

ДИЗАЈНИРАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ЗА ГЛОБАЛНО ТРЖИШТЕ

ORGANIZATIONAL DESIGNING FOR GLOBAL MARKET

Момчило Пољић

Универзитет у Источном Сарајеву, Економски факултет Брчко
momcilo.poljic.efb@gmail.com

АПСТРАКТ

Дизајнирање организације која се такмичи на глобалном тржишту не представља технички дио утврђивања организационе структуре, него представља процес који треба да усклади организацију са различитим аспектима, функцијама и процесима који су карактеристични за глобално пословање. Пословни контекст представља основу која даје упутства на који начин организовати процесе како би се успјешно дјеловало на тржишту. У последњих тридесет година дизајнирање организације је добио нове димензије које су довеле до иновативних рјешења која треба да одговоре на захтјеве глобализације, појачане конкуренције, растућих етичких питања у пословању, одрживог пословања, повећане одговорности, разноликости итд.

Циљ овог рада је да се представе могућности које постоје у сфери дизајнирања организација као и да се укаже на елементе који ће у будућности утицати на организациони дизајн и који ће сигурно еволуирати и изродити нове организационе структуре. Поред тога, разматрање животног циклуса организационих структура треба да укаже да менаџери све више пажње треба да посвећују организационом дизајну као процесу који се никада не завршава како не би сами себи створили баријере које ће утицати на њихове односе са пословним стејкхолдерима.

Кључне ријечи: организациони дизајн, врсте организационог дизајна, животно циклус организационих структура, промјене

ABSTRACT

The organization design which competes in the global market does not represent technical part of determining the organizational structure, but the process that needs to modulate the organization with various aspects, functions and processes that characterize the global business. The business context is the basis which gives instructions on how to organize the process in order to influence the market successfully. In the last thirty years, the organization design has got new dimensions that have led to innovative solutions to respond to the demands of globalization, increased competition, growing ethical issues in business, sustainable business, increased responsibility, diversity, etc.

The aim of this paper is to present the possibilities that exist in the field of organization design and to highlight the elements that will affect the future of it and will certainly evolve and give birth to the new organizational structures. In addition, considering the life-cycle of organizational structures, it should be indicated that managers must focus more attention on the organization design as a process that never ends, in order not to create barriers for themselves that will affect their relationships with business stakeholders.

Keywords: organization design, types of organization design, life-cycle of organizational structure, changes.

УВОД

Организациони дизајн је средство помоћу кога се спроводи пословна стратегија као и оквир кроз који ће се изразити потенцијали организације. Поред тога, то је посебна пословна активност која дефинише оквир кроз који организација комуницира са потрошачима и окружењем. Дизајн организације која глобално наступа треба да јасно дефинише функције, задатке, вође и извршиоце департмана, дивизије и појединце као и везе које их повезују како би се на задаци ефикасно извршиле. С обзиром да је окружење у коме послују организације изузетно динамично и промјенљиво, потребно је дизајнирати организацију на начин да буде довољно флексибилна да се прилагоди свим промјенама и захтјевима окружења а да у исто вријеме задржи постојеће везе унутар организације како би се активности одвијале неометано.

С обзиром да су пословне организације социјални ентитети који имају одређене циљеве које покушавају остварити кроз активни систем координације више субјеката, неминовно је да кроз своје функционисање имају везу са спољним окружењем које у великој мјери детерминише успјешност остваривања циљева као и начин на који се организација дизајнира. Пракса глобалног пословања је изњедрила више врста организационог дизајна како би се смањило јаз између спољног окружења и саме организације. Због значаја који организациони дизајн има за остваривање кокурентске предности, тај посао дизајнирања спада у домен топ менаџмента. Сам чин дизајнирања предствља креативно дјело које омогућава лако провођење пословних активности, задовољавање потреба клијената и добављача, подстиче иновације и омогућава да се извуче што више потенцијала из свих организационих дијелова.

Организационе структуре еволуирају током времена, тако да неке представљају „надоградњу“ претходних или потпуно нове структуре. Организациони дизајн има свој животни циклуси промјенљива је категорија који у својим промјенама тражи нове изворе конкурентности. Стари извори конкурентности, као што су географска близина инпутима, монополска позиција у ИТ сектору и сл. су напросто избрисане глобализацијом тржишта. Дугорочни односи са запосленима су такође ствар прошлости тако да се данас може говорити о организационој структури као најважнијем извору конкурентске предности која ће ефикасно и ефективно ангажовати ресурсе у остваривању циљева.

У овом раду ће бити обрађене основне врсте дизајна које компаније могу да прилагоде да би организовали своје глобалне активности и то: међународни дивизиони, структура базирана на производу, географска структура, матрична организација и мрежни организациони модел. Поред тога, на крају рада ће бити обрађена тема животног циклуса организационих структура.

СТРУКТУРА ПО МЕЂУНАРОДНИМ ДИВИЗИОНИМА

Већина компанија које се укључе у свјетски маркетинг иницијално почињу са успостављањем одељења за извоз. Једном када међународне продаје досегну границу, компаније се одлучују за успостављање пуног међународног дивизиона. Сврха међународног дивизиона је да развија и координира свјетске операције компаније. Дивизион такође проналази повољне тржишне прилике на свјетском тржишту. У већини случаја, међународни дивизион је једнак по важности осталим дивизионима у компанији.

Ова опција је најповољнија за компаније које имају линију производа која није превише разнолика и које не захтева велика прилагођавања потребама локалног тржишта. Ово је и вриједна алтернатива за компаније чије пословање је примарно оријентисано на домаће тржиште. Временом, како међународни маркетинг напори постану превише битни за компаније, већина њих има тенденцију да се преоријентисе на више глобално оријентисане организационе структуре.

СТРУКТУРА БАЗИРАНА НА ПРОИЗВОДНИМ ДИВИЗИОНИМА

Друга опција је базирана око различитих производних линија или стратешких пословних јединица (*Strategic Business Units – SBUs*). Сваки производни дивизион, пошто је независни профитни центар, је одговоран за управљање активностима широм свијета за своју производну линију. Ова алтернатива је веома популарна код високотехнолошких компанија са веома комплексним производима или код мултинационалних компанија са врло диверсификованим производним портфолиом. Ериксон, Џон Дир, и Сан Микросистемс су само неке од компанија које су усвојиле ову структуру. Табела 1. показује организацију компаније Џон Дир.

Табела 1. Организациона структура компаније Цон Дир по производним дивизионима



Неколико предности се приписује глобалној производној структури. Фокус на производе дозвољава компанијама већи степен флексибилности код алокације ресурса по регионима и земљама као и код стратешког планирања. На примјер, напори код пробијања на нова тржишта могу да буду унакрсно субвенционисана профитом који се остварује на већ развијеним тржиштима. У многим компанијама, глобална производна структура примењује се заједно са консолидованом производњом и операцијама дистрибуције. Овај приступ је најјасније приказао Ханивел, амерички произвођач опреме, који посједује логистичке центре широм свијета. На овај начин, мултинационалне компаније могу остварити велике користи од економије обима у подручју производње и логистике, и тако унапређујући конкурентност у погледу трошкова. Друга корист је да структура по производним дивизионима омогућава развој стратешког приступа који ће се супротставити изазовима које постављају глобални играчи [Davidson and Haspeslagh, 1982, p. 125].

Недостаци производних дивизиона нису безначајни. Недостатак комуникације и координације између производних дивизиона може довести до беспотребног понављања истих задатака. Оријентација вођена производима може довести до занемаривања локалних тржишних потреба. Систем по производним дивизионима је критикован због расипања компанијских ресурса [Davidson and Haspeslagh, 1982, p. 125]. Умјесто да се ресурси дијеле и ствара свјетски *know-how*, међународни ресурси и експертиза се расипа на ситне дијелове. Преузак фокус на производну линију може довести до ситуације гдје компаније неуспијевају да схвате синергију која може да постоји између међународних производних дивизиона.

ГЕОГРАФСКА СТРУКТУРА

Трећа опција је географска структура, гдје су мултинационалне компаније организоване према географским јединицама. Јединице могу бити појединачне земље или региони. У већини случајева, МНК користе комбинацију јединица по земљама и регионалних центара. Постоје и друге варијанте. Кока-Кола, на примјер, има пет различитих региона, а сваки од њих се затим дели на подрегионе, као што је приказано у Табели 2. Структура по подручјима је веома привлачна компанијама које користе уско повезане производне линије са сличним крајњим потрошачима и примјеном широм свијета.

Јединице по земљама. Мноштво мултинационалних компанија успоставља пословне јединице на принципу земља-по-земља. До одређеног нивоа, таква организација осликава маркетинг концепт. Постављањем афилијација у земљама, МНК остају у блиском контакту са локалним тржишним условима. Компаније могу лако да уоче нове трендове и брзо реагују на промјене на локалном тржишту.

Ипак, организација по земљама има неколико озбиљних недостатака. Имају тенденцију да буду скупе. Координација са корпоративним сједиштем и међу јединицама може да постане веома тешка и обимна. Овај приступ често доводи до менталитета „није изумљено овдје“ који омета међународну сарадњу и подршку.

Табела 2. Компанија Кока-Кола: примјер географске структуре

<i>Операције</i>	
<p><i>Африка</i></p> <p>Предсједник</p> <ul style="list-style-type: none"> • Источна и Централна Африка • Нигерија и Екваторијална Африка • Сјеверна и Западна Африка • Јужна Африка <p><i>Јужна и Источна Азија и Пацифички обруч</i></p> <p>Предсједник</p> <ul style="list-style-type: none"> • Индија • Филипини • Јужни Пацифик и Кореја • Југоисточна Азија и Западна Азија <p><i>Европска Унија</i></p> <p>Предсједник</p> <ul style="list-style-type: none"> • Централна Европа • Њемачка и Нордијски дивизион • Иберијски дивизион • Медитерански дивизион • Сјеверозападна Европа 	<p><i>Латинска Америка</i></p> <p>Предсједник</p> <ul style="list-style-type: none"> • Бразил • Латински централни дивизион • Мексико • Јужни латински дивизион <p><i>Сјеверна Азија, Евроазија и Блиски исток</i></p> <p>Предсједник</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кина • Евроазија и Блиски исток • Русија/Украјина/Бјелорусија • Јапан <p><i>Сјеверна Америка</i></p> <p>Предсједник</p> <ul style="list-style-type: none"> • Канада • Дивизион исхране и угоститељства

Нова улога регионалних менаџера. Стручњак за корпоративну стратегију, Кеничи Омае, је превидио нестанак регионалних менаџера. Велике компаније су већ умањили улогу регионалних менаџера у оквиру организације, са аспекта моћи која је пребачена на нову врсту, „менаџера производа“. Све чешће регионални менаџери врше само административне дужности. Компаније као што је Проктер енд Гембл и Дау Кемикал креирале су свјетске пословне дивизионе који доносе стратешке инвестиционе одлуке. Компаније Оракл је смањила број регионалних менаџера када су схватили да је њихов тип организационе структуре постао шаренило локалних феуда који нису међусобно комуницирали: лого компаније у Француској се разликовао од оног у Великој Британији, а међународни налози компанија као Мишелин су третирали као посебни потрошачи и свакој земљи, и слично. Неколико фактора било је пресудно за ово удаљавање од снажних регионалних менаџера [Quelch, 1992, p. 155]:

- Пријетње које представља међународна конкуренција која претвара свјетско тржиште у међународну партију шаха.
- Пораст значаја глобалних потрошача који често развијају сопствену стратегију поријекла и доносе куповне одлуке на глобалној (пан-регионалној) основи.
- Јачање регионалних трговинских блокова који олакшавају интеграцију производне и логистичке инфраструктуре, али такође отварају могућности за сиво тржиште.
- Транспарентност знања. Интернет и друге информационе технологије дозвољавају потрошачима и добављачима да боље познају производ и цијене широм свијета.

У исто вријеме, неколико фактора ствара потребу за снажним регионалним менаџерима [Quelch and Bloom, 1996, p. 30-43]. Његовање добрих веза са локалном владом и другим ентитетима (нпр. Европска Унија) постаје све значајније. Локални потрошачи и даље представљају највећи дио клијентеле код многих компанија. Локална конкуренција понекад представља много већу пријетњу него глобални ривали. На многим новим тржиштима, снажан локални бренд често има лојалније потрошаче него водећи регионални или свјетски брендови. Успјешне идеје за нови производ или комуникационе идеје долазе чешће са локалног тржишта него из корпоративних или регионалних сједишта. Такође, ако је улога локалног менаџмента сведена на папирологију, постаје тешко да се запосли талентовано особље. Из тих разлога, неколико компанија је повећало утицај њихових регионалних менаџера. Дobar примјер је 3М. Наиме, 1991. године, 3М је одлучио да врати моћ на ниво регионалних менаџера како би боље спровели своје политике на локалном нивоу. Регионални менаџери су одиграли важну улогу у успостављању веза са локалним потрошачима и у учовању прилика за нове пројекте. Да би се успоставио баланс између наведене двије тенденције, регионални

менаџери у XXI вијеку требају да се уклопе у један од следећих пет профила, у зависности од природе локалног тржишта [Quelch and Bloom, 1996, p. 38-39]:

- **Трговац** који успоставља прелазну тачку на новом тржишту или надгледа извршену куповину локалног дистрибутора. Трговци би требали да посједују предузетнички дух. Њихова улога укључује продаје и маркетинг, истраживање окружења у потрази за новим идејама и прикупљање информација о конкуренцији.
- **Предузетник** који развија локалну трговину. То су предузетници који су вољни да буду дио регионалног или глобалног стратешког тима.
- **Члан кабинета** је тимски играч са одговорношћу у вези добити или губитка у мањој или средњој земљи. Тимски рад је овде кључан, пошто маркетинг напори могу захтијевати много међународне координације, поготово код глобалних и пан-регионалних брендова. Велике стратешке одлуке се чешће доносе на регионалном нивоу, него на нивоу јединица у земљи.
- **Амбасадор**, који је задужен за велика и/или стратешки значајна тржишта. Његове одговорности укључују управљање односима са владом, интеграција аквизиција и стратешких партнерства, координација активности свих стратешких пословних јединица. У овој улози, регионални менаџери могу да пруже практичну подршку на локалним тржиштима, која захтјевају већу пажњу од глобалног производног дивизиона него што је могу добити. Идеално би сезонски менаџер, амбасадор требало да буде неко ко је способан да управља са великим особљем.
- **Представник** на великим, зрелим тржиштима чији задаци укључују управљање односима са владом, правна питања и одржавање добрих односа са великим, локалним потрошачима.

За коју год улогу регионалног менаџера се одлучи, главни услов је да се јасно дефинише опис послова. Неке компаније комбинују посао регионалног менаџера и менаџера производа. Ова врста менаџера је базирана на земљи која је сагледана као стратешки важна за категорију производа. Паришка компанија Нексанс, свјетски највећи произвођач електричних каблова, је прилагодила овај приступ. Они своје комплетно пословање подјелили на три менаџера комбинованих задужења.

Регионалне структуре. Мултинационалне компаније, које сматрају да се не могу у потпуности ослонити на организацију земља-по-земља одлучују се за регионалну структуру са регионалним сједиштем. Типична структура би имала дивизионе за Сјеверну Америку, Латинску Америку, Азију и Пацифик, и ЕМЕА регију. До одређеног степена, оваква структура пружа компромис између потпуно централизоване организације и организације земља-по-земља. Сврха регионалне структуре је да се одговори на два питања: спора реакција сједишта компаније на услове на локалном тржишту и ускогрудост између регионалних менаџера. У све више индустрија, тржишта више теже груписању по регионима него по националним границама. У неким случајевима, региони су формирали трговинске блокове као што су Европска унија или НАФТА, који дозвољавају потпуну слободу трговине роба преко националних граница. Ово груписање може да буде и вођено културом. Истраживање које је спроведено у региону Азије и Пацифика показало је пет улога регионалних сједишта [Lasserre, 1996, p. 30-37]:

- **Извиђање.** Регионална сједишта служе као постаја за ослушкивање нових прилика и отпочињање нових пројеката.
- **Стратешке стимулације.** Регионална сједишта имају функцију везе између производних дивизиона и регионалних менаџера. Она помажу стратешким пословним јединицама у разумијевању регионалних прилика.
- **Сигнализација обавеза.** Успостављањем регионалних сједишта, компаније показују региону да компанија има озбиљне пословне намјере.
- **Координација.** Често најважнија улога регионалних сједишта је да координишу стратешке и тактичке одлуке широм региона. Подручја кохезије укључују: развијање пан-регионалних кампања у регионима са доста медијских преклапања; координација цијена, поготово на тржиштима гдје паралелне увозне цијене представљају пријетњу; консолидација производње; и логистичке операције.
- **Удруживање ресурса.** Одређени административни и задаци подршке се често могу обавити много ефикасније на регионалном нивоу, умјесто локалног. Регионална сједишта могу обавити функције као што су: послепродајне услуге, развијање производа и истраживање тржишта.

МАТРИЧНА СТРУКТУРА

Успостављање једнодимензионалних организационих структура код комплексних глобалних задатака је често рецепт за неуспјех. Услед недостатака које су показале претходне организационе структуре, неколико мултинационалних компанија се одредјелило за матричну организациону структуру. Матрична структура јасно препознаје мулти-димензионалну природу глобалног стратешког одлучивања. Двије димензије су интегрисане у организацију путем матричне структуре. На примјер, матрица се може састојати од географских подручја и пословних дивизиона. Географске јединице су задужене за све производне линије у њиховој регији. Производни дивизиони имају глобалну одговорност за њихову производну линију. Као резултат тога, ланац команде је најчешће двојан, гдје менаџери извјештавају двоје надређених. У неким случајима, мултинационалне компаније се могу одлучити за тро-димензионалну структуру (географско, функционално и пословно подручје). Различите димензије не носе нужно исту тежину и важност. На примјер, код компаније Сименс, фокус контроле се све више пребацује са географских на пословна подручја.

Матрична структура има двије велике предности [Naylor, 1985, p. 11-19]. Прва, матрице осликавају пораст комплексности свјетских тржишта. У већини индустрија, мултинационалне компаније се суочавају са глобалним и локалним конкурентима, глобалним и локалним потрошачима, глобалним и локалним дистрибуторима. У том смислу, матрична структура омогућава мултинационалним компанијама да „мисле глобално а дјелују локално“. Друга предност матричне структуре је да, барем начелно, на глобалном нивоу његује тимски дух и кооперацију између менаџера пословних дивизиона, регионалних менаџера и/или функционалних менаџера.

Поред ових предности, матричне структуре су изгубиле своју привлачност код многих компанија из неколико разлога. Двојно (тројно) извјештавање и одговорност за профит често доводе до сукоба и неспоразума. Други недостатак матричне структуре је велики обим бирократије код такве организације. Често је процес доношења одлука, јако успорен потребном папирологијом, и тиме спречава хитре и адекватне реакције на локалном тржишту. Преклапања између дивизиона изазивају напетост, сукоб моћи и борбу за превласт.

Четири типа организационе структуре које смо до сада обрадили су стандардне структуре, усвојене од стране већине компанија. Једноставност једно-димензионалних структура и недостаци матричне структуре су навели неке компаније да потраже боља рјешења, а као једна се наводи мрежна организација.

МРЕЖНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Глобална мрежа је једно од рјешења које се нуди да би се покрили недостаци повезани са класичним хијерархијским структурама. Мрежни модел је покушај да се ублаже разлике између двије супротне силе: потребе за правовременом локалном реакцијом и жеља да сви елементи буду интегрисани у једну цјелину (Bartlett and Ghoshal, 1998, 54). Укратко речено, мрежни приступ није формална структура него начин размишљања. Рецимо, компаније и даље могу формално усвојити матричну структуру, али у исто вријеме развити глобалну мрежу. Мрежна глобална организација се још у литератури назива и транснационалном. Сљедеће карактеристике чине мрежну структуру [Arnold, 2004, p. 200]:

- Постоји доста мање моћи у центру мрежне него на врху хијерархијске структуре. Идеално, одлуке се доносе кроз сарадњу уместо да буду наметнуте са врха.
- Јединице су једнаке у статусу и моћи иако имају различите улоге.
- Јединице у мрежи се повезују са сваком другом јединицом по потреби.
- У оквиру мреже, јединице сличне по величини или функцији могу изводити доста различите задатке. Оне могу промјенити улогу коју имају у организацији, као реакцију на потребе и прилике на локалном тржишту.

Према онима који се залажу за овај модел, мултинационалне компаније би требале да развију процесе и везе које дозвољавају свакој јединици да приступи глобалној бази знања. Добра метафора за глобалну мрежу је атом. У центру је заједничка база знања. Свака национална јединица се посматра као извор идеја, способности, и знања које се може сакупљати у корист целокупне организације.

Примјери механизма који укључују међународну организациону интеграцију без потпуне централизације су сљедећи:

- Размјена најбољих вјештина путем формалних и неформалних мрежа.
- Ротација кључних људи по функцијама из једне у другу земљу.
- Обука способних менаџера који могу да обухвате задужења изнад оних која су њихов основни задатак.
- Развијање уобичајеног начина рада и етике која омогућава међународну кооперацију.
- Отварање корпоративне академије.

Технолошки напредак је подстакао стварање такозваних виртуелних тимова у све више компанија. Распрострањени широм свијета, ови тимови комуницирају путем е-мејла, скајпа, или видео конференција умјесто директне личне комуникације. У Табели 3 су приказане смјернице за ефикасан рад виртуелних тимова.

Табела 3. Смјернице за глобалне виртуелне тимове

-
- Започните са састанком лице-у-лице да бисте створили повјерење.
 - Имајте мали и практичан тим.
 - Имајте правилник о начину понашања и комуникације.
 - Комуницирајте редовно али не претјерујте.
 - Будите сигурни да сви схватају своју улогу у тиму.
 - Сваки тим треба да има представника који ће заступати њихове интересе на нивоу руководства компаније.
 - Имајте снажне везе са матичном организацијом.
 - Награђујте резултате, а не начин на који особље ради.
-

ЖИВОТНИ ЦИКЛУС ОРГАНИЗАЦИОНИХ СТРУКТУРА

Организационе структуре нису уклесане у камену. Промјене се дешавају стално и нису увек добро прихваћене од локалног особља. Компаније требају да прилагођавају своју организацију из неколико разлога [Goold and Campbe, 2002, p. 88]:

1. Постојеће структуре могу да постану нееластичне и комплексне са превише дивизиона или нивоа менаџмента.
2. Окружење у ком је предузеће трпи сталне промјене. Да би предузеће могло да парира тим промјенама и прилагоди се на прави начин потребне су промјене у структури.
3. Менаџери стичу нове способности или се запошљава ново особље из екстерних извора. Менаџери склони промјенама често усвајају нове теорије или парадигме, без обзира да ли оне заиста служе сврси организације.
4. Велике промјене као што су мерџер или аквизиција могу присилити компанију да размисли о промјени организационе структуре.
5. Потрага за новим стратешким приликама или правцима често захтјева и промјену у организацији.

Без обзира на разлоге, за успјешно реструктурирање потребно је вријеме, планирање и ресурси. Промјене могу подразумијевати нове односе у компанији, нове одговорности и задужења, или чак смањивање броја запослених. Због тога не изненађује што реструктурирање обично не наилази на одобравање од стране запослених који сматрају да знају боље. Поред физичких промјена, реструктурирање често захтијева и темељне културне промјене. Ипак, у неким случајевима компаније врше промјене из крајности у крајност прије проналажења адекватне организационе структуре.

Неколико теоретичара менаџмента је покушало да дође до правог начина да се усклади окружење компаније (интерно и екстерно) и организациона структура. Један од познатијих графика је модел по фазама приказан на Графику 1, који су развили Стопфорд и Велс. График приказује однос између организационе структуре, иностране разноврсности производа и значаја иностране продаје за компанију (удио у укупним продајама). Према овом моделу, када компаније прво истражују свјетско тржиште, оне почињу са међународним дивизионом. Како се иностране продаје шире без повећања асортимана иностраних производа компаније, компанија ће највјероватније да пређе на географску организациону структуру. Уколико се пак знатно повећа разноврсност иностраних производних линија компаније, вјероватније је да се пређе на организацију дуж глобалних производних линија.

Коначно, када се значајно повећа и разноврсност производа и међународне продаје, мултинационалне компаније теже усвајању матричне структуре.

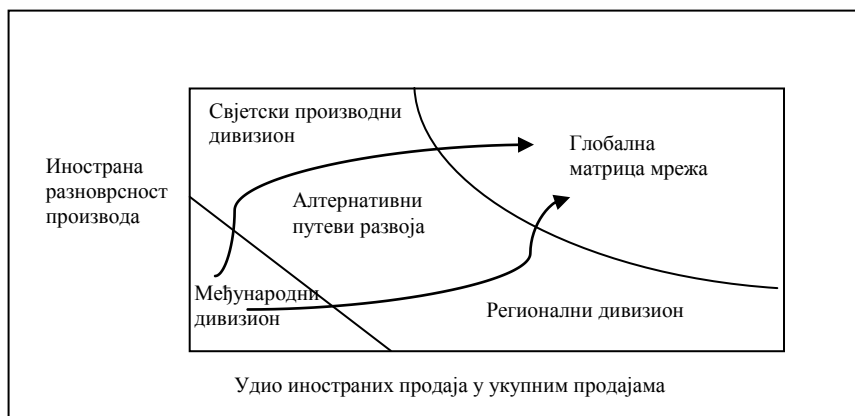


График 1. Стопфорд-Велсов модел

Извор: [Barlett, 1987, p. 368.]

Стопфорд-Велс-ов фазни модел је критикован из неколико разлога. Прво, модел само приказује начин на који се многе мултинационалне компаније развијају током времена према анализи компанија базираних у САД-у. Тако да би погрешно било примјенити овај оквир на прописани начин [Bartlett, 1986, p. 367]. Друго, структура организације је само један аспект глобалне организације. Остали, једнако важни, елементи су начин размишљања менаџера и процес управљања. Окружење мултинационалних компанија је веома динамично, и стално трпи промјене. Тако да однос само између окружења и организационе структуре није довољан. Глобалне организације захтјевају флексибилност.

Студија изведена на десет успјешних мултинационалних компанија у САД је показала да је кључни изазов за МНК изградња и одржавање адекватно процеса управљања умјесто потраге за правом организационом структуром. Према студији, увођење тих процеса пролази кроз три фазе. Први корак је препознавање комплексности окружења компаније. Регионални менаџери морају да сагледају стратешке проблеме из више перспектива, глобално-локални начин размишљања. Током друге фазе, компаније уводе комуникационе канале и основ за доношење одлука да омогуће флексибилност. У последњој фази, МНК развијају корпоративну културу која омогућује заједничко размишљање и доношење одлука. То може укључивати радње као што су формирање заједничких циљева и вриједности, развијање система награђивања и критеријума за процјену који подстичу кооперацију.

ЗАКЉУЧАК

Глобална димензија пословања све више утиче на дизајн организације тако да се свакодневно постојеће организационе структуре мијењају како би се прилагодиле кретањима на тржишту у циљу ефикаснијег реаговања на захтјеве купаца. Јачањем улоге нових држава на глобалном нивоу (Кина, Индија и др.) указују на то да ће нови дизајн и структура организација бити другачија од постојећих. Иако је тржиште већ глобализовано, свако национално (регионално) тржиште има више ограничавајућих фактора који онемогућавају примјену једне исте организационе структуре на свим тржиштима.

Топ менаџмент је константно суочен са промјенама које се дешавају изван и унутар организације. Они менаџери који су успјели да препознају улогу организационог дизајна за глобална тржишта и да томе прилагоде организациону структуру су се показали као успјешни на глобалном тржишту. На тржишту се показало да су организационе способности истински одрживи извор конкурентности. Организациона архитектура пружа оквир за спровођење стратегије кроз коју се развијају и користе организационе способности. Организациони дизајн представља више од неповезаних покушаја да се реструктурирају департмани и модификују односи у организацији. Без обзира на обим и ширину пословања, постоје одређени принципи које треба примјенити приликом организационог дизајнирања у све у циљу ефикасног реаговања на тржишне захтјеве. Данашњи услови пословања приморавају

организације да се константно баве редизајном и да креирају флексибилне структуре. Свака организациона структура има свој живорни циклус, с тим да се те фазе у окружењу брзих промјена смањују и да захтијевају једну константу, а то је редизајнирање организационе структуре.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Davidson, W.H. and P. Haspeslagh, P. (1982). „*Shaping a global product organisation*“, Harvard Business Review
- [2] Quelch, J.A. (1992). „*The new country managers*“, McKinsey Quarterly
- [3] John A. Quelch, J.A. and Bloom, H. (1996). „*The return of the country manager*“, McKinsey Quarterly
- [4] Lasserre, P. (1996). „*Regional headquarters: the spearhead for Asia Pacific markets*“, Long Range Plan., vol. 29
- [5] Thomas H. Naylor, T.H. (1985). „*The international strategy matrix*“, Columbia Journal of World Business
- [6] Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1988). „*Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution*“, California Management Review
- [7] Arnold, D. (2004). *The Mirage of Global Markets, How Globalizing Companies Can Succeed as Markets Localize*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
- [8] Goold, M. and Campbell, A. (2002). *Designing Effective Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass
- [9] Bartlett, C.A. (1986). „*Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge*“, Boston, MA: Harvard Business School Press.