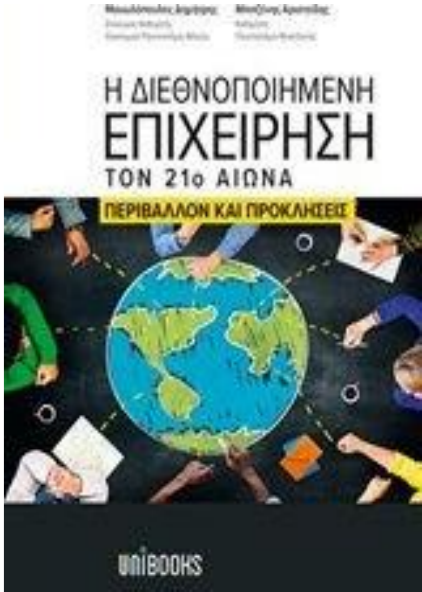


ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οργάνωση της Διεθνούς Επιχείρησης





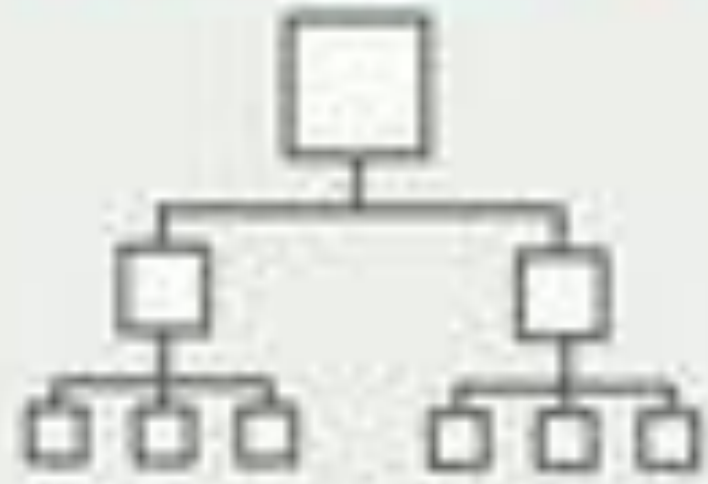


“The only difference between a mob and a trained army is organization”
-Calvin Coolidge-

Σκοπός

1. Να τονίσει τη σημασία του οργανωσιακού σχεδιασμού και της οργανωσιακής δομής για την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από την παγκόσμια ενοποίηση και τοπική προσαρμογή
2. Να παρουσιάσει και να αξιολογήσει τις παραδοσιακές και νέες οργανωσιακές δομές της διεθνοποιημένης επιχείρησης
3. Να συνδέσει τις οργανωσιακές δομές της διεθνοποιημένης επιχείρησης με το βαθμό εμπλοκής της στις διεθνείς αγορές
4. Να αναφερθεί στη σημασία και τους μηχανισμούς συνεργασίας και ελέγχου για την ενοποίηση γεωγραφικά διασκορπισμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
5. Να αναλύσει την οικονομική και στρατηγική προσέγγιση των θεωριών λήψης αποφάσεων

HIERARCHICAL



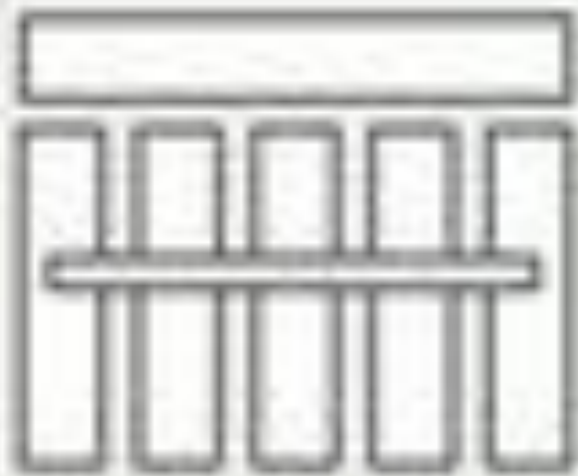
Organizations claim to follow this structure, but no one has ever seen one work in real-life. Your only hope is to wear fancy clothes and say things that sound intelligent, but are actually meaningless.

FLAT



Typically touted by new age, hoodie-my-beard-can-be-up-your-beard, startups with all-you-can-eat OJ bars and work-from-your-yoga-mat policies. The company will likely either run out of capital or get bought out — either way, you'll probably lose your job, so keep your head on a swivel.

STOVEPIPES OF SYNERGY



Most commonly found in consulting firms that boast some sort of "cross-cutting, multi-disciplinary" strategy that generates "synergy" throughout the organization's "verticals". Your only hope is to keep promising yourself you're going to quit one day and open up that juice bar in St. Lucia.

AMOEBA



Welcome to the government, where trying to get anything done is like trying to teach a fish to fish. Your only hope is to put in your time and hope knowing your private-sector friends made way more money than you.

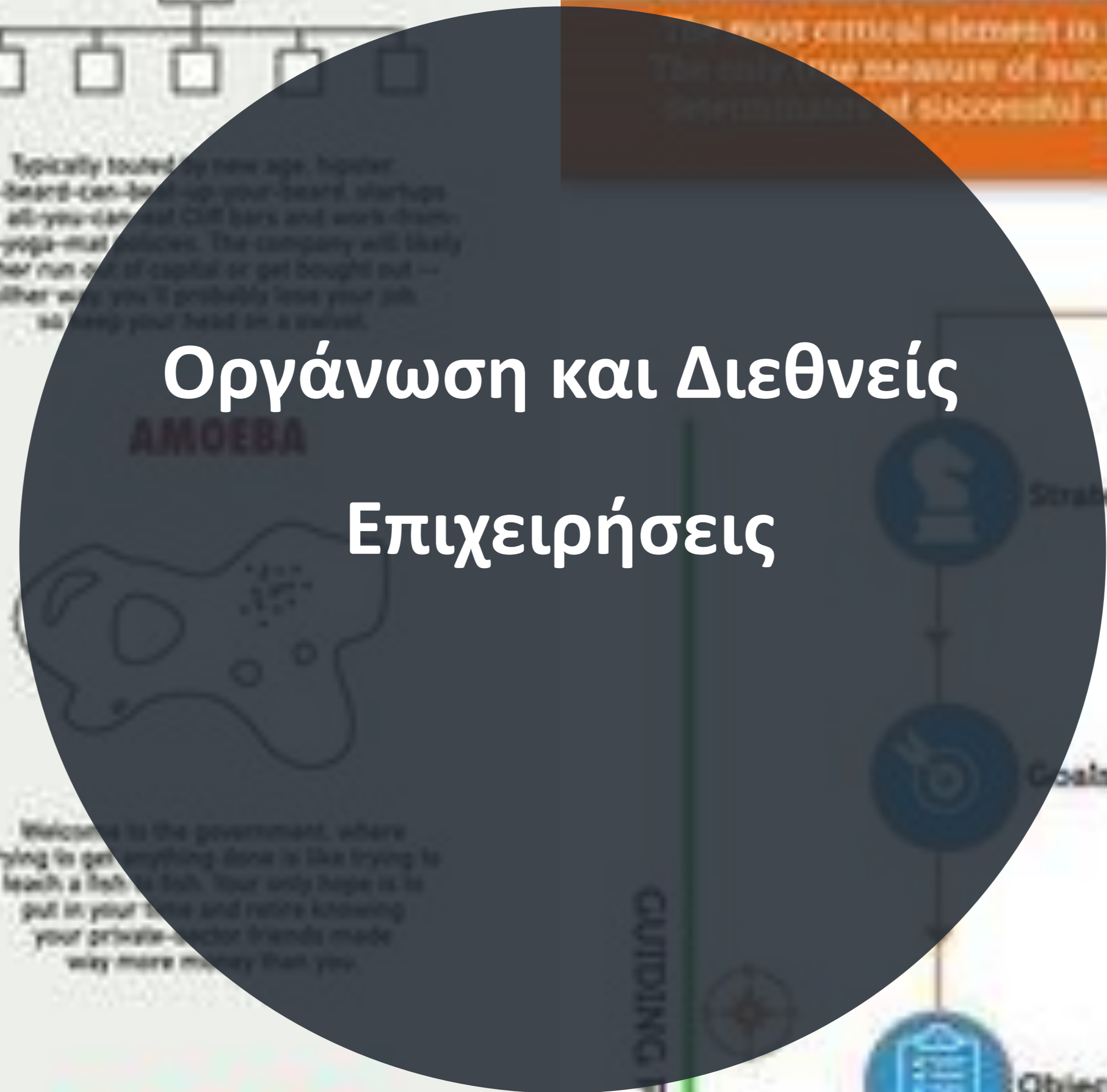
SPHERES OF SILENCE

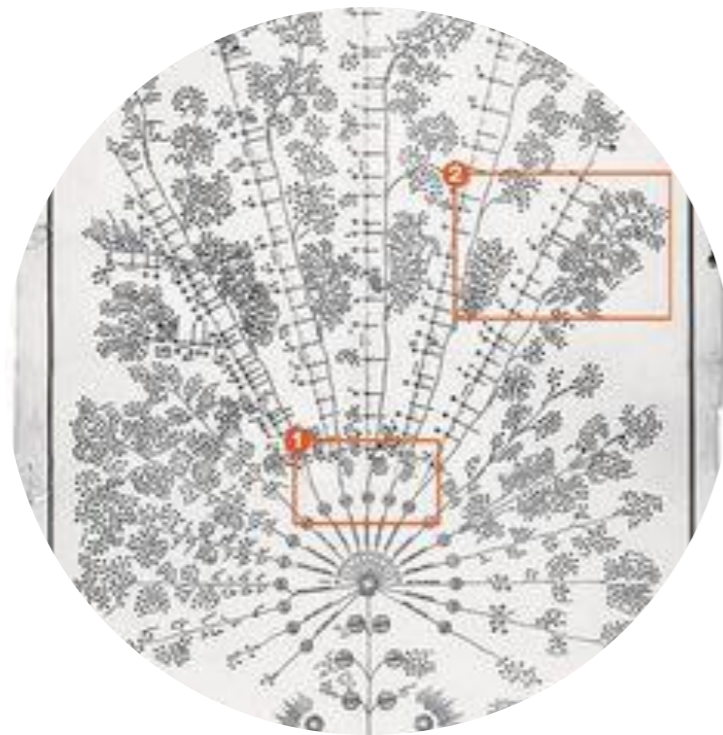


BALL OF YARN



The most critical element in any strategy is its translation into reality. The measure of success is in its execution. And one of the key elements of successful strategy implementation is organizational alignment.





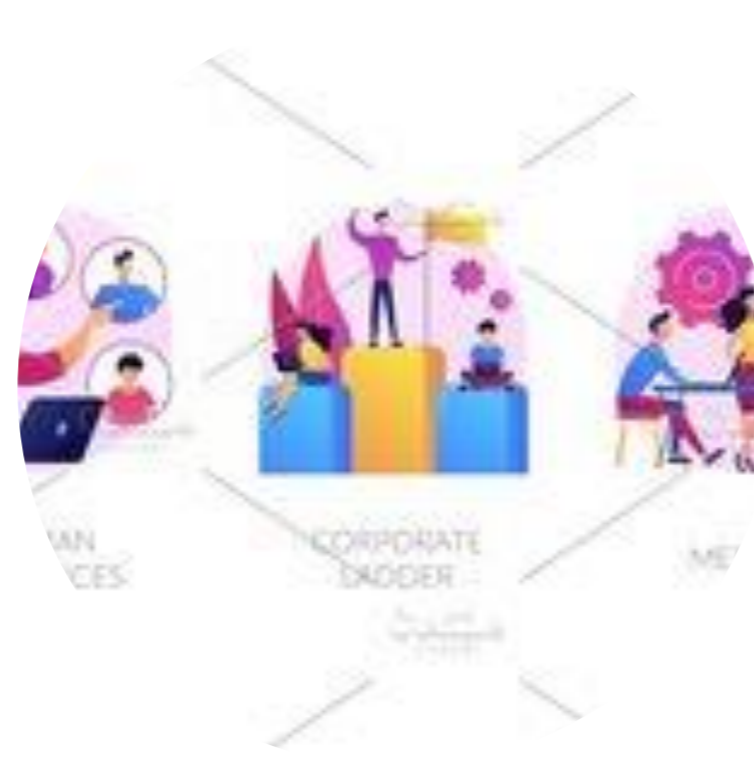
Οργάνωση στις Διεθνείς
Επιχειρήσεις

Οι βασικές αρχές της διοίκησης επιχειρήσεων παραμένουν οι ίδιες όταν η επιχείρηση διεθνοποιείται, αλλά πρέπει να μελετηθούν σε πλαίσιο νέων αγορών – εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι χώρες εξωτερικού είναι διαφορετικές και τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει το μάνατζμεντ επιφορτισμένο με τη διεθνοποίηση της εταιρείας είναι πιθανόν να είναι πιο σύνθετα

Ο οργανωσιακός σχεδιασμός ευθυγραμμίζει

Η πολυεθνική επιχείρηση συγκεκριμένα, σαν η πιο εξελιγμένη μορφή της διεθνοποιημένης επιχείρησης, αποτελεί ένα πολυεπίπεδο δίκτυο σχέσεων μεταξύ της μητρικής εταιρίας και των γεωγραφικά διασκορπισμένων θυγατρικών της το οποίο απαιτεί ιδιαίτερες μορφές οργάνωσης, λόγω των αλληλεξαρτήσεων που υπάρχουν εντός του συστήματος λειτουργίας της

Δομές



Κουλτούρα



Ανθρώπινοι Πόροι



Διαδικασίες και Συστήματα Ελέγχου

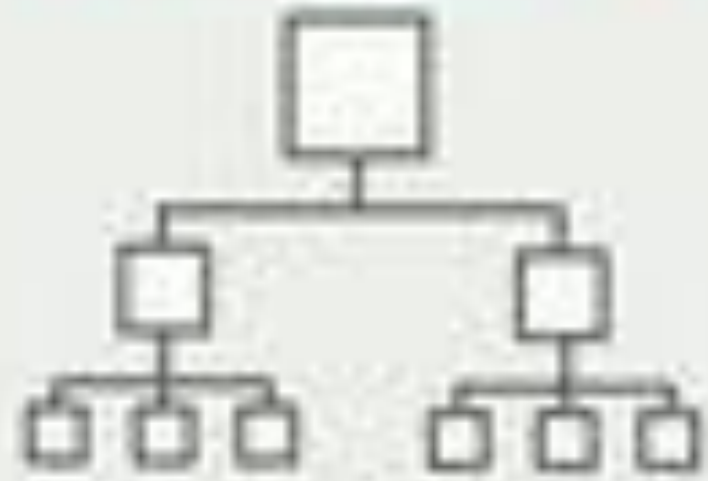


Παράγοντες που Επηρεάζουν τον Σχεδιασμό

- Περιβάλλον
- Στρατηγική
- Τεχνολογία
- Ανθρώπινοι Πόροι



HIERARCHICAL



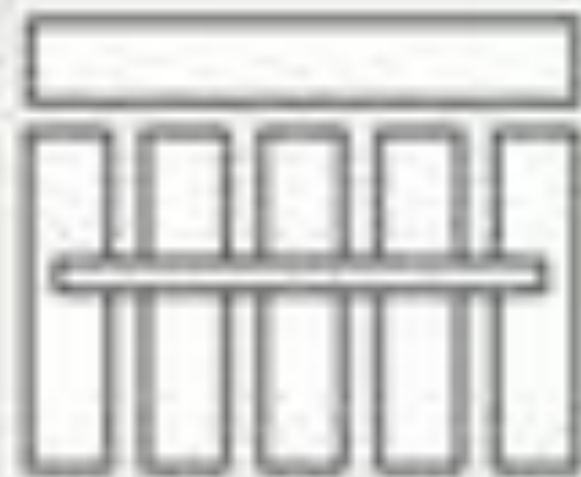
Organizations claim to follow this structure, but no one has ever seen one work in real-life. Your only hope is to wear fancy clothes and say things that sound intelligent, but are actually meaningless.

FLAT



Typically touted by new age, hoodie-my-beard-can-be-up-your-beard, startups with all-you-can-eat OJ bars and work-from-your-yoga-mat policies. The company will likely either run out of capital or get bought out — either way, you'll probably lose your job, so keep your head on a swivel.

STOVEPIPES OF SYNERGY



Most commonly found in consulting firms that board some sort of "cross-cutting, multi-disciplinary" strategy that generates "synergy" throughout the organization's "verticals". Your only hope is to keep promising yourself you're going to quit one day and open up that juice bar in St. Lucia.

AMOEBA

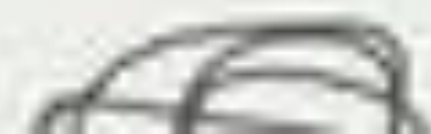


Welcome to the government, where trying to get anything done is like trying to teach a fish to fish. Your only hope is to put in your time and hope knowing your private-sector friends made way more money than you.

SPHERES OF SILENCE

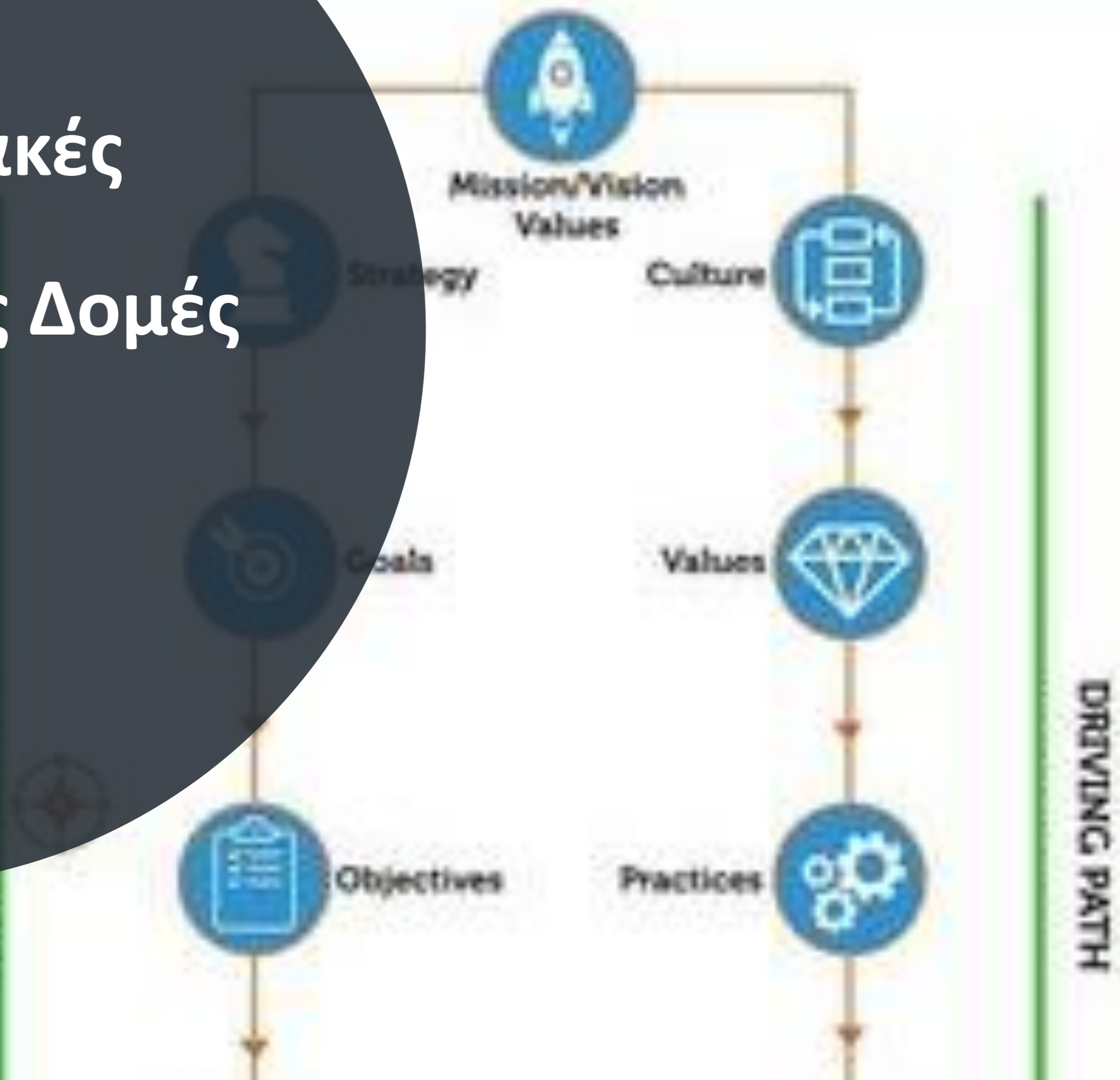


BALL OF YARN



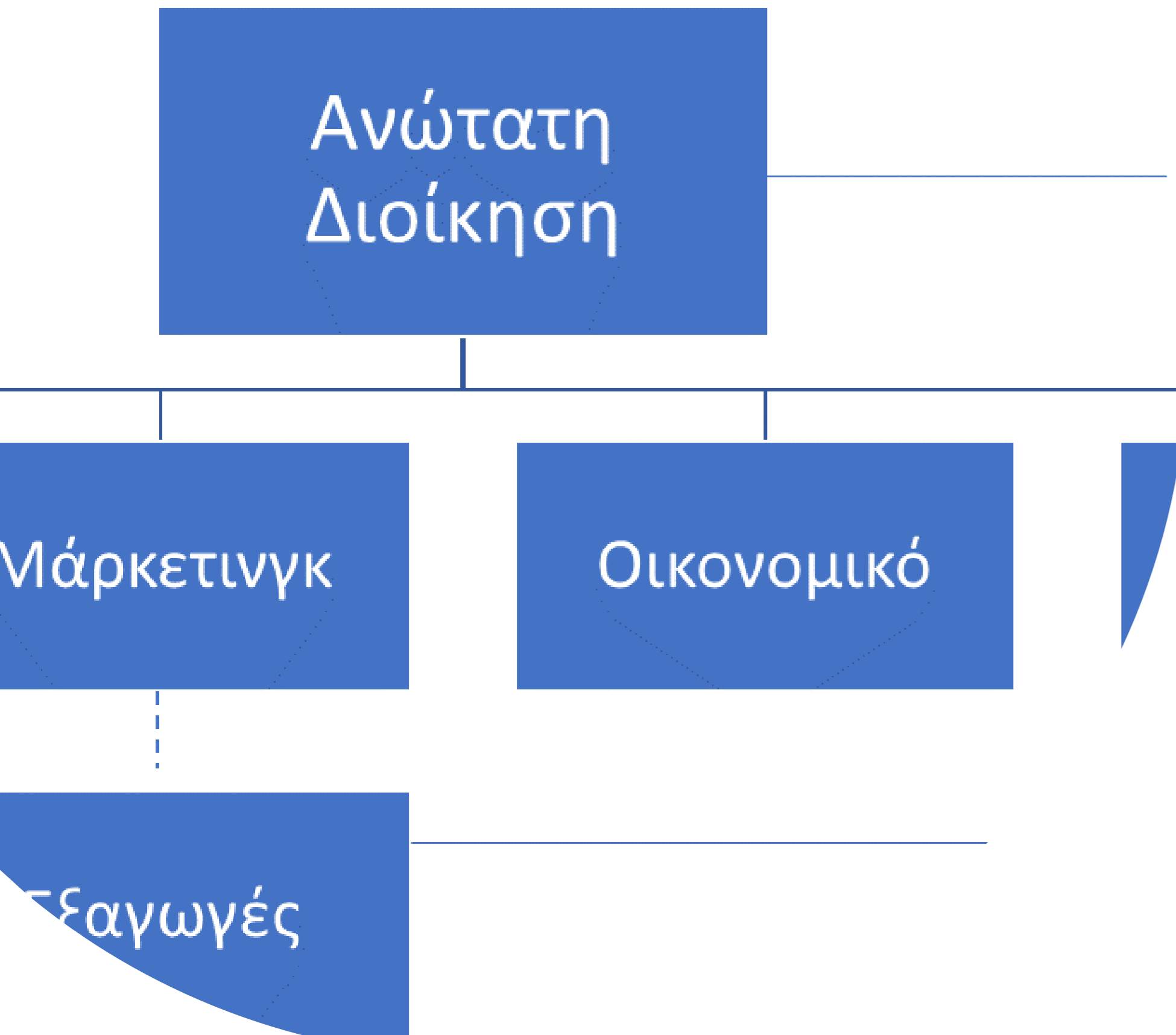
Παραδοσιακές Οργανωσιακές Δομές

GUIDING PATH



The most critical element in any strategy is its translation into reality. The measure of success is in its execution. And one of the key elements of successful strategy implementation is organizational alignment.

Οργάνωση κατά Λειτουργία



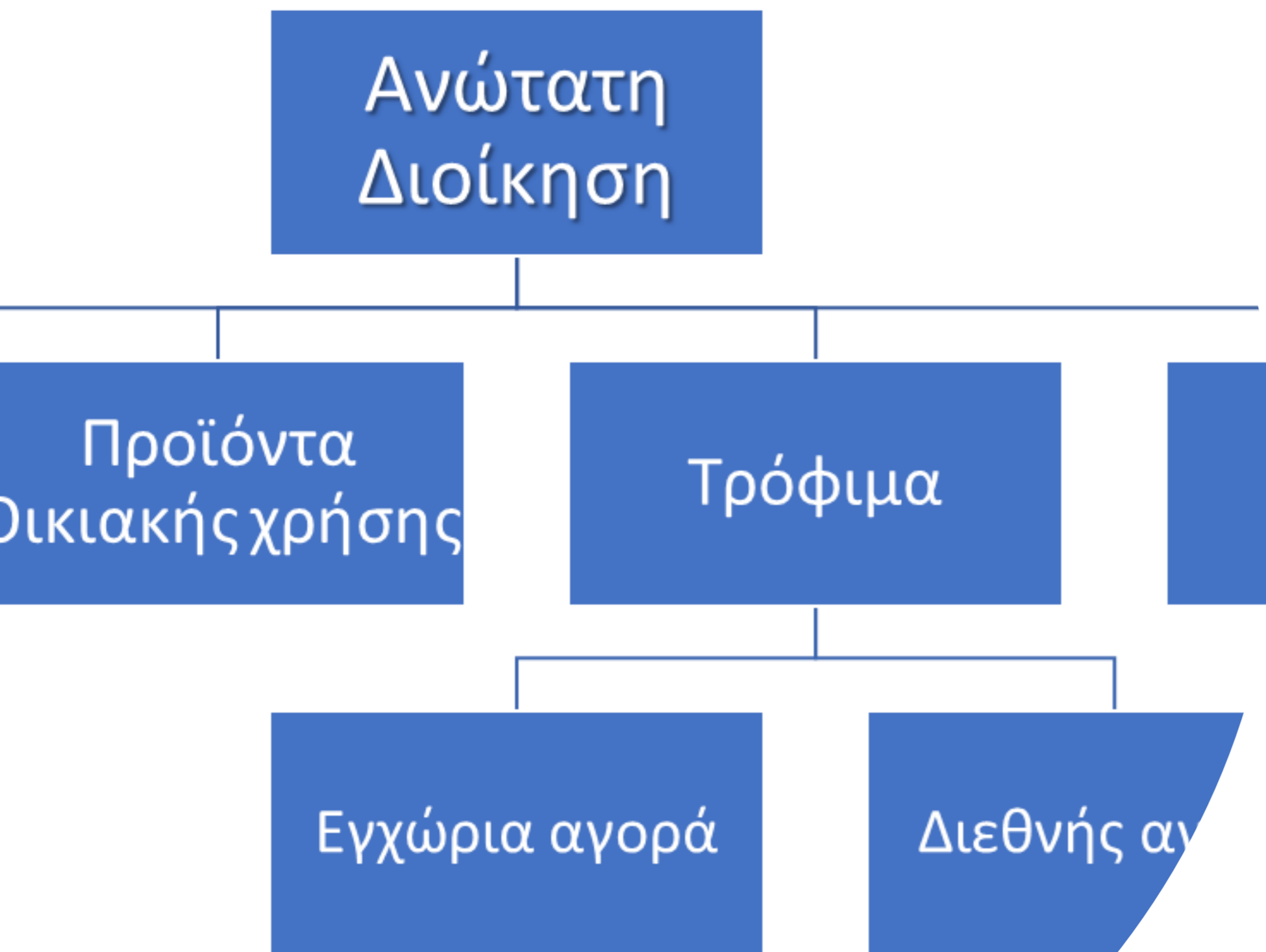
Το πρώτο συνήθως στάδιο διεθνοποίησης για μια μικρή τοπική επιχείρηση αφορά σε εξαγωγές, οι οποίες αποτελούν μια σχετικά μικρής έντασης εμπλοκή σε μια ξένη χώρα και μια μεμονωμένη δραστηριότητα, στην οποία ο αριθμός των αποφάσεων που απαιτούν συντονισμό είναι περιορισμένος και μπορεί να αντιμετωπιστεί επαρκώς από ένα άτομο ή μια μικρή ομάδα ατόμων

Όσο αυξάνεται η ένταση της διεθνοποίησης, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία ενός τμήματος που να ασχολείται αποκλειστικά με τις εξαγωγές.

Η οργανωσιακή αυτή δομή που βασίζεται στις διακριτές λειτουργίες της επιχείρησης είναι ιεραρχική, με σαφώς καθορισμένες ευθύνες των στελεχών, απλή, ενισχύει την τεχνική γνώση στα επί μέρους τμήματα και έχει γρήγορο χρόνο απόκρισης σε πιθανά προβλήματα

Θεωρείται ωστόσο ακατάλληλη για επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από διευρυμένη καταναλωτική βάση (έχουν δηλαδή πολλούς πελάτες) και παράγουν πολλά είδη προϊόντων.

Διεθνής Δομή Προϊόντος



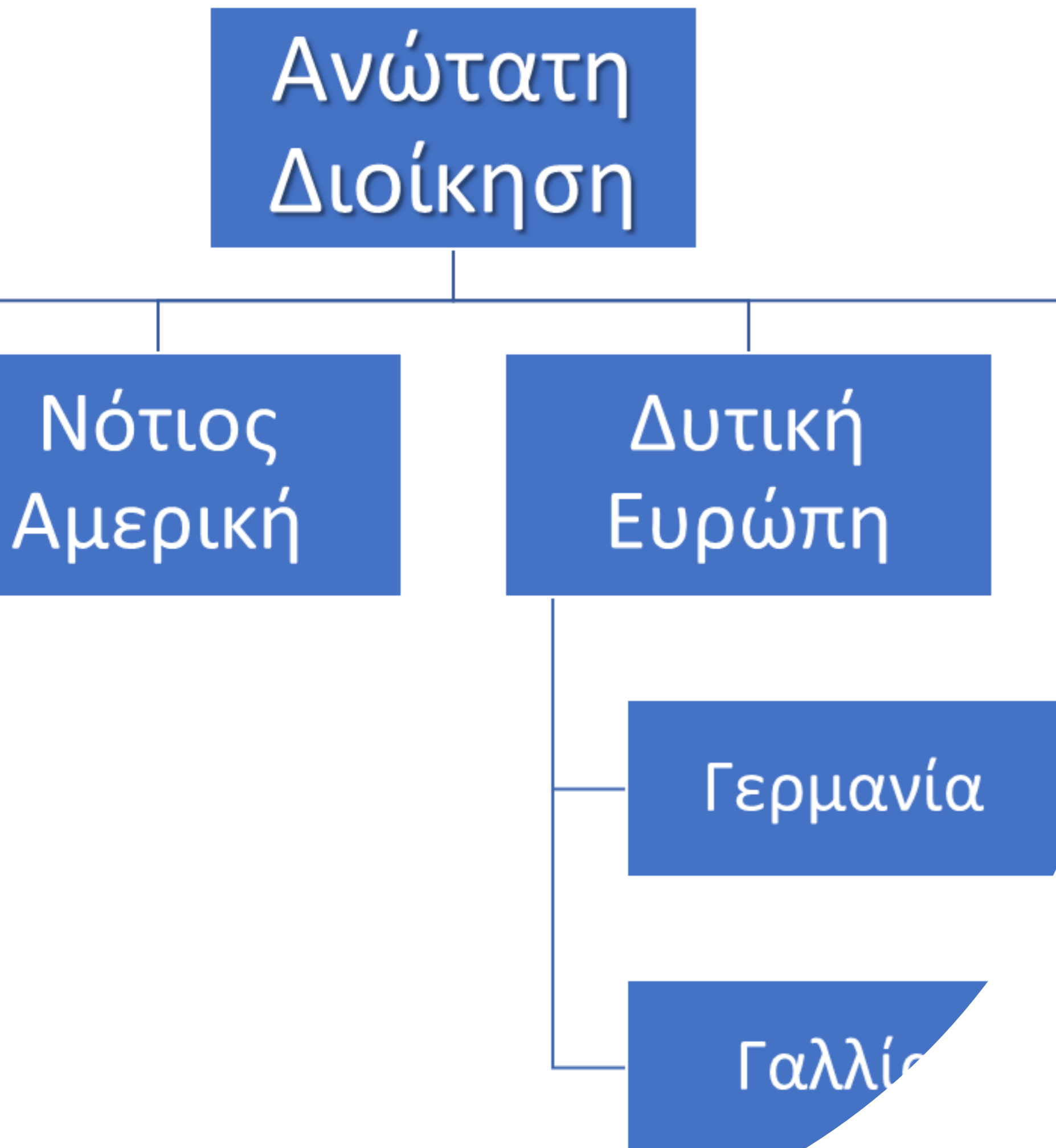
Η διεθνής δομή προϊόντος παρέχει την καθολική ευθύνη για συγκεκριμένα προϊόντα ή ομάδες προϊόντων σε ξεχωριστά λειτουργικά τμήματα εντός της επιχείρησης

Όταν η διεθνοποιημένη εταιρία έχει να διαχειριστεί πλήθος *διαφοροποιημένων* προϊόντων, η διεθνής δομή προϊόντος προβλέπει ξεχωριστό τμήμα για κάθε προϊόν του εμπορικού χαρτοφυλακίου της επιχείρησης

Η εξειδίκευση των στελεχών σε συγκεκριμένα προϊόντα ή ομάδες προϊόντων τους προσδίδει τεχνογνωσία σε όλες τις πτυχές δημιουργίας και προώθησης του προϊόντος και καθιστά πιο ανταγωνιστικά τα τμήματά τους στο παγκόσμιο περιβάλλον. Η διεθνής δομή προϊόντος επιτρέπει στις πολυεθνικές να μεταφέρουν την παραγωγή σε χώρες με φθηνούς παραγωγικούς συντελεστές, αποκομίζοντας έτσι οφέλη αποδοτικότητας. Τέλος, δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει κοινές δράσεις προώθησης των προϊόντων στο διεθνές επίπεδο, διευκολύνει δηλαδή το παγκόσμιο μάρκετινγκ

Δυσκολία συντονισμού και διάχυσης της εταιρικής γνώσης μεταξύ των τμημάτων και ομάδων που επιφορτίζονται με τη δημιουργία και προώθηση διαφοροποιημένων προϊόντων.

Διεθνής Δομή Περιοχής



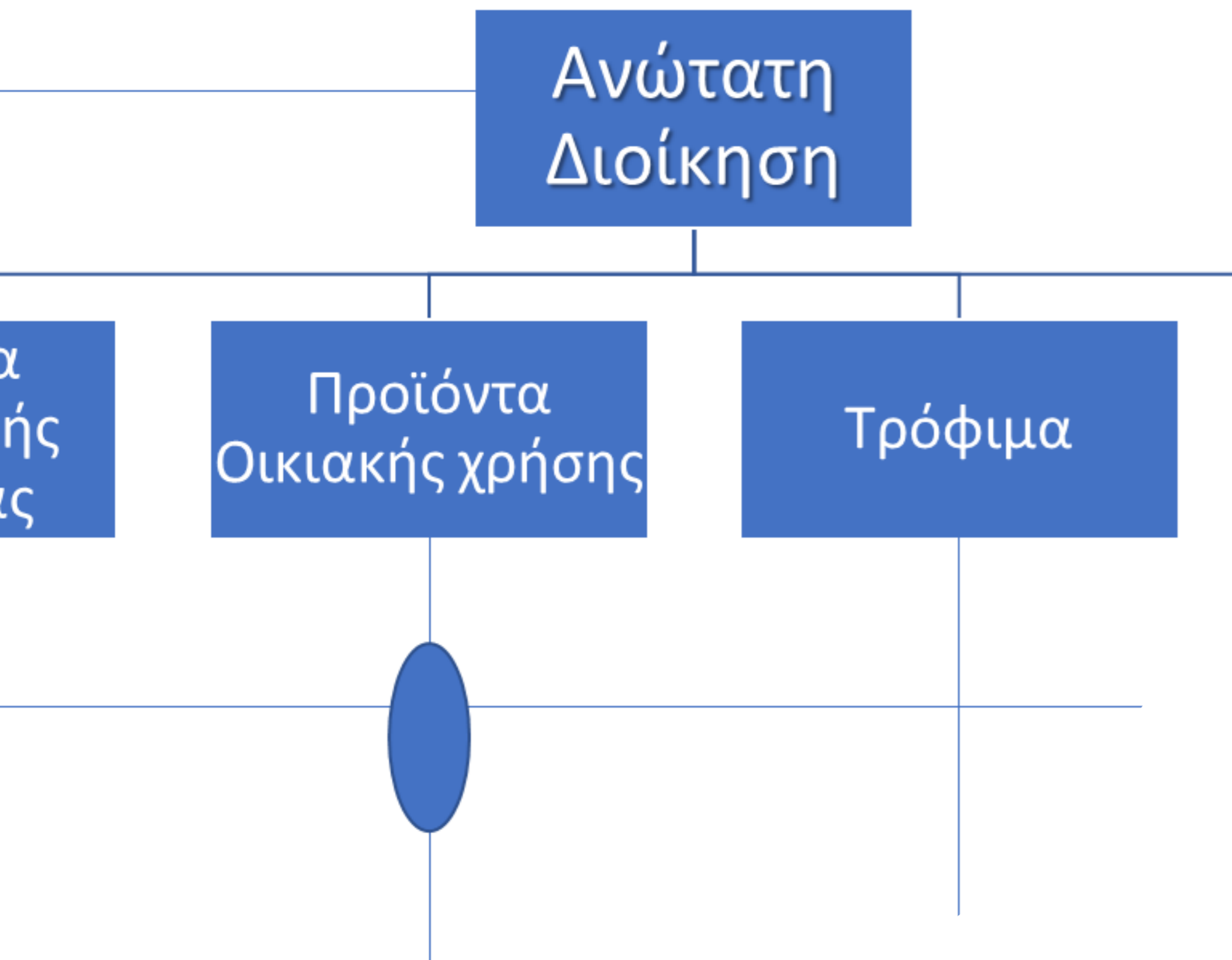
Η διεθνής δομή περιοχής προτείνεται σαν η οργανωσιακή λύση που αφορά στην οργάνωση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης γύρω από συγκεκριμένες περιοχές (χώρες) ή περιφέρειες του κόσμου

Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό μπορεί να συνοδεύεται από την ανάληψη εκ μέρους των θυγατρικών μερικών από τις οργανωσιακές ευθύνες της μητρικής εταιρείας, και ιδιαίτερα εκείνων που σχετίζονται με εξειδικευμένα ζητήματα συγκεκριμένων περιοχών

Η οργανωσιακή αυτή δομή έχει υψηλή ανταπόκριση στις τοπικές αγορές, σαφή καταμερισμό ευθύνης και καλύτερο συντονισμό

Μπορεί όμως να οδηγήσει σε ανταγωνισμό μεταξύ των γεωγραφικών περιοχών στο εσωτερικό της επιχείρησης και εστιάζει σε συγκεκριμένους στόχους (ανά περιοχή), ίσως σε βάρος των στόχων του συνόλου της επιχείρησης

Διεθνής Δομή Μήτρας



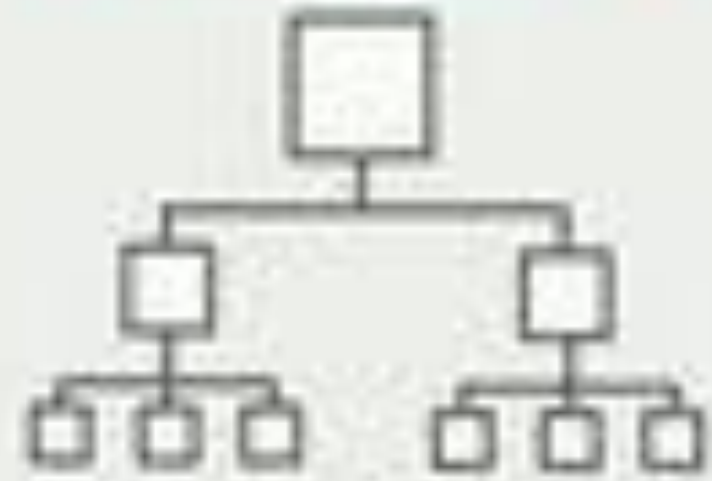
Υβριδική μορφή οργανωτικής δομής. Αντί για μια ιεραρχία όπου ένας διευθυντής προϊόντων έχει τον έλεγχο διαφόρων περιφερειακών διευθυντών, προκύπτουν δύο διευθυντικά στελέχη, που είναι ισότιμα και οι ευθύνες τους επικαλύπτονται.

Υπάρχει ισοβαρής (ή πολλαπλή) αναφορά δύο επιπέδων (προϊόντος και γεωγραφικής περιοχής).

Εμφανίζουν γραμμές επικοινωνίας οι οποίες ρέουν προς τα πλάγια της ιεραρχικής οργάνωσης, με αποτέλεσμα τόσο τα προϊόντικά τμήματα όσο και οι περιφερειακές μονάδες να συνεργάζονται για την επίλυση προβλημάτων και την άμεση ανταπόκριση στις ευκαιρίες που ανακύπτουν.

Συχνά δημιουργούνται εσωτερικές διαμάχες μεταξύ των ισότιμων τμημάτων λόγω ανταγωνιστικών απαιτήσεων για τους περιορισμένους πόρους.

HIERARCHICAL



Organizations claim to follow this structure, but no one has ever seen one work in real-life. Your only hope is to wear fancy clothes and say things that sound intelligent, but are actually meaningless.

FLAT



Typically touted by new age, hoodie-my-beard-can-be-up-your-beard, startups with all-you-can-eat OJ bars and work-from-your-yoga-mat policies. The company will likely either run out of capital or get bought out — either way, you'll probably lose your job, so keep your head on a swivel.

STOVEPIPES OF SYNERGY



Most commonly found in consulting firms that board some sort of "cross-cutting, multi-disciplinary" strategy that generates "synergy" throughout the organization's "verticals". Your only hope is to keep promising yourself you're going to quit one day and open up that juice bar in St. Lucia.

AMOEBA



Welcome to the government, where trying to get anything done is like trying to teach a fish to fish. Your only hope is to put in your time and hope knowing your private-sector friends made way more money than you.

SPHERES OF SILENCE



BALL OF YARN



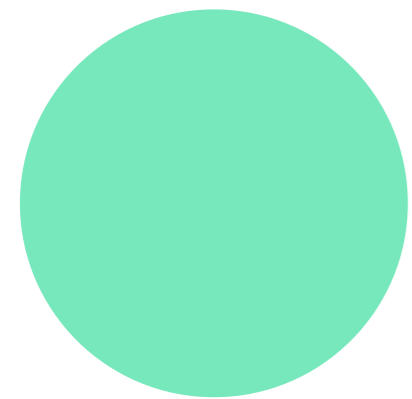
GUIDING PATH

DRIVING PATH

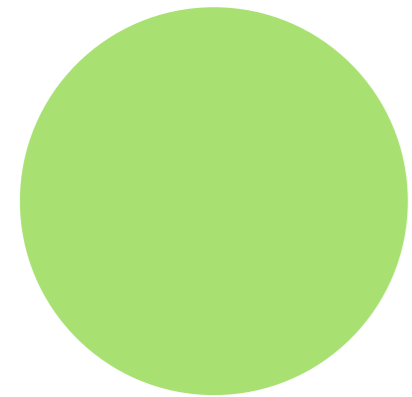
Μηχανισμοί Συνεργασίας και Ελέγχου

The most critical element in any strategy is its translation into reality. The true measure of success is in its execution. And one of the key elements of successful strategy implementation is organizational alignment.

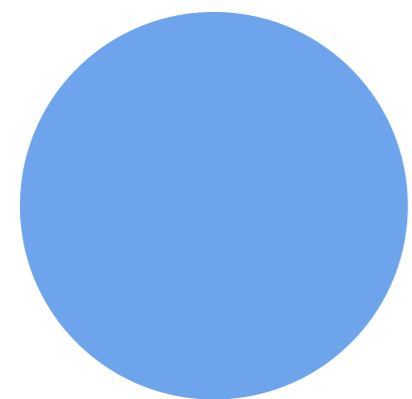




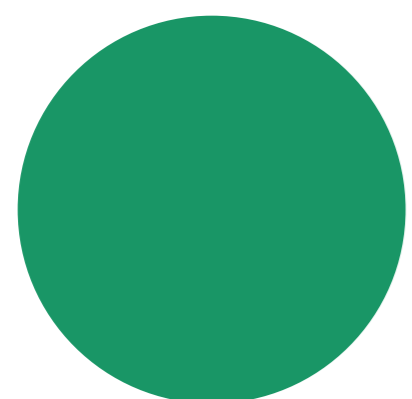
Τυπικότητα



Ανθρώπινη Αλληλεπίδραση



Διάσταση Χρόνου



Διαδραστικότητα



Τυπικοί Απρόσωποι ή Διαρθρωτικοί

Οι μηχανισμοί αυτοί έχουν απρόσωπο και δομημένο χαρακτήρα και με αυτούς δεν πραγματοποιείται άμεση παρέμβαση ή προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων παραγόντων, ενώ τείνουν να αποσυνδέουν τη διαδικασία ευθυγράμμισης των αποφάσεων και δράσεων από τον ανθρώπινο παράγοντα. Στόχος τους αποτελεί η καθιέρωση τυποποιημένων διαδικασιών ώστε να μειωθεί η ασάφεια που εμφανίζεται κατά τη σύνδεση άκρως εξειδικευμένων εργασιών

Συγκεντρωτικοί Διαπροσωπικοί

Οι μηχανισμοί αυτοί υποδηλώνουν κάποιου είδους ιεραρχία στη στρατηγική διαδικασία ενός οργανισμού. Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν μηχανισμοί οι οποίοι είναι υπέρ της περιοδικής, συμβατής με την οργανωτική ιεραρχία, προσωπικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των διευθυντών και του προσωπικού ή μεταξύ των θυγατρικών και των μητρικών τους

Άτυποι Διαπροσωπικοί ή Ανθρωποκεντρικοί

Οι μηχανισμοί αυτοί εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την αλληλεπίδραση και την επικοινωνία για την επίτευξη του συντονισμού μεταξύ των επιχειρηματικών λειτουργιών τους εκτός των συνόρων. Στους μηχανισμούς αυτούς, μπορούμε να συμπεριλάβουμε και την αλληλεπίδραση των επίσημων ομάδων που μοιράζονται έναν κοινό στόχο και είναι υπεύθυνες για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα

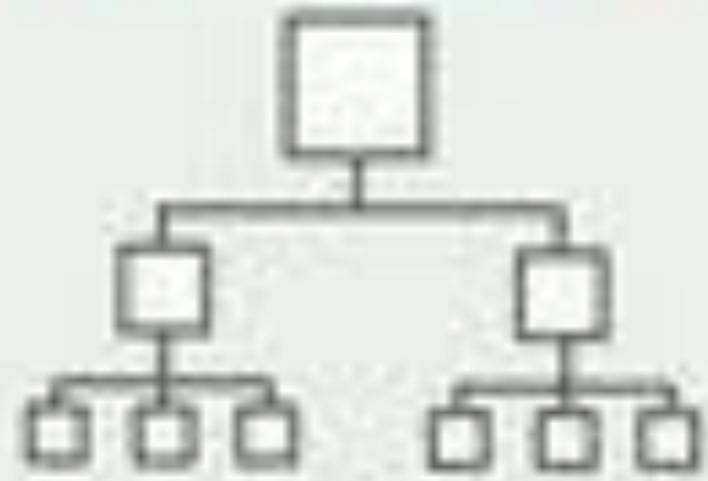
Κοινωνικοί / Πολιτισμικοί

Οι μηχανισμοί αυτοί καθοδηγούν τους εργαζόμενους μέσα σε ένα πολυεθνικό δίκτυο να μοιράζονται τις ίδιες αξίες και να αναπτύσσουν κοινές αντιλήψεις, όραμα και προσδοκίες

Πληροφοριακά Συστήματα / Τεχνολογίες

Αποτελούν μια προσπάθεια για τη σύνδεση της τεχνολογικής προόδου και της οργάνωσης στις επιχειρήσεις

HIERARCHICAL



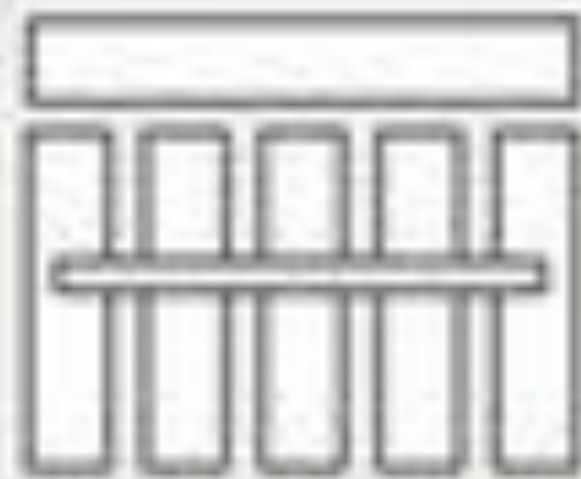
Organizations claim to follow this structure, but no one has ever seen one work in real-life. Your only hope is to wear fancy clothes and say things that sound intelligent, but are actually meaningless.

FLAT



Typically touted by new age, hoodie-my-beard-can-be-up-your-beard, startups with all-you-can-eat OJ bars and work-from-your-yoga-mat policies. The company will likely either run out of capital or get bought out — either way, you'll probably lose your job, so keep your head on a swivel.

STOVEPIPES OF SYNERGY



Most commonly found in consulting firms that board some sort of "cross-cutting, multi-disciplinary" strategy that generates "synergy" throughout the organization's "verticals". Your only hope is to keep promising yourself you're going to quit one day and open up that juice bar in St. Lucia.

AMOEBA



Welcome to the government, where trying to get anything done is like trying to teach a fish to fish. Your only hope is to get in your zone and make sure your private-label brands make way more money than you.

SPHERES OF SILENCE



BALL OF YARN



The most critical element in any strategy is its translation into reality. The measure of success is in its execution. And one of the key elements of successful strategy implementation is organizational alignment.

Σύγχρονες Οργανωσιακές Δομές



Σύγχρονες Μορφές Οργάνωσης

Το γεγονός όμως ότι η προσπάθεια των πολυεθνικών επιχειρήσεων να συνδυάσουν ταυτόχρονα οφέλη από τη συγκέντρωση λειτουργιών (πχ. παραγωγή) σε διεθνή κομβικά σημεία και από την ανταπόκριση στις τοπικές απαιτήσεις των καταναλωτών και την προσαρμογή τους στα περιβάλλοντα που δραστηριοποιούνται, καθιστά τις θυγατρικές τους να χαρακτηρίζονται από ασυμμετρία (και όχι ομοιομορφία). Η ασυμμετρία δημιουργεί νέες οργανωσιακές ανάγκες. Η ασυμμετρία καθορίζεται από:

Δραστηριότητες
προστιθέμενης
αξίας



Κίνητρα για
διεθνοποίηση

Πόροι και
ικανότητες



Μακροπεριβάλλον

Σύγχρονες Μορφές Οργάνωσης

	Αποκεντρωμένη Ομοσπονδία	Συνεργατική Ομοσπονδία	Κεντρικός Κόμβος	Δίκτυα
Στρατηγική	Πολυτοπική	Διεθνής	Παγκόσμια	Διεθνική
Βασική Στρατηγική Ικανότητα	Τοπική προσαρμογή	Μεταφορά καινοτομιών που δημιουργήθηκαν στη χώρα προέλευσης	Αποδοτικότητα σε παγκόσμιο επίπεδο	Δημιουργία καινοτομίας στη χώρα υποδοχής και μεταφορά της στο δίκτυο
Τρόπος ενοποίησης δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας	Αποκέντρωση	Κάποιες συγκεντρωτικά, άλλες αποκεντρωτικά	Συγκέντρωση για παγκόσμια εκμετάλλευση	Αποκέντρωση
Αποστολή Θυγατρικών	Εκμετάλλευση πλεονεκτημάτων χώρας υποδοχής (τοπικών)	Αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της μητρικής εταιρείας	Εφαρμογή των στρατηγικών επιλογών της μητρικής εταιρείας	Δημιουργία ιδιοκτησιακών πλεονεκτημάτων
Αυτονομία Θυγατρικών	Μεγάλη	Μεσαία	Μικρή	Πολύ μεγάλη
Ανάπτυξη Γνώσης	Η γνώση παράγεται στη θυγατρική και αξιοποιείται από αυτή	Η γνώση παράγεται στη μητρική εταιρεία και βελτιώνεται (αν χρειάζεται) στη θυγατρική	Η γνώση παράγεται στη μητρική εταιρεία και μεταφέρεται στη θυγατρική	Η γνώση παράγεται στη θυγατρική και αξιοποιείται στο δίκτυο

