

ლექცია 12. საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზაცია

თემატიკა:

ორგანიზაციის სტრუქტურა ვერტიკალური დიფერენცირება, დინამიური ბალანსი

ჰორიზონტალური დიფერენცირება ფუნქციონალური სტრუქტურა, განცალკევებული სტრუქტურები, მატრიცული სტრუქტურა, შერეული სტრუქტურა
ნეოკლასიკური სტრუქტურები, ქსელის სტრუქტურა.

კოორდინირების სისტემები კოორდინირება სტანდარტიზაციით, კოორდინირება გეგმით, კოორდინირება, კოორდინირება ორმხრივი რეგულირებით

კონტროლის სისტემები ბიუროკრატიული კონტროლი, ბაზრის კონტროლი, კონტროლი კლანზე, კონტროლის მექანიზმები, კონტროლის რომელ სისტემებს ვიყენებთ და როდის?

შესავალი

მოხერხებულად ააშენო ორგანიზაცია, რომელიც ოსტატურად ეწევა გლობალურ საქმიანობას, არის საერთაშორისო ბიზნეს ოპერაციების მაჩვენებელი. მულტინაციონალური კომპანია ღირებულებებს საქმიანობის სტანდარტიზაციის დახმარებით ქმნის, რათა მაქსიმალურად გაზარდოს საერთო ეფექტიანობა და ამავდროულად მოახდინოს აქტივობების ადაპტირება ადგილობრივი წარმოების ოპტიმიზაციის მიზნით. პირველი ნაბიჯი ამ გრძელი გზისა არის **სტრატეგია** და შემდგომ მისი **განხორციელება**. ეს ამოცანა მიზნად ისახავს რომ მენეჯერებმა ფოკუსირება მოახდინონ იმ საკითხებზე, რომლებიც საერთაშორისო ოპერაციების ორგანიზებას ეხება.

ორგანიზაციის სტრუქტურა

მულტინაციონალურ საწარმოში როლების, პასუხისმგებლობების და ურთიერთობების ფორმალური რეგულირება წარმოადგენს მის **ორგანიზაციის სტრუქტურას**. ის ახდენს კომპანიის ელემენტების კონფიგურაციას, განსაზღვრავს რა უფლებამოსილებისა და კომუნიკაციის ხაზებს, აკისრებს უფლებებსა და მოვალეობებს, განაპირობებს დინებას დანაყოფებს შორის და მიუთითებს თუ როგორ ისახავს მიზნად კომპანია მისი რესურსების გამოყენებას. მას შეუძლია კომპანიისთვის წარამატებასა და მარცხს შორის განსხვავების გარჩევა, ასევე იქ მომუშავე ინდივიდებისთვის.

ორგანიზაციის შექმნისას პირველი ნაბიჯია განისაზღვროს საუკეთესო სტრუქტურა ინდივიდების და დანაყოფების რეგულირებისთვის, რათა განხორციელდეს ფირმის სტრატეგია. ზოგადად, მულტინაციონალური კომპანიის არჩევანი ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული. ადრე განხილული გარემოებრივი და სამუშაო ადგილის ტენდენციები ყურადღებას ამახვილებენ ზოგად პირობებზე. შემდეგ, არსებობს დაბრკოლებები, რაც ზეგავლენას ახდენს მულტინაციონალურ კომპანიებზე. ანუ, საერთაშორისო ოპერაციისთვის ოპტიმალური სტრუქტურის პარამეტრები უფრო რთულია, ვიდრე შიდა საწარმოსი. ამ უკანასკნელისთვის სტრუქტურის შექმნა იძლევა იმის საშუალებას, რომ ეკონომიკური განვითარება, კულტურული

ორიენტაცია და სამუშაო ადგილის პრაქტიკა უცვლელად მიიჩნია. საერთაშორისო დონეზე ორგანიზებას ისინი ცვლად სიდიდეებში გადაჰყავს.

გარდა ამისა, არსებობს პირობები, რომლებიც კონკრეტულად მულტინაციონალური კომპანიის სიტუაციაზე ზემოქმედებენ. მენეჯერები აკეთებენ არჩევანს მათ შორის ორ საკითხზე მუშაობით: **ვერტიკალური დიფერენციაცია** (ბალანსი უფლება-მოსილების ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის) და **ჰორიზონტალური დიფერენციაცია** (განსაზღვრა იმისა, თუ რომელ დანაყოფში ვინ რა სამუშაოს ასრულებს).

ვერტიკალური დიფერენციაცია

ბაზრების კონკრეტულ ნარევს, პროდუქტების ტიპებს ან ამბიციებს, მნიშვნელობა არ აქვს, მულტინაციონალური კომპანიები გლობალური ინტეგრაციისა და ადგილობრივი რეაგირების მიმართ კონკურენტული მოთხოვნების წინაშე დგანან. ისინი ამ ზეწოლას არეგულირებენ იმის განსაზღვრით, თუ ვის აქვს გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილება. *შეკითხვები მთელ ოპერაციულ დიაპაზონს მოიცავენ. ვინ უნდა გადაწყვიტოს ქარხნის დახურვა შევიცარიაში ან მისი გახსნა მაღაზიაში? ვინ არის პასუხისმგებელი ახალი პროდუქტის შექმნაზე? ვინ განსაზღვრავს სარეკლამო კამპანიებს? მხოლოდ სათაო ოფისები წყვეტენ ვინ დაიქირავონ და ვინ გაათავისუფლონ, როგორც ადგილობრივად, ისე საზღვარგარეთ? რამდენად ხშირად და რა ფორმატით უგზავნიან უცხოური ფილიალები სათაო ოფისებს ანგარიშებს?*

მენეჯერები წყვეტენ ამ საკითხებს კომპანიის სტრუქტურის ვერტიკალურად დიფერენცირებით, გადაწყვეტილების მიღების **ცენტრალიზაციის** (რამდენად მაღლა) ან **დეცენტრალიზაციის** (რამდენად დაბლა) თვალსაზრისით.

ცენტრალიზებული სტრუქტურა ახდენს გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლების კონცენტრაციას მენეჯმენტის ზედა ფენაზე. მკაცრი კონტროლი წესთა თანმიმდევრობაა. *მაგალითად, იმ მულტინაციონალურ კომპანიებში, რომლებიც ახორციელებენ საერთაშორისო ან გლობალურ სტრატეგიას, ცენტრალიზაცია სტანდარტია, რამდენადაც სათაო ოფისები იღებენ გადაწყვეტილებებს და ფილიალები ასრულებენ დავალებებს. დეცენტრალიზებული სტრუქტურა ანაწილებს გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლებას დეპარტამენტებსა და განყოფილებებს შორის.*

სტრატეგიული გარემოებები ავტონომიის შესაბამის ხარისხს განსაზღვრავს. მაგალითად, მულტინაციონალური კომპანია, რომელიც ტრანსნაციონალურ სტრატეგიას ახორციელებს, ახდენს უფლებამოსილების დეცენტრალიზაციას მათზე, ვინც მოქმედებასთან ახლოსაა. როგორც წესი, ცენტრალიზებულად ითვლება გადაწყვეტილებები, რომლებიც მიღებულია ფილიალის დონის მაღლა, ხოლო ის გადაწყვეტილებები, რომლებიც მიღებულია ამ დონეზე ან მის ქვემოთ, დეცენტრალიზებულია.

დინამიკური ბალანსი

არჩევანი ცენტრალიზებულსა და დეცენტრალიზებულს შორის ხშირად წარმოდგენილია როგორც ან-ან თანაფარდობა. რეალობაში, მულტინაციონალური კომპანია არასდროს არაა სრულიად ერთი ან სრულიად მეორე. გლობალური ბაზრის არაპროგნოზირებადი ევოლუცია, შემთხვევით დაბრკოლებებთან ერთად, მიდრეკილია სათაო ოფისებსა და ფილიალებს შორის უფლებამოსილების უწყვეტი დაბალანსებით. უდავოა, რომ ერთი თაობის წინ მულტინაციონალურ კომპანიებს შეეძლოთ ეფექტურად ფუნქციონირება, თუ ყველა გადაწყვეტილება მიღებული იყო მხოლოდ მთავარი აღმასრულებლების ან ადგილობრივი მენეჯერების შერჩეული ჯგუფის მიერ. დღეს ეს ცოტას, თუ არსებობენ ასეთები, შეუძლია. ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია დინამიკური ბალანსისკენაა მიდრეკილი.

ჰორიზონტალური დიფერენციაცია

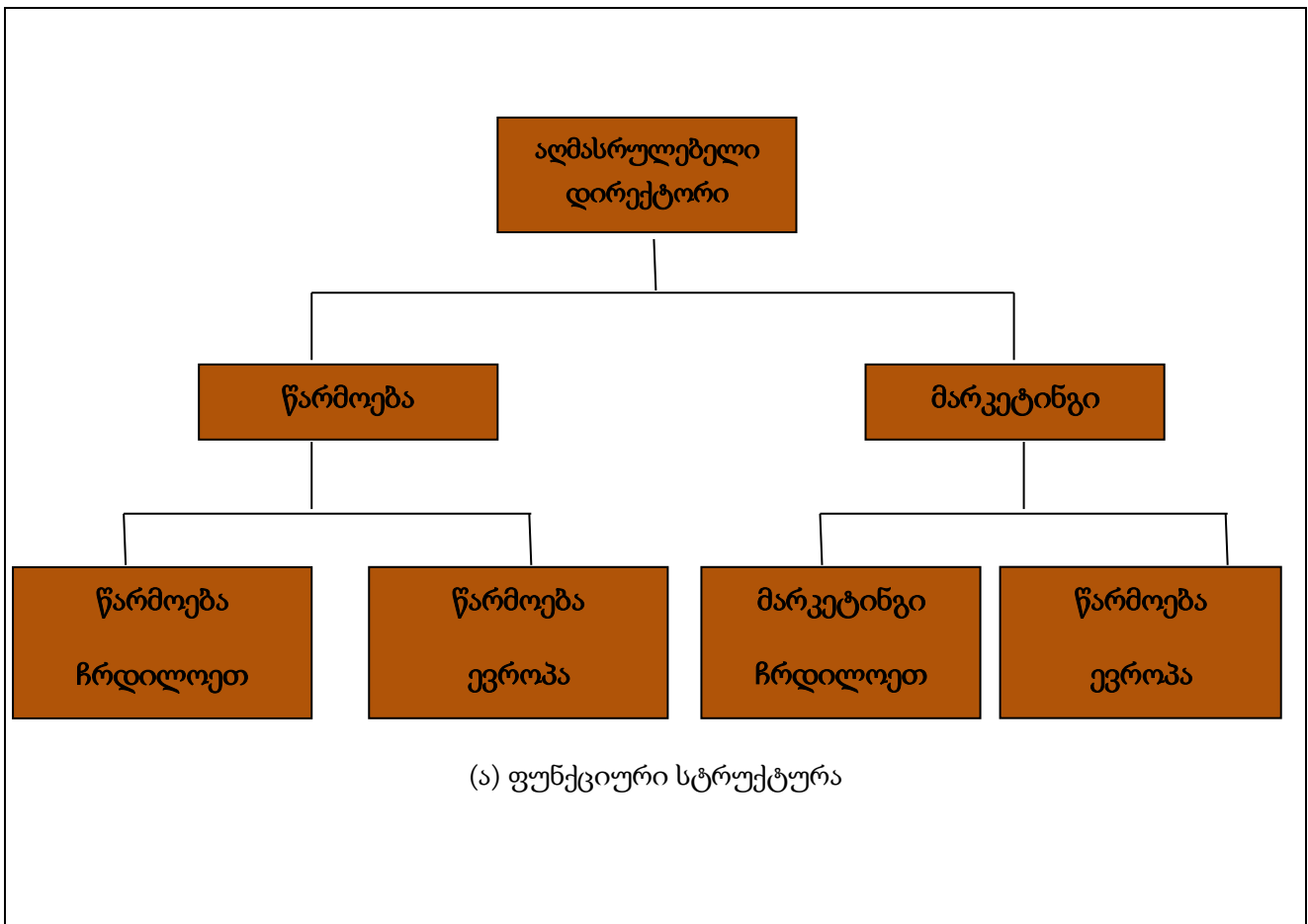
ვერტიკალური დიფერენციაცია უკავშირდება დავალებების გაცემას ორგანიზაციაში ზემოდან ქვემოთ. კომპანიები ასევე გვერდისკენ მიმართულადაც მუშაობენ, მაგალითად ფუნქციიდან ფუნქციამდე. ჰორიზონტალური დიფერენციაციის ამოცანა მენეჯერების ყურადღებას მიაპყრობს იმისკენ, თუ როგორ ყოფენ ისინი საკუთარ თავს ცალკეულ ერთეულებად, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან სპეციალიზებულ დავალებებზე - მაგალითად, ვინ მართავს წარმოებას, ფინანსებს, მარკეტინგს და ყველა სხვადასხვა სამუშაოს.

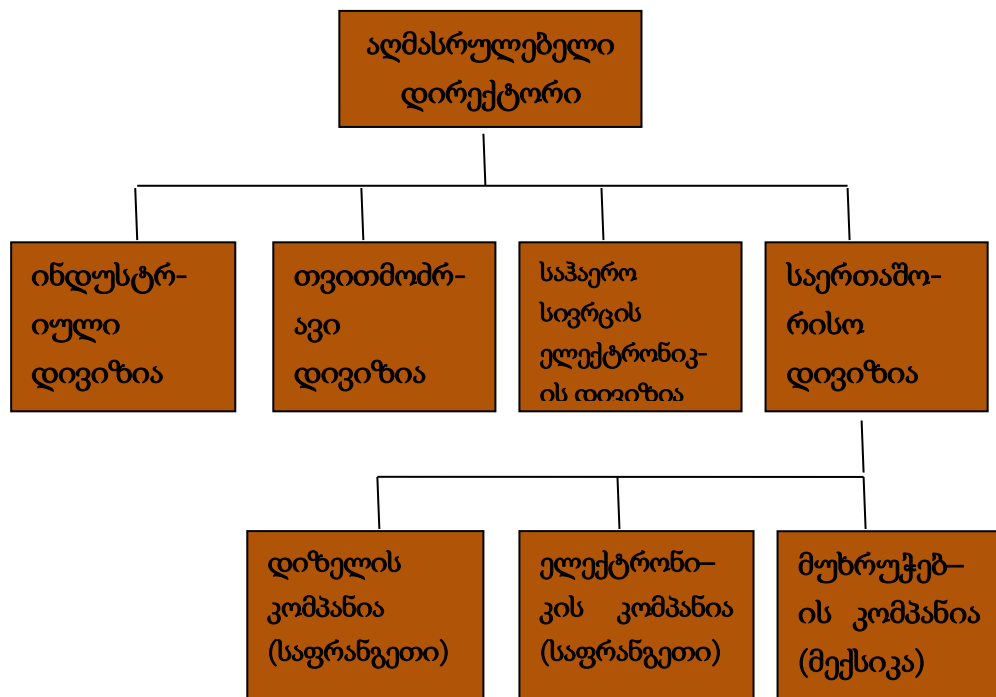
ამ საკითხების გადაწყვეტა მართვადს ხდის საერთაშორისო ოპერაციების უზარმაზარ მასშტაბსა და მოცულობას. მაშასადამე, მულტიეროვნული კომპანია განასხვავებს მის სტრუქტურას რათა (1) განსაზღვროს დავალებების ნაკრები, რაც უნდა შესრულდეს, (2) გაყოს ეს დავალებები სტრატეგიულ ბიზნეს ერთეულებზე, განყოფილებებზე, ფილიალებზე, დეპარტამენტებზე, კომიტეტებზე, გუნდებზე და ინდივიდებზე და (3) განსაზღვროს უმაღლესი და დაქვემდებარებული ურთიერთობები.

მენეჯერები ჰორიზონტალურად განასხვავებენ სტრუქტურას ბიზნესის ფუნქციის, ბიზნესის ტიპების, გეოგრაფიული ტერიტორიის ან კომბინაციის თვალსაზრისით. ამ ფორმატების ხანგრძლივი გამოყენება განსაზღვრავს მათ, როგორც კლასიკურ სტრუქტურებს. პირველი სტანდარტი განამტკიცებს **ფუნქციურ სტრუქტურას**, მეორე აწესებს **არეალის ან დივიზიურ სტრუქტურას** და კომბინაციის შედეგად გვაქვს **მატრიცული ან შერეული** სტრუქტურა.

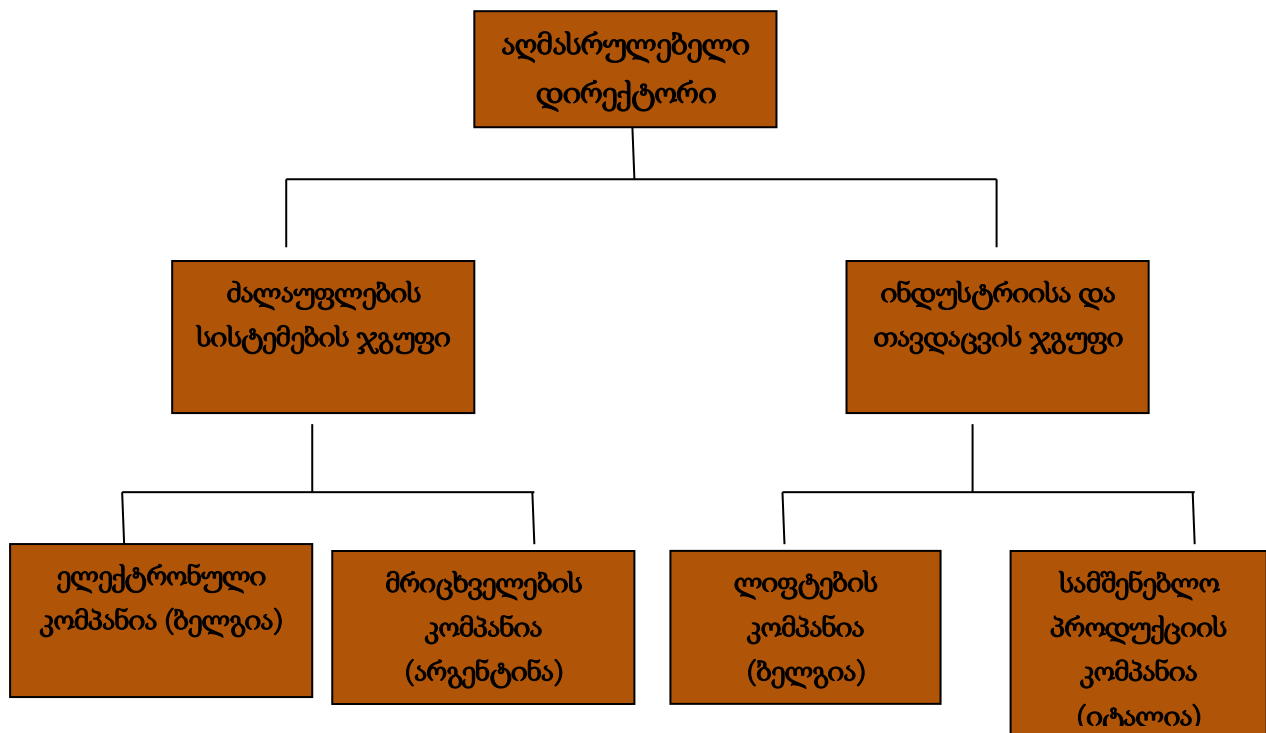
მიუხედავად იმისა, რომ N1 გამოსახულებაში გამარტივებული ფორმითაა ნაჩვენები, კლასიკური სტრუქტურების ეს ტიპები მიღებულ იქნა მრავალი მულტინაციონალური კომპანიის მიერ. სასარგებლო პერსპექტივაა დიფერენციაციის - როგორც ვერტიკალური, ისე ჰორიზონტალური - ბუნების შედარება თითოეულ დიაგრამაში.

გამოსახულება N 1. კლასიკური ორგანიზაციის სტრუქტურები საერთაშორისო ბიზნესისთვის.

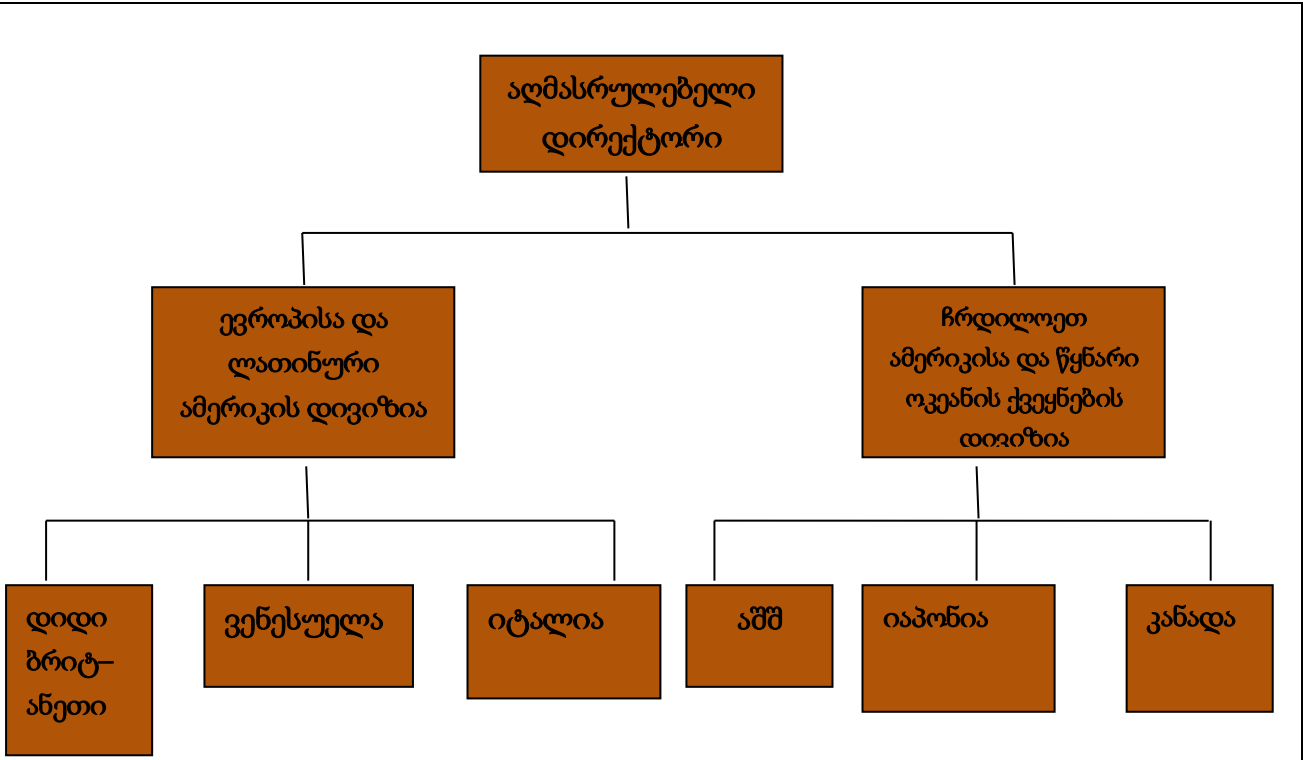




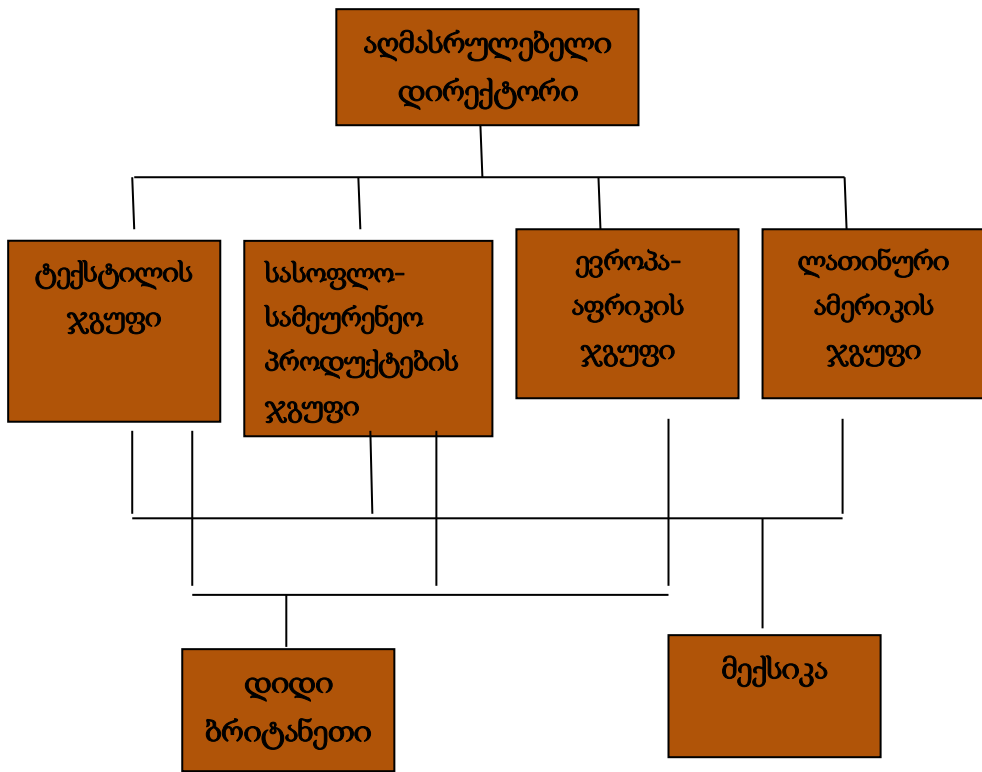
(ბ) საერთაშორისო დივიზიური სტრუქტურა



(გ) პროდუქციის სადივიზიო სტრუქტურა



(დ) გეოგრაფიული სადივიზიო სტრუქტურა



(ე) მატრიცული სადივიზიო სტრუქტურა

ფუნქციონალური სტრუქტურის ჩამოყალიბება

ფუნქციონალური სტრუქტურის ჩამოყალიბება, როგორც ასახულია გამოსახულება N1 (ა)-ზე, საქმის ორგანიზების იდეალური გზაა, როცა გლობალური ინტეგრაცია თან ერთვის ადგილობრივ პასუხისმგებლობებს. ინდუსტრიული სტრუქტურა ხელს უწყობს ლიდერობას ფასებში, კომპანიები კი ამყარებენ ფასების ქსელს გლობალური ან საერთაშორისო სტრატეგიებით. ფუნქციონალური სტრუქტურირება ეხმარება მენეჯერებს მაქსიმალური მასშტაბებით გამოიყენონ ეკონომიკა პასუხისმგებლობებისა და ურთიერთობების ეფექტურად გადანაწილების გზით. იქმნება სპეციალური დეპარტამენტები, რომლებიც ანაწილებენ საქმეს ბიზნეს ფუნქციების მიხედვით - მაგალითად, წარმოების ხალხი მუშაობენ წარმოების ხალხთან, მარკეტინგის თანამშრომლები მარკეტინგის თანამშრომლებთან და ა.შ. ფუნქციონალური სტრუქტურირება განსაკუთრებით პოპულარულია მულტინაციონალურ კომპანიებს შორის, რომლებსაც აქვთ პროდუქციის ვიწრო სპექტრი, განსაკუთრებით ისეთები, რომელთა კაპიტალის ინტენსივობაც ზოგადად ეკონომიკის შკალაზე აისახება.

ფუნქციონალური სტრუქტურის ჩამოყალიბებას უარყოფითი მხარეებიც აქვს.

ეფექტურობის მაქსიმუმამდე გაზრდის მიზნით კომპანიები მიმართავენ საქმიანობის სტანდარტიზებას, რის გამოც შესაძლოა მოხდეს ადგილობრივი შესაძლებლობების იგნორირება. ადამიანების და პროცესების დიფერენცირება ბიზნეს ფუნქციების მიხედვით ანელებს შემეცნებით და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესების განვითარებასაც. შედეგად რთულდება კოორდინირებული საქმიანობა დეპარტამენტებს შორის, მაგალითად გარემოში გამოწვეული ცვლილებების ან ბაზარზე მომხდარი აფეთქების საპასუხოდ. ფუნქციონალური სტრუქტურის ხშირად მკვეთრი, ვერტიკალური დიფერენცირება, წარმოდგენილი მთელი რიგი მოთხოვნებით, რომლებიც ეხება **იერარქიის** თითქმის ყველა დონეს, განზრახ ართულებს საქმეს. ხშირად მონაცემთა მოცულობა უფრო სწრაფად იზრდება, ვიდრე მრავალდონიანი იერარქიის პროცედურული შესაძლებლობები ახერხებს მასთან გამკლავებას, რაც პროგრესულად ანელებს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს.

დივიზიონალური სტრუქტურის ჩამოყალიბება

თუ ფუნქციონალური სტრუქტურით აღმასრულებლები განსაზღვრავენ როლებს და ურთიერთობებს გაწეული ხარჯების თვალსაზრისით, მათი შემოსავლების თვალსაზრისით განსაზღვრა ხდება დივიზიონალური სტრუქტურის ჩამოყალიბებით. თითოეული დივიზია პასუხისმგებელია სხვადასხვა **პროდუქტებზე თუ ბაზრებზე**. საკუთარი სტრატეგიის მიხედვით მულტინაციონალურ კომპანიას შეუძლია არჩევანი გააკეთოს **საერთაშორისო დივიზიას, გლობალურ პროდუქტსა და მსოფლიო ტერიტორიულ სტრუქტურის ჩამოყალიბებას** შორის.

საერთაშორისო დივიზია. ამ ფორმატის მიხედვით გამოიყოფა ცალკე მომუშავე ჯგუფი, რომელიც პასუხისმგებელია საერთაშორისო საქმიანობაზე. საშინაო განყოფილება ზედამხედველობს ადგილობრივ ბაზარს და ტიპურად ნაკლებ სტრატეგიულ უცხოურ სექტორს სამართავად უთმობს საერთაშორისო დივიზიას. (გამოსახულება N1 (ბ)). საერთაშორისო პერსონალის დაჯგუფება ხელს უწყობს საერთაშორისო მოვლენებზე სწრაფ რეაგირებას; ხალხი, ერთ დივიზიაში მომუშავე ადამიანები თანადივიზიელებად იწოდებიან. ეს ფორმატი ასევე ზღუდავს ქვეყნებს შორის ხარჯებს. ეს ფორმატი საუკეთესოა სტრატეგიებისთვის, რომლის მოთხოვნაა საერთაშორისო და ადგილობრივი სავაჭრო პროცესების თანაბარი ინტეგრირება. ის ისტორიულად პოპულარულია აშშ-ს მულტინაციონალურ კომპანიებს შორის, მათი საშინაო ბაზრების უზარმაზარი მასშტაბებიდან გამომდინარე. ევროპული და აზიური მულტინაციონალური კომპანიები ამ სტრუქტურით ნაკლებად სარგებლობენ.

პროდუქციის დივიზია. პროდუქციის დივიზიები არის ყველაზე პოპულარული სტრუქტურის ჩამოყალიბება მულტინაციონალურ კომპანიებს შორის. სარგებელი თან ახლავს ფაქტს, რომ მულტინაციონალური კომპანიების უმრავლესობა აწარმოებს და ყიდის მრავალფეროვან პროდუქციას. აქედან გამომდინარე, რაც უფრო დიდი წარმოება აქვს მულტინაციონალურ კომპანიებს, მით უფრო უფრო მოსალოდნელია, რომ ის თავის სტრუქტურას პროდუქციის დივიზიის პირობებით ააგებს.

მაგალითად, Moet Henessy-ის და Louis Vuitton-ის გაერთიანების შედეგად შეიქმნა მსოფლიოში უდუდესი ფუფუნების საგნების პროდუქციის მწარმოებელი ჯგუფი. მან ასევე შექმნა დიდი წარმოების ხაზი ისეთი ბრენდების ჩათვლით, როგორებიცაა Christian Dior-ის სუნამო, Tag Heuer-ის საათები, Louis Vuitton-ის ჩანთები და Moet & Chandon-ის შამპანური. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ამ პროდუქტს აერთიებებს მაღალი დონის სამიზნე ბაზრის ნიშა, განსხვავებებმა სუნამოს, საათებს, ჩანთებსა და სასმელს შორის, მიიყვანა მენეჯერები გადაწყვეტილებამდე დაეყოთ LVMH ხუთ დივიზიად: ღვინოები და სპირტიანი სასმელები; მოდური და ტყავის საქონელი; სუნამოები და კოსმეტიკა; საათები და სამკაული და შერჩევითი საცალო ვაჭრობა. საბაზრო დაფარვის, სადისტრიბუციო არხების და მომარაგების ქსელების მიუხედავად, დივიზიები თავის პორტფოლიოებს დამოუკიდებლად მართავენ.

დამოუკიდებლობაში ის იგულისხმება, რომ სხვადასხვა განყოფილება სახვადასხვა პროდუქციის დივიზიიდან იგივე უცხოურ ქვეყანაში ხშირად სხვადასხვა აღმასრულებლებს აბარებენ ანგარიშს სათაო კომპანიებში. მაგალითად გამოსახულება NI (გ) გვიჩვენებს, რომ ბელგიური ელექტრონიკისა და ლიფტების განყოფილება ანგარიშს სათაო კომპანიის სხვადასხვა ნაწილს აბარებს. რომ არა უსაფრთხოება, კოორდინაცია დიდი პრობლემების წინაშე დადგებოდა.

გეოგრაფიული (ტერიტორიული) დივიზია. მულტინაციონალური კომპანია სარგებლობს გეოგრაფიული დივიზიის სტრუქტურის ჩამოყალიბებით, როგორც გვიჩვენებს გამოსახულება NI (გ), როცა ის ახორციელებს დიდ უცხოურ ოპერაციებს, რომელიც არ არის დომინირებული ერთი რომელიმე ქვეყნის ან რეგიონის მიერ (თუნდაც ადგილობრივი ქვეყნის). ამიტომაც, ის აჯგუფებს საქმიანობას გეოგრაფიული ფაქტორის მიხედვით; ანუ A დივიზია პასუხისმგებელია ევროპაზე, B დივიზია-ჩრდილოეთ ამერიკაზე, G დივიზია კი მართავს აზიას. ისტორიულიად, ასეთი ტერიტორიული სტრუქტურირება დამახასიათებელია უფრო ევროპული მულტინაციონალური კომპანიებისთვის, ვიდრე აშშ-ს მულტინაციონალური კომპანიებისთვის. პატარა ქვეყნებში დაარსებული ევროპული მულტინაციონალური კომპანიების გაფართოება მსოფლიო ბაზარზე გარდაუვალი იყო. გეოგრაფიული სიახლოვე, მაგალითად კანადა, შერთებული შტატები და მექსიკა, როგორც ჩრდილოეთ ამერიკის შემადგენელი ნაწილები, ხელს უწყობს მსოფლიოში სადემარკაციო ხაზების გავლებას რეგიონების მიხედვით.

სწრაფად მზარდი განვითარებადი ბაზრების წარმოქმნა მულტინაციონალურ კომპანიებს გეოგრაფიული სტრუქტურების კიდევ დაყოფისკენ უბიძგებს. მაგალითად, ჩინეთის და აღმოსავლეთ ევროპის მზარდმა სტრატეგიულმა პროფილებმა აიძულეს Nike-ი თავისი ოთხ რეგიონად დაყოფილი სტრუქტურა ხელახლა დაენაწევრებინა ექვს ტერიტორიად – ჩრდილოეთ ამერიკა, დასავლეთ ევროპა, ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპა, დიდი ჩინეთი და ახალი ბაზრები. ურო მეტიც, Nike-მა გამოაცხადა, რომ ჩინეთის და ევროპის დივიზიები იმუშავებდნენ ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად. კომპანიის სრული გაყიდვების წილის ზრდამ, მისი ზრდის ტემპებთან ერთად, საშუალება მისცა Nike-ს შესაბამისად მოერგო კომპანიის სტრუქტურა.

მატრიცული სტრუქტურის ჩამოყალიბება

არსებობენ მულტინაციონალური კომპანიები, რომლებიც მიმართავენ ისეთ სტრატეგიებს, რომლებიც ერთდროულად ცდილობენ გაუმკლავდნენ გლობალური ინტეგრაციის მაღალ

ზეწოლას და ადგილობრივ პასუხისმგებლობებს. ეს არჩევანი ხშირად მოითხოვს მატრიცულ სტრუქტურის ჩამოყალიბებას, რომელიც გამოსახულია ნახ.N1 (ე). ფუნქციურ და დივიზიურ სტრუქტურებზე ერთდროული ორიენტაცია იწვევს ორგანიზაციის ჰორიზონტალურ დიფერენცირებას, ასე რომ დაქვემდებარებულ კომპანიას უწევს ანგარიშების ჩაბარება ორი სხვადასხვა აღმასრულებლისთვის.

მულტინაციონალური კომპანიების ეს მიდგომა არის აღიარებული, როგორც საუკეთესო გზა ინტეგრაციისა და ადაპტაციის საპირისპირო წნეხის დასაბალანსებლად. ამ ორი პერსპექტივის გაერთიანებული მართვის სტრუქტურის შემოღება, რომლებიც მგრძობიარეა ერთმანეთის მიმართ სახვადასხვა ზეწოლის დონეზე, აუმჯობესებს გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებულ გაუგებრობების გადაჭრის პროცესებს. ოპერირების თვალსაზრისით, არც სუბსიდიას ყავს ორი ბოსი: ერთი წარმოადგენს, ვთქვათ სამეწარმეო საქმიანობის ფუნქციონირების ინტერესებს, მეორე წარმოადგენს რეგიონალური გაყიდვების ინტერესებს. მატრიცული სტრუქტურირება მოითხოვს, რომ ეს ორი განყოფილება მუდმივად ახდენდეს რესურსების კოორდინირებას და თანაბრად ინაწილებდნენ მოგებას. ეს გულისხმობს, რომ ორივე აღმასრულებელმა ხელი საკვანძო გადაწყვეტილებებს უნდა მოაწეროს. გამომდინარე იქიდან, რომ მატრიცა ქმნის საფუძველს კომუნიკაციისა და თანამშრომლობისთვის გლობალური სტრატეგიებისა და ადგილობრივი სტანდარტების ურთიერთშესატანხმებლად.

თანამშრომლობა ასევე აღძრავს კონკურენციას. მატრიცული სტრუქტურის ჩამოყალიბების შედეგად ფსევდო-დამოუკიდებელი ჯგუფები კონკურენციას უწევენ ერთმანეთს რესურსების და სარგებლის თვალსაზრისით. კამათს მენეჯერებს შორის დაბალ დონეზე მიყვავართ იერარქიამდე. გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებული შეფერხებების გარდა, მაღალი რანგის მენეჯმენტის ჩართულობამ შეიძლება გამოიწვიოს ერთი კონკრეტული ჯგუფისთვის სასარგებლო გადაწყვეტილებების მიღება, მაგალითად წარმოებას მოსთხოვოს საქმიანობის სტანდარტიზება, მათი მატრიცული კოლეგების საწინააღმდეგოდ, როგორცაა აზიის გაყიდვების ჯგუფი, რომელიც ცდილობს პროდუქციის თვისებები ადგილობრივ მოთხოვნებს მოარგოს. სხვები ასკვნაან, რომ ნამდვილი გადაწყვეტილებების მიღება უფრო ძლიერის კომპეტენციაა. უკონტროლო შეჯიბრება საფრთხეს უქმნის თანამშრომლობას, ისევე როგორც ამცირებს შემეცნებით და გადაწყვეტილებების მიმღებ ურთიერთობებს, რაც იგულისხმებოდა მატრიცული სტრუქტურირების თავდაპირველ პირობაში.

მატრიცული სტრუქტურის ჩამოყალიბება ასევე გულისხმობს ორმაგ იერარქიას, რაც თავის მხრივ არღვევს **გადაწყვეტილებათა ერთიანობის პრინციპს**, რომელიც გულისხმობს , რომ გადაწყვეტილება უცვლელად უნდა გავრცელდეს ყველაზე დაწყებული აღმასრულებელი დირექტორით და რიგით მუშამდე ჩათვლით. ერთ მუშაზე ორი ბოსი, რაც ბუნდოვანს ხდის პასუხისმგებლობის ზღვარს, იწვევს ანგარიშვალდებულებათა კონფლიქტებს და ბუნდოვანებას. მატრიცული სტრუქტურის ადრეული მომხმარებლის Dow Chemical-ის აღმასრულებელი დირექტორი განმარტავს: „ჩვენ ვიყავით მატრიცული ორგანიზაცია, რომელიც დამოკიდებული იყო გუნდურ მუშაობაზე, მაგრამ პასუხისმგებელი არავინ იყო. როცა საქმე კარგად მიდიოდა, ჩვენ არ ვიცოდით, ვინ დაგვეჯილდოვებინა, საქმის გაფუჭების შემთხვევაში ვერ ვადანაშაულებდით ვერავის.“¹⁹ პასუხისმგებლობის და რესურსების კოორდინირებასთან დაკავშირებულმა მუდმივმა პრობლემებმა ბევრი მმულტინაციონალური კომპანია მიიყვანა მატრიცული სტრუქტურის გაუქმების გადაწყვეტილებამდე.²⁰

შერეული სტრუქტურის ჩამოყალიბება

რეალურად, ძალიან ცოტა მულტინაციონალური კომპანია თუ იყენებს სტრუქტურას, რომელიც ზუსტად ეთანხმება ფუნქციონალურ, დივიზიონალურ ან მატრიცულ ფორმატს.

ზრდის განსხვავებული ტემპები და საბაზრო პირობები, ჩვეულებრივ ხელს უშლის ყველა ფირმას, თავისი საქმიანობა ზუსტად მოარგოს რომელიმე ერთ ორგანიზაციულ ლოგიკას. ასე, რომ ზოგი მულტინაციონალური კომპანია აერთიანებს ფუნქციონალური, გეოგრაფიული და პროდუქციის სტრუქტურების თვისებებს შერეულ სტრუქტურაში.

მიუხედავად იმისა, რომ ჩვეულებრივ მულტინაციონალური კომპანიები ამჯობინებენ სტრუქტურულ მდგრადობას მსოფლიოში, საბაზრო პირობებზე სტრუქტურების მორგებას ხშირ შემთხვევაში შედეგად მოჰყვება შერეული სტრუქტურის ჩამოყალიბება.

ნეოკლასიკური სტრუქტურები

ზოგი მულტინაციონალური კომპანია თვლის, რომ კლასიკური სტრუქტურების იერარქიული არქიტექტურა ვერ ახორციელებს მათ დახვეწილ სტრატეგიებს. საერთაშორისო საქმიანობის ზრდა, საშინაო ურთიერთობების გაფართოება, უცხოური ოპერაციების დიფერენცირება დაღს ასვამს მარავალფეროვნებას. თუმცა ზემოთ განხილული სხვადასხვა გარემომცველი, ორგანიზაციული და სამუშაო ტენდენციები საჭიროებს განსხვავებულ სტრუქტურულ ფორმატებს. ამ ტენდენციების შედეგად მულტინაციონალური კომპანიები გადადიან კლასიკური ფორმატიდან, რომელიც ორგანიზებულია ფუნქციონალური, პროდუქციის ან ტერიტორიული ფაქტორებით, რადიკალურად განსხვავებულ სტრუქტურულ კონფიგურაციებზე. ეს ფორმატები, ცნობილი როგორც ნეოკლასიკური სტრუქტურები, ისევე შეიცავს კომპანიის ელემენტებს, განაპირობებს რესურსების ზრდას, ქმნის საკომუნიკაციო პლატფორმებს და განსაზღვრავს მმართველობას, უფლებებს და პასუხისმგებლობებს. თუმცა, ისინი მიმართავენ განსხვავებულ ხერხებს სირთულეების გადასაჭრელად, როგორებიცაა შესაბამისობა, სიმკაცრე, ბიუროკრატია და ავტორიტარიზმი, რომლებიც ზღუდავს კლასიკური ფუნქციონალური და დივიზიონალური ფორმატების მრავალმხრივობას.

ქსელური სტრუქტურა

ქსელური სტრუქტურა უზრუნველყოფს სრულყოფილ და დინამიურ ფორმატს ურთიერთდამოკიდებული ღირებულების აქტივობების სამართავად. მისი საშუალებით ხდება მრავალგანზომილებიანი პერსპექტივების ხელშეწყობა მოქნილ, ინტეგრაციულ პროცესში. ის არეგულირებს დიფერენცირებულ ელემენტებს საქმიანობის სანიმუშო ნაკადებში, რომელიც ანაწილებს ხალხსა და რესურსებს პრობლემებსა და პროექტებზე დეცენტრალიზებულად.

ქსელის სტრუქტურა განმტკიცებულია მთავარი ორგანიზაციით, რომელიც იზიდავს გარე წყაროებიდან აქტივობებს, რაშიც მას არ აქვს კომპეტენცია - როგორც გამონათქვამი ამბობს, „აკეთე ის, რასაც ყველაზე კარგად აკეთებ, ხოლო დანარჩენი გარედან მოიძიე.“ *მაგალითად, პროდუქციის საწარმოებლად მულტინაციონალური კომპანიები, როგორიცაა Nike-ი, Apple-ი, Qualcomm-ი და Cisco კონცენტრირებულნი არიან კვლევასა და განვითარებაზე, პროდუქციის დიზაინზე და მარკეტინგზე, მთავარ კომპეტენციებზე და ქირაობენ სხვა კომპანიებს, როგორიცაა Yue Yuen Industrial-ი, Foxconn-ი, Hon Hai ან Flextronics-ი, რომლებიც გამოირჩევიან წარმოებაში.* ურთიერთობები ქსელში მხოლოდ იმისთვის არაა შექმნილი, რომ გაუმჯობესდეს ტრანზაქციონალური სრულყოფილება. არამედ, კომპანიები ქსელში ამუშავებენ სპეციალიზებული გადაწყვეტილების მიღების ურთიერთობებს, გრძელვადიან საერთო ინტერესებზე დაფუძნებით, რაც აუმჯობესებს კოორდინაციასა და კოლაბორაციას.

ქსელი ესაა ადამიანების, პროდუქტების და პროცესების ურთიერთმაკავშირებელი სისტემა. ქსელური სტრუქტურის ცენტრშია მთავარი ერთეული. მისი ფუნქციაა ღირებულების დამატების იმ აქტივობების გარე წყაროებიდან მოპოვება, რაშიც ის არ ფლობს ძირითად კომპეტენციას. ქსელი შედგება პარტნიორული ორგანიზაციებისგან, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან იმ სფეროებზე, რაშიც შეუძლიათ მაქსიმალური ღირებულების მიწოდება. დაბოლოს, არსებობს

არხები, რომელთა საშუალებითაც ერთეულები უკავშირდებიან სხვა ერთეულებს. ქსელის სამართავად, მთავარი ერთეული იყენებს ამ არხებს იმ აქტივობების საკოორდინაციოდ და საინტეგრაციოდ, ეს კი მთელი სისტემის მასშტაბით ხორციელდება.

საკოორდინაციო სისტემები

გლობალურ ინტეგრაციასა და ადგილობრივ რეაგირებაზე მოთხოვნების შეცვლა, დინამიურ ინდუსტრიულ სტრუქტურებსა და განვითარებად საბაზრო პირობებთან ერთად, მულტინაციონალურ კომპანიებს აიძულებს შექმნან დახვეწილი სტრატეგიები. ეს ინოვაციური გეგმები მოითხოვს საკოორდინაციო მეთოდებს და საკონტროლო ზომებს. კოორდინაციის მნიშვნელობა მულტინაციონალურ კომპანიაში ცხოვრების რეალობიდან მოდის. ინოვაციური პროდუქტების წარმოება ტაივანში, რესურსების მოძიება ავსტრალიიდან, მათი ტრანსპორტირება საწარმოო ქარხნებში ჩინეთში და დისტრიბუცია მსოფლიო მომხმარებლებს შორის, ურთიერთდამოკიდებულებებს ქმნის. საკოორდინაციო სისტემები წესების, პასუხისმგებლობების და ურთიერთობების სინქრონიზებას ახდენენ, ისე, რომ მულტინაციონალური კომპანია ამ რესურსებს ეფექტიანად იყენებს და ეფექტურად იღებს გადაწყვეტილებებს.

აქტივობების საკოორდინაციო საშუალებების გარეშე, სტრატეგიის კონკურენტუნარიანობა, მნიშვნელობა არ აქვს ის რამდენად საზრიანადაა მოფიქრებული, აღმოიფხვრება. მაშასადამე, ორგანიზაციის შექმნა, (ფორმატი კლასიკურია თუ ნეოკლასიკური) მენეჯერებისგან მოითხოვს საკოორდინაციო მეთოდების გამოყენებას. გავრცელებული მიდგომები მოიცავს კოორდინაციას სტანდარტიზაციის, დაგეგმვის და ერთობლივი რეგულირების საშუალებით.

კოორდინაცია სტანდარტიზაციის საშუალებით

ოპერაციული თანმიმდევრულობა, აბსოლუტური წესებისა და ზუსტი პროცედურების გამოყენებით, მულტინაციონალურ კომპანიას ეხმარება ისარგებლოს თავისი მთავარი კომპეტენციით და ამასთანავე მინიმუმამდე დაიყვანოს არაეფექტიანობა. ეს მოსაზრება გულისხმობს კოორდინაციას სტანდარტიზაციის საშუალებით. ეს მიდგომა განსაზღვრავს იმას, თუ როგორ ასრულებენ თანამშრომლები თავიანთ სამუშაოს, როგორ მუშაობენ ერთმანეთთან და კლიენტებთან. ეს ასპექტები მოიცავს ყოველდღიურ (მაგ., ჩაცმულობისა და ეტიკეტის მოთხოვნებს, რაც თანამშრომელთა სახელმძღვანელოშია მოცემული) და სტრატეგიულ (მაგ., ახალ ბაზარზე შესვლის პროტოკოლებს, ერთობლივი საწარმოს პარტნიორებთან ურთიერთობას) ელემენტებს. *კითხვაზე თუ რატომ მოახდინა Starbucks-მა მისი პროდუქციის, პროცესების და პროცედურების სტანდარტიზაცია მსოფლიო ბაზრებისთვის? მისი აღმასრულებელი დირექტორი აღნიშნავს, მსოფლიოში Starbucks-ის ათასობით მაღაზიაში შეხედულების, ოპერაციების მიმგავსების საჭიროებას და ამერიკული ყავის მაღაზიის მოუხელთებელი ატმოსფეროს შეგრძნებას. სიეტლის Starbucks-ი უნდა იყოს ოპერაციულად ურთიერთშენაცვლებადი სიდნეის Starbucks-თან.* კოორდინაცია სტანდარტიზაციის მეშვეობით, იმ სცენარების განსაზღვრით, რომლებიც ხალხს ეუბნება, თუ როგორ შეასრულონ თავიანთი სამუშაო, მხარს უჭერს ამ მიზანს.

კოორდინაცია სტანდარტიზაციის საშუალებით იდეალურად შეესაბამება მულტინაციონალური კომპანიებს, რომლებიც ახორციელებენ საერთაშორისო ან გლობალურ სტრატეგიებს. მსოფლიო თანმიმდევრობის მათი არსი სრულყოფილად ერგება ერთი სწორი გზის სტანდარტიზაციის სპეციფიკაციას. საერთაშორისო სტრატეგიის შემთხვევაში, მთავარი კომპეტენციების გადატანა, გამოყენება და დაცვა საჭიროებს წესებისა და რეგულაციების განსაზღვრას. გლობალური სტრატეგიის შემთხვევაში, მჭიდროდ დაკავშირებული აქტივობების ინტეგრირება გადახვევების მიმართ ტოლერანტული არაა. მაგალითად, რესურსები და

კომპონენტები საჭიროა კონკრეტულ ქარხნებში კონკრეტულ დროს. საკოორდინაციო მეთოდების სტანდარტიზაცია - როგორცაა ფორმატი ინფორმაციის გადასამუშავებლად და ზედამხედველობითი ლოჯისტიკა - თავიდან აცილებს უწყესრიგობებს.

კოორდინაცია დაგეგმვის საშუალებით

ხშირად საბაზრო გარემოებები, სტრატეგიული მიზნები ან სამუშაოს დინების მოდელები ხელს უშლიან ზუსტი წესებისა და პროცედურების განსაზღვრას. ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღება მენეჯერისგან მოითხოვს იმ უფლებამოსილების ქონას, რომლითაც სიტუაციებს დაარეგულირებს. ამოცანების ოპტიმიზაცია, მაქსიმალიზაციისგან განსხვავებით, მულტინაციონალურ კომპანიას აიძულებს გამოიყენოს **დაგეგმვის საშუალებით კოორდინაცია**. ეს მეთოდი დამოუკიდებელი ერთეულების მენეჯერებს შესაძლებლობას აძლევს ერთობლივად დაარეგულირონ მიზნები და გრაფიკები - იმ პირობით, თუ ისინი მაინც აკმაყოფილებენ საბოლოო ვადებს და დასახულ მიზნებს აღწევენ .

ზოგადი ამოცანები და დეტალური გრაფიკები დაგეგმვის საშუალებით კოორდინაციის საფუძველია. ისინი განსაზღვრავენ წარმატების გადამწყვეტ ფაქტორებს, აკონკრეტებენ მოლოდინებს და სახავენ რთულ ვადებს. სისტემები ქმნიან საშუალებებს ერთეულებისთვის დათანხმდნენ, მიიღონ და, სადაც ლეგიტიმურია, მოახდინონ გეგმების ადაპტირება. ისინი ასევე განსაზღვრავენ მონაწილე მენეჯერებსა და პროგრამებს, აწესებენ განრიგს და ფორმატს და აყალიბებენ კომუნიკაციის მეთოდებს.

მნიშვნელობა არ აქვს, რამდენად გამჭირავია გეგმა, მოულოდნელობა მაინც ყოველთვის არსებობს: ან, უფრო პრაქტიკულად, რომ ითქვას, „რაც არ უნდა წინდახედულად დაგეგმო, ხშირად მაინც არ გამოდის ისე, როგორც დაგეგმე.“ საბაზრო დაბრკოლებები, სამთავრობო ინტერვენცია და ადგილობრივ პარტიორებთან კონფლიქტი იწვევს მარეგულირებელ ამოცანებსა და გრაფიკებს. ეს ყველაფერი ართულებს დაგეგმვის საშუალებით კოორდინაციას. ამოცანებისა და გრაფიკების მართვა დამოკიდებულია ინტენსიურ კომუნიკაციაზე და ზემდგომებს, თანაბარი უფლებამოსილების მქონე და დაქვემდებარებულ პირებს შორის. გეოგრაფიული დისტანცია და კულტურული განსხვავება ქვეყნებს შორის კომუნიკაციებში, დროს, ხარჯებს და შეცდომებს ზრდის. საკომუნიკაციო პლატფორმების გაუმჯობესება მტკიცედ ამცირებს პრობლემებს. ყველაზე მეტად აღსანიშნავია ტელეკონფერენცია, რომელიც მათ, ვინც უპირატესობას ანიჭებს კოლეგებთან ურთიერთობას პირისპირ კონტაქტის საშუალებით, საშუალებას აძლევს სხეულის ენის არავერბალური ნიუანსები მაინც დაიჭირონ.

მულტინაციონალური კომპანიები აცხადებენ, რომ სასარგებლო ინსტრუმენტია გუნდების შექმნა სხვადასხვა ქვეყნებიდან წარმომადგენლებით, განსხვავებული პასუხისმგებლობებით, რათა წარმოდგენილ იქნას მომავალი საბაზრო სცენარები.⁵⁶ ანალოგიურად, ზოგიერთი მულტინაციონალური კომპანია საერთაშორისო და ადგილობრივ პერსონალს ერთმანეთთან ახლოს განათავსებს: მაგალითად, საერთაშორისო განყოფილებას იმავე შენობაში ათავსებს, სადაც პროდუქციის განყოფილებაა - რათა ხელი შეუწყოს ქსელებს, რაც დაგეგმვის მიხედვით კოორდინაციას ამარტივებს.

ერთობლივი რეგულირებით კოორდინაცია

ზოგიერთი მულტინაციონალური კომპანია ღირებულების აქტივობების კოორდინაციას შედარებით ნაკლებად ფორმალური მექანიზმებით ახორციელებს, ვიდრე სტანდარტები და გეგმებია. ისინი მიდრეკილნი არიან პირადი კავშირებისკენ, სოციალურად შექმნილი სისტემებისკენ, რომ ჩამოაყალიბონ ურთიერთობები თანამშრომლებს შორის, რაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს კოორდინაციას. წესების და რეგულაციების ან ამოცანებისა და გრაფიკების

ნაცვლად, ისინი ეყრდნობიან სოციალური ქსელების ინსტრუმენტებს, ვებზე დაფუძნებულ ერთობლივ მუშაობას, სოციალურ ინტერაქციებს და ინტენსიურ კომუნიკაციებს. მენეჯერები ფიქრობენ, რომ თანამშრომლებს შორის კოლაბორაციის შეტევითი ხელშეწყობა მათ სტრატეგიის განხორციელებაში ეხმარება. ეს შეხედულება იწვევს **კოორდინაციას ერთობლივი რეგულირებით**.

ერთობლივი რეგულირებით კოორდინაცია მენეჯმენტის მეთოდების მთელ დიაპაზონს იყენებს. საერთოდ, მულტინაციონალური საწარმოები მენეჯერებს სხვადასხვა ერთეულებიდან არჩევენ, რათა სახელმწიფოთაშორისი საკითხები გადაჭრან. ერთად მუშაობის ვალდებულებით შეკრებილი ეს გუნდები იზიარებენ შეხედულებებს და განამტკიცებენ თანამშრომლებრივ ძალისხმევებს. ისინი ასევე აფუძნებენ კავშირებს ფილიალებთან, რათა სხვადასხვა ჯგუფებს შორის ქმდებების ინტეგრირება აწარმოონ. ანალოგიურად, მულტინაციონალური კომპანიები ახორციელებენ მენეჯერების როტაციას შიდა და საერთაშორისო პოზიციებს შორის, რადგანაც ფიქრობენ, რომ პირადი ნაცნობობა აყალიბებს ურთიერთობებს, ეს კი ხელს უწყობს ერთობლივ მუშაობას. ასევე, როტაცია განყოფილებების, წარმოებული საქმის ან ფუნქციონალური ხაზების მიხედვით ხელს უწყობს ურთიერთობებს, რაც ასუსტებს ჩაკეტილ/განცალკევებულ ფიქრს/აზროვნებას და აზრთა გაზიარებას განამტკიცებს.

კონტროლის სისტემები

მულტინაციონალური კომპანიები მეთვალყურეობენ შესრულებას, რათა დარწმუნდნენ, რომ თანამშრომლები იმას აკეთებენ, რაც საჭიროა. თუ ქარხნები ცუდად მუშაობენ, რეაგირება ნელია, გრაფიკები ვერ სრულდება ან რესურსები იფლანგება, მაშინ მენეჯერებმა მკაცრი ზომები უნდა მიიღონ. **საკონტროლო სისტემები**, მკაცრი ცვლილების საშუალებები, კარგად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციის ნაწილია. ისინი განსაზღვრავენ როგორ უდარებენ შესრულებას გეგმებს მენეჯერები, როგორ განსაზღვრავენ განსხვავებებს და სადაც გამოავლენენ, როგორ აფასებენ ხარვეზის საფუძველს და შეაქვთ კორექტირება. საკონტროლო სისტემები აღმასრულებელ ძალისხმევებს, რესურსების განაწილებას და პირად ინტერესს არეგულირებენ. ისინი პირდაპირ ავსებენ საკოორდინაციო პროცესებს და სტრუქტურულ მონახაზებს. კონტროლის ცნობილი სისტემები მოიცავს:

ბიუროკრატიული კონტროლი

სიტუაციები, რომელთა საშუალებითაც მულტინაციონალური კომპანია ცენტრალიზებულ ავტორიტეტს იყენებს, რომ საქმიანობის დასარეგულირებელი წესები და პროცედურები დაადგინოს, ბიუროკრატიულ კონტროლს იწვევს. კონტროლის ეს სისტემა ხელს უწყობს იმ ოპერაციებს, რომლებიც აბსოლუტურ წესებსა და ზუსტ სცენარებს ექვემდებარება. ზოგიერთ სიტუაციაში ის მეტად ეფექტურია, როგორცაა Six Sigma ძალისხმევები ან ხარისხის მენეჯმენტი, რაც ზუსტ მითითებებს ეყრდნობა. თუმცა, ფორმირება/ორგანიზება და რეგულირება რესურსების დიდ რაოდენობას საჭიროებს. ბიუროკრატიული კონტროლი საორგანიზაციო პრინციპებს კოორდინაციასთან ერთად იზიარებს, სტანდარტიზაციის და სტრუქტურის კლასიკური ფორმების საშუალებით.

ბაზრის კონტროლი

სიტუაციები, რომელთა საშუალებითაც მულტინაციონალური კომპანია გარე საბაზრო მექანიზმებს იყენებს, როგორცაა სარგებლიანობა/შემოსავლიანობა ან საბაზრო წილი, რათა დააფუძნოს შესრულების სტანდარტები, საბაზრო კონტროლს გულისხმობს. კონტროლი, რაც მუდმივად არსებობს, ერთეულის სტანდარტებისგან გადახვევის შემთხვევაში მწვავედება. საბაზრო სტანდარტებზე დაყრდნობა უნივერსალურ საზომს ქმნის, რაც ყველა ქვეყანაში მუშაობს - მაგ. შემოსავლიანობა და საბაზრო წილი ყველგან ერთნაირად იზომება.

საბაზრო კონტროლი ორგანიზაციულ პრინციპებს, თანამშრომლობასთან ერთად, დაგეგმვის, ასევე კლასიკური და ნეოკლასიკური სტრუქტურების საშუალებით იზიარებს.

კლანის კონტროლი

სიტუაციები, რომელთა საშუალებითაც მულტინაციონალური საწარმო ეყრდნობა თანამშრომლებს შორის საერთო ღირებულებებს, რათა მისთვის პრიორიტეტული გზით ბიზნესის წარმოების იდეალიზება და გატარება განახორციელოს, კლანის კონტროლს გულისხმობს. ოპერაციულად ის ეყრდნობა ღირებულებებს, შეხედულებებს და ნორმებს თანამშრომელთა ქცევების დასარეგულირებლად და მიზნის მიღწევისთვის ხელშესაწყობად. ამგვარად, მთავარია თანამშრომელთა წახალისება/წაქეზება, რომ მულტიეროვნული კომპანიების ხედვითა და სტრატეგიით განსაზღვრონ ის თუ როგორ აკეთებენ თავიანთ საქმეს.

კლანის კონტროლი ნებისმიერ კონტექსტში, მაგრამ განსაკუთრებით- მულტიეროვნულ კომპანიაში რთულია. მეტად სავარაუდოა, რომ მისი ხედვის გავრცელებადობა/საერთოობა, ფილიალის დონის მენეჯერების ღირებულებებსა და ნორმებს დაუპირისპირდება. რასაკვირველია, არსებობს აღსანიშნავი წარმატებები. და მაინც, აღმასრულებლები ხშირად ფრთხილობენ თავიანთ ორგანიზაციულ და მენეჯერულ მოთხოვნებთან დაკავშირებით. კლანის კონტროლი იზიარებს ორგანიზაციულ პრინციპებს კოორდინაციასთან ერთად, საერთო რეგულირებითა და ნეოკლასიკური სტრუქტურებით.

კონტროლის მექანიზმები

კონტროლის ობიექტურობა ზუსტი მექანიზმების შექმნას იწვევს. ერთი თაობის წინ, მოგზაურობის, მონაცემების გაცვლის და კომუნიკაციის გავრცელებული, შედარებით ძვირადღირებული ტექნოლოგიები ხელს უწყობდა გარკვეულ მექანიზმებს. ეკონომიკის გაუმჯობესება, კომუნიკაციის ხარჯების კლება მათ უფრო იაფს, სწრაფს და მარტივს ხდის. ამ პროცესმა ზოგიერთის გამოყენებადობა შეამცირა, სხვების გამოყენებადობა გაზარდა და შექმნა შესაძლებლობა ახალი მექანიზმებისათვის. მულტინაციონალური კომპანიები ხშირად ხელს უწყობენ თვითნებურ საკონტროლო სისტემას მომდევნო ინსტრუმენტების საშუალებით.

ფილიალების მონახულება. ბევრი მთავარი მენეჯერი, განსაკუთრებით იმ მულტინაციონალური კომპანიებისა, რომლებიც კოორდინაციას რეგულირებთა და კლანის კონტროლით ახორციელებენ, ხშირად სტუმრობენ ფილიალებს. პირისპირ შეხვედრები, ბიუჯეტის განხილვები და სემინარების დაგეგმვა განამტკიცებს საკონტროლო სისტემებს. ძველი სკოლის ფილიალის ვიზიტები ხელს უწყობს უშუალო, სანდო კომუნიკაციას სათაო ოფისებსა და ადგილობრივ მენეჯერებს შორის.⁶² ტექნოლოგიები, როგორცაა ტელეკონფერენცია, სულ უფრო მეტად, აფართოებს მენეჯერების სოციალურ ალტერნატივებს. მიმდინარე ინოვაცია ტელეკონფერენციაში, რასაც ხელს უწყობს ვიკი, სოციალური ქსელები და ვებზე დაფუძნებული თანამშრომლობითი სერვისები, მულტინაციონალურ კომპანიებს ეხმარებიან შეამცირონ მგზავრობა, დაზოგონ დრო, გაზარდონ პროდუქტიულობა და გაამკაცრონ კონტროლი. მაგალითად, გაიხსენეთ, რომ Cisco საშუალოდ ახორციელებს 6,000 ტელეკონფერენციას კვირაში; ეს მისი წლიური მგზავრობის ბიუჯეტს ნახევარზე მეტად ამცირებს.⁶³

შეფასების საზომები. სათაო ოფისები მრავალი საზომით აფასებენ ფილიალებსა და მათ მენეჯერებს. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მულტინაციონალური საწარმო დამოკიდებულია გეგმიურ კოორდინაციასა და ბიუროკრატიის საშუალებით კონტროლზე, შეფასებებში დომინირებს ფინანსური საზომი. ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანი შიდა საზომი ალბათ არის შესრულება „ბიუჯეტი მოგებასთან შედარებული“ და „ბიუჯეტი გაყიდვების ღირებულებასთან შედარებული“. ისინი ზეგავლენას ახდენენ კონსოლიდირებულ კორპორატიულ ციფრებზე, ასე

რომ სათაო ოფისები მგრძობიერი არიან თავიანთი სტატუსის მიმართ. არაფინანსური კრიტერიუმი მოიცავს საბაზრო წილს, ხარისხის კონტროლს და ბრუნვის თანაფარდობას. მულტინაციონალური კომპანიები შეფასების საზომის რეგულირებას ახორციელებენ, რათა თავიდან აიცილონ მენეჯერების ან ფილიალების დაჯარიმება ან დაჯილდოვება მათი კონტროლის მიღმა მყოფი პირობების გამო. მაგალითად, სათაო ოფისებმა შესაძლებელია გადაწყვიტონ შემდგომი გაფართოება ქვეყანაში ნელი ზრდის და სარისკო გარემოს გამო. მენეჯერების დასჯა ქვეყნის არახელსაყრელი სიტუაციის გამო, რაც არაა დამოკიდებული მათ საქმიანობაზე, წამახალისებელი არაა. ბალანსი ადგილობრივი პირობების და გლობალური ტენდენციების შეფასებას მოითხოვს.

საინფორმაციო სისტემები. საინფორმაციო ტექნოლოგიის პლატფორმები სასარგებლო საკონტროლო ინსტრუმენტებს უზრუნველყოფენ. უმეტესი მულტინაციონალური კომპანია აქტივობების სამეთვალყურეოდ იყენებს საწარმოს რესურსების დაგეგმვას, როგორცაა პროდუქციის დაგეგმვა, ნაწილების შესყიდვა, ინვენტარის შენახვა/შენარჩუნება, მომხმარებელთა მომსახურება და წესრიგის დაცვა.⁶⁴ მულტინაციონალური კომპანიები დაბრკოლებებს აწყდებიან ინფორმაციის მოპოვებისას. აქ აღსანიშნავია ინფორმაციის ღირებულება შედარებული მის მნიშვნელობასთან, ნამეტის განსაზღვრისას და შეუსაბამობის გამორიცხვისას. ფილიალისთვის სასარგებლო ინფორმაცია, როგორცაა რომელი საბაჟო ასრულებს ფორმალობებს საქონელზე, მოხსენებული უნდა იყოს სათაო ოფისისთვის. მულტინაციონალური კომპანიები პერიოდულად ხელახლა აფასებენ საინფორმაციო წყაროებს, რომლებსაც ზედმეტი დატვირთვის თავიდან ასაცილებლად იყენებენ. მათი ცენტრალიზაცია, კოორდინაცია და საკონტროლო პოლიტიკა არეგულირებს დახარისხებას.

კონტროლის რომელი სისტემა როდის?

მულტინაციონალური კომპანია კონტროლის სისტემას თავის სტრატეგიას არგებს. ის მულტინაციონალური კომპანიები, რომლებიც გლობალურ სტრატეგიას მიჰყვებიან, საბაზრო კონტროლს იმის გათვალისწინებით არჩევენ, რომ ნებისმიერ ბაზარზე შესრულების შესაფასებლად, მათ შეუძლიათ ობიექტური სტანდარტების გამოყენება. მულტინაციონალური კომპანიები ღირებულად მიიჩნევენ კლანის კონტროლს. გეოგრაფიულად მიმოფანტულ ხალხს შორის ღია მიმოსვლის (მობილობის) სიცოცხლისუნარიანობა შეესაბამება იმ იდეას, რომ საერთო ღირებულებები, შეხედულებები და ნორმები თანამშრომლობას აიოლებენ.

იმ ყველაფერთან დაკავშირებით, რაც ითქვა, მძიმე და სწრაფი წესები არ არსებობს. ის გართულებები, რომლებიც ინტეგრაციისა და რეაგირების კონკურენტული ზეწოლით ჩნდება, ასევე განვითარებადი ინდუსტრიის სტრუქტურებით, ღირებულების ჯაჭვის დინამიურ კონფიგურაციას იწვევს. იმისათვის, რომ ხელი შეუწყონ უფრო მეტად დახვეწილ სტრატეგიებს, მენეჯერები მოქმედებენ სხვადასხვა საკონტროლო მეთოდებით. შერეული სტრუქტურის გამომწვევი გარემოებების მსგავსად, რამდენიმე მულტინაციონალური კომპანია ცალკეულ მეთოდს ეყრდნობა.