

MỘT VÀI CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN LÝ CHỦ YẾU TẠI CÁC CÔNG TY ĐA QUỐC GIA

Thạc sĩ ĐINH CÔNG KHẢI

Trong xu hướng hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu hiện nay, các doanh nghiệp Việt nam thuộc mọi thành phần kinh tế đang ráo riết chuẩn bị các điều kiện về nguồn lực (tài lực, vật lực và nhân lực) và chiến lược cạnh tranh phù hợp nhất để củng cố vị thế cạnh tranh trên thị trường nội địa và xâm nhập vào thị trường thế giới. Để thực hiện được những mục tiêu đó, việc nắm vững các cơ cấu tổ chức quản lý theo hướng quốc tế hóa và ứng dụng các cơ cấu này vào việc quản lý các doanh nghiệp trong thực tiễn là điều có ý nghĩa cực kỳ quan trọng. Nó cho phép các doanh nghiệp có thể phát triển các chiến lược cạnh tranh toàn cầu nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường trong và ngoài nước một cách năng động và phối hợp các nguồn lực của doanh nghiệp một cách có hiệu quả nhất.

Mục đích của bài viết này nhằm trình bày những ưu nhược điểm của các cơ cấu tổ chức quản lý khác nhau trong hoạt động kinh doanh quốc tế để các doanh nghiệp Việt Nam có điều kiện lựa chọn ứng dụng cơ cấu quản lý phù hợp nhất trong quá trình phát triển hoạt động kinh doanh quốc tế của mình.

Tùy theo mức độ tham gia vào quá trình quốc tế hóa, ngành nghề hoạt động, các đặc điểm về sản phẩm, công nghệ và thị trường các doanh nghiệp có thể xem xét việc ứng dụng các cơ cấu tổ chức quản lý sau đây:

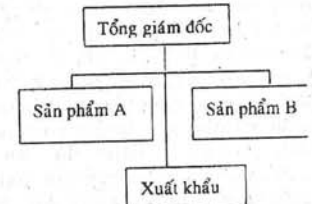
1. Cơ cấu nội địa với bộ phận xuất khẩu (Domestic Structure Plus Export Department)

Trong giai đoạn đầu tham gia vào hoạt động kinh doanh quốc tế các công ty thường bắt đầu bằng hoạt động xuất khẩu. Cơ cấu tổ chức quản lý trong giai đoạn này là cơ cấu nội địa kèm theo bộ phận xuất khẩu. Việc hình thành bộ phận xuất khẩu tùy thuộc vào cơ cấu nội địa là cơ cấu chức năng hay cơ cấu sản phẩm. Đối với cơ cấu quản lý theo chức năng, bộ phận xuất khẩu được tách riêng biệt để phục vụ có hiệu quả cho các sản phẩm khác nhau (hình 1b).

Hình 1: Cơ cấu nội địa với bộ phận xuất khẩu



Hình 1a



Hình 1b

2. Cơ cấu chi nhánh quốc gia (The National Subsidiary Structure)

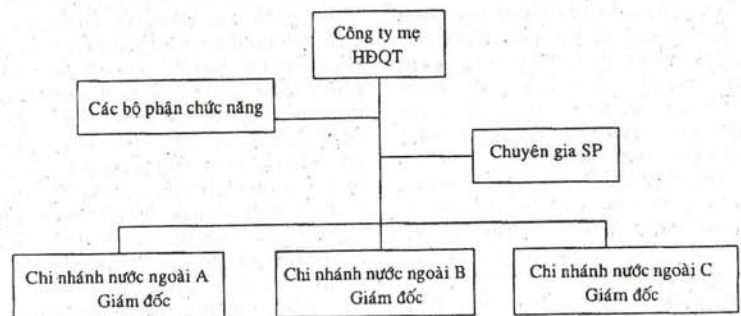
Để đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của thị trường và nắm bắt những cơ hội kinh doanh trên thương trường quốc tế công ty có thể thành lập một hay nhiều chi nhánh ở các quốc gia. Các chi nhánh được tổ chức theo kiểu cơ cấu "mẹ-con" bởi vì mô hình tổ chức của chúng gần giống như công ty mẹ. Mỗi chi nhánh nước ngoài sẽ báo cáo trực tiếp cho tổng giám đốc hoặc hội đồng quản trị của công ty mẹ (hình 2). Để các chi nhánh phát triển một cách có hiệu quả, các giám đốc chi nhánh cần có sự độc lập, tự chủ tương đối và khả năng điều chỉnh nhanh chóng đối với sự thay đổi của thị trường. Cơ cấu này phổ biến ở các công ty đa quốc gia ở Châu Âu.

Cơ cấu này có các ưu điểm như: (i) các chi nhánh có thể hoạt động một cách độc lập ở thị trường của nó, có thể ra quyết định và điều chỉnh các quyết định một cách nhanh chóng

phù hợp với các nhu cầu của thị trường và quyết định của nhà nước địa phương; (ii) nó cho phép cơ cấu nghề nghiệp hoàn chỉnh cho người địa phương, sử dụng người ở địa phương làm công tác quản lý; (iii) các vấn đề xảy ra ở chi nhánh sẽ được báo trực tiếp đến cấp cao nhất của công ty đa quốc gia để giải quyết, do đó các nhà quản lý sẽ tích lũy kinh nghiệm trong những trường hợp này.

Tuy nhiên cơ cấu này cũng có các nhược điểm sau: (i) sự tiếp cận trực tiếp của chi nhánh đến nhà quản trị cao cấp của công ty có thể là sự bất lợi vì thời gian của họ được sử dụng một cách không có hiệu quả; (ii) khi lãnh đạo các chi nhánh làm việc với các phòng ban chức năng để giải quyết vấn đề có một nguy hiểm là phân tán trách nhiệm đối với các vấn đề đó; (iii) mối lo tiềm ẩn là các quyết định đưa ra vì lợi ích đơn lẻ của chi nhánh, không phù hợp với mục tiêu chung của công ty.

Hình 2: Cơ cấu chi nhánh quốc gia





3. Cơ cấu phân cấp quốc tế (The International Division Structure)

Để đáp ứng nhu cầu mở rộng hoạt động kinh doanh quốc tế và tăng cường hiệu quả phối hợp giữa các hoạt động kinh doanh quốc tế, các công ty đa quốc gia có thể sử dụng cơ cấu phân cấp quốc tế (hình 3). Cơ cấu này hỗ trợ cho việc thực hiện bước đầu chiến lược toàn cầu. Nó cho phép các nhà quản lý phân bổ và phối hợp các nguồn lực của công ty một cách có hiệu quả nhất đối với các hoạt động quốc tế. Trong cơ cấu này, các chi nhánh nước ngoài được quản lý bởi một phó tổng giám đốc. Phó tổng giám đốc là người báo cáo trực tiếp cho tổng giám đốc công ty.

Trong đa số các trường hợp các chi nhánh tự lập ra các chính sách chiến lược cho mình. Các chi nhánh chịu trách nhiệm về việc sản xuất, bán hàng hóa trên thị trường nước ngoài, xuất khẩu hàng hóa cho công ty mẹ và cho thuê mướn nhãn hiệu.

Cơ cấu này có các ưu điểm như:

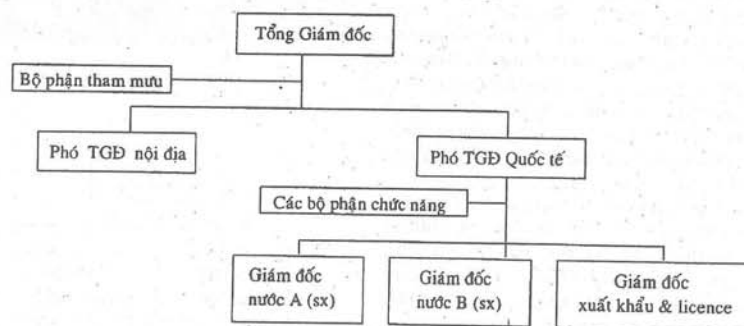
(i) thích hợp với các công ty mở rộng phạm vi hoạt động ra thế giới từ thị trường nội địa rộng lớn; (ii) quản lý chặt chẽ hoạt động của các chi nhánh nước ngoài song song với hoạt động trong nước, có sự gắn chặt với các đơn vị sản xuất trong và ngoài nước về kỹ thuật công nghệ và tay nghề công nhân; (iii) hoạch định các chiến lược sát hợp với thị trường thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng; (iv) các chi nhánh có khả năng giảm chi phí sử dụng vốn vì nó có thể vay mượn tín dụng trên thị trường tài chính; (v) các kinh nghiệm kinh doanh có thể được các chi nhánh học tập lẫn nhau; và (vi) có thể giảm thuế do hàng hóa được sản xuất và bán ra ở nước ngoài.

Tuy nhiên cơ cấu này cũng có các nhược điểm sau: (i) sản xuất sản

phẩm ở nước ngoài phụ thuộc rất lớn vào sự phát triển sản phẩm trong nước bởi vì nó không có bộ phận phát triển sản phẩm, R&D, và các kỹ sư riêng; (ii) mâu thuẫn giữa đơn vị sản xuất nội địa với các chi nhánh do không xuất khẩu được.

theo chức năng, tăng khả năng cạnh tranh trên thương trường quốc tế; (ii) thích hợp với các công ty có ít loại sản phẩm, phục vụ cho các thị trường tương tự nhau; (iii) không có sự mâu thuẫn về lợi ích giữa đơn vị sản xuất trong và ngoài nước.

Hình 3: Cơ cấu phân cấp quốc tế



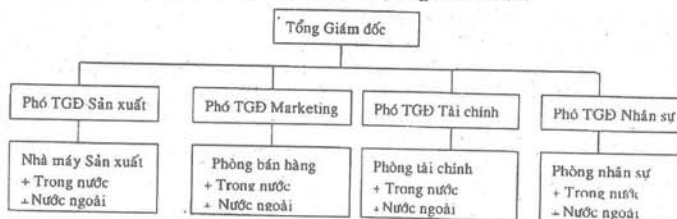
4. Cơ cấu chức năng toàn cầu (The Global Functional Structure)

Trong cơ cấu này mỗi chức năng đều được thực hiện ở phạm vi trong và ngoài nước. Mục tiêu của cơ cấu này là tăng cường chuyên môn hóa và đạt được lợi ích do tăng quy mô. Tuy nhiên dạng cơ cấu này thường được áp dụng chủ yếu là trong các công ty nhỏ với mức độ tập trung cao (hình 4).

Cơ cấu này có ưu điểm như: (i) có lợi thế trong việc quản lý chặt chẽ

Nhược điểm của cơ cấu này là: (i) khó quản lý đối với công ty sản xuất nhiều loại sản phẩm; (ii) sản xuất và tiêu thụ bị tách rời do đó sản phẩm có thể không đáp ứng nhu cầu thị trường và mục tiêu của các bộ phận có thể khác nhau; (iii) khó phối hợp trong việc hoạch định các chiến lược bởi vì mỗi bộ phận đều có các chuyên gia khác nhau do đó cách nhìn về xu hướng phát triển trong tương lai cũng khác nhau.

Hình 4: Cơ cấu chức năng toàn cầu



5. Cơ cấu khu vực (The Regional Structure)

Công ty mẹ có trách nhiệm hoạch định chiến lược chung. Mỗi đơn vị quản lý khu vực thực hiện đầy đủ các chức năng như marketing, tài chính, nhân sự, sản xuất. Các giám đốc khu vực chịu trách nhiệm về hoạt động của khu vực mình.

Ưu điểm của cơ cấu: (i) cơ cấu này xem các chi nhánh ở mỗi khu vực là một đơn vị tạo lợi nhuận quan trọng, do đó chiến lược marketing phải được điều chỉnh cho phù hợp với từng thị trường; (ii) ưu điểm hơn cơ cấu chi nhánh quốc gia và cơ cấu chức năng trong việc đơn giản hóa công việc của nhà quản trị cao cấp (xem hình 5)

Nhược điểm của cơ cấu này là: (i) nếu công ty có nhiều loại sản phẩm khác nhau việc phối hợp sản phẩm đưa các ý tưởng và kỹ thuật sản phẩm từ nước này sang nước khác là không dễ dàng; (ii) đòi hỏi nguồn nhân lực có kinh nghiệm hoạt động quốc tế phải dồi dào.

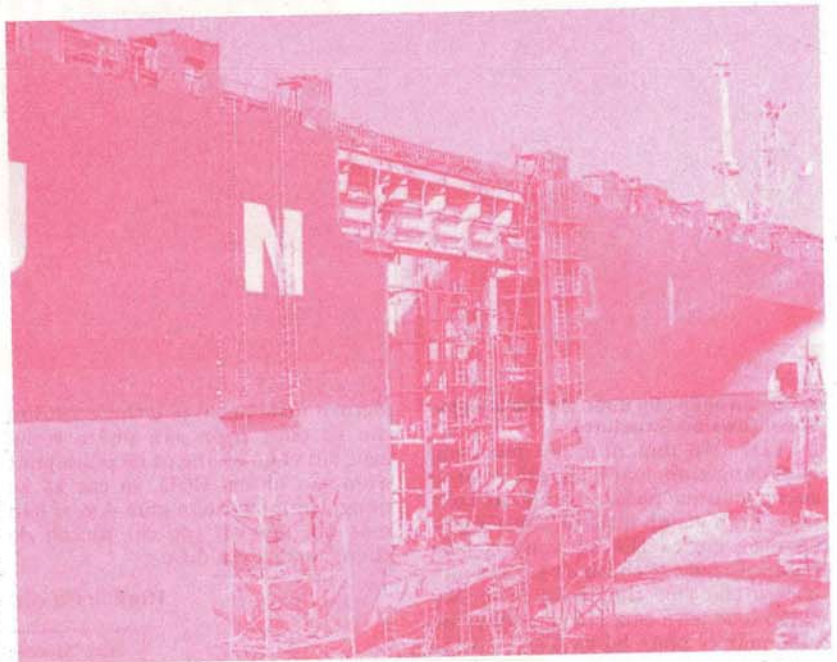
6. Cơ cấu phân cấp theo sản phẩm toàn cầu (The Global Product Structure)

Đây là dạng cơ cấu được sử dụng nhiều nhất trong các công ty đa quốc gia. Đối với công ty có các dây sản phẩm phân biệt, sử dụng nhiều công nghệ khác nhau và thị trường khác nhau thì cơ cấu sản phẩm có nhiều lợi thế hơn cơ cấu chức năng. Lợi thế của cơ cấu này là sự tập trung của thị trường, sự cải tiến và sự đáp ứng nhanh chóng các cơ hội thị trường. Công ty có trách nhiệm xây dựng mục tiêu chung và các chiến lược. Các chiến lược này sẽ được điều chỉnh và cụ thể hóa ở các nhóm sản phẩm.

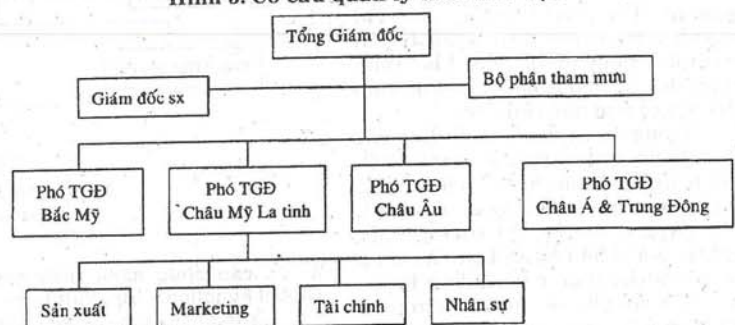
Ưu điểm của cơ cấu này là: (i) thích hợp cho công ty có nhiều loại sản phẩm đa dạng, tăng trưởng nhanh và khả năng công nghệ khá cao; (ii) không mâu thuẫn giữa sản xuất trong nước và nước ngoài; (iii) chuyên môn hóa sẽ dẫn đến tăng chất lượng sản phẩm được đưa ra kinh doanh trên toàn cầu; (iv) có thể nhận biết nhanh chóng sự thay đổi nhu cầu thị hiếu về sản phẩm của mình và thiết kế sản phẩm mới.

Nhược điểm của cơ cấu này là: (i) yêu cầu chuyên môn và kinh nghiệm đối với giám đốc phụ trách sản phẩm khá cao; (ii) khó phối hợp các sản phẩm với nhau, các chi nhánh không nắm được nhu cầu của nhau; (iii) tính chuyên môn hóa và hiệu quả do tăng quy mô có thể bị ảnh hưởng; (iv) sự phân bổ nguồn lực và chi phí cũng là vấn đề nan giải (xem hình 6)

Trên đây là một số cơ cấu quản lý cơ bản được áp dụng tại các công ty đa quốc gia trên thế giới. Tuy nhiên, việc áp dụng các mô hình trên vào thực tiễn không thể rập khuôn mà đòi hỏi các nhà quản lý phải nắm vững từng mô hình và vận dụng linh động các mô hình quản lý trên



Hình 5: Cơ cấu quản lý theo khu vực



Hình 6: Cơ cấu phân cấp theo sản phẩm

