

PROMJENA ORGANIZACIJSKE KULTURE U FUNKCIJI UNAPRJEĐENJA KONKURENTSKIH PREDNOSTI PREDUZEĆA

CHANGES OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN FUNCTION OF IMPROVEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE COMPANY

Hariz Muratović

SAŽETAK

Rad predstavlja dio šireg istraživanja organizacijske kulture u konceptu konkurentske prednosti preduzeća, koje je obavljeno metodom studije slučaja na dva bosanskohercegovačka preduzeća iz privredne grane namještaja, jednog starijeg i jednog mlađeg preduzeća. Kao predstavnik relativno mlađih preduzeća (ali dovoljno starih da izgrade prepoznatljivu kulturu), koja su od početka tj. od svog osnivanja bila u privatnom vlasništvu, u ovo istraživanje izabrano je preduzeće doo „Fis” Vitez. Rad se bavi istraživanjem sadržaja organizacijske kulture ovog preduzeća, s ciljem utvrđivanja njegove usklađenosti s opredjeljenjima (preduzeća) o odabranom načinu konkurisanja, izgradnji organizacijskih kompetencija i konkurentskih prednosti, te njihovog očuvanja i inoviranja. Na ovaj način se stvara osnova za osmišljavanje aktivnosti koje treba poduzeti radi promjene, odnosno poboljšavanja kulture opserviranog preduzeća i njenog daljeg usklađivanja sa organizacijskim opredjeljenjima.

Ključne riječi: dijagnosticiranje i promjena organizacijske kulture, konkurentske prednosti

Key words:

ABSTRACT

UVOD

Istraživanje u radu je provedeno korištenjem metodologije koja obezbjeđuje teorijski okvir za razumijevanje, validne instrumente za dijagnosticiranje i sistematsku strategiju za promjenu organizacijske kulture. „Ona počiva na procesu dijaloga između individua koje su odgovorne za iniciranje i upravljanje

promjenom (organizacijske kulture). Ovdje su najčešće uključeni menadžeri iz samog vrha organizacije, ali mogu biti uključeni i članovi sa svih nivoa organizacije (menadžeri i zaposlenici).” Članovi ove grupe najprije individualno popunjavaju upitnik osmišljen za olakšavanje identifikacije postojeće kulture nazvan OCAI (skraćeno od engleskog naziva Organizational Culture Assessment Instrument), a potom se sve osobe uključene u ovaj proces sastaju i usaglašavaju svoja mišljenja u cilju davanja zajedničkog mišljenja (konsenzusa) o tekućoj kulturi preduzeća koja je predmet dijagnosticiranja. Isti postupak i isti upitnik koriste se i za usaglašavanje mišljenja o preferiranoj kulturi. Konačna zajednička mišljenja o tekućoj i preferiranoj kulturi definišu profile ovih kultura opservirane organizacije, koji se nakon toga i grafički predstavljaju na formi organizacijskog profila osmišljenog za ovu svrhu. Interpretacija i analiza profila tekuće i preferirane kulture koja nakon toga slijedi, stvara osnovu za kasniju promjenu, odnosno razvoj i poboljšanje kulture istraživnog preduzeća. Ovo je najkraći i vrlo uprošten prikaz metodologije Camerona i Quinna, korištene za istraživanje u ovom radu.

Uvažavajući postojanje različitih alternativa za procjenu organizacijske kulture, oblikovanje i korištenje instrumenta OCAI se, na osnovu dosadašnjih iskustava njegovih autora, pokazalo i kao ispravno i kao veoma korisno u dijagnosticiranju važnih aspekata organizacijske kulture, te je kao takav do sada upotrebljavan u velikom broju organizacija. Prema skromnom mišljenju autora ovog rada, on je i veoma prikladan za istraživanje organizacijske kulture u konceptu konkurentne prednosti, te je kao i ukupna metodologija u koju je uključen, kao takav i prepoznat i korišten u ovom radu.

Nakon uvodnog dijela u radu su prezentirani uslovi u kojima je oblikovana kultura ovog preduzeća. Slijedilo je dijagnosticiranje stanja njegove postojeće

ili trenutne, a potom i poželjne ili preferirane kulture, koja bi najbolje odgovarala organizacijskim opredjeljenjima u stvaranju vrijednosti za kupce i preduzeći. Potom je izvršeno oblikovanje i interpretacija profila dijagnosticiranih stanja kulture, utvrđivanje razlika među njima i analiza njihovih tipova snage i kongruencije. U zaključku rada date su preporuke vezane za poboljšavanje kulture opserviranog preduzeća i njenog usklađivanja sa organizacijskim usmjerenjima.

Obzirom da rad predstavlja dio šireg istraživanja obavljen metodom studije slučaja na dva bosanskohercegovačka preduzeća iz privredne grane namještaja, gdje su nakon analiza kulture svakog od ovih preduzeća, vršene i komparativne analize koje su generirale dodatne informacije i zaključke za svako od njih, u tekstu rada se za preduzeće doo „Fis” Vitez koristi naziv preduzeće Y.

Uslovi oblikovanja kulture doo “Fis” Vitez kroz njegov istorijat

Preduzeće doo “Fis” Vitez (u daljem tekstu preduzeće Y) nastalo je prije četvrt stoljeća u manjem gradiću romantičnog imena - Vitez, u srednjoj Bosni. Prepoznavanje tržišnih prilika i osmišljavanje adekvatne ponude kojom se može udovoljiti zahtjevima potrošača, duboka je i vidljiva težnja ovog preduzeća od njegovog osnivanja. Tako je i njegov nastanak vezan za otvaranje jedne od prvih videoteka u tadašnjoj Jugoslaviji 1987. godine, kao i za ponudu u to vrijeme jako tražene televizijske opreme i usluga, zbog čega mu se daje epitet i jednog od pionira i preteča kablovske televizije na ovim prostorima. Velika ljubav njegovog osnivača prema muzici, posebno prema harmonici koju svira još od djetinjstva (postigavši zavidno umijeće), inspirisala je davanje imena ovom preduzeću („Fis”) koje asocira upravo na tu ljubav, na muziku (peuzeto iz kataloga ovog preduzeća Company profile 2010).

U početku je preduzeće imalo deset uposlenika da bi kasnije njihov rast počeo

poprimati karakteristike geometrijske progresije. Reakcija preduzeća Y na novu poslovnu priliku bila je otvaranje u to vrijeme modernog kafića, čija je dobra atmosfera i usluga privlačila veliki broj posjetilaca. Nakon toga slijedi otvaranje prvog maloprodajnog objekta robe široke potrošnje i namještaja, što je ovom preduzeću dalo novo i ključno usmjerenje oko koga je kasnije počeo razvoj novih, pretežno s njim povezanih biznisa.

Postavljanjem kamena temeljca modernom trgovačkom centru u proljeće 2002. godine, počinje ekspanzija razvoja i gradnje trgovačkog lanca ovog preduzeća, širom Bosne i Hercegovine i susjedne Hrvatske. Danas ovaj lanac obuhvata trinaest maloprodajnih objekata u kome se prodaje 250.000 artikala robe široke potrošnje i namještaja.

Preduzeće Y do danas je izgradilo 220.000 m² vlastitog izložbeno-prodajnog prostora, a stalnim istraživanjem novih tržišnih mogućnosti, umrežavanjem i kvalitetnom saradnjom sa poslovnim partnerima širom svijeta i BiH (trenutno imaju oko 1500 poslovnih partnera iz pedesetak zemalja), nastoji poboljšavati svoju ponudu u skladu s opredjeljenjima o postizanju što boljeg kvaliteta i drugih svojstava proizvoda značajnih kupcima po najpovoljnijim cijenama, te tako stvarati njihovo zadovoljstvo i pravdati svoj već poznati slogan "kupujte sa zadovoljstvom".

Stečena obilježja svrstavaju ovo preduzeće među vrlo respektabilne poslovne subjekte s odlikama lidera u domaćoj trgovini, a u posljednje vrijeme i među respektabilne proizvođače u oblasti prerade drveta i proizvodnje namještaja i tekstila. Podatak da vikendom prodajne centre ovog preduzeća posjeti preko 50.000 kupaca, te da ono ima 98.400 članova svog kluba potrošača (podaci iz kataloga Company profile 2010), govori da je ovo preduzeće na pravom putu ka ostvarenju osnovne težnje - kreiranja zadovoljnog kupca. Široki asortiman, konkurentne cijene, višegodišnja saradnja sa blizu 2000 aktivnih i stalnih domaćih i ino kupaca, te logistička podrška

i servisiranje, omogućili su svrstavanje preduzeća Y među respektabilne subjekte i na polju veleprodaje. U ukupnom prometu robe kroz ovaj kanal (veleprodaje), najveće je učešće namještaja (jedna trećina), a potom slijede programi alata, tehnike, posuđa, igračka itd.

Preduzeće Y je porodično, sa stalno rastućim brojem uposlenika koji je trenutno dostigao 2.500 osoba. Od 2002. godine ono prihvata novi poslovni izazov - proizvodnju. Investicijama u nove proizvodne tehnologije, opremu i kadrove, počinje sa razvijanjem proizvodnje namještaja, bio goriva - peleta, tekstila, rasvjetnih tijela, a pokreće i uzgoj cvijeća i junadi, te na koncu ulazi i u područje razvoja eko turizma.

Investicijama vrijednim nekoliko desetina miliona EUR-a u izgradnju infrastrukture i vrlo modernu tehnologiju, stvorene su mogućnosti za upošljavanje 480 stručnih zaposlenika u jednoj od najmodernijih fabrika za proizvodnju namještaja na Balkanu, izgrađenoj u okviru ovog preduzeća. Plasmanom kvalitetnog namještaja iz asortimana proizvodnje ove fabrike kroz vlastitu distributivnu mrežu, te putem brojnih domaćih i ino kupaca, stvara se 17 % godišnje dobiti ove kompanije (podaci iz Company profile 2010). Sada već stvoreni brend ove proizvodnje s ponosom predstavlja oko 500 artikala, koji u ukupnom prometu namještaja kroz distributivnu mrežu preduzeća Y učestvuje sa preko 50 %, dok se 15 % ove proizvodnje plasira u zemlje CEFTE i EU.

Široki asortiman ove proizvodnje čine:

- kuhinje i kuhinjska galanterija,
- kupatilski, uredski i tapacirani namještaj,
- spavaće, dječije i dnevne sobe,
- ormari, predsoblja, cipelari i sl.,
- unutrašnja vrata, stepeništa, parketi,
- karniže, vješalice i suvenirni,
- repromaterijal i segmenti namještaja.

Ovom asortimanu treba dodati i uređenje poslovnih prostora različitih namjena (enterijere) kao i opremanja namještajem po mjeri. Povjerenje stečeno kod brojnih

klijenata i na ovom području potvrđuje kvalitet ove proizvodnje, što dodatno motivira njihov menadžment i zaposlenike ka još većoj kreativnosti i inventivnosti. U tom smislu se kao reference ovdje ističu lijepo i funkcionalno uređeni i opremljeni brojni hoteli, moteli, apoteke, poslovni uredi, restorani, butici, kafe barovi i pizzerije širom BiH i zemalja u okruženju. Dijagnosticiranje postojeće i poželjne kulture preduzeća Y, kreiranje njihovih profila i utvrđivanje neslaganja među njima. Dijagnosticiranje postojeće i poželjne kulture preduzeća Y izvršeno je, shodno predviđenoj metodologiji, ukratko opisano u uvodnom dijelu ovog rada. Obzirom na veličinu preduzeća u ovom dijagnosticiranju je učestvovala 21 osoba iz različitih dijelova preduzeća, od kojih su jednu trećinu ukupnog broja učesnika činile osobe iz proizvodnje i prodaje namještaja, što približno odgovara njihovom učešću u strukturi zaposlenih u ovom preduzeću. U grupi je učestvovalo i nekoliko rukovodećih osoba različitih područja i

odjela preduzeća, kao i osobe koje imaju perspektivu sagledavanja kulture cijelog preduzeća. Svim članovima ove grupe podijeljeni su prvo upitnici br. 1 (OCAI) na pojedinačno popunjavanje podataka vezanih za procjenu postojeće kulture preduzeća Y. Nakon toga, kroz interakciju u međusobnoj diskusiji postepeno su se izdiferencirala zajednička stajališta ove grupe postizanjem konzenzusa o pitanjima datih u upitniku br. 1, tako da je popunjen jedan zajednički obrazac upitnika kojim se izražava zajedničko mišljenje grupe o tekućoj kulturi preduzeća Y.

Poslije je isti postupak ponovljen i u procjeni preferirane kulture preduzeća (samo na drugom obrascu upitnika, tj. upitnika br. 2) koji je, takođe, završen postepenim postizanjem konsenzusa grupe, ovaj put o poželjnoj kulturi. Rezultate ovih dijagnosticiranja dajemo u tabeli 1. na istom obrascu upitnika i za tekuću i za preferiranu kulturu preduzeća Y (tj. dajemo podatke iz oba upitnika, br. 1 i br. 2):

Tabela 1. Rezultati procjene sadašnje i poželjne (preferirane) kulture preduzeća Y (rezultati iz upitnika br. 1 i br. 2)

1. Dominantne karakteristike		Sada	Prefer
A	Organizacija je vrlo privatno mjesto. Ona je kao nastavak porodice. Unutar organizacije ljudi dijele puno zajedničkog.	20	20
B	Organizacija je vrlo dinamično i poduzetno mjesto. Ljudi su spremni isturiti svoje vratove i preuzeti rizik.	25	25
C	Organizacija je orjentisana prema uspjehu. Najveća važnost daje se obavljanju posla. Ljudi su usmjereni na takmičenje i postignuće.	40	45
D	Organizacija je vrlo kontrolirano i struktuirano mjesto. Formalne procedure najčešće određuju šta ljudi rade.	15	10
	UKUPNO	100	100
2. Vođstvo organizacije			
A	Vođstvo u organizaciji najčešće predstavlja mentorstvo.	15	10
B	Vođstvo organizacije najčešće predstavlja poduzetnost, inovativnost i preuzimanje rizika.	30	35
C	Vođstvo organizacije najčešće podrazumijeva borbenost u poslu i fokusiranje na rezultate.	35	40
D	Vođstvo organizacije najčešće podrazumijeva tumačenje koordiniranja, organiziranja i postepenog postizanja efikasnosti.	20	15
	UKUPNO	100	

3. Upravljanje zaposlenima			
A	Stil upravljanja u organizaciji karakteriše timski rad, saglasnost i sudjelovanje.	25	25
B	Stil upravljanja u organizaciji karakteriše pojedinačno preuzimanje rizika, inovacija, sloboda i jedinstvenost.	25	25
C	Stil upravljanja u organizaciji karakteriše jak natjecateljski duh, visoki zahtjevi i postignuće.	40	40
D	Stil upravljanja u organizaciji karakteriše sigurnost zaposlenih, sklad, predvidljivost i stabilnost u odnosima.	10	10
	UKUPNO	100	100
4. Organizacijsko „ljepilo”			
A	„Ljepilo” koje povezuje organizaciju je lojalnost i međusobno povjerenje. Organizacija mnogo drži do toga.	25	25
B	„Ljepilo” koje povezuje organizaciju je predanost inovaciji i razvoju.	25	25
C	„Ljepilo” koje povezuje organizaciju je naglasak na postignuće i ostvarivanje ciljeva. Borba i pobjeda su rutinske teme.	40	45
D	„Ljepilo” koje povezuje organizaciju su formalna pravila i politike organizacije. Održavanje blagog napredovanja organizacije jako je važno.	10	5
	UKUPNO	100	100
5. Strateško naglašavanje			
A	Organizacija naglašava razvoj ljudi. Nastoji se uspostaviti visok stepen povjerenja, otvorenosti i sudjelovanja.	20	20
B	Organizacija naglašava traženje novih izvora i kreiranje novih izazova. Vrednuje se isprobavanje novih stvari i itraživanje prilika.	30	30
C	Organizacija stavlja naglasak na natjecateljske akcije i postignuća. Dominira ostvarivanje ciljeva i osvajanje tržišta.	30	35
D	Organizacija stavlja naglasak na trajnost i stabilnost. Važni su efikasnost, kontrola i funkcionisanje bez velikih prepreka.	20	15
	UKUPNO	100	100
6. Kriterij uspješnosti			
A	Organizacija definiše uspješnost na bazi razvoja ljudskih resursa, timskog rada, predanosti zaposlenih i brizi za ljude.	20	20
B	Organizacije definiše uspjeh na bazi jedinstvenog ili najnovijeg proizvoda. To je proizvod lidera i inovatora.	25	25
C	Organizacija definiše uspjeh na bazi osvajanja tržišta i konkurentskih prednosti.	30	35
D	Organizacija definiše uspjeh na bazi efikasnosti. Presudni su pouzdana dostava, raspored i niski troškovi proizvodnje.	25	20
	UKUPNO	100	100

Procjenjivanje svih šest dimenzija tekuće kulture preduzeća Y završeno je zbrajanjem njihovih rezultata pod A, B, C i D i

dijeljenjem svakog od ovih zbrojeva sa 6, što prezentiramo u narednoj tabeli:

Tabela 2. Zbrajanje bodova iz upitnika br. 1 za preduzeće Y (procjena sadašnje kulture preduzeća Y)

A	Ukupno $A(1-6)/6 = (20+15+25+25+20+20) : 6 = 125 : 6$	20,83
B	Ukupno $B(1-6)/6 = (25+30+25+25+30+25) : 6 = 160 : 6$	26,67
C	Ukupno $C(1-6)/6 = (40+35+40+40+30+30) : 6 = 215 : 6$	35,83
D	Ukupno $D(1-6)/6 = (15+20+10+10+20+25) : 6 = 100 : 6$	16,67
	Ukupno $[A(1-6) + B(1-6) + C(1-6) + D(1-6)] : 6 = 600 : 6$	100,00

Rezultati procjene preferirane kulture iz upitnika br. 2 zbrojeni su i podijeljeni sa 6, na isti način kao i rezultati iz upitnika br. 1, što prikazuje naredna tabela.

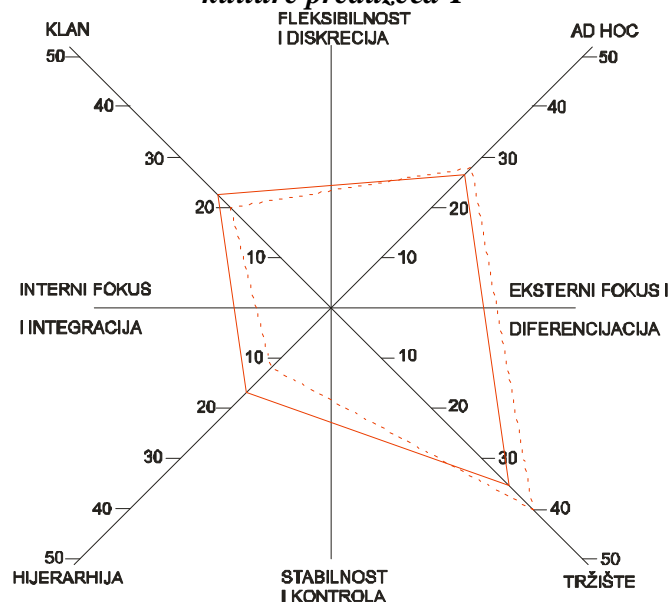
Tabela 3. Zbrajanje bodova iz upitnika br. 2 za preduzeće Y (procjena poželjne kulture preduzeća Y)

A	Ukupno $A(1-6)/6 = (20+10+25+25+20+20) : 6 = 120 : 6$	20,00
B	Ukupno $B(1-6)/6 = (25+35+25+25+30+25) : 6 = 165 : 6$	27,50
C	Ukupno $C(1-6)/6 = (45+40+40+45+35+35) : 6 = 240 : 6$	40,00
D	Ukupno $D(1-6)/6 = (10+15+10+5+15+20) : 6 = 75 : 6$	12,50
	Ukupno $[A(1-6) + B(1-6) + C(1-6) + D(1-6)] : 6 = 600 : 6$	100,00

Konačni rezultati iz zbirne tabele 2. prikazuju procijenjeni omjer sadržaja, pod A klan kulture, pod B adhokratske, C tržišne i D hijerarhijske kulture u tekućoj kulturi preduzeća Y. Isto tako, rezultati iz zbirne tabele 3. daju procijenjeni omjer sadržaja ovih osnovnih kultura u preferiranoj (poželjnoj) kulturi preduzeća Y. Rezultati iz ovih tabela definišu profile sveukupne tekuće kulture preduzeća Y (tabela 2.) i sveukupne preferirane kulture ovog preduzeća (tabela 3.).

Obzirom da grafičko prikazivanje ovih podataka iz tabela (kao i podataka o pojedinim elementima kulture iz upitnika) ih čini mnogo transparentnijim, stvarajući mogućnost kroz njihovu interpretaciju za bolje razumijevanje prezentiranih kultura, prikazivanje ovih podataka vršimo na grafičkoj formi organizacijskog profila osmišljenog za ovu namjenu. Ovim se omogućava njihova dalja analiza, povezivanje njihovih pojedinih elemenata, interpretiranje različitih organizacijskih atributa i njihovo objašnjavanje povezivanjem s uslovima njihovog oblikovanja u prošlosti preduzeća i sl., gradeći konačno time i podlogu za poboljšanje kulture preduzeća koja je predmet dijagnosticanja.

Shodno tome, na sljedećoj slici prezentiramo profil sveukupne tekuće (označene punom linijom) i sveukupne preferirane kulture (označene isprekidanom linijom) preduzeća Y.

Slika 1. Nacrt profila organizacijske kulture preduzeća Y

Pogled na nacrt profila sveukupne tekuće kulture preduzeća Y stvara osnovni utisak o eksternom fokusu i diferencijaciji ovog preduzeća. Dominiranje tržišnog kvadranta sa 35,83 boda, a odmah za njim i

adhokratskog sa 26,67 bodova, nad druga dva kvadranta (klan sa 20,83 i hijerarhijskog sa 16,67 bodova) odražava sadržaj ovih osnovnih kultura s vanjskim usmjerenjem u tekućoj kulturi preduzeća Y, oblikovanih u četvrt vijeka dugoj istoriji vrlo uspješnog, ekspanzivnog, pa mogli bi kazati i dramatičnog razvoja ovog preduzeća.

Prepoznavanje tržišnih prilika i nastojanje da se one iskoriste kreiranjem odgovarajuće ponude (sadržaji adhokratskog kvadranta), koja pedpostavlja konkurentnost kao najvažnije obilježje i preduslov njene održivosti i svrsishodnosti (što inkorporira sadržaje tržišnog kvadranta), ključno su značajna usmjerenja i petpostavke oblikovanja ove kulture od nastanka preduzeća Y do danas.

Stalna komunikacija s kupcima, traganje za njihovim potrebama i željama i u njima otkrivanje novih poslovnih prilika, iznjedrili su, do sada se pokazalo, vrlo uspješnu strategiju ovog preduzeća, usmjerenu na razvijanje trgovačkog lanca i s njim povezanih proizvodnji, s vizijom izrastanja u vodeći trgovački lanac u robama široke potrošnje u regiji, te jačanju pozicije ovog preduzeća kao respektabilnog proizvođača namještaja na domaćem i ino tržištu.

Ovakav pristup u razvijanju strategije je u potpunoj konzistenciji sa sljedećim navodima: „Jedno od najboljih pravila za razvoj strategije je nastojati otkriti što ciljani kupci vole i raditi više od toga; te otkriti što ne vole i raditi manje od toga. To znači provoditi vrijeme na tržištu i posmatrati šta je važno. Kako su rekli Al Ries i Jack Trout, strategija se treba razviti iz tržišnog mulja, a ne u antiseptičnom ambijentu kule od bjelokosti”.

Analizom ponude namještaja i drugih roba iz proizvodnog programa preduzeća Y, kao i ponude namještaja i drugih roba od vrlo širokog kruga dobavljača iz svijeta i BiH umreženih s ovim preduzećem, da se uočiti poseban respekt ovog preduzeća prema cjenovnoj diferencijaciji ovih ponuda, koja se može smatrati bitnim obilježjem

dugogodišnjeg fokusiranja poslovnih strategija različitih poslova preduzeća Y. Jednostavno rečeno, vođstvo i uposlenici ovog preduzeća su uočili da tržište, posebno domaće, traži proizvode solidnog i zadovoljavajućeg kvaliteta, po povoljnim (niskim) cijenama i godinama su ustrajavali na stalnom kreiranju i u ovom smislu poboljšavanju svoje, vremenom sve šire i konkurentnije ponude, a poslovni rezultati i jačanje pozicije preduzeća na tržištu su stalno potvrđivali ispravnost ovakvih opredjeljenja.

Stiče se utisak da je kultura ovog preduzeća (kako to gurui organizacijske kulture i misle da bi trebalo biti) u značajnoj mjeri i u dosta konzistentnim sadržajima, inkorporirana unutar ovakvih usmjerenja preduzeća Y i koncepta njegovog strateškog vođenja. U prilog tome, čini se upravo govori naglašavanje sadržaja tržišnog, a uz njega i adhokratskog kvadranta u profilu tekuće kulture ovog preduzeća. Ovu konstataciju posebno potvrđuje profil preferirane kulture koji ukazuje da u poboljšavanju kulture ovog preduzeća, kad je u pitanju omjer sadržaja njenih osnovnih kultura, ne bi trebalo puno toga mijenjati. Zapravo, trebalo bi dodatno naglasiti sadržaje tržišnog kvadranta za 4,17 bodova i adhokratskog kvadranta za 0,83 boda, na račun dodatnog smanjenja hijerarhijskog kvadranta za 4,17 i neznatnog smanjenja klan kvadranta za 0,83 boda.

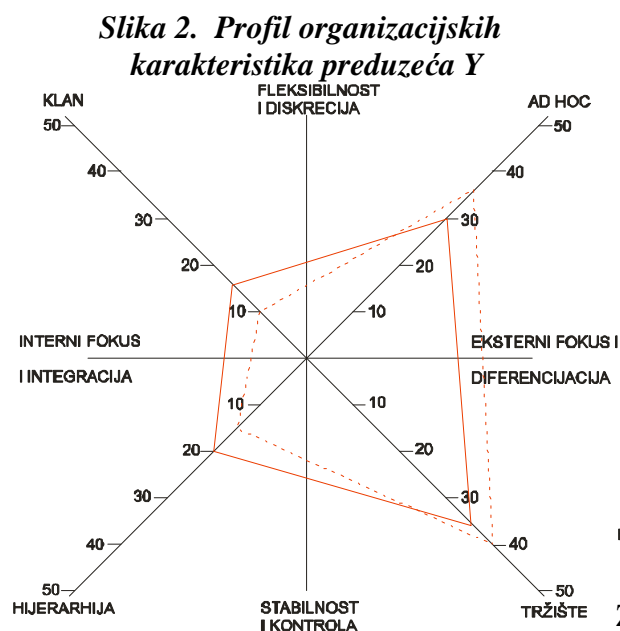
Ovi dosta slični profili preferirane i tekuće kulture potvrđuju saznanja o tome da pretpostavke, vrijednosti, prakse, iskustva i slični sadržaji kulture koji su se u prošlosti pokazali validnim, odnosno dovoljno dobrim u rješavanju problema preživljavanja i ostvarivanja ciljeva grupe, a u ovom slučaju postizanja čak i dramatičnog uspjeha preduzeća Y, postaju polazištem u rješavanju sličnih problema u budućnosti i odrednicom u budućem ponašanju njenih članova.

Jednostavnije rečeno, ono što se pokazalo dovoljno ili jako dobrim u prošlosti, postaje okosnica budućeg usmjerenja preduzeća i po pitanju razvijanja i poboljšavanja

njegove kulture, uz dodatno naglašavanje onih sadržaja kulture koji su vodili ranijem uspjehu.

KREIRANJE I INTERPRETACIJA PROFILA INDIVIDUALNIH ELEMENATA POSTOJEĆE I POŽELJNE KULTURE PREDUZEĆA Y I UTVRĐIVANJE NESLAGANJA MEĐU NJIMA

Poslije prezentiranja profila sveukupne tekuće i preferirane kulture preduzeća Y, u narednim prikazima predstavljamo i profile kultura njegovih šest elemenata koje podrazumijeva OCAI.



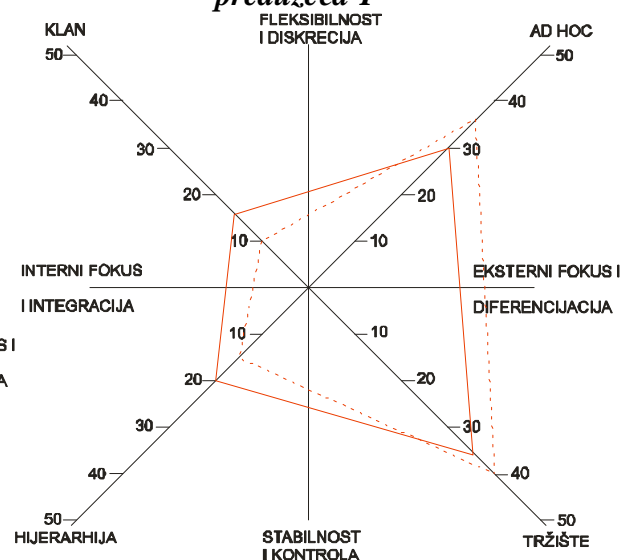
Profil organizacijskih karakteristika pokazuje dosta visoku usklađenost sa profilom sveukupne tekuće kulture preduzeća Y, uz nešto naglašeniji (za 4,17 bodova) kvadrant tržišne kulture ovog profila, u odnosu na isti kvadrant profila tekuće kulture ovog preduzeća.

Profil preferiranih karakteristika organizacije ukazuje na poželjnost daljeg pomjeranja ovog profila prema tržišnom kvadrantu za 5 bodova, uz smanjenje hijerarhijskog kvadranta u istom omjeru, te zadržavanje istog nivoa sadržaja u druga dva kvadranta. U poređenju sa preferiranim profilom sveukupne kulture preduzeća Y,

profil preferiranih organizacijskih karakteristika ovog preduzeća pokazuje, takođe, naglašeniji tržišni kvadrant za 5 bodova, te za po 2,5 bodova manji hijerarhijski i adhokratski kvadrant.

Da se takođe zapaziti da profil organizacijskih karakteristika u poređenju sa profilima drugih elemenata kulture ovog preduzeća prezentiranih u narednim prikazima, uz profil organizacijskog „ljepila“ (sa istim brojem bodova) pokazuje najviše naglašavanje tržišnog kvadranta, kako za tekuću (40 bodova), tako i za preferiranu kulturu (45 bodova).

Slika 3. Profil vodstva organizacije preduzeća Y



Za ekspanzivan rast preduzeća Y najviše zasluge pripadaju njegovom vođstvu, predvođenog njegovim osnivačem koji je izrazito preduzetan, inventivan, sklon eksperimentisanju i riziku i stalnom traganju za novim poslovnim prilikama, ulasku i investiranju u nove poslove koje dovoljno (ili čak uopšte) ne poznaje i sl., što su vrijednosti adhokratskog kvadranta, na slici profila tekućeg organizacijskog vođstva izrazito naglašene sa 30 bodova. U poređenju sa dosta kongruentnim tekućim profilom sveukupne kulture ovog preduzeća, adhokratski kvadrant organizacijskog vođstva ja naglašeniji za 8,33 boda što je, ipak, vidljiva razlika. U poređenju sa drugim elementima kulture

ovog preduzeća, jedino još u profilu strateškog naglašavanja uočavamo ovako veliki broj (30) bodova u adhokratskom kvadrantu.

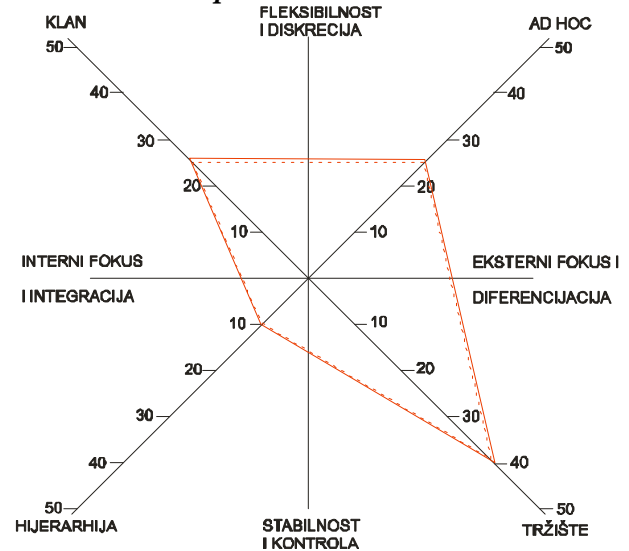
Od ovog (adhokratskog) kvadranta u profilu organizacijskog vođstva jedino je nešto više istaknut tržišni kvadrant za 5 bodova (ukupno ima 35 bodova), što govori o značaju sadržaja tržišnog kvadranta koje podržava vođstvo preduzeća Y. U prilog tome govori anegdota koja se prepričava u ovom preduzeću da njegov osnivač kad dva-tri puta prođe kroz salon namještaja u toku nekoliko dana i uoči istu neprodatu garnituru, da joj sam križa cijenu tražeći od prodavača njeno sniženje i prodaju. Poruka je: „Roba ne smije dugo stajati u prodajnom objektu, prodajte je!“ U tom smislu su i njegovi zahtjevi po pitanju konkurentnosti ponude eksplicitni i izričiti kao i po pitanju zahtjeva u ostvarivanju poslovnih rezultata (obima prodaje, obrta kapitala, dobiti itd.), a što su sve vrijednosti tržišnog kvadranta.

Dva kvadranta koja predstavljaju interni fokus, hijerarhijski sa 20 bodova i klan sa 15 bodova su, kao što se vidi, po snazi znatno manji u poređenju sa kvadrantima eksternog fokusa ovog profila. Brzi razvoj preduzeća i fokusiranje vođstva, posebno njegovog osnivača više na prilike i nove poslove (adhokratski kvadrant) nego na izgradnju organizacije kroz razvoj uposlenika, ovlašćivanje kompetentnih osoba i njihovo osnaživanje (klan kvadrant), kao i kroz kreiranje odgovarajućih načina formalizacije organizacije (hijerarhijski kvadrant), ponekad stvaraju utisak o trošenju („bacanju“) previše novca na različite oblike istraživanja tržišta i sl., da vođa ide daleko ispred organizacije, da ga organizacija ne može pratiti i da bi, žargonski rečeno, trebao „prikochiti“, na šta ga, po izjavama njegovih saradnika i oni povremeno upozoravaju, kako bi imali vremena (žargonski, takođe rečeno) „da stvari postave na svoja mjesta“ i da se bolje organizuju, što implicira upravo kreiranje sadržaja klan i hijerarhijskog kvadranta. No i pored ovakvih objektivnih problema u

stvaranju organizacije, ovo preduzeće stalno ekspanzivno raste i jača svoju poziciju na tržištu.

Predhodna, ipak, veoma pozitivna iskustva vezana za ovakav stil vođstva stvaraju uvjerenje o njegovoj izuzetnoj efektivnosti, pa i procjena preferiranog stila (vođstva) utemeljena na njima, još više naglašava upravo kvadrante koji imaju eksterni fokus, adhokratski i tržišni, za po još 5 dodatnih bodova, pri čemu bi u istom obimu trebali biti smanjeni kvadranti sa internim fokusom, klan i hijerarhijski takođe za po 5 dodatnih bodova. S ovom promjenom u profilu, procjena je, da bi ovaj stil vođstva postao još efektivnijim.

Slika 4. Profil upravljanja zaposlenima preduzeća Y

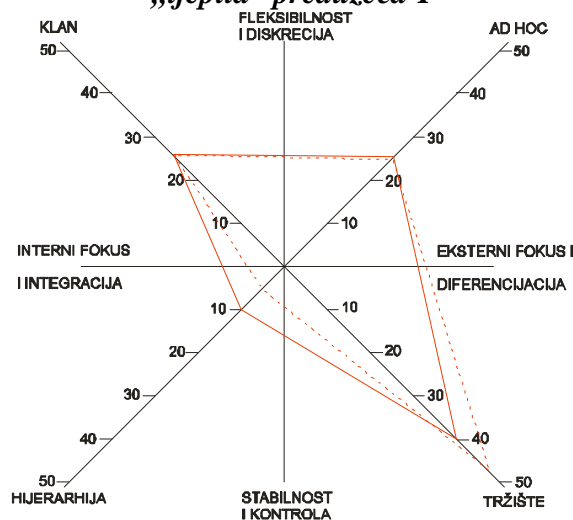


I u stilu upravljanja zaposlenima dominiraju vrijednosti tržišnog kvadranta (visokih zahtjeva i postignuća, naglašenog natjecateljskog duha i sl.) sa 40 bodova, a s ovako visokim brojem bodova tržišnog kvadranta ocijenjeni su jedino još (od elemenata kulture) organizacijske karakteristike i organizacijsko „ljepilo“. Klan i adhokratski kvadrant ocijenjeni su jednakim brojem od jedne četvrtine ukupnog broja bodova (tj. po 25 bodova), a hijerarhijski kvadrant ocijenjen je najmanjim brojem od 10 bodova.

Prema tome, u stilu upravljanja zaposlenima jednako su zastupljeni atributi

timskog rada, saglasnosti, participacije i sl. (klan kvadrant) i atributi pojedinačnog preuzimanja rizika, inovacije, slobode, preduzumljivosti itd. (adhokratski kvadrant), dok su atributi sklada, predvidljivosti i stabilnosti u odnosima, sigurnosti zaposlenih i sl. (hijerarhijski kvadrant) najmanje zastupljeni. Profil upravljanja zaposlenima pokazuje više od bilo kog drugog elementa kulture da je ono, prema ocjenama iz upitnika, bilo do sada dobro s aspekta organizacijske efektivnosti i da u tom smislu, po pitanju omjera sadržaja osnovnih kultura u ovom profilu, ne bi trebalo ništa mijenjati. Zato su jedino u ovom elementu profili tekuće i preferirane kulture potpuno identični.

Slika 5. Profil organizacijskog „ljepila” preduzeća Y



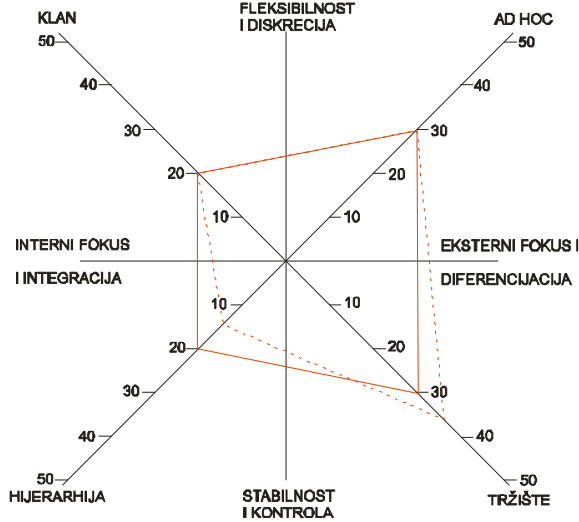
U profilu organizacijskog „ljepila” takođe dominira tržišni kvadrant sa 40 bodova, što znači da ovdje osnovnu supstancu organizacijske povezanosti čini fokus na ciljeve i rezultate, borbu i pobjedu, što su u ovoj organizaciji svakodnevne, rutinske teme i okosnica na kojoj se vrši povezivanje organizacije. Da se zapaziti da je sadašnji profil organizacijskog „ljepila”, potpuno identičan sa prethodno objašnjenim (tekućim) profilom upravljanja zaposlenima, što znači da su i ovdje klan i adhokratski sadržaji zastupljeni sa po jednom četvrtinom (po 25 bodova), a da

hijerarhijski kvadrant ima najmanji broj od 10 bodova.

To pokazuje da ovo preduzeće među različitim elementima organizacijske povezanosti podjednako drži do lojalnosti, međusobnog povjerenja i drugih sličnih obilježja (klan kvadrant), kao i do predanosti inovaciji, razvoju, istraživanju i korištenju novih prilika i sl. (adhokratski kvadrant), te da su formalna pravila i politike, blago napredovanje u organizaciji i druga slična obilježja karakteristična za hijerarhijski kvadrant, kohezivni sadržaji od najmanjeg značaja u okviru konkurentskih vrijednosti ovog preduzeća.

Međutim, za razliku od profila upravljanja zaposlenima koji za tekuću i preferiranu kulturu pokazuje isti profil, (a za kojeg smo upoređivanjem konstatovali da u pogledu sadašnjeg profila pokazuje identičnost sa sadašnjim profilom organizacijskog „ljepila”), preferirani profil organizacijskog „ljepila” pokazuje da je poželjno njegovo pomjeranje prema tržišnom kvadrantu za 5 bodova, na račun dodatnog smanjenja hijerarhijskog kvadranta u istom obimu. Time bi tržišni kvadrant u ovom profilu bio dodatno naglašen i on bi (profil organizacijskog „ljepila”) uz preferirani profil organizacijskih karakteristika u kome je ovaj (tržišni) kvadrant, takođe jednako visoko ocijenjen sa 45 bodova, bio jedini profil elementa preferirane kulture među svim drugim elementima kulture ovog preduzeća, sa ovako visokim vrijednostima tržišnog kvadranta.

Slika 6. Profil strateškog naglašavanja preduzeća Y



Profil strateškog naglašavanja pokazuje jednako naglašavanje sa po 30 bodova adhokratskog i tržišnog kvadranta, koji predstavljaju eksterni fokus preduzeća i po obimu jednaku zastupljenost druga dva manja kvadranta, klan i hijerarhijskog sa po 20 bodova, koji predstavljaju interni fokus preduzeća.

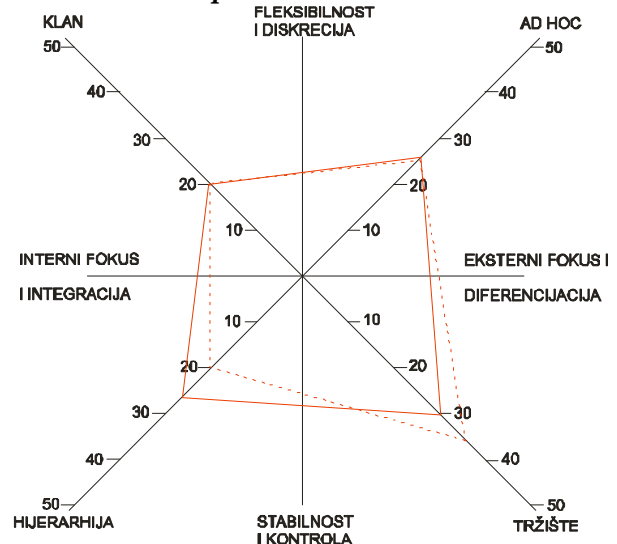
To znači da u strateškom usmjerenju preduzeće Y stavlja naglasak na nove mogućnosti, izvore rasta i kreiranje novih izazova, vrednujući i podržavajući isprobavanje novih stvari, istraživanje novih prilika i sl. (adhokratski kvadrant), ali istovremeno, i u istoj mjeri naglašavajući takmičarski duh, akcije i rezultate, te usmjerenje na ciljeve, osvajanje tržišta i sl. (tržišni kvadrant). Zapažanje da su ovi kvadranti jednaki istovremeno implicira zaključak da je ovo profil jedinog elementa kulture preduzeća Y u kome nije najdominantniji tržišni kvadrant, koji je ovdje jednak, odnosno jednako dominantan kao i adhokratski kvadrant.

Preduzeće, takođe, stavlja strateški naglasak na razvoj ljudi, povjerenja, otvorenosti, sudjelovanja i sl. (klan kvadrant), jednako kao i na stabilnost, trajnost, efikasnost, kontrolu, funkcionisanje bez velikih prepreka i sl. (hijerarhijski kvadrant), s tim da su vrijednosti ovih kvadranta po obimu za

trećinu manji od predhodno opisanih kvadranta sa ekstremnim fokusom.

Preferirani profil strateškog naglašavanja pokazuje preferenciju u dodatnom naglašavanju vrijednosti tržišnog kvadranta od 5 bodova, na račun dodatnog smanjenja hijerarhijskog kvadranta u istom obimu, pri čemu bi bile zadržane iste veličine njegovog klan i adhokratskog kvadranta. Ovakav preferirani profil strateškog naglašavanja bio bi u dosta dobroj kongruaciji sa preferiranim profilom sveobuhvatne kulture preduzeća Y, tj. ova dva preferirana profila poboljšala bi međusobnu kongruenciju u odnosu na njihove postojeće profile.

Slika 7. Profil kriterija uspješnosti preduzeća Y



Profil sadašnjih kriterija uspješnosti indukuje zapažanje da i ovdje dominiraju sadržaji tržišnog kvadranta od 30 bodova, s tim da je preostali broj (od 70) bodova u ovom profilu ravnomjernije raspoređen na preostala tri kvadranta, nego u bilo kom drugom elementu kulture preduzeća Y. Tako su konkurentski kvadranti adhokratski i hijerarhijski, ovdje jednako ocijenjeni sa po jednom četvrtinom (25) ukupnog broja bodova, dok je klan kvadrant ocijenjen sa petinom, odnosno 20 bodova. To znači da preduzeće Y uspjeh dominantno definiše na bazi vrijednosti tržišnog kvadranta,

konkurentskih prednosti, osvajanja tržišta itd., ali da to naravno nije jedini kriterij.

Očigledno je da u ovoj organizaciji znaju da značajni (i najznačajniji) pokretači stvaranja vrijednosti preduzeća mogu biti u adhokratskom kvadrantu, te se i uspjeh ovog preduzeća u dobroj mjeri (od jedne četvrtine) definiše na bazi vrijednosti ovog kvadranta, jedinstvenog ili najnovijeg proizvoda, odnosno proizvoda lidera i inovatora, novih poslova i sl. Ovdje se isto tako poznaje značaj efikasnosti, pouzdanosti dostave, niskih troškova, (kao pretpostavki za vođenje strategije niskih-prodajnih cijena) i sl. i u tom smislu značaj sadržaja kulture hijerarhijskog kvadranta, koji su u ovom profilu ocijenjeni takođe sa jednom četvrtinom ukupnog broja, tj. sa 25 bodova. Ova organizacija, na koncu svoj uspjeh definiše i na bazi razvoja ljudskih resursa, timskog rada, predanosti zaposlenih, brizi za ljude, i sl., a što su vrijednosti klan kvadranta ocijenjene u ovom profilu sa petinom, odnosno 20 bodova.

Preferirani profil kriterija uspješnosti, ipak, želi dodatno naglasiti tržišni kvadrant za 5 bodova tako da bi imao ukupno 35 bodova, smanjujući pri tome hijerarhijski kvadrant sa 25 bodova u sadašnjem profilu (gdje je, inače, ovaj kvadrant bio i najviše ocijenjen u odnosu na sve druge elemente kulture preduzeća Y), na 20 bodova u preferiranom profilu kriterija uspješnosti. Preferirane vrijednosti adhokratskog i klan kvadranta bi, pri tome ostale iste. Ova korekcija u kriterijima uspješnosti bi prema datoj procjeni mogla dodatno podstaći uspjeh preduzeća Y.

KARAKTERISTIKE KULTURE PREDUZEĆA Y: TIP, SNAGA I KONGRUENCIJA

Imajući u vidu da je najviše poena u sveobuhvatnoj tekućoj kulturi preduzeća Y dodijeljeno tržišnom kvadrantu (35,83) možemo konstatovati da u ovom preduzeću dominira tržišni tip kulture, da je potom ovdje sljedeći po zastupljenosti adhokratski

tip kulture (26,67 bodova), iza koje slijedi klan (sa 20,83 bodova), a da je najmanje zastupljen hijerarhijski tip kulture (16,67 bodova). Slična naglašavanja pokazuju i prezentirani individualni elementi postojeće kulture ovog preduzeća u kojima, takođe, u većini slučajeva dominira tržišni tip kulture, iza koga se prema broju bodova istim redoslijedom mogu nabrojati ostali tipovi adhokratski, klan i hijerarhijski tip kulture. Odstupanja od ovog redoslijeda imamo kod strateškog naglašavanja kod koga su ravnopravno dominirani tržišni i adhokratski tip kulture (po 30 bodova), sa jednakom zastupljenošću druga dva tipa kulture, klana i hijerarhijskog (od po 20 bodova). Kod kriterija uspješnosti imamo, takođe, odstupanja u konstatovanom redoslijedu zastupljenosti pojedinih tipova osnovnih kultura gdje je nakon tržišne i adhokratske sljedeća po zastupljenosti hijerarhijska i gdje je ovdje najmanje zastupljena klan kultura.

Preferirani profil sveobuhvatne tekuće kulture preduzeća Y pokazuje dodatno naglašavanje i dominiranje uglavnom tržišnog (za dodatnih 4,17 bodova) i u manjoj mjeri adhokratskog tipa kulture (za 0,83 boda) na račun smanjenja u istom obimu hijerarhijskog (za 4,17 boda) i klan kvadranta (za 0,83 boda). Ovim je profil preferirane kulture preduzeća Y u odnosu na njen postojeći profil, još više usmjeren prema eksternom fokusu i diferencijaciji ovog preduzeća. Slična pomjeranja pokazuju i individualni elementi preferirane kulture ovog preduzeća, s tim da je kod svih njih izuzev organizacijskog vođstva, kao poželjan iskazan isti broj bodova u klan i adhokratskim kvadrantima (koji je procijenjen i za njihove tekuće kulture). Upravljanje zaposlenima poželjnim pokazuje isti omjer sadržaja osnovnih kultura u svim kvadrantima (tj. pokazuje isti profil tekuće i preferirane kulture), dok jedino organizacijsko vođstvo poželjnim pokazuje smanjenje, osim u hijerarhijskom i u klan kvadrantu, radi povećanja adhokratskog i tržišnog kvadranta.

Snaga kulture određuje se brojem dodijeljenih bodova svakom specifičnom tipu kulture. Prema tome, snaga kulture preduzeća Y leži najviše u njegovoj tržišnoj (35,83 boda), a potom i u adhokratskoj kulturi (26,67 bodova), dok su klan (20,83 boda) i hijerarhijska kultura (16,67 bodova) područja slabije snage osnovnih kultura ovog preduzeća. Sadašnje stanje individualnih elemenata kulture ovog preduzeća pokazuje sličan raspored snaga u okviru četiri osnovne kulture međusobno konkurentskih vrijednosti. Snaga tržišne kulture (od 40 bodova) posebno je naglašena kod organizacijskih karakteristika, upravljanja zaposlenima i organizacijskog „ljepila“, dok ona (tržišna kultura) dominira i u drugim elementima kulture ovog preduzeća, ali je nešto ravnomjernije izbalansirana s drugim osnovnim kulturama.

Profil preferirane kulture preduzeća Y pokazuje potrebu dodatnog koncentrisanja i jačanja snage u tržišnom kvadrantu (ukupno 40 bodova) te dodatnog povećanja snage u adhokratskom kvadrantu (ukupno 27,5 bodova), na račun dodatnog smanjenja snage kulture ovog preduzeća u klan kvadrantu (ukupno 20 bodova) i hijerarhijskom kvadrantu (ukupno 12,50 bodova). Profili preferirane kulture individualnih elemenata ovog preduzeća pokazuju da je poželjno povećati njihovu snagu upravo u tržišnim kvadrantima, a organizacijsko vođstvo bi prema iskazanim preferencijama, osim u tržišnom, trebalo povećati snagu i u adhokratskom kvadrantu. Ova povećanja u preferiranim profilima išla bi, uglavnom na račun smanjenja snage u hijerarhijskom kvadrantu, a u slučaju organizacijskog vođstva i snage u klan kvadrantu.

Prezentirani profili sveobuhvatne sadašnje kulture preduzeća Y i njenih pojedinih elemenata pokazuju dosta dobru međusobnu kongruenciju čiji su oblici, uglavnom, okrenuti naglašavanju tržišnog kvadranta, potom adhokratskog, pa klan i na koncu hijerarhijskog kao najmanje zastupljenog kvadranta u ovim profilima.

Jedino u strateškom naglašavanju ednako su dominantni tržišni i adhokratski kvadrant i jednako su od njih, za trećinu manji klan i hijerarhijski kvadrant, a kod kriterija uspješnosti treći po veličini je hijerarhijski dok je ovdje najmanji klan kvadrant. Ipak, ove razlike u izgledima profila ne održavaju značajnije razlike u kongruenciji ovih elemenata, kako sa sveobuhvatnom tekućom kulturom, tako i između ovih elemenata međusobno.

Preferirana sveobuhvatna kultura preduzeća Y, kao i njeni pojedini elementi, a što je vidljivo iz njihovih prezentiranih profila (kako je već i ranije konstatovano), pokazuju uglavnom preferenciju ka dodatnom naglašavanju tržišnog kvadranta, a u slučaju organizacijskog vođstva i adhokratskog kvadranta (što se onda odrazilo i na manje pomjeranje u adhokratskom kvadrantu sveobuhvatne preferirane kulture). Oblici svih preferiranih profila ukazuju na njihovu značajnu usklađenost, kako pojedinih elemenata međusobno, tako i svakog od njih sa sveobuhvatnom preferiranom kulturom ovog preduzeća.

Uočavanje neslaganja u prezentiranim profilima između tekuće i preferirane kulture preduzeća Y, kako za sveobuhvatne kulture, tako i za njihove pojedine elemente, pokazuje da ne postoje značajne razlike u njihovim neslaganjima (veće od 10 poena). Profil upravljanja zaposlenima čak pokazuje identičnost i za tekuću i preferiranu kulturu, a u četiri ostala elementa, (osim organizacijskog vođstva), vrijednosti adhokratskog i klan kvadranta za tekuću i preferiranu kulturu su iskazane jednakim.

Promjene u kulturi ovog preduzeća, obzirom na iskazane preferencije u pojedinim elementima, bi trebalo usmjeriti ka dodatnom naglašavanju tržišne kulture, a kod organizacijskog vođstva i adhokratske. Pri tome bi kod četiri elementa kulture, trebalo smanjiti hijerarhijski kvadrant, a u slučaju organizacijskog vođstva i klan kvadrant.

ZAKLJUČAK

Provedeno istraživanje dovelo je do rezultata koji ukazuju da su iskazane preferencije u poboljšavanju (promjeni) kulture preduzeća Y posljedica njegovog dosadašnjeg dramatičnog uspjeha, pri kome je (ono) u dugom nizu godina bilo okrenuto eksternom fokusu i diferencijaciji uz dominiranje tržišnog i adhokratskog kvadranta, te bi kako pozitivno iskustvo ove kulture nalaže, trebalo i dalje nastaviti na isti (njihov) način, uz dodatno naglašavanje ovih kvadranta, posebno tržišnog. Pri tome, bi trebalo dodatno smanjivati hijerarhijski kvadrant i u nešto manjoj mjeri klan kvadrant.

Sličnim naglašavanjima kulture preduzeća Y u prošlosti, uz učešće njenih prezentiranih elemenata kao najznačajnijih (prema OCAI, ali i bezbroj drugih elemenata različitog značaja), ispleteni su jedinstveni sadržaji kulture ovog preduzeća sa iskazanim odrazom u predstavljenim profilima. No za svaku kulturu se može kazati da je jedinstvena. Ali se sigurno može i dodati da su neke od njih, ipak „jedinstvenije“ od drugih, da se više razlikuju posebno po pitanju za organizacije vrlo bitne njihove efektivnosti. Kultura preduzeća Y pokazala se izuzetno efektivnom u prošlosti. Za to i njeni preferirani profili pokazuju dosta sličnosti sa postojećim, uz preferenciju kako smo već konstatovali, u dodatnom naglašavanju tržišnog i u manjoj mjeri adhokratskog, na račun hijerarhijskog i takođe, u manjoj mjeri klan kvadranta.

Kod ovih, na prezentirani način naznačenih usmjerenja u poboljšavanju i razvoju kulture preduzeća Y, bi se ovdje ipak, mogao sugerisati oprez, posebno imajući u vidu značajnu snagu kulture (broj bodova) u adhokratskom kvadrantu i preferiranje u dodatnom, makar i simboličnom pojačavanju snage u njemu, te, takođe, imajući u vidu slabiju snagu kulture u kvadrantima internog fokusa od kvadranta okrenutih ekstremnom fokusu, kao i u preferiranju u dodatnom smanjivanju snage

kulture u hijerarhijskom i u manjoj mjeri u klan kvadrantu.

Bez obzira što se ovdje radi o vrlo snažnom preduzeću sa bogatim iskustvom u pronalaženju novih prilika, ulaska u nove poslove, velike investicije itd, jačanje konkurencije upućuje na odmjerene i opreznije buduće postupanje s ovakvim praksama, ponašanjima, aktivnostima i drugim sadržajima adhokratskog kvadranta. Istovremeno, moglo bi se razmišljati, tražiti i činiti konkretne napore i korake u izgradnji načina za povećanje efektivnosti internim fokusiranjem u već postojeće poslove, kroz njihovo ojačavanje razvojem ljudi, njihovih kompetencija, timskog rada, lojalnosti, povjerenja i sl. (klan sadržaji), te povećanjem efikasnosti, stabilnosti, koordinacije i sl. u postojećim poslovima, boljom kontrolom njihovih troškova itd. (hijerarhijski sadržaji). Jednostavnije rečeno, možda bi za preduzeće Y bilo korisnije nastojanje da se ono učini više efektivnim na „poznatijem i sigurnijem tlu“ postojećih poslova, kroz bolje organizovanje, ojačavanje i izgradnju njihovih konkurentskih sposobnosti i konkurentskih prednosti, nego kroz brzi rast preduzeća širenjem prema novim, malo poznatim ili čak nepoznatim poslovima.

U skladu s ovim iznosimo i mišljenje Roberta Kaplana profesora sa Harvardskog univerziteta, autora Balanced scorecard (uravnotežene karte rezultata) kao vrlo korisnog i prihvaćenog alata u provođenju strategije, koji smatra da je jako značajno reći ne (novim ili čak postojećim) prividno dobrim poslovima, kako bi se organizacija mogla fokusirati na postojeće (ili neke od postojećih poslova) ojačati ih i učiniti konkurentnijim, budući da niko ne može biti konkurentan baš u svemu, a „ko hoće da bude svakom svašta, rizikuje da ne bude nikom ništa“, što aludira na rizik prevelikog disperziranja snage preduzeća na veliki broj poslova, a što može voditi njihovom slabljenju, smanjenju njihove efektivnosti i konkurentnosti i konačno njihovom potiskivanju sa tržišta.

No kako je paradoks često povezan s uspjesima, posebno velikim, usmjerenja ka ovako definisanim profilima preferirane kulture (sveobuhvatne i njenih pojedinih elemenata) preduzeća Y, mogu rezultirati nastavljanjem izuzetno uspješnih trendova iz prošlosti i jačanjem konkurentnosti ovog preduzeća pod uslovom da njegovo dodatno eksterno fokusiranje prema tržišnom i adhokratskom kvadrantu, prati istovremeno dodatno senzibiliziranje (i usmjerenje) i prema kvadrantima internog fokusa, klan i hijerarhijskom, što su prema konceptu okvira konkurentskih vrijednosti paradoksalni zahtjevi (budući da se teži afirmisanju međusobno suprotstavljenih vrijednosti). Ali kad je preduzeće Y u pitanju i njegovo izuzetno vođstvo, iskustvo iz prošlosti govori da ovdje ništa nije nemoguće.

Na kraju ipak treba konstatovati da su u ovoj studiji prikazani samo profili koji prezentiraju osnovne konture kultura sadržane u okviru četiri osnovne kulture koje imaju međusobno suprotstavljene vrijednosti. Identificiranje stvarnih sadržaja svake od ove četiri osnovne kulture prezentirane u profilima tekuće kulture i usmjerenje ka promjeni (poboljšanju) njihovog konkretnog sadržaja, a što nije bio predmet ove studije, konkretizovalo bi osnovu za poboljšanje kulture ovog preduzeća, definisanu kroz razlike između profila njegove tekuće i preferirane kulture, kako sveobuhvatne tako i kulture njenih pojedinih elemenata. Budući da je kultura inkorporirana u tkivo konkurentskih sposobnosti svakog preduzeća, svako njeno poboljšavanje vođeno usmjerenjima prema preferiranim sadržajima, ispravno dijagnosticiranim u smislu doprinosa organizacijskoj efektivnosti, vodiće i stvarnom poboljšanju u tom smislu i jačanju konkurentskih sposobnosti svakog preduzeća, pa prema tome i preduzeća Y, utirući time put za očuvanje i inoviranje njegovih postojećih i izgradnju novih konkurentskih prednosti.

LITERATURA

1. Blanšar K., O Konor M. (2003): Upravljanje putem vrednosti, Prometej, Novi Sad.
2. Buble i dr. autori (2005): Strateški menadžment, Sinergia-nakladništvo, Zagreb.
3. Cameron K.S., Quinn R.E. (1999): Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework, Addison Wesley, USA.
4. Dedić M., Umihanić B. (2004): Osnove menadžmenta i preduzetništva, Of-set, Tuzla.
5. Hammer M., Champy J. (2004): Reinženjering tvrtke, manifest za poslovnu revoluciju, Mate, Zagreb.
6. Janićijević N. (1997): Organizaciona kultura, kolektivni um preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd.
7. Klopić R. (2010): Marketing, mogućnosti etičke primjene, Off-set, Tuzla.
8. Kotler P. (2003): Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem, Adižes, Novi Sad.
9. Kourdi J. (2007): Poslovna strategija, Masmedia, Zagreb.
10. Kurtić A., Kulović Dž (2011): Poslovno vođenje, Jordan studio, Sarajevo.
11. Niven P.R. (2006): Balanced scorecard, Korak po korak maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb.
12. Peters T., Waterman R.H. (1996): U potrazi za vrhunskim, lekcije iz najbolje vođenih američkih kompanija, Global Book, Novi Sad.
13. Porter M.E. (2007): Konkurentska prednost, ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata, Asee, Novi Sad.
14. Renko N. (2005): Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb.
15. Schein E.H. (1999): The corporate culture survival guide: Sense And Nonsense About culture change,

- Jossey-Bass Published, San Francisco, CA.
16. Schein E.H. (2004): Organizacional culture and leadership, Jossey-Bass Published, San Francisco, CA.
 17. Senge P. (2003): Ples promjene, izazovi u razvoju učećih organizacija, Mozaik knjiga, Zagreb.
 18. Smith J. (2007): Kako stvoriti konkurentsku prednost, Naklada Ljevak, Zagreb.
 19. Šunje A. (2003): Top – menadžer, vizionar i strateg, Tirada, Sarajevo.
 20. Šehić Dž. (2001): Strateški menadžment, Slovo, Mostar.
 21. Thompson Jr. A.A., Strickland III A.J., Gamble J.E. (2005): Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću, Mate, Zagreb.
 22. Thakor A.V. (2005): Kako postati bolji stvaralac vrijednosti, kako poboljšati kompanijinu i vašu vlastitu bilancu, Mate, Zagreb.
 23. Tipurić D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb.
 24. Welch J., Welch S. (2005): Kako pobijediti, Naklada Zadro, Zagreb.
 25. Žugaj M. i drugi autori (2004): Organizacijska kultura, Tiva tiskara, Varaždin.