

-3-5- الشركات العاملة في مجال التسويق الدولي:

يوجد في العالم ما لا يقل عن 37 ألف مؤسسة دولية إضافة إلى 170 ألف فرع تابع لهذه الشركات. ومن أهم ما يميزها هو تركزها في كل من اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا، ألمانيا وبريطانيا، بحيث تعتبر الأداة الرئيسية التي ساهمت في انتشار الأعمال على نطاق دولي واسع منذ الحرب العالمية الثانية، فقد كانت ولا زالت أهم العوامل التي ساهمت في توسيع التجارة والاستثمار الدوليين كما أنها تطبق مفاهيم التسويق الدولي في نشاطاتها الدولية.

لذلك ارتأينا أن نخصص هذا المطلب لهذه الشركات، بحيث قمنا بتقسيمه إلى فرعين:

- يتناول الفرع الأول عموميات حول هذه الشركات من تعريفها، أنماطها، ومميزاتها.
- أما الفرع الثاني فيتناول موقع إدارة التسويق الدولي في الهيكل التنظيمي لهذه الشركات.

1-3-5-1: مفهوم الشركات الدولية، أنماطها ومميزاتها:

* مفهوم الشركات الدولية:

هناك عدة تعريف للشركات الدولية أو الشركات متعددة الجنسيات، ويرجع هذا التنوع في التعاريف إلى تنوع المعايير التي يتم على أساسها تعريف الشركات.

ويمكن تعريف الشركات الدولية بأنها عبارة عن شركات تقوم بإنتاج وتسويق السلع والخدمات في العديد من الأقطار، وتمتاز هذه الشركات بأنها تمتلك قدرات مالية وفنية كبيرة، ولها إنتاج واسع وقدرات تنويع عالية جداً من السلع والخدمات، ولديها نماذج ومنتجات تسعى لحمايتها من التقليد والمنافسة، ومعظم هذه الشركات تحتل مكانة واسعة في مجال الاستثمارات الخارجية.¹

- كما يمكن تعريفها بأنها الشركات التي تمتلك وتدير وتسيطر على أصول مولدة للدخل في أكثر من دولة واحدة.²

كما يذهب بعض الباحثين إلى حد بعيد في تعريف الشركات الدولية بحيث عرفها "Livingstone" عام 1981 بأنها الشركات التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر.³

ونلاحظ وجود اختلاف في التسميات بين الشركات الدولية أو الشركات المتعددة الجنسيات. غير أن الباحثون يتفقون على أن الاسمين يدلان على نفس النوع من الشركات. وفي هذا الإطار فمن التعريفات الشائعة للشركات الدولية

¹: د. ابي سعيد الدويوه جي وتيسير محمد العجارمة: التسويق الدولي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1993-طه الأولى، ص 20.

²: عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 33.

³: عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية-الدار الجامعية-مصر 2003، ص 151.

تعريف "Vernon" فيعرفها بأنها تلك الشركات التي يزيد رقم أعمالها عن 100 مليون دولار والتي تمتلك تسهيلات أو فروع إنتاجية في ستة دول أجنبية أو أكثر.⁴

*أنماط الشركات الدولية :

توجد عدة تصنيفات للشركات الدولية، وذلك بحسب المعايير التي يتم الاعتماد عليها عند القيام بهذه التصنيفات. وفيما يلي نذكر بعض التصنيفات التي ذكرها الباحثون في هذا المجال استناداً إلى مجموعات متعددة من المعايير.

أ)التصنيف بحسب الحجم:

فمصطلح الحجم يشمل عدة ابعاد، فقد نعني بالحجم عدة عوامل كالقيمة السوقية، المبيعات، الأرباح، حجم الأصول أو عدد العمال. لذلك قد نجد شركة تحتل المركز الأول في العالم من حيث حجم المبيعات ولكنها تحتل مراكز متأخرة من حيث حجم الأصول مثلاً، فمثلاً شركة "جنرال موتورز" "General motors" تحتل المركز الثالث من حيث حجم المبيعات إلا أنها تحتل المركز 118 من حيث القيمة السوقية.

كما أن المتخصصين في تصنيف الشركات الدولية يعتمدون معايير مختلفة لهذه التصنيفات. فمجلة " Businuss week" الأمريكية مثلاً تعتمد على معيار القيمة السوقية في تصنيفها، أما مجلة " Forbes " فتعتمد على معايير مثل حجم المبيعات، الأرباح، حجم الأصول والقيمة السوقية في تصنيفها. أما تقرير مؤتمر الأمم المتحدة المتعلق بالتجارة والتنمية فأعتمد في تصنيفه للشركات الدولية على حجم أصولها في الخارج.

وهنا يجب الإشارة إلى أن معيار الحجم في تصنيف الشركات الدولية ليس معياراً معبراً وحده فقد أظهرت دراسة إيطالية مؤخراً أنه لا توجد علاقة إيجابية بين حجم الشركة وحجم صادراتها.

كما أظهرت دراسة كندية أجريت على 1402 شركة كندية أن حجم الشركة له دور صغير فيما يخص قدرتها على غزو الأسواق الدولية.⁵

⁴: نفس المرجع، ص 151.

⁵: SAK OkNOVISITand JOHN SHAW, , op-cit, P.P 9-10.

والجدولين التاليين يبينان تصنيفات كل من مجلتي "Forbes" و "Fortune" للشركات الدولية بحسب حجمها ولكن اعتماداً على مؤشرات مختلفة.

الجدول 05 : تصنيف مجلة "Busines" لأكبر الشركات الدولية-2011-

المرتبة	بحسب مؤشر المبيعات	بحسب مؤشر عدد العمال
1	WALLMART-STORESS	WALLMART-STORESS
2	Royal Dutch Shell	China National Petroleum
3	Exxon mobile	State Grid
4	BP	China Post Group
5	Sinopec Group	Hon Hai Precision Industry

Source: www.fortune.com

الجدول 06 : تصنيف مجلة "Forbes" لأكبر الشركات الدولية-2011-

المرتبة	الشركة
1	JPMorgan Chase
2	HSBC Holdings
3	General Electric
4	ExxonMobil
5	Royal Dutch Shell

Source : www.forbes.com

التصنيف بحسب الهيكل:⁶

يرى "AHARONI"، إن للشركات الدولية ثلاثة أبعاد على الأقل هيكلية، متعلقة بالكفاءات والبعد السلوكي. فالبعد الهيكلي للشركات الدولية يتضمن عدد الدول التي تمارس الشركة نشاطها فيها وكذلك جنسية مالكي ومجلس إدارة الشركة.

فشركة "PFISER" مثلاً تعتبر شركة كونية بمعنى الكلمة. بحيث أنها تنشط في أكثر من 150 دولة. كما أن شركة مثل "CITCORP" قامت بالتنوع في مجلس إدارتها، بحيث أن مدير من جنسية باكستانية يشرف على استثمارات بقيمة 800 مليون دولار في آسيا رغم أن الشركة أمريكية.

● التصنيف بحسب الكفاءات والنتائج:

يعتمد هذا التصنيف على مدى فعالية الشركة في أسواقها الدولية. بحيث يتم دراسة فعالية الاستثمارات والحملات الاتصالية التي تقوم بها الشركة مقارنة مع النتائج التي تحقّقها هذه الجهود.

● التصنيف بحسب السلوك:

هذا المعيار هو معيار نظري بحت لتصنيف الشركات الدولية. فهذا التصنيف يعتمد على طريقة تفكير مسيري هذه الشركات اتجاه الأسواق الخارجية بالإضافة إلى هذه المعايير يمكن إضافة معايير مثل التمرکز والانتشار وغيرها من المعايير.

وبالإضافة إلى أنماط الشركات الدولية السابقة الذكر قدم الاقتصادي الأمريكي "PERLMUTER" تصنيفات عديدة لشركات بحيث قسمها إلى ثلاثة أنماط.⁷

● النمط المركزي "Ethnocentric":

ففي هذا النمط من الشركات الدولية يتم اتخاذ جميع القرارات التي تتعلق بنشاط مختلف الفروع والشركات التابعة لها على حد سواء من طرف الشركة الرئيسية، فتتجلى بوضوح سيطرة الشركة الأم في مجمل نظام الشركة. ويكون توظيف وتأهيل وتعيين المديرين في جميع المراكز الرئيسية في مختلف البلدان من مواطني بلد المنشأ للشركة الأم.

⁶: SA ONKVISIT and JOHNS SHAW, op-cit, P-10.

⁷: أ.أمير ونوف: الأطروحات الخاصة بتطوير الشركات متعددة الجنسيات. ديوان المطبوعات الجامعية-الجزائر-1986-ص -82-.

● النمط اللامركزي: « Plycentric »

يتميز هذا النمط من الشركات الدولية بأن الفروع الموجودة في البلد المضيف تكون مماثلة إلى حد كبير للشركات المحلية، سواء تعلق الأمر باسم الفرع أو قوميته وجنسية فئة معينة من الإداريين، باستثناء بعض المراكز الحساسة التي يعين فيها مواطنو بلد المنشأ للشركة الأم.

● النمط الجغرافي:

في هذا النمط من الشركات الدولية، تكون نظرة الشركة إلى نشاطها هي نظرة عالمية، سواء تعلق الأمر بنشاط المقر الرئيسي أو نشاط كل فروع. فتعتبر الشركة كل فرع لا كجسم تابع أو مؤسسة مستقلة تماماً، وإنما مجرد عنصر من عناصر الكيان العام للشركة الذي يؤدي وظائفه على نطاق عالمي. كما يعتمد على نظام الحوافز للمسؤولين في الفروع لتشجيعهم على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للشركة.

كما أشار كل من " VERNON " و " Livingstone " إلى تصنيفات أخرى للشركات الدولية، ويعتمد هذا التصنيف على ثلاثة مؤشرات وهي: درجة التكامل، طبيعة النشاط ونوع التكنولوجيا. بحيث تم تصنيف الشركة الدولية إلى ثلاثة أنماط:⁸

● **النمط الأول:** ينطوي على كل الشركات الدولية المتكاملة رأسياً، حيث يكون مستوى التكنولوجيا مرتفع وينحصر النشاط في الصناعات الاستخراجية أو الصناعية.

● **النمط الثاني:** وينطوي على الشركات الدولية المتكاملة أفقياً ويكون فيها مستوى التكنولوجيا مرتفع ولكنه أقل حساسية بالمقارنة مع النمط الأول.

● **النمط الثالث:** ويشمل الشركات الدولية التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول المضيفة عن طريق الاستثمار المباشر، ففي هذا النوع من الشركات، تقوم بإنشاء فروع إنتاجية لإنتاج إحدى السلع التي تدهور الطلب عليها في سوقها المحلي وكذلك بسبب ارتفاع نفقات الإنتاج، فتلجأ إلى الاستثمار في البلدان النامية وتستخدمها كمراكز إنتاجية بغرض التصدير إلى الأسواق العالمية بما فيها أحياناً الدولة الأم.

بالإضافة إلى التصنيفات السابقة الذكر، يصنف " Dunning " الشركات الدولية إلى ثلاثة أنماط:⁹

● الشركات الصناعية الدولية:

⁸: عبد السلام أبو قحف. إدارة الأعمال الدولية. مرجع سابق-ص-153.
⁹: عبد السلام أبو قحف-اقتصاديات الأعمال-المكتب العربي الحديث-مصر 1993-ص 264.

يسعى هذا النوع من الشركات التي تحقيق درجة عالية من التكامل في النشاط الرأسي الأمامي (نحو السوق والمستهلك) والتكامل الرأسي الخلفي (نحو الموارد الخام والمستلزمات).

● الشركات التجارية الدولية:

وهنا نجد أن الشركة المعنية لها مركز إنتاجي واحد حيث تعتمد كثيراً وكلياً على التصدير المباشر. وفي هذا الشأن يرى "Livingstone" أن هذا النوع من الشركات لا تعتبر شركات دولية إذا أنها لا تمتلك فروعاً لتسويق منتجاتها في الأسواق الأجنبية.

● الشركات متعددة الملكية:

يظهر هذا النوع من الشركات اذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الدولي أو نحو إحدى الشركات الوطنية عن طريق اندماجها في مؤسسات أخرى دولية أو اندماجها مع بعض الشركات في بعض الدول المضيفة.

*1-3-5-1-: خصائص الشركات الدولية:

يمكن التمييز بين ثلاثة خصائص أساسية للشركات الدولية، ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي:

● القدرة على بناء مزايا تنافسية:

فالشركات الدولية لها القدرة على خلق مزايا تنافسية سواء تلق الأمر بتلك الخاصة بقدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل البيع وما بعده، وذلك نظراً للإمكانيات التي تتمتع بها هذه الشركات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، خلق مزايا تنافسية فيما يتعلق بالابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل كما تتمتع الشركات الدولية بإمكانية الجذب الكبير والسريع للعملاء تهيئ وتزيد رضائهم وتحقق ولاءهم ولا شك أن النجاح في هذه الأمور متوقف على النجاح في قدرتها على التميز. ويتطلب بناء القدرة التنافسية للشركات الدولية الاهتمام بالعناصر التالية:¹⁰

— ثقافة وقيم الشركة ويقصد بها مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين في الشركة.

¹⁰: أحمد سيد مصطفى: التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير، ط1- شركة ناس للطباعة والشنر- مصر 2003-ص-144.

- اهتمام فائق بالموارد البشرية باعتبارها أثمن أصول الشركة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد.
- القدرة على التعلم من تجارب الغير ومواكبة أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسياً، تشريعياً، ثقافياً واقتصادياً.
- التوجه التسويقي لكافة أنشطة الشركة تحت مظلة برنامج الجودة الشاملة.
- كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في الشركة وهو ما يساعد على تحسين الجودة وخفض التكلفة والالتزام بالجدولة والتنافس بالوقت.
- القدرات التكنولوجية المتاحة والمتطورة بما يتناسب وخصائص العمالة والعمليات والمنافسة ومتطلبات السوق.

● تنمية المرونة، توزيع الأدوار المتخصصة والمسؤوليات:

رغم قيام العديد من الشركات بتنوع أسلوبها الإداري في الصناعة والمنتج والعمل، بل وحتى في المهام الفردية، فإن بعض الشركات لا تزال تنظر إلى فروعها عبر الدول باعتبارها مجموعة متجانسة. ولعل الاختلافات بين الفروع كانت معروفة في أغلب الأحوال على مستوى غير رسمي، غير أن الهياكل والنظم الرسمية تميل إلى النمطية وبالمثل فإن جميع الفروع الخارجية تقوم برفع تقاريرها من خلال هياكل تنظيمية مماثلة وتعطي لها نفس الأدوار والمسؤوليات وتعمل في ظل نفس نظام التخطيط والسيطرة والمعلومات. غير أن المعالجة الموحدة للفروع الأجنبية قد تعد عائقاً في سبيل تحقيق المرونة التي تحتاج إليها الشركات الدولية، فمثل هذه النمطية قد يجعل المديرين رهائن لاختيارات لا تتناسب وظروف الأسواق الذي يعملون فيها.¹¹

وبناءً على ذلك، يجب على مديري الإدارة المركزية أن يوزعوا الأدوار بحيث يقومون بزيادة الفعالية التنظيمية لشركة بالإضافة إلى كفاءتها الإستراتيجية عن طريق إيجاد فرص لإعطاء أدوار قيادية ومشاركة للوحدات الصغرى أو الأقل نمواً ولو في مجال بعض المنتجات فقط.

● تسير المعرفة وعمليات الابتكار:

يعتبر الابتكار دافعاً لاتجاه الشركات نحو تدويل نشاطها، فالشركة تستثمر في الخارج حتى تحصل على ربح إضافي من وراء الابتكارات التي تم التوصل إليها لخدمة السوق المحلية وثن دخولها للسوق الدولي، وكذلك من أجل تمويل قدرتها على التجديد بمعنى تطوير منتجات وعمليات إنتاجية جديدة. ورغم أن الشركات الدولية حصلت في بعض الأحيان

¹¹: نفس المرجع ، ص 138.

على مزايا تنافسية جراء استغلال وفورات حجم عالمية أو عن طريق الاستفادة من براءات الاختراع، أو الخدمات أو رؤوس الأموال العالمية، فإن مثل تلك المزايا قد أصبحت غير كافية مع مرور الوقت. فالقدرة على الاختراع أصبحت الميزة التنافسية الأساسية لنجاح الشركات في ظل المناخ العالمي الحالي وكذلك شدة المنافسة الدولية، وتتبع الشركات الناجحة عدة أساليب من أجل خلق منتجات وتقنيات بل وحتى نظم إدارية جديدة، وتقع تلك العمليات أو الابتكار خارج الحدود الوطنية للشركة الأم داخل فئتين رئيسيتين:¹²

— الأولى تسمى الفئة المستقلة محلياً: والتي تعتمد على موارد واستثمارات فروع وطنية منفردة، غير أنها تستفيد منها لخلق مزايا تنافسية على المستوى العالمي. ويعاب على هذا الأسلوب كثرة التنوع غير المطلوب.

— أما الثانية فتسمى بالفئة المرتبطة عالمياً: فهي تربط الموارد والقدرات الخاصة بالوحدات أو الفروع المنتشرة عالمياً داخل نطاق الشركة حتى تخلق وتنفذ ابتكارات على أساس العمل المشترك، وفي هذا النوع من التنظيم، شارك كل وحدة بمواردها الفردية للتوصل إلى استجابة على مستوى ككل.

I-3-5-3: موقع إدارة التسويق الدولي في الهيكل التنظيمي للشركات الدولية:

إن تدويل نشاط الشركة يمنح فرصاً عديدة للنمو والتوسع ويتعين على المسوق الدولي كي يستفيد من هذه الفرص المتاحة إعداد أو تنظيم هيكل تنظيمي يتناسب مع المتطلبات الأساسية لتحقيق أهداف الشركة. فدائماً ما يثار التساؤل حول الموقع التنظيمي لإدارة التسويق الدولي وهل يفضل أن تكون هناك إدارة مستقلة للتسويق الدولي على نفس المستوى التنظيمي للإدارات الرئيسية الأخرى مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق أو إدارة المشتريات وغيرها.

• سلطات ومسؤوليات إدارة التسويق الدولي:

تحدد أهم سلطات ومسؤوليات إدارة التسويق الدولي في كل من النقاط التالية:¹³

1. بناء نظام معلومات للتسويق الدولي.
2. إعداد البحوث والدراسات اللازمة عن الأسواق الدولية ومدى إمكانية تسويق منتجات الشركة فيها.
3. اقتراح إستراتيجية الدخول للأسواق الدولية.
4. تصميم ووضع السياسات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي في الأسواق الخارجية.

¹²: كرسيتوفر أبرتل، سوفت جوستال: التجارة عبر الحدود، الحلول القطرية-الجمعية المصرية للنشر والمعرفة والثقافية العالمية، مصر-1994، ص

163.

¹³: مصطفى محمود حسن هلال، التوسيع الدولي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2003، ص-ص 152-153.

5. اقتراح التطويرات المطلوبة في منتجات الشركة لكي يتناسب مع المتغيرات البيئية في الأسواق الخارجية التي تتعامل معها الشركة.

6. تكوين وتنمية جهاز البيع الدولي في الشركة وما يشمل ذلك من عمليات الاختيار والتعيين والتدريب وتحديد المكافآت والحوافز المناسبة لرجال البيع الخارجيين.

7. إعداد ميزانية الترويج في الأسواق الدولية وعرضها على مجلس الإدارة لمناقشتها واعتمادها.

8. مراقبة أنشطة التسويق الدولي من خلال المعايير الرقابية المناسبة وإعداد تقرير تفصيلي سنوي عن نتائج هذه الأنشطة وأثرها على الأهداف الإستراتيجية للشركة.

ومما سبق ذكره فإن سلطات ومسؤوليات إدارة التسويق الدولي تتصل بشكل مباشر بالأهداف الإستراتيجية العامة للشركة، كما أنها تتصل أيضاً لكل أنشطته الدولي.

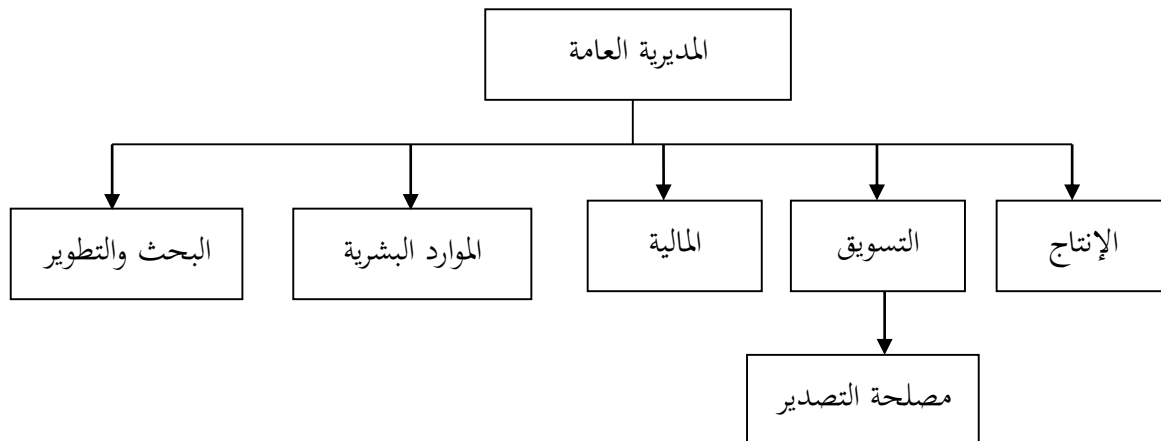
• البدائل التنظيمية لموقع إدارة التسويق الدولي داخل الهيكل التنظيمي للشركات الدولية:

(أ)- مصلحة التصدير:

عادة ما تبدأ الشركات أنشطتها خارج الحدود لتلبية طلبات غير منتظمة لزبائنهم الأجانب وعندما يزداد الطلب فإنها تقوم بإنشاء مصلحة للتصدير، تعالج كل معاملاتها مع الأجانب عن طريق تكوين جهاز للبيع الخارجي يحتوي على عدد من رجال البيع المتخصصين في بيع المنتج في الأسواق الخارجية وتأخذ مصلحة التصدير الموقع التنظيمي الموضح في الشكل التالي:

* حالة تصدير منتج واحد:

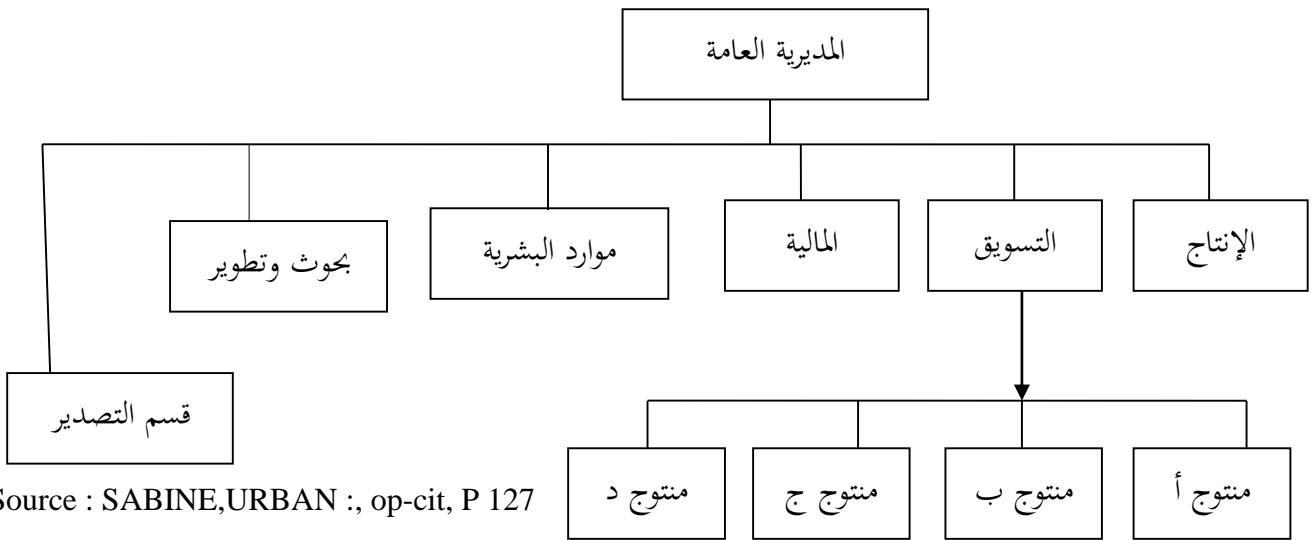
الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي للشركة تصديرية (حالة منتج واحد)



Soucre :SABINE ,URBAN, management international, édition letec, Parsis, 1993, P 126.

*حالة تصدير أكثر من منتج:

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لشركة تصديرية



Source : SABINE,URBAN :, op-cit, P 127

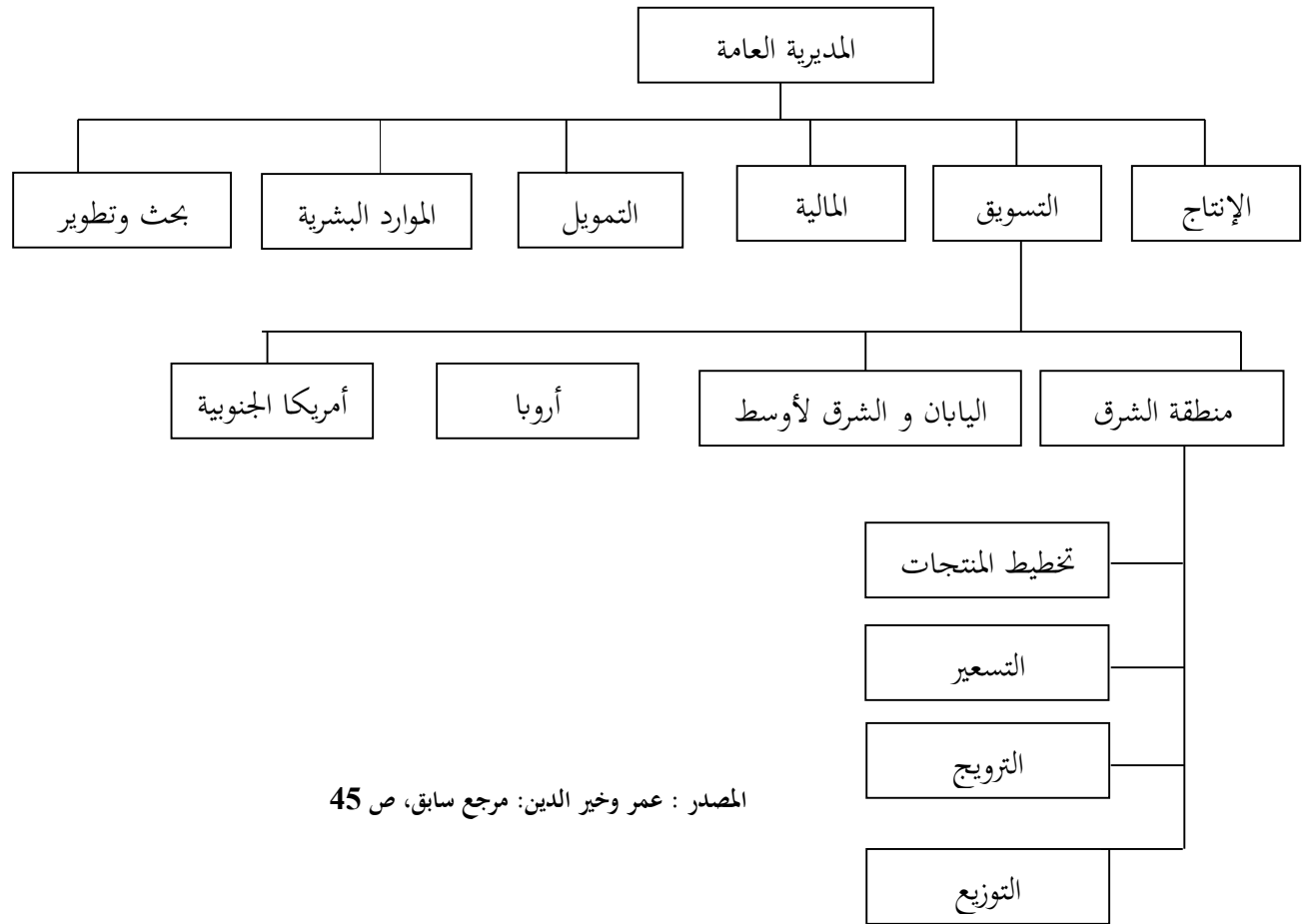
ب) القسم الدولي:

إن أشكال وأساليب غزو الأسواق الدولية من طرف الشركات متعددة فوجد الشركة الواحدة تستطيع أن تقوم بعملية التصدير للبلد الأول، وتبرم تعاقدات (تراخيص مثلاً) مع الثاني، وإنشاء فروع تابعة لها في بلد ثالث، هذا الحضور المتعدد الأشكال (لها في البلدان الأجنبية يستوجب عليها إنشاء أو مديرية خاصة تقوم بالتنسيق والربط بين مختلف أنشطتها الدولية.

ويأخذ الهيكل التنظيمي للقسم الدولي ثلاثة بدائل تنظيمية نوضحها في الآتي:

✓ **التنظيم الجغرافي:** تناسب هذه الطريقة الشركات التي تولى النشاط التسويقي أهمية كبيرة، وتتصف التكنولوجيا بها بالثبات إلى حد ما، وذلك مثل شركات السلع الاستهلاكية غير المعمرة والأدوية والمعدات الزراعية. وفي هذا التنظيم يكون مديري كل منطقة مسؤولون عن قوى البيع وقنوات التوزيع وغيرها من الأنشطة التسويقية.

الشكل 06: الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية

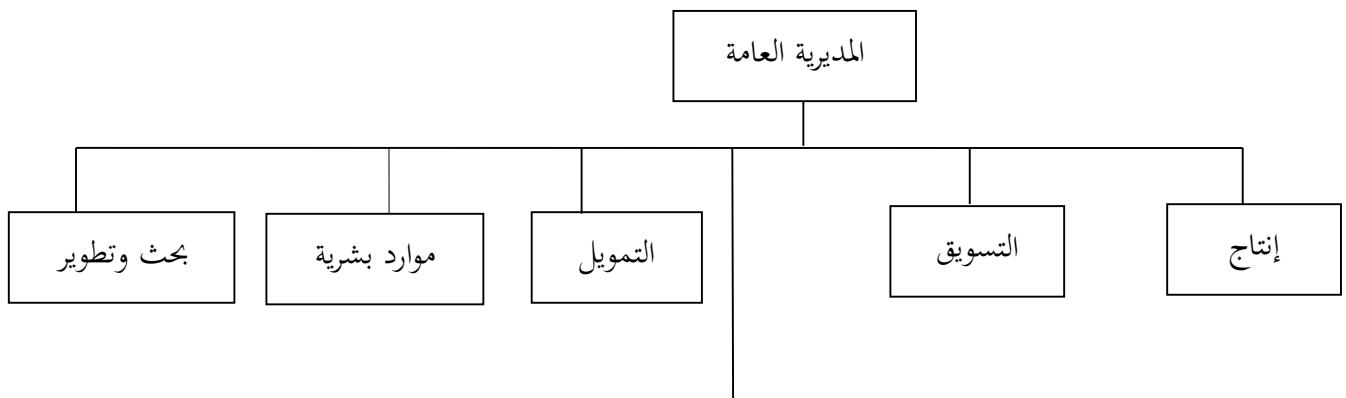


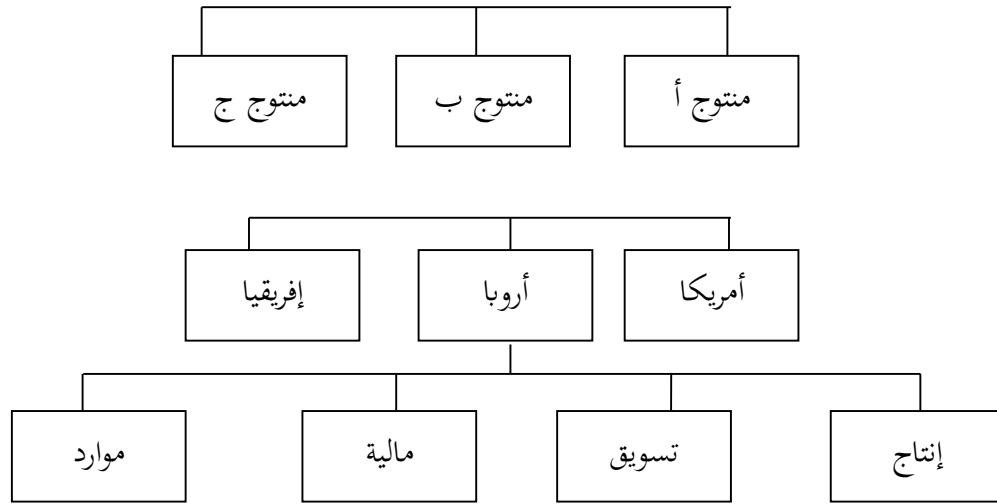
المصدر : عمر وخير الدين: مرجع سابق، ص 45

• التنظيم على أساس المنتج:

يرتبط هذا الأسلوب بالشركات التي تتسم خطوط منتجاتها بالتنوع الشديد حيث تختلف طبيعة المهمة التسويقية في هذه الحالة باختلاف المنتج أكثر من اختلاف المنطقة الجغرافية.

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي على أساس المنتج

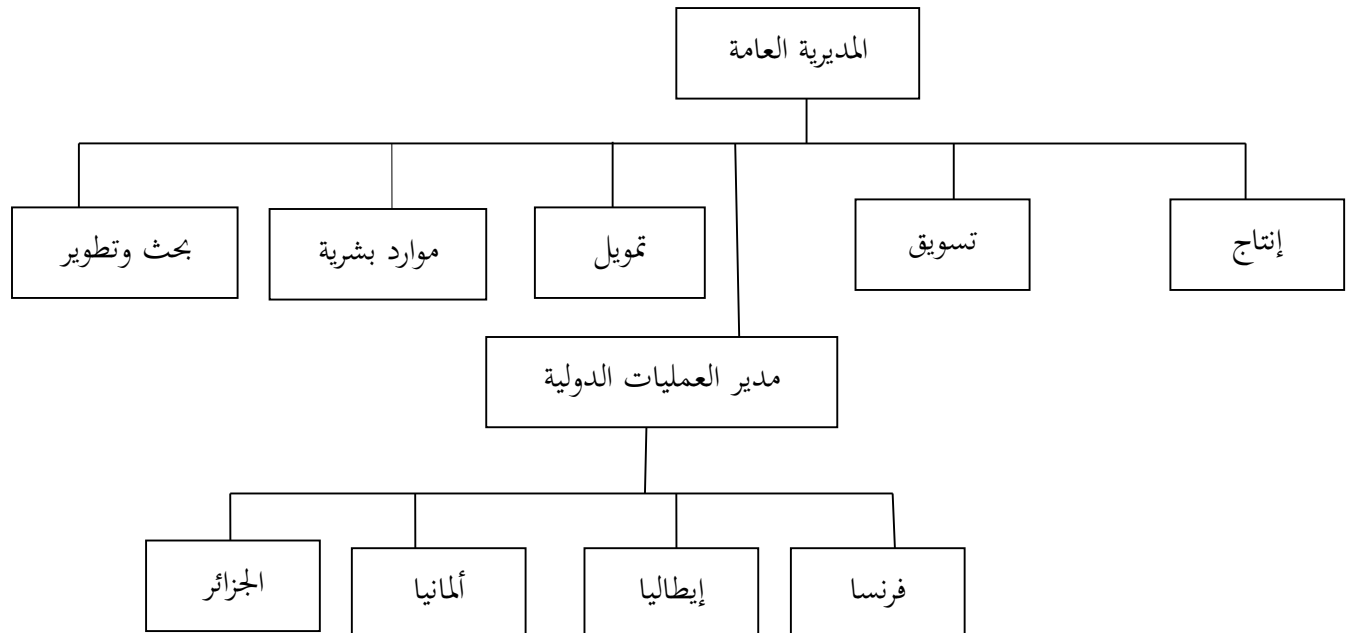




Source :SABINE ,URBAN : op-cit, P-129.

- **التنظيم على أساس الفروع:** أي على رأس كل ففرع مسؤول يكون تحت سلطته مدير القسم الدولي كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي على اساس الفروع



Source :SABINE URBAN ,management international, op-cit, P 128.

(ج)-الشركة العالمية:

هناك بعض الشركات تجاوزت مرحلة التنظيم على أساس القسم الدولي وأصبحت شركات متعددة الجنسيات، تقوم بتخطيط وتوزيع منتجات على المستوى العالمي وفق تنظيم تقوم فيه بتحديد متغيرين وهما: المنتج والمنطقة الجغرافية وتمنح لها أهمية متساوية في الهيكل التنظيمي، يدعى بالتنظيم المصفوفي، فهو إذاً يجمع بين التنظيم على أساس المنتج والتنظيم على أساس المنطقة الجغرافية كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم 09: التنظيم المصفوفي

