



# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ρόλοι Θυγατρικών





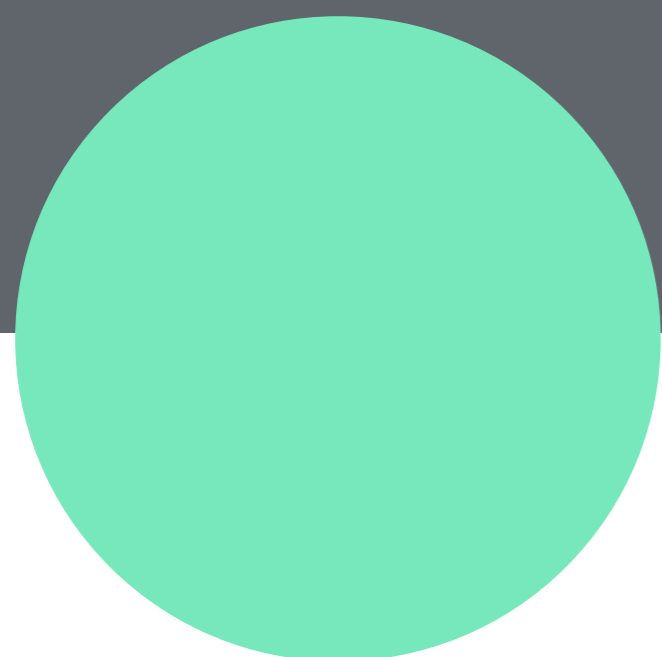


‘General Motors, like the other two geezers of the Old Three, is a vast retirement home with a small money-losing auto subsidiary’  
–Mark Steyn–

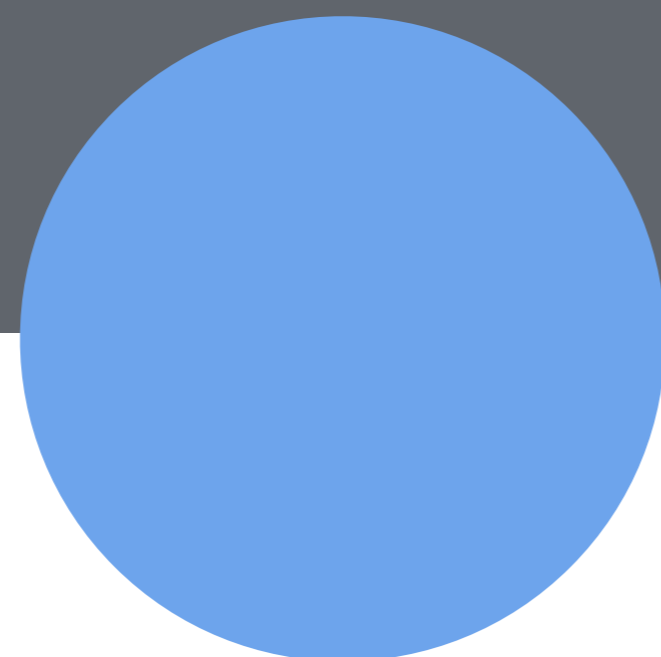
## Σκοπός

1. Να επισημάνει την αναβαθμισμένη θέση των θυγατρικών επιχειρήσεων στη δομή του πολυεθνικού δικτύου.
2. Να γίνει αντιληπτό ότι οι θυγατρικές δεν αναλαμβάνουν ομοιόμορφες αποστολές, αλλά ότι οι ρόλοι τους διαφοροποιούνται ανάλογα με τη στρατηγική σημασία τους.
3. Να αναλύσει τους παράγοντες που προσδίδουν διαφορετική στρατηγική σημασία στις θυγατρικές εταιρίες της πολυεθνικής επιχείρησης.
4. Να παρουσιάσει μια κατηγοριοποίηση των θεωριών που αναπτύχθηκαν σχετικά με τις διάφορες τυπολογίες ρόλων.
5. Να αξιολογήσει τη χρησιμότητα και τις αδυναμίες των κατηγοριοποιήσεων των ρόλων των θυγατρικών.

# Η Πολυεθνική Επιχείρηση σαν «Δίκτυο»



Οι θυγατρικές έχουν συγκεκριμένα καθήκοντα να επιτελέσουν και τους έχουν ανατεθεί στρατηγικά διαφοροποιημένοι ρόλοι



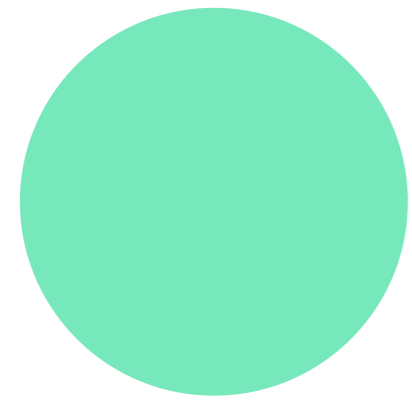
Οι θυγατρικές μπορεί να έχουν μοναδικούς πόρους, ξεχωριστές ικανότητες, εξειδικευμένες λειτουργίες και ιδιαίτερη συμβολή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων



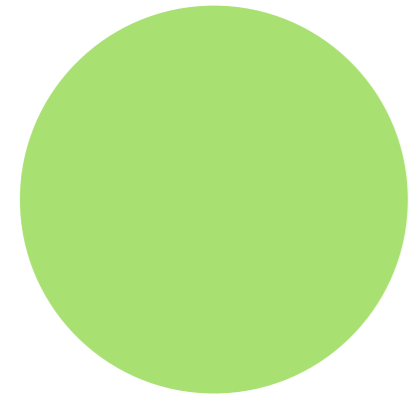
Ο ρόλος μιας θυγατρικής μπορεί και να νοηθεί ως δήλωση του σκοπού της



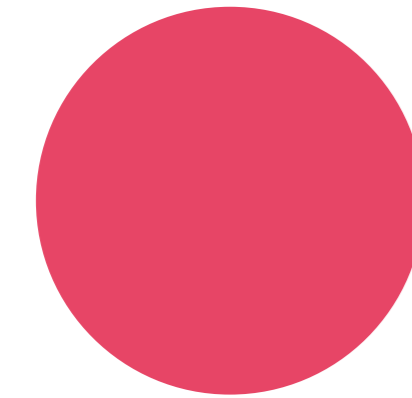
Ο ρόλος συνδέεται με την αποστολή της, τη θέση της στον οργανωσιακό σχεδιασμό του πολυεθνικού δικτύου, τις λειτουργίες προστιθέμενης αξίας που αναλαμβάνει, τις αγορές που δραστηριοποιείται και τους καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται



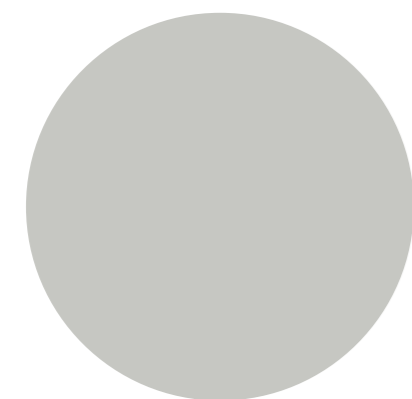
Να μειώσουν τα κόστη του δικτύου σε διεθνές επίπεδο



Να αυξήσουν τα έσοδα του δικτύου σε διεθνές επίπεδο

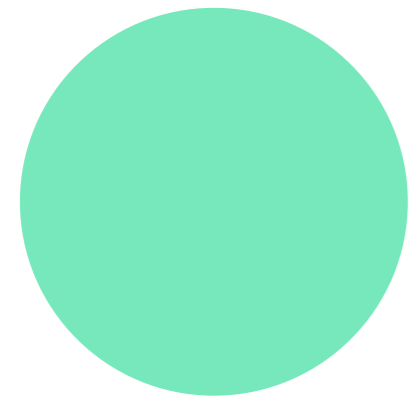


Να προσαρμοστούν στις ιδιαιτερότητες του τοπικού περιβάλλοντος

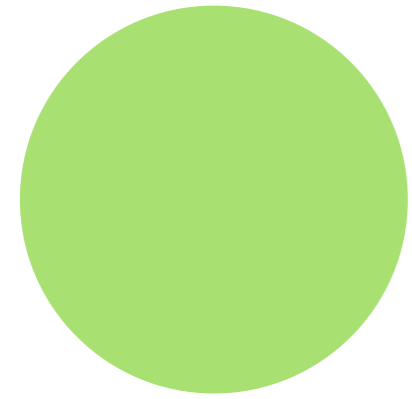


Να αυξήσουν το σύνολο της γνώσης στα πεδία που δραστηριοποιούνται

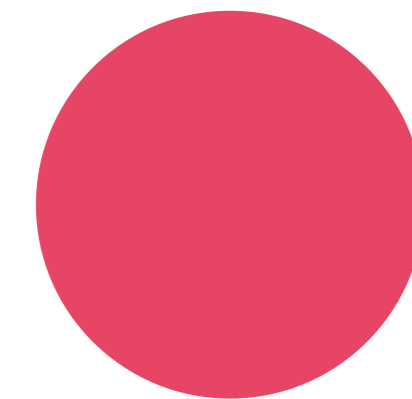
# Τυπολογίες για τους Ρόλους των Θυγατρικών



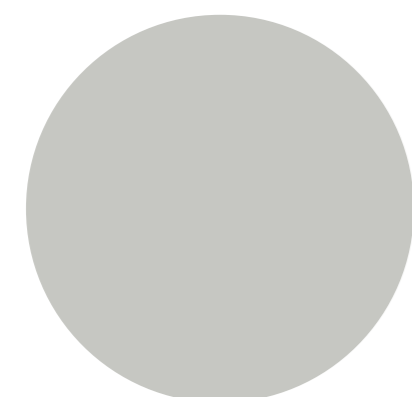
Τυπολογίες 'φάσματος' (εύρους)



Τυπολογίες εστιασμένες στην παραγωγή γνώσης



Τυπολογίες ενοποίησης – τοπικής ανταπόκρισης / προσαρμογής



Τυπολογίες εστιασμένες στο βαθμό αυτονομίας / αναδιανεμητικής δικαιοσύνης



# Ρόλοι Θυγατρικών

## Τυπολογίες Φάσματος

Σύμφωνα με αυτή την τυπολογία, οι θυγατρικές αναπτύσσουν τρεις εγγενείς διαστάσεις όταν επεκτείνονται σε ξένες αγορές: πρώτον, αναζητούν νέες διαδικασίες παραγωγής και 'κενά' στην αγορά για την εισαγωγή νέων προϊόντων (**φάσμα – ή 'εύρος' προϊόντος**). Δεύτερον, επεκτείνονται σε νέες γεωγραφικές περιοχές, για την εξυπηρέτηση νέων καταναλωτών (**φάσμα αγορών**). Τέλος, δημιουργούν νέες δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας στο προϊόν ή την αγορά που δραστηριοποιούνται (**φάσμα προστιθέμενης αξίας**)



## Τυπολογίες Φάσματος

Το **φάσμα του προϊόντος** αφορά τα προϊόντα που παράγει ή πωλεί μια θυγατρική. Εδώ, η διάκριση έγκειται μεταξύ της πώλησης τυποποιημένων προϊόντων στην τοπική αγορά (έστω και με μικρές τροποποιήσεις), που παράγονται κατά κύριο λόγο στη μητρική εταιρία και στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων από τη θυγατρική για την εξυπηρέτηση περιφερειακών αγορών ή της συνολικά παγκόσμιας αγοράς

Το **φάσμα της αγοράς** αναφέρεται στον αριθμό των ξένων κρατών που εξυπηρετεί η θυγατρική. Η τυπολογία εφαρμόζει μια διχοτόμηση μεταξύ της "τοπικής" (δηλαδή της εστίασης στη χώρα υποδοχής) και της "παγκόσμιας" αγοράς.

Το φάσμα της **προστιθέμενης αξίας** περιγράφει εάν η θυγατρική πραγματοποιεί μόνο της βασικές λειτουργίες της αλυσίδας αξίας (συχνά πωλήσεις και μάρκετινγκ), ή εάν πραγματοποιεί ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας (όπως η έρευνα και ανάπτυξη) στη χώρα υποδοχής.

## Θυγατρική Αντίγραφο

Αποτελεί μια αναπαραγωγή των λειτουργιών της μητρικής επιχείρησης, επικεντρωμένη στο φάσμα της αγοράς, αλλά έχοντας ένα πιο εκτεταμένο φάσμα προϊόντος, καθώς μπορεί να προμηθεύσει την τοπική αγορά με μια ευρεία γκάμα τυποποιημένων προϊόντων. Στόχος της θυγατρικής αντιγράφου είναι η κάλυψη της αγοράς της χώρας υποδοχής. Αυτή η επένδυση γίνεται προς αναζήτηση αγορών, δεδομένου ότι το εμπόριο έγινε ανεπαρκής τρόπος διεθνοποίησης λόγω των διαφόρων μορφών παρεμβατισμού. Από την άποψη παραγωγής και μάρκετινγκ αυτή η θυγατρική θεωρείται ως ένα περιορισμένο αντίγραφο της μητρικής. Επίσης, συνήθως δεν καλύπτει όλες τις λειτουργίες της μητρικής όπως, για παράδειγμα την έρευνα και ανάπτυξη. Είναι, με άλλα λόγια, μια τεχνολογικά εξαρτημένη θυγατρική. Αυτός ο τύπος θυγατρικής είναι ευάλωτος στον ανταγωνισμό

## Θυγατρική Προμηθευτής

Κατέχει εξειδικευμένη θέση εντός του πολυεθνικού δικτύου παράγοντας, κατασκευάζοντας ή εξυπηρετώντας συγκεκριμένα τμήματα του ομίλου σε επίπεδο προϊόντων ή υπηρεσιών, είτε με την προμήθεια εξαρτημάτων για συναρμολόγηση σε άλλες θυγατρικές του ομίλου ή υλοποιώντας συγκεκριμένα στάδια σε μια κάθετα ολοκληρωμένη διαδικασία παραγωγής. Η θυγατρική προμηθευτής είναι μια εφαρμογή της θεωρίας της **εσωτερικοποίησης** και το τι παράγει εξαρτάται από τις ικανότητές της και τις ανάγκες του πολυεθνικού οργανισμού.

## Θυγατρική Παραγωγής

Αναλαμβάνουν την πλήρη αρμοδιότητα για το σχεδιασμό, την παραγωγή και το marketing συγκεκριμένων προϊόντων, έχουν επιφορτιστεί με ένα αναβαθμισμένο στρατηγικό ρόλο, με ενισχυμένη δύναμη στη λήψη αποφάσεων και συχνά εμπλέκονται σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας. Αυτό σημαίνει ότι η θυγατρική αυτή έχει ανεξαρτησία από τη μητρική στην παραγωγή αλλά και στα ενδιάμεσα στάδια αυτής, όπως η έρευνα και ανάπτυξη.

**Ρόλοι Θυγατρικών  
σύμφωνα με τις  
Τυπολογίες Φάσματος**