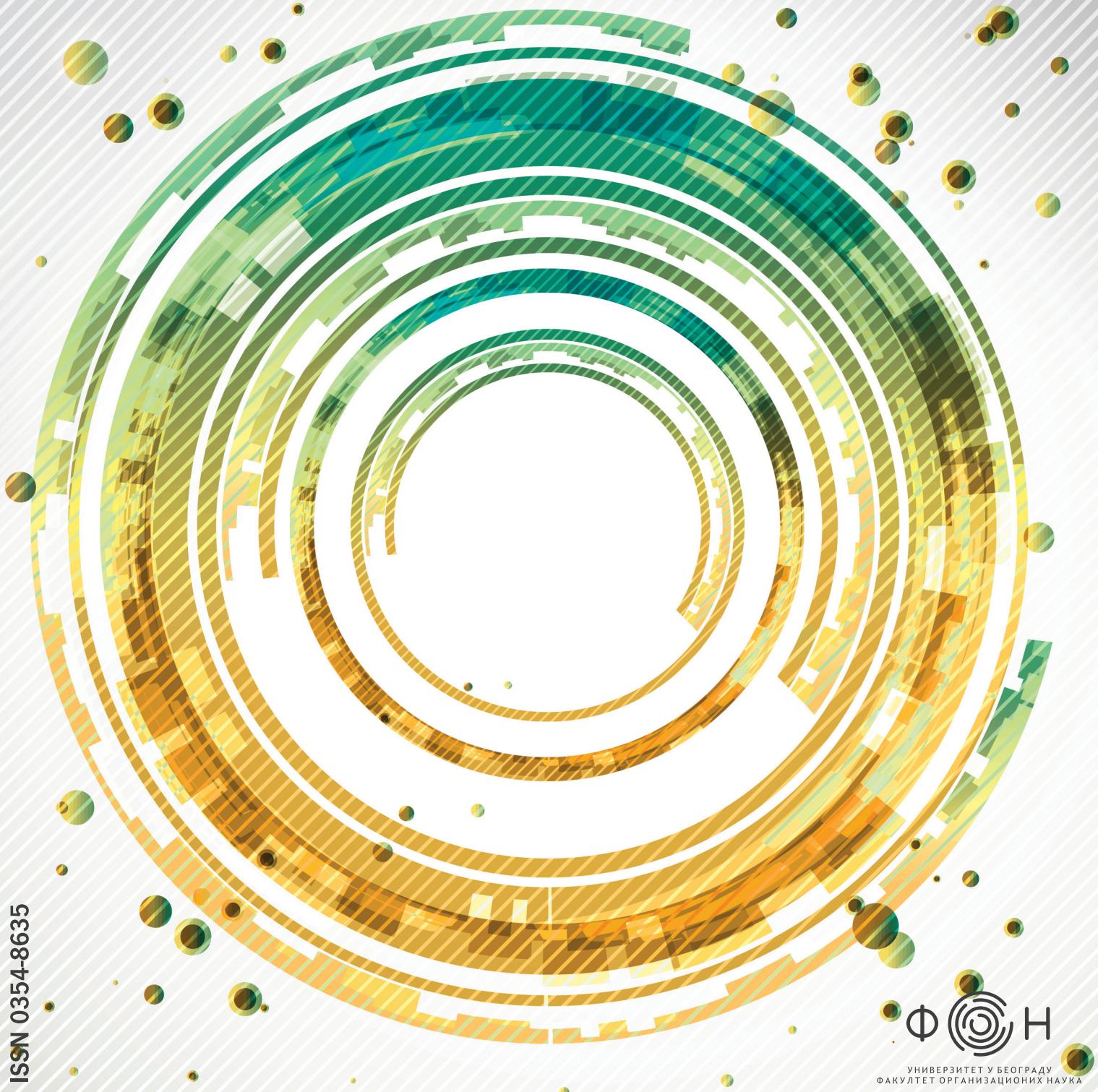


2012/64

Management



ISSN 0354-8635

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

Mirjana Petković¹, Snežana Lazarević²¹Ekonomski fakultet u Beogradu,²Visoka sportska i zdravstvena škola, Beograd

Upravljanje interorganizacionim odnosima: dizajn centra zajedničkih usluga

UDK: 005.52:005.56 ; 005.7

DOI: 10.7595/management.fon.2012.0024 (english version)

U radu su analizirani interorganizacioni odnosi i interorganizacioni dizajn kao sredstvo da se upravlja tim odnosima. Težište analize je na dizajniranju centra zajedničkih usluga (shared services center – SSC), uz korišćenje metoda menadžmenta toka rada (workflow management - WFM). Ukažano je na strateške i organizacione, političke, tehničke i ekonomiske motive za formiranje SSCs. Dat je konceptualni model i opisan je proces dizajniranja SSC.

Ključne reči: Interorganizacioni odnosi, interorganizacioni dizajn, centar zajedničkih servisa, menadžment toka rada, model dizajna SSC.

1. Uvod

U današnjem okruženju koje izuzetno kompleksnim čine dramatične promene uzrokovane informatizacijom i globalizacijom, organizacioni dizajn je dobio na značaju i postao je jedan od najvažnijih alata u programima menadžera, koje ovi koriste da bi unapredili poslovanje organizacija i učinili ih konkurentnijim. Nastupilo je vreme u kome je znanje postalo ključni resurs, odnosno u kome organizacije postaju ranjive zbog neinformisanosti, neznanja i nestandardizovanosti inputa, procesa i autputa. Povezivanje organizacija u grupe (partnerstva, alijanse, mreže, kairetsu, klasteri, i sl.) postaje imperativ. Ova činjenica je očevidna, kompanije se otvaraju kako prema kooperantima, tako i prema konkurentima, naučile su da koevoluiraju sa drugima i da se tako uspešno prilagođavaju promenama.[1] Suština je u uštedama resursa i pristupa informacijama i novim znanjima a da se, pri tom, ne ugrozi pouzdanost autputa i sačuvaju informacije koje su deo poslovne tajne i ne podležu transparentnosti. Preduslov za to su dva strateška izbora dizajna: (1) efikasno dizajniranje interorganizacionih odnosa, i (2) redizajn unutrašnje organizacije sa ciljem da se određeni poslovi alociraju na nivo grupacije (partnerstva). Prvi izbor treba da obezbedi neophodnu čvrstu strukturu za ostvarivanje partnerstva, neki oblik superstrukture (centar za zajedničke usluge, krosorganizacioni tim), koja će interorganizacione odnose formalizovati, profesionalizovati njihovo upravljanje i dati im neophodni legitimitet. Poverenje partnera u ovim odnosima jeste bitno, ali nije dovoljno da se obezbedi standardizacija procesa i pouzdanost autputa, odnosno inputa. Drugi izbor treba da pokaže koje procese izmestiti iz kompanije na nivo partnerstva ili ih uvesti, ako nisu postojali a partnerstvu su potrebni. Na taj način, interorganizacioni odnosi nastali udruživanjem resursa i kompetentnosti doprinose efikasnom upravljanju poslovnim procesima, razmeni informacija i znanja. Globalna konkurenčnost postaje strateški razlog za povezivanje kompanija. Cilj ovog rada jeste da ukaže na neminovnost upravljanja interorganizacionim odnosima, kao i na mogući dizajn organizacione jedinice za zajedničke (servisne) funkcije, preko koje se interorganizacioni odnosi operacionalizuju i kontrolišu (shared services center).[2] Polazni stav autora ovog rada jeste da za uspeh interorganizacionih odnosa treba obezbediti određene strukturne, tehnološke i socio-tehničke pretpostavke. Rad je teorijske prirode i baziran je na literaturi u kojoj, pored teorijskih radova, nalazimo i radevine zasnovane na empirijakim istraživanjima, koja su sprovedena korišćenjem metode studije slučaja (case study).[3] Provoće biti objašnjena priroda interorganizacionih odnosa, kada i zašto se uspostavljaju; zatim će se ukazati na značaj organizacionog/interorganizacionog dizajna da bi se videlo koliko je važno da se odnosi formalizuju, a zatim će težište analize biti na dizajnu servisne jedinice, u smislu šta se sve i kako može koncentrisati na nivo partnerstva, a da se pri tom ne naruši jezgro kompetentnosti (core business), da bi se pokazalo da, pored forme, interorganizacioni odnosi treba da budu popunjeni konkretnim sadržajima (aktivnostima).

2. Interorganizacioni odnosi

Važna lekcija koju su naučile savremene organizacije mogla bi se sažeti u stav da treba saradivati sa drugima, ne samo sa dobavljačima i kupcima, nego i sa konkurentima. Mnoge aktivnosti iz lanca vrednosti nisu isplative za pojedine organizacije, zato je poželjno njihovo autsorovanje drugim organizacijama, često i konkurentima, sa kojima se u cilju postizanja konkretnih ciljeva te iste organizacije povezuju u različite forme interorganizacionog dizajna (mreže, alijanse, kairetsu, klaster, i sl.).[4] Trend interorganizacionog povezivanja naročito je podstaknut potrebom stalnog inoviranja, unapredavanja i prilagođavanja autputa zahtevima tržišta i očekivanjima potrošača. Specijalizacija i fokusiranje organizacija na određene aktivnosti u lancu vrednosti ima za rezultat veću produktivnost, visok kvalitet i niže troškove. To su osnovne poluge konkurentnosti organizacija koju one svaka pojedinačno teško mogu da postignu samostalno, naročito ne na globalizovanom tržištu. [5] U traganju za novim strategijama opstanka i uspešnog poslovanja, menadžeri su pronašli rešenje u partnerstvima organizacija, odnosno u interorganizacionom povezivanju. [6]

Praksa povezivanja i saradnje organizacija, po raznim osnovama, nije nepoznata u menadžmentu i organizaciji. Najčešće su to bili različiti oblici ugovornih odnosa, kupoprodajnih, franšiznih, joint venture, i sl. Njihova osnovna karakteristika je kratkoročnost u odnosima i visok stepen nezavisnosti ugovornih strana.[7] U savremenim uslovima, priroda interorganizacionih odnosa je bitno drugačija, uspostavljaju se sa određenim dugoročnjim ciljevima i imaju uticaja na inter i itraorganizacioni dizajn organizacija uključenih u ove odnose. Ovi novi oblici saradnje takođe su podržani ugovorima koji su mnogo više od kupoprodajnih, franšiznih ili licencnih.[8] Oni imaju konkretnije ciljeve, kako na strani inputa, tako i na strani autputa. Inputi koje članice partneri unose u odnose su specifični resursi, kojima svaka od njih ponaosob raspolaže, kao na primer: prostor, tehnologija, ljudi, znanje, tržište, i sl. Autputi su u suštini razlog zbog kojeg uspostavljaju odnose, a oni mogu biti: inovacije, produktivnost, kvalitet, učenje, nove tehnologije, nova tržišta, viši životni standard zaposlenih i građana. Drugim rečima, moglo bi se reći da su interorganizacioni odnosi efikasnja strategija za koncentraciju resursa da bi se povećala konkurentnost članica i životni standard stanovništva.[9]

Na taj način savremene organizacije su u interorganizacionim odnosima prepoznale novu strategiju za uspešno poslovanje na globalizovanom tržištu. Ova strategija je postala izazov ali i pokretač razvoja internih sposobnosti organizacija za kontinuirani rast i razvoj. Došlo je do masovnog internog redizajniranja organizacija kako bi se oslobodile aktivnosti i poslova iz lanca vrednosti za koje nisu kompetentne ili nisu imale konkurentne resurse. Sa oslobođanjem od takvih aktivnosti došlo je do redukovanja broja zaposlenih i promene organizacione šeme.[10] U interorganizacionim odnosima pronađen je novi izvor rasta i razvoja organizacija, s jedne strane, i svođenje veličine organizacije na optimalan nivo, da bi bila efikasnija, s druge strane. Da bi interorganizacioni odnosi postigli efekte koji se očekuju njihovim uspostavljanjem ključno pitanje je kako njima upravljati. Menadžeri su se suočili sa izborom organizacionog dizajna kao centralnim pitanjem upravljanja interorganizacionim odnosima.[11]

3. Organizacioni i interorganizacioni dizajn

Organizacioni dizajn je menadžment proces koji uključuje definisanje strategije, kao polazne odluke menadžmenta svake organizacije, zatim organizacione strukture, koja svojim brojnim dimenzijama treba da bude podrška strategiji, sistema i procesa, koji ukupnu organizacionu arhitekturu treba da pokrenu i usmeri u pravcu koji je strategijom predodređen. Proističe da je organizacioni dizajn menadžerska poluga (alat), kojom se balansira između efektivnosti i efikasnosti da bi se uz date resurse radile prave stvari. Uz dobar izbor rešenja u procesu organizacionog dizajniranja, menadžeri postižu više i bolje od svojih konkurenata. Kada se kreira kvalitetan interni organizacioni dizajn, organizacija postaje interesantna za partnerstva sa sebi sličnima, zato što ni jedan odgovoran menadžment ne želi partnerstva sa organizacijama opterećenim lastima i neracionalnostima. Ovakav princip je bazični pristup za uspeh svih pokušaja interorganizacionog povezivanja, koje prepoznajemo u različitim pojavnim oblicima partnerstava: zajednička ulaganja, grupe preduzeća, mreže, alijanse, klasteri, i dr.

Teorija organizacionog dizajna je od samog početka bavljenja problemima efikasne organizacije bila pretežno usredsređena na pitanja unutrašnje organizacije, da bi se racionalisalo raspoloživim resursima: dizajn posla, sistematizacija radnih mesta, grupisanje poslova, lanac komandovanja, koordinacija i kontrola. Sa razvojem različitih oblika interorganizacionih odnosa i teorija organizacionog dizajna je manje ili više uspešno

pratila ove trendove i nastojala da ponudi odgovarajuća rešenja. Postalo je jasno da je organizacioni dizajn od strateškog značaja za svaku organizaciju, da je on centralno pitanje menadžmenta, da su izbori modela dizajna od strateškog značaja, zato što dizajn organizacije dodaje/ili umanjuje vrednost za akcionare, zaposlene i potrošače. [12] Ključne osobine organizacionog dizajna koje ga čine strateškom dimenzijom menadžmenta su fleksibilnost i apsortivnost. Prva osobina ospozobljava organizacije za promene da bi se prilagođavale okruženju, odnosno za adaptivnost, a druga, ospozobljava organizacije za učenje, primanje i davanje znanja. Organizacije koje su dobro dizajnjane ospozobljene su za eksplorativno i eksplorativno ponašanje, odnosno za stabilnost i dinamičnost, njihovi dizajni imaju osobine dualne organizacije (ambidextrous organization). [13] Dualne strukture su se pokazale kao izuzetno pogodne za inovativno ponašanje organizacija, naročito u situacijama kada u svom portfoliju žele da zadrže prepoznatljiv brend koji beleži pad prinosa na angažovana sredstva, a izlaz pronalaze u osnivanju izdvojene organizacione jedinice koja postaje "vlasnik" novog brenda. [14]

Organizacije različitih vrsta odlučuju se za ulazak u partnerstva, u situaciji kada uvide da konkretni poslovni poduhvat nisu u mogućnosti da sprovedu same, zbog tržišnih, tehnoloških ili nekih drugih razloga. Zato je vodeći strateški cilj formiranja partnerstava privlačenje resursa kako bi se kreirala vrednost za partnera, na način i u meri u kojoj oni to individualnim naporima nikada ne bi mogli da postignu. Interorganizaciona saradnja podrazumeva da se uspostave konkretnе veze, preko određenih oblika interorganizacionog dizajna (IOD). Po pravilu, kreiranje nekog od oblika IOD, podrazumeva da partneri izvrše redizajniranje svoje interne organizacije, jer se samo tako organizacionim dizajnom može dodati vrednost novonastaloj strukturi i njеним delovima, intra i interorganizacionim jedinicama, najčešće nekim od oblika mrežnih formi. [15] Na interorganizacionom nivou, efikasan dizajn bi trebalo da ima slične efekte kao što ih ima na intraorganizacionom nivou. U tom smislu, moguće je razlikovati pojedine forme IOD, tako što različito doprinose uspehu i konkurentnosti svojih članica, podržavaju učenje, transfer znanja, inovativnost i preduzetništvo. Kao što je za velike i kompleksne organizacije važno da efikasnim dizajnom, koji ima čvrstu i prepoznatljivu arhitekturu, obezbede fokus i leveridž, isto tako je za grupe organizacija (interorganizacione mreže- IOM) važno da uz efikasan interni dizajn kreiraju efikasan eksterni dizajn, odnosno da definišu relativno čvrsto strukturirane i institucionalizovane organizacione jedinice, koje treba da preuzmu i integrišu aktivnosti od zajedničkog interesa za članice IOM. Proističe da interorganizacioni odnosi od kojih se očekuje da proizvedu konkretnе rezultate treba da budu podržani odgovarajućim organizacionim dizajnom koji će biti vidljiv u obliku konkretnе pojavnе forme (mreža, kairetsu, alijansa, klaster) i koja će imati profesionalnu superstrukturu u formi integriruće jedinice ili centra (shared services center). [16] U skladu sa ovim pristupom, moguće je kreirati model interorganizacionih odnosa, koji će slikovito objasniti značaj interorganizacionog dizajna, odnosno integriruće jedinice ili centra, koja treba da obezbedi koordinaciju i integraciju partnera u interorganizacionim odnosima (videti sliku 1). Koordinacija i integracija su ključna prepostavka uspešnog partnerstva i garantija ostvarivanja partnerskih ciljeva.

4. Koncept centra za zajedničke usluge (shared services center)

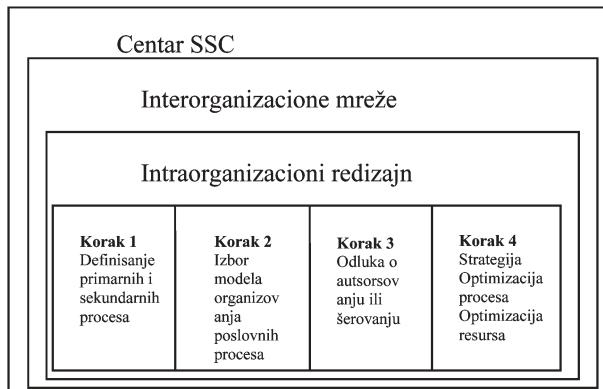
Istorijski posmatrano, koncentracija resursa, ljudskih i materijalnih, na najviši organizacioni nivo vezuje se za praksu velikih diversifikovanih i divizionalizovanih kompanija, tokom 60-ih i 70-ih godina XX veka. Naime, sa porastom veličine kompanija i sa novom strategijom rasta i razvoja (diversifikacija) promenjeno je organizaciono okruženje koje je od teorije organizacionog dizajna zahtevalo da odgovori na nova pitanja organizacionog dizajniranja. Kako integrisati kompleksnu strukturu velikih kompanija i kako kontrolisati funkcionisanje složenih organizacionih sistema? Nastali su određeni teorijski pristupi koji su ponudili rešenja za određene situacije. U osnovi ovih pristupa polazni kriterijum jeste oblik međuzavisnosti biznisa kojima se bave članice kompleksne strukture, tako da imamo jednu situaciju kada su one vertikalno povezane i međuzavisne, a drugačiju situaciju kada su horizontalno povezane. Takođe, kompanije mogu ulaziti u partnerstva i kada nema jasnih vertikalnih ili horizontalnih veza, ali su pronašle neki zajednički interes, po osnovi kapitala, znanja, tehnologije, ljudi, tržišta, i sl.

Centar za zajedničke servisne aktivnosti je relativno noviji fenomen kojim su se autori iz oblasti organizacionog dizajna ozbiljnije počeli baviti početkom 90-ih godina prošlog veka, sa intenziviranjem trendova informatizacije, globalizacije, deregulacije i transformacije kompleksnih organizacija. Iako koncept organizovanja zajedničkih funkcija nije nov, koncept shared services center (SSC) jeste. Ova dva koncepta se razlikuju u pristupu samom pitanju pozicioniranja aktivnosti koje imaju servisni karakter u odnosu na osnovne aktivno-

sti kompanije, kao i na oblik njihovog dizajna. Koncept zajedničkih funkcija dugo se zasnivao na teorijskoj perspektivi administrativne strukture firme i teoriji transakcionalnih troškova. Ovaj koncept zagovara *centralizaciju* zajedničkih poslova i bavi se odlukom «kupi ili napravi» i u osnovi je kreirao *funkcionalnu strukturu*. Koncept servisnog centra se zasniva na lancu vrednosti i resursnoj perspektivi [17] prema kojoj se kompanija posmatra kao «skladište resursa i sposobnosti koje obezbeđuju kompetitivne prednosti» i u osnovi zagovara *procesnu strukturu*, u kojoj se diferenciraju bazični ili primarni i nebazični ili podržavajući procesi. Bazični procesi se organizuju u nekom od bazičnih modela strukture, funkcionalnom ili divizionalnom, dok se podržavajući procesi organizuju u nekom od izvedenih oblika strukture, tzv. *superstrukture*, koja se zasniva na ekspertskim grupama i timovima. Prema resursnoj teoriji kompetitivna prednost firmi leži u menadžerskim procesima ili rutinama, koje oblikuju specifična sredstva, čije akumuliranje zavisi od putanje kretanja unutar organizacije ili između organizacija. [18]

Koncept shared services center bazira na *koncentraciji* resursa, a ne na centralizaciji funkcija. U konceptu organizovanja zajedničkih funkcija centralizacija ima za posledicu formiranje centrale koja se često vidi kao izdvojena i neresponzivna prema klijentima, dok se decentralizacija poistovećuje sa dupliranjem aktivnosti i troškova. S druge strane, model SSC dozvoljava poslovnim jedinicama da zadrže kontrolu odlučivanja, dok u isto vreme koriste ekonomiju obima preko zajednickih poslovnih sistema i konzistentnih standarda. Cilj osnivanja SSC je ušteda u troškovima i pristup resursima, s jedne strane, i oslobođanje vremena partnerima da se fokusiraju na glavne aktivnosti (core business), s druge strane. Takođe, SSC treba da obezbedi koordinaciju aktivnosti, putem standardizacije tokova resursa, usluga i informacija međuzavisnih partnera. Da bi se razumeo ovaj koncept i njegova ideja, potrebno je podsetiti da su u istorijskom razvoju kompanije imale različito iskustvo i da je konceptu SSC blizak koncept autsorsinga (*outsource*). Vertikalnom integracijom kompanije su prvobitno internalizovale mnoge procese prednjeg i zadnjeg dela lanca vrednosti, a diversifikacijom razvijale ili pripajale poslove komplementarne bazičnom biznisu.[19] Međutim, nisu sve velike kompanije vršile internalizaciju u istom stepenu, kao što se nisu ponašale na isti način kompanije u različitim nacionalnim kontekstima. Tako, na primer, američke kompanije su težile da internalizuju više nego njihovi evropski konkurenti.[20] Takođe, regionalna koncentracija resursa išla je u prilog eksternalizaciji, gde su velike kompanije bile u mogućnosti da se oslene na druge manje firme u pribavljanju inputa.[21] Različite kompanije su internalizovale i eksternalizovale uslužne procese ne samo u različitom stepenu, nego i različite uslužne procese. Mnoge su kombinovale ove dve strategije. Sredinom 80-ih godina prošlog veka otpočeо je trend stvaranja mrežnih formi (net organizacija – N forma) i tzv. heterarhija, da bi se sačuvala interna sposobnost kompanija za poslove u kojima su najbolje, a nebazični poslovi autsorsovali drugima koji su za te poslove više profesionalizovani. U konceptu autsorsinga jedna kompanija postaje klijent većem broju isporučilaca usluga (dobavljača), ona je *jezgro mreže*, oko koga se okupljaju članice mreže, brojni isporučiocici komponenti, usluga i drugih inputa, koje je ona pre toga sama proizvodila. Ovakav pristup imao je niz prednosti ali i ozbiljne nedostatke. Najviše su trpeli proizvođači u oblasti auto industrije i kućne tehnike, zbog neujednačenih standarda, nedostatka poverenja i nepoštovanja pravila.[22] Sredinom 90-ih, situacija je počela da se menja. Mnoge velike kompanije koje su se de-diversifikovale i oslobođile tzv. nepovezanih poslova pronalaze pouzdaniji način kako da unaprede konkurentnost, da povećaju produktivnost, racionišu troškove, obezbede pouzdanost inputa i pristup tržištima za plasman svojih autputa.

Menadžeri su prepoznali nove mogućnosti informacione tehnologije (IT) koja stvara uslove za uspostavljanje čvrstih interorganizacionih odnosa, preko formiranja centra zajedničkih usluga. U konceptu SSC logika je drugačija od autsorovanja. SSC je *jezgro mreže*, jedan prodavac usluga, koji servisira više klijenata, članica mreže. Zahvaljujući motivaciji menadžera da pronađu novu strategiju rasta i razvoja mnoge kompanije su se restrukturisale. Redizajnirale su svoju unutrašnju organizaciju tako što su izvršile redefinisanje svojih procesa i raščlanjavanje korporativnih funkcija, prema kriterijumima lanca vrednosti i resursne teorije (videti sliku 1). Da bi se kreirao efektivan SSC koji će optimizovati koristi za učesnice IOM neophodno je da svaka od njih redizajnira svoju unutrašnju organizaciju. Konceptualni okvir za dizajniranje interorganizacionih odnosa prikazan je na slici 1.

**Slika 1:** Konceptualni okvir za dizajniranje SSC

(Izvor: autori)

Način na koji su uređeni interorganizacioni odnosi u velikoj meri predodređuje uspeh poduhvata. Interorganizacioni dizajn podrazumeva uređivanje interorganizacionih veza koje postoje između organizacija koje su uspostavile odnose. Ovi odnosi će biti čvršći ukoliko su partneri jasno definisali aktivnosti koje će se obavljati kao njihove zajedničke aktivnosti i koje će biti i formalno organizovane u okviru posebne organizacione jedinice-SSC. Ovo pitanje nikako ne sme biti samo formalne prirode. SSC mora imati svoj menadžment, njegovo poslovanje mora biti normativno uređeno i mora imati svoj budžet.

Interorganizacioni dizajn treba da omogući partnerima fleksibilan način za ostvarivanje najrazličitijih organizacionih ciljeva, što znači da se od ovog oblika povezivanja očekuje visok stepen deljenja informacija, znanja, kontakata i drugih, uslovno rečeno, resursa. To podrazumeva da partneri definišu aktivnosti ili samo delove pojedinih poslovnih procesa koji će se alocirati na nivo novog entiteta, koji nastaje njihovim povezivanjem. Istovremeno, partneri treba strateški da profilišu i dizajniraju zajedničku jedinicu vodeći računa o koristima koje će imati njenim osnivanjem. To znači da je potrebno učiniti mnogo više od pukog opisa posla koji će obavljati i uloga koje će imati. Osnovno pitanje jeste da li će i kako jedinica zajedničkih poslova (SSC) povećati ili dodati vrednost članicama.[23] Da bi SSC bio efikasan i proizveo dugotrajne stabilne konkurenčke prednosti za partnere potrebno je da svako od njih izvrši redizajn svojih procesa. Polazna tačka je organizaciona šema i njenо redefinisvanje. Ovo je strateško pitanje za kompleksne organizacije koje imaju diversifikovane programe i koje nastupaju izvan nacionalnih granica. Globalizacija poslovanja nameće nove modele organizacione strukture. Bazični modeli koje odlikuje organizaciona simetrija ustupaju mesto hibridnim asimetričnim modelima, koji prate diferencirane potrebe tržišta, geografskih područja, nacionalnih kultura.

U dizajnu interorganizacionih odnosa, više nego u dizajniranju unutrašnje organizacije svake kompanije po-naosob, potrebno je njihovu strukturu posmatrati manje kroz organizacionu šemu kao vizuelnu formu a više kao sistem komunikacija i procesiranja informacija između zaposlenih u centru i njihovih kolega u rasutim organizacionim jedinicama po svetu, koje zajedno čine intraorganizacionu mrežu kompleksne organizacije.[24] U tom smislu, u dizajniranju SSC je neophodan dodatni napor da se istovremeno sa strukturiranjem SSC kreira i implementira određena *kultura* zasnovana na poverenju, uvažavanju različitosti i poštovanju standarda. Na taj način obezbeđuje se moćan mehanizam koordinacije i integracije mreže.

U osnovi modela dizajniranja jedinice (centra) na nivou IOM je strategija koja ovu jedinicu vidi kao način da se postignu dugoročne uštede u troškovima obavljanja određenih procesa za sve članice, sinergetski efekti kroz dodatu vrednost zajednikog rada, deljenje znanja, marketinških i drugih informacija. Svaka članica mreže je osnivač i akcionar odnosno vlasnik zajedničke jedinice i po tom osnovu ostvaruje učešće u upravljanju njome. Svaka članica obavlja biznis u kojem je najbolja, odnosno za koji ima bazičnu kompetentnost, tako da sve članice u IOM nebazične procese, odnosno podršku dobija od zajedničke organizacione jedinice. Na taj način u IOM se formira novo radno i tehnološko okruženje koje je oslobođeno svih balasta, neracionalnosti i nekompetentnosti, a uspostavlja zdrava i kvalitetna poslovna sredina.[25]

Ključno konceptualno pitanje dizajniranja modela zajedničkih poslova je raspodela troškova između partnerskih organizacija. Naime, mora se postići zajednički dogovor u vezi s raspodelom troškova za grupu zajed-

ničkih usluga. Suština rešenja je da svaka partnerska organizacija mora da podnese deo tereta, tako što će učestvovati u uštedama ali i finansirati troškove. U cilju pravilnog upravljanja zajedničkim procesima (uslugama), pored ugovorom definisane distribucije troškova, moraju se doneti određena organizaciono-pravna akta (statut, pravilnici, odluke), koja definišu pravila i procedure koje će regulisati način korišćenja usluga centra, nosioce autoriteta i način njegovog korišćenja (više u tački 5).

5. Proces dizajniranja SSC primenom tehnike menadžmenta toka rada (workflow management -WFM)

U literaturi nalazimo preporuku da bi za analizu interorganizacionih procesa bilo korisno primeniti metodologiju menadžmenta toka rada (workflow management - WFM).[26] U novom organizacionom okruženju, radom se ne smatra samo proizvodnja opipljivih dobara već i protok informacija kroz lanac vrednosti. Protok informacija je postao kritičan za poslovne procese kompanije i stoga je doveo do velikog interesovanja za metode definisanja, analize i upravljanja tokom informaciono-intenzivnog rada. Workflow management (WFM) se definiše kao tehnološka podrška za redizajniranje radnih, poslovnih i informacionih procesa, kao tehnika organizacionih promena i redizajniranja procesa. Za ovu tehniku potrebno je da organizacije imaju dobro informatizovano radno okruženje, a ovaj uslov je upravo bazična pretpostavka za formiranje IOM, što govori u prilog da bi WFM tehnika mogla biti veoma korisna u optimizaciji SSC.[27] Workflow označava proces sačinjen od niza povezanih koraka sa fokusom na neprekidan tok rada gde svaki korak sledi iz prethodnog bez pauze ili praznog hoda.[28] Tradicionalno se smatralo da je workflow menadžment metodološka tehnika orientisana na procese unutar jedne organizacije. Međutim, u situacijama bliske saradnje dveju ili više kompanija, kada one udružuju napore i postaju mreža međuzavisnih procesa, sistemi workflow menadžmenta u različitim organizacijama se povezuju da bi se upravljalo integrisanim interorganizacionim procesima u heterogenim workflow okruženjima. Dok se klasična organizaciona šema, sistematizacija i opis posla vezuju za pojedinca koji obavlja određenu organizacionu ulogu, tehnika WFM se koristi za dizajniranje procesa u čijoj realizaciji može učestvovati jedan ili više izvršilaca, u zavisnosti od pristupa razdvajanju i povezivanju procesnih zadataka i zaduženjima koja se definišu u okviru pojedinih instanci procesa.[29] U suštini, tehnologija workflow menadžmenta može da poveća efikasnost, fleksibilnost i prilagodljivost kako interne organizacije tako i interorganizacionih formi. Pored toga, WF sistemi imaju ugrađen mehanizam za kontrolu procesa, tako da svaki od partnera kontroliše sopstvene resurse i aktivnosti a da pri tom ne može da pristupi sistemima kontrole svojih partnera. I u uslovima nepotpune transparentnosti izvan organizacionih granica WF sistem obezbeđuje kontinuiranost procesa i sprečava da dođe do dupliranja poslova, što je važan motiv za formiranje centra zajedničkih poslova. Dizajniranjem SSC uz primenu WFM uspostavljaju se odnosi vlasnik-korisnik poslovnog procesa. SSC postaje vlasnik poslovnih procesa koje su partneri alocirali centru a partneri umesto vlasnika postaju korisnici istih, odnosno učesnici u poslovnom procesu.

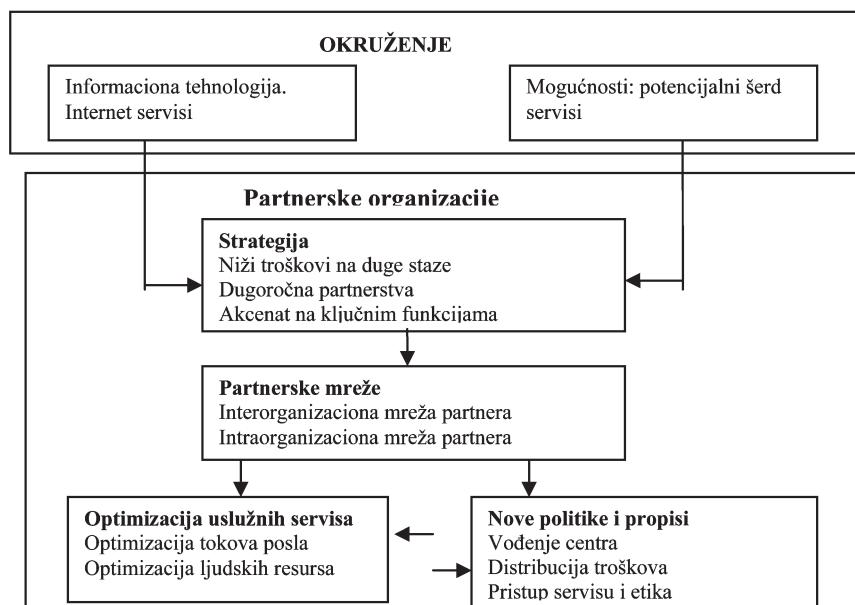
Postojanje zajedničkih funkcija u interorganizacionim odnosima je itekako važno zbog potrebe standardizovanja procesa, deljenja znanja i informacija. Organizaciona jedinica zajedničkih funkcija je svojevrsni instrument koordinacije i integracije članica i kao takva trebalo bi da bude sastavni deo plana za uspostavljanje interorganizacionih odnosa. Uočavajući važnost ovog pitanja neki autori su pokušali da definišu i moguća organizaciona rešenja za zajedničke funkcije na nivou partnestva.[30] Zajedničko svim zalaganjima jeste da insistiraju na posebnoj organizacionoj jedinici za zajedničke funkcije, njenoj optimalnoj veličini, profesionalnom sastavu ljudi, organima upravljanja i budžetu za podršku. Njena odgovarajuća veličina treba da bude u skladu sa vrednošću koju dodaje članicama. Ovaj zahtev, u uslovima informatizacije organizacija, nije teško ispuniti, budući da informaciona tehnologija i elektronske komunikacije omogućuju uspostavljanje virtualnih organizacionih jedinica (virtualne radne grupe, virtualni timovi). Ono što u praksi partnerstava može biti teži problem vezano je za budžetiranje i kontrolu, odnosno za izvore finansiranja i finansijsku disciplinu partnera. Ovde se uključuje i dodatno pitanje bihevioralne prirode, a to je pitanje poverenja kao i pitanje emocionalne prirode, odnosno pitanje emocija koje su u osnovi posvećenosti članica partnerstvu. Zbog toga su obuke zaposlenih, menadžera i nemenadžera, sastavni deo procesa dizajniranja interorganizacionih odnosa i SSC. Programi obuke treba da pripreme zaposlene u kompanijama za prihvatanje promena u okviru dve grupe aktivnosti koje, sa strateškim opredeljenjem za šerovanje procesa, podrazumevaju njihove drugačije stavove i ponašanje. Prvu grupu čine tekuće aktivnosti, a drugu aktivnosti implementacije strategije SSC. U vezi sa tekućim aktivnostima, u obuku su uključeni zaposleni koji treba da razumeju i prihvate novu realnost da neće obavljati aktivnosti koje su do sada obavljali zato što su one prenete na centar, da se pridržavaju dogovora i da budu odgovorni za performanse. Za potrebe implementacije obukom su obuhvaćeni

rukovodioci koji treba da se upoznaju sa novom strategijom, organizacijom, sistemima i procesima, posebno sa novim liderstvom i kulturom.

Iskustvo uspešnih partnerstava pokazuje da ona funkcionišu prema modelu koji su partneri kreirali, bilo spontano radeći godinama zajedno, bilo kreativnim aktivnostima stručnjaka koji su planski osmisili rešenje u procesu dizajniranja interorganizacionih odnosa. U literaturi ne nalazimo mnogo izvora koji objašnavaju efikasan način, model ili formulu za dizajniranje zajedničkih poslova na nivou IOM. U skladu sa opredeljenjem da administracija novog entiteta ne bi trebalo da bude glomazna i opterećujuća za članice partnerstva, čini se da je u procesu dizajniranja interorganizacionih odnosa preporučljivo koristiti metodologiju i tehniku menadžmenta toka rada (workflow management).[28] Proističe da se suština ove tehnike ogleda u preispitivanju procesa i organizacionoj analizi istih, koja treba da pokaže kakve su veze i odnosi između bazičnih procesa svake članice u partnerstvu i zajedničkih poslova koji se alociraju na nivo IOM, kao i kakva je priroda odnosa između članica, neka vrsta procesne analize ili reinženjeringa interorganizacionih odnosa. Workflow management dozvoljava partnerskim organizacijama da dele znanje o zajedničkim uslugama, ali istovremeno i štiti jedne od drugih, da ne bi imale uvid ili došle u posed informacija koje nisu za deljenje.

6. Model dizajniranja SSC

U osnovi, model dizajniranja SSC uključuje tri bloka pitanja: [26] (a) dizajn partnerstva, (b) dizajn optimizovanih zajedničkih funkcija i (c) dizajn politika i regulativa. Za uspešno funkcionisanje interorganizacionih odnosa važna su i druga pitanja dizajna, pre svega, podudarnost organizacionih kultura, stil liderstva, menadžmenta ljudskim resursima, i dr. U tom smislu, model dizajna interorganizacionih odnosa podrazumeva set konkretnih elemenata (slika 2).[26] (1) *partnersko okruženje*, koje podrazumeva da postoji potencijal za udruživanje funkcija prepoznat od potencijalnih partnera, kao i potreban nivo njihove informatizovanosti; (2) *partnerske organizacije*, koje interorganizacione odnose prepoznaju kao loukoster strategiju na dugi rok, dugoročno saveznštvo i fokus na core funkcije; (3) *mreža povezanih partnera*, koji su umreženi interorganizacionim odnosima, a zatim intraorganizaciono preko centra za zajedničke funkcije; (4) *optimalna veličina centra*, prema procesima koje obavlja i broju zaposlenih; i (5) *nove politike i regulativa*, kojima se reguliše upravljanje, distribucija troškova, etika i pravila korišćenja usluga centra (slika 2).



Slika 2. Konceptualni model organizacionog dizajna za zajedničke usluge

(Izvor: Wang S., Wang H., Shared services beyond sourcing the back offices: Organizational design, Human Systems Management 26, 2007, pp 288, 2007)

Odgovornost SSC je da održi i pojača efekat usluga koje pruža partnerima, da razvije i unapređuje povezanost između partnera, tako da se oni naviknu na korišćenje zajedničkih funkcija, kako ne bi paralelno razvijali iste te funkcije na svom nivou. Drugim rečima, jednom osnovan SSC postaje nosilac servisnih procesa ali i koordinator i kontrolor efikasnog korišćenja resursa na nivou mreže.

Prema konceptu SSC, kompanije partneri centra svoje podržavajuće (servisne) aktivnosti eksternalizuju i prenose na centar koji, kao provajder (serviser), sa njima formira mrežu. Zatim njegova unutrašnja organizacija, budući da servisira više partnera, dobija izgled intraorganizacione mreže. Tako se, na primer, SSC može specijalizovati da pruža usluge partnerima u oblasti ljudskih resursa, finansijskog, poreskog i pravnog savetovanja, IT, istraživanja tržišta, investicionog konsaltinga, ali i u oblasti proizvodnje, i sl. Kompanije njegovi osnivači su u interorganizacionim odnosima, u nekom obliku aliansi, mreža i sl., a zatim sa centrom uspostavljaju odnose sa jasnim i konkretnim očekivanjima i ciljevima. Efikasnost rada centra zavisiće od njegovog organizacionog dizajna, koji treba da bude kreiran prema kombinovanom kriterijumu procesa i korisnika, fleksibilno postavljen tako da adaptibilnošću prati tokove informacija a ekspertizom zaposlenih potrebe partnera. U tom smislu, unutrašnja struktura SSC će imati oblik nekog od organskih modela dizajna, najčešće je to matrica, u kojoj su vodoravno predstavljene funkcije (nosioci procesa) koje su partneri preneli centru, a vertikalno partneri (A,B,C,...N) koje centar servisira. Takođe, ono što razlikuje koncept SSC od svih prethodnih dizajna šerovanja zajedničkih poslova (centralizacija korporativnih funkcija, autsorovanje, i sl.) jeste to što centar ima svoje upravljačke organe, koji donose strategiju, poslovne i razvojne politike, regulativu, pravila i standarde.

U literaturi nalazimo mnoge radove čiji autori iz raznih perspektiva objašnjavaju koncept SSC, ali su malobrojni oni koji se bave samim procesom dizajniranja SSC i bazičnim komponentama organizacionog dizajna SSC. Jedan od njih je koautorski rad u kojem autori prepoznaju četiri primarne komponente organizacionog dizajna SSC i grupu sekundarnih: (1) *strategija zajedničkih usluga*, (2) *dizajn kolaborativne partnerske mreže*, (3) *optimalni dizajn uslužnog procesa* i (4) *dizajn politika i propisa*, kao glavne komponente organizacionog dizajna centra, i kao dodatnu komponentu (5) *ostale dimenzije* organizacionog dizajna, kao što su liderstvo, opseg kontrole, informacioni sistemi i kultura.[26]

Strategija.- Odluka o formiranju SSC i prenošenju određenih procesa u njegovu nadležnost je strateška odluka. U tom smislu, kompanije koje se odlučuju za strategiju eksternalizacije istovremeno utiču i na strategiju centra. Moguća su dva pristupa za definisanje strategije zajedničkih usluga za organizaciju: «odozgo na dole» i «odozdo na gore».[31] U oba pristupa vrši se procena poslovnih procesa iz ugla njihovog značaja za organizaciju. U pristupu odozgo na dole procenjuje se značaj korporativnih funkcija, koje su već viđene kao zajedničke za sve poslovne celine kompleksne organizacije. Za ovu procenu koristi se tehnika analize lanca vrednosti, u smislu procene njihovog značaja i vrednosti koju dodaju organizaciji. U sprovođenju analize lanca vrednosti, kompanija može definisati svoj strategijski pravac tako što će potencirati neke zajedničke usluge kao izuzetno važne i na čemu će ubuduće posebno insistirati, kao na primer, smanjenje transakcionih troškova, obezbeđivanje boljeg servisa kupcima, razmena znanja sa partnerima u zajedničkim uslugama, i sl. Pristup odozdo na gore koristi se u analizi sekundarnih (*non-core*) funkcija, kako bi se identifikovale potencijalne koristi i rizici od deljenja ovih funkcija sa drugim organizacijama.

Izbor partnera i dizajn kolaborativne partnerske mreže.- Kada su se odlučile za strategiju autsorovanja procesa iz lanca vrednosti, kompanije uspostavljaju interorganizacione odnose sa centrom, gradeći mrežu. S druge strane, dislocirajući non core procese grade mrežu sa partnerima kojima su ih ustupili. Tako nastala aliansa, takođe, postaje partner centra. Na taj način centar postaje tačka integracije partnera i koordinacije njihovih procesa. Partneri centra su dugoročne poslovne alianse. Da bi partnerstvo bilo dugovečnije, neophodno je da se ispune određene pretpostavke: prvo, partnerska organizacija obavlja slične sekundarne funkcije koje se mogu udruživati; drugo, partner mora uvideti potencijalnu korist od njihovog udruživanja; treće, partner je voljan i sposoban da preuzme rizik koji postoji u razvoju zajedničkih usluga; i četvrtto, partner poseduje znanje za implementaciju zajedničkih usluga.

Optimizacija zajedničkih usluga SSC ima smisla samo ako ne preraste u nepotreban administrativni balast za partnere. Da se to ne bi dogodilo u procesu dizajniranja SSC moraju se poštovati principi efikasne organizacije. U procesu dizajniranja SSC ključna su dva dizajna: dizajn toka rada i dizajn ljudskih resursa. Kao i u procesu dizajniranja unutrašnje organizacije u kome je potrebno postići balans između dva fundamentalna ali oprečna zahteva, podela rada i koordinacija, tako je i u dizajniranju SSC potrebno obezbediti ovaj balans. Budući da se radi o superstrukturi, ovde se balans može postići optimizacijom toka rada i optimizacijom ljudskih resursa. Pri-

menom metode WFM optimizacija toka rada u SSC uključuje eliminaciju bezvrednih poslovnih procesa, pregovaranje o jedinstvenim poslovnim procesima, standardizovanje uslužnih procesa i razmenu znanja o restrukturiranju poslovnih procesa. Optimizacija toka rada se postiže na tri nivoa. Na nivou individualnog partnera, kriterijum optimizacije dizajna toka rada je maksimizacija dodate vrednosti. Na nivou mreže zajedničkih usluga (servisa), kriterijum je da se eliminiše duplikiranje poslovnih procesa. Na nivou SSC, svi radni tokovi su optimizovani tako da se usluge obezbeđuju uz najniže troškove. Za organizacije koje su uključene u zajedničke usluge, dizajn ljudskih resursa postaje važniji nego ikad. SSC primenjuje rigoroznu selekciju i zapošljava lude koji imaju znanje o zajedničkim uslugama. Proces optimizacije dizajna ljudskih resursa podrazumeva zapošljavanje novih ljudi koji će brzo usvojiti koncept SSC, koji poseduju sposobnosti i veštine komuniciranja i timskog rada, ali i brojne obuke za usavršavanje postojećih zaposlenih kako bi se prilagodili novom okruženju. Takođe, dizajn SSC će implicirati i potencijalno redukovati i otpuštanje zaposlenih, koji će se pojaviti kao višak.

Dizajn sistema politike i propisa.- Sistem upravljanja SSC se reguliše statutom, kao i pitanja prava, obaveza i odgovornosti partnera i centra. Najviše upravljačko telo centra je upravni odbor koga sačinjavaju direktori koje predlažu partneri centra. Upravni odbor centra imenuje generalnog direktora centra, brine se o finansijama, koordinira i kontroliše rad centra. Takođe, centar mora imati šemu distribucije troškova na partnera korisnike usluga, programske i resursne politike, jedinstvene standarde i etički kodeks.

Ostale dimenzije organizacionog dizajna SSC.-Menadžment, liderstvo i kultura su takođe veoma važna dimenzija uspešnog funkcionisanja SSC. SSC je izazov za menadžere koji treba da prihvate promene i novu «mentalnu matricu» što nije malo napora. Takođe, od stavova i ponašanja menadžera zavisiće i brzina kojom će ostali zaposleni prihvati nove stavove o poslovima koji su povereni drugoj organizacionoj jedinici, koliko će biti posvećeni poslu i spremni da saraduju sa stručnjacima u SSC. Umesto rutinskog i stabilnog koncepta upravljanja koji se ranije primenjivao, potreban je fleksibilan i diferenciran pristup upravljanju, spremnost da se delegira autoritet drugima i da se upravlja kulturnim razlikama. Ovo postaje imperativ, tim pre što su SSC po pravilu locirani u različitim nacionalnim okruženjima. Interorganizaciona heterogenost se mora prihvati kao zadati okvir za novo liderско ponašanje menadžera.

7. SSC vs. autsorsing

Koncept SSC je nastao u kompleksnim organizacijama sa ciljem da se preko koncentracije resursa obezbedi kvalitetan servis odnosno podrška operativnim divizijama i strateškim poslovnim jedinicama. Tokom 90-ih godina XX veka, sa ekspanzijom poslovanja izvan nacionalnih granica i širenjem interorganizacionih odnosa, koncept je eksternalizovan, izlazi izvan kompanijskih granica i širi se na interorganizacione mreže. Nije nastao ni iz čega, imao je prethodnicu u konceptu outsourcing-a. Međutim, kompanije su već imale iskustvo sa autsorovanjem tako da se koncept SSC pokazao kao bolje rešenje za dugoročnije partnerske odnose, kao što se u literaturi navodi (tabela 1)

Tabela 1: Zajednički servisi vs. Autsorovanje

Organizacioni aspekti	Zajednički servisi	Autsorovanje
Opšta organizaciona struktura	Umrežavanje sa centrom zajedničkih servisa	Bilateralni odnosi
Strategija	Dugoročno stabilna ušteda troškova i deljenje znanja	Kratkoročna ušteda troškova
Podela rizika među partnerima	Da	Ne
Koordinacija reinženjeringu procesa i standardizacija procesa	Da	Ne
Smanjenje duplikiranja procesa	Da	Ne
Deljenje znanja između partnera	Da	Ne
Centralizovana kontrola (jedinstvene politike)	Da	Ne
Promene u ljudskim resursima	Ponovni razvoj i obuka	Smanjenje broja zaposlenih

(Izvor: Wang S., Wang H., Shared services beyond sourcing the back offices: Organizational design, Human Systems Management 26, 281-290, IOS Press, pp. 282, 2007.)

Tabela 2: Motivi osnivanja SSC

Strategiski i organizacioni motivi	Politički motivi	Tehnički motivi	Ekonomski motive
Visok kvalitet usluga i veština, Koncentracija inovacija i novih tehnologija, Podjela rizika, Standardizacija procesa, Širenje i usvajanje dobre prakse, Smanjenje organizacione kompleksnosti.	Povećava kredibilitet, Rešava interne konflikte, Povećava kontrolu i nadzor.	Koncentracija tehnoloških znanja i pristup projektima, Niske individualne performanse u organizacijama, Viši nivo usluga, Koncentracija iskustva, Standardizacija platformi i aplikacija, Bolja zaštita i centralna autorizacija informacija.	Niska kontrola i upravljanje troškovima, Sposobnosti finansijske kontrole, Kontrola procene troškova, Ekonomija obima i širine, Smanjenje kapaciteta i konsolidacija sistema.

(Prilagođeno prema: Janssen M., Wagenaar R., Analysis of a Shared Services Centre in E-government, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 5-6, 2004)

Istraživanja pokazuju da su servisni centri u stalnom usponu i da se za ovaj vid organizacije servisnih procesa opredeljuju ne samo velike multinacionalne kompanije, kako je do skora bilo, nego sve više srednja preduzeća. Takođe, koncept se proširio i na neprofitni sektor, tako da u literaturi nalazimo primere SSC u vojsci, državnoj upravi, nevladinom sektoru. Nesumnjivo, SSC su se potvrdili kao dobra platforma za poboljšanje procesa i smanjenje troškova. [32] Njihova lokacija u regionima sa kompetentnom radnom snagom koja pored struke dobro zna i govori strane jezike pokazala se više nego dobrom strategijom. SSC su značajno unapredili poslovne procese, tako da su postali generator rasta i kritičan faktor performansi mnogih organizacija.

Rezultati istraživanja za period 1999 - 2009. godine pokazali su da su SSC u životnom ciklusu dostigli fazu zrelosti i da proširuju aktivnost sa tradicionalnih servisnih procesa (HRM, finansije, IT logistika) na potpuno nove, kao što su lanac snabdevanja, marketing, nekretnine, pravni poslovi i proizvodnja. Sa jednofunkcionalnih prerasli su u multifunkcionalne centre.[33] Trend fokusiranja organizacija na core biznis i sve većeg udaljavanja od birokratske organizacione forme doprinosi da SSC dobijaju na značaju. Motiv nisu samo niži troškovi. Sve više se SSC vide kao nosioci inovativnosti, preduzetništva i razvoja. SSC su i centri znanja, u njima rade najkompetentniji stručnjaci, lideri u svojim oblastima, tako da su centri postali mesta sa velikom koncentracijom kredibilnih resursa (videti tabelu 2).



Zaključak (i implikacije za menadžment)

Poslednjih decenija došlo je do intenziviranja interorganizacionih odnosa u kojima su menadžeri videli novi potencijal za rast i razvoj. Ova poslovna strategija morala je biti podržana odgovarajućim organizacionim dizajnom. Organizacioni dizajn je mehanizam upravljanja odnosa. Pojavile su se određene forme interorganizacionog dizajna, kao što su mreže, grupe, klasteri i dr. Zajedničko ovim oblicima jeste partnerstvo sa određenim ciljevima i interesom. Stabilnost i dugovečnost ovih odnosa zavisila je umnogome od načina na koji su partneri upravljali interorganizacionim odnosa. Od sredine 90-ih godina XX veka kao jedinice koordinacije i integracije IOM afirmisali su se centri za zajedničke usluge (SSC). Iskustva sa ovim dizajnom interorganizacionih odnosa su, prema istraživanjima konsultantskih kompanija (Deloitte Consulting LLP i Hitachi Consulting Corporation), veoma pozitivna. SSC su se proširili i u druge sektore poslovanja, državnu upravu, vojsku, zdravstvo, nevladin sektor.

I pored dobrih iskustava i insistiranja na prednostima, u literaturi nalazimo i upozorenja na realne probleme koji se javljaju u relacijama između SSC i organizacija partnera. Da bi se SSC implementirao u nekim slučajevima je potrebno mnogo vremena, upornosti, učenja, razumevanja i poverenja. Za partnerske odnose između organizacija u srpskoj ekonomiji koncept SSC bi najviše koristio klasterima. Iskustva sa ovim oblikom interorganizacionih odnosa su takva da preovlađuje površnost, improvizacija i entuzijazam pojedinaca, umesto profesionalizam.

LITERATURA

- [1] Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R., *Organizational Behavior*, John Wiley, 2005.
- [2] Shared Services: Making it Work at a Mid-Sized Company, Hitachi Consulting Corporation, 2007.**20**
- [3] Bartlett C., A., Ghoshal S., *Managing across Borders: New Organizational Responses*, Sloan Management Review, 43, Fall 1987; Gospel H., Sako M., *The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management*, Industrial and Corporate Change, Advance Access published March 1, pp. 1–30, 2010.
- [4] Petković M., Aleksić Mirić A., Petrović M., Izgradnja interorganizacionih procesa u funkciji podizanja konkurentnosti: primer klastera u Srbiji, u „Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurenčnosti srpske privrede“, N. Janićijević, S Lovreta redaktori, Ekonomski fakultet Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet Subotica Univerzitet u Novom Sadu, Naučno društvo ekonomista Srbije, Beograd, decembar 2011
- [5] Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, 1985.
- [6] Popović N., Jaško O., Prokić S, Menadžment interorganizacionih odnosa, Outsourcing, strateške alijanse, merdžeri i akvizicije, Fond "Srpski ekonomski centar", Beograd, i Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2010.
- [7] Joel, M. Podolny and Karen L. Page, *Network forms of organization*, Rev. Sociol., 24:57-76,1998.
- [8] Aleksić Mirić A., Organizaciono učenje i transfer znanja u strategijskim alijansama: perspektiva organizacionog dizajna, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, 2010.
- [9] Delgado, M., Porter M., Scott S., Clusters and Entrepreneurship, Electronic copy available at: , 2010.
- [10] Petković, M., Daničić, D., Efikasnom organizacijom do konkurenčnosti kompanija u Srbiji, Reforme i ekonomski razvoj u tranziciji, Srbija i Zapadni Balkan, NDE i Ekonomski fakultet, 2011.
- [11] Petković M., Aleksić Mirić A., Petrović M., *Interorganisational Relations, Organisational Performance and Cluster Success: The Case of Automotive Cluster of Serbia, From Global Crisis to Economic Growth. Which Way to Take?*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, 2012.
- [12] Jones, G., *Organizational Theory, Design and Change*, New York: Addison Wesley, 2004.
- [13] O' Reilly, C., Tushman, M.L.. *The Ambidexterous organization*, Harvard Business Review, May, 2009.
- [14] Petković M., Orelj A., Two strong organizational hands to bring innovation out, Konferencija Symorg, FON, Zlatibor, juni 2012
- [15] O mrežnim formama videti više u Miles R., Snow C., (1995) *The New Network Firms: A Spherical Structure Built an a Human Investment Philosophy*, *Organizational Dynamics*, Summer; Miles R., Snow C. (1992) *Causes of Failure in Network Organizations*, *California Management Review*, Summer.
- [16] Global Shared Services Survey Results, Executive Summary, Deloitte Consulting LLP, March 2011.

- [17] Gospel H., Sako M., The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management, *Industrial and Corporate Change*, Advance Access published March 1, pp. 1–30, 2010.
- [18] Teece, D. J., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press: Oxford, 2009.
- [19] Chandler, A. D., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press: Cambridge, MA, 1977.
- [20] Snow C., Miles R., Coleman H., Managing 21st Century Network Organizations, *Organizational Dynamics*, Vol 20, Issue 3, Winter, 1992.
- [21] Zeitlin, J. 'Industrial districts and regional clusters,' in G. Jones and J. Zeitlin (eds), *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford University Press: Oxford, pp. 219–243, 2007.
- [22] Handy, C., Trust and the Virtual Organization, *Harvard Business Review*, May-Jun, 1995.
- [23] Gold, M., Campbell, A., *Strategies and Styles*, Basil Blackwell, Ltd., Oxford, 1990.
- [24] Janssen, M., Wagenaar, R., Analysis of a Shared Services Centre in E-government, *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences-2004*.
- [25] Weick, K.E., Organization design: organization as self-designing systems, *Organizational Dynamics* 6, No 2, 30-46, 1977.
- [26] Wang, S., Wang, H., Shared services beyond sourcing the back offices: Organizational design, *Human Systems Management* 26, 281-290, 2007.
- [27] Videti više u Toni Hupp, *Designing Work Groups, Jobs and Work Flow*, Pfeiffer & Company, ISBN 0-7879-0063-X, i WMC, Workflow management Coalition, 2007, , Oktobar 1, 2007.
- [28] Basu, A., Kumar, A., Research Commentary: *Workflow Management Issues in e-Business*, 2002,
- [29] Na primer, zaposleni ne može sam sebi da odobri putne troškove, ali će zaposleni koji je realizovao prodaju proizvoda imati dužnost da rešava eventualne žalbe u vezi sa tim proizvodom.
- [30] Rison, R., How the reduce the cost of HR and continue to provide value, *Human Resource Planning* 28 (1), 14-17, 2005.
- [31] Porter, M., Millar, V., How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review* 63 (4), 1985; Toni Hupp, *Designing Work Groups, Jobs and Work Flow*, Pfeiffer&Company, ISBN 0-7879-0063X), i WMC, Workflow management Coalition, 2007, Oktobar 1,2007).
- [32] Deloitte Consulting LLP Global Shared Services Survey Results, Executive Summary, March 2011.
- [33] Strikwerda, H., Seesing, A., Shared service centers: conditions and critical success factors, Annual, 2004.

Primljen: Jun 2012.

Prihvaćen: Septembar 2012.



O autoru

Mirjana Petković

Ekonomski fakultet u Beogradu
mirjana.ekof@beotel.net



Dr Mirjana Petković radi kao profesor na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu (na predmetima Organizacija preduzeća i Upravljanje ljudskim resursima). Autor je knjige *Organizaciono ponašanje i upravljanje ljudskim resursima*. Takođe je autor i ko-autor nekoliko monografija i velikog broja članaka u oblasti teorije organizacije, organizacione strukture, organizacionog ponašanja, organizacionog dizajna, kulture i promena, a učestvovala je i u brojnim projektima kao konsultant ili projektni menadžer.

Snežana Lazarević

Visoka sportska i zdravstvena škola, Beograd
snezanalazarevic@vss.edu



Mr Snežana Lazarević je predavač na predmetu Upravljanje ljudskim resursima u sportu i pomoćnik direktora na Visokoj sportskoj i zdravstvenoj školi u Beogradu. Autor je nekoliko članaka iz oblasti upravljanja u sportu. Do kraja ove godine treba da odbrani doktorsku disertaciju pod naslovom Uloga radnih timova u razvoju organizacije koja uči na Fakultetu organizacionih nauka u Beogradu.