

Prikaz
Prilježeno: 01.09.1993.

Dr. IVAN MANDIĆ, Ekonomski fakultet Osijek

XIV. SIMPOZIJ EKONOMSKOG FAKULTETA OSIJEK I FACHHOSHSCHULE FÜR GESTALTUNG, TECHNIK UND WIRTSCHAFT PFORZHEIM

Sada već tradicionalni znanstveni skup ekonomista Osijek-Pforzheim kojeg naizmjence organiziraju Ekonomski fakultet, Sveučilišta J.J. Strossmayer Osijek i Fachhochschule für Gestaltung, Technik und Wirtschaft Pforzheim (Visoka škola za dizajn, tehniku i gospodarstvo Pforzheim), održan je ove godine u Pforzheimu od 25. do 28. listopada 1993. godine s temom "Poslijeratna obnova i razvoj hrvatskog gospodarstva i interes njemačkih privrednika".

Na simpoziju izloženo je ukupno 9 referata, pet s njemačke i četiri s hrvatske strane. Iako je simpozij trebao obuhvatiti strategiju obnove hrvatske i ulogu njemačkih privrednika u tome, on je u vezi s tim obradio problematiku Hrvatske na putu tržišnog gospodarstva, a ulogu njemačkih privrednika u obnovi razmatrao je u diskusiji s njemačkim stručnjacima. S obzirom na sadržaj referata i problematiku simpozija s hrvatske strane, pored profesora Ekonomskog fakulteta Osijek, sudjelovao je u raspravama cijelo vrijeme rada simpozija predsjednik Hrvatske gospodarske komore, Regionalne komore Osijek, gospodin Vladimir Kopf, diplomirani ekonomist. U nastavku iznosimo kratke sažetke izloženih referata.

Prof.dr. Hartmut Löffler: Novčana i valutna politika temeljni problem za zemlje u sistemu tranzicijskog procesa, primjer Hrvatske.

U uvodu referata autor polazi od teškog političkog i gospodarskog stanja u Hrvatskoj izazvanog napadom srbijanskih trupa, što je rezultiralo okupiranjem 1/3 hrvatskog teritorija, protjerivanjem 255.000 ljudi i prihvaćanjem 272.000 izbjeglica, te uništavanjem preko 30% gospodarskih stvarnih kapaciteta i oštećenjem velikog dijela infrastrukturnih objekata. Iz tih razloga došlo je do velikog pada bruto materijalnog proizvoda i zaposlenosti, a naglog rasta inflacije. Zato je malen platni bilančni deficit opravdan.

Zatim se u radu prosuđuje novčana i valutna politika koju proizvodi Narodna banka Hrvatske od 1991.g. do danas i razmatraju mogući putovi definiranja naredne politike. Čvrsti valutni kurs su napustile sve zemlje istočne Europe i zato autor detaljnije razmatra samo alterantive fleksibilnog valutnog kursa. "Currency Board Kenzept" također je neprihvatljiv za Hrvatsku jer nije u mogućnosti unutrašnju nestašicu novca pokrit sa 100% izvozom roba. Može se, također, hrvatski dinar ili kuna vezati uz DEM ili Schilling, ali bi taj kurs trebao biti spojen s jednom valutnom košarom i znati tko će određeni kurs garantirati. "Crawling Pegs", klizajući paritet podešavanja tzv. sindroma je također teško održiv za male zemlje. Čvrsti devizni tečaj može funkcionirati u stabilnom narodnom gospodarstvu, dok u poremećenim odnosima moguće je formirati nezavisni devizni tečaj. Takav kurs treba primijeniti, te se pri tome preporuča jedno organičenje fleksibilnosti i primjenu "Crawling Pegs" koncepta.

Dipl. ekonomist Achim Rummel, zamjenik glavnog voditelja Industrijsko trgovačke komore Nordschwarzwald: Strukturne promjene regionalne privrede

Gospodarstvo SR Njemačke, a također i regija Nordschwarzwald nalaze se u jednoj dubokoj recesijskoj fazi, npr. u izvozu, ali je to različito u pojedinim branšama. Oko 30 % ukupnog bruto nacionalnog proizvoda potrebno je izvesti i sustreći se na tržištu s glavnim konkurentima iz zapadne Europe, USA, Japana i jugoistočne Azije. Njemačka će morati u naredni 10-15 godina transferirati u Istočnu Njemačku oko 120 milijardi DEM godišnje i zato neće biti u narednim godinama na raspolaganju novca za konjunkturalne ili strukturne veće pothvate

u SR Njemačkoj. Njemačka industrija u konkurenciji s japanskim poduzećima ima u 80% slučajeva veće troškove radi lošije organizacije rada, a i visoke plaće nisu jedini problem.

Druga opomena njemačkom gospodarstvu jest da ono ne ide ukorak s novom industrijskom revolucijom. Neočekivane promjene u informatizaciji gospodarstva i poslovanja u koje su zakoračile Japan i USA traži nove napore na dosizanje njihova tempa. Njemačka tehnika i proizvodi su perfektni, ali je budućnost nove tehnologije ne u masi (veličini) već u malim i srednjim pogonima u kojima proizvodna tehnika nije nužno presudna. Tu je i područje čipova i prigovori na visok životni standard.

Diskusije o pojedinim zakonima ukazuju na različite pristupe promjenama od pojedinih poslovnih grupa, kao što su poslodavci i tarifni partneri.

Pored toga faktore stanja treba ponovno definirati. Tu spadaju životni standard i zagađenje okoline i s tim povezan dodatne troškove. Zatim otvorena pitanja infrastrukture, a posebno autoputova, te otvaranje istočne Europe. Tu je i pitanje mogućnosti razvoja pokrajine Baden-Württemberg, s obzirom na granice mogućnosti Istočne i Zapadne Njemačke i činjenici da Berlin postaje glavni grad, a na području regije Nordschwarzwald nema velikih poduzeća.

Suboptimalna struktura njemačke privrede opterećena je višim porezima - 65% - , dok su u Japanu porezi 59%, a u USA 42%. Za razvoj regije Nordschwarzwald nužno je stvoriti financijsku politiku otvorene ruke, izgraditi mrežu autoputova i željeznica i stvoriti povoljnu investicijsku klimu. Pozitivni faktori u regiji, opet, teško pridonose stvaranju novih vrijednosti, a to su: visokokvalificirani rad, visoka tehnika osposobljena za izvozne poslove, istražena infrastruktura, razvijeno visoko školstvo, visoka kvaliteta življenja i slobodnog vremena.

Industrijska i trgovačka komora Nordschwarzwald izvršila je jednu gospodarsko strukturnu analizu položaja njezine regije u odnosu na 12 regija Baden-Württemberg, gdje je od najboljeg položaja (1) do najlošijeg (12) dobila rezultate: naseljenost na 9 mjestu, radne kvote plaćanja po stanovniku 1. mjesto, radni potencijal stanovništva od 16 do 65. godina na 7. mjestu, prihod po zaposlenom 12. mjesto, rast prihoda 1985.-1991.g. na 12. mjestu, stvorena bruto vrijednost prema troškovnim cijenama 9. mjesto, stvorena bruto vrijednost po stanovniku 11. mjesto, promet po prerađivaču 12. mjesto, eksportni promet 12. mjesto, promet po zaposlenom 10. mjesto, doseljavanje u regiju na 1. mjestu, a prema cijeloj SR Njemačkoj na 5. mjestu. Na temelju ove analize predlaže se pored stvaranja povoljne investicijske klime, boljeg saobraćajnog povezivanja, izgradnje bolje financijske politike, otvaranje savjetodavnog centra za poslovne ponude za srednja poduzeća i nove oblike izvozne pokretljivosti inoviranjem izvozno marketinške aktivnosti i dalji razvoj visokog obrazovanja.

Prof.dr. Matija Panjaković: Pretvorba hrvatskog seljačkog gospodarstva u farmerski tip proizvodnje

U referatu se iznose podaci o veličini prosječnog hrvatskog poljoprivrednog gospodarstva, koje je 1900.g. bilo 4,6 ha, 1931.g. 4,1 ha, a 1990.g. samo 2,9 ha po posjedu. Istovremeno u razvijenim zemljama porasla je veličina posjeda u prosjeku za 3 puta. Daju se podaci o poljoprivrednom gospodarstvu Hrvatske 1960.-1991.g. i zaključuje da je stanje posjeda poljoprivrednog gospodarstva katastrofalno.

Osnovne značajke seljačkog - obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva u Hrvatskoj su: zasniva se u prvom redu na razmjeni proizvoda, a ne na novčarskom gospodarstvu, proizvodnja je više okrenuta potrebama domaćinstava nego tržištu, a glavni je cilj osobni i obiteljski opstanak.

Pretvorba hrvatskog seljačkog gospodarstva u farmerski tip proizvodnje ima značajnu ulogu u strategiji privrednog razvitka Hrvatske, jer samo takva proizvodnja može slijediti daljnja događanja u svjetskoj trgovini poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. Za farmersku i uopće veću poljoprivrednu proizvodnju tržišnog tipa postoje svi uvjeti: kvalitetno zemljište, obilje vodenih tokova, značajan znanstvenoistraživački potencijal, izvrsni agrarni stručnjaci s dugogodišnjim iskustvom, odlična organizacija proizvodnje na velikim državnim gospodarstvima-farmama itd. Za osnivanje i registraciju malih poljoprivrednih gospodarstava-farmi treba ispuniti sljedeće pretpostavke: ostvariti rast prinosa, proizvodnju, kvalitetu proizvoda, ekonomičnost i rentabilnost poslovanja; uvoditi nove asortimane; orijentirati se na proizvodnju gdje je osiguran plasman bilo na domaćem ili inozemnom tržištu, ili koja bi se mogla ostvariti u kooperaciji na načelima euoregija; mogućnostima proizvodnje u

kooperaciji s zadrugama ili kombinatima sa svrhom osiguravanja sirovinama prehrambenu industriju; mogućnosti dopune asortimana novim vrstama poljoprivrednih proizvoda.

U radu se dalje iznose programi razvoja obiteljskih i farmerskih gospodarstava u Hrvatskoj, daju se pregledi potrošnje poljoprivrednih proizvoda u 1968. i 1987.g., te projekcija potrošnje po 1 stanovniku u 2010. godini. Šanse izvozu poljoprivrednih proizvoda daju se: mesu i mesnim prerađevinama, voću, povrću, cvijeću, vinu i divljači. Na kraju rada daju se pregledi izvoza i uvoza Hrvatske po podregijama i ekonomskim grupacijama u 1990. i 1991. godini.

Prof.dr. Zdenko Segetlija i prof.dr. Maja Lamza Maronić: Oblikovanje malih trgovinskih poduzeća i trgovinskih radnji u regiji Istočne Hrvatske

Prema našim propisima malom pravnom osobom smatra se ona koja zapošljava do 50 radnika na osnovi sati rada, čiji je godišnji prihod manji od 8.000 prosječnih mjesečnih bruto plaća po radniku u privredi Republike Hrvatske i čija je poslovna aktiva manja od 6.000 prosječnih bruto plaća po 1 radniku u privredi Republike Hrvatske na početku i na koncu godine. Ako pravna osoba prelazi dva od postavljena tri kriterija, ona spada u srednje velike.

Autori ovog rada pod pogonom smatraju izvršni organ za realizaciju poduzetničkog cilja. Poduzeće može obuhvatiti samo jedan pogon, a može imati i više samostalnih pogona koji ne rade zajednički, ali su pravno obuhvaćeni u jednom poduzeću. Prodavaonice - filijale u sastavu nekog trgovinskog poduzeća mogu predstavljati samo dijelove pogona, važna je kombinacija čimbenika poslovnog procesa. Za definiranje oblika pogona i njihovu sistematizaciju važne su sljedeće ishodišne točke: veličine pogona (prodajnih mjesta i poduzeća), vrsta ponude (stacionarna prodavaonica, trgovina pošiljkama, prodajni automobil), uobličavanje asortimana, politika cijena, obujam usluga kupcima, lokacija, pripadnost grupacijama, financiranje i pravni oblik, oblici prodaje - prodajne tehnike (posluživanje, samoposluživanje i međuoblici), te druga obilježja. U oblikovanju trgovinskog pogona kombiniraju se navedena specifična strukturna obilježja, a sa stajališta tržišno-političkog instrumentalnog odlučivanja.

Uvjeti razvoja i neki rezultati poslovanja u svezi s trgovinom u Republici Hrvatskoj analizirani su na temelju pregleda ekonomskih pokazatelja rezultata poslovanja od 1988.-1993.g., o kretanju broja prodavaonica od 1978. do 1991.g., o kretanju prodajne površine trgovine na malo od 1970. do 1989.g., o prometu trgovine na malo od 1970. do 1989.g., o broju trgovinskih poduzeća 1991. i 1992.g., o organizaciji trgovine prema djelatnostima u Istočnoj Hrvatskoj, te o podacima poslužili su autorima da donesu zaključke o nekim karakteristikama oblikovanja trgovinskih poduzeća i radnji u nas i potrebi iznalaženja boljih poslovnih koncepcija i organizacijskih oblika u kojima bi se jasnije mogli polarizirati integrirani i neintegrirani maloprodajni oblici.

Prof. Dieter Pflaum: Uvođenje marketinga u poduzeća - Šanse i rizici

Uvođenje jednog odjela za istraživanje tržišta je temelj za uspješan marketing na tržištu kupaca. Tradicionalni marketing koncept je polazio od proizvoda, zatim su se koristili odgovarajući instrumenti za politiku prodaje da bi se prodalo s dobitkom uz primjereni volumen prodaje. Moderni marketing koncept polazi od ispitivanja želja, a nastavlja se istraživanjem tržišta uz primjenu odgovarajućih instrumenata marketing politike, a da bi se prodalo s dobitkom putem ustrajnog zadovoljenja želja potrošača.

Analiza situacije svoga poduzeća je kamen temeljac za taktičko i strategijsko marketing planiranje. Ona sadrži: područja filozofije i kulture poduzeća; tehnološke, ekonomske, fizičke i političko-pravne komponente, a zatim tržište dobavljača, kupaca, konkurenata i kooperanata, odnosno poslovne suradnje. Analiza omogućava četiri temeljne strategijske pozicije: prodavanje na tržištu, razvijanje tržišta, razvijanje proizvoda i diverzifikaciju.

U radu se dalje detaljno obrađuje: procjenjivanje ideja o proizvodu, politika prodaje i moderna organizacija prodaje; postavljanje politike komuniciranja s potrošačima; postavljanje politike cijena, postavljanje produkt menadžera i uvođenje u euromarketing. Izvozna strategija nalazi se u okviru aspekta vremena, kontrole i rizika.

Prof.dr. Rudi Kurz: Značenje ekološkog ograničenja za gospodarski razvitak

Nakon sloma sistema centraliziranog upravljanja privredom u Istočnoj Europi, gdje je tržišno poslovanje bilo bez konkurencije, nameću se potrebe za nove putove aktiviranje ljudi za sposobnost regeneracije prirode od pretjeranih zahtjeva. Temeljni princip ekoloških gospodarstava formuliran je da korištenje u masi mora biti ograničeno sposobnošću regeneracije. Tu je i problem neregenerativnih sirovina. Njih se ne smije brzo koristiti dok se razvojem ne iznađu za njih substituti. Tu je važna granica, način i tempo korištenja s obzirom na rast prihoda i troškova ulaganja u zaštitu okoliša. Konkretiziranje zahtjeva i potreba zaštite jest interdisciplinarna zadaća koja se temelji na privrednim, političkim pravnim i ekonomskim odlukama. Tu su i pitanja klimatskih zagađenja, zagađenja atmosfere, čovjekova života i cijele atmosfere.

Mnoge su mogućnosti u gospodarskoj politici za vođenje racionalne politike zaštite okoliša. Ekološka porezna reforma se temelji na pravu ulagača na povrat poreza na iznose uložene u zaštitu okoliša.

Ističe se i problem dopuštenosti zagađivanja definiranog u certifikatima pojedinih zemalja ili u EEZ, koje do sada nije bilo ujednačeno. Treći je problem fleksibilnosti zabrana i dopuštenosti u propisima o zaštiti okoliša. Potrebna je i reforma računovodstva u narodnom gospodarstvu, koja se sada temelji na stalnom rastu bruto socijalnog proizvoda, a jednog će dana biti ključno pitanja čistog zraka, pitke vode, plodnosti zemljišta itd.

Natjecateljska borba na svjetskom tržištu utječe na pojavu "ekodumpinga", pa se na pojedina tržišta prodaju proizvodi koji u većoj mjeri ne udovoljavaju standardima zaštite okoliša u vlastitoj zemlji. Nadalje, podešavanje konflikta između onoga što se mora učiniti u zaštiti okoliša i s tim u vezi troškova, prema realnim mogućnostima društva i pojedinaca da to podmiri, i sve to u sistemu konkurencije u svijetu i konflikata istok-zapad, je također jedan problem koji traži rješenje. Političke pretpostavke za provođenje ovih mjera realno postoje. To moraju biti promjene strukture demokratski obrazovanog željenog procesa koji dolazi.

Prof.dr. Ivan Mandić: Strategija obnove i razvoja Hrvatske i mogući pravci inozemnih ulaganja

U radu se iznose podaci o razaranjima. Izravne se štete procjenjuju na oko 21 milijardu USD ili oko 5.000 USD po stanovniku. Ratno stanje dovelo je do pada industrijske proizvodnje, pada prodaje roba na domaćem tržištu, smanjena je zaposlenost, a povećana nezaposlenost i došlo je do pada industrijske proizvodnje, pada prodaje roba na domaćem tržištu, smanjena je zaposlenost, a povećana nezaposlenost i došlo je do pada društvenog proizvoda za 50%. Samo zahvaljujući vitalnosti hrvatskog gospodarstva, njegovoj usmjerenosti prema zapadu i bržem uspostavljanju privrednih veza sa zapadom taj pad proizvodnje nije čak ni od pada proizvodnje u drugim zemljama tranzicije (Istočne Europe).

Unatoč ratnom stanju izvoz robe u 1992. godini se povećalo na 4.599 milijuna USD. Glavne zemlje uvoznice su razvijene zemlje, a među njima se ističe Njemačka na 1. mjestu, a zatim Italija. Znatan je izvoz i u Sloveniju. Tradicionalno najveći izvoz iz Hrvatske ostvaruje proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda, proizvodnja baznih kemijskih proizvoda, prehrambena proizvodnja i brodogradnja. Uvoz roba u Hrvatsku u 1992.g. iznosio je 4.463 milijuna USD, dok je 1990.g. bio 5.188 milijuna, a 1991.g. 3.828 milijuna USD. Najveći uvoz je iz Njemačke, Italije i Slovenije. Poremećaji u vanjskoj trgovini nastupili su i drugim zemljama Istočne Europe. Najveći apsolutni vanjskotrgovinski deficit zabilježen je u Rusiji, a zatim slijede Rumunjska, Češka, Slovačka i Hrvatska. Poljska, Mađarska, Bugarska i Slovenija su ostvarile u 1992. g. suficit u vanjskotrgovinskoj razmjeni. Hrvatska ima veliku šansu da na svome slobodnom području organizira znatno veću proizvodnju za izvoz, jer su mnogi strani partneri prekinuli suranju sa Srbijom i traže suradnju s hrvatskim proizvođačima.

Strategija obnove polazi od već započete obnove kuća, stanova, poduzeća, bolnica, škola, cesta i drugog. Nastoji se zasijati sve poljoprivredne površine i obnoviti stočarska proizvodnja. Poduzimaju se veliki naponi da se aktivira dohodovno i devizno aktivni turizam, tranzit, cjevovodni transport, cestovni i željeznički transport, pomorstvo i zračni promet. Privreda se otvara prema svjetskom tržištu roba i kapitala.

Mogući pravci ulaganja polaze od mogućnosti dobivanja kredita za obnovu putem Svjetske banke i drugih izvora. U radu se iznose uvjeti pod kojima mogu strane osobe ulagati kapital u Hrvatsku, a posebno sve pogodnosti.

Prof.dr. Branko Novak: Vlasnička pretvorba velikih poslovnih sistema u Republici Hrvatskoj

U uvodu autor napominje da su institucionalni okviri pretvorbe poduzeća u društvenom vlasništvu određeni zakonom iz 1991. godine, te u vezi s tim iznosi postupak vlasničke pretvorbe. Dalje, iznosi rezultate pretvorbe društvenih poduzeća i navodi da od oko 3.000 društvenih poduzeća do kraja mjeseca srpnja 1993. godine 1.930 poduzeća je dobilo suglasnost na pretvorbu, a u cijelosti ju je obavilo 1.621 poduzeće. Najveći broj poduzeća u kojima je izvršena pretvorba i privatizacija su u skupini malih i srednjih poduzeća. Velika poduzeća predstavljaju onu grupaciju u pretvorbi i privatizaciji kod kojih će proces zadnji započeti i najduže trajati, a radi ratnih razaranja i nepovoljnih međunarodnih okolnosti.

Ako se pretvorba velikih sistema bude obavila prema koncepcijama sadašnjeg zakona onda će najveći dio dionica ovih poduzeća pripasti fondovima, a najmanji bankama i pojedincima. Interes pojedinaca za dionice ovih poduzeća je mali. U vezi s tim iznose se zapažanja o sadašnjem stanju postupka pretvorbe u nekim poduzećima u Hrvatskoj, koja su se transformirala u društva organičenom odgovornosti, čiji je vlasnik jedan holding sa statusom d.o.o., ili drugi tip gdje su se poduzeća transformirala u d.o.o., a svojom odlukom bez naknade prenijela cijeli svoj kapital na holding. Treću grupu čine velika poduzeća s više tisuća zaposlenih koja su jedinstvena poduzeća i podliježu pretvorbi kao cjelina, kao npr. Podravka, Koprivnica.

Govoreći o mogućnosti pretvorbe IPK Osijek d.o.o. autor navodi da je interes za kupnju udjela ili dionica od strane djelatnika mali. Zato smatra da bi pretvorbom trebalo ostvariti sljedeće ciljeve:

1. pretvoriti značajne obveze društva u vlasništvu holdinga prema bankama u trajne uloge, te time izvršiti njihovu financijsku konsolidaciju;
2. izmijeniti strukturu vlasništva tako da se u sedamnaest društava IPK uključe radnici u otkup dionica ili udjela društva u kome rade, jer radnici to i očekuju;
3. da grupe menadžera otkupe veće pakete dionica društva koje vode, jer će tada interes ovih grupa biti doveden u sklad s interesima ostalih većih dioničara;
4. ostaviti prostor za dokapitalizaciju;
5. stvoriti prostor da IPK Osijek d.d. smanji upravljački teret i uplitanje u tekuće poslovanje i da se usmjeri više na upravljanje kapitalom i
6. konačni cilj je na dugi rok povećati efikasnost poslovanja i osigurati razvoj.

Objektivni razlozi za specifičan program pretvorbe IPK jest radi velikih ratnih razaranja, kao i radi slabih mogućnosti dotoka svježeg značajnijeg kapitala.

Prema ponuđenom programu pretvorbe IPK Osijek d.o.o. struktura vlasništva u IPK d.d. bila bi: fondovi, banke i sitni dioničari, a u društvima: IPK d.d., banke i sitni dioničari. Pojedina društva bi se trebala poslovno prestrukturirati, a u nekima od njih išlo bi se na stvaranje novih društava, prodaju dijelova imovine radi stvaranja novih društava i rješavanje viška zaposlenih. Osnivanje društava koja bi zapošljavala brojne invalide bilo bi također u funkciji restrukturiranja. IPK Osijek d.d. ove procese bi podsticao, kontrolirao i pratio raspoloživim kapitalom.

Prof.dr.dr. Wolfgang Berger: Transformacija samoupravnih velikih poduzeća kroz organizacijski razvitak

Organizacija kao disciplina izučavala se na hipotetičkim modelima. Modeli se mijenjaju i podešavaju prema razvojnim situacijama. Organizacija u agrarno doba počivala je na kolektivnom vođenju i podjeli rada u obitelji. Organizacija u industrijsko doba ima jednolinijsku strukturu. Ona je pri tome vodila birokraciju. Dolazi do specijalizacije zaposlenih i razbijanja kompetencije u dijelove kompetencija. Delegiranje i kontrola idu prema dolje, a informacije i pritužbe prema gore. Organizacija velikih poduzeća u informatičko doba počivala je na štabno linijskoj strukturi. Štabovi su specijalizirani po strukama ali bez moći. Kompetentnost odlučivanja i stručne kompetencije ležale su kod različitih osoba. Prema stanju u nekim kompanijama u Njemačkoj, predimenzionirani štabovi klonili su se kontrole i preinačili su politiku proizvodnje, te je usmjeravali ne prema samoj proizvodnji već prema onome što propisi sadrže. Birokratski sjaj je podupirao taj prioritet. Vodeći model strukture ugušio je sam sebe. Jedan izumrli dinosaurus može se proreći.

Organizacija rada u agrarno doba temeljila se na zemlji, u industrijsko doba na radu, a u informatičkom dobu na kapitalu. Organizacija rada u tzv. kaotičkom stanju temelji se na tehničko-organizacijskim mrežama vođenja organizacijom. U novom strukturuom modelu vertikalna podjela rada bit će zamijenjena horizontalnom. Suradnici se mijenjaju uvijek kada se postavljaju novi zadaci. Jedinice (čelije) u mrežnoj strukturi su nehijerarhijske grupe (timovi) s 5-8 suradnika. Oko 10 timova sačinjavaju jedan "profitni centar" putem ciljnih sporazuma. Koordinacijska funkcija nije iznad, već pored "profitnih centara". Tako se u nekim koncernima postiglo smanjiti broj suradnika u centrali od 2.000 na 200 i formirati 5.000 "profitnih centara" s prosječno 50 sudionika. U cijelom poduzeću uspostavljena su samo tri razine rukovođenja. Svaki organizacijski dio je jedna cjelina, koji mora postizati uspjeh. Kod toga je presudno za proces razvitka postavljanje početnih uvjeta poslovanja i organizacije.

Na kraju rada autor napominje da mrežna struktura stvarnosti poduzeća krije za nas još mnoge pustolovine.