

Ana Aleksi} \*

## POSLOVNA STRATEGIJA I ORGANIZACIONA STRUKTURA PREDUZE]A U ME\UNARODNOM POSLOVANJU

CORPORATE STRATEGY AND THE ORGANISATIONAL STRUCTURE OF COMPANIES IN INTERNATIONAL BUSINESS

.....

APSTRAKT: Cilj ovoga rada je da uka`e na zna-aj poslovne strategije i organizacione strukture kao kriti-nih varijabli za uspe{no poslovanje na me|unarodnoj poslovnoj sceni. @eleli smo da istaknemo da kompanije, ukoliko `ele da ostvare prednosti od ekspanzije na me|unarodnu poslovnu scenu, moraju da ostvare visok stepen saglasnosti izme|u primenjene strategije i izabranog modela organizacione strukture. Danas su sve kompanije, bez obzira na njihovu veli-inu, pod uticajem sila koje deluju u me|unarodnom okru`enju, stoga njihov menad`ment mora vrlo pa`ljivo da sagleda prednosti i nedostatke alternativnih strategija i odgovaraju}ih modela strukture, koje one impliciraju.

ABSTRACT: The aim of this paper is to illuminate the importance of corporate strategy and organisational structure as crucial variables for successful international business. We wanted to point out that companies, in order to exploit opportunities in international environment, must develop a high level of consent between the applied strategy and the model of organisational structure. Today all organisations, no matter how big they are, are affected by the international enviroment and its management must consider very carefully the benefits and costs of alternative strategies and the corresponding models of organisational structure.

### 1. UVOD

Kada organizacija istupa na me|unarodnu poslovnu scenu, ona se, u su{tini, susre}e sa silama u okru`enju koje su, po prirodi, vrlo sli-ne onima koje deluju na nacionalnom poslovnom podru-ju. Ipak, iako postoji uo-ljiva jedinstvena logika u njihovom delovanju u poslovnom svetu na svim meridijanima, u ovom radu nastoja}emo da uka`emo na zna-ajne specifi-nosti koje postoje od zemlje do zemlje, od regiona do regiona. To okru`enje u kome organizacije posluju -ini

---

\* Ekonomski fakultet, Beograd

vrlo kompleksnim, jer je broj sila kojima treba upravljati i uzeti ih u obzir vrlo velik, pri čemu su njihove međusobne veze i odnosi izuzetno složene. Istovremeno, okruženje je i vrlo dinamično, jer se sile koje deluju iz okruženja menjaju vrlo brzo, kako kvalitativno tako i kvantitativno. U tom smislu cilj nam je da ukazemo na značaj strategije, kao promišljene kombinacije poslovnih poteza koja će omogućiti da kompanija uspostavlja profitabilne odnose sa svojim okruženjem i razvija konkurentsku prednost na datom tržištu, kao i organizacione strukture kao kritične varijable za efikasno ostvarivanje željenih ciljeva.

Još od 1962. godine, kada je Alfred Chandler postavio osnovne hipoteze o odnosu strategije i organizacione strukture, u naučnoj i stručnoj javnosti vode se polemike o prirodi ovog odnosa. Početna formulacija odnosa strategije i strukture glasila je "struktura prati strategiju". Kasnije, pod uticajem novih teorijskih saznanja i iskustava poslovne prakse, razvija se teza o dvosmernom odnosu međusobne zavisnosti i uticaja strategije i strukture, kao i o uticaju i značaju sredine u kojoj preduzeće ostvaruje svoju poslovnu aktivnost.

Poslednje dve decenije XX veka donele su sa sobom revolucionarne promene u sferi međunarodnog poslovanja. Došlo je do brisanja tradicionalnih granica i postavljanja sasvim novih zahteva pred sve aktere na međunarodnoj poslovnoj sceni. Sve organizacije, male i velike nalaze se pod uticajem internacionalnog okruženja i menadžeri u kompanijama moraju da budu sposobni da primene strategiju kojom će zaštititi ili proširiti svoje područje delovanja. U tom smislu, cilj ovoga rada je da ukazemo na značaj strategije i organizacione strukture kao kritičnih varijabli za uspešno poslovanje. Da bi ostvarili prednosti od ekspanzije na međunarodnu poslovnu scenu, menadžeri moraju da ostvare visok stepen saglasnosti između primenjene strategije i izabranog modela organizacione strukture.

Dosadašnje iskustvo koje poznaje teorija i praksa sugerira da bi male kompanije trebalo da iskoriste mogućnosti za izvoz koje globalno poslovanje pruža i da stupaju u ugovorne odnose sa distributerima u stranim zemljama, kako bi promovisali i prodavali svoje proizvode na lokalnom tržištu.

Velike organizacije, koje su u situaciji da ostvare koristi iz globalnog učenja i transfera veština i resursa iz jedne zemlje u drugu, trebalo bi da se odluče za jednu od četiri strategije ekspanzije, kako bi uspele da upravljaju poslovanjem u internacionalnim okvirima. Ispravnu odluku o modelu organizacione strukture koji treba primeniti, a prevažodno o potrebnom stepenu diferenciranja i integracije aktivnosti kompanije, menadžeri mogu doneti samo pažljivim identifikovanjem prednosti i nedostataka primene svake strategije. Različite strategije impliciraju različite modele organizacione strukture.

U literaturi se susrećemo sa četiri osnovne strategije koje kompanije mogu da primene prilikom poslovanja u internacionalnom okruženju: multinacionalna

strategija, internacionalna strategija, globalna strategija i transnacionalna strategija. Svaka od pomenutih strategija ima svoje prednosti i nedostatke i su{tinski na druga-iji na-in pristupa procesu kreiranja vrednosti kroz globalnu ekspanziju. Jedna od klasifikacija navedenih strategija izvr{ena je uzimaju}i u na-in na koji one izlaze u susret potrebi za prilago|avanjima lokalnom tr`i{tu i potrebi za ostvarivanjem globalne integracije<sup>1</sup>.

|                               | AKTIVNOSTI KREIRANJA<br>VREDNOSTI<br><br>PO PRINCIPU TR`I{STE PO<br>TR`I{STE | AKTIVNOSTI KREIRANJA<br>VREDNOSTI<br>SIMULTANO PO GLOBALNOM<br>I PRINCIPU TR`I{STE PO<br>TR`I{STE |
|-------------------------------|--|---|
| PRILAGOĐAVANJE<br>PROIZVODA   | MULTINACIONALNA<br>STRATEGIJA  | TRANSNACIONALNA<br>STRATEGIJA   |
| STANDARDIZACIJ<br>A PROIZVODA | INTERNACIONALNA<br>STRATEGIJA  | GLOBALNA<br>STRATEGIJA  |

Slika 1: Strategije nastupa na me|unarodnoj poslovnoj sceni

Izvor: Jones G, Organizational Theory, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2001, str. 240

## 2. MODELI ODNOSA STRATEGIJE I STRUKTURE U RANIM FAZAMA ME|UNARODNOG POSLOVANJA<sup>2</sup>

Prvi koraci kompanija u internacionalnom biznisu, uglavom se javljaju u obliku prodaje proizvoda i usluga na inostranom tr`i{tu. U ovoj fazi, nastup na inostranoj poslovnoj sceni se posmatra jednostavno kao na-in da se uve}aju prihodi od prodaje. U preduze}u izostaju napori da se formira zasebno odeljenje koje bi se bavilo isklju-ivo aktivnostima vezanim za rad sa inostranstvom, ve} se sa postoje}om organizacionom i kadrovskom strukturom poslovi sa inostranstvom obavljaju od slu-aja do slu-aja. Poslovna praksa nas ipak u-i da su malobrojna

<sup>1</sup> Prikaz strategija i njihovih karakteristika dat je na osnovu: Jones G, Organizational Theory, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2001, str 240 Birkinshaw M.J., Morrison J.A., Configuration of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations, Journal of international business studies, 26 (4), 1995

<sup>2</sup> Prikaz ranih modela odnosa strategije structure dat je na osnovu: Rughman A.M, Hodgetts R.M., International Business - a strategic management approach, Prentice Hall, England, 2000 Jobber D., Lancaster G., Selling & Sales Management, Pearson Education Limited, Harlow 2000 Jones G, Organizational Theory, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2001

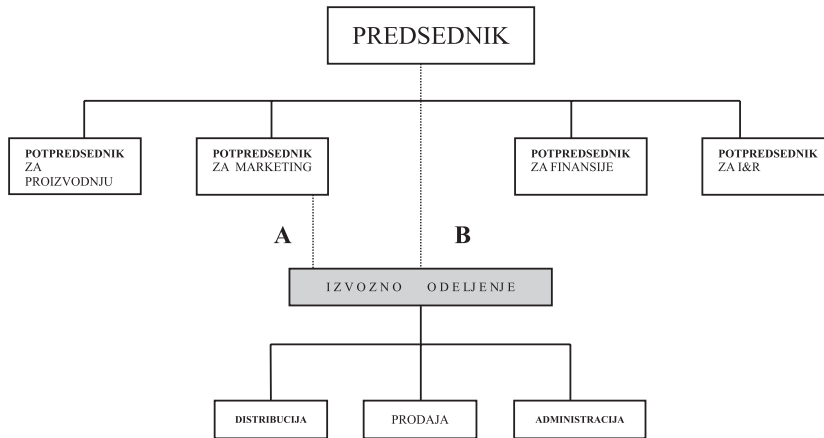
preduze}a koja sebi mogu da dozvole luksuz da im kupci "dolaze na noge", tako da mogu da organizuju prodaju preko svog prodajnog odeljenja u zemlji direktno krajnjim korisnicima. Samo renomirani proizvo|a-i skupih i svetski poznatih proizvoda mogu da ra-unaju na ovakvu povoljnost.

Neke kompanije se odlu-uju da na inostranom tr`i{tu nastupe anga`ovanjem posrednika. Ovakav pristup je potpuno opravdan kada preduze}e nema kriti-ni know-how, niti finansijsku snagu da bi istupilo samostalno na me|unarodnu poslovnu scenu. Osim toga, specifi-nosti pojedinih tr`i{ta su toliko izra`ene da je neophodna saradnja sa organizacijama koje dobro poznaju lokalnu regulativu, obi-aje i navike potro{a-a. Za proizvo|a-a je klju-no da distributer radi efikasno i efektivno, da ima visoke eti-ke i moralne standarde, da po{tuje zakonske i ugovorne obaveze. Kupci }e, u krajnjoj liniji, sve nedostatke pripisati proizvo|a-u a ne distributeru. S pravom mogu smatrati da proizvo|a- nije posvetio dovoljno pa`nje i na{ao odgovaraju}u osobu da kontaktira kupca, a to je dovoljan razlog za ve}inu da odustanu od kupovine proizvoda konkretnog proizvo|a-a.

Ukoliko posao u inostranstvu nastavi da raste i da se razvija, do|e do porasta tr`inog u-e{a preduze}a na me|unarodnom nivou, vrlo je verovatno da }e se javiti inicijativa za preuzimanje aktivnije uloge preduze}a u prodaji i distribuciji sopstvenih proizvoda i da }e do}i do preispitivanja prikladnosti postoje}e strategije. Verovatno je da }e tada i uslediti promena strategije organizacije kompanije.

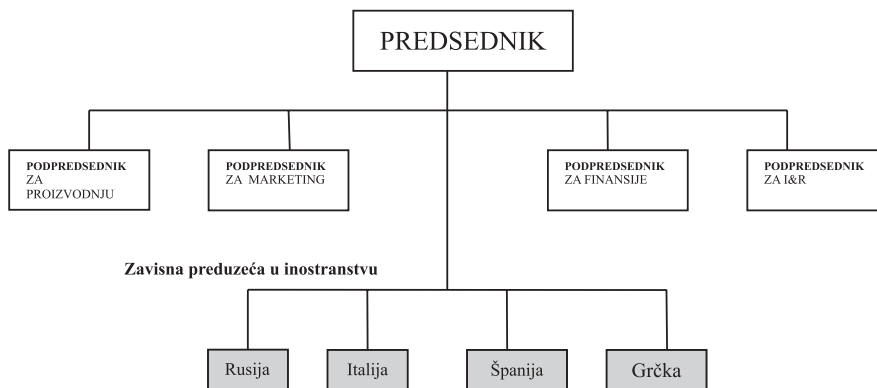
Kako poslovanje u inostranstvu po-inje da dobija na zna-aju, u preduze}u }e do}i do prilago|avanja organizacione strukture ovim promenama. Vrlo je verovatno da }e, u po-etku, te strukturne promene biti inkrementalne i da }e se odnositi na nivo pojedina-nog radnog mesta. Naime, naj-e{e re{enje u ovoj fazi, koje je praksa generisala, je da se poslovanje sa inostranstvom pozicionira u okviru marketing sektora (Slika 1, linija A). U zavisnosti od obima i prirode posla, ve}i ili manji broj zaposlenih iz ovog odeljenja dobi}e zadatak da rade na poslovima sa inostranstvom. Ukoliko obim i vrednost prodaje na inostranom tr`i{tu to opravdava, dalji korak bi bio u specijalizaciji nekih od zaposlenih u marketing sektoru samo za rad sa inostranstvom.

Kao alternativa, pru`a se mogu}nost za dizajniranjem posebnog izvoznog odeljenja (Slika 2, linija B). Ovo odeljenje mo`e da bude pozicionirano nezavisno, u ravni sa ostalim odeljenjima u preduze}u, ili mo`e da postoji u okviru marketinga kao poslovne funkcije. Kada je re- o prvom slu-aju, u novoformiranom izvoznom odeljenju anga`ovani su uglavnom zaposleni koji su radili na ovim poslovima u vreme kada su izvozne aktivnosti bile locirane u okviru marketing sektora, {to }e re}i da ova strategija ne mora automatski da inicira zapo-|javanje novih kandidata na posao.



Slika 2: Pozicioniranje izvoznog odeljenja u organizacionoj strukturi kompanije

Ve} u ranoj fazi nastupa na me|unarodnoj poslovnoj sceni, neka preduze}e se mogu poneti veoma smelo i osnovati sopstveno zavisno preduze}e u inostranstvu. Ovo preduze}e uglavnom obavlja razli-ite marketin{ke aktivnosti na tr`i{tu na kome nastupa i nastoji da {to je mogu}e vi{e razvije prodaju. Iako deluje odvojeno od mati-ine kompanije njegovo poslovanje odvija se pod budnim okom centrale, koja je fokusirana na stalno pra}enje profita.



Slika 3: Formiranje zavisnih preduze}a u inostranstvu u ranim fazama internacionalizacije

### 3. MODELI ODNOSA STRATEGIJE I STRUKTURE U ZRELIM FAZAMA MEĐUNARODNOG POSLOVANJA<sup>3</sup>

#### 3.1. ODNOS MULTIDOMAJE STRATEGIJE I ORGANIZACIONE STRUKTURE

Organizacija koja primenjuje multinacionalnu strategiju na pritiske iz okruženja odgovara tako što svoje proizvode i usluge u potpunosti prilagođava potrebama potrošača u svakoj zemlji u kojoj posluje. U zemlji koja predstavlja ciljno tržište otvara se potpuno nova divizija koja funkcioniše sa značajnim stepenom autonomije. Divizija organizuje sopstveni set aktivnosti koji je omogućiti kreiranje vrednosti za potrošača, pa se tako neke poslovne funkcije, (najčešće su to proizvodnja, prodaja, dizajn proizvoda, marketing) spuštaju na nivo divizija. Divizije nastavljaju da funkcionišu kao kvazi-samostalna preduzeća koja imaju veliku autonomiju u kreiranju planova za sopstvene poslovne aktivnosti. Vrlo često divizija funkcioniše u toj meri zasebno u odnosu na majku firmu da je jedina veza koja se uspostavlja između majke firme i strane divizije kroz transfer profita i dividendi.

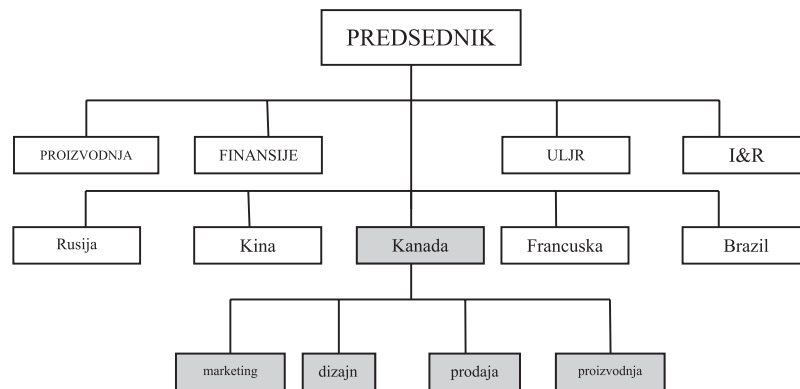
Dizajniranje organizacione strukture formiranjem divizija po kriterijumu geografskog područja orijentisano je prevashodno na prilagođavanje specifičnim tržištima, u smislu regionalnih područja. Divizionalni menadžeri imaju autonomiju da donose brze odluke, koje su zasnovane na poznavanju zahteva lokalnog tržišta i lokalne regulative.

Veoma je značajno istaći da primena multinacionalne strategije, praćena divizionalnim modelom organizacione strukture ostavlja vrlo malo prostora za organizaciono učenje. Divizije koje funkcionišu u različitim zemljama su autonomne i suočavaju se sa vrlo različitim tržištima, razvijaju se nezavisno i ne ostvaruju globalno učenje na nivou kompanije.

U prošlosti, ovu strategiju su primenili Ford i GM prilikom ulaska na evropsko tržište. Iskustvo Forda veoma rečito opisuje kako multinacionalna strategija može da stvori probleme za funkcionisanje organizacije kao sistema. Naime, prilikom istupanja na tržište Evrope Ford Motor Company osnovao je Ford of Europe kao samostalni entitet. Ford of Europe je iskoristio resurse, veštine i znanje majke firme u svojoj borbi za lidersko mesto na tržištu automobila u Evropi, proizvođači male modele koji su bili prilagođeni potrebama kupaca sa Starog kontinenta. Sa druge strane okeana, u Fordu U.S. poslovali su u dubokom ubeđenju da

<sup>3</sup> Prikaz modela odnosa strategije structure u zrelih fazama međunarodnog poslovanja dat je na osnovu: Rughman A.M, Hodgetts R.M., International Business - a strategic management approach, Prentice Hall, England, 2000 Jobber D., Lancaster G., Selling & Sales Management, Pearson Education Limited, Harlow 2000 Jones G, Organizational Theory, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2001

ameri-ko tr`i{te `eli velike, mo}ne automobile i nisu pokazivali nikakvu inicijativu da iskoriste dizajnerske ve{tine i znanje u proizvodnji malih automobila svoje divizije u Evropi. Koliko je ovakav pristup bio pogre{an, pokazalo se u situaciji kada su japanski proizvo|a-i u{li na tr`i{te automobila u SAD nude}i male modele, prilago|ene potrebama gradske vo`nje. Ostvarili su takav uspeh da je Ford U.S. proveo narednih deset godina u nastojanjima da uhvati korak sa japanskim konkurentima.



Slika 4: Divizionalna organizaciona struktura u uslovima multidoma}e strategije

Prethodni primer nam omogu}ava da lak{e uo-imo nedostatke primene multinacionalne strategije i prate}e divizionalne strukture na regionalnom principu. Prvenstveno, organizacija gubi potencijal koji proizilazi iz sinergije znanja, ve{tina i resursa integrisanih u globalnom znanju organizacije. Nepostojanje sistemskog pristupa u upravljanju organizacijom dovodi do toga da se elimini{u mogu}nosti za formiranje organizacije koja u-i, podsistemi se razvijaju samostalno i osim finasijskih ne ostvaruju druge vrste veza. U tom smislu, za top menad`ment je veliko pitanje kako divizije u-initi svesnim neophodnosti uklapanja u generalni strategijski plan preduzeja.

Osim toga, menad`eri regiona pokazuju odbojnost ka prihvatanju da u svoju paletu ponude uvrste proizvode koje su razvile druge divizije, i koji su se na njihovom podru-ju pokazali uspe{nim. U tom smislu oni su prave "neverne Tome", oni {to odmah tra`e elemente koji bi bili siguran znak da lokalni kupci ne}e prihvatiti novi proizvod. Tako top menad`ment preduzeja, sa jedne strane, mora stalno da se bori sa odbijanjima noviteta od strane menad`era divizije, dok sa

druge strane, divizije uglavnom ne ispoljavaju preduzetnički duh i ne nastoje da inovativnim aktivnostima povećaju prodaju i tržišnu ulogu.

Multinacionalna strategija se pokazuje veoma uspešnom u situaciji kada je primarni cilj kompanije da odgovori na potrebe potrošača na lokalnom tržištu i ostvari konkurentnost koristeći prednosti diferenciranja. Njena primena može da dovede do stvaranja grupe uspešnih stranih divizija, od kojih svaka dominira svojim sopstvenim domaćim tržištem.

### 3.2. ODNOS INTERNACIONALNE STRATEGIJE I ORGANIZACIONE STRUKTURE

Kompanije koje primenjuju ovu strategiju prenose samo deo svojih bazičnih sposobnosti u proizvodnji i distribuciji u zemlju u koju se poslovna aktivnost izri. Međutim, za razliku od multinacionalne strategije, primena internacionalne strategije podrazumeva da funkcije istraživanja i razvoja, dizajna proizvoda i marketinga ostaju kod kuće, na nivou korporativne centrale (Videti Sliku 5, strana 185)

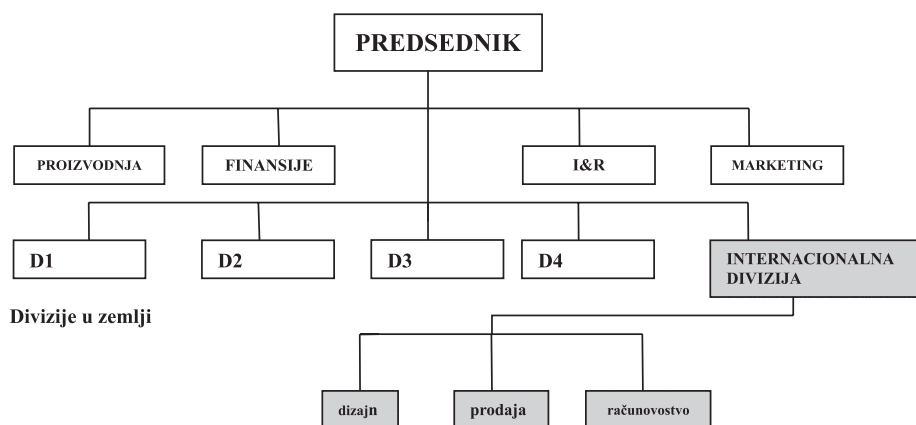
Osnovni cilj kompanija koje primenjuju navedenu strategiju je da svim kupcima u svim zemljama u kojima nastupaju ponude standardizovan proizvod. Divizijama je dozvoljeno da u manjoj meri proizvod prilagode potrebama potrošača na datom tržištu. Spremnost da se odgovori zahtevima tržišta je vrlo mala, a marketing kampanja se planira na nivou kompanije i ista je u svim zemljama u kojima se nastupa. Coca-Cola, Pepsi-Cola, McDonald's i Toys R US su samo neke od uvenih svetskih kompanija koje se na ovaj način bore za svoju poziciju na globalnom tržištu.

Primena internacionalne strategije podrazumeva poslovanje uz visoke troškove proizvodnje, jer se proizvodnja odvija istovremeno u više geografski disperziranih proizvodnih jedinica, pa se gubi mogućnost korišćenja pozitivnih efekata ekonomije obima. Uz to, značajni su i troškovi koordinacije toka resursa između divizija i centrale. Ipak, i pored navedenih nedostataka primetno je da većina kompanija koje dolaze iz Amerike tradicionalno primenjuje ovu strategiju.

### 3.3. ODNOS GLOBALNE STRATEGIJE I ORGANIZACIONE STRUKTURE

U osnovi logike globalne strategije je plan kojim se nastoji da se redukuju troškovi proizvodnje, tako da organizacija može da ponudi stranim potrošačima proizvod koji je po ceni niži u odnosu na cenu sa kojom domaća kompanije istupaju na tržištu. Naime, organizuje se proizvodnja standardizovanog proizvoda na određenim lokacijama koje daju mogućnost proizvodnje po niskim troškovima i tako cenovno konkurentan proizvod se nudi na globalnom tržištu. Kao i kod internacionalne strategije, mogućnost prilagođavanja proizvoda prema zemljama, ukusima i potrebama potrošača postoji samo u određenju manjoj meri.





Slika 5: Divizionalna organizaciona struktura u uslovima internacionalne strategije

Proizvodnja se dislocira u zemlju u kojoj postoji mogućnost da se ostvare najniži troškovi. Istovremeno, insistira se na sklapanju dugoročnih ugovora sa dobavljačima u zemlji u kojoj se obavlja proizvodnja tako da se ostvaruje niža nabavna cena. Ukoliko je re- o radno intenzivnoj grani, kompanija se relativno lako odlučuje da promeni zemlju proizvodnje u potrazi za nižim troškovima proizvodnje. Primenom globalne strategije kompanije nastoje da ostvare pozitivne efekte globalne ekonomije obima iskazane kroz trojstvo : niži troškovi – niža cena - visok kvalitet.

Kompanije koje primenjuju globalnu strategiju odlikuje visoka centralizacija tako da menadžeri u centrali kompanije moraju da organizuju, vode i kontrolišu proces kreiranja vrednosti u globalnoj mreži. Kao posledica javljaju se visoki administrativni troškovi koordinacije aktivnosti (Videti Tabelu 1, strana 188).

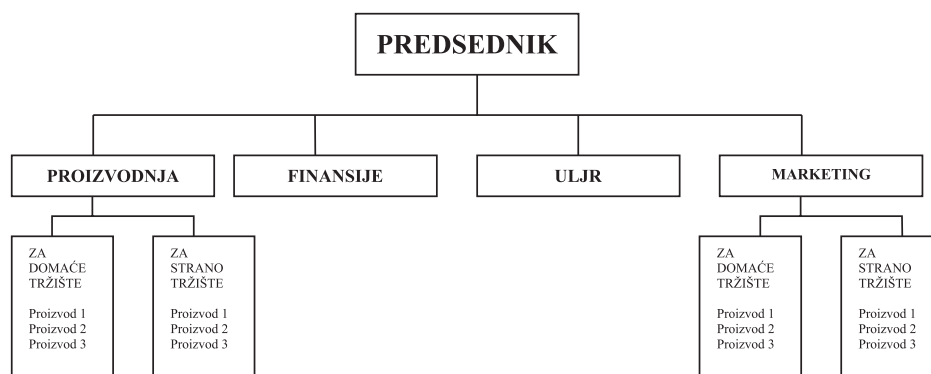
Evo kako to izgleda u praksi: kao što smo ranije napomenuli, sa ciljem da ostvari globalnu konkurentnost AT&T je dislocirao proizvodnju u fabrike na Tajlandu, Maleziji i Hong Kongu. Da bi se organizovala distribucija gotovih proizvoda u Evropi, Novom Zelandu, Australiji i SAD potrebno je izvršiti koordinaciju tokova inputa sa aktivnostima dizajniranja i marketinga iz SAD i Francuske preko postrojenja za sklapanje delova u Kini.

Globalna strategija odgovara i kompanijama koje posluju u oblastima proizvodnje i prometa bazičnih sirovina za proizvodnju i energenata, s obzirom na njihovu visoku kapitalnu intenzivnost i vezanost za prirodne izvore i resurse. Osim toga, ove kompanije karakteriše vrlo uzan asortiman proizvoda u ponudi i relativno stabilna tražnja za njihovim proizvodima, na globalnom nivou. Istraživa-

vanja su pokazala da većina kompanija koje posluju u navedenim oblastima primenjuju globalnu funkcionalnu organizacionu strukturu, gde su menadžeri poslovnih funkcija odgovorni istovremeno za domaće i međunarodno poslovanje.

Osnovne prednosti funkcionalnog modela organizacione strukture ogledaju se u mogućnostima za povećanje produktivnosti koje proizilaze iz uske specijalizacije u poslovanju. Osim toga, postoji vrsta kontrola nad globalnim aktivnostima organizacije koja se postiže angažovanjem malog broja menadžera. Najzad, iako organizacija nastupa na međunarodnoj poslovnoj sceni, ne dolazi do dupliranja proizvodnih i prodajnih kapaciteta.

Jasno je da primena funkcionalnog modela organizacione strukture i u međunarodnom poslovanju afirmiše tradicionalne konflikte između poslovnih funkcija, koje su u svom poslovanju voljne prevashodno sopstvenim, a ne organizacionim ciljevima. Sledeći nedostatak ogleda se u nemogućnosti utvrđivanja odgovornosti za rezultate, jer ukoliko preduzeće ne ostvaruje željene poslovne performanse na nekom tržištu ili sa nekim proizvodom, teško je utvrditi ko je za to odgovoran: proizvodnja, zato što je proizvela takav proizvod, zaposleni u marketingu, zato što nisu dovoljno istražili tržište ili uložili potreban marketing napor za animiranje lokalnih kupaca?



Slika 6: Funkcionalna organizaciona struktura u uslovima globalne strategije

Osnovni nedostatak primene globalne strategije je u nesposobnosti kompanije da odgovori potrebama lokalnog tržišta. Rezultat ovako organizovanog poslovanja je standardizovani proizvod. U suštini, kompanija koja primenjuje globalnu strategiju svesno se odriče koristi koje proizilaze iz diferenciranja proizvoda da bi maksimalno iscrpela koristi koje nudi proizvodnja po nižim troškovima.

#### 4. ODNOS TRANSNACIONALNE STRATEGIJE I ORGANIZACIONE STRUKTURE

Transnacionalna strategija nastaje iz pokušaja da se simultano koriste prednosti globalne i multinacionalne strategije. Naime, primenom ove strategije dolazi do dislociranja proizvodnje u zemlje koje omogućavaju proizvodnju po niskim troškovima. Sa druge strane, ne zanemaruje se značaj diferenciranja, pa se aktivnosti kojima se kreira vrednost lociraju u najvećem broju zemalja u kojima se posluje. Kako se ovo postiže?

Kao prvo, za ciljna tržišta izaberu se zemlje koje daju mogućnosti proizvodnje uz niske faktorske troškove i u kojima je moguće ostvariti konkurentsku prednost kroz diferenciranje. Zatim se formira globalna mreža putem koje se obezbeđuje protok veština, znanja i resursa između divizija. Najzad, svaka divizija nastoji da unapredi i razvije znanja i veštine koje dobija od drugih divizija i da istovremeno ostvari diseminaciju sopstvenih veština i znanja kroz globalnu mrežu. Primena transnacionalne strategije podrazumeva da se funkcije marketing i proizvodnja dislociraju gotovo u svaku zemlju. U ovom domenu, primenjuje se logika multinacionalne strategije. Ostale aktivnosti se lociraju na područjima gde se mogu ostvariti niski troškovi njihovog izvođenja i prednosti koje nudi globalna strategija.

Od svih navedenih strategija globalne ekspanzije, transnacionalna strategija generiše najviše troškove administracije koji su posledica potrebe za koordinacijom toka resursa, znanja i veština između centrale i lokalnih divizija. Sa druge strane, da bi se ova strategija pokazala uspešnom potrebno je izgraditi jaku organizacionu kulturu koja će odlikovati sve filijale date kompanije, ma gde one bile (videti Tabelu br. 1 na strani 188).

Organizacijama koje primenjuju transnacionalnu strategiju najprikladniji je izvedeni model organizacione strukture, nastao kombinovanjem funkcionalnog i tržišnog modela, takozvani matrični model (Videti Sliku 7, str. 189) Matrični model organizacione strukture odgovara nestabilnim uslovima poslovanja i podržava paradigmu organizacije kao mreže, kroz koju treba ostvariti razmenu veština, znanja i ideja. Zaposleni u ovim organizacijama imaju razvijenu svest o potrebi za internom efikasnošću jednako kao i za eksternom efektivnošću u poslovanju. Predstavnici procesne kole organizacije i menadžmenta (Christopher Bartlett, Sumantra Ghosal, Yves Doz, C.K. Prahalad i drugi) promotori su stava da organizacione strukture vodećih kompanija u internacionalnom biznisu postaju sve manje hijerarhizovane a sve više mrežne. Iako sve više geografski disperzirane, u mehanizmima koordinacije i kontrole koje primenjuju dominiraju prevashodno neformalni oblici, kao što su poverenje i organizaciona kultura.

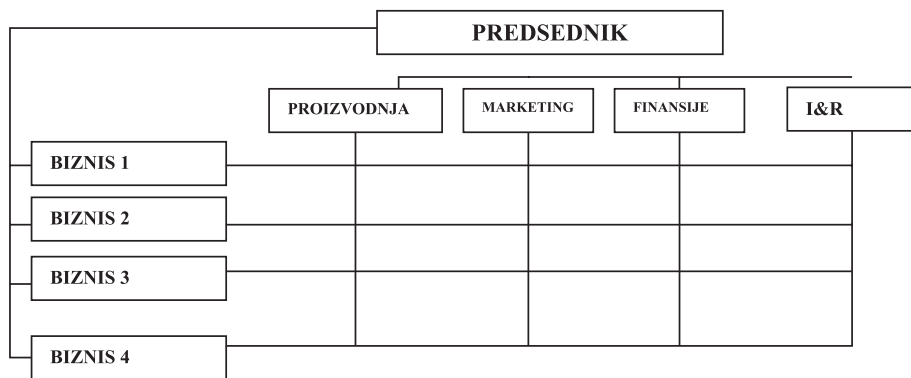
Tabela 1: Odnos strategije, strukture i organizacione kulture prilikom poslovanja u me | unarodnom poslovanju<sup>4</sup>

|  | MULTINACIONALNA STRATEGIJA | INTERNACIONALNA STRATEGIJA                                     | GLOBALNA STRATEGIJA          | TRANSNACIONALNA STRATEGIJA                    |
|--|----------------------------|--|------------------------------|---|
| VERTIKALNA DIFERENCIJACIJA<br>BROJ HIJERARHIJSKIH NIVOVA | RELATIVNO RAVNA STRUKTURA  | RELATIVNO RAVNA STRUKTURA                                      | RELATIVNO RAVNA STRUKTURA    | RELATIVNO RAVNA STRUKTURA                     |
| CENTRALIZACIJA AUTORITETA                                | DECENTRALIZACIJA           | BAZIČNE KOMPETENTNOSTI CENTRALIZOVANE, OSTALE DECENTRALIZOVANE | CENTRALIZACIJA               | SIMULTANO - CENTRALIZACIJA I DECENTRALIZACIJA |
| HORIZONTALNA DIFERENCIJACIJA                             | ORGANIZACIJA PREMA TRŽIŠTU | ORGANIZACIJA PREMA PROIZVODU                                   | ORGANIZACIJA PREMA PROIZVODU | MATRIČNA ORGANIZACIJA                         |
| INTEGRACIJA<br>INTEGRATIVNE ULOGE I TIMOVI               | NISKA                      | SREDNJA  | SREDNJA                      | VISOKA  |
| MENADŽERSKA MREŽA I INTEGRACIJA ELEKTRONSKIM PUTEVIM     | SREDNJA                    | VISOKA   | VISOKA                       | VEOMA VISOKA                                  |
| MEĐUNARODNA ORGANIZACIONA KULTURA                        | SLABA                      | SREDNJE JAKA   | JAKA                         | VEOMA JAKA                                    |

Izvor: Adaptirano prema Jones Garet, Organizational Theory, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2001 str. 247

<sup>4</sup> Adaptirano prema Jones Garet, Organizational Theory, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2001 str. 247

Nedostaci primene matri-nog modela manifestuju se prevashodno u pogledu sposobnost zaposlenih da prihvate timski rad kao na-in poslovanja i rada u organizaciji. Sa druge strane, za zaposlene u ovim organizacijama ka`e se da se oni "zaposleni sa dva {efa", s obzirom na dupli lanac komandovanja koji u ovom modelu postoji. Jasno je da nisu svi ljudi jednako sposobni i spremni da rade u uslovima neizvesnosti i dvostrukog lanca komandovanja. U Italiji, na primer, matri-ni model organizacione strukture nije za`iveo -ak ni u biznisima u kojima je praksa u drugim zemljama potvrdila njegovu superiornost. Sprovedena istra`ivanja su pokazala da u italijanskoj nacionalnoj kulturi postoji usa|ena analogija u percipiranju {efa i oca. Ono {to je otac u porodici, to je {ef na poslu. Kao {to ljudi ne mogu imati dva oca, tako zaposleni ne mogu imati dva {efa u preduze}u.<sup>5</sup>



Slika 7: Matri-ni model organizacione strukture uz primenu transnacionalne strategije

#### 4. ZAKLJU^AK

Prethodna analiza je pokazala da izme|u izabrane strategije i mogu}ih izbora modela organizacione strukture, koji }e podr`ati strategiju, postoji sasvim odre|ena pravilnost. Kompanije koje `ele da ostvare prednosti koje proizilaze iz prilago|avanja proizvoda i usluga potrebama potro{a-a u svakoj zemlji u kojoj posluju, sprovode multinacionalnu strategiju. Primena multidoma}e strategije implicira formiranje divizija prema kriterijumu geografskog podru-ja i delegiranja autoriteta divizionim menad`erima. Na taj na-in kompanija mo`e da stvori

<sup>5</sup> Trompenaars F. Trompenaars Fons, Riding on the waves of culture- understanding cultural diversity in business, Nicolas Brealey Publishing, London, 1993

vrlo samostalne i jake divizije na lokalnom nivou, dok sa druge strane, gubi mogućnosti za korišćenje pozitivnih efekata ekonomije obima i sinergije znanja i veština.

Ukoliko kompanija želi da ostvari jedinstven i prepoznatljiv imidž irom svega kroz standardizaciju svojih proizvoda i usluga, top menadžment bi trebalo da dosledno primenjuje internacionalnu strategiju u poslovanju. Pri tome moraju znati da internacionalna strategija implicira poslovanje uz visoke troškove proizvodnje, jer se proizvodnja odvija istovremeno u više geografski disperziranih proizvodnih jedinica, pa se gubi mogućnost korišćenja pozitivnih efekata ekonomije obima. Uz to, značajni su i troškovi koordinacije toka resursa između divizija i centrale.

Organizacije koje u poslovanju nastoje da ostvare pozitivne efekte iz globalne ekonomije obima primenjuje globalnu strategiju. Kompanije koje primenjuju globalnu strategiju vrlo često pribegavaju funkcionalnom modelu organizacione strukture, koji odlikuje visoka centralizacija, tako da menadžeri u centrali kompanije moraju da organizuju, vode i kontrolišu proces kreiranja vrednosti u globalnoj mreži. Kao posledica javljaju se visoki administrativni troškovi koordinacije aktivnosti

Savremena teorija i praksa sugerišu da kompanije koje primenjuju transnacionalnu strategiju u sve većem broju stižu u konkurentsku prednost nad kompanijama koje primenjuju neku od ostalih strategija. Iz ovog razloga, mnoge kompanije pristupaju udruživanjima i formiranju globalne mreže, kako bi imale pristup veštinama i resursima, koji bi im obezbedili da budu konkurentne u celom svetu – na transnacionalnom nivou. Matrični model organizacione strukture odgovara nestabilnim uslovima sa kojima se ove organizacije susreću i podržava organizaciju u obliku mreže kroz koju treba ostvariti razmenu veština, znanja i ideja.

I pored uspešne primene neke od navedenih strategija i dizajniranja odgovarajućeg modela organizacione strukture, mnoge kompanije susrele su se sa kobnim neuspesima na međunarodnoj poslovnoj sceni. Takvi slučajevi nedvosmisleno nas upućuju na zaključak da je za uspešnu izgradnju poslovnog odnosa sa stranim partnerima potrebno dobro upoznati sa lokalne nacionalne kulturne norme. Neko će reći da su za to potrebni meseci, možda godine, što je istina, ali to su nužne pretpostavke za ozbiljan poslovni nastup na inostranom tržištu. Dobro poznavanje običaja verovanja i vrednosti lokalnog stanovništva i izgradnja jedinstvene organizacione kulture može postati ona tajna formula koja vodi organizaciju ka liderskoj poziciji na međunarodnoj poslovnoj sceni.

LITERATURA

- .....
- Birkinshaw M.J., Morrison J.A., Configuration of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations, *Journal of international business studies*, 26 (4), 1995
- Alarik B., From M-form to N-form: The Structure of Multinational Corporations, Department of Business Administration, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University RePec 2000
- Baliga, B. R.; Jaeger, Alfred M.. *Journal of International Business Studies*, Fall84, Vol. 15 Issue 2, p25, 16p; (AN 4666731)
- Doz I., Prahalad C.K., Patterns of strategic control within multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, Fall84, Vol. 15 Issue 2, p55, 18p; (AN 4666739)
- Rughman A.M, Hodgetts R.M., *International Business - a strategic management approach*, Prentice Hall, England, 2000
- Jones G, *Organizational Theory*, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2001