

3. ORGANIZACIONE STRUKTURE

Organizacija predstavlja raspodelu, usklađivanje i vođenje sveukupnih procesa rada radi efikasnog dostizanja ciljeva. Ona je determinisana kroz organizacionu strukturu i kroz organizaciju procesa rada.

Struktura¹⁸ predstavlja sastavni dio svakog organizma, svake organizacije. Ona je ujedno i najvažniji dio svake organizacije. Svaka organizacija, pa tako i preduzeće ima svoju određenu strukturu, odnosno neki svoj sistem unutarnjih veza i odnosa. Važnost strukture za preduzeće jednaka je važnosti anatomske anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se ona često naziva anatomijom preduzeća. Bez prave organizacione strukture će i najbolji učinak u svim područjima rukovođenja ostati neefikasan i jalov. Upravo iz tih razloga pred svako se preduzeće kao prioriteten zadatak postavlja izbor adekvatne organizacione strukture.

Postoji veliki broj definicija organizacione strukture, kao što su:

- Organizaciona struktura, koja je rezultat procesa organizovanja treba da odgovara ciljevima i sredini u kojoj preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost.
- Organizaciona struktura kao rezultat procesa organizovanja nije cilj za sebe već sredstvo da se ostvare ciljevi poslovanja.
- Organizaciona struktura se prilagođava donetim odlukama, ali se istovremeno pri donošenju strategijskih odluka vodi računa o postojećoj organizacionoj strukturi.

Sa razvojem preduzeća dolazi do promena u organizacionoj strukturi. U prvoj etapi, preduzeće je tzv. preduzetnička organizacija. Naime, jedno lice – preduzetnik, dominira organizacijom u smislu da mu ona služi da ostvari neke svoje ciljeve. Sve dok je zaposlen manji broj ljudi se ne ispoljava kao problem da izvesnu podelu rada prati formalna organizaciona struktura. Neki preuzetnici su više, a drugi manje skloni prihvatanju rizika. Od stava prema riziku zavisi i izbor strategije, kao načina

¹⁸ M. Babić, B. Stavrić (2003), *Organizacija preduzeća – upravljanje organizacionom strukturom*, KIZ „Centar“, Beograd, str. 113.

ostvarivanja ciljeva u sredini. Ukoliko preduzeće raste suočava se sa problemima koji prevazilaze sposobnosti jednog čoveka da efikasno upravlja poslovnim aktivnostima.

Od odgovarajuće veličine (u drugoj etapi) preduzeća mora da ima u određenom stepenu razvijene poslovne funkcije. To ga primorava da ide i na funkcionalnu organizacionu strukturu. Od pojedinaca se ide na tim menadžera, jer svaka poslovna funkcija zahteva da se njenom aktivnošću upravlja. Generalni direktor koordinira rad menadžera pojedinih poslovnih funkcija.

Kada preduzeće prevaziđe fazu u svome razvoju u kojoj je bilo orijentisano na jedan proizvod i jedno tržište javljaju se problemi u efikasnosti funkcionisanja organizacione strukture stvorene na funkcionalnom principu. Veliko preduzeće sa većim brojem proizvoda i tržišta prinuđeno je da ide (u trećoj etapi) na divizionu organizaciju, po tržištima ili proizvodima, u najvećem broju slučajeva. Tada se stvara određeni broj relativno osamostaljenih strategijskih poslovnih jedinica, koje su organizovane kao samostalna preduzeća u drugoj etapi razvoja (prema funkcionalnom principu) jer su im potrebne sve poslovne funkcije kao i samostalnom preduzeću.

Struktura je bitan ili bolje rečeno esencijalan element kompetentnosti ili potencijala preduzeća koji opredeljuje njegovo mesto u sredini (strategijsku poziciju). U tom smislu struktura mora biti usklađena sa strategijama kao načinima ostvarenja ciljeva poslovanja preduzeća. Ne postoje pravila koji tip organizacione strukture je potreban za sprovođenje svakog tipa strategije. Istorija razvoja preduzeća i sticaj faktora različitog kvaliteta i intenziteta delovanja uticao je na postojeću organizacionu strukturu. Ti isti faktori deluju i na izbor strategije.

Organizacija treba da menja strukturu, da je usaglasi sa promenama u svojoj sredini i strategiji. Što je stepen prilagođavanja veći to su bolji rezultati poslovanja.¹⁹

Promene organizacije mogu se izvršiti na više načina. Strukturne promene uz pomoć organizacione šeme vrše se korišćenjem klasičnih organizacionih principa. Promena se može obaviti zadržavajući organizacionu šemu, a menjajući stepen

¹⁹ Sajfert Z. (1999), *Poslovna organizacija*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihailo Pupin", Zrenjanin

decentralizacije odlučivanja u organizaciji. Ako se stvore strategijske poslovne jedinice povećava se samostalnost i motivisanost podsistema da se poboljšaju efektivnost i efikasnost poslovanja.

Strukturnu promenu moguće je obaviti poboljšanjem toka posla (grupisanje specijalista) što vodi većoj motivaciji i ima za posledicu veću produktivnost. Jedna od značajnih strukturalnih promena u savremenom preduzeću je poboljšanje mreže komunikacije. To je uslov da se poboljša sistem koordinacije među podsistemima, što je prepostavka da se ostvari sinergija u akciji na primeni strategije.

3.1. Vrste i oblici organizacionih struktura

Postoje dve osnovne vrste organizacione strukture²⁰:

- Formalna organizaciona struktura reprezentuje sveukupnost veza i odnosa između resursa u organizaciji, a nastaje kao rezultat formalnog planskog procesa organizovanja od strane menadžmenta.
- Neformalna organizaciona struktura reprezentuje društvenu povezanost na osnovu prijateljstva ili interesa između različitih članova organizacije.

Sve organizacione strukture klasifikujemo u dve grupe:

1. Klasične, tradicionalne ili birokratske

- funkcionalni model i
- divizioni model,

2. Organske ili adaptivne strukture

- matrična,
- inovativna,
- mrežna i
- projektna organizacija.

²⁰ M. Babić, B. Stavrić (2003), *Organizacija preduzeća – upravljanje organizacionom strukturuom*, KIZ „Centar“, Beograd

Karakteristike klasične organizacione strukture su:

- Predstavljaju centralizovanu ili decentralizovanu organizaciju formiranu prema strogim pravilima i jasno definisanim standardima i procedurama obavljanja posla.
- Stabilno okruženje omogućava preduzeću da se ponaša kao zatvoren sistem gde je sve propisano.
- Odnosi u njemu su formalizovani, a komunikacije idu od vrha na dole u pisanoj formi.
- Podela poslova je detaljna i uslovaljava veliku specijalizaciju zaposlenih. Svaki zaposleni je specijalizovan samo za jedan zadatak, izvršava ga striktno po propisanim procedurama i odgovara za njega.

U drugoj polovini 20 veka dolazi do pojave adaptivnih (organskih) struktura, koje su veoma fleksibilne i omogućavaju brzo prilagođavanje novim, visokim tehnologijama i globalnom poslovanju. Karakteristike adaptivnih (organskih) struktura su:

- decentralizacija,
- široka specijalizacija,
- niska formalizacija,
- koordinacija u okviru timova i radnih tela je putem neposredne komunikacije.

Organska struktura opisuje se na sledeći način²¹:

1. Kako se potrebe povećavaju, radnici imaju više promenljivih dužnosti.
2. Komunikacija se odvija u vidu saveta i informacija, pre nego u vidu naredbi i instrukcija.
3. Odlučivanje i uticaji su više neformalni i decentralizovani.
4. Visoko se ceni ekspertiza.
5. Radnici se više oslanjaju na sopstvenu procenu nego na pravila.
6. Poštovanje autoriteta je manje važno, nego predanost ciljevima organizacije.
7. Zaposleni više zavise jedan od drugog i neformalno se povezuju.

²¹ Colovic G. (2012), *Strategic management i garment industry*, Woodhead Publishing, Cambridge, Oxford, New Delhi

Mudri menadžeri svesni su mreže interakcija među članovima organizacije i strukture koja se formira oko nje, a sve u cilju povećanja aktivnosti. Ljudi u organskim organizacijama više rade kao članovi tima, a manje kao podređeni koji dobijaju naredbe od šefa i tako krše tradicionalnu birokratsku formu. Jednom rečju, što je firma više organska, ona brže reaguje na promenljive zahteve konkurenциje i stvarnost tržišta.

3.1.1. Funkcionalna organizaciona struktura

Funkcionalna organizaciona struktura odgovara preduzećima sa užim fokusom na proizvod i tržište. Ova struktura omogućava specijalizaciju i profesionalnost u obavljanju poslova. Ona odgovara preduzećima koja svoju konkurentnu prednost stvaraju na distinkтивnoj kompetentnosti na jednoj (proizvodnja) ili par poslovnih funkcija. Omogućava povećanje operativne efikasnosti kada se zadaci obavljaju na rutinski način. Obično je odgovornost za ostvarenje profita na samom vrhu preduzeća.

Kod preduzeća sa visokom povezanošću proizvoda, a sa skromnom povezanošću tržišta odgovara funkcionalna struktura zbog povezanosti proizvoda. Strategijske poslovne jedinice se stvaraju da se suoče sa različitošću tržišta ili geografije, da u fokusu pažnje bude svako tržište na najefikasniji način, da bi se obratila pažnja na mogućnosti i opasnosti na svakom tržištu. Funkcionalna organizacija značajno smanjuje troškove ali smanjuje i mogućnost strategijskog reagovanja na promene u sredini.



Slika 1. Model funkcionalne organizacione strukture²²

²² Mašić B., Babić L., Đorđević Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), Menadžment: principi, koncept i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd

U funkcionalnoj organizaciji poslovi se grupišu i specijalizuju prema poslovnim funkcijama i veštinama koje zahtevaju: proizvodnja, marketing, ljudski resursi, istraživanje i razvoj, finansije, računovodstvo...

Funkcionalna organizacija postoji kako u velikim, tako i u malim organizacijama. Velike kompanije mogu biti organizovane u nekoliko različitih funkcionalnih grupacija, uključujući one, jedinstvene za njihov biznis. Na primer, Carmike Cinema ima potpredsednike za finansije, za nekretnine, operacije, oglašavanja, informacione sisteme, tehničku podršku i koncesiju, kao i potpredsednika koji je glavni kupac filmova.

Tradicionalni i funkcionalni pristup departmentalizaciji ima nekoliko potencijalnih prednosti za organizaciju:

1. Kada su grupisani ljudi sa sličnim veštinama, mogu se realizovati različite ekonomski funkcije, može se kupiti efikasnija oprema i mogu se koristiti popusti za velike kupovine.
2. Kontrola okruženja je efikasnija. Svaka funkcionalna grupa je u skladu sa razvojem u svojoj oblasti, tako da se može brzo prilagoditi.
3. Standardi uspeha se bolje održavaju. Ljudi sa sličnom obukom i interesima mogu razviti zajedničku želju za uspehom u svom poslu.
4. Ljudi imaju više mogućnosti za stručno usavršavanje i razvoj veština.
5. Specijalisti za tehniku su oslobođeni preobimne administracije.
6. Odlučivanje i linije komunikacije su jednostavne i jasne.

Ljudi mogu voditi više računa o svojoj funkciji, nego o kompaniji kao celini, a njihova pažnja usredsređena na funkcionalne zadatke može ih dovesti u situaciju da izgube iz vida ukupni kvalitet proizvoda i zadovoljne potrošače. Menadžeri razvijaju funkcionalnu ekspertizu, ali ne stiču znanje u drugim oblastima biznisa. Oni postaju specijalisti, ali ne i oni koji uopšteno gledaju na stvar. Među funkcijama često dolazi do konflikata, a komunikacija i koordinacija opadaju. Ukratko dok funkcionalna diferencijacija postoji, može da se dogodi da ne postoji funkcionalna integracija.

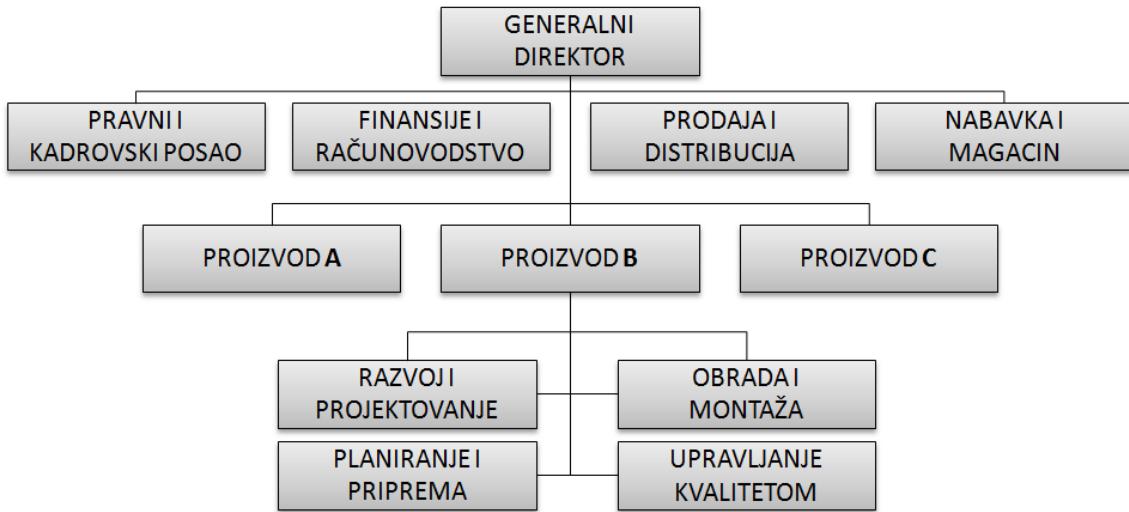
Funkcionalna struktura može biti odgovarajuća u prilično jednostavnim, stabilnim okruženjima. Ako se organizacija fragmentuje (ili dezintegriše), može postati teško da se razvijaju i iznose novi proizvodi na tržište, kao i da se brzo reaguje na zahteve potrošača i druge promene. Posebno u situaciji kada se kompanije razvijaju, a biznis okruženje menja, postoji povećana potreba da se efikasnije integrišu biznis oblasti, kako bi organizacija postala fleksibilnija i spremnija za promenu. Drugi oblici departmentalizacije mogu biti fleksibilniji, adekvatniji i spremniji od funkcionalne strukture.²³

3.1.2. Diviziona organizaciona struktura

U ovom modelu postoje relativno osamostaljeni delovi – divizioni – koji su sa vrhom preduzeća povezani zajedničkim funkcijama i kapitalom. Divizioni model karakteristiše decentralizacija odlučivanja i delegiranje prava i odgovornosti na rukovodioce diviziona. Menadžeri diviziona samostalno upravljaju u okviru usvojene strategije preduzeća, ali su odgovorni za rezultate rada (profitni centri).

Kod preduzeća sa malom povezanošću proizvoda, a sa viskom povezanošću tržišta potrebna je diviziona struktura. To je neophodno zbog različitih tehnologija i proizvodnih procesa za proizvode. Stvaraju se strategijske poslovne jedinice sa idejom da se obezbedi strategijski pristup tržištu uz eliminisanje kontraproduktivne konkurenциje u okviru tržišta. Tradicionalana diviziona struktura je dobra za kontinuelno poboljšanje poslovanja organizacije, ali je ograničena za stvarni proces promena. To prepostavlja ne samo promene u organizaciji već i ponašanju. Proces promene je veoma uslovljen motivacijom zaposlenih.

²³ Babić M., Stavrić B. (2003), *Organizacija preduzeća – upravljanje organizacionom strukturom*, KIZ „Centar“, Beograd



Slika 2. Diviziona organizaciona struktura²⁴

Kod preduzeća sa malom povezanošću proizvoda i malom povezanošću tržišta potrebna je multidivizionala ili struktura pogodna kod holding preduzeća. Visok stepen različitosti traži dosta decentralizovano odlučivanje. Potrebne su strategijske poslovne jedinice zbog dimenzija preduzeća koja spadaju u ovu kategoriju. Ciljevi se postavljaju na finansijskoj osnovi da se ne previde mogućnosti na tržištu. Ti ciljevi su sredstvo kontrole i koordinacije poslovne aktivnosti.

Multidivizionala struktura omogućava strategiji relevantne načine da se organizuje veliki broj različitih poslovnih aktivnosti. Omogućava se koordinacija poslova sa sličnim strategijama, ciljnim tržištima i mogućnostima rasta. Ta struktura omogućava alokaciju ograničenih izvora i sposobnosti na poslovne aktivnosti gde je moguće ostvariti konkurentnu prednost.

Diviziona organizaciona struktura može biti:

a) Predmetna organizacijska struktura

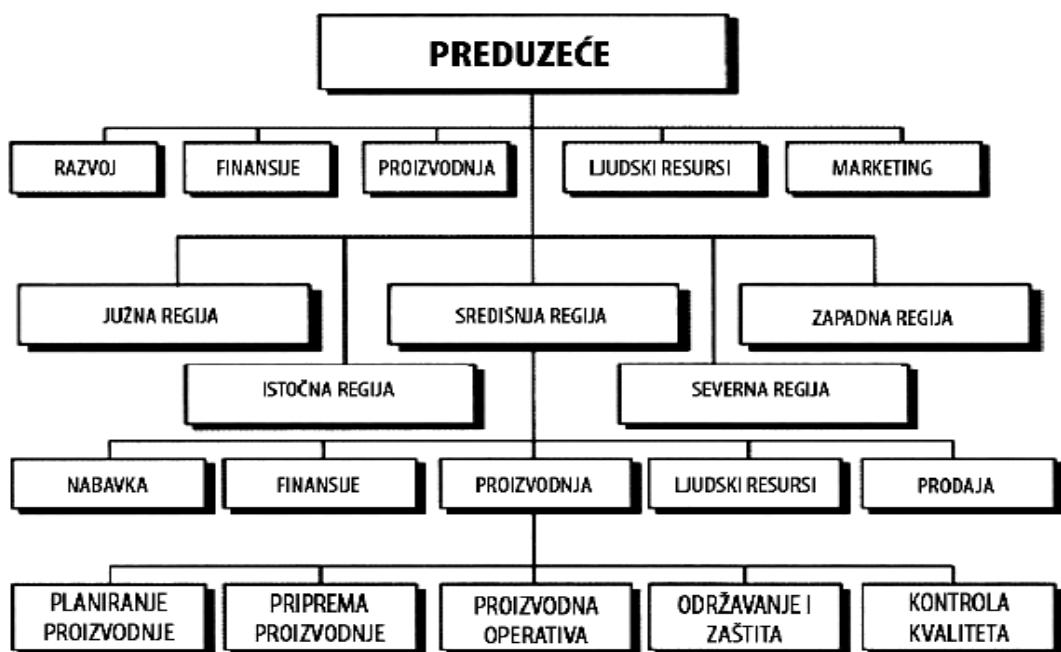
- broj formiranih predmetnih organizacijskih jedinica (divizija) zavisi o broju proizvoda,
- organizacione jedinice odgovorne su ne samo za proizvodnju, nego i za održavanje proizvoda,
- u poduzećima sa širokim asortimanom proizvoda koji se temelje na različitim tehnologijama namenjenih različitim kupcima (različit im je način prodaje) i

²⁴ Colovic G. (2012), *Strategic management in garment industry*, Woodhead Publishing, Cambridge, Oxford, New Delhi

- organizacione jedinice mogu biti strateške poslovne jedinice - oblikuju svoju strategiju, imaju svoj proizvod, tržište, relativno su samostalne, ali i odgovorne za profit.

b) Teritorijalna organizacijska struktura

- svaka teritorijalna organizaciona jedinica objedinjuje sve poslove koji se odnose na jedan teritorij,
- koristi se u preduzećima: koja posluju na većem geografskom području, koja su nastala integracijom samostalnih preduzeća, čija je proizvodnja dislocirana izvan sedišta preduzeća, čija priroda posla to zahteva (trgovina, šumarstvo, poljoprivreda, bankarstvo),



Slika 3. Divizionala teritorijalna organizaciona struktura²⁵

c) Organizacijska struktura prema potrošačima

- koristi se u velikim preduzećima koja imaju mnogo različitih proizvoda/usluga namenjenih različitim kategorijama kupaca
- koristi se: velike izdavačke kuće (literatura za odrasle, decu, omladinu, udžbenici i sl.), fakulteti (diploske studije, posdiploske studije, doktorske studije i sl.), domovi zdravlja (dispanzer za predškolsku decu, školsku, odrasle), bolnice (pedijatrija,

²⁵ Mašić B., Babić L., Đorđević Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), Menadžment: principi, koncept i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd

kardiologija i sl.), elektronske kompanije (aparati, industrijski proizvodi, medicinska oprema, informacioni sistemi i sl.).

Prema Zečeviću²⁶ primer ove organizacione strukture je kompanija Adidas. Suočen sa sve lošijim prodajama u Severnoj Americi, kao i sa velikom konkurencijom u Evropi, Adidas ponovo procenjuje svoj plan igre i oblikuje svoju strukturu. Skidanjem sala sa duplih funkcija i integriranjem svoje američke organizacije u globalnu strukturu kompanije, od Adidasa se očekuje da se vrati u „prvi tim“ industrije. Kompanija ima ponovo dizajniran, trodivizoni pristup koji menja tradicionalnu strukturu „odeće i obuće“ većine drugih kompanija koje prodaju sportsku opremu. Svaka od ove tri divizije proizvodiće sopstvene linije odeće i obuće da bi ciljno zadovoljila potrebe potrošača:

- Sports Forever divizija - koja trenutno čini 90% procenata ukupnog biznisa Adidasa - uključiće proizvode za trening koji će se takođe dopasti sektoru životnog stila. Koristiće Adidasov logo i fokusiraće se na trening, trčanje, tenis, fudbal i košarku.
- Originalana divizija će nastaviti sportsko nasleđe kompanije tako što će ponuditi svoje proizvode pod poznatim trolinijskim logom. Njena misija je takmičenje sa tradicionalnim atletskim markama kao i sa modnim brendovima kao sto su Polo Sport, Abercrombie and Fitch i Gap.
- Divizija za opremu fokusira se na multifunkcionalne proizvode i predstavljaće most između Forever Sport-a i Originalnih divizija. Ova kategorija će koristiti logo nove Adidas opreme i činiće 5% do 10 % ukupnog biznisa.

Herbert Hajner (Herbert Heiner), generalni direktor Adidas - Solomona i zamenik predsednika borda, zaključio je: „...Naša nova organizaciona struktura će izvršiti revoluciju u obavljanju posla Adidasa. Omogućiće novi dinamični okvir koji nam je potreban da bismo agresivnije proširili naš biznis i daće nam šansu da u godinama koje dolaze ostvarimo značajne stope napretka.“

Adidas je dobro poznata kompanija, a napred navedeni primer daje uvid u borbe i planove za budućnost. Iako ova kratka priča ne daje sve detalje o strategiji i strukturi

²⁶ Zečević M. (2005), *International Business and Management*, Evropski univerzitet, Beograd

Adidasa ona ipak ističe nekoliko važnih pitanja. Važno je imati na umu činjenicu: kako se kompanija organizuje, važno je isto koliko i njena strategija, ako ne i važnije. A Adidas, kao i mnoge druge kompanije, naporno radi da bi uskladio svoju strategiju sa strukturom.

Neke kompanije stvaraju divizije prema grupama potrošača ili prema geografskim razlikama. Adidas je organizovan u potrošačke divizije. Slično tome, bolnica može organizovati svoje usluge prema slučajevima – psihijatrijskim, ortopedskim, hitnim, ili slučajevima dece, odraslih ili starih. Takođe, odeljenje za zajam u banci često dodeljuje zadatke bazirane na tome da li klijenti zahtevaju potrošačke, korporativne, poljoprivredne, ili zahteve za hipotekom ili za mala preduzeća.

Za razliku od potrošača, divizije mogu biti strukturirane i prema geografskim regionima. Sears, na primer, bio je prvi u stvaranju geografske divizije. Geografske razlike podrazumevaju područje, teritoriju, region i zemlju. Seagram International na primer, jedna je od mnogih kompanija koja ima menadžere za Evropu, Daleki Istok i Latinsku Ameriku.

Primarna prednost i proizvodnog i potrošačko - regionalnog pristupa departmentalizaciji je mogućnost usredsređivanja na potrebe potrošača i pružanje bolje i brže usluge. Ali, udvostručavanje aktivnosti u mnogim potrošačkim grupama i geografskim područjima veoma je skupo.

3.1.3. Matrična organizaciona struktura

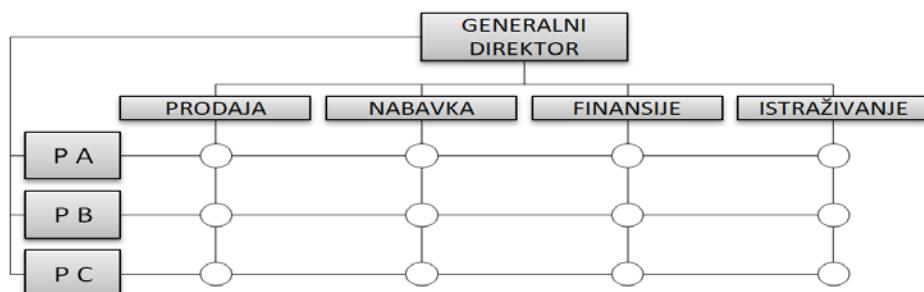
Matrična organizacija je hibridna forma organizacije u kojoj se funkcionalna i diviziona struktura preklapaju. Menadžeri i osoblje imaju odgovornost prema dvojici šefova - funkcionalnom i divisionom menadžeru. Tako matrična struktura ima pre dualnu nego jednu liniju komande.

Matrična organizaciona struktura je kombinacija funkcionalne i divizionalne strukture sa ciljem poboljšanja njihovih performansi u uslovima čestih promena u okruženju. Matrična forma pojavila se prvo u aero-industriji u TRW 1959.godine. a onda sa NASA-om. Sada se primenjuje u bolnicama, agencijama za zaštitu zdravija,

preduzetničkim organizacijama, vladinim laboratorijama, finansijskim institucijama i multinacionalnim korporacijama. Kompanije koje su koristile i koje sada koriste matričnu formu uključuju IBM, Boeing, General Electric, Dow Chemical, Verov, Shell Oil, Tevas Instruments, Bechtel, Phillips Petroleum i Dow Corning.

Menadžerima omogućava rešavanje specifičnih zadataka angažovanjem stručnjaka specijalista u okviru matričnih timova. Trajanje timova specijalista je ograničeno vremenom određenim za rešavanje problema. Rukovodioci projekta su pod direktivom najvišeg rukovodstva i dobijaju prava odlučivanja.

Na matričnu organizaciju preuzeće se ne opredeljuje lako. Ona se koristi samo u situacijama kada konvencionalne strukture bilo ne mogu da ostvare nameravane akcije ili ne omogućavaju rešavanje postojećih teškoća. Matrična struktura je pogodna u situaciji kada treba strategijski upravljati veoma različitom grupom poslovnih aktivnosti koje su međusobno povezane. Stvaraju se dosta kompleksni odnosi među pojedinim različitim elemetnima organizacije. Potreban je dobar upravljački informacioni sistem da bi se informacije blagovremeno prenosile na različite elemente organizacije.



Slika 4. Matrična struktura²⁷

Primena matrične strukture doprinosi razvoju tehnoloških inovacija jer omogućava da se ideje o novim proizvodima šire preko granica pojedinih sektora u preuzeću. Integracioni mehanizmi, kao timovi i projektne grupe, pomažu transfer znanja među poslovnim funkcijama.²⁸

²⁷ Colovic G. (2012), *Strategic management in garment industry*, Woodhead Publishing, Cambridge, Oxford, New Delhi

²⁸ Đorđević D. (2001), *Mala i srednja preuzeća, KAS, Beograd*

Matrična organizaciona struktura omogućava veću pažnju svakoj dimenziji strategijskih prioriteta. Ona omogućava i olakšava istovremeno odvijanje više strategijskih inicijativa.

Kao i druge organizacione strukture, tako i matrična ima određene prednosti i nedostatke. Najveća potencijalna prednost je visok stepen fleksibilnosti i prilagodljivosti.

Tabela 4. Prednosti matrične strukture

Odlučivanje je decentralizovano do nivoa gde se informacija pravilno obrađuje, a važno znanje primenjuje
Velike mreže komunikacije pomažu u obradi velike količine informacija.
Kada se odluke donose na odgovarajućim nivoima, top menadžeri nisu opterećeni donošenjem operativnih odluka.
Korišćenje resursa je efikasno jer se koriste zajednicki resursi u nekoliko važnih programa ili proizvoda u isto vreme.
Zaposleni stiču veštine saradnje potrebne za funkcionisanje u okruženju koje karakterišu česti sastanci i nezvanične interakcije.

Mnogi od nedostataka proizlaze iz narušavanja principa jedinstvene komande, koji kaže da pojedinac ima jednog šefa. Odgovornost prema dvojici nadležnih može stvoriti konfuziju i tešku interpersonalnu situaciju.

Tabela 5. Nedostaci matrične strukture

Može doći do konfuzije jer ljudi nemaju jednog nadležnog ili čoveka kome su primarno odgovorni.
Forma podstiče menadžere koji imaju zajedničke podređene da se bore za vlast.
Pogrešno verovanje da je matrični menadžment isto što i grupno odlučivanje - drugim rećima, svi se moraju konsultovati za bilo koju odluku.

Popularnost matrične forme izbledela je krajem 80-tih godina, kada su mnoge kompanije imale teškoće u njenoj implementaciji. Međutim, u poslednje vreme,

ona se vraća na velika vrata. Razlozi za ovaj povratak vezani su za pritisak da se konsoliduju troškovi i brže stigne do tržišta, što stvara potrebu za boljom koordinacijom funkcija u okviru biznis jedinica i potrebu za koordinacijom firmi sa globalnom biznis strategijom u različitim zemljama. Mnogi od izazova koje stvara matrica, posebno se ističu u internacionalnom kontekstu.

Struktura matrice se nije promenila ali se promenilo naše shvatanje nje. Ključ za upravljanje današnjom matricom nije samo formalna struktura već shvatanje da je matrica proces. Kompanije koje su imale poteškoće u prilagođavanju matričnoj formi možda su učinile ispravno stvarajući takvu dimenzijalnu strukturu pomoću koje se suočavaju sa složenošću okruženja. Formalna struktura je samo anatomija organizacije. Izvršni direktori moraju, da se bave i njenom fiziologijom - vezama koje omogućavaju da informacija kruži organizacijom i njenom psihologijom - normama, vrednostima i stavovima koji oblikuju misli i ponašanje ljudi.

3.1.4. Inovativna organizaciona struktura

U inovativnim kompanijama postoje dva različita dela strukture kako bi se ubrzala transformacija rezultata istraživanja u aktivnosti vezane za proizvode i tržišta²⁹:

- operativni – koji realizuje poslove (nosilac izvršne aktivnosti) i nove projekte i ideje. U njemu se favorizuje efikasnost i brzinu. Primjenjuje divizionu strukturu. Osnovni problem ovog modela je u uspostavljanju veza između inovativnog i operativnog dela i mogućem sukobu njihovih rukovodilaca.
- inovativni – koji se bavi istraživanjem. Sastoji se od stručnjaka različitih profila. Zadatak im je da pronalaze nove ideje, nova rešenja. Nosilac je preduzetništva. Inovativni deo je troškovni centar i mesto rizika. Ima matričnu organizacionu strukturu.

Postoji razlika između operativne i inovativne organizacije. Struktura operativne organizacije je birokratska – visok stepen specijalizacije i podele rada sa

²⁹ Đorđević D. (2001), *Mala i srednja preduzeća, KAS, Beograd*

hijerarhijskom kontrolom. Procesima se upravlja sa vrha – organizacione jedinice se kontrolisu i koordiniraju od strane top menadžmenta koji stvara strategijske planove i vrši alokaciju kapitala. Nagrade su finansijske. Unapređenje znači hijerarhijski položaj, moć i status. Regrutovanje ljudi se obavlja na osnovu potreba organizacione strukture za specifičnim profilima.

Inovativna struktura je plitka, bez hijerarhijske kontrole.³⁰ Stvaraju se posebni timovi za određene zadatke. Procesi su usmereni ka generisanju, izboru, stvaranju i razvoju ideja. Strategijsko planiranje je fleksibilno, a finansijska i operativna kontrola su labave. Nagrada je veća autonomija, priznanje i jednakost participiranja u novim poduhvatima. Ključna je potreba za kreatorima ideja koji kombinuju potrebno tehničko znanje sa ličnim osobinama. Menadžeri imaju ulogu sponzora i orkestratora.

Inovativna preduzeća omogućavaju interno preduzetništvo koje obavljaju pojedinci. Potrebne su ne samo inventivne, već i inovativne sposobnosti. Njima se omogućava da stvaraju relativno autonomne organizacione jedinice koje se posle uspešnog poduhvata integrišu u postojeću organizacionu strukturu preduzeća.

U dobrom broju preduzeća se čine naporci da se izbegne birokratizacija i poveća fleksibilnost. Traže se organizacione forme koje najviše odgovaraju za određene tipove inovacija. Pravi se razlika između autonomnih i sistemskih inovacija. Prvi tip autonomne se mogu izvoditi nezavisno od ostalih. Sistemski su uspešni ukoliko su koordinirani sa povezanim i komplementarnim inovacijama. Kada je preduzeće glavno u mreži većeg broja preduzeća na inovacionom projektu, mora se ići na sistemsku inovaciju. To rade japanska preduzeća dosta uspešno. Da bi bilo glavno u mreži, preduzeće treba da obavlja kritične aktivnosti u lancu vrednosti.

3.1.5. Projektna organizaciona struktura

Projektna organizacija je oblik timske organizacije, koja može biti privremena, kada su u pitanju pojedinačni projekti, i stalna kada se radi o kontinuitetu projektnih

³⁰ Milisavljević M., Todorović J. (1991), *Strategijsko upravljanje*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd

procesa. Koristi se kod složenih poduhvata sa velikim brojem aktivnosti i angažovanjem velikog broja stručnjaka i tehnološke logistike.

U čistoj projektnoj organizaciji se formiraju nezavisne celine po projektima, a članovi formiranog projektnog tima privremeno napuštaju svoje organizacione jedinice dok traje projekat.

Za svaki projekat se imenuje rukovodilac iz reda stručnjaka. Nakon određivanja rukovodioca projekta, formira se projektni tim, koji ima zadatak da sproveđe poslove definisane projektom.

Prednosti projektne organizacione strukture su fleksibilnost i inovacije, a nedostatak da su mogući konflikti između rukovodilaca projekta i rukovodilaca funkcionalnih jedinica.³¹



Slika 5. Model projektne organizacione strukture³²

3.1.6. Mrežna organizaciona struktura

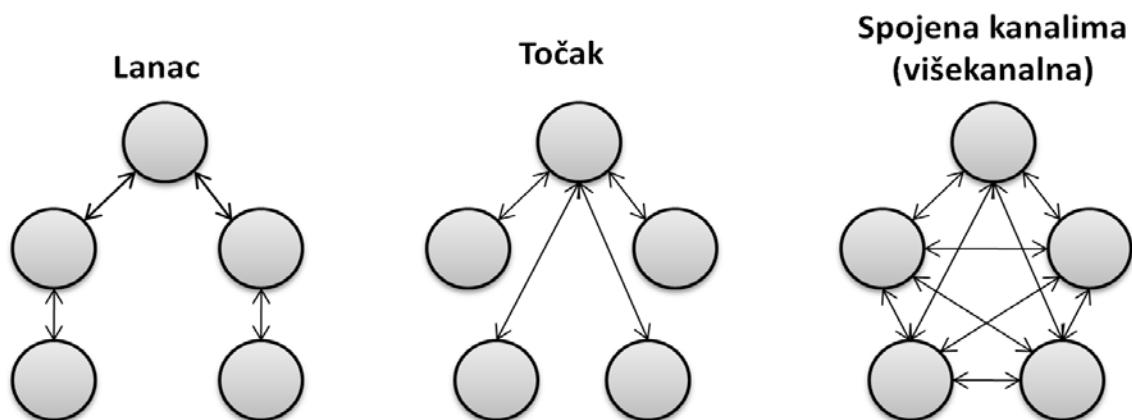
Mrežna organizaciona struktura predstavlja novi oblik organizacije koji je u tesnoj vezi sa virtuelnom organizacijom. Mrežna organizacija, odnosno kompanija javlja se kao odgovor na sve složenije uslove poslovanja i sve veću brzinu promena u poslovanju.

³¹ Jovanović P. (2005), *Menadžment - teorija i praksa*, FON, Beograd

³² Mašić B., Babić L., Đorđević Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), *Menadžment: principi, koncept i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Mrežni oblik organizacije u sebi nosi mogućnost da se potencijali ljudi koji imaju određena ovlašćenja u preduzeću bolje koriste. Oblici mreže mogu biti u obliku:

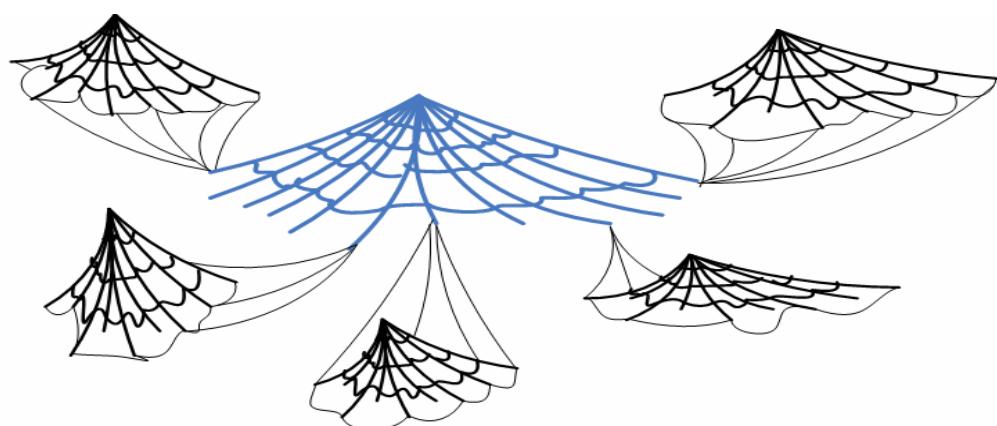
- Lanca (samo neki članovi mreže imaju neposredne veze).
- Točka (jedan se član mreže nalazi u centru i ima ključnu ulogu).
- Višekanalne mreže (sve su članice međusobno povezane).



Slika 6. Različiti oblici mreža³³

Koncept ove organizacione strukture je:

- organizacijske jedinice međusobno su povezane informacijskim vezama,
- međusobno su nezavisne,
- nehijerarhijski (heterarhijski) organizovane koje posluju međusobno i sa spoljnjom okolinom najčešće u skladu sa nekim zajedničkim ciljem.



Slika 7. Paukova mreža umreženih organizacija (klaster)³⁴

³³ Colovic G. (2012), *Strategic management in garment industry*, Woodhead Publishing, Cambridge, Oxford, New Delhi

Primeri ove organizacione strukture su³⁵:

- mreža sistema rezervacije i prodaje karata svetskih aviokompanija koja se nalazi u sustavu Amadeus za rezervaciju i prodaju karata za bilo koju aviokompaniju koja se nalazi u sistemu;
- mreža sistema poslovanja karticama (American Express, Diners, Eurocard, MasterCard...), povezuju se organizacijama koje su pronašle interes u ovom načinu prodaje proizvoda;
- Japanska preduzeća koja su delovi marketinške, finansijske, informacijske i opskrbne mreže – Keiretsu mreža finansijskih institucija, industrijskih konglomerata i malih preduzeće koja opskrbljuju velika;
- kompanija Nike - ima malu središnju organizaciju koja povezuje druge organizacije koje vrše proizvodnju, distribuciju, marketing i ostale poslovne funkcije (Nike je centar mreže i okupio je nezavisne dizajnere, proizvođače i prodavače);
- kompanija Benetton - centar mreže koji koordinira više stotina malih proizvođača odeće i hiljade franšiza koje prodaju Benettonove proizvode širom sveta (s centralnim distribucijskim kanalom, informacijskim i kontrolnim sistemom) – partneri se povezuju odnosom dobavljač-kupac koji je sličan odnosima koji postoje na slobodnom tržištu;

3.2. Savremene organizacione strukture

Savremene organizacione strukture su:

- virtualna organizacija,
- T-oblik organizacije
- izvrnuta organizacija,
- timska organizacija,
- front/back organizacija,
- ameba organizacija
- fraktalna organizacija i
- hipertekst organizacija.

³⁴ Colovic G. (2012), *Strategic management in garment industry*, Woodhead Publishing, Cambridge, Oxford, New Delhi

³⁵ Zečević M. (2005), *International Business and Management*, Evropski univerzitet, Beograd

1) Virtuelna organizacija

Pod virtuelnim organizacijama podrazumevamo geografski razmeštene organizacije povezane zajedničkim interesima. Takve virtuelne organizacije sarađuju pomoću informacionih i telekomunikacionih tehnologija.

Virtuelna organizacija, za razliku od tradicionalnih hijerarhijskih struktura, nema zaposlenih koji deluju na unapred definisanoj, zajedničkoj fizičkoj lokaciji. Ona nastaje i nestaje po potrebama pojedinaca koji je sačinjavaju jedan te isti pojedinac može istovremeno biti zaposlen u više virtuelnih organizacija.

Virtuelna organizacija je inteligentni odgovor na potrebu sve većeg ostvarenja prema okruženju i naglašene orijentacije na zahteve kupaca. Stvarne granice i rezultate virtuelne organizacije teško je utvrditi. Naglašenu fleksibilnost strukture prati još izrazitija fleksibilnost u ponašanju osoblja i u funkcionisanju virtuelne organizacije.

Virtuelna organizacija se menja i preuređuje po potrebi. Proizvodna preduzeća su sve više kompleksna, mreža dobavljača, kupaca, inžinjeringu i drugih uslužnih servisa, a sve manje izolovana proizvodna jedinica. Preduzeće sve više postaje neprekidno promenljiv sistem različitih poslovnih aktivnosti, a zaposleni postaju sve samostalniji i preuzimaju sve više odgovornosti i ne rade samo u preduzeću i samo za vreme radnog vremena.³⁶

Virtuelni timovi se organizuju zbog nerutinskih poslova za koje organizacije nemaju sposobljene stručnjake. Formiraju se timovi stručnjaka, koji mogu biti fizički udaljeni, fleksibilni na promenljive uslove u okruženju. Oni imaju komplementarne veštine i nezavisne ciljeve, čine ih zaposleni koji rade kod kuće i male grupe u kancelarijama.

³⁶ Bojanović B., Cvijanović J., Lazić J. (2004), "Virtuelna organizacija", Industrija, Vol. 32, br. 4, str. 53-65.



Slika 8. Virtuelni timovi³⁷

2) T-oblik organizacije

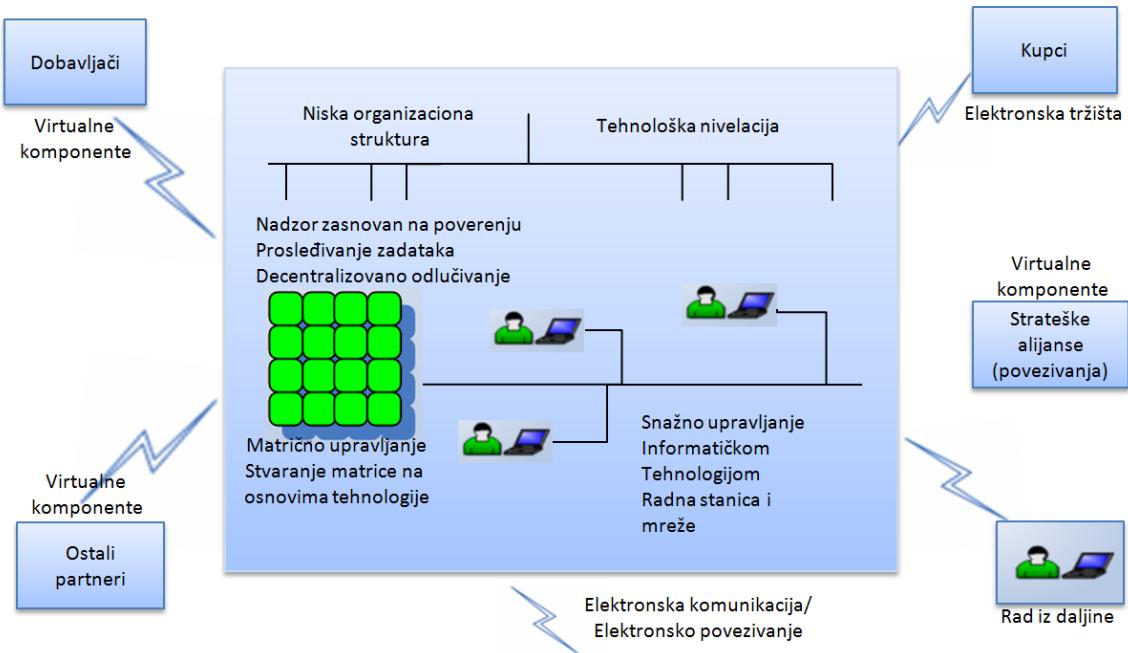
Ovo je tehnološki uslovljena organizacija otvorenog tipa. Nije posebna vrsta organizacijske strukture, već oblik umreženih organizacija. T-oblik organizacije ima velik uticaj informacijske tehnologije i telekomunikacijama, a veća zaokupljenost logičkom nego fizičkom strukturu.

Informacijska tehnologija omogućava elektroničko povezivanje kupaca, dobavljača (otklanjanje nedostataka klasičnih porudžbi), povezivanje preduzeća i ostalih partnera, elektroničko komuniciranje, automatiziranu proizvodnju.

Prednosti T-oblik organizacije su: fleksibilnost, smanjivanje birokratije, zaposleni koji veruju menadžmentu, dobra prodaja, decentralizirano odlučivanje, virtualne komponente, visoka konkurentnost, mogućnost strategijskih saveza i ostalih partnerskih odnosa.

Nedostaci T-oblik organizacije su: troškovi (informatička oprema), nema socijalnog kontakta.

³⁷ Ibid



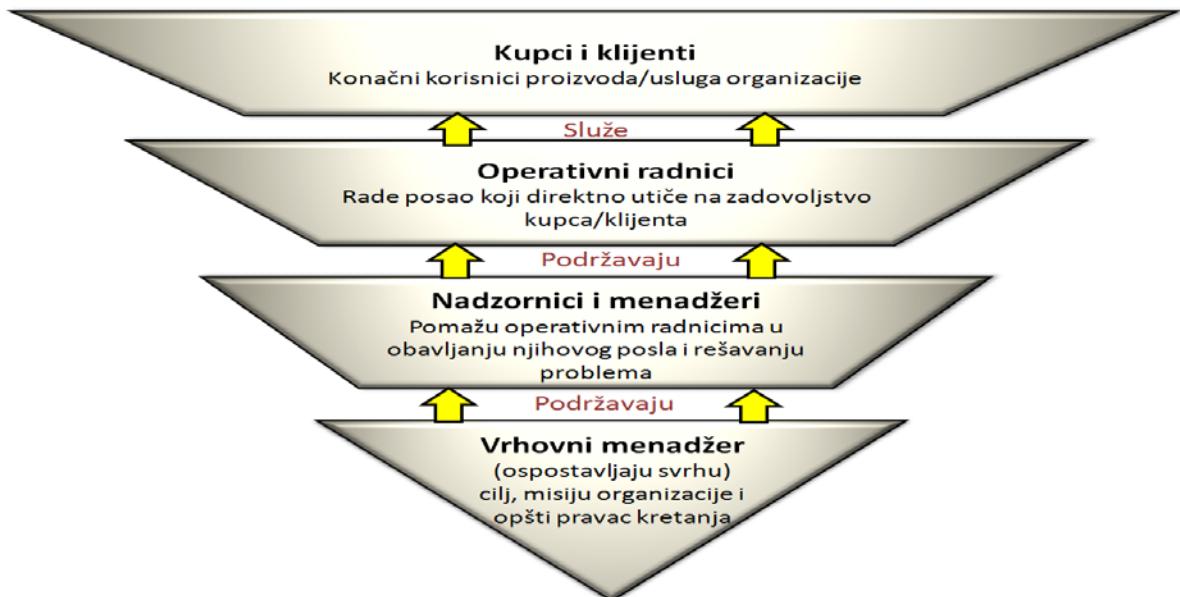
Slika 9. T-oblik organizacije³⁸

3) Izvrnuta organizacija

Izvrnuta organizacija je nehijerarhijska i decentralizirana. Njena usmerenost je prema kupcima. Pogodna za organizacije u kojima individualni stručnjaci poseduju veći deo znanja organizacije (profesionalna birokratija).

Izvrnutu organizaciju imaju na primer Oriflame, Zepter, Nova care, itd. Prikladna je za preduzeća: u kojima rade visokoobrazovani stručnjaci koji imaju znanja organizacije; koja se bave direktnom prodajom jednog proizvoda ili asortimana na širokom području (kozmetika, suđe, usisavači, životno osiguranje); imaju relativno malu upravu s pratećim službama i velik broj direktnih prodavača koji su u kontaktu s centralom i obavljaju prodaju na temelju tačno definiranih standarda i pravila za što su prethodno prošli odgovarajući trening; zdravstvene, obrazovne i naučne institucije; konzalting organizacije, projektantske i informatičke kompanije.

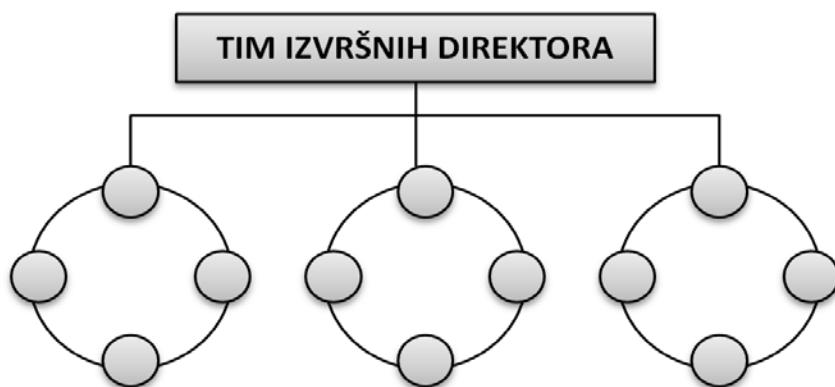
³⁸ Grupa autora (1999), Konkurenčka sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb



Slika 10. Izvrnuta organizacija³⁹

4) Timska organizacija

Timska organizacija ruši granice između pojedinih organizacijskih jedinica i hijerarhija, a ustupa mesto lateralnim vezama. U ovoj organizaciji središnje mesto imaju timovi (čijim se formiranjem unosi dinamika), gde su menadžeri treneri.



Slika 11. Timska organizacija⁴⁰

Najbolji primer timske organizacije su kompanije Volvo i Boeing.

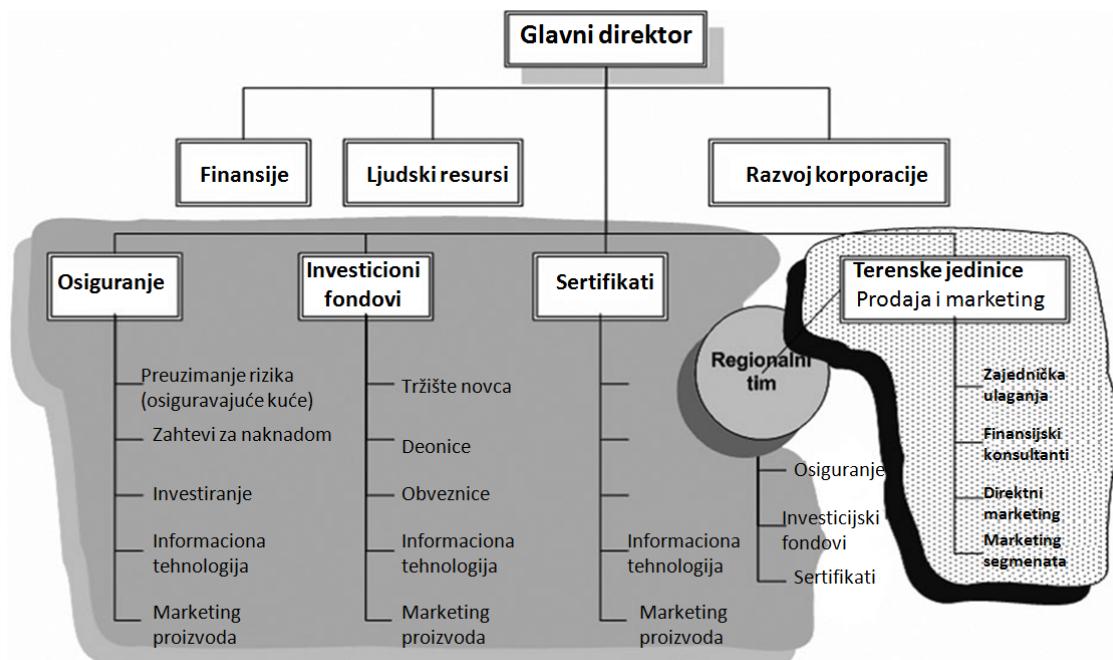
³⁹ Grupa autora (1999), Konkurenčna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb

⁴⁰ Mašić B., Babić L., Đorđević Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), Menadžment: principi, koncept i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd

5) Front/back organizacija

Front/back organizacija je hibridna organizacijska struktura. Organizacija prve linije (Front) izvršena je po jednom principu strukturisanja organizacione jedinice (potrošači, tržište,...), dok je druga dimenzija organizacije (Back) organizovana po nekom drugom principu (proizvodi, usluge, tehnologija).

Omogućava horizontalna povezivanja između prednje linije i pozadine. Pogodna za kompanije koje imaju dvojne strategije (brokerske kuće).



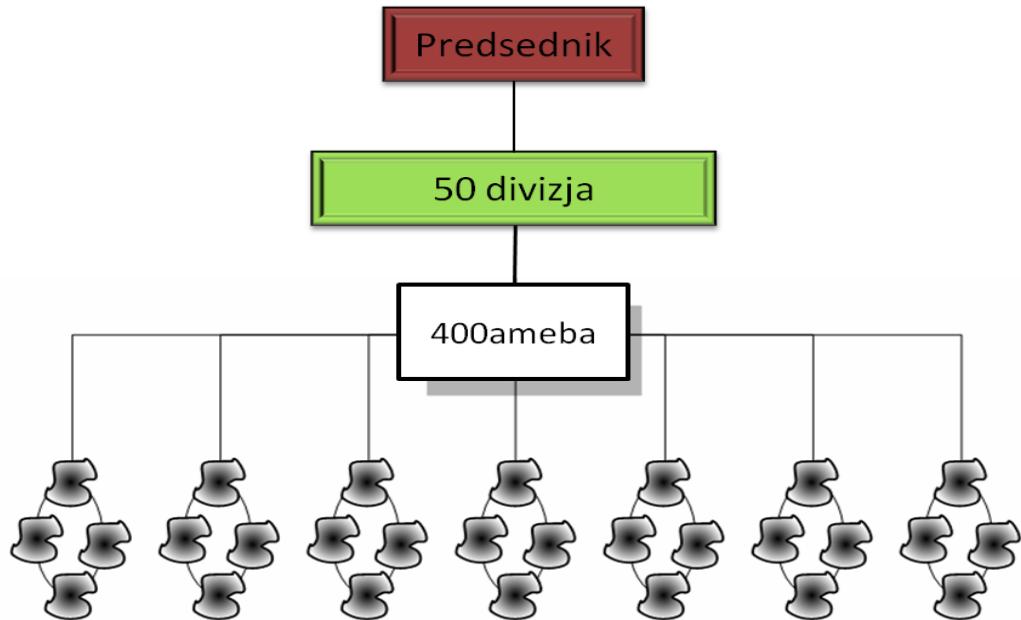
Slika 12. Front/back struktura za finansijske usluge⁴¹

6) Ameba organizacija

Ameba organizacija temelji se na autonomiji, fleksibilnosti i upravljanju od strane zaposlenih u organizaciji. Nema hijerarhiju. Ako je ameba neefikasna, može se dalje deliti ili reformisati u nove amebe, ali ne može egzistirati sama za sebe. Amebe su najmanje jedinice u preduzeću (od 3 do oko 50 članova)

⁴¹ Grupa autora (1999), Konkurenčka sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb

Najbolji primer je japansko poduzeće Kyocera Corporation koje ima 50 divizija (primarna struktura je divizijska) koje su organizovane u 400 ameba prikazan na slici 13.



Slika 13. Ameba organizacija Kyocera Corporation⁴²

7) Fraktalna organizacija

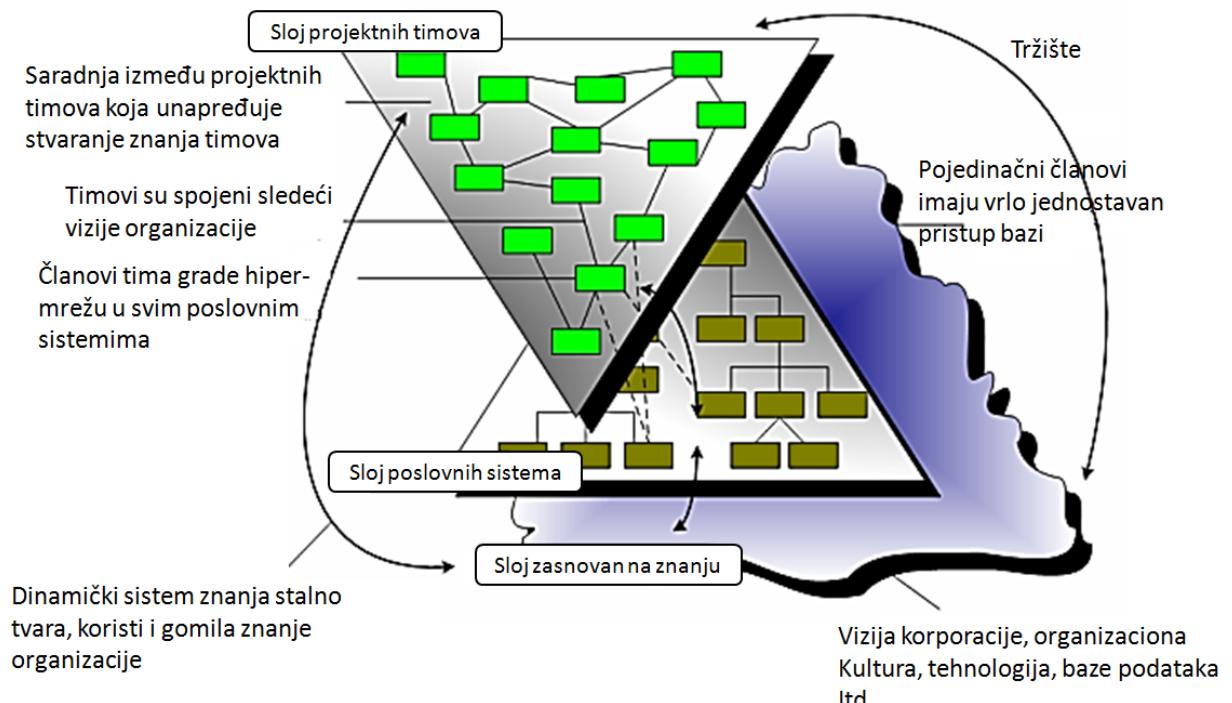
Koncept fraktalne organizacije definirao je H.J. Wonnecke 1992. godine. Fraktalne organizacije su relativno autonomne, fleksibilne, dinamične i tržišno orijentisane.

Fraktal (samostalna radna jedinica uključena u opšti informacioni i komunikacioni sistem preduzeća) može biti koncentriran na proizvod, uslugu, određenu kategoriju kupaca ili na određeno tržište.

⁴² Grupa autora (1999), Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb

8) Hipertekst organizacija

Hipertekst organizacija bazira se na poslovnim sistemima, projektnim timovima i znanju. U hipertekst organizaciji povezane su formalna organizacione struktura, timska organizacija i organizacija koja "uči".



Slika 14. Hipertekst organizacija⁴³

⁴³ Grupa autora (1999), Konkurenčka sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb