

Modeli organizacione strukture u preduzetništvu

Organizaciona struktura

- Organizaciona struktura – rezultat procesa organizovanja
- Dinamičan element koji prati ciljeve preduzeća
- **Od čega zavisi trajnost organizacionih rešenja?**

„For every minute spent in organising, an hour is earned.“
- Benjamin Franklin



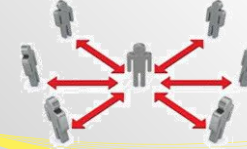
Izgradnja organizacione strukture

- Zadatak top menadžmenta
- Postizanje ravnoteže između stabilnosti i fleksibilnosti
- Stabilnost – specijalizacija i racionalizacija poslovanja; snižavanje troškova
- Fleksibilnost – prilagodavanje promjenama u okruženju



Ključni elementi organizovanja

- Specijalizacija posla – veća efikasnost
- Departmanizacija – grupe operativnih zadataka
- Lanac komande – upravljačke, izvršne i kontrolne pozicije
- Raspon kontrole – kontrola zaposlenih
- (De)centralizacija - autoritet za donošenje odluka

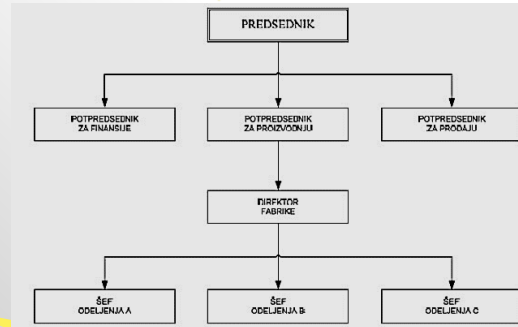


Modeli organizacionih struktura

- Linijski model
- Linijsko - štabni
- Funkcionalni model
- Divizionni model
- Projektni modeli
- Matrični model
- Mrežni i virtuelni modeli



Linijski model



Linijski model

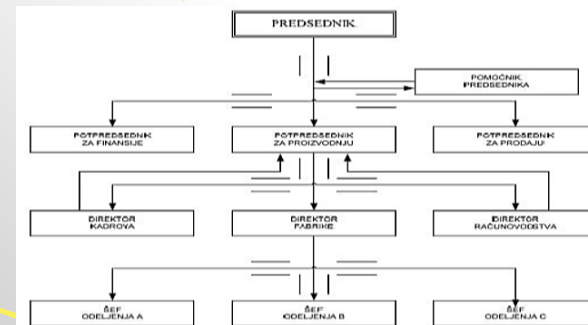
- Najstariji model
- Model koji savremena preduzeća rijetko primjenjuju
- Zahtijeva veliku širinu znanja rukovodilaca

- Primjenjuje se kada:

- se odluke moraju brzo donostiti, jer to zahtijevaju posebni uslovi
- su odluke rutinske

- Uputstva i naredbe putuju od vrha ka dolje, preko svih nivoa hijerarhije;
- Subordinirajuća struktura;
- Linijski autoritet opredijeljen pravom naređivanja nadređenog i izvršavanjem od strane podređenog;
- Vodeći u preduzeću imaju pravo odlučivanja;
- Stroga podjela ovlašćenja, neposredan nadzor i kontrola;

Linijsko-štabni model



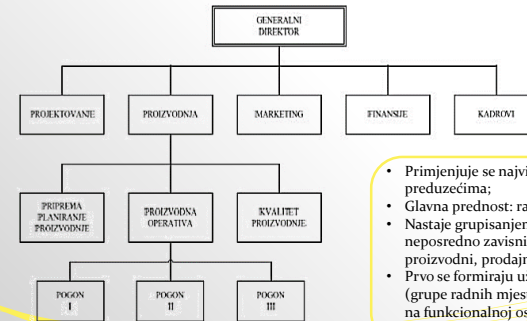
Linijsko-štabni model

- Zasnovan na autoritetu štaba koji je savjetodavnog karaktera
- Štabni organi se javljaju u dva oblika:
 - 1) lični štabni organ – osoba koja savjetuje važnije menadžere; ima privremenu ulogu savjetovanja;
 - 2) odjeljenje ili grupa koji se odnose na neko stručno područje; koristi ih cijelo preduzeće;



- Može dovesti do konflikta između linijskih organa, linijskih vođa i štabnih organa;
- Savjetnici mogu imati različite stavove u odnosu na isti problem

Funkcionalni model



- Primjenjuje se najviše u malim i srednjim preduzećima;
- Glavna prednost: racionalnost;
- Nastaje grupisanjem istorodnih, sličnih ili neposredno zavisnih poslova (npr. proizvodni, prodajni itd.);
- Prvo se formiraju uže organizacione jedinice (grupe radnih mjesta), a zatim šire (ali uvijek na funkcionalnoj osnovi), da bi se na kraju formirala šira organizaciona jedinica;

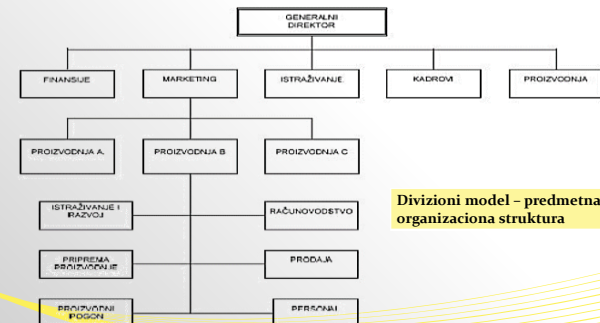
Divizioni model

- Nastala usled rasta i razvoja preduzeća koja su ekspanzijom na nova tržišta, kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca, bila prinuđena da mijenjaju tradicionalnu funkcionalnu strukturu;
- Javlja se u više oblika
 - predmetna struktura
 - teritorijalna odnosno regionalna struktura
 - mješovita struktura



- Primjenjuje se u velikim preduzećima;
- Naknadna organizaciona struktura – primjenjuje se onda kada funkcionalna više nije pogodna za rast i razvoj preduzeća;
- Nedostatak – dupliranje pojedinih poslovnih funkcija;

Divizioni model



Divizioni model – predmetna organizaciona struktura

Divizioni model

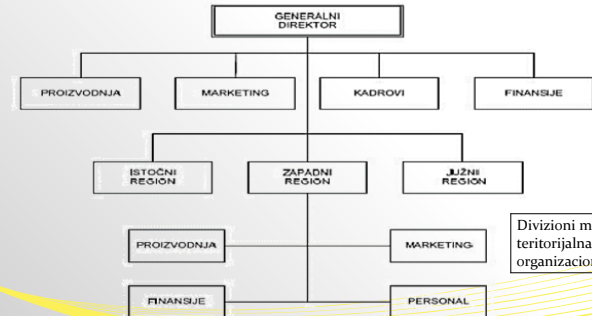
- Proizvodna organizaciona struktura:
- grupisanje poslova prema 'proizvodima'
- pogodna za preduzeća sa raznovrsnim asortimanom



Prednosti:

- Omogućava specijalizaciju proizvodnih aktivnosti, tehničkih vještina i znanja;
- Omogućava razvoj menadžera
- Stavlja punu odgovornost za efikasno i efektivno poslovanje na menadžere proizvodnih divizionata;
- Omogućava prevazilaženje neekonomije veličine i omogućava funkcionisanje gigantskih konglomerata;
- Efektivna koordinacija aktivnosti vezanih za određeni proizvod, bolja povezanost organizacije sa okruženjem, veća fleksibilnost i adaptabilnost;

Divizioni model



Divizioni model

- Teritorijalni divizioni model:
- osnivanje nižih organizacionih jedinica prema geografskim područjima;
- pogodan za kompanije sa ograničenom linijom proizvoda;

Prednosti:

- Omogućava kompaniji da efektivnije veže svoje poslovanje sa jedinstvenim lokalnim okruženjem;
- Efikasnije usmjeravanje na potrebe kupaca
- Veća blizina izvora sirovina;
- Regionalne jedinice se mogu organizovati kao poluautonomni profitni centri;
- Obuka menadžera za vođenje poslovanja u cjelini;

Divizioni model

- Nedostaci divizionog modela:
- stvara tendenciju okrenutosti ka svojoj diviziji, što ne mora biti adekvatno sa stanovišta preduzeća kao cjeline;
- proizvodni departman stvara potrebu za visokokvalitetnim menadžerskim kadrovima;
- povećavaju se opšti troškovi u situaciji kada divizije nisu dovoljno veliki da bi podnijeli stvaranje novih divizija u svom nivou;
- otežana kontrola i koordinacija;



Mrežni modeli

- Oblik virtualne organizacije koji pokazuje način povezivanja članica u mreži;
- Povezivanje i koordinaciju vrši centralno preduzeće;
- Pogodna za preduzeća koja posluju u uslovima brzih tehnoloških proizvoda, imaju kraći životni ciklus proizvoda ili imaju fragmentisana i specijalizovana tržišta;
- Oblici: interna, stabilna i dinamička mreža



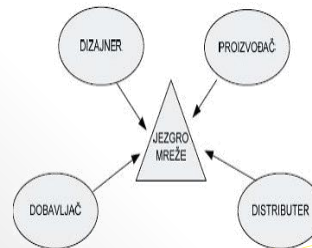
Interna mrežna organizacija

- Kompanija vodi svoje jedinice kao posebne profitne cente;
- Ne želi ni jednu aktivnost da prepusti drugima;
- U okviru mreže, jedinice se podstiču da prodaju svoje proizvode i van kompanije;



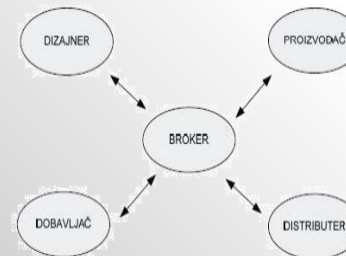
Stabilni mrežni model

- Sastoji se od centralne kompanije za koju najveći broj operacija obavljaju druge organizacije;
- Formira se mreža koju čine centralna kompanija i grupa manjih organizacija koje su pod njenom kontrolom;
- Stabilnost – manje organizacije se rijetko mijenjaju;
- Veći kvalitet proizvoda, niža cijena i bolja konkurentnost;
- Pogodan za povezivanje manje razvijenih preduzeća sa razvijenim;



Dinamička mreža

- Okuplja tj. povezuje imovinu koja je u vlasništvu drugih kompanija;
- Osnovna kompetentnost integratora je razumijevanje tržišta;
- Vodeće preduzeće osmišljuje sve (od ideje do distribucije), pa traži preduzeća koja će te poslove obaviti po najpovoljnijim uslovima;
- Nakon realizacije posla mreža se raspušta;



Virtuelne organizacije

- Privremena mreža nezavisnih institucija
- Povećanje produktivnosti ili konkurentnih prednosti firmi članica
- Nakon ostvarenja cilja – članice se razilaze

Osnovne karakteristike:

- geografska rasprostranjenost;
- elektronska povezanost;
- funkcionalna i kulturna različitost;
- bočne veze nasuprot hijerarhijskim;
- članstvo koje se lako mijenja;

Razlozi stvaranja:

- Fleksibilnost – preduzeća se fokusiraju na svoje ključne kompetencije;
- Efikasnost – partneri dijele svoje resurse

