BIZNES NDËRKOMBËTAR

Leksioni 9:

ORGANIZIMI I BIZNESEVE NDËRKOMBËTARE[1]

1. Hyrje 2

2. Arkitektura organizative 3

2.1 Struktura organizative 3

2.1.1 Diferencimi vertikal: centralizmi dhe decentralizmi 4

2.1.2 Diferencimi horizontal: dizajnimi i strukturës organizative 5

2.1.3 Dekanizmat integrues 13

2.2 Sistemet e kontrollit dhe insentivat 15

2.3 Proceset 17

2.4 Kultura organizative 18

2.5 Faktori njeri 19

3. Strategjia dhe arkitektura: përmbledhje 20

4. Ndryshimet organizative 22

[1] Bazuar në Hill, C. W. L (2007), *International Business: Competing in the Global Marketplace*, 6th ed., New York: McGraw-Hill

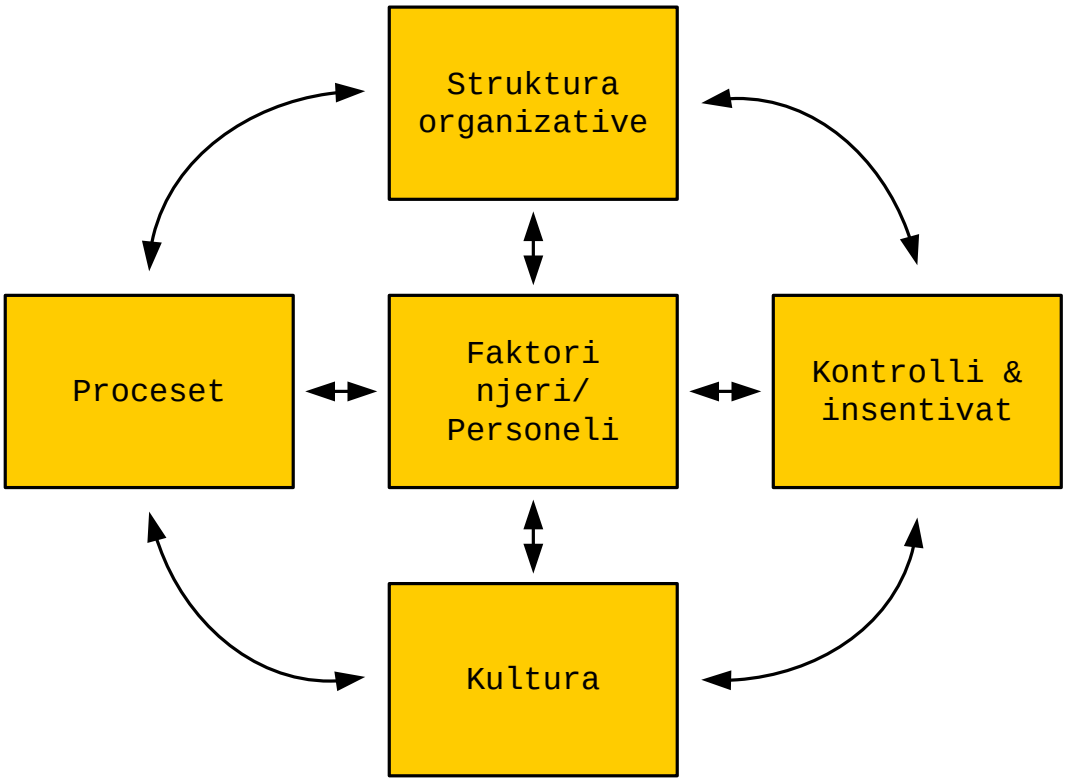
1. HYRJE

Ky kapitull e ka në fokus arkitekturën organizative të cilën bizneset ndërkombëtare e aplikojnë për të menaxhuar dhe drejtuar operacionet e tyre globale. Me arkitekturë organizative (AO) kuptojmë aktivitetet e përgjithshme të organizimit të firmës, e cila përfshin para së gjithash strukturën organizative formale, sistemin e kontrollit dhe mekanizmat shtytës/nxitës (insentivat), proceset, kulturën organizative, dhe njerëzit (personelin apo stafin). Argumenti qëndror i këtij kapitulli është se niveli më i lartë i profitabiliteti arrihet vetëm duke plotësuar tri kushtet në vijim: i pari, elementet e ndryshme të AO duhet të kenë konsistencë të brendshme; për shembull, sistemi i kontrollit dhe ai i insentivave duhet të koordinohen me strukturën e firmës. Së dyti, AO duhet të jetë në harmoni me strategjinë e firmës – strategjia dhe arkitektura duhet të jenë konsistente. Dhe, së treti, jo vetëm që strategjia dhe AO që duhen të jenë konsistente me njëra tjetrën, mirëpo këto duhet të jenë në konsistencë edhe me kushtet e konkurencës të cilat mbizotrojnë në tregun ku operon firma. Pra, strategjia, arkitektura dhe kushtet e konkurencës në treg duhet të jenë të gjitha konsistente me njëra tjetrën.

Ky kapitull fillon me trajtimin e koncepteve bazike të AO. Më pas do të koncentrohet në komponentat kryesore të arkitekturës. Duhet thënë këtu nuk do të diskutohet personeli, si një nga komponentat e arkitekturës organizative, sepse kjo temë do të trajtohet në një nga leksionet e ardhshme. Pas analizimit të komponentave të arkitekturës, do të shohim se si mund të përputhet AO me strategjinë e firmës dhe kushtet e konkurencës. Kapitulli përfundon me trajtimin e qasjes në ndryshimet organizative.

2. ARKITEKTURA ORGANIZATIVE

U tha edhe më parë se komponentat kryesore të AO-së janë: struktura formale organizative, sistemi i kontrollit dhe insentivat, proceset, kultura organizative, dhe faktori njeri brenda firmës. Siç shihet nga figura në vijim, elementet e AO janë të ndërvarura, pra formësojnë dhe formësohen nga njëra tjetra.



Në vijim do t'i diskutojmë në detaje elementet e AO-së.

2.1 STRUKTURA ORGANIZATIVE

Kur flitet rreth strukturës organizative, mendohet në tri aspekte: së pari, mendohet në diferencimin vertikal – apo në përcaktimin e vendit (apo ndarjen e përgjegjësive se kush i merr vendimet) se ku merren vendimet në kuadër të strukturës organizative; së dyti, mendohet në ndarjen formale të fimës në nën-njësi, apo diferencimi horizontal; dhe, së treti, vendosja e mekanizmave integrues për të koordinuar aktivitetet e nën-njësive.

2.1.1 Diferencimi vertikal: centralizmi dhe decentralizmi

Diferencimi vertikal përcakton se ku është e koncentruar fuqia vendimmarrëse në hierarkinë e organizative të firmës. Për shembull, a janë të koncentruara vendimet e firmës mbi marketingun dhe prodhimin në nivelet e larta të menaxhmentit, apo ato janë të decentralizuara dhe këto vendime merren nga nivelet e ulta të menaxhmentit? Kujt i takon përgjegjësia për vendimet që duhet marrë në kontekst të R&D (hulumtimeve dhe zhvillimit)? A vendosin nën-njësitë mbi vendimet e rëndësishme financiare dhe strategjike, apo kjo punë i takon top-menaxhmentit? Dhe kështu me radhë. Një numër argumentesh e favorizojnë centralizmin, e po aq argumente e favorizojnë decentralizmin. Argumentet që e favorizojnë centralizmin janë si në vijim:

- Centralizimi mund të lehtësijë koordinimin. Konsideroni situatën kur firma prodhon pjesët në Taivan ndërsa i monton në Meksikë. Aktivitetet e këtyre dy njësive do të duhej të centralizoheshin për arsye të koordinimit më të lehtë të aktiviteteve të tyre.

- Centralizimi siguron që vendimet e firmës të jenë konsistente me objektivat e saj organizative;

- Duke koncentruar autoritetin dhe vendimmarrjen te individi apo në menaxhmentin e nivelit të lartë firma ka mundësi që lehtë të bëj ndryshimet organizative të përgjithshme;

- Centralizimi e menjanon mundësinë e duplifikimit të aktiviteteve organizative.

Në anën tjetër, janë pesë argumente në favor të decentralizmit:

- Top-menaxhmenti mund të ngarkohet tej mase kur procesi i vendimmarrjes është i centralizuar, dhe kjo mund të rezultojë në vendime të gabueshme;

- Studimet mbi motivacionin favorizojnë decentralizimin; studimet kanë konkluduar se personeli është në gjendje të jap më shumë nëse ka liri më të madhe në vendimmarrje dhe kontroll mbi procesin e punës;

- Decentralizimi krijon mundësi më të madhe për fleksibilitet, kur faktorët e jashtëm e imponojnë këtë gjë;

- Decentralizimi mund të rezultojë në vendime më të mira, sepse individët të cilët i marrin vendimet janë më afër ngjarjes dhe kanë informata të dorës së parë mbi rrjedhat për të cilat duhet marrë vendime;

- Decentralizimi mund të rrisë nivelin e kontrollit. Firmat të cilat kanë strukturë decentraliste të organizimit krijojnë nën-njësi relativisht autonome. Si të tilla, këtyre njësive më lehtë mund t'u matet performansa. Menaxheri i nën-njësisë do të mbajë përgjegjësinë për vendimet që i merr, të cilat do të reflektohen në perfomansën e nën-njësisë.

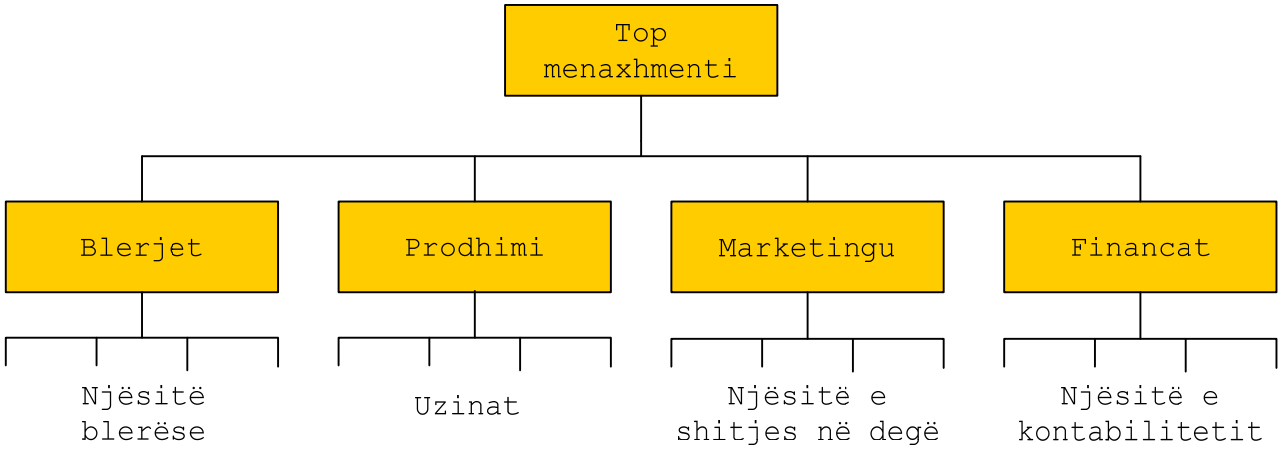
Cili është realiteti i këtij diskutimi? Shumë shpesh kompanitë kombinojnë sistemin centralist me atë të decentralizuar. Kjo varet kryekëput nga lloji i vendimeve që duhet të merren si dhe nga strategjia e firmës. Vendimet që kanë të bëjnë me strategjinë e përgjithshme të firmës, shpenzimet e rëndësishme të firmës, objektivat financiare, dhe aspektet ligjore zakonisht janë të centralizuara. Ndërsa, vendimet operative, sikur ato që janë të lidhura me prodhimin, marketingun, R&D-në, menaxhmentin e resurseve humane, mund edhe të centralizohen apo të decentralizohen varësisht nga strategjia e firmës.

2.1.2 Diferencimi horizontal: dizajnimi i strukturës organizative

Diferencimi horizontal ka të bëjë me ndarjen e firmës në nën-njësi. Kjo ndarje zakonisht bazohet në tri parime: në atë të funksionalitetit, llojit të produktit, dhe hapësirës gjeografike. Kryesisht kompanitë përcaktohen për njërën nga këto ndarje, mirëpo

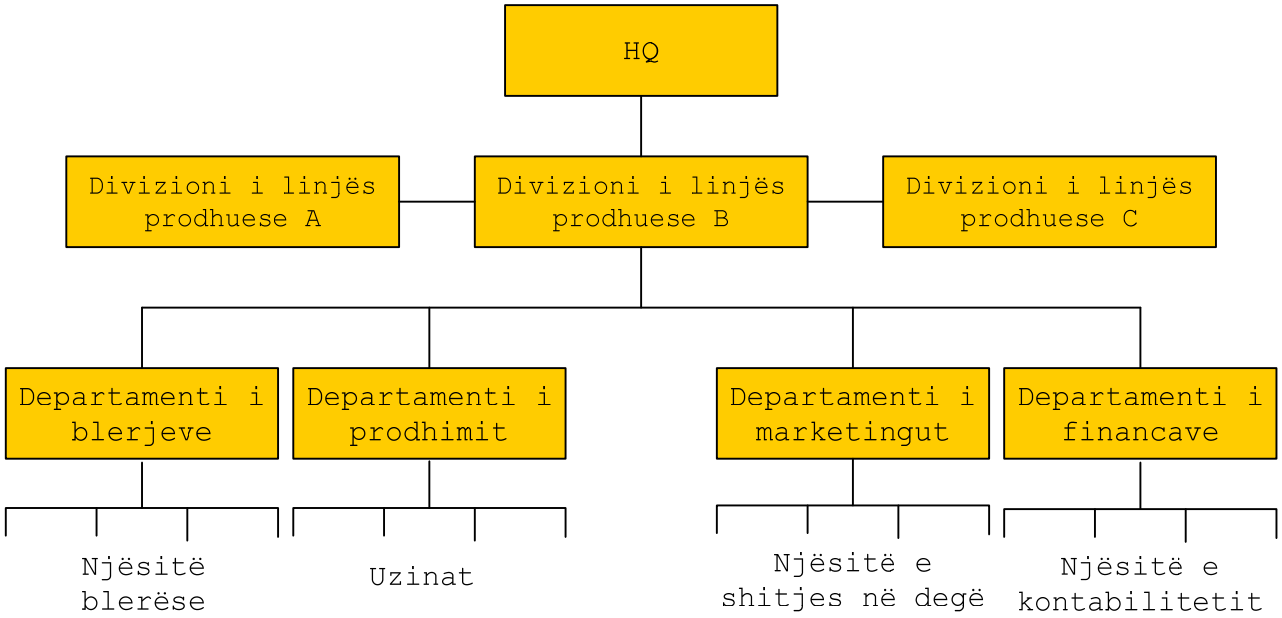
në rastin e firmave multinacionale situata është ndryshe. Këto të fundit janë të detyruara të gjejnë mënyra më komplekse të ndarjes së kompanisë në nën-njësi. Kompanitë multinacionale janë të detyruara të ndajnë kompaninë në nën-njësi sipas parimeve të ndryshme, e shpesh edhe si rezultat i kërkasave konfliktuoze për të organizuar kompaninë sipas produkteve të caktuara (me qëllim të përfitimit nga ekonomitë e lokacionit dhe ato të eksperiencës) si dhe në bazë të tregjeve të ndryshme nacionale (me qëllim të përshtatjes së produktit kërkesave specifike të tregjeve të caktuara). Në vijim do të themi disa fjalë rreth modaliteteve formale të organizimit, duke filluar nga ato më të thjeshtat deri te ato më komplekset.

Shumica e firmave kur fillojnë biznesin e tyre nuk kanë strukturë formale organizative, dhe janë të udhëhequra nga ndërmarrësi apo nga një ekip i vogël i individëve. Duke u rritur firma, numri i aktiviteteve shtohet dhe me këtë kërkesat për menaxhment bëhen aq të mëdha sa që është e pamundur që organizimi të bëhet nga një individ apo edhe disa individ. Andaj, firma fillon me ndarjen funksionale të saj, ndarje kjo që reflekton aktivitetet e firmës ku krijohet vlera, si prodhimi, marketingu, R&D, shitja, e të tjera. Këto funksione kryesisht janë të koordinuara dhe të kontrolluara nga top-menaxhmenti (shih figurën në vijim). Vendimet që mirren në kuadër të kësaj strukture janë të centralizuara.



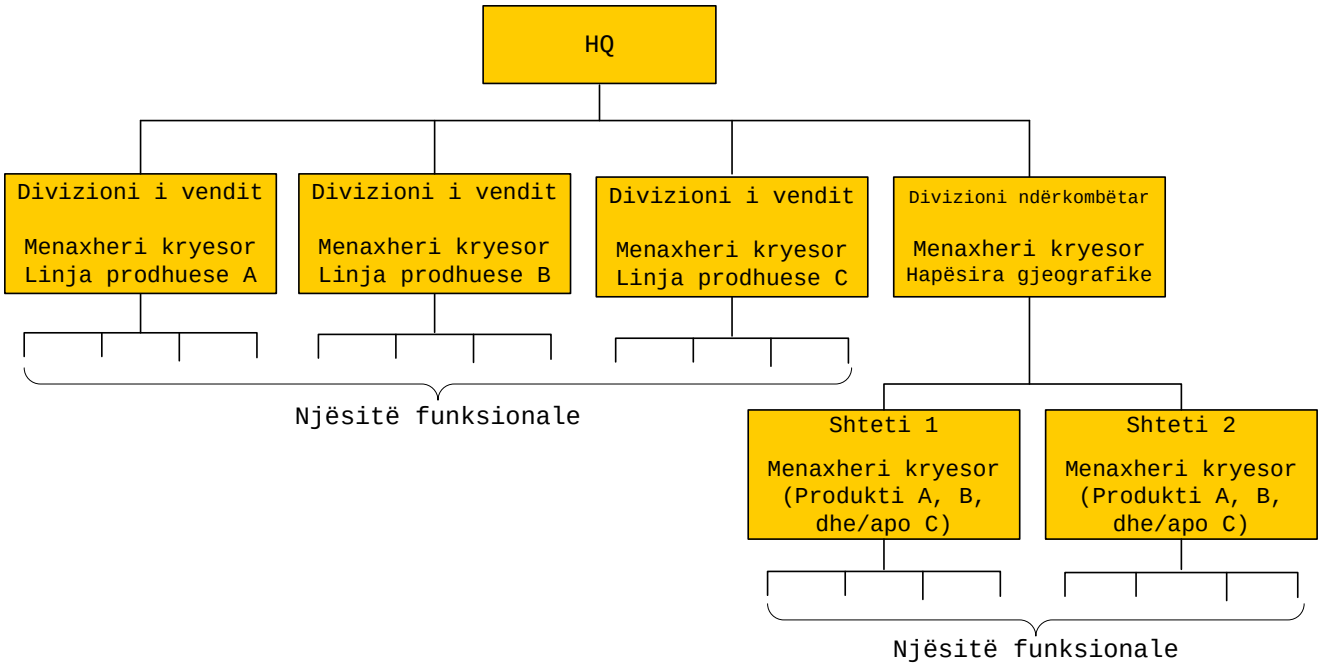
Firma mund të zgjerohet duke e shtrirë aktivitetin e saj në ofrimin e produkteve të ndryshme. Struktura horizontale në këtë rast do të ketë nevojë të diferencohet edhe më tutje. P.sh. kompania Philips ka hyrë në treg si kompani e prodhimit të sistemeve

ndriçuese, ndërsa më vonë e ka shtrirë aktivitetin e saj edhe në fushën e paisjeve elektronike (audio dhe vizuele), në atë paisjeve elektronike industriale (qarqet e integruara dhe komponentat e tjera elektronike) si dhe në fushën e mjekësisë (skanerë dhe paisje ultrazëri). Në këtë situatë struktura funksionale e humb 'funksionalitetin' e vet. Probleme të natyrës së koordinimit dhe kontrollit mund të paraqiten në rastet kur kompania me gamë të gjerë aktivitetesh organizohet brenda kornizës funksionale. Me qëllim të tejkalimit të këtyre problemeve, kompanitë aplikojnë strukturën organizative sipas produkteve apo llojit të biznesit (shih figurën në vijim). Sipas kësaj strukture secili divizion është i ngarkuar me një linjë të caktuar të produktit. Kështu Philips krijoi divizione për sistemet e ndriçimit, paisje elektronike dhe industriale, paisje mjekësore, e të tjera. Secili division është pak a shumë njësi autonome. Përgjegjësia për marrjen e vendimeve operative është e decentralizuar në divisionet e caktuara të produktit, të cilat mbahen gjithashtu përgjegjëse për performansën e divisionit. HQ (*headquarters*: zyra qëndrore) është e ngarkuar me zhvillimin e përgjithshëm strategjik të firmës dhe për kontrollin financiar të divisioneve të ndryshme.



Sa u përket bizneseve të përfshira në tregun e jashtëm, ato kryesisht i koncentrojnë aktivitetet ndërkombëtare në divisionin ndërkombëtar. Kjo tendencë është kryesisht prezente në firmat të

cilat kanë qenë të strukturuara sipas funksioneve apo produkteve. Pa marrë parasysh strukturën organizative të firmës sa i përket aktiviteteve të orientuara në tregun e brendshëm, në shumicën e rasteve divizioni ndërkombëtar ka qenë i organizuar në bazë të gjeografisë. Figura në vijim paraqet strukturën organizative të firmës aktivitetet e brendshme të së cilës janë të organizuara mbi principin e produktit; krejt i ndarë është divizioni i aktiviteteve jashtë vendit.

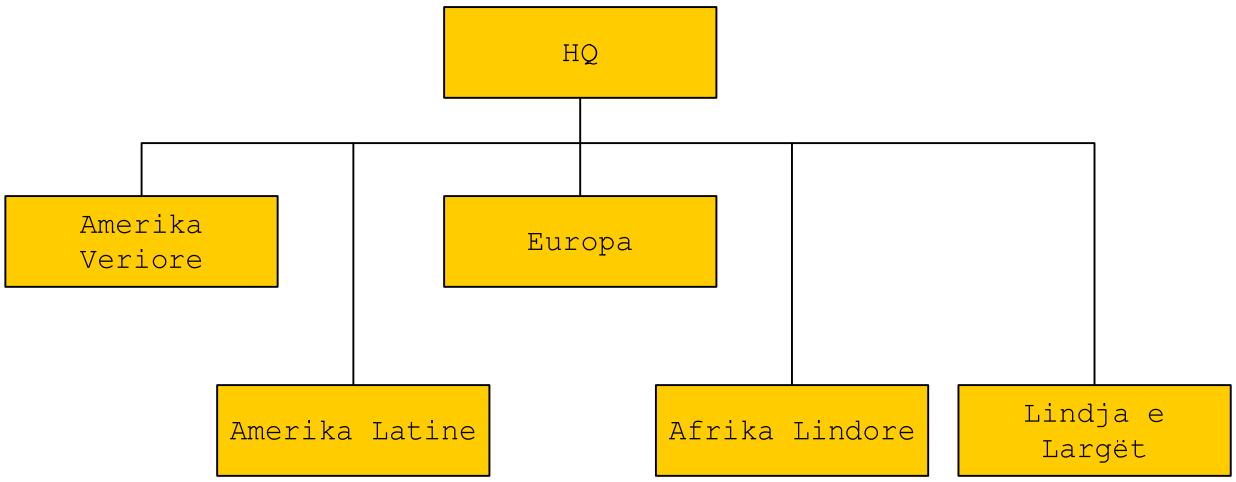


Siç e dimë, për shumicën e firmave prodhuese eksporti është forma iniciale e zgjermimit në tregun e jashtëm. Këto firma kryesisht eksportojnë produktet e prodhuara për tregun e vendit. Kështu, firma e prezentuar në diagramin e fundit do të eksportojë produktet e prodhuara në divisionin A, B, dhe C në shtetin 1 dhe shtetin 2. Me kohë, për firmën do të jetë e arsyeshme të prodhojë produktin e saj në secilin shtet (në rastin tone, në shtetin 1 dhe 2), kështu që uzinat prodhuese do të hapeshin në secilin shtet ku operon firma. Për firmat të cilat aplikojnë formën funksionale të organizimit në operacionet e vendit kjo do të thotë që do t'ju duhet të replikojë strukturën e saj funksionale edhe në vendet të cilat operon. Ndërsa për ato që kanë strukturë të bazuar në produkte,

atyre u duhet të aplikojnë po të njëjtën strukturë në secilin vend ku i kanë të shtrira aktivitetet.

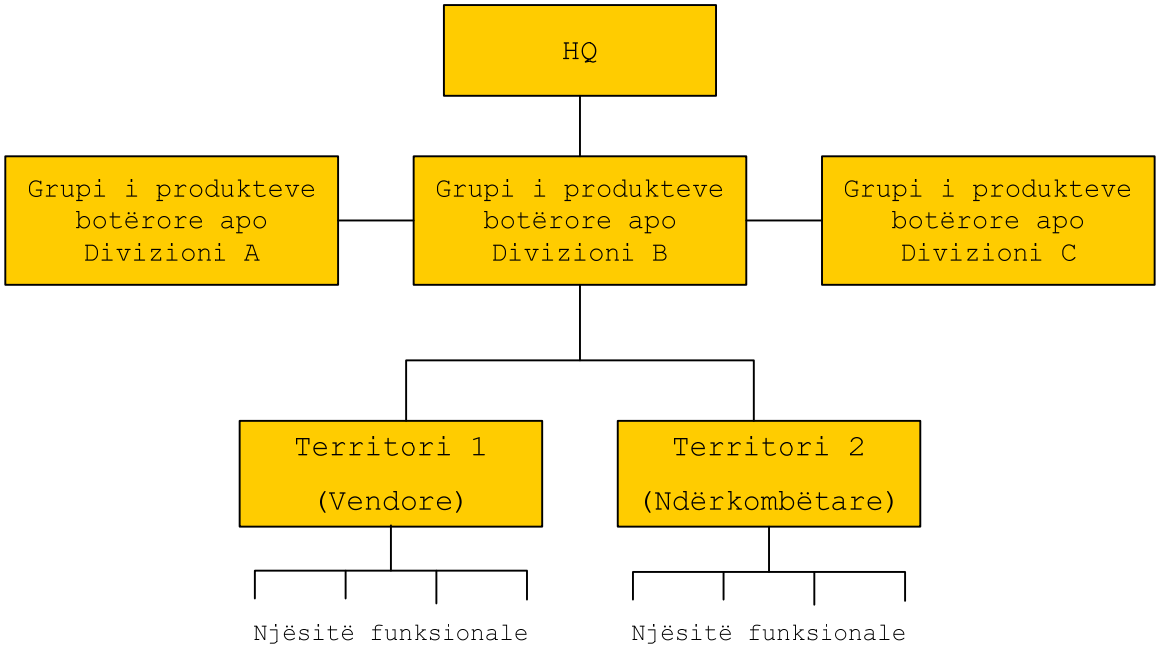
Popullariteti i kësaj strukture organizative është madh; sipas studimeve të ndryshme mbi 60 përqind e të gjitha firmave të cilat janë zgjeruar në tregun e jashtëm fillimisht kanë aplikuar këtë strukturë. Edhe përkundër populatitetit të madh, kjo strukturë i ka mangësitë veta; strukturat e dyfishta të cilat janë pjesë e kësaj forme organizative krijojnë probleme koordinuese dhe krijojnë hapësirë për konflikte potenciale në mes divizioneve vendore dhe atyre ndërkombëtare. Si rezultat, firmat heqin dorë nga një strukture e tillë duke aplikuar forma të tjera, si struktura globale hapësinore dhe struktura globale e produktit.

Struktura globale hapësinore favorizohet nga firmat të cilat karakterizohen me nivel të ultë të diversifikimit dhe strukturë organizative të aktiviteteve vendore të bazuar në funksione. Sipas kësaj strukture tregu i jashtëm ku operon firma është e ndarë në territore gjeografike (figura në vijim). Territori mund të jetë një vend i vetëm (nëse tregu është i madh) apo mund të jetë edhe grup vendesh. Secili teritor gjoegrafik është autonom, me tërësinë e aktiviteteve të krijimit të vlerës (si prodhimin, R&D, marketingun, e të tjera). Vendimmarrja operative dhe ajo strategjike është e decentralizuar në territoret gjeografike, ndërsa HQ e mbanë autoritetin sa i përket vendimeve të përgjithshme strategjike apo drejtimin që duhet të ndjekë firma, si dhe kontrollin e përgjithshëm financiar.



Kjo strukturë i mundëson firmës të jetë e gatshme t'u përgjigjet kërkesave specifike të tregjeve të caktuara. Pra, sipas kërkesave specifike të konsumatorve në një territor të caktuar firma edhe do ta bëjë diferencimin e produktit. Mirëpo, problematike sa i përket kësaj strukture është edhe fakti se e bën të mundur fragmentimin në kuadër të firmës duke e zhbërë në entitete të shumta autonome. Kjo e bën të vështirë transferimin e njohurive specifike prej një njësie në tjetrën (njësia tash i referohet operacioneve në një territor të caktuar) dhe ngushton mundësitë për të përfituar nga ekonomitë e eksperiencës dhe ato të lokacionit.

Struktura globale e produktit aplikohet nga firmat të cilat janë të diversifikuara në masë të madhe, dhe si rrjedhojë aktivitetet vendore i kanë të organizuara në bazë të divisioneve të produkteve. Sikur në rastin e strukturës globale hapësinore, edhe në këtë rast divisionet janë autonome, pra janë përgjegjëse në hallkat e krijimit të vlerës. HQ-ja mban përgjegjësinë e zhvillimit të përgjithshëm strategjik dhe kontrollin financiar të firmës (shih figurën në vijim).



Në fundament të kësaj strukture është besimi se hallkat e krijimit të vlerës së një divizioni duhet të jenë të koordinuara nga po i njëjti division për të gjitha tregjet (ato vendore dhe ndërkombëtare). Kjo qasje mundëson menjanimin e problemeve të koordinimit të cilat ishin të shprehura në struktura globale

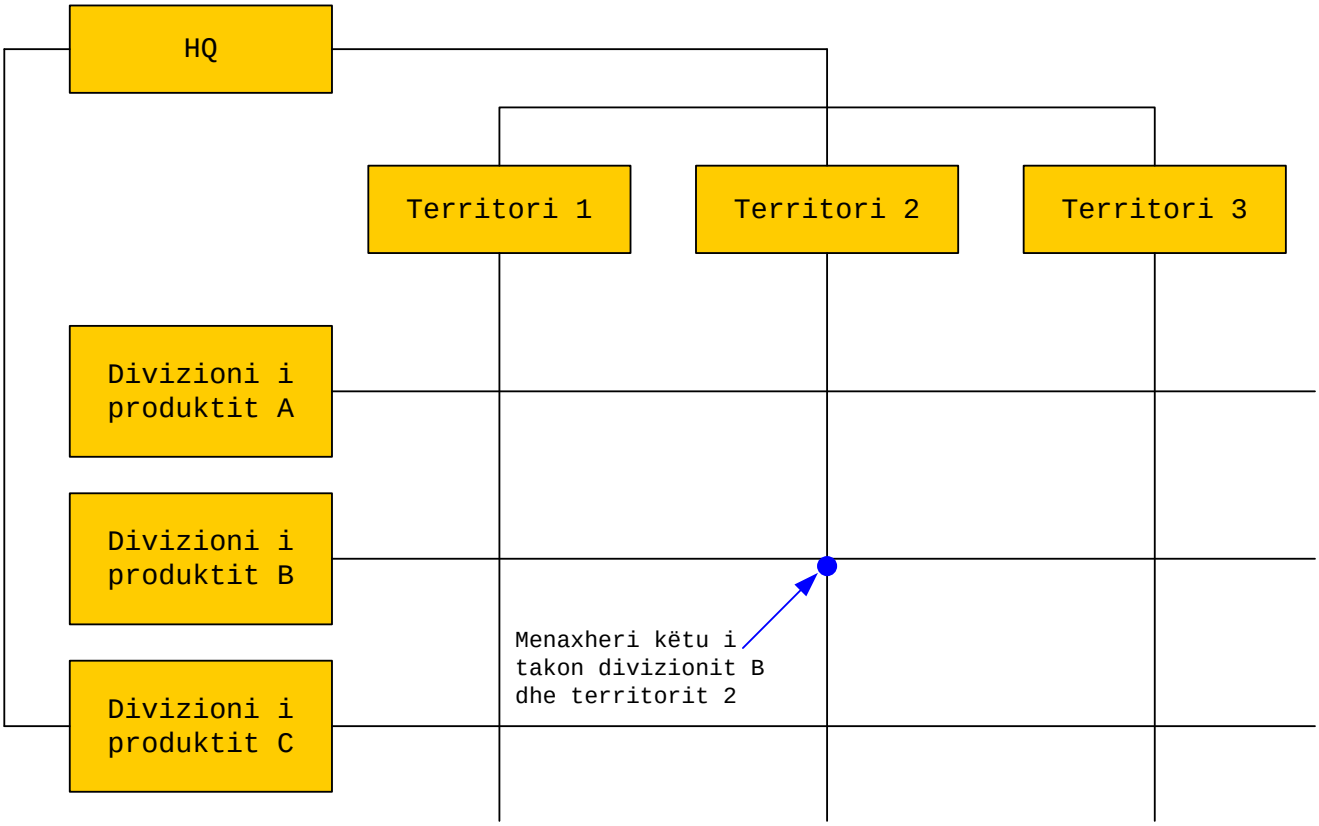
hapësinore. Një koordinim i tillë ka për qëllim krijimin e një konteksti organizativ i cili krijon mundësitë për përfitim nga ekonomitë e shkallës dhe ato të lokacionit. Gjithashtu e bën të mundur edhe transferimin e lëhtë të njohurive specifike të firmës në kuadër të operacioneve globale të divizionit.

Të dyja këto struktura, si struktura globale hapësinore ashtu edhe struktura globale e produktit kanë përparësitë dhe të metat e tyre. E para e bën të mudshëm diferencimin e produktit sipas kërkesave specifke të tregjeve ku operon mirëpo e bën të pamundur realizimin e ekonomive të lokacionit dhe eksperiencës dhe transferin e njohurive specifike në mes të territoreve. Struktura e dytë krijon kushte më të mira për përfitim nga ekonomitë e lokacionit dhe ato të eksperiencës, si dhe mundëson transferin më të lehtë të njohurive specifike të firmës. Problemi kryesor i strukturës së dyte është se nuk krijon mundësi për përshtatje të produktit ndaj kërkesave specifike të tregjeve të caktuara. Si po vërehet, struktura globale hapësinore është më e përshtatshme në rastet kur firma aplikon strategji të lokalizimit, ndërsa struktura globale e produktit aplikohet në rastet kur firma adapton strategjinë e standardizimit global apo strategjinë internacionale.

Por çfarë do të ndodhë kur kompania është e detyruar të aplikojë strategji transnacionale? Siç ësht thënë, kjo strategji aplikohet kur kërkesat konfliktuoze për ulje të shpenzimeve si dhe për diferencim të produktit janë të mëdha. Në këto raste kompania do të përpiqet të aplikojë të ashtuquajturën strukturën globale matricore. Po themi se do të përpiqet, sepse aplikimi i një strukture të tillë organizative është shumë i ndërlikuar.

Forma klasike e strukturës globale matricore bën diferencimin horizontal sipas dy parimeve: të produktit dhe hapësirës gjeografike (figura në vijim). Filozofia e kësaj forme organizative është se përgjegjësia për vendimet operacionale lidhur me produktin e caktuar duhet të ndahet në mes të divizionit të produktit si dhe në mes të territoreve ku është i plasuar produkti. Kështu, natyra e ofertës së produktit, strtegjia e marketingut, dhe strategjia e biznesit që

duhet të ndiqet në territorin 1 për produktet e prodhuara nga divizioni A duhet të përcaktohen bashkarisht nga menaxhmenti i territorit 1 dhe ai i divizionit A. Pra, menaxherët individual i takojnë dy hierarkive (asaj të divizionit dhe asaj hapësinore) dhe kanë dy shefa (atë të divizionit dhe tjetrin e ngarkuar me menaxhimin e territoreve të caktuara).



Në praktikë, matrica është e 'ngathtë' dhe shumë byrokratike. Kjo formë e organizimit është relativisht jo-fleksibile; njëkohësisht mund të ngjall konflikte; gjithashtu është vështirë të përcaktohen përgjegjësitë dhe të përcaktohen fajtorët në rast të performancës së dobët.

Duke marrë në kosideratë problemet e lartpërmendura, kompanitë të cilat ndjekin strategji transnacionale me tepër përpiqen të ndërtojnë struktura matricore fleksibile bazuar në rrjetin e njohurive menaxheriale prezente në firmë si dhe në kulturën e vizionin e përbashkët që ekziston brenda firmës. Firmat nuk koncentrohen shume në aranzhimet hierarkike formale (si struktura globale matricore). Brenda këtyre kompanive strukturat informale të organizimit luajnë rol më të rëndësishëm se ato formale.

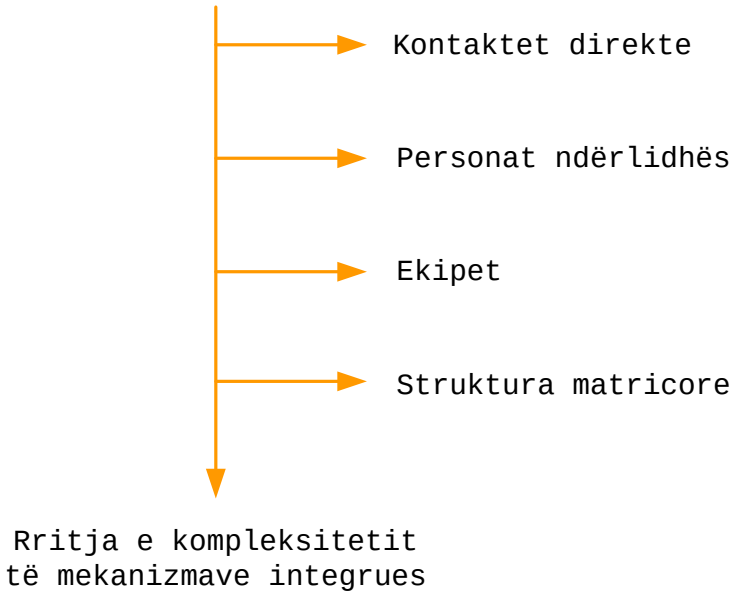
2.1.3 Mekanizmat integrues

Siç e thamë edhe më heret, një ndër mënyrat për të koordinuar nën-njësitë e firmës është përmes centralizmit. Mirëpo, nëse detyra e koordinimit është komplekse centralizmi mund edhe të mos funksionojë. Kjo për faktin se menaxherët e nivelit të lartë mund të ngarkohen tej mase me punët e koordinimit të nën-njësive, posaqërisht nëse nën-njësitë janë të mëdha, ndryshojnë në mes veti, dhe janë të shpërndara gjeografikisht. Si rezultat, kompanitë janë detyruara të shfrytëzojnë mekanizma formal dhe joformal të koordinimit.

Para se t’i diskutojmë mekanizmat formal dhe joformal duhet bërë ndërlidhjen në mes të strategjisë të cilën e ndjekin firmat në biznesin ndërkombëtar dhe nevojës për koordinim. Nevoja për koordinim është më vogël kur kompania ndjek strategjinë e lokalizimit, me e madhe është në rastin kur kompania ndjek strategji të internacionalizimit, edhe më e madhe është në rastin e strategjisë së standardizimit global, dhe më e madhja është në rastin e strategjisë transnacionale. Në rastin e strategjisë së lokalizimit, firmat synojnë t’u përgjigjen shijeve dhe preferencave të konsumatoreve në tregje të ndryshme. Nën-njësitë e tyre të cilat operojnë në vende të ndryshme janë relativisht autonome dhe nevoja për koordinim të tyre është relativisht e vogël. Kjo ndodhë sepse secili treg i ka specifikat e veta dhe si rezultat secila nën-njësi që ofron produktet për tregun përkatës funksionet e krijimit të vlerës i ka specifike. Në rastin e strategjisë së internacionalizimit firmat përpiqen të përfitojnë përmes transferimit të njohurive specifike në mes të njësive brenda dhe jashtë vendi. Në këtë rast koordinimi është i nevojshëm për të bërë këtë transfer të njohurive/aftësive specifike. Nevoja për koordinim rritet sidomos për kompanitë të cilat aplikojnë strategji të standardizimit dhe ato që ndjekin strategji transnacionale. Në rastin e parë, përfitimi nga ekonomitë e lokalizimit dhe ato të eksperiencës (që është synim i firmave që aplikojnë strategji të standardizimit global) kërkon

shpërndarjen e aktiviteteve të krijimit të vlerës në lokacione të ndryshme në botë. Krijimi i këtij rrjeti të aktiviteteve kërkon koordimin të lartë për të siguruar rrjedhë normale të inputeve në hallkat e krijimit të vlerës, rrjedhë normale të gjysmëprodukteve nëpër procesin e krijimit të vlerës, si dhe rrjedhë normale të produkteve finale në tregjet botërore. Në rastin tjetër (pra të strategjisë transnacionale), firma ka për qëllim përfitimin nga ekonomitë e shkallës, atyre të lokacionit apo edhe të arritjes së efekteve të mësimit; pastaj ato synojnë diferencimin e produktit sipas karakteristikave gjeografike të tregjeve duke i marë në konsideratë kërkesat specifike të konsumatorëve; dhe inkurajojnë lëvizjen shumëdrejtimëshe (nga qendra në drejtim të njësive, anasjelltas, dhe nga njësitë në njësitë tjera) të njohurive dhe përvojave në rrjetin global të operacioneve të firmës. Prandaj, te firmat që aplikojnë strategji transnacionale nevoja për koordinim është shumë më e madhe.

T'u kthehemi tani mekanizmave integrues; mekanizmat formal të koordinimit dallohen në bazë të nivelit i kompleksitetit. Ata janë si në vijim: kontaktet e drejtëpërdrejta, personat për ndërlidhje, ekipet koordinuese, dhe strukturat matricore të koordinimit (shih figurën më poshtë dhe diskutimin në vijim).



- Në rastin e mekanizmave personal të koordinimit, menaxherët e nën-njësive janë ata vetë që thjeshtë kontaktojnë njëri-tjetrin kur kanë ndonjë brengë të përbashkët.

- Në rastin e personave ndërlidhës, i cili është mekanizëm pak më kompleks se i pari, nën-njësitë përcaktojnë personat përgjegjës për koordinim në mes veti.

- Kur aktivitetet komplikohen edhe më tutje, nën-njësitë formojnë ekipe të përkohshme apo të përhershme të koordinimit. Diçka e tillë është tipike në kur firma synon zhvillimin dhe plasimin e produktit të ri në treg.

- Në fund, kur nevoja për koordinim është shumë e madhe, firmat mund të krijojnë struktura matricore të koordinimit, në të cilën strukturë të gjitha rolet shihen si role integruese. Forma më e zakonshme e kësaj strukture koordinuese është e bazuar në dimensionin gjeografik dhe ndarjen globale të produktit. Kjo strukturë mund të jetë edhe më komplekse.

Sa më tepër të rritet kompleksiteti i mekanizmave formal të integrimit, aq më tepër do rritet rrezikshmëria që i tërë ky proces të byroktatizohet tej mase. Andaj firmat të cilave u duhet të aplikojnë mekanizma kompleks koordinues sforcojnë edhe mekanizmat joformal integrues të cilët e kursejnë firmën nga byrokracia. Më i njohuri nga mekanizmat joformal është i ashtuquajturi rrjeti i dijes. Ky është një rrjet për transmetimin e informatave brenda firmës i cili bazohet në kontaktet joformale të menaxherëve brenda firmës dhe në sistemet për distribuimin e informatave. Që ky mekanizëm të funksiojë parakusht është ekzistimi i kulturës brenda firmës që i jep peshë të madhe punës ekipore dhe bashkëpunimit midis njësive të firmës.

2.2 SISTEMET E KONTROLLIT DHE INSENTIVAT

Një ndër detyrat kryesore të menaxhmentit të firmës është kontrolli i nën-njësive – pa marrë parasysh a janë të definuara në

bazë funksioneve, produktit, apo territorit. Kontrolli synon të përcaktojë që aktivitetet e nën-njësive janë në harmoni të plotë me synimet e përgjithshme strategjike dhe qëllimet financiare të firmës. Kontrolli në firmat multinacionale mund të realizohet në disa forma: kontrolli personal, ai byrokratik, kontrolli i bazuar në autput, dhe kontrolli kulturor.

Kontrolli personal realizohet përmes kontakteve personale të menaxhmentit me vartësit. Ky lloj kontrolli është karakteristik për firmat e vogla dhe të mesme. Mirëpo, në shumë raste ky lloj kontrolli përcakton edhe raportet në mes të niveleve të ndryshme të menaxhmentit brenda firmës. Për shembull, CEO-ja (Chief Executive) ndikon në sjelljen e niveleve më të ulta të menaxherëve përmes kontrollit personal.

Kontrolli byrokratik është sistem kontrolli i bazuar mbi rregulla dhe procedura të cilat përcaktojnë sjelljen e nën-njësive. Mekanizmat kryesor në kuadër të kontrollit byrokratik në firmat multinacionale janë rregullat mbi buxhetimin dhe rregullat mbi shpenzimet kapitale. Buxheti përcakton shumën dhe rregullat sipas të cilave mund të realizohen shpenzimet financiare në kuadër të nën-njësive. Psh. buxheti për sektorin e R&D përcakton se sa mund të shpenzohet në zhvillimin e produktit. Në anën tjetër, sipas rregullave mbi shpenzimet kapitale HQ-ja përcakton se sa mund të realizojë shpenzime kapitale nën-njësia mbi një nivel të përaktuar të shpenzimeve.

Kontrolli i bazuar në autput nënkupton fillimisht përcaktimin e qëllimeve të nën-njësive të cilat duhet të arrihen, si dhe pastaj përcaktimin njësive matëse në bazë të së cilave mund të përcaktohet se a janë arritur qëllimet e përcaktuara paraprakisht. Mekanizmat (njësitë matëse) në bazë të së cilëve mund të matet performanca e nën-njësive në këtë rast janë: profitabiliteti, produktiviteti, rritja e firmës, përqindja e mbulimit të tregut, dhe kualiteti. Nëse arrihet caku i paraparë atëherë menaxherët do shpërblehen, dhe nëse nën-njësitë nuk i arrijnë qëllimet atëherë top-menaxhmenti do të intervenojë dhe do të ndërmerrë hapat e nevojshëm.

Kontrolli kulturor paraqitet në formë të vet-kontrollit; janë këto raste ku punëtorët vet e kontrollojnë sjelljen e tyre. Për një gjë e tillë duhet që firma të ketë kulturë të fuqishme brenda saj, dhe se punëtorët duhet ta pranojnë sistemin e normave dhe vlerave që ekziston brenda firmës. Dimensionin e kulturës do ta diskutojmë më tutje.

Çdo sistem i kontrollit është i lidhur me insentivat, që janë forma të ndryshme të motivimit të punëtorëve në rast të arritjes së objektivave të parashtruara. Forma më e shprehur e ofrimit të insentivave është dhënia e bonusit vjetor. Se në çfarë forme do të realizohet sistemi i insentivave brenda kompanisë multinacionale varet kryesisht nga pozita e punëtorit dhe nga detyra të cilën e kryen.

2.3 PROCESET

Proceset kanë të bëjnë me mënyrën e marrjes së vendimeve dhe realizimit të punës brenda firmës. Proceset janë pjesë e niveleve të ndryshme të firmës. Të tilla janë procesi për formulimin e strategjisë; procesi i alokimit të resurseve të firmës; procesi i vlerësimit të produkteve të reja; procesi për përmirësimin e kualitetit të produkteve; procesi për konsiderimin e ankesave të kosumatorëve; procesi për vlerësimin e performancës së punëtorëve; e të tjera. Shumë shpesh veçoritë specifike (dija dhe njohuritë tjera që i japin përparësi konkuruese firmës në treg) të firmës janë të ‘gdhendura’ në proceset të cilat realizohen brenda firmës. Proceset efektive dhe efiçiente mund të ulin koston e krijimit të vlerës si dhe mund t’i japin vlerë shtesë produktit. Për shembull, suksesi botëror i firmave Japoneze në vitet e tetëdhjeta ka qenë pjesërisht i bazuar në zhvillimin e proceseve për përmirësimin e kualitetit të produktit dhe rritjes së efiçiencës operative, si menaxhmentin e kualitetit total (total quality management) dhe sistemin stoqeve në momentin e duhur (just-in-time inventory system).

Dy aspekte të rëndësishme duhet konsideruar kur diskutohen proceset, veçanërisht në kontekst të bizneseve ndërkombëtare: së pari, shumica e proceseve në kuadër të kompanive multinacionale tejkalojnë jo vetëm kufijtë organizativ të firmës (pra duke përfshirë disa njësi apo divizione të firmës) mirëpo i tejkalojnë edhe kufijtë nacional. Për shembull, dizajnimi i produktit të ri kërkon bashkëpunimin e personelit të sektorit të R&D-së në Kaliforni, të sektorit të prodhimit në Taivan si dhe personelin e sektorit të marketingut në Europë, Azi dhe Amerikë. Së dyti, është e rëndësishme për vet kompaninë multinacionale të kuptoj se zhvillimi i proceseve të reja, të cilat mund të ndikojnë në rritjen e konkurueshmërinë së firmës në tregun ku operon, mund të bëhet kudo në kuadër të operacioneve globale të firmës. Proceset e reja mund të zhvillohen nga njësitë e firmës jashtë vendi si rezultat i kushteve të cilat mbizotërojnë në atë treg. Këto procese mund të jenë me vlerë për pjesët tjera të kompanisë dhe si të tilla mund të adaptohen dhe të aplikohen në tërësi në firmë.

2.4 KULTURA ORGANIZATIVE

Në leksionet e kaluara kemi diskutuar kulturën në kontekst të rrethinës në të cilën operojnë bizneset ndërkombëtare. Objekt i studimit tonë ka qenë kultura në nivel të shoqërisë. Mirëpo, për kulturën mund të diskutohet edhe në kontekst të firmës, dhe se në fundament nuk ndryshon shumë nga diskutimi i kulturës në nivel të shoqërisë. Edhe kultura në firmë bazohet në vlerat(ide abstrakte mbi atë se çfarë grupi mendon se është e mirë, e drejtë, dhe e dëshirueshme) dhe normat(rregulla shoqërore të cilat përcaktojnë një mënyrë apo udhërrëfyes të sjelljes së mirë në situata të caktuara) e caktuara.

Kultura e firmës i ka disa burime: së pari, ekziston një përshtypje e përgjithshme se ndikim të madh në kulturën e firmës ka vet themeluesi i saj. Në këtë kontekst duhet thënë se për një lider, pa marrë parasysh se sa i efektshëm është, shumë më vështirë është të ndryshojë kulturën ekzistuese në firmë se sa të krijojë një

kulturë të re. Së dyti, ndikim tjetër të madh në kulturën e firmës ka edhe kultura në nivel të shoqërisë. Së treti, kultura organizative varet edhe nga historia e ndërmarrjes, e cila me kalimin e kohës mund të formësojë kulturën e firmës.

Kultura mbahet me mekanizma të ndryshëm; këta janë: praktikat e punësimit dhe të promovimit; strategjitë e shpërblimit; proceset socializuese; dhe, strategjia komunikuese. Sa i përket mekanizmit të parë, qëllimi është të punësohet personel i cili posedon vlera që janë konsistente me ato të firmës. Pastaj, me qëllim të përforcimit të kulturës organizative, firma mund të promovojë individë sjellja e të cilëve është konsistente me vlerat themelore të kompanisë. Procesi i vlerësimit të personelit bazuar në merita të caktuara mund të jetë i lidhur me vlerat e kompanisë, dhe si të tilla përforcojnë normat kulturore. Socializimi mund të jetë formal dhe joformal; i formës formale socializimi mund të realizohet përmes programeve trajnuese përmes të cilëve punëtorët do të njoftoheshin me vlerat e firmës. Socializimi joformal mund të realizohet përmes këshillave miqësore nga menaxherët apo kolegët. Sa i përket strategjisë komunikuese, shumë kompani i kushtojnë kujdes transmetimit të vlerave të tyre themelore duke i bërë ato pjese të misionit, duke ua komunikuar ato shpesh punëtorëve të saj, dhe duke i shfrytëzuar ato t’i udhëheqin në proces të marrjes së vendimeve të vështira.

Për fund duhet potencuar që studimet kanë vërtetuar se firmat të cilat kanë qenë të sukseshme në biznes për një kohë të gjatë kanë pasur kulturë të fuqishme mirëpo edhe adaptive.

2.5 FAKTORI NJERI

Siç thamë edhe më heret, këtu nuk do të diskutojmë rreth këtij dimensioni të AO sepse kjo temë do të diskutohet në leksionet e ardhshme. Si do që të jetë, duhet thënë se kapitali human si pjesë e AO-së ka të bejë me politikat dhe strategjinë e rekrutimit, ato të kompensimit, të sigurimit të shërbimeve të tyre, si dhe

karakteristikat e kapitalit njeri në kuptim të aftësive, vlerave, dhe orientimeve të tyre.

3. STRATEGJIA DHE ARKITEKTURA: PËRMBLEDHJE

Në leksionin e kaluar kemi diskutuar në detaje strategjitë e bizneseve ndërkombëtare. Varësisht se çfarë janë presionet nga konkurenca, për të reduktuar shpenzimet apo për të përshtatur produktin kërkesave specifike të konsumatorëve në tregje të huaja, firmat përcaktohen për strategjitë e lokalizimit, atë të internacionalizimit, të standardizimit global, dhe strategjinë transnacionale. Në fillim të këtij kapitulli u potencua se një ndër premisat kryesore në funksionimin e kompanisë është kohezioni: strategji – arkitekturë organizative. Kjo ndërlidhje është veçuar në këtë kapitull, dhe në vazhdim do të bëjmë një sintezë të diskutimit.

Sipas strategjisë të lokalizimit firmat koncentrohen në përshtatjen e produkteve shijeve dhe preferencave të konsumatorëve specifik. Ekziston një tendencë që këto firma të aplikojnë strukturë globale hapësinore, e cila si formë organizative karakterizohet me nivel të lartë decentralizimi, pasi që njësitë e firmës në tregjet tjera prej ku ofrohet produkti kanë nivel të lartë pavarësie. Nevoja për koordinimin të nën-njësive nuk është e lartë. Prandaj, në këto raste firma nuk ka nevojë për mekanizma integrues formal apo joformal. HQ-ja bën kontrollin kryesisht përmes mekanizmave të bazuar në nivelin e autputit apo ata byrokratik. Insentivat bazohen në njësitë matëse (si psh. produktiviteti) dhe ofrohen në nivel të operacioneve në shtetin e caktuar. Pasi që nevoja për integrim dhe koordinim është e ultë, gjithashtu edhe nevoja për procese të përbashkëta dhe kulturë organizative të njëjtë nuk është e madhe.

Firmat të cilat aplikojnë strategji të internacionalizmit synojnë të krijojnë vlerë duke bërë transferimin e njohurive/aftësive specifike (ato të cilat u japin firmave përparësi komparative në treg) nga qendra në nën-njësi të firmës. Organizimi i tyre kryesisht është i bazuar në llojet e produkteve, pasi që edhe

firmat që aplikojnë strategji të tillë janë diverse në kontekst të gamës së produkteve që ofrojnë në treg. HQ-ja mban kontroll të centralizuar në burimet e njohurive/aftësive specifike të saj, që kryesisht janë të lidhura me sektorin e R&D-së dhe atë të marketingut. Ndërsa vendimet operative janë në tërësi të decentralizuara. Nevoja për koordinim është e ultë, dhe kjo ndodh vetëm në rastet kur bëhet transferimi i njohurive/aftësive specifike në kuadër të firmës. Prandaj, edhepse ekzistojnë mekanizma të integrimit në këto lloj firmash ata nuk janë shumë të shprehur. Kontrolli bëhet përmes autputit dhe mekanizmave byrokratik, ndërsa insentivat janë të bazuara në njësitë matëse në nivel të operacioneve të nën-njësive në një territor të caktuar. Nevoja për procese dhe kulturë të përbashkët është e ultë, mirëpo në rastet kur nevojat për transferim të njohurive/aftësive specifike janë të mëdha atëherë situata është ndryshe. Në këso rastesh firma duhet të përpiqet për transferim sa më të shpejtë dhe efikas të njohurive/aftësive specifike të saj nga qendra në nën-njësitë e saj.

Aplikimi i strategjisë së standardizimit global identifikon synimin e firmës për të përfituar nga ekonomitë e lokacionit dhe ato të eksperiencës. Nëse këto firma janë të diversifikuara, siç janë në shumicën e rasteve, atëherë këto firma operojnë bazuar në strukturë organizative sipas principit të ndarjes globale të produktit. Me qëllim të koordinimit të rrjetit të aktiviteteve globale krijuese të firmës, HQ-ja zakonisht mban kontrollin mbi vendimet operacionale. Në përgjëthsi, firmat të cilat ndjekin këtë lloj strategjie janë më të centralizuara se ato që ndjekin strategjinë e lokalizimit dhe atë të internacionalizimit. Si rrjedhojë e nevojës për koordinim të aktiviteteve dhe nën-njësive të firmës, edhe nevoja për integrim është e madhe. Andaj, këto firma aplikojnë një mori mekanizmash formal dhe joformal të integrimit. Për më tepër, përveç aplikimit të kontrollit byrokratik dhe atij të bazuar në autput, firmat të cilat ndjekin strategjinë e standardizimit koncentrohen edhe në krijimin e një kulture të fortë organizative e cila do të ndihmonte koordinimin dhe bashkëpunimin. Në këto firma insentivat përcaktohen bazuar në njësitë e ndryshme matëse të performancës dhe atë në nivel të korporatës e jo të nën-njësive. Këto të fundit i inkurajojnë

menaxherët të bashkëpunojnë në mes veti me qëllim të ngritjes së performancës së përgjithshme të kompanisë.

Në esencë, firmat të cilat aplikojnë strategji transnacionale përpiqen që njëkohësisht të reduktojnë shpenzimet përmes ekonomive të shkallës, atyre të lokacionit apo edhe të arritjes së efekteve të mësimit; pastaj ato synojnë diferencimin e produktit sipas karakteristikave gjeografike të tregjeve duke i marë në konsideratë kërkesat specifike të konsumatorëve; dhe inkurajojnë lëvizjen shumëdrejtimëshe (nga qendra në drejtim të njësive, anasjelltas, dhe nga njësitë në njësitë tjera) të njohurive dhe përvojave në rrjetin global të operacioneve të firmës. Firmat të cilat aplikojnë strategji të tilla aplikojnë struktura marticore organizative, ku ndarja sipas produkteve dhe ajo sipas territoreve është njëjtë e rëndësishme. Nevoja për të koordinuar aktivitetet globale të krijimit të vlerës dhe për të transferuar njohuritë/aftësitë e veçanta të firmës i bën presion në firmës të centralizoj disa nga vendimet operative (veçanërisht prodhimin dhe R&D-në). Në të njëjtën kohë, nevoja për t’u përgjigjur kërkesave specifike të konsumatërëve në tregje të caktuara i bën presion firmës të decentralizojë vendimet tjera operative në nivel të tregut nacional ku operon (në mënyrë specifike marketingun). Si rrjedhojë, këto firma kanë tendencë të kombinojnë centralizimin e disa aktiviteteve me decentralizimin e disa aktiviteteve tjera. Për më tepër, nevoja për koordinim në këto firma është e madhe; firmat aplikojnë mekanizma formal dhe joformal të integrimit, përfshirë këtu edhe struktura formale matricore dhe rrjete joformale të menaxhmentit. Pëveç kontrollit byrokratik dhe atij bazuar në autput firmat që ndjekin strategji transnacionale duhet të kultivojnë kulturë të fuqishme dhe të aplikojnë insentiva të cilat inkurajojnë kooperimin në mes të nën-njësive.

4. NDRYSHIMET ORGANIZATIVE

Kompanitë multinacionale duhet të adaptojnë arkitekturën e tyre organizative me qëllim të përshtatjes ndaj ndryshimeve në rrethinën

operuese. Njëkohësisht adaptimi i AO duhet të reflektojë ndryshimet në strategjinë e firmës. Mirëpo, ndryshimi i AO nuk është i lehtë për firmën. Shumë firma janë inerte në këtë kuptim. Inercioni rezulton nga një numër faktorësh: së pari është shpërndarja e fuqisë dhe e ndikimit brenda firmës. Është i patjetërsueshëm fakti se një pjesë e menaxhmentit të firmës do të humbasin fuqinë dhe ndikimin me ndryshimin e AO-së së firmës. Së dyti, rezistencë ndaj ndryshimieve në AO shkakton edhe kultura ekzistente në kuadër të firmës. Për shembull, konsideroni një situatë në të cilën mekanizmat formal dhe joformal të socializimit në kuadër të firmës kanë imponuar vlera të caktuara për një kohë të gjatë, dhe procesi i marrjes në punë, i largimit nga puna, dhe sistemi i insentivave e kanë fuqizuar këtë sistem vlerash. Në këtë rast, po që se u deklarohet punëtorëve se tërë ky sistem i vlerave nuk është i aplikueshëm më, atëherë kjo do të shkaktojë rezistencë dhe mospajtim tek punëtorët. Së treti, inercioni organizativ mund të rezultojë nga besimi i menaxhmentit në suksesin modeleve të caktuara të biznesit. Për shembull, kur një model i caktuar i biznesit ka qenë i suksesshëm në të kaluarën, për menaxhmentin është e vështirë të besohet se po i njëjti model të mos funksionojë në të ardhmen. Në fund, edhe kufizimet institucionale mund të shkaktojnë inercion në organizimin e firmës. Ndryshimet në AO mund t’i kufizojë shtetit përmes kërkesave specifike për përqindje të caktuar vendore të produktit apo përmes kufizimeve në largimin e punëtorëve.

Përkundër inercionit të përhershëm prezent në stukturën organizative, kushtet e tregut imponojnë ndryshime. Në të vërtetë, ndryshimet janë të patjetërsueshme; ose ndryshime dhe adaptim rrethanave në treg ose dështim. Kjo është si rrjedhoje e procesit të globalizimit i cili ka ndryshuar rrënjësisht raportet në treg. Në njërën anë presionet për reduktim të shpenzimet janë rritur, ndërsa në anën tjetër janë shtuar gjithashtu edhe presionet për përshtatje të produktit shijeve dhe preferencave të kunsumatorëve në tregje të ndryshme. Prandaj, kompanitë multinacionale duhet të jenë adaptive edhe në strategjinë e tyre e poashtu edhe në AO-në e tyre organizative.

Ndryshimet e sukseshshme në organizimin e kompanive multinacionale përcjellin një rrugë specifike, e cila përfshin disa faza: së pari, përmes shok terapisë duhet ‘shkrirë’ filozofinë prezente të organizimit dhe të bëhet ridistribuimi i fuqive dhe i ndikimit. Një ‘big beng’ i tillë shpesh është i paevitueshëm për shkak të rezistencave të fuqishme ndaj ndryshimeve në firmë. Në këtë kontekst, duhet kuptuar se ndryshimet nuk do të kenë sukses po që se top-menaxhmenti nuk është i përkushtuar ndaj këtyre ndryshimeve. Është e domosdoshme që menaxhmenti i firmës të komunikojë punëtorëve ndryshimet e nevojshme dhe përfitimet që do të kenë ata nga këto ndryshime.

Hapi i dytë nënkupton lëvizjen në një fazë të re të organizimit, e cila për disa brenda firmës do të jetë e dhimshme. Kjo për arsye se në këtë fazë kompania do të mbyll në tërësi operacione të caktuara; do ta riorganizojë strukturën e saj; do të ridizajnojë përgjegjësitë; do të ndryshojë sistemin e kontrollit, insentivave, dhe shpërblimit; do të ridizajnojë proceset; si dhe do të largojë nga puna personelin i cili konsiderohet si pengesë e këtyre ndryshimeve. Me fjalë të tjera, kjo fazë nënkupton ndryshime substanciale të arkitekturës organizative të firmës.

Në fund, kompania duhet ta ‘ngrijë’ formatin e ri organizativ. Çfarë do të thotë kjo? Kompania duhet të vendosë filozofinë e re të organizimit në secilin dimension të AO-së. Dhe kjo kërkon kohë; punëtorët faktikisht duhet të mësohen me mënyrën e re të bërjes punës. Menaxhmenti duhet të jetë i vetdijshëm se çfardo neglizhence mund të rezultojë në rishfaqjen e kulturës së vjetër, dhe si rezultat punëtorët faktikisht do t’u kthehen formave të vjetra të bërjes së punëve. Shpesh kompanitë shfrytëzojnë programe të edukimit të menaxhmentit ta ndihmojnë këtë tranzicion.