

# جهانی شدن سازمان‌ها و ماهیت سازمان‌های فراملیتی در ساختار شبکه‌ای

دکتر منیجه بحرینی‌زاده\*

## چکیده

در دنیای پیچیده و چندبعدی امروزه و با آغاز رقابت در سطح بین‌المللی، ماهیت و ساختار سازمان‌ها دگرگون شده است و الگوهای جدید ساختاری پدیدار شده که سازمان‌های فراملی و ساختار شبکه‌ای را می‌توان نمونه‌ای از این تغییرات قلمداد کرد. سازمان‌های فراملی، سازمان‌هایی هستند که فعالیت‌شان از قلمرو یک یا چند کشور فراتر رفته، همه دنیا را عرصه فعالیت‌های خود قرار داده‌اند. این سازمان‌های پیچیده، سازمان‌های مستقلی را در سراسر دنیا دایر نموده‌اند که هریک از آنها می‌توانند تمام فعالیت‌هایشان را خود به صورت مستقل انجام داده و برای بهره‌گیری

از مزایای صرفه‌جویی انجام پاره‌ای از وظایفشان را به واحدهای دیگر در نواحی متعدد جهان بسپارند. استقلال و خودمختاری بخش‌های مختلف و اجزای سازمان باعث می‌شود که واحدهای کوچک از توان رقابتی بیشتری بهره‌مند شوند و در برابر تغییرات محیطی از خود واکنش نشان دهند. سازمان‌های فراملی برای بهره‌گیری از مزایای محلی و جهانی و ایجاد ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی، از نوعی ساختار شبکه‌ای و چندبعدی استفاده می‌کنند. این ساختار چندبعدی یک ساختار بی‌نظم و قاعده است که دارای پیچیده‌گی‌های زیادی است ولی چارچوبی مناسب برای مواجه شدن با تغییرات سریع شرایط در دهه‌های اخیر است. در این مقاله الگوهای ساختاری این سازمان‌ها که عمدتاً شامل ساختارهای مبتنی بر محصول، ساختار جهانی مبتنی بر منطقه جغرافیایی، ساختار جهانی ماتریسی و ساختار فراملیتی است، و انواع استراتژی‌هایی که در چارچوب این ساختارها اتخاذ می‌شود، مورد مطالعه قرار می‌گیرد. در این جا تاکید بر ساختار شبکه‌ای است و سعی می‌شود تا با ارائه اصول حاکم بر روابط شبکه‌ای این سازمان‌ها و توصیف مدیریت چنین سازمان‌هایی، جنبه‌هایی از ماهیت وجودی این سازمان‌ها به رشته تحریر درآید.

#### مقدمه

در دنیای تجارت کنونی، جهانی شدن<sup>۱</sup> به صورت یکی از واقعیت‌های زندگی در آمده است و بر تمام ابعاد زندگی بشر سایه افکنده است. یکی از آثار جهانی شدن اقتصاد را می‌توان همگرایی و همسان شدن نهادها و سازمان‌ها در کشورهای جهان مشاهده کرد. در پاسخ به پدیده جهانی شدن، سازمانها و شرکت‌های مختلف دنیا به دنبال اهداف رقابتی خود جهانی شده‌اند. می‌توان گفت یکی از مولفه‌های اصلی تاثیرگذار بر روند توسعه‌ی جهانی شدن اقتصاد، جریان سرمایه‌گذاری خارجی بوده که از سوی شرکت‌های فراملیتی<sup>۲</sup>، صورت گرفته است. این شرکتها برای موفقیت در محیط خارجی به داشتن سازمان‌هایی با ساختارهای نو همراه با طرز تفکر مدیریتی کاملاً متمایز نیاز دارند. برای این شرکتها راهبردهای سنتی چندان کاربردی نخواهد داشت و فشارهای جهانی آنها را وادار به تجدیدنظر در این ساختارها نموده است.

1 - Globalization

2 - Trans national Organization

شرکت‌ها آموخته‌اند که در سطح بین‌المللی ائتلاف<sup>۱</sup> نمایند، دست به سرمایه‌گذاریهای مشارکتی<sup>۲</sup> بزنند و منافع خود را پی بگیرند. در این میان شرکتهای کوچک درصدد دایر نمودن دواير صادرات بر آمده‌اند و شرکتهای بزرگ به این نکته پی برده‌اند که باید سازمان‌های خود را بر محصولات جهانی یا بر منطقه جغرافیایی استوار سازند و تعداد انگشت‌شماری توانسته‌اند بدون تعلق داشتن به کشور خاص جنبه جهانی به خود بگیرند و از طریق ساختار پیچیده جهانی به صورت همزمان در بیش از پنجاه کشور فعالیت نمایند. از این رو از نظر میزان درگیری در فعالیتهای بین‌المللی این شرکت‌ها با همدیگر مختلف هستند و در مراحل مختلفی از توسعه قرار دارند.

#### مراحل توسعه شرکت‌ها در سطح بین‌المللی

برای توسعه شرکت‌ها در سطح بین‌المللی، الدر<sup>۳</sup> و هربرت<sup>۴</sup> چهار مرحله را بر شمرده‌اند که طی این مراحل سازمان‌ها به صورت تمام عیار جهانی می‌شود در مرحله نخست از این فرایند که آن را مرحله داخلی<sup>۵</sup> می‌نامند، شرکت تمام فعالیت خود را در داخل کشور متمرکز می‌سازد ولی مدیران از وضع محیط خارجی آگاهی دارند و احتمالاً درصدد برمی‌آیند تا دامنه فعالیت‌های خود را به خارج از مرزهای کشور بکشانند. تمام تشکیلات تولید و بازاریابی در داخل کشور است. ساختار بومی است و فروش خارجی به وسیله دایره‌ی صادرات انجام می‌گیرد.

در مرحله دوم که آن را مرحله بین‌المللی<sup>۶</sup> می‌نامند، شرکت صادرات را بسیار جدی می‌گیرد و می‌کوشد درباره‌ی رقابت‌های گوناگون بیندیشد. این شیوه باعث می‌شود که رقابت در هر کشوری را به صورت مستقل مورد توجه قرار دهد و آن را از رقابت درون مرزی جدا کند. شرکت می‌کوشد با توجه به صنایع و شرکتهایی که در کشورهای خاص فعالیت می‌کنند، نوعی موضع رقابتی خاص اتخاذ کند. در این مرحله، سازمان یک واحد یا بخش بین‌المللی دایر می‌کند و تعدادی متخصص استخدام می‌کند تا به امور فروش، ارائه خدمت و انبارداری در خارج بپردازند. این چنین

1 - Coalition

2 - Joint Venture

3 - J.Alder

4 - T.Herbert

5 - Domestic Stage

6 - International Stage

شرکتی، کشورهای متعددی را برای بازار بالقوه خود انتخاب می‌کند و امکان دارد تعدادی نمایندگی در خارج دایر کند تا کارهای فروش و... را انجام دهند. در مرحله‌ی سوّم که آن را مرحله چندملیتی<sup>۱</sup> نامیده است، شرکت واقعا به صورت یک شرکت چندملیتی در می‌آید. واحدهای تولیدی و مراکز خدماتی خود را در چندین کشور دایر می‌کند و در سراسر دنیا به سرمایه دسترسی می‌یابد و بیش از یک سوّم آن در خارج از کشور اصلی است.

چهارمین مرحله را مرحله‌ی جهانی<sup>۲</sup> می‌نامند و این بدان معنی است که شرکت از مرز هر کشوری فراتر می‌رود و دیگر تجارت، کسب‌وکار و دادوستد نوعی فعالیت داخلی و محلی به حساب نمی‌آید. بلکه نمایندگی‌های آن به هم مرتبط می‌شوند و شرکت فعالیت‌های خود را به آنجا می‌کشاند که رقابت‌های داخلی یک کشور بر فعالیت‌های سایر کشورها اثر می‌گذارد (پورتر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶). واقعیت این است که دیگر شرکت‌های جهانی به این فکر نمی‌کنند که به کشوری خاص تعلق دارند و در واقع آنها را شرکت‌های بدون مرز<sup>۴</sup> خوانده‌اند. این بدان مفهوم است که در شرکت‌های دهه‌ی ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ نوعی انقلاب بزرگ رخ داده است. شرکت‌های جهانی در واقع فعالیت جهانی دارند و عرضه‌ی گیتی جولانگاه آنها است. در این مرحله‌ی فعالیت، ساختار سازمانی بسیار پیچیده است و اغلب به صورت یک ماتریس بین‌المللی یا الگوی فراملی است. شرکت‌های جهانی نظیر پروکتراند کمبل، یونیلور، ماتسوشیتاالکترونیک در بیش از چهل تا هفتاد کشور فعالیت دارند.

### الگوی ساختار شرکت‌های فراملی

ساختار سازمانی باید با پردازش اطلاعات و در دسترس قرار دادن آنها میان اعضای سازمان هماهنگی ایجاد نموده و سازمان را کنترل کند. در ساختارهای بین‌المللی نیز طرح سازمان باید بر همین اساس تنظیم شود، با این تفاوت که به جای تاکید بر استراتژی‌های محلی باید به استراتژی جهانی توجه خاص داشته باشد. قبل

1 - Multinational Stage

2 - Global Stage

3 - Porter

4 - Boundryless Organization

از پرداختن به الگوی ساختاری باید متذکر شد که شرکت‌هایی که می‌خواهند مراحل بین‌المللی را طی نمایند، می‌توانند دو دسته از استراتژیها را اتخاذ نمایند (هربرت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹):

#### ۱- استراتژی جهانی شدن

به این معنی است که طرح تولید و استراتژی‌ها در سراسر دنیا استاندارد شود یعنی به عملیات هماهنگی در یک سطح جهانی مبادرت ورزند. در این نوع استراتژی، تصمیم‌گیری عملیاتی و استراتژیک عمدتاً به شیوه متمرکز انجام می‌گیرد (اوهمی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹). به شرکت‌هایی که به انجام اجرای چنین استراتژی‌هایی می‌پردازند، عنوان شرکت‌های جهانی به صورت خاص هم اطلاق می‌شود. کارایی و عملکرد بالا با هزینه کملاً قابل رقابت، توانایی کلیدی این شرکت‌ها به حساب می‌آید و می‌توانند با برتری هزینه به موقعیت رقابتی ممتاز در جهان دست یابند. نمونه این سازمان‌ها، شرکت اتومبیل‌سازی فورد است.

#### ۲- استراتژی بومی چندگانه

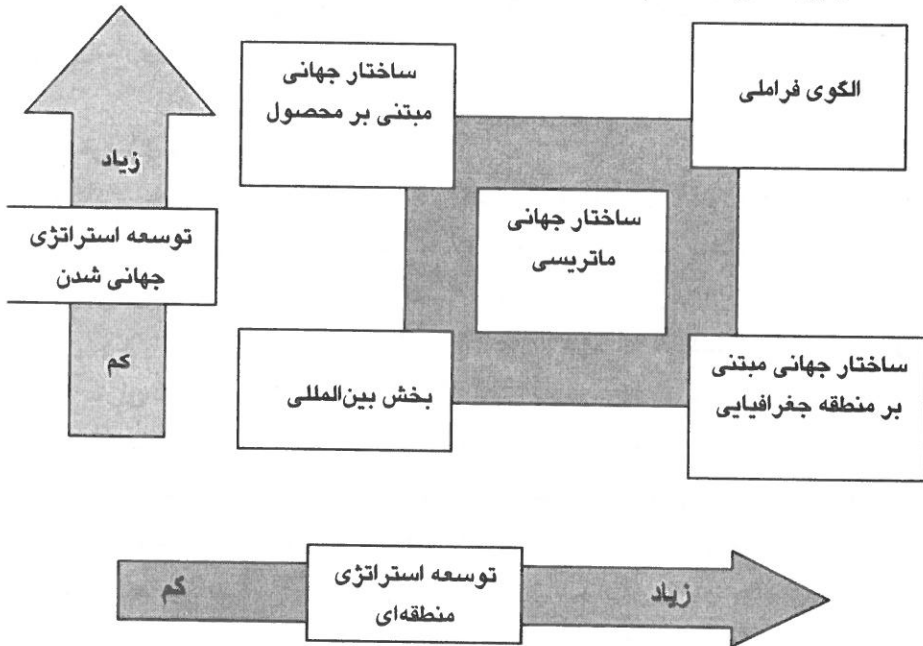
به این معنی است که رقابت در هر کشوری مستقل از کشورهای دیگر است. بنابراین این استراتژی باعث خواهد شد که در هر کشوری طرح محصول، مونتاژ و بازاریابی براساس نیاز خاص همان کشور انجام شود. به شرکت‌هایی که به تدوین و اجرای چنین استراتژی‌هایی می‌پردازند، براساس درجات مختلف تمرکز واحدهای تابعه، عنوان شرکت‌های چندملیتی و بین‌المللی را می‌توان اطلاق کرد.

شرکت‌های چندملیتی موقعیت راهبردی و ساختاری خاص را برای خود ایجاد کرده‌اند. این جایگاه استراتژیک و ساختار به آنها اجازه نشان دادن حساسیت بالا نسبت به محیط‌های ملی متمایز می‌دهد. قابلیت پاسخگویی به شرایط، توانایی کلیدی این شرکت‌ها به حساب می‌آید. این شرکت‌ها با پاسخگویی به فرصت‌های نهفته در بازارهای محلی و آمادگی برای ایجاد تغییرات لازم در محصولات و حتی کسب‌وکار خود در کشورهای مختلف حضوری قوی دارند. واحدهای تابعه شرکت‌های چند

ملیتی نسبتاً غیرمتمرکز هستند و کنترل‌هایی که به صورت متمرکز بر این واحدهای تابعه اعمال می‌شود، عمدتاً کنترل‌های مالی بوده است.

انتقال دانش و تجربه توانایی کلیدی آنها است. شرکت مادر، توانایی نفوذ و قابلیت تاثیرگذاری زیادی را برای خود محفوظ نگه می‌دارد، اما این امر به هیچ وجه قدرت و اختیار واحدهای تابعه را در هماهنگ ساختن افکار، نظریات مدیران رده بالا و تطبیق محلی طرح‌ها و نمونه‌هایی که از واحدهای مادر نشأت می‌گیرد، از آنها سلب نمی‌کند. واحدهای تابعه این شرکت‌ها اختیاراتی دارند که از اختیارات واحدهای عملیاتی شرکت‌های جهانی بیشتر و از اختیارات واحدهای تابعه شرکت چندملیتی کمتر است.

با توجه به توسعه استراتژی جهانی شدن و یا استراتژی منطقه‌ای می‌توان چندین ساختار بین‌المللی را از هم متمایز ساخت که در نمودار زیر نشان داده شده است:



نمودار ۱ - الگوهای ساختاری شرکت‌های فراملی<sup>۱</sup>

(منبع: ویت، ردریک و پینتر، ۱۹۸۴)