



Menadžment

Studija slučaja 5: Decentralizacija u kompaniji "Fruktis"

Kompanija „Fruktis Srbija“ osnovana je 2008. godine u Valjevu kao mala porodična firma za proizvodnju prirodnih sokova i proizvoda od voća. Tokom narednih godina poslovanje kompanije se brzo širilo, pa je firma postala jedan od poznatijih domaćih proizvođača u svojoj oblasti. Do 2025. godine kompanija je zapošljavala više od 400 radnika i imala centralu u Beogradu, proizvodni pogon u Valjevu i distributivne centre u Novom Sadu, Nišu i Kragujevcu.

Od samog početka kompanija je poslovala po principu centralizovanog upravljanja. Gotovo sve važnije odluke donosile su se u centrali u Beogradu. Regionalni menadžeri imali su veoma ograničena ovlašćenja i za većinu poslovnih odluka morali su da traže saglasnost uprave. To se odnosilo na odobravanje popusta, pregovore sa većim kupcima, organizovanje promotivnih akcija, pa čak i na pojedine kadrovske odluke. Generalni direktor smatrao je da takav sistem omogućava bolju kontrolu poslovanja i smanjuje mogućnost grešaka ili zloupotreba.

Kako je kompanija rasla, problemi su postajali sve vidljiviji. Regionalni centri počeli su da se suočavaju sa situacijama u kojima nisu mogli dovoljno brzo da odgovore na zahteve tržišta. Posebno se izdvojio problem u distributivnom centru u Nišu, gde su lokalni trgovinski lanci često tražili posebne akcije i fleksibilnije uslove saradnje. Regionalni direktor smatrao je da dobro poznaje lokalno tržište i da bi kompanija mogla ostvariti značajno bolju prodaju kada bi regionalni centri imali više slobode u donošenju odluka. Međutim, zbog postojećih pravila, gotovo svaki zahtev morao je da bude prosleđen centrali u Beogradu.

Situacija je postala ozbiljna kada je veliki trgovinski lanac iz južne Srbije predložio zajedničku promotivnu akciju tokom letnje sezone. Regionalni direktor iz Niša procenio je da bi saradnja bila veoma korisna za kompaniju i da bi mogla značajno povećati prodaju u tom delu Srbije. Ipak, nije imao ovlašćenje da samostalno odobri traženi popust i posebne uslove saradnje. Zahtev je poslat upravi u Beograd, gde je nekoliko dana čekao razmatranje. Dok je odluka konačno stigla do regionalnog centra, konkurentska kompanija već je zaključila ugovor sa trgovinskim lancem.

Nakon tog događaja u kompaniji je organizovan sastanak uprave na kojem se otvorila rasprava o načinu upravljanja. Generalni direktor insistirao je da centralizacija mora ostati dominantan način organizacije poslovanja. Smatrao je da bi davanje većih ovlašćenja regionalnim centrima moglo dovesti do neujednačenog poslovanja, različitih cena u regionima i gubitka kontrole nad kompanijom. Po njegovom mišljenju, lokalni menadžeri nisu imali dovoljno iskustva da samostalno donose važnije poslovne odluke, posebno kada su u pitanju finansije i pregovori sa velikim kupcima. Sa druge strane, direktorka prodaje tvrdila je da kompanija postaje previše spora i birokratizovana. Navodila je da konkurenti mnogo brže reaguju na promene tržišta upravo zato što lokalni menadžeri imaju više slobode u radu. Po njenom mišljenju, regionalnim direktorima trebalo bi omogućiti da samostalno odobravaju manje popuste, organizuju lokalne promotivne akcije i donose deo odluka koje se odnose na svakodnevno poslovanje.

