



თავი მეოცე

გლობალური ბაზარი

სამყარო, ცხადია, სცენაა, მაგრამ მსახიობები პიესისათვის,
უნდა ითქვას, წარუმატებლად არის შერჩეული.

ოსკარ უაილდი

მოკლე შინაარსი:

- ← შესავალი
- ← გლობალური მარკეტინგი XXI საუკუნეში
- ← გლობალური მარკეტინგული გარემო
- ← გადაწყვეტილებები საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის შესახებ.
- ← გადაწყვეტილებები იმის შესახებ, თუ როგორ გავიდეთ ბაზარზე
- ← გადაწყვეტილებები მარკეტინგის გლობალური პროგრამის თაობაზე
- ← გადაწყვეტილებები საერთაშორისო მარკეტინგის ორგანიზაციის შესახებ

ამ თავის მიზნები

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ, თქვენ უნდა შეგეძლოს:

- ახსნათ, თუ საერთაშორისო ვაჭრობის სისტემა, ეკონომიკური, პოლიტიკურ-სამართლებრივი და კულტურული გარემო რა ზეგავლენას ახდენენ კომპანიის მიერ გადაწყვეტილებათა მიღებაზე საერთაშორისო მარკეტინგის თაობაზე.
- აღვწეროთ საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლის სამი ძირითადი მეთოდი.
- ახსნათ, თუ კომპანიები როგორ ახდენენ თავიანთი მარკეტინგული სტრატეგიების შეგუებას საერთაშორისო ბაზრების რეალობებისადმი.
- მიუთითოთ განსხვავებები საერთაშორისო მარკეტინგის ორგანიზაციის სამ ძირითად ფორმას შორის.

კარლო იპოლიტეს ძე ღურუკაია
ემდ, სრული პროფ.

კარლო კარლოს ძე ღურუკაია
აკად. დოქტ. ასოც პროფ.

თათია ღურუკაია
აკად.დოქტ. ასოც პროფ.

გლობალური მარკეტინგი
XXI საუკუნეში

თანამედროვე სამყაროს ჩარჩოები, ინფორმაციის გაცვლის სისწრაფის ზრდის კვალობაზე ადამიანების, საქონელთა და ფინანსური ნაკადების გადაადგილებები გამაღებულად მცირდება. საქონელი, რომელიც ერთი ქვეყნის მომხმარებლებისათვის იწარმოება - Gucci-ს ჩანთები, Mont Blanc-ის საწერკალმები, გერმანული ავტომანქანა BMW-ები, McDonald's-ის ჰამბურგერები - ახლა სიხარულით აღიქმება მყიდველების მიერ სხვა ქვეყნებში.

საერთაშორისო ვაჭრობა სწრაფად ვითარდება. 1969 წლიდან მრავალეროვნულ კორპორაციათა რაოდენობა მსოფლიოს 14 ყველაზე უფრო მდიდარ ქვეყანაში სამჯერზე მეტად - 7-დან 24 ათასამდე გაიზარდა. ეს კომპანიები აკონტროლებენ კერძო სექტორის აქტივების მესამედს, ხოლო მათი პროდუქციის გაყიდვათა ჯამური მოცულობა მთელ მსოფლიოში დღეს მთლიანი შიგა პროდუქტის 24%-ს შეადგენს, ე.ი. ორჯერ მეტს, ვიდრე 40 წლის წინათ. მსოფლიო სავაჭრო ბრუნვა დღეს მსოფლიო მშპ-ს 29%-ის ტოლია, ე.ი. 1990 წლიდან მაჩვენებელი 10%-ით გაიზარდა. აშშ-ებმა მეტი საქონელი გაიტანეს ექსპორტში, ვიდრე ნებისმიერმა სხვა ცალკე აღებული ქვეყანამ: ამერიკული პროდუქციის გაყიდვათა მოცულობა უცხოეთში 1999 წელს 695 მლრდ დოლარს უდრიდა (781 მლრდ ევრო), ანუ მსოფლიო ექსპორტის 12,4%. სხვათა



შორის ევროკავშირზე 800 მლრდ ევროს ექსპორტით 1999 წელს მსოფლიო სავაჭრო ბრუნვის (18,9%) კიდევ უფრო დიდი ხვედრი წილი მოდის. ყოველდღიურად სულ უფრო მეტი კომპანია, მსხვილი და წვრილი აწყდება საერთაშორისო მარკეტინგის პრობლემებს.

კომპანიები ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ საერთაშორისო ვაჭრობას, თუკი საშინაო ბაზარი საკმაოდ დიდია და უხვადია შესაძლებლობები. საშინაო ბაზარი ასევე გაცილებით უსაფრთხოა. მაგრამ დღეს, როდესაც შეიცვალა ბიზნესის წარმართვის პირობები, კომპანიებს არ შეუძლიათ საკუთარ თავს უფლება მისცენ უგულვებელყონ საერთაშორისო ბაზრები. ქვეყნების ეკონომიკა მთელ მსოფლიოში სულ უფრო მეტად არის დამოკიდებული ერთი მეორეზე. თავის მხრივ, კომპანიები, რომლებიც ოდესღაც დაცულები იყვნენ უცხოელი კონკურენტებისაგან, ახლა იძულებულები არიან გამოიყენონ გლობალური მიდგომა თავისი ბიზნესის გაძღოლისადმი.

ზოგიერთი ქვეყნები და კომპანიები მოისურვებდნენ უცხოური იმპორტის ნაკადის შეზღუდვას პროტექციონიზმის პოლიტიკის დახმარებით. მაგრამ საბოლოო ჯამში ეს მხოლოდ გაზრდის ცხოვრების ღირებულებას და დაიცავს ნაკლებფექტიან ადგილობრივ ფირმებს. კომპანიისათვის კონკურენტული ბრძოლის საუკეთესო ხერხი - ესაა პროდუქციის მუდმივი სრულყოფა საშინაო ბაზრისათვის და მისი საქმიანობის გაფართოება უცხოურ ბაზრებზე.

კომპანიები, რომლებიც გადასწევნ საერთაშორისო არენაზე გამოსვლას, რისკავენ მზარდი ბაზრების მიღმა დარჩენას მთელ მსოფლიოში. კომპანიები, რომლებიც მსოფლიო ბაზარზე გადიან, რამდენიმე ძირითად პრობლემას აწყდებიან. დიდმა ვალებმა, ინფლაციამ და უმუშევრობამ მრავალ ქვეყანაში უკიდურესად არასტაბილურ მთავრობათა და ვალუტების გამოჩენა გამოიწვიეს, რომლებიც ზღუდავენ ვაჭრობას და უცხოურ ფირმებს მნიშვნელოვან რისკს უქვემდებარებენ. მთავრობები დიდ შეზღუდვებს აკისრებენ უცხოურ კომპანიებს: მოითხოვენ, რომ ისინი ერთობლივად ფლობდნენ საწარმოებს ეროვნულ პარტნიორებთან ერთად, უგებდნენ ადგილობრივ თანამშრომლებს და ზღუდავენ ქვეყნიდან კაპიტალის გატანას.

გლობალური დარგი - ესაა დარგი, რომელშიც კომპანია-კონკურენტების სტრატეგიული პოზიციები მოცემულ გეოგრაფიულ ან ეროვნულ ბაზარზე დამოკიდებულია მათ გლობალურ

პოზიციებზე მთლიანად.

გლობალური კომპანია - ესაა კომპანია, რომელიც რამდენიმე ქვეყანაში საქმიანობის წყალობით უპირატესობებს ღებულობს სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო დამუშავებებში, წარმოებაში, მარკეტინგში და ფინანსებში, რომლებიც მიუწვდომელია მისი კონკურენტებისათვის საშინაო ბაზარზე.

საერთაშორისო კომპანია მთელ მსოფლიოს განიხილავს როგორც ერთიან ბაზარს. იგი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას არ აძლევს სახელმწიფო საზღვრებს და აბანდებს კაპიტალს, იძენს მასალებს და კომპონენტებს, აწარმოებს და წინ ეწევა თავის საქონელს იქ, სადაც ეს მას უკეთ შეუძლია. მაგალითად „მსოფლიო სატვირთო ავტომანქანის“ წარმოებისას კომპანია Ford-ი ამჯობინებს რომ კორპუსი დამზადდეს ევროპაში, ხოლო შასები-ჩრდილოეთ ამერიკაში. მანქანას აწობენ ბრაზილიაში, ხოლო იყიდება იგი აშშ-ში. ამრიგად, გლობალური კომპანიები უპირატესობას ღებულობენ თავიანთი საქმიანობის დაგეგმვის, გაშლისა და კოორდინაციის ხარჯზე მსოფლიო მასშტაბით. **გლობალური მარკეტინგი** გულისხმობს მარკეტინგული საქმიანობის ინტეგრაციას და სტანდარტიზაციას სხვადასხვა გეოგრაფიულ ბაზრებზე.

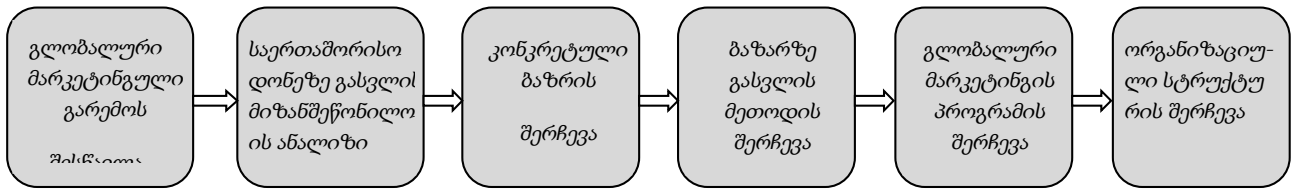
მაგალითად, გერმანიაში კომპანია-გამყიდველს არ შეუძლია ანაზღაურების მიღება საკრედიტო ბარათის დახმარებით, სანამ საქონლის გაგზავნის მომენტიდან ორი კვირა არ გავა. ასევე კომპანიები, რომლებიც საკრედიტო ბარათების ემიტირებას ახდენენ და პირდაპირ მარკეტინგს იყენებენ, განსაზღვრული ხასიათის მონაცემთა მოგროვების უფლება არა აქვთ, პოტენციური კლიენტების შესახებ. მსგავსი აკრძალვები, რომლებიც ზოგჯერ ეხამებოდა საბანკო სისტემის არასაკმარის განვითარებას, იწვევს საკრედიტო ბარათების და პირდაპირი მიტანის გამოყენების შეზღუდვას.

სხვათა შორის, მიუხედავად ბარიერებისა, გლობალური ინტერნეტკომპანიები სწრაფად ვითარდებიან. კომპანიებისათვის, რომლებსაც სურთ გახდნენ ან დარჩნენ გლობალურნი, ინტერნეტი ან ქსელური მომსახურებები უბრალო გზაა, რომელიც საშუალებას აძლევს საქმიანობა დაიწყოს ამ მიმართულებით ან გააძაგროს სხვა მარკეტინგული ღონისძიებები.

გლობალიზაციის ზრდა ნიშნავს, რომ ყველა კომპანიამ უნდა უპასუხოს რიგ საბაზო კითხვებს. ბაზარზე რა მდგომარეობის დაკავებას უნდა



ნახ. 20.1. ძირითადი გადაწყვეტილებები საერთაშორისო მარკეტინგის საერთოში



შევეცადოთ ჩვენ საკუთარ ქვეყანაში, ეკონომიკურ რეგიონში (მაგალითად, დასავლეთ ევროპაში, აღმოსავლეთ ევროპაში, ჩრდილოეთ ამერიკაში, აზიაში, წყნარი ოკეანის აუზში) და მსოფლიოში? ვინ არიან ჩვენი მომავალი კონკურენტები საერთაშორისო ბაზარზე, როგორია მათი სტრატეგიები და რესურსები? სად უნდა ვაწარმოოთ ან შევიძინოთ ჩვენ საქონელი? რა სტრატეგიული ალიანსები უნდა დავდოთ ჩვენ სხვა ფირმებთან მსოფლიო ბაზარზე?

როგორც 20.1. ნახაზზე ნაჩვენებია, კომპანიამ უნდა მიიღოს ექვსი საკვანძო გადაწყვეტილება საერთაშორისო მარკეტინგის სფეროში. თითოეული მათგანი ქვემოთ დაწვრილებით იქნება განხილული.

გლობალური მარკეტინგული გარემო

საერთაშორისო ბიზნესში წარმატების მოსაპოვებლად, კომპანიებმა უნდა ისწავლონ მისი გარემოს ფაქტორების გაანალიზება.

მანამ, სანამ გადავწყვეტდეთ გავყიდოთ თუ არ გავყიდოთ პროდუქცია უცხოეთში, კომპანია დაწვრილებით უნდა გაერკვეს საერთაშორისო მარკეტინგულ გარემოში. ეს სიტუაცია მნიშვნელოვნად შეიცვალა უკანასკნელ ოცწლეულში, გამოჩნდნენ როგორც ახალი შესაძლებლობები, ისე ახალი საფრთხეები. მსოფლიო ეკონომიკამ გლობალური ხასიათი შეიძინა. მსოფლიო ვაჭრობა და საინვესტიციო სფერო მკვეთრად გაფართოვდა მრავალი მიმზიდველი ბაზრების გახსნით დასავლეთ და აღმოსავლეთ ევროპაში, ჩინეთში, წყნარი ოკეანის აუზში, რუსეთში და სხვა რეგიონებში.

სხვათა შორის, ერთიანი ევროპისაკენ წინააღმდეგობა ნელ-ნელა მიდის; ბევრს ეშინია, რომ საყოველთაო გაერთიანებას ჩვენ ვერასოდეს ვერ მივაღწევთ. მიუხედავად ამისა, 1999 წლის 1 იანვარს 11-მა 15 მონაწილე ქვეყნიდან (ე.ი. ყველა, დიდი ბრიტანეთის, საბერძნეთის, დანიისა და შვედეთის გამოკლებით) მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გადადგეს უნიფიკაციის მხარეს, ევროს განმტკიცებით საერთო ვალუტის სახით. ამ 11

ქვეყნის მოსახლეობა 290 მლნ კაცს შეადგენს, ამ ქვეყნების სავაჭრო ბრუნვა-7,7 ტრლნ ევროს. 2001 წლის იანვარში საბერძნეთი მე-12 ქვეყანა გახდა, რომელმაც ევრო შემოიღო.

სტანდარტული ვალუტის სახით ევროს დამტკიცების შემდეგაც კი მარკეტინგის თვალსაზრისით ეკონომიკური თანამეგობრობის შექმნა ბაზარს ერთგვაროვანს არ გახდის. საერთაშორისო ბიზნესის საკითხებში დასაქმებული ერთ-ერთი ანალიტიკოსის სიტყვებით, „საფინანსო-ფულადი სისტემის ჰარმონიზებითაც კი, თქვენ ვერ შეძლებთ ორიათასწლიანი ტრადიციების წაშლას“. თხუთმეტამდე განსხვავებული ენით და განსხვავებული ტრადიციებით საუბრობა ევროკავშირი ოდესმე „ევროპის შეერთებული შტატები“ გახდეს. თუმცა ეკონომიკური და პოლიტიკური საზღვრები შეიძლება დაინგრეს, მაგრამ სოციალური და კულტურული განსხვავებები დარჩებიან, ხოლო ევროპაში მომუშავე კომპანიები ადგილობრივი ტრადიციების უთვალავ რაოდენობას წააწყდებიან. და მაინც ევროპის ნაწილობრივ წარმატებით დაგვირგვინებული გაერთიანება მას უფრო ეფექტიან და კონკურენტუნარიან ძალად გახდის, რომელთაც ანგარიში უნდა გავუწიოთ.

აშშ-ის ჩრდილოეთ ნაწილში და კანადაში 1989 წელს მოხსნეს სავაჭრო ბარიერები. 1994 წლის იანვარში თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ ჩრდილოამერიკულმა შეთანხმებამ (NAFTA) დეკლარაციით დაადასტურა თავისუფალი ვაჭრობის ზონის შექმნა აშშ-ს, მექსიკასა და კანადას შორის. შეთანხმებამ შექმნა ერთიანი ბაზარი, რომელიც 360 მლნ კაცს აერთიანებს, რომლებიც აწარმოებენ და მოიხმარენ 6,7 ტრლნ თანხის საქონელსა და მომსახურებას (5,33 ტრლნ ევრო). შეთანხმებამ გამოიწვია ვაჭრობის აყვავება ქვეყნებს შორის. აშშ, კანადასთან, თავის უმსხვილეს სავაჭრო პარტნიორთან ცვლის საქონელსა და მომსახურებას მლრდ დოლარზე მეტი თანხით (0,83 მლრდ ევრო). შეთანხმების 1993 წელს ხელმოწერის მომენტიდან ექსპორტის მოცულობები აშშ-დან მექსიკაში 170%-ით გაიზარდა, მაშინ როდესაც მექსიკური ექსპორტი აშშ-ში დაახ-



ლო-ებით 241%-ით ამაღლდა. 1998 წელს მექსიკა იაპონიის ნაცვლად სიდიდით აშშ-ს მეორე სავაჭრო პარტნიორი გახდა.

თავისუფალი ვაჭრობის ზონები ასევე ჩამოყალიბდა სამხრეთ ამერიკაში. მაგალითად, გაერთიანება MEPKOCYP-ი დღეს ექვს ქვეყანას მოიცავს- არგენტინას, ბრაზილიას, პარაგვაის, ურუგვაის, ბოლივიას და ჩილეს. ეს ქვეყნები, 200 მლნ მოსახლეობით და 1\$ ტრლნ-ზე მეტი (0,83 ტრლნ ევრო) საერთო სავაჭრო ბრუნვით წელიწადში, უმსხვილეს სავაჭრო ბლოკს შეადგენს NAFTA-ს და ევროკავშირის ქვეყნებს შორის. ახლა მოლაპარაკებები მიმდინარეობს თავისუფალი სავაჭრო ზონის ხელშეკრულების დადების შესახებ ევროკავშირსა და MEPKOCYP-ს შორის, ხოლო MEPKOCYP-ის ქვეყნები საერთო ვალუტის, მერკო-ს დამტკიცებას განიხილავს.

არსებობს თავისუფალი ვაჭრობის სხვა თანამეგობრობებიც (ნახ. 20.2). ფაქტობრივად თითქმის ყოველი ქვეყანა მსო-ს შემადგენლობიდან, ერთი ან რამდენიმე გაერთიანებათა წევრია, ამასთან დაახლოებით ასეული ფორმირებებიდან, რომლებიც მსო-შია დარეგისტრირებული, ნახევარზე მეტი 1990-იან წლებში წარმოიშვა.

საერთაშორისო კომპანიამ კარგად უნდა იცოდეს თითოეული ქვეყნის ეკონომიკა. ორი ეკონომიკური ფაქტორი ასახავს ამა თუ იმ ქვეყნის მიმზიდველობას მისი ბაზრის თვალსაზრისით- ეკონომიკის დარგობრივი სტრუქტურა და შემოსავლის განაწილება.

ქვეყნის დარგობრივი ეკონომიკური სტრუქტურა განსაზღვრავს მის მოთხოვნილებებს საქონელსა და მომსახურებაზე, შემოსავლის და დასაქმების დონეებს არსებობს დარგობრივ სტრუქტურათა ოთხი ტიპი.

1. ქვეყნები ნატურალური მეურნეობით. ნატურალური მეურნეობის მქონე ქვეყნებში მაცხოვრებელთა დიდი უმეტესობა დასაქმებულია პრიმიტიული სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობით. ისინი საკუთარი პროდუქციის დიდ ნაწილს მოიხმარენ და მის ნამეტებს უბრალო საქონელსა და მომსახურებაზე ცვლიან. ისინი განსაკუთრებულ საბაზრო შესაძლებლობებს არ წარმოადგენენ.

2. ნედლეულის ექსპორტიორი ქვეყნები. ეს ქვეყნები მდიდრები არიან ერთი ან რამდენიმე ბუნებრივი რესურსებით, მაგრამ ღარიბები ყველა დანარჩენით. მოგებათა დიდი ნაწილი მათთვის ამ რესურსების ექსპორტს მოაქვს. მაგალითები შეიძლება იყვნენ ჩილე (კალა და სპილენძი), კონგოს დემოკრატიული რესპუბლიკა (ყოფილი ზაირი) (სპილენძი, კობალტი და ყავა) და საუდის არაბეთი (ნავთობი). ეს ქვეყნები კარგი ბაზრები იქნებიან მძიმე მანქანათმშენებლობის პროდუქციისათვის, ინსტრუმენტებისათვის, მოწყობილობისა და სატვირთო ავტომანქანებისათვის. თუკი მათში მრავალი უცხოელი ცხოვრობს და მდიდარი, შეძლებული კლასი არსებობს, ეს კატეგორიები ბაზარს წარმოადგენს ფუფუნების საგნებისათვის.

3. ინდუსტრიალურად განვითარებად ქვეყნები. ამ ქვეყნებში დამუშავებულ მრეწველო-



შეთანხმებათა რაოდენობა, რისკის ხარისხი, კონტროლი და პოტენციური მოგება

ნახ. 20.2. ძირითადი რეგიონული სავაჭრო გაერთიანებები



ბას მთელი ეკონომიკის 10-12% უკავია; აი მაგალითები: ევკიპტი, ფილიპინები, ინდოეთი, ჩინეთი, და ბრაზილია. წარმოების ზრდის კვალობაზე ქვეყანა მოითხოვს ტექსტილური მრეწველობის, ფოლადის და მძიმე მოწყობილობის ნედლეულის იმპორტის გადიდებას და მზა ტექსტილური მრეწველობის და ავტომანქანების იმპორტის შემცირებას. ინდუსტრიალიზაცია, როგორც წესი, ქმნის ახალ შეძლებულ კლასს და მცირერიცხოვან, მაგრამ მზარდ საშუალო კლასს: ორივე კატეგორია საჭიროებს იმპორტირებულ საქონელთა ახალ სახეობებს. ამ ქვეყნებში მზარდი შემოსავლების მქონე ადამიანებს ფულის დახარჯვა სურთ ისეთ საქონელზე, როგორიცაა მოდური ტანსაცმელი, მობილური ტელეფონები, კომპაქტ-დისკების ფირსაკრავები და სხვანი ყავა.

4. ინდუსტრიულად განვითარებული ქვეყნები. ეს ქვეყნები მზა პროდუქციის და ინვესტიციების მსხვილი ექსპორტიორები იქნებიან. ისინი საქონელს ცვლიან ერთმანეთს შორის, მათ ექსპორტირებას ახდენენ სხვა ტიპის ქვეყნებში, სადაც ნედლეულს და ნახევარფაბრიკატებს შეისყიდებიან. ამ ინდუსტრიულად განვითარებული ქვეყნების მწარმოებლური საქმიანობის სხვადასხვა სახეები და ასევე მრავალრიცხოვანი საშუალო კლასი მათ მიმზიდველ ბაზრად აქცევენ საქონლის ნებისმიერი სახეებისათვის. აზიის რეგიონის ახალი ინდუსტრიული ქვეყნები, ისეთები, როგორებიცაა ტაივანი, სინგაპური, სამხრეთი კორეა და მალაიზია, მოცემულ კატეგორიაში ხვდებიან.

მეორე ეკონომიკური ფაქტორია - მოსახლეობის შემოსავლების განაწილება. ნატურალური ეკონომიკის მქონე ქვეყნები შეიძლება უპირატესად უკიდურესად დაბალი შემოსავლების მქონე ოჯახებისაგან შედგებოდნენ. ხოლო სხვა ქვეყნების მოსახლეობა შეიძლება შედგებოდეს მხოლოდ უკიდურესად დაბალი და უკიდურესად მაღალი შემოსავლებისაგან.

ამრიგად, მარკეტოლოგების წინაშე დგება მრავალი პრობლემა, როდესაც ისინი ცდილობენ გაიგონ, თუ ეკონომიკური გარემო რა ზეგავლენას მოახდენს გადაწყვეტილებებზე იმის შესახებ, თუ რომელ ბაზრებზე და რანაირად გავიდნენ.

ქვეყნები ძლიერ განსხვავდებიან პოლიტიკურ-ეკონომიკური გარემოთი. გადაწყვეტილებების მიღებისას იმის შესახებ, ღირს თუ არა ბიზნესის გაშლა მოცემულ ქვეყანაში, უნდა გავითვალისწინოთ, უკიდურეს შემთხვევაში, პოლიტიკურ-სამართლებრივი სფეროს ოთხი ფაქტორი:

დამოკიდებულება საერთაშორისო ვაჭრობისადმი, სამთავრობო ბიუროკრატიაში, პოლიტიკური სტაბილურობა და საკრედიტო-ფულადი კანონმდებლობა. თითოეულ ამ ფაქტორს ჩვენ რიგის მიხედვით განვიხილავთ.

ზოგიერთი ქვეყნები სიხარულით ღებულობენ უცხოურ ფირმებს, ხოლო მათ მტრულად ექცევიან. დასავლურმა ფირმებმა დაინახეს, რომ სამხრეთი-აღმოსავლეთის ახალი ინდუსტრიული ქვეყნები, ისეთები, როგორებიცაა ტაილანდი, სინგაპური, მალაიზია და ფილიპინები, მიმზიდველი ადგილები არიან ინვესტიციებისათვის. სხვა ქვეყნები, ისეთები, როგორიცაა ინდოეთი, პირიქით, ყურადღებით ადევნებენ თვალყურს იმპორტულ ქვოტებს, სავალუტო გარიგებებს და კომპანიის არაადგილობრივ თანამშრომელთა მაქსიმალურად დასაშვებ ხვედრ წილს.

ყოველ ქვეყანას თავისი საკუთარი ტრადიციები, კულტურული ნორმები და აკრძალვები გააძნია. გლობალური მარკეტინგული სტრატეგიების შემუშავებისას კომპანიებმა უნდა იცოდნენ, თუ კულტურა როგორ ზემოქმედებს თითოეული საერთაშორისო ბაზრის სამომხმარებლო რეაქციაზე. ხოლო, თავიანთ მხრივ, მათ ასევე უნდა იცოდნენ, თუ მათი სტრატეგიები როგორ ზეგავლენას მოახდენენ კულტურაზე.

მაგალითად, საშუალოწლიური ფრანგი თითქმის ორჯერ მეტ კოსმეტიკას და პარფიუმერიას იყენებს, ვიდრე მისი ცხოვრების თანამგზავრი. გერმანელები და ფრანგები მეტ საფირმო სპაგეტს მიირთმევენ, ვიდრე იტალიელები. იტალიელ ბავშვებს მსუბუქი საუზმის სახით უყვართ ბუტერბროდების ჭამა სასკოლო ბატონების სახით. ნუ გაგიკვირდებათ, თუკი ბელგიაში დაინახავთ, რომ პატარა გოგონების ტანსაცმელი შემოკეცილია ცისფერი არშიით, ხოლო ბჭებისათვის - ვარდისფერით. საქმიანი ნორმები და ჩვევები ასევე განსხვავდებიან ქვეყნიდან ქვეყნამდე.

- მოლაპარაკებათა მსვლელობაში იაპონელი ბიზნესმენები იშვიათად ეუბნებიან „არას“ დასავლელ მეწარმეებს. ამიტომ დასავლეთის წარმომადგენლები ხშირად აღმოჩნდებიან „ჩამოკიდებულ“ მდგომარეობაში, არ იციან რა, თუ რა ეტაპზე იმყოფება სინამდვილეში მოლაპარაკებები. როდესაც ისინი სწრაფად გადადიან საკითხის არსზე, ასეთი ქცევა შესაძლოა იაპონელ ბიზნესმენებს შეურაცხყოფად მოეჩვენოთ.

- საფრანგეთში საბითუმო კომპანიებს არ სურთ განახორციელონ თავიანთ საქონელთა



წინააწევს. ისინი საცალო მოვაჭრეებს ეკითხებიან, რა უნდათ მათ, და თავაზობენ აუცილებელ საქონელს. თუკი უცხოური კომპანია შეიმუშავებს წინააწვევის სტრატეგიას ფრანგულ საბითუმო კომპანიებთან თანამშრომლობის საფუძველზე, იგი, ალბათ წარმატებას ვერ მიადევს.

- როდესაც ინგლისელი ბიზნესმენები სავიზიტო ბარათებს ცვლიან, თითოეული, როგორც წესი, მეორის სავიზიტო ბარათზე თვალს გადაავლებს და ჯიბეში იღებს შემდგომი გაცნობისათვის. ხოლო იაპონიაში ბიზნესმენები ყურადღებით შეისწავლიან ერთმანეთის სავიზიტო ბარათებს გაცნობის დროს, კომპანიის დასახელებასა და პარტნიორის რანგისადმი დაუხინებული ყურადღების მიქცევით. პირველ რიგში ისინი თავიანთ ბარათს ყველაზე მნიშვნელოვან პიროვნებას აწვდიან.

- დიდ ბრიტანეთსა და აშშ-ში საქმიანი ტრაპეზები უბრალოებით გამოირჩევიან. გერმანიაში ისინი მაღალი წრის განსაკუთრებულ ხასიათს ატარებენ. უცხოელებს იშვიათად პატიუბენ ვახშამზე და მსგავსი დაპატიუება მოწმობს მაღალი ნდობის შესახებ. იტალიაში, სადაც გართობები ბიზნესის განუყოფელი ნაწილი გახდა, სამართლიანია შებრუნებული: სტუმრებმა უნდა შესთავაზონ გადახდა მასპინძლებს, მაგრამ ბოლოს უნდა დაუთმონ მათ. საფრანგეთში ფრთხილად იყავით. იქ არსებობს ორი სახის საქმიანი სადილი: ერთი გამიზნულია ურთიერთობის დასამყარებლად, სანაცვლოდ არაფრის მოლოდინით, ხოლო მეორე - საქმიანი შეთანხმების განსახილველად მისი დადების პროცესში ან მისი - ხელმოწერის აღნიშვნისათვის. გარიგებები დადებულ უნდა იქნეს ოფისში, და არავითარ შემთხვევაში ეს არ უნდა გაკეთდეს სასადილო მაგიდასთან.

- გერმანიაში, ბელგიაში, საფრანგეთსა და იტალიაში შეხვედრისა და დამშვიდობებისას მიღებულია ხელის ჩამორთმევა. ამ წესის უგულვებელყოფისას, განსაკუთრებით საფრანგეთში, თქვენ შეგიძლიათ ვიღაცეები გაანაწყენოთ. საფრანგეთში რეკომენდებულია თითოეულისათვის ხელის ჩამორთმევა, იმ ოთახშიც კი, სადაც სავსეა ადამიანებით.

იგივე ნიშნებით ხელმძღვანელობისას, კომპანიებს, რომლებსაც ესმით კულტურული ნიუანსები, ხელსაყრელად შეუძლიათ მათი გამოყენება საქონლის პოზიციონირებისას საზღვარგარეთ.

ამრიგად, საერთაშორისო კომპანიისათვის

წარმატების გასაღებია ქვეყნის კულტურული ტრადიციების მასში გაბატონებული მჯობინებების და ჩვეულებების დაუხინებითი შესწავლა და გაგება. ასეთი მიდგომა კომპანიებს ეხმარება, თავიდან აიცილონ უხერხული სიტუაციები და ხელსაყრელად განახორციელოს სხვადასხვა კულტურის მიერ შექმნილი შესაძლებლობა.

გადაწყვეტილებები საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის შესახებ

ყველა კომპანია როდი უნდა გავიდეს საერთაშორისო ბაზარზე, რომ გადარჩეს. მრავალი ადგილობრივი კომპანიისათვის საკმარისია წარმატებები საშინაო ბაზარზე. საქმიანობა საშინაო ბაზარზე უფრო მარტივი და უსაფრთხოა. მენეჯერებისათვის საჭირო არაა უცხო ენების და კანონების შესწავლა, მუშაობა არამუდმივ ვალუტებთან, განუსაზღვრელობასთან წაწყდომა პოლიტიკურ და სამართლებრივ სფეროში ან საკუთარი პროდუქციის გადაკეთება, რომ იგი შეესაბამებოდეს მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს სხვადასხვა ქვეყანაში.

რამდენიმე ფაქტორმა შეიძლება კომპანია შეაგულიანოს საერთაშორისო არენაზე გასვლაზე. უცხოურმა კონკურენტებმა, რომლებიც უკეთეს პროდუქციას ან უფრო დაბალ ფასს თავაზობენ, შეიძლება კომპანიის პოზიციები შეარყიონ საშინაო ბაზარზე. კომპანიამ შესაძლოა მოინდომოს საპასუხო დარტყმის მიყენება კონკურენტებზე მათ ტერიტორიაზე, მათი მოქმედების თავისუფლების შესაზღუდავად. ან შეიძლება კომპანიამ დაინახოს, რომ მუშაობა უცხოურ ბაზრებზე უფრო მაღალ მოგებას პირდება, ვიდრე საშინაო ბაზარი თავაზობს. კომპანიის ადგილობრივი ბაზარი შეიძლება უძრავის ან დაქვეითების სტადიაზე იმყოფებოდეს, კომპანიას შეიძლება სჭირდებოდეს სამომხმარებლო ბაზის გაფართოება, წარმოების მასშტაბების გასაღიზებად. კომპანიას შეუძლია შეეცადოს თავისი დამოკიდებულების შემცირება კონკრეტული ბაზრისაგან, მასთან დაკავშირებული რისკის შესამცირებლად. დაბოლოს, კომპანიის კლიენტებს შეუძლიათ თავისი ბიზნესის გაფართოება ეროვნულ საზღვრებს მიღმა და საჭიროებდეს საერთაშორისო მომსახურებას.

სანამ საერთაშორისო დონეზე გავიდოდეს, კომპანიამ უნდა აწონ-დაწონოს რიგი საფრთხეები და უპასუხოს მრავალ კითხვას, რაც მის შესაძლებლობებს შეეხება საერთაშორისო საქმიანობის სფეროში. შეძლებს თუ არა კომპანია



ისწავლოს სხვა ქვეყნების მჯობინებები და სამომხმარებლო ჩვევები? შეძლებს თუ არა იგი შესთავაზოს მათ კონკურენტუნარიანი პროდუქცია? შეუძლია თუ არა მას შეეგუოს სხვა ქვეყნების საქმიანი კულტურის სპეციფიკას და წარმატებით ითანამშრომლოს უცხოელებთან? ფლობენ თუ არა კომპანიის მენეჯერები საერთაშორისო მუშაობის აუცილებელ გამოცდილებას? გაითვალისწინეს თუ არა კომპანიის ხელმძღვანელებმა კანონმდებლობისა და პოლიტიკური სიტუაციების ზეგავლენა სხვა ქვეყნებში?

უცხოურ ბაზრებზე გასვლის წინ კომპანიამ უნდა განსაზღვროს საერთაშორისო მარკეტინგის მიზნები და სტრატეგიები. მან უნდა გადაწყვიტოს, გაყიდვათა რა მოცულობის მიღწევა სურს უცხოეთში. კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს, რამდენი ქვეყანა უნდა მას გახადოს თავის ბაზრებად და რამდენად სწრაფად უნდა გაფართოება. კომპანიამ ასევე უნდა გადაწყვიტოს, რა ტიპის ქვეყნებში გადაიტანოს თავისი ბიზნესი. ქვეყნის მიმზიდველობა დამოკიდებულია საქონელზე, გეოგრაფიულ მდგომარეობაზე, მოსახლეობის შემოსავლებზე, პოლიტიკურ სიტუაციაზე და სხვა ფაქტორებზე.

შესაძლო უცხოური ბაზრების ჩამონათვალის შედგენის შემდეგ კომპანიამ ყურადღებით უნდა შეაფასოს და დაახარისხოს თითოეული მათგანი რამდენიმე კრიტერიუმის მიხედვით, რომელთა შორის არის ბაზრის სიდიდეები და მისი განვითარების ტემპები, დანახარჯები ბიზნესის გაშლაზე, კონკურენტული უპირატესობები და რისკის დონე. მიზანი - ყოველი ბაზრის პოტენციალის განსაზღვრაა 20.1 ცხრილში მოტანილ მაჩვენებელთა საფუძველზე. ამის

შემდეგ კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს, თუ რომელი კომპანიები პირდებიან მაქსიმალურ ხანგრძლივადიან უკუგებას ინვესტიციებისაგან.

მიღებული გადაწყვეტილებები ბაზრის ხელსაყრელობისა და არახელსაყრელობის შესახებ ხელმძღვანელობისაგან მოითხოვს დროისა და ძალთა დანახარჯს პოტენციური საფრთხეებისა და შესაძლებლობების გამოკვლევაზე, რომლებიც კომპანიის წინაშე წარმოიშობა. სულ უფრო მეტი ინფორმაციის მოპოვება შეიძლება ინტერნეტში. მარკეტინგული გამოკვლევა გასაღებია იმის გასაგებად, თუ კომპანიას როგორ შეუძლია გავიდეს უცხოურ ბაზრებზე ან სრულყოფს არსებული მარკეტინგული სტრატეგიები და კონტაქტები.

როგორც კი კომპანია გადაწყვეტილებას მიიღებს უცხოურ ბაზარზე გასვლის შესახებ, მან უნდა განსაზღვროს მისი ათვისების საუკეთესო ხერხი. უცხოურ ბაზარზე გასვლის ყველაზე მარტივი ხერხია - **ექსპორტი**. კომპანიები, როგორც წესი, იწყებენ ირიბი **ექსპორტით**, რაც ნაკლებ ინვესტიციებთან არის დაკავშირებული.

კომპანიებს შეუძლიათ თანათან გადავიდნენ **პირდაპირ მატკეტიზე**, რომლის დროსაც ისინი თვითონ მუშაობენ საკუთარი საქონლის ექსპორტზე. მოცემული სტრატეგია დიდ ინვესტიციებს მოითხოვს და უფრო სარისკოა, მაგრამ იგი ასევე დიდ პოტენციურ მოგებას პირდება.

დღეს ელექტრონული კავშირი ინტერნეტის მეშვეობით კომპანიებს, კერძოდ წვრილ ფირმებს შესაძლებლობას აძლევს ხელი მიუწვდებოდეთ მსოფლიო ბაზრებზე. ფირმებისათვის უკვე აუცილებელი როლია უცხოური სავაჭრო გამოფენების მონახულება, რათა თავისი პროდუქცია აჩვენოს

1. დემოგრაფიული მახასიათებლები: მოსახლეობის რაოდენობა; მოსახლეობის მატების ტემპები; ურბანიზაციის ხარისხი; მოსახლეობის სიმჭიდროვე; მოსახლეობის ასაკობრივი სტრუქტურა და შემადგენლობა	4. ტექნოლოგიური ფაქტორები: ტექნოლოგიური მომზადების დონე; არსებული წარმოებრივი ტექნოლოგიები; მოხმარების არსებული ტექნოლოგიები; განათლების დონე.
2. გეოგრაფიული მახასიათებლები: ქვეყნის სიდიდეები; ტოპოგრაფიული მაჩვენებლები; კლიმატური პირობები	5. საზოგადოებრივ-კულტურული ფაქტორები: ფასეულობთა გაბატონებული სისტემა; ცხოვრების წესი; ეთნიკური ჯგუფები; ენობრივი დაყოფა
3. ეკონომიკური ფაქტორები: მშპ ერთ სულ მოსახლეზე; შემოსავლების განაწილება; მშპ-ს ზრდის ტემპები; „ინვესტიციები/მშპ“-ს კოეფიციენტი	6. სახელმწიფოს მიზნები და გეგმები: პრიორიტეტული დარგები, ინფრასტრუქტურაში ინვესტირების გეგმები

ნახ.20.1. საბაზრო პოტენციალის მაჩვენებლები



საზღვარგარეთელ მყიდველებს და დისტრიბუტორებს. ინტერნეტი ეფექტიანი საშუალება გახდა, რომელიც საშუალებას აძლევს კომპანიებს ინფორმაციები და რეკომენდაციები მიიღოს ექსპორტის სფეროში და ჩაატაროს მარკეტინგული გამოკვლევები, ხოლო კლიენტებს-შეუკვეთოს და აანაზღაუროს მათი საქონელი.

უცხოურ ბაზრებზე გასვლის მეორე მეთოდია **ერთობლივი მეწარმეობითი საქმიანობა-ძალისხმევითა** გაერთიანება უცხოურ კომპანიებთან საქონელთა და მომსახურების წარმოების ან წინწაწვეისათვის.

ერთობლივი მეწარმეობითი საქმიანობა - საზღვარგარეთულ ბაზრებზე გასვლაა უცხოურ კომპანიებთან ძალისხმევის გაერთიანების დახმარებით საქონელთა და მომსახურების წარმოებისა და გაყიდვისათვის.

ერთობლივი მეწარმეობა საქონლის ექსპორტისაგან იმით განსხვავდება, რომ კომპანია ერთიანდება პარტნიორთან საქონლის გაყიდვების ან წინწაწვეის გასაშლელად უცხოეთში. პირდაპირი ინვესტირებისაგან იგი იმით განსხვავდება, რომ კომპანია თავის ბიზნესს აერთიანებს პარტნიორთან სხვა ქვეყანაში. არსებობს ერთობლივი მეწარმეობის ოთხი სახეობა: ლიცენზირება, საიჯარო წარმოება, მართვა კონტრაქტის მიხედვით და ერთობლივი ფლობა.

ლიცენზირება - ეს უცხოურ ბაზარზე გასვლის მეთოდია, რომლის დროსაც კომპანია ხელშეკრულებას დებს ლიცენზიატთან სხვა ქვეყანაში, მისთვის წარმოებრივი ტექნოლოგიების, სავაჭრო მარკის, პატენტის ან სხვა ფასეული რესურსების გამოყენების უფლების შეთავაზებით, გარკვეული საზღაურის ან სალიცენზიო გადასახდელისათვის.

აღმოსავლეთეუროპელმა ლუდის მხარშეველმა, კერძოდ, ჩეხურმა კომპანიებმა, ილსნერ რქველდ და უდვარ-მა გადაწყვიტეს საკუთარი მდგომარეობის განმტკიცება საერთაშორისო ბაზარზე თავიანთი მარკის ლუდის წარმოების ლიცენზირების ხარჯზე უცხოელი მწარმოებლებისათვის. კომპანია ჩოცა-ჩოლა თავის საქონელს წინ ეწევა უცხოურ ბაზრებზე, ადგილობრივი მწარმოებლებისათვის მთელ მსოფლიოში და მათი სასმელის მოსამზადებელი ექსტრაქტით მომარაგებით. გავისხენოთ ასევე ფასიანი ქაღალდებით ონლაინური

*თრადე მოვაჭრის ძალისხმევები საფირმო ვებ-საიტების საერთაშორისო ქსელის გასაშლელად

საფრანგეთში, ნორვეგიაში, დანიაში, შვედეთში, გერმანიაში, კანადაში, ავსტრალიაში, ჰონკონგში, კორეაში, იაპონიაში და სამხრეთ აფრიკაში. ამისათვის კომპანიამ სწალიცენზიო შეთანხმებები გააფორმა უცხოელ პარტნიორებთან.

სხვათა შორის ლიცენზირებას რიგი ნაკლოვანებებიც გააჩნია. ფირმას ნაკლები შესაძლებლობა გააჩნია წარმოება აკონტროლოს ლიცენზიატის საწარმოებში, ვიდრე თავის საკუთარში. უფრო მეტიც, თუკი ლიცენზიატი საკმაოდ წარმატებული აღმოჩნდება, კომპანიამ შეიძლება მასზე ძალაუფლება დაკარგოს და თუკი (ან როდესაც) კონტრაქტი დამთავრდება, აღმოჩნდება, რომ მან თავისთვის შექმნა ახალი კონკურენტი.

მეორე ხერხია - **საიჯარო წარმოება**. კომპანია მოვლასწავლობს უცხოურ კომპანიას მისი საქონლის წარმოების ან მომსახურების შეთავაზების შესახებ. მრავალი დასავლური ფირმები სარგებლობდნენ ამ სქემით ტაივანის ან სამხრეთკორეულ ბაზრებზე.

საიჯარო წარმოება - ერთობლივი საწარმოა, რომლის ფარგლებში კომპანია მოვლასწავლობს უცხოურ მწარმოებლებს თავის საქონელთა დამზადების შესახებ.

საიჯარო წარმოების ნაკლოვანებებია-კონტროლის შემცირება წარმოებრივ პროცესზე და პოტენციური მოგების დაკარგვა პროდუქციის წარმოებისაგან. უპირატესობები-წარმოების სწრაფად დაწყების შესაძლებლობა ნაკლები რისკით და პარტნიორობის შემდგომი დალაგების შესაძლებლობა ადგილობრივ სუბმოიჯარუსთან ან მისი კომპანიის გამოსყიდვა.

კონტრაქტით მართვის ფარგლებში ერთი ქვეყნის ფირმა უცხოურ კომპანიას თავაზობს განსაკარგავ კაპიტალს, ნოუ-ჰაუს მართვის სფეროში. ფირმას გააქვს (ექსპორტი) მენეჯერული მომსახურებები, და არა საქონელი. ილტონი ამ მიდგომით სარგებლობს ოტელების სამართავად მთელ მსოფლიოში. მმართველობითი კონტრაქტები უზრუნველყოფენ რისკის დაბალ დონეს უცხოურ ბაზარზე გასვლის დროს და მოგება მოაქვთ დასაწყისიდანვე.

კონტრაქტით მართვა - ერთობლივი საწარმოა, რომელიც გულისხმობს, რომ ერთი ქვეყნის ფირმა კაპიტალის განმკარგავ უცხოურ კომპანიას ნოუ-ჰაუს თავაზობს მართვის სფეროში. ფირმას ექსპორტში გააქვს მენეჯერული მომსახურებები, და არა საქონელი.



სისტემა კიდევ უფრო მიმზიდველია, თუკი ფირმა, რომელიც მენეჯერებს თავაზობს, შემდგომში წილის მიღების შესაძლებლობას ღებულობს მართვად კომპანიაში. მიუხედავად ამისა, მიდგომა არ გაამართლებს, თუკი კომპანიას შეუძლია უფრო ეფექტიანად აამუშავოს თავისი იშვიათი მმართველობითი ნიჭი სხვა სფეროებში ან მეტი მოგება მიიღოს საწარმოზე აბსოლუტური კონტროლის დაწესებით. მმართველობითი კონტრაქტები ასევე ზღუდავენ კომპანიის საკუთარ საქმიანობას განსაზღვრულ პერიოდში.

ერთობლივი ფლობა იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანია თავის უცხოელ პარტნიორთან ერთად ქმნის ცალკეულ დამოუკიდებელ ფირმას, რომელშიც იგი საკუთრებისა და კონტროლის უფლებათა ნაწილის მფლობელი იქნება. კომპანიას შეუძლია გამოისყიდოს კომპანიის წილი სხვა ქვეყანაში ან ორ მხარეს შეუძლია ახალი საწარმოს შექმნა.

ერთობლივი ფლობა - კომპანია თავის საზღვარგერეთელ პარტნიორთან ერთად ქმნის ცალკეულ დამოუკიდებელ ფირმას, რომელშიც მისი კუთვნილება იქნება საკუთრებისა და კონტროლის უფლებათა ნაწილი.

ერთობლივი ფლობა გარკვეული ნაკლოვანებებით ხასიათდება. პარტნიორებს შეიძლება უთანხმოებები გაუჩნდეთ ინვესტირების, მარკეტინგის და სხვა სტრატეგიების სფეროებში.

უცხოურ ბაზარზე კომპანიის მაქსიმალურ შედწევას უზრუნველყოფს **პირდაპირი ინვესტირება** - წარმოებრივ და საამწყო სიმძლავრეების შექმნა სხვა ქვეყანაში. თუკი კომპანიას ექსპორტის გამოცდილება გააჩნია, ხოლო უცხოური ბაზარი საკმაოდ დიდია, ან სწრაფად ვითარდება, მაშინ საქონელთა წარმოებას სხვა ქვეყანაში აზრი აქვს.

პირდაპირი ინვესტირება - უცხოურ ბაზარზე გასვლაა შექმნილი წარმოებრივი და საამწყო სიმძლავრეების შექმნის ხარჯზე სხვა ქვეყანაში.

მაგალითად, კომპანია ოკია, მობილური ტელეფონების ფინური მწარმოებელი, თავდაპირველად ჩინურ ბაზარზე გავიდა ერთობლივ საწარმოთა დახმარებით. 2003 წელს მან გადაწყვიტა თავისი მდგომარეობის განმტკიცება ჩინეთში, რომელიც მსოფლიო ლიდერი გახდა მობილური კავშირის განვითარების ტემპების მიხედვით, ყველა ერთობლივი საწარმოების გაერთიანებით და დაიწყო CDMA ტიპის ტელეფონების ადგილობრივი წარმოება. წარმოებრივ ბაზ-

ას უცხოეთში მრავალი უპირატესობა გააჩნია.

1. კომპანიას შეუძლია დანახარჯების შემცირება, უფრო იაფი სამუშაო ძალის ან ნედლეულის, საინვესტიციო სტიმულების ხარჯზე უცხოური მთავრობის მხრიდან და ეკონომიაში საქონელთა გადაზიდვებში.

2. კომპანიას შეუძლია გააუმჯობესოს თავისი რეპუტაცია სხვა ქვეყანაში, რამდენადაც იგი მოქალაქეებს სამუშაო ადგილებს თავაზობს.

3. როგორც წესი, კომპანია უფრო მჭიდრო კავშირებს ალბათს მთავრობებთან, კლიენტებთან, ადგილობრივ მიმწოდებლებთან და დისტრიბუტორებთან, რაც მას საშუალებას აძლევს უკეთ შეუგუოს თავისი პროდუქცია ადგილობრივი ბაზრის საჭიროებებს.

4. დაბოლოს, კომპანია აბსოლუტურ კონტროლს ღებულობს ინვესტიციებზე და ამრიგად წარმოებრივი და მარკეტინგული სტრატეგიების განვითარების შესაძლებლობას ღებულობს, რომლებიც უზრუნველყოფენ მისი ხანგრძლივადიანი მიზნების მიღწევას.

პირდაპირი ინვესტირების ძირითადი ნაკლოვანება იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანია მრავალ საფრთხეს აწყდება, ისეთებს, როგორიცაა თავისი შემოსავლების გატანის ხარისხის შეზღუდვა ან ვალუტის კურსის მკვეთრი ზრდა, საბაზრო სიტუაციის გაუარესება ან ხელის-უფლების ცვლილება.

არსებობს უცხოურ ბაზარზე გასვლის პირდაპირი და ირიბი ხერხები. ჩვეულებრივ კომპანიები თავიანთი ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციის ოთხ სტადიას გაივლიან: არარეგულირებადი ექსპორტი, საქონელთა ექსპორტი დამოუკიდებელი აგენტების მეშვეობით, ერთი ან რამდენიმე სავაჭრო ფილიალის შექმნა და წარმოებრივი ბაზის გაფართოება უცხოეთში. პირველი ნაბიჯია - პირველი სტადიიდან მეორეზე გადასვლა. ექსპორტის განსაზღვრული გამოცდილების დაგროვებით დამოუკიდებელი აგენტების მეშვეობით ან უახლოეს ქვეყანაში კომპანია ქირაობს ახალ აგენტებს სხვა ქვეყნების ასათვისებლად. ამის შემდეგ იგი ქმნის ექსპორტის განყოფილებას აგენტებთან თანამშრომლობის სამართავად.

გადაწყვეტილებები მარკეტინგის გლობალური პროგრამის თაობაზე

მარკეტინგული პროგრამა ყოველი უცხოური ბაზრისათვის უნდა იყოს მკაფიოდ დაგეგმილი. კომპანიის ხელმძღვანელობამ მაშინათვე უნდა



გადაწყვიტოს, რომელ მიზნობრივ მომხმარებელთა მომსახურებას გეგმავს იგი. შემდეგ უნდა გადაწყვიტოს, კომპანიის მარკეტინგის კომპლექსი როგორ შეუვსოს ადგილობრივ პირობებს, თუკი ეს აუცილებელია. ამისათვის საჭიროა დაწვრილებით გავეცნოთ საბაზრო სიტუაციას ქვეყანაში და მის მომხმარებელთა კულტურულ თავისებურებებს. ჩვენ უკვე ვსაუბრობდით კულტურულ თავისებურებათა აღრიცხვის აუცილებლობის შესახებ. ამ განყოფილებაში განხილული იქნება ფაქტორები, რომელთა საფუძველზე, სანამ გადაწყვეტილებას მივიღებდეთ საერთაშორისო მარკეტინგის სფეროში, არჩევანი უნდა გავაკეთოთ სტანდარტიზაციასა და მარკეტინგული კომპლექსის ადაპტაციას შორის.

ერთ უკიდურესობას წარმოადგენენ კომპანიები, რომლებიც სტანდარტიზებულ მარკეტინგულ კომპლექსს იყენებენ მთელ მსოფლიოში, ყველგან ერთნაირი საქონლის გაყიდვით და ყველა ქვეყანაში ერთიდაიგივე მარკეტინგული მიდგომების გამოყენებით.

მარკეტინგის სტანდარტიზებული კომპლექსი - საერთაშორისო მარკეტინგის სტრატეგიაა, რომელიც გულისხმობს პრაქტიკულად ერთნაირი პროდუქციის, სარეკლამო არხების, საქონლის განაწილების არხების და მარკეტინგული კომპლექსის სხვა ელემენტების გამოყენებას კომპანიის ყველა უცხოურ ბაზრებზე.

მეორე უკიდურესობაა - მარკეტინგის ადაპტირებული კომპლექსი. ამ შემთხვევაში მწარმოებელი მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტებს უგულებს ყოველ მიზნობრივ სეგმენტს, ამასთან დიდი დანახარჯების გაწევით, მაგრამ ბაზრის დიდი წილის და მოგების იმედით.

მარკეტინგის ადაპტირებული კომპლექსი - საერთაშორისო მარკეტინგის სტრატეგიაა, რომელიც მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტების შეგუებაში მდგომარეობს ყოველი მიზნობრივი უცხოური ბაზრისადმი: ეს იწვევს კომპანიის ხარჯების ზრდას, მაგრამ მას საშუალებას აძლევს ბაზრის დიდი წილის და მოგების იმედი ჰქონდეს.

უფრო მეტიც, ინტერნეტის განვითარებამ, საკაბელო და სათანამგზავრო ტელევიზიის სწრაფმა გავრცელებამ მთელ მსოფლიოში და ტელესაკომუნიკაციო ქსელების შექმნამ, რომელმაც ოდესღაც დაშორებულად ჩათვლილი ადგილები შეაერთა, სამყარო უფრო მჭიდრო გახადეს. მაგალითად, ამერიკული პროგრამების დომინირებამ განვითარებადი ქვეყნების ტელევი-

ზიაში გამოადგინა სამომხმარებლო აპეტიტების ტალღა, განსაკუთრებით ახალგაზრდებს შორის. მოდური ტენდენციები პრაქტიკულად მყისიერად ვრცელდებიან.

გლობალური სტანდარტიზაციის მომხრეები აცხადებენ, რომ საერთაშორისო კომპანიებმა საქონელი და მარკეტინგული პროგრამები უნდა შეაგუონ იმ შემთხვევაში, როდესაც ადგილობრივი მოთხოვნების შეცვლა ან გვერდის ავლა შეუძლებელია. მაგრამ ეს გლობალური ბრენდები გარკვეულ მოდიფიკაციას საჭიროებენ. უფრო მეტიც, ვარაუდი იმის შესახებ, რომ საყოველთაო სტანდარტიზაცია გამოიწვევს თვითღირებულებისა და ფასების შემცირებას, ხოლო სიიაფით მოზიდული მომხმარებლები მეტ საქონელს დაიტაცებენ, საეჭვოა. მაგალითისათვის განვიხილოთ MTV.

ათეულობით ადგილობრივი ევროპული მუსიკალური არხების ზეწოლით, კერძოდ Viva - გერმანიაში, Music Factory - ჰოლანდიაში და ZTV - სკანდინავიაში, MTV Europe-მ შეწყვიტა ტრანსლიაცია მთელს ევროპაში. ნაცვლად იმისა, რომ შეიძებოდა ბევრი ამერიკული და ინგლისური პოპ-მუსიკის ტრანსლიაცია, ევროპელ ვარსკვლავებთან ერთად ქვეგანყოფილება MTV-მ შექმნა რეგიონული ტელეარხები, რომლებზეც გადაცემები ტრანსლირდება ოთხი სადგურის მიერ: MTV (გაერთიანებული სამეფო და ირლანდია); MTV (ჩრდილოეთი ევროპა); MTV (ცენტრალური ევროპა); და MTV (სამხრეთი ევროპა). ოთხიდან თითოეული არხი უჩვენებს პროგრამებს, რომელიც ითვალისწინებს ადგილობრივი ბაზრის მუსიკალურ მჯობინებებს, ტრადიციულ საერთო-ევროპულ ჰიტ-პარადებთან ერთად. ყოველ რეგიონში MTV ატარებს პროგრამების შემდგომ დიფერენცირებას. მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში MTV თავაზობს მეგობრული სადგურების - M2 და VH-1 პროგრამებს, და ასევე სამ ახალ ციფრულ არხს: MTV Extra, MTVBase და VH-1. “ჩვენ ვიმედოვნებთ შევთავაზოთ MTV-ს ყოველ თავგანისმცემელს ის, რისი ნახვისათვის იგი მზად არის დღეღამის ნებისმიერ დროს,” - განაცხადა MTV Europa-ს მეთაურმა.

მსგავს შემთხვევებში მოგების ნამატი საქონლის ადაპტაციის ხარჯზე მნიშვნელოვნად აჭარბებდა დანახარჯთა ნამატს.

გასაგებია, რომ საკითხი ასე არ დგას; უნდა ვიშუალოთ თუ არა გლობალურ სტანდარტი-



ზაციაზე? პრობლემა მის ხარისხში მდგომარეობს. კომპანიამ უნდა მიმართოს სტანდარტიზაციას დანახარჯებისა და ფასების შესამცირებლად და თავიანთი სავაჭრო მარკების სიმძლავრის გაძლიერებას. სტანდარტიზაციისა და აბსოლუტური ადაპტაციის უკიდურეს შემთხვევებს შორის ძვეს მრავალი შესაძლო ვარიანტები. მაგალითად, მიუხედავად იმისა, რომ ჭურჭლის სარეცხი და სარეცხი მანქანები და ასევე Phillips-ის სხვა ძირითადი საყოფაცხოვრებო მოწყობილობები ერთნაირად არის მოწყობილი მთელ მსოფლიოში, მათი გარეგნული შეხედულება და თავისებურებები დაპროექტებულია სხვადასხვა ქვეყნების მომხმარებელთა მჯობინებების გათვალისწინებით. გადაწყვეტილებები იმის შესახებ, თუ მარკეტინგული კომპლექსის რომელი ასპექტი იქნეს სტანდარტიზებული, ხოლო რომელი ადაპტირებული, მიღებულ უნდა იქნეს მიზნობრივი ბაზრის პირობებიდან გამომდინარე.

ახლა განვიხილოთ გადაწყვეტილებები, რომლებიც შეეხებიან მარკეტინგის კომპლექსს გლობალური მარკეტინგული დაგეგმვის პოზიციებიდან.

ხუთი სტრატეგია საქონლისა და მისი წინააღმდეგობის ადაპტირების საშუალებას გვაძლევს კონკრეტულ საზღვარგარეთულ ბაზარზე.

საქონლის გაყიდვა უცვლელი სახით ნიშნავს მის გაყიდვას საზღვარგარეთულ ბაზარზე, რაიმე ცვლილებების გარეშე. ფილიპის საპარსები, ჰეინეკენის ლუდი, კოკა-კოლას სასმელო, Black & Decker-ის ინსტრუმენტები წარმატებით იყიდება დაახლოებით ერთნაირ შეფუთვაში მთელ მსოფლიოში.

საქონლის გაყიდვა უცვლელი სახით-ესაა საქონლის გაყიდვა საზღვარგარეთულ ბაზარზე რაიმე ცვლილებათა გარეშე.

საქონელთა უცვლელი გაყიდვა ერთობ მაცდურია, რამდენადაც არ გულისხმობს დამატებით დანახარჯებს საქონლის სრულყოფაზე, წარმოებრივ ცვლილებებს ან წინააღმდეგობის სტრატეგიებს. საქონლის ადაპტაცია გულისხმობს საქონლის ისეთ მოდიფიკაციას, რომელიც მას საშუალებას მისცემს შეესაბამებოდეს ადგილობრივ პირობებს ან მომხმარებლებს.

მაგალითად, კომპანია ჰილლიპს-მა მოგების მიღება იწყო იაპონიაში მხოლოდ მას შემდეგ რაც მან შეამცირა ყავის მადულარას სიდიდეები, რათა ისინი დატეულიყვნენ მცირე იაპონურ სამზარეულოებშიც და საპარსის სიდიდეები, რათა ისინი დატეულიყვნენ იაპონელ-

თა არადიდ ხელებში. კომპანია ომარსუ-ს, სამშენებლო მანქანების იაპონელ მწარმოებელს მოუწია კარის სახელურის კონსტრუქციის შეცვლა ფინეთში გაყიდვადი ექსკავატორებისათვის: ზამთრობით მძღოლებს სქელ ხელთათმანებში არ შეეძლოთ სახელურისთვის ხელის ჩავლება, რომლებიც ძალზე პატარები იყვნენ (ცხადია, ისინი გათვლილები იყვნენ საშუალო იაპონელის თითებზე და არა მსხვილ ევროპელ მომხმარებელთა ხელის სიდიდეზე)! ხოლო კომპანია Nokia-მ თავისი მობილური ტელეფონის 6100 მოდელის მოდიფიცირება მოახდინა თითოეული ძირითადი ბაზრისათვის. მან ტელეფონი აღჭურვა ხმის ამომცნობი უმარტივესი სისტემით აზიისათვის, სადაც კლავიატურა პრობლემას წარმოადგენს და გაზარდა ზარის ხმა, რომ მისი გაგონება შესაძლებელი ყოფილიყო მრავალრიცხოვან აზიურ ქუჩებში.

ახალ საქონელთა შექმნა გულისხმობს რაიმე ახლის შემუშავებას უცხოური ბაზრისათვის. ამ სტრატეგიამ შეიძლება ორი ფორმა მიიღოს.

ახალ საქონელთა შექმნა - ახალ საქონელთა და მომსახურების შექმნა უცხოური ბაზრებისათვის.

იგი შეიძლება ბაზარზე საქონლის უფრო ადრეული ფორმების განმეორებით გამოყენებაში მდგომარეობდეს, რომელიც კარგად არის შეგუებული მოცემილი ქვეყნის საჭიროებებს. ან კომპანიას შეუძლია შექმნას ახალი საქონელი, რომ დააკმაყოფილოს უცხოელ მომხმარებელთა მოთხოვნილებები. კომპანიებს შეუძლიათ ან მიეყრდნონ წინააღმდეგობის ერთნაირ სტრატეგიას სხვადასხვა ქვეყანაში, ან მათი მოდიფიცირება მოახდინონ ყოველი ბაზრისათვის.

განვიხილოთ სარეკლამო განცხადებები. ზოგიერთი საერთაშორისო კომპანიები ემხრობიან სტანდარტულ სარეკლამო შაბლონებს მთელ მსოფლიოში. მაგალითად, IBM Global Services-ი მსოფლიოს ათეულობით ქვეყნებში უჩვენებს ერთიდაიგივე რეკლამას: "ადამიანები, რომლებიც ფიქრობენ, ადამიანები რომლებიც აკეთებენ, ადამიანები, რომლებიც გეზულობენ."

ზოგჯერ კომპანიები უმნიშვნელოდ ცვლიან რეკლამას, რომ მიუსადაგონ ისინი ენობრივ განსხვავებებს. ზოგიერთ ქვეყნებში საჭირო ხდება ფერების შეცვლა, რომ არ დაირღვეს ადგილობრივი ტაბუ. მაგალითად, ესპანეთში წითელ და ყვითელ ფერებში შესრულებული საფუთავი, ე.ი. ესპანური დროშის ფერებში შესრულებული საფუთავი შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც



ესპანელების პატრიოტიზმის შეურაცხყოფა.

მართლაც მრავალმა საერთაშორისო კომპანიამ გამოსცადა სიძნელეები ენობრივი ბარიერის გადალახვაში, ხოლო შედეგები სხვადასხვა იყო-უხერხული კურიოზებიდან სრულ ჩავარდნამდე. სავაჭრო მარკების ერთი შეხედვით უწყინარმა სახელწოდებებმა და სარეკლამო ლოზუნგებმა შეიძლება უნებლიე ან ფარული მნიშვნელობები მიიღოს სხვა ენაზე გადათარგმნის დროს. უნიჭო თარგმანმა შეიძლება მარკეტოლოგი სრულ სულელად წარმოადგინოს უცხოელი მომხმარებლების წინაშე. კლასიკური ენობრივი კურიოზები საერთაშორისო მარკეტინგში შეეხება ბრენდების სახელწოდებათა სტანდარტიზაციას, რომლებიც ცუდად ითარგმნებიან.

სარეკლამო პლაკატების თემები ხშირად რაღაცას კარგავენ ან იძენენ - თარგმნის პროცესში. ლუდი Coors-ის სლოგანი „გახდით თავისუფალი ლუდი Coors-თან ერთად“, ესპანურ ენაზე უღერს როგორც „კეთილი, თქვენ გაგათავისუფლონ ლუდი-Coors-თან ერთად“. სლოგანი Coca-Cola „Coca-Cola გავსებს სასიცოცხლო ენერგიით“, იაპონურ ენაზე თარგმნილი ნიშნავს „Coca-Cola“ სიცოცხლეს უბრუნებს თქვენს გარდაცვლილ წინაპრებს. ჩინურ ენაზე სლოგანი KFC „თითებს ჩაატან“ აუღერდა როგორც „მოიკენიტე საკუთარი თითები.“

სხვა კომპანიები მისდევენ **სარეკლამო კომუნიკაციების ადაპტაციის სტრატეგიას**, ე.ი. სარეკლამო განცხადებათა ან ხერხების მორგებას ადგილობრივი ბაზრებისადმი. განცხადებები მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში ნაკლებფექტიანია განვითარებად ბაზრებზე, ისეთებზე, როგორიცაა ჩინეთი და ინდოეთი. მათი მრავალრიცხოვანი სოფლის მოსახლეობა გაბნეულია მთელ ქვეყანაში და შეზღუდული ხელმისაწვდომობა გააჩნია ტელურადიო-მაუწყებლობასთან. კომპანია Unilever-ი იყენებდა ფურგონებს კინოპროექტორებით, რომლებიც სოფლებში დადიოდნენ და ფილმებს უჩვენებდნენ ადგილობრივ ენაზე, რომლებშიც ჩადებული იყო ფირმის პროდუქციის რეკლამა.

სარეკლამო კომუნიკაციების ადაპტაცია - გლობალური სარეკლამო სტრატეგიაა, რომელიც შედგება რეკლამის სრული ადაპტაციისაგან ადგილობრივი ბაზრების რეალობებისადმი.

სხვა ქვეყნების მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების ადაპტირება ასევე უნდა მოვახდინოთ, რამდენადაც სხვადასხვა ქვეყანაში მათი გამოყენება და ხელმისაწვდომობა განსხვავებულია.

მაგალითად, ავსტრია და იტალია არეზულირებენ რეკლამას, რომლებიც გათვლილია ბავშვებზე. კომპანიები ასევე იყენებენ ორმაგ საადაპტაციო სტრატეგიას, რომლის დროსაც საქონელი და სარეკლამო განცხადებები აუცილებლად უნდა მოდიფიცირდეს სხვადასხვა ქვეყნების ბაზრებზე მიზნობრივ მომხმარებელთა საჭიროებებისა და მოლოდინის გასამართლებლად.

სარეკლამო აქციების ჩატარების ტექნოლოგიაც კი უნდა შეუვსო სხვადასხვა ქვეყნების სპეციფიკას. მაგალითად, გერმანიაში კომპანიებს საქონლის გარანტირებული დაბრუნების უფლება არ გააჩნიათ, ხოლო კანონები ზღუდავენ ფასდაკლებებს ფასის 3%-მდე. ევროპის რამდენიმე ქვეყანაში ასევე მოქმედებს ნორმები, რომლებიც კრძალავენ ან ზღუდავენ წინაწვევის ისეთი ინსტრუმენტების გამოყენებას, როგორიცაა ფასდაკლებები, კუპონები, პრემიები და ლატარეები.

საზღვარგარეთულ ბაზრებზე გამსვლელი კომპანიები ასევე რიგ პრობლემებს აწყდებიან **ფასწარმოქმნის** სფეროში.

კომპანიები, რომლებიც პროდუქციას საზღვარგარეთ ყიდიან, შეიძლება ფასების ზრდის პრობლემას წააწყდნენ, რომელიც განპირობებული იყო საბითუმო ფასისადმი სატრანსპორტო დანახარჯების, ბაჟის, იმპორტიორთა, მეზითუმეთა, და საცალო გამყიდველთა ფასნამატის დამატების აუცილებლობით. მაგალითად, Gucci-ს ჩანთა შეიძლება იტალიაში 150 ევროდ გაიყიდოს, და 350 ევროდ სინგაპურში.

სხვა პრობლემა შეეხება სატრანსპორტო ფასის დაწესებას, რომელსაც კომპანია აწესებს იმ საქონლისათვის, რომელსაც იგი აწვდის საზღვარგარეთულ ფილიალებს. თუკი კომპანია ბევრს იღებს უცხოური ფილიალისაგან, შედეგად მას შესაძლოა მოუწევს უფრო მეტი ბაჟის გადახდა, მაშინაც კი, თუ მისთვის შემცირებულია მოგების გადასახდელი. თუკი კომპანია აწესებს ძალზე დაბალ გადასახდელს, მაშინ იგი შეიძლება დემპინგში დაადანაშაულონ, ე.ი. ექსპორტის შეფასებაში დანახარჯებზე დაბლა ან საქონელთა ღირებულებაზე ქვევით საშინაო ბაზარზე.

გლობალურ ფასწარმოგმნაზე ზეგავლენა მოახდინებს ასევე პროცესებმა ეკონომიკისა და ტექნოლოგიების სფეროში. მაგალითად, ევროს ზონაში ერთიანი ვალუტის მიღება ამცირებს ღირებულებების დონეს. იმის კვალობაზე, თუ მომხმარებლები როგორ გამოავლენენ ფასების ღირებულების სხვადასხვა ქვეყნებში, კომპანიები



ბი იძულებულიები არიან ფასები შეათანხმონ სახელმწიფოებში, რომლებმაც ერთიანი ვალუტა შემოიღეს. „ფასების ასეთი გამჭვირვალობა“ უნიკალურ საქონელთა ან განსაკუთრებით საჭირო საქონლის ან მომსახურების შემომთავაზებელ კომპანიასა და მარკეტოლოგებზე ყველაზე ნაკლებ ზეგავლენას მოახდენს.

საერთაშორისო კომპანიამ უნდა განიხილოს საქონლის საბოლოო მომხმარებლებზე გასაღების პრობლემა განაწილების ყველა არხის გამოყენების პოზიციებიდან. პირველი რგოლი, გამყიდველის შტაბ-ბინა ხელმძღვანელობს არხის მუშაობას და თვითონ არის მისი ნაწილი. მეორე რგოლი, სახელმწიფოთაშორისი არხები, უზრუნველყოფს საქონელის მიტანას სხვა ქვეყნების საზღვრებამდე. მესამე რგოლი, შიგასახელმწიფოებრივი არხები პასუხს აგებენ საქონელთა მიტანაზე საზღვრის გადაკვეთის პუნქტიდან საბოლოო მომხმარებლებამდე. ზოგიერთი მწარმოებლები, შესაძლოა მიიჩნევენ, რომ მათი სამუშაო დასრულებულია, როგორც კი საქონელს ხელიდან უშვებენ, მაგრამ მათი მხრიდან უფრო გონივრული იქნებოდა ყურადღებით მიედევნებინათ თვალყური მის ბედ-იღბალზე სხვა ქვეყნებში.

საქონელთა განაწილების შიგა არხები არსებითად განსხვავდებიან სხვადასხვა ქვეყანაში. შეინიშნება სერიოზული განსხვავებები შუამავლების რაოდენობასა და ტიპებში, რომელიც ყოველ საზღვარგარეთულ ბაზარს ემსახურება.

მაგალითად, ევროპული კომპანია, რომელიც ჩინეთში მუშაობდა, უნდა მოქმედებდეს საბითუმო და საცალო გამყიდველების არეულ-დარეული ლაბირინთის მეშვეობით, რომლებიც სახელმწიფოს დაქვემდებარებაში იმყოფება. ჩინელი დისტრიბუტორები ხშირად მუშაობენ კონკურენტების პროდუქციით და უარს ამბობენ კომპანია-მწარმოებლებთან საბაზო ინფორმაციის გაზიარებაზეც კი გაყიდვებისა და მარკეტინგის სფეროში. მუშაობა განაწილების ასეთ არხებთან ხშირად დროისა და სახსრების დამატებით დანახარჯებს მოითხოვს. მაშინ როდესაც დიდ ბრიტანეთსა და აშშ-ში ჭარბობს ფართომასშტაბიანი სავაჭრო ქსელები, საცალო ვაჭრობის დიდი ნაწილი დანარჩენ ევროპულ ქვეყნებსა და სხვა სახელმწიფოებში, ისეთებში, როგორიცაა იაპონია და ინდოეთი, მრავალი წვრილი დამოუკიდებელი გამყიდველის მიერ ხორციელდება. სხვა ქვეყნის საქონლის სტრუქტურაში ორიენტირების უნარი ხშირად ბაზარზე ეფექტიანი ხელმისაწვდომობის კრიტიკური ფაქტორი ხდება. ამიტომ საერთაშორისო

კომპანიამ სახსრები უნდა დააბანდოს ინფორმაციის შეგროვებაზე ყოველი საზღვარგარეთული ბაზრების განაწილების არხების თავისებურებებზე და საქონელთა განაწილების რთულ ან კარგად დაცულ სისტემებში შეღწევის ოპტიმალური სისტემების შემუშავებაში. ამასთან უცხოურ ბაზარზე პირველი გასვლის დროს კომპანიამ უნდა აირჩიოს ყველაზე უფრო მისაღები დისტრიბუტორები, რომლებთან თანამშრომლობის მსვლელობაში იგი გამოავლენს ან შეათანხმებს ერთობლივ მიზნებს.

გადაწყვეტილებები საერთაშორისო მარკეტინგის ორგანიზაციის შესახებ

ნებისმიერი მარკეტინგული სტრატეგიის წარმატების გასაღებია ფირმის უნარი პრაქტიკაში განახორციელოს არჩეული სტრატეგიის რეალიზების უნარი. ფირმის საზღვარგარეთული ბაზრებისაგან დაშორებასთან დაკავშირებით საერთაშორისო მარკეტინგის სტრატეგიის რეალიზება განსაკუთრებით რთულია. ფირმას უნდა გააჩნდეს შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურა.

კომპანია ახორციელებს თავისი მარკეტინგული საქმიანობის მართვას როგორც მინიმუმ სამი გზით. კომპანიათა უმეტესობა თავდაპირველად აფუძნებენ საექსპორტო განყოფილებას, შემდეგ ქმნიან საერთაშორისო ქვეგანყოფილებას და, ბოლოს, გლობალური ორგანიზაციები ხდებიან.

ჩვეულებრივ კომპანია საერთაშორისო ბაზრებზე გადის თავის საქონელთა საზღვარგარეთ უბრალო გატანის პროცესში. თუკი მისი საერთაშორისო გაყიდვები იზრდება, იგი აფუძნებს **საექსპორტო განყოფილებას**, რომელიც შედგება გაყიდვების მენეჯერისაგან და რანდენიმე დამხმარისაგან. გაყიდვათა შემდგომი ზრდის კვალობაზე საექსპორტო განყოფილება შეიძლება გაფართოვდეს და საკუთარ თავზე სხვადასხვა მარკეტინგული ამოცანების შესრულება აიღოს, რათა აქტიური მონაწილეობა მიიღოს კომპანიის საქმიანობაში. თუკი ფირმა შედის ერთობლივ საწარმოში ან პირდაპირ ინვესტირებაზე გადადის, საექსპორტო განყოფილება კარგავს თავის აქტუალობას.

საექსპორტო განყოფილება-საერთაშორისო მარკეტინგის ორგანიზაციის ფორმაა. იგი შედგება გაყიდვის მენეჯერის და რამდენიმე დამხმარისაგან, რომელთა ამოცანა - კომპანიის პროდუქციის გატანის კოორდინაციაა საზღვარგარეთულ ბაზრებზე.



მრავალ კომპანიას ბიზნესი მრავალ საერთაშორისო ბაზარზე მიჰყავს და რამდენიმე ერთობლივ საწარმოთა წევრია. კომპანიას საქონლის ექსპორტირება შეუძლია ერთ ქვეყანაში, გაყიდვის უფლების ლიცენზირება შეუძლია სხვაში, ერთობლივ საწარმოში მონაწილეობა მესამეში და ფილიალი ჰქონდეს მეოთხეში. ადრე თუ გვიან იგი ქმნის საერთაშორისო ქვეგანყოფილებას - თავისი საერთაშორისო საქმიანობის სამართავად.

საერთაშორისო ქვეგანყოფილება - საერთაშორისო მარკეტინგის ორგანიზაციის ფორმაა, რომლის დროსაც ქვეგანყოფილება მთლიანად პასუხობს კომპანიის საერთაშორისო საქმიანობას. მარკეტინგის, წარმოების, გამოკვლევათა, დაგეგმვისა და კადრების განყოფილებები ერთიანდებიან ორგანიზაციულ ერთეულებში გეოგრაფიული მდებარეობის თანახმად ან სასაქონლო ჯგუფების ან კომპანიის საერთაშორისო ფილიალში, რომელიც პასუხს აგებს საკუთარ გაყიდვებზე და მოგებაზე.

საერთაშორისო ქვეგანყოფილების სტატუსში შედის სპეციალისტები მარკეტინგის, წარმოების, სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოთა, ფინანსების, დაგეგმვის და პერსონალთან მუშაობის სფეროში, რომლებიც გეგმავენ სხვადასხვა ორგანიზაციულ ერთეულების საქმიანობას და მათ მომსახურებაზე მუშაობენ. ორგანიზაციული ერთეულები შეიძლება სამი ხერხით შეიქმნას. ისინი შეიძლება წარმოადგენდნენ გეოგრაფიულ ორგანიზაციებს მენეჯერებით ყოველ ქვეყანაში, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან გაყიდვების, სავაჭრო არხების, დისტრიბუტორების და ლიცენზიატების საქმიანობაზე შესაბამის ქვეყნებში. საორგანიზაციო ერთეულები ასევე შეიძლება იყონ სასაქონლო ჯგუფები, რომელთა შორის თითოეული პასუხს აგებს პროდუქციის სხვადასხვა კატეგორიის გაყიდვებზე მთელ მსოფლიოში. დაბოლოს, ორგანიზაციული ერთეულები შეიძლება იყონ საერთაშორისო ფილიალები, რომელთა შორის თითოეული პასუხს აგებს თავის გაყიდვებსა და მოგებებზე.

ზოგიერთმა ორგანიზაციამ საერთაშორისო ქვეგანყოფილების სტადია განვლო და ჭეშმარიტად გლობალური ორგანიზაციები გახდნენ. ისინი წყვეტენ საკუთარი თავის ჩათვლას ნაციონალურ კომპანიებად, რომლებიც საქონელს უცხოეთში ყიდნიან და გლობალური ბაზრის

სუბიექტები ხდებიან. კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობა და მენეჯერები წარმოებრივ სიმძლავრეთა, მარკეტინგული კონცეფციების, ფინანსური ნაკადების და მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის გლობალურ დაგეგმვაზე მუშაობენ. გლობალური საოპერაციო ერთეულები უშუალოდ კოორპორაციის პრეზიდენტს ან დირექტორთა საბჭოს ექვემდებარებიან და არა საერთაშორისო ქვეგანყოფილების მეთაურს. თანამშრომლები ოპერაციებს განსახორციელებლად ამზადებენ გლობალურ დონეზე და არა უბრალოდ საშინაოს და საერთაშორისოს. კომპანია მენეჯერებს იწვევს მრავალ ქვეყანაში, რესურსებს და ინგრედიენტებს იძენს იქ, სადაც ისინი ყველაზე იაფია და სახსრების ინვესტირებას ახდენს იქ, სადაც მოსალოდნელია მაქსიმალური მოგება.

გლობალური ორგანიზაცია - საერთაშორისო მარკეტინგის ორგანიზაციის ფორმაა, რომლის დროსაც კორპორაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობა და მენეჯერები წარმოებრივი და საოპერაციო რესურსების, მარკეტინგული კონცეფციების, ფინანსური ნაკადების და მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის სისტემების გლობალურ დაგეგმვას ახორციელებენ. გლობალური საოპერაციო ერთეული უშუალოდ კორპორაციის მეთაურს ექვემდებარება და არა საერთაშორისო ქვეგანყოფილების მეთაურს.

XXI საუკუნეში წამყვანი კომპანიები გლობალურები უნდა გახდნენ, თუკი ისინი იმედოვნებენ კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებას. იმის კვალობაზე, თუ უცხოური კომპანიები რა წარმატებით მოიპოვებენ საშინაო ბაზარს, ადგილობრივმა კომპანიებმა უფრო ავტიურად უნდა აითვისონ უცხოური ბაზრები. მათ ისეთი კომპანიიდან, რომელიც თავის საერთაშორისო საქმიანობას მეორეხარისხოვნად თვლის, ისეთ კომპანიად გადაქცევა მოუწევთ, რომელიც მთელ სამყაროს განიხილავს ერთიან ბაზრად, საზღვრების გარეშე.

კითხვები განსჯისათვის

1. ინფორმაციის გაცემის სისწრაფის ზრდის, ადამიანების, საქონელთა და ფინანსური ნაკადების გადაადგილებების კვალობაზე თანამედროვე სამყაროს ჩარჩოები სულ უფრო იკუმშება. ტერმინები გლობალური ინდუსტრია და გლობალური კომპანია სულ უფრო ჩვეულებ-



რივი ხდება. მოგვეცით ამ ცნებების განმარტებები და მოიტანეთ თითოეული მათგანის მაგალითი. ახსენით თქვენი მაგალითები.

2. საქონელთა ექსპორტის დროს სხვა ქვეყანაში კომპანია შეიძლება სხვადასხვა სავაჭრო შეზღუდვებს წააწყდეს. განსაჯეთ შემდეგი შეზღუდვების შედეგები ექსპორტიორის მარკეტინგული კომპლექსისათვის: ბაჟი, ქვოტები და ემბარგო.

3. კომპანიები, რომლებიც „გლობალიზდებიან“, მრავალ პრობლემებს აწყდებიან. მაშინ ასე ბევრი კომპანია რატომ ცდილობს თავისი საქმიანობის გაფართოებას სწავრთაშორისო მასშტაბებამდე? როგორია საშინაო ბაზრის ფარგლებს გარეთ გასვლის უპირატესობები?

4. იმპორტირებადი საქონელი ჩვეულებრივ ძვირია, მაგრამ არა ყოველთვის: ფოტოაპარატი იკონ-ის შეძენა უფრო იაფია ლონდონში, ვიდრე ტოკიოში. საზღვარგარეთ ექსპორტირებულ საქონელთა ფასები ზოგჯერ რატომ არის უფრო მაღალი, ხოლო ზოგჯერ უფრო დაბალი,

ვიდრე ექსპორტიორ ქვეყანაში.

5. ქვეყნის ფარგლებს გარეთ გასვლამდე კომპანიამ უნდა ეცადოს განსაზღვროს ამოცანები საერთაშორისო მარკეტინგის სფეროში, ბაზარზე გასვლის სტრატეგიები და რეჟიმები. დაეუშვათ, თქვენ-წინააღმდეგის მენეჯერი ბრძანებით კომპანია *Dyson*-ში, რომელიც მტკვრსასრუტებს და სარეცხ მანქანებს აწარმოებს საშინაო გამოყენებისათვის. შეადგინეთ ბიზნესისა და მარკეტინგულ ღონისძიებათა გაშლის გეგმა აშშ-ში.

6. საერთაშორისო მარკეტინგის ორგანიზაციის რომელ ტიპს ურჩევდით თქვენ შემდეგ კომპანიებს: *Adidas*-ს, ტანსაცმლისა და ფეხსაცმლის ფართო ასორტიმენტის გამყიდველს აქტიური დასვენებისა და სპორტში მეცადინეობისათვის მთელ მსოფლიოში; *Daimler-Chrysler*-ს, რომელიც ითვისებს ჩინურ ბაზარს; *Ericsson*-ს, რომელიც თავისი პროდუქციის მთელს ასორტიმენტს ყიდის ახლო აღმოსავლეთის ქვეყნებში? ახსენით პასუხი.



ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“ – XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები. რეგისტრირებულია თბილისის რეგიონული ცენტრის (საგადასახადო ინსპექციის) მიერ. რეგისტრაციის №19181.
რედაქტორის ტელ.: 2-36-51-16; 2-36-43-78; 599-33-53-92.
web: socialuri-economica.bpengi.com; www.socialuri-economica.ge
e-mail: social_economica@mail.ru; socialuri-economica@bpengi.com

გადაეცა ასაწყობად 25.10.15.
ხელმოწერილია დასაბეჭდად 28.10.15.
სააღრიცხვო-საგამომცემლო თაბახი 22.5

ტექნიკური რედაქტორი და კორექტორი: ნანა სახეჩიძე
სტილური რედაქტორი: ბადრი ცხადაძე
კორექტორები: თინა ცისკარიშვილი, ნანა ბოლქვაძე
კომპიუტერული უზრუნველყოფა და დიზაინი: ზურაბ წერეთელი