

## Organizaciona struktura preduzeća

**Organizaciona struktura preduzeća** je sistem, dugoročno projektovanih i formalno sankcionisanih (aktima preduzeća), veza i odnosa između elemenata u organizaciji preduzeća. To ne znači da je jednom postavljeni model organizacione strukture preduzeća trajan. On se menja shodno promenama u samom preduzeću i/ili okruženju. Svako preduzeće se organizaciono strukturira u zavisnosti od faktora koji determinišu parametre strukture, a to su starost i veličina preduzeća, tehnički sistem, sredina, vlasništvo, kultura, tradicija i socijalni ambijent.

Organizaciona struktura preduzeća zavisi od vrste i obima delatnosti preduzeća. **Najjednostavniju organizacionu strukturu** imaju preduzeća koja proizvode jedan ili više proizvoda (po istoj tehnologiji), namenjenih jednom tržištu, koji se plasiraju preko istog kanala prodaje i koji zahtevaju identičnu podršku u prodaji putem promocijskog miksa. Ukoliko preduzeće počinje da raste po bilo kom osnovu (veličina, uvođenje više različitih proizvoda u program, izlazak na više tržišta, uključivanje većeg broja kanala prodaje za različite kupce), **organizaciona struktura se usložnjava**.

**Primer:** Ukoliko preduzeće započne prodaju svojih proizvoda na nova udaljena tržišta, neophodno je formirati prodajne organizacione jedinice, a nekada i proizvodne jedinice, prostorno udaljene od sedišta preduzeća. Ukoliko preduzeće uvodi u proizvodni program proizvode koji se proizvode po različitim tehnologijama, namenjene različitim tržištima, prodavane kroz različite kanale distribucije, neophodno je promeniti organizacionu strukturu u smislu dodavanja odeljenja za novi deo poslovnih aktivnosti.

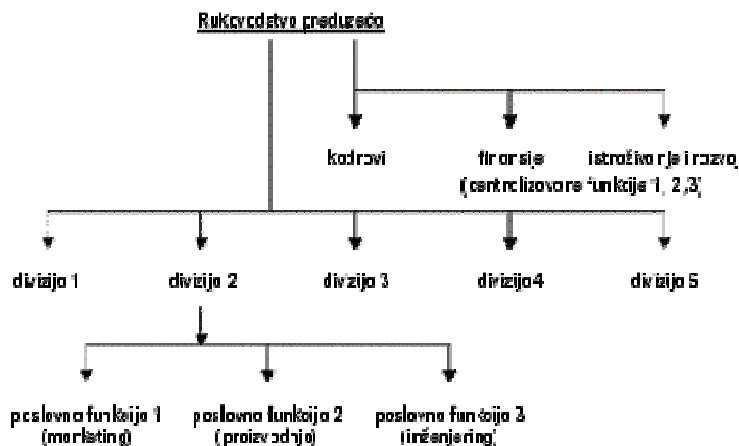
Organizaciona struktura preduzeća naziva se makro organizacionom strukturom. **Modeli makro organizacione strukture** mogu biti različiti a ovde ćemo predstaviti sledeće: funkcionalni, divizionalni, matrični i inovativni.

**Funkcionalni model organizacione strukture preduzeća** odgovara malim preduzećima. Poslovna područja su grupisana po funkcionalnom principu, što će reći da su poslovne funkcije organizaciono strukturisane kao odeljenja (vidi sliku 1). U funkcionalno strukturisanoj organizaciji preduzeća preovladjuje štabsko-linijski sistem rukovodjenja. Direktor preduzeća, kao najvišem rukovodiocu, odgovorni su niži rukovodioci u hijerarhijskoj liniji (klasični linijski sistem rukovodjenja). Niže rukovodioce u istoj hijerarhijskoj liniji čine direktori nabavke, proizvodnje, finansija i računovodstva, prodaje i marketinga (vidi sliku 1). Ukoliko se linijski sistem rukovodjenja oplemeni štabskim organima, dobija se linijsko-štabski sistem rukovodjenja. Štabski organi su specijalizovani stručnjaci za pojedine oblasti i kao takvi pružaju savetodavnu pomoć linijskim rukovodiocima (npr. stručnjak za propagandu kao štabski organ pruža savetodavnu pomoć direktoru marketinga, kome je i podređen). Međutim, štabski organi ne mogu imati odnos nadređenosti prema drugim štabskim organima, niti prema linijskim rukovodiocima. Njihova funkcija je savetodavnog karaktera.



Slika 12 Funkcionalni model – osnovni oblik

**Divizionalni model organizacione strukture preduzeća** (slika 2.) odgovara preduzećima koja su tržišno porasla, u smislu rasta broja proizvoda, broja tržišta ili broja geografskih teritorija koje pokrivaju. Rezultat ovog modela organizacije jeste nastajanje divizija koje mogu biti organizovane po proizvodima/grupama proizvoda, tržištima ili geografskim teritorijama. Divizije su prilično samostalne u obavljanju svojih poslovnih aktivnosti, ali i povezane sa upravom preduzeća nekim zajedničkim poslovnim funkcijama. Divizije su direktno odgovorne za uspešnost svog poslovanja, a upravljanje svojim poslovnim aktivnostima obavljaju u okviru utvrđene strategije na nivou preduzeća. Direktori divizija su odgovorni direktoru preduzeća po pitanju izvršenja zajedničkih poslovnih funkcija, ali su autonomni u pogledu upravljanja poslovnim aktivnostima koje su im dodeljene.



Slika 2. Divizionalni model organizacione strukture preduzeća

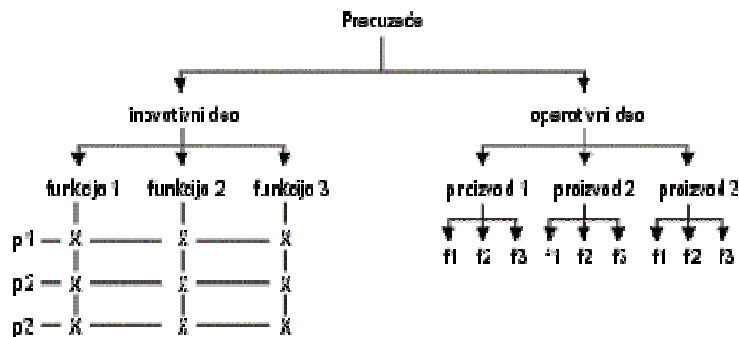
Kao što se iz priložene slike vidi, funkcije kadrova, istraživanja i razvoja i finansija su centralizovane i vrše svoje poslovne aktivnosti na nivou preduzeća za sve divizije. Njihova centralizacija je potrebna zbog racionalne upotrebe osnovnih resursa, kao što su kadrovi i investicioni fondovi.

Divizije mogu biti organizovane po proizvodima, tržištima, teritoriji, pa se može imati npr. divizija za poljo-prehrambeni asortiman (1), divizija za odeću i obuću (2) i divizija za nameštaj (3); ili divizija za domaće tržište (1), divizija za kontinentalnu Evropu (2), divizija za Ameriku (3), divizija za Pacifik (4). U okviru svake divizije se samostalno obavljaju poslovne aktivnosti u okviru poslovnih funkcija marketinga, proizvodnje, inženjeringa itd (vidi sliku 2).

**Matrični model organizacione strukture preduzeća** počiva na kombinaciji funkcionalnog i savremenog divizionog modela organizacionog strukturisanja preduzeća. Predstavlja vrlo fleksibilnu formu organizacije, koja se primenjuje po potrebi u poslovanju preduzeća. U matričnoj organizacionoj strukturi uspostavljaju se proizvodni i funkcionalni tim rukovodilaca (vertikalna linija rukovodjenja po funkcijama se dopunjuje horizontalnom linijom rukovodjenja po proizvodima).

U organizacionoj strukturi preduzeća po matričnom modelu strukturisanja, na čelu preduzeća je rukovodstvo preduzeća. Rukovodstvu preduzeća su odgovorni proizvodni i funkcionalni tim, pod čijom ingerencijom su članovi proizvodnog tima (orijentisani po odeljenjima proizvoda), odnosno funkcije istraživanja i razvoja, marketinga i proizvodnje, koje su funkcionalno organizovane u istoimena odeljenja.

**Inovativna organizaciona struktura preduzeća** je struktura koja organizacijski podvaja inovativni i operativni deo preduzeća. Organizaciona struktura inovativnog dela počiva na matričnoj organizaciji, a operativnog dela na divizionolnoj organizaciji. Inovativni deo čine stručnjaci različitih profila stručnosti koji stvaraju i inoviraju, a operativni deo izvršioici koji primenjuju rezultate inovativnog dela (vidi sliku 3.).



Slika 3: Inovativna struktura

Dakle, organizaciona struktura preduzeća se ne uspostavlja jednom i zauvek. Organizaciona struktura preduzeća je u medjuzavisnom odnosu sa poslovanjem preduzeća, odnosno potrebama i zahtevima potrošača. Stoga, rizična i nepredvidiva okolina nalaže česte promene u poslovanju preduzeća, radi što boljeg zadovoljenja promenljivih potreba potrošača, što znači i promene organizacione strukture, koja mora da se prilagodjava strategiji poslovanja preduzeća u datom okruženju. U takvoj situaciji, preduzeće mora da izvrši reorganizaciju postojeće organizacione strukture. Međutim, reorganizacijom se ne mogu rešavati svi problemi u poslovanju, već samo oni koji nalažu promenu organizacije za bolje poslovanje preduzeća. Takođe, odluke o reorganizaciji treba da prate i druge odluke, kako bi se efikasno rešio problem, jer problemi obično nastaju iz više razloga koje ne može da reši samo promena organizacije.

#### Primer:

Kompanija „IBM“ je lider računarske industrije. Početkom devedesetih, „IBM“ je doživeo pad tržišnog učešća na tržištu, uprkos izuzetno visokom kvalitetu proizvoda i usluga koje nudi. Uzrok smanjenja tržišnog učešća „IBM“ je video u velikom broju zaposlenih kadrova i visokim režijskim troškovima, te konkurenciji koja je poticala iz oblasti ponude manjih i personalnih računara (personalni računari su nudili veće mogućnosti, a koštali su na tržištu manje od „IBM“-ovih računara). U „IBM“ su definisali uzrok problema u neadekvatnoj postojećoj organizacionoj strukturi. Rešenje je pronadeno u reorganizaciji, i to integracijom divizije personalnih računara i divizije pisaačih mašina i integracijom divizije velikih i manjih računara. Organizaciona struktura je decentralizovana, s tim što su nadležnost u donošenju odluka sa vrha kompanije delegirali na 6 većih i bitnijih proizvodnih i marketinških divizija. Problem sa prezaposlenošću su rešili prevremenim penzionisanjem 15.000 radnika i otpuštanjem 25.000 radnika, uz promene u internoj kadrovskoj strukturi u vezi sa premeštanjem radnika sa postojećih na druga radna mesta. Ali, problem nisu rešili, već samo ublažili. Problem očitio nije bio samo u organizaciji, već i u marketing strategiji „IBM“-a u odnosu na konkurenciju.

Prethodno prezentiran primer govori o medjuodnosu strukture i okruženja, odnosno strukture i strategije, i o potrebi integralnog, a ne izolovanog pristupa donošenju odluka o strukturi i strategiji poslovanja preduzeća u datom okruženju.

Preduzeće predstavlja otvoreni sistem i kao takvo je skup podsistema, tj. svojih organizacionih delova. Medjuodnos organizacionih delova treba da je direktan, dvosmeran i otvoren. Odeljenja treba da komuniciraju otvoreno i dvosmerno, kao i svaki zaposleni – bilo u istom odeljenju ili medju odeljenjima. Dvosmerni sistem internog komuniciranja izmedju odeljenja i zaposlenih u odeljenjima jeste baza za koordinaciju njihovih pojedinih poslovnih aktivnosti ka zajedničkom cilju, a to je zadovoljenje potreba potrošača, privrede i društva i ostvarenje dobiti preduzeća.

U okviru izabranog modela organizacione strukture, preduzeće organizaciono strukturirše marketing sektor.