

ТМ	Г. XXXI	Бр. 2	Стр. 273 - 281	Ниш	април - јун	2007.
----	---------	-------	----------------	-----	-------------	-------

UDK 005.44

Прегледни научни рад

Примљено: 23.12.2006.

Ивана Симић

Економски факултет

Ниш

ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА КАО ОСНОВ КОНКУРЕНТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ У УСЛОВИМА ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ

Резиме

Глобализација, као једна од кључних тенденција савремене историје света представља услов опстанка и успешног функционисања све већег броја данашњих организација (тзв. глобално оријентисане организације). Успех глобално оријентисане организације у великој мери зависи од њене структуре и дизајна њених операција. Укључивање организације у глобалну арену подразумева прилагођавање читавог сета релевантних организационих варијабли. Првенствено се има у виду промена пословне стратегије организације, али и промена организационе структуре која са стратегијом организације чини готово нераскидиво јединство. Широко је спектар структурних опција које организацији, укљученој у глобалне операције, стоје на располагању.

Циљ рада је да укаже на одговарајуће структурне аранжмане путем којих се организација укључује у глобалне операције или, пак, путем којих она успешно функционише и конкурише у глобалним оквирима.

Кључне речи: глобализација, организација, организациона структура, конкурентност

Увод

Као мултидимензионални феномен, глобализација представља процес економске, технолошке, социјалне, политичке и културне интеграције нација, организација и људи широм света. О глобализацији

се, углавном, говори као о економском феномену. Са економског аспекта, глобализација одражава процес формирања тзв. глобалне економије или економије без граница. У питању је економија која омогућава несметано кретање роба, услуга, капитала, знања и људи широм света и која, истовремено, намеће висок ниво конкуренције.

Кључни импулс формирања глобалне економије чини жеља за стицањем и увећањем профита. Вођене профитом као императивом, организације у све већем броју, настоје да се укључе у глобалне токове. Поред осталог и због тога што им глобални пословни амбијент омогућава обезбеђење јефтиније радне снаге, приближавање изворима сировина и крајњим потрошачима, проширење тржишта, снижавање трошкове укупног пословања, подизање нивоа конкурентности. При том, организације морају бити спремне да се хватају у коштац са свим добрим и лошим странама које овај, великим интересима оптерећен, пословни амбијент са собом носи. Како наводи Manuel Castells – структуру глобалне економије ствара динамика конкуренције између привредних учесника, те између локалитета (држава, регија, привредних подручја) у којима се налазе, уводећи на тај начин нову међународну поделу рада, али не према историјској логици тржишта, него према историјски одређеним процесима који су, као и у коренима капитализма, у другим подручјима, били мотивисани похлепом и наметнути силом (Castells, 2000, 31).

Укључивање организације у глобалне токове

Глобализација, дакле, у све већој мери представља услов опстанка и успешног функционисања савремених организација. При том, степен укључености организације у глобалне операције може бити различит. У зависности од тога у којој су мери присутне на светској економској сцени, глобално оријентисане организације се могу поделити у неколико категорија (види: Certo, 2000, 78).

Организације које у највећем обиму своје послове обављају у националним оквирима и чији је основни извор прихода – продаја производа, односно пружање услуга на "домаћем терену" називају се домаћим организацијама. С обзиром на то да повремено, када им се за то укаже повољна прилика, своје производе, односно услуге пласирају и изван граница сопствене државе, ове организације се сматрају најједноставнијом и, у великом броју случајева, почетном формом укључивања организација у интернационалне послове

Нешто виши степен инволвираности у глобалне оквире остварују тзв. интернационалне организације. У питању су организације које, за разлику од тзв. домаћих, имају перманентне пословне трансакције у оквиру мањег броја страних држава. Перманентан карактер интернационалних операција чини интернационалне организације

озбиљнијим конкурентима на међународном тржишту, у односу на тзв. домаће организације.

Уколико се перманентан карактер трансакција са иностранством прошири на велики број земаља, тада организација која управља тим трансакцијама добија епитет - мултинационалне организације или мултинационалне корпорације. Иако не постоји нека прецизна дефиниција мултинационалне организације, овим типом организације сматрају се оне које преко 25% свог укупног прихода остварују продајом сопствених производа изван националних оквира (Daft, 1997, 128).

Недовољна прецизност у погледу дефинисања мултинационалне организације доводи до тога да се оне врло често поистовећују са тзв. глобалним или транснационалним организацијама (Daft, 1997, 127). Транснационалним или глобалним сматрају се оне организације које, према обиму сопствених операција у иностранству, представљају највиши ниво укључености у глобалну економију. Захваљујући чињеници да читав свет сматрају јединственом пословном територијом, ове организације настоје да своје производе производе и продају на оним местима које у датом моменту сматрају најатрактивнијим. У питању су организације које, захваљујући својој економској снази, чине окосницу данашње глобалне економије.

Ниво укључености организације у глобалне операције диктиран је, поред осталог, и одабраним начином или формом учествовања у глобалној арени. Неки од начина на које организације могу обезбедити себи одговарајуће присуство на глобалном тржишту јесу следећи (упоређи са: Certo, 2000, 78):

- извоз једног дела производа произведених у сопственој земљи некој другој земљи;
- уступање продаје сопственог производа некој фирми у иностранству;
- успостављање продајних организационих јединица у иностранству;
- организација производних организационих јединица у иностранству;
- мултинационализација менаџмента организације;
- мултинационализација власништва над организацијом.

Дакле, укљученост организације у глобалне операције може се рангирати од минорне (својствено тзв. домаћим организацијама), која, у суштини, базира на извозу дела, у сопственој земљи произведених и, претежно, домаћим купцима намењених производа, па све до ситуације када су власници конкретне организације из различитих крајева света (глобалне или транснационалне организације).

Начелно се може рећи да степен и форма партиципирања организације на глобалном тржишту зависи, првенствено, од њене вели-

чине и економске снаге. То, практично, значи да се мање и економски слабије организације у међународну арену укључују путем извоза дела сопствених производа, односно услуга. С друге стране, економски моћније компаније теже вишим нивоима укључивања у глобалне токове. Треба, свакако, имати у виду и чињеницу да од овог генералног правила постоје и извесни изузеци.

Структурне опције

У зависности од начина и нивоа укључености у глобалне операције, глобално оријентисана организација може пролазити кроз различите структурне аранжмане (види: Deresky, 2006, 282; Hodgets, Luthans, Doh, 2006, 269). У тексту који следи биће анализиране извесне опције организационе структуре компатибилне са неким од напред наведених начина укључивања организације у глобалне операције.

Известан број производних и услужних организација свој иницијални улазак на интернационално тржиште започиње извозом производа, односно услуга, произведених у националним оквирима. При том је могуће да производни асортиман, као и обим продаје, буду ужи или шири. Уколико се ради о ужем асортиману извозних производа, или мањем обиму извоза, организација која се путем извоза укључује у глобалну економију настоји да се уз минималне, понекад готово не приметне адаптације постојеће организационе структуре прилагоди новим пословима. Таква је, рецимо, ситуација када се извозни послови мањег обима, једноставно делегирају постојећим кадровима из маркетинг сектора.

Ситуација је нешто другачија када је у питању већи обим извозних послова. Повећањем обима или асортимана производа које организација извози отвара се могућност формирања посебног одељења за извоз које, у зависности од његове величине, као и обима и значаја извозних послова, може бити или у саставу маркетинг сектора, или, пак, може бити самостално. На челу извозног одељења налази се менаџер извоза који, у зависности од статуса његовог одељења (самостално, у саставу маркетинг сектора), за свој рад одговара директно топ менаџеру организације или менаџеру маркетинга.

Овакви (извозни) структурни аранжмани својствени су оним организацијама које, због природе својих производа, односно услуга, имају тренутно слабу конкуренцију на светском тржишту и које, путем извозних послова, само допуњују продају производа, односно услуга, коју превасходно обављају на домаћем тржишту.

Све је мањи број оних организација које претендују да постану озбиљни "играчи" у светској економији, а које себи могу да дозволе овако, могло би се рећи комотно понашање које је, уз то, са ас-

пекта партиципирања на светском тржишту, готово безначајно. Ово првенствено због тога што је конкуренција у светској привреди све оштрија, а жеља све већег броја организација за што бољим позиционирањем у тој привреди је све израженија.

У том смислу, виши ниво укључивања организације у светску економију подразумева присуство организација "на терену", односно формирање одговарајућих организационих јединица, односно филијала у иностранству. Циљ ових филијала јесте да путем различитих маркетиншких активности повећају обим продаје сопствених производа у иностранству. На челу филијале, лоциране у иностранству, налази се менаџер филијале. Уколико је број филијала у иностранству, односно обим њихових послова – мањи, менаџери филијала за свој рад одговарају директно топ менаџеру организације.

Уколико се обим интернационалних послова у оквиру филијале у иностранству повећа, или се, пак, повећа број тих филијала, тада се интернационално оријентисана организација опредељује за "обогаћивање" сопствене структуре формирањем, на домаћем терену лоцираног, интернационалног дивизиона. У таквој ситуацији менаџери филијала за свој рад одговарају менаџеру интернационалног дивизиона који, даље, о активностима организације у иностранству, обавештава непосредно топ менаџера организације.

Организациона структура са интернационалним дивизионом погодује оним интернационално оријентисаним организацијама: које су још увек у почетним фазама укључивања у интернационалне послове, које још увек имају релативно мали обим послова у иностранству и чији менаџери још увек немају довољно интернационалног искуства.

Иако се овом структурном аранжману као кључни недостатак приписује то што може допринети раздвајању интереса интернационалних и домаћих менаџера, чињеница је да структура са интернационалним дивизионом омогућава: да интернационални послови задобију већу пажњу топ менаџера; да се развије кадар интернационалних менаџера; да се изгради озбиљнији, јединствен приступ интернационалним операцијама.

У ситуацијама када организација није у стању да послове продаје сопствених производа у иностранству организује самостално, формирањем сопствених филијала задужених за продају, то може да учини ангажовањем одговарајуће организације из иностранства, као свог посредника. Коришћење услуга организација из иностранства, као посредника у продаји, представља прихватљиво решење и у оним ситуацијама када, због специфичности појединих тржишта, послове продаје треба поверити неком ко то тржиште добро познаје. Уступањем продаје сопственог производа фирми из иностранства, као начин укључивања организације у глобалну економију, не мора

утицати на измену организационе структуре оне организације која "уступа" продају својих производа.

Виши ниво укључености у глобалне операције карактерише оне организације које настоје да, не само своју продају, већ и своју производњу дислоцирају из националних оквира. Структурни аранжмани који у бољој мери погодују организацијама са оваквом оријентацијом јесу одговарајуће форме тзв. глобалне дивизионе структуре. У питању су: структура глобалног дивизиона производа, структура глобалног територијалног дивизиона и структура глобалног дивизиона функција.

Структура глобалног дивизиона производа представља структурни аранжман у којем су дивизиони организације формирани по основу производа (које конкретна организација производи). На челу сваког дивизиона производа налази се менаџер дивизиона који је одговоран за конкретан производ на глобалном нивоу. С обзиром да одговарајућу функционалну подршку сваки дивизион добија од појединих функција, то су активности појединих функција, значајних за функционисање конкретног дивизиона производа, такође под контролом менаџера дивизиона. За свој рад, односно за функционисање конкретног дивизиона, менаџер глобалног дивизиона производа одговара директно топ менаџеру.

За структуру глобалног дивизиона производа опредељују се, углавном, оне организације које имају хетерогену структуру иностраних купаца, чијим специфичним захтевима конкретан производ треба прилагодити. Могућност прилагођавања производа специфичним потребама купаца уједно се сматра и основном предношћу овог структурног аранжмана.

Као недостаци структуре са глобалним дивизионима производа могу се навести: дуплирање функција конкретног дивизиона у иностранству; могућност форсирања тренутно "атрактивних" купаца и занемаривање осталих итд.

Структура глобалног дивизиона територија представља структурни аранжман у којем глобално оријентисана организација своје дивизионе формира по територијалном принципу. Менаџери ових дивизиона (тзв. регионални менаџери) јесу одговорни топ менаџеру за све операције конкретне организације на њиховој територији.

Специфичност структуре глобалног дивизиона територија јесте у томе што интернационалне и домаће операције, односно дивизиони, имају равноправан третман. То, практично, значи да за глобално оријентисану организацију из Европе, операције у Азији, Африци, Северној Америци итд., јесу подједнако важне као и операције у Европи.

Овај структурни аранжман примењују оне глобално оријентисане организације које имају релативно ужи асортиман производа, у

односу на које купци по појединим географским подручјима испољавају специфичне захтеве. Најчешће се ради о одговарајућим прехранбеним производима (храна, пиће), мада се и велики број других производа може наћи на "удару" специфичних захтева купаца са појединих територија.

У том смислу се, као основна предност ове структуре истиче њена способност удовољавања специфичним локалним захтевима. Осим тога, производњом производа (са одговарајућим специфичностима), на локалној територији на којој се производ и продаје, смањују се трошкови транспорта, односно трошкови по јединици производа, што омогућава нижу цену производа и вишу конкурентску предност. Као кључни недостатак овог модела структуре истиче се недостатак координације између појединих региона.

Структура глобалног дивизиона функција карактерише оне организације које своје интернационалне операције базирају првенствено (примарно) на одговарајућим функцијама (производња, маркетинг, финансије), а затим и (секундарно), на својим производима.

То, практично, значи да менаџер сваке од функција има директан увид у све операције (како домаће, тако и иностране), које се тичу функције на чијем се челу он налази. Тако, рецимо, менаџер маркетинга има ауторитет над свим маркетинг активностима везаним за све производе конкретне организације и то, како у земљи, тако и у иностранству.

Кључна предност овакве структуре садржана је у њеној способности обезбеђења координиране политике за сваку од функција. Ова предност се нарочито испољава уколико глобално оријентисана организација има релативно мали број производа у производном програму.

Међутим, овај модел организационог дизајна носи са собом и извесне недостатке. Један од проблема везан је, свакако, за недостатак координације међу појединим функционалним областима. То, поред осталог, доводи до различитог третирања истог производа унутар различитих географских подручја.

Са сврхом успешног реаговања на све динамичније глобално пословно окружење, савремене, глобално оријентисане организације теже флексибилнијим организационим формама. У том смислу напред спомињане основне форме организовања које, углавном, карактеришу хијерархија, ригидност, односно недовољна флексибилност, еволуирају у мрежну структуру као флуиднију форму организације.

Као веома флексибилна, мрежна, прецизније – транснационална мрежна структура, омогућава глобално оријентисаној организацији адекватније реаговање на бројне стратегијске и конкурентске изазове. То се, првенствено, постиже међусобним повезивањем активности организације у иностранству, као и њиховим повезивањем са

топ менаџментом организације. То повезивање остварује се на један флексибилан начин који, поред осталог, омогућава искоришћавање локалних могућности и удовољавање локалним захтевима. Отуда се за транснационалну мрежну структуру каже да је у питању структура дизајнирана са сврхом омогућавања глобално оријентисаним организацијама да искористе предности глобалне економије обима уз истовремено адекватно реаговање на захтеве локалних тржишта.

Транснационална мрежна структура комбинује елементе класичне функционалне, производне и територијалне структуре. То, практично, значи да се различити организациони делови ове структуре формирају комбинацијом функционалног, производног и територијалног критеријума, у зависности од тога који критеријум највише погодује успешном обављају операција у конкретној организационој јединици. Основу, на којој, у доброј мери, почива ова структура чине одговарајуће мреже односа успостављене између свих организационих делова. У средишту транснационалне мрежне структуре јесу "чворови" одговорни за координирање информација између дислоцираних организационих делова. Веома значајну улогу у успешном функционисању транснационалне мрежне структуре има савремена информациона технологија.

Као процес економске, технолошке, социјалне, политичке и културне интеграције (нација, организација, појединаца), глобализација доприноси формирању веома комплексног, динамичног и конкурентским односима оптерећеног пословног амбијента.

Да би се успешно хватале у коштац са изазовима које глобални пословни амбијент са собом носи, глобално оријентисане организације морају да, поред осталог, и своју организациону структуру прилагоде захтевима и потребама конкретног пословног амбијента. Различити су модели структуре који глобално оријентисаној организацији стоје на располагању. Одабир конкретног модела треба да базира на ситуационом приступу. То значи да се приликом дизајнирања организације мора имати у виду читав сет хетерогених варијабли организационог дизајна које карактеришу глобални пословни амбијент. Најбољом се сматра она организациона структура која организацији омогућава успешно остваривање циљева и која, истовремено, погодује њеној величини, технологији и конкурентском амбијенту.

Литература

- Castells M., (2000), "The Information Age: Economy, Society and Culture", Volume I, The Rise of the Network Society, Golden Marketing, Zagreb; prema: Zjajić Lj. M., (2003) "Globalni procesi i njihov uticaj na tehnologiju, kulturu i razvoj", Poslovna politika, januar (27-34).
- Certo S. C., (2000), "Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment", Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- Daft R. L., (1997), "Management", The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, USA.
- Deresky H., (2006) "International Management: Managing across Borders and Cultures", Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Hodgetts R., Luthans F., Doh J., (2006), "International Management: Culture, Strategy and Behavior", McGraw-Hill, Inc., USA.
- Dubrin A., Ireland D., (1993), "Management and Organization", South-Western Publishing Co., Ohio.
- Simić I., (2005), "Global Orientation as a Challenge to Contemporary Organizations and their Management", The Scientific Journal Facta Universitatis, Series: Economics and Organization, Vol.2, No.3, (p.221-228).
- Francesco A. M., Gold B. A., (2005), "International Organizational Behavior", Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Wortzel H. V., Wortzel L. H., (1997), "Strategic Management in a Global Economy", John Wiley and Sons, Inc., New York.

Ivana Simić, Niš

ORGANIZATIONAL STRUCTURE AS A BASIS OF ORGANIZATION COMPETITIVENESS IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

Summary

Globalization as one of the key tendencies of the world contemporary history represents a condition of survival and successful functioning of the increasing number of organizations today (so called globally-oriented organizations). Success of globally-oriented organization depends, a great deal, on its structure and its operation design. There is a wide range of organizational forms available to an organization integrated in global operations.

The aim of this paper is to point out adequate structural arrangements by means of which an organization is integrated into global operations or it, on the other hand, functions successfully on the global level.

Key Words: Globalization, Organization, Organizational Structure, Competition.