

CHƯƠNG 6

THIẾT KẾ TỔ CHỨC TRONG

MÔI TRƯỜNG TOÀN CẦU

HÓA

Organization Theory and Design

Eleventh Edition

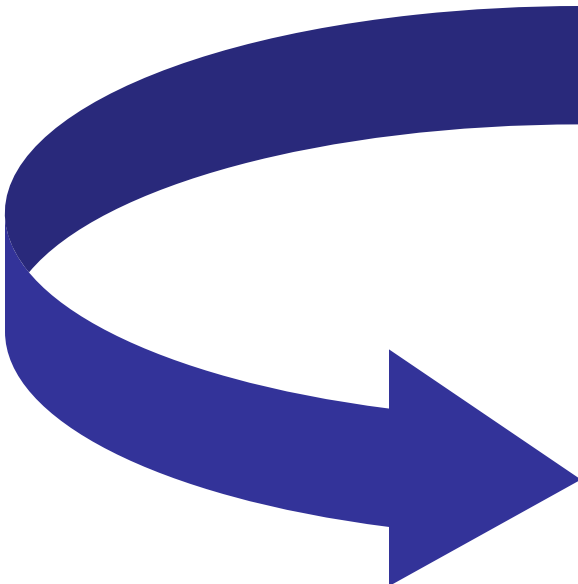
Richard L. Daft

6.1. Môi trường toàn cầu hóa

6.1.1 *Gia nhập môi trường toàn cầu*

- Ngày càng nhiều công ty KD toàn cầu
- Muốn dẫn đầu cần có tầm nhìn toàn cầu
- Tiến bộ trong công nghệ và truyền thông
đổi bối cảnh cạnh tranh trên thế giới

6.1.2 Động lực mở rộng toàn cầu



Kinh tế, công nghệ, và cạnh tranh đã kết hợp để thúc đẩy các công ty từ tập trung trong nước hướng ra toàn cầu

Động lực cho việc mở rộng toàn cầu:

- Quy mô kinh tế
- Phạm vi của các nền kinh tế
- Chi phí sản xuất thấp

6.1.3. Các giai đoạn tiến tới toàn cầu hóa

Đặc điểm	Nội địa	Quốc tế	Đa quốc gia	Toàn cầu
1. Định hướng chiến lược 2. Phạm vi phát triển 3. Cấu trúc 4. Quy mô thị trường tiềm năng	- Trong nước - Bước đầu nước ngoài - Nội địa, phòng XK - Vừa phải, nội địa là chủ yếu	- Xuất khẩu, đa nội địa - Vị thế cạnh tranh - Nội địa, và bộ phận Q tế - Lớn, đa nội địa	- Đa nội địa - Phát triển nhanh - Đ. lý, S. phẩm toàn thế giới - Rất lớn, đa quốc gia	- Toàn cầu - Toàn cầu - Ma Trận - Toàn thế giới

6.1.4. Toàn cầu hóa và liên minh chiến lược

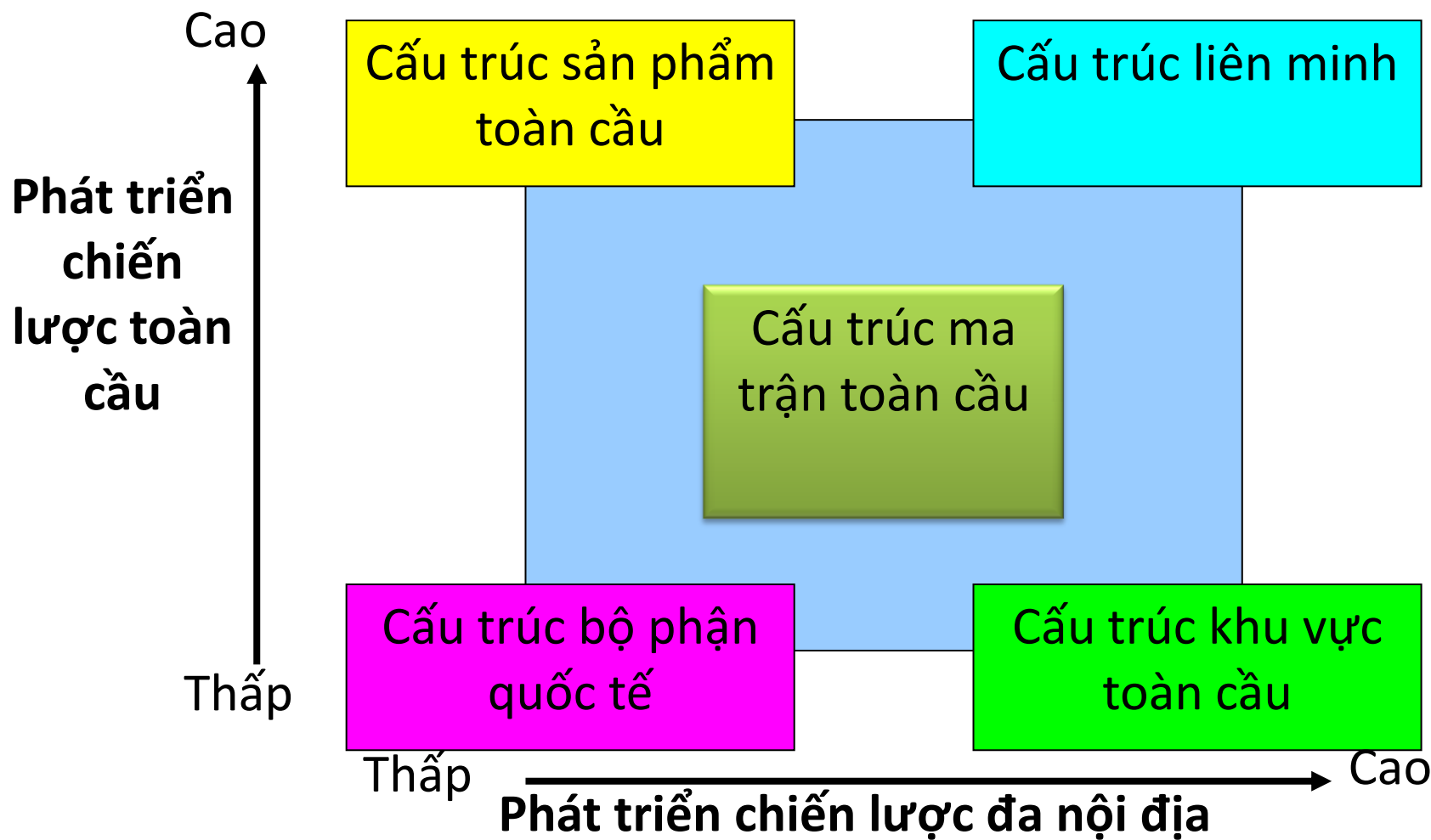
- ***Chiến lược cấp phép*** – Sử dụng thương hiệu, công nghệ
- **Chiến lược đầu tư mạo hiểm** – vào một hoặc một số công ty bằng toàn bộ phát minh của mình
- ***Chiến lược liên minh***: từ các công ty riêng lẻ

6.2. Thiết kế tổ chức phù hợp với môi trường toàn cầu

6.2.1. Mô hình nội địa và mô hình toàn cầu

- **Xung đột:** Tiêu chuẩn hóa toàn cầu và đáp ứng nội địa
- **Các công ty phải chọn:**
 - 1. Chiến lược toàn cầu hóa** - sản phẩm được tiêu chuẩn hóa trên toàn thế giới
 - 2. Chiến lược đa cnh tranh nội địa:** sản phẩm cạnh tranh độc lập ở từng thị trường nội địa

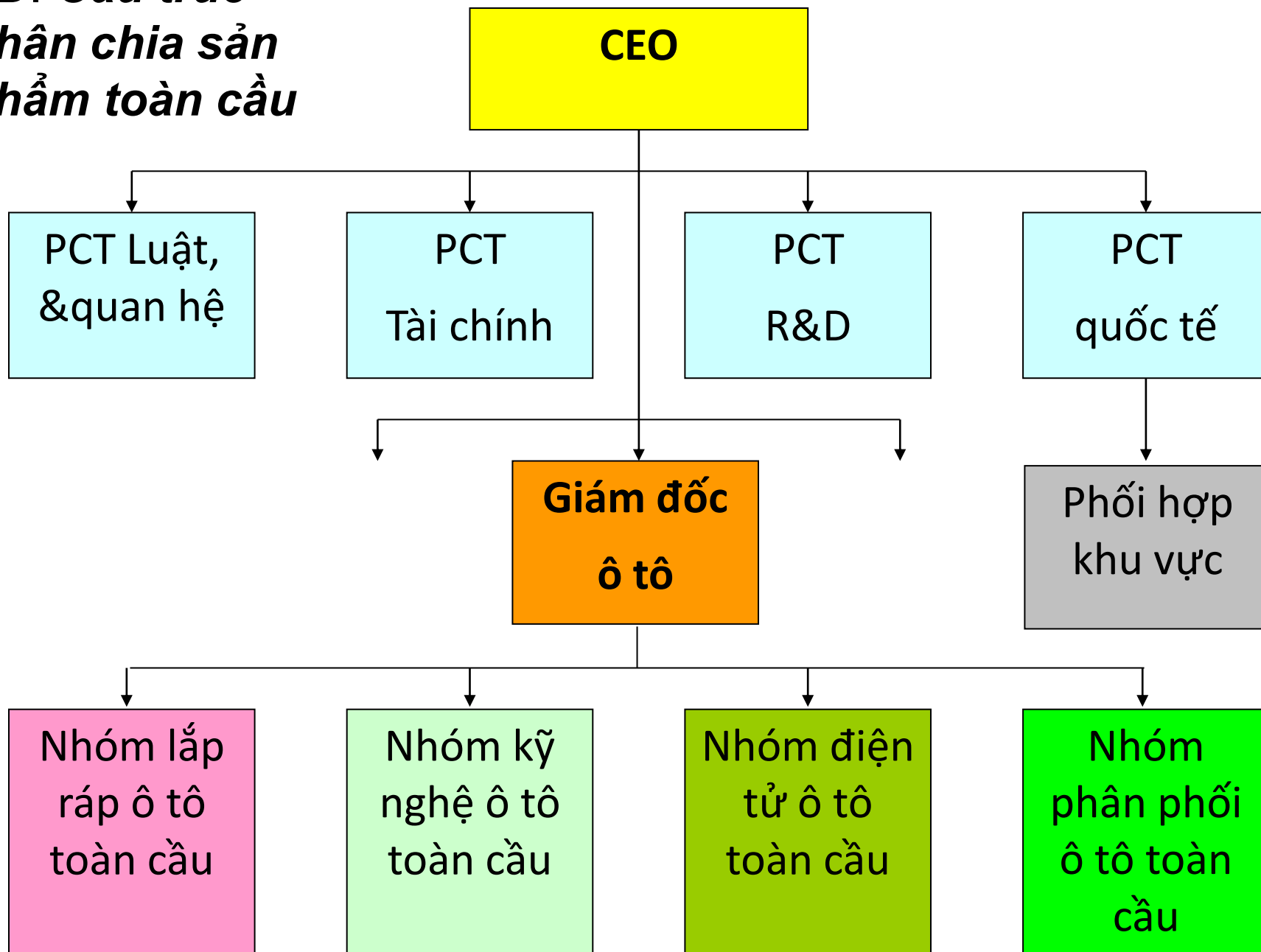
Khung lý thuyết để cấu trúc tổ chức phù hợp sự thúc đẩy toàn cầu



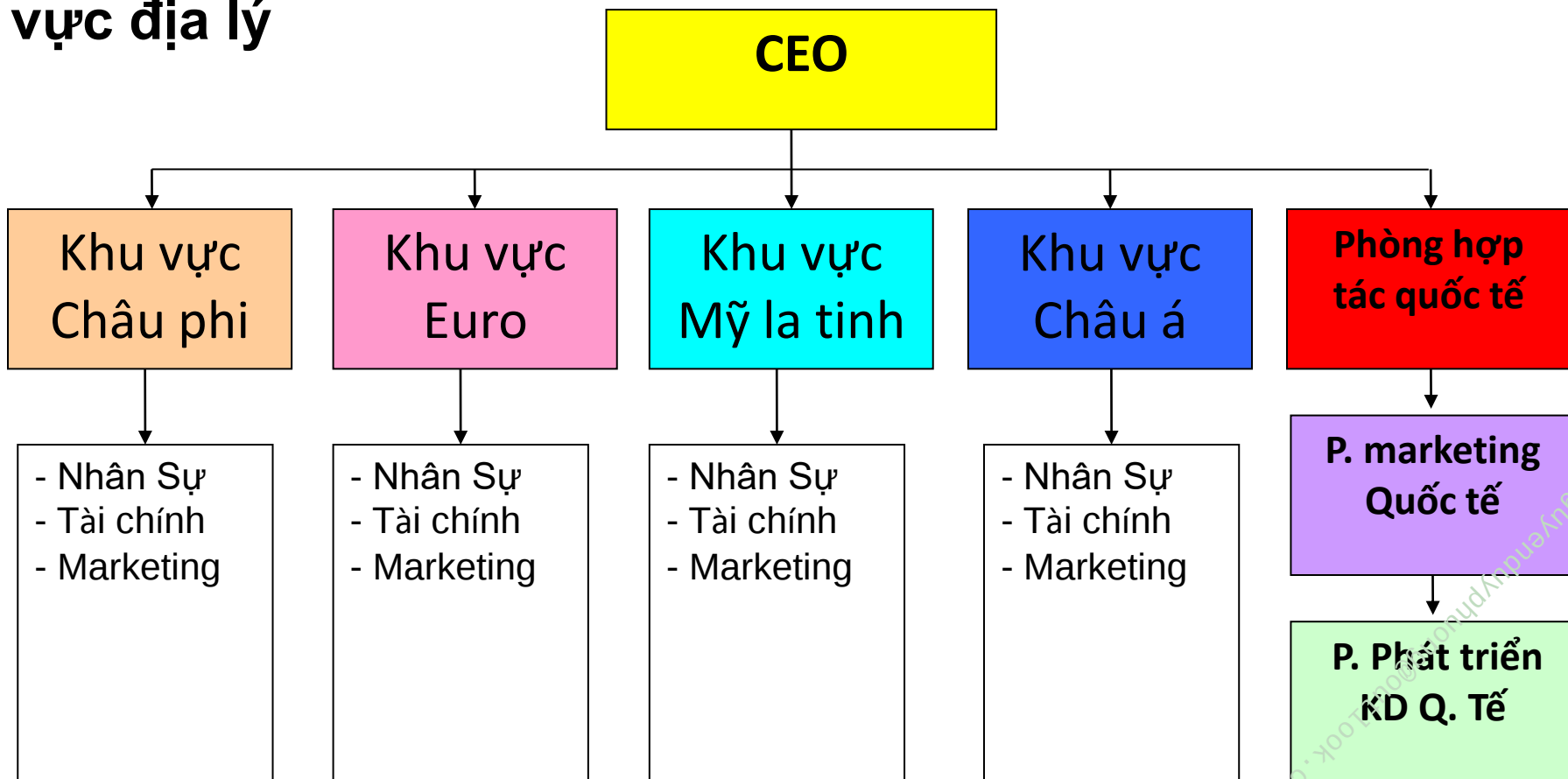
6.2.2 Mô hình thiết kế cấu trúc cho hoạt động toàn cầu

- 1. Cấu trúc phân chia sản phẩm toàn cầu***
- 2. Cấu trúc phân chia thị trường thế giới theo khu vực địa lý***
- 3. Cấu trúc ma trận toàn cầu***
- 4. Cấu trúc kết hợp toàn cầu***

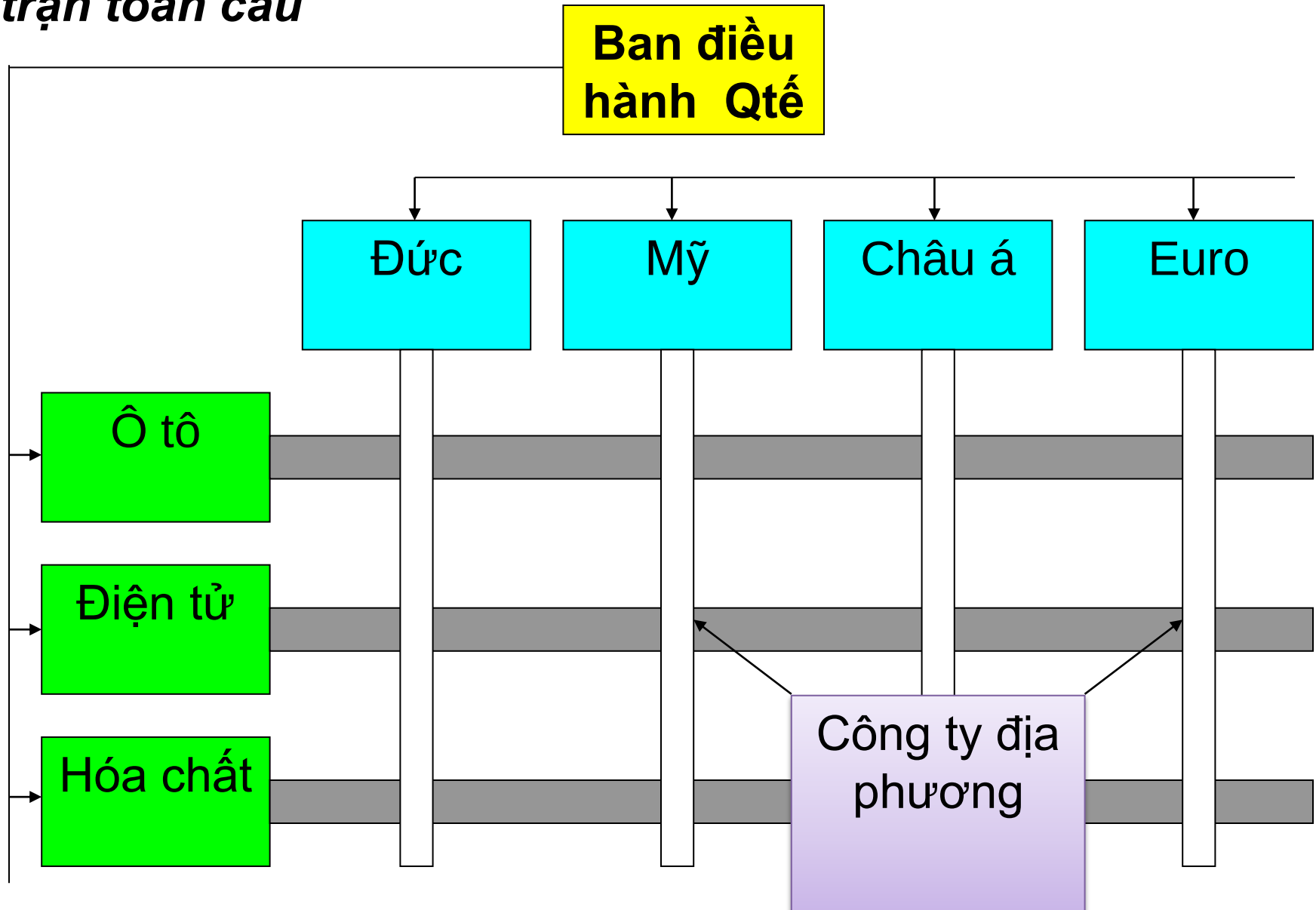
**VD. Cấu trúc
phân chia sản
phẩm toàn cầu**

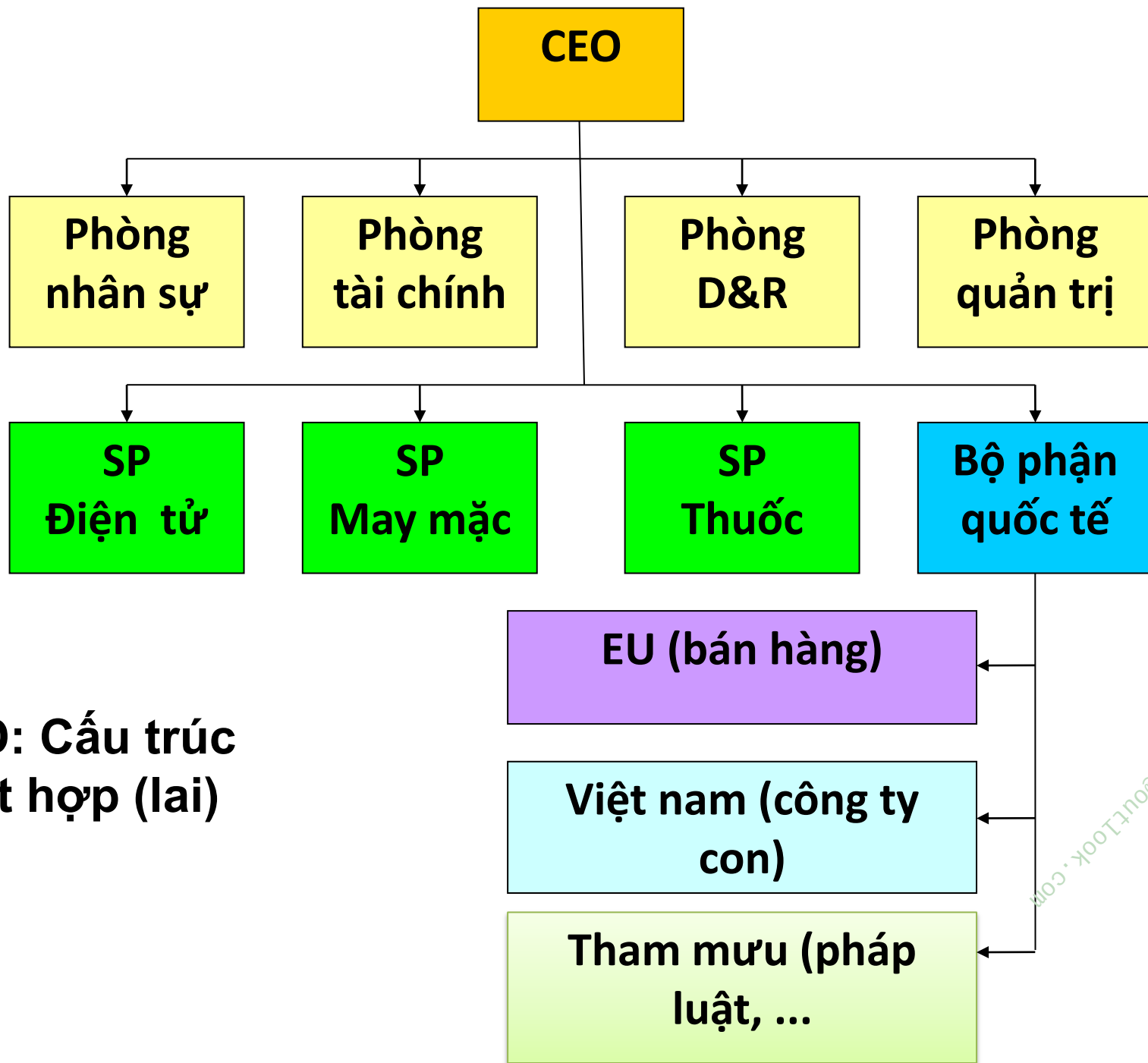


VD. Mô hình cấu trúc theo khu vực địa lý



**VD: Cấu trúc ma
trận toàn cầu**





**VD: Cấu trúc
kết hợp (lai)**

nguyenduyphuong@outlook.com

6.3. Xây dựng tổ chức năng lực toàn cầu

6.3.1. Thách thức toàn cầu hóa của tổ chức



6.3.2. Cơ chế phối hợp toàn cầu

- ✓ Ban phối hợp toàn cầu
- ✓ Lập kế hoạch xuyên suốt
- ✓ Nâng cao vai trò điều phối

nguyenduyphuong@outlook.com

Lợi ích của của phối hợp

- Giảm chi phí
- Ra quyết định chính xác hơn
- Đạt kết quả tốt hơn
- Phát triển

6.3.3. Sự khác biệt văn hóa trong phối hợp và kiểm soát

Gái trị quốc gia

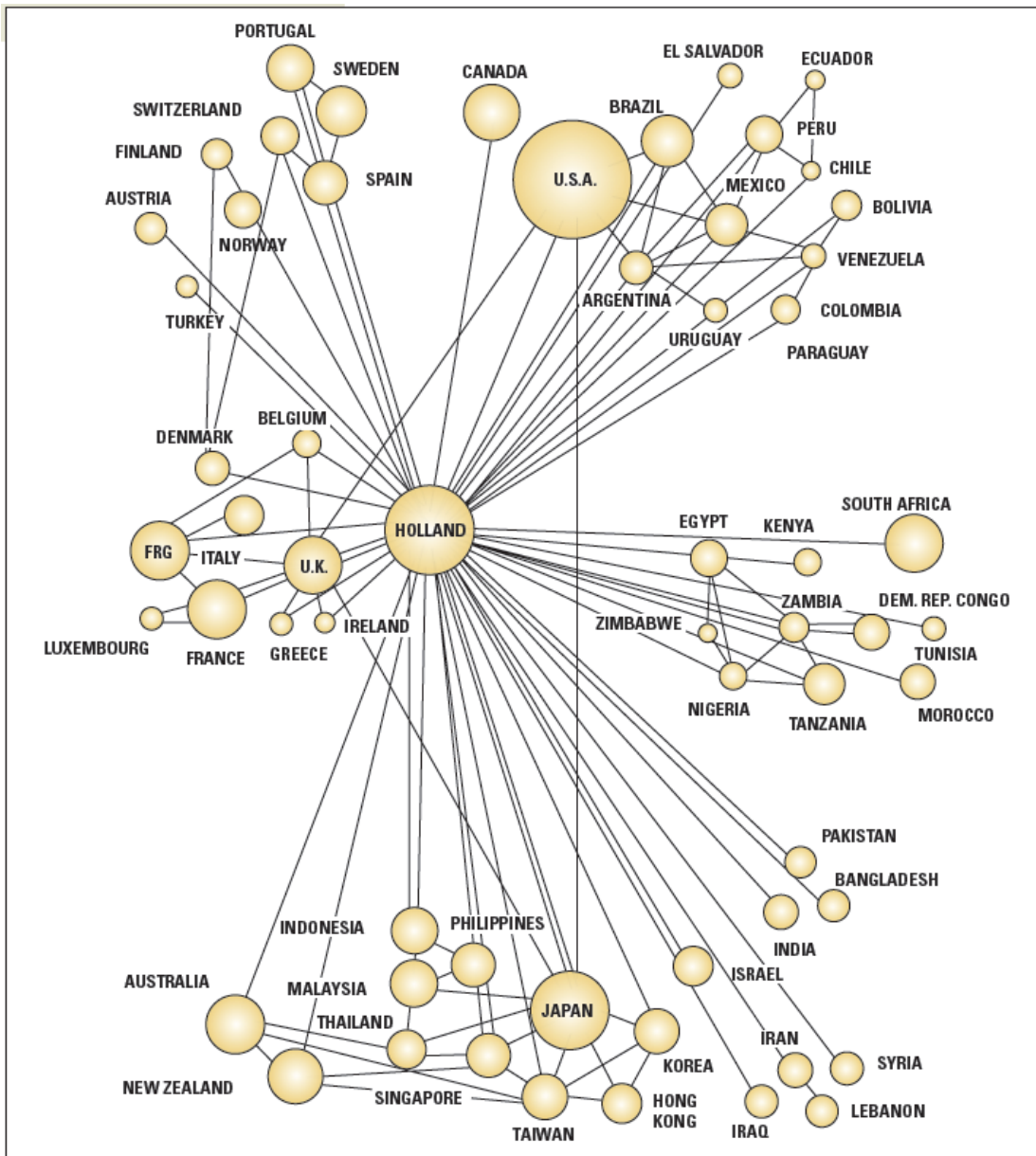
- ***Cái giá của sự khác biệt:*** đã được chứng minh ngay cả khi nó không bình đẳng
- ***Tránh điều không chắc chắn:*** Các bên phối hợp sẽ cảm thấy bất an khi không chắc chắn và mơ hồ về mục tiêu

6.3.4. Hệ thống giá trị quốc gia

- 1) **Tập trung hóa hợp tác:** *Quan điểm của các công ty Nhật*
- 2) **Phân quyền hóa:** *Quan điểm của các công ty Châu Âu*
- 3) **Vừa hợp tác vừa kiểm soát thông qua thể chế:** *Quan điểm của các công ty Mỹ*
- 4) **Theo truyền thống gia đình họ hàng:** *Quan điểm của các công ty Trung Quốc*

6.4. Đặc điểm của tổ chức xuyên quốc gia hiện nay

- Tổ chức tiên tiến để đối phó với nhiều vấn đề phức tạp liên quan với nhau
- Về ý thuyết, các tổ chức tồn tại dựa trên sự phụ thuộc lẫn nhau.
- Để trở thành các công ty lớn, đa quốc gia thì cần phải có nhiều công ty con phụ thuộc
- Là một mạng lưới được liên kết bởi hoạt động cá thể
- Không phải là sơ đồ tổ chức cố định mà là một trạng thái tâm lý quản lý



Ví dụ Tổ chức xuyên quốc gia

Source: Republished with permission of Academy of Management (NY), from Sumantra Ghoshal and Christopher Bartlett, "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network," *The Academy of Management Review*, 15 (1990), 603-625; permission conveyed through Copyright Clearance Center, Inc.

Tổ chức xuyên quốc gia

- Tài sản và các nguồn lực được phân tán trên toàn thế giới
- Cấu trúc tổ chức là linh hoạt và luôn thay đổi.
- Chiến lược đổi mới phải từ các nhà quản lý trong từng thành phần nhỏ của TC để hướng tới mục tiêu đổi mới cho toàn bộ TC
- Văn hóa doanh nghiệp, tầm nhìn chung, và phong cách quản lý định hướng các tổ chức

Tóm tắt Chương

- Các nhà quản lý phải thiết kế tổ chức có khả năng phối hợp phức tạp trên toàn cầu
- Chiến lược và cơ cấu tổ chức tầm cỡ quốc tế phải liên tục tiến hóa
- Có những mô hình tổ chức đa dạng cho các chiến lược quốc tế đặc thù
- Có rất nhiều thách thức đối với các tổ chức toàn cầu
- Giá trị quốc gia và văn hóa đa dạng ảnh hưởng đến cách tiếp cận cấu trúc của một tổ chức
- Công ty toàn cầu hoạt động đòi hỏi sự phối hợp rộng rãi