

# Mrežni modeli

## - Concordia res parvae crescent -

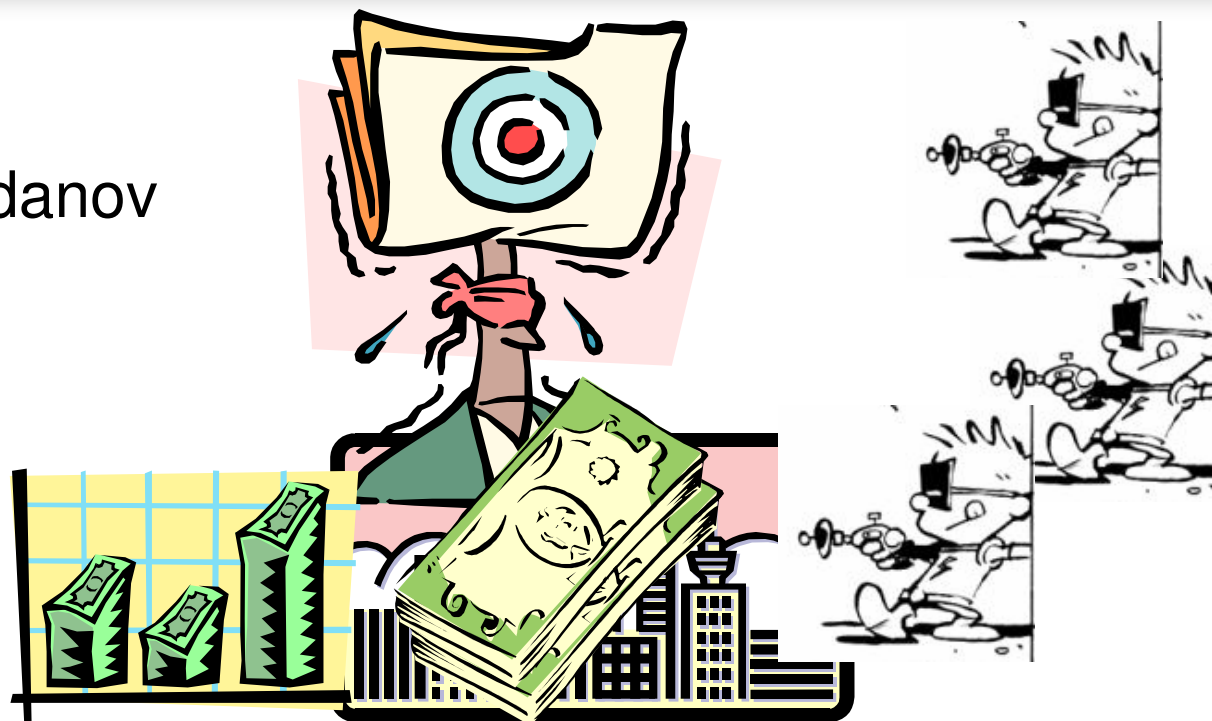
Materijal za vežbe  
Autor: Mladen Čudanov



# Mrežni modeli

## - Može li David protiv Golijata? -

Materijal za vežbe  
Autor: Mladen Čudanov

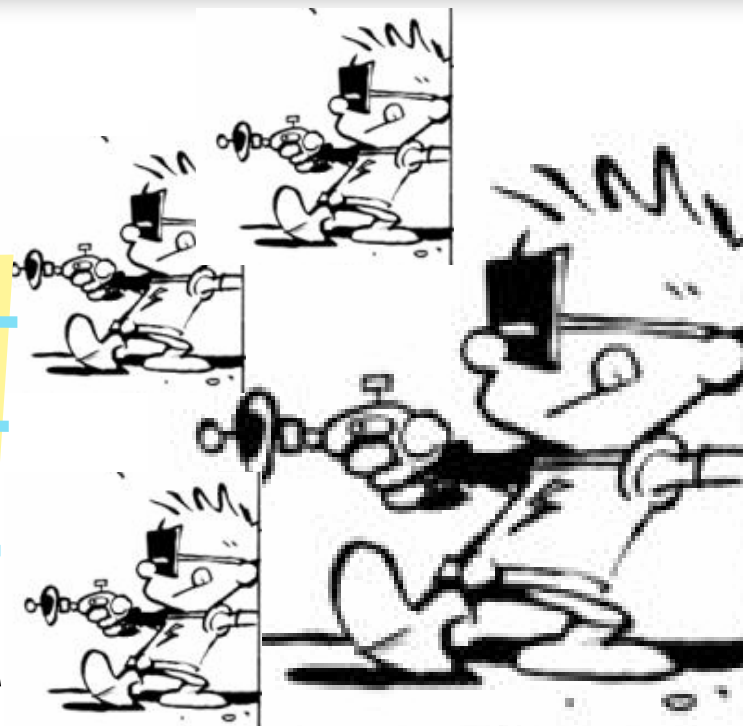


# Mrežni modeli

## - Može li David protiv Golijata? -

Materijal za vežbe

Autor: Mladen Čudanov



# Mala preduzeća - stopa rasta registrovanih preduzeća -



Око 270 000 MSP у јулу 2004



# Napredak modela organizacione strukture

- Promene u okruženju
  - Društveno-ekonomske
  - Demografske
  - Tehnološke
  - Globalizacija ekonomije
  - Deregulacija privrednog života
- Strategija “Najbolji u svemu”  
VS
- Fleksibilnost i inovativnost



# Virtuelne organizacije - razvoj

- Kasnih '50-tih i početkom '60-tih organizacija se počinje posmatrati kao otvoren sistem koji uzima resurse, ljude i sirovine iz okruženja i istom tom okruženju vraća robe i usluge.



# Virtuelne organizacije - razvoj

- '70-ih je pažnja srednjeg upravljačkog nivoa još više usmerena ka uzajamnoj zavisnosti organizacije i njenog poslovnog okruženja.



# Virtuelne organizacije - razvoj

- '80-e u fokus stavljaju spoljni izgled organizacije; osnovna dva pitanja na koje se traži odgovor je kako organizacija da ostvari najbolju interakciju sa okruženjem i kako spoljni faktori utiču na ponašanje organizacije. Pojavljuju se nove menadžment teorije koje posmatraju različite izvore organizacione zavisnosti od okruženja (ljudi, materijalni resursi, tržišta, informacije) i pokušavaju naći odgovor kako te izvore kontrolisati i kako na njih uticati.





## -Mrežni modeli -

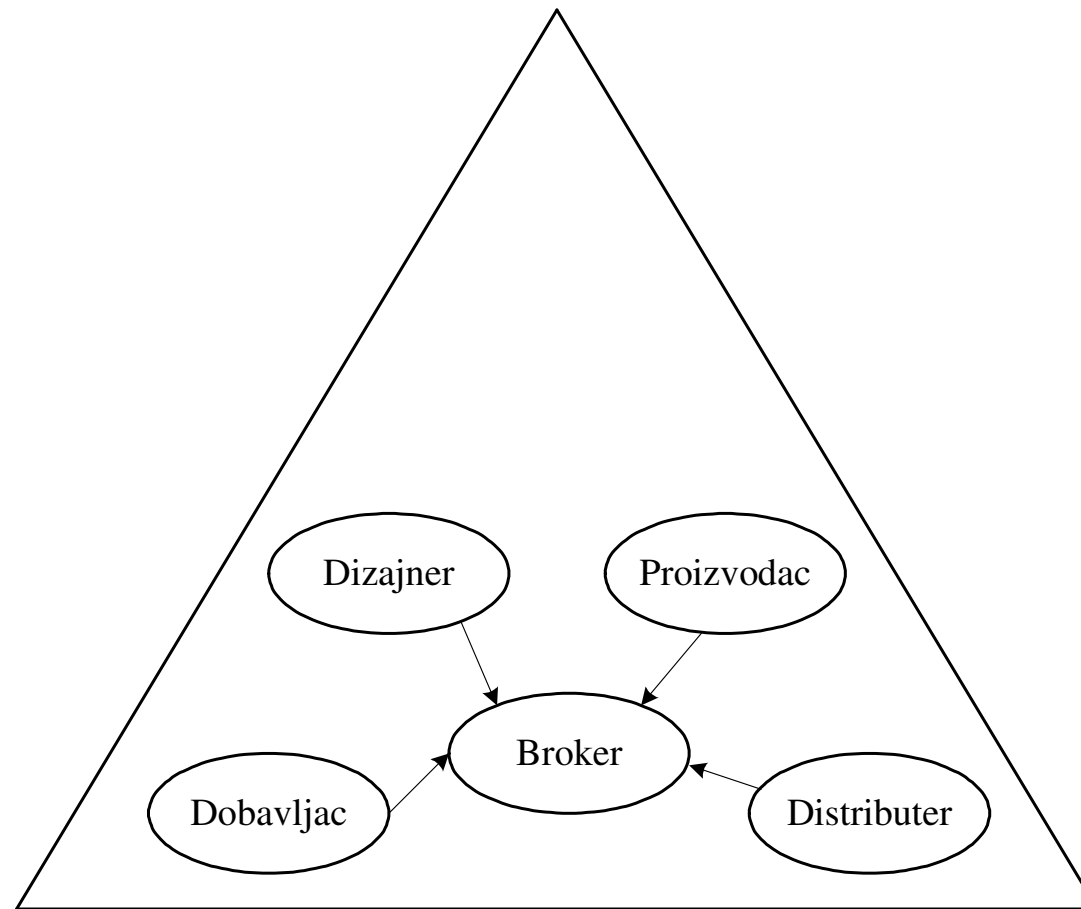
- Mrežni modeli - Mreža je fleksibilna struktura, koja treba da odgovori zahtevima brzine reagovanja, visoke kompetitivnosti i visokog rizika
- Mrežu čine:
  - Centralno preduzeće (jezgro)
  - Članovi mreže (obavljaju specijalizovane funkcije)



# Mrežni modeli - Interna mrežna struktura -

- Intervenije se u postojećem modelu OS
- Uglavnom velika preduzeća
- Centralni deo preuzima ulogu brokera, dok specijalizovane jedinice postaju članovi mreže – zavisne jedinice u sastavu interne mreže, koje posluju po tržišnom principu
- Sa matičnim preduzećem i međusobno jedinice uspostavljaju ugovorne odnose
- Izuzetno važno održavanje kontakta sa preduzećima van mreže

# Mrežni modeli - Interna mrežna struktura -

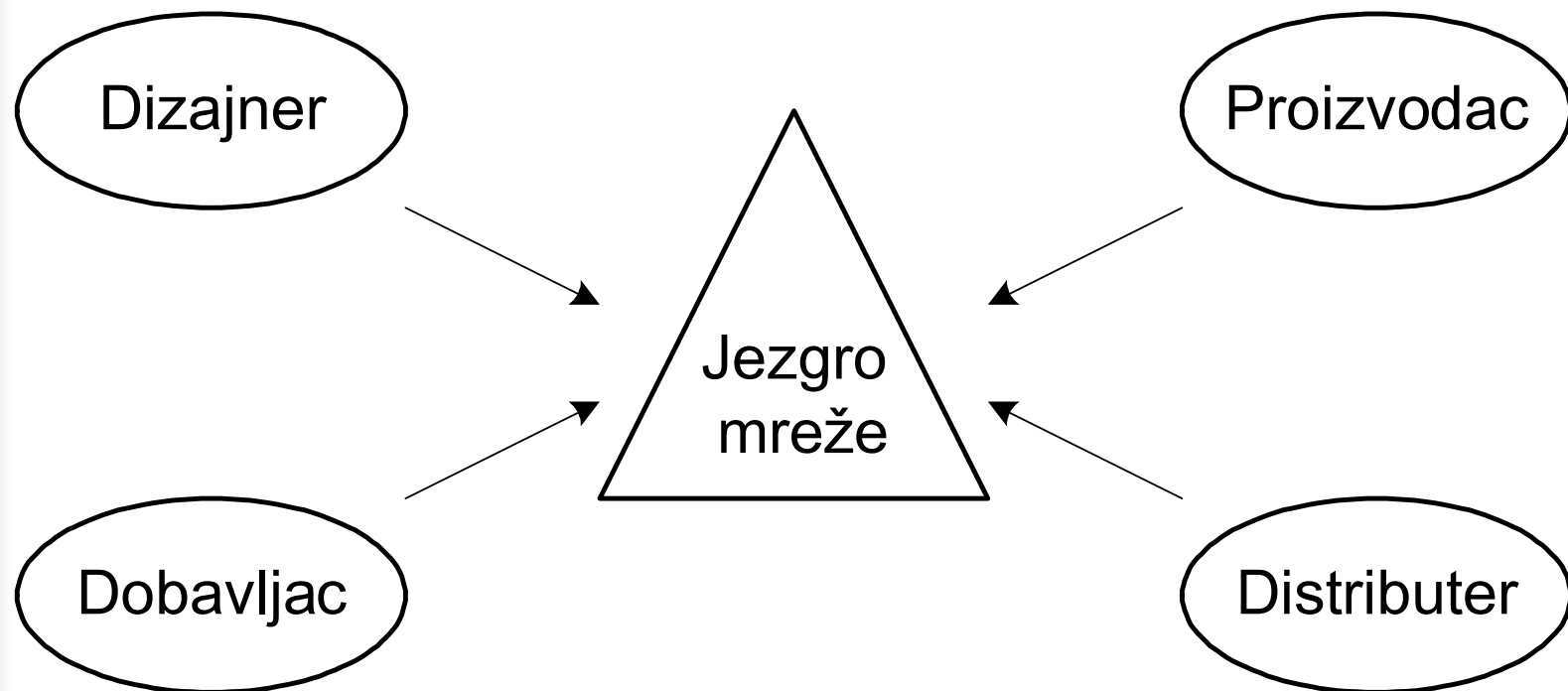




# Mrežni modeli - stabilna mrežna struktura -

- Preduzeće se orijentiše na organizaciju spoljnih saradnika, kojima pruža podršku u humanware-u, orgware-u, hardware-u i software-u
- Odnosi nisu zasnovani samo na toj podršci, već i na međusobnom poverenju
- Pogodan način za povezivanje sa inopartnerima
- Do promena u mreži dolazi
  - Usled odstupanja od predviđenih standarda
  - Ako pomoć jezgra ne menja ponašanje člana

# Mrežni modeli - stabilna mrežna struktura -

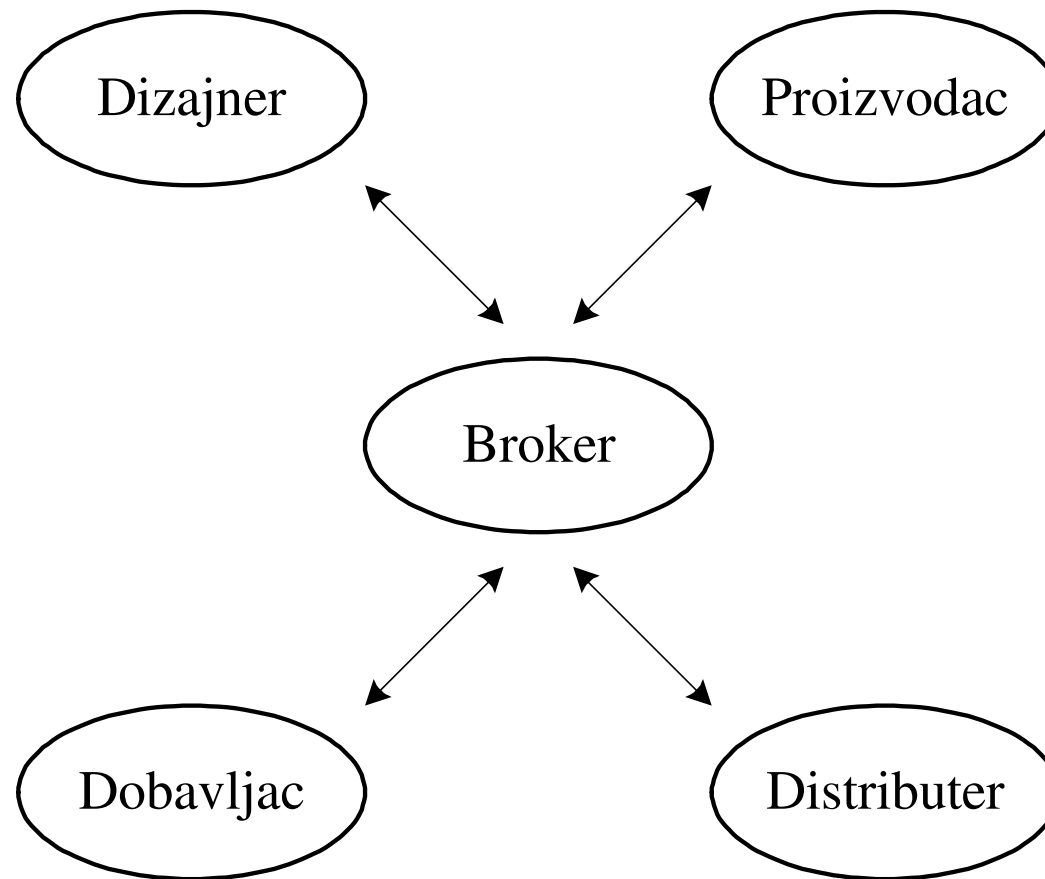




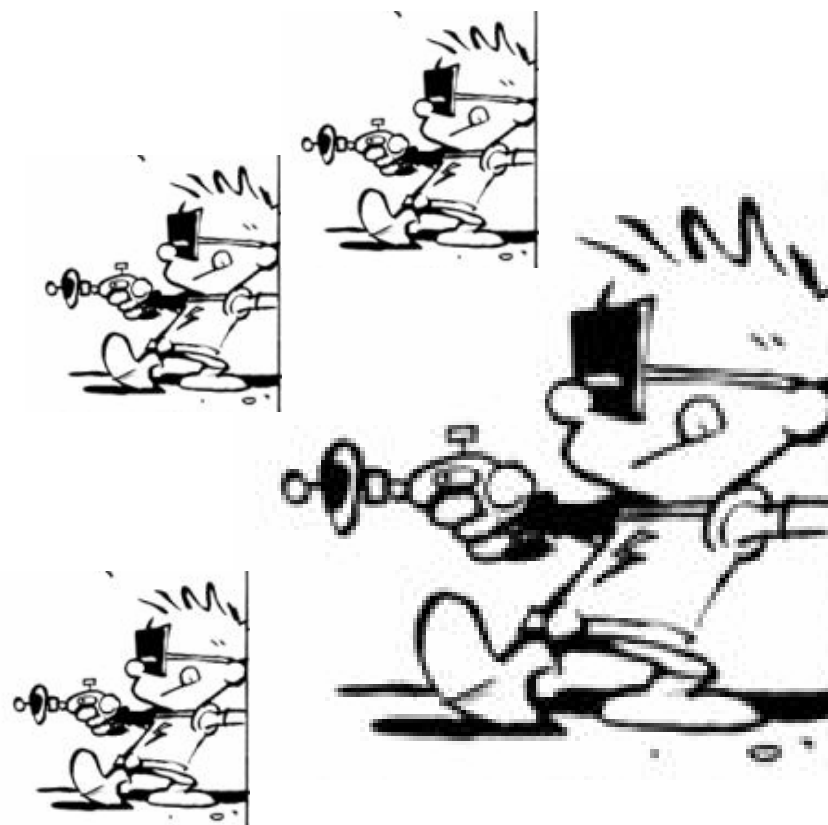
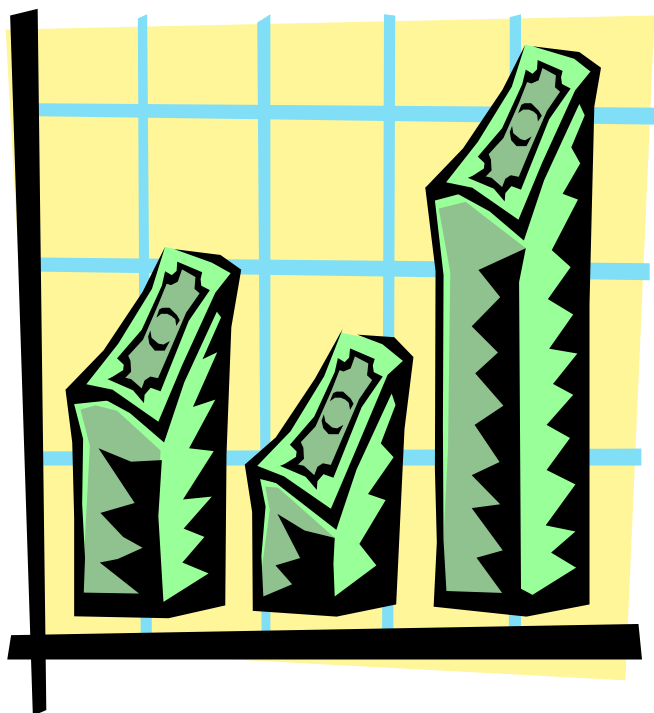
# Mrežni modeli - dinamička mrežna struktura -

- Najefikasniji oblik mrežnog preduzeća, nastaje kada vodeće preduzeće osmisli sve, od ideje do distribucije, a zatim traži preduzeća koja će to umeti da urade po najpovoljnijim uslovima
- Nastaje po potrebi, za potrebe određenog posla ili projekta
- Sa malo resursa, uz vešte menadžere stvara se privid ogromnog preduzeća

# Mrežni modeli - dinamička mrežna struktura -



# Mrežni modeli







# Mrežni modeli - prednosti -

- Omogućuje istovremeno korišćenje efikasnosti velikih i fleksibilnost malih organizacija.
- Stavlja delove preduzeća u situaciju da se sami brinu o svojoj sudbini, što snažno stimuliše preduzetništvo, inicijativu i kreativnost u njima.
- Stvara dobre uslove za decentralizaciju i rasterećenje upravljačkog vrha centralne kompanije od operativnih poslova.
- Stvara dobre uslove za debirokratizaciju preduzeća, kroz smanjenje stepena specijalizacije, standardizacije i formalizacije.



# Mrežni modeli – mane, prepreke, ograničenja –

- Institucionalne - mogućnost promene pravnog i svojinskog statusa učesnika u mreži.
- Tržišne - defekti domaćeg tržišta dovode u sumnju korisnost da se na njemu formirani odnosi i cene unose u preduzeća.
- Socijalne i političke - otpor promenama usled straha zaposlenih za radna mesta u perifernim subjektima mreže.
- Kognitivne - rukovodstvo preduzeća treba da shvati da oni nisu više “veliko” preduzeće i prihvate neodložne promene.
- Tehnološke - kapaciteti ne mogu podržati stratifikovanje poslovnog ciklusa na pojedinačne aktivnosti

# Bitka kod Bannockburn-a 1314





# Bitka kod Bannockburn-a 1314

- 18-40 hiljada Engleza
  - 3 000 potpuno oklopljenih kraljevskih vitezova i 500 lakih konjanika
  - 2 500 velških strelaca
  - Pod labavom vrhovnom komandom kralja koji je ostao zapamćen po:
    - Nesposobnoj vladavini
    - Gubitku više od polovine teritorija
    - Gubitku lojalnosti plemstva
    - Krahu braka sa Izabelom Francuskom
    - Ljubavnim vezama sa svojim plemićima



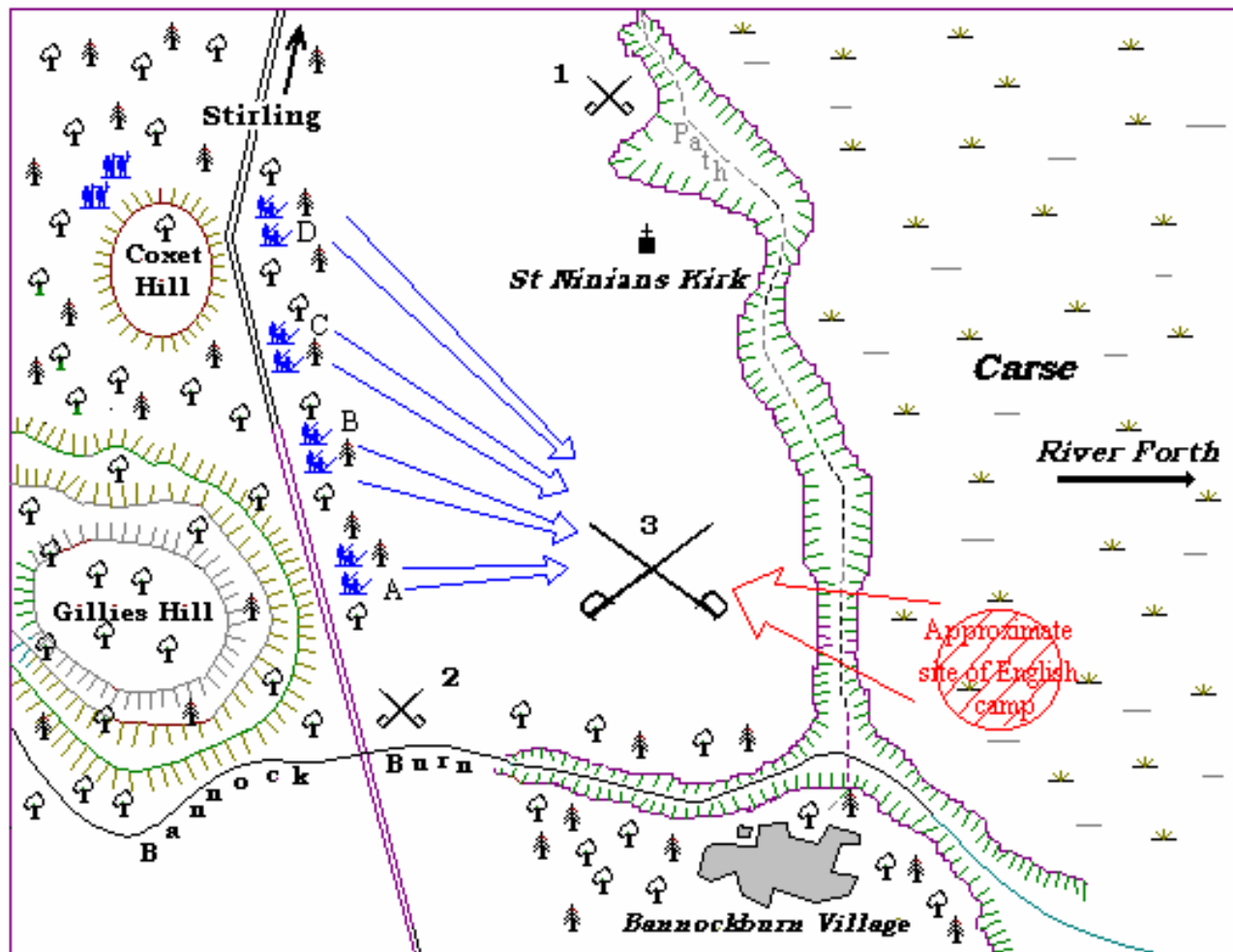
# Bitka kod Bannockburn-a 1314

## ■ 7-13 hiljada Škotlandjana (600 – 700 konjanika, schilltron)

- Učestvovali u odluci za bitku, relativno autonomni, ali bespogovorno odani vrhovnoj komandi kralja Roberta Brusa.
- Camerons, Cambells, Chisolms, Frasers, Gordons, Grants, Gunns, Mackays, Mackintoshes, Macphersons, Macquarries, Macleans, MacDonalds, MacFarlanes, MacGregors, MacKenzies, Menzies, Munros, Robertsons, Rosses, Sinclairs, Sutherlands

# Bitka kod Bannockburn-a 1314

## Battle of Bannockburn



Scots Positions,  
23rd June, 1314:

- A. King Robert's Division.
- B. Edward Bruce's Division.
- C. James Douglas's Division.
- D. Randolph's Division.

Battles ✕  
(in order):

1. Randolph's encounter with Beaumont and Clifford.
2. Encounter of Bruce and De Bohun.
3. Main Battle (24th June).



# Virtuelne organizacije

- Virtuelno – Nešto što postoji samo u davanju efekta oponašanja stvarnog objekta, ali ne i fizički

<http://www.realityprime.com/gloss.php>

- “Virtualna korporacija je *privremeno* formirana mreža nezavisnih kompanija, povezanih informacionim tehnologijama, pri čemu kompanije međusobno dele znanje, sposobnosti, troškove i tržišta.” (Business Week)





# Virtuelne organizacije - vrste

- Virtualne korporacije koje nastaju udruživanjem pojedinaca, partnera (telecommuting)  
<http://www.competing.com>
- Virtualne korporacije nastale udruživanjem kompanija ili pojedinaca specijalizovanih za obavljanje pojedinih funkcija, kao što su nabavka, proizvodnja, informacioni sistemi ili distribucija
- virtualne korporacije koje su nastale od jedne velike kompanije, koja je neke od svojih važnih funkcija, kao što su proizvodnja i distribucija, prepustila spoljnim kompanijama, koje tu funkciju obavljaju za nju





# Virtuelne organizacije

- Svaki partner mora imati neku specifičnu dodatnu vrednost koju će dati korporaciji.
- Članovi moraju razviti visok stepen uzajamnog poverenja i razumevanja.
- Kompanija mora biti skoncentrisana na projekte. Projekti su uglavnom namenjeni klijentima kompanije, ali postoje i projekti (npr. marketing projekti) koji su od interesa za samu virtualnu korporaciju.



# Virtuelne organizacije – životni ciklus

1. Identifikacija (potreba na tržištu)
2. Formiranje (nalaženje potencijalnih partnera)
3. Dizajn (uspostavljanje pravila za ispunjenje misije: materijalni i informacioni tokovi, sistemi kontrole, zakonski okviri, baze podataka, pravila poslovanja, finansijski aranžmani)
4. Operacija (ispunjenje misije)
5. Rasformiranje (arhiviranje informacije o postizanju misije, raspodela rezidualne vrednosti)



# Virtuelne organizacije - preduslovi

- Unapred je potrebno jasno i potpuno definisati “pravila angažovanja”, u odnosu na potrebne ulaze i očekivane rezultate. Treba napomenuti da je podsticaj lošiji ako se prerano pretera sa formalizmima.
- **POVERENJE!** (navodi se kao ključni faktor uspeha u 7 od 11 naučnih radova)



# Virtuelne organizacije - preduslovi

- Članovi korporacije bi trebali da prepoznaju potrebu i važnost koordinacije i da koordinacione uloge razviju sami ili da plate jednom od članova koji će preduzeti ulogu koordinatora u interesu cele korporacije.
- Potrebno je postaviti jasan interface prema “nevirtualnim” kupcima (klijentima). Naime, kupci vole sređene, definisane odnose i precizne ugovore. Zato, ili jedan član virtualne korporacije radi sa klijentima u ime ostalih ili se kreira jedna zajednička kompanija koja za sve članove virtualne kompanije obavlja ugovaranja i ostale administrativne usluge.



# Virtuelne organizacije u praksi

- Bolonjska deklaracija i virtualne organizacije
- Diskusija



# STUDIJA SLUČAJA - zrnasta hrana za kućne ljubimce -

- Proizvodnja hrane za kućne ljubimce – 1 200t godišnje,
- Stranci koji to prodaju po cenama 100-140 din, naši 70 din

PROCES	JM	UL. / JM	IZL. / JM	ZNANJA	RESURSI
Proizvodnja primarne sirovine	Kg	7-18	8-20	Poljoprivredna	Mehanizacija, zemlja, ambari
Proizvodnja ambalaže	Kom	3.5	4.5	Tehničko – tehnološka, menadžerska	Mašina, magacin, registrovano MSP, kontakti
Proizvodnja hrane za kućne ljubimce	Kom (400 gr)	25	32	Tehničko – tehnološka, menadžerska	Mašina, magacin, registrovano MSP, kontakti
Transport pakovanja	Kom	2.5	3	Menadžerska, praktična	Vozilo, registrovani samostalni prevoznik, kontakti
Maloprodaja	Kom	42	54	Prodaja, menadžerska	Registrovana prodavnica, kontakti



# STUDIJA SLUČAJA (5 min)

- Napraviti mrežni model
  - Uočiti članove mreže
  - Opisati njihovu ulogu u mreži kroz 1-2 rečenice