

تحولات سازمانی شرکتهای چندملیتی (۱)

دکتر علی فرمندی

عضو هیات علمی دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران

خلاصه:

رشد سریع بازرگانی بین المللی مسأله‌ی تحول و تغییر سازمانی شرکت های چند ملیتی را بوجود آورده و آنها را مجبور می‌سازد که به طور مستمر سازمان و تشکیلات خود را بر اساس نیازهای جدید خود دگرگون سازند. مثلاً " برای شرکت های امریکائی مرحله‌ی ابتدائی این دگرگونی ایجاد نوعی بخش خارجی یا قسمت خارجی^۱ جهت انجام فعالیت های خارجی بوده است. بعدها به موازات رشد فعالیت های خارجی شرکت های امریکائی لازم دیدند که فعالیت خارجی و داخلی خود را ادغام نمایند. شرکت های بزرگ اروپائی، اگرچه تحولات کندتری داشته‌اند، آنها نیز تغییراتی در سازمان های خود به وجود آورده‌اند.

علاوه بر رشد فعالیت های بازرگانی عوامل دیگری که بعضی داخلی و بعضی خارجی هستند نیز بر نوع سازمان و تغییرات آن اثر می‌گذارد.

عمده ترین این عوامل عبارتند از: نوع صنعت، گوناگونی فعالیت های شرکت، بزرگی شرکت، سرمایه بری یا سرمایه اندوزی شرکت، سهم فروش خارجی در کل فروش، میزان تجربه‌ی شرکت در فعالیت های بین المللی، نوع

فعالیت های شرکت در خارج از کشور، تشکیلات سازمانی شرکت قبل از شروع فعالیت های بین المللی، ملیت شرکت، و سرانجام شرایط و بزرگی بازار ملی. محققین بازرگانی بین المللی سازمان شرکت های چند ملیتی را از ابعاد مختلف بررسی و مطالعه کرده‌اند. بعضی سیر تحول و تغییرات تشکیلات را مورد مطالعه قرار داده‌اند، بعضی ها نیز دلایل و عوامل به وجود آورنده‌ی این تغییرات را مد نظر قرار داده و در اطراف آنها مذاقه و تحلیل نموده‌اند. سرانجام پارامی نیز به تحقیق در مورد تشکیلات سازمانی شرکت های چند ملیتی بادی‌ی محدودتر پرداخته‌اند.

هدف از تهیه‌ی این مقاله مروری بر تحقیقات و مطالعات انجام شده در مورد تغییرات و تحولات سازمانی شرکتهای چند ملیتی است از طریق زیر:

- ۱- تجزیه و تحلیل نظریات محققینی که " سیر " و " روند " تحولات سازمانی شرکت های چند ملیتی را مطالعه نموده‌اند.
- ۲- بررسی مطالعاتی که در مورد تشکیلات سازمانی شرکت های بزرگ امریکائی و اروپائی انجام شده.

۳- تشخیص عوامل و متغیرهایی که تعیین کننده ی تغییرات و تحولات سازمانی در شرکت های چند ملیتی و یا مؤثر در به وجود آمدن آنها هستند و نتیجه گیری از این بررسی ها .

انتخاب سازمان و تشکیلات اولیه

طرح تشکیلاتی یک شرکت دارای سه جنبه ی اساسی

است :

اول ، اختیارات و مسئولیت های هر شخص ، دوم ، نوع اطلاعاتی که از طریق خطوط ارتباطی بین مسوولین مبادله می شود ، سوم ، روش هایی^۱ که برای انتقال و پخته کردن اطلاعات مزبور ایجاد شده است^۲ .

تحول سازمانی

توسعه ی اقتصاد امریکا در دو قرن اخیر موجب ایجاد دگرگونی های زیادی در زمینه ی تکنولوژی ، ساختار بازار و سازمان شرکت ها گردیده است .

این تغییرات سریع به نوبه ی خود بیانگر قدرت بازار و محیط حاکم بر شرکت ها و تأثیر این عوامل بر استراتژی و سازمان شرکت ها است . تأثیر پذیری شرکت ها از محیط اطراف خود و بازاری که در آن فعالیت دارند به وسیله ی آلفرد چندلر به طور سیستماتیک در دو کتاب مختلف به نام های " استراتژی و ساخت " تألیف سال ۱۹۶۲ و " دست مرئی " تألیف سال ۱۹۷۷ بررسی و تجزیه و تحلیل شده است^۳ .

چندلر در کتاب نخست (استراتژی و ساخت) در مورد دگرگونی استراتژی چند شرکت بسیار بزرگ بحث می نماید ، و به خصوص تکیه بر کوشش این شرکت ها برای تغییر سازمان خود به نحوی که بتوانند به طرز مؤثری استراتژی جدید را عمل نمایند دارد .

لکن در دومین کتاب (دست مرئی) ، چندلر از

دیدگاه وسیع تری فرصت های به دست آمده برای شرکت ها در اثر تحولات و پیشرفت های تکنولوژی و ساختار بازار را از اواخر قرن هجدهم تا زمان حال مورد مطالعه قرار داده است .

چندلر معتقد است که در مراحل اولیه ی توسعه ی اقتصادی امریکا ، کوچکی بازار ، کندی حمل و نقل و تکنولوژی توسعه نیافته مانع از به وجود آمدن محرک برای ایجاد شرکت های بزرگ بوده و اندازه ی کوچک شرکت ها متناسب با کوچکی بازار برای صاحبان شرکت کفایت داشته است . ارتباطات کند ، شرکت ها را وادار می کرد که برای هر قسمت یک نفر مدیر مورد اعتماد را که معمولاً " سهمی هم در شرکت داشت ، استخدام کنند . لذا عدم تمرکز تصمیم گیری ها فقط منوط به سهام داران اصلی شرکت بود . به عبارت دیگر کندی ارتباطات باعث جلوگیری از گسترش فعالیت شرکت شده و فقط تا آنجا که شرکت قادر به بکارگیری سهامداران عمده (مدیران قابل اعتماد) بود ، امکان گسترش فعالیت ها وجود داشت . لذا شرکت ها ، به طور مثال ، از بکار بردن یک سیستم پیشرفته ی حسابداری یا ترابری منافع چندانی

1- Proce Dures

2- 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.

3- Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in History of Industrial Enterprise* (Cambridge: M.I.T. Press, 1962); *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge: Harvard University Press, 1977).

کسب نمی‌گردند. در نتیجه، در حدود سال‌های ۱۸۴۰ مدیران حرفه‌ای به معنای امروزی در آمریکا وجود نداشت و به همین مناسبت، دلیلی هم برای به وجود آمدن سازمان و تشکیلات پیچیده و بزرگ موجود نبود. چندلر معتقد است عامل به وجود آورنده سازمان‌های پیچیده و بزرگ توسعه‌ی وسائل ارتباطی و حمل و نقل مدرن مانند راه‌آهن و تلگراف بودماند.

وی در این زمینه ساخت سازمانی شرکت‌های راه‌آهن آمریکا را مورد مطالعه قرار می‌دهد و نتیجه می‌گیرد که عواملی از قبیل سرمایه‌ی مورد نیاز، افزوده شدن حجم فعالیت‌های شرکت‌های راه‌آهن و مورد قبول واقع شدن راه‌آهن به‌عنوان یک وسیله‌ی حمل و نقل اصلی موجب شدند که این شرکت‌ها روابط عمودی مسؤلیت و اختیار را به صورت مدزن تری در ساخت سازمانی خود پیاده کنند. بنابراین در این مرحله ساخت سازمانی براساس تخصص (یا وظیفه) پدیدار می‌گردد که به تدریج تبدیل به نوعی مخلوط از سازمان براساس تخصص و براساس منطقه جغرافیائی می‌شود. آنگاه با گسترش حجم فعالیت‌های شرکت‌ها، بخش‌ها و قسمت‌های بی‌شماری در شرکت‌ها ایجاد شده و از نظر اداره، اصطلاحاً "شرکت‌ها" "فرم چند قسمتی" را پیدا می‌کنند.

سپس چندلر شرکت‌های دیگری (غیر از راه‌آهن) را مثال می‌آورد که در نتیجه‌ی موفقیت در بازار، فعالیت‌های خود را گسترش داده و از نظر تغییرات سازمانی همان مسیر شرکت‌های راه‌آهن را طی کرده‌اند. یعنی در ابتدا ساخت سازمانی براساس تخصص را انتخاب کرده و بعدها شکل سازمانی منطقی‌ای و یا مخلوطی از این دو را برگزیده‌اند. سرانجام به علت بوجود آمدن بیش از حد وظایف غیرهمگن مجبور به انتخاب سازمان براساس نوع کالا گردیده‌اند.

سازمان براساس تخصص (وظایف)
سازمان براساس تخصص به نوعی سازمان گفته

می‌شود که هر قسمت تخصصی مثل فروش، تولید، و امور مالی و... تحت نظریک مسؤول اداره می‌شود و آن مسؤول مستقیماً زیر نظر رئیس شرکت (مدیر عامل) انجام وظیفه می‌نماید. معمولاً در این مرحله از تحول سازمانی، شرکت‌ها ظرفیت زیادی برای رشد دارند. البته به شرطی که رشد به معنی تولید بیشتر یک محصول در یک بازار (بازار کشور متبوع یا کشور مادر) باشد، نه افزایش نوع محصولات و گسترش بازار به بازارهای کشورهای خارجی.

برای تطبیق تشکیلات شرکت با چنین رشد سادگی، هر مدیر مسؤول می‌تواند یک مسؤول رده پائین تر به مسؤولین موجود اضافه نماید تا این مسؤول جدید قسمتی از وظائف ایجاد شده را اداره نماید. به طور مثال، یک مدیر فروش ممکن است پنج مدیر فروش منطقه زیر دست داشته باشد. حال اگر حجم فروش زیاد بشود مدیر فروش می‌تواند به تناسب احتیاج، یک یا چند مدیر فروش منطقه استخدام نماید که این مدیران منطقه مسؤول فروش مناطق جدیدی باشند که برای آن مناطق استخدام شده‌اند. البته بایست توجه داشت که در اینجا مدیر فروش سعی در ثابت نگاه داشتن میزان کنترل خود داشته است. به عبارت دیگر مدیران مناطق جدید مانند مدیر قبلی مستقیماً "زیر دست مدیر فروش انجام وظیفه می‌نمایند."

در حالی که مدیر فروش می‌توانست تشکیلات سازمانی را به نحو دیگری که از میزان کنترل او بکاهد نیز با رشد فروش تطبیق دهد. به طور مثال مدیر فروش می‌توانست ترتیبی دهد که مناطق جدید، جزیی از مناطق قدیم باشند و لذا مدیران مناطق جدید زیر دست مدیران مناطق قدیم انجام وظیفه نمایند. در نتیجه مدیر فروش یک منطقه‌ی جدید در درجه‌ی اول به طور مستقیم زیر دست یک مدیر فروش منطقه قدیم انجام وظیفه می‌نماید و در مقابل مدیر فروش شرکت به طور غیر مستقیم (با واسطه) مسؤول است. در چنین صورتی مدیر فروش از میزان کنترل مستقیم خود کاسته است.

۱- فرم چند قسمتی (MULTI-DIVISIONAL FORM) نوعی ساخت سازمانی نیست، بلکه در هر نوع ساخت سازمانی وقتی بعلمت بزرگی شرکت تعداد قسمتها، بخشها زیاد باشد اصطلاحاً "می‌گویند شرکت بصورت چند قسمتی اداره می‌شود."

تطبيق و در نتیجه گسترش سازمان به هر دو طریق فوق در مورد قسمت های دیگر (غیر از فروش) شرکت نیز مصداق پیدا می کند و در نتیجه باعث بزرگی تدریجی سازمان شرکت می شود. البته باید توجه داشت که توسعه سازمانی از هر دو طریق فوق توسعه سازمانی براساس تخصص (یسا وظایف) است و روش انجام فعالیت های بازرگانی شرکت را تغییر نمی دهد.

از مشخصات اصلی سازمان براساس تخصص اینست که هر قسمت مسؤول یکی از وظایف تخصصی شرکت است و بخش های کوچکتر مربوط به هر قسمت نیز مسؤولیت تخصص های با بعد محدودتر را دارند. لذا به همان نسبت که از طرف بالای یک سازمان براساس تخصص به طرف پائین حرکت کنیم وظایف و مسؤولیت ها تخصصی تر می شوند. به طور مثال مدیر امور مالی وظیفه تخصصی مدیریت مالی شرکت را به عهده دارد، لکن تحت نظر او مدیران حسابداری و بودجه انجام وظیفه می نمایند که وظایف تخصصی تری را در داخل قسمت امور مالی عهده دار هستند.

در هر حال یک سازمان براساس تخصص، مانند بقیه انواع سازمان ها، دارای یک سیستم متقابل ارتباطی بین قسمتها است که هر قسمت نیز به نوبه خود دارای ساخت سازمانی و فعالیت های تشکیلاتی و اداری خاص خود است. لذا، ارتباط از طریق سلسله مراتب^۱، لازمی مدیریت در مؤسسات بزرگ می باشد و اگر چنانچه در مؤسساتی، مدیریت بدون توجه به سیستم ارتباطی تعیین شده خواهد اعمال گردد مشکلات برقراری این ارتباطات فراوان خواهند بود. حتی در مؤسساتی که چندان هم بزرگ نباشند اگر قرار باشد هر قسمت با قسمت های دیگر مؤسسه مستقیما^۲ ارتباط برقرار نماید، تعداد کانال های ارتباطی بی اندازه زیاد خواهد شد.

سیستم ارتباطی تعیین شده براساس سلسله مراتب

وسيله ايست که ارتباطات را از طریق هماهنگ کننده ها (مدیران و مسؤولین) بین واحدهای مختلف برقرار می سازد و اطلاعات را بین این واحدها مبادله می نماید. به طور مثال مدیر فروش یک مؤسسه که چندمدیر فروش منطقه زیر نظرویی کار می کنند، هماهنگ کننده ای امور مربوط به فروش آن مناطق است. در نتیجه وجود چنین هماهنگ کننده ای از تعداد کانال های ارتباطی مستقیم بین واحدها (اگر قرار باشد که واحدها مستقیما^۳ با یکدیگر در تماس باشند) می کاهد.

لکن باید در نظر داشت که مزایای وجود سلسله مراتب سازمانی تا حدودی با هزینه ی جلوگیری از ارتباط های مستقیم بین واحدهای غیر تخصصی شرکت تعدیل می شود. به عبارت دیگر در یک سیستم سازمان براساس تخصص ارتباط بین واحدهای با تخصص مختلف به طور مستقیم وجود ندارد و این خود موجب ایجاد عدم کارایی است. لذا این نوع عدم کارایی اثر منفی بر روی مزایای سیستم سلسله مراتب می گذارد و در نتیجه در اینجا مسأله ی منفعت و هزینه مطرح می گردد.

به طور مثال ارتباطات بین واحدهای مختلف قسمت فروش سهل تر و بیشتر انجام می گیرد (به دلیل وجود سلسله مراتب) تا ارتباط بین واحدهای فروش و تولید. به عبارت دیگر سازمان براساس تخصص، کارایی ارتباطات بین واحدهای مختلف یک قسمت را بالا می برد لکن کارایی ارتباطات بین قسمت ها را کاهش می دهد.

سازمان براساس تخصص، نوع دیگری از عدم کارایی نیز ممکن است ایجاد کند. ارتباطات باید به وسیله ی هماهنگ کنندگان (مدیران) در هر سطحی انجام شود. لکن هرمدیر ممکن است در برقراری ارتباط مقداری تاخیر یا تحریف ایجاد نماید. لذا این تاخیرها و تحریف ها در مجموع ممکن است زیاد بوده و کارایی را به نحو مؤثری کاهش دهند. در سازمان های بسیار بزرگ فاصله ی تشکیلاتی دو واحد ممکن

1- Hierarchy

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

است آنقدر زیاد باشد که اطلاعاتی که قرار است از یک واحد به واحد دیگر انتقال داده شود به کلی تحریف شده یا از بین برود.

سرانجام عکس العمل نامتناسب در مقابل دستورات نیز نوع دیگری عدم کارائی است که در یک سازمان براساس تخصص ممکن است پدیدار گردد. سیاست ها، دستورالعمل ها، و تغییرات از یک واحد به واحد دیگر منتقل می گردد، لکن در هر واحد این سیاست ها و... جذب گردیده عکس العمل نشان داده می شود و سپس به واحدهای دیگر منتقل می گردند. لذا در هر واحد عکس العمل ها ممکن است متناسب با موقعیت همان واحد باشند نه متناسب با منافع کلی مؤسسه. در اینصورت این عکس العمل ها منافع کل مؤسسه را به حداکثر نمی رساند بلکه در سطحی پائین تر از حداکثر قرار می دهد و هرچه خط انتقال ارتباطات طولیتر باشد مقدار منافع کمتر خواهد شد. به عبارت دیگر هر چقدر تعداد سطوح تشکیلاتی بیشتر باشد زیان مزبور نیز بیشتر می گردد.

در هر حال زیان های ناشی از تأخیر در انتقال اطلاعات یا تحریف آنها یا پاسخ های نامتناسب به سیاست ها و تغییرات را می توان با کاستن تعداد سطوح تشکیلاتی کاهش داد. این امر به وسیله افزایش محدودی کنترل (یا کاهش سطوح تشکیلاتی) قابل حصول است. یعنی مدیران بجای اینکه به طور غیر مستقیم بر کارها نظارت کنند بیشتر به صورت مستقیم نظارت و کنترل داشته باشند. به طور مثال مدیر فروش که مستقیماً بر سه منطقه اصلی نظارت نموده و بر مناطق فرعی به طور غیرمستقیم از طریق مناطق اصلی نظارت و کنترل دارد (در نتیجه مدیران مناطق اصلی مستقیماً بر مناطق فرعی نظارت دارند)، اکنون خود مستقیماً بر مناطق فرعی نیز نظارت کند و امور آنان را اداره نماید. در این صورت می گوئیم مدیر فروش محدودی کنترل خود را افزایش داده و یا کنترل خود را به صورت عرضی افزایش داده است.

لکن افزایش محدودی کنترل، خود محدودیست دارد. توانائی یک مدیر یا تصمیم گیرنده در جذب، تلخیص، طبقه بندی و نتیجه گیری از اطلاعات و ایجاد ارتباطات محدود است.

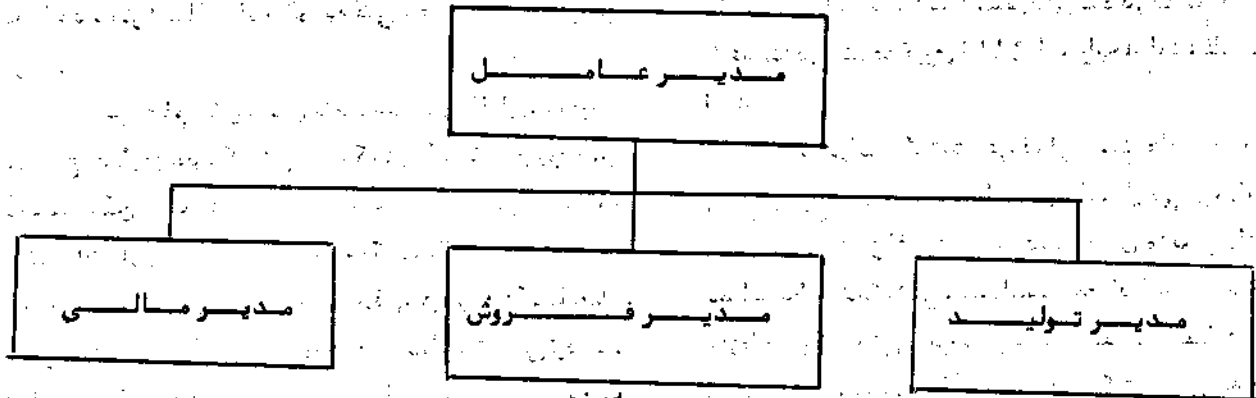
بنابراین، گسترش هر یک از قسمت های تخصصی به وسیله مزایا و معایب دو عامل مهم کنترل می شود. این دو عامل عبارتند از افزایش محدودی کنترل مدیران و افزایش تعداد سطوح تشکیلاتی. ویلیامسون معتقد است که گسترش سازمان شرکت هائی که براساس تخصص تنظیم یافته اند محدود است زیرا دیر یا زود، از دست رفتن کنترل امور به صورت یک مانع گسترش سازمانی پدیدار می گردد^۱. به هر حال، در عمل قسمت های تخصصی بعضی از مؤسسات به نحو چشم گیری توسعه یافته و اندازه های آنها بزرگ شده است. ظاهراً "مسائل جدی هم از نظر کنترل برای این قسمت ها وجود ندارد. به نظر می رسد فعالیت های این گونه قسمت های بسیار بزرگ نوعاً با یک روال تکراری و استاندارد و ارتباطات متقابل واحدهای مختلف در این قسمت ها و روش های استاندارد انجام می گیرد.

به طور خلاصه، شرکت هائی که سازمان آنها، براساس تخصص تنظیم یافته، معمولاً "تعداد محدودی کالا تولید و یا به طور کلی فعالیت های بازرگانی آنها محدود به رشته های خاصی است و معمولاً کمتر به فکر تغییر نوع فعالیت های خود هستند زیرا تغییر نوع فعالیت و عدم حفظ ثبات آن ممکن است منجر به تغییر الگوی سازمانی گردد. این استراتژی در واقع از واگذاری مسوولیت های بیش از حد به خصوص مسوولیت های تصمیم گیری به مدیران جلوگیری می کند. این نوع شرکت ها معمولاً تمایل به ادغام های عمودی داشته و از این طریق فعالیت های خود را توسعه می دهند. باید متذکر شد که توسعه ی فعالیت های، از طریق ادغام عمودی معمولاً کمتر تشکیلات سازمانی شرکت هائی

1- James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations* (New York, 1958).

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

راکه براساس تخصص تنظیم شده تحت تأثیر قرار می دهد.



نمودار شماره (۱) - سازمان براساس تخصص

سازمان براساس نوع کالا

افزایش تعداد کالاهائی که شرکت تولید می کند یا ورود به بازارهای جدید تعادلی که در ساخت تشکیلاتی شرکت (تشکیلات براساس تخصص) وجود دارد را برهم می زند. قسمت های تخصصی، توانائی جذب شوک هائی که برای یادگیری انجام امور بازرگانی جدید شرکت لازم است را ندارند. اگر صرفاً "قسمت های تخصصی بزرگ تر شوند زیان های زیادی برای شرکت به وجود می آورد، زیرا بزرگ تر کردن قسمت های تخصصی، جهت دربرگرفتن امور مربوط به کالاهای جدید بمنزلهی افزایش بیش از حد تعداد مدیران و هماهنگ کنندگان است. روش ها و الگوهای تدوین شده برای اداره امور مربوط به کالاهای قدیمی معمولاً "برای اداره امور کالاهای جدید مناسب نیستند. به علاوه مدیران قسمت های تخصصی، گرایش به پرداختن به مسائلی دارند که با آنها آشنا هستند و در مقابل احتمال دارد که مسائل جدید را نادیده بگیرند. لذا وسعت بخشیدن بیش از حد به قسمت های تخصصی در شرکت ها، معمولاً "زبان های ناشی از عدم کنترل و عدم کارائی به بار می آورد".

در نتیجه، شرکت ها سعی می کنند در صورت گسترش تعداد کالاها و فعالیت ها، سازمان خود را بجای تخصص،

براساس نوع کالا تقسیم بندی نمایند. بدین ترتیب که سازمان شرکت به قسمت هائی تقسیم می شود که هر قسمت مسؤلیت اداره امور مربوط به یک کالا یا گروهی از کالاهای مشابه را دارد. لذا مدیرانی که تحت نظر مدیر عامل شرکت انجام وظیفه می نمایند، مدیران گروه هائی از کالاها هستند و وظایف آنها شبیه وظایف مدیر عامل شرکت هائی است که سازمان آنها براساس تخصص است به طور مثال امور مربوط به کالاهای گروه الف زیر نظر یک مدیر و کالاهای گروه ب زیر نظر مدیر دیگری اداره می شود. ضمناً "هریک از گروه ها دارای قسمت های تخصصی، مانند قسمت فروش، قسمت تولید، قسمت مالی و غیره می باشند. لذا سیستم سازمانی براساس نوع کالا بدین ترتیب تنظیم شده است که به علت ارتباطات زیاد بین یک گروه از کالاهای مشابه امور مربوط به این گروه از کالاها به صورت یک واحد مجزا اداره می شود. همین طور امور مربوط به گروه های دیگری از کالاهای مشابه در واحدهای جداگانه اداره می شوند. در نتیجه می توان گفت که ارتباطات متقابل بین واحدهای مربوط به یک گروه کالا در چنین سیستمی زیاد است، لکن ارتباطات متقابل بین گروه ها چندان زیاد نیست و به همین جهت گروه ها به صورت جدا و مستقل از یک دیگر

عمل می‌کنند. لذا مدیر کالاهای گروه الف آزادی و امکانات بیشتری برای هماهنگ کردن ارتباطات این گروه از کالاهارا دارد، بدون اینکه مجبور باشد با مسائل اداری کالاهای گروه دیگری درگیر باشد. ظاهراً "هم، کارائی مدیر کالاهای گروه الف فقط براساس موفقیت یا عدم موفقیت همین گروه کالاهای ارزیابی می‌شود و ارتباط با گروه های دیگر ندارد.

حذف ارتباطات بین گروه‌های مختلف کالاهای مسلماً استقلال هر گروه را افزایش می‌دهد. لکن به دست آوردن این استقلال به قیمت جدائی و عدم هماهنگی در کل امورات تمام شود. به همین جهت بسیاری از شرکت‌ها سعی می‌کنند به نحوی در کل امورات شرکت، هماهنگی ایجاد نمایند. و لذا ایجاد این هماهنگی‌ها احتیاج به نیروی انسانی و هزینه دارد. در نتیجه، مسأله برای شرکت‌های بزرگ انتخاب بین هماهنگی بیشتر با هزینه بیشتر از یک طرف، و استقلال بیشتر گروه کالاهای از طرف دیگر می‌باشد. اگر استقلال افزایش یابد هماهنگی کلی در شرکت کمتر خواهد شد، و اگر هماهنگی بخواهد افزایش یابد احتیاج به امکانات مالی بیشتر و صرف هزینه‌های زیادتر است.

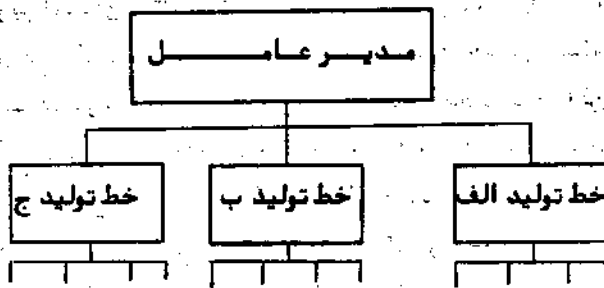
سازمان براساس نوع کالا از چند جهت با سازمان براساس تخصص فرق دارد.

اول آنکه هر خط تولید برای خود یک مرکز سوددهی است. لذا اقتصادی بودن هر خط تولید می‌تواند راه ارزیابی گردد و به خصوص می‌تواند با قسمت‌های دیگر شرکت و یا کل شرکت مورد مقایسه قرار گیرد. همچنین خط تولید مزبور می‌تواند از نظر سوددهی با شرکت‌های مشابه نیز مورد مقایسه قرار گیرد.

دوم آنکه نقش مدیر عامل، در شرکت‌های با سازمان براساس نوع کالا جنبه کلی‌تر دارد و بیشتر مربوط به تعیین استراتژی‌های بلند مدت و ایجاد تعادل بین خطوط مختلف تولید است. در حالی که در یک شرکت که سازمان آن براساس تخصص باشد نقش مدیر عامل بیشتر جنبه هماهنگ کردن کوتاه مدت و روز بروز انواع تخصص‌ها و فعالیت‌های مختلف است.

سوم آنکه، فعالیت‌های واحدهای مختلف در شرکت‌های با سازمان براساس نوع کالا به وسیله اختلاف کالاهای تعیین و تقسیم بندی می‌شود. در شرکت‌های با سازمان براساس تخصص، مرز جداسازی فعالیت‌ها صرفاً تخصص و وظیفه است.

سرانجام اختلاف چهارم اینست که در شرکت‌های با سازمان، براساس نوع کالا تعدادی کارکنان ستادی در رده‌های مدیریت‌ها فعالیت دارند که وظایف آنها کانالیزه کردن اطلاعات، بررسی ارتباطات متقابل بین خطوط تولید و دادن توصیه‌های لازم به قسمت‌های مختلف می‌باشد. این کارکنان ستادی معمولاً "در فعالیت‌های کوتاه مدت و اداری روزمره امور شرکت نقش مستقیم ندارند.



واحدهای سازمانی براساس تخصص
واحدهای سازمانی براساس تخصص
واحدهای سازمانی براساس تخصص

نمودار شماره ۲- سازمان براساس نوع کالا

امور مرکزی یک شرکت با سازمان، براساس نوع کالا معمولاً به وسیله دو ابزار اداری به رده‌های پائین تر متصل می‌باشد.

ابزار اول که از مهم‌ترین وظایف مدیریت است ابزار کنترل است. کنترل عبارتست از بررسی و ارزیابی فعالیت‌های مختلف و تعیین میزان و درجه اشتباهات و انحرافات از اهداف از پیش تعیین شده. کنترل در ضمن نشان دادن راه و چاره جوئی در مورد اشتباهات، انحراف

۱- منظور از "مرکز سوددهی" آنست که سودآوری واحد مربوطه براساس معیارهای مالی قابل اندازه‌گیری و ارزیابی است. (Profitcenter).

از اهداف رانیز شامل می شود.

از ابزار دیگر، برنامه ریزی و تخصیص منابع مالی بین خطوط تولید است. برنامه ریزی استراتژیکی^۱ برای کل شرکت از رده مدیریت عامل به رده های پائین تر منتقل می شود، به نحوی که خود، یک ابزار هماهنگ کننده در سازمان شرکت است. همچنین یک سیستم خطوط تولید تقریباً "مستقل" با کادری مرکزی ستادی^۲ می تواند وظایف مدیریت را بر اساس محدوده های آینده نگری خود^۳ تقسیم نماید. کادر ستادی و مرکزی بیشتر وظایف برنامه ریزی های بلند مدت را به عهده می گیرند و مدیریت های خطوط تولید به برنامه ریزی کوتاه مدت و مسائل روزمره می پردازند. پرداختن به مسائل روزمره و برنامه های کوتاه مدت به مدیران خطوط تولید این اجازه را می دهد که هماهنگی بهتری در امور مربوط به تخصیص ها و وظایف در خط تولیدی تحت مدیریت خود ایجاد کنند. لکن آینده نگری بلند مدت مدیر عامل و برنامه ریزی های استراتژیکی و کوتاه مدت نگری مدیران خطوط تولید ممکن است خطر عدم هماهنگی در کل سیستم شرکت را به وجود آورد. در اینجا کادر ستادی باید حلال این مشکل باشد. اعضاء کادر ستادی به وسیله تهیه، تدوین و طبقه بندی اطلاعات لازم و انتقال آنها به مدیریت های خطوط تولید می توانند از بروز این خطر جلوگیری کرده و عدم هماهنگی احتمالی را از بین برده و به حداقل برسانند.

از اهداف رانیز شامل می شود. از ابزار دیگر، برنامه ریزی و تخصیص منابع مالی بین خطوط تولید است. برنامه ریزی استراتژیکی^۱ برای کل شرکت از رده مدیریت عامل به رده های پائین تر منتقل می شود، به نحوی که خود، یک ابزار هماهنگ کننده در سازمان شرکت است. همچنین یک سیستم خطوط تولید تقریباً "مستقل" با کادری مرکزی ستادی^۲ می تواند وظایف مدیریت را بر اساس محدوده های آینده نگری خود^۳ تقسیم نماید. کادر ستادی و مرکزی بیشتر وظایف برنامه ریزی های بلند مدت را به عهده می گیرند و مدیریت های خطوط تولید به برنامه ریزی کوتاه مدت و مسائل روزمره می پردازند. پرداختن به مسائل روزمره و برنامه های کوتاه مدت به مدیران خطوط تولید این اجازه را می دهد که هماهنگی بهتری در امور مربوط به تخصیص ها و وظایف در خط تولیدی تحت مدیریت خود ایجاد کنند. لکن آینده نگری بلند مدت مدیر عامل و برنامه ریزی های استراتژیکی و کوتاه مدت نگری مدیران خطوط تولید ممکن است خطر عدم هماهنگی در کل سیستم شرکت را به وجود آورد. در اینجا کادر ستادی باید حلال این مشکل باشد. اعضاء کادر ستادی به وسیله تهیه، تدوین و طبقه بندی اطلاعات لازم و انتقال آنها به مدیریت های خطوط تولید می توانند از بروز این خطر جلوگیری کرده و عدم هماهنگی احتمالی را از بین برده و به حداقل برسانند.

1- Strategic Planning 2- Staff

از اهداف رانیز شامل می شود. از ابزار دیگر، برنامه ریزی و تخصیص منابع مالی بین خطوط تولید است. برنامه ریزی استراتژیکی^۱ برای کل شرکت از رده مدیریت عامل به رده های پائین تر منتقل می شود، به نحوی که خود، یک ابزار هماهنگ کننده در سازمان شرکت است. همچنین یک سیستم خطوط تولید تقریباً "مستقل" با کادری مرکزی ستادی^۲ می تواند وظایف مدیریت را بر اساس محدوده های آینده نگری خود^۳ تقسیم نماید. کادر ستادی و مرکزی بیشتر وظایف برنامه ریزی های بلند مدت را به عهده می گیرند و مدیریت های خطوط تولید به برنامه ریزی کوتاه مدت و مسائل روزمره می پردازند. پرداختن به مسائل روزمره و برنامه های کوتاه مدت به مدیران خطوط تولید این اجازه را می دهد که هماهنگی بهتری در امور مربوط به تخصیص ها و وظایف در خط تولیدی تحت مدیریت خود ایجاد کنند. لکن آینده نگری بلند مدت مدیر عامل و برنامه ریزی های استراتژیکی و کوتاه مدت نگری مدیران خطوط تولید ممکن است خطر عدم هماهنگی در کل سیستم شرکت را به وجود آورد. در اینجا کادر ستادی باید حلال این مشکل باشد. اعضاء کادر ستادی به وسیله تهیه، تدوین و طبقه بندی اطلاعات لازم و انتقال آنها به مدیریت های خطوط تولید می توانند از بروز این خطر جلوگیری کرده و عدم هماهنگی احتمالی را از بین برده و به حداقل برسانند.

3- Time Horizon

از اهداف رانیز شامل می شود. از ابزار دیگر، برنامه ریزی و تخصیص منابع مالی بین خطوط تولید است. برنامه ریزی استراتژیکی^۱ برای کل شرکت از رده مدیریت عامل به رده های پائین تر منتقل می شود، به نحوی که خود، یک ابزار هماهنگ کننده در سازمان شرکت است. همچنین یک سیستم خطوط تولید تقریباً "مستقل" با کادری مرکزی ستادی^۲ می تواند وظایف مدیریت را بر اساس محدوده های آینده نگری خود^۳ تقسیم نماید. کادر ستادی و مرکزی بیشتر وظایف برنامه ریزی های بلند مدت را به عهده می گیرند و مدیریت های خطوط تولید به برنامه ریزی کوتاه مدت و مسائل روزمره می پردازند. پرداختن به مسائل روزمره و برنامه های کوتاه مدت به مدیران خطوط تولید این اجازه را می دهد که هماهنگی بهتری در امور مربوط به تخصیص ها و وظایف در خط تولیدی تحت مدیریت خود ایجاد کنند. لکن آینده نگری بلند مدت مدیر عامل و برنامه ریزی های استراتژیکی و کوتاه مدت نگری مدیران خطوط تولید ممکن است خطر عدم هماهنگی در کل سیستم شرکت را به وجود آورد. در اینجا کادر ستادی باید حلال این مشکل باشد. اعضاء کادر ستادی به وسیله تهیه، تدوین و طبقه بندی اطلاعات لازم و انتقال آنها به مدیریت های خطوط تولید می توانند از بروز این خطر جلوگیری کرده و عدم هماهنگی احتمالی را از بین برده و به حداقل برسانند.