

## الفصل الثاني: دوافع ومبادئ التسويق الدولي وموقع الإدارة التسويقية في الهيكل

### التنظيمي للشركات الدولية

بعد أزمة الكساد العالمي وكذلك انتهاء الحرب العالمية الثانية في ثلاثينيات القرن الماضي، تغيرت ملامح الأسواق العالمية تغيراً كبيراً، حيث بدأت الأسواق المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا في التوسع حيث ظهرت حاجة الخروج إلى السوق الدولية من أجل تصريف الفائض من الإنتاج، و قد أدت زيادة الطلب على السلع الاستهلاكية إلى ظهور نظام الإنتاج الكبير من أجل تلبية احتياجات العملاء .

إن وجود الفائض الكبير من السلع والخدمات وتوفر إمكانيات كثيرة للشراء جعل العميل ملكاً للسوق. ودفع ذلك كثير من المنشآت التي تدرك هذا التغير في السوق بأن تقوم بإعداد استراتيجية تسويقية تتلاءم مع هذا الوضع الجديد. وزاد من تعقد السوق حدوث مجموعة من التغيرات لعل أهمها بروز دول ناشئة و تكتلات إقليمية غيرت خارطة التنافسية وزيادة حدة المنافسة الشاملة بطريقة فجائية منذ بداية التسعينات، كما أن تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال والنمو السريع الذي يشهده سوق تطبيقات الانترنت وازدياد رفاهية المجتمعات، والتغيرات الرئيسية المرتبطة بالبيئة، والتوقعات المرتفعة للعملاء، كل هذا فرض قيوداً وتحديات جديدة واجهت رجال التسويق في أنحاء العالم.

يرتكز التسويق المحلي أو الدولي الحديث على العميل الذي يعد حجر الزاوية لأي نشاط تسويقي في المنظمات لتلبية حاجاته من خلال تصميم مزيج تسويقي متكامل يمكن أن يساهم في تقديم أفضل للمنتجات.

ولكي تتجه المؤسسة نحو تدويل نشاطها التسويقي، فإن هناك عدة دوافع وأهداف تصبو إلى تحقيقها، تتمثل في مجموعة من المغريات التي تدفع بالمؤسسة إلى التوجه نحو الأسواق الدولية، كما نجد ان التسويق الدولي يقوم على عدة مبادئ و أسس يسير وفقها قصد التوجه نحو هذه التسويق الدولي المستهدفة، نتناول فيما يلي هذه الدوافع و المبادئ التي يقوم عليها التسويق الدولي.

## المبحث الأول : دوافع ومبادئ التسويق الدولي

تلجأ المؤسسة للتوسع بأعمالها التجارية في الخارج عندما لا تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية في السوق المحلية وعند تبني فكرة دخول الاسواق الخارجية فان المؤسسة ستواجه تحديات و عوائق من بينها طبيعة أصحاب المؤسسات من حيث تقبلهم فكرة المغامرة بدخول اسواق خارجية بعد النجاح المحقق في السوق المحلية, هل سيخاطرون بنقل هذا النجاح إلى أسواق خارجية التي قد تعود عليهم إما بخسائر قد تضعف من قوة المؤسسة أو النجاح عبر الاسواق الخارجية برفع مراكزها التنافسية و رفع رقم أعمالها و النمو و الاتساع في أسواقها المستهدفة، بالإضافة إلى فهم ومسايرة التطورات البيئية للأسواق الخارجية المستهدفة، حيث أن تقطن المؤسسات لأهمية التأثيرات البيئية الخارجية تعتبر أهم عامل من عوامل نجاح المؤسسات في الاسواق الدولية، كما يمكن أن تكون بالمقابل عامل فشل بالنسبة للمؤسسات التي لا تدرك أهمية تأثيرات البيئة المحيطة بأسواقها المستهدفة في الخارج .

## الفرع الأول : دوافع التسويق الدولي

لاشك ان هناك العديد من المزايا التي تشجع المؤسسات و تدفع بها نحو الاسواق الدولية، نذكر

فيما يلي اهم هذه الدوافع :

الربح و النمو : تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق الربح والنمو من خلال عملياتها التجارية سواء في السوق المحلي أو الخارجي. وتستطيع تحقيق البقاء والاستمرار من جراء تحقيق الربح والنمو، غير أن عملية توقع الحصول على أرباح كبيرة ترتبط بنسبة عالية من المخاطر في تنفيذ عمليات التسويق الدولي. إلا أن مدى إدراك المخاطر يعتمد على كيفية ودرجة رؤية الإدارة العليا للمؤسسة وقدرتها ورغبتها في التغلب عليها.

إن معظم المؤسسات تسعى إلى تعظيم الربح و مضاعفة النمو سواء كان ذلك في السوق الخارجي أو الداخلي و يعتبر هذا الدافع بمثابة الدافع الرئيسي لقيام المؤسسة الاقتصادية غير ان تحقيق أرباح اكبر ترتبط بتنفيذ عمليات التسويق الدولي و توسيع نشاطها عبر الاسواق الدولية ، كما أن العمل في أكثر من سوق واحدة قد يعوض المؤسسة عن الخسائر التي قد تتعرض لها بتركيزها على العمل في سوق واحدة.

تحقيق الاستقرار في حجم المبيعات و الإنتاج : ان التواجد في أكثر من سوق واحدة قد يساعد المؤسسة على التغلب على التغيرات التي قد تحدث في سوق واحدة (مثلا: تذبذب الطلب) وذلك بفضل

نشاطها في عدة أسواق متباينة. بالفعل, قد يؤدي العمل في التجارة الدولية إلى تحقيق إستقرار في حجم المبيعات والإنتاج، فبعض المؤسسات عن طريق التصدير قد تتغلب على تذبذب الطلب الحاصل على منتوجاتها في السوق المحلية، فتنوع العمل في الأسواق قد يساعد مؤسسة ما على التغلب على التغيرات التي قد تحدث في سوق ما وذلك عن طريق عملها في أكثر من سوق واحدة.

-استغلال القدرة الإنتاجية الفائضة : و التي قد تتمثل في أجهزة أو معدات غير مستخدمة أو أيدي عاملة غير مستغلة بالشكل المطلوب حيث أن استخدامها يساعد في تخفيض التكاليف و رفع مستوى المنافسة للمؤسسة سواء في السوق المحلية أو الخارجية، حيث تستغل هذه القدرات الإنتاجية الفائضة عند توسع المؤسسة في الاسواق الدولية مما يؤدي إلى زيادة الاسواق المستهدفة و بالتالي ارتفاع الطلب مما يدفع بالمؤسسة إلى استغلال كل ما تملكه من طاقة مادية و بشرية و تنظيمية و مالية استجابة لهذا الطلب.

إن الرغبة في إستخدام القدرة الإنتاجية غير المستغلة في الموارد والفائضة عن حاجة السوق المحلية، قد تحفز المؤسسة للعمل في التجارة الدولية لتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها. حيث أن الاستخدام لن يؤدي إلى زيادة كبيرة في التكاليف، بل قد يساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج، فهذا الاقتصاد في الإنتاج سوف يرفع من المستوى التنافسي للمؤسسة على مستوى السوق المحلي والدولي، وذلك من خلال تقديم منتوجات ذات تكلفة أقل.

-إطالة دورة حياة السلع : إن اقتحام اسواق جديدة أو تطويرها يعد إحدى الاستراتيجيات التسويقية التي تنتفها بعض المؤسسات و خاصة المنتجة للسلع التكنولوجية من اجل إطالة حياة السلعة ( ظهور، نمو، نضج و انحدار) في الوقت الذي تصبح فيه السلعة قديمة أو قبل ان تصل إلى مرحلة الانحدار في السوق المحلية تقوم المؤسسة بالعمل على إيجاد أسواق جديدة لها لكي تكتسب دورة حياة جديدة في تلك السوق.

-جاذبية الفرص التسويقية في الاسواق الخارجية: إن توفر الفرص التسويقية في الاسواق الخارجية تكون حافزا قويا لدفع المؤسسة للعمل في الاسواق الخارجية من اجل استغلالها. إن درجة استغلال الفرص التسويقية في الأسواق الدولية تعتمد على مدى وقدرة المؤسسة على توفير الموارد الضرورية للإستفادة من تلك الفرص.

-الاستفادة من الفرق في أسعار الصرف التسويقية في مختلف الاسواق الخارجية المستهدفة : و من أمثلة ذلك المؤسسات الصينية حيث أن انخفاض سعر صرف عملتها كان عاملا مساعدا لها لاكتساب ميزة تنافسية سعرية عبر أسواقها الخارجية المستهدفة خاصة الاسواق ذات سعر الصرف المرتفع بالنسبة لعملتها مثل الاسواق الامريكية و الاوروبية.

- النظام الجبائي : حيث انه قد يتطلب النظام الجبائي في بعض الدول توزيع الفائض في الاسواق الخارجية لتجنب دفع ضرائب عالية، حيث نجد أن هناك تسهيلات ضريبية خاصة في الدول المشجعة للاستثمار الأجنبي.

- الخبرة و تنمية القدرات الإدارية : إن العمل في الأسواق الدولية يساعد على رفع مستوى إدارة الأفراد والتسويق في المؤسسة وعلى تخطيط المنتجات وأساليب تسويقية جديدة وتطويرها، مما يؤدي إلى رفع مستواها التنافسي. تتمكن بعض المؤسسات من تحقيق مراكز تنافسية من خلال التسويق الدولي و اكتساب قوة إدارية في اتخاذ القرارات حيث أن نجاح المؤسسة في معالجة المشاكل التسويقية في دول مختلفة يعطي المديرين فرصة و القدرة على جذب أفكار جديدة و أساليب متنوعة صممت لمعالجة ظروف مختلفة عبر أسواق متباينة.

### الفرع الثاني : مبادئ التسويق الدولي

إن التسويق الدولي يقوم على عدة مبادئ و أسس و قوانين يسير عليها، حيث يمكن القول بأنها مستقاة من مبادئ التجارة الدولية و يمكن حصر هذه المبادئ في العناصر التالية:

- التخصص الدولي : إن مبدأ تقسيم العمل يطبق بين الدول المعنية بالاستيراد والتصدير، بمعنى انه قد يكون من الأفضل اقتصاديا لدولة معينة أن تخصص في إنتاج سلع معينة يكون لها قيمة تنافسية ملموسة فيها بينما تقوم في نفس الوقت باستيراد سلع أخرى لا تتمتع بميزة تنافسية فيها بل من الأحسن لها الاستيراد من دول أخرى، فبعض الدول تصدر مواد أولية في حين أن هناك دول أخرى تستطيع إنتاج سلع بكفاءة عالية. إن قيام التبادل الدولي يستند في الأساس إلى فكرة التخصص في الإنتاج، حيث نجد أن كل دولة تخصص في إنتاج سلعة معينة أو مجموعة من السلع بغرض المبادلة مع غيرها من الدول، من أجل الحصول على ما لا يتوفر لديها من مختلف السلع و بامعان و تدقيق النظر في تخصص الدول نجد أن هذا التخصص يرجع إلى عدة عوامل بعضها جغرافي يتعلق بالبيئة الطبيعية و بعضها متصل بمراحل

النمو الاقتصادي التي تمر بها الدولة و كذا الإطار السياسي و الاجتماعي الذي يسود فيها و قد أدى هذا التفاوت بين هذه العوامل مجتمعة فيما بين الدول إلى وجود تفاوت موازي في النفقات حيث يكون من الافضل اقتصاديا لدولة معينة أن تخصص في إنتاج سلع معينة لها قيمة تنافسية بينما تقوم باستيراد سلع أخرى لا تتمتع بميزة تنافسية فيها. و يجب أن يطبق تقسيم العمل الدولي بطريقة تحقق للدولة المعنية مزايا و فوائد أكبر عند تخصصها في إنتاج سلع تتفوق في إنتاجها بدرجة كبيرة مع إهمال السلع التي تكون نسبة تفوقها قليلة جدا بمعنى أن الدولة لن تنتج كل سلعة يتكلف إنتاجها أكثر من تكلفة استيرادها في الظروف العادية والعكس صحيح، عمليا إن هناك الكثير من الحالات التي يفضل معها استيراد بعض السلع بدلا من إنتاجها و ذلك بسبب ارتفاع تكاليف إنتاجها من جهة و انخفاض تكاليف استيرادها من جهة أخرى. فالتسويق الدولي هو الذي يتيح للدول المعنية الفرص لهذا التقسيم في العمل المرتبط بما يجب أو لا يجب إنتاجه من السلع.

-القوة الشرائية في الدولة المستوردة : يتعلق هذا المبدأ بتوافر القوة الشرائية لدى الدول المستوردة أي لدى كل العالم التجاري لأن كل دولة تستورد و تصدر في نفس الوقت في حين يتعلق ميزان المدفوعات بوجود توافر عملات أجنبية لانتقال القيم بين الدول فإن القوة الشرائية تتعلق بقدرة مشتري السلع المستوردة على الدفع بالعملات المحلية فتلك القوة الشرائية هي التي تحدد أبعاد السوق في دولة معينة و هي التي تحدد قدرة كل دولة على شراء البضائع من الخارج أي أن القوة الشرائية عامل له تأثيره في السوق الدولي بنفس درجة تأثيره في السوق المحلي. ويرتبط التسويق الدولي بالقدرة الشرائية للدولة المستوردة و التي يتحدد على أساسها إلى أي مدى يكون دخول السوق الأجنبي أمر مجدي في الآجل الطويل و يقصد بالقوة الشرائية قدرة المستورد على الدفع بالعملة المحلية و سعر التحويل لهذه العملة المحلية بالعملات الأجنبية و وفقا لذلك يتحدد حجم السوق ومدى جدوى دخوله و تحديد أي الأشكال سوق تنتهجها المؤسسة لدخول تلك الاسواق كمنح تراخيص للشركات الوطنية أو الدخول مع شركات أخرى في منتجات مشتركة أو من خلال الاستثمار الاجنبي المباشر.

-توازن ميزان المدفوعات : توازن ميزان المدفوعات يعني المكافئة بين مختلف معاملات الدولة مع العالم الخارجي (سواء كان ذلك صادرات أو واردات أو قروض أو تحويلات أو عملات أجنبية...الخ). إن الهدف الأساسي للدول هو المحافظة على توازن ميزان المدفوعات، ذلك لان هذا التوازن المرغوب فيه يستعمل لتأمين الدولة من الاهتزازات و الأزمات الاقتصادية الحادة و ما لم يحدث ذلك فان دفع قيمة

الواردات سيكون مشكلة كبيرة و الاعتماد على حركة الذهب و القروض الخارجية لتحقيق التوازن يهدد المركز التجاري للدولة مع الخارج و يهدد الثقة و الاستقرار الاقتصادي للدول المعنية وما أكثرها وخاصة دول العالم النامي التي لا تستطيع أغلبها إجراء عمليات التكيف و الإصلاح الاقتصادي على أسس متدرجة و علمية. و هنا تكمن وظيفة التسويق الدولي من خلال إتاحتها الاستفادة من مزايا التصدير للحصول على النقد الأجنبي الضروري لتمويل الواردات وبالتالي المساهمة في معالجة الاختلال في ميزان المدفوعات و اعادته الى الوضع التوازني.

فوائض الإنتاج : إن تصدير المنتجات لا يتم في الغالب حتى يتحقق الإشباع المحلي و من الطبيعي أن يتم إعطاء الأسواق المحلية المستهدفة أفضلية بشكل عام حيث لا تلجأ الشركة إلى التصدير الكثيف طالما أن الأسواق المحلية قادرة على استيعاب كافة الكميات التي يتم إنتاجها من قبلها و ذلك تحت الظروف الاقتصادية العادية. فإذا تشبع السوق المحلي إلى درجة تخفيض الأسعار لتنمية الطلب المحلي فهنا يبدأ الإنتاج من أجل التصدير و هذه النقطة تسمى الفائض في الإنتاج و هي النقطة التي تحدد الوقت الذي يبدأ فيه التصدير، أما إذا لم يتشبع السوق المحلي فإحتمال التصدير غير وارد ما لم تكن هناك أسباب أخرى كالرغبة في الحصول على عملات صعبة أو التمهيد للمستقبل حتى يصل الإنتاج إلى تلك النقطة أو رغبة الدولة في تخفيض العجز في الميزان التجاري.

توازن المزيج التسويقي : يقصد به الاهتمام بجميع عناصره دون التركيز على إحداها دون الأخرى و يراعى في التوازن في المزيج التسويقي من وجهة نظر التسويق الدولي إلا يقتصر على ذلك فحسب وإنما يشمل أيضا أن يكون المزيج ملائما لقوى السوق الخارجية, بمعنى أكثر تحديدا يكون ملائما لأنواق المستهلك و رغباته في السوق الأجنبية و قدراته الشرائية، و كذلك يكون موجها بفعالية للمزيج التسويقي المقدم من جانب المنافسين و من جهة أخرى فان نجاح المنتج دوليا يعني نجاح المزيج التسويقي ككل و ليس المنتج فحسب و بالتالي فان تسويق المنتج دوليا يستوجب ضرورة تصميم و تنفيذ لعناصر المزيج التسويقي بشكل متوازن لما يتناسب مع الاختلافات في خصائص و ثقافة المستهلك الأجنبي و قوة المنافسين في السوق الدولية.

الميزة التنافسية للمنتج : يضيف هذا المبدأ بعدا جديدا و هاما لأنشطة التسويق الدولي، حيث لا تقوم الدولة بإنتاج منتجات التي تكون تكلفة إنتاجها محليا أقل من تكلفة استيرادها فحسب ، بل الأمر يمتد إلى ابعد من ذلك حيث تختار الدولة المنتجات التي تحقق لها ميزة تنافسية في مواجهة المنتجات المنافسة لها

في الاسواق الخارجية و تمثل المنافسة على مستوى الاقتصاد الجزئي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة مع المؤسسات الاخرى داخل البلاد و خارجه و ذلك بالمحافظة عمى حصتها في السوق المحلية و الدولية ،أما على مستوى الاقتصاد الكلي فان منافسة الاقتصاد الوطني تعني قدرته على تحقيق الفائض التجاري بصفة مستمرة.

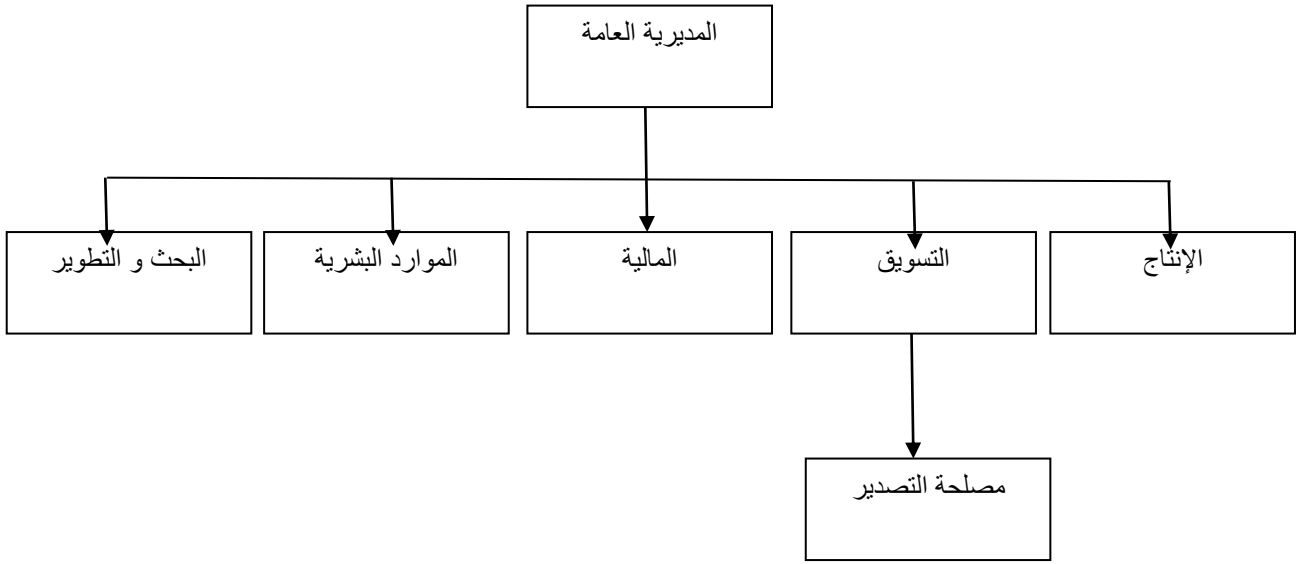
- حتمية الترويج: إن الإعتقاد السائد بأن التسويق الدولي عملية ميكانيكية تخضع لقوى معينة ولا تحتاج لأعمال الترويج، إعتقاد خاطئ و كثيرا ما يفترض أنه إذا كانت دولة ما تتمتع بميزة تكاليفية على غيرها من الدول في سلعة معينة قابلة للتصدير كثيرا ما يفترض أن هذه الدولة ليست بحاجة إلى تر وبيع سلعتها لأنها ستباع أوتوماتيكيا تر تيبا على ما تتمتع به من مزايا و الحقيقة أن التسويق الدولي لا يختلف في هذا الصدد عن التسويق المحلي بمعنى أن المنتج الجيد مهما كان جيدا لا يمكن أن يبيع نفسه بنفسه و إنما هو بحاجة إلى جهود ترويجية كبيرة قبل أن يعرف الناس بوجوده و يقتنعون به ويفضلونه عن غيره و يقررون شراؤه .إن كمية السلع التي يمكن تصديرها لا تتوقف فقط على القدرة الإنتاجية المحلية بل على حجم وفعالية الطلب عليها من الخارج وذلك الطلب في حجمه و فعاليته يتوقف على اعتبارات عديدة أهمها الترويج.

### **المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدولية**

إن نجاح المؤسسة في السوق الدولي يتوقف على قدرتها على تبني هيكل تنظيمي مناسب لنشاطها إذ تستطيع هذه الأخيرة تنظيم أنشطتها التسويقية الدولية وفقا لعدة طرق وذلك حسب درجة توغلها في الاسواق الدولية، ومن بين هذه الطرق والأساليب مايلي:

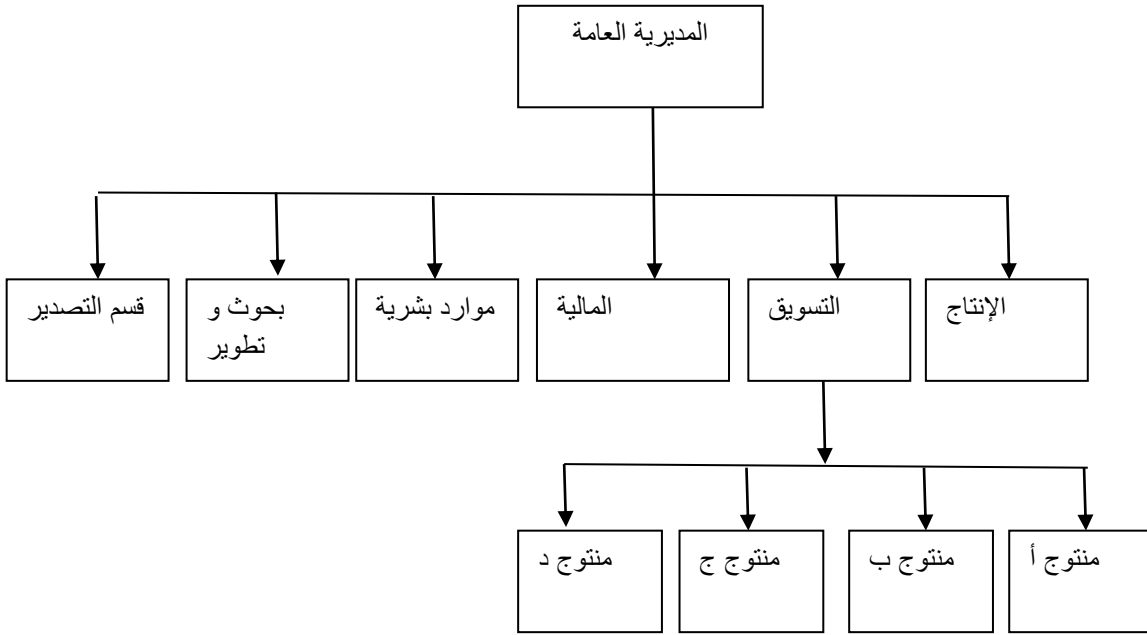
1. قسم التصدير : عادة ما نجد أن المؤسسات تبدأ لأول مرة بإنشاء قسم للتصدير كاستجابة لتلبية بعض الطلبات غير المنتظمة لزيائنها الأجانب و عندما يزداد الطلب، فإنها تقوم بإنشاء مصلحة للتصدير من أجل حاجات و رغبات المستهلكين في السوق الأجنبي و تأخذ مصلحة التصدير الموقع التنظيمي التالي :

#### 1.1. حالة تصدير منتج واحد:



شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة تصدر منتج واحد

## 2.1. حالة تصدير أكثر من منتج

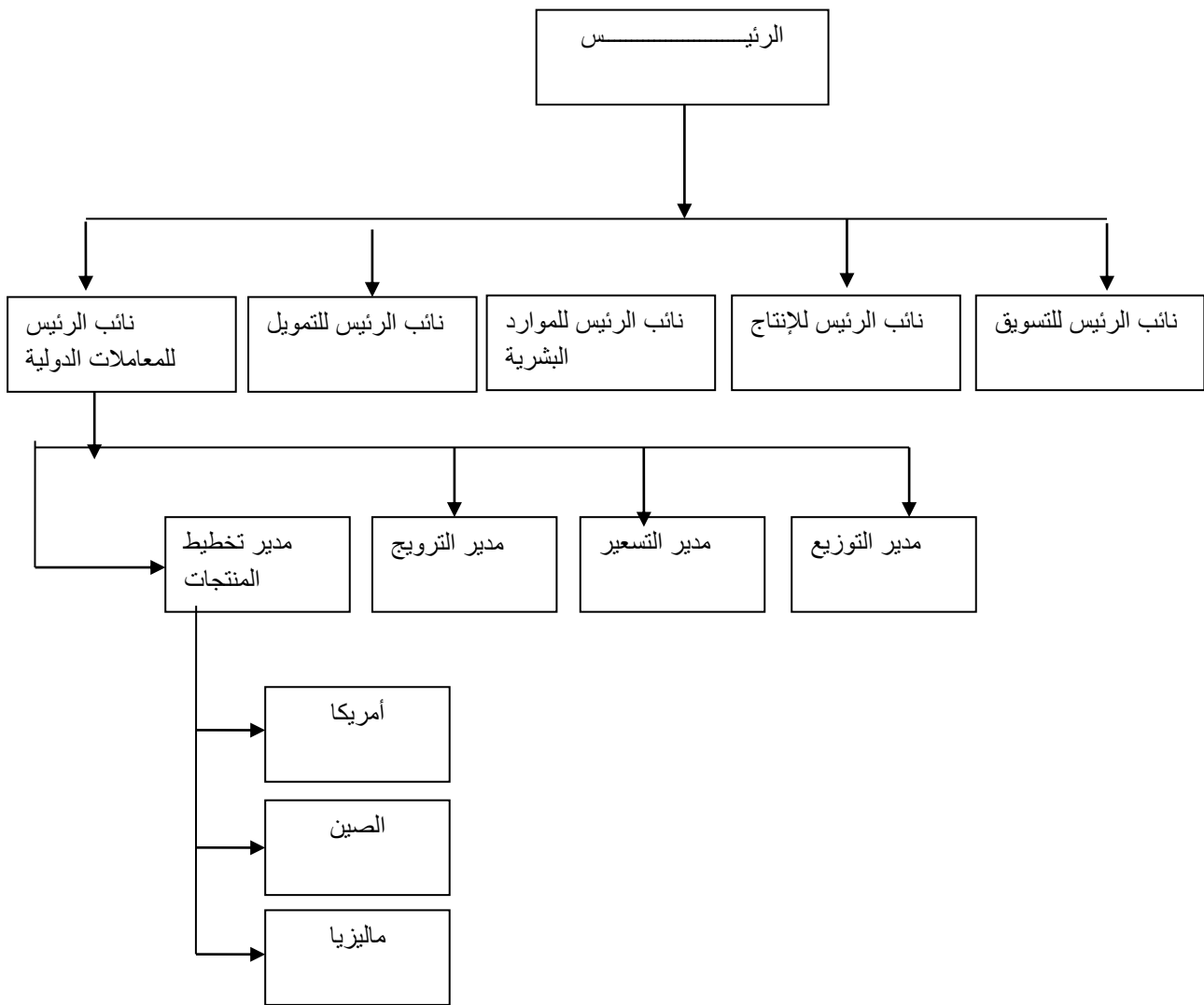


شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة تصدر أكثر من منتج

2. القسم الدولي : يتم في إطار هذا التنظيم للمؤسسة الفصل بين الأنشطة المحلية و الأنشطة الدولية من خلال إنشاء قسم للمعاملات الدولية، حيث تتمثل الوظيفة الأساسية لهذا القسم في إدارة عمليات المؤسسة على نحو نموذجي و يشرف على هذا القسم نائبا للرئيس للمعاملات الدولية الذي يرفع تقاريره للإدارة



العليا للمؤسسة و عادة ما تفضل هذه الطريقة في المراحل الأولى من توسع المؤسسة في السوق الدولي. إن التنظيم حسب القسم الدولي يتمتع بعدة مزايا حيث أن الفصل بين الأنشطة المحلية و الأنشطة الدولية يسمح للمؤسسة باستغلال أفضل للفرص في الأسواق الأجنبية بفضل تركيز الأنشطة في قسم واحد . ومن جهة أخرى, فإن الفصل بين الأنشطة المحلية و الأنشطة الدولية يؤدي الى ارتفاع احتمالات حدوث صراعات تنظيمية بين قسم المعاملات الدولية مع الأقسام الأخرى, خاصة حينما تتوسع الأعمال الدولية للمؤسسة. و يأخذ القسم الدولي الموقع التنظيمي التالي:

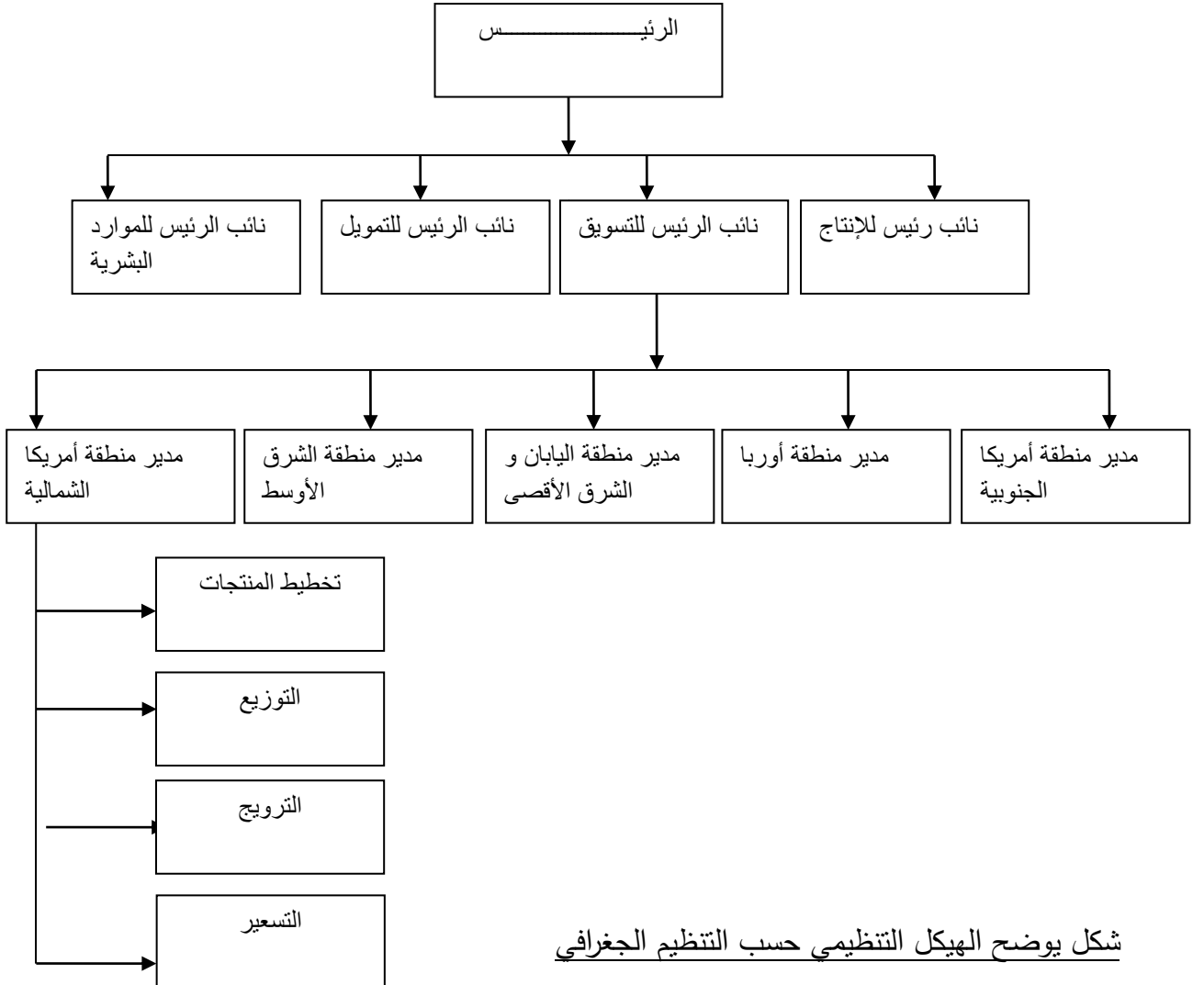


شكل يوضح الهيكل التنظيمي على أساس القسم الدولي

### 3. التنظيم الجغرافي :

في إطار هذا التنظيم للمؤسسة لا يتم الفصل بين المعاملات الدولية و المعاملات المحلية حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق التكامل بين عملياتها كما لو كانت الحدود الجغرافية لا تتواجد بين دول المنطقة الواحدة فهنا يتم تقسيم الأسواق إلى مناطق جغرافية وعادة ما يعتمد هذا التنظيم من قبل المؤسسات التي تتعامل مع أسواق متعددة حيث يتولى مديري المناطق عمليات التشغيل اليومية ويحتفظ المركز الرئيسي للمؤسسة بمسؤولية التخطيط والرقابة لكافة المناطق الجغرافية.

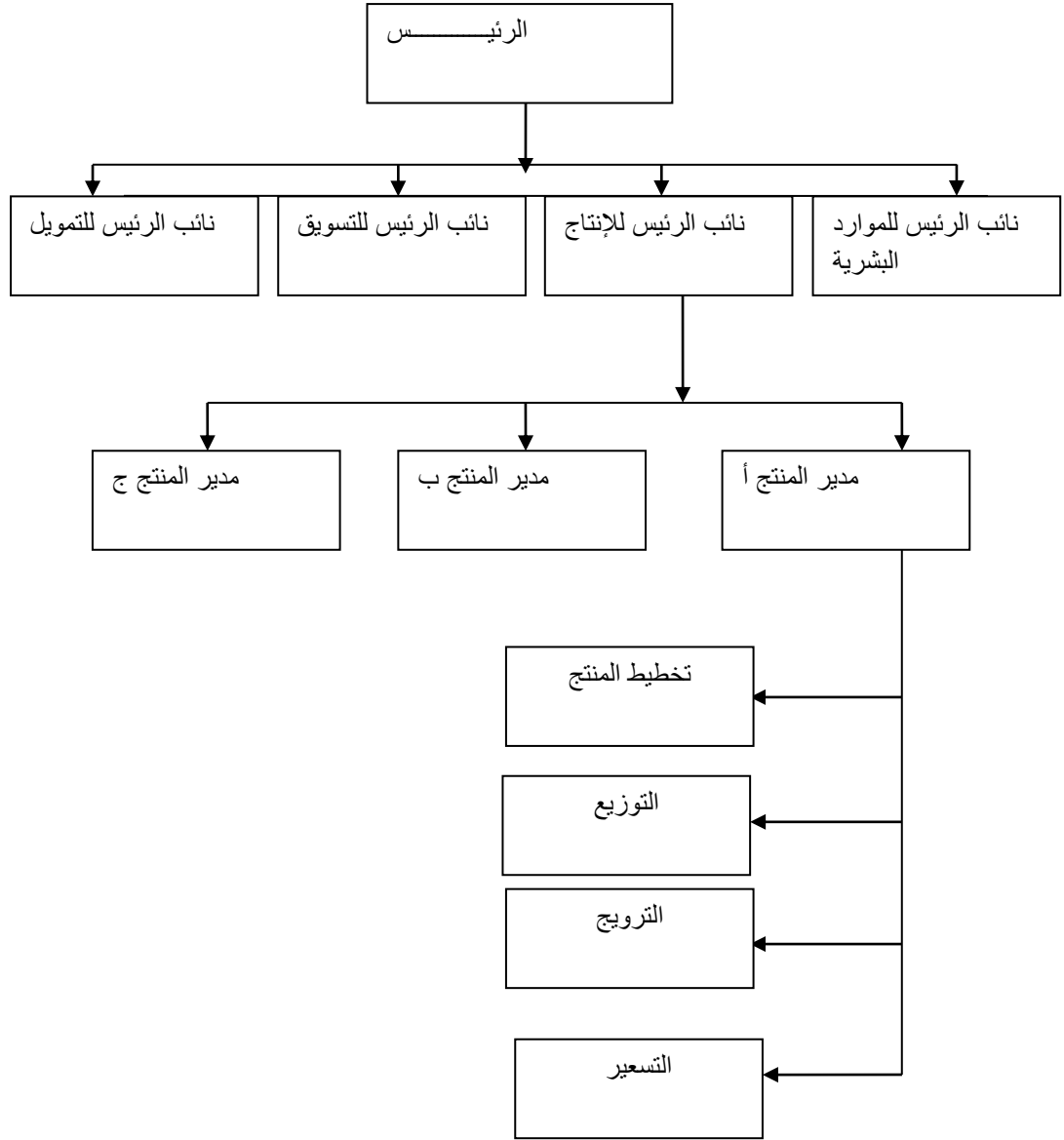
إن التنظيم حسب المناطق الجغرافية يتمتع بعدة مزايا حيث أن هذا التنظيم يمنح إمكانية تجميع الخبرات المختلفة في المنطقة لخدمة احتياجات كل دول المنطقة ولكن ذلك يحتاج إلى عدد كبير من المدراء على درجة عالية من الكفاءة لإدارة عمليات كل منطقة وقد لا تحصل بعض المنتجات على العناية الكافية لأن مدير المنطقة مسؤول عن كافة المنتجات. ويتمثل هذا التنظيم في الشكل الموالي:



شكل يوضح الهيكل التنظيمي حسب التنظيم الجغرافي

4. التنظيم على أساس المنتج: ينتشر هذا التنظيم لدى المؤسسات التي تتميز بتنوع خطوط منتجاتها، حيث تختلف طبيعة المهمة التسويقية باختلاف المنتج أكثر من اختلافها باختلاف المنطقة الجغرافية حيث ان التنسيق بين المناطق الجغرافية يكون عن طريق متخصصين على مستوى المؤسسة ككل. و تقوم المؤسسة التي تتبع هذا الأسلوب من التنظيم بالتركيز على خطوط المنتجات في الهيكل التنظيمي بحيث يعتبر كل خط مركز للربح له مدير مسؤول عن ربحيته.

إن التنظيم حسب المنتج يتمتع بعدة مزايا حيث أن تفويض السلطة إلى مديري المنتجات يساعدهم على إضافة منتجات جديدة أو حذف منتجات قائمة دون تأثير كبير على عمليات المؤسسة ككل . كما ان هذا التنظيم يسهل مهمة الرقابة على المنتجات عن طريق تطبيق أسلوب دورة حياة المنتج . ومن جهة أخرى، فإن هذا التنظيم يصعب عملية التنسيق بين جهود أقسام المنتجات المختلفة في الأسواق الدولية، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة واحتمال إهمال مديري المنتجات لبعض المناطق الجغرافية. و يأخذ التنظيم على أساس المنتج الموقع التنظيمي التالي:



شكل يوضح الهيكل التنظيمي حسب التنظيم على أساس المنتجات

تجدر الإشارة الى أن هناك نوع آخر من الهياكل التنظيمية والمتمثل في تنظيم التصميم المصنوعي و الذي يعتبر نتاج التطورات الحديثة في الهياكل التنظيمية و يعتمد على متغيري المنتج والمنطقة الجغرافية معا حيث يمنح لكل واحد منهما نفس الأهمية ومسؤولية متساوية في اتخاذ القرارات. و وفقا لهذا التنظيم، فإن المؤسسة الواحدة أو الفرع الواحد يترأسه مديرين اثنين بدلا من مدير واحد وهو ما يعني ازدواجية خط السلطة وقيام بعض المسؤولين برفع تقاريرهم إلى رئيسين مباشرين بدلا من رئيس واحد. ويتم تبني هذا التنظيم من طرف المؤسسات الملزمة بالاستجابة السريعة للعديد من المتغيرات المتعلقة بالمنطقة الجغرافية و المنتج.