

سازماندهی شرکتهای چندملتی (۲)

دکتر علی اکبر فزندی

يك انسجام سازمانی پدیدار می گردد و با ایجاد يك بخش یا قسمت امور خارجی ، تحولی در سازمان مرکزی شرکت بوجود می آید .

بخش امور خارجی بطور معمول به عنوان يك بخش مستقل و مجزا از سازمان اصلی فعالیت می نماید و شامل برنامه ریزیهای استراتژیکی شرکت بسرای بازار داخلی نمی گردد .

در مرحله سوم برنامه ریزی استراتژیکی بطور جامع به نحوی که شامل فعالیتهای خارجی نیز گردد تنظیم می شود و کل فعالیتهای شرکت را در سراسر دنیا زیر پوشش قرار می دهد . در این مرحله فعالیتهای بین المللی شرکت از نظر ساختاری بطریقی تغییر می یابند که ارتباط و همبستگی آنها با سایر فعالیتهای شرکت افزایش یابد .

بخش خارجی :

بخش امور خارجی ^۲ شرکتها معمولاً " کلیه فعالیتهای بین المللی راتحت پوشش قرار می دهد . مدیران واحدهای تابعه که در کشورهای خارجی فعالیت دارند به مدیر بخش خارجی یا معاون مدیر عامل شرکت گزارش می دهند . البته باید در نظر داشت که رابطه دقیق واحدهای بخش خارجی و بخش

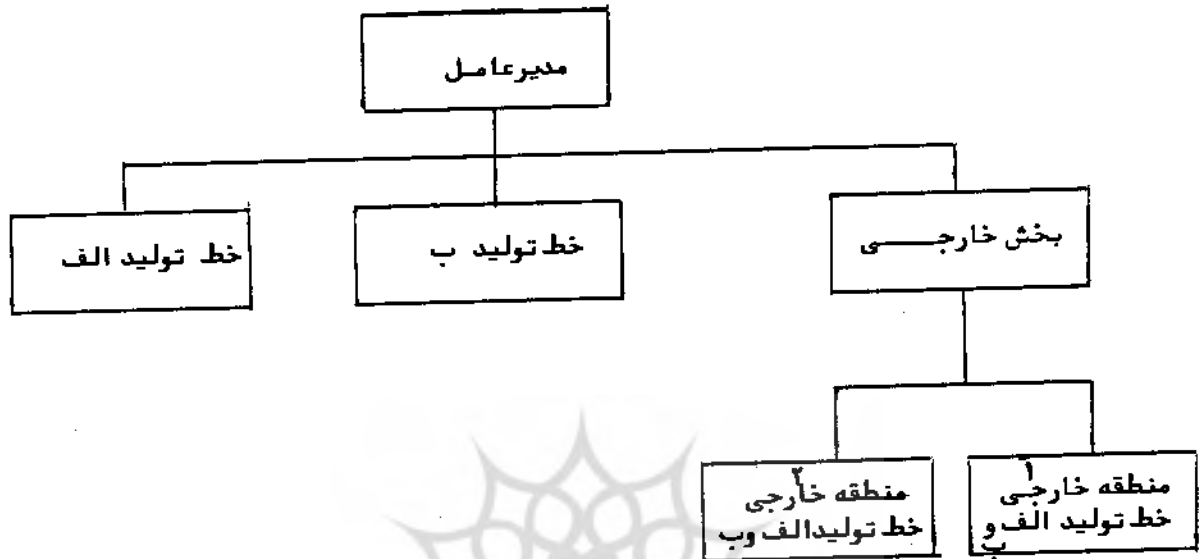
توسعه فعالیتها از بازار داخلی به بازارهای خارجی معمولاً بر پیچیدگی امور و مسایل شرکتهای می افزاید و ابعاد جدیدی در مشکلات مربوط به مدیریت شرکت معرفی می نماید . این مسایل و مشکلات نوعاً شبیه به مشکلاتی هستند که شرکت هنگام افزایش خطوط تولید با آنها مواجه است . در واقع در هر دو مورد سازمان باید مهارتهای جدید آموخته و روشهای تازه ایجاد نماید تا بتواند فعالیتهای جدید را در داخل سیستم شرکت جا داده ادغام نماید .

لکن باید در نظر داشت که وارد شدن به بازارهای خارجی مستقیماً تغییر ساخت سازمان شرکت را ایجاد نمی کند . بلکه شرکتهای در اوایل وارد شدن به بازارهای خارجی يك دوره اولیه را طی می کنند که در این دوره معمولاً روابط سازمانی واحدهای وابسته خارجی با شرکت مادر روابط مستحکم و منسجمی نیست زیرا واحدهای مزبور احتمالاً با شرکت مادر فقط روابط مالی صرف دارند . این دوره اولیه ممکن است به عنوان اولین مرحله رشد فعالیتهای بین المللی يك شرکت ملحوظ گردد .

در مرحله بعدی در رشد فعالیتهای بین المللی

داخلی و چگونگی برقراری ارتباط بخش داخلی و خارجی ممکن است در شرکت‌های مختلف متفاوت باشد. لکن وجود بخش امور خارجی در اکثر شرکت‌ها^۱ که به این مرحله از فعالیتهای بین‌المللی رسیده‌اند حتمی است.

که شرکت ممکن است فعالیت صادراتی را فقط برای بعضی از واحدهای تابعه که دارای هزینه تولید نسبتاً کمی هستند در نظر بگیرد. نظیر این مساله در بسیاری موارد دیگر نیز ممکن است رخ دهد. بدین معنی که اگر واحدهای تابعه مستقل بودند یک



نمودار شماره ۱ - سازمان بر حسب نوع کالا و شامل بخش خارجی

نمودار شماره ۱ نشان دهنده یک سازمان بر حسب نوع کالا است که شامل بخش خارجی نیز می‌باشد. بعد از درجه بندی فعالیت‌های تولیدی بین‌المللی در دو منطقه، جغرافیایی ۱ و ۲ انجام می‌شود که در هر دو منطقه کالاهای الف و ب تولید می‌گردند.

یکی از اهداف بخش امور خارجی ایجاد هماهنگی در فعالیتهای واحدهای تابعه خارجی می‌باشد. این هماهنگی به ترتیبی است که سعی می‌شود بازدهی کلی مجموع واحدهای خارجی افزایش یافته به حد مطلوبی برسد. میزان بازدهی مطلوب باید پیش از مقداری باشد که هر یک از واحدهای خارجی از طریق فعالیتهای مستقل می‌توانستند به دست آورند. لذا اگر هماهنگی و کنترل واحدهای خارجی که در کشورهای مختلف فعالیت دارند بطور موثری انجام نشود ممکن است بعضی از واحدها بدون توجه به منافع مجموع فعالیتهای بین‌المللی اقدام به تولید و صادرات به کشورهای دیگر نمایند. در حالی

استراتژی مستقل در پیش می‌گرفتند. و اهداف مستقلی را دنبال می‌کردند. لکن با هماهنگی و کنترل بخش امور خارجی این استقلال از واحدهای تابعه سلب می‌گردد و هر یک باید فقط در جهت هدف یا هدفهای تعیین شده از طرف بخش امور خارجی گام بردارند.

فراهم کردن منابع مالی برای سرمایه گذاری از فعالیتهای دیگری است که امکان انجام دادن آن از طرف بخش امور خارجی و بطور تمرکزی بیشتر فراهم است تا از طرف واحدهای تابعه و بطور جداگانه. بخش امور خارجی دسترسی بیشتری به بازارهای داخلی و بین‌المللی برای بدست آوردن سرمایه دارد. در حالی که واحد تابعه احتمالاً می‌تواند فقط از بازار داخلی که در آنجا فعالیت دارد منابع مالی مورد نیاز را فراهم نماید.

بهر حال بخش امور خارجی اقدامات بسیاری متعدد در جهت افزایش بازدهی فعالیتهای بین‌المللی شرکت می‌تواند انجام دهد. این امکان افزایش بازدهی و نفع اقتصادی از طریق هماهنگی و

کنترل فعالیت‌های بین‌المللی فشارهایی را در جهت متمرکز کردن جریان تصمیم‌گیری در بخش امور خارجی بوجود می‌آورد.

البته باید در نظر داشت که قدرت بخش امور خارجی هم در متمرکز کردن جریان تصمیم‌گیری‌ها دارای محدودیت است. شرایط بسیار مختلف که در کشورهای خارجی وجود دارد جمع‌آوری و طبقه‌بندی اطلاعات را بسیار مشکل می‌سازد.

در نتیجه در بسیاری موارد مدیران واحدهای تابعه در کشورهای خارجی بهتر و موثرتر می‌توانند در مورد مسایل و مشکلات تصمیم‌گیری نمایند. همچنین باید در نظر داشت که سرعت در تصمیم‌گیری از اجزاء بسیار مهم اداره، صحیح است. لذا در مورد واحدهای تابعه، بخش خارجی مساله اقدام سریع و تصمیم‌گیری به موقع و بخصوص عکس‌العمل بهنگام، در افزایش قدرت رقابت تاثیر بسزایی دارد و اقدامات فقط با استقلال بیشتر مدیران واحدهای تابعه، بخش خارجی قابل حصول است.

تحولات و مسایل بخش امور خارجی در ابتدای مراحل فعالیت‌های بین‌المللی، بر اساس آنچه تا اینجا ذکر شد، کمتر مورد پیگیری مدیریت شرکت در رده‌های بالایی شود و در مقایسه با تحولات بازار داخلی و مسایل داخلی و مسایل بخش داخلی شرکت از اهمیت کمتری برخوردار است. همچنین، ارتباط بین بخش امور خارجی و بخش داخلی شرکت نیز در این مرحله آنچنان محکم و زیاد نیست. البته قسمت اعظم این بی‌اهمیتی و عدم نظارت دقیق مربوط به فقدان اطلاعات مدیران شرکت از چگونگی فعالیت‌های واحدهای خارجی و بطور کلی شرایط اقتصادی -

فرهنگی دنیای خارج است. زیرا همانطور که اشاره رفت مسئولیت اداره امور واحدهای خارجی به مدیران محلی سپرده شده است. قسمت دیگر عدم نظارت و کنترل مربوط به این مساله است که در نظر مدیران رده بالا و در مراحل اولیه فعالیت‌های خارجی، بخش خارجی بخش کوچکی نسبت به کل فعالیت‌های شرکت را تشکیل می‌دهد، لذا از نظر اقتصادی ممکن است با صرفه نباشد که مدیران وقت و منابع زیادی را صرف ایجاد سیستم‌های کنترل و نظارت دقیق برای آن

نمایند.

از خصوصیات دیگر بخش خارجی این است که بخش خارجی در حوزه مدیریت مرکزی دارای اختیاراً و استقلال زیادی در مقایسه با خطوط تولیدی شرکت نمی‌باشد و برای پیشبرد امور این بخش بیشتر بسه کمک مدیران خطوط تولید نیاز دارد. در حالی که مدیران خطوط تولید هر یک دارای اختیارات کامل و بطور کلی از یکدیگر مستقل می‌باشند.

"استاپ فورد" و "ولز" در تحقیق خود به این نتیجه رسیده‌اند که مدیران خطوط تولید معمولاً در این مرحله از توسعه سازمانی شرکت کمتر تمایل به همکاری و کمک به بخش خارجی را دارند. زیرا نحوه ارزیابی فعالیت‌های آنها بیشتر بر اساس چگونگی کارکرد در بازار داخلی است نه بازارهای خارجی. این موضوع باید خاطر نشان گردد که کالاهایی که در واحدهای تابعه در کشورهای خارجی تولید می‌شود همان کالاهایی است که در بازار داخلی توسط خطوط تولید ساخته می‌گردد. لذا بخش امور خارجی بدون دریافت اطلاعات از خطوط تولید در مورد طرح مهندسی، پیشرفت‌های جدید تکنیکی و کالاهایی که در بازارهای بین‌المللی تولید و عرضه می‌کند، نمی‌تواند به نحو‌بسیار رقیبیت نماید.

لذا، جدایی بخش خارجی و خطوط تولید که هر دو یک نوع کالا را تولید و عرضه می‌کند یک مانع برای تبادل اطلاعات و ارتباطات است. برخلاف سعی مدیران برای ایجاد کانال‌های ارتباطی و ارسال و دریافت اطلاعات و همچنین برقراری نسبی سیستم کنترل و نظارت مرکزی، بخش خارجی به صورت یک واحد جدا از کل سیستم شرکت باقی می‌ماند.

بخش امور خارجی مرکز تمام مهارت‌ها و تخصص‌ها مدیریت در سطح بین‌المللی می‌باشد و در واقع تسع تبدیل به واحدی می‌شود که متخصصین امور بازرگانی بین‌الملل برای شرکت تربیت می‌کند. چنانچه لازم باشد مدیری علاوه بر تخصصی که دارد در امور بازرگانی بین‌المللی نیز اطلاعات و مهارت بدست آورد این مدیر برای مدتی به بخش خارجی منتقل می‌گردد.

به این ترتیب با افزایش فعالیتهای بین‌المللی، مدیران زیادی در سطح شرکت با فعالیتهای بین‌المللی شرکت آشنا می‌شوند و به دلیل اینکه منافع شخصی خود را در گسترش بازرگانی شرکت در سطح بین‌المللی می‌یابند به این نوع فعالیت علاقه مندمی شوند. افزایش تعداد مدیران در رده‌های بالای شرکت باعث گسترش فعالیتهای بین‌المللی و در نتیجه گسترش فعالیتهای بخش خارجی می‌شود. حتی ممکن است بخش خارجی از نظر اندازه از بزرگترین خط تولید هم بزرگتر گردد. در نتیجه در این مرحله فشار برای تجدید سازمان ایجاد می‌شود و ساختمان سازمانی از صورت سازمان براساس نوع کالا به صورت سازمان فراملیتی تغییر می‌یابد.

سازمان فراملیتی :

به مرور که بخش خارجی از نظر حجم فعالیتهای بزرگتر می‌شود، همان نیروها و فشارهایی که باعث بوجود آمدن این بخش شد کم کم تبدیل به عاملی برای از بین بردن و حذف آن می‌گردد.

البته حذف بخش خارجی در اینجا به مفهوم حذف فعالیتهای بین‌المللی نیست، بلکه در اثر افزایش و گسترش فعالیتهای بین‌المللی بخش داخلی در واقع در بخش خارجی ادغام می‌گردد. به عبارت دیگر ممکن است با گسترش فعالیتهای بین‌المللی لازم شود که برنامه ریزی استراتژیکی و تصمیم گیریها در ادارات مرکزی و برای کل شرکت انجام گیرد. در حالی که تا به حال برنامه‌های استراتژیکی و تصمیم گیریهای بلندمدت که در رده‌های بالای مدیریت انجام می‌شد اکثر برای خطوط تولید داخلی بوده است. لذا مدیران شرکت اکنون اهمیت بخش خارجی را بیشتر درک کرده به این نتیجه می‌رسند که اگر تصمیم گیریها و هماهنگیها در سطح جهانی انجام شود منافع بیشتر حاصل می‌گردد. این برداشت و طرز فکر جدید مدیران ابتداءً به ایجاد مکانیسمهایی برای برنامه ریزی و کنترل جامع فعالیت شرکت در سطح جهانی می‌انجامد. لکن، وجود

بخش خارجی به عنوان يك واحد جداگانه خودمانعی برای یگانگی فعالیتهای و ایجاد هماهنگی لازم در سطح جهانی است. مدیران بخش خارجی و خطوط تولید داخلی، محرکی برای ایجاد هماهنگی و همسان کردن فعالیتهای در سطح جهانی و برای مجموع واحدهای مختلف شرکت ندارند. زیرا آنها می‌دانند که براساس نحوه فعالیت بخش مربوط خود مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

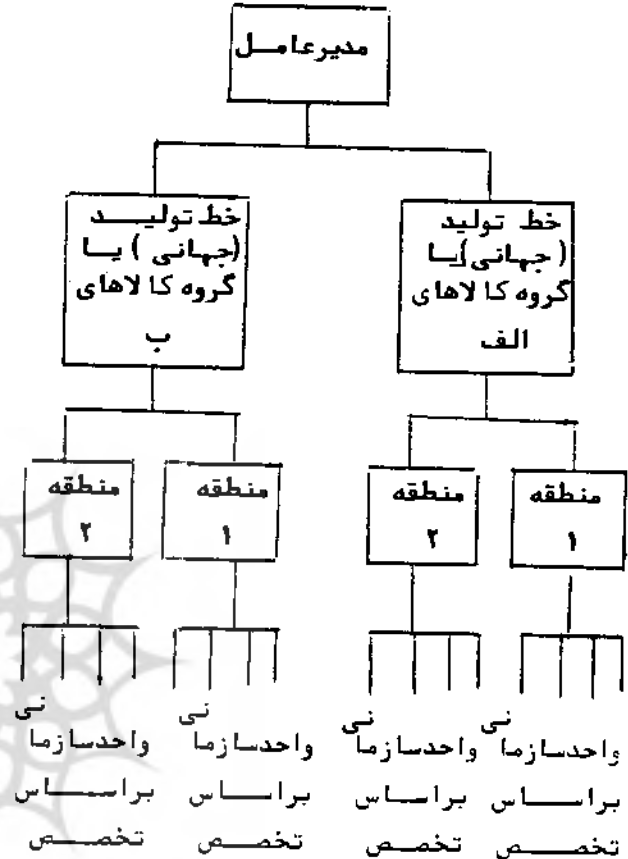
در نتیجه تغییر ساختار سازمانی لازم به نظر می‌رسد و سازمانی که در آن بخش داخلی و خارجی از یکدیگر جدا است کنار گذاشته می‌شود و به جای آن سازمان واحدی که بخش داخلی بعنوان جزیی از آن مطرح می‌شود و حیطة نظارت و کنترل جهانی دارد، تحت عنوان سازمان فراملیتی (World - Wide Structure) به وجود می‌آید.

سه نوع سازمان فراملیتی توسط شرکتها برای جایگزینی سازمان با بخش خارجی انتخاب گردیده است بعضی از شرکتها سازمان فراملیتی خود را براساس خطوط تولید شکل داده‌اند و در نتیجه به مدیران خطوط تولید مسئولیت جهانی محول نموده‌اند. بعضی دیگر از شرکتها سازمان خود را براساس مناطق جغرافیایی جهان تقسیم بندی نموده برای هر مدیر مسئولیت يك منطقه جغرافیایی را قایل شده‌اند و با لایحه پاره‌ای از شرکتها سازمان مختلط کسه ترکیبی از سازمان فراملیتی براساس خطوط تولید و مناطق جغرافیایی است را انتخاب کرده‌اند. در این نوع سازمانها بعضی از مدیران خطوط تولید مسئولیت جهانی دارند و بعضی از مدیران نیز مسئولیت منطقه‌ای برای تمام کالاهای تحت پوشش خود در آن منطقه را دارند.

سازمان فراملیتی براساس نوع کالا :

اکثر شرکتهایی که کالاهای بسیار مختلف و گوناگون تولید می‌نمایند و خطوط تولید آنها شامل کالاهای زیادی است شکل سازمانی خود را براساس خطوط تولید تقسیم بندی نموده و به مدیران خطوط

تولید مسئولیت اداره خط تولید را در سطح جهانی واگذار نموده‌اند. نمودار شماره ۴ یک سازمان فراملیتی را که براساس نوع کالا تقسیم بندی شده است نشان می‌دهد :



نمودار شماره (۴) - سازمان فراملیتی براساس نوع کالا

مدیران خطوط تولید یا گروه کالاها که قبلاً فقط مسئولیت کالاها را در بازار داخلی داشتند اکنون مسئولیت آنها در مورد کالاهای مزبور بین المللی می‌شود. لازم به یادآوری است که مسئولیت جدید این مدیران قبلاً توسط بخش خارجی اعمال می‌شد. اعضا، بخش خارجی اکنون یا به خطوط تولید و گروه کالاها منتقل می‌شوند و یا به دفتر مرکزی ستادی انتقال می‌یابند. به منظور نظارت و کنترل بیشتر مدیران خطوط تولید که اکنون مسئولیت بیشتری را دارا می‌باشند واحدهای تحت کنترل خود را مجدداً براساس تخصص یا نوع کالا سازماندهی می‌نمایند. در اینجا نیز اگر تعداد

کالاهای خطوط تولید زیاد و گوناگون باشد ممکن است مدیر مربوط سازمان بخش خود را براساس نوع کالا شکل دهد. لکن اگر تعداد انواع کالا کم باشد احتمال دارد مدیر مزبور سازمان تحت نظارت خود را براساس تخصص و وظایف شکل دهد. نمودار شماره ۴ سازمانی را نشان می‌دهد که در آن برای هر گروه از کالاهای الف و ب مناطق جغرافیایی ۱ و ۲ در نظر گرفته شده است. بطور مثال منطقه جغرافیایی ۱ ممکن است اروپا باشد و منطقه جغرافیایی ۲ بقیه جهان. لذا مدیر گروه کالاهای الف برکاردو مدیر منطقه نظارت می‌نماید. کالاهای گروه ب نیز به همین ترتیب اداره می‌شود. در رده پایین تر، در نمودار شماره ۴، سازمان براساس تخصص و وظایف تقسیم بندی شده است. یعنی مدیران زیردست مدیر منطقه، یک مدیر تولید، مدیر فروش، مدیر مالی، و امثالهم هستند. لذا این نمودار نشان دهنده یک شکل از سازمان فراملیتی براساس گروه کالا یا خطوط تولید است. با تغییر شکل سازمانی در رده‌های پایین تر از گروه کالاها و یا خطوط تولید اشکال بسیار مختلفی از سازماندهی فراملیتی براساس گروه کالا را می‌توان ترسیم نمود.

سازمان فراملیتی براساس منطقه جغرافیایی :

در بعضی از شرکتها سازمان به صورت فراملیتی توسعه یافته بدون اینکه کالاهای تولیدی و خطوط تولید گوناگون و زیادی بدست آورند. این شرکتها بجای افزایش تعداد کالاها، فعالیت‌های خود را در جهت افزایش بازارها در کشورهای مختلف متمرکز نموده‌اند.

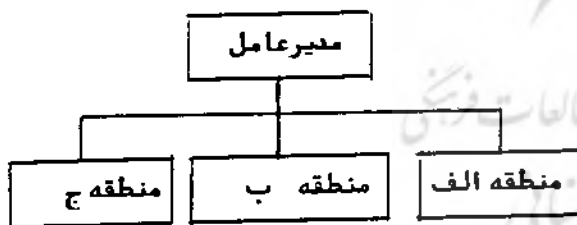
لذا بجای ایجاد تنوع در کالاها سعی در ایجاد مهارت و تخصص در تولید و بازاریابی تعداد کمتری کالا در تعداد بیشتری بازار جهانی داشته‌اند. به همین دلیل، به تدریج که تعداد بازارها افزایش یافته است این شرکتها نیز سازمان خود را تغییر داده‌اند. "استاپ فورد" و "ولز" این تغییرات را شرح زیر توصیف نموده‌اند:

ابتداء سازمان شرکت براساس تخصص تقسیم بندی شده و با افزایش فعالیت‌های خارجی یک بخش

عهده‌دار باشند .

یکی از مشخصه‌های سازمانی شرکتیایی که براساس مناطق جغرافیایی سازمان خود را شکل داده‌اند اینست که معمولاً " فعالیت خارجی و بین‌المللی این شرکتها آنچنان گسترش یافته است که در مقایسه با فعالیت در بازار داخلی نسبت بیشتری دارد ولذا بازار داخلی صرفاً " به عنوان یکی از بازارهای جهانی تلقی می شود . بطور مثال برای بعضی از شرکتهای چندملیتی امریکایی بازار امریکای شمالی بعنوان يك منطقه جغرافیایی محسوب می گردد . در حالی که قبل از فراملیتی شدن ساخن شرکت، فعالیت در بازار داخلی امریکا از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و بیشتر امکانات و منابع شرکت صرف انجام امور تجاری در این بازار می شده است . استغلی دیویس در مورد این مساله اظهار می دارد که در بعضی از شرکتهای چندملیتی امریکایی مدیر منطقه کشور امریکا به هیچ عنوان از نظر اهمیت شغلی بالاتر از مدیران سایر مناطق نیست .

نمودار شماره ۵ يك سازمان فراملیتی براساس مناطق جغرافیایی را نشان می دهد که هر يك از مناطق الف و ب و ج قسمتی از جهان را تحت پوشش دارد .



نمودار شماره ۵ - سازمان فراملیتی براساس منطقه جغرافیایی

ساختار سازمانی بعد از زده مدیران مناطق جغرافیایی برای سادگی در نمودار شماره ۵ نشان داده نشده است . در هر حال ، باید در نظر داشت که بعد از زده ، مزبور نمودار می تواند شکلهای مختلفی داشته باشد .

در بعضی شرکتها هر منطقه جغرافیایی به تعدادی مناطق کوچکتر تقسیم شده و در پاره‌ای هم سازمان مناطق جغرافیایی براساس نوع کالا شکل گرفته است . در حالی که در شرکتها دیگری ممکن

خارجی به سازمان افزوده می گردد . سپس در داخل بخش خارجی گروهها یا ادارات منطقه‌ای شکل می گیرند که این گروههای منطقه‌ای تماماً " جزیی از بخش خارجی هستند و اگر چه هر يك مسئول منطقه جغرافیایی خاصی است ، لکن دارای استقلال چندانی نیستند و تمامی آنها زیر پوشش بخش خارجی قرار دارند . بالاخره در مراحل آخر ، گروههایی که مسئول اداره مناطق جغرافیایی هستند از نظر اندازه بزرگتر می شوند و حیطة فعالیت آنها افزایش می یابد و از همه مهمتر استقلال بدست می آورند و با اختیارات زیاد کلیه فعالیتهایی را که در مناطق جغرافیایی انجام می شود نظارت و کنترل می نمایند . البته باید یاد آورد شده که تغییر سازمان به صورت سازمان فراملیتی براساس منطقه جغرافیایی که آخرین مرحله توسعه سازمانی می باشد به سادگی صورت نمی گیرد . در اکثر موارد از مرحله‌ای که گروههای منطقه‌ای تحت پوشش بخش خارجی هستند تا مرحله سازمان فراملیتی مسایل و مشکلات سازمانی و اداری موجب این تحول می گردند . فرضاً " تعداد واحدهای تابعه خارجی افزایش می یابند و با افزایش این واحدها تعداد گروهها افزوده می شوند ، در نتیجه بخش خارجی رشد می کند . لذا مسئولیتهای مدیر بخش خارجی به تدریج افزایش می یابد و بنحوی که تفویض اختیارات به مدیران مناطق چندان گره گشای کارهانی شود چون اولاً " گسترش اندازه بخش خارجی محدودیت دارد ثانیاً " مدیر بخش خارجی خود از مدیرعامل شرکت دستور می گیرد و باید با سایر مدیران قسمتهای تخصصی مانند فروش ، تولید و غیره که هم ترازوی هستند هماهنگی در امور ایجاد نماید .

باین ترتیب می توان گفت که گسترش بخش خارجی از نظر اندازه و میزان فعالیتها مواجه با محدودیت می شود ، و نتیجه این محدودیت اینست که شرکت تجدید سازمان کنوده به مدیران مناطق جغرافیایی استقلال و اختیارات بدهد و در عوض مدیریت بخش خارجی و مدیریتهای قسمتهای تخصصی را حذف نماید . به نحوی که مدیران مناطق جغرافیایی خود مسئولیت خطوط تولید و وظایف تخصصی را در منطقه تحت نظر

است هنوز اشکال مختلف از ترکیب سازمانی برای رده پایین تر در نظر گرفته شده باشد .

بعضی از محققین مانند " دیویس " معتقدند گسترش فعالیتها در شرکتهایی که دارای سازمان با تقسیم بندی بر اساس مناطق جغرافیائی هستند تعیینی سترات چندانی در ساختار سازمانی به وجود نمی آورد . بلکه در این گونه شرکتها فقط تعداد مدیران رده های بالا افزوده می گردد . به عبارت دیگر تعداد مدیران مناطق کوچکتر یا ناحیه ها افزایش می یابد و به تبع آن ممکن است تعداد مدیران مناطق بزرگتر نیز افزایش یابد . و لذا با افزایش کشورهای تحت پوشش یا گسترش بازارها ساختار سازمانی ثابت می ماند .

سازمان مختلط فراملیتی

در بعضی از شرکتها تحول سازمانی به صورت مختلط بوده است . به این معنی که بعضی از قسمتها بطور مثال به صورت سازمان بر اساس مناطق شکل گرفته اند و بعضی قسمت های دیگر دارای سازمان بر اساس نوع کالا هستند . لذا در اینگونه شرکتها به دلیل وجود دونوع سازمان دونوع روش سیستم به وجود می آید که هر سیستم متناسب با یک قسمت از سازمان مزبور می باشد . البته باید توجه داشت که در عین حال وجود دوگانگی در روش مدیریت سیستم اداری - موجود در این شرکتها ، هر نفر فقط به یک مدیر مافوق گزارش می دهد و لذا مساله دوگانه بودن دستور

و تداخل وظایف ، علی الاصول پیش نخواهد آمد . " دیویس " در مقاله خود اشاره می کند که بوجود آمدن سازمانهای مختلط در بسیاری موارد نتیجه ادغام و تماحب یک شرکت به وسیله شرکت دیگر است .

احتمالا " یک شرکت با سازمان بر اساس کالا شرکت دیگری را که دارای سازمان بر اساس مناطق جغرافیائی است خریداری می نماید و لکن در تشکیلات سازمانی آن تغییری نمی دهد . و یا اینکه ممکن است یک شرکت فقط واحدهای تولیدی خارجی شرکت دیگر را خریداری کرده از انضمام این واحدها به فعالیت های داخلی خودداری نماید . در نتیجه این واحدهای خارجی تحت کنترل یک مدیر منطقه قرار می گیرند و لذا از نظر سازمانی فعالیت های داخلی

این شرکت بر اساس نوع کالا سازماندهی می گردد در حالی که فعالیت های جدید خارجی از نظر سازمانی بر اساس منطقه جغرافیائی متشکل است .

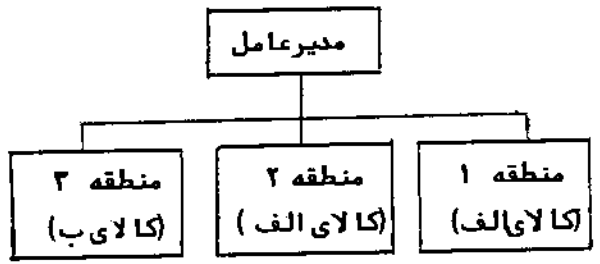
همچنین در موارد زیادی نیز تشکیلات مختلط سازمانی توسط شرکتها برای تغییر بخش امور خارجی و تبدیل سازمان شرکت به سازمان فراملیتی اختیار شده است . به عبارت دیگر برای این شرکتها انتخاب تشکیلات مختلط حالت انتقالی از یک مرحله به مرحله دیگر را داشته است .

بطور مثال مدیریت یک خط تولید در کشورهای خارجی که در اختیار بخش امور خارجی است به مدیر خط داخلی تولید کالای مربوط واگذار می گردد . لذا این شرکت از یک طرف دارای بخش امور خارجی است و از طرف دیگر مدیر خط داخلی تولید یک گروه از کالاهای بر فعالیت کالاهای گروه خود در سراسر جهان کنترل و نظارت دارد ، در نتیجه سازمان شرکت جنبه مختلط پیدامی کند . حال به تدریج تعداد بیشتری از کالاهای از کنترل بخش خارجی جدا شده تحت نظارت یکی از خطوط تولید داخلی قرار می گیرند و خط تولیدی مزبور نظارت خود را از امور داخلی فراتر نهاده به خارج نیز تعمیم می دهد .

در نتیجه سازمان شرکت به تدریج تغییر یافته از مرحله مختلط فراملیتی به مرحله فراملیتی بر اساس نوع کالای رسد . از مزایای این نوع تحول سازمانی تدریجی بودن آن است .

بدین ترتیب که مدیریت خطوط تولیدی با فاصله زمانی فراملیتی می گردد و لذا مدیران وقت کافی برای آشنایی با مسائل بازرگانی خارجی را داشته سعی در تدوین روشهای جدید می نماید . سپس روشهای مزبور در فاصله زمانی لازم اصلاح شده بعنوان یک الگو می تواند مورد استفاده خطوط تولید دیگر شود که در مراحل بعدی فراملیتی می گردند .

همچنین بجای اینکه کلیه فعالیت های بخش امور خارجی یکباره به خطوط تولیدی داخلی سپرده شود ، این امر بتدریج انجام می شود و از وارد شدن هرگونه شوک نسبت به فعالیتها جلوگیری می گردد و واحدهای وابسته به بخش خارجی بتدریج از این بخش



نمودار شماره ۶ - سازمان مختلط

لازم به یادآوری است که استراتژی و سیاستها اتخاذ شده توسط مدیران منطقه، يك ودودر بسیاری موارد احتمال برخورد دارد، لذا معمولاً " در اداره مرکزی يك گروه کارکنان ستادی برای هماهنگی امور مربوط به این دو مدیریت تشکیل می شود .

سازمان ماتریسی (Matrix Organiation)

بسیاری از شرکتهای بزرگ و چند ملیتی به این نتیجه رسیده اند که هیچیک از اشکال سازمانی فراملیتی بطور کامل متناسب با نیازهای آنها نیست. لذا ممکن است هماهنگی در امور شرکتهای بسیار بزرگ بعضی اوقات از طریق خطوط متفاوت ارتباطی (Hierarchy) برقرار گردد. به عبارت دیگر برای بهبود در امر ایجاد هماهنگی در امور شرکت ممکن است يك فعالیت بخصوص از طریق دو خط ارتباطی کنترل و نظارت گردد. در نتیجه هنگامی که يك فعالیت دو (یا بیشتر) کنترل کننده و ناظر داشته باشد موضوع سازمان ماتریسی مطرح می گردد. در سازمانهای غیر ماتریسی، از اصول و ابزار مهم و اولیه، مدیریت اینست که مدیران بر اساس واحد بودن خط ارتباطی (Hierarchy) و یکسانه کاناله بودن دستورها عمل و اطاعت می کنند. به عبارت دیگر هر شخص فقط از يك نفر دستور می گیرد و ممکن نیست يك شخص دو رئیس داشته باشد یا از دونفر دستور بگیرد. لذا به منظور اجرای چنین سیستمی در تشکیلات شرکت، رابطه، بین مدیران بر اساس خط يك متغیر تعیین می گردد و متغیرهای دیگر در درجه پایینی تر از اولویت قرار می گیرند. به طور مثال اگر جدانمودن فعالیت دو گروه از کالاهای برای شرکت اولی تر از تفکیک تخصص یا مناطق باشد، آن وقت

جدا وبا خطوط تولیدی داخلی ادغام می گردند .
تغییر تدریجی به شرکت وقت کافی برای تربیت مدیران کارآزموده می دهد که بتوانند فعالیتهای داخلی و خارجی را توأمآ اداره نمایند .

با لآخره از موارد دیگری که يك شرکت ممکن است سازمان مختلط را انتخاب کند در ارتباط با مفهوم گردش عمر کالا قابل تبیین است . بدین ترتیب که يك شرکت در اصل سازمان خود را بر اساس مناطق جغرافیایی شکل داده است ، لکن بعلمت وارد شدن در خط تولید يك کالای جدید و اینکه این کالای جدید در گردش عمر خود مراحل رشد را می گذراند و از نظر فنی دارای يك تکنولوژی جدید است ، لذا برای اداره امور این خط تولید از سیستم تشکیلاتی بر اساس نوع کالا استفاده می نماید . در نتیجه این شرکت دارای يك سازمان مختلط است . يك قسمت از امور شرکت بر اساس يك سازمان با تقسیم بندی منطقه ای اداره می شود و قسمت دیگر که مربوط به خط تولیدی در حال رشد است با سازمان بر اساس نوع کالا اداره می گردد . احتمالاً در اینجانبین رشد بیشتر خط تولید جدید و رسیدن کالا، از نظر مفهوم گردش عمر به مرحله بلوغ ، خط تولید مزبور به یکی از مدیران منطقه ای برای نظارت و کنترل سپرده می شود .

نمودار شماره ۶، نشان دهنده يك سازمان مختلط می باشد . همانطور که اشاره رفت سازمان مختلط ممکن است شکلهای بسیار گوناگونی داشته باشد . در نمودار شماره ۶ کالای تولیدی الف در داخل و خارج کشور خطوط تولید جداگانه ای دارند . بازار داخل کشور يك منطقه و بازارهای خارجی منطقه دیگر را تشکیل داده اند . لذا مدیران مناطق يك و دو که هر يك مدیریت کالای واحدی را در مناطق مختلف به عهده دارند مستقیماً " زیر نظر مدیرعامل کار می کنند .

در مورد کالای ب ، همانطور که در نمودار مشهود است ، مدیر خط تولید کنترل کلیه بازارهای جهان (داخل و خارج) را در دست دارد . لذا در این قسمت سازمان شرکت بر اساس نوع کالا تقسیم شده است .

متغیر اصلی وبا اولویت خط تولید گروههای مزبور می باشند و در نتیجه فعالیتهاى شرکت براساس خطوط تولید دو گروه کالا تفکیک می گردند و هر خط تولید مدیر مربوط به خود را خواهد داشت. در اینجا متغیر اصلی، یعنی خط تولید باعث تفکیک وظایف شده است و مدیرانی که در خط تولید اول کار می کنند فقط در مقابل مدیر همان خط تولید مسئول هستند و سایر مدیرانی که در خط تولید دوم کار می کنند ارتباط مستقیم ندارند.

حالا اگر در يك شرکت متغیر اصلی مناطق جغرافیایی باشند، آن وقت هر منطقه، مهم جغرافیایی زیر نظر يك مدیر قرار می گیرند و خط ارتباطی (Hierarchy) در داخل مدیریت منطقه برقرار می شود. در این مورد مدیرانی که در يك منطقه کار می کنند با مدیرانی که در منطقه دیگر کار می کنند ارتباط مستقیم ندارند، بلکه فقط با مدیریت منطقه خود دارای ارتباط هستند و از وی دستور می گیرند. در این شرکت جدایی و تفکیک تخصصها و وظایف و خطوط تولید کالاها در درجه پایین تر از اولویت قرار می گیرند.

سازمان ماتریسی در شرکتی بوجود می آید که دو متغیر از نظر اهمیت با یکدیگر یکسان باشند و مدیران شرکت لازم ببینند که هر دو متغیر از اولویت با لایه برخوردار باشند. بطور مثال مدیران شرکت لازم می بینند که از یک طرف خطوط تولید دو گروه کالا را تفکیک کرده هر گروه را تحت کنترل يك مدیر تولید با مسئولیت فرامیلتی قرار دهند. از طرف دیگر بدلیل اهمیت بعضی از بازارهای جهانی، مدیران شرکت لازم می بینند که برای این بازارها مدیران منطقه ای بکار گمارند که این مدیران هماهنگی لازم را بین بازارهای تحت کنترل خود و برای کالاهای دو گروه مزبور ایجاد نمایند. بدین ترتیب مدیران شرکت تشکیلات سازمانی را براساس اهمیت دو متغیر (بجای يك متغیر) طرح ریزی کرده اند. در اینجا مدیران خطوط تولید و مدیران منطقه با یکدیگر مسئولیت مشترك دارند. در حالی که در انواع گوناگون تشکیلات سازمانی که تا قبل از سازمان

ماتریسی شرح داده شد، مدیران مسئولیت مشترك نداشتند. البته، هدف از ایجاد چنین سازمانی کنترل و نظارت بیشتر در فعالیتهاى شرکت کسه احتمالا "در این مرحله بسیار گوناگون است و کشورهای بیشمارى را تحت پوشش دارد می باشد. به عبارت دیگر مدیران شرکت می خواهند که هم از طریق مدیریت خطوط تولید و هم از طریق مدیریت مناطق برانجام فعالیتهاى مختلف تولید نظارت داشته باشند. لذا اهمیت خطوط تولید و مناطق از نظر مدیران هر دو از اولویت برخوردار است.

باید توجه داشت که شرکتهایی که سازمان ماتریسی را انتخاب کرده اند یکی از اصلی ترین روشهای مدیریت را تغییر داده و باب جدیدی در اصول مدیریت ایجاد کرده اند.

این شرکتهای بطور واضح و آشکار خطوط ارتباطی اختیار و مسئولیت را شکسته به مدیران مسئولیت و اختیار مشترك داده اند. در شرکتهای مزبور که اکثر شرکتهای چند ملیتی هستند، واحدهای تابعه در کشورهای خارجی در مقابل دو مدیر مسئولیت دارند و به هر دو مدیر گزارش می دهند. بطور مثال مدیريك واحد تولیدی شرکت چند ملیتی در کشور الف از یک طرف در مقابل مدیر ناحیه اروپا مسئول است و از طرف دیگر در مقابل مدیر خط تولید يك و خط تولید دو. همچنین، مدیران منطقه در این شرکتهای با مدیران خطوط تولید برای واحدهای تابع شرکت در کشورهای مختلف مسئولیت مشترك دارند و هر دو مدیر مسئول کیفیت فعالیتها و میزان سود یا زیان شرکت می باشند. به عبارت دیگر هر دو مدیریت از نظر شرکت يك مرکز سود (Profit Center) بحساب می آیند.

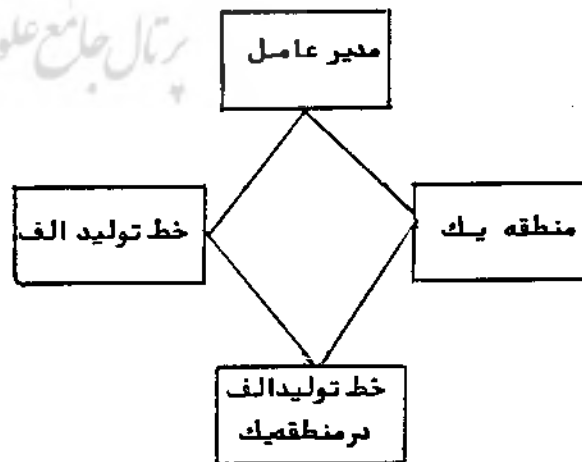
به هر حال با آنکه روش انتخاب سیستم سازمانی ماتریسی در شرکتهای مختلف با یکدیگر تفاوت دارد، نتیجه آن در شرکتهای مزبور یکی است، و آن مسئولیت و اختیار مشترك و بخصوص خطوط ارتباطی و گزارش دهی چندگانه می باشد. در مورد استفاده شرکتهای چند ملیتی از تشکیلات سازمانی ماتریسی در سالهای اخیر "میکل بروک"،

و "لی رمرز" چنین گزارش می دهند .

"دریک مورد بعنوان نمونه، مدیران اجرایی مجبور بودند به دو جهت گزارش دهند - به مدیریت تولید کالاها و به مدیریت منطقه برای منطقه تحت نظارت آنها . مدیران اجرایی يك واحد تولیدی تابع شرکت چند ملیتی به ترتیب زیر بر فعالیت بعضی مدیران خود نظارت می نمود: يك دسته مدیران واحدهای تولیدی بودند که علاوه بر اینکه به وی گزارش می دادند در مقابل مدیر تولید شرکت چند ملیتی هم مسئول بودند . دسته دیگر مدیران فروش و بازاریابی بودند که آنها در مقابل چندین مدیر دیگر در سطح شرکت چند ملیتی مسئول بودند . وی بایست به اشخاص زیادی گزارش بدهند ."

البته باید در نظر داشت که سازمان ماتریسی با سازمان مختلط فرق دارد .

در سازمان مختلط خطوط ارتباطی دوگانه نمی شود و دستورها يك کاناله هستند . به عبارت دیگر در سازمان مختلط هر نفر در مقابل يك رئیس مسئول است و به يك نفر گزارش می دهد ، اگر چه قسمتی از سازمان يك فرم و قسمت دیگری از سازمان فرم دیگر دارد . نمودار شماره ۷ يك سازمان ساده ماتریسی را نشان می دهد . همانطور که در نمودار مشهود است مدیر خط تولید الف در منطقه يك در مقابل هر دو مدیر منطقه يك و خط تولید الف مسئول است .



نمودار شماره ۷- سازمان ماتریسی
"استاپ فورد" و "ولز" اظهار می دارند که

سازمان ماتریسی فقط در شرکتهای چند ملیتی مورد استفاده قرار نمی گیرد ، بلکه بسیاری از شرکتهای بزرگ که محدوده فعالیت های آنها داخلی است نیز از این سیستم سازمانی استفاده می کنند . آنها که تعدادی از شرکتهای بزرگ امریکایی را مورد مطالعه قرار داده اند . چنین بیان می کنند :

" در بعضی از این شرکتهای تیم مدیریت برنامه تشکیل شده است

(Program Management Team) . در

این شرکتهای محلی (منظور Domestic در

مقابل چند ملیتی Multinational است)

بعضی وظایف معمولی تولیدی با وظایف کارکنان ستاد ادغام گردیده و به صورت برنامه های نیمه عملیاتی

(Semi - Operating) در آمده است .

این شرکتهای اگر چه به مساله تعریف و تفکیک وظایف در چنین برنامه هایی پی برده اند ، لکن از نحوه کار این واحدهای نیمه عملیاتی در مجموع رضایت دارند ."

عوامل تعیین کننده تحول سازمانی شرکتهای چند ملیتی :

گسترش بازارهای خارجی ابتدا از فعالیت های صادراتی شروع می شود و در اوایل کار کمتر توجه مدیران شرکت به نحوه مدیریت یا سازماندهی فعالیت های خارجی است . در این مرحله هر واحد تولیدی راسا " فعالیت صادراتی خود را اداره می کند و معمولاً با صادرات بطور عکس العملی و غیر فعالانه برخورد می شود . نکته ای که در این مورد وجود دارد این است که چون هر قسمت بطور جداگانه به کشورهای خارجی کالا صادر می کند ، لذا ابعاد بازارهای خارجی را چندان وسیع نمی بیند و در نتیجه منابع شرکت بطور کامل در جهت استفاده و بهره برداری از این بازارها بسیج نمی شود . بهمین ترتیب کارکنان شرکت نیز بطور تخصصی به امور مربوط به بازارهای خارجی نمی پردازند و حتی در ابتدا هیچیک از کارکنان شرکت نیز برای یادگیری و آشنا شدن به فعالیت های

خارجی وقت مصروف نمی کند .

بهر حال به تدریج مدیران شرکت به نواقص چنین سیستمی پی برده مسئولیت اداره فعالیتهای خارجی را در یک رده از تشکیلات سازمانی متمرکز می نمایند . البته ابتداء ممکن است شرکت برای امور فعالیتهای خارجی از خدمات یک شرکت مدیریت صادراتی (Export Management Firm) مستقل یا مشابه آن استفاده نماید^{۱۱} لکن بعدها این فعالیتهای معمولاً " در یک واحد بنام واحد صادرات و یا قسمت صادرات (Export Department) متمرکز می گردد . چگونگی وسرعت ایجاد قسمت صادرات در شرکتها بستگی به میزان سودآوری و پیش بینی مدیران از کیفیت فعالیتهای خارجی دارد . قسمت صادرات معمولاً " در ابتداء بصورت یک قسمت ستادی فعالیت دارد . لکن با افزایش فعالیت صادراتی اختیارات عملیاتی این قسمت نیز افزایش می یابد و همین موضوع کم کم باعث ایجاد اشکال و اختلاف بین مسئولین قسمت صادراتی و قسمتهای تولید می گردد . قسمت صادرات ممکن است در ترغیب قسمتهای تولیدی برای تسریع در تولید سفارشهای خارجی به مشکلات برخورد نماید . از طرفی دیگر میزان فعالیتهای صادراتی در این مرحله ممکن است آنقدر گسترش یافته باشد که مدیران شرکت را به فکر استراتژیهای دیگری برای عرضه کالای خود به خارج وادارد . بطور مثال ممکن است مدیران تصمیم بگیرند که از این پس بازارهای خارجی را از طریق سرمایه گذاری مستقیم بسازند^{۱۲} مجوز تولید (Licensing) تغذیه نمایند . لذا ، این مشکلات و نیاز مدیران برای کنترل عملیات و فعالیتهای خارجی ممکن است شرکت را بطرف تشکیل یک بخش خارجی (International - Division) سوق دهد .

یکی از محققین اظهار می دارد که شرکتهاى چند ملیتی هنگامی که حداقل دو واحد تولیدی در خارج از کشور ایجاد کردند و صادرات آنها بین ۱۰ تا ۲۵ درصد کل فروش را تشکیل داد اقدام به تبدیل قسمت صادرات به بخش خارجی می نمایند^{۱۳} . وی معتقد است که

در این مرحله هماهنگی بین فعالیت واحدهای تولیدی در خارج و صادرات احتیاج به یک واحد سازمانی نیمه مستقل دارد که بتواند کلیه فعالیتهای خارجی را تحت کنترل و نظارت در آورده و مسئول آن مستقیماً " زیر نظر مدیر عامل انجام وظیفه نماید . این محقق همچنین اضافه می نماید که بین ۱۷۰ شرکتی که تاریخچه سازمان آنها مورد مطالعه قرار گرفت ، ۶۰ درصد بخش امور خارجی را قبل از اینکه تعداد واحدهای تولیدی خارجی آنها به ۵ برسد تاسیس نموده اند .

البته باید توجه داشت که یک بخش امور خارجی موقعی می تواند بطور مطلوب فعالیت نماید که کارکنان آن بطور جدی و با آشنایی کامل به بازارهای خارجی سودآورترین فعالیت و سودآورترین بازار را انتخاب نمایند (فرضاً " فعالیت صادراتی باشد ، سرمایه گذاری مستقیم با مالکیت صدرصد باشد ، سرمایه گذاری مستقیم خارجی بطور مشترک یا بالآخره نوع دیگری فعالیت خارجی از قبیل دادن اجازه تولید باشد) ، همچنین ، بخش خارجی باید از ظرفیتی برخوردار باشد که بتواند امکانات و منابع شرکت را در جهت بهره برداری از فرصتهای پیش آمده در خارج و تاسیس واحدهای تولیدی بنحوی مناسبی بکار گیرد .

در نتیجه بخش خارجی احتیاج به نیروهای کارآمد در تخصصهای مختلف از قبیل : امور مالی - حسابداری - بازاریابی و غیره دارد . حال آنکه کارآمدترین این نیروها به احتمال زیاد در بخش داخلی خدمت می کنند و لذا این تخصصها به سادگی در اختیار بخش خارجی قرار نمی گیرد . از همین جا اشکالات و اختلافات در سیستم سازمانی برور می کند و در نتیجه موجب انحلال بخش خارجی می شود .

حذف بخش خارجی :

بتدریج که نسبت فعالیتهای خارجی شرکتهاى چند ملیتی به کل فعالیتهای افزایش می یابند ، اشکالات و مسایلی در تشکیلات سازمانی شرکت ایجاد می گردد . بطور مثال بخش خارجی ممکن است در امر استخدام و بکارگیری نیروهای کارآمد و جذب و انتقال آنها از بخش داخلی با مشکلات مواجه شود ،

همچنین بخش خارجی ممکن است در ترغیب کارکنان ستادی برای بیشتر پرداختن به امور خارجی و بطور کلی در امر تخصیص هزینه‌های تحقیقات و توسعه (Research & Development)

برای کالاهای تولیدی در خارج با تنگنا روبرو شود. باید توجه داشت که اگر قسمتی از هزینه‌های تحقیقات و توسعه صرف فعالیت‌های خارجی نشود، بخش خارجی نمی‌تواند به‌منحو موثر پاسخگوی تقاضای بازارهای متنوع و نسبتاً " رقابت پذیر بین‌المللی " گسردد و جوابگوی احتیاجات بسیار گوناگون و خاص هر یک از این بازارها شود. به این ترتیب حتی مدیران بخش‌های داخلی نیز ممکن است کارکنان با کارآیی بسیار پایین را برای پروژه‌ها و قسمت‌های خارجی اعزام نمایند زیرا اگر قرار باشد مدیران بخش‌های داخلی با ضابطه سوددهی بخش داخلی مورد ارزیابی قرار گیرند، دلیلی برای رفتاری جزاین وجود ندارد. مگر آنکه ضابطه ارزیابی مدیران بخش داخلی بنحوی تغییر یابد که سوددهی بخش خارجی نیز جزئی از ضابطه واقع گردد. به عبارت دیگر بخش داخلی و بخش خارجی بطور جداگانه مرکز سود نباشند.

سدریک سوزمن^{۱۴} در مورد مشکلات شرکت‌های چند ملیتی که فعالیت بین‌المللی آنها افزایش زیادی داشته و لکن هنوز با تشکیلات و سازمان بخش امور خارجی فعالیت دارند چنین اظهار می‌دارد:

" نتیجه، تحقیقات به‌وضوح نشان می‌دهد که شرکت‌های با بخش خارجی از نظر روابطی که بین بخش خارجی و بخش‌های داخلی وجود دارد مسایل زیادی دارند. بخصوص این مسایل مربوط به اخذ اطلاعات و کمک‌های فنی و تکنولوژیکی و همچنین کمک و همراهی در امر بازاریابی است که بخش خارجی باید از بخش‌های مختلف داخلی اخذ نماید."^{۱۵}

نتیجه، بروز این مسایل و مشکلات این است که بخش خارجی بتدریج شروع به استخدام و بکارگیری پرسنل متخصص برای خود نموده از تکیه بر کمک‌های بخش‌های داخلی چشم می‌شود. حتی اگر از نظر فیزیکی هم در محلی جدا از ادارات مرکزی شرکت فعالیت نماید، شاید بهتره امر جدا سازی و استقلال خود

بپردازد. باین ترتیب در يك تشکیلات با بخش امور خارجی تمایل و روندی به وجود می‌آید که تمام احساس وابستگی به امور شرکت دوگانه می‌شود. يك قسمت مربوط به بخش‌های داخلی و دیگری بخش خارجی. لذا تمام تخصصها، فعالیتها و علائق مربوط به امور و فعالیت‌های بین‌المللی شرکت منزوی شده در بخش خارجی متمرکز می‌گردند و در ضمن استقلال هم دست می‌آورند. همچنین در این روند، احتمالاً " کارکنان " که به نحوی در امور بین‌المللی اطلاعات یا تخصص داشته و در ادارات مرکزی کار می‌کرده‌اند به خدمت بخش خارجی درمی‌آیند.

نتیجه، این جدایی اینست که توجه مدیران شرکت به پروژه‌های خارجی بطور نسبی و با توجه به پروژه‌های مشابه داخلی و در سطح برنامه ریزی‌های استراتژیکی کمتر گردد. از این رو ریسکی که برای پروژه‌های خارجی محاسبه می‌شود نیز ممکن است بطور اغراق آمیز زیادتر از واقعیت باشد. تمام این مسایل هم چند برابر می‌شود چنانچه بخش خارجی بطسور فیزیکی از بخش‌های داخلی و ادارات مرکزی جدا گردد. همچنین باید توجه داشت که نفوذ مدیران بخش خارجی در چنین شرایطی در امور شرکت کمتر می‌شود و این امر نیز باعث بیشتر منزوی شدن بخش خارجی از بخش‌های داخلی می‌گردد.

به این ترتیب با انزوای بخش خارجی به تدریج فشار برای حذف این بخش در سطح شرکت افزوده می‌شود. " استاپ فورد" و " ولسز " هزینه روز افزون جدایی بخش داخلی و خارجی را از عوامل موثر در انحلال بخش خارجی به حساب می‌آورند. بطور مثال جدایی مستمر بخش داخلی و خارجی احتمال دارد موجب بوجود آمدن ضوابط دوگانه برای بودجه بندی سرمایه‌ای در بخش داخلی و خارجی گردد. ممکن است پروژه‌های داخلی نسبت به پروژه‌های خارجی اولویت بدست آورند. زیرا مدیران شرکت با شرایط محیطی پروژه‌های داخلی بیشتر آشنا هستند. در حالی که پروژه‌های خارجی با بازدهی مشابه یا بیشتر اولویت بدست نمی‌آورند چون مدیران چنین برداشت می‌کنند که بعلت خارجی بودن، یا به عبارت دیگر عدم

آشنایی آنها به شرایط محیط ، ریسک آنها زیاد است .

نکته، دیگری که باید یادآور شد این است که هنگامی شرکتها بخش خارجی را منحل می کنند که بخش خارجی آنقدر گسترش یافته باشد و از نظر اندازه آنقدر بزرگ شده باشد که تقریباً " بزرگترین واحد سازمانی شرکت بحساب آید . البته لزومی ندارد که در عمل بخش خارجی واقعا " بزرگترین واحد باشد ، بلکه کافیتست که از دیدگاه مدیران بخشهای داخلی بیم این برود که بخش مزبور بزودی از واحدهای بسیار بزرگ شرکت خواهد شد . چنانکه " استاپ فورد " و " ولز " اظهار می دارند :

" براساس اطلاعاتی که در مورد ۷۰ شرکت در دسترس می باشد ، به نظر می رسد که در بزرگی بخش خارجی يك محدودیت وجود دارد . این محدودیت بستگی به رابطه بین بزرگی بخش خارجی و بزرگی هر يك از بخشهای داخلی دارد ، لکن بهیچ عنوان بستگی به رابطه بین بزرگی بخش خارجی و بزرگی کل شرکت ندارد .^{۱۸}

البته باید توجه کرد که بسیاری از شرکتها بخش خارجی را حتی با افزایش سرمایه گذاریهای مستقیم ، خارجی منحل نمی کنند که در این مورد دلایل متعددی نیز وجود دارد . " گیلبرت کلی " و " ویلیام ساکجن " معتقد هستند که دلایل زیر باعث ادامه حیات بخش خارجی می شود .^{۱۹}

۱- تغییرات رسمی در تشکیلات سازمانی گاهی اوقات باعث اختلال در روابط بین کارکنان و مدیران می شود و لذا شرکتها از بوجود آوردن این نوع تغییرات ممکن است خودداری نمایند .

۲- نظر مدیران سطح بالای شرکت ممکن است بر این باشد که فعالیتهای خارجی با وجود بخشش خارجی هدایت و هماهنگی بهتری دارد تا شکل دیگری از تشکیلات سازمانی .

۳- مدیران شرکت معتقدند که فعالیتهای داخلی منبع موفقیت شرکت است و لذا این مدیران بیشتر معتقد به اهمیت بخشهای داخلی هستند تا بخش خارجی . به عبارت دیگر مدیران سطح بالا

گرایش به داخل دارند) Domestically Oriented Managers)

۴- بعضی شرکتها ممکن است بدون حذف بخش خارجی راههایی برای استفاده از فواید مهم دیگر انواع تشکیلات سازمانی پیدا کرده باشند . برای نمونه می توان فرم تشکیلاتی ماتریسی را نام برد .
۵- با لایحه بعضی شرکتها ممکن است از نظر نیروی انسانی تنگناهایی داشته باشند . بطور مثال مدیران اجرایی کافی برای تشکیل يك سازمان فراملیتی با کارآیی مناسب نداشته باشند . البته " کلی " و " ساکجن " هم معتقد هستند که با افزایش فعالیتهای شرکتها چند ملیتی در سطوح زیاد با لایحه زمانی می رسد که کارآیی سازمان با بخش امور خارجی کم شود و در واقع بخش امور خارجی به و احادی کم اثربخشی اثر تبدیل گردد . چنانکه آنها بیان می کنند :

" بخش خارجی وقتی بی اثر می شود که فعالیتهای يك شرکت از صادرات به تولید در بسیاری از نقاط جهان گسترش یافته باشد " . در جای دیگری کلی و ساکجن اظهار می دارند که بخش خارجی بسیار قوی حتی ممکن است اشکالاتی در جهت فعالیتهای بین المللی ایجاد کند . لذا در این مورد " کلی " و " ساکجن " نظر قبلی را تایید می کنند که با لایحه با افزایش میزان فعالیتهای بین المللی بخش خارجی به تدریج منزوی می گردد . و در نتیجه مقدمات حذف آن فراهم می شود . در واقع مساله جالب اینجاست که بخش خارجی با افزایش میزان فعالیتهای بین المللی بزرگتر شده اهمیت پیدامی کند و بخصوص استقلال پیدامی یابد . لکن همیسن اهمیت و استقلال باعث از بین رفتن و انحلال آن می گردد .

حرکت بسوی تشکیلات فراملیتی :

هنگامی که تعداد کالاهایی که در واحدهای تابعه خارجی تولید می شود به تدریج افزایش یابد و یا اینکه میزان فروش خارجی توسعه پیدا کند به نحوی که از نظر اهمیت برای شرکت چند ملیتی در

سطح میزان فروش در بازار داخلی گردد. آنگاه فشار برای تجدید سازمان در شرکت ایجاد می شود. همانطور که قبلاً نیز اشاره رفت تحقیسن به این نتیجه رسیده اند که در موقع ایجاد این فشارها برای تجدید سازمان، اگر تعداد کارکنان شرکت چند ملیتی بسیار متنوع و گوناگون باشد، احتمالاً سازمان شرکت به شکل يك سازمان فراملیتی براساس نوع کار تغییر می یابد.

" استاپ فورد " و " ولز " که تحولات سازمانی تعداد زیادی از شرکتهای چند ملیتی را مورد مطالعه قرار داده اند، در یک مورد اظهار می دارند که از ۲۷ شرکت چند ملیتی که کارای تولیدی آنها تنوع و گوناگونی زیادی داشته است، بیش از دو سوم سازمان فراملیتی براساس نوع کار را انتخاب کرده بوده اند. همچنین این دو محقق اظهار می نمایند که پذیرفتن سازمان فراملیتی براساس نوع کار رابطه مستقیمی با میزان هزینه های تحقیقات و توسعه و اختراع کارای جدید دارد. ۲۲

البته این نتیجه که " استاپ فورد " و " ولز " بدست آورده اند منطقی به نظر می رسد. زیرا ثمره هزینه های تحقیق و توسعه بوجود آمدن و عرضه کارهای جدید به بازارهای بین المللی می باشد. از طرفی کارهایی که تازه وارد بازارهای جهانی می شوند احتیاج به خطوط ارتباطی مستقیم تر و کانالهای مبادله، اطلاعات کارآتر دارند. از این رو اداره امور این کارهای جدید به وسیله مدیریت خط تولید می تواند کارآیی و ارتباط مستقیم لازم را ایجاد نماید. لذا با انتخاب سازمان فراملیتی براساس نوع کار از بروز تاخیر و اختلال در مبادله، اطلاعات و برقراری ارتباطات بین بخشهای داخلی و خارجی که ممکن است در انواع دیگر تشکیلات سازمانی وجود داشته باشد جلوگیری می شود.

پس از مرحله انتخاب سازمان فراملیتی براساس نوع کار همزمان با کهنه و قدیمی شدن کارای و بلوغ تکنولوژی به نحوی که تکنولوژی تولید کارای تکنولوژی موجود در کارای دیگر جدید و ابداع تلقی نشود، اهمیت مساله بازاریابی افزایش می یابد.

به ترتیبی که مساله اصلی و متغیر درجه اول در اداره امور شرکت مساله بازاریابی می شود. در حالی که تا بحال مساله اصلی مساله تولید و هماهنگی در خطوط تولید بوده است. لذا با اهمیت پیدا کردن مقیریت بازاریابی برای این شرکتها ایجاد هماهنگی در سطح مناطق جغرافیایی در اولویت قرار می گیرد. بعلاوه همزمان با تخصیص امکانات بیشتر برای گروه کارای و خطوط تولید نیاز به ایجاد هماهنگی مرکزی بین گروههای مختلف کارای افزایش می یابد. به این ترتیب شرکتها در این مرحله از رشد خود احتمالاً اقدام به تغییر شکل سازمانی از نوع کارای به سازمان فراملیتی براساس مناطق جغرافیایی می نمایند.

" استاپ فورد " و " ولز " اظهار می دارند که از هفده شرکت چند ملیتی با سازمان براساس مناطق جغرافیایی، در سیزده شرکت، فروش خارجی بیش از ۲۹ درصد کل فروش بوده است. لکن آنها اشاره می نمایند که رابطه ای بین گوناگونی مناطق جغرافیایی و تنوع بازارهای فروش شرکت با پذیرفتن سازمان فراملیتی براساس مناطق جغرافیایی وجود ندارد.

نامبردگان دو محور تبدیل وضع سازمانی برای شرکتهای چند ملیتی را در مطالعه خود تشخیص می دهند. اول تنوع کارای و افزایش تعداد کارای که باعث می شود بعضی از شرکتها سازمان خود را از نوع کارای به سازمان فراملیتی براساس مناطق جغرافیایی تبدیل نمایند. محور دوم افزایش فروش خارجی نسبت به کل فروش است که این نیز دلیل دیگر برای پذیرفتن سازمان براساس مناطق جغرافیایی است. به طور مثال از شرکتهای مورد مطالعه که دارای سازمان براساس مناطق جغرافیایی بوده اند، در هیچ کدام فروش خارجی کمتر از ۲۵ درصد فروش کل نبوده است.

" استاپ فور " و " ولز " به این نکته اشاره می کنند که تبدیل سازمان معمولاً با يك فاصله زمانی نسبت به انگیزه اصلی این تبدیل پاسخ می گوید. البته این نکته به نظر طبیعی می رسد، زیرا

تاخیر در تبدیل سازمان به علت مقاومت مدیران اجرایی، بخصوص مدیران رده‌های بالای شرکت در مقابل تغییرات در مسئولیتها و خطوط ارتباطی است. پس از آنکه فشار برای این تغییرات افزایش یافت احتمالا "مقاومت مدیران، که خود در تبدیلتعیین شکل سازمان نقش دارند، درهم می‌شکند. رابطه بین درجه، تنوع کالاها و شکل سازمانی به وسیله "استانلی دیویس" هم تأیید شده است "دیویس" چنین بیان می‌کند:

"کالاهایی که به تکنولوژی مختلفی نیازمند و مصرف‌کنندگان نهایی مختلفی دارند، منطقی است که در گروه‌های مختلف دسته بندی بشوند و اگر قرار باشد که به بازارهای مختلف عرضه شوند بهتر است این امر به وسیله مدیریت خط تولید یا مدیریت گروه کالا انجام گیرد."

بعلاوه "دیویس" هم در مورد پذیرش سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی معتقد است که این نوع سازمان برای شرکتیایی که فعالیت آنها از نظر تکنولوژیکی عنوان فعالیت جدید یا تازه بخود نمی‌گیرد و نوع کالای آنها نسبتا "قدیمی است، و از طرفی تعداد و تنوع کالاهای آنها کم است، بسیار مناسب می‌باشد. باید توجه داشت که مساله جدید نبودن تکنولوژی و نوع کالا باین دلیل با سازمان شرکت مربوط می‌شود که، شرکتها در این مرحله از رشد درآمد زیادی از فروش خود رادربازارهای خارجی انجام می‌دهند و امکان افزایش بالقوه، فروش آنها بیش از آنچه هست احتمالا "فقط از طریق افزایش فروش خارجی صورت می‌پذیرد. بعبارت دیگر در بازار داخلی افزایش فروش کالای مزبور، که نسبتا "کهنه و قدیمی شده است، امکانپذیر نمی‌باشد. لذا برای این شرکتها منطقی‌ترین شکل سازمان این است که مدیریت هارادر سطح مناطق ایجاد کنند تا بتوانند فروش خارجی را تمرکزبخشیده در بازارها ایجاد هماهنگی بنمایند. بعلاوه باین نوع سازمان تخصصها در سطح مناطق بالا می‌رود و مدیران و کارکنان مناطق با شرایط محیطی، فرصتها و امکانات و همچنین موانع در

بازارهای خارجی بیشتر آشنا شده آنها را بهتر لمس می‌نمایند. بهرحال، از معایب سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی این است که ایجاد هماهنگی فی‌مابین مناطق مختلف جغرافیایی با اشکال مواجه می‌شود.

"کلی" و "ساکجن" نیز سازمان بر اساس

نوع کالا را در دومیورد به نفع شرکتها می‌دانند.

اول آنکه مصرف‌کنندگان نهایی تقاضای متنوع برای

کالاهای داشته باشند و شرکت دارای خطوط تولید

متعددی باشد. دوم، هنگامی است که هزینه‌های

حمل و نقل، تعرفه گمرکی و سایر ملاحظات مربوط به

بازار شرکت را مجبور به تولید در کشورهای خارجی

کرده باشد. این دو محقق مهم‌ترین مساله‌ای را که

شرکتها چند ملیتی با سازمان بر اساس نوع کالا با

آن مواجه هستند انتخاب مدیران خطوط تولید

می‌دانند. آنها عنوان می‌کنند که شرکتها مزبور

با این مشکل مهم مواجه می‌شوند که ریسک و اگذاری

امور بین المللی مربوط به یک خط تولید به مدیری

که تاکنون فقط در بازار داخلی فعالیت می‌کرده

است بسیار زیاد است. مدیران خطوط تولید

داخلی که باید ترفیع یابند و مسئولیت جهانی خطوط

تولید را بعهده گیرند، در ابتدای امر فاقد درک و

آگاهی از مسایل بازرگانی بین المللی هستند.

بخصوص این مدیران همانطور که قبلا اشاره شد ممکن

است به مسایل بازار داخلی بیشتر توجه داشته

باشند و مسایل بین المللی را کمتر اهمیت بدهند.

"کلی" و "ساکجن" در مورد شرکتها

چند ملیتی که سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی را

انتخاب کرده‌اند، عنوان می‌کنند: که این شرکتها

دومشخصه دارند. اولاً، سهم عمده‌ای از فروش

آنها فروش خارجی است. ثانياً، در بازارهای

خارجی شرایط وجود دارد (شرایط محیطی) که

مدیریت شرکت را به توجه به شرایط مزبور و آداری

سازد. به عبارت دیگر مدیریت شرکت مجبور است

از طریق برگزیدن مدیران منطقه‌ای توجه و نظارت

کامل در مسایل بازارها بعمل آورد و بطور مستمر

شرایط بازار را مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد.

مشکلات اداری که شرکتهای سازمان براساس مناطق جغرافیایی با آن مواجه هستند به نظر " کلی " و " ساکن " عبارتند از: ایجاد هماهنگی در انواع و گروههای مختلف کالاها، انتقال طرحها و تکنیکهای جدید از یک کشور به کشور دیگر، و بهینه ساختن گردش لجستیکی از منابع داخلی به بازارهای خارجی .

در حال در یک جمع بندی می توان عوامل موثر در تصمیم گیری برای انتخاب سازمان شرکتهای چند ملیتی را بشرح زیر خلاصه کرد :

۱- سابقه شرکت - به این معنی که تجربه گذشته شرکت در اینکه با چه سرعت و چگونه از یک شکل سازمانی به شکل دیگر تبدیل شود موثر در انتخاب سازمان است .

۲- نظر مدیران - نه تنها در امر سازماندهی بلکه در بسیاری امور دیگر برداشت مدیریت از مسایل بازرگانی و بین المللی سهم عمده ای در تصمیم گیریها دارد .

۳- نوع فعالیت - مطمئنا " ، تنوع کالاها ، تکنولوژی بکار گرفته شده ، میزان هزینه های تحقیقات و توسعه ، و تنوع بازارها در سازماندهی شرکت اثر بسیار تعیین کننده دارد .

نکته دیگر در مورد انتخاب سازمان شرکتهای چند ملیتی این است که مساله تحول تدریجی و اتوماتیک سازمانی را بسیاری از دانشمندان و محققین قبول ندارند . بطور مثال " مانز شولپمر " در تحقیقی که در مورد سازمان تعدادی شرکت چند ملیتی انجام داده عنوان می کند که هیچ نشانه ای که دلیل بر تمایل شرکتها برای تغییر شکل سازمانی باشد پیدا نکرده است . وی که تاریخچه تغییرات سازمانی ۱۲ شرکت چند ملیتی را مورد مطالعه قرار داده است اظهار می دارد که :

" ۰۰۰ بررسی تاریخی ساختار اصلی سازمان این دوازده شرکت نشان می دهد که در ده سال گذشته هیچیک از آنها فرم اصلی سازمان خود را تغییر نداده اند . همچنین هیچگونه تغییری را از نظر سازمانی پیش بینی نمی کنند . این نتایج نشان می

دهد که بحث تحول خود به خود سازمان شرکتهای چند ملیتی هیچگونه جای علمی ندارد . ۰۰۰ تجربه این ۱۲ شرکت نشان می دهد که تبدیل سازمان، به دلیل افزایش فعالیتهای خارجی : از داخلی به بخش امور خارجی و در نهایت سازمان فراملیتی يك بحث مردود است ."

" شولپمر " همچنین کیفیت فعالیتهای شرکتهای با سازمان فراملیتی را با شرکتهای با سازمان بخش امور خارجی مورد مقایسه قرار داده بحث می نماید که هیچیک از این دو شکل سازمانی بر دیگری برتری ندارد . لذا وی نتیجه می گیرد که این فرضیه که نهایتا " شرکتهای چند ملیتی سازمان فراملیتی را انتخاب می کنند صحیح نیست .

محقق دیگری بنام " لاول " نیز این بحث را که سازمان شرکت چند ملیتی خود بخود تحول می یابد مردود دانسته است . وی که ۱۵۰ شرکت را از نظر تحولات سازمانی مورد بررسی قرار داده است، اظهار می نماید که مدیران فقط ۳۳ درصد از شرکتهای مورد مطالعه انتظار داشته اند که سازمان شرکت به طرف ادغام بخش خارجی و بخشهای داخلی پیش می رود . در حالی که ۲۳ درصد انتظار این را داشتند که تشکیلات شرکت از نظر بخش امور خارجی تمرکزی تر و مستحکم تر گردد و بخش خارجی استقلال بیشتری پیدا کند . " لاول " همچنین مشاهده می کند که در بسیاری از شرکتها ، چه آنها که دارای بخش خارجی هستند و چه آنها که سازمان فراملیتی دارند مساله با اهمیت داشتن نیروی متخصص و کارآرادر امر بین المللی است چه این نیروها در بخش خارجی فعالیت داشته باشند و چه در بخشهای ستادی . مهم این است که خدمات این نیروهای متخصص به نحو موثری در امور بازرگانی بین الملل بکار گرفته شود .

تفاوتهای ملی :

" شولپمر " سعی کرده است که تفاوت بیسیان سازمان شرکتهای چند ملیتی آمریکایی و سازمان شرکتهای چند ملیتی اروپایی را پیدانماید . لذا وی عنوان می کند که از هر نه شرکت اروپایی هفت

شرکت سازمان فراملیتی داشته‌اند . درحالی که سه
دوسوم شرکتهای امریکایی دارای بخش امور خارجی
بوده‌اند .^{۲۸} " شولمر " اظهار می‌دارد :

" ۰۰۰ در بین شرکتهای چند ملیتی اروپایی
مفهوم بخش خارجی کمتر در تشکیلات سازمانی بکار
گرفته می‌شود تا شرکتهای چندملیتی امریکایی ."^{۲۹}
این محقق چنین بحث می‌کند که سابقه طولانی تر
شرکتهای چند ملیتی اروپایی (نسبت به شرکتهای
چند ملیتی امریکایی) در امر بازرگانی بین الملل
باعث این است که این شرکتها فرم سازمانی فراملیتی
را انتخاب کرده‌اند . پذیرش سازمان فراملیتی توسط
شرکتهای چند ملیتی اروپایی ، منبعت از این امر
است که بازار داخلی برای این شرکتها کوچک است .
بعلت کوچک بودن کشورهای اروپایی ولذا محدود بود
بازار ، اکثر این شرکتها به بازارهای صادراتی
برای فروش تولیدات خود روی آورده‌اند و به تدریج
برای اینکه بهتر بتوانند در بازارهای بین المللی
رقابت کنند فعالیتهای تولیدی در کشورهای دیگر
دنیا در جوار صادرات ایجاد و نهایتاً " سازمان
فراملیتی برای اداره امور شرکت انتخاب کرده‌اند .
" شولمر " همچنین مشاهده می‌کند که
اکثریت شرکتهای اروپایی تشکیلات سازمانی خود را
بر اساس تخصص تقسیم بندی کرده‌اند ، فقط کمتر از
سی درصد آنها سازمان بر اساس گروه کالا یا خطوط
تولید را انتخاب نموده‌اند .
" شولمر " در مورد ترجیح دادن سازمان
بر اساس تخصص توسط شرکتهای چند ملیتی اروپایی
معتقد است که این نوع سازمان به شرکتهای
اروپایی امکان می‌دهد که گروه کوچکی از مدیران
بتوانند کنترل و نظارت تمرکزی بیشتری بر
واحدهای تخصصی شرکت اعمال نمایند . البته وی
افزافه می‌کند که این کنترل و نظارت شدید تمرکزی
بیشتر بصورت بالقوه بوده و در عمل بطور کامل
جدی اعمال نمی‌شده است . در شرکتهای امریکایی
که اکثراً شکل سازمان بر اساس خطوط تولید را ترجیح
می‌داده‌اند ، امکان اعمال سیاستهای غیر متمرکز
بیشتر وجود داشته ، اگر چه در عمل در این شرکتهای

نیز کنترل و نظارت متمرکز بدون کم و کاست اجرا
می‌گردیده است .

" لارنس فرانکو " تعدادی از شرکتهای اروپایی
را که در امریکا فعالیت داشته‌اند مورد مطالعه قرار
داده و تشکیلات سازمانی آنها را به چهار گروه
تقسیم نموده است .^{۳۰}

۱- گروه اول شرکتهایی هستند که روابط
تشکیلاتی شرکت مادر با واحد تابعه آن در امریکا
روابط نزدیک و غیر رسمی است . در این شرکتهای
مدیر عامل واحد تابعه در امریکا مستقیماً به
مدیر عامل شرکت در اروپا گزارش می‌دهد " فرانکو "
اظهار می‌دارد که بسیاری از شرکتهای اروپایی که
در امریکا فعالیت دارند به این ترتیب سازماندهی
شده‌اند . این نوع سازماندهی احتمالاً " برای سبب
اساس است که شرکتهای اروپایی در موارد زیادی
روابط خود با واحد تابعه را بدون وجود واسطه و
بطور مستقیم تنظیم می‌نمایند . چنانکه فرانکو
بیان می‌دارد :

" شرکتهای اروپایی که سازمان آنها بر اساس
تخصص است . به این نتیجه رسیده‌اند که واحدهای
تابعه در کشورهای خارجی را با دادن استقلال
نسبتاً " کامل به آنها از یکطرف و برقراری روابط
غیر رسمی نزدیک با مدیران واحدهای مزبور به وسیله
بازدیدها و رفت و آمدهای مداوم از طرف دیگر ، می
توانند به نحو مطلوبی اداره نمایند ."^{۳۱}

بهر حال این محقق عنوان می‌کند که نتیجه
فعالیتهای اینگونه واحدهای تولیدی چندان رضایت
بخش نبوده است . نرخ رشد و بازدهی نسبت به
شرکتهای مشابه کمتر بوده و مدیران واحدهای مزبور
از نحوه انتقال اطلاعات فنی و ارتباطات بازاریابی
ناراضی بوده‌اند .

۲- گروه دیگر شرکتهایی هستند که بر اساس
نوع کالا سازماندهی کرده‌اند . در این شرکتهای
مدیران واحدهای تابعه در امریکا برای هر گروه از
کالاها به مدیر گروه کالاهای مزبور در اروپا
گزارش می‌دهند .

" فرانکو " اظهار می‌نماید که این گروه از

شرکتها از شرکتهایی بودند که در بازار امریکایی نسبتاً موفقیت داشته‌اند و به همین جهت روابط سنتی غیر رسمی موجود در گروه اول را کنار گذاشته و سازماندهی بر اساس نوع کالا را پذیرفته‌اند. مدیران واحدهای تابعه این شرکتها در امریکا از سهولت مبادله اطلاعات فنی اظهار رضایت کرده‌اند لکن در مورد ارتباطات اطلاعاتی بازاریابی مشکلات داشته‌اند.

۳- گروه سوم شرکتهایی هستند که برای

اداره فعالیت‌های بین‌المللی بخش امور خارجی تأسیس کرده‌اند که در این شرکتها مدیرعامل واحد تابعه در امریکا به مدیر بخش خارجی شرکت گزارش می‌دهد. "فرانکو" گزارش می‌دهد که از ۴۰ شرکت تحت مطالعه ۵ شرکت چنین سازمانی را انتخاب کرده بودند. لکن در مورد مطلوب و موثر بودن فعالیتها، محقق نتیجه مشخصی بدست نمی‌آورد.

۴- گروه چهارم شرکتهایی بودند که شکل

سازمانی آنها در مورد فعالیت‌های خارجی مشخص نبوده لکن، اکثر دارای یک مدیر اجرایی ساکن در اروپا بوده‌اند که این مدیر مسئولیت تمام وقت نسبت به واحدهای تابعه در امریکا (یا امریکای شمالی) داشته و در امور واحدهای مزبور ایجاب هماهنگی می‌کرده است. "فرانکو" در مورد این دسته از شرکتها عنوان می‌کند که: "بزرگترین گروه از شرکتها همین دسته

بوده‌اند که یک نفر مسئول - یا یک نفر از مدیران رده بالا، یا یک معاون مدیرعامل، یا یک کمیته رده بالا - تمام وقت فعالیت‌های واحدهای تابعه در امریکا را هدایت و نظارت می‌کرده است. حداقل هشت شرکت در کل شرکت‌های تحت مطالعه سازمان خود را بر این اساس شکل داده بوده‌اند."

در یک تحقیق دیگر "فرانکو" ساختار تاریخی چندین شرکت چند ملیتی اروپایی را بر شرکت‌های چند ملیتی امریکایی مورد مقایسه قرار داده است. در این تحقیق "فرانکو" مشاهده نمود که اگرچه در بعضی شرکت‌های اروپایی هم مانند

شرکت‌های امریکایی سازمانی بر اساس گروه کالا پذیرفته شده است، لکن شکل دقیق این نوع سازمان در شرکت‌های اروپایی و امریکایی با یکدیگر تفاوت دارد. تغییراتی که در سازمان شرکت‌های اروپایی بوجود آمده روند متفاوتی با شرکت‌های امریکایی داشته است. در دفتر مرکزی شرکت‌های اروپایی فعالیت‌های خارجی و داخلی مانند شرکت‌های امریکایی به کلی جدا و مستقل از یکدیگر نیستند. در این شرکتها ملایم‌تر تشخیص فعالیت‌های بین‌المللی بیشتر وجود یک گروه از کارکنان ستادی و برنامه ریزی مرکزی که برای امور بین‌المللی اختصاص داده شده‌اند می‌باشد. علاوه بر شرکت‌های چند ملیتی امریکایی ساختار سازمانی به وسیله استراتژی بلندمدت شرکت تعیین می‌گردد، در حالی که در شرکت‌های اروپایی بین استراتژی و سازمان رابطه آنچنان ملموسی وجود ندارد. "فرانکو" در این مورد اظهار می‌دارد:

"... بنابراین، به نظر می‌رسد که اگرچه استراتژی ایجاد تنوع در محصولات شرط لازم برای تغییر سازمان به سازمان بر اساس نوع کالا است، لکن استراتژی مزبور به هیچ عنوان یک شرط کافی نیست. لذا "فرانکو" معتقد است که تغییرات سازمانی که در شرکت‌های اروپایی بوجود آمده است بیشتر نتیجه شرایط رقابت در بازارهای بین‌المللی بوده است.

در تحقیق دیگری "مایکل دور" و "جان رواج" مشخصات دیگری برای شرکت‌های چند ملیتی اروپایی که آنها را از شرکت‌های امریکایی مجزای کند پیشنهاد کردند. "دور" و "رواج" مانند شرکت‌های اروپایی و امریکایی را میزان فروش خارجی می‌دانند. به این معنی که فروش خارجی شرکت‌های اروپایی درصد بیشتری از کل فروش را نسبت به شرکت‌های امریکایی تشکیل می‌دهد. لذا درجه ادغام فعالیت‌های داخلی و خارجی در شرکت‌های اروپایی بیشتر است. از وجوه تمایز دیگر شرکت‌های اروپایی، این دو محقق مسأله فلسفه فروش

مدیریت و کنترل در شرکتهای اروپایی را عنوان می-کنند و معتقدند که در این مورد نیز شرکتهای اروپایی با شرکتهای امریکایی متفاوت هستند .
در این مورد " دور " و " راج " معتقدند که در شرکتهای اروپایی :

الف : مدیران بیشتر بطور دسته جمعی اعمال سیاست می کنند .

ب : مدیران بیشتر بطسور مشترک مسئولیت دارند .

ج : اعضاء هیات مدیره کنترل بیشتری در امور شرکت دارند .

د : گرایش مدیران بیشتر این است که اروپارا بجای کشور خود بازار ملی بدانند .

" دور " و " راج " همچنین اظهار می - دارند که شرکتهای اروپایی بیشتر سازمان فراملیتی بر اساس نوع کالا انتخاب کرده اند تا سازمان فراملیتی بر اساس منطقه جغرافیایی .

خلاصه و نتیجه :



تشکیلات سازمانی يك شرکت چهارچوبی را تعیین می کند که بوسیله آن مدیران شرکت سعی در ایجاد هماهنگی ، ایجاد ارتباطات و نظارت و کنترل واحدهای تابع خود می نمایند . هر شرکتی در انجام دادن این امور مسلما " روشهای خاص را دارد ، لذا شکل سازمانی را که انتخاب می کند نیز باید متناسب با نیازها باشد . لکن ، بهر حال برخلاف این جنبه که شکل سازمانی شرکتها متناسب با نیازهای خاص هر شرکت است . وجوه مشترک نسبتا " قابل توجهی نیز در مورد ساختار سازمانی شرکتهای چند ملیتی می توان پیدا کرد .

بیاری از شرکتهای امریکایی که فقط در بازار داخلی نسبتا " وسیع خود برای مدت مدیدی فعالیت داشته اند ، تا مدتها پس از شروع فعالیت خارجی هنوز بین واحدهای داخلی و خارجی خط جدایی می کشند . لذا ، برای اداره امور فعالیتهای بین المللی بخش خارجی را ایجاد و آنرا حفظ

نموده در مقابل فشارهایی که برای انحلال بخش خارجی بوجود می آید مقاومت می کنند .

شرکتهای دیگر امریکایی کسه سازمان فراملیتی را انتخاب و بخش خارجی را حذف می کنند بنا بر بحثهایی که گذشت یکی از چند فرم سازمان بر اساس نوع کالا ، سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی و یا سازمان ماتریسی را پذیرفته تشکیلات خود را بر آن مبنا تنظیم می نمایند .

برعکس شرکتهای امریکایی ، شرکتهای اروپایی که از نظر تاریخی تجربه ، بیشتری در بازارهای خارجی دارند و سریعتر فعالیت خود را از داخلی به خارجی تبدیل می کنند ، بین بخش داخلی و خارجی چندان تفاوتی قائل نیستند . بطور نسبی شرکتهای اروپایی در مقایسه با شرکتهای امریکایی ، گرایش به این دارند که قدرت را در دست تعداد محدودی مدیران رده بالا متمرکز کنند . بهمین دلیل در تشکیلات شرکتهای اروپایی مابین مدیران رده بالای شرکت و واحدهای تابعه ، خارجی واسطه ای کمتر قرار دارند و رابطه واحدهای مزبور با شرکت مادر اکثر بصورت مستقیم است . البته بعضی از محققین عنوان کرده اند که این روابط مستقیم و غیر رسمی

به تدریج در حال تبدیل به روابط غیر مستقیم رسمی در سطح بسیاری از شرکتهای اروپایی است .

ساختار سازمانی شرکتهای چند ملیتی تابعی است از عوامل مختلف از قبیل ، سابقه ، تاریخی ، نوع و تنوع فعالیتهای تولیدی و بازرگانی ، روش مدیریت و غیره . شرایط رقابت بین المللی نیز از عوامل دیگری است که در تعیین سازمان اثر دارد . لکن ، در مجموع باید خاطر نشان ساخت که رفته رفته عوامل محیطی و شرایط بازار در تعیین و شکل دهی به سازمان شرکتهای چند ملیتی سهم بیشتری بدست می آورند و در مقابل عوامل دیگر مانند سابقه ، تاریخی ، فرهنگی و تفاوتهای ملی سهم خود را از دست می دهند .

- ۱۵- همان ماخذ صفحه ۱۸
- 16- Richard D . Robinson , International Business Management (Hinsdale , I11. : Dryden Press, 1973) , p.596
- 17- Stopford and Wells, Managing the Multinational Enterprise, p .51.
- ۱۶- همان ماخذ صفحه ۵۰
- 19- Gilbert H . Clee and Wilbur M . Sachtjen , " Organizing a Worldwide Business , " Harvard Business Review (November- December 1964), pp. 55-67.
- ۲۰- همان ماخذ صفحه ۵۹
- ۲۱- همان ماخذ صفحه ۶۰
- 22- Stopford &Wells, Managing the Multinational Enterprises, P;40
- ۲۲- همان ماخذ صفحه ۶۶
- 24- Davis, "Basic Structures of Multinational Corporations."p.204
- 25- Clee and Sachtjen , ."Organizing a Worldwide Business " . P. 65.
- 26- Hans Schollhammer , "Organization Structures of Multinational Corporations" Academy of Management journal , September 1971, P. 345.
- ۲۷- همان ماخذ صفحه ۳۵۱
- 28- Enid Barid Lovell , " The Changing Role of the International Executive, "National Industrial Conference Board , New York: 1966.
- 29- Schollhammer , "Organization Structures of Multinational Corporations, " P. 345.
- 1- Stopford and Wells, Managing the Multinational Enterprise , P. 19
- ۲- همان ماخذ صفحه ۲۴
- ۳- همان ماخذ صفحه ۲۶
- ۴- همان ماخذ صفحه ۲۹
- 5- Stanley M. Davis , "Basic Structures of Multinational Corporations, "in Stanley M, Davis (ed) ,Managing and Organizing Multinational Corporations (New York: Pergamon Press, 1979), P . 206.
- 6- Stopford and Wells, Managing the Multinational Enterprise, p. 52.
- 7- Davis , "Basic Structures of Multinational Corporations, "p . 206.
- ۸- همان ماخذ صفحه ۲۰۷
- 9- Michael Z. Brooke and H. Lee Remmers, The Strategy of Multinational Enterprise (New York: Pitman Publishing , Ltd ., 1978), P.33.
- ۱۰- اقتباس از همان ماخذ صفحه ۳۶
- 11- Stopford & Wells , Manageing the Multinational Enterprise, P. 91.
- ۱۲- شرکتهای مشابه از قبیل: freight Forwarders و بسیاری دیگر که متخصص در امور صادرات حمل و نقل، گشایش اعتبار و کلیه امور مربوط به نقل و انتقالات کالایی و پولی و مالی هستند.
- 13- Franklin R. Root , " Entry Strategies for foreign Markets : from Domestic to International Business. " AMA Management Briefing , 1977.
- 14- Cedric Suzman , " The Changing Nature of Export Management , "Atlantic Economic Review (January - February 1967), P , 17.

Toward a Multidivisional Structure
in European Organizations".

Administrative Science Quarterly
(December 1974) , P . 4433.

۳۲- همان ماخذ صفحه ۴۵۹

- 35- Michael G. Duerr and John M. Roach
"Organization and Control in
European Multinational Corporat-
ions, " in Stanley M . Davis (ed)
Managing and Organizing Multinat-
ional Corporations (New York :
Pergamon Press , 1979), P.341.

۳۰- همان ماخذ صفحه ۳۴۹

- 30- Lawrence G. Franko, "European
Business Strategies in the
United States, " Geneva: Business
International (September 1971)
P. 22.

۳۱- همان ماخذ صفحه ۳۳

32- DAVIS, " BASIC STRUCTURES OF
of MULTINATIONAL CORPORATIONS."

P.204.

- 33- Lawrence G. Franko, "The Move



فہرست منابع و مآخذ

- 1- Michael Z. Brooke and H. Lee Remmers , The Strategy of Multinational Enterprise (New York: Pitman Publishing , Lte . , 1978), P .33
- 2- Alfred D. Chandler , Jr ., Strategy and Structure : Chapters in the History of Industrial Enterprise (Cambridge : M.I.T. Press , 1962); The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business (Cambridge : Harvard University Press , 1977).
- 3- Gilber H. Clee and Wilbur M . Sachtjen , "Organizing a Worldwide Business, " Harvard Business Review (November- December 1964), PP.55-67.
- 4- Stanley M. Davis, "Basic Structures of Multinational Corporations, " in Stanley M. Davis(ed) , Managing and Organizing Multinational Corporations (New York : Pergamon Press, 1979) , P . 206.
- 5- Michael G. Duerr and John M. Roach , "Organization and Control in European Multinational Corporations, " in Stanley M . Davis (ed) , Managing and Organizing Multinational Corporations (New York: Pergamon press, 1979),P. 341
- 6- Lawrence G. Franko, "European Business Strategies in the United States, " Geneva : Business International (September 1971) , P. 22.
- 7- Lawrence G. Franko , "The Move Toward a Multi-divisional Structure in European Organizations, " Administrative Science Quarterly (December 1974). p.443.
- 8- Enid Baird Lovell , " The Changing Role of the International Executive, " National Industrial Conference Board , New York: 1966.
- 9- James G. March and Herbert A. simon , Organizations (New York : Wiley , 1958).
- 10- Richard D. Robinson , International Business Management (Hinsdale , I11.: Dryden press , 1973), P. 596.
- 11- Franklin R. Root, "Entry Strategies for Foreign Markets : From Domestic to International Business , " AMA Management Briefing , 1977 .
- 12- Hans Schollhammer , "Organization Structures of Multinational Corporations." Academy of Management Journal (September 1971) , P . 345.
- 13- John M. Stopford and Louis T .Wells , Jr., Managing the Multinational Enterprise/Organization of the Firm and ownership of the Subsidiaries (New York : Basic Books, Inc . , Publishers , 1972) , pp, 9-48.
- 14- Cedric Suzman , "The Changing Nature of Export Management , "Atlantic

Economic Review (January -February 1967) , P .17.

15- Raymond Vernon , The Manager in the International Economy (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall , Inc., 1980) , P . 35.

16- Oliver E .Williamson , Corporate Control and Business Behavior (Englewood Cliffs , N.J.: Prentice- Hall, 1970).

