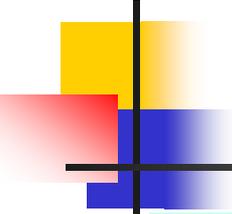


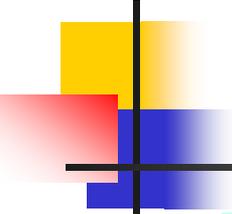
CHƯƠNG 5

Chiến lược tổ chức



Chiến lược tổ chức

- Mục đích của chiến lược tổ chức: giúp công ty thực hiện kế hoạch chiến lược đã đề ra
- Có nhiều loại cơ cấu tổ chức khác nhau (các công ty thường có thiết kế riêng và sử dụng kết hợp đồng thời các cấu trúc khác nhau)



Mục tiêu của chương

- 1- Xem xét cơ cấu tổ chức của các hãng mới bắt đầu thực hiện các hoạt động kinh doanh quốc tế
- 2- Mô tả các cấu trúc tổ chức được các hãng sử dụng tương ứng với việc gia tăng sự hiện diện quốc tế của nó
- 3- Phân tích những biến số cấu trúc then chốt ảnh hưởng đến việc thiết kế cơ cấu tổ chức của các hãng
- 4- Xem xét vai trò của các quá trình tổ chức đảm bảo tính hiệu quả và hiệu lực của cơ cấu

Nghiên cứu tình huống: các nhà thiết kế tổ chức – Gruppo GFT



Nghiên cứu tình huống: các nhà thiết kế tổ chức – Gruppo GFT

- Donato Levi e Figli thành lập năm 1887, SX quần áo nam
- 1925 gia đình Rivetti mua lại và thành lập GFT (Gruppo Finanziario Tessile, or Textile Financial Group)
- 1994 Giovanni Agnelli's Gemina mua lại. Holding di Partecipazioni Industriali (HDI) 1997 là công ty mẹ. Thiết kế, SX các loại quần áo may sẵn cao cấp. Các nhãn SP: Abboud, Armani, Dior, Fezza, Montana, Ungaro, Valentino, Celine, Gucci, Pucci
- 1993, GFT có 46 công ty trên toàn cầu, 18 nhà máy sản xuất, và 10.000 lao động

Nghiên cứu tình huống: các nhà thiết kế tổ chức – Gruppo GFT

■ Lịch sử:

- Năm 1980 hãng nhỏ, sx cho thị trường nội địa
 - Cuối 1980s: mức doanh số bán > 1tỷ USD với 60% từ thị trường nước ngoài
 - Thị trường Mỹ: trong thập kỷ 1980 mức bán tăng từ 7 triệu lên 304 triệu USD
- => sự tăng trưởng vượt bậc của KDQT đòi hỏi xem xét lại chiến lược chung

Nghiên cứu tình huống: các nhà thiết kế tổ chức – Gruppo GFT

■ Lịch sử:

- Khởi đầu KDQT: toàn bộ quá trình phát triển SP thực hiện ở Turin sau đó XK ra toàn thế giới
- Cuối thập kỷ 1980: thị hiếu và nhu cầu tại các nước, khu vực là rất khác biệt. Người tiêu dùng ngày càng có đòi hỏi cao về chất lượng bên cạnh yêu cầu giá hạ
- Nhận định của 1 nhà quản trị của GFT: “Công ty có thể là toàn cầu nhưng người tiêu dùng thì không”

Nghiên cứu tình huống: các nhà thiết kế tổ chức – Gruppo GFT

- Những thay đổi của công ty:
 - Điều chỉnh cơ cấu tổ chức
 - Tiếp cận gần hơn với khách hàng
 - Trao nhiều quyền tự trị hơn cho các hãng, chi nhánh, công ty con tại các thị trường then chốt trên toàn thế giới => tăng sự tự điều chỉnh và thích ứng với đặc thù của các thị trường khu vực

Nghiên cứu tình huống: các nhà thiết kế tổ chức – Gruppo GFT

- Những thay đổi của công ty (điều chỉnh cơ cấu tổ chức)

GFT là công ty mẹ có cấu trúc tổ chức 6 phòng hoạt động tự trị

- Phòng Bắc Mỹ (US, Canada, Mexico)
- Phòng Viễn Đông
- Phòng kinh doanh vải
- Phòng kinh doanh quần áo nam
- Phòng kinh doanh quần áo nữ
- Phòng kinh doanh quần áo thể thao

Nghiên cứu tình huống: các nhà thiết kế tổ chức – Gruppo GFT

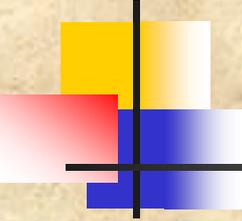
- Những thay đổi của công ty (điều chỉnh cơ cấu tổ chức) - GFT USA 1971 công ty thuộc Phòng Bắc Mỹ - là công ty đóng vai trò dẫn đầu
 - Đáp ứng mục tiêu lợi nhuận hàng năm
 - Tự do điều hành hoạt động sxkd
 - Cơ cấu tổ chức tập trung cao, gồm 6 công ty con: 4 dựa trên dòng SP, 1 sx, 1 phân phối => cho phép phản ứng nhanh trước những thay đổi đặc thù của thị trường Mỹ.
 - Xu thế thời trang thường được khởi nguồn từ Mỹ rồi lan toả ra thế giới => GFT USA là phòng thí nghiệm các sáng chế sau đó được sử dụng trên toàn thế giới

Nghiên cứu tình huống: các nhà thiết kế tổ chức – Gruppo GFT

- Cấu trúc mới là phù hợp và giúp công ty giữ được sự nổi tiếng toàn thế giới
- Bình luận: “Các nhà quản trị cấp cao sẽ phải trở thành “**các nhà thiết kế tổ chức**”, người luôn luôn phải phát minh và tái phát minh công ty đáp ứng mọi yêu cầu thay đổi trong kinh doanh”

Nghiên cứu tình huống: các nhà thiết kế tổ chức – Gruppo GFT

- Bài tập: vẽ sơ đồ cơ cấu tổ chức của Gruppo GFT



Nghiên cứu tình huống: Nestlé'

Thành lập năm 1866-Henri Nestlé tại
Vevey, Thụy sĩ





Nestlé

Good Food, Good Life

Nghiên cứu tình huống: Nestlé'

- Nestlé - công ty hàng đầu trên thế giới về Thực phẩm và Đồ uống, với mạng lưới sản xuất và kinh doanh rộng khắp trên toàn cầu.
- Nestlé điều hành gần 500 nhà máy tại 86 nước trên toàn thế giới,
- Tuyển dụng hơn 280.000 nhân viên
- Tiếp thị 8.500 thương hiệu với 30.000 sản phẩm
- Doanh số bán năm 2010 đạt 110 tỷ CHF (128 tỷ USD); Lợi nhuận ròng 34 tỷ CHF (39,4 tỷ USD)



Nestlé

Good Food, Good Life

Nghiên cứu tình huống: Nestlé'

- Mạng sản xuất toàn cầu
- <http://www.nestle.com/AboutUs/GlobalPresence/Pages/GlobalPresence.aspx>

Nghiên cứu tình huống: Nestle Nestlé Việt Nam



Nhà máy Nestlé Việt Nam tại Đồng Nai

Nghiên cứu tình huống: Nestlé' Nestlé Việt Nam



Nestlé

Good Food, Good Life

Các hoạt động tại Việt Nam

- Văn phòng kinh doanh đầu tiên của Nestlé tại Sài Gòn được thành lập từ năm 1916. Dưới đây là những cột mốc ghi lại sự phát triển nhanh chóng của công ty tại Việt Nam:
 - 1992:** Công ty La Vie, một liên doanh giữa Perrier Vittel thuộc Nestlé và một công ty thương mại Long An được thành lập.
 - **1993:** Nestlé chính thức trở lại Việt Nam và mở văn phòng đại diện tại TP.HCM.
 - **1995:** Nestlé Việt Nam ra đời. Chính thức khởi công xây dựng nhà máy Đồng Nai.
 - **2002:** Đưa vào hoạt động nhà máy thứ hai của La Vie tại Hưng Yên.
 - **2007:** Lựa chọn Dielthem là nhà phân phối chính thức cho các sản phẩm sô cô la và bánh kẹo.
 - **2008:** Thành lập Bộ phận Dinh dưỡng Đặc biệt.



Nestlé

Good Food, Good Life

Nghiên cứu tình huống: Nestlé'

- Cho đến đầu thập kỷ 1990, áp dụng cơ cấu tổ chức phi tập trung
 - Quan niệm: không có người tiêu dùng toàn cầu trong lĩnh vực kinh doanh thực phẩm và đồ giải khát
 - Để cung ứng ra thị trường sản phẩm phù hợp với sở thích thị hiếu địa phương
- => Cần thiết xây dựng các công ty con với tính tự chủ cao tại các thị trường nước ngoài



Nestlé

Good Food, Good Life

Nghiên cứu tình huống: Nestlé'

- Sự thay đổi trong môi trường kinh doanh từ thập kỷ 1990
 - Giảm rào cản thương mại
 - Phát triển mạnh liên kết khu vực và hình thành thị trường toàn cầu
 - Gia tăng cạnh tranh từ các đối thủ (?)
- => Nestlé' điều chỉnh cấu trúc tổ chức: vừa duy trì việc đáp ứng yêu cầu của địa phương vừa tiết kiệm chi phí qua cắt giảm các hoạt động trùng lặp.



Nestlé

Good Food, Good Life

Nghiên cứu tình huống: Nestlé'

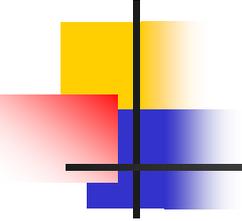
- Nestlé' xây dựng các đơn vị kinh doanh toàn cầu (global business units) giám sát chiến lược đối với các dòng sản phẩm chính
 - Đạt lợi ích kinh tế nhờ tiết kiệm chi phí bằng cách tập trung hóa các chức năng chủ yếu như mua hàng, sản xuất, R&D tại các địa bàn thuận lợi
 - Phi tập trung hóa hoạt động bán hàng và marketing (duy trì phân quyền tự chủ mạnh) cho các công ty con tại các địa phương.

Chiến lược tổ chức

- “Cơ cấu tổ chức”: là phương tiện để các nhà quản trị có thể phối hợp các hoạt động giữa những chức năng hay các bộ phận khác nhau nhằm khai thác đầy đủ các kỹ năng và năng lực của họ.
- Chiến lược tổ chức: thiết kế một cơ cấu tổ chức phù hợp nhằm thực thi chiến lược kinh doanh

Chiến lược tổ chức (Các cơ cấu tổ chức ban đầu)

- Khi mới bước ra thị trường thế giới:
 - Hoạt động mở rộng từ hoạt động trong nước
 - Trọng tâm chủ yếu: thị trường gốc-địa phương, KDQT là thứ yếu
 - Thường sử dụng không liên tục (theo trường hợp)
 - ⇒ Không đưa hoạt động quốc tế vào một bộ phận tách biệt
 - ⇒ XK chỉ là bổ sung cho thu nhập từ hoạt động trên thị trường gốc

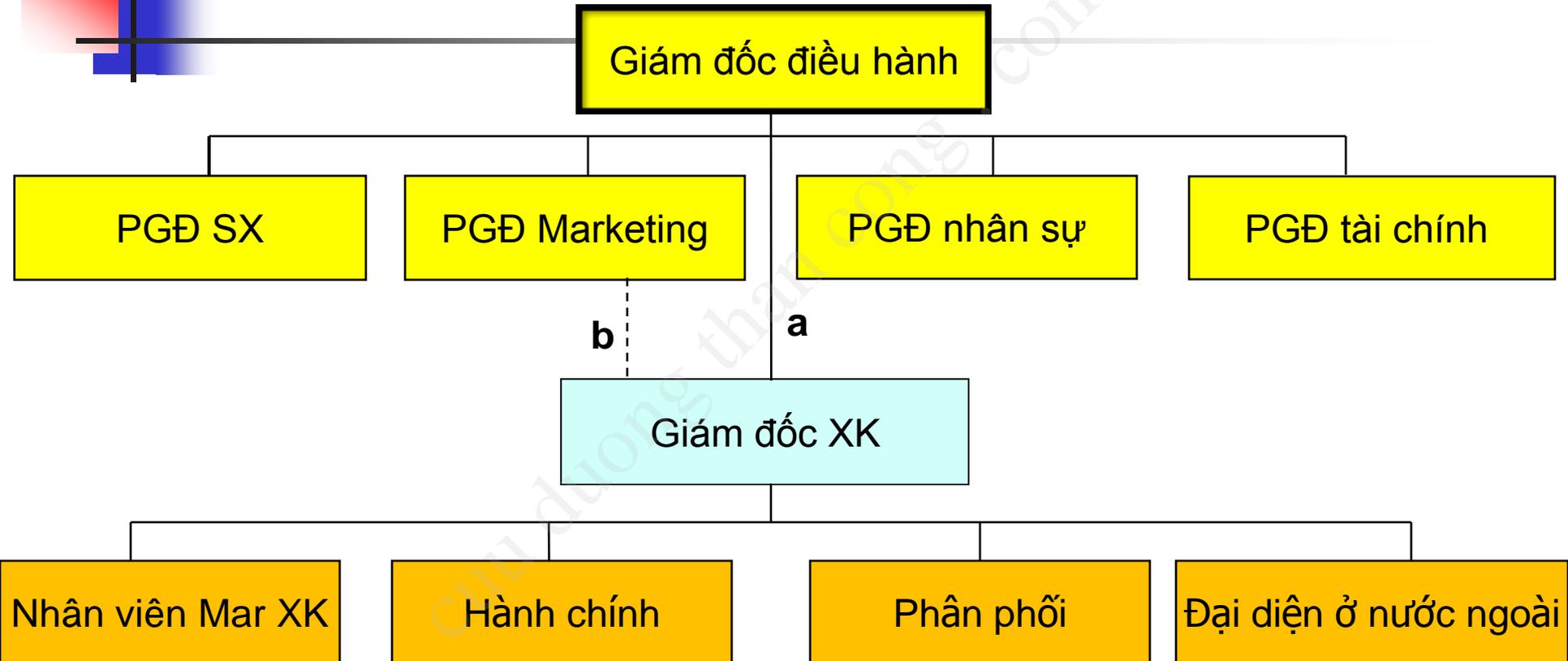


Chiến lược tổ chức (Các cơ cấu tổ chức ban đầu)

- Khi hoạt động quốc tế gia tăng
 - XD phòng Marketing điều hành bán hàng quốc tế (phát triển các chuyên gia Marketing, tìm hiểu nhu cầu đặc thù tại các thị trường và kỹ thuật Marketing để phục vụ việc bán hàng trên thị trường nước ngoài)
 - XD phòng xuất khẩu
 - XD chi nhánh ở nước ngoài

Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức ban đầu: cơ cấu phòng XK



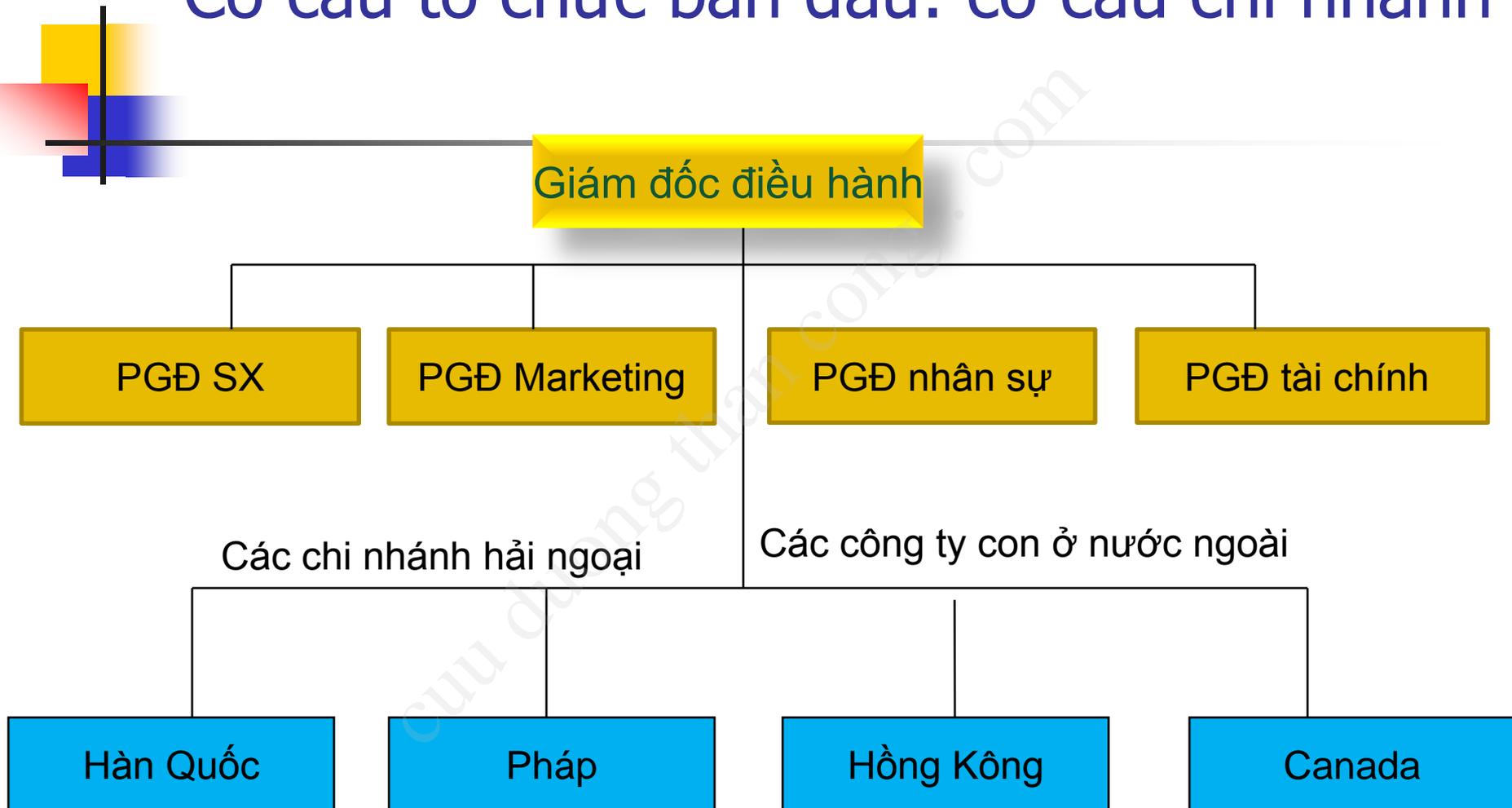
Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức ban đầu: cơ cấu phòng XK

- Thiết kế bổ sung chức năng
 - Cơ cấu tổ chức như kinh doanh nội địa
 - Các bộ phận chức năng đảm trách thêm phần các hợp đồng kinh doanh quốc tế
- Bộ phận xuất khẩu
 - Giám sát và xử lý đơn hàng quốc tế
 - Marketing quốc tế
 - Quan hệ với các nhà phân phối nước ngoài
 - Huy động vốn cho hoạt động xuất khẩu

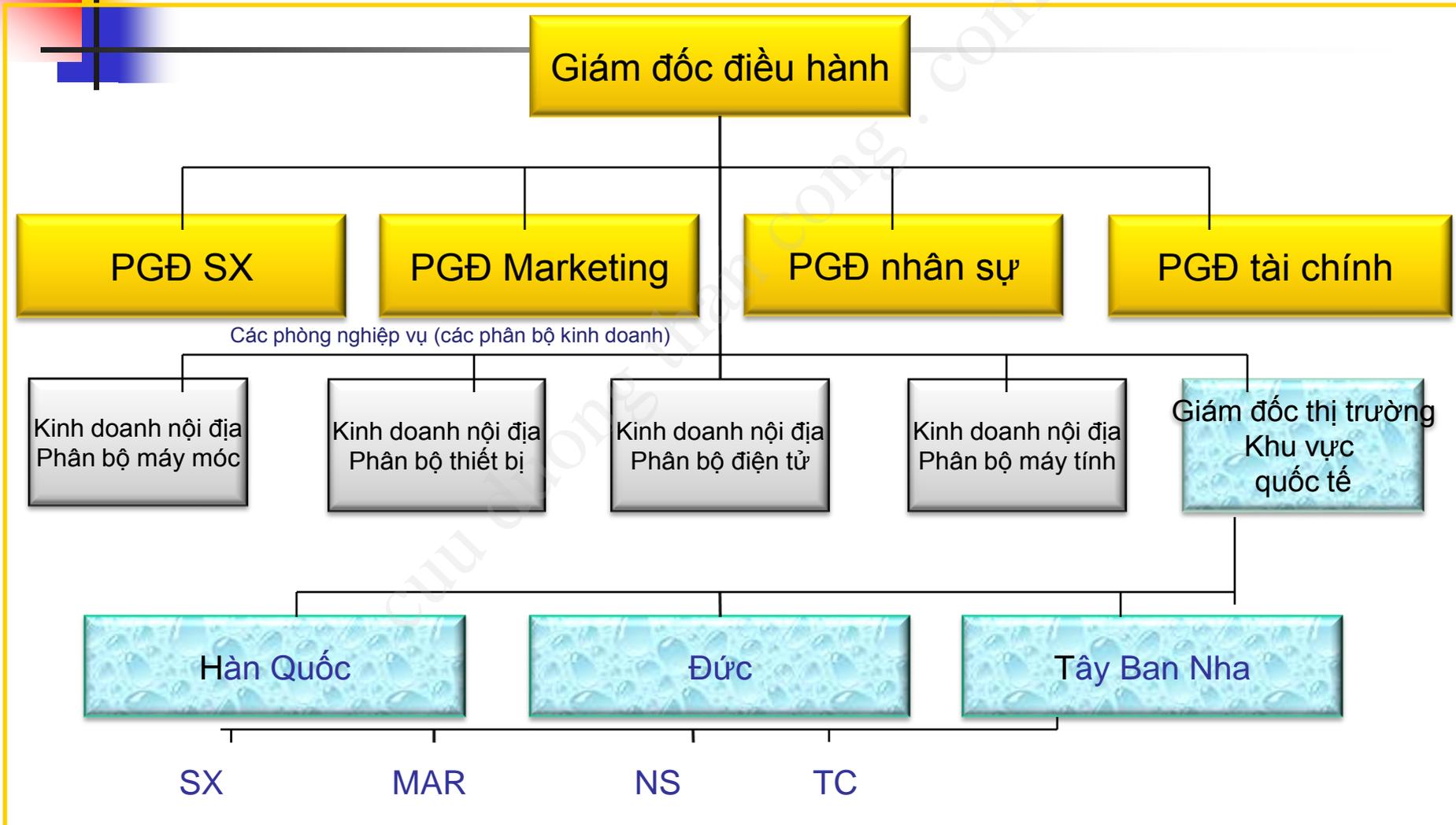
Chiến lược tổ chức

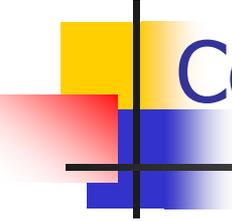
Cơ cấu tổ chức ban đầu: cơ cấu chi nhánh



Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức ban đầu: cơ cấu phòng QT



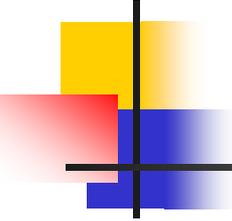


Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức ban đầu: cơ cấu phòng QT

Ưu điểm

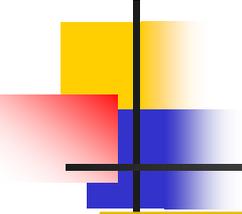
- Giảm gánh nặng CEO phải chỉ đạo trực tiếp chi nhánh hải ngoại và trong nước
- Đề cao vị thế của các hoạt động hải ngoại so với các bộ phận trong nước ?
- Dễ dàng phối hợp toàn bộ hoạt động kinh doanh quốc tế
- Phát triển chuyên môn và kỹ năng quốc tế
- Phát triển tư duy quốc tế



Chiến lược tổ chức cơ cấu tổ chức ban đầu: cơ cấu phòng QT

Hạn chế

- Mâu thuẫn và khó phối hợp giữa các hoạt động kinh doanh nội địa và quốc tế trong việc:
 - Đưa ra sản phẩm mới trên phạm vi toàn cầu
 - Chuyển giao năng lực giữa các hoạt động kinh doanh nội địa và quốc tế
 - Tận dụng lợi thế địa điểm và quy mô
- Áp lực lên đại bản doanh phải tư duy toàn cầu và phân bổ lực lượng trên cơ sở cơ hội thị trường chung => khó cho việc quản lý mà vẫn hướng trọng tâm vào thị trường trong nước và bán hàng chủ yếu trên thị trường trong nước (US TNCs)



Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức toàn cầu

- Khi thu nhập nhiều hơn từ hải ngoại, các chiến lược của các TNCs, MNCs hướng tới trọng tâm toàn cầu nhiều hơn
 - => thay đổi cơ cấu tổ chức
- 5 loại cơ cấu tổ chức toàn cầu
 - SP
 - Khu vực
 - Chức năng
 - Hỗn hợp
 - Ma trận

Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức toàn cầu theo sản phẩm

Khái niệm: là sắp xếp về cấu trúc theo đó các phòng nội địa có trách nhiệm toàn cầu về nhóm sản phẩm, theo đó mỗi phòng sản phẩm bán sản phẩm ra toàn cầu

Đặc điểm

- Cơ cấu dựa trên quan điểm “trung tâm lợi nhuận”. Mỗi sản phẩm cần đạt tới một ROI định trước và kết quả hoạt động của mỗi dòng sản phẩm được đo trên cơ sở lợi nhuận.
- Mỗi dòng sản phẩm hoạt động độc lập, lãnh đạo phòng có quyền lực lớn trong hoạt động kinh doanh, ít bị kiểm soát từ đại bản doanh, trừ vấn đề ngân quỹ
- Các hoạt động SX, MR, NS, TC liên quan đến SP đều dưới quyền của lãnh đạo phòng SP cụ thể

Giám đốc điều hành

Các phòng trong nước

PGĐ SX

PGĐ Marketing

PGĐ nhân sự

PGĐ tài chính

Các phòng nghiệp vụ

Phòng sản phẩm
A

Phòng sản phẩm
B

Phòng sản phẩm
C

Phòng sản phẩm
D

Phòng sản phẩm
E

Bắc Mỹ

Châu Âu

Viễn Đông

Anh

Đức

Pháp

Ý

Bỉ

SX

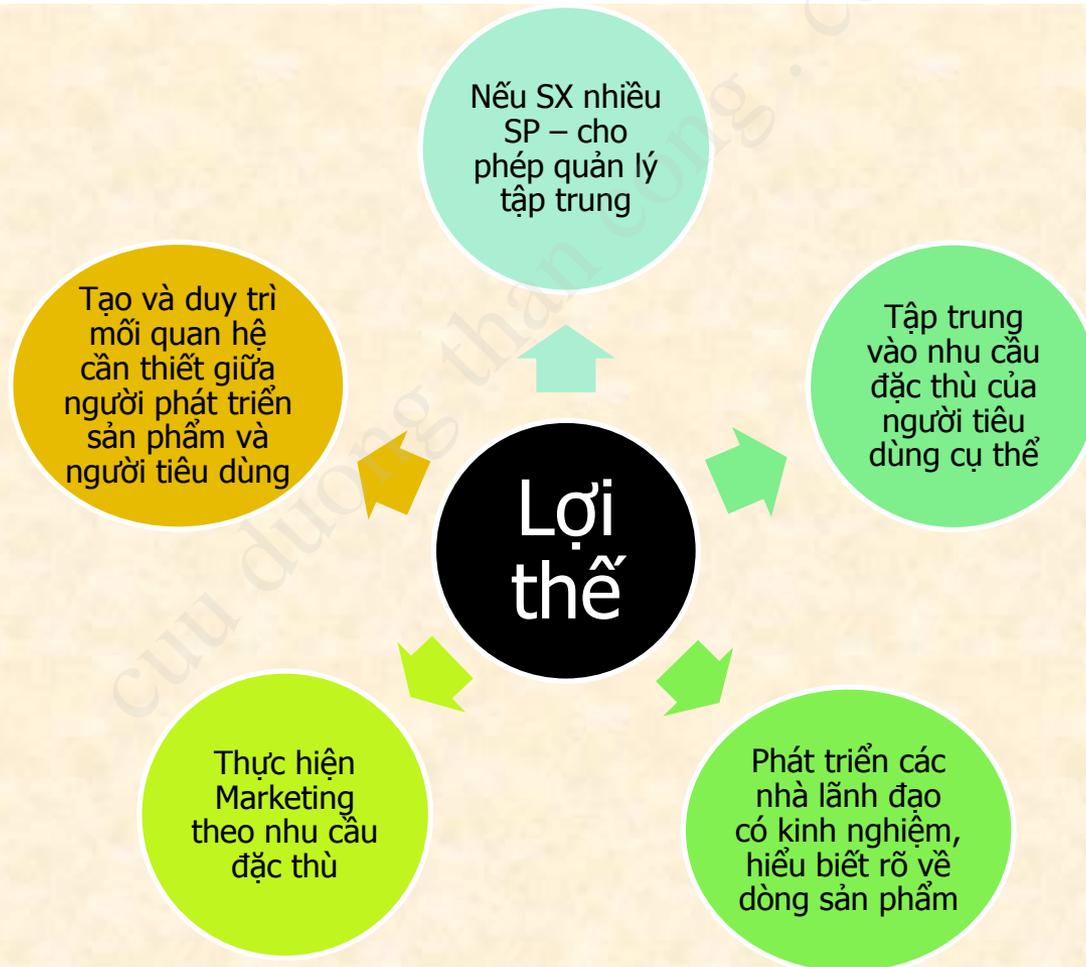
MAR

NS

TC

Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức toàn cầu theo sản phẩm

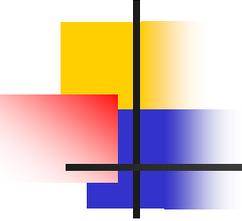


Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức toàn cầu theo sản phẩm

Hạn chế

- Trùng lặp về phương tiện và cán bộ mỗi phòng
- Các sản phẩm bán chạy đòi hỏi chi phí khuyến khích tương ứng => mất lợi nhuận về lâu dài
- Đòi hỏi nhà lãnh đạo phải có kinh nghiệm về cầu toàn cầu đối với sản phẩm => phải đào tạo 1 đội ngũ quản lý cần thiết
- Khó khăn trong việc phối hợp giữa các phòng ban
- Thiếu sự hợp tác giữa các sản phẩm khác nhau => thiệt hại trong bán hàng trong khi các phòng có các thông tin hữu ích cho nhau



Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức toàn cầu theo khu vực

Khái niệm: các trách nhiệm chức năng KD được chia cho các nhà quản lý khu vực, mỗi người chịu trách nhiệm về 1 khu vực địa lý (cấu trúc đa chủng)

Đặc điểm

- Mỗi phòng khu vực chịu trách nhiệm về mọi chức năng SX, Mar, nhân sự và tài chính. Các sản phẩm kết hợp theo từng khu vực địa lý
- Thường được sử dụng bởi các MNEs khi đã chín muồi trong hoạt động kinh doanh và có sản phẩm hẹp không phân hoá theo khu vực địa lý

Các phòng trong nước

Các phòng nghiệp vụ

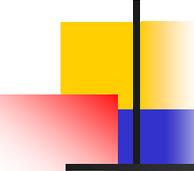


Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức toàn cầu theo khu vực

■ Ưu điểm

- Cho phép nhà quản lý có quyền độc lập cao, có những quyết định nhanh, phù hợp thị hiếu, sở thích và quy chế địa phương
- Nhà quản lý có nhiều kinh nghiệm trong việc đáp ứng (thoả mãn) thị hiếu địa phương, xây dựng được khả năng cạnh tranh mạnh hơn
- Cơ cấu này có kết quả cao ở nơi đòi hỏi hiệu quả theo quy mô
- Giúp loại bỏ chi phí vận chuyển không cần thiết



Chiến lược tổ chức cơ cấu tổ chức toàn cầu theo khu vực

■ Hạn chế

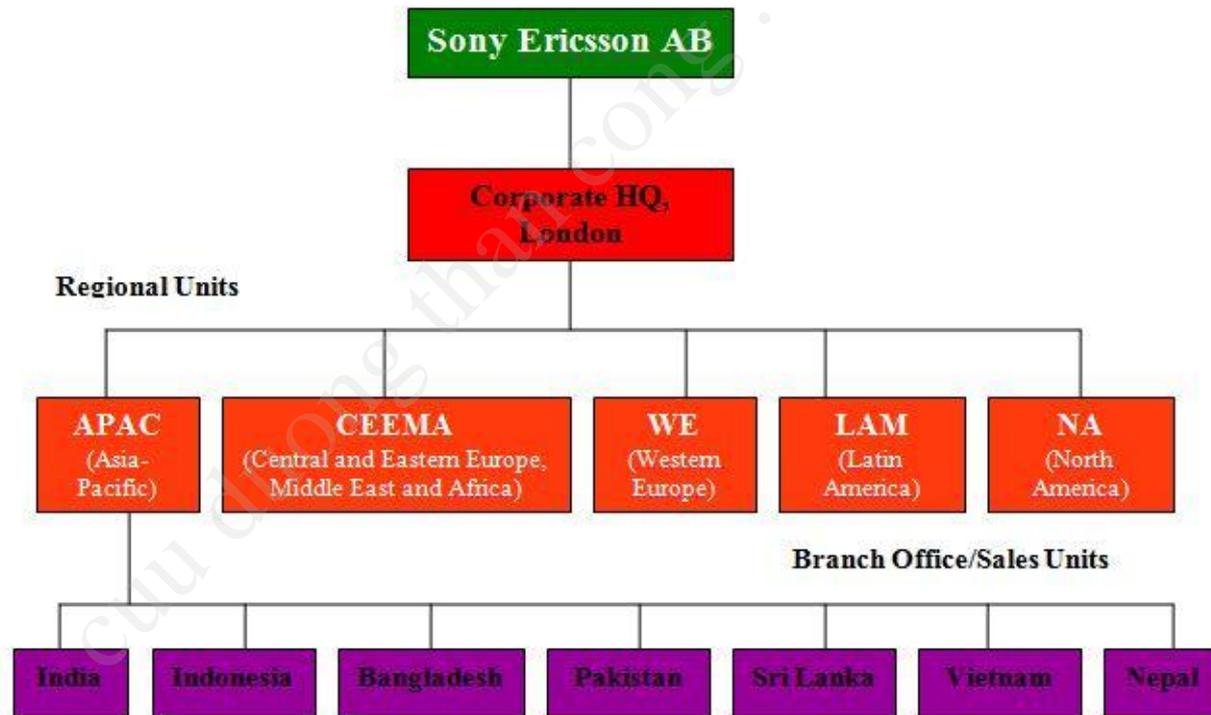
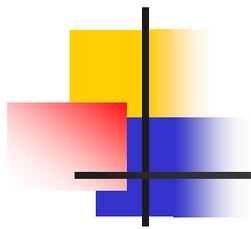
- Sản phẩm được điều chỉnh phù hợp nhu cầu địa phương, nhưng nếu nhấn mạnh quá đến tính chất địa phương có thể ảnh hưởng đến sản phẩm thông thường
- Chi tiêu cho các phương tiện trùng lặp
- Kém hiệu quả do các nhà máy nhỏ-phù hợp nhu cầu địa phương không sản xuất một khối lượng đủ lớn đạt chỉ tiêu hiệu quả
- Khó phối hợp giữa các phòng ban trong kế hoạch chiến lược chung (bị tách biệt bởi khu vực địa lý)

Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức toàn cầu theo khu vực

■ Hạn chế (tiếp)

- Các công ty phát triển sản phẩm mới dựa nhiều vào R&D thường thấy các sản phẩm này miễn cưỡng được chấp nhận bởi các bộ phận khu vực, do sản phẩm mới đó phải biến đổi nhiều mới đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng ở từng thị trường
- => các lãnh đạo phòng thường muốn bán sản phẩm đã được thị trường chấp nhận, miễn cưỡng kinh doanh sản phẩm mới. Nhiều sản phẩm vòng đời ngắn, thái độ như vậy là nguy hiểm trong dài hạn đối với sự thành công của công ty.



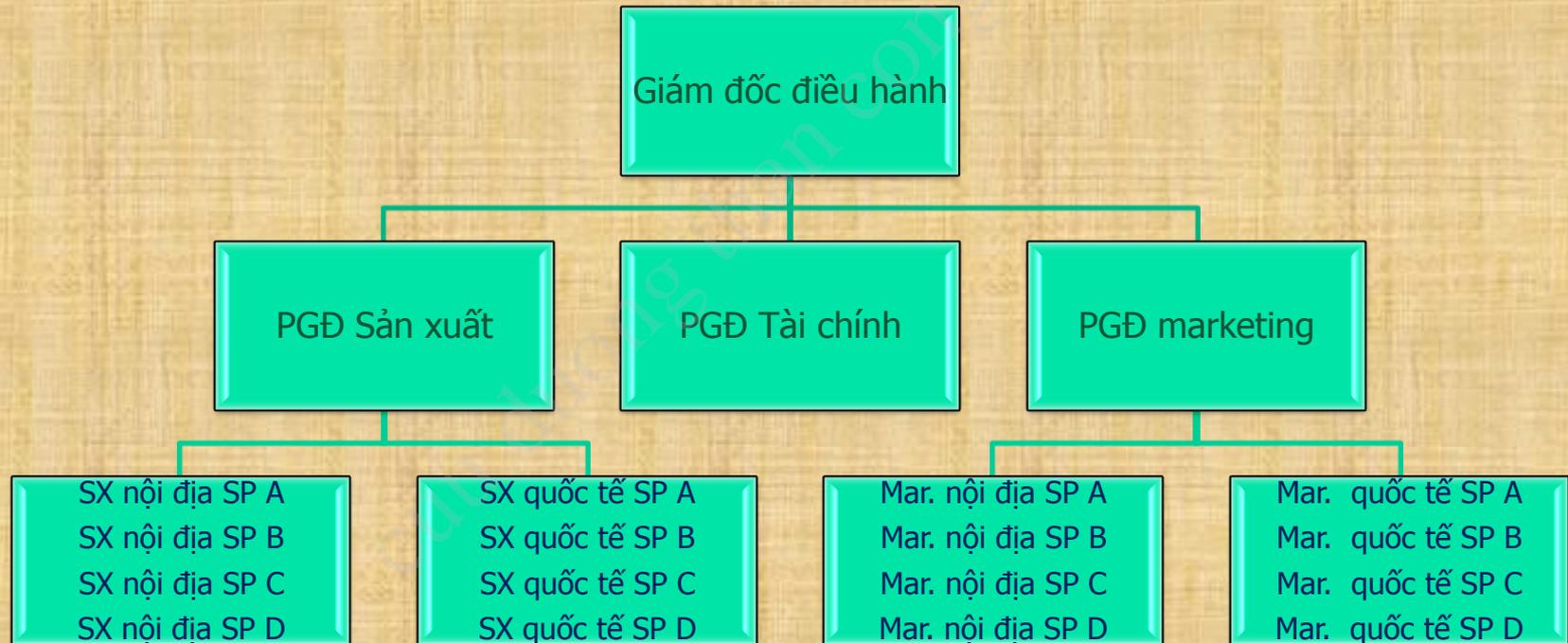
*Bangladesh, Nepal, and Sri Lanka are Sony Ericsson's latest marketing ventures.

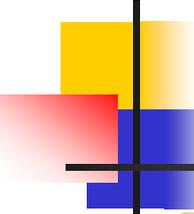
Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức toàn cầu theo chức năng

- Được xây dựng theo nhiệm vụ chủ yếu của tổ chức
- Vd: đối với các hãng SX thì 3 chức năng SX, Marketing và tài chính là đặc biệt quan trọng

Chiến lược tổ chức cơ cấu tổ chức toàn cầu theo chức năng





Chiến lược tổ chức cơ cấu tổ chức toàn cầu theo chức năng

- Lãnh đạo phòng SX có trách nhiệm đối với toàn bộ hoạt động SX trong nước và quốc tế
- Lãnh đạo phòng Marketing chịu trách nhiệm đối với hoạt động bán toàn bộ sản phẩm trên thị trường nội địa và quốc tế
- => Thường sử dụng đối với các công ty có danh mục mặt hàng kinh doanh tương đối hẹp và lượng bán hàng toàn cầu khá ổn định và mức cầu không phải đối mặt với cạnh tranh tấn công

Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức toàn cầu theo chức năng

Ưu điểm

- Cho phép một nhóm nhỏ các nhà quản lý duy trì sự kiểm soát đối với một tổ chức rộng
- Không có sự trùng lặp về phương tiện
- Cho phép kiểm soát tập trung, chặt chẽ

Hạn chế

- Khó phối hợp lĩnh vực SX và Marketing do chúng hoạt động độc lập với nhau. Tình hình càng phức tạp nếu danh mục sản phẩm nhiều
- Thẩm quyền điều hành được khuyến tán rất ít xuống phía dưới. CEO chịu trách nhiệm chủ yếu (hoàn toàn) về lợi nhuận

Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức toàn cầu theo chức năng

- Kiểu cấu trúc này phổ biến đối với các công ty khai thác nguyên liệu thô, ngành năng lượng, với lượng đầu tư cơ bản lớn.
- Cấu trúc này không phù hợp với các loại hình kinh doanh khác

Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức toàn cầu hỗn hợp

- KN: tổ hợp các sắp xếp về cấu trúc nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của công ty
- Hoạt động kinh doanh khác nhau với những khác biệt về mô hình cung, cầu, cạnh tranh toàn cầu đòi hỏi phải có cấu trúc tổ chức (quản trị) khác nhau
 - Đôi khi cấu trúc này chỉ là tạm thời, công ty sẽ chọn 1 trong số các cấu trúc chung sau 1,2 năm
 - Trong một số trường hợp cấu trúc này được duy trì trong một thời gian không xác định, hoặc một cấu trúc hỗn hợp mới sẽ thay thế cấu trúc cũ

Giám đốc điều hành

PGĐ SX

PGĐ Marketing

PGĐ nhân sự

PGĐ tài chính

GĐ khu vực
Bắc Mỹ

GĐ SP A
toàn cầu trừ BM

GĐ SP B
toàn cầu trừ BM

GĐ
công ty
con 1

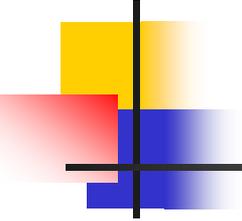
GĐ
công ty
con 2

GĐ
công ty
con 1

GĐ
công ty
con 2

GĐ
công ty
con 1

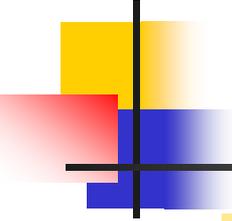
GĐ
công ty
con 2



Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức toàn cầu hỗn hợp

- Ưu điểm chủ yếu: cho phép công ty tạo ra thiết kế cấu trúc phù hợp nhất với nhu cầu
- Hạn chế: cấu trúc quá linh hoạt và khác biệt dẫn đến sự khó khăn khi hoạt động điều hành. Vấn đề nảy sinh đối với dòng truyền đạt thông tin, mất xích điều hành ra mệnh lệnh và các nhóm thực hiện



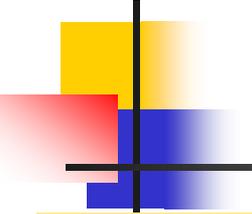
Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức ma trận 2 chiều

- KN: sắp xếp về tổ chức pha trộn 2 loại trách nhiệm về tổ chức với nhau. VD: cấu trúc chức năng và sản phẩm; cấu trúc khu vực và sản phẩm
 - Cấu trúc chức năng chú trọng tới các hoạt động phải thực hiện
 - Cấu trúc sản phẩm chú trọng tới hàng hoá cần sản xuất

Cấu trúc ma trận sản phẩm-khu vực

Khu vực Sản phẩm	Nước A	Nước B	Nước C
Sản phẩm 1			
Sản phẩm 2			
Sản phẩm 3			



Chiến lược tổ chức

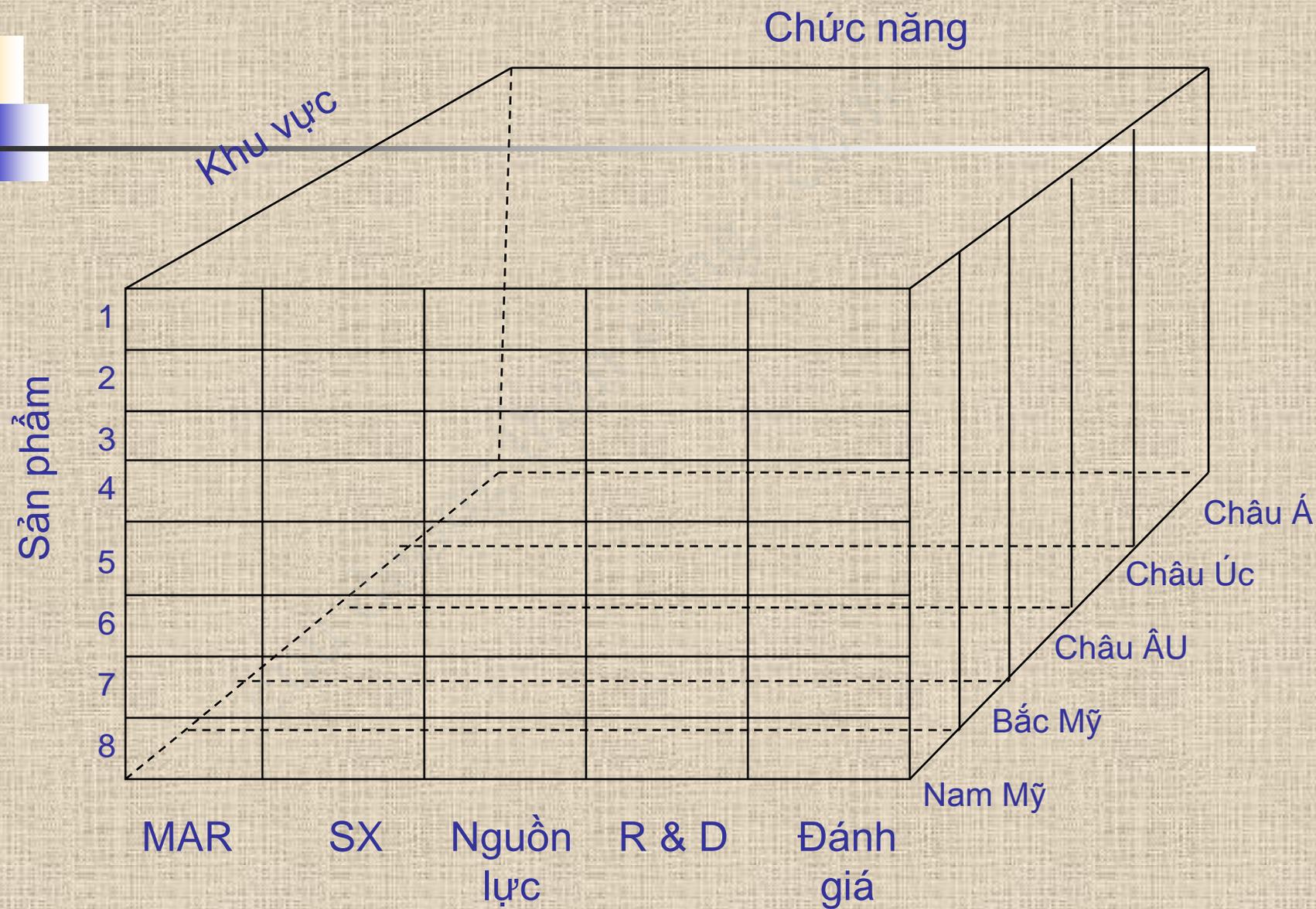
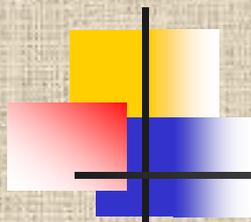
Cơ cấu tổ chức ma trận 2 chiều

- Ba loại GD trong cấu trúc
 - GD khu vực: chịu trách nhiệm về KD trên thị trường khu vực, về ngân sách (đa chủng)
 - GD sản phẩm: chịu trách nhiệm phối hợp nỗ lực các thành viên nhằm thu được lợi nhuận đối với loại hình kinh doanh hay loại sản phẩm nhất định (vị chủng)
 - GD ma trận: chịu trách nhiệm trong cả hai lĩnh vực (quản trị khu vực và quản trị sản phẩm)

Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức ma trận đa (3) chiều

- KN: cơ cấu tổ chức phối hợp và quản trị hoạt động quốc tế đa chiều
- GĐ nguồn lực: cung cấp nguồn lực cho hoạt động
- GĐ kinh doanh: trách nhiệm tạo lợi nhuận theo dòng sản phẩm
- GĐ khu vực: trách nhiệm kinh doanh trên thị trường khu vực
- Các chuyên gia chức năng trong SX, Mar, NL cho 9 loại kinh doanh
- => kết hợp các thiết kế đã phân tích: chức năng, SP và khu vực địa lý



Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức ma trận đa (3) chiều

- 8 trung tâm kinh doanh hoạt động trong 5 khu vực địa lý khác nhau. Mỗi trung tâm điều hành bởi Hội đồng kinh doanh có trách nhiệm báo cáo cho cấp quản trị cao nhất

Chiến lược tổ chức

Cơ cấu tổ chức ma trận đa (3) chiều

■ Ưu điểm

- Cho phép quản trị tổng hợp nhiều hơn 1 lĩnh vực. Đối với các công ty cần cân đối sản phẩm và có chiến lược định vị toàn cầu rất có lợi

■ Hạn chế

- Tính phức tạp của mô hình thiết kế, ra mệnh lệnh nhị nguyên
- Có thể gây lúng túng về quy trách nhiệm, báo cáo
- Quá nhiều cuộc họp, bàn luận để phối, kết hợp, đòi hỏi nhiều thời gian học cách điều hành

Chiến lược tổ chức

Các nhân tố quy định việc lựa chọn cấu trúc

■ Các câu hỏi

- Công ty có thể hoạt động hiệu quả với cơ cấu tổ chức nào?
- Tổ chức nên thiết kế theo mô hình nào?
- Có thể thực hiện sự kết hợp sắp xếp cần thiết một cách hiệu quả nhất như thế nào?

Chiến lược tổ chức

Các nhân tố quy định việc lựa chọn cấu trúc

- 5 biến số chủ yếu cần xem xét trong quá trình lựa chọn cấu trúc
 - 1/ Tầm quan trọng của hoạt động quốc tế hiện tại và dự đoán 3-5 năm
 - 5% Phòng XK; 25% phòng QT, toàn cầu
 - 2/ Tính đến yếu tố lịch sử và kinh nghiệm
 - Mới: đơn giản, dễ hiểu, dễ kiểm soát; cũ: phức tạp hơn
 - 3/ Chiến lược kinh doanh và chiến lược sản phẩm
 - Ít SP và không cần đáp ứng địa phương => cấu trúc chức năng toàn cầu
 - Sp phải đáp ứng nhu cầu địa phương => cấu trúc sp toàn cầu
 - KD qui mô rộng => cấu trúc khu vực

Chiến lược tổ chức

Các nhân tố quy định việc lựa chọn cấu trúc

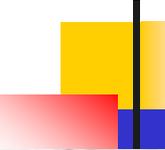
■ 5 biến số (tiếp)

■ 4/ Triết lý hoạt động

- Bành trướng nhanh: chuẩn bị đối phó với rủi ro tốt sẽ chấp nhận rủi ro khác với mở rộng từ từ và chậm chạp trong đối phó với rủi ro
- Trao quyền cho chi nhánh: đáp ứng yêu cầu địa phương, tăng tính cạnh tranh

■ 5/ Khả năng điều chỉnh của công ty

- Khi tăng mức hoạt động trên thị trường thế giới => thay đổi liên tục trong cấu trúc
- Khi bán hải ngoại ít => phòng nội địa chiếm ưu thế



Chiến lược tổ chức: Quá trình tổ chức

- ĐN: cách thức thông qua quyết định và thực hiện công việc trong nội bộ công ty
 - Bao gồm:
 - Ra quyết định
 - Liên hệ, giao tiếp (truyền đạt thông tin)
 - Kiểm soát
 - Trả lời câu hỏi:
 - Ai làm gì?
 - Họ sẽ làm như thế nào?
- => Quá trình tổ chức giúp cơ cấu đi vào hoạt động, cơ cấu làm việc có hiệu quả

Chiến lược tổ chức: Quá trình tổ chức

- Ra quyết định
 - KN: là quá trình lựa chọn các quyết định trong số các khả năng
- Vấn đề quan trọng: thẩm quyền ra quyết định cuối cùng thực hiện trên cơ sở nào
 - Đại bản doanh nắm quyền: ra quyết định tập trung
 - Chi nhánh: ra quyết định phi tập trung

Chiến lược tổ chức: Quá trình tổ chức

Các nhân tố tác động đến lựa chọn phương thức ra quyết định

■ Tập trung

- Công ty lớn
- Vốn đủ lớn
- Tâm quan trọng tương đối của đơn vị KD đối với công ty mẹ
- Môi trường cạnh tranh cao
- Trình độ công nghệ cao
- Mức đa dạng hoá SP thấp
- Các dòng SP là đồng nhất
- Mức phụ thuộc lẫn nhau cao giữa các đơn vị
- Ít nhà quản trị có năng lực ở địa phương
- Nhiều kinh nghiệm KD quốc tế
- Khoảng cách địa lý nhỏ giữa đại bản doanh và đơn vị

■ Phi tập trung

- Công ty nhỏ
- Vốn nhỏ
- Kém quan trọng hơn
- Môi trường ổn định
- Trình độ trung bình đến thấp
- Đa dạng hoá thấp
- Không đồng nhất
- Phụ thuộc thấp
- Nhiều nhà quản trị có năng lực
- Ít kinh nghiệm
- Khoảng cách lớn

Chiến lược tổ chức: Quá trình tổ chức

Truyền đạt thông tin

- KN: Quá trình chuyển thông tin từ người gửi đến người nhận
- Truyền đạt thông tin phụ thuộc chặt chẽ vào khung cảnh (phạm vi=context)
- Khác biệt văn hoá => khác biệt khung cảnh
 - USA (low context): thông điệp rõ ràng, người nói nói rõ điều họ muốn nói, diễn tả. US TNCs: giao tiếp trực tiếp với công ty con, chỉ thị được truyền đạt rõ ràng chính xác
 - Nhật Bản (high context): thông điệp được mã hóa, các vấn đề chỉ ngụ ý để cấp dưới quyết định làm gì (giao tiếp gián tiếp)

Chiến lược tổ chức: Quá trình tổ chức Truyền đạt thông tin

- Truyền đạt thông tin
 - Không lời (Kinesics)
 - Thông qua cử chỉ, biểu cảm nét mặt
 - Mỹ
 - Trung Đông
 - Không gian vật chất (Proxemics)
 - Sử dụng không gian vật chất để truyền đạt thông tin
 - Mỹ
 - Trung đông
 - Sắp xếp văn phòng
 - Mỹ: lớn, thư ký
 - Nhật bản: nhỏ, đi xuống cơ sở

Chiến lược tổ chức: Quá trình tổ chức Truyền đạt thông tin

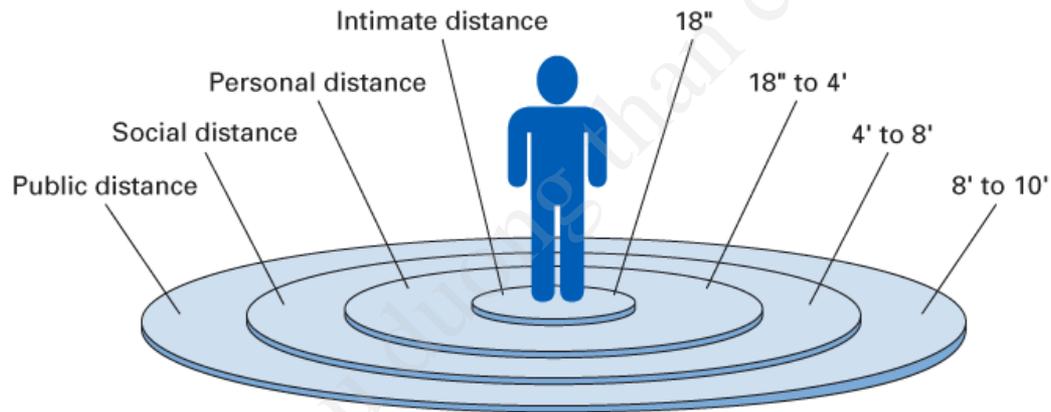


Figure 7-3

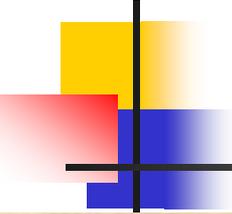
**Personal Space
Categories for Those in
the United States**

Source: Adapted from Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, *Management*, 2nd ed. (San Diego, CA: Harcourt Brace Jovanovich, 1991), p. 384.

Chiến lược tổ chức: Quá trình tổ chức

Kiểm soát và khuyến khích

- **KN:** quá trình đảm bảo mọi việc diễn tiến theo đúng kế hoạch. Là những thước đo dùng để đo lường kết quả hoạt động của các đơn vị KD và đánh giá khả năng điều hành của lãnh đạo các đơn vị KD này. (VD: *Unilever lấy thước đo là lợi nhuận*)
- **3 bước**
 - Lập tiêu chí
 - So sánh kết quả với tiêu chí
 - Điều chỉnh sai lệch

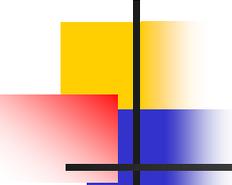


Chiến lược tổ chức: Quá trình tổ chức

Kiểm soát và khuyến khích

■ Các loại hệ thống kiểm soát

- Cá nhân: kiểm soát qua tiếp xúc trực tiếp với cấp dưới
- Hành chính: kiểm soát qua hệ thống các qui định, các thủ tục hướng dẫn hành động của các đơn vị KD (kiểm soát quan trọng nhất là các quy định về ngân sách và chi tiêu vốn)
- Kết quả (sản lượng): lập ra các mục đích cần đạt được như lợi nhuận, năng suất, tăng trưởng, thị phần, chất lượng,...
- Văn hóa: nhân viên "buy into" hệ thống các chuẩn mực và giá trị của công ty



Chiến lược tổ chức: Quá trình tổ chức

Kiểm soát và khuyến khích

- Hệ thống khuyến khích
 - Các phương thức, kế hoạch thưởng cho các hành vi phù hợp
 - Liên quan chặt chẽ với việc đánh giá hoàn thành công việc
- Các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống khuyến khích
 - Thâm niên và bản chất công việc
 - Sự hợp tác giữa các quản trị viên trong đơn vị
 - Khác biệt quốc gia về thể chế và văn hóa

Hậu quả của hệ thống khuyến khích cần được hiểu rõ