

Πρόλογος	14
ΜΕΡΟΣ 1	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
Οργανισμοί και Οργανωσιακή Θεωρία	20
<i>Μια ματιά από μέσα</i> Xerox Corporation.....	21
Η οργανωσιακή θεωρία στην πράξη	24
Θέματα 24 • Οι σημερινές προκλήσεις 25	
<i>Το παράδειγμα των κορυφαίων</i> Royal Dutch/Shell.....	28
Σκοπός του κεφαλαίου 29	
Τι είναι οργανισμός;	29
Ορισμός 30 • Τύποι οργανισμών 30 • Η σπουδαιότητα των οργανισμών 31	
Τρόποι θεώρησης των οργανισμών.....	33
Ανοιχτά συστήματα 33 • Η οργανωσιακή διευθέτηση 35	
Διαστάσεις του οργανωσιακού σχεδιασμού.....	36
Δομικές διαστάσεις 37 • Περιγραφικές διαστάσεις 39	
<i>Στην πράξη</i> W.L.Gore & Associates	40
Αποτελέσματα από πλευράς επιδόσεων και αποτελεσματικότητας 41	
<i>Στην πράξη</i> Knight Ridder	44
Η εξέλιξη της οργανωσιακής θεωρίας και του σχεδιασμού.....	44
Ιστορικό 44 • Ο σύγχρονος οργανωσιακός σχεδιασμός 47	
<i>Σελιδοδείκτης 1.0</i> The Company of the Future: How the Communications Revolution Is Changing Management	48
Αποτελεσματική απόδοση και οργανισμός που μαθαίνει 49	
<i>Στην πράξη</i> Cementos Mexicanos.....	52
Το πλαίσιο του βιβλίου.....	53
Επίπεδα ανάλυσης 54 • Η διάταξη του βιβλίου 55	
Περίληψη και ερμηνεία	57
<i>Κεφάλαιο 1 Εργασία</i> Μέτρηση των διαστάσεων των οργανισμών	59
<i>Περίπτωση για ανάλυση</i> S-S Technologies Inc. (Α)-Εισαγωγή	60
<i>Περίπτωση για ανάλυση</i> S-S Technologies Inc. (Δ)- Οργανωσιακός σχεδιασμός	62
ΜΕΡΟΣ 2	
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
Στρατηγική, Οργανωσιακός Σχεδιασμός και Αποτελεσματικότητα	72
<i>Μια ματιά από μέσα</i> 3M Corporation	73
Σκοπός του κεφαλαίου 74	
Ο ρόλος της στρατηγικής κατεύθυνσης στον οργανωσιακό σχεδιασμό	74
<i>Σελιδοδείκτης 2.0</i> Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos	76
Σκοπός του οργανισμού	77
Αποστολή 77 • Λειτουργικοί στόχοι 78 • Η σπουδαιότητα των στόχων 80	
<i>Το παράδειγμα των κορυφαίων</i> Marriott.....	81
Ένα πλαίσιο για την επιλογή στρατηγικής και σχεδιασμού.....	82
Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter 82	
<i>Στην πράξη</i> Charles Schwab & Company	83
Η τυπολογία στρατηγικής των Miles και Snow 85 • Πώς επηρεάζουν οι στρατηγικές τον οργανωσιακό σχεδιασμό 87 • Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τον οργανωσιακό σχεδιασμό 87	
Εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.....	89

Συγκυριακές προσεγγίσεις αποτελεσματικότητας.....	90
Η προσέγγιση των στόχων	
Στην πράξη Nortel Networks.....	92
Η βασιζόμενη στους πόρους προσέγγιση 93 • Η προσέγγιση των εσωτερικών διαδικασιών 93	
Ένα ενοποιημένο μοντέλο για την αποτελεσματικότητα	95
Στην πράξη Chrysler Corporation	98
Περίληψη και ερμηνεία	98
Κεφάλαιο 2 Εργασία Εντοπισμός των στόχων και των στρατηγικών της εταιρείας	100
Περίπτωση για ανάλυση Το Μουσείο Τέχνης του πανεπιστημίου	101
Περίπτωση για ανάλυση Airstar, Inc.	104
Κεφάλαιο 2 Εργασία Ανταγωνιστικές αξίες και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.....	105
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
Θεμελιώδη Στοιχεία της Οργανωσιακής Δομής	108
Μια ματιά από μέσα Cunningham Motor Company.....	109
Σκοπός του κεφαλαίου 110	
Οργανωσιακή δομή	110
Σελιδοδείκτης 3.0 Futurize Your Enterprise: Business Strategy in the Age of the E-Customer.....	112
Η δομή υπό το πρίσμα της επεξεργασίας πληροφοριών	113
Κάθετες συνδέσεις πληροφόρησης 113	
Στην πράξη Oracle Corporation	114
Οριζόντιες συνδέσεις πληροφόρησης 115	
Στην πράξη Nissan	119
Εναλλακτικές επιλογές σχεδιασμού	121
Απαιτούμενες εργασιακές δραστηριότητες 121 • Σχέσεις αναφοράς 121 •	
Επιλογές ομαδοποίησης σε τμήματα 121	
Οργανωσιακός σχεδιασμός κατά λειτουργίες, τομείς ή γεωγραφική θέση.....	123
Λειτουργική δομή 123	
Στην πράξη Blue Bell Creameries, Inc.....	124
Λειτουργική δομή με οριζόντιες συνδέσεις 125 • Δομή κατά τομείς 126	
Στην πράξη Microsoft	128
Γεωγραφική δομή 129	
Δομή μήτρας.....	129
Προϋποθέσεις για τη δομή μήτρας 130 • Ισχυρά και αδύνατα σημεία 132	
Στην πράξη Worldwide Steel	133
Οριζόντια δομή.....	134
Χαρακτηριστικά 137	
Στην πράξη GE Salisbury	137
Ισχυρά και αδύνατα σημεία 138	
Αρθρωτή δομή.....	139
Πώς λειτουργεί η δομή 139 • Ισχυρά και αδύνατα σημεία 140	
Η υβριδική δομή.....	142
Εφαρμογές του δομικού σχεδιασμού	143
Δομική εναρμόνιση 143 • Συμπτώματα δομικής ανεπάρκειας 145	
Περίληψη και ερμηνεία	146
Κεφάλαιο 3 Εργασία Εσείς και η οργανωσιακή δομή	148
Περίπτωση για ανάλυση C & C Grocery Stores, Inc.	148
Περίπτωση για ανάλυση Διαφημιστικό γραφείο Aquarius Advertising	152
ΜΕΡΟΣ 3	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΟΙΚΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	157
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
Το Εξωτερικό Περιβάλλον	158
Μια ματιά από μέσα Guiltless Gourmet.....	159
Σκοπός του κεφαλαίου 160	
Το περιβαλλοντικό πεδίο.....	160
Το περιβάλλον καθηκόντων 161 • Το γενικό περιβάλλον 162 • Ο διεθνής χώρος 163	
Στην πράξη Ford Motor Company	164
Περιβαλλοντική αβεβαιότητα	165
Η διάσταση της απλότητας ή της περιπλοκότητας 165 • Η διάσταση της σταθερότητας ή της αστάθειας 166	
• Το πλαίσιο 166	

Προσαρμογή στην περιβαλλοντική αβεβαιότητα.....	168
Θέσεις και τμήματα 168 • Αντιστάθμιση και διεπαφή 169	
Στην πράξη Tommy Hilfiger	170
Διαφοροποίηση και ενοποίηση 171 • Οργανικές έναντι μηχανιστικών διαδικασιών διοίκησης 173 •	
Προγραμματισμός, πρόγνωση και ικανότητα ανταπόκρισης 174	
Το παράδειγμα των κορυφαίων Rowe Furniture Company	175
Σελιδοδείκτης 4.0 It's Not the Big That Eat the Small ... It's the Fast That Eat the Slow	176
Το πλαίσιο για τις αντιδράσεις του οργανισμού στην αβεβαιότητα	177
Εξάρτηση από πόρους	177
Στην πράξη Nokia Corporation	178
Έλεγχος των περιβαλλοντικών πόρων	179
Δημιουργία σχέσεων ανάμεσα σε οργανισμούς 180 • Ο έλεγχος του περιβαλλοντικού πεδίου 182	
Στην πράξη Schering-Plough Corporation	183
Πλαίσιο ενοποίησης οργανισμού και περιβάλλοντος 185	
Περίληψη και ερμηνεία	186
Κεφάλαιο 4 Εργασία Οι οργανισμοί στους οποίους στηρίζεστε	187
Περίπτωση για ανάλυση Το παράδοξο δίδυμο: Acme και Omega Electronics	189
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
Σχέσεις Μεταξύ Οργανισμών.....	196
Μια ματιά από μέσα Αποθήκη του Στράτου ξηράς των Ηνωμένων Πολιτειών στο Anniston (Αλαμπάμα).....	197
Σκοπός του κεφαλαίου 198	
Οργανωσιακά οικοσυστήματα	199
Μήπως έχει πεθάνει ο ανταγωνισμός; 199 • Ο μεταβαλλόμενος ρόλος των μάνατζερ 200 •	
Το οργανωσιακό πλαίσιο 202	
Εξάρτηση από πόρους	203
Στρατηγικές για τους πόρους 203 • Στρατηγικές ισχύος 204	
Δίκτυα συνεργασίας	205
Γιατί η συνεργασία; 205 • Από αντίπαλοι, συνεργάτες 206	
Σελιδοδείκτης 5.0 Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success	208
Στην πράξη Bombardier	208
Πληθυσμιακή οικολογία.....	209
Οργανωσιακή μορφή και εξειδικευμένες αγορές 211 • Η διαδικασία της οικολογικής αλλαγής 211	
Το παράδειγμα των κορυφαίων Shazam — Σκέτη μαγεία!.....	212
Στρατηγικές για επιβίωση 214	
Στην πράξη Starbucks Coffee.....	215
Θεσμικό πλαίσιο.....	215
Στην πράξη Jet Blue	216
Η θεσμική άποψη και ο Οργανωσιακός σχεδιασμός 217 • Θεσμική ομοιότητα 217	
Περίληψη και ερμηνεία	220
Κεφάλαιο 5 Εργασία Περιστασιακά στυλ διοίκησης	222
Περίπτωση για ανάλυση Oxford Plastics Company	222
Περίπτωση για ανάλυση Hugh Russel Inc.	224
Κεφάλαιο 5 Εργασία Η περίπτωση των πορτοκαλιών Ugli.....	227
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	
Σχεδιασμός Οργανισμών για το Διεθνές Περιβάλλον.....	234
Μια ματιά από μέσα Starbucks	235
Σκοπός του κεφαλαίου 236	
Η είσοδος στον παγκόσμιο στίβο	236
Τα κίνητρα για παγκόσμια επέκταση 236 • Φάσεις της διεθνούς ανάπτυξης 238 • Παγκόσμια επέκταση μέσω διεθνών στρατηγικών συμμαχιών 239	
Στην πράξη STMicroelectronics NV.....	240
Σχεδιασμός της δομής ώστε να ταιριάζει στην παγκόσμια στρατηγική.....	241
Μοντέλο για τις παγκόσμιες και τις τοπικές ευκαιρίες 241 • Διεθνής τομέας 243 • Παγκόσμια δομή με τομείς προϊόντων 244 • Παγκόσμια δομή με γεωγραφικούς τομείς 246	
Στην πράξη Colgate-Palmolive Company	246
Παγκόσμια δομή μήτρας 247	
Στην πράξη Asea Brown Boveri Ltd. (ABB)	248
Απόκτηση παγκόσμιων δυνατοτήτων	249
Η παγκόσμια οργανωσιακή πρόκληση 250 • Μηχανισμοί παγκόσμιου συντονισμού 252	

Πολιτισμικές διαφορές στον συντονισμό και τον έλεγχο.....	254
Εθνικά συστήματα αξιών 255 • Τρεις εθνικές προσεγγίσεις στο συντονισμό και στον έλεγχο 255	
Σελιδοδείκτης 6.0 Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures ...	256
Το διεθνικό μοντέλο οργανισμού.....	258
Περίληψη και ερμηνεία.....	261
Κεφάλαιο 6 Εργασία Made in...?.....	263
Περίπτωση για ανάλυση TopDog Software.....	263
Περίπτωση για ανάλυση Rhodes Industries.....	264
Κεφάλαιο 6 Εργασία Συγκρίνοντας κουλτούρες.....	267
ΜΕΡΟΣ 4	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	271
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	
Τεχνολογίες Παραγωγής Προϊόντων και Υπηρεσιών.....	272
Μια ματιά από μέσα French Rags.....	273
Σκοπός του κεφαλαίου 275	
Βασική τεχνολογία παραγωγής οργανισμού.....	276
Κατασκευαστικές επιχειρήσεις 276	
Στην πράξη Printronix.....	279
Ευέλικτη παραγωγή 280	
Σελιδοδείκτης 7.0 Inviting Disaster: Lessons from the Edge of Technology.....	281
Το παράδειγμα των κορυφαίων Dell Computer.....	286
Βασική τεχνολογία υπηρεσιών οργανισμού.....	286
Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών 287 • Σχεδιασμός του οργανισμού παροχής υπηρεσιών 289	
Στην πράξη Pret A Manger.....	290
Μη βασική τεχνολογία τμημάτων.....	291
Ποικιλία 291 • Δυνατότητα ανάλυσης 291 • Το πλαίσιο 292	
Σχεδιασμός τμημάτων.....	294
Στην πράξη Parkland Memorial Hospital.....	296
Αλληλεξάρτηση εργασιακών ροών ανάμεσα σε τμήματα.....	296
Είδη αλληλεξάρτησης 297 • Δομική προτεραιότητα 299 • Συνέπειες για τη δομή 300	
Στην πράξη Αθλητικές ομάδες.....	300
Αντίκτυπος της τεχνολογίας στη σχεδίαση των εργασιακών καθηκόντων.....	301
Σχεδίαση εργασιακών καθηκόντων 302 • Κοινωνικοτεχνικά συστήματα.....	303
Περίληψη και ερμηνεία.....	305
Κεφάλαιο 7 Εργασία Τεχνολογία εστιατορίων.....	307
Περίπτωση για ανάλυση Τμήμα οξικής κυτταρίνης.....	308
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	
Τεχνολογία Πληροφοριών και Έλεγχος.....	316
Μια ματιά από μέσα Progressive Insurance.....	317
Σκοπός του κεφαλαίου 318	
Η εξέλιξη της τεχνολογίας των πληροφοριών.....	319
Πληροφορίες για λήψη αποφάσεων και έλεγχο.....	320
Οργανωσιακά συστήματα λήψης αποφάσεων 321 • Μοντέλο έλεγχου ανάδρασης 322 • Συστήματα διευθυντικού έλεγχου 323	
Στην πράξη TNT UK.....	324
Το σταθμισμένο βαθμολόγιο.....	326
Η τεχνολογία πληροφοριών ως στρατηγικό όπλο: Δικτύωση για εσωτερικό συντονισμό.....	328
Ενδοδίκτυα 328 • Προγραμματισμός πόρων επιχείρησης 328 • Διαχείριση γνώσεων 330	
Σελιδοδείκτης 8.0 The Myth of the Paperless Office.....	331
Στην πράξη DPR Construction Inc.....	333
Οι πληροφορίες ως στρατηγικό όπλο: ενίσχυση των εξωτερικών σχέσεων.....	334
Ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων και εξτραδίκτυα 334	
Στην πράξη Enterprise Rent-A-Car.....	336
Η ενοποιημένη επιχείρηση 336	
Το παράδειγμα των κορυφαίων Corrugated Supplies.....	338
Οργανωσιακός σχεδιασμός για το ηλεκτρονικό επιχειρείν 338	
Στην πράξη Tesco.com.....	340
Ο αντίκτυπος της τεχνολογίας των πληροφοριών στον οργανωσιακό σχεδιασμό.....	341
Περίληψη και ερμηνεία.....	344

<i>Κεφάλαιο 8 Εργασία</i> Είστε αρκετά γρήγοροι για να επιτύχετε στην εποχή του Internet;.....	346
<i>Περίπτωση για ανάλυση</i> Century Medical	348
<i>Περίπτωση για ανάλυση</i> Προϊόν X	349
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	
Μέγεθος Οργανισμού, Κύκλος Ζωής και Παρακμή	354
<i>Μια ματιά από μέσα</i> Ιντερπόλ.....	355
Σκοπός του κεφαλαίου 356	
Μέγεθος οργανισμού: Είναι ο μεγαλύτερος οργανισμός καλύτερος;	356
Πιέσεις για ανάπτυξη 356 • Διλήμματα του μεγάλου μεγέθους 357	
<i>Σελιδοδείκτης 9.0</i> Execution: The Discipline of Getting Things Done	360
Οργανωσιακός κύκλος ζωής	361
Φάσεις της ανάπτυξης του κύκλου ζωής 362	
<i>Στην πράξη</i> Yahoo!	365
Χαρακτηριστικά του οργανισμού κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής 366	
Γραφειοκρατία και έλεγχος σε οργανισμούς.....	367
Τι είναι η γραφειοκρατία; 367	
<i>Στην πράξη</i> United Parcel Service.....	368
Μέγεθος και δομικός έλεγχος 369	
Η γραφειοκρατία σε έναν κόσμο που αλλάζει	371
Οργάνωση προσωρινών συστημάτων για ευελιξία και καινοτομία 372 • Άλλες προσεγγίσεις στη μείωση της γραφειοκρατίας 373	
<i>Το παράδειγμα των κορυφαίων</i> Στράτος της Σωτηρίας	374
Στρατηγικές οργανωσιακού ελέγχου.....	375
Γραφειοκρατικός έλεγχος 375 • Έλεγχος αγοράς 376	
<i>Στην πράξη</i> Imperial Oil Limited	377
Έλεγχος φυλής 378	
<i>Στην πράξη</i> Columbus Mills	379
Οργανωσιακή παρακμή και μείωση μεγέθους	379
Ορισμός και αιτία 380 • Ένα μοντέλο για τις φάσεις της παρακμής 381	
<i>Στην πράξη</i> Arthur Andersen	382
Εφαρμογή της μείωσης μεγέθους 383	
Περίληψη και ερμηνεία	385
<i>Κεφάλαιο 9 Εργασία</i> Μηχανισμοί ελέγχου	387
<i>Περίπτωση για ανάλυση</i> Sunflower Incorporated	388
<i>Κεφάλαιο 9 Εργασία</i> Windsoc Inc.....	389
ΜΕΡΟΣ 5	
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΥΝΑΜΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	395
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10	
Κουλτούρα και Ηθικές Αξίες του Οργανισμού	396
<i>Μια ματιά από μέσα</i> PSS World Medical	397
Σκοπός του κεφαλαίου 399	
Κουλτούρα του οργανισμού	399
Τι είναι κουλτούρα; 399 • Εμφάνιση και σκοπός της κουλτούρας 400	
<i>Σελιδοδείκτης 10.0</i> Από το καλό στο εξάρετο: Γιατί άλλες εταιρείες καταφέρνουν να κάνουν το άλμα... και άλλες όχι.....	401
Ερμηνεία της κουλτούρας 402	
Οργανωσιακός σχεδιασμός και κουλτούρα.....	405
Η κουλτούρα της προσαρμοστικότητας 406 • Η κουλτούρα αποστολής 407 • Η κουλτούρα της φυλής 407	
<i>Στην πράξη</i> MTW Corp.....	407
Η γραφειοκρατική κουλτούρα 408 • Δύναμη κουλτούρας και υποκουλτούρες οργανισμού 409	
<i>Στην πράξη</i> Pitney Bowes Credit Corporation	409
Η κουλτούρα και ο οργανισμός που μαθαίνει	410
Οι ηθικές αξίες στους οργανισμούς.....	412
Οι πηγές των ηθικών αξιών στους οργανισμούς	414
<i>Το παράδειγμα των κορυφαίων</i> Commerce Bank	415
Προσωπική ηθική 416 • Η οργανωσιακή κουλτούρα 417 • Οργανωσιακά συστήματα 417 • Εξωτερικοί συμμετέχοντες 418	
Πώς διαμορφώνουν οι ηγέτες την κουλτούρα και την ηθική.....	419
Ηγεσία που στηρίζεται σε αξίες 419	

<i>Στην πράξη</i> Kingston Technology Co.....	420
Επίσημη δομή και συστήματα 421	
<i>Στην πράξη</i> Holt Companies	424
Εταιρική κουλτούρα και ηθική σε παγκόσμιο περιβάλλον	425
Περίληψη και ερμηνεία	426
Κεφάλαιο 10 Εργασία Ψωμίστε μέχρι τελικής πτώσεως. Η εταιρική κουλτούρα στον κόσμο της λιανικής	428
Περίπτωση για ανάλυση Εφαρμογή της αλλαγής στη National Industrial Products	430
Περίπτωση για ανάλυση Περίεργη γεύση δεν έχει αυτό το μιλκσέικ;	431
Κεφάλαιο 10 Εργασία Η δύναμη της ηθικής	434
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11	
Καινοτομία και Αλλαγή.....	438
<i>Μια ματιά από μέσα</i> Procter & Gamble.....	439
Σκοπός του κεφαλαίου 440	
Ή καινοτομείς ή χάνεσαι: Ο στρατηγικός ρόλος της αλλαγής.....	440
Σταδιακή έναντι ριζικής αλλαγής 441 • Στρατηγικοί τύποι αλλαγής 443	
Στοιχεία της επιτυχημένης αλλαγής	444
<i>Το παράδειγμα των κορυφαίων</i> Google	447
Τεχνολογική αλλαγή.....	447
Η αμφιδέξια προσέγγιση 448 • Τεχνικές για την ενθάρρυνση των τεχνολογικών αλλαγών 449	
<i>Στην πράξη</i> Nokia.....	452
Νέα προϊόντα και υπηρεσίες	452
Ποσοστό επιτυχίας νέων προϊόντων 452 • Λόγοι για την επιτυχία των νέων προϊόντων 453	
• Το μοντέλο της οριζόντιας σύνδεσης 454	
<i>Στην πράξη</i> Mattel	456
Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Η ανάγκη για ταχύτητα 457	
Αλλαγή της στρατηγικής και της δομής.....	458
Η προσέγγιση του διπλού πυρήνα 458 • Οργανωσιακός σχεδιασμός για την υλοποίηση διοικητικών αλλαγών 459	
<i>Στην πράξη</i> Hire Quality Inc.	461
Αλλαγή κουλτούρας	462
Δυνάμεις για αλλαγή της κουλτούρας 462	
<i>Στην πράξη</i> Electronic Data Systems	463
Παρεμβάσεις της ΟΑ για αλλαγή της κουλτούρας 464	
Στρατηγικές για την υλοποίηση της αλλαγής.....	465
Σελιδοδείκτης 11.0 The Change Monster: The Human Forces That Fuel or Foil Corporate Transformation and Change.....	466
Ηγεσία για αλλαγή 466 • Εμπόδια στην αλλαγή 467 • Τεχνικές υλοποίησης 468	
Περίληψη και ερμηνεία	471
Κεφάλαιο 11 Εργασία Καινοτόμο κλίμα	473
Περίπτωση για ανάλυση Shoe Corporation of Illinois.....	474
Περίπτωση για ανάλυση Πονοκέφαλος στο νότο	479
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12	
Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων.....	486
<i>Μια ματιά από μέσα</i> Avon Products	487
Σκοπός του κεφαλαίου 488	
Ορισμοί.....	488
Ατομική λήψη αποφάσεων	490
Η ορθολογική προσέγγιση 491	
<i>Στην πράξη</i> Alberta Consulting.....	493
Η προσέγγιση της οροθετημένης λογικής 494	
<i>Το παράδειγμα των κορυφαίων</i> Motek.....	496
<i>Στην πράξη</i> Paramount Pictures	497
Οργανωσιακή λήψη αποφάσεων.....	498
Η προσέγγιση της επιστήμης του μάντζιμεντ 498	
<i>Στην πράξη</i> National Broadcasting Company (NBC)	499
Το μοντέλο του Carnegie 501	
<i>Στην πράξη</i> Encyclopaedia Britannica	502
Το μοντέλο της σταδιακής λήψης αποφάσεων 503	
<i>Στην πράξη</i> Gillette Company	507

Ο οργανισμός που μαθαίνει.....	508
Συνδυασμός του μοντέλου της σταδιακής διαδικασίας και του μοντέλου του Carnegie	508
• Το μοντέλο του καλαθιού των αχρήστων	508
Στην πράξη Καζαμπλάνκα.....	512
Το συγκυριακό πλαίσιο λήψης αποφάσεων	513
Συναίνεση ως προς το πρόβλημα 513 • Τεχνικές γνώσεις σχετικά με τις λύσεις 514	
• Συγκυριακό πλαίσιο 514	
Αποφάσεις σε ειδικές περιστάσεις	517
Περιβάλλοντα υψηλής ταχύτητας 517	
Σελιδοδείκτης 12.0 Winning Decisions: Getting it Right the First Time.....	518
Λανθασμένες αποφάσεις και εκμάθηση 519 • Κλιμακούμενη δέσμευση 519	
Περίληψη και ερμηνεία	520
Κεφάλαιο 12 Εργασία Στυλ αποφάσεων	522
Περίπτωση για ανάλυση Χρησιμοποιώντας το μαστίγιο	523
Περίπτωση για ανάλυση Το δίλημμα του Aliesha State College: Ικανότητα η ανάγκη;	524
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13	
Σύγκρουση, Εξουσία και Πολιτική	530
Μια ματιά από μέσα Pacific Medical Center	531
Σκοπός του κεφαλαίου 532	
Διομαδική σύγκρουση σε οργανισμούς.....	532
Πηγές συγκρούσεων 533	
Το παράδειγμα των καρφαίων Advanced Cardiovascular System (ACS).....	536
Ορθολογικό έναντι πολιτικού μοντέλου 536	
Εξουσία και οργανισμοί	538
Ατομική εξουσία έναντι οργανωσιακής εξουσίας 538 • Εξουσία έναντι αρμοδιότητας 538 •	
Κάθετες πηγές εξουσίας 539	
Στην πράξη Morgan Stanley Dean Witter	542
Οριζόντιες πηγές εξουσίας 543	
Στην πράξη Πανεπιστήμιο του Ιλλινόις	546
Στην πράξη Crystal Manufacturing	548
Πολιτικές διεργασίες σε οργανισμούς.....	548
Ορισμός 549 • Πότε χρησιμοποιείται πολιτική δραστηριότητα; 550	
Χρήση εξουσίας, πολιτικής και συνεργασίας.....	551
Τακτικές για αύξηση της εξουσίας 551 • Πολιτικές τακτικές για τη χρησιμοποίηση της εξουσίας 552	
Στην πράξη Yahoo!	554
Σελιδοδείκτης 13.0 Influence: Science and Practice	555
Τακτικές για τη βελτίωση της συνεργασίας 556	
Στην πράξη Aluminum Company of America/International Association of Machinists	556
Περίληψη και ερμηνεία	559
Κεφάλαιο 13 Εργασία Πώς χειρίζεστε τις συγκρούσεις;	561
Περίπτωση για ανάλυση The Daily Tribune	562
Περίπτωση για ανάλυση Pierre Dux	564
ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ	
1.0 Δεν είναι και τόσο απλό: Αλλαγή υποδομής στην Royce Consulting	572
2.0 Custom Chip, Inc.	577
3.0 W.L.Gore & Associates, Inc.: Υποδεχόμενοι το 1998	585
4.0 XEL Communications, Inc. (C): Δημιουργία μιας στρατηγικής συνεργασίας	604
5.0 National Bank of San Francisco	612
6.0 Ο ζωολογικός κήπος Audubon Zoo, 1993.....	616
7.0 Dowling Flexible Metals	632
8.1 Littleton Manufacturing (A)	636
8.2 Littleton Manufacturing (B)	651
Γλωσσάρι	654
Ευρετήριο Ονομάτων	664
Ευρετήριο Εταιρειών	673
Ευρετήριο Όρων	676



Σχεδιασμός οργανισμών για το διεθνές περιβάλλον

Κεφάλαιο 6

Η είσοδος στον παγκόσμιο στίβο

Τα κίνητρα για παγκόσμια επέκταση • Φάσεις της διεθνούς ανάπτυξης • Παγκόσμια επέκταση μέσω διεθνών στρατηγικών συμμαχιών

Σχεδιασμός της δομής ώστε να ταιριάζει στην παγκόσμια στρατηγική

Μοντέλο για τις παγκόσμιες και τις τοπικές ευκαιρίες • Διεθνής τομέας • Παγκόσμια δομή με τομείς προϊόντων • Παγκόσμια δομή με γεωγραφικούς τομείς • Παγκόσμια δομή μήτρας

Απόκτηση παγκόσμιων δυνατοτήτων

Η παγκόσμια οργανωσιακή πρόκληση • Μηχανισμοί παγκόσμιου συντονισμού

Πολιτισμικές διαφορές στο συντονισμό και τον έλεγχο

Εθνικά συστήματα αξιών • Τρεις εθνικές προσεγγίσεις στο συντονισμό και στον έλεγχο

Το διεθνικό μοντέλο οργανισμού

Περίληψη και ερμηνεία

Μια

ΜΑΤΙΑ ΑΠΟ ΜΕΣΑ

Starbucks

Θα έλεγε κανείς ότι κάθε μεγάλη πόλη των Ηνωμένων Πολιτειών φαίνεται να έχει από ένα Starbucks σε κάθε γωνία. Με περισσότερα από 4200 καταστήματα σκορπισμένα σε όλες τις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά, η εγχώρια αγορά πλησιάζει με γοργό ρυθμό στον κορεσμό. Στο Σιάτλ υπάρχει ένα κατάστημα Starbucks για 9400 κατοίκους, ενώ και το Μανχάταν και άλλες περιοχές δεν απέχουν πολύ από το σημείο κορεσμού. Και αυτό δεν είναι το μοναδικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες της Starbucks. Στη δεκαετία του 1990, οι επιτυχημένοι μεσήλικες της γενιάς της πληθυσμιακής έκρηξης ρουφούσαν με απόλαυση όχι μόνο τα καπουτσίνο τους αλλά και την όλη σικάτη εικόνα της επιχείρησης· όμως, οι νεότεροι καταναλωτές αισθάνονται να τους απωθεί η δύναμη, ο συμβολισμός και οι υψηλές τιμές της πανταχού παρούσας μάρκας. Παρ' όλο που η Starbucks έχει σχέδια να ανοίξει νέα καταστήματα στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι προοπτικές της για αισθητή αύξηση των πωλήσεων στην εγχώρια αγορά είναι δυσοίωνες.

Όμως, ο πρόεδρος Howard Schultz και άλλοι κορυφαίοι ηγέτες δεν ανησυχούν. Ολόκληρος πλανήτης τους περιμένει να τον κατακτήσουν. Οι διεθνείς ευκαιρίες είναι απίστευτα ελκυστικές και η Starbucks εξάγει επιθετικά τη μάρκα της και την αντίληψή της στο εξωτερικό. Η έμφαση στις διεθνείς επιχειρήσεις αντανακλάται στον νέο τίτλο που ανέλαβε ο Schultz το 2000, πρόεδρος και επικεφαλής χάραξης παγκόσμιας στρατηγικής, αφήνοντας την καθημερινή διαχείριση της αλυσίδας σε άλλα κορυφαία στελέχη.

Σκεφτείτε μόνο αυτό: το 1999 η Starbucks είχε 281 καταστήματα στο εξωτερικό. Τον Σεπτέμβριο του 2002, είχε 1200, ανάμεσα στα οποία εκείνα που είχαν ανοίξει πρόσφατα στη Βιέννη, τη Ζυρίχη, τη Μαδρίτη, το Βερολίνο και τη Τζακάρτα. Υπάρχει ακόμα άφθονο περιθώριο για ανάπτυξη, και η εταιρεία ήδη έχει σχέδια για τουλάχιστον 400 νέα διεθνή καταστήματα. Η λάμψη της εταιρείας ίσως να έχει κάπως ξεθωριάσει στις Ηνωμένες Πολιτείες, αλλά στο εξωτερικό η πρόταση της Starbucks είναι καινούργια και λαμπερή, και θεωρείται 'κούλ' από τους νεαρούς καταναλωτές, που μπορούν να κρατήσουν τις πωλήσεις της εταιρείας σε αυξητική τροχιά για πολλά χρόνια. Για παράδειγμα, η εταιρεία γνώρισε μεγάλη επιτυχία στη Βιέννη, παρ' όλο που η πόλη αυτή έχει ξεχωριστή παράδοση στα καφενεύα. "Τα καφενεύα της Βιέννης είναι όμορφα, αλλά είναι παλιά," λέει ο αρχισυντάκτης των οικονομικών σελίδων της εφημερίδας *Der Standard*. "Η Starbucks θεωρείται τελευταία λέξη της μόδας."

Παρά τις ευκαιρίες, η διεθνής επέκταση της Starbucks συνοδεύεται από κινδύνους. Για να πετύχει, η εταιρεία πρέπει να προσαρμοστεί σε πολυποικίλες ανάγκες της αγοράς, πολιτιστικές αξίες και κρατικές ρυθμίσεις. Συνηθισμένοι να προχωρούν μόνοι τους στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι μάνατζερ είναι υποχρεωμένοι να συνεταιριστούν με τοπικές εταιρείες ώστε να αποκτήσουν την γνώση και την πείρα που χρειάζονται ώστε να μετουσιώσουν τη θεωρία της Starbucks σε πράξη σε κάθε νέα αγορά όπου μπαίνουν. Η Starbucks είναι αποφασισμένη να αποκτήσει δεσπόζουσα θέση και σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά οι μάνατζερ πρέπει να πάρουν αποφάσεις για την παγκόσμια στρατηγική τους, τον καλύτερο τύπο δομής που θα χρησιμοποιήσουν για να ικανοποιήσουν τους διεθνείς και τους οργανωσιακούς στόχους, καθώς και σχετικά με τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο για να εξυπηρετήσουν μια πλατειά παγκόσμια αγορά.¹

Οι εταιρείες που εδρεύουν στις Ηνωμένες Πολιτείες συμμετέχουν από παλιά σε διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες, σήμερα όμως το ενδιαφέρον για τις παγκόσμιες εμπορικές ανταλλαγές είναι μεγαλύτερο παρά ποτέ άλλοτε. Χιλιάδες εταιρείες που εδρεύουν στις ΗΠΑ έχουν ιδρύσει μονάδες στο εξωτερικό για να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που χρειάζονται οι καταναλωτές άλλων χωρών, αλλά και για να επιτυγχάνουν χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή προϊόντων που πωλούν στο εσωτερικό της χώρας. Από την άλλη πλευρά, εταιρείες από την Ιαπωνία, τη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο ανταγωνίζονται με αμερικανικές εταιρείες τόσο στο έδαφός τους όσο και στο εξωτερικό. Οι εγχώριες αγορές για πολλές εταιρείες, όπως η Starbucks, φτάνουν σε κορεσμό, και το μόνο δυναμικό για ανάπτυξη βρίσκεται στο εξωτερικό. Για εταιρείες του ηλεκτρονικού εμπορίου, η επέκταση στο εξωτερικό γίνεται προτεραιότητα. Το μερίδιο των ΗΠΑ στο συνολικό παγκόσμιο ηλεκτρονικό εμπόριο μειώνεται καθώς ξένες εταιρείες ιδρύουν δικές τους επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου που ανταποκρίνονται καλύτερα στις τοπικές ανάγκες.² Η επιτυχία σε παγκόσμια κλίμακα δεν είναι εύκολη. Οι οργανισμοί πρέπει να παίρνουν αποφάσεις για τη στρατηγική προσέγγιση, για το πώς να εμπλακούν στις διεθνείς αγορές, και πώς να σχεδιάσουν τον οργανισμό ώστε να δρέψει τα οφέλη της διεθνούς επέκτασης.

ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το κεφάλαιο αυτό θα διερευνήσει πώς οι μάνατζερ σχεδιάζουν τον οργανισμό για το διεθνές περιβάλλον. Ξεκινάμε εξετάζοντας ορισμένα από τα βασικά κίνητρα των οργανισμών για να επεκταθούν διεθνώς, τα χαρακτηριστικά στάδια της διεθνούς ανάπτυξης και τη χρήση στρατηγικών συμμαχιών ως μέσου για τη διεθνή επέκταση. Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα εξετάσουμε προσεγγίσεις στην παγκόσμια στρατηγική και την εφαρμογή διάφορων διαρθρωτικών σχεδίων για παγκόσμιο πλεονέκτημα. Μετά θα αναλύσουμε μερικές από τις ειδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι παγκόσμιοι οργανισμοί, μηχανισμούς για την αντιμετώπισή τους και πολιτισμικές διαφορές που επηρεάζουν την προσέγγιση του οργανισμού στο σχεδιασμό και τη διαχείριση μιας παγκόσμιας επιχείρησης. Τέλος, το κεφάλαιο εξετάζει έναν τύπο παγκόσμιου οργανισμού που τώρα εμφανίζεται, το *διεθνικό μοντέλο*, που φτάνει σε υψηλά επίπεδα των ποικίλων ικανοτήτων που απαιτούνται για να επιτύχει σε ένα περίπλοκο και ευμετάβλητο διεθνές περιβάλλον.

Η ΕΙΣΟΔΟΣ ΣΤΟΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΣΤΙΒΟ

Μέχρι και πριν από είκοσι χρόνια, πολλές εταιρείες μπορούσαν να αγνοούν το διεθνές περιβάλλον χωρίς συνέπειες. Οι σημερινές εταιρείες όμως πρέπει να σκέφτονται παγκόσμια αλλιώς θα μείνουν πίσω. Ο πλανήτης μετατρέπεται σε ένα ενιαίο παγκόσμιο πεδίο. Οι εξαιρετικές πρόοδοι στις επικοινωνίες, την τεχνολογία και τις μεταφορές έχουν δημιουργήσει ένα νέο, εξαιρετικά ανταγωνιστικό τοπίο. Προϊόντα μπορούν να κατασκευαστούν και να πουληθούν σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου, οι επικοινωνίες είναι ακαριαίες, η ανάπτυξη των προϊόντων επιβραδύνεται, το ίδιο και οι κύκλοι ζωής τους. Καμιά εταιρεία δεν είναι μονωμένη από την παγκόσμια επιρροή. Ορισμένες μεγάλες λεγόμενες αμερικανικές εταιρείες όπως οι Coca-Cola, Procter & Gamble και Exxon βασίζονται στις διεθνείς πωλήσεις για σημαντικό τμήμα των πωλήσεων και των κερδών τους. Και ακόμα και οι μικρότερες εταιρείες μπορούν να συμμετάσχουν ενεργητικά σε διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα μέσω των εξαγωγών και των ηλεκτρονικών συναλλαγών.

ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗ

Οικονομικές, τεχνολογικές και ανταγωνιστικές δυνάμεις έχουν συνδυαστεί για να σπρώξουν πολλές εταιρείες από την εγχώρα στην διεθνή εστίαση. Σε ορισμένους κλάδους, το να είναι κανείς επιτυχημένος στο σημερινό περιβάλλον σημαίνει να είναι επιτυχημένος σε παγκόσμια κλίμακα. Τρεις πρωταρχικοί παράγοντες παρακινούν τις εταιρείες σε διεθνή επέκταση: οικονομίες κλίμακας, οικονομίες εύρους και φτηνοί συντελεστές παραγωγής.³

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΟΔΗΓΙΑ



Ως μάνατζερ του οργανισμού, να έχετε υπόψη σας το εξής:

Εξετάστε το ενδεχόμενο να αποκτήσετε διεθνή παρουσία ώστε να πραγματοποιείτε οικονομίες κλίμακας, να εκμεταλλεύεστε τις οικονομίες εύρους ή να βρίσκετε σπάνιους ή χαμηλού κόστους συντελεστές παραγωγής, όπως εργασία και πρώτες ύλες.

Οικονομίες κλίμακας. Η δημιουργία παγκόσμιας παρουσίας επεκτείνει την κλίμακα δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, επιτρέποντάς του να πραγματοποιεί **οικονομίες κλίμακας**. Η τάση προς μεγαλύτερους οργανισμούς αρχικά είχε ως έναυσμα τη Βιομηχανική Επανάσταση, η οποία δημιούργησε σε πολλούς κλάδους πίεση για μεγαλύτερα εργοστάσια που θα μπορούσαν να δρέψουν τα οφέλη των οικονομιών κλίμακας τα οποία πρόσφεραν οι νέες τεχνολογίες και μέθοδοι παραγωγής. Χάρη στην παραγωγή μεγάλου όγκου, αυτοί οι βιομηχανικοί γίγαντες μπόρεσαν να επιτυγχάνουν το χαμηλότερο δυνατό κόστος ανά μονάδα παραγωγής. Ωστόσο, για πολλές εταιρείες οι εγχώριες αγορές δεν προσφέρουν πλέον το υψηλό επίπεδο πωλήσεων που χρειάζονται για να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Σε έναν κλάδο όπως για παράδειγμα η αυτοκινητοβιομηχανία, μια εταιρεία θα έπρεπε να αποσπάσει τρομακτικά μεγάλο τμήμα του εγχωρίου μεριδίου αγοράς για να επιτύχει οικονομίες κλίμακας. Έτσι, ένας οργανισμός όπως η Ford Motor Company αναγκάζεται να διεθνοποιηθεί για να επιβιώσει. Οι οικονομίες κλίμακας επιτρέπουν επίσης στις εταιρείες να αποσπών εκπτάσεις λόγω όγκου από τους προμηθευτές, μειώνοντας έτσι το κόστος παραγωγής τους.

Οικονομίες εύρους. Ένας δεύτερος παράγοντας είναι το αυξημένο δυναμικό για εκμετάλλευση **οικονομιών εύρους**. Λέγοντας *εύρος* εννοούμε τον αριθμό και την ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει μια εταιρεία, καθώς και τον αριθμό και την ποικιλία των περιοχών, χωρών και αγορών που εξυπηρετεί. Μια εταιρεία που έχει παρουσία σε πολλές χώρες, έχει μεγαλύτερη δύναμη μάρκετινγκ και συνεργίες απ' ό,τι μια εταιρεία ίδιου μεγέθους με παρουσία σε λίγες χώρες. Για παράδειγμα, μια διαφημιστική εταιρεία με παρουσία σε αρκετές παγκόσμιες αγορές αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο να εξυπηρετεί μεγάλες εταιρείες που δρουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Ή, σκεφτείτε την περίπτωση της McDonald's, η οποία πρέπει να βρίσκει σχεδόν ταυτόσημες συσκευασίες μουςτάρδας και κέτσαπ για τα εστιατόριά της σε ολόκληρο τον κόσμο. Ένας προμηθευτής που έχει παρουσία σε κάθε χώρα την οποία εξυπηρετεί η McDonald's, έχει πλεονέκτημα επειδή προσφέρει πλεονεκτήματα κόστους, συνέπειας και ευκολίας στη McDonald's, η οποία προτιμά να μην έχει να συναλλάσσεται με πολλούς τοπικούς προμηθευτές σε κάθε χώρα. Οι οικονομίες εύρους μπορεί επίσης να αυξήσουν τη δύναμη μιας επιχείρησης στην αγορά σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, επειδή η εταιρεία αποκτά ευρεία γνώση των πολιτιστικών, κοινωνικών, οικονομικών και άλλων παραγόντων που επηρεάζουν τους πελάτες της σε διάφορες περιοχές και μπορεί να προσφέρει εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες για να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες.

Χαμηλού κόστους συντελεστές παραγωγής. Η τρίτη σημαντική δύναμη που παρακινεί την παγκόσμια επέκταση συνδέεται με τους **συντελεστές παραγωγής**. Ένα από τις παλαιότερα, και ακόμη από τα ισχυρότερα, κίνητρα των αμερικανικών εταιρειών για επενδύσεις στο εξωτερικό είναι η ευκαιρία να αποκτήσουν πρώτες ύλες και άλλους πόρους στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Οι οργανισμοί από παλιά στρέφονταν στο εξωτερικό για να εξασφαλίσουν πρώτες ύλες που ήταν σπάνιες ή ανύπαρκτες στην χώρα τους. Για παράδειγμα, στις αρχές του 20ού αιώνα οι εταιρείες ελαστικών πήγαν στο εξωτερικό και ανέπτυξαν φυτείες καουτσούκ για να προμηθεύσουν με ελαστικά την αναπτυσσόμενη αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία. Πιο πρόσφατα, πολλές εταιρείες είδαν άλλες χώρες ως πηγή φτηνού εργατικού δυναμικού. Η κλωστοϋφαντουργία στις Ηνωμένες Πολιτείες βρίσκεται σε συνεχή πτωτική τροχιά καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες μετατοπίζουν την παραγωγή στο Μεξικό, τη Λατινική Αμερική ή την Καραϊβική όπου το εργατικό κόστος είναι πολύ χαμηλότερο. Οι εταιρείες λογισμικού δημιουργούν κέντρα ανάπτυξης λογισμικού στην Ινδία, οι εταιρείες ρουχισμού και υποδημάτων αναθέτουν υπεργολαβικά την παραγωγή σε ασιατικές βιομηχανίες, ενώ η επεξεργασία εγγράφων για τις εφαρμογές πιστωτικών καρτών των Ηνωμένων Πολιτειών γίνεται από εργαζομένους στην Ινδία και στο Μεξικό. Άλλοι οργανισμοί έχουν επεκταθεί στο διεθνή χώρο αναζητώντας χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου, πηγές φτηνής ενέργειας, λιγότερους ρυθμιστικούς περιορισμούς, ή άλλους παράγοντες που μειώνουν το συνολικό κόστος παραγωγής μιας εταιρείας. Οι εταιρείες τοποθετούν τις εγκαταστάσεις τους εκεί που είναι λογικότερο από οικονομική άποψη, με βάση την απαιτούμενη

εκπαίδευση και τα επίπεδα δεξιοτήτων των εργαζομένων, το κόστος της εργασίας και των πρώτων υλών και άλλων συντελεστών της παραγωγής. Αυτοκινητοβιομηχανίες όπως οι Toyota, Ford και BMW έχουν κατασκευάσει εργοστάσια στη Νότιο Αφρική, τη Βραζιλία και την Ταϊλάνδη, όπου μπορούν να πληρώνουν στους εργαζομένους το ένα δέκατο των ημερομισθίων των εργαζομένων των αναπτυσσόμενων χωρών. Εκτός αυτού, οι χώρες αυτές κατά κανόνα προσφέρουν θεαματικά χαμηλότερο κόστος για συντελεστές όπως η γη, το νερό και η ηλεκτρική ενέργεια.⁴

ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Καμιά εταιρεία δεν μπορεί να γίνει παγκόσμιος γίγαντας μέσα σε μια νύχτα. Η μεταστροφή από την εγχώρια στην παγκόσμια δραστηριότητα συνήθως περνάει μέσα από φάσεις ανάπτυξης, όπως εμφανίζονται στην Εικόνα 6.1⁵ Στην πρώτη φάση, την **εγχώρια φάση**, η εταιρεία είναι προσανατολισμένη στο εσωτερικό, αλλά οι μάνατζερ έχουν επίγνωση του διεθνούς περιβάλλοντος και μπορεί να θέλουν να εξετάσουν το ενδεχόμενο μιας αρχικής ανάμιξης στο εξωτερικό για να επεκτείνουν τον όγκο της παραγωγής και να πραγματοποιήσουν οικονομίες κλίμακας. Το δυναμικό στην αγορά είναι περιορισμένο και παρουσιάζεται κυρίως στη χώρα της εταιρείας. Η δομή της εταιρείας είναι εγχώρια, συνήθως κατά λειτουργίες ή τομείς, ενώ τις αρχικές πωλήσεις στο εξωτερικό τις διεκπεραιώνει κάποιο τμήμα εξαγωγών. Τις λεπτομέρειες της προώθησης εμπορευμάτων, τα προβλήματα στα τελωνεία, και τα ζητήματα ξένου συναλλάγματος τα αναλαμβάνουν τρίτα πρόσωπα.

Στη δεύτερη φάση, τη **διεθνή φάση**, η εταιρεία παίρνει στα σοβαρά τις εξαγωγές και αρχίζει να σκέφτεται με πολυεγχώριο τρόπο. **Πολυεγχώριος τρόπος σκέψης** σημαίνει ότι τα θέματα του ανταγωνισμού σε κάθε χώρα είναι ανεξάρτητα από άλλες χώρες· η εταιρεία ασχολείται ξεχωριστά με την κάθε χώρα. Το ενδιαφέρον της βρίσκεται στη διεθνή ανταγωνιστική τοποθέτηση σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Στο σημείο αυτό, ένας διεθνής τομέας έχει αντικαταστήσει το τμήμα εξαγωγών και προσλαμβάνονται ειδικοί για να χειρίζονται θέματα πωλήσεων, συντήρησης και αποθήκευσης στο εξωτερικό. Ως πιθανή αγορά θεωρούνται πολλές χώρες.

Στην τρίτη φάση, την **πολυεθνική φάση**, η εταιρεία διαθέτει εκτενή εμπειρία σε αρκετές διεθνείς αγορές και έχει δημιουργήσει τμήματα μάρκετινγκ, παραγωγής, ή έρευνας και ανάπτυξης σε πολλές ξένες χώρες. Ο οργανισμός αποκομίζει μεγάλο ποσοστό των εσόδων του από τις πωλήσεις που κάνει έξω από τη χώρα προέλευσής του. Η έκρηξη σημειώνεται καθώς οι δραστηριότητες στο εξωτερικό απογειώνονται, και η εταιρεία διαθέτει επιχειρηματικές μονάδες διάσπαρτες σε όλο τον κόσμο παράλληλα με προμηθευτές, κατασκευαστές, και αντιπροσώπους.

Η τέταρτη και τελευταία φάση είναι η **παγκόσμια φάση**, που σημαίνει ότι η εταιρεία δεν θεωρεί εμπόδιο τα σύνορα καμιάς χώρας. Η επιχείρηση παύει πλέον να είναι ένα άθροισμα εγχώριων βιομηχανιών· αντίθετα, οι θυγατρικές αλληλοσυνδέονται στο σημείο που η ανταγωνιστική θέση σε μια χώρα επηρεάζει σημαντικά τις δραστηριότητες σε άλλες χώρες.⁶ Οι πραγματικά **παγκόσμιες εταιρείες** παύουν να θεωρούν ότι η χώρα καταγωγής τους είναι μία· πράγματι, έχουν χαρακτηριστεί εταιρείες χωρίς πατρίδα.⁷ Αυτό αντιπροσωπεύει μια νέα και θεαματική εξέλιξη από την πολυεθνική εταιρεία της δεκαετίας του 1960 και της δεκαετίας του 1970.

Οι παγκόσμιες εταιρείες λειτουργούν με πραγματικά παγκόσμιο τρόπο, και η αγορά τους είναι όλος ο κόσμος. Η δομή οργανισμού σε αυτή τη φάση μπορεί να είναι εξαιρετικά πολύπλοκη και συχνά εξελίσσεται σε ένα διεθνές μοντέλο μήτρας ή διεθνικό μοντέλο, το οποίο θα εξετάσουμε στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου.

Οι παγκόσμιες εταιρείες όπως η Royal Dutch/Shell, η Unilever, και η Matsushita Electric μπορεί να λειτουργούν σε 40-75 χώρες. Το δομικό πρόβλημα της εξασφάλισης συνοχής σε αυτό το τεράστιο σύμπλεγμα θυγατρικών που είναι διάσπαρτες σε ολόκληρο τον κόσμο είναι τεράστιο.

Εικόνα 6.1 Τέσσερις φάσεις της διεθνούς εξέλιξης

	Εγχώρια	Διεθνής	Πολυεθνική	Παγκόσμια
Στρατηγικός προσανατολισμός	Εγχώριος προσανατολισμός	Πολυεγχώριος, προσανατολισμένος στις εξαγωγές	Πολυεθνικός	Παγκόσμιος
Φάση ανάπτυξης	Αρχική ανάπτυξη στο εξωτερικό	Ανταγωνιστική τοποθέτηση	Έκρηξη	Παγκόσμια
Δομή	Εγχώρια δομή, συν τμήμα εξαγωγών	Εγχώρια δομή, συν διεθνή τομέα	Γεωγραφικά παγκόσμια, προϊόν	Μήτρας, διεθνική
Δυνατότητες αγοράς	Μέτριες, κυρίως εγχωρίως	Μεγάλες, πολυεγχωρίες	Πολύ μεγάλες, πολυεθνικές	Ολόκληρος ο κόσμος

Πηγή: Βασισμένο στο Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior* (Boston: PWS-Kent, 1991), 7-8 και Theodore T. Herbert, "Strategy and Multinational Organization Structure: An Interorganizational Relationships Perspective", *Academy of Management Review* 9 (1984), 259-271.

ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΜΕΣΩ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ένας από τους συνηθέστερους τρόπους για να αναμιχθεί μια εταιρεία σε διεθνή άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η συνήθης μεγάλη αμερικανική εταιρεία, η οποία στις αρχές της δεκαετίας του 1990 δεν είχε συνάψει καμιά συμμαχία, τώρα έχει περισσότερες από 30, πολλές από τις οποίες με διεθνείς εταιρείες. Οι εταιρείες που δρουν σε ταχέως μεταβαλλόμενους τομείς όπως τα μέσα ενημέρωσης και η ψυχαγωγία, τα φαρμακευτικά προϊόντα, η βιοτεχνολογία και το λογισμικό, μπορεί να έχουν εκατοντάδες τέτοιες σχέσεις.⁸

Συνήθεις μορφές συμμαχίας είναι η παραχώρηση άδειας χρήσης, οι κοινοπραξίες και οι διεθνείς κοινοπραξίες.⁹ Για παράδειγμα, η Merck, η Eli Lilly, και η Bayer παραχωρούν η μία στις άλλες την άδεια για πώληση των πιο πρόσφατων φαρμάκων τους για να υποστηρίξουν τις καινοτομίες και τις διαφημίσεις σε επίπεδο κλάδου και να αντισταθμίσουν το σταθερό κόστος της έρευνας και της διανομής.¹⁰ Οι **κοινοπραξίες** (joint ventures) είναι ξεχωριστές οντότητες που δημιουργούνται από δύο ή περισσότερες ενεργές επιχειρήσεις που παίζουν ρόλο χορηγού. Πρόκειται για ιδιαίτερα δημοφιλή προσέγγιση στον μερισμό των δαπανών ανάπτυξης και παραγωγής και για τη διείσδυση σε νέες αγορές. Οι κοινές επιχειρήσεις μπορεί να γίνουν με πελάτες ή με ανταγωνιστές.¹¹ Μια κοινή επιχείρηση με επικεφαλής τις Sprint, Deutsche Telekom, και Telecom France, και με συμμετοχή αρκετών μικρότερων εταιρειών, εξυπηρετεί 65 χώρες και λειτουργεί ως ενιαία εταιρεία για την ικανοποίηση των αναγκών τηλεπικοινωνιών των παγκόσμιων εταιρειών.¹² Η MTV Networks έχει κοινές επιχειρήσεις με εταιρείες της Βραζιλίας και της Αυστραλίας και άλλων χωρών για να επεκτείνει την παρουσία της στο χώρο των μέσων ενημέρωσής της σε παγκόσμια βάση.¹³

Οι κατασκευαστικές εταιρείες συχνά αναζητούν κοινές επιχειρήσεις για να επιτύχουν εξοικονομήσεις κατά την παραγωγή λόγω οικονομικών κλίμακας ή για να διανείμουν νέες τεχνολογίες και προϊόντα μέσα από τους διαύλους διανομής μιας άλλης χώρας. Η συμφωνία ανάμεσα στην Toyota και τη General Motors για την κατασκευή ενός εργοστασίου Chevrolet στην Καλιφόρνια ήταν ο τρόπος με τον οποίο διένειμε η Toyota την τεχνολογία της στις ΗΠΑ. Η Caterpillar Inc. και η Mitsubishi Heavy Industries Ltd. δημιούργησαν κοινή επιχείρηση, γεγονός που επέτρεψε στην Caterpillar να κατασκευάζει και να πωλεί στην Ιαπωνία και στη Mitsubishi να επεκτείνει τις εξαγωγικές αγορές της.¹⁴

Μια άλλη προσέγγιση που γνωρίζεται διάδοση είναι να σχηματίζουν οι οργανισμοί **διεθνείς κοινοπραξίες** (consortia), δηλαδή ομάδες ανεξάρτητων εταιρειών — προμηθευτές,

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΟΔΗΓΙΑ



Ως μάνατζερ του οργανισμού, να έχετε υπόψη σας το εξής:

Αναπτύξτε διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες μέσα από παραχωρήσεις αδειών, κοινοπραξίες, συμπράξεις και διεθνείς κοινοπραξίες, διότι αποτελούν ταχείς και αδάπανους τρόπους για να συμμετάσχετε σε διεθνείς πωλήσεις και δραστηριότητες.

πελάτες, ακόμα και ανταγωνιστές — θα συνεργάζονται για να μοιράζονται δεξιότητες, πόρους, κόστος, και πρόσβαση ο ένας στις αγορές του άλλου. Για παράδειγμα, η Airbus Industrie είναι μια διεθνής κοινοπραξία γαλλικών, βρετανικών και γερμανικών εταιρειών στον τομέα της αεροναυπηγικής που ανταγωνίζεται με επιτυχία την Boeing σε παγκόσμια κλίμακα.¹⁵ Οι διεθνείς κοινοπραξίες χρησιμοποιούνται συχνά και σε άλλες περιοχές του κόσμου, όπως οι οικογένειες εταιρειών *keiretsu* στην Ιαπωνία τις οποίες εξετάσαμε στο Κεφάλαιο 5. Στην Κορέα, αυτές οι ρυθμίσεις που δένουν τη μια εταιρεία με την άλλη ονομάζονται *chaebol*.

Ένας τύπος διεθνούς κοινοπραξίας, που ονομάζεται παγκόσμιος εικονικός οργανισμός χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά στις ΗΠΑ και παρέχει μια πολλά υποσχόμενη οδό για παγκόσμιο ανταγωνισμό στο μέλλον. Ο εικονικός οργανισμός είναι μια συνεχώς εξελισσόμενη ομάδα εταιρειών που ενώνονται για να εκμεταλλευτούν συγκεκριμένες ευκαιρίες ή να επιτύχουν συγκεκριμένα στρατηγικά πλεονεκτήματα και στη συνέχεια διαλύονται μόλις επιτευχθούν οι στόχοι. Μια εταιρεία μπορεί να έχει εμπλακεί σε πολλαπλές συμμαχίες ανά πάσα στιγμή. Η Oracle, εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού, συμμετέχει σε έως και 15.000 βραχυπρόθεσμες οργανωσιακές συμπράξεις ανά πάσα στιγμή.¹⁶ Μερικά ανώτερα στελέχη στις ΗΠΑ πιστεύουν ότι η στροφή προς τις διεθνείς κοινοπραξίες ή στον εικονικό οργανισμό είναι η καλύτερη μέθοδος για να παραμείνουν οι αμερικανικές εταιρείες ανταγωνιστικές στην παγκόσμια αγορά.¹⁷

Οι μάνατζερ και οι οργανισμοί σε ολόκληρο τον κόσμο μαθαίνουν να συνεργάζονται για να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε παγκόσμια κλίμακα. Η STMicroelectronics NV επεκτάθηκε γοργά από δύο σε εικοσιεφτά χώρες βασιζόμενη στη δύναμη της σύμπραξής της με οργανισμούς-πελάτες.

STMICROELECTRONICS NV

Στην πράξη

Η STMicroelectronics NV, που εδρεύει στη Γενεύη (Ελβετία) ιδρύθηκε το 1987 από τη συγχώνευση δύο ζημιογόνων επιχειρήσεων κρατικής ιδιοκτησίας: της ιταλικής SGS Microelettronica και της γαλλικής Thomson Semiconductors. Παρά τις όχι ιδιαίτερα ευίωνες απαρχές της, η εταιρεία κατόρθωσε, μέσα από αλλεπάλληλες συμπράξεις, να γίνει η τρίτη μεγαλύτερη κατασκευάστρια τσιπ στον κόσμο και να είναι κορυφαία σε έναν από τους τομείς αιχμής των τσιπ: την κατασκευή 'συστήματος πάνω σε τσιπ', που συνδυάζει πάνω σε ένα μόνο τσιπ αναλογικές λειτουργίες (όπως ήχο και γραφικά) με ψηφιακά κυκλώματα (όπως λογική και μνήμη). Η προσέγγιση του συστήματος πάνω σε τσιπ άνοιξε στην STMicroelectronics τεράστιες ευκαιρίες αγοράς που ελάχιστες άλλες εταιρείες ήταν σε θέση να εκμεταλλευτούν.

Ωστόσο, η επιτυχία της STMicroelectronics NV δεν προήλθε επειδή σχεδίασε και παρήγαγε το 'σύστημα πάνω σε τσιπ' μόνη της, αλλά επειδή ανέπτυξε στενές συμπράξεις με πελάτες για να αποκτήσει εις βάθος κατανόηση του σχεδιασμού των συστημάτων τους και των μοναδικών αναγκών τους. Η σύμπραξη ήρθε σαν αναγκαιότητα, επειδή η ST έπρεπε να πείσει τους πελάτες να αντικαταστήσουν τα περίπλοκα κυκλώματά τους με το δικό της σύστημα πάνω σε τσιπ. Μια από τις πρώτες σημαντικές συμμαχίες ήταν με την Seagate Corporation, μια εταιρεία από την Καλιφόρνια που είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής μονάδων σκληρών δίσκων στον κόσμο. Η ST κατόρθωσε να συρρικνώσει όλα τα μέρη της μονάδας σκληρού δίσκου της Seagate πάνω σε ένα-δυο ειδικά κατασκευασμένα τσιπ. Καθώς ήταν σε θέση να παράγει μικρότερες, ταχύτερες και μικρότερης κατανάλωσης μονάδες δίσκου, η Seagate μπόρεσε να μπει σε εντελώς νέες αγορές, όπως οι φορητοί υπολογιστές και οι υπολογιστές χειρός. Η σύμπραξη της ST με την Seagate έχει συνεχιστεί, και η εταιρεία έχει από τότε συνάψει παρόμοιες στενές σχέσεις με άλλες δώδεκα εταιρείες από διάφορες χώρες, στους τομείς των τηλεπικοινωνιών, των υπολογιστών, του αυτοκινήτου, και των καταναλωτικών προϊόντων. Για παράδειγμα, η σύμπραξη μεταξύ της Nokia και της ST έχει οδηγήσει στη δημιουργία μιας επιτροπής διακυβέρνησης, η οποία απαρτίζεται από ανώτερα στελέχη και από τις δύο εταιρείες, και συνεδριάζει κάθε τρίμηνο για να θέσει και να μετρήσει στόχους και να αξιολογήσει τις επιδόσεις της σύμπραξης. Ομάδες από τις δύο εταιρείες συναντώνται τακτικά για να συντονίσουν την ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, την προμήθεια εξαρτημάτων, ενώ οι μηχανικοί συμμετέχουν τακτικά σε *ημέρες ονειροπόλησης*, όπου μαζεύονται μεταξύ τους, χωρίς επέμβαση των μάνατζερ, και δημιουργούν καταλόγους με τα προϊόντα των ονείρων τους.

Υιοθετώντας την προσέγγιση της σύμπραξης, η STMicroelectronics έχει τώρα δραστηριότητες σε εικοσιεπτά χώρες και είναι σε θέση να αντλεί τεχνολογική εμπειρογνομοσύνη και κατανόηση για την αγορά από ολόκληρο τον κόσμο. Τα κορυφαία στελέχη της ST εργάζονται τώρα για να σχηματίσουν συμμαχίες με εταίρους από την Ασία, όπου έχουν πολύ λίγες, για να ενισχύσουν την παρουσία τους σε αυτή την περιοχή του κόσμου.¹⁸

Η χρήση στρατηγικών συμμαχιών επέτρεψε στην STMicroelectronics, από ζημιογόνα που ήταν, να φτάσει το 2000 να παρουσιάζει κέρδη 1,4 δισεκ. δολαρίων σε πωλήσεις 7,8 δισεκ. δολαρίων. Τις δύο τελευταίες δεκαετίες, η ST εξελίχθηκε σε πολύ προηγμένη παγκόσμια εταιρεία που είναι σε θέση να αξιοποιεί γνώσεις από ολόκληρο τον κόσμο και να αναπτύσσει καινοτόμες λύσεις για τα προβλήματα των πελατών. Η STMicroelectronics έχει πράγματι φτάσει στην παγκόσμια φάση ανάπτυξης που περιγράφεται στην Εικόνα 6.1: η λέξη *χώρα* ούτε καν εμφανίζεται πια στο λεξιλόγιο της εταιρείας. Οι μονάδες της σε ολόκληρο τον κόσμο φέρουν το όνομα της πόλης στην οποία εδρεύουν και η κάθε μία θεωρείται ως μέρος ενός ενοποιημένου παγκοσμίου συστήματος.¹⁹

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΩΣΤΕ ΝΑ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Όπως αναφέραμε στο Κεφάλαιο 3, η δομή ενός οργανισμού πρέπει να προσαρμόζεται στις συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργεί προσφέροντας επαρκή επεξεργασία πληροφοριών για τον συντονισμό και τον έλεγχο, και παράλληλα εστιάζοντας το ενδιαφέρον των εργαζομένων σε συγκεκριμένες λειτουργίες, προϊόντα, ή γεωγραφικές περιοχές. Ο σχεδιασμός του οργανισμού για τη διεθνή δομή ακολουθεί παρόμοια λογική, με ειδικό ενδιαφέρον στις παγκόσμιες παρά στις τοπικές στρατηγικές ευκαιρίες.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΟΠΙΚΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Όταν οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται στο διεθνές πεδίο, οι μάνατζερ προσπαθούν να χαράξουν μια συνεκτική παγκόσμια στρατηγική που θα προσφέρει συνεργία ανάμεσα στις ανά τον πλανήτη δραστηριότητες ώστε να πραγματώνονται οι κοινοί οργανωσιακοί στόχοι. Ένα δίλημμα που αντιμετωπίζουν, είναι να επιλέξουν αν θα δώσουν έμφαση στην παγκόσμια ενοποίηση ή στην ανταπόκριση σε εθνικές ανάγκες. Οι μάνατζερ πρέπει να αποφασίσουν αν θέλουν κάθε διεθνής θυγατρική τους να ενεργεί αυτόνομα ή αν οι δραστηριότητες θα είναι τυποποιημένες σε όλες τις χώρες. Οι αποφάσεις αυτές αντικατοπτρίζονται στην επιλογή ανάμεσα σε *στρατηγική παγκοσμιοποίησης* ή σε *πολυεγχώρια στρατηγική*.

Η *στρατηγική παγκοσμιοποίησης* σημαίνει ότι η στρατηγική για το σχεδιασμό προϊόντων και τη διαφήμιση είναι τυποποιημένες σε ολόκληρο τον κόσμο.²⁰ Για παράδειγμα, οι ιαπωνικές εταιρείες απέσπασαν πελατεία από τις καναδικές και τις αμερικανικές εταιρείες αναπτύσσοντας παρόμοια προϊόντα υψηλής ποιότητας και χαμηλού κόστους για όλες τις χώρες. Οι καναδικές και οι αμερικανικές εταιρείες επωμίζονταν υψηλότερο κόστος επειδή προσάρμοζαν τα προϊόντα τους στις ανάγκες των συγκεκριμένων χωρών. Η Black & Decker έγινε πολύ πιο ανταγωνιστική διεθνώς όταν τυποποίησε τη γκάμα των ηλεκτρικών εργαλείων χειρός που κατασκεύαζε. Άλλα προϊόντα, όπως η Coca-Cola ή τα τζην Levis προσφέρονται κατ' εξοχήν για παγκοσμιοποίηση, επειδή μόνο η διαφήμιση και το μάρκετινγκ χρειάζεται να προσαρμοστούν προς τις ανάγκες κάθε περιοχής.

Η στρατηγική παγκοσμιοποίησης μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να αντλήσει οικονομίες κλίμακας τυποιώντας το σχεδιασμό και την κατασκευή των προϊόντων, χρησιμοποιώντας κοινούς προμηθευτές, επιταχύνοντας την κυκλοφορία προϊόντων σε όλο τον κόσμο, συντονίζοντας τις τιμές και καταργώντας εγκαταστάσεις με αλληλοκαλυπτόμενες δραστηριότητες. Προβαίνοντας σε μερισμό τεχνολογίας, σχεδιασμού, προμηθευτών και

προτύπων παραγωγής σε παγκόσμια βάση, η Ford πέτυχε εξοικονόμηση 5 δισεκ. δολαρίων στα τρία πρώτα χρόνια.²¹ Παρομοίως, η Gillette Company, η οποία κατασκευάζει προϊόντα καλλωπισμού όπως το σύστημα ξυρίσματος Mach3 για άντρες και το ξυράφι Venus για γυναίκες, έχει μεγάλες παραγωγικές μονάδες που χρησιμοποιούν κοινούς προμηθευτές και διεργασίες για να κατασκευάσουν προϊόντα των οποίων οι τεχνικές προδιαγραφές είναι τυποποιημένες σε ολόκληρο τον κόσμο.²²

Η **πολυεγχώρια στρατηγική** (multidomestic strategy) σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός σε κάθε χώρα αντιμετωπίζεται ανεξάρτητα από τον ανταγωνισμό σε άλλες χώρες. Γι' αυτό η πολυεγχώρια στρατηγική ενθαρρύνει σχεδιασμό, συναρμολόγηση, και μάρκετινγκ προσαρμοσμένα στις ειδικές ανάγκες κάθε χώρας. Μερικές εταιρείες έχουν διαπιστώσει ότι τα προϊόντα τους δεν ευδοκούν σε μια ενιαία παγκόσμια αγορά. Οι Γάλλοι δεν πίνουν χυμό πορτοκαλιού για πρόγευμα, ενώ σε μερικές περιοχές του Μεξικού το απορρυπαντικό πλυντηρίου χρησιμοποιείται για το πλύσιμο πιάτων και όχι ρούχων. Η Procter & Gamble προσπάθησε να τυποποιήσει το σχέδιο στις βρεφικές πάνες της, αλλά ανακάλυψε ότι, εξαιτίας των διαφορετικών πολιτιστικών αξιών σε διάφορες περιοχές του κόσμου, έπρεπε να κάνει τροποποιήσεις στο στυλ για να γίνουν οι πάνες της αποδεκτές από πολλές μητέρες. Για παράδειγμα, στην Ιταλία καθοριστικός παράγοντας για επιτυχημένες πωλήσεις ήταν η πάνα να σχεδιαστεί έτσι που να σκεπάζει τον αφαλό του μωρού.²³

Ο σχεδιασμός ενός παγκόσμιου οργανισμού μπορεί να προσαρμόζεται καλύτερα στην ανάγκη για παγκόσμια ενοποίηση ή για ανταπόκριση στις εθνικές ανάγκες. Πρόσφατη έρευνα σε περισσότερες από 100 διεθνείς εταιρείες που εδρεύουν στην Ισπανία έχει ενισχύσει περαιτέρω τη σχέση ανάμεσα σε διεθνή δομή και σε στρατηγική εστίαση.²⁴ Το μοντέλο που παρουσιάζεται στην Εικόνα 6.2 δείχνει πώς ο σχεδιασμός του οργανισμού και η διεθνής στρατηγική προσαρμόζονται στις ανάγκες του περιβάλλοντος.²⁵

Μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τις εταιρείες με βάση το κατά πόσο η γκάμα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους προσφέρουν δυναμικό για παγκοσμιοποίηση, που σημαίνει πλεονεκτήματα μέσω παγκόσμιας τυποποίησης. Οι εταιρείες που πωλούν ποικίλα προϊόντα ή υπηρεσίες σε πολλές χώρες ακολουθούν στρατηγική παγκοσμιοποίησης. Από την άλλη πλευρά, μερικές εταιρείες διαθέτουν προϊόντα και υπηρεσίες που είναι κατάλληλα για πολυεγχώρια στρατηγική, που σημαίνει πλεονεκτήματα σε κάθε συγκεκριμένη χώρα μέσω διαφοροποίησης και ειδικής προσαρμογής.

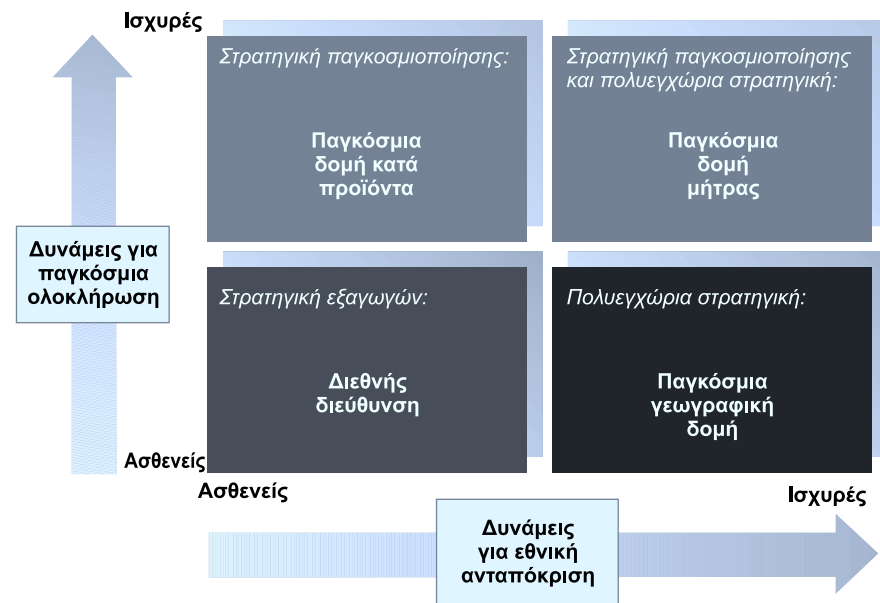
Όπως φαίνεται στην Εικόνα 6.2, όταν οι δυνάμεις τόσο για την παγκόσμια ενοποίηση όσο και για την εθνική ανταπόκριση σε πολλές χώρες είναι ασθενείς, η χρήση ενός διεθνούς τομέα μέσα στην εγχώρια δομή είναι η κατάλληλη μέθοδος για τον χειρισμό της διεθνούς δραστηριότητας. Ωστόσο, για ορισμένους κλάδους οι τεχνολογικές, οι κοινωνικές, ή οι οικονομικές δυνάμεις μπορεί να δημιουργήσουν μια κατάσταση στην οποία η πώληση τυποποιημένων προϊόντων σε παγκόσμια κλίμακα παρέχει βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αυτές τις περιπτώσεις κατάλληλη είναι μια παγκόσμια δομή κατά προϊόντα. Αυτή η δομή δίνει στους μάνατζερ εξουσία να χειριστούν τις γκάμες των προϊόντων τους σε παγκόσμια βάση και επιτρέπει στην εταιρεία να εκμεταλλευθεί μια ενιαία παγκόσμια αγορά. Σε άλλες περιπτώσεις μια εταιρεία μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της εθνικής ανταπόκρισης, ανταποκρινόμενη σε μοναδικές ανάγκες στις διάφορες χώρες στις οποίες δρα. Για παράδειγμα, οι κάτοικοι κάθε χώρας έχουν πολύ διαφορετικές προσδοκίες όσον αφορά τα προϊόντα προσωπικής φροντίδας όπως το αποσμητικό ή η οδοντόκρεμα. Για τις εταιρείες που ανήκουν σε αυτούς τους κλάδους, κατάλληλη είναι η παγκόσμια γεωγραφική δομή. Κάθε χώρα ή περιοχή θα διαθέτει θυγατρικές τροποποιώντας προϊόντα και υπηρεσίες έτσι που να ταιριάζουν στις τοπικές συνθήκες. Η διαφημιστική εταιρεία Ogilvy & Mather διαιρεί τις δραστηριότητές της σε τέσσερις βασικές γεωγραφικές περιοχές επειδή οι διαφημιστικές προσεγγίσεις πρέπει να τροποποιηθούν ώστε να προσαρμόζονται στα γούστα, τις προτιμήσεις, πολιτιστικές αξίες και κρατικές ρυθμίσεις σε διάφορα σημεία του κόσμου.²⁶ Στις Ηνωμένες Πολιτείες χρησιμοποιούνται συχνά παιδιά στις διαφημίσεις προϊόντων, αλλά στη Γαλλία κάτι τέτοιο είναι παράνομο. Οι ανταγωνιστικοί

ισχυρισμοί αντίπαλων προϊόντων που είναι διαδεδομένοι στην τηλεόραση των ΗΠΑ θα παραβίαζαν τις κρατικές ρυθμίσεις περί τηλεοπτικής διαφήμισης στη Γερμανία.²⁷

Σε πολλές περιπτώσεις, οι εταιρείες θα χρειαστεί να ανταποκριθούν ταυτόχρονα σε παγκόσμιες και τοπικές ευκαιρίες, οπότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί η παγκόσμια δομή μήτρας. Ένα μέρος της γκάμας προϊόντων μπορεί να χρειαστεί να τυποποιηθεί σε παγκόσμια κλίμακα, ενώ άλλα προϊόντα θα προσαρμοστούν στις ανάγκες της κάθε χώρας. Ας εμβαθύνουμε περισσότερο στις δομές που παρουσιάζονται στην Εικόνα 6.2.

Εικόνα 6.2

Μοντέλο για την προσαρμογή της δομής του οργανισμού στα διεθνή πλεονεκτήματα



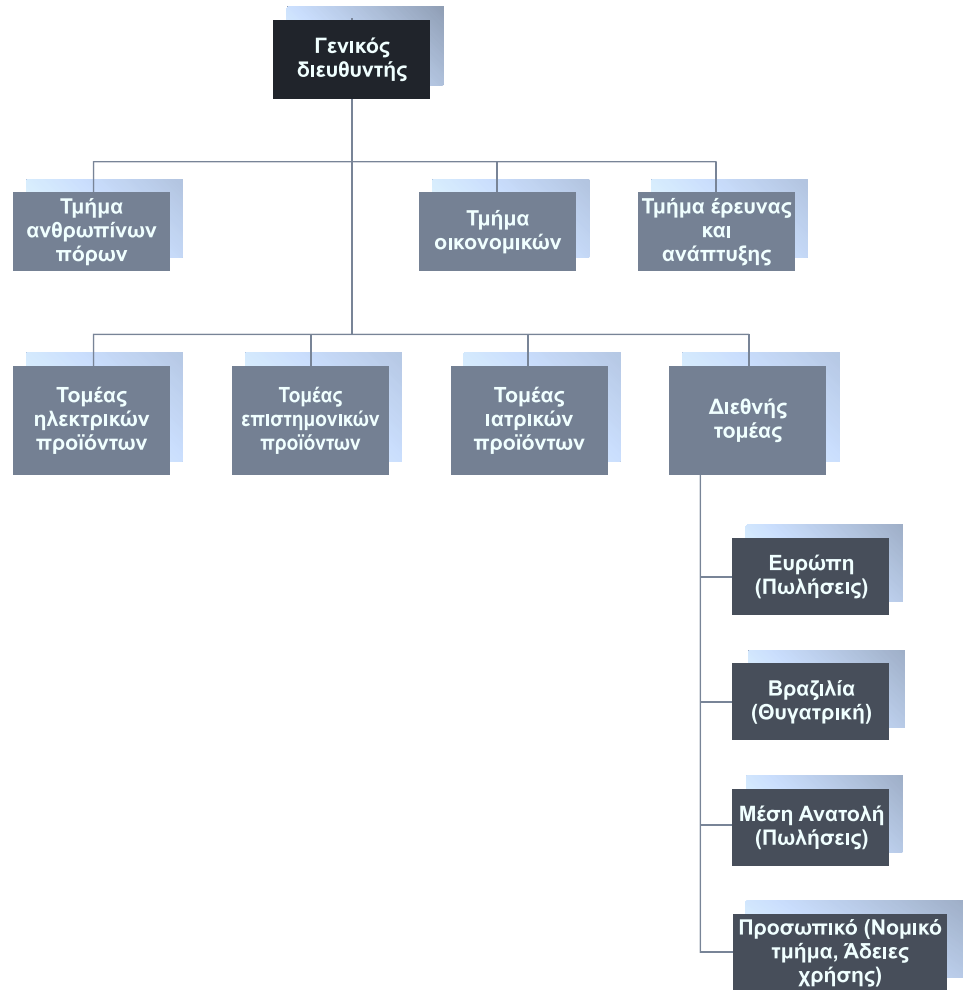
Πηγή: Roderick E.White and Thomas A.Poynter, "Organizing for Worldwide Advantage", *Business Quarterly* (Καλοκαίρι 1989), 84-89. Διασκευή κατόπιν αδειας του *Business Quarterly*, που εκδίδεται από το Western Business School, the University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.

ΔΙΕΘΝΗΣ ΤΟΜΕΑΣ

Καθώς οι εταιρείες αρχίζουν να διερευνούν τις διεθνείς ευκαιρίες, συνήθως ξεκινούν με ένα τμήμα εξαγωγών που μετεξελίσσεται σε **διεθνή τομέα**. Ο διεθνής τομέας έχει θέση ανάλογη με άλλων σημαντικών τμημάτων ή τομέων της εταιρείας και παρουσιάζεται στην Εικόνα 6.3. Ενώ οι εγχώριοι τομείς είναι κατά κανόνα οργανωμένοι κατά λειτουργίες ή κατά προϊόντα, ο διεθνής τομέας είναι οργανωμένος κατά γεωγραφικά συμφέροντα, όπως φαίνεται στην εικόνα. Ο διεθνής τομέας διαθέτει τη δική του ιεραρχία για να χειρίζεται τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες (παραχώρηση αδειών χρήσης, κοινές επιχειρήσεις) σε διάφορες χώρες, να πωλεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που δημιούργησαν οι εγχώριοι τομείς, να ιδρύει θυγατρικά εργοστάσια, και σε γενικές γραμμές να ωθεί τον οργανισμό προς πιο εξελιγμένες διεθνείς δραστηριότητες.

Παρ' όλο που οι λειτουργικές δομές χρησιμοποιούνται συχνά εγχωρίως, είναι σπανιότερο να χρησιμοποιηθούν για την επιχειρηματική δραστηριότητα σε παγκόσμια κλίμακα.²⁸ Μια λειτουργική γραμμή ιεραρχίας που θα εκτεινόταν σε ολόκληρο τον κόσμο θα γινόταν υπερβολικά μακροσκελής, γι' αυτό χρησιμοποιείται κάποια μορφή δομής κατά προϊόντα ή γεωγραφικής δομής, για να υποδιαιρεθεί ο οργανισμός σε μικρότερες μονάδες. Οι επιχειρήσεις ξεκινούν κατά κανόνα ένα διεθνές τμήμα και, ανάλογα με τη στρατηγική τους, αργότερα χρησιμοποιούν δομή με τομείς προϊόντων ή δομή με γεωγραφικούς τομείς.

Εικόνα 6.3 Εγχώρια υβριδική δομή με διεθνή τομέα



ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΟΔΗΓΙΑ



Ως μάνατζερ του οργανισμού, να έχετε υπόψη σας το εξής:

Επιλέξτε παγκόσμια δομή κατά προϊόντα όταν ο οργανισμός μπορεί να αποκτήσει γεωγραφικά πλεονεκτήματα μέσω στρατηγικής παγκοσμιοποίησης (παγκόσμιας ενοποίησης). Επιλέξτε παγκόσμια γεωγραφική δομή όταν η εταιρεία έχει πλεονεκτήματα με πολυεγχώρια στρατηγική (εθνική ανταπόκριση). Χρησιμοποιήστε διεθνή τομέα όταν η εταιρεία είναι κατά κύριο λόγο εγχώρια και έχει λίγες μόνο διεθνείς δραστηριότητες.

ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΔΟΜΗ ΜΕ ΤΟΜΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Σε μια **παγκόσμια δομή κατά προϊόντα** οι τομείς προϊόντων αναλαμβάνουν την ευθύνη για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας σε παγκόσμιο επίπεδο, κάθε ένα στον τομέα προϊόντων που το αφορά. Πρόκειται για μια από τις πιο διαδεδομένες δομές για την αποτελεσματική διαχείριση ποικίλων επιχειρήσεων και προϊόντων σε ολόκληρο τον κόσμο. Οι μάνατζερ κάθε τομέα προϊόντων μπορούν να οργανωθούν για διεθνείς δραστηριότητες με τον τρόπο που εκείνοι κρίνουν κατάλληλο και να κατευθύνουν τις προσπάθειες των εργαζομένων τους προς τον μοναδικό συνδυασμό παγκόσμιων προβλημάτων και ευκαιριών που αντιμετωπίζει ο δικός τους τομέας.²⁹ Επιπλέον, η δομή προσφέρει στα διευθυντικά στελέχη των κεντρικών γραφείων μια ευρεία θεώρηση του ανταγωνισμού, κάτι που δίνει σε ολόκληρο τον οργανισμό τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται ταχύτερα σε ένα παγκόσμιο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.³⁰

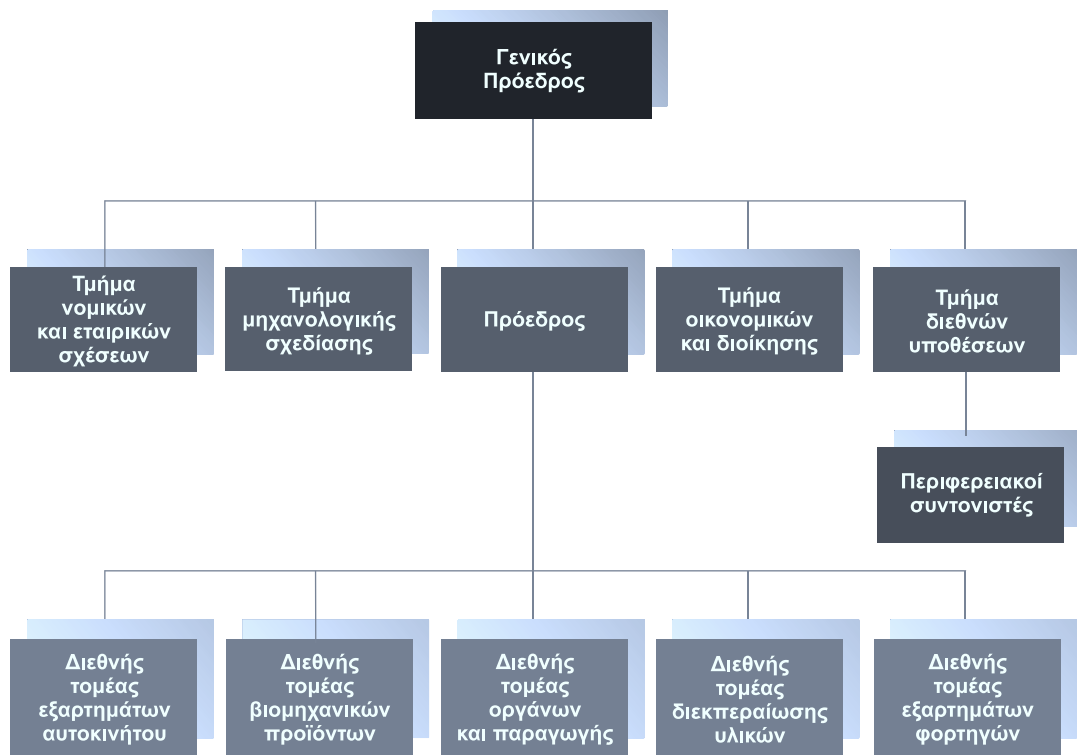
Με την παγκόσμια δομή κατά προϊόντα, ο μάνατζερ κάθε τομέα είναι αρμόδιος για το σχεδιασμό, την οργάνωση, και τον έλεγχο όλων των λειτουργιών για την παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων του σε όλες τις αγορές του κόσμου. Η δομή που βασίζεται στα προϊόντα αποδίδει καλύτερα όταν ένας τομέας χειρίζεται προϊόντα που είναι τεχνολογικά παρόμοια και μπορούν να τυποποιηθούν για να διοχετευθούν προς όλες τις αγορές του κό-

σμου. Όπως είδαμε στην Εικόνα 6.2, η παγκόσμια δομή κατά προϊόντα αποδίδει καλύτερα όταν η εταιρεία έχει ευκαιρίες για παγκόσμια παραγωγή και πώληση τυποποιημένων προϊόντων σε όλες τις αγορές, εξασφαλίζοντας οικονομίες κλίμακας και τυποποίηση της παραγωγής, του μάρκετινγκ, και της διαφήμισης.

Η Eaton Corporation χρησιμοποίησε μια μορφή παγκόσμιας δομής κατά προϊόντα, όπως φαίνεται στην Εικόνα 6.4. Στη δομή αυτή ο όμιλος των εξαρτημάτων αυτοκινήτου, ο όμιλος βιομηχανικών προϊόντων, και ούτω καθεξής είναι αρμόδιοι για την κατασκευή και την πώληση προϊόντων σε παγκόσμια κλίμακα. Ο αντιπρόεδρος διεθνούς δραστηριότητας είναι αρμόδιος για τους συντονιστές σε κάθε περιοχή, μεταξύ των οποίων είναι ο συντονιστής για την Ιαπωνία, την Αυστραλία, τη Νότια Αμερική, και τη βόρεια Ευρώπη. Οι συντονιστές βρίσκουν τρόπους να μοιράζονται εγκαταστάσεις και να βελτιώνουν την παραγωγή και την παράδοση σε όλες τις γκάμες προϊόντων που πωλούνται στην περιοχή τους. Οι συντονιστές αυτοί επιτελούν την ίδια λειτουργία με τους συντονιστές πλήρους απασχόλησης που αναφέραμε στο Κεφάλαιο 3.

Η δομή κατά προϊόντα είναι ιδανική για την τυποποίηση της παραγωγής και των πωλήσεων σε παγκόσμια κλίμακα, αλλά έχει και τα προβλήματά της. Συχνά οι τομείς προϊόντων δεν εναρμονίζονται και ανταγωνίζονται ο ένας τον άλλον αντί να συνεργάζονται σε μερικές χώρες· επίσης, οι μανάτζερ παραγωγής μπορεί να αδιαφορήσουν για μερικές χώρες. Η λύση που υιοθέτησε η Eaton Corporation, που χρησιμοποίησε συντονιστές χώρας με σαφώς καθορισμένο ρόλο είναι άριστος τρόπος για να ξεπεραστούν αυτά τα προβλήματα.

Εικόνα 6.4 *Μερική παγκόσμια δομή κατά προϊόντα που χρησιμοποιεί η Eaton Corporation*



Πηγή: Βασισμένο στο *New Directions in Multinational Corporate Organization* (New York: Business International Corp., 1981).