



Samningur milli nemenda Háskólans á Akureyri og bókasafns háskólans um meðferð lokaverkefna

Ég undirritaður, Atli Kristjánsson nemandi við Háskólann á Akureyri afhendi hér með bókasafni háskólans þrjú eintök af lokaverkefni mínu, eitt prentað og innbundið, annað prentað og óinnbundið og það þriðja á geisladiski.

Titill verkefnis: Áhrif alþjóðavæðingar á skipulag íslenskra fyrirtækja.

Prentuð eintök:

Lokaverkefnið er lokað til: dags. 30. apríl ártal: 2017

Ef lokaverkefnið er opið er bókasafninu heimilt að:

já nei

lána það út til nemenda eða kennara HA

lána það út til utanaðkomandi aðila

lána það til lestrar á staðnum

Ef lokaverkefnið er opið er heimilt:

já nei

að vitna til þess í ræðu og riti

að vitna til þess í ræðu og riti að fengnu samþykki mínu í hverju tilviki

Ef lokaverkefnið er opið er heimilt:

já nei

að ljósrita takmarkaða hluta þess til eigin nota

að ljósrita tiltekna hluta þess að fengnu samþykki mínu í hverju tilviki

já nei

Bókasafninu er heimilt að ljósrita lokaverkefnið til viðhalds á snjáðum eintökum sínum, þó aldrei svo að það eigi fleiri en tvö eintök í senn

Stafrænt eintak:

Stafrænt eintak verður vistað á pdf-formi í rafrænu geymslusafni, Skemmunni. Óheimilt er að prenta eða afrita lokaverkefni í Skemmunni. Það er á ábyrgð undirritaðs að stafrænt eintak sé að fullu sambærilegt við prentað eintak, þ.e. að því fylgi forsíða, titilsíða og öll fylgiskjöl/viðaukar.

Lokaverkefnið er lokað

já nei til: dags. 30. apríl ártal: 2017

Lokaverkefnið er opið eða verður opnað síðar og bókasafninu þá heimilt að:

já nei bjóða opinn aðgang að því á vefnum í heild sinni til allra

leyfa nemendum og starfsmönnum háskólans aðgang með notandanöfnum og lykilorðum

Lokaverkefnið er lokað að hluta til eða í heild og bókasafninu er heimilt að leyfa aðgang á vefnum að:

já nei efnisyfirliti
 útdrætti
 heimildaskrá

Akureyri, 30/04 2007

Atli Kristjánsson

nemandi

bókavörður



Háskólinn á Akureyri
B.Sc. ritgerð

Áhrif alþjóðavæðingar á skipulag íslenskra fyrirtækja

Leiðbeinandi:
Dr. Ingi Rúnar Eðvarðsson

Reykjavík, apríl 2007
Atli Kristjánsson

Staður	Háskólinn á Akureyri
Deild	Viðskiptadeild – Stjórnunarbraut
Námskeið	Lokaverkefni 2106 (B.Sc. ritgerð)
Heiti Verkefnis	Áhrif alþjóðavæðingar á skipulag íslenskra fyrirtækja.
Verktími	Janúar – apríl 2007
Heiti fyrirtækis	Jónar Transport & Promens
Tengiliður	Kristján Pálsson & Erlendur Geir Arnarson
Nemandi	Atli Kristjánsson
Leiðbeinandi	Dr. Ingi Rúnar Eðvarðsson
Upplag	8 eintök
Blaðsíðufjöldi	75 blaðsíður
Fjöldi viðauka	9
Fylgigögn	
Útgáfu – og notkunarréttur	
ISSN númer	

Yfirlýsingar

„Ég lýsi því yfir að ég einn er höfundur þessa verkefnis og að það er afrakstur eigin rannsókna“

Atli Kristjánsson

„Það staðfestist að verkefni þetta fullnægir að mínum dómi kröfum til prófs í námskeiðinu LOK2106“

Ingi Rúnar Eðvarðsson

Abstract

Structure in Icelandic firms is the topic of this thesis. Firms need to consider various factors when it comes to designing their structure. One of the factors is the internationalization. The research question to explore that factor is:

- *What impact does internationalization have on structure in Icelandic firms and are they different after firms operation character?*

Theoretical analysis was completed about: Structure in international firms, organizational structure, manufacturing and service technology, firms environment, strategy and international firms. Definition of key concepts were defined for systematic analysis and valuation. The researcher conducted interviews in March and April with key persons within Jonar Transport and Promens.

The findings are that Jonar Transport's structure is in line with the firm today, and internationalization does not have major impact on the firm. Promens structure is not in line with current situation. The internationalization have major impact on their structure, mainly on structural dimensions. Promens external growth last two years is 35 fold affecting their structure. Valuating if impacts of internationalization are different from this valuation after firms operation character, it seems to be different between them. That difference appear to researcher that Promens need to emphasize on structural dimensions but Jonar Transport mainly need to emphasize on contextual dimensions.

Key concepts

- Organization
- Structure
- Organization structure
- Internationalization
- Icelandic firms

Þakkarorð

Ég vil þakka neðangreindum aðilum fyrir framlag þeirra til verkefnisins:

Eiginkonu minni, Díönu Hilmarsdóttur fyrir mikið umburðarlyndi, hvatningu og stuðning. Dóttur minni, Ísabellu fyrir mikla þolinmæði í minn garð.

Inga Rúnari Eðvarðssyni, leiðbeinanda mínum fyrir fagmannlega og góða leiðsögn.

Erlendi Geir Arnarsyni hjá Promens og Kristjáni Pálssyni hjá Jónum Transport fyrir virkilega ánægjulegt og gott samstarf.

Móður minni, Báru Sigurðardóttur, tengdaföður mínum, Hilmari Sigurjónssyni og vini mínum, Magnúsi Blöndahl Sighvatssyni fyrir yfirlestur, aðstoð og mikla hvatningu.

Reykjavík, 28. apríl 2007

Atli Kristjánsson

Útdráttur

Skipulag íslenskra fyrirtækja er viðfangsefni þessarar rannsóknar. Við hönnun á skipulagi fyrirtækja þurfa þau að taka mið af ýmsum þáttum, einn þeirra er alþjóðavæðingin. Til að kanna hver þau áhrif eru var unnið út frá rannsóknarsprungunni:

- *Hver eru áhrif alþjóðavæðingar á skipulag íslenskra fyrirtækja og eru þau mismunandi eftir eðli starfsemi fyrirtækja?*

Fræðileg greining var unnin og gerð skil um: Skipulag alþjóðafyrirtækja, stjórnskipulag, tækni í framleiðslu og þjónustu, umhverfi fyrirtækja, stefnu og alþjóðafyrirtæki. Í upphafi rannsóknar voru lykilhugtök skilgreind til að leggja grunninn að markvissri greiningu og mati. Rannsakandi tók viðtöl í mars og apríl við tengiliðina hjá Jónum Transport og Promens.

Það er mat rannsakanda eftir skoðun og greiningu að skipulag Jóna Transport er í takt við stöðu fyrirtækisins þegar þessi úttekt var gerð. Alþjóðavæðingin hefur ekki mikil áhrif á skipulag fyrirtækisins. Mat rannsakanda eftir skoðun og greiningu er að skipulag Promens sé ábótavant. Alþjóðavæðingin hefur haft gríðarleg áhrif á skipulag þeirra, einna helst þó þáttinn sem lýtur að innri skipulagseinkennum. Á það skal bent að Promens hefur vaxið 35 falt með ytri vexti síðastliðin tvö ár. Ef lagt er mat á það hvort áhrif alþjóðavæðingar eru mismunandi eftir eðli starfsemi fyrirtækja út frá þessari greiningu virðist vera munur á milli þeirra. Sá munur birtist rannsakanda þannig að leggja þarf áherslu á innri skipulagseinkenni hjá Promens en aðallega þau ytri hjá Jónum Transport.

Lykilhugtök

- Skipulagsheild
- Skipulag
- Stjórnskipulag (skipurit)
- Alþjóðavæðing
- Íslensk fyrirtæki

Efnisyfirlit

Myndaskrá.....	XII
Töfluskrá.....	XII
Inngangur.....	1
2. Skipulag alþjóðafyrirtækja.....	3
2.1. Stjórnskipulag	10
2.2. Tækni í framleiðslu og þjónustu	13
2.3. Umhverfi fyrirtækja	17
2.4. Stefna.....	19
2.5. Alþjóðafyrirtæki	20
2.6. Samantekt.....	22
3. Rannsóknin	24
3.1. Aðferðafræði rannsóknarinnar.....	24
4. Greining og mat	26
4.1. Jónar Transport.....	26
4.2. Promens.....	32
4.3. Samanburður á fyrirtækjunum	40
5. Umræða.....	42
6. Niðurstöður	44
6.1. Tillögur.....	44
6.2. Lokaorð	45
7. Heimildaskrá	47
Ritaðar heimildir:	47
Rafrænar heimildir:	49
Munnlegar heimildir:	50
Viðauki I	51
Viðauki II	56
Viðauki III.....	59
Viðauki IV	60
Viðauki V.....	61
Viðauki VI	62
Viðauki VII	63
Viðauki VIII.....	65
Viðauki IX	66

Myndaskrá

Mynd 1. Skipulag fyrir skilvirkni eða lærdómsfyrirtæki.....	6
Mynd 2. Alþjóðlegt svæðaskipulag.....	11
Mynd 3. Einföld mynd af alþjóðlegu fléttuskipulagi.....	12
Mynd 4. Munur á milli framleiðslutækni og þjónustutækni.....	16
Mynd 5. Stjórnskipulag Jóna Transport.....	30
Mynd 6. Stjórnskipulag Promens.....	38

Töfluskrá

Tafla 1. Fjögur stig alþjóðlegrar þróunar.....	8
Tafla 2. Munur á skipulagseinkennum framleiðslu- og þjónustufyrirtækja.....	16
Tafla 3. Vélrænt og lífrænt skipulag.....	19

Skilgreiningar

- Fyrirtækjamenning „Fyrirtækjamenning eru þau undirliggjandi gildi, norm og venjur sem er að finna innan fyrirtækja og þróast á löngum tíma og breytast hægt“ (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004, bls. 139).
- Leynd þekking „Leynd þekking byggir á reynslu einstaklinga, brjóstvitsaðferðum, innsæi og dómgreind og er iðulega sjálfssprottin og án reynslu“ (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004, bls. 20).
- Lærðómsfyrirtæki „Fyrirtæki sem gerir einstaklingum kleift að að læra til að skapa aukið virði eins og: Nýsköpun, skilvirkni, samkeppnisforskot og aðlögun umhverfis“ (Buchanan og Huczynski, 2004, bls. 127).
- Skipulag „Hið formlega kerfi af verkefnum og samskiptum sem stýrir, sampættir og hvetur starfsfólk til samvinnu til að ná markmiðum fyrirtækisins“ (Buchanan og Huczynski, 2004, bls. 461).
- Skipulagsheild „Félagsleg heild sem er markmiðsdrifin, er hönnuð sem skipulagt og samhæft aðgerðakerfi, og er tengd ytra umhverfi sínu“ (Buchanan og Huczynski, 2004, bls. 5).
- Stjórnun „Stjórnun felur í sér að vinna með öðrum og vinna í gegnum aðra til að ná markmiðum fyrirtækisins í breytilegu umhverfi“ (Kreitner, 2001, bls. 5).
- Stjórnskipulag „Myndræn framsetning sem sýnir hin formlegu tengsl innan fyrirtækisins, deildir, valdakeðjuna og hvernig fyrirtæki hyggst framkvæma verkefni sín“ (Buchanan og Huczynski, 2004, bls. 468).
- Stjórnunarspönn „Fjöldi starfsmanna sem heyra beint undir stjórnanda eða verkstjóra“ (Buchanan og Huczynski, 2004, bls. 469).
- Stefna „Stefna er lýsing á þeim árangri sem stefnt er að og hvernig honum skuli náð“ (Snjólfur Ólafsson, 2005, bls. 48).

Inngangur

Tiltölulega stutt er síðan íslensk fyrirtæki hófu sókn á nýja markaði, endurskilgreindu heimamarkaði sína og hefur þessi sóknarkraftur skilað töluverðum árangri. Stjórnendur og eigendur fyrirtækja vilja sjá árangur, meiri hagnað, vöxt og síðast en ekki síst meiri arðgreiðslur til eigendanna. Ein helsta ástæða vaxtar er sú að íslenskur markaður er ekki nægjanlega stór. Fyrirtæki sjá sér ekki fært að stækka frekar á heimamarkaði og leita því út fyrir landsteinanna eftir frekari ávinnungi. Erlend fyrirtæki hafa líka með einum eða öðrum hætti haft áhrif á íslenskt viðskiptalíf, efnahagslíf og samfélag. Daft (2007) bendir á að fyrirtæki verði að hafa alþjóðlega hugsun í dag eða sitja eftir í samkeppninni vegna áhrifa alþjóðasamfélagsins.

Jónar Transport og Promens starfa á alþjóðavettvangi. Annars vegar í þjónustu á flutningi á farmi og hins vegar í framleiðslu á varningi. Promens hefur vaxið umtalsvert undanfarin ár, aðallega með ytri vexti. Jónar Transport hefur vaxið með innri vexti bæði einir sér og með hjálp móðurfélagsins Samskip, þar sem styrkur Samskipa í ytri vexti er nýttur. Það er áhugavert að skoða skipulag þessara fyrirtækja með tilliti til þjónustu annars vegar og framleiðslu hins vegar.

Markmið þessa verkefnis er að kanna hvort skipulag og stjórnskipulag er í takt við stöðu fyrirtækjanna í dag. Skoðað er hvernig fyrirtækin hafa hannað skipulagsheild sína og hvort skipulag hafi setið eftir í vexti fyrirtækjanna. Daft (2007) bendir á að skipulag fyrir alþjóðafyrirtæki fylgi svipaðri uppbyggingu og fyrir fyrirtæki á heimamarkaði en með áherslu á alþjóðavísu. Rannsakanda gafst kostur á að vinna með Jónum Transport og Promens við að kanna þessa þætti og þær breytur sem hafa áhrif á skipulag þeirra.

Unnið var út frá rannsóknarspurningunni:

- *Hver eru áhrif alþjóðavæðingar á skipulag íslenskra fyrirtækja og eru þau mismunandi eftir eðli starfsemi fyrirtækja?*

Til að nálgast þessa spurningu nánar voru settar fram fjórar undirspurningar:

Hver eru einkenni alþjóðavæðingar á framleiðslufyrirtæki?

Hver eru einkenni alþjóðavæðingar á þjónustufyrirtæki?

Hvað einkennir vöxt íslenskra fyrirtækja á alþjóðamarkaði?

Hver eru áhrif alþjóðavæðingar á skipulag íslenskra fyrirtækja?

Ennfremur setti höfundur fram tilgátu í upphafi rannsóknarinnar.

Eðli starfsemi fyrirtækja ræður hversu miklar breytingar þurfa að verða á skipulagi þeirra.

Til að leita svara við rannsóknarspurningunni og tilgátunni var stuðst við eigindlega rannsóknaraðferð, nánar tiltekið tilvikarannsókn. Í öðrum kafla verður fjallað fræðilega um skipulag fyrirtækja, gerð grein fyrir innri skipulagseinkennum, ytri þáttum, stjórnskipulagi, tækni í framleiðslu og þjónustu, umhverfi fyrirtækja, stefnu og alþjóðafyrirtækjum.

Í þriðja kafla er farið í aðferðafræðina við rannsóknina sem fólst í viðtölum við aðila innan fyrirtækjanna.

Í fjórða kafla er farið í greiningu og mat á fyrirtækjunum. Farið verður í gegnum fyrirtækin, hvernig skipulag er uppbyggt, einkenni þeirra og samanburður.

Í fimmta kafla er umræða um verkefnið.

Í sjötta kafla eru lagðar fram tillögur til úrbóta og lokaorð þar sem niðurstöður eru dregnar saman.

2. Skipulag alþjóðafyrirtækja

Skipulagsheild (e. organization) er stofnuð til að framfylgja einhverju ákveðnu markmiði (Kreitner, 2001, bls. 262). Flest allt í kringum okkur eru skipulagsheildir, opnar aðgreinanlegar heildir sem eru háðar umhverfi sínu. Fyrirtæki eru þar af leiðandi skipulagsheildir, þau geta verið flókin eða einföld, stór eða lítil og eru uppbyggð á mismunandi hátt. Sum fyrirtæki eru fædd alþjóðafyrirtæki (e. born global), önnur hafa þróast frá því að vera fyrirtæki eingöngu á heimamarkaði yfir í að verða alþjóðleg, fjöлþjóðleg eða hnattræn. Runólfur Smári Steinþórsson, Marteinn Þór Arnar og Sigurður Arnar Jónsson (1995) benda á að gagnlegt sé við skipulagningu starfseminnar að líta á fyrirtæki sem skipulagsheild. Það þarf að horfa til ýmissa þátta við hönnun (e. design) skipulagsheildarinnar, til að ákveða hvernig skipulag henti best við að koma stefnu og markmiðum í framkvæmd. Skipulagsheildir þurfa skipulag til að samræma mismunandi verkefni, hvernig á að framkvæma verkefnin, hver á að framkvæma þau, og með hverju á að framkvæma þau. Hvernig þessari samþættingu er náð ræður hvernig skipulagið lítur út (Mintzberg, 1981, bls. 104). Skipulagið segir til um hvernig fyrirtæki ætlar að fara með auðlindir, fjármagn, starfskrafta og nýtingu hráefna. Skipulagið er jafnframt umgjörð utan um ferli ákvarðana, upplýsingavinnslu og boðmiðlun í fyrirtækinu (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003, bls. 48).

Til að greina skipulagsheildir betur og gera þær hugsanlega öflugri fyrir vikið þarf að huga að tveimur víddum. Þær eru *skipulagsvídd* og *samhengisvídd* sem verka á víxl. Skipulagsvíddin snýr að innri skipulagseinkennum sem hægt er að brjóta niður í sex undirflokk: Formlegt, sérhæft, valdaskipulag, miðstýring, menntun og hlutfall starfsmanna. Samhengisvíddin snýr hins vegar að skipulagsheildinni og umhverfinu en hana er hægt að brjóta niður í fimm undirflokk: Tækni, stærð, markmið og stefnu, umhverfi og menningu (Daft, 2007, bls. 18).

Skipulagsvídd (e. structural dimension)

Formlegt (e. formalization) vísar til hve formleg skipulagsheildin er. Ef skipulagsheildin er formleg lýtur það að fjölda skriflegra gagna í skipulagsheildinni. Það getur innihaldið ferli, starfslýsingar, reglur, stefnur og handbækur. Ef mikið er af skriflegum gögnum er skipulagsheildin talin formleg en ef lítið eða ekkert er af skriflegum gögnum er skipulagsheildin óformleg. *Sérhæft* (e. specialization) vísar til hvernig verkum í skipulagsheildinni er skipt niður á einstök störf. Ef sérhæfing er víðtæk, þá framkvæma starfsmenn fá verk í störfum sínum en ef sérhæfing er lítil framkvæma starfsmenn fjölbreytt verk í störfum sínum. Pugh (1989) setur þessa tvo þætti og stöðlun (e. standardization) undir formgerð aðgerða (e. structuring of activities). Skipulagsheild með mikla formgerð aðgerða er með marg a sérhæfða hluti, til dæmis innkaup og þjálfun. Það eru margir hefðbundnir ferlar og formleg skjöl þar sem tilgangurinn er að setja þau verkefni sem þarf að gera í formfasta aðgerð. *Valdaskipulag* (e. hierarchy of authority) vísar til hver gefur skýrslu til hvers og stjórnunarspönn hvers stjórnanda. Stjórnunarspönn gefur til kynna hversu margir starfsmenn eru undir einum stjórnanda, þau eru annað hvort þróng eða víð. Ef þau eru þróng er stigveldið lengra en ef þau eru víð þá er stigveldið styttra. *Miðstýring* (e. centralization) vísar til á hvaða stigi ákvarðanataka fer fram. Þegar ákvarðanataka er á efsta stigi (e. level) er skipulagsheildin miðstýrð. Valddreifing (e. decentralize) er þegar valdi er miðlað á neðri stig til ákvarðanatöku. *Menntunarstig* (e. professionalism) vísar til hversu formleg menntun og þjálfun starfsmanna er í skipulagsheildinni, hversu vel þeir eru menntaðir. Menntunarstig er venjulega mælt með því að finna út meðaltal ára sem starfsmenn hafa í menntun. *Hlutfall starfa* (e. personnel ratios) vísar til hlutfalls starfsmanna í ýmsum störfum. Þetta er venjulega mælt með því að deila fjölda starfsmanna sem flokkast eins, til dæmis innan deildar með fjölda starfsmanna í skipulagsheildinni (Daft, 2007, bls. 19-20).

Samhengisvídd (e. contextual dimension)

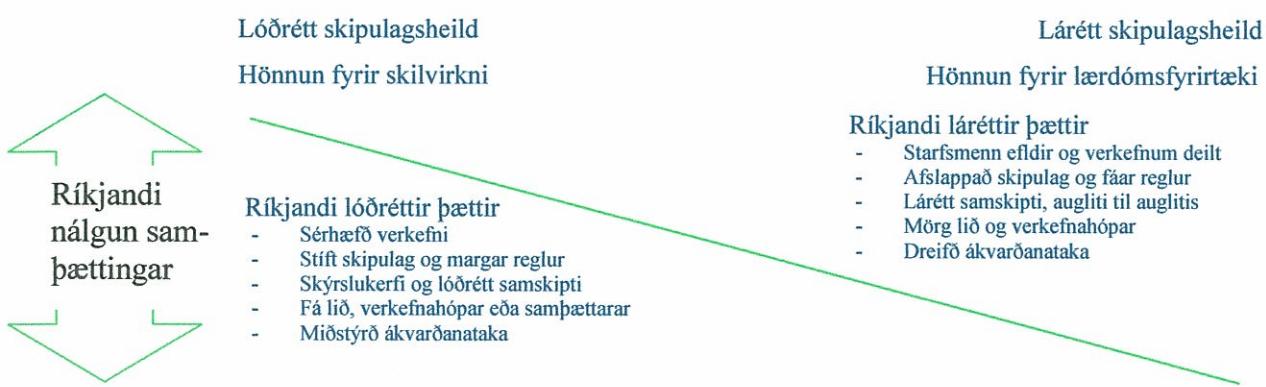
Stærð (e. size) vísar til fjölda einstaklinga í skipulagsheildinni. Er þá átt við heildarfjöldann eða fjölda innan ákveðinna deilda, útibúa eða dótturfyrirtækja. Þar sem skipulagsheild er félagsleg heild er stærð venjulega mæld í fjölda einstaklinga, það er tilgreinir hina mannlegu stærð skipulagsheildarinnar. *Tækni* (e. technology) vísar til þeirrar tækni, tækja og tóla, og þeirra aðgerða sem notaðar eru til að breyta aðföngum (e. input) í afurðir (e. output). Þetta tekur á þeim þáttum hvernig skipulagsheild framleiðir vörur og þjónustu fyrir viðskiptavini sína (sjá kafla 2.2). *Umhverfi* (e. environment) vísar til þeirra þátta sem eru utan veggja skipulagsheildarinnar (sjá kafla 2.3). *Markmið og stefna* (e. goals & strategy) skilgreinir tilgang og samkeppnistækni skipulagsheildarinnar sem skilur hana frá öðrum skipulagsheildum. Markmið eru oft skrifleg sem varanleg yfirlýsing um tilgang fyrirtækis. Stefna (sjá kafla 2.4) er áætlun með aðgerðum hvernig auðlindum er ráðstafað og þeim athöfnum hvernig takast eigi á við umhverfið og hvernig fyrirtækið hyggist ná markmiðum skipulagsheildarinnar. Markmið og stefna taka á umfangi rekstrarins og sambandinu við starfsmenn, viðskipavini og samkeppnisaðila. *Menning* (e. culture) vísar til þeirra undirliggjandi gilda innan skipulagsheilda er varða siðferðislega hegðun, skuldbindingu gagnvart starfsmönnum, skilvirkni eða þjónustu við viðskiptavini. Fyrirtækjamenning (sjá viðauka 2) er nokkurs konar lím sem heldur meðlimum skipulagsheildarinnar saman (Daft, 2007, bls. 20).

Þegar fyrirtæki vaxa eykst flækjustig þeirra, samhæfingarþættir verða erfiðari og þörf fyrir ferli upplýsinga eykst samhliða. Fyrirtæki þurfa að vera hönnuð þannig að upplýsingaflæði verði lóðrétt og lárétt til að ná heildarmarkmiðum fyrirtækisins. Ef skipulagið hentar ekki fyrir upplýsingaþörf fyrirtækisins fær starfsfólk annað hvort of lítið af upplýsingum eða of mikill tími fer í að vinna úr upplýsingum sem eru nauðsynlegar fyrir verkefni, sem leiðir aftur til óskilvirkni. Í alþjóðlegum fyrirtækjum getur samhæfing orðið mun flóknari vegna tungumáls og menningar (Burton og Obel, 2004, bls. 73; Daft, 2007, bls. 92-93).

Lóðrétt og lárétt skipulag

Lóðrétt skipulag (e. vertical structure) er notað til að samhæfa athafnir frá efsta stigi niður á neðsta stig fyrirtækisins. Megintilgangur er að hafa stjórn á fyrirtækinu. Starfsmenn á lægri stigum fyrirtækisins eiga að framfylgja athöfnum samkvæmt markmiðum æðri stjórnenda og æðri stjórnendur þurfa að vera upplýstir um athafnir og afrek á lægri stigum. Fyrirtæki geta nýtt sér ýmis skipulagstæki við að ná fram lóðrétttri tengingu, svo sem með reglum, áætlunum, valdaskipulagi og stjórneftirlitskerfi. Stjórnkeðja úr valdaskipulaginu skiptist niður á stig og ákvarðanir og upplýsingar berast lóðrétt á milli. Þessi lína sést vel í stjórnskipulagi fyrirtækja. Hægt er að nýta reglur og áætlanir fyrir starfsmenn ef vandkvæði kunna að koma upp og taka þarf ákvarðanir. Starfsmenn geta því mætt vandkvæðum án þess að tala beint við yfirmann sinn. Reglur gefa staðlaðar upplýsingar sem veitir starfsmönnum svigrúm, án þess að þurfa að ræða beint við yfirmann sinn um hvert verkefni. Áætlun útvegar einnig staðlaðar upplýsingar fyrir starfsmenn. Má þar helst nefna fjárhagsáætlun (e. budget) sem veitir starfsmönnum svigrúm til að vinna innan ramma hennar (Galbraith, 2002, bls. 12). Stjórneftirlitskerfi er ein leið lóðréttar samhæfingar, skýrt merki þess eru tímabilsskýrslur og skriflegar upplýsingar sem berast frá neðsta stigi á efsta stig og öfugt sem veitir gagnvirk flæði upplýsinga til að samræma þætti rekstrarins og ná markmiðum fyrirtækisins á skilvirkjan hátt (Daft, 2007, bls. 93-94).

Mynd eitt sýnir mun á lóðréttu og láréttu skipulagi, og við hvaða aðstæður það hentar fyrirtækjum eftir hvaða áherslur það leggur upp með.



Mynd 1 Skipulag fyrir skilvirkni eða lærðómsfyrirtæki (Daft, 2007, bls. 93).

Lárétt skipulag (e. horizontal / lateral structure) vinnur á hindrunum á milli deilda, skapar tækifæri fyrir samhæfingu og samheldni á milli starfsmanna til að ná markmiðum fyrirtækisins. Láréttu skipulagið sést sjaldan í stjórnskipulagi fyrirtækja en er engu að síður hluti af skipulagi þeirra. Daft (2007) nefnir fimm þætti, skipulagstæki, sem fyrirtæki geta nýtt sér í að bæta láréttu samhæfingu og upplýsingaflæði. *Upplýsingakerfi* veita láréttu samþættingu á milli allra starfsmanna í fyrirtækinu um athafnir, tækifæri og ákvarðanir. Hægt er að nýta upplýsingakerfi til að byggja upp samband á milli starfsmanna. Þeir deila með sér reynslu og þekkingu, stjórna viðskiptatengslum og vöruþróun. Hjá alþjóðafyrirtækjum ætti slíkt kerfi að liðka fyrir til að koma upplýsingum á milli starfsmanna varðandi verkefni og leita þekkingar á réttum stað. *Beint samband* er áhrifarík leið, kemur á beinu sambandi milli aðila í sitt hvorri deildinni til að vinna að ákveðnum málum sem geta annað hvort verið vöruþróun eða lausn vandamála. Hægt er til að mynda að búa til sambandshlutverk í hverri deild þar sem einn aðili ber ábyrgð á að deila og miðla upplýsingum til aðila með sama hlutverk í annari deild. Aðilar í vöruþróunardeild og framleiðsludeild vinna saman að verkefni um að koma nýrri vöru á markað. Vöruþróun þarf að falla innan framleiðsluramma, það er hvað hægt er að gera í framleiðslunni. *Starfshópur* er tímabundinn hópur sem samanstendur af aðilum sem eiga hlut að máli, oftast stofnaður í kringum vandamál. Þegar flækjustig verður meira en á milli tveggja deilda er settur saman hópur aðila til að leysa vandamál og draga úr lóðréttum upplýsingum. Að öllu jöfnu er starfshópur leystur upp þegar vandamálið er leyst. *Samþættingaraðili* er aðili sem sinnir eingöngu samhæfingarhlutverki á milli margra deilda og er staðsettur utan deilda. Samþættingaraðili hefur ekki formlegt vald yfir starfsfólki, eingöngu yfir þeim verkefnum sem þarf að samþætta, því er fullt vald enn hjá yfirmönnum deilda yfir starfsmönnum. Aðili sem fer með slík mál þarf að vera fær í mannlegum samskiptum þar sem verkefnið fer á ýmis svið og að mörgu að hyggja. Yfirleitt er samþættingaraðili með mikla ábyrgð en lítið vald og þarf að geta komið fólk saman, viðhaldið trausti þess, tekist á við vandamál og leyst úr ágreiningi á sem bestan hátt fyrir fyrirtækið. *Lið* er varanlegur starfshópur og er oftast notaður í sameiningu við

samþættingaraðila. Þegar athafnir milli deilda þarfnað mikillar samhæfingar yfir langan tíma er þverfaglegt lið oft lausnin. Slík lið eru oft mynduð í kringum nýja vörulínu eða stærri vörupróunarverkefni. Þeim fimm atriðum sem nefnd eru að framan, er raðað í röð eftir þörf er láréttir samþættingu fyrir fyrirtæki. Alþjóðleg fyrirtæki þurfa að samhæfa starfsemi sína vel til að ná utan um alla þætti rekstrarins, huga að lóðrétti og láréttir samhæfingu til að tryggja skilvirkni í rekstri og öflugt upplýsingaflæði réttra upplýsinga til viðeigandi aðila á réttum tíma.

Fyrirtæki eru í mismunandi starfsemi, kjarnahæfni er mismunandi, stærð þeirra er mismunandi, þau starfa á mismunandi mörgum mörkuðum og skipulagsvídd og samhengisvídd eru mismunandi fyrir fyrirtæki. Það er ekki hægt að setja eitt skipulag sem hentar öllum fyrirtækjum. Því er mikilvægt að skipulagsvíddin verði hönnuð í samræmi við óvissuþætti úr samhengisvíddinni til að ná fram æskilegri frammistöðu (Daft, 2007, bls. 69). Heimurinn er sífellt að minnka og er að verða eitt markaðssvæði. Því verða fyrirtæki að búa yfir alþjóðlegri hugsun í dag eða sitja eftir eins og kemur fram hjá Daft (2001). Tafla eitt tekur á fjórum stigum alþjóðlegrar þróunar, frá stefnu á hverju stigi, stig í þróun, stjórnskipulagi og markaðsmöguleikum.

Tafla 1 Fjögur stig alþjóðlegrar þróunar (Daft, 2001, bls. 490).

	I. Heimamarkaður	II. Alþjóðlegt	III. Fjölfjóðlegt	IV. Hnattrænt
Stefna	Innanlandsmiðað	Útflutnings- miðað	Fjölfjóðlegt	Hnattrænt
Stig í þróun	Aðallega innanlands	Samkeppnis- miðað	Sprenging	Hnattrænt
Stjórnskipulagi	Starfa,- svæðis,- útflutningsdeild	Starfa, - svæðis, alþjóðadeild	Alþjóðaskipulag, svæðisskipulag	Fléttu, fjölfjóðlegt
Markaðsmöguleikar	Takmarkaðir, aðallega innanlands	Miklir, í mörgum löndum	Mjög miklir, alþjóðlegir	Allur heimurinn

- I. Fyrirtæki eru innalandsmiðuð en stjórnendur eru meðvitaðir um áhrif alþjóðavæðingarinnar og gætu hugsað sér að byrja að blanda sér í alþjóðlegt umhverfi. Til að mynda að auka framleiðslumagn því markaðsmöguleikar eru takmarkaðir við heimamarkað á þessu stigi.
- II. Á alþjóðastiginu taka fyrirtæki útflutning sinn alvarlega en markaðir eru óháðir hvor öðrum, það er fyrirtækið meðhöndlars hvern markað fyrir sig. Á þessu stigi hefur alþjóðadeild leyst útflutningsdeildina af hólmi í vaxandi samkeppni. Megináhyggjuefni er samkeppnisstaða fyrirtækisins gagnvart öðrum í sömu atvinnugrein.
- III. Á fjölpjóðlega stiginu hafa fyrirtækin umtalsverða reynslu á mörgum alþjóðlegum mörkuðum og hafa á fót deildum á erlendri grund. Sprenging hefur orðið á starfseminni þar sem fyrirtækin hafa rekstareiningar víða og hlutfallslega mikið af tekjuflæði fyrirtækisins kemur erlendis frá.
- IV. Síðasta stigið er hnattræna stigið sem þýðir að fyrirtækið er í öllum heimsáflum og er á öllum mörkuðum. Á þessu stigi er tenging allra rekstraeininga þar sem samkeppnisstaða á einum markaði hefur áhrif á margu markaði. Á þessu stigi hugsa fyrirtækin ekki lengur um heimaland heldur frekar að þau séu án ríkisfangs þar sem fyrir þeim er heimurinn eitt markaðssvæði.

(Daft, 2001, bls. 488-490).

Það er mikilvægt að stjórnendur átti sig á hvar fyrirtækið erstatt í alþjóðlegri þróun og láti skipulagið taka mið af því. Skipulagið verður að þróast í takt við stöðu fyrirtækisins á hverjum tíma. Hvaða stjórnskipulag hentar best miðað við núverandi stöðu? Kjarnastarfsemi fyrirtækisins hefur áhrif á hvernig þurfi að haga skipulaginu og stjórnskipulaginu. Er fyrirtækið í framleiðslu eða þjónustu eða blanda af þessu tvennu? Hvernig eru aðstæður á þeim markaði sem fyrirtækið er á? Hvaða áhrif hefur umhverfið og tækni á fyrirtækið? Hvernig er fyrirtækjamenningin og menning viðkomandi lands sem fyrirtækið starfar í? Hver er stefna fyrirtækisins? Hvernig ætlar fyrirtækið að vaxa, með innri og/eða ytri vexti? Þetta eru spurningar sem stjórnendur verða að svara til að hanna skipulagið eftir þörfum og aðstæðum fyrirtækisins.

2.1. Stjórnskipulag

Stjórnskipulag (e. organization structure) er algengasta birtingarmynd skipulags fyrirtækja. Með því vilja fyrirtæki sýna jafnt innan sem utan hvernig þau hyggist innleiða stefnuna og framkvæma hana til að ná markmiðunum. Rétt (e. best fit) stjórnskipulag hefur áhrif á árangur og hegðan starfsfólksins innan fyrirtækisins (Smith, 1998, bls. 33-34). Stjórnskipulagið ákvarðar hina formlegu samskiptaleið innan fyrirtækjanna, fjölda þrepa í skipuritu og stjórnunarspönn. Það flokkar hóp starfsfólks í deildir/svið og er hin kerfislega leið samskipta, samhæfingar og samþættingar verkefna á milli deilda/sviða (Daft, 2001, bls. 86). Smith (1998) bendir á að ef stjórnskipulagið er ekki rétt valið, það er hentar ekki fyrirtækinu getur það haft eftirtaldar afleiðingar í för með sér: Hæg og slök ákvarðanataka, ruglingur á því hver beri ábyrgð á hverju, skortur á samþættingu verkefna, minnkandi áhugi starfsfólks og stefnan nær þá ekki fram að ganga.

Eftir því sem stig alþjóðlegrar þróunar verður meira hjá fyrirtækjum getur skipulagið orðið flóknara, eins og kom fram í öðrum kafla, við að velja rétt skipurit fyrir fyrirtæki í alþjóðlegri starfsemi. Það koma nokkur skipurit til greina eftir því hvar fyrirtækið er statt, til dæmis blandað skipulag með alþjóðadeild ((e. domestic hybrid structure with international division) sjá viðauka 3), það á við þegar útflutningur er orðinn mikilvægur fyrir fyrirtækið. Alþjóðleg skipurit eru nokkur sem Czinkota, Ronakaien og Moffet (2005) og Daft (2001; 2007) gera skil á en þau eru:

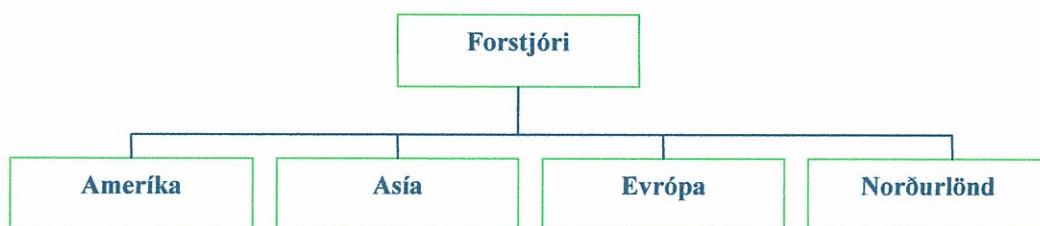
- Alþjóðlegt vöruskipulag (e. global product structure)
- Alþjóðlegt svæðaskipulag (e. global geographical structure)
- Alþjóðlegt fléttuskipulag (e. global matrix structure)
- Alþjóðlegt starfaskipulag (e. global functional structure)
- Alþjóðlegt fjölskipulag (e. transnational model)

Alþjóðlegt vöruskipulag

Þetta skipulag á best við þegar vörur eru mjög líkar og staðlaðar fyrir alla markaði, til að ná fram stærðarhagkvæmni og skilvirkni í framleiðslunni (sjá viðauka 4). Sá aðili sem er yfir viðkomandi deild, deildarstjórinn, ber ábyrgð á þeim vöruflokki fyrir allan heiminn. Hins vegar ef yfirsýn og þekkingu á mörkuðum vantar er hætta á að deildarstjórinn einbeiti sér að stærri mörkuðum, eins og heimamarkaðnum og láti aðra markaði næstum afskiptalausa. Til að vel megi vera þarf samhæfingu milli deilda til að samvinna eigi sér stað í stað hugsanlegrar samkeppni og þar með óhagræðis fyrir fyrirtækið. Því þarf að búa þannig um hnútana að virkt upplýsingaflæði innan deildar eða fyrirtækis sé virkt til að unnt sé að sinna þeim mörkuðum sem varan er á.

Alþjóðlegt svæðaskipulag

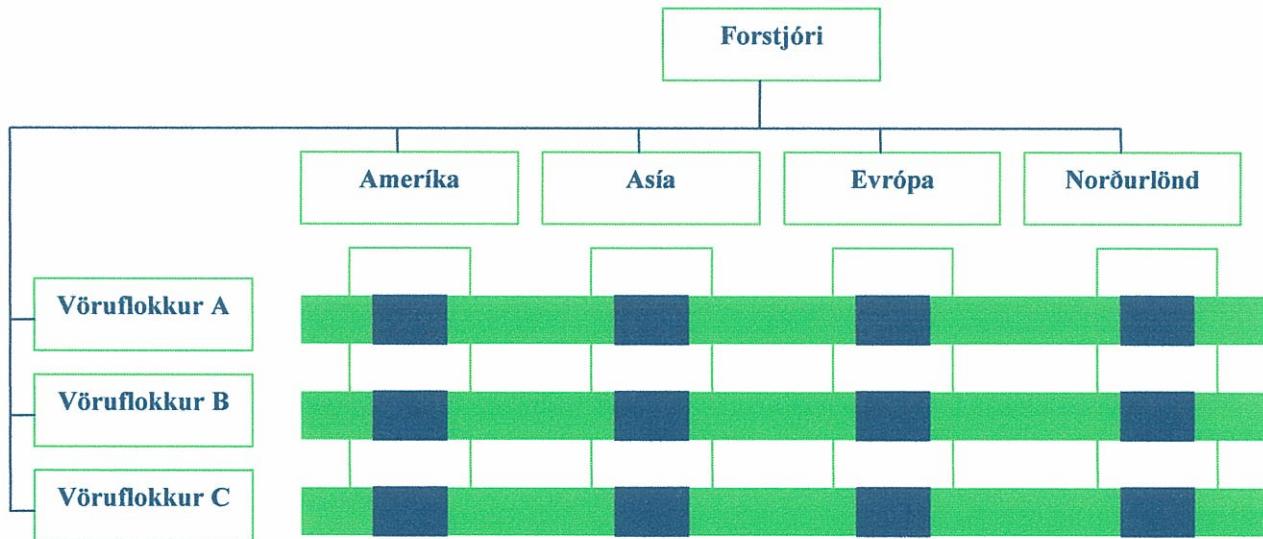
Þetta skipulag skiptir heiminum niður í svæði (sjá mynd 2) þar sem hvert svæði hefur sjálfstæði í aðgerðum, framleiðslu, sölu og markaðssetningu. Kosturinn við þetta skipulag er að hvert svæði er miðdepillinn undir hverjum svæðissjóra. Hægt er að sjá tækifæri fyrir svæði eða land og reyna að staðla vörum sem mest fyrir viðkomandi svæði til að ná fram hagræðingu. Í þessu skipulagi er æskilegt að stuðst sé við öflugt liðsstarf og/eða hópstarf til að koma í veg fyrir ósamræmi á kostnað skilvirkni og hagkvæmni. Ókosturinn er sað vegna sjálfstæði svæðanna að það getur reynst erfitt í þessu skipulagi að samþætta stefnu og vörupróun á alþjóðavísu fyrir fyrirtækið. Ekki er víst að vara fyrir land eða eitt svæði gangi á hinum svæðunum og öfugt þar sem svæðissjórnir gera það sem best er fyrir svæðið sitt.



Mynd 2 Alþjóðlegt svæðaskipulag (Daft, 2007, bls. 218).

Alþjóðlegt fléttuskipulag

Þetta skipulag á við þegar það þarf að skerpa á samvinnu milli vörunnar og starfa eða vörunnar og svæða til að ná fram hagræðingu, vörupróun á alþjóðavísu og tæknipekkingu til að ná markmiðum fyrirtækisins. Mynd þrjú sýnir hvernig valdbrautirnar skerast lóðrétt og lárétt með áherslu á þá þætti sem fyrirtækið vill kalla fram. Deildarstjórarnir á sitt hvorum ásnum hafa jafn mikil völd, því krefst þetta skipulag mikillar samvinnu og samhæfingar til að hlutirnir gangi vel fyrir sig. Starfsmenn hjá fyrirtækinu gætu þurft að svara til tveggja yfirmanna eftir málefnum sem getur valdið ruglingi og jafnvel pirringi á meðal starfsmanna. Það þarf að þjálfa starfsmenn og yfirmenn vel í að geta unnið saman í hóp og taka á þeim vandamálum sem kunna að koma upp með viðkomandi yfirmanni. Þetta skipulag hentar vel þegar fyrirtækið býr við óvissu í umhverfinu og þarf að svara henni fljótt, og þegar taka þarf ákvarðanir fljótt fyrir þær deildir sem eiga í hlut á sitt hvorum ásnum.



Mynd 3 Einföld mynd af alþjóðlegu fléttuskipulagi. (Daft, 2007, bls. 219)

Alþjóðlegt starfaskipulag

Þetta skipulag er einfaldast frá stjórnunarlegu sjónarhorni. Störfum og verkefnum er skipt niður í deildir sem er undirstaða fyrirtækisins, svo sem framleiðsla, sala, dreifing og fjármál. Þetta skipulag hentar vel þegar bæði

viðskiptavinir og vörur eru fáar og frekar einsleitar. Helsti ókosturinn er deildarmúrinn sem kemur í veg fyrir æskilega samvinnu milli deilda sem leiðir til þess að fyrirtækið nær ekki að nýta tækifæri sín til fullnustu.

Alþjóðlegt fjölskipulag

Viðauki 5 sýnir hvernig fjölskipulagið (e. transnational eða network structure) lítur út. Það lítur kannski ruglingslega út í fyrstu en stór fjölkjóðleg og hnattræn fyrirtæki líta orðið á allan heiminn sem markaðssvæði sitt. Þetta skipulag gengur lengra en fléttuskipulagið, fer í átt að lærðómsfyrirtækinu og byggt upp í grunninn eins og lárétt skipulag (sjá í kafla 2). Mörg fyrirtæki eru komin með starfsstöðvar víðast hvar um heiminn, sem rúmast vart orðið fyrir í hefðbundnum skipuritum fyrirtækja vegna stærðar sinnar og útibúum er gefið sjálfstæði og vald til að taka ákværðanir. Það gefur þeim styrk til að mæta snöggum breytingum og nýta sér samkeppnistækifæri mun hraðar en ella. Stjórnendur í útibúum stýra sínum staðbundnu útibúum eftir bestu getu með hjálp fjölkjóðlegra auðlinda og þekkingar sem hefur skapast innan fyrirtækins til að ná árangri. Útibúin geta haft áhrif hvert á annað en með öflugri samþættingu og þekkingarmiðlun er hægt að koma í veg fyrir oft flókin og tímafrek ferli. Til að fullnýta þau tækifæri sem búa í þessu skipulagi þarf fyrirtækið að veita starfsfólki vald til sjálfstæðrar hugsunar, leyfa því að feta sig áfram, vera með skapandi hugsun og heimild til að framkvæma. En starfsmenn þurfa að þróast og ná tökum á stefnubundinni þekkingu til að framkvæma samkvæmt stefnu fyrirtækisins (Daft, 2001, bls. 498-501).

Czinkota og fleiri (2005) benda á að eftir því sem vöxtur fyrirtækja verður meiri þá þarf stjórnskipulagið einnig að vera í takt við stöðu fyrirtækisins á hverjum tíma (sjá viðauka 6). Stjórnskipulag ætti að þróast samkvæmt þeirri mynd í takt við stærra hlutfall af sölu sem kemur frá erlendum mörkuðum og fjölbreytni í framleiddum vörum á erlendri grund.

2.2. Tækni í framleiðslu og þjónustu

Þegar fyrirtæki ákvarðar og hannar skipulag fyrir framleiðslustarfsemi eða þjónustustarfsemi hefur tækni áhrif á uppbyggingu skipulagsins. Tækni er einn af þáttunum úr samhengisvíddinni og getur haft áhrif á skipulagið. Tækni

skiptist í kjarnatækni (e. core technology) og stuðningstækni (e. non-core technology). Kjarnatækni felur í sér þá vinnuferla sem styðja beint við tilgang fyrirtækisins en stuðningstækni eru vinnuferlar í deildum sem eru mikilvægir fyrir fyrirtækið en styðja óbeint við tilgang fyrirtækisins (Daft, 2007, bls. 246-247).

Örar tækninýjungar hafa leitt til þess að hægt er að hanna sjálfvirk framleiðsluferli oftast nefnt sveigjanlegt framleiðslukerfi (e. flexible manufacturing system). Það tengir saman framleiðslueiningar sem áður stóðu einar og sér, svo sem vélar, vélmenni, vöruhönnun og þróunarverkefni í eina tölvu. Afleiðing þess hefur leitt til þess að hægt er að hanna og framleiða vörur sérsvniðnar að viðskiptavinum á sambærilegum kostnaði úr fjöldaframleiðslu. Sveigjanleg framleiðsla bætir gæði vörunnar, viðskiptajónustu og sker niður kostnað þegar allir óháðu hlutirnir eru komnir undir einn hatt. Undirstaða sveigjanlegrar framleiðslu er þríþætt: Tölvustýrð hönnun (e. computer-aided design), tölvustýrð framleiðsla (e. computer-aided manufacturing) og samþætt upplýsingakerfi (integrated information network). Tölvustýrð hönnun er notuð við að gera uppkast, hanna og finna nýja hluti. Þetta auðveldar mikla vinnu og allt efni geymist á tölvutæku formi ef á þarf að halda síðar. Tölvustýrð framleiðsla stýrir framleiðsluvélum, hráefnanotkun, samsetningu, framleiðslu og eykur hraðann á samsetningu úr framleiðslunni. Það veitir jafnframt möguleika á að breyta framleiðslulínum á snöggan hátt úr einni vörum í aðra og breyta vörum fyrir viðskiptavini eftir þeirra beiðni. Samþætt upplýsingakerfi tengir saman allar hliðar fyrirtækisins, allt frá bókhaldi, vörustjórnun, markaðsmálum og framleiðslu. Samþætt upplýsingakerfi veitir stjórnendum tækifæri á að taka ákvarðanir sem beina framleiðsluferli til betri vegar ef þess er þörf (Daft, 2007, bls. 251-252).

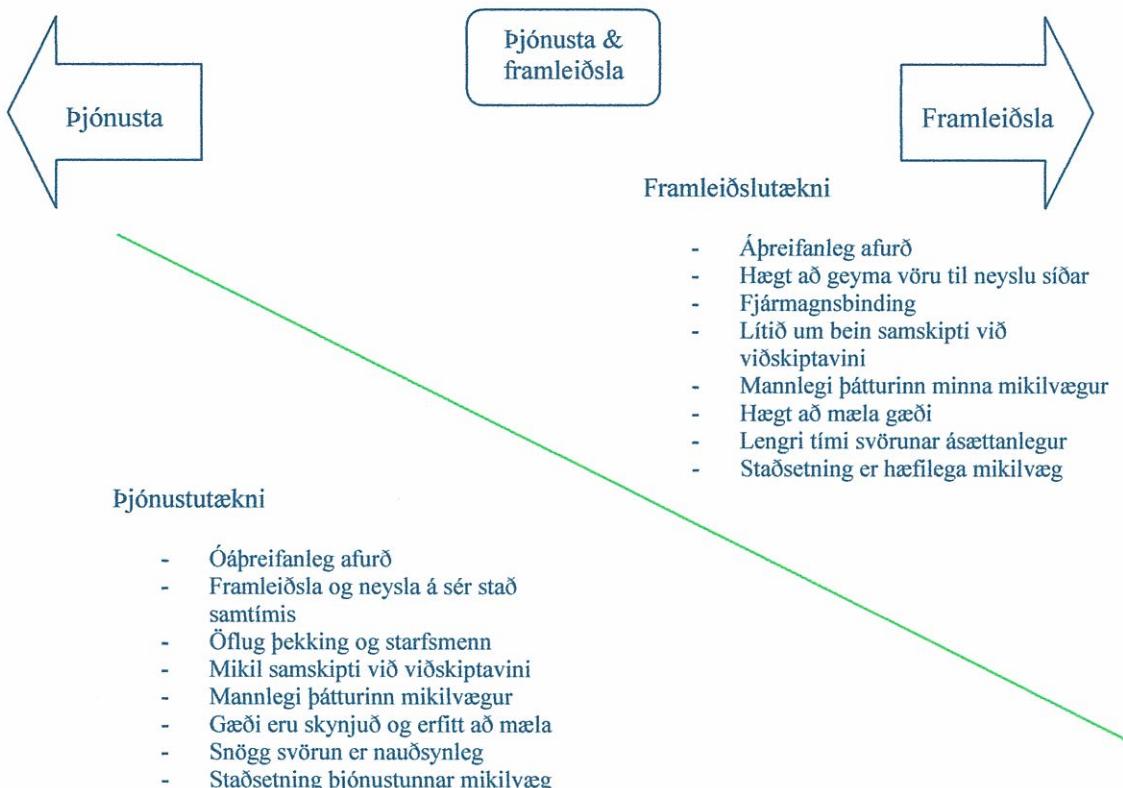
„Lean“ framleiðsla (e. lean manufacturing) gengur skrefinu lengra en sveigjanleg framleiðsla. „Lean“ framleiðsla krefst þess að vel þjálfað starfsfólk er á hverju stigi framleiðsluferilsins með nákvæmnisnálgun á upplýsingar, leysir úr vandamálum, minnkar sóun og bætir gæði. Hjartað í slíkri framleiðslu er starfsfólkið sem nýtir sér tæknina úr sveigjanlegri framleiðslu auk þess að nýr þáttur kemur til kastanna sem er stjórnun lífskeiðs vörunnar. Ef fyrirtæki

beita þessari aðferð í framleiðslu krefst það iðulega breytinga á skipulagi fyrirtækisins varðandi ferli ákvarðanatöku, stjórnunarferla og fyrirtækjamenningu sem virkar starfsfólk til þátttöku (Daft, 2007, bls. 255-256). „Lean“ og sveigjanleg framleiðsla hafa rutt veginn fyrir sérhæfingu í fjöldaframleiðslu (e. mass customization). Þá er tæknin nýtt úr fjöldaframleiðslu og kostnaðarskilvirkni, ásamt sveigjanleika úr sveigjanlegri framleiðslu til að setja saman vörur sem eru sérhannaðar eftir þörfum viðskiptavina. En er sama skipulagið og upplýsingataekni fyrir fjöldaframleiðslu og sveigjanlega framleiðslu? Nei, svo er ekki, því það þarf mismunandi nálgun eftir því hvaða leið er valin til að framleiða vörur fyrir viðskiptavini (sjá viðauka 7) (Daft, 2007, bls. 256).

Alþjóðleg fyrirtæki standa frammi fyrir því að velja milli staðlaðrar vörur fyrir alla markaði eða staðbundinnar vörur. Ef fyrirtæki ákveða að fylgja alþjóðlegri stefnu (e. globalization strategy), staðlaðar vörur, þá þýðir það að vöruhönnun, framleiðsla og markaðssetting er stöðluð fyrir heiminn. Það getur hjálpað fyrirtækjum að ná stærðarhagkvæmni að beita alþjóðlegri stefnu við að staðla vöruhönnun, framleiðslu, nota sameiginlega birgja, koma með nýjar vörur á markað fyrr, samræma verð og minnka kostnað. Þetta á reyndar síður við í þjónustu en í framleiðslu á vörur. Straumar geta líka verið í þá átt að efnahags og félagslegar breytingar leiða neytendur frá því að hafa minni áhuga fyrir stöðluðum vörum á alþjóðamörkuðum í að hafa meiri áhuga fyrir vörum með staðbundnum eiginleikum. Fyrirtæki sem beita staðbundinni stefnu (e. multidomestic strategy) eiga í samkeppni á hverjum markaði fyrir sig óháð samkeppni í öðrum löndum og öðrum mörkuðum. Fyrirtæki hanna vörur, setja saman vörur og markaðssetja eftir þörfum hvers markaðar fyrir sig. Þetta á einnig vel við í þjónustu þar sem þjónustufyrirtæki þurfa að sníða þjónustuna eftir hverjum markaði fyrir sig vegna breytileika í siðum, venjum og menningu (Daft, 2007, bls. 212).

Áður en farið er í þjónustuskipulag, sýnir mynd fjögur mismuninn á milli framleiðslutækni og þjónustutækni. Þjónusta og einkenni hennar eru til vinstri, starfsemi með blöndu af þjónustu og framleiðslu fyrir miðju og loks einkenni framleiðslu til hægri. Myndin sýnir skýrt muninn á milli þjónustu og

framleiðslu en eru skipulagseinkenni eins? Nei, svo er ekki því nálgunin er önnur. Tafla tvö útskýrir hvaða skipulagseinkenni þarf annars vegar í þjónustu og hins vegar í framleiðslu.



Mynd 4 Munur á milli framleiðslutækni og þjónustutækni (Daft, 2007, bls. 260).

Tafla 2 Munur á skipulagseinkennum framleiðslu- og þjónustufyrirtækja (Daft, 2007, bls. 262).

Skipulagseinkenni	þjónusta	Framleiðsla
1. Aðgreind hlutverk	Fá	Mörg
2. Landfræðileg dreifing	Mikil	Lítill
3. Ákvarðanataka	Dreifð	Miðstýrð
4. Formleg skipulagsheild	Minni þörf	Meiri þörf
Mannauður		
1. Hæfni starfsmanna	Meiri	Minni
2. Áhersla á kunnáttu	Samskipti	Tæknileg

Þjónustufyrirtæki framleiða og útvega þjónustu samtímis, óáþreifanlegar afurðir sem viðskiptavinur skynjar um leið og hann nýttir þjónustuna. Það er bein tenging á milli viðskiptavinarins og starfsmannsins sem leiðir til

raunsvörunar á þjónustunni. Hæfileiki og þekking starfsmanna þarf að vera öflug til að útvega þá þjónustu sem viðskiptavinur óskar, þegar hann þarf á henni að halda. Tækni í þjónustu snýst aðallega um staðsetningu, starfsmenn og útfærslu á þeirri þjónustu sem fyrirtækið veitir viðskiptavinum sínum. Tækni í þjónustu hefur greinileg áhrif á skipulag í þjónustufyrirtækjum og stjórnunarkerfum til að vera nálægt viðskiptavinum sínum. Þetta hefur áhrif á innra skipulagið, þar sem kjarnatækni fyrirtækisins býr í starfsmönnum. Hún þarf að vera mikil, og starfsmenn þurfa að öðlast þekkingu og meðvitund hvernig á að meðhöndla vandamál, nálgast viðskiptavininn og þjónusta hann viðskiptavininn þegar þess er óskað (Daft, 2007, bls. 259-261).

2.3. Umhverfi fyrirtækja

Á 7. áratug síðustu aldar vaknaði meðvitund á aðgerðum fyrirtækja á ytra umhverfi sínu. Fyrirtæki hafa víðtækari áhrif en á sig sjálft. Það hefur einnig áhrif á samfélagið sem það er staðsett í og jafnvel hnattræn áhrif, en fyrirtæki geta haft áhrif á það með aðgerðum til góðs eða ills (Crowther og Green, 2004, bls. 163). Umhverfi fyrirtækja er skilgreint utan veggja fyrirtækisins og getur haft áhrif á fyrirtækið ef ekki er hugað að umhverfinu. Flest öll fyrirtæki þurfa eitthvað úr umhverfi sínu til að lifa af. Samkvæmt Daft (2001) er umhverfi fyrirtækja flokkað niður í innra- eða nærumhverfi (e. task environment) og ytra- eða fjærumbverfi (e. general environment) eftir þáttum sem geta haft bein áhrif á daglegan rekstur eða óbein áhrif á fyrirtækið. Nærumhverfið tekur á iðnaðinum, hráefnum (auðlindum), vinnumarkaði, samkeppnismarkaði og alþjóðamarkaði en fjærumbverfi tekur á tæknilegum þáttum, fjármálamarkaði, efnahagsástandi, stjórnmálum, félagslegum og menningarlegum þáttum. (Daft, 2001, bls. 130-132).

Alþjóðlegt umhverfi er sett undir nærumhverfi vegna harðari samkeppni og meiri áhrifa alþjóðavæðingarinnar. Íslensk fyrirtæki hafa aukið umsvif sín erlendis vegna smæðar íslensks markaðar og þátttaka erlendra fyrirtækja hefur aukist á Íslandi. Íslenskir stjórnendur hafa orðið varir við að skipulagning og áætlunargerð, kröfur og rekstrarskilyrði hafa breyst með alþjóðavæðingunni en mismikið eftir atvinnugreinum (Árelíá Eydís Guðmundsdóttir, 2002, bls. 79-

81). Alþjóðavæðingin hefur í för með sér að fyrirtæki og ríki keppa á breiðari grunni en áður. Ríki, til að mynda með hagkvæmum sköttum til að laða fyrirtæki til landsins og fyrirtæki, keppa um fólk og ódýrari auðlindir til að vera samkeppnishæfari. Fyrirtæki búa við óvissu hvort sem þau starfa eingöngu á heimamarkaði eða alþjóðlega, en með upplýsingum er dregið úr óvissu og áhrifum á fyrirtækið (Daft, 2001, bls. 134-136).

Tvær víddir óvissu eru í umhverfinu, einfalt-flókið (e. simplex-complex dimension) og stöðugt-óstöðugt (e. stable-unstable dimension). Ef þrjú til fjögur atriði eru svipuð sem hafa áhrif á fyrirtækið er það talið einfalt umhverfi. Flókna umhverfið felur í sér fleiri og fjölbreyttari þætti sem hafa áhrif á fyrirtækið. Ef vettvangur fyrirtækisins helst óbreyttur í marga mánuði eða ár telst umhverfið stöðugt en óstöðugt breytist það hratt svo sem með markaðsherferð samkeppnisaðila. Daft (2001) bendir á leiðir til að hafa stjórn á ytra umhverfi fyrirtækja til dæmis með þátttöku í stjórmálum og þátttöku í samböndum. Jafnframt er hægt að aðlagast ytra umhverfi með því að setja upp sérstakar deildir sem sérhæfa sig í að draga úr óvissu. Þær sjá um að afla upplýsinga eða hanna lárétt skipulag sem er notað af fyrirtækjum til að keppa í umhverfi sem tekur stöðugum breytingum, þar sem sveigjanleiki, eftirlit og þekkingu er víða að finna innan fyrirtækisins.

Fyrirtæki geta mætt óvissu í umhverfinu með vélrænum (e. mechanistic) eða lífrænum (e. organic) hætti eftir hvernig umhverfi fyrirtækisins er. Vélrænt skipulag einkennist af reglum, ferlum, er formlegt, miðstýringu og skýru valdaskipulagi sem hentar þegar umhverfi er stöðugt. Lífrænt skipulag hentar þegar umhverfi breytist stöðugt. Einkenni lífræns skipulags er valddreifing, ábyrgð færð til starfsmanna og minna um formlegar reglur því fyrirtækið þarf að geta aðlagast síbreytilegu umhverfi. Tafla þrjú skýrir mun á milli þessara tveggja skipulaga (Burns, 1990, bls. 69-79; Daft, 2007, bls. 151).

Tafla 3 Vérlænt og lifrænt skipulag (Daft, 2007, bls. 152).

Vérlænt	Lifrænt
<ul style="list-style-type: none"> - Verkefni eru brotin niður í sérstök og sérhæfa hluti - Verkefni eru vel skilgreind - Stíft valdaskipulag og yfirráð, og mikið um reglur - Þekking og stýring miðstýrt af efstu stigum fyrirtækisins - Samskipti eru lóðrétt 	<ul style="list-style-type: none"> - Starfsmenn miðla til sameiginlegra verkefna deildarinnar - Verkefni eru aðlöguð og endurskilgreind í gegnum liðsvinnu - Afslappaðra valdaskipulag og fáar reglur - Þekking og stjórn er víða í fyrirtækini - Samskipti eru lárétt

2.4. Stefna

Í öðrum kafla var minnst á að skipulag þurfí að falla að stefnu fyrirtækisins. Stefna þjónar tveimur hópum, ytri hóp sem eru viðskiptavinir, hagsmunaaðilar, hluthafar og stjórnvöld. Hinn hópurinn, innri hópur, eru stjórnendur og aðrir starfsmenn. Mörg fyrirtæki hafa mótað sér mismunandi stefnur, svo sem markaðsstefnu, gæðastefnu, umhverfisstefnu, mannaúðsstefnu og þjónustustefnu sem eiga að styðja við stefnu fyrirtækisins til að auðvelda starfsmönnum að skilja hana og fylgja eftir (Snjólfur Ólafsson, 2005, bls. 49-50). Thompson, Strickland og Gamble (2005) benda á að stefna fyrirtækis gefur til kynna hvernig fyrirtækið ætlar að laða að og fullnægja þörfum viðskiptavina og hvernig á að bregðast við breyttum markaðsaðstæðum, hvernig á að ná árangri í samkeppninni, hvernig á að stækka fyrirtækið og viðskiptin, hvernig á að stjórna verkum fyrirtækisins og þróa getu og hvernig á að ná markmiðum.

Fyrirtæki leitast við að ná samkeppnisforsskoti, helst varanlegu samkeppnisforsskoti til að lifa af í samkeppni og hámarka arð sinn. Fimm þátta líkan Porters (1985) fjallar um atvinnuvegagreiningu og hagnaðarmöguleika í viðkomandi grein sem fyrirtæki starfar í. Líkanið tekur á samkeppni söluaðila innan greinarinnar, staðkvæmdarvörum, mögulegri innkomu nýrra aðila, samkeppnisstyrk kaupenda og samkeppnisstyrk birgja. Það þarf að greina hvern þátt fyrir sig og meta áhrif og styrk hvers og eins. Eftir því sem

samanlagður styrkleiki þeirra er meiri er minni hagnaðarvon, en ef þeir eru veikir samanlagt er greinin álitlegri. Þegar stefnan er mótuð þarf að einangra hvern þátt fyrir sig, reyna að hafa áhrif á samkeppnisöflin og byggja upp trausta stöðu til samkeppnisyfirburða. Fyrirtæki geta valið um fimm samkeppnisstefnur til að ná yfirburðum. Þær eru: Lágkostnaðarstefna, lágkostnaðarstefna við markaðsbásun, aðgreiningarstefna, aðgreiningarstefna við markaðsbásun eða í virðisyfirburðum miðað við verð. Stjórnendur verða að velja hvaða samkeppnisstefnu þeir hyggist nota þar sem þær snúa að mismunandi staðsetningu á markaði og hanna rekstur og skipulag fyrirtækisins í samræmi við það (Thompson o.fl., 2005, bls. 115-116).

Það er mikilvægt fyrir fyrirtæki að hanna skipulag með hliðsjón af þeirri stefnu og samkeppnisleið sem fyrirtækið hefur valið sér. Ef fyrirtæki velur lágkostnaðarleið þarf það að vera með skilvirk stjórnskipulag með mikla miðstýringu. Verkefni eru stöðluð og leggja þarf áherslu á skilvirkni við öflun og dreifileiðir. Starfmenn vinna að öllu jöfnu endurtekin verkefni undir miklu eftirliti yfirmanna og er ekki falið vald til ákvarðanatöku eða til að grípa til eigin aðgerða. Ef fyrirtæki velur aðgreiningarstefnu krefst það að starfsmenn eru stöðugt að gera tilraunir, reyna fyrir sér og læra. Stjórnskipulagið er sveigjanlegt með lárétti sampættingu og starfsfólki falið vald til að vinna beint með viðskiptavinum og það verðlaunað fyrir frumkvæði og að taka áhættu. Fyrirtækið metur rannsóknir, frumkvæði, nýsköpun til skilvirkni og stöðluð ferli (Daft, 2001, bls. 61-62).

2.5. Alþjóðafyrirtæki

Flest fyrirtæki vaxa frá því að vera eingöngu á heimamarkaði yfir í að verða alþjóðafyrirtæki. Czinkota og fleiri (2005) benda á að leiðir í alþjóðaviðskiptum, frá heimamarkaði yfir í alþjóðafyrirtæki hefjist oft í formi útflutnings (e. export), sérleyfa (e. license) eða einkaleyfa (e. franchise). Til að flokkast sem alþjóðafyrirtæki eru nokkrar leiðir sem fyrirtæki geta stigið. Svo sem að opna útibú erlendis, stofna dótturfyrirtæki í öðru landi, sameining (e. merger) við annað fyrirtæki eða kaup á (e. acquisition) fyrirtæki. Ef stuðst er við tvær fyrrnefndu leiðirnar þurfa fyrirtæki að setja upp starfsemina frá grunni

í viðkomandi landi eða löndum en yfirlæra þekkingu, tækni og skipulag. Ef stuðst er við síðari tvær leiðirnar eru fyrirtæki að fá þekkingu, reynslu og starfsemi sem er fyrir hendi en þurfa að samþætta viðkomandi starfsemi við höfuðstöðvarnar.

Í öðrum kafla var fjórum stigum alþjóðlegrar þróunar gerð skil. Hvernig stefna, stjórnskipulag, stig þróunar og markaðsmöguleikar eru. Mörg íslensk fyrirtæki hafa átt í alþjóðlegum viðskiptum, flutt inn afurðir eða flutt út afurðir. Ríki og stofnanir hafa auðveldað fyrirtækjum að eiga viðskipti sín á milli, til dæmis með fríverslunarsamningum og samkomulagi í gegnum alþjóðastofnanir um að fella niður höft til að auðvelda viðskipti. Ein íslensk stofnun var sett á laggirnar árið 1986, Útflutningsráð, til að auðvelda fyrirtækjum að selja vörur sínar, þjónustu og þekkingu erlendis (Útflutningsráð, (e.d.)). Ingjaldur Hannibalsson (2001) setur fram stig alþjóðavæðingar (sjá viðauka 8) og hvar fyrirtæki eru staðsett í alþjóðavæðingunni eftir því hvaðan aðfanga og veltu er aflað og hvort fyrirtæki eru í einu eða fleiri löndum. Alþjóðafyrirtæki (e. multinational corporation) er fyrirtæki með verulegan rekstur utan heimlandsins með dótturfyrirtæki eða útibú í meira en einu landi (Alþjóðabankinn (e.d.)).

Alþjóðafyrirtæki standa frammi fyrir því hvernig eigi að sníða stefnu fyrirtækisins, hvort eigi að sníða hana að hverju landi fyrir sig eða á alþjóðavísu. Á síðustu árum hafa mörg alþjóðleg fyrirtæki hallast að fjölfjóðlegri stefnumörkun. Með því hafa þau viðurkennt mimunandi tækifæri, takamarkanir í umhverfinu, samkeppni, fágun neytenda og tækninýjungar milli mismunandi landa. Þeir aðilar, leiðtogar, sem fylgja þessari stefnumörkun hafa hannað skiplag og ferli í samræmi við þessa mismunandi þætti. Sameiginleg einkenni fyrirtækja sem nýta sér þessa stefnumörkun er eftirfarandi:

- Hafa starfstöðvar víða um heim og eru óháðar upprunalandi.
- Stefnumörkun á hnattræna samþættingu og staðbundna svörun.
- Staðbundnar einingar miðla til samþætts alþjóðareksturs.
- Skipulag er víxlháð og normið staðbundin lögur (e. network configuration).
- Möguleikar eru þróaðir hvar sem er í heiminum fyrir lykilstaði þegar á þarf að halda.

- Stjórnun er umsamin sameiginlega milli staðbundinna eininga.
- Samskipti eru bæði lárétt og lóðrétt.
- Menningarlegt flækjustig: mismunandi sjónarhorn og nálganir hafa rödd í skipulaginu og ákvarðanatöku fyrirtækisins.

(Florent-Treacy og Kets De Vries, 2002, bls. 297).

Mörg alþjóðafyrirtæki eru orðin mjög stór og eru orðin stærri og öflugri en sum lönd og geta haft áhrif á hvað viðkomandi stjórnvöld þurfa að gera til að halda í þau. Áhrifin geta verið mikil fyrir samfélög og lönd ef stórt og öflugt fyrirtæki ákveður til dæmis að loka stórri verksmiðju á viðkomandi stað. Það er oftast litið á alþjóðafyrirtæki sem jákvætt afl í efnahagsþróun, það skapi störf og komi með fjármagn, tækni og þekkingu til landa sem annars hefðu átt í erfiðleikum með að koma slíku upp sjálf (Morgan, 1997, bls. 329-332).

2.6. Samantekt

Fyrirtæki þurfa einhvers konar skipulag til að framfylgja stefnu sinni til að ná markmiðum sínum. Fyrirtæki eru misjöfn og þurfa að hanna skipulag sem hentar þeirra starfsemi. Það þarf að horfa til ýmissa þátta við hönnun á skipulagsheildinni til að ákveða hvernig skipulag hentar best. Tvær víddir sem þarf að horfa til eru skipulagsvídd sem snýr að innri skipulagseinkennum og samhengisvídd sem snýr að skipulagsheildinni og umhverfinu. Fyrirtæki þurfa upplýsingar úr umhverfinu til að sinna verkefnum sínum á skilvirkan hátt. Til að ná heildarmarkmiðum fyrirtækisins þurfa fyrirtæki að vera hönnuð til að upplýsingar flæði lóðrétt og lárétt.

Stjórnskipulag er algengasta birtingarmynd skipulags fyrirtækja. Með því vilja fyrirtæki sýna jafnt innan sem utan hvernig þau hyggist innleiða stefnuna og framkvæma hana til að ná markmiðunum. Eftir því sem stig alþjóðlegrar þróunar verður meira hjá fyrirtækjum getur skipulagið orðið flóknara. Því er mikilvægt að velja rétta stjórnskipulagið fyrir fyrirtæki í alþjóðlegri starfsemi.

Við ákvörðun á skipulagi fyrir fyrirtæki hefur mismunandi tækni áhrif á uppbryggingu skipulagsins. Kjarnatækni eru þeir ferlar sem styðja beint við tilgang fyrirtækisins meðan stuðningstækni er óbeinn stuðningur við tilgang

fyrirtækisins. Það er munur á milli tækni í framleiðslu og tækni í þjónustu en örar tækninýjungar hafa leitt til þess að fyrirtæki færa sig frá ferlisframleiðslu og fjöldaframleiðslu til sveigjanlegrar framleiðslu og sérsniðinnar fjöldaframleiðslu. Tækni í þjónustu snýr að staðsetningu, að vera nálægt viðskiptavinum sínum og kjarnatæknin býr í starfsfólki.

Flest öll fyrirtæki þurfa eitthvað úr umhverfi sínu til að lifa af. Umhverfið er utan veggja fyrirtækja og er flokkað í nærumhverfi og fjærumbverfi eftir þáttum sem geta haft bein áhrif á daglegan rekstur eða óbein áhrif á fyrirtækið. Alþjóðamarkaður var settur undir nærumhverfi vegna áhrifa alþjóðavæðingar á fyrirtæki og aukin umsvif á erlendri grundu. Fyrirtæki búa við óvissu í umhverfinu hvort sem það starfar eingöngu á heimamarkaði eða alþjóðlega en með upplýsingum draga þau úr óvissu. Það eru tveir leiðir til að mæta óvissu eftir umhverfi fyrirtækisins, en það er með vélrænum eða lífrænum hætti.

Stefna gefur til kynna hvernig fyrirtæki ætlar að laða að og fullnægja þörfum viðskiptavina og hvernig fyrirtæki ætlar að ná markmiðum sínum. Skipulag þarf að falla að þeirri stefnu sem fyrirtæki velur sér. Alþjóðafyrirtæki standa frammi fyrir hvernig eigi að sníða stefnu sína, hvort eigi að sníða hana að hverju landi fyrir sig eða á alþjóðavísu. Á síðustu árum hafa mörg alþjóðleg fyrirtæki hallast að fjölpjóðlegri stefnumörkun þar sem þau hafa viðurkennt mismunandi tækifæri, takmarkanir í umhverfinu, samkeppni og tækninýjungar milli mismunandi landa.

3. Rannsóknin

Í inngangi var markmið rannsóknarinnar sett fram, það er að kanna hvernig fyrirtækin tvö sem valin voru hafa hannað skipulagsheildina, hvort skipulag og stjórnskipulag er í samræmi við stöðu fyrirtækjanna í dag, hvort fyrirtækin hafa látið skipulag sitja eftir í vexti sínum og hver áhrif alþjóðavæðingar er á skipulag fyrirtækjanna.

3.1. Aðferðafræði rannsóknarinnar

Við rannsókn á viðfangsefni er hægt að velja á milli tveggja aðferða, eigindlegrar rannsóknaraðferðar (e. qualitative research) eða meginlegrar rannsóknaraðferðar (e. quantitative research). Megindleg aðferðafræði er byggð upp á að finna tölfræðilegan samanburð á milli einstakra eða margra þátta, og er lýsandi. Eigindleg aðferðararfræði er byggð upp á að rannsaka hvað liggur að baki, er leitandi í að nálgast svör. Það er hægt að nota þessar tvær aðferðir saman, nota eigindlega aðferð í að rannsaka þætti og leita eftir þeim þáttum sem svarendur gefa til kynna við að nýta í spurningalistu fyrir meginlega aðferð (McDaniel og Gates, 2005, bls. 108). McDaniel og Gates (2005) benda á tvenns konar gögn við að leysa viðfangsefni, frumgögn (e. primary data) sem er aflað frá grunni til að leysa viðfangsefnið og fyrirliggjandi gögn (e. secondary data) sem hefur verið aflað áður og gætu verið viðeigandi í að leysa viðfangsefnið.

Rannsakandi studdist við tilvikarannsókn (e. case study) sem er undirflokkur eigindlegrar aðferðafræði við að nálgast svör við rannsóknarspurningunum. Collis og Hussey (2003) benda á að tilvikarannsókn einblíni á að rannsaka afmarkað viðfangsefni og skilja undirliggjandi drifkrafa innan viðfangsefni-sins. Það felur í sér söfnun ítarlegra gagna um það sem á að rannsaka. Það eru fjórir undirflokkar tilvikarannsóknar: Lýsandi (e. descriptive), skýrandi (e. illustrative), tilraunir (e. experimental) og útskýrandi (e. explanatory). Lýsandi tilvikarannsókn er þegar markmiðið er takmarkað við að lýsa núverandi verklagi (e. practice). Skýrandi tilvikarannsókn er þegar rannsóknin reynir að

skýra nýja og mögulega nýjung (e. innovative) í verklagi sem er aðlöguð að tilteknum fyrirtækjum. Tilraunatilvikarannsókn er þegar rannsóknin athugar vanda í innleiðingu nýrra aðferða og tækni í skipulagsheild og að meta hagræðinguna. Útskýrandi tilvikarannsókn er þegar fræðin eru nýtt til að skilja og útskýra hvað er að gerast (Collis og Hussey, 2003, bls. 68).

Rannsakandi studdist við lýsandi tilvikarannsókn og frumgögn. Tengiliðir rannsakanda voru annars vegar Kristján Pálsson hjá Jónum Transport og hins vegar Erlendur Geir Arnarson hjá Promens. Það voru tekin tvö viðtöl við tengiliðina. Þau voru opin í fyrra skiptið þar sem rannsakandi innti eftir svörum við þeim þáttum er snúa að skipulagi, hver áhrif alþjóðavæðingar eru á skipulag, hvernig vöxtur fyrirtækjanna er og áhrif þess á skipulag. Rannsakandi fékk greinagóðar skýringar og upplýsingar um starfsemi fyrirtækjanna til að auðga skilning á núverandi skipulagi. Í síðara viðtalini var um formfastan spurningalista að ræða (sjá viðauka 1). Rannsakandi tók viðtöl við Kristján Pálsson hjá Jónum Transport 7. mars og 2. apríl 2007, auk þess að eiga góð samtöl í gegnum síma og rafrænan póst. Janframt voru tekin viðtöl við Stein Sveinsson og Sturlu Jónsson 26. apríl 2007 hjá Jónum Transport um núverandi skipulag og vanda skipulags. Sömu sögu eru að segja um samskipti, viðtöl og öflun upplýsinga frá Promens. Rannsakandi tók viðtöl við Erlend Geir Arnarson 9. mars og 3. apríl 2007. Jafnframt voru tekin viðtöl við Jóhönnu Maríu Einarsdóttur og Láru Guðrúnu Jónsdóttur 26. apríl 2007 um núverandi skipulag og vanda skipulags. Spurningar rannsakanda í hluta I eru þýddar spurningar frá Pugh, D. (1990). Hluti II eru spurningar sem eru að finna hjá Daft (2007), þar er hægt að tölusetja þætti er snúa að áhrifaþáttum á skipulag. Hluti III er eigin smið til að fá annars vegar frekari svör þar sem hægt er að tölusetja atriði til vísbendingar og hins vegar opnar spurningar er varðar rannsóknarefnni þetta. Rannsakandi studdist jafnframt við ýmis gögn hjá fyrirtækjunum, svo sem stjórnskipulag, skrifuð gögn sem innihéldu upplýsingar um fyrirtækin, hvernig þau eru byggð upp og starfsemi þeirra

4. Greining og mat

Samstarfsfyrirtækin eru annars vegar Jónar Transport sem er þjónustufyrirtæki á sviði flutninga á farmi og hins vegar Promens sem er framleiðslufyrirtæki í plastiðnaði.

4.1. Jónar Transport

Jónar Transport varð til úr tveimur félögum fyrir 10-15 árum með sameiningu BM flutninga og Flutningsmiðluninni Jónum. Fyrirtækið býður upp á flutninga bæði á sjó og með flugi til og frá Íslandi. Fyrirtækið getur annast allan flutning fyrir viðskiptavini sína, látið sækja vörur upp að dyrum birgja næstum hvar sem er í heiminum og komið þeim til Íslands annað hvort með flugi eða skipi eftir þörfum viðskiptavina sinna. Jafnframt getur fyrirtækið séð um alla þá skjalameðhöndlun erlendis og hérlandis ásamt þeirri vöruhúsa- og aksturþjónustu sem til þarf. Fyrirtækið leggur allt kapp á að skapa virðisaukandi þjónustu fyrir viðskiptavini sína með því að koma inn í aðfangakeðju þeirra með heildarlausnir í flutningum og vöruhúsamálum til að viðskiptavinir geti sjálfir einbeitt sér að sínum sterkstu hliðum, það er að segja, kjarnastarfsemi sinni. Höfuðáhersla fyrirtækisins er að varan komist í réttu magni, í réttu ástandi, á réttan stað og á réttum tíma (Jónar Transport (e.d.a.)).



Samgöngur hafa verið efldar og bættar sem leiðir til að heimurinn fer sífellt smækkandi og með betri tækni og meiri hraða í flutningum hafa nýjir markaðir opnast um allan heim. Þróun dreifingaráþátta í starfsemi fyrirtækja hefur aukist vegna þessa og mikilvægi aðfangakeðjunnar eykst því í auknum mæli þar sem fyrirtæki sjá aukin tækifæri í að ná kostnaði niður með samstarfi við önnur fyrirtæki og nýta sér þannig heildarlausnir sem í boði eru (Jónar Transport (e.d.b.)). Jónar Transport hafa útibú í Danmörku, Bretlandi, Hollandi, Noregi, Bandaríkjunum og Svíþjóð. Að auki hefur fyrirtækið víðtækt tengslanet í gegnum skrifstofur móðurfélagsins, Samskip, sem er með dótturfyrirtæki í 27

löndum. Með tilkomu erlendu skrifstofanna hefur fyrirtækið eft starfsemi sína með því að bjóða viðskiptavinum sínum hérlandis sem og erlendis upp á hraðari þjónustu með öflugra flutninganeti. Þar sem fyrirtækið býður upp á heildarlausnir í flutningum þarf fyrirtækið að reka tvær skrifstofur, eins og í Bretlandi, þar sem er höfn og flugvöllur til að geta boðið upp á þjónustu sína. Í öðrum löndum sem fyrirtækið starfrækir skrifstofur hafa þeir samið við önnur fyrirtæki um að sjá um flugfrakt fyrir fyrirtækið á viðkomandi flugvelli. Jónar Transport hafa samstarfssamninga við um það bil 300 fyrirtæki í flugi og við móðurfélagið Samskip um skipaflutninga.

Til að allt geti gengið upp, samkvæmt skoðun Kristjáns Pálssonar (munnleg heimild 7. mars 2007) verða starfsmenn að hafa gaman að því sem þeir eru að gera og njóta þess að mæta í vinnuna á hverjum morgni. Léttleiki á að vera til staðar og starfsmaður á að spyrja sig: Af hverju ætla ég að vakna á morgun? Svarið á að vera eftirfarandi: Til þess að mæta í vinnu hjá Jónum Transport og standa mig vel. Fyrirtækjamenningin hefur verið góð og Jónar Transport hafa náð að halda sérstöðu sinni innan samstæðu Samskipa sem endurspeglast í gildunum fjórum: Áreiðanleiki, þekking, frumkvæði og léttleiki. *Áreiðanleiki:* „Við stefnum ávallt að því að veita góða þjónustu, því ánægður viðskiptavinur er lykillinn að árangri okkar“. *Pekking:* „Við þekkjum þarfir viðskiptavina okkar, jafnt innri sem ytri, þannig veitum við góða þjónustu og náum árangri“. *Frumkvæði:* „Við viljum sjá hlutina gerast og erum einbeitt í því að ná árangri“. *Léttleiki:* „Við vitum að gagnkvæm virðing, traust og léttleiki er góð blanda fyrir liðsheild – þannig náum við árangri“ (Jónar Transport (e.d.c.)). Norm og venjur eru skýr innan fyrirtækisins og menningin innan fyrirtækisins er mjög lík ef horft er til allra starfsstöðva.

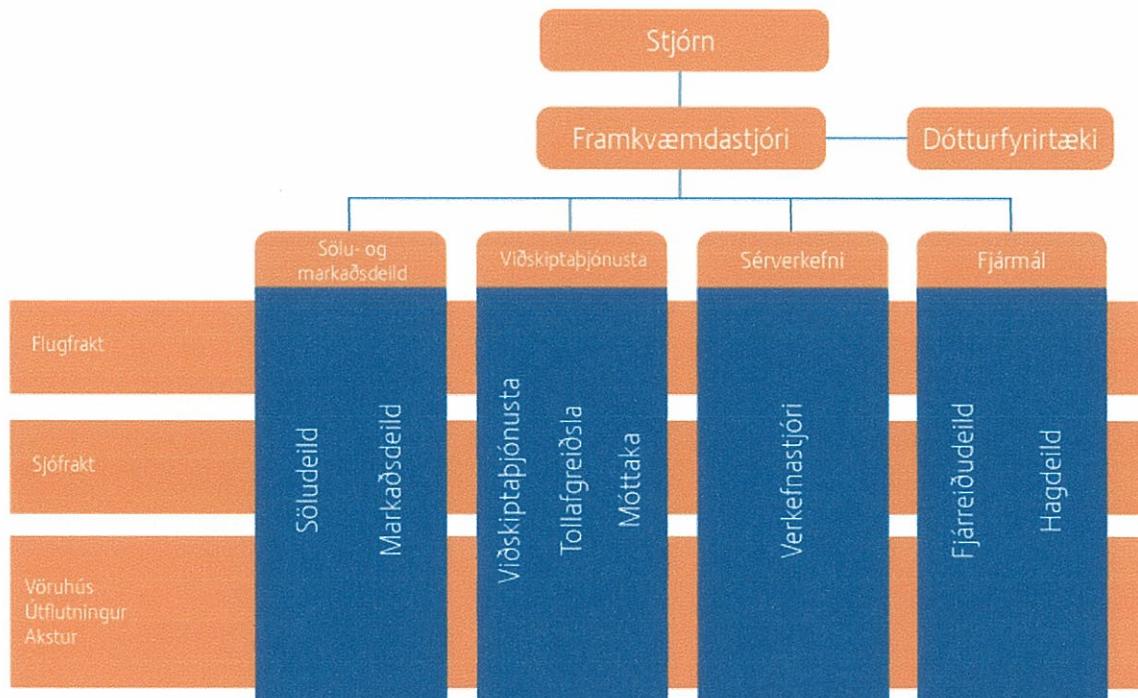
Kjarnahæfni Jóna Transport er að bjóða heildarlausnir í flutningum sérsniðnar fyrir viðskiptavini sína, hvort sem er í flugi, á sjó eða í sérverkefnum sem flokkast ekki undir hefðbundinn flutning. Skipulag fyrirtækisins á að taka mið af því, mæta þáttum úr umhverfi sínu sem geta haft áhrif á fyrirtækið, nýtt sér tækni til að þjónusta viðskiptavini sína betur og framfylgja stefnu sinni.

Það sem lýtur að innri skipulagseinkennum hjá fyrirtækinu, skipulagsvíddinni hefur fyrirtækið útbúið handbækur, vinnu- og verklýsingar handa öllum starfsmönnum til að standa klárir á hvað fellur undir starfssvið viðkomandi einstaklings og viðkomandi deildar. Þrátt fyrir þetta er fyrirtækið ekki mjög formlegt, ekki mikið um skrifaðar reglur ef boríð er saman við til dæmis móðurfélagið, Samskip, sem hefur mun meira af skrifuðum reglum og er formlegri skipulagsheild. Ef litið er til töflu tvö þá er minna um að skipulagsheild sem starfar í þjónustu sé formleg og verkefni skarast oft hjá starfsmönnum. Það er samkvæmt bókinni hjá Jónum Transport, mikið um að verkefni skarist hjá starfsmönnum sem leggja til verkefnisins á þeim stigum sem þeir koma að verkefninu. Verkefni eru frekar stöðluð hjá stoðdeildum svo sem í tolladeild og farmskrá, en verkefnin eru sveigjanlegri í viðskiptaþjónustu, sölu- og markaðsdeild, sjó- og flugflutningum við að finna réttu lausnina fyrir viðskiptavininn. Innan fyrirtækisins eru framkvæmd nær öll atriði er snúa að rekstrinum eins og sala og þjónusta, markaðsrannsóknir, auglýsingar og almannatengsl. Þegar kemur að aðföngum, tækjum og tólum, þjálfun og menntun starfsfólks eru fengnir utanaðkomandi aðilar til að sjá um þau verkefni. Þegar verið er að kaupa gáma, skip og fleiri þætti er snúa að sjóflutningum og tæki til að vinna í landi við losun og lestun skipa sjá sérfræðingar hjá Samskipum um þau mál. Jónar Transport og Samskip samnýta námskeið og fyrirlestra fyrir starfsfólk sitt með aðkeypri vinnu sérhæfðra aðila á þeim sviðum. Þegar fyrirtækið ræður til sín starfsfólk er ekkert staðlað form á því, hvort sem um almenna starfsmenn né stjórnendur er að ræða. Í þessari grein þjónustu samkvæmt Kristjáni Pálssyni (munnleg heimild 2. apríl, 2007) eru störfin frekar sérhæfð, kalla á mikla sérhæfingu sem byggist upp á áralangri reynslu, mikið af endurtekningu sem getur leitt til að of hátt menntunarstig leiði til hærri starfsmannaveltu. Jónar Transport hefur markvisst verið að taka inn háskólamenntað fólk og er að fá reynslu af því en í dag er töluvert af eldra fólk með mikla reynslu í þessu fagi sem býr meira og minna yfir leyndri þekkingu í faginu. Það hefur ekki verið tekið saman hvert fagstig er innan fyrirtækisins þegar litið er til menntunar, reynslu og faglegrar þjálfunar.

Ákvarðanataka hjá fyrirtækinu sem snýr að þáttum eins og verði á afurðum, aðfanganotkun og ábyrgðir, liggja á fyrsta og öðru þepi í stjórnskipulagi fyrirtækisins. Stjórnunarspönn hvers stjórnanda er þróng, að meðaltali eru tveir til fimm aðilar undir næsta yfirmanni og stjórnunarspönn framkvæmdarstjóra er sex. Ef litið er til gilda fyrirtækisins þar sem frumkvæði er einn af þáttunum á starfsfólk að sýna frumkvæði við einföldustu hluti starfseminnar. Starfsfólk er falið vald til þess, en þegar ákvarðanir verða stærri færast þær upp á annað og fyrsta þrep stjórnskipulagsins og þær ákvarðanir sem skipta verulegu máli eru teknar tiltölulega fljótlega. Samkvæmt Daft (2007) ætti ákvarðanataka að vera dreifð í þjónustufyrirtækjum. Það er hægt að túlka að í þjónustu eins og farþegaflugi þurfa flugfreyjur að geta tekið ákvarðanir innan þess ramma sem þeim eru settar um leið, þar sem þjónustan og neysla fer fram samstundis. Jónar Transport myndu flokkast sem blanda af þjónustu og tækni, það er falla á milli þjónustu og tækni, en það verður nánar vikið að því síðar.

Í dag starfa á bilinu 50-55 manns hjá fyrirtækinu, þar af um 36 manns á Íslandi. Starfsmannafjöldi fyrirtækisins endurspeglast ekki í hlutfalli við tekjuöflun fyrirtækisins. 98% af tekjunum koma frá íslenskum viðskiptavinum, þar af koma um 95% af tekjunum vegna flutnings til Íslands sem skiptist nokkuð jafnt á milli flugflutninga og sjóflutninga, þó misjafnt milli ára. Fyrirtækið hefur verið að vaxa með innri vexti undanfarin ár og opnað skrifstofur erlendis í takt við aukna flutninga frá viðkomandi löndum. Fyrirtækið getur jafnframt nýtt sér vöxt móðurfélagsins sem hefur vaxið bæði með innri og ytri vexti og hefur möguleika á að komast inn í starfsemi viðar ef þeir kjósa svo. Jónar Transport eru háðir staðsetningu á útibúum sínum. Þeir verða að vera þar sem er höfn til að annast sjóflutninga og á flugvelli til að annast flugflutninga. Með aukinni alþjóðavæðingu, bættum samgöngum og hraða í flutningum þurfa upplýsingar að berast hratt á milli viðeigandi aðila. Í fyrirtækinu flæða upplýsingar bæði lóðrétt og lárétt til að reyna að tryggja að réttar upplýsingar berist á réttum tíma, fyrir þau verkefni sem fyrirtækið sinnir á hverjum tíma, skili sér til viðeigandi einstaklinga. Það má glöggt sjá þessa sambættingu upplýsingaflæðis í stjórnskipulagi Jóna Transport.

Stjórnskipulag (sjá mynd 5) er fléttuskipulag þar sem tekjusviðin eru á öðrum ásnum og stoðsviðin sem styðja við tekjusviðin á hinum. Það var ákveðið fyrir nokkrum árum að hagræða í rekstri og úthýsa nokkrum þáttum starfseminnar eins og vöruhúsa- og aksturþjónustu til Samskipa. Jafnframt var bókhaldi, fjármálum og upplýsingatækni úthýst til móðurfélagsins til að breyta sem mest föstum kostnaði í breytilegan kostnað með það að markmiði að gera reksturinn straumlínulagaðri. Samkvæmt Sturlu Jónssyni (munnleg heimild 27. apríl 2007) geta myndast grá svæði þegar verkefni skarast í skipulaginu. Þjónustueðli í fyrirtækinu er þannig að starfsfólk er snöggt til að taka af skarið, því hefur þessi skörun ekki haft alvarleg áhrif. Könnun Helga Gestssonar, Inga Rúnars Eðavarðssonar og Ólafs Jakobssonar um stjórnunarhætti íslenskra fyrirtækja – frumniðurstöður (2004) sýnir að 17,7% fyrirtækja velur fléttuskipulag sem skipulagsform og fyrirtæki sem hafa fleiri en 50 starfsmenn eru líklegri að hafa deildar- og fléttuskipulag. Jafnframt kemur fram að líkurnar á að hafa fléttuskipulag eru nánast tvöfalt meiri í þjónustufyrirtækjum en framleiðslufyrirtækjum.



Mynd 5 Stjórnskipulag Jóna Transport.

Það er athyglisvert að sjá hvernig fyrirtækið stillir upp dótturfyrirtækjum í stjórnskipulaginu. Þessi mynd endurspeglar fókus fyrirtækisins í dag, að einblína fyrst og fremst á heimamarkað og í samræmi við töflu eitt um stig alþjóðlegrar þróunar. Fyrirtækið fellur vel undir þá stefnu og þróun eins og staðan er í dag, sem fyrirtækið setti sér árið 2004 fyrir árin 2004-2007.

Jónar Transport yrðu staðstett á milli þjónustu og framleiðslu samkvæmt mynd fjögur vegna þess að fyrirtækið útvegar þjónustu en neyslan fer ekki fram samtímis eins og í hefðbundinni þjónustu. Tæknin snýr því að upplýsingatækni, staðsetningu og hæfu starfsfólki. Upplýsingatækni er mikilvæg fyrir fyrirtækið. Það að fá upplýsingar, miðla upplýsingum og fá greinargóðar upplýsingar er nauðsynlegt. Fyrirtækið ásamt móðurfélaginu hefur nýverið fest kaup á nýjum upplýsingatæknibúnaði til að mæta þörfum samtímans og hann á að vera grunnur að því að leiða fyrirtækið inn í framtíðina. Þetta kerfi gerir fyrirtækinu kleift að hleypa viðskiptavinum inn í kerfið og auðveldar starfsmönnum vinnu til að auka hraða og áreiðanleika í þjónustunni.

Ein af ástæðum þess að upplýsingatæknibúnaður var keyptur er sú að umhverfi fyrirtækisins er óstöðugt og flókið. Þegar Kristján Pálsson var beðinn að setja númer við spurninguna Umhverfi, stöðugt-óstöðugt setti hann hring við tölustafinn átta sem þýðir tölurvert óstöðugt umhverfi. Jafnframt er umhverfi flókið þar sem nokkrir þættir hafa áhrif á flutningana, svo sem eldsneytisverð, veðurfar fyrir sjóflutninga og loftbreytingar fyrir flugflutninga. Eldsneytisverð sveiflast upp og niður með tilheyrandi kostnaði, veðurfar fyrir sjóflutninga getur valdið seinkunum og auknum kostnaði og sama er hægt að segja um flugflutninga því veðrið hefur mismunandi áhrif. Samkvæmt Daft (2007) kallar þetta á mikla óvissu í umhverfinu og nefnir hann flugfélög sem dæmi í þeim efnunum. Það eru fleiri þættir í umhverfinu sem hafa áhrif á fyrirtækið eins og verkalyðsfélög og gengi. Til að mynda hafa samningar verkalyðsfélaga valdið kostnaðarhækkunum á svipstundu. Alþjóðlegir samningar um að stytta vinnutíma við akstur á flutningabílum leiðir til hærri kostnaðar ef fyrirtækið ætlar að viðhalda sama þjónustustigi. Gengi hefur áhrif á verð sem fyrirtækið hefur gefið viðskiptavinum sínum, þar sem hluti öflunar aðfanga, á bilinu 10-

15%, er í erlendri mynt. Fyrirtækið hefur meðvitað aukið söfnun upplýsinga úr umhverfinu til að mæta þeim þáttum sem hafa áhrif á fyrirtækið. Fyrirtækið vinnur að því að hafa lífrænt hugarfar til að vinna úr upplýsingum. Miðla þeim lárétt til að mæta óvissupáttum fyrr í umhverfinu til að lágmarka áhrifin ef þau koma fyrirtækinu illa og hámarka þau ef þau koma fyrirtækinu vel.

Stefna fyrirtækisins í dag er að einblína á íslenskan markað með það að augnamiði að verða leiðandi flutningsmiðlunarfyrtæki á Íslandi og styrkja sig í sessi. Í dag eru tekjur sem fyrirtækið nýtur vegna aðfanga á erlendi grundu um 10-15% af heildartekjuflæðinu, sem bendir til að það sé takmörkuð alþjóðavæðing (sjá viðauka 8) ásamt öðrum þáttum að framan hjá fyrirtækinu sjálfu. Alþjóðavæðingin hefur opnað nýja markaði fyrir fyrirtæki að eiga viðskipti við. Það gefur Jónum Transport aukin tækifæri að bjóða þjónustuna en þeir þurfa að vera fljótir til að afla sér samstarfsaðila á nýjum mörkuðum ef þeir hafa ekki slíkan nú þegar, til að viðhalda þjónustustigini og bjóða heildarlausnir í flutningum. Að öðru leyti hefur alþjóðavæðingin takmörkuð áhrif á skipulag félagsins nema hvað upplýsingaflæði og upplýsingagjöf snertir, þar sem umhverfi fyrirtækisins verður viðameira, flóknara og um meiri óvissu að ræða. Fyrirtækið verður að mæta þeirri óvissu með því að draga úr áhrifum eins og kostur er.

4.2. Promens



Saga Promens hófst með stofnun Sæplasts á Dalvík árið 1984 með framleiðslu á plastkerum fyrir fiskiðnaðinn. Kerin urðu strax mjög vinsæl og næsta skref fyrir fyrirtækið var að hefja útflutning. Í dag er Promens leiðandi fyrirtæki á alþjóðavísu í plastiðnaði með yfir 60 verksmiðjur í 20 löndum og í þremur heimsálfum, Evrópu, Norður-Ameríku og í Asíu. Promens er stærsta fyrirtækið í hverfissteypu (e. rotational moulding) en fyrirtækið framleiðir vörur og íhluti fyrir matvinnslu, efnaiðnað, vélknúin farartæki og læknaiðnað svo dæmi séu nefnd. Nafnið Promens var tekið upp árið 2005 sem móðurfélag Sæplasts. Promens keypti Bonar Plastics árið 2005 sem var tvöfalt stærra en Promens. Í apríl 2006 var fyrirtækið Elkart Platics keypt í Bandaríkjunum og í desember sama ár var Polimoon keypt sem var þrefalt stærra en Promens eftir kaup á

Bonar Plastic og Elkart. Ytri vöxtur Promens síðan 2005 með þessum þremur yfirtökum er 35 faldur.

Promens hefur sett sér það takmark að vera leiðandi fyrirtæki á heimsvísu á þeirra sviði, og vera þau fyrstu – á mörkuðum, nær og fjær – sem leitað er til á sviði sérpantaðrar framleiðslu og eigin vara. Með því að lifa eftir gildunum á að skapa sameiginlega menningu í Promens samstæðunni til þess að geta innleitt stefnuna og skapað aukið virði fyrir viðskiptavinina sína með innri og ytri vexti. Gildi Promens eru: *Þjónusta við viðskiptavini*, einbeiting, framleiðni, forysta og sjálfstraust. *Þjónusta við viðskiptavini* (e. delivering to customers): „Við stuðlum að velgengni viðskiptavina okkar með því að leggja áherslu á sameiginlega verðmætasköpun sem grundvöll varanlegra tengsla“. *Einbeiting* (e. focus): „Við einbeitum okkur að því sem skapar mestu verðmætin fyrir viðskiptavini okkar, starfsmenn og eigendur“. *Framleiðni* (e. productivity): „Við leggjum okkur fram við að nýta getu okkar þannig að þau tækifæri sem bjóðast nýtist til fulls“. *Forysta* (e. leading edge): „Við uppfyllum þarfir kröfuhörðustu viðskiptavina okkar þannig að það verður hvergi gert betur og erum öðrum til fyrirmynnar á þeim vettvangi sem við störfum á“. *Sjálfstraust* (e. confidence): „Við treystum okkur til að gera betur en allir aðrir, vitandi að með því að virða gildi okkar náum við hinum sameiginlegu markmiðum“ (Promens (e.d); Erlendur Geir Arnarson munnleg heimild, 9. mars 2007). Norm og venjur eru tiltölulega óskýr innan samstæðunnar, þar sem ekki er langt síðan að hafin var kynning á gildunum og reynt að skapa sameiginlega fyrirtækjamenningu. Það er fjölmennung innan fyrirtækisins og með ytri vexti af þessari stærðargráðu þarf fyrirtækið tíma til að koma gildunum á framfæri til starfsmannsins á gólfínu og til að skapa þá fyrirtækjamenningu sem Promens vill hafa. Jóhanna María Einarsdóttir (munnleg heimild 27. apríl 2007) bendir á að samskipti eru mismunandi eftir því hvaða land á við hverju sinni.

Kjarnahæfni Promens er framleiðsla á hverfissteypu, hvort sem um eigin framleiðslu eða sérsniðna framleiðslu fyrir viðskiptavini er að ræða. Þetta skiptist þannig þegar Polimoon er ekki tekið með í reikninginn að 67% af tekjunum er vegna sérsniðinnar framleiðslu og 33% vegna eigin vara. Sala eftir landssvæðum skiptist þannig: 46% Bandaríkin, 39% Evrópa, 13% Norðurlönd

og 2% í Asíu. Tekjur frá Íslandi eru um 2% þegar kaupin á Polimoon í desember 2006 eru talin með. Hverfissteypa er markaðssylla innan plastiðnaðarins, en við kaupin á Polimoon bættust við þjár nýjar greinar innan plastiðnaðarins: Blástursmótun (e. blow moulding), sprautusteypa (e. injection moulding) og vakummótun (e. thermoforming).

Hjá Promens er ekki til handbók fyrir starfsfólk en það eru vinnulýsingar fyrir þá sem hafa mannaforráð en ekki fyrir framleiðslustarfsfólk. En sumar verksmiðjurnar hafa gæðavottunarferli sem unnið er eftir og fyrir þær verksmiðjur sem hafa ekki hlotið gæðavottunarferli er unnið eftir slíku ferli. Það er gerð dagskrá yfir það efni sem á að fara yfir á fundum og því fylgt eftir með fundargerð og aðgerðarlista. Þar sem fyrirtækið er í sérhæfðri framleiðslu fær Promens utanaðkomandi hjálp við almannatengsl, auglýsingar, fær erlenda ráðgjafa til að koma að stefnumótunarmálum og starfa á þessum tímapunkti með Boston Consulting Group. Promens gerir talsvert að því að leita til utanaðkomandi ráðgjafa til að vinna að stærri verkefnum. Fyrirtækið vinnur einnig með háskólum, Rannsóknarstofu Fiskiðnaðarins og Iðntæknistofnun hér á landi og til dæmis háskóla á Spáni í þróun eigin vara. Fyrir sérsniðna afurð handa viðskiptavini koma aðilarnir saman og þróa vöruna sem viðskiptavinurinn óskar. Í síauknum mæli hefur fyrirtækið fengið utanaðkomandi aðstoð við markaðsrannsóknir á sama tíma og þeir eru að vinna nánar að þessum verkefnum sjálfir, til dæmis markaðsrannsóknir sem mynda grunninn fyrir nánari úrvinnslu hjá aðilum á svæðum þar sem tækifæri, þróun, samkeppnisáðilar og fleira er til skoðunar. Móðurfélagið hefur einsett sér það að vera leiðandi í að skapa grunninn og stýra markaðsrannsóknum til að vinna varðandi samkeppni verði markvissari og heildstæðari (Erlendur Geir Arnarsson, munnleg heimild 3. apríl 2007).

Þegar fyrirtækið fær inn utanaðkomandi hjálp sérhæfðra aðila til að sinna tilteknum verkefnum hafa þeir yfirleitt háskólamenntun og/eða áralanga reynslu á sínu sviði. Þætti er lúta að sölu- og þjónustu, innkaupum og stjórnun hráefna sjá þeir alfarið um sjálfir. Fyrirtækið er að vinna í því að svæðisstjórar viðkomandi svæða hafi lokaorð um verðlagningu á eigin vörum fyrir sín svæði en fyrir sérsniðna framleiðslu er framlegðarkrafa sem fyrirtækið þarf að fá út úr

þeim þætti forsenda verðlagningar. Fyrirtækið er að vinna í þessum málum ásamt vöruþróunarferli sem hefur verið í Evrópu og Norðurlöndunum en hefur ekki verið sameiginlegt með Bandaríkjunum ennþá. Á næstu misserum ætla þeir að keyra inn það sem hefur verið í gangi á Norðurlöndunum til að samræma þessa þætti og fyrirbyggja að allir séu að vinna að sama hlutnum og nýta sér markaðsrannsóknir sem grunn í því. Meðhöndlun kostnaðarþáttu í verksmiðjunum hjá Promens hefur verið brothætt og ekki í nægjanlega góðum málum. Sumar verksmiðjur lokuðu einn dag í mánuði áður en Promens keypti þær, en í kjölfarið breyttu þeir því fyrirkomulagi. Það er lykilverkefni hjá Promens um þessar mundir að skilgreina þessa þætti og samræma þá til að nálgast kostnaðarþættina betur í hverri verksmiðju fyrir sig. Fyrirtækið er virkt varðandi fjárhagsáætlanir, yfir þær er farið að minnsta kosti ársfjórðungslega með hverju dótturfyrirtæki og í sumum tilfellum mánaðarlega. Hjá Promens er ekki til staðlað form fyrir ráðningar og viðtöl þegar verið er að ráða nýja starfsmenn, stjórnendur eða framkvæmdarstjóra til vinnu. Starfsfólk sem sinnir framleiðslustörfum þarf að búa yfir haldgóðri þekkingu í hverfissteypu og staðgóðri þekkingu á framleiðsluferlinu sem er breytilegt eftir tíma og tækninýjungum. Flestir starfsmenn sem vinna við slík störf hafa áralanga reynslu í faginu og þeir sem sinna stjórnendastörfum hafa hlotið viðeigandi menntun til að sinna slíku starfi. Fagstig hjá fyrirtækinu hefur ekki verið tekið saman (Erlendur Geir Arnarsson, munnleg heimild 9. mars 2007).

Ákvarðanataka hjá fyrirtækinu er aðallega á fyrsta til þriðja þrepi í valdskipulaginu, misjafnt eftir eðli viðfangsefnis. Samningar um hráefniskaup hafa verið færðir upp til fjármálastjóra sem stýrir verkefnahópi sem samanstendur af innkaupastjórum svæðanna. Áður fyrr voru svæðisstjórnir og verksmiðjustjórnir ábyrgir fyrir slíkum samningum en nú er þessum hluta miðstýrt fyrir alla samstæðuna. Svæðisstjórar ráða verðum afurðarinnar en í sumum tilfellum er þetta að færast neðar, til framkvæmdastjóra verksmiðjanna. Næsti yfirmaður hefur iðulega vald til að breyta því sem heyrir undir hann, hvernig störfum er hátt að innan deildar og svæðisstjórar ráða hvaða markaði fyrirtækið sinnir. Promens vill dreifa valdinu meira frá móðurfélaginu til svæðanna. Það hafa þeir reynt að gera í auknu mæli með því að gefa

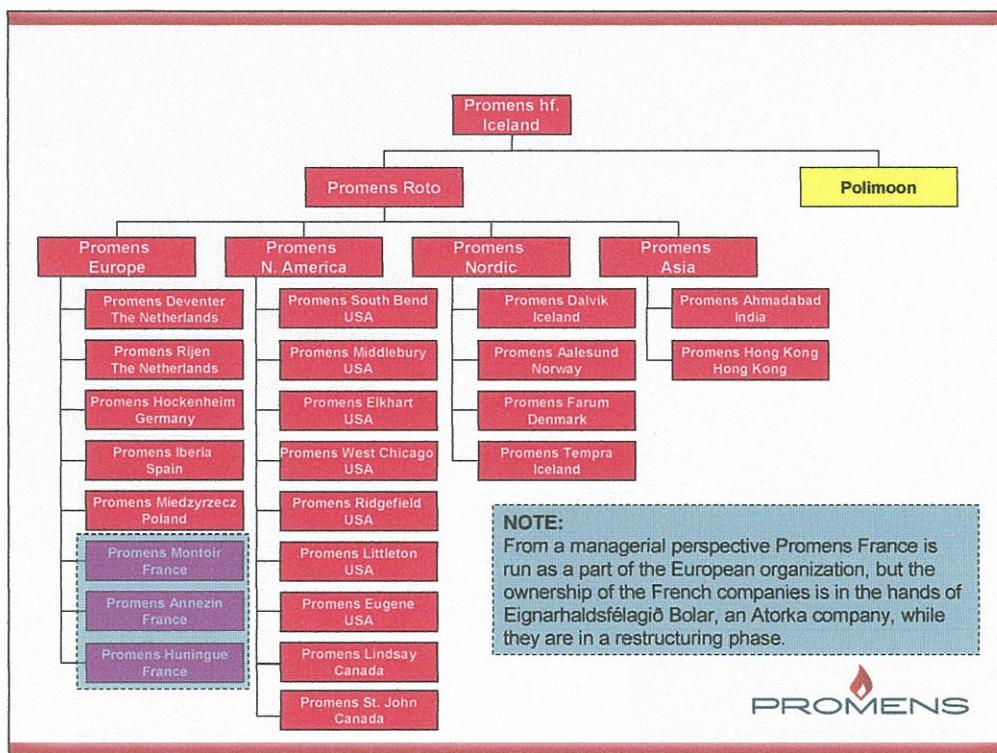
viðkomandi ábyrgðarmönnum meira sjálfræði til að taka ákvarðanir sem þurfa að vera í samræmi við stefnu og kröfu móðurfélagsins. Samkvæmt Daft (2007) um skipulagseinkenni í framleiðslu ætti ákvarðanataka að vera miðstýrð í fjöldaframleiðslu en dreifðari í sveigjanlegri framleiðslu. Ákvarðanataka hjá fyrirtækinu í öllu þessu stækkunarferli um stærri ákvarðanir hefur ekki verið nægjanlega hraðvik vegna skorts á reynslu og þekkingu á þeim viðfangsefnum sem fyrirtækið stóð frammi fyrir, en þær ákvarðanir sem fyrirtækið tók töldu þeir hafa verið réttar. En með aukinni reynslu stjórnenda urðu margar ákvarðanatökur hraðvirkari og þeir sáu að þeir gátu gripið fyrr inn í atriði sem áður höfðu setið á hakanum. Stjórnunarspönn forstjóra í nýju stjórnskipulagi sem var tekið upp 2006 eru sjö aðilar. Starfsmenn eru að meðaltali fimm undir hverjum verkstjóra og upp undir 40% starfsmanna koma ekki beint að vinnu við afurðina.

Stærð Promens í plastiðnaði er mjög stór það starfa um 5.800 manns hjá fyrirtækinu í dag. Fyrirtækið hefur verið að vaxa með innri og ytri vexti, en þó aðallega með ytri vexti sem hefur leitt til þessa hraða vaxtarskeiðs sem hefur verið í fyrirtækinu undanfarið. Fyrirtækið haslaði sér völl á nýjum sviðum plastiðnaðar með kaupunum á Polimoon, en með þeim kaupum er fyrirtækið ekki lengur eingöngu í hverfissteypu þar sem það var orðið stærsta fyrirtækið í heiminum á því sviði. Þessi vöxtur hefur haft veruleg áhrif á skipulag fyrirtækisins, það var að ná að endurskipuleggja sig eftir kaup ársins 2005 og fyrri part árs 2006 þegar Polimoon var keypt. Nú um þessar mundir er verið að fara yfir alla þætti starfseminnar, sambættingar og hvernig hið nýja skipulag kemur til með að líta út. En stærð félagsins með tilliti til starfsmannafjölda hefur miðlungs áhrif á skipulag að þeirra mati. Fyrirtækið ætlar sér frekari vöxt á næstu árum, bæði með innri og ytri vexti. Promens getur sett upp verksmiðjur tiltölulega fljótt ef viðskiptavinir óska þess, til dæmis er fyrirtækið í samstarfi við Daimer-Chrysler í dag. Daimer-Chrysler er að skoða möguleika á að setja upp verksmiðju í Indlandi. Ef viðræður enda þannig að Promens sjái um ákveðna framleiðslu fyrir þá, kemur Promens til með að setja upp verksmiðju nálægt verksmiðju Daimer-Chrysler til að framleiða hluti í bílana þeirra. Jafnframt sér fyrirtækið vöxt vera í Austur-Evrópu og Asíu á næstu árum þar

sem þau svæði er tiltölulega skammt á veg komin í þeirri þróun sem hefur verið í plastiðnaði. Vegna tæknivæddrar framleiðslu fellur það vel að Promens að sinna þeim svæðum í auknum mæli á næstu árum. Staðsetningar eru háðar því hjá fyrirtækinu að þær þurfa að eiga möguleika á vexti, falla að stefnu fyrirtækisins og að verksmiðjan geti með góðu móti sinnt viðskiptavinum í 1.000 kílómetra radíus þar sem vörurnar eru yfirleitt mjög stórar og mikið loft í flutningi. Þetta er þó ekki algilt. Til að mynda selur verksmiðjan á Dalvík fiskiker til Suður-Afríku vegna gæða þeirra.

Í stóru fyrirtæki eins og Promens þarf upplýsingaflæði að vera öflugt. Upplýsingarnar eru að þróast meira í átt að lóðréttu flæði, þó eru lárétt samskipti með notkun liða og starfshópa. Í verksmiðjunum sem falla undir svæðin er hefðbundið starfaskipulag notað. Verksmiðjunum er skipt upp í tvennt, eigin vörur og sérsniðna framleiðsla sem endurspeglar flæði upplýsinga eftir vöruflokkum. Það er meira lárétt flæði við sérsniðna vörur vegna samþættingar atriða. Þegar um eigin vörur er að ræða eru upplýsingar meira lóðréttar. Ef horft er á boðleiðir eru þær meira formlegar eftir valdaskipulaginu í Hollandi, Frakklandi og Asíu en í öðrum verksmiðjum sem hefur áhrif á hraða upplýsinga (Lára Guðrún Jónsdóttir munnleg heimild 27. apríl 2007).

Stjórnskipulag (sjá mynd 6) Promens er alþjóðlegt svæðaskipulag. Með því vill fyrirtækið leggja aukna áherslu á svæðin og skoða þau sem eina heild. Polimoon er ekki komið inn í skipulagið eins og er, en sú vinna er farin af stað hjá fyrirtækinu hvernig því verður best fyrirkomið. En skipulag Polimoon er alþjóðlegt vöruskipulag þar sem áhersla er lögð á vöruflokkana. Hægt er að túlka þrjá kosti í stöðunni. Að halda óbreyttu skipulagi það er að segja að láta verksmiðjur sem tilheyrðu Polimoon falla undir núverandi skipulag hjá Promens. Kostur tvö er að taka upp alþjóðlegt vöruskipulag að fyrirmynnd Polimoon eða í þriðja lagi að koma upp með nýtt stjórnskipulag sem endurspeglar skipulag fyrirtækisins í dag.



Mynd 6 Stjórnskipulag Promens.

Promens myndi falla undir þriðja stig í töflu eitt um stig alþjóðlegrar þróunar. Fjölbjóðlegt fyrirtæki ef horft er til markaðssvæða og markaðsmöguleika, val á stjórnskipulagi og stefnu fyrirtækins.

Promens fellur undir framleiðslutækni á mynd 4. Fyrirtækið er tæknivætt á sínu sviði miðað við samkeppnisaðilana, sem margir hverjur eru fjölskyldufyrirtæki og starfa eingöngu á staðbundnum mörkuðum fyrir takmarkaðan hóp viðskiptavina. Samkeppnisaðilarnir hafa ekki verið eins fljótir til og Promens að nýta sér nýjustu tækni í framleiðslunni. Promens hefur hafið innleiðingu á „Lean“ framleiðslu sem nýtir tækni fjöldaframleiðslu og skilvirkni en sveigjanleikann úr sveigjanlegri framleiðslu sem er sérsniðin eftir þörfum viðskiptavina. Úr hverfissteypuhlutanum eru sérsniðnar afurðir að skila 67% teknanna á móti 33% úr eigin framleiðslu. Þessi aðferð framleiðslu er til marks um vægi þessara tveggja framleiðsluafurða. Fyrirtækið getur nýtt eigin afurðir á alla markaði og í margan iðnað en í sérsniðinni framleiðslu huga þeir meira að staðbundnum svæðum eða löndum. Það má því segja að þetta skiptist í

tvennt hjá fyrirtækinu, annars vegar vara sem getur farið á marga eða alla markaði og hins vegar staðbundin vara sem viðskiptavinurinn á. Í bílaiðnaðnum í dag getur plast farið upp í 80-90% í bílum en er rétt innan við 10% í dag. Tækni í framleiðslu hjá Promens getur nú þegar byrjað á að þjóna bílaframleiðendum í auknu mæli. Tæknilegir þættir hafa því veruleg áhrif á skipulag fyrirtækisins, þar sem aðferðir, fjölbreytileiki og framleiðslutími getur breyst. Upplýsingatækni fyrirtækisins er mikilvæg til að samþætta tækniferla, framleiðslaðferðir og bestu aðferðir auk annarra þátta sem lúta ekki að tæknilegum atriðum varðandi framleiðslu.

Fyrirtækið hefur verið að auka við söfmun upplýsinga úr umhverfinu til að koma auga á tækifæri og draga úr áhrifum sem kunna að vera slæm fyrir fyrirtækið. Það mætir umhverfi sínu með vélrænum hætti, þar sem upplýsingar berast meira lóðrétt en lárétt, þar sem viðbragðstími má vera lengri en í óstöðugu-flóknu umhverfi. Umhverfi Promens er stöðugt-flókið, þar sem vettvangur fyrirtækisins breytist lítið, en ef hann breytist gerist það á löngum tíma. Það eru nokkur atriði sem hafa áhrif á fyrirtækið, svo sem eldsneytisverð þar sem verið er að brenna olíu hér heima en erlendis er víða verið að brenna gasi. Verð á plasti og gasi helst í hendur við verð á olíu. Verkalýðsfélög hafa mikil áhrif á sumar verksmiðjurnar sem gerir fyrirtækinu erfitt fyrir á sumum stöðum. Umhverfismál hafa verið neikvæð í kringum palstiðnaðinn þar sem plast er ekki talin umhverfisvæn vara. En í raun og veru er það umhverfisvænt ef það er meðhöndlað rétt og það er ódýrara að endurvinna það en pappa. Það er þó erfitt fyrir fyrirtækið að hafa áhrif á hvað viðskiptavinir gera við vöruna en þetta er eitt af þeim atriðum sem fyrirtækið kemur til með að vinna meira í, að bæta í mynd plastsins. Alþjóðastofnanir eins og Alþjóðaviðskiptastofnunin er að vinna í því að heimila inngöngu Rússlands sem þýðir að tollar og gjöld lækka sem opnar gríðarlega stóran markað. Fjármálaumhverfi hefur ein mestu áhrifin á fyrirtækið, lánamál og vaxtakjör hafa mikið að segja fyrirtækið svo sem kjör við að fjármagna fyrirtækjakaup, endurfjármagna, kaupa vélar og tæki og byggja upp nýjar verksmiðjur.

Stefna Promens er að vaxa með innri og ytri vexti á næstu misserum til að styrkja sig ennfrekar í sessi í plastiðnaði. Með innri vexti sjá þeir fyrir sér að setja upp verksmiðjur í Austur-Evrópu og Asíu, þar sem þróunin er skammt á veg komin á þessum mörkuðum, þar sem fyrirtækið er með tæknivæddari vörur en margir keppinautarnir. Jafnframt sér Promens tækifæri í því að stórir viðskiptavinir ætla sér að hasla sér völl á þessum mörkuðum. Fyrirtækið hefur augastað á fleiri tækifærum til ytri vaxtar með fyrirtækjakaupum og nýta sér samlegðaráhrifin. Alþjóðavæðingin hefur þau áhrif í för með sér fyrir fyrirtækið að viðskiptavinir setja upp nýjar verksmiðjur, sækja inn á nýja markaði sem leiðir til þess að Promens þarf hugsanlega að setja upp verksmiðjur eða kaupa fyrirtæki á staðnum. Slíkt hefur áhrif á skipulag fyrirtækisins. Það sem mest hefur haft áhrif á skipulagið í dag er samþættingin á fyrirtækinu eftir öll fyrirtækjakaupin undanfarin ár sem hefur leitt til nokkurra skipulagsbreytinga. Í dag stendur fyrirtækið aftur frammi fyrir því að þurfa að breyta skipulagi til að samþætta Polimoon inn í samstæðuna. Ef litið er til stiga alþjóðavæðingar (sjá viðauka 8) eftir Ingjald Hannibalsson (2001) má segja að um sé að ræða fullkomna alþjóðavæðingu hjá Promens í dag.

4.3. Samanburður á fyrirtækjunum

Eðli eða starfsemi fyrirtækjanna er mismunandi og ætti því margt að vera ólíkt í uppbyggingu á skipulagsheild þeirra í dag, en er það tilfellið? Það virðist vera meira um skrifuð gögn hjá Jónum Transport en Promens ef litið er til hvað lagt er fyrir hvern starfsmann. En ef það er aftur á móti borið hlutfallslega saman er það meira hjá Promens. Það er hægt að túlka sem svo að skipulagsheildin er formlegri í dag hjá Jónum Transport en það verður að hafa í huga að Promens er á miklu breytingaskeiði. Kunna því að vera til gögn í verksmiðjum sem þeir hafa keypt en ekki notað eða nýtt sér á samstæðugrunni. Það er mikil sérhæfing hjá báðum þessum fyrirtækjum, mikið af endurteknum atriðum. Hér er átt við eigin vörur hjá Promens og afurða Jóna Transport. Í sérsniðnum lausnum hjá Promens eru verkefnin margbreytileg eftir eðli þeirra hverju sinni. Ábyrgðarskipting er lík hjá fyrirtækjunum, frá fyrsta þrepi niður á þriðja þrep með veigameiri ákvarðanir. Þýðir það í raun þó nokkra miðstýringu hjá fyrirtækjunum. Það krefst þá um leið að upplýsingaflæði virki gagnvirk. Þó er

meira um lárétt samskipti innan Jóna Transport í daglegum rekstri eins og núverandi stjórnskipulag endurspeglar.

Stærð fyrirtækjanna er ekki samanburðarhæf með tilliti til markaðssvæða sem fyrirtækin starfa á. Fyrirtækin töldu þó að stærðin hefði meðaláhrif á skipulag fyrirtækjanna. Vöxtur Promens hefur aðallega verið með ytri vexti en vöxtur Jóna Transport er með innri vexti. Hjá Promens töldu þeir að vöxturinn hefði gríðarleg áhrif á skipulag fyrirtækisins og helsta verkefnið um þessa mundir væri að sampætta starfsemina. Hjá Jónum Transport hafði vöxtur lítil áhrif á skipulag. Tækni fyrirtækjanna við að breyta aðföngum í afurðir er mismunandi þar sem þau eru í framleiðslu og þjónustu. Valdaskipulag, starfaskipting og flæði upplýsinga er til marks um skipulagseinkenni hjá fyrirtækjunum. Í því sambandi má nefna að stífara valdaskipulag, einhæfðari störf og lóðréttar upplýsingar einkenna skipulag hjá Promens. Einkenni skipulagsins hjá Jónum Transport er bæði lárétt og lóðrétt samskipti, sveigjanlegra skipulag og mörk verkefna starfsmanna skarast.

Í umhverfi fyrirtækjanna einkenna tveir þættir bæði fyrirtækin, verð á olíu og verkalyðsfélög. Fyrirtækin hafa bæði meðvitað verið að sækja meiri upplýsingar úr umhverfi sínu til að vera betur í stakk búin. Umhverfi Promens er stöðugt-flókið og hafa þeir með vélrænum hætti mætt upplýsingaþörf úr umhverfi sínu. Jónar Transport búa hins vegar við óstöðugt-flókið umhverfi og hafa þeir mætt upplýsingaþörf með láréttum hætti til að vera sveiganlegri þeim aðstæðum sem eru í umhverfinu hverju sinni.

Stefna fyrirtækjanna er ólík í dag. Hjá Jónum Transport einkennist stefnan að því að einblína á heimamarkað, og að verða leiðandi flutningsmiðlunarfyrtæki á Íslandi. Hjá Promens einkennist stefnan af frekari vexti, bæði innri og ytri. Fyrirtækin eru á ólíkum stigum alþjóðlegrar þróunar og stigum alþjóðavæðingar. Jónar Transport eru á stigi eitt í alþjóðlegri þróun sem einskorðast við heimamarkað og takmörkuð alþjóðavæðing í stigi alþjóðavæðingar. Promens eru á þriðja stigi í alþjóðlegri þróun sem einkennist af fjölfjóðlegu fyrirtæki og er þar fullkominn alþjóðavæðing á stigi alþjóðavæðingar.

5. Umræða

Samkvæmt Mintzberg (1981) í öðrum kafla þurfa fyrirtæki skipulag til að að samræma mismunandi verkefni. Hvernig á að framkvæma verkefnin, hver á að framkvæma þau, og með hverju á að framkvæma þau. Hvernig þessari samþættingu ríður af ræður hvernig skipulagið lítur út. Fram kom í rannsókn Pugh, D. (1990) á innri skipulagseinkennum að engin tvö fyrirtæki eru eins. Samt sem áður eru einhver af sex innri skipulagseinkennum svipuð. Það kom rannsakanda á óvart hvernig staða skipulagsmála var þegar fyrirtækin voru skoðuð. Í rannsókn rannsakanda á Jónum Transport og Promens var skiplag ólíkt en þættir undir lögum og miðstýringu svipaðir.

Algengasta birtingarmynd skipulags fyrirtækja er stjórnskipulag. Þegar stjórnskipulag Jóna Transport var skoðað var eingöngu um að ræða skipulag skrifstofunnar á Íslandi og vöknudu því upp spurningar, en hvað væri með erlendu skrifstofurnar og er þjónustan erlendis meira og minna í tengslum við að þjóna íslenskum viðskiptavinum? Við nánari skoðun kom fram að fókus fyrirtækisins er fyrst og fremst eins og er á heimamarkaði meðan að fyrirtækið er að styrkja sig í sessi og verða leiðandi flutningsmiðlunarfyrtæki. En ef fyrirtækið kýs að hefja sókn á þeim mörkuðum sem þeir hafa skrifstofur nú þegar, hefur það ekki mikil áhrif á skipulagið, hægt væri að styðjast við núverandi skipulag með smá breytingum svo sem færa það sem er á láréttu ásnum upp sem skrifstofa forstjóra til dæmis og setja löndin á ásinn í staðinn. Samkvæmt Daft (2007) um fléttuskipulag hefur Jónar Transport valið rétt stjórnskipulag með tilliti til starfsemi sinnar. Umhverfi er óstöðugt og flókið, því þarf fyrirtækið að vera sveigjanlegt til mæta þeim þáttum sem hafa áhrif.

Við skoðun á Promens einkenndist skipulag ekki af stífu valdaskipulagi, formlegri skipulagsheild með mikið af reglum og mikilli samþættingu milli markaða eins og kemur fram hjá Daft (2007) um hefðbundin framleiðslufyrirtæki. Þegar leið á samtölin við Erlend Geir Arnarson komu upp spurningar af hverju er þessi asi þegar

innviðum hefur ekki verið nægjanlega komið fyrir og eru enn í vinnslu eftir fyrri kaup þegar Polimoon var keypt? Er þetta eingöngu vegna kröfу eiganda um vöxt og þar fram eftir götunum. Það kom í ljós á rannsóknarstímanum að fyrirhugað er að skrá Promens á markað á árinu 2007. Því þurfa allir hlutir að vera komnir í lag og finnpússaðir áður en það gerist. Það er mikið verk fyrir höndum hjá fyrirtækinu að fara í gegnum innra skipulag og hanna skipulagið í samræmi við tækni, umhverfi og stefnu fyrirtækisins. Smith (1998) bendir á að ef stjórnskipulag er ekki rétt valið og hentar ekki fyrirtækinu getur það haft afleiðingar í för með sér eins og hæga ákvarðanatöku og skort á samþættingu verkefna. Stjórnskipulag Promens hentar ekki fyrirtækinu í dag, bæði vegna vaxtarverkja og því að fara inn á ný svið innan plastiðnaðarins með þremur nýjum aðferðum í sínu fagi. Það er mikilvægt að sú þekking, reynsla, mannauður og tækni sem fyrir er hjá Polimoon verði nýtt til að flýta ferlinu hjá Promens um einhvern tíma. Polimoon fór í gegnum ferli sem einkenndist mikið af fyrirtækjakaupum og samþættingu við starfsemi sína. Rannsakandi gerði hugmynd að stjórnskipulagi (sjá viðauka 9), byggt á þróun alþjóðlegs stjórnskipulags eins og kemur fram hjá Czinkota og fleiri (2005) og alþjóðlegs fléttuskipulags (sjá kafla 2.1.).

6. Niðurstöður

6.1. Tillögur

Jónar Transport starfa á sviði þjónustu á farmi, vöruhýsingu og akstri fyrir viðskiptavini sína. Í þessu umhverfi skiptir áreiðanleiki, lipurð og sveigjanleiki miklu máli til að fyrirtækið geti innt af hendi góða þjónustu. Skynjun viðskiptavinar á þjónustu er það sem skiptir fyrirtækið höfuðmáli. Því þarf að staðla þá þjónustuhætti sem fyrirtækið veitir, til að allir starfsmenn veiti jafngóða þjónustu fyrir viðskiptavininn. Það skiptir því máli að starfsfólki sé falið vald til athafna og ábyrgða á þeim verkefnum sem starfsfólkið fæst við hverju sinni. Það er mat rannsakanda eftir skoðun á skipulagi fyrirtækisins að það sé í takt við núverandi stöðu. Alltaf má þó gera betur á öllum sviðum við að efla fyrirtækið. Í þessu tilfelli leggur rannsakandi til að fyrirtækið dreifi meira valdi til starfsmanna, sem framkvæma innan skýrs ramma sem fyrirtækið setur, og hvetja fólk áfram til aukinnar samvinnu, tilrauna og því að miðla þekkingu milli manna til að skapa öflugri heild.

Vaxtarskeið Promens hefur verið verulegt undanfarin misseri og mikil vinna hefur verið lögð í að reyna að ná utan um fyrirtækið. Höfundur leggur til í ljósi núverandi stöðu, að samþætta Polimoon inn í fyrirtækið. Einnig að það taki upp alþjóðlegt fléttuskipulag (sjá viðauka 9) sem styður við meginhluta starfseminnar. Það er sérsniðnar vörur fyrir viðskiptavini og að samþætta alla starfsemina á alþjóðavísu. Það krefst því samblöndu af lóðréttum og láréttum samskiptum. Hvetja til liðsvinnu og mæta þáttum úr ytra umhverfi með lífrænum hætti. Þar sem fyrirtækið hefur tekið upp innleiðingu á „lean“ framleiðslu nýtist þessi aðferð bæði fyrir eigin vörur og sérsniðnar vörur. Fyrst um sinn meðan verið er að innleiða nýtt skipulag og stjórnskipulag leggur rannsakandi til að veigameiri atriði verði miðstýrð og myndaður starfshópur til að vinna með viðkomandi aðilum á hverju sviði til að tryggja að allir þættir komast að. Í svo stórra starfsemi þarf upplýsingatæknikerfi að vera virkt til að auðvelda starfsfólki milli staða að sækja sér upplýsingar, þekkingu og miðla henni, styðja við lárétt og lóðrétt samskipti auk annarra þátta.

6.2. Lokaorð

Við hönnun á skipulagi fyrirtækja er mikilvægt að það taki mið af þörfum og starfsemi fyrirtækisins til að stefnan nái fram að ganga. Það er ekki síður mikilvægt að fyrirtæki velji rétt stjórnskipulag, því það hefur áhrif á árangur og hegðan starfsfólks. Í þessari ritgerð er fjallað um skipulag alþjóðafyrirtækja til að svara rannsóknarspurningunni:

- *Hver eru áhrif alþjóðavæðingar á skipulag íslenskra fyrirtækja og eru þau mismunandi eftir eðli starfsemi fyrirtækja?*

Til að leita svara við rannsóknarspurningunni var stuðst við eigindlega aðferðafræði í formi viðtala við samstarfsaðilana. Það er mat rannsakanda eftir skoðun og greiningu á skipulagi Jóna Transport að skipulag þeirra er í takt við stöðu fyrirtækisins þegar þessi úttekt var gerð. Það þýðir að ekki er augljóst að hægt sé að bæta og efla skipulag til að styrkja fyrirtækið fyrir komandi verkefni. Alþjóðavæðing hefur ekki mikil áhrif á skipulag fyrirtækisins. Áhrif alþjóðavæðingarinnar á Jóna Transport snýr einkum að sveigjanleika, viðskiptatengslum og umhverfi fyrirtækisins. Þegar viðskiptavinir hefja viðskipti við ný lönd þurfa Jónar Transport að geta boðið þeim heildarlausnir að óskum þeirra. Til þess þurfa þeir viðskiptatengsl við samstarfsaðila á sviði sjóflutninga og/eða flugflutninga eftir því hvort við á. Umhverfi getur verið svipað því sem er í dag en það getur verið ólíkt eftir því í hvaða landi er um að ræða. Því þurfa allar upplýsingar að vera til staðar til að fyrirtækið geti sinnt verkefni sínu á viðunandi hátt.

Það er mat rannsakanda eftir skoðun og greiningu á skipulagi Promens að skipulagi þeirra sé ábótavant. Það er mikið verk eftir óunnið við að samþætta starfsemi fyrirtækisins í dag. Í ofanálag eykst flækjustig enn við að fara inn í þrjár nýjar greinar plastiðnaðarins eftir kaupin á Polimoon. Innri skipulagseinkenni mættu vera formlegri. Í stóru fyrirtæki eins og Promens er í dag þurfa handbækur og reglur að vera til staðar, því það nýtist sem stjórntæki um leið. Alþjóðavæðing hefur haft gríðarleg áhrif á skipulag Promens, einna helst þó þáttinn sem sem lýtur að innri skipulagseinkennum. Það er mat

rannsakanda eftir greiningu og skoðun á fyrirtækinu að fyrirtækið þurfi að efla og sinna skipulagi sínu betur. Ennfremur þarf fyrirtækið nú að skipta um stjórnskipulag þar sem núverandi skipulag hentar ekki starfseminni lengur. Mikillar samþættingar er þörf á næstu misserum og mikilvægt að skipa starfshópa og lið til fylgja málum eftir í innleiðingu á nýju skipulagi og stjórnskipulagi.

Það er erfitt að alhæfa hvort munur er á milli framleiðslufyrirtækis og þjónustufyrirtækis í áhrifum alþjóðavæðingar á skipulag fyrirtækja. Ef lagt er mat á það út frá þessari greiningu virðist þó vera munur á milli framleiðslufyrirtækis og þjónustufyrirtækis. Sá munur birtist rannsakanda þannig að leggja þarf áherslu á innri skipulagseinkenni hjá Promens en aðallega þau ytri, samhengisvíddina hjá Jónum Transport.

Rannsakandi hafði tækifæri í þessari rannsókn að vinna náið með tveimur fyrirtækjum og skoða skipulag þeirra gaumgæfilega. Það var spennandi, áhugavert og krefjandi. Helsti veikleiki þessarar rannsóknarinnar er sá að hún einskorðaðist við einungis tvö fyrirtæki. Það væri áhugavert að sjá frekari rannsóknir á þessu sviði með tilliti til íslenskra fyrirtækja og beita megindlegrí aðferðafræði við túlkun á tölfraðilegum samanburði.

7. Heimildaskrá

Ritaðar heimildir:

Árelía Eydís Guðmundsdóttir (2002). *Íslenkur vinnumarkaður á umbrotatínum: Sveigjanleiki fyrirtækja, stjórnun og samskipti aðila vinnumarkaðrins*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.

Buchanan, D. og Huczynski, A. (2004). *Organizational behaviour. An introductory text* (5th ed). Edinburgh: Pearson Education.

Burns, T. (1990). Mechanistic and organic structures. Í Pugh, D.S. (ritstj.). *Organization theory: Selected readings* (3rd ed). London: Penguin Books.

Burton, R.M. og Obel, B. (2004). *Strategic organizational diagnosis and design: The dynamics of fit* (3rd ed). Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.

Collis, J. og Hussey, R. (2003). *Business research. A practical guide for undergraduate and postgraduate students* (2nd ed). New York: Palgrave Macmillan.

Crowther, D. og Green, M. (2004). *Organizational theory*. London: CIPD.

Czinkota, M, R., Ronkainen, I,A. og Moffet, M, H. (2005). *International Business* (7th ed). South-Western: Thomson.

Daft, R.L. (2007). *Organization Theory and Design* (9th ed). South-Western: Thomson.

Daft, R.L. (2001). *Organization Theory and Design* (7th ed). South-Western: Thomson.

Dessler, G. (1998). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall.

Florence-Treacy, E. og Kets De Vries, M,F,R. (2002). Global leadership from A-Z: Creating high commitment organizations. *Organizational Dynamics, Vol. 30, No. 4.* 295-309.

Galbraith, J.R. (2002). *Designing organizations: An executive guide to strategy, structure, and process.* San Francisco: Jossey-Bass.

Helgi Gestsson, Ingi Rúnar Eðvarðsson, Ólafur Jakobsson (2004). *Stjórnarhættir íslenskra fyrirtækja – frumniðurstöður.* Akureyri: Viðskiptadeild Háskólans á Akureyri.

Hofstede, G. (1990). Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?. Í Pugh, D.S. (ritstj.). *Organization theory: Selected readings* (3rd ed). London: Penguin Books.

Ingi Rúnar Eðvarðsson (2004). *Pekkingarstjórnun.* Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Kreitner, R. (2001). *Management* (8th ed). Boston: Houghton Mifflin Company.

McDaniel, C. og Gates, R. (2005). *Marketing research* (6th ed). New Jersey: Wiley.

Mintzberg, H. (1981). Organization design: fashion or fit?. *Harward Business Review, 59,* 103-116.

Morgan, G. (1997). *Images of organization* (2nd ed). Kalifornía: Sage Publications.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* New York: Collier Macmillan.

Pugh, D. (1989). Derek Pugh and the Aston Group. Í Pugh, D.S og Hickson, D.J. (ritstj.). *Writers on organizations* (4th ed). London: Penguin Books.

Runólfur Smári Steinþórsson (2003). Stefnumiðuð stjórnun: Fimm greiningarlíkön. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál, 2003,* 27-54). Viðskipta og hagfræðideild Háskóla Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson, Marteinn Þór Arnar og Sigurður Arnar Jónsson (1995). *Skipulag fyrirtækja*. Ritröð Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands og Framtíðarsýnar hf.

Snjólfur Ólafsson (2005). Stefnumiðað árangursmat sem liður í að framkvæma stefnu. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál, 2005, 47-71.* Viðskipta og hagfræðideild Háskóla Íslands.

Smith, D. (1998). *Developing People and Organizations*. London: CIMA Publishing.

Thompson, A.A., Strickland III, A.J. og Gamble, J.E. (2005). *Crafting and executing strategy: Text and readings (14th ed)*. New York: McGraw-Hill

Özbilgin, M. (2005). *International human resource management: theory and practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Rafrænar heimildir:

Alþjóðabankinn (e.d.). Sótt 17. mars 2007 frá http://rru.worldbank.org/Documents/Toolkits/Highways/0_outils/glossary/m.htm

Ingjaldur Hannibalsson (2001). Sótt 13. mars 2007 frá <http://vidskipti.hi.is/Apps/WebObjects/HI.woa/swdocument/1000547/Fyrirlestur+Ingjaldar+Hannibalssonar.ppt>

Jónar Transport (e.d.a.). Sótt 8. apríl 2007 frá <http://www.jonar.is/jonar-transport/um-fyrirtaekid>.

Jónar Transport (e.d.b.). Sótt 8. apríl 2007 frá <http://www.jonar.is/jonar-transport/um-fyrirtaekid>.

Jónar Transport (e.d.c.). Sótt 9. apríl 2007 frá <http://www.jonar.is/jonar-transport/um-fyrirtaekid/gildin-okkar/>

Promens (e.d). Sótt 20 apríl 2007 frá http://www.promens.com/-desktopdefault.aspx/tabid-54//91_read-74

Útflutningsráð (e.d.). Sótt 18. mars 2007 frá <http://www.utflutningsrad.is/category.aspx?catID=1082>

Munnlegar heimildir:

Erlendur Geir Arnarson forstoðumaður innri sambættingar Promens (f.1961) *Hver eru áhrif alþjóðavæðingar á skipulag íslenskra fyrirtækja.* Viðtal tekið 9. mars 2007.

Erlendur Geir Arnarson forstoðumaður innri sambættingar Promens (f. 1961) *Hver eru áhrif alþjóðavæðingar á skipulag íslenskra fyrirtækja.* Viðtal tekið 3. apríl 2007.

Jóhanna María Einarsdóttir fjármálagreinandi Promens (f. 1968) *Hver eru áhrif alþjóðavæðingar á skipulag íslenskra fyrirtækja.* Viðtal tekið 27. apríl 2007.

Kristján Pálsson framkvæmdarstjóri Jóna Transport (f. 1966). *Hver eru áhrif alþjóðavæðingar á skipulag íslenskra fyrirtækja.* Viðtal tekið 7. mars 2007.

Kristján Pálsson framkvæmdarstjóri Jóna Transport (f. 1966). *Hver eru áhrif alþjóðavæðingar á skipulag íslenskra fyrirtækja.* Viðtal tekið 2. apríl 2007.

Lára Guðrún Jónsdóttir sambættingaraðili samtæðu Promens (f. 1974) *Hver eru áhrif alþjóðavæðingar á skipulag íslenskra fyrirtækja.* Viðtal tekið 27. apríl 2007.

Sturla Jónsson forstöðumaður flugfraktar Jóna Transport (f. 1963). *Hver eru áhrif alþjóðavæðingar á skipulag íslenskra fyrirtækja.* Viðtal tekið 27. apríl 2007.

Viðauki I

Spurningar

Hluti I

Sérhæfing

1. Eru eftirfarandi atriði framkvæmd af sérhæfðu fólk, þ.e. þeim sem eru eingöngu í verkefnunum en ekki í valdakeðjunni?
 - (a) Atriði sem snúa að þróun, hafa rétt til að vera tákna fyrir tilgang t.d. almannatengsl og auglýsingar
 - (b) Atriði sem snúa að því að úthýsa dreifingu og þjónustu við afurðina t.d. sala og þjónusta.
 - (c) Atriði sem snúa að því að öðlast og stjórna efnum og tækjum t.d. innkaup og vörustjórnun
 - (d) Atriði sem snúa að því að koma upp með nýja afurð, tæki, ferli t.d. rannsóknir og þróun
 - (e) Atriði sem snúa að því að þróa og breyta mannaðsmálum t.d. þjálfun og menntun.
 - (f) Atrið sem snúa að því að afla upplýsingar um rekstrarlega þætti t.d. makraðsrannsóknir o.fl.
2. Hvaða faglegu hæfni hafa þessir sérhæfðu aðilar?

Stöðlun

1. Hversu vel eru hefðbundin verkefni skilgreind t.d. verðlagning, nám, venjur o.fl.?
2. Eru sérstök ferli til að tryggja samfelli og áframhald í fyrirtækinu t.d í rannsóknar og þróunarvinnu, kerfisbundnum markaðsrannsóknum?
3. Hversu ítarleg er markaðsstefna. Eru til dæmis eingöngu almenn markmið. Er sértaekri stefnu framfylgt og haldið fast við?
4. Hversu ítarlega er fylgst með kostnaðar og vörustjórnunarkerfum til dæmis stöðu lagers (árlega, mánaðarlega, annað), eða varðandi kostnað svo sem sögulegan vinnukostnað, áætlanir og kostnaðargreiningu?

Staðlað ráðningaráferli

1. Er miðlægt ráðningar og viðtalsferli?
2. Er staðlað ferli fyrir val á verkstjórum, stjórnendum og forstjóra?
3. Er staðlað agaferli með tilliti til brota og refsingar?

Formlegt

1. Er til starfsmannahandbók og/eða bók með reglum fyrirtækisins?
2. Er til stjórnskipurit fyrir fyrirtækið?
3. Eru til skriflegar vinnulýsingar eða aðrar viðmiðanir? Fyrir hvaða starfsmenn (yfirmenn, almenna starfsmenn)?
4. Er gerð dagskrá og fundargerðir til að fylga eftir fundum?

Miðstýring

Á hvaða stigi í valdaskipulaginu er til vald til að:

- (a) Ákveða hversu miklar birgðir hráefni á að eiga og nota?
- (b) Ákveða verð á afurðum?
- (c) Breyta ábyrgðum og/eða svæðum vegna vinnu í deildum?
- (d) Ákveða hvaða markaðssvæði á að ná yfir?

Lögun

1. Hver er stjórnunarspönn forstjórans (Hversu margir heyra beint undir hann)?
2. Hver er meðalfjöldi starfsmanna sem heyra undir verkstjóra (Stjórnanda á neðsta þepi)?
3. Hvert er hlutfall starfsmanna sem heyra ekki beint undir ábyrgðarsvið eða hafa ábyrgð vegna vinnu afurðar?
4. Hvert er hlutfall starfsmanna í hverri deild t.d. sölu og markaðsdeildum, þróunarvinnu og þess háttar)?

(Pugh, 1990, bls. 48).

Hluti II

Formlegt

Margar skrifaðar reglur 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Fáar skrifaðar reglur

Sérhæfing

Aðskilin verkefni og hlutverk 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Verkefni skarast

Stigveldi/valdaskipulag

Hátt valdaskipulag með vald efst 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Flatt valdaskipulag með
vald neðst

Tækni

Vara 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Þjónusta

Ytra umhverfi

Stöðugt 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Óstöðugt

Menning

Skýr norm og gildi 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Óskýr norm og gildi

Fagmennska

Mikil fagleg þjálfun 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lítill fagleg þjálfun

Markmið

Markmið vel skilgreind 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Markmið illa skilgreind

Stærð

Lítið 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Stórt

Hugarfar (e. mindset) fyrirtækisins

Vérlænt 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lífrænt

(Daft, 2007, bls. 38).

Hluti III

1. Miðstýrð ákvarðanataka

Miðstýrð	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Dreifð
----------	----------------------	--------

2. Ákvarðanataka

Fljót	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Hæg
-------	----------------------	-----

3. Ytra umhverfi

Einfalt	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Flókið
---------	----------------------	--------

4. Stefna

Vel skilgreind	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Illa skilgreind
----------------	----------------------	-----------------

5. Árangur af viðskiptastefnu

Góður árangur	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Slakur árangur
---------------	----------------------	----------------

6. Stefnubundin nálgun

Fyrir hvert land	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Hnattræn
------------------	----------------------	----------

7. Staðsetning nýrra útibúa/dótturfyrirtækja

Óháð	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Háð
------	----------------------	-----

8. Menning innan fyrirtækisins

Lík menning	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fjölmennung
-------------	----------------------	-------------

9. Menning á mörkuðum sem fyrirtækið starfar á

Lík menning	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fjölmennung
-------------	----------------------	-------------

10. Samþætting upplýsinga innan fyrirtækisins

Lóðrétt	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Lárétt
---------	----------------------	--------

11. Söfnun upplýsinga úr ytra umhverfi

Lítill	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Mikil
--------	----------------------	-------

12. Vöxtur fyrirtækisins

Innri vöxtur 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Ytri vöxtur

13. Hversu mikil áhrif hefur vöxtur á skipulag fyrirtækisins?

Lítil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mikil

14. Hvaða áhrif hefur ESB, EU, EFTA og aðrar likar stofnanir/félagssamtök á fyrirtækið?

Lítill 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mikil

15. Hvaða áhrif hafa verkalýsðfélög á fyrirtækið?

Lítíl 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mikil

16. Hvaða áhrif hefur tækni á skipulag fyrirtækisins?

Lítil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mikil

17. Hvaða áhrif hefur stærð á skipulag fyrirtækisins?

Lítíl 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mikil

18. Hversu sjálfstæð eru útibú/dótturfyrirtæki?

Lítið sjálfstæði 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mjög sjálfstæði

19. Hvaða breytur hafa mest áhrif á skipulag: Innri og ytri þættir?

20. Hafa verið breytingar í fyrirtækinu upp á síðkastið (aðrar en kaup og samrunar)? Efjá, hvaða breytingar?

- a. *Hefur fyrirtækið breytt um stefnu eða áherslu?*
 - b. *Hefur fyrirtækið nýtt sér tækni meira?*

21. Hver eru áhrif alþjóðavæðingar á skipulag?

(Eign smíð).

Viðauki II

Fyrirtækjamenning

Samkvæmt Runólfí Smára Steinþórssyni (2003) er því stundum fleygt fram að fyrirtæki er ekki skipulagsheild heldur menningarheild. Við greiningu á skipulagi þarf að taka mið af formlegum og óformlegum þáttum í starfseminni vegna áhrifa menningar í fyrirtækjum. Það er því mikilvægt að greina menningu í fyrirtækjum til að komast að því hvort skipulag heftir eða auðveldar fyrirtækjum að auka verðmæti því skipulag þarf að vera í takt við þá stöðu sem fyrirtæki vilja vera í og hvert þau vilja stefna. „Hlutverk fyrirtækjamenningar er að móta sameiginlega ímynd og stuðla að því að starfsfólk vinni saman á farsælan hátt“ (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004, bls. 139). Fyrirtækjamenning er oft ósýnileg og erfitt að útskyrá hvað felst í henni en helsta birtingarmyndin er tungumál, ímynd, slagorð, sögusagnir og klæðaburður svo eithvað sé nefnt. Gildi fyrirtækja er þáttur sem stuðlar að því að starfsfólk lifir eftir þeim og leiðir starfsfólk í sömu átt, og er sameiginleg trú á hvað fyrirtækið stendur fyrir (Kreitner, 2001, bls. 284). Dessler (1998) bendir á að fyrsta skrefið í heilbrigðri og varanlegri fyrirtækjamenningu er að búa til gildi fyrirtækis. Menning og fyrirtækjamenning tvinnast oft saman, alþjóðleg fyrirtæki vinna oft í flóknu og margvíslegu umhverfi og þurfa að líta til menningarlegra þátta til að búa til sterka fyrirtækjamenningu (Daft, 2001, bls. 336).

Hér verður gerð grein fyrir fjórum tegundum fyrirtækjamenninngar til aðgreiningar mismunandi þörf og aðstæðum sem þær eiga við. Aðlögunarmenning (e. adaptability culture) einkennist af stefnu sem einskorðast við ytra umhverfi, sveigjanleika og breytingar til að mæta þörfum viðskiptavina. Tilgangsmenning (e. mission culture) einnkennist af skýrri sýn á tilgang fyrirtækisins og að ná markmiðum þess. Þessi tegund fyrirtækjamenningar á við þegar fyrirtæki þjónustar sérstaka viðskiptavini í ytra umhverfi sínu en hefur ekki þörf á að bregðast hratt við breytingum. Ættflokkmenning (e. clan culture) einblínir á þátttöku og þátttöku starfsfólks

þar sem væntingar úr ytra umhverfa breytast stöðugt og hratt. Þátttaka ýtir undir ábyrgð og eign starfsmanna sem eykur skuldbindingu í garð fyrirtækisins. Skrifræðismenning (e. bureaucratci culture) einkennist af innri þáttum og stöðugleika í umhverfinu. Tákn, hetjur og athafnir styðja samstarf. Hefðir, stefnur og aðferðir er leiðin til að ná markmiðunum. Þátttaka starfsmanna er minni undir þessari menningu en það vinnst upp á stöðugleika, samræmi og samstarfi á meðal starfsmanna (Daft, 2007, bls. 368-370). Fyrirtæki sem vilja hafa öfluga fyrirtækjamenningu þurfa að skilja menningarlega þætti til að finna réttu leiðina til að breyta fyrirtækjamenningu eða styrkja núverandi stöðu.

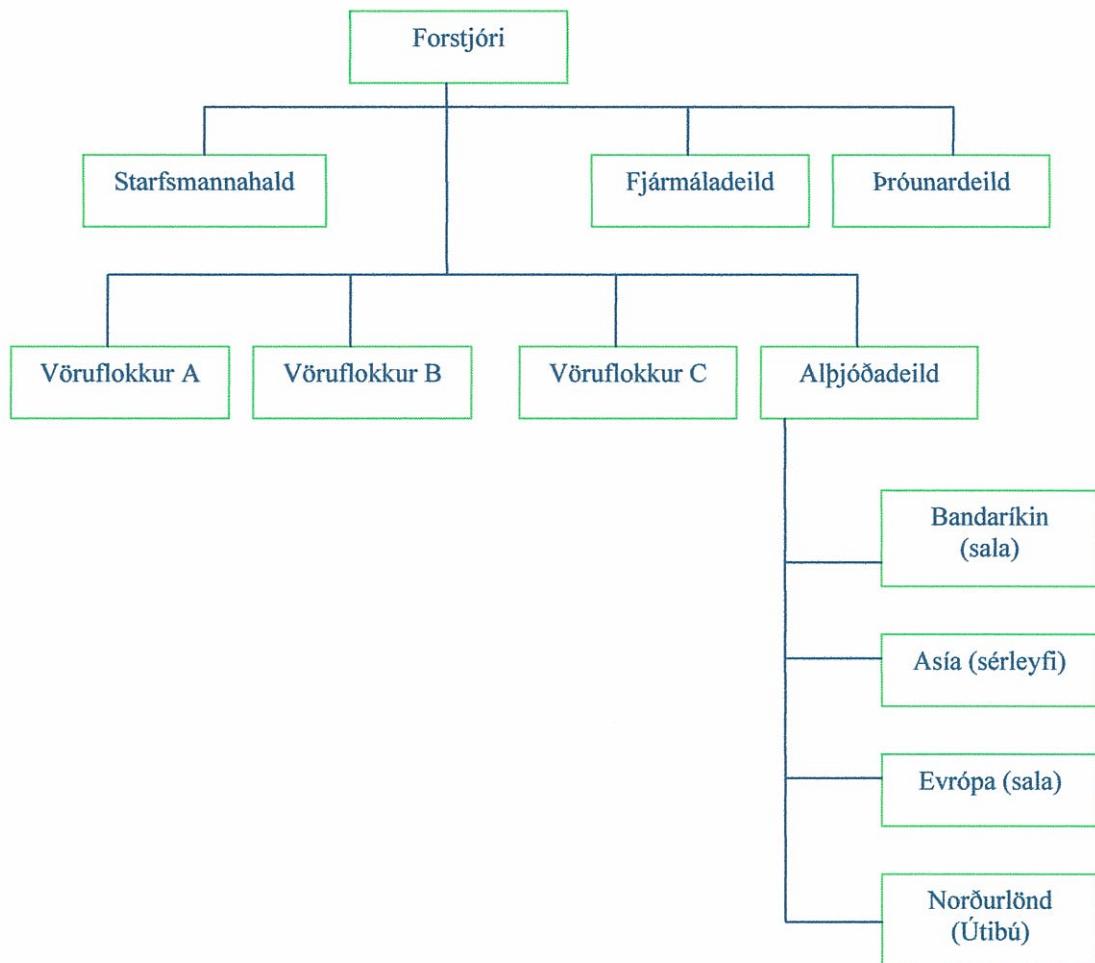
Hofstede (1990) setti fram fjórar víddir menningar, valdafjarlægð (e. power distance), afnám óvissu (e. uncertainty avoidance), einstaklings – heildarhyggja (e. individualism – collectivism) og karl – kvenleiki (e. masculinity – femininity) um hvernig þjóðir og menn hafa mismunandi menningu. *Valdafjarlægðin* snýr að því hvernig stigskiptingin er, það er yfirmenn segja undirmönnum sínum fyrir verkum. *Afnám óvissu* felur í sér að forðast óvissu og að starfsfólk þarf skýr fyrirmæli til þess. *Einstaklings-heildarhyggja* segir sig í orðunum, meiri áherslu lögð á einstaklinginn og hans réttindi í einstaklingshyggju en í heildarhyggju er meiri áhersla lögð á hópa. Fjórða víddin, *Karl – kvenleiki* felur í sér kynjaskiptingu. Meiri áhersla lögð á völd og efnishyggju á karllægum samfélögum meðan kvenleiki felur í sér meiri umhyggju og viðsýni. Alþjóðleg fyrirtæki samanstanda af fólk og í alþjóðlegu umhverfi þarf að taka tillit til hvernig menning viðkomandi svæðis, lands eða álfu er ríkjandi til að mynda trausta fyrirtækjamenningu. Hægt er að koma í veg fyrir samskiptavandamál og auka framleiðni ef horft til alls fyrirtækisins og taka mið af mismunandi menningarþáttum (Özbilgin, 2005, bls. 95).

Mismunandi menning getur oft orðið fyrirtækjum fjötur um fót í sókn á nýja markaði eða við sameiningar eða yfirtökur á fyrirtækjum í öðrum löndum með aðra menningu. Czinkota og fleiri (2005) benda á að hægt er að nýta sér menningu

til að ná árangri. Þeir nefna sex leiðir til þess: Taka staðbundinni menningu með opnum örmum, byggja upp samband, ráða heimamenn til að öðlast þekkingu á menningu, hjálpa starfsmönnum að skilja fyrirtækið, aðlaga vörur og ferli að staðbundna markaðnum og samræma eftir svæðum. Þessir þættir hjálpa fyrirtækinu að skilja viðkomandi þjóð við að selja vörur, færa yfir þekkingu og aðferðir, selja vörur og/eða þjónustu til að styrkja fyrirtækið allt og forða fyrirtækjum frá mistökum sem snúa að menningarlegum þáttum. Daft (2001) bendir á að fyrirtæki munu þróast í að starfa í fjölmenningu og ráða við þá árekstra sem kunna að koma upp vegna margvíslegra menningar í alþjóðlegu umhverfi.

Viðauki III

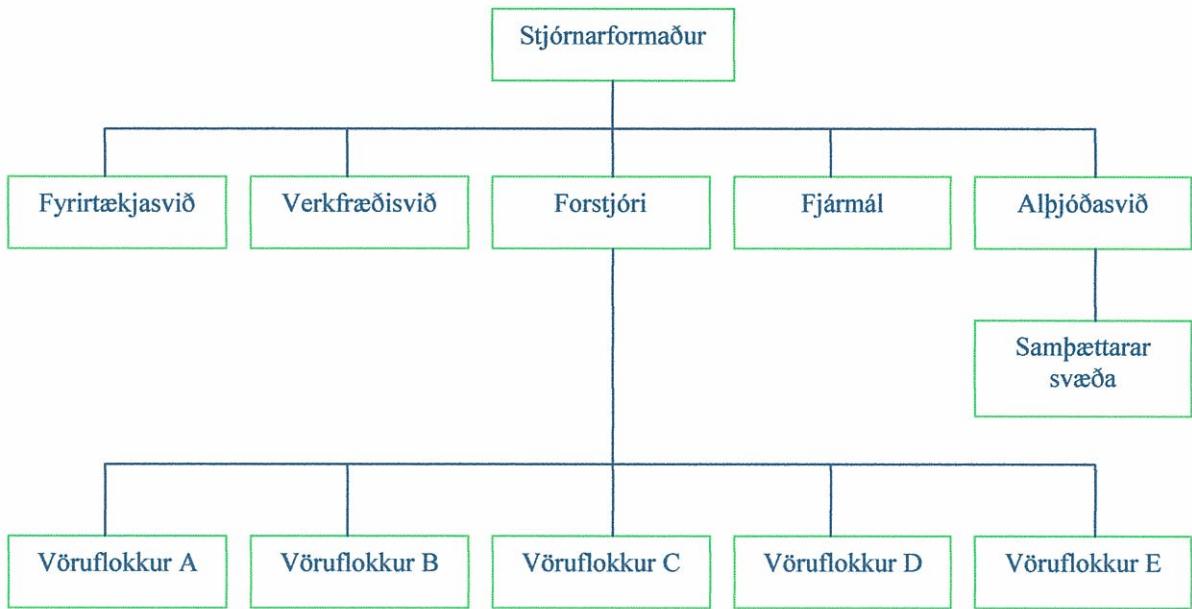
Blandað stjórnskipulag með alþjóðadeild.



(Daft, 2007, bls. 214).

Viðauki IV

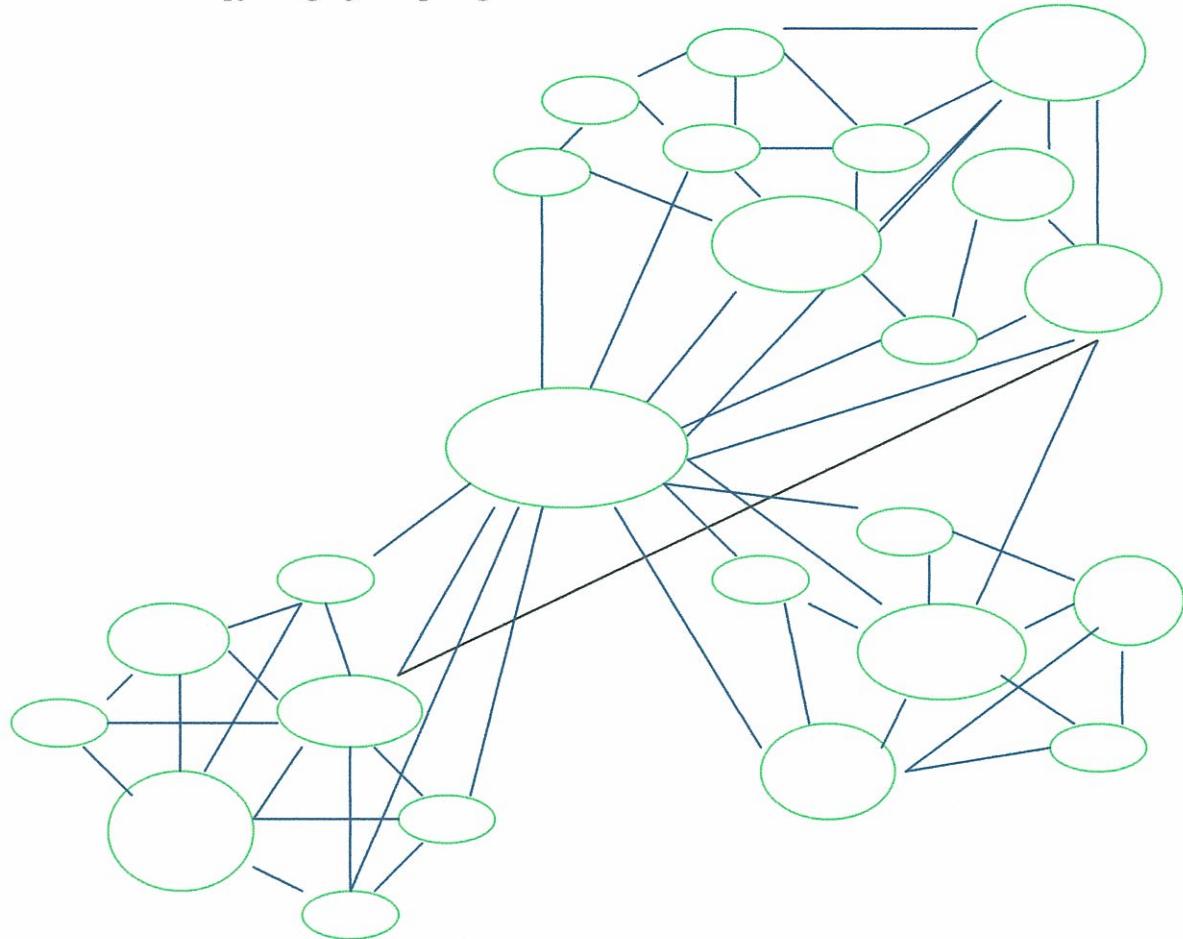
Alþjóðlegt vöruskipulag.



(Daft, 2007, bls. 216).

Viðauki V

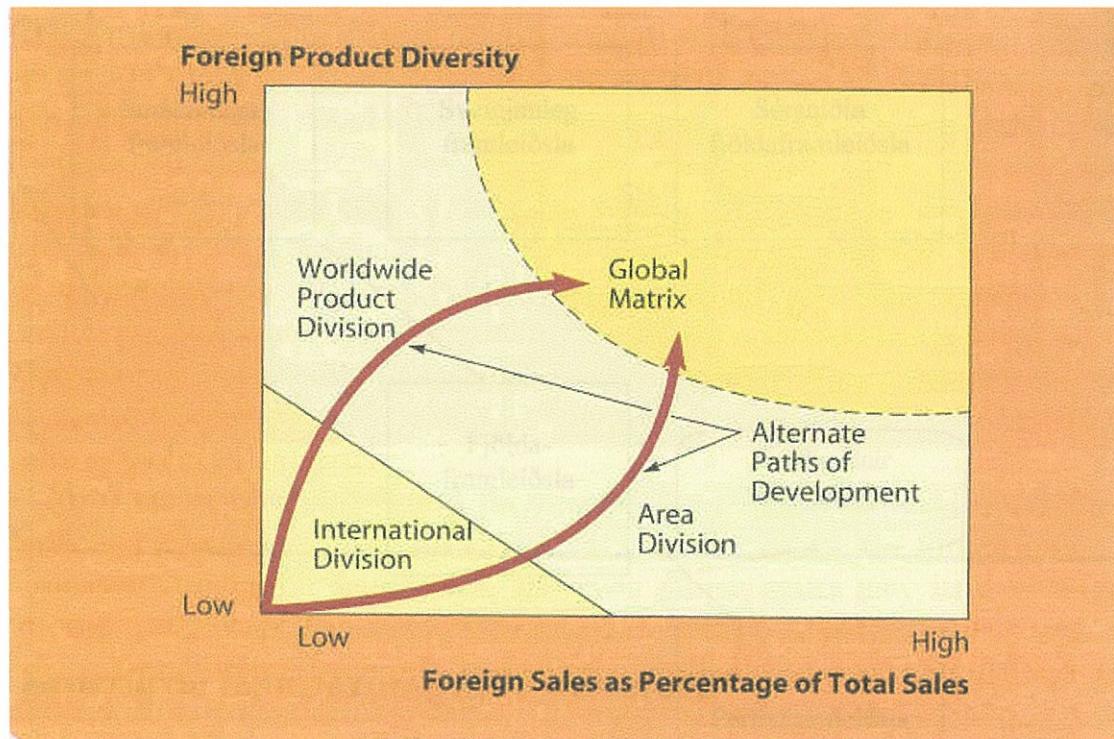
Alþjóðlegt fjölskipulag.



(Daft, 2007, bls. 231).

Viðauki VI

Þróun alþjóðlegs stjórnskipulags.



(Czinkota, o.fl., 2005, bls.418).

Einkenni fjöldaframleiðsli og sveigjanlegrar framleiðslu.

Einkenni	Fjölda-framleiðsla	Sveigjanleg framleiðsla
Skipulag		
Stjórnunarspönn	Víð	Þróng
þrep í valdaskipulagi	Mörg	Fá
Verkefni	Endurtekning	Aðlögunar
Sérhæfing	Mikil	Lítill
Ákvarðanataka	Miðstýrð	Dreifð
Á heildina litið	Skrifræði, vélrænt	Sjálfstjórn, lífrænt
Mannauðsmál		
Samskipti	Standa ein og sér	Liðsvinna
þjálfun	Þróng, eitt skipti	Víðtæk, tíð
Sérþekking	tæknileg, handbók	Vitsmunaleg, félagsleg, leysa vandamál

(Daft, 2007, bls. 259).

Viðauki VIII

Stig alþjóðavæðingar	Aflög og afstír	Dótturfyrirtaki og dæltúr	Markettengingar og samkeppni
1 Eigin alþjóðavæðing	Öl aðstöng íslensk Aflður seðar á Íslandi	Eitt fyrirtaki á heimamarkaði	Eiginmarkaður utanheim- maðar, eigin samkeppni erendis frá
2 Takmörkuð allþjóðavæðing <i>GProGroup</i> 3 Bakstur, Samkeppi	<10% aðfangagög veltu erend	Amk eit dótturfyrirtaki óta dældi öðuland	Venlegar aðgangstaktnakar á heimatmarkaði og erendis
4 Nokkrur alþjóðavæðing <i>Nettek</i> 5 Örv, Einrákip	>10%en <40% aðfaga og veltu frárekstumlöndum	Amk fógor dótturfyrirtaki eða dældri 4 lördumí tværur heimalefnum	Kostræðir vegna aðgangstaktnakara yfirsígarlegrar
6 Venleg allþjóðavæðing 7 SH, SÍF 8	>40% aðfangagög veltu fráýrsumlöndum i heimalefnum	Amk eit dótturfyrirtaki óta dældi þremur heimalefnum	Fær aðgangshinðanir að mökum
9 Fullt meðalþjóðavæðing 10	Meistrhluti aðfaga og veltuhennir erendis frá	Marg dótturfyrirtaki óta dældir í yrtsumlöndum þriggja heimalefna	Sáumengjilekar og samkeppni út um alla heim

Stig alþjóðavæðingar (Ingjaldur Hannibalsson, 2001, e.d.)

Viðauki IX

Tillaga rannsakanda að stjórnskipulagi Promens er alþjóðlegt fléttuskipulag (e.g. global matrix structure).

