

Utjecaj faktora starosti na razvoj strukture poduzeća

Kralj, Jelena

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:757616>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**



Sveučilište u Zadru
Universitas Studiorum
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju
Sveučilišni diplomski studij menadžmenta



Jelena Kralj

**Utjecaj faktora starosti na razvoj strukture
poduzeća**

Diplomski rad

Zadar, 2016.

Sveučilište u Zadru
Odjel za ekonomiju
Sveučilišni diplomski studij menadžmenta

**UTJECAJ FAKTORA STAROSTI NA RAZVOJ
STRUKTURE PODUZEĆA**

Diplomski rad

Studentica:
Jelena Kralj

Mentor:
prof. dr. sc. Stipe Belak

Zadar, 2016.



Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Jelena Kralj**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Utjecaj faktora starosti na razvoj strukture poduzeća** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uredenoga rada.

Zadar, 27. lipanj 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1 PREDMET ISTRAŽIVANJA.....	1
1.2 CILJEVI I SVRHA ISTRAŽIVANJA	1
1.4. STRUKTURA RADA.....	2
2. OSNOVE ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA U RAZVOJU ORGANIZACIJSKIH SPOSOBNOSTI PODUZEĆA.....	3
3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA	6
3.1. KLASIČNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	11
3.1.1. <i>Funkcijska organizacijska struktura</i>	12
3.1.2. <i>Divizijska organizacijska struktura</i>	14
3.2. MODERNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	20
3.2.1. <i>Procesna organizacijska struktura</i>	23
3.2.2. <i>Projektna organizacijska struktura</i>	29
3.2.3. <i>Matrična organizacijska struktura</i>	32
3.2.4. <i>Hibridna organizacijska struktura</i>	34
3.2.5. <i>Multidivizijska organizacijska struktura</i>	36
3.3. TRENDOVI U OBLIKOVANJU ORGANIZACIJSKE STRUKTURE I MODERNI PRISTUPI	38
4. MODELI ŽIVOTNOG CIKLUSA PODUZEĆA.....	60
4.1. LARRY GREINER (1972.).....	62
4.2. DANIEL KATZ & ROBERT L. KAHN (1978.).....	67
4.3. ICHAK ADIZES (1979.)	68
4.4. DANNY MILLER & PETER F. FRIESEN (1980.)	74
4.5. ROBERT E. QUINN & KIM CAMERON (1983.).....	77
4.6. NEIL C. CHURCHILL & VIRGINIA L. LEWIS (1983.).....	79
4.7. HENRY MINTZBERG (1984.).....	81
4.8. KEN G. SMITH, TERENCE R. MITCHELL AND CHARLES E. SUMMER (1985.)	85
4.9. ROBERT KAZANJIAN (1988.).....	86
4.10. LAWRENCE M. HANKS, TIMOTHY D. PAINE, JOCELYN G. MILLAR (1993.)	88
4.11. DONALD L. LESTER, JOHN A. PARNELL, MICHAEL L. MENEFFEE (2003.)	92
5. ORGANIZACIJSKA STAROST U POSLOVANJU PODUZEĆA	97
5.1. ORGANIZACIJSKE PROMJENE	97
5.2. STAROST I VELIČINA KAO DETERMINANTE OPSTANKA PODUZEĆA	101
5.3. FINANCIJSKI REZULTATI I STAROST PODUZEĆA.....	106

6. RASPRAVA	117
7. ZAKLJUČAK	123
LITERATURA	125
POPIS TABELA	137
POPIS SLIKA	137
PRILOZI	138

Utjecaj faktora starosti na razvoj strukture poduzeća

Sažetak:

Implementacija početne organizacijske strukture samo je prvi korak pred brojim izazovima koji predstoju organizaciji koja stremi rastu i razvoju. Rastom i starenjem, uznapredovalo poslovanje zahtjeva modifikacije organizacijske strukture. Tradicionalne organizacijske strukture imaju visok stupanj formalizacije, te ograničavaju autonomiju zaposlenih, što utječe na opću tržišnu uspješnost. U suvremenom globaliziranom informacijskom dobu, poduzeća sve više shvaćaju važnost organizacijske strukture koja će biti prikladna njihovoj viziji, misiji i ciljevima, te pribjegavaju implementaciji modernih organizacijskih struktura. One ne eliminiraju klasične strukture, već im ugrađuju organske elemente. Organizacije baš kao i živi organizmi, u svom razvoju prolaze kroz životni ciklus. Brojni autori su nastojali doprinijeti teorijskim modelima životnog ciklusa, gdje svaku fazu prati određena problematika, a to područje je izuzetno podložno kritikama. Starenjem poduzeće postaje inertno i nefleksibilno, čime ugrožava svoj opstanak. Rezultati istraživanja pokazuju da starenjem organizacija može opstati ako je spremna na promjene, djeluje inventivno i sukladno potrebama suvremenog tržišta, redovno preispituje organizacijsku strukturu kao skelet svog poslovanja, i najvažnije, promptno reagira na organizacijske promjene na način da izgradi sposobnost pretvorbe slabosti u snage, a prijetnji u prilike.

Ključne riječi: *organizacijska struktura poduzeća, životni ciklus poduzeća, starost poduzeća, organizacijski rast, opstanak poduzeća*

The Company Age Impact to Organizational Development

Summary:

Implementation of the initial organizational structure is only the first step through numerous challenges for an organization that strives to growth and develop. While growing and aging, improved business requires modification of organizational structure. Traditional organizational structures have a high degree of formalization, and limited employee autonomy, which affects the overall market performance. In the global information age, companies increasingly realize the importance of the organizational structure that will be suitable to their vision, mission and objectives, and due to that, they implement modern organizational structures. These structures don't eliminate traditional ones. Instead, they incorporate organic elements in them. Just like living organisms, organizations in their development go through a life cycle. Many authors have tried to contribute to the theoretical models of the life cycle, where each stage has its specific problems, and this area is extremely susceptible to criticism. Aging company becomes inert and inflexible, which threatens its survival. The research results show that aging organization can survive if it is willing to change, is inventive and works in accordance with the needs of the modern market, if it regularly reviews the organizational structure as a skeleton of its business, and most importantly, if it promptly responds to organizational changes in the way that creates the capability of converting weaknesses into strengths , and threats into opportunities.

Keywords: *organizational structure, organizational life cycle, company age, organizational growth , organizational survival*

1. UVOD

Organizacijska struktura pomaže poduzeću u postizanju postavljenih ciljeva. Potrebno ju je formirati odmah u početnoj fazi organizacijskog života, te korigirati u skladu s organizacijskim razvojem. Brojni modeli životnog ciklusa su nastojali odrediti faze razvoja starenjem organizacije i prateću problematiku s kojima se susreće poduzeće tijekom svog postojanja jer se tijekom vremena ne odražavaju iste organizacijske prakse. Mlada poduzeća imaju malo znanja o mogućem tijeku svog poslovanja, a uče progresivno sa svojim starosnim tijekom. Starost organizacije može donijeti i zastarijevanje znanja, sposobnosti i vještina i potaknuti opadanje efikasnosti poduzeća. Menadžmentu poduzeća predstoje veliki izazovi, jer je na slabljenje učinkovitosti moguće djelovati.

1.1 Predmet istraživanja

U radu će se istražiti koje su organizacijske strukture podobne u različitim fazama životnog ciklusa poduzeća. Starost organizacije može doprinijeti zastarijevanju znanja, inertnosti i strahu od promjena, što može ugroziti opstanak. Zato će se odrediti varijable utjecaja i istražiti potrebne reakcije na organizacijske promjene tijekom starenja poduzeća, kako bi ono bilo sposobno djelovati u skladu sa zahtjevima brzorastućeg tržišta, a sve to uz prateće potrebe za modifikacijama organizacijske strukture.

1.2 Ciljevi i svrha istraživanja

Ciljevi istraživanja su:

1. Prikazati načine određivanja organizacije strukture
2. Prikazati teorije životnog ciklusa poduzeća
3. Istražiti odnos organizacije strukture i starosti organizacije
4. Istražiti izazove opstanka s kojima se suočavaju poduzeća različite dobi
5. Prikazati utjecaj starosti poduzeća na financijske rezultate

Svrha istraživanja je definirati organizacijske strukture i starenje organizacije, njihovu međuovisnost, te izazove i prilike koje ih slijede u suvremenom okruženju.

1.3. Metodologija istraživanja

U radu su potrebni podaci prikupljeni od raspoloživih sekundarnih izvora. Pritom su korištene sljedeće znanstveno-istraživačke metode: Povijesna metoda (promatra kako su se neki podaci ponašali u prošlosti i izvodi zaključke za danas i eventualno za budućnost), metoda analize (razlaganje predmeta istraživanja na jednostavnije elemente i sastavnice), metoda deskripcije (postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza), komparativna metoda (uočavaju se sličnosti ili razlike dvaju ili više događaja, pojava, objekata i sl.). U drugom dijelu rada se primjenjuju saznanja iz prvog dijela rada, stoga se koristiti metoda sinteze (uklapanje pojedinačnih zaključaka u novu cjelinu koja ima sinergijsku vrijednost), te metoda kompilacije (postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja).

1.4. Struktura rada

Rad je sastavljen od četiri poglavlja. Prvo poglavlje obrađuje osnove organizacijskog dizajna u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća. Drugo poglavlje razlikuje klasične (funkcijska i divizijska) i moderne organizacijske strukture (procesna, projektna, matrična, hibridna i multidivizijska), te upoznaje s modernim trendovima u oblikovanju istih. Treće poglavlje obrađuje one teorijske modele životnog ciklusa poduzeća koji uvažavaju starost organizacije kao važnu determinantu utjecaja na poslovanje poduzeća. Autori razmatranih modela su: L.Greiner, D. Katz & R. Kahn, I. Adizes, D. Miller & P. H. Friesen, R.E. Quinn & K.S. Cameron, N.C. Churchill & V.L. Lewis, H. Mintzberg, K. G. Smith, T. R. Mitchell & C.E. Summer, R.K. Kazanjian, S.H. Hanks., C.J. Watson., E. Jansen, & G.N. Chandler, te D.Lester, J.A Parnell, & S. Carraher. Četvrto poglavlje objašnjava kako organizacijsko starenje utječe na poslovanje poduzeća. Pritom se posebna pažnja predaje organizacijskim promjenama i financijskim rezultatima, te starosti poduzeća kao determinanti opstanka. Osim toga, starost i veličina poduzeća su usko povezani s obzirom na poslovne učinke, stoga se u ovom poglavlju razmatra i njihov međusobni odnos.

2. OSNOVE ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA U RAZVOJU ORGANIZACIJSKIH SPOSOBNOSTI PODUZEĆA

Organizacijski dizajn je holističko razmišljanje koje istražuje unutarnje i vanjske čimbenike nužne za postizanje efikasnih organizacijskih rješenja, te omogućuje konkurentsku prednost, smanjen rizik i efikasniju i učinkovitiju organizaciju. Uspješnost strategije ovisi o primjeni organizacijskog dizajna, zato organizacija treba analizirati svoju poslovnu situaciju, neprekidno donositi odluke koje će unaprijediti poslovanje i poduzeti sve potrebno u ostvarivanju ciljeva.¹ Želi li organizacija opstati u suvremenim uvjetima tržišta, ona se mora neprestavo prilagođavati tržištu i promptno slijediti promjene. Menadžeru predstoji taj težak zadatak, a pritom on mora i voditi brigu i o racionalnoj upotrebi organizacijskih resursa. Uspješno poduzete aktivnosti na putu prema ostvarenju ciljeva organizacije, mogu pružiti organizaciji konkurentsku prednost.

Najvažniji elementi organizacijskog dizajna su organizacijske sposobnosti, strategija, organizacijska struktura, sustavi upravljanja, poslovni procesi, sustavi kompenzacija i nagrađivanja, kultura i menadžment ljudskih resursa.² Organizacijski dizajn bi trebao pružiti organizaciji temelj za stvaranje dugoročne vrijednosti kupcima.

Kako god bio organizacijski dizajn kreiran, preporučuju se tri osnovna pravila koja bi se trebala slijediti pri njegovom kreiranju. Prvo, kao najbolji odabrani dizajni su se pokazali oni koji uzimaju u obzir širok raspon alternativa koje je moguće primijeniti. Drugo,

¹ HERNAUS, T., Temelji organizacijskog dizajna, *Ekonomski fakultet Zagreb*, 2009., Članak broj 0908, str.4
„Nadalje, može se reći kako organizacijski dizajn istražuje čimbenike, unutarnje i vanjske, koje treba sagledati i procese koji su neophodni za kreiranje, razvoj i implementaciju efikasnih organizacijskih rješenja. Riječ je o holističkom razmišljanju o organizaciji koje rezultira konkurentskom prednošću, smanjenjem rizika u poslovanju te povećanjem efikasnosti i učinkovitosti. Organizacijski dizajn treba odražavati odabranu strategiju: analizirati situaciju, odlučiti što napraviti i zatim organizirati kako bi se utvrđeno i napravilo.“

² GUTTERMAN, A., Elements of Organizational Design, *Growth-Oriented Entrepreneurship Project*, 2015., str. 1

„The part describes several well-known models of the organizational design process and key elements of those models including strategy, structure, business processes and lateral linkages, compensations and reward systems, culture and human resource management.“

ustanovljeno je da su ljudski resursi, koji vrlo dobro poznaju organizaciju i znaju kako diše, prepoznati u primjeni uspješnih organizacijskih dizajna. Naprimjer, u velikim organizacijama, stariji članovi i vanjski konzultanti nisu toliko upućeni u stanje organizacije koliko su to menadžeri treće i četvrte razine. Treće, dizajni koji su ocijenjeni uspješnima, vode računa i o njegovoj implementaciji.³ Ako se ne razviju potrebne alternative, organizacijski dizajn može doživjeti krah i ugroziti poslovanje organizacije. Zato je potrebno uključivanje svih sudionika pri kreiranju i implementaciji uspješnog dizajna.

Efikasan organizacijski dizajn se može prilagođavati promjenjivim uvjetima poslovanja. Ključne varijable utjecaja na organizacijski dizajn su okolina, strategija, veličina organizacije i tehnologija. Ova kombinacija prvo razvija organizacijsku strategiju, a potom strukturu i procese. Za procesno orijentirana poduzeća koja prepoznaju važnost ljudskih resursa se u novije vrijeme dodatno prepoznaju moguće varijable utjecaja na „formulu uspješnosti“ organizacijskog planiranja; informacijski sustav, procesi planiranja, budžetiranje, mjerenje performansi, obrazovanje i uvježbavanje.⁴ U odnosu na ranije shvaćanje temeljnih vrijednosti koje se ugrađuju u organizacijski dizajn, ovaj pomak čini veliku razliku suvremenim poduzećima. Ono je sada orijentirano na ljudske resurse,

³ NADLER, D. A., & TUSHMAN M.L., Competing by Design, *The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York: 1997., str. 179.

„However the design process is staffed or structured, experience with both successful and failed designs – suggests some basic ground rules. First, the best design are those that emerge for consideration of the widest possible range of alternatives. Second, the best design processes involve people who fully understand the organization and its work; in large corporations, third- and fourth- level managers are positioned better than either the senior team or outside consultants to understand the way the organization works, both formally and informally. Third, the best designs are developed with implementation in mind.“

⁴ FABAC R., & STEPANIĆ J., Modeling Organizational Design - Applying A Formalism Model From Theoretical Physics, *Journal of Information and Organizational Sciences*, Vol.32 No.1, 2008., str. 26

„Efficient organizational design can compensate for very changeable conditions. Key variables with the greatest influence on organizational design are environment, strategy, size of organization and technology. In a simplified regime, these procedures can first be used to formulate the organizational strategy and then the structure. These procedures also analyze the assumed business processes. (...)Now, new variables have been incorporated into a “success formula” for organizational planning, which follows a process approach to interpreting businesses and acknowledges the importance of the human factor. This means that information system, planning processes, budgeting, performance measurement, education and training, should all be designed along with the traditional variables to form a coherent entity.“

procesu i upravljanje. Informirani, obučeni i zadovoljni ljudski resursi su temelj svakog uspješnog poduzeća. Bez informacijskog sustava, kao definitivno jednog od ključnih varijabla uspješnosti suvremenog poslovanja, poduzeće koje planira rast gotovo ne može opstati. Razne škole teoretičara su razvile svoje koncepte i paradigme organizacijskog dizajna. *Model Zvijezde* J.R. Galbraith-a je danas najpoznatiji model organizacijskog dizajna. Njegova svrha je lakše shvaćanje složenosti organizacije, predstavljanjem određenih elemenata koje je potrebno uskladiti kako bi organizacija poslovala uspješnije u svakom segmentu.

Model zvijezde razvrstava pravila i politike organizacijskog dizajna u nekoliko kategorija; iz strategije (koja određuje smjer organizacijskog kretanja) se razvijaju procesi, organizacijska struktura, sustav nagrađivanja i kompetencije zaposlenih. Pritom strategija određuje smjer, struktura centar donošenja odluka, a procesi vode brigu o tijeku informacija duž organizacije. Sustav nagrađivanja ima motivacijske učinke na zaposlenike pri postizanju organizacijskih ciljeva.⁵ Jasno je da različite strategije traže i različita organizacijska rješenja, te da se iz nje izvode svi ostali elementi. Model zvijezde nastoji prikazati važnost usklađenosti unutar svake dimenzije; strategije, strukture, procesa, sustava nagrađivanja i ljudskih resursa. Također, za uspješnost cjelokupne organizacije izuzetno je važno i da su navedene dimenzije međusobno konzistentne.

⁵ GALBRAITH, J.R., *The Star Model*, *Galbraith Management Consultants*, n.d., str. 1, Dostupno na: <http://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>, [Pristupljeno 08/11/2015.]

„In the Star Model, design policies fall into five categories. The first is strategy, which determines direction. The second is structure, which determines the location of decision-making power. The third is processes, which have to do with the flow of information; they are the means of responding to information technologies. The fourth is rewards and reward systems, which influence the motivation of people to perform and address organizational goals. The fifth category of the model is made up of policies relating to people (human resource policies), which influence and frequently define the employees' mind-sets and skills“

3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA

Od svih definicija organizacijske strukture može se izdvojiti ona M. Novaka, koji definira organizacijsku strukturu kao sveukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje, i ukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje, odnosno poslovanja.⁶ Organizacijska struktura, prema navedenom, čini okvir oko kojeg je grupa organizirana, i time omogućava njeno funkcioniranje. Također, predstavlja međuodnose članova, liderstva i način donošenja odluka.

Moguće je razlikovati pet elemenata organizacijske strukture; operativni dio, strateški dio, srednji dio, tehnostukturu i štabni dio. Pritom operativni dio čini sva radna snaga koja proizvodi organizacijske proizvode ili usluge. Strateški dio čini vrhovno rukovodstvo i njihovo osoblje. Srednji dio čine menadžeri srednje razine, autoritetom koji povezuje strateški i operativni dio. Analitičari koji na dizajn, održavanje strukture i prilagodbu organizacije vanjskom okruženju primjenjuju analitičke tehnike, čine tehnostukturu. Oni su smješteni izvan formalne organizacijske strukture menadžmenta. Konačno, štabni dio potpomaže linijski menadžment.⁷ Mintzberg organizacijsku strukturu sagledava iz perspektive menadžmenta (strateški, operativni, štabni dio), i poslove koje obavljaju

⁶ SIKAVICA, P., & NOVAK, M: Poslovna organizacija, *Informator*, Zagreb, 3. Izdanje, 1999. str. 142.

„Najsveobuhvatniju, pa prema tome i najprihvatljiviju, definiciju organizacijske strukture daje M. Novak koji pod organizacijskom strukturom podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja.“

⁷ MINTZBERG, H., Structure in 5's: A synthesis of the Research on Organizational Design, *Management Science*, vol. 26., no. 3, 1980., str. 323

As shown in Figure 1, the organization can be described in terms of five basic parts: (1) The operating core includes all those employees who themselves produce the basic products and services of the organization., or directly support their production (2) The strategic apex consists of the top general managers of the organization, and their personal staff (3) The middle line comprises those managers who sit in a direct line of formal authority between the people of the strategic apex and of the operating core. (4) The technostucture consists of those analysts, out of the formal „line“ structure, who apply analytic techniques to the design and maintenance of the structure and to the adaptation of the organization to its environment (e.g., accountants, work schedulers, long-range planners). (5) The support staff includes those groups that provide indirect support to the rest of the organization (e.g., in the typical manufacturing firm, legal counsel, public relations, payroll, cafeteria.“

pojedine funkcije, uz dodatak posljednjeg dijela koje čine stručnjaci koji ne pripadaju ni jednom menadžmentu. To znači da je moguće i preciznije definiranje elemenata organizacijske strukture, jer je menadžment tek dio elemenata iste. U Mintzbergovoj podjeli je važna jasna podjela zadataka među ljudskim resursima.

Mehanicističke ili birokratske organizacijske strukture sve pojave u prirodi objašnjavaju u duhu mehanike ili mehanizma. Takvu organizacijsku strukturu karakterizira diferencijacija poslova, standardizirana politika procedura, visoka specijalizacija, kruta podjela određenih poslova, jasan način upravljanja, uzak raspon kontrole, centralizacija i snažna formalizacija. Organske ili adaptivne organizacijske strukture se odnose na interno funkcioniranje središnje slobodne cjeline. Ova decentralizirana struktura stavlja naglasak na vertikalne odnose, na istu razinu informiranosti na svim razinama organizacije i kolegijalnu atmosferu.⁸ Prema tome, kod mehanicističkih organizacijskih struktura se najčešće prepoznaje top-down pristup, gdje viša razina menadžmenta donosi većinu ključnih odluka. Zaposlenici unutar hijerarhijske strukture međusobno ne komuniciraju previše. Ona daje najbolje rezultate u stabilnom i predvidljivom okruženju. Snažna centralizacija označava hijerarhiju autoriteta sa snažno utvrđenim lancem donošenja odluka. Suprotno, organske organizacije koriste horizontalnu ili ravnu strukturu, gdje je donošenje odluka disperzirano zaposlenicima duž cijele organizacije, tj. zaposlenici zajedno donose odluke. Prisutna je jaka verbalna komunikacija među zaposlenima. S obzirom na to da se zadaci mijenjaju skoro na dnevnoj bazi, organska organizacija se lakše

⁸ BRDAREVIĆ, S. & OMERHODŽIĆ F., Prilog analizi organizacijskih struktura javnih komunalnih preduzeća za proizvodnju i distribuciju toplotne energije u Federaciji Bosne i Hercegovine, 5. *Naučno-stručni skup sa međunarodnim učenjem "Kvalitet 2007"*, zbornik, Neum, B&H, 2007., 702.-703. Str.

„Organizacijske strukture mogu biti mehanicističke i organske. Mehanicističke su one koje su u duhu mehanizma, tj. koje sve pojave u prirodi objašnjavaju svodeći ih na neku vrstu mehanike, mehanizma. Mehanicističku organizacijsku strukturu karakterizira diferencijacija poslova, standardizirana politika procedura, visoka specijalizacija, kruta podjela određenih poslova između uposlenika, decidan i jasan način komandovanja, uzak raspon kontrole, centralizacija i visok nivo pridržavanja i postupanja po određenom redu i propisima, (formalizacija). Organske, (organicističke), su one koje se tiču unutrašnjeg sklopa ili unutrašnjeg života koji predstavlja harmonijski središnju i za život i postojanje slobodnu cjelinu. Karakteristike organske strukture su da nema akcenta na formalizmu i specijalizaciji, jednaka informiranost na svim nivoima, horizontalni odnosi su bitniji od vertikalnih, kolegijalna organizacijska atmosfera, velika decentraliziranost.“

prilagođava promjenama, te se zato naziva *adaptivnom*. Potpuno suprotno, birokratska struktura na fluidnom tržištu nema sposobnost brze reakcije. Prema navedenim karakteristikama temeljnih oblika organizacijskih struktura, u mehanicističke ili birokratske strukture se mogu uvrstiti funkcijska, divizijska i matrična organizacijska struktura, a procesna i mrežna organizacijska struktura u organske strukture.

Upravljanje ljudskim resursima u suvremenom svijetu dobiva sve značajniju vrijednost. U istraživanje odnosa među ljudima se uključuju znanstvenici različitih struka; od psihologa i sociologa do pravnika i ekonomista. Svi oni nastoje svojim istraživanjima (između ostalog) o individuama i odnosima unutar poduzeća doprinijeti radu menadžera ljudskih resursa i općem poboljšanju gospodarske politike.⁹ Upravljanje ljudskim resursima mora biti usklađeno s organizacijskim ciljevima. Kako bi suvremena poduzeća mogla pratiti spomenuta usklađenja, trebali bi biti spremni izdvajati za programe usavršavanja zaposlenika. Međutim, to ne znači da organizacije isto i provode. Čak i suprotno, poduzeća u svoje vizije, misije i ciljeve redovno uključuju ljudske potencijale, a u samoj praksi im ne pridaju potrebitu važnost.

Pri postupku oblikovanja organizacijske strukture, potrebno je provesti raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne; s jedne strane piramide su pojedinačni zadaci, a s druge radna mjesta za njihovo izvršenje. Tako se kreiraju organizacijske jedinice prvog reda, tj. oni postaju nositelji izvršenja zadataka. Zatim se koordinira izvršenje zadataka na

⁹ JAMBREK, I. & PENIĆ I., Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, Vol.29 No.2., 2008., str. 1184.

„Ljudski faktor u gospodarskom razvitku sve više dobiva na važnosti, pa se stoga upravo ovom problematikom sve više bave znanstvenici, istraživači, kako bi što više i što bolje približili istu praktičarima – menadžerima ljudskih potencijala te dobili što bolje rezultate. Istraživanje ljudskog faktora uključuje znanstvenike s područja mnogih znanosti: psihologe, sociologe, ekonomiste, pravnike i druge. Motivacijski čimbenici, konflikti, međuljudski odnosi, stres, hijerarhija, stručnost, kreativnost, inteligencija – sve su to pojmovi koje treba detaljno i pomno istražiti kako bi se dobio onaj krajnji proizvod koji zapravo i čini cilj cijelog istraživanja na području upravljanja ljudskim potencijalima, a to je poboljšanje gospodarske politike uopće.“

svim razinama, uspostavljaju se veze i odnosi među jedinicama.¹⁰ Ne postoji „najbolje“ oblikovana organizacijska struktura primjenjiva na sva poduzeća ili primjenjiva na cijelu industriju. Na poduzeću je da u skladu sa svojim poslovnim ciljevima, mogućnostima i tehnološkoj dostupnosti, kao i resursima, iznađe i primjeni trenutno najpogodniju strukturu.

Propisana i službeno utvrđena formalna organizacijska struktura je rezultat procesa izgradnje organizacije. Ona najčešće uz pomoć grafičkog prikaza pozicija poslova, prikazuje poslove koji trebaju biti obavljani u poduzeću, spaja činitelje rada i prikazuje međuodnose radnih mjesta, uz propisna pravila i norme ponašanja.¹¹ Formalna struktura je orijentirana na odnose nadređenih i podređenih. Na putu ostvarenja organizacijskih ciljeva, u vidu formalne organizacije se posao delegira svakom zaposleniku organizacije. Zato je potrebno pravila i politike dobro definirati, kao i lanac komunikacije duž organizacije. Uspješna sistemska podjela zadataka bi trebala spriječiti mogućnost dupliciranja poslova, i otvoriti put uspješnoj koordinaciji odjela.

Raskorak formalne i neformalne organizacije se javlja promjenama utjecajnih čimbenika. Neformalna organizacija predstavlja međuljudske odnose unutar organizacije i njihovo organizacijsko djelovanje. Kod postojanja malog raskoraka, u tijeku poslovanja se vrši prilagodba, a u slučaju većeg raskoraka, potrebno je izvršiti reorganizaciju. Približavanje

¹⁰ KISS, I: Uvjetovanost formalne i neformalne organizacijske strukture, *Economics*, 2009., str. 179

„Prije formiranja i oblikovanja određene organizacijske strukture potrebno je shvatiti cijelu hijerarhiju organa koja prati hijerarhijski slijed poduzeća. U tom smislu se u osnovi piramide s jedne strane nalaze pojedinačni zadaci, a s druge strane organi (radna mjesta za njihovo izvršenje). Ovako oblikovana radna mjesta međusobno se povezuju u organizacijske jedinice prvog reda koje se nazivaju primarnim odjelima unutar kojih se provodi usklađivanje činitelja proizvodnje. Niže organizacijske jedinice povezuju se u šire i tako redom sve do poduzeća u cjelini. Oblikovanjem organizacijskih jedinica ne vrši se usklađivanje činitelja proizvodnje unutar i među tim jedinicama, već se istovremeno uspostavljaju njihovi veze i odnosi.“

¹¹ Ibid, str.180

„Kao rezultat procesa organizacijske izgradnje javlja se formalna organizacijska struktura koja predstavlja osnovicu svake organizacije. Ona je propisana i službeno utvrđena, a najčešće se prikazuje grafikonima kompanije s pozicije opisa poslova i ciljeva. Formalnom organizacijskom strukturom se utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti u poduzeću, spajaju činitelji rada (rad, sredstva za rad i predmeti rada), određuje status ljudi u organizaciji, tj. odnos izvršnih i rukovodećih radnih mjesta te propisuju pravila i norme ponašanja.“

formalne neformalnoj, odnosno stvarnoj organizacijskoj strukturi je ono čemu poduzeće treba u svom razvoju težiti.¹² Prisustvo neformalne organizacije u vidu interakcija među zaposlenicima omogućava psihološku satisfakciju osoblja. Ona omogućava i brži protok informacija, što bitno olakšava rad unutar neformalne strukture. Potrebno je iskoristiti istovremeno sve prednosti formalne i neformalne organizacije, jer se one nadopunjuju, i ne mogu kreirati predispozicije uspješnog poslovanja poduzeća bez dobre korelacije. Tako organizacija kojoj nedostaje uspješnost formalne strukture, uspijeva samo neko vrijeme egzistirati na neformalnoj.

Organizacijska struktura se sastoji od 3 osnovna elementa; složenosti (koju čini vodoravna, okomita, prostorna i personalna diferencijacija), formalizacije (stupnja standardizacije poslova), i centralizacije (odluke o disperziji vlasti i odluka unutar organizacije).¹³ Složenost organizacije i formalizacija su usko vezani pojmovi. Formalizacija pretpostavlja razinu postavljenih standarda u skladu s kojima se ponašaju članovi organizacije, te se na njoj temelji funkcioniranje čitave organizacije. Pritom se propisuju pravila djelovanja, procedure postupaka i opće smjernice propisane politikama.¹⁴

¹² Ibid, str.181

„Neformalna organizacija vezuje se za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji i teško ju je prepoznati u svim njenim aspektima. Raskorak između nje i formalne organizacijske strukture dešava se uslijed promjena svakog utjecajnog čimbenika. Cilj kojemu poduzeće treba stalno težiti je približavanje formalne organizacijske strukture neformalnoj (stvarnoj). Ako je raskorak mali prilagođavanje se odvija “u hodu”, dok se kod velikih raskoraka treba pristupiti reorganizaciji.“

¹³ BRDAREVIĆ, S. & OMERHODŽIĆ F., op.cit. str. 702.

„Organizacijska struktura se sastoji od tri sastavna elementa: složenosti, formalizacije i centralizacije. Složenost se sastoji od vodoravne, okomite, prostorne i personalne diferencijacije. Formalizacija je stepen standardizacije poslova, a centralizacija je stepen do koga je odlučivanje koncentrirano i bavi se disperzijom vlasti koja donosi odluke unutar organizacijske strukture.“

¹⁴ PUŠELJIĆ, M & ORLOVIĆ, A., Dimenzije policijske organizacijske strukture, *Policijska i sigurnost*, Vol. 19, No.2, 2010., str. 147.

„Formalizacija organizacije jedna je od ključnih dimenzija organizacijske strukture u najužoj vezi sa složnošću organizacije. Pod formalizacijom organizacije podrazumijeva se stupanj propisivanja organizacije, odnosno razine standarda, pravila i procedure kojima je određeno funkcioniranje organizacije kao i ponašanje članova organizacije. To znači da se formalizacijom propisuju: pravila radnih postupaka pri obavljanju poslova, procedure kao redoslijed međusobno povezanih postupaka, politike (poslovne, sigurnosne, financijske) kao opće smjernice.“

Tabela br. 1 prikazuje ključne elemente utjecaja strukturiranja organizacije, a to su; specijalizacija rada, definiranje odjela, lanac odgovornosti, područje kontrole, centralizacija i decentralizacija, te formalizacija. Specijalizacija rada podrazumijeva podjelu zadataka na manje segmente koje izvršavaju različiti zaposlenici zbog visoke efikasnosti i produktivnosti. Suvremena poduzeća odjele kreiraju u obliku međufunkcijskih timova, nauštrb funkcijskih odjela zbog bolje iskoristivosti kombinacije znanja i vještina zaposlenika. Širi raspon kontrole omogućuje niše troškove menadžmenta, olakšava vertikalnu komunikaciju i pruža veću autonomiju zaposlenika, ali može smanjiti efektivnost rada.

Tabela 1 Šest ključnih pitanja na koja menadžeri trebaju dati odgovor prilikom dizajniranja odgovarajuće organizacijske strukture¹⁵

Ključna pitanja	Odgovor određuje...
<i>Do koje mjere su zadaci podijeljeni na posebna radna mjesta?</i>	Specijalizacija rada
<i>Po kojoj osnovi će radna mjesta biti grupirana?</i>	Definiranje odjela
<i>Kome su odgovorni pojedinci i grupe zaposlenika?</i>	Lanac odgovornosti
<i>Kojim brojem zaposlenika pojedini manager može efikasno i efektivno upravljati?</i>	Područje kontrole
<i>Gdje se donose odluke?</i>	Centralizacija i decentralizacija
<i>Do koje mjere će biti regulirano ponašanje zaposlenika i managera?</i>	Formalizacija

3.1. Klasične organizacijske strukture

Klasične organizacijske strukture pružaju jednostavan pogled na ovlasti, podjelu zadataka i tok informacija, uz snažno postavljenu hijerarhiju. To omogućuje da poslovanje teče u dvije krajnosti; izrazito dobro, ili s mnogo poteškoća. Prisutna je niska fleksibilnost poduzeća, usmjerena tehnologiji umjesto potrošačima. Ne koriste se sve mogućnosti

¹⁵ ROBBINS, S.P.: Organizational Behaviour, 9. Izdanje, Prentice Hall, New Jersey, 2001., str 414, citirano prema: HERNAUS, T., Transformacija klasične organizacije u organizaciju orijentiranu na poslovne procese“, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, 2008., str. 19

informatijske tehnologije, već samo one najnužnije za poslovanje. Rigidnost izričito vertikalno postavljenih struktura zaposlenicima ne otvaraju široki spektar mogućnosti, niti djeluje motivirajuće. Zato je potrebno osnažiti ih, davajući im šire mogućnosti donošenja odluka, veće odgovornosti, ojačati komunikaciju među odjelima i poticati timski duh i organizacijsku kulturu. Kada štab ne vodi brigu o prethodnom, kreiranje tradicionalnih organizacijskih struktura postaje kreiranje nužnog zla. Očito jednostavan organigram nije pogodan za svako poduzeće, posebno ne za ono perspektivno. U ovu kategoriju autori najčešće svrstavaju funkcijsku i divizijsku organizacijsku strukturu.

3.1.1. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura se naziva i tradicionalnom ili klasičnom, jer je najstarija i najrasprostranjenija. Njome poduzeće najčešće započinje svoj životni ciklus, a sukladno kasnijem razvoju, ono se prilagođava i mijenja oblik organizacijske strukture, a često prva promjena biva ona u divizijsku strukturu.

Kod funkcijske organizacijske strukture se prema poslovnim funkcijama unutar poduzeća grupiraju i povezuju poslovi, te formiraju organizacijske jedinice poduzeća.¹⁶ To znači da je svaka funkcijska aktivnost grupirana u pojedine odjele; proizvodnja, prodaja, logistika, marketing, računovodstvo, I&R, inženjering i sl. Pritom se obično prvo izdvajaju osnovne funkcije a iz njih se dalje grupiraju ostale. Sve te funkcije obavljaju poslove svog odjela za cjelokupno poduzeće. Kad poduzeće raste, pridodaju se nove funkcije koje se također mogu raspodijeliti. Tako se npr. funkcija proizvodnje može rastom poduzeća proširiti na planiranje, I&R i inženjering. Isto se događa s ostalim funkcijama u poduzeću. Sve specijalizirane jedinice odgovaraju jednom autoritetu, obično top menadžmentu, koji koordinira njihov rad.

¹⁶ SIKAVICA, P., & NOVAK, M., op.cit. 172. Str.

„Funkcijska organizacijska struktura takva je vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću.“

Odabir ove organizacijske strukture ovisi o broju i vrsti proizvoda koje poduzeće proizvodi. Odabrati će je veliko monoproduktivno ili monouslužno poduzeće (ili ono koje proizvodi tek nekoliko srodnih ili sličnih proizvoda) koje primjenjuje iste tehnologije za isto tržište ili kategoriju kupaca. To su poduzeća koja proizvode npr. ulje, šećer i cement. Uz broj i vrstu proizvoda, vrijedi i još jedan, manje pouzdan kriterij – veličina poduzeća. Primjenjuje se na velika poduzeća prethodnih karakteristika, ali se njena primjena nalazi pretežno u malim i srednjim poduzećima.¹⁷ Primjenu ove organizacijske strukture vidimo svakodnevno u strukturi bolnica i sveučilišta. Navise se spominje njena primjena u malim efikasnim poduzećima i onima koja proizvode jedan proizvod ili uslugu zato što takva poduzeća nisu sposobna brzo reagirati na tržišne promjene, tj. odgovara im stabilno okruženje koje ne zahtjeva često preispitivanje strukture.

Funkcijska organizacijska struktura potiče specijalizacije po funkcijama, ali posao ne prati proizvodni program i geografsko područje na kojem se obavlja pa je stoga teško pratiti odgovornosti povezane s dobiti i gubitkom. Oblik strukture omogućava jednostavnost planiranja i organizacije posla među odjelima, i djeluje na motivaciju zaposlenih koje je u ovoj strukturi lako kontrolirati, ali istovremeno ispašta međufunkcijska komunikacija i suradnja, i ne omogućava široku perspektivu zaposlenima.¹⁸ Ako menadžment dobro koordinira funkcijske odjele, prepoznaje potencijale zaposlenika i stečena znanja, te pruža

¹⁷ Ibid, 173. Str.

„Funkcijska organizacijska struktura primjenjivati će se u malim poduzećima i poduzećima srednje veličine. Međutim, funkcijska struktura bit će primjerena i za velika poduzeća ako se bave proizvodnjom jednog osnovnog proizvoda (npr. ulja, šećera, cementa itd.). Pouzdaniji kriterij od kriterija same veličine poduzeća za izbor ovog modela organizacijske strukture jest kriterij broja i vrste proizvoda u proizvodnom programu poduzeća. Ako poduzeće proizvodi jedan ili samo nekoliko srodnih, sličnih ili istih proizvoda, primjenom iste tehnologije proizvodnje, namijenjenih istom tržištu odnosno istoj kategoriji kupaca, odlučiti će se za funkcijsku organizacijsku strukturu.“

¹⁸ KOVAČIĆ, M., Logistička strategija i struktura pomorske tvrtke, *pomorski zbornik, Rijeka*, Vol.39 No.1, , 2002., str. 314

„Prednosti funkcijske organizacijske strukture su: potiče specijalizacije po pojedinim funkcijama, olakšava planiranje i organiziranje posla, povećava motivaciju, omogućava bolju kontrolu zaposlenih. Nedostaci su: odgovornost zbog dobiti ili gubitaka teško je pratiti jer posao nije organiziran u skladu s proizvodnim programom i geografskim područjima, perspektiva zaposlenih u poduzeću je veoma sužena, dolazi do poteškoća glede komuniciranja i suradnje između funkcijskih područja“

moćnosti npr. doškoloovanja, unutar odjela bi se trebala razvijati dobra specijalizacija članova tima sa sličnim znanjima i vještinama. Razvijene vještine im omogućuju brzo, učinkovito i pouzdano izvođenje zadataka. Upravo to može biti dobar temelj za kasniji dodatni razvoj svakog pojedinog odjela, ili pak za prijelaz na nove, kompleksnije organizacijske strukture. To djeluje motivirajuće na zaposlenike pojedinih odjela. S druge strane, manjak inovacija, strogu fokus i visok stupanj formalizacije djeluju apsolutno nemotivirajuće. Neizbježno je naglasiti i odsutnost suradnje među timovima. Rastom specijalizacije unutar odjela, sve više pati komunikacija među odjelima. To posljedično usporava birokraciju i cijeli tijek donošenja odluka. Usporavanje birokracije doprinosi težem prilagođavanju poduzeća promjenama u okruženju. Možda najproblematičnije u svezi loše međusobne komunikacije se može istaknuti nedovoljno poimanje zaposlenika s cjelokupnom organizacijom, zbog suženja vidika isključivo na odjel u kojem je zaposlen, i njegove ciljeve. Visok stupanj formalizacije, ovoj birokratskoj strukturi otežava proces donošenja odluka. Zbog svega navedenog, ova organizacijska struktura ne može biti uspješno aplicirana u velikim kompleksnim poduzećima koja imaju širok asortiman proizvoda, ili posluju na različitim geografskim tržištima kojima se potrebno prilagođavati.

3.1.2. Divizijska organizacijska struktura

Poduzeću koje teži ekspanziji na nova tržišta i diverzifikaciji proizvodnje predstoji povremeno preispitivanje uspješnosti postojeće organizacijske strukture, i mogući izazovi poboljšanja poslovanja odabirom pogodnije strukture. Pritom mu na raspolaganju stoji niz modela koji dovode do decentralizacije odlučivanja koja postaje neizbježna.

Prvi prijelaz s klasične funkcijske strukture obično biva na divizijsku organizacijsku strukturu, jer svaku diviziju čine niže rangirane funkcijske jedinice. Postoji proporcionalna veza između broja jedinica i međuovisnosti pojedinaca; što je manje jedinica, to je manja međuovisnost. Funkcijska organizacijska struktura je pogodna za (malo) poduzeće koje proizvodi jedan proizvod, a divizijska za poduzeća sa širokim asortimanom proizvoda, geografski rasprostranjenim tržištima ili različitim potrebama potrošača. Ovdje svaki odjel djeluje samostalno, i može se pristupiti svakom proizvodu ili tržištu s dovoljnom pažnjom. Zato njenu primjenu možemo češće sresti u velikim poduzećima.

Formiranje nižih organizacijskih jedinica se u divizijskoj organizacijskoj strukturi obavlja prema proizvodima, geografskom području ili kategoriji kupaca. U skladu s tim se vrši podjela rada, grupiranje i povezivanje poslova.¹⁹ Prema tome, literatura razlikuje tri osnovna tipa divizija; proizvodna (predmetna) organizacijska struktura, teritorijalna organizacijska struktura, te organizacijska struktura orijentirana potrošačima.

Kod proizvodne (predmetne) organizacijske strukture se poslovi vezani za proizvodnju, prodaju i servisiranje jednog proizvoda ili skupine proizvoda povezuju u jednu organizacijsku cjelinu.²⁰ Navedeno znači da su različite aktivnosti povezane za proizvodnju jednog proizvoda pod jurisdikcijom jednog menadžera. Naprimjer, ako automobilsko poduzeće proizvodi karavane i sportske automobile, svaki od njih će imati zasebni odjel nabave, marketinga, financija, proizvodnje, prodaje i I&R. Odnosno, vlastitu autonomnu diviziju i unutar nje pripadajuće funkcijske odjele. Ovaj način formiranja organizacijske strukture očigledno iziskuje prevelike troškove, neefikasnu i loše organiziranu organizaciju. Takva organizacija ima mnogo autonomnih jedinica. Postavljaju se pitanja: Može li funkcija biti jednako efikasna unutar svoje divizije u odnosu na funkcije druge divizije? Dali je na taj način moguće uspostaviti, pratiti i kontrolirati organizacijsku kulturu? Prate li sve divizije u jednakoj mjeri viziju, misiju i ciljeve organizacije? Poseban problem je uočljiv i kod organizacije ljudskih resursa. Zato, mjesto nekoliko funkcija npr. marketinga, moguće je uspostaviti jednu, na razini cijelog poduzeća. Isto vrijedi i za ostale funkcije koje mogu u svom djelovanju obuhvatiti više proizvoda, poput nabave, inženjeringa, financija i računovodstva i sl.

¹⁹ SIKAVICA P., & NOVAK M., op.cit., str. 186

„Divizijska organizacijska struktura je takva vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću kao i grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema „proizvodima“, „geografsko području“ ili „kategorijama kupaca.“

²⁰ SIKAVICA P., & NOVAK M., op.cit., str. 190

„Predmetnu organizacijsku strukturu karakterizira i to da se svi poslovi vezani za proizvodnju i realizaciju jednog proizvoda ili skupine proizvoda, trebaju međusobno povezati u jednu organizacijsku jedinicu.“

Strateške poslovne jedinice sačinjavaju 3 nivoa; štab organizacije, strateške poslovne jedinice i strateške divizije. Divizije koje čine zasebne poslovne jedinice međusobno su povezane proizvodima ili tržištima koje opslužuju, ili pak oboje. Međusobnim povezivanjem proizvodnih ili tržišnih kompetencija teže postizanju ekonomije razmjera i ekonomije obujma. Međutim, divizije jedne strateške jedinice su potpuno nepovezane u odnosu na divizije drugih strateških poslovnih jedinica. Kompleksnost njene primjene u velikim poduzećima ovisi o raznolikosti proizvoda i tržišta, te o veličini same organizacije.²¹ Strateške poslovne jedinice su zapravo profitni centri organizacije, koji su dovoljno veliki za kontrolu unutarnjih i vanjskih faktora utjecaja na ukupnu učinkovitost, a istovremeno dovoljno mali da pravovremeno mogu reagirati na promijenjene tržišne uvjete. Svaka od njih može imati svoje profitne ciljeve i budžete, oni ne moraju biti isključivo određeni za cjelokupnu odrganizaciju, zato što uspjeh jednog proizvoda ne mora pratiti uspjeh drugog proizvoda. Preraspodjela budžeta pojedinim strateškim jedinicama može biti nedostatak koji se pretvara u prednost. Ako štab organizacije odluči jednoj strateškoj jedinici dodijeliti više sredstava negoli drugoj, profit koji ona može steći, usmjerit će se u stratešku jedinicu kojoj je prvotno dodijeljeno manje sredstava.

Naprimjer, multinacionalno poduzeće P&G nema jednake profitne ciljeve u kategoriji sredstava za osobnu njegu i deterdženata. Proizvodne linije ili brendovi unutar pojedinih kategorija bilježe različitu uspješnost, te su suočeni s različitim tržišnim promjenama. Ali, kategoriziranjem pojedinih proizvoda, kreiranjem strateškim poslovnih jedinica, P&G može uspostaviti zajedničko oglašavanje, I&R, budžet divizije i profitne ciljeve. Posljedično, omogućeno je ostvarivanje ekonomije razmjera i ekonomije obujma. Tako profit stečen u kategoriji deterdženata može postati dio povećanog budžeta kategorije

²¹ HITT, M.A., et al., Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization, Cengage Learning, Canada, 12th edition, 2016., str. 360

„The strategic business unit (SBU) form is an M-form consisting of three levels: corporate headquarters, strategic business units (SBUs), and SBU divisions. The SBU structure is used by large firms and can be complex, given associated organization size and product and market diversity. The divisions within each SBU are related in terms of shared products or markets or both, but the divisions of one SBU have little in common with the divisions of the other SBUs. Divisions within each SBU share product or market competencies to develop economies of scope and possibly economies of scale.“

sredstava za osobnu njegu. Prema tome, predmetna organizacijska struktura, i formiranje strateških poslovnih jedinica, očigledno pogoduje velikim poduzećima sa širokim asortimanom proizvoda, koji proizvode različitim tehnološkim rješenjima, različitim tržištima i različitim kupcima.

Teritorijalna organizacijska struktura grupira organizacijske jedinice prema geografskoj poziciji. Odabiru ju geografski disperzirana poduzeća, ona nastala integracijom ranijih dislociranih samostalnih poduzeća, poduzeća dislociranih istovrsnih proizvodnja izvan matičnog sjedišta, i poduzeća čija priroda poslovanja to zahtjeva (šumarstvo, poljoprivreda, trgovina, promet, bankarstvo, hotelijerstvo i ugostiteljstvo i drugo).²² Ovim načinom formiranja organizacijske strukture je poduzećima omogućeno poslovanje na geografski disperziranim prostorima, jer različita područja pružaju različite prilike. Sve to uz poštovanje pravila, politika i procedura na razini cjelokupne organizacije. Te organizacijske jedinice mogu biti lokalne, nacionalne ili međunarodne. Mogućnost zapošljavanja lokalnih menadžera koji dobro poznaju vlastito tržište pruža organizaciji mogućnost uspješne adaptacije pojedinom geografskom tržištu. Oni najbolje poznaju potrošačeve navike, kulturu, poslovno okruženje i zakonsku regulativu. I sam potrošač će radije komunicirati s predstavnikom poduzeća u zemlji divizije, jer tada nema jezičnih barijera, komunikacija je brža, razumijevanje i prilagodba potrošačevim preferencijama je brža. Komunikacija unutar odjela se odvija zasigurno brže i jednostavnije negoli bi to bilo kad bi funkcije odgovarale sjedištu organizacije. Tako se ubrzava mogućnost prilagodbe izmijenjenim uvjetima tržišta na kojem divizija posluje.

²² SIKAVICA P. & NOVAK M., op.cit. str.197-198.

„O teritorijalnoj organizacijskoj strukturi poduzeća govorimo onda kada poduzeće na najvišoj razini podjele i grupiranja zadataka osniva organizacijske jedinice (poslovnice, pogone, cijele tvornice) po različitim geografskim područjima. Takva će se organizacijska struktura najčešće pojaviti u poduzećima koja su nastala integracijom ranijih samostalnih poduzeća, a koja su smještena po različitim lokacijama. Teritorijalnu organizacijsku strukturu možemo primijeniti i u onom slučaju ako pojedine istovrsne proizvodnje dislociramo izvan sjedišta matičnog poduzeća. Teritorijalnu organizacijsku strukturu primijeniti ćemo i tamo gdje priroda procesa poslovanja to zahtjeva, kao što će to biti slučaj u poljoprivredi, prometu, šumarstvu, trgovini, bankarstvu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu, a i u nekim drugim djelatnostima.“

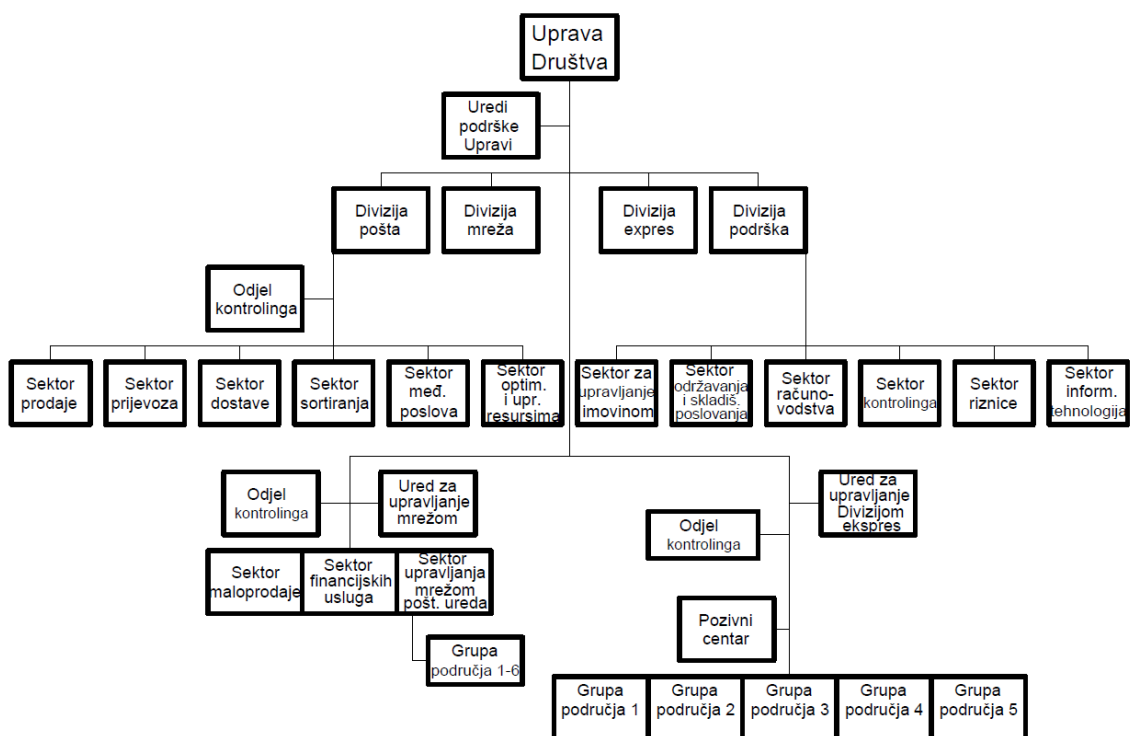
Formiranje organizacijskih jedinica prema skupinama potrošača se može primijeniti samo na određenoj razini organizacije poduzeća. Tako se može prepoznati kod organizacije banaka kategorizacijom na privredu, neprivredu i građane, kod visokoškolskih institucija u vidu obrazovnih programa (dodiplomski studij, poslijediplomski studij, doktorski studij, studij uz rad), ili npr. kod organizacije domova zdravlja, gdje postoje dispanzeri za različite uzraste (dispanzer za predškolsku djecu, dispanzer za školsku djecu i mladež, dispanzer za odrasle i sl.).²³ Organizacija opće bolnice Zadar tako je raspoređena na Ravnateljstvo i 22 odjela. Unutar svakog odjela nailazimo na djelatnosti koje se granaju po odsjecima. Uspjeh one organizacije koja se za ovu strukturu opredijeli ovisi o sposobnosti menadžmenta da prepozna promjene u potrošačevim preferencijama i brzini reakcije na novonastale promjene. Uzme li se za primjer banka, odjel građana i privrede ima potpuno različite zahtjeve, tako je na voditelju odjela privrede da istražuje trenutnu i potencijalnu situaciju privrede i formira pravnim subjektima ponudu koja će moći zadovoljiti njihove potrebe. S druge strane, voditelj odjela građana ima potpuno različite analize koje je potrebno provoditi da bi građanima ponudio primjerene pakete. U ovoj strukturi je očito potrebno snažno međufunkcijsko djelovanje, jer potrošač može biti korisnik jedne organizacijske jedinice, a u drugom trenutku korisnik druge organizacijske jedinice, ili pak obje istovremeno. Tako na primjeru banke, klijent kao fizička osoba, u trenutku osnivanja vlastitog poduzeća može (ako je zadovoljan uslugom) postati i klijent pravna osoba. Organizacijske jedinice se rijetko samostalno formiraju na temelju orijentacije prema potrošačima, dok se češće nalazi u kombinaciji s nekom drugom vrstom organizacijske strukture. Na slici br.1 je prikazan divizijski ustroj Hrvatske Pošte d.d. Organizacijsku strukturu sačinjavaju četiri divizije. Pritom su divizije pošta, mreža i ekspres teritorijalno

²³ SIKAVICA P. & NOVAK M., op.cit. str. 203.

„Ovaj model organizacijske strukture orijentiran prema potrošačima odnosno kupcima moći će se primijeniti na određenoj razini organizacije poduzeća u velikom broju poduzeća. Tako ćemo ga primijeniti u organizaciji banaka, u onom segmentu bankarskog poslovanja koje je orijentirano na slijedeće korisnike: privredu, neprivredu i građane. Isto ga je tako moguće primijeniti i u organizaciji visokoškolskih institucija s obzirom na korisnike pojedinog obrazovnog programa (dodiplomski studij, poslijediplomski studij, doktorski studij, studij uz rad). I organizaciju domova zdravlja, na određenoj razini, moguće je provesti na ovom načelu orijentiranosti prema korisnicima: dispanzer za predškolsku djecu, dispanzer za predškolsku djecu i mladež, dispanzer za odrasle itd. “

organizirane, a divizija podrška je centralizirana zbog troškovne učinkovitosti, baš kao i uredi uprave. Divizija „Pošta“ je najveća divizija, čiji je zadatak prijevoz, i dostava pismovnih pošiljki. U sklopu orijentacije prema kupcima, raspoređena je na šest sektora (prodaja, prijevoz, dostava, sortiranje, međunarodni poslovi, optimizacija i upravljanje resursima). Unutar ove divizije, centraliziran je odjel kontrolinga. HP posjeduje mrežu koju sačinjava više od 950 poštanskih ureda koji su također raspoređeni prema sektorima u kojima posluju, s centraliziranim divizijskim djelovanjem kontrolinga i ureda upravljanja mrežom. Ekspresna dostava je geografski raspoređena na pet područja s nekoliko centraliziranih odjela na razini divizije.

Slika 1 Divizijski ustroj Hrvatske Pošte ²⁴



²⁴ Samostalna izrada prema podacima dostupnim na: www.hrvatska.posta.hr, [Pristupljeno 10/10/2015.]

3.2. Moderne organizacijske strukture

U suvremenom globaliziranom i informacijskom dobu razvijene telekomunikacije, težište organizacijskih struktura se pomiče s tradicionalnih birokratskih struktura prema organskim strukturama. One ne eliminiraju klasične organizacijske strukture koje čine skelet svake organizacije, već im ugrađuju organske elemente uvođenjem procesne, timske, virtualne i mrežne organizacije.²⁵ Povećanjem kompleksnosti poslovanja poduzeća se nametnula potreba za razvojem podobnijih oblika organizacijske strukture. U organskim strukturama za razliku od birokratskih, zaposlenici zajedničkim radom doprinose poslovanju, razvija se lateralna komunikacija i zamjetno više se koristi verbalna komunikacija. Sve to pridonosi izgradnji timskog duha i poistovjećivanja tima s organizacijom, što je veliki korak u odnosu na centraliziranu, standardiziranu birokratsku strukturu gdje je verbalna komunikacija svedena na minimum.

Ekonomisti Child & McGrath su u istraživačkom forumu objavljenom u časopisu *Academy of Management* ukazali na pojačanu dostupnost informacija i internacionalizaciji kao glavnim izazovima koji su doveli do pojave novih organizacijskih oblika. Grupirali su ih u četiri kategorije: (1) povećana međuovisnosti i interakcija među organizacijama; (2) mogućnost odvajanja funkcije upravljanja od funkcije vlasništva; (3) dinamičniji uvjeti u gotovo svim aspektima organizacijskog djelovanja; (4) fokus moći s materijalnog vlasništva prelazi na znanje i informacije.²⁶ Moderne organizacije se oslanjaju na znanje

²⁵ SIKAVICA P. & BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER F., Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, *Masmedia*, Zagreb, 2004., 210.str.

„Sa sustavima menadžmenta, i njihovom primjenjivosti u praksi, događa se isto ono što i s organizacijskim strukturama poduzeća. Naime, u današnje vrijeme informacijske tehnologije, telekomunikacija i globalizacija poslovanja, težište organizacijskih struktura pomiče se s tradicionalnih, klasičnih, birokratskih struktura prema organskim strukturama. Organske strukture nikako ne mogu eliminirati klasične organizacijske strukture, već u te strukture ugrađuju organske elemente, uvođenjem procesne, timske, virtualne i mrežne organizacije.“

²⁶ CHILD & MCGRATH, *Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy*, *Academy of Management*, vol.44, no.6, 2001., citirano preko: KNUDSEN T. & ERIKSEN B., *The Architecture of New Organizational forms*, *Mimeo, University of Southern Denmark*, Odense, 2002., str. 2

osoblja, potiču njihovu suradnju i obrazovanje, te svaku vrstu stjecanja dodatnih vještina koje mogu doprinijeti organizaciji. Konkurentska prednost se nastoji izgraditi akumuliranim znanjem i sposobnostima. Kako bi im se dopustila veća doza fleksibilnosti, smanjuje se broj pravila i procedura. Međuorganizacijska suradnja se penje na viši nivo, pogotovo uz pomoć internetske tehnologije, što potiče inovacije, fleksibilnost i brzu prilagodbu. Organizacije se udružuju u postizanju zajedničkog napretka, te se razvijaju organizacije bez granica. Zbog odvajanja funkcija vlasništva i upravljanja, organizacija najveću odgovornosti ima prema zaposlenima, dobavljačima, kupcima, i općenito javnosti. Sada menadžer nije dužan odgovarati dioničarima, već voditi brigu o širim organizacijskim ciljevima, poput održavanja i povećanja njene imovine.

U moderne organizacijske strukture se najčešće svrstavaju procesna, projektna, matrična, hibridna i multidivizijska organizacijska struktura. Potreba za novim strukturama se javila kad su poduzeća uočila važnost orijentacije kupcima. Kad se poduzeće odluči za prelazak na neku od modernih organizacijskih struktura, menadžmentu predstoji izazov prevladavanja tenzija prelaska pri implementaciji manje rigidne, mehanicističke, potrošačko orijentirane strukture.

Na tabeli br. 2. je predstavljen odnos između proizvodno orijentirane organizacije i organizacije orijentirane potrošaču. Razvidno je njihovo međusobno razlikovanje orijentacije ciljeva usmjerenih potrošačima i odabir skupine potrošača, način formiranja (dodatne) vrijednosti, mentalni procesi, željeno kreiranje portfolia i drugo.

„The recent decade`s research in organizational forms has gained important headway in converging upon a few particularly important causes of the new forms that have been observed. Reflecting wide agreement in the organizational literature, Child & McGrath (2001.), in their introduction to nine articles in special research forum on new organizational forms, published in the Academy Of Management Journal, pointed to increased information intensity and internalization as the main challenges that have resulted in the emergence of the new forms. The mentioned challenges were usefully grouped into four broad categories: (1) increased interdependence in interaction among organizations, (2) the possibility of disembodiment of performance from asset ownership, (3) higher velocity characterizing almost all aspects of organizational functioning, and (4) changes in power, in terms of a shift from a power-base of tangible assets and inputs to power derived from possession of knowledge and information.“

Tabela 2 Proizvodno orijentirana vs. Potrošačko orijentirana poduzeća²⁷

	<i>Product-Centric Company</i>	<i>Customer-Centric Company</i>
Goal	Best product for customer	Best solution for customer
Value creation route	Cutting-edge products, useful features, new applications	Customizing for best total solution
Mental process	Divergent thinking: <i>How many possible uses of this product?</i>	Convergent thinking: <i>What combination of products is best for this customer?</i>
Most important customer	Most advanced customer	Most profitable, loyal customer
Priority-setting basis	Portfolio of products	Portfolio of customers – customer profitability
Main offering	Specific products	Personalized packages of service, support, education, consulting
Organizational concept	Product profit center, product reviews, product teams	Customer segments, customer teams, customer P&Ls
Most important process	New product development	Customer relationship management
Measures	<ul style="list-style-type: none"> • Number of new products • Percentage of revenue from products less than two years old • Market share 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer share of most valuable customers • Customer satisfaction • Lifetime value of a customer • Customer retention
Culture	New product culture: open to new ideas, experimentation	Relationship management culture: searching for more customer needs to satisfy
Rewards	Based on business unit performance	Based on company performance
Approach to personnel	Power to people who develop products <ul style="list-style-type: none"> • Highest reward is working on next most challenging product • Manage creative people through challenges with a deadline 	Power to people with in-depth knowledge of customer's business <ul style="list-style-type: none"> • Highest rewards to relationship managers who save the customer's business
Sales bias	On the side of the seller in a transaction	On the side of the buyer in a transaction

²⁷ GALBRAITH, JAY R., Organizing To Deliver Solution; Prepared for Special Issue of Organizational Dynamics, *Center for Effective Organizations, University of Southern California*, Los Angeles, 2002., str. 5

3.2.1. Procesna organizacijska struktura

Dok se funkcijska organizacijska struktura temelji na poslovnim funkcijama, procesna se temelji na tijeku radnog ili poslovnog procesa kao kriterija za formiranje organizacijskih jedinica. Svojom procesnom orijentacijom unosi fleksibilnost i dinamiku u funkcijsku organizacijsku strukturu. Ona ju ne pobija, već procesnom orijentacijom poboljšava, i to unoseći stabilnost i dinamiku u strukturu, i otklanjajući slabosti i rigidnost iste.²⁸ Tako poduzeća koja su koristila funkcijsku organizacijsku strukturu pribjegavaju procesnoj kako bi se bolje snalazili u dinamičnom ekonomskom okružju. U funkcijskoj strukturi je podjela izvršena prema radnim zadacima, tj. ljudski resursi iz pojedinih poslovnih funkcija kreiraju procesne kros-funkcijske timove koji formiraju autonomne centre učenja. Vertikalna, tj. hijerarhijska funkcijska podjela se poboljšava horizontalnom, tj. sustavnom podjelom prema organizacijskim procesima koji su orijentirani potrošaču. Zato je potrebno redefinirati podjelu budžeta, procese planiranja i kontrole, reorganizirati odjele i sl. Procesna organizacijska struktura počinje idejom stvaranja dodatne vrijednosti za kupca, a time se najviše diferencira prvenstveno od funkcionalne strukture, ali i od ostalih modernih (relativno uspješnih) organizacijskih struktura. Njenu kralježnicu čine ključni procesi; proizvodnja, prodaja, distribucija, itd.

Zahtjevniji potrošači tijekom 1970.-ih i 1980.-ih su rezultat usporenog ekonomskog rasta i pojačane konkurencije. Stoga je organizacijama nametnut veliki izazov redefiniranja organizacijske strukture uz procesnu fokusiranost i timsku orijentiranost. Među glavnim razlozima pojave nove strukture se prepoznaju globalizacija industrija, skraćenje životnog

²⁸ SIKAVICA, P. & NOVAK, M. op.cit. str. 182

„Procesna organizacijska struktura temelji se na tijeku radnog ili poslovnog procesa kao kriteriju za formiranje organizacijskih jedinica ili radnih timova, umjesto na poslovnim funkcijama. Premda je procesna organizacijska struktura poznata i od ranije, danas se javlja i kao nova organizacijska struktura u zamjenu za funkcijsku organizacijsku strukturu. Treba, ipak, reći da se, u pravilu, procesnom organizacijskom strukturom ne eliminira funkcijska organizacijska struktura, kao primarna organizacijska struktura, unutar koje se formiraju procesni timovi. To, drugim riječima, znači da procesna organizacijska struktura, na određen način, otklanja slabosti i rigidnost funkcijske organizacijske strukture baš tom svojom procesnom orijentacijom, čime unosi fleksibilnost i dinamiku u funkcijsku organizacijsku strukturu.“

vijeka proizvoda, tehnološki napredak, industrijska deregulacija i potreba obnove tehnoloških mogućnosti kako bi poduzeće uspješno poslovalo u znanjem intenzivnoj industriji.²⁹ Globalizacija je omogućila širu dostupnost znanja i ljudskog kapitala izvan matične zemlje, a kojim se poduzeće može okoristiti. Ali, ona potiče i nemilosrdnu borbu među poduzećima za opstanak na tržištu ili tržištima na kojima posluju. Kad poduzeće prepozna zemlju koja mu može omogućiti npr. jeftiniju radnu snagu, ono će preusmjeriti čitavu proizvodnju. Troškovne prednosti koje mogu proizaći su znatno veće, čak i kad se u trošak uvrsti potreban transport dobara natrag u matičnu zemlju. Informacijska tehnologija nudi širok spektar mogućnosti upotrebe intelektualnog znanja na geografski disperziranim područjima. Naprimjer, informacijske tehnologije bankama pomažu u procjenama kreditnih sposobnosti klijenata i sl. Procesno orijentirano poduzeće koje nastoji pratiti tehnološki napredak, apsolutno mora biti usmjereno procesnim inovacijama.

Razlikujemo četiri vrste procesa uz pomoć kojih se kreira procesno orijentirana organizacijska struktura, a to su; procesi koji stvaraju dodatnu vrijednost za kupce, procesi razvoja proizvoda, proizvodne ili tržišne inovacije i tehnološke inovacije (razvojni procesi).³⁰ Na početku formiranja procesne organizacijske strukture poduzeće je orijentirano racionalizaciji procesa i aktivnosti, a zatim slijedi outsourcing poslova za koje tržište ima troškovno isplativiju ponudu. Menadžeri to čine kako bi optimizirali kvalitetu, troškove, cijenu i vrijeme. Da bio ovaj odnos bio uspješan potrebno je da zajednička

²⁹ VANHAVERBEKE, W., & TORREMANS, H., Organizational Structure in Process-Based Organizations“, *Knowledge and Process Management*, 1999. str. 5

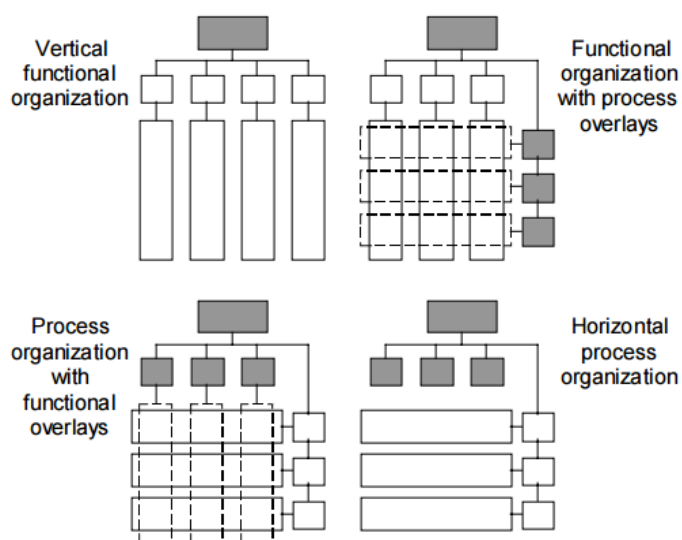
„The fast changing demands of the business environment create an urgent need for organizations to break away from the traditional organizational model. Among the most important external forces were the globalization in many industries, the shortening of product life cycles, the convergence of technologies and the associated blurring industry boundaries, the massive deregulation in industries and the necessity to build up and renew technological capabilities to succeed in knowledge-intensive industries. Since the economic growth slowed down in the seventies and eighties and competition intensified, customers became more demanding. To become customer oriented was one of the major business challenges.“

³⁰ VANHAVERBEKE, W., & TORREMANS, H., op. cit., str. 3

„Basically, we distinguish four types of processes. First, there are the customer processes which are those processes that add value for external customers. Second, development processes such as product development, product/market innovation, technology innovation etcetera allow the organization to work effectively on a longer time horizon.“

efikasnost partnera bude veća negoli ona koju jedan od partnera može postići ako ne surađuje. Kreiranje dodatne vrijednosti proizvoda ili usluga je dugotrajan i neprestan proces. Nijednu vrijednost nije moguće zadržati dugoročno, potrebno je konstantno usavršavanje i praćenje tržišne situacija. Mlado poduzeće koje treba izgraditi imidž bi trebalo na samom početku kreirati zanimljiv i funkcionalan proizvod, tj. paletu koja će ga diferencirati od konkurencije i opravdati postavljenu cijenu. Na poduzeću je da odredi procese unutar kojih se može kreirati dodatna vrijednost. Unutar procesa razvoja proizvoda, poduzeće treba voditi brigu i o razvoju postojećih proizvoda, kreiranju novih proizvoda ali i ažurno voditi bazu podataka o svim proizvodima poduzeća, njihovim tržišnim (ne)uspjesima, zahtjevima i financijskim rezultatima koje su postigli i sl. u sklopu tehnoloških procesa, potrebno je odrediti i pratiti učinkovitost odabranih sredstava za rad, utrošaka, alata i sl. u cilju unaprjeđenja tehnoloških procesa. Paralelno je potrebno kreirati proces će omogućiti pravovremeno prepoznavanje mogućih tržišno konkurentnih tehnoloških inovacija.

Slika 2., Procesi vs. funkcije³¹



³¹ STALK G.J. & BLACK, J.E. (1994.), The Myth of the horizontal Organization, *Canadian Business Review*, 27.-31. str, citirano preko: ENSTROM, J. (2002.), Developing Guidelines for Managing Processes by Objectives, *MSc Thesis, Lulea University of Technology, Lulea*, str. 18.

Na slici br. 2 su prikazane moguće organizacijske forme procesne i funkcijske strukture. Vidljiv je princip funkcioniranja kros-funcijskih procesnih timova i nepromjenjena pozicija autoriteta, koja je fiksna i stabilna. Zatamnjeni dijelovi slike predstavljaju manje aktivne skupine u organizaciji

Planiranje i kontrola procesa kao izvršitelji menadžerski zadataka nailazu na najveće otpore promjenama zbog različite uloge menadžmenta i osoblja. Važno je razlikovati planiranje i kontrolu izvršenja procesa orijentiranih kupcima i razvoju (menadžment odnosa s dobavljačima, menadžment distribucijskih kanala, upravljanje markom i sl.), od procesa proizašlih iz zahtjeva zaslužnih za razdvajanje organizacijskih funkcija. Potonje se odnosi na procesni menadžment gdje integracija potpunih procesa omogućava planiranje i kontrolu, kao na primjer logističko planiranje temeljeno na mjeri učinka poput „*balanced business scorecard*“. Njegov kontekst i pozicioniranje je od iznimne važnosti za procesno orijentiranu organizaciju.³² Svako poduzeće bi obvezatno trebalo izabrati primjerenu metodu i provoditi mjere učinka koje će uključivati više područja, poput unutarnjih procesa, razvoja zaposlenika, klijenata i sl. Sve to kako bi se što uspješnije ispunili organizacijski ciljevi. Integracija različitih procesa omogućuje više informacija relevantnih za poslovanje poduzeća. Kod funkcijske organizacijske strukture, otpor je minimalan jer nema snažne suradnje i komunikacije menadžera sa osobljem. Zbog postojanja kros-funcijskih timova u procesnoj organizaciji, suradnja mora biti na što višem nivou, jer bi se moglo reći da je uspješnost organizacijskog poslovanja ovisna o timskoj suradnji. Procesna

³² VANHAVERBEKE, W. & TORREMANS, H., loc. cit.

„Next, planning and control processes focus on particular management tasks. It is useful to make a distinction between planning and control processes that are linked to the execution of the customer and development processes and those that arise from the requirement that separate parts of the organization function as a whole. Examples of the first type are the management of the relationship with suppliers, the management of distribution channels and label management. Examples of the second type are process management (the management over one integral business process) where integration over sub-processes takes places (e.g. logistic planning) and business planning and control (e.g. based on the balanced business scorecard). This last type of planning and control processes have an important integrative role. Within a process-based organization the contents and organizational positioning of these planning and control processes is of extreme importance. In our experience here also lies the biggest resistance to change, because it requires a different role of management and its supporting staff.“

organizacija pozitivno utječe na odnose s dobavljačima, a ako joj je prethodila funkcijska struktura, svakako će prilagodbu olakšati mreža poznatih unutarnjih i vanjskih dobavljača. Planiranje i kontrola distribucijskog lanca i odnosa s dobavljačima se mijenja i zaposlenici svoje navike moraju i u ovom pogledu mijenjati i biti otvoreni za promjene.

Kadrovski i servisni procesi omogućuju izvršenje svih ostalih procesa³³ Servisni proces je znatno brži, jer informacijska tehnologija omogućava manje birokracije, a i jača je komunikacija među zaposlenicima unutar i izvan odjela. Rezultat toga je bolja usluga kupcima, tj. poimanjem kupca kao „kralja“ stvara istima dodatnu moć u okviru servisnih procesa poduzeća. Zato kadrovski i servisni poslovi čine veliki pomak u procesnoj orijentaciji u odnosu na tradicionalni pristup. Kreiranje vrijednost za kupce je organizirano po aktivnostima koje tvore procese, i odvijaju se po poretku kako su i objašnjeni; Proces koji stvaraju dodatnu vrijednost za kupce, razvojni procesi, planiranje i kontrola procesa, kadrovski i servisni procesi.

Umjesto nadležnosti poduzetništva, tj. menadžmenta prve razine, uloga srednjeg i top menadžmenta postaje razvoj i koordinacija integracije sposobnosti i najboljih praksi geografski rasprostranjenih poslovnih jedinica. Njihov novi zadatak je pružanje podrške menadžerima prve razine, dok su kod funkcijske organizacije imali ulogu kontroliranja istih. Na ovaj način, umjesto izvrnute piramide, nastaje integrirana mreža koja pogoduje kros-funkcijskom učenju i razvoju poduzetništva prve razine.³⁴ Očito je uloga menadžmenta svih razina jedna od važnih promjena u odnosu na funkcijsku strukturu.

³³ VANHAVERBEKE, W. & TORREMANS, H., op.cit. str. 3.

„Finally, staff and service processes have to be recognized as well. They play a role as an enabler of all the other types of processes.“

³⁴ VANHAVERBEKE, W. & TORREMANS, H., loc.cit.

„Middle- and senior-level staff as well as line jobs have to be redefined as has already been illustrated. At the same time, frontline entrepreneurs do not have the ability to integrate capabilities and best practices, developed in a particular business unit, across different businesses and countries. The role of middle and top managers has to be redesigned to develop and sustain these coordination mechanisms. They no longer control but support the frontline entrepreneurs, they become their developmental coaches. In this way, the organizational configuration changes from an inverted pyramid into an integrated network which is conducive to both the blossoming of frontline entrepreneurship and cross-unit learning.“

Autoritet, tj. menadžment ostaje na razini na kojoj je bio kod funkcijske strukture, ali menadžeri dobivaju novu važnu ulogu – ulogu trenera, dok im je obim posla smanjen i reorganiziran. Top menadžment u procesno orijentiranoj strukturi više ne donosi samo odluke nižim razinama, on postaje inicijator promjena; prati promjene potreba potrošača, stvarne i potencijalne tržišne promjene. Srednji menadžment pruža potporu i opskrbljuje top menadžment informacijama, te disperzira stečena znanja i vještine diljem organizacije. Timu je dana veća sloboda, potiče se inovativnosti i kreativnosti. Kad nastupi prijelaz iz funkcijske u procesnu strukturu, pojedinačni nezavisni radni zadaci su svedeni na minimum, a vrlo je teško od individualnih igrača učiniti timske igrače. Ne bude li organizaciji krenulo za rukom uspostavljanje timskog duha i timske produktivnosti, neminovno je formiranje nove potencijalne grupe. To iziskuje troškove obučavanja i mogućeg doškolovanja, ali je zasigurno i to manji trošak organizaciji negoli bi bio onaj nastao neproduktivnim timom sa širokim spektrom kompetencija i vještina.

U posljednjih 15-ak godina razvili su se pristupi koji u različitim mjerama koriste procesnu orijentaciju za unaprjeđenje organizacija, a to su; JIT (*Just in Time*), TQM (Total Quality management), CPI (kontinuirano unaprjeđenje procesa), CID (kompjuterski integrirana proizvodnja), BPR (Reinženjering poslovnih procesa).³⁵ Potpuno unaprjeđenje kvalitete i reinženjering poslovnih procesa se nadopunjuju. Oba pristupa su orijentirani stvaranju dodatne vrijednosti, ali na drugačiji način to omogućuju. Dok TQM poboljšava procese kako bi preduhitrio slabosti i prijetnje, brži BPR kreira procese na način da se izbjegne mogućnosti slabosti i prijetnja.

³⁵ ODEN, H. Transforming the Organization: A Social-Technical Approach, *Quorum books, London, 1999.* str. 114.

„In the last fifteen years, five major methodologies for improving business organizations have evolved: Just-in-Time (JIT), Total Quality Management (TQM), Continuous Process Improvement (CPI), ComputerIntegrated Manufacturing (CIM), and Business Process Reengineering (BPR).“

3.2.2. Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura se javlja 60.-ih godina 20.st., a formira se za potrebe realizacije stalnih ili nestalnih (jednokratnih) projekata.

Projektna organizacijska struktura uspostavlja formalne odnose između projektnog menadžera, projektnog tima, razvoja organizacije, projekta, korisnika i drugih dionika projekta. Cilj projektiranja ove strukture je stvaranje formalnog okruženja unutar kojeg projektni menadžer može poticati članove tima u izvršenju zadataka i dužnosti. Dizajn strukture se kreira na troškovno učinkovit način koji potiče suradnju i komunikaciju članova tima, uz minimalno dupliciranje napora i preklapanja zadataka. Kako bi se olakšala interakcija na putu postizanja projektnih ciljeva, projektni menadžer kreira ni previše rigidnu ni previše opuštenu strukturu koja će zadovoljiti različite potrebe projekata u različitim fazama, a unutar propisanih ograničenja, rasporeda, budžeta i kvalitete.³⁶ Ova nehijerarhijska struktura, koja podsjeća na timsku organizaciju, definira odnose među članovima tima i odnose prema okolini, a cilj joj je i sakupiti najsposobnije ljude za izvršenje zadatka, razvijati njihovu suradnju i reducirati nesigurnost. Kod kreiranja velikih projekata, svako pojedino područje ponekad ima vlastite ciljeve i pristupe. Projektni menadžer uspostavlja komunikacijske kanale i rješava među-projektne konflikte. Zaposlenici mogu imati jednog menadžera za provođenje samog projekta, a drugog,

³⁶ DIAZ P., Project Management Organizational Structures; A methodology to manage development projects for international humanitarian assistance and relief organizations, *The Health Resources and Services Administration*, 2007., str.4, Dostupno na: http://www.classtoolkit.org/sites/default/files/documents/PM4DEV_Project_Management_Structures.pdf, [pristupljeno: 08.08.2015.]

„The project organization chart establishes the formal relationships among project manager, the project team members, the development organization, the project, beneficiaries and other project stakeholders. This organization must facilitate an effective interaction and integration among all the major project participants and achieve open and effective communication among them. The project manager must create a project structure that will meet the various project needs at different phases of the project. The structure cannot be designed too rigid or too loose, since the project organization's purpose is to facilitate the interaction of people to achieve the project ultimate goals within the specified constraints of scope, schedule, budget and quality. The objective in designing a project structure is to provide a formal environment that the project manager can use to influence team members to do their best in completing their assignment and duties. The structure needs to be designed to help develop collaboration among individual team members; all in a cost effective way with a minimum of duplication of effort and overlaps.“

naprimjer, za promociju. Tako poduzeće može imati simultano više aktivnih grupa projekata, dok menadžment ljudskih resursa npr. može djelovati van projektnih grupa. Obzirom da su projekti vremenski ograničeni, organizacijska struktura je fleksibilna, odnosno, izmjenjuje se po projektima.

U cilju izgradnje učinkovite projektne organizacijske strukture, projektni menadžer treba posvetiti posebnu pažnju stupnju specijalizacije i potrebi za koordinacijom.³⁷ Veliki projekti mogu zahtijevati visoki stupanj specijalizacije i fokus na određeno područje razvoja, ili pak različite specijalizacije u više područja razvoja. Što je veća potreba za različitim specijalizacijama, to raste mogućnost konflikta. Na projektnom menadžeru je i kreiranje sklada individualnih napora na putu k cilju, integriranje svake aktivnosti i komponente u projektni cilj. Kod naprimjer, matrično orijentirane projektne strukture, svaki specijalist može biti predodređen za rad u određenoj jedinici, no i privremeno ili simultano sudjelovati u projektu druge jedinice kojemu je njegova specijalnost potrebna. Tako se postiže efikasna alokacija resursa, širenje znanja duž organizacije, te je omogućen profesionalni razvoj zaposlenika.

Turner, Keegan & Crawford su proveli istraživanje o praksama koje projektno orijentirane organizacije usvajaju u razvoju projektnog kadra i cjelokupne organizacije temeljem iskustvenog učenja. Istraživanje je provedeno na 44 zaposlenika unutar 19 projekata koji su rasprostranjeni na 8 zemalja i 3 kontinenta.³⁸ Zaključili su da je individualno učenje beskorisno bez praktičnog iskustva. Organizacija može kreirati podlogu za obuku, ali mora

³⁷ Ibid, 5. Str

„There are two design factors that significantly influence the process of developing a project management structure. These are the level of specialization, and the need for coordination. The project manager should consider these factors at the moment of designing the project organization in order to maximize the effectiveness of the structure.“

³⁸ TURNER, R. Et al., Learning by Experience in the Project-Based Organization, *ERIM Report Series Reference no. ERS-2000-58-ORG*, 2000., str. 8

„Through our study we wished to identify what practices project-based firms actually use, and particularly, recognizing that most project personnel achieve their learning through experience, how they support the experiential learning of both individual and organization. The basis for our study are in-depth semi-structured interviews with 44 members of 19 project based companies from 8 countries and 3 continents.“

omogućiti iskustvenu praksu kako pristupiti projektu u određenim situacijama i postići poboljšanje performansi. Većina istraživanih poduzeća, ne samo da su ulagala u razvoj projektnih menadžera, već i u razvoj samog poduzeća. Primjećivanje, snimanje i širenje iskustva su ključ za razvoj organizacijskih kompetencija. Uočene su prakse koje poduzeća koriste za kreiranje iskustva, a to su: uporaba unutarnjih procedura projektnog menadžmenta, post-projektne pregled, benchmarking, projektne samoodržive grupe ili konferencije, upotreba Intraneta, kretanje ljudi kroz organizaciju, te konačno, razvoj radnog kadra.³⁹ Pri kreiranju iskustva upotrebom unutarnjih procedura projektnog menadžmenta, na početku poduzeće očekuje strogo poslovanje prema propisanim pravilima i procedurama, a fleksibilnost se razvija protekom vremena. Poduzeća često žele i uvid u post-projektne podatke kako bi se informirali o tijeku projekta i mogućim poboljšanjima njegovih performansi ili budućih projekata. Nerijetko poduzeća organiziraju konferencije s projektnim menadžerima u određenim godišnjim ili mjesečnim intervalima, zbog geografske rasprostranjenosti dionika projekta. Intranet omogućuje zaposlenicima trenutno dostupnu svu potrebnu dokumentaciju, bilo da se radi o trenutnom projektu ili o arhivi završenih projekata. Kretanjem ljudi kroz organizaciju se postiže širenje znanja, a razvoj radnog kadra, posljedično djeluje na razvoj cjelokupne organizacije. Stoga, projektno orijentirane organizacije trebaju podržavati učenje i razvoj kako zaposlenika tako i same organizacije.

³⁹ Ibid, str. 15

„In the absence of functions, individual learning is useless without practices to ensure the firm owns and retains knowledge. The firm can engage in formal learning, with the maintenance of company libraries, for instance. But it must adopt experiential learning practices to learn how to manage the unique features posed by its projects, and gain performance improvement. Not only do many of the firms interviewed put significant effort into the development of project managers, they also put effort into their development as organizations. Capturing, recording and disseminating experience are key to developing organizational competence, and feeding that into the development of project managers and other project management professionals. Practices observed which organizations use to capture experience include: the use of internal project management procedures, end of project reviews, benchmarking, project management self-support groups or conferences, the use of the INTRANET, moving people around the organization, the development of people.“

3.2.3. Matrična organizacijska strukutra

Matrična organizacijska struktura je hibridna struktura koja povezuje više dimenzija organizacije, što je čini dvodimenzionalnom. Često se koristi u velikim poduzećima koja istovremeno provode više projekata.

Kod matričnog križanja funkcijske i projektne organizacijske strukture, funkcijska struktura ima ulogu osnovne strukture jer se funkcijske organizacijske jedinice formiraju za obavljanje osnovne djelatnosti, dok projektna prihvaća ulogu dodatne. Funkcijske jedinice pružaju podršku projektним jedinicama na način da zaposlenici funkcijskih jedinica simultano rade i na projektima, stoga se može reći da se funkcijske organizacijske jedinice nalaze se u servisnom odnosu prema projektnoj organizaciji.⁴⁰ To mogu biti aktivnosti financiranja, proizvodnje, nabave, regrutiranje i sl. Na taj način se minimiziraju slabosti čiste projektne organizacije i stvara fleksibilnija organizacija. Matrična struktura bi prema tome trebala maksimizirati prednosti i minimizirati slabosti svake od dimenzija koje ju sačinjavaju. Osim projektno-matrične strukture, poznate su i proizvodno-matrične i programsko-matrične strukture.

Organigram proizvodne matrične organizacijske strukture čine matrice proizvodi s jedne strane, a s druge strane se nalaze funkcijske organizacijske jedinice koje svojim osobljem pružaju podršku proizvodnji proizvoda. Primjenjuju je poduzeća koja simultano proizvode više različitih proizvoda, tj. čija je djelatnost povezana s proizvodnjom pojedinačnih proizvoda, poput brodova i mostova. Međutim, ova struktura je primjenjiva i kod onih poduzeća čiji program čine diverzificirani proizvodni program.⁴¹ Tad menadžeri

⁴⁰ SIKAVICA, P. & NOVAK, M., op.cit. 212. Str.

„U matričnoj je organizaciji primarna organizacijska struktura u pravilu, funkcijska, dok je projektna organizacija „dodatna“ odnosno „naknadna struktura“. Funkcijske organizacijske strukture formiraju se za obavljanje osnovne djelatnosti, a istovremeno zaposleni u funkcijskim organizacijskim jedinicama rade i za potrebe pojedinih projekata, pa se tako funkcijske organizacijske jedinice nalaze u servisnom odnosu prema projektnoj organizaciji.“

⁴¹ SIKAVICA, P. & NOVAK, M., loc.cit.

programskog sektora imaju autoritet nad većinom resursa. Svi potrebni resursi u ovakvoj strukturi dolaze iz jedne jedinice, što znači da, ako je projekt povezan s obrazovnim područjem, svi projektni resursi se koriste isključivo iz obrazovne jedinice. Kako jedinice imaju sve potrebne resurse za izvođenje projekta, komunikacija među jedinicama je svedena na minimum, a unutar jedinica je snažna, jer članovi blisko surađuju. Pritom je i linija autoriteta jasno postavljena, bez mogućih preklapanja poslova.

Iz svih ovih mogućih prednosti, neminovno proizlaze i nedostaci – nedovoljno iskorišteni pojedinačni radni potencijali u vidu potrebe za npr. radom na pola radnog vremena. Uz to, sigurno postoje i problemi manjka raspoloživih specijalizacija unutar grupe, jer je ograničena samo resurse unutar svoje grupe.

Kako nastaje preklapanjem više modela organizacije, najčešći oblik je preklapanje funkcijske i divizijske, a na taj način se koriste prednosti specijalizacije s prednostima decentralizacije. Često se može naići i na kombinaciju divizijska/divizijska – npr. dioba prema proizvodima kombinirana s diobom prema geografskom području.⁴² Odjeli se tako mogu formirati prema funkcijama, ali i prema proizvodima, kupcima ili geografskim područjima. Osnovna prednost ove strukture je dobro planirana suradnja i razmjena informacija među odjelima, što rezultira većom produktivnosti. Pravovremeno donošenje odluka utječe na brži odgovor izmijenjenim potrebama potrošača. Ideja matrične strukture potiče demokratski stil vodstva, što utječe na zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika. Na slici br. 3 je prikazan primjer dvostruke hijerarhije, gdje svaka funkcija i projekt ima svog

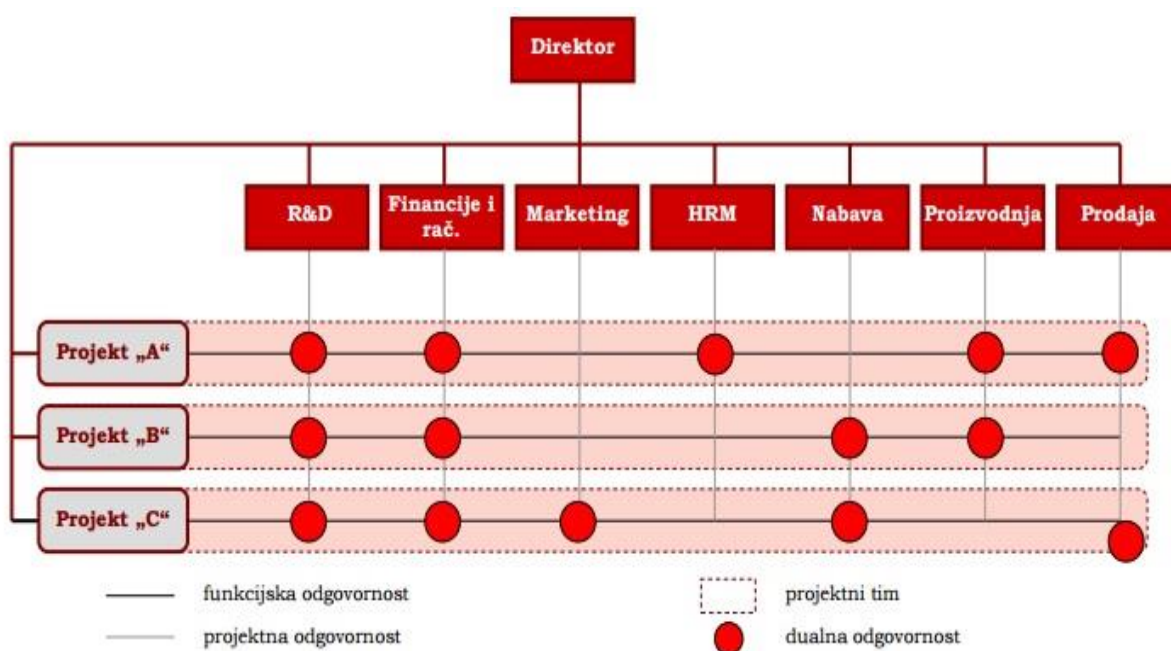
„Proizvodno-matrična struktura, kao vrsta i oblik matrične organizacijske strukture, prikladna je za ona poduzeća koja istovremeno proizvode više različitih proizvoda. Najčešće će to biti slučaj s poduzećima koja se bave proizvodnjom pojedinačnih proizvoda (brodova, zgrada, mostova i sl.), ali i s poduzećima koja imaju diverzificiran proizvodni program. U proizvodno-matričnoj strukturi na jednoj su strani matrice proizvodi, a na drugoj funkcijske organizacijske jedinice koje svojim osobljem opslužuju proizvodnju pojedinih proizvoda.“

⁴² VUKOVIĆ, D., Uvod u teoriju organizacijskog dizajna, *Inkus governance, management consulting service*, 2002., str. 12

„Najčešća dvodimenzionalna kombinacija je funkcijska/divizijska koja kombinira prednosti specijalizacije s prednostima decentralizacije. Također je česta kombinacija divizijska/divizijska, na primjer dioba prema proizvodima kombinirana s diobom prema geografskom području“

menadžera, te mjesta poslovnih funkcija projektnih timova gdje se javlja kritična dualna odgovornost menadžera, tj. odgovornost prema menadžeru projekta i menadžeru matrične funkcijske organizacijske jedinice. Posljedično se može javiti zbunjenost zaposlenika u pogledu danih radnih zadataka, a zbog podijeljene odgovornosti se može javiti snažna borba za prevlast i igre moći.

Slika 3 Matrična organizacijska struktura ⁴³



3.2.4. Hibridna organizacijska struktura

Unutar hibridne organizacijske strukture aktivnostima upravljaju menadžeri poslovnih jedinica i funkcijski menadžeri. Te aktivnosti su međusobno utjecajne i komplementarne. Dok funkcijski menadžeri nastoje kreirati vrijednost standardizacijom utjecajnih aktivnosti unutar mnoštva poslovnih jedinica, za menadžere poslovnih jedinica koristi koje dovode do

⁴³ HERNAUS, T., Transformacija klasične organizacije u organizaciju orijentiranu na poslovne procese, *magistarski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu*, 2008., str. 18

povećanja profita nastaju kreiranjem aktivnosti. Upravo ti različiti interesi u odabiru aktivnosti koje će se standardizirati čine koordinaciju donošenja odluka otežanom. Stvaranje poticaja menadžerima i određivanje strukture kojom će se postići standardizacija čine ključni problem organizacijskog dizajna hibridne strukture. Izazove odabira centraliziranih i decentraliziranih aktivnosti funkcijskih jedinica poduzeća i poticanje menadžmenta je najlakše primijetiti kod spajanja poduzeća. U tom slučaju se sinergija ne može postići ako spojena poduzeća zadrže svoje nezavisne poslovne jedinice, ali se i ne predaju potpunoj rekonstrukciji duž funkcijskih linija. Za postizanje sinergije se vrši konsolidacija samo onih aktivnosti od kojih se očekuje postizanje ekonomije razmjera.⁴⁴ U postizanju te sinergije je moguće naići na mnoštvo problema. Menadžere pojedinih poslovnih jedinica je zasigurno teško razdvojiti od usmjerenosti na uspješnost vlastite poslovne jedinice, jer je on poima preslikom osobne uspješnosti. Zato bi se menadžere trebalo poticati prema zaslugama u sklopu uspješnosti integracije poduzeća. Prema tome, da bi se izbjegli nepotrebni troškovi, za jačanje uspješnosti integracije je potrebno da funkcijske mjere nadjačavaju mjere ostalih poslovnih jedinica. Vidljivo je da hibridna organizacijska struktura kombinira karakterističnosti funkcijske i divizijske strukture, kako bi upotrijebila njihove snage i izbjegla slabosti. Pritom primarnu ulogu imaju divizijske jedinice kojima se pridodaju funkcijske jedinice tako da se poslovi određenih funkcija

⁴⁴ GERTNER, R. et. al. 2010., Organizing for Synergies: A Theory of Hybrid Organizations, *American Economic Journal: Microeconomics*, Vol.2, no.4, 2010., str. 77-78

„Hybrid structures require business-unit managers and functional managers to coordinate their activities when each unit’s activities impact and complement other units’ activities. Functional managers attempt to create value by standardizing activities that impact many business units while business-unit managers benefit from tailoring activities to increase profits in their units. Coordinated decision-making about which activities to standardize is difficult when managers have divergent interests arising from narrow incentives. A key organizational design problem is then to provide incentives for managers and determine the authority structure so that synergies from standardization can be captured. The challenges of which activities to centralize in a company-wide functional unit, which activities to leave decentralized at business units, and how to design the supporting managerial incentives, are perhaps most vividly on display when two companies merge. Merged companies typically do not leave the old pre-merger units untouched as independent business units, as synergies would then not be captured. However, they also do not restructure completely along functional lines, as this would reduce the ability of decentralized business units to adapt to local information and enhance performance with high-powered incentives for their managers. Instead, in an effort to extract some synergies, acquirers consolidate functions where they expect to achieve economies of scale and leave the rest within the business units. “

obavljaju zajednički za potrebe svih dijelova poduzeća, a ostali poslovi funkcija se obavljaju unutar divizija. Ova struktura podsjeća na paukovu mrežu, a može biti geografski disperzirana po cijelom svijetu.

3.2.5. Multidivizijska organizacijska strukutra

Multidivizijska organizacijska struktura se u literaturi naziva i mješovitom ili konglomeratskom. Poduzeća u svom razvoju biraju dali će ostati fokusirana na određeni proizvod(e) i tržišta, ili će se nastaviti širiti snažnom diverzifikacijom proizvodne linije na nova tržišta nudeći nove proizvode. Rastom i razvojem poduzeća, mijenja se i njegova organizacijska struktura. General Motors je primjer poduzeća koje se odlučilo za drugu opciju, čistu divizijsku strukturu koju je nadogradio multidivizijskom organizacijskom strukturom.

Suočeni rastom poduzeća i povećanjem kompleksnosti poslovanja poduzeća koja primjenjuju funkcijsku strukturu, 1920.-ih se u velikim Američkim poduzećima poput GM-a i *Du Ponta*, razvila multidivizijska struktura. Djelomično autonomne jedinice orijentirane proizvodu, brendu ili geografskom području su dobile ulogu operativnih funkcijskih divizija, unutar kojih se dodjeljuju odgovornosti. Multidivizijski oblik kompleksne organizacije djeluje racionalno i smanjuje oportunitizam.⁴⁵ Funkcijske i multidivizijske strukture se razlikuju u tom što kod funkcijske svaka aktivnost ima vlastitog menadžera koji nastoji maksimizirati profit svoje divizije, dok kod multidivizijske strukture svaki proizvod ili geografsko područje ima svog menadžera. Prema tome, multidivizijska

⁴⁵ HAN, Y.S., & LEE, J.J., Strategic Actions, Structural Choices, And Performance Implications, *The Journal of Global Business Management Volume 8*, 2012., str. 148.

„Faced with various types of internal operating problems that emerged as the U-form enterprise increases in size and complexity, the multidivisional structure was created in large American companies such as Du Pont and General Motors in the early 1920s. This organizational innovation involved substituting quasi-autonomous operating divisions (organized mainly along product, brand, or geographic lines) for the functional divisions of the U-form structure as the principal basis for dividing up the task and assigning responsibility. In relation to the U-form organization of the same activities, the M-form organization of the large, complex enterprise served both to economize on bounded rationality and attenuate opportunism.“

organizacijska struktura po različitim organizacijskim razinama primjenjuje različite organizacijske strukture, tj. one koje joj najviše odgovaraju. General motors je tako razvio više brendova automobila. Svaka divizija funkcionira učinkovitije, kao mala funkcijska jedinica, s vlastitom proizvodnjom, marketingom, računovodstvom i sl., uz tek nekoliko centraliziranih administrativnih funkcija. Na taj način je omogućeno postizanje ekonomije razmjera.

Dok su funkcijske organizacijske strukture (U-Form structures) organizirane prema funkcijama (proizvodnja, marketing...), poduzeća koja koriste multidivizijske strukture (M-form structures) poput General Motorsa, se organiziraju prema proizvodima, a svaki pojedini proizvod ima vlastitu proizvodnu i prodajnu diviziju.⁴⁶ Status profitnog centra omogućuje korporativnom menadžeru evaluaciju divizija u pogledu opće uspješnosti i profitabilnosti, što je jedan od faktora za donošenje odluka o alokaciji resursa. Uz to, daje mu prostora za fokus na dugoročne ciljeve i promatranje uspješnosti suradnje među divizijama, bez gušenja s dnevnim divizijskim pitanjima. Relativno samostalno djelovanje koje je dano divizijskim menadžerima potiče suradnju s ostalim divizijama poduzeća. Ovakav odnos omogućava odličnu adaptaciju divizija i njezinih funkcijskih odjela (kao što su financije i marketing) posebnostima lokalnih tržišta. S druge strane, dupliciranje funkcijskih odjela povećava operative troškove, izrazito visokoj hijerarhiji predstoje problemi toka informacija, a i nedostaje specijalizacije. Problematičan je i balans autoriteta između korporativnih i divizijskih menadžera. Tu se često radi o poduzećima kao što su osiguravajuće kuće i proizvodna poduzeća (automobilska), koja su motivirana bonusima prema radnim učincima, što dovodi do još jednog problema – rivalstva.

⁴⁶ ZHOU, H., Market Structure and Organizational Form, *Southern Economic Journal*, Vol. 71, 2005., str. 1

„A U-form firm is organized by functions, such as production and marketing. The Ford Motor Company before World War II was an example of the U-form firm. An M-form firm is organized by products and each product has its own production and sales divisions. An example of an M-form firm is the General Motors Company. As firms frequently engage in costly reshuffling of their structure, one interesting thing to know is what determines a firm's choice of organizational form.“

Optimalni organizacijski oblik uvjetuje broj poduzeća na tržištu i dali je proizvod komplement ili supstitut. Kod supstitutivnih proizvoda, multidivizijsko rješenje osigurava veći profit u odnosu na poduzeća koja implementiraju jedinstvene strukture, jer zbog snažnog kompetitivnog tržišta, mješovita struktura povećanjem outputa nadjačava čiste strukture, i sputava ih u stupnju tržišne agresivnosti. Tad čista struktura ima suviše nizak output, što pogoduje drugim poduzećima. Zato multidivizijska struktura ostvaruje veći profit u slučaju prisustva više poduzeća u industriji. Suprotno, kod komplementarnih proizvoda, čiste strukture imaju veći output i profit jer uzimaju u obzir promjene potražnje. Promjena outputa uslijed povećanja konkurencije ovisi o nagibu reakcijske krivulje čiste strukture u odnosu na nagib krivulje mješovite strukture.⁴⁷ Iako je najraspršeniji oblik strukture 20. stoljeća, odnos profita i outputa multidivizijske strukture čini nefleksibilnima, a s druge strane, daje više prostora inovativnosti i eksperimentiranju. Svako poduzeće koje primjenjuje ovu strukturu ima u matičnoj zemlji sjedište odgovorno za strateško planiranje, nadležno divizijama poduzeća, tj. profitnim centrima. U slučaju neočekivane tržišne promjene, linija odlučivanja je preduga, pa je vrijeme reakcije produženo.

3.3. Trendovi u oblikovanju organizacijske strukture i moderni pristupi

Osnovne teorije organizacija industrijskog doba, postavljene od strane M. Webera, F.W. Taylora i H.Fayol-a i njihovih suvremenika, bile su pogodne za tadašnje relativno stabilno

⁴⁷ Ibid, str. 2

„In this article, we show that a firm's optimal choice of organizational form depends on the number of firms in the industry, and whether goods are substitutes or complements. As firms face the same price, a firm has a higher profit, if and only if, it has a higher output. Whether a U-form or an M-form firm has a higher output depends on whether the two products are substitutes or complements. When the two products are substitutes, it is shown that adopting the M-form organizational mode gives a firm higher profit than adopting the U-form organizational mode. When there are multiple firms in the industry, the over-expansion of output of an M-form firm is beneficial to this firm as this expansion makes other firms in the industry less aggressive. In contrast, the U-form firm's output is too low, but it is a positive externality to other firms. As a result, an M-form firm makes a higher profit than a U-form firm when there are multiple firms in the industry. (...) When products are strong complements, the U-form firm has a higher output and profit because the demand externalities are taken into consideration. As the number of firms in the industry increases, whether the difference of output increases or not, depends on whether the slope of the U-form firm's reaction curve is larger or smaller than that of an M-form firm.

poslovno okruženje. One se temelje na birokratskom modelu organizacije i poslovnih aktivnosti, a karakterizirale su ih stroga hijerarhija, zatvorenost i rigidna struktura. Za današnje brzorazvijajuće tržište, te organizacije više nisu primjerene. Nova organizacijska rješenja naginju suprotnom težištu od tradicionalnih rješenja; decentralizaciji, plićoj podjeli rada, širem rasponu kontrole, fleksibilnijoj, inovativnoj strukturi, i sl.⁴⁸ Potrošačke preferencije se mijenjaju munjevitom brzinom zbog sve veće osjetljivosti kupaca na kvalitetu i uslugu, i sve bolje informiranosti o njihovim mogućnostima. Želi li poduzeće opstati u tržišnoj igri, predstoje mu izazovi suvremene utakmice. Te izazove treba prepoznati, ispravno implementirati organizacijske promjene, i to na zaposlenicima prihvatljiv način. Pravilno raspoređeni autoriteti, veće odgovornosti i mogućnosti donošenja odluka djeluju motivirajuće i podižu razinu zadovoljstva i poslovne učinkovitosti zaposlenika, a posljedično i organizacije u cjelini.

Mogu se izdvojiti dvije osnovne značajke modernih organizacija; fleksibilnost i otvorenost prema tržištu. Pritom se fleksibilnost manifestira kao odgovor na pitanje: „Koliko brzo organizacija kao cjelina treba učiti?“. Proces učenja ovisi o sigurnosti i volatilnosti okruženja, potrebi prilagodbe i posljedične koordinacije, tj. što je nesigurnije okruženje, a veća potreba za brzom adaptacijom, proces učenja će trajati duže.⁴⁹ Otvorenost mjeri potrebu za integracijom znanja, odnosno, locira potrebna specijalizirana znanja i pronalazi način za njegovu integraciju. Otvorenost se prepoznaje u raznim oblicima

⁴⁸ SEMOLIČ, B. & ŠOSTAR A., Mrežne organizacije – novi vzorec 21. stoletja, *Strojniški vestnik, letnik 53, številka 3*, 2007., str. 201

“The basis of the theory of organization of industrial-age companies, as set forth by Max Weber, Frederick W. Taylor, Henry Fayol and their contemporaries, is the bureaucratic model of the organization and the organizing of business activities. The main characteristics of such an organization are hierarchy, relative locking up and rigidity. Such an organization was appropriate for the companies of the industrial age, since the business environment was relatively stable.”

⁴⁹ RICART, J.,E., et al., Forms of organizing: What is new and why?, *IESE Research Division, University of Navarra, Research paper no. 381*, 1999., 5.str.

„Flexibility, in this sense, is associated with the question “How fast does the organization as a whole have to learn?” The more uncertain and volatile the environment, and the greater the need for quick adaptation and consequent co-ordination, the faster the learning process will have to be. And the faster the learning process, the more we will need to locate our organization at the dynamic efficiency end of organizational flexibility.”

interorganizacijske strukture. Potreba za integracijom znanja i otvorenosti poduzeća na internu i eksternu suradnju proizlazi iz kompleksnosti i zahtjeva okoline za raznim specijaliziranim znanjima. Organizacije trebaju držati do dobre interne i eksterne suradnje, i integrirati znanje u cijelu organizaciju.⁵⁰ Moderne organizacije sve više primjećuju važnost ulaganja u razvoj znanja unutar organizacije. Iz perspektive ljudskih resursa, najviše znanja se stječe unutar organizacije, tijekom radnih aktivnosti, stoga je na poduzeću da kreira radnu okolinu koja potiče stvaranje novih znanja koja se implementiraju u poslovanje, ako ih neće pribaviti iz okoline. Zaposlenici koji su podvrgnuti naprimjer usavršavanju, ili bilo kojem obliku učenja, postaju tržišno konkurentniji, raste im potreba za samoostvarenjem, stoga očekuju nagrade za svoje uspjehe. Organizacija nagrađivanje mora priuštiti kako bi dokazala vrijednost rada i ulaganja i zadržala novostečene ili poboljšane vrijedne resurse, jer u konačnici, ulaganje u znanje povećava i opću tržišnu konkurentsku poziciju poduzeća.

Razvijaju se novi oblici ili trendovi organizacije, a neki od njih su; T-oblik organizacije, mrežna i virtualna organizacija, timska organizacija, procesna, izvrnuta, beskrajno niska organizacija, samoorganizacija, adhokracija, heterarhije i organizacije intenzivne znanjem.⁵¹ Organizacijska struktura suvremenih poduzeća biva sve plića i horizontalnija, a činu je krosfunkcijski timovi orijentirani na proizvode, projekte ili kupce. Svaki od spomenutih oblika je u daljnjem tekstu pobliže objašnjen.

⁵⁰ RICART, J.,E., et al, loc. cit.

„While flexibility measures speed of change and of learning, openness is intended to measure the need for knowledge integration and the location of the relevant knowledge. It can be associated with the questions, “Where does the relevant specialized knowledge lie?” and “How can we integrate it?” Openness is expressed in various different forms of interorganizational co-operation. As the complexity of the environment requires integrating ever more diverse and specialized knowledge, organizations need to be more open and to find ways to cooperate, internally and externally, and integrate knowledge.“

⁵¹ Sikavica P., Novak M., (1999.), op.cit. 232.-233. str.

„Očito je da treba napraviti distinkciju između organizacijskih struktura i novih trendova u oblikovanju organizacije. Naime, novi trendovi u oblikovanju organizacije podrazumjevaju uspostavu T-oblika organizacije, mrežne ili virtualne organizacije, timske, procesne, izvrnute, modularne ili beskrajno niske organizacije. U nove oblike uključujemo i samoorganizaciju, adhokraciju, heterarhije i organizacije intenzivne znanjem.“

Za koji god oblik organizacije se suvremeno poduzeće odluči, ono treba slijediti „New Age“ poslovnu filozofiju koja potiče fluidnost, fleksibilnost, dinamičnost, restrukturiranje, deinstitucionalizaciju, informiranost i brzu reakciju.⁵² Zbog sve složenije, turbulentnije i nesigurnije okoline, globalizacije i brzog tehnološkog napretka, da bi poduzeće razvijalo konkurentsku prednost, ono mora neprestano pratiti trendove glede novih spoznaja o oblikovanju organizacije. Suvremena proučavanja organizacijskog ponašanja i promjena u njegovoj okolini upozoravaju poduzeća na važnost orijentacije na kupce i primjenu informacijske tehnologije.

T- oblik organizacije (T-form organization)

Primjena T-oblika organizacije menadžeru daje veću slobodu u kreiranju organizacijske strukture, koja uz pomoć informacijske tehnologije postaje plića, fleksibilnija, s manje razina menadžmenta, a širokim rasponom kontrole koje opetovano dobiva fokusnu važnost u oblikovanju organizacije.⁵³ Ovaj otvoreni oblik organizacije se bazira na tehnologiji, a funkcijski odjeli se zamjenjuju projektnim timovima. Posredstvom virtualnih mreža se uspostavljaju novi odnosi među dobavljačima, kupcima i partnerima.

Sama informacijska tehnologija nije dovoljna da bi se kreirao ovaj oblik organizacije, već je potrebna snažna organizacijska kultura i organizacijska klima, s velikim povjerenjem u menadžere. Menadžeri koji su bliže problemu, lakše ga rješavaju. Zato je na menadžmentu da decentralizira donošenje odluka individuama koje su bliže problemu, a sve s ciljem

⁵². TRAVAR, M., STOJANOVIĆ-TRIVANOVIĆ M., (2014.), Op. Cit 265. Str.

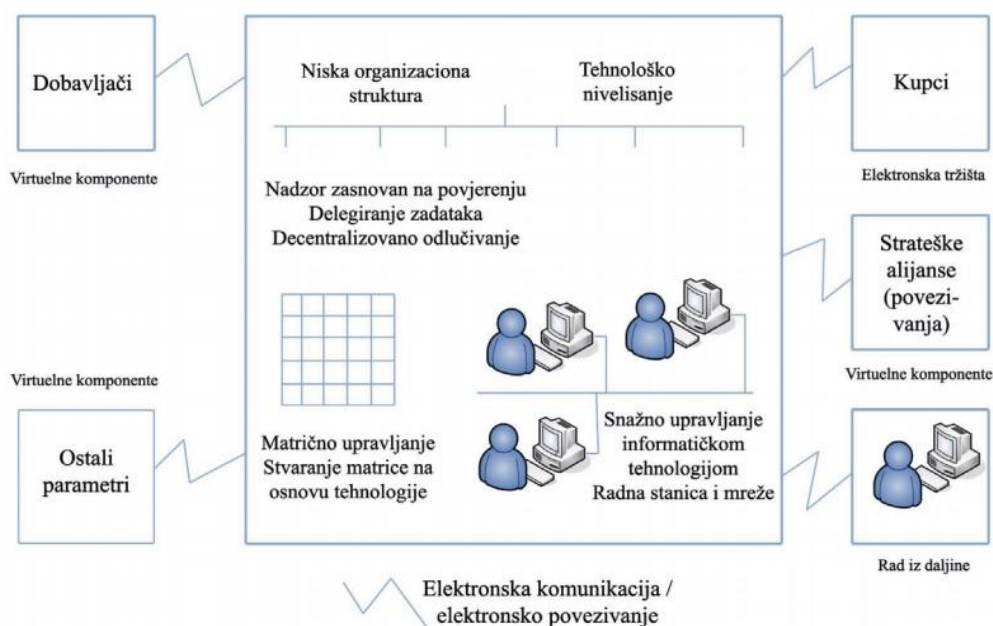
„Organizacija budućnosti mora sublimisati sve ono što se krije pod sintagmom “New Age”. Poslovna filozofija preduzeća vezana za New Age potencira: fluidnost, fleksibilnost i dinamičnost organizacije kao i njeno stalno restrukturiranje, deinstitucionalizaciju, informisanost i brzo reagovanje.“

⁵³ SIKAVICA, P. & NOVAK, M., op.cit, str.235.

„Najvažnija značajka T-oblika organizacije velika je sloboda koju management ima u kreiranju organizacijske strukture poduzeća. Informacijska tehnologija omogućava uspostavu plitke organizacijske strukture s malim brojem razina managementa i sa širokim rasponom kontrole, jer dio komunikacija na relaciji management-suradnici preuzima informacijska tehnologija, tako da veće značenje u oblikovanju organizacije ima raspon kontrole, kojemu je ranije pripadalo središnje mjesto u oblikovanju organizacije.“

izgradnje fleksibilnosti.⁵⁴ Na slici br. 4 je prikazan način poslovanja T-oblika organizacije. T-oblik organizacije primjenom informacijske tehnologije omogućava smanjenu birokraciju i povećava fleksibilnost, te se jačaju partnerski odnosi, a posljedično raste i sveukupna konkurentnost poduzeća. Međutim, potrebna infrastruktura za uspostavljanje T-oblika organizacije iziskuje i određene troškove održavanja na koje poduzeće treba biti spremno.

Slika 4 T-oblik organizacije⁵⁵



⁵⁴ LUCAS, H.C., Information technology and the Productivity Paradox: Assessin The Value of Investing in IT, Oxford Univerity press, 1999., str. 127

„Technology alone is not enough to produce the T-form organization; to take advantage of IT, the culture and climate of the organization have to change. In addition to matrices and temporary task forces, management has to decentralize decision making. In order to provide flexibility, firms have found that managers closest to a problem are in the best position to solve it. Technology makes it possible to provide managers at any level in the firm with information; management has to be willing to delegate decision making to individuals who are close to problem.“

⁵⁵ TRAVAR M., Istraživanje transformacije organizacionih struktura Telekomunikacionih kompanija zemalja u tranziciji, 2006., *Magistarski rad, Mašinski fakultet Banjaluka*, citirano preko: TRAVAR, M., STOJANOVIĆ-TRIVANOVIĆ, M., Organizacione promjene podržane informacionom tehnologijom kao odgovor na izazove globalizacije“, *EMC Rewiev, časopis za ekonomiju i tržišne komuikacije*, svezak 8, br. 2, 2014., str. 367

Virtualna organizacija (Virtual organization)

Globalni rast konkurencije i brze tehnološke promjene početkom 21. stoljeća su neminovno morali dovesti do revolucionarnih promjena u načinu poslovanja. Revolucionarni iskorak je učinjen upotrebom Internetske tehnologije, čiji je produkt razvoj virtualnih organizacija. Internet jača komunikaciju među partnerima i s kupcima.

Virtualna organizacija je oblik kooperacije ili saveza među partnerima koji su se pojedinačno fokusirali na sržne kompetencije u kojima su lideri (core business). Za to je potrebno eksternalizirati ostale aktivnosti, i predati ih poduzećima koja mogu posao obavljati troškovno učinkovitije, kvalitetnije ali i povoljnije nabaviti dobra.⁵⁶ Tako poduzeće ima prostora investirati u razvoj svojih sržnih kompetencija. Ona se odlučuju na saveze zbog brže reakcije na promjenjive tržišne situacije i radi ostvarivanja većih pojedinačnih ekonomskih interesa.

Ovaj koncept omogućava povećanje obujma proizvodnje bez porasta veličine i širenja formalnih granica poduzeća. Na čelu virtualne organizacije je tvrtka lider koncentrirana na razvoj i kvalitetu svog dijela proizvoda ili usluge i njihov plasman na tržište, dok su ostala specijalizirana poduzeća unutar virtualne organizacije orijentirana na razvoj svojih sržnih kompetencija proizvoda. Upravo se na toj fleksibilnosti i efikasnosti ove organizacije prepoznaje distinkcija između virtualne organizacije i tradicionalne organizacije poslovanja.⁵⁷ Pritom virtualnu organizaciju čine virtualni uredi, virtualne zalihe, virtualno

⁵⁶ SIKAVICA, P. & NOVAK, M. op.cit.,239. Str.

„Orijentacija kompanija na sržni program (core business) značajka je najvećeg broja visokotehnoloških organizacija članica virtualne organizacije. U virtualnoj organizaciji svaka članica u svojoj djelatnosti mora biti lider, tj. mora biti najbolja u proizvodnji konkretnog proizvoda ili usluge. Da bi to postigla, mora se fokusirati na sržni program, tj. na one aktivnosti u kojima je bolja od konkurenata. Baš zbog strategije visokog fokusiranja na glavni program javlja se potreba za eksternalizacijom (outoarscing) nekih drugih proizvoda ili usluga koje je do tada kompanija proizvodila sama, a koje se sad mogu povoljnije nabaviti, kako po kvaliteti, tako isto i po cijeni, od drugih članica virtualne organizacije.“

⁵⁷ KOLAKOVIĆ, M., Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.3, No.1, 2005.*, str. 200

„Koncept virtualne organizacije omogućuje povećanje obujma proizvodnje bez potrebe porasta veličine i proširenja formalnih granica poduzeća. Povezivanje različitih poduzeća specijaliziranih na njihove osnovne

osoblje., itd. Upravo to ju čini „prividnom“ organizacijom, a ne stvarnom. Npr. *Dell* je virtualno poduzeće koje proizvodnju i distribuciju svojih proizvoda temelji na elektroničkom poslovanju. Za *Amazon* i *Yahoo* Web prodavači prodaju usluge.

JIT sustav opskrbe ovdje dobiva puni smisao, jer kupac putem elektroničke mreže informira dobavljača o potrebnoj isporuci, umjesto da drži zalihe sirovina i materijala. Isti princip rada može primijeniti i niz sljedećih dobavljača.⁵⁸ Moguće je formirati različite oblike povezanosti među poduzećima, kao što su partnerstva, strateški savezi, licence i franšize. Tako poduzeća razmjenjuju robu, znanje i sve ostalo čime se može trgovati. Pritom menadžer lanca opskrbe treba držati pod kontrolom odnose unutar lanca, i pravovremeno reagirati na neučinkovitost.

Mrežna organizacija (Network organization)

Sve karakteristike virtualne organizacije se odnose i na mrežne organizacije. Mreža prikazuje način na koji se poslovanje virtualnog poduzeća povezuje radi ostvarenja boljeg učinka. One se mogu formirati dovoljno brzo da izostaje potreba formiranja rigidne hijerarhijske strukture.⁵⁹ Veze među poduzećima ili unutar samog poduzeća su stabilnije ako postoji vertikalna povezanost poduzeća. Na slici br. 5 su prikazani različiti oblici koje može poprimiti mrežna organizacija; (1) *Lančani oblik* (samo neki članovi mreže imaju

aktivnosti i sržne kompetencije u virtualnu organizaciju omogućuje mnogo veću fleksibilnost i efikasnost od tradicionalne organizacije poslovanja jer svaka tvrtka članica virtualne organizacije usredotočuje svoje napore samo na proizvodnju svojega dijela zajedničkog proizvoda i na povećanje kvalitete samo svojega segmenta unutar lanca stvaranja vrijednosti. Na čelu virtualne organizacije nalazi se leaderska tvrtka koja se koncentrira na dizajniranje i razvoj novih proizvoda i usluga i povećanje plasmana gotovih proizvoda na tržištu.“

⁵⁸ SIKAVICA, P. & NOVAK, M., op.cit. str .239

„Umjesto da kupac drži zalihe sirovina i materijala potrebne za proizvodnju na svom skladištu, on putem elektroničke mreže informira dobavljača kada mu je potrebna isporuka. Taj dobavljač na isti način može informirati svoga dobavljača i tako u nizu do prve karike u lancu. Tek uz pomoć informatičke tehnologije JIT sustav opskrbe kupaca od strane dobavljača dobiva svoj pravi smisao.“

⁵⁹ SEMOLIČ, B. & ŠOSTAR, A., op. cit. str. 201

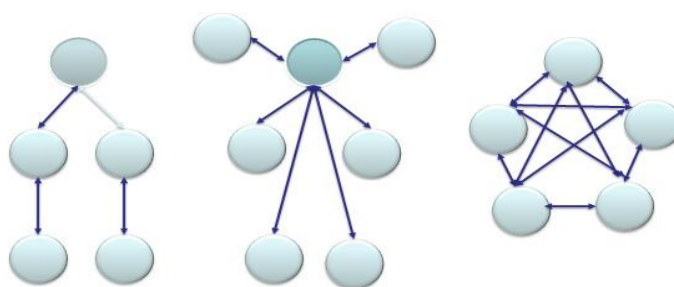
„Network organizations are capable of adapting themselves quickly without the need to establish a rigid hierarchical form of management. The network organization can be used for organizing the activities of ones own organization or a group of organizations with business connections“

neposredne veze, a drugi samo posredne), (2) *oblik kotača* (jedan član ima ključnu ulogu), ili (3) *višekanalni oblik*.

Koji će se oblik formirati ovisi o razlozima umrežavanja, broju članova u mreži, snazi pojedinog člana mreže, o specifičnosti kulture pojedinih zemalja, i o povezanosti među članovima, tj. dali poduzeća pripadaju istoj kompaniji ili različitim kompanijama.⁶⁰

Mrežne organizacije se prepoznaju u automobilske industriji, što znači da mrežne organizacije karakteriziraju proizvodi kratkog životnog ciklusa, podložni tehnološkim promjenama.

Slika 5 Različiti oblici mreža ⁶¹



Industrijski klasteri su primjer mrežne organizacije. Klasteri predstavljaju geografske veze između predstavnika gospodarske aktivnosti, istraživačko razvojnih i obrazovnih institucija, Vlade, financijskih institucija i institucija koje potiču razvoj klastera. Javljaju se kao odgovor na globalizacijske utjecaje, brzi tehnološki razvoj i ubrzani razvoj globalne konkurentnosti. ⁶² Stoga, klaster mora biti decentraliziran red kojeg čini skup fraktala

⁶⁰ SIKAVICA, P. & NOVAK, M., op.cit. str 249

„Oblici mreže odnosno mrežne organizacije mogu biti različiti, u zavisnosti od broja čimbenika. Tako će se mreže razlikovati s obzirom na razloge umrežavanja, broj članova u mreži, jačinu ili snagu pojedinog člana mreže, međusobnu povezanost članova (iz iste kompanije ili iz različitih kompanija), kao i s obzirom na specifičnost kulture pojedinih zemalja.“

⁶¹ Ibid., 248. Str.

⁶² SEMOLIČ, B. & ŠOSTAR, A., op. cit. 203. Str.

„As mentioned above, industrial clusters have been introduced in answer to globalization, rapid technological development and, consequently, the need for the accelerated developing of the global competitiveness of economic activities in the frame of individual countries or regions. Industrial clusters represent geographically defined connections between the representatives (Figure 8) of economic activities, research-and-development and educational institutions, government, financial institutions and institutions that support the development of business cooperation.“

kojima se pruža prilika malim poduzećima pojedinačno slabe snage da ujedinjenjem postignu snagu poduzeća većeg od sebe, srednjeg ili velikog. Virtualna mrežna organizacija im pritom omogućava niže troškove, lakše praćenje razvoja poduzeća i općenito bolju kontrolu poslovanja. Dodatna pogodnost ulaska u klaster proizlazi iz veće fleksibilnosti, i jednostavnih uvjeta ulaska i izlaska. Zato se može reći da primjena mrežne organizacije omogućava poduzeću istovremeno korištenje efikasnosti velikog poduzeća i fleksibilnosti malog poduzeća.

Plosnata struktura klastera čine zaposlenici s višestrukim vještinama formirani u projektne timove, čiji je zadatak iznaći kreativna rješenja za potrošačeve potrebe. Promjene strategijskog fokusa iziskuju reorganizaciju postojećeg klastera, a na taj način se gradi fleksibilnost organizacije, razvija kreativnost i omogućava brži odgovor na promjenjive tržišne uvjete.⁶³ Zato klaster potiče poduzetništvo, inovacije i kreativnost zaposlenika. Mitsubishi je primjer uspješnog klastera, točnije - japanske mreže Keiretsu. One spajaju financijske institucije, velike industrijske konglomerate i manja poduzeća koja ih opskrbljuju.

Grupa američkih autora smatra da će se u SAD-u kreirati „umrežena američka tvornica“, tj. FAD (Factory American Net) – međunarodna američka međuindustrijska mreža i sistem baze podataka za e-prodaju, te da će to biti spoj proizvodnih strategija 21. Stoljeća u SAD-u. Međunarodna prodaja karata aviokompanija za destinacije diljem svijeta u sistemu *Amadeus* su primjer mrežne organizacije. Istu vrstu organizacije koristi i kartično poslovanje (AmEx, Diners, Master Card...) koje spaja poduzeća iz različitih djelatnosti a zajedničkog ekonomskog interesa.⁶⁴ Razmatra li se primjer kartičnog poslovanja, jasno je

⁶³ RICART, J. E. et al., op.cit., str.10

„It is characterized by a relatively flat structure of loosely coupled project teams. Each team is usually made up of multi-skilled workers, who are supposed to find creative solutions to customers needs. Changes in strategic focus therefore lead to a reorganization of the existing clusters, giving the organization flexibility, creativity and responsiveness“

⁶⁴ TRAVAR, M., op. cit. str. 367

„Da globalno umrežavanje proizvodnje postaje svjetski trend, ukazuje i grupa američkih autora, koji tvrde da će se proizvodne strategije XXI vijeka u SAD zvati “umrežena američka fabrika” (Factory American Net-

da uspješnost poslovanja ovisi o čistoći kanala komunikacije i stabilnosti Internetske i telefonske veze, a to znači da izvršenje zadataka može zaostajati ako tehnologija zakaže u nekom trenutku. Općenito unutar mrežnih organizacija previše supervizora i dodatnih menadžera može rezultirati konfuzijom geografski udaljenih zaposlenika. Postoji opasnost klime manjka autoriteta i povratne informacije. Jedan od nedostataka mrežne organizacije je i gubitak identifikacije s tradicionalnim radnim mjestom. Zbog svih svojih prednosti koje nadjačavaju nedostatke, poduzeća koja su donedavno bila konkurenti, mogu poboljšati svoje poslovanje primjenom mrežne organizacije.

Izvrnuta organizacija (Inverting organization)

Izvrnuta organizacija je izrazito plitka nehijerarhijska organizacija u kojoj su znanja pojedinca jednaka ukupnom znanju organizacije, a potpomognuta je snažnom informacijskom potporom. Pritom svi zaposleni (osim malog broja članova uprave) obavljaju isti posao na širem geografskom području, a u kontaktu s centralom. Prigodna je za poslove direktne prodaje na geografski rasprostranjenom području gdje individualni stručnjaci posjeduju veći dio znanja organizacije, a to su naprimjer poslovi prodaje životnog osiguranja ili prodaja kozmetike i posuđa.⁶⁵ Ova metaforička rečeno „izvrnuta“

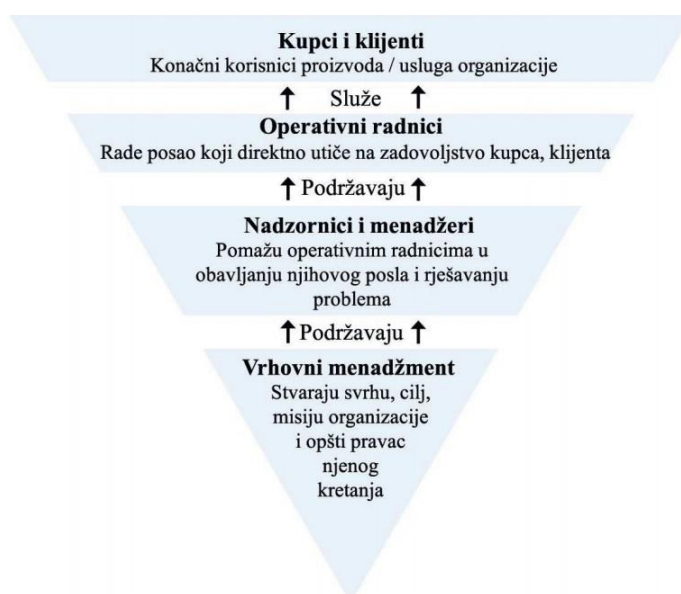
FAN). FAN će biti međunarodna međuindustrijska mreža i sistem baze podataka za elektronsku prodaju. Tipičan primjer mrežne organizacije je sistem rezervacije i prodaje karata svjetskih aviokompanija, koje se nalaze u sistemu "AMADEUS" (rezervacija i prodaja karata za bilo koju destinaciju u svijetu i letove s bilo kojom kompanijom koja se nalazi u tom sistemu rezervacije karata). Na slične mreže možemo naići i u kompanijama koje se bave poslovanjem pomoću kartica (American Express, Diners, Eurocard, Master Card itd.), a koje međusobno povezuju kupce sa svim onim organizacijama, iz različitih područja djelatnosti, koje su pronašle ekonomski interes i za taj način prodaje svojih proizvoda ili usluga. Ono što mreže danas čini tako popularnim jeste široka mogućnost njihove primjene u svim sferama života, a što je omogućila informatička revolucija i razvoj telekomunikacija“

⁶⁵ SIKAVICA, P. & NOVAK, M. op.cit, 255. Str.

„Postavlja se pitanje kolika je mogućnost primjene ovog modela organizacije i na kojim područjima. Već je prethodno rečeno da se ovaj model organizacije može rabiti u svim onim slučajevima kada se znanja pojedinca bitno ne razlikuju od znanja organizacije. Izvrnuta je organizacija nehijerarhijska organizacija čija je djelotvornost uvjetovana snažnom informacijskom potporom svakog pojedinog člana organizacije. Po tom modelu bogle bi biti organizirane sve one kompanije koje se bave direktnom prodajom jednog proizvoda ili određenog užeg asortimana proizvoda, ali na vrlo širokom području (kozmetike, posuđa, usisavača za prašinu, životnog osiguranja itd.) Za sve njih je karakteristično da imaju relativno malu upravu s pratećim službama i na tisuće direktnih prodavača koji su u kontaktu s centralom i prodaju obavljaju na širokom

decentralizirana nehijerarhijska organizacija je usmjerena na kupce, kao konačne korisnike proizvoda ili usluga. Nalikuje na pramac-kрма organizaciju, gdje je upravljanje u potpunosti na pramcu. Na slici br. 6 je prikaz izvrnute organizacije. Obrnuta piramida vrhovnom menadžmentu daje zadatak kreiranja ciljeva, svrhe, misije i pravca djelovanja. Oni podupiru supervizore i menadžere, čiji su zadaci pomagati operativnim radnicima u rješavanju problema. Vidljiva je dana velika moć donošenja odluka operativnim radnicima, čime se postiže efektivnost i brža prilagodba promjenjivim uvjetima. U ovoj vezi između menadžmenta i operativnih radnika, nužno je graditi povjerenje, jer je osnovni zadatak menadžera priuštiti zaposlenicima ono što zaposleni „na prvoj fronti“ smatraju potrebnim u stvaranju vrijednosti za kupce. Kako bi zaposlenici mogli to prepoznati, potrebno im je omogućiti obuke i djelovati na način koji pridonosi njihovom poistovjećivanju s organizacijom.

Slika 6 Izvrnuta organizacija-usmjerenost prema kupcima⁶⁶



području, na temelju točno definiranih pravila i standarda, za što su prethodno prošli i odgovarajuću izobrazbu.“

⁶⁶ TRAVAR M., Istraživanje transformacije organizacionih struktura Telekomunikacionih kompanija zemalja u tranziciji, 2006., *Magistarski rad, Mašinski fakultet Banjaluka*, citirano preko: TRAVAR, M., STOJANOVIĆ-TRIVANOVIĆ, M., Organizacione promjene podržane informacionom tehnologijom kao odgovor na izazove globalizacije“, *EMC Rewiev, časopis za ekonomiju i tržišne komuikacije*, svezak 8, br. 2, 2014., str. 368

Organizacija „Paukove mreže“ (The spider’s web of network)

Organizacija paukove mreže je jedan od oblika umrežene organizacije u kojem glavnu poslovodnu funkciju ima vodeće poduzeće/lider, a stvara mrežu uključivanjem drugih poduzeća u poslovanje. Lider određuje sustav naplate i poslovnu politiku, koordinira aktivnosti poduzeća pripadnika mreže, drži do odnosa s potrošačima i određuje mreže za plasman i prodaju. Model *povezani otoci* su jedan od oblika paukove mreže koji jača infrastrukturu, a poslovanje poduzeća povezuje u mrežu zbog povoljnih učinaka ekonomije razmjera i obujma poslovanja, i postizanja veće zajedničke geografske pokrivenosti.⁶⁷ Prema tome, model paukove mreže je pogodan poduzećima koja su u situaciji široke rasprostranjenosti organizacijskog znanja, bez obzira dali se to znanje nalazi unutar ili van organizacije. Svaki novi partner u mreži ulaskom u mrežu uvodi i niz svojih partnera, a pritom sve članove mreže povezuje zajednička vizija. Ona nije stalna organizacija, pa se može prividno zamijeniti s projektnom i timskom organizacijom. Ovaj oblik organizacije poduzećima nudi povezivanje najsposobnijih ljudi za rješavanje konkretnog problema uz pomoć Internetske tehnologije.

Potpuno suprotno, *model ujedinjeni front prema tržištu*, mrežu stvara na način da prvo lidersko poduzeće stvori zaštitni znak, odredi politiku poslovanja i kreira bazu podataka, a potom uključuje druga poduzeća, čija se suradnja temelji na sporazumima ili ugovorima, i na taj način stvara mrežu poduzeća koja ujedinjeno djeluju prema tržištu.⁶⁸ Ovaj model

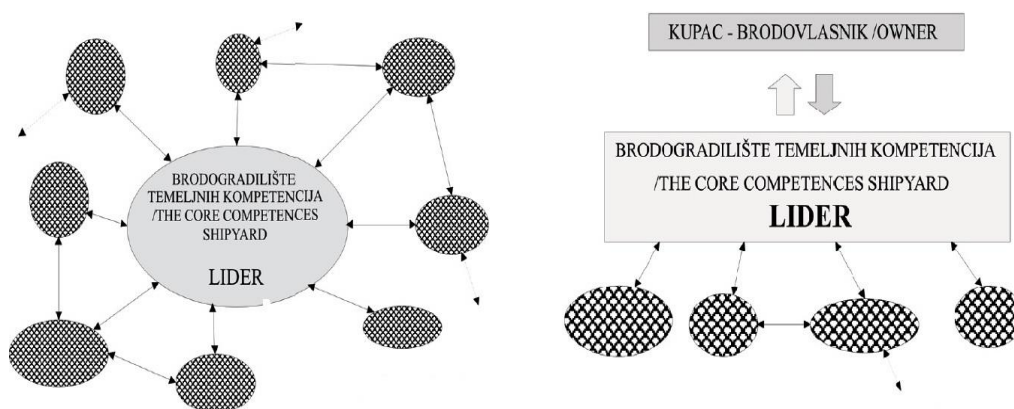
⁶⁷ ČAGALJ, A. et al., Organizacijski model umreženog brodogradilišta, *Strojarstvo: Časopis za teoriju i praksu u strojarstvu*, Vol.51 No.1, 2008., str. 19

„Paukova mreža je takav oblik umrežene organizacije u kojem lider ili vodeće poduzeće stvara umreženo poduzeće uključujući u njega, putem dogovora ili ugovora, druge pojedince ili tvrtke za potrebe određene poslovne aktivnosti ili tržišne prilike. Poslovodna funkcija u takvoj umreženoj organizaciji, u pravilu, pripada liderskom poduzeću, koje određuje koncept poslovanja, koordinira poslovne aktivnosti uključenih partnera (članova „mreže“), izgrađuje i njeguje odnose s potrošačima, osniva mreže za plasman i prodaju proizvoda te oblikuje sustave naplate. Unatoč tome što se značaj liderskog poduzeća može mijenjati, ono će uvijek predstavljati neizbježan element ovog oblika umrežene organizacije. Model „povezani otoci“ predstavljaju, na neki način, jedan od oblika paukove mreže. Prema ovoj organizacijskoj strukturi nekoliko tvrtki povezuje svoje poslovanje kako bi postigli prednost ekonomije razvoja i obujma poslovanja, veću geografsku pokrivenost te učinkovitiju infrastrukturu.“

⁶⁸ Ibid., 19. Str

tržištu predstavlja samo poduzeće lidera. Slika br. 7 daje prikaz osnovnog modela umreženog brodogradilišta. Na lijevoj strani slike je prikazano leadersko poduzeće koje oblikuje poslovanje. Kako bi ono zadržalo glavnu ulogu prema tržištu, kao jedini isporučitelj proizvoda, on kreira i ujedinjeni front prema tržištu koji je vidljiv na desnoj strani slike.

Slika 7 Osnovni model umreženog brodogradilišta i ujedinjeni front prema tržištu kao značajka modela umreženog brodogradilišta ⁶⁹



Timska organizacija

Popularnost primjene timskog pristupa u suvremenim organizacijama proizlazi iz dobrobiti koju njegova primjena kreira. Organizaciju obogaćuje inovativnošću, a grupa nezavisnih zaposlenika zajedničkim djelovanjem ostvaruju bolje rezultate negoli bi postigli pojedinačnim radom, te se na taj način postiže sinergija i kohezija. Timski pristup pritom organizaciji omogućuje i bolje suočavanje s dubokom i rascjepkanom hijerarhijskom strukturom.⁷⁰ Timski rad je efikasniji od pojedinačnog, tim uči brže od pojedinca, i to je

„Model ujedinjeni front prema tržištu predstavlja, također jedan modalitet paukove mreže u kojem leadersko poduzeće stvara zaštitni znak, utvrđuje koncept poslovanja i osniva bazu podataka, te nakon toga uključuje druge partnere u poslovanje sporazumom ili ugovorom o proizvodnji ili plasmanu proizvoda i usluga.“

⁶⁹ Ibid, str. 24.-25.

⁷⁰TURKALJ, Ž. et. al., Transformacija organizacije u timski organizacijki pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okruženja, 2012., *Ekonomski Vjesnik / Econviews : Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, Vol.25, No.2, 2012., 257. Str.

ključni razlog njihovog uspostavljanja. Suprotno tradicionalnim oblicima organizacijske strukture, nehijerarhijska timska organizacija ruši njihovu rigidnost strukture formiranjem timova iz više funkcijskih jedinica. Kao i ostali moderni oblici organizacije, i timska se može ugraditi u postojeću organizaciju, i doprinijeti poslovanju stvarajući pliću i fleksibilniju organizaciju. Na slici br. 8 je prikazan model efikasnog tima, tj. slikoviti prikaz međusobnog utjecaja ljudskog, radnog i organizacijskog faktora.

Slika 8 Model efikasnog tima⁷¹



Timska organizacija je relativno novi oblik organizacije koji je započeo 1980.-ih, te je i dalje aktualan.⁷² U tradicionalnim poduzećima su u prvi plan dolazili pojedinci kao „kraljevi organizacije“. Suvremeno poslovanje nastoji kreirati kombinaciju različitih

„Značajne promjene vrše se u svim organizacijama. Način na koji se organizacija može uhvatiti u koštac sa svojom rasejkanom i dubokom hijerarhijskom strukturom jest formiranje timskog pristupa. Rad u timovima jedan je od mogućih oruđa promjena, kojim se tradicionalni pojedinačni rad ljudskih resursa transformira u okruženje koje odiše inovativnošću, kohezijom i sinergijom. Danas je postojanje tima postalo iznimno popularan oblik dizajna posla u gotovo svim organizacijama. Timski rad uobičajeno uključuje grupu nezavisnih zaposlenika koji surađuju da bi ostvarili zajedničke rezultate.“

⁷¹ Ibid, str. 253

⁷² Ibid, str. 248.

„Trend timskog rada prisutan je više od četrdeset godina. Interes za timski rad oživio je 1980-ih godina i zadržao se do danas.“

znanja i sposobnosti, što je praktički nemoguće postići od jednog čovjeka. Zato se poduzeća odlučuju za nove, fleksibilnije strukture. Bez obzira formira li se tim od dva čovjeka ili od dvadeset ljudi, svi imaju zajednički cilj i svaki član je odgovoran za uspjeh cijelog tima. Međutim, zbog učinkovitosti je poželjnije formirati grupe s manje članova. Prednosti koje proizlaze iz timske organizacije su brzina donošenja odluka, manjak konflikata ako su dobro raspoređeni zadaci, veće zadovoljstvo svakog člana. Ali, zbog različitog viđenja problema, može doći i do otežanog donošenja odluka. Članovi tima mogu biti istovremeno u više timova, u jednom npr. vođa a u drugom nije. To je još jedan čimbenik decentralizirane organizacije, koji opet ima svoju posljedicu – konflikte. Na menadžerima je da potiču produktivne konflikte i utišavaju one neproduktivne. Pritom članovi tima trebaju prihvaćati odgovornost, prilagođavati se promjenama, i najvažnije, uspjeh tima smatrati važnijim od osobnog uspjeha. Tada će moći nastajati konstruktivni konflikti.

Pramac/krma (front/back) organizacija

Pramac/krma organizacija je hibridna suprastruktura koja podsjeća na matričnu zbog dvije dimenzije strukture. Sastoji se od horizontalne veze između pramca i krme, gdje je pramac organiziran oko krajnjih korisnika (kupcima, tržištima), a krma oko razvoja proizvoda i usluga. Zaposleni na pramcu informiraju krmu o potrebama potrošača.⁷³ Ovakva veza potiče inovativnost i kreativnost zaposlenika jer svako poduzeće ima svoj vlastiti lanac vrijednosti, stoga mu se pružaju veće mogućnosti fokusiranja na vlastite zadatke. Neke od organizacija koje su usvojile ovu vrstu organizacijske strukture su *IBM, Nokia i P&G*.

⁷³ ŽUGAJ, M., Poduzeće 2.0 kao temelj za pramac/krma organizaciju i upravljanje znanjem, *Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, Vol.22, No.1, 2009.*, str. 103.

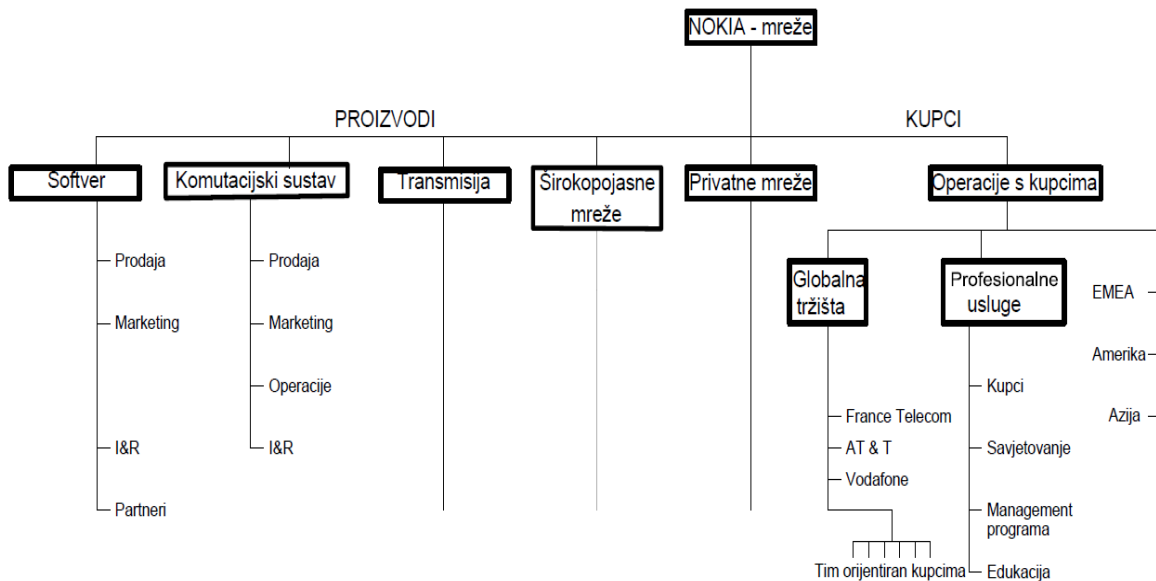
„Pramac/krma je hibridna organizacijska struktura koja podsjeća na matričnu, a sastoji se od dva dijela, pramca (engl. front) i krme (engl. back). Ideja je u tome da se odvoji proizvodni od tržišnog dijela organizacije, što omogućuje bolje fokusiranje s jedne strane na proizvode odnosno usluge, a s druge na potrošače odnosno tržišne segmente.“

Kreiranjem pramac/krma organizacije, poduzeće stječe prednost jer je u isto vrijeme fleksibilno i stabilno, veliko i malo. Za razliku od stabilne proizvodne krme, fleksibilan pramac omogućava brzu prilagodbu na promjene potražnje ili promjene na tržištu što ga čini nestabilnim. Poduzeću predstoji izazov postizanja ravnoteže između pramca i krme, a pritom je potrebno jasno definirati uloge i odgovornosti unutar organizacije kako bi se izbjegli možebitni konflikti. Kroz koordinaciju (a ne kontrolu) i lateralne komunikacijske procese je potrebno izgraditi čvrsti most između pramca i krme, kako se ne bi stvorio privid postojanja dvije organizacije.⁷⁴ Tako se na „pramcu“ mogu pronaći odjeli prodaje i usluga, a na krmu proizvodnja, nabava, istraživanje i razvoj i drugi, dok marketing i informacijski sustav djeluju integracijski. Ovaj model omogućava brzu reakciju na potrošačeve potrebe, a učinci su lako mjerljivi. Međutim, kao što je i kormilaru i cijeloj posadi potrebna snažna suradnja za održavanje ravnoteže, tako je i ovoj hibridnoj suprastrukturi potreban timski rad za uspješno poslovanje. Slika br. 9 prikazuje hibridnu organizacijsku strukturu *Nokie* koja je orijentirana i na proizvode i na potrošače. Na pramac organizacijske strukture su postavljene divizija lokalnih potrošača (raspoređeni geografski) i divizija globalnih suradnika, a na krmu su postavljene operacije razvoja proizvoda. Obe linije su profitni centri. Orijetiranost na potrošača za *Nokiu* znači da će poduzeće biti spremno implementirati i proizvode drugih poznatih proizvođača u svoje proizvode, ako se procijeni da bi takav potez zadovoljio potrošače.

⁷⁴ RICART, J. E. et al., op.cit., str. 10

„The front-end units remain flexible and relatively unstable, evolving with market requirements and so giving the firm the flexibility it needs in order to react fast if new customer demands appear or the market changes. On the production side, the organization remains stable, retaining a sufficient production scale and the necessary size for optimal R&D activities. The firm has the advantages of being both flexible and stable, small and big. Nevertheless, the right balance between the front-end and the back-end is not always easy to achieve. A clear definition of roles and responsibilities has to be established in order to avoid constant conflict between the two ends. Lateral communication processes are vital to avoid rigidities of functions. Learning processes about both the market/client and the associated products/services have to be enhanced. Finally, a sort of “bridge” process between the front-end and the back-end has to be created in order to prevent the appearance of two separate organizations within the corporation. Coordination, not control, is the underlying logic of this integration process.“

Slika 9 Nokia - Pramac/krma organizacijska struktura⁷⁵



Heterarhije

Heterarhije su decentralizirane organizacije s više jednakopravnih autonomnih jedinica. Primijeniti će ju poduzeća kojima je autonomija poslovnih jedinica važnija od koordinacije među njima. Troškovno je manje isplativa u odnosu na klasične hijerarhijske strukture jer se unutar svake organizacijske jedinice obavljaju isti poslovi.⁷⁶ Geografski disperzirana multinacionalna poduzeća su spremna na takav trošak jer procijenjuju važnijima omogućenu dobru tržišnu prilagodbu i korištenje konkurentskih prilika, te potiče inovativnost. Grafički prikazana heterarhija je hijerarhija s više hijerarhijskih osi, tj. više

⁷⁵ Prilagođeno prema: GALBRAITH, JAY R., op.cit. str. 12 [Prilog 1]

⁷⁶ SIKAVICA, P. & NOVAK, M. op.cit 267. Str.

„Heterarhija je po svojoj biti decentralizirana organizacija s većim ili manjim brojem jednakopravnih organizacijskih jedinica od kojih svaka jedinica ima zavidnu razinu autonomije. Ta je vrsta organizacije relativno skuplja od klasične organizacijske strukture, jer se isti poslovi obavljaju u svakom od centara heterarhije, odnosno u svakoj organizacijskoj jedinici. Ovaj oblik organizacije upotrijebiti će se tamo gdje je za funkcioniranje organizacije izuzetno važna naglašena autonomnost dijelova i tek neznana koordinacija među njima“

piramida s jednako važnim vrhovima. Tomu rezultiraju veći troškovi po jedinicama. Metaforički se može prikazati ribarskom mrežom. Iz prva je mreža nehijerarhijska, a podizanjem čvorova se krera hijerarhija. Svaki sljedeći podignuti čvor narušava ranije formiranu strukturu koja je iznjedrila.⁷⁷ Pritom vrhovi heterarhije međusobno komuniciraju prema trenutnim koristima.

Hipertekst organizacije

Prvi spomen hipertekst organizacije potječe od *I. Nonaka i J. Kono*, koji je nazivaju *organizacijom povezanih polja*. Nehijerarhijski sloj projektantskih timova se nalazi na najvišem nivou, središnje mjesto čini sloj poslovnih sustava s klasičnom hijerarhijskom birokratskom strukturom, a najniži čini sloj zasnovan na znanju.⁷⁸ Odnosno, hipertekst organizacija spaja formalnu, timsku i organizaciju temeljenu na znanju. Sve tri jedinice hipertekst organizacije povezuje informacijski sustav. *World Wide Web* je najpoznatiji primjer hipertekst organizacije.

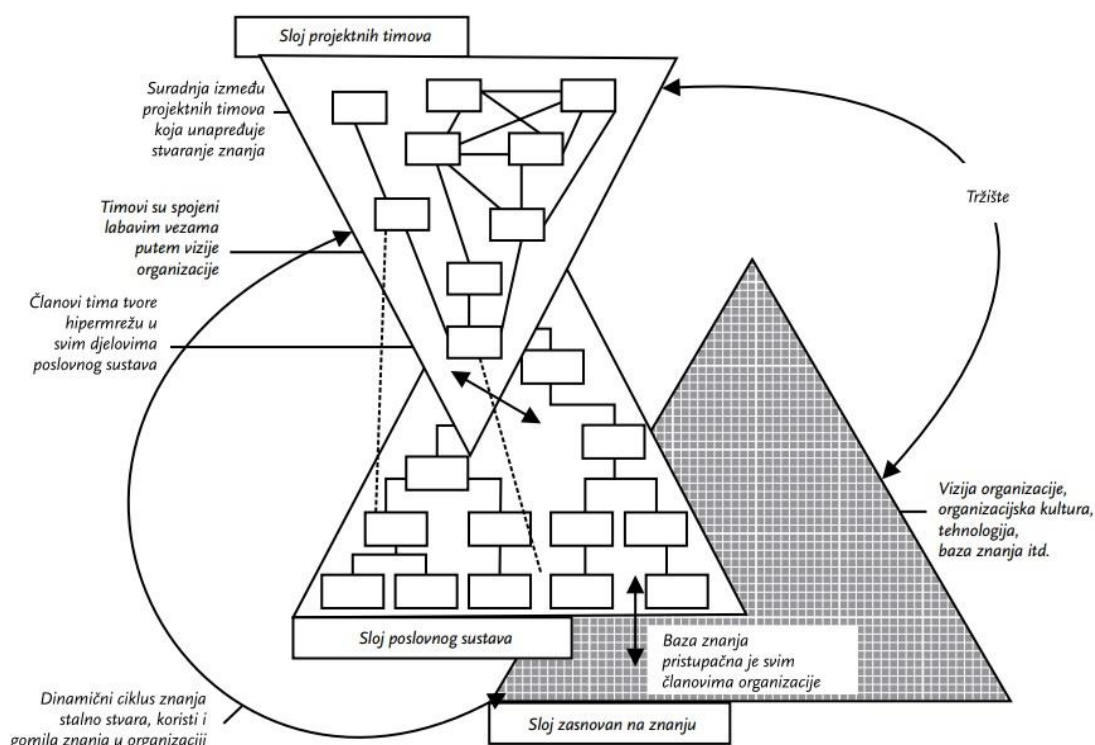
⁷⁷ ŽUGAJ, M., SCHATTEN, M., Organizing a fishnet structure, *Proceedings of the ITI 2007 29th International Conference on Information Technology Interfaces, Zagreb, 2007.*, str. 1.

„A fisher's net if observed on some shore is fully nonhierarchical (thus the name heterarchy), but if we take one node and lift it up, as shown on figure 1., we can observe a dynamically created hierarchy, where the lifted node is on top. In this way we can lift and drop nodes at will, creating new, and destroying old hierarchies.“

⁷⁸ TRAVAR, M., op. cit., 369. Str.

„Hipertekst organizacija (Hypertext organization) je, kako su je nazvali autori Ikujiro Nonaka i Junichiro Kono, organizacija povezanih polja, koja se zasniva na poslovnim sistemima, projektantskim timovima i znanju. Centralno mjesto u toj organizaciji ima sloj poslovnih sistema, koji ima klasičnu hijerarhijsku strukturu. Najviši sloj je iznad sloja poslovnih sistema, sloj projektantskih timova koji su struktuisani nehijerarhijski, a bave se aktivnostima zasnovanim na znanju za razvoj novih proizvoda. Na najnižem je nivou sloj zasnovan na znanju, koji generiše znanje potrebno za ova gornja dva sloja.“

Slika 10 Hipertekst organizacija⁷⁹



Sloj poslovnog sustava je zadužen za svakodnevne organizacijske poslove, a zbog prikladnosti birokracije rutinskim poslovima, ovaj sloj je oblika hijerarhijske piramide. Sloj projektnih timova ima heterarhijsku strukturu (mrežnu, timsku, organsku), a tu se obavljaju poslovi koji povećavaju ukupno znanje organizacije. Sloj zasnovan na znanju predstavljaju viziju i kulturu (latentna znanja) i informacijsku tehnologiju (eksplicitna znanja).⁸⁰ Hipertekst organizacija je očito hibrid hijerarhije i heterarhije. Grafički prikaz na slici br. 10 prikazuje tijek prenošenja znanja među slojevima u hipertekst organizaciji.

⁷⁹ GARAVELLI C., et al., KM Organisation, Common Approaches in KM, *European KM Forum*, str. 13, citirano preko: ŽUGAJ, M., SCHATTEN M, loc. cit.

⁸⁰ ŽUGAJ, M., SCHATTEN M, Informacijski sustav za upravljanje znanjem u hipertekst organizaciji, *Ekonomski Vjesnik / Econviews : Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, Vol.XXI No.1-2, Zagreb, 2008.*, str. 22.

Ameba organizacije

Ameba organizacije predstavljaju hijerarhijski vrlo plitke samoorganizirane timski orijentirane jedinice, unutar kojih može i izostajati hijerarhija, a vođe tima se postavljaju sukladno trenutnim situacijama. Uz konzistentnu strukturu, ameba organizacije promjenom unutarnjih odnosa i članova mijenjaju oblik organizacijske jedinice. Svojstvo ameba kao jednostaničnih organizama predstavlja sposobnost učenja i reakcije na vanjske podražaje. Kad amebi zaprijeti opasnost, ona žrtvu prisvoji, pa se tako u organizacijskom smislu organiziraju timovi u slučaju prepoznavanja prilika iz organizacijske okoline.⁸¹ Ameba organizacija je očigledno fleksibilna nehijerarhijska organizacija koju čine autonomne jedinice, a uvjetovane su suradnjom među zaposlenicima. Po karakteristikama je najbližnja timskoj organizaciji. Sačinjavaju je male autonomne divizije.

Kao što joj i metaforički naziv kaže, ameba mijenja svoj oblik, a kad nova jedinica preraste broj zaposlenika, uspostavlja se nova divizija. Isto kao što se može integrirati u veće jedinice, može se i sužavati i kreirati manje jedinice. Svaka ameba nastoji maksimizirati svoj profit. Ona nudi poslovanje brzo prilagodljivo promjenama tržišta. Na slici br. 11

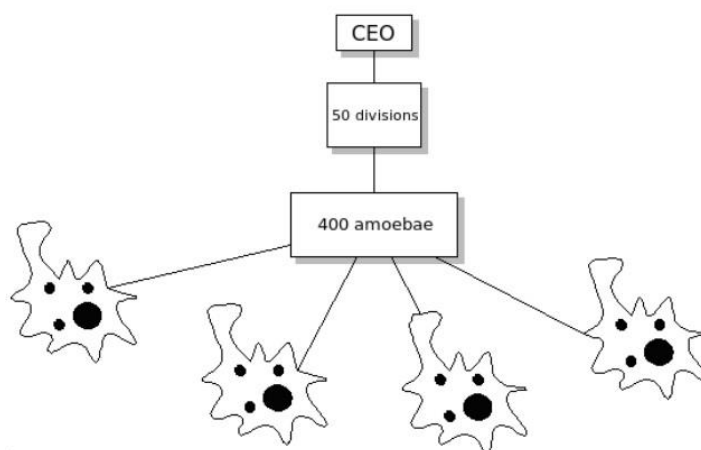
„Prvenstveno tu je sloj poslovnog sustava (engl. business system layer) koji predstavlja izvođenje svakodnevnih poslova u organizaciji. Budući da je za rutinske poslove najprikladnija birokracija, ovaj sloj ima oblik hijerarhijske piramide. Zatim imamo sloj projektnih timova (engl. project team layer) u kojem se obavljaju multidisciplinarni aktivnosti koje povećavaju ukupno znanje u organizaciji. Ovaj sloj ima mrežnu, timsku, organsku ili općenito rečeno heterarhijsku strukturu. Sloj zasnovan na znanju (engl. knowledge based layer) predstavlja najdonji sloj u kojem se znanja stvorena u prethodna dva sloja ponovno kategoriziraju i ubacuju u nove kontekste. Ovaj sloj fizički ne postoji kao organizacijska jedinica, nego predstavlja viziju, kulturu i informacijsku tehnologiju organizacije, pri čemu vizija i kultura stvaraju latentna znanja, a informacijska tehnologija, eksplicitna.“

⁸¹ SCHATTEN M., ŽUGAJ, M., *Biometrics in modern organizations – Lawas or Metaphors?*, *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, Vol.9, No.1, 2011., str. 41. Str.

„The metaphor implies that amoebae are simple single-cell organisms that are effective and functional, change their form even if the core organization remains constant, and they are able to learn from and react to outer impulses. If we take these ideas into an organizational context we get small (in the case of W.L. Gore & Associates a unit may have 150-200 employees) divisional or operational units consisting of self-organizing teams with a very flat (or not existing) hierarchy where team leaders are chosen depending on the particular situation. If an amoeba senses a potential victim it dynamically creates a pseudo-hand and absorbs the victim. Likewise teams are established if a new opportunity is sensed in the environment of the organization and (like a pseudo-hand) try to take advantage of it. Similar to the amoeba, organizational units change their shape by changing their internal relations, teams and members. Still the structure of the unit remains consistent.“

prikazana je najpoznatija ameba organizacija - japanska Kyocera korporacija, organizirana u 50 divizija s 400 ameba. Činu ju samoorganizirane jedinice gdje je svaka odgovorna za vlastito poslovanje, dok konstantno teže boljim kupcima.

Slika 11 Ameba organizacija Kyocera korporacije ⁸²



Fraktalna organizacija

Fraktali su manje, fleksibilne, decentralizirane jedinice sa snažnom autonomijom u odnosu na cjelokupnu organizaciju, ali ne i pojedinačno jer su dužni usklađivati svoje ciljeve s organizacijskim ciljevima. Karakterizira ih dobra prilagodljivost u odnosu na promjene u tržišnim prilikama.⁸³ Sve to omogućuje dobar protok informacija uz pomoć primjene suvremene informacijske tehnologije. Fraktalna organizacija se može usporediti sa živim sustavom u kojem se tijekom procesa razvoja neprekidno razmjenjuju informacije. Fraktali

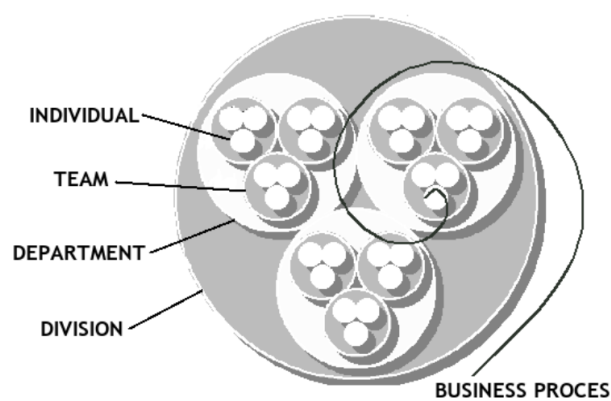
⁸² DAFT, R.L., ORGANIZATION THEORY AND DESIGN, 4th ed. West Publishing Company, Saint Paul etc.,1992., str. 225 preuzeto preko: SCHATTEN M., ŽUGAJ, M., Biometrics in modern organizations – Lawas or Metaphors?, *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, Vol.9, No.1, 2011., str. 42

⁸³ SIKAVICA, P. & NOVAK, M., op.cit. 265. Str.

„Dakle, bitno je obilježje fraktala i fraktalne organizacije to da su fraktali manje, decentralizirane u većoj ili manjoj mjeri, autonomne organizacijske jedinice, prilagodljive tržišnim zahtjevima i nesigurnoj okolini. Fraktali predstavljaju fleksibilniji oblik organizacije u kojemu uvijek treba voditi računa o odnosu dijela i cjeline. Fraktal je, kao dio cjeline, autonoman, međutim, mora uskladiti svoje ciljeve s ciljevima organizacije kao cjeline.“

nikada nisu identični, imaju različite strukture. Od planiranja do pakiranja proizvoda, svi se radni zadaci izvršavaju unutar jednog fraktala, ali fraktali si međusobno mogu pomagati. Zbog plitke ili čak nepostojeće hijerarhije, ne postoji funkcija „šefa“ već glasnogovornika. Postaje jasno da je fraktalna organizacija novo ime za divizijsku organizaciju. Na slici br. 12 je prikaz fraktalne organizacije, tj. jedne divizije koju sačinjavaju jedinice sastavljene od timova stručnjaka, i način odvijanja poslovnih procesa među (uvjetno rečeno) autonomnim jedinicama.

Slika 12 Fraktalna organizacija⁸⁴



⁸⁴ SCHATTEN M., ŽUGAJ, M. (2011.), op.cit. 46. str

4. MODELI ŽIVOTNOG CIKLUSA PODUZEĆA

Prvi koncept organizacijskog životnog ciklusa je predstavio 1950. godine Kenneth E. Boulding analogijom organizacijskog s biološkim životom koji započinje rođenjem, nastavlja mladost, i konačno, zrelost ili smrt.

Iako su ideje Kennetha Bouldinga podlegle snažnim kritikama, 1980.-ih su ponovo oživjele uz određene korekcije. Nova verzija iste teorije tvrdi da je moguće identificirati faktore utjecaja na rast poduzeća i strukturu uz pomoć kompleksnih procesa interakcije tehnoloških prilika i prilagodbe kapaciteta.⁸⁵ U svom ciklusu, poduzeće neizbježno nailazi na brojne probleme koji osciliraju ovisno o brzini tržišnih promjena. Ono se mora suočiti s problemima kao bi se omogućilo učenje i razvoj.

U prvoj fazi, rođenju poduzeća, osnivač motiviran profitom kreira ideju ili agresivan poduzetnik okuplja ljude kako bi se izgradila nova ideja. Osim o tek nastalom poduzeća, može se raditi i o spajanju više poduzeća i nastanku novoga ili udruženog djelovanja. U fazi mladosti menadžeri preuzimaju ulogu, orijentacija prelazi s profita na organizacijski rast, jačaju se marketinški napori, postavljaju se općeniti ciljevi, nauštrb specifičnim i mjerljivim ciljevima. U fazi zrelosti, nastupa birokratska struktura i primjenjuje se kompleksna tehnologija, a svi ciljevi se podređuju preživljavanju, nastojeći revitalizirati organizacijsku strukturu.⁸⁶ Organizacije baš kao i živi organizmi prolaze kroz svoj životni

⁸⁵ MARTERLLI, A., Models od Scenario Building and planning: Facing Uncertainty and Complexity, Bocconi University Press, Springer, 2014. str. 45

„These ideas were later heavily criticised and rejected, but underwent a revival in the 1980s. The adjusted theory was that it is possible to identify the effects on company growth and industry structure induced by complex processes of interaction between technological opportunities, on the one hand, and companies differing capacity to seize them, on the other. “

⁸⁶ IONESCU, G. & NEGRUSA A. L., The study about organizational life cycle models, *Review of International Comparative Management* 8.4, 2007. str. 6

„Birth, a merger or a point venture may occasionally lead to the creation of a new organization. However, an organization is more often borne in one of two ways: either a single-person craft expands or an aggressive entrepreneur assembles people to help promote a new idea, product or service. The motive in both cases is usually the desire for profits. Youth. When professional management taken over, unencumbered by a family with a controlling interest, the organization's primary goal often shifts from profit to growth. The new management team wants to demonstrate its competence, and growth is the most obvious way to do so. Growth means status: a manager of a large company is respected – even if the company's return an

ciklus. Rađaju se, rastu i razvijaju, dozrijevaju, stare i umiru. Istraživanje rasta i razvoja organizacije kroz njen život je rezultiralo brojnim teoretskim modelima, te je podložno kritikama. U svakoj fazi je organizacija podložna eksternim i internim utjecajima. Na slici br. 13 su prikazane različite faze životnog ciklusa organizacije koje su definirali različiti autori u sklopu vlastitih modela.

Slika 13 Različite faze životnog ciklusa organizacije⁸⁷

Author(s)	Stages of organisational life-cycle				
	Start-up	Growth	Maturity	Renewal	Decline
Greiner (1972)	1. Creativity	2. Direction	3. Delegation	4. Coordination 5. Cooperation	
Katz & Kahn (1978)		1. Primitive collectivism 2. Stability	3. Elaborated support systems		
Adizes (1979)	(1. Courtship) 2. Infancy	3. Go-go 4. Adolescence	5. Prime 6. Maturity		7. Aristocracy 8. Early Bureaucracy 9. Bureaucracy 10. Death
Miller & Freisen (1980)	1. Birth	2. Growth	3. Maturity	4. Revival	5. Decline
Quinn & Cameron (1983)	1. Entrepreneurial	2. Collectivity	3. Formalisation 4. Elaboration of Structure		
Churchill & Lewis (1983)	1. Existence	2. Survival	3. Success - Disengagement	4. Success - Growth 5. Take-off 6. Resource Maturity	
Mintzberg (1984)	1. Formation	2. Development	3. Maturity		4. Decline
Smith et al. (1985)	1. Inception	2. High Growth	3. Maturity		
Kazanjan (1988)	1. Conception and Development 2. Commercialisation	3. Growth	4. Stability		
Hanks et al. (1993)	1. Start-up	2. Expansion	3. Consolidation	4. Diversification	5. Decline
Lester et al. (2003)	1. Existence	2. Survival	3. Success	4. Renewal	5. Decline

investment is low. This new concern with growth has served results. First, goals became less specific, less measurable. Second, the organization places increasing emphasis on marketing, hoping for the increased sales that will justify the expansion of plant and acquisition of new, more efficient tools and equipment. Maturity/Decline. As an organization matures and starts to decline, a desire to survive overshadows the organization's earlier goals: profit and growth. Organizations at this stage are in many ways the opposite of Stage I organizations. The Stage III organization is large; its technology is complex; its structure is bureaucratic; it is financially oriented; it is greatly affected by market and social forces; and because it is so complex and feels endangered, it emphasizes the integration of member efforts. A stage III often tries to reverse its decline by looking, loosely at its structure and operations, then revitalizing them. "

⁸⁷ DUOBIENE, J., Corporate Entrepreneurship in Organizational Life-Cycle“, *Economics and Management, Kaunas University of Technology, Vol 18, No.3, 2013.*, str. 77-78

Širok spektar autora samostalno je definirao na temelju vlastitog istraživanja broj faza kroz koje poduzeće u svom životnom ciklusu prolazi, pa se tako može prepoznati od tri do čak deset faza. Ipak se najčešće radi o tri do pet definiranih faza. Svaku fazu karakterizira određena problematika. Međufazni prelasci su rezultat prilagodbe poduzeća okolini, a pritom se mijenjaju strategije, strukture, tehnologija, odlučivanje i sl. Svi prikazani modeli su u narednim potpoglavljima pobliže pojašnjeni.

4.1. Larry Greiner (1972.)

Svako poduzeće prolazi kroz faze evolucije i revolucije. O uspješnosti postignutoj u revolucijskom periodu ovisi mogućnost prelaska na sljedeću fazu evolucijskog rasta. U evolucijskom razdoblju poduzeće ima siguran rast i stabilnost, dok je u revolucijskom razvoju podložno raznim promjenama i preokretima, pa se poduzeću nameće npr. potreba za decentralizacijom ovlasti.⁸⁸ Životni vijek organizacije je nezaobilazan dio svakog modela organizacije koja stremlji razvoju. Greiner u svom modelu evolucije i revolucije prikazuje kako poduzeća prolaze kroz različite faze u svom rastu i razvoju. Pritom razlikuje sljedeće faze: kreativnost, usmjerenje, delegiranje, koordinacije i suradnje. Svaka trenutna faza u kojoj se poduzeće nalazi je rezultat uspjeha iz prethodne faze, tj. njena posljedica. Na isti način je mogućnost prelaska u sljedeću fazu uvjetovana trenutnom fazom. Decentralizacija ovlasti pritom može biti pogodna tijekom jednog perioda životnog vijeka organizacije, a u nekom drugom periodu je nepodobna, i ne može pridonijeti potrebnim uspjesima. Starenjem organizacije „stare“ i menadžerski stavovi postaju rigidniji i nespremni na promjene.

Resursne promjene i promjene u prodaji utječu na mogućnosti rješavanja organizacijskih problema, pa tako rastom navedenih promjena rastu i problemi koordinacije i

⁸⁸ GREINER, L.F., *Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard business review, 1998.*, str. 4
„Each phase begins with a period of evolution, with steady growth and stability, and ends with a revolutionary period of substantial organizational turmoil and change – for instance, when centralized practices eventually lead to demands for decentralization. The resolution of each revolutionary period determines whether or not a company will move forward into its next stage of evolutionary growth.“

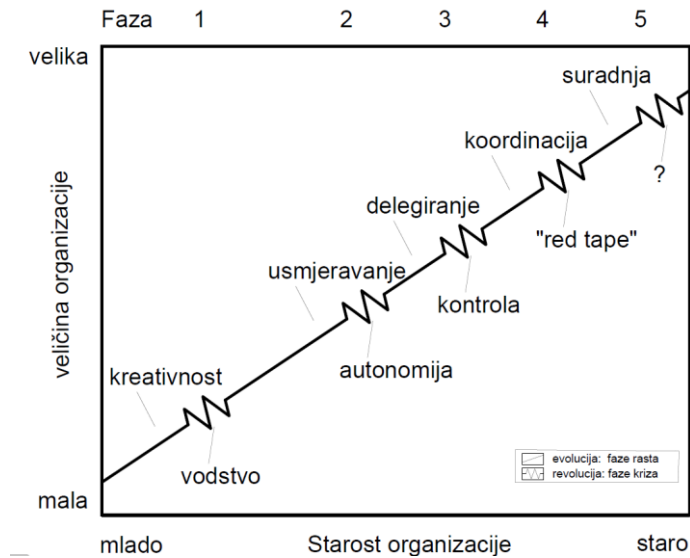
komunikacije, a poslovi postaju sve povezaniji. Osim toga, formiraju se nove funkcije i nove razine menadžmenta. Bez obzira na sposobnost rasta organizacije, sve one se mogu susresti s jednakim organizacijskim i menadžerskim problemima. Rastom i starenjem organizacije, utjecanjem na produženi rast, ona prolazi kroz evolucijski period. Termin „evolucija“ podrazumijeva određene, ne prevelike prilagodbe, ali neophodne za održavanje rasta, bez utjecaja na menadžment. Većina organizacija koje su u fazi rasta, ne zalijeću se brzom širenju poslovanja, već strpljivo prežive organizacijske krize, a potom uživaju u rastu duže, odnosno četiri do osam godina bez većih internih i eksternih prepreka.⁸⁹

Brže rastuća poduzeća brže prolaze kroz faze razvoja. Svaka faza je rezultanta učinaka prethodne faze, iako pritom optimalno rješenje u jednoj fazi može potpuno destruktivno djelovati u drugoj fazi, a na menadžmentu je da u svakom revolucijskom periodu definira potrebne aktivnost i način poslovanja kojim će se postići rast u sljedećem periodu. Slika br. 14 prikazuje način na koji stopa rasta, starost i veličina poduzeća kroz faze razvoja i promjena utječu na organizacijski razvoj. Pritom se prepoznaje pet faza evolucije i pet faza revolucije. Faze revolucije predstavljaju krizne periode koje poduzeće mora preživjeti kako bi bilo sposobno prijeći u novu fazu evolucijskog rasta, a na grafu su prikazane krivudavim linijama. Dok je starost organizacije na grafu prikazana na horizontalnoj osi, kriterij veličine organizacije je prikazan na vertikalnoj osi.

⁸⁹ GREINER, L.F., loc.cit.

„Size of the organization. This dimension is depicted on the chart as the vertical axis. A company's problems and solutions tend to change markedly as the number of its employees and its sales volume increase. Problems of coordination and communication magnify, new functions emerge, levels in the management hierarchy multiply, and jobs become more interrelated. Thus, time is not the only determinant of structure, in fact, organizations that do not become larger can retain many of the same management issue practices over long periods. Stages of Evolution. As organizations age and grow, another phenomenon emerges: prolonged growth that we can term the evolutionary period. Most growing organizations do not expand for two years and then contract for one; rather, those that survive a crisis usually enjoy four to eight years of continuous growth without a major economic setback or severe internal disruption. The term evolution seems appropriate for describing these quiet periods because only modest adjustments appear to be necessary for maintaining growth under the same overall pattern of management.“

Slika 14 Pet faza rasta⁹⁰



Osnivači poduzeća su pri osnivanju organizacije isključivo orijentirani poduzetničkim aktivnostima i tehnološkim rješenjima, a ne priznaju važnost menadžerskih aktivnosti usmjerenih upravljanju, kreiranju i prodaji proizvoda. Reakcija tržišta u potpunosti diktira menadžersko donošenje odluka i utječe na motivaciju među zaposlenima. Zato je kompletna komunikacija među zaposlenima koji imaju dugi radni dan, u fazi *kreativnosti* česta i neformalna, a sav taj rad je popraćen malim plaćama i obećanjima o budućim vlasničkim koristima.⁹¹ Neformalna organizacijska struktura vođena poduzetničkim osnivačevim potezima, orijentirana je tržišne rezultate i motivira zaposlene nekim budućim udjelima može dovesti do krize vodstva. Kriza vodstva je rezultat nagle promjene u broju donošenja odluka i suočavanje s problemima za koje poduzeće iskustveno nije spremno,

⁹⁰ Prilagođeno prema: Ibid, str. 5 [Prilog 2]

⁹¹ Ibid, str. 6

„The founders of the company are usually technically or entrepreneurally oriented, and they generally disdain management activities; their psychical and mental energies are absorbed entirely by making and selling a new product. Communication among employees is frequent and informal. Long hours of work are rewarded by modest salaries and the promise of ownership benefits. Decisions and motivation are highly sensitive to marketplace feedback, management acts as customers react.“

jer raste konfuzija o podjeli poslova i u donošenju odluka. Potreban je čvrst menadžer koji je sposoban riješavati probleme nastale u ovoj fazi, a teško ga je pronaći. Uz to, i vlasnik poduzeća teško prepušta donošenje odluka menadžeru. Ako se uspješno odvije ovaj korak, poduzeće prelazi na sljedeću fazu.

U drugoj fazi, *fazi usmjeravanja*, povećavaju se budžeti i poticaji, ali i standardi. Zbog centralizacije funkcionalne strukture komunikacija postaje formalnija. Niže razine menadžmenta nemaju potrebnu autonomiju u donošenju odluka, već ih se smatra funkcionalnim specijalistima, dok se najveća odgovornost daje novom menadžeru i njegovom timu.⁹² Cilj primjene funkcijske organizacijske strukture u fazi usmjeravanja je postizanje visoke specijalizacije i fokusiranje na učinkovitost, stoga se postavljaju određeni standardi i prate troškovni centri. Rigidnija struktura rezultira slabijom komunikacijom. Sustav nagrađivanja napokon daje rezultate nakon uloženog rada i žrtvovanja iz prethodne faze. Prisilna centralizacija dovodi do nesklada raspolaganja informacijama i autoriteta; viši slojevi menadžmenta su dobili autoritet, ali su predaleko od tržišta, pa im nedostaje informacija. S druge strane, menadžeri s prve fronte imaju informacija napretek ali im nije dana dovoljna autonomija donošenja odluka. Na taj način se javlja kriza autoriteta, koju je potrebno nadvladati pravilnim delegiranjem autoriteta i kontrolom, kako bi poduzeće moglo nastaviti evoluirati.

U *fazi delegiranja*, menadžerima područja su dane veće ovlasti i odgovornosti, što omogućava poduzeću širenje na nova tržišta preko decentraliziranih jedinica, a rad se nagrađuje povišicama. Top menadžment i štab samo službeno komuniciraju s ostatkom poduzeća jer su usredotočeni opskrbljivanju informacijama s terena.⁹³ Promjena

⁹² GREINER, L.F., loc.cit.

„Incentives, budgets, and work standards are adopted. Communication becomes more formal and impersonal as a hierarchy of titles and positions grows. The new manager and his or her key supervisors assume most of the responsibility for instituting direction; lower level supervisors are treated more as functional specialists than as autonomous decision-making managers.“

⁹³ Ibid, str. 7

menadžerskog fokusa s ekspanzije na nova tržišta prema konsolidaciji organizacije, mijenja i organizacijsku strukturu poduzeća. Umjesto prethodne funkcionalne centralizirane strukture, pogodnija postaje primjena decentralizirane teritorijalne strukture. Zbog naglih promjena i ekspanzije, top menadžer i štab ponekad svojim radom ne mogu popratiti promjene, a niže razine menadžmenta inzistiraju na većim ovlastima. U tom sukobu dolazi do krize kontrole, tj. do problema kontrole delegiranih odluka. Kako bi se prevladao ovaj period revolucije, potrebno je formirati učinkoviti sustav planiranja i kontrole.

U *fazi koordiniranja*, pomno se planiraju nova kapitalna ulaganja, a decentralizirane jedinice se spajaju u proizvodne grupe i kreiraju profitne centre. Angažira se novo štabno osoblje kako bi se potaknule nove ideje, ali i za pojačanu kontrolu nad linijskim menadžerima.⁹⁴ U ovoj fazi poduzeće počinje ozbiljnije trgovati na burzi, a najpodobnija organizacijska struktura postaje divizijska. Kriza birokracije predstavlja revolucijski period, do koje dovodi izuzetno spor proces odlučivanja.

Nova faza evolucije kreira *fazu suradnje*, fleksibilnijim menadžerskim bihevioralnim pristupom. Smanjuje se i raspoređuje broj štabnog osoblja i stručnjaka, koji su sad formirani u timove i bliže su linijskim menadžerima i tržištu. Novoformirana matrična struktura međufunkcijskim timovima orijentiranim na specifične zadatke omogućava brže rješavanje problema s kojima se poduzeće suočava. U skladu s tim, novi sustav nagrađivanja prati promjene tako da više nije više orijentiran individualnim uspjesima već timskom doprinosu. Organizacija omogućava raznim obrazovnim programima

„Much greater responsibility is given to the managers of plants and market territories. Profit centers and bonuses are used to motivate employees. Top level executives at headquarter limit themselves to managing by exception based on periodic reports from the field. Management often concentrates on acquiring outside enterprises that can be lined up with other decentralized units. Communication from the top is infrequent and usually occurs by correspondence, telephone, or brief visits to field locations.“

⁹⁴ GREINER, L.F., loc.cit.

„Decentralized units are merged into product groups. Formal planning procedures are established and intensively reviewed. Numerous staff members are hired and located at headquarters to initiate companywide programs of control and review for line managers. Capital expenditures are carefully weighed and parceled out accross the organization.“

menadžerima stjecanje vještina koje primjenjuju u timskom radu, uče se nositi s nastalim konfliktima i spremni su za eksperimentiranja koja mogu doprinijeti cjelokupnoj organizaciji.⁹⁵ Uvođenje timskog organizacijskog modela pojačava horizontalnu komunikaciju, a uz pomoć obrazovnih programa, smanjene birokracije i implementacije unaprijeđenog informacijskog sustava, raste i motivacija zaposlenika, koji se sve lakše poistovjećuju s organizacijom. Najveća prepreka na koju poduzeće nailazi u ovoj fazi je test granice rasta.

4.2. Daniel Katz & Robert L. Kahn (1978.)

D. Katz & R. Kahn svoj model organizacijske strukture temelje na strukturnim promjenama nastalim protekom vremena. Pritom sugeriraju tri glavne faze kroz koje poduzeće prolazi u svom životnom ciklusu. Prva, faza jednostavnog sustava, obuhvaća proizvodni sustav koji se temelji na suradnji članova koji tvore organizacijsku strukturu. Druga faza je faza stabilnosti organizacijske strukture, fokusirana na koordinaciju i kontrolu organizacijskih aktivnosti, koju održavaju autoriteti i podržavajući sustav. Treća, i posljednja faza životnog ciklusa, predstavlja razradu organizacijske strukture, tj. faza potpomognute strukture koja razvijaju adaptivne sustave i mehanizme kako bi uspješno djelovala s vanjskim okruženjem.⁹⁶ Suradnja članova u prvoj fazi jednostavnog ciklusa je

⁹⁵ GREINER, L.F., loc.cit.

„The Phase evolution, then, builds around more flexible and behavioral approach to a management. Here are its characteristics: The focus is on solving problems quickly through team action. Teams are combined across functions to handle specific tasks. Staff experts at headquarters are reduced in number, reassigned, and combined into interdisciplinary teams that consult with, not direct, field units. A matrix type structure is frequently used to assemble the right teams for the appropriate problems. Formal control systems are simplified and combined into single multipurpose systems. Educational programs are used to train managers in behavioral skills for achieving better teamwork and conflict resolution. Real-time information systems are integrated into daily decision-making processes. Economic rewards are geared more to team performance than to individual achievement. Experimenting with new practices is encouraged throughout the organization. “

⁹⁶ MOHAPATRA, S., Business Process Reengineering, Springer Science & Business Media, str. 98.

„This model is based on the organizational structural changes that occur as the organization develops: (1) Primitive system stage: The production system is based on the cooperative organizational structure, (2) Stable organization structure: It focuses on coordination and control. There are authority and maintenance

temeljena na zajedničim očekivanjima uspjeha i sličnim potrebama. U drugoj fazi dolazi do izražaja neformalna struktura. Suradnja ova dva teoretičara rezultira uvidom u organizaciju kao cjelinu koju čine obrasci ponašanja fokusirani na strukturu, odnose i njihovu međuovisnost. U njihovom modelu je u fazi rasta prisutna stabilnost, a u zrelosti su potrebni podržavajući sistemi.

Zahtjevi sa samostalnu reorganizaciju proizlaze iz unutarnjeg i vanjskog okruženja u sustav. Interakcija vanjskog okruženja s ostalim sistemima omogućava fleksibilnost i sposobnost prilagodbe okruženju.⁹⁷ Pritom sistem treba biti dovoljno fleksibilan da je sposoban za samostalnu reorganizaciju.

4.3. Ichak Adizes (1979.)

Dr. Ichak Adizes je jedan od vodećih svjetskih eksperata koji proučava moguća poboljšanja učinkovitosti poduzeća kreirajući fundamentalne promjene bez destruktivnih konflikata unutar poduzeća. Pokrenuo je 1973. Adizes institut, konzultantsku kuću specijaliziranu za upravljanje promjenama, koja pomaže vlasnicima i menadžerima u kvalitetnom provođenju faza životnog ciklusa poduzeća poboljšanjem performansa organizacije, k ostvarenju održivog povrata i profitnih ciljeva.

Adizes predstavlja model organizacijskog razvoja analogijom s ljudskim životom. Model predstavlja probleme i prijetnje karakteristične za poduzeće određene dobi. Pritom menadžeri trebaju prepoznati radi li se patološkim problemima, i u skladu s tim promptno reagirati. Promjene na koje organizacija nailazi mijenjaju organizacijsku strukturu, ulogu autoriteta, moć i utjecaj. Pritom razlikuje 10 faza, gdje prvih 5 predstavljaju razvojne faze,

systems to work towards this goal. (3) Elaboration of structure: Adaptive systems are developed to deal with the changes in the external environment.“

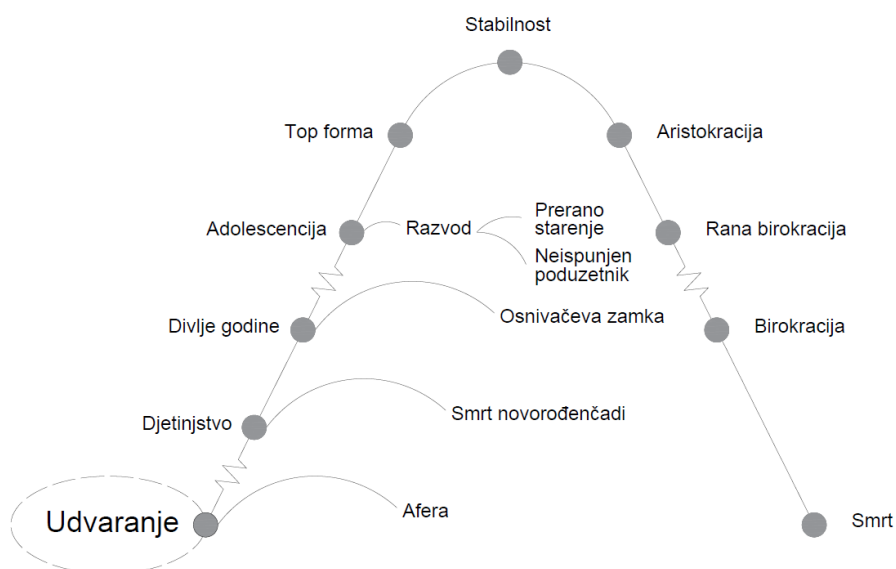
⁹⁷ MALHADAS, M. J., Organizational conflicts from a general theory of systems point of view, *Trans. Anja Pratschke. In V!RUS. N. 3. São Carlos: Nomads.usp, 2010., str. 16.*

„The demands stem at the same time and in varied ways, of two environments: one internal and one external to the system. In the latter prevail interactions with other systems, and that flexibility is demonstrated by its ability to adapt, to transform the environment or both.“

a sljedećih 5 faze opadanja. Svaku fazu razlikuju različita organizacijska ponašanja, motivi i alokacija resursa. Faze su prikazane na slici br. 15.

Udvaranje (Courtship) - U fazi udvaranja poduzeće postoji tek kao ideja. Začetnik se u potpunosti predaje ideji. U ovoj fazi patološki problemi ne djeluju zabrinjavajuće problematično, a trebaju. Prvi rizici nastaju poslije testa osnivačeve predaje ideji.⁹⁸ Novac kao glavni osnivačev cilj neće biti dovoljan da organizacija preživi ni fazu udvaranja. Nesiguran i sumnjičav osnivač može krenuti smjerom pokušaja udruživanja i sl., a ne testirati model, što uz isključivu profitnu orijentiranost već na samom početku može pokazati da je udvaranje obična „afera“. Mjesto toga, potrebna je usmjerenost na otkrivanje i zadovoljavanje tržišnih potreba.

Slika 15 Model životnog ciklusa organizacije prema I. Adizes⁹⁹



⁹⁸ ADIZES, I., *Managing Corporate Lifecycle*, The Adises Institute Publishing, 1999., str. 23.

„Excitement, enthusiasm, emotion, and passion for the subject coalescing energy to a single point – these are the signs of building commitment. Such a process can generate abnormal or pathological problems. (...) An organization comes to life when founder’s commitment has been successfully tested; that is when the founders and investors undertake risk.“

⁹⁹ Prilagođeno prema: *Adizes Institut*, dostupno na: <http://www.adizes.com/courtship/>, [preuzeto 26.11.2015.], [Prilog 3]

Djetinjstvo – doba povoja (Infancy) - Iako osnivač prezentira prodaju kao glavnu preokupaciju, zapravo je to proizvodna orijentiranost i orijentiranost rezultatima. Ta orijentacija je nužna (za poduzeće koje smatra da je sposobno isporučiti proizvod) u ovoj fazi kako bi se pripremio teren za masivnu prodaju. Očekivani problemi o kojima se razmišlja su oni o proizvodima, tehnologiji, problemima u proizvodnji i sl. ¹⁰⁰ Ovu fazu karakterizira mnogo ulaganja i odricanja osnivača. Potrebno je kreirati prodajnu politiku, razviti poslovni plan i pratiti tijek novca. Poduzeća u ovoj fazi moraju pronaći način financiranja, a to su najčešće zajmovi. Zbog manjka reputacije u industriji, organizacije su u ovoj fazi spremne žrtvovati priljeve novca od svoga rada, pa tako npr. isporučuju proizvode prije naplate, te su u prvih nekoliko mjeseci spremni poslovati i s gubitkom. Međutim, nijedna organizacija ne može dugo ostati novorođenče, već mora odrasti ili umrijeti - ako se suoči s problemima koje nije sposobna savladati. U ovoj fazi je očito najprigodnija funkcijska organizacijska struktura, kao i u fazi udvaranje, odnosno, još nema tendenciju promjene.

Go-go - divlje godine - S gledišta proizvodne orijentiranosti, poduzeće se konačno okreće prodaji. Kad prodaja raste, osnivači se zanesu uspjehom, razbacuju se rabatima dobavljačima i klijentima i sl. Razvoj poduzeća ne može pratiti takvo ponašanje, stoga arogantno ponašanje dolazi na naplatu; veća prodaja – veći gubitak. ¹⁰¹ Kako su osnivači u ovoj fazi gladni uspjeha, svaka im se prilika čini prioritetna. Vidljivo je da se organizacija orijentira više na svoju okolinu, a zanemaruje ispitivanje i formiranje strukture, pogotovo

¹⁰⁰ Ibid, str. 33-34

„While the founder talks about sales and should be preoccupied with bringing in sales, in reality the Infant organization is not sales-oriented. It`s product-oriented. It`s busy thinking with the product, with the technology, with the problems in production and performance. Is that normal? Yes! (...) Those are activities that must take place and problems that must be solved before massive sales can begin. Some companies shy away from sales at this stage because they are aware that they cannot deliver. “

¹⁰¹ Ibid, str. 56

„That sales orientation can lead to abnormal outcomes. Some Go-Go assume a fixed profit margin on all sales, believing that increasing sales automatically mean higher profits. However, their cost-accounting systems are useless in the fase of uncontrolled expansion. They are selling more, but rather than seeing their profits climb, they find themselves losing money“

ne razmišlja o budžetu i rastu. Na menadžeru je da to ispravi, i osigura tim koji se može poistovjetiti s organizacijskom vizijom. Odgovornosti zaposlenika se preklapaju, zadaci nisu dobro podijeljeni, menadžeri djeluju reaktivno umjesto proaktivno. Zato se menadžeri mogu naći u tzv. „osnivačkoj zamci“, tj. organizacija nadmaši osnivača. Kako bi izbjegle prethodne probleme, organizacije znaju primijeniti matričnu strukturu, a vođeni strahom ne mijenjaju funkcijsku strukturu, što rezultira frustracijom i nezadovoljstvom voditelja odjela zbog ograničenja pri donošenju odluka.

Adolescencija – drugo rođenje i stjecanje punoljetnosti - U ovoj fazi su poduzeća ponovno rođena, te se odvajaju od osnivača ili menadžera koji se ponaša kao osnivač. Metafora s ljudskom adolescencijom odnosi se na potrebu poduzeća za izgradnjom neovisnosti. Ponovno rođenje organizacije je teže provoditi nego početno rođenje, jer je ponovno rođena organizacija suočena s novim problemima kojima naglasak stoji na nedosljednosti; javlja se generacijski sraz, ili u organizacijskom smislu – problem delegiranja ovlasti i postojećeg rukovodstva, i nedosljedna provedba ciljeva, i nedosljedno implementiran sustav kompenzacija i sustava poticaja zaposlenika.¹⁰² S obzirom da je organizacija nadjačala osnivača, jasno je da se nameće potreba specijalizacije unutar organizacije. Osnivaču predstoji težak zadatak – decentralizacija ovlasti uz zadržavanje kontrole. Potrebno je definirati jasne ciljeve, viziju i misiju, uspostaviti jasnu organizacijsku strukturu i pronaći kompetentne ljudske resurse. Ako osnivaču manjka znanja zbog prerasle organizacije, ili pak nema dovoljno informacija o svim relevantnim problemima s kojima se narasla organizacija susreće, on mora objektivno sagledati organizacijsku budućnost i povući se onoliko koliko je potrebno da prestane ugrožavati njenu budućnost,

¹⁰² Ibid, str. 77

„During the Adolescent stage of the organizational lifecycle, companies are reborn. The transition from Courtship to Infancy is comparable to psychical birth. In adolescence it's an emotional rebirth: companies find life apart from their founder or from any management that behaves like a founder. In many ways, the company is like a teenager trying to establish independence from family – any family. Rebirth is more painful and prolonged than the psychical birth or Infancy. Conflict and inconsistency characterize the behaviour of Adolescent organizations. They are recognizable by their (1) Us-versus-them/old-timers-against-newcomers mentality, (2) Inconsistency in organizational goals, (3) Inconsistency in compensation and incentive systems.“

uz postavljanje jasnih pravila i procedura. Tad zbog manjeg pritiska može donositi bolje odluke. Novim menadžerima također sigurno manjka znanja, ali ovaj potez poduzeću predstoji kad-tad, i zato je bolje provesti ga prije no što nadolazeći problemi eskaliraju.

Uz promijenjen fokus, koji je sad na profitabilnosti, promjena rukovodstva s poduzetničkog k profesionalnom menadžmentu bi trebala polučiti dobre rezultate. Organizaciji predstoji i promjena ciljeva, pa tako treba preći s karakterističnog za divlje godine „više je bolje“ na „bolje je više“. ¹⁰³ I adolescencija ima svoju kritičnu točku – mogući razvod, koji se manifestira kao prerano starenje organizacije ili su rezultat nezadovoljnih poduzetnika. Ako poduzetnici odluče napustiti organizaciju u ovoj fazi, ostali zaposlenici ostaju djelovati u sistemu.

Top forma (Early Prime) i Stabilnost (Late Prime) - Još uvijek vitalna organizacija, sposobna je kratkoročno ostvariti dobru razinu prodaje i profita, jer su prethodne faze polučile uspjeh. Faza udvaranja je doprinijela svojim početnim zamahom, zatim su nadvladane poteškoće iz doba povoja, Go-Go faza je pojačala poslovne apetite, a adolescencija je unijela potrebne promjene. Istovremeno, dugoročna efektivnost i efikasnost imaju tendenciju pada. Dok je poduzeće u top formi, poduzetništvo mora njegovati dosadašnje uspjehe postignute u prethodnim fazama i nadopunjavati ih svježim poslovnim podvizima, kako se ne bi ugrozila vitalnost organizacije, tj. pad na krivulji. ¹⁰⁴

¹⁰³ NAZZARI, S. & FEROUGHI, H., Organization's Changes Through its Lifecycle: A Sistem Dynamics Approach, *System Dynamics Society conference, 2007.*, str. 3

“In this stage the company must find a life apart from that provided by its founder”. In transition from Go-Go to adolescence, organization encounters three principal challenges: Decentralization of authority Change in leadership from entrepreneurship to professional management. Goal displacement. In Adolescence, the company must change from the Go-Go's "more-is-better" goals to "better-is-more" goals. Profitability emerges as the most important goal for the organization in this stage.“

¹⁰⁴ ADIZES, I., op.cit. str. 108-109

„Why is a curve still rising? The curve depicts the vitality of the organization-its ability to achieve effective and efficient results in the short and long run. In this case, short run effectiveness, as measured by sales, is still rising and so is short-run efficiency, as measured by profitability. But long run effectiveness and efficiency are declining. So while the curve is still rising, its propensity to go up is declining. The increases in short-run effectiveness comes from the organizational momentum generated in Courtship, tested in Infancy, refueled in Go-Go, institutionalized and channeled in Adolescence, and fully-capitalized on in Early Prime. If Prime organizations dont refuel that momentum, if they lose entrepreneurship, if they keep capitalizing on

U ovoj fazi se ostvaruju ciljevi, prodaja i profiti. U fazi top forme organizacija očigledno doživljava svoj vrhunac, a uz uspješnu implementaciju svježih ideja, i decentralizaciju ovlasti, postiže se ravnoteža između fleksibilnosti i kontrole. Uspostavljena je čvrsta organizacijska struktura, konzistentna s organizacijskom vizijom i ciljevima. Poduzeće polako gubi vitalnost i počinje proces starenja.¹⁰⁵ Na krivulji faza stabilnosti označava onaj dio linije koji predstavlja stanje rasta jer još uvijek raste prodaja, ali i pada zbog izostanka ravnoteže između fleksibilnosti i kontrole, te se smanjuju povrati.

U ovom periodu je organizacija još uvijek relativno jaka, a prijelaz je prilično teško odrediti. Obzirom da je osnovni izazov ove faze zadržati se u njoj, kako bi organizacija zadržala sve prednosti ove faze, potrebno je prilagoditi strategije i preispitati tržišta koja poduzeće opslužuje.

Aristokracija – organizacija u starenju - Uz još manju fleksibilnost, veću formalnost, organizacija stavlja fokus na kratkoročne (većinom finansijske) što manje rizične ciljeve i ranija dostignuća. Kako bi se zadržala trenutna uspješnost, potrebno je zadržati sadašnje stanje poticanjem poduzetničkog duha.¹⁰⁶ U ovoj fazi organizacijski troškovi ubrzano rastu, a u cilju zadržavanja uspjeha, uspostavlja se stroga hijerarhijska struktura. Organizacija okreće leđa rizičnim ulaganjima, a za opstanak je nužno opirati se rutinskim operacijama, i poticati razvoj. U ovoj fazi osnivaču je narušena vizija organizacije, ne postavlja si prigodna pitanja o budućnosti organizacije, niti o svom doprinosu.

the momentum rather than nourishing it, their rate of grow will decline, and eventually, organizational vitality will level off. That will be the end of growth and beginning of decline. “

¹⁰⁵ NAZZARI, S. & FOROUGH, H., op.cit., str. 3

“Companies that are in the Stable phase have started to lose their vitality and are aging.”

¹⁰⁶ ILLES C.B. et al, Lifecycle Analysis at small and medium Enterprises – Theory and Practice, *Library of the Hungarian Academy of Sciences*, 2012., str. 36.

„In Aristocracy stage, the effects of declining flexibility start to become more obvious. The company's focus becomes increasingly short-term; their goals are mainly financially oriented and low-risk. The most important aim is to maintain the status quo, what counts in the organization is not what people do, but how they behave“

Rana birokracija - ako poduzeće ne iznađe novi izvor financiranja ili banka odbije poduzetnikov kreditni zahtjev, financijska kriza u kojoj se poduzeće nalazi neminovno će dovesti do otpuštanja radnika i bankrota.¹⁰⁷ Ova situacija se na krivulji javlja kad poduzeće ne uspije zaokrenuti krivulju rezultantu faze aristokracije. Zaposlenici primjećuju promjene i počinju se bojati za svoje radno mjesto, a nerijetko odlaze prije no što „brod potone“. Zato je za opstanak nužno potrebno iznaći rješenje financijskih problema, izbjegavati neproduktivne interne konflikte i razvijati komunikaciju poduzeća s okolinom, te razvijati kreativnost, jer ona može „oživjeti“ poduzeće.

Birokracija - Organizaciju na životu drže „aparati“. Ona više ne može generirati dovoljno resursa za opstanak.¹⁰⁸ U ovom trenutku, organizacija je preopterećena pravilima i propisima. Zaposlenici odlaze, ostaju tek nepopravljivi optimisti, iako poduzeću više nema spasa. Vodstvo uza sav trud, više nije u mogućnosti održavati kontrolu nad poduzećem.

Smrt – Organizacija je troškovno neisplativa, odlaze i zadnji optimisti, te nastupa njena smrt, odnosno bankrot. Ona poduzeća koja izbjegnu bankrot, mogu ponovno oživjeti.

4.4. Danny Miller & Peter F. Friesen (1980.)

Miller & Friesen su nastojali odrediti tipologiju po kojoj bi se mogle predvidjeti razlike među internim i eksternim organizacijskim faktorima u različitim fazama razvoja organizacije. Definirali su četiri razlikovna faktora; situaciju u vanjskom okruženju organizacije, strukturu, strategije i metode donošenja odluka. Nedostatak svih ranijih

¹⁰⁷ Ibid, str. 37- 38

„Because of the financial problems and the lack of new projects, redundancy became unavoidable. The financial situation became more serious as the crisis deepened. The company entered into the early bureaucracy stage, and shortly after this, it became bankrupted. The only therapy would be to find new financial support either by prolongation of 38 former financial constructions or by new credits, but banks did not support these opportunities, they closed the current account balances, and finally the further operation of the company became impossible.“

¹⁰⁸ NAZZARI, S. & FROUGHI, H., op. cit., str. 4.

„Although it should be dead, the company in Bureaucracy is kept alive by artificial life support. In the Bureaucratic stage, a company is largely incapable of generating sufficient resources to sustain itself.“

studija je što su za uzorak istraživanja koristile različite organizacije u različitim trenutnim fazama životnog ciklusa, a promatrale su se u istom trenutku. Takav nedostatak u istraživanjima životnog ciklusa je opravdao studiju Miller-a & Freisen-a.¹⁰⁹ Razvili su pet razvojnih faza; faza rođenja, faza rasta, faza zrelosti, faza oživljavanja, i faza opadanja. Studije poput ove, predlažu vrijeme donošenja pojedinih odluka, potrebne adaptacije poslovanja i upozoravaju kada je vrijeme za restrukturiranje. Sve to pruža dobru osnovu za razumijevanje evolucije organizacije. Pri provođenju studije je potrebno sakupiti vrlo veliku količinu informacija o poduzeću da bi ih se moglo svrstati u određenu fazu, a ovo istraživanje je provedeno na tek 36 poduzeća, što je vrlo ograničavajuće. Uz to, klasifikacijski kriteriji su temeljeni na samo na stručnim znanjima autora. S obzirom na navedeno, pokušaj provođenja sličnog istraživanja zasigurno ne bi polučio jednake rezultate.¹¹⁰

Na slici br. 16 su prikazani sumirani rezultati istraživanja *Millera & Freisen-a*. Vidljivo je da je u fazi rasta malog i mladog poduzeća najpogodnija jednostavna neformalna centralizirana struktura. Odluke isključivo donosi osnivač poduzeća. Daljnjim rastom poduzeće polako stječe širu liniju proizvoda i dolazi do ekspanzije na nova tržišta i nove segmente, a utjecaj osnivača opada. On mora prepustiti niz odluka menadžerima, koji sad

¹⁰⁹ FREIRES SARIVA A., et.al., The contribution of organizational life cycle Theories For Management Accounting Research, *POMS 20th Annual Conference*, 2009., str. 5

„The study performed by Miller & Friesen aimed to establish a typology that could be used to predict differences between organizational and environmental characteristics in different organizational development stages. These characteristics included: environmental situation, structure, decision making style/methods and strategy. The study justification was based on the lack of longitudinal studies that evidenced the evolutionary sequence between life cycle stages. Until then, the studies were cross-sectional, identifying static characteristics of different organizations in different life cycle stages, in a same historic moment“

¹¹⁰ ZHIPENG Y. & ZHAO Y., A New Methodology of Measuring Firm Life-Cycle Stages, *International Journal of Economic Perspectives*, Forthcoming, 2009., str. 2

„The primary strength of this, and similar studies, is that they provide a basis for real insights into corporations' evolution – make decisions, adapt to their environments and restructure themselves, over life-cycle stages. The problem with this methodology, however, is that researchers need to gather a tremendous amount of information about firms before they can identify and assign different periods. This limits the sample size (e.g. only 36 firms were studied in that work). Furthermore, their classification criteria are largely based upon their own expert knowledge. Therefore, their results are hard to replicate.“

analitički sagledavaju poslovne poteze. Izvršava se monitoring nad konkurencijom, u ovoj fazi je najvažnije dobro iskoristiti informacije s tržišta. Decentralizira se donošenje odluka, formalizira organizacijska struktura, i najpogodnija postaje klasična funkcionalna struktura.

U fazi zrelosti počinju opadati inovacije, poduzeće se prepušta dosadašnjim uspjesima, a diverzifikacija tržišta dovodi do formiranja divizijske organizacijske strukture. U ovom trenutku izrazito konkurentna organizacija živi nezavisno od osnivača, pa njegova uloga i prisustvo postaju nevažni. Poduzeće je nespremno za promjene, inovacije i rizike. U fazi oživljavanja poduzeće je izrazito veliko, visoko konkurentno i spremno na inovacije i rizike. U ovoj fazi je potreban još detaljniji monitoring nego u prethodnoj fazi, zbog povećane kompleksnosti poslovanja. U cilju generiranja rasta, i suočeni s brojem podružnicama, poduzeće uspostavlja divizijsku strukturu, te lakše kontrolira poslovanje. Decentralizirano je donošenje odluka unutar divizijskih jedinica, ali je još uvijek jaka centralizacija ovlasti oko štaba poduzeća.

U fazi opadanja, organizacija stagnira i prijeti joj oštra konkurencija. Formalna, birokratizirana struktura i centralizacija ometaju poslovanje. Stupanj inovacija je najmanji od trenutka osnivanja poduzeća, a rizične aktivnosti ne dolaze u obzir. Posljedično, divizijske jedinice postaju neprofitabilne, i dolazi do gašenja organizacije. Organizacija nastoji zadržati klijente rezanjem cijena, no ovakav očajnički potez rijetko pokazuje dobre rezultate.

Slika 16 Model životnog ciklusa Miller-a & Friesen-a (1984.)¹¹¹

SITUATION / ENVIRONMENT				
	SIZE / AGE	OWNERSHIP	INFLUENCE IN DECISION-MAKING	MARKET
BIRTH	<ul style="list-style-type: none"> Firm is small both in absolute terms and relatives to competitors Young firm 	<ul style="list-style-type: none"> Tightly concentrated in the hands of one, or a very few individuals 	<ul style="list-style-type: none"> Strong influence of the mayor directors and shareholders 	<ul style="list-style-type: none"> Non-competitive and non-hostile Low heterogeneity
GROWTH	<ul style="list-style-type: none"> Firm is larger and older than those in the birth phase both in absolute terms and relatives to competitors 	<ul style="list-style-type: none"> More dispersed than in birth phase 	<ul style="list-style-type: none"> Less influence of the mayor directors and shareholders than in birth phase 	<ul style="list-style-type: none"> Competitive and hostile More heterogeneous than in birth phase
MATURITY	<ul style="list-style-type: none"> Firm is larger and older than those in either the birth or the growth phase both in absolute terms and relatives to competitors 	<ul style="list-style-type: none"> More dispersed than in previous phases 	<ul style="list-style-type: none"> Less influence of the mayor directors and shareholders than in the previous phases 	<ul style="list-style-type: none"> More competitive and hostile than in the previous phases Less heterogeneous than in the growth phase
REVIVAL	<ul style="list-style-type: none"> Firm is larger than those in the others four phases both in absolute terms and relatives to competitors 	<ul style="list-style-type: none"> More dispersed than in previous phases 	<ul style="list-style-type: none"> Moderate influence of the mayor director and shareholders 	<ul style="list-style-type: none"> More competitive, dynamic and heterogeneous than in the others four phases More hostile than in the maturity phase
DECLINE	<ul style="list-style-type: none"> Firm is quite similar in age and size to those in the maturity phase 	<ul style="list-style-type: none"> Less dispersed than in the revival phase 	<ul style="list-style-type: none"> More influence of the mayor directors and shareholders than in the revival phase 	<ul style="list-style-type: none"> Level of market restriction greater than in the birth phase and less than in the growth phase Dynamism and heterogeneity similar to the growth phase More hostile than in the four other phases
ESTRATEGY				
	LEVEL OF PRODUCT/SERVICE INNOVATION		SCOPE OF PRODUCT/MARKET	
BIRTH	<ul style="list-style-type: none"> Considerable 		<ul style="list-style-type: none"> Narrow 	
GROWTH	<ul style="list-style-type: none"> Incremental 		<ul style="list-style-type: none"> Broad 	
MATURITY	<ul style="list-style-type: none"> Low 		<ul style="list-style-type: none"> Consolidated 	
REVIVAL	<ul style="list-style-type: none"> Substantial 		<ul style="list-style-type: none"> Diversified 	
DECLINE	<ul style="list-style-type: none"> Low 		<ul style="list-style-type: none"> Consolidated 	
STRUCTURE				
	STRUCTURING OF ACTIVITIES		CONCENTRATION OF AUTHORITY	
BIRTH	<ul style="list-style-type: none"> Informal and undifferentiated 		<ul style="list-style-type: none"> Highly centralized 	
GROWTH	<ul style="list-style-type: none"> Moderately formal and differentiated 		<ul style="list-style-type: none"> Decentralized 	
MATURITY	<ul style="list-style-type: none"> Formal and moderately differentiated 		<ul style="list-style-type: none"> Moderately decentralized 	
REVIVAL	<ul style="list-style-type: none"> Formal and highly differentiated 		<ul style="list-style-type: none"> Decentralized for divisional decisions but highly centralized for overall strategy making 	
DECLINE	<ul style="list-style-type: none"> Very formal and moderately differentiated 		<ul style="list-style-type: none"> Moderately decentralized 	
DECISION-MAKING METHOD				
	STYLE	AMOUNT OF INFORMATION USED	DEGREE OF FOCUS IN USE OF DATA	
BIRTH	<ul style="list-style-type: none"> Decisive 	<ul style="list-style-type: none"> Minimum 	<ul style="list-style-type: none"> Single solution 	
GROWTH	<ul style="list-style-type: none"> Integrative 	<ul style="list-style-type: none"> Maximum 	<ul style="list-style-type: none"> Multiple solutions 	
MATURITY	<ul style="list-style-type: none"> Hierarchical 	<ul style="list-style-type: none"> Maximum 	<ul style="list-style-type: none"> Single solution 	
REVIVAL	<ul style="list-style-type: none"> Flexible 	<ul style="list-style-type: none"> Minimum 	<ul style="list-style-type: none"> Multiple solutions 	
DECLINE	<ul style="list-style-type: none"> Decisive 	<ul style="list-style-type: none"> Minimum 	<ul style="list-style-type: none"> Single solution 	

¹¹¹ MILLER, D. & FRIESEN, P., A longitudinal study of corporate life cycle, *Management Science*, v.30, n.10, 1984., str. 1170-1174, and MOORES, K. & YUEN, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, str. 356, preuzeto preko: FREIRES SARIVA A., et.al., The contribution of organizational life cycle Theories For Management Accounting Research, *POMS 20th Annual Conference*, 2009, str. 8-9

4.5. Robert E. Quinn & Kim Cameron (1983.)

Quinn & Cameron su 1983. godine na temelju modela životnog ciklusa formirali četiri uzastopne razvojne faze koje prate promjene nastale unutar poduzeća, a to su: poduzetnička faza ili faza izgradnje poduzeća, faza kolektivnog duha ili faza rasta, faza formalizacije ili faza diferencijacije, te posljednja, faza elaboracije, tj. usavršavanja. Sve navedene faze karakterizira eksponencijalna progresija sačinjena od mnoštva poduzetničkih aktivnosti i struktura.¹¹² Na slici br. 17 su prikazane faze razvoja organizacije koju sačinjavaju kombinacija ideja Greiner-a, Quinn-a i Camerona.

Slika 17 Faze razvoja organizacije prema Quinn-u, Cameron-u i Greiner-u ¹¹³



¹¹² LUKIĆ.K. & ZEKIĆ-HADROVIĆ B., Analiza modela slabljenja poslovanja kroz modele životnog ciklusa poduzeća: Pregled literature, *Conference: Singidunum University International Scientific Conference FINIZ - Contemporary Financial Management, At Belgrade, Serbia 2015.*, str. 134

„Robert E. Quinn i Kim Cameron su 1983. godine razradili modele koji tipično prate promjene opisane unutar poduzeća prema unaprijed zadanoj shemi koja može biti opisana kao razvojna faza. Ove faze su uzastopne u prirodi, događaju se eksponencijalnom progresijom koju nije lagano preokrenuti i uključuju široki spektar poduzetničkih aktivnosti i struktura. Na osnovu prethodno spomenutih devet modela životnog ciklusa poduzetnika, formirali su integrativni model životnog ciklusa poduzeća koji su podijelili u četiri faze kako slijedi: 1) poduzetnička faza ili faza izgradnje poduzeća (organizacije), 2) faza kolektivnog duha ili faza rasta, 3) faza formalizacije ili faza diferencijacije, te 4) faza elaboracije (usavršavanja).“

¹¹³ LUKIĆ.K. & ZEKIĆ-HADROVIĆ B., Analiza modela slabljenja poslovanja kroz modele životnog ciklusa poduzeća: Pregled literature, *Conference: Singidunum University International Scientific Conference FINIZ - Contemporary Financial Management, At Belgrade, Serbia 2015.*, str. 135, prilagođeno prema: SIKAVICA, NOVAK, *Poslovna Organizacija, Informator, Zagreb, 3. Izdanje*, str. 93

U poduzetničkoj fazi nastaju brojne ideje i snažne poduzetničke aktivnosti, ali nedostaje planiranja i kontrole. Prijelaz iz poduzetničke faze u fazu rasta iziskuje jasno definiranje zapovjedi, te poduzeće treba prebroditi krizu vođenja, kako bi postigla učinak kolektivnog duha. Uspostavljanje unutarnjih sustava je nužno jer poduzeće treba biti sposobno prebroditi krizu delegiranja ovlasti i kontrole. U ovoj fazi, fazi formalizacije i diferencijacije, poduzeće upada u birokratsku zamku, koju treba nadvladati promjenom strukture i razvojem timskog rada i učinka. Prilikom posljednje faze životnog ciklusa, faze elaboracije, dolazi do ekspanzije organizacije na nova tržišta i decentralizacije poslovanja unutar poduzeća. U ovom periodu samo inovativna rješenja mogu revitalizirati poslovanje poduzeća.

4.6. Neil C. Churchill & Virginia L. Lewis (1983.)

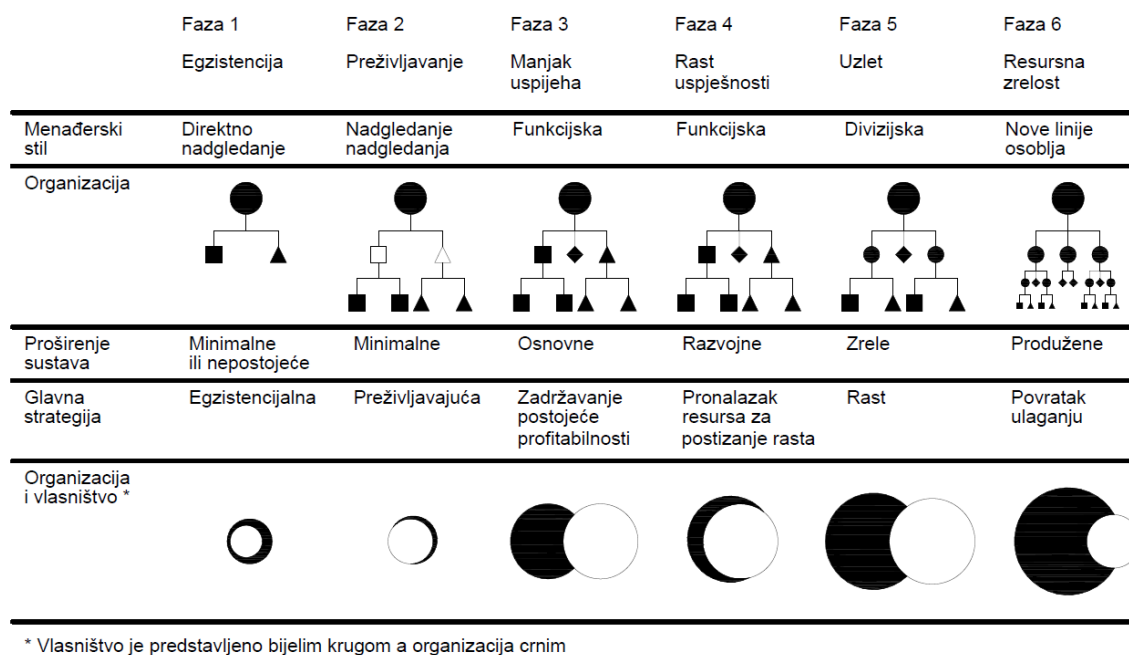
Churchill & Lewis su po uzoru na Greiner-ov rad, razvili model životnog ciklusa za mala poduzeća, koji se sastoji od pet faza; egzistencija, preživljavanje, uspjeh (izostanak uspjeha ili rast uspjeha), faza polijetanja, i faza resursne zrelosti. Pritom model predstavlja različite probleme s kojima se poduzeće susreće u različitim fazama rasta. Postoje poduzeća koja ne žele prijeći u fazu polijetanja, već se zadrže na određenoj razini uspjeha, bez apetita za rastom.¹¹⁴ Churchill & Lewis su se bazirali na istraživanje faza životnog ciklusa malih i srednjih poduzeća. Na slici br. 18 su prikazane faze razvoja poduzeća, primijenjeni menadžerski stilovi upravljanja, primijenjene strategije i utjecaj osnivača u različitim fazama životnog ciklusa. Primjećuje se prisilno otuđivanje osnivača od organizacije, jer

¹¹⁴ CHURCHILL, N. C., & LEWIS, V. L. (1983). The five stages of small business growth, *Harvard Business Review*, 61(3), str. 30-50, citirano preko: GRAY, D.E., TAM, S., What can we learn from the Organizational Life Cycle Theory? A Conceptualization for the Practice of Workplace Learning, *Journal of Management Research*, 2016., Vol.8, No.2., 2016., str. 21

„Churchill and Lewis (1983) mark another great contribution in understanding SME growth. Based on Greiner's (1972) theoretical work, they empirically develop a specific life cycle for small businesses with five stages: existence, survival, success, take-off, and resource maturity. The success stage can also be subdivided into success-disengagement or success-growth. The authors point out that not all the SMEs choose to grow their businesses further (into the take-off stage via the success-growth path), but in reality, some may prefer to base their business stability indefinitely upon the success-disengagement stage. The model is characterized by noting the existence of different organizational problems and changes across different stages.“

ona počinje djelovati kao samostalan sustav. Od početne jednostavne funkcionalne centralizirane strukture, preko divizijske strukture, poduzeće u konačnici formira timski pristup poslovanju, koji daje najbolje rezultate za uznapredovalo poslovanje.

Slika 18 Karakteristike malog poduzeća u svakoj fazi razvoja ¹¹⁵



Iako je ovaj model naišao na priznanje od strane poduzetnika i akademika, zbog ograničenosti modela fokusiranog na faktore okruženja poduzeća, također je i kritiziran. Uz to, kritike nastupaju kako i za većinu drugih modela, tako i za ovaj, zbog manjka potrebnih istraživanja za razumijevanje procesa organizacijskog rasta. Još jedna kritika ovom modelu se javlja zbog korištenja instrumenata istraživanja, u kojima zaposlenici ne mogu biti nepristrani, jer se prisjećaju događaja iz prošlosti, a pristupaju im subjektivno, stoga ih mogu preuveličati ili zanemariti. ¹¹⁶ Osim toga, Churchill & Lewis-ov model je

¹¹⁵ Prilagodeno prema: FAROUK, A., SALEH, M., An Explanatory Framework for the Growth of Small and Medium Enterprises; A System Dynamics Approach, *International Conference of System Dynamics Society*, 2011. str. 4 [Prilog 4]

¹¹⁶ FAROUK, A., SALEH, M., op. cit. str. 4-5

razvijen do faze resursne zrelosti, i ne raspravlja o mogućnostima regeneriranja poduzeća inovacijama, što se također može smatrati nedostatkom.

4.7. Henry Mintzberg (1984.)

Mintzberg-ov doprinos životnim ciklusima organizacije se ne temelji na izgradnji još jednog modela. On objašnjava odnos moći menadžera i osnivača kroz rast poduzeća s aspekta stupnja centraliziranosti organizacije.¹¹⁷ Odnosno, on ne pridonosi izgradnjom novog modela, već koristi primijenjene modele za sagledavanje mogućih smjerova rasta iz perspektive dostupne moći.

Mintzberg-ova „profesionalna birokracija“ ima određene sličnosti s izvrsnom organizacijom, poput izostanka hijerarhije i samokontrole zaposlenih, a znanja između pojedinaca i znanja organizacije su kod obje tek neznatno različite. Pritom valja napomenuti kako je izvrsna organizacija ipak znatno širi pojam od „profesionalne birokracije“¹¹⁸

„The practicality of the Churchill and Lewis model resulted in its vast popularity among both entrepreneurs and academic researchers. Nevertheless, the model has been widely criticized for its many limitations including the emphasis it places on internal factors while putting less focus on external factors. This limitation could threaten the validity of the model. Furthermore, stages models, including the one put forth by Churchill and Lewis, are critiqued because few have been applied in longitudinal studies, which are needed to clearly understand the process of growth. Moreover, the common use of self-reporting instruments in stages model research might be a source of bias because respondents are asked to recall events that happened long ago. Accordingly, some events might be omitted and others exaggerated according to respondents' point of view.“

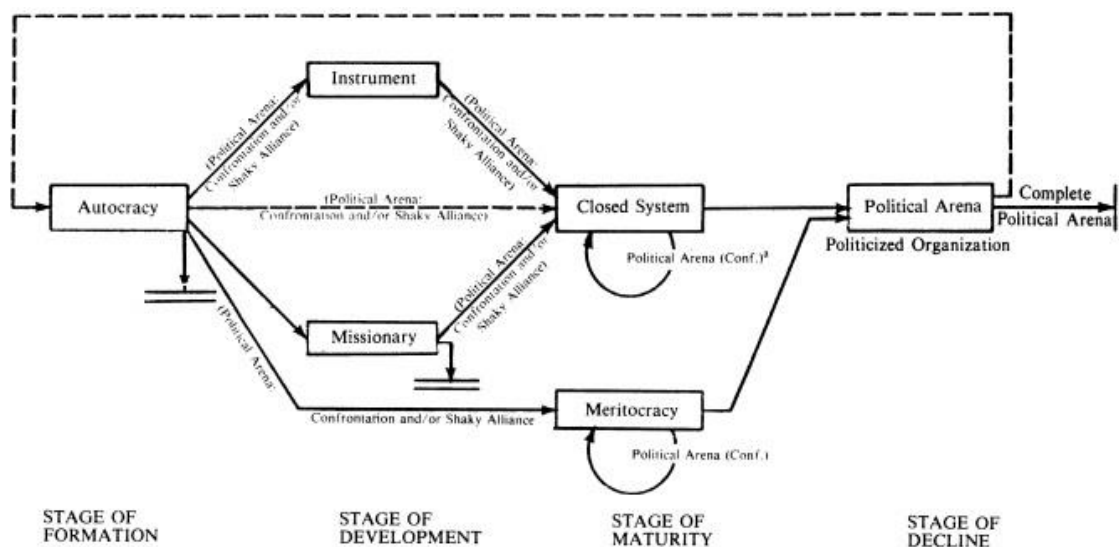
¹¹⁷ MINTZBERG, H., Power and organization life-cycles, *Academy of Management Review*, 9, 1984., str. 207-224, citirano preko: GRAY, D.E., TAM, S., What can we learn from the Organizational Life Cycle Theory? A Conceptualization for the Practice of Workplace Learning, *Jurnal of Management Research*, 2016., Vol.8, No.2., 2016., str. 22

„Mintzberg (1984.) casts new light onto the OLC concept by discussing power and coalition in growing organizations. The work is not to build another stage model, but tries to understand the leader's/manager's state of power across stages – from the centralized power of the leader to the decentralized power in the form of coalitions among managers.“

¹¹⁸ SIKAVICA, P. & NOVAK, M op.cit. 254. Str.

„Premda Mintzbergova „profesionalna birokracija“, kao vrsta organizacijske strukture, ima puno zajedničkih elemenata s „izvrsnom organizacijom“, ipak je izvrsna organizacija širi pojam s širom

Slika 19 Henry Mintzberg - Model organizacijskog životnog ciklusa ¹¹⁹



¹¹⁹Possibly to autocracy temporarily
= Signifies demise of the organization

Na slici br. 19 je prikazan Mintzberg-ov doprinos organizacijskim modelima. Razlikuje četiri oblika koalicije; personalizirana – lider dominira osobnim kontroliranjem, birokratska – dominiraju formalni standardi, ideološka – dominira snažna unutarnja ideologija, profesionalna – dominiraju tehnološke vještine i ekspertna znanja, i politička – dominiraju politički utjecaji.¹²⁰ Među različitim internim i eksternim koalicijama se razvijaju veze međusobnog utjecaja na kojima Mintzberg razvija šest temeljnih

mogućnošću primjene. Zajednički je i jednoj i drugoj vrsti organizacije izostanak hijerarhije i samokontrola zaposlenih. U obje vrste organizacije neznatne su razlike između znanja pojedinca i znanja organizacije, s tim da, kada je riječ o izvrnutoj organizaciji, tih razlika gotovo i nema.“

¹¹⁹ MINTZBERG, H., Power and Organization Life Cycle, *The Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, 1984., str. 213

¹²⁰ MINTZBERG, H., op. cit. str. 209

„Based on various kinds of influence or control used within the organization, five forms of the internal coalitions may be described: personalized (the personal controls of a leader dominate, such as the issuing of ad hoc orders); bureaucratic (formal standards dominate); ideologic (the norms of a strong internal ideology dominate); professional (the technical skills and knowledge of experts dominate); and politicized (political or conflictive forces dominate). (The situation when no one of these forms of influence dominates also will be considered.)“

konfiguracija moći: Instrument, zatvoreni sustav, autokraciju, misiju i meritokraciju. Pritom zaposlenike poduzeća koji nastoje izazvati promjene naziva internim činiteljima, a se ostale vanjskim činiteljima.

Konfiguracija moći temeljena na *instrumentima* je najpovoljniji oblik moći u kojem je organizacija dominantno utjecajna prema okruženju. Operativne ciljeve provodi birokratizirana unutarnja koalicija, a leaderska kontrola posustaje, stoga ni jaka ideologija ne uspijeva biti provedena. Kontrola okruženja je konsolidirana najučinkovitije uz pomoć standarda učinaka.¹²¹ Ovakva snažna kontrola ne pogoduje samo liderima, nego ni ekspertnim stručnostima. Prijelaz s autokracije na konfiguraciju moći temeljenu na instrumentima sljeduje poduzeća koja imaju potencijala, ali neuspješnog vođu, a eksterni činitelji dočekaju svoj trenutak, i napadnu, u smislu preuzimanja ili slično.

Vanjski činitelji birokratizirane interne koalicije *zatvorenog sustava* su disperzirani i nedovoljno organizirani. Pasivnost vanjskih činitelja može nastati slučajno ili angažmanom interne koalicije.¹²² Važno je naglasiti da je ovdje interna koalicija ta koja je odlučila zatvoriti sustav u odnosu prema vanjskim činiteljima, što apsolutno nepovoljno djeluje i na organizacijsku ideologiju .

Iako se suočava s pasivnom vanjskom koalicijom, kao i zatvoreni sustav, *autokracija* podrazumijeva činjenicu da jedan lider provodi kontrolu i ima apsolutnu moć.¹²³ Politički

¹²¹ MINTZBERG, H., loc. cit.

„*The instrument is an ideal type power configuration in which the organization serves a dominant external influencer (or a number of them acting in concert). Because external control is consolidated most effectively through the use of performance standards and other formalized controls, the internal coalition emerges as bureaucratic, pursuing the operational goals that the dominant influencer imposes on it. Within the organization, personalized leadership control and strong ideology and politics are discouraged as incompatible with tight external control.*“

¹²² MINTZBERG, H., loc. cit.

„*The closed system also has a bureaucratic internal coalition, its internal control being based on formal standards. But it faces no focused power in its environment; its external influencers tend to be dispersed and unorganized. In other words, its external coalition is passive, either by chance or because the internal coalition actively pacified it.*“

¹²³ MINTZBERG, H., loc. cit.

činitelji najčešće djeluju na autokraciju, unutar koje je moguće djelovati samo ako se ide „uz dlaku“ lideru. Na slici je vidljivo kako se sve konfiguracije mogu izmjenjivati osim autokracije, što je i logično, jer takav sustav moći gdje mladim i malim poduzećem upravlja samo jedan čovjek, može samo jednom, i samo kratko ostati isključivo na početku životnog ciklusa poduzeća. Prema tomu, i smrt organizacije već u ovom trenutku nije neshvatljiva.

U *misijskom* tipu konfiguracije dominira snažna interna ideologija koju čine vrijedna unutarnja uvjerenja temeljena na misiji. Ona umiruje vanjsku koaliciju, što ju čini idealnom konfiguracijom.¹²⁴ Snažna ideologija koja vlada među zaposlenicima je sposobna umiriti i političke aktivnosti i oštru birokratsku kontrolu. Ova konfiguracija koja se bori s vanjski činiteljima je ipak najpoželjniji prijelaz nakon autokracije, iako je slici vidljiv mogući prijelaz i na konfiguraciju moći temeljenu na instrumentima, i na zatvoreni sustav.

Meritokracija je fokusirana na ekspertne tehnološke stručnosti, i isključivo o njima ovisi opstanak. To njezinu internu koaliciju čini profesionalnom. Međutim, tehnološke stručnosti mogu aktivirati i određene političke aktivnosti. Osobna liderska i birokratska kontrola, tj. slab sustav autoriteta pogotovo na administrativnom nivou, su oslabljene zbog nekompatibilnosti sa snažnim ekspertnim sustavom.¹²⁵ Izgradnja tehnoloških stručnosti može dovesti do brzog tranzicijskog prijelaza iz autokracije u meritokraciju, te na taj način poduzeće s jakim tehnološkim vještinama i organizacijskim znanjem uspije zaobići ili

„The autocracy also faces a passive external coalition, but develops a different internal coalition. Here the power focuses on a single leader, who controls tightly by personal means.“

¹²⁴ MINTZBERG, H., loc. cit.

„The missionary is an ideal type configuration dominated by a strong internal ideology, which serves to pacify the organization's external coalition.“

¹²⁵ MINTZBERG, H., loc. cit.

„The meritocracy, a term popularized by Young (1959), focuses its power on its technical expertise, on which it is dependent for survival. Hence its internal coalition is of the professional type. The presence of different types of experts can give rise to a certain level of political activity, particularly at the administrative levels, because the system of authority tends to be relatively weak in this configuration. Personal and bureaucratic controls tend to be discouraged as incompatible with a strong system of expertise.“

preskočiti razvojnu fazu. Ali, postojeće tehnološke stručnosti su svjesne svoje važnosti i konkurentnosti u vanjskom okruženju, stoga zasigurno opada lojalnost stupanj lojalnosti prema organizaciji. Sve to dovodi i do slabljenja organizacijske ideologije.

Idealan tip konfiguracije, *politička arena*, pojavljuje se kad konflikti obgrle veći dio organizacije. Neki oblici političkih arena nemaju središte moći, niti ključnog činitelja.¹²⁶ Politička arena može imati dvojak utjecaj; ili će povoljno utjecati na unutarnje činitelje i pogodovati organizaciji, ili će biti potpuno neproduktivne. Svaka od konfiguracija moći zapravo radi na svom samouništenju kako bi se omogućio prijelaz u sljedeću fazu u kojoj će vladati druga konfiguracija moći. Zato se može reći da organizacija prisilno prelazi u nove faze. Mintzberg prikazuje kako svako zasićeno poduzeće zatvoreno za eksterne utjecaje, završava svoj ciklus moći, upravo politizirano. On ne prikazuje mogućnost uporabe neke nove vrste moći koja bi mogla revitalizirati poduzeće. Iako, od dosadašnjih predstavljenih modela životnih ciklusa, Mintzberg je izvukao najkonkretnije i pretočio u oblike moći koji su možda i reprezentativniji od ostalih modela, jer objašnjava mogućnosti poduzeća u prijelaznim fazama, odnosno, nije isključiv.

4.8. Ken G. Smith, Terence R. Mitchell and Charles E. Summer (1985.)

Smith et al., su 1985. na provedenom istraživanju¹²⁷ o utjecaju faza životnog ciklusa na promjene menadžerskih prioriteta zaključili da se spomenuti prioriteti vezani uz tehnološku učinkovitost, koordinaciju organizacije i političku podršku menadžmenta povećavaju kako

¹²⁶ MINTZBERG, H., loc. cit.

Finally, the ideal type called the political arena emerges when an organization is captured by conflict, in whole or in significant part. Some forms of the political arena have no center of power-no key influencer and no central legitimate form of influence.

¹²⁷ Istraživanje je provedeno slučajnim odabirom 38 top-level menadžera (26 CEO i 12 ostalih menadžera) iz 27 poduzeća elektronske industrije koja su u trenutku istraživanja bili u različitim proizvodnim fazama. Za kriterije odabira uzorka je korištena lokacija, industrijski SIC kod i veličina poduzeća. Predstavljen je mogući problemski scenarij o razvoju novog proizvoda, na temelju kojeg su ispitanici ispunjavali upitnik kao osnovni instrument istraživanja. Upitnikom su se nastojali procijeniti prioriteti menadžera i sakupiti podatke koji reflektiraju trenutnu fazu poduzeća u kojem su zaposleni pojedini menadžeri. Pri klasifikaciji faza, autori su koristili klaster analizu.

poduzeće prolazi kroz tri faze; početak, brzi rast i zrelost.¹²⁸ Smith et al. su prikazali na svom istraživanju kako u početnoj fazi, malo poduzeće nema formalnu strukturu, a uznapredovalo poduzeće u fazi razvoja primjenjuje centraliziranu i formalnu strukturu. U fazi zrelosti, staro, veliko poduzeće s malom stopom rasta, ili čak nepostojećom, je decentralizirano i ima formalnu strukturu.

Koordinacijski prioriteti se smanjuju sazrijevanjem organizacije, a važnost političke potpore je pokazala najveći utjecaj u fazi brzog rasta.¹²⁹ Smith et al. jesu proveli istraživanje i došli do zaključka važnosti tehnološke osnove, ali nisu nastavili s predlaganjem načina utjecaja na indikatore, već su se zaustavili na rezultatima istraživanja, što se može smatrati nedostatkom modela.

4.9. Robert Kazanjian (1988.)

Kazanjian je razvio vlastiti model životnog ciklusa organizacije orijentiran ulaganjima u tehnologiju. Na provedenom ispitivanju u kojem je sudjelovalo 100 izvršnih direktora poduzeća koja ulažu u tehnologiju, provjerio je postavljene hipoteze o odnosima dominantnih problema u određenim fazama rasta organizacije. Poduzeća koja su se nalazila u prvoj fazi organizacijskog životnog ciklusa su ocijenili razvoj novih proizvoda i primjenu tehnologija najvažnijim problemima s kojima se poduzeće susreće u fazi konceptualizacije i razvoja. Kazanjian-ova hipoteza je odbačena na temelju rezultata anketa

¹²⁸ SMITH, et al., Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle, *Academy of Management Journal*, 28(4), 799-820, 1985., citirano preko: GRAY, D.E., TAM, op.cit., str. 22

„Smith, Mitchell, and Summer (1985) contribute another critical piece of empirical research into organizational effectiveness by connecting management priorities and life-cycle stages. The authors essentially synthesize different OLC discussions into a generic three-stage model (inception, high-growth, and maturity), and validate it by examining the changes in three management priorities (technical efficiency, organizational coordination, and political support) across these stages“

¹²⁹ VAN DER BERG, The Organizational Life Cycle and Firm Valuation, *Master Study: Information Studies track Business Information Systems*, 2008., str. 19

„Coordination priorities tend to decrease during the maturing of an organization and finally the political support priorities showed increasing importance between the first and the last stage.“

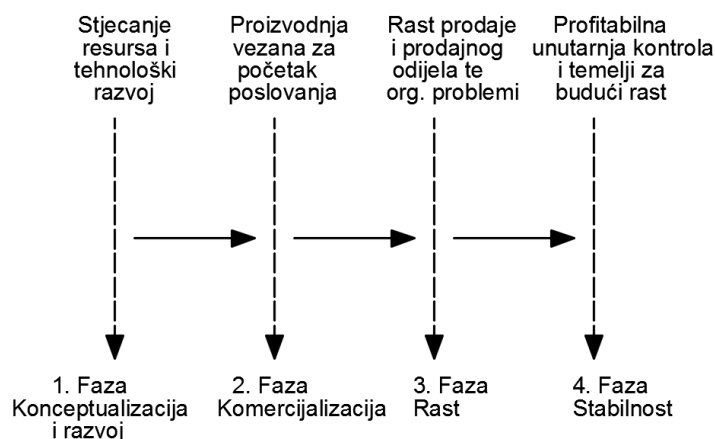
organizacija koje su se nalazile u drugoj fazi životnog ciklusa poduzeća. One su ocijenile stjecanje resursa, prodaju i marketing prioritetnim problemima s kojima se suočava poduzeće u fazi komercijalizacije. Potpuno suprotno, očekivanu prodaju i marketinške probleme su najvažnijima ocijenile organizacije koje su se nalazile u fazi rasta. Poduzeća koja su u danom periodu bila u posljednjoj fazi životnog ciklusa, fazi stabilnosti, su strateško planiranje i razvoj novih proizvoda ocijenili kao dominantne probleme s kojima se suočavaju.¹³⁰ Na slici br. 20 je prikazan model hipoteza koje je autor postavio. Razvidno je da su nakon provedenog istraživanja potvrđene hipoteze prve i treće faze, dok su hipoteze vezane za drugu i četvrtu fazu odbačene. U drugoj fazi, umjesto usmjerenosti poduzeća na proizvodnju, istraživani izvršni direktori su naveli prodaju i marketing kao važnije probleme s kojima se suočava njihovo poduzeće u toj fazi životnog vijeka. Hipoteza četvrte faze u kojoj Kazanjian pretpostavlja pitanje profitabilnosti, unutarnje kontrole i budućeg rasta, je također odbačena. Naime, strateško pozicioniranje i razvoj novih proizvoda su ocijenjeni važnijim problemima s kojima se poduzeće susreće u fazi stabilnosti. Ovaj model je očigledno temeljen na modelima životnog ciklusa Galbraith-a i Quinn & Cameron-a, a ne uključuje utjecaj starosti organizacije na njezin rast, moguće reverzne prijelaze između faza, moguće međufaze i sl., a to ga čini isključivim – poduzeće se može razvijati samo u jednom smjeru.

¹³⁰ KAZANJIAN, R., Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures, *Academy of Management Journal*, Vol 31, No. 2., 1988., 257-279, citirano preko: VAN DER BERG, The Organizational Life Cycle and Firm Valuation, *Master Study: Information Studies track Business Information Systems*, 2008., str.19.

„Kazanjian (1988) developed his own organizational life cycle model to study the relation of dominant problems to stages of growth. His model focuses on technology based new ventures which makes it applicable to this research as well. Kazanjian links dominant problems to stages of growth by questioning over 100 CEO's of technology ventures. Unfortunately, Kazanjian did not find support for all hypothesized dominant problems in each stage of growth. The firms in the first organizational life cycle phase rated the development of new product or technology applications significantly higher than other problems. Furthermore, organizations in the Kazanjian's Growth stage rated the expected sales and marketing problems and organizational issues significantly higher than other problems. Little support however was found for the hypothesized dominant problems in the second life cycle stage in which organizations were thought to struggle with production-related problems most of the time. It appeared that organizations rated the acquisition of resources and sales and marketing problems as their highest concern. In the fourth stage, moderate support was found for the proposed dominant problems in a stage 4 firm. It appeared that strategic positioning was important for stage 4 firms, as well as the development of new products received a lot of attention as well.“

Pogodan je za provođenje istraživanja o situaciji na tržištu, ako poduzeće interesira koji su trenutni najveći ili najmanji problemi na koje nailaze poduzeća kakvima i oni žele postati. No, model tek suhoparno predstavlja situaciju, ne nudi poduzetnicima željnim rasta upute za daljnje aktivnosti kako bi se izbjegli problemi s kojima se mogu suočiti. Drugim riječima, ovaj model je fokusiran na definiranje problema, ali ne i na rješavanje. Sve to ovaj model čini dobrim instrumentom istraživanja konkurencije, ali za širu primjenu nije dovoljno razrađen.

Slika 20 Odnos dominantnih problema duž faza rasta organizacije ¹³¹

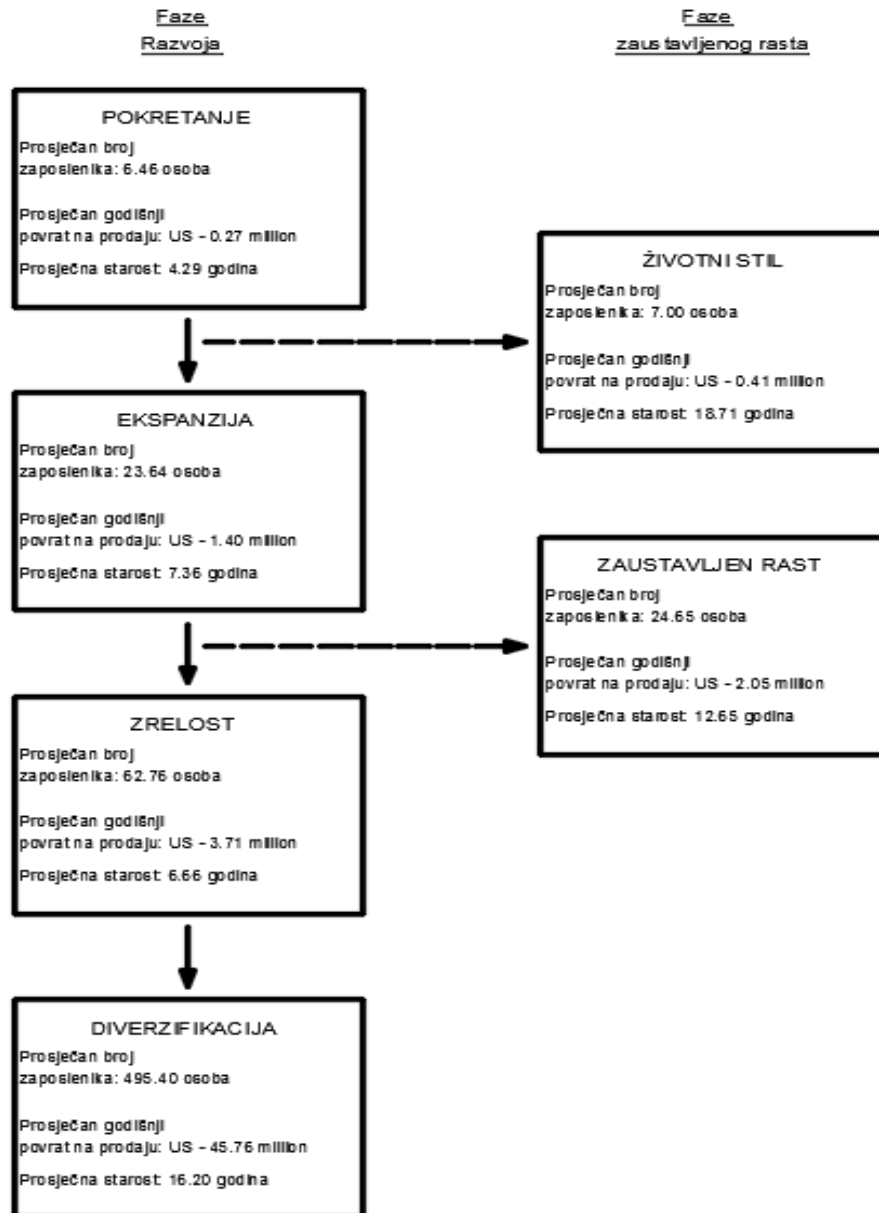


4.10. Lawrence M. Hanks, Timothy D.Paine, Jocelyn G. Millar (1993.)

Hanks et al. su istražili 133 američka proizvodna poduzeća koja koriste visoke tehnologije u svom proizvodnom sustavu. Definirali su četiri razvojne faze životnog ciklusa poduzeća i dvije faze razdvajanja. Na slici br. 21 je prikazan model životnog ciklusa poduzeća prema autorima.

¹³¹ Prilagođeno prema: KAZANJIAN, R., Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures, *Academy of Management Journal*, Vol 31, No. 2., 1988., 257-279, preuzeto preko: VAN DER BERG, The Organizational Life Cycle and Firm Valuation, *Master Study: Information Studies track Business Information Systems*, 2008., str.19. [Prilog 5]

Slika 21 Model životnog ciklusa poduzeća¹³²



Prvu fazu životnog ciklusa autori nazivaju *Start up*. U tom trenutku je poduzeće fokusirano na razvoj proizvoda, a rezultira prosječnim rastom prihoda od 91% godišnje i rastom

¹³² Prilagođeno prema: HANKS, et al, Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations', *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, no. 2, 1993., str. 5-29 , preuzeto preko: MCMAHON, R., Stage models of SME Growth Reconsidered, *Small Enterprise Research Vol. 6, Iss. 2, 1998.*, str. 10., [Prilog 6]

zaposlenosti od prosječno 29% godišnje. Visoko centralizirano, mlado i malo poduzeće primjenjuje jednostavnu organizacijsku strukturu, s u prosjeku 2,2 organizacijske razine i 1,5 specijaliziranih funkcija. Komunikacija među jedinicama je neformalna. Drugu fazu životnog ciklusa u kojoj manje centralizirao poduzeće kreira kompleksniju strukturu, autori nazivaju *ekspanzijom*. Tada su poduzeća orijentirana komercijalizaciji proizvoda, a u skladu s tim rastu i funkcijske specijalizacije, koje se penju na razinu od prosječno 3,4 na razini poduzeća, a zabilježen je i rast prihoda od vrtočlavih 297% godišnje. Rastuća organizacija sad ima i veće potrebe za ljudskim resursima, stoga raste broj zaposlenika u prosjeku za 94%. U fazi *zrelosti* poduzeće je obično dvostruko veće negoli na početku svoga poslovanja, što ne mora značiti da je i dvostruko starije. Kompleksniju organizacijsku strukturu sačinjava u prosjeku četiri organizacijske razine. Bilježen je rast prodaje u prosjeku vrtočlavih 99%. Formalizacija uzima maha s prosječno 10,17 specijaliziranih funkcija na razini poduzeća, i to nauštrb ranijoj centralizaciji koja gubi jačinu. I dalje raste zaposlenost, ali u manjoj mjeri negoli ranije, pa dostiže godišnji rast od 28%. U posljednjoj fazi, fazi *diverzifikacije*, nisko centralizirana poduzeća su prerasla funkcijsku organizacijsku strukturu, te se kao pogodnija nameće divizijska struktura, s u prosjeku 5,7 organizacijskih razina. Zbog povećane potrebe za zaposlenima uslijed uspostavljanja divizijske strukture, raste i rast zaposlenih od prosječno 57% godišnje. Formalizacija je u punom mahu, te dostiže razinu od 15,30 specijaliziranih funkcija na razini poduzeća. Rast prodaje se smanjuje u odnosu na ranije faze, te dostiže u prosjeku 37% godišnje.¹³³ Na slici br. 21 je također vidljivo da su analizirana poduzeća su prvoj

¹³³ MCMAHON, R., Stage models of SME Growth Reconsidered, *Small Enterprise Research Vol. 6, Iss. 2*, 1998., str. 2.-4., citirano preko: HANKS, et al, Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, no. 2, 1993., str. 5-29

“(1) *Start-up – young, small enterprises with simple organisational structures and a mean of 2.20 organisational levels. The organisation is highly centralised and quite informal. There is little functional specialisation, with a mean of 1.50 specialised functions. Product development appears to be the focal priority. Mean sales revenues growth is 91 per cent per annum, and mean employment growth is 29 per cent per annum.* (2) *Expansion – slightly older and larger enterprises with more complex organisational structures and a mean of 3.18 organisational levels. The organisation is still very centralised and is a little more formal than in the start-up stage. Functional specialisation is generally adopted, with a mean of 3.4 specialised functions. Product commercialization appears to be the focal priority. Mean sales revenues*

fazi životnog ciklusa u prosjeku stara 4,29 godina, u fazi ekspanzije 7,3 godine, a u fazi zrelosti 6,66 godina. Usporedba starosti poduzeća koje je u fazi ekspanzije u odnosu na ono u fazi zrelosti dokazuje da rast poduzeća ne mora pratiti i njegova starost. Nadalje, poduzeća u fazi ekspanzije su u prosjeku stara 16,20 godina. Autori u model ubacuju dvije dodatne faze, i nazivaju ih *životni stil* i *ograničeni rast*. Faza *životni stil* je rezultat odluke poduzetnika na prestanak rasta poduzeća, jer u ključnom trenutku prepoznaju trenutnu veličinu poduzeća kao idealnu za poslovanje kakvo im odgovara, a daljnje ulaganje u rast bi moglo ugroziti prihode.

Odluka prelaska na strategiju niše, poduzeću može donijeti sigurniji profit negoli imaju poduzeća koja nastavljaju rasti. Zauzimanjem strateške niše u kasnijoj dobi, poduzeće može izbjeći probleme s kojima se suočavaju mlada poduzeća pri ulasku na tržište.¹³⁴ Zato poduzeće koje se odluči zaustaviti svoj rast, zapošljava u prosjeku još jednu osobu u odnosu na početak svog poslovanja, prihodi se udvostruče, i često dožive relativno kasnu starost, u prosjeku nešto više od 18 godina, što je znatno više od poduzeća koje je došlo u svom rastu do faze diverzifikacije i „živi“ prosječnih 16 godina. Ako poduzeće želi nastaviti svoj rast, ali se zaustaviti nakon faze zrelosti, i izbjeći potrebu za diverzifikacijom, na slici je vidljivo kako ono može odrediti ulazak u fazu *ograničenog rasta*. Poduzeće tad broji u prosjeku 24-25 zaposlenih, ima prihode skoro udvostručene u

growth is 297 per cent per annum, and mean employment growth is 94 per cent per annum. (3) Maturity – although not necessarily older, on average, than in the expansion stage, enterprises in this stage are typically more than twice as large. Organisational structures are more complex than hitherto, with a mean of 4.00 organisational levels. Centralization is declining and formalization increasing. There is a mean of 10.17 specialised functions. Mean sales revenues growth is 99 per cent per annum, and mean employment growth is 28 per cent per annum. (4) Diversification – enterprises are generally medium-sized with increasing tendency to have divisionalised structures. There is a mean of 5.70 organisational levels. Centralization is low, and formality is highest for any stage in the life-cycle model. There is a mean of 15.30 specialised functions. Mean sales revenues growth is 37 per cent per annum, and mean employment growth is 57 per cent per annum.”

¹³⁴ RAJSHREE, A & AUDRETCH, D.B., Does Entry Size Matter? The Impact of the Life Cycle and Technology on Firm Survival, *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 49, No. 1, 2001., str. 26

„According to the theory of strategic niches, firms can remain small and maintain levels of profitability in excess of those enjoyed by large firms by occupying product niches that are inaccessible to their larger counterparts. By occupying a strategic niche in the mature stage of the life cycle, an entrant is able to avoid the inherent scale disadvantages confronting small firms in earlier stages of the life cycle.“

odnosu na fazu ekspanzije, ali je duplo manje negoli bi postiglo rast u fazi zrelosti. Prosječna doživljena starost bilježi između 12 i 13 godina, što je više negoli u fazi zrelosti i diverzifikacije. Ovo je možda idealna pozicija u kojoj se malo poduzeće može zadržati, i imati dobru kontrolu nad poslovanjem, bez dodatnih ulaganja u rast i izazova uspješnosti.

Ovaj model životnog ciklusa organizacije ne analizira probleme s kojima se poduzeće susreće u svom razvoju, već prilaže pregled karakterističnih svojstava organizacije kroz njen rast, u pogledu organizacijske dobi, organizacijskog prosječno godišnjeg rasta, te promjene broja zaposlenih. Zbog nepostojećih analiza problema s kojima se poduzeće susreće, može podleći brojnim kritikama. Važno je napomenuti i da su Hanks et al. u svojim istraživanjima orijentirani isključivo na istraživanje životnog ciklusa malih i srednjih poduzeća. Reprezentativno određenje prosjeka starosti organizacije u određenim fazama je prvi put prezentirano baš u ovom modelu. Njihov rad se temelji na uzorku 133 poduzeća određene veličine, a istraživanje su proveli nakon detaljne analize prethodno razvijenih modela. Stoga se može smatrati reprezentativnijim negoli radovi prethodnika. Za razliku od većine prethodno analiziranih modela životnog ciklusa drugih autora, Hanks et al. nisu u model uvrstili faze opadanja rasta organizacije, ali, kako su faze opadanja determinirane brojnim nepredvidivim činiteljima, izostanak istih u ovom modelu ne može biti kritiziran. Ovaj model je zapravo obgrlio postojeće modele organizacijskih ciklusa, sumirao ih, proveo istraživanje i vrlo konkretno predstavio pojednostavljene faze.

4.11. Donald L. Lester, John A. Parnell, Michael L. Menefee (2003.)

Model životnog ciklusa poduzeća koji su predstavili *Lester et al.*, se temelji na ranijim proučavanjima teoretičara, a predstavljaju pet faza kroz koje poduzeće prolazi u svom postojanju. Neki od teoretičara čiji radovi prepoznaju kao temelj ovog modela životnog ciklusa, a ranije su predstavljani, su; *Quinn & Cameron, Churchill & Lewis, Adizes, Miller & Friesen*, te *Mintzberg*. Na slici br. 22 su prikazane karakteristike poduzeća u određenim fazama životnog ciklusa prema *Lester et al.*

Slika 22 Karakteristike faza životnog ciklusa¹³⁵

Life Cycle Stage	Situation	Structure	Decision Making Style	Strategy
Existence < 10 yrs.old	Small Young Homogenous	Informal Simple Owner-Dominated	Centralized Trial and Error	Prospector/ First Mover
Survival > 15% Growth	Medium-sized Environment More Competitive	Functional Some formality	Some delegation Begin formal Information processing	Analyzer/ Second Mover/ Differentiation
Success < 15% Growth	Heterogeneous Environment Larger size	Formal Bureaucratic Functional	Reliance on internal Information processing	Defender/ Segment Control
Renewal > 15% Growth	Very Heterogeneous Environment Very Large	Divisional Some Matrix	Sophisticated controls Formal analysis in Decision Making	Analyzer/ Combination Differentiation Low Cost
Decline No growth	Homogeneous And competitive Environment	Formal Bureaucratic Mostly functional	Moderate Centralization Less sophisticated Information processing	Reactor/ Product/service Breadth Low Cost

U *fazi egzistencije*, poduzeće je usmjereno stjecanju dovoljnog broja klijenata koji će osigurati opstanak.¹³⁶ Na slici je vidljivo da se poduzeća mlađa od 10 godina svrstavaju u kategoriju malog, mladog i homogenog poduzeća koje ima jednostavnu i neformalnu strukturu s izrazito dominantnim utjecajem osnivača, tj. izrazito centraliziran stil vodstva.

Pojačana birokracija u *fazi uspjeha* je u punom zamahu, što uvelike utječe i na veze unutar hijerarhije, koje postaju znatno formalnije negoli u prethodnim fazama. Glavni izazov s kojim se suočavaju poduzeća u ovoj fazi je hoće li uspjeti nadvladati strah od gubitka stečene pozicije na putu prema osvajanju novih tržišta.¹³⁷ Naraslom poduzeću koje posluje

¹³⁵ LESTER, D. et al., „Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale“, *International Journal of Organizational Analysis* 11/4, 2003., str. 349

¹³⁶ Ibid, 342. Str.

„The focus is on viability, or simply identifying a sufficient number of customers to support the existence of the organization“

¹³⁷ Ibid, str. 343

„Job descriptions, policies and procedures, and hierarchical reporting relationships have become much more formal. Such organizations have passed the survival test, growing to a point that they may seek to protect what they have gained instead of targeting new territory. “

u heterogenom okruženju put prema daljnjem uspjehu može prepriječiti pojačana birokracija, a sve više se shvaća vrijednost uspostavljanja uspješnog tijeka informacija.

U *fazi preživljavanja*, poduzeće može u potpunosti podbaciti u poslovanju i povući se s tržišta, ili steći određeni ciljani profit prije povlačenja s tržišta, a u najboljoj situaciji, ono može imati dovoljnu tendenciju rasta za dostizanje treće faze životnog ciklusa.¹³⁸ U ovoj fazi, da bi poduzeće opstalo, potrebno je graditi konkurentnost. Istraživanje je prepoznalo rast u ovoj fazi od prosječnih 15%. Sad veće i konkurentnije poduzeće ima funkcionalnu strukturu, ali manje formalnu, započinje delegiranje ovlasti i počinje se prepoznavati važnost tijeka informacija.

U fazi *obnavljanja* poduzeće može inovacijama, unošenjem kreativnosti i orijentaciji na kupce, obnoviti svoje poslovanje, te primijeniti matričnu organizacijsku strukturu. Decentralizirano donošenje odluka u velikoj i birokratiziranoj organizaciji bi također trebalo polučiti dobre rezultate na poslovanje poduzeća.¹³⁹ Narasla poduzeća ovisno o poslovnim ciljevima su zadržala matričnu strukturu ili prešla na divizijsku, ako su je smatrala pogodnijom i uskladivom sa svojom poslovnom misijom, vizijom i ciljevima. Pojačani sustavi kontrole i delegiranje ovlasti za poduzeća koja su u ovoj fazi orijentirana diferencijaciji proizvoda su prepoznati kao karakteristični za ovu fazu životnog ciklusa poduzeća.

S obzirom da je želja za utjecajem i moći ugrozila održivost organizacije, donošenje odluka i kontrola nad organizacijom se u *fazi opadanja* poslovanja organizacije, ispočetka

¹³⁸ LESTER, D. et al, loc. cit.

„The Survival stage provides several interesting alternatives: Some organizations grow large and prosper well enough to enter stage three, some “hit and miss, earning marginal returns in some fiscal cycles, and other fail to generate sufficient revenue to survive.“

¹³⁹ LESTER, D. et al, loc. cit.

„This creativity is sometimes facilitated through the use of a matrix structure, and decision-making is very much centralized. The organization is still large and bureaucratic, but organizational members are encouraged to work within the bureaucracy without adding to it. The needs of customers are placed above those organizational members.“

predaju nekolicini ljudi, u nadi da će oživiti poslovanje.¹⁴⁰ Pretjerana birokratizacija i povratak na funkcijsku strukturu za poduzeće predstavlja veliki korak unatrag. Dana važnost tijekom informacija je u svim prethodnim fazama ocijenjena kao vrlo važna, a u ovoj fazi je poduzeća zanemaruju.

Skala od početnih 53 čimbenika utjecaja koja je formirana za provedeno istraživanje nad 242 menadžera je u konačnici svedena na znatno manji broj čimbenika, zbog spoznate irelevantnosti utjecaja na faze životnog ciklusa poduzeća. Čimbenici su svrstani u široke kategorije veličine poduzeća, vlasništva, heterogenosti tržišta, moći (od moći osnivača do široko distribuirane moći), stupnja specijalizacije i diferencijacije (samo jedan činitelj ove kategorije je svrstan u zaključnih 20 činitelja provedenog istraživanja), tijekom informacija, odlučivanja, interpretacije okruženja (različitog stupnja mogućnosti analiziranja), te izvora ispitivanja okruženja. Posljednje dvije kategorije su ocijenjene irelevantnima za faze životnog ciklusa, te su izbačene iz daljnje analize. Mogući razlog njihove irelevantnosti uoči provedenog istraživanja je to što organizacije koje se nalaze u istoj fazi životnog ciklusa ne mogu slijediti različite strategije koje imaju drugačije perspektive pristupa okruženju. Kategorija heterogenosti tržišta je također podbacila, te je izuzeta iz nastavka istraživanja, jer su menadžeri ispitanici tvrdili da veličina tržišta nije utjecala na konkurentnost tržišta.¹⁴¹

¹⁴⁰ Ibid, str. 344

„Control and decision-making tend to return to a handful of people, as the desire for power and influence in earlier stages has eroded the viability of the organization.“

¹⁴¹ Ibid, 348. Str.

„The original 53-item scale was designed to measure the following: Size, From very small to large; ownership, from a few to many; the heterogeneity of markets, from niche to varied; power, from the hands of the founder to a wide distribution; structure, from simple to complex; specialization and differentiation, from none to a high level; information processing, from word-of-mouth to sophisticated and complex systems; decisions making, from none to high level; environmental interpretation, from unanalyzable to analyzable, enacted to discovered; and environmental scanning sources, from external and personal to internal and impersonal. The pre-test results forced the elimination of several of the above-mentioned factors that were originally believed to be relevant. Neither environmental interpretation systems nor environmental scanning sources were found to be valuable indicators of any life cycle stage. One possible explanation is that organizations in the same life cycle stage commonly pursue different strategies, each with their own

Lester et al. su nastojali predstaviti organizacijske karakteristike i promjenjive organizacijske strukture s kojima se poduzeće susreće, a pritom su se nisu bazirali na veličinu poduzeća kao kriterij pristupanja istraživanju, već su uvrstili mala, srednja i velika poduzeća. Oni pridaju veliku važnost fazi opadanju poslovanja, ali ne i međufazama u kojima se poduzeća o vlastitoj volji mogu zadržati, kao što nudi npr. *Hanks et al.* Suprotno, ona sva ona mala poduzeća koja se nalaze u takvim situacijama svrstavaju ili u fazu egzistencije, ili u fazu preživljavanja.

Ovaj model je nastao posljednji, temeljen je na prethodnim teorijama, te su u skladu s njima postavljena nova istraživanja. Sumirane faze temeljene na 20 kritičnih čimbenika koji kreiraju fazu životnog ciklusa poduzeća nastoje pomoći menadžerima u prepoznavanju faze u kojoj se nalazi njihova organizacija i način na koji mogu prijeći u sljedeću fazu. Ovaj model daje prostora za širenje, uvrštavanjem i mjerenjem nekih novih čimbenika utjecaja, što mu daje najveću prednost u odnosu na ostale modele. Što je više identificiranih činitelja, to je veća preciznost prilikom primjene modela. Jedna od mogućnosti za proširenje ovog modela je ispitivanje više razina menadžmenta, jer se poimanje strateških koraka među njima može razlikovati. Modelu nedostaje kvantitativnih alata za mjerenje performansi, poput povrata na ulaganje, vrijednosti dionica, i raznih specifičnih kombinacija koje su u suvremenim poduzećima vrlo važne mjere uspjeha poduzeća. Te mjere detektiraju, te u većoj ili manjoj mjeri dirigiraju u kojoj se fazi životnog ciklusa poduzeće nalazi.

environmental perspectives. Likewise, heterogeneity of markets failed to be reliable indicator. Managers surveyed indicated that markets were hostile and competitive, regardless of the size of the markets. Interestingly, only one item from specialization/differentiation were included in the final 20-item scale. “

5. ORGANIZACIJSKA STAROST U POSLOVANJU PODUZEĆA

Japanski graditelj hramova, *Kongo Gumi* je poduzeće koje je poslovalo čak 1.400 godina. Njegovo poslovanje je obustavljeno u siječnju 2006. godine, kada je proglasilo bankrot.¹⁴² Ovo je najstarije zabilježeno poduzeće u povijesti. Iako su razlozi njegova bankrota razumni, obzirom na mogućnosti gradnje hramova u 21. stoljeću, ipak je nevjerojatno koliko je uza sva povijesna, pa čak i suvremena tržišna zbivanja, uspjelo opstati.

Tek 61% poduzeća zabilježenih na New-York i Američkoj burzi doživi do 10 godina postojanja.¹⁴³ Ovaj podatak pokazuje koliko je teško poduzećima preživjeti na današnjem tržištu podložnom promjenama i krizama. Proces razvoja poduzeća i prateće starosti, nose sa sobom određene promjene, poput promjene organizacijske strukture uvjetovane rastom poduzeća, promjene u poslovanju i financijskim rezultatima, i ostale brojne izazove. Svako poduzeće nastoji uvođenjem promjena postići kompetitivnu prednost, no ako promjene ne polučuju pozitivne rezultate, mogu ugroziti opstanak poduzeća.

5.1. Organizacijske promjene

Organizacijske promjene su uvjetovane unutarnjim ili vanjskim faktorima utjecaja na organizacijsko poslovanje. Među vanjske faktore utjecaja se mogu navesti promjene nastale kao rezultat novih vladinih politika i legislative, sociokulturnih zbivanja, promjenama u uvjetima poslovanja na nacionalnom ili globalnom tržištu, promjene u preferencijama potrošača, kulturološke promjene ili slično. Poduzeće koje stremi rastu će

¹⁴² LODERER, C., et. al., Firm Age and Survival, *Working Paper, University of Berne*, 2011. str. 2

„In January 2006, after more than 1,400 years of continuous existence, the Japanese temple builder Kongo Gumi had to file for bankruptcy. According to media reports, this event closed the final chapter in the history of the world's oldest firm“

¹⁴³ BAKER, G., et.al., , *Survivorship and the economic grim reaper, Journal of Law, Economics, and Organization* 18, 2002., str. 324-361., citirano prema: LODERER, C., et. al., Firm Age and Survival, *Working Paper, University of Berne*, 2011. str. 2

„According to Baker and Kennedy (2002), for example, the 10- year survival rate of firms trading on the New York Stock Exchange and the American Stock Exchange is only 61 percent; most firms disappear because of takeover.“

zasigurno nastojati uvesti organizacijske promjene zbog primjene novih tehnoloških rješenja i svake vrste inovacija koje bitno utječu na poslovanje. Svake promjene nailaze na otpore u većoj ili manjoj mjeri.

Među brojim autorima koji su svrstavaju promjene u nekoliko kategorija, jedna od mogućih je i ona koja razlikuje tri kategorije promjena; tehnološke, strukturne, i promjene zaposlenih.¹⁴⁴ Tijekom svog životnog ciklusa poduzeću predstoje brojne promjene koje posljedično mijenjaju i organizacijske strukture. One mogu i ne moraju biti već poznate organizaciji, a u većoj ili manjoj mjeri su međusobno utjecajne.

Poduzeće mora odrediti dali se radi o adaptivnim, inovativnim ili relativno inovativnim primjenama, kako bi moglo iznaći načine njihovog provođenja sukladno uvjetima u kojima nastaju. Uz to, potrebno je i odrediti dali će se promjene provoditi postupno ili radikalno.¹⁴⁵ Oba načina provođenja promjena imaju svoje prednosti i nedostatke koji se mogu odraziti na zaposlene i na cjelokupno poslovanje poduzeća.

Tehnološke promjene se odnose na promjene proizvodnih tehnologija i svih ostalih tehnologija koje su u svezi s poslovanjem poduzeća.¹⁴⁶ Tehnološke promjene nailazu na najveće otpore promjenama. Od zaposlenih iziskuju dodatne obuke i općenito dodatne

¹⁴⁴ SIKAVICA, P. & NOVAK, M., op. cit. str. 559

„Da ne nabrajamo dalje pojedine klasifikacije vrsta organizacijskih promjena, kod pojedinih autora gotovo bez izuzetka u svim klasifikacijama govori se o tri osnovne vrste promjena: a) o promjenama u organizacijskoj strukturi poduzeća, b) o promjenama u tehnologiji proizvodnje odnosno poslovanja i c) o promjenama u strukturi zaposlenih odnosno o promjenama ljudi.“

¹⁴⁵ Ibid, 561.str

„Prema širini i dubini zahvata promjena koje se provode u organizaciji, svaka promjena strukture, tehnologije ili ljudi, može se klasificirati u adaptivnu, inovativnu i relativno inovativnu promjenu. To razvrstavanje je važno, zbog svega onoga što prati promjene, kako bismo mogli pronaći prave načine provođenja promjena u konkretnim uvjetima. S tim u vezi, uvijek se nameće jedna dilema, tj. treba li promjene provodi postupno ili radikalno.“

¹⁴⁶ Ibid, 562.str

„Pod tehnološkim promjenama podrazumijevamo promjene proizvodne tehnologije, tj. proizvodnih sredstava i postupaka, ali isto tako promjene i u drugim tehnologijama koje opslužuju ostale poslovne funkcije u poduzeću.“

napore. Na današnjem brzorastućem tržištu, tehnološke promjene imaju velike i relativno kratke učinke, jer ih potiskuju uvijek nadolazeća nova tehnološka rješenja. Posljedično, tehnološke promjene iziskuju i promjene organizacijskih struktura, te poželjnije i primjerenije postaju one moderne. Promijene mogu međusobno utjecati, stoga tehnološke promjene mogu utjecati na strukturne promjene.

Strukturne promjene se odnose na promjene organizacijskih struktura. One uzrokuju promjene u bilo kojem dijelu organizacije, a reflektiraju se na cijelu organizaciju. Pritom se poduzeće može odlučiti samo za reorganizaciju poduzeća ili na kompletnu organizacijsku transformaciju.¹⁴⁷ Strukturne promjene se smatraju dominantnim promjenama. Cilj reorganizacije je modificirati strukturu zbog postizanja veće djelotvornosti, bez radikalnih promjena. Suprotno, učinak organizacijske transformacije je toliki da utječe na promjene organizacijske kulture, pa se može smatrati radikalnom mjerom.

Uspjeh organizacijskih promjena, pa tako i promjena zaposlenih, ovisi o sposobnosti menadžmenta da prepozna razinu motiviranosti, vještina i znanja koje posjeduju zaposleni i u skladu s tim poduzme potrebite promjene koje trebaju povećati djelotvornost organizacije.¹⁴⁸ Pritom postoji niz mogućih akcija, od dodatnog obrazovanja ili tečajeva do zapošljavanja novog osoblja, što se može odnositi i na sam menadžment poduzeća. Promjena zaposlenih je usko povezana sa strukturnim promjenama i tehnološkim promjenama, tj. često je rezultanta navedenih promjena. I ove vrste promjena neminovno

¹⁴⁷ Ibid, 565.str

„Promjena organizacijske strukture poduzeća uzrokuje promjene u cjelokupnoj organizaciji. Kakav će odnosno koliki će biti opseg tih promjena, ovisi o tome jeli riječ o reorganizaciji poduzeća ili pak o organizacijskoj transformaciji poduzeća“

¹⁴⁸ Ibid, 568.str

„Motiviranost za rad, vještine i znanja koja posjeduju zaposleni kao i predanost poslu, značajni su čimbenici o kojima ovisi uspjeh organizacije. Ukoliko je motiviranost za rad na nezadovoljavajućoj razini, a znanja i vještine za obavljanje poslova nedostadni, to je znak da u poduzeću treba poduzeti promjene koje se odnose upravo na tu ljudsku dimenziju organizacije. Uspjeh organizacijske promjene ovisiti će o tome koliko je management poduzeća u stanju spoznati sve aspekte te ljudske dimenzije organizacije.“

nailazu na otpore zbog straha od nepoznato i ugrožene sigurnosti, što se može manifestirati kroz manju radnu učinkovitost ili čak ostavke.

Organizacijska kultura kao skup zajedničkih vrijednosti, vjerovanja i pretpostavki je najjači alat čijim oblikovanjem menadžer može utjecati na stav zaposlenika.¹⁴⁹ Da bi se ublažili otpori promjenama, menadžeri trebaju dobro iskomunicirati promjene koje će tek nastati, a tijekom njihove implementacije također poticati dobru komunikaciju. Osim toga treba odabrati prave ljude koji prihvaćaju promjene te im pružiti potporu.

General Motors je 2012. imao prodaju na Američkom tržištu na razini od 2,9 milijuna. Njihovo poslovanje i profitabilnost je ugrozio ulazak Toyote i kineskih proizvođača automobila na sjevernoameričko tržište, kao najjačih konkurenata. Kao da to nije dovoljno, financijska kriza je dodatno poremetila tijek novca ovom poduzeću. Osim eksternih faktora, narušeno poslovanje je rezultat i internih učinaka. Naime, zbog dogovora sa sindikatima, General Motors je morao poslovati na minimalnoj razini od 80% iskorištenosti kapaciteta, što je rezultiralo gotovo dvostruko većim troškovima plaćenog radnog sata u odnosu plaćeni radni sat koji si je Toyota mogla priuštiti. Ovakve velike razlike među konkurencijom često dovode do bankrota. Međutim, General Motors se odlučio boriti za svoju raniju tržišnu poziciju, što je iziskivalo određene organizacijske promjene; strukturalne, troškovne, procesne i kulturalne.¹⁵⁰ U skladu s ranije spomenutim

¹⁴⁹ BELAK, S. & UŠLJEBRKA, I., Organizacijska kultura kao čimbenik uspješe provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina* 2/2014, 2014., str. 87

„Na stav zaposlenika najbolje se može utjecati organizacijskom kulturom jer ona predstavlja skup zajedničkih vrijednosti, vjerovanja i pretpostavki koji oblikuju ponašanje i stav organizacijskih članova. Proizlazi da se organizacijska spremnost ne može kvalitetno izgraditi bez menadžerskog djelovanja na organizacijsku kulturu.“

¹⁵⁰ KHAN, M.,A., Organizational Change: Case Study of General Motors“, *ASEE 2014 Zone I, Unifersity of Bridgeport, Bridgpeort, USA*, 2014., str. 3

„In external forces the GM which was greatly affected by the japans based company Toyota was the emerged competitors in that time, the north America is still the biggest market place for GM where the company sold out in recent year round about 2.9 million and the nearest competitor is Toyota and china based companies, these competitors with great extent disturbed the total profitability of the general motor, and the second external forces which the company faced a huge problem was financial crises which with great extent collapsed the cash flows of the company. The another force for change to GM was the high wages cost to

razlikama u troškovima rada, GM je srezao plaće zaposlenicima. Formirali su novi odbor koji direktno surađuje s izvršnim direktorom i na taj način pojačali komunikaciju vrha organizacije s tržištem. Otpor promjenama zaposlenika je prštio sa svih strana; zbog srezanih plaća do nedovoljne involviranosti u poslovanje zbog jake centralizacije i novog načina delegiranja ovlasti proizašlih iz strukturnih promjena. Ovo je dokaz utjecaja strukturnih promjena na promjene zaposlenih. Ali, navedene promjene su omogućile poduzeću da se orijentira na prodaju i vraćanje ranije tržišne pozicije. Iako, poduzeću su paralelno bile potrebne i brojne druge promjene, ali manje radikalnije. Uvođenjem organizacijskih promjena General Motors je vratio svoju tržišnu poziciju na američkom tržištu. U novije vrijeme, tržišnom udjelu poduzeća su zaprijetili neki drugi eksterni faktori, poput promjena u preferencijama poduzeća i naglo rastuće tehnološke promjene, što opet iziskuje dodatne organizacijske promjene u očuvanju tržišnog udjela.

5.2. Starost i veličina kao determinante opstanka poduzeća

Učinci poslovanja poduzeća su determinirani brojnim činiteljima nastalim internim i eksternim operacijama poduzeća. Veličina poduzeća kao jedan od važnih faktora utjecaja ima određeni utjecaj na poslovni učinak obzirom na prednosti i nedostatke s kojima se suočavaju poduzeća s različitom razinom rasta. Osim veličine, i starost poduzeća se prepoznaje kao važan faktor utjecaja.¹⁵¹ U svom rastu, poduzeće stječe određena znanja koja povećavaju produktivnost i kvalitetu rada i posjedično proizvoda. Malo poduzeće uza

employees as the company was paying \$74 per hour as compared to Toyota \$44 per hour, because GM was an agreement with trade union. And the GM was compelled to run the plant with minimum 80% capacity whether it was needed or not, these things play an important role in the bankruptcy of the company. By keeping in view the above discussion the company ultimate decided to bring or make change in the company, so the company decided to bring changes on some areas of the business, these were included, structural change, cost change, process change and cultural change“

¹⁵¹ KIPESHA, E.F., Impact of Size and Age on Firm Performance: Evidence from Microfinance Institutions in Tanzania, *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol. 4, No.5, 2013. str. 105

„The performance of a firm is a function of many different factors from both internal and external of the firm operations. Among the important factors are the size and age of the firm, which indicate the amount experience possessed by the firm. The size of the firm has shown to have an impact on performance due to the advantages and disadvantages faced by the firms with a particular level of growth.“

sve svoje prednosti, ima i velike nedostanke. Ti nedostaci djelomično dolaze i od velikih poduzeća koja ugrožavaju njihov opstanak.

Istraživanja su pokazala da mala poduzeća imaju veće probleme u borbi za opstanak. U toj borbi za opstanak, oni nastoje privući investitore. Iako se najčešće malo poduzeće povezuje s mladim poduzećem, to ne mora biti točno, jer malo poduzeće može biti dio matičnog društva koje ga financijski opskrbljuje.¹⁵² Zato malo poduzeće, ne nužno i mlado, nailazi na znatno veće prepreke financiranja, počevši od banaka koje im nisu naklonjene, do ostalih sumnjičavih investitora. U skladu s tim, manja je sigurnost opstanka, tj. veća je stopa mortaliteta malih poduzeća. Zato poduzeća mogu pribjeći raznim udruživanjima u cilju osiguravanja vlastitog opstanka.

U svom istraživanju *Hall, B.H.* povezuje sposobnost opstanka poduzeća s tehnološkim sposobnostima poduzeća, mjerene razinom korištenja istraživanja i razvoja, te patenata. Autorica tvrdi da na vjerojatnost preživljavanja poduzeća uvelike utječu aktivnosti istraživanja i razvoja, na način da izgrađuju baze znanja koje povećavaju tržišnu vrijednost poduzeća. Na temelju provedenog istraživanja zaključuje da se vjerojatnost preživljavanja povećava s udjelom akumuliranih rashoda za istraživanje i razvoj u ukupnom kapitalu poduzeća. Uz to, istraživanje uključuje i patentiranje, te pokazuje da je učinak bolji kod poduzeća koja nemaju patente.¹⁵³ Navedeno istraživanje je jedno od onih koji se opiru

¹⁵² ALDRICH, E.D. & AUSTER E.R., Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Vol. VIII, 1986., str. 181

„Thus, empirical evidence suggests that small size does make survival problematic. Often smallness is coupled with newness, but not all organizations are born small. Some have parent companies that provided for them financially, whereas others are fortunate and find substantial backing from investors and relatives“

¹⁵³ HALL, B. H., The relationship between firm size and firm growth in the US manufacturing sector, *The Journal of Industrial Economics*, 35, 583-606., 1987., citirano prema: CEFIS, E., & MARSILI O., A Matter of Life and Death: Innovation and Firm Survival, *Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam*, str. 2.-3.;

„For example, Hall (1987) relates the survival probability to the technological capabilities of firms, measured by using R&D and patent statistics. She argues that the R&D activities by the firm contribute to build a stock of knowledge that increases the market value of the firm and consequently its likelihood of survival. Hall (1987) finds that the survival probability increases with the share of accumulated R&D

uvjerenjima da veličina i starost poduzeća najviše utječu na mogućnost opstanka. Stoga su promatrane varijable jedne od rijetkih koje su to i uspjele istraživanjem potvrditi.

Životni ciklus proizvoda i tehnologije na suvremenom vrlo konkurentnom tržištu je izrazito kratak. Zato poduzeća pribjegavaju stjecanju inovacijskih znanja i vještina u izgradnji kompetitivnih prednosti. *Cefis, E. & Marsili O.*, su proveli istraživanje o utjecaju inovacija na opstanak poduzeća tijekom njegovog životnog ciklusa. Istraživanje je provedeno nad Nizozemskim poduzećima koja imaju najmanje 10 zaposlenika, posluju od 1996. do 2003. (kad je započeto istraživanje) a prosječna veličina poduzeća je pritom 117,2 zaposlenika. Autori su došli do niže navedenih saznanja.

Istraživanje je obuhvatilo poduzeća koja koriste inovacije i koja ne koriste inovacije u sklopu organizacijske strategije rasta, bez obzira o kojem se tipu inovacija govori. Pritom su se kao nezavisne varijable kontrolirale starost organizacije, veličina, rast i primijenjena vrsta tehnologije. Istraživanje je pokazalo da poduzeća koja koriste proizvodne inovacije nemaju veću sposobnost opstanka, dok ona koja koriste procesne inovacije imaju veće mogućnosti opstanka. Odnosno, postoji značajna razlika između primjene proizvodnih i procesnih inovacija na sposobnost opstanka poduzeća.¹⁵⁴ Na tabeli br. 2 su prikazani rezultati istraživanja. Vidljivo je da starenjem ona poduzeća koja koriste inovacije imaju veću mogućnost opstanka, a među njima procesni inovatori najveću. U promatranom periodu, 26,3% poduzeća koja nisu inovatori nisu ni opstali, dok su najizdržljiviji ostali opet procesni inovatori, iako im uz bok stoje nedefinirani inovatori. Usporedba promatranih rezultata istraživanja pokazuje da ipak postoji razlika u primijenjenim

expenditures on the total capital of a firm and this effect is more evident for firms that do not have patents than for firms that do have patents.“

¹⁵⁴ CEFIS, E., & MARSILI O., op.cit., str. 16

„Performing the univariate analysis of the survival functions, we observe a marked difference between innovators and non-innovators, regardless of the type of innovation. In the multivariate analysis, when we control for the effects of age, size, growth and nature of technology, the role of innovation remains positive and well defined. Moreover, we are able to detect that there is a distinctive difference between product and process innovators. Firms that introduce new products do not have higher chances of survival than non-innovators. In contrast, firms that can implement process innovation do benefit of higher survival likelihood.“

inovacijama. Zato se inovacije mogu svrstati u jedan od utjecajnih faktora na opstanak poduzeća, uz starost i veličinu. Promjene u poslovanju poduzeća koje stari, a uzrokovane inovacijama dovode do rasta organizacije, a posljedično i do potrebe prilagodbe postojećih organizacijskih struktura. Inovacije su jedan od razloga koji je i doveo do pojave novih oblika organizacijskih struktura.

Tabela 3 Stope opstanka poduzeća na odabranom uzorku ¹⁵⁵

Year	Non Innovators	Innovators	Process Innovators	Product Innovators
0	100	100	100	100
1	99.9	99.9	99.9	100
2	96.4	98.6	98.7	98.6
3	91.7	95.4	95.6	95.4
4	88.5	92.4	92.6	92.2
5	85.9	89.1	89.7	88.9
6	81.4	85.7	86.4	85.6
7	77.3	82.0	82.6	82.0
8	73.7	77.7	77.6	77.5
Number of firms	1200	2075	1590	1885
% of failures	26.3	22.3	22.3	22.4

Potrebe za kapitalom su jedna od stavki kojima poduzeće davatelj franšize može pomoći mladom i/ili malom poduzeću u prevladavanju obveza novonastalog poduzeća. Osim toga, naklonjenije su im i financijske institucije.¹⁵⁶ Vrlo često poduzeća koja se i odluče za korištenje franšize dožive poslovne neuspjehe jer uspjeh franšize najviše utječe odabir lokacije.

U područjima podložnim tehnološkim promjenama i cjenovnim ratovima, sklapanje dugoročnih ugovora može biti učinkovito malim i mladim poduzećima ako i samo ako su

¹⁵⁵ CEFIS, E., & MARSILI O., A Matter of Life and Death: Innovation and Firm Survival, *Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam*, str. 23

¹⁵⁶ ALDRICH, E.D. & AUSTER E.R., op.cit., str. 186

„In general, however, franchising provides certain benefits to the franchisee that help overcome liabilities of newness. Capital requirements may be partly met by the franchisor, and financial institutions apparently are more willing to lend to franchisees than to independent owners.“

fleksibilni u odnosu na potrebe nastale na promjenjivom tržištu. Zato volatilnost i konkurentnost tržišta određuju izvedivost ove vrste udruživanja.¹⁵⁷ Temeljna korist koju malo i mlado poduzeće dobiva sklapanjem dugoročnih ugovora je pristup resursima, kapitalu. Na poduzeću je da procjeni dali mu je zaštita postignuta dostupnim kapitalom važnija od autonomije.

Poduzeća se mogu zaštititi i spajanjem i akvizicijama. Pritom mogu primijeniti samo-likvidirajuću strategiju ako u vlastito poslovanje u potpunosti inkorporiraju poslovanje poduzeća stjecatelja.¹⁵⁸ Ova vrsta udruživanja ima najrigoroznije mjere nad poduzećem. Prilikom predaje poduzeća vanjskom autoritetu, menadžment mora biti spreman na potpuni gubitak kontrole nad organizacijom.

S druge strane, akvizicije velikim i starijim poduzećima olakšavaju posao. Umjesto da aktiviraju vlastita ulaganja, menadžeri traže poduzeća koja bi mogli akvizirati, s čime mogu izbjeći investicijske i općenito poslovne rizike ulaganja u nove tehnologije, prakse ili slično.¹⁵⁹ Međutim, akvizicije sa sobom nose dugoročne obveze, stoga su velikom i starom poduzeću sigurnija udruživanja temeljena na ugovorima, koje je znatno lakše raskinuti u slučaju nezadovoljstva zajedničkim poslovanjem.

¹⁵⁷ Ibid, str. 187

„Weather contracting is a feasible strategy largely depends on the volatility and competition in the environment. In those environments where price wars are frequent and technological changes are common, long-term contracts will be stifling unless the contracts are flexible and can be altered based on changes in the market.“

¹⁵⁸ ALDRICH, E.D. & AUSTER E.R., loc. cit.

„Being acquired by or merging with an older or larger business is another self-protecting strategy adopted by smaller or newer organizations, but in cases where the acquired business is completely incorporated within the acquirer, it is also self-liquidating strategy.“

¹⁵⁹ Ibid, str. 189

„For older and larger organizations, acquisitions allow the by-passing of the high risk start-up period during which new technologies or managerial practices are tried out. Rather than invest resources to internal experiments, managers can scan the business horizon and choose acquisition targets that have established a track record presaging future success.“

Veće organizacije koje su postigle dugoročnu stabilnost su u boljoj poziciji od malih organizacija pri konkuriranju na tržištu rada. Razvijenije poduzeće je sposobno svojim zaposlenicima omogućiti profesionalna usavršavanja i razne izobrazbe, te razne sustave poticaja. U skladu s tim i napredovanja unutar organizacije jer velika organizacija osigurava i širok spektar radnih mjesta. Mala poduzeća si to ne mogu dozvoliti, no omogućavaju zaposlenicima stjecanje širokog raspona vještina znatno brže negoli bi to uspjeli u velikim organizacijama.¹⁶⁰ Međutim veliko poduzeće se pri svakom usavršavanju radnika mora suočiti s mogućnošću da će konkurentno poduzeće „preoteti“ izgrađenog radnika, bez potrebe za daljnjim ulaganjem u njega. Zato poduzeće mora biti sigurno da mu je takvo osoblje primjereno plaćeno, lojalno i zadovoljno, što je preduvjet da dodatna izobrazba poluči pozitivne rezultate na poslovanje.

5.3. Financijski rezultati i starost poduzeća

Na financijske rezultate poduzeća može utjecati veći broj činitelja. Za početak, ono se može susresti s nebrojenim vrstama kriza koje se mogu devastirajuće odraziti na poslovanje, a pritom se samo od nekih može zaštititi proaktivnim djelovanjem. Njihov utjecaj se očituje na svim kvantitativnim pokazateljima uspješnosti poduzeća. Međutim, nije isključivo i da poduzeću kriza može predstaviti priliku, u vidu potrebe za reorganizacijom, koja može biti dobar pothvat za nužne promjene u poslovanju.

Organizacijska kriza se može definirati kao događaj niske vjerojatnosti i visokog učinka koji prijeti životnoj snazi organizacije. Taj nastali događaj se očituje u nejasnoći uzorka, posljedica i sredstava za postizanje rješenja, te uvjerenju da se odluke moraju žurno

¹⁶⁰ Ibid, str. 182

„Fourth, small organizations face major disadvantages in competing for labor with larger organizations. Larger organizations, with their internal labor markets and perceived long-term stability, offer employees opportunities for career development and security of tenure that are lacking in smaller organizations. Internal labor markets offer employees incentives to remain with the employer that hired them. Increasing skill and experience are rewarded with the chance to move up to higher rated and better paying jobs. Small business are not absolutely disadvantaged, of course, as they offer employees a chance to learn a broader range of skills more quickly, but internal mobility opportunities are usually limited to relatives or co-ethnics of the owner(s).“

donijeti. ¹⁶¹ Prema tome, nije moguće nabrojiti sve moguće vrste kriza, ali je moguće prepoznati (prve) znakove krize. Svaka neočekivana pojava može rezultirati krizom i zaprijetiti opstanku poduzeća, te se odraziti na financijske rezultate poslovanja. Kad poduzeće detektira možebitnu krizu, ili kad ona iznenadno nastane, menadžment prvo treba definirati s kojim se tipom krize poduzeće suočava. Dobra komunikacija među zaposlenima i organizacije s okolinom sprječava krizu ili doprinosi suočavanju.

U unutarnje uzroke krize se mogu ubrojiti: loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nedostatak morala uprave, korupcija, bolest rivalitet, nepostojanje organizacijske kulture, loši radni uvjeti, nerealni ciljevi sindikata, nedostatak komunikacije i slično. Ovi uzroci krize nastaju unutar organizacije i često nisu predvidljivi. Na vanjske uzroke krize organizacija ne može utjecati, jer oni dolaze iz organizacijske okoline. To su npr. prirodne katastrofe, političke i društvene promjene, gospodarske krize, promjene na tržištu i slično. ¹⁶² Pravovremeno prepoznavanje kriza koje prijete poduzeću omogućava bolju pripremu za sučeljavanje s njom, ili čak mogućnost da prijetnja postane prisilni preokret koji se manifestira kroz organizacijske promjene koje mogu doprinijeti poslovanju. Stoga, ona ne mora nužno biti negativna. Obično se poduzeća sličnih djelatnosti i industrija suočavaju sa sličnim krizama. Jedan od najvećih problema koji može proizaći iz krize je narušena reputacija poduzeća. Dobro razvijena unutarnja komunikacija i kvalitetan rad odjela odnosa s javnošću bi trebao eliminirati mogućnost

¹⁶¹ PEARSON, C., et. al., Reframing crisis management, *Academy of Management Review* (23) 2., New York, 1998. citirano prema: MILAŠ, Z., & TOMIĆ, Z., Strategija kao odgovor na krizu, *Politička misao*, vol.44, no. 1, 2007., str. 139.,

„Organizacijska kriza događaj je niske vjerojatnosti i visokoga učinka koji prijete životnoj snazi organizacije, očituje se u nejasnoći uzroka, posljedica i sredstava za postizanje rješenja, kao i u uvjerenju da se odluke moraju žurno donijeti.“

¹⁶² MILAŠ, Z., & TOMIĆ, Z., op.cit. str. 141

„Vanjski uzroci, kako sama riječ sugerira, nastaju izvan organizacije u okolini. Smatra se da organizacija nema bitnog utjecaja na ove uzroke. Među vanjske uzroke krize danas možemo ubrojiti prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, sigurnosno okruženje itd. Osim vanjskih, krize često nastaju unutar jedne organizacije. takve krize nisu često vidljive. U

nastanka velikog broja poznatih kriza. Kako bi se izbjegla kriza, organizacije trebaju djelovati proaktivno.

Ako se izoliraju pojave organizacijskih kriza kao prisilnog činitelja organizacijskih promjena, te se promatraju promjene u financijskim pokazateljima poduzeća koja su poslovala u uvjetima promjenjivog tržišta, mogu se razmotriti brojna istraživanja promjena financijskih rezultata poduzeća sukladno rastu i razvoju tijekom životnog vijeka poduzeća.

Starija poduzeća imaju bolje poslovne performanse jer su iskusnija, nisu opterećena obvezama mladih poduzeća, te su imala više vremena naučiti o poslovanju. Osim toga, zbog stečene reputacije si mogu dozvoliti postavljanje većih marži na svoje proizvode ili usluge. Međutim, starenjem organizacija postaje inertna i birokratizirana i nije u toku s modernim tržišnim promjenama. Zato je potrebno istražiti veze između profitabilnosti i starenja poduzeća.¹⁶³ Potrebno je istražiti i druge mjere financijskih učinaka koje djeluju na poduzeće njegovim starenjem, a profitabilnost je samo jedna od njih.

Postoji značajna pozitivna veza između likvidnosti i starosti poduzeća, te profitabilnosti i starosti poduzeća, ali značajna negativna povezanost između intenzivnosti korištenja financijske poluge i starosti.¹⁶⁴ Ovaj zaključak je rezultat postavljanja teorijske osnove i provedenog istraživanja na uzorku od 30.000 poduzeća, provedenog od strane *Winklud, J., Baker, T. & Shepard D.* Autori su nastojali ispitati način na koji tri financijska indikatora (korištenje financijske poluge, likvidnost i profitabilnost) utječu na opstanak poduzeća od

¹⁶³LIARGOVAS,P, & SKANDALIS,K., Factor affecting firms financial performance The Case of Greece, *University of Peloponnese*,2008., citirano prema: ALMAJALI, A.Y., & ALAMRO, S.A., Factors Affecting the Financial Performance od Jordanian Insurance Companies Listed at Amman Stock Exchange“, *Jurnal of Management Research*, Vol. 4, No.1, 2012., str. 272

routines, which are out of touch with changes in market conditions, in which case an inverse relationship between age and profitability or growth could be observed.

¹⁶⁴ WINKLUD, J. et. al., The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness, *Jurnal of Business Venturing*, br. 25, 2008., str. 432

„The estimate for the interaction between liquidity and age is significant and positive (0.025; p b 0.001), the interaction between leverage and age is significant and negative (-0.019; p b 0.001), and the interaction between profitability and age is significant and positive (0.004; p b 0.001).“

njihovog formiranja do sedme godine postojanja. Niže su navedeni pojedinačni rezultati istraživanja.

Izgledi za neuspjeh poduzeća koje koristi nisko intenzivno financijsku polugu kao izvor financiranja se starenjem poduzeća smanjuju. Točnije, istraživanje je pokazalo da u prvoj godini poslovanja poduzeća, izgledi za neuspjeh poslovanja su 38% veći za ona poduzeća koja intenzivno koriste financijsku polugu, u odnosu na ona koja koriste manje intenzivno. U sedmoj godini poslovanja, ta razlika je tek 1%.¹⁶⁵ Često se poduzeća mogu pronaći u situaciji da ne generiraju dovoljno prihoda kojima bi bili sposobni podmiriti sve obveze, što iz perspektive mladog poduzeća može vrlo brzo dovesti do „smrti novorođenčadi“. Ona poduzeća koja svojim poslovanjem uspiju akumulirati dovoljno prihoda, u prosjeku se u sedmoj godini izjednače s onim poduzećima koja nisu na početku poslovanja intenzivno koristili financijsku polugu. Jedan od mogućih razloga uspješne jake borbe kako bi se postigli takvi rezultati, može biti i strah od posljedica propasti poduzeća koje sa sobom donosi velike dugove osnivaču.

Na slici br. 23 je uz kriterij profitabilnosti prikazana mogućnost (ne) uspješnosti poslovanja poduzeća tijekom njegovog starenja. Vidljiv je određeni raskorak između povezanosti generiranja profita i mogućnostima neuspjeha, no taj raskorak se starenjem poduzeća smanjuje. Naprimjer, poduzeće koje generira niske profite u prvoj godini poslovanja ima samo 14% manju mogućnost neuspjeha u odnosu na ono poduzeće koje generira visoke profite, a ta razlika se u sedmoj godini poslovanja svodi na samo 1%.¹⁶⁶

¹⁶⁵ WINKLUD, J. et al., loc.cit.

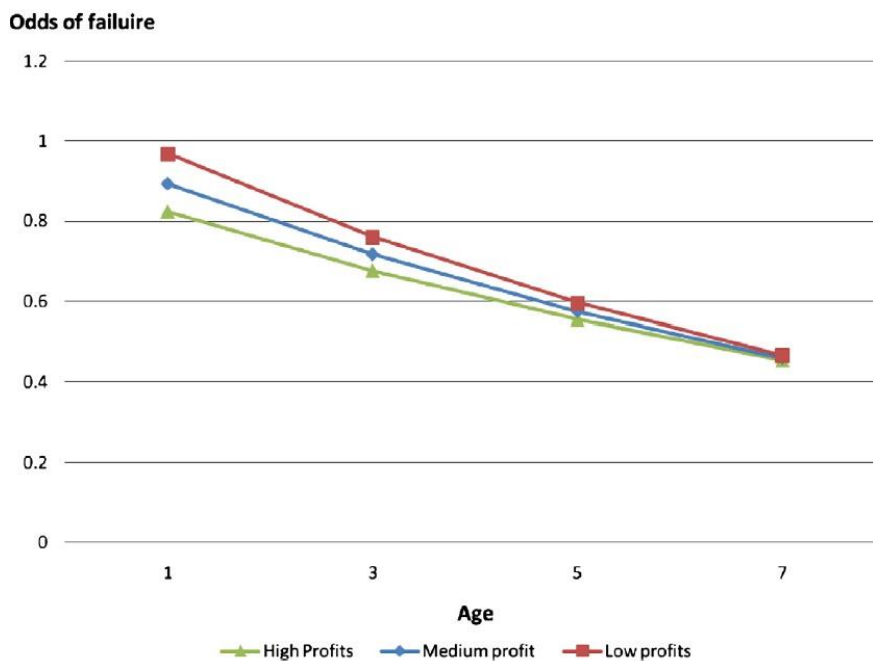
„At age 1, the odds of failure are 38% higher for firms with high leverage (one standard deviation above the mean), whereas the difference is only 1% at age 7. These findings support H3b that low leverage buffers the probability of failure more the younger the new firm.“

¹⁶⁶ Ibid, str. 433

„. For young firms there is a substantial gap between the lines, and this gap decreases with increases in age. Numerically, the odds of firm failure at age one are 14% lower for firms with high profitability (one standard deviation above the mean) than those with low profitability (one standard deviation below the mean). At age seven, the difference has diminished to 1%. These findings provide support for our H4b that high profitability buffers the firms against failure more the younger the new firm“

Prema tome, razina generiranja profita veći učinak ima na mlađa poduzeća, a starenjem se smanjuje, dok u određenom kritičnom trenutku poduzeća bez obzira na profitabilnost, imaju jednake mogućnosti poslovnih (ne)uspjeha.

Slika 23 Profitabilnost u odnosu na starost poduzeća i mogućnost neuspjeha ¹⁶⁷



Autori provedenog istraživanja su na navedenom uzorku zaključili da se uz veću profitabilnost i likvidnost, a manji intenzitet korištenja financijske poluge, povećavaju mogućnost preživljavanja poduzeća do sedme godine. Iako je zdravorazumno zaključiti navedenu tvrdnju, rezultati ovog istraživanja daju menadžerima, koji često stupaju u posao bez snažnih financijskih znanja, upute gdje je poduzeće ranjivo u svojoj mladosti, i upućuju na važnost ranog odlučivanja o financijskim instrumentima.

Ghafooriard, M. et al., nakon provedenog istraživanja odnosa između veličine i starosti poduzeća predlažu da se prije investiranja u poduzeće razmotre starost i veličina poduzeća kao varijable utjecaja na financijske učinke poduzeća. Napominju i da na duži period

¹⁶⁷ Ibid, str. 430.

poduzeća koja u svom starenju ne napreduju, ne mogu znatno poboljšati svoje poslovanje usprkos pozitivnoj korelaciji starosti s financijskim učincima. I treće, poduzeća trebaju voditi brigu o povećavanju vrijednosti svoje imovine, tj. o svom rastu us pomoć svih dionika, obzirom da je veličina poduzeća u pozitivnoj korelaciji s financijskim učincima.¹⁶⁸ Pozitivna veza između veličine i starosti poduzeća je sigurno i rezultat učenja organizacije kroz period u kojem posluje na tržištu, iako poduzeće može i starenjem postati inertno i nefleksibilno, te se zadržati na određenoj veličini bez tendencije rasta. Na zaustavljanje rasta mogu utjecati i krize ili druga krajnost - sama volja poduzetnika. Ova istraživanja eliminiraju te mogućnosti, i ispituju ona poduzeća koja streme rastu. Njihovo istraživanje je samo potvrdilo prethodna istraživanja drugih autora koje su naveli u radu, ali je usredotočeno isključivo na poduzeća prisutna na Teheranskoj burzi. Ipak, daljnjim istraživanjem se primjećuju velika odstupanja u ovim kategorijama među istraživanjima brojnih autora.

Dogan, M. je ispitao je utjecaj veličine, starosti, likvidnosti i korištenje financijskih poluga na profitabilnost. Rezultati istraživanja su pokazali pozitivnu korelaciju veličine i likvidnosti s profitabilnosti, a negativnu korelaciju s kategorijom starosti poduzeća i korištenja financijske poluge. Pritom je uzorak sačinjavalo 200 poduzeća s Istanbulske burze u razdoblju od 2008. do 2011.¹⁶⁹ Ovo istraživanje je vrlo slično prethodnom, iako malo šire, te uključuje više kategorija iz novije povijesti.

¹⁶⁸ GHAFOORIARD, M., et al., Assesing the Relationship between Firm Size, Age and Financial Performance in Listed Companies on Teheran Stock Exchange, *International Journal of Scientific Management and Development*, Vol.2 (11), 2014., str. 634

„Considering the results, some suggestion can be made in the following manner: (1) Due to the fact that there is a significant positive relationship between firm size, age and financial performance, it is suggested to pay more attention to these variables when investing in a firm. (2) Although firm age has significant effect on firm`s financial performance, it should be noted that even in long period, non-advanced companies cannot improve much. (3) Since firm size (total assets value) and its financial performance are positively and significantly associated, firms should pay considerable attention to their assets` development through their shareholders.“

¹⁶⁹ DOGAN, M., Does Firm Size Affect the Firm Profitability? Evidence from Turkey, *Research Jurnal of Accounting and Finance*, Vol. 4, No.4, 2013., citirano prema: Ibid, str. 632.str.,

Potreba za povratkom izgubljenog legitimiteta poduzeća često iziskuje promjene u vodstvu, misiji i općih praksi koje poduzeće primjenjuje. Iako te promjene mogu biti suptilne, kao naprimjer, odnositi se na povećanu sigurnost ili preraspodjelu osoblja, ipak su češće strukturalne promjene koje se odnose na promjene vodstva, velike promjene u poslovanju ili povećane mjere orijentirane na prepoznavanje kriza i njihovo istraživanje.¹⁷⁰ Sve navedene promjene neminovno dovode do promjene organizacijske strukture poduzeća.

Coad, A., Segarra, A & Teruel M. su proveli iscrpno istraživanje nad 62.259 poduzeća. tj. 61,72% ukupnih proizvodnih španjolskih poduzeća s tri i više zaposlenika, i njihovim podacima između 1998. i 2006.¹⁷¹ Mjerili su performanse i financijske varijable koje se mijenjaju starenjem poduzeća. Pritom mjere produktivnost, profitabilnost, dugoročne i kratkoročne obveze, broj zaposlenika i razinu prodaje. Njihovo istraživanje se razlikuje od ostalih zbog prikaza usporedbe promjena tijekom starenja poduzeća. Drugi autori pretpostavljaju da rast poduzeća linearno raste s organizacijskom starosti. Na tabeli br. 3. su prikazani rezultati provedenog istraživanja. Prikazane su deskriptivne varijable, medijani i standardne devijacije. Poduzeća su podijeljena po kategoriji starosti u tri kategorije; ona koja posluju manje od 10 godina, između 10 i 19 godina, te ona koja posluju više od 20 godina. Iz tabele je vidljivo da se starenjem poduzeća povećava njihova

„Dogan (2013.) examined the impact of size, age, liquidity and leverage on profitability for 200 companies listed in Istanbul Stock Exchange for the years 2008 to 2011. The results indicated a positive effect for both the size and the liquidity on the profitability. While found a negative impact of age and leverage on the profitability.“

¹⁷⁰ SEEGER, M.W., Communication and Organizational Crisis, Greenwood Publishing Group, 2003., str. 147
„Changes in leadership, mission, and general practices are sometimes necessary to regain legitimacy. These changes may be subtle, such as increased security or a redistribution of personnel. More often than not, however, crises produce conspicuous structural changes, such as new leadership, major changer in operations, or unprecedent means for sensing and averting crises.“

¹⁷¹ COAD, A., et al., Like milk or wine: Does firm performance improve with age?, *Structural Change and Economic Dynamics* 03/2013; 24(1), 2010., str. 7

„Our dataset is composed by manufacturing sectors belonging to the NACE classification with codes between 15 and 36 during the period 1998 to 2006. We restrict our analyses to firms with 3 or more employees, so the sample is limited to 62,259 firms that covers 61.72% of total Spanish manufacturing firms with 3 or more employees.“

veličina (mjerena brojem zaposlenika), a sukladno tomu, prodaja, produktivnost i profitabilnost također. Međutim, svaki kriterij varijabla rasta protekom vremena opada. Iz rezultata financijske strukture, udio kratkoročnih obveza u ukupnoj imovini se starenjem poduzeća smanjuje. Glavni razlog početno visokom udjelu vjerojatno leži u visokim kamatnim stopama na kredite, koje banke nude zbog nesigurnosti koje proizlaze od strane tek osnovanih poduzeća.

Suradnja banke i poduzeća utječe na određivanje kamatne stope koje će banka ponuditi poduzeću. Što je poduzeće starije, tj. što duže surađuje s bankom, nudit će mu se povoljnije kamatne stope.¹⁷² Banka konstantno mora zarađivati od svojih klijenata, a sigurni klijenti predstavljaju siguran prihod. Na tom putu, što je duže poduzeće kreditno vezano za banku, ona će biti spremnija poduzimati i daljnje mjere zadržavanja klijenata nuđenjem nižih kamatnih stopa. Suprotno, banka „grabi“ zaradu koju može mladim poduzećima s kratkoročnim kreditima isključivo zato što to može. Poduzetnik najčešće nema dovoljno vlastitih sredstava na samom početku poslovanja, što banci signalizira rizičnu suradnju s mladim poduzećima.

Zbog mogućeg utjecaja kategorije starosti i veličine, autori su izradili regresijski model u kojem je starost nezavisna varijabla, a veličina poduzeća izolirana. Razrada modela je pokazala rezultate u kojima je vidljivo da starost poduzeća uz izoliranu veličinu poduzeća ima pozitivan utjecaj na produktivnost, a negativan na profitabilnost, što je suprotno prethodnom istraživanju u kojem su obje varijable uvrštene. To znači da su starija poduzeća pretežno profitabilnija samo zato što su veća, tj. veća poduzeća generiraju veće

¹⁷² LEENDERS, R. & GABBAY, S.M., Corporate Social Capital and Liability, *Springer Science & Business Media*, 1999., str. 456

„Older firms received loans at lower interest rates. This finding suggests that banks value older, more established firms. Age of the firm appears to carry important information in the market context that is not fully substituted by the duration of the tie between the organization and its bank.“

profite, a utjecaj starosti ih sputava. Osim toga, utjecaj starosti poduzeća je uz izoliranu veličinu pokazala i pozitivan utjecaj na omjer kapitala ¹⁷³ Ako rezultati pokazuju da uz

Tabela 4 Medijani i standardne devijacije u 2006. Godini ¹⁷⁴

	All	Less than 10	Between 10	20 or more
	10	years	and 19	years
	10	7	10	19
Employees	(99.07)	(57.73)	(78.15)	(158.70)
	768.96	508.13	723.59	1879.32
Sales	(44500.19)	(19782.46)	(50359.21)	(58684.61)
	270.07	179.31	260.18	631.05
Added Value	(6772)	(4396.40)	(5872.75)	(10152.02)
	26.71	23.71	26.22	32.58
Productivity	(90.04)	(138.05)	(39.43)	(46.89)
	1.53	1.26	1.66	1.74
Profitability	(67993.88)	(112724.9)	(723.37)	(209.27)
FINANCIAL STRUCTURE				
Short-term debt	297.87	217.09	272.28	638.86
	(19370.84)	(8726.03)	(14785.15)	(32838.44)
Long-term debt	62.34	53.54	57.59	96.88
	(7775.45)	(8231.64)	(5394.27)	(10022.65)
% over total assets				
Short-term debt	51.39	60.28	50.05	42.71
	(221.95)	(351.76)	(58.09)	(105.82)
Long-term debt	10.45	14.69	10.45	6.17
	(95.69)	(151.39)	(32.66)	(39.74)
GROWTH VARIABLES				
Employees	0	0	0	0
	(120.97)	(154.59)	(100.34)	(96.21)
Sales	6.93	11.84	5.78	4.32
	(24230.72)	(41670.9)	(134.14)	(324.17)
Added Value	5.96	10.54	4.90	2.98
	(575010.1)	(985298.70)	(8055.37)	(777.11)
Productivity	3.83	4.65	3.53	3.34
	(10093.04)	(17350.76)	(342.42)	(783.38)

¹⁷³ Ibid, str. 16

„We observe that age has a positive effect on productivity, even after controlling for other influences. Interestingly enough, however, age has a negative effect on profitability. Although Figure 5 shows that profitability increases with age, when we control for other factors such as size, the effect of age becomes negative. While older firms are more profitable, on average, this is mainly because they are bigger. This is because their large size confers higher profitability levels, but the distinct effect of age is negative. Finally, the results in Table 2 show that age also has a large positive effect on the equity ratio.“

¹⁷⁴ COAD, A., et al., op.cit., str. 8

izoliranu veličinu poduzeća, starenjem poduzeće postaje produktivnije a neprofitabilnije, očigledno poduzeća u svom rastu vuku probleme poput zaduživanja u mlađim danima, a koja su morali poduzeti kako bi napredovala i rasla kroz svoj životni ciklus. To također pokazuje i da rast poduzeća uvjetovano rastom broja zaposlenika, i općenito organizacijsko učenje dovodi do rasta opće uspješnosti poslovanja, dok starenjem poduzeća bez daljnjeg razvoja u pogledu veličine ono postaje inertno i nefleksibilno što rezultira smanjenjem profitabilnosti.

Poduzeće starenjem stječe poslovna iskustva, prepoznatljivost na tržištu, izgrađuje tehnološke sposobnosti i odnose s okolinom. Sve navedeno poduzeću bi trebalo pomoći pri internacionalnoj ekspanziji. Uz to, starijim poduzećima manjka resursa, stoga internacionalizacijom ne ugrožavaju obveze postojećeg poslovanja.¹⁷⁵ Suprotno, mladim poduzećima manjka svega ranije navedenog, stoga su bitno ranjivija od stariji poduzeća ako se odluče na internacionalizaciju.

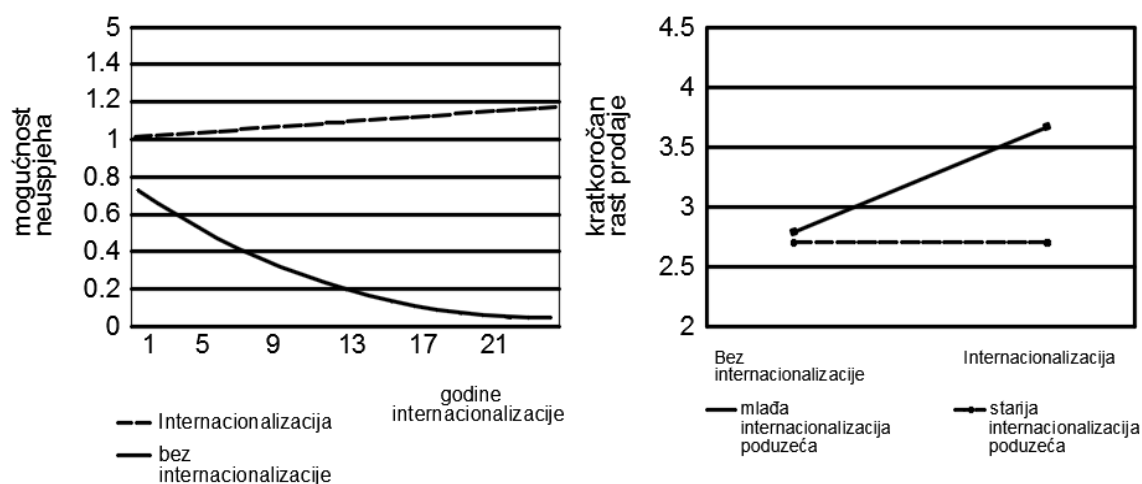
Na slici br. 24 (lijevo) su prikazane mogućnosti neuspjeha poduzeća koja se odluče i onih koja se ne odluče za internacionalizaciju, te je vidljivo da ista ide u prilog poslovanju mladog poduzeća, i ona se s godinama postojanja poduzeća i dalje povećava. Iako se povećava smanjenom stopom, ipak postoji veća mogućnost opstanka internacionalizacijom, negoli je mogućnost opstanka poduzeća koje se ne oduči na internacionalizaciju. Pritom njegova mogućnost opstanka na trenutnom tržištu ima veću tendenciju pada. Na desnoj strani iste slike je vidljivo da odluka o internacionalizaciji starijim poduzećima ipak ne doprinosi kratkoročnom rastu prodaje, dok mlada poduzeća koja se odluče za internacionalizaciju očekuje rast. Opravdanje ovakvog ponašanja na

¹⁷⁵ CARR, J.C. et al., A Study of The Moderating Effects of Firm Age at Internationalization on Firm Survival and Short-Term Growth, *Strategic Entrepreneurship Journal*, No. 4., 2010., str. 184

„As firms age, they gain experience and build their resources in domestic markets, which can allow them to better handle the shocks created by internationalization. Older firms are also more likely to have the complementary assets (e.g., name recognition and technological capabilities) as well as intangible resources needed to support international expansion. Older firms also typically have the slack organizational resources and, therefore, do not compromise ongoing commitments to their existing operations.“

internacionalnom tržištu po pitanju starosti poduzeća leži u tom što su mlada poduzeća, iako bez poslovnog iskustva i resursa, fleksibilnija u prilagodbi poslovanja. Rastom prodaje se očekuje da će poduzeće rasti i u svojoj veličini starenjem, a rastom slijedi i potreba za prilagodbom organizacijske strukture. Stoga bi moglo zaključiti da internacionalizacija poduzeća dovodi do promjena u organizacijskoj strukturi, i to mladom poduzeću znatno brže zbog brže vremenske prilagodbe. Organizacijska struktura starijeg poduzeća koje se odluči za internacionalizaciju, se mijenja znatno sporije, u skladu s njegovim daljnjim rastom koji je vrlo spor, ili vjerojatnije – uopće ne mijenja ako nastavi poslovati na istoj razini prodaje. Međutim, poduzeće može odlučiti i promijeniti svoju organizacijsku strukturu zbog prilagodbe novom tržištu, a da uz to izostaje tendencija rasta.

Slika 24 Mogućnosti neuspjeha poslovanja poduzeća koja se odluče za internacionalizaciju (lijevo), i učinak starosti internacionaliziranog poduzeća na kratkoročni rast prodaje (desno)¹⁷⁶



¹⁷⁶ Prilagođeno prema: Ibid, str.189-190 [Prilog 7]

6. RASPRAVA

Poduzeća najčešće započinju poslovanje implementacijom funkcijske organizacijske strukture. Na prvi pogled, funkcijska struktura može biti pogodna za tehnološki orijentirana poduzeća i općenito poduzeća orijentirana inovacijama zbog poticanja specijalizacije po funkcijama. Ipak, postoji odsutnost suradnje među timovima i nemogućnost brzog odgovora na tržišne uvijete. Već ta dva razloga su dovoljno velika da ugroze inovativno i/ili tehnološki orijentirano poduzeće koje starenjem sve više stremi rastu. Zato nefleksibilna centralizirana funkcijska organizacijska struktura nije pogodna za većinu poduzeća s takvim ciljevima, te će se ipak predati malim poduzećima, sveučilištima, uljarama i bolnicama i sl. Stoga, daljnji razvoj i rast funkcijska struktura koči. Ona ne daje dovoljno prostora kreativnosti, pati inovativnost, a posljedično i mogućnost praćenja suvremene tržišne utakmice. Sve to može djelovati vrlo demotivirajuće na zaposlenike zbog prirodne potrebe čovjeka za konstantnim razvojem. Uz to, visok stupanj formalizacije zbog previše pravila ograničava autonomiju zaposlenih. Zato su i nastale nove strukture, neformalne organizacije, koje svemu navedenom pridaju pažnju. Na samom početku prijelaza struktura, formalna i neformalna organizacija su izjednačene. Ali, važno je istaknuti da bez formalne organizacije nema ni neformalne. U neformalnim grupama liderstvo se razvija između ostalog i sukladno stečenom poštovanju u poslovnoj okolini, stoga se može dogoditi da je neformalna grupa uspješnija od formalne. To ne bi trebalo postati kamen spoticanja formalnoj strukturi, već prilika za iskorištavanje prednosti proizašlih iz takve strukture. Paralelno je potrebno provoditi nadzor poštivanja politika i procedura od strane neformalne strukture, te voditi brigu o organizacijskoj kulturi jer je ona u negativnoj korelaciji sa stupnjem formalizacije. Mlado poduzeće koje je na početku svoga rada primijenilo funkcijsku strukturu, a starenjem odlučilo rasti izgradnjom tehnoloških sposobnosti, potom najčešće odabire najpodobniju modernu strukturu. One pak teže ekspanziji na nova tržišta, te su pogodna za geografski disperzirana poduzeća. Iako npr. formiranje strateških jedinica može pridonijeti poslovanju, menadžment mora biti spreman na visoke troškove koje donosi sa sobom divizijska organizacijska struktura, ako se poduzeće odluči na nju. Suvremeno tehnološko orijentirano poduzeće i općenito poduzeće orijentirano inovacijama ne trpi birokratiziranu

organizacijsku strukturu, već iziskuje procesnu orijentaciju i implementaciju timske, virtualne i/ili mrežne organizacije kako bi bilo u mogućnosti pratiti tržišne promjene. Primjena divizijske strukture je učinkovita samo kod veliki organizacija, a posebice im pogoduje mogućnost uspostavljanja strateških poslovnih jedinica. Međutim, poduzeće treba biti dovoljno veliko da može pratiti troškove koje iziskuje divizijska struktura, zbog uspostavljanja divizijskih jedinica. Kao osnovni problem divizijske strukture može nastati neusklađena efikasnost među divizijama. Strateške poslovne jedinice unutar divizijske organizacijske strukture omogućuju bolju međufunkcijsku koordinaciju. Ako jedna divizija ima na raspolaganju više resursa, moguće su međudivizijske tenzije, te se onemogućava uspostavljanje sinergijskog učinka. Na menadžmentu je izazov koordinacije poslovanja na način koji neće ugroziti postizanje sinergijskog učinka.

Rješenje problema tradicionalnih struktura nude moderne organizacijske strukture. One su orijentirane decentralizaciji odlučivanja na putu k fleksibilnosti i pravovremenom rješavanju organizacijskih problema. Moderne organizacije vode brigu i o rezanju troškova nastalih zbog previše slojeva menadžmenta, pa se okreću formiranju organizacijskih struktura s tek nekoliko autonomnih odjela. Brze promjene koje nastupaju na tržištu prisiljavaju poduzeća na jačanje fleksibilnosti i prilagodljivosti poduzeća, a odluke moraju biti donesene u najkraćem mogućem vremenu. U skladu s tim, razvili su se suvremeni oblici organizacije koji nadopunjuju temelje organizacijske strukture. Pliće organizacijske strukture se sve više uvode zbog uočene bezuspješnosti hijerarhija u poduzećima. Iako matrična struktura dovodi do suradnje menadžera i ostalih zaposlenika različitih odjela na postizanju zajedničkih ciljeva, odnosno, ima uravnotežen fokus na više odnosa u organizaciji, njenu idealnu poslovnu uspješnost koči dualna odgovornost članova tima, te neminovno postojanje nadmoći jedne od struktura. Tim može dobiti različite naloge od menadžera različitih divizija. Ti isti menadžeri mogu izgraditi natjecateljski nastrojen pristup, a izbjegavati odgovornost u slučaju problema. Uz to, dvostruki menadžerski tim znatno povećava troškove poduzeća. Zbog svoje kompleksnosti, trebala bi se koristiti samo onda kada nijedna druga organizacijska struktura ne može biti djelotvorna.

Ipak, od svih modernih struktura, najjači odjek doživljava procesna organizacijska struktura baš zbog svoje procesne orijentiranosti, koja se u istraživanjima pokazala kao determinanta utjecaja na opstanak poduzeća. Dovoljno je spomenuti JIT pristup koji koristi procesnu orijentaciju, i njegov učinak na uspješnost poslovanja u posljednjih 15-ak godina.

Kad se govori o trendovima u oblikovanju strukture, dovoljno je osvrnuti se na stanje u IT sektoru. Najuspješnija današnja poduzeća su virtualne organizacije koje se temelje na timskom radu a slijede *New Age* poslovnu filozofiju. Poduzeće koje ne može pratiti brzi tehnološki napredak industrije kojoj pripada, u današnjem globaliziranom okruženju vrlo brzo iščezne iz tržišne utakmice. Važno je istaknuti utjecaj informacijske tehnologije za poduzeća svih djelatnosti pod pritiskom tehnološkog napretka, a usmjereno procesnim inovacijama. Strojevi djelomično smanjuju potrebu za radnom snagom. Tad čovjek obavlja analize, iako i taj zadatak može biti određen informatičkoj tehnologiji. Strojovima je omogućeno praćenje poslovanja duž cijelog lanca, od nabave do transporta.

Niti jedna navedena struktura ne može biti pogodna za poduzeće u svim njegovim fazama životnog ciklusa. Pritom se izoliraju ona poduzeća koja se odlučuju zaustaviti na određenoj razini rasta, poput onih orijentiranih nišama.

Svakom mladom poduzeću je najpodobniji odabir jednostavna neformalna centralizirana struktura. Osnivač mora poticati rad cijele organizacije. On treba kreirati dobru suradnju među članovima koji se trebaju poistovjetiti s organizacijom i imati zajedničke težnje i potrebe. Tek osnovano poduzeće ne može imati niti jednu snažnu strukturu, jer ne pozna dovoljno ni svoje poslovanje, ni okolinu. Osnivač ne prepoznaje iskonski organizacijske probleme, tek se upoznaje s njima. Izazovi koji predstoje mladim poduzećima nestabilne strukture dovode do većih izgleda za neuspjeh poslovanja zbog nestabilnih unutarnjih veza i onih s okolinom, te zbog nedostatka resursa. Ti izgledi za neuspjeh se starenjem poduzeća smanjuju, što znači da poduzeće rastom i starenjem stječe znanja važna za opstanak. Važno je istaknuti da pritom poduzeće na početku svog poslovanja ne mora nužno biti malo, već može biti rezultat raznih vrsta udruživanja, što mu daje određenu razinu stabilnosti. S obzirom da se mogućnost opstanka povećava starenjem, ali smanjenom stopom, poduzeće

se može odlučiti i zaustaviti svoj rast u određenom trenutku i na taj način osigurati svoj opstanak. U narednih nekoliko godina, kad poduzeće upozna svoju okolinu, i svoje sposobnosti razvoja, treba razmišljati o redefiniranju misije, vizije i ciljeva. Bez obzira koja struktura bila najpodobnija za poduzeće specifične djelatnosti, ono već sada mora biti procesno orijentirano kako bi osiguralo svoj daljnji rast. Sada je pravo vrijeme za pronalazak izvora financiranja i ulaganje u tehnologiju i inovacije, da se mogu brati plodovi rada u narednim godinama i osigurati opstanak. U narednih nekoliko godina poduzeće bi trebalo bilježiti nagli rast, odnosno brati plodove svojih ulaganja iz ranijih faza.

U prosjeku nakon manje od deset godina, organizacija može nadjačati osnivača, te se javlja problem delegiranja odluka, iako je tijek novca i produktivnost u punom mahu, ali orijentiranost na okolinu i uspjeh zanemaruje učinkovitost organizacijske strukture. Ako osnivač napusti organizaciju, ona nastavlja živjeti. Ako poduzeće u ovom trenutku ne preispita uspješnost implementirane organizacijske strukture, moguće je prijevremeno organizacijsko starenje. Zato je potrebno uspostavljanje nove, osvježene strukture i poticanje svježih poslovnih ideja. Daljnjim starenjem organizacija postaje inertna i nesprijetna na promjene. Primijenjena organizacijska struktura je birokratizirana. Nastaje problem financiranja dugova iz ranijih faza. Prvi korak u rješavanju problema mora biti implementacija one organizacijske strukture koja će omogućiti dobru komunikaciju među otuđenim zaposlenicima koji se više ne poistovjećuju s organizacijom, te komunikaciju s okolinom. Dolazi to decentralizacije odlučivanja, a zbog formalizacije poduzeće postaje birokratizirano. Tu zamku mora nadvladati primjenom decentralizirane organizacijske strukture, i poticanjem timskog rada. Probleme može riješiti i matična struktura jer potiče timski rad. Ako poduzeće u svojim poznim godinama u kojima rastu dugovi i opada profitabilnost, zanemari kritičko sagledavanje vlastite strukture, ono dovodi u pitanje svoj opstanak. U ovom periodu inovacijska znanja, procesne inovacije i tehnološke promjene te promjena strukture mogu potpuno oživiti poduzeće. Ipak, inovacije su jedan od razloga koji je doveo do pojave novih organizacijskih struktura. Iako se aktivnost oko procesnih inovacija starenjem poduzeća smanjuje, ipak mu osigurava opstanak. Financijske prepreke staro poduzeće mogu dovesti do razmišljanja o raznim vrstama udruživanja, koje će

osigurati dostatne resurse za uredno poslovanje. Pritom svako udruživanje ima direktan učinak na organizacijsku strukturu, koja sad mora biti usklađena s još (bar) jednim poduzećem. Preživjeti će ona poduzeća koja imaju veću profitabilnost i likvidnost, a manju financijsku polugu. Starija poduzeća su profitabilnija zato što generiraju veće profite. Starenje poduzeća bez organizacijskog rasta dovodi do nefleksibilnosti, i na koncu smanjenja profitabilnosti. Poduzeća koja se odluče na internacionalizaciju moraju mijenjati strukturu i prilagoditi je uvjetima tržišta na koja nastupaju. Pritom mlado poduzeće ima veće izgleda za uspjeh, te se oni s protekom godina povećavaju, dok staro poduzeće zbog tromosti i nefleksibilnosti ne daje dobre rezultate ako se odluči za internacionalizaciju. Organizacijska struktura starijeg poduzeća koje se odluči za internacionalizaciju, se mijenja znatno sporije, u skladu s njegovim daljnjim rastom koji je vrlo spor, ili vjerojatnije – uopće ne mijenja ako nastavi poslovati na istoj razini prodaje. Međutim, poduzeće može odlučiti i promijeniti svoju organizacijsku strukturu zbog prilagodbe novom tržištu, a da uz to izostaje tendencija rasta.

Val najradikalnijih organizacijskih promjena su polučile promjene informacijske tehnologije. Sve organizacijske promjene iziskuju dobru komunikaciju i veliki trud menadžmenta i zaposlenika pri implementaciji, te monitoring. Snažan otpor promjenama koje organizacija ne uspije držati pod kontrolom može ugroziti opstanak poduzeća. U svakom trenutku svog postojanja poduzeće, bez obzira na starost, poduzeće je podložno organizacijskim promjenama, i to posebno strukturnim. Promjene strukture je potrebno formirati počevši od vrha organizacije, ali sve razine moraju biti involvirane u promjene, uz jačanje timskog duha i organizacijske kulture koja ne smije biti narušena. Ako su promjene uvjetovane krizama, poduzeće starenjem može čvrstiti timski orijentiranu decentraliziranu strukturu za lakše suočavanje s krizama. Neformalna i centralizirana organizacijsku strukturu je podložnija unutarnjim krizama. Na menadžeru je da uoči probleme i potrebu za promjenama, te ih pravovremeno pokrene.

Udio kratkoročnih i dugoročnih obveza u ukupnoj imovini se starenjem poduzeća smanjuje. Kako starenjem raste prodaja i profitabilnost, poduzeće sigurno povećava i vlastite unutarnje izvore financiranja, stoga su mu vanjski izvori financiranja manje

potrebni protekom godina. Rezultati istraživanja pokazuju da, iako u relativno maloj mjeri, i mlada poduzeća također imaju pristup dugoročnim obvezama. Visok početni stupanj kratkoročnih i dugoročnih obveza mladim poduzećima s godinama povećava prodaju, dok se te iste obveze starenjem na nastavlja povećavati, već se smanjuju. Iako, starenjem poduzeća vuku probleme poput zaduživanja u mlađim danima, a koja su morali poduzeti kako bi napredovala i rasla kroz svoj životni ciklus. To također pokazuje i da rast poduzeća uvjetovan rastom broja zaposlenika, i općenito organizacijsko učenje dovodi do rasta opće uspješnosti poslovanja, dok starenjem poduzeća bez daljnjeg razvoja u pogledu veličine ono postaje inertno i nefleksibilno što rezultira smanjenjem profitabilnosti.

Usprkos svim navedenim istraživanjima, postoji manjak empirijskih istraživanja za svaki predstavljeni model životnog ciklusa. Skoro nijedan nema mogućnost prelaska na ranije faze, ili preskakanja faza zbog različitog poslovnog napredovanja tj. gotovo svi su objašnjeni jednosmjerno. Oni modeli životnog ciklusa poduzeća koji su u istraživanje uvrstili starost organizacije, većinom nisu napravili istraživanje na raznolikim poduzećima, već su se usmjerili na specifičnu industriju, veličinu organizacije, područje i sl što je autorima zanimljivo. Uz to, uzorak najčešće obuhvaća mali broj poduzeća, a prateće promjene organizacijske strukture se spominju tek kod nekoliko autora. To znači da su u potpunosti nepredvidivi rezultati ponovnih istraživanja.

Preporuke za daljnja istraživanja

Za daljnja istraživanja se preporučuje razvoj novih modela životnog ciklusa poduzeća koji će na većem broju raznolikog uzorka reprezentativnije prikazivati situacije u poduzećima, odnosno, mogućnosti povratka u prethodnu fazu poduzeća, iako ono stari u jednom smjeru, a taj povratak bi mu mogao pomoći ispraviti greške ili ga potpuno unazaditi. Potrebno je i više analiza o mogućem preskakanju faza životnog ciklusa jer se ne razvija svako poduzeće na isti način i jednakom brzinom. Gotovo svi ispitani modeli mjere veličinu organizacije prema broju zaposlenik ili prihodima, a zašto ne inovacijama? Potrebna su i detaljna istraživanja o utjecaju eksternih faktora na mortalitet organizacije s osvrtom na njenu starost, obzirom da je taj dio premalo istražen.

7. ZAKLJUČAK

Svako poduzeće treba implementirati onu vrstu organizacijske strukture koja odgovara njegovoj veličini, ciljevima, primijenjenoj tehnologiji, raspoloživim resursima i drugim važnim činiteljima organizacije. Jasno definirana organizacijska struktura članovima tima pruža mogućnost formiranja održivog reda. Organizacijska struktura je fluidna, stoga ju je potrebno prilagođavati sukladno razvoju organizacije. Stabilnost i fleksibilnost, te cjelokupno poslovanje poduzeća, starenjem organizacije se mijenjaju, stoga je potrebno redovno preispitivati postojeću strukturu, čak i ako se poduzeće zadržava dugoročno na istoj tržišnoj poziciji. Uz to, rastom i starenjem se mijenjaju međudnosi članova i uloge menadžera i osnivača, te se poduzeće suočava s različitim oblicima organizacijskih promjena. Svi navedeni izazovi zahtijevaju modifikacije organizacijskih struktura. Moderne birokratske strukture ugrađivanjem organskih elemenata u tradicionalne strukture daju organizacijama širok spektar mogućnosti prilagodbe poslovanja promjenjivim uvjetima.

Poduzeće starenjem, tijekom svog životnog ciklusa raste, postaje produktivnije, generira veće profite i smanjuje dugoročne obveze zbog povećanja vlastitog kapitala. Svaki napredak tijekom organizacijskog života iziskuje potrebu preispitivanja strukture. Iako brže rastu, fleksibilne ali ranjive, mlade organizacije ipak imaju jednaku krivulju u fazi opadanja kao i starija, inertna poduzeća, zbog nedostatka poslovnog iskustva i organizacijskog učenja, nedostatka resursa, nepostojanja reputacije i slično. Ali, mlada poduzeća zbog fleksibilnosti lakše pretvaraju rast radne snage u rast profita i produktivnosti. Rigidnost starijih poduzeća nespremnih na promjene, preslikava se i na organizacijsku strukturu.

Promatranjem svih modela životnog ciklusa koji su uvrstili starost kao važnu determinantu utjecaja na razvoj poduzeća, postaje jasno da problemi ne postoje samo tamo gdje nema ni promjena, odnosno, kad poduzeće umire. Smanjena efikasnost poduzeća nastala kao rezultat zasićenja, manjka poduzetničkih aktivnosti i straha od promjena, dovodi u pitanje opstanak poduzeća. Motivacija i želja za uspjehom opadaju starenjem organizacije, usprkos efektima krivulje učenja, što se očituje u financijskim rezultatima i usporenom

rastu. Ali, zbog relativno sigurnije tržišne pozicije u odnosu na mlada poduzeća, ipak se sugerira zadržavanje postojećih poduzeća u poslovanju, umjesto poticanja otvaranja novih. Odluči li se poduzeće djelovati korak dalje, internacionalizirati svoje poslovanje, postoji značajna razlika u očekivanoj uspješnosti koja će snaći poduzeća ovisno o njihovoj dobi. U tom slučaju potrebno je u potpunosti modificirati organizacijsku strukturu.

Organizacije ne moraju nužno ostariti da bi umrle. Mlada poduzeća umiru češće no starija. Ako prežive prve godine i dožive rast, u skladu s krivuljom učenja, starenjem bi poduzeća trebala jačati. Kako bi se poduzeće moglo nositi s promjenama na koje nailazi tijekom svog organizacijskog života, važna uloga menadžera je detektiranje faze u kojoj se poduzeće nalazi. Pritom se strukture i strategije mijenjaju kroz životni ciklus poduzeća. Starija poduzeća imaju bolje poslovne performanse i sposobnija su održati strukturu koja odgovara njihovom poslovanju.

LITERATURA

- [1.] ALDRICH, E.D., AUSTER E.R., Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications, *Greenwich, CT Research in Organizational Behavior Vol. VIII 1986.*, <dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/228221131 Even Dwarfs Started Small Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications](https://www.researchgate.net/publication/228221131_Even_Dwarfs_Started_Small_Liabilities_of_Age_and_Size_and_Their_Strategic_Implications) >, [pristupljeno 12.05.2016.], {81., 182., 186.,187., 189., Str.}
- [2.] ALMAJALI, A.Y., ALAMRO, S.A. Factors Affecting the Financial Performance od Jordanian Insurance Companies Listed at Amman Stock Exchange“, *Jurnal of Management Research, Vol. 4, No.1* , 2012 <dostupno na: <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jmr/article/download/1482/1331> >, [pristupljeno 08.05.2016.], {272 str.}
- [3.] BELAK, S., UŠLJEBRKA, I. , Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene“, *Oeconomica Jadertina 2/2014* , <dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/201619> >, [pristupljeno 20.05.2016.], {87. str.}
- [4.] BRDAREVIĆ, S. & OMERHODŽIĆ F. , Prilog analizi organizacijskih struktura javnih komunalnih preduzeća za proizvodnju i distribuciju toplotne energije u Federaciji Bosne i Hercegovine, *5. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učenjem "KVALITET 2007"*, Neum, B&H , {702.-703. Str}.
- [5.] CARR, J.C., HAGGARD, K.S., HMIELESKI, K.M. , A Study of The Moderating Effects of Firm Age at Internationalization on Firm Survival and Short-Term Growth“, *Strategic Entrepreneurship Jurnal*, 2010. <dostupno na: [http://www.hmieleski.com/Publications/Carr Haggard Hmieleski Zahra SEJ 2010.pdf](http://www.hmieleski.com/Publications/Carr_Haggard_Hmieleski_Zahra_SEJ_2010.pdf) >, pristupljeno: [pristupljeno 17.05.2016], {184., 189., 190. Str.}
- [6.] CEFIS, E., & MARSILI O., A Matter of Life and Death: Innovation and Firm Survival“, *Utrecht School of Economics, Utrecht University and University of Bergamo, Rotterdam School of Management, Erasmus Univerity Rotterdam*, 2004.

<dostupno na: <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=2584&cf=17>>,[pristupljeno 15.05.2016.] {2.-3. Str.}

- [7.] COAD, A., SEGARRA, A & TERUEL M., Like milk or wine: Does firm performance improve with age?“, *Structural Change and Economic Dynamics* 03/2013; 24(1):173-189., 2010., <dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/236332133>> , [pristupljeno 09.05.2016.], { 7., 8., 16. str. }
- [8.] ČAGALJ, A., VEŽA I., MARKOVINA, R., Organizacijski model umreženog brodogradilišta“, *Strojarstvo: Časopis za teoriju i praksu u strojarstvu, Vol.51 No.1 Veljača 2009.*, <dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/42502>>, [pristupljeno 27.10.2015.], {19., 24., 25. Str. }
- [9.] DONALD L LESTER; JOHN A PARNELL; SHAWN CARRAHER, „Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale“, *International Journal of Organizational Analysis* 11, 4, *ABI/INFORM Global*, 2003. <dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/247630894_Organizational_life_cycle_A_five-stage_empirical_scale>, [pristupljeno 01.05.2016.], {342.343.,344,348.,349. Str. }
- [10.] DUOBIENE, J., Corporate Entrepreneurship in Organizational Life-Cycle“, *Economics and Management, Kaunas University of Technology, Vol 18, No.3*, 2013., <dostupno na: <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/5027>>, [pristupljeno 08.12.2015.], {585.-586.str. }
- [11.] ENSTROM, J., Developing Guidelines for Managing Processes by Objectives, Developing Guidelines for Managing Processes by Objectives, *MSc Thesis, Lulea University of Technology, Lulea*, 2002., <dostupno na: <http://pure.ltu.se/portal/files/30879292/ltu-ex-02118-se.pdf> >, [pristupljeno 08.12.2015.], {18. Str. }

- [12.] FABAC R., STEPANIĆ J., Modeling Organizational Design - Applying A Formalism Model From Theoretical Physics, *Journal of Information and Organizational Sciences*, Vol.32 No.1, 2008., dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=40942>, [pristupljeno 01.07.2015.] {26. str}
- [13.] FAROUK, A., SALEH, M., An Explanatory Framework for the Growth of Small and Medium Enterprises; A System Dynamics Approach, *International Conference of System Dynamics Society*, 2011. <dostupno na: <http://www.systemdynamics.org/conferences/2011/proceed/papers/P1050.pdf> >, [pristupljeno:20.04.2016.], {4.,5. Str. }
- [14.] FREIRES SARIVA A., et.al., The contribution of organizational life cycle Theories For Management Accounting Research, *POMS 20th Annual Conference*, 2009., <dostupno na: <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/011/011-0415.pdf>> [pristupljeno 26.11..2015.], { Str. 5 }
- [15.] GALBRAITH, JAY R., Organizing To Deliver Solution; Prepared for Special Issue of Organizational Dynamics“ *Center for Effective Organizations, Univerity of Southern California*, Los Angeles, 2002., <dostupno na: http://ceo.usc.edu/working_paper/organizing_to_deliver_solution.html>, [pristupljeno: 13.09.2015.], {5.,12. Str. }
- [16.] GERTNER, R. et. al, Organizing for Synergies: A Theory of Hybrid Organizations, *American Economic Journal: Microeconomics*, Vol.2, no.4, 2010., <dostupno na: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/mic.2.4.77> >, [pristupljeno 08.12.2015.], {77,78. Str. }
- [17.] GHAFOORIARD, M., SHEYKH, B., SHAKBAEE M., JOSHAGHAN, N.D. „Assesing the Relationship between Firm Size, Age and Financial Performance in Listed Companies on Teheran Stock Exchange“, *International Journal of Scientific Management and Development*, Vol.2 (11), 2014., <dostupno na:

[https://www.academia.edu/9810020/Assessing the Relationship between Firm Size Age and Financial Performance In Listed Companies on Tehran Stock Exchange](https://www.academia.edu/9810020/Assessing_the_Relationship_between_Firm_Size_Age_and_Financial_Performance_In_Listed_Companies_on_Tehran_Stock_Exchange) >,[pristupljeno 09.05.2016.], {632., 634.str.}

- [18.] GRAY, D:E., TAM, S., What can we learn from the Organizational Life Cycle Theory? A Conceptualization for the Practice of Workplace Learning, *Jurnal of Management Research*, Vol.8, No.2., 2016. <dostupno na: <http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v8i2.9093>>, [pristupljeno:18.04.2016.], {21.,22. Str.}
- [19.] GREINER, L.F., Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard business review*, 1998., dostupno na: < [http://nughrdp.org/evolution and revolution.pdf](http://nughrdp.org/evolution_and_revolution.pdf)> , [pristupljeno:12.04.2016.], {4., 6., 5, 7., Str.}
- [20.] GUTTERMAN, A., Elements of Organizational Design, *Growth-Oriented Entrepreneurship Project*, 2015., <dostupno na: <http://alangutterman.typepad.com/files/od---elements-of-organizational-design.pdf>> , [pristupljeno: 21.04.2016.], {str.1}
- [21.] HAN, Y.S., LEE, J.J., Strategic Actions, Structural Choices, And Performance Implications, *The Journal of Global Business Management Volume 8*, 2012., <dostupno na: <http://www.jgbm.org/page/20%20Yongliang%20Han.pdf>> [pristupljeno:11.04.2016.], {148. Str.}
- [22.] HERNAUS, T., Temelji organizacijskog dizajna, *Ekonomski fakultet Zagreb, Članak broj 0908*, 2009. <dostupno na: <http://core.ac.uk/download/pdf/6474043.pdf>>, [pristupljeno 4. Kolovoza 2015.] {str.4}
- [23.] HERNAUS, T., Transformacija klasične organizacije u organizaciju orjentiranu na poslovne procese“, *magistarski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu*, 2008., <dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/HERNAUS%20-%20Transformacija%20klasicne%20organizacije%20u%20organizaciju%20orijentiranu%20na%20poslovne%20processe.pdf>> [pristupljeno 4. Kolovoza 2015.], {19.str.}

- [24.] ILLES C.B., DUNAY, A., TATAR, E., Lifecycle Analysis at small and medium Enterprises – Theory and Practice“, *Library of the Hungarian Academy of Sciences 2012.*, <dostupno na: http://real.mtak.hu/26152/1/Managing_SMEs_2012dec12-FINAL-DOI_CrossRef-Chapter_1.2.pdf >, [pristupljeno: 03.12.2015.], {36., 37., 38.}
- [25.] IONESCU, GH, & A. L. NEGRUSA. , The study about organizational life cycle models." *Review of International Comparative Management Vol.8., No. 4, 2007.*, <dostupno na: http://www.rmci.ase.ro/Login/no8vol4/Vol8_No4_Article1.pdf >, [pristupljeno: 18.11.2015.], {6. Str.}
- [26.] JAMBREK, I., PENIĆ I., Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol.29 No.2.,, 2008.* <dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/40704> >, [pristupljeno: 01. Kolovoza 2015.] {1184. Str}
- [27.] KHAN, M.,A., Organizational Change: Case Study of General Motors, ASEE 2014 Zone I, *Unifersity of Bridgeport, Bridgpeort, USA, 2014.*, <dostupno na: <http://www.asee.org/documents/zones/zone1/2014/Student/PDFs/159.pdf>> , [pristupljeno 19.05.2016], {3. str.}
- [28.] KIPESHA, E.F., Impact of Size and Age on Firm Performance: Evidence from Microfinance Institutions in Tanzania, *Research Journal of Finance and Accounting, Vol. 4,, No.5 2013.*, <dostupno na: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/5091/5458> >, [pristupljeno 12.05.2016.], 105.str.
- [29.] KISS, I., Uvjetovanost formalne i neformalne organizcijske strukture, *Economics, 2009.*, <dostupno na: http://staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_605.pdf>, [pristupljeno 02. Kolovoza 2015.], {179.-181. Str. }

- [30.] KNUDSEN T., ERIKSEN B. , The Architecture of New Organizational forms, *Mimeo, University of Southern Denmark, Odense, 2002.*, <dostupno na: <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6876/linkwp02-25.pdf?sequence=1>>, [pristupljeno 5. Kolovoza 2015.], {2. Str.}
- [31.] KOLAKOVIĆ, M., Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.3, No.1, 2015.*, <dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41478 >, [pristupljeno 10.10.2015.], {200. Str. }
- [32.] KOVAČIĆ, M., Logistička strategija i struktura pomorske tvrtke, *Pomorski zbornik, Vol.39 No.1, prethodno priopćenje, 2002.* <dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/54345> >, [pristupljeno 03. Kolovoza 2015.], {314. str.}
- [33.] LODERER, C., NEUSSER, K, WAELCHI, U., Firm Age and Survival, *Working Paper, University of Berne, 2011.* <dostupno na: <http://ssrn.com/abstract=1430408>>, >, [pristupljeno 16.05.2016.], {2. Str.}
- [34.] LUKIĆ. K., & ZEKIĆ-HADROVIĆ B., Analiza modela slabljenja poslovanja kroz modele životnog ciklusa poduzeća: Pregled literature, *Conference: Singidunum University International Scientific Conference FINIZ - Contemporary Financial Management, At Belgrade, Serbia 2015,* <dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/287209837> >, [pristupljeno:17.04.2016.], {134., 135. Str.}
- [35.] MALHADAS, M. J., Organizational conflicts from a general theory of systems point of view, *Trans. Anja Pratschke. In V!RUS. N. 3. São Carlos: Nomads.usp, 2010,* dostupno na: < http://www.nomads.usp.br/virus/virus03/PDF/submitted/6_en.pdf >, [pristupljeno:16.04.2016.]
- [36.] MCCORMACK, K.P., JOHNSON, W.C., Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage, *New York: St. Lucie Press,2001.*, <dostupno na:

https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=TUrbD2c2A0wC&oi=fnd&pg=PA1&dq=McCormack,+K.P.,+Johnson,+W.C.Business+Process+Orientation:+Gaining+the+E-Business+Competitive+Advantage,&ots=rY6a3Vk_fs&sig=M1KRKMq2jaqi1TCKEsp7cnJseOE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [pristupljeno 6. Kolovoza 2015.]

- [37.] MCCULLOCH, W.S., A Hierarchy of values determined by the topology of nervous nets, *The bulletin of mathematical biophysics*, Vol.7, Issue 2, pp. 89-93., 1945. dostupno na: <http://link.springer.com/article/10.1007/BF02478457> >, pristupljeno: 05.11.2015.],
- [38.] MCMAHON, R., Stage models of SME Growth Reconsidered, *Small Enterprise-Research Vol. 6, Iss. 2*, 1998, <dostupno na: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.5172/ser.6.2.20> >, [pristupljeno: 29.04.2016.] {2.-4., 10. Str.}
- [39.] MILAŠ, Z., TOMIĆ, Z., Strategija kao odgovor na krizu, *Politička misao*, vol.44, no.1, 2007., <dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=31544 >, [pristupljeno 03.05.2016.], {139., 141. Str.}
- [40.] MILUTINOVIĆ, N., Uticajni faktori organizacije proizvodnje, *International Scientific Conference, Management, Kruševac, Srbija, 2010.*, <dostupno na: http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/2_MenadzmentUIndustriji/Milutinovic.pdf> [pristupljeno: 01. Kolovoza 2015.]
- [41.] MINTZBERG, H. Power and Organization Life Cycle, *The Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, 207.-224. 1984., <dostupno na: <http://www.jstor.org/stable/258435>>, [pristupljeno: 25.04.2016.], {209.,213. Str.}
- [42.] MINTZBERG, H., Structure in 5's: A synthesis of the Research on Organizational Design, *Management Science*, vol. 26., no. 3, 1980., <dostupno na:

<https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/Mintzberg-StructureIn5s-MgmtSci.pdf> >, [pristupljeno: 01.03.2016.], {323. Str.}

[43.] NAZZARI, S. & FOROUGH, H., Organization`s Changes Through its Lifecycle: A Sistem Dynamics Approach, *System Dynamics Society conference, paper v013, 2007.* <dostupno na: <http://www.systemdynamics.org/conferences/2007/proceed/papers/NAZZA263.pdf> >, [pristupljeno: 30.11.2015.], {3., 4. Str.}

[44.] PUŠELJIĆ, M & ORLOVIĆ, A., Dimenzije policijske organizacijske strukture, *Policija i sigurnost, Vol. 19, No.2, 2010.,* <dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=118030 >, [pristupljeno 05.11.2016.], {147. Str. }

[45.] RAJSHREE, A & AUDRETSCH, D.B., Does Entry Size Matter? The Impact of the Life Cycle and Technology on Firm Survival, *The Journal of Industrial Economics, Vol. 49, No. 1, 2001.,* <dostupno na: <http://terpconnect.umd.edu/~rajshree/research/10%20Agarwal,%20Audretsch%20-%202001.pdf>>, [pristupljeno 08.04.2016.], {26. Str.}

[46.] RICART, J. E., S. SIEBER, S. SVEJENOVA , Forms of Organizing: What is New and Why?, *IESE Research Division, University of Navarra, Research paper no. 381, 1999.* <dostupno na: http://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=4470&idi=2&origen=1&idioma=2&_ga=1.146943551.926859123.1455314369 >, [pristupljeno 01.11.2015.], {5. Str.}

[47.] SCHATTEN M., ŽUGAJ, M., Biometrics in modern organizations – Lawas or Metaphors?, *Interdisciplinary Description of Complex Systems, Vol.9, No.1, 2011.,* <dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113963 > [pristupljeno: 12.11.2015.], {41., 42. Str.}

[48.] SCHATTEN, MARKUS; ŽUGAJ, MIROSLAV, Organizing a Fishnet Structure, *Proceedings Of The ITI 2007 29th International Conference On Information*

- Technology Interfaces*, Zagreb, 2007. <dostupno na: [http://arka.foi.hr/~mschatten/radovi/Schatten Zugaj OaFS ITI2007.v.0.12_web.pdf](http://arka.foi.hr/~mschatten/radovi/Schatten_Zugaj_OaFS_ITI2007.v.0.12_web.pdf)> [pristupljeno: 14.11.2015.], {1. Str.}
- [49.] SEMOLIČ, B., ŠOSTAR A., Mrežne organizacije – novi vzorec 21. stoletja, *Strojniški vestnik, letnik 53, številka 3, 2007.*, <dostupno na: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-EB57O51J>> , [pristupljeno 15.10.2015.], {201., 203., Str.}
- [50.] TRAVAR, M., STOJANOVIĆ-TRIVANOVIĆ M., Organizacione promjene podržane informacionom tehnologijom kao odgovor na izazove globalizacije , *EMC Rewiev, časopis za ekonomiju i tržišne komuikacije, svezak 8, br. 2, 2014.* <dostupno na: <http://doisrpska.nub.rs/index.php/economyandmarket/article/view/1626> >, [pristupljeno: 24.10.2015.], {367., 368., 369Str.}
- [51.] TURKALJ, Ž., FOSIĆ I., MARINKOVIĆ, R., Transformacija organizacije u timski organizacijki pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okruženja, *Ekonomski Vjesnik / Econviews : Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, Vol.XXV No.2 Prosinac 2012.*, <dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=138664 >, [pristupljeno 30.10.2015.], {253., 257., 248. Str.}
- [52.] TURNER, R., KEEGAN A., CRAWFORD L., Learning by Experience in the Project-Based Organization, *Report Series Reference no. ERS-2000-58-ORG, 2010.*, <dostupno na: <http://ssrn.com/abstract=370860>> [pristupljeno: 09.08.2015.]
- [53.] VAN DER BERG, The Organizational Life Cycle and Firm Valuation“, *Master Study: Information Studies track Busiess Information Systems*, 2008.,<dostupno na: <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=347055> >, [pristupljeno: 26.04.2016.], {19. Str.}
- [54.] VANHAVERBEKE, W., TORREMANS, H., Organizational Structure in Process-Based Organizations, *Knowledge and Process Management*, 1999., <dostupno na:

https://www.researchgate.net/profile/Huub_Torremans/publication/4870241_Organizational_Structure_In_Process-Based_Organizations/links/09e4150a09a7c8ccb1000000.pdf>, [pristupljeno 10.09.2015.], {5.Str}

- [55.] VUKOVIĆ, D., Uvod u teoriju organizacijskog dizajna-organizacija i reorganizacija, *INKUS governance management consulting service, 2008.*, <dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/576989.WHP-2008-01-1-03_Organizacija_i_reorganizacija.pdf> [pristupljeno 4. Kolovoza 2015.], {12.str.}
- [56.] WINKLUD, J., BAKER, T., SHEPARD D., The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness, *Jurnal of Business Venturing, br. 25, 423–437,* 2010., <dostupno na: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=543d216dd11b8bc7088b4575&assetKey=AS%3A271831599124482%401441821112325> >, [pristupljeno 07.05.2016.], {430., 432., 433. Str.}
- [57.] ZHIPENG Y. & ZHAO Y., A New Methodology of Measuring Firm Life-Cycle Stages, *International Journal of Economic Perspectives, Forthcoming,* 2009.,<dostupno na: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=893826 >,[pristupljeno 08.04.2016.], {2. Str.}
- [58.] ZHOU, HAIWEN, Market Structure and Organizational Form., *Southern Economic Journal, Vol. 71, pp. 705-719,* 2005., <dostupno na: <http://ssrn.com/abstract=704182>>, [pristupljeno 15.09.2015.] {1.,2. Str.}
- [59.] ŽUGAJ, M., Poduzeće 2.0 kao temelj za pramac/kрма organizaciju i upravljanje znanjem, *Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, Vol.22, No.1,* 2009., < dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=66988> [pristupljeno 12.09.2015.], {103. Str.}

[60.] ŽUGAJ, M., SCHATTEN M., Informacijski sustav za upravljanje znanjem u hipertekst organizaciji, *Ekonomski Vjesnik / Econviews : Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, Vol.XXI No.1-2.*, 2008., <dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=66762 >, [pristupljeno 08.11.2015.], {22. Str. }

Ostali izvori

NADLER, D. A. & TUSHMAN M.L., *Competing by Design, The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York, 1997., str. 197

SIKAVICA, P. & NOVAK, M., *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 3. Izdanje, 1999., str. 142, 172, 173, 182, 186, 190, 197, 198, 203, 212, 235, 239, 248, 249, 254, 255, 265, 267, 559, 561, 562, 565, 568

HITT, M.A., IRELAND R.D., HOSKISSON, R.E., *Strategic Management: Concepts and cases: Competitiveness and Globalization*, Cengage Learning, Canada, 12th edition, 2016., str. 360

SIKAVICA,P., BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*“, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 210

ODEN, H., *Transforming the Organization: A Social-Technical Approach*, Quorum books, London, 1999., str. 114

LUCAS, H.C., *Information technology and the Productivity Paradox: Assessin The Value of Investing in IT*, Oxford Univerity press, 1999., str. 127

MARTERLLI, A., *Models od Scenario Building and planning: Facing Uncertainty and Complexity*, Bocconi Univesity Press, Springer, 2014., str. 45

MOHAPATRA, S., *Business Process Reengineering*, Springer Science & Business Media, 2012., str. 98

ADIZES, I., *Managing Corporate Lifecycle*, The Adises Institute Publishing, 2004., str. 23, 33, 34, 56, 77, 108, 109.

SEEGER, M.W., SELLOW, T.L., ULMER R.R., *Communication and Organizational Crisis*, Greenwood Publishing Group, 2003., str. 147

LEENDERS, R. & GABBAY, S.M., *Corporate Social Capital and Liability*, Springer Science & Business Media, 1999., str. 456

GALBRAITH, J.R., *The star model*, Galbraith Management Consultants n.d., <dostupno na: <http://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf> > [pristupljeno 08.11.2015.]

DIAZ P., Project Management Organizational Structures, A methodology to manage development projects for international humanitarian assistance and relief organizations, *The Health Resources and Services Administration*, 2007. <dostupno na: http://www.classtoolkit.org/sites/default/files/documents/PM4DEV_Project_Management_Structures.pdf> , [pristupljeno: 08.08.2015.], {4. Str}

POPIS TABELA

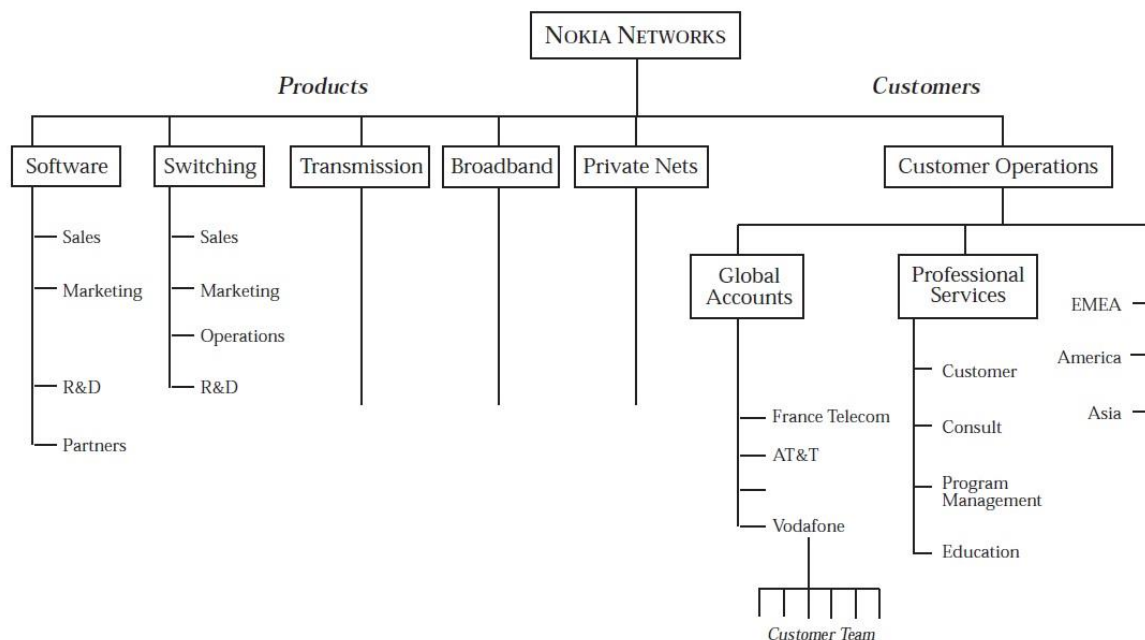
Tabela 1 Šest ključnih pitanja na koja menadžeri trebaju dati odgovor prilikom dizajniranja odgovarajuće organizacijske strukture	11
Tabela 2 Stope opstanka poduzeća na odabranom uzorku	104
Tabela 3 Medijani i standardne devijacije u 2006. Godini	114

POPIS SLIKA

Slika 1 Divizijski ustroj Hrvatske Pošte	19
Slika 2 Proizvodno orijentirana vs. Potrošačko orijentirana poduzeća	22
Slika 3 Matrična organizacijska struktura	34
Slika 4 T-oblik organizacije	42
Slika 5 Različiti oblici mreža	44
Slika 6 Izvrnuta organizacija-usmjerenost prema kupcima	48
Slika 7 Osnovni model umreženog brodogradilišta i ujedinjeni front prema tržištu kao značajka modela umreženog brodogradilišta	50
Slika 8 Model efikasnog tima.....	51
Slika 9 Nokia - Pramac/krma organizacijska struktura	54
Slika 10 Hipertekst organizacija.....	56
Slika 11 Ameba organizacija Kyocera korporacije	58
Slika 12 Fraktalna organizacija	59
Slika 13 Različite faze životnog ciklusa organizacije.....	61
Slika 14 Pet faza rasta	64
Slika 15 Model životnog ciklusa organizacije prema I. Adizes	69
Slika 16 Model životnog ciklusa Miller-a & Friesen-a (1984.)	77
Slika 17 Faze razvoja organizacije prema Quinn-u, Cameron-u i Greiner-u	78
Slika 18 Karakteristike malog poduzeća u svakoj fazi razvoja	80
Slika 19 Henry Mintzberg - Model organizacijskog životnog ciklusa	82
Slika 20 Odnos dominantnih problema duž faza rasta organizacije	88
Slika 21 Model životnog ciklusa poduzeća.....	89
Slika 22 Karakteristike faza životnog ciklusa.....	93
Slika 23 Profitabilnost u odnosu na starost poduzeća i mogućnost neuspjeha	110
Slika 24 Mogućnosti neuspjeha poslovanja poduzeća koja se odluče za internacionalizaciju (lijevo)....	116

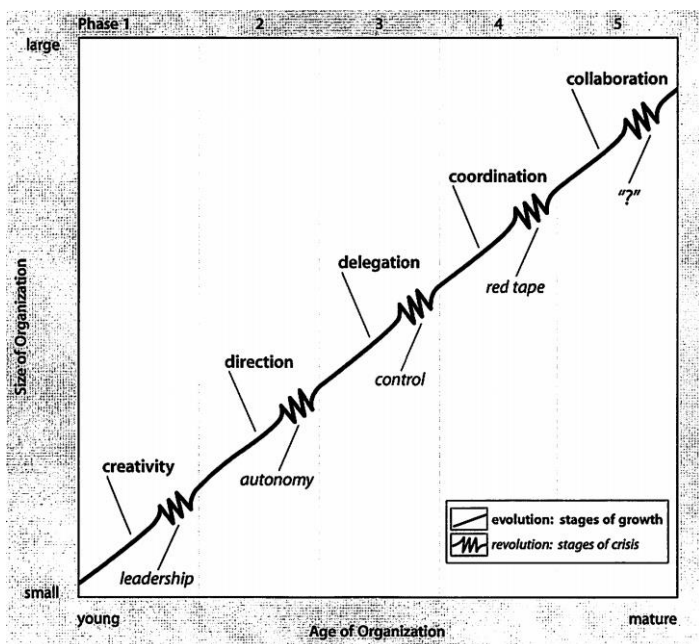
PRILOZI

Prilog 1: Nokia - Pramac/krma organizacijska struktura



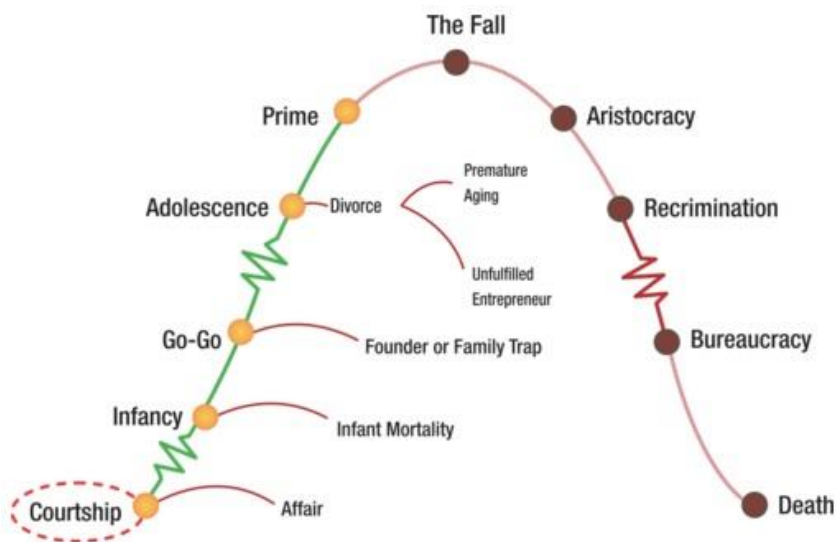
Izvor: GALBRAITH, JAY R., Organizing To Deliver Solution; Prepared for Special Issue of Organizational Dynamics“ Center for Effective Organizations, University of Southern California, Los Angeles, 2002., 12.str.

Prilog 2: Pet faza rasta



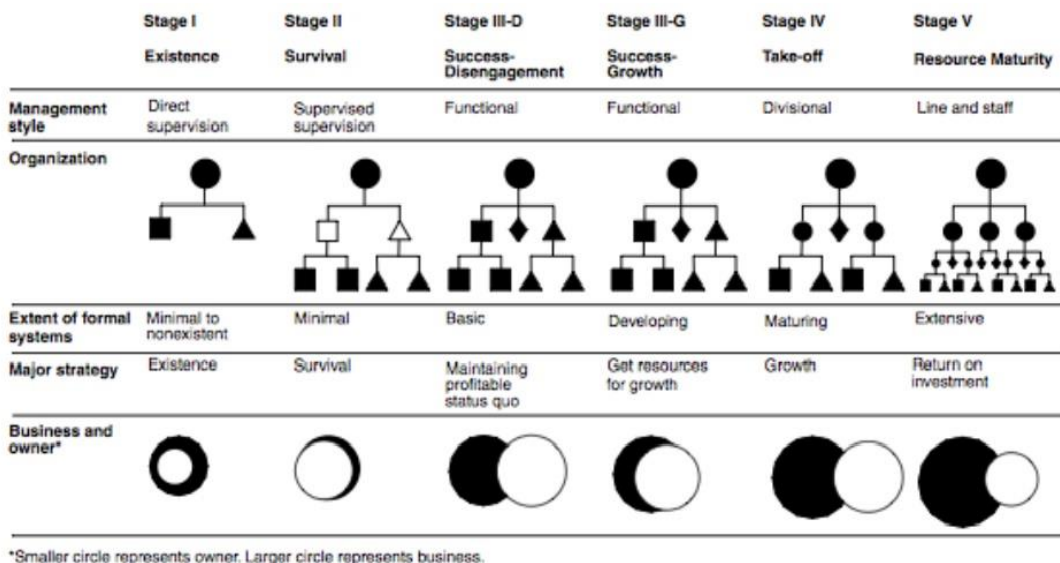
Izvor: GREINER, L.F., Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard business review*, 1998., 5. Str.

Prilog 3: Model životnog ciklusa organizacije prema I. Adizes



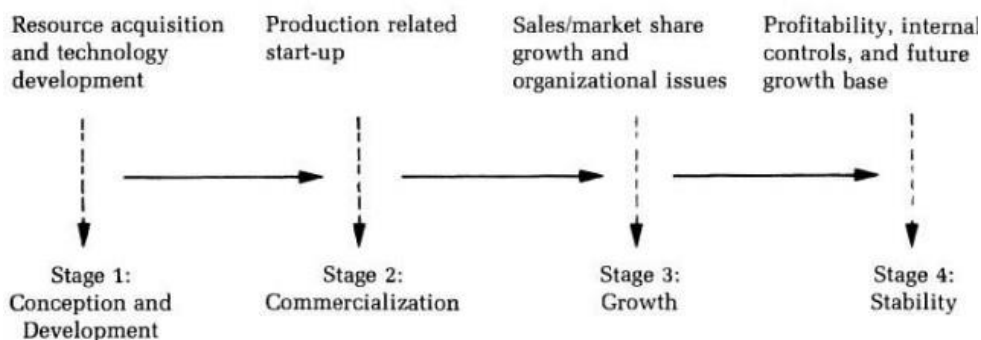
Izvor: Adizes Institut, dostupno na: <http://www.adizes.com/courtship/>

Prilog 4: Karakteristike malog poduzeća u svakoj fazi razvoja



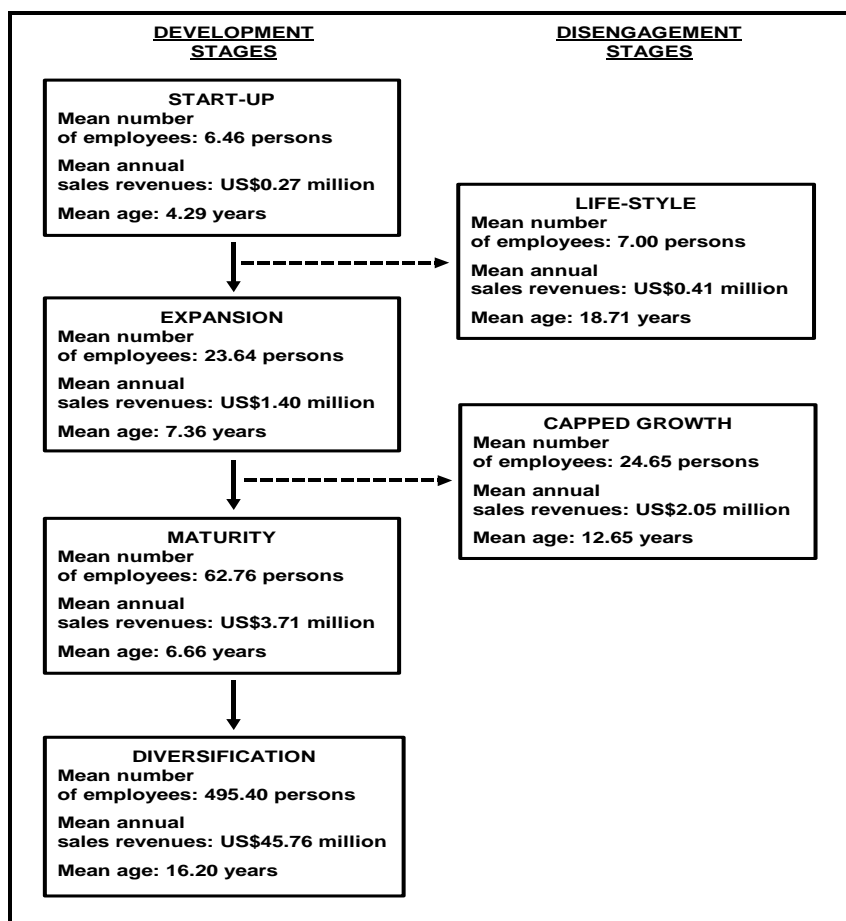
Izvor: FAROUK, A., SALEH, M., An Explanatory Framework for the Growth of Small and Medium Enterprises; A System Dynamics Approach, *International Conference of System Dynamics Society*, 2011. str. 4

Prilog 5: Odnos dominantnih problema duž faza rasta organizacije



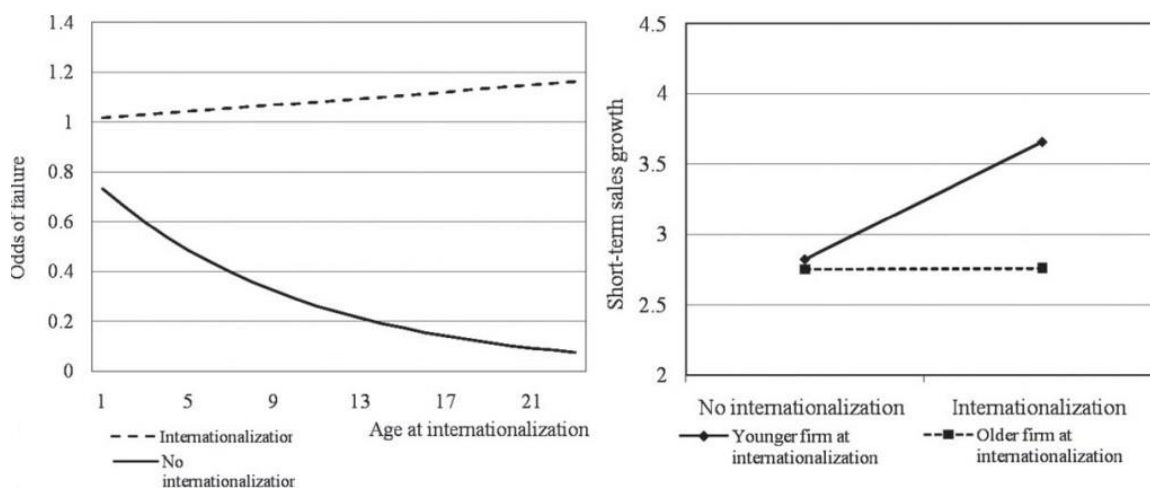
Izvor: KAZANJIAN, R., Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures, *Academy of Management Journal*, Vol 31, No. 2., 1988., 257-279, preuzeto preko: VAN DER BERG, The Organizational Life Cycle and Firm Valuation, *Master Study: Information Studies track Business Information Systems*, 2008., str.19.

Prilog 6: Model životnog ciklusa poduzeća



Izvor: HANKS, et al, Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations', *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, no. 2, 1993., str. 5-29 , preuzeto preko: MCMAHON, R., Stage models of SME Growth Reconsidered, *Small Enterprise Research Vol. 6, Iss. 2*, 1998., str. 10

Prilog 7: Mogućnosti neuspjeha poslovanja poduzeća koja se odluče za internacionalizaciju (lijevo), i učinak starosti internacionaliziranog poduzeća na kratkoročni rast prodaje (desno)



Izvor: CARR, J.C. et al., A Study of The Moderating Effects of Firm Age at Internationalization on Firm Survival and Short-Term Growth, *Strategic Entrepreneurship Journal*, No. 4., 2010., str. 189.-190.