

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJA
MULTINACIONALNIH PODJETIJ**

Ljubljana, junij 2002

DAVORIN DOBRAVC

KAZALO

1. UVOD.....	2
2. GLOBALIZACIJA.....	4
2.1. POJAV IN RAZVOJ GLOBALIZACIJE.....	4
2.2. PODJETJA IN GLOBALIZACIJA.....	5
3. MULTINACIONALNA PODJETJA IN NJIHOVE STRATEGIJE.....	7
3.1. RAZVOJ MULTINACIONALNEGA PODJETJA	7
3.2. STRATEGIJA MULTINACIONALNIH PODJETIJ	10
3.3. VSTOPANJE NA TUJE TRGE	12
4. ORGANIZACIJA MULTINACIONALNIH PODJETIJ	14
4.1. POJMOVANJE ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	14
4.2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA STRUKTURO MULTINACIONALNIH PODJETIJ	14
4.3. OBLIKA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE MULTINACIONALK	17
4.3.1. ODVISNOST ORGANIZACIJSKE STRUKTURE OD VRSTE MULTINACIONALNIH PODJETIJ	17
4.3.2. INTERNACIONALNA POSLOVNOENOTNA STRUKTURA	19
4.3.3. GLOBALNA GEOGRAFSKA STRUKTURA	21
4.3.4. GLOBALNA PRODUKTNNA STRUKTURA	23
4.3.5. MATRIČNA STRUKTURA	25
4.3.6. TRANSNACIONALNI MODEL.....	27
4.3.7. OSTALE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	28
4.4. SPREMEMBE RAZVIJANJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	29
4.4.1. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	29
4.4.2. INTEGRACIJA IN KOORDINACIJA	30
4.4.3. CENTRALIZACIJA IN DECENTRALIZACIJA	33
4.4.4. SAMOSTOJNOST IN KONTROLA	35
4.4.5 RAZVIJANJE MEDNARODNE ORGANIZACIJSKE KULTURE	36
5. PRIHODNOST MULTINACIONALNIH PODJETIJ	38
6. SKLEP	40
LITERATURA	42

1. UVOD

V današnjem času vedno bolj govorimo in poslušamo o multinacionalkah, globalizaciji in o njihovem vplivu. Dejstvo je, da multinacionalna podjetja vedno bolj vplivajo na svetovno gospodarstvo, na same države in tudi na življenje samih ljudi. V delu se ne bom ukvarjal z vplivi, ki jih imajo multinacionalna podjetja na okolje in ljudi, ampak bom poskušal razložiti, s kakšnimi problemi se srečujejo ta podjetja pri svoji rasti in internacionalizaciji poslovanja. Tega vprašanja se bom lotil predvsem z organizacijskega vidika. Proces ekonomske globalizacije vključuje rast multinacionalnih podjetij, krepitev in pospeševanje mednarodnih kapitalskih tokov, porast mednarodne trgovine. Te procese so omogočile inovacije v transportu, komunikaciji in informacijski tehnologiji. Nosilci globalizacije so prav multinacionalna podjetja. Pospešujejo trgovino, proizvodnjo, investicije ter imajo močan ekonomski, politični, socialni, okoljski ter kulturni vpliv. Organizacije večinoma rastejo, da bi nadaljevale svoj uspeh, kar pa prinese tudi nove probleme. Tako morajo večati število zaposlenih, da lahko obvladujejo povečane posle ter da lahko odgovarjajo na vedno večje zahteve vedno bolj kompleksnega okolja. V industrijski dobi je bila velikost zaradi ekonomije obsega, prednost. V nenehno spreminjajočem se okolju pa velikost ne pomeni samo prednosti, ampak tudi nevarnost, saj podjetje postaja neprožno in nesposobno hitrega prilagajanja okolju, stroški ravnanja kompleksnih razmerij v podjetju postajajo preveliki. Z rastjo podjetja se povečuje tudi delitev dela, koordinacija in kontrola le-tega. Na vse te težave pa podjetja nenehoma iščejo nove rešitve, kar pa zna biti dolgotrajen in nikoli zaključen proces.

V diplomskem delu bom sistematično razčlenil vzroke za določene pojave v podjetju, povezane z globalizacijo. Za uspešno delovanje potrebuje podjetje primerno organizacijsko strukturo o. Čeprav ravnatelji priznavajo, da je primerno ujemanje organizacijske strukture, organizacijskih ciljev in okolja, v katerem organizacija deluje nujno za konkurenčni uspeh podjetja, dosedaj še niso iznašli formule, ki bi nedvoumno določala primerno organizacijsko strukturo. Namen diplomskega dela je prav razpravljanje o tej strukturi in hkrati tudi prispevati k doseganju konkurenčne uspešnosti, za kar podjetje potrebuje primerno organizacijsko strukturo. Struktura, ki je uspešna v enem okolju, v drugem ni. Ker pa se cilji podjetja in okolje, v katerem podjetje deluje, spreminjajo, morajo ravnatelji neprestano prilagajati tudi organizacijo, kar zna dostikrat povzročati probleme.

Cilj tega dela je opredeliti multinacionalna podjetja, razvoj samega podjetja ter osnove odločilne za konkretno organizacijsko obliko. Zakaj se domače podjetje sploh odloči za izvoz ter v nadaljevanju za razvoj v multinacionalno podjetje? Cilj naloge je oblikovanje primerne organizacijske strukture za različna multinacionalna podjetja, ki se razlikujejo po svojih ciljih, okoljih, v katerih delujejo, strategijah, velikosti in drugih spremenljivkah, ki vplivajo na odločitve o primerni organizacijski strukturi. Znano je namreč, da je prav

primerna organizacijska struktura ne samo multinacionalnega podjetja eden glavnih in tudi eden najtežje izvedljivih dejavnikov na poti k doseganju uspešnosti.

V **prvem delu** bom pojasnil sodobne trende v gospodarstvu, torej globalizacijo in vlogo podjetij pri tem. Prikazana bo kratka zgodovina globalizacije in vplivi samega procesa ter razlogi, ki so privedli do **procesa globalizacije**, saj se z njenimi učinki vsakodnevno srečujemo prav vsi. Prikazana je tudi vloga multinacionalnih podjetij v tem procesu, kajti prav multinacionalna podjetja so pravo gonilo in nosilci globalizacije.

V **drugem delu** se bom osredotočil na sama **multinacionalna podjetja**, na njihov nastanek in razvoj. Opredelil bom razvoj podjetja, torej začetek prenašanja poslovnih procesov preko meja, za katerega lahko rečemo, da se začne z enostavnim izvozom ter konča pri podjetju, ki ima poslovne procese razprostrte po celem svetu. Pri sami širitvi lahko podjetje uporablja različne načine, kar je za nadaljevanje zelo pomembno, saj je prav strategija podjetja eden izmed najpomembnejših dejavnikov pri oblikovanju primerne organizacijske strukture.

V **tretjem delu** bom prešel k samemu namenu diplomskega dela, torej opredeljevanju konkretne **organizacijske strukture** za različna podjetja. Poznamo več dejavnikov, ki jih poleg same strategije smatramo kot najpomembnejše in ki vplivajo na izbiro primerne organizacijske strukture multinacionalnega podjetja. Izbira primerne strukture je namreč ena najpomembnejših odločitev, ki jih sprejme podjetje, saj je od nje odvisen velik del uspeha samega podjetja. Seveda pa univerzalne strukture ni, zato morajo biti ravnatelji pri izbiri pozorni na mnogo dejavnikov, od katerih je odvisna najbolj primerna oblika strukture. Ne smemo pa pozabiti, da podjetje pri svojem razvoju prehaja med različnimi strukturami, saj se z razvojem spreminjajo tudi dejavniki, ki vplivajo na izbiro.

V zadnjem, **četrtem delu**, pa bom poskušal pojasniti razvoj, torej **organizacijske strukture, ki se pojavljajo** in vedno bolj uveljavljajo. Spoznali bomo, da se mora podjetje neprenehoma prilagajati, če hoče doseči konkurenčne prednosti ali pa celo samo preživeti v današnjem globalnem svetu. Skladno s tem tako podjetja po celem svetu iščejo različne oblike organizacij ter razmerij v organizaciji, da bi ostala korak pred drugimi.

V diplomskem delu bom poskušal korak za korakom prehajati preko splošne globalizacije do podrobnejših pojavov v samih podjetjih, saj moramo za razumevanje teh pojavov in sprememb v podjetjih iskati vzroke prav v globalnosti današnjega časa v katerem živimo.

2. GLOBALIZACIJA

2.1. POJAV IN RAZVOJ GLOBALIZACIJE

Čeprav je pojem globalizacije dokaj novega datuma, se globalno gospodarstvo ni pojavilo šele v sedanjem času. Globalizacija je postala sinonim za liberalizacijo, za večjo odprtost gospodarstev. Že petdeset let pred prvo svetovno vojno so potekali veliki mednarodni pretoki blaga, kapitala in ljudi (Measuring globalization, 1997, str.103). Tako so že od leta 1860 dalje nizke carine in tehnološki napredek v transportu in komunikacijah kot posledica razvoja železnice in parnikov pospeševali izvoz in pomen mednarodne menjave. Razvoj ustreznih institucij (zlati standard, konvertibilne valute) je pospeševal velike prenose kapitala, ki so dopolnjevala trgovinske tokove. Tako je širjenje svobodne trgovine in kapitala omogočalo rast v celotnem svetovnem gospodarstvu. To obdobje se je zaključilo z začetkom prve svetovne vojne, po kateri je nastopilo obdobje visoke zaščite pretoka blaga in omejitve pretoka kapitala. Ta nadzor se je ohranil tudi po drugi svetovni vojni. V tem času je bil opazen močan padec svetovne menjave. Medtem pa so se države z visoko gospodarsko močjo sporazumele, da je za ozdravitev gospodarstva potrebno zmanjšanje blagovnih ovir.

Tako lahko govorimo o splošnem sporazumu o carinah in trgovini (GATT - General Agreement on Tariffs and Trade), ki je bil sklenjen leta 1947. GATT je 1. januarja 1995 prerasel v novo organizacijo, vsebinsko širših pristojnosti, z imenom Svetovna trgovinska organizacija (WTO - World Trade Organization). Na začetku leta 1970 so bile odpravljene tudi omejitve pretoka kapitala in vzpostavljeno prosto oblikovanje tečajev posameznih valut. ZDA in Nemčija sta bili prvi državi, ki sta odpravili nadzor nad pritokom in odtokom kapitala. Leta 1979 jim je sledila Anglija in nato leta 1980 še Japonska. Francija in Italija pa vse do leta 1990 nista opustili zadnjih prepovedi mednarodnih investicij. Lahko govorimo o novem valu globalizacije. Vidimo, da je trend globalizacije zelo jasen. Vendar velja, da medtem ko sta proizvodni in trg kapitala trg postala bolj povezana, tega ne moremo trditi za trg dela.

Na razvoj globalizacije in liberalizacije so tako predvsem vplivala pogajanja v okviru GATT, s katerimi so skoraj vse države zmanjšale ovire za mednarodno trgovino ter razvoj tehnologije. Zmanjšujejo se stroški komunikacij, stroški transporta, razdalje v svetu, kar bo še naprej spodbujalo globalizacijo. Vendar pa so opazni tudi drugi trendi. Nastopijo težave zaradi velikih in celo rastočih razvojnih razlik med državami v svetu, težave vse bolj pogoste in obenem vse bolj globalne gospodarske nestabilnosti ter rastoča nevarnost zapiranja povezanih držav v integracijske skupine.

Tako velja v novejšem času omeniti spremembe, ki so močno vplivale na svetovno gospodarstvo (Svetličič, 1996, str. 27):

- padec berlinskega zidu, skupaj z razpadom Sovjetske zveze in tudi Jugoslavije,
- združitev obeh Nemčij,
- ekonomsko in politično odpiranje bivših socialističnih držav,
- zmanjševanje stabilnosti cen deviz in nekaterih ključnih surovin (nafta),
- tehnološki razvoj in razvoj informacijske združbe,
- vse bolj se poudarja skrb za zaščito okolja,
- azijska finančna kriza in kriza ruskih dolgov.

Grozeča nestabilnost na svetovnih trgih in tudi politična nestabilnost pa lahko povzročita rast števila in krepitev ekonomskih integracijskih povezav med državami. Tako se lahko zaradi pričakovane nestabilnosti in rastočih razlik v svetovni gospodarski razvitosti zgodi, da bodo integracijske skupine težile k zapiranju pred negativnimi učinki globalnega okolja (Kumar, 1999, str. 250).

Edino zagotovo je v pogojih tektonskih tehnoloških sprememb popolna negotovost. Nepredvidljivosti in viharosti sprememb ni videti tako hitrega konca. Zato bomo v prihodnjih letih soočeni z mnogimi nepredvidljivimi spremembami.

2.2. PODJETJA IN GLOBALIZACIJA

Svetovni trgi, ki so bili nekdanj ločeni, se vedno bolj združujejo v en sam trg. Globalizacija je postala beseda tega desetletja. Mednarodna trgovina se je zelo povečala, mnogo bolj kot produkcija. Tuja neposredna vlaganja so kot osnova mednarodne proizvodnje postala gonilo mednarodne trgovine, ki je večja od svetovnega izvoza. Posamezna nacionalna gospodarstva postajajo vedno bolj odvisna od mednarodnega okolja, ki ga v veliki meri določajo transnacionalna podjetja. Za moderne države lahko rečemo, da danes ne morejo več živeti niti z multinacionalnimi podjetji, niti brez njih. Multinacionalna podjetja predstavljajo danes najbolj razširjenega nosilca neposrednih investicij, gibal gospodarskega razvoja, ki ga skuša vsaka država vzpodbuditi.

Podjetja dandanes mislijo globalno ali pa počasi zaostanejo za drugimi. Razlika med domačo in tujo organizacijo je vedno bolj zabrisana in svet se pospešeno spreminja v en sam velik globalni trg. Globalna trgovina se je v zadnjih treh desetletjih potrojila. Globalno okolje predstavlja za podjetja ogromen trg, kjer pa se skrivajo tudi mnoge nevarnosti. Internacionalizacija podjetja lahko vodi do velikih dobičkov, učinkovitosti, večje prilagodljivosti podjetja itd. Vedno več multinacionalnih podjetij raste s širitvijo v nove

države. Dramatične spremembe v politični strukturi sveta v zadnjih letih pomenijo, da se multinacionalke soočajo z novimi oblikami vlad, z rastočimi ekonomijami ter novimi oblikami vladnih omejitev. Tako morajo multinacionalna podjetja takrat, ko centralno podjetje ne razume lokalnih pogojev, najti nove načine za določevanje ravnateljev v tujih podružnicah. V globaliziranem svetovnem gospodarstvu ima namreč več možnosti tisti, ki je najboljši, saj v vse hujši borbi vsi iščejo najcenejše dobavitelje blaga ali storitev oz. končnih izdelkov. Sodobna infrastruktura in tehnologija omogočata skoraj popoln dostop do informacij. Globalizacija za podjetja pomeni povečanje konkurence, zmanjšanje stabilnosti okolja, zmanjšanje zaščite s strani držav, zraven pa tudi večje priložnosti zaradi večjega trga, zmanjšanja carin, protekcionalizma ostalih konkurenčnih podjetij itd. Uvajanje novih tehnologij, pojav novih spretnosti, zmanjšanje stroškov poslovanja na daljavo, nižji transportni stroški, izboljšanje računovodskih tehnik in spremembe v povpraševanju, ki terjajo vedno bolj diferencirane in potrošniku prijazne proizvode, so le nekateri izmed dejavnikov, ki pospešujejo nove oblike podjetij (Svetličič, 1996, str. 91). Mednarodne karte so tako zamenjala multinacionalna podjetja. Uspešno podjetje pa je lahko le tisto, ki zna izkoriščati vse te dejavnike.

Tako so prav multinacionalna podjetja najbolj dejaven nosilec procesov globalizacije. Ta so povzročila, da je vse manjši del mednarodne trgovine dejansko svoboden in vse večji del upravljan znotraj samih podjetij (znotraj podjetniška menjava). Bistveno se spreminja odnos med državo in poslovnim svetom. Zlasti velika podjetja postajajo partnerji državi, prevzemajo nekatere njene vloge. Globalizacija tako krepi vlogo podjetij.

3. MULTINACIONALNA PODJETJA IN NJIHOVE STRATEGIJE

3.1. RAZVOJ MULTINACIONALNEGA PODJETJA

Multinacionalna korporacija je dobro razvito podjetje, ki ima v lasti in nadzira dejavnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost, v dveh ali več državah ter ravnatelj, ki gledajo globalno na priložnosti podjetja (Hunger, Wheelen, 1996, str. 309). Tej opredelitvi je treba dodati, da mora biti takšna dejavnost podjetja zadosti obsežna. Če to ni, lahko govorimo le o mednarodnem podjetju (Bartlett, Ghoshal, 1992, str. 2).

Ni podjetja, ki bi čez noč postalo multinacionalka. Večina podjetij gre skozi določene faze razvoja. Seveda te faze niso enake za vsa. Tako lahko podjetje preskoči kakšno fazo. Razvoj podjetja ja tako odvisen od domačega in tujega okolja in od položaja podjetja na trgu. Opazno je, da podjetja iz majhnih držav hitreje internacionalizirajo svoje dejavnosti.

Vendar lahko vseeno za večino podjetij rečemo, da se razvijejo preko štirih faz. V prvi, **domači fazi**, podjetje služi samo domačemu trgu. Podjetje se zaveda omejenih prodajnih možnosti na domačem trgu. Organizacijska struktura podjetja je večinoma poslovnofunkcijska ali poslovenotna. Možne začetke izvoza kontrolira izvozni oddelek, drugače pa se z izvozom in problemi večinoma ukvarjajo zunanji sodelavci.

V drugi, **internacionalni fazi**, začne podjetje resno gledati na svoje izvozne možnosti. Na različne države začne gledati kot na posamezna tržišča, ki imajo svoje značilnosti. Skrbijo za konkurenčno pozicijo svojega podjetja v primerjavi z ostalimi podjetji v dejavnosti. Izvozni oddelek zamenja posebna poslovna enota.

V tretji, **multinacionalni fazi**, si je podjetje že pridobilo mednarodne izkušnje in že ima ustanovljene proizvodne, tržne ali razvojnoraziskovalne obrate v različnih državah. Prihodki od mednarodne prodaje so vedno pomembnejši in podjetje ima poslovne enote razkropljene po celem svetu, vključno z dobavitelji, proizvajalci in distributerji.

Zadnja faza je **globalna faza**, kar pomeni da podjetje preseže okvire ene same države. Resnično globalna podjetja nimajo več domače države, in tudi kličejo jih brezdržavne organizacije. Globalna podjetja poslujejo resnično globalno, ves svet je njihov trg. Organizacijska struktura v tej fazi zna biti zelo kompleksna in se pogosto razvije v matrični ali transnacionalni model. Opisan razvoj podjetja prikazuje naslednja preglednica.

Preglednica 1: Faze razvoja globalnih podjetij

	<i>I. DOMAČA</i>	<i>II. INTERNACIONALNA</i>	<i>III. MULTINACIONALNA</i>	<i>IV. GLOBALNA</i>
<i>STRATEŠKA ORIENTACIJA</i>	Domača orientiranost	Izvozna orientiranost	Multinacionalna	Globalna
<i>FAZA RAZVOJA</i>	Začetki razvoja izvoza	Konkurenčno pozicioniranje	Eksplozija	Globalna
<i>STRUKTURA</i>	Funkcijska, poslovnootna plus izvozni oddelek	Poslovnootna plus internacionalna poslovna enota	Svetovna geografska ali produktna	Matrična, transnacionalna
<i>TRŽNI POTENCIAL</i>	Povprečen, večinoma domač	Velik	Zelo velik, multinacionalen	Cel svet

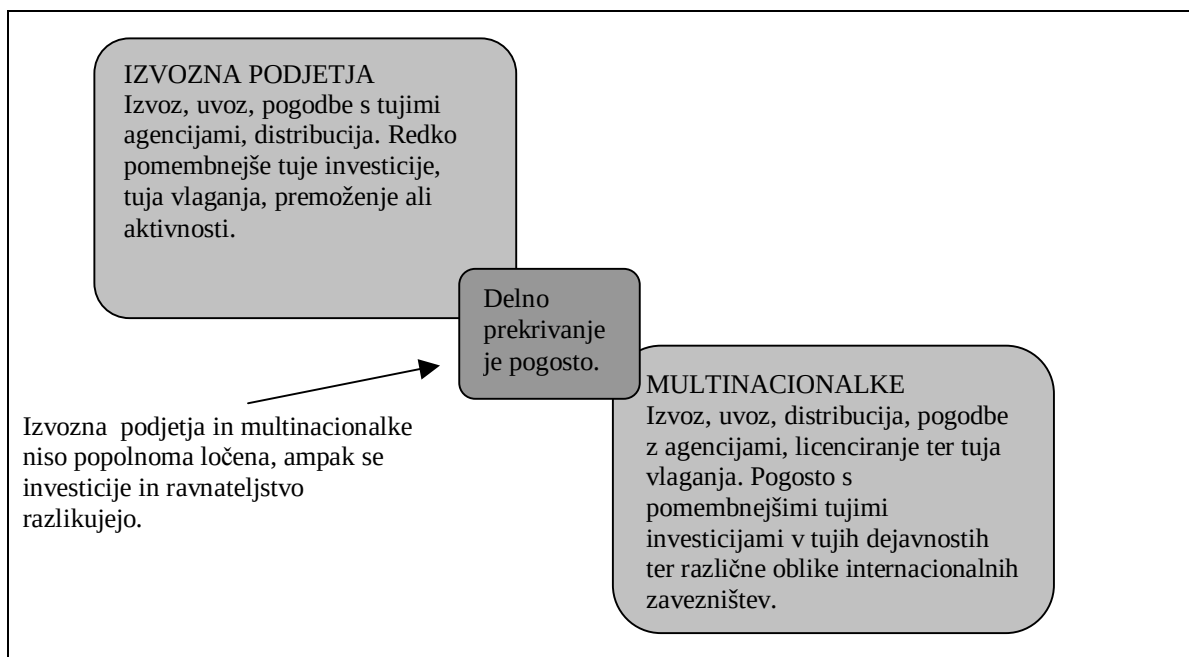
Vir: Daft, 2001, str. 490.

Spoznali smo razvoj mednarodnega podjetja. Ostaja pa vprašanje, kdaj podjetje z izvozno dejavnostjo dejansko postane multinacionalno podjetje. Kot lahko vidimo v naslednji preglednici, je ta meja dostikrat zabrisana. Za razliko od multinacionalk se ostala podjetja redko lotijo tujih investicij ali pa v najboljšem primeru sodelujejo v tujih investicijah, izogibajo pa se komplikacij, povezanih s tujim lastništvom. Velika izvozna podjetja lahko sklepajo pogodbene zveze, vendar ravnateljstvo ter zakonsko lastništvo ostajata popolnoma ločena tako za domače podjetje kot za katero koli tuje povezano podjetje. Navadno podjetje ne pošilja svojega ravnateljskega kadra na tuje. Ko pa podjetje ustanovi sistem ravnalnega kadra za tuje investicije, postane multinacionalno podjetje (Holt, 1998, str. 20).

Tako lahko opredelimo multinacionalno podjetje kot podjetje s pomembnimi tujimi neposrednimi investicijami v najmanj eni tuji državi ter z dejanskimi ravnateljskimi odgovornostmi za aktivnostmi, ki jih podjetje izvaja preko meja (Holt, 1998, str. 21).

To ne pomeni, da multinacionalno podjetje vedno prodaja na tujih trgih. Nekatere multinacionalke uvažajo surovine iz svojih tujih podružnic, večje multinacionalke pa seveda proizvajajo v tujih državah ter prodajajo doma ali v tujini. Pri vseh teh različicah pa imajo podjetja vedno ravnateljsko odgovornost za svoja tuja vlaganja in aktivnosti.

Preglednica 2: Izvozna podjetja naproti Multinacionalkam



Vir: Holt, 1998, str. 21.

Podjetja imajo glavno vlogo oz. so glavna sila, ki vodi ter pospešuje globalizacijo, kajti logika podjetij je tekma za dobičkom, zato je premik podjetij in kapitala preko meja v iskanju dobičkov naravna ali normalna stopnja rasti ter širjenja podjetja. Rast podjetja in iskanje novih trgov vsekakor ni edini razlog za neposredne tuje investicije. Podjetje lahko ustanovi v tujini podružnice z razlogom, da enostavno pridobi dostop do surovin, ki enostavno niso dostopna na domačem trgu. To so večinoma nafta in rudnine. Večinoma pa so podjetja investirala v tujino zato, da znižajo stroške proizvodnje. To je tipično za lociranje proizvodnje v deželah, kjer imajo nizke plače.

Vendar pa to danes niso več edini in najpomembnejši razlogi. Sodobne oblike internacionalizacije s pomočjo vzpostavljanja omrežij, strateških povezav namreč omogočajo internacionalizacijo brez rasti. Glavni razlogi danes so predvsem:

- biti bližje porabniku,
- dvigniti učinkovitost,
- imeti boljši dostop do tehnologije in znanja ter,
- braniti se pred konkurenco (strateški razlogi).

3.2. STRATEGIJA MULTINACIONALNIH PODJETIJ

Strategija je dolgoročna pot do cilja, ki smo si ga zastavili. Praviloma so strategije rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju, vendar pa mora podjetje pri razvijanju strategije upoštevati vrsto dejavnikov zunanjega in notranjega okolja (Pučko, 1996, str. 173-174). Odločitev o strategiji, s pomočjo katerih bo podjetje dosegalo svoje cilje na trgu, je ključno tudi za izbiro primerne organizacijske strukture, ki naj bi jo podjetje imelo. Strategije so povezane z vrsto mednarodnih podjetij. Tako je pomembno da vsaj omenimo štiri ključne strategije, ki jih podjetja uporabljajo na mednarodnem trgu. Ločimo multidomačo (multidomestic) strategijo, internacionalno, globalno in transnacionalno strategijo (Jones, 2000, str. 242-245).

Cilj **multidomače (multidomestic)** strategije je, da odgovori na potrebe potrošnikov na tujih trgih ter prilagodi svoje izdelke. Podjetje tako prilagodi svoje izdelke, da odgovarjajo zahtevam potrošnikov v tisti državi, kjer deluje poslovna enota. Pri tej strategiji se proizvodnja, razvoj in raziskave ter trženje nahajajo v tujini. Ta strategija lahko privede v ustanovitvi serije uspešnih poslovnih enot v tujini in vsaka od njih lahko prevladuje na ustreznem tujem trgu. Podjetje obravnava več nacionalnih trgov kot svoje domače trge. S tem pridobi podjetje dostop do virov, ki se nahajajo v posamezni državi. Tuje poslovne enote tako s kombiniranjem znanj in virov v tuji in domači državi pridobijo na konkurenčni prednosti pred lokalnimi tekmeci. Vendar pri tej strategiji centralno podjetje ne pridobi drugega kot finančna sredstva od poslovnih enot, lociranih v tujini. Zaradi samostojnosti posameznih poslovnih enot dostikrat prihaja do razhajanj med njimi in centralnim podjetjem. Ta pristop tudi ekonomizira birokratske stroške. Največja pomanjkljivost pa je v tem, da organizacija izgubi možnosti potencialne pridobitve novega znanja, surovin od različnih poslovnih enot in tako na ta način izloči priložnosti za globalno učenje.

Če organizacija sledi **internacionalni** strategiji, pomeni, da ponuja potrošnikom v vseh državah standardiziran proizvod. Tuje poslovne enote lahko le rahlo prilagodijo izdelke lokalnim okusom. Tako tuje poslovne enote le proizvajajo in tržijo proizvode ter pri tem uporabljajo pristope, ki jih je razvila centrala, medtem ko sta razvoj in trženje centralizirana v matičnem podjetju. Vendar so pri tej strategiji birokratski stroški višji, organizacija ne izkorišča tujih potencialov in možnosti, omejena je lahko lokalna dovzetnost za določen izdelek, produkcijski stroški pa se lahko zvišajo.

Pri **globalni** strategiji podjetje stremi k zniževanju proizvodnih stroškov, tako da lahko podjetje ponuja potrošnikom izdelke po nižji ceni, kot pa jih ponujajo domača podjetja v posamezni državi. Standardizirani izdelki se tako proizvajajo na določenih stroškovno najugodnejših lokacijah in nato distribuirajo na različna tržišča. Za razliko od internacionalne strategije podjetje ne prenese proizvodnje, distribucije in drugih dejavnosti v

vsako tujo državo, v kateri podjetje posluje. Pri tej strategiji podjetje ustanovi globalno mrežo za zmanjšanje stroškov procesa ustvarjanja vrednosti. Različne funkcije podjetja se tako nahajajo na različnih, stroškovno najugodnejših lokacijah po svetu. Podjetja s to strategijo so visoko centralizirana, kar zvišuje birokratske stroške in stroške koordinacije. Podjetje pa se tudi zaradi stroškovne prednosti odpove prednostim, ki jih prinaša diferenciacija proizvodov.

Mnogi predlagajo, da naj podjetja uveljavljajo **transnacionalno** strategijo, kadar podjetje sočasno doseže prednosti globalne in multidomače (multidomestic) strategije. Podružnice so tu samostojne enote, so del celote in obenem samostojne. Različne funkcije, razvoj, finance so v različnih državah. Za usklajevanje je potrebna skupna kultura in način razmišljanja. Cilj transnacionalne strategije je razviti sistem koordinacije med poslovnimi enotami po svetu. Od vsake poslovne enote se pričakuje, da razvija in gradi na znanjih in virih, ki jih prejema od druge poslovne enote v mreži ter da na koncu izboljšane proizvode pošlje naprej drugi poslovni enoti. Na ta način lahko podjetje kombinira nizke stroške, visoko kvaliteto in nestandardizirane proizvode primerne za različne regije.

Trije najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na izbiro strategije, ki jo bo podjetje uporabilo, so **pritiski za globalno integracijo**, **pritiski za lokalno odzivnostjo** in **birokratski stroški** (Jones, 2000, str. 277-279).

V obdobju globalnega učenja in širjenja organizacijske mreže se za podjetje odpirajo priložnosti prenašanja znanj in izkušenj preko meja, kar poveča možnost podjetja da ustvarja višjo vrednost. Dodana vrednost, ki jo lahko ustvari globalno širjenje podjetja ustvarja pritisk na podjetje, da integrira svoje aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost, ter uporablja svoje izkušnje in vire učinkoviteje, kajti le tako lahko zniža stroške in poveča kvaliteto - ustvari stroškovno prednost. Podjetja se zavedajo, da četudi se ne odločijo za globalno širjenje, se bo za to odločila konkurenca, kar jih lahko stane konkurenčnih prednosti. Ta **pritisk za globalnim integriranjem** je prvo, kar morajo podjetja razmisliti v izbiri strategije ravnanja mednarodnega okolja. Ne smemo pa pozabiti, kar je tudi razlog podrobnejšega opisovanja strategij, da se skladno s strategijo podjetja odločijo tudi za primerno organizacijsko strukturo, kajti če hoče podjetje uspeti, morata ta dva dejavnika postati usklajena.

Države se zelo razlikujejo druga od druge. To opazijo tudi podjetja v trenutku, ko se odločijo za globalno širjenje. Zato se razlikujejo tudi odnosi, ki jih mora podjetje razviti z tujimi dobavitelji in delovno silo. Tudi potrošniki lahko od proizvoda zahtevajo različne kvalitete, zato mora podjetje prilagoditi proizvod in razviti razlikovalne značilnosti za potrebe potrošnikov, ki se po državah razlikujejo. Večje kot so razlike med državami, večji so **pritiski za lokalno odzivnostjo**. Kot odgovor na te pritiske podjetje prilagodi izdelke, procese in storitve na način, da ugaajo okoliščinam v državah, v katerih delujejo, z namenom ustvarjanja razlikovalne konkurenčne prednosti.

Večji kot so pritiski za globalno integracijo in lokalno odzivnostjo, večji so **birokratski stroški**, povezani z ravnanjem delovanja v tujini. Koordiniranje prenosov sredstev preko meja vzame ravnateljem dosti časa in dela ter je zelo drago. Prilagajanje proizvodov tujim državam zahteva koordinacijo aktivnosti ustvarjanja vrednosti, kar je spet drago. Na birokratske stroške pa vpliva tudi strategija širjenja na tuje trge, ki jo izbere podjetje.

Vsako podjetje, ki želi vstopiti na mednarodno prizorišče, mora proučiti svoje prednosti in slabosti (Hunger, Wheelen, 1995, str. 317). Možnosti podjetja za uspeh se povečajo, če ima ali pa lahko razvije različne sposobnosti. Inovativni pristop, nov produkt ali pa nov proces lahko privede podjetje do kratkotrajnega monopolnega položaja in tehnološkega vodstva. Z močno blagovno znamko, kar pomeni, da ima proizvod določeno privlačnost, lahko podjetje z višjimi maržami pokrije začetne vstopne stroške. Seveda vpliva na sam vstop na mednarodno prizorišče tudi velikost podjetja, saj imajo velika podjetja stroškovno in finančno prednost za premostitev določenih težav. K uspešnemu vstopu vpliva tudi zmožnost dobrega opazovanja ter uspešnega in učinkovitega iskanja mednarodnih priložnosti. Pomemben pa je tudi izrazit proizvod, saj je na mednarodnem tržišču zelo konkurenčno okolje in pa izrazit mednarodni ravnatelj, ki razume mednarodne situacije in ki je zmožen razviti jedro lokalnih ravnateljev z zmožnostmi za dobro sodelovanje s centralo. To lahko privede do izgradnje močnega in obstojnega mednarodnega podjetja.

3.3. VSTOPANJE NA TUJE TRGE

Odvisno od situacije, poslanstva in ciljev lahko multinacionalno podjetje uporabi različne načine za vstop na tuje trga ali ustanovitev tujih podružnic (Hunger, Wheelen, 1995, str. 318–321). Običajen **izvoz**, prevoz produktov proizvedenih v državi podjetja na tuje trge je enostaven način, pri katerem podjetje zmanjša tveganje poslovanja. Podjetje lahko obdrži v svojih rokah vse kritične poslovne funkcije ali pa nekatere preda izvoznemu podjetju. Način je primeren predvsem za manjša podjetja.

Drugi način je **licenciranje**, kjer podjetje z licenčno pogodbo podeli drugemu podjetju v državi gostiteljici pravice za proizvodnjo in/ali prodajo proizvoda. Lastnik licence plačuje kompenzacijo izdajatelju licence v zameno za tehnološko znanje. Ta način je zelo primeren, če je blagovna znamka poznana, vendar podjetje nima dovolj sredstev za neposreden vstop na tuje tržišče. Vendar lahko lastnik licence postane neposreden konkurent izdajatelju licence, zato naj bi podjetja obdržala svoje izrazito značilne dejavnosti.

Podjetja ustvarjajo tudi **strateške povezave** zato, da združijo sredstva ter znanje za razvijanje novih proizvodov ali tehnologij. Povezave tudi dovoljujejo podjetjem, da vstopijo

na trge, kjer je to drugače tujim podjetjem onemogočeno. Podjetje lahko vstopi na tuj trg z manjšim vložkom kapitala ter tako tudi z manjšim tveganjem. Povezava je lahko med multinacionalnim podjetjem ter domačim podjetjem na tujem trgu ali pa z vladno agencijo v tej tuji državi. Slabosti teh povezav so predvsem izguba kontrole, nižji dobički, možnost konfliktov med partnerji ter možen prenos tehnološke prednosti k lokalnemu partnerju. Te povezave se večinoma smatrajo za kratkoročne.

Relativno hiter način za podjetje, da vstopi na tuje tržišče, je **prevzem** podjetja, ki že deluje na tem trgu. Sinergične prednosti so večje, če multinacionalno podjetje prevzame podjetje, ki ima močno komplementarno produktno linijo ter dobro razvito distribucijsko mrežo. Seveda pa pri tem obstajajo tudi omejitve. Tako poznamo razne vladne omejitve o višini lastništva tujih podjetij in pa pomanjkljivost informacij o potencialnih kandidatih.

V primeru, da podjetje ne želi pridobiti že obstoječih zgradb podjetja, se lahko odloči za opcijo izgradnje stavbe ali proizvodnega objekta iz nič, kar imenujemo **razvoj zelenega polja**. Ta pristop je veliko dražji in kompleksnejši kot prevzem, po drugi strani pa dovoljuje podjetju svobodo pri dizajniranju stavb, izbiranju dobaviteljev ter najemu delovne sile.

Podjetje se lahko odloči tudi za **delitev proizvodnje**, kar za podjetje pomeni kombinacijo večjih delovnih izkušenosti ter tehnologije s cenovno nižjo delovno silo v državah v razvoju.

Večja multinacionalna podjetja imajo na razpolago večje število ravnateljskega talenta, kar jim daje možnost sklepanja **ravnateljskih pogodb**. Te pogodbe pomenijo, da multinacionalna podjetja za določeno ceno pomagajo tujemu podjetju s svojim ravnateljskim kadrom, seveda za določen čas. Te pogodbe so primerne, ko multinacionalno podjetje ustanovi podružnico v tuji državi, kjer nimajo dovolj specifičnega znanja za ravnanje, ter jih tako skozi določen čas izobrazijo. Te pogodbe so tudi značilne, ko država gostiteljica razlasti del multinacionalnega podjetja v njeni državi.

4. ORGANIZACIJA MULTINACIONALNIH PODJETIJ

4.1. POJMOVANJE ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Podjetje mora v trenutku, ko se odloči za prve neposredne tuje investicije, integrirati te aktivnosti v ravnanjsko strukturo podjetja. Podjetja so se odločila za različne načine, rezultat pa je prav toliko različnih struktur, ki so se razvila v večjih mednarodnih podjetjih. Oblika je odvisna od strukture trga, dejavnosti podjetja, velikosti podjetja in drugih. Sama oblika pa tudi vpliva na obnašanje podjetja na določenem trgu, zato samo poznavanje oblike strukture podjetja pomaga razložiti njegovo obnašanje kot ekonomskega subjekta.

Konkretna organizacijska struktura pomeni v podjetju tako določeno prednost ali pa tudi pomankljivost. Organizacija, struktura in procesi se prilagajajo situacijskim spremenljivkam. Glavne situacijske spremenljivke, ki vplivajo na organizacijo, so predvsem tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji podjetja in sami zaposleni. Tako je od situacijskih spremenljivk odvisno, katera bo najustreznejša organizacijska struktura podjetja. Tako ni bistveno, kakšna je organizacija, ampak da so posamezne organizacijske spremenljivke med seboj v harmoniji. Druga zahteva pa je, da morajo biti organizacijske spremenljivke usklajene s situacijskimi spremenljivkami. Prav po organizacijskih spremenljivkah se organizacije razlikujejo med seboj. Te namreč predstavljajo značilnosti oz. lastnosti organizacije. Nekatere najpogostejše omenjene značilnosti oz. lastnosti organizacije so naslednje: formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, centralizacija, kompleksnost, profesionalizacija ter kadrovska konfiguracija (Rozman, 2000, str. 25-27, 86).

Odločitev o primerni organizacijski strukturi ima tako velik vpliv na poslovanje podjetja in na to, kako bo podjetje izkoristilo priložnosti, ki se ponujajo v mednarodnem okolju.

4.2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA STRUKTURO MULTINACIONALNIH PODJETIJ

Načeloma podjetje postavi organizacijo v odvisnosti od situacijskih spremenljivk. Pri mednarodnih podjetjih pa je organizacija odvisna tudi od določenih značilnosti podjetja. Organizacija globalnih dejavnosti je odvisna od štirih glavnih dejavnikov (Mohrman, Galbraith, Lowler, 1998, str. 103):

- stopnje mednarodnega razvoja podjetja,
- stopnje koordinacije, ki jo zahteva strategija,

- stopnje aktivnosti države gostiteljice v ekonomskem procesu,
- raznovrstnost poslovnega programa podjetja.

V manjši meri vpliva na izbiro organizacije tudi dosednji razvoj ter trenutek, ko se podjetje odloči za vstop na tuji trg, odvisna pa je tudi od velikosti trga, ki ga ima podjetje v domači državi.

Pri **stopnji mednarodnega razvoja** podjetja večinoma, da izmerijo kako globalna so, enostavno vzamejo odstotek prodaje izven domače države. Vendar je to slab način za merjenje stopnje razvoja nekega podjetja. Prvi razlog vključuje organizacijski izziv, ki izhaja iz poskusa podjetja, da prenese svoje konkurenčne prednosti v novo geografsko okolje ter izgradi novo podjetje oz. posel. Podružnice igrajo pomembno vlogo v mednarodnem razvoju podjetja, vlogo, ki je različna od enostavne prodajne enote do enote z izgrajenim celotnim poslovnim sistemom. Tako imajo na začetku mednarodnega razvoja podjetja, kot je prikazano v naslednji preglednici, podružnice le vlogo sledilca, ki se lahko nato razvije v vlogo dopolnjevalca ter na koncu voditelja. Drugi razlog vključuje izzive, ki izhajajo iz poskusa podjetja, da integrira vse aktivnosti, ki jih izvajajo zaposleni v različnih državah, v različnih časovnih pasovih ter ki govorijo različne jezike. Podjetje je bolj razvito v geografskem področju, če dodaja svoji vrednosti lokalno in pri tem uporablja premoženje in ljudi na tej lokaciji. Ta izziv se razlikuje od izziva, kjer podjetje enostavno uporablja izvoznike in lokalne distributorje. Lahko rečemo, da se podjetje mednarodno razvija skupaj s procesom ustvarjanja premoženja ter zaposlenih izven domače države, torej povečevanju vloge, ki jo igrajo podružnice v prispevanju in vodenju konkurenčnih prednosti domačega podjetja.

Preglednica 3: Stopnje mednarodnega razvoja

Stopnja	Delež premoženja in zaposlenih izven domače države	Vloga podružnice	Tip mednarodne organizacije
I	Nič	Nič	Nacionalno podjetje
II	Nizek	Sledilec	Internacionalna geografska divizija
III	Srednji	Dopolnjevalec	Multidimenzionalna mreža
IV	Visok	Voditelj	Transnacionalna organizacija

Vir: Mohrman, Galbraith, Lawler, 1998, str. 105.

Drugi dejavnik, ki vpliva na tip primerne mednarodne organizacije, je **stopnja koordinacije preko meja**, ki jo potrebuje strategija podjetja (Bartlett, Ghoshal, 1989,

str.178-180). Stopnja potrebne koordinacije je določena z nekaterimi dejavniki, ki delujejo skupaj:

- višina fiksnih stroškov v podjetju,
- narava proizvodov, trgov in znamk, ki jih ima podjetje,
- koncentracija potrošnikov, konkurentov in dobaviteljev posameznega podjetja.

Ko govorimo o višini fiksnih stroškov, mislimo s tem na visoke investicije v raziskavah in razvoju, kapitalno-intenzivnih operacijah ter stroških za promocijo in oglaševanje. Tako industrije, kot so računalništvo, farmacija, ki kar 10-15% vrednosti prodaje namenijo za raziskave in razvoj, tega ne morejo storiti v vseh regijah, kjer nastopajo. Tako se odločijo za procese razvijanja proizvodov med regijami. Enkratno investirajo v proizvod ali tehnologijo ter to nato prenesejo v druge regije. Isto velja za oglaševanje in promocijo, kjer npr. oglase ali dizajn embalaže enostavno prevedejo v različne jezike vsebina pa ostane ista. Podjetje mora tudi doseči koordinacijo med regijami, torej med podružnicami, če hoče doseči višino prodaje za pokritje stalnih stroškov. Koordinacija med regijami je potrebna, ko je npr. podjetje globalni kupec, ki kupuje preko podružnic po celem svetu in potrebuje enotnega dobavitelja za vse podružnice. Tudi podružnice potrebujejo koordinacijo preko meja. V primeru, da obstaja konkurent, ki konkurira na globalni ravni, postaja zelo pomembno deljenje informacij ter usklajevanje ukrepov in protiukrepov, če hočejo seveda uspešno konkurirati. Lahko rečemo, da je koordinacija preko meja potrebna v primerih, ko obstajajo globalne stranke, globalni dobavitelji ali globalni konkurentje. Seveda pa je še najbolj verjeten scenarij, da bodo stranke delno globalne, delno regionalne ter delno lokalne. Podjetje bo moralo, če hoče ustreči kupcem, biti globalno in regionalno usmerjeno.

Tako dolgo kot bodo obstajale vlade, sindikati ter ostale podobne institucije, tako dolgo bodo obstajali regionalni ravnatelji v določeni obliki. Večja kot je **aktivnost vlad držav gostiteljic**, močnejši morajo biti regionalni ravnatelji. Če je visoka potreba po koordinaciji med regijami ter regionalno dovzetnostjo in občutljivostjo, je najprimernejša matrična organizacijska struktura, ki uravnoteži moč regionalnih ter poslovnih ravnateljev. Sicer je opazen trend proti liberalizaciji trgovine, globalnim kapitalskim trgim, deregulaciji ter privatizaciji, kar zmanjšuje vpliv držav gostiteljic in s tem tudi regionalnih ravnateljev. Seveda pa so prisotne sile proti globalizaciji, ki so iz dneva v dan močnejše, kar bi lahko mogoče spet privedlo k protekcionizmu in močnejšemu vplivu geografskih dejavnikov.

Na splošno lahko rečemo, da raznolikejši kot je **poslovni program podjetja**, torej če proizvaja, prodaja ali nudi storitve, ki niso med sabo povezane, močnejši je poslovni ravnatelj in šibkejši regionalni ravnatelj. V primeru, ko je poslovni program podjetja raznolik, imamo tudi manjšo potrebo po koordinaciji med posameznimi poslovnimi programi (razen če država gostiteljica ne obravnava vseh the raznolikih poslovnih programov kot eno podjetje).

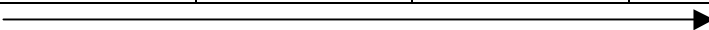
4.3. OBLIKA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE MULTINACIONALNA

4.3.1. ODVISNOST ORGANIZACIJSKE STRUKTURE OD VRSTE MULTINACIONALNIH PODJETIJ

Multinacionalno poslovanje odkriva različne organizacijske oblike in redke so podobne tistim, ki jih imajo v domačem trgu usmerjena podjetja. Le redko lahko podjetje uporabi domačo strukturo, ko se razširi v globalno okolje. Ne poznamo pa tudi modela, ki bi definiral optimalno multinacionalno organizacijo. Globalizacija prispeva velik delež k izbiri organizacijske strukture. Kompleksnost koordiniranja med različnimi enotami po svetu in različnih procesov je tako pred ravnatelje postavila nove organizacijske izzive. Vsaka organizacija, ki se odloči za internacionalizacijo poslovanja, mora uskladiti državno dimenzijo (nekateri aktivnosti se izvajajo v državi) in pa globalno dimenzijo, kajti podjetje mora imeti koristi od globalnega učenja (Porter, 2000, str. 27). Konfiguracija mednarodnega podjetja se tako pogosto spreminja z okoliščinami, da trenutna definicija, običajno prikazana kot dvodimenzionalna tabela, zastari skoraj istočasno, kot je izboljšana. Vseeno pa podjetja poskušajo ustvariti stabilne sisteme za svoje ravnatelje. Mednarodna podjetja pogosto delajo drastične spremembe v organizacijski strukturi, saj lahko drugače zaidejo v velike krize. Lahko rečemo, da se elementi strukture razvijajo skupaj s spreminjanjem narave mednarodnih dejavnosti, ki jih ima podjetje. Med samim razvojem podjetja se spreminja ravnalna struktura zato, da se sklada z novo strategijo podjetja. Tako *struktura sledi strategiji*.

Odločilni dejavnik, ki vpliva na obliko organizacijske strukture, je tudi stopnja kontrole in koordinacije, ki jo izbrana strategija potrebuje. Ravnanje transnacionalne strategije je dosti težje kot ostalih. Videli smo tudi, kako se zvišujejo birokratski stroški, povečuje se obseg potrebne koordinacije. Od strategije je odvisna tudi stopnja diferenciacije in integracije podjetja, najprimernejša za koordinacijo globalnih aktivnosti. Kako se spreminja organizacijska struktura s spreminjanjem strategije, je nazorno prikazano v naslednji preglednici, kjer lahko tudi vidimo, kako se spreminja potreba po koordinaciji in višina birokratskih stroškov.

Preglednica 4: Razmerje med strategijo in strukturo v mednarodnem okolju

	Internacionalna Strategija	Multinacionalna strategija	Globalna strategija	Transnacionalna strategija
NizkaPotreba po koordinacijiVisoka				
Vertikalna diferenciacija				
Število ravni v hierarhiji	Malo	Veliko	Veliko	Malo
Centralizacija avtoritete	Decentralizirana	Glavne funkcije centralizirane, ostale decentralizirane	Centralizirana	Hkrati centralizirana in decentralizirana
Horizontalna diferenciacija	Globalna geografska struktura	Globalna produktna struktura	Globalna produktna struktura	Globalna matrična
Integracija				
NizkiBirokratski stroškiVisoki				

Vir: Jones, 2001, str. 247.

Tako kot se podjetje razvija v multinacionalko, tako se tudi spreminja njegova organizacijska struktura. Multinacionalna podjetja se razlikujejo v velikosti, dejavnosti, strategiji itd. Zato obstaja prav toliko različnih organizacijskih struktur, ki se morajo, kot smo že omenili, prilagajati situacijskim spremenljivkam, če hočejo biti uspešna. Večina multinacionalk niha med poudarjanjem proizvoda in dežele (Hellriegel in drugi, 1998, str. 529). Prilagajanje razmeram v deželi, tovarne v deželi, domača konkurenca, porabniki in različne ureditve v državah prisilijo podjetje, da uvede organizacijo na osnovi enot po državah. Po drugi strani pa proizvodi, ki so enaki po vseh državah in kjer obstajajo globalni uporabniki, globalni konkurenti in velika sličnost v uporabi proizvodov govori v prid organizacije na osnovi proizvodov (Galbraith, Kazanjian, 1986, str. 159). Pojavljajo pa se tudi kompleksnejše oblike, ki poskušajo združiti prednosti obeh organizacij. Seveda pa tudi pri različnih avtorjih lahko opazimo določene razlike. Ali gre za poenostavljenje ali

kompliciranje, je stvar posameznika, res pa je, da nobena organizacijska struktura konkretnega podjetja ni enaka drugi, še posebej, ko govorimo o tako velikih in kompleksnih organizacijah, kot so multinacionalke. Torej gre tu bolj za vprašanje, v koliko razredov razdelimo te organizacijske strukture. Vsi avtorji pa se strinjajo glede petih glavnih struktur:

- poslovnoenotna struktura,
- globalna produktna struktura,
- globalna geografska struktura,
- matrična struktura,
- transnacionalna organizacijska struktura.

Med drugimi strukturami, ki jih še omenjajo avtorji, so: globalna funkcionalna struktura ter mešana ali hibridna struktura.

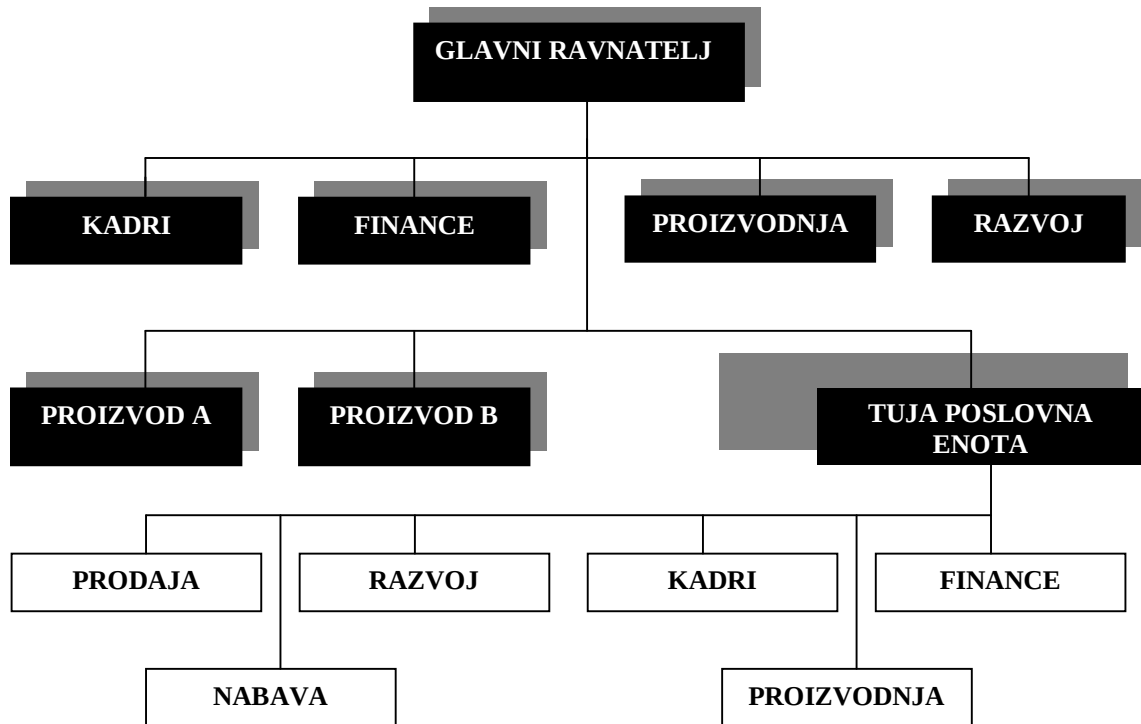
4.3.2. INTERNACIONALNA POSLOVNOENOTNA STRUKTURA

Ko podjetje začne raziskovati mednarodne priložnosti, ponavadi prične z izvoznim oddelkom, ki se razvije v internacionalno poslovno enoto. Tako podjetje podeli vso avtoriteto in odgovornost za mednarodne zadeve enemu oddelku. Ta oddelek ni več podrejen, ampak ima status, enak vsem ostalim glavnim poslovnim enotam v podjetju. Ni več odgovoren samo za izvoz, ampak je lahko odgovoren tudi za proizvodnjo, prodajo, licenciranje, politiko in vse ostale funkcije v tujini. Ta oblika je pogosta in ima to prednost, da postavi na eno mesto vse dejavnosti v zvezi s tujino. To strukturo večinoma uporabljajo podjetja, ki so bolj domače usmerjena in se šele začenjajo ozirati po mednarodnih trgih. Obstaja pa nevarnost, da zaradi svoje samostojnosti pride do neskladij z ostalim podjetjem, ki je večinoma domače usmerjeno. Grafični prikaz internacionalne poslovnoenotne strukture je na naslednji sliki.

Ta struktura predstavlja pomembno spremembo strategije in avtoritete v samem podjetju. Še posebej se preoblikuje celoten proces koordiniranja tujih aktivnosti. Podružnice niso več samo podaljški prodajnega oddelka v centralnem podjetju. Internacionalna poslovna enota se lahko razvije kot veja tradicionalnih funkcij ali produktne poslovne enote. Pri tej ureditvi se pogosto pokaže odpor ravnateljev v primeru ločevanja tujih in domačih interesov, čeprav ločevanje poslovnih enot zmanjšuje konflikte ter povečuje kontrolo. Na drugi strani pa nova internacionalna poslovna enota, za razliko od izvoznega oddelka, predstavlja temeljno spremembo v načinu, kako podjetje tekmuje na trgu. Z ustanovitvijo nove poslovne enote ravnateljstvo začne pisati nova organizacijska razmerja med poslovnimi enotami in med elementi podjetja ter njegovimi tujimi interesi. Takšna internacionalna poslovna enota odgovarja neposredno vrhu podjetja. Medtem pa ostali del podjetja ostaja trdno zasidran v stari hierarhični zasnovi. Ta situacija lahko predstavlja začetek premika stran od strukturne

verige odločanja proti neodvisni koordinaciji med ravnatelji poslovnih enot. Internacionalna poslovna enota dovoljuje podjetju, da zasleduje različne strategije opisane v prejšnjih poglavjih.

Slika 1: Internacionalna poslovnoenotna struktura



Vir: Daft, 2001, str. 494.

Podjetje pa lahko oblikuje tuje aktivnosti tako, da ustvarja ali primerjalne ali konkurenčne prednosti. Podjetje, ki hoče ustvariti konkurenčne prednosti, se osredotoči na trženje in distribucijo, medtem ko se pri primerjalnih prednostih ukvarja večinoma z ekonomijo obsega in ravnanjem surovin. Tako torej tuje podružnice na novo opredelijo svoje strategije in svoje notranje procese z razlogom, da uskladijo pričakovanja za te povečane vloge in dejavnosti. Ta razvoj označuje začetek integracije in premik proti globalni mreži. Za podjetje ni nujno, da se poveže naenkrat, ampak je ta proces počasen in dolgotrajen. V tem procesu podjetje transformira podružnico odgovorno za izvozne dejavnosti v bolj kompleten sistem z lokalno proizvodnjo in pridobivanjem surovin. Na ta način poveča svoje lokalne odzivnosti. Internacionalna poslovna enota poveča geografsko identiteto za vse svoje tuje aktivnosti. Poslovna enota poroča neposredno samemu vrhu podjetja, ki nadzira mrežo tujih podružnic s specifičnimi posli in strategijami, značilnimi za določeno regijo. Uspešnost se sodi v zvezi z regijo, v kateri podružnica deluje. Sila lokalne odzivnosti pa diktira, ali bo

podružnica ostala osredotočena le na aktivnosti prodaje ali pa se bo razširila v funkcije, ki potujejo tudi od spodaj navzgor, torej na proizvodnjo in razvoj. Ker sama struktura ohranja točno določeno mesto kontrole dobro definiranih operacij, lahko vodstvo uspešno odloča, kje in kako konkurirati.

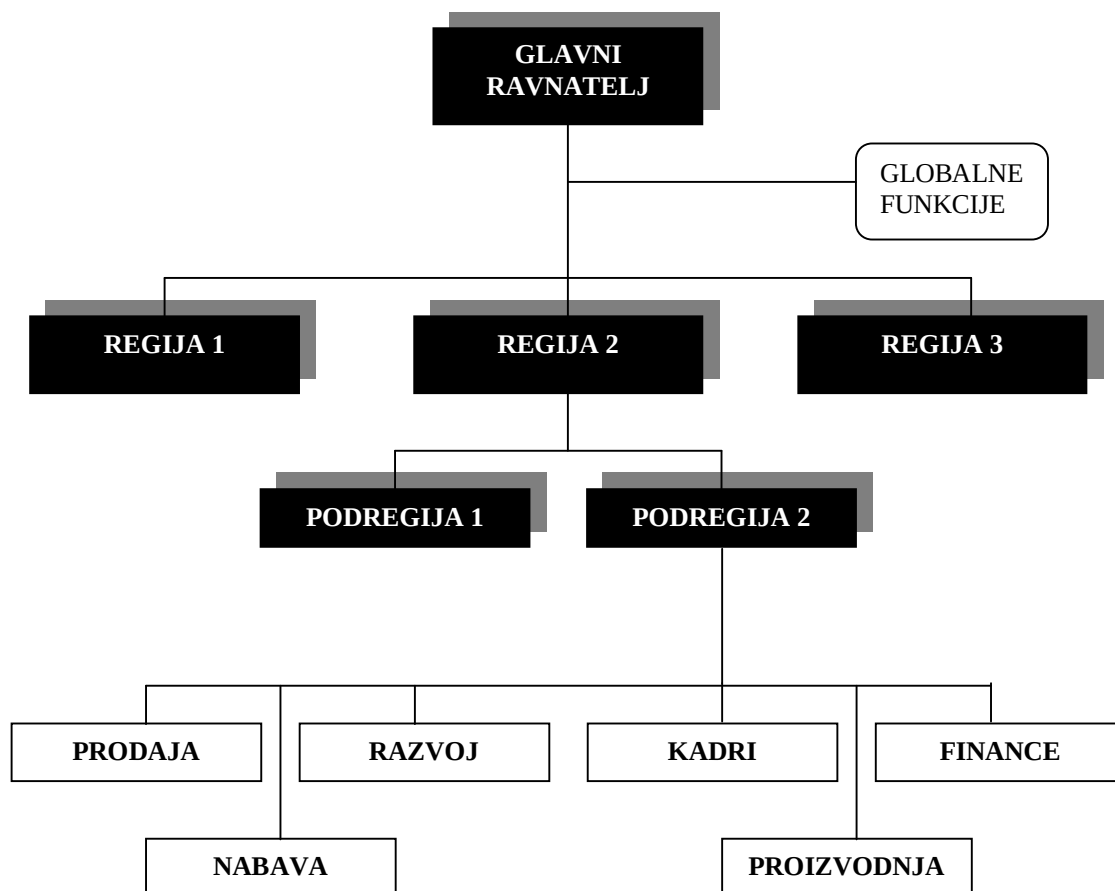
Glavna prednost poslovenotne strukture je, da sama struktura ohranja natančno določeno mesto kontrole, točno definiranih operacij in tako dopušča vodstvu podjetja uspešno odločanje glede lokacije in načina konkuriranja. Hkrati pa poveča geografsko identiteto za vse tuje aktivnosti. Ima pa seveda tudi svoje slabosti. Tako zaradi koncentracije vseh tujih aktivnosti v eni ločeni enoti lahko pride do odtujitve od centralnega podjetja. Podjetja ponavadi pri širjenju svojih dejavnosti preko meja pričnejo z internacionalno poslovenotno strukturo, pozneje pa se zaradi povečanega obsega mednarodnega poslovanja, glede na strategijo, odločijo za globalno geografsko ali globalno produktno strukturo.

4.3.3. GLOBALNA GEOGRAFSKA STRUKTURA

Podjetje tukaj razdeli svet na geografske regije, vsaka od njih pa odgovarja glavnemu ravnatelju. Pri tej strukturi podjetje v bistvu povezuje dejavnosti v določenem geografskem prostoru. To povezovanje dejavnosti se je začelo že pri internacionalni poslovenotni strukturi. V samem procesu se na novo opredeli celotna organizacija, tako se centralno podjetje preoblikuje v npr. Evropsko skupino. V podobne skupine lahko podjetje združi dejavnosti v Ameriki, na Bližnjem vzhodu itd.. Vsaka regija ima popoln nadzor nad vsemi poslovnimi funkcijami v svojem območju, kar lahko vidimo na naslednji sliki.

Podjetja, ki uveljavljajo to strukturo, imajo večinoma stabilno tehnologijo ter vpeljana proizvodna linija. Podjetje proizvaja tam kjer so najnižji stroški, lažje pa tudi odgovori na specifične potrebe posamezne regije ter je tako konkurenčnejše domačim podjetjem. Problem lahko nastane zaradi prevelike avtonomnosti posameznih enot. Tako je na primer težko uskladiti razvoj novih izdelkov, saj vsaka enota oz. geografska skupina deluje v skladu s potrebami potrošnikov v njihovi regiji. V zadnjih letih je ta struktura zaradi različnih dejavnikov v podjetju in okolju postala zelo atraktivna.

Slika 2. Globalna geografska struktura



Vir: Holt, 1998, str. 322.

Zaradi pojava integriranih regionalnih trgov je za podjetje zelo priporočljivo, da ima vse svoje aktivnosti v teh državah. V mnogih državah lahko zakoni in regulacije omejujejo lastništvo, zaposlovanje, izkoriščanje naravnih virov ali trženje, kar prisili podjetje v ustanovitev avtonomne lokalne enote, ki ugaja določeni državi. V storitvenem sektorju mora podjetje zaradi nujnosti biti blizu porabnikom organizirati svoje globalne aktivnosti na geografski osnovi. Nazadnje pa ne smemo pozabiti konkurenčnih razlogov. Podjetje konkurira na več nivojih, tako poznamo lokalnega, regionalnega in globalnega. Zaradi tega mora biti bližje porabniku, saj mora ponujati različne poprodajne storitve če hoče uspešno konkurirati, zraven mora pa prilagajati tudi izdelek. Vsi ti faktorji namigujejo na vzpostavitev geografske strukture. Zraven vseh teh faktorjev okolja pa obstajajo tudi notranji dejavniki, ki govorijo v prid te strukture. Tako podjetje na začetku globalnega širjenja podeli svojim tujim podružnicam določeno avtonomijo. Manjša ter srednje velika podjetja tudi nimajo sredstev, kot jih imajo večja podjetja, zato se morajo odločati za manj kompleksne strukture, kot je na primer geografska. Ko se podjetje širi ter prevzema ostala podjetja v tujini, ni vedno možno integrirati ta posel v samo strukturo podjetja, ker se močno

razlikujejo ali pa je le smiselno pustiti na novo prevzeta podjetja v tujini pri miru, kar lahko ugaja regionalnemu trgu ali državi, v kateri se nahaja. Kot zadnji razlog pa lahko navedemo tudi stroške, potrebne če bi se podjetje odločilo za prestrukturiranje in pa tudi odpor regionalnih ravnateljev.

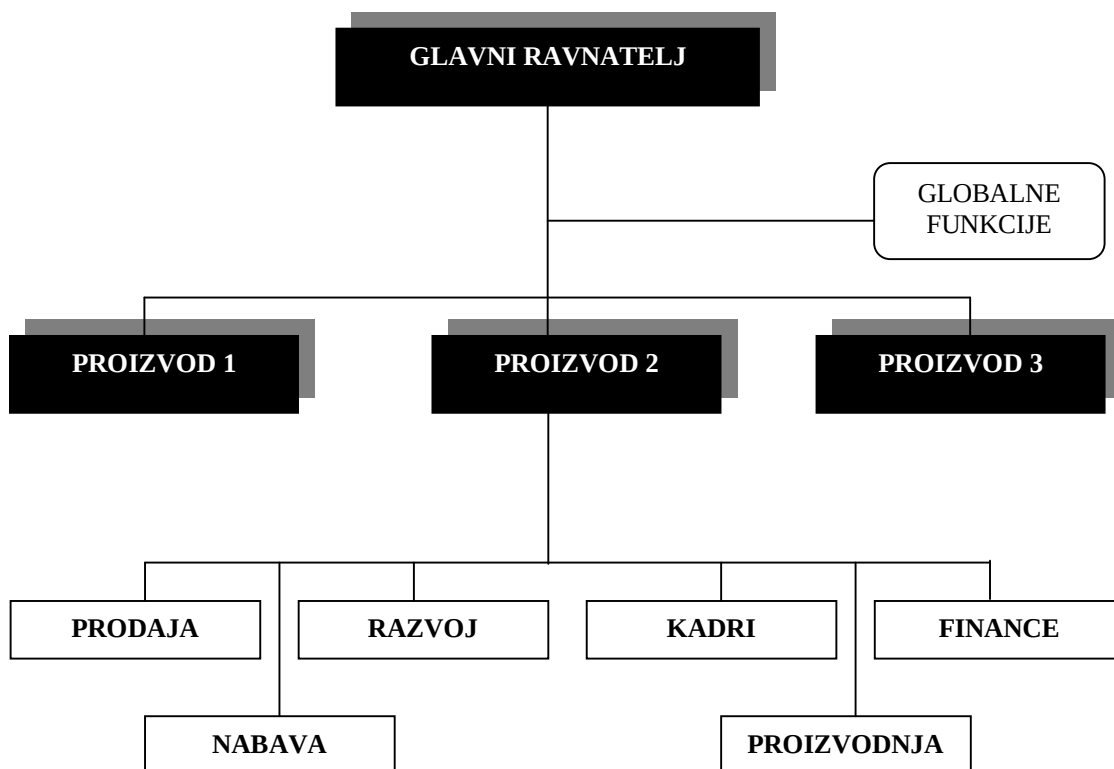
Novo opredeljevanje (redefiniranje) organizacije in postavljanje meja geografskim skupinam se sliši kot zelo preprost princip, vendar se v praksi redko izvede brez problemov. Tako lahko ravnatelji enostavno ustvarijo evropsko poslovno enoto ter uredijo tuje nacionalne operacije pod regionalno skupino ravnateljev. Vendar takšna ureditev ignorira kulturne, socialne, politične in ekonomske razlike med državami. Obstoječe podružnice v posameznih državah lahko imajo vkoreninjene nacionalne predsodke, ki jim preprečujejo kooperacijo pod vodstvom ene organizacije. Posledično lahko na začetku ravnatelji kot del velikega plana ustanovijo regionalne skupine, ampak realizacija ideje predstavlja le končen cilj več let uvajajočega procesa.

Prednost geografske strukture je predvsem v tem, da ravnatelji bolje, zaradi same bližine, poznajo probleme potrošnikov, kar se kaže v boljšem razvijanju znanja za rešitev problema, ki je edinstven za posamezno lokacijo. Struktura je tudi primerna za hitre spremembe in odzivnost v okolju, struktura je tudi že po naravi primerna za multinacionalna podjetja. Podjetje pa ima tudi opremo za proizvodnjo na enem mestu, kar znižuje čas in stroške. Kot slabost pa naj omenim predvsem možnost podvajanja vseh funkcij ter možnost povzročanja konfliktov med cilji regionalne podružnice in cilji celotnega podjetja.

4.3.4. GLOBALNA PRODUKтна STRUKTURA

Z rastjo organizacije slabosti geografske organizacije prerastejo njene prednosti. To se še posebej pokaže, ko podjetje razširi ter diverzificira svoje proizvodne linije z razlogom pritegnitve kupcev. V tem primeru se večina podjetij odloči za produktno strukturo. V tej strukturi proizvodne poslovne enote prevzamejo odgovornost za globalne operacije v svoji specifični proizvodni skupini. Vsaka proizvodna poslovna enota ali divizija organizira svoje operacije tako, kot se ji zdi primerno. Ravnatelj vsake poslovne enote je odgovoren za planiranje, organiziranje in kontrolo vseh funkcij za proizvodnjo in distribucijo svojih proizvodov za kateri koli trg na svetu, kot je razvidno iz naslednje slike. Ta struktura je najbolj primerna, ko poslovne enote ustvarjajo proizvode, ki so si tehnološko podobni in se lahko standardizirajo za kateri koli svetovni trg. Daft (1998, strani 264-265) meni, da je organizacija po proizvodih smiselna, kadar ima podjetje možnost proizvodnje in prodaje standardnih proizvodov za vse trge, saj s tem pridobi na ekonomiji obsega in standardizaciji proizvodnje, trženja in promocije. Seveda pa mora obstajati podobnost v uporabi proizvodov med deželami.

Slika 3: Globalna produktna struktura



Vir: Holt, 1998, str. 325.

Produktna struktura je primerna za hitre spremembe v proizvodstvu. Dovoljuje večjo preglednost nad proizvodom, torej lahko podjetje natančno določi stroške, profite, probleme ter uspešnost določenega proizvoda. Prednost je tudi v tem, da so odgovornosti natančno določene, podjetje lahko razvija skrb za zahteve potrošnikov glede posameznega proizvoda. Stroški materialov, prevozov in delovne sile pa lahko podjetje pri tej strukturi minimizira. Kot slabost te strukture naj omenim, da le-ta ne razvija koordinacije med različnimi produktnimi linijami, omejuje reševanje problemov le na en proizvod. Poleg vsega pa tudi zavira mobilnost kariere osebja izven produktne linije. Ena izmed slabosti je tudi, da je zaradi podvajanja funkcij uporaba virov in znanj neučinkovita.

Podjetje s produktnimi poslovnimi enotami se mora neprestano spopadati z dvema nasprotujočima se silama. Poskušati mora optimizirati ekonomije obsega ter tekmovati v trženjskih aktivnostih, ki postajajo stroškovno neučinkovite z večjo specializacijo. Logična rešitev problema bi bila, da se podjetje reorganizira skupaj z linijami posameznih produktnih skupin ter podredi produktne in marketinške aktivnosti vodilni regionalni skupini ravnateljev. To je prejemljiva opcija, če podjetje uspe zadržati ekonomije obsega. Ampak

večina podjetij se mora spopadati s tri-dimenzionalnimi problemi usklajevanja produktnih zahtev, funkcijske specializacije ter geografske koordinacije. Strukturi, ki se razvije iz te dileme, pravimo matrična struktura.

4.3.5. MATRIČNA STRUKTURA

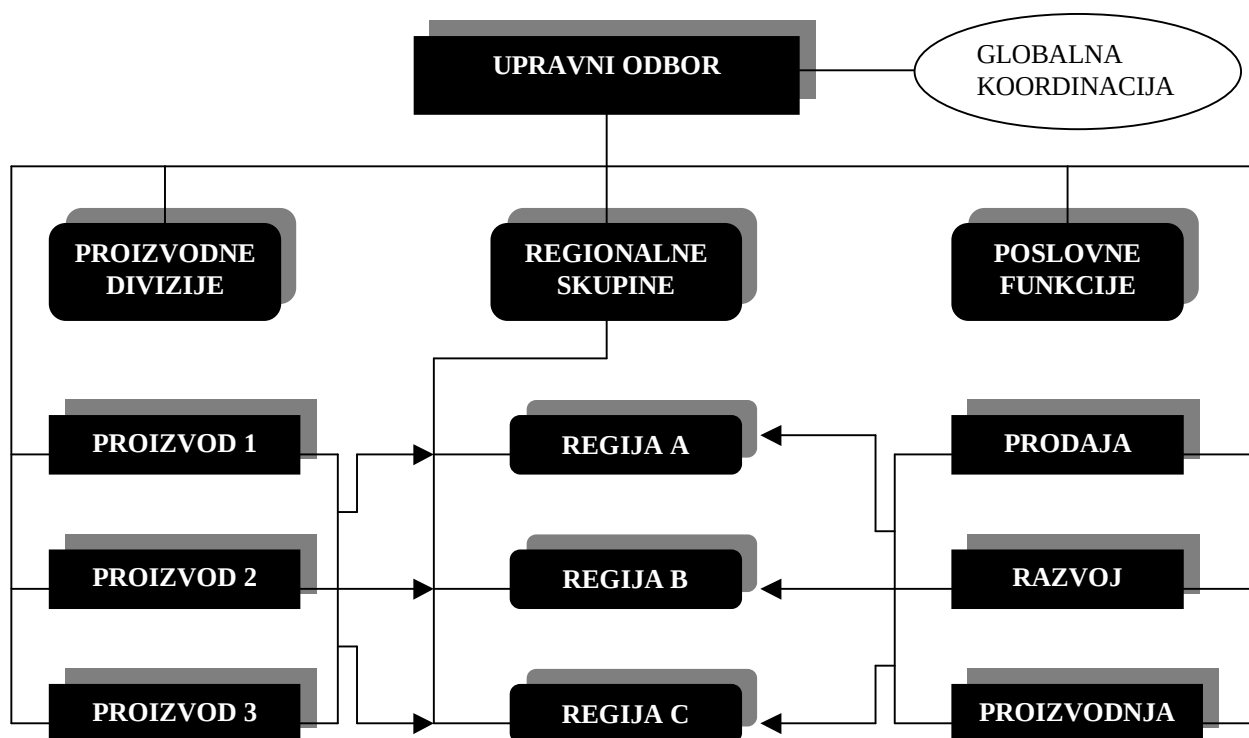
Matrična struktura poskuša koordinirati več razsežnosti: geografsko, produktno, v nekaterih primerih tudi funkcijsko. Glavni razlog je v tem, ker noče izgubiti na ekonomiji obsega pri geografski in ne na konkurenčni prednosti pri produktni strukturi. Nekateri zaposleni tako odgovarjajo dvema ali več ravnateljem. Produktni, regijski in funkcijski ravnatelji imajo enako avtoriteto. Ni ene same standardizirane matrične strukture. Kombinacije proizvoda in regije je najbolj pogosta, pridružijo pa se lahko tudi ostale dimenzije, npr. poslovne funkcije. Podjetja uporabljajo to strukturo, da uskladijo proizvodne, geografske in funkcijske elemente. Tako je proizvodna divizija odgovorna za globalno politiko, proizvodnjo in proizvodno uspešnost. Regionalne divizije pa so odgovorne za trženje in splošno uspešnost regije, medtem ko funkcijski oddelki skrbijo za raziskave in razvoj, politiko podjetja, financiranje in podobno.

Glavni cilj matrične strukture je omogočiti ravnateljem, da se uspešno merijo z visoko kompleksnim ter spreminjajočim se okoljem. Matrična struktura je primerna za ravnanje več linij produktov na več trgih z uporabljanjem različnih znanj na uravnotežen način. Ekonomski bloki so prisilili podjetja, da so pri oblikovanju njihovih struktur vzela v ozir geografske faktorje. Ti bloki so za podjetja ustvarili priložnost, da konsolidirajo razvoj, proizvodnjo in distribucijo na regionalni osnovi in da tako raje kot internacionalno zasledujejo globalno strategijo (čeprav na regionalni stopnji). Matrična struktura tudi dovoljuje podjetju, da se spopade z zahtevami nacionalizma, kar vodi do ustvarjanja delovnih mest in lokalne proizvodnje, ter da pri tem obdrži globalni proizvodni fokus. Deregulacija ter tehnološke spremembe so tudi dvignile konkurenco na višji nivo. Velika mednarodna podjetja tekmujejo na različnih stopnjah, različnih trgih in morajo vzeti v ozir tako lokalne kot internacionalne interese. Matrična struktura pomaga podjetjem, da si izgradijo jasno perspektivo o tem, kakšni naj bi bili cilji, ter ustrezno razporeditev virov. Poleg zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na izbiro te strukture, poznamo tudi nekaj notranjih. Eden izmed njih je dosegljivost in možnost uporabe informacijske tehnologije. Ta tehnologija vzpodbuja decentralizacijo, povečuje vlogo zaposlenih v oddelkih ter jih vzpodbuja k večji aktivnosti in sodelovanju. Drugi element je izkušnost podjetja v mednarodnem poslovanju. Obsežne izkušnje ustvarijo podjetniško znanje in učenje, ki ohrabri samo podjetje v privzem matrične strukture. Za izkušeno podjetje je zelo verjetno, da zaposluje skupino mednarodno zelo izkušenih ravnateljev, ki se zavedajo izzivov mednarodnega poslovanja ter so tako boljše usposobljeni za ustanovitev in ravnanje matrične

strukture. Kot zadnje pa lahko omenimo vedno večji poudarek na potrošnikih in zadovoljevanju njihovih potreb. Tako morajo v podjetjih vedno bolj usmerjati vse aktivnosti ravno k doseganju tega cilja. Matrična struktura dovoljuje podjetju, da je organizirano na način, ki dovoljuje skupini ravnateljem uspešno zadovoljevanje zahtev potrošnikov.

Struktura združuje prednosti tako globalne geografske kot produktne strukture. Matrična struktura doseže koordinacijo, nujno za zadovoljevanje dvojnih potreb potrošnikov. Je zelo primerna za kompleksne odločitve ter stalne spremembe v nestabilnem okolju. Za razliko od ostalih struktur pa tudi ponuja priložnosti za razvijanje tako produktnih, regionalnih in funkcionalnih znanj. Zaradi kompleksnosti same strukture pa prihaja do naslednjih slabosti. Zaposleni izkusijo dvojno avtoriteto, kar lahko prinese zmedo in frustracijo. Slednja je zelo draga za vzdrževanje in zelo zahtevna za ravnanje, kar zahteva ogromno znanja ter dobre medosebne izkušnje, vendar zato hitro pripelje do konfliktov med ravnatelji. Struktura zato ne bo uspešna, dokler sodelujoči ne bodo razumeli kolegialnega dela, ampak samo vertikalne odnose. Struktura zahteva veliko truda za ohranitev razmerij moči.

Slika 4: Matrična struktura



Vir: Holt, 1998, str. 327.

Iz prejšnje slike je lahko razvidna dvojna, ali kot smo omenili, celo trojna odgovornost. Sama struktura se verjetno ne bo uveljavila v vseh podjetjih, še posebej ne v tistih, ki so zavezana tradicionalnim sistemim ravnanja, ali pa pri ljudeh, katerih kultura vsiljuje vzorce hierarhične avtoritete. Raziskovalci ugotavljajo, da podjetja naredijo hiter preskok preko tega modela proti globalnemu integriranemu podjetju ali transnacionalnemu modelu. Čeprav nekatera podjetja preidejo skozi te stopnje, pa je včasih za podjetje lažje, če preide neposredno iz poslovenotnih struktur v transnacionalni model.

4.3.6. TRANSNACIONALNI MODEL

Transnacionalno podjetje ni izrazita oblika organizacije, ampak bolj opis globalno integriranega podjetja z velikimi mednarodnimi zaveznitvimi. Termin je primeren za podjetje z globalnim sistemom notranje povezanih mrež. Žarišče matične organizacije je le del globalne mreže, ki jo povezuje z ostalimi organizacijami preko različnih vrst sporazumov in zaveznitv. Model je primeren za velike mednarodne korporacije s podružnicami v več državah, ki poskušajo izkoristiti tako globalne kot lokalne prednosti in mogoče tehnološko superiornost, hitre inovacije in globalno izmenjavo znanja.

Transnacionalni model je veliko več kot le organizacijska shema. Je način razmišljanja, skupna želja za delovanje celotnega svetovnega sistema ter idealizirana organizacijska struktura za učinkovito ravnanje takšnega sistema. Natančne definicije tega modela ni, vendar imajo transnacionalni modeli le nekatere skupne značilnosti (Daft, 2000, str. 499-501):

- je fleksibilno organiziran, nima stroge centralne enote. Tako je ena funkcija npr. razvoj v eni državi, medtem ko je nabava v drugi, finance pa so decentralizirane v operacije v več državah;
- ravnatelji podružnic postavljajo strategijo in inovacije, ki postane strategija za korporacijo kot celoto. V tem modelu, različni centri in podružnice lahko oblikujejo podjetje od spodaj navzgor;
- usklajevanje in koordinacija sta usklajena predvsem s kulturo, skupno vizijo ter načinom ravnanja, ne pa skozi vertikalno hierarhijo;
- strateške povezave veljajo tako med enotami združbe kot tudi med različnimi združbami. Tu pa veljajo značilnosti mrežne združbe.

Čeprav je transnacionalni model resnično kompleksen način za zamišljanje organizacijske strukture, postaja vedno pomembnejši za velika, globalna podjetja, ki obravnavajo celoten svet kot njihovo "igrišče" ter nimajo stroge centrale. Avtonomija manjših enot in podružnic ter drugih organizacijskih delov daje moč manjšim enotam in

dovoljuje podjetju, da izkoristi prednosti hitrih sprememb in konkurenčnih prednosti. Strategija je rezultat akcije posameznih ravnateljev, ki poskušajo izboljšati posamezne dele organizacije in ne čakanja na ukaze z vrha. Vendar se mora vsak del organizacije zavedati celotne organizacije, tako da lahko lokalne akcije prispevajo k izboljšavi celotne organizacije.

Da dosežemo prednosti tega transnacionalnega modela, mora veliko število ljudi iz vseh delov organizacije razviti zmožnost strateškega razmišljanja ter strateških akcij. Ljudje niso omejeni s strogimi pravili ali hierarhijo, ampak jih organizacija vzpodbuja k razmišljanju, eksperimentiranju, razvijanju kreativnih rešitev ter sprejemanju odločitev.

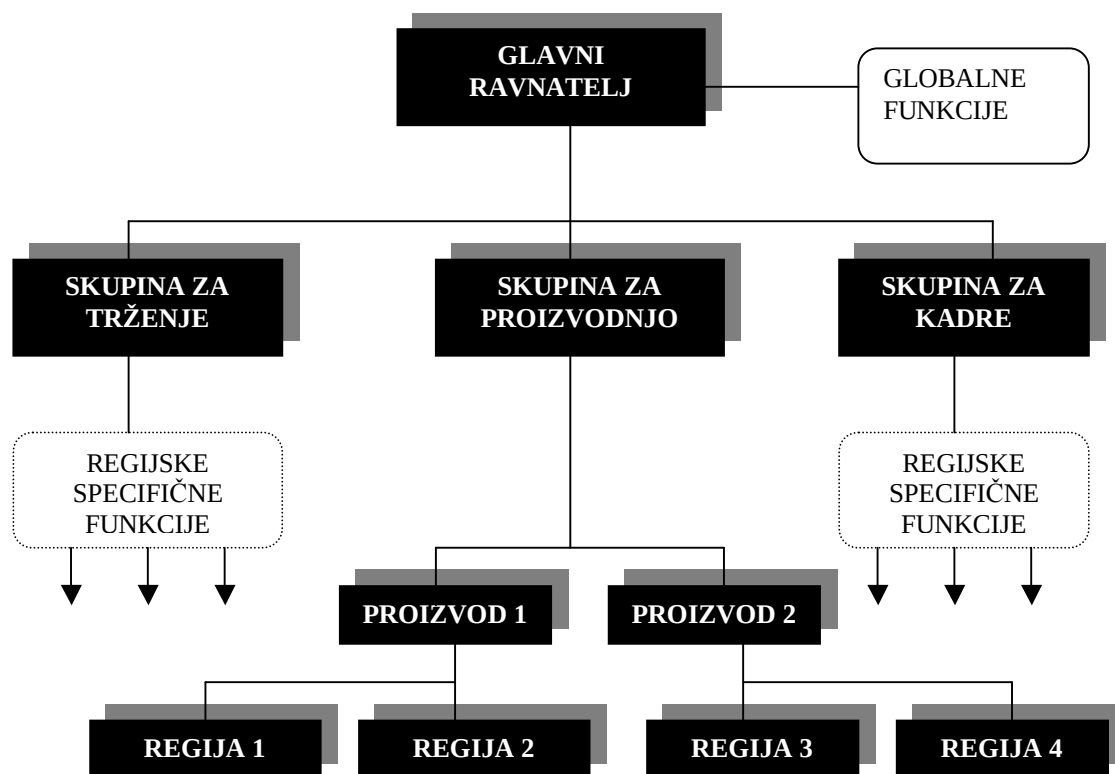
4.3.7. OSTALE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

V večini podjetij je organizacijska struktura mešanica dveh ali več struktur, zato ji pravimo **mešana ali hibridna struktura**. Glavni razlog, da se podjetje odloči za to strukturo, je ta, da ima podjetje najmanj dve visoko diverzificirani proizvodni liniji katerih strategiji, tehnologiji, trgi in konkerunca se močno razlikujejo. Možno je, da je takšna struktura posledica dogodkov v preteklosti, kot je na primer prevzem tujega podjetja. Takšno strukturo lahko najdemo v podjetjih, ki so se šele začela internacionalizirati ali pa so že dolgo prisotna na mednarodnih trgih. Tudi velikost le-teh ni pomembna.

Prednost te strukture je, da dovoljuje ravnateljem, da poudarijo, kar je najpomembnejše za vsako od podenot. Proizvodne, geografske ali funkcijske potrebe lahko prejmejo točno takšno mero pozornosti kot zavisi od posamezne situacije. Glavna slabost te strukture pa je podvojevanje različnih aktivnosti, kar se zna pokazati kot stroškovno zelo neučinkovito. Seveda pa tudi koordinacija in kontrola posameznih aktivnosti postajata za ravnatelje težavni. Tukaj ne bi opredelil oziroma prikazal organizacijske strukture zaradi dejstva, da je teh mešanih struktur toliko, kot je podjetij, ki uveljavljajo to strukturo.

Druga struktura, ki sem jo tudi zasledil, je **globalna funkcijska struktura**. Je poskus podjetja, da integrira posamezna funkcijska področja in pridobi na ekonomiji obsega. Internacionalna poslovna enota je zamenjana s posameznimi globalnimi funkcijskimi področji. Ravnatelji posameznih področij odgovarjajo neposredno glavnemu ravnatelju. Ta oblika organizacije razširi tradicionalno domačo funkcijsko hierarhijo in njen razvoj pogosto obide internacionalno poslovnootnotno fazo. Ta struktura je primerna za mala podjetja z ozko proizvodno linijo. Podružnice svoje proizvode večinoma svoje proizvode usmerjajo nazaj v glavni tok tržnega in distribucijskega sistema, ki ga ima podjetje, ali pa služijo ozkemu segmentu potrošnikov. Posledično so aktivnosti podružnic koordinirane skozi centralni ravnateljski kader, ki usklajuje produkcijo, trženje, finance in druge aktivnosti.

Slika 5: Globalna funkcijska struktura



Vir: Holt, 1998, str. 324.

4.4. SPREMEMBE RAZVIJANJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

4.4.1. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Med samim procesom razvijanja podjetja se spreminja tudi njegova organizacijska struktura. Ravnatelji v svetu v poskusu doseči čim bolj učinkovito organizacijo neprestano preizkušajo različne variacije standardnih modelov. Ključni element teh struktur ostaja njihova fleksibilnost, ki jo vodi želja za čim hitrejšo in boljšo odzivnost na potrošniške zahteve.

Zgodovinsko so podjetja reagirala na zahteve po spremembah s spreminjanjem organizacijskih struktur. Glavni ravnatelji so verjeli, da spremembe v formalnih vlogah in odgovornostih na koncu spremenijo povezave med različnimi deli podjetja in razvijejo nove

upravljalnoravnalne procese. Te spremembe naj bi na koncu spremenile mišljenja in navade posameznih ravnateljev.

Vendar samo na novo narisana organizacijska struktura redko prinese željene rezultate. Premikanje okvirčkov in spreminjanje linij odgovornosti ignorira medosebne odnose in neformalne zveze. Zato ni presenetljivo, da same strukturne spremembe zaradi upiranja spremembam niso prinesla željenega uspeha, ali pa so bili potrebni meseci in leta za spremembo v načinu razmišljanja in navadah zaposlenih. Zaradi tega se je razvil nov model kako spremeniti strukturo, kot je prikazano v preglednici 5.

Preglednica 5: Modeli uveljavljanja spremenjene organizacijske strukture

TRADICIONALNI MODEL



- Sprememba v formalni strukturi in odgovornosti
- Sprememba v medosebnih odnosih in procesih
- Sprememba v osebnih navadah in mišljenju



SEDANJI MODEL

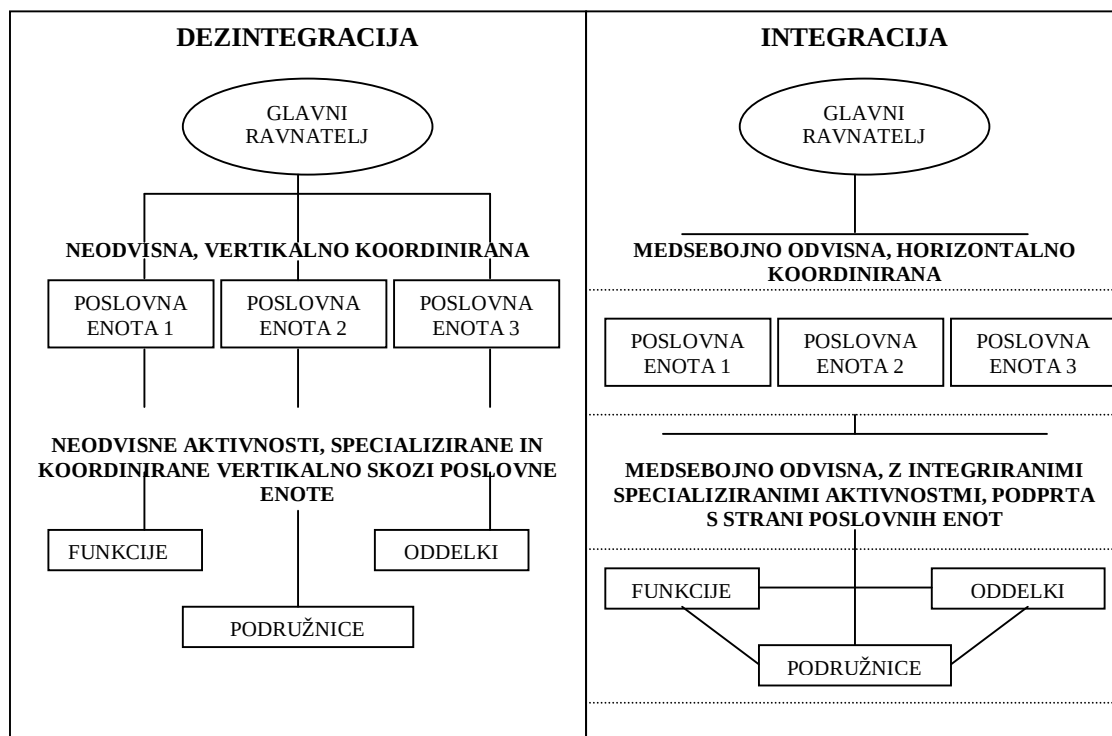
Vir: George, Jones, 1999, str. 698.

V novem modelu se sprememba vpeljuje najprej na osebni ravni in tako skozi posameznika in naloge podjetje preoblikuje posameznikove navade in pričakovanja. Sledi sprememba komunikacijskih tokov in tako podjetje počasi pride do prestrukturiranja podjetja.

4.4.2. INTEGRACIJA IN KOORDINACIJA

Ena izmed glavnih sil, ki vpliva na organizacijsko strukturo, je **specializacija** ali tehnična delitev dela, ki se kaže v dezintegraciji podjetja. Seveda podjetje pridobi na specializaciji, saj posamezniki in oddelki postanejo visoko specializirani v posameznih nalogah, zaradi ekonomije obsega pa se znižujejo tudi stroški. Vendar pa je takšno podjetje rigidno in ni primerno za mednarodna podjetja, ki morajo biti fleksibilna, zato se velika mednarodna podjetja integrirajo. Bistvo integracije je koordinacija medsebojno odvisnih aktivnosti, ki presegajo oddelčne meje in minimizirajo neproduktivne razmejitve avtoritete. Kot posledica integracije je izboljšanje medoddelčnih komunikacij, kar se pogosto kaže v višji kvaliteti, večji inovativnosti in organizaciji, ki je dovezetnejša za konkurenco in hitre spremembe v okolju torej nekaj, kar je zelo pomembno za podjetje, ki se bori v mednarodnem okolju.

Slika 6: Dezintegracija in integracija



Vit: Holt, 1998, str. 310.

V multinacionalnih podjetjih se koordinaciji po poslovnih funkcijah in po proizvodih pridruži še usklajevanje po geografskih območjih, kar zna biti zahtevno, saj so lokacije geografsko in časovno oddaljene. Vendar te razdalje s skokovitim razvojem komunikacijske tehnologije izginjajo, pomembnejše so kulturne razlike v svetu.

Bistvo integracije je koordinacija medsebojno odvisnih aktivnosti, ki presegajo oddelčne meje ter zmanjšajo neproduktivne razmejitve avtoritete. Takojšnja korist integracije se kaže v izboljšavi medoddelčnega komuniciranja, ki pogosto rezultira v višji kvaliteti, večji inovativnosti in organizaciji, ki zna bolje odgovoriti na nenadne spremembe v okolju in konkurenci. Seveda pa integracija prinaša določene težave za ravnatelje. Ravnatelji ter zaposleni navajeni močne hierarhične organizacije dostikrat ne morejo ali nočejo integrirati aktivnosti z včasih nejasnimi kanali avtoritete. Nejasne razmejitve med oddelki puščajo pomešane odgovornosti ter deljenje upravljanje. Medtem ko lahko ta nejasnost zaostri razmerja, postanejo skupni cilji podjetja najvažnejši, individualni, oddelčni cilji pa pristranski.

V začetnih fazah razvoja nekega podjetja, dezintegracija prevladuje v organizacijski strukturi. Ko se podjetje širi na tuja tržišča z mnogimi operacijami ter diverzificiranimi proizvodjalnimi linijami, postaja integracija vedno pomembnejši dejavnik. Na začetku razvoja podjetje razprši operacije, da pridobi primerjalne prednosti skozi specifične tuje aktivnosti.

Primerjalne in konkurenčne prednosti so optimizirane skozi visoko specializirane podružnice. Ko pa podjetje postaja bolj in bolj globalno, razvija aktivnosti, ki ne potujejo več strogo od zgoraj navzdol, ampak tudi v obratni smeri. Posamezne podružnice začenjajo sodelovati med sabo, razvija se mreža. Specializacija in lokalna intenziteta lahko obdržijo pomembnost, hierarhična razmerja pa postanejo okorna in zavirajo uspešnost. Posamezne odgovornosti niso več definirane preko sistema vertikalnega ravnateljstva, ampak z medsebojnimi razmerji.

Ko se podjetje odloči za vstop na tuje trge z izvozom doma narejenih produktov, doda izvozni oddelek v svojo organizacijsko strukturo. Oddelek ni samostojna funkcija, ampak le podaljšek prodajne funkcije. Z rastjo podjetja se izvozna funkcija specializira in oddelek razširi svoje odgovornosti, ki vključujejo prodajo in trženje v sodelovanju z lokalnimi podružnicami. Podružnice tukaj ne razumemo kot samostojne enote, ampak bolj kot agente ali posrednike. V nadaljnjem razvoju podjetje ustanovi specializirano samostojno internacionalno poslovno enoto, odgovorno za vse funkcije, ki vključujejo prodajo preko meja. Ta tip strukture, ki smo jo že opisali v prejšnjih poglavjih, je zadnja stopnja podjetja v dezintegracijskem spektru, ki hkrati pomeni tudi prvi korak k integraciji in prvi korak k podjetju, ki mu lahko zares nadenemo naziv multinacionalno podjetje.

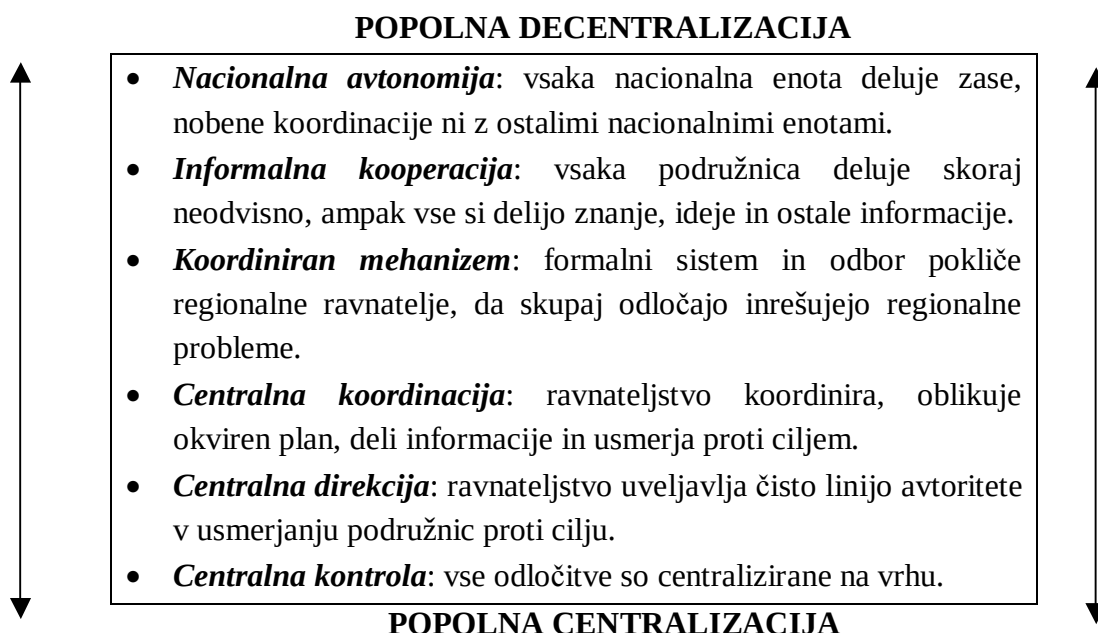
Integracija podjetja postane očitna, ko podjetje z izvozno enoto reorganizira svoje aktivnosti ter ustanovi globalne geografsko, produktno ali v nekaterih primerih tudi funkcijsko orientirane skupine ali poslovne enote. Odločitev o teh treh variantah je, kot smo že omenili, odvisna od karakteristik podjetja in njegove strategije. Večina multinacionalnih podjetij trenutno pade v eno izmed teh variant.

Te poslovnoenotne strukture pomenijo začetek opustitev hierarhične strukture. V nadaljevanju razvoja se podjetje prestrukturira proti horizontalni kooperaciji vseh treh dimenzij, ki smo jih omenili. Takšno strukturo imenujemo globalna matrična struktura. Ta matrični pristop še ne pomeni popolne integracije, ampak premik stran od enotnosti komande. Matrična organizacija torej zahteva od ravnateljev različnih poslovnih enot, da skupno odločajo ter delijo avtoriteto za rešitev skupnih problemov. Končno pa podjetje preraste nacionalne meje ter funkcionalne avtoritete in stremi k popolni globalni integraciji za dosego notranje povezane mreže, kjer ne poznamo centralne avtoritete, torej transnacionalni model podjetja.

4.4.3. CENTRALIZACIJA IN DECENTRALIZACIJA

V oblikovanju organizacijske strukture je tudi pomembno, ali naj bo odločanje **centralizirano ali decentralizirano** torej, kje se nahaja avtoriteta za odločanje, na zgornjih ali spodnjih ravneh. Centralizacija pomeni, da se nahaja avtoriteta za odločanje na vrhu organizacijske strukture ali pa v matičnem podjetju. Decentralizacija pa razdeli odločanje na nižje ravni, med podružnice ter na nižje ravnatelje. To so lahko odločitve o cenah, dobaviteljih, zalogah itd. V realnosti je mesto odločanja razpršeno na različne ravni v podjetju, kjer je odločanje o nekaterih stvareh še vedno prepuščeno najvišji ravni v podjetju, ostale stvari pa so prenesene na nižje ravni. V naslednji sliki so prikazane nekatere stopnje centraliziranosti oz. decentraliziranosti.

Preglednica 6: Stopnje centraliziranosti-decentraliziranosti



Vir: Blackwell et al., 1991, str. 94-111.

Sama velikost multinacionalnih podjetij onemogoča centraliziranje odločitev na vrhu. Decentralizacija tako omogoča, da odločitve sprejemajo ravnatelji na nižjih ravneh, ki so dosti bližje porabnikom. Organizacija postane fleksibilnejša in celo lojalnost zaposlenih se poveča. Povezanost strukture, strategije in centraliziranosti odločanja je vidno v preglednici 4, stran 18.

Ali bo odločanje centralizirano ali decentralizirano, je odvisno od različnih faktorjev. Podjetje je centralizirano, če izvaja globalno strategijo, če je v družinski lasti.

Nasprotno pa multidomača (multidomestic) strategija zahteva decentralizacijo odločitev. Tudi različne organizacijske strukture omogočajo različne stopnje decentraliziranosti (Sanyal, 2001, str. 351). Pri geografski strukturi je odločanje prepuščeno regionalnim ravnateljem, pri produktni strukturi pa je odločanje centralizirano pri produktnih ravnateljih, ki so odgovorni za proizvodnjo in marketing določene produktne linije. V tem primeru je poznavanje proizvoda pomembnejše kot poznavanje različnih trgov. Podružnice s širokim izborom prodanih proizvodov, na različnih trgih so običajno samostojnejše kot podružnice s podobnimi proizvodi in trgi. Tudi narava funkcij vpliva na centraliziranost. Tako je proizvodnja močnejše kontrolirana kot prodajna funkcija, ki potrebuje določeno mero samostojnosti zaradi različnosti trgov. Finance so tudi tipična funkcija, ki je skoraj vedno kontrolirana s strani centrale, medtem ko je kadrovska funkcija tipična funkcija, ki potrebuje samostojno odločanje, saj se sami delovni pogoji, zakoni in sami delavci po različnih državah tako razlikujejo, da ne moremo odločitev sprejemati v eni centrali. Pomembna je tudi velikost samih podružnic. Tako so podjetja z manjšim številom večjih podružnic bolj decentralizirana kot podjetja z večjim številom manjših. Oddaljene podružnice imajo tudi večjo avtonomijo, še posebej, če so locirane v državah z nestabilnimi političnimi razmerami ter strogimi zakonskimi zahtevami. Pomanjkanje primernih in izkušenih ravnateljev ter nepoznavanje tujih okolij, še posebno tistih, ki so kulturno in ekonomsko oddaljene od države podjetja, prisili podjetja v decentralizacijo. Podobno pa pomanjkanje povezljive, močne organizacijske kulture prisili podjetje v centralizacijo odločitev.

Decentralizacija oziroma centralizacija odločitev prinašata tako prednosti kot slabosti. Decentralizirana podjetja omogočajo ravnateljem, da sprejemajo odločitve ter s tem pridobivajo spretnosti in napredujejo (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995, str. 214). Tako ravnatelji z možnostjo odločanja razvijajo spretnosti, ki so potrebne za ravnanje višjih ravni v podjetju. Trenirajo torej za odločitve na višjih ravneh, višji ravnatelji lahko posledično spremljajo sprejete odločitve nižjih ravnateljev, ki tako napredujejo glede na dosežke in ne zaradi subjektivnih razlogov kar preprečuje konflikte. Visoka decentralizacija lahko vodi tudi k tekmovalni klimi v podjetju. Motivacija je višja ter tako tudi produktivnost. Seveda pa je lahko tekmovalno okolje dvorezen meč. Vsak posameznik si želi sodelovati v odločanju, saj tako čuti, da je osebno prispeval k uspešnosti podjetja, kar vodi prav tako v višje zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Seveda pa obstajajo tudi razlogi proti. Tako je treba ravnatelje usposobiti za sprejemanje odločitev, kar zna prinese določene stroške. Veliko ravnateljev je tudi navajenih sprejemati odločitve ter se zato upirajo prenašanju avtoritete na nižje ravni. Tako lahko delujejo neučinkovito, saj verjamejo, da ves ta proces delegiranja avtoritete prinaša tudi izgubo kontrole. Decentralizacija pa dostikrat pomeni podvojevanje funkcij, večji obseg koordinacije, kar lahko vodi v stroškovno neučinkovitost.

Predvsem zaradi razvoja informacijske tehnologije se je število funkcij, ki se lahko opravljajo na nižjih hierarhičnih ravneh, močno povečalo. Tako se vedno bolj pojavlja vprašanje potrebnosti in učinkovitosti glavne centrale. Uporaba informacijske tehnologije

preferira timsko oblikovane organizacije, kjer se lahko odločanje premakne na nižje ravni. Kakor koli, podjetja morajo uvesti primerno ravnovesje med centralizacijo in decentralizacijo ter pri odločitvi pretehtati tako prednosti kot slabosti stopnje decentraliziranosti.

4.4.4. SAMOSTOJNOST IN KONTROLA

Kontrola se nanaša na sredstvo, s katerim zagotovimo, da bodo ravnatelji sprejemali odločitve v skladu s cilji, ki jih ima podjetje. V multinacionalnih podjetjih lahko vprašanje **kontrole** postane zelo komplicirano. Zaradi geografske oddaljenosti podružnic in aktivnosti, ker so podjetja na različnih lokacijah drugače organizirana, na finančna poročila vpliva tudi razlika v valutah. Zato je težko kontrolirati multinacionalno podjetje. Tudi zaradi dejstva, da ravnatelji v podružnicah ne morejo vedno vplivati na odločitve v matičnem podjetju, katerih odločitve vplivajo na ocenjevanje učinkovitosti. V bistvu kontrola sploh ne bi bila mogoča brez razvoja informacijske tehnologije. Organizacijska struktura podjetja je že sama po sebi kontrolni mehanizem. Postavljena je z namenom zagotavljanja uresničevanja ciljev podjetja. Celo močno decentralizirana podjetja držijo skupaj uspešni kontrolni sistemi.

Vzpostavitev učinkovitega sistema kontrole je težka naloga zaradi mnogih spremenljivk, ki jih moramo upoštevati. Najprej morajo biti stroški kontrole manjši od koristi le te. Sistem kontrole mora biti tudi povezan s cilji, ki jih ima organizacija. Vsekakor pa mora poskrbeti za pravočasne povratne informacije, drugače sama kontrola nima pomena. Ravnatelji se poslužujejo večinoma neposredne ali posredne kontrole (Sanyal, 2001, str. 355). V posredni se ravnatelji zanašajo na osebne komunikacije, pogoste inšpekcije in skrbno izbrane kadre na pomembnih položajih, ki nadzorujejo glavne operacije, medtem ko se pri posredni kontroli ravnatelji zanašajo na pogosta in detaljna poročila. Vse pa se z razvojem informacijske tehnologije močno spreminja. Kot primer bom navedel videokonference.

Kontrolni sistem lahko karakteriziramo tudi kot birokratski ali kulturni. Prvi se naslanja na ustaljena pravila in procedure, priročnike in natančno določene naloge za delovna mesta, medtem ko se drugi sistem zanaša bolj na korporacijsko kulturo, da zaposleni delujejo v skladu s cilji podjetja in delovnimi standardi. Narava kontrolnih mehanizmov se razlikuje v različnih podjetjih, industrijah ali državah. Finančne institucije imajo tako zaradi regulatornih zahtev podrobne birokratske kontrole. Podjetja, ki so se šele začela internacionalizirati, imajo po navadi zahteve po večji kontroli kot podjetja z dolgotrajnim ter razširjenim internacionalnim poslovanje. Slednja se večinoma zanašajo na finančno in tržno kontrolo. Razlike v načinu in obsegu kontrole pa so odvisne tudi od same države podjetja. Tako lahko najdemo razlike med ameriški, japonski in evropski podjetji.

Za vpeljavo kontrolnega mehanizma je potreben tudi **komunikacijski sistem**. Zaradi jezikovnih ovir vse več multinacionalnih podjetij vpeljuje angleščino kot njihov lingua franca. Tehnološki napredki pri komunikacijah, kot na primer internet, intranet, e-mail in videokonference so nedvomno prispevale k temu, da lahko ravnatelji po vsem svetu komunicirajo pogosteje in ceneje. V bistvu so omogočili moderne multinacionalne firme. Brez modernih komunikacij veliko multinacionalno podjetje sploh ne bi moglo kontrolirati vseh svojih dejavnosti po svetu oz. sploh ne bi moglo delovati. V velikih podjetjih širom sveta so ugotovili, da so komunikacije veliko hitrejše in kvalitetnejše v podjetjih kjer centrala ne uvaža striktnih in rigidnih kontrole podružnic in kjer je več možnosti da bodo glavni ravnatelji stali za odločitvami nižjih, čeprav te odločitve niso v skladu z normami. Timsko delo med podružnico in centralo je tudi eden izmed dejavnikov, ki vpliva na izboljšanje komunikacij, ter izkušnje, ki jih ima podjetje na mednarodnem trgu.

Podjetja imajo različne načine, s katerimi izvajajo ter uveljavljajo kontrolo. Po navadi centralno podjetje uveljavlja kontrolo z legalnimi in poslovnimi pritiski, prepričevanjem ter sklicevanjem na skupne koristi.

4.4.5 RAZVIJANJE MEDNARODNE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Čeprav govorim le o strukturah, je prav, da omenim tudi vlogo kulture, saj sta obe tesno povezani. Za podjetje zainteresirano v globalnem tekmovanju postane razvijanje mednarodne podjetniške kulture izredno pomemben dejavnik. Kulturne vrednote so olje, ki prispevajo, da globalna mreža deluje tekoče in učinkovito. Pojem organizacijske kulture pomeni celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavnost obliko nekega podjetja (Rozman, 2000, str. 134). Skupne vrednote ter specifične organizacijske norme in pravila omogočajo zaposlenim učinkovito medsebojno komunikacijo ter razumevanje medsebojnih položajev. Organizacijska kultura je tudi pomembno sredstvo, s katerim organizacija kontrolira transferje sredstev in znanj ter pridobiva konkurenčne prednosti iz svoje globalne mreže. Koheziven skupek kulturnih norm lahko pomaga premagati kulturne in jezikovne razlike, katerim se podjetje ne more izogniti, če se odloči za nastop na globalnem trgu.

Za mednarodna podjetja je bila organizacijska kultura tudi vedno pomemben kontrolni mehanizem. V preteklosti je večina podjetij pri širjenju na mednarodno okolje zasledovala internacionalno strategijo. Tako so bili zmožni delegirati avtoriteto brez strahu zlorabe, saj so bili glavni ravnatelji tujih poslovnih enot zaupanja vredni ravnatelji iz centralnega podjetja. Ti ravnatelji so si delili enake podjetniške norme in vrednote, saj so bili socializirani v isto podjetniško kulturo. Pri internacionalni strategiji pa razvijanje

organizacijske kulture pod nivojem ravnateljev tujih poslovnih enot niti ni pomembno, saj različne tuje poslovne enote niso v kontaktu ena z drugo. Vsaka poslovna enota deluje v neodvisnosti od drugih, tako da niti ni razloga za razvijanje zares globalne organizacijske kulture, ki bi pospeševala deljenje sredstev in znanja med divizijami.

Ko pa deljenje znanj in sredstev postaja pomembnejše, se tudi nuja za razvijanjem skupne mednarodne organizacijske kulture, na vseh nivojih zelo poveča. Za večino podjetij, ki izvajajo multinacionalno in globalno strategijo, je značilno, da pošljejo svojega ravnatelja v tuje podružnice. Ta ureditev zagotavlja podjetju, da se bodo njihove organizacijske vrednote in interesi sledili tudi v tujih podružnicah ter da bodo tako lahko imeli koristi globalnega učenja.

V primeru da podjetje, ki zasleduje globalno strategijo ne razvije skupne kulture, lahko pride do tekmovanja med domačimi in tujimi poslovnimi enotami. Takrat se ne razvija globalna orientacija in tudi podjetje ne more pridobivati od globalnega učenja. Skupne kulturne vrednote pa olajšujejo divizijam prenos ter izmenjavo ključnih konkurenčnih znanj in sposobnosti, tako da lahko izboljšujejo izdelke in procese ter jih prilagajajo potrebam posamezne države. Skupne vrednote tudi olajšujejo podjetjem odzivanje na spremenljiva tržišča, spremenljive lokalne pogoje, tako da lahko na primer hitro spremeni proizvodne operacije ter prenese aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost, ter tako izkoristi možnost nižjih stroškov.

Za organizacijo, ki zasleduje transnacionalno strategijo, pa postane celotna mednarodna organizacijska kultura nujen dejavnik, zaradi katerega takšna organizacija sploh lahko obstaja. Organizacije brez skupne kulture sploh ne bi mogle delovati, saj je kultura tisti dejavnik, ki povezuje posamezne dele podjetja, jim določa smeri delovanja, jih koordinira ter olajšuje komunikacije med zaposlenimi, ki so ključne za preprečevanje konfliktov in povečanje učinkovitosti.

5. PRIHODNOST MULTINACIONALNIH PODJETIJ

Mednarodno okolje je vedno bolj kompleksno. Managerji MNC morajo pospešeno spoznavati globalne zmogljivosti in lokalne dovzetnosti. Povečan obseg konkurenčnosti okolja podjetja pomeni večjo stopnjo svobode, ko se pogovarjamo o izbiri strategije ali organizacijske strukture podjetja. Zaradi vseh teh sprememb v okolju se poraja vprašanje, kako se bodo MNC podjetja transformirala oz. prilagodila vsem tem spremembam in kakšna naj bi izgledala organizacija ter vodenje MNC v prihodnje.

S prehodom iz dobe mehanizacije v informacijsko dobo se pojavlja vedno več vprašanj. Vse bolj so se začeli pojavljati dvomi o uspešnosti tradicionalnega managementa ter o njegovih smernicah. Vse bolj se spreminja gledanje avtoritete, meje kontrole postajajo nejasne, spreminjajoče obravnavanje lojalnosti, irelevantnost nacionalnih mej, izkušnje izgubljajo svojo vlogo.

Vedno pogostejše je v podjetjih opazen trend dajanja zaposlenim moč, svobodo in informacije za odločevanje in popolno sodelovanje v organizaciji. V okolju, ki ga karakterizirajo močna globalna konkurenca, nove tehnologije ter tektonske in hitre spremembe, mnogo ravnateljev meni, da lahko odrekanje centraliziranim kontrolam pospeši hitrost, fleksibilnost in odločnost.

V podjetjih naj bi bili trije glavni razlogi za prenašanje pooblastil na zaposlene (Daft, 2000, str. 502): (1) strateška obveznost za izboljšanje proizvodov ter storitev; (2) ker je to opazno v ostalih podjetjih; in (3) da se ustvari unikatna učeča organizacija s superiornimi zmožnostimi. Seveda je najpomembnejši tretji razlog. Pooblaščenje zaposlenih je temelj za učečo organizacijo, kajti ta proces sprosti potencial in kreativnost zaposlenih, dovoljuje, da eksperimentirajo ter se učijo ter daje možnost zaposlenim, da sami odločajo v skladu s svojim znanjem in razumevanjem. V današnjem trendu globalizacije, kjer konkurenčne prednosti slonijo predvsem na uvajanju novih idej ter sprememb, je proces dajanja moči odločanja zaposlenim ključen za podjetje. Vendar to ne pomeni samo odgovornosti za nove ideje in za sprejemanje odločitev, ampak tudi možnost izvajanja različnih akcij. Pooblaščenje zaposlenih pomeni, da podjetje izroči zaposlenim štiri elemente, ki jim omogočajo, da svobodneje opravljajo svoje delo (Daft, 2000, str. 504): informacije, znanje, moč in nagrade.

Pooblaščenje zaposlenih pomeni korak proti ustvaritvi tekoče, prilagodljive, učeče organizacije, ki lahko uspeva v svetu hitrih sprememb. V mnogih podjetjih omenjajo spremembe kot najpogostejši problem, s katerim se soočajo. Današnje poslovno okolje karakterizirajo globalizacija, močna konkurenca, takojšnje komunikacije ter presenečenja. Majhni dogodki lahko imajo velike posledice, ki jih je zelo težko predvideti. Današnji

vodilni ravnatelji se strinjajo, da morajo organizacije držati korak z dogodki v zunanjem okolju. Priznani ravnatelj je nekoč rekel:" Ko hitrost sprememb v zunanjem okolju preraste hitrost sprememb znotraj podjetij, je konec blizu."

Organizacije odgovarjajo na zunanje spremembe na različne načine. Veliko organizacij uvaja nove organizacijske oblike, ki vključujejo manj hierarhije in več samoravnalnih timov ali dinamičnih mrežnih struktur. Na splošno je trend, stran od navpičnih struktur, ki ustvarjajo prepad med zaposlenimi in vodilnimi k vodoravnim strukturam, ki so osredotočene na poslovne procese. Skrb je tudi na dajanju zaposlenim več odgovornosti ter avtoritete za odločanje in večji interes za podjetje ter podjetniško kulturo. Tako se veliko podjetij transformira v **učecho združbo**, ki poudarja enakost, močno kulturo ter tekočo, prilagodljivo strukturo, ustvarjeno, da zagradi priložnosti, premaga krize ter ostaja konkurenčna v nestanovitnem okolju. V uspešni organizaciji prihodnosti ima vsaka oseba moč odločanja, kajti le tako lahko prispeva največ k celoti, v kateri organizacija spodbuja osebno rast in organizacijska popolnost (Gagne, 1995, str. 365).

6. SKLEP

Multinacionalno podjetje je verjetno danes najbolj kompleksna oblika široko razširjene organizacije. S samim poslovanjem med produkti, trgi, nacijami in kulturami se multinacionalno podjetje srečuje s problemi in situacijami, ki so verjetno kompleksnejši in bolj razširjeni kot pa problemi in situacije, s katerimi se srečujejo največja domača podjetja. Tako pomeni internacionalno okolje zaradi svojih velikih priložnosti in še večjih nevarnosti vedno večjo skrb za podjetja po celem svetu. Obstoje ogromnih trgov in možnost pridobitve dostopa do novih virov ter novih ključnih kompetenc, kot so znanje, sposobnosti in spretnosti, ponuja priložnost za podjetja, da povečajo svoje področje delovanja ter da ustvari dodatne vrednosti za svoje delničarje ali ostale lastnike. Po drugi strani pa internacionalne sile ustvarjajo podjetniško okolje vedno bolj negotovo ter težje za predvidevati in kontrolirati. S samim širjenjem multinacionalnih podjetij in povečano globalizacijo poslovanja je vedno več ekonomskih aktivnosti ter tudi samih držav, odvisnih od teh oblik organizacij. Kljub kompleksnosti in nepredvidljivosti mednarodnega okolja se namreč vedno več podjetij odloča za vstop na globalni trg.

Organiziranje podjetja, ki si želi uspešno tekmovati v mednarodnem okolju, je izziv za ravnatelje podjetja in proces, ki se nikoli ne konča. Vsi avtorji pa se strinjajo, da prav organizacija in s tem organizacijska struktura bistveno vplivata na učinkovitost in uspešnost vsakega podjetja. Samo strukturo podjetja bi lahko primerjali z anatomijo ali bolje z okostjem živega organizma, ki deluje kot ogrodje, v okviru katerega se dogajajo dinamični procesi in aktivnosti ljudi, delujočih v tem podjetju. Za organizacijsko shemo lahko rečemo, da je le skupek mnogih črt in okenčkov na listu papirja. Ni nujno, da bo nova organizacijska struktura rešila organizacijske probleme. Organizacijska shema enostavno odraža le, kaj naj bi zaposleni delali ter kakšne so njihove odgovornosti. Namen organizacijske sheme je spodbuditev in usmerjanje zaposlenih v aktivnosti in komunikacije, ki omogočajo organizaciji oz. multinacionalnemu podjetju doseči svoje cilje. Organizacijska shema določa strukturo, vendar zaposleni določajo sami konkretno obnašanje. Shema je le smernica, ki spodbudi zaposlene v skupno delovanje, medtem ko je naloga ravnateljev uvajanje in samo izvajanje strukture.

V samem diplomskem delu sem prikazal veliko raznolikost organizacijskih dizajnov multinacionalnih podjetij in tudi veliko spremenljivk, ki določajo vse te različne oblike struktur. Iz vsega napisanega pa bi lahko naredili zaključke. Pravilno ujemanje med organiziranostjo podjetja, okoljem, v katerem podjetje deluje, ter cilji podjetja je nujno za konkurenčni uspeh. Vendar univerzalnega organizacijskega ustroja ni, saj na organizacijsko strukturo vplivajo dejavniki, ki se med podjetji razlikujejo. Struktura, ki deluje dobro v enem podjetju, je neprimerna za drugo; kar je pomembno, je ujemanje med različnimi spremenljivkami. Lahko rečemo, da poznamo toliko različnih organizacijskih struktur, kot

poznamo podjetij. Ugotovili smo, da je organiziranje naloga ravnateljev, ki je povezana s strategijo podjetja. Zanimivo je, da organizacijska kultura pridobiva na pomembnosti s samim širjenjem podjetja ter postaja razlikovalna, zaradi potreb po odzivnosti na regionalne zahteve. Podjetniška kultura služi kot sredstvo kontrole še posebej v primeru, ko birokratska kontrola ne učinkuje več. Ravnateljski izziv v multinacionalnih podjetjih je kreiranje strukture, ki je fleksibilna, se hitro odziva na spremembe v neprestano spreminjajočem se okolju, da vzpodbuja kreacijo in motivacijo zaposlenih ter da sočasno zagotavlja učinkovitost in kontrolo.

To je torej odgovor na vprašanje o primerni organizacijski strukturi za multinacionalna podjetja. Ne moremo narisati in ustvariti primerne organizacijske strukture, ki bi bila primerna za vsa podjetja. Povemo lahko samo, kakšne značilnosti naj bi imela in kako naj bi se obnašala v nepredvidljivem globalnem okolju. Opisali smo nekaj primerov organizacijskih struktur, vendar v resnici podjetja iščejo strukturo, ki je včasih mešanica le-the; iščejo se prednosti ene ter zavračajo slabosti druge. Kako pa se bodo odločila, je odvisno od vrste zunanjih in notranjih dejavnikov. Struktura sama se spreminja tudi z rastjo podjetja. Tako se podjetja dostikrat tudi reorganizirajo, kar zna biti zelo zahteven in dolgotrajen proces, vendar za sam uspeh in preživetje podjetja tudi nujen. Podjetja v prihodnosti potrebujejo organizacijo, ki je sposobna sprotnega učenja in posledično prilagajanja turbulentnim razmeram na globalnem trgu.

LITERATURA

1. Bartlett Christopher A., Ghoshal Sumantra: Managing across Borders. Boston: Harvard Business School Press, 1989. 253 str.
2. Casson Mark: Alternatives to the Multinational Enterprise. London: The Macmillan Press, 1979. 483 str.
3. Daft Richard L.: Organizational Theory and Design. 7 izdaja. Cincinnati: South-Western College, 2001. 633 str.
4. Donnelly James H., JR., Gibson James L., Ivancevich John M.: Fundamentals of Management. 9 izdaja. B.k.: Irwine, 1995. 719 str.
5. Gagne Elaine T.: Designing Effective Organizations. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. 462 str.
6. Galbraith J.R., Kazanjian R.K.: Strategy Implementation: Structure Systems and Process. 2. izdaja. West, St. Paul, 1986.
7. George M. Jennifer, Jones R. Gareth: Organizational Behavior. 2 izdaja. B.k.: Addison-Wesley, 1999. 724 str.
8. Hellriegel Don et al.: Organizational Behavior and Management. 3 izdaja. South-Western: Cincinnati, 1998.
9. Holt David H.: International Management. Fort Worth: The Dryden Press, 1998. 844 str.
10. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: Strategic Management. 5 izdaja. B.k.: Addison-Wesley, 1996. 441 str.
11. Jones Gareth R.: Organizational Theory. 3 izdaja. Upper Saddle River (N.J.): Prentice-Hall, 2000. 559 str.
12. Jones Gary K., Davis Herbert J.: National Culture and Innovations. Management International Review. 2000 št. 1, str. 11-39.
13. Kumar Andrej: Mednarodna ekonomika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 252 str.
14. Porter Michael E.: Changing Patterns of International Competition, objavljeno v Transforming International Organizations, urednik: Egelhoff William G. Cheltenham (UK), 2000, str. 23-31.
15. Mohrman Susan Albers et al.: Tomorrow's Organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. 453 str.
16. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 385 str.
17. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
18. Sanyal Rajib N.: International Management: a strategic perspective. Upper Saddle River (N.J.): Prentice-Hall, 2001. 503 str.
19. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.

