

იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციების ეკონომიკური სტრატეგიები

რეზიუმე

აზიის ქვეყნებს ესმით, რომ საკუთარი ეროვნული ტნკ-ების გარეშე შეუძლებელია ეკონომიკის განვითარება, გარდა ამისა, ტნკ-ები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაში. სტრატეგიული ინდუსტრიის განვითარება შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ არსებობს სახელმწიფო საკუთრებაში ან კერძო (მაგრამ ეროვნული) მსხვილი კომპანიები, რომლებიც შეძლებენ უახლესი გამოგონებების, სპეციალისტებისა და ფინანსური რესურსების თავისთან კონცენტრირებას. ტნკ-ები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ საერთაშორისო ასპარეზზე, მოქმედებენ როგორც გიდები ქვეყნის ეკონომიკური ძალაუფლებისა და იმიჯისთვის. ასევე, ტექნოლოგიური კავშირების წყალობით, ისინი ხელს უწყობენ მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებას. აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონის ქვეყნების მთავრობებმა კარგად იცოდნენ, რომ უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის გარეშე გაცილებით რთული იქნებოდა ეკონომიკის განვითარება, ამიტომ ყველა ღონისძიება განხორციელდა ინვესტიციებისთვის ხელსაყრელი პირობების შესაქმნელად. იაპონურმა კომპანიებმა აზიური ქვეყნების ინდუსტრიულ განვითარებაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი როლი შეასრულეს. ფაქტობრივად, სამხრეთ კორეის, ინდონეზიის, მალაიზიისა და ახლა ჩინური კომპანიების წარმატების მნიშვნელოვანი ნაწილი ეფუძნება იაპონურ ფულსა და ტექნოლოგიებს. ამჟამად, აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონის ტრანსნაციონალური კორპორაციები დიდწილად იაპონიის კომპანიების საორგანიზაციო და ეკონომიკურ მოდელს ბაძავენ. ამ პოპულარობის მიზეზი არის იაპონიის &ქუოტ; ეკონომიკური სასწაული&ქუოტ;; იაპონიის უცხოური ინვესტიციების რაოდენობა და იაპონიის მეწარმეების მიერ წარმატებული ბიზნესაქმიანობა აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში. თუმცა სამომავლოდ ტრანსნაციონალური კორპორაციების ორგანიზაციისა და ოპერაციის იაპონი-

ლაშა-გიორგი ღათაშვილი

**ბიზნეს ადმინისტრირების დოქტორი
სტუ-ს ასისტენტი**

მარიამ ღათაშვილი

სტუ-ს ასისტენტ-პროფესორი

ელზა ვეკუა

ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრი

ის მოდელი არ იქნება დომინანტი აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში. პირველ რიგში, იაპონიაშიც იცვლება ეროვნული კომპანიების ორგანიზაციული, მენეჯერული და სამართლებრივი ფორმები. ბიზნესის მართვისა და ორგანიზების ტრადიციული ფორმები იცვლება უნივერსალური გლობალური მოდელებით. მეორეც, იაპონიის გზით მიმავალი ქვეყნები თვითონ არ არიან დაინტერესებულნი მოძველებული იაპონური მოდელის შენარჩუნებით. სავარაუდოდ, შეცდებიან შექმნან ახალი მოდელი საუკეთესო მსოფლიო ნიმუშების მიხედვით. მიუხედავად იმისა, რომ იაპონიის ფირმებს არ სურთ თავიანთი ტექნიკური და მენეჯერული სქემების გაზიარება, აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში ერთობლივი საწარმოების რაოდენობა იზრდება. პარტნიორული თანამშრომლობა ადგილობრივ მწარმოებლებთან და მომწოდებლებთან იაპონურ ტნკ-ებს საშუალებას აძლევს შეამცირონ საწარმოო ხარჯები და ადგილობრივ მწარმოებლებს მიოპოვონ წვდომა ნოუ-ჰაუზე (თუმცა შეზღუდული რაოდენობით).

საკვანძო სიტყვები: ტრანსნაციონალური კორპორაციები, აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონი, კომპანიები, ფინანსები, ტექნოლოგიები, ინვესტიციები.

პირითაღი ტექსტი

განვითარების პირველ ეტაპზე იაპონურმა ტრანსნაციონალური კორპორაციებმა თავისი კაპიტალის დიდი ნაწილის ინვესტირება მოახდინეს ევროპასა და ჩრდილოეთ ამერიკაში. მოგვიანებით ინვესტიციების რეგიონალური გადანაწილება იცვლებოდა - გაიზარდა აზია -

წყნარი ოკეანის რეგიონის როლი, ძირითადად ჩრდილოეთ ამერიკასა და ევროპაში ინვესტიციების შემცირების ხარჯზე. იაპონური ინვესტიციების პირველი ტალღა აზიაში დაიწყო 1960-იან წლებში ტექსტილის და ელექტრონული მრეწველობის გადატანით, რომელიც ორიენტირებული იყო იმ ქვეყნების ადგილობრივ ბაზრებზე, რომლებიც შემდგომში გადაიქცნენ ახალ ინდუსტრიულ ქვეყნებად. მეორე ტალღას 1970 წელს სათავეში ჩაუდგნენ კომპანიები, რომლებიც ორიენტირებული იყვნენ ექსპორტზე. ძირითადი ინვესტიციები ხორციელდებოდა სასარგებლო წიაღისეულის მოძიებასა და მოპოვებაზე, რომელიც გაჰქონდათ იაპონიაში.

იაპონური კომპანიების კონკურენტული უპირატესობების უმრავლესობა ტრადიციულად იყენებდა დაბალ ანაზღაურებად სამუშაო ძალას, მაგალითად, იაპონური საწარმოს მუშის საშუალო ხელფასი შეადგენდა აშშ-ს საწარმოში მომუშავეს ხელფასის 65%-ს. გარდა ამისა, იაპონურ საწარმოში მუშა იძულებულია იმუშაოს მეტი, ხოლო ზედმეტი სამუშაო დროის და დღესასწაულების ანაზღაურება მინიმალურია.

იენის თანდათანობითმა ზრდამ ამერიკულ დოლართან მიმართებით აიძულა იაპონური კომპანიები, გადაეტანა თავისი შრომატევადი წარმოების ძირითადი ნაწილი სამხრეთ აფრიკაში, მაგრამ სამხრეთ კორეული ვონისა და ტაივანური დოლარის რევალვაციის შედეგად, რომლის შედეგადაც რეალური სახელფასო გადასახადი 2-ჯერ გაიზარდა, იაპონური საწარმოების წინაშე კვლავ დადგა წარმოების რეგიონის სხვა ქვეყნებში გადატანის პრობლემა. 1987 წლიდან დაწყებული იაპონურმა კომპანიებმა აქტიურად დაიწყეს თავისი სახსრების ინვესტირება აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონის ქვეყნებში, სადაც საშუალო ხელფასი შეადგენდა იაპონიის ხელფასის 1/10-ს.

ევროპისა და აზიის იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციების ფილიალებში ხელფასები გათანაბრდა მხოლოდ 2005 წლისთვის. თუმცა ეს მოხდა არა იმის გამო, რომ მოიმატა საშუალო ხელფასმა, არამედ აზიური ფილიალების რაოდენობის მკვეთრი ზრდის გამო. გარდა ამისა, დაბალი დანაკარგების წყალობით, იაპონურმა კომპანიებმა შეძლეს, გამკლავებოდნენ ძვირი საქონლის ექსპორტის პრობლემას აშშ-ში, რომლებიც აიწყო იაპონია-

ში აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში წარმოებული კომპონენტებისგან. ამ რეგიონში წარმოება დაეხმარა იაპონიის ეკონომიკას, იოლად გადაელახა იენის ღირებულების ზრდა, ხოლო თავისი წინა ინვესტიციების წყალობით, დროის მოკლე ვადაში იაპონიამ შეძლო აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში თავის ქარხნებში შეეცვალა წარმოების ხასიათი იმპორტიდან ექსპორტ-ორიენტირებულობაზე.

იაპონური კომპანიების სტრატეგია სავსებით ჯდება „მფრინავი ბატების პარადიგმის“ თეორიაში, რომელიც შეიმუშავეს იაპონელმა ეკონომისტებმა. თავიდან, უცხოურ ბაზრებზე შედწევა ხორციელდებოდა იაპონიიდან ზოგიერთი საქონლის ექსპორტის ხარჯზე, იმ საქონლისა, რომელიც იყო კონკურენტუნარიანი ღირებულების, ადგილობრივ ბაზარზე ხელმისაწვდომობის თვალსაზრისით ან ატარებდნენ ინოვაციურ ხასიათს. ასეთ საქონელს მიეკუთვნებოდა შავ-თეთრი ტელევიზორები, დაბალი ლიტრაჟიანი ავტომობილები, სპორტული მოტოციკლები, ასევე ზოგიერთი სხვა სახეობები. ზოგიერთ შემთხვევაში საზღვარგარეთული გაყიდვებით დაკავებული იყო თვით მწარმოებელი ფირმა. ავტომობილების გაყიდვის სფეროში მთავარი როლი ეკუთვნოდა სავაჭრო მარკას. ხანდახან გადამწყვეტ როლს თამაშობს შემთხვევა, მაგალითად, ამერიკულ უნივერსიტეტებს უნდოდათ, რომ დახლებზე ჰქონოდათ ის საქონელი, რომელსაც ვერ აწარმოებდნენ ადგილობრივი ფირმები. იაპონურ კომპანიებთან მოლაპარაკების შედეგად ჩვეულებრივ აღწევდნენ შეთანხმებას, რომლის მიხედვითაც იაპონური კომპანიები ყიდდნენ თავიანთ საქონელს ამერიკული სავაჭრო მარკით. დაიწყეს რა საქონლის ექსპორტი, იაპონური კომპანიები თანდათანობით გადადიოდნენ უცხოურ ბაზრებზე სავაჭრო და მომმარაგებელი ფირმების შექმნაზე. თავისი საქონლის გასაღების მიზნით, რიგი იაპონური კომპანიებისა მიმართავდნენ ადგილობრივი სავაჭრო ქსელის მომსახურებას, რამდენადაც გაყიდვების ზრდა და გართულება მოითხოვს ბაზრის უფრო საფუძვლიან შესწავლას, რისი უზრუნველყოფაც იაპონურ სავაჭრო კომპანიებს უკვე აღარ შეუძლიათ. იაპონურ ფირმებს ადგილობრივ ბაზარზე სამრეწველო საწარმოების შექმნა ღიად არ ხიბლავთ. გაყიდვების აუცილებელი დონის მიღწევის მომენ-

ტამდე მსხვილი კაპიტალ დაბანდებები არ ხორციელდება. ეს დაკავშირებულია, უპირველეს ყოვლისა, სპეციფიკურ მოთხოვნებთან, რომლებსაც უყენებენ იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციები თავიანთ საქონელს. ძირითადი ზეწოლა ყოველთვის მოდის ლიდერობის უზრუნველყოფაზე დანახარჯების, მოცულობის, წარმოების ტექნოლოგიების, ხარისხის კონტროლისა და დიზაინის სფეროში. იაპონური საქონლის სტრატეგიული უპირატესობა დაკავშირებულია იმასთან, რომ ქვეყანაში ტექნოლოგიების სრულყოფის ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ჩამოყალიბდა საქონლის წარმოება მაღალი დამატებული ღირებულებითა და დაბალი დანაკარგებით. შესაბამისად, იაპონელებისთვის ყველაზე რთულ საკითხს წარმოადგენს ბალანსის მიღწევა საქონლის წარმოებაში ქვეყნის შიგნით და მის ფარგლებს გარეთ. ასეთი ბალანსის შესანარჩუნებლად იაპონურ ფირმებს უწევთ როგორც სასურველი საექსპორტო პოლიტიკის, ისე იმ ფაქტორების გათვალისწინება, რომლებიც ხელს უწყობენ ინვესტიციების განხორციელებას.

მთლიანობაში იაპონური კორპორაციების უცხოურ ბაზრებზე გასვლის სტრატეგია შეგვიძლია დავყოთ 4 სახეობად:

1. უცხოურ ბაზარზე შესვლა სავაჭრო კომპანიების დახმარებით, რომლებმაც გაშალეს გლობალური ქსელი ინფორმაციის მოძიებისა და საქონლის ტრანსპორტირებისა გრძელვადიანი კონტრაქტების დამყარებისა და რეალიზაციისათვის. მიუხედავად იმისა, რომ სავაჭრო კომპანიების სპეციალიზაციად რჩება მსხვილი შეთანხმებები სანედლეულო საქონელზე, მათ ჩართეს თავიანთ ნომენკლატურაში ასევე მრავალი საწარმოო საქონლისა და მომსახურების იმპორტი და ამის შედეგად გახდნენ პირველები, რომლის საშუალებითაც იაპონური კომპანიები გადიოდნენ უცხოურ ბაზრებზე და ადგილობრივი კომპანიების სავაჭრო ქსელების სუსტი განვითარების ხარჯზე, უზრუნველყვეს თავიანთი მოწინავე პოზიციები და საქონლის მომავალი იმპორტი.

2. სავაჭრო კომპანიების წყალობით იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციები შეიჭრნენ უცხოურ ბაზარზე, შემდეგ ქმნიდნენ ადგილობრივ გამანაწილებელ-მომმარაგებელ სერვისულ ცენტრებს. იმპორტის აუცილებელი

მოცულობის მიღწევისას ქმნიდნენ ადგილობრივ წარმოებას.

3. შრომატევადი და რესურსტევადი საქონლის გამომშვები საწარმოების ექსპორტი, რომელთა წარმოება თვით იაპონიაშიც არაკონკურენტუნარიანი გახდა. ძირითადად წარმოება გადაჰქონდათ სამხრეთ აფრიკაში, სადაც გაცილებით იაფი იყო სამუშაო ძალა, მიწა, ნედლეული, ენერგია.

4. ქარხნების მშენებლობა დასრულებული სახით. კაპიტალის ექსპორტის ასეთი ფორმები ჩამოყალიბდა, მესამე სამყაროს ქვეყნებისა და აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონის განვითარების შედეგად, ქვეყნების სწრაფი ინდუსტრიალიზაცია. სამრეწველო ობიექტების მშენებლობის პროცესში, დამოუკიდებლად მათი დანიშნულებისა და ადგილმდებარეობისგან, იაპონური კომპანიები დებენ კონტრაქტს მრავალ (მათი რიცხვი ხშირად რამდენიმე ათასს აღწევს) მცირე იაპონურ მომწოდებელთან, რაც აძლიერებს იაპონური საწარმოების ყოვნას რეგიონში.

ხშირად გაყიდვების, მარკეტინგისა და გაყიდვის შემდგომი მომსახურების საკითხებში იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციები მთლიანად ეყრდნობოდნენ საკუთარ სავაჭრო კომპანიებს. როცა მიმღები ქვეყნების სანქციები და შეზღუდვები ხდებოდა საგრძნობი, სავაჭრო კომპანიები საკუთარ თავზე იღებდნენ კოორდინატორის როლს და ახორციელებდნენ წარმოების ორგანიზებას ქვეყნის შიგნით. საწარმოს დამფუძნებელთა შემადგენლობაში შედიოდნენ: სავაჭრო კომპანია, ადგილობრივი დისტრიბუტორი და იაპონელი ექსპორტიორი. თუმცა, 1980-იან წლებში მსგავსი მოდელმა განიცადა ცვლილებები და გახდა აშშ-სა და ევროპაში გავრცელებული მოდელის მსგავსი: ააწყვეს რთული საქონლის წარმოება: კამერები, მანქანები, დაზგები კომპიუტერული მართვით და სხვ. გაყიდვები და მომსახურება ახლა უკვე იყო მწარმოებლის და არა სავაჭრო კომპანიის მკაცრი კონტროლის ქვეშ. იაპონური კომპანიები სულ უფრო ხშირად მიმართავდნენ საშუალო ზომის ფირმების ყიდვას ან შთანთქმას ახალი ტექნოლოგიების შეძენის აუცილებლობის გამო, თუმცა რამდენიმე მახასიათებელი მაინც შენარჩუნდა: მკაცრი კონტროლი იაპონიიდან (იაპონური ფილიალების

უმრავლესობა იმართება იაპონელების მიერ); ფილიალებს არ აქვთ მომწოდებლებისა და მოწოდებლობის შერჩევის არჩევანის თავისუფლება. საინტერესოა, რომ მომწოდებლის არჩევის პროცესით შექმნილმა სირთულეებმა იაპონური კორპორაციების სასარგებლოდ იმუშავა აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონის ერთ-ერთ ქვეყანაში საწარმოს შექმნელმა მსხვილმა კომპანიამ მოიხიდა თავისი ტრადიციული მომწოდებლები იაპონიიდან. შედეგად ეს გახდა სტიმული იაპონიის ეკონომიკის ტრანსნაციონალიზაციისა. იმ ფაქტმა, რომ იაპონიის კომპანიები ცდილობდნენ, ყველა კომპონენტის მაქსიმალურ თავმოყრას სათავო ოფისში, რის გამოც მიიღეს გლობალიზაციისადმი სტანდარტიზირებული მიდგომა.

1990-იან წლებში იაპონურ ტრანსნაციონალური კორპორაციებს უფრო აქტიურად გადაჰქონდათ საზღვარგარეთ, როგორც ასაწობი ოპერაციები, ისე დეტალებისა და კომპონენტების წარმოება. იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციები გადავიდნენ უფრო მაღალტექნოლოგიური კომპონენტების წარმოებაზე.

აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში შექმნილ საწარმოთა უმრავლესობა თავის საქმიანობას მიმართავდა არა მხოლოდ შიდა რეგიონალური მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე, არამედ მოგების ღომის წილის ფორმირება ხდებოდა აშშ-სა და ევროპის ბაზრებზე საექსპორტო ორიენტაციის ხარჯზე. იაპონიის გარეთ წარმოების ორგანიზაციის ტემპები იყო საკმაოდ ინტენსიური, მიუხედავად იმისა, რომ იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციები დღემდე რჩებიან ძალიან ფრთხილ ინვესტირებად. სანამ კომპანიას 100%-ით არ დააკმაყოფილებს ყველა კრიტერიუმი, ისინი არ გადადგამენ მნიშვნელოვან ნაბიჯებს საწარმოო წარმოებების შესაქმნელად. უპირატესად, იაპონური კომპანიები ცდილობენ, ინვესტიციები ჩადონ უცხოური საწარმოებში, სადაც ისინი ფლობენ აქციის საკონტროლო პაკეტს.

არსებობს რამოდენიმე განსაკუთრებული იაპონური კომპანიების მიერ ერთობლივი საწარმოს შექმნის ფორმის შერჩევისას:

- რაც უფრო მეტს ხარჯავს იაპონური კომპანიის სკც-ში მით მეტად ირჩევს უცხოური ფილიალის სრულ ფლობას;

- რაც უფრო გამოცდილია იაპონელი

პარტნიორი, მით უფრო სავარაუდოა, რომ იგი აირჩევს საწარმოს სრულ ფლობას;

- რაც უფრო დიდია კულტურებს შორის დისტანცია, მით უფრო მოსალოდნელია ნაწილობრივი ფლობა;

- რაც უფრო დიდია პოლიტიკური რისკის დონე, მით უფრო მოსალოდნელია ნაწილობრივი ფლობა.

საბაზრო სტრატეგიის თვალსაზრისით, იაპონური კომპანიები მომართულები არიან გარეგანობაზე მეტი საბაზრო წილის შექმნაზე და არა ინვესტიციების სწრაფ დაბრუნებაზე. კვლევების თანახმად, იაპონურ კომპანიებს აქვთ საშუალოდ ნაკლები შემოსავლიანობა, ვიდრე, მაგალითად, ამერიკულ კომპანიებს, რომლებიც მომართული არიან ზუსტად ინვესტიციების სწრაფ დაბრუნებაზე. იაპონური კომპანიების უმრავლესობა ორიენტირებულია ხელსაყრელი ატმოსფეროს შექმნაზე მთელი ვაჭრობისთვის, უცხოური ქარხნების შექმნის გზით, რომლებიც ღებულობენ სავაჭრო ნაკადებს თვით იაპონიიდან. იაპონური ბიზნესის ყველა ეს თავისებურება იაპონიის გარეთ გლობალური და ხანგრძლივი სტრატეგიის გამოქვეყნების საშუალებას იძლევა.

უცხოურ ბაზრებზე ხანგრძლივად მომუშავე იაპონური კომპანიები ხასიათდებიან რთული ორგანიზაციული სტრუქტურით, მომწოდებლებსა და დილერებთან სხვადასხვა სახის ერთობლივი პროგრამების არსებობით, ადაპტური საორგანიზაციო სტრუქტურებითა და ა.შ.

იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციები მეტ ყურადღებას აქცევენ თავისი საზღვარგარეთული საწარმოო ფილიალებისა და შვილობილი კომპანიების მართვის საკითხებს, გადააქვთ რა მათზე საწარმოსა და პერსონალის მართვის იაპონური მეთოდი. უმთავრესი ამოცანები: უცხოური საწარმოების მიერ მაღალხარისხიანი საქონლის წარმოება, რომელიც პასუხობს ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნებს; ორიენტაცია კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გამოშვებაზე, რომელიც არ ჩამოუვარდება კონკურენტებს ფასებისა და საწარმოო დანაკარგების დონით. ამიტომ უცხოურ საწარმოებში, უპირველეს ყოვლისა, გადააქვთ საწარმოო ტექნოლოგია: საწარმოო პროცესზე კონტროლისა და დანადგარების ეფექტურობის მაღალი დონე, პროდუქციის

ხარისხის კონტროლი; ნედლეულითა და კომპონენტებით დროული უზრუნველყოფა; საწარმოო დანაკარგების შემცირება. მნიშვნელოვანი როლი უჭირავს გასაღების მდგრადი სისტემის ორგანიზებას.

დანიშნულებისა და საქმიანობის მიზნის მიხედვით იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციების უცხოური ფილიალები კლასიფიცირდება შემდეგი სახით:

- პროდუქციის წარმოებისა და იაპონურ ბაზარზე გატანაზე ორიენტირებული ფილიალები, რომლებსაც შეუძლიათ, ჩაანაცვლონ იმპორტი მესამე ქვეყნებიდან.

- წარმოების ევექტურობის ამაღლებაზე ორიენტირებული ფილიალები. ისინი ფუნქციონირებენ, როგორც დამოუკიდებელი სამეურნეო სამრეწველო ცენტრები.

- სათავო კომპანიების ნედლეულით უზრუნველყოფაზე ორიენტირებული ფილიალები

- განვითარებად ქვეყნებში განლაგებული იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციების ფილიალები აწარმოებენ საქონლის ფართო ასორტიმენტს.

სათავო კომპანია ახორციელებს ყველა უცხოური ფილიალისა და შვილობილი კომპანიის საქმიანობის კოორდინაციას სპეციალურად შექმნილი კომიტეტის საშუალებით, განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს მმართველის დანიშვნას, საკადრო პოლიტიკას, შრომით ურთიერთობებს. უცხოურ ფილიალებში იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციები მმართველად აგზავნიან ყველაზე მაღალკვალიფიციურ სპეციალისტებს, რომლებსაც უკავიათ ხელმძღვანელი თანამდებობები, ისინი ასევე გამოიყენებიან ფინანსური, ტექნიკური და სხვა განყოფილებების ხელმძღვანელებად. უცხოურ ფილიალებში მომუშავე იაპონელი მენეჯერები თავიანთ საქმიანობაში მთლიანად ორიენტირებულნი არიან სათავო კომპანიისა და მისი ხელმძღვანელობის ინტერესებზე.

იაპონელმა მმართველებმა, როგორც წესი, მოახდინეს საზღვარგარეთული ფილიალების საკვანძო პოზიციების მონოპოლიზირება და არ უწყობენ ხელს ადგილობრივი ეროვნული მენეჯერების წინსვლას ხელმძღვანელ პოზიციებზე. იაპონურ საწარმოებს ახასიათებთ მმართველობის სტრუქტურის იერარქია, რომელიც 3 ძირითადი დონისგან შედგება:

- „კეიეისია“ (ხელმძღვანელები) - მმართველობის უმაღლესი სტრატეგიული დონე, კომპანიის სტრატეგიული მიზნებისა და პოლიტიკის განმსაზღვრელი;

- „კანრისია“ (ადმინისტრაცია) - მმართველობის საშუალო დონე

- „იპპანი“ (ხაზის მმართველები) - მართვის ოპერატიული დონე.

საზღვარგარეთ ამ სტრუქტურაში ინტეგრირდებიან იაპონელი თანამშრომლები იმისათვის, რომ ადგილზე განახორციელონ სათავო კომპანიის პოლიტიკა. საშუალოდ 20 უცხოელ თანამშრომელზე მოდის ერთი იაპონელი, მიუხედავად სათავო საწარმოს მიერ, მათი ძირითადი მიზანი - ახალი ტექნოლოგიებისა და პროდუქტების დანერგვა, სპეციფიკური პროექტების რეალიზაციაში მონაწილეობა. იაპონელები თავის თავზე იღებენ ტექნოლოგიურ ნაწილზე კონტროლის ფუნქციას, ხარისხის მართვას, ურთიერთქმედებას მომწოდებლებთან, რის შედეგადაც ადგილობრივი კადრები გამოდიან მხოლოდ კოორდინატორების როლში. ცდილობენ ხაზის მმართველები, დააწინაურონ უკვე მომუშავე ან კარგი რეკომენდაციების მქონე თანამშრომლებისგან, და არა გარედან დაქირავების გზით.

იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციების უცხოური ფილიალები ამუშავებენ თავიანთი განვითარების ხანგრძლივ გეგმას. კონტროლი მათ საქმიანობაზე ხორციელდება კომპანიებისა და მათი ფილიალების პრეზიდენტების ყოველ წლიური კონფერენციით, ფილიალების ხელმძღვანელების ხშირი სტუმრობით სათავო კომპანიაში, ფილიალების წლიური ბიუჯეტის დამტკიცებით, ფილიალების მიერ ყოველთვიური ანგარიშის წარდგენით სათავო კომპანიისთვის. როგორც სათავო კომპანიებში, ასევე ფილიალებში სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების უფლება არის ცენტრალიზებული, ხოლო მიმდინარის - დეცენტრალიზებულია და ქვედა დონეზეა კონცენტრირებული.

იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციების საქმიანობის დაგეგმვის სისტემას აქვს 3 დონე:

1. ფუნქციური - ტექნიკური საკითხების გადაჭრა ფუნქციურ სფეროებში.

2. კომერციული - საქონლის ხანგრძლივი შემოსავლიანობის და ბაზრის სეგმენტების განსაზღვრა წარმოების დანაკარგების დონისა

და საქონლის სასიცოცხლო ციკლის გათვალისწინებით;

3. კორპორაციული - პროდუქტების კალათების, გასაღების ბაზრების, ტექნოლოგიების განსაზღვრა.

იაპონური მმართველობა განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს ფუნქციურ დონეს, რომ უზრუნველყოს იაპონური საქონლის წარმატების ძირითადი შემადგენელი - უმაღლესი ხარისხი და დაბალი დანაკარგები. ამაში მდგომარეობს ერთ-ერთი განსხვავება დასავლური სისტემისგან, სადაც ხელმძღვანელების დროის დიდი ნაწილი ეთმობა შეკვეთების პორტფელის დაგეგმარებას. იაპონელი მმართველების ფუნქციურ დონეზე ყურადღების გამახვილების გამო საზღვარგარეთ იაპონური შვილობილი კომპანიები ნაწილობრივ კარგავენ თავის დამოუკიდებლობას. სათაო ოფისის მხრიდან განსაკუთრებულ კონტროლს ექვემდებარებიან სამეცნიერო ლაბორატორიები, იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციების მიერ განხორციელებული სამეცნიერო კვლევითი ცენტრები (სკც) შეიძლება დაიყოს 3 სახეობად:

1. ტარდება კომპანიის სათაო ოფისში ხანგრძლივი და საშუალო ხანგრძლივობის ინვესტიციაზე ორიენტაციით.

2. ხანმოკლე ეფექტის მქონე კვლევები, რომლებიც ტარდება ტექნოლოგიური ცენტრების ლაბორატორიებში ან კვლევების დეპარტამენტში კორპორაციების ქვე განყოფილებებსა და ფილიალებში.

3. უცხოურ ქვეგანყოფილებებში ჩატარებული კვლევები.

იაპონურ კომპანიებში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ სკც-ის განყოფილებებს. პრაქტიკულად ყველა ტრანსნაციონალური კორპორაციაში არის ე.წ. სტრატეგიული შემუშავებების კომიტეტი, რომლებსაც აქვთ საკმაოდ მაღალი სტატუსი და კომპანიის პრეზიდენტი და ვიცე-პრეზიდენტი ყოველთვის ესწრებიან სტრატეგიული კომიტეტების შეკრებას, რომელიც ტარდება მინიმუმ ორჯერ წელიწადში, ორი დღის ხანგრძლივობით, შემუშავებაზე პასუხისმგებელი მენეჯერების, გარდა ასეთ შეკრებებს ყოველთვის ესწრება მარკეტინგისა და გაყიდვების განყოფილებების წარმომადგენელი. შუალედური შეკრებები ტარდება პრაქტიკულად ყოველთვე და მათ

უნდა ესწრებოდნენ კომპანიების წამყვანი მენეჯერები. მრავალ იაპონურ ტრანსნაციონალური კორპორაციაში სკც-ის დაგეგმვის ჯგუფი იმყოფება მმართველობითი სტრუქტურის გარეთ და ანგარიშვალდებულია უშუალოდ თავისი დირექტორის წინაშე.

იაპონურ ტრანსნაციონალური კორპორაციებში სკც-ის დეპარტამენტების განსაკუთრებულ თვისებას წარმოადგენს შეკრებებზე მუდმივი განხილვა არა მხოლოდ სტრატეგიული მიმართულებებისა, არამედ ოპერატიული ნაბიჯებისა, რის შედეგადაც გამოქვეყნდება კორპორაციული სტრატეგიის კოლექტიური გაგება. კიდევ ერთ განსაკუთრებულობას იაპონურ ტრანსნაციონალური კორპორაციებში სკც-ის განყოფილებებისა და ლაბორატორიების მუშაობის რეგულირებისა წარმოადგენს მარკეტინგის, გაყიდვებისა და სკც-ის განყოფილებებს შორის კადრების როტაციის პროგრამის არსებობა, რომელიც ხელს უწყობს საბაზრო ორიენტაციის ფორმირებას სიახლეების შემუშავებისას. მაგალითად, „კაო“-ს კომპანიაში, იაპონიის 3 ოლქში, არსებობს 19 ცენტრალური კვლევითი ლაბორატორია, რომლის მთელი საქმიანობის კოორდინაციას ახდენს დივიზიონთაშორისი განვითარების ჯგუფი, ლაბორატორიის თითოეულ პერსონალთან მჭიდრო კავშირის გზით. თავიდან ახალგაზრდა სპეციალისტები მუშაობენ ცენტრალურ ლაბორატორიაში, 3-4 წლის შემდეგ კი გადაერთვებიან საქმიანობის სხვა სფეროებზე. ისინი ინარჩუნებენ კონტაქტებს ლაბორატორიებში და შეაქვთ თავიანთი წვლილი სკც-ში გაყიდვებისა და მარკეტინგის განყოფილებებიდან ინფორმაციის გადაცემის და ურთიერთობის გზით. ყოველ თანამშრომელს აქვს წვდომა ინფორმაციის სისტემასთან, რომელიც აერთიანებს მთელ კომპანიას.

საქმიანობის ძირითადი მასალები დღემდე თავმოყრილია შტაბში. მაგალითად, „სონი“ მეცნიერებს უპირატესად სათაო ოფისში იწვევს. ფუნქციების ნაწილი მხოლოდ ახლახან გადაეცა „სონი აშშ“-სა და „სონი ევროპის“ განყოფილებებს. მთლიანობაში იაპონური კომპანიების ლაბორატორიები პირობითად შეიძლება დაიყოს სამ ჯგუფად:

დამწყებები - ახალ საწარმოში პირველად ორგანიზებული ლაბორატორია, რომლის მხარდაჭერა და კონტროლი ხორციელდება სა-

თავო ოფისის მიერ. ლაბორატორიები იძლევიან ფეხზე მყარად დადგომის საშუალებას და მათი როლი უფრო ადმინისტრაციულია. ჯერ კიდევ არ მიმდინარეობს საქმის სერიოზული შემუშავება. მხარს უჭერენ კომპანიის წამყვანი მენეჯერები, ავტონომია მდგომარეობს ადგილობრივი მეცნიერების დაქირავებაში და მათი კვლევების განსაზღვრაში. ლაბორატორიის ნებისმიერი მოთხოვნა მაშინვე ხვდება ტოპ-მენეჯერების ხელში და არა სკც-ის კორპორაციულ განყოფილებაში.

გამომგონებელი - არსებობს კვლევის ძირითადი მიმართულება, რომელსაც განსაზღვრავს სათავო ოფისი და ამ მიმართულების ფარგლებში ლაბორატორიის საქმიანობა საკმაოდ თავისუფალია. ადგილობრივი წარმოებისთვის, ტრანსნაციონალური კორპორაციების სხვა განყოფილებებში სიახლეები იშვიათად შემოდის. მეორე ადგილზე მთავარია ავტონომია და მინიმუმ კონტროლი კორპორაციული სკც-ის მხრიდან. ტოპ-მენეჯერები იძლევიან თავისუფლებას და საშუალებას, გამოავლინონ დაქირავებული პერსონალის გონებასახეილობა. ხელი ეწყოფა გარე კონტაქტებს მსოფლიო საზოგადოებასთან, მაგრამ სხვა კორპორაციული ლაბორატორიებიდან ინფორმაცია არ არის წარმოდგენილი.

მომწოდებელი - საქმიანობის შედეგები ატარებს გლობალურ ხასიათს და მიეწოდება სხვა უცხოურ განყოფილებებს. კავშირები სათავო ოფისთან ფართოვდება და ძლიერდება. ამ ეტაპზე ლაბორატორია იწვევს თავისი საქმიანობის აკუმულირებას, მას მიეწოდება ინფორმაცია სხვა კორპორაციული ლაბორატორიებიდან და იგი ანგარიშს აბარებს მხოლოდ კორპორაციული სკც-ის განყოფილებას. მიდის ინფორმაციის ინტენსიური გაცვლა. ლაბორატორია კარგავს ავტონომიურობას და ხვდება სათავო ოფისის მკაცრი კონტროლის ქვეშ. მოგვიანებით იგი ერთდება სხვა ლაბორატორიებთან კონკურენტულ პროცესში. საბოლოო ჯამში ყველაფერი განისაზღვრება სათავო ოფისში შემუშავებული სკც-ის კორპორაციული გეგმით.

იაპონური საწარმოს ექსპორტზე და არა უცხოურ წარმოებაზე ორიენტაციისას, საექსპორტო სტრუქტურის განყოფილებაში იქმნება სპეციალური ქვეგანყოფილება, რომელიც აკონტროლებს ექსპორტს უცხოეთში. ასეთი ვარი-

ანტი ხშირად გამოიყენება კომპანიების მიერ, რომლებიც იყენებენ საექსპორტო ოპერაციების მაღალ რაოდენობას. მათი სტრატეგიის ფუძეს წარმოადგენს ვაჭრობა. საზღვარგარეთ განთავსებული საწარმოო ფილიალები კომპანიას არ გააჩნია ან მათი შემოსავალი არის ძალიან მცირე. ხშირად უცხოური საწარმოები არ წარმოადგენენ მთავარ შემოსავლის წყაროს.

როცა კომპანია ფლობს მსხვილ უცხოურ წარმოებას, იქმნება სპეციალური ქვეგანყოფილება, რომელიც აკონტროლებს და მართავს ამ საწარმოს, მის ლიცენზირებასა და საზღვარგარეთული საქმიანობის სხვა მიმართულებებს. იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციების 26% იყენებს მართვის ფუნქციების პირველ ვარიანტს, ხოლო 28% - მეორეს. დარჩენილ 46%-ს თავის სტრუქტურაში არ გააჩნია განყოფილება, დაკავებული უცხოური საქმიანობით.

უცხოური საწარმოების მართვის სტრუქტურა სათავო ოფისის დონეზე შედგება 4 ქვეგანყოფილებისგან:

- საწარმოს დაგეგმვის ჯგუფი, აწარმოებს მოკლე-, საშუალო- და გრძელვადიანი გეგმების შემუშავებას;

- ლოჯისტიკის ჯგუფი - აწარმოებს მარშრუტების მუშეშავებას და სპეცნაწილების საერთაშორისო გადაზიდვებს, ხარისხის, დროის, მარშრუტის კონტროლს, ნაწილების მოწოდების ხერხებს;

- სპეციფიკაციების კონტროლის ჯგუფი, რომლის ვალდებულებებში შედის შემადგენელი ნაწილების ნახაზებში და სქემებში ცვლილებების დროულ შეტანაზე კონტროლი;

- საბაჟო წესებისა და საგადასახადო კანონმდებლობის ჯგუფი.

ზოგიერთი იაპონური საწარმოსათვის დამახასიათებელია უცხოური საქმიანობის მართვის ჯგუფის ფორმალური არსებობა, უცხოური შეილობილი კომანიების მიერ საწარმოო განყოფილების ფაქტობრივი მართვისას, რომელიც თავიდან განაგებდა საერთაშორისო საქმიანობას, დაკავშირებულს საწარმოო ფუნქციებთან, ტექნოლოგიების გადაცემასთან და ა.შ.

უმსხვილესი იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციების („მაცუსიტა“, „ჰონდა“, „ტოიოტა“, „სონი“ და სხვა) შესწავლამ აჩვენა, რომ 1980-იან წლებში მათ არ გააჩნდათ როგორც გლობალური გეოგრაფიული

სტრუქტურა, რომელიც დამახასიათებელია განვითარებული საერთაშორისო კავშირების მქონე კომპანიისათვის, რომელიმე ქვეყნის ან რეგიონის დომინირების არარსებობისას, ისე სავაჭრო, დამახასიათებელი პროდუქციის დივერსიფიცირებულ ჯგუფებთან მომუშავე კომპანიებისათვის. საწარმოების უმრავლესობას აქვთ სპეციალური განყოფილებები, რომლებიც მართავენ უცხოურ საქმიანობას, ამასთან ერთად, ქვეყანაში განლაგებული ტრანსნაციონალური კორპორაციების წარმოშობის განყოფილებების ნაწილი პირდაპირ იმართებოდა უცხოური ქვეგანყოფილებებიდან.

პრაქტიკულად ყველა ტრანსნაციონალური კორპორაცია, დაკავებული აქტიური უცხოური საქმიანობით, თავის საორგანიზაციო ფორმებში იყენებს მართვის მატრიცულ სტრუქტურას ანუ უცხოური წარმოება კონტროლირდება რამდენიმე ქვეგანყოფილებით, თუმცა მრავალი იაპონური საწარმო უარს ამბობს ასეთ ორგანიზაციაზე, მასში არსებული სერიოზული მინუსების გამო. ასეთ ნაკლოვანებას წარმოადგენენ მართვის ძირითადი პრინციპის ერთპიროვნულობის დარღვევა. იაპონელი მმართველებისთვის ეს მართვის პრინციპი განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია და მისმა იგნორირებამ შეიძლება გამოიწვიოს სერიოზული კონფლიქტები. იაპონურ კულტურაში მატრიცული მართვის სტრუქტურის გამოყენება ითხოვს სხვა კულტურებთან შედარებით ძალაუფლების

უფრო მკაცრ გადანაწილებას, რაც ეწინააღმდეგება ტრადიციულ იაპონურ მართვის სისტემას, დაფუძნებულს ირიბ მეთოდებზე, თანამდებობრივი ვალდებულებების „ბუნდოვნობაზე“ და გადაწყვეტილებების მიღების ჯგუფურ სისტემაზე. იაპონელები პირისპირ ხვდებიან კიდევ ერთ პრობლემას - მატრიცული სტრუქტურა ყოველთვის არ არის ეფექტური, ტრანსნაციონალური კორპორაციის მიერ მრავალი ფილიალის ფლობის პირობებში. იაპონიაში, საშუალოდ, ერთ სათაო კომპანიაზე მოდის 40 შვილობილი სამრეწველო საწარმო. კორეას კვლევების მიხედვით, კორეაზე, ტაივანზე, სინგაპურსა და ჰონგ-კონგზე მოდის 593 სამრეწველო ბაზა, 927 სავაჭრო ქსელი და 17 კვლევითი ცენტრი. ტაილანდზე, ინდონეზიაზე, მალაიზიაზე და ფილიპინებზე - 1146 სამრეწველო ბაზა, 493 სავაჭრო ქსელი და 63 კვლევითი ცენტრი. ასევე არსებობს კიდევ ერთი დაბრკოლება - იაპონიაში არის ინგლისური ენის ფლობის ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი მმართველებს შორის.

იაპონური საერთაშორისო თანამშრომლობის ბანკის ყოველწლიური კვლევების თანახმად იაპონური კომპანიების ფილიალების რაოდენობა მთელ მსოფლიოში ყოველწლიურად მკვეთრად იმატებს და 2016 წლის ტემპის უმნიშვნელო კლების მიუხედავად, საერთო ტენდენცია მეტყველებს მათი რაოდენობის მკვეთრ მატებაზე.

ბამოყენებული ლიტერატურა

1. რ.ფუტკარაძე ტრანსნაციონალური კომპანიები და გლობალიზაცია, საქართველოს გლობალიზაციისა და რეგიონალური ინტეგრაციის კვლევის ცენტრი, შრომების კრებული თბილისი 2008
2. ნ.ლაზიაშვილი კორპორაციული მენეჯმენტი თბილისი 2013
3. ა.აბრალავა, ეროვნული ეკონომიკა და გლობალიზაცია, თბილისი 2005 წ
4. აბრალავა ა., გლობალური ეკონომიკის თანამედროვე ტენდენციები, ჟურნ. „სოციალური ეკონომიკა“, 2003, #1.
5. «Роль транснациональных компаний в современной мировой экономике», отв. редактор Е.А. Касаткина, МГУ им. М.В. Ломоносова, - М.: Прогресс, 2004.
6. Голубчиков Е. «Международная деятельность японских транснациональных компаний: особенности организационного построения», Менеджмент сегодня. - М., 2002. - N 3. - С. 54-59.
7. Голубчиков «Особенности организации зарубежной деятельности фирм Японии», диссертация, - М. 2003.
8. Голубчиков «Особенности организации зарубежной деятельности фирм Японии», диссертация, - М. 2003.

Japanese transnational corporations economical strategies

*Lasha-Giorgi Datashvili - Doctor of Business Administration,
Mariam Datashvili – Assistant professor of GTU*

Summary

Asian countries know that without national transnational corporations there own countries economy won't develop also transnational corporations influence on countries social-economical development. Strategical development of industry only possible when there are companies which belongs to government or are semi-government companies and if they will be able to concentrate specialists, finances and new technologies. Transnational corporations are useful also on world market too, they act like guides to gain power and make strong image for there countries. Also they use there connection to get new technologies and support small and medium size business to develop. Asia-Pacific regions countries new that without foreign investitions it would be difficult to develop there economy so they did everything to create favorable conditions for investors. Japanese companies played big role in industrial developing of Asian countries. South Korean, Chines and Thailand countries companies used Japanese finances and technologies. Asia-Pacific regions transnational corporations use Japanese corporations management as basic for there management. The reason for this is that Japanese "economical miracle" the number of foreign investments in Japan and the successful business activities of Japanese entrepreneurs in the Asia-Pacific region. However, in the future, the Japanese model of organization and operation of transnational corporations will not be dominant in the Asia-Pacific region. First of all, the organizational, managerial and legal forms of national companies are changing in Japan as well. Traditional forms of business management and organization are being replaced by universal global models. Second, countries traveling through Japan themselves are not interested in maintaining the outdated Japanese model. Second, countries traveling through Japan themselves are not interested in maintaining the outdated Japanese model.

Most likely, they will try to create a new model according to the best world samples. Although Japanese firms are reluctant to share their technical and managerial schemes, the number of joint ventures in the Asia-Pacific region is growing. Partnership with local manufacturers and suppliers for Japanese transnational corporations means to reduce cost of production and for local manufacturers to get new technologies.

Key Words: transnational corporations, Asia-Pacific region, Companies, Finances, Technology, Invewst-mants.