., 2006:69) pa ju je moguće promatrati kroz dva temeljna oblika: vertikalnu i horizontalnu diferencijaciju. Vertikalna diferencijacija podrazumijeva podjelu zadatka niz različite organizacijske razine, od vrha prema dnu organizacije, odnosno po dubini organizacije. Kroz vertikalnu diferencijaciju definira se broj razina menadžmenta (hijerarhija) te kako se autoritet dodjeljuje različitim razinama u organizaciji (Cunliffe, 2008:31). Horizontalnu diferencijaciju karakterizira podjela poslova između različitih jedinica i odjela na istoj organizacijskoj razini te dodjela odgovornosti vezane uz zadatke (Cunliffe, 2008:31). S obzirom da je riječ o podjeli zadataka po širini organizacije, moguće je razlikovati užu strukturu (manji broj organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini) te širu strukturu (veći broj organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini). U pogledu vertikalne diferencijacije poduzeća s većim brojem hijerarhijskih razina imaju duboku strukturu koja je u pravilu manje fleksibilna i spora te joj zbog toga nedostaje brzina u protoku informacija i pravovremena reakcija na promjene okoline. Za razliku od takve strukture, manji broj hijerarhijskih razina omogućava pliću strukturu koja je fleksibilna i omogućava brzu komunikaciju i odlučivanje (Galetić, 2005a:27). Optimalni broj organizacijskih razina i jedinica potrebno je odrediti kroz ocjenu doprinosa pojedine razine i jedinice cijeloj organizaciji u pogledu brzine operacija, inovacija, integracije, fleksibilnosti i kontrole (Stanford, 2007:69-70). Kako bi svaka pojedina razina i jedinica doprinosila cjelokupnom djelovanju organizacije, potrebno ju je dizajnirati i oblikovati na način da (Stanford, 2007:69-70):

- je fleksibilna i prilagodljiva dovoljno da omogućí menadžerima ispunjavanje planova i ciljeva poduzeća u kontekstu konstantno mijenjajuće operativne okoline;
- olakšava koordinaciju između poslovnih jedinica;
- ima prikladne mehanizme kontrole i odgovornosti (svaki zadatak, aktivnost ili proces trebaju imati samo jednu osobu odgovornu za taj posao te bi odgovornost i odlučivanje trebalo biti na najbližoj mogućoj razini u organizaciji);
- omogućava menadžerima da učinkovito raspoređuju resurse koji su im potrebni za ostvarivanje poslovnih ciljeva.

Optimalni odnos između vertikalne i horizontalne diferencijacije omogućit će da se posao obavlja učinkovito odnosno da su naponi i resursi usmjereni prema ciljevima, prilikom čega ne dolazi do dupliciranja napora, menadžeri mogu nadgledati posao učinkovitije te nisu preopterećeni prevelikim brojem zadataka koji se nadgledaju, a administrativni troškovi nisu visoki (Cunliffe, 2008:31).

Usko vezana uz horizontalnu i vertikalnu diferencijaciju je *specijalizacija* koja se odnosi na vrstu i broj specijalista koji se koriste u izvođenju zadataka. Općenito, što je veći broj specijalista, bolja je izvedba pod zadataka. Ali, specijalizacija također čini težim integrirati pod zadatke u izvedbu cjelokupnog zadatka odnosno povećana specijalizacija i podjela rada dovode do potrebe za dodatnom koordinacijom i povećanjem troškova koordinacije što će u konačnici odrediti i učinkovitost organizacije (Meijaard i sur., 2005:84). Suvremeni trendovi u današnjim uvjetima su prema nižem stupnju specijalizacije i više prema rotaciji posla u zadacima koji zahtijevaju nisku do srednju razinu vještina kako bi se omogućila brzina i olakšala koordinacija, dok je kod zadataka koji zahtijevaju visoko razvijene vještine trend prema većoj specijalizaciji kako bi se omogućila potraga za dubinskim znanjem i usavršavanjem (Galbraith, 2006:566).

Odabir stupnja složenosti, formalizacije i centralizacije ovisit će o prirodi posla i aktivnostima koje organizacija provodi, ali i o nesigurnosti okoline u kojoj djeluje. Uvjeti jednostavne i stabilne okoline omogućuju djelovanje organizacije koja može biti u većoj ili manjoj mjeri složena, formalizirana i centralizirana, za razliku od organizacije koja djeluje u vrlo složenoj i nestabilnoj okolini gdje potreba za fleksibilnosti i inovacijama dovodi do organizacijske strukture koja je u manjoj mjeri složena, formalizirana i centralizirana, kako bi se omogućio brzi protok informacija, pravovremeno odlučivanje te učinkovita koordinacija i integracija aktivnosti.

Ujedno, sama priroda poduzeća mijenja se kako posao raste u obujmu i doseže zrelost u svom životnom ciklusu. Pri tom procesu javlja se problem usklađenosti strukture s potrebama organizacije te potreba za promjenom i usklađivanjem strukturnih karakteristika poduzeća kako bi se moglo odgovoriti novim strateškim i operativnim zahtjevima okoline. Veličina organizacije znatno utječe na strukturne karakteristike budući se one mijenjaju kako se povećava broj zaposlenika i opseg prodaje. U pravilu, s povećanjem veličine organizacije dolazi do porasta složenosti, što se javlja kao svojevrsni paradoks u analizi organizacije.

Naime, menadžerske odluke o povećanju diferencijacije najčešće se donose u cilju postizanja ekonomije obujma i učinkovitosti kako bi se pratilo povećanje organizacije. Ali, te odluke s druge strane povećavaju probleme koordinacije i komunikacije, pojavljuju se nove funkcije, multipliciraju se razine u menadžerskoj hijerarhiji te poslovi postaju međusobno više povezani što iziskuje dodatne troškove. Porast poduzeća i složenosti rezultira tako u formalnijim organizacijama i povećanoj ovisnosti o hijerarhijskim strukturama za stvaranje jasnoće u odgovornosti i ovlasti kako bi se smanjilo dupliciranje obavljanja posla i povećala učinkovitost (Creth, 2000:34). Dolazi stoga s porastom složenosti i veća potreba za formalizacijom, učinkovitom komunikacijom, koordinacijom i mehanizmima kontrole, a također dolazi i do poteškoća u upravljanju promjenama i sukobima (Robbins i Barnwell, 2006:110). Kako raste hijerarhija i broj razina menadžmenta, sama komunikacija postaje formalnija, organizacija postaje sve složenija i u velikoj mjeri birokratizirana pa oblici kontrole prethodno uspostavljeni više nisu prikladni. Vrhovni menadžment želi koordinirati sve dijelove te je niža razina menadžmenta ograničena centraliziranom hijerarhijom i nemogućnošću autonomije u odlučivanju, iako su u direktnom doticaju s kupcima i najbolje su upoznati s potrebama tržišta. Organizacija tada mora pronaći mehanizme kontrole i koordinacije odjela bez direktnog nadgledanja s vrha. Najčešće dolazi do uvođenja novog decentraliziranog oblika organizacijske strukture, uvode se centri odgovornosti te je veća odgovornost dana menadžerima nižih organizacijskih jedinica. Ovakav rast kroz delegiranje dopušta organizacijama da ostvare ravnotežu između potrebe za profesionalnim menadžmentom radi povećanja efikasnosti te potrebe za poduzetništvom kako bi organizacija mogla inovirati i pronaći nove načine smanjenja troškova ili poboljšanja svojih proizvoda (Jones, 2004:353). Kako bi se izbjegla visoka razina birokracije potrebno je stvoriti ravnotežu između centralizirane kontrole s vrha organizacije te decentralizirane kontrole na razini organizacijskih jedinica. Vrhovni menadžment u tom pogledu treba preuzeti ulogu koordiniranja organizacijskih jedinica i motiviranja menadžera u potrebi sagledavanja cjelokupne organizacije i organizacijskih ciljeva. Dok odlučivanje glede dnevnih operativnih odluka treba i dalje ostati decentralizirano, određene tehničke i potporne funkcije centraliziraju se u središnjici. Kako bi se osigurala fleksibilnost potrebno je ugraditi filozofiju „male organizacije“ s fokusom na bržem rješavanju problema kroz timske aktivnosti, gdje se timovi kombiniraju iz različitih poslovnih jedinica ili funkcija kako bi upravljali specifičnim zadacima. Formalni sustavi kontrole trebaju biti pojednostavljeni i kombinirani u jedinstvene sustave koji su potpomognuti informacijskim sustavima i integrirani u svakodnevni proces donošenja odluka. Na taj način, s povećanim stupnjem decentralizacije i umjerene

formalizacije omogućava se fleksibilnost strukture u pogledu brze promjene i prilagodbe, optimalno korištenje organizacijskih resursa, smanjenje potrebnih troškova i povećanje učinkovitosti poduzeća.

Ovisno o strukturnim karakteristikama, uvjetima okoline u kojoj organizacija djeluje, veličini poduzeća, strategije koju slijedi, tipu i vrsti proizvoda i/ili usluga, tehnologije koju koristi odnosno ovisno o pojedinim kontekstualnim čimbenicima, poduzeća se mogu odlučiti za pojedini oblik odnosno vrstu strukture, pri čemu se tradicionalne birokratske i suvremene organske strukture pojavljuju kao krajnosti koje će odgovarati različitim organizacijama (Sikavica i sur., 2008:383).

Birokratske strukture često se nazivaju i mehanicističke, reflektirajući se na njihove temeljne karakteristike koje obuhvaćaju visoki stupanj centralizacije, formalizacije i specijalizacije, osiguravajući tako jasnoću, konzistentnost i kontrolu (Hinrichs, 2009:5). U uvjetima jednostavne i sigurne okoline ovakav oblik strukture omogućuje postizanje ciljeva i organizacijsku učinkovitost. Međutim, nesigurna i promjenjiva okolina stvara potrebu za fleksibilnom organizacijom koja se može brzo prilagoditi novim uvjetima okoline pa dolazi do eksperimentiranja s novim oblicima organizacije koji omogućuju menadžerima da uspješno odgovaraju na složenost i dinamiku okoline (Dijksterhuis i sur., 1999:569).

Tradicionalni, birokratski oblici struktura najčešće su primjenjivani u poslovnoj praksi i uključuju funkcijsku i divizijsku organizacijsku strukturu, s obzirom na objekt grupiranja koji uključuje funkcije ili različite oblike divizija. Međutim, krutost ovih organizacijskih rješenja u pogledu niskog stupnja fleksibilnosti koja je rezultat šire horizontalne i vertikalne podjele rada, višeg stupnja standardizacije i formalizacije praćene visokim stupnjem hijerarhijske kontrole te višeg stupnja centralizacije, smanjuje mogućnost konkurentskog djelovanja poduzeća u uvjetima koji zahtijevaju brze i učinkovite reakcije poduzeća. Stroga hijerarhija dovela je do smanjivanja komunikacije među zaposlenicima, sputavanja kreativnosti i stvaranja vremenski zahtjevnih i birokratskih procedura. Veliki broj organizacija odgovorio je smanjivanjem uloge srednjih menadžera uz povećanje njihova raspona kontrole, dok je drugi dio uspostavljao timove umjesto funkcijskih odjela (Creth, 2000:34). Drugim riječima, kako bi se osigurala veća fleksibilnost te učinkovitija podjela i integracija aktivnosti unutar poduzeća, kao alternativa tradicionalnim oblicima, razvijeni su suvremeni oblici organizacijskih struktura koji uključuju projektnu i matričnu strukturu te različite oblike

hibridnih struktura. Projektna i matrična struktura interpoliraju se u tradicionalne strukture i kroz njihovo djelovanje nastoji se maksimalizirati snage i minimalizirati slabosti jednodimenzionalnih organizacijskih rješenja (Galetić i sur., 2011:247), stvarajući različite horizontalne poveznice i visoku razinu koordinacije između pojedinih funkcijskih i divizijskih jedinica i stručnjaka. Hibridne organizacijske strukture, poput front back, mješovite i dvojne organizacije, nastale su kao rezultat težnje poduzeća da poveže različite pristupe u organizacijskim rješenjima ili integrira različite pristupe poslovanju poduzeća. Primjenom hibridnih oblika postiže se ravnoteža između centralizacije i decentralizacije obavljanja poslovnih aktivnosti uz snažnu naglašenost interne koordinacije među pojedinim odjelima te kvalitetnije i brže obavljanje poslovnih aktivnosti unatoč povećanoj složenosti organizacije. Uz navedene oblike bitno je istaknuti i moderne tendencije oblikovanja organizacijske strukture, koje nastoje osnažiti djelovanje postojećih struktura uvođenjem suvremenih načina djelovanja i međusobnih povezivanja organizacije i njenih članova. Među moderne oblike potrebno je ubrojiti procesnu, mrežnu, virtualnu, timsku, samodizajnirajuću i učeću organizaciju. Oblici su to koji teže uspostavljanju novih načina podjele rada i koordiniranja aktivnosti unutar poduzeća, pri čemu je snažnu osnovu njihova razvoja pružila informacijska tehnologija te naglasak na učenju i globalnoj povezanosti između poduzeća. Ono što sve te organske strukture imaju zajedničko su decentralizacija, osnaživanje zaposlenika i naglasak na osobnoj odgovornosti, fleksibilnost, prilagodljivost i autoritet utemeljen na znanju (Banner i Gagné, 1995:176). Moderni oblici doprinose povećanju fleksibilnosti postojećim strukturama kroz smanjenje broja hijerarhijskih razina, usmjerenost na temeljne tehnologije i procese, mreže strateških saveza i partnerstva s dobavljačima, distributerima te konkurentima. Čvrstu hijerarhiju zamjenjuju jednostavniji organizacijski oblici, koji dozvoljavaju da se elementi organizacije brzo prilagode i rekombiniraju u različite oblike (Schilling i Steensma, 2001:1149). Za razliku od mehanicističkih struktura gdje su zaposlenici izvodili rutinizirane zadatke, oslanjali se na programirano ponašanje, a organizacija bila relativno spora u odgovoru na nepredviđeno, organske strukture su relativno fleksibilne i prilagodljive čime se osnažuje konkurentnost i učinkovitost cjelokupne organizacije. One naglašavaju: (1) lateralnu umjesto vertikalne komunikacije; (2) utjecaj na temelju stručnosti, a ne formalnog autoriteta i pozicije; (3) labavije definirane odgovornosti umjesto rigidnih opisa posla; i (4) naglasak na razmjeni informacija, umjesto davanja naredbi (Banner i Gagné, 1995:159). U pogledu organizacijske strukture to znači da poduzeća smanjuju broj razina, koristeći povećanu decentralizaciju u odlučivanju, povećavajući fleksibilnost i autonomiju uz naglasak na ključne aktivnosti poduzeća. U pogledu internih procesa, postoji veća iskorištenost informacijske

tehnologije i elektroničke izmjene podataka, više razine internog umrežavanja, kako vertikalno tako i horizontalno, uz snažan naglasak na timskom radu, lateralnoj komunikaciji i organizacijskom učenju (Heracleous, 2003).

Kroz suvremene oblike u organizacijama se omogućuje pomak prema temeljnim djelatnostima poduzeća i stavlja se naglasak na maksimalnu učinkovitost i ostvarenje punog potencijala resursa, uz istovremeno minimiziranje troškova za izvođenje aktivnosti poduzeća. Takav način organiziranja teži stvaranju fleksibilne organizacijske strukture koja je dizajnirana na način da odgovara svojoj okolini i mijenja svoje temeljne strukturne karakteristike ovisno o potrebama okoline. Istraživanja pokazuju da su moderne strukture visoko učinkovite s obzirom da: (1) eliminiraju visoku birokraciju; (2) pojednostavljaju okolinu poduzeća, čineći ju lakšom za rad u njoj; (3) promiču kooperaciju te izmjenu ideja i informacija; (4) postavljaju najbolji talent na mjestima na kojima se pokazuje i najveća potreba za njim; te (5) uspostavljaju sustav za bezgranično dijeljenje znanja (McGee i Molloy, 2003:3).

S obzirom da organizacija nije sama sebi svrhom, već je samo sredstvo za postizanje strateškog zadatka poslovanja (Kates i Galbraith, 2007:1), bez obzira na vrstu i oblik grupiranja, sama organizacijska struktura mora biti takva da omogućuje maksimalnu učinkovitost resursa poduzeća, smanjenje troškova izvršenja zadataka i aktivnosti poduzeća te povećanu produktivnost kroz svoje temeljne postavke te usklađenost strukturnih karakteristika i strateškog usmjerenja. Organizacijska struktura treba osigurati učinkovito ostvarivanje postavljenih ciljeva i omogućiti izvršavanje temeljnih zadataka poduzeća uz najmanje troškove i zadovoljenje potreba kupaca, ali i ostalih interesno utjecajnih skupina.

2.4.3. Procesi i lateralne veze

Budući da strukturne dimenzije i elementi organizacije, sami po sebi nisu dovoljni kako bi se prikazala složenost integriranja operacija i koordinacije širom cjelokupne organizacije (Xu i sur., 2006:7), potrebno je kao jedan od ključnih elemenata proučavati procese i lateralne veze organizacije. Dok struktura pruža osnovni temelj i „kostur“ organizacije, procesi su ti koji oživljuju organizaciju i dovode učinkovitijem izvođenju zadataka i poslova definiranih i podijeljenih kroz organizacijsku strukturu. S obzirom da procesi oblikuju i izgled dizajna

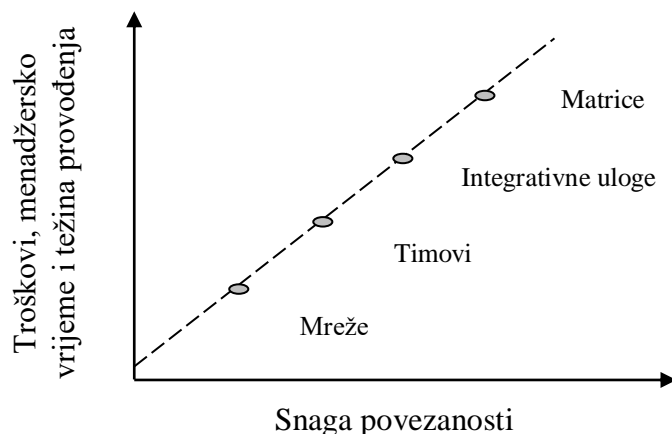
posla, odgovornosti i potrebne vještine, kroz procese oblikuju se izgled i operacije strukture i cijele organizacije (Sikavica i Hernaus, 2011:310).

Dobro dizajnirani procesi i lateralne veze osiguravaju da se unutar organizacije smanje troškovi odvijanja posla, optimizira korištenje resursa, ubrza donošenje odluka, da odluke koje se donose budu bliže potrebama kupaca i aktivnostima uz koje su vezane te također dopuštaju poduzećima da budu spremne za odgovor na višestruke utjecaje kontekstualnih čimbenika, kako iz unutarnje tako i vanjske okoline (Kates i Galbraith, 2007:20).

2.4.3.1. Pojam i uloga procesa i lateralnih veza

Procesi i lateralne veze predstavljaju principalno sredstvo za koordinaciju i integraciju aktivnosti poduzeća. Lateralna organizacija kako navode Žugaj i Schatten (2005:12-13) predstavlja one koordinacijske mehanizme koji se provlače kroz vertikalnu organizacijsku strukturu kako bi se stvorio kompletni organizacijski i strukturni dizajn. Omogućava da se različite aktivnosti i koordinacija rada te odlučivanje i rješavanje problema odvija na razini na kojoj se i pojavljuje potreba za njima te da se povezuju odgovarajući pojedinci zaduženi za njihovo izvođenje.

Lateralne veze mogu se promatrati kroz kontinuum, počevši od mreža, timova, integrativnih veza pa do matrica (slika 9). Karakteristike svakog pojedinog oblika rezultat su s jedne strane snage povezanosti između pojedinaca ili jedinica (horizontalna os), te troškova, menadžerskog vremena koji se iziskuje i poteškoća u uspješnom korištenju lateralnih veza (vertikalna os).



Slika 9. Kontinuum lateralnih veza

Izvor: Kates, A., i Galbraith, J. R. (2007) *Designing Your Organization, Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, San Francisco: Jossey-Bass, str. 18.

Mreže predstavljaju interpersonalne odnose koje se formiraju širom organizacije te neformalno koordiniraju rad, a pretpostavka su ostalim oblicima lateralnih veza. *Timovi* su kros funkcijske strukture koje povezuju pojedince kroz zajednički rad i izvođenje aktivnosti, a odgovornost za konačne rezultate je kolektivna. *Integrativne uloge* pružaju višu razinu koordinacije u odnosu na tim i mrežu. To su menadžerska radna mjesta odnosno pozicije zadužene za koordiniranje aktivnosti između različitih organizacijskih jedinica. *Matrica* je skup dualnih sustava izvještavanja u kojoj pojedinci odgovaraju najčešće dvojici ili više menadžera iz različitih odjela, koji predstavljaju različite strukturalne dimenzije. S obzirom da menadžeri moraju zajedno postavljati ciljeve, rješavati konfliktne prioritete i upravljati korištenjem zajedničkih resursa, prisiljeni su imati širi pogled nego kad se fokusiraju na jednu dimenziju poslovanja (Kates i Galbraith, 2007:17-20).

Uz lateralne veze koriste se i procesi kako bi se nadišle barijere koje postavlja organizacijska struktura (Kates i Galbraith, 2007:17), odnosno još više povezao cijeli niz aktivnosti vezanih uz izvršenje određenih poslova ili proizvodnju proizvoda i/ili pružanje usluga prema krajnjem korisniku, širom cijele organizacije, različitih odjela i funkcija.

Kates i Galbraith (2007) navode kako se izraz procesi koristi kako bi se ukazalo na niz povezanih aktivnosti koje djeluju širom organizacijskih granica kako bi organizacijske jedinice djelovale skupno, a njihov dizajn ima značajan utjecaj na to koliko dobro jedinice

rade zajedno vertikalno ili lateralno (Kates i Galbraith, 2007:17). Procesi predstavljaju način na koji se zadaci i funkcije, podijeljeni i diferencirani organizacijskom strukturom, kombiniraju u niz aktivnosti ili zadataka kako bi se proizveli konačni ishodi za određenog kupca ili tržište (Salaman i Asch, 2003:9). Uz to proces predstavlja način na koji se resursi koriste na pouzdan, ponavljajući i konzistentan način kako bi se postigli ciljevi organizacije (Zairi, 1997:64).

Poslovni procesi sastoje se od međusobno povezanih aktivnosti koje djeluju širom organizacije i transformiraju određene ulazne veličine (inpute) u konačne ishode (outpute) koji su fokusirani i usklađeni s potrebama kupaca (Zaheer i sur., 2010:150). Pri tome proces specifično određuje radne aktivnosti kroz vrijeme i mjesto s početkom i krajem te jasno definiranim inputima i outputima kao i strukturom za djelovanje (Salaman i Asch, 2003:9). Procesi su u pravilu kros funkcijski, horizontalni po prirodi, nalaze se izvan uobičajenih vertikalnih i hijerarhijskih struktura poduzeća te ni jedna osoba nema odgovornost za cjelokupni proces (Lee i Dale, 1998:215).

S obzirom da utječu na iskustvo kupovine, iskustvo korištenja proizvoda i usluga, kao i post prodajno iskustvo, poslovni procesi su element koji ima najsnažniji utjecaj na stvaranje vrijednosti za kupca. Većina drugih elemenata organizacijskog dizajna (primjerice struktura, ili kultura) većim dijelom su nevidljivi kupcima, ali to nije slučaj s poslovnim procesima. Drugi elementi dizajna mogu indirektno utjecati na kupce, ali metode, procedure i akcije zaposlenika koje usmjeravaju i oblikuju poslovni procesi utječu na kupce direktno i često dosta snažno (McKnight i sur., 2010:162).

S obzirom na njihovu ulogu i mjesto u organizaciji, u svakoj organizaciji bez obzira na njezinu djelatnost ili veličinu, procesi se mogu podijeliti u tri temeljne skupine (Lawler, 2000:5-6; Grubišić i Mateljak, 2010:22):

1. *primarni, glavni ili ključni procesi* koji čine osnovu djelatnost organizacije, a krajnji rezultat ovih procesa ima izravnu potvrdu na tržištu;
2. *sekundarni procesi odnosno procesi podrške* koji potpomažu ostvarivanju glavnih poslovnih procesa; te
3. *tercijarni odnosno upravljački procesi* koji usmjeravaju i koordiniraju glavne poslovne procese te procese podrške. Predstavljaju procese koje organizacija postavlja kako bi

omogućila kontrolu, upravljanje, informiranje i usmjerila ponašanje svojih članova, kako individualno tako i grupno, te kako bi ih usmjerila na ispravne strateške aktivnosti.

Navedene vrste procesa međusobno se podupiru i osnažuju, a postojanje svih oblika procesa i njihova međusobna koordinacija nužna je za uspješno izvršavanje aktivnosti poduzeća te koordinaciju aktivnosti širom organizacije.

Koncept procesa ključan je i za razumijevanje i obavljanje posla unutar i između organizacija. Naime, poslovni procesi jasno prikazuju način na koji se posao obavlja, ali se kroz njih ne određuje samo tijek obavljanja posla već i nužno povezivanje različitih organizacijskih jedinica. Kroz definiranje procesa članovi organizacije mogu jasnije razumjeti svoje uloge, odgovornosti, ovisnosti i prirodu njihovih zadataka (Sikavica i Hernaus, 2011:319).

2.4.3.2. Procesna orijentacija i upravljanje poslovnim procesima

U novim poslovnim uvjetima težište organizacije se prebacuje s organizacijskih struktura na poslovne procese tako da oni dobivaju ključno mjesto u definiranju sadržaja organizacije. Drugim riječima to znači da se vertikalne strukture unapređuju i oplemenjuju horizontalnom organizacijom (Sikavica i sur., 2008:294). Naime, kako navode Bosilj Vukšić i sur. (2008:12) poslovni su procesi jezgra funkcioniranja poduzeća upravo zato jer se ono sastoji ponajprije od procesa, kao skupa aktivnosti, a ne od proizvoda ili usluga. I dalje su u središtu organizacije struktura i procesi, samo što se njihove uloge mijenjaju. Moglo bi se reći da organizacijske strukture, dosadašnji subjekti organizacije, postaju objekti organizacije, dok se poslovni procesi iz objekta organizacije transformiraju u subjekt organizacije. U takvom organizacijskom kontekstu organizacijska struktura se pojavljuje kao podrška poslovnim procesima (Sikavica i sur., 2008:294). Ovu važnost sve više ističe procesni pristup odnosno procesna orijentacija poduzeća. S naglaskom na važnosti poslovnih procesa umjesto hijerarhije (McCormack, 2001:52) teži se osiguranju trajnog upravljanja vezama između pojedinačnih procesa unutar sustava procesa (Grubišić i Mateljak, 2010:19). Implementacija procesne orijentacije kao načina organiziranja i djelovanja u organizaciji poboljšat će internu koordinaciju i ukloniti funkcijske silose koji postoje u većini organizacija. Procesna orijentiranost u organizaciju donosi smanjenje troškova kroz učinkovitije izvršenje posla, smanjenje vremenskog ciklusa provođenja aktivnosti, poboljšani fokus prema kupcima (Vlahović i sur., 2010:23), smanjuje među funkcijske/među odjelne sukobe te poboljšava

interfunkcijsku povezanost i osjećaj zajedništva (McCormack, 2001:54). Također, procesna orijentacija djeluje na poboljšanu djelotvornost zaposlenika te potiče učinkovitost i inovacije (Zaheer i sur., 2010:159).

Organizacije sve više prepoznaju zahtjev za povećanjem procesne orijentacije, ali zahtijevaju i odgovarajuće sveobuhvatne okvire koji će pomoći u opsegu i procjeni procesa (Rosemann i de Bruin, 2005) odnosno postavljanje prakse upravljanja poslovnim procesima. *Upravljanje poslovnim procesima* (engl. *Business Process Management – BPM*) može se vidjeti kao holistička menadžerska praksa organizacije koja zahtijeva razumijevanje top menadžmenta i njihovo sudjelovanje, procesno svjesne informacijske sustave, kao i dobro definirane odgovornosti i kulturu koja shvaća i prihvaća poslovne procese. Temelji se na procesnoj arhitekturi koja obuhvaća međusobne odnose između ključnih poslovnih procesa i omogućava procese podrške i njihovo usklađivanje sa strategijama, ciljevima i politikama organizacije (Rosemann i de Bruin, 2005). Sve to zahtijeva promjene u naglasku poduzeća s funkcijske prema procesnoj orijentaciji (Lee i Dale, 1998:215).

Sustav i metode upravljanja poslovnim procesima pomažu organizacijama da ostvaruju optimiziranu poslovnu djelotvornost stvarajući okolinu u kojoj je moguće razvijati, djelovati i kontinuirano poboljšavati tehnološki potpomognute poslovne procese (Smith i Fingar, 2004:1). Pri tome glavne karakteristike su da se kod upravljanja poslovnim procesima (Zairi, 1997:65):

- 1) glavne aktivnosti prikladno mapiraju i dokumentiraju;
- 2) stvara fokus na kupce kroz horizontalne veze između ključnih aktivnosti;
- 3) oslanja na sustave i dokumentirane procedure kako bi se osigurala disciplina, konzistentnost i ponavljanje kvalitetne djelotvornosti;
- 4) poslovanje temelji na kontinuiranom pristupu optimizaciji kroz rješavanje problema i ostvarivanje dodatnih pogodnosti;
- 5) oslanja na aktivnosti mjerenja kako bi se ocijenila djelotvornost svakog pojedinog procesa, postavili ciljevi i ostvarile takve razine konačnih ishoda koje mogu zadovoljiti ciljeve organizacije;
- 6) poduzeće vodi najboljom praksom kako bi se osiguralo postizanje superiorne konkurentnosti; te
- 7) mijenja pristup promjeni kulture i ne rezultira samo i isključivo iz postojanja dobrog sustava i odgovarajuće strukture.

S obzirom na razvijenost orijentiranosti prema procesima i razvijenost upravljanja procesima moguće je definirati zrelost poslovnih procesa nekog poduzeća. Koncept zrelosti opisan je razinama kao točkama procjene stupnja efikasnosti organizacije u određenom vremenu pri čemu su niže razine zrelosti temelj višim razinama. Razine zrelosti moguće je promatrati kao svojevrsne „evolucijske stepenice” prema postizanju zrelog procesa pri čemu svaka razina pruža novi temelj za kontinuirano poboljšanje procesa (Požgaj, 2005:69).

Dok nezrele organizacije postižu svoje ishode kao rezultat napora pojedinaca koristeći procese koji se odvijaju više ili manje spontano (Smith i Fingar, 2004:1), povećanje zrelosti procesa organizacije uz povećanje procesne sposobnosti organizacije (Roseman i de Bruin, 2005) rezultira i u boljoj kontroli rezultata, poboljšanom predviđanju ciljeva, troškova i djelotvornosti, većoj učinkovitosti u postizanju definiranih ciljeva te poboljšanju menadžerskih sposobnosti da se postave nove i više razine djelotvornosti (McCormack i sur., 2009:793).

Organizacije s razvijenim vještinama za upravljanje svojim procesima

Organizacije na ovoj razini rutinski očekuju od menadžera i zaposlenika da rade zajedno na poboljšanju procesa. Procesi se dobro razumiju te se mogu provoditi sistemski eksperimenti kako bi se odredilo da li će određene promjene procesa biti korisne ili ne

5. RAZINA
Optimizirani procesi

Svega nekoliko organizacija ima na razini cijele organizacije razumijevanje o povezanosti procesa te duž cijele menadžerske hijerarhije korporativnu strategiju i ciljeve usklađene sa specifičnim procesnim aktivnostima

4. RAZINA
Upravljeni procesi

Organizacije imaju dokumentirane i standardizirane procese, ali su u većini slučajeva menadžerski ciljevi slabo povezani s procesnim ciljevima

3. RAZINA
Definirani procesi

2. RAZINA
Ponavljajući procesi

Kako organizacija postaje zrelija, počinju se konceptualizirati poslovni procesi i teži se njihovoj organizaciji, ponavljanju uspjeha i mjerenju rezultata

1. RAZINA
Početni procesi

Poduzetničke organizacije ili novi odjeli čine pomake unatoč tome što ne mogu započeti s poduzetničkim inovacijama

Organizacije s nezrelim procesnim vještinama

Slika 10. Faze razvoja zrelosti poslovnih procesa

Izvor: Harmon, P. (2004) Evaluating an Organization's Business Process Maturity, *Business Process Trends*, ožujak, str. 3.

Na prvoj razini, *razini početnih procesa*, procesi su nedefinirani i odvijaju se *ad hoc*, na osnovu slučajnosti. Svaki dio organizacije obavlja svoj dio posla u okviru određenih jedinica ili funkcija, ali ne postoji usklađivanje strategije i upravljanja pojedinim aktivnostima kako bi se pružila zaokružena cjelina (Fisher, 2004:3).

Na drugoj razini zrelosti, *razini ponavljajućih procesa*, organizacija se počinje orijentirati prema procesima, prepoznaje glavne procese i organizira ih prema pojedinim fazama. Ponavljaju se oni procesi koji su se pokazali uspješnima, dok ostali procesi još nisu pod potpunom kontrolom organizacije (Harmon, 2004:2). I dalje postoji nedostatak usklađenosti i potpune orijentiranosti procesima jer su zaposlenici i dalje fokusirani na učinkovitost svojih

poslovnih funkcija ili jedinica više nego na optimizaciju cjelokupnog procesa (Fisher, 2004:3).

Razina definiranih procesa treća je razina zrelosti u kojoj organizacija ima dokumentirane, standardizirane i integrirane procese te određeni stupanj kontrole nad njima. Započinje s naglaskom na prikupljanju podataka i korištenju mjera kako bi se moglo lakše upravljati procesima i fokusirala pažnja menadžmenta na procese (Harmon, 2004:2). Razlika ove u odnosu na prethodnu razinu je djelokrug standarda, opisa procesa i procedura koji postoje u organizaciji. Na ovoj razini moguća je usporedivost između organizacija budući su procesi jasno definirani. Definiran proces podrazumijeva da se jasno navodi svrha, ulazi, ulazni kriteriji, aktivnosti, uloge, mjere, koraci, izlazi i izlazni kriteriji (Garbin-Praničević i sur., 2010:56).

Na četvrtoj razini zrelosti, *razini upravljanih procesa*, veliki je naglasak na upravljanju procesima. Nadgledanje i mjerenje procesa su vertikalno integrirani, čime se osigurava da procesi djeluju prema postizanju strateških ciljeva. Dok je na trećoj razini naglasak na razvoju kompletnog i integriranog opisa procesa, četvrta razina zrelosti fokusira se na razvoj kompletnog i integriranog sustava upravljanja i mjerenja poslovnih procesa (Harmon, 2004:7).

Peta razina, *razina optimiziranih procesa*, podrazumijeva da je organizacija u potpunosti orijentirana na procese i djeluje na kontinuiranom poboljšanju uspješnosti, učinkovitosti i konzistentnosti postojećih procesa (Harmon, 2004:10). Sinergijski su učinci rada menadžera i zaposlenika na poboljšanju procesa, a procesna usmjerenost postala je integrirani dio organizacije (Fisher, 2004:4). Ostvarivanje kulture upravljanja poslovnim procesima ovisno je u velikoj mjeri i o uspostavljanju potpunog sklada s organizacijskim ciljevima te fokusiranjem napora svakog zaposlenika na dodavanje vrijednosti krajnjem korisniku (Zairi, 1997:67).

Iako je stvaranje procesno zrele organizacije dugotrajan proces koji iziskuje znatne napore i usmjerenje prema povezivanju različitih dijelova organizacije, ali i razvijanje kulture i sustava upravljanja koji podržavaju potpunu orijentiranost poslovnim procesima, poduzeća koja uspiju ostvariti procesnu orijentiranost moći će u potpunosti koristiti potencijal svojih resursa, ali i ostalih organizacijskih elemenata. Ujedno, olakšat će se implementacija postavljene strategije i ciljeva te koordinacija aktivnosti i zadataka unutar poduzeća što će u konačnici

stvoriti i dodanu vrijednost prema tržištu pružajući proizvod i/ili uslugu koja nadilazi očekivanja kupaca.

Stvaranje procesne orijentacije zahtijevat će od organizacije i snažnu usklađenost među strategijom, strukturom i procesima. U pogledu organizacijskog dizajna iznimno je važno da se prepozna međusobna povezanost i međuovisnost strukture, procesa i strategije. Potrebno je dizajnirati takav sustav u kojem će procesi biti dizajnirani, upravljani i mjereni sukladno postavljenim organizacijskim ciljevima, ali uzeti u obzir i specifične uvjete situacije i okoline u kojoj poduzeće djeluje (Sikavica i Hernaus, 2011:343). Pri tome, ne smije se zanemariti ni struktura, koja s procesima treba biti oblikovana u međusobnoj interakciji te konstantno se međusobno nadograđujući budući procesi i struktura definiraju osnovne načine rada i djelovanja poduzeća pri čemu svaki od tih elemenata doprinosi ukupnoj djelatnosti poduzeća svojim fokusom i specifičnim karakteristikama. Izazov je stvoriti organizaciju čija struktura održava funkcionalnu izvrsnost dok procesi djeluju lateralno, integrirajući aktivnosti širom organizacijskih razina i jedinica. Međutim, unatoč potencijalnim nedostacima i izazovima koji se postavljaju pred organizaciju u stvaranju visoke procesne orijentiranosti, što je procesni pristup i upravljanje poslovnim procesima izraženije odnosno zrelije unutar organizacija, povezivanje pojedinih strukturnih dijelova bit će jednostavnije i učinkovitije, uz manje troškove i gubitke te povećanu koordinaciju i stvaranje ishoda koji su u skladu s postavljenim ciljevima organizacije, ali i u skladu s očekivanjima i potrebama kupaca.

2.5. Uloga organizacijskog dizajna u postizanju učinkovitosti i konkurentске prednosti poduzeća

Primarni zadatak menadžmenta osigurati je da organizacija djeluje učinkovito u obavljanju svojih zadataka i ostvarivanju ciljeva (Drucker, 1999:40). Međutim, postavlja se pitanje kako je moguće ocijeniti da li je organizacija uspješna u svom djelovanju. Mnogi autori se slažu kako koncept organizacijske učinkovitosti reflektira i predstavlja pravu mjeru za ocjenu poželjnih organizacijskih ishoda te služi kao središnji cilj svake organizacijske analize. Pod *organizacijskom učinkovitošću* (engl. organizational effectiveness) podrazumijeva se stupanj do kojeg organizacija ostvaruje svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve koji su određeni strateškim smjernicama poduzeća i fazom životnog ciklusa unutar kojeg se poduzeće nalazi (Robbins i Barnwell, 2006:76).

Međutim, uz ocjenu ispunjenja ciljeva, koji je najčešće korišten kriterij za ocjenu učinkovitosti i odnosi se na to koliko dobro organizacija ostvaruje svoje ciljeve, organizacije također trebaju uzeti u obzir i kriterije (Gordon, 1991:743-744; Kinicki i Kreitner, 2008:384-386):

- koliko je organizacija učinkovita u nabavljanju resursa koji joj trebaju (*pripajanje resursa*);
- zadovoljenja minimalnih potreba i zahtjeva ključnih interesno-utjecajnih skupina, uključujući dobavljače, kupce i zaposlenike (*zadovoljstvo strateških sudionika*); te
- koliko jednostavno organizacija djeluje uz postojanje minimalne razine unutarnjih napora te visoke razine lojalnosti zaposlenika, odanosti poduzeću, zadovoljstva poslom i povjerenja (*kvaliteta internih procesa i informacija*).

S druge strane, Jones (2004) navodi kako su kontrola, inovacije i uspješnost tri najvažnija procesa koja menadžeri trebaju koristiti u ocjeni učinkovitosti njihovih organizacija u stvaranju vrijednosti. U tom kontekstu, kontrola podrazumijeva kontrolu nad vanjskom okolinom te mogućnost privlačenja resursa i kupaca. Inovacije podrazumijevaju razvijanje organizacijskih vještina i sposobnosti kako bi organizacija otkrila nove proizvode i procese. Također, podrazumijeva dizajniranje novih organizacijskih struktura i kultura koje osnažuju mogućnost poduzeća za nošenje s promjenama te prilagodbu i poboljšanje načina svog djelovanja. Uspješnost podrazumijeva razvijanje modernih proizvodnih sadržaja koristeći nove informacijske tehnologije koje mogu proizvesti i distribuirati proizvode organizacije na učinkovit način. Kako bi ocijenila učinkovitost kojom organizacija izvršava ova tri izazova, menadžeri mogu koristiti jedan od sljedeća tri pristupa, odnosno organizacija je učinkovita ako može (Jones, 2004:15-17):

- osigurati oskudne i vrijedne vještine i resurse izvan organizacije (*pristup vanjskih resursa*);
- kreativno koordinirati resurse s vještinama zaposlenika kako bi se proizvodi inovirali i prilagodili promjenjivim potrebama kupaca (*pristup unutarnjih sustava*); i
- uspješno pretvarati vještine i resurse u gotove proizvode i usluge (*tehnički pristup*).

Organizacije koje uspijevaju ostvariti visoke razine učinkovitosti bit će u mogućnosti ostvarivati i iznadprosječne prihode te održavati konkurentsku prednost na dugi rok. Međutim, visoku razinu organizacijske učinkovitosti nije moguće ostvariti bez potpunog

razumijevanja same organizacije, načina njena djelovanja i procesa oblikovanja odnosno procesa organizacijskog dizajna. Organizacijski dizajn predstavlja osnovu za ostvarivanje najviših razina učinkovitosti. Oblici i procesi organizacijskog dizajna te u konačnici odabrano organizacijsko rješenje omogućit će ili ograničiti djelovanje organizacije u postizanju njene učinkovitosti.

Organizacijski dizajn omogućuje poduzećima da učinkovito organiziraju i upravljaju resursima na način da se uspješno ostvaruju ciljevi, ali i da se ostvaruje takva razina učinkovitosti koja podrazumijeva efikasno korištenje postojećih resursa te njihovo usklađivanje s potrebama tržišta. Određujući tko donosi odluke i kako će se te odluke donijeti, kroz organizacijski dizajn vrhovni menadžeri postaju oblikovatelji procesa donošenja odluka u organizaciji, utječući na ponašanje zaposlenika te stvaranje i izvršavanje ciljeva organizacije (Dumais, 2011). Na svakoj razini, dizajn postaje jedan od najsnažnijih alata za oblikovanje djelotvornosti te pomaže menadžerima da stvore učinkovitu organizaciju (Donaldson, 2008:8).

U današnjim sve složenijim organizacijama organizacijski dizajn i izgradnja organizacije promatraju se kao kamen temeljac konkurentske prednosti. Efikasan organizacijski dizajn omogućuje organizaciji da iskoristi u potpunosti svoje snage u slijedećem prilika okoline, dok simultano minimizira rizik kojem je izložena zbog svojih trenutnih slabosti (Snow i Hrebiniak, 1980:334). Prednosti dobivene organizacijskim dizajnom mogu prijeći one koje nastaju iz većine drugih organizacijskih inicijativa te doprinijeti postizanju vrhunske organizacijske djelotvornosti. Bryan i Joyce (2007:23) naglašavaju važnost dizajna koristeći metaforu broda. Naime, strateški orijentirani menadžeri možda ne mogu kontrolirati vrijeme, ali mogu dizajnirati brod i opskrbiti ga s posadom koja može navigirati oceanom pod svim vremenskim uvjetima.

Organizacijski dizajn, odnosno izgradnja organizacije, stvara osnovu koja omogućuje provođenje aktivnosti organizacije te korištenje njenih resursa na način koji maksimizira organizaciju u pogledu njene vrijednosti. Istraživanja provedena u analizi uspješnih poduzeća pokazuju kako je moguće značajnu razinu uspješnosti i konkurentnosti poduzeća pridodati organizacijskom dizajnu i skladu među njegovim elementima. Rezultati petogodišnje studije koje su proveli Nohria i sur. (2003) pokazuju kako u postizanju vrhunskih krajnjih rezultata osnovnu ulogu imaju strategija, kultura, struktura te izvršenje strategije odnosno cjelokupni

organizacijski dizajn. Ujedno kroz studije slučajeva koje su proveli McGee i Molloy (2003) pokazalo se da organizacijski dizajn, promatran kao proces kontinuiranog usklađivanja strukture, procesa, menadžerskog sustava i kulture unutar dobro formulirane strategije, snažno utječe na mogućnost za izvršenje i postizanje krajnjih rezultata poduzeća te njegovu konkurentsku prednost.

Pri tome, ključne odrednice strateški vođenog organizacijskog dizajna koji doprinosi konkurentnosti su da dizajn (McGee i Molloy, 2003:5-6):

- pruža veću mogućnost pažljive alokacije resursa unutar organizacije;
- osigurava da prave informacije dođu do pravih ljudi u pravo vrijeme;
- stvara strukturu koja osigurava da se realociraju resursi i prilagodi promjenama na tržištu kako do njih dolazi;
- omogućava razvoj visoko djelotvorne kulture odnosno da se omogućava komunikacija i prepoznatljivost strategije među zaposlenicima te njihova privrženost strateškim ciljevima; te
- pruža veću transparentnost u financijskoj djelotvornosti pojedinih proizvoda i tehnologija, omogućujući menadžerima da bolje prate izvršenje strategije.

Menadžeri, međutim, trebaju prepoznati kako je organizacijski dizajn koji doprinosi vrijednosti dugotrajan proces koji konstantno treba prilagođavati. Dizajn nije statičan te se kontinuirano rekonfigurira kako organizacije prolaze kroz razdoblja evolucije i revolucije u njihovu organizacijskom dizajnu ovisno o tome kako se susreću sa strateškim promjenama te rastom u opsegu i obujmu (Beer, 2009:252). Konstantne promjene u konkurentskoj okolini zahtijevaju kontinuiranu modifikaciju strateških ciljeva te posljedično organizacijski dizajn koji će se mijenjati kako bi ostao usklađen i podržavao strategiju poduzeća. Pri tome, učinkovit dizajn bit će dovoljno fleksibilan da se prilagodi promjenama bez stvaranja nepotrebnih troškova i posljedica za organizaciju (Nadler i Tushman, 1997:6). Potrebno je razviti „stratešku fleksibilnost“ koja identificira promjene na tržištima i svjesno adaptira strukturu i procese kako bi organizacija ostala konkurentna. Strateški cilj je stvaranje i održavanje organizacijske fleksibilnosti koja se mora stvoriti kroz organizaciju i organizacijski dizajn (McGee i Molloy, 2003:2).

Poduzeća koja se ne uspijevaju prilagoditi i odgovoriti na zastarijevanje u njihovu dizajnu izlažu se riziku pada u djelotvornosti ugrožavajući svoj opstanak (Beer, 2009:252). Rizik propasti se može minimizirati ili čak u potpunosti izbjeći svjesnim dizajniranjem nove organizacije ili redizajniranjem postojeće na način da organizacija djeluje učinkovito i brzo se prilagođava na promjenjive uvjete. To podrazumijeva analizu svih elemenata organizacije i njene operativne okoline te djelovanje kako bi se oni uskladili (Stanford, 2007:1). Kao što je navedeno, nejasno dizajnirana organizacija vodi do poteškoća u obavljanju posla i smanjenja zadovoljstva zaposlenika, neučinkovito koristi resurse te dovodi do niske kvalitete i produktivnosti. Ukratko, donosi se manje vrijednosti kupcima, zaposlenicima i ostalim interesno utjecajnim skupinama (Mohrman, 2007:9).

Kako navodi Dumais (2011) složenost, nepredvidljivost i nestabilnost promjena u okolini pretekla su tradicionalne pristupe i koncepte organizacijskom dizajnu. U današnjem svijetu, organizacije stalno traže nove načine da dostave vrijednost svojim interesno utjecajnim skupinama, da se prilagode promjenama u njihovoj konkurentnoj, društvenoj i tehnološkoj okolini te da se postigne i održi vodstvo u njihovim domenama. Za rješavanje tih imperativa, organizacije moraju neprestano rekonfigurirati resurse i fleksibilno unaprjeđivati svoj dizajn (Mohrman, 2007:4). Od organizacija se zahtjeva nevjerojatna količina spretnosti za opstanak, a uz to i napredovanje (Worley i Lawler, 2009:3). Vrhovni menadžeri u današnjim uvjetima se bore za dizajn koji će omogućiti poduzećima da su učinkovita dovoljno da osiguraju djelotvornost u kratkom roku i dovoljno fleksibilna kako bi održala djelotvornost u dugom roku. Sustavan posao organizacijskog dizajna stoga uključuje stvaranje jasne vizije izgleda poduzeća u budućnosti, procjenu gdje je sada, a zatim određivanje kako zatvoriti jaz između ova dva stanja (Stanford, 2007:15). Poduzeća moraju stvoriti dizajn koji će omogućiti učinkovito izvršavanje svakodnevnih aktivnosti uz stalno anticipiranje promjena i njihov utjecaj na poduzeće te se mijenjati zadržavajući svoje temeljne principe i postulate.

3. KONCEPTUALIZACIJA I RAZVOJ ORGANIZACIJSKIH SPOSOBNOSTI

Jedno od značajnijih područja istraživanja kako u literaturi organizacijske teorije tako posebno u literaturi strateškog menadžmenta vezano je uz djelotvornost poduzeća i način stvaranja konkurentske prednosti, dok se učestala pitanja odnose na razliku uspješnih i manje uspješnih poduzeća, odnosno kako neka poduzeća mogu djelovati bolje od drugih, stvarajući konkurentsku prednost, iznadprosječne prihode i to na duži rok.

Iako u literaturi postoje različiti pristupi i teorije vezne uz djelotvornost poduzeća, moguće ih je sistematizirati i promatrati preko dva glavna pravca istraživanja o determinantama djelotvornosti poduzeća. Jedan se temelji primarno na ekonomskoj tradiciji, naglašavajući važnost eksterne okoline, odnosno industrije u kojoj poduzeće djeluje, utemeljen je u neoklasičnoj ekonomiji, a njome se više bavi literatura iz područja industrijske organizacije. Drugi pravac istraživanja izgrađuje se na bihevioralnoj i društvenoj paradigmi i vidi organizacijske elemente, odnosno interne elemente poduzeća te njihov sklad s okolinom, kao glavne determinante uspjeha (Hansen i Wernerfelt, 1989:399), a ukorijenjen je i prepoznat kao resursni pogled na poduzeće.

Sa svojim trenutnim fokusom resursna teorija prihvaća organizacijske sposobnosti i njihove karakteristike kao vrijedan izvor konkurentske prednosti. Brojni autori dodjeljuju vrhunska normativna obilježja sposobnostima, navješćujući da sposobnosti predstavljaju „najbolji“ izvor održive konkurentske prednosti (Prahalad i Hamel, 1990; Ulrich i Lake, 1990; Stalk i sur., 1992). Pri tome poduzeća trebaju razviti i oblikovati kroz svoje interne procese i strukturu, a na temelju postojećih resursa, sposobnosti koje odgovaraju odabranoj strategiji poduzeća te prilikama na tržištu, a što će omogućiti postizanje vrhunskih rezultata i superiorne djelotvornosti poduzeća.

3.1. Resursna teorija kao osnova razvoja područja organizacijskih sposobnosti

Samo zanimanje za koncept konkurentske sposobnosti te proučavanje strategije poduzeća javlja se sredinom 20. stoljeća kada se sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja poslovnih odluka više nije mogao zanemarivati. Orijentacija menadžmenta isključivo na interne aktivnosti poduzeća nije bila primjerena okolnostima u kojima je dinamična, heterogena, kompleksna i neizvjesna okolina imala sve veći značaj i utjecaj na opstanak

poduzeća (Buble, 2005:1). Postepeno, poduzeća sve veći naglasak stavljaju na dugoročno razmišljanje i planiranje, a strateške aktivnosti postaju sastavni dio poslovnih aktivnosti.¹

Uvažavajući čimbenik okoline, sve do 1990-ih godina glavni pravac razvoja u strateškoj analizi fokusirao se na vezu između strategije i vanjske okoline, odnosno strukture industrije u kojoj poduzeće djeluje. Ovaj strukturalistički pristup proučava odnose i pravila ponašanja između strukture industrije, aktivnosti poduzeća unutar industrije te djelotvornosti na mikro razini (razini poduzeća) i makro razini (razini nacionalne ekonomije) (Radoš, 2010:80). Strukturalistički pogled naglašava kako je ponašanje poduzeća, odnosno njegova strategija ograničena strukturnim silama industrije te ne predstavlja neovisnu menadžersku aktivnost, odnosno uloga menadžera u tom pogledu može se zanemariti. Ovakav pogled podržan je i istraživanjem u organizacijskoj teoriji koja je naglašavala determinističku ulogu okoline (Spanos i Lioukas, 2001:908). Slično tome, teoretičari klasične industrijske organizacije obično su pretpostavljali da poduzeće ne može utjecati na industrijske uvjete niti vlastitu djelotvornost. U tom kontekstu, konkurentska prednost je vođena industrijom (odnosno određuju ju industrijske karakteristike kao što su omjer koncentracije i struktura troškova) umjesto da je stvorena proaktivno u poduzeću kroz akumulaciju jedinstvenih i vrijednih resursa, teških za oponašanje (Lado i sur., 1992:79).

Najsnažniji doprinos razvoju strukturalističkog pristupa i pomak ka praktičnoj primjeni postavljenih teorema dao je Michael Porter 1980-ih godina (1980, 1981, 1991) i to prvenstveno kroz model industrijske strukture i pet konkurentskih sila, koncept generičkih strategija i model lanca vrijednosti. Modeli koje je razvio Porter postali su vodeći okvir za analizu konkurentске sposobnosti poduzeća odmičući se od tradicionalne teorije industrijske organizacije. Dok industrijska struktura još uvijek zaokuplja središnje mjesto u objašnjenju djelotvornosti poduzeća, Porter (1991) se odlučuje fokusirati na ulogu aktivnosti poduzeća i pozicioniranja kao plodnog mjesta za razvoj dinamičke teorije strategije. Za Portera, uz održavanje industrijske strukture konstantnom, uspješno poduzeće je ono koje ima atraktivnu relativnu tržišnu poziciju. Ta pozicija može proizaći iz odabira troškovne baze koja je niža od konkurencije ili iz mogućnosti poduzeća da diferencira svoju ponudu i ostvari premijsku cijenu koja nadilazi dodatne troškove. Konkurentska prednost vidi se stoga kao pozicija

¹ Detaljnije o povijesnom razvoju strategije i strateškog menadžmenta vidjeti u: Mele, D. i Guillen M. (2006) *Intellectual Evolution of Strategic Management and it's Relationship with Corporate Social Responsibility, Working papers*, No. 658, IESE Business School, University of Navarra

superiorne djelotvornosti koju poduzeće ostvaruje kroz ponudu proizvoda po nižim cijenama od konkurencije ili nudi diferencirane proizvode za koje su kupci spremni platiti premijsku cijenu.

Poduzeće treba pažljivo analizirati industriju u pogledu njenih strukturnih parametara (jačina suparništva u industriji, opasnost od pridošlica, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača te prijetnje zamjenskih proizvoda) kako bi se ocijenio potencijal profitabilnosti određene industrije. Kada se to postigne, treba odabrati i primijeniti strategiju koja može učinkovito uskladiti poduzeće s industrijom i generirati vrhunsku djelotvornost. Opet, tvrdnja je da konkurentsku prednost u velikoj mjeri određuju industrijske strukturne karakteristike koje utječu na djelotvornost poduzeća (Lado i sur., 1992:79).

Istraživanja koja proizlaze iz tradicionalne industrijske organizacije odnosno konkretnije Porterova modela prihvaćaju perspektivu „izvana prema unutar“ (engl. outside-in) glede strukture tržišta i njegova utjecaja na djelotvornost poduzeća. Na poduzeće se gleda kao na skupinu strateških aktivnosti koje teže prilagođavanju industrijskoj okolini tražeći atraktivnu poziciju u tržišnoj areni. Održivost rente koja nastaje kao rezultat takve pozicije je kritično ovisna o relativnom utjecaju konkurentskih sila s kojima se poduzeće susreće (Spanos i Lioukas, 2001:907). Ono što su znanstvenici standardno pretpostavljali je da menadžment poduzeća ne može utjecati niti na industrijske uvjete niti na djelotvornost poduzeća, pri čemu se poduzeće tretira kao crnu kutiju ne naglašavajući značajnu ulogu menadžera u djelovanju poduzeća (Amit i Schoemaker, 1993:42). Menadžerska znanja implicitno su svedena na elemente ulaznog rada čija se vrijednost realizira samo u kombinaciji s drugim faktorima proizvodnje.

Sažeto, teorija industrijske organizacije nastoji ponuditi malo razumijevanja o proaktivnom strukturiranju održive konkurentske prednosti. Dodjeljujući konkurentsku prednost imperativima industrije odnosno njenoj strukturi, ova teorija predviđa jedinstvenost internih elemenata poduzeća (Lado i sur., 1992:79-80). Iako kroz model lanca vrijednosti Porter proučava aktivnosti poduzeća i naglašava kako izvor konkurentske prednosti leži u sposobnosti obavljanja i međusobnog povezivanja svake od aktivnosti, te aktivnosti vezane su uz povezivanje između kupaca, dobavljača i poduzeća, a profit ovisi o strukturi sustava vrijednosti, načinu na koji je dodana vrijednost raspoređena među dobavljačima, proizvođačima, kupcima i ostalim elementima koji čine ukupan sistem. U konačnici, i dalje je

naglasak bio na usklađivanju aktivnosti poduzeća i njegove okoline, a veza između strategije, resursa i vještina poduzeća i dalje je bila zanemarena (Grant, 1991:114).

No, već tijekom 1980-ih, a posebice 1990-ih ideje o ulozi resursa i sposobnosti kao glavnih temelja za strategiju poduzeća i primarni izvor profitabilnosti postale su poznate kao resursna teorija poduzeća (Grant, 2008:125). Dok Porter vidi strategiju primarno pokrenutu od strane industrije, resursna perspektiva smatra da bit strategije je ili bi trebala biti definirana kroz jedinstvene resurse i sposobnosti poduzeća. Nadalje, potencijal strategije za stvaranjem vrijednosti odnosno mogućnost poduzeća da uspostavi i što je najvažnije održi profitabilnu tržišnu poziciju kritično ovisi o kapacitetu njegovih temeljnih resursa za stvaranje renti (Spanos i Lioukas, 2001:910). Kao što ističe Grant (2008:125) u svijetu u kojem su preferencije kupaca promjenjive kao i tehnologije za ostvarivanje njihovih potreba, tržišno fokusirana strategija ne može osigurati stabilnost i postojanost smjera potrebnog za upravljanje strategijom na dugi rok. Potraga za konkurentskom prednosti i vrhunskom djelotvornosti poduzeća mora započeti s analizom resursa i sposobnosti koje poduzeće trenutno posjeduje i kontrolira (Barney i Clark, 2007:47-48).

3.1.1. Osnovne postavke resursne teorije

Iako možda nije prepoznato u tom obliku, promatranje poduzeća u smislu njihovih raspoloživih resursa ima dugu tradiciju u ekonomiji. Mada su prvotne analize bile orijentirane na određivanje renti koje dolaze iz posjedovanja zemlje (radovi ekonomista Davida Ricarda) te rada i kapitala, teoretičari poput primjerice Selznicka (1957) te Ansoffa (1965) prepoznali su ujedno i važnost razlika poduzeća i distinktivnih kompetencija (Amit i Schoemaker, 1993:34). Međutim, smatra se kako su osnovne pretpostavke teorije razvijene na idejama Penrose (1959) koja sugerira da ono što je važnije od strukture industrije su resursi koje poduzeće posjeduje, a menadžer stavlja u korištenje, te koji se koriste i dalje razvijaju kroz organizaciju (Penrose, 1959 prema Schendel, 1994:2). Penrose navodi da poduzeće treba promatrati primarno kao administrativni okvir koji povezuje i koordinira aktivnosti brojnih pojedinaca i grupa te potom kao skup proizvodnih resursa. Zadatak koji se postavlja pred menadžere je da iskoriste taj skup proizvodnih resursa koje poduzeće posjeduje i kontrolira kroz korištenje administrativnog okvira koji je stvoren u poduzeću. Sukladno tome rast poduzeća je ograničen (a) proizvodnim mogućnostima koje postoje kao funkcija skupa proizvodnih resursa pod kontrolom poduzeća i (b) administrativnim okvirom koji se koristi za

koordiniranje korištenja tih resursa (Barney i Clark, 2007:11). Penrose je također primijetila da se skupovi produktivnih resursa pod kontrolom poduzeća mogu značajno razlikovati od poduzeća do poduzeća odnosno da su poduzeća, u tom smislu, u osnovi heterogena čak i ako su nalaze u istoj industriji (Barney i Clark, 2007:11).

Međutim, ideja gledanja na poduzeća kao širi skup resursa nakon Penrose, osim Rubina (1973), dobila je relativno malo formalne pozornosti (Wernerfelt, 1984:171). Sve do početka 1980-ih godina, a posebice 1990-ih, kao što je prethodno spomenuto, kada dolazi do porasta broja radova koji se bave ovom tematikom i kada su je među prvima formulirali Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991), Dierickx i Cool (1989), Peteraf (1993) te Amit i Schoemaker (1993). Ovi radovi naglašavaju neke od osnovnih načela resursne teorije te također opisuju neke od atributa koja resursi moraju posjedovati da bi bili izvor trajne vrhunske djelotvornosti poduzeća. Kroz radove ovih autora pokazuje se da je moguće razviti teoriju održive vrhunske djelotvornosti poduzeća koristeći resurse i sposobnosti poduzeća kao osnovnu jedinicu analize. Počevši s malom skupinom znanstvenika, do kasnih 1990-ih, resursna teorija izrasla je brzo u dominantnu teoriju u području strateškog menadžmenta (Barney i Clark, 2007:247).

Resursni pogled na poduzeće usredotočuje se na nesavršenosti tržišta i resursa te ističe heterogenost poduzeća, njihove različite stupnjeve specijalizacije te ograničenu prenosivost korporativnih resursa. Dok se okvir industrijske analize fokusira na tržišta proizvoda i vidi izvore profitabilnosti u karakteristikama industrije kao i u položaju poduzeća unutar industrije, s druge strane resursni pogled smatra da su tip, veličina te priroda resursa i sposobnosti poduzeća važna odrednica njegove profitabilnosti (Amit i Schoemaker, 1993:35). Osim tradicionalnih materijalnih resursa koji uključuju zemlju, rad i kapital, literatura prepoznaje i naglašava važnost i ostalih materijalnih te nematerijalnih resursa i sposobnosti u stvaranju iznadprosječnih ekonomskih renti (Ticha, 2010:159).

Resursna teorija usmjerava pažnju na jedinstvene resurse poduzeća i definira kako je djelotvornost poduzeća u konačnici povrat na jedinstvenu imovinu koju poduzeće posjeduje i kontrolira (Spanos i Lioukas, 2001:907-908). Temeljna logika smatra da održivost konkurentске pozicije ovisi primarno o trošku resursa korištenog za implementaciju odabrane strategije (Spanos i Lioukas, 2007:910). Kao što navode Amit i Schoemaker (1993:42) ekonomska renta, u ovom pogledu, proizlazi iz svojstava jedinstvenih za resurse i sposobnosti

poduzeća. Naglasak je stoga više na internim procesima, priznajući često spor evolucijski put kojim se razvijaju specifične sposobnosti poduzeća (Amit i Schoemaker, 1993:42).

Sama resursna teorija poduzeća je manje teorija strukture i ponašanja poduzeća kao pokušaj da se objasni i predvidi zašto neka poduzeća mogu uspostaviti pozicije održive konkurentske prednosti i na taj način zaraditi vrhunsku rentu. Naprotiv, resursni pogled vidi poduzeće kao unikatni skup jedinstvenih resursa i sposobnosti gdje je primarni zadatak menadžmenta maksimiziranje vrijednosti kroz optimalni razvoj postojećih resursa i sposobnosti, istovremeno razvijajući bazu resursa i sposobnosti poduzeća za budućnost (Grant, 1996:110).

Dvjesto središnjim tvrdnjama resursne teorije može se tako smatrati da: (1) neki resursi i sposobnosti imaju potencijal da omoguće poduzećima stvaranje i provedbu vrijedne strategije, i (2) takvi resursi mogu biti izvor održive konkurentske prednosti kada oni posjeduju karakteristike koji njihovo oponašanje čine skupim. Također, neke verzije resursne teorije sugeriraju i da poduzeća moraju biti organizirana na način da mogu iskoristiti svoje resurse i sposobnosti ukoliko žele ostvariti svoj puni ekonomski potencijal (Barney 2002 prema Barney i Clark, 2007:229).

Potporna teorijskom okviru dana je kroz istraživanja koja su pokazala da organizacijski faktori objašnjavaju oko dva puta više varijance u profitnoj stopi poduzeća od ekonomskih čimbenika. Empirijski je dokazano da ekonomski faktori doprinose samo oko 15-40% djelotvornosti poduzeća (Hansen i Wernerfelt, 1989:400-401), a ostatak varijance može se objasniti faktorima kao što su menadžerske sposobnosti i organizacijska kultura ili klima (Lado i sur., 1992:86). U ranijem radu King (1966 prema Hitt i Ireland, 1985:280) je pronašao kako se svega 10% varijance u vrijednosti dionice može objasniti samom industrijom. Stoga, veliki dio varijance u povratu s tržišta može se pridodati akcijama poduzeća tijekom vremena (Hitt i Ireland, 1985:280). Dodatno, Rumelt (1991:167) je pokazao da se poslovne jedinice razlikuju više unutar nego između industrije, sugerirajući jaču ulogu faktora na razini poduzeća u odnosu na industriju. Stoga poduzeće treba usmjeriti svoju analizu uglavnom na jedinstvene vještine i resurse, a ne na konkurentsko okruženje (Dierickx i Cool, 1989:1504) budući da poduzeću specifični resursi i sposobnosti predstavljaju potencijalnu stratešku imovinu koja stvara vrhunske rente (Lado i sur., 1992:78).

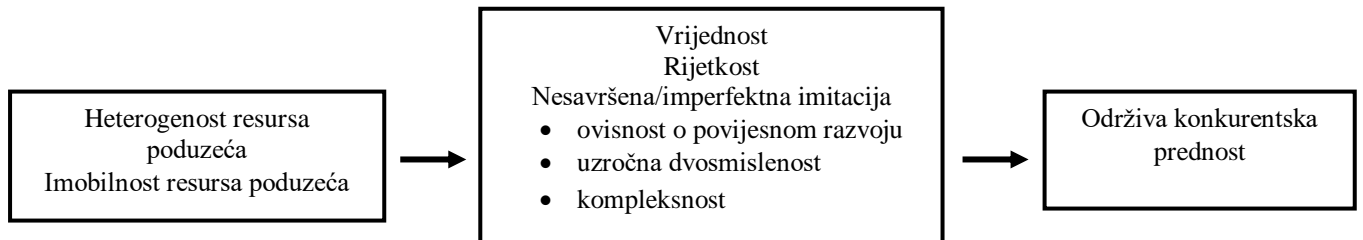
U početnim fazama razvoja resursne teorije prepoznate su četiri temeljne skupine resursa koje mogu doprinijeti djelotvornosti, i to: financijski resursi, materijalni resursi, ljudski resursi te organizacijske sposobnosti. Organizacijske sposobnosti se međutim ističu u odnosu na ostale resurse koje poduzeće može posjedovati budući predstavljaju mogućnost organizacije da koordinira i iskoristi ostale resurse pa Makadok (2001:389) posebno naglašava ovu razliku ističući kako su sposobnosti poseban tip resursa čija je svrha poboljšanje djelotvornosti ostalih resursa koje poduzeće posjeduje.

Heterogenost u pogledu imovine koju poduzeće posjeduje središnji je faktor u objašnjenju varijanci u učinkovitosti između poduzeća. Iz tog razloga resursna teorija poseban naglasak stavlja u proučavanje faktora koji omogućavaju da te razlike i potraju (Vivas-López, 2005:662). Barney i Clark (2008:54-57) ističu kako zapravo resursna teorija nije orijentirana isključivo na resurse, već više na svojstva resursa koja omogućuju i podržavaju konkurentsku prednost poduzeća. Iako izrada i provedba strategije obuhvaća različite resurse poduzeća, svi resursi poduzeća ne drže potencijal za održivu konkurentsku prednost. Kako bi ostvarili ovaj potencijal, resursi poduzeća moraju imati četiri svojstva odnosno resurs: (1) mora biti *vrijedan*, u smislu da iskorištava prilike i/ili neutralizira prijetnje poduzeću iz njegove okoline odnosno da omogućuje poduzeću da oblikuje i implementira strategije koje poboljšavaju njegovu učinkovitost i djelotvornost; (2) mora biti *rijedak* između sadašnje i potencijalne konkurencije poduzeća odnosno ako skupina resursa poduzeća nije rijetka te je dostupna većini sudionika na tržištu, tada velik broj poduzeća može oblikovati i implementirati istu ili sličnu strategiju, ali ta strategija tada neće biti izvor konkurentske prednosti iako resursi mogu biti vrijedni; (3) mora biti *nesavršen za oponašanje* odnosno imitaciju; i (4) mora postojati *mogućnost korištenja* resursa kroz organizacijske procese poduzeća (Barney i Clark, 2007:57).

Resursi i sposobnosti poduzeća mogu biti nesavršeno imitabilni odnosno teški za oponašati zbog jednog ili zbog kombinacije sljedeća tri razloga (Dierickx i Cool 1989:1510):

- mogućnost poduzeća za dobivanje resursa i stvaranje sposobnosti ovisi o jedinstvenim povijesnim uvjetima koja su obilježila razvoj poduzeća;
- veza između resursa i sposobnosti koje posjeduje poduzeće i djelotvornosti je uzročno dvosmislena (engl. *casually ambiguous*) odnosno postoje relativne poteškoće u uspostavljanju uzročne veze između organizacijskih resursa i sposobnosti te djelotvornosti poduzeća; i/ili

- resursi i sposobnosti koji generiraju prednost poduzeća imaju kompleksne međusobne interakcije.



Slika 11. Odnos između svojstva resursa i održive konkurentske prednosti

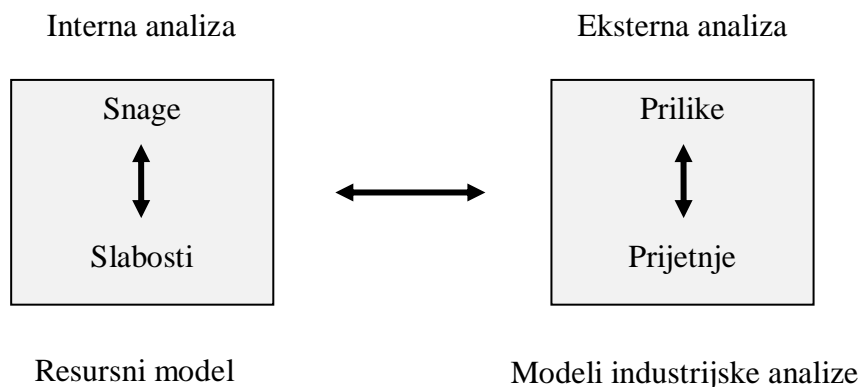
Izvor: Barney, J. B. i Clark, D. N. (2007) *Resource-Based Theory - Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press Inc., str. 69.

Bitno je istaknuti da promatranje kako konkurentske prednosti ostvaruju samo poduzeća koja imaju vrijedne i rijetke resurse ne znači da treba odbaciti kao nevažne uobičajene resurse, koji nisu rijetki. Umjesto toga vrijedni, ali učestali resursi poduzeća mogu osigurati opstanak poduzeća kada se koriste za stvaranje konkurenskog pariteta u nekoj industriji. U takvim uvjetima, iako niti jedno poduzeće ne ostvaruje konkurentske prednosti, poduzeća povećavaju svoju vjerojatnost ekonomskog opstanka i preživljavanja (Barney i Clark, 2007:59).

Postavlja se pitanje koliko rijedak i vrijedan resurs poduzeća mora biti kako bi imao potencijal za generiranje konkurentske prednosti. Odgovor je prvenstveno u pogledu jedinstvenosti resursa među konkurentima. Naime, ako poduzeće posjeduje vrijedan resurs koji je apsolutno jedinstven među skupom trenutnih i potencijalnih konkurenata, ti resursi će generirati minimalno konkurentske prednosti i mogu imati potencijal generiranja održive konkurentske prednosti. Međutim, moguće je ujedno da je mali broj poduzeća u industriji u posjedu određenog vrijednog resursa i da resurs još uvijek stvara konkurentske prednosti. Općenito, dokle god je broj poduzeća koji posjeduju određeni vrijedan resurs (ili skup vrijednih resursa) manji od broja poduzeća potrebnih za generiranje savršene konkurentske dinamike u industriji, taj resurs ima potencijal stvaranja konkurentne prednosti (Barney i Clark, 2007:59).

S obzirom da se resursna teorija prvenstveno orijentirala na istraživanje karakteristika, a tek potom na ispitivanje povezanosti s djelotvornosti, zbog toga je često kritizirana. Najveća kritika je vezana uz samu konceptualizaciju i mjerenje (Dutta i sur., 2006:277) te empirijsku validaciju, pri čemu se često isticao problem cirkularnog argumentiranja odnosno kružnog zaključivanja. Priem i Butler (2001) navode kako je taj tautološki oblik testiranja učestala pojava u resursnoj teoriji budući se nezavisne varijable mjere zavisnom varijablom. Navodi se kako vrijednost resursa može biti ocijenjena samo u okvirima određenog konteksta gdje resursi mogu dovesti do konkurentske prednosti, ali to opet definira relevantnu konkurentsku strukturu, što zauzvrat određuje što je vrijedan resurs, i tako dalje. Izlaz iz ove cirkularnosti je da se odnos između resursa i konkurentske prednosti vidi kao longitudinalni proces (Fahy, 2000 prema Raduan i sur., 2009:48) te da se za svaku pojedinu varijablu definira zasebna mjera (Barney i Clark, 2007:251). Međutim, velik dio literature iz područja resursne teorije uzima resursnu bazu kao zadanu i stavlja nedovoljan naglasak i pozornost na proces razvoja resursa. Bez promjena u takvom razumijevanju problem kružnog zaključivanja nikada se ne može riješiti (Raduan i sur., 2009:48).

Primjetno je, međutim, da iako različite s obzirom na svoje temeljne postavke i pogled na konkurentsku prednost poduzeća, u stvarnosti obje perspektive, i strukturalistički i resursni pristup, mogu zajedno postojati i oblikovati ponašanje poduzeća te se nadopunjuju u objašnjavanju djelotvornosti poduzeća (Conner, 1991; Amit i Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). Zapravo, prema Wernerfeltu (1984:171) Porterov model i resursni pristup čine dvije strane istog novčića. Učinkovita organizacija i stvaranje vrijednosti proizlaze iz usklađenosti unutarnjih sposobnosti s odabranom strategijom te strategije s konkurentskim okruženjem poduzeća. Kako Barney i Zajac (1994:5) navode pregled vještina implementacije strategije i djelovanja poduzeća ne može se shvatiti neovisno o sadržaju strategije i konkurentskog okruženja u kojem poduzeće djeluje. Kada bi se resursni pristup i pristup industrijske analize stavili u okvire SWOT matrice moglo bi se reći da resursni pristup, naglašavajući jedinstvene napore za neko poduzeće u razvoju i kombinaciji resursa za postizanje konkurentske prednosti, daje „snage-slabosti“ SWOT analize, a analiza industrije daje pregled dijela „prilike - prijetnje“ (Spanos i Lioukas, 2001:911).



Slika 12. Odnos između tradicionalne “SWOT” analize, resursnog modela i modela industrijske analize

Izvor: Barney, J. B. i Clark, D. N. (2007) *Resource-Based Theory - Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press Inc., str. 50.

Spanos i Lioukas (2001) navode kako postoji temeljna kompatibilnost između ova dva načina teoretiziranja, odnosno kako je sam pokušaj uspoređivanja i kontrasta logike ove dvije perspektive neopravdan na temelju tri razloga: (1) obje perspektive su komplementarne u objašnjenju djelotvornosti poduzeća, u smislu da se dobivanjem uvida iz obje perspektive može dobiti više uravnotežen pogled na izvore konkurentske prednosti odnosno njene „unutarnje“ i "vanjske" determinante; (2) obje perspektive nastoje objasniti isti interesni fenomen, a to je održiva konkurentska prednost; i (3) jedinica analize identična je u oba slučaja odnosno objekt proučavanja je poduzeće (Spanos i Lioukas, 2001:912).

Rezultati istraživanja (Hansen i Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; Spanos i Lioukas, 2001) ukazuju na to da zajedno sa strateškim aktivnostima i efekti industrije i imovine poduzeća znatno utječu na uspjeh poduzeća. To je u skladu s Hansen i Wernerfeltovom (1989:409) napomenom da će poduzeća koja mogu pokazati izvrsnost u oba područja biti znatno bolja od onih koji se zalažu za više jednodimenzionalni koncept izvrsnosti. Ostaje zapravo mali konsenzus o relativnoj ulozi ova dva utjecaja na izvedbu poduzeća, a razlog je u tome što su organizacijske sposobnosti poduzeća i položaj na tržištu u osnovi isprepleteni (Makhija, 2003:433-434) te se moraju nadopunjavati međusobno s obzirom da oni utječu na različite, ali jako povezane dimenzije djelotvornosti poduzeća (Spanos i Lioukas, 2001:922).

3.1.2. Doprinos resursne teorije razvoju područja organizacijskih sposobnosti

Osnova resursne teorije pronalazi se u razumijevanju odnosa između resursa i sposobnosti poduzeća, konkurentske prednosti i ostvarene djelotvornosti (Radoš, 2010:124). Unutar resursne teorije, poduzeće se promatra kao skup resursa i sposobnosti koje nije moguće kupiti i prodati na tržištu (Wernerfelt, 1984; Conner, 1991). Resursi poduzeća obuhvaćaju svu materijalnu i nematerijalnu imovinu koja je u vlasništvu ili pod kontrolom poduzeća te koja ulaze u proizvodnju roba i usluga s ciljem zadovoljenja potreba kupaca (Amit i Schoemaker, 1993:35). Organizacijske sposobnosti, kao poseban oblik resursa, karakteriziraju dinamični mehanizmi koji omogućuju poduzeću stjecanje, razvoj i implementaciju ostalih resursa za postizanje vrhunske djelotvornosti u odnosu na ostala poduzeća (Lado i Wilson, 1994:702). Predstavljaju mogućnost poduzeća da efikasno kombinira brojne resurse kako bi oni bili uključeni u proizvodnu aktivnost i omogućili ostvarivanje određenog cilja poduzeća (Dutta i sur., 2005:278).

Resursni pristup, uvažavajući sposobnosti kao temelj djelovanja poduzeća, ima duboke implikacije za formulaciju strategije poduzeća. Kada je primarna briga strategije bila odabir industrije i pozicioniranje u sklopu nje, poduzeća su često usvajala slične strategije. Resursni pristup, nasuprot tome, naglašava jedinstvenost svakog poduzeća i sugerira da ključ profitabilnosti nije kroz isto djelovanje kao i ostala poduzeća, već kroz iskorištavanje razlika. Uspostavljanje konkurentske prednosti uključuje formuliranje i implementaciju strategije koja iskorištava jedinstveni portfelj resursa i sposobnosti nekog poduzeća (Grant, 2008:128-129). Umjesto fokusa menadžerske energije samo na koncept strategije, menadžeri na različitim razinama fokusiraju se na vrstu i razinu sposobnosti koje njihova organizacija treba (i može) pribaviti ili razviti te na koji način ih prilagoditi promjenjivim uvjetima okoline kako bi se stvorila i održala konkurentska sposobnost (Bitar i Hafsi, 2007:403).

Literatura iz područja strateškog menadžmenta i sama resursna teorija smatraju kako će organizacija biti efikasna kad posjeduje sposobnosti koje će omogućiti dobro razvijenu poslovnu strategiju, odnosno kad organizacija može proizvesti ponašanje koje je potrebno kako bi se efikasno nosilo s poslovnom okolinom. Međutim, bitno je naglasiti kako i resursi koji su dostupni organizaciji također mogu imati ulogu u determiniranju djelotvornosti organizacije (Finegold i sur., 1998:143). Stjecanje superiornosti na konkurentskom tržištu ovisit će o sposobnosti poduzeća za prepoznavanje, razvijanje, implementaciju i očuvanje

pojedinih i resursa i sposobnosti kako bi se poduzeće razlikovalo od svojih konkurenata (Carmeli i Tishler, 2004a:300).

Prepoznato je da resursi i sposobnosti imaju samo potencijal za stvaranje ekonomske vrijednosti te da se potencijal ostvaruje samo kada poduzeća koriste svoje resurse i sposobnosti za stvaranje i implementaciju strategije (Barney i Clark, 2007:226). Možda nije toliko prepoznato da mogućnost drugih poduzeća da oponaša strategiju određenog poduzeća ne ovisi o svojstvima te strategije, već o svojstvima resursa i sposobnosti koji su omogućili da poduzeće izgradi i implementira tu strategiju. Naime, strategija je često većini prepoznatljiva, dok ono što nije često javno prepoznato su resursi i sposobnosti koje poduzeću omogućuju da stvori i implementira vlastitu strategiju (Barney i Clark, 2007:226).

S obzirom da sposobnosti kroz menadžersku kogniciju premošćuju prazninu između interne i eksterne okoline (Penrose, 1997 prema Bitar i Hafsi, 2007:404), uspjeh će vjerojatno doći kroz: (1) bolju usklađenost između dugoročnih i kratkoročnih ciljeva te organizacijskog dizajna; (2) bolje koordinirane napore menadžmenta između identifikacije tipova sposobnosti koje mogu poduprijeti strateške inicijative i razvoja tih sposobnosti; te (3) povećane sinergije između sposobnosti kad su strateške inicijative ugrađene u postojeće organizacijske sposobnosti (Bitar i Hafsi, 2007:404).

Svaka organizacija ima vlastitu konfiguraciju sposobnosti koja je ukorijenjena u njenom sustavu, i iako je neophodno da poduzeće posjeduje vrijedne sposobnosti teške za oponašati, organizacije koje traže konkurentsku prednost također moraju pokazati mogućnost da se organiziraju na način da iskoriste njihov puni potencijal (Newbert, 2007:124). Naglašava se važnost integracije i diferencijacije na sasvim novoj razini pomičući takve aktivnosti, koje su tradicionalno bile dio posla vrhovnog menadžmenta na sve razine organizacije. Stoga, prihvaćanje perspektive sposobnosti, iako obećava povećanu efikasnost strategije, također zahtjeva dodatnu koordinaciju i komunikaciju kroz organizaciju. Štoviše, takva perspektiva bi trebala voditi novim načinima organiziranja budući se smatra da sposobnosti određuju konfiguraciju, koordinaciju, integraciju i iskorištavanje resursa (Bitar i Hafsi, 2007:404).

Resursna teorija naglašava stoga da je uspjeh definiran sposobnostima koje poduzeće posjeduje odnosno specifičnim oblicima koordinacije i korištenja postojećih resursa poduzeća unutar zadanih organizacijskih okvira i uvjeta okoline.

3.2. Pojam i definicija organizacijskih sposobnosti

Kao što je prethodno navedeno, mnogi izvori konkurentske prednosti koji su to bili u povijesti, kao što su zemljopisna lokacija, fizička imovina i pristup kapitalu, iako i dalje jesu potrebni, nisu i dovoljni. Svjetski trendovi globalizacije, deregulacije, tehničke evolucije i liberalizacije tržišta, kao i restrukturiranje tržišta izazivaju tradicionalne pristupe stjecanja konkurentske prednosti. Postaje sve teže za poduzeća zadržati konkurentsku prednost koja se temelji samo na materijalnoj imovini s obzirom da i konkurenti imaju pristup istim uvjetima na otvorenom tržištu i lako mogu steći sličnu imovinu i tehnologiju, pa čak i lakše pristupiti novijim tehnologijama.

Kad je gospodarstvo bilo relativno statično, strategije su mogle priuštiti statičnost. U svijetu obilježenom trajnim proizvodima, stabilnim potrebama kupaca, dobro definiranim nacionalnim i regionalnim tržištima te jasno identificiranim konkurentima, natjecanje je bilo „rat“ pozicija u kojoj je poduzeće zauzimalo konkurentsku poziciju, izgrađujući i braneći tržišni udio u jasno definiranim proizvodima ili tržišnim segmentima. Ključ za konkurentsku prednost bilo je gdje, odnosno koje tržište je poduzeće odabralo za natjecanje. Kako se natjecalo bilo je od sekundarne važnosti, zapravo samo pitanje izvršenja (Stalk i sur., 1992:62). U sve više dinamičnom poslovnom okruženju, strategija je također s tim u skladu postala više dinamična. Konkurencija je sada „rat pokreta“ u kojem uspjeh ovisi o očekivanju tržišnih trendova i brzom odgovoru na promjenjive potrebe kupaca. Uspješni natjecatelji brzo se kreću u i izvan tržišta, a ponekad čak i cijele industrije. U takvom okruženju, bit strategije nije struktura proizvoda i tržišta poduzeća već dinamika njihova ponašanja. Cilj je identificirati i razviti organizacijske sposobnosti teške za oponašanje koje stvaraju razliku jednog poduzeća u odnosu na njegove konkurente (Stalk i sur., 1992:62).

Proizvodnja kvalitetnijih proizvoda i usluga, utvrđivanje cijena dobara i usluga nižima od konkurencije ili ugrađivanje tehnološke inovacije u istraživačke i proizvodne operacije, danas moraju biti podržani organizacijskim sposobnostima (Ulrich i Lake, 1991:77). Tržišni udio s kojim bi se poduzeća trebala zamarati nije onaj postignut na temelju gotovih proizvoda, već onaj koji odražava iskorištavanje osnovnih sposobnosti poduzeća (Hall, 1992:143). Dakle, zagovara se, u manjoj ili većoj mjeri, natjecanje na sposobnostima prije nego na odabiru položaja na tržištu ili provođenju tradicionalnih ulaganja u resurse (Collis, 1994:143-144). Organizacijske sposobnosti poduzeća predstavljaju pri tome jedinstvene attribute koji se mogu

prevesti u vrijednosti za kupca (Ulrich, 1987:182-183). Slijedom toga, poduzeća se trebaju usredotočiti na razvoj prepoznatljivih sposobnosti koje su teške konkurentima za oponašanje (Montealegre, 2002:514).

3.2.1. Važnost i uloga organizacijskih sposobnosti

Sposobnosti potiču svaki aspekt izvedbe, uključujući i zadovoljstvo kupaca te konkurentsko pozicioniranje poduzeća. Omogućuju kupcima, investitorima i zaposlenicima uvjerenje da organizacija može implementirati svoju strategiju te ostvariti svoje ciljeve. Uz isporuku krajnjih rezultata i artikulaciju budućih strategija rasta, razvoj, mjerenje i upravljanje sposobnostima je primarni izvor vrijednosti koja utječu na cijene dionica (Smallwood i Panowyk, 2005:17).

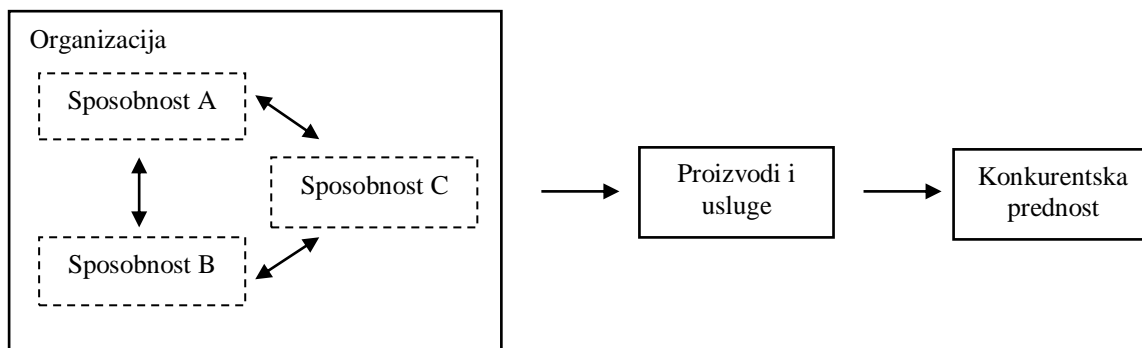
Poduzeća ne mogu očekivati da će ostvarivati rente samo iz posjedovanja i upravljanja resursima. Ona bi trebala biti u mogućnosti steći, razviti i implementirati ove resurse na način koji osigurava prepoznatljiv izvor prednosti na tržištu (Montealegre, 2002:516) odnosno stvoriti organizacijske sposobnosti. To je kompleksan izazov koji treba biti vođen poslovnom strategijom koja definira i prepoznaje vrstu organizacijskih sposobnosti koje organizacija mora razviti (Lawler, 2000:2).

U konačnici, strateško značenje svake pojedine sposobnosti stvar je njezina utjecaja na konkurentski položaj poduzeća, odnosno njegove uloge u određivanju čimbenika kao što su dugoročni opstanak tvrtke, prodaja, profitabilnost i udio na tržištu (Henderson i Cockburn, 1994:67). Istraživanja su pokazala da postoji značajna povezanost između organizacijskih resursa, sposobnosti, organizacijskog sustava i djelotvornosti (Raduan i sur., 2009), ali i povezanost organizacijskih sposobnosti s konkurentskom prednosti (Phong Tuan i Yoshi, 2010). Organizacijske sposobnosti smatraju se stoga glavnim izvorom za stvaranje i razvoj održive konkurentske prednosti te se promatraju kao kritični čimbenik uspjeha (Lejeune, 2009:7).

Kako su resursi i sposobnosti organizacije pribavljeni, razvijeni i primijenjeni od strane menadžera organizacije definira relativnu konkurentsku poziciju poduzeća, ali i održivost te pozicije ovisi o brzini kojom konkurenti mogu oponašati ili replicirati pribavljanje, razvoj i primjenu tih resursa i sposobnosti (Maritan, 2001:514). Ovisnost o granici do koje

spособnosti mogu biti imune na prijetnje tržišta za oponašanjem, supstitucijom, rasipanjem i oduzimanjem te na koji vremenski rok, odredit će i potencijal sposobnosti kao izvora konkurentske prednosti (Collis, 1994:146).

Međutim, sposobnosti mogu dovesti do konkurentske prednosti samo kada su usklađene sa strategijom poduzeća te postavljene u određeni kontekst (Bitar i Hafsi, 2007:407). To znači da samo posjedovanje sposobnosti ne dovodi nužno do konkurentske prednosti. Poduzeće mora posjedovati sposobnosti koje mogu na temelju postojećih resursa i aktivnosti poduzeća stvoriti i ponuditi proizvode i usluge za kojima postoji potražnja odnosno za koje su kupci spremni platiti profitabilnu cijenu (Bitar i Hafsi, 2007:411). Usklađenost s izazovima okoline je važan čimbenik koji se treba uzeti u obzir. Menadžeri trebaju usmjeriti pozornost na odnose između onoga što oni vide kao svoje sposobnosti i prirode izazova s kojima se suočavaju organizacije (Bitar i Hafsi, 2007:414) te razviti proizvod koji može uravnotežiti sposobnosti poduzeća i potrebe okoline. U tom pogledu, može se reći da doprinos organizacijskih sposobnosti stvaranju konkurentske prednosti ovisi o proizvodima ili uslugama poduzeća čiji temelj čine sposobnosti poduzeća.



Slika 13. Sposobnosti i povezanost s konkurentskom prednošću

Izvor: Bitar, J. i Hafsi, T. (2007) Strategizing Through the Capability Lens: Sources and Outcomes of Integration, *Management Decision*, Vol. 45, No. 3, str. 411.

Iako je prepoznato da sposobnosti uistinu mogu biti vrijedne, bitno je istaknuti da one nisu uvijek izvor održive konkurentske prednosti. Zapravo, Collis (1994) smatra da je pozicija konkurentske prednosti utemeljena na organizacijskim sposobnostima ranjiva prema konkurentske aktivnostima u nizu dimenzija, posebice u pogledu mogućnosti erozije

spособnosti tijekom adaptacije poduzeća na vanjske ili konkurentske promjene, zamjene s drugačijom sposobnosti te zamjenjivost s boljom sposobnosti (Collis, 1994:144-147).

3.2.2. Definiranje organizacijskih sposobnosti

Pri definiranju sposobnosti pogled na sposobnosti kakav je danas predstavlja paradoks (Bitar i Hafsi, 2007:404). Često je lakše definirati što sposobnosti nisu, nego definirati što one jesu. Postoje različiti razlozi za takve dvosmislenosti. Kao prvo sposobnost je višeznačna riječ koja se koristi redovito u svakodnevnom životu i u različitim disciplinama, gdje posjeduje različita značenja ovisno o kontekstu. Ujedno, većina istraživača opisuje sposobnosti kao ključni pokretač konkurentske prednosti, ali rijetko ih definira. Iako je nekoliko definicija sposobnosti predloženo, još uvijek nedostaje homogeno razumijevanje što su to sposobnosti, kako iz teorijske tako i empirijske perspektive. Svakako, bitno je sagledati različite pristupe kako bi se dobila slika o samom pojmu i njegovim ključnim karakteristikama.

Pojam sposobnosti, na temeljima resursne teorije poduzeća, prvotno je prepoznat kao resurs koji može poduzećima pružiti podlogu za stvaranje jedinstvene konkurentske prednosti na tržištu. Međutim, već u samim začecima teorije poseban naglasak stavlja se na pojam sposobnosti kao poseban oblik resursa, neprenosiv, specifičan za neko poduzeće i koji je utkan u pojedinu organizaciju, s ciljem poboljšanja ostalih resursa koje poduzeće posjeduje (Makadok, 2001:389). Naime, sposobnosti se definiraju kao mogućnost poduzeća za korištenjem postojećih resursa (Henderson i Cockburn, 1994:3), odnosno koordinacija i iskorištavanje resursa, opipljivih i neopipljivih, kako bi se izveo određeni zadatak ili aktivnost poduzeća u cilju ostvarivanja željenih ciljeva (Grant, 1991:120; Amit i Schoemaker, 1993:15; Kazanjian i Hayagreeva, 1999:125; Clayton i sur., 2006:1; Lejeune, 2009:17), ali i u cilju stvaranja i održavanja konkurentske pozicije poduzeća (Maritan, 2001:514).

Helfat i Peteraf (2003:997) navode slično, definirajući sposobnosti kao organizacijsku mogućnost izvođenja koordiniranih zadataka, koristeći pritom organizacijske resurse, u svrhu postizanja određenog konačnog rezultata. Hesselbein i Goldsmith (2009:14) navode kako sposobnosti predstavljaju ono što organizacija dobro radi i kako upravlja svojim aktivnostima da bi ostvarila vrijednost. Dosi i sur. (2000:1) sugeriraju stoga da se sposobnosti mogu shvatiti kao organizacijski „know-how“ koji omogućuje poduzeću da izvodi i nadograđuje postojeće aktivnosti.

Amit i Shoemaker (1993:15) ističu i kako su nosioci sposobnosti na informacijama utemeljeni, opipljivi i neopipljivi procesi koji su specifični za neko poduzeće i razvijaju se tijekom vremena kroz složene interakcije između resursa poduzeća. Naime, stvaranje sposobnosti nije samo stvar okupljanja skupine resursa, već kao što ističu Grant (1991:122) te Zehir i sur. (2006:112) sposobnosti uključuju složene obrasce koordinacije među ljudima i između ljudi i drugih resursa, uključuju formalne i neformalne procese, a usavršavanje takve koordinacije zahtijeva učenje kroz ponavljanje. Ova kompleksna priroda sposobnosti također objašnjava njihov jedinstven karakter, teškoću u njihovu oponašanje i zašto ih je nemoguće mehanički „izgraditi“ već ih je potrebno razviti tijekom vremena kroz razne aktivnosti i učenje (Bitar i Hafsi, 2007:407).

Collis (1994) i Winter (2003) referirajući se na ponavljajući uzorak ponašanja koji je prisutan kod sposobnosti, definiraju ih kao društveno kompleksne rutine (više razine) koje određuju učinkovitost kojom poduzeće fizički transformira inpute u outpute (Collis, 1994:145), a nudi menadžerima set mogućih odluka za proizvodnju značajnih rezultata određene vrste (Winter, 2003:992). Sanchez (2004 prema Bitar i Hafsi, 2007:406) smatra da upravo taj ponavljajući obrazac djelovanja omogućuje dosljednost u vremenu i stoga ga je moguće promatrati.

Morrow i Wurtz (2000:67) te Salaman i Asch (2003:27) definiraju sposobnosti kao one organizacijske karakteristike koje omogućuju organizaciji da razumije, odabere i implementira strategije. Naime, osim što se sposobnosti mogu vidjeti kao „intermedijarni transformator“ između resursa odnosno ulaznih elemenata i željenih ciljeva poduzeća (Dutta i sur., 2005:278), sposobnosti su ujedno i glavni nosioci strategije poduzeća jer se strategija definira na temelju postojećih resursa poduzeća i onoga što je organizacija sposobna učiniti na temelju njih.

Tomer (1995) ističe kako organizacijske sposobnosti predstavljaju organizacijski kontekst koji oblikuje i objašnjava organizacijsko ponašanje i ono po čemu je organizacija poznata. Ulrich i Smallwood (2004) smatraju da sposobnosti predstavljaju DNA organizacije, njenu kulturu i osobnost koje nastaju iz skupa aktivnosti. Pri tome sposobnosti definiraju kao kolektivno znanje, vještine i iskustvo neke organizacije kako bi se prilagodilo promjenjivim potrebama kupaca i strateškog usmjerenja (Ulrich i Smallwood, 2004:119). Eikelboom (2005:34) ujedno navodi kako sposobnosti doprinose povećanju sveukupnog funkcioniranja

cjelokupne organizacije omogućujući da sveukupni radni naponi budu koordinirani, usmjereni ka postizanju ciljeva organizacije i osjetljivi na promjenjivu okolinu.

Može se stoga zaključiti kako su organizacijske sposobnosti proces koordiniranih aktivnosti poduzeća, utemeljenih na opipljivoj i neopipljivoj imovini poduzeća (resursima), a nastaju kao rezultat integracije raznih aktivnosti poduzeća, što stvara jedinstveni način rada u poduzeću, a dovodi do efikasnog i efektivnog djelovanja čime se omogućuje ostvarivanje postavljenih ciljeva poduzeća.

Često se u literaturi sposobnosti promatraju isključivo preko individualnih kompetencija odnosno sposobnosti zaposlenika. Međutim, veliki stupanj promjena koji je obilježio okolinu posljednjih nekoliko desetljeća doveo je i do značajnih restrukturiranja organizacija koja su prolazila ili prolaze kroz značajne organizacijske promjene, nastojeći transformirati svoj organizacijski karakter i tražeći nove izvore konkurentске prednosti. Promjene u načinu rada i organizaciji poduzeća dovele su tako i do pomaka naglaska s individualnih kompetencija i sposobnosti prema organizacijskim sposobnostima (Clayton i sur., 2006:1). Nažalost mnogi menadžeri još uvijek ne razmišljaju na način da li njihove organizacije imaju sposobnosti uspješnog izvršavanja posla koji im je zadan. Često smatraju ako ljudi koji rade na projektu imaju individualne sposobnosti koje su potrebne da se posao izvrši, da će tada i organizacija za koju rade imati iste sposobnosti za uspjeh. To često nije slučaj. Moguće je uzeti dvije osobe koje imaju identične sposobnosti i staviti ih u dvije različite organizacije, a rezultat njihova rada vjerojatno će bitno znatno različit. Razlog tome je u činjenici da organizacije nisu definirane isključivo resursima koje posjeduju već i načinima njihova korištenja odnosno organizacijskim sposobnostima (Christensen, 1997:1).

Organizacijske sposobnosti obuhvaćaju dakle mnogi više od individualnih sposobnosti. One su više nego samo ljudi odnosno ljudski resurs. Naime, iako ljudi predstavljaju kritički aspekt organizacijskih sposobnosti (Ulrich, 1987:173), sposobnosti ne postoje samo na jednom mjestu, u glavama nekoliko tehnoloških stručnjaka ili u skupu patenata koje organizacija posjeduje (Lawler, 2006:559). Sposobnosti traže koordinirano ponašanje brojnih pojedinaca i cijelog organizacijskog sustava (Lawler, 2000:2) te su kao takve rezultat koordiniranih aktivnosti cjelokupne organizacije (Ulrich, 1987:173).

Mnogi istraživači također često naizmjenično koriste riječi *mogućnosti* (engl. ability), *kompetencije* (engl. competence) i *sposobnosti* (engl. capability). Tu pojavu Dosi i sur. (2001:3) najbolje opisuju putem metafore sante leda navodeći da izraz „sposobnosti“ lebdi u literaturi kao santa leda, u maglovitom Arktičkom moru, jedan ledeni brijeg među mnoštvom drugih i nije lako prepoznati ga kao različitog u odnosu na ostale ledenjake u blizini. Naizmjeničnim korištenjem i izjednačavanjem pojedinih pojmova u literaturi je nastala zabuna glede značenja i korištenja pojedinih pojmova pa je potrebno razgraničiti njihovo značenje i međusoban odnos. Pojam sposobnost je širi pojam od kompetencija i mogućnosti, budući su kompetencije i mogućnosti prikazane na individualnom tehničkom području te socijalnim i društvenim pitanjima. S druge strane, sposobnosti su prikazane na tehničkom području i socijalno društvenim pitanjima organizacije (Zehir i sur., 2006:109-110) te uključuju povezivanje kompetencija, mogućnosti i resursa širom organizacije.

No, kada je riječ o odnosu resursa i sposobnosti, iako istraživači strateškog menadžmenta koriste različite pojmove za definiranje sposobnosti, čini se da postoji konsenzus da sposobnost nije isto što i resurs, već da predstavlja distinktivan način alokacije, koordinacije i korištenja resursa (Flynn i sur., 2010:248).

Iako koncept organizacijskih sposobnosti u određenoj mjeri ostaje i dalje nejasan, postoji niz elemenata koji se mogu identificirati poput komada neke slagalice. Potrebno je (re)konfigurirati različite elemente u oblik koji „odgovara“ jedinstvenom unutarnjem i vanjskom okruženju pojedine organizacije (Clayton i sur., 2006:4). Konkurentska prednost nastaje iz sposobnosti koje poduzeće kontrolira, to jest nešto što poduzeća rade osobito dobro u usporedbi s konkurencijom (Peteraf, 1993:184). Pri tome, određene organizacijske sposobnosti mogu biti vrijedni izvori održive konkurentske prednosti u nekim industrijama u određenim vremenskim razdobljima, ali generički nisu dragocjene svim industrijama u svim vremenskim razdobljima, niti je moguće savjetovati poduzeća u koje točno sposobnosti ulagati (Collis, 1994:151). Ujedno, nemoguće je navesti sve sposobnosti koje mogu biti izvor konkurentne prednosti jer se mogu naći u svakoj aktivnosti koju poduzeće izvodi te uzduž višestrukih dimenzija za svaku aktivnost (Collis, 1994:147). Svako poduzeće razvija vlastitu konfiguraciju sposobnosti koja je ukorijenjena u stvarnosti njegova konkurentskog tržišta, prethodnih putova razvoja, obveza i zahtjeva okoline (Song i Benedetto, 2007 prema Erdil i sur., 2010:30).

Pri tome neke sposobnosti mogu nastati kao rezultat konfiguracije i korištenja samo jednog resursa. Ostale sposobnosti zahtijevaju vrlo složene interakcije koje uključuju međusobno djelovanje mnogih različitih resursa (Grant, 1991:123). Upravo ta složenost može dovesti do razvoja održive konkurentne prednosti (Salaman i Asch, 2003:80). Naime, vrhunska organizacijska djelotvornost nastaje zbog kombinacije nekoliko strateških elemenata koji nadopunjuju i jačaju jedan drugoga (Carmeli i Tishler, 2004b:1261), te stvaraju sinergiju s obzirom da cijela organizacija postaje konkurentnija nego bilo koji pojedini dijelovi organizacije (Ulrich i Lake, 1991:89). Imajući veliki broj elemenata koji pozitivno djeluju jedan s drugim poduzeće može odvratiti oponašanje od strane konkurencije, čak i ako je svaki pojedini element moguće oponašati (Rivkin, 2000 prema Carmeli i Tishler, 2004b:1259).

Bitno je razumjeti da fokusiranje na stvaranje jedne učinkovite sposobnosti ne doprinosi nužno konkurentskoj prednosti poduzeća. Poduzeće je portfelj sposobnosti koji treba optimizirati, kako na lokalnoj (operativnoj razini), tako i na globalnoj razini (portfelj razini) (Bitar i Hafsi, 2007:414). Naime, moguće je uočiti razliku sposobnosti s obzirom na usmjerenost na lokalnu (operativnu) djelotvornost i globalnu djelotvornost (na razini poduzeća). Dakle, dok sposobnost može biti djelotvorna na lokalnoj razini, ona nužno ne pridonosi konkurentskoj prednosti te čak može imati negativan utjecaj na konkurentsku prednost. To omogućuje isticanje dva ključna koncepta, a to su: (1) lokalna povezanost između sastavnih dijelova organizacijskih sposobnosti i (2) globalna povezanost između različitih sposobnosti poduzeća. Navedeno implicira da poduzeće treba promatrati kao portfelj sposobnosti koje su same rezultat konfiguracije organizacijskih elemenata. Stoga, može se reći kako je stvaranje konkurentne prednosti zapravo upravljanje povezanosti organizacijskih sposobnosti na lokalnoj i globalnoj razini. Sposobnosti u tom pogledu kao sastojci konkurentne prednosti zahtijevaju uključenost menadžera na svim razinama u njihovom oblikovanju te razvoju. Uloga menadžera pri tome ne može biti ograničena samo na identificiranje odgovarajućih sposobnosti već, uz njegovanje postojećih, treba također uključiti oblikovanje i razvoj novih sposobnosti, a po potrebi i njihovo gašenje (Bitar i Hafsi, 2007:412).

Međutim, u literaturi, ali još češće u poslovnoj praksi prilikom identificiranja sposobnosti polazi se od nekoliko pojednostavljenih pretpostavki. Prva je utemeljena na ideji da je svaka „ponovljena aktivnost sposobnost“. Međutim, nije očito da je aktivnost koja se ponavlja nekoliko puta sposobnost. Ako je to slučaj, koliko puta treba ponoviti aktivnost da bi se ona

promatrala kao sposobnost? Ne bi li ih radije umjesto toga trebalo promatrati kao rutine? Druga pretpostavka dolazi od ideje da je „skup komplementarnih resursa sposobnost“. Iako se sposobnosti mogu definirati kao skupovi resursa takva definicija ne inzistira dovoljno da su sposobnosti također usidrene u organizacijskim procesima. Naime, samo posjedovanje resursa podrazumijeva postojanje potencijala, ali to ne znači posjedovanje i sposobnosti sve dok ti resursi nisu stavljeni u djelovanje. Treća pretpostavka polazi od ideje da „prethodna djelotvornost reflektira sposobnosti“, međutim, prethodni rezultati mogu biti rezultat i čiste sreće ili nekih drugih kontekstualnih čimbenika, i ne moraju nužno predstavljati stalnu sposobnost (Lejeune, 2009:15).

3.2.3. Međuodnos resursa, kompetencija i organizacijskih sposobnosti

Kao što je prepoznato iz prethodnih dijelova rada, održiva konkurentska prednost rezultira iz posjedovanja relevantnih razlika u sposobnostima među poduzećima, a osnovama tih sposobnosti smatraju se resursi koje poduzeće posjeduje.

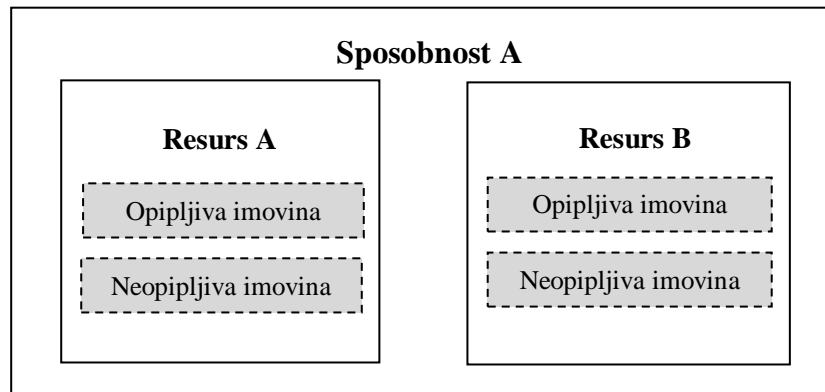
Resurse poduzeća moguće je definirati kao poduzeću specifičnu imovinu koja je u vlasništvu ili pod kontrolom poduzeća kako bi ono razvilo sposobnosti i implementiralo vlastitu strategiju (Amit i Schoemaker, 1993:35; Montealegre, 2002:515). Resursi su najčešće stvari ili imovina, koji se mogu uposliti ili otpustiti, kupiti i prodati, izgubiti ili dobiti na vrijednosti (Christensen, 1997:2). Općenito govoreći, resursi poduzeća u određenom vremenu mogu se definirati kao ona imovina (opipljiva i neopipljiva) koja je vezana polutrajno uz poduzeće (Wernerfelt, 1984:172). Većina resursa je opipljiva i često mjerljiva tako da menadžeri mogu znati koji su to (Christensen i Kaufman, 2008:1), iako empirijske studije upućuju na to da inicijalni, opipljivi resursi poduzeća imaju veliku, ali ne i dominantnu ulogu (Helfat i Lieberman, 2002:753). Fizička, opipljiva imovina mora biti prisutna kako bi poduzeće poslovalo, ali je nevidljiva imovina potrebna za konkurentski uspjeh (Carmeli i Tishler, 2004b:1259; Barney i Clark, 2007:19). Menadžeri koji uspijevaju pronaći način procjene vrijednosti njihove nematerijalne imovine, mogu mjeriti i upravljati konkurentskom pozicijom njihovog poduzeća mnogo lakše, jednostavnije i točnije (Kaplan i Norton, 2004:52).

Najčešće korištena podjela organizacijskih resursa je ona koju navodi Grant (2008) i koja resurse dijeli u tri temeljne skupine. To su opipljivi resursi, neopipljivi resursi te ljudski resursi. Pod opipljivim resursima podrazumijevanju se financijski i materijalni resursi, dok se

pod neopipljivim podrazumijevaju intelektualno vlasništvo, reputacija organizacije i organizacijska kultura, a u ljudske resurse ubrajaju se vještina i znanje zaposlenika, njihovo iskustvo i kreativnost (Grant, 2008:131). Naravno, u svakodnevnom poslovanju, različite vrste resursa u konstantnoj su interakciji i međusobno ovise kako bi se omogućilo izvršenje određenog poslovnog procesa (Gautam i sur., 2004:26) i stvorila baza sposobnosti (Marr, 2008:62). U tom pogledu prepoznavanje ključnih resursa pruža prilike za fokus na pitanja zaštite, iskorištavanja i osnaživanja tih resursa (Hall, 1993:613).

Kako bi poduzeća ostvarila puni potencijal resursa, prilikom upravljanja postojećom resursnom bazom poduzeća mogu koristiti strategiju suplementarnosti odnosno nastojati ostvariti što više od resursa koje posjeduju s obzirom da resursi imaju tendenciju biti fleksibilni. Naime, većinu resursa je moguće premješati unutar organizacijskih granica (Christensen i Kaufman, 2008:1) te iskoristiti ih u nekoliko proizvoda (Wernerfelt, 1984:174). Druga moguća strategija je pripajanje novih resursa, pri čemu treba pripaziti na akviziciju onih resursa koji su komplementarni s resursima koje poduzeće već posjeduje (Wernerfelt, 1984:175).

Iako su rezultati empirijskih istraživanja pokazali da organizacijski resursi značajno pomažu objasniti varijance u djelovanju organizacije, posebice prema poboljšanju djelotvornosti poduzeća (Raduan i sur., 2009:49), njihova prava vrijednost očituje se kroz njihovo korištenje i stvaranje osnove za organizacijske sposobnosti. Tip, količina i kvaliteta resursa koji su na raspolaganju imaju važan utjecaj na to što poduzeće može napraviti s obzirom da stavljaju ograničenje na raspon organizacijskih sposobnosti koje je moguće razviti i standarde prema kojima se izvode. Poduzeća se ne natječu na temelju sličnih resursa već na temelju toga da li se njihovi resursi mogu iskoristiti na način da zadovolje slične potrebe kupaca. Odnosno, konkurencija nije vođena sličnostima u tipu resursa, već sličnostima u funkcionalnosti resursa (Peteraf i Bergen, 2003:1039). Primarni cilj analize resursa dakle nije procjena vrijednosti imovine poduzeća, već razumijevanje njenog potencijala u stvaranju konkurentske prednosti (Grant, 2008:131).



Slika 14. Resursi kao sastavni element sposobnosti

Izvor: Bitar, J. i Hafsi, T. (2007) Strategizing Through the Capability Lens: Sources and Outcomes of Integration, *Management Decision*, Vol. 45, No. 3, str. 405.

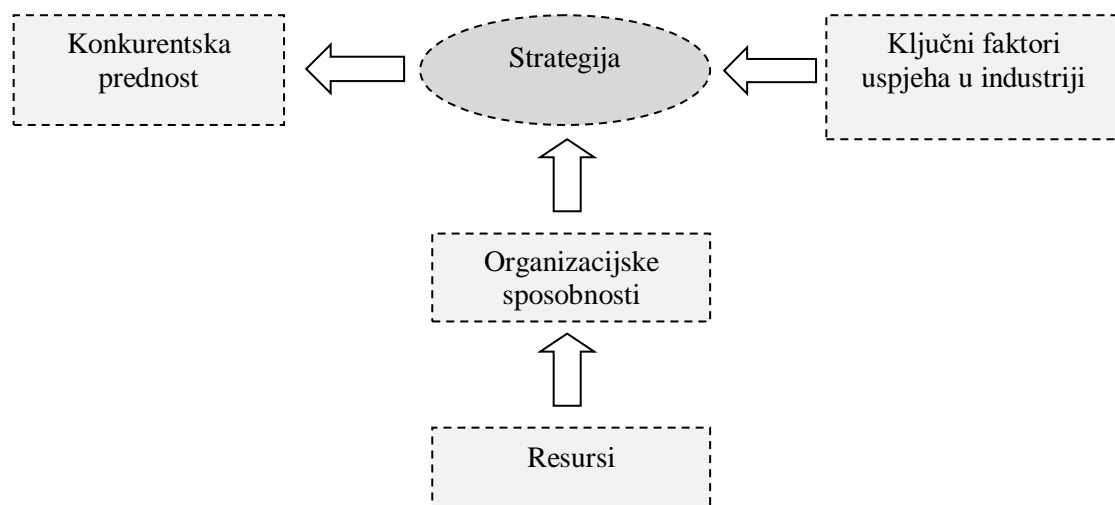
Kako bi organizacija stvorila konkurentsku prednost, pojedini resursi moraju djelovati zajedno u stvaranju organizacijskih sposobnosti (Phong Tuan i Yoshi, 2010:3-4). Kao što navodi Montealegre (2002:524-525) učinkovita proizvodnja s heterogenim resursima nije rezultat posjedovanja boljih resursa već boljeg znanja o relativnoj produktivnoj djelotvornosti tih resursa, odnosno kako se ti resursi mogu koristiti. Naime, organizacije imaju jedinstvene resurse, ali oni nisu produktivni sami po sebi već ih kroz upravljanje njima i koordinaciju treba pretvoriti u sposobnosti, što će u konačnici odrediti i razlike u djelotvornosti između poduzeća (Clayton i sur., 2006:1). Budući su pasivni i reaktivni, resursi sami po sebi samo definiraju potencijal. Oni su poput štapića dinamita, ništa se ne događa dok se štapić ne zapali, kada reagira na plamen i eksplodira (Flynn i sur., 2010:248).

S druge strane, dok su resursi pasivni i reaktivni sposobnosti su aktivne i proaktivne. Također, dok su resursi lako vidljivi i kombiniraju se s ostalim resursima na relativno eksplicitne i uočljive načine, sposobnosti su tacitne i teške za artikulaciju. Budući da su isprepletene resursima, praksama poduzeća, pa čak i organizacijskom kulturom, sposobnosti su teške za vidjeti i identificirati te ih njihova nedostižnost čini ključem za konkurentsku prednost (Flynn i sur., 2010:250). Resursi se mogu direktno nabaviti na tržištu što znači da se lako mogu transferirati između poduzeća pa ne predstavljaju rijedak i jedinstven izvor konkurentske prednosti na dugi rok. Sposobnosti imaju potencijal da budu više održive nego resursi na kojima se temelje budući organizacija može zamijeniti pojedine resurse ako se oni istroše ili

premijete (Salaman i Asch, 2003:83). Za razliku od fizičke imovine čija se vrijednost umanjuje tijekom vremena, sposobnosti se još više razvijaju kroz njihovu primjenu i dijeljenje (Prahalad i Hamel, 1990:82). Pri tome, njihova dugovječnost ovisi o menadžerima u osiguravanju okoline i organizacije koja održava i obnavlja sposobnosti (Salaman i Asch, 2003:83).

Potrebno je dakle razlikovati između resursa i sposobnosti poduzeća. Dok su resursi produktivna imovina koju poduzeće posjeduje, sposobnosti su ono što poduzeće s njima može činiti. Većina istraživača prepoznaje da resursi sami po sebi ne mogu biti izvor konkurentske prednosti, odnosno resursi jedino mogu biti izvor konkurentske prednosti ako se koriste u stvaranju sposobnosti koje omogućuju ispunjenje strategije poduzeća (Gautam i sur., 2004:26).

Sljedeća slika daje prikaz odnosa između resursa, sposobnosti i konkurentske prednosti.



Slika 15. Veza između resursa, sposobnosti i konkurentske prednosti

Izvor: Grant, R. M. (2008) *Contemporary Strategy Analysis*, Malden, USA: Blackwell Publishing, str. 131.

Razlika između resursa i sposobnosti je izvor jedinstvenosti poduzeća naspram tržišta. Iako poduzeća imaju pristupe sličnim resursima, njihova sposobnost konfiguracije i korištenja tih resursa u stvaranju proizvoda i/ili pružanju različitih usluga na temelju njih zapravo su pravi

izvor heterogenosti. To ne implicira da resursi ne mogu ostvariti rente, već da su sposobnosti konzistentniji izvor rente (Bitar i Hafsi, 2007:405).

Bitno je istaknuti kako samo analiza resursa ne odaje konkretnu i točnu priču glede sposobnosti. Moguće je imati dva identična skupa resursa dana na raspolaganje različitim organizacijama i ono što nastane iz tih resursa zasigurno bi bilo različito. Razlog je što sposobnosti transformacije inputa u konačne proizvode ili usluge velike vrijednosti leži također i u organizacijskim procesima i vrijednostima (Christensen, 1997:3). Ujedno, organizacije ne trebaju posjedovati sve resurse koje koriste, one jednostavno trebaju osigurati da imaju pristup njima te sposobnosti da njima upravljaju efikasno. Stoga, dok resursi mogu biti eksterni ili interni za organizaciju, sposobnosti su uvijek interne. Organizacija prije svega treba osigurati da su resursi koje treba dostupni i da je moguće koristiti ih kad god su potrebni. Pitanje je dakle više kontrole nego vlasništva. Vlasništvo može biti potrebno u situacijama kako bi se osigurala adekvatnost i frekventnost pristupa kritičnim resursima (Salaman i Asch, 2003:87-88).

I dok je jasno prepoznata razlika sposobnosti i resursa, još uvijek ostaje otvoreno pitanje razlike kompetencija i sposobnosti. Brojni autori izjednačuju i naizmjenično koriste ova dva pojma, definirajući i kompetencije kao aktivnosti koje organizacija čini izuzetno bolje u odnosu na konkurenciju (primjerice Hitt i Ireland, 1980; Snow i Hrebiniak, 1980; Sago, 2003; Grant, 2008). Značajnu pažnju prema kompetencijama privukli su 1990. godine svojim člankom Hamel i Prahalad naglašavajući važnost ključnih kompetencija u razvoju korporativne strategije poduzeća, pri čemu kompetencije definiraju kao poduzeću specifičnu kombinaciju tehnologije, proizvodnih vještina, lateralnih oblika kooperacije i organizacijskog učenja koje su osnova različitih proizvodnih linija i usluga. Pri tome, da bi bile ključne, kompetencije poduzeća trebaju ispunjavati sljedeća tri uvjeta: (1) pružati prednosti za kupce dajući značajan doprinos percipiranoj kupčevoj vrijednosti krajnjeg proizvoda; (2) biti teške konkurentima za oponašanje; (3) predstavljati potencijalni pristup raznim tržištima odnosno mogu se koristiti u mnogim proizvodima i tržištima (Prahalad i Hamel, 1990:83-84). Edgar i Lockwood (2008) uz to predlažu da kompetencije uključuju ekspertizu u disciplini, specifičnom fenomenu, tehnologiji i vještinama. Organizacijska kompetencija se zapravo promatra kao fenomen na razini cijele organizacije, meta konstrukt koji obuhvaća brojne, unutar pojedinaca ugrađena znanja i vještine (Edgar i Lockwood, 2008:23).

Međutim, upravo ova specifičnost u položaju kompetencija unutar organizacije čini mogućom razliku među sposobnosti i kompetencija. Naime, primjetno je kako su ključne kompetencije, iako povezane sa sposobnostima, i u nekoj mjeri čak se i preklapaju s njima, ipak različite od njih. Organizacijske sposobnosti predstavljaju zajedničko znanje koje omogućuje da organizacije djeluje na način koji nadilazi vještine bilo kojeg pojedinca ili skupine pojedinaca unutar organizacije. One se nalaze u sustavu, kulturi i sveukupnom dizajnu organizacije, a ne u laboratorijskim istraživanjima i u glavama nekoliko tehnoloških stručnjaka (Lawler, 2006:559). U osnovi, sposobnosti dozvoljavaju poduzećima da pretvore svoje važne tehnološke i operativne ključne kompetencije u proizvode i usluge koji su superiorni u odnosu na konkurenciju (Finegold i sur., 1998:135-136). Dodatno, Marino (1996) čini razliku između sposobnosti i kompetencija. Prema njemu kompetencije su poduzeću specifična tehnologija i uz proizvodnju vezane vještine, dok su sposobnosti poduzeću specifične prakse, poslovni procesi i kultura (Marino 1996 prema Acar i Zehir, 2009:176). Može se stoga na temelju navedenog zaključiti kako je potrebno razlikovati između sposobnosti i kompetencija budući su kompetencije ugrađene unutar organizacijskih sposobnosti, omogućuju i doprinose učinkovitijem korištenju resursa te osnažuju doprinos organizacijskih sposobnosti konkurentskoj sposobnosti poduzeća.

3.3. Vrste organizacijskih sposobnosti

Unatoč snažnom i sve više rastućem interesu u proučavanju sposobnosti još postoji nejasnoća i teškoća jednoznačnog definiranja pojedinih elemenata i vrsta sposobnosti. Naime, moguće je navesti mnoge dimenzije i vrste organizacijskih sposobnosti na razini organizacije, a za koje pojedini autori navode kako su upravo one bitne kako bi se stekla i održala konkurentska prednost.

Brojne su tako podjele organizacijskih sposobnosti ovisno o organizacijskoj razini koja se promatra ili funkcionalnosti pojedine sposobnosti. Tako se primjerice ključnima navode (1) *inovativnost* (Lopez-Cabrales i sur., 2006; Edgar, i Lockwood, 2008; Flynn i sur., 2010); (2) *odnosi s kupcima* (Ulrich i Lake, 1990; Lawler, 2001; Helfat i Lieberman, 2002; Lopez-Cabrales i sur., 2006; Erdil, i sur., 2010); (3) *kvaliteta* (Ulrich i Lake, 1990; Lawler, 2001; Lopez-Cabrales i sur., 2006; Edgar i Lockwood, 2008; Erdil, i sur., 2010); (4) *brzina promjene* (Ulrich i Lake, 1990; Lawler, 2001; Flynn, i sur., 2010); te (5) *organizacijsko*

učenje (Prahalad i Hamel, 1990; Ulrich i Lake, 1990; Stalk i sur., 1992; Collis, 1994; Edgar i Lockwood, 2008; Lejeune, 2009).

Veliki je broj izvora koji daju i apstraktnije pristupe navođenju vrsta sposobnosti pa tako Clayton i sur. (2006:3) kao sedam najvažnijih organizacijskih sposobnosti navode:

- privlačenje, razvoj i zadržavanje menadžerskog talenta;
- mogućnosti brze promjene;
- jasna vizija i zajednički način razmišljanja svih zaposlenika unutar organizacije;
- usklađivanje mjera uspjeha te nagrada sa strateškim prioritetima;
- vodstvo u pružanju usluge kupcima;
- učinkovitost timskih procesa širom organizacije; i
- fleksibilna i prilagodljiva organizacijska kultura.

Lejeune (2009) navodi kako je sposobnosti s druge strane moguće grupirati ovisno o različitim izvorima sposobnosti koje uključuju aktivnosti poduzeća, kulturu ili resurse. Pa se tako razlikuju (Lejeune, 2009:10-12):

- (1) *sposobnosti na temelju aktivnosti poduzeća* (engl. activity-based capabilities) koje nastaju na temelju uobičajenih funkcija i aktivnosti poduzeća kao što su marketing, financije, istraživanje i razvoj, itd.;
- (2) *sposobnosti na temelju kulture* (engl. culture-based capabilities) koje su izvedene iz vrijednosnih i kulturalnih dimenzija te uključuju tržišnu orijentaciju, poduzetništvo, inovativnost i organizacijsko učenje;
- (3) *sposobnosti temeljene na resursima* (engl. resource-based capabilities) koje su izvedene na temelju vlasništva nekog resursa, pa je za svaki tip resursa moguće razlikovati i povezane sposobnosti, primjerice reputacijske sposobnosti, tehnološke sposobnosti itd.

Teško je, međutim, napraviti čvrste razlike među kategorijama sposobnosti budući se sve one odnose na mogućnost poduzeća za obavljanje neke aktivnosti učinkovitije od konkurenata sa sličnim resursima. Ujedno, zbog specifičnosti svake pojedine sposobnosti također je nemoguće razviti njihovu iscrpnu i međusobno isključivu tipologiju (Collis, 1994:145). Međutim, bez obzira da li se pojedine sposobnosti odnose na usko definirani dio organizacije, čiji je temelj u pojedinim aktivnostima, kulturi ili resursima, odnosno da li je riječ o više

specijaliziranim ili općenitim sposobnostima, oslanjajući se na literaturu, a s obzirom na orijentaciju sposobnosti, moguće je prikazati i razlikovati između dvije temeljne vrste odnosno razine sposobnosti, a to su:

- (1) *operativne sposobnosti* (koje se nazivaju još „obične“ sposobnosti ili sposobnosti „nulte-razine“ (Winter, 2003); „ordinarne“ sposobnosti, „komponentne“ sposobnosti (Henderson i Cockburn, 1994); i „materijalne“ sposobnosti (Zahra i sur., 2006)); te
- (2) *dinamičke sposobnosti*.

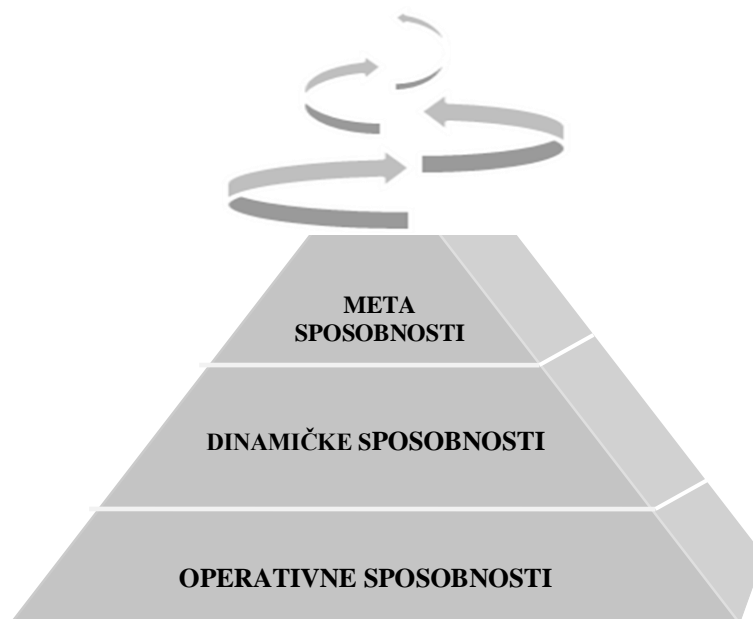
Operativne sposobnosti odnose na sposobnosti koje se koriste za svakodnevno poslovanje i odražavaju mogućnost za obavljanje osnovnih funkcijskih aktivnosti poduzeća, i to sve učinkovitije od konkurenata (Collis, 1994:145). S obzirom da su usko vezane uz funkcionalne aktivnosti poduzeća pri daljnjoj klasifikaciji Grant (1991:120) primjećuje da se operativne sposobnosti mogu identificirati i ocijeniti koristeći standardnu funkcionalnu klasifikaciju aktivnosti poduzeća pa je moguće razlikovati proizvodne sposobnosti, marketinške sposobnosti, sposobnosti istraživanja i razvoja i tako dalje.

Dok se razina operativnih sposobnosti odnosi na izvođenje specifičnih zadataka, dinamičke sposobnosti predstavljaju sposobnosti višeg reda koje se odnose na izvođenje više općenitih aktivnosti koje upravljaju i integriraju sposobnostima nižeg reda (Maritan, 2001:527). Dinamičke sposobnosti moguće je stoga definirati kao one koji djeluju na obnovi, proširenju ili modifikaciji operativnih sposobnosti (Winter, 2003:991) budući pružaju znanje i mogućnost za njihovu promjenu (Maritan, 2001:529).

Organizacijske sposobnosti trebaju se dakle promatrati u obliku hijerarhije, gdje su sposobnosti vezane uz promjenu (odnosno dinamičke sposobnosti) izgrađene na temelju operativnih sposobnosti (Collis, 1994; Grant, 1996; Winter 2003). No i Collis (1994) i Winter (2003) navode kako je moguće nastaviti hijerarhiju sposobnosti navodeći kako postoje još više razine sposobnosti, tzv. *meta sposobnosti* odnosno dinamičke sposobnosti drugog reda. Dinamičke sposobnosti prvog reda mogu se opisati kao naučen i stabilan uzorak kolektivne aktivnosti kroz koji organizacija sustavno generira (istraživanje) i modificira (iskorištavanje) svoje operativne sposobnosti u potrazi za poboljšanom učinkovitosti. Dinamičke sposobnosti drugog reda su potrebne da se osigura obnavljanje dinamičkih sposobnosti prvog reda, kako bi se omogućilo učenje na višim razinama (Güttel i Konlechner, 2007:3). Collis (1994) navodi kako poduzeća koja žele biti bolja od konkurenata moraju koristiti meta sposobnosti, odnosno

spособnost da se pobjedi sutra predstavlja sposobnost da se razvije sposobnosti brže i bolje inovacije unutar poduzeća i tako unedogled (Collis, 1994:148). Danneels (2002), Zahra i sur. (2006), Ambrosini i Bowman (2009) te Proeller i sur. (2011) koriste slične tipologije.

Prikaz različitih vrsta sposobnosti moguć je stoga preko piramide sposobnosti u kojoj se dodatno razlikuje i naglašava hijerarhija između operativnih, dinamičkih i meta sposobnosti koje se nalaze na vrhu piramide. Piramida nema jasno definiran vrh s obzirom da meta sposobnosti mogu ići *ad infinitum* budući predstavljaju beskonačan niz sposobnosti da se obnovi sposobnosti koje obnavljaju sposobnosti (Ambrosini i Bowman, 2009:34).



Slika 16. Piramida sposobnosti

Međutim, iako je moguće razlikovati između dinamičkih sposobnosti prvog i drugog reda, monolitsko razumijevanje dinamičkih sposobnosti prevladava u trenutnoj literaturi (Güttel i Konlechner, 2007:11).

Klasificiranje organizacijskih sposobnosti može poboljšati razumijevanje opsega i složenosti samog koncepta, međutim, potrebno je imati na umu kako ne postoji popis sposobnosti koji odgovara svakoj organizaciji. Iako u konačnici sve sposobnosti za cilj imaju razvoj generacije održivih konkurentskih prednosti stvaranjem vrijednosti za kupca (Sihvonen i sur., 2010:5), vrsta i stupanj razvijenosti pojedinih sposobnosti unutar nekog poduzeća ovisit će prvenstveno o dostupnim resursima, ali i potrebama i ciljevima poduzeća. Iako će shodno

tome svako poduzeće imati specifičan skup sposobnosti, nužno je da poduzeće zna i ima temeljito i jasno razumijevanje svojih resursa i sposobnosti. To pruža podlogu za odabir strategije koja iskorištava ključne snage organizacije te daljnji razvoj resursa i sposobnosti poduzeća za buduće izazove.

3.3.1. Operativne sposobnosti

Operativne sposobnosti predstavljaju osnovu organizacijskih sposobnosti, budući su one te koje određuju prvotnu integraciju i koordinaciju resursa poduzeća odnosno njihovo korištenje kroz jedinstvo, integraciju i smjer resursa te operativnih praksa (Flynn i sur., 2010:248). Bez operativnih sposobnosti resursi bi s vremenom izgubili na vrijednosti (Wu i sur., 2010:724) pa ih se stoga promatra kao osnovu za stvaranje ekonomskih vrijednosti poduzeća.

Winter (2000:983) definira operativne sposobnosti kao rutine više razine (ili skupine rutina) koje svojim djelovanjem pružaju menadžmentu osnovu za donošenje odluka vezanih uz ostvarivanje značajnih rezultata. Operativne sposobnosti obično uključuju obavljanje aktivnosti kao što je proizvodnja određenog proizvoda koristeći pri tome skupine rutina za izvršenje i koordinaciju različitih zadataka potrebnih za određene aktivnosti (Helfat i Peteraf, 2003:999). Flynn i sur. (2010) navode kako su operativne sposobnosti poduzeća specifične skupine vještina, postupaka i rutina usko vezane uz operativne aktivnosti poduzeća, koje se redovito koriste u rješavanju problema s kojima se suočavaju organizacijske jedinice i/ili odjeli i koje omogućuju da te jedinice i/ili odjeli te poduzeće u cjelini upravljaju svakodnevnim aktivnostima kako bi se zadovoljile potrebe poduzeća (Flynn i sur., 2010:248).

S obzirom da se razvijaju unutar poduzeća te ovise o vremenu i razvojnim putovima poduzeća, one postaju institucionalizirane unutar određenog poduzeća što ih čini iznimno teškim za transferirati između poduzeća te ih čini snažnim konkurentskim oružjem (Flynn i sur., 2010:250). Resursna teorija smatra da su operativne sposobnosti posebno važne budući su interni resursi i sposobnosti osnova strategije poduzeća te su primarni izvor profita i pružaju stabilnu bazu za definiranje identiteta poduzeća (Wu i sur., 2010:722). Istraživanja pokazuju da čak i male promjene u načinima kako se upravlja operativnim sposobnostima mogu imati velike implikacije na produktivnost poduzeća (Henderson i Cockburn, 1994:79).

Pojedini autori, međutim, primijetili su određeni paradoks kad su operativne sposobnosti u pitanju. Naime, turbulentnost okoline negativno moderira pozitivan efekt operativnih sposobnosti na djelotvornost. Razlog tome je što operativne sposobnosti pomažu ostvarivanju učinkovitosti u razvijanju određenog proizvoda, međutim, turbulentna okolina erodira vrijednosni potencijal postojećih proizvoda zbog promjena u potrebama tržišta, tehnologiji i proizvodima konkurenata. Stoga operativne sposobnosti mogu postati temeljne rigidnosti zbog inercije, nespremnosti na promjenu i smanjivanja inovativnosti (Leonard-Barton, 1992:111). Operativne sposobnosti sklone su ustrajanju u onim okvirima u kojim se pokaže da su uspješne. Ako dođe do promjene konteksta, u pogledu konkurencije, tržišnih struktura ili pravila natjecanja, novi parametri određivat će konkurentski uspjeh, a ustrajnost poduzeća na sposobnostima koje su do tada bile uspješne rezultira u gubitku fleksibilnosti (Schreyogg i Kliesch-Eberl, 2005:12). Miller (1990) ovu tendenciju označava kao „*Ikarus Paradoks*“² budući strogi fokus poduzeća na sposobnosti koje su prouzročile njegov uspjeh u konačnici može dovesti do njegove samo destrukcije (Miller, 1990 prema Wilson, 2008:86). To je, pak, slično pojmu *zamke sposobnosti* koja se javlja primjerice zbog promjene u okolini kada sposobnosti postaju nevažne ili štetne za organizaciju ili primjerice u situacijama kada poduzeće odgovara na nove tržišne prilike koristeći stare i neprikladne akcije ili sposobnosti (Wilson, 2008:86). Istraživanja su pokazala da prošli uspjeh dovodi do smanjenja obrade informacija i pojačanog uvjerenja da promjene u okolini neće utjecati negativno na organizaciju. Štoviše, prošli uspjeh može dovesti do akumulacije nepotrebnih resursa koji smanjuju uočenu potrebu za promjenama (Siggelkow, 2001:839). Operativne sposobnosti se tako lako mogu preokrenuti iz strateške prednosti u strateški teret. Stoga poduzeća moraju biti spremna na promjene postojećih resursa i sposobnosti kroz primjenu dinamičkih sposobnosti. Operativne sposobnosti iako omogućuju poduzećima da obavljaju svakodnevne aktivnosti te su u određenoj mjeri dinamičke kao i svi procesi unutar organizacije, ipak se koriste za održavanje statusa quo (Helfat i sur. 2007:34). Bez obzira što osiguravaju svakodnevnu operativnu učinkovitost, za dugoročni konkurentski uspjeh potrebno je mijenjati i proširivati postojeće resurse i sposobnosti, odnosno poduzeće mora posjedovati dinamičke sposobnosti (Protogerou i sur., 2008:4-5). Dinamičke sposobnosti dopuštaju poduzećima da imaju kontinuiranu konkurentsku prednost te mogu pomoći poduzećima kako bi se izbjeglo razvijanje temeljnih rigidnosti koje ograničavaju razvoj, stvaraju inerciju i guše inovacije budući resursi i sposobnosti koji su nekad bili važni sada postaju prepreka konkurentnosti.

² Prema grčkoj mitologiji Ikarus je dobio par voštanih krila kojima je mogao letjeti do velikih visina. Međutim, legenda kaže da je Ikarus letio toliko visoko blizu sunca da su se krila stopila te je poginuo.

3.3.2. Dinamičke sposobnosti

Kako se poslovno okruženje sve više dinamizira i postavlja sve veće izazove pred organizacije, tako se mijenja i praksa strateškog upravljanja koju počinju karakterizirati (Eisenhardt i Martin, 2000:1106): (a) inherentna nepredvidivost trajanja konkurentske prednosti poduzeća, što ukazuje na (b) vrijeme kao značajni čimbenik strateškog menadžmenta, a što je nužno povezano i s (c) sve većom nestabilnošću vlastitih snaga i sposobnosti poduzeća. Stoga se ipak čini da je i sposobnosti potrebno promišljati u smislu već poznate interpretacije strategije kao superiornog prilagođavanja okolini (Alfirević i sur., 2005:251).

U brzo promjenjivoj okolini velika je vrijednost u mogućnosti opažanja potrebe za rekonfiguracijom imovine poduzeća što zahtjeva konstantno nadgledanje tržišta i tehnologije kao i želju za prihvaćanjem najbolje prakse (Teece i sur., 1997:520). Poduzeća koja mogu identificirati trendove okoline i tržišta dovoljno rano sredstvima komunikacije s različitim interesno utjecajnim skupinama i koja mogu konfigurirati ili rekonfigurirati brzo kako bi uskladili svoje resurse i sposobnosti s potrebama i zahtjevima novih tržišta i konkurentne situacije, djelovat će s konkurentskom prednosti (Cui i Jiao, 2011:387).

Sama resursna teorija je u suštini statična teorija (Priem i Butler, 2001:33). Usredotočuje se na identifikaciju resursa i sposobnosti u određenom trenutku u vremenu i odnosi se na to kako su ti resursi i sposobnosti mogli biti stvoreni te kakve su njihove karakteristike da bi se mogla osigurati prednost na tržištu. Međutim, resursna teorija ne uzima u obzir dinamičnu okolinu. Naime, jednostavno je utvrditi resurse i sposobnosti koji doprinose konkurentske prednosti u uspješnim poduzećima *ex-post*, ali ne i *ex-ante*, čineći tako resursnu teoriju nemoćnom i neprikladnom. Dinamičke sposobnosti pružaju značajno proširenje ovoj literaturi uključujući dinamične i vremenske elemente u resursnu teoriju (Wilson, 2008:84). Dinamičke sposobnosti naglašavaju ključnu ulogu strateškog menadžmenta u odgovarajućoj prilagodbi, integraciji i rekonfiguraciji internih i eksternih organizacijskih vještina, resursa i operativnih sposobnosti unutar promjenjivog okruženja. Razlika između tradicionalne konceptualizacije resursne teorije i pogleda dinamičkih sposobnosti je da pod tradicionalnim pogledom, trenutni resursi i sposobnosti poduzeća se iskorištavaju u skladu s prilikama na tržištu, dok prema dinamičkom pogledu, poduzeće treba razviti nove sposobnosti kako bi identificiralo prilike i brzo ih iskoristilo (Montealegre, 2002:516). Može se zaključiti kako je tradicionalni resursni

pogled više reaktivni način djelovanja dok dinamički pristup naglašava i pruža više proaktivni pristup prilikama na tržištu.

Pogled dinamičkih sposobnosti bavi se procesima stvaranja budućih resursa odnosno proširuje se resursni pogled adresirajući kako je moguće stvoriti vrijedne, rijetke, teške za imitirati i nesavršeno zamjenjive resurse i sposobnosti te kako se trenutne zalihe vrijednih resursa mogu osvježiti u promjenjivom okruženju (Ambrosini i Bowman, 2009:29). Drugim riječima, nije samo paket resursa i sposobnosti taj koji je bitan, već mehanizmi kojima poduzeća uče i akumuliraju nove vještine i sposobnosti te sile koje ograničavaju aktivnosti i smjer tog procesa (Ambrosini i Bowman, 2009:31).

Termin „dinamički“ odnosi se na promjenjive prilike u okruženju koje induciraju potrebu za brzim reakcijama i anticipacijom tržišnih promjena, a „sposobnosti“ označuju prilagodbu, povezivanje i rekonfiguraciju unutarnjih i vanjskih organizacijskih vještina, resursa i operativnih sposobnosti u skladu s promjenjivom okolinom (Teece i sur., 1997:515). Dinamičke sposobnosti su dakle zamišljene kao određena sposobnost poduzeća da upravlja vlastitim sposobnostima kako bi se suočilo sa svojom promjenjivom okolinom konkurentnije od suparnika (Leoncini i sur., 2005:7).

Eisenhardt i Martin (2000:1107) definiraju dinamičke sposobnosti kao procese poduzeća, posebice procesi integracije, rekonfiguracije, pribavljanja i oslobađanja resursa, kako bi se odgovorilo na promjene, ali čak i stvorilo promjene na tržištu. Dinamičke sposobnosti tako su organizacijske i strateške rutine kojima poduzeća stvaraju nove konfiguracije resursa kako se tržišta mijenjaju. Wang i Ahmed (2007:35) također ističu važnost dinamičkih sposobnosti u povezivanju poduzeća s okolinom definirajući dinamične sposobnosti kao bihevioralnu orijentaciju poduzeća da stalno integrira, rekonfigurira, obnavlja i ponovno stvara resurse i sposobnosti i, što je najvažnije, nadograđuje i rekonstruira svoje ključne sposobnosti kao odgovor na promjene okoline kako bi se postigla i održala konkurentna prednost (Wilson, 2008:87). Dinamičke sposobnosti moguće je promatrati i kao kapacitet poduzeća da namjerno stvori, proširi ili izmijeni svoje resurse, priznajući da promjena u resursnoj bazi organizacije podrazumijeva samo da organizacija radi nešto drugo, ali ne nužno i bolje nego prije (Mulders i Romme, 2009:65).

Barretto (2010:271) sumirajući dosadašnja istraživanja i uvažavajući nove trendove navodi definiciju prema kojoj dinamička sposobnost poduzeća predstavlja potencijal za sustavno rješavanje problema, koji nastaje iz sklonosti poduzeća da opažaju prilike i prijetnje kako bi donijeli pravovremene i tržišno orijentirane odluke te promijenili resursnu bazu ili sposobnosti poduzeća.

Promatrane karakteristike dinamičkih sposobnosti ukazuju kako su dinamičke sposobnosti organizacijski procesi u najopćenitijem smislu i da je njihova ključna uloga promjena, proširenje postojeće ili stvaranje nove resursne baze odnosno operativnih sposobnosti poduzeća. Kao i operativne sposobnosti, dinamičke sposobnosti su ukorijenjene u organizacijskim procesima, nalaze se u rutinama poduzeća, ali za razliku od njih dinamičke sposobnosti su još k tome usmjerene i prema učinkovitoj promjeni (Zott, 2000:3).

Iz navedenog pregleda moguće je zaključiti i što dinamičke sposobnosti nisu. Prvotno Winter (2003:992-993) naglašava kako spontane reakcije i promjene poduzeća na nepredviđene situacije ne znače postojanje dinamičkih sposobnosti s obzirom da ne postoje „naučeni i stabilni uzorci“ koji su podloga i vodič za te aktivnosti. Ovakav oblik promjene Winter označava *ad hoc* rješavanje problema, koje ne treba izjednačavati sa sposobnostima budući ne postoji ustaljeni, ponavljajući uzorak ponašanja (Winter 2003: 992-993) odnosno ne pokazuje se rutina. Zollo i Winter (2002:340) te Ambrosini i Bowman (2009:34) također navode kako su dinamične sposobnosti ustrajne, namjerne i promišljene te organizacija koja se prilagođava na kreativan, ali nepovezan način na niz kriza ne ostvaruje dinamičke sposobnosti. Ujedno ono što treba uzeti u obzir da iako se dinamičke sposobnosti najčešće bave strateškim promjenama, one nisu sinonim za to. One su vezane uz jedan tip promjene i to namjerne promjene postojeće baze resursa i sposobnosti poduzeća (Ambrosini i Bowman, 2009:34).

Fokusirajući se na identifikaciju dinamičkih sposobnosti Teece i sur. (1997) smatraju brzo mijenjajuću okolinu nužnom za postojanje dinamičkih sposobnosti. Eisenhardt i Martin (2000), Zollo i Winter (2002), kao i Zahra i sur. (2006) ističu da je pak potrebno odvojiti postojanje dinamičkih sposobnosti od razine dinamike okoline, odnosno da različite okoline podrazumijevaju i različite oblike i razine razvoja sposobnosti. Odvojenost između okoline i sposobnosti posebno naglašavaju Eisenhardt i Martin (2000) navodeći razlike između dinamičkih sposobnosti koje se javljaju u izrazito promjenjivim i umjereno dinamičnim tržištima. Umjereno dinamična tržišta su ona u kojima dolazi do učestalih promjena, ali uz

okvirno predvidljive i linearne putove. Takva tržišta imaju relativno stabilnu industrijsku strukturu tako da su jasne granice tržišta kao i ključni sudionici na tržištu. U tim tržištima menadžeri analiziraju situacije oslanjajući se na postojeće znanje te potom planiraju i organiziraju svoje aktivnosti na relativno uređen i predvidljiv način (Eisehardt i Martin, 2000:1110). Dinamičke sposobnosti na ovim tržištima nalikuju tradicionalnom konceptu rutina, odnosno one su složeni, detaljni, analitički procesi koji se oslanjaju u velikoj mjeri na postojeće znanje i linearno izvršenje za proizvodnju predvidljivih rezultata (Eisehardt i Martin, 2000:1106). Nasuprot tome, u tržištima brzih promjena tržišne granice nisu pomno definirane, uspješni poslovni modeli su nejasni, a sudionici na tržištu se stalno mijenjaju. Dinamičke sposobnosti nužno se oslanjaju mnogo manje na postojeća znanja i mnogo više na brzo stvaranje novog znanja specifičnog određenim situacijama. Dinamičke sposobnosti postaju jednostavni, iskustveni, nestabilni procesi koji se oslanjaju na brzo stvoreno novo znanje i iterativno izvršenje za proizvodnju prilagodljivih, ali nepredvidljivih rezultata (Eisehardt i Martin, 2000:1106 i 1111). Iako su dinamičke sposobnosti jednostavnije u brzo mijenjajućim tržištima, strukturirane su dovoljno da se izbjegne kaos i fokusira pozornost među mnoštvom informacija na razvoj različitih alternativa (Wilson, 2008:84-85).

Zahra i sur. (2006:922) također smatraju da nestabilna ili promjenjiva okolina nije nužno sastavni dio dinamičkih sposobnosti te kako one postoje i koriste se čak i u okruženjima koje karakterizira niža stopa promjena. U tim relativno stabilnim uvjetima aktivnosti koje su usmjerene na inkrementalni odnosno postepeni razvoj ili poboljšanje postojećih resursa mogu se smatrati dinamičkim sposobnostima (Ambrosini i Bowman, 2009:40). Iako, najveću vrijednost dinamičke sposobnosti stvaraju kada se vanjsko okruženje mijenja brzo i nepredvidivo (Zahra i sur., 2006:922), kada poduzeća moraju brzo reagirati i provoditi potrebne promjene.

Ujedno, ono što još ističu Zahra i sur. (2006:922), definiranje da li su sposobnosti dinamične ili ne ovisno o stupnju promjene u vanjskoj okolini poduzeća zanemaruje pravu prirodu razlika između operativnih i dinamičkih sposobnosti. Naime, potreba za rekonfiguracijom ili obnovom postojećih sposobnosti može proizlaziti i iz promjena u organizacijskim uvjetima odnosno unutarnjoj okolini (npr. promjena u resursima), a ne nužno iz promjena u vanjskoj okolini poduzeća.

Rindova i Kotha (2001) kritiziraju dinamičke sposobnosti budući smatraju da rekonfiguracija resursa skraćuje trajanje, odnosno vremenski period u kojem je moguće imati konkurentsku prednost. Promatrajući ovu pojavu kroz *efekt crvene kraljice* (engl. red queen effect³) autori navode kako poduzeća nastoje uskladiti ili premašiti svoje konkurente pa će u takvom kontekstu povećana djelotvornost za jedno poduzeće dovesti do smanjene djelotvornosti za drugo poduzeće. Kao rezultat toga, poduzeća će biti prisiljena od strane konkurenata uključiti se u kontinuirane i eskalirane aktivnosti što dovodi do situacije u kojoj se sva poduzeća „utrkuju“ što brže mogu kroz korištenje dinamičkih sposobnosti samo kako bi „mirno stajali“ u odnosu na konkurente (Rindova i Kotha, 2001 prema Wilson, 2008:87-88). Iako nije izričito kritika dinamičkih sposobnosti, postojanje efekta crvene kraljice implicira da primjena dinamičkih sposobnosti stvara negativan ukupni učinak za poduzeća, zahtijevajući povećanje korištenja resursa kako bi se samo uskladilo s konkurentima (Wilson, 2008:87-88). Pretjerana promjena odnosno promjena sama zbog sebe može dovesti do internog kaosa i pada u djelotvornosti poduzeća (Teece, 2009:53) ne poboljšavajući relativnu djelotvornost što je ipak primarni cilj dinamičkih sposobnosti.

Konstrukt dinamičkih sposobnosti i njegove temeljne dimenzije predstavljaju skup mjerljivih aktivnosti kojima je moguće upravljati i koje se mogu koristiti za rješavanje promjena okruženja i štoviše daljnje poboljšanje sposobnosti poduzeća (Protogerou i sur., 2008:30). Same sposobnosti sastoje se tako od aktivnosti preuzimanja informacija kako bi se uvidjela potreba za promjenom, varijacije postojeće konfiguracije resursa poduzeća, izbor nove odgovarajuće konfiguracije i njihovo zadržavanje kroz implementaciju (Jekel, 2009:10). Upravo stoga djelovanje dinamičkih sposobnosti moguće je promatrati kroz evolucijski proces u tri faze koje uključuju *traženje* (varijacija), *selekciju* (evaluacija) i *rutinizaciju* (zadržavanje) (Zollo i Winter 2002; Zott 2003; Cepeda i Vera, 2007; Barreto, 2010). U prvoj fazi, poduzeće traži nove ideje i kako je moguće riješiti ili upravljati trenutnim problemima i/ili novim izazovima. Poticaji za nove ideje mogu doći iz različitih izvora, kako iz vanjske okoline (promjena u okolini) tako i unutarnje okoline (informacije prikupljene na temelju postojećih rutina i aktivnosti unutar poduzeća). Kroz proces selekcije, ocjenjuju se potencijalne ideje s obzirom na mogućnosti razvoja, primjenu novih ideja, njihov trošak, rizik

³ Teorija, koja je prvi put izložena 1970-ih i razvijena u sklopu teorije evolucije, dobila je ime po odlomku iz priče Lewisa Carrolla „Alisa s one strane ogledala” – „Trebaš trčati koliko god brzo možeš kako bi ostao na istom mjestu.” Ta rečenica ukazuje na to da su vrste u konstantnoj utrci za preživljavanjem i mijenjanjem kako bi bili na razini s ostalim vrstama; dostupno na <http://www.znanost.com/clanak/znanstvenici-su-otkrili-pokretacku-snagu-evolucije/#ixzz1pZYrxtSt> (25.11.2011.)

razvoja i korištenja te usklađivanje s postojećim sposobnostima, ali se kao kriterij koriste i prethodna iskustva poduzeća. U posljednjoj fazi odabrana ideja uvodi se u organizaciji te dolazi do rutinizacije aktivnosti kroz njeno svakodnevno korištenje (Madsen, 2010:227-228). Ovim procesom dolazi do rekonfiguracije postojećih sposobnosti ili stvaranja novih, a provođenje procesa moguće je korištenjem nekoliko temeljnih vrsta dinamičkih sposobnosti.

Moguće je prepoznati i nekoliko čimbenika koji djeluju unutar i izvan poduzeća, a koji predstavljaju važne čimbenike za odluku o razvoju i implementaciji dinamičkih sposobnosti. Vanjski čimbenici uključuju brzinu promjena u okolini kao i poziciju poduzeća prema okolini i tržištu općenito, a posebice poziciju poduzeća prema konkurentima (Ambrosini i Bowman, 2009:40). Što se tiče internih čimbenika, prvenstveni utjecaj na razvoj i korištenje dinamičkih sposobnosti imat će postojeće sposobnosti i resursi poduzeća te koliko su oni složeni, uzročno dvosmisleni, ukorijenjeni u organizaciji i međuovisni. Unutarnji čimbenici ograničavaju ili omogućuju razvoj sposobnosti pa je njihov utjecaj izraženiji, iako ne treba zanemariti i utjecaj čimbenika okoline koji kao ulazni elementi u dinamičnom procesu izgradnje sposobnosti potiču sam proces izgradnje (Zollo i Winter 2002:344).

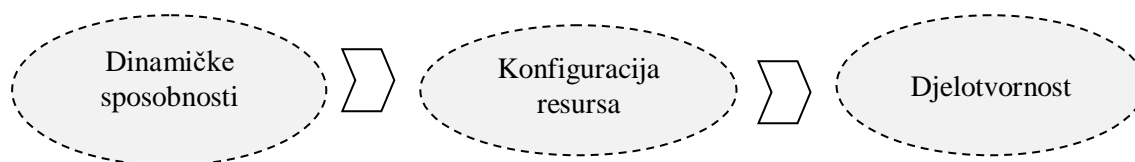
Eisenhardt i Martin (2000) te Zollo i Winter (2002) uz postojeći skup resursa i sposobnosti ističu važnima i mehanizme učenja, odnosno znanje koje nastaje kroz prethodne putove razvoja, praksu i iskustvo u razvoju dinamičkih sposobnosti, ističući tako još jednom ulogu povijesti i prethodnih putova razvoja poduzeća. Organizacijsko učenje je važno za akumulaciju sposobnosti, ali ne samo u akumuliranju znanja kroz statički fokus, već za prijenos i stvaranje novih znanja kroz dinamički fokus. Dinamičke sposobnosti uključuju i stvaranje, prihvaćanje i provođenje novih ideja, novih procesa, novih proizvoda i usluga. Zollo i Winter (2002) su utvrdili da dinamičke sposobnosti dolaze iz interakcije između tri učeća mehanizama kao što su akumulacija tacitnog znanja, artikulacija znanja i proces kodifikacije znanja. Zahra i sur. (2006) dodaju nekoliko drugih mehanizama za genezu i evoluciju dinamičkih sposobnosti, posebice mehanizme pokušaja i pogreški, improvizacije i imitacije. Oni su ustvrdili da, iako je učenje iz iskustva relevantno za već osnovana poduzeća, pokušaji i pogreške te procesi improvizacije imaju veću vjerojatnost za novo osnovana poduzeća.

Ujedno socijalni kapital, vodstvo i povjerenje mogu utjecati na korištenje dinamičkih sposobnosti (Ambrosini i Bowman, 2009:43; Narayanan i sur., 2009:26). Socijalni kapital je

bitan za dinamičke sposobnosti u smislu olakšavanja stjecanja, integracije i oslobađanja resursa, dok su vodstvo i povjerenje neophodni u stvaranju organizacijske klime pogodne za učenje, prilagodbe na tržišne uvjete i stvaranje resursa općenito (Ambrosini i Bowman, 2009:43). Osim organizacijske kulture spremne na učenje, s obzirom da dinamičke sposobnosti uključuju i mogućnost prilagode brzo mijenjajućoj okolini, poduzetnička kultura i orijentacija, s obilježjima inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na preuzimanje rizika imat će također veliki utjecaj na razvoj dinamičkih sposobnosti poduzeća (Jiao i sur., 2010:48-49).

Iako je veza između dinamičkih organizacijskih sposobnosti i djelotvornosti još uvijek prilično nejasna, rezultati simulacijskih studija (Zott, 2000), empirijskih istraživanja (Protogerou i sur., 2008) te brojni teorijski radovi (Eisenhardt i Martin, 2000; Winter, 2003) jasno pokazuju da složeni konstrukt dinamičkih sposobnosti izravno ne utječe na djelotvornost poduzeća, ali indirektno djeluje na poduzeće kroz svoj utjecaj na operativne sposobnosti. Mada prvotni radovi u ovom području jasno pretpostavljaju izravan odnos između dinamičkih sposobnosti poduzeća i njihove djelotvornosti (primjerice Teece i sur., 1997), kasniji radovi ističu da se dugoročna konkurentna prednost ostvaruje kroz konfiguraciju resursa koje menadžeri stvaraju pomoću dinamičkih sposobnosti, a ne kroz same dinamičke sposobnosti. Drugim riječima, dinamičke sposobnosti su potrebna pretpostavka stvaranju, održavanju i nadogradnji održive konkurentnosti (Jiao i sur., 2010:47), ali ne i dovoljan uvjet za konkurentnu prednost (Eisenhardt i Martin, 2000:1117). Potencijal za dugoročnu konkurentnu prednost nalazi se u pravovremenoj, slučajnoj ili planiranoj promjeni za stvaranje povoljnih i odgovarajućih konfiguracija resursa u odnosu na konkurenciju (Wilson, 2008).

Neizravan odnos proizlazi iz ideje da dinamičke sposobnosti potiču i definiraju jedinstvenu konfiguraciju resursa poduzeća odnosno operativnih sposobnosti, koja oblikuje konkurentnost poduzeća i time njegovu djelotvornost (Zott, 2003:98). Uzročni odnos prikazan je na sljedećoj slici.



Slika 17. Neizravni utjecaj dinamičkih sposobnosti na djelotvornost poduzeća

Izvor: Jekel, R. (2009) *The Quality Aspect of Dynamic Capabilities: Successful Practices of German Manufacturers in China. Doktorska disertacija.* St. Gallen: Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG), University of St. Gallen, str. 12.

Zott (2000) navodi kako je moguće definirati četiri temeljne karakteristike koje određuju da li će dinamičke sposobnosti omogućiti postizanje takve promjene resursa koja će utjecati na ekonomske rezultate i doprinijeti superiornom položaju u odnosu na konkurenciju. Te karakteristike uključuju: (1) vremenski odabir korištenja sposobnosti odnosno da li će poduzeće biti prvo na tržištu, inicirati promjene ili slijediti trendove; (2) oponašanje kao dio potrage za alternativnim konfiguracijama resursa; (3) trošak korištenja sposobnosti; te (4) učenje kako koristiti sposobnosti. Drugim riječima, smatra se da je relativna djelotvornost poduzeća pod utjecajem dinamičkih sposobnosti ovisno o tome *kada* se poduzeće mijenja (vrijeme), *kako* traži moguće alternative (smjer traženja), *koliki je* trošak promjene (trošak) te *koliko* je promjena postala naučena (učenje) (Zott, 2000:2).

Poduzeća s identičnim dinamičkim sposobnostima mogu graditi različite skupine resursa, a time posljedično imati i različite razine djelotvornosti (Barreto, 2010:263). Helfat i sur. (2007:140) ističu kako dinamičke sposobnosti mogu promijeniti resursnu bazu, ali ova obnova ne mora biti nužno vrijedna. Novi set resursa može pružiti samo konkurentski paritet ili biti sasvim irelevantan za tržište.

Tu je dakle i zahtjev za ravnotežom između troškova dinamičkih sposobnosti i koristi koje proizlaze iz njih. Dinamičke sposobnosti usmjerene su na stvaranje budućih sredstava, što znači da su obično osjetljive na kratkoročne pritiske prema opravdanosti troškova koji se u njih ulažu, s obzirom da se vrijednost njihova utjecaja može procijeniti naknadno (Ambrosini i Bowman, 2009:39). Troškovi za razvoj i korištenje dinamičkih sposobnosti uključuju potrošnju organizacijskih resursa u osmišljavanju novih sposobnosti i rekonfiguriranje

postojećih sposobnosti, a tu su i potencijalni troškovi pogrešne procjene potrebe za promjenom. Stoga, iako takve sposobnosti mogu biti razvijene u ostvarivanju strateške prednosti, njihov razvoj ne osigurava nužno prihode ni organizacijski uspjeh (Zahra i sur., 2006:926-927).

Ukratko, posjedovanje dinamičkih sposobnosti samo po sebi ne mora nužno dovesti do vrhunske organizacijske djelotvornosti. Dinamičke sposobnosti moraju biti dobro usmjerene i razmještene u cilju postizanja strateških ciljeva. Stoga, upravljanje sposobnostima postaje kritično u ostvarivanju pogodnosti vezanih uz stratešku izvedbu (Zahra i sur., 2006:924-925). Nadalje, izgradnja i korištenje dinamičkih sposobnosti iziskuju troškove i mogu imati i negativan utjecaj na djelotvornost. Ambrosini i Bowman (2009) navode četiri različita ishoda koji mogu nastati kao rezultat implementacije dinamičkih sposobnosti. Prvo, one mogu dovesti do održive konkurentske prednosti, ako se rezultirajuća baza resursa ne može oponašati na duže vrijeme i ako su rente održive. Drugo, one mogu dovesti do privremene prednosti ako se novi resursi i sposobnosti lako oponašaju. Treće, one mogu dati samo konkurentski paritet ako njihov utjecaj na bazu resursa jednostavno omogućava da poduzeće djeluje u industriji, ali ne da i nadigra suparnike na tržištu. Konačno, korištenje dinamičkih sposobnosti može dovesti i do propasti ako je rezultirajuća baza resursa i sposobnosti irelevantna za tržište (Ambrosini i Bowman, 2009:38).

Helfat i sur. (2007) isključuju dinamičke sposobnosti od konkurentske prednosti, sugerirajući da se djelotvornost dinamičkih sposobnosti treba vrednovati kroz *evolucijski fitness* koji se odnosi na to koliko dobro dinamička sposobnost omogućuje svakodnevno poslovanje poduzeća kroz stvaranje, proširenje ili izmjenu baze postojećih resursa i sposobnosti te *tehnički fitness* koji se odnosi na dimenziju kvalitete djelotvornosti sposobnosti odnosno obuhvaća kvalitetu dinamičkih sposobnosti kao i troškove njihova razvoja i korištenja. Tehnički fitness, odnosno troškovi i kvaliteta sposobnosti, uz potražnju na tržištu i konkurenciju čine doprinose i razlike poduzeća u pogledu evolucijskog fitnessa (Helfat i sur., 2007:7-8). Ambrosini i Bowman (2009:38) navode kako se ovom razlikom autori pozivaju na učestalu menadžersku razliku između „raditi prave stvari“ (evolucijski fitness) i „raditi stvari na pravi način“ (tehnički fitness).

3.3.3. Odnos operativnih i dinamičkih sposobnosti

Promatranje vrsta odnosno hijerarhije sposobnosti naglašava razliku između dvije temeljne skupine sposobnosti, operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća. Ova distinkcija među pojedinim oblicima rezultat je funkcije pojedinih sposobnosti, ali i njihova međudnosa. Dok su operativne sposobnosti usmjerene prema povezivanju i korištenju resursa u obavljanu svakodnevnih aktivnosti i zadataka poduzeća, dinamičke su usmjerene da se te aktivnosti i konfiguracije resursa usklade s promjenama okoline poduzeća, odnosno da promjene ili nadograde postojeće operativne sposobnosti u nove oblike koji će omogućiti učinkovitije ostvarivanje ciljeva i provođenje strategije poduzeća.

Leoncini i sur. (2005) navode kako se s jedne strane dinamičke sposobnosti izravno primjenjuju na operativne sposobnosti što poduzeću dopušta njihovo generiranje i modifikaciju kad god je to potrebno. S druge strane, dinamičke sposobnosti razlikuju se od operativnih sposobnosti na koje se odnose na temelju svog namjernog i promišljenog karaktera. Drugim riječima, dok su operativne sposobnosti zamišljene kao automatski ili kvazi-automatski odgovor na rutinske probleme, dinamičke sposobnosti se odnose na stalne sklonosti i strateške heuristike koje oblikuju pristup poduzeća nerutinskim problemima s kojima se ono suočava (Leoncini i sur., 2005:14-15). Zapravo ključna karakteristika koja razlikuje dinamičke i operativne sposobnosti jest orijentiranost prema promjeni s obzirom da su dinamičke sposobnosti one koje upravljaju stopom promjene operativnih sposobnosti. Uz to, dinamičke sposobnosti su usmjerene prema budućnosti, dok su operativne sposobnosti vezane uz natjecanje u sadašnjem vremenu te su statične ako se dinamičke sposobnosti ne koriste za njihovu izmjenu (Ambrosini i Bowman, 2009). Općenito gledajući, sposobnosti mogu biti operativne ili dinamičke pri čemu obje vrste odražavaju mogućnost poduzeća za obavljanje određene djelatnosti ili funkcije, ali operativne sposobnosti omogućuju poduzeća da obavlja osnovne funkcijske aktivnosti, dok se dinamičke sposobnosti odnose na transformaciju i preustroj operativnih sposobnosti (Protogerou i sur., 2008:5).

U slučajevima kada poduzeće posjeduje resurse i operativne sposobnosti, ali mu nedostaju dinamičke sposobnosti, ono ima mogućnost konkurentskog povrata za kratko razdoblje, ali superiorne rente se ne mogu ostvariti. Poduzeće može ostvariti Rikardijanske (kvazi) rente, ali takve rente će se rasipati u promjenjivoj okolini, i to često dosta brzo. Poduzeće ne može zaraditi ni Schumpeterijanske rente budući da nije izgradilo kapacitet za kontinuiranu

inovativnost. Niti je izgledno da će moći zaraditi rente koje proizlaze iz monopola, budući da one zahtijevaju ekskluzivno ponašanje ili stratešku manipulaciju (Augier i Teece, 2009:412).

Organizacije moraju biti u mogućnosti upravljati tekućim poslovanjem i promjenom za postizanje održivog rasta te ujedno razumjeti da se sposobnosti potrebne za upravljanje promjenama i trenutne poslove razlikuju (Zehir i sur., 2006:109). Budući da organizacije moraju steći i održavati konkurentsku prednost ravnoteža između iskorištavanja i istraživačkih aktivnosti od presudne je važnosti (Güttel i Konlechner, 2007:4). Dugoročni opstanak i uspjeh poduzeća ovisi o njegovoj mogućnosti da sudjeluje u dovoljnoj eksploataciji odnosno iskorištavanju kako bi se osigurala trenutna organizacijska održivost i da se uključi u istraživanje kako bi se osigurala dovoljna buduća održivost (Raisch i Hotz, 2010:65). Istraživanje se bavi „novim sposobnostima“ i odnosi se na sposobnost poduzeća za traženje i identificiranje novih sposobnosti, otkrivanje novih znanja, eksperimentiranje s novim iskustvima i traženje varijacija u strategiji. Utječe na rast poduzeća i dugoročni prosperitet, a osobito je važno u promociji organizacijske inovacije i promjena. Nasuprot toga, iskorištavanje se bavi „starim istinama“ i odnosi se na mogućnost poduzeća za izvršavanje i poboljšanje postojećih rutina, stvaranje odgovarajuće vrijednosti iz postojećih znanja i ojačavanje postojećih prednosti. Kao rezultat toga, iskorištavanje je posebice važno budući osnažuje kratkoročnu produktivnost i učinkovitosti (Cao i sur., 2006:566). Organizacije, međutim, moraju neprestano razmišljati o trenutnoj ravnoteži između istraživanja i iskorištavanja te o budućem razvoju poduzeća (Güttel i Konlechner, 2007:11). Poduzeća moraju istodobno uravnoteživati zahtjeve između postupnih promjena i iskorištavanja s radikalnim promjenama i istraživanjem u cilju opstanka (Wilson, 2008:85).

Empirijski rezultati pokazuju da organizacije mogu usvojiti organizacijske strukture ili mogu razviti organizacijsku kulturu koje omogućuju istovremeno istraživanje i iskorištavanje. Takve organizacije se nazivaju *dvojnim organizacijama* (engl. ambidextrous organizations). One su podržane od strane strukturnih postavki kako bi se omogućilo prebacivanje između istraživanja i iskorištavanja na organizacijskim, timskim i pojedinačnim razinama (Güttel i Konlechner, 2007:6).

Poduzeća koja pravilno koriste dinamičke sposobnosti odnosno koja kombiniraju iskorištavanje i istraživanje nadmašit će konkurenciju u sljedećih pet dimenzija (Stalk i sur., 1992:63):

- *brzina* - sposobnost da se brzo reagira na kupca ili zahtjeve tržišta i da se nove ideje i tehnologije ugrade brzo u proizvode;
- *dosljednost* - sposobnost da se proizvede proizvod ili pruži usluga koja nepogrešivo zadovoljava očekivanja kupaca;
- *oštrina* - sposobnost da se vidi konkurentsko okruženje jasno i na taj način predvidi i odgovori na rastuće potrebe i želje kupaca;
- *agilnost* - istovremena prilagodljivost na mnoge različite poslovne okoline; te
- *inovativnost* - sposobnost da se generiraju nove ideje i kombinira postojeće elemente za stvaranje novih izvora vrijednosti.

Budući da menadžeri moraju redovito donositi odluke o tome kako obnoviti postojeće operativne sposobnosti u nove koje bolje odgovaraju promjenjivom okruženju, dinamičke sposobnosti predstavljaju važan izazov za menadžere u njihovoj potrazi za postizanjem održive konkurentске prednosti (Pavlou i El Sawy, 2011:241). Organizacije moraju uravnotežiti tenzije između aktivnosti koje doprinose trenutnoj djelotvornosti i onih koje će generirati inovacije koje su potrebne da bi se ispunili zahtjevi u budućnosti (Lawler i sur., 2011:141). Resursi i sposobnosti se mogu obnoviti. U osnovi, konkurentska prednost se najbolje može održati kad se kontinuirano prilagođava, širi i obnavlja sposobnosti i tržišnu poziciju, često gradeći na postojećim pozicijama, resursima i sposobnostima (Miller, 2005:395).

3.4. Nastajanje i razvoj organizacijskih sposobnosti

Unutar svake industrije, čitav niz odnosno spektar organizacijskih sposobnosti može biti poželjan ili potreban, ali poduzeća se najčešće odlučuju za razvoj samo nekih od njih (Snow i Hrebiniak, 1980:333) u kojima se onda usavršavaju ili ih mijenjaju prema potrebi. Iako neki istraživači pripisuju razvoj sposobnosti sreći (primjerice Barney, 1986), većina autora slaže se kako je moguće svjesno djelovati na razvoj sposobnosti, uzimajući u obzir kako je razvoj dugotrajan, složen proces pod utjecajem više organizacijskih varijabli (Montealegre, 2002:516).

3.4.1. Razvoj organizacijskih sposobnosti

Uz značajne iznimke (primjerice Henderson i Cockuburn, 1994), u literaturi ne postoje velika, statistička istraživanja koja se odnose na pitanje stvaranja sposobnosti, a mali broj studija koje opisuju stvaranje sposobnosti na detaljan način su kvalitativne ili anegdotalne po prirodi (primjerice Chandler, 1992; Bakhru i Grant, 2011). Razlog tome može se naći u činjenici što odgovarajuća istraživanja o razvoju zahtijevaju kompleksna longitudinalna istraživanja kako bi se razjasnili brojni unutar organizacijski uvjeti koji pogoduju razvoju sposobnosti (Kazanjian i Hayagreeva, 1999:126).

Posjedovanje resursa nije jedini i dovoljan uvjet za razvoj sposobnosti poduzeća. Treba uzeti u obzir da su sposobnosti rezultat složene interakcije između resursa poduzeća, njihove koordinacije i integracije kroz odgovarajuće organizacijske procese. Da bi poduzeće konzistentno i pouzdano moglo ostvarivati željene ciljeve potrebno je razumijevanje koja kombinacija resursa, povezanih na koji način i u kojim situacijama, dovodi do željenih rezultata. Naime, kroz složene interakcije između resursa poduzeća, duboko ukorijenjenih u jedinstvenim društvenim strukturama i razgranatih kroz vertikalne i horizontalne organizacijske razine, sposobnosti tijekom vremena postaju ugrađene u "tkivo" poduzeća preko svjesnih menadžerskih odluka (Flynn i sur., 2010:248). Za mnoga poduzeća ovo podrazumijeva razumijevanje međuodnosa velike kompleksnosti (McGrath i sur., 1995:251-275) i upravo zato Bitar i Hafsi (2007:405) navode da je razvoj sposobnosti zanimljiva heuristika kada se razmišlja o integraciji aktivnosti širom funkcija i na svim razinama organizacije.

Pri tome sposobnosti zapravo nastaju kao odgovor na potrebu poduzeća za rješavanjem problema, odnosno kao odgovor na potrebu poduzeća da na temelju postojećih resursa dođe do ostvarenja željenih ciljeva. Bez obzira da li se radi o etabliranom ili tek osnovanom poduzeću, poduzeća žele ostvariti određene ciljeve i zadatke, koristeći pri tome različita sredstva i imovinu koju posjeduju. Definiirajući aktivnosti koje su nužne za ostvarivanje tih ciljeva, poduzeća definiraju i načine integracije i koordinacije resursa poduzeća, odnosno organizacijske sposobnosti koje pružaju podlogu za ostvarivanje ciljeva i implementaciju strategije poduzeća.

Može se stoga reći da sposobnosti poprimaju prvi oblik na kognitivnoj razini kada pojedinci u organizacijskom kontekstu interpretiraju „neuspjeh u postizanju neke razine aspiracije“ kao priliku (Bitar i Hafsi, 2007:408). Ili, kako navodi Grant (2008:149) kada se utvrdi razlika između trenutne pozicije i željenog budućeg položaja, nakon čega dolazi do usvajanja politike za popunjavanje te praznine. Garengo i Bernardi (2007) navode kako do pojave potrebe za razvojem sposobnosti može doći i zbog napretka u tehnologiji proizvoda i procesa i/ili povećanja volumena poslovanja, kada postojeće sposobnosti nisu u mogućnosti odgovoriti na potrebe poduzeća i kupaca. Ove promjene dovode do povećane složenosti upravljanja i nedostatka organizacijskih sposobnosti što dovodi poduzeće u organizacijsku krizu koja se označava kao kaos zona odnosno stanje u kojem su problemi veći od sposobnosti upravljanja njima (Garengo i Bernardi, 2007:526). Kako bi se upravljalo u ovoj situaciji, poduzeća se suočavaju s dvije mogućnosti. Prva je da se ne ulaže više u organizacijske sposobnosti te se na taj način ostaje u kaos zoni. Međutim, to može biti samo privremeno stanje i može prisiliti organizaciju da se povuče iz svoje tržišne pozicije. Druga mogućnost je da se ulaže u organizacijske sposobnosti kako bi se nadogradile postojeće sposobnosti ili razvile nove koje mogu adekvatno odgovoriti na promjene (Garengo i Bernardi, 2007:526-527).

Dakle, u središtu pojave sposobnosti je percepcija „problema“ u kombinaciji s pojedinačnim i organizacijskim učenjem. Sposobnosti tako prvotno nastaju iz traženja ostvarivanja funkcionalnih ciljeva u kontekstu neizvjesnosti i karakterizira ih kolektivno djelovanje, interakcije između različitih uloga, znanje koordinacije, spektar zadaća i ograničenost kulturnim i strukturnim kontekstom (Bitar i Hafsi, 2007:408). Pojavljuju se tijekom vremena kroz aktivnosti pojedinaca, redefiniranje i rješavanje problema na različitim razinama u organizaciji te njihovoj reinterpetaciji kao prilikama (Bitar i Hafsi, 2007:408).

Međutim, identifikacija problema je prvi, neophodan okidač za pojavu sposobnosti, ali nije i dovoljan. U kontekstu neizvjesnosti i ograničene racionalnosti učenje i akumulacija znanja su bitni sastojci. Sudjelovanje u aktivnostima i identificiranje problema, implementiranje rješenja i njegova ocjena ključni je pokretač nastanka sposobnosti. Drugim riječima, organizacije ne idu u stvaranje sposobnosti. Umjesto toga, one nastaju kada pojedinci identificiraju probleme, postavljaju ciljeve na lokalnoj razini i pokušavaju ih ostvariti identificiranjem i primjenom novih rješenja koja s vremenom postaju institucionalizirana i ujedno postaju rutine organizacije. Daljnje usavršavanje se odvija kako neki problemi postupno nestaju i prošla rješenja postaju sve više rutine (Bitar i Hafsi, 2007:408) odnosno postaju način ponašanja.

Upravo stoga, rutine se smatraju gradivnim blokovima organizacijskih sposobnosti (Becker, 2004:662). Izraz *rutine* uključuje forme, pravila, procedure i predvidljive uzorke ponašanja koji se sastoje od niza koordiniranih aktivnosti pojedinaca (Salaman i Asch, 2003:90). Općenito gledano, rutine organizacijama omogućuju: (1) koordinaciju različitih aktivnosti i interesa sudionika u organizaciji; (2) određeni stupanj stabilnosti ponašanja što omogućuje stvaranje predviđanja o budućim ponašanjima; (3) lakše izvođenje zadataka nakon što su u potpunosti postali rutine; te (4) povezivanje u izgradnji know-how-a poduzeća (Becker, 2004:662). Uloga menadžera je ključna u omogućavanju razvoja rutina kako bi se postigla integracija i koordinacija sposobnosti. Upravo zbog rutina i koliko dobro su poduzeća razvila pojedinu rutinu, organizacije se mogu razlikovati u efikasnosti i efektivnosti određenog tipa sposobnosti. Smatrati da neka organizacija posjeduje sposobnosti znači samo da je dosegla neku minimalnu razinu funkcionalnosti koja dozvoljava ponavljajuću, pouzdanu izvedbu aktivnosti (Helfat i Peteraf, 2003:999).

Proces izgradnje vremenski je zahtjevan (Salaman i Asch, 2003:88-89) i može se promatrati kao svojevrsni proces sazrijevanja koji kroz rješavanje dodatnih problema dovodi do ustrajnosti u konfiguraciji sposobnosti. Rutine rješavanja problema dodatno poboljšavaju različite elemente sposobnosti čineći ih sve više tacitnim i stvaranjem cjelokupne konfiguracije sposobnosti trajnijom i efikasnijom u oblikovanju individualnog ponašanja (Bitar i Hafsi, 2007:408). Istraživanja su pokazala da brzina kojom poduzeće razvija iskustveno znanje pozitivno utječe na kasniju vjerojatnost profitabilnosti, opstanka i rasta (Sapienza i sur., 2006:924).

Upravo zato sposobnosti se smatraju specifičnima za neko poduzeće. Da bi bile relevantne sposobnosti se moraju postaviti u određeni kontekst pri čemu svaka organizacija razvija vlastitu konfiguraciju sposobnosti oblikovanu prema svom specifičnom okruženju, povijesti i predviđanjima budućnosti (Bitar i Hafsi, 2007:409). Međutim, njihova složena priroda i težnja obavljanju funkcionalnih ciljeva sugerira da tip resursa, izvor tih resursa, način stjecanja i ulaganja može dovesti do različitih konfiguracija sposobnosti koje imaju slične funkcionalne ciljeve (Bitar i Hafsi, 2007:409). Kao što navode Bitar i Hafsi (2007:409) ne postoji niti jedan „recept“ s osnovnim popisom „sastojaka“ za stvaranje specifičnih sposobnosti te različite kombinacije elemenata organizacije mogu dovesti do ekvivalentnih sposobnosti.

Poduzeća koja su nastojala razviti nove sposobnosti unutar postojeće organizacije i organizacijskih jedinica često to nisu uspjela. Naime, mogu se zaposliti novi zaposlenici s novim vještinama, dobiti licence za novu tehnologiju, povećati kapital i proizvodne linije. Prečesto, međutim, ti novi resursi su stavljeni u fundamentalno nepromijenjene procese i, ako uopće, dolazi do jako malo promjena (Christensen, 1997:14). Čak i kad se transferiraju resursi koji sačinjavaju određenu sposobnost, priroda organizacijskih rutina i posljedično sposobnosti, uloga tacitnog znanja i nesvjesne koordinacije čini ponovno stvaranje sposobnosti unutar novog organizacijskog okruženja nesigurnim (Grant, 1991:127).

Često poduzeća nastoje samo replicirati dobru praksu koju su vidjela u drugim poduzećima. Međutim, neke se sposobnosti mogu činiti jednostavnim, ali se mogu pokazati iznimno teškim za oponašanje, kao primjerice dvije najjednostavnije i najpoznatije japanske proizvodne prakse just-in time sustav i krugovi kvalitete. Unatoč činjenici da ni jedna ni druga praksa ne zahtijevaju sofisticirano znanje i složenost operativnih sustava, suradnja i potrebne promjene koje su nužne za njihovo učinkovito djelovanje su takvi da je svega nekoliko američkih i europskih poduzeća uvelo navedene prakse s istim stupnjem uspjeha kao japanska poduzeća. Naizgled jednostavne prakse teške su za oponašati od strane konkurenata što dovodi do zaključka kako poduzeća koja razvijaju vrlo složene sposobnosti mogu održavati svoju konkurentsku prednost kroz vrijeme (Grant, 1991:127). Kada se rutine razvijaju učenjem kroz rad te znanje koje ih podupire je tacitno, njihova je replikacija daleko od jednostavne (Grant, 2008:150).

S obzirom na složenost i nesigurnost programa za razvoj novih organizacijskih sposobnosti, indirektni pristup može biti bolji. Ako nije moguće dizajnirati nove sposobnosti iz samih osnova, ali ako se zna koje su vrste sposobnosti potrebne za različite proizvode, tada je pritiskom na razvoj pojedinih proizvoda moguće potaknuti razvoj sposobnosti koje ti proizvodi zahtijevaju. Da bi ovakav pristup bio uspješan on mora biti sustavan i inkrementalan. Razvoj složenih sposobnosti tijekom dužeg vremenskog razdoblja zahtijeva sekvencionalni razvoj proizvoda, gdje svaki stupanj u nizu ima specifične ciljeve u razvoju sposobnosti. Ovaj paralelni razvoj portfelj proizvoda te baza resursa i sposobnosti poduzeća Itami (1987) naziva dinamično resursno usklađivanje (Itami, 1987 prema Grant, 2008:154).

Menadžeri se često, upravo zbog složenosti razvoja vlastitih sposobnosti, odlučuju za pribavljanje umjesto izgradnje potrebnih sposobnosti, smatrajući da to ima više smisla u

pogledu konkurentnosti te financijskih troškova (Christensen i Kaufman, 2008:13). U slučaju kada poduzeće ne želi ili ne može samo izgraditi potrebnu organizacijsku sposobnost može se odlučiti za dva eksterna načina dolaska do sposobnosti koja uključuju preuzimanje sposobnosti kroz spajanja i pripajanja te pristupanje sposobnostima putem strateških saveza.

Preuzimanje sposobnosti kroz spajanja i pripajanja javlja se kada se nove sposobnosti mogu razviti samo tijekom dužeg razdoblja, a na tržištu postoje poduzeća koja već imaju razvijene potrebne sposobnosti. U tom slučaju spajanje ili pripajanje s takvim poduzećem može skratiti proces razvoja sposobnosti. U tehnološki promatrano brzom okruženju poduzeća koja duže djeluju na tržištu obično koriste pripajanja kao sredstvo za stjecanje specifičnih tehničkih sposobnosti. Međutim, korištenje pripajanja kao sredstva za proširenje baze sposobnosti poduzeća uključuje i velike rizike. Pripajanje često samo po sebi ne postiže željeni cilj budući da nakon procesa pripajanja poduzeće preuzimatelj mora pronaći način da se preuzete sposobnosti integriraju s vlastitim, postojećim sposobnostima. Ujedno, često u procesu pripajanja i post integracijskoj fazi dolazi do sukoba kultura, a sustav upravljanja koji ne može uspješno riješiti potencijalne probleme može dovesti do uništenja sposobnosti koje je poduzeće prvotno i tražilo kroz pripajanje (Grant, 2008:153).

S obzirom na visok trošak pripajanja poduzeća, *pristupanje sposobnostima putem strateških saveza* nudi više ciljanih i troškovno učinkovitijih načina za pristup sposobnostima drugih poduzeća. Strateški savezi obuhvaćaju širok raspon suradničkih odnosa, koji uključuju zajednička istraživanja, dogovore oko korištenja tehnologije, zajedničku proizvodnju, zajednički marketing te vertikalna partnerstva. Savezi mogu uključivati formalne sporazume ili mogu biti u potpunosti neformalni te mogu ili ne moraju uključivati vlasničke veze. Također, mogu biti i u svrhu stjecanja sposobnosti koje posjeduje strateški partner kroz organizacijsko učenje (Hamel, 1991 prema Grant, 2008:153).

Ono što svakako ističu brojni autori je da odluku poduzeća o tome da li se odlučiti za interni razvoj ili eksterno pribavljanje treba temeljiti na ocjeni postojeće resursne baze poduzeća i adekvatnosti tih resursa za razvoj određenih sposobnosti. Pri tome uzima se u obzir količina postojećih resursa, mogućnosti njihove primjene, komplementarnost s drugim resursima kao i njihova zamjenjivost. Dok postojanje velike količine odnosno zalihe resursa može biti prednost, Sapienza i sur. (2006:916) smatraju da zapravo zamjenjivost resursa (odnosno karakteristike resursa koje omogućavaju ili sprječavaju alternativne oblika korištenja) ima

ključnu ulogu u određivanju troškova razvoja i iskorištavanja sposobnosti. Sposobnost za prebacivanje resursa između različitih alternativnih oblika korištenja povećava prilagodljivost strategije poduzeća i smanjuje troškove neuspjelih pokušaja. Ujedno, zamjenjivost resursa pruža fleksibilnost u kreiranju novih sposobnosti s postojećim resursima, budući omogućava dijeljenje resursa kroz više organizacijskih funkcija (Sapienza i sur., 2006:925).

Dokle god su postojeće sposobnosti u mogućnosti efikasno i efektivno ostvarivati željene rezultate, poduzeća mogu nastaviti ulagati u njihovu postojeću razinu ili investirati u njihovu nadogradnju. Ovisno o tome što poduzeća žele moguće je identificirati tri tipa odluka o investiciji u sposobnosti. To su: (1) investicije kako bi se održale postojeća razina sposobnosti; (2) investicije da se nadgradi postojeća razina sposobnosti; i (3) investicije da se izgrade nove sposobnosti. Odluke o održavanju i nadogradnji postojećih sposobnosti ne zahtijevaju kvalitativne promjene u postojećoj bazi sposobnosti. To su odluke o investicijama koje su usmjerene na zaštitu ili povećanje kvantitete sposobnosti s namjerom iskorištavanja postojećih sposobnosti. Za razliku od njih, investicije u nove sposobnosti predstavljaju kvalitativnu promjenu postojećih sposobnosti, a odluke o promjeni se donose s namjerom proširenja prilika koje su na raspolaganju nekoj organizaciji (Maritan, 2001:515). Odluka o održavanju postojeće razine sposobnosti u pravilu uključuje najmanju razinu rizika i nesigurnosti, s obzirom da je to odluka o održavanju postojećeg stanja. Odluka o dodavanju novih resursa postojećoj bazi sposobnosti uključuje nešto veći stupanj nesigurnosti. Naime, iako organizacija ima iskustva i upoznata je s akumuliranjem i korištenjem sposobnosti, postoji nesigurnost hoće li organizacija postići ciljeve s povećanom količinom. Odluka o stvaranju novih sposobnosti uključuje najveći stupanj nesigurnosti. Organizacija nema iskustva u razvoju i korištenju sposobnosti, stoga postoji nesigurnost oko načina korištenja i konačnih rezultata (Maritan, 2001:516). Bitno je napomenuti da bez obzira o kojoj vrsti investicija je riječ, kada se odlučuje o investicijama u sposobnosti onda investicija mora biti takva da se omogućuje stvaranje dodane vrijednosti kroz razvoj sposobnosti koje će potom biti izvor konkurentske prednosti (Maritan, 2001:517).

Postavlja se svakako pitanje što je s resursima i sposobnostima gdje poduzeće ima određenu snagu, ali se ti resursi i sposobnosti ne čine važnim izvorima održive konkurentske prednosti. Jedna od mogućnosti može biti niža razina investicija u te resurse i sposobnosti. Međutim, na isti način na koji poduzeće može pretvoriti očite slabosti u konkurentsku prednost, tako je moguće razviti i inovativne strategije koje pretvaraju na prvi pogled nevažne u poduzeću

vrijedne resurse i sposobnosti (Grant, 2008:148). Ono što je potrebno je prepoznati nove i različite načine povezivanja i koordinacije resursa u sposobnosti, kao i mogućnosti stvaranja novih proizvoda na temelju postojećih resursa i sposobnosti.

3.4.2. Životni ciklus organizacijskih sposobnosti

Promatrajući djelovanje i ponašanje organizacije i njenih dijelova brojni autori uvidjeli su da se ponašanje organizacije može predvidjeti i prikazati preko pojedinih faza razvoja (primjerice Lavoie i Culbert, 1978; Smith i sur., 1985; Thompson, 1994; Greiner, 1998; Adizes, 2006). Organizacije se susreću s predvidivim nizom problema i izazova kojima se mora upravljati ako organizacije žele rasti i preživjeti u konkurentskom okruženju (Greiner, 1998:56). Te predvidljive faze ponašanja objedinjene čine životni ciklus. Slično je i sa sposobnostima poduzeća koje počevši od njihova definiranja, razvoja, ponašanja i svih promjena koje se odvijaju u njihovu djelovanju, slijede predvidljivi uzorak koji se može opisati razvojnim fazama životnog ciklusa sposobnosti. S obzirom da je do određene mjere, vrsta prirodne promjene inherentna u svakom razvoju sposobnosti (Schreyogg i Kliesch-Eberl, 2005:10) i smatrajući da se sve organizacijske sposobnosti ponašaju na dinamičan način, model životnog ciklusa može objasniti njihov nastanak, razvoj i promjenu (Atoche, 2007:2). Pri tome životni ciklus sposobnosti pruža općeniti prikaz i okvir glavnih karakteristika evolucije sposobnosti koji može služiti kao podloga za njihovo bolje razumijevanje te koji pomaže u objašnjenju temeljnih izvora heterogenosti organizacijskih sposobnosti poduzeća (Helfat i Peteraf, 2003:997). Naravno treba uzeti u obzir da slijed pojedinih faza kao i vremenski tijek i trajanje pojedine faze ovisi o specifičnosti i prirodi sposobnosti kao i o čimbenicima interne i eksterne okoline poduzeća u kojima sposobnosti djeluju.

Iako se sposobnosti usko vežu uz proizvode koje podupiru potrebno je razgraničiti životni vijek proizvoda i sposobnosti. Naime, prestankom proizvodnje nekog proizvoda ne dolazi nužno i do gašenja sposobnosti. Kroz svoje evolucijske faze, sposobnosti mogu podupirati niz proizvoda ili više proizvoda istodobno. Sposobnosti također mogu proći kroz više faza transformacije prije nego što se suoče s konačnim gašenjem. Iz tog razloga, životni ciklus sposobnosti može se proširiti iznad onoga poduzeća i industrije u kojem je nastao (Helfat i Peteraf, 2003:997).

Životni ciklus sposobnosti uključuje nekoliko sekvencijalnih faza. Započinje s fazom osnivanja koja polaže temelje za kasniji razvoj sposobnosti, a iz nje slijedi faza razvoja koja je obilježena postupnom izgradnjom sposobnosti. Nakon što organizacija odnosno njen menadžment ocijeni da su sposobnosti dovoljno razvijene, odnosno da nisu potrebna daljnja ulaganja u njihov razvoj, sposobnosti prelaze u fazu zrelosti. U toj fazi sposobnosti u potpunosti ispunjavaju planirane ciljeve. Međutim, nakon nekog vremena ili čak i prije ove faze, može doći do pojave niza unutarnjih i/ili vanjskih čimbenika koji mogu djelovati na promjenu sposobnosti, odnosno na njihov budući razvoj. Ovisno o jačini utjecaja, karakteristikama sposobnosti i mogućnosti korištenja u novim proizvodima ili tržištima, sposobnosti se mogu dalje kretati u jednu od šest alternativnih faza životnog ciklusa i to: gašenje, smanjivanje, obnova, replikacija, pregrupiranje (ponovno korištenje) i rekombinacija. Ovih šest stupnjeva mogu pratiti jedan drugog u različitim mogućim uzorcima tijekom vremena, a neki od tih alternativnih oblika razvoja mogu se odvijati istodobno. Važno je istaknuti kako u svakoj mogućoj alternativi prethodni putovi razvoja utječu na odabir pojedinog pravca daljnjeg razvoja odnosno daljnji pravac životnog ciklusa sposobnosti.

3.4.2.1. Osnovne faze životnog ciklusa sposobnosti

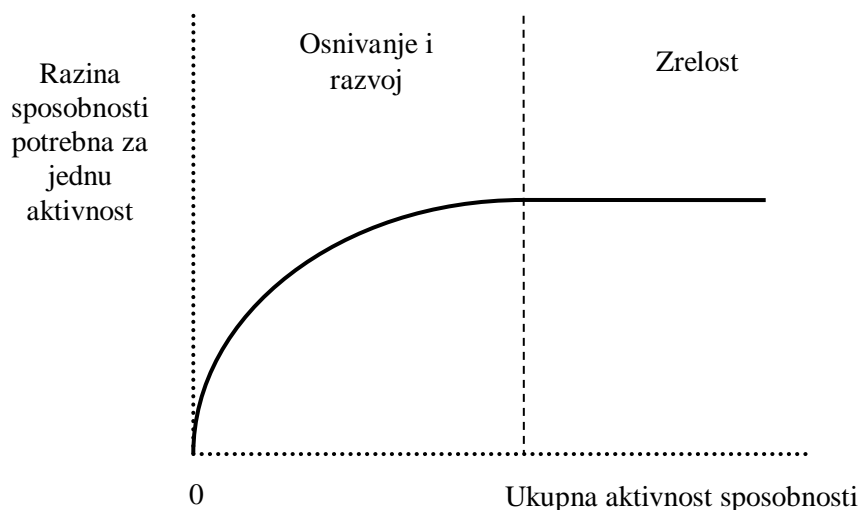
Životni ciklus sposobnosti počinje s fazom osnivanja. U ovoj fazi dolazi do razvoja ideje odnosno definiranja kognitivne potrebe za razvojem sposobnosti. Organizacija definira problem odnosno cilj koji želi ostvariti, identificiraju se potrebe i izgrađuje posvećenost nužna za zadovoljenje tih potreba, kao i kod osnivanja poduzeća (Adizes, 2006:355). Helfat i Peteraf (2003) navode kako je u fazi osnivanja poželjno ispunjenje dva temeljna uvjeta: (1) organizirana grupa ili tim koja ima neku vrstu vodstva i koja je sposobna za zajedničko djelovanje; te (2) središnji cilj, postizanje kojeg podrazumijeva stvaranje novih sposobnosti, koje ne moraju biti nužno jedinstvene za tržište, ali jesu za poduzeće koje ih razvija (Helfat i Peteraf, 2003:1000). Kroz ovu fazu stvaraju se podloga i uvjeti za daljnji razvoj sposobnosti, a stvaraju se i osnove koje pružaju početni izvor heterogenosti između sposobnosti. Te razlike proizlaze iz resursa pojedinaca uključenih u razvoj, u pogledu njihovih vještina i znanja te iskustva u zajedničkom radu, kao i iz dostupnosti ostalih resursa, prvenstveno financijskih.

Nakon što je definirana potreba i oblik sposobnosti koji je potrebno stvoriti kreće se u fazu razvoja. Tijekom ove faze, sposobnosti se razvijaju kroz analizu mogućih načina razvoja sposobnosti, pri čemu se pojedini načini razvoja mogu razlikovati ovisno o potrebnim

resursima, prirode poslova potrebne za obavljanje aktivnosti, vrste koordinacije potrebne između različitih zadataka i željenim krajnjim rezultatima ili aktivnostima. Neki oblici razvoja mogu uključivati oponašanje sposobnosti koja postoji u nekoj drugoj organizaciji ili se može odabrati razvijanje sposobnosti koja je u potpunosti jedinstvena na tržištu i koja će obuhvaćati procese koji također nisu prisutni na tržištu ni razvijeni u drugim organizacijama (Helfat i Peteraf, 2003:1001-1002). Proces u oba slučaja obuhvaća učenje novih načina rada, novi oblik koordinacije i integracije resursa u nove aktivnosti koje se s vremenom pretvaraju u rutine poduzeća. Poboljšanja u funkcioniranju sposobnosti proizlaze iz složenog skupa faktora koji uključuju učenje kroz rad svih uključenih u razvoj novih sposobnosti, ali i organizacije u cjelini, kontinuirano poboljšanje procesa i rješavanje problema, kao i ulaganja tijekom vremena (Helfat i Peteraf, 2003:1002).

Kada poduzeće procijeni da organizacijske sposobnosti ispunjavaju ciljeve i zadatke zbog kojih su razvijene, odnosno da je postignuta zadovoljavajuća razina razvoja ili kada se pojave inherentna ograničenja na ono što bilo koja organizacija može postići s dostupnim resursima i procesima u stvaranju sposobnosti, razvoj sposobnosti prestaje i sposobnosti ulaze u fazu zrelosti (Helfat i Peteraf, 2003:1002). Zrelost nije nužno povezana s rastom poduzeća već je vezana uz ostvarivanje misije kroz učinkovito pružanje i izvršenje zadataka poduzeća. Faza zrelosti uključuje učestalo korištenje sposobnosti, odnosno aktivnosti koordinacije i integracije resursa koji sačinjavaju sposobnosti. Kako se redovito koriste, sposobnosti postaju dublje ugrađene u memorijsku strukturu organizacije, a rutine koje sačinjavaju sposobnosti mogu postati više uobičajene, zahtijevajući sve manje i manje svjesnih radnji (Helfat i Peteraf, 2003:1003).

Kao što je vidljivo na sljedećem prikazu, moguće je i grafički prikazati krivulju životnog ciklusa sposobnosti, pri čemu se sposobnosti proučava kroz ukupnu aktivnost kojoj je određena sposobnost temelj odnosno koju određena sposobnost može poduprijeti (horizontalna os) te razinu sposobnosti potrebnu za izvršenje jedne određene aktivnosti (vertikalna os).



Slika 18. Opći oblik početnog životnog ciklusa sposobnosti od osnutka do zrelosti

Izvor: Helfat, C. E i Peteraf, M. A. (2003) The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, str. 1003.

Nakon što sposobnost dođe u fazu zrelosti, iako osiguravanje stabilnosti postaje prioritet, poduzeća često moraju mijenjati i odabrati nove alternativne načine korištenja sposobnosti zbog promjena prvenstveno u vanjskoj, ali i unutarnjoj okolini poduzeća (Helfat i Peteraf, 2003:1004). S obzirom na ciljeve koje želi ostvariti, zadatke koje je potrebno izvršiti te dostupnost pojedinih resursa, poduzeća mogu odabrati različite alternativne oblike daljnjeg razvoja sposobnosti koji u konačnici mogu rezultirati i potpunom izmjenom izvornih sposobnosti.

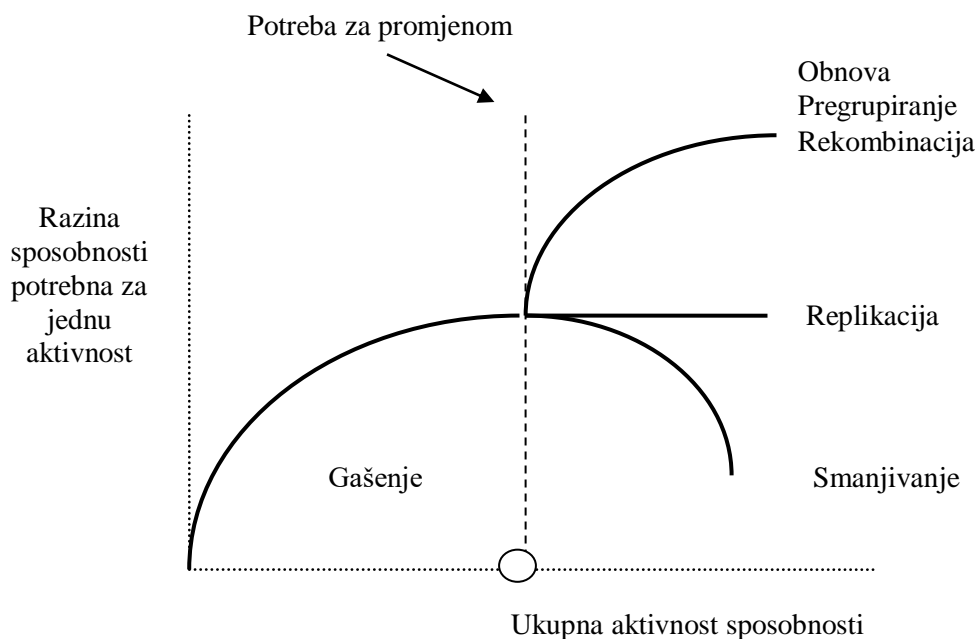
3.4.2.2. Alternativni oblici razvoja sposobnosti

Često pojava različitih čimbenika iz unutarnje ili vanjske okoline poduzeća zahtjeva promjenu postojećih sposobnosti, njihova djelovanja i putanje razvoja na način da dolazi do potrebe za transformacijom postojećih sposobnosti u oblik koji adekvatno može odgovoriti na nove prilike ili prijetnje okoline.

Čimbenici vanjske okoline nisu pod direktnom kontrolom menadžera i obuhvaćaju promjene u potražnji, znanosti i tehnologiji, dostupnosti sirovina, ali i društveno – političkim uvjetima. Najvažniji čimbenici unutarnje okoline uključuju menadžerske odluke (Helfat i Peteraf,

2003:1004) prvenstveno vezane uz uvođenje novih ili promjene postojećih rutina koje ozbiljno utječu na dostupnost određenih resursa (Feldman, 2004:307) i posljedično održivost sposobnosti. Osim u slučaju kad je vanjska okolina toliko ograničavajuća da menadžeri imaju samo jedan mogući izbor, utjecaj mnogih vanjskih čimbenika na organizacije ovisi o unutarnjoj reakciji menadžera koji u različitim poduzećima mogu donijeti različite odluke (Helfat i Peteraf, 2003:1004).

Kada dođe do utjecaja određenog čimbenika ili događaja koji utječe na sposobnosti, kao što je prikazano na sljedećoj slici, poduzeća se mogu odlučiti za sljedeće putove životnog ciklusa: gašenje, smanjivanje, obnova, replikacija, pregrupiranje (ponovno korištenje) i rekombinacija. Obnova, pregrupiranje i rekombinacija, kao faze koje uključuju prijenos sposobnosti na nova, različita tržišta, za razliku od gašenja ili smanjenog korištenja, prikazuju se koristeći iste krivulje, jer iako se temeljni mehanizmi razlikuju te tri faze imaju slične putanje.



Slika 19. Alternativni oblici razvoja u životnom ciklusu sposobnosti

Izvor: Helfat, C. E i Peteraf, M. A. (2003) The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, str. 1005.

Najmanje povoljan scenarij za poduzeće s obzirom na troškove ulaganja pojava je čimbenika koji mogu prisiliti poduzeće da ugase sposobnost u potpunosti, što znači da se smanjuje

korištenje određene sposobnosti, a što također dovodi do njenog postepenog odumiranja. Iako prikaz faza prikazuje smanjivanje kao postupni pad u razini sposobnosti, u nekim slučajevima može napredovati diskretnim koracima (Helfat i Peteraf, 2003:1005-1006), a ne izrazito silaznom putanjom kao što je naglašeno u prikazu. Kao alternativa za smanjivanje korištenja sposobnosti ili njeno potpuno gašenje, poduzeće može pokušati poboljšati ili obnoviti sposobnosti kroz njenu replikaciju, obnovu, pregrupiranje ili rekombinaciju. U nekim situacijama, poduzeća mogu odgovoriti na prijetnju sposobnostima na jednom tržištu prijenosom sposobnosti na druga tržišta, pri čemu prijenos sposobnosti na druga tržišta mora biti financijski opravdan, odnosno koristi prijenosa trebaju prijeći troškove prijenosa. Uz ovaj uvjet, sposobnosti mogu proći obnovu, replikaciju ili pregrupiranje.

Obnova sposobnosti uključuje novi stadij razvoja kada poduzeće traži i razvija nove alternative korištenja sposobnosti, a može iziskivati veći ili manji stupanj izmjene postojećih sposobnosti (Helfat i Peteraf, 2003:1006).

Replikacija sposobnosti podrazumijeva reproduciranje iste sposobnosti na nekom drugom geografskom području, a poduzeća mogu replicirati samo dio sposobnosti (Helfat i Peteraf, 2003:1006). Neke od najuspješnijih svjetskih korporacija bile su one koje su mogle ponoviti svoje sposobnosti u različitim geografskim tržištima s istim proizvodima (Grant, 2008:150). Replikacija sposobnosti može se provesti kroz replikaciju ključnih procesa ili stvaranje procesa tako fleksibilnim da isti skup može poslužiti više različitih aktivnosti poduzeća (Stalk i sur., 1992:67).

Kao alternativa replikaciji, poduzeće može tražiti *pregrupiranje* (ponovno korištenje) što podrazumijeva prerasmjestaj postojećih sposobnosti na različita proizvodna tržišta. Za razliku od replikacije, koja se primjenjuje na različitim zemljopisnim tržištima za isti proizvod ili uslugu, pregrupiranje uključuje tržište za različite, ali usko povezane proizvode ili usluge. Ova vrsta alternativnog razvoja često zahtijeva određene promjene u sposobnosti kako bi se zadovoljila nova tržišta, a time i neke dodatne mogućnosti razvoja sposobnosti u novim smjerovima (Helfat i Peteraf, 2003:1006). Kada novo ili postojeće poduzeće ulazi na tržište na kojem trenutno ne sudjeluje, gotovo po definiciji moraju razviti nove sposobnosti ili izmijeniti odnosno unaprijediti postojeće (Helfat i Lieberman, 2002:726). Pregrupiranje može poprimiti jedan od dva oblika. Prvi uključuje dijeljenje odnosno razmjenu sposobnosti između starih i novih tržišta. Mnogi primjeri povezane diversifikacije spadaju u ovu kategoriju. Drugi oblik

pregrupiranja uključuje prijenose sposobnosti od jednog do drugog tržišta, kada poduzeće izlazi s tržišta (često padajućeg) i ponovno koristi sposobnosti na novim tržištima (Helfat i Peteraf, 2003:1006).

Kod razvoja sposobnosti prema različitim, ali povezanim tržištima, umjesto replikacije ili prerasmjesta postojećih sposobnosti, poduzeće se može odlučiti i za *rekombinaciju* pri čemu se izvorne sposobnosti kombiniraju s novim sposobnostima. Rekombinacija zahtijeva dodatni razvoj sposobnosti i novu putanju u životnom ciklusu sposobnosti (Helfat i Peteraf, 2003:1006-1007).

Izlazak poduzeća iz neke djelatnosti, međutim, ne treba dovesti i do gašenja sposobnosti. Poduzeća mogu kombinirati izlaz iz jednog proizvoda na tržištu s ulaskom na drugo tržište pregrupiranjem ili rekombinacijom sposobnosti. Odabir određenog alternativnog oblika razvoja bit će i pod snažnim utjecajem prethodnih putanja razvoja poduzeća, čimbenika unutarne i vanjske okoline, kao i menadžerskih izbora između mogućih alternativa.

Organizacije moraju poduzeti sustavan pristup razvoju sposobnosti, a potreba za stvaranjem, razvojem i održavanjem organizacijske sposobnosti mora biti ugrađena u dizajn sustava upravljanja (Grant, 2008:154). Da bi organizacijska praksa bila ta koja gradi organizacijske sposobnosti, praksa treba: (1) utjecati na cijelu organizaciju; (2) biti institucionalizirana unutar organizacije odnosno mora biti ugrađena u niz formalnih politika organizacije, a fokus organizacijskih sposobnosti treba biti na konkretnim politikama i praksama organizacije koji utvrđuju kulturu, a ne na nejasnom konstrukt; te (3) imati prepoznatljiv i vidljiv utjecaj na stav i ponašanje zaposlenika u organizaciji (Ulrich, 1987:173). Izgradnja i razvoj sposobnosti mora biti dio posla svakog zaposlenika i utkana u organizacijski sustav vrijednosti.

3.5. Uloga menadžera u razvoju sposobnosti

U okviru organizacijskih sposobnosti, prepoznata je važna uloga menadžmenta koji ima ključnu ulogu i utjecaj na razvoj i oblikovanje sposobnosti poduzeća. Menadžment kroz svoje odluke i aktivnosti koje su vezane uz definiranje organizacije, donošenje odluka o temeljnim ciljevima, strategiji te dizajnu formalnih i neformalnih elemenata organizacije posljedično oblikuje temeljne oblike rada i djelovanja u poduzeću. Upravo kroz te odluke definiraju se i usmjeravaju glavni odnosi, aktivnosti i strukture u raspodjeli resursa, korištenje i koordinacija

resursa širom organizacije, odabir i razvoj odgovarajućih rutina i oblika ponašanja, a što u konačnici rezultira u stvaranju sposobnosti poduzeća. Odgovarajuće strateške odluke usmjerene na učinkovito korištenje resursa i sposobnosti, razvoj i nadogradnju postojećih nedovoljno iskorištenih sposobnosti te stvaranje novih sposobnosti pomažu poduzeću da u potpunosti ostvari potencijalne koristi dobivene kroz izgradnju jedinstvenih i superiornih organizacijskih sposobnosti (Erdil i sur., 2010:32).

S obzirom da dodatna održiva konkurentska prednost može doći od strane menadžera koji prepoznaju i stvaraju organizacijske sposobnosti (Ulrich, 1987:171), za menadžere izazov je identificirati, razvijati, štititi i iskoristiti resurse i sposobnosti na način koji osigurava održivu konkurentsku prednost poduzeća i time superiorni povrat na uloženi kapital (Amit i Shoemaker, 1993:33). Menadžeri koji razumiju načela organizacijskih sposobnosti i koji su sposobni kontinuirano prilagoditi svoju praksu tim načelima, moći će održati konkurentsku prednost. Pri tome izbjegavaju zamku „brzog popravka“ koja se odnosi na kopiranje konkurentske prakse što rezultira u konačnici samo saznanjem da se kopirana praksa ne uklapa u vlastitu organizaciju (Ulrich i Lake, 1991:82). Međutim, veliki broj poduzeća ne iskorištava dovoljno konkurenciju na bazi svojih sposobnosti i ne razumije kako stvoriti konkurentsku prednost na njihovim temeljima. Iako poduzećima ne nedostaje tehničkih resursa za izgradnju sposobnosti, njihovom vrhovnom menadžmentu često nedostaje vizija za izgradnju i razvoj sposobnosti te mehanizmi za povezivanje resursa u jedinstvene sposobnosti širom organizacije (Prahalad i Hamel, 1990:86). Često je moguće da menadžerima pak nedostaju i znanja i vještine potrebni za pravilno korištenje resursa i sposobnosti čak i ako su oni razvijeni (Auw, 2009:30).

Osim uloge menadžera u razvoju operativnih sposobnosti, primarno kroz raspodjelu i koordinaciju resursa te stvaranje rutina, posebice se ističe uloga menadžmenta u razvoju dinamičkih sposobnosti poduzeća budući menadžment ima ključan utjecaj na mogućnost poduzeća da prepozna promjene u okolini te uspješno upravlja promjenama kako bi se poduzeće s njima uskladilo. U pogledu dinamičkih sposobnosti, menadžeri moraju biti u mogućnosti opažati promjene u konkurentskom okruženju, uključujući i potencijalne promjene u tehnologiji, konkurenciji, kupcima i zakonskoj regulativi te djelovati na ove prilike i prijetnje kako bi ih mogli iskoristiti preoblikovanjem postojećih ili razvojem novih sposobnosti (Ambrosini i Bowman, 2009:41). Potreba za opažanjem i iskorištavanjem prilika,

kao i rekombinacija kada dođe do promjene, zahtijeva dodjelu, preraspodjelu, kombinaciju i rekombinaciju resursa i imovine što je ključna strateška funkcija menadžera (Teece, 2009:48).

Bitno je istaknuti kako se menadžerske odluke glede dinamičkih sposobnosti ne procjenjuju samo u smislu dimenzije vremenske prikladnosti odnosno pravovremenog donošenja menadžerskih odluka, već i u pogledu sadržaja takvih odluka (Barreto, 2010:272). Pri tome, čak i za poduzeća koja djeluju u identičnim okolinama, vrsta i sadržaj odluke razlikuju se ovisno o menadžerskoj percepciji i stavu prema nesigurnosti i složenosti okoline. Naime, menadžerske odluke koje su vezane uz resurse i sposobnosti obično su donesene u okruženju koje karakterizira (Amit i Schoemaker, 1993:33):

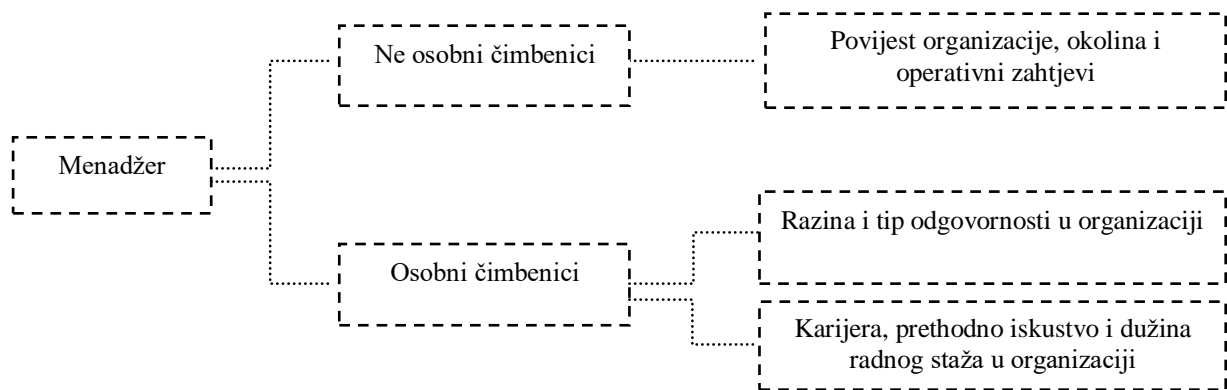
- (1) *nesigurnost* glede (a) ekonomske, industrijske, zakonodavne, društvene i tehnološke okoline, (b) ponašanja konkurenata, i (c) preferencija kupaca;
- (2) *složenost* koja se odnosi na (a) međusobno povezane elemente koji oblikuju okruženje poduzeća, (b) konkurentne interakcije koje proizlaze iz različitih percepcija o toj okolini; i
- (3) *organizacijski sukobi* unutar organizacije između onih koji donose menadžerske odluke i onih koji su njima pogođeni.

Sve veća neizvjesnost i nejasnoća učiniti će vjerojatnim da će menadžeri imati različita očekivanja o ključnim varijablama, ali i da će njihovi izbori vjerojatno biti odraz jedinstvene odbojnosti prema riziku i dvosmislenosti (Amit i Schoemaker, 1993:40). Navedeno implicira da poduzeća sa sličnim obilježjima mogu koristiti različite dinamičke sposobnosti odnosno da su dinamičke sposobnosti vezane uz dinamiku okoline te menadžersku interpretaciju njihove poslovne okoline. Ključno pitanje stoga nije samo uloga menadžera u korištenju dinamičkih sposobnosti, već i njihova procjena koje dinamičke sposobnosti razviti te kako i gdje ih koristiti (Ambrosini i Bowman, 2009:41).

Barney i Clark (2007) navode kako je moguće prepoznati tri situacije zbog kojih menadžeri ne uspijevaju u potpunosti iskoristiti svoje resurse i sposobnosti, a to su: (a) kada su resursi i sposobnosti u obliku organizacijskih karakteristika, koji se ne prepoznaju jasno i konzistentno unutar organizacije, kao što su primjerice timski rad, organizacijska kultura, odnos s dobavljačima i kupcima; (b) kada menadžeri ne mogu procijeniti koji od njihovih resursa i sposobnosti, sami ili u kombinaciji, zapravo stvaraju konkurentsku prednost; i (c) kada su resursi i sposobnosti složene mreže odnosa između pojedinaca, grupa i tehnologija, raširene

širom organizacija pa je takve sposobnosti teško identificirati i jasno u njih ulagati (Barney i Clark, 2007:63-64).

Međutim, bitno je uzeti u obzir i ograničenja objektivne menadžerske procjene resursa i sposobnosti organizacije. Naime moguće je pogrešno procijeniti, podcijeniti ili pak precijeniti njihovu vrijednost i količinu. Na kognitivnu percepciju pojedinaca snažno utječu čimbenici povezani s obilježjima pojedinaca i organizacija, a to su prvenstveno položaj u organizacijskoj hijerarhiji, percepcija uloge i tip odgovornosti koji snažno utječu na procjenu okoline pa je objektivna slika situacije često prenaplašena. Studija koju je proveo Stevenson (1976) ukazuje na raznovrsnost utjecaja koji djeluju na menadžera pri analizi prednosti i slabosti poduzeća, a ti utjecaji su prikazani na sljedećoj slici (Stevenson, 1976 prema Salaman i Asch, 2003:81).



Slika 20. Čimbenici koji utječu na odluke menadžera prilikom definiranja snaga i slabosti poduzeća

Izvor: Salaman, G. i Asch, D. (2003) *Strategy and Capability: Sustaining Organizational Change*. Cornwall: Blackwell Publishing Ltd., str. 82.

Izgradnja i razvoj sposobnosti zahtijeva cjelokupna i opsežna strateška ulaganja i odluke koordinacije i integracije širom organizacije kroz različite poslovne jedinice i funkcije. Iz tih razloga, izgradnja sposobnosti ne može se tretirati kao operativna aktivnost i zadatak samo izvršnih menadžera, već postaje i primarni zadatak vrhovnog menadžmenta (Stalk i sur., 1992:63). Naravno, ovisno o položaju u organizacijskoj strukturi poduzeća, uloge menadžera u razvoju sposobnosti mogu biti višestruke.

Na *operativnoj*, najnižoj *menadžerskoj razini* uloga menadžera je povećanje učinkovitosti postojećih sposobnosti i veća orijentiranost prema operativnim sposobnostima. Menadžeri na ovoj razini više su vezani uz svakodnevno obavljanje aktivnosti i nadgledanje učinkovitog obavljanja postojećih rutina i operativnih sposobnosti. Međutim, kako ne bi došlo do potpune zaslijepljenosti i pretjerane usmjerenosti na operativne rutine, menadžeri pažnju moraju usmjeriti i na predviđanje mogućih potreba za nadogradnjom postojećih ili razvoj novih sposobnosti (Bitar i Hafsi, 2007:412). Osim što moraju izgraditi jedinstvene organizacijske snage odnosno sposobnosti, menadžeri moraju djelovati na smanjenju ili neutralizaciji jedinstvenih organizacijskih slabosti koje mogu ugroziti sposobnosti. Istovremeno, stvaranje konstantne konkurentske prednosti traži od menadžera da djeluju proaktivno kako bi nadišli nedosljednosti ili pritiske inercije u organizacijskim procesima gdje se resursi kombiniraju u sposobnosti (West i DeCastro, 2001:438).

Uloga *srednje razine menadžmenta*, osim što povezuje vrhovni i niži menadžment, podrška je nižem menadžmentu osiguravajući povezanost između različitih operativnih sposobnosti ili pak poticanje razvoja kros-funkcijskih sposobnosti (Bitar i Hafsi, 2007:413). Menadžeri srednje razine djeluju i kao interni selektori posredujući oko alokacije resursa i eventualnog preusmjeravanja resursa i sposobnosti u novom i poželjnom smjeru (Pandza, 2011:1016).

Najkritičnije su uloge *vrhovnih menadžera* koji osim što motiviraju i vode srednji i najniži menadžment, definiraju i alociraju njihove odgovornosti, nadgledaju i koordiniraju njihovu izvedbu te su zaduženi za planiranje i alociranje resursa kroz cijelu organizaciju (Chandler, 1992:84). Njihova ključna odgovornost stvaranje je strateškog okvira koji vodi izgradnji sposobnosti. Samo ako je poduzeće zamišljeno kao hijerarhija sposobnosti, temeljnih proizvoda i na tržište usmjerenih poslovnih jedinica bit će u mogućnosti nastupiti i natjecati se s konkurentima. Uz to, vrhovni menadžment sagledava probleme na razini poduzeća te postavlja odgovarajuće ciljeve za poticanje nastajanja novih sposobnosti (ako je potrebno) ili razvoj i evoluciju postojećih. Drugim riječima, u upravljaju portfeljem sposobnosti poduzeća njihov zadatak i uloga je razvijanje novih sposobnosti, modificiranje postojećih i gašenje nepotrebnih sposobnosti (Bitar i Hafsi, 2007:413). Još jedna od ključnih zadaća vrhovnog menadžmenta je i stvaranje tzv. kulture sposobnosti. Samo vrhovni menadžment može usmjeriti cijelu organizaciju na stvaranje sposobnosti koje služe kupcima te može prepoznati i ovlastiti ulaganja u infrastrukturu o kojima sposobnosti ovise (Stalk i sur., 1992:63). Potpuna posvećenost razvoju i djelovanju na sposobnostima postiže se kroz ugradnju vrijednosti koje

potiču izgradnju poduzeću jedinstvenih sposobnosti i zajedničko djelovanje u njihovu razvoju. Sposobna organizacija naime odražava širinu i orijentiranost prema razvoju sposobnosti kroz cijelu organizaciju. Stvaranje jedinstva, kako interno kroz razvijanje zajedničkog razumijevanja zaposlenika o tome što se očekuje i kako se ponašati, tako i eksterno u pogledu slaganja kupaca s vrijednostima poduzeća, postaje kritičan faktor uspjeha u izgradnji organizacijskih sposobnosti. Potrebno je pri tome poticati zaposlenike da usvoje ponašanja koja se podudaraju s vrijednostima kupaca, definiranom strategijom poduzeća te uspostavljenim zajedničkim razmišljanjima (Ulrich i Lake, 1991:23). U tome uvelike može pomoći i uspostava sustava nagrađivanja koji potiče poželjno ponašanje te motivira zaposlene prema stvaranju i razvoju organizacijskih sposobnosti.

4. IZGRADNJA MODELA UTJECAJA ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA NA RAZVOJ ORGANIZACIJSKIH SPOSOBNOSTI PODUZEĆA

Modeli organizacijskih sposobnosti pružaju teoretičarima i praktičarima okvir za definiranje i razvoj sposobnosti. Istraživači mogu koristiti modele kako bi proučili i razumjeli varijable koje grade organizacijske sposobnosti unutar organizacija i usporedili pristupe različitih organizacija kako bi se definirali kritični elementi uspjeha (Ticha, 2010:162). U tom pogledu, kroz ovu doktorsku disertaciju pružit će se prikaz modela utjecaja organizacijskog dizajna na razvoj organizacijskih sposobnosti poduzeća. Kroz model želi se prikazati kakvi su temeljni odnosi između organizacijskog dizajna i sposobnosti poduzeća, odnosno kakav je odnos između pojedinih elemenata organizacije, konkretno strategije, strukture i procesa na razvoj pojedinih operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća. Model ove doktorske disertacije pružit će podlogu i temelje za razumijevanje navedenih odnosa, i to posebice kroz:

- definiranje ključnih organizacijskih sposobnosti kako bi se stvorio jasan fokus za razvoj takve organizacije i njenih elemenata koji će omogućiti razvoj definiranih sposobnosti;
- definiranje domene utjecaja pojedinih elemenata dizajna u samom procesu razvoja sposobnosti; te
- istraživanje usklađenosti između strategije, strukture i procesa u stvaranju sposobnosti kako bi se pružile smjernice za organizacije u razvoju vlastitih sposobnosti.

Kako bi se navedene uloge modela i ostvarile, potrebno je prvo dati teorijski pregled odnosa promatranih varijabli, kao i definirati pojedine odabrane varijable organizacijskog dizajna i organizacijskih sposobnosti. Na tom temelju moguće je graditi integrirani model koji će ukazati na temeljne odnose i uzročno posljedične veze među varijablama i koji će služiti kao podloga za empirijsku provjeru teorijski postavljenih odnosa u modelu.

4.1. Odnos organizacijskog dizajna i organizacijskih sposobnosti poduzeća

Mogućnost poduzeća da traži i održava konkurentsku prednost počiva na sposobnosti poduzeća da stječe i koristi resurse koji su u skladu s organizacijskim konkurentskim potrebama (Kathuria i sur., 2007:504). Pri tome, kao što je prethodno u radu naglašeno, samo stjecanje i posjedovanje resursa ne osigurava konkurentsku prednost. Uz samo posjedovanje vrijednih, rijetkih, jedinstvenih resursa, teških za oponašanje, poduzeće također treba biti

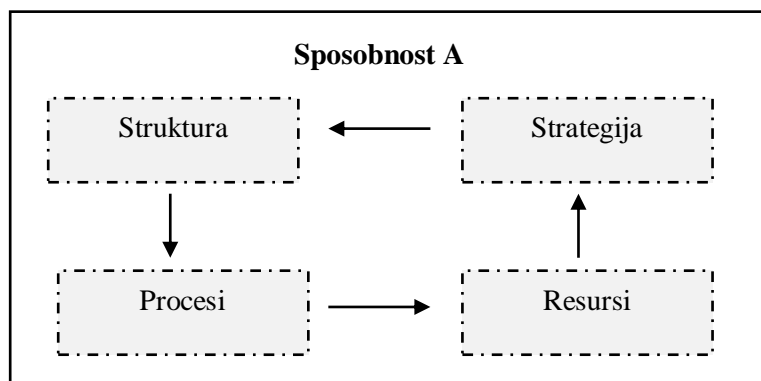
organizirano na način koji omogućava iskorištavanje punog potencijala tih resursa te stvaranje superiornih organizacijskih sposobnosti (Barney 2002 prema Barney i Clark, 2007:229).

Superiornost sposobnosti u konačnici rezultat je resursa koje poduzeće posjeduje, ali i specifičnih načina njihove koordinacije i korištenja koji su direktni proizvod organizacijskog dizajna. Pri tome jedinstvene i superiorne sposobnosti u odnosu na konkurenciju neće proizaći iz oponašanja konkurenata i njihovih aktivnosti i procesa, već kroz korištenje vlastitog organizacijskog dizajna (Miller i sur., 2002:38-39). Pitanje nije samo jednostavno odabrati podskup resursa i sposobnosti koji će najvjerojatnije ostvariti visoke rente, već uključiti organizacijske elemente kao sastavni dio tih odluka (Amit i Schoemaker, 1993:42). Pri tome, da bi se izgradila organizacijska sposobnost poduzeće se mora prilagoditi promjenjivim potrebama kupaca i strateških potreba poduzeća, utvrđujući interne strukture i procese koji utječu na zaposlenike organizacije, ali i organizaciju općenito, u kreiranju specifičnih organizacijskih sposobnosti (Ulrich i Lake, 1991:77).

Organizacijski dizajn služi kako snažan upravljač i pokretač u prepoznavanju i razvoju sposobnosti: u integraciji i koordinaciji resursa, strategije, strukture i procesa za razvoj sposobnosti, u širenju sposobnosti kroz organizaciju, kao i u usmjeravanju sposobnosti za iskorištavanje odgovarajućih prilika na tržištu (Miller i sur., 2002:38-39). Dizajn određuje kako poduzeće raspodjeljuje, kontrolira i motivira svoje resurse kroz formalne elemente kao što su struktura i procesi, te neformalne poput kulture i mreže međusobnih odnosa. Dobro dizajnirani procesi i struktura mogu pomoći menadžerima da konstantno identificiraju potencijalne sposobnosti, uključe ih u konfiguraciju koja ih iskorištava, razvija te širi sposobnosti na komplementarnim prilikama tržišta.

Stoga može se reći da su organizacijske sposobnosti ključni proizvod organizacije kao cjeline (Collis, 1994:145), nalaze se u organizacijskom sustavu i sveukupnom dizajnu organizacije te najčešće zahtijevaju koordinaciju brojnih pojedinaca i sustava unutar organizacije (Lawler, 2001:7). One su složeni organizacijski fenomen koji nastaje iz aktivnosti korištenja resursa, koje izvide pojedinci i grupe dok definiraju i rješavaju probleme na različitim razinama organizacije. Proizvod su kombinacije znanja, rutina i ponašanja koji je omogućen prvenstveno dobro dizajniranim strukturama i procesima te lateralnim vezama, ali i menadžerskim praksama i sustavima te nagradama i praksama ljudskih potencijala (Mohrman, 2007:6).

Kroz organizaciju sposobnosti su nošene učenjem i interakcijom između pojedinaca i grupa u rješavanju problema i izvođenju zadataka, u okviru zadane strukture i procesa organizacije (Bitar i Hafsi, 2007:407) te na temeljima definirane strategije i resursa poduzeća. Pri tome, organizacijske sposobnosti su prvenstveno oblikovane i ispunjavaju svoje ciljeve kroz organizacijske procese, s naglaskom kako su ti procesi proizašli iz definirane strategije poduzeća te organizacijske strukture koja omogućava i pruža podlogu za njihovo djelovanje.



Slika 21. Organizacijske sposobnosti kao proizvod organizacijskog sustava

Izvor: prilagođeno prema: Bitar, J. i Hafsi, T. (2007) Strategizing Through the Capability Lens: Sources and Outcomes Of Integration, *Management Decision*, Vol. 45, No. 3, str. 407.

Sposobnosti omogućuju da planirana strategija bude i ostvarena na način koji će osigurati dugoročnu konkurentsku prednost. Organizacijski dizajn pri tome ima ključnu ulogu u povezivanju strategije poduzeća te sposobnosti koje trebaju omogućiti njeno ispunjenje. Moguće je svrsishodno dizajnirati organizacijske elemente kako bi se uskladili resursi s ciljevima organizacije, omogućio razvoj sposobnosti te potaklo ponašanje koje je potrebno za implementaciju i izvršenje strategije (Mohrman i Worley, 2009:434).

Odluke o organizacijskom dizajnu omogućit će da se organizacija razlikuje od drugih i da pomaže u izvršenju strategije poduzeća kroz razvoj poduzeću specifičnih sposobnosti. Organizacijski dizajn tako ne rezultira samo implementacijom strategije već je njegov pravi doprinos za mnoga poduzeća stvaranje vrhunskih organizacijskih sposobnosti kako bi se ostvarila konkurentska prednost (Miller, 2005:406; Kates i Galbraith, 2007:6).

Međutim, ukoliko sposobnosti nisu prepoznate, ako odgovarajuća ulaganja u njihov razvoj nisu učinjena te menadžeri jasno ne razumiju kako koordinirati resurse i oblikovati rutine u organizacijske sposobnosti, tada potencijal poduzeća za ostvarivanjem strategije, dugoročnih ciljeva i svrhe organizacije ne može biti u potpunosti ostvaren (Snow i sur., 2006:7). Poduzeća trebaju biti svjesna da učinkovit dizajn predstavlja sredstvo za povezivanje razvoja resursa u sposobnosti te iskorištavanje prilika na tržištu u konstantnom procesu koji osigurava vrhunsku djelotvornost i konkurentsku prednost.

4.2. Koncipiranje integriranog modela međuodnosa promatranih varijabli

Nakon definiranja temeljnog, teorijski prepoznatog odnosa između organizacijskog dizajna i organizacijskih sposobnosti poduzeća potrebno je definirati pojedine varijable koje će se analizirati u međusobnom odnosu promatranih varijabli.

Pri tome prvotno će se definirati pojedini elementi organizacijskog dizajna, koji će se promatrati kao zavisne varijable modela, te njihov teorijski prepoznat utjecaj na pojedine sposobnosti poduzeća, koje će se promatrati kao nezavisne varijable. Potom slijedi definiranje varijabli organizacijskih sposobnosti te prikaz modela.

4.2.1. Definiranje varijabli organizacijskog dizajna

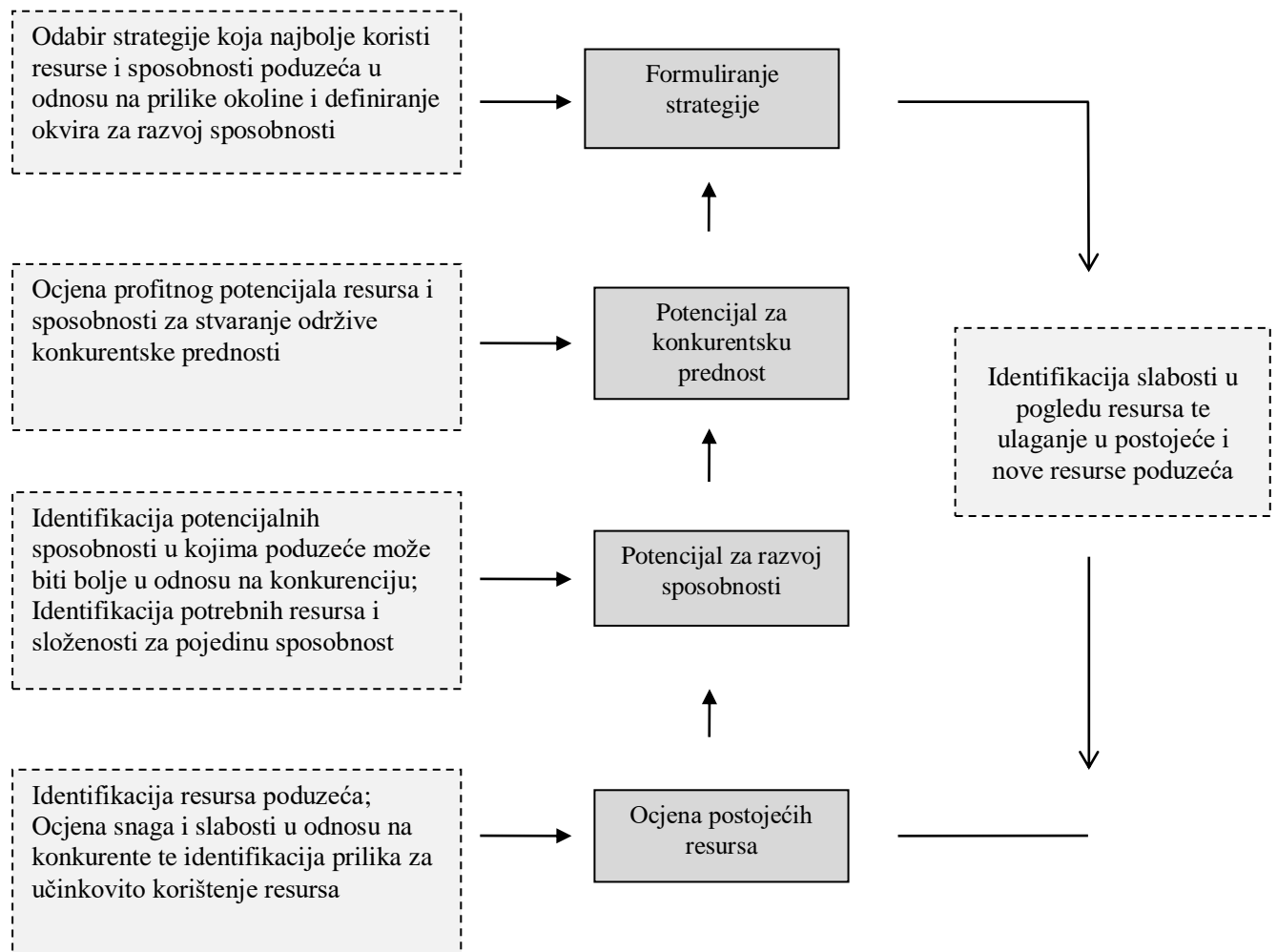
Organizacijske sposobnosti kao rezultat cjelokupnog organizacijskog sustava, primarni, konceptualni okvir poprimaju kroz strategiju poduzeća koja na temelju postavljenih ciljeva i resursa definira koje su sposobnosti poduzeću potrebne kako bi se i ostvarili postavljeni ciljevi poduzeća te stvorila konkurentska prednost. Pri tome, osim što definira sposobnosti poduzeća, iz strategije proizlazi i temeljni okvir organizacijskog dizajna kojim se definira podjela i koordinacija aktivnosti u poduzeću, odnosno struktura i procesi organizacije kroz koje se osigurava i usmjerava razvoj sposobnosti poduzeća i potiče poželjno ponašanje. Ujedno, strategija usmjerava razvoj sposobnosti kroz razvoj rutina koje omogućavaju kontinuirano mijenjanje postojećih rutina i resursa koje više ne doprinose stvaranju vrijednosti unutar poduzeća (Teece, 2007:32).

Kao što je prethodno spomenuto, struktura i procesi veza su između definirane strategije i superiornih i poduzeću jedinstvenih sposobnosti koje poduzeće želi razviti kako bi ostvarilo

konkurentsku prednost i održivost. Stoga, može se reći kako su temeljni pokretači razvoja sposobnosti strategija poduzeća koja definira vrstu sposobnosti koja je potrebna i temeljni okvir njihova razvoja te struktura i procesi koji su nosioci razvoja sposobnosti kroz organizaciju.

Poslovna strategija dakle postavlja smjer organizacije, identificira kako će organizacija upravljati zahtjevima okoline i odrediti interne organizacijske procese i strukture potrebne za ostvarivanje ciljeva. Pri tome, resursi i potencijalne sposobnosti poduzeća središnji su elementi koje treba uzeti u obzir prilikom formuliranja strategije. Oni su primarna konstanta na kojoj poduzeće može uspostaviti izvore konkurentske prednosti, definirati svoj identitet i uokviriti svoju strategiju, a ujedno su i primarni izvor profitabilnosti poduzeća (Grant, 1991:133). Međutim, konkurentska vrijednost resursa i sposobnosti se ne može razumjeti neovisno o specifičnoj strategiji koju poduzeće slijedi, niti neovisno o specifičnom konkurentnom okruženju unutar kojeg poduzeće djeluje (Barney i Zajac, 1994:6).

Slika 22. Resursi i sposobnosti kao temelj za formuliranje strategije poduzeća

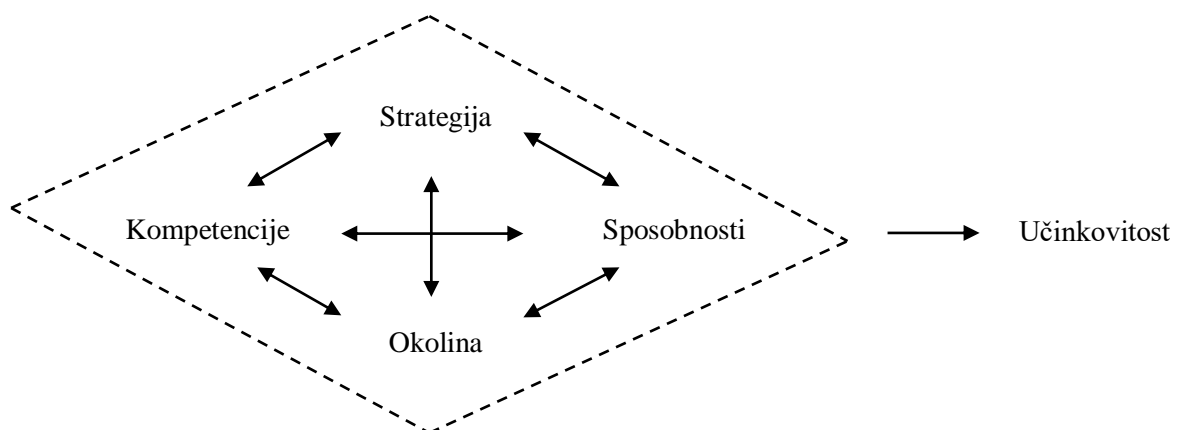


Izvor: Grant, R. M. (1995) *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Oxford: Blackwell Publishing Ltd., prema: Salaman, G. i Asch, D. (2003) *Strategy and Capability: Sustaining Organizational Change*, Cornwall: Blackwell Publishing Ltd., str. 81.

Na temelju identifikacije resursa koje poduzeće posjeduje te ocjene trenutne okoline poduzeća i prilika koje poduzeće može iskoristiti u okviru vlastitih snaga i slabosti, poduzeće definira koje vrste sposobnosti je moguće razviti i koristiti na način da poduzeće bude bolje u odnosu na konkurenciju. Pri tome ključna je ocjena profitnog potencijala resursa i sposobnosti za stvaranje održive konkurentske prednosti. Na temelju ocjene poduzeće kreće u definiranje strategije koja najbolje koristi postojeće resurse i potencijalne sposobnosti poduzeća u odnosu na prilike okoline te koja definira temeljni organizacijski okvir unutar kojeg će se definirane sposobnosti i razvijati. Ukoliko u procesu razvoja dođe do identifikacije slabosti u pogledu

dostupnih resursa poduzeće se može odlučiti za ulaganje u postojeće ili pribavljanje novih resursa kako bi se olakšala izgradnja sposobnosti.

Sam razvoj i korištenje sposobnosti povezano je i s uspješnom implementacijom strategije (Hitt i Ireland, 1985:273). Tek kada je strategija prepoznata unutar organizacije te se jasno prenosi kroz organizaciju, odnosno struktura i procesi podupiru implementaciju, moći će doći i do stvaranja sposobnosti poduzeća. Bitno je istaknuti i kako se ne može reći da određene sposobnosti uvijek vode većoj učinkovitosti. Da bi konačne sposobnosti bile vrijedne, moraju biti usklađene sa strategijom poduzeća budući je bez strategije poduzeća organizacijska sposobnost besmislena (McKnight, 2010:160). Krajnja razina učinkovitosti poduzeća više je vezana uz dobar sklad između sposobnosti, kompetencija, strategije te okoline poduzeća (Lopez-Cabrales i sur., 2006:101). Na vođama organizacije je da razviju strategiju koja identificira vrstu djelatnosti koja je potrebna te da razvije sposobnosti i kompetencije potrebne za određenu poželjnu razinu djelatnosti. To mogu učiniti samo ako postoji jasno razumijevanje okoline s kojom se organizacija suočava te kako su poslovna strategija i djelatnost povezane s kompetencijama i sposobnostima. Ovaj odnos se prikazuje kroz model dijamanta koji definira kako organizacijska učinkovitost i stoga uspješno izvršenje i implementacija strategije proizlazi iz sklada među četiri ključna elementa: strategije, kompetencija, sposobnosti i okoline poduzeća (Lawler, 2010:546)



Slika 23. Model dijamanta

Izvor: Lawler, E. E. (2006) *Business Strategy, Creating the Winning Formula*, u: Galos, J. V. (ur.) *Organization Development*. San Francisco: Jossey-Bass, str. 546.

Uz strategiju, kao što je navedeno prethodno, organizacijska struktura i procesi od posebne su važnosti. Sama struktura, odnosno način podjele rada unutar organizacije oblikuje trenutne, ali i dugoročne mogućnosti razvoja poduzeća te utječe na operativne i dinamičke sposobnosti poduzeća (Jacobides, 2006:163). Način kako su organizacije strukturirane oblikovat će prirodu mogućih rješenja, ali i širinu aktivnosti i uloga koje pojedina organizacijska jedinica može dati u razvoju sposobnosti. Struktura djeluje prvenstveno preko odluke o raspodjeli resursa, ali i podjele aktivnosti i njihove koordinacije unutar poduzeća. Ono što je još bitno je da struktura kroz svoje strukturne dimenzije olakšava ili onemogućava brzinu komunikacije i protok informacija unutar organizacije. Upravo je tu i ključna uloga strukture kod dinamičkih sposobnosti jer je ona ta koja preko protoka informacija i slobode u odlučivanju omogućava da se odluke donose upravo tamo gdje je i najveća potreba za promjenom postojećih operativnih sposobnosti.

Djelovanje prema stvaranju organizacijskih sposobnosti povećava važnost integracije i diferencijacije na svim razinama organizacije, što zahtijeva dodatnu koordinaciju i komunikaciju unutar organizacije (Bitar i Hafsi, 2007:404). Osim toga, to bi trebalo dovesti do novih, suvremenih oblika organiziranja koji teže učinkovitijem korištenju resursa, lakšem i bržem povezivanju različitih organizacijskih jedinica te organizacijskih oblika s višim stupnjem fleksibilnosti. Razvoj novih organizacijskih oblika, s naglaskom na decentralizaciju autoriteta i smanjivanje organizacijskih razina, u kombinaciji s povećanom upotrebom informacijske tehnologije (Daft, 2007:478) omogućuje organizacijama da učinkovitije stvore nove sposobnosti i odgovore na promjene okoline i prilagode svoje postojeće sposobnosti. Kako bi se omogućio lakši razvoj operativnih sposobnosti te primjena dinamičkih sposobnosti unutar organizacije, mnogi istraživači modernih organizacija navode nužnost stvaranja organizacije koja će biti okarakterizirana s visokim stupnjem fleksibilnosti, nedostatkom hijerarhije i snažnim fokusom na komunikaciji (Nikolenko i Kleiner, 1996:26).

S obzirom na sve češće potrebe za promjenama, viši stupanj fleksibilnosti omogućit će bržu i lakšu prilagodbu postojećih uvjeta, aktivnosti i načina djelovanja, odnosno lakšu prilagodbu i promjenu operativnih sposobnosti kao rezultat djelovanja dinamičkih sposobnosti. Pri tome važnu ulogu u povećanju fleksibilnosti predstavlja decentralizacija koja mora biti prisutna jer omogućava donošenje odluka na razinama gdje informacije i postoje te približava menadžment bliže novim tehnologijama, kupcima i tržištima odnosno bliže informacijama usko vezanim uz tržište (Teece, 2007:37).

U cilju da se prilagode promjenjivim uvjetima poduzeća trebaju balansirati diferencijaciju (da odgovore brzo) s integracijom (kako bi se postigla učinkovitost). S obzirom da se fleksibilne organizacijske strukture potrebne za promjene i neizvjesnosti tijekom istraživanja novih prilika unutar okoline razlikuju značajno od čvrsto kontroliranih procesa i snažne međuzavisnosti zadataka potrebne za iskorištavanje postojećih aktivnosti i mala poboljšanja (Westerman i sur., 2006 prema Wilson, 2008:87), od poduzeća se očekuje da oblikuje strukture koje će omogućiti dovoljnu razinu fleksibilnosti koja podupire istraživanje novih prilika uz istovremeno iskorištavanje postojećih resursa i sposobnosti. Konačan odabir određenog tipa i vrste strukture, koja će onda u većoj ili manjoj mjeri omogućavati ili otežavati razvoj, primjenu i promjenu sposobnosti poduzeća, ovisit će međutim značajno o postavljenoj strategiji i ciljevima kojima se teži, ali i okolini u kojoj poduzeće djeluje.

Dok struktura omogućuje podjelu zadataka i alokaciju resursa, poslovni procesi omogućuju koordinaciju različitih resursa, aktivnosti i rutina širom organizacije u jedinstvene i poduzeću specifične sposobnosti. Drugim riječima, organizacijske sposobnosti temelje se na korištenju organizacijskih procesa i njihovoj međusobnoj povezanosti i koordinaciji kako bi se stvorile sposobnosti koje dosljedno pružaju vrhunsku vrijednost za kupce (Stalk i sur., 1992:62). Naime, procesi omogućuju razliku između potencijalne i ostvarene sposobnosti budući da bilo koja kombinacija resursa uključuje potencijalne sposobnosti, dok organizacijski procesi podrazumijevaju i doprinose ostvarenoj sposobnosti (Lejeune, 2009:20). Pri tome procesi imaju tri ključne uloge, a to su: (1) koordinacija i integracija; (2) učenje i prijenos novog znanja; te (3) rekonfiguracija kad se za to ukaže potreba (Teece i sur., 1997:518). Dok je uloga koordinacije i integracije više vezana uz operativne sposobnosti pa je stoga više statični koncept, učenje te rekonfiguracija više su vezani uz dinamiku i transformacijski koncept pa su kao takve više vezane uz ulogu procesa u razvoju dinamičkih sposobnosti.

Osim što upravljaju njihovom koordinacijom i transformacijom, procesi predstavljaju i mehanizme kroz koje resursi i sposobnosti postaju predstavljeni na tržištu. Potencijal resursa i sposobnosti za stvaranje konkurentske prednosti može se ostvariti samo ako se koristi u poslovnim procesima budući se kroz poslovne procese resursi i sposobnosti poduzeća izlažu tržištu, gdje se može prepoznati njihova vrijednost. U tijeku iskorištavanja postojećih resursa kroz poslovne procese, moguće je razviti nove resurse i sposobnosti što omogućava organizaciji da razvije nove izvore konkurentske prednosti (Gautam i sur., 2004:26), a

moguće je i da promjene u internim procesima organizacije mogu uzeti jednu vrstu resursa i sposobnosti te ih ponovno stvoriti kao novu sposobnost (Feldman, 2004:295).

S druge strane, mogućnost poduzeća da izvodi određene poslovne procese može biti ograničena resursima i sposobnostima koje organizacija već posjeduje. Odnosno, organizacije nisu „prazno platno“ na kojem je moguće nacrtati neku aktivnost, rutinu ili poslovni proces pa različita učinkovitost tih procesa u velikoj mjeri ovisi o resursima i sposobnostima koje poduzeće posjeduje (Gautam i sur., 2004:35). Ujedno, uz to što su oblikovani resursnom pozicijom imovine poduzeća, procesi su i pod snažnim utjecajem prethodnih evolucijskih putova razvoja poduzeća (Teece i sur., 1997:518; Barreto, 2010:259).

Bitno je svakako naglasiti da što je dulji i složeniji niz poslovnih procesa koji vode stvaranju sposobnosti, teže ih je povezati u jedinstveni proces, ali je veća vrijednost tih sposobnosti kad su jednom izgrađene budući konkurencija ima više poteškoća u njihovu oponašanju (Stalk i sur., 1992:62). Poduzeća koja imaju uspostavljene interne procese koji su i sami vrijedni, rijetki i ne mogu se lako oponašati te još pri tome stvaraju superiorne sposobnosti nadmašiti će ostale konkurente (Lopez-Cabrales i sur., 2006:87). Ujedno, upravljanje procesima, a ne samo procesi, trebaju se fokusirati na razvoj sposobnosti (Smith i Fingar, 2004:4). Tek kad su procesi duboko ukorijenjeni, postaju dio svakodnevne poslovne prakse i ustaljeni način odvijanja aktivnosti, osigurava se i kontinuirano odvijanje temeljnih uloga i zadataka procesa u stvaranju i razvoju sposobnosti.

4.2.2. Definiranje varijabli organizacijskih sposobnosti

Brojne proturječnosti postoje s obzirom na definiciju i konceptualizaciju onoga što sposobnosti zapravo jesu, no unatoč postojećim nejasnoćama, postoji konsenzus kako se organizacijske sposobnosti, definirane kao skup sposobnosti dostupnih u organizaciji, mogu dodatno razlikovati i podijeliti s obzirom na svrhu koju imaju unutar organizacije. Tako se kao što je navedeno, razlikuju operativne te dinamičke sposobnosti. Dok se operativne sposobnosti odnose na sposobnosti koje se koriste u svakodnevnom poslovanju i dozvoljavaju poduzeću da djeluje „u kratkom roku“ (Winter, 2003), dinamičke sposobnosti se odnose na sposobnost obnavljanja postojećih operativnih sposobnosti kroz prilagodbu, integraciju i rekonfiguraciju unutarnjih resursa i operativnih sposobnosti kako bi se organizacija uskladila sa zahtjevima promjenjivog okruženja (Teece i sur., 1997).

I dinamičke i operativne sposobnosti za cilj imaju stvaranje generacije održivih konkurentskih prednosti stvaranjem vrijednosti za kupca. Međutim, kako se pojačava konkurencija, izgradnja jedinstvenog procesa stvaranja vrijednosti postaje suština, budući da se operativne sposobnosti mogu oponašati od strane konkurenata, a dinamičke sposobnosti omogućavaju postizanje jedinstvenog sustava stvaranja vrijednosti što je za razliku od operativnih sposobnosti teže oponašati.

4.2.2.1. Definiranje varijabli operativnih sposobnosti

S obzirom na njihovo temeljno usmjerenje operativne sposobnosti najčešće se definiraju kroz standardnu klasifikaciju organizacijskih funkcija pa je prema tome operativne sposobnosti poduzeća moguće promatrati kroz standardnu funkcijsku klasifikaciju sposobnosti poduzeća (Snow i Hrebiniak, 1980; Kazanjian i Hayagreeva, 1999:132; Grant, 2008:137). Pri tome Lejeune (2009:10) navodi marketinške i funkcijske sposobnosti te sposobnosti istraživanja i razvoja, Javidan (1998) navodi marketinške sposobnosti, proizvodne sposobnosti, distribucijske i logističke sposobnosti te sposobnosti upravljanja ljudskim resursima (Javidan, 1998 prema Lejeune, 2009:10). Desarbo i sur. (2005:49) predlažu skup sposobnosti koje uključuju marketing, tržišno povezivanje, informacijske tehnologije, upravljanje tehnologijom i menadžerske sposobnosti.

Duta i sur. (1999) te Protogerou i sur. (2008) međutim tvrde da je komplementarnost između sposobnosti vezanih uz kupce te proizvodne i tehnološke sposobnosti najznačajnija odrednica vrhunskih financijskih rezultata poduzeća. Song i sur. (2005:260) navedeno su i empirijski provjerili te došli do rezultata koji ukazuju da navedene sposobnosti stvaraju najveće sinergijske učinke za poduzeće. Stoga radi jednostavnosti, težište ovog rada je na trima usko povezanim ključnim operativnim sposobnostima, odnosno marketinškim, proizvodnim i tehnološkim sposobnostima koje omogućuju učinkovito obavljanje svakodnevnih aktivnosti poduzeća i mogu doprinijeti stvaranju konkurentске prednosti.

Iako se u literaturi često proizvodne i tehnološke sposobnosti promatraju kao jedna cjelina, u radu se one odvajaju i zasebno prikazuju. Proizvodne sposobnosti teže učinkovitosti proizvodnog procesa, smanjenju troškova, većoj kvaliteti i superiornosti proizvoda u odnosu na konkurenciju (Desarbo i sur., 2005:55). Uključuju aktivnosti koje su usmjerene prema proizvodima i uslugama, a vezane su uz superiornost kvalitete, pouzdanost sustava jamstva,

korištenje moderne tehnologije, usvajanje novih metoda i ideja u proizvodnom procesu te sposobnost razvoja novih i poboljšanja postojećih proizvoda i/ili usluga (Acar i Zehir, 2009:195). Superiorne proizvodne sposobnosti omogućuju poduzećima sposobnost transformiranja inputa u outpute na učinkovit i djelotvoran način kako bi se zadovoljile tržišne potrebe bez prekomjernih troškova, vremena, organizacijskih prekida ili gubitka djelotvornosti (Protogerou i sur., 2008:10).

Tehničke ili tehnološke sposobnosti vezane su uz predviđanja glede tehnoloških promjena i razvoja tehnologije (Desarbo i sur., 2005:55). Odnose se na sposobnosti koje razvijaju i proizvode tehnologiju te omogućavaju odgovor na ubrzano mijenjajuću tehnološku okolinu (Song i sur., 2005:262). Također, vezane su uz vrstu aktivnosti koje poduzeće obavlja u odnosu na istraživanje i iskorištavanje tehnologije (Bergek i sur., 2008:342). Tehničke sposobnosti s naglaskom na razvoj novih tehnologija određuju sposobnost poduzeća da nudi proizvode i usluge vrhunske kvalitete koje kao podlogu imaju vrhunsku tehnološku stručnost, da se poduzeće prilagođava promjenama tehnologije, da je bolje u razvoju novih tehnologija u odnosu na konkurenciju te da postoji jasna vizija o razvoju tehnologije u budućnosti i s tim u skladu poboljšanje postojećih proizvoda i/ili usluga (Kuivalainen i sur., 2010:142).

Marketinške sposobnosti uključuju znanje o kupcima i konkurenciji, integraciju marketinških aktivnosti, vještine u segmentiranju i odabiru tržišta te učinkovitosti sustava cijena i oglašavanja (Desarbo i sur., 2005:55). Omogućuju poduzećima da bolje razumiju sadašnje i buduće potrebe kupaca kako bi bolje služili tim potrebama i došli do novih kupaca te za učinkovito analiziranje natjecatelja i konkurencije (Fowler i sur., 2000 prema Protogerou i sur., 2008:10; Brettel, 2009:91). Marketinške sposobnosti pružaju vezu s kupcima te omogućuju natjecanje kroz predviđanje promjena u preferencijama kupaca, kao i stvaranje i upravljanje trajnim odnosima s njima. One podrazumijevaju aktivnosti upravljanja dostavom kupcima, ispunjenje narudžbi, integraciju prodaje i kapitaliziranje na kupcima i brandu (Day, 2011:186). Dvije aktivnosti ističu se posebno, a to su to su sposobnost opažanja tržišta koja određuje koliko dobro je organizacija opremljena za kontinuirao praćenje promjena na tržištu da može predvidjeti odgovore na marketinške aktivnosti, te aktivnost povezivanja kupaca koja se sastoji od vještina, sposobnosti i procesa potrebnih za postizanje suradničkih odnosa s korisnicima. Kroz takve odnose stvara se organizacija u potpunosti orijentirana ostvarivanju odnosno zadovoljenju potreba kupaca budući su individualne potrebe kupaca brzo vidljive u

svim odjelima širom organizacije te postoje dobro definirani postupci za reagiranje na njih (Day, 1994:49).

4.2.2.2. Definiranje varijabli dinamičkih sposobnosti

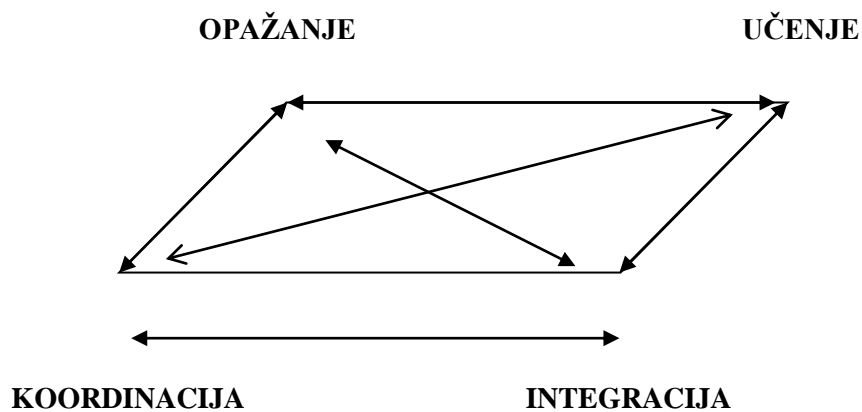
Kako bi osjetila i iskoristila prilike koje dinamična okolina nudi, poduzeća moraju rekonfigurirati svoju postojeću imovinu, resurse i sposobnosti. Marketinške, proizvodne i tehnološke sposobnosti mogu ponuditi održivu konkurentsku prednost na brzo mijenjajućim tržištima samo kroz razmatranje i uvažavanje promjena i njihovih posljedica te rekonfiguriranje poduzeću specifičnih resursa i procesa kako bi se uskladilo s novim zahtjevima okoline. Dakle, poduzeća moraju posjedovati dinamičke sposobnosti koje integriraju, izgrađuju i rekonfiguriraju operativne sposobnosti kako bi poduzeće moglo odgovoriti na brzo mijenjajuću okolinu.

Kao što je prikazano definicijama dinamičkih sposobnosti, iako se sam proces djelovanja dinamičkih sposobnosti može smatrati kao evolucijski proces, postoje različite vrste dinamičkih sposobnosti koje svojim aktivnostima pomažu u procesu njihova djelovanja. Pri tome, neke se vrste dinamičkih sposobnosti koriste za integraciju resursa, neke za njihovu rekonfiguraciju, dok su neke orijentirane stvaranju sasvim novih resursa. Postoji veliki broj istraživanja koji dinamičke sposobnosti uzimaju kao zavisnu varijablu i promatraju njegove pojedine vrste. Primjerice Jiao i sur. (2010:52) smatraju da se sposobnosti sastoje od četiri komponente: sposobnost osjećanja okoline, sposobnost promjene i obnove, sposobnosti tehnološke fleksibilnosti i sposobnost organizacijske fleksibilnost. Bowman i Ambrosini (2003:35) navode kao elemente rekonfiguraciju, utjecanje, učenje i kreativnu integraciju. Proterou i sur. (2008:2-3) ističu sposobnost koordinacije, sposobnost učenja i sposobnost strateškog konkurentskog odgovora. Eisenhardt i Martin (2000:1107) pak navode kako se pripajanja (akvizicije), savezi te razvoj proizvoda i strateško odlučivanje jedini mogu vidjeti kao „prave“ dinamičke sposobnosti budući da dozvoljavaju obnovu i rekonfiguraciju resursa poduzeća.

Na temelju navedenih istraživanja i na temelju rada Teece i sur. (1997), Teece (2007) te Pavlou i El Sawy (2011) kao temeljne dinamičke sposobnosti u radu odabrane su sposobnosti opažanja, učenja, integracije i koordinacije s obzirom da u svom djelovanju obuhvaćaju prethodno navedene primjere dinamičkih sposobnosti te omogućuju cjeloviti okvir za

identificiranje i reagiranje na promjene te rekonfiguraciju operativnih sposobnosti i resursa u skladu s promjenama i zahtjevima okoline.

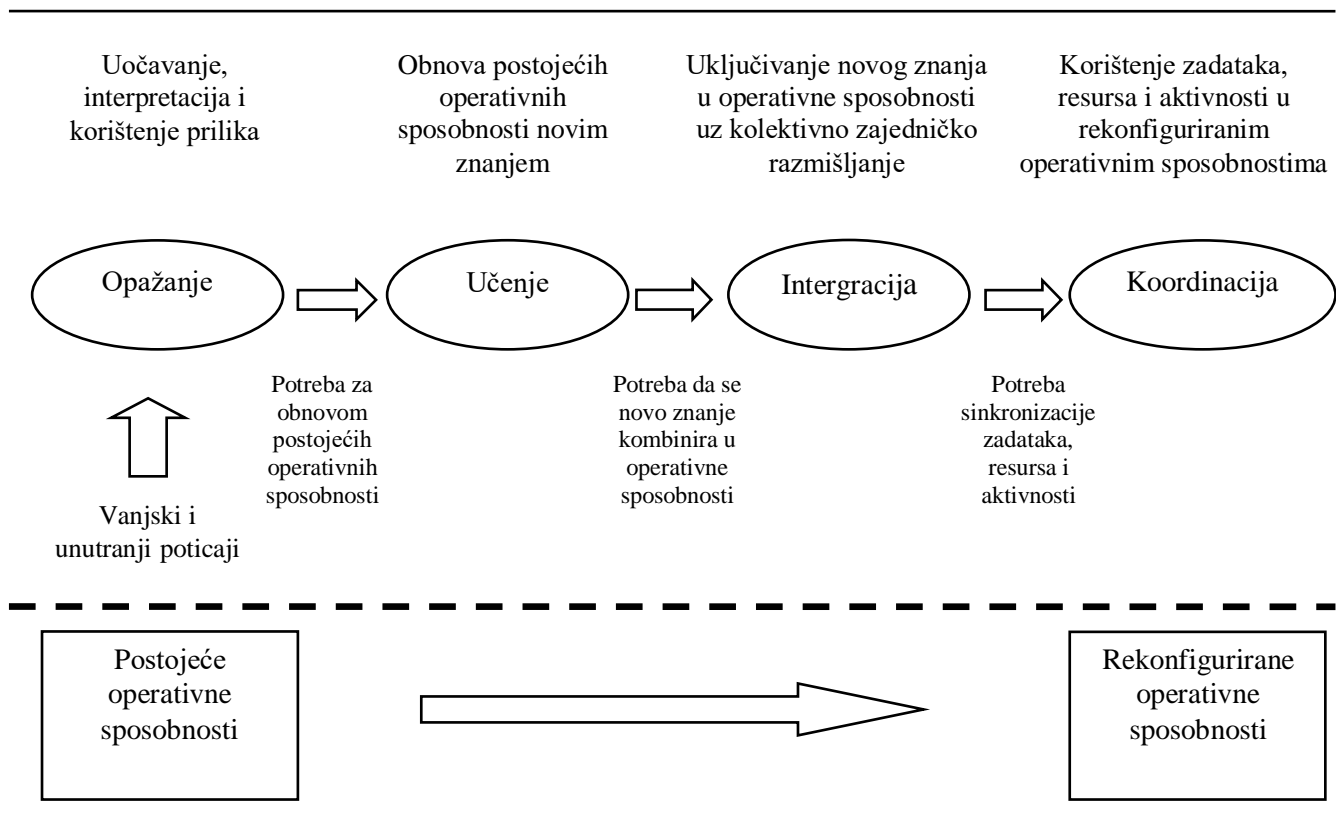
Navedene sposobnosti nužno je međutim promatrati kao višedimenzionalni, jedinstveni konstrukt čije različite dimenzije međusobno djeluju i podupiru jedna drugu (Protogerou i sur., 2008:29). Promatranje dinamičkih sposobnosti kao višedimenzionalnog koncepta pokazuje kako se dinamičke sposobnosti odnose na četiri različita, ali povezana aspekata ili dimenzije koje se promatra kao jedan teoretski koncept i slijed dimenzija. Iz toga proizlazi da niti jedna dimenzija sama za sebe ne može predstavljati konstrukt. Umjesto toga, u procesu djelovanja dinamičkih sposobnosti sve dimenzije treba uzeti u obzir (Barreto, 2010:271)



Slika 24. Međuodnos pojedinih dinamičkih sposobnosti

Navedene sposobnosti kroz svoje djelovanje omogućuju rekonfiguraciju odnosno obnavljanje operativnih sposobnosti i korištenje novih kako bi se odgovorilo na turbulentnu okolinu što je i krajnji cilj dinamičkih sposobnosti.

Prikaz uloga pojedine dinamičke sposobnosti u rekonfiguraciji operativnih sposobnosti dan je u nastavku.



Slika 25. Uloga pojedine dinamičke sposobnosti u rekonfiguraciji operativnih sposobnosti

Izvor: Pavlou, P. A. i El Sawy, O. A. (2011) Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, *Decision Sciences*, Vol. 42, No. 1, str. 243.

Sposobnost opažanja (engl. sensing capability) definirana je kao mogućnost uočavanja, interpretacije i potrage za prilikama u okolini (Pavlou i El Sawy, 2011:243-244). Teece i sur. (1997) navode kako mogućnost da se uvidi potreba za promjenom i pokrenu potrebne prilagodbe ovisi o mogućnosti skeniranja okoline, evaluacije tržišta i konkurenata te učinkovitog postizanja rekonfiguracije prije konkurenata (Teece i sur., 1997:521). Kao temeljne aktivnosti i rutine vezane uz opažanje ističu se identifikacija potreba kupaca, istraživanje i identificiranje tržišnih prilika, odgovaranje na tržišne trendove, prepoznavanje ograničenja i otkrivanje mogućih kombinacija resursa, razumijevanje okoline, događaja i razvoja u okolini te traženje specifičnih tržišnih segmenata s planovima za iskorištavanje novih tržišnih prilika (Pavlou i El Sawy, 2011:244). Opažanje je od posebne važnosti kada organizacija razvija novu strategiju ili revidira trenutnu, ali i prilikom ulaska novih

konkurenata na tržište, promjene u djelotvornosti konkurencije, tehnološkom napretku ili pak značajnim pomacima u korporativnoj strategiji (Morrow i Wurtz, 2000:68).

Nakon što se identificiraju tržišne prilike na njih je potrebno odgovoriti novim proizvodima ili uslugama koji zahtijevaju odluku da se obnove postojeće operativne sposobnosti kroz nova znanja i vještine odnosno učenje. Organizacijsko učenje vidi se kao organizacijska sposobnost stvaranja i djelovanja na temelju prikupljenog znanja, a promatra se kao neophodna dinamička sposobnost za poduzeća koja teže održavanju konkurentne prednosti (Raisch i Hotz, 2010:62). Dok se opažanje fokusira na skupljanje nove tržišne inteligencije učenje se fokusira na korištenje tržišne inteligencije za stvaranje novog znanja (Leoncini i sur., 2005:16).

Učenje kao dinamička sposobnosti (engl. learning capability) omogućuje i treba osiguravati stalnu prilagodbu i promjenu organizacije. Ono obuhvaća procese inkrementalnih poboljšanja kao i procese identificiranja novih prilika (Schreyogg i Kliesch, 2005:16). Sposobnost učenja može se shvatiti kao glavno sredstvo za postizanje strateške obnove. Obnova zahtijeva da organizacije istražuju i uče nove načine, dok u isto vrijeme koriste ono što je već naučeno (March, 1991 prema Protogerou i sur., 2008:7). Kao temeljne aktivnosti i rutine sposobnosti učenja može se promatrati stjecanje novog znanja, asimilacija odnosno artikulacija i dijeljenje znanja, transformacija znanja odnosno inovativno rješavanje problema i kreativno razmišljanje, korištenje znanja u novim inicijativama, iskorištavanje prilika kroz učenje i obnovu operativnih sposobnosti (Pavlou i El Sawy, 2011:245).

Novo znanje koje nastaje kao rezultat učenja potrebno je povezati u smislene cjeline kako bi se omogućilo da to znanje postane dijelom organizacije i novih operativnih sposobnosti. S obzirom da su prvenstveno pojedinci nositelji znanja, *sposobnost integracije* (engl. integrating capability) definira se kako mogućnost kombinacije individualnih znanja u nove operativne sposobnosti, odnosno integracija znanja na kolektivnoj razini (Pavlou i El Sawy, 2011:245). Zollo i Winter (2002:340) to snažno ističu navodeći dinamičke sposobnosti kao kolektivnu aktivnost smatrajući da rekonfiguracija na nepovezan način ni ne predstavlja dinamičku sposobnost. Sposobnost integracije olakšava rekonfiguraciju prvenstveno kroz aktivnosti i rutine povezivanja i kombinacije individualnih inputa unutar poslovnih jedinica te aktivnosti usklađivanja jedinica zajedno kroz izgradnju zajedničkog razumijevanja i kolektivne interakcije (Pavlou i El Sawy, 2011:245).

Sposobnost koordinacije (engl. *coordinating capability*) je definirana kao mogućnost orkestriranja i korištenja zadataka, resursa i aktivnosti u novim operativnim sposobnostima (Pavlou i El Sawy, 2011:246). S obzirom da nova konfiguracija operativnih sposobnosti zahtjeva učinkovitu koordinaciju zadataka i resursa te sinkronizaciju aktivnosti, sposobnost koordinacije omogućava rekonfiguraciju kroz administriranje zadataka, aktivnosti i resursa kako bi se koristile rekonfigurirane operativne sposobnosti. Procesi koordinacije povezuju i isprepliću pojedinačne rutine kroz komunikaciju, planiranje, dodjeljivanje zadatka i ostalih srodnih aktivnosti (Protogerou i sur, 2008:6). Temeljne rutine i aktivnosti vezane su uz dodjeljivanje resursa zadacima, dodjeljivanje prave osobe na pravi zadatak, identificiranje komplementarnosti i sinergije između zadataka te upravljanje kolektivnim aktivnostima (Pavlou i El Sawy, 2011:246).

Iako je sposobnost integracije pozitivno povezana sa sposobnosti koordinacije budući da je koordinacija osnažena zajedničkim jezikom i načinom razmišljanja unutar organizacije, sposobnosti koordinacije i integracije su teorijski i empirijski različite. Dok se koordinacija fokusira na upravljanje individualnim zadacima te pomaže implementaciji i korištenju novih ili nadograđenih operativnih sposobnosti, integracija se fokusira na izgradnju sveukupnog kolektivnog razumijevanja (Pavlou i El Sawy, 2011:246).

Gledajući sumarno ulogu pojedine sposobnosti vidljiva je međupovezanost i tijek aktivnosti među pojedinim dimenzijama. Pri tome, vremenski tijek trajanja pojedine dinamičke sposobnosti nije određen, niti je ograničena mogućnost istovremenog odvijanja aktivnosti. Iako, što je veća međupovezanost i manji vremenski razmak između pojedinih aktivnosti, što podrazumijeva da poduzeće brzo reagira na promjene i uvažava ih, bit će jači i značajniji doprinos dinamičkih sposobnosti učinkovitosti poduzeća.

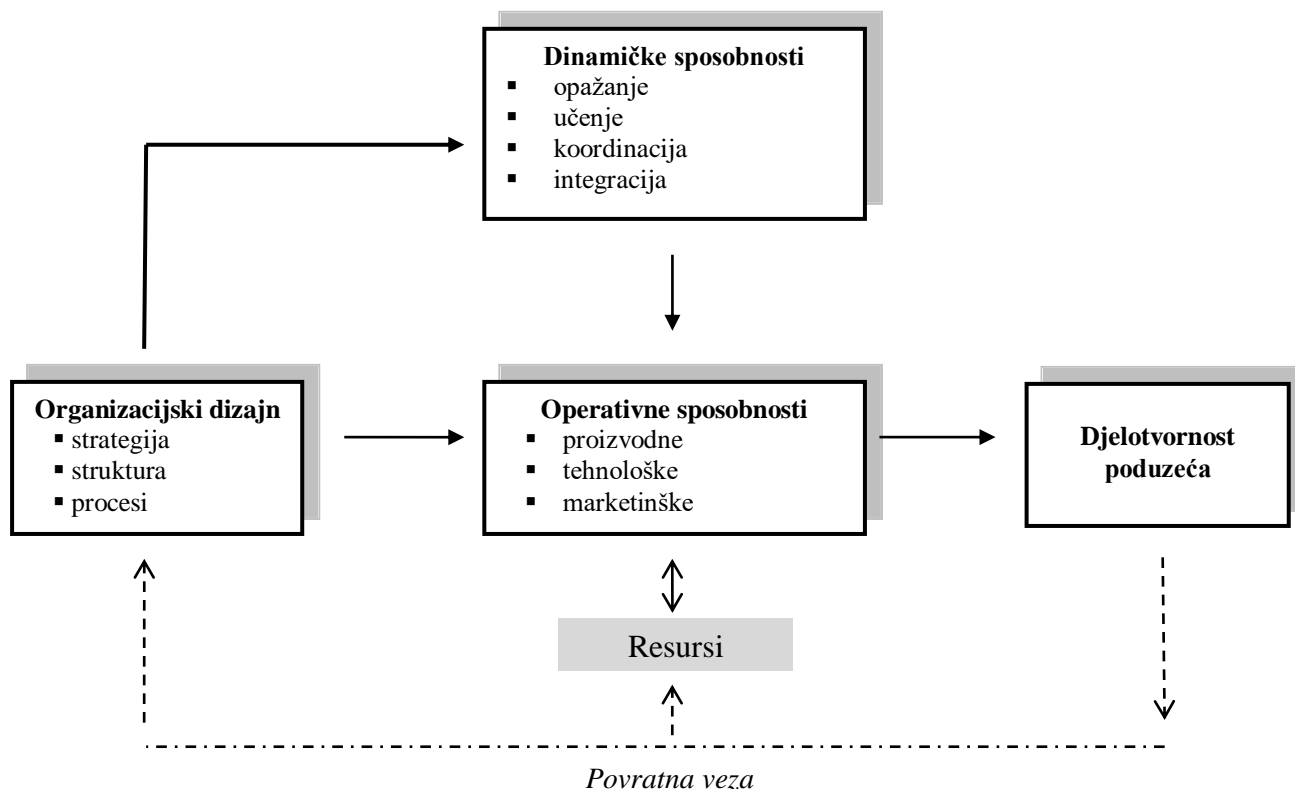
4.3. Prikaz modela utjecaja organizacijskog dizajna na razvoj organizacijskih sposobnosti poduzeća

Na temelju prikaza navedenih varijabli, kao i njihova teorijski prepoznatog međudnosa moguće je koncipirati model kojim se želi ukazati na ulogu organizacijskog dizajna i njegovih elemenata u razvoju operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća.

Konkuriranje iznutra prema van, razvijajući organizacijske sposobnosti za iskorištavanje prilika u okruženju organizacije sugerira kako će razvoj organizacijskih sposobnosti biti pod jačim utjecajem unutarnjih organizacijskih elemenata i njihova dizajna, a pod manjim utjecajem industrije u kojoj organizacija djeluje i nesigurnosti te okoline. Svaka organizacija ima vlastitu konfiguraciju sposobnosti koja je ukorijenjena u njenom sustavu (Newbert, 2007:138) i može se smatrati da su organizacijske sposobnosti rezultat cjelokupnog organizacijskog sustava koji nastaje kao posljedica izgradnje organizacije i njenih elemenata, odnosno procesa organizacijskog dizajna.

Operativne i dinamičke sposobnosti poduzeća rezultat su utjecaja organizacijskih procesa i strukture koje je poduzeće stvorilo kako bi lakše upravljalo svojim aktivnostima u ostvarenju strategije poduzeća, ali su u velikoj mjeri rezultat i sposobnosti tima vrhovnih menadžera. Stupanj u kojem poduzeće razvija i iskorištava dinamičke sposobnosti odredit će prirodu i količinu nematerijalne imovine koja se može iznova stvoriti ili rekonfigurirati kao i novi potencijal postojećih resursa i sposobnosti te razinu ekonomskog profita koja na temelju toga može nastati. U tom smislu dizajn procesa i strukture mora biti takav da uz to što omogućava implementaciju strategije, pruža podršku za razvoj inovacija, praćenje promjena u okolini te pravovremenu reakciju poduzeća i uvođenje potrebnih promjena.

Kao polazni element modela definiran je organizacijski dizajn, promatran kroz elemente strategije, strukture i procesa, čije karakteristike pokazuju mogućnost utjecaja na razvoj i oblikovanje pojedinih organizacijskih sposobnosti poduzeća te u konačnici, preko njih na djelotvornost poduzeća. Ove „tvrde“ varijable organizacije pružaju okvir djelovanja i usmjeravaju ponašanje članova organizacije prema razvoju sposobnosti. Dok organizacijski dizajn pruža okvir i mehanizme za razvoj sposobnosti, bitno je istaknuti kako je ključna uloga i resursa koje poduzeće posjeduje ili može pribaviti, budući o njima u velikoj mjeri ovisi i vrsta sposobnosti koja se može razviti.



Slika 26. Model uloge organizacijskog dizajna u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća

Pretpostavka modela je da će organizacija koju karakterizira viši stupanj fleksibilnosti, uspješna implementacija strategije i zrelost poslovnih procesa dovesti i do višeg stupnja razvoja pojedinih oblika organizacijskih sposobnosti kao i višeg stupnja djelotvornosti. Pri tome, kao i kod ostalih modela dizajna, središnje mjesto je na konceptu usklađenosti odnosno sklada. Organizacijska učinkovitost ne ovisi samo o ispravnom dizajnu pojedinog elementa organizacije već i o samoj usklađenosti između pojedinih elemenata. Cjelokupna organizacijska djelotvornost, ali i stupanj razvoja pojedinih sposobnosti, značajno će ovisiti o kvaliteti unutarnjeg sklada između strategije, strukture i procesa. Dakle, pitanje nije kako pronaći jedan najbolji način dizajniranja organizacije, već koja će kombinacija elemenata dovesti do njihova sklada. Analiza sklada upućuje ne samo kako različite aktivnosti mogu biti u interakciji u bilo kojem vremenu već i kako njihova interakcija utječe na sveukupne razvojne putove sposobnosti (Jacobides, 2006:162). Uspostavljanje višeg stupnja sklada između pojedinih elemenata organizacijskog dizajna i strategije omogućit će stvaranje organizacije koja je sposobna učinkovito razviti sposobnosti i provesti svoju strategiju odnosno omogućit će se ostvarivanje jednog od temeljnih ciljeva organizacijskog dizajna, a to

je razvoj superiornih sposobnosti poduzeća koje će omogućiti konkurentsku prednost i vrhunsku djelotvornost na duži rok.

Utjecaj organizacijskog dizajna na djelotvornost je stoga neizravan preko organizacijskih sposobnosti poduzeća, iako u odnosu sposobnosti prema djelotvornosti pojedini odnosi nisu direktni. Različite studije pokazale su značajan odnos između organizacijskih resursa, sposobnosti i djelotvornosti poduzeća (primjerice Barney, 1991; Carmeli i Tishler, 2004a; Auw, 2009). Istraživanja pokazuju kako se značajna razina djelotvornosti poduzeća može pridodati organizacijskim resursima i sposobnostima (Schroeder i sur., 2002), odnosno da se organizacijski resursi i sposobnosti smatraju dobrim faktorom za predviđanje varijanci u djelotvornosti poduzeća (Raduan i sur., 2009:52). Međutim, njihov međudodnos nije ispitan u potpunosti. Pojedini autori (primjerice Teece i sur., 1997) ističu direktan utjecaj i operativnih i dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i djelotvornost poduzeća. Međutim, kao što je prethodno navedeno u radu, iako operativne sposobnosti u pravilu doprinose djelotvornosti kroz ispunjene svakodnevnih aktivnosti i zadataka, primjena dinamičkih sposobnosti ne dovodi nužno do promjene koja će biti pozitivna te stvoriti novi set resursa i sposobnosti koji će biti vrijedni i doprinijeti boljoj poziciji poduzeća. Navedeno znači da utjecaj dinamičkih sposobnosti na djelotvornost poduzeća može biti i negativan pa stoga odnos sposobnosti poduzeća naspram djelotvornosti treba promatrati kroz medijativnu ulogu operativnih sposobnosti. Dakle, odnos između djelotvornosti poduzeća i dinamičkih sposobnosti pod utjecajem je postojećih resursa i operativnih sposobnosti poduzeća, s obzirom da dinamičke sposobnosti utječu na stvaranje vrijednosti poduzeća kroz njihov utjecaj na postojeću resursnu bazu i operativne sposobnosti poduzeća koje u konačnici utječu na konkurentsku sposobnost i djelotvornost poduzeća.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Kako bi se navedeni model i njegove teorijske postavke i empirijski potvrdile, provedeno je istraživanje s ciljem analize uloge i utjecaja organizacijskog dizajna, odnosno njegovih elemenata, na razvoj operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća. Izradom rada i provođenjem istraživanja željelo se pridonijeti konceptualizaciji, dimenzioniranju i ocjeni promatranih varijabli „organizacijskog dizajna“ kao **nezavisne varijable** i „organizacijskih sposobnosti“, promatranih kroz operativne i dinamičke sposobnosti, kao **zavisne varijable**. Oblik i ciljevi istraživanja proizašli su iz postavljenog modela rada pa je stoga istraživanje bilo usmjereno prema provjeri modela i njegovih temeljnih hipoteza. U skladu s modelom, hipoteze su postavljene tako da je prvo pretpostavljeno postojanje povezanosti između promatranih varijabli organizacijskog dizajna i pojedinih organizacijskih sposobnosti, zatim uloga sklada između strategije, strukture i procesa u međusobnom djelovanju varijabli organizacijskog dizajna i organizacijskih sposobnosti te u konačnici utjecaj pojedinih varijabli na djelotvornost poduzeća. U tom kontekstu hipoteze su sljedeće:

H1..... Razvijenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno je povezana s operativnim sposobnostima poduzeća

H1a.... Stupanj fleksibilnosti organizacijske strukture pozitivno je povezan s operativnim sposobnostima poduzeća

H1b.... Uspješna implementacija strategije poduzeća pozitivno je povezana s operativnim sposobnostima poduzeća

H1c.... Zrelost poslovnih procesa pozitivno je povezana s operativnim sposobnostima poduzeća

H2.... Razvijenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno je povezana s dinamičkim sposobnostima poduzeća

H2a.... Stupanj fleksibilnosti organizacijske strukture pozitivno je povezan s dinamičkim sposobnostima poduzeća

H2b.... Uspješna implementacija strategije poduzeća pozitivno je povezana s dinamičkim sposobnostima poduzeća

H2c.... Zrelost poslovnih procesa pozitivno je povezana s dinamičkim sposobnostima poduzeća

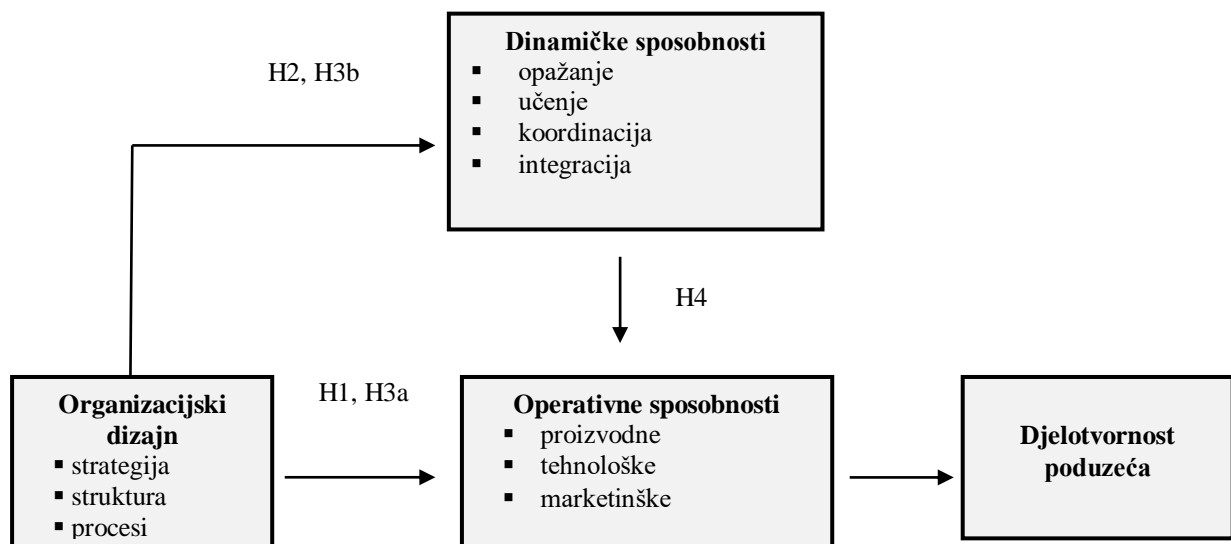
H3... Usklađenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno je povezana s razvijenošću organizacijskih sposobnosti

H3a Usklađenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno je povezana s razvijenošću operativnih sposobnosti poduzeća

H3b..... Usklađenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno je povezana s razvijenošću dinamičkih sposobnosti poduzeća

H4... Operativne sposobnosti imaju medijativnu ulogu u odnosu dinamičkih sposobnosti i djelotvornosti poduzeća

Prema definiranom modelu utjecaja organizacijskog dizajna na razvoj organizacijskih sposobnosti poduzeća istraživački model je sljedeći.



Slika 27. Istraživački model

U analizi povezanosti pojedinih elemenata organizacijskog dizajna s organizacijskim sposobnostima promatrat će se karakteristike i razvijenost pojedinih elemenata dizajna te njihova povezanost s operativnim i dinamičkim sposobnostima poduzeća. Pri tome, odabrane su one karakteristike elemenata organizacijskog dizajna koje su teorijski prepoznate da omogućuju razvoj sposobnosti. Kod analize organizacijske strukture promatrat će se povezanost stupnja fleksibilnosti organizacijske strukture s operativnim i dinamičkim sposobnostima poduzeća, pri čemu se stupanj fleksibilnosti promatra kroz stupanj

centralizacije, formalizacije i specijalizacije u organizaciji. Kod analize povezanosti strategije poduzeća i sposobnosti promatrat će se uspješnost implementacije strategije i njena povezanost s operativnim i dinamičkim sposobnostima. Uspješna implementacija strategije podrazumijeva jasno definiranje odgovornosti i ovlaštenja, uključenost zaposlenika u razvoju strategije, prikaz strategije u sustavu operativnih planova, provođenje pilot programa prije same implementacije te nadogradnja i poboljšanje strategije ukoliko se za tim tijekom procesa implementacije ukaže potreba. Za ispitivanje povezanosti poslovnih procesa i sposobnosti poduzeća proučavat će se povezanost zrelosti poslovnih procesa s dinamičkim i operativnim sposobnostima. Zrelost poslovnih procesa podrazumijeva stupanj procesne orijentiranosti poduzeća odnosno stupanj do kojeg su poslovni procesi ukorijenjeni unutar organizacije te pridonose njenom cjelokupnom funkcioniranju.

Usklađenost elemenata organizacijskog dizajna mjerit će se ocjenom ispitanika u kojoj mjeri strukturne karakteristike odgovaraju određenom tipu strategije te koliko procesi pridonose implementaciji strategije. Razvijenost organizacijskih sposobnosti prikazat će se mjerom razvijenosti operativnih i dinamičkih sposobnosti koja će se formirati na temelju ocjene pojedinog ispitanika o tome koliko su prisutne odnosno razvijene pojedine karakteristike određenih sposobnosti u promatranom poduzeću.

Za ocjenu djelatnosti poduzeća koristit će se kretanje prihoda i tržišnog udjela poduzeća za razdoblje od prethodne dvije godine, odnosno razdoblje 2011. godine u odnosu na 2009. i 2010. godinu.

5.1. Metodološki okvir istraživanja

Istraživanje je provedeno na populaciji srednjih i velikih hrvatskih poduzeća, čiji su podaci dobiveni od Hrvatske gospodarske komore i njena Registra poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj. U istraživanje nisu uključena mala poduzeća budući da u malim poduzećima ne postoje jasno definirani ni izgrađeni cjelokupni organizacijski sustavi kao ni dovoljno razvijeni pojedini elementi organizacijskog dizajna. Mala poduzeća najčešće se ponašaju na reaktivni način pa je razina strateškog planiranja slaba i najčešće ne postoje formalizirani procesi odlučivanja. Zbog nedostatka eksplicitnih strategija i metodologije izgradnje organizacije u malim organizacijama, nije moguće sa sigurnošću istražiti i utjecaj elemenata organizacijskog dizajna na razvoj sposobnosti pa su mala poduzeća isključena iz istraživanja.

Pri razmatranju klasifikacije poduzeća prema njihovoj veličini kao kriterij su uzete zakonske odredbe, konkretno Zakon o računovodstvu (NN 109/07). Hrvatsko zakonodavstvo poznaje mikro poduzeća, mala poduzeća, srednja poduzeća, te velika poduzeća. Mikro poduzeća čine trgovac pojedinac i društva s manje od 10 zaposlenih, koja ostvaruju prihode manje od granice određene za male poduzetnike. Sukladno članku 3. Zakona o računovodstvu, poduzetnici se razvrstavaju u male, srednje i velike, ovisno o odabranim pokazateljima iz godišnjih poslovnih izvješća: vrijednosti aktive, iznosu ukupnih prihoda i prosječnom broju zaposlenika:

- *Mali poduzetnici* su oni koji ne prelaze dva od sljedećih uvjeta:
 - ukupna aktiva 32.500.000,00 kuna
 - prihod 65.000.000,00 kuna
 - prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 50.

- *Srednji poduzetnici* su oni koji prelaze dva prethodna uvjeta, ali ne prelaze dva od sljedećih uvjeta:
 - ukupna aktiva 130.000.000,00 kuna
 - prihod 260.000.000,00 kuna
 - prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 250.

- *Veliki poduzetnici* su oni koji prelaze dva od navedenih uvjeta. Također veliki su poduzetnici, sukladno istom Zakonu, banke, štedne banke, stambene štedionice, institucije za elektronički novac, društva za osiguranje, leasing-društva, društva za upravljanje investicijskim fondovima i zasebna imovina bez pravne osobnosti kojom oni upravljaju, društva za upravljanje investicijskim fondovima i imovina investicijskih fondova s pravnom osobnosti, društva za upravljanje obveznim odnosno dobrovoljnim mirovinskim fondovima i zasebna imovina kojom oni upravljaju te mirovinska osiguravajuća društva.

Prema navedenim kriterijima i prema Registru poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore u Hrvatskoj je na dan 31.12.2011. djelovalo 1355 srednjih poduzeća te 376 velikih poduzeća, što iznosi ukupnu populaciju od 1731 poduzeća, s napomenom kako su to poduzeća koja su predala godišnje financijsko izvješće za 2010. godinu.

U istraživanju je upotrijebljena metoda anketnog upitnika. Upitnik je sadržajno podijeljen u tri dijela: sadrži pitanja o ključnim elementima i karakteristikama organizacijskih sposobnosti, organizacijskog dizajna te općenita pitanja vezana uz temeljne karakteristike poduzeća.

Prva skupina pitanja odnosila se na ispitivanje varijable organizacijskih sposobnosti, odnosno ispitivanje prisutnosti i stupnja razvijenosti pojedinih sposobnosti poduzeća. Konkretno, pitanja su se odnosila na prisutnost i stupanj razvijenosti operativnih i dinamičkih sposobnosti. Operativne sposobnosti mjerene su prisutnošću i stupnjem razvijenosti proizvodnih, tehnoloških i marketinških sposobnosti poduzeća. Za ispitivanje navedenih varijabli korišteni su već prethodno razvijeni upitnici, i to za ispitivanje marketinških i tehnoloških sposobnosti upitnik kojeg su razvili Kuivalainen i sur. (2010) te za ispitivanje proizvodnih sposobnosti upitnik razvijen od strane autora Acar i Zehir (2009). Dio upitnika za ocjenu operativnih sposobnosti sastojao se od 21 tvrdnje. Dinamičke sposobnosti mjerene su prisutnošću i stupnjem razvijenosti sposobnosti opažanja, učenja, koordinacije i integracije. Za ispitivanje navedenih varijabli korišten je također već prethodno razvijen upitnik autora Pavlou i El Sawy (2011). Dio upitnika za ocjenu dinamičkih sposobnosti sastojao se također od 21 tvrdnje.

Druga skupina pitanja odnosila se na ispitivanje varijabli elemenata organizacijskog dizajna, konkretno ispitivanje strategije, strukture i procesa. S obzirom na postavljene ciljeve i hipoteze rada pitanja su se odnosila na određeni dio vezan uz pojedine karakteristike elemenata organizacijskog dizajna te njihov međuodnos. U pogledu elementa strukture ispitivan je stupanj fleksibilnosti organizacijske strukture koji se mjerio pomoću tri karakteristike i strukturne dimenzije, a to su stupanj centralizacije u organizaciji, stupanj formalizacije te stupanj specijalizacije. Pri tome viši stupanj fleksibilnosti podrazumijeva niži stupanj centralizacije te niži stupanj formalizacije i specijalizacije. Dio upitnika za ocjenu fleksibilnosti sastojao se od 13 tvrdnji, a za ispitivanje stupnja fleksibilnosti preuzet je upitnik kojeg su koristili Olson i sur. (2005). Za definiranje i mjerenje strategije korištene su dvije podskupine pitanja. Jedna podskupina bila je vezana za ocjenu uspješnosti implementacije strategije koja podrazumijeva postojanje kritičnih faktora koji vode uspjehu procesa implementacije. Za ispitivanje uspješnosti implementacije korišten je upitnik koji su razvili Andrews i sur. (2009). Dio upitnika za ocjenu uspješnosti implementacije sastojao se od 7 tvrdnji. Druga podskupina pitanja bila je vezana uz vrstu strategije koju poduzeće primarno koristi na razini organizacije kao cjeline, gdje su se poduzeća trebala na temelju opisa

pojednog tipa strategije odlučiti koji tip strategije najviše odgovara njihovom poduzeću u cjelini u trenutku provođenja istraživanja. Pri tome, u radu se prihvatila tipologija organizacija prema vrstama strategije koju su razvili Miles i Snow (1978) te u tom pogledu opis strategija slijedi četiri tipa strategije koje navode, a to su branitelj, istražitelj, analitičar i reaktor. Opis navedenih tvrdnji preuzet je iz upitnika autora Snow i Hrebiniak (1980). Za mjerenje poslovnih procesa ispitivala se zrelost poslovnih procesa i procesna orijentiranost poduzeća. Pitanja koja su pri tome korištena razvijena su od strane McCormack (2001) i ispituju tri temeljna područja, a to su postojanje procesnog pogleda unutar organizacija, odnos procesa i radnih mjesta te upravljanje procesima i sustav mjerenja procesa. Dio upitnika za ocjenu zrelosti poslovnih procesa sastojao se od 11 tvrdnji.

Treća skupina pitanja oblikovana je za ispitivanje temeljnih obilježja ispitane organizacije i odnosila se na vrstu djelatnosti kojom se poduzeće bavi, broj zaposlenika, vrstu vlasništva, kretanje prihoda i tržišnog udjela u protekle dvije godine, ocjenu konkurentnosti u odnosu na ostale sudionike na tržištu te ocjenu složenosti, nesigurnosti i homogenosti okoline u kojoj poduzeće djeluje.

Prikaz pojedinih varijabli te broja tvrdnji dan je u nastavku.

Tablica 6. Prikaz tvrdnji korištenih u istraživanju

Kategorizacija varijabli upitnika	Broj tvrdnji/pitanja	Pitanja broj
Dinamičke sposobnosti	21	
Sposobnost opažanja	4	A1, A6, C1, C4
Sposobnost učenja	5	A2, A7, C2, C6,C9
Sposobnost integracije	5	A3, A8, C3, C7, C10
Sposobnost koordinacije	5	A4, A9, C5, C8, C11
Rekonfiguracija	2	A5, A10
Operativne sposobnosti	21	
Proizvodne sposobnosti	8	B1-B8
Marketinške sposobnosti	9	D1-D9
Tehnološke sposobnosti	4	E1-E4
Fleksibilnost organizacijske strukture	13	
Stupanj formalizacije	3	H1-H3
Stupanj centralizacije	7	H4-H10
Stupanj specijalizacije	3	H11-H13
Strategija poduzeća	8	
Implementacija strategije	7	K1-K7
Vrsta strategije	1	F
Zrelost poslovnih procesa	11	G1-G11
Karakteristike promatranog poduzeća	11	
Okolina poduzeća	3	J
Djelotvornost poduzeća	4	L
Konkurentnost poduzeća	1	I
Djelatnost poduzeća	1	M
Vrsta vlasništva	1	N
Broj zaposlenih	1	O
UKUPNO	85	

Upitnik se sastojao od razolikih tvrdnji te od pitanja s ponuđenim odgovorima. Ispitanici su morali označiti stupanj slaganja ili neslaganja s navedenom tvrdnjom, pri čemu je stupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom mjeren ordinalnom skalom Likertova tipa. Stupnjevi skale, odnosno mogući odgovori, bile su ocjene u rasponu od 1 do 5, pri čemu je intenzitet stupnjeva: 1 - *Izrazito se ne slažem*; 2 – *Ne slažem se*; 3 – *Niti se slažem, niti ne slažem*; 4 – *Slažem se*; i 5 – *Izrazito se slažem*.

Anketni upitnik poslan je poštom predsjednicima Uprave, članovima Uprave ili direktorima s obzirom da oni kao dio vrhovnog menadžmenta poduzeća imaju najbolji pregled nad cjelokupnim djelovanjem organizacije i mogu ocijeniti promatrane varijable na razini cijele organizacije. Zajedno s upitnikom poslano je i popratno pismo kako bi se osigurala što veća stopa povrata. Ujedno, u cilju postizanja što veće stope povrata anketa je postavljena i u elektronskoj verziji na internet mjesto u sklopu web portala google.docs kako bi se olakšalo ispunjavanje anketnog upitnika te prikupljanje podataka. Poveznica na navedenu elektronsku verziju upitnika poslana je također elektroničkom poštom na elektroničke adrese srednjih i velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj, koje su također dobivene iz Registra poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore.

Postupak prikupljanja i obrade podataka trajao je dva mjeseca, od prosinca 2011. do siječnja 2012. Na anketni upitnik odgovorilo je 121 poduzeće. S obzirom na ukupnu populaciju od 1731 poduzeće, to predstavlja stopu povrata od 7%. Kada se promatra kao relativan broj, 7% vraćenih upitnika predstavlja nižu stopu povrata, no sam apsolutni iznos od 121 upitnika, s obzirom na postojeću praksu hrvatskih poduzeća kada je riječ o provođenju znanstvenih istraživanja, može se smatrati zadovoljavajućim.

Obrada podataka, istraživanje i testiranje hipoteza istraživanja provelo se korištenjem metoda deskriptivne i inferencijalne statistike. Korištene metode inferencijalne statistike su korelacijska analiza – Pearsonova korelacija i parcijalna korelacija, regresijska analiza te analiza varijance (ANOVA).

Za obradu i analizu prikupljenih podataka korišten je statistički paket *SPSS* (engl. Statistical Package for the Social Sciences), verzija 18.

5.2. Prikaz i analiza dobivenih rezultata istraživanja

Premda je na upitnik odgovorilo 121 poduzeće, primijećeno je kako 8 anketnih upitnika ne odgovara postavljenim kriterijima istraživanja. Naime, prema podacima koja su poduzeća dostavila pet poduzeća pripadalo je kategoriji malih poduzeća, a tri anketna upitnika nisu bila popunjena na odgovarajući način. Stoga ti upitnici nisu uključeni u daljnju obradu i analizu pa konačni broj entiteta u uzorku istraživanja iznosi 113.

Među poduzećima iz uzorka, promatrano prema veličini, zastupljenija su veća poduzeća s 57,52%, a srednja s 42,48%. Promatrano detaljno prema broju zaposlenika, u uzorku su najviše zastupljena poduzeća s više od 1000 zaposlenika (30,09%), a najmanje poduzeća od 501 do 1000 zaposlenika (7,96%).

Tablica 7. Analiza uzorka prema broju zaposlenih

Broj zaposlenih	Frekvencija	Postotak (%)
do 100	24	21,24
101-250	24	21,24
251-500	22	19,47
501-1000	9	7,96
više od 1000	34	30,09
UKUPNO	113	100,00

Kada se promatra industrijska grana poduzeća iz uzorka prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2007. godine, najveća zastupljenost poduzeća iz uzorka je iz prerađivačke industrije te trgovine na veliko i malo i popravka motornih vozila i motocikala koji su svaki zasebno zastupljeni sa 16,8%. Velika zastupljenost je i poduzeća iz industrijske grane informacijske komunikacije s 15,9% te financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja s 14,2%.

Tablica 8. Analiza uzorka prema industrijskoj grani

	Industrijska grana	Frekvencija	Postotak (%)
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	2	1,77
B	Rudarstvo i vađenje	0	/
C	Prerađivačka industrija	19	16,81
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	5	4,42
E	Opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te sanacija okoliša	0	/
F	Građevinarstvo	3	2,65
G	Trgovina na veliko i malo; Popravak motornih vozila i motocikala	19	16,81
H	Prijevoz i skladištenje	6	5,31
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	3	2,65
J	Informacije i komunikacije	18	15,93
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	16	14,16
L	Poslovanje nekretninama	0	/
M	Stručne znanstvene i tehničke djelatnosti	4	3,54
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	0	/
O	Javna uprava i obrana; Obvezno socijalno osiguranje	0	/
P	Obrazovanje	1	0,88
Q	Djelatnost zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	4	3,54
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	2	1,77
S	Ostale uslužne djelatnosti	11	9,73
T	Djelatnosti kućanstva kao poslodavca	0	/
U	Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela	0	/
	UKUPNO	113	100

S obzirom na vrstu vlasništva, 18,59% poduzeća je u državnom ili većinskom državnom vlasništvu, a 81,42% poduzeća potpuno je ili većinski u privatnom vlasništvu.

Tablica 9. Analiza uzorka prema vrsti vlasništva

	Vrsta vlasništva	Frekvencija	Postotak (%)
A	Državno vlasništvo	14	12,39
B	Privatno vlasništvo	86	76,11
C	Mješovito vlasništvo (s više od 50% privatnog kapitala)	6	5,31
D	Mješovito vlasništvo (s više od 50% državnog kapitala)	7	6,19
E	Zadružno vlasništvo	0	/
	UKUPNO	113	100

S obzirom da unutar promatranog uzorka nije bilo pitanja s nepotpunim vrijednostima, nije bila potrebna *analiza nepotpunih vrijednosti* (engl. missing value analysis), ali je prije same obrade podataka bila potrebna provjera pouzdanosti odabranih mjernih instrumenata te rekodiranje vrijednosti koje su bile postavljene negativno. Negativno postavljanje vrijednosti učestalo se provodi kako bi se na temelju tako postavljenih tvrdnji mogla kontrolirati kvaliteta odgovora i dobila kvalitetnija slika promatranih varijabli. U upitniku korištenom za potrebe ove doktorske disertacije tako je bilo postavljeno 5 tvrdnji koje su bile vezane uz ispitivanje stupnja centralizacije i specijalizacije i to tvrdnje CENTR2, CENTR3, CENTR6, CENTR7 i SPEC2.

Nakon rekodiranja provedena je analiza pouzdanosti i valjanosti odabranih mjernih instrumenata. Iako su pitanja i mjerne instrumente prethodno detaljno razvili razni autori pri čemu su prošli rigidnu statističku kontrolu njihove pouzdanosti i valjanosti, potrebno je provjeriti njihovu pouzdanost i valjanost pri ovom istraživanju. Naime, iako mjerni instrumenti jesu preuzeti iz prethodnih istraživanja, oni su preuzeti s engleskog jezika i unatoč stručnoj provjeri prijevoda postoji mogućnost da upitnik na hrvatskom jeziku upozori na niže razine valjanosti i pouzdanosti. Također, uzorak ovog istraživanja je drugačiji što također treba uzeti u obzir. Uz to, prije provedbe istraživanja razgovorom i analizom anketnog upitnika s nekoliko stručnjaka iz područja organizacijskog dizajna te strateškog menadžmenta ispravljene su određene tvrdnje koje su prvotno bile dvosmislene i nejasno definirale promatrane varijable.

Nakon što je istraživanje završeno, provedeno je i testiranje pouzdanosti mjernih instrumenata pri čemu se kao statistički pokazatelj pouzdanosti koristio *Cronbachov alfa-koeficijent*. Ovaj

numerički koeficijent pouzdanosti određuje internu konzistentnost ili prosječnu korelaciju između pitanja unutar pojedine dimenzije. Pokazuje koliko dobro odabrane tvrdnje opisuju promatranu varijablu, odnosno ukazuje na unutarnju konzistenciju između varijabli. Što je viša razina vrijednosti veća je i pouzdanost, pri čemu je najniža razina vrijednosti koeficijenta za prihvaćanje pouzdanosti 0,70, predstavljajući poželjnu razinu korelacije između niza pitanja unutar pojedine dimenzije, a 0,90 i više predstavlja preporučljivu pouzdanost (Reynaldo i Santos, 1999). Koeficijenti pouzdanosti za pitanja koja su se sastojala od više tvrdnji dani su u sljedećoj tablici.

Tablica 10. Koeficijenti pouzdanosti odabranih mjernih instrumenata

Šifra varijable	Varijabla upitnika	Broj tvrdnji	Cronbachov alfa-koeficijent
OPAŽANJE	Sposobnost opažanja	4	0,726
UČENJE	Sposobnost učenja	5	0,871
INTEGRACIJA	Sposobnost integracije	5	0,827
KOORDINACIJA	Sposobnost koordinacije	5	0,837
POS	Proizvodne operativne sposobnosti	8	0,902
MOS	Marketinške operativne sposobnosti	9	0,839
TOS	Tehnološke operativne sposobnosti	4	0,787
FORMALIZACIJA	Stupanj formalizacije	3	0,737
CENTRALIZACIJA	Stupanj centralizacije	7	0,851
SPECIJALIZACIJA	Stupanj specijalizacije	3	0,567
IMPL_STRAT	Uspješnost implementacije strategije	7	0,914
ZRELOST_PP	Zrelost poslovnih procesa	11	0,893
	Okolina poduzeća	3	0,698
DJELOTVORNOST	Djelotvornost poduzeća	4	0,834

Na temelju Cronbachovog alfa-koeficijenta pouzdanosti moguće je zaključiti kako većina mjernih instrumenata pokazuje odgovarajuću razinu pouzdanosti. Izuzetak je koeficijent pouzdanosti vezan uz stupanj specijalizacije. Unatoč nekoliko intervencija, nije bilo moguće povećati razinu koeficijenta pouzdanosti pa su pitanja vezana uz specijalizaciju izostavljena iz daljnje analize. Nakon definiranja pouzdanosti, izračunate su i jedinstvene vrijednosti za pojedine varijable, koje su dobivene kao prosječne vrijednosti tvrdnji obuhvaćene određenim mjernim instrumentom. Deskriptivni pokazatelji njihovih vrijednosti dani su u nastavku, a

obuhvaćaju minimalnu i maksimalnu ocjenu dobivenu u upitniku, ocjenu prosječnih vrijednosti odnosno aritmetičke sredine, mjere disperzije podataka odnosno standardne devijacije i varijacije te mjere oblika distribucije odnosno koeficijent asimetrije i koeficijent zaobljenosti.

Tablica 11. Deskriptivna analiza promatranih varijabli

	N	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Varijanca	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
Operativne sposobnosti	113	3,7512	,59210	,351	-,584	-,178
Proizvodne operativne sposobnosti	113	3,6792	,78966	,624	-,795	,425
Marketinške operativne sposobnosti	113	4,0147	,55744	,311	-,830	1,208
Tehnološke operativne sposobnosti	113	3,5597	,71047	,505	-,180	-,562
Dinamičke sposobnosti	113	3,4201	,69562	,484	-,361	-,666
Sposobnost opažanja	113	3,6327	,71735	,515	-,456	-,303
Sposobnost učenja	113	3,3965	,77089	,594	-,503	-,312
Sposobnost integracije	113	3,2655	,78805	,621	-,275	-,639
Sposobnost koordinacije	113	3,3858	,78090	,610	-,389	-,450
Formalizacija	113	3,0295	,88703	,787	-,123	-,256
Centralizacija	113	3,0771	,73739	,544	,071	-,524
Implementacija strategije	113	3,3805	,80260	,644	-,869	,970
Zrelost poslovnih procesa	113	3,4385	,75263	,566	-,069	-,703
Fleksibilnost organizacijske strukture	113	3,1742	,53032	,281	,075	,423

Promatrajući prosječne vrijednosti pojedinih varijabli moguće je vidjeti kako su operativne sposobnosti značajno razvijene ($\bar{x}=3,7512$) pri čemu su najviše razvijene marketinške sposobnosti ($\bar{x}=4,0147$). Nešto slabije su razvijene dinamičke sposobnosti ($\bar{x}=3,4201$) pri čemu je kod pojedinih vrsta dinamičkih sposobnosti najviše razvijena sposobnost opažanja ($\bar{x}=3,6327$), a ostale su sposobnosti slabije razvijene. Navedeno implicira kako zapravo većina poduzeća ima izraženu sposobnost nadgledanja i opažanja okoline, praćenja razvoja i

predviđanja promjena, ali unatoč informacijama koje dobivaju opažanjem nemaju razinu sposobnosti da bi se postojeće operativne sposobnosti i promijenile u skladu s potrebama i uvjetima okoline. Drugim riječima, poduzeća vjerojatno nemaju razvijene interne mehanizme kojima bi proveli promjene unutar poduzeća te nove sposobnosti integrirali u postojeću organizaciju.

Kada se promatraju prosječne ocjene varijabli vezanih uz organizacijski dizajn, vidljivo je kako su poduzeća umjereno formalizirana ($\bar{x} = 3,0295$) i centralizirana ($\bar{x} = 3,0771$) što dovodi i do umjerenog stupnja fleksibilnosti organizacijske strukture ($\bar{x} = 3,1742$). Kada se promatra implementacija strategije poduzeća ($\bar{x} = 3,3805$) može se reći kako su promatrana poduzeća u prosjeku uspješna u implementaciji strategije, a u pogledu zrelosti poslovnih procesa može se reći da pokazuju značajniju razinu procesne usmjerenosti i zrelosti ($\bar{x} = 3,4385$).

Promatrajući prosječne vrijednosti nužno je proučiti i varijabilnost dobivenih podataka koristeći mjere disperzije, pri čemu se primarno koriste standardna devijacija i varijanca.

Analizirajući standardnu devijaciju odnosno prosječno odstupanje numeričke varijable od njene aritmetičke sredine primjetno je kako nema značajnih odstupanja promatranih organizacija od prosječnih vrijednosti. Pri tome, raspon standardne devijacije je dosta sličan za promatrane organizacije, i kreće se u rasponu od 0,53032 do 0,88703 odnosno nigdje ne prelazi jednu cijelu ocjenu, što ukazuje da je varijabilnost promatranih organizacija mala te da su prosječne ocjene pojedinih varijabli reprezentativne.

Pored mjera disperzije koriste se i mjere oblika distribucije pri čemu se kao pokazatelji uzimaju koeficijent asimetrije odnosno nagnutosti distribucije te koeficijent zaobljenosti koji pokazuje zaoštrenost distribucije. Prilikom egzaktno normalne distribucije vrijednost koeficijenata iznosi nula za asimetriju i tri za zaobljenost. S obzirom na dobivene rezultate koeficijenata, distribucija nije egzaktno normalna, no za daljnju analizu može se smatrati normalnom. Naime, kako kod promatranog uzorka vrijednost koeficijenata ne odstupa znatno od simetrije ili normalne zaobljenosti, uz izuzetak koeficijenta zaobljenosti varijable marketinške sposobnosti, može se prihvatiti pretpostavka o normalnoj distribuciji.

Kao dodatna analiza postojanja normalne distribucije napravljena je grafička analiza histogramom za svaku pojedinu varijablu. Histogrami su pokazali normalnu distribuciju podataka, a kada su u većoj mjeri primijećena odstupanja od normalne distribucije, sama distribucija je normalizirana grupiranjem podataka prema zakonitostima normalne distribucije uz poštivanje unimodalnosti i ordinalnosti mjerene distribucije.

Na temelju deskriptivne analize te ocjene temeljnih karakteristika uzorka istraživanja, moguće je analizirati i odnose promatranih varijabli organizacijskog dizajna i organizacijskih sposobnosti poduzeća. Međutim, prije analize odnosa promatranih varijabli organizacijskog dizajna i organizacijskih sposobnosti napravljena je analiza odnosa među pojedinim varijablama organizacijskih sposobnosti te među varijablama organizacijskog dizajna.

Matrica korelacije između pojedinih vrsta operativnih sposobnosti pokazuje kako na razini značajnosti $p < 0,01$ postoji značajna pozitivna povezanost među pojedinim vrstama operativnih sposobnosti. Pri tome najizraženija je povezanost između proizvodnih i tehnoloških sposobnosti ($r = 0,642$, $p < 0,01$) što je i očekivano s obzirom i na samu usku povezanost i isprepletenost obje sposobnosti u procesu razvoja proizvoda i/ili pružanja usluge. Također, značajna je i razina povezanosti između proizvodnih i marketinških sposobnosti ($r = 0,611$, $p < 0,01$) što je također očekivano budući su upravo te sposobnosti usko vezane uz proizvod i/ili uslugu poduzeća te su usmjerene prema istom objektu, krajnjem korisniku. Nešto je slabija veza između marketinških i tehnoloških sposobnosti ($r = 0,578$, $p < 0,01$), ali još uvijek je značajna i pozitivna razina njihove povezanosti.

Tablica 12. Koeficijenti korelacije između pojedinih vrsta operativnih sposobnosti

		POS	MOS	TOS
POS	Pearson Correlation	1	,611**	,642**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	113	113	113
MOS	Pearson Correlation	,611**	1	,578**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	113	113	113
TOS	Pearson Correlation	,642**	,578**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	113	113	113

** korelacija na razini značajnosti $p < 0,01$

Analiza korelacije među pojedinim vrstama dinamičkih sposobnosti također ukazuje na značajnu razinu pozitivne povezanosti među promatranim varijablama, što samo potvrđuje njihovu snažnu interakciju te da je dinamičke sposobnosti potrebno promatrati kao jedinstveni višedimenzionalni konstrukt.

Tablica 13. Koeficijenti korelacije između pojedinih vrsta dinamičkih sposobnosti

		Opazanje	Učenje	Integracija	Koordinacija
Opazanje	Pearson Correlation	1	,797**	,734**	,646**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	113	113	113	113
Učenje	Pearson Correlation	,797**	1	,850**	,744**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	113	113	113	113
Integracija	Pearson Correlation	,734**	,850**	1	,844**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	113	113	113	113
Koordinacija	Pearson Correlation	,646**	,744**	,844**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	113	113	113	113

** korelacija na razini značajnosti $p < 0,01$

Najznačajnija povezanost primjetna je između sposobnosti učenja i sposobnosti integracije ($r=0,850$, $p<0,01$) te sposobnosti integracije i koordinacije ($r=0,844$, $p<0,01$) čije aktivnosti i jesu najviše isprepletene i osnažuju se međusobno. U odnosu na ostale povezanosti najniža razina povezanosti je među sposobnosti opažanja i sposobnosti koordinacije ($r=0,646$, $p<0,01$), a kao mogući razlog može se vidjeti znatna vremenska udaljenost u provođenju aktivnosti ovih sposobnosti pa samim time i teže povezivanje u međusobnom odnosu.

Promatrajući odnose između pojedinih oblika operativnih i dinamičkih sposobnosti moguće je vidjeti kako su one međusobno pozitivno povezane uz razinu signifikantnosti od $p<0,01$. Najznačajnija razina pozitivne povezanosti vidljiva je između proizvodnih operativnih sposobnosti i dinamičke sposobnosti učenja ($r=0,661$, $p<0,01$) dok je najniža razina povezanosti između tehničkih operativnih sposobnosti i dinamičke sposobnosti koordinacije ($r=0,422$, $p<0,01$).

Tablica 14. Koeficijenti korelacije između pojedinih vrsta organizacijskih sposobnosti

		POS	MOS	TOS	Operativne
Opazanje	Pearson Correlation	,654**	,664**	,549**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	113	113	113	
Učenje	Pearson Correlation	,661**	,634**	,600**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	113	113	113	
Integracija	Pearson Correlation	,643**	,622**	,568**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	113	113	113	
Koordinacija	Pearson Correlation	,497**	,494**	,422**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	113	113	113	
Dinamičke sposobnosti	Pearson Correlation				,742**
	Sig. (2-tailed)				,000
	N				113

** korelacija na razini značajnosti $p<0,01$

Promatrajući korelaciju prosječne ocjene dinamičkih i operativnih sposobnosti, analiza ukazuje na statistički značajnu i snažnu pozitivnu povezanost među njima, uz pearsonov

koeficijent korelacije $r=0,742$, i razinu značajnosti $p<0,01$, pa se može smatrati da poduzeća koja imaju razvijene operativne sposobnosti teže i razvoju dinamičkih sposobnosti kako bi se sačuvala vrijednost postojećih sposobnosti te kako bi se one uskladile s promjenjivim zahtjevima okoline.

S obzirom da korelacijska analiza ukazuje samo na jakost i smjer povezanosti, napravljena je i regresijska analiza kako bi se ispitala i ovisnost jedne zavisne varijable o drugoj nezavisnoj, pri čemu se kao zavisna promatraju operativne sposobnosti, a nezavisna dinamičke sposobnosti.

Model jednostavne linearne regresije pokazao je da se u promatranju odnosa između operativnih i dinamičkih sposobnosti, 55% vrijednosti operativnih sposobnosti može objasniti dinamičkim sposobnostima ($R^2=0,550$), pri čemu je regresijski model statistički značajan u predviđanju odnosa među varijablama ($p<0,05$).

Tablica 15. Rezultati regresijske analize odnosa operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,742 ^a	,550	,546	,39891

a. Predictors: (Constant), Dinamičke_sposobnosti

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,603	1	21,603	135,756	,000 ^a
	Residual	17,663	111	,159		
	Total	39,266	112			

a. Predictors: (Constant), Dinamičke_sposobnosti

b. Dependent Variable: Operativne_sposobnosti

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,592	,189		8,419	,000
	Dinamičke	,631	,054	,742	11,651	,000

a. Dependent Variable: Operativne_sposobnosti

Na temelju analize signifikantnosti ($p < 0,05$) i dobivenih podataka može se dati regresijska jednadžba koja glasi:

$$Y (\text{operativne sposobnosti}) = 1,592 + 0,631b (\text{dinamičke sposobnosti})$$

Iz navedenog se može zaključiti kako obe varijable doprinose značajno modelu pri čemu porast ocjene razvijenosti dinamičkih sposobnosti za jednu ocjenu dovodi do porasta od 0,631 u ocjeni razvijenosti operativnih sposobnosti.

Nakon analize jačine i smjera povezanosti između pojedinih sposobnosti međusobno, analizirana je jačina smjera povezanosti između promatranih varijabli organizacijskog dizajna odnosno njihovih karakteristika.

Korelacijska analiza pokazala je da su zrelost poslovnih procesa te uspješna implementacija strategije značajno pozitivno povezane ($r=0,678$, $p < 0,01$) što implicira da veća procesna zrelost unutar poduzeća dovodi i do uspješnije implementacije strategije. S obzirom da su procesi glavni nosioci implementacije strategije unutar poduzeća dobiveni rezultati su i očekivani. Što se tiče odnosa fleksibilnosti organizacijske strukture te povezanosti s implementacijom strategije i zrelosti poslovnih procesa, razina povezanosti je dosta mala, iako nešto veća i uz veću razinu značajnosti kod povezanosti sa zrelosti poslovnih procesa ($r=-0,329$, $p < 0,01$) u odnosu na implementaciju strategije ($r=-0,190$, $p < 0,05$). Analiza pokazuje i kako je ovaj odnos u negativnom smjeru, međutim, treba uzeti u obzir kako je upitnik mjerio stupanj centralizacije i formalizacije pa veće vrijednosti ukazuju na niži stupanj fleksibilnosti, odnosno stupanj fleksibilnosti je mjeren negativno. Tako da interpretacija navedenih odnosa u ovoj korelacijskoj analizi zapravo ukazuje da povećanje stupnja fleksibilnosti (znači manje vrijednosti centralizacije i formalizacije) je pozitivno povezano s uspješnijom implementacijom strategije i zrelosti poslovnih procesa. S napomenom kako te povezanosti ipak nisu toliko značajne kao kod povezanosti ostalih varijabli.

Tablica 16. Koeficijenti korelacije između karakteristika elemenata organizacijskog dizajna

		Impl_strat	Zrelost_pp	Fleksibilnost
Impl_strat	Pearson Correlation	1	,678**	-,190*
	Sig. (2-tailed)		,000	,044
	N	113	113	113
Zrelost_pp	Pearson Correlation	,678**	1	-,329**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	113	113	113
Fleksibilnost	Pearson Correlation	-,190*	-,329**	1
	Sig. (2-tailed)	,044	,000	
	N	113	113	113

** korelacija na razini značajnosti $p < 0,01$

* korelacija na razini značajnosti $p < 0,05$

Nakon analize odnosa među pojedinim varijablama krenulo se u analizu odnosa među promatranim varijablama organizacijskog dizajna i organizacijskih sposobnosti, a prema postavljenim hipotezama disertacije.

Prva hipoteza istraživanja stavlja u odnos razvijenost elemenata organizacijskog dizajna i operativnih sposobnosti poduzeća te glasi:

H1..... Razvijenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno je povezana s operativnim sposobnostima poduzeća

H1a.... Stupanj fleksibilnosti organizacijske strukture pozitivno je povezan s operativnim sposobnostima poduzeća

H1b.... Uspješna implementacija strategije poduzeća pozitivno je povezana s operativnim sposobnostima poduzeća

H1c.... Zrelost poslovnih procesa pozitivno je povezana s operativnim sposobnostima poduzeća

Stupanj fleksibilnosti organizacijske strukture, kako je navedeno i u poglavlju o korištenoj metodologiji istraživanja, u samom upitniku mjerio se preko stupnja centralizacije, formalizacije i specijalizacije u sklopu promatranog poduzeća. Međutim, kako je dobiven malen koeficijent pouzdanosti za stupanj specijalizacije (Cronbachov alfa = 0,546) iz upitnika

su izostavljena pitanja vezana uz specijalizaciju te se stupanj fleksibilnosti mjerio preko stupnja formalizacije i centralizacije. Viši stupanj fleksibilnosti organizacijske strukture podrazumijeva niži stupanj formalizacije i niži stupanj centralizacije, dok viši stupanj formalizacije i viši stupanj centralizacije dovodi do nižeg stupnja fleksibilnosti organizacijske strukture. Budući da se upitnikom mjerio stupanj formalizacije i centralizacije, rezultirajuća mjera stupnja fleksibilnosti zapravo ide u suprotnom smjeru. Dakle, na temelju ocjena centralizacije i formalizacije stvoren je pokazatelj stupnja fleksibilnosti organizacijske strukture koji se uspoređivao s pojedinim vrstama operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća.

Fleksibilnost organizacijske strukture pokazuje povezanost s pojedinim operativnim sposobnostima poduzeća. Povezanost je s negativnim predznakom, ali treba uzeti u obzir da je fleksibilnost organizacijske strukture mjerena negativno, što znači da je pozitivna povezanost između povećanja stupnja fleksibilnosti (smanjenje centralizacije i formalizacije) i povećanja razine proizvodnih sposobnosti ($r=-0,359$, $p<0,01$), razine tehnoloških sposobnosti ($r=-0,272$, $p<0,01$), ali i razine marketinških sposobnosti, iako je ta povezanost kod njih nešto slabija ($r=-0,187$) te na razini značajnosti od 5% ($p<0,05$).

Tablica 17. Koeficijenti korelacije između fleksibilnosti organizacijske strukture, uspješnosti implementacije strategije, zrelosti poslovnih procesa i operativnih organizacijskih sposobnosti

		POS	MOS	TOS	Operativne
Fleksibilnost	Pearson Correlation	-,359**	-,187*	-,272**	-,327**
	Sig. (2-tailed)	,000	,048	,004	,000
	N	113	113	113	113
Impl_strat	Pearson Correlation	,418**	,497**	,388**	,497**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113
Zrelost_pp	Pearson Correlation	,593**	,668**	,464**	,659**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113

** korelacija na razini značajnosti $p<0,01$

* korelacija na razini značajnosti $p<0,05$

Kada se promatra povezanost fleksibilnosti organizacijske strukture s općenitom prosječnom mjerom operativnih sposobnosti, korelacija također pokazuje povezanost u negativnom smjeru, s pearsonovim koeficijentom korelacije od $r=-0,327$, $p<0,01$ pa se može potvrditi prva podhipoteza (H1a) koja navodi kako je stupanj fleksibilnosti organizacijske strukture povezan s operativnim sposobnostima poduzeća.

Uspješna implementacija strategije također je pozitivno povezana s pojedinim operativnim sposobnostima poduzeća, pri čemu je najsnažnija povezanost između marketinških sposobnosti i uspješne implementacije strategije ($r=0,497$, $p<0,01$), a nešto slabija kod povezanosti s tehnološkim sposobnostima ($r=0,388$, $p<0,01$). Kada se implementacija strategija povezuje i s općenitom prosječnom mjerom operativnih sposobnosti, korelacija također pokazuje pozitivnu povezanost, s koeficijentom korelacije od $r=0,497$, $p<0,01$ pa se može potvrditi i druga podhipoteza (H1b) koja navodi kako je uspješna implementacija strategije povezana s operativnim sposobnostima poduzeća.

Kao treći element organizacijskog dizajna koji se promatrao u odnosu na operativne sposobnosti bili su poslovi procesi odnosno zrelost poslovnih procesa. Rezultati pokazuju kako je zrelost poslovnih procesa povezana sa svakom pojedinom vrstom operativnih sposobnosti te operativnih sposobnosti promatrano kroz njihovu prosječnu ocjenu. Razlog je zasigurno u činjenici da su procesi ti koji su glavni nosioci aktivnosti proizvodnje i korištenja tehnologije, ali su oni ujedno i nosioci vrijednosti poduzeća na tržište. Upravo s obzirom na tu povezanost koju procesi osiguravaju u odnosu prema tržištu i pružanjem krajnje vrijednosti kupcima, ne iznenađuje kako je i najveća pozitivna povezanost između zrelosti poslovnih procesa te marketinških sposobnosti poduzeća ($r=0,668$, $p<0,01$). Promatrajući i prosječnu ocjenu operativnih sposobnosti značajna je povezanost sa zrelosti poslovnih procesa ($r=0,659$, $p<0,01$) pa se potvrđuje i treća podhipoteza (H1c) kako je zrelost poslovnih procesa povezana s operativnim sposobnostima poduzeća.

Kako su potvrđene sve tri podhipoteze (H1a, H1b i H1c), odnosno pokazana je povezanost između stupnja fleksibilnosti organizacijske strukture, uspješne implementacije strategije te zrelosti poslovnih procesa s operativnim organizacijskim sposobnostima može se zaključiti kako se u potpunosti prihvaća prva hipoteza istraživanja (H1) koja kaže kako je razvijenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno povezana s operativnim organizacijskim sposobnostima poduzeća.

Nakon što je potvrđena povezanost s operativnim sposobnostima, kroz drugu hipotezu testirala se povezanost pojedinih organizacijskih elemenata s dinamičkim sposobnostima poduzeća, odnosno testirala se druga hipoteza koja glasi:

H2.... Razvijenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno je povezana s dinamičkim sposobnostima poduzeća

H2a.... Stupanj fleksibilnosti organizacijske strukture pozitivno je povezan s dinamičkim sposobnostima poduzeća

H2b.... Uspješna implementacija strategije poduzeća pozitivno je povezana s dinamičkim sposobnostima poduzeća

H2c.... Zrelost poslovnih procesa pozitivno je povezana s dinamičkim sposobnostima poduzeća

Načini i mjerni instrumenti za analizu odgovaraju onima korištenim u analizi prve hipoteze, pa je stoga i kod ove hipoteze potrebno uzeti u obzir smjer mjerenja varijable fleksibilnosti organizacijske strukture koji je i u ocjeni povezanosti s dinamičkim sposobnostima mjeren u suprotnom smjeru, odnosno povećanje vrijednosti promatranih varijabli centralizacije i formalizacije ukazuje na smanjenje fleksibilnosti i obrnuto, smanjenje varijabli centralizacije i formalizacije ukazuje na povećanje fleksibilnosti organizacijske strukture.

Primjetno je kako u odnosu na operativne sposobnosti stupanj fleksibilnosti organizacijske strukture kod povezanosti s dinamičkim sposobnostima poprima znatno veće vrijednosti. Razlog se može naći u samoj prirodi dinamičkih sposobnosti koje su orijentirane prema promjeni i stalnom rekonfiguriranju, a upravo organizacijska struktura koja je prilagodljiva i promjenjiva omogućit će i lakši razvoj i djelovanje dinamičkih sposobnosti poduzeća. Najizraženija je povezanost između fleksibilnosti te dinamičke sposobnosti integracije ($r=-0,463$, $p<0,01$) i dinamičke sposobnosti koordinacije ($r=-0,440$, $p<0,01$).

Tablica 18. Koeficijenti korelacije između fleksibilnosti, uspješne implementacije strategije, zrelosti poslovnih procesa i dinamičkih organizacijskih sposobnosti

		Opazanje	Učenje	Integracija	Koordinacija	Dinamičke
Fleksibilnost	Pearson Correlation	-,337**	-,407**	-,463**	-,440**	-,454**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113
Impl_strat	Pearson Correlation	,603**	,553**	,526**	,572**	,618**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113
Zrelost_pp	Pearson Correlation	,712**	,694**	,678**	,695**	,763**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113

** korelacija na razini značajnosti $p < 0,01$

Povezanost s prosječnom ocjenom dinamičkih sposobnosti pri razini značajnosti od $p < 0,01$, iznosi $r = -0,454$. Na temelju navedenog može se potvrditi pod hipoteza H2a koja navodi kako je stupanj fleksibilnosti organizacijske strukture pozitivno povezan s dinamičkim sposobnostima poduzeća.

Analiza uspješnosti implementacije strategije također ukazuje na pozitivnu povezanost s dinamičkim sposobnostima poduzeća, a najveći koeficijent korelacije primjetan je kod povezanosti između implementacije strategije i sposobnosti opažanja ($r = 0,603$, $p < 0,01$) odnosno kod povezanosti prosječne ocjene dinamičkih sposobnosti i uspješnosti implementacije ($r = 0,618$, $p < 0,01$). Navedeno pokazuje kako se može prihvatiti i pod hipoteza H2b koja glasi kako je uspješna implementacija strategije poduzeća pozitivno povezana s dinamičkim sposobnostima poduzeća.

Zrelost poslovnih procesa značajno je pozitivno povezana sa svim vrstama dinamičkih sposobnosti, pri čemu se ističe značajna povezanost sa sposobnosti opažanja ($r = 0,712$, $p < 0,01$). Iako je važnost procesa važna za sve oblike dinamičkih sposobnosti, posebice se ističe važnost zrelosti poslovnih procesa kod opažanja okoline jer jedino zreli poslovni procesi mogu brzo prenijeti informacije prema potrebnim mjestima unutar organizacije te olakšati komunikaciju i odlučivanje na različitim organizacijskim razinama. I promatrano prema prosječnoj ocjeni dinamičkih sposobnosti značajna je pozitivna povezanost između

zrelosti poslovnih procesa te dinamičkih sposobnosti poduzeća ($r=0,763$. $P<0,01$) pa se može prihvatiti i podhipoteza H2c koja navodi kako je zrelost poslovnih procesa pozitivno povezana s dinamičkim sposobnostima poduzeća.

Kako su potvrđene sve tri podhipoteze (H2a, H2b i H3c), odnosno pokazana je povezanost između stupnja fleksibilnosti organizacijske strukture, uspješne implementacije strategije te zrelosti poslovnih procesa s dinamičkim organizacijskim sposobnostima može se zaključiti kako se u potpunosti prihvaća druga hipoteza istraživanja (H2) koja kaže kako je razvijenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno povezana s dinamičkim sposobnostima poduzeća.

Nakon što je potvrđena povezanost između razvijenosti elemenata organizacijskog dizajna s operativnim i dinamičkim sposobnostima poduzeća potrebno je istražiti što utječe na viši stupanj razvoja pojedinih sposobnosti, odnosno kolika je uloga sklada između strategije strukture i procesa na razvijenost organizacijskih sposobnosti poduzeća. Hipoteza H3 stoga glasi:

H3... Usklađenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno je povezana s razvijenošću organizacijskih sposobnosti

H3a Usklađenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno je povezana s razvijenošću operativnih sposobnosti poduzeća

H3b.....Usklađenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno je povezana s razvijenošću dinamičkih sposobnosti poduzeća

Za ocjenu sklada među promatranim varijablama korištena je tipologija organizacija prema strategijama koju su razvili Miles i Snow (1978). Naime, u anketnom upitniku poduzeća su na temelju tvrdnji koja su opisivala svaki pojedini tip strategije trebala odabrati koji tip najviše odgovara njihovu poduzeću u trenutku provođenja istraživanja i njihovoj organizaciji kao cjelini. S obzirom da svaki tip strategije prema Miles i Snow tipologiji nosi sa sobom i određene strukturne karakteristike specifične za pojedini tip strategije, kao jedan od kriterija usklađenosti promatralo se da li je odabrani tip strategije usklađen sa strukturnim karakteristikama organizacije prikladnih odabranoj strategiji, dok se kao drugi kriterij koristila razvijenost procesa implementacije strategije, odnosno koliko proces implementacije podržava odabranu strategiju. Na temelju zadovoljavanja kriterija za usklađenost, poduzeća su

grupirana u tri temeljne skupine: SKUPINA 1 gdje sklad ne postoji, SKUPINA 2 gdje je sklad parcijalan (odnosno strategija je usklađena sa strukturom poduzeća, ali nije sa procesom implementacije strategije ili strategija nije usklađena sa strukturom, ali jest sa procesom implementacije strategije) te SKUPINA 3 u kojoj je prisutan sklad kako odabrane strategije sa strukturom, tako i s procesom implementacije strategije.

Tablica 19. Deskriptivna analiza tipologije strategije

Vrsta strategije	Frekvencija	Postotak	SKUPINA 1 Ne postoji sklad (%)	SKUPINA 2 Parcijalni sklad (%)	SKUPINA 3 Potpuni sklad (%)
Branitelj	24	21,2	20,8	37,5	41,7
Istraživač	40	35,4	7,5	42,5	50,0
Analitičar	42	37,2	11,9	31,0	57,1
Reaktor	7	6,2	14,3	42,9	42,9
UKUPNO	113	100,0	-	-	-

Prema pojedinim vrstama strategija, najviše u uzorku bili su zastupljeni analitičari (37,25%), a najmanje reaktori (6,2%). Prema promatranom skladu, najviše poduzeća koja imaju potpuni sklad primjetno je kod strategije analitičara (57,1%), a najviše poduzeća koja nemaju sklad kod strategije branitelja (20,8%).

Kako bi se uvidjelo da li postoji statistički značajna razlika između grupa usklađenosti proveden je *jednosmjerni ANOVA test* (engl. one-way ANOVA). Pretpostavka za njegovu provedbu je homogenost varijance koja je provedena putem Leveneova testa homogenosti varijance, a koji testira sličnost varijanci.

Tablica 20. Vrijednosti jednosmjernog ANOVA testa za operativne sposobnosti

Operativne sposobnosti

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,577	2	110	,211

ANOVA

Operativne sposobnosti

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,575	2	1,288	3,860	,024
Within Groups	36,690	110	,334		
Total	39,266	112			

S obzirom da je razina signifikantnosti veća od 0,05 ($p=0,211$) test ukazuje na sličnost varijanci te je stvorena pretpostavka za daljnju analizu varijance.

Provedena ANOVA pokazala je da postoji statistički značajna razlika ($p<0,05$) glede operativnih sposobnosti unutar pojedinih grupa usklađenosti ($F(2,110)=3,860$, $p=0,024$). Međutim, budući da ANOVA samo ukazuje na postojanje razlika među grupama, ali ne i kojim grupama, proveden je Tukeyjev HSD post hoc test koji je pokazao kako postoji statistički značajna razlika u pogledu operativnih sposobnosti između grupa koje imaju sklad i onih koji nemaju ($p=0,21$) dok ne postoji statistički značajna razlika između poduzeća koja su parcijalno usklađena i poduzeća kod kojih sklad postoji ($p=0,379$) te onih kod kojih sklad ne postoji ($p=0,192$)

Tablica 21. Vrijednosti post hoc testa (operativne sposobnosti)

Dependent Variable: Operativne sposobnosti

	(I) sklad	(J) sklad	Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
			Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1,00	2,00	-,31162	,17823	,192	-,7351	,1118
		3,00	-,46839*	,17227	,021	-,8777	-,0591
	2,00	1,00	,31162	,17823	,192	-,1118	,7351
		3,00	-,15677	,11745	,379	-,4358	,1223
	3,00	1,00	,46839*	,17227	,021	,0591	,8777
		2,00	,15677	,11745	,379	-,1223	,4358

*. srednja razlika je na razini značajnosti $p < 0,05$

S obzirom da postoji razlika među grupama napravljena je i korelacijska analiza kako bi se pokazalo da li postojanje sklada vodi i ka višem stupnju razvijenih sposobnosti.

Tablica 22. Koeficijenti korelacije između sklada i operativnih sposobnosti poduzeća

		Sklad	POS	MOS	TOS	Operativne
Sklad	Pearson Correlation	1	,199*	,199*	,246**	,250**
	Sig. (2-tailed)		,035	,034	,009	,008
	N	113	113	113	113	113

* korelacija na razini značajnosti $p < 0,05$ ** korelacija na razini značajnosti $p < 0,01$

Iako rezultati korelacijske analize ukazuju na slabu vezu među promatranim varijablama, posebice između stupnja usklađenosti i proizvodnih sposobnosti ($r=0,199$, $p=0,035$) te marketinških sposobnosti ($r=0,199$, $p=0,34$), ipak je riječ o statistički značajnoj povezanosti ($p < 0,05$) kao i pozitivnom smjeru te povezanosti. Stoga može se potvrditi podhipoteza H3a koja glasi kako je usklađenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno povezana s razvijenošću operativnih sposobnosti poduzeća, iako ta povezanost ne implicira upravno proporcionalan rast.

Kako bi se odredila i razlika među pojedinim skupinama usklađenosti s obzirom na dinamičke sposobnosti također je proveden jednosmjerni ANOVA test te korelacijska analiza. Leveneov test homogenosti varijance pokazao je sličnost varijanci s obzirom da je razina značajnosti veća od 0,05 ($p=0,301$) pa je stvoren preduvjet za provedbu analize varijance.

Tablica 23. Vrijednosti jednosmjernog ANOVA testa (dinamičke sposobnosti)

Dinamičke sposobnosti

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,214	2	110	,301

ANOVA

Dinamičke sposobnosti

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,940	2	2,970	6,770	,002
Within Groups	48,255	110	,439		
Total	54,195	112			

Test je pokazao kako postoji statistički značajna razlika među promatranim skupinama ($F(2,110)=6,770$, $p=0,002$) pa se pristupilo Tukeyjevom HSD post hoc testu za utvrđivanje među kojim skupinama razlike i postoje.

Tablica 24. Vrijednosti post hoc testa (dinamičke sposobnosti)

Dependent Variable: Dinamičke sposobnosti

	(I) sklad	(J) sklad	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1,00	2,00	-,52113*	,20440	,032	-1,0068	-,0355
		3,00	-,72149*	,19756	,001	-1,1909	-,2521
	2,00	1,00	,52113*	,20440	,032	,0355	1,0068
		3,00	-,20036	,13469	,301	-,5204	,1196
	3,00	1,00	,72149*	,19756	,001	,2521	1,1909
		2,00	,20036	,13469	,301	-,1196	,5204

* srednja razlika je na razini značajnosti $p < 0,05$

Tukeyjev HSD post hoc test je pokazao kako postoji statistički značajna razlika u pogledu dinamičkih sposobnosti između skupina koje imaju sklad i onih koji nemaju ($p=0,01$) i skupina koje nemaju sklad i imaju samo parcijalan sklad ($p=0,032$), a nije pokazana statistički značajna razlika između poduzeća koja su parcijalno usklađena i poduzeća kod kojih sklad postoji ($p=0,301$).

Za daljnje ispitivanje povezanosti razine sklada s dinamičkim sposobnostima provedena je korelacijska analiza. Kao ni kod operativnih sposobnosti nije ostvarena snažna veza između razine usklađenosti i pojedinih dinamičkih sposobnosti, međutim smjer povezanosti je pozitivan i statistički značajan ($p < 0,05$) kako za pojedine dinamičke sposobnosti tako i za prosječnu ocjenu dinamičkih sposobnosti.

Tablica 25. Koeficijenti korelacije između stupnja sklada i dinamičkih sposobnosti poduzeća

		Sklad	Opazanje	Učenje	Integracija	Koordinacija	Dinamičke
Sklad	Pearson Correlation	1	,268**	,291**	,266**	,321**	,315**
	Sig. (2-tailed)		,004	,002	,004	,001	,001
	N	113	113	113	113	113	113

** korelacija na razini značajnosti $p < 0,01$

Unatoč slaboj vezi rezultati ipak potvrđuju podhipotezu H3b koja glasi kako je usklađenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno povezana s razvijenošću dinamičkih sposobnosti poduzeća.

S obzirom da su potvrđene obje podhipoteze (H3a, H3b) može se zaključiti kako se u potpunosti prihvaća treća hipoteza istraživanja (H3) koja kaže kako je usklađenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno povezana s razvijenošću organizacijskih sposobnosti poduzeća.

Posljednja hipoteza rada vezana je uz ocjenu medijativne uloge operativnih sposobnosti u odnosu između dinamičkih sposobnosti poduzeća i djelatnosti poduzeća te glasi:

H4... Operativne sposobnosti imaju medijativnu ulogu u odnosu dinamičkih sposobnosti i djelatnosti poduzeća

Kako bi se prikazala povezanost operativnih i dinamičkih sposobnosti s djelatnosti poduzeća provedene su odgovarajuće korelacijske analize te parcijalna korelacija kako bi se istražila medijativna uloga operativnih sposobnosti u odnosu dinamičkih sposobnosti i djelatnosti poduzeća. Djelatnost poduzeća prikazana je kroz kretanje prihoda te promjene u tržišnom udjelu u 2011. godini u odnosu prema protekle dvije godine, 2009. i 2010. godinu.

Prvo je provedena korelacijska analiza odnosa dinamičkih sposobnosti i djelatnosti pri čemu podaci pokazuju da postoji pozitivna povezanost između dinamičkih sposobnosti te djelatnosti poduzeća, iako je ona slaba, s koeficijentom korelacije $r=0,402$ ($p<0,01$).

Tablica 26. Koeficijenti korelacije između djelotvornosti i dinamičkih te operativnih organizacijskih sposobnosti

		Djelotvornost	Dinamičke	Operativne
Djelotvornost	Pearson Correlation	1	,402**	,403**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	113	113	113

** korelacija na razini značajnosti $p < 0,01$

Potom je analizirana i korelacija između operativnih sposobnosti te djelotvornosti poduzeća. Rezultati također pokazuju pozitivnu povezanost sa sličnom jačinom povezanosti od $r=0,403$ pri razini značajnosti $p < 0,01$.

Kako bi se provjerila medijativna odnosno posredna uloga operativnih sposobnosti između dinamičkih sposobnosti i djelotvornosti provedena je parcijalna korelacijska analiza koja je pokazatelj korelacije između dvije varijable uz istovremeno kontroliranje utjecaja drugih varijabli. Naime, parcijalna korelacija se koristi kod izračunavanja stvarne povezanosti dviju varijabli u modelu, jer na odnose u modelu može utjecati neka treća varijabla koja modelira korelaciju među drugim dvjema varijablama. Zbog toga se utjecaj ostalih varijabli pri mjerenju parcijalne korelacije kontrolira odnosno neutralizira. U ovom slučaju kontrolira se koliko na samu korelaciju dinamičkih sposobnosti i djelotvornosti poduzeća utječu operativne sposobnosti.

Rezultati analize parcijalne regresije kada se u odnos između dinamičkih sposobnosti i djelotvornosti postavi varijabla operativnih sposobnosti pokazuju kako je koeficijent korelacije sada znatno manji i iznosi $r=0,168$ (u odnosu na $r=0,402$ kada se ne kontrolira uloga operativnih sposobnosti) i nije statistički značajan ($p > 0,77$).

Tablica 27. Parcijalna korelacijska analiza između djelotvornosti i dinamičkih te operativnih organizacijskih sposobnosti

Control Variables			Dinamičke	Djelotvornost
Operativne	Dinamičke	Correlation	1,000	,168
		Significance (2-tailed)		,077
		Df	0	110
	Djelotvornost	Correlation	,168	1,000
		Significance (2-tailed)	,077	.
		Df	110	0

Ovim rezultatom pokazalo se da su varijable neznatno povezane ako se isključi utjecaj treće varijable te je pretpostavka istraživanja koja smatra da dinamičke sposobnosti djeluju preko operativnih sposobnosti na djelotvornost ispravna. Izravna veza dinamičkih sposobnosti i djelotvornosti, isključi li se utjecaj operativnih, neznatna je na uzorku i nije vjerojatna u populaciji uz rizik od 5%.

Navedeno jasno pokazuje kako operativne sposobnosti imaju posrednu odnosno medijativnu ulogu čime se potvrđuje i četvrta hipoteza (H4) koja glasi kako operativne sposobnosti imaju medijativnu ulogu u odnosu dinamičkih sposobnosti i djelotvornosti poduzeća.

5.3. Implikacije istraživanja i primjena rezultata

Rezultati provedenog istraživanja daju empirijsku provjeru postavljenog modela i potvrđuju postavljene hipoteze rada. Analiza dobivenih rezultata pokazuje kako postoji povezanost promatranih varijabli organizacijskog dizajna i operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća. Učinkovit organizacijski dizajn kojeg karakterizira viši stupanj fleksibilnosti, koji podrazumijeva niži stupanj centralizacije i formalizacije, kao i uspješna implementacija strategije te zrelost poslovnih procesa pozitivno su povezani s operativnim, ali i dinamičkim sposobnostima poduzeća. Kada se promatra prema pojedinim vrstama sposobnosti nešto viši stupanj povezanosti primjetan je između elemenata dizajna i dinamičkih sposobnosti poduzeća. Navedeno ukazuje na važnost strategije, strukture i procesa u praćenju promjena okoline i njihovoj implementaciji unutar poduzeća kako bi poduzeće moglo adekvatno odgovoriti na promjenjive potrebe tržišta i okoline poduzeća mijenjajući postojeće načine rada

i stvarajući nove sposobnosti koje će održavati postojeću ili razvijati novu konkurentsku prednost.

Također, rezultati pokazuju kako postoji veza između razine usklađenosti promatrane između strategije, strukture i procesa te razvijenosti pojedinih vrsta sposobnosti. Iako je ta povezanost slabija, ona je pozitivna i statistički značajna što ukazuje da dobar sklad među elementima treba razvijati unutar poduzeća i težiti konstantom usklađivanju među elementima. U pogledu dobivenih rezultata, vidljivo je kako je moguće razvijati i usklađivati pojedine elemente dizajna na način da omogućuju razvijanje pojedinih oblika sposobnosti.

Kroz istraživanje se proučavao i odnos pojedinih oblika sposobnosti i djelotvornosti te rezultati pokazuju kako postoji povezanost sposobnosti i djelotvornosti poduzeća. Dajući tako potporu resursnoj teoriji, rezultati pokazuju da poduzeća trebaju ulagati ne samo u tržišno pozicioniranje već i u za poduzeće superiorne sposobnosti koje će mu omogućiti konkurentsku sposobnost, ali i da te sposobnosti treba usklađivati s promjenama i zahtjevima okoline. Ipak, pri odnosu sposobnosti poduzeća i djelotvornosti primjetni su različiti odnosi, odnosno rezultati pokazuju kako su dinamičke sposobnosti i djelotvornost poduzeća pod medijativnim utjecajem operativnih sposobnosti. Naime, operativne sposobnosti direktno doprinose krajnjoj vrijednosti poduzeća, dok su dinamičke sposobnosti više usmjerene na promjenu postojećih operativnih sposobnosti. Stoga utjecaj dinamičkih sposobnosti na djelotvornost poduzeća ovisi o tome koliko su doprinijeli poboljšanju djelovanja postojećih ili razvoju novih operativnih sposobnosti. U tom pogledu, poduzeća trebaju dobro razmotriti pojedine dinamičke sposobnosti i aktivnosti vezane uz promjene postojećih rutina u smislu njihova doprinosa poboljšanju postojećih i razvoju novih sposobnosti, kako ne bi došlo do neželjenih troškova i gomilanja nepotrebnih resursa i sposobnosti.

Svakako, istraživanje ovog tipa u sklopu resursne teorije doprinosi razumijevanju odnosa između organizacijskih sposobnosti, djelotvornosti i konkurentске prednosti. No ono što ovo istraživanje također svakako pokazuje jest da je moguće svrsishodno dizajnirati organizaciju i njene elemente kako bi se unutar poduzeća stvorila okolina koja omogućava razvoj i djelovanje organizacijskih sposobnosti poduzeća. Menadžeri i poduzeća koja razumiju organizacijske sposobnosti, principe njihova razvoja te ulogu i doprinos organizacijskog dizajna u tom procesu uspješno će ostvarivati ciljeve i strategiju poduzeća, ali i generirati prihode i stvarati profit za poduzeće.

5.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Svako istraživanje povlači sa sobom i određeni niz ograničenja. Uz stalno mijenjajuće uvjete te interakciju velikog broja elemenata koji djeluju unutar i izvan organizacije, uzimanje u obzir svih mogućih varijabli koje djeluju na poduzeće kao i njihovu interakciju bilo bi krajnje zbunjujuće. Stoga često istraživači moraju uzeti određene pretpostavke kao zadane te proučavati izolirano odnose određenih varijabli. Upravo zbog toga brojna istraživanja inherentno obuhvaćaju i ograničenja koja treba uzeti u obzir kako bi doprinos samog istraživanja bio u potpunosti jasan te kako bi se dobiveni podaci mogli bolje razumjeti i interpretirati.

Moguće je prepoznati nekoliko ograničenja ovog istraživanja, koja se mogu podijeliti u tri skupine, a vezana su uz: (1) mjerenje i odabir varijabli organizacijskog dizajna; (2) mjerenje i odabir varijabli organizacijskih sposobnosti; te (3) karakteristike i uvjete provedenog istraživanja.

Prva skupina ograničenja vezana je dakle uz mjerenje i odabir elemenata organizacijskog dizajna. Iako su strategija, struktura i procesi organizacije prepoznati kao okvir organizacije koji pruža smjer djelovanja i temelj za podjelu rada i koordinaciju aktivnosti u ostvarenju zadataka, ne smije se zanemariti i uloga ostalih elemenata koje suvremeni, holistički pristup dizajnu i naglašava. Prepoznato je kako primjerice jaka organizacijska kultura ima značajnu ulogu u organizacijama (Carmeli i Tishler, 2004b:1272) usmjeravajući i pružajući okvir ponašanja kroz temeljene vrijednosti organizacije. Usmjerenost na organizacijske sposobnosti zahtjeva i organizaciju koja je utemeljena na vrijednostima koje potiču zajednički rad i način razmišljanja koji vodi cijelu organizaciju u kreativnom rješavanju problema i stvaranju superiornih rutina koje doprinose stvaranju poduzeću jedinstvenih i specifičnih sposobnosti. Također, razvoj sposobnosti zahtjeva i naglasak na vrijednostima učenja i znanja, zahtjeva organizaciju koja je otvorena i spremna na promjene te nove načine rada i stvaranja vrijednosti za poduzeće. Dakle, jedno od ograničenja vidljivo je i u orijentiranosti isključivo na formalne organizacijske elemente. Mada je njihov utjecaj u razvoju sposobnosti ključan i definira smjer njihova razvoja, treba prepoznati i u budućim istraživanjima vrednovati i ulogu manje formalnih elemenata, poput organizacijske kulture. Uz to, prepoznato je kako su pojedinci nosioci razvoja budući su oni ti koji unutar zadanih organizacijskih okvira izvršavaju posao, definiraju i prepoznaju potrebne sposobnosti, pridonose novim idejama,

donose odluke o investicijama i alokaciji resursa te pokreću promjene unutar organizacije. Stoga u obzir treba uzeti i elemente organizacije koji su vezani uz pojedince, njihov razvoj, motivaciju i nagrađivanje. Buduća istraživanja trebaju uzeti u obzir i područja organizacijskog ponašanja, odnosno utjecaj i ulogu koju pojedinci i grupe imaju u djelovanju cjelokupne organizacije, ali i područje upravljanja ljudskim potencijalima (De Saá-Pérez i García-Falcón, 2002:138) odnosno različite prakse vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima.

Osim odabira dodatnih elementa organizacijskog dizajna koji mogu djelovati na razvoj organizacijskih sposobnosti, kao jedno od ograničenja je i odabir samo nekih od karakteristika pojedinih elemenata strategije, strukture i procesa. Zasigurno da bi veći doprinos bio kada bi se istražio veći broj pojedinih karakteristika određenog elementa, odnosno kada bi se dublje ušlo u ulogu svakog zasebnog elementa i njegovih karakteristika u razvoju organizacijskih sposobnosti. Zbog velikog broja različitih karakteristika i velikog broja elemenata koji se proučavaju ova doktorska disertacija ipak se orijentirala samo na osnovne karakteristike elemenata, no zasigurno bilo bi zanimljivo proučiti da li razvoj sposobnosti ovisi o vrsti organizacijske strukture koja se primjenjuje, o tipu korporativne, poslovne ili funkcijskih strategija koje poduzeće koristi, kao i različitim elementima procesa i specifičnostima upravljanja njima.

Druga skupina ograničenja vezana je uz mjerenje i odabir organizacijskih sposobnosti. Iz teorijskog dijela rada vidljivo je kako je sam pojam sposobnosti težak za definiranje te je sukladno tome otežano i određenje pojedinih elemenata i vrsta sposobnosti. U pogledu vrsta organizacijskih sposobnosti dva su ključna ograničenja. Prvi je vezan uz odabir operativnih sposobnosti. U radu su odabrane tri operativne sposobnosti, marketinške, proizvodne i tehnološke, budući da su te sposobnosti najuže vezane uz sam proizvod i/ili uslugu poduzeća. One izravno utječu na stvaranje vrijednosti kako za kupca tako i za organizaciju u cjelini odnosno na realizaciju i tržišnu kapitalizaciju strategije. S obzirom da su usko vezana uz samo tržište i dinamičke sposobnosti najčešće će djelovati na njihovoj obnovi u slučaju promjena okoline. Međutim, poduzeća, s izuzetkom malih, tek osnovanih poduzeća, u pravilu se sastoje od još brojnih drugih funkcija, koje iako se možda smatraju potpornim funkcijama, doprinose vrijednosti poduzeća i predstavljaju operativne sposobnosti. Stoga buduća istraživanja trebaju uzeti u obzir i ostale sposobnosti koje doprinose sveukupnoj djelotvornosti poduzeća te kako dinamičke sposobnosti mogu djelovati na promjene u tim vrstama sposobnosti i u konačnici na djelotvornost poduzeća.

Drugo ključno ograničenje u pogledu vrsta organizacijskih sposobnosti vezano je uz dinamičke sposobnosti i vremensko razdoblje njihova djelovanja. Naime, prepoznato je kako dinamičke sposobnosti stvaraju pravu vrijednost *ex ante*, s obzirom da se njihova vrijednost vidi nakon određenog vremena kada se može ocijeniti njihov utjecaj na promjenu postojećih resursa i sposobnosti te koliko je zapravo promjena doprinijela cijeloj organizaciji. S obzirom da su dinamičke sposobnosti prvenstveno vezane uz promjenu, a promjenu je potrebno promatrati kao proces odnosno niz događaja koji se razvijaju tijekom vremena, a ne kao statičan ili vremenski ograničen događaj (Kuczynski i Buchanan, 2006:589-590), postavlja se pitanje prikladnog vremena za analizu i ocjenu doprinosa dinamičkih sposobnosti ne samo na operativne sposobnosti, već i na djelotvornost poduzeća. Kao moguće rješenje ističe se provođenje longitudinalnog istraživanja kada bi se kroz duže vremensko razdoblje mogli bolje ocijeniti pojedini uzročno posljedični odnosi te doprinos operativnih i dinamičkih sposobnosti djelotvornosti poduzeća.

Treća skupina ograničenja vezana je uz sam koncept i metode istraživanja. Kao i kod proučavanja dinamičkih sposobnosti postavlja se pitanje prikladnosti provođenja istraživanja, odnosno potreba da se utjecaj organizacijskog dizajna na razvoj organizacijskih sposobnosti proučava tijekom vremena. Zasigurno da bi se prikazali detaljniji odnosi među varijablama i jasnije uzročno posljedične veze kada bi se odnos proučavao kroz duža vremenska razdoblja. Takvo istraživanje pružilo bi i odgovore kako promjena nekog elementa organizacijskog dizajna utječe na razvoj sposobnosti, u kojoj mjeri te kojom brzinom. Kao moguća područja tada bi se moglo istražiti kako pomak s tradicionalnih prema modernim organizacijskim strukturama utječe na stupanj razvoja određene sposobnosti ili kako promjena nekih strukturnih dimenzija utječe na razvoj sposobnosti. Istraživanja longitudinalnog oblika mogla bi proučavati primjerice i kako pomak u stupnju zrelosti poslovnih procesa utječe na razvoj pojedinih sposobnosti, što bi sve unaprijedilo i obogatilo razumijevanje razvoja organizacijskih sposobnosti poduzeća.

Ograničenje koje se također javlja vezano uz samo istraživanje je pretpostavka da su sve industrije i okoline u kojoj poduzeća djeluju podjednake i da traže istu razinu i vrstu resursa i sposobnosti. Međutim, zasigurno da će razvoj pojedinih oblika sposobnosti ovisiti i o potrebi tržišta za tom vrstom sposobnosti, odnosno određena tržišta mogu pružiti ograničenja za određenim sposobnostima što umanjuje utjecaj i ulogu elemenata organizacijskog dizajna u razvoju sposobnosti. Često sama industrija definira i koje vrste sposobnosti su potrebne pa je

uloga elemenata organizacijskog dizajna u razvoju sposobnosti pod posrednom ulogom okoline u kojoj poduzeće djeluje. Jedna od mogućnosti za buduća istraživanja je i analiza koliko pojedina skupina resursa i dostupnost resursa doprinosi razvoju pojedinih sposobnosti te kakva je i kolika uloga pojedinih opipljivih i neopipljivih resursa, ne samo u procesu razvoja sposobnosti već i u pogledu stvaranja vrijednosti za poduzeće i utjecaja na djelotvornost poduzeća.

U konačnici, sama metoda provođenja istraživanja pruža ograničenje istraživanju. Naime, iako je anketni upitnik najučestalija metoda provođenja istraživanja, za sobom veže i određena ograničenja i nedostatke. S obzirom da su ispitanici sami ispunjavali podatke ovisno o njihovom razumijevanju ispitivanih varijabli te procjeni i percepciji koliko se navedene tvrdnje odnose na njihovo poduzeće, postavlja se pitanje pristranosti, iskrenosti i objektivnosti. Ujedno, iako su upitnici namijenjeni vrhovnom menadžmentu uvijek ostaje otvoreno pitanje osobe koja je popunila anketni upitnik, njegove pozicije unutar poduzeća te dostupnost informacija koje su se procjenjivale i tražile u anketnom upitniku.

Dodatno ograničenje je u pitanjima koja su korištena u samom upitniku, a vezana su uz mjerenje varijable specijalizacije. Niska razina pouzdanosti kod mjerenja varijable specijalizacije u određenoj mjeri ograničila je i istraživanje u pogledu ocjene stupnja fleksibilnosti organizacijske strukture. Buduće istraživanje treba koristiti detaljniju i pouzdaniju mjeru kako bi se stupanj fleksibilnosti organizacijske strukture pouzdanije mjerio i time ukazao na još reprezentativniji odnos između stupnja fleksibilnosti i pojedinih vrsta organizacijskih sposobnosti.

6. ZAKLJUČNO RAZMATRANJE

Dugo je konkurentna sposobnost promatrana kao posljedica isključivo pozicioniranja poduzeća i determinirana odlukama poduzeća koje su bile vezane uz okolinu i industriju u kojoj poduzeće djeluje. Međutim, uz današnji način poslovanja i globalnu povezanost u kojoj su resursi u pravilu podjednako dostupni svima, poduzeća se okreću novim načinima stvaranja vrijednosti. Okreću se prema unutarnjim snagama poduzeća i stvaranju konkurentne prednosti temeljene na sposobnostima. Organizacijske sposobnosti sve više se prepoznaju kao važan ključ i ultimativno konkurentno oružje. Resursna teorija jasno naglašava njihovu važnost ističući ih kao poseban oblik resursa, koji upravlja i koordinira ostalim resursima unutar poduzeća. U tom pogledu, poduzeća trebaju prepoznati i analizirati resurse koje posjeduju te na njihovu temelju stvoriti organizacijske sposobnosti koje čine prepoznatljivu organizaciju i dovode do stvaranja proizvoda i usluga koje predstavljaju konkurentsku prednost.

Kroz stvaranje superiornih i specifičnih sposobnosti poduzeća su u mogućnosti učinkovito koristiti vlastite snage i interne prednosti kao odgovor na promjenjivu okolinu i konkurenciju, čineći svoje djelovanje i način rada specifičnim i teškim za oponašanje, što u konačnici osigurava učinkovitost i konkurentnu prednost na dugi rok. Ne samo da sposobnosti omogućuju prepoznatljivost i jedinstvenost na tržištu, one omogućuju da resursi koje poduzeće posjeduje budu učinkovito iskorišteni i da je njihov potencijal u potpunosti ostvaren. Međutim, pri tome poduzeća ne smiju zaboraviti da današnji svijet nije konstanta, da se promjene događaju svakodnevno, što neminovno dovodi i do promjena ne samo u pogledu potreba kupaca već i u pogledu tehnologija koja se koriste, načina djelovanja poduzeća i proizvodnje, pri čemu poduzeća ne mogu ostati statična. Promjene okoline utječu i na svaki aspekt organizacije pa poduzeće mora koristiti dinamičke sposobnosti kako bi moglo pravovremeno i uz najmanji trošak odgovoriti na izazove i zahtjeve okoline. Moraju opažati promjene okoline, učiti nove načine rada, nova znanja i vještine koje mogu poboljšati postojeće sposobnosti te integrirati i koordinirati ih kao nove sposobnosti poduzeća. Upravo tu stvara se i dodatna vrijednost za poduzeća jer se konstantno unapređuju postojeće sposobnosti koje čine osnovu djelotvornosti poduzeća. Kroz njihovu rekonfiguraciju osigurava se da je poduzeće u skladu sa svojom okolinom, da razumije potrebe kupaca te da pravovremeno reagira na bilo koje promjene u okolini ili zahtjeve kupaca i ostalih interesno utjecajnih skupina.

Razumijevanje sposobnosti i načina njihova razvoja unutar organizacije nije jednoznačno i razumljivo u svojim koracima. Poduzeća moraju uložiti znatne napore u njihovu razvoju budući je to dugotrajan proces, pod utjecajem niza varijabli koje su u brojnim interakcijama. Međutim, poduzeća mogu i trebaju razumjeti kako razvoj i izgradnja sposobnosti kreće iz samog poduzeća te je rezultat načina rada i oblikovanja organizacije u cjelini. Zbog toga se ističe snažna uloga organizacijskog dizajna kao temelja za djelovanje i obavljanje aktivnosti poduzeća. Naime, oblikovanje organizacije podrazumijeva uspostavljanje odnosa i načina rada nekog poduzeća što ima direktne posljedice na njegovu djelotvornost. Kroz organizacijski dizajn uspostavlja se smjer i način djelovanja poduzeća, definiraju se formalni i neformalni elementi organizacije, raspodjeljuju se i povezuju aktivnosti u procesu ostvarivanja postavljenih ciljeva i strategije poduzeća te stvaranja vrijednosti. Pri tome težnja organizacijskog dizajna je prema stvaranju organizacijskih sposobnosti koje će omogućiti provedbu strategije na način da se ostvaruje konkurentna prednost odnosno na način da se stvore sposobnosti specifične za poduzeće koje će konkurentima biti teške za oponašanje.

Karakteristike organizacijskog dizajna određuju mogućnost da organizacija učinkovito koristi postojeće resurse i oblikuje sposobnosti na način da se efikasno odgovori na prilike okoline te omogući provođenje i izvršenje strategije poduzeća. Operativne i dinamičke sposobnosti poduzeća rezultat su u velikoj mjeri sposobnosti tima vrhovnih menadžera, ali su rezultat i utjecaja organizacijskih procesa, strategije i strukture koje je poduzeće stvorilo kako bi lakše upravljalo svojim aktivnostima. Strategija, struktura i procesi definiraju temeljni okvir i podlogu za definiranje, razvoj i oblikovanje sposobnosti. Strategija, oblikovana na postojećim resursima i njihovu potencijalu stvaranja vrijednosti, definira moguće sposobnosti poduzeća te načine njihova razvoja, dok struktura i procesi pružaju osnovne mehanizme kroz koje se ograničava ili olakšava razvoj sposobnosti.

Mada je ovaj odnos varijabli organizacijskog dizajna i organizacijskih sposobnosti prepoznat u literaturi, nedostaju konkretnija istraživanja međuodnosa promatranih varijabli. Stoga glavni cilj ove doktorske disertacije bio je analizirati i razumjeti proces razvoja operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća istražujući ulogu organizacijskog dizajna u tom procesu te uspostaviti i empirijski provjeriti model koji će imati ne samo teoretsku već i praktičnu važnost.

Kroz navedeni rad, prvotno se dala analiza postojeće teorije, ključnih pojmova, definicija, međusobnih odnosa i prethodnih istraživanja kako bi se pružila podloga i temelj za razumijevanje kako organizacijskog dizajna i njegovih elemenata, tako i organizacijskih sposobnosti općenito, ali i posebno operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća. Pregled literature ukazao je kako, iako je uloga organizacijskih sposobnosti prepoznata u obavljanju svakodnevnih aktivnosti poduzeća te kako sposobnosti nastaju kao rezultat djelovanja cjelokupne organizacije, još ne postoje jasno definirani mehanizmi i smjernice kako unaprijediti proces razvoja i kako usmjeriti pojedine elemente prema učinkovitom oblikovanju sposobnosti. Iako postoje određena istraživanja i teorijske pretpostavke tih odnosa, oni nisu jasno istraženi pa je na temelju postojeće teorije predložen model utjecaja organizacijskog dizajna u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća te se model i empirijski provjerio. Istraživanje je provedeno metodom anketnog upitnika u populaciji srednjih i velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj, a konačna stopa povrata iznosila je 7% odnosno prikupljen je 121 upitnik.

Promatrajući rezultate istraživanja, prosječne vrijednosti pojedinih sposobnosti ukazuju kako hrvatska poduzeća imaju značajno razvijene operativne sposobnosti, a rezultati pokazuju i značajnu razinu povezanosti među pojedinim vrstama operativnih sposobnosti, što ukazuje da su poduzeća prepoznala važnost sposobnosti te da izgradnja jedne vrste sposobnosti najčešće potiče i visoku razvijenost ostalih sposobnosti. Navedeno implicira i da postoji jasno razumijevanje kako se postojeći resursi i procesi organizacije mogu koristiti u izgradnji više različitih sposobnosti koje se međusobno podupiru. S druge strane, rezultati su ukazali i na nešto manju razvijenost dinamičkih sposobnosti, što pokazuje da poduzeća u određenoj mjeri ipak nisu svjesna kako je potrebno konstantno unaprjeđivati postojeće sposobnosti i resurse te da dugotrajna konkurentna sposobnost ne proizlazi samo iz korištenja postojećih resursa i sposobnosti već njihove stalne nadogradnje i prilagodbe promjenjivim uvjetima okoline i zahtjevima tržišta.

Ono što je promatranje međusobnog odnosa pojedinih dinamičkih sposobnosti pokazalo jest da je prosječna ocjena pojedinih dinamičkih sposobnosti na istoj razini, ali i da je značajna razina povezanosti među pojedinim dinamičkim sposobnostima. To samo potvrđuje njihovu snažnu međuovisnost te da je jedino njihovim međusobnim sekvencijalnim djelovanjem moguće ostvarivati temeljnu svrhu dinamičkih sposobnosti, a to je rekonfiguracija sposobnosti nižih razina odnosno rekonfiguracija operativnih sposobnosti.

Iako je prosječna ocjena ukazala da su operativne sposobnosti značajnije razvijene od dinamičkih, rezultati korelacijske analize te linearne regresije pokazali su da postoji značajna razina povezanosti između operativnih i dinamičkih sposobnosti, odnosno da će porast razvijenosti dinamičkih sposobnosti dovesti i do porasta u razvijenosti operativnih sposobnosti. To pokazuje da poduzeća koja su uložila u razvoj operativnih sposobnosti značajnu pažnju pridodaju i njihovoj promjeni ovisno o potrebama ili promjenama okoline.

Kada se promatra odnos pojedinih elemenata dizajna s operativnim sposobnostima primjetno je postojanje povezanosti između stupnja fleksibilnosti organizacijske strukture, uspješne implementacije strategije i zrelosti poslovnih procesa s razvijenošću pojedinih operativnih sposobnosti. Najveća povezanost primjetna je između zrelosti poslovnih procesa i operativnih sposobnosti što ne iznenađuje s obzirom da su poslovni procesi glavni nosioci sposobnosti kroz organizaciju, a što je procesna zrelost veća i usmjerenost prema procesima u organizaciji značajnije izražena, olakšan je i razvoj i oblikovanje sposobnosti kroz lakšu koordinaciju i integraciju resursa i aktivnosti unutar organizacije. Nešto je manja razina povezanosti između operativnih sposobnosti i implementacije strategije te fleksibilnosti organizacijske strukture, ali je ta veza ipak pozitivna što ukazuje da i razvijenost ovih elemenata omogućava lakši i jednostavniji razvoj operativnih sposobnosti. I u promatranju odnosa između elemenata organizacijskog dizajna i dinamičkih sposobnosti poduzeća pokazala se značajna razina povezanosti. Najizraženija je veza zrelosti poslovnih procesa, posebice veza između sposobnosti opažanja i zrelosti što pokazuje kako su za visoku razvijenost sposobnosti opažanja potrebni procesi koji će brzo prenijeti informacije prema odgovarajućim razinama unutar organizacije te olakšati provođenje promjena. Značajna je i povezanost s implementacijom strategije, ali je zanimljivo kako je razina značajnosti kada se promatra odnos fleksibilnosti i dinamičkih sposobnosti porasla u odnosu na operativne sposobnosti. Razlog se može pronaći u činjenici što fleksibilna organizacijska struktura koju karakterizira manji stupanj centralizacije i formalizacije dopušta veću razinu promjena te njihovo brže prihvaćanje i provođenje unutar organizacije. Također fleksibilna organizacijska struktura spremna je na promjene, uvođenje novih oblika rada te brzu integraciju i koordinaciju novih ili nadograđenih sposobnosti unutar organizacije.

Nakon što je potvrđena veza između razvijenosti pojedinih elemenata dizajna, konkretno stupnja fleksibilnosti organizacijske strukture, uspješne implementacije strategije te zrelosti poslovnih procesa s pojedinim operativnim i dinamičkim sposobnostima, kroz istraživanje se

krenulo u razmatranje odnosa između stupnja sklada među elementima dizajna te sposobnosti poduzeća. Za ocjenu sklada koristila se tipologija Miles i Snow modela te usklađenost odabrane strategije s pripadajućim strukturnim karakteristikama i procesom implementacije strategije. Rezultati pokazuju kako je više od polovice uzorka uvidjelo važnost usklađenosti pa posjeduju strukturu koja odgovara odabranom strateškom usmjerenju te su u skladu s tim prilagodili i razvili proces implementacije strategije, a najmanji je broj poduzeća koja ne pokazuju usklađenost među elementima. Korelacijska analiza pokazala je kako postoji pozitivna povezanost između sklada i pojedinih sposobnosti, a provedena analiza podataka pokazala je kako u pogledu razine sklada i razvijenosti pojedinih sposobnosti postoji značajna razlika. Pokazalo se da između poduzeća koja imaju potpuni sklad od onih koji ne pokazuju niti jednu razinu sklada postoji značajna razlika u pogledu razvijenosti operativnih i dinamičkih sposobnosti. Drugim riječima, pomak prema višem stupnju usklađenosti može dovesti i do razvijenijih sposobnosti, što znači da poduzeća ne trebaju djelovati samo na stvaranju fleksibilne organizacijske strukture, provođenju uspješne implementacije strategije i zrelih poslovnih procesa već i djelovati na njihovu oblikovanju na način da su strategija, struktura i procesi međusobno usklađeni odnosno da struktura i procesi podupiru izvršenje definirane strategije poduzeća.

S obzirom da sposobnosti pravu potvrdu svoje vrijednosti ostvaruju na tržištu, promatrala se i njihova povezanost s djelatnošću poduzeća. Korelacijska analiza pokazala je kako postoji značajna razina povezanosti, pri čemu se potvrdilo kako dinamičke sposobnosti na djelatnost djeluju neizravno preko svog utjecaja na razvoj operativnih sposobnosti odnosno promjenu postojeće konfiguracije resursa i sposobnosti.

Zaključno može se reći kako provedena analiza i rezultati empirijskog istraživanja potvrđuju oblikovani model i postavljene hipoteze. Konkretno potvrđene su prva i druga hipoteza koje navode kako je razvijenost elementa organizacijskog dizajna pozitivno povezana s operativnim i dinamičkim sposobnostima poduzeća. Organizacijski dizajn koji oblikuje fleksibilnu organizacijsku strukturu, omogućava uspješnu implementaciju strategije te postizanje zrelosti poslovnih procesa omogućit će i olakšati razvoj i oblikovanje sposobnosti poduzeća. Također potvrđena je i treća hipoteza koja navodi kako je usklađenost elemenata organizacijskog dizajna pozitivno povezana s razvijenošću organizacijskih sposobnosti odnosno da ostvarivanje višeg stupnja sklada među elementima dizajna može doprinijeti i višem stupnju razvoja organizacijskih sposobnosti. Ono što je svakako bitno istaknuti jest da

je istraživanje potvrdilo i povezanost pojedinih sposobnosti s djelatnošću poduzeća, što samo ukazuje na njihovu važnost za krajnju učinkovitost i poslovanje poduzeća. Međutim, u tom odnosu sposobnosti i djelatnošću poduzeća dinamičke sposobnosti ipak ne djeluju izravno već preko operativnih sposobnosti pa je potvrđena i četvrta hipoteza kako operativne sposobnosti imaju medijativnu ulogu u odnosu dinamičkih sposobnosti i djelatnošću poduzeća. Drugim riječima, dinamičke sposobnosti utječu na stvaranje vrijednosti poduzeća kroz njihov utjecaj na postojeću resursnu bazu i operativne sposobnosti poduzeća.

U uvodnom dijelu rada navedeno je kako postojeća literatura ima prazninu koja se može ispuniti odgovorom na pitanja: (1) Što su sposobnosti?; (2) Kako one nastaju?; i (3) Kako razvoj sposobnosti utječe na djelatnošću poduzeća? (Bitar i Hafsi, 2007:404). Nadam se da je ova disertacija pomogla da se bar malim dijelom popuni ta praznina dajući pregled što organizacijske sposobnosti jesu, koje su njihove ključne karakteristike, kako nastaju u poduzeću, a posebice kakva je uloga organizacijskog dizajna u njihovu razvoju te kako one u konačnici djeluju na djelatnošću i konkurentsku sposobnost poduzeća.

Dani pregled postojeće teorije i provedeno istraživanje doprinosi nadogradnji postojećeg znanja, ne samo u području organizacijske teorije i strateškog menadžmenta, već doprinosi i povezivanju razmišljanja unutar ova dva znanstvena područja povezujući različite, ali opet komplementarne koncepte i poglede na organizaciju i njenu učinkovitost. Na ovaj način omogućuje se jasnije razumijevanje istraženog područja, uz težnju ka praktičnoj primjeni dobivenih spoznaja odnosno nadi da će disertacija pružiti pomoć i smjernice menadžerima u svakodnevnom djelovanju i stvaranju učinkovite i konkurentne organizacije.

Rezultati teorijskog i empirijskog istraživanja nedvosmisleno potvrđuju kako je moguće svjesno i namjerno dizajnirati i oblikovati organizaciju i njene elemente kako bi se iskoristile unutarnje snage poduzeća te stvorile i razvile organizacijske sposobnosti. Dodatno, ako se nalazi mogu generalizirati, može se zaključiti kako kritično pitanje u uspjehu i razvoju poduzeća nije primarno selekcija rastućih industrija ili proizvodnih niša, već izgradnja efikasne organizacije usmjerene stvaranju prepoznatljivih i jedinstvenih organizacijskih sposobnosti.

LITERATURA

1. Abell, P., Felin, T. i Foss, N. (2008) Building Micro-foundations for the Routines, Capabilities, and Performance Links, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 29, No. 6, str. 489-502.
2. Acar, A. Z. i Zehir, C. (2009) *Development and Validation of Resource Based Business Capabilities Measurement Instrument*, dostupno na: <http://ces.epoka.edu.al/icme/a16.pdf>, (01.11.2011.)
3. Adizes, I. (2006) *Životni ciklus tvrtke, Kako nastaju, razvijaju se i zašto umiru dobre tvrtke*. Zagreb: MEP Consult
4. Alfirević, N., Dulčić, Ž. i Pavičić, J. (2005) Strateške sposobnosti malih i srednjih tehnoloških poduzeća u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 3, No. 1, str. 249-266.
5. Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications
6. Ambrosini, V. i Bowman, C. (2009) What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Review*, Vol. 11, No. 1, str. 29-49.
7. Amit, R. i Schoemaker, P. J. H. (1993) Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, str. 33-46.
8. Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J. i Walker, R. M. (2009) Strategy, Structure and Process in the Public Sector: A Test of the Miles and Snow Model, *Public Administration*, Vol. 87, No. 4, str. 732-749.
9. Atoche, C. (2007) Capability Lifecycles: an Insight from the Innovation Capability Evolution in Emerging Economies, *Fifth Doctoral Consortium XLII Annual CLADEA Conference*, Miami, Florida, dostupno na: http://www.revistaleadership.com/cladea/doctoral/coloquio_V/Atoche.pdf (02.11.2011.)
10. Aughto, P. i Brien, N. (1999) Applying Open Systems Theory For Dramatic Improvements in Business Performance, *The Sixth European Ecology of Work Conference*, 17.-20.05.1999., Bonn, Germany, dostupno na <http://www.amerin.com.au/bon.pdf> (27.07.2011.)

11. Augier, M. i Teece, D. J. (2006) Understanding Complex Organization: The Role of Know-How, Internal Structure, and Human Behavior in the Evolution of Capabilities, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15, No. 2, str. 395-416.
12. Auw, E. (2009) Human Capital, Capabilities & Competitive Advantage, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5, No. 5, str. 25-36.
13. Bakhru, A. i Grant, R. M. (2011) *Creating Organizational Capability in New Businesses: Building Sets of Complementary Capabilities*, dostupno na <http://ebookbrowse.com/creating-organizational-capability-in-new-businesses-building-sets-of-complementary-capabilities-pdf-d51090006> (27.05.2011.)
14. Banner, D. K. i Gagné, T. E. (1995) *Designing Effective Organizations: Traditional & Transformational Views*. Thousand Oaks: SAGE Publications
15. Barney, J. B. (1986) Strategic Factors Market: Expectations, Luck, and Business Strategy, *Management Science*, Vol. 32, No. 10, str. 1231-1241.
16. Barney, J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, str. 99-120.
17. Barney, J. B. i Zajac, E. J. (1994) Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. S1, str. 5-9.
18. Barney, J. B., Wright, M. i Ketchen, D.J., Jr. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991, *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, str. 625-641.
19. Barney, J. B. i Clark, D. N. (2007) *Resource-Based Theory - Creating and Sustaining Competitive Advantage*, New York: Oxford University Press Inc.
20. Barreto, I. (2010) Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future, *Journal of Management*, Vol. 36, No. 1, str. 256-280.
21. Beaver, G. (2003) Strategy and Organization in the Modern Firm, *Strategic Change*, Vol. 12, No. 6, str. 287-289.
22. Becker, M. C. (2004) Organizational Routines: A Review of the Literature, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, No. 4, str. 643-677.
23. Beer, M. (2009) *High Commitment, High Performance. How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
24. Bergek, A., Tell, F., Berggren, C. i Watson, J. (2008) Technological Capabilities and Late Shakeouts: Industrial Dynamics in the Advanced Gas Turbine Industry, 1987-2002, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 17, No. 2, str. 335-392.

25. Bergeron, F., Raymond, L. i Rivard, S. (2002) Strategic Alignment and Business Performance: Operationalizing and Testing a Covariation Model, *Working paper*, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, dostupno na: <http://neumann.hec.ca/chairegestionti/cahiers/Cahierchaire0201.pdf> (04.05.2011.)
26. Bhatt, G. D. (2000) A Resource-based Perspective of Developing Organizational Capabilities for Business Transformation, *Knowledge and Process management*, Vol. 7, No. 2, str. 119-129.
27. Bitar, J. i Hafsi, T. (2007) Strategizing Through the Capability Lens: Sources and Outcomes of Integration, *Management Decision*, Vol. 45, No. 3, str. 403-419.
28. Blackburn, R. S. (1982) Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal, *The Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1, str. 59-66.
29. Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T. i Kovačić, A. (2008) *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb: Školska knjiga
30. Bowman, C. i Ambrosini, V. (2003) How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy, *British Journal of Management*, Vol. 14, No 4, str. 289-303.
31. Brettel, M., Engelen, A. i Heinemann, F. (2009) New Entrepreneurial Ventures in a Globalized World: The Role of Market Orientation, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 7, No. 2, str. 88-110.
32. Brickley, J. A., Smith, C. W., Zimmerman, J. L. i Willett, J. (2003) *Designing Organizations to Create Value, From Strategy to Structure*. New York: McGraw-Hill
33. Bryan, L. L. i Joyce, C. I. (2007) Better Strategy Through Organizational Design, *The McKinsey Quarterly*, No. 2, str. 21-29.
34. Buble, M. (2005) Uvod u strateški menadžment. U: Buble, M. (ur.) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, str. 1-15.
35. Burke, W. W. (2002) *Organization change, Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications
36. Burke, W. W. i Litwin, G. H. (1992) A Causal Model of Organizational Performance and Change, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 3, str. 523-545.
37. Burton, R. M. i Obel, B. (2004) *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*. New York: Springer
38. Burton, R. M., DeSanctis, G. i Obel, B. (2006) *Organizational Design, A Step-by-Step Approach*. New York: Cambridge University Press

39. Cao, Q., Maruping, L. M. i Takeuchi, R. (2006) Disentangling the Effects of CEO Turnover and Succession on Organizational Capabilities: A Social Network Perspective, *Organization Science*, Vol. 17, No. 5, str. 563-576.
40. Carr, D. K., Hard, K. J., Trahan, W. J. (1996) *Managing the Change Process, A Field Book for Change Agents, Consultants, Team Leaders, and Reengineering Managers*. New York: McGraw Hill
41. Carmeli, A. i Tishler, A. (2004a) Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 25, No. 6/7, str. 299-315.
42. Carmeli, A. i Tishler, A. (2004b) The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No 13, str. 1257-1278.
43. Cepeda, G. i Vera, D. (2007) Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective, *Journal of Business Research*, Vol. 60, No 5, str. 426-437.
44. Chandler, A. D. (1992) Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 6, No. 3, str. 79-100.
45. Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press
46. Christensen, C. M. i Kaufman, S. P. (2008) *Assessing Your Organization's Capabilities: Resources, Processes, and Priorities*, Module note from Building and Sustaining a Successful Enterprise course, dostupno: na www.hbsp.harvard.edu (06.07.2011.)
47. Clayton, B., Harris, R., Bateman, A. i Brown, M. (2006) *Organisational capability – what does it mean?*, dostupno na <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED503348.pdf> (04.10.2010.)
48. Collis, D. J. (1994) Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No S1, str. 143-152.
49. Conner, K.R. (1991) A Historical Comparison of Resource-Based View and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, str. 121–154.
50. Creth, S. (2000) Optimizing Organization Design for the Future, *Educause Quarterly*, Vol. 23, No. 1, str. 32- 38.

51. Cui, Y. i Jiao, H. (2011) Dynamic Capabilities, Strategic Stakeholder Alliances and Sustainable Competitive Advantage: Evidence From China, *Corporate Governance*, Vol. 11, No. 4, str. 386-398.
52. Cunliffe, A. L. (2008) *Organization Theory*. London: Sage Publications
53. Daft, R. L. (2007) *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason: Thomson South-Western
54. Daft, R. L., Murphy, J. i Willmott, H. (2010) *Organization Theory and Design*, Hampshire: Cengage Learning.
55. Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 12, 1095–1121.
56. Day, G. S. (1994) The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, str. 37–52.
57. Day, G. S. (2011) Closing the Marketing Capabilities Gap, *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 4, str. 183–195.
58. De Saá-Pérez, P. i García-Falcón, J. M. (2002) A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 1, str. 123-140.
59. Desarbo, W. S., di Benedetto, C. A., Song, M i Sinha, I. (2005) Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 1, str. 47-74.
60. Dierickx, I., i Cool, K. (1989) Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, Vol. 35, No. 12, str. 1504-1511.
61. Dijksterhuis, M. S., Van den Bosch, F. A. J. i Volberda, H. W. (1999) Where Do New Organizational Forms Come From? Management Logics as a Source of Coevolution, *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, str. 569 -582.
62. Donaldson, L. (2008) The Conflict Between Contingency and Institutional Theories of Organizational Design, u: Burton, R. M., Eriksen, B. H., Døjbak Håkonsson, D. Knudsen, T. i Snow, C. (ed.) *Designing Organizations, 21st Century Approaches*. New York: Springer Link, str. 3-20.
63. Dosi, G., Nelson, R. R. i Winter, S. G. (ur.) (2001) *Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. New York: Oxford University Press
64. Drucker, P. F. (1999) *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business

65. Dulčić, Ž. (2010) Od strategije core procesa ka korporacijskoj strategiji. U: Buble, M. (ur.) *Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa*. Split: Ekonomski fakultet Split, str. 75-84.
66. Dumais, P. (2011) The Role of Organizational Design in 21st Century Organizations, *weLEAD Online Magazine*, February, dostupno na <http://www.leadingtoday.org/Onmag/2011%20Archives/Feb%2011/pd-february11.pdf> (19.07.2011.)
67. Dutta, S., Narasimhan, O. i Rajiv, S. (2005) Conceptualizing and Measuring Capabilities: Methodology and Empirical Application, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 3, str. 277-285.
68. Edgar, W. B. i Lockwood, C. A. (2008) Organizational Competencies: Clarifying the Construct, *Journal of Business Inquiry*, Vol. 7, No. 1, str. 21-32.
69. Eikelenboom B. (2005) *Organizational Capabilities and Bottom Line Performance*, Amsterdam: Eburon Delft
70. Eisenhardt, K. M. i Martin, J. A. (2000) Dynamic Capabilities: What are They?, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, str. 1105-1121.
71. Erdil, O., Kitapci, H. i Timurlenk, B. (2010) Effects of Core Employees on Organizational Capabilities and Firm Performance, *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 4, No. 1, str. 30-38.
72. Ethiraj, S. K., Kale, P. i Krishnan, M. S. (2005) Where do Capabilities Come From and How to They Matter? A Study in the Software Services Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 1, str. 25-45.
73. Feldman, M. S. (2004) Resources in Emerging Structures and Processes of Change, *Organization Science*, Vol. 15, No. 3, str. 295-309.
74. Finegold D., Lawler E. L. III i Ledford G.E. Jr. (1998) Organizing for Competencies and Capabilities: Bridging from Strategy to Effectiveness. U: Mohrman, S. A., Galbraith, J. R. i Lawler, E. E. III. (ed.) *Tomorrow's Organization – Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, str. 133-153.
75. Fisher, D. M. (2004) The Business Process Maturity Model: A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization, *BP Trends*, rujana, str. 1-7, dostupno na: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf> (22.11.2011.)
76. Flynn, B. B., Wu, S. J. i Melnyk, S. (2010) Operational Capabilities: Hidden in plain view, *Business Horizons*, Vol. 53, No. 3, str. 247-256.

77. Fredrickson, J. W. (1986) The Strategic Decision Process and Organizational Structure *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, str. 280-297.
78. Fujimoto, T. (2002) *Architecture, Capability and Competitiveness of Firms and Industries*, Cournot Centre for Economic Studies, dostupno na: http://www.centre-cournot.org/?wpfb_dl=47 (01.06.2011.)
79. Galbraith, J. R. (2002) *Designing Organizations, An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass
80. Galbraith, J. R. (2006) Matching Strategy and Structure, u: Gallos, J. V. (ur.) *Organization Development*. San Francisco: Jossey-Bass, str. 565-582.
81. Galbraith, J., Downey, D. i Kates, A. (2002) *Designing Dynamic Organization, A Hands-On Guide for Leaders at All Levels*. New York: Amacom
82. Galetić, L. (2005a) Organizational Characteristics od Croatian Enterprises: An Empirical Study, *Zagreb International Review of Economics and Business*, Vol. 8, No. 2, str. 23-40.
83. Galetić, L. (2005b) Postavljanje misije, vizije i ciljeva, u: Buble, M. (ur.) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, str. 85-105.
84. Galetić, L. i Tipurić, D. (2000) Relationship Between Strategy and Organizational Structure, *Economic and Business Review*, Vol. 2, No. 2, str. 127-143.
85. Galetić, L. i Cingula, M. (2011) Određenje organizacije i velikih poduzeća, u: Galetić, L. (ur.) *Organizacija velikih poduzeća*. Zagreb: Sinergija, str. 1-20.
86. Galetić, L, Hernaus, T. i Rašić, S. (2011) Organizacijske strukture, u: Galetić, L. (ur.) *Organizacija velikih poduzeća*. Zagreb: Sinergija, str. 211-267.
87. Garbin-Praničević, D., Jadrić, M i Hell, M. (2010) Model zrelosti organizacije primijenjen u istraživanju razine zrelosti odabranih IT procesa organizacije. U: Buble, M. (ur.) *Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa provođenja poslovnih procesa*. Split: Ekonomski fakultet Split, str. 53-69.
88. Garengo, P. i Bernardi, G. (2007) Organizational Capability in SMEs - Performance Measurement as a Key System in Supporting Company Development, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 5/6, str. 518-532.
89. Gautam, R., Barney, J. B. i Muhanna, W. A. (2004) Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of The Resource Based View, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 1, str. 23-37.
90. Gill, L. M. (2006) *Building Organisational Capability*. Doktorska disertacija. Brisbane: Queensland University of Technology

91. Gordon, J. R. (1991) *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Needham Heights: Allyn and Bacon
92. Govindarajan, V. (1988) A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy, *The Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, str. 828-853.
93. Grant, R. M. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, str. 114-135.
94. Grant, R. M. (1996) Toward a Knowledge-based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter special issue, str. 109-122.
95. Grant, R. M. (2008) *Contemporary Strategy Analysis*. Malden: Blackwell Publishing
96. Greiner, L. E. (1998) Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 3, str. 55-64.
97. Grubišić, D. i Mateljak, Ž. (2010) Poslovni procesi. U: Buble, M. (ur.) *Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa provođenja poslovnih procesa*. Split: Ekonomski fakultet Split, str. 18-26.
98. Güttel, W.H., Konlechner, S.W. (2007) *Dynamic Capabilities and the Ambidextrous Organization: Empirical Results from Research-Intensive Firms*, dostupno na: <http://www.synaxx.com/Referenced%20Material/Guttel%20-SMS-2007-Dynamic%20Capabilities%20and%20Ambidexterity.pdf>., (02.06.2011.)
99. Hall, R. (1992) The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, str. 135-144.
100. Hamel, G. i Prahalad, C. K. (1989) Strategic Intent, *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 3, str. 63-76.
101. Hamilton, R. T. i Shergill, G. S. (1992) The Relationship Between Strategy-Structure Fit and Financial Performance in New Zealand: Evidence of Generality and Validity With Enhanced Controls, *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 1, str. 95-113.
102. Hansen, G. S. i Wernerfelt, B. (1989) Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 5, str. 399-411.
103. Harmon, P. (2004) Evaluating an Organization's Business Process Maturity, *Business Process Trends*, ožujak, str. 1-11.
104. Hax, A. C. i Majluf, N. S. (1981) Organizational Design: A Survey and an Approach, *Operations Research*, Vol. 29, No. 3, str. 417-447.

105. Helfat, C. E. i Lieberman, M. B. (2002) The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Pre-History, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, No. 4, str. 725-760.
106. Helfat, C. E i Peteraf, M . A. (2003) The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, str. 997-1010.
107. Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. i Winter, S. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. London: Blackwell
108. Henderson, R. i Cockburn, I. (1994) Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. S1, str. 63-84.
109. Heracleous, L. (2003) *Strategy and Organization, Realizing Strategic Management*. Cambridge: Oxford University Press
110. Hernaus, T. (2009) Temelji organizacijskog dizajna, *Working papers series*, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 1-21.
111. Hernaus, T. (2010) *Intergracija makroorganizacijskih i mikroorganizacijskih varijabli kroz višerazinski pristup*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb
112. Hernaus, T. (2011) Strategija, organizacijski dizajn i efektivnost, u: Galetić, L. (ur.) *Organizacija velikih poduzeća*. Zagreb: Sinergija, str. 21-65.
113. Hesselbein, F. i Goldsmith, M. (ur.) (2009) *The Organization of the Future 2. Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era*. San Francisco: Jossey- Bass
114. Hill, A. i Cuthbertson, R. (2011) Fitness Map: A Classification of Internal Strategic Fit in Service Organisations, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31, No. 9, str. 991-1021.
115. Hinrichs, G. (2009) Organic Organizational Design, *OD practitioner*, Vol. 41, No. 4, str. 4-11.
116. Hitt, M. A. i Ireland, R. D. (1985) Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, str. 273-293.
117. Howard, R. (1992) The CEO as Organizational Architect: An Intervju With Xerox's Paul Allaire, *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 5, str. 106-113.
118. Hsieh, Y. H. i Chen, H. M. (2011) Strategic Fit Among Business Competitive Strategy, Human Resource Strategy, and Reward System, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 2, dostupno na: http://findarticles.com/p/articles/mi_m1TOK/is_2_10/?tag=content;coll (15.09.2011.)

119. Huse, E. F. (1975) *Organization Development and Change*. St. Paul: West Publishing Co.
120. Jacobides, M. G. (2006) The Architecture and Design of Organizational Capabilities, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15, No. 1, str. 151-171.
121. Jekel, R. (2009) The Quality Aspect of Dynamic Capabilities: Successful Practices of German Manufacturers in China. *Doktorska disertacija*. St. Gallen: Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG), University of St. Gallen, Švicarska
122. Jiao, H., Wei, J. i Cui, Y. (2010) An Empirical Study on Paths to Develop Dynamic Capabilities: From The Perspectives of Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning, *Frontiers of Business Research in China*, Vol. 4, No.1, str. 47-72.
123. Jones, G. R. (2004) *Organization Theory, Design and Change*. New Jersey: Prentice Hall
124. Kaplan. R. S. i Norton, D. P. (2004) Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 2, str. 52-63.
125. Kaplan. R. S. i Norton, D. P. (2006) How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization, *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 3, str. 100-109.
126. Kates, A., i Galbraith, J. R. (2007) *Designing Your Organization, Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco: Jossey-Bass
127. Kathuria, R., Joshi, M. P. i Porth, S. J. (2007) Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future, *Management Decision*, Vol. 45, No. 3, str. 503-517.
128. Kazanjian, R. K. i Hayagreeva R. (1999) Research Note: The Creation of Capabilities in New Ventures-A Longitudinal Study, *Organization Studies*, Vol. 20, No. 1, str. 125-142.
129. Keats, B. W. i Hitt, M. A. (1988) A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 3, str. 570-598.
130. Kinicki, A. i Kreitner, R. (2008) *Organizational Behavior - Key Concepts, Skills & Best Practices*. New York: The McGraw-Hill Companies
131. Kirikova. M. (2005) *Flexibility of Organizational Structure for Flexible Business Processes*, dostupno na: http://lams.epfl.ch/conference/bpmds05/program/Kirikova_10.pdf (12.03.2011.)

132. Kuczynski, A. i Buchanan, D. A. (2006) *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. New Jersey: Prentice Hall
133. Kuivalainen, O., i Puumalainen, K., Sintonen, S. i Kyläheiko, K. (2010) Organisational Capabilities and Internationalisation of the Small and Medium-Sized Information and Communications Technology Firms, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8, No. 2, str. 135-155.
134. Lado A. A., Boyd N. G. i Wright P. (1992) A Competency- Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration, *Journal of Management*, Vol. 18, No.1, str.77-91.
135. Lado, A. A. i Wilson, M. C. (1994) Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, str. 699-727.
136. Lavoie, D. i Culbert, S. A. (1978) Stages in Organization and Development, *Human Relations*, Vol. 31, No. 5, str. 417 - 436.
137. Lawler, E. III (2000) Designing Change Capable Organizations, *CEO Publication*, G 00-17 (390), str. 1-31.
138. Lawler, E. E. III (2001) *Designing High Performance Organizations*, Center for Effective Organizations Marshall School of Business University of Southern California, str. 1-17, dostupno na: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN000695.pdf> (16.06.2011.)
139. Lawler, E. E. (2006) Business Strategy, Creating the Winning Formula, u: Gallos, J. V. (ed.) *Organization Development*. San Francisco: Jossey-Bass, str. 545-564.
140. Lawler E.E. III, Finegold D., Conger J. A. (1998) Corporate Boards: Developing Effectiveness at the Top. U: Mohrman, S. A., Galbraith, J. R. i Lawler, E. E. III. (ed.) *Tomorrow's Organization – Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, str. 23-50.
141. Lawler III, E.E. i Worley, C. G. (2009) Designing Organizations That Are Built to Change, u: Hesselbein, F. i Goldsmith, M. (ur.) *The Organization of the Future 2. Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era*. San Francisco: Jossey-Bass, str. 188-202.
142. Lawler III, E. E., Worley, C. G. i Creelman, D. (2011) *Management Reset, Organizing for Sustainable Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass

143. Lee, R. G. i Dale, B. G. (1998) Business Process Management: A Review and Evaluation, *Business Process Management Journal*, Vol. 4, No. 3, str. 214-225.
144. Lejeune, C. (2009) Organizational Learning and Capabilities: An Integrative Conceptual Framework, *Working paper*, No. 03/2009, Center for Research in Entrepreneurship Change & Innovative Strategies, Louvain School of Management, 7. dostupno na: http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_6_Lejeune.pdf (02.07.2011.)
145. Leonard-Barton, D. (1992) Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. S1, str. 111-125.
146. Leoncini, R., Montresor, S. i Vertova, G. (2005) *Dynamic Capabilities Between Firm Organization and Local Development: A Critical Survey*, dostupno na: <http://www2.dse.unibo.it/montreso/paper/DCsurvey.pdf>, (04.05.2011.)
147. Lopez-Cabrales, A., Valle, R. i Herrero, I. (2006) The Contribution of Core Employees to Organizational Capabilities and Efficiency, *Human Resource Management*, Vol. 45, No. 1, str. 81-109.
148. Madsen, E. L. (2010) A Dynamic Capability Framework: Generic Types of Dynamic Capabilities and Their Relationship to Entrepreneurship, u: Wall, S., Zimmermann, C., Klingebiel, R. i Lange, D. (ur.) (2010) *Strategic Reconfigurations - Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, str. 223-242.
149. Makadok, R. (2001) Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 5, str. 387-401.
150. Makhija, M. (2003) Comparing The Resource-Based and Market-Based Views of The Firm: Empirical Evidence From Czech Privatization, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 5, str. 433-434.
151. Maritan C. A. (2001) Capital Investment as Investing in Organizational Capabilities: An Empirically Grounded Process Model, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 3, str. 513-531.
152. Marr, B. (2008) *Managing and Delivering Performance – How Government, Public Sector and Non-for-Profit Organizations can Measure and Manage What Really Matters*. Oxford: Elsevier

153. Martin, G. (2006) *Managing People and Organizations in Changing Contexts*. Oxford: Elsevier Ltd.
154. Martin, J. i Fellenz, M. (2010) *Organizational Behaviour & Management*. Hampshire: Cengage Learning
155. McCormack, K. (2001) Business Process Orientation: Do You Have It?, *Quality Progress*, siječanj, str. 51-58.
156. McCormack i sur. (2009) A Global Investigation of Key Turning Points in Business Process Maturity, *Business Process Management Journal*, Vol. 15, No. 5, str. 792-815.
157. McGee, E. C. i Molloy, K. (2003) *Getting Results Through Organization Design*, dostupno na: <http://www.grovetwell.com/pub-org-design.pdf> str. 1-15. (08.09.2011.)
158. McGrath, R. G., MacMillan, I. C. i Venkataraman, S. (1995) Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 4, str. 251-275.
159. McKnight, R., Kaney, T. i Breuer, S. (2010) *Leading Strategy Execution*. Philadelphia: TrueNorth Press
160. MeCaskey, M. B. (1974) An Introduction to Organizational Design, *California Management Review*, Vol. XVII, No. 2, str. 13-20.
161. Meier, K. J., O'Toole, Jr., L. J., Boyne, G. A., Walker, R. M. i Andrews, R. (2007) Alignment and Results: Testing the Interaction Effects of Strategy, Structure, and Environment from Miles and Snow, *Public Management Research Conference, Tucson, AZ (USA)*, dostupno na: http://www.pmrnet.org/conferences/AZU2007/ArizonaPapers/Meier_OToole_Boyne_Walker_%26_Andrews_2007.pdf. (12.07.2011.)
162. Meijaard, J., Brand, M. J. i Mosselman, M. (2005) Organizational Structure and Performance in Dutch small Firms, *Small Business Economics*, Vol. 25, No. 1, str. 83-96.
163. Mele, D. i Guillen M. (2006) Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship with Corporate Social Responsibility, *Working papers*, No. 658, IESE Business School, University of Navarra
164. Miles, R. E, Snow, C. C, Meyer, A. D. i Coleman, H. J, Jr. (1978) Organizational Strategy, Structure, and Process, *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, str. 546-562.

165. Miles, R. E. i Snow. C. C. (1984) Fit, Failure and the Whole of Fame, *California Management Review*, Vol. 26, No. 3, str. 10-28.
166. Miller, D. (2005) Advantage by Design: Competing with Opportunity-base Organizations, *Business Horizons*, Vol. 48, No. 5, str. 393-407.
167. Miller, D., Eisenstat, R. i Foote, N. (2002) Strategy From the Inside Out: Building Capabilty-Creating Organizations, *California Management Review*, Vol. 44, No. 3 str. 37-54.
168. Millett, B. (1998) Understanding Organisations: The Dominance of Systems Theory, *International Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 1, No. 1, str. 1-12.
169. Mintzberg, H. (1993) *Structures in Five, Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
170. Mohrman. S. A. (2007) Organization Design for Growth: The Human Resource Contribution, *CEO Publication*, G 07-10 (520), str. 1-32.
171. Mohrman, S. A. i Worley, C. G. (2009) Dealing With Rough Times: A Capabilities Development Approach to Surviving and Thriving, *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 3, str. 433– 445.
172. Montealegre, R. (2002) A Process Model of Capability Development: Lessons from the Electronic Commerce Strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil, *Organization Science*, Vol. 13, No. 5, str. 514-531.
173. Morrow, M. i Wurtz, W. (2000) Measuring the Impact Resulting From Implementing an Organizational Capability Plan, *Organization Development Journal*, Vol. 18, No. 1, str. 65-74.
174. Mulders, D. E. M. i Romme, A. G. L. (2009) Unpacking Dynamic Capability: A Design Perspective, u: Bøllingtoft, A., Døjbak Håkonsson, D., Nielsen, J. F., Snow, C. C. i Ulhøi, J. (ur.) *New Approaches to Organization Design*. New York: Springer, str. 61-78.
175. Mullaly, M. i Thomas, J. L. (2009) Exploring the Dynamics of Value and Fit: Insights From Project Management, *Project Management Journal*, Vol. 40, No. 1, str. 124-135.
176. Mullins, L. J. (2005) *Management and Organisational Behaviour*. Essex: Prentice Hall.
177. Mullins, L. J. (2006) *Essentials of Organisational Behaviour*. Essex: Prentice Hall
178. Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1980) A Model for Diagnosing Organizational Behavior, *Organizational Dynamics*, Vol. 9, No. 2, str. 35-51.

179. Nadler, D. A. i Tushman, M. L. (1997) *Competing by design, The Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press
180. Narayanan, V. K., Colwell, K. i Douglas, F. L. (2009) Building Organizational and Scientific Platforms in the Pharmaceutical Industry: A Process Perspective on the Development of Dynamic Capabilities, *British Journal of Management*, Vol. 20, No. S1, str. 25-40.
181. Nelson, D. L. i Campbell Quick, J. (2006) *Organizational behavior: Foundations, Realities & Challenges*, 5th ed., Mason: Thompson South Western
182. Newbert S. L. (2005) New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 1, str. 55-77.
183. Newbert, S. L. (2007) Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 2, str. 121-146.
184. Newport, S., Dess, G. G. i Rasheed, A. M. A. (1991) Nurturing Strategic Coherency, *Strategy and Leadership*, Vol. 19, No. 6, str. 18-27.
185. Nikolenko, A. i Kleiner, B. H. (1996) Global trends in organizational design, *Work Study*, Vol. 45, No. 7, str. 23–26.
186. NN (2008) *Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis*, Leadersphere, dostupno na <http://www.leadersphere.com/img/OrgmodelsR2009.pdf> (22.08.2011.)
187. Olson, E. M., Slater, S. F., Tomas, G. i Hult, M. (2005) The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, str. 49–65.
188. Overholt, M. H. (1997) Flexible Organizations: Using Organizational Design as a Competitive Advantage, *People and Strategy*, Vol. 20, No.1, str. 22-32.
189. Pandza, K. (2011) Why and How Will a Group Act Autonomously to Make an Impact on the Development of Organizational Capabilities? *Journal of Management Studies*, Vol. 48, No. 5, str. 1015-1043.
190. Park, D., Chinta, R., Lee, M., Turner, J. i Kilbourne, L (2011) Macro-fit Versus Micro-fit of the Organization With its Environment: Implications for Strategic Leadership, *International Journal of Management*, Vol. 28, No. 2, str. 488-493.
191. Pavlou, P. A. i El Sawy, O. A. (2011) Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, *Decision Sciences*, Vol. 42, No. 1, str. 239-273.
192. Peteraf. M. A. (1993) The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-based view, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, str. 179-191.

193. Peteraf, M. A. i Bergen, M. E. (2003) Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Based and Resource-Based Framework, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, str. 1027-1041.
194. Petković, M. (2008) *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Ekonomski fakultet Beograd
195. Phong Tuan, N. i Yoshi, T. (2010) Organizational Capabilities, Competitive Advantage and Performance in Supporting Industries in Vietnam, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 15, No. 1, str. 1-21.
196. Porter, M. (1980) How Competitive Forces Shape Strategy, *The McKinsey Quarterly*, spring, str. 34-50.
197. Porter, M. (1981) The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4, str. 609-620.
198. Porter, M. (1991) Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, str. 95-117.
199. Porter, M. (1996) What is Strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, str. 61-78.
200. Požgaj, H. (2005) Reinženjerstvo poslovnih procesa primjenom CMM modela. *Magistarski rad*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb
201. Prahalad C. K. i Hamel G. (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, str. 79-91.
202. Priem, R. L. i Butler, J. E. (2001) Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research?, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, str. 22-40.
203. Proeller, I., Kroll, A., Krause, T. i Vogel, D. (2011) How Dynamic Capabilities Mediate the Link between Strategy and Performance, *Annual Conference of the European Group on Public Administration*, Bucharest, dostupno na: <http://egpa-conference2011.org/documents/PSG11/Proeller-et-al.pdf> (23.08.2011.)
204. Protergerou, A., Caloghirou, Y. i Lioukas, S. (2008) Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance, *DRUID Working Paper* No. 08-11, dostupno na: <http://www3.druid.dk/wp/20080011.pdf> (13.04.2011.)
205. Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. i Turner, C. (1968) Dimensions of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, No. 1, str. 65-105.
206. Radoš, T. (2010) Povezanost strategije i uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća. *Doktorska disertacija*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb

207. Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A. i Alimin, I. I. (2009) A Conceptual Framework of the Relationship between Organizational Resources, Capabilities, Systems, Competitive Advantage and Performance, *Research Journal of International Studies*, Vol. 12, october, str. 45-58.
208. Raisch, S. i Hotz, F. (2010) Shaping the Context for Learning: Corporate Alignment Initiatives, Environmental Munificence and Firm Performance u: Wall, S., Zimmermann, C., Klingebiel, R. i Lange, D. (ur.) (2010) *Strategic Reconfigurations - Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, str. 62-85.
209. Ranson, S., Hinings, B. i Greenwood, R. (1980) The Structuring of Organizational Structures, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1, str. 1-17.
210. Rašić, S. (2011) Tradicionalne organizacijske strukture. U: Galetić, L. (ur.) *Organizacija velikih poduzeća*, str. 221-241.
211. Reynaldo, J. i Santos, A. (1999) Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales, *Journal of Extension*, Vol. 37, No. 2, dostupno na: <http://www.joe.org/joe/1999april/tt3.php?ref=Klasistanbul.com> (24.11.2011.)
212. Robbins, S. P. i Barnwell, N. (2006) *Organisation Theory, Concepts and Cases*. Frenchs Forrest Australia: Pearson Prentice Hall
213. Roberts, J. (2007) *The Modern Firm, Organizational Design for Performance and Growth*. New York: Oxford University Press
214. Rosemann, M. i de Bruin, T. (2005) *Towards a Business Process Mangement Maturity Model*, dostupno na: <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20050045.pdf> (08.09.2011.)
215. Rumelt, R. P. (1991) How Much Does Industry Matter?, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 3, str. 167-185.
216. Sago, B. (2003) Building Organizational Competencies for Competitive Advantage, *Business Credit*, Vol. 105, No. 2, str. 16-17.
217. Salaman, G. i Asch, D. (2003) *Strategy and Capability: Sustaining Organizational Change*. Cornwall: Blackwell Publishing Ltd.
218. Sapienza, H. J., Autio, E., George, G. i Zahra, S. A. (2006) A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth, *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 4, str. 914-933.

219. Schendel, D. (1994) Introduction to Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. S1, str. 1-4.
220. Schilling, M. A. i Steensma, H. K. (2001) The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis, *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, str. 1149-1168.
221. Schreyogg, G. i Kliesch-Eberl, M. (2005) Dynamic Capabilities and the Development of Organizational Competencies, *Working paper*, Freie Universität Berlin, Institut für Management, No. 25/05, str. 1-39.
222. Schreyogg, G. i Kliesch-Eberl, M. (2007) How Dynamic Can Organizational Capabilities be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 9, str. 913-933.
223. Schroeder, R. G., Bates, K. A. i Junntila, M. A. (2002) A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 2, str. 105–117.
224. Shani, A. B. i Docherty, P. (2003) *Learning by Design: Building Sustainable Organizations*. Malden: Blackwell Publishing
225. Siggelkow, N. (2001) Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, str. 838-857.
226. Sihvonen, A., Hietanen, J., Salo, J. i Koivisto, E. (2010) Dynamic Managerial Capabilities and Strategic Marketing – The Hierarchy of Capabilities, *Proceedings of Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMA) conference*, dostupno na <http://anzmac2010.org/proceedings/pdf/anzmac10Final00218.pdf> (12.01.2011.)
227. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
228. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011) *Dizajniranje organizacije, strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Novi informator
229. Silverman, L. L. (1997) *Organizational Architecture: A Framework for Successful Transformation*, Partners for Progress, dostupno na: http://www.lorisilverman.com/articles/Organizational_Architecture.pdf (15.09.2011.)
230. Smallwood, N. i Panowyk, M. (2005) Building Capabilities, *Leadership Excellence*, Vol. 22, No. 1, str. 17.

231. Smith, H. i Fingar, P. (2004) Proces Management Maturity Model, *BPT Column*, dostupno na: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-04%20COL%20Maturity%20Models-%20Smith-Fingar.pdf> (10.11.2011.)
232. Smith, K. G., Mitchell, T. R. i Summer, C. E. (1985) Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle, *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 4, str. 799-820.
233. Snow, C. C. i Hrebiniak, L. G. (1980) Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 2, str. 317-336.
234. Snow, C.C., Miles, R. E. i Miles, G. (2006) The Configurational Approach to Organization Design: Four Recommended Initiatives, u: Burton, R. M., Eriksen, B., Hakonsson, DD i Snow, C.C. (ur.) *Organization Design, The Evolving State-of-the-art*. New York: Springer, str. 3-19.
235. Song, M., Droge, C., Hanvanich, S. i Calantone, R. (2005) Marketing and Technology Resource Complementarity: An Analysis of Their Interaction Effect in Two Environmental Contexts, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 3, str. 259-276.
236. Spanos, Y. E. i Lioukas, S. (2001) An Examination Into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 10, str. 907-934.
237. Stalk, G., Evans, P. i Shulman, L. E. (1992) Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 2, str. 57-69.
238. Stanford, N. (2007) *Guide to Organisation Design. Creating High-performing and Adaptable Enterprises*. London: Profile Books Ltd.
239. Stoica, M., Liao, J. i Welsch, H. (2004) Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 9, No. 3 , str. 251-266.
240. Teece, D. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, str. 1319–1350.
241. Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press
242. Teece, D. J., Pisano, G. i Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, str. 509-533.

243. Thompson, L. jr. (1994) *Mastering the Challenges of Change, Strategies for Each Stage in Yours Organization's Life Cycle*. New York: Amacom
244. Thompson, A. A., Strickland. A. J. i Gamble, J. E. (2008) *Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: MATE
245. Thomson, G. S. (2007) *The Open-systems Approach in Organizational Design*, dostupno na: <http://works.bepress.com/> (27.07.2011.)
246. Ticha, I. (2010) Organizational Capabilities as a Source of Competitive Advantage: A Conceptual Framework, *Agricultural Economics - Czech*, Vol. 56, No. 4, str. 159-162.
247. Tripsas, M. (1997) Unraveling the Process of Creative Destruction: Complementary Assets and Incumbent Survival in the Typesetter Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. S1, str. 119-142.
248. Ulrich, D. (1987) Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners, *Human Resource Planning*, Vol. 10, No. 4, str. 169-184.
249. Ulrich, D. i Lake, D. (1990) *Organizational Capability, Competing From the Inside Out*. New York: John Wiley & Sons
250. Ulrich, D. i Lake, D. (1991) Organizational Capability Creating Competitive advantage, *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 1, str. 77-92.
251. Ulrich, D. i Smallwood, N. (2004) Capitalizing on Capabilities, *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 6, str. 119-127.
252. Venkatraman, N. (1989) The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, str. 423-444.
253. Venkatraman, N. i Camillus, J. C. (1984) Exploring the Concept of Fit in Strategic Management, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, str. 513-525.
254. Vivas López, S. (2005) Competitive Advantage and Strategy Formulation: The Key Role of Dynamic Capabilities, *Management Decision*, Vol. 43, No. 5/6, str. 661-669.
255. Vlahovic, N., Milanovic, Lj. i Skrinjar, R. (2010) Turning Points in Business Process Orientation Maturity Model: An East European Survey, *Wseas Transactions on Business and Economics*, Vol. 7, No. 1, str. 22-32.
256. Wagner, J. A. III. i Hollenback, J. R. (2010) *Organizational Behavior, Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge
257. Wang, C. i Ahmed, P. (2007) Dynamic capabilities: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 1, str. 31–51.

258. Waterman, R. H. jr., Peters, T. J. i Phillips, J. R. (1980) Structure is Not Organization, *Business Horizons*, Vol. 23, No. 3, Str. 14-26.
259. Wernerfelt, B. (1984) A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, str. 171-180.
260. West, G. P. III. i DeCastro, J. (2001) The Achilles Heel of Firm Strategy: Resource Weaknesses and Distinctive Inadequacies, *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 3, str. 417-442.
261. Wilson, J. (2008) An Investigation into the Dynamic Capabilities Framework and Application to the Intel Corporation, *Otago Management Graduate Review*, Vol. 6, str. 81-97.
262. Wilson, D. i Beaton, L. (2003) *Promoting Institutional & Organizational Development, A Source Book of Tools and Techniques*, Department for International Development, dostupno na: <http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/prominstdevsourcebook.pdf> (12.08.2011.)
263. Winter, S. G. (2003) Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, str. 991-995.
264. Worley, C. G. i Lawler III, E. E. (2009) Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework, *CEO Publication*, G 09-12 (566), str. 1-38.
265. Wu, J. S., Melnyk, S. A. i Flynn, B. B. (2010) Operational Capabilities: The Secret Ingredient, *Decision Sciences*, Vol. 41, No. 4, str. 721-754.
266. Xu, S., Cavusgil, S. T. i White, C. (2006) The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment, *Journal of International Marketing*, Vol. 14, No. 2, str. 1-31.
267. Zaheer, A., Rehman, K. U. i Khan, M. A. (2010) Development and Testing of a Business Process Orientation Model to Improve Employee and Organizational Performance, *African Journal of Business Management*, Vol.4, No. 2, str. 149-161.
268. Zahra, S. A, Sapienza, H. J. i Davidsson, P. (2006) Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 4, str. 917-955.
269. Zairi, M. (1997) Business Process Management: A Boundaryless Approach to Modern Competitiveness, *Business Process Management Journal*, Vol. 3, No. 1, str. 64-80.
270. Zajac, E. J., Kraatz, M. S. i Bresser, R. K. F. (2000) Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 4, str. 429-453.

271. Zakon o računovodstvu (2007) *Narodne novine*, 109/07.
272. Zehir C., Acar Z. A. i Tanriverdi H. (2006) Identifying Organizational Capabilities As Predictors of Growth and Business Performance, *The Business Review*, Vol. 5, No. 2, str. 109 - 116.
273. Zollo, M. i Winter, S. (2002) Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, str. 339–351.
274. Zott, C. (2000) Dynamic Capabilities and the Emergence of Intra-Industry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study, *Working paper*, INSEAD, dostupno na:
http://www.insead.edu/facultyresearch/research/details_papers.cfm?id=8909
(18.07.2011.)
275. Žugaj, M. i Schatten, M. (2005) *Arhitektura suvremenih organizacija*, Varaždinske toplice: Tonimir

POPIS SLIKA

Slika 1. Razine u procesu organizacijskog dizajna	23
Slika 2. Leavittov model romba	30
Slika 3. Nadler-Tushmanov model kongruentnosti.....	32
Slika 4. Model zvijezde	34
Slika 5. Posljedice lošeg sklada unutar organizacijskog rješenja	36
Slika 6. Burke-Litwinov model djelotvornosti i organizacijskih promjena	38
Slika 7. Strategija kao veza interne i vanjske okoline poduzeća.....	56
Slika 8. Kontinuum odnosa tipa strategije i nesigurnosti okoline	65
Slika 9. Kontinuum lateralnih veza	78
Slika 10. Faze razvoja zrelosti poslovnih procesa.....	83
Slika 11. Odnos između svojstva resursa i održive konkurentske prednosti	97
Slika 12. Odnos između tradicionalne “SWOT” analize, resursnog modela i modela industrijske analize.....	99
Slika 13. Sposobnosti i povezanost s konkurentskom prednošću	104
Slika 14. Resursi kao sastavni element sposobnosti.....	112
Slika 15. Veza između resursa, sposobnosti i konkurentske prednosti	113
Slika 16. Piramida sposobnosti	118
Slika 17. Neizravni utjecaj dinamičkih sposobnosti na djelotvornost poduzeća	128
Slika 18. Opći oblik početnog životnog ciklusa sposobnosti od osnutka do zrelosti.....	142
Slika 19. Alternativni oblici razvoja u životnom ciklusu sposobnosti	143
Slika 20. Čimbenici koji utječu na odluke menadžera prilikom definiranja snaga i slabosti poduzeća.....	148
Slika 21. Organizacijske sposobnosti kao proizvod organizacijskog sustava	153
Slika 22. Resursi i sposobnosti kao temelj za formuliranje strategije poduzeća	156
Slika 23. Model dijamanta	157
Slika 24. Međuodnos pojedinih dinamičkih sposobnosti	164
Slika 25. Uloga pojedine dinamičke sposobnosti u rekonfiguraciji operativnih sposobnosti	165
Slika 26. Model uloge organizacijskog dizajna u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća.....	169
Slika 27. Istraživački model.....	172

POPIS TABLICA

Tablica 1. Usporedba strateškog i operativnog organizacijskog dizajna.....	24
Tablica 2. Rezultati dobro i loše dizajnirane organizacije	28
Tablica 3. Pristupi skladu.....	44
Tablica 4. Razine sklada	46
Tablica 5. Temeljene karakteristike strategija Miles i Snow modela.....	64
Tablica 6. Prikaz tvrdnji korištenih u istraživanju	177
Tablica 7. Analiza uzorka prema broju zaposlenih	179
Tablica 8. Analiza uzorka prema industrijskoj grani	180
Tablica 9. Analiza uzorka prema vrsti vlasništva	181
Tablica 10. Koeficijenti pouzdanosti odabranih mjernih instrumenata.....	182
Tablica 11. Deskriptivna analiza promatranih varijabli	183
Tablica 12. Koeficijenti korelacije između pojedinih vrsta operativnih sposobnosti	186
Tablica 13. Koeficijenti korelacije između pojedinih vrsta dinamičkih sposobnosti.....	186
Tablica 14. Koeficijenti korelacije između pojedinih vrsta organizacijskih sposobnosti	187
Tablica 15. Rezultati regresijske analize odnosa operativnih i dinamičkih sposobnosti poduzeća	188
Tablica 16. Koeficijenti korelacije između karakteristika elemenata organizacijskog dizajna	190
Tablica 17. Koeficijenti korelacije između fleksibilnosti organizacijske strukture, uspješnosti implementacije strategije, zrelosti poslovnih procesa i operativnih organizacijskih sposobnosti.....	191
Tablica 18. Koeficijenti korelacije između fleksibilnosti, uspješne implementacije strategije, zrelosti poslovnih procesa i dinamičkih organizacijskih sposobnosti.....	194
Tablica 19. Deskriptivna analiza tipologije strategije	196
Tablica 20. Vrijednosti jednosmjernog ANOVA testa za operativne sposobnosti.....	197
Tablica 21. Vrijednosti post hoc testa (operativne sposobnosti).....	198
Tablica 22. Koeficijenti korelacije između sklada i operativnih sposobnosti poduzeća	198
Tablica 23. Vrijednosti jednosmjernog ANOVA testa (dinamičke sposobnosti).....	199
Tablica 24. Vrijednosti post hoc testa (dinamičke sposobnosti).....	200
Tablica 25. Koeficijenti korelacije između stupnja sklada i dinamičkih sposobnosti poduzeća	200

Tablica 26. Koeficijenti korelacije između djelatvornosti i dinamičkih te operativnih organizacijskih sposobnosti.....	202
Tablica 27. Parcijalna korelacijska analiza između djelatvornosti i dinamičkih te operativnih organizacijskih sposobnosti.....	203

PRILOZI

Prilog I. Pregled pitanja preuzetih iz prethodno razvijenih upitnika

OPERATIVNE SPOSOBNOSTI

Proizvodne sposobnosti (Acar i Zehir, 2009)

- Superiornost kvalitete proizvoda/usluga
- Pouzdanost sustava jamstva za proizvode/usluge
- Korištenje moderne tehnologije u proizvodima/uslugama
- Sposobnost razvoja novih proizvoda/usluga
- Sposobnost poboljšanja/promjene postojećih proizvoda/usluga
- Usvajanje novih metoda i ideja u proizvodnji/proizvodnom procesu
- Korištenje nove, napredne i moderne tehnološke opreme u proizvodnom procesu
- Znanja i vještine nadređenih o proizvodnim aktivnostima

Marketinške sposobnosti (Kuivalainen i sur., 2010)

- Poduzeće ima dobre i čvrste odnose s klijentima.
- Marketinška stručnost poduzeća može se koristiti za mnogo različitih vrsta proizvoda/usluga.
- Stručnost poduzeća na određenom tržištu mogu koristiti i druga poduzeća kao primjer dobre prakse.
- Postoji dobro razumijevanje industrije u kojoj poduzeće djeluje.
- Dobri su odnosi s ostalim sudionicima u industriji (npr. dobavljačima).
- Kupci smatraju proizvod/uslugu poduzeća iznimno dobrim.
- Poduzeće ima jak odnosno prepoznatljiv brand.
- Poduzeće je prepoznato u vlastitom tržišnom segmentu.
- Prikupljaju se sve informacije o razvoju trendova na tržištu (npr. o gospodarskim prilikama, kretanjima na tržištu i sl.).

Tehničke sposobnosti (Kuivalainen i sur., 2010)

- Tehnička stručnost poduzeća je bolja od konkurencije.
- U odnosu na konkurenciju poduzeće je bolje u razvoju novih tehnologija.
- Postoji jasna vizija o tome kako će se tehnologija razvijati u budućnosti.
- Tehnička stručnost poduzeća može se prilagoditi novim tehnologijama.

DINAMIČKE SPOSOBNOSTI (Pavlou i El Sawy, 2011)

Sposobnost opažanja

- Nove poslovne prilike identificiraju se učestalim promatranjem okoline.
- Ocjenjuju se mogući utjecaji promjena u poslovnom okruženju na aktivnosti poduzeća.
- Stalnim ocjenjivanjem napora u razvoju proizvoda/usluge osigurava se da su oni u skladu s onim što kupci žele.
- Velika pažnja posvećuje se implementiranju ideja za poboljšanje i razvoj novih proizvoda/usluga.

Sposobnost učenja

- Postoje prikladne rutine za prihvaćanje novih informacija i znanja.
- Postoje učinkovite rutine za identificiranje, vrednovanje i uvođenje novog znanja i informacija.
- Transformacija postojećih informacija u novo znanje je učinkovita.
- Poduzeće je učinkovito u korištenju znanja za razvoj novih proizvoda.
- Poduzeće je učinkovito u razvijanju novog znanja koji ima potencijal da utječe na organizaciju.

Sposobnost integracije

- U odnosu na konkurenciju poduzeće je bolje u integriranju individualnih doprinosa cijeloj organizaciji.
- Na razini organizacije postoji razumijevanje međusobnih zadataka i odgovornosti.
- Svaki zaposlenik organizacije u potpunosti je informiran tko u organizaciji ima specijalizirane vještine i znanja relevantne za pojedine aktivnosti.
- Kako bi se zadovoljili promjenjivi uvjeti okoline pažljivo se međusobno povezuju aktivnosti poduzeća.
- Članovi organizacije uspijevaju uspješno povezati svoje aktivnosti.

Sposobnost koordinacije

- Osigurava se da su rezultati različitih aktivnosti unutar poduzeća međusobno usklađeni.
- Omogućava se prikladna raspodjela resursa unutar organizacije.
- Članovima organizacije su dodijeljeni zadaci koji su u skladu s njihovim relevantnim znanjima i vještinama.

- Za određene radne procese zaduženi su zaposlenici koji imaju najviše iskustva s područjem tih radnih procesa.
- Sveukupno, poduzeće je dobro koordinirano.

FORMALIZACIJA, CENTRALIZACIJA I SPECIJALIZACIJA (Olson et al., 2005)

Formalizacija

- Osim odluka o standardnim operativnim procedurama malo odluka se donosi samostalno.
- Zaposlenici u organizaciji često se na organizaciju reflektiraju kao na „birokraciju“.
- Ako zaposleni žele donijeti neovisne/vlastite odluke, brzo ih se upućuje na pravilnik o ponašanju (policy manual).

Centralizacija

- Glavnina odluka donosi se na vrhovnim razinama organizacije.
- Pojedinci imaju veliku slobodu u odabiru sredstava za postizanje ciljeva (R)
- Menadžerima se dopušta fleksibilnost u izvršenju poslova. (R)
- Unutar organizacije osoba koja sama želi donijeti odluku brzo će biti obeshrabrena u tome.
- Čak i za male stvari, pojedinci se za odluku o tome moraju obratiti nekome na višim razinama.
- Mnoge važne odluke se donose na nižim razinama (lokalno), a ne centralizirano. (R)
- Menadžeri srednje i niže razine imaju dosta autonomije. (R)

Specijalizacija

- Naša organizacija ima vrlo mnogo zaposlenika „specijalista“ koji se fokusiraju usko na određeni set aktivnosti.
- Većina zaposlenika poduzeća su „generalisti“ koji izvode različite zadatke. (R)
- Očekuje se da su zaposlenici poduzeća stručnjaci u svom području odgovornosti.

IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE (Andrews i sur., 2010)

- Za implementaciju strategije koristi se projektni/poslovni plan.
- Pri implementaciji strategije postoje jasno definirani zadaci i ciljevi.
- Pri implementaciji strategije redovito se pregledava napredak prema postavljenim ciljevima.
- Strategija se prvo implementira preko pilot programa pa tek onda u potpunosti.
- Tijekom implementacije strategija se često prilagođava i nadograđuje.
- Uključujući u razvoj strategije sve zaposlene vezane uz određenu strategiju poboljšava se implementacija strategije.
- U poduzeću postoji jasan i primjetan pristup implementaciji strategije.

ODABIR TIPA STRATEGIJE (Snow i Hrebiniak, 1980)

Branitelj

Poduzeće nastoji locirati i održati sigurnu tržišnu nišu na relativno stabilnom tržištu. Poduzeće ima manji broj proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju, te nastoji zadržati svoju poziciju nudeći veću kvalitetu, superiornu uslugu te nižu cijenu. Često poduzeće nije pokretač promjena u organizaciji – zanemaruju se promjene u okolini koje nemaju izravan utjecaj na trenutnu djelatnost te se poduzeće koncentrira na obavljanje postojećih aktivnosti što je najbolje moguće.

Istraživač

Poduzeće djeluje u širokoj proizvodnoj domeni koja prolazi kroz učestale promjene. Poduzeće je uvijek „prvo“ s novim proizvodom i novim tržištima iako to možda nije izrazito profitabilno. Poduzeće brzo odgovara na rane signale prilika u okolini, te ti odgovori najčešće dovode do novog kruga konkurentskih akcija. Međutim, poduzeće ne uspijeva uvijek u zadržavanju tržišne snage u svim područjima u koja ulazi.

Analitičar

Poduzeće nastoji zadržati stabilnu, ograničenu liniju proizvoda ili usluga, dok istovremeno odgovara brzo na odabrane tržišne prilike koje su rezultat novih razvoja u industriji. Poduzeće je rijetko prvo na tržištu s novim proizvodom ili uslugom. Međutim, pažljivim promatranjem aktivnosti ključnih konkurenata u području postojećih proizvoda, poduzeće je često drugo na tržištu sa sličnim ili istim proizvodom/uslugom niže cijene.

Reaktor

Poduzeće odgovara u onim područjima gdje su snažni pritisci iz okoline, budući da poduzeće u odnosu na konkurente nije spremno na rizik. Ujedno, za razliku od konkurenata, poduzeće ne teži održavanju uspostavljenih tržišta i proizvoda, pa proizvodna ni tržišna orijentacija nisu konzistentne.

ZRELOST POSLOVNIH PROCESA (McCormack, 2001)

- Prosječni zaposlenik vidi poslovanje poduzeća kao niz povezanih procesa.
- U organizaciji se često koriste izrazi kao što su: proces, ulaz u proces (input), izlaz iz procesa (output, rezultat) i skrbnik (vlasnik) procesa.
- Poslovni procesi su definirani tako, da većina zaposlenih razumije kako se odvijaju.
- Radna mjesta zahtijevaju izvedbu većeg broja više-dimenzionalnih (složenih) zadataka
- Zaposlenici mogu samostalno rješavati probleme na radnom mjestu.
- Zaposlenici stalno uče nove stvari na svojim radnim mjestima.
- U poduzeću se mjeri učinkovitost (vrijeme, troškovi ...) poslovnih procesa.
- Mjere učinkovitosti procesa su definirane.
- Resursi se raspoređuju ovisno o procesima (a ne poslovnim funkcijama).
- Postavljeni su konkretni ciljevi za individualne mjere učinkovitosti procesa.
- U poduzeću se mjeri kvaliteta izlaza (rezultata) procesa.

Prilog II. Anketni upitnik

Sveučilište u Zagrebu

EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB

Poštovani,

Upitnik u prilogu koristi se u svrhu prikupljanja podataka za izradu **doktorske disertacije** naziva „Uloga organizacijskog dizajna u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća“ pod mentorstvom prof. dr. sc. Lovorke Galetić.

Svrha ove doktorske disertacije je istražiti kakva i kolika je uloga organizacijskog dizajna, kao procesa izgradnje organizacije, u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća. Cilj je utvrditi koji su elementi organizacijskog dizajna ključni za razvoj organizacijskih sposobnosti, ali u konačnici i konkurentsku sposobnost poduzeća.

Anketni upitnik je anonimn, **Vaša anonimnost u potpunosti je zajamčena**, a svi rezultati promatrat će se sumarno i u znanstvene svrhe. Stoga Vas molim za pomoć i da odvojite 10 minuta Vašeg dragocjenog vremena za popunjavanje ovog upitnika.

Molimo Vas da pažljivo pročitate navedena pitanja te da na njih odgovorite zaokruživanjem jednog od ponuđenih odgovora koji najbolje odražava stanje u Vašem poduzeću.

Najljepše Vas molimo da popunjeni upitnik vratite poštom na adresu već navedenu na koverti priloženoj uz upitnik (Ana Aleksić, Ekonomski fakultet Zagreb, Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb), te posebno zahvaljujemo ukoliko bi navedeni upitnik vratili do 15. siječnja 2012. godine.

Za sva pitanja i komentare stojimo na raspolaganju.

Hvala Vam na Vašem vremenu i sudjelovanju!

S poštovanjem



Mr. sc. Ana Aleksić

UPITNIK

I. ORGANIZACIJSKE SPOSOBNOSTI PODUZEĆA

A. Molimo označite koliko se navedene tvrdnje odnose na Vaše poduzeće, pri čemu je:
1 - Izrazito se ne slažem 2 –Ne slažem se 3 – Niti se slažem niti ne slažem 4 – Slažem se 5 – Izrazito se slažem

I.						
1.	Ocenjuju se mogući utjecaji promjena u poslovnom okruženju na aktivnosti poduzeća.	1	2	3	4	5
2.	Postoje prikladne rutine za prihvaćanje novih informacija i znanja.	1	2	3	4	5
3.	Na razini organizacije postoji razumijevanje međusobnih zadataka i odgovornosti.	1	2	3	4	5
4.	Omogućava se prikladna raspodjela resursa unutar organizacije.	1	2	3	4	5
5.	Poduzeće često preoblikuje resurse kako bi bolje uskladilo postojeće resurse s tržištem i proizvodima poduzeća.	1	2	3	4	5
II.						
6.	Nove poslovne prilike identificiraju se učestalim promatranjem okoline.	1	2	3	4	5
7.	Postoje učinkovite rutine za identificiranje, vrednovanje i uvođenje novog znanja i informacija.	1	2	3	4	5
8.	U odnosu na konkurenciju poduzeće je bolje u integriranju individualnih doprinosa cijeloj organizaciji.	1	2	3	4	5
9.	Osigurava se da su rezultati različitih aktivnosti unutar poduzeća međusobno usklađeni.	1	2	3	4	5
10.	Moguće je uspješno preoblikovati postojeće resurse kako bi se došlo do nove imovine/resursa.	1	2	3	4	5

B. Molimo ocijenite Vaše poduzeće u odnosu na konkurenciju u sljedećim tvrdnjama, pri čemu je:
1 – nedovoljan 2 – dovoljan 3 – dobar 4 – vrlo dobar 5 – izvrstan

1.	Superiornost kvalitete proizvoda/usluga	1	2	3	4	5
2.	Pouzdanost sustava jamstva za proizvode/usluge	1	2	3	4	5
3.	Korištenje moderne tehnologije u proizvodima/uslugama	1	2	3	4	5
4.	Sposobnost razvoja novih proizvoda/usluga	1	2	3	4	5
5.	Sposobnost poboljšanja/promjene postojećih proizvoda/usluga	1	2	3	4	5
6.	Usvajanje novih metoda i ideja u proizvodnji/proizvodnom procesu	1	2	3	4	5
7.	Korištenje nove, napredne i moderne tehnološke opreme u proizvodnom procesu	1	2	3	4	5
8.	Znanja i vještine nadređenih o proizvodnim aktivnostima	1	2	3	4	5

C. Molimo označite koliko se navedene tvrdnje odnose na Vaše poduzeće, pri čemu je:
1 - Izrazito se ne slažem 2 –Ne slažem se 3 – Niti se slažem niti ne slažem 4 – Slažem se 5 – Izrazito se slažem

I.					
1. Stalnim ocjenjivanjem napora u razvoju proizvoda/usluge osigurava se da su oni u skladu s onim što kupci žele.	1	2	3	4	5
2. Transformacija postojećih informacija u novo znanje je učinkovita.	1	2	3	4	5
3. Svaki zaposlenik organizacije u potpunosti je informiran tko u organizaciji ima specijalizirane vještine i znanja relevantne za pojedine aktivnosti.	1	2	3	4	5
4. Velika pažnja posvećuje se implementiranju ideja za poboljšanje i razvoj novih proizvoda/usluga.	1	2	3	4	5
5. Članovima organizacije su dodijeljeni zadaci koji su u skladu s njihovim relevantnim znanjima i vještinama.	1	2	3	4	5
II.					
6. Poduzeće je učinkovito u korištenju znanja za razvoj novih proizvoda.	1	2	3	4	5
7. Kako bi se zadovoljili promjenjivi uvjeti okoline pažljivo se međusobno povezuju aktivnosti poduzeća.	1	2	3	4	5
8. Za određene radne procese zaduženi su zaposlenici koji imaju najviše iskustva s područjem tih radnih procesa.	1	2	3	4	5
9. Poduzeće je učinkovito u razvijanju novog znanja koji ima potencijal da utječe na organizaciju.	1	2	3	4	5
10. Članovi organizacije uspijevaju uspješno povezati svoje aktivnosti.	1	2	3	4	5
11. Sveukupno, poduzeće je dobro koordinirano.	1	2	3	4	5

D. Molimo označite koliko se navedene tvrdnje odnose na Vaše poduzeće, pri čemu je:
1 - Izrazito se ne slažem 2 –Ne slažem se 3 – Niti se slažem niti ne slažem 4 – Slažem se 5 – Izrazito se slažem

I.					
1. Poduzeće ima dobre i čvrste odnose s klijentima.	1	2	3	4	5
2. Marketinška stručnost poduzeća može se koristiti za mnogo različitih vrsta proizvoda/usluga.	1	2	3	4	5
3. Stručnost poduzeća na određenom tržištu mogu koristiti i druga poduzeća kao primjer dobre prakse.	1	2	3	4	5
4. Postoji dobro razumijevanje industrije u kojoj poduzeće djeluje.	1	2	3	4	5
II.					
5. Dobri su odnosi s ostalim sudionicima u industriji (npr. dobavljačima).	1	2	3	4	5
6. Kupci smatraju proizvod/uslugu poduzeća iznimno dobrim.	1	2	3	4	5
7. Poduzeće ima jak odnosno prepoznatljiv brand.	1	2	3	4	5
8. Prikupljaju se sve informacije o razvoju trendova na tržištu (npr. o gospodarskim prilikama, kretanjima na tržištu i sl.).	1	2	3	4	5
9. Poduzeće je prepoznato u vlastitom tržišnom segmentu.	1	2	3	4	5

E. Molimo označite koliko se navedene tvrdnje odnose na Vaše poduzeće, pri čemu je:					
	1 - Izrazito se ne slažem	2 –Ne slažem se	3 – Niti se slažem niti ne slažem	4 – Slažem se	5 – Izrazito se slažem
1. Tehnička stručnost poduzeća je bolja od konkurencije.	1	2	3	4	5
2. U odnosu na konkurenciju poduzeće je bolje u razvoju novih tehnologija.	1	2	3	4	5
3. Postoji jasna vizija o tome kako će se tehnologija razvijati u budućnosti.	1	2	3	4	5
4. Tehnička stručnost poduzeća može se prilagoditi novim tehnologijama.	1	2	3	4	5

III. ORGANIZACIJSKI DIZAJN

F. Molimo stavite oznaku X pored opisa koji najviše opisuje Vaše poduzeće u odnosu na druga poduzeća u industriji (molimo uzmite u obzir poduzeće kao cjelinu te da ne smatrate da je bilo koji odgovor nužno „dobar“ ili „loš“)	
	Poduzeće nastoji locirati i održati sigurnu tržišnu nišu na relativno stabilnom tržištu. Poduzeće ima manji broj proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju, te nastoji zadržati svoju poziciju nudeći veću kvalitetu, superiornu uslugu te nižu cijenu. Često poduzeće nije pokretač promjena u organizaciji – zanemaruju se promjene u okolini koje nemaju izravan utjecaj na trenutnu djelatnost te se poduzeće koncentrira na obavljanje postojećih aktivnosti što je najbolje moguće.
	Poduzeće djeluje u širokoj proizvodnoj domeni koja prolazi kroz učestale promjene. Poduzeće je uvijek „prvo“ s novim proizvodom i novim tržištima iako to možda nije izrazito profitabilno. Poduzeće brzo odgovara na rane signale prilika u okolini, te ti odgovori najčešće dovode do novog kruga konkurentskih akcija. Međutim, poduzeće ne uspeva uvijek u zadržavanju tržišne snage u svim područjima u koja ulazi.
	Poduzeće nastoji zadržati stabilnu, ograničenu liniju proizvoda ili usluga, dok istovremeno odgovara brzo na odabrane tržišne prilike koje su rezultat novih razvoja u industriji. Poduzeće je rijetko prvo na tržištu s novim proizvodom ili uslugom. Međutim, pažljivim promatranjem aktivnosti ključnih konkurenata u području postojećih proizvoda, poduzeće je često drugo na tržištu sa sličnim ili istim proizvodom/uslugom niže cijene.
	Poduzeće odgovara u onim područjima gdje su snažni pritisci iz okoline, budući da poduzeće u odnosu na konkurente nije spremno na rizik. Ujedno, za razliku od konkurenata, poduzeće ne teži održavanju uspostavljenih tržišta i proizvoda, pa proizvodna ni tržišna orijentacija nisu konzistentne.

G. Molimo označite koliko se navedene tvrdnje odnose na Vaše poduzeće, pri čemu je:**1- Izrazito se ne slažem 2 –Ne slažem se 3 – Niti se slažem niti ne slažem 4 – Slažem se 5 – Izrazito se slažem**

I.					
1. Prosječni zaposlenik vidi poslovanje poduzeća kao niz povezanih procesa.	1	2	3	4	5
2. U organizaciji se često koriste izrazi kao što su: proces, ulaz u proces (input), izlaz iz procesa (output, rezultat) i skrbnik (vlasnik) procesa.	1	2	3	4	5
3. Poslovni procesi su definirani tako, da većina zaposlenih razumije kako se odvijaju.	1	2	3	4	5
4. Radna mjesta zahtijevaju izvedbu većeg broja više-dimenzionalnih (složenih) zadataka	1	2	3	4	5
5. Zaposlenici mogu samostalno rješavati probleme na radnom mjestu.	1	2	3	4	5
6. Zaposlenici stalno uče nove stvari na svojim radnim mjestima	1	2	3	4	5
II.					
7. U poduzeću se mjeri učinkovitost (vrijeme, troškovi ...) poslovnih procesa.	1	2	3	4	5
8. Mjere učinkovitosti procesa su definirane.	1	2	3	4	5
9. Resursi se raspoređuju ovisno o procesima (a ne poslovnim funkcijama).	1	2	3	4	5
10. Postavljeni su konkretni ciljevi za individualne mjere učinkovitosti procesa.	1	2	3	4	5
11. U poduzeću se mjeri kvaliteta izlaza (rezultata) procesa.	1	2	3	4	5

H. Molimo označite koliko se navedene tvrdnje odnose na Vaše poduzeće, pri čemu je:**1 - Izrazito se ne slažem 2 –Ne slažem se 3 – Niti se slažem niti ne slažem 4 – Slažem se 5 – Izrazito se slažem**

I.					
1. Osim odluka o standardnim operativnim procedurama malo odluka se donosi samostalno.	1	2	3	4	5
2. Zaposlenici u organizaciji često se na organizaciju reflektiraju kao na „birokraciju“.	1	2	3	4	5
3. Ako zaposleni žele donijeti neovisne/vlastite odluke, brzo ih se upućuje na pravilnik o ponašanju (policy manual).	1	2	3	4	5
4. Glavnina odluka donosi se na vrhovnim razinama organizacije.	1	2	3	4	5
5. Pojedinci imaju veliku slobodu u odabiru sredstava za postizanje ciljeva	1	2	3	4	5
II.					
6. Menadžerima se dopušta fleksibilnost u izvršenju poslova.	1	2	3	4	5
7. Unutar organizacije osoba koja sama želi donijeti odluku brzo će biti obeshrabrena u tome.	1	2	3	4	5
8. Čak i za male stvari, pojedinci se za odluku o tome moraju obratiti nekome na višim razinama.	1	2	3	4	5
9. Mnoge važne odluke se donose na nižim razinama (lokalno), a ne centralizirano.	1	2	3	4	5
10. Menadžeri srednje i niže razine imaju dosta autonomije.	1	2	3	4	5

III.						
11.	Naša organizacija ima vrlo mnogo zaposlenika „specijalista“ koji se fokusiraju usko na određeni set aktivnosti.	1	2	3	4	5
12.	Većina zaposlenika poduzeća su „generalisti“ koji izvode različite zadatke.	1	2	3	4	5
13.	Očekuje se da su zaposlenici poduzeća stručnjaci u svom području odgovornosti.	1	2	3	4	5

I. Konkurentnost Vašeg poduzeća u odnosu na prosjek industrije je (molim zaokružite jedan od ponuđenih odgovora):

- a. bolja od prosjeka
- b. na razini prosjeka
- c. ispod prosjeka

J. Procijenite okolinu Vašeg poduzeća (molim zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)

A. (odaberite jedan od dva ponuđena odgovora)

- a. stabilna (promjene u okolini poduzeća se odvijaju sporo)
- b. nestabilna (promjene u okolini poduzeća se odvijaju brzo)

B. (odaberite jedan od dva ponuđena odgovora)

- a. jednostavna (broj čimbenika koji utječu na poduzeće je malen)
- b. složena (broj čimbenika koji utječu na poduzeće je velik)

C. (odaberite jedan od dva ponuđena odgovora)

- a. homogena (čimbenici koji utječu na poduzeće su slični)
- b. heterogena (čimbenici koji utječu na poduzeće su različiti)

K. Molimo označite koliko se navedene tvrdnje odnose na Vaše poduzeće, pri čemu je:

1 - Izrazito se ne slažem 2 –Ne slažem se 3 – Niti se slažem niti ne slažem 4 – Slažem se 5 – Izrazito se slažem

1.	Za implementaciju strategije koristi se projektni/poslovni plan.	1	2	3	4	5
2.	Pri implementaciji strategije postoje jasno definirani zadaci i ciljevi.	1	2	3	4	5
3.	Pri implementaciji strategije redovito se pregledava napredak prema postavljenim ciljevima.	1	2	3	4	5
4.	Strategija se prvo implementira preko pilot programa pa tek onda u potpunosti.	1	2	3	4	5
5.	Tijekom implementacije strategija se često prilagođava i nadograđuje.	1	2	3	4	5
6.	Uključujući u razvoj strategije sve zaposlene vezane uz određenu strategiju poboljšava se implementacija strategije.	1	2	3	4	5
7.	U poduzeću postoji jasan i primjetan pristup implementaciji strategije.	1	2	3	4	5

L. Procijenite djelatvornost Vašeg poduzeća (molim zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)

1. U 2011. godini u odnosu na 2009. godinu Vaš TRŽIŠNI UDIO je (molim zaokružite):

- a. porastao
- b. stagnirao
- c. smanjio se

2. U 2011. godini u odnosu na 2010. godinu Vaš TRŽIŠNI UDIO je (molim zaokružite):

- a. porastao
- b. stagnirao
- c. smanjio se

3. U 2011. godini u odnosu na 2009. godinu Vaši PRIHODI su (molim zaokružite):

- a. porasli
- b. stagnirali
- c. smanjili se

4. U 2011. godini u odnosu na 2010. godinu Vaši PRIHODI su (molim zaokružite):

- a. porasli
- b. stagnirali
- c. smanjili se

III. PODACI O PODUZEĆU

M. Temeljna djelatnost vašeg poduzeća je (molimo zaokružite odgovarajuće slovo):

- A Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- B Rudarstvo i vađenje
- C Prerađivačka industrija
- D Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
- E Opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te sanacija okoliša
- F Građevinarstvo
- G Trgovina na veliko i malo; Popravak motornih vozila i motocikala
- H Prijevoz i skladištenje
- I Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
- J Informacije i komunikacije
- K Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
- L Poslovanje nekretninama
- M Stručne znanstvene i tehničke djelatnosti
- N Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
- O Javna uprava i obrana; Obvezno socijalno osiguranje
- P Obrazovanje
- Q Djelatnost zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
- R Umjetnost, zabava i rekreacija
- S Ostale uslužne djelatnosti

N. Poduzeće se nalazi u (molim zaokružite):

- a. Državnom vlasništvu
- b. Privatnom vlasništvu
- c. Mješovitom vlasništvu (s više od 50% privatnog kapitala)
- d. Mješovitom vlasništvu (s više od 50% državnog kapitala)
- e. Zadružnom vlasništvu

O. Broj zaposlenih u Vašem poduzeću je _____ (molimo navedite)

Želite li primiti rezultate istraživanja:

- a. da
- b. ne

Vaše ime i prezime: _____

Poduzeće: _____

Pozicija: _____

Kontakt: _____

Navedeni podaci koristit će se za slanje rezultata istraživanja, te neće biti korišteni prilikom obrade podataka.

Hvala na vašem vremenu i trudu u popunjavanju ovog upitnika!

Ana Aleksić
Trg J. F. Kennedy 6
10 000 Zagreb
Tel. 01 / 238 3237
aaleksic@efzg.hr

ŽIVOTOPIS AUTORA S POPISOM OBJAVLJENIH DJELA

Dr. sc. Ana Aleksić rođena je 27. ožujka 1983. godine u Zadru. Osnovnu i srednju školu, usmjerenje opća gimnazija, završila je u Zadru. Dodiplomski studij završila je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu 2005. godine. Tijekom studija nagrađena je Rektorovom nagradom Sveučilišta u Zagrebu te je primala stipendiju Grada Zadra za nadarene studente. Znanstveni poslijediplomski studij „Organizacija i management“ upisala je 2006. godine, a završava 2008. godine obranom magistarskog rada na temu „*Upravljanje promjenama u izgradnji održive konkurentne sposobnosti poduzeća*“. Iste godine upisala je EDAMBA poslijediplomski doktorski studij Poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu Zagreb. Poslijediplomski doktorski studij završila je 16. srpnja 2012. godine obranivši doktorsku disertaciju naziva „*Uloga organizacijskog dizajna u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća*“.

Od ožujka 2006. godine zaposlena je na radnom mjestu asistenta na Katedri za organizaciju i menadžment Ekonomskog fakulteta u Zagrebu gdje sudjeluje u izvođenju nastave iz kolegija „Organizacija“ i „Organizacijsko ponašanje“. Do sada je, samostalno ili u koautorstvu, objavila više znanstvenih i stručnih radova iz područja organizacije, organizacijskog dizajna, strategije i organizacijskog ponašanja. Sudjelovala je u izradi nekoliko znanstvenih i stručnih projekata. Aktivno sudjeluje na međunarodnim znanstvenim konferencijama iz područja istraživačkog interesa. Služi se engleskim i talijanskim jezikom.

OBJAVLJENA DJELA

Poglavlja u knjizi

1. Aleksić, A. (2012) Osobnost sindikata – Kakva bi trebala biti organizacijska kultura sindikata?, u: Pološki Vokić, N. i Obadić, A. (ur.) *Evolucija sindikata. Uloga sindikata u suvremenome društvu*, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str. 265-275.
2. Aleksić, A. (2011) Organizacijski sukobi, u: Galetić, L. (ur.) *Organizacija velikih poduzeća*, Zagreb: Sinergija, str. 435-455.
3. Hernaus, T., Aleksić, A., Marić, I. (2011) Unutarnji čimbenici organizacije, u: Galetić, L. (ur.) *Organizacija velikih poduzeća*, Zagreb: Sinergija, str. 65-127.

4. Aleksić, A., Galetić, F., Načinović, N. (2009) Analysis of Human Capital and Industrial Efficiency: Regional Differences in Croatia, u: Radović Marković, M. (ur.) *THE NEW ECONOMY: Challenges, Opportunities and Choices*, India: I A Books, str. 298-311.
5. Tipurić, D., Cingula, M., Klačmer Čalopa, M., Aleksić, A. (2008) Regulacija tržišta kapitala i korporativno upravljanje u Hrvatskoj, u: Tipurić D. (ur.) *Korporativno upravljanje*, Zagreb: Sinergija, str. 255-299.

Radovi objavljeni u časopisima s međunarodnom recenzijom i njima istovrsnima

1. Galetić, L., Aleksić, A., Klindžić, M. (2011) Outsourcing and Downsizing as Modern Organizational Trends in Croatian Companies, *The Business Review*, Vol. 17, No. 1, str. 220-227.
2. Aleksić, A., Klindžić, M., Galetić, F. (2010) The Role of Women in Croatian Labour Market: State and Perspectives, *Journal of International Scientific Publications: Economy & Business*, Vol. 4, No. 1, str. 27-39.
3. Aleksić, A., Rudman, M., Palić, M. (2010) Motivating by Work Design – Understanding Basic Framework and Reviewing Possibilities for Further Development, *Journal of International Scientific Publications: Economy & Business*, Vol. 4, No. 1, str. 40-51.
4. Aleksić, A., Rudman, M. (2010) Organizacijska socijalizacija - ključne perspektive i pristupi, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb, godina 8, br. 1, str. 241-251.
5. Aleksić, A. (2009) Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb, godina 7, br. 2, str. 37-49.
6. Aleksić, A. (2007) Poslovna etika - element uspješnog poslovanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb, godina 5, str. 419-431.
7. Aleksić, A., Galetić, F. (2007) Restructuring Towards the Post Transition Economy, *Journal of International Scientific Publications: Economy & Business*, Vol. 1, str. 14-23.
8. Tipurić, D., Hruška, D., Aleksić, A. (2007) Corporate Governance and Ownership Concentration in Croatia, *The Business Review*, Vol.7, No.1, Cambridge, str. 207-212.
9. Tipurić, D., Hruška, D., Aleksić, A. (2006) Information as a Tool for Management Decision Making – Empirical Evidence From Croatia, *Global Business & Economics Anthology*, Worcester, str. 38-48.

Radovi na međunarodnim znanstvenim konferencijama

1. Galetić, L., Marić, I., Aleksić, A. (2012) How Contingency Factors Determine Organization: Re-Examining Their Influence in Building Organizational Structure, *Zbornik radova 6th International Conference "An Enterprise Odyssey: Corporate Governance and public policy - path to sustainable future"*, Šibenik, Hrvatska, str. 939-949.
2. Galetić, L., Načinović, I., Aleksić, A. (2011) Organizational Characteristics of Small and Medium Croatian Enterprises: An Empirical Study, *Proceedings of the International Conference on Entrepreneurship, Education, Innovations, ENEDIN 2011*, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, str. 305-323.
3. Galetić, L., Aleksić, A., Klindžić, M. (2011) The Perspectives of Applying Modern Aspects of Organizational Design in Croatian Companies, *Proceedings of the Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour - BizStrategy*, Singapur, str. 79-83.
4. Aleksić, A., Rudman, M. (2011) Organizational Socialization: Examining Socialization Tactics Applied in Croatian Companies, *Proceedings of the XXV. microCAD International Scientific Conference, Section Q*, Miskolc, Mađarska, str. 7-12.
5. Aleksić, A. (2009) Challenges of Longevity and Sustainable Competitive Advantage With Empirical Evidence From Long Living Croatian Companies, *Proceedings of the 1st International conference on Finance, Business and Accounting*, Kuala Lumpur, Malezija
6. Aleksić, A., Galetić, F., Načinović, N. (2009) Consumer Price Index and Nominal Earnings Index in Crisis, *Proceedings of the International Scientific Conference - Economic Policy and Global Recession*, Belgrade, Serbia, str. 109-117.
7. Aleksić, A., Galetić, F., Načinović, N. (2008) Regional Differences in Human Capital: Case of Croatia, *Proceedings of the International Scientific Conference - Challenges of Economic Sciences in the 21st Century*, Belgrade, Serbia, str. 369-378.