

საერთაშორისო ორგანიზაციის უმჯნის პტაპპბ

ქეთევან კინმარიშვილი
ეკონომიკის დოქტორი

ერთ ქვეყანაში გარკვეული დროის მანძილზე მომუშავე კომპანიის გლობალურად გარდაქმნა, ჩვეულებრივ, სამ ეტაპად მიმდინარეობს (სქემატურად მოცემულია ნახ. 1). ყოველი მომდევნო სტადია მოითხოვს სულ უფრო მეტ გლობალურ ინვესტიციებს და შესაბამისად დაკავშირებულია გაზრდილ რისკთან.

ნახ. 1. როგორ გარდაიქმნებიან ორგანიზაციები გლობალურებად.

I სტადია პასიური ეტაპი	II სტადია პირველი აქტიური მოქმედებები	III სტადია მუდმივი საერთაშორისო საქმიანობა
პროდუქციის ან მომსახურების ექსპორტი საზღვარგარეთის ქვეყნებში	უცხო ქვეყნის წარმომადგენლების დაქირავება ან კონტრაქტების გაფორმება უცხოელ მწარმოებლებთან	უცხოური ფილიალი საერთო საწარმოები სტრატეგიული ალიანსები ლიცენზირება ან ფრანჩაიზინგი

პირველ სტადიაზე მენეჯერები ცდილობენ თავისი კომპანიის საერთაშორისო არენაზე გაყვანას, ანუ იწყებენ ექსპორტს საზღვარგარეთ. გარდა ამისა, გლობალურ ბაზარზე გასვლის გადანყვეტილება კომპანიამ შეიძლება მიიღოს პროდუქტების იმპორტის გზით, ე.ი. თავის ქვეყანაში დაიწყოს საზღვარგარეთ წარმოებული საქონლის და მომსახურების გაყიდვა. როგორც ექსპორტი, ისე იმპორტი მოითხოვს მინიმალურ კაპიტალურ დაბანდებებს და რისკებს, ამიტომ ისინი წარმოადგენენ მნიშვნელოვან ფაქტორს გლობალიზაციის დასაწყისში. მუშაობის დასაწყისში კომპანიათა

უმეტესობა სწორედ ამ გზით გადის გლობალურ ბაზარზე. მრავალი მათგანი, განსაკუთრებით კი მცირე კომპანიები შემდეგშიც იყენებენ ექსპორტ-იმპორტის ოპერაციებს, როგორც გლობალიზაციის პროცესის მთავარ მიდგომას. მაგალითად, მცირე ფირმა Haribhais Spice Emporium, რომელიც მდებარეობს დურბანაში (სამხრეთ აფრიკა), აწარმოებს სანელებლებისა და ბრინჯის ექსპორტს მთელ აფრიკაში, ევროპასა და აშშ-ში. უნდა ვღვნიშნოთ, რომ ზოგიერთმა ორგანიზაციამ ექსპორტ-იმპორტის საფუძველზე შექმნა მილიონიანი ბიზნესი. ასე მოხდა მაგალითად სპეციალური ასორტიმენტით – Pier 1-ით საცალო ვაჭრობის ქსელის შემთხვევაში, რომელიც ეწევა ეგზოტიკური საქონლის იმპორტს და ყიდის მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში მდებარე თავისი მაღაზიების საშუალებით.

მეორე სტადიაზე მენეჯერები აკეთებენ დიდ კაპიტალურ დაბანდებას, იწყებენ პორდუქტის გაყიდვას საზღვარგარეთ ან აწარმოებენ უცხოეთის ფაბრიკებში და ქარხნებში, თუმცა ამ დროს კომპანიის თანამშრომლების მუდმივი ყოფნა საზღვარგარეთ არაა აუცილებელი. ამის ნაცვლად, კომპანიები თანამშრომლებს რეგულარულად აგზავნიან მივლინებებში. ამ დროს ისინი ხვდებიან იქაურ მომხმარებლებს, ქირობენ უცხოელ აგენტებს და ბროკერებს, რომლებიც წარადგენენ კომპანიის ასორტიმენტს უცხოეთში. საკუთარი პროდუქციის სხვა ქვეყნის საწარმოებში დასამზადებლად საწარმოო დარგის მენეჯერები კონტრაქტებს აფორმებენ უცხოურ ფირმებთან.

მესამე სტადიაზე მენეჯერები მნიშვნელოვან ძალისხმევას ახმარენ თავისი ორგენიზაციების უცხოეთის ბაზრებზე გასვლას. როგორც 1 ნახ. ჩანს, არსებობს ამ რთული ამოცანის განხორციელების მთელი რიგი საშუალებები. მაგალითად, მმართველ პერსონალს შეუძლია ისარგებლოს **ლიცენზირების** ან **ფრანჩაიზინგის** მეთოდით, უცხოელი პარტნიორების მიერ მათი ორგანიზაციების პროდუქციაზე თავისი საფირმო ნიშნის, ტექნოლოგიის ან ტექნიკური მახასიათებლების გამოყენების უფლებაზე, რისთვისაც ეს უკანასკნელნი უზდიან მათ მოგების გარკვეულ ნაწილს (როგორც

ნესი, რეალიზაციის მოცულობის გათვალისწინებით).

ერთადერთი განსხვავება იმაშია, რომ ლიცენზირებას ძირითადად იყენებენ მწარმოებელი ორგანიზაციები, ხოლო ფრანჩაიზინგს – სერვისის განმახორციელებლები. მაგალითად, ფილიპინელები სადილობენ Shakeys Pizza-ს რესტორნებში, ხოლო მალაიზიელები მიირთმევენ სენდვიჩს – Schlotzskys. და ეს ყველაფერი იმიტომ, რომ ამ საქონლის მწარმოებელმა კომპანიებმა ფრანჩაიზინგის ხელშეკრულებები გააფორმეს ამ ქვეყნების მეწარმეებთან.

სტრატეგიულ ალიანსს უწოდებენ პარტნიორულ ურთიერთობებს ორგანიზაციასა და საზღვარგარეთულ კომპანიას შორის, რომლის დროსაც ერთობლივად იყენებენ რესურსებსა და გამოცდილებას ახალი ტიპის საქონლის და მომსახურების, ან ახალი საწარმოო სიმძლავრეების შესაქმნელად. გარდა ამისა, პარტნიორები ეწევიან როგორც ერთობლივ რისკს, ისე სარგებლობენ ამ ალიანსის ნაყოფით. მაგალითად, ამერიკულმა IBM-მა, იაპონურმა Toshiba-მ და გერმანულმა Siemens-მა გააფორმეს შეთანხმება პარტნიორობის შესახებ ახალი კომპიუტერული მიკროსქემების წარმოების სფეროში. ასევე არსებობს სტრატეგიული ალიანსის სპეციფიკური ტიპი, რომლის დროსაც პარტნიორები გარკვეული საქმიანობის განსახორციელებლად ქმნიან დამოუკიდებელ ორგანიზაციას – **ერთობლივი საწარმოს** სახელით. მაგალითად, Hewlett-Packard-ს შექმნილი აქვს მრავალი ერთობლივი საწარმო სხვადასხვა ქვეყნის სხვადასხვა მიმწოდებლებთან, რომლებიც ქმნიან და აწარმოებენ კომპიუტერულ მოწყობილობებს. ასეთი პარტნიორობა წარმოადგენს სწრაფ და შედარებით იაფ საშუალებას, რომელიც ეხმარება კომპანიებს უფრო წარმატებით გაუძღონ კონკურენციას მსოფლიო ბაზარზე, ვიდრე ამას შეძლებდნენ მარტო მოქმედებით. და ბოლოს, მესამე სტადიაზე მენეჯერებს შეუძლიათ პირდაპირი ინვესტიციები განახორციელონ უცხო ქვეყნის ეკონომიკაში **უცხოური ფილიალის** შექმნის გზით (ცალკე და დამოუკიდებელი მწარმოებელი საწარმო ან ოფისი).

როგორც აღვნიშნეთ ამ თავის დასაწყისში, ფილიალის მარ-

თვა შესაძლებელია წარმოშობის ქვეყნიდან უცხო ქვეყანაში მართვით, ანუ ტრანსნაციონალური კომპანიების საშუალებით „ან „საზღვრების გარეშე“ ორგანიზაციის საშუალებით (გლობალური მართვა). ცხადია, ასეთი მიდგომა მოითხოვს რესურსების აქტიურ გამოყენებას და დაკავშირებულია დიდ რისკთან. მაგალითად, United Plastics Group-მა ჩინეთში ააგო პლასტიკატების მწარმოებელი სამი ქარხანა (წნევით ჩამოსხმა). ჩაკ ვილა, ბიზნესის განვითარების საქმეებში კომპანიის ვიცეპრეზიდენტი, ამტკიცებს, რომ ამ დონის ინვესტიციების განხორციელება აუცილებელია, რადგან „იგი კომპანიას საშუალებას აძლევს დარჩეს გლობალური კლიენტების გლობალური მიმწოდებელი“.