

თემა 10

საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზაცია

- ▶ ამ თემის ათვისებით მიიღებთ სისტემურ ცოდნას იმის შესახებ თუ:
- ▶ 1. რა არის კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურა და რომელი ფაქტორები ახდენენ გავლენას მასზე?
- ▶ 2. რას წარმოადგენს გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა და რაში მდგომარეობს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- ▶ 3. რას წარმოადგენს გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა და რაში მდგომარეობს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- ▶ 4. რას წარმოადგენს გლობალური ფუნქციური სტრუქტურა და რაში მდგომარეობს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- ▶ 5. რას წარმოადგენს მომხმარებელზე ორიენტირებული გლობალური სტრუქტურა და რაში მდგომარეობს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- ▶ 6. რას წარმოადგენს მატრიცული სტრუქტურა და რაში მდგომარეობს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- ▶ 7. რომელია საერთაშორისო კომპანიაში კონტროლის სამი დონე?
- ▶ 8. რაში მდგომარეობს ფინანსური კონტროლის მნიშვნელობა?
- ▶ 9. რომელია საერთაშორისო კომპანიაში კონტროლის სამი ეტაპი?

9.1. ორგანიზაციული სტრუქტურების არსი

ქვეგანყოფილებებისა და მუშაკთა საქმიანობის კოორდინაციის უზრუნველყოფის მიზნით, ორგანიზაციები ქმნიან სტრუქტურებს, რომლებიც ერთმანეთისგან განსხვავდებიან ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის სირთულით (საქმიანობის ცალკეულ ფუნქციებად დაყოფის ხარისხით), ფორმალიზაციით (ადრე დადგენილი წესებისა და პროცედურების გამოყენების ხარისხით) და თანაფარდობით (ე.ი. დონეებით, რომლებზეც მიიღება მმართველობითი გადაწყვეტილებები). ორგანიზაციაში სტრუქტურული ურთიერთკავშირები მრავალი მკვლევარისა და ხელმძღვანელის ყურდლების ცენტრშია. იმისათვის, რომ ეფექტიანად იქნეს მიღწეული მიზნები, აუცილებელია სამუშაოების, ქვეგანყოფილებებისა და ფუნქციური ერთეულების სტრუქტურის გაგება. სამუშაოთა და ადამიანთა ორგანიზაცია ძლიერ გავლენას ახდენს მომუშავეთა ქცევაზე. სტრუქტურული და ქცევითი ურთიერთკავშირები, თავის მხრივ, ეხმარება ორგანიზაციას მიზნების დადგენაში, გავლენას ახდენს მუშაკების დამოკიდებულებასა და ქცევაზე. სტრუქტურული მიდგომა გამოიყენება ორგანიზაციებში საქმიანობის ძირითადი ელემენტების და მათ შორის ურთიერთკავშირის უზრუნველსაყოფად. ის გულისხმობს შრომის დანაწილებას, კონტროლს, დეცენტრალიზაციისა და დეპარტამენტალიზაციის გამოყენებას.

ორგანიზაციის სტრუქტურა (**organization design, organization structure**) ორგანიზაციის ქვეგანყოფილებებს და მუშაკებს შორის ფიქსირებული ურთიერთკავშირებია. ორგანიზაციული სტრუქტურა კორპორაციის მასშტაბით საქმიანობის სამართავად გამოყენებული ურთიერთდაკავშირებული სტრუქტურული კომპონენტებისა და მათი კონფიგურაციების ყოვლისმომცველი სქემაა. კომპანიისათვის მისაღები ორგანიზაციული სტრუქტურის არჩევა

დამოკიდებულია კომპანიის სიდიდეზე, სტრატეგიაზე, გამოყენებულ ტექნოლოგიებზე, გარე ეკონომიკურ პირობებსა და იმ ქვეყნების კულტურულ თავისებურებებზე, სადაც კომპანია ბიზნესს ეწევა. შეუძლებელია კომპანიის ფუნქციონირება სხვადასხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფის ერთიან სისტემად გაერთიანების გარეშე. კომპანიისათვის მისაღები ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება ხელს უწყობს ისეთი ამოცანების შესრულებას, როგორცაა:

- კომპანიის რესურსების განაწილება;
- კომპანიის თანამშრომლებს შორის თანამდებობრივი ვალდებულებების განაწილება;
- თანამშრომელთა ინფორმირება კომპანიაში მისაღები წესებისა და პროცედურების შესახებ;
- იმ ინფორმაციის შეკრება და გადაცემა, რომელიც გამოიყენება პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში.

ამ უკანასკნელ ამოცანას, ანუ ინფორმაციის შეკრებასა და გადაცემას, ძალზე დიდი მნიშვნელობა აქვს საერთაშორისო კომპანიისათვის, რადგანაც კომპანიის შტაბ-ბინასა და ქვედანაყოფებს შორის, რომლებიც მთელ მსოფლიოშია გაფანტული, უზარმაზარი ინფორმაციის გაცვლა ხდება. კომპანიის ფორმირება უწყვეტი პროცესია. კომპანიის სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა არ არის უცვლელი. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ დამოუკიდებელ კომპანიათა უმრავლესობასა და მსხვილ კომპანიათა ქვედანაყოფების ორგანიზაციულ სტრუქტურებში უმნიშვნელო ცვლილებები წელიწადში საშუალოდ ერთხელ, ხოლო არსებითი ცვლილებები — 4-5 წელიწადში ერთხელ ხდება. ამ ცვლილებებს იწვევს კომპანიის სტრატეგიის ცვლილება. წარმატებული კომპანიის ძირითადი მახასიათებელია ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანის უნარი. კომპანიის სტრატეგია, რომელიც გულისხმობს საერთაშორისო საქმიანობის გაფართოებას, გავლენას ახდენს მის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე. თუმცა, უნდა აღვნიშნოთ, რომ ვიდრე კომპანიას შეზღუდული რაოდენობის საერთაშორისო ოპერაციები აქვს, იგი აგრძელებს არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოყენებას. ასეთ დროს საგარეო ვაჭრობის ოპერაციების შესრულება დავალებული აქვთ მარკეტინგის ან საფინანსო განყოფილებებს. ასეთი თანმდევი მიდგომა (**Corollary approach**) მცირე საერთაშორისო ოპერაციების მქონე კომპანიისათვის ტიპურია. როგორც კი კომპანიაში საერთაშორისო ოპერაციების მოცულობა გაიზრდება, საექსპორტო განყოფილების (**export departament**) საჭიროებაც შეიქმნება. ამ განყოფილების მუშაკთა ფუნქციებში შედის საერთაშორისო ოპერაციების შესრულების კონტროლი, შეკვეთების დამუშავება, პროდუქციის მარკეტინგი, უცხოელ დისტრიბუტორებთან კონტაქტების დამყარება-შენარჩუნება და ა.შ. თავდაპირველად ამ განყოფილების უფროსი შეიძლება ექვემდებარებოდეს მარკეტინგის ან საფინანსო განყოფილების უფროსს, საერთაშორისო ოპერაციების გაფართოების შემდეგ კი მისი სტატუსი ზემოაღნიშნულ განყოფილებების უფროსებთან გათანაბრდება. კომპანიაში საერთაშორისო ოპერაციების აქტივიზაციის კვალობაზე, კომპანიის საექსპორტო განყოფილება ვეღარ შეძლებს მასზე დაკისრებული მოვალეობის შესრულებას და იწყებს თანამშრომელთა გაგზავნას საზღვარგარეთ უცხოური ბაზრების შესასწავლად

ანდა ხსნის შვილობილ საწარმოებს. ხშირად საექსპორტო განყოფილების სპეციალისტის გამოცდილება არ არის საკმარისი წამოჭრილ პრობლემათა და დიდი მოცულობის სამუშაოს შესასრულებლად. ასეთ დროს კომპანია ცვლის ორგანიზაციულ სტრუქტურას და მასში შეჰყავს ახალი სამსახური – საერთაშორისო ქვედანაყოფი (**International Division**). ეს ქვედანაყოფი ახდენს რესურსების კონცენტრაციას კომპანიის საერთაშორისო ოპერაციებისთვის და ორიენტირებულია ამ ოპერაციების შესაბამისი სპეციალური პროგრამების შემუშავებაზე.

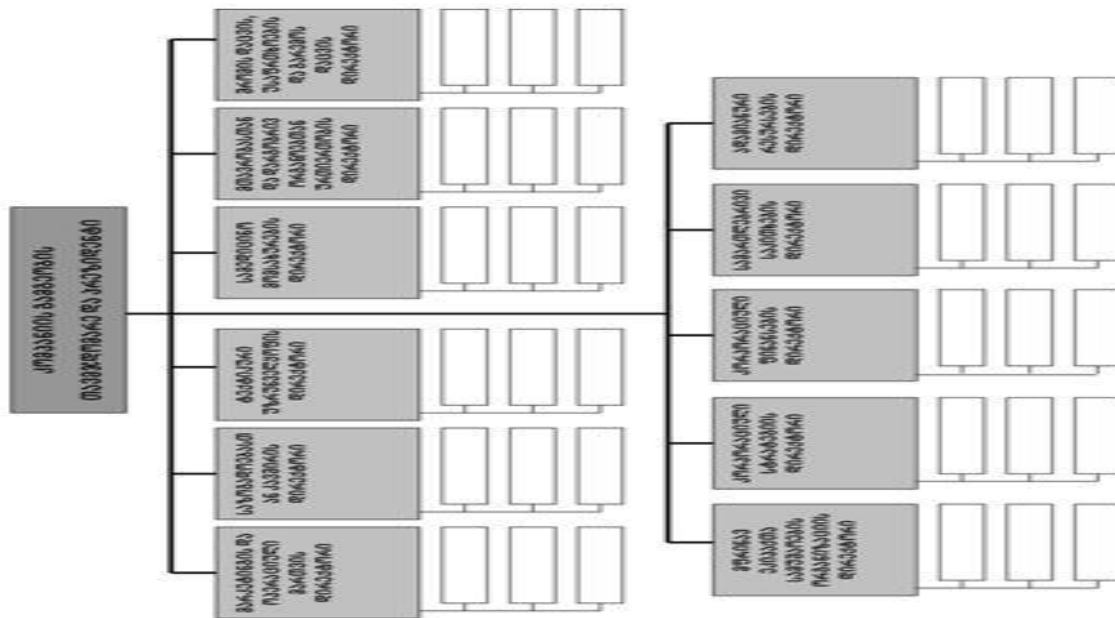
9.2. გლობალური ორგანიზაციული სტრუქტურები

ეროვნულ კომპანიაში, როგორც აღვნიშნეთ, მრავალგვარი საერთაშორისო ოპერაციის შესრულებას საერთაშორისო ქვედანაყოფები ახორციელებენ. შემდეგში, როცა ისინი გარდაიქმნებიან მრავალეროვან კომპანიებად, აუქმებენ ასეთ ქვედანაყოფებს და აყალიბებენ გლობალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს კომპანიის ტერიტორიულად დაშორებულ საწარმოთა ურთიერთქმედება და კომპანიის სტრატეგიის რეალიზაცია. ასეთი ტიპის სტრუქტურის შექმნა კომპანიის საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად სამი ძირითადი ტიპის ინფორმაციის თავმოყრას გულისხმობს, ესენია:

1. ინფორმაცია ტერიტორიების შესახებ (კომპანიის მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ ინფორმაცია იმ ქვეყნების ბაზრების ეკონომიკური, სოციალური, კომერციული და სხვა პირობების შესახებ, სადაც კომპანია ბიზნესს ეწევა);
2. ინფორმაცია საქონელზე (მენეჯერები ინფორმირებული უნდა იყვნენ იმ ფაქტორებზე, რომლებიც გავლენას ახდენენ კომპანიის მიერ წარმოებულ და რეალიზებულ საქონელზე);
3. ფუნქციური ინფორმაცია (მენეჯერებს უნდა შეეძლოთ ინფორმაციის გაცვლა თავის კოლეგებთან). ყველაზე უფრო გავრცელებულია გლობალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ხუთი ტიპი:
 - გლობალური ფუნქციური სტრუქტურა
 - გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა;
 - გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა;
 - მომხმარებელზე ორიენტირებული გლობალური სტრუქტურა;
 - გლობალური მატრიცული სტრუქტურა. ქვემოთ ჩვენ დავრწმუნდებით, რომ თითოეული ეს სტრუქტურა დაფუძნებულია ერთი რომელიმე ტიპის ინფორმაციაზე.

გლობალური ფუნქციური სტრუქტურა (Global Functional Design) ისეთი სტრუქტურაა, რომელიც კომპანიაში ცალკეული ფუნქციის (წარმოება, ფინანსები, მარკეტინგი, კადრების მართვა და ა.შ.) შესასრულებლად საერთაშორისო მასშტაბით პასუხისმგებელი განყოფილებების ან ქვედანაყოფების შექმნას გულისხმობს. ამა თუ იმ ქვედანაყოფის საქმიანობის კონკრეტული მახასიათებლები და თვისებები შეესაბამება კომპანიის საქმიანობის ყველაზე მნიშვნელოვან მიმართულებებს. ამ ტიპის სტრუქტურით

მუშაობენ ვიწრო სპეციალიზაციის ტრანსნაციონალური კომპანიები; მაგალითად, კომპანია „British irways“-ის სტრუქტურა (ნახ. 1).



ეს კომპანია ახორციელებს საჰაერო გადაზიდვებს და აქვს ფუნქციური განყოფილებები, მათ შორის კორპორაციული ფინანსების, ადამიანური რესურსების, ტექნიკური უზრუნველყოფის და სხვ. გლობალური ფუნქციური სტრუქტურა გამოირჩევა ძალაუფლების მტკიცე ვერტიკალით. ინფორმაცია მიედინება ზევიდან ქვევით იერარქიის მიხედვით, მმართველობის ჯაჭვი ორგანიზაციის სათავეში იყრის თავს. ასეთი სტრუქტურის ფარგლებში თანამშრომლები უმთავრესად საკუთარი განყოფილების თანამშრომლებთან ურთიერთობენ: ზემდგომი ორგანოების გადაწყვეტილებები განყოფილებებში სრულდება. კომპანიაში ყოველი თანამშრომლის საქმიანობა მკაცრი წესებით და პროცედურებით განისაზღვრება. იერარქიის დაბალ დონეზე მყოფი თანამშრომლები პატივს სცემენ ზემდგომი თანამშრომლის უფლებას, მიიღოს გადაწყვეტილებები და გასცეს ბრძანებები. თანამშრომლის კარიერა დამოკიდებულია მის ფუნქციურ თვისებებზე; თავისი ჩვევების განვითარებით თანამშრომელს დაწინაურების შესაძლებლობები აქვს.

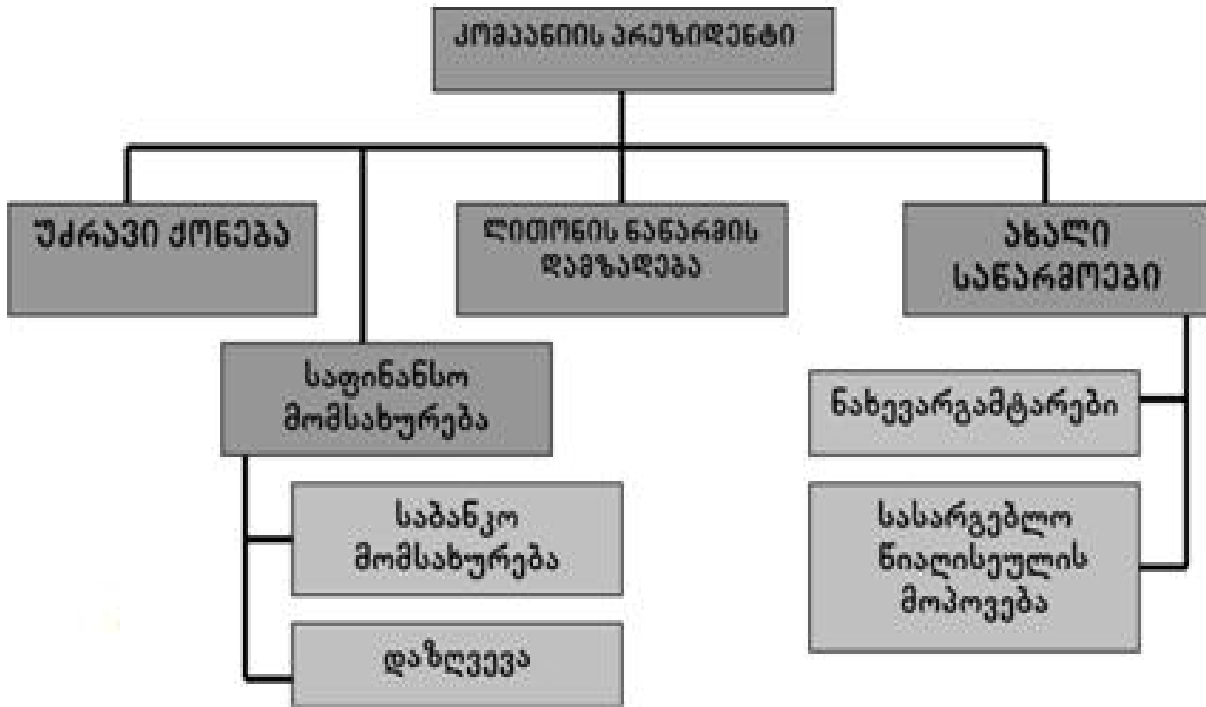
გლობალურ ფუნქციურ სტრუქტურას მთელი რიგი უპირატესობები აქვს. მათ შორის:

1. ცოდნისა და გამოცდილების უპრობლემო და შეუზღუდავი გადაცემა კომპანიის ფუნქციურ განყოფილებებში;
2. მენეჯერების შესაძლებლობა ცენტრალიზებულად გააკონტროლონ კომპანიის ყველა ფუნქციური ქვედანაყოფი;
3. კომპანიის ძირითად ფუნქციებზე ფოკუსირების შესაძლებლობა. გლობალური ფუნქციური სტრუქტურის ნაკლოვანი მხარეებია:
 1. უჩინარი და ფორმალური საზღვრები განყოფილებებს შორის და გარემოს ცვლილებებზე შენელებული რეაქცია;
 2. პრობლემები ინოვაციურ საქმიანობაში;

3. თანამშრომლების მიერ საორგანიზაციო ამოცანების შეზღუდული აღქმა.

გლობალური ფუნქციური სტრუქტურა შეიძლება მრავალი კომპანიისათვის არ იყოს მისაღები. ეს სტრუქტურა უპირატესად წიაღისეული რესურსების მოძიებებელ და გადამამუშავებელ კომპანიებში გამოიყენება, რადგანაც მათთვის გამოცდილებისა და ცოდნის გადაცემა-გაზიარებას დიდი მნიშვნელობა აქვს. იგივე ეხება იმ კომპანიებს, რომელთა საქარმოებში (პუნქტებში) საქმიანობის ერთიანი სტანდარტები გამოიყენება (მაგალითად, კომპანია „**ritish Airways**“-ის ყველა აეროპორტში ერთნაირი სტანდარტებია შემოღებული, განურჩევლად იმისა, თუ საიდან სად მიფრინავს თვითმფრინავი).

გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა. საერთაშორისო კომპანიებში ყველაზე უფრო ხშირად გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა გამოიყენება. გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა (**Global Product Design**) პასუხისმგებლობას საქონელზე ან საქონელთა ჯგუფზე კომპანიის ქვედანაყოფებს შორის ანაწილებს. ორგანიზაციული სტრუქტურის ეს ტიპი ყველაზე მიზანშეწონილია მაშინ, როცა კომპანია სხვადასხვა ჯგუფის (ოჯახის) საქონელს უშვებს, ან როცა ამ საქონელს სხვადასხვა ბაზარზე ყიდის. თუ კომპანია მონათესავე საქონელს ამზადებს, მაშინ მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა ე.წ. **M** ტიპის სტრუქტურის შესაბამისად ყალიბდება (ინგლისური სიტყვა „**Multidivisional**“-ის აბრევიატურაა). მაშასადამე, **M** ტიპის სტრუქტურა ნიშნავს იმას, რომ კომპანია შედგება მთელი რიგი ავტონომიური ერთეულებისგან, რომლებიც ერთმანეთთან არის დაკავშირებული. თუ კომპანია ამზადებს ისეთ საქონელს, რომელიც ერთმანეთთან არ არის დაკავშირებული, მაშინ მისი ორგანიზაცია **H** ტიპის სქემით ხდება (აღებულია ინგლისური სიტყვა „**Holding**“-იდან). **H** ტიპის სტრუქტურის კომპანიაც შედგება რამდენიმე ავტონომიური ქვედანაყოფისგან, რომლებიც, ასევე, ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად საქმიანობენ. **H** ტიპის სტრუქტურის მქონე კომპანიის მაგალითია ჩინური კომპანია „**Shougang Corp**“-ის კომპანია „**Shougang Corp**“-ის გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა.



გლობალურ სასაქონლო სტრუქტურას აქვს თავისი უპირატესობები:

1. კომპანიის თითოეული ქვეგანაყოფის საქმიანობა ორიენტირებულია ერთი საქონლის ან საქონელთა ჯგუფის გამოშვებაზე;
2. გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა იძლევა წარმოების ეფექტიანობის ამადლების შესაძლებლობას, რადგანაც მენეჯერებს შეუძლიათ საქონლის წარმოება იქ, სადაც დანახარჯები ნაკლები იქნება;
3. მენეჯერები საქონლის შესახებ ფლობენ მაქსიმალურ ინფორმაციას და, შედეგად, შეუძლიათ ეფექტიანად დანერგონ წარმოებაში ახალი ტექნოლოგიები;
4. სტრუქტურა ხელს უწყობს საქონლის გლობალურ მარკეტინგს;
5. ასეთი კომპანიის მენეჯერები აზროვნებენ გლობალურად, რაც განაპირობებს კომპანიაში გეოცენტრული კორპორაციული ფილოსოფიის ფორმირებას;

აღსანიშნავია, რომ გლობალურ სასაქონლო სტრუქტურას აქვს ნაკლოვანებებიც:

1. თითოეულ სასაქონლო ჯგუფში მუშაობენ მარკეტოლოგები, ფინანსისტები, ინფორმატიკის სპეციალისტები და სხვ. ეს იწვევს საქმიანობის დუბლირებას;
2. ზოგიერთ შემთხვევაში თითოეულ ქვეგანაყოფს ცალკე სჭირდება საკუთარი საწარმოო სიმძლავრეები, რაც დაკავშირებულია დიდ დანახარჯებთან;
3. თითოეულ სასაქონლო ჯგუფს, ასევე, ცალკე სჭირდება ინფორმაციის შეგროვება იმ ქვეყნების ბაზრების შესახებ, სადაც მათი საქონელი გადის გასაყიდად;
4. გართულებულია კომპანიის სხვადასხვა ქვეგანაყოფის საქმიანობის კოორდინაცია.

იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანიის საერთაშორისო სტრატეგიაში სწორედ კოორდინაცია არის მთავარი, მაშინ უპირატესობა ენიჭება არა სასაქონლო, არამედ გეოგრაფიულ სტრუქტურას.

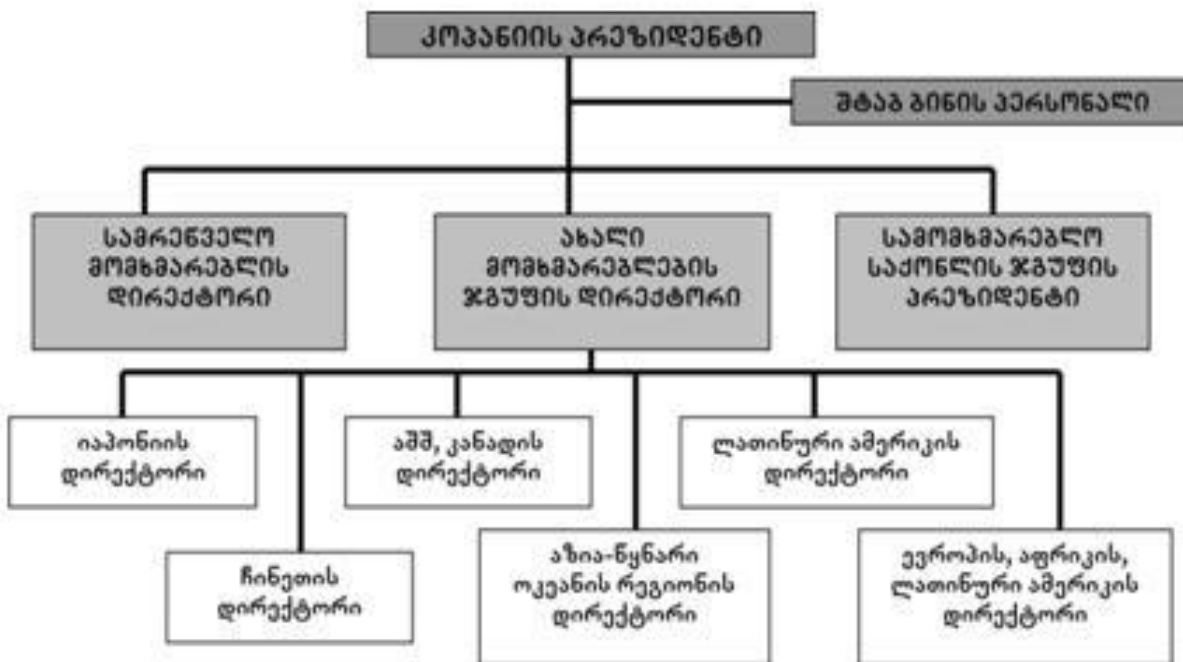
გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა (Global Area Design) ისეთი სტრუქტურაა, რომელიც კომპანიის ორგანიზაციებს ერთ გარკვეულ ტერიტორიაზე კი არ განალაგებს, არამედ მსოფლიოს ნებისმიერ რეგიონში. ეს მიდგომა განსაკუთრებით მისაღებია იმ კომპანიებისათვის, რომლებიც ბიზნესს პოლიცენტრული ან მულტილოკალური ფილოსოფიით ეწევიან. მე-3 ნახ-ზე მოცემულია დიდი ბრიტანეთის კომპანია „Cadbury Schweppes PLC“-ის გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა. „Cadbury Schweppes PLC“-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა ტერიტორიული ნიშნით არის აგებული.



კომპანიას ხუთი ძირითადი ქვედანაყოფი აქვს, რომელთაგან თითოეული წარმოადგენს მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონს. თითოეული რეგიონის მენეჯერები მუშაობენ ამ კომპანიის ყველა საქონლის განაწილებაზე, ბაზარზე ადგილის დამკვიდრებაზე, რეკლამაზე და ა.შ. გლობალური გეოგრაფიული ორგანიზაციული სტრუქტურის უპირატესობა ის არის, რომ ასეთი სტრუქტურა მენეჯერებს საშუალებას აძლევს შეისწავლონ ადგილობრივი ბაზრების მოთხოვნები და მოახდინონ მათ მიმართ კომპანიის ადაპტირება, ჩამოაყალიბონ საქონლის ასორტიმენტი ამ რეგიონის თავისებურებათა გათვალისწინებით და ა. შ., მაგრამ გლობალურ გეოგრაფიულ სტრუქტურას აქვს ნაკლოვანებებიც. მასზე ორიენტაცია კომპანიას აკარგვინებს დაბალი ხარჯების უპირატესობას. ასეთი

სტრუქტურის დროს კომპანიაში ხდება რესურსების გაფანტვა — თითოეულ რეგიონს უნდა ჰყავდეს შესაბამისი სპეციალისტი, უნდა ჰქონდეს შესაბამისი სიმძლავრეები და ა.შ.

მომხმარებელზე ორიენტირებული გლობალური სტრუქტურა (Global Customer Design) ბაზრის გარკვეული სეგმენტის ან მომხმარებელთა ჯგუფის ირგვლივ კომპანიის ოპერაციების დაჯგუფებას გულისხმობს. ასეთი სტრუქტურის სქემა მოცემულია კომპანია „კოდაკის“ მაგალითზე. „კოდაკის“ ქვედანაყოფი **„Commercial Business Group~** ახორციელებს პოლიფუდის, ლონდონის, მიუნხენის, ჰონკონგის და ტორონტოს კინონდუსტრიისთვის მაღალხარისხიანი ფირების მიყიდვას, მეორე ქვედანაყოფი **„Consumen Busines Group~** — კოდაკის ფირმის პროდუქტების პროფესიონალ ფოტოგრაფებზე და მოყვარულებზე მიყიდვას და ა.შ. ასეთი სტრუქტურა იმ შემთხვევაში უნდა იყოს გამოყენებული, როცა მომხმარებელთა ჯგუფები იმდენად განსხვავდება ერთმანეთისგან, რომ მარკეტოლოგები მათ მიმართ სხვადასხვა მიდგომას იყენებენ. ეს სტრუქტურა აკმაყოფილებს მომხმარებელთა ცალკეული ჯგუფის სპეციფიკურ მოთხოვნებს (საჭიროებებს), მაგრამ, რადგან თითოეულ ამ ჯგუფს ცალკე სპეციალისტის (მაგალითად, მარკეტოლოგის) მომსახურება სჭირდება, ეს იწვევს რესურსების დიდ დანახარჯებს. ამასთან, გაძნელებულია სხვადასხვა ქვედანაყოფს შორის კოორდინაცია.



კომპანია „Kodak~-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა გლობალური მატრიცული სტრუქტურა პირველად დაინერგა XX საუკუნის 50—60-იან წლებში მაღალი ტექნოლოგიების დარგებში. გლობალური მატრიცული სტრუქტურა (**Global Matrix Design**) არის ყველაზე რთული სტრუქტურა. მასში ურთიერთშერწყმულია ორი სტრუქტურა. მიღებული სტრუქტურა მეტად მოქნილია და მას მატრიცული

ეწოდება. მასში ერთმანეთთან არის შერწყმული გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა და გლობალური ფუნქციური სტრუქტურა. გლობალური მატრიცული სტრუქტურის გამოყენებით კომპანიებს შეუძლიათ ჩამოაყალიბონ სპეციალური სასაქონლო ჯგუფები და მათში მოქმედი ფუნქციური განყოფილებების წარმომადგენლები შეიყვანონ. ასეთი სტრუქტურა იყენებს როგორც სასაქონლო, ისე ფუნქციურ ქვეგანყოფილების ცოდნასა და გამოცდილებას. მატრიცული სტრუქტურის სხვა ვარიანტებიც არსებობს. მაგალითად, გეოგრაფიული და ფუნქციური სტრუქტურის შერწყმა ან გეოგრაფიული და სასაქონლო სტრუქტურის შერწყმა და ა.შ. გლობალური მატრიცული სტრუქტურის უპირატესობა ის არის, რომ იგი ერთ სამუშაო ჯგუფში თავს უყრის ფუნქციური მენეჯერებისა და რეგიონული და სასაქონლო სპეციალისტების ცოდნასა და გამოცდილებას. ასეთი მუშა ჯგუფები საჭიროა ძირითადად ახალი საქონლის შესაქმნელად, ანდა ბაზარზე წარმოქმნილი პრობლემების გადასაწყვეტად. მაგალითად, კომპანია „Texas Instruments“ ახალი საქონლის შესაქმნელად ხშირად იყენებს მატრიცულ სტრუქტურას, თუმცა, საბაზო სტრუქტურა არის ფუნქციური სტრუქტურა. შექმნიან თუ არა ახალ საქონელს, ეს ჯგუფები იძლევა. ამრიგად, გლობალური მატრიცული სტრუქტურა კომპანიის ორგანიზაციულ მოქნილობას უზრუნველყოფს. საჭირო შემთხვევაში იგი სხვა სახის სტრუქტურის უპირატესობებით სარგებლობის საშუალებას იძლევა. ამის მიუხედავად, იგი არ გამოდგება ვიწრო ასორტიმენტის მქონე კომპანიისათვის, რომელიც შედარებით სტაბილურ ბაზრებზე მუშაობს. მისი ნაკლია ისიც, რომ ერთი და იგივე მუშაკი დროის რაღაც მონაკვეთში შეიძლება შედიოდეს როგორც სასაქონლო, ისე რეგიონალ და ფუნქციურ ქვეგანყოფილებაში და მათი მენეჯერების მიერ მას შეიძლება სრულიად განსხვავებული დავალებები მიეცეს. ორმაგი დაქვემდებარება ხშირად ორგანიზაციული კონფლიქტის საფუძველი ხდება. სტენლი დევისისა და პოლ ლოურენსის მიხედვით, რადგან „თანამშრომლები ვერ ხედავენ უფროსს, ვისაც ისინი ემორჩილებიან, არსებობს ტენდენცია ანარქიისადმი და ფუნქციური ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელები ცდილობენ ხელთ იგდონ მთელი კონტროლი.

თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურები. ბოლო ათწლეულში გლობალური მასშტაბით კონკურენციის გაძლიერებას, გადარჩენის ინსტიქტებს, პირველობის ამბიციას, ორგანიზაციებმა უპასუხეს ცენტრალიზებულად კოორდინირებული, მრავალდონიანი ბიუროკრატიული იერარქიიდან გასვლით და სხვადასხვა უფრო მოქნილი სტრუქტურებისკენ მოძრაობით, რომლებიც ქსელებს უფრო გავს, ვიდრე ტრადიციულ მმართველობით პირამიდებს. ქსელურმა ორგანიზაციებმა 1980-იან წლებში დაიწყეს განვითარება, ეს გამოწვეული იყო საერთაშორისო კონკურენციითა და ტექნოლოგიური ცვლილებებით. ქსელური ორგანიზაციების წარმოშობა უკავშირდება საბაზრო ურთიერთობების გადატანას ორგანიზაციის შიგა გარემოში. ქსელური ორგანიზაციების ფორმამ როგორც საწარმოს გადარჩენის ყველაზე საიმედო საშუალებამ, ფართო გავრცელება ჰპოვა, მკაცრი საბაზრო კონკურენციის პირობებში. ქსელური ორგანიზაციის Stanley M. Davis and Paul R. Lawrence, «Problems of Matrix Organizations», Harvard Business Review, May-June 1978, p.132. მიზანი მიმართულია ამ ორგანიზაციის შემადგენლობაში შემავალი მონაწილეების პრობლემების გადაწყვეტისაკენ. ქსელური სტრუქტურა ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია ანაწევრებს თავის ძირითად ფუნქციებს (წარმოება, გაყიდვა,

ფინანსები, სამეცნიერო ჯგუფები და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები) ცალკეული კონტრაქტით მომუშავე კომპანიებს შორის, რომელთა ბროკერის როლშიც გამოდის მცირე სათაო ორგანიზაცია.

მოქმედი ქსელური ორგანიზაციების მაგალითებად შეიძლება დასახელდეს:

1. ქსელური ორგანიზაცია, რომელსაც ევალება მსხვილი პროექტების განხორციელება. აქ მუშაობა ორგანიზებულია სპეციფიკური პროექტების გარშემო და ითვალისწინებს სხვადასხვა პროფილის კვალიფიციური მუშაკებისაგან დროებითი კოლექტივის შექმნას (მაგალითად, სამშენებლო და საწარმოო პროექტები, საგამომცემლო საქმე ან ფილმების შექმნა);

2. ქსელური ორგანიზაცია რაიონებში შექმნილი პატარა საწარმოო ფირმებით (საველე ორგანიზაცია). კავშირის ეს ფორმა მოიცავს, მაგალითად, ჩრდილოეთ იტალიის საწარმოო რაიონებს (მათ შორის ისეთ კომპანიას, როგორცაა **Benetoni**) ან ნახევარგამტარების წარმოების ფირმას სილიკონის ველში (აშშ);

3. გეოგრაფიულად გაფანტული და ერთიან სისტემაში გაერთიანებული მსხვილი წამყვანი საწარმოო ფირმები. ასეთებს მიეკუთვნება კარგად ცნობილი აზიური კომერციული გაერთიანება **Keiretsu**, მთავარი ამწყობი კომპანიები და სხვადასხვანაირ წვრილ მომწოდებლებს შორის (მაგალითად, **Volvo** შედეგში) კორპორაციული კავშირები;

4. სტრატეგიული კავშირები. ასეთი კავშირები გავრცელებულია ყველა ტიპის კომპანიებს შორის, რომლებიც მიისწრაფიან გლობალური მასშტაბით უზრუნველყონ თავიანთი კონკურენტული უპირატესობანი. ქსელური ორგანიზაციები განსხვავდება სხვა ტიპის ორგანიზაციებისგან მთელი რიგი თვისებებით: ქსელური ორგანიზაციები უფრო მეტად ეყრდნობიან საბაზრო მექანიზმებს ვიდრე რესურსების ნაკადების მართვის ადმინისტრაციულ ფორმებს; ისინი გულისხმობენ მონაწილეთა უფრო ქმედით და დაინტერესებულ როლს; ქსელები წარმოადგენს იმ ორგანიზაციების გაერთიანებას, რომლებიც დაფუძნებულია კოოპერაციაზე და იყენებს მათ განკარგულებაში მყოფ აქტივებს. ქსელურ სტრუქტურას მთელი რიგი უპირატესობები აქვს. მათ შორის:

- კონკურენტუნარიანობა მსოფლიო დონეზე;
 - სამუშაო ძალის მოქნილი გამოყენება;
 - საბაზრო მოთხოვნებისადმი ადაპტირება;
 - იერარქიული კავშირების მცირე რაოდენობა;
- ქსელურ სტრუქტურის ნაკლოვანი მხარეებია:
- კომპანიის საქმიანობაზე უშუალო კონტროლის არარსებობა;
 - კონკრეტულ საწარმოში ვიწრო სპეციალიზაციისთვის უპირატესობის მინიჭება;

- რისკების არსებობა საკადრო შემადგენლობაზე ზედმეტად დამოკიდებულებისა და კადრების გადინებასთან დაკავშირებით.

ქსელურ სტრუქტურებთან მჭიდროდაა დაკავშირებული ე.წ. ვირტუალური ორგანიზაცია. ვირტუალური ორგანიზაცია წარმოადგენს კომპანიების დროებით ქსელს, რომლებიც ერთიანდებიან ბაზრის სწრაფად ცვალებადი შესაძლებლობების გამოსაყენებლად. ვირტუალური კორპორაცია იდეის სახით ჩაისახა ფუტურისტების წარმოსახვაში, შემდეგ იგი გადაიქცა შესაძლებლად

მართვის თეორეტიკოსებისთვის და ახლა კი მისი არსებობა გახდა ეკონომიკური აუცილებლობა საზოგადოებისათვის. ვირტუალური კორპორაცია – ეს არის სხვადასხვა საწამოებისგან ან ერთმანეთისგან შორს მყოფი ადამანთა ჯგუფებისაგან შექმნილი სტრატეგიული ალიანსი, რომლებიც ერთიანდებიან ინფორმაციული და ინტელექტუალური ტექნოლოგიების (ინტერნეტი და სხვა) საშუალებით. ამგვარად, ხდება ხელოვნული საზოგადოების ფორმირება, რომელიც თავის საქმიანობას ახორციელებს ვირტუალურ სივრცეში. ვირტუალურ ორგანიზაციას არ გააჩნია ერთიანი იურიდიული ორგანიზაციული სტრუქტურა. როგორც ქსელურ ორგანიზაციებში, ვირტუალურ კორპორაციებშიც ითვალისწინებენ იერარქიული ჩარჩოების წაშლას და ინტელექტუალური თანამშრომლობისა და მენეჯერების ქსელური კოოპერაციის განვითარებას. ვირტუალურ კორპორაციებს გააჩნიათ დროებითი ხასიათი, რაც ორგანიზაციის მუდმივი ცვლილებისა და ამავე დროს ახლად წარმოქმნილი შესაძლებლობების გამოყენების საშუალებას იძლევა. თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები და კომუნიკაციები ხელს უწყობენ ვირტუალური სტრუქტურების მთელ მსოფლიოში გავრცელებას და ამასთან, ერთად მოლაპარაკებებისა და თათბირების ჩატარებას რეალური დროის რეჟიმში. ტრადიციული შერწყმისაგან და შთანთქმისაგან განსხვავებით, ვირტუალური ორგანიზაციის პარტნიორები ინაწილებენ დანახარჯებს, იყენებენ ერთმანეთის გამოცდილებას და საერთაშორისო ბაზრების ხელმისაწვდომობას. ვირტუალური განმასხვავებელი ნიშნები შემდეგნაირად შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ:

1. მყარი კონტრაქტების დასამყარებლად ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება;
2. ძალისხმევის გაერთიანება ახალი შესაძლებლობების რეალიზაციისთვის;
3. ტრადიციული საზღვრების მოშლა. ძნელი გასარკვევია სად იწყება ერთი და სად მთავრდება მეორე კომპანია;
4. ნდობა – პარტნიორები ინაწილებენ „საერთო ბედს“, შეგნებული აქვთ, რომ ერთი მათგანის ბედი დამოკიდებულია მეორეზე.
5. სრულყოფილება – რამდენადაც კავშირში ყოველი პარტნიორი ქმნის თავის “ძირითად კომპეტენციას,” შეიძლება შეიქმნას ყველა გაგებით თანამედროვე და სრულყოფილი ორგანიზაცია. როგორც ვხედავთ, ძველი სტილის ორგანიზაციული სტრუქტურებისაგან განსხვავებით ქსელურ და ვირტუალურ ორგანიზაციებში მნიშვნელოვანი ცვლილებები მოხდა: ცენტრალიზებულად კოორდინირებული, მრავალდონიანი ბიუროკრატიული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაცია, სადაც ადამიანები კი არ ეხმარებიან, არამედ ეჯიბრებიან ერთმანეთს, შეიცვალა ჰორიზონტალური სტრუქტურის მქონე, ურთიერთმხარდაჭერაზე დაფუძნებული თანამედროვე ორგანიზაციით. ცნობილმა მეცნიერმა პიტერ დრუკერმა, რომლის ნაშრომები მართვის დარგში მეტად პოპულარულია, საერთო ამერიკულ კონფერენციაზე „ახალი ორგანიზაციების შექმნა“ (1994 წ. ნოემბერი) თავის მოხსენებაში „ბიზნესი და მართვა“ აღნიშნა, რომ XXI საუკუნეში შეიცვლება საწარმოების საქმიანობის პრინციპული საფუძვლები: თუ აქამდე მათი საქმიანობა ეფუძნებოდა რაციონალურ ორგანიზაციას, მომავალში იგი დაეფუძნება ცოდნასა და ინფორმაციას. XXI საუკუნის ორგანიზაციებში უმეტესად იმუშავებენ სპეციალისტები, რომელთა საქმიანობა მიმართული იქნება

კოლეგებთან, მომხმარებლებთან და კორპორაციის სტრატეგიულ ცენტრთან უკუკავშირებით.

9.3. ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია

ზოგიერთ კომპანიაში უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელები იღებენ გადაწყვეტილებებს, დაბალი რანგის ხელმძღვანელები კი მხოლოდ მათ დირექტივებს ასრულებენ. არის ისეთი კომპანიები, სადაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ინაცვლებს ქვემოთ იმ ხელმძღვანელებთან, რომლებიც ყველაზე უფრო მჭიდროდ არიან დაკავშირებული კონკრეტულ გადასაწყვეტ პრობლემებთან. პირველ შემთხვევაში, როგორც ცნობილია, ხდება მართვის ცენტრალიზაცია, ხოლო მეორეში — დეცენტრალიზაცია. ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია განეკუთვნება მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების იერარქიულ დონეებს. ცენტრალიზაცია ნიშნავს გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილებების კონცენტრირებას კომპანიების მართვის მაღალ დონეებზე. დეცენტრალიზაცია კი — გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილებების გადანაწილებას კომპანიის ქვედა დონეებზე. დეცენტრალიზაცია არ ნიშნავს კონტროლის გაუქმებას. კონტროლი იმდენად ეფექტიანად უნდა შესრულდეს, რომ დეცენტრალიზებული მოქმედების სწორი შეფასება შესაძლებელი იყოს. მკვლევართა უმეტესობის აზრით, უკანასკნელი 30 წლის განმავლობაში აშშ-სა და კანადაში დომინირებდა კომპანიათა მართვის დეცენტრალიზაციის ხარისხის ზრდის ტენდენცია. ტრანსნაციონალური კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების პროცესში ერთერთი მნიშვნელოვანი საკითხია იმის გარკვევა, თუ რა დონის დამოუკიდებლობა ექნებათ მათ შვილობილ კომპანიებს. თუ დავუშვებთ, რომ ტრანსნაციონალური კომპანია დაადგება დეცენტრალიზაციის გზას და თავის შვილობილ კომპანიას სტრატეგიის, დაფინანსების, წარმოებისა და მარკეტინგის საკითხების გადაწყვეტაში მისცემს თავისუფლებას, ასეთ შემთხვევაში უნდა ვიფიქროთ, რომ მისი მენეჯერები იზრუნებენ იმისათვის, რომ მთელი ძალისხმევა წარმართონ შვილობილი საწარმოს და არა დედა კომპანიის (კორპორაციის) ინტერესებისკენ. თუ ტრანსნაციონალური კომპანია მოახდენს მკაცრ ცენტრალიზაციას, მაშინ შტაბ-ბინის გადაწყვეტილებები სასიკეთოდ წაადგება თავად კომპანიას და მისი საჭიროებების დაკმაყოფილებას, მაგრამ ამით შეიზღუდება შვილობილი კომპანიების მენეჯერების შესაძლებლობა და ისე სწრაფად და ეფექტიანად ვეღარ უპასუხებენ ადგილობრივ ბაზრებზე მომხდარ ცვლილებებს. როგორც ცენტრალიზაციას, ისე დეცენტრალიზაციას აქვს თავისი უპირატესობები და კომპანიები ცდილობენ ორივე ელემენტის ერთდროულად გამოყენებას.

შვილობილი კომპანიის დირექტორთა საბჭოს როლი.

ტრანსნაციონალური კორპორაციების შვილობილი საწარმოები რეგისტრირდება ფუნქციონირების ადგილზე და იღებს ადგილობრივი კომპანიის სტატუსს. ქვეყნების უმრავლესობა მოითხოვს, რომ ამ კომპანიებს მართავდეს დირექტორთა საბჭო. ასეთი საბჭო აირჩევა აქციონერების მიერ (მოცემულ შემთხვევაში ტრანსნაციონალური კორპორაციის აქციონერების მიერ). იგი პასუხს აგებს კომპანიის ეფექტიან მუშაობაზე, როგორც აქციონერების, ისე შვილობილი კომპანიის მმართველობის წინაშე და აკონტროლებს კომპანიის უმაღლესი რანგის მენეჯერების საქმიანობას. ტრანსნაციონალურმა კომპანიამ უნდა

განიხილოს საკითხი იმის შესახებ, რომ ჩაითვალოს დირექტორთა საბჭოს შექმნა ფორმალურ ნაბიჯად, თუ მიანიჭოს მას გადაწყვეტილებათა მიღების უფლებამოსილება. შვილობილი კომპანიის დირექტორთა საბჭოსათვის უფლებამოსილებათა გადაცემა ნიშნავს გადაწყვეტილებათა დეცენტრალიზაციას. ტრანსნაციონალურ კომპანიათა უმრავლესობა მიხვდა იმას, რომ შვილობილ კომპანიებს ეს უფლებამოსილებები უნდა გადაეცეთ და თანაც, ამ კომპანიებში მენეჯერებად უმჯობესია დაინიშნონ ადგილობრივი მოქალაქეები. ეს ხელს შეუწყობს შვილობილი კომპანიის ინტეგრაციას ადგილობრივ საქმიან წრეებში, რაც ბიზნესის წარმატებით განხორციელების საწინდარი იქნება.

კოორდინაცია გლობალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში.

საერთაშორისო კომპანიებში ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების პროცესის დამამთავრებელ ასპექტს წარმოადგენს მოქმედებათა კოორდინაცია. კოორდინაცია არის სხვადასხვა განყოფილებებსა და ქვედანაყოფებს შორის, მუშათა ჯგუფებსა და მათ მოქმედებებს შორის კავშირი. კოორდინაციის საჭიროება მუშაკთა შორის ურთიერთკავშირზეა პირდაპირ დამოკიდებული, ანუ, რაც უფრო მაღალია მათი ურთიერთკავშირების დონე, მით უფრო მეტად სჭირდებათ მათ კოორდინაცია. ნებისმიერი ორგანიზაციული სტრუქტურის პირობებში საერთაშორისო კომპანიების განყოფილებებსა და ქვედანაყოფებს შორის გარკვეული კოორდინაცია არსებობს. ყოველ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში მკვეთრად არის განსაზღვრული იერარქია. თითოულმა მენეჯერმა იცის, ვის უნდა გადასცეს ინფორმაცია და საიდან უნდა მიიღოს იგი. კომპანიაში მიღებული წესები და პროცედურები ხელს უწყობს მისი სტრუქტურის სხვადასხვა დონის კოორდინაციას. საერთაშორისო კომპანიებს შეუძლია დროებითი ან სპეციალური მეთოდების გამოყენება. ერთ-ერთი ასეთი მეთოდია თანამშრომლების შუამავლებად გამოყენება. ამ მეთოდის მიხედვით კომპანიის ორი განყოფილება ან ქვედანაყოფი ერთმანეთთან თანამშრომლობს. ეს მეთოდი ძალზე ხშირად გამოიყენება კომპანია „Toyota“-ში. მეტიც, თუ კომპანიისთვის თანამშრომლებს დიდი მნიშვნელობა აქვს, მაშინ შუამავლის როლს ერთი ადამიანი კი არა, არამედ სპეციალური ჯგუფები ასრულებენ. მაგალითად, „Ford“-ისა და „Mazda“-ს კომპანიებში ავტომანქანის ერთობლივი მოდელის — „Ford Focus“-ის შესაქმნელად სპეციალური ჯგუფი იყო გამოყენებული. მრავალი საერთაშორისო კომპანია კოორდინაციის არაფორმალურ მეთოდებს იყენებს. ამ თვალსაზრისით მეტად ეფექტიანია არაფორმალური ქსელური **marTva (Informal Management Network)**, რომელსაც ახორციელებს სხვადასხვა ქვეყნის ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში მყოფი მენეჯერთა ჯგუფი. ეს გაერთიანებები ძირითადად პირად კონტაქტებს, ურთიერთკავშირებს, საქმიან შეხვედრებს, სპეცჯგუფებში ერთად მუშაობას და ა.შ. ემყარება. არაფორმალური ქსელური მართვა ბიუროკრატიული ბარიერების დაძლევაში მეტად ეფექტიანი იარაღია.

9.4. კონტროლის ფუნქცია საერთაშორისო ბიზნესში

კონტროლი მარტივად რომ ვთქვათ, არის პროცესი, რომლის საშუალებითაც კომპანიის ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს, სწორია თუ არა მისი გადაწყვეტილებები და ხომ არ საჭიროებს ისინი სათანადო კორექტირებას. კონტროლის ფუნქცია მართვის ისეთი მახასიათებელია, რომელიც პრობლემების

გამოვლენის და კომპანიის საქმიანობის შესაბამისად კორექტირების შესაძლებლობას იძლევა იქამდე, ვიდრე ეს პრობლემები გადაიზრდება კრიზისში. კონტროლი კომპანიის საქმიანობის მონიტორინგის პროცესის შემადგენელი ელემენტია. კონტროლის პროცესს ბევრი საერთო აქვს თერმოსტატის მუშაობასთან. თერმოსტატი აკონტროლებს შენობაში ტემპერატურას და, როცა იგი ნორმიდან იხრება, რთავს გაგრილების ან გათბობის სიტემას მანამ, სანამ იგი ნორმას არ მიაღწევს. საერთაშორისო კომპანიებში კონტროლის სამი დონე არსებობს: სტრატეგიული, ორგანიზაციული და ოპერაციული.

სტრატეგიული კონტროლის ამოცანაა საერთაშორისო კომპანიის სტრატეგიის ფორმირებისა და რეალიზაციის პროცესის მონიტორინგი. ასე რომ, სტრატეგიული კონტროლის შედეგად უნდა დადგინდეს როგორც კორპორაციის სტრატეგიის შესაბამისობა იმ ეკონომიკურ გარემო პირობებთან, რომელშიც კორპორაცია ფუნქციონირებს, ისე სტრატეგიული მიზნების ეფექტიანობის დონე და მიღწევის საშუალებები. სტრატეგიული კონტროლი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ახალ ბაზრებზე გასვლის, ანდა არსებული ბაზრის გაფართოებისათვის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ეს მტკიცება განსაკუთრებით სარწმუნოა, ერთი მხრივ, მაშინ, როცა ბაზარს აქვს გაფართოების დიდი პოტენციალი, და, მეორე მხრივ, მაშინ, როცა მას აქვს გაურკვევლობისა და რისკის მაღალი დონე. ფინანსური რესურსები საერთაშორისო კომპანიებში წარმოადგენს სტრატეგიული კონტროლის უმნიშვნელოვანეს ასპექტს. აქედან გამომდინარე, მეტად მნიშვნელოვანია, თუ რამდენად ეფექტიანად მიმდინარეობს კომპანიაში ბუღალტრული აღრიცხვა, კერძოდ, შემოსავლებისა და დანახარჯების აღრიცხვა, მათი მიმართულებები და წყაროები და ა.შ. ფინანსური კონტროლის დაბალი დონე ამცირებს კომპანიის კონკურენტუნარიანობას მსოფლიო ბაზარზე. საერთაშორისო კომპანიაში ფინანსური კონტროლი სტრატეგიული კონტროლის დამოუკიდებელ სფეროს წარმოადგენს. ამ საქმის შესასრულებლად უმრავლეს კომპანიაში რამდენიმე ადმინისტრაციული თანამდებობაა გათვალისწინებული. ამ ტიპის თანამდებობებს ხშირ შემთხვევაში „კონტროლიორი“ ეწოდება. მსხვილ საერთაშორისო კომპანიებში, როგორც წესი, კორპორაციული კონტროლიორის თანამდებობაა შექმნილი, რომელსაც მთელი კომპანიის ფინანსურ რესურსებზე ევალება პასუხისმგებლობა. კომპანიის თითოეულ ქვედანაყოფს თავისი კონტროლიორი ჰყავს, რომელიც ანგარიშვალდებულია როგორც თავისი ქვედანაყოფის წინაშე, ისე მთავარი კონტროლიორის წინაშე. საერთაშორისო კონტროლიორის განსაკუთრებული ზრუნვის ობიექტია სხვადასხვა სახის ვალუტის მარაგების მართვა. მაგალითად, კომპანია „Coca-Cola“-ს ყოველდღიურად უხდება 150-მდე სხვადასხვა სახის ვალუტის მართვა. კომპანიის ყოველ შვილობილ საწარმოს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს ადგილობრივი ვალუტის გარკვეული რაოდენობა. ეს მათ ადგილობრივ ბაზარზე ოპერაციების საწარმოებლად სჭირდებათ. ამის გარდა, მათ უნდა ჰქონდეთ როგორც დედა საწარმოს ქვეყნის, ისე სხვა ქვეყნების ვალუტაც, რომ გაანადგონ იმ ქვეყნებიდან მოწოდებული საქონლის ნედლეულის, მასალების, ტექნოლოგიებისა და სხვ. ღირებულება. საერთაშორისო კომპანიების საქმიანობისათვის სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს სტრატეგიული კონტროლის ისეთი ტიპი, როგორცაა ერთობლივი საწარმოების და სხვა ტიპის სტრატეგიული ალიანსების კონტროლი. ცნობილია, რომ საერთაშორისო

კომპანიების მიერ ასეთი ალიანსები სულ უფრო ხშირად გამოიყენება. ეს იმას ნიშნავს, რომ სტრატეგიულმა კონტროლმაც მეტი პასუხისმგებლობა უნდა იკისროს მათ ეფექტიან მუშაობაზე.

ორგანიზაციული კონტროლის მიზანია კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის შემოწმება. კომპანიაში ამა თუ იმ ორგანიზაციული სტრუქტურის დანერგვა არ ნიშნავს ამ პროცესის დამთავრებას. თუ გარემო პირობები იცვლება ან კორექტივები შედის კორპორაციის სტრატეგიაში, მაშინ მენეჯერები ვალდებული არიან ცვლილებები შეიტანონ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, რათა უზრუნველყონ ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობა ახალ პირობებში. იგივე უნდა მოხდეს, როცა დაიწყება ახალი საქონლის გამოშვება, ამ საქონლის ახალ ბაზარზე გასვლა და სხვ. ორგანიზაციული კონტროლის სისტემის ყველაზე გავრცელებული ტიპია დეცენტრალიზებული სისტემა, რომელმაც „პასუხისმგებელი ცენტრების კონტროლის“ (**Responsibility Center Control**) სახელწოდება მიიღო. ამ სისტემის მიხედვით, კომპანიაში უპირველეს ყოვლისა, უნდა მოხდეს ცენტრების იდენტიფიცირება. უმეტეს შემთხვევაში ასეთი ცენტრების როლს ასრულებს სტრატეგიული სამეურნეო ცენტრები, აგრეთვე კორპორაციის ტერიტორიული ან სასაქონლო პრინციპით გაერთიანებული ქვედანაყოფები. იდენტიფიცირების შემდეგ უნდა შემოწმდეს ამ ცენტრების მუშაობის ეფექტიანობა და მათი შესაბამისობა კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებთან. თითოეული პასუხისმგებელი ცენტრისათვის იქმნება კონტროლის ცალკე სისტემა. კომპანიამ თავის ქვედანაყოფებში შეიძლება გამოიყენოს აგრეთვე საერთო ორგანიზაციული კონტროლი (**Generic Organizational Control**), ანუ მოახდინოს ერთი ტიპური შემოწმება. ასეთ კონტროლს ძირითადად ის კომპანიები იყენებენ, რომლებსაც ბაზრებზე მსგავსი სტრატეგიები აქვთ. კონტროლის გამტარებელი კომპანიების საქმიანობა უფრო სტაბილური და პროგნოზირებადია. ორგანიზაციული კონტროლის მესამე ტიპი მიმართულია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ეფექტიანობისაკენ და არა მისი შედეგების შემოწმებისაკენ. ამ შემთხვევაში მოწმდება გეგმის შედეგების პროცედურა და მექანიზმი. ასეთი შემოწმების მიზანია პროცედურებისა და მექანიზმში არსებული ნაკლოვანებების აღმოფხვრა. საერთაშორისო კომპანიებში განხორციელებულ სტრატეგიულ და ორგანიზაციულ კონტროლს შორის მკვეთრი ურთიერთკავშირი არსებობს. როცა კომპანიაში ცენტრალიზებული ორგანიზაციული სტრუქტურაა დანერგილი, მაშინ სტრატეგიული კონტროლი ამ სტრუქტურის ლოგიკური დამატება ხდება. თუ კომპანიაში დეცენტრალიზებული ორგანიზაციული სტრუქტურაა გამოყენებული, სტრატეგიულ კონტროლს მასთან კავშირი არ აქვს, რადგანაც დეცენტრალიზაცია სწორედ ნიშნავს ავტონომიას, დამოუკიდებლობის მინიჭებას, რომლის დროს ცენტრიდან სტრატეგიული კონტროლი მას არ ახასიათებს.

ოპერაციული კონტროლი ხორციელდება საერთაშორისო კომპანიაში. იგი მიმართულია როგორც კომპანიაში, ისე მის შვილობილ საწარმოებში მიმდინარე სამუშაო პროცესებისა და სისტემების შესამოწმებლად. ოპერაციული კონტროლი გათვლილია რამდენიმე წელზე ან თვეზე, თუმცა შეიძლება მოიცვას უფრო მეტი პერიოდებიც (დღე, საათი). ეს იმ სამუშაოებს ეხება, რომლებიც რეგულარულ შემოწმებას საჭიროებენ. სტრატეგიული და ორგანიზაციული კონტროლისაგან განსხვავებით, ოპერაციულ კონტროლს კონკრეტიზაციის მაღალი დონე

ახასიათებს. ოპერაციული კონტროლი ხორციელდება კომპანიის მართვის იერარქიული სისტემის დაბალ (ქვედა) დონეზე, ანუ ქვედა დონის მენეჯერებისა და საწარმოო ქვედანაყოფის პერსონალის დონეზე. კონტროლის ფუნქციის მართვას საერთაშორისო კომპანიებში მთელი რიგი პრობლემების გადაწყვეტა სჭირდება. კონტროლის ფუნქციის ეფექტიანად მართვისას მენეჯერებმა უნდა გააანალიზონ კონტროლის სისტემის ფორმირების ყველა ასპექტი, შეიმუშაონ კონტროლის ძირითადი მეთოდები და გამოავლინონ მიზეზები, თუ რატომ უწევს კონტროლს წინააღმდეგობას ზოგიერთი მუშაკი და შეიმუშაონ ღონისძიებები ამ წინააღმდეგობათა გადასაღებად. საერთაშორისო კომპანიებში კონტროლის სისტემის ფორმირების პროცესი ოთხი ეტაპისგან შედგება:

1. კომპანიის მუშაობის მიზნობრივი ეფექტიანობის საკონტროლო მაჩვენებლების დადგენა;
2. ეფექტიანობის ფაქტობრივი დონის განსაზღვრა;
3. ფაქტობრივი მაჩვენებლების შედარება დაგეგმილ მაჩვენებელთან;
4. გადახრებზე რეაგირება.

მიუხედავად იმისა, რომ სხვადასხვა კომპანიაში კონტროლის სისტემები შეიძლება სირთულით, ხანგრძლივობით და ა.შ. ერთმანეთისაგან განსხვავდებოდეს, კონტროლის ზემოთ ჩამოთვლილი ეტაპები ყველა კომპანიისათვის მაინც საერთოა.

განვიხილოთ ეს ეტაპები ცალ-ცალკე:

მიზნობრივი ეფექტიანობის საკონტროლო მაჩვენებლების დადგენა. ამ ეტაპზე ხდება ეფექტიანობის იმ სასურველი მაჩვენებლის განსაზღვრა, რომლის მიღწევაც ფირმას სურს. მას საკონტროლო დავალება ეწოდება და იგი უნდა შეესაბამებოდეს კომპანიის მიზნებს. დაუშვათ, რომელიმე საერთაშორისო კომპანია აპირებს ტაილანდში გახსნას თავისი პირველი საწარმო. საკონტროლოდ იგი მას უყენებს შემდეგ პირობებს:

1. შრომის ნაყოფიერება და საქონლის ხარისხი უნდა იყოს უფრო მეტი, ვიდრე კომპანიის სხვა შვილობილ საწარმოებში;
2. საწყისი პერიოდის გავლის შემდეგ საწარმოში ადმინისტრაციული თანამდებობის 90% უნდა დაიკავონ ადგილობრივმა მენეჯერებმა;
3. საწარმომ რესურსების არანაკლებ 80% უნდა მიიღოს ადგილობრივი მომწოდებლებისაგან (ე.წ. ლოკალიზაციის დონე);
4. საწარმომ თვეში უნდა გამოუშვას და გაყიდოს 100 000 ერთეული პროდუქცია.

მენეჯერებისათვის, რომლებიც დაკავებული არიან ამ საწარმოს გახსნით, ეს საკონტროლო დავალებები იქნება გზამკვლევი. ისინი მიხვდებიან, რომ გაყიდვების მოცულობა, შრომის ნაყოფიერების დონე და საქონლის ხარისხი არის ამ საწარმოში უმნიშვნელოვანესი მაჩვენებლები. პირობა გამომდინარეობს მოცემული საერთაშორისო კომპანიის გონივრული სტრატეგიიდან, რომ მან იმ ქვეყანაში, სადაც ბიზნესს ეწევა, დაიმკვიდროს სამოქალაქო პასუხისმგებლობის მქონე კომპანიის მაღალი სტატუსი.

ეფექტიანობის ფაქტობრივი დონის გაზომვა. საერთაშორისო კონტროლის სისტემის ფორმირების ამ ეტაპზე ხდება იმ საკონტროლო ცვლადების კორექტული გაზომვა, რომლებიც ახასიათებენ მის ეფექტიანობას. ზოგიერთი მაჩვენებელი მარტივია და ადვილად გაზომვადი. ასეთებია: წარმოების ფაქტობრივი მოცულობა, მუშების შრომის ნაყოფიერება, პროდუქციის ხარისხის

დონე, პროდუქციის გაყიდვების მოცულობა, მასალების ნარჩენები, სამიველინებო ხარჯები, მუშაკთა დაქირავების პრაქტიკა, კადრების დენადობა. უფრო ძნელია ისეთი მაჩვენებლების გაზომვა, როგორცაა რეკლამის ეფექტიანობა, ხელმძღვანელი პერსონალის ეთიკურობის ხარისხის დადგენა, მუშაკთა მოტივაცია. მაგალითად, ისეთ საწარმოში, რომლის ტაილანდში გახსნაზე ზემოთ ვისაუბრეთ, უნდა გაიზომოს: პროდუქციის მოცულობა, შრომის ნაყოფიერება, პროდუქციის ხარისხი, მუშაკთა დაქირავების მეთოდები და შესყიდვების ორგანიზაცია.

საკონტროლო დავალებასთან ფაქტობრივი ეფექტიანობის დონის შედარება კონტროლის მესამე ეტაპია. ამ დროს ხდება პირველ და მეორე ეტაპზე გამოთვლილი მაჩვენებლების ერთმანეთთან შედარება. მარტივი მაჩვენებლების (გაყიდვების მოცულობა, შრომის ნაყოფიერების სიდიდე და ა.შ.) ურთიერთშედარება ძალზე ადვილია. მაგრამ არის რთულად შესადარებელი მაჩვენებლებიც. მაგალითად, თუ საკონტროლო დავალებად მიცემულია „ბაზარზე წილის არსებითი გაფართოება“, მეტად გაძნელებულია მისი ფაქტობრივი ზრდის დონის დადგენა და თუ მოხერხდა დადგენა, იქნება კი იგი რეალური? ამიტომ საკონტროლო დავალებებზე მენეჯერებს ვვალვით გამოიყენონ ზუსტი და თანაც მარტივი მაჩვენებლები, რომელთა გაზომვა ადვილიც იქნება და ობიექტურიც.

საკონტროლო მაჩვენებლებიდან აღმოჩენილ გადახრებზე რეაგირება. ეს სამუშაო საერთაშორისო კონტროლის სისტემის მეოთხე ეტაპზე ტარდება. კეთდება დასკვნები საკონტროლო დავალებების შესრულება-არშესრულების შესახებ. თუ დავალება არ არის შესრულებული მომუშავეთა მიზეზით, მენეჯერი იღებს გადაწყვეტილებას, რომ მათ გაუზარდოს მატერიალური სტიმულები და მოსთხოვოს მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლება. მაგრამ, თუ აღმოჩნდა, რომ საკონტროლო დავალება გაუმართლებლად დიდი რაოდენობის იყო, მაშინ მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებას მისი შემცირების შესახებ. თუ პირიქით აღმოჩნდა, რომ ფაქტობრივი მაჩვენებლები აღემატება საკონტროლო დავალებებს, მაშინ ჯილდოვდებიან ის მუშაკები, რომელთა ძალისხმევითაც ეს მოხდა, ხოლო საკონტროლო დავალებები შემდეგი პერიოდისათვის გაიზრდება.

კონტროლის ძირითადი მეთოდები. საერთაშორისო კომპანიებში კონტროლის მრავალი მეთოდი გამოყენებულია. ამას იწვევს საერთაშორისო ბიზნესის სირთულე და მრავალგვარობა. კონტროლის მეთოდებიდან განვიხილავთ მხოლოდ ძირითადს.

ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემა. ბუღალტრული აღრიცხვა კომპანიის ფინანსური რესურსების მდგომარეობის შესახებ მონაცემების შეკრების, ანალიზისა და გადაცემის კომპლექსური სისტემაა. ბუღალტრული აღრიცხვის პროცედურები მკაცრად რეგლამენტირებულია და უნდა შეესაბამებოდეს იმ წესებს, რომლებიც ეროვნული მთავრობის მიერ არის მოწონებული. ამიტომ საერთაშორისო კომპანიები ამ საკითხში გაცილებით დიდ სირთულეებს აწყდებიან, ვიდრე ერთი ქვეყნის ფარგლებში მომუშავე კომპანიები. საერთაშორისო კომპანიებში ბუღალტრული აღრიცხვა ისე უნდა აეწესოს, რომ მისით არა მარტო დედა კომპანიის მუშაობის, არამედ ყველა მისი შვილობილი და შვილიშვილი საწარმოების მუშაობის აღრიცხვა, მონიტორინგ და კონტროლი შეიძლებოდეს. თითოეული შვილობილი კომპანია ვალდებულია აღრიცხვა ადგილობრივ ვალუტაში აწარმოოს და ბუღალტრული აღრიცხვის ადგილობრივი

პროცედურები და წესები დაიცვას. ეს აუცილებელია, ერთი მხრივ, ადგილობრივი მენეჯერების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად და ადგილობრივი მთავრობის ნორმატიულ აქტებთან შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად და, მეორე მხრივ, ინვესტორებისა და იმ ქვეყნების საგადასახადო ორგანოების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, რომელ ქვეყანაშიც მისი დედა საწარმოა განთავსებული. საჭიროა მან მოახდინოს თავისი ფინანსური ანგარიშების ტრანსლაცია დედა საწარმოს ქვეყნის სტანდარტების შესაბამისად და მაჩვენებლებიც იმ დედა საწარმოს ქვეყნის ვალუტაში გადაიყვანოს. დედა კომპანიის ხელმძღვანელობის გადასაწყვეტია შეიღობილი კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობა შეაფასოს იმ ქვეყნების ვალუტით, სადაც იგი ფუნქციონირებს, თუ თავისი ქვეყნის ვალუტით.

მართვის პროცედურები. კომპანიის პოლიტიკა, სტანდარტული პროცედურები, პროცესუალური ნორმები და დებულებები კომპანიის მენეჯერებს საკონტროლო ფუნქციების რეალიზაციაში ეხმარება. მაგალითად, თუ დადგენილია, რომ სხვა ქვეყანაში გახსნილ შეიღობილ კომპანიაში სამუშაოდ გადასული მუშაკი ვალდებულია 6 თვეში შეისწავლოს ადგილობრივი ენის საბაზო კურსი, მენეჯერს არ გაუჭირდება ამ ნორმის შესრულების შემოწმება და დაკავებულ თანამდებობასთან მუშაკის შესაბამისობის დადგენა. ან, თუ კომპანიის პოლიტიკით საჭირო ნედლეულის 20% ადგილობრივ ბაზრებზე უნდა იქნეს შესყიდული, მენეჯერი შეძლებს საშემსყიდველო ღონისძიებების დაგეგმვასა და მართვას. ხდება ისეც, რომ თუ ბიზნესში სირთულეები გაჩნდა, კომპანია გადაუხვევს და შეცვლის კონტროლის დადგენის პროცედურებს. მაგალითად, როცა „**Firistone**~მარკის საბურავები საავტომობილო გიგანტმა „**Ford**~მა წუნის გამო უკან დაიბრუნა, მყიდველებს ისინი ყოველგვარი დანამატის გარეშე უფრო ძვირადღირებულ „**Michelin**“-ის მარკის საბურავებით შეუცვალა.

ეფექტიანობის კოეფიციენტები. კონტროლის პროცესში საერთაშორისო კომპანიები ეფექტიანობის სხვადასხვა მაჩვენებლებს იყენებენ. ეფექტიანობის მაჩვენებელი არის ეფექტიანობის ის დონე, რომლის მისაღწევად კომპანია მიისწრაფვის. მათ შორის ყველაზე მეტად გავრცელებულია მატერიალური მარაგების ბრუნვადობის კოეფიციენტი. ძენორმატიული მატერიალური მარაგების შენახვა არღვევს კომპანიის ფუნქციონირების წესს, რადგან იგი „ყინავს“ რესურსებს, რომელთა გამოყენება სხვა მიზნით შეიძლებოდა. ამასთან, რაც უფრო დიდხანს ინახება მასალები და მაკომპლექტებელი ნაწილები, მით მეტია მათი გაფუჭების, ანდა დაკარგვის ალბათობა. მიტომ მატერიალური მარაგების ბრუნვადობის ხანგრძლივობა, რაც შეიძლება მცირე უნდა იყოს. ეს მაშინაა შესაძლებელი, თუ მისი ბრუნვის კოეფიციენტი მაღალი იქნება. პრაქტიკაში არის იმის მაგალითები, როცა საწარმოს არა აქვს მარაგები. მაგალითად, იაპონიის „**7-Eleven**“ მაღაზიათა ქსელში მიმწოდებლებს დღეში 4—5-ჯერ შემოაქვთ საქონელი. თანამედროვე ელექტრონული კავშირგაბმულობა იმის საშუალებას იძლევა, რომ მაღაზიებმა დროის რეალურ მასშტაბში გადასცენ მომწოდებლებს თავიანთი მოთხოვნები და მიიღონ იქიდან საქონელი. არსებობს ეფექტიანობის სხვა მაჩვენებლებიც. მაგალითად, კომპანია „**British Airways**~ სხვა მაჩვენებელთა შორის იყენებს ისეთ მაჩვენებლებს, როგორცაა ავიახაზების თვითმფრინავებში შევსებული დასაჯდომი ადგილების ხვედრითი წილი. როცა ეს კოეფიციენტი დადგენილი მინიმუმის ქვემოთ ჩამოდის, მაშინ კომპანია ატარებს ღონისძიებებს

მეზავრთა რაოდენობის გასაზრდელად. ამას იგი აღწევს სერვისის გაუმჯობესებით, საფასო შეღავათების დაწესებით და ა.შ.

საერთაშორისო კონტროლის ქცევითი ასპექტები. კონტროლის სისტემის დიდი მნიშვნელობის მიუხედავად კომპანიის მენეჯერებს უნდა სჯეროდეთ, რომ ამ სისტემის მუშაობის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ადამიანებზე. დიდი მნიშვნელობა აქვს იმასაც, რომ ზოგიერთი კულტურის წარმომადგენელი კონტროლს ეწინააღმდეგება. ეს წინააღმდეგობები სხვადასხვა სახისაა. საერთაშორისო კომპანიების წარმომადგენლები რამდენიმე მიზეზის გამო არიან კონტროლის წინააღმდეგი. ერთ-ერთი მიზეზი ის არის, რომ, მათი აზრით აღნიშნული კონტროლი გადაჭარბებულია. როგორც წესი, კონტროლი გულისხმობს ადამიანის ქცევის ამა თუ იმ ასპექტის შეზღუდვას. დამიანებს ამ შეზღუდვების სუბიექტური ნორმები აქვთ დასაშვებად მიჩნეული და, როცა კონტროლი ამ ნორმებს არღვევს, ისინი მას ეწინააღმდეგებიან. მაგალითად, როცა ამერიკელებმა (კომპანია „Disney~) პარიზში გახსნეს დისნეილენდის პარკი, დაქირავებული პირებისაგან მოითხოვეს პირის სრულად გაპარსვა (ისე როგორც ეს ამერიკის ტერიტორიაზე აქვთ დაკანონებული). ფრანგმა დაქირავებულებმა აღშფოთება გამოხატეს არა მარტო კომპანიის მენეჯერების მიმართ, არამედ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებითაც. კომპანია „Disney~ იძულებული გახდა დაეთმო დაქირავებული პირებისათვის. კონტროლისადმი წინააღმდეგობის ერთ-ერთი მიზეზი შეიძლება იყოს არასწორი კონტროლი, ანუ არა აუცილებელი, არამედ სხვა მანკვინებლების შემოწმება. კონტროლისადმი წინააღმდეგობივი განწყობის გარანტირებული აღმოფხვრის მეთოდი (საშუალება) არ არსებობს. მის მიუხედავად, ცნობილია მისი მინიმუზაციის რამდენიმე მეთოდი. მათ შორის რომელიმეს გამოყენების მიზანშეწონილობა და მისი შედეგიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ კულტურულ გარემოში ინერგება იგი. მაგალითად, კონტროლისადმი წინააღმდეგობის გადალახვის ყველაზე ეფექტიანი მეთოდი უმრავლეს კულტურებში არის მართვისას მუშა-მოსამსახურეთა მონაწილეობის სტიმულირება. კონტროლის სისტემის დაგეგმვასა და დანერგვაში იმ მუშაკთა ჩართვა, რომელთა საქმიანობა გაკონტროლებას ექვემდებარება, საშუალებას იძლევა, მათ უკეთ გაიგონ კონტროლის საჭიროება, მისი მიზნები, აგრეთვე ამ სისტემაში მათზე დაკისრებული თანამდებობრივი მოვალეობები. ასეთი ქმედებით მათი წინააღმდეგობები მინიმუმამდე მცირდება. ასევე დადებით შედეგს იძლევა კონტროლის კორექტული ორგანიზაციის სისტემის მეთოდი, ანუ კონტროლის დასაბუთებულ, მისაღებ დონეზე ჩატარება და არავითარი გადაჭარბებება. კონტროლისადმი წინააღმდეგობების გადალახვა კომპანიას შეუძლია აგრეთვე საკონტროლო დავალებებიდან ფაქტობრივი შესრულების არასასურველი გადახრის მიზეზების საგულდაგულო დიაგნოსტიკით, ანუ, თუ დედა კომპანიისთვის ცნობილი გახდება, რომ შვილობილ კომპანიაში ფაქტობრივი შრომის ნაყოფიერება დიდად ჩამორჩა მის დადგენილ დონეს, მან მაშინვე კი არ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება დირექტორის განთავისუფლების თაობაზე, არამედ უნდა გამოიკვეთოს შექმნილი მდგომარეობის მიზეზი. ის შეიძლება ობიექტური მიზეზით იყოს გამოწვეული და მასში დირექტორს არავითარი ბრალი არ მიუძღოდეს. ბოლოს, კონტროლისადმი წინააღმდეგობის მოხსნა შეიძლება კულტურულ თავისებურებათა მხედველობაში მიღებით, კერძოდ, იმ

ქვეყნის მოსახლეობის ქცევის მართვით, რომელ ქვეყანაშიც ბიზნესი მიმდინარეობს. იაპონიის მანქანათმშენებელ საერთაშორისო კომპანიას აშშ-ში გახსნილი აქვს შვილობილი კომპანიები. ამ ორი ქვეყნის წარმოების კულტურა განსხვავებულია, რაც შესისხლხორცებული აქვს მათ თითოეულ მოქალაქეს. როცა იაპონელები შვილობილ კომპანიას კადრებით აკომპლექტებენ, ისინი მარტო შესაბამისი კვალიფიკაციის ამერიკელ მოქალაქეებს კი არ არჩევენ, არამედ ანგარიშს უწევენ იმასაც, თუ რამდენად მზად არიან ისინი დაიცვან მუშაობის იაპონური სტილი, მისი ფასეულობები. ამაზე მოცემული კომპანია დიდ თანხებს ხარჯავს.