

# ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA PRIMJERU „STRABAG“ ZAGREB

---

Vukušić, Krešimir

Master's thesis / Diplomski rad

2016

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:491374>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-07**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA  
PRIMJERU „STRABAG“ ZAGREB**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Dejan Kružić**

**Student:**

**Krešimir Vukušić**

**Split, rujan 2016.**

## Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Teorijski dio istraživanja organizacijske strukture .....</b>	<b>4</b>
2.1 Pojam i definiranje organizacijske strukture .....	4
2.2. Elementi organizacijske strukture .....	4
2.3. Vrste organizacijske strukture .....	7
2.3.1. Funkcijska organizacijska struktura .....	8
2.3.2. Divizijska organizacijska struktura .....	11
2.3.3. Matični oblik organizacijske strukture .....	13
2.3.4. Procesni oblik organizacijske strukture .....	17
2.3.5. Mrežna organizacijska struktura.....	21
2.4. Faktori utjecaja na izbor organizacijske strukture.....	23
2.4.1. Utjecaj okoline na izbor organizacijske strukture .....	24
2.4.2. Utjecaj strategije na izbor organizacijske strukture.....	25
2.4.3. Utjecaj veličine na izbor organizacijske strukture.....	26
2.4.4. Utjecaj tehnologije na izbor organizacijske strukture .....	27
2.5. Izgradnja organizacijske strukture i način strukturiranja .....	28
<b>3. Empirijski dio .....</b>	<b>30</b>
3.1. Strabag SE – Societas Europaea.....	30
3.2. Kronološki razvoj Strabag SE .....	39
3.3. Strabag Hrvatska .....	42
3.4. Organizacijska struktura Strabag SE .....	45
3.5. Spekatar djelatnosti Strabag Se .....	46
3.5.1. Izgradnja prometnica .....	47
3.5.2. Visokogradnja .....	51
3.5.3. Inženjerske građevine .....	54
3.5.4. Izrada projekta .....	59
<b>4. Zaključak .....</b>	<b>62</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>64</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>65</b>
<b>Sažetak.....</b>	<b>66</b>
<b>Summary .....</b>	<b>66</b>

## 1. Uvod

Tema koja se obrađuje u ovom diplomskom radu je analiza organizacijske strukture poduzeća, a kao primjer uzeta je građevinska tvrtka „Strabag“. Strabag je tvrtka koja djeluje u svim područjima građevinske industrije. Struktura je sastavni dio svakog poduzeća, a organizacijska struktura je jedan od najvažnijih aspekata za uspješno i sigurno poslovanje poduzeća.

Uz više modela organizacijskih struktura, bitno je izabrati onaj koji najviše odgovara tipu poduzeća. Cilj istraživanja ovog diplomskog rada je utvrđivanje pravog modela organizacijske strukture za poduzeće „Strabag“.

Rad se može podijeliti u dva dijela. Prvi dio rada je teorijski dio u kojem je pojašnjeno sve o organizacijskoj strukturi općenito, raznim elementima, vrstama organizacijskih struktura, faktorima koji utječu na izbor organizacijske strukture te načinima strukturiranja. Također su predstavljene prednosti i mane modela.

U drugom dijelu rada nastoji se pobliže predstaviti poduzeće „Strabag SE“, austrijsko građevinsko poduzeće koja ne samo da je vodeća na domaćem, već i na svjetskom tržištu.

Uz osnovne podatke o poduzeću, u radu će se pobliže objasniti kronološki razvoj ovog građevinskog „diva“, od samo početka njegovog nastanka pa do danas. Opisati će se organizacijska struktura koncerne te spektar djelatnosti kojima se bavi. Bitno je naglasiti da su uvjeti, standardi i djelatnosti koje Strabag nudi isti u svim regijama u kojima posluje, isto će se više puta spomenuti i u radu.

U zaključku rada pojasniti će se što smo sve ustanovili u ovom istraživanju.

I na samom kraju rada se nalazi popis literature koja je korištena za rad, popis tablica, slika, te sažetak i summary.

## 2. Teorijski dio istraživanja organizacijske strukture

### 2.1 Pojam i definiranje organizacijske strukture

Riječ struktura<sup>1</sup> (lat. structura od struere – slagati, sklapati, zidati) ima više različitih značenja. Pod riječju „struktura“ podrazumijeva se, npr., građa, sastav, sklop, raspored, način gradnje, tvorevina, organizam. Iz navedenih značenja jasno je kolika je važnost strukture u svijetu u kojem živimo, a posebno u organizacijama kao što su poduzeća.

Struktura, kako navodi M. Babić,<sup>2</sup> predstavlja sastavni dio svakog organizma, svake organizacije. Ona je ujedno i najvažniji dio organizacije. Važnost odnosno uloga organizacijske strukture toliko je velika za poduzeće da se često pogrešno izjednačava sa organizacijom. Treba ipak reći da je organizacija, kako tvrdi M. Novak,<sup>3</sup> širi pojam od organizacijske strukture, a organizacijska struktura samo je jedan, premda najvažniji, element organizacije.

Organizacijska struktura poduzeća ne predstavlja statičan već dinamičan element organizacije. I u poduzeću, baš kao i u svakom drugom živom organizmu, događaju se stalne promjene pa se i organizacijska struktura poduzeća mijenja u zavisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije, koji izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi poduzeća. Kao što se i elementi organizacijske strukture neprekidno mijenjaju, pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije, tako se i isto mijenja organizacijska struktura poduzeća.

### 2.2. Elementi organizacijske strukture

Iz različitog poimanja odnosno definiranja organizacijske strukture poduzeća proizlaze i različiti elementi koji čine tu strukturu. Prema H. Mintzbergu organizacijska struktura poduzeća ima sljedeće elemente:<sup>4</sup>

- a) operativni dio, koji čine svi izvršni radnici,

---

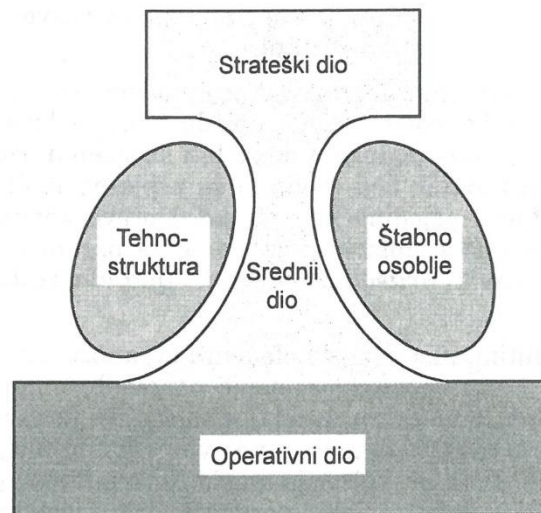
<sup>1</sup> B. Klarić: Veliki rječnik stranih riječi. Zora, Zagreb, 1968., str. 1250. – 1251.

<sup>2</sup> M. Babić: Osnovi organizacije, Svjetlost, Sarajevo, 1976., str. 64

<sup>3</sup> M. Novak: Organizacija rada u socijalizmu, Informator, Zagreb, X. Izdanje, 1989., str. 155.

<sup>4</sup> H. Mintzberg: Structure in 5 s, Management Science, 1979., str. 323. – 324.

- b) strateški dio, koji čini vrhovno rukovodstvo odnosno Top Management,
- c) srednji dio, koji čine manageri srednje razine, tzv. Middle Manageri,
- d) tehnostruktura, koju čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom,
- e) štabni dio, koji ima zadatak da pomaže linijskom managementu.



**Slika 1. Organizacijska struktura poduzeća prema H. Mintzbergu**

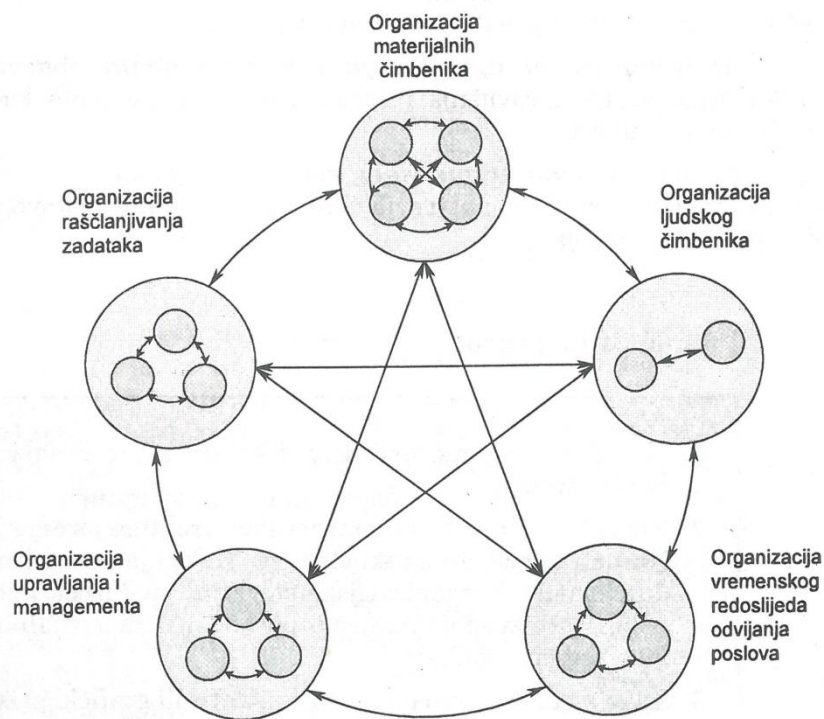
Izvor: P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija Zagreb 1999., str. 143.

Iz definicije organizacijske strukture koju navodi M. Novak vidimo da organizacijska struktura ima svoje elemente odnosno dijelove od kojih se sastoji. Tako su, npr., činitelji proizvodnje kao što su: sredstva za rad, predmeti rada i ljudski rad, važni elementi organizacijske strukture, a li ne i jedini.

Na temelju svega o elementima organizacijske strukture poduzeća mogli bismo zaključiti da organizacijsku strukturu poduzeća, s nešto izmijenjenim nazivima, čine sljedeći elementi:

- a) organizacija materijalnih čimbenika, kao element organizacijske strukture, obuhvaća organizaciju materijalnih inputa (sirovina i materijala) kao i organizaciju opreme (kapitalnih dobara)
- b) organizaciju ljudskih čimbenika: obuhvaća sve probleme vezne za organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta te integraciju i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini

- c) raščlanjivanje zadataka: obuhvaća podjelu ukupnog zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke
- d) organizacija upravljanja i managementa: obuhvaća problematiku organizacije upravljanja i organizacije managementa kao i ostalih međusobnih odnosa
- e) organizacija vremenskog redoslijeda poslova: obuhvaća istraživanje vremenske usklađenosti svih činitelja proizvodnje i poslovanja.<sup>5</sup>



**Slika 2: Veze i odnosi između elemenata organizacijske strukture kao i unutar elemenata organizacijske strukture.**

Izvor: P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija Zagreb 1999., str. 145.

<sup>5</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija Zagreb 1999., str. 143. – 146.

### 2.3. Vrste organizacijske strukture

Primjena principa oblikovanja organizacijskih jedinica omogućuje formiranje različitih oblika ovih jedinica. Svi se ti oblici mogu svrstati u dvije temeljne grupe - jednodimenzijske i multidimenzijske.

Jednodimenzijske oblike formiranja organizacijskih jedinica karakterizira istovremena primjena jednog principa grupiranja poslova na istoj razini (npr., prema izvođenju ili prema objektu). Multidimenzijske oblike formiranja organizacijskih jedinica karakterizira istovremena primjena dvaju ili više principa grupiranja poslova na istoj razini (npr., prema izvođenju i prema objektu).

Ovi se oblici međusobno bitno razlikuju s obzirom na raspored pojedinačnih zadataka i resursa za njihovo izvršenje. Dok su jednodimenzijski oblici početni oblici za svako poduzeće, dotle su multidimenzijski oblici izraz evolucije poduzeća. Stoga je odluka o izboru ovih oblika (tijekom evolucije poduzeća) ključna, s obzirom da pogrešan izbor oblika ili pak zakašnjenje u izboru pravog oblika može imati veoma teške posljedice za poduzeće.

Na temelju primjene navedenih i drugih principa grupiranja zadataka razvijene su različite klasifikacije organizacijskih struktura. Tako Cummings i Worley (1997, 270-271) navodi pet karakterističnih oblika organizacijskih struktura, i to:

- Funkcijske organizacijske strukture. Svi se istovrsni ili slični poslovi grupiraju zajedno u organizacijske jedinice, . kao što su marketing, inženjering, računovodstvo, proizvodnja, kontrola i drugo.
- Divizijske organizacijske strukture. Svi se poslovi koji su zajednički za jedna proizvod, grupu proizvoda, proizvodnu liniju bili geografsko područje grupiraju u jednu organizacijsku jedinicu koja postaje samodovoljna (self-contained unit).
- Matrične organizacijske strukture. Grupiranje se provodi tako da se istovremeno primjenjuje funkcijski i divizijski pristup koji se međusobno povezuju stvarajući novi oblik organizacijske strukture.
- Procesne organizacijske strukture. Grupiranje poslova oko temeljnih (core) procesa formiranjem multidisciplinarnih timova.



- Mrežne organizacijske strukture. Autonomne grupe povezane elektronički pomoću središnjeg brokera s kojim ugovaraju usluge radi ostvarenja profita; mogu biti locirani bilo gdje u svijetu.<sup>6</sup>

### 2.3.1. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je najrasprostranjeniji i najčešće upotrebljavani oblik organizacijske strukture poduzeća. Funkcijska podjela još se naziva i tradicionalnom odnosno klasičnom, jer ona predstavlja prvi i najstariji sustav strukturiranja organizacije. Poduzeće obično započinje svoj život financijskom strukturom. S vremenom, uslijed rasta i razvoja, prelazi na druge oblike strukture.<sup>7</sup>

Funkcijski oblik karakterizira grupiranje istorodnih, sličnih ili neposredno ovisnih i uvjetovanih poslova. Ovo se grupiranje obavlja tako da se svi poslovi date funkcije međusobno povežu i svrstaju u odgovarajuću organizacijsku jedinicu - sektor. Povezivanje (grupiranje) se provodi tako da se najprije formiraju uže organizacijske jedinice (grupe radnih mjesta), zatim šire, i tako redom, ali uvijek na funkcijskoj osnovi, da bi se na kraju formirala šira funkcijska organizacijska jedinica.

Ovako formirane organizacijske jedinice imaju visoki rang u hijerarhiji strukturiranja ukupnog zadatka poduzeća - one su neposredno vezane uz glavnog menadžera (generalnog direktora, predsjednika uprave, CEO ili slično).

Organizacijske jedinice funkcijskog oblika formiraju se obično na principu jedna funkcija - jedna organizacijska jedinica. Odstupanja od ovog principa ne samo što su moguća, već su često i nužna, a nastupaju naročito u malim poduzećima. U ovisnosti o razvijenosti funkcijskog oblika razlikuju se tri njegova modaliteta, i to<sup>8</sup>:

- početni,
- standardni i
- prijelazni.

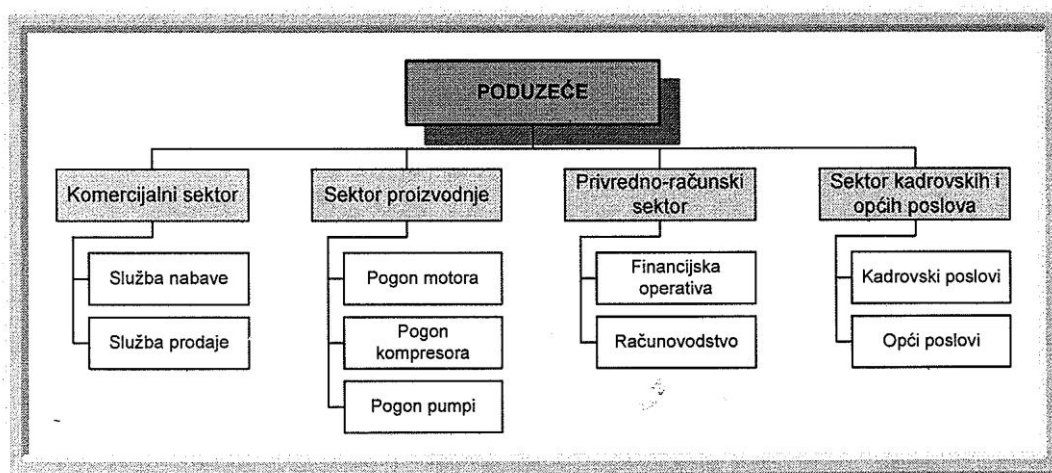
---

<sup>6</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija Zagreb 1999., str. 165. – 218.

<sup>7</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija Zagreb 1999., str. 165. – 218.

<sup>8</sup> M. Babić: Osnovi organizacije, Svjetlost, Sarajevo, 1976., str. 86 - 87

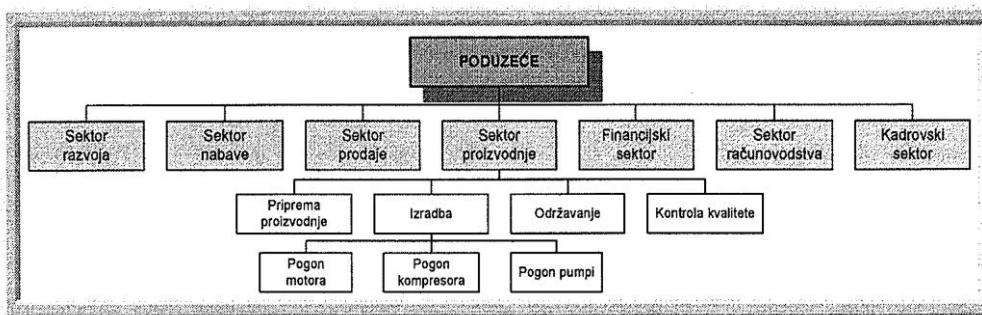
Početni ili primarni oblik karakterističan je za mala poduzeća u kojima stupanj podjele rada ne dozvoljava primjenu razvijenijih funkcijskih oblika. Naime, u ovim poduzećima, kako je prethodno navedeno, dolazi do odstupanja od principa jedna funkcija - jedna organizacijska jedinica, tako da se najčešće u okviru jedne organizacijske jedinice nalaze dvije ili više funkcija. U tom se smislu obično formiraju četiri organizacijske jedinice - komercijalni sektor, sektor proizvodnje, privredno-računski sektor, te sektor općih i kadrovskih poslova (slika 3).



**Slika 3: Početna funkcijska organizacijska struktura**

Izvor: M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 251.

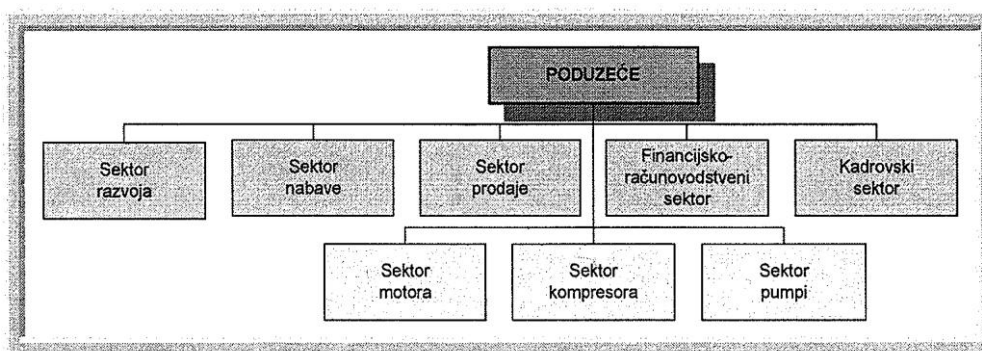
U srednjim i većim poduzećima dolazi do većeg stupnja podjele rada pa se stoga početni funkcijski oblik nužno mora proširiti. Na toj osnovi dolazi do izgradnje funkcijskog standardnog oblika koji karakterizira ostvarivanje načela jedna funkcija - jedna organizacijska jedinica. Odavde i razlozi zbog kojih ovaj oblik ima više organizacijskih jedinica - sektora od početnog oblika. U pravilu funkcijski standardni oblik ima 6-8 organizacijskih jedinica-sektora (slika 4).



**Slika 4: Standardna funkcijska organizacijska struktura**

M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 252

U velikim poduzećima u kojima nužno dolazi do većeg stupnja podjele rada standardni funkcijski se oblik obično transformira u razvijeniji, prijelazni oblik. Naime, specijalizacijom i podjelom rada, te rastom opsega poslova u okviru funkcijskih jedinica dolazi do potrebe da se pojedine organizacijske jedinice raščlane na dvije ili više novih organizacijskih jedinica. U okviru funkcije proizvodnje stvaraju se uvjeti za prijelaz funkcijske u divizijsku organizacijsku strukturu. Kao posljedica toga dolazi do odstupanja od principa jedna funkcija - jedna organizacijska jedinica u princip jedna funkcija - dvije ili više organizacijskih jedinica (slika 5).



**Slika 5: Prijelazna funkcijska organizacijska struktura**

Izvor: M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 252

Iako je funkcijski oblik karakterističan za mala poduzeća, on se primjenjuje i u srednjim i u velikim poduzećima. Osim toga, on je karakterističan gotovo za sva poduzeća odmah nakon njihova osnivanja s obzirom da su u pravilu nova poduzeća mala. Ukoliko poduzeće tijekom

razvoja bude sve više širilo asortiman svoje proizvodnje i osvajalo nova tržišta, tada će se i funkcijski oblik pokazati kao nepodesan. Međutim, ukoliko poduzeće bude ostalo na proizvodnji jednog proizvoda ili nekoliko srodnih, tada će bez obzira na svoju veličinu zadržati i dalje funkcijski oblik<sup>9</sup>.

### 2.3.2. Divizijska organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura javlja se kao posljedica rasta i razvija poduzeća koja su (uslijed diversifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda) ekspanzijom na nova tržišta, kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca, nužno bila primorana mijenjati svoju staru, tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije.

Divizijski (višelinijski) oblik karakterizira formiranje organizacijskih jedinica s aspekta objekta. Pri tom objekt može biti proizvod, grupa proizvoda, prodajna linija, projekt, program, biznis ili geografsko područje. Stoga se grupiranje pojedinačnih zadataka ne vrši s obzirom na njihovu istorodnost, sličnost ili neposrednu ovisnost i uvjetovanost, kako je to slučaj kod funkcijskih oblika, već na temelju outputa.

Razlikuju se dva osnovna modaliteta divizijskog oblika i to:

- a) predmetni i
- b) teritorijalni.

Predmetni oblik karakterizira grupiranje pojedinačnih zadataka u takve organizacijske jedinice koje su usmjerene na proizvodnju i prodaju jednog proizvoda ili skupine proizvoda. Suglasno tom konceptu zadaci svih funkcija, kojima je neposredno uvjetovana proizvodnja ili prodaja određenog proizvoda bili skupine proizvoda grupiraju se zajedno s proizvodnjom tog proizvoda ili skupine proizvoda u istu organizacijsku jedinicu. Na toj osnovi dolazi do formiranja tzv. federalnih jedinica koje djeluju kao samostalne proizvodne jedinice, svaka sa svojim vlastitim tržištem i proizvodnjom, svaka odgovorna za dobit i gubitak. Predmetni oblik

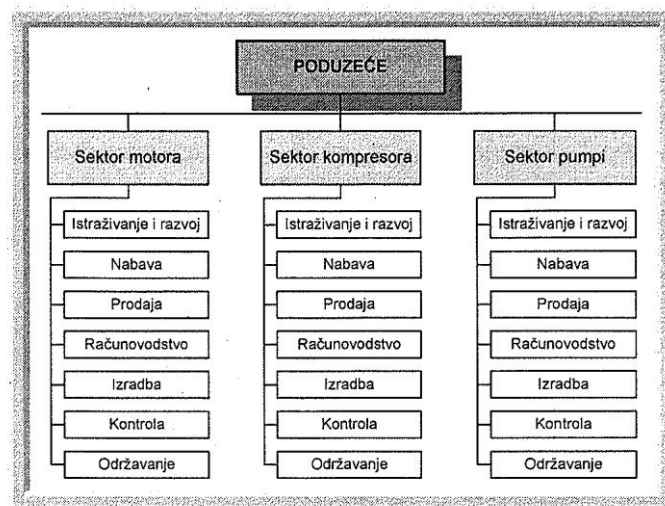
---

<sup>9</sup> M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 249. – 273.

ima značajne prednosti u odnosu na funkcijski oblik, naročito u velikim i visoko diversificiranim poduzećima. Te se prednosti ogledaju u sljedećem (Babić, 1976, 101- 102):

- bliska suradnja svih onih koji rade na osvajanju, oblikovanju, izradi i prodaji određene uglavnom srodne skupine proizvoda,
- poticanje timskog rada, timskog i u isto vrijeme samostalnog djelovanja brojnih grupacija u poduzeću, koje su same sebi dovoljne,
- stimulirajući samostalno djelovanje i timski rad, odnosno blisku suradnju stručnjaka različitih profila, ona pruža neograničene mogućnosti ekspanzije u proizvodnji,
- omogućava poduzeću da u isto vrijeme, stručno i efikasno ponudi veliki broj vrlo različitih proizvoda i da taj broj, iz godine u godinu, povećava, da ga širi onako i u onoj mjeri kako to zahtijeva tržište.

S obzirom na prednosti koje ima ovaj oblik sasvim je razumljivo što je on našao veoma široku primjenu u poduzećima. Međutim, ne treba izgubiti iz vida ni slabosti predmetnog oblika. One su prije svega posljedica velike autonomije predmetnih jedinica koja vodi u njihovo zatvaranje i maksimalizaciju učinka jednih na račun drugih predmetnih jedinica. Osim toga istovremeno postojanje više predmetnih jedinica dovodi u principu do umnožavanja poslova (nabave, prodaje, razvoja i dr.), iz čega se javljaju problemi usklađivanja na tim funkcijskim područjima.



**Slika 6: Predmetni oblik divizijske strukture**

Izvor: M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 255

Teritorijalni oblik karakterizira grupiranje zadataka prema geografskom području - distrikt, rajon, regija, država i kontinent. Ovaj oblik slijedi logiku da se sve aktivnosti na danom teritoriju trebaju grupirati u jedinstvenu diviziju u koju će se uključiti sve funkcije potrebne za proizvodnju i prodaju proizvoda na tom području.

Teritorijalni oblik se prema Allenu (Japan's Economic Recovery, Oxford University Press, 1958., str. 100) primjenjuje u onim slučajevima "kada se potrebe kupaca ili neposredne karakteristike proizvoda mogu najbolje zadovoljiti na lokalnoj osnovi i kada zahtjevi vezani za proizvod nisu tako kompleksni da bi uspostavljanje regionalnih poslovnih punktova učinili suviše skupim i nepraktičnim."

U vrlo velikim poduzećima divizijski je oblik esencijalan - takva poduzeća imaju posebne divizije koje izvršavaju različite zadatke, opslužuju različite klijente ili koriste različite tehnologije. Međutim, treba kazati da veličina poduzeća nije jedini preduvjet primjene divizijskog oblika. Ono od čega presudno ovisi njegova primjena je stupanj diversifikacije proizvodnje ili pak njezina dislociranost. Drugim riječima, kada proizvodni program poduzeća postane širi i raznovrsniji, kada se u poduzeću formira više proizvodnih programa i time proširi njegova djelatnost, tada divizijski oblik postaje neophodan. Da li će se pri tom upotrijebiti predmetni bili teritorijalni modalitet, ovisi kako o lokaciji proizvodnje, tako i o rasprostranjenosti prodajne aktivnosti.

Divizijski je oblik poput funkcijskog jednodimenzijski, što znači da se na svakom stupnju grupiranja poslova primjenjuje samo jedan princip. S obzirom na istovremeno djelovanje različitih faktora okoline ovakvi oblici ne mogu biti uvijek djelotvorni, pa se stoga u praksu uvode različiti dopunski oblici, što sve vodi ka tzv. multidimenzijskim oblicima.<sup>10</sup>

### **2.3.3. Matični oblik organizacijske strukture**

Matični oblik je hibridni oblik organizacijske strukture u kojemu se križaju funkcijski i divizijski oblik u namjeri da se eliminiraju slabosti, a afirmiraju prednosti jednog i drugog

---

<sup>10</sup> M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. 249. – 273.

oblika. Na taj način nastaje dualni oblik organizacijske strukture, što je specifična karakteristika matričnog oblika.

Tri su uvjeta pod kojima se formira matrični oblik organizacijske strukture:

a) Postoji pritisak da se podijele nedostatni resursi između dvije ili više linija proizvoda. Poduzeće je najčešće srednje veličine s nekoliko linija proizvoda. Ono osjeća pritisak za podjelom i fleksibilnom uporabom ljudi i opreme između ovih linija proizvoda. Npr., poduzeće nije dovoljno veliko da zaposli inženjere na svaku liniju proizvoda, pa se stoga oni zapošljavaju dijelom vremena na jednu, a dijelom vremena na drugu liniju proizvoda.

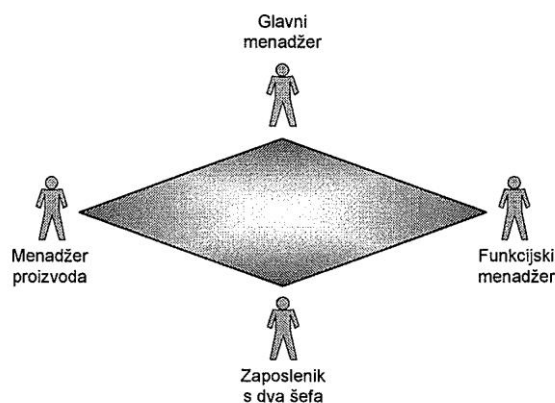
b) Postoji pritisak okoline na dva ili više kritičnih outputa, kao što su tehnička kvaliteta (funkcijska struktura) i tekući novi proizvodi (divizijska struktura). Ovaj dualni pritisak znači da je potrebna ravnoteža moći između funkcijske i divizijske strukture, pa je potrebna dualna struktura ovlasti da održi ovu ravnotežu.

c) Područje okoline poduzeća je istovremeno kompleksno i neizvjesno. Tekuće eksterne promjene i visoka međuovisnost odjela zahtijeva veliku količinu koordinacije i obrade informacija kako onih vertikalno, tako i onih horizontalno usmjerenih.

Pod ova tri uvjeta vertikalne i horizontalne linije ovlasti moraju dobiti jednako značenje čime bi se osigurala ravnoteža moći, a to se postiže upravo dualnom strukturom ovlasti koju ima matrični oblik. Time se dolazi do posebne karakteristike matrične strukture u kojoj zaposleni imaju dva šefa, što za menadžere predstavlja poteškoću jer se od njih traže nove vještine koje inače ne zahtijevaju od funkcijske ili divizijske strukture.

Četiri su ključne uloge u matričnoj organizaciji i to:

- glavni menadžer,
- menadžer proizvoda (projekta, programa),
- funkcijski menadžer,
- zaposlenik s dva šefa.



### Slika 7: Matrični dijamant

Izvor: M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 258.

Glavni menadžer (Top Leader). To je osoba koja je na čelu obiju struktura - funkcijske i divizijske. Njegova je prva odgovornost održavanje ravnoteže moći između funkcijskih menadžera (šefovi odjela) i menadžera proizvoda (direktori programa). On također mora biti spreman delegirati svoje odluke na menadžere proizvoda i funkcijske menadžere te poticati direktni kontakt među njima radi zajedničkog rješavanja problema.

Menadžer proizvoda (Product Manager, Project Manager, Program Manager). To je osoba zadužena . za određeni proizvod (projekt, program), te se nalazi na čelu divizijske strukture. Odgovoran je za ostvarenje planiranih outputa u skladu s postavljenim zahtjevima, a njegove se ovlasti nad podređenima protežu na određivanje sadržaja njihovih aktivnosti i termina u kojima oni te aktivnosti moraju izvršiti.

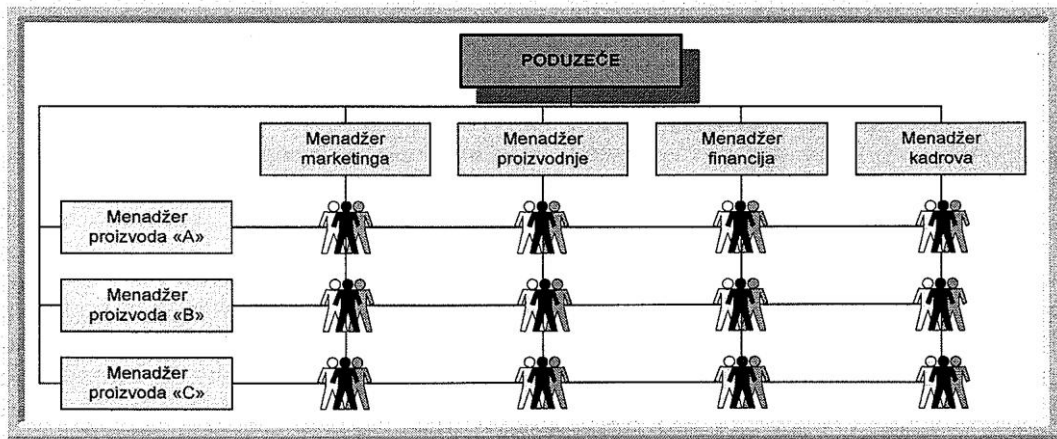
Funkcijski menadžer (Functional Manager). To je osoba zadužena za ljudske i materijalne resurse određene grupe istorodnih poslova, te se nalazi na čelu funkcijske strukture. U matričnoj strukturi funkcijski je menadžer odgovoran za funkcijske ekspertize, pravila i standarde, a njegove se ovlasti nad podređenima protežu na to tko će od njih biti uključen u matričnu strukturu i kako će izvršavati dodijeljenu mu aktivnosti.

Menadžer proizvoda i funkcijski menadžer obično se nazivaju matrični menadžer (Matrix Boss). Njihov je osnovni problem što ni jedan nema potpunu kontrolu nad podređenima. Stoga, da bi ostvarili svoje zadatke, oni moraju usko surađivati, ali isto tako i biti spremni na



međusobnu konfrontaciju u slučaju nesporazuma ili konflikta. Sve to od njih zahtijeva dosta vremena i strpljenja, ali i posebne vještine.

Zaposlenik s dva šefa (Tow-Boss Employees). To je u stvari izvršitelj koji mora postu nalozima funkcijskog menadžera i menadžera proizvoda, a što često kod njega izaziva tjeskobu i stres. To se posebno manifestira u slučaju konfliktnih zahtjeva od matričnog vodstva kada se zaposlenik mora konfrontirati obojici i tražiti zajedničku odluku o tome kako će utrošiti svoje radno vrijeme.



**Slika 8: Matrični oblik organizacijske strukture**

Izvor: M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 259.

Matrična struktura je najbolja u srednje velikim poduzećima s više proizvoda s nerutinskom tehnologijom, a koja posluju u uvjetima kompleksne, dinamičke i visoke neizvjesnosti okoline u kojoj poduzeće mora biti fleksibilno i adaptabilno. Takva poduzeća obično imaju i dualan strateški cilj - inovaciju proizvoda i tehničku specijalizaciju istovremeno, a što su dva suprotna zahtjeva kojima može udovoljiti upravo matrična struktura.

Operativni ciljevi ovakvih poduzeća jednako naglašavaju one funkcijske i one divizijske služeći se budžetom troškova za prve, a budžetom profita za druge organizacijske jedinice. Pri tom je važno zajedništvo između funkcijskih menadžera i menadžera proizvoda, a koje nije

lako uspostaviti. Naime, to se može postići tek u tzv. uravnoteženoj matrici (balanced matrix), koju je teško instalirati i održavati jer često dominira jedna strana autoritativne strukture.

Upravo su zbog toga i razvijene dvije varijante matrične strukture - funkcijska matrica i projektna matrica. Dok u funkcijskoj matrici primarni autoritet imaju funkcijski menadžeri, a projektni menadžeri koordiniraju aktivnosti na projektu, dotle u projektnoj matrici projektni menadžeri imaju primarni autoritet, a funkcijski menadžeri servisiraju projekt adekvatnim ljudskim potencijalima te po potrebi osiguravaju savjetodavnu ekspertizu.<sup>11</sup>

#### **2.3.4. Procesni oblik organizacijske strukture**

Rast globalne konkurencije, dinamičke tehnološke promjene i kompleksnost okoline uvjetovali su da se poduzeća restrukturiraju od rigidnih k mršavijim (lean) strukturama. U tom smislu prvi je korak učinjen prijelazom od funkcijskih i divizijskih na matričnu strukturu u kojoj dominantno mjesto imaju krosfunkcijski timovi. Međutim, kako je naprijed rečeno, ovaj oblik strukture stvorio je nove probleme za koje je trebalo tražiti nova rješenja.<sup>12</sup> Procesna ili horizontalna organizacija temelji se na dvije odrednice koje su ključne za taj proces, a to su: proces i tim.

Proces predstavlja skup aktivnosti izvršenjem kojih se angažiranjem ljudi, metoda i sredstava ostvaruje transformacija inputa u output kako bi se zadovoljile potrebe kupaca. Svaki proces sadrži sve aktivnosti u lancu, počevši od definiranja potreba kupaca pa do njihova zadovoljenja.

U navedenom kontekstu razlikuju se tri tipa procesa - središnji procesi, procesi potpore i menadžment procesi. Središnji procesi usmjereni su na potrebe kupaca s ciljem da ih zadovolje na najbolji mogući način, procesi potpore zadovoljavaju interne potrebe: potrebe proizvodnje i zaposlenih, a menadžment procesi utječu na procese potpore i središnje procese.

Koncept procesnog oblikovanja strukture u fokus svog interesa stavlja tri do pet središnjih procesa (core processes) koji determiniraju rad poduzeća oko kojih se formiraju timovi. To su najčešće sljedeći procesi:

---

<sup>11</sup> M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 249. – 273.

<sup>12</sup> M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 249. – 273.

- razvoj i uvođenje proizvoda,
- zaprimanje i izvršenje narudžbi,
- operacije i logistika,
- servis i potpora kupcu.

U navedenom kontekstu razlikuju se tri tipa procesa - središnji procesi, procesi potpore i menadžment procesi. Središnji procesi usmjereni su na potrebe kupaca s ciljem da ih zadovolje na najbolji mogući način, procesi potpore zadovoljavaju interne potrebe: potrebe proizvodnje i zaposlenih, a menadžment procesi utječu na procese potpore i središnje procese.

Kod procesne organizacijske strukture imamo tri do pet središnjih procesa koji determiniraju rad poduzeća. To su najčešće sljedeći procesi<sup>13</sup>:

- razvoj i uvođenje proizvoda,
- zaprimanje i izvršenje narudžbi,
- operacije i logistika,
- servis i potpora kupcu.

Oko ovih procesa grupiraju se sve aktivnosti potrebne da se ti procesi ostvare, a to znači da se u istu grupu uključuju izvršni poslovi, poslovi planiranja i kontrole, poslovi odlučivanja kao i tzv. sekundarni poslovi. Ovako formirane procesne jedinice eliminacijom nebitnih zadataka i reduciranjem slojeva menadžmenta veoma simplificiraju radne procese, te ih ujedno obogaćuju kombinacijom različitih zadataka koje obavljaju multidisciplinarni timovi.

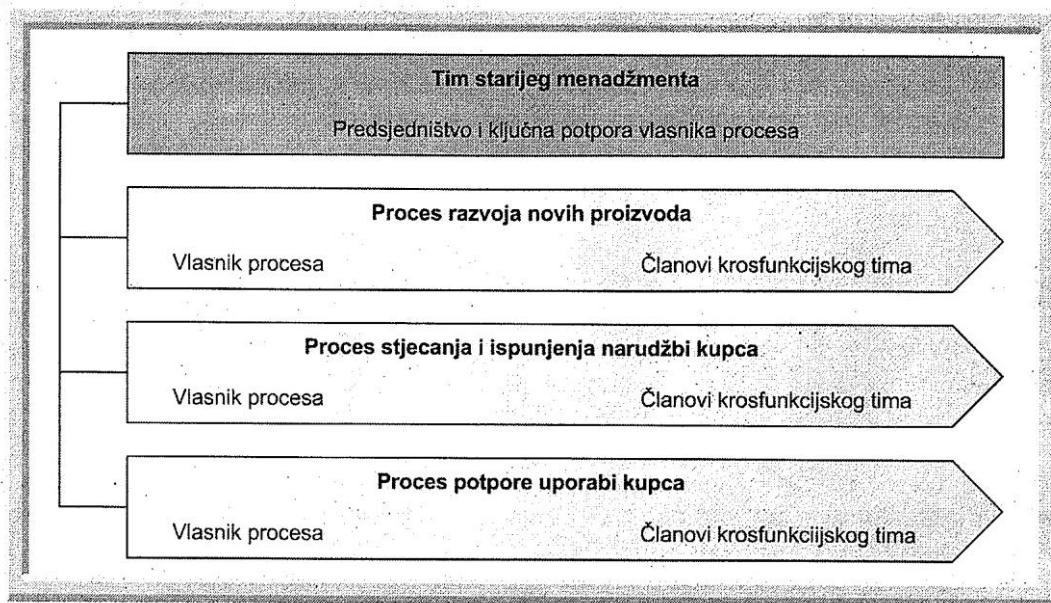
Procesno zasnovana struktura ima veoma malo hijerarhijskih razina pa joj odatle i naziv horizontalna organizacija, karakteristike koje su sljedeće (Daft, 1998, 250):

- struktura je kreirana oko toka rada ili procesa umjesto oko funkcijskih odjela, tako da su granice između tih odjela potpuno izbrisane,

---

<sup>13</sup> M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 249. – 273.

- vertikalna hijerarhija je spljoštena na možda samo jednog višeg menadžera u tradicijskim funkcijama potpore, kao što su financije i ljudski resursi,
- menadžerski zadaci se delegiraju na najnižu razinu, tj. multidisciplinarnim timovima formiranim oko pojedinih procesa,
- poduzeće je vođeno kupcima s obzirom da su procesi utemeljeni na zadovoljavanju potreba kupaca, zaposleni su u direktnom kontaktu s kupcima, a ponekad su i predstavnici kupca punopravni članovi tima.



**Slika 9: Procesno zasnovana struktura (Cummings/Worley: Organization development and change, South Western; 6th edition, 1997., str. 271.)**

Izvor: M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 263

Druga temeljna karakteristika procesno zasnovane strukture su timovi. Dok su to ranije bili povremeni i privremeni kros-funkcijski timovi formirani od zaposlenih iz različitih funkcijskih odjela (kao što je to npr. bio slučaj u matričnoj strukturi), u procesno zasnovanoj strukturi formiraju se stalni timovi, grupe zaposlenih koji su okupljeni zajedno kao formalni odjel.

To su, kako je već naglašeno, multidisciplinarni timovi na koje se delegiraju gotovo sve izvršne i menadžerske funkcije, kako bi oni sami mogli ostvarivati postavljene ciljeve -

stvaranje vrijednosti za kupca. Da bi timovi mogli uspješno ostvarivati svoje funkcije, neophodno je da oni raspolažu adekvatnim brojem informacija, uključivši podatke o kupcima i tržištu, financijama, osoblju i drugom. Osim toga, članovi tima kao pojedinci moraju biti vješti u rješavanju problema i donošenju odluka, te sposobni da naslovljavaju i implementiraju rješenja.

Ovako formirani timovi čine gradbene blokove nove horizontalne organizacijske strukture poduzeća. S obzirom na njihovu autonomiju nazivaju se i samoupravnim timovima (self directed teams, self managed teams) koje karakterizira sljedeće (Daft, 1998, 250):

- Tim ima pristup resursima, kao što su materijal, informacije, oprema, strojevi i dobavljači, potrebnim za izvršenje kompletnog zadatka.
- Tim uključuje niz vještina zaposlenih, kao što su inženjering, proizvodnja, financije i marketing, čime se uklanjaju barijere između odjela, funkcija, disciplina ili specijalnosti. Članovi tima su obučeni da mogu izvršavati poslove jedan drugoga, te da kombiniranjem vještina mogu ostvariti glavne organizacijske zadatke.
- Tim je opunomoćen s ovlastima donošenja odluka, što znači da članovi tima imaju slobodu planiranja, rješavanja problema, postavljanja prioriteta, trošenja novca, nadzora rezultata i koordinacije aktivnosti s drugim odjelima ili timovima. Ova je autonomija nužna da bi tim mogao poduzimati sve ono što je potrebno za izvršenje zadatka<sup>14</sup>.

Ovakva vrsta organizacijske strukture primjenjivana je u srednjim i velikim poduzećima koje posjeduju različite proizvode i projekte, a koja djeluju u neizvjesnoj okolini uz nerutinske tehnologije gdje se zahtjevi kupaca i tržišta brzo mijenjaju.

**PREDNOSTI:**

Usmjerena na resurse satisfakcije kupaca

Unapređuje brzinu i efikasnost, često dramatično

Rapidno se adaptira na promjene okoline

Reducira granice između odjela

Povećava mogućnost sagledavanja ukupnog toka rada

Pojačava participaciju zaposlenih, a time i njihov moral

<sup>14</sup> M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 249. – 273.

Smanjuje troškove jer smanjuju režijske strukture.

NEDOSTACI:

Može ugroziti srednji menadžment i štabne specijaliste

Zahtijeva promjene u filozofije menadžmenta

Duplicira oskudne resurse

Zahtijeva nove vještine i znanja za vođenje lateralnih odnosa i timova

Može produžiti donošenje odluka u timovima ("sastančenje")

Može biti neefektivna ako se identificiraju pogrešni procesi.<sup>15</sup>

### 2.3.5. Mrežna organizacijska struktura

Sve brže i kompleksnije promjene u okolini tražile su odgovore poduzeća u bržoj adaptaciji, a što je nužno vodila stvaranju fleksibilnih organizacijskih struktura. Sve su te strukture zasnovane na samoupravnim timovima i samoupravnim radnicima (selfmanagement workes) poduprtim suvremenom informatičkom tehnologijom koja je osigurala njihovo povezivanje u različite oblike mreža. Danas su evidentna dva tipa ovih mreža, a to su:

- mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća, i
- mrežno zasnovane organizacije.

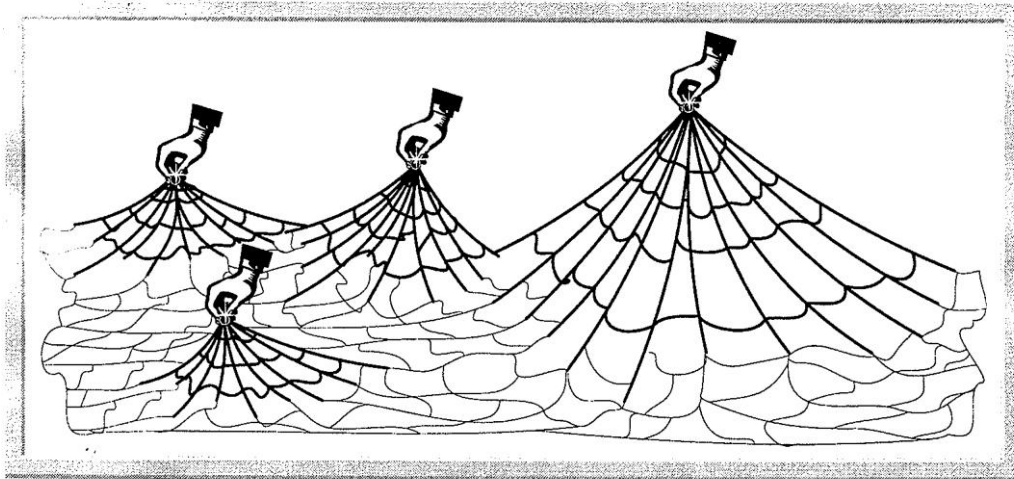
Prvi tip mreža orijentiran je na preoblikovanje organizacijske strukture poduzeća u kojoj dolazi do maksimalne redukcije razina menadžmenta (rightsizing) i informacijskog povezivanja pojedinaca i timova u organizacijsku mrežu poduzeća. Tipičan primjer takve strukture je organizacija ribarske mreže (fishnet organization) koja je dobila naziv upravo po strukturi kakvu ima ribarska mreža, a koju čini mnoštvo okna i čvorova.

Dok čvorovi simboliziraju pojedince ili timove, dotle niti koje ih povezuju predstavljaju informatičke veze. S obzirom da su svi čvorovi dio jedinstvene mreže, to znači da pojedinci ili timovi u toj mreži povezani. Drugim riječima, svaki pojedinac ili tim izvršenje vlastitog zadatka može putem mreže koordinirati s onima u mreži s kojima je povezano izvršenje njegova zadatka. Koja je najbolja mreža ovisi o situaciji koja se dogodi u dnem trenutku te o ciljevima skupine.

---

<sup>15</sup> Cummings/Worley: Organization development and change, South Western; 6th edition, 1997., str. 279.

Drugi tip mreža orijentiran je na preoblikovanje poduzeća u pravcu dezagregiranja glavne funkcije u separata poduzeća (outsourcing, te formiranja transakcijske mreže u kojoj su povezani resursi različitih tvrtki (pa i pojedinci - fizičke osobe) radi stvaranja zajedničkog učinka (proizvoda/usluge). Tako stvoreno poduzeće prividnog je karaktera pa se stoga i zove virtualno (virtual enterprise) jer ne postoji u formalno-pravnom smislu kao jedan subjekt.<sup>16</sup>



**Slika 10: Organizacijska struktura ribarske mreže (Johansen/Swigart: Upsizing the Individual in the Downsized Organization: Managing in the Wake of Reengineering, Globalization, and Overwhelming Technological Change; Published by Perseus Books 1994., str.16)**

Izvor: M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 266.

**PREDNOSTI:**

omogućava visoku fleksibilnost i adaptivnost na dinamičku okolinu

stvara "najbolje od najboljih" poduzeća

omogućava da svaka članica može afirmirati osebnjene kompetencije

omogućava globalnu ekspanziju i globalnu konkurentnost

reducira administraciju

može proizvesti sinergijske rezultate.

**NEDOSTACI:**

otežana je kontrola

<sup>16</sup> Izvor: M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 265. – 269.

teško je upravljanje lateralnim odnosima između članica  
lojalnost zaposlenih slabi  
može se omogućiti članicama pristup vlastitom know-how  
održavanje članstva i koristi mogu biti problematični.<sup>17</sup>

#### 2.4. Faktori utjecaja na izbor organizacijske strukture

Organizacijska struktura nije neovisna varijabla, već je pod utjecajem brojnih faktora. To znači da prilikom njezina oblikovanja nije dovoljno uvažavati samo određene principe analize i sinteze zadatka poduzeća, kako su to predlagali predstavnici klasične teorije menadžmenta, već je prijeko potrebno uvažavati i utjecaje različitih faktora. Različite su klasifikacije faktora utjecaja na organizacijsku strukturu od kojih su, ipak, dvije najčešće.

Prva faktore utjecaja na organizacijsku strukturu grupira na egzogene i endogene. Pod egzogenim faktorima utjecaja obično se podrazumijevaju institucijski uvjeti, integracijski procesi, znanstveno-tehnološki razvoj i tržište. Endogeni faktori utjecaja označavaju zadatak poduzeća, veličinu poduzeća, tehnologiju, lokaciju i ljudske resurse.

Druga klasifikacija tretira faktore utjecaja na organizacijsku strukturu kao situacijske ili kontingencijske, ističući pritom posebno okolinu, tehnologiju, veličinu poduzeća i moć. Na temelji navedenih klasifikacija ovdje će se izdvojiti četiri ključna faktora utjecaja i to:

- okolina,
- strategija,
- tehnologija,
- veličina<sup>18</sup>.

Odabir organizacijske strukture trebao bi rezultirati efektivnosti i efikasnosti poduzeća, te osigurati optimalno ostvarenje ciljeva poduzeća. Bitno je da se izborom dobije efektivnost ali

---

<sup>17</sup> M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 268.

<sup>18</sup> M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 305 - 315



i efikasnost. Efektivnost možemo vidjeti kroz djelotvornost organizacijske strukture pri ostvarivanju ciljeva poduzeća, dok efektivnost se pokazuje kao odnos ostvarenog cilja i uložениh sredstava.

#### 2.4.1. Utjecaj okoline na izbor organizacijske strukture

Proučavanje poduzeća kao otvorenog sustava novijeg je datuma, iako je već u vrijeme velike ekonomske krize shvaćana uloga okoline. Tek suvremena teorija menadžmenta, koja prihvaća sustavni pristup, unosi koncept otvorenog sustava.

Ovako kompleksan sadržaj okoline probudio je interes istraživača u pogledu utvrđivanja međuovisnosti organizacije i okoline. Među njima treba posebno ukazati na Lawrencea i Lorsch koji su istraživali na koji način razlike u tehnološkim uvjetima u okolini utječu na organizacijsku strukturu. Tim je istraživanjem trebalo omogućiti razumijevanje njihova modela "diferencijacija i integracija" posredstvom kojega poduzeće u različitim uvjetima okoline može efikasno ostvarivati svoje ciljeve.

Iz rezultata istraživanja koja su proveli Lawrence, P., and Lorsch, J. ("Differentiation and Integration in Complex Organizations" *Administrative Science Quarterly* 12, (1967), 1-30.) mogli bi se izvući i neki bitni zaključci, kao što su:

- U stabilnoj i manje diferenciranoj okolini efikasna poduzeća su manje diferencirana, ali visoko integrirana, dok su efikasna poduzeća u diferenciranoj i nestabilnoj okolini više diferencirana i integrirana.
- Različiti utjecaji okoline uvjetuju oblikovanje različitih mehanizama za rješavanje konflikata i ostvarivanje integracije;
  - ako je okolina stabilna, konflikti se rješavaju efikasno centralizacijom,
  - ako je okolina nestabilna (visok stupanj neizvjesnosti), tada je važno da integratori posjeduju obilježja, kao što su stručnost i znanje, posrednička orijentacija, položaj i efikasnost u rješavanju konflikata.
- Broj i vrsta mehanizma integracije ovise o stupnju stabilnosti okoline:

- u uvjetima visokog stupnja neizvjesnosti okoline poduzeće ima veoma razrađen mehanizam integracije (odjel za integraciju, stalne međufunkcijske timove na tri razine menadžmenta, neposredno kontakte među menadžerima, hijerarhiju menadžmenta i pismeni sustav komuniciranja),

- u uvjetima srednjeg stupnja neizvjesnosti okoline, funkcija integratora se povjerava pojedincima, timovi su povremeni, a ostali su mehanizmi kao i u prethodnom slučaju,

- u uvjetima stabilne okoline poduzeća uopće ne razvijaju posebne mehanizme, osim kontakata među menadžerima, hijerarhije menadžmenta i pismenih komunikacija.

- U ovisnosti o vrsti okoline razlikuje se i stupanj formalizacije poduzeća:

- u stabilnoj i sigurnoj okolini efikasna poduzeća imaju veoma izgrađen sustav pravila, tj. visoko su formalizirana,

- u nestabilnoj i nesigurnoj okolini efikasna poduzeća imaju mali broj pravila, tj. nisko su formalizirana, pa je time povećana i njihova sposobnost za brzu adaptaciju.

Iz ovoga se može uočiti da je svaka organizacijska struktura podložna utjecaju stupnja diferencijacije i integracije s jedne, te uvjetima okoline s druge strane. To znači da kombinacijom stupnja diferencijacije, mehanizma integracije i tipa okoline mogu se oblikovati različiti modeli organizacijske strukture.<sup>19</sup>

#### **2.4.2. Utjecaj strategije na izbor organizacijske strukture**

Povezanost između strategije i organizacijske strukture uočio je i znanstveno obradio A D. Chandler („Strategy and structure“, 1966.) utvrdivši da strategija poduzeća određuje organizacijsku strukturu poduzeća.

U tom je smislu utvrdio četiri karakteristična stadija razvoja (američkih) poduzeća.

- Prvi stadij predstavlja rast dimenzija poduzeća u okviru postojećeg lokalnog područja.

---

<sup>19</sup> M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 306. – 308.

- Drugi stadij karakterizira ekspanzija poduzeća izvan lokalnog područja.
- Treći je stadij karakterističan po vertikalno integriranom razvoju.
- Četvrti stadij karakterizira diversificirani razvoj na proizvodnoj bili prostornoj osnovi. Svakom od njih sukladna je i adekvatna organizacijska struktura.

Tako je prvom stadiju prikladna monofunkcijska, drugom odgovara nešto razvijenija monofunkcijska organizacijska struktura, treći stadij karakterizira polifunkcijska, a četvrtom stadiju najpogodnija je multidivizijska organizacijska struktura.

Autor Scott je definirao stadije razvoja tako da je redefinirao Chandlerove. Prema njemu su karakteristična tri stadija razvoja: prvi karakterizira pojedinačna proizvodnja i elementarna organizacijska struktura, drugi obilježava jedna linija proizvoda vertikalno integrirana i polifunkcijska organizacijska struktura, te treći karakteristike kojega su pluralitet proizvodnih linija i multidivizijska organizacijska struktura.<sup>20</sup>

Sljedeći autori koji se bave ovom tematikom su Galbraith i Nathanson koji uvode dvije organizacijske strukture: globalnu i holding. Prva se koristi kod poduzeća koja djeluju širom svijeta i koja nisu multikulturalna<sup>21</sup>. O holding organizacijskoj strukturi Galbraith i Nathanson govore u onom slučaju kada multidivizijska organizacijska struktura osigurava pravnu autonomiju divizijskih jedinica. Na takvu strukturu poduzeće obično potiču i motivi jačanja decentralizacije i motivi fiskalne naravi<sup>22</sup>.

### 2.4.3. Utjecaj veličine na izbor organizacijske strukture

Veličina nekog poduzeća se najčešće mjeri po broju zaposlenih u tom poduzeću. Neki teoretičari veličine (size theorists) smatraju da je veličina poduzeća značajan faktor za osnivanje organizacijske jedinice, dok drugi teoretičari smatraju da je veličina poduzeća nebitan faktor utjecaja na osnivanje organizacijski jedinica.

Empirijska istraživanja Aston grupe (Pugh i drugi, 1969), potom izrađena Replications study, te National study koju je izradio Child (1973, 76), kao i radovi Blau/Schoenherr (1971) i

<sup>20</sup> M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 308. – 309.

<sup>21</sup> M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2000. str. 311. – 328.

<sup>22</sup> M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 309.

Kiesera (1974) upućuju na zaključak o postojanju značajnog utjecaja veličine poduzeća na njegovu organizacijsku strukturu. Ovi se utjecaji manifestiraju u sljedećem:

- Ukoliko je poduzeće veće, utoliko je više horizontalno-funkcijski i vertikalno-hijerarhijski diferencirano, standardizirano i formalizirano,
- Ukoliko je poduzeće veće, utoliko je njegov stupanj centralizacije niži,
- Ukoliko je poduzeće specijalizirano, standardizirano i formalizirano, utoliko je stupanj centralizacije neznatiji<sup>23</sup>.

Zaključak je da veća poduzeća posjeduju nižu razinu centralizacije, a povećanjem poduzeća podjela rada je veća, a tako i specijalizacija koja da se poduzeća sve više diferenciraju a time ostvaruju veći broj specijaliziranih organizacijskih jedinica.

#### **2.4.4. Utjecaj tehnologije na izbor organizacijske strukture**

Tehnologija kao faktor utjecaja na formiranje organizacijskih jedinica dugo je vremena bila ignorirana, naročito od teoretičara tzv. škole međuljudskih odnosa, koji su je smatrali nevažnim faktorom utjecaja u usporedbi sa socijalnom i psihološkom situacijom ljudi na radu.

Kasnija empirijska istraživanja opovrgla su takva stajališta i dokazala da tehnologija predstavlja faktor utjecaja koji se ne može zaobići prilikom osnivanja organizacijskih jedinica.

Prvi teoriju o međuovisnosti tehnologije i organizacijske strukture postavili su Thompson i Bates (1958, 305-343)<sup>24</sup>, ali je potvrđuju tek sljedeća istraživanja J. Woodward (1965.)<sup>25</sup>. Iz rezultata ovih istraživanja moglo bi se zaključiti da poduzeća velikoserijske i masovne proizvodnje karakterizira mehanistička organizacijska struktura, dok poduzeća pojedinačne proizvodnje i poduzeća procesne proizvodnje karakterizira organska struktura. Mehanistička organizacijska struktura definirana je visokim stupnjem formalizacije, specifikacije zadataka i

---

<sup>23</sup> M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 311.

<sup>24</sup> Navedeno prema: M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 311.

<sup>25</sup> Navedeno prema: M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 311.

odgovornosti, dok je organska struktura definirana manjim stupnjem formalizacije, visokom adaptabilnošću i naglaskom na participativni stil vođenja.

Treba naglasiti da je utjecaj tehnologije na organizacijsku strukturu došao naročito do izražaja danas kada je suvremena informatička tehnologija omogućila stvaranje komunikacijskih mreža koje su revolucionirale organizacijsku strukturu poduzeća.<sup>26</sup>

## 2.5. Izgradnja organizacijske strukture i način strukturiranja

Oblikovanje ili dizajniranje organizacije poduzeća, odnosno izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture poduzeća, predstavlja jednu od najvažnijih odluka u poduzeću; u protivnom će struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se organizacija nalazi usporiti ili zakočiti sposobnost upravljačkog sustava.<sup>27</sup>

Prema klasičnoj teoriji organizacija bi trebala biti organizirana „odozgo prema dolje“, tj. po tzv. „top down“ sustavu. Zbog toga bi management trebao najprije izabrati globalne organizacijske jedinice (sektore, službe ili odjele), a tek na kraju dizajnirati specifične zadatke.<sup>28</sup> Taj je put dizajniranja organizacije ne samo logičan, već i jedino moguć budući da je makroorganizacija osnova za projektiranje mikroorganizacije.

Međutim, mogući su i drugi načini kao što su:<sup>29</sup>

- „top – down“ sustav („odozdo prema gore“)
- Kombinirani pristup koji podrazumijeva istovremeno strukturiranje organizacije poduzeća „odozgo prema dolje“, tzv. „bipolarna strategija“
- „strategija klina“ koja podrazumijeva da promjene u organizaciji započinju sa srednjih razina managementa
- „strategija većeg broja nukleusa“ koja podrazumijeva da se organizacijske promjene u poduzeću započinju istovremeno i na različitim razinama i u različitim dijelovima poduzeća.

---

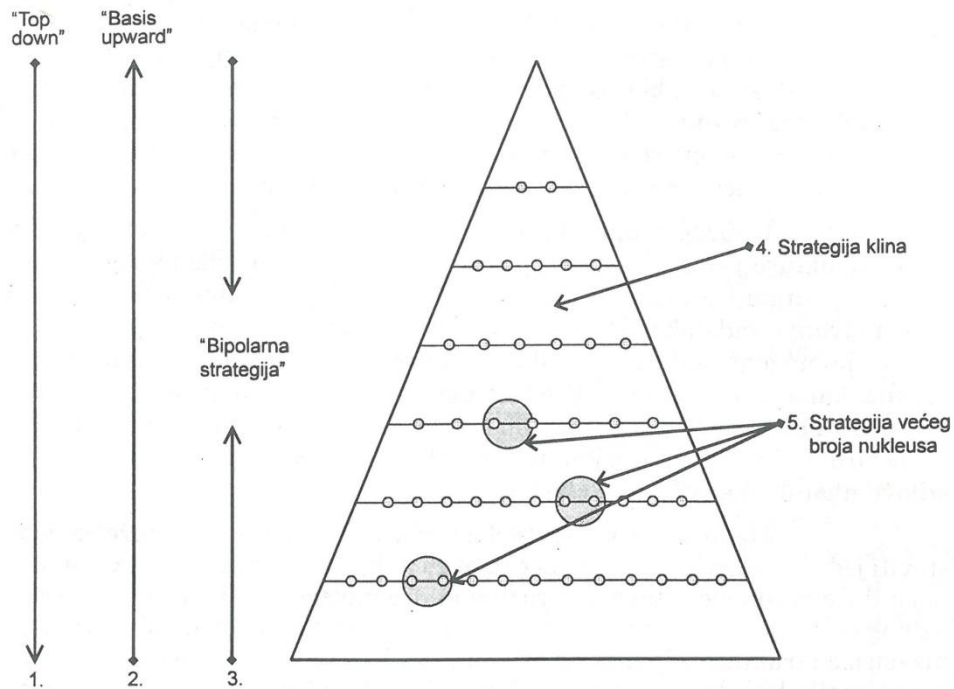
<sup>26</sup> M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 311.

<sup>27</sup> Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: Management. New York: Harper & Row. Chicago, 1988., str. 669.

<sup>28</sup> Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: Management. New York: Harper & Row. Chicago, 1988, str. 670.

<sup>29</sup> Prema Ž. Stefanoviću: „Strategije promena organizacione strukture poduzeća“ u zborniku sa znanstvenog savjetovanja „Strategije razvoja samoupravnog poduzeća“, Centar za marksizam Univerziteta u Beogradu, Beograd, 1988., str. 87. – 93.

Ove vrste strukturiranja se u praksi rijetko koriste odvojeno. Management pri odabiru strukture organizacije mora biti pažljiv jer se organizacijska struktura ne može ne može uspostaviti za stalno, a nekad ni na kraće vrijeme, jer je to dio poduzeća koji se konstantno mijenja.



**Slika 11: Mogući načini strukturiranja odnosno modeliranja organizacijske strukture**

Izvor: P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija Zagreb 1999., str. 149.

### 3. Empirijski dio

#### 3.1. Strabag SE – Societas Europaea

Strabag SE je europska građevinska tvrtka osnovana u austrijskom Villachu, s glavnim sjedištem u Beču. To je najveća građevinska tvrtka u Austriji, a jedna od najvećih građevinskih tvrtki u Europi. Tvrtka pruža usluge u visokogradnji i niskogradnji, izgradnji infrastrukture i tunela, upravljanje objektima. Aktivna je na svojim domaćim tržištima Austriji i Njemačkoj te u svim zemljama istočne i jugoistočne Europe, na odabranim tržištima u zapadnoj Europi, na Arapskom poluotoku, kao i u Kanadi, Čileu, Kini i Indiji. Na tim tržištima Strabag ima podružnice ili radi na određenim projektima.

The logo for Strabag, consisting of the word "STRABAG" in a bold, red, sans-serif font.

#### Slika 12: Strabag logotip

Izvor: [www.strabag.hr](http://www.strabag.hr)

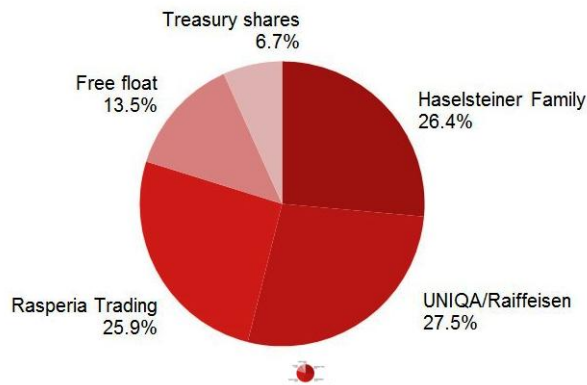
Strabag SE osnovana je 1835. godine, odnosno vuče korijene iz dviju tvrtki „ILBAU“ i „STRABAG“. Ove dvije tvrtke došle su pod zajedničko vlasništvo 1998. godine, a od 1999. pa sve do danas kotiraju na Bečkoj burzi sa ukupnim brojem dionica od 110 miliona. Svaka dionica nosi jedan glas.

Prema sindikalnom sporazumu propisana su pravila u vezi dionica kojih se društvo pridržava:

- Pravo predlaganja članova Nadzornog odbora
- Koordinacija glasovanja

- Ograničenja u prijenosu dionica
- Zajednički razvoj ruskog tržišta kao novog tržišta

Većinski dioničari društva su Haselsteiner Group sa udjelom od 26,4%, Raiffeisen NO – Wien Group i UNIQA Group posjeduju 27,5%, dok Rasperia Trading Limited ima 25,9% dionica.



**Slika 13: Struktura dioničara**

Izvor: [www.strabag.com](http://www.strabag.com)

Kao što je zakonski propisano, Strabag SE drži registra udjela koji sadrži podatke o imateljima dionica Strabag SE.

U skladu sa sporazumom sindikata, Nadzorni odbor se sastoji od najmanje šest članova koji se imenuju ovisno o njihovom vlasništvu. Izvršni direktor Strabag SE je Thomas Birtel, a predsjednik nadzornog odbora je Alfred Gusenbauer.

Prema podacima iz 2010. godine Strabag SE je ostvario 12.38 milijardi € prihoda, od toga 299.0 € milijuna poslovnih prihoda. Dobit za taj period im je iznosila 174.9 milijuna €, ukupna imovina 10.38 milijardi €, a ukupni kapital 3.232 milijarde €.

Strabag SE ujedinjuje nekoliko velikih imena u građevinarstvu pod jednim krovom. Za njihovu dugu priču o uspjehu zaslužni su stručnost i sposobnost, orijentiranost prema klijentu i pouzdanosti.





**Slika 14: Strabag u svijetu**

Izvor: [http://www.strabag-international.com/databases/internet/\\_public/files.nsf/](http://www.strabag-international.com/databases/internet/_public/files.nsf/)

**Strabag brendovi:**

**1. Svjetski grupni brendovi:**

- Strabag
- Züblin
- BMTI ( Baumaschinentechnik International GmbH)
- BRVZ (Bau-Rechen-u. Verwaltungszentrum GmbH)
- CML (Constraction Services GmbH)
- SBS (Strabag Bauholding Services GmbH)
- TPA (Gesellschaft für Qualitätssicherung und Innovation GmbH)
- ZT (Zentrale Technik)

**2. Austrija:**

- ABR Abfall Behandlung und Recycling GmbH
- Anton Beirer Hartsteinwerke GmbH & Co KG
- Asphalt & Beton GmbH
- A.S.T. Bauschuttverwertung GmbH & Co KG
- ASTRA – BAU Gesellschaft m. b. H. Nfg. OG
- Austria Asphalt GmbH & Co. KG
- A – WAY Infrastrukturentwicklungs – und – betriebs GmbH
- AWM Asphaltwerk Mutschendorf GmbH & Co KG
- Bitunova Baustofftechnik GmbH
- Bitumen Handelsgesellschaft m.b.h. & Co KG
- BMTI ( Baumaschinenteknik International GmbH)
- Böhm Stadtbaumeister & Gebäudetechnik GmbH
- BRVZ (Bau-Rechen-u. Verwaltungszentrum GmbH)
- CML (Constraction Services GmbH)
- Efkon AG
- Eisen Blasy Reutte GmbH
- Goldeck Bergbahnen GmbH
- GTE Gebäude Technik Energie Betriebs
- Kab Straßensanierung GmbH & Co KG
- KSH Kalkstein Heiterwang GmbH & Co KG
- Lang F. u K Menhofer Baugesmbh & Co Kg
- Lieferasphalt Gesellschaft m.b.H. & Co OG
- Lisag Linzer Splitt- und Asphaltwerk GmbH & Co KG

- Mineral Abbau GmbH
- MIGU Asphalt Baugesellschaft mbH
- Mischek Systembau GmbH
- Mobil Baustoffe GmbH
- MSO Mischanlagen GmbH Pinkafeld & Co KG
- Innsbrucker Nordkettenbahnen Betriebs GmbH
- OAT - Bohr- und Fugentechnik Gesellschaft m.b.H
- Osttiroler Asphalt Hoch- und Tiefbauunternehmung GmbH
- PAM Pongauer Asphaltmischanlagen GmbH & Co KG
- Protelith Produktionsgesellschaft mbH
- RBS Rohrbau Schweißtechnik GmbH
- Rieder Asphaltgesellschaft m.b.H. & Co. KG
- Schotterwerk Edling Gesellschaft M.B.H
- S.U.S. Abflussdients Gesellschaft m.b.H.
- Triplus Beton GmbH & Co KG
- Vereinigte Asphaltmischwerke Ges m.b.H & Co. KG
- VKG Valentiner Kieswerk Gesellschaft m.b.H

### 3. **Njemačka:**

- Strabag
- ADI Asphaltmischwerk DONAU-ILLER GMBH & CO. KG
- ASB Transportbeton GmbH & CO.KG
- Xaver Bachner GmbH
- Baystag GmbH

- BHG Bitumen Handelsgesellschaft mbH
- Bitunova Baustofftechnik Gesellschaft m.b.H
- Blee-Kölling-Bau GmbH
- B + R Baustoff-Handel und -Recycling Köln GmbH
- Deutsche Asphalt GmbH
- DIW Instandhaltung GmbH
- Dywidag International GmbH
- Dywidag Service GmbH Gebäude und Anlagenmanagement
- ECS European Construction Services GmbH
- Eichholz Eivel GmbH
- EURO SERVICES Catering & Cleaning GmbH
- F.K. Systembau Beteiligungs GmbH
- Gaul GmbH
- GBH Gesellschaft für Baustoff - Aufbereitung und Handel mbH
- GFR remex Baustoffaufbereitung GmbH & Co.KG, Krefeld
- Griproad Spezialbeläge und Baugesellschaft mbH
- GUS Gußasphaltwerk GmbH & Co KG
- GVD Versicherungsvermittlungen - Dienstleistungen GmbH
- Hartsteinwerke Hof GmbH
- Hartsteinwerk Hüttengrund GmbH
- Ilbau Liegenschaftsverwaltung GmbH
- ITC Engineering GmbH & Co. KG
- MAV Mineralstoff - Aufbereitung und - Verwertung GmbH

- Merk Timber GmbH
- Mineral Abbau GmbH
- NE Sander Eisenbau GmbH
- Bauträgersgesellschaft Olande mbH
- Eberhard Pöhner Unternehmen für Hoch und Tiefbau GmbH
- RAE Recycling Asphaltwerk Eisfeld GmbH & Co.KG
- RAM Regensburger Asphalt-Mischwerke GmbH & Co KG
- Josef Riepl Unternehmen für Ingenieur- und hochbau GmbH
- Rimex Gebäudemanagement GmbH
- ROBA Transportbeton GmbH
- RT Recycling– und Aufbereitungs–GmbH & Co. KG
- RST Rail Systems & Technologies GmbH
- RVB Gesellschaft für Recycling, Verwertung & Beseitigung von Abfällen mbH
- SAT Straßensanierung GmbH
- Stephan Holzbau GmbH
- SF Ausbau GmbH
- Thüringer Straßenwartungs- und InstandhaltungsgesmbH & Co. KG
- Torkret GmbH
- Wolfer & Goebel Bau GmbH
- WNS Werra Naturstein GmbH & Co.KG
- Z-Bau GmbH
- Züblin Stahlbau GmbH.

4. **Švicarska:**

- Strabag

**5. Brendovi u drugim zemljama:**

- AKA ZRT (HU)
- TKZ Invest s.r.o. (CZ)
- Antrepriza de Reparatii si Lucrari A R L Cluj. (RO)
- Asia Center Kft (HU)
- Baytürk LTD (Türkei)
- Beton Pisek spol. s.r.o. (CZ)
- Bohemia Asphalt, s.r.o. (CZ)
- Brnenska obalovna s.r.o. (CZ)
- Cnagoraput AD, Podgorica (ME)
- Coldmix B.V. (NL)
- Demirtürk Uluslararası İnşaat (Turkei)
- Dálniční stavby Praha, a.s. (CZ)
- Drumco SA (RO)
- Dywidag International GmbH
- Eurotec Angola, LDA (AO)
- Frischbeton s.r.o.
- Frissbeton Kft. (HU)
- Gradbeno podjetje in kamnolom Gastro d.o.o. (SI)
- Hrusecka Obalovna, s.r.o. (CZ)
- JHP spol s.r.o (CZ)
- Jihoceska Obalovna spol. s.r.o. (CZ)

- KMG - Klipev Motorway Group A/S (DK)
- Mobil Concrete Qatar W.L.L. (QA)
- NIMAB Entreprenad AB (SE)
- Poduzece ZA Ceste Split dionicko drustvo (HR)
- Poltec Sp. z o.o. (PL)
- Pomgrad Inzenjering d.o.o. (HR)
- Preduzece za puteve Zajecar a.D.Zajecar (RS)
- STRABAG Pozemné (SK)
- STRATON-Infrastruktura (RF)
- Szentesi Vasútépítő Kft. (HU)
- TBG Ceske Budecovice spol. s.r.o. (CZ)
- Trema Engineering 2 sh p.k. (AL)
- UND-FRISCHBETON s.r.o. (SK)
- Vojvodinaput-Pancevo a.d. Pancevo (RS)
- Zucotec - Sociedade de Construções Unipessoal Lda<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> [www.strabag.hr](http://www.strabag.hr)

### 3.2. Kronološki razvoj Strabag SE

#### ILBAU

1835. Osnivanje obiteljske  
građevinske obrtničke tvrtke  
Anton Lerchbauer, Austrija

1954. Osnivanje tvrtke ISOLA &  
LERCHBAUMER (koja je  
dala ime Tvrtki ILBAU), te  
gradnja zgrade Uprave  
Tvrtke u Spittal/Drau

1975. Osnivanje Tvrtke ILBAU  
GesmbH & Co. KG, Beč

1987. Osnivanje BAU HOLDING  
AG kao Društva-holding, te  
prva notacija na Bečkoj burzi

1998. BIBAG građevinska industrija, udjelno dioničarsko društvo kao većinski vlasnik Tvrtke BAU HOLDING AG preuzima većinsko vlasništvo nad STRABAG AG, Köln. BAU HOLDING AG- s operativnim vodećim Društvom ILBAU – postaju društva sestre.

1999. Strabag Austrija u potpunosti preuzima Tvrtku STUAG. Obeštećenje difuznog vlasništva Tvrtke STRABAG, Austrija, detonacija s Bečke burze.

#### STRABAG

1895. Osnivanje „Poduzeća za radove  
valjanja cesta, prije H. Reifenrath,  
Društvo s ograničenom odgovornošću“  
Njemačka

1930. Uvođenje naziva Tvrtke STRABAG

1949. Notacija Tvrtke STRABAG AG, Köln  
na Burzi

1965. Osnivanje STRABAG Austrija u Linzu

1986. Pretvorba Tvrtke STRABAG Austrija  
u dioničarsko društvo, te prva notacija na  
Bečkoj burzi



2000. Grupa BAUHOLDING STRABAG ujedinjuje svoj nastup na tržištu. Koncern nastupa širom Europe pod zajedničkom markom „STRABAG“. Marke ILBAU i STUAG se napuštaju. U Austriji se poduzeća ILBAU i Stuag stapaju u novu Tvrtku STRABAG AG. Slijede projekti fuzioniranja na ostalim europskim tržištima.

2001. Tvrtka BAUHOLDING STRABAG AG postaje glavnim dioničarom i Tvrtkom – majkom Tvrtke STRABAG AG, Köln.

2002. Tvrtka STRABAG AG, Köln, preuzima Njemačku grupu za asfalt s 1500 suradnika i s obujmom građevinskih radova od cca. 150 milijuna EUR.

2003. Cijepanje difuznog vlasništva BAUHOLDING STRABAG AG i detonacija Bečke burze.

2004. Spajanje koncesijskih i poslovnih modela tvrtke BAUHOLDING STRABAG u A-WAY Holding und FinanzAG, društvo kćeri i zajedničkog matičnog društva FIMAG Finanz Industrie Managment AG (prije BIBAG Bauindustrie Beteiligungs Aktiengesellschaft). FIMAG Finanz Industrie Managment AG postaje strateški Holding i čini novu razinu izvješćivanja.

BAUHOLDING STRABAG AKTIENGESELLSCHAFT preoblikuje se u listopadu 2004. god. u Societas Europaea (SE) – društvo europskog prava – i sada posluje kao BAUHOLDING STRABAG SE.

2005. Strabag grupa preuzima bitne dijelove Walter-bau grupe. Paket preuzimanja sastoji se od tvrtke DYWIDAG International GmbH i novo osnovane tvrtke DYWIDAG Holding GmbH. Ona obuhvaća DYWIDAG SF – und Ing. Bau GmbH, DYWIDAG Bau GmbH i WALTER HEILIT Verkehrswegebau GmbH, sada HEILIT + WOERNER Bau GmbH i kupuje je njemačko koncernsko društvo STRABAG AG u Kölnu.

Tvrtku DYWIDAG International GmbH direktno preuzima BAUHOLDING STRABAG SE. S cca 3.100 zaposlenika ta društva ukupno ostvaruju građevinske poslove u visini od približno 1.000 mil €.

Kupnja paketa dionica tvrtke Ed. Züblin AG, Stuttgart, s više od 7.000 zaposlenika te građevinskim poslovima u visini cca. 1.500mil. EUR od strane tvrtke BAUHOLDING STRABAG SE.

2006. Promjenom imena poduzeća Bauholding Strabag –a Se u Strabag Se i pripajanjem poduzeća Fimag, Strabag Se postaje matično društvo u koncernu. Društvo je organizirano u tri grane graditeljstva i to cestogradnju, visokogradnju i inženjerske građevine kao i usluge. Rezultat te promjene je i novi logotip tvrtke.

Glavne marke koncerne, koji sa preko 53.000 zaposlenika ostvaruje građevinske poslove oko 10 milijardi eura, pored Strabag-a su Dywidag, Heilit + Woerner i Züblin.

U Njemačkoj su od 01. ožujka 2006. god. visokogradnja i inženjerske građevine Strabag-a AG ustupljen Ed. Züblin-u AG.

2007. U travnju je objavljen treći strateški dioničar Strabag – a SE. Rasperia, društvo Holdinga ruskog industrijalca Olega Deripaske, sudjelovao je u kapitalu Strabag-a Se. U tu je svrhu temeljni kapital Strabag-a Se povećan sa nominalnog iznosa od 70 mio. za 25 mio. na 95 mio. Stari su dioničari Strabag-a SE u malom opsegu prodali udjele iz svog portfelja u Rasperiji.

19. listopada 2007. god. Uslijedio je izlazak na burzu (IPO) Strabag-a SE u Prime Market Segment Bečke burze. Ponuđeno je 23.200.001 pojedinačnih dionica koje se sastoje od 16.000.000 novih pojedinačnih dionica iz portfelja starih dioničara kao i opcija veće dodjele dionica od 3.000.000 novih pojedinačnih dionica. Ponudbena cijena po dionici bila je 47€ te je na taj način Strabag Seizlasko na burzu bilježio priljev od 893 mio. €

Pomoću sredstava dobivenih na burzi Strabag Se bi želio izgraditi svoju tržišnu poziciju u Istočnoj Europi te na području sirovina, pojačati vlastiti kapital te poticati ekspanziju na usluge srodne graditeljskima.

2008. godina je godina akvizicije. Samo osam većih akvizicija – između ostalih Adasnti SpA (Italija), KIRCHNER Holding GmbH (Njemačka), F. Kirchhoff AG (Njemačka) i Deutsch Telekom Immobilien und Service GmbH (Njemačka)- dovelo je do povećanja učinka za 2 milijarde €.

2012. Strabag organizira odgovornost Uprave geografski, a ne prema granskim područjima. Osniva se Task force „Strabag 2013ff“.

2013. Thomas Britel imenovan je predsjednikom Uprave Strabag-a Se. Hans Peter Haselsteiner postaje glavna ovlaštena osoba za internacionalizaciju i strateški pravac koncerna.

2014. Ključni dioničar Rasperia Trading Ltd. povećava svoj dio dionica u Strabag –u Se na 25% + 1 dionica. U Njemačkoj Strabag ujednačuje svoj nastup na tržištu u izgradnji prometnica. 18 društava među njima i HEILIT + WOERNER, Hermann Kirchner i F. Kirchhoff – preimenuju se ili spajaju.

2016. U travnju 2016. s manjinskim dioničarima iz tvrtki Ed. Züblin AG, Stuttgart sklopljen je ugovor o kupnji dionica u visini 42,74% udjela u tvrtki Ed. Züblin AG, Stuttgart. Time je koncern povećao svoj udio od 57,3% na 94,9%. Preostale udjele kupio je ključni dioničar Strabag Se.<sup>31</sup>

### 3.3. Strabag Hrvatska

STRABAG je središnja operativna marka tvrtke STRABAG SE. Djeluje u svim područjima građevinske industrije te kao veliko i značajno europsko građevinsko poduzeće posluje diljem svijeta. Kao jedan od vodećih ponuđača građevinskih usluga na prostorima srednje i srednjoistočne Europe koncern<sup>32</sup> zapošljava više od 73.315 djelatnika na više od 500 lokacija te odrađuje poslove vrijedne gotovo 14,2 milijardi EUR-a.

Strabag SE djeluje u Hrvatskoj kao jedan od vodećih europskih građevinskih tvrtki od 1994. godine. Sa 36 podružnica Strabag uspješno pokriva području visokogradnje i građevinarstva, kao i prometnih pravaca i tunela. Raspon Strabagovih usluga u Hrvatskoj se proširio s njezinih osnovnih funkcija na proizvodnju i prodaju građevinskog materijala, ispitivanje materijala, ekološke postupaka, razvoj projekata i održavanje objekata. Sa svojim stalnim širenjem STRABAG d.o.o. osigurava istaknuto mjesto na hrvatskom tržištu. Broj djelatnika koje zapošljava u Hrvatskoj doseže brojku od 693, a volume outputa za 2015. godinu je iznosio 68 milijuna €.

---

<sup>31</sup> [http://www.strabag.hr/databases/internet/\\_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-povijest\\_koncerna.html#?men1=1&sid=140](http://www.strabag.hr/databases/internet/_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-povijest_koncerna.html#?men1=1&sid=140)

<sup>32</sup> Koncerni nastaju udruživanjem većeg broja poduzeća, obično iste gospodarske grane

Jedan od trenutno aktivnih Strabagovih poslova u Republici Hrvatskoj je i izgradnja mosta kopno – Čiovo kraj Trogira koji je gotovo u cijelosti financiran iz europskih fondova. Osim u građevinu ulažu i u neke druge poslove, pa tako Austrijski građevinski koncern Strabag postaje generalni sponzor Nogometnog kluba Osijek.

Poduzetnička se misao orijentira prema potrebama nacionalnih i međunarodnih tržišta. Područje djelatnosti tvrtke Strabag je tako raznovrsno kao i zahtjevi s kojima se susreću. Spektar djelatnosti prostire se od pojedinačnih usluga i radova po mjeri pa sve do ukupnih rješenja iz jedne ruke - od malih poslova do spektakularnih velikih projekata.

Visoka stručna kompetencija, znanje i iskustvo okrenuto budućnosti i izvrsna interna infrastruktura omogućuju im da ispune i one najzahtjevnije želje kupaca - sigurno, ekonomično, brzo i fleksibilno.

Strabagov timski koncept nudi svojim nalogodavcima čitav spektar usluga koje se baziraju na različitim polazištima i obuhvaćaju sve relevantne građevinske postavke - od projektiranja, preko planiranja i izvedbe, pa sve do besprijekornog stavljanja u pogon.<sup>33</sup>

### Vizija i vrijednosti

Strabag je europski tehnologijski koncern za građevinske usluge, vodeći u području inovacija i kapitalne snage. Njihova ponuda obuhvaća sva područja građevinske industrije. Pritom svojim naručiteljima stvaraju dodanu vrijednost, na način da svoje specijalizirane poslovne jedinice integriraju najrazličitije usluge i za iste snose odgovornost: dovode ljude, građevinski materijal i strojeve u pravo vrijeme na pravo mjesto i time pravovremeno i kvalitetno te po najboljoj cijeni realiziraju i složena gradilišta. Preuzimaju dio rizika i time rasterećuju svoje naručitelje.

Angažmanom svojih zaposlenica i zaposlenika jedno su od rijetkih poduzeća koja mogu nuditi usluge duž cijelog lanca stvaranja dodane vrijednosti u graditeljstvu – od izrade projekta preko planiranja i gradnje do upravljanja nekretninama (Property & Facility Services) odnosno proizvodnje i rušenja. Tako godišnje ostvaruju učinak od oko 14 milijardi €. Gusta mreža brojnih društava kćeri u mnogim europskim zemljama, a sve više i na drugim

---

<sup>33</sup> [http://www.strabag.hr/databases/internet/\\_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-strabaghrvatska.html#?men1=1&sid=110](http://www.strabag.hr/databases/internet/_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-strabaghrvatska.html#?men1=1&sid=110)

kontinentima proširuje njihovo područje angažmana daleko izvan granica Austrije i Njemačke. Ova široka paleta omogućuje im da grade optimizirajući troškove i resurse.

Svoju viziju imaju u vidu kada planiraju svoju budućnost i raspodjeljujemo resurse u poduzeću – kao financijska sredstva ili kapacitete zaposlenika. Osim toga u svim razmišljanjima vode ih ove vrijednosti:

- Angažman
- Povjerenje
- Partnerstvo
- Skromnost
- Radost inovacije
- Pouzdanost
- Poštovanje
- Dugotrajnost
- Solidarnost



**Slika 15: Temeljne vrijednosti koncerna Strabag SE**

Izvor: [www.strabag.hr](http://www.strabag.hr)

### 3.4. Organizacijska struktura Strabag SE

Pod maticom društva Strabag SE na nacionalnim tržištima djeluju pravno samostalna društva. Najviši kriterij strukture je segment koji vode odgovorni članovi Uprave za područje tehnike i komercijale. Princip četiri oka ne vrijedi samo za Upravu, već i za sve razine menadžmenta, jer je dvojna struktura menadžmenta za Strabag važan aspekt interne kontrole i menadžmenta za upravljanje rizikom.

Uprava Strabag Se se vodi jedinstveno, nosi odgovornost za održavanje financijske ravnoteže koncerna i određuje strateško postavljenje ciljeva koncerna. U tim je zadacima podržavaju i središnje službe, centralna područja (uslužne tvrtke) te poslovna područja.

Voditelji poslovnog područja koordiniraju odnosno usmjeravaju svoje direkcije i izvještavaju direktno članovima Uprave zaduženima za njihovo poslovno područje.

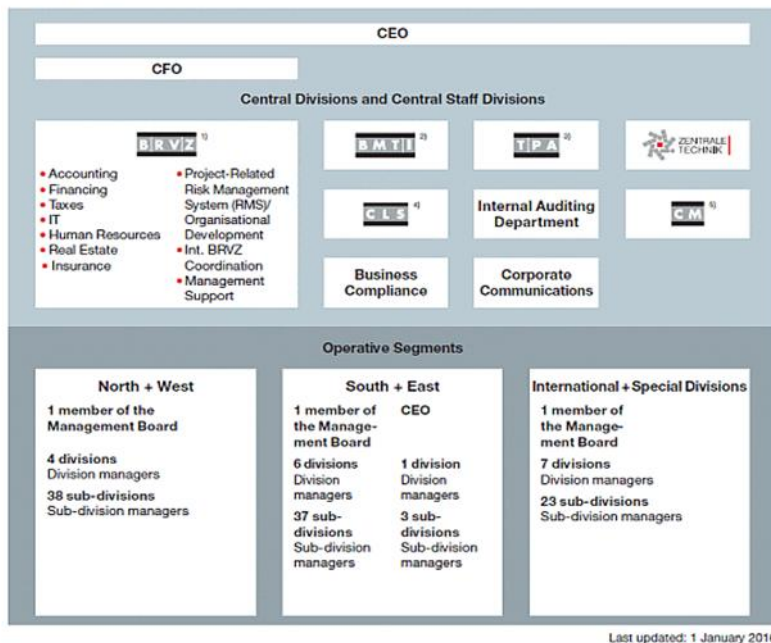
Voditelji poslovnog područja svoje poslovanje vode samostalno i u vlastitoj odgovornosti u okviru poslovne politike koncerna, odnosno, u njihovoj je nadležnosti dostizanje postavljenih ciljeva određenih u strateškom i operativnom planiranju te realizacija zadanih pojedinačnih mjera.

Operativno poslovanje vode direkcije koje su strukturirane u pojedinačna područja. Iste snose odgovornost za najveći uspjeh regionalnih tržišta koja su im dodijeljena te ih vodstvo poslovnih područja u pravilu usmjerava, koordinira i kontrolira.

Centralna područja jedan su od recepata uspješnosti koncerna. Oni pružaju interne koncernske usluge u području knjigovodstva, riznice, kontroliranoga, upravljanja rizikom, razvoja ljudskih potencijala, tehničkog razvoja, upravljanja građevinskim strojevima, upravljanje kvalitetom i logistike. Centralne uslužne tvrtke pružaju podršku operativnim jedinicama kako bi se iste mogle koncentrirati na ključni posao te mogle pružiti svoje usluge klijentima na optimalan način. Jedinstvenost organizacije stvara ekonomiju razmjera i učinkovit kontroling i izvješćivanje.

Središnja područja koncerna odgovorna su za pravo, upravljanje ugovorima i internu reviziju te izvješćuju direktno predsjednika Uprave.

## GROUP STRUCTURE



**Slika 16: Organizacijska struktura Strabag SE**

Izvor: [www.strabag.hr](http://www.strabag.hr)

Kako bi zadržao pregled nad cjelokupnim koncernom Strabag je razvio informacijski sustav upravljanja kojim se jamči da isti standardi vrijede u svim regijama u kojima Strabag djeluje. Jasni kriteriji ocjenjivanja za nove projekte i kontrolne sustave služe kao filter da bi se spriječili projekti s gubitkom.

### 3.5. Spektar djelatnosti Strabag Se

Djelatnosti koje Strabag SE obavlja mogu se podjeliti na:

- Izgradnja prometnica
- Visokogradnja
- Inženjerske građevine
- Izrada projekta

### 3.5.1. Izgradnja prometnica

Prilikom izgradnje Strabag SE na prvo mjesto stavlja sigurnost kretanja, odnosno vodi računa o tome kako bi korisnicima svakodnevne stvari bile dostupnije ali i kako bi živjeli u čistom i zdravijem okruženju. Infrastruktura koju izgrade, bilo da se radi o cestama, željezničkoj pruzi, sustavima opskrbe i zbrinjavanja ili o zaštitnim objektima, prometnim objektima, ili pak, objektima za sport i rekreaciju, osigurava korisnicima komunikaciju, informaciju i opskrbu. Kvaliteta infrastrukture govori o razvoju civilizacije. Udio Strabaga SE u tomu je vrlo značajan. Njihovi djelatnici hvataju se u koštac sa svim nedaćama koje nosi obavljanje radova pod vedrim nebom, samo da bi ispunili sve postavljene zahtjeve na zadovoljstvo naručitelja.

#### Ekološka tehnika

U poslovnom području ekološke tehnike Strabag spaja aktivnosti koje postaju sve slojevitije, i to na svim razinama ekološko tehničkog područja. Zadaci koje pred njih stavljaju ti poslovi, ni na koji način se ne sastoje od statičnih ponuda, nego se oblikuju prema zahtjevima njihovog vremena i specifičnim nalogima njihovih klijenata.

Dugogodišnje iskustvo u građevinskom savjetovanju i radu s objektima za zaštitu okoliša jamči izvršenje svih postavljenih zahtjeva. Strabag SE djeluje i u nacionalnim tijelima i znanstvenim institucijama za donošenje prijedloga zakona, normi i pravila. Njeguju međunarodne kontakte i partnerske odnose kako bi bili stalno upoznati sa zadnjim stanjem stvari u tehnici.

Njihovi ciljevi u pogledu ekološke tehnike su:

- Zbrinjavanje otpada (uređaji za obradu otpada, deponije otpada, menadžment za upravljanje otpadom)
- Sanacija starih deponija
- Kanalizacijska tehnika
- Tehnika za područje pitkih voda
- Inovativne tehnologije



- Ekološki laboratorij

### Izrada pločnika

Povijest izrade pločnika seže preko 2500 godina unatrag. Po prvi put tu tehniku koristili su Babilonci i Rimljani, da bi se ona kasnije sačuvala stoljećima, a u današnje vrijeme se sve više i više koristi.

Svejedno radi li se o pojedinačnom elementu ili o ukupnom arhitektonskom konceptu – pločnici od prirodnog ili umjetnog kamena imaju izvrsne osobine i mogu se višestruko rabiti. Strabagova ponuda obuhvaća sva područja planiranja, novogradnje, sanacije pločnika svih vrsta – od garažnih ulaza do industrijskih objekata, od nogostupa do uređenja trgova veće površine.<sup>34</sup>

### Prometni objekti

Na skoro svim većim europskim cestovnim pravicima mogu se pronaći Strabagove reference. To je dobar pokazatelj da poznaju svoj posao i da su isto na temelju svoga iskustva doveli skoro do savršenstva.

Strabag je jedno od vodećih poduzeća za izgradnju prometnica u srednjoj i istočnoj Europi. Ovu poziciju potkrepljuje i činjenica da su vodeća tvrtka u Njemačkoj, Austriji, Mađarskoj i Češkoj. Osigurana opskrba sirovinama, gusta mreža asfaltnih baza kao i tehnička razvijenost omogućuju izvedbu postavljenih zadataka u ugovorenim rokovima i uz najvišu kvalitetu. Područje njihove djelatnosti seže od ravnih predjela pa sve do spektakularnih trasa u Alpama – od pješačkih i biciklističkih staza, preko svih područja cestogradnje, pa sve do svjetskih željezničkih pravaca. Svođenje ekoloških opterećenja na najmanju moguću razinu, smanjenje buke i smanjenje vremena gradnje, potvrđuje ispravnost njihovih napora.

### Sportsko rekreacijski objekti

Zahtjevniji zahvati su stalni izazov za djelatnike u pronalaženju kreativnih rješenja.

---

<sup>34</sup> [http://www.strabag.hr/databases/internet/\\_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-LEISTUNGEN-Cestogradnja-Izrada%20plo%C4%8Dnika#?men1=2&men2=undefined&sid=210&h=undefined](http://www.strabag.hr/databases/internet/_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-LEISTUNGEN-Cestogradnja-Izrada%20plo%C4%8Dnika#?men1=2&men2=undefined&sid=210&h=undefined)

Strabag posjeduje posebno odjeljenje za izgradnju sportskih objekata koje nudi vrlo široke usluge:

- novogradnja i sanacija vanjskih sportskih objekata (tereni od umjetnih materijala, odbojka na pijesku, funcourt, popularni sportovi)
- izgradnja teniskih igrališta
- izgradnja terena za golf
- novogradnja i renoviranje travnatih terena i terena s umjetnom podlogom
- uređenje gimnastičkih dvorana
- premještanje podloge u sportskim dvoranama
- oblaganje stropa i zidova
- stacionirane i pokretne sportske sprave
- razdjelne zavjese
- cjelokupan pribor kao npr. ograde, rasvjeta, prepreke, sportska oprema, uređaji za zalijevanje itd.

#### Gradnja voda i kanala

Sektor Strabaga za gradnju vodova i kanala sastoji se od tri grupe:

- Konvencionalna gradnja vodova i kanala

Stručnjaci za niskogradnju nude optimalna rješenja u područjima građenja kanala i u poduzimanju mjera za sanaciju kanala otvorenog tipa. Ove usluge obuhvaćaju pored postavljanja cijevi, sve prateće radove kao npr. iskop zemlje odnosno jame, radove osiguranja kao i ispunu i zatvaranje površine.

- STRABAG KANALTECHNIK – kanaliziranje bez kopanja

Posebno održavanje kanala, kanaliziranje, provjera i čišćenje cjevovodne mreže pitke vode, poseban stručni odjel čiji program usluga i radova obuhvaća sve potrebne korake, od početnih

kontrola cjevovoda do perfektnih mjera saniranja – a sve to uz uporabu najmodernije tehničke opreme kao npr. Korištenje CD-ova, kanalizacijski TV, kanalski roboti itd.

- Postavljanje cijevi i hidrauličko probijanje cijevi bez kopanja

Za plinovode, kanalizacijske odvođe pod tlakom, kanale, provodnike rasvjete, vodovode.

Prednosti postavljanja cijevi bez kopanja:

- ušteda troškova i vremena
- mala oštećenja površine
- zaštita okoline
- ušteda resursa
- paralelno postavljanje uz već postojeće vodove
- nema posljedica štete nastale slijeganjem
- zadržavanje vode samo u području iskopa<sup>35</sup>

Proizvodnja građevinskog materijala

Optimalna opskrba sirovinama temeljni je preduvjet za izvođenje građevinskih radova. STRABAG kao vodeće poduzeće u ovom području ima za cilj sveobuhvatnu opskrbu šljunkom i asfaltnom smjesom. Posebice na tržištu Njemačke, Austrije, Mađarske i Češke STRABAG je načinio gustu mrežu asfaltnih baza i pozajmišta pijeska. No, i proizvodnja betona značajna je grana STRABAGOVE palete usluga.

Reciklaža smjese i betona u njihovom ekološki orijentiranom dobu sve više i više dobiva na važnosti. STRABAG ide u korak s ovim trendom uz pomoć usavršavanja nove tehnologije.

Njihovi naponi se, pored optimalne opskrbe mreže, ravnaju prema razvoju novih građevinskih procesa i usavršavanju i poboljšanju građevnog materijala.

---

<sup>35</sup> [http://www.strabag.hr/databases/internet/\\_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-LEISTUNGEN-Cestogradnja-Gradnja%20vodova%20i%20kanala#?men1=2&men2=undefined&sid=210&h=undefined](http://www.strabag.hr/databases/internet/_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-LEISTUNGEN-Cestogradnja-Gradnja%20vodova%20i%20kanala#?men1=2&men2=undefined&sid=210&h=undefined)

## Sigurnosno zaštitni objekti

Zaštita čovjeka i njegove okoline zahtijeva stanovite građevinske zahvate. Mjere sigurnosti i zaštite u smislu potrebe za brzinom, točnošću i intenzivnošću kao i rasporedom u ugroženim područjima postaju svakim danom sve važnije. U Strabagu grade objekte koji štite ljude i njihovu imovinu. U području građevine nude optimalna rješenja, kao na primjer, izradu zaštitnih nasipa, osiguranja terena, galerija, cestovnih ograda i sl.

## Vanjski objekti

Zahtjevi u izgradnji nepokrivenih (vanjskih) objekata su višestruki, baš kao i zahtjevi klijenata. Neovisno da li se radi o izgradnji vanjskih objekata u blizini velikih zgrada, uređenju trgova, uređenju terena ili većih površina pod posebnim uvjetima kao npr. gradnji manipulativnih površina u prometu teških vozila, ili uzletno-sletnim pistama u zračnim lukama, posjeduju potrebno znanje i iskustvo koje se prilagođava stalno rastućim potrebama.

### **3.5.2. Visokogradnja**

Uporabom najmodernijih tehničkih i ekoloških saznanja, stvara se prostor za nadolazeće generacije. Pored objekata za obrt i industriju, uredskih i upravnih zgrada, socijalnih objekata kao i objekata za rekreaciju i stanovanje, djelatnost se ravna prema potrebama čovjeka. Kompletna rješenja na jednom mjestu, pojedinačne usluge po mjeri, te objedinjena kompetencija u planiranju i gradnji jamac su ispunjenja zahtjeva. Radovi se izvode sigurno i vrlo kvalitetno. Nadasve kvalitetne inženjerske usluge i potpuna profesionalnost zaštitni su znak Strabagovih projekata.

Ponuda obuhvaća usluge upravljanja gradnjom, djelatnosti glavnog izvođača radova, sanacije, adaptacije, planiranje i kontrolu gradilišta.

## Gradnja obrtničkih i industrijskih objekata

Realiziraju izgradnju objekata za obrt i industriju koji mogu poslužiti kao primjer takve gradnje i koji odgovaraju čak i budućim zahtjevima tržišta koji se stalno mijenjaju i rastu. Široki program usluga i djelatnosti prilagođen je različitim željama klijenata, seže od pojedinačnih usluga, kao na primjer, proizvodnje industrijskog poda, do izgradnje projekata glavnog izvođača po sistemu ključ u ruke. Izvrsnom koordinacijom i suradnjom s obrtnicima različitih profila, osiguravaju investitoru pridržavanje rokova i kvalitetu.

### Izgradnja objekata:

- Obrtnički pogoni
- Robne kuće i poslovne zgrade
- Hoteli i banke
- Kino-centri
- Bazeni i toplice
- Sportski objekti
- Zračne luke i željezničke postaje
- Dvorane, skladišta i proizvodni pogoni
- Parkirališta, podzemne garaže
- Industrijski objekti
- Tornjevi i industrijski dimnjaci
- Benzinske postaje
- Objekti za ekološke pogone
- Industrijski pod
- Uspinjače, vučnice (liftovi)<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> [http://www.strabag.hr/databases/internet/\\_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-LEISTUNGEN-Visokogradnja-Gradnja%20obrti%C4%8Dkih%20i%20industrijskih%20objekata](http://www.strabag.hr/databases/internet/_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-LEISTUNGEN-Visokogradnja-Gradnja%20obrti%C4%8Dkih%20i%20industrijskih%20objekata)

## Javni objekti

Bez obzira koliko različite zahtjeve dobili, svaki zahtjev smatraju novim izazovom u pronalaženju optimalnog rješenja. Pri tome se ne mora uvijek načiniti nešto novo, nego se i postojeće, uz potpunu odgovornost i s usmjerenjem u budućnost, može adaptirati. Osiguranje socijalne infrastrukture traži odgovoran odnos prema građenju. Bolnice, objekti prosvjete i dječji vrtići su preduvjet kod opskrbe stanovništva u smislu socijalnih usluga. Prosvjetni su objekti zalog budućnosti, ulaganje u buduće generacije, no prije svega, u kulturu. Opširni program usluga i dostave temelj je sigurnosti ovakvih investicija.

Njihova ponuda obuhvaća:

- Upravne zgrade
- Komplekse za održavanje različitih priredbi, kulturnih događaja, muzeje, bolnice, rehabilitacijske centre, staračke domove
- Znanstveno-prosvjetne objekte kao što su sveučilišta, škole, dječji vrtići
- Vatrogasne komplekse i centre spasilačkih službi
- Crkve

## Stanogradnja

Provedba dosta zahtjevnih građevinskih planova u djelo tražiiskusne, snažne, pouzdane i inovativne partnere u građevini.

Dugogodišnja, uspješna djelatnost u svim područjima javne i privatne stanogradnje, kao i sigurnost velikog koncerna, zasigurno su važne prednosti koje pružaju svojim nalogodavcima.

Povezuju tradicionalne građevinske metode s inovativnom tehnikom. Cilj im je spoznati zahtjeve budućih generacija već danas te vlastita znanja i iskustva pretočiti u globalna rješenja okrenuta budućnosti. Dugoročno zadovoljstvo investitora i stanara Strabagova je iskonska želja.

### 3.5.3. Inženjerske građevine

Spektar djelatnosti inženjerske građevine se može podijeliti na:

- gradnja elektrana, brana i hidrogradnja
- gradnja željeznica
- posebna (specijalna) niskogradnja
- gradnja mostova
- opća niskogradnja
- tunelgradnja

Gradnja elektrana, brana i hidrogradnja

Kao građevinski stručnjaci za sanaciju i nadogradnju hidroelektrana, brana, asfaltnih unutarnjih i vanjskih izolacija, Strabagova se djelatnost u ponudi rješenja prepoznaje i na međunarodnom planu. U asfaltnoj hidrogradnji ubrajaju se u pionire i najiskusnija svjetska poduzeća. Izvrsne inženjerske i projektantske usluge, brižnost koja se ogleda i u detaljima kao i globalno znanje, temelj su njihove priznatosti i uspjeha u natjecanju za dodjelu poznatih projekata.

Ponuda sadrži:

- elektrane s akumulacijskim jezerima
- protočne elektrane
- betonske nasipe
- zemljane i kamene nasipe
- akumulacijske bazene
- vanjsku asfaltnu izolaciju

- asfaltnu izolaciju jezgre<sup>37</sup>

## Gradnja željeznica

Strabag usluge i radove za sva područja gradnje željeznica. Već godinama uspješno sudjeluje u izgradnji međunarodnih prometnica i posebice u izgradnji transeuropskih mreža. Sve postojeće tehničke alternative koriste u izradi pojedinih rješenja. Čak i u području tzv. čvrstih voznih trasa koji su pretpostavka za gradnju pravaca za velike brzine, na tržištu su poznati kao vodeće poduzeće. Njihov spektar usluga kreće se od pojedinačnih usluga po mjeri, pa sve do ukupnih rješenja iz jedne ruke, svejedno, radi li se o gradnji pruge, popravljanju kolosijeka, skretnica, donjeg ustroja (niskogradnja i zemljani radovi) ili, pak, o radovima servisiranja i održavanja.

## Projektna područja:

- Podzemna i gradska željeznica
- Tramvajske pruge
- Državna željeznica
- Industrijski pružni pravci
- Pružni pravci za kranove (dizalice)
- Posebni željeznički projekti

## Prateće mjere uz projekte:

- Prijedlog plana za novogradnju
- Savjetovanje i logistika
- Radovi mjerenja i snimanje terena
- Planovi dostave + kontakt s nadležnim službama

---

<sup>37</sup> [http://www.strabag.hr/databases/internet/\\_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-LEISTUNGEN-In%C5%BEenjerske%20gra%C4%91evine-Gradnja%20elektrana,%20brana%20i%20hidrogradnja](http://www.strabag.hr/databases/internet/_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-LEISTUNGEN-In%C5%BEenjerske%20gra%C4%91evine-Gradnja%20elektrana,%20brana%20i%20hidrogradnja)



- Financijsko savjetovanje
- Određivanje pravila u slučaju vlastitog upravljanja
- Ugovori o servisiranju, održavanju i osiguranju<sup>38</sup>

#### Posebna (specijalna) niskogradnja

Djelatnost obuhvaća sva područja posebne niskogradnje. Kao kompetentan partner u rješavanju problema s pogledom u budućnost Strabag se već odavno dokazao na međunarodnom i tuzemnom tržištu. Desetljećima dugo iskustvo, najmodernija tehnika i sigurnost velikog koncerna s kompleksnom infrastrukturom, prednosti su koje nude u svim gospodarskim područjima. Poslovi koje obavljaju su:

- Sidro
- Radovi obrade podloge
- Izrada bunara i obrada voda
- Horizontalni filtarski bunari
- Izrada cijevi od DIN 1500
- Radovi bušenja i iskolčavanja (din. kontrola bušenja)
- Izrada proreza na zidovima (kopačica, glodalica)
- Obrada betonskih nosača i beton pod tlakom (Spritzbeton)
- Nabacivanje morta pod tlakom (DSV)
- Injekcijski radovi
- Vibracijski Tec – postupak (RDV, RDS, LBSS)
- Građenje tankih zidova (pregrada)
- Oblikovanje građevnih jama

---

<sup>38</sup> [http://www.strabag.hr/databases/internet/\\_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-LEISTUNGEN-In%C5%BEenjerske%20gra%C4%91evine-Gradnja%20%C5%BEeljeznica](http://www.strabag.hr/databases/internet/_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-LEISTUNGEN-In%C5%BEenjerske%20gra%C4%91evine-Gradnja%20%C5%BEeljeznica)

Usluge kod izrade projekta:

- Projektiranje
- Statički i hidraulički proračuni
- Iznalaženje varijanti
- Natječaji i specijalni radovi u niskogradnji
- Procjena troškova
- Studije izvedivosti
- Koncepti i detaljni planovi za osiguranje građevinskih jama
- Izrada građevinskih jama zajedno sa iskopom i potpornim elementima kao i betonski radovi
- Hidraulički proračuni
- Proračuni vode<sup>39</sup>

## Gradnja mostova

Zahtjevni zahvati u mostogradnji i njihova optimalna izvedba za svakoga su u početku svojevrsni izazov. Bezbrojni građevni projekti vežu se uz ime Strabag. Na mnogima od njih su ostavili dubok trag izvrsnih građevinsko-inženjerskih radova. Strabag se i danas na međunarodnoj razini svrstava u stručnjake za mostogradnju, projektiranje i izvođenje ekološki orijentiranih prometnih objekata, što su i dokazali vlastitom kompetencijom.

Njihova ponuda u gradnji mostova obuhvaća:

- nadvožnjake (premošćivanje uvala)
- cestovne i željezničke mostova

---

<sup>39</sup> [http://www.strabag.hr/databases/internet/\\_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-LEISTUNGEN-In%C5%BEenjerske%20gra%C4%91evine-Posebna%20\(specijalna\)%20niskogradnja](http://www.strabag.hr/databases/internet/_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-LEISTUNGEN-In%C5%BEenjerske%20gra%C4%91evine-Posebna%20(specijalna)%20niskogradnja)

- gradnju bez potporne konstrukcije
- postupke pokretanja
- mostove od čeličnih konstrukcija
- ojačanja nosivih konstrukcija
- podzemne trase, tunele otvorenog stila gradnje<sup>40</sup>

### Opća niskogradnja

Rješavajući probleme u izgradnji zahtjevnijih objekata, stvorili su vlastito ime i još uvijek rade na tome da dobar glas i zadrže i učine ga poznatim u cijelom svijetu. Stvari koje su se u prošlosti smatrale spektakularnima, sada su postala obična rutina. Zbog stalnih promjena, inovativan način razmišljanja i nova saznanja i danas imaju isto tako veliku ulogu kao i proteklih desetljeća.

Izgradnja jedinstvenih prometnih pravaca, tehnički vrlo zahtjevnih, velikih uređaja za pročišćavanje otpadnih voda i sigurnosnih objekata, samo su neki od primjera u djelatnosti na područjima niskogradnje.

U njihovoj ponudi se nalazi:

- Prometni objekti
- Veliki uređaji za pročišćavanje otpadnih voda
- Sigurnosni objekti, potporni zidovi

### Tunelogradnja

Međunarodnim velikim projektima Strabag potvrđuje svoju vodeću ulogu u tunelogradnji. Baulos Amsteg, koji je nastao nedavno u okviru željezničkog tunela St. Gotthard još je jedna potvrda već priznate kompetencije.

---

<sup>40</sup> [http://www.strabag.hr/databases/internet/\\_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-LEISTUNGEN-In%C5%BEenjerske%20gra%C4%91evine-Gradnja%20mostova](http://www.strabag.hr/databases/internet/_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-LEISTUNGEN-In%C5%BEenjerske%20gra%C4%91evine-Gradnja%20mostova)

Tehničko i organizacijsko znanje i široko iskustvo osiguravaju sigurno i besprijeckorno odvijanje projekta. Koriste se različitim metodama gradnje tunela koje prilagođavaju specifičnim problemima i tako ih usavršavaju. Pored tehničkih preduvjeta, imaju i stručnjake koji rade u Austriji i Švicarskoj kao mineri, te u značajnoj mjeri pridonose uspjehu.

Pored tradicionalne gradnje tunela, jama i podzemnih objekata za ceste, željeznice i eksploataciju energije, svoje znanje i iskustvo uspješno dokazuju i pri gradnji podzemnih željeznica.

Njihova ponuda obuhvaća:

- Cestovne i željezničke tunele
- Izgradnju podzemne željeznice
- Jame i podzemne objekte (hodnike)<sup>41</sup>

#### **3.5.4. Izrada projekta**

Uslugama u okviru izrade projekata, za klijente i nalogodavce izvode se radovi koji sežu iznad uobičajenoga, kako bi se i kompleksniji projekti mogli uspješno izvesti. To se, prije svega, odnosi na pripremne i prateće usluge izrade projekta, projektnog menedžmenta, savjetovanje investitora, osiguranje financiranja i planiranja i, na koncu, i gospodarenja. Ove aktivnosti najmarkantnije se prepoznaju u Strabagovom teamconceptu u okviru kojega se zajedno s investitorom pronalaze optimalna rješenja za čitav životni vijek određenoga projekta. Strabag za investitora preuzima sveukupnu odgovornost glede pridržavanja termina, kvalitete i troškova, no prije svega za tehnički i gospodarski optimirani projektni koncept.

Djelatnost izrade projekta se može podijeliti u dva dijela:

- Projektiranje infrastrukture i
- Projektiranje u visokogradnji

---

<sup>41</sup> [http://www.strabag.hr/databases/internet/\\_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-LEISTUNGEN-In%C5%BEenjerske%20gra%C4%91evine-Gradnja%20elektrana,%20brana%20i%20hidrogradnja](http://www.strabag.hr/databases/internet/_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-LEISTUNGEN-In%C5%BEenjerske%20gra%C4%91evine-Gradnja%20elektrana,%20brana%20i%20hidrogradnja)

## Projektiranje infrastrukture

Ujedinjena Europa zahtijeva izgradnju snažne infrastrukture koja mora biti okrenuta budućnosti. Glavni pravci jesu skelet funkcionalnoga europskog gospodarstva. Sve veći i veći zahtjevi, bili oni tehnički, zakonski, gospodarski ili ekološki, razlog su što se investitori srednjih i velikih projekata sve više odlučuju povjeriti čitavo odvijanje projekta – od ideje do puštanja u pogon – u kompetentne i sigurne ruke.

Široka kompetencija u području planiranja, izgradnje, financiranja i gospodarenja projektima temeljni su uvjeti za uspješne infrastrukturne projekte. STRABAG može pritom ukazati na čitav niz uspješno okončanih projekata. Stavljaju na raspolaganje čitav paket usluga i time investitoru nude najbolji mogući servis.

Mnogobrojne reference, daljnji poslovi nastali na temelju istih kao i dobra situacija na tržištu, podloga su po kojoj ispunjavju zahtjeve klijenata na njihovo potpuno zadovoljstvo.

Strabagov teamconcept nudi nalogodavcima spektar usluga koji obuhvaća i ispunjava sve građevinski relevantne zahtjeve. Njihovo područje djelatnosti posebno je vidljivo u prometu, energiji, ekološkoj tehnici

## Projektiranje u visokogradnji.

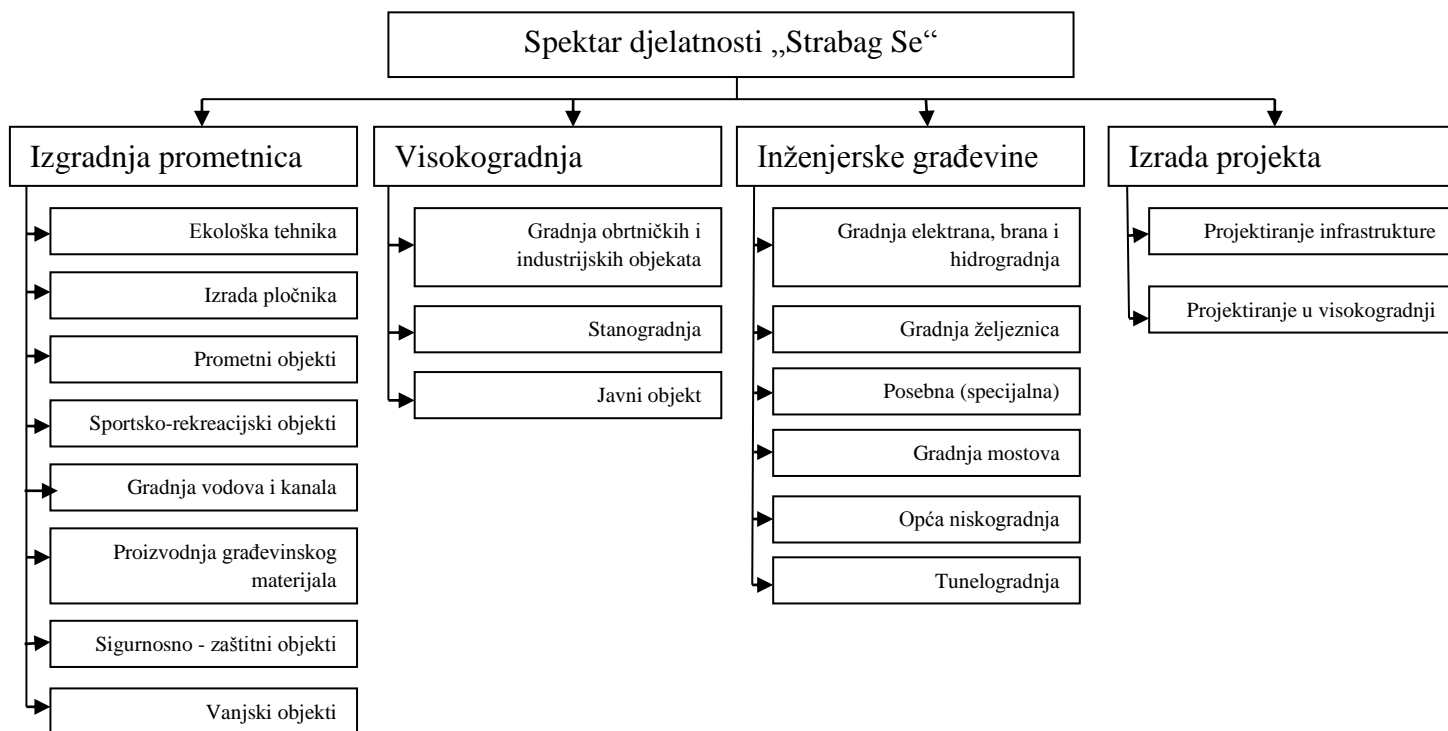
Inteligentna izgradnja počinje mnogo prije postavljanja kamena temeljca. Stoga Strabag nudi široki spektar usluga kojima, već prema želji klijenta, može preuzeti kompletan ciklus nekoga projekta – od ideje, osiguranja financija, pa sve do planiranja, izvedbe i uporabe.

Područja djelatnosti ogledaju se, prije svega, u izgradnji i razvoju multifunkcionalnih projekata (entertainment, hoteli, sport itd.), upravnih objekata (uredske i poslovne zgrade), obrtničkih nekretnina (industrijski parkovi, industrijska naselja), stanogradnje (stambene kuće i redovi kuća) i u izvođenju sanacijskih i revitalizacijskih projekata.<sup>42</sup>

Rekapitulacija navedenog omogućava prikaz čitavog spektra djelatnosti Strabag, a kako je to prikazano slikom 17.

---

<sup>42</sup> [http://www.strabag.hr/databases/internet/\\_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-Izrada\\_projekta.html](http://www.strabag.hr/databases/internet/_public/content.nsf/web/HR-STRABAG.HRN-Izrada_projekta.html)



**Slika 17: Spektar djelatnosti**

Izvor: Prikaz autora

Odabirom vrste djelatnosti i obujma poslovanja direktno se odabire i tehnologija čime se ujedno utječe i na organizacijsku strukturu.

Bilo kakva detaljnija analiza organizacijske strukture poduzeća Strabag od navedene nije moguća jer je većina dokumentacije zaštićena poslovnom tajnom. S obzirom na uspješnost poduzeća i brojnost konkurencije jasna je potreba za zaštitom informacija.

## 4. Zaključak

Struktura u organizacijama kao što su poduzeća je od velike važnosti, što je poduzeće, odnosno korporacija veća, veća je i važnost točnog definiranja strukture.

Organizacijska struktura korporacija je dinamičan element i konstantno se mijenja ovisno o događajima koji okružuju korporaciju, tj. ovisno o internim i eksternim čimbenicima. Pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije elementi organizacijske strukture se neprekidno mijenjaju, pa se tako isto mijenja i organizacijska struktura poduzeća.

Ako organizacija mijenja svoj plan djelovanja, način na koji obrađuje različite projekte, ako planira širenje ili planira nekakvu veću tehnološku promjenu, sve može dovesti do promjene u strukturi. Svaka promjena u djelovanju organizacije, stvorit će potrebu za promjenom formalne koordinacije obrazaca ponašanja članova organizacije.

Tehnologija, veličina poduzeća, strategija i okolina ključni su faktori koji utječu na izbor organizacijske strukture. Organizacijska struktura ima svoje elemente odnosno dijelove od kojih se sastoji. U manjim poduzećima, za razliku od onih većih ona se teško razlikuje jer je jedna osoba odgovorna za više stvari, manji je obim posla, a i manji je broj zaposlenih. Kod načina strukturiranja ide se „od gore prema dole“, tj. najprije se definiraju sektori, službe i odjeli pa tek onda zadaci. Mana većih poduzeća je sporija prilagodljivost kao odgovor na promjena na tržištu.

Strabag je velika građevinska tvrtka, najveća na tržištu u Austriji te jedna od većih građevinskih tvrtki u Europi koja se polako, ali sigurno probija i na ostala svjetska tržišta. Na Hrvatskom tržište se pojavila 1994. godine i od tada bilježi samo velike uspjehe.

Jedna je od rijetkih firmi koje pokrivaju veliki spektar građevinskih djelatnosti, od izrade projekta preko planiranja i gradnje do upravljanja nekretninama odnosno proizvodnje i rušenja. Gusta mreža brojnih društava kćeri u mnogim europskim zemljama, a sve više i na drugim kontinentima proširuje njihovo područje angažmana daleko izvan granica Austrije i Njemačke. Ova široka paleta omogućuje im da optimizirajući troškove i resurse postignu konkurentsku prednost na tržištu.

Građevinski sektor tradicionalno jako pogađa kriza, prvo u nju „upada“, a zadnja izlazi. Strabag je fleksibilno poduzeće koje se odlično prilagodilo tržištu te odlično snašlo u tim kriznim vremenima, što je još jedan pokazatelj svijetle budućnosti ovog poduzeća.

Odgovornost uprave organizirana je geografski, a ne prema granskim područjima. Centralna područja i izvrsna infrastruktura recept su za uspješnost ove koncerne. Isti standardi vrijede u svim regijama u kojima posluju, bez iznimke u čemu im pomaže posebno razvijen informacijski sustav upravljanja.

Uz to što imaju vodeću poziciju na tržištu, te ostvaruju velike profite iz godine u godinu ovaj građevinski gigant i ekološki je osviješten. Pokreću mnoge stvari kako bi brzo, sigurno i na ekološki način dostigli svoj cilj.



## Literatura

P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija Zagreb 1999.

M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006.

M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2000.

B. Klarić: Veliki rječnik stranih riječi. Zora, Zagreb, 1968.

M. Babić: Osnovi organizacije, Svjetlost, Sarajevo, 1976.

M. Novak: Organizacija rada u socijalizmu, Informator, Zagreb, X. Izdanje, 1989.

H. Mintzberg: Structure in 5 s, Management Science, 1979.

Cummings/Worley: Organization development and change, South Western; 6th edition, 1997.

Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: Management. New York: Harper & Row. Chicago, 1988.

Ž. Stefanoviću: „Strategije promena organizacione strukture poduzeća“ u zborniku sa znanstvenog savjetovanja „Strategije razvoja samoupravnog poduzeća“, Centar za marksizam Univerziteta u Beogradu, Beograd, 1988.

<https://en.wikipedia.org/wiki/Strabag>

<http://www.strabag.com>

<http://www.strabag.hr>

## Popis slika

- 1) Organizacijska struktura poduzeća prema H. Mintzbergu, str.5
- 2) Veze i odnosi između elemenata organizacijske strukture kao i unutar elemenata organizacijske strukture, str.6
- 3) Početna funkcijska organizacijska struktura, str.9
- 4) Standardna funkcijska organizacijska struktura, str.10
- 5) Prijelazna funkcijska organizacijska struktura, str.10
- 6) Predmetni oblik divizijske strukture, str.12
- 7) Matrični dijamant, str.15
- 8) Matrični oblik organizacijske strukture, str.16
- 9) Procesno zasnova struktura (Cummings/Worley, 1997, 271.), str.19
- 10) Organizacijska struktura ribarske mreže (Johansen/Swigart, 1994, 16.), str.22
- 11) Mogući načini strukturiranja odnosno modeliranja organizacijske strukture, str.29
- 12) Logotip Strabag, str.30
- 13) Struktura dioničara, str.31
- 14) Strabag u svijetu, str.32
- 15) Temeljne vrijednosti koncerna Strabag SE, str.44
- 16) Organizacijska struktura Strabag SE, str.46
- 17) Spektar djelatnosti, str.61

## Sažetak

Jasno definirana i efikasna struktura organizacije je bitna komponenta za uspjeh poduzeća. Suvremenim radnim uvjetima koje karakterizira timski rad i raspodjela odgovornosti imaju ogroman utjecaj na ukupnu učinkovitost organizacijske strukture. Mjere za poboljšanje učinkovitosti (napredak u korištenju resursa, smanjenje troškova koordinacije, pojednostavljenje proces, optimizacija spone između kupaca i dobavljača) zahtjeva preciznu analizu i strukturirano upravljanje odgovornosti i uloga.

Strabag je primjer jako dobro organiziranog poduzeća s precizno definiranom odgovornošću i podjelom posla te izvrsno razrađenim sustavom upravljanja, informiranja i kontrole. Postoji prostor za napredak te potreba za kontinuiranim unapređivanjem strukture organizacije, pogotovo kada uzmemo u obzir veličinu poduzeća.

## Summary

Clearly defined and efficient structure of the organization is an essential component for the corporate success. Modern working environments that are characterized by teamwork and allocation of responsibility have a huge impact on the overall effectiveness of the organizational structure. Measures to improve effectiveness (progress in the use of resources, reducing the cost of coordination, simplification of connection between buyers and suppliers) requires accurate analysis and structured management of responsibilities and roles.

Strabag is an example of a very well organized company with precisely defined responsibilities and division of work and excellent elaborate system of management, information and control. There is room for improvement and the need for continuous improvement of the organization structure, especially when you consider the size of the company.