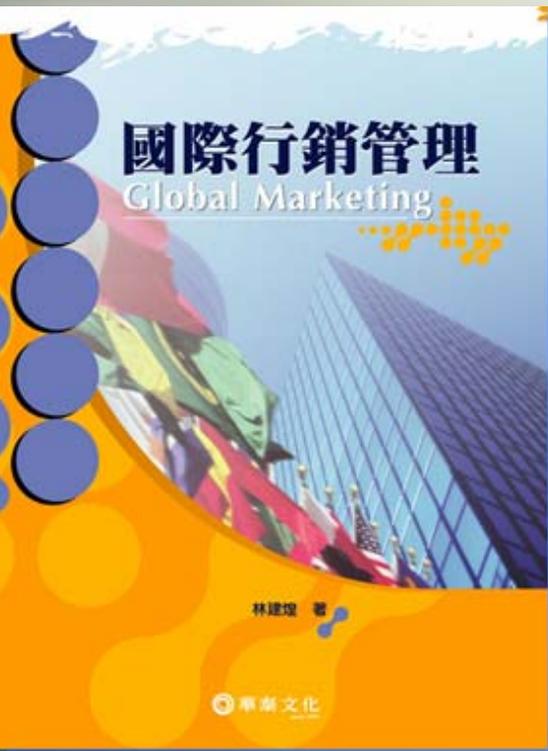


第十五章

全球行銷的組織與控制



全球行銷的組織型態

1

國內部門

2

出口部門

3

國際事業部

4

區域管理中心

5

全球產品事業部

6

矩陣結構的組織型態

7

全球網路

8

水平網路



出口部門

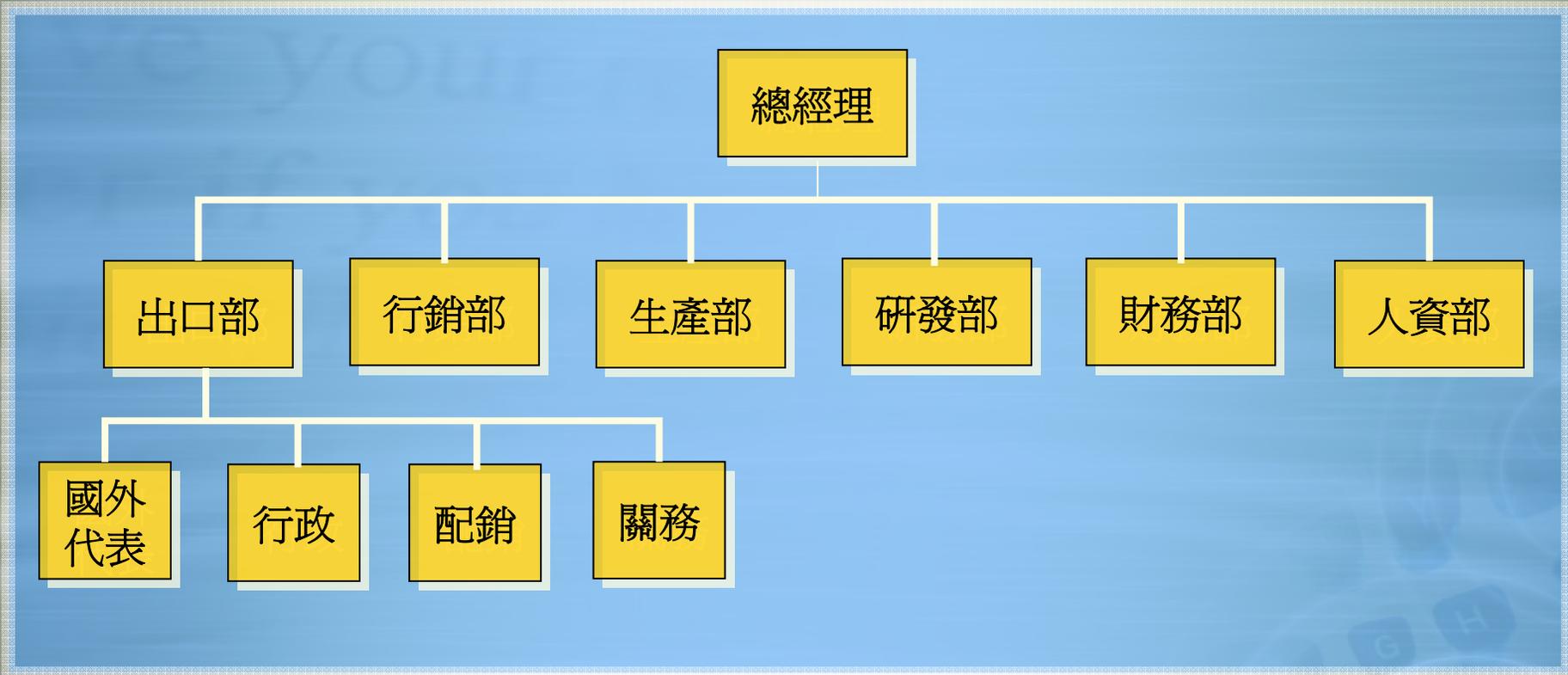


圖 15-1 出口部門的組織結構



國際事業部

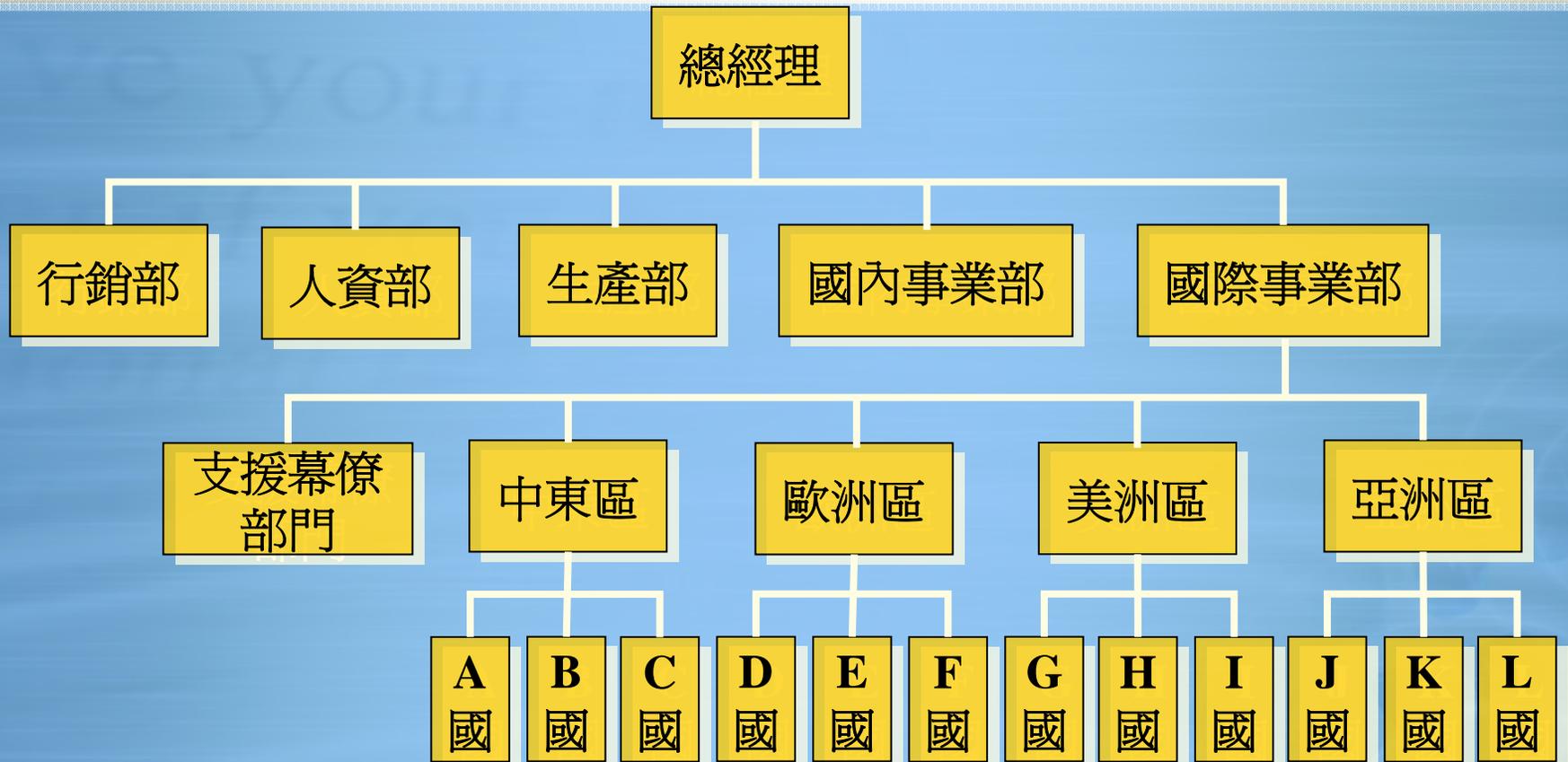


圖 15-2 國際事業部的組織結構



區域管理中心

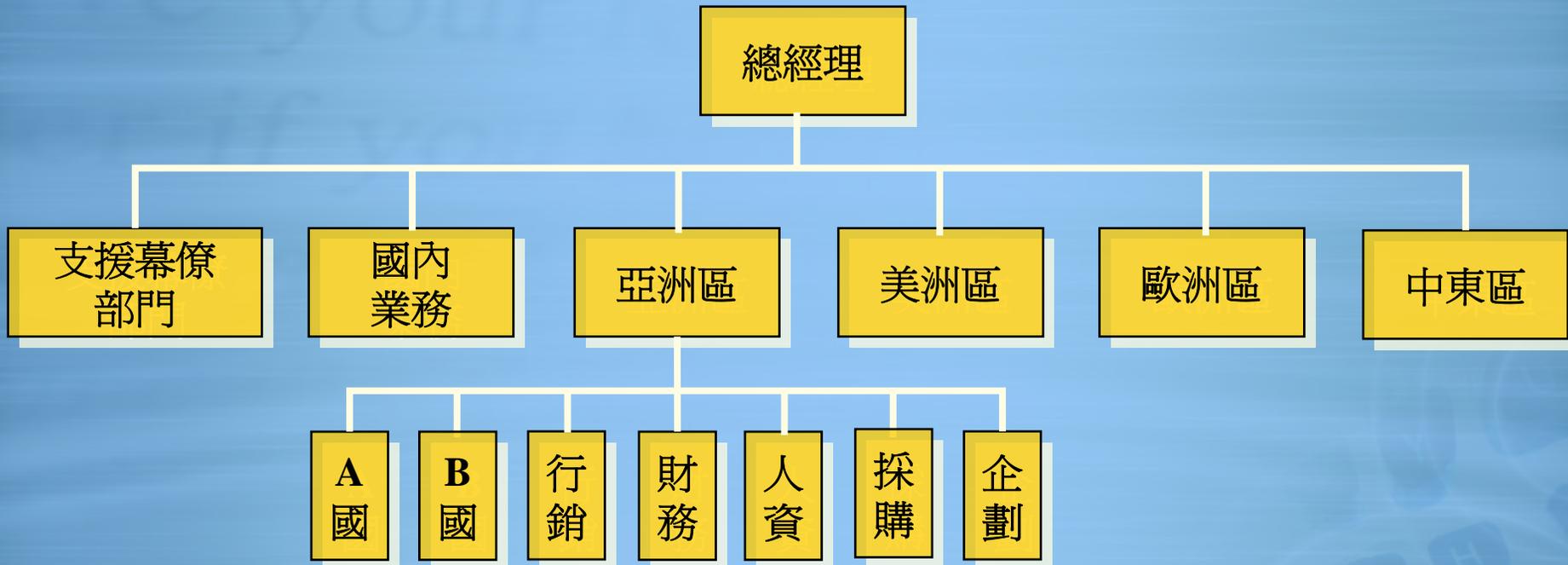


圖 15-3 區域管理中心的組織結構



全球產品事業部

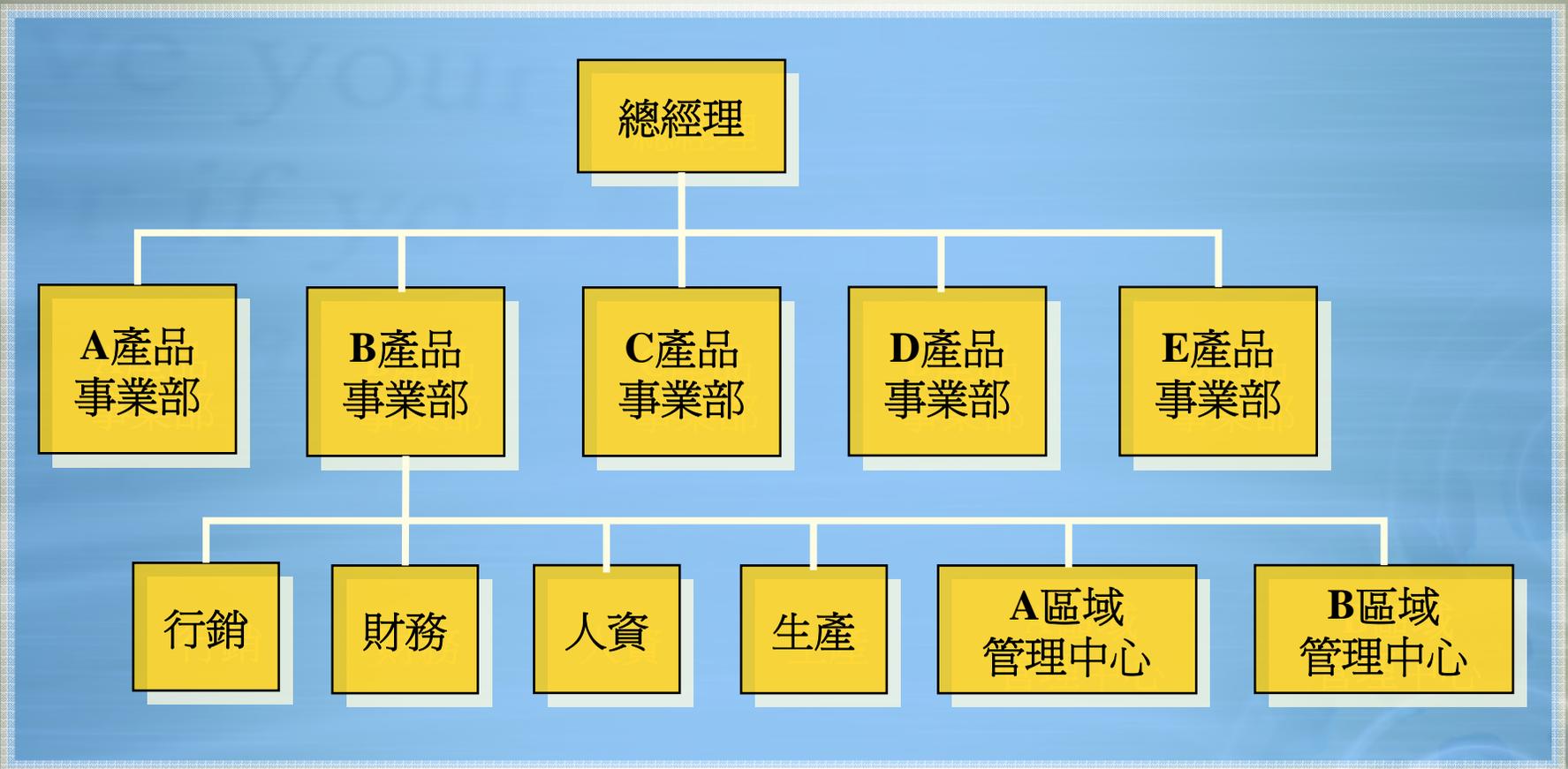


圖 15-4 全球產品事業部結構

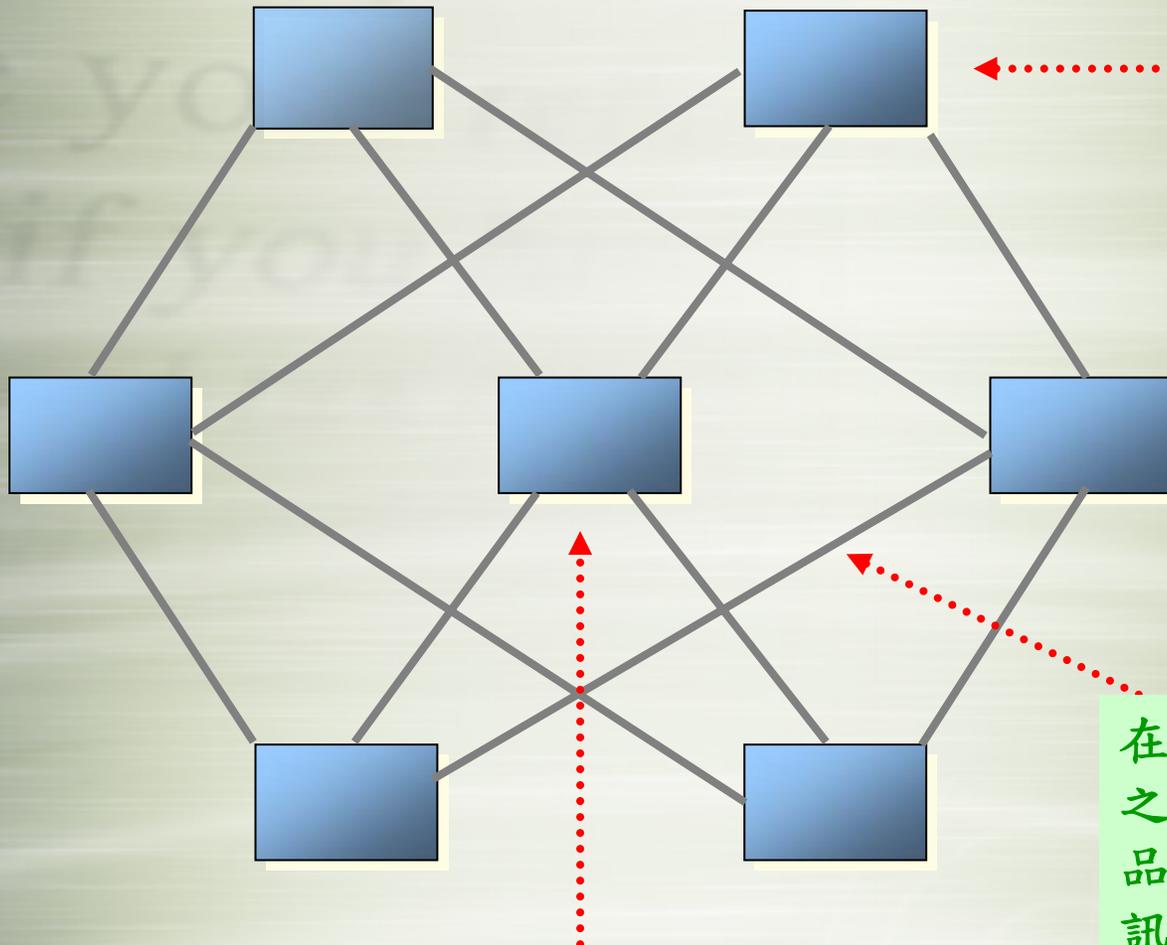


矩陣結構的組織型態

圖 15-5 矩陣結構的組織型態



全球網路



具有特別的
資源與能耐

在全球各個獨立單位
之間進行零組件、產
品、資源、人才與資
訊的大量流動

在一種共享決策的環境中來進
行協調與合作的複雜程序

圖 15-6 全球網路

結構的階段模式

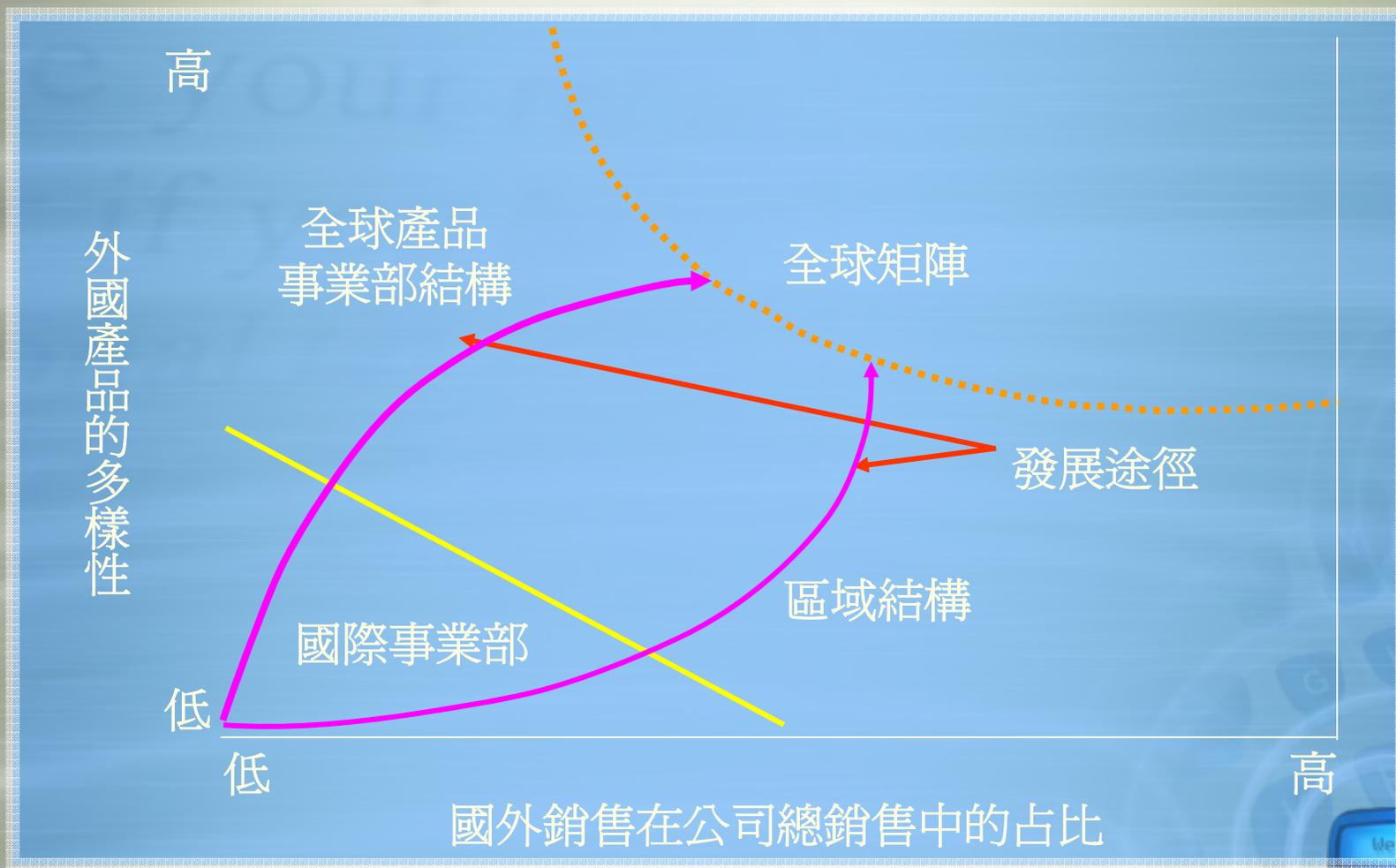


圖 15-7 結構的階段模式



影響全球行銷組織設計的因素

外部因素	內部因素
1. 競爭的壓力	1. 國際業務的比重
2. 環境變遷的速度	2. 產品的多樣化
3. 國際市場的多樣化	3. 全球競爭邏輯的多寡
4. 區域的貿易聯盟	4. 資源的承諾水準
5. 顧客的特性	5. 人力資源
6. 地理距離	6. 彈性的需求
7. 政府的規範	7. 公司的目標

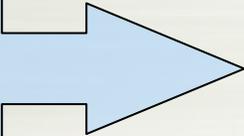
選擇組織結構的指導原則

- 體認到企業不對稱的需要
- 民主是必要的
- 共同的願景是很重要的
- 需要三種專家的配合
- 將總部移往海外，並不能解決問題



全球行銷的衝突解決方式

讓地主國的行銷人員
來負責當地的品牌與
行銷預算



雖然地主國的行銷人員對於全球性或區域性的品牌沒有太多決策權力，但是對於地主國當地品牌的行銷計畫則應負完全的責任，他們對於地主國當地各個品牌之間和各項作業之間的預算分配都應該能夠完全掌握。



全球行銷的衝突解決方式

邀請各地主國的行銷人員來參與新產品的開發工作

身處領導市場的行銷人員對於新產品開發和測試的意見往往特別重要，因此跨國公司在新產品發開上不能沒有這些人員的參與。一些市場或技術為主的產品，也應該特別重視各地主國行銷人員的意見。

全球行銷的衝突解決方式

在全球團隊中也應讓某些地主國的行銷人員來擔任領導的角色

為了提升彼此的互信和改善全球行銷計畫的執行效果，應該偶爾讓某地主國的行銷人員負責某一全球性品牌，或是至少擔當全球行銷計畫中某個環節的主要角色。



全球行銷的衝突解決方式

某地主國的行銷人員
應該國際輪調

國際輪調可以提供母國的全球行銷人員一些新的觀點，同時國際輪調也可以培養各地主國行銷人員未來更上一層樓的能力。

全球行銷的衝突解決方式

讓各地主國的行銷人員來參與全球行銷策略的規劃

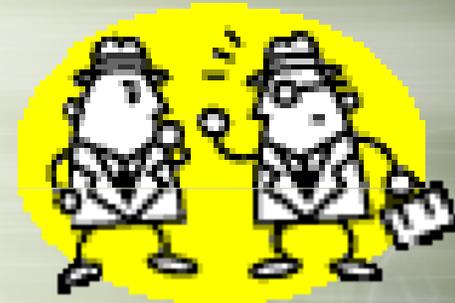
若是各地主國的行銷人員也能參與全球行銷策略的規劃，代表著地主國對於此行銷計畫的背書，將能提高各地主國對於全球行銷計畫的支持。



全球行銷的整合



非正式的協調



協調委員會

協調人員



協調的層次

集權程度

中央控制

中央指揮

中央協調

協調機制

非正式的合作

國家自主



全球行銷控制程序

評估差距並採取修正行動

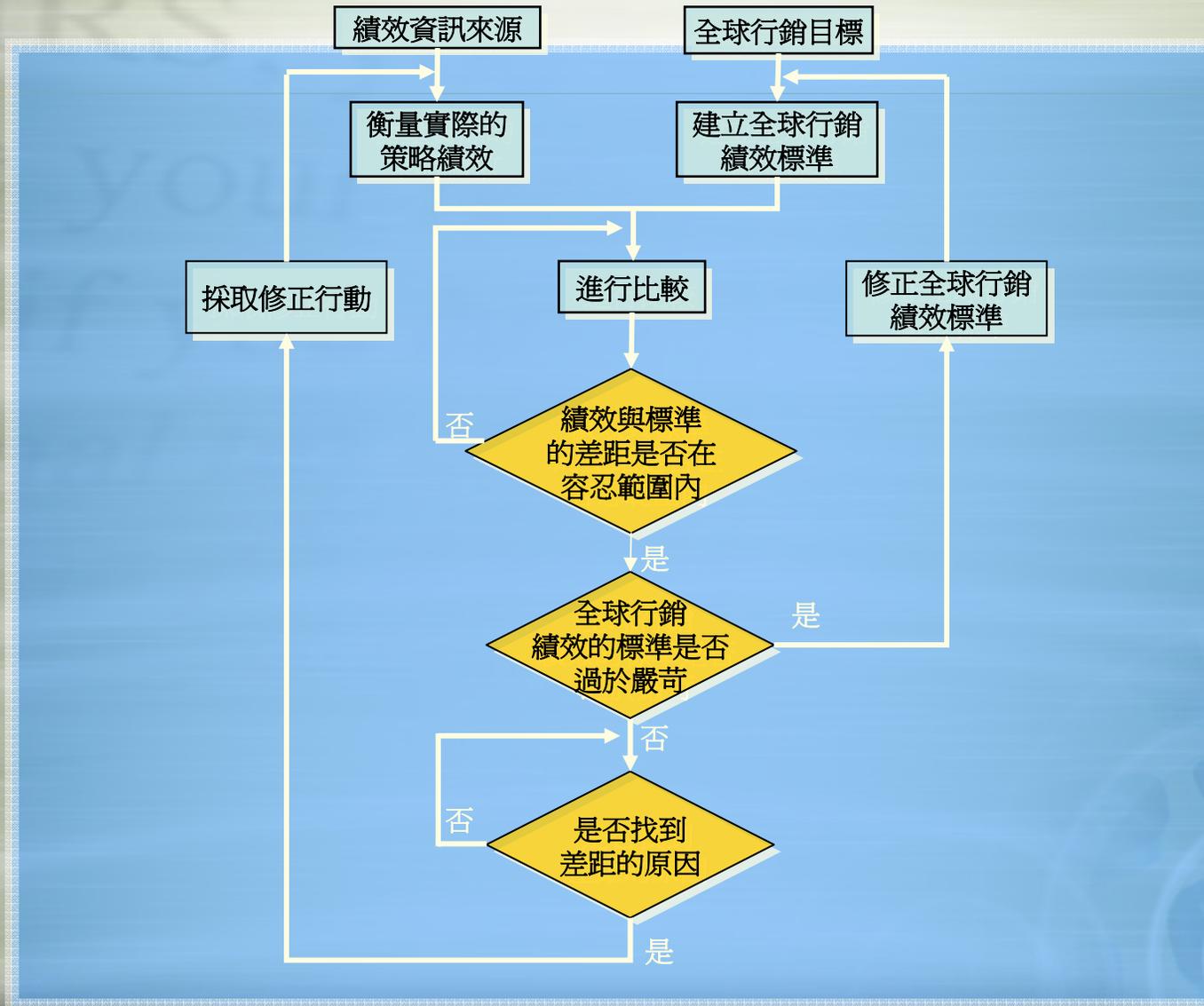
比較標準與實際績效間差異

衡量實際的全球行銷績效

建立全球行銷績效標準



全球行銷控制的基本模式



建立全球行銷績效標準

績效標準的明確與特定性，必須達到何種程度？

績效標準的挑戰性，必須達到何種程度？



衡量實際的全球行銷績效

如何衡量？

衡量什麼？



比較標準與實際績效之間的差異

- 決定實際績效和標準之間可接受的變動範圍，往往是非常重要的。

過度狹窄的區間會造成指標過度的敏感

過分寬廣的區間則失掉了控制的意義



評估差距並採取修正行動

實際績效太差

修改全球行銷計畫，或是調整計畫執行方式。

標準不切實際

標準訂得太高或太低，則需要修正標準。



影響全球行銷控制的變數

- 溝通系統
- 資料充足與否
- 環境的多樣性
- 管理哲學
- 國際營運的規模



全球行銷控制的種類

機械控制：係指廣泛地下的威權、嚴格規範的正式方法，來防範與差。



而其他偏

有機控制：強調使用彈性職目當鬆些的工作說明、個人的自我控制，以及非正式方法來防範與修正偏差。



十五家跨國公司的策略控制

