

روشهای ساده برای سازماندهی صادرات غیر نفتی

نویسنده دکتر عبدالحمید شمس

چکیده

در دهه‌های اخیر، هر بار که درآمدهای نفتی کاهش یافته است، بلافاصله به عنوان یکی از راه‌حلها، افزایش صادرات غیر نفتی در دولت مطرح شده است و در این راستا اولین ابزار قابل اطمینان برای آن، شرکتهای وابسته به بخش دولتی و عمومی بوده‌اند. اما مهمترین مشکل در بخش یاد شده و منظور خصوصی این است که مدیران ارشد و کارفرمایان، برای شروع کار و سازماندهی صادرات نمی‌دانند از کجا باید شروع کنند. امروز برخی از شرکتهای بزرگ وابسته به وزارتخانه‌های صنایع و معادن و فلزات و دیگر سازمانها با داشتن هزاران کارگر و حجم فروش سالانه‌ای که به دهها میلیارد تومان بالغ می‌شود، برای ساماندهی صادرات حتی به کشورهای همسایه نه تنها مشکلی ندارند بلکه در بازار داخلی نیز تنها یک خریدار و مشتری دارند و آن خود دولت است.

تلاش نویسنده بر این است تا با ارائه این مقاله چگونگی تشکیل و سازماندهی واحد متولی صادرات را برای شرکتهای کوچک، متوسط و بزرگ، که در آغاز طرح استراتژیهای صادرات کالا و خدمات هستند، تشریح کند.

مطالعه نیز قرار نگیرد.

در چنین شرایطی این سؤال مطرح می‌شود که چه گامهایی باید برداشته شود تا صادرات این شرکتهای موفقیت‌آمیز گردد؟ پاسخ را باید در بازسازی تشکیلات و سازماندهی صادرات جست‌وجو کرد. البته سازماندهی خوب به تنهایی ضمانتی برای پیروزی نیست اما سهم چشمگیری در تقویت نگاه دارد. لازم به تاکید است که به دلیل متغیر بودن بازارهای بین‌الملل، سازماندهی صادرات باید انعطاف داشته باشد و بتواند به تناسب دگرگونی در بازار خارجی، خود را با شرایط منطبق سازد. سازماندهی مناسب برای صادرات باید سه راه‌کار مهم را دنبال کند:

مقدمه

برخی از مدیران بنگاههای صنعتی تصور می‌کنند که صادرات کالا، در مقایسه با فعالیتهای تجاری و تولیدی در بازار داخلی، نقش فرعی دارد؛ از این‌رو، توان بسیاری را برای ایجاد "شاخه"^۱ جهت صادرات به کار نمی‌گیرند. برخی دیگر، با دیدگاهی کاملاً سنتی، حتی بر بازار سنتی و داخلی نیز نفوذی ندارند، فعالیتهای تولیدی، و بهبودی تولید، بیشترین دلمشغولی آنان را به خود اختصاص می‌دهد.

این کاستیها موجب می‌شود که توسعه صادرات به کندی حرکت کند و دیگر اینکه حجم فروش در خارج به سطح قابلیتهای خود نرسد و حتی گاه بازار خارجی مورد

نوبت در پی تولید انبوه رفت. بنابراین جریان "فن‌سالاری" در بنگاه صرفاً در اختیار مهندسین تولید قرار می‌گیرد، آنها برای کاهش هزینه تمام شده کالا هم از قدرت فنی سود می‌برند و هم از قدرت سازماندهی علمی.

دوم اینکه برای افزایش قابلیت تولید بنگاه لازم است تا حجم بیشتری از سرمایه جمع‌آوری شود. نتیجه کاملاً روشن است: مسئولیت واحد مالی افزایش می‌یابد، زیرا این واحد نیز از این به بعد، از همان جایگاهی برخوردار خواهد بود که مدیریت تولید دارد.^۲

در چنین شرایطی، جایگاهی بسیار فرعی برای مدیریت تجاری پیش‌بینی می‌شود. به طوری که حتی برخی از وظایف بازرگانی را مسئولان تولیدی انجام می‌دهند و بقیه به مدیریت مالی واگذار می‌شود. به علاوه در مورد بسیاری از خدمات (همچون تبلیغات، ایجاد دفتر فروش، مذاکره، عمده‌فروشی و...)، از نمایندگیهای بیرونی و واسطه‌ها برای تجاری کردن کالا و محصول بنگاه، در داخل، استفاده می‌شود. همانطور که در نمودار شماره ۱ دیده می‌شود، گاه در نمودار سازمانی هیچ جایگاه قابل توجهی برای یک مسئول تجاری پیش‌بینی نمی‌شود.^۳

الف) توانایی لازم برای جذب حداکثر اطلاعات و اسناد کار را به دست آورد؛

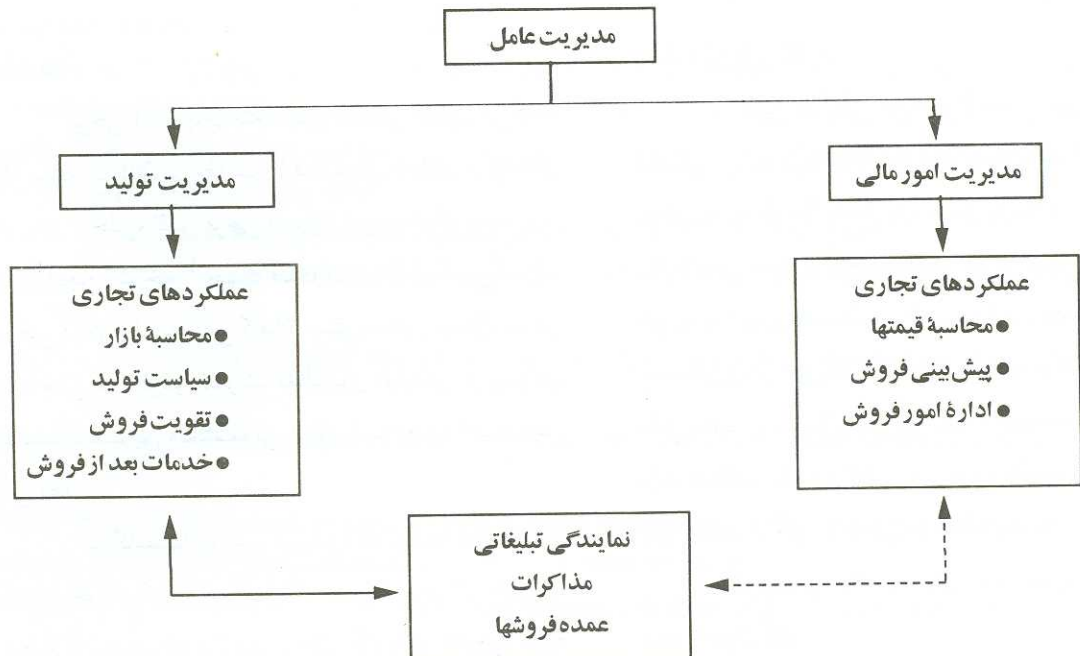
ب) با بازار و مشتری، مقاطعه‌کاران و بنگاههای قابل همکاری (به ویژه در داخل) نظام ارتباطی برقرار سازد؛

ج) به طور مداوم در حال عقلانی کردن چرخه‌های کار و هزینه‌های صادراتی باشد.

در اینجا ضروری است تا در مبحثی مقدماتی به روش کار در سازمانهای صنعتی سنتی بپردازیم؛ سپس سازماندهی صادرات در درون بنگاههای صنعتی و تجاری کوچک و متوسط را مورد دقت قرار داده نهایتاً به سازماندهی کامل خدمات صادراتی در شرکتهای بزرگ بپردازیم.

سازماندهی فارغ از اندیشه صادرات

در بنگاههای تولیدی سنتی که با دید قدیمی اداره می‌شدند (و یا می‌شوند)، فعالیت اصلی مدیران سازماندهی و تنظیم امور مربوط به تولید بود (یا هست). رسالت عام مدیران در چنین شرایطی حل دو دسته مسئله است. اول اینکه برای پاسخ دادن به نیازهای جدید تقاضا در بازار، باید با استفاده از ماشینهای جدید و با روشهای



”نمودی از اصل انعطاف‌پذیری“ در بازسازی ساختار صادرات و نیز پاسخی است به تغییر شرایط در داخل و محیط بین‌المللی سازمان.

همان‌طور که نشان داده شده است بنگاه اصلاً هیچ طرح و راهبردی برای صادرات ندارد.

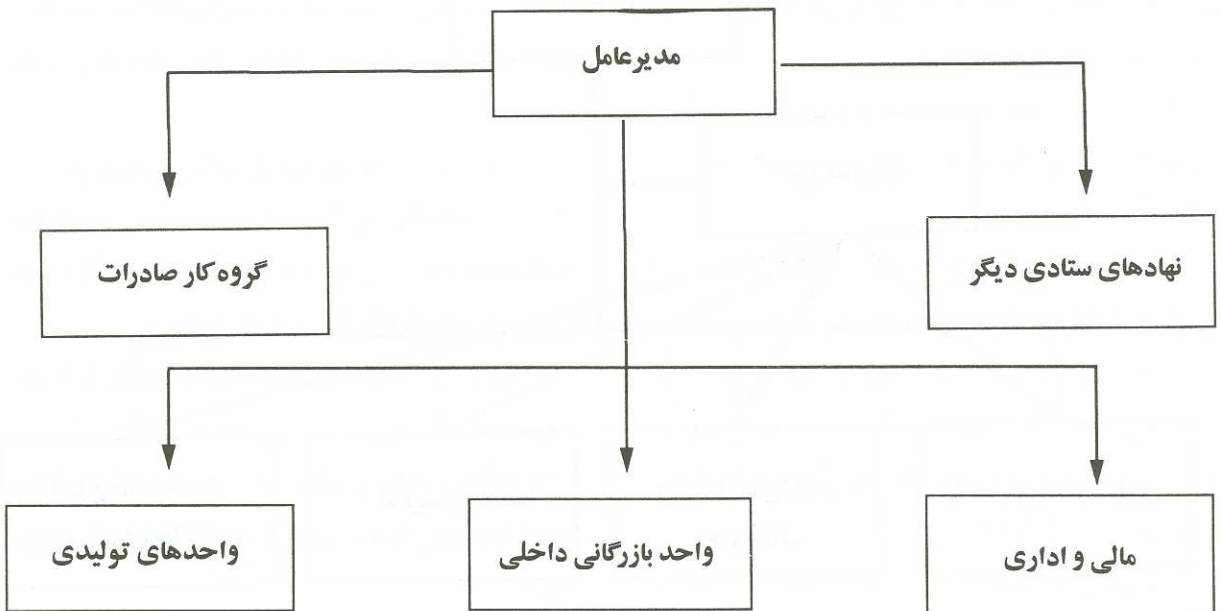
سازماندهی صادرات در درون بنگاههای صنعتی و تجاری

الف - ایجاد ”گروه کار“ در مراحل اولیه
تولیدکنندگانی که در مراحل آغازین صادر کردن کالای خود هستند معتقدند که تا حجم فروش در بازار خارجی به حد قابل توجهی نرسد لزومی به ایجاد واحد تخصصی نیست. در این وضعیت، بهتر است، گروه صادرات را ایجاد کرد. این گروه یا کمیته، برخلاف نام بزرگ آن ممکن است تنها شامل یک فرد باشد که مستقیماً به مدیریت عامل سازمان وابسته است و از واحدهای دیگر دستور نمی‌گیرد، دارای بودجه خاص است، و هزینه‌های آن جایگاه ویژه‌ای در حسابداری بنگاه دارد.

مأموریت این گروه، عمدتاً بررسی پتانسیل صادرات شرکت، تلاش برای شناسایی بازارهای خارجی و نوع محصول مورد نیاز آنها، و ارائه پیشنهادهایی برای تعیین هدفها و استراتژیهای صادراتی برای نیل به هدفهاست.

معمولاً پیدایش بحرانهای اقتصادی مسئولان سیاسی کشور را به طور عام، و مدیران شرکتهای و بنگاههای صنعتی را به طور خاص، متوجه اهمیت تجاری کردن، فروش بیشتر، و نهایتاً صادرات می‌کند.

بنگاههایی که فعالیتهای صادراتی را شروع می‌کنند، در آغاز یک ”گروه کار“ به وجود می‌آورند که کم‌کم به واحد سازمانی وابسته به اداره بازرگانی داخلی تبدیل می‌شود. اما در صورت افزایش صادرات و سود ناشی از آن، واحد صادرات به تدریج به خودمختاری نزدیک و نهایتاً به ”مرکز سودبری“ و ”خودگردان“ با مدیریت و مسئولیتهای عملیاتی خاص، تبدیل می‌شود. این واحد ممکن است حتی به دلیل ایجاد یک یا چند شاخه و بنگاه در خارج از کشور، ضرورت وجودی خود را از دست بدهد. در واقع این ”تحول در سازماندهی“،

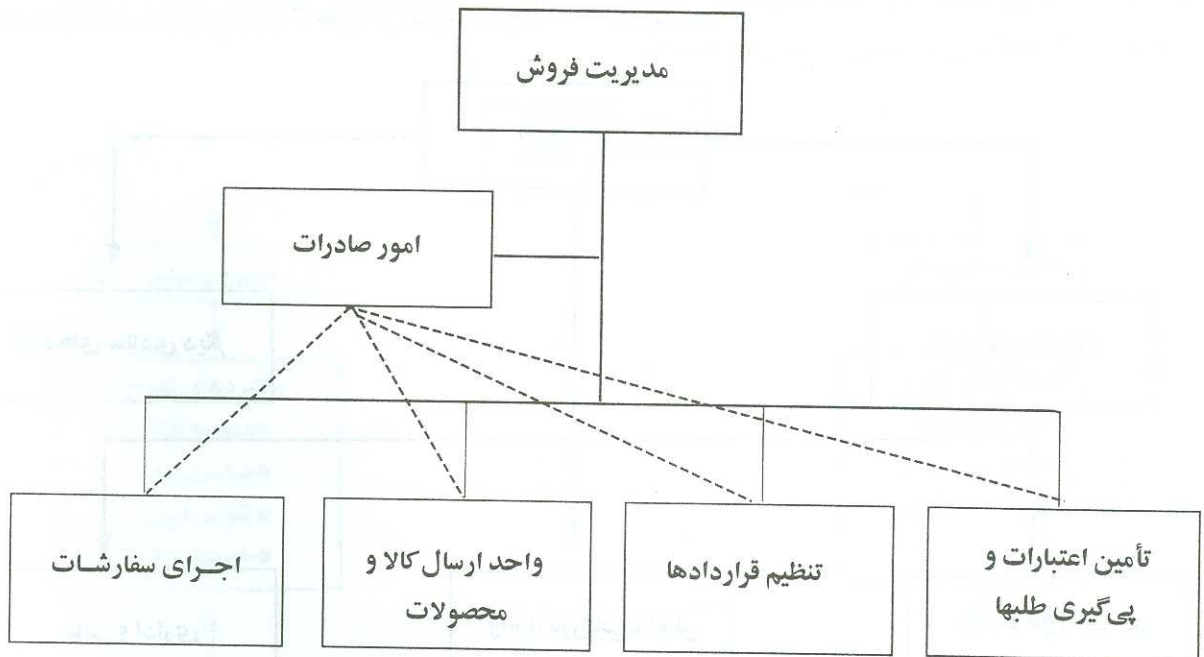


روش یاد شده، دارای چند مزیت است:

- از ظهور هزینه‌های بسیار اضافی جلوگیری می‌کند زیرا بنگاه با استفاده از کارکنان موجود و از طریق واگذاری وظایف جدید به آنها، گروه را راه‌اندازی می‌کند.
- به دلیل جداگانه بودن بودجه این واحد از بودجه بنگاه، مدیریت عامل بنگاه می‌تواند به آسانی و به صورت مداوم کنترل هزینه‌ها را در دست گیرد و در هر زمان که اراده کرد به عملیات پایان دهد، مثلاً هنگامی که میزان کالاهای صادراتی بسیار کمتر از آن است که هزینه جدیدی را برای سازمان بپذیریم.
- وابستگی مستقیم گروه به مدیریت عالی، درعین حال استقلال گروه در برنامه‌ریزی را بیشتر می‌کند.^۴
- عمدتاً روزی که برنامه‌های اجرایی گروه تنظیم و مورد تصویب مدیریت قرار گرفت و با موفقیت به اجرا گذاشته شد، وظیفه این گروه پایان می‌پذیرد، گروه اهمیت بیشتر می‌یابد و به واحد دائمی صادرات تغییر شکل می‌دهد.

ب - واحد صادرات، وابسته به واحد بازرگانی یا اداره فروش در روش دوم سازماندهی صادرات، بنگاه می‌تواند فعالیت‌های بین‌المللی خود را به واحدی واگذار کند که مسئولیت بازار داخلی را برعهده دارد. بدین ترتیب هم فروش در بازارهای داخلی و خارجی، و هم جوابگویی به سفارشها، ارسال کالا، پرداخت، نظارت بر باخورد، و واکنش خریداران ... در یک واحد متمرکز می‌شود.

در این وضعیت، مدیر فروش مسئولیت امور و قراردادهای داخلی و خارجی را برعهده دارد. اما اگر بنگاه فرد یا گروهی را مسئول صادرات کرد وظیفه چنین شخصی به سیاستگذاری و تعیین چارچوبها محدود می‌شود؛ این فرد یا گروه قدرت فرماندهی مستقیم به واحدهای مختلف را ندارد. اما مانند "رئیس پروژه"، مسئولیت هماهنگی میان فعالیت‌های مختلف صادراتی و حفظ ارتباط با صادرکنندگان، واسطه‌ها، و مشتریان عمده در خارج را نیز برعهده خواهد داشت.



و کاستیها را نمی توان برعهده هیچ یک از مسئولان امور بازرگانی گذاشت.

بنابراین، برای بهبود جایگاه صادرات در سلسله مراتب سازمانی، بهتر آن است که سازمان در کنار مدیریت امور صادرات، "کمیته مشورتی برای صادرات" را با ترکیب زیر به وجود آورد:

- مدیرعامل بنگاه؛
- مدیر فروش؛
- مدیر صادرات؛
- مسئول امور تبلیغات؛
- رئیس حسابداری.

این کمیته می تواند مأموریت سیاستگذاری عام بنگاه در زمینه صادرات، تصویب برنامه های تجاری در خارج از کشور، و هماهنگی میان واحدهای درگیر با صادرات را برعهده گیرد.^۵

ج - واحد مستقل صادرات

هر شرکتی ممکن است روزی به ایجاد یک واحد صادرات مستقل (یا بهتر بگوییم خودگردان) نیاز پیدا کند. بدون شک این التزام زمانی پیدا می شود که برخی شرایط به وجود آید:

- هنگامی که حجم فروش ناشی از صادرات، در مقایسه با حجم فروش کلی بنگاه، به سطحی برسد که تعادل شرکت به آن وابسته شود؛ معمولاً این میزان حدود ۲۰ درصد حجم فروش کلی سازمان است؛

- در صورتی که ساختار موجود امکان افزایش صادرات را فراهم نسازد یا برای آن دشواری به وجود آورد؛

- هنگامی که ضرورت های بازار و مسائل مهم به وجود آمده، "تخصصی شدن عملیات صادراتی" را ضروری سازد؛

- در صورتی که بتوان برنامه ریزی، مدیریت و کنترل امور صادرات را با ایجاد تشکیلاتی ویژه، بهبود بخشید.

ادغام گروه صادرات با واحد بازرگانی یا مدیریت فروش از مزیت هایی برخوردار است که ذیلاً به ذکر چند نمونه از آن می پردازیم:

- همانند روش پیشین، هیچ گونه پست سازمانی ایجاد نمی شود؛

- هزینه های اضافی ناشی از صادرات کالا، محدود هستند؛

- انعطاف پذیری و قابلیت تغییر این روش بسیار است. اما این روش در عین حال معایبی نیز دارد که به تناسب شرایطی که بنگاه در آن قرار دارد، متفاوت خواهد بود:

- در صورتی که حجم صادرات بخش مهمی از حجم فروش را شامل شود، این روش متناسب نیست؛

- با تکیه بر این شیوه نمی توان به درستی هزینه های مربوط به صادرات را تعیین کرد؛

- مدیر امور صادرات، در نقش کنونی، بیشتر وقت خویش را صرف هماهنگی فعالیت های واحدهای گوناگون مدیریت فروش می کند در حالی که روش صحیح آن است که او به برنامه ریزی صادرات و ارزیابی بازارها پردازد؛

- در هر واحد از اداره فروش، کارکنان آگاهی هایی در مورد صادرات می دانند، اما هیچ کس به طور کامل در جریان مسائل صادراتی نیست؛

- مسئولیت عملیات صادرات، در این روش، پراکنده می شود؛ وضعیتی که در روند صحیح انجام عملیات خلل وارد می سازد؛

- تنش های ناشی از "اولویت دادن" به امور صادرات و یا فروش در داخل، به طور عادلانه حل نمی شود؛

- احتمال اینکه صادرات به صورت فعالیت های درجه دوم تلقی شود بسیار است یا ممکن است مسائل فوری مربوط به صادرات به کنار گذاشته شود و رتق و فتق امور آن به آینده موکول گردد؛

- نهایتاً باید گفت که در این روش به هنگام بروز اشتباه و خطا، خطر پیدایش ابهام در تعیین مسئولیت وجود دارد به طوری که نمی توان نتایج را تحت کنترل قرار داد: خطاها

“هزینه‌های متغیر” نیز که کم و بیش به میزان حجم فروش وابسته هستند باید مورد ارزیابی قرار گیرند؛ به عنوان مثال می‌توان از هزینه‌های مسافرت، مکاتبات، و افزایش فروش و عرضه یاد کرد.

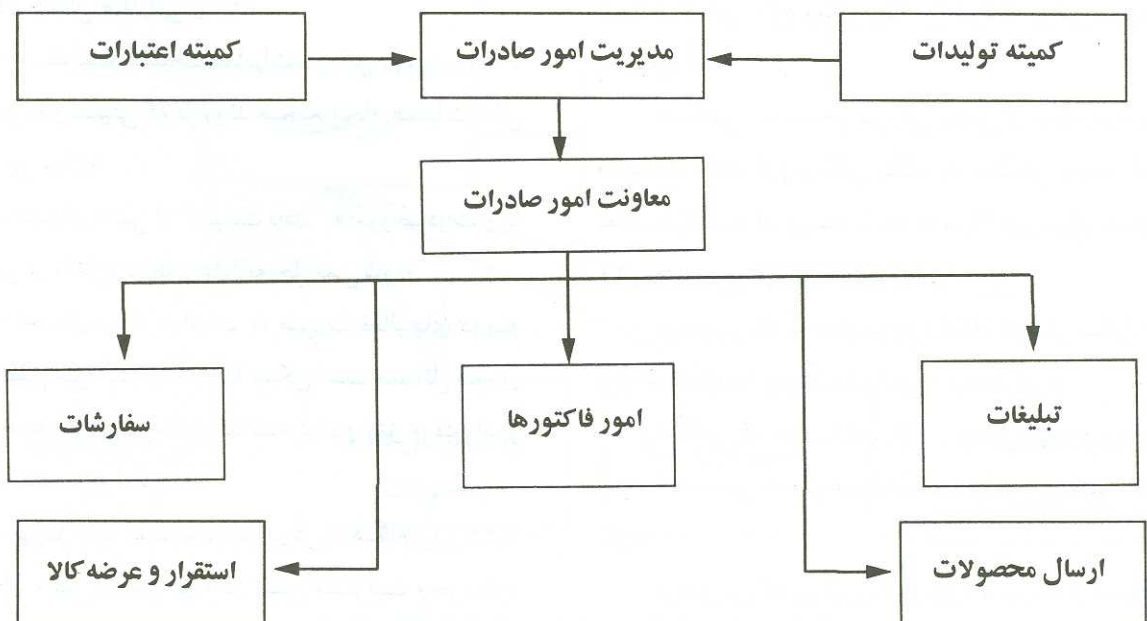
● **همکاری با بخشهای دیگر:** واحد صادرات، با اینکه “خودگردان” است به میزان زیادی تابع فعالیت بخشها و واحدهای دیگر، همچون بخشهای تولید، مالی و اداری شرکت نیز هست. سئوالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که همکاری یاد شده تابع چه مقرراتی است؟ پاسخ این است که تابع مقررات داخلی بسیار مختصر و روشنی است که صلاحیتها، محدوده اختیارات، و اصول هماهنگی میان واحدها را مشخص سازد.

نکته اساسی در این میان مربوط است به زمان ایجاد واحد خودگردان صادرات؛ در واقع چنین واحدی نباید خیلی زود و پیش از آنکه بنگاه به مراحل اولیه از بازدهی رسیده باشد ایجاد شود و نه خیلی دیر یعنی هنگامی که تعدادی از قراردادها به دلیل فقدان سازماندهی و وسایل ارتباطی، از دست رفته‌اند.

اما پیش از اتخاذ هرگونه تصمیم در مورد ایجاد واحد صادرات خودگردان، باید به چند سؤال اساسی پاسخ داد:

● **نیازهای مربوط به نیروی انسانی:** غیر از پیش‌بینی جذب مدیر برای واحد صادرات، باید در خصوص جذب چند متخصص پیش‌بینی‌هایی بشود؛ وظیفه این متخصصان، برآورد اجناس و تحریر میزان عرضه، اجرای امور مربوط به سفارشها، مکاتبه با مشتریان، بازاریابی، و کمک به امور، و دفتر، و تایپ است. در این راستا، پیش از هر اقدام، تنظیم برنامه‌ای موقت برای تعیین مشاغل و پستهای کاری الزامی است؛ به عبارت دقیقتر مقصود همان تنظیم نمودار سازمانی است که باید با برنامه “شرح مشاغل” تکمیل شود.

● **هزینه‌ها و بودجه:** پرداخت حقوق و هزینه‌های جنبی کارکنان، هزینه‌های جاری دفتری و اداری و تجهیزات دفتری خیلی سریع به مبالغ بالایی تبدیل می‌شود. این “هزینه‌ها ثابت” هستند و در صورت کند بودن روند فعالیتها، نه تنها نمی‌توان به سرعت آنها را کاهش داد بلکه ممکن است حتی افزایش نیز بیابند. از سوی دیگر،



و بدون در نظر گرفتن ساختار شرکت مادر - که عمدتاً برای این نوع ماموریتها طراحی نشده است - تنظیم شود.^۸

اما باید در نظر داشت که مدیران شرکت مادر نباید با ایجاد سلسله مراتب بسیار، از بازار خارجی و مصرفکننده آن فاصله زیاد بگیرند. شرکت "تی اند تی" (T & T) زمانی ۱۹ رده در سلسله مراتب سازمانی خود داشت ولی به این نتیجه رسید که مدیران سطح بالای شرکت به قدری از مصرفکننده دور شده‌اند که دیگر نمی‌دانند در بازار چه می‌گذرد؛ از این رو تعداد مرتبه‌ها را در سلسله مراتب سازمانی به پنج تقلیل داد.^۹

اغلب دیده شده است که شرکت مادر وظیفه تولید را برای خود حفظ می‌کند و تمامی مأموریتها و اختیارات مربوط به صادرات، همچون:

- تحقیق و مطالعه بازارها و برنامه‌ریزی عملیات؛
- همکاری با شرکای خارجی و تبلیغ؛
- عرضه کالا و عقد قرارداد فروش؛
- اجرای سفارشها و احتمالاً "مونتاز" و به کار انداختن دستگاههای صادرکننده؛

- تأمین مالی و یا جست‌وجو برای منابع مالی و غیره را به شرکت وابسته انتقال می‌دهند. ناگفته نماند که سازماندهی شرکت صادراتی در خارج، و تعیین محل و سطح اختیارات و وظایف آن به نوع فعالیت و نوع تولیدات شرکت مادر نیز وابسته است. به عنوان مثال، محصولات با مصرف بالا مشکلات کمتری دارند به طوری که می‌توان وظایف و اختیارات بیشتری همچون تحقیقات و مطالعه بازار و برخی فعالیت‌های نزدیک به عملیات صادرات (همچون حمل و نقل) را نیز به شرکت وابسته انتقال داد.^{۱۰}

سازماندهی نهایی برای صادرات

سازماندهی باید متناسب با هدفها و برنامه‌ها،

د - ایجاد "شاخه" صادرات در خارج از کشور

در مسیر بهبود سازماندهی صادرات (هماهنگ با رشد بنگاه مادر) می‌توان گامی فراتر نهاد و تمام وظایف مربوط به صادرات را به شعبه یا بهتر بگوییم به بنگاهی با شخصیت حقوقی مستقل و وابسته به بنگاه مادر، در خارج از کشور انتقال داد. این بنگاه در واقع مرکز "جذب سود" برای شرکت مادر است و تمام هزینه‌های مربوط به امور صادرات نیز در آنجا متمرکز خواهد شد. اما شرط اول ایجاد چنین بنگاهی، وجود کالا با کیفیت و کمیت کافی برای فروش است.

ایجاد یک شرکت وابسته در خارج از کشور دارای مزایایی است به شرح زیر:

● این بنگاه در کنار شرکت مادر، نقش "ضربه‌گیر خطرهای تجاری" را بازی می‌کند؛

● قیمت‌گذاری کالاهای صادراتی می‌تواند به گونه‌ای صورت گیرد که درصد سودبری میان شرکت مادر و شرکت وابسته را افزایش دهد. البته در این نوع قیمت‌گذاری داخلی نباید افراط کرد زیرا سیستم نظارت اداری کشورهای مختلف، کم و بیش، قیمت‌ها را ارزیابی می‌کند، به ویژه هنگامی که میان دو کشور قرارداد دوجانبه "همکاری اداری"^{۱۱} نیز منعقد شده باشد.

● مزیت دیگر این است که شرکت وابسته می‌تواند در کشور محل استقرار خود و یا دیگر کشورهای مجاور، به ایجاد شرکتها و یا شعب دیگر اقدام کند و حتی فارغ از فشارهای اداری که شرکت مادر در داخل تحمل می‌کند به سرمایه‌گذاری، عقد قراردادهای همکاری و یا واگذاری پروانه^{۱۲} و یا سهام بپردازد.

● برای شرکت مادر، به ویژه هنگامی که از بخش دولتی و یا عمومی است و تحت فشارهای اداری و بعضاً سیاسی قرار دارد، بهتر است خریده‌ها و حراجهای خارج از کشور خود را با استفاده از شرکت واسطه انجام دهد؛

● سازماندهی بنگاه وابسته در خارج می‌تواند مستقلاً

- سوم اینکه برای اجتناب از خطا و خطرهای اضافی، برخی از عملیات جاری صادرات (به ویژه در بخشهای مسئول عرضه، سفارشها، و تأمین اعتبارات)، نیاز به کنترلهای بیشتر دارند. از این رو، مقررات درونی را باید با دقت تعمق کرد و در صورت سازگار بودن با شرایط محیطی، تصویب نمود.

الف - سازماندهی جغرافیایی

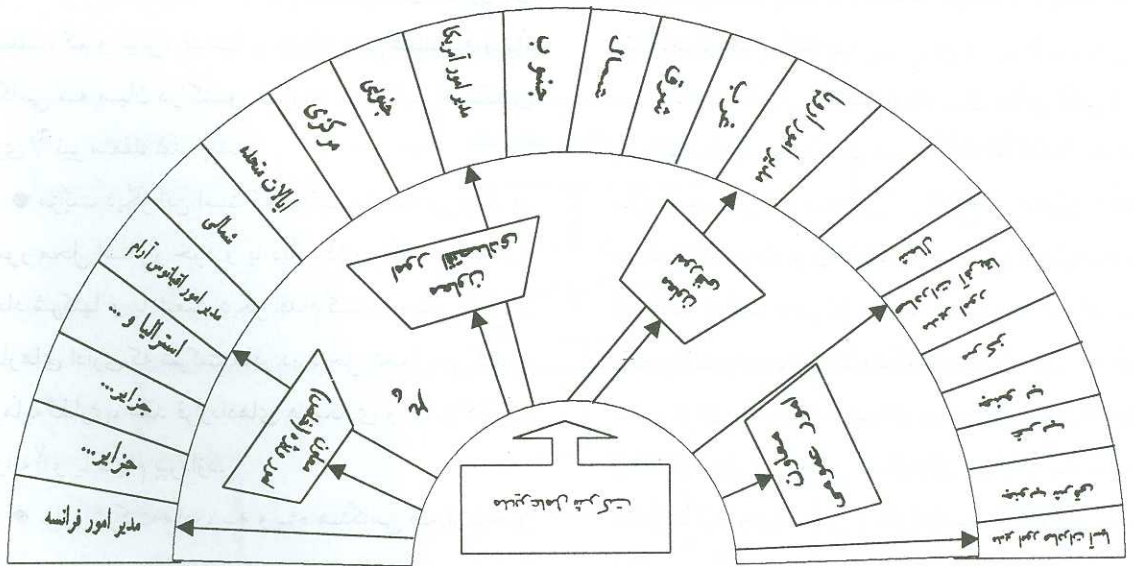
حجم زیاد فروش در منطقه (و یا خارج از کشور) و تفاوت‌های محیطی بین منطقه‌ها، شرکت مادر را وادار به انتخاب سازمان جغرافیایی می‌کند. در این نوع سازمان، گاهی کشور یا مناطق جغرافیایی بزرگتر به مناطقی با مشخصات مشابه تقسیم و مسئولی برای هر یک انتخاب می‌شود.^{۱۱} نمونه‌ای از شیوه سازماندهی جغرافیایی در شرکت ایرفرانس در نمودار شماره ۵ نشان داده شده است.

قابلیتهای نیروی انسانی، و اندازه‌های سازمان طراحی شود. به‌علاوه، سازماندهی باید به گونه‌ای تنظیم شود که سطح انگیزه‌های کارکنان را با ایجاد فضای مناسب برای شکوفایی و خلاقیت، بالا ببرد.

هنگام طراحی نمودار سازمانی مناسب جهت صادرات، بهتر است موارد زیر در نظر گرفته شود:

- روشها و مکانیسمهای معتبر برای بازار داخلی، الزاماً برای بازار صادراتی مناسب نیستند، بنابراین بایسته است تا به دنبال راه‌حلهای و روشهای سازماندهی و تقسیم کار، و شکل‌های سازگاری از عملکرد صحیح هماهنگی و کنترل سازمانی رفت؛

- حتی تغییر شرایط فروش و بازار می‌تواند سازماندهی صادرات را - که تا پیش از ایجاد تغییرات مفید بود - بی‌ثمر سازد. اگر ضرورت این تغییر به موقع درک نشود و یا به تأخیر افتد، "به هنگام کردن" آن می‌تواند نتایج بسیار منفی را نیز به دنبال داشته باشد؛



نمودار شماره ۵. سازماندهی جغرافیایی

اما این روش معایبی نیز دارد:

- افزایش کارکنان متخصص در زمینه بازار؛

- "خطر" فراموش کردن بازارهای جدید؛

- تحریک به عرضه کالاهای با سوددهی بالا ولی با خرید کم.

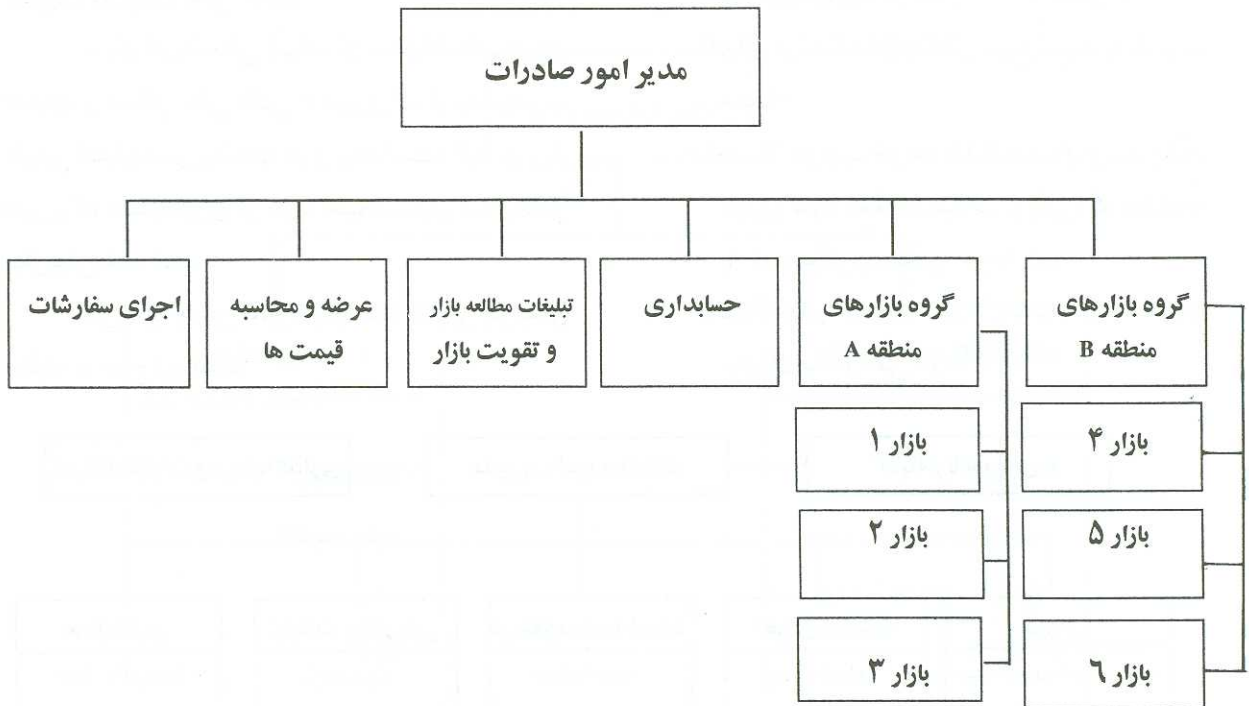
با وجود این، در مورد شرکتهایی که دارای مجموعه کالاهای همگون ولی محدود هستند (مانند کالاهای مربوط به صنایع فولاد چون میلگرد و تیرآهن) و به ویژه هنگامی که می‌خواهیم این کالاها را در بازارهای بسته (مانند بازار کشورهای سوسیالیستی) به فروش برسانیم، شیوه سازماندهی جغرافیایی نیاز به مطالعه و شناخت عمیق و خاص هر منطقه دارد (نمودار شماره ۶).

براساس این روش، مسئول هر بازار مدیریت کامل بخش مربوط به خود را برعهده می‌گیرد. مثلاً برنامه‌ریزی تبلیغ، رشد و ترقی و فروش. اما درخصوص عرضه کالا، پاسخ عملی به سفارشها و تأمین مالی امور، هر مسئول ضمن همکاری با واحد یا گروه تخصصی، کار خود را دنبال می‌کند. مزایای این شیوه از سازماندهی عبارت است از:

- به سوددهی رساندن وسیع بازارها؛

- شناخت دقیقتر ویژگیهای هر بازار، رقابتها، و نیازهای مشتری؛

- جذب و درک بهتر اطلاعات از محیط اقتصادی، سیاسی، و قضایی و شناخت خطرهای مترتب با عملیات در بازار.



ب - سازماندهی بر مبنای وظیفه و عملکرد برای شرکتهای کوچک و متوسط

می توان واحدهای مختلف شرکتی را که در زمینه صادرات و واردات فعالیت می کند را بر پایه فعالیت شغلها و وظیفه هایی که در چنین سازمانی انجام می شود، تقسیم کرد. این شیوه از سازماندهی، به دلیل سهولت در کنترل آن، بیشتر برای شرکتهای کوچک و متوسط مناسب است.

بدون گرایش به ایجاد سازمانی عریض و طویل و افزایش بار سازمانی، توصیه این است که مدیریت امور صادرات، با استفاده از دو کمیته که دارای نقشهای ستادی هستند، تکمیل شود:

- یک کمیته برنامه ریزی (مرکب از مدیر امور صادرات، مدیر فروش، و مدیر امور مالی) با وظیفه تنظیم برنامه و بودجه (برای فروش کالاهای صادراتی) جهت تصویب مدیریت عامل بنگاه؛

- یک کمیته مالی (مرکب از همان اشخاص) برای نظارت بر مسائل مالی ناشی از اموری که از چارچوب طبیعی اعتبارات و پرداختها فراتر رفته است؛ البته غیر از اموری که تصمیم گیری در مورد حیطة کاری مدیرعامل پیش بینی شده است.

مزایای چنین شیوه ای از سازماندهی بر مبنای وظیفه به شرح زیر است:

- تراکم اطلاعات و در نتیجه تمرکز اقتدار و مسئولیت نزد مدیر امور صادرات؛

- پیدایش سیاست هماهنگ برای بازار جهت تحقق هدفهای تخصصی؛

- مرزبندی روشن وظایف و صلاحیتها؛

- کارکنان می توانند، با بهره گیری از این روش، مهارتهای گوناگون را در سطحی بالا فراگیرند.

چنین شیوه ای در عین حال معایبی نیز دارد:

- پیدایش مسائل مربوط به هماهنگی در صورت وجود حرفه هایی با تخصص بالا، در درون وظایف گوناگون؛

- فقدان شناخت کافی در مورد خطرهای خاص بازارها و سفارشها؛

- پاسخهای سطحی و نادرست به تقاضای خاص و بازارهای فردی^{۱۲}؛

- ناتوانی در نشان دادن واکنش سریع نسبت به تغییرات محیط؛

- احتمالاً موجب خواهد شد که مقام ارشد بنگاه مجبور شود همه تصمیمات را بگیرد که در نتیجه بار تصمیم گیری سنگین خواهد شد؛

- دیدگاههای اعضای سازمان نسبت به هدفهای سازمان محدود می شود^{۱۳}.



مناسب است که دارای مجموعه تولیدات بسیار هستند. شیوه فروش در این چارچوب تخصصی است و نیاز بسیار به همکاری و مشاوره دارد؛ به عبارت روشتر برای جلب مشتری، مذاکره و عقد پیمان و اجابت سفارشها نیاز به تخصص وجود دارد.

از سوی دیگر روش سازماندهی مبتنی بر تولید و محصول، زمانی ضروری است که به تناسب تنوع محصولات، نیاز مشتری و مصرفکننده نیز متنوع باشد.

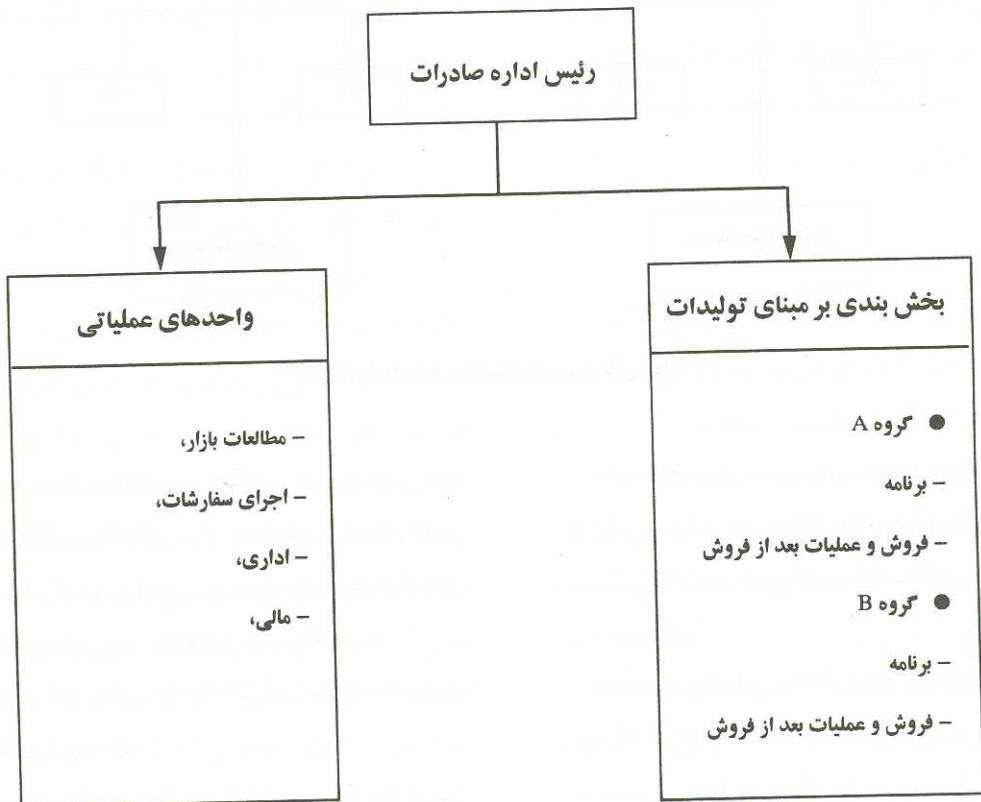
شرکتهایی که از استراتژی تنوع‌گرایی در محصول و همین طور در بازار استفاده می‌کنند، می‌توانند برای هر یک از خطهای تولید خود بخشهایی جداگانه داشته باشند. برای نمونه برای خطوط و یا بازار تولید چینی‌آلات، بخشی جداگانه و برای خطوط و یا بازار تولید کالاهای الکترونیکی و یا هرگونه فرآورده دیگر، بخشهای جداگانه دیگری پدید آورد.

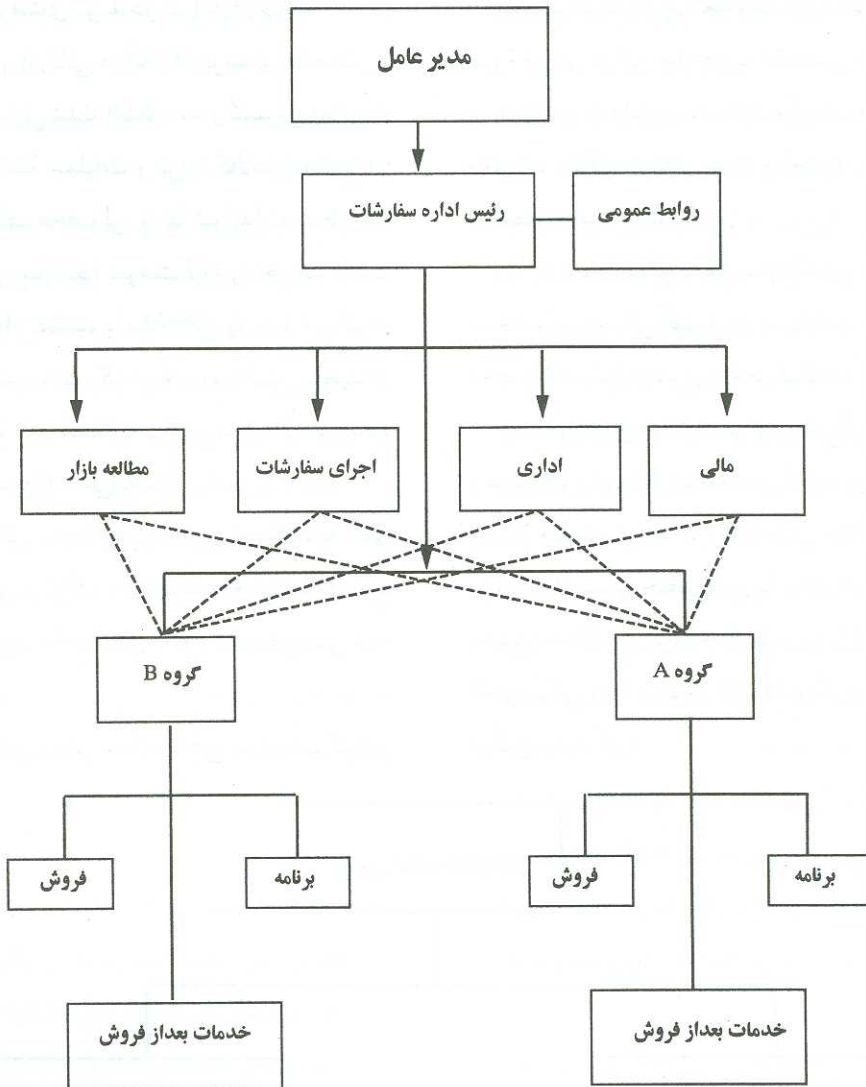
ج - سازماندهی بر مبنای تولید در شرکتهای بزرگ

سازمانهای بازرگانی در آغاز کار بر مبنای تخصص یا وظیفه سازماندهی می‌شدند؛ با توسعه و گسترش فعالیتها، به علت وسعت دامنه عملیات و تولید کالاهای متنوع (و خروج از مرحله تک محصولی و یا تولیدات محدود)، جریان امور در این سازمانها سرعت لازم را نخواهد داشت و مدیران برای اتخاذ تصمیم با مشکلاتی روبه‌رو می‌شوند و روز به روز به سبب تمرکز در امور، وضع پیچیده‌تر می‌شود. برای رفع این مشکل، ترکیب سازمان برحسب نوع محصولات ضرورت می‌یابد.

در این روش سازماندهی، مدیریت بنگاه، به جای تمرکز تصمیم‌گیری و تراکم اطلاعات، اختیارات وسیع اجرایی را به مدیران واحدهای خود تفویض می‌کند (نمودار شماره ۸).

در نتیجه، این روش سازماندهی برای شرکتهایی

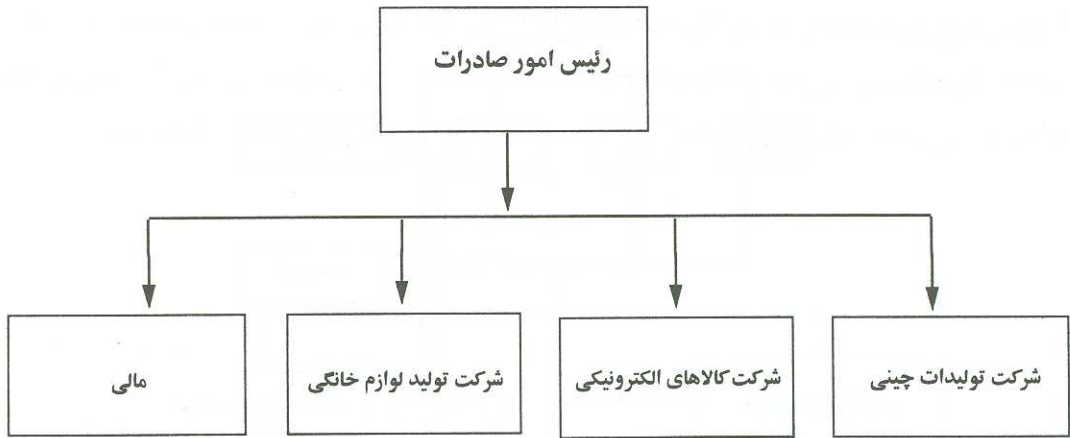




نمودار شماره ۹. سازماندهی بر مبنای تولید

- مفید بودن برای محیطهای متغیر و بی ثبات؛
- تشویق بیشتر به پژوهش و توسعه (برای بهبود سریع تولیدات و خدمات و پاسخگویی به نیازهای محیط)؛
- متناسب بودن این ساختار برای شرکتهای بسیار بزرگ که انواع مختلف محصول را تولید می کنند؛
- معمول بودن تصمیم گیری غیر متمرکز (واحدها از خود مختاری کافی برخوردار هستند)؛

- این شیوه از سازماندهی هنگامی ضرورت می یابد که محیط و بازار بین الملل بسیار نامطمئن و در حال تغییر باشد. هدف از این روش، پاسخ دادن به نیازهای مصرف کننده و مشتری و سازش با محیط است.
- مزایای این روش سازماندهی (بر مبنای محصول و تولید) به شرح زیر است:
- درک بهتر نیازهای مشتری (طراحی و به روز کردن محصولات)؛



نمودار شماره ۱۰. استراتژی تنوع‌گرایی و سازماندهی بر مبنای بازده

در واقع برای ملاقاتها، مذاکرات، و توافقیهای اولیه می‌توان از روش سازماندهی سنتی و متعارف - که در گفتارهای گذشته مورد بحث قرار گرفت - استفاده کرد. اما مشکل، زمانی شروع می‌شود که اولین سفارشها مبادله شود. در این وضعیت لازم است که مسئولیت امور به یک مرجع یا یک واحد هدایت‌کننده - با اختیارات کافی برای اجرای پروژه - واگذار گردد.

این مرجع می‌تواند از نمایندگان واحدهای دیگر، برای استفاده از همکاریهای تخصصی آنها استفاده کند. برای مثال می‌توان از واحدهای تحقیق و توسعه، ساخت، اجرای سفارشها، واحد مالی، و حسابداری بهره‌گرفت.

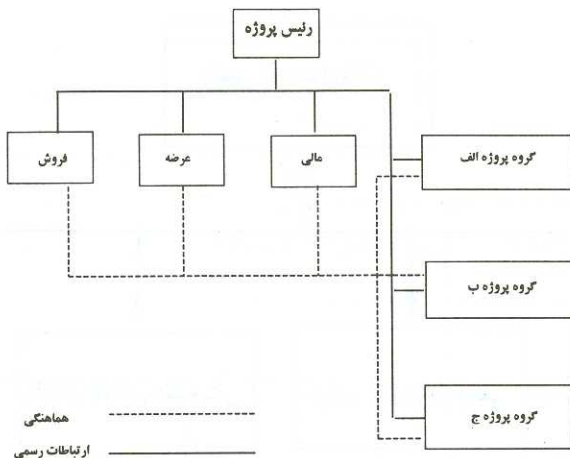
سازماندهی بر مبنای پروژه اقدامی موقتی است. به عبارت دیگر، عمر آن با اتمام و اجرای پروژه پایان می‌یابد. تفاوت روش مبتنی بر پروژه با روشهای سنتی در این است که در آن شیوه سازماندهی، ارتباطات هم به صورت افقی و هم به صورت عمودی جریان می‌یابد و حال آنکه در روش سنتی ارتباطات میان کارکنان از بالا و برعکس (عمودی) صورت می‌گیرد. به علاوه روش سازماندهی متعارف و سنتی دائمی است. درحالی که سازماندهی برحسب پروژه موقتی است.

- آزادی عمل هر واحد برای تولید و عرضه محصولات خاص با توجه به خواست مشتریان و منطقه‌ای که در آن فعالیت می‌کند^{۱۵}؛
- آسان کردن هماهنگی میان دواير سازمانی و کنترل بر نتایج تولید^{۱۶}.

اما عیب عمده این روش آن است که به دلیل وجود وظایف و اقدامهای مشابه در هر واحد نمی‌توان از راهبرد صرفه‌جویی عقلانی بهره‌کافی برد.

د - سازماندهی بر مبنای پروژه

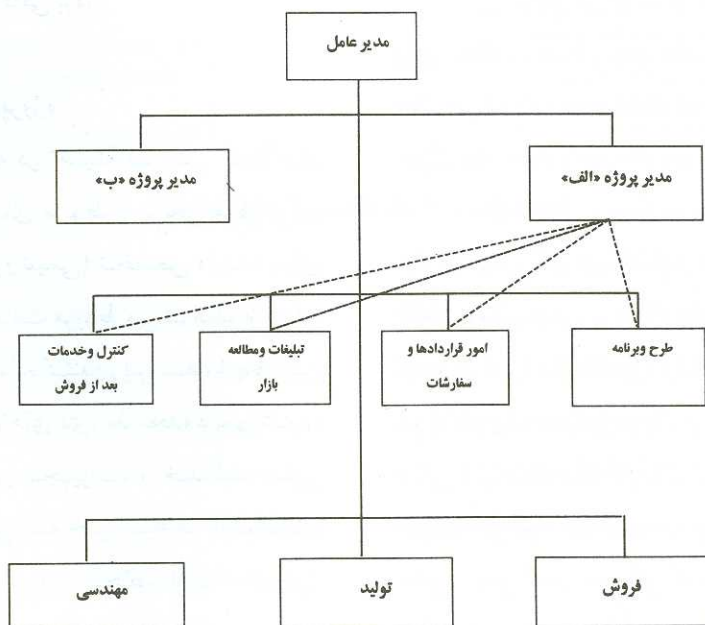
بنگاههایی که در زمینه فروش "کالاهای تجهیزاتی"^{۱۷} (نظیر کالاهای مربوط به برپایی مرکز تولید برق برای کارخانه پتروشیمی) تخصص دارند، برای برقراری و راه‌اندازی تجهیزات مربوط می‌توانند از روش سازماندهی متفاوتی استفاده کنند؛ زیرا سفارشهای این چنین، تنها به تحویل کالاهای ذی‌ربط محدود نمی‌شود، بلکه استقرار، راه‌اندازی تجهیزات، و خدمات جنبی بسیاری را نیز دربر می‌گیرد که خود نیاز به ارتباطات، تماسها، و هماهنگیهای متعدد با اشخاص ثالث - همچون پیمانکاران، شرکتهای خدماتی و مشاوران - دارد.



نمودار شماره ۱۱. سازماندهی بر مبنای پروژه

نمی شود و مدیر پروژه همراه رؤسای دیگر، همچون امور قراردادهای، طرح و برنامه، و کنترل کیفیت، وظایف ستادی برعهده دارند. در این شرایط مدیر پروژه برای تحقق نقش هماهنگ‌کنندگی خود باید رضایت کامل همکاران موقت گروه را کسب کند. اما برای کسب این رضایت مدیر پروژه می تواند از فنون رهبری همچون "مذاکره با واحدهای ذی ربط"، "برخورداری از شخصیت برجسته"، "توانایی تشویق"، "داشتن شایستگی"، و "حفظ منافع متقابل" بهره‌گیری کند.

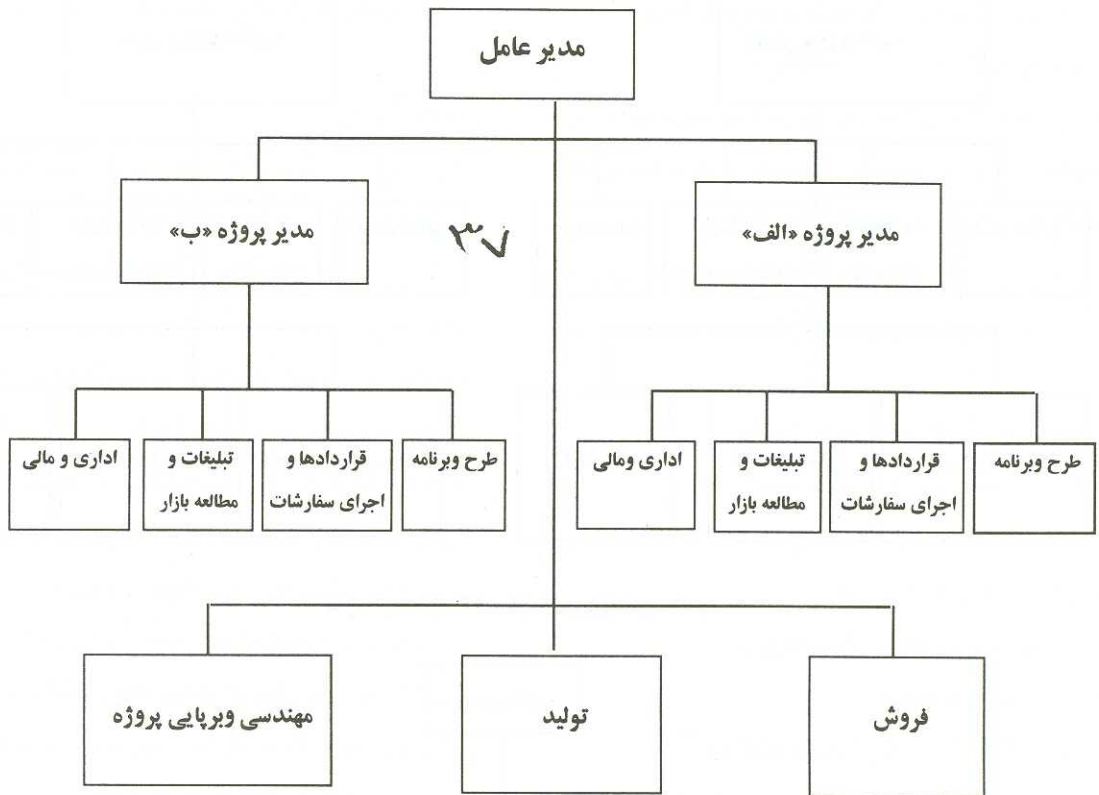
سازماندهی بر مبنای پروژه خود دارای شکل‌های مختلفی است: (۱) روش سازمان پروژه فردی^{۱۸}: در این گونه سازماندهی، مدیر پروژه در واقع "هماهنگ‌کننده پروژه"^{۱۹} به حساب می آید و در قبال اعضای گروه که همچنان تحت نظر مدیریت سازمانی خود باقی خواهند ماند، قدرت سازمانی ندارد بلکه تنها نقش مشاور آنها را برعهده خواهد داشت. به عبارت دیگر، به مدیران پروژه (یا "هماهنگ‌کنندگان" هیچ نوع گزارشی مستقیماً فرستاده



نمودار شماره ۱۲. روش پروژه فردی

پروژه فقط در مورد واحدهای ستادی تحت نظر خودش، اختیار دستور دادن و کنترل دارد^{۲۱}. روش پروژه ستادی در نمودار شماره ۱۳ نشان داده شده است.

۲) روش طرح پروژه ستادی: در این گونه سازماندهی، مدیر پروژه برای فعالیتهای مربوطه ستادی در اختیار دارد، اما وظایف اساسی را واحدهای صف انجام می دهند. مدیر

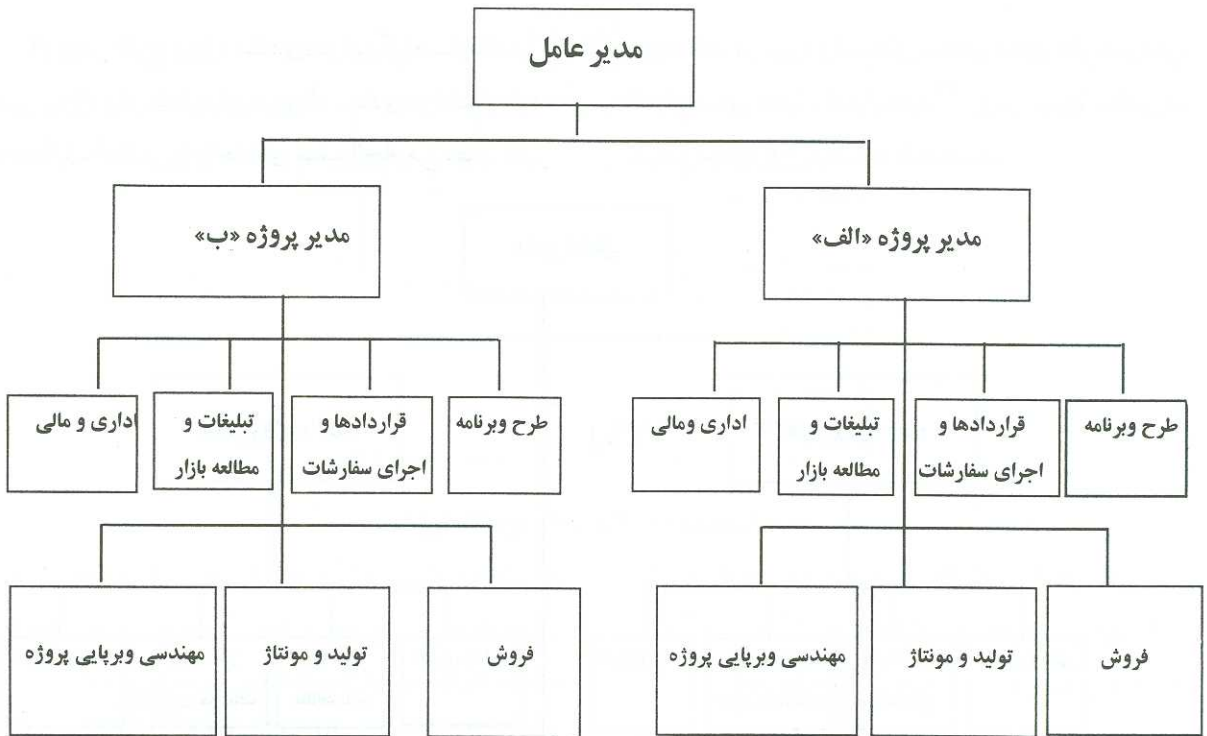


نمودار شماره ۱۳. روش پروژه ستادی

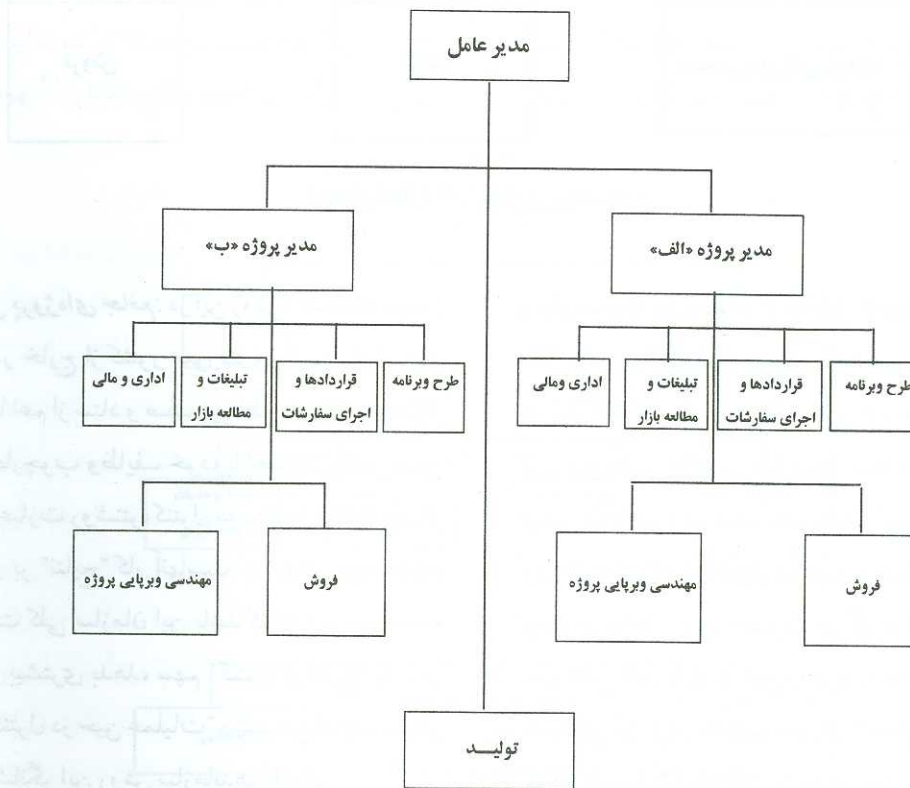
بسیار مهم که به استفاده از وسایل تجهیزاتی، انسانی، و مالی بسیار با اهمیت نیازمند باشد می توان مسئولیت تقریباً کامل پروژه را به یک مدیر از سطوح عالی واگذار کرد. این مدیر علاوه بر دارا بودن ستاد تخصصی، بخش مهمی از واحدهای صف، همچون "برپایی و نگهداری پروژه" را نیز تحت اختیار مستقیم دارد. اما چون عملیات تولید در داخل کشور صورت می گیرد، کماکان زیر نظر مدیرعامل قرار دارد. در این روش، به مدیر پروژه می توان اختیاراتی نیز برای جذب نیروی انسانی متخصص داد. نمودار شماره ۱۵ نشانگر این روش سازماندهی است.

۳) روش پروژههای جامع: در این روش، عملیات مونتاژ و یا تولید در خارج از کشور صورت می گیرد، از این رو تمام واحدها اعم از ستاد و صف زیر نظر مدیران پروژه قرار دارند و در چارچوب وظایف خود، با اختیارات کامل عمل می کنند. به عبارت روشنتر، کنترل مدیرعامل، کنترل بعد از "عملیات" و بر "نتایج" کار آنهاست. در روش مورد اشاره هرگاه سیاست کلی سازمان این باشد که به زیر مجموعه خود، اختیار بیشتری بدهد، سهم "کنترل بر نتایج" را - در مقایسه با "کنترل در حین عملیات" بیشتر می نماید. نمودار شماره ۱۴ نشانگر این روش سازماندهی است.

۴) روش پروژههای مختلط: معمولاً برای انجام امور



نمودار شماره ۱۴. سازمان پروژه‌ای جامع.



نمودار شماره ۱۵. سازمان پروژه‌ای مختلط

در نظر داشت که مسئولیت کار را بهتر است به افرادی که فقط متخصص یا فروشنده خوب هستند واگذار نکرد بلکه برای هدایت افراد، سیاستمداری، نقد عملکردهای خود و دیگران افرادی با ویژگیها و استعدادهای متعدد برگزیده شوند.

نتیجه گیری

در این مقاله تلاش شده است تا گونه‌های مختلف سازماندهی واحد صادرات، از هنگامی که در چارچوب اداره بازرگانی عمل می‌کند تا مرحله بلوغ و جدایی از آن، و همین‌طور روشهای سازماندهی آن در خارج از کشور بر مبنای تقسیم‌بندی جغرافیای، عملکردی، یا بر مبنای تولید و یا پروژه، مورد مذاقه قرار گیرد. این نوشتار، با توجه به کمبود منابع در زمینه سازماندهی صادرات، به مدیران شرکتهای صنعتی و تجاری کمک می‌کند تا قالبهایی را برای برپایی واحد صادرات خود به وجود آورند؛ بدون تردید این شیوه‌ها سازماندهی که متأثر از رویکرد ساختاری مدیریت هستند باید با راهبردهای بنگاه همسویی و سازگاری داشته باشند. در غیر این صورت ممکن است موجب تحقق نیافتن استراتژی سازمان شود. □

در اینجا بی‌مناسبت نیست به قابلیت‌های لازم برای مدیر پروژه اشاره شود:

- قابلیت "جمع‌بندی" و "سیاستگذاری" حرکت فکری؛
 - قابلیت‌های مفهومی و شناخت به صورت عمیق؛
 - صلاحیت فکری برای سازماندهی؛
 - "توانا بودن" برای شناسایی موارد و موضوعات اساسی؛
 - داشتن روش کار منظم و برنامه‌ریزی شده و درعین حال انعطاف‌پذیری و "مصلحت‌گرایانه" ۲۲؛
 - برخوردار بودن از پیش‌بینی و همین‌طور بداهه‌گرایی؛
 - توانا بودن برای تشویق همکاران و استفاده بهینه از کار آنان؛
 - قابلیت تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم؛
 - داشتن شجاعت در قبال مسئولیت‌های خود؛
 - داشتن توانایی برای شناسایی خطرها و دانایی برای پیش‌دستی کردن در قبال آنها؛
 - توانا بودن برای تحمیل (استراتژیهای) خود؛
 - داشتن شَم ارتباطات؛
 - قابلیت انجام کار، فراتر از میزان متعارف ۲۳.
- بنابراین، برای انتخاب مدیر پروژه باید این نکته را

پی‌نوشتها

1. Subsidiary.
2. J.P. Helfer & J.Orsoni-Gestion, *Marketing-ED-VUBERT*, Paris, P.20-21.
3. P.Lassegue, Gestion-Commerdale, Ed, Les Cours De Droit, 1979, P.21.
Et Suivents, J.Lambin Et R.Reters, La Gestion-Marketing Des Entreprises, Paris, PUF, 1977, P.10.
4. G.A.Schmoll - Vendre.A. L'etranger, *Organizations Des Exportation*, P.5-6, ed., Paris, Jupiter 1983.
5. G.A. Schmoll, *Op.cit*, P. 6-7.
6. Assistance Administrative
7. Cessions de Licence
8. G.A.Schmoll, *Op.cit*, P.8.
9. مارکتینگ و مارکتینگ بین‌الملل، ترجمه و تألیف پرویز مجتهدی، سایه‌نما، تهران، ۱۳۷۶، ص ۲۷۶.
10. Aide-Memoire. N°1 "L'organisation de L'exportation dans l'entreprise, G.A.Schmoll, *Op.cit*, P.2-31.
11. پرویز مجتهدی، همان، ص ۲۸۰.
12. G.A.Schmoll, *Op.cit*, P.10-11.
۱۳. ریچارد ال. دفت، *تئوری سازمان و طراحی ساختار*، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، جلد اول، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۴، ص ۳۷۲.
۱۴. مهدی ایران‌نژاد پاریزی و پرویز ساسان‌گهر، *سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل*، تهران، مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۵، ص ۲۲۶.
۱۵. ریچارد ال. دفت، *منبع یاد شده*، صص ۳۷۸-۷۹.
16. G.A.Schmoll. *Op.cit*, P.12.
17. Bien D'quipement.
18. Individual Project Organization (A)
19. Coordinateur du projet (F)
20. R.M. Hodgetts, "Leadership Techniques in the project Organization" *Academy of Management Journal*, June 1968.
به نقل از کتاب سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل، صص ۲۳۹-۲۲۹.
۲۱. مهدی ایران‌نژاد پاریزی و پرویز، ساسان‌گهر، همان منبع، صص ۳۱-۲۲۹.
22. Pragmatique (F)
23. K.H.Rusberg. "La-Pratique de La gestion de projets". G.A. Schmoll, *Op.cit*, P.13.