

Ijanzu određenog zadatka. Premda se timovi i timska organizacija uglavnom povezuju s funkcijskom organizacijskom strukturom, mogu se osnovati i u divizijskoj organizacijskoj strukturi, i to ne samo unutar neke divizije nego i između različitih divizija.

prednosti i nedostaci
timske organizacije

I timska organizacija ima brojne prednosti, ali i određene nedostatke. Prednosti i nedostaci timske organizacije navedeni su u tablici 4.10. 179

Tablica 4.10. Prednosti i nedostaci timske organizacije

Prednosti
<ul style="list-style-type: none"> ▶ smanjuje prepreke između funkcijskih odjela ▶ spremna je na kompromis ▶ potrebno joj je kraće vrijeme za reakciju i brže odlučuje ▶ bolji moral zaposlenih i entuzijazam zbog njihove uključenosti ▶ poboljšana razmjena informacija između članova tima ▶ olakšan razvoj novih ideja i rješenja za postojeće probleme ▶ pomaže u razvoju novih politika i prakse organizacije
Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> ▶ dvostruka lojalnost i mogućnost sukoba ▶ mnogo vremena i resursa troši se na sastanke ▶ neplanirana decentralizacija

Izvor: Daft, R. L. (2006.), *The New Era of Management*, International Edition, Thomson South-Western, 366., 772.

Kao što je iz tablice vidljivo, brojne prednosti timske organizacije znatno nadmažuju njezine nedostatke, pa se ona danas uvelike primjenjuje.

4.10.5. Mrežna organizacija

mrežna organizacija kao
otvorena organizacija
prema van

Dok je procesna organizacija suvremen oblik organizacije koji otvara organizaciju prema unutra, mrežna organizacija oblik je organizacije koji otvara organizaciju prema van i ruši sve granice među organizacijama te uspostavlja horizontalnu organizaciju na širem planu, od lokalnog do globalnog, ovisno o tome gdje su partneri koji čine mrežu. I mrežna kao i procesna organizacija horizontalne su organizacije, s tim što je mrežna organizacija horizontalna organizacija koja se uspostavlja između različitih organizacija, a procesna se organizacija uspostavlja unutar iste organizacije.

razlika između mrežne i
procesne organizacije

veza između mrežne
organizacije i virtualne
organizacije

Mrežna organizacija (engl. *Network organization*) novi je oblik organizacije koji je u najužoj vezi s virtualnom organizacijom. Nemoгуće je govoriti ili pisati o virtualnoj organizaciji a da istodobno to ne implicira i umreživanje, odnosno mrežu kao oblik kroz koji se ostvaruje virtualna organizacija.

Mreža je oblik virtualne organizacije, odnosno ona pokazuje način povezivanja članica u takvoj organizaciji.

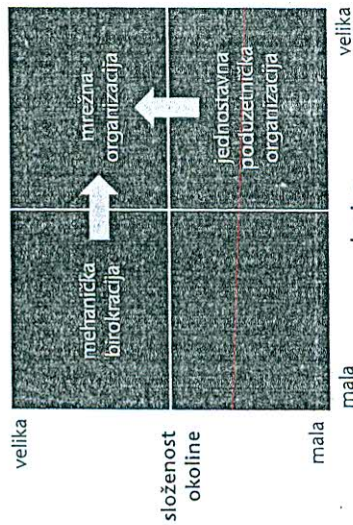
S obzirom na sve složeniju i nesigurniju okolinu u kojoj posluju današnje organizacije, sve ih više pribjegava mrežama odnosno mrežnoj organizaciji u kojoj nalaze zaštitu od tržišne nesigurnosti.

Dakle, umreživanje (engl. *Networking*), odnosno mrežna organizacija, javlja se kao odgovor na sve složenije uvjete poslovanja i sve veću brzinu promjena u poslovanju, kao što to pokazuje slika 4.42. 180

mrežna organizacija
kao zaštita od tržišne
nesigurnosti

čimbenici mrežne
organizacije

Slika 4.42. Čimbenici koji usmjeravaju prema mrežnoj organizaciji



Izvor: Nadler, D. A., Gerstein, M. S., Shaw, R. B. et al. (1992.), *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 33.

Slika pokazuje da u današnjim poslovnim uvjetima sve složenije okoline i sve veće brzine promjena u okolini organizacije mogu opstati samo one koje su spremne na umreživanje s drugima i koje tako uspostavljaju mrežnu organizaciju kao organizacijski okvir u kojem djeluju u novim uvjetima. Do mreža i mrežne organizacije ne dolazi se nimalo slučajno. One su logična posljedica usredotočenosti organizacija na glavni posao (engl. *Core business*) i istodobna ekstermaliziranja (engl. *Outsourcing*) nekih drugih aktivnosti, u kojima je konkurencija bolja.

Mrežna se organizacija širi takvom brzinom da je neki stručnjaci s pravom nazivaju modernom organizacijom za 21. stoljeće. Budući da su mogućnosti ulaska u mrežu i izlaska iz nje neograničene, takve se organizacije nazivaju i organizacijama bez granica¹⁸¹.

mrežna organizacija kao
organizacija bez granica

obilježja mrežne
organizacije

Mrežna organizacija u pravilu nema strukture, zbog čega se i naziva mrežna organizacija, a ne mrežna organizacijska struktura premda članice mreže putem različitih oblika partnerstva mogu biti strukturirane s veoma niskom ili blagom hijerarhijom, odnosno s plitkom organizacijskom strukturom. No za većinu mreža najvažnije je da nisu formalizirane i da su u osnovi nehijerarhijske i bez formalne organizacijske strukture.

Mrežna organizacija nipošto ne dovodi u pitanje opstojnost organizacijske strukture svake svoje članice. Moglo bi se reći da ona, povezujući organizacije u mrežu, povezuje i njihove strukture, ali time ne uspostavlja neku novu nadstrukturu.

Mreže su danas toliko popularne zbog široke mogućnosti primjene u svim područjima života, gotovo bez granica, zahvaljujući informacijskoj tehnologiji i telekomunikacijama koje omogućuju da partneri u zajedničkom poslu možete imati bilo gdje na zemlji. Bez jake informacijske i telekomunikacijske podrške mrežna organizacija ni izdaleka ne bi imala toliko svestranu i tako široku primjenu.

mrežna organizacija kao sigurniji oblik poslovanja

Glavni je razlog za umrežavanje organizacija smanjivanje nesigurnosti u poslovanju u sve složenijoj i turbulentnijoj okolini. Gledajući i povijesno, slični su razlozi povezivali ljude u svojevrsne mreže, u egzistencijalnoj borbi za opstanak, pa sve do najnovijih oblika mreža životnog osiguranja ili osiguranja imovine kojima se, plaćanjem premije osiguranja, smanjuje ili posve uklanja rizik kojem su ljudi izloženi u nesigurnoj okolini.

Oblici mreže odnosno mrežne organizacije mogu biti različiti, ovisno o brojnim čimbenicima. Tako se mreže razlikuju s obzirom na razloge umrežavanja, broj članova u mreži, jačinu ili snagu pojedinog člana mreže, međusobnu povezanost članova (iz iste organizacije ili iz različitih organizacija) te s obzirom na specifičnost kulture pojedinih zemalja.

interne i eksterne mreže

Kako se mreže mogu uspostaviti svuda gdje postoji interakcija između članova, trebalo bi ipak razlikovati interne mreže, koje se uspostavljaju između pojedinih dijelova neke organizacije, te mreže između podružnica unutar jedne multinacionalne organizacije od mreža koje se uspostavljaju između različitih organizacija, tj. između različitih pravnih subjekata za koje, uz podršku informacijske tehnologije i telekomunikacija, nema granica. Dok su prve mreže u pravilu zatvorene, ove su posljednje otvorene i na njima je težište uvijek kada se piše ili govori o mrežnoj organizaciji.

vrste mreža

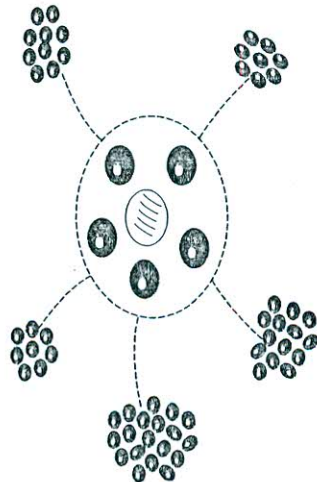
C. G. Worley razlikuje sljedeće vrste mreža¹⁸².

interne tržišne mreže	Čine je podjedinice u nekoj organizaciji organizirane kao profitni centri (npr. ABB).
vertikalne tržišne mreže	Čine je brojne organizacije povezane s glavnom, središnjom odnosno žarišnom organizacijom u lancu opskrbe (npr. Nike).
međutržišne mreže	Čine je različite organizacije u različitim industrijama i s različitim tržištima (npr. japanski Keiretsu).
moгуće mreže	Čine je organizacije koje povremeno imaju potrebu za zajedništvom da bi ostvarile određenu svrhu.

U posljednje vrijeme, zbog globalizacije svjetske ekonomije, sve veće brzine promjena, golemi porasta nesigurnosti i rizika te sve veće potrebe informacijsko-komunikacijske tehnologije, umrežavanje prelazi granice jedne države i stvaraju se globalne mrežne organizacije¹⁸³.

Bez obzira na to o kakvoj je vrsti mreža riječ, mreže i mrežnu organizaciju prate uvijek ista obilježja. Tako su R. E. Miles i C. C. Snow opisali mrežnu organizaciju kao klaster ili skupinu organizacija specijaliziranih jedinica koje su koordinirane tržišnim mehanizmom radije nego lancima zapovijedanja, kao što je vidljivo na slici 4.43.¹⁸⁴

Slika 4.43. Mrežna organizacija



Izvor: Miles, R. E., Snow, C. C., prema: Birchall, D., Lyons, L. (1995.), *Creating Tomorrow's Organization - Unlocking the Benefits of Future Work*, Pitman Publishing, London 70-71.

Iz ove je slike uočljivo da je mrežna organizacija nehijerarhijski oblik organizacije. Prikaz članica u mreži pokazuje da unutar glavne mreže virtualnih partnera postoje i manje mreže u kojima se okupljaju partneri oko pojedinih glavnih partnera u mreži. To bi se umrežavanje moglo i nastaviti tako da svaki od partnera, pojedinačno od glavnih partnera u mreži, ima svoje partnere i svoje mreže. To samo znači da su mreže doista organizacije bez granica.

Dakle, u mrežama uvijek postoji jedna organizacija koja je u središtu mreže oko koje se okupljaju sve ostale članice mreže i koje se na nju vežu. Takvu mrežnu organizaciju skupina autora¹⁸⁵ naziva egocentričnom organizacijskom mrežom, a ona se sastoji od središnje organizacije u mreži, zvane ego i ostalih organizacija, zvanih alter, koje su povezane s egom i alterima te među alterima.

Članice u mreži, bilo u glavnoj bilo u pomoćnim mrežama, nisu u vakuumu ili zrakopraznom prostoru. One su istodobno članice te mrežne organizacije, ali i dio organizacijske strukture svoje matične organizacije. Svaka točka u prethodno prikazanoj mreži na slici istodobno je i projektna organizacija u organizacijskoj strukturi svoje organizacije. Na temelju toga zaključuje se da nema ni mreža kao ni mrežne organizacije bez klasičnih organizacijskih struktura iz kojih nastaju članice mrežne organizacije.

globalna mrežna organizacija

model mrežne organizacije

egocentrična organizacijska mreža

članice mreže kao dio drugih organskih struktura

Mrežna organizacija mnogo je prihvatljiviji oblik za organizacije koje proživljavaju brze tehnološke promjene, za one koje imaju kraći životni ciklus proizvoda te za organizacije koje imaju fragmentirana i specijalizirana tržišta. Mreže će rezultirati masovnom eksternalizacijom aktivnosti (engl. *Outsourcing*) ili suradnjom između malih organizacija, koje će proizvoditi konkurentne proizvode u međunarodnim razmjenama.

neformalne i formalne mreže
Mreže¹⁸⁶ su najčešće neformalne i s plitkom strukturom ili su bez ikakve strukture. U pravilu imaju otvoreno članstvo pa je tu riječ o dinamičnoj mreži. Mogu biti i formalne, s odgovarajućom strukturom. Međutim, i tada mreža ima minimalnu infrastrukturu.

stabilnost mreže
Ovisno o broju organizacija – članica mreže, mreže mogu biti više ili manje stabilne. Na stabilnost utječe i intenzitet, odnosno stupanj međusobne povezanosti članova. Ako su organizacije u mreži vertikalno povezane, te će mreže biti stabilnije, za razliku od onih čije su članice horizontalno povezane.

velike i male mreže
Za razliku od klasičnih organizacijskih struktura, mreže su prilagodljive pa, po potrebi, mogu biti velike i male, tj. s većim ili manjim brojem članica. Jasno, ta prilagodljivost unosi i određenu nesigurnost, posebno za granične članice mreže, u uvjetima pada konjunktura, koje bi zbog toga morale biti članice većeg broja mreža, kako bi smanjile neizvjesnosti i rizike kojima su izložene.

prednosti i nedostaci mrežne organizacije
I mrežna organizacija, kao i svi ostali oblici organizacije, ima neke svoje prednosti i nedostatke. Najvažnije prednosti i nedostaci mrežne organizacije navode se u tablici 4.11.¹⁸⁷

Tablica 4.11. Prednosti i nedostaci mrežne organizacije

	Prednosti
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ veća konkurentnost mrežne organizacije na globalnom tržištu ▶ mogućnost obavljanja aktivnosti diljem svijeta kako bi se postigla najbolja moguća kvaliteta i cijena ▶ fleksibilna i organizacija prilagodljiva dinamičnoj okolini ▶ velika fleksibilnost radne snage ▶ pružanje stalno novih izazova i prilika za zaposlene ▶ nehijerarhijska organizacija ili organizacija s plitkom hijerarhijom ▶ ostvaruje „najbolju od najboljih organizacija“ koja se usredotočuje na potrebe kupaca ▶ omogućuje razvoj kompetencija svake članice mreže ▶ omogućuje postizanje sinergijskih učinaka ▶ omogućuje maksimalnu efikasnost sržne jedinice ▶ omogućuje da se s manje resursa postigne više ▶ osigurava brzu reakciju na zahtjeve tržišta ▶ osigurava veliku autonomiju i odgovornost članica mreže ▶ utječe na smanjenje udvostručivanja resursa

Nedostaci

- ▶ nepostojanje izravne kontrole svih aktivnosti
- ▶ mogućnost da kooperant napusti posao u kritičnom trenutku
- ▶ povećava nesigurnost ljudi za posao
- ▶ slabija organizacijska kultura u mreži
- ▶ slabija ođanost zaposlenih kompaniji, zbog čega češće daju otkaze
- ▶ teškoće u upravljanju horizontalnim odnosima i autonomnim organizacijama
- ▶ teškoće u motiviranju članova da se odreknu autonomije i pridruže mreži
- ▶ teškoće u održavanju članstva i prednosti mreže
- ▶ olakšan pristup druge organizacije i drugih organizacija znanju i tehnologiji jedne organizacije
- ▶ zbog fragmentiranosti organizacije kontrola je otežana
- ▶ uspjeh organizacije ovisi o sposobnosti lociranja resursa
- ▶ teškoće u izgradnji lojalnosti zaposlenih
- ▶ teškoće u koordiniranju aktivnosti između grupa
- ▶ teškoće u promišljanju odgovornosti i izloženosti odgovornosti

Izvor: Cummings, T. G., Worley, C. G. (2005.), *Organization Development and Change*, Thomson South-Western, Mason, 287; Katsioloudes, M. I. (2002.), *Global Strategic Planning*, Butterworth-Heinemann, Woburn, 127; Stanford, N. I. (2007.), *Guide to Organization Design*, The Economist, London, 67.

Bez obzira na određene nedostatke, koji prate sve oblike organizacija, pa tako i mrežnu organizaciju, njezine su prednosti toliko velike i važne da znatno premašuju njezine nedostatke. Osim toga, mrežna je organizacija organizacija 21. stoljeća, koja se javlja kao najbolji odgovor za smanjivanje tržišne nesigurnosti i rizika poslovanja, zbog čega se organizacije moraju usredotočiti na svoj glavni (engl. *Core*) posao, a sve ostalo trebaju eksternalizirati. Pri izboru takve poslovne strategije organizacija, umrežavanje je logična posljedica. I zato su mreže i mrežna organizacija ne samo organizacije 21. stoljeća već i organizacije budućnosti.

4.10.6. Virtualna organizacija

Živimo u vrijeme brzih promjena i visoke tehnologije kada znanje i informacijska

informacijska revolucija

revolucija i razvoju telekomunikacija brišu granice između konkurentskih organizacija, regija, država i kontinenata te tako globaliziraju poslovanje. Nestaju podjele na lokalno i globalno jer, zapravo, i lokalno mora zadovoljiti svjetske standarde i svjetske kriterije, tj. i lokalno mora biti globalno.

novi uvjeti poslovanja

U takvim novim, izmijenjenim, uvjetima poslovanja na početku 21. stoljeća sve su organizacije pred izazovom kako se pripremiti odnosno kako se uklopiti u te nove tijekove? To nije ni najmanje lako.

Okolnosti u kojima organizacije posluju posve su se izmijenile. Dinamičnost i promjenjivost zamjenjuju stabilnost i statičnost, zatvorenost organizacije ustupa mjesto otvorenosti i organizacijama bez granica, rizik i nesigurnost javljaju se kao zamjena za sigurnost u poslovanju.

virtualna organizacija kao odgovor na nesigurnost

Teorija organizacije pokušava pronaći prikladan odgovor na te nove izazove. Sigurno je da stare, rigidne, strukture nisu zadovoljavajuće u novim okolnostima. Jedan od odgovora odnosno jedan od načina uklopanja u te nove trendove je i virtualna organizacija (engl. *Virtual organization*).

virtualna organizacija kao prividna organizacija

Virtualna organizacija u doslovnom prijevodu značila bi prividnu organizaciju, tj. nestvarnu organizaciju ili zamjenu za stvarnost. Virtualni svijet je nestvaran svijet.

Pa kao što je kućni ljubimac koji nas gleda iz male elektroničke naprave (ta-ma-guč) prividan, a ne stvaran odnosno živi psić ili mačkica, tako i zalihe materijala u našeg dobavljača, a ne u nas u skladištu, nisu naše stvarne, već virtualne, tj. prividne zalihe.

Na isti se način može govoriti o virtualnim zaposlenicima koji organizacijski pripadaju jednom uredu, ali ne rade zajedno u njemu, već svatko od njih radi kod kuće, pa se zato takav ured naziva virtualnim uredom. To su tzv. radnici na daljinu.

Tako se mogu organizirati i telekonferencije kada menadžment neke velike svjetske kompanije ne može, zbog vremenske oskudice ili geografske udaljenosti, organizirati sastanak uprave tako da svi fizički budu na jednome, tj. istome mjestu.

Na isti se način može govoriti i o učenju na daljinu, kao virtualnom učenju, odnosno o telemedicini kao virtualnoj medicini.

Riječ virtualno danas je već ušla u široku primjenu i odnosi se na sva područja rada i života, na sve ono što je nestvarno odnosno prividno u odnosu na ono što je stvarno i realno.



Virtualna organizacija nije stvarna organizacija. Ona, u pravilu, nema svoju strukturu, zbog čega se i govori o virtualnoj organizaciji, a ne o virtualnoj organizacijskoj strukturi.

obilježja virtualne organizacije

Ako se pak upotrebljava izraz virtualna organizacijska struktura, tada se opet misli na prividnu, a ne na stvarnu organizacijsku strukturu.

Pojam virtualne organizacije¹⁸⁸ najlakše je razumjeti ako se kaže da je ona suprotnost vertikalno integriranoj organizaciji. Umjesto da obuhvati sve aktivnosti posla, od sirovina pa do finalnog proizvoda, svaka organizacija u mreži virtualne organizacije eksternalizira sve aktivnosti u kojima nije najbolja, a zadržava samo one u kojima je vodeća.



Virtualna je organizacija nehijerarhijska organizacija nezavisnih kompanija koje samostalno odlučuju o ulasku u mrežu virtualne organizacije s drugim kompanijama s kojima razmjenjuju sirovine, materijale, informacije, znanje, tehnologiju, istraživanje i razvoj, proizvode i usluge.

virtualna komponenta organizacije

Sve nabrojeno nazivamo virtualnim komponentama organizacije. Virtualna je komponenta, kako navodi H. C. Lucas ml.¹⁸⁹ funkcija organizacije koja fizički postoji u tradicionalnoj organizaciji, a u tehnološki se uvjetovanoj organizaciji zamjenjuje elektroničkom inačicom.

Umjesto da kupac drži zalihe sirovina i materijala potrebne za proizvodnju na svom skladištu, elektroničkom mrežom informira dobavljača kada mu je potrebna isporuka. Taj dobavljač na isti način može informirati svoga dobavljača, a ovaj svog i tako u nizu do prve karike u lancu. Tek kada dobavljač uz pomoć informacijske tehnologije opskrbljuje kupca, sustav upravo na vrijeme (JIT) dobiva svoj pravi smisao.

Ako je mrežna organizacija drugo ime za virtualnu organizaciju, a umreživanje središnja točka virtualne organizacije, tada je pitanje jesu li mrežna i virtualna organizacija jedno te isto ili nisu. Ta se dva pojma uvelike podudaraju, ali između njih ima i određenih razlika pa će se svaki od njih posebno elaborirati.

Prema mišljenju D. Hellriegela, S. E. Jackson i J. W. Slocuma ml.¹⁹⁰ virtualna organizacija temelji se na obilježjima mrežne organizacije, s tom razlikom da je razina recipročne i sekvencijalne međuovisnosti u virtualnoj organizaciji mnogo veća. K tome, potreba za visokim stupnjem povjerenja i suradnje imperativ je virtualne organizacije, jer je u njoj povezanost među partnerima otvorenija nego u mrežnoj organizaciji. Drugi je imperativ virtualne organizacije njezina visoka sposobnost uporabe učinkovite, pouzdane i sofisticirane informacijske tehnologije.

Svaka je mrežna organizacija, u određenom smislu, i virtualna, jer mreža nije stvarna struktura, a sve što nije stvarno virtualno je, odnosno nestvarno. Međutim, moguće je da se mreža pojavljuje i u stvarnim strukturama. Nasuprot tome, svaka virtualna organizacija po definiciji je nestvarna. K tome, za virtualnu organizaciju i njezino funkcioniranje izuzetno je važna upotreba informacijsko-komunikacijske tehnologije, koja joj bitno određuje tu virtualnost. U mrežnoj organizaciji ta je tehnologija poželjna, ali nije nužna, što znači da za mrežnu organizaciju nije bitan način uspostavljanja veza između članica mreže. Mreže su ujedno i načini na koje se prikazuju virtualne organizacije. Svaka je virtualna organizacija i mrežna organizacija, a svaka mrežna organizacija ne mora biti i virtualna.

Virtualna je organizacija, kako ističe skupina autora¹⁹¹, samo jedan od brojnih oblika kooperacije koju organizacije mogu izabrati.

virtualna organizacija kao jedan od oblika kooperacije

To je oportunistički savez ključnih (engl. *Core*) kompetencija raspodijeljenih između brojnih različitih proizvodnih entiteta unutar jedne velike organizacije ili među skupinama neovisnih organizacija.

Iz ovog dijela definicije virtualne organizacije, u kojemu se navodi da je virtualna organizacija oblik kooperacije, može se zaključiti kako je uspostava virtualne organizacije odgovor organizacije na tržišnu nesigurnost. Svaka kooperacija ili savez između partnera utječu na smanjivanje tržišne nesigurnosti. Oblici te kooperacije mogu biti formalizirani ili ne.

bitna obilježja virtualne organizacije

U drugom dijelu definicije virtualne organizacije upućuje se na ključne kompetencije, koje su bitno obilježje organizacija i čine virtualnu organizaciju. Inzistiranje na ključnom programu (engl. *Core business*), a s tim u vezi i na eksternalizaciji aktivnosti (engl. *Outsourcing*), uzajamno su uvjetovane strategije u virtualnoj organizaciji.

Orijentacija organizacija na ključni program obilježje je većine visokotehnoloških organizacija članica virtualne organizacije. U virtualnoj organizaciji svaka članica u svojoj djelatnosti mora biti lider, tj. mora se usredotočiti na ključni program, tj. na one aktivnosti u kojima je bolja od konkurenata. Baš zbog strategije visoke usredotočenosti na glavni program javlja se potreba za eksternalizacijom nekih drugih proizvoda ili usluga koje je do tada organizacija proizvodila sama, a sada se mogu povoljnije nabaviti, i po kvaliteti i po cijeni, od drugih članica virtualne organizacije.

Upravo te dvije dimenzije, ključni program i eksternalizacija, daju izuzetnu važnost virtualnoj organizaciji te svaku organizaciju čine nužnom članicom mreže, a to posebno vrijedi za organizacije visokih tehnologija iako to ne mora biti pravilo za te organizacije. Uporište za izbor tih strategija nalazi se u ekonomiji izvrsnosti. Uvijek kada je organizaciji povoljnije, gledajući strateški i dugoročno, kupiti nego proizvesti, ona mora izabrati tu strategiju. Čim pojedina organizacija izabere strategiju kupnje, ona se implicitno orijentira na ključni program i eksternalizaciju nekih drugih aktivnosti.

odnosi između virtualnih organizacija, neovisnih organizacija i onih unutar organizacije

ključni programi i eksternalizacija aktivnosti kao važno obilježje virtualne organizacije

Iz trećeg dijela definicije virtualne organizacije zaključuje se da ona može biti uspostavljena između pojedinih dijelova unutar jedne velike organizacije, ali i između skupina neovisnih organizacija. Treba reći da tu ipak postoji bitna razlika između virtualne organizacije neovisnih organizacija, koja čine pravu virtualnu organizaciju, od one virtualne organizacije koja se uspostavlja između dijelova pojedinih organizacija, a koja je po svojoj strukturi stvarna organizacija jer ima hijerarhiju i mjesto svake organizacijske jedinice u toj strukturi. Međutim, i u toj su organizaciji virtualne neke njezine komponente koje, zahvaljujući elektroničkoj vezi među dijelovima organizacija, omogućuju uspostavu virtualne organizacije.

Virtualna organizacija fleksibilna je i modularna te je sposobna za brzo reagiranje na izazove okoline.

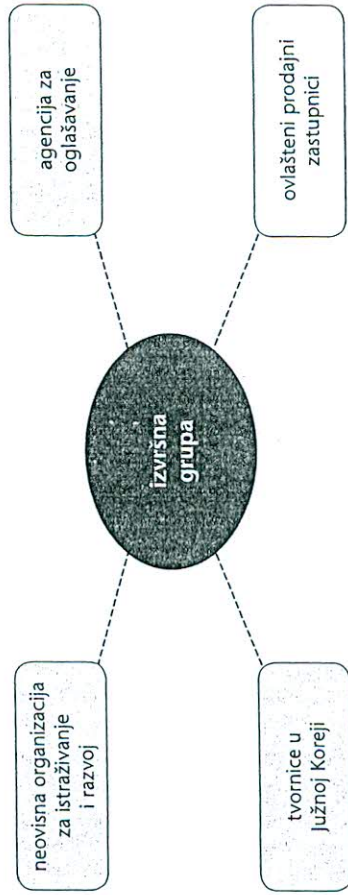
Jedna je od najvećih koristi od virtualne organizacije prepuštanje partnerima djelatnosti koje nisu osnovne, tj. ključne za konkretnu organizaciju. To smanjuje i ulaganja u razvitak novih proizvoda, a time se onda smanjuju i ukupni troškovi po jedinici proizvoda.

struktura virtualne organizacije

Virtualna bi se organizacija mogla prikazati kao na slici 4.44.¹⁹²

Iz slike se jasno vidi da je riječ o virtualnoj organizaciji, jer izvršna grupa, koja ima ulogu vodeće tvrtke odnosno lidera mreže, povezuje u ovom konkretnom primjeru jednu neovisnu organizaciju, koja se bavi istraživanjem i razvojem proizvoda, zatim tvornice u J. Koreji, pa

Slika 4.44. Struktura virtualne organizacije



Izvor: Robbins, S. P. (1997.). *Essentials of Organizational Behaviour*, 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, 197.

agencije za oglašavanje i konačno ovlaštene prodajne zastupnike po svijetu. Isprekidane crte među njima upućuju na to da je riječ o virtualnoj a ne o stvarnoj organizaciji.

U osnovi su formiranja virtualnih organizacija ekonomski interesi svake od njihovih članica, koje su motivirane tržišnim nesigurnostima organizacija u sve nesigurnijoj poslovnoj okolini. Na određen način virtualna organizacija ublažava tržišne nesigurnosti i rizike. Moglo bi se postaviti i pitanje što će u budućnosti biti s tržišnom ekonomijom i slobodnom konkurencijom ako se sve više i više organizacija povezuje i umrežava. Gdje su granice tog povezivanja i umrežavanja? Uvijek je posrijedi pitanje mjere, i u poslovanju i u životu uopće.

Iako je fenomen virtualne organizacije noviji, to nipošto ne znači da se na elemente odnosno obilježja virtualne organizacije nije nailazilo i prije. Međutim, virtualna je organizacija u posljednje vrijeme izbila u prvi plan zbog informacijsko-komunikacijske tehnologije koja je za nju odigrala povijesnu ulogu i od nje učinila organizaciju 21. stoljeća. Tek su se s informatizacijom organizacija i njihovim umreživanjem, uz pomoć telekomunikacija, otvorili novi neslućeni obzori za uporabu virtualne organizacije, i to ne samo u poslovnom životu nego i općenito u životu.

Jedno je od ključnih obilježja virtualne organizacije orijentacija organizacije, članice mreže, na glavni poslovni program (engl. *Core business*), tj. na osnovni posao, a svi ostali poslovi prepuštaju se ostalim partnerima u mreži.¹⁹³ Važno je obilježje virtualne organizacije i njezina fleksibilnost, prilagodljivost i modularnost te sposobnost brzog reagiranja na promjene.¹⁹⁴ Da bi virtualna organizacija uspjela, potrebno je izgraditi povjerenje između partnera u mreži. Međutim, to je nužan,

granice povezivanja u virtualnu organizaciju

važnost informacijsko-komunikacijske tehnologije za virtualne organizacije

obilježja virtualne organizacije

ali ne i dovoljan uvjet za uspjeh virtualne organizacije. Za to je potrebno da se ona temelji na informacijskoj tehnologiji, da teži za izvrsnim performansama i za savršenim zadovoljavanjem potreba kupaca. Članice mreže, ako žele biti uspješne, moraju dijeliti resurse, kapacitete, infrastrukturu i troškove¹⁹⁵. Virtualna je organizacija, kako ističu W. Davidow i S. Malone¹⁹⁶, organizacija koja uči. Osobe koje čine virtualnu organizaciju moraju stalno biti učenici.

Iako virtualna organizacija ne dovodi u pitanje funkcioniranje formalne i stvarne organizacijske strukture, ipak će u budućnosti izmijeniti mnogo toga u organizaciji poslovnih subjekata. Opis poslova bit će neodređen, a rad će se uglavnom obavljati u timovima. Zaposleni će više komunicirati sa svojim kupcima i dobavljačima nego s kolegama na poslu, a najteže će biti uspješno se nositi s nesigurnošću i rizicima u virtualnoj organizaciji u kojoj promjene postaju stalne¹⁹⁷.

Postavlja se pitanje zašto je virtualna organizacija tako široko prihvaćena, a vjerojatno je da će u budućnosti to biti još i više. Odgovor se može naći u brojnim prednostima koje ona donosi svojim članicama. To se, ponajprije, odnosi na uspješno svladavanje neizvjesnosti i rizika koje sa sobom nosi tržište. Ovladavanje tržištem ono je po čemu je virtualna organizacija jaka, ali uz svojevrstnu prijetnju gubljenja samostalnosti.

Virtualna organizacija¹⁹⁸ omogućuje brzo ulaženje u posao, obavljanje poslova u mnogo kraćem vremenu, sa mnogo nižim troškovima i manjim rizikom. Ona povećava udjel prodaje, profita i konkurentnosti, ali i lojalnost kupaca, kao što otvara i mogućnosti za što bolje geografsko i stručno nadopunjavanje među partnerima. Virtualna organizacija može ukloniti neke nepotrebne korake u poslovnim procesima kao što može i smanjiti potrebu za privremenim angažiranjem novih ljudi zbog povećanih narudžbi, čime povećava fleksibilnost organizacije, a poboljšava i sržne kompetencije svojih članica. Vijek trajanja virtualne organizacije nije određen, ona može trajati jako dugo, ali i kratko, ovisno o interesima svojih članica.

Jedna je od najvećih prednosti virtualne organizacije to što ona omogućuje brzu prilagodbu promjenama. Svakoj pojedinačnoj organizaciji, koja nije umrežena, za svaku, pa i najmanju promjenu potrebno je vrijeme, za razliku od članice virtualne organizacije koja to može brzo riješiti, trenutno, preko nekih drugih članova mreže. Izuzetna je prednost virtualne organizacije izvrsnost, što znači da se svaka organizacija bavi onim u čemu je najbolja.

Međutim, ni jedan fenomen u organizaciji, a moglo bi se reći i u životu, nema samo prednosti odnosno svoje dobre strane, nego i određene nedostatke. Pitanje je što su nedostaci virtualne organizacije, zbog čega je ona ranjiva.

Najveća joj je prednost ovladavanje tržištem, a to joj je i najveći nedostatak jer u virtualnoj organizaciji, kao i u svakom drugom savezu,

organizacije gube nešto od svoje autonomije za ono zajedničko što dobivaju. Dakako, svaka pojedinačna organizacija treba prosuditi što dobiva, a što gubi. Svaka članica mreže, što je posve prirodno, nastoji maksimalizirati svoje interese pa to dovodi u pitanje funkcioniranje mreže.

Najvažnije prednosti i nedostaci virtualne organizacije navode se u tablici 4.12.¹⁹⁹

Tablica 4.12. Prednosti i nedostaci virtualne organizacije

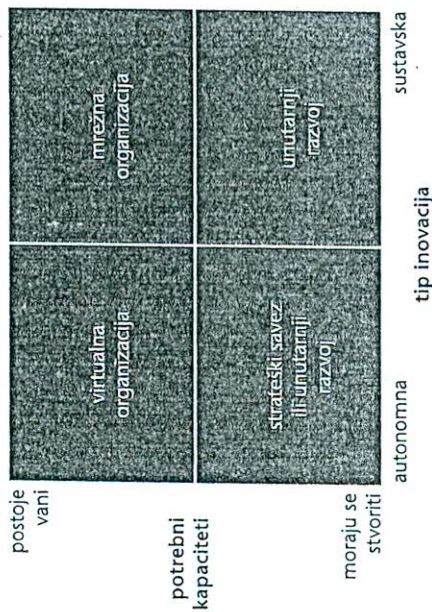
Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> ▶ omogućuje čak i malim organizacijama da imaju talente i resurse iz cijelog svijeta ▶ osigurava kompanijama ekonomiju veličine bez velikih ulaganja u tvornice, opremu ili distribuciju ▶ omogućuje organizacijama da budu izvanredno fleksibilne i da brzo reaguju na promijenjene potrebe ▶ smanjuje opće administrativne troškove ▶ omogućuje uspješnu koordinaciju i komunikaciju bez obzira na udaljenosti i vremenske zone (e-pošta, videokonferencije) ▶ pojednostavljuje menadžment 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ gubitak neposredne kontrole menadžera nad mnogim aktivnostima i zaposlenicima ▶ zahtjeva mnogo vremena za upravljanje odnosima i mogućim sukobima s ugovornim partnerima ▶ rizik nepostovanja ugovora ako partner ne obavi isporuku ili prestane poslovati ▶ slaba lojalnost zaposlenih i slaba kultura organizacija jer zaposleni osjećaju da ih se može lako zamijeniti uslugama na temelju ugovora ▶ gubitak vlastita znanja jer razmjenom informacija s konkurentima organizacija može sebi stvoriti moguće konkurente ▶ smanjivanje profita zbog eksternalizacije nekih aktivnosti koje se prepuštaju drugima

Izvor: Daft, R. L. (2007. a.), *Understanding the Theory and Design of Organization*, Thomson South-Western, Mason, 219; Daft, R. L. (2006.), *The New Era of Management*, International Edition, Thomson South-Western, Mason, 366; Calbraith, J. R. (1995.), *Designing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 201.-234.; Child, J. (2005.), *Organization – Contemporary Principles and Practice*, Blackwell Publishing, Malden, 200.

S obzirom na prednosti i nedostatke virtualne organizacije, pitanje je kada organizacija treba učiti u virtualnu organizaciju, a kada ne treba.

Hoće li se određena organizacija odlučiti učiti u virtualnu organizaciju ili u neki drugi oblik organizacijskog povezivanja ovisi o tipu inovacija s kojima ona ulazi u neko partnerstvo, kao što je vidljivo na slici 4.45.²⁰⁰

Slika 4.45. Izbor odgovarajućeg oblika organizacijskog povezivanja organizacija ovisno o tipu inovacije



Izvor: Chesbrough, H. W., Teece, D. J. (1996.), *Organizing for Innovation*, Harvard Business Review, Vol. 74., No. 1., 73. Kao što se iz slike vidi, organizacije će se odlučiti za virtualnu organizaciju, kao oblik povezivanja, kada nemaju vlastite proizvodne kapacitete, a posjeduju autonomnu inovaciju, tj. takvu koja se može ostvariti neovisno o drugim inovacijama jer će virtualnom organizacijom najlakše optimizirati svoje poslovne rezultate.

ograničenja virtualne organizacije Unatoč brojnim prednostima virtualne organizacije, zbog svih njezinih nedostataka i prijetnji treba znati kada ne treba ući u virtualnu organizaciju.

U virtualnu organizaciju ne treba ući u ovim situacijama:²⁰¹

- ▶ kada organizacija posjeduje takve kompetencije i vještine koje joj omogućuju da sama može zadovoljiti potrebe tržišta, dakle, kad je riječ o dovoljno snažnoj organizaciji
- ▶ kada je izuzetno visok rizik od ulaska u virtualnu organizaciju, u odnosu na ono što se time može dobiti
- ▶ kada su nekompatibilni filozofija i stilovi menadžmenta, tj. kada nema dovoljno povjerenja među partnerima
- ▶ kada se ne slažu ključne kompetencije organizacije i njezinih partnera, tj. kada potencijalni partner ne može udovoljiti zahtjevima organizacije
- ▶ kada okolnosti ulaska u virtualnu organizaciju nisu jasno definirane odnosno kada ne postoji odgovarajući pravni okvir za virtualnu organizaciju.

Navedeni nedostaci, ali i razlozi za neulazak u virtualnu organizaciju, nipošto ne bi trebali obeshrabriti sve potencijalne organizacije i buduće

članice jedne ili više virtualnih organizacija. Virtualna organizacija nezaustavljivo se širi i već je sigurno da je ona fenomen 21. stoljeća, jer su novi poslovni uvjeti za većinu organizacija takvi da ih motiviraju za ulazak u takve mreže u kojima će ostvariti svoje interese.

Virtualne su organizacije i tehnološki uvjetovane jer ih odlično podržava informacijska tehnologija i globalizira im poslovanje, a to je onda razlog više za umreživanje.

4.10.7. Modularna organizacija

Modularna organizacija (engl. *Modular organization*) ili modularna struktura (engl. *Modular structure*) jedna je od vrsta virtualne, mrežne ili horizontalne organizacije. Zapravo, može se reći da je modularna organizacija isto što i mrežna odnosno virtualna organizacija, a sve one zajedno istodobno su i horizontalne odnosno nehijerarhijske organizacije.

Pitanje je razlikuje li se uopće i po čemu modularna organizacija od već opisanih mrežnih odnosno virtualnih organizacija. U osnovi, između njih nema bitnih, sadržajnih, razlika jer je u svim ovim oblicima organizacije riječ o organskim strukturama, koje su horizontalno povezane u mrežu partnera specijaliziranih za obavljanje određenih aktivnosti odnosno poslova.

Modularna organizacija razlikuje se od ostalih mrežnih odnosno virtualnih organizacija po konfiguraciji članica mreže. U njoj su članice mreže moduli od kojih se ili pomoću kojih se mogu proizvesti različiti finalni proizvodi ili usluge.

Na načelima modularne organizacije ili modula može se organizirati ne samo proizvodnja nego i pružanje različitih usluga.

Tako se, npr., nastava na nekom fakultetu može organizirati po modulima srodnih ili sličnih predmeta. Ti moduli mogu opsluživati bilo koji program obrazovanja, u kojem se podrazumijeva i nastava iz kolegija toga modula.

Kada pojedini moduli opslužuju različite programe obrazovanja, na različitim institucijama tj. fakultetima, tada je doista riječ o modularnoj organizaciji izvođenja nastave odnosno o modularnoj organizaciji, koja razumijeva međufakultetsku ili međusveučilišnu suradnju, koja može biti između više sveučilišta i u zemlji i u svijetu.

Moduli mogu biti unutar iste organizacije, ali kad se govori ili piše o modularnoj organizaciji, ponajprije se misli na horizontalnu odnosno mrežnu organizaciju različitih partnera koji ne dolaze iz iste organizacije. To znači da pojedini moduli pripadaju različitim organizacijama odnosno da modularnu organizaciju čine specijalizirani moduli, čijim se aktivnostima proizvodi određeni proizvod odnosno pruža neka usluga.

Modularnu organizaciju moglo bi se prikazati kao na slici 4.46.²⁰²

poimanje modularne organizacije

razlika između modularne i mrežne odnosno virtualne organizacije

specifičnosti modularne organizacije

je ne samo razumljivo nego i posve logično jer brze promjene u okolišu zahtijevaju i promjene u organizaciji kako bi se ona uskladila sa zahtjevima okoline. S druge pak strane, u stabilnoj okolini u kojoj su primjerene tradicionalne odnosno birokratske organizacijske strukture nema potrebe za promjenama u organizaciji, pa onda ni za *ad hoc* strukturom.

Adhokracija je, kako navodi skupina autora²³⁴, **struktura interaktivnih projektnih timova** u kojima je moć raspodijeljena svima i svi sudjeluju u odlučivanju, a strategija se provodi, ne od vrha organizacije, tj. od top-menadžmenta dalje, već upravo obrnuto, tj. odozdo prema gore.

Adhokracija kao oblik organizacije posebno je poželjna u visokotehnološkim i inovativnim organizacijama u kojima svaka rigidna odnosno birokratska organizacija ne samo što nije poželjna nego nije ni moguća. Adhokracija je u tim organizacijama onaj oblik koji najbolje odgovara uvjetima u kojima posluju takve organizacije. Adhokracija im omogućuje da njihova kreativnost i sloboda dođu do punog izražaja.

4.11.2. T-oblik organizacije

poimanje T-oblika organizacije

Kao što ni *ad hoc* organizacija nije neka posebna vrsta organizacijske strukture, jer se ona uvijek veže uz neku konkretnu organizacijsku strukturu, tako ni **T-oblik organizacije**²³⁵ nije neka posebna vrsta organizacijske strukture, već je to izraz kojim se izražava informacijsko-tehnološko prožimanje organizacije. Informacijsko-komunikacijska tehnologija svojevrstan je krovotok tih organizacija, bez kojega one ne bi mogle funkcionirati.

Nemoguće je, npr., zamisliti poslovanje banaka bez informacijsko-komunikacijske tehnologije, koja je za banke *condicio sine qua non* njihova ne samo uspjeha nego i poslovanja i opstanka. Stoga se može reći da banke obilježava T-oblik organizacije. To, međutim, ne znači da banka nema neku svoju organizacijsku strukturu, najčešće klasičnu, funkcijsku ili divizijsku, koja je premrežena brojnim vrstama organskih struktura kao što su to najčešće projektne, matrična, timska ili mrežna organizacija.

veza između informacijske tehnologije i T-oblika organizacije

Informacijska tehnologija omogućuje uspostavu **T-oblika organizacije** odnosno tehnološki uvjetovane organizacije ili **tehnološke organizacije (TO)**, organizacije za 21. stoljeće.

T-oblik organizacije nije neka posebna vrsta organizacije, već se sam tim nazivom želi istaknuti izrazito velik utjecaj informacijske tehnologije na oblikovanje organizacije. Uporaba informacijske tehnologije potpomognuta telekomunikacijama otvara neslućene mogućnosti organizacijama za međusobna povezivanja, a to onda utječe i na promjene u njihovoj organizaciji.

Unatoč spoznaji da na oblikovanje organizacije utječu mnogobrojni unutarnji i vanjski čimbenici, što ostaje neupitno, želi se istaknuti po-

sebna uloga koju danas ima informacijska tehnologija u oblikovanju organizacije. Koliko je ona velika, najbolje se vidi po tome što se izborila za poseban oblik organizacije nazvan T-oblik organizacije.

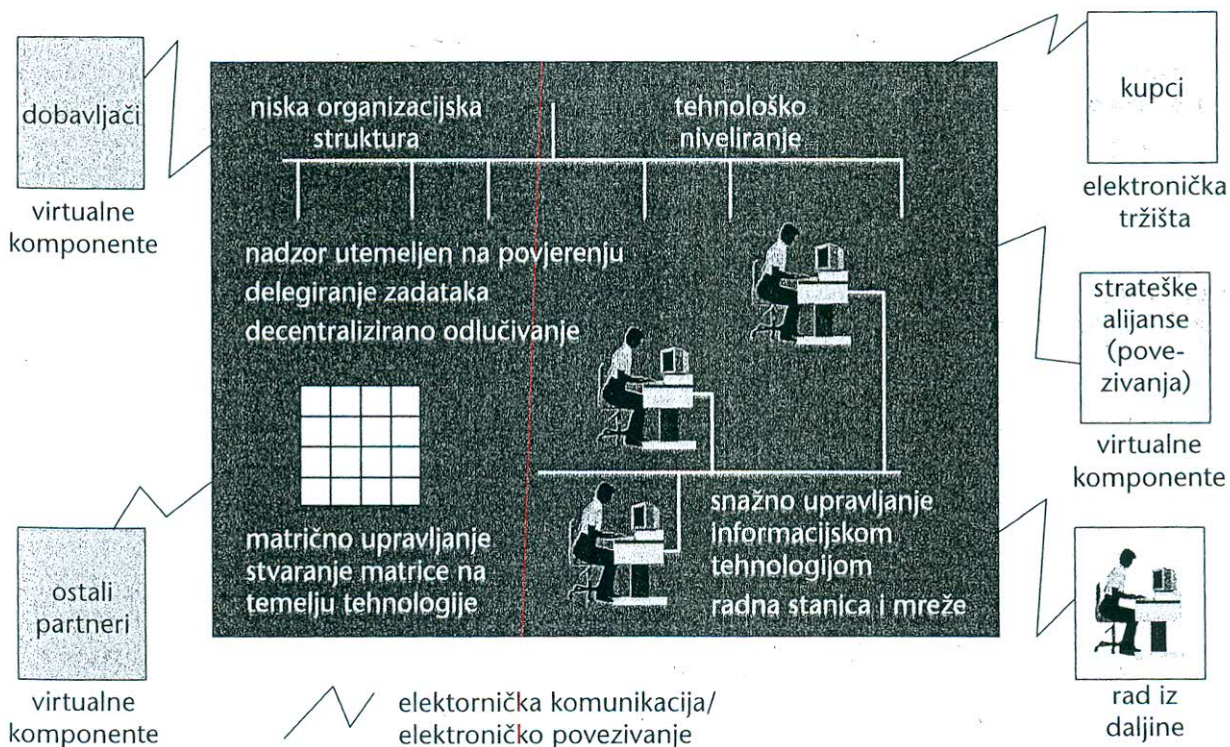
T-oblik organizacije uz potporu informacijske tehnologije, umreživanjem i povezivanjem organizacija, čini neke oblike organizacije privlačnijim od drugih.

U poslovanju u modernom svijetu najveći je doprinos informacijske tehnologije kreiranje organizacije utemeljene na njoj. Informacijska tehnologija ruši granice postojećih organizacija i tako mijenja odnose među njima. Organizacijska struktura svake organizacije u tim novim odnosima, kada ona imaju uspostavljenu elektroničku vezu, nije više određena samo njihovim okvirom, nego nju čine i svi partneri u mreži pa se može govoriti o **organizaciji otvorenog tipa** (engl. *Open organization*). Najčešće upotrebljavano ime za takvu je organizaciju **mrežna i virtualna organizacija**.

organizacija T-oblika kao organizacija otvorenog tipa

T-oblik organizacije može se prikazati kao na slici 4.50.²³⁶

Slika 4.50. T-oblik organizacije



Izvor: Lucas, H. C. jr. (1996.), *The T-From Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, 11.

Kao što je iz slike 4.50. vidljivo, T-oblik organizacije nije neka posebna vrsta organizacijske strukture, već je to oblik umreženih organizacija: dobavljača, kupaca, strateških partnera i ostalih virtualnih komponenti uz pomoć informacijske tehnologije.

U mnogim područjima poslovanja u nadolazećim godinama, svaka organizacija koja se ne služi informacijskom tehnologijom i koja nije u mreži teško će preživjeti u 21. stoljeću.

obilježje T-oblika organizacije

Najvažnije je obilježje T-oblika organizacije velika sloboda koju menadžment ima u kreiranju njezine organizacijske strukture. Informacijska tehnologija omogućuje uspostavu plitke organizacijske strukture s malim brojem razina menadžmenta i širokim rasponom kontrole, jer dio komunikacija na relaciji menadžment-suradnici preuzima informacijska tehnologija, pa veći utjecaj u oblikovanju organizacije ima raspon komunikacija nego raspon kontrole, kojemu je prije pripadalo središnje mjesto u oblikovanju organizacije.

Uz pomoć informacijske tehnologije, koja je materijalna podloga T-oblika organizacije, menadžment može komunicirati s mnogo većim brojem suradnika, a na isti način, elektroničkom vezom, može ih i nadgledati.

utjecaj informacijske tehnologije na matričnu organizacijsku strukturu

Uporaba informacijske tehnologije, na određen način, reafirmira matričnu organizacijsku strukturu za koju je pomalo splasnulo zanimanje zbog mogućih sukoba između linijskog i projektnog menadžmenta. Danas matrična struktura postaje mnogo aktualnija jer joj informacijska tehnologija omogućuje dinamizam i fleksibilnost.

uvjeti za uspostavu T-oblika organizacije

Tehnologija sama po sebi, pa tako ni informacijska tehnologija, nije dovoljna za stvaranje T-oblika organizacije. U organizaciji se treba promijeniti i organizacijska kultura kao i organizacijska klima, tj. mora se uspostaviti novo ozračje u kojemu će decentralizirano odlučivanje biti logična posljedica informacijske tehnologije.

utjecaj T-oblika organizacije na logičku strukturu organizacije

T-oblik organizacije obilježava veća zaokupljenost logičkom nego fizičkom strukturom, što znači da organizacija može zadržati svoju unutarnju organizaciju, tj. fizičku strukturu za koju menadžment misli da je najbolje rješenje organizacije prema unutra. Međutim, svaka organizacija postoji da bi ostvarila svoju svrhu, poslanje ili ciljeve organizacije, ali zadovoljavajući potrebe i želje svojih kupaca. Tada će se organizacija, u nastupu prema kupcima, koristiti logičkom strukturom, tj. takvom organizacijom koja omogućuje najlakše zadovoljavanje potreba kupca. Logička je struktura ona koju vidi vanjski svijet.

Tehnološki uvjetovana organizacija putem komunikacijske tehnologije, elektroničke pošte i mrežne organizacije omogućuje veliku fleksibilnost organizacije koja može brzo reagirati na zahtjeve svojih kupaca.

informacijska tehnologija kao sredstvo elektroničkog povezivanja organizacija

Informacijska tehnologija omogućuje elektroničko povezivanje kupaca i dobavljača, elektroničko komuniciranje i automatiziranu proizvodnju. Elektroničke odnosno digitalne veze između kupaca i dobavljača odgovor su na neučinkovitost klasičnih narudžbi. Organizacija koja ne bude mogla uspostaviti digitalnu vezu sa svojim klijentima i poslovnim partnerima vrlo će brzo izgubiti svoje kupce, odnosno općenito će izgubiti na važnosti.

Informacijska tehnologija odnosno T-oblik organizacije ima nekoliko virtualnih komponenti koje omogućuju uspostavu virtualne organizacije, tj. organizacije koja sve ono što fizički postoji u tradicionalnoj organizaciji zamjenjuje elektroničkom verzijom. Među virtualne komponente organizacije ubrajaju se kupci, dobavljači, konkurencija, ostali partneri, strateški savezi i drugi. Informacijska tehnologija zamjenjuje klasičnu papirologiju digitalnim zapisom.

virtualne komponente u T-obliku organizacije

U T-obliku organizacije, odnosno u tehnološki uvjetovanoj organizaciji, nastaju velike promjene u samom tkivu organizacije. Organizacijske strukture postaju niže i pliće, s manjim brojem razina menadžmenta i sa sve manjim brojem menadžera srednje razine te sa sve prisutnijom decentralizacijom odlučivanja.

promjene u organizaciji u T-obliku organizacije

T-oblik organizacije obilježava i fleksibilnost te brzo rješavanje problema, nadzor koji se temelji na povjerenju, a ne na kontroli, funkcijski odjeli koji se zamjenjuju projektnim timovima, jednostavni poslovi koji se zamjenjuju multidimenzionalnim zadacima, cjelovita naobrazba koja se sve više traži od zaposlenih i rad koji je ponajprije usmjeren na zadovoljstvo kupaca.

T-oblik organizacije omogućuje uspostavu izravne veze kupac dobavljač, što osigurava isporuku robe kupcu sustavom upravo na vrijeme (JIT), a ujedno utječe i na smanjivanje zaliha sirovina i materijala kod kupaca, odnosno omogućuje proizvodnju bez zaliha.

! U T-obliku organizacije razvijaju se virtualne komponente organizacije, uspostavljaju privremeni projektni timovi, afirmira se matrični menadžment, organizacije se udružuju u strateške saveze s ostalim organizacijama, uspostavlja se elektronička komunikacija i nadgledanje zaposlenih na daljinu, tehnologija zamjenjuje neke razine menadžmenta i pomaže u rješavanju zadataka, otvaraju se satelitski uredi i pružaju mogućnosti za rad kod kuće, razvijaju se unutarnji organizacijski sustavi itd.

T-oblik organizacije obilježavaju brojne prednosti kao što su fleksibilnost, smanjivanje birokracije, zaposleni koji vjeruju menadžmentu, niska organizacija, mali broj nadređenih, djelotvorna prodaja proizvoda, decentralizirano odlučivanje, virtualne komponente, visoka konkurentnost, mogućnost uspostave strateških saveza i ostalih partnerskih odnosa.

prednosti T-oblika organizacije

Ne treba zaboraviti i da T-oblik organizacije ima troškove koji moraju biti nadomješteni učincima koji se ostvaruju u tom obliku organizacije. Najveći troškovi vezani su za investicije u informacijsku tehnologiju (hardver i softver) te za umreživanje i održavanje sustava. Tu se posebno misli na upravljanje informacijskom tehnologijom te na upravljanje udaljenim poslovima i vanjskim partnerima. Jedna je od slabosti T-oblika organizacije i ovisnost o vanjskim partnerima.

troškovi T-oblika organizacije kao nedostatak

Organizacijska struktura

Organizacije će se orijentirati prema T-obliku organizacije kada njezine prednosti znatno nadmaše troškove, što je uobičajeno pravilo odlučivanja ne samo u poslu nego i u životu.

T-oblik organizacije i promjene u organizaciji

T-oblik organizacije unosi revolucionarne promjene u organizacijske strukture. On ne odbacuje postojeće organizacijske strukture, već pomiče težište s jednog čimbenika organizacije na druge. Tada veličina organizacije više nema onu težinu koju je imala nekada. Menadžment postaje pristupačniji zbog pliće organizacije, a okolina na neki način kontrolirana, barem u nekim svojim aspektima, s obzirom na umreživanje kupaca, dobavljača i konkurenata. Čini se da je T-oblik organizacije napravio pomak od menadžmenta prema organizaciji i ponovno u prvi plan stavio organizaciju, koja će u 21. stoljeću poprimiti nove organizacijske oblike.