



ლექსიკონი პირველი

საერთაშორისო ბიზნესი და საერთაშორისო მენეჯმენტით საქმიანობა: ზოგადი დახასიათება¹

მოკლე შინაარსი

← 1.1. ინტერნაციონალიზაცია, როგორც თანამედროვე მეწარმეობის განვითარების მაგისტრალური მიმართულება;

← 1.2. ინტერნაციონალიზაციის მიზეზები;

← 1.3. ინტერნაციონალიზაციის დანახარჯები და გამოწვევები (გამოძახებები).

საერთაშორისო ბიზნესი-თანამედროვე პერიოდში პოპულარული სიტყვათწყობაა არა მხოლოდ საერთაშორისო მეწარმეობითი საქმიანობის რეალურ სამყაროში, არამედ სასწავლო გარემოშიც. პრაქტიკულად ყველა თანამედროვე კომპანია ცდილობს გახდეს გლობალური დონის მოთამაშე, რომლებიც ცნობილია შორს, საკუთარი საბაზო ქვეყნების საზღვრების მიღმა, ხოლო „საერთაშორისო ბიზნესის“ პროფილის მიხედვით სწავლების პროგრამები ფართოდ მოთხოვნილია კლასიკურ უნივერსიტეტებშიც და უცხო ქვეყნების ბიზნეს სკოლებშიც, ასევე მრავალი ქვეყნის და მათ შორის ჩვენი ქვეყნის უმაღლესი სასწავლებლების ბიზნესის ფაკულტეტებზეც, რისთვისაც მეურნე სუბიექტებისათვის აუცილებელია ინტერნაციონალიზება, ეროვნული ეკონომიკის ფარგლებს გარეთ გასვლით. თუ რა საფრთხეები ელოდება კომპანიას და ინდივიდუალურ მეწარმეებს მათი გლობალური საქმიანობის ჩამოყალიბების გზაზე-ამ საკითხებზე საუბარი იქნება მოცემულ თავში. ჩვენ ჩამოყალიბდებით ისეთ საკვანძო ცნებებზე, როგორებიცაა: „საერთაშორისო ბიზნესი“, „საერთაშორისო მეწარმეობითი საქმიანობა“, „ინტერნაციონალიზაცია“, „გლობალიზაცია“, ვუპასუხებთ კითხვაზე, თუ კომპანიებს

კარლო იკოლოტეს კე ღურუაძე

ემდ, სრული პროფ.

კარლო კარლოს კე ღურუაძე

აკად. დოქტ. ასოც პროფ.

თათია ღურუაძე

აკად.დოქტ. ასოც პროფ.

და ინდივიდუალურ მეწარმეებს რაში სჭირდებათ ინტერნაციონალიზება, საერთაშორისო ბიზნესში ჩართვით, და ასევე ყურადღებას მიუქცევთ დანახარჯებს და საწარმოს გამოწვევებს მსგავს მმართველობით გადაწყვეტილებებში მსოფლიო ეკონომიკური საქმიანობის სფეროში. ქვეყნების დიდი უმეტესობის ეკონომიკური სისტემების კერძო მეურნე სუბიექტების (ბიზნესსტრუქტურების, ფირმების, და ასევე ფიზიკური პირების) საფუძველია სრულიად სხვადასხვა ფორმებში რეალიზებადი ურთიერთქმედება, გამომდინარე საკუთარი ინტერესებიდან, რომელიც განსაზღვრავს მათ მიერ განხორციელებად კომერციულ ოპერაციათა საკვანძო პარამეტრებს. მიღებულია, რომ ასეთი მეურნე სუბიექტები, მისდევენ მეწარმეობას. მაგალითად, მრავალი ქვეყნის კანონმდებლობის თანახმად მეწარმეობითს წარმოადგენს დამოუკიდებელი, საკუთარი რისკით განხორციელებადი საქმიანობა, რომელიც მიმართულია მოგების სისტემატიურ მიღებაზე ქონების გამოყენებისაგან, საქონელთა გაყიდვისაგან, სამუშაოთა შესრულებისაგან და მომსახურებათა გაწევისაგან იმ პირების მიერ, რომლებიც ამ სახით დაწესებული არიან კანონიერი წესით.

ფირმათა ბუნების შეფასებისას უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მას როგორც ასეთს, შეუძლია საკუთარი მიზნების რეალიზება მხოლოდ სხვა მეურნე სუბიექტებთან ურთიერთქმედების მეშვეობით. მაშასადამე, ფირმა არასოდეს არ შეიძლება იყოს თვითკმარი, მთლიანად დახურუ-

¹ ამ თემით ჟურნალი იწვევს ლექციების კურსის გამოქვეყნებას მაგისტრატურის სტუდენტებისა და სხვა დაინტერესებული პირებისათვის.



ლი, საკუთარ თავში ჩაკეტილი. ზუსტად ასევე, ინდივიდუალური მეურნე სუბიექტის მეწარმეობითი უნარები შეიძლება გამოვლინდნენ მხოლოდ სხვა აქტორებთან ურთიერთქმედებაში. წარმატებით ფუნქციონირებადმა ბიზნესსტრუქტურამ ყოველთვის უნდა გასცეს მაქსიმალურად ოპერატიული და ადექვატური პასუხი იმ გამოძახილზე, რომელსაც დროის ყოველ მოცემულ მომენტში უგზავნის მას გარემომცველი სამყარო.

იმაში, თუ რანაირად მომდინარეობდა და განაგრძობს მიმდინარეობას მეწარმეობის განვითარება, ასე წარიმართება მთელი რიგი კანონზომიერებები. ერთ-ერთი მათგანი უდავოდ წარმოების საზოგადოებრივი ხასიათის გაძლიერების ტენდენციაა, ანუ როგორც კიდევ ზოგჯერ ამბობენ, მისი განსაზოგადოებისა. სინამდვილეში, სწორედ იმ მომენტიდან, როდესაც კავშირის საბაზრო ფორმები სამეურნეო ცხოვრებაში დომინირებადი მნიშვნელობის შეძენას იწყებენ, შრომის დანაწილების განვითარება იმაში ვლინდება, რომ, მეურნეობრიობის ნებისმიერი და თითოეული ცალკეული სუბიექტის ნორმალური არსებობის პირობების შექმნაში (იქნება იგი მომხმარებელი (ინდივიდი, საოჯახო მეურნეობა) ან მწარმოებელი (ფირმა, ბიზნეს-სტრუქტურა) მუდმივად მონაწილეობს საქონელმწარმოებელთა სულ უფრო მეტი რაოდენობა). ა. სმიტის სიტყვებით, „მრავალი ათასი ადამიანის დახმარებისა და თანამშრომლობის გარეშე ცივილიზებული სამყაროს ყველაზე დარიბ მაცხოვრებელს არ შეეძლო ცხოვრების იმ წესის გაძღოლა, რომელსაც იგი ჩვეულებრივ ახლა უძღვება (ეწევა) და რომელსაც ჩვენ არასწორად ვთვლით ერთობ მარტივად და ჩვეულებრივად“. ამის პარალელურად მიმდინარეობს საწარმოთა გამსხვილების პროცესი, იზრდება მუშახელის რაოდენობა, რომლებიც დასაქმებულია თითოეულ მათგანში. მთლიანობაში ყველაფერი ეს ნიშნავს, რომ აღწარმოების პროცესი უპირატესად საზოგადოებრივ ხასიათს იძენს.

საწარმო-ეკონომიკური სისტემის ევოლუციის ცნონილ სტადიაზე კანონზომიერად დგება ისეთი ეტაპი, როდესაც განსაზოგადოების მასშტაბები გამოდიან ეროვნული სახალხო-სამეურნეო კომპლექსის ფარგლებს მიღმა. დგება **ინტერნაციონალიზაციის** ეპოქა, რომელსაც ჩვენ განვსაზღვრავთ როგორც **ბიზნესსტრუქტურის საშტატო აღწარმოებითი ციკლის** თანდათანობითი გასვლის პროცესს, მისი ბაზირების ეროვნულ ფარგლებს მიღმა.

ინტერნაციონალიზაციის თანდათანობითი

გაფართოება გულისხმობს მთელი რიგი როგორც თვისებრივი ისე რაოდენობრივი ცვლილებების განხორციელების თანდათანობითობას. პირველ შემთხვევაში საქმე ეხება იმას, რომ თავდაპირველად უცხოეთში ნაწილობრივ გადააქვთ აღწარმოებითი ციკლის დამამთავრებელი სტადია-წარმოებული პროდუქციის განსაზღვრული წილი რეალიზდება უცხოელ მომხმარებლებზე. შესაბამისად, ისტორიულად საგარეოეკონომიკური საქმიანობის პირველი ფორმა *საერთაშორისო ვაჭრობა* ხდება. მაგრამ ცოტ-ცოტაობით ტრანსსასაზღვრო მოძრაობა სულ უფრო აქტიურად იწყებს ჩართვას არა მხოლოდ წარმოებრივი საქმიანობის შედეგებში-შრომის პროდუქტებში, არამედ წარმოების ფაქტორებშიც. განვითარებას იწყებენ მსოფლიო სამეურნეო კავშირების ისეთი ფორმები, როგორიცაა *საზღვარგარეთული (უცხოური) ინვესტირება* და *სამუშაო ძალის საერთაშორისო მიგრაცია*. ამით ეროვნულ საზღვრებს მიღმა გადის არა მხოლოდ რეალიზაციის სტადია, არამედ პროდუქციის წარმოების ფაზაც. რაოდენობრივი ცვლილებების შესახებ, რომლებთანაც დაკავშირებულია ინტერნაციონალიზაცია, მოწმობენ ამა თუ იმ საგარეო ეკონომიკურ ოპერაციათა მასშტაბების ზრდა და საერთაშორისო მეწარმეობის სუბიექტების რაოდენობის გადიდება.

ინტერნაციონალიზაციის ზემოთ მოტანილ განმარტებასთან დაკავშირებით მნიშვნელოვანია ყურადღება მივაქციოთ კიდევ ერთ გარემოებას - „შტატურობას“ - ე.ი. აღწარმოებითი ციკლის განხორციელების ყოველდღიურობას (ჩვეულებრივობას), ორი ან მეტი ეროვნული ეკონომიკის ტერიტორიაზე. სხვა სიტყვებით, იმაში, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი სტრუქტურის მქონე ფირმა ორიენტაციას იღებს როგორც თავისი სამამულო, ისე უცხოელი მომხმარებლის მოთხოვნის დაკმაყოფილებაზე, მასში, რომ, მისი სამეურნეო ქვეგანყოფილებები განთავსდებიან არა მხოლოდ „სახლში“, არამედ სხვა ქვეყნებშიც, მისთვის არაფერია ექსტრაორდინარული. პირიქით, ეს, ჩვეულებრივი რუტინა გახდა, ბიზნესის გაძღოლის ჩამოყალიბებული სტანდარტული ფორმა. ამასთან, აღწარმოებითი ციკლის „უცხოური შემადგენლის“ სიდიდეები ნამდვილად მნიშვნელოვანი უნდა იყოს შესაბამისი ბიზნესსტრუქტურის საქმიანობის საბოლოო შედეგებისათვის.

საერთაშორისო მეწარმეობაში ფირმის ჩართულობის შეფასებას შეიძლება ემსახუროდეს სხვადასხვა, როგორც წესი, შედარებითი მაჩვენებლები. მათ შორის გაყიდვების წილი საზღვარგ-

² გარკვეული აზრით შეიძლება ვთქვათ, რომ სამეურნეო კავშირების ახალი ფორმების აღმოცენების ისტორია შეიძლება ინტერპრეტირებულ იქნეს როგორც ინტერნაციონალიზაციის ეტაპების ან სტადიების თანმიმდევრული შეცვლა.



არეთ, გაყიდვათა საერთო მოცულობაში, უცხოეთში წარმოებული პროდუქციის წილი წარმოების საერთო მოცულობაში, უცხოური აქტივების ღირებულების შეფარდება მათ საერთო ღირებულებასთან, სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე უცხოური დანახარჯების წილი, სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე საერთო დანახარჯებთან და სხ. თითოეულ მათგანს, ცალკე აღებული თავისი სპეციფიკა აქვს, აძნელებს რა პირდაპირ შედარებას. მაგალითად, საზღვარგარეთულ გაყიდვათა წილის მონაცემებმა შეიძლება დაამახინჯონ სურათი საშინაო მიწოდებების ხარჯზე ან იცვლებოდეს (ვარიანტად) გეოგრაფიულ თავისებურებებთან დამოკიდებულებით. მაგალითად, ამერიკულ ტრანსნაციონალურ კორპორაციათა შვილობილი საწარმოები კანადაში, სადაც ხელფასის დონე უფრო დაბალია, ხოლო შიგა ბაზრის ტევადობა ნაკლები, ვიდრე აშშ-ში, უწინარეს ყოვლისა ორიენტაციას აიღებენ წარმოებული პროდუქციის აშშ-ში მიწოდებაზე. თავიანთ მხრივ, ამ ქვეყანაში განთავსებული დასავლეთევროპული კომპანიების ქვეგანყოფილებები მეტადრე ორიენტირებული იქნება ამერიკელ მომხმარებლებზე.

ამ სიტუაციაში უფრო კარგად გამოიყურება ტრანსნაციონალურობის „იუნქტადის“ მიერ გამოყენებული ინდექსი. იგი გაიანგარიშება სამი მაჩვენებლის საფუძველზე: უცხოური აქტივების წილით აქტივების საერთო ღირებულებაში, უცხოური გაყიდვების წილით გაყიდვათა საერთო მოცულობაში, და უცხოეთში დასაქმებულთა წილით შესაბამისი ფირმის თანამშრომელთა საერთო რაოდენობაში. ცხადია, ამ შემთხვევაშიც აუცილებლად ყურად უნდა ვიდოთ დარგობრივი სპეციფიკა. კერძოდ, სატრანსპორტო გადაზიდვების სფეროში მოქმედი საწარმოებისათვის, სხვა თანაბარ პირობებში დამახასიათებელი იქნება ტრანსნაციონალურობის ინდექსის უფრო დაბალი მნიშვნელობა, ვიდრე, კვების მრეწველობის ბიზნეს-სტრუქტურებისათვის. მთლიანად, წამყვანი ტრანსნაციონალური კორპორაციებისათვის მისი სიდიდე XXI საუკუნის პირველი ათწლეულისათვის 60%-ს აღარებდა. ამასთან, ისეთ კომპანი-

ბს, როგორებიცაა, ABB, Nokia, Peto Ricard, Vodafone Group და მთელი რიგი სხვები, ტრანსევრონულობის ინდექსი 90%-ის დონეზე იმყოფება.

1980-იანი წლების შუახანებში ინტერნაციონალიზაციის პროცესის განვითარებაში სულ უფრო შესაჩნევად იწყებს არსებობას ახალი ტენდენცია. მისი არსი იმ ქვეყნების გეოგრაფიული სპექტრის თვისებრივ (ხარისხობრივ) გაფართოებაში მდგომარეობს, რომელთა ტერიტორიაზე კონკრეტული ფირმების მიერ მათი სამეურნეო საქმიანობის ესა თუ ის კომპონენტები გადაიტანება. შედეგად მეცნიერულ და საზოგადოებრივ-პოლიტიკურ ლექსიკონში შემოდის ტერმინი „გლობალიზაცია“. ინტერნაციონალიზაციის ზემოთ მოტანილი განმარტების ანალოგიის თანახმად ჩვენ გლობალიზაციაში გავიგებთ სტანდარტული კვლავწარმოებითი ციკლის გავრცელების პროცესს დედამიწის ძირითად ეკონომიკური რეგიონების განვითარებაში.

მიუხედავად იმისა, რომ გლობალიზაციის პროცესის განვითარების შესახებ ლაპარაკობენ და წერენ უკვე ორ ათეულ წელიწადზე მეტია, იგი ჯერ კიდევ ერთობ შორსაა თავისი დასრულებიდან. სამყარო ჯერ კიდევ სავსებით არ წარმოადგენს ერთიან ეკონომიკურ სივრცეს. და ეს თავის ასახვას პოულობს ბიზნეს-სტრუქტურების საქმიანობაში. კერძოდ, „იუნქტადის“ მონაცემებით, ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის წევრ ქვეყნებში და ზოგიერთ, ამ ორგანიზაციაში შემავალ მცირე ქვეყნებშიც კი კომპანიათა უმეტესობა უწინდებურად აწარმოებს მათ მიერ გამოშვებული პროდუქციის დიდ ნაწილს თავიანთი ეროვნული საზღვრების ფარგლებში. ფორტუნე ლობალ 500⁴-ის სიაში შემავალ უმსხვილეს ტრანსნაციონალურ კორპორაციათა დიუჟინზე ნაკლები „გლობალურს“ წარმოადგენენ ამ სიტყვის მკაცრი გაგებით, ე.ი. თავიანთ გაყიდვათა 20%-ზე მეტს ახორციელებენ მსოფლიოს წამყვანი ეკონომიკური რეგიონების სამი წარმომადგენლიდან თითოეულში-ჩრდილოეთ ამერიკაში, დასავლეთ ევროპაში, და აღმოსავლეთ აზიაში. კომპანიათა უმეტესობა ამ რეგიონებიდან თავიანთ პროდუქციას უშვებენ უპირატესად სამამულო სამრეწველო ბაზის გამოყენებით. იმ შემთხ-

³ ლიტერატურაში შეიძლება შევხვდეთ სხვადასხვა მიდგომებს გლობალიზაციის განმარტებისადმი. კერძოდ, ფართო განვითარება მიიღო განმარტებამ, რომელიც 1998 წელს შემოგვთავაზა მსოფლიო სავალუტო ფონდმა. მის შესაბამისად, გლობალიზაციაში იგულისხმება „მთელი მსოფლიოს ქვეყნების მზარდი ეკონომიკური ურთიერთდამოკიდებულება, საქონლით, მომსახურებებით და კაპიტალის მსოფლიო ნაკადებით საერთაშორისო ვარიანტათა მოცულობისა და მრავალფეროვნების გადიდების შედეგად და ასევე ტექნოლოგიების სულ უფრო სწრაფი და ფართო დიფუზიის წყალობით“ (მსოფლიო მეურნეობის გლობალიზაცია: სახელმძღვანელო/ მ.ნ. ოსმინოვას და ა. ბ. ბოიხენკოს რედაქციით. მ.: ინფრა-2006. გვ.3). თავისი არსით ასეთი მაკროეკონომიკური განმარტების ყოველგვარი ექვემდებარება დაყენების შესაძლებლობის გარეშე აღვნიშნავთ, რომ წინამდებარე სახელმძღვანელოში საფუძველად მიკროეკონომიკური მიდგომა მიიღება. იგი გულისხმობს გასაანალიზებელი პროცესებისა და მოვლენების შეფასებას ცალკეული მეურნე სუბიექტების პოზიციებიდან. სწორედ ამაზეა ორიენტირებული ჩვენ მიერ შემოთავაზებული განმარტება.



ვევაში, როდესაც ისინი პროდუქციას საზღვარგარეთ აწვდიან, ან პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებს ახორციელებენ, ხდება, როგორც წესი, მათი გასვლა კომპანიის ბაზირების ქვეყნის ეროვნულ საზღვრებთან შედარებით ახლოს განთავსებულ ბაზრებზე⁴. ინტერნაციონალიზაციის პროცესში უკანასკნელ პერიოდში სულ უფრო აქტიურად იწყებს მონაწილეობას კომპანიები, განვითარებული ბაზრების მქონე ქვეყნებიდან, რომლებიც გამოწვევებს უზახვნიან ტრადიციულ ლიდერებს აშშ-დან, იაპონიიდან და დასავლეთ ევროპიდან. განსაზღვრულ წარმოდგენას ამ სფეროში ძალთა განლაგების ცვლილებათა შესახებ გვაძლევს 1.1. ცხრილის შედგენა.

როგორც ზემოთ მოტანილი მონაცემებიდან ჩანს, განსაკუთრებით შთაბეჭდვად გამოიყურება მსხვილი მეურნე სუბიექტების პოზიციების გაძლიერება ჩინეთიდან. ცალკე შევნიშნავთ, რომ 2009 წელს ჩინური Sinopes-ი პირველად მოხვდა Fortune Global 500-ის ათეულში, იქ მე-10 ადგილის დაკავებით. 2010 წელს მან ამ სიაში მე-7 ადგილზე გადაინაცვლა, ხოლო მე-8 და მე-10 ადგილები დაიკავეს მისმა „თანამემამულეებმა“ State Grid-მა და China National petroleum-მა. 2011-2012წწ. Sinopec, China National Petroleum-ი და State Grid-ი, აღნიშნული რეიტინგის 5, 6 და 7 პოზიციებზე იმყოფებოდა.

თუკი ჩვენ ნათქვამით შევიზღუდებით, მაშინ ჩვენი წარმოდგენა ინტერნაციონალიზაცი-
ცხრილი 1.1.

**ცალკეული ქვეყნებიდან კომპანიათა წარმომადგენლობა
Fortune Global 2005, 2008, 2012 წწ.-ში.⁶**

ქვეყნები	2005	2008	2014
წამყვანი განვითარებული ქვეყნები			
აშშ	176	153	132
იაპონია	81	64	68
საფრანგეთი	39	39	32
გერმანია	37	37	32
დიდი ბრიტანეთი	35	34	27
სახელმწიფოები განვითარებადი ბაზრებით			
ჩინეთი	16	29	73
ინდოეთი	5	7	8
რუსეთი	3	5	7
ბრაზილია	3	5	8
ტაივანი	2	6	6

⁴ აშშ-ში გამოცემადი ჟურნალი Fortune ყოველწლიურად აქვეყნებს განზოგადებულ მონაცემებს 500 უმსხვილესი კომპანიის საქმიანობის შესახებ, რომლებიც მსოფლიოში მოქმედებენ (ე.წ. Fortune Global 500-ის სია). Fortune Global 500-ის მონაცემები საყოველთაოდ განიხილება როგორც ავტორიტეტული და საიმედო წყარო საერთაშორისო ბიზნესის ლიდერების შესახებ.

⁵ UNCTAD Trade and Development Report 2007. Geneva, გვ. XIII.

⁶ URL.: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/countries/> (მიმოქცევის თარიღი).



ცხრილი 1.2.

ძირითადი მაჩვენებლები	აშშ-ს პირდაპირი ინვესტიციები უცხოეთში	პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები აშშ-ს კვ-კაში
წლიური ნაკადი		
მოცულობა (მლრდ დოლ.)	329	228
აშშ-ს მშპ-ს წილი (%)	2,3	1,6
წილი მსოფლიო მაჩვენებლებში (%)	24,9	18,3
დაგროვილი ინვესტიციები		
მოცულობა (მლრდ დოლ.)	4843	3451
აშშ-ს მშპ-ს წილი (%)	33,2	23,7
წილი მსოფლიო მაჩვენებლებში (%)	23,7	18,5

ტული სამეურნეო ერთეულები მოტივანად რიც შემთხვევებში ორივე მათგანში ერთდროულად ჩართულნი აღმოჩნდებიან. მოტანილი 12. ცხრილი აშშ-ს - უმსხვილესი მსოფლიო ინვესტორის და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მიხედვით, ამისი დამაჯერებელი დადასტურებაა.

ამრიგად, მეწარმეობითი საქმიანობა დღეს უმეტეს შემთხვევებში ფაქტობრივად წარმოადგენს საერთაშორისო ბიზნესს, რომელიც იმავედროულად წარმართება ორ ან მეტ სახელმწიფოში⁸. ამის შესახებ, კერძოდ, თვალნათლივ მოწმობენ მსოფლიო სასაქონლო ექსპორტის წილის შესახებ მონაცემები მსოფლიოში წარმოებულ საქონელთა საერთო მოცულობაში. თუკი 2003 წელს ეს მაჩვენებელი 69%-ს შეადგენდა, 2008 წელს 86%-მდე გაიზარდა (!)⁹. სხვა სიტყვებით, დღეს ჩვენს პლანეტაზე წარმოებული პროდუქციის 15%-ზე ნაკლები რეალიზდება იმავე ქვეყნის ტერიტორიაზე, სადაც იგი წარმოებულ იქნა. მსგავსი მასშტაბების მიღწევით ინტერნაციონალიზაცია ფაქტობრივად გამოწვევას უგზავნის ნებისმიერ და ყოველ ბიზნეს-სტრუქტურას.

1.2. ინტერნაციონალიზაციის მიზეზები

ინტერნაციონალიზაციის პროცესის ანალ-

იზის მოცემულ სტადიაზე ჩვენ განვიხილავთ ფირმას, როგორც სამეურნეო ერთეულს, რომელიც გადაწყვეტილებას ღებულობს მის წინაშე მდგარი ამოცანების მთელი სპექტრის მიხედვით. ფორმალური თვალსაზრისით, არჩევანი, რომელსაც კომპანია აწყდება, შესასწავლი პრობლემის კონტექსტში, შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგი ალტერნატივის სახით:

ა. მივიღოთ ინტერნაციონალიზაციის გამოწვევა.

ბ. უგულებელვყოთ იგი.

გ. დამაჯერებლობის საკმარისი წილით შეიძლება ვთქვათ, რომ ვარიანტი «ნ» მიეკუთვნება მცდარ გადაწყვეტილებათა თანრიგს. მართლაც მსგავსად მოქცევა უკიდურესად არაგონივრული და არარაციონალური იქნებოდა. აქ დროულია ცნობილი პარალელი გავავლოთ ცნობის შესახებ რეაქციას შორის, რომ თქვენი კბილი დასნებოვნებულია კარიესით. თავისთავად „არ შეხორცდება“, იყო კარიესი, გახდება პულპა. სულერთია, ეს რომ ძალზე არასასიამოვნო იყოს დანტისტს ბოლოსდაბოლოს მაინც მოუწევს მოსვლა. მაშასადამე, ბევრად უმჯობესია «ა» ვარიანტის შერჩევა. მაგრამ ასეთი არჩევანის გაკეთებით ფირმა იქვე აწყდება ახალ ალტერნატივას: დ. ინტერნაციონალიზაცია მოახდინოს თვითონ.

⁷ ცხრილი შედგენილია „იუნქტადისა“ და მსო-ს მონაცემთა საფუძველზე.

⁸ ცნება „საერთაშორისო მეწარმეობა“ და „საერთაშორისო ბიზნესი“ უფრო ხშირად გამოიყენებიან როგორც სინონიმები. არაიშვიათად ერთი ტერმინი პირდაპირ განისაზღვრება მეორის მეშვეობით: „საერთაშორისო ბიზნესში იგულისხმება ისეთი მეწარმეობითი საქმიანობა, რომლის მოქმედების უპირატესი სფეროა საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები მსოფლიო ეკონომიკაში“. როგორც ერთ, ისე მეორე შემთხვევაში საქმე ეხება პროცესს. ამასთან ტერმინები „ბიზნესი“ და შესაბამისად, „საერთაშორისო ბიზნესი“ დამატებით ნიშნავენ კონკრეტულ სამეურნეო სუბიექტს, კომპანიას. ამ გაგებით შეიძლება იყიდო ან გაყიდო ბიზნესი, მაგრამ არაფერი მსგავსი რამის ჩადენა არ შეიძლება მეწარმეობის მიმართ.

⁹ გაანგარიშებულია World Development Indicators 2003. Washington, 2003-ის საფუძველზე. World Development Indicators 2010, Washington, 2010.



ე. არ მოახდინოს ინტერნაციონალიზაცია.

ერთი შეხედვით შეიძლება მოგვეჩვენოს, რომ «ნ»=»ნ». მაგრამ ეს ასე როდია. აკი »ნ«-ს შემთხვევაში კომპანია არსებითად შეგნებულად ამბობს უარს ინტერნაციონალიზაციაზე „B“ ვარიანტის სარგებლობებსა და დანახარჯებზე (უკანასკნელთა შესახებ საუბარი იქნება 13 პარაგრაფში). თუკი დანახარჯები აჭარბებენ სარგებლობებს, მაშინ »ნ« უმჯობესია, ვიდრე „B“.

კიდევ ერთხელ ვისარგებლოთ დანტისტის ნახვის ანალოგიით. თქვენ, მაგალითად, დროის დეფიციტის პირობებში გაცნობიერებულად ღებულობთ გადაწყვეტილებას არ უმკურნალოთ კბილს, სანამ კბილი არ აიძულეს ყურადღების მიქცევას თავის თავზე. ხოლო როდესაც ეს მოხდება, აუბრალოდ ამოიღებთ კბილს. იმ პირობებში, როდესაც თქვენ 32-ვე კბილი წესრიგში გაქვთ, განა ცოტაა შანსი, რომ თქვენ სწორედ ასევე მოიქცევით? შევნიშნავთ, რომ რთული პულპიტის მკურნალობასთან შედარებით, ამოღება კიდევ უფრო იაფი დაჯდება.

ცხადია, პირდაპირი პარალელი მტკივნეული კბილების მკურნალობასა და გადაწყვეტილების მიღებას შორის ინტერნაციონალიზაციის შესახებ, როგორც ჩანს არ შეიძლება ჩატარდეს. მაგრამ მაინც სამეურნეო სფეროში რაღაც მსგავსი სავსებით უაზრობაა. მაგალითად, წარმოვიდგინოთ, რომ რომელიღაც დაწესებულების ხელმძღვანელობა თავის პოზიციებს შესაბამის ბაზარზე, თვალმისაწვდომ მომავალში ურყევად მიიჩნევს (შესაძლოა შეცდომით). როგორც შედეგი, მას შეუძლია საკუთარ თავს უფლება მისცეს, არ მიიღოს განსახილველი გამოწვევა. მაგალითად, ზოგიერთი ქვეყნის მთელ რიგ უნივერსიტეტებში 15-20 წლის მანძილზე აქტიურად განიხილება ზოგიერთი საგანმანათლებლო პროგრამების სწავლება სხვადასხვა (ქვეყნისათვის არაპირითად) ენაზე. ეს ღონისძიება მის მომხრეთა მიერ განიხილება მნიშვნელოვანი ნაბიჯის სახით ქვეყნის უმაღლესი სკოლის ინტერნაციონალიზაციის გზაზე. მაგალითად, ყოფილ პოსტსაბჭოურ ქვეყნებში სწავლება ინგლისურ ენაზე აუდიტორიაში, სადაც ლექტორისთვისაც და სტუდენტების დიდი უმეტესობისთვისაც, მშობლიური არაინგლისური ენაა, უაზრობა და ერთობ ხელოვნურია.

სტრატეგიული თვალსაზრისით ინტერნაციონალიზაციის კურსზე უარისთქმა, მეტადრე სერიოზული შეცდომაა. ამასთან, ღირს გავიხსენოთ ჯ.მ. კეინზის სავსებით არა საფუძველს მოკლებული მსჯელობა, რომელიც მან გამოთქვა პოლემიკაში საბაზრო მექანიზმის მომხრე-

თა მაქსიმალურ საყრდენებზე, რომელიც, როგორც ისინი ამტკიცებდნენ ხანგრძლივადიან პერსპექტივაში უზრუნველყოფს ეკონომიკის მიერ წონასწორობით და იმავდროულად ოპტიმალური მდგომარეობის მიღწევას. პასუხად თანამედროვე მაკროეკონომიკური თეორიის ფუძემდებელმა თქვა: „ხანგრძლივადიან პერსპექტივაში ჩვენ ყველანი მკვდრები ვართ“¹⁰. განსახილველი პროგრამის კონტექსტში ეს ნიშნავს შემდეგს. თუკი შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღება მენეჯერი მალე გადის პენსიაზე, ან მისი კონტრაქტის ვადა მოცემულ ფორმასთან ორი წლის შემდეგ იწურება და მის განახლებას იგი არ აპირებს, მაშინ მას არ სჭირდება დამატებითი პრობლემები და ფაცი-ფუცი, რომლებიც დაკავშირებულია არიან ინტერნაციონალიზაციასთან. თავისებურად იგი სავსებით სწორია.

და მაინც ვარიანტი »ნ« -მეტადრე გამონაკლისია, ვიდრე წესი. მართლაც თანამედროვე პირობებში მეურნე სუბიექტების ინტერნაციონალიზების აუცილებლობის დასკვნას უბიძგებს კონკურენტული ბრძოლის უღმრთო კანონები. ის ვინც მას არ დაექვემდებარება, საბოლოოდ ჩამოცილებული იქნება ბაზრის მიერ. მსჯელობათა საერთო ლოგიკა მოცემულ შემთხვევაში ასეთია. როგორც ცნობილია, კონკურენციის ტრადიციულად ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სახეობაა საფასო. კომპანია, რომელიც უფრო იაფ პროდუქციას აწარმოებს, სხვა თანაბარ პირობებში თავის მხარეს იზიდავს დამატებით მომხმარებლებს.

ამასთან მჭიდრო კავშირი არსებობს წარმოებული პროდუქციის ერთეულის თვითღირებულებასა და გამოშვების მთლიან მოცულობას შორის. უკანასკნელის გადიდების კვალობაზე წარმოების დანახარჯები თავდაპირველად მცირდება, ხოლო შემდეგ გადიდებას იწყებს. აქედან გამომდინარეობს, რომ არსებობს წარმოების ოპტიმალური მოცულობის რაღაც ინტერვალი, რომელიც ფორმას საშუალებას აძლევს ლიდერი იყოს საფასო კონკურენციაში. მოცემული მაჩვენებლის კონკურენტული მნიშვნელობა დარგიდან დარგამდე განსხვავებით დროთა მსვლელობაში გეიჩვენებს ზრდის საერთო ტენდენციას და საბოლოო ანგარიშში მოცემულია ტექნიკისა და ტექნოლოგიების მდგომარეობით. მაშასადამე, მნიშვნელოვანწილად იგი დამოკიდებული არაა ფირმა-მწარმოებლის ნაციონალურ კუთვნილებაზე. კერძოდ, დღეს მსუბუქი ავტომანქანების გამომშვებ ყველა წამყვან კომპანიას წარმოების წლიური მოცულობა 3-დან 8 მლნ-მდე აქვს, რომელთა ძირითადი ნაწილი იწარმოება ქარხნებში ავტო-

¹⁰ URL: <http://citaty.su/viskazyvaniya-citaty-dzhona-keinsa> (მომოქცევის თარიღი: 28.06.2013).



მანქანების საშუალო წლიური გამოშვებით 200-400 ათას ცალამდე მოცულობით¹¹.

ამრიგად, ერთი მხრივ, ფირმა, იმისათვის, რომ სრულად აამოქმედოს ეკონომიის ე.წ. ეფექტი წარმოების მასშტაბის გადიდებისაგან, უნდა გამოუშვას პროდუქცია სულ უფრო მზარდი მოცულობით. ამაზე პირდაპირ არის დამოკიდებული როგორც კონკურენტუნარიანობის მიმდინარე დონე, ისე მისი შენარჩუნებისა და განვითარების პერსპექტივები. მეორე მხრივ, საშინაო ბაზრის სიდიდეები, პირველ რიგში, მთელ რიგ სახელმწიფოთა შემთხვევაში, რომელთაც მოსახლეობის რაოდენობა უმნიშვნელო აქვთ, ერთობ შეზღუდულია. შესაბამისად სამამულო მომხმარებლები სულ უფრო მეტად უძღურნი აღმოჩნდებიან მოიხმარონ სამამულო მწარმოებელთა მიერ მოხმარებული პროდუქცია.

გამოსავალი წარმოშობილი მდგომარეობიდან საკმაოდ გასაგებია. საშინაო ბაზრის ტევადობის თვალსაზრისით ჭარბი პროდუქციის რეალიზება აუცილებელია ეროვნული ტერიტორიის ფარგლებს მიღმა. მნიშვნელოვანია ხაზი გაესვას, რომ მოცემულ შემთხვევაში, რაც უფრო აქტიურად გამოდის ესა თუ ის მეურნე სუბიექტი საგარეო ბაზარზე, მით უფრო მეტად შეუძლია მას გამოიყენოს მასშტაბის ეკონომია, საფასო კონკურენციაში დამატებითი უპირატესობების მიღებით. კიდევ ერთხელ შევნიშნავთ, რომ ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მწარმოებლებისათვის მცირე ქვეყნებიდან. სწორედ ამიტომ კომპანიები, რომლებიც, მაგალითად ჩრდილოეთი ევროპის სახელმწიფოებს წარმოადგენენ, მათ შორის ყველაზე მსხვილის-შვედეთის - მოსახლეობის რაოდენობა 9 მლნ კაცს შეადგენს, ინტერნაციონალიზაციის უფრო მეტ მოთხოვნას განიცდის, ვიდრე იაპონური და ამერიკული ფირმები.

პრაქტიკის საკითხები

ერთ-ერთი წამყვანი მსოფლიო საცალო კომპანია, რომელიც საქონელს ყიდის სადღისათვის-შვედური IKEA დაფუძნებულ იქნა 1940-იან წლებში ინგვარ კამპრადის მიერ მცირე სოფელში. IKEA-ს სტრატეგია ემყარება თვით მყიდველის მიერ შეგროვებადი მაღალხარისხოვანი იაფი ავეჯის გაყიდვას, რომელიც ამასთან ერთად შვედური დიზაინის კარგ მაგალითს წარმოადგენს.

1960-იანი წლების დასაწყისში შვედური ბაზარი გაჯერებული იყო და IKEA-მ მიიღო გადაწყვეტილება გაფართოების შესახებ ეროვნულ

საზღვრებს მიღმა გასვლის გზით. კომპანიის მთავარმა მენეჯერმა ანდერს დელიგინმა ასე ახსნა ეს ნაბიჯი: „შვედეთი - ძალზე პატარა ქვეყანაა. სავსებით ლოგიკურია, რომ თუკი ასეთ ქვეყანაში თქვენ გაქვთ ძალზე ძლიერი და წარმატებული ბიზნესი, თქვენ განსაზღვრულ ეტაპზე ინტერნაციონალიზება უნდა მოახდინოთ. მიზეზი მარტივია - სახლში თქვენ მეტი გაფართოება არ შეგიძლიათ“. IKEA-მ თავისი პირველი მაღაზია შვედეთის ფარგლებს გარეთ გახსნა 1963 წელს ნორვეგიაში და 1969 წელს დანიაში. სკანდინავიის ფარგლებს გარეთ კომპანია გავიდა 1973 წელს, მაღაზიის გახსნით შვეიცარიაში, ხოლო შემდეგ ყოველ ორ წელიწადში ერთხელ გასვლა იწყო ახალ ეროვნულ ბაზარზე¹².

ზემოთ მოტანილი მსჯელობები შეეხება ინტერნაციონალიზაციის საგარეო სავაჭრო შემადგენელს. ამასთან ერთად კონკურენტული ბრძოლის უკვე ნახსენები ლოგიკა მეურნე სუბიექტებს იმაშიც აგულიანებს, რომ მონაწილეობა მიიღონ უცხოურ ინვესტირებაში. მართლაც ზედმეტი არ იქნება ვთქვათ, რომ ფირმას არ შეუძლია წარმატებით ფუნქციონირება, კონკურენტუნარიანობის ჯეროვანი დონის შენარჩუნება, თუკი იგი სახსრებს მუდმივად არ აბანდებს (მის მიერ თავად გამოუმუშავებულს, ხოლო როდესაც არ ყოფნის ამა თუ იმ პროექტის რეალიზებისათვის, მაშინ ნასესხებსაც) თავის განვითარებაში. კაპიტალდაბანდებათა პერსპექტიულ მიმართულებათა მოძიება და განსაზღვრა სამართლიანად მიეკუთვნება ყველაზე უფრო მნიშვნელოვან ამოცანათა რიცხვს, რომლებიც ღებან ნებისმიერ კომპანიათა ხელმძღვანელობის წინაშე. ამასთან, იმის ანალოგიურად, როგორც ჩვენთვის არსებობს საშინაო ბაზარზე სამრეწველო პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობის გადიდების საზღვრები, ისე ინვესტირების¹³ მოცულობის გადიდების შესაძლებლობებიც ეროვნული ეკონომიკის ფარგლებში განვითარების გარკვეულ ეტაპზე ამოწურული აღმოჩნდება. და მაშინ იწყება სახსრების დაბანდების დრო საერთაშორისო ბიზნესში.

ვიფიქროთ დამოუკიდებლად

დაფიქრდით ზოგიერთ მიზნებზე, რომელთაც საკუთარი თავის წინაშე სვამს უცხოური დაბანდების განმხორციელებელი კომპანია, და შეეცადეთ ამ საფუძველზე განსაზღვროთ ურთიერთკავშირის ხასიათი ვაჭრობასა და ინვესტირებას შორის როგორც საერთაშორისო მეწარმეობითი

¹¹ URL: <http://www.toyota-club.net/files/reglament/10-05-10-strateg.htm> (მომოქცევის თარიღი: 28.06.20.2013).

¹² Mellahi K.J., Frynas G., Finlay P. *Global Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press, 2005. გვ. 4.



საქმიანობის მიმართულებებს შორის.

განხილული ლოგიკური სქემები, ცხადია, გარკვეულწილად გამარტივებულ ხასიათს ატარებენ. ჩვენ შეგნებულად ვახდენთ აბსტრაქტიზაციას მთელი რიგი ფაქტორებისა და განვითარების შესაძლო მიმართულებებისაგან.

მაგრამ იმისათვის, რომ დავრწმუნდეთ მეურნეობრიობის პირობების განსაზღვრულობის მაღალ ხარისხში, ფაქტობრივი არჩევანი, რომელთაც ფორმა აწყდება, წარმოადგენს თუკი საერთაშორისო ბიზნესის სფეროში ცნობილი ფინელი სპეციალისტის, პროფ. რ. ლუოსტარინენის ფორმულირებით ვისარგებლებთ უკიდურესად მკაცრ ალტერნატივას: „ინტერნაციონალიზება მოახდინე ან მოკვდი“.

1.3. ინტერნაციონალიზაციის დანახარჯები და გამოძახილები

ერთი ცნობილი ანდაზაა: „თევზის ჭამა გინდა! წყალში უნდა შეხვიდე“. საერთაშორისო მეწარმეობითი საქმიანობის სამყაროსადმი მიმართებაში ეს ნიშნავს, რომ, დაადგა რა ინტერნაციონალიზაციის გზას, ფორმა აუცილებლად წააწყდება მისთვის ადრე არარსებულ პრობლემებს და გამოწვევებს. მართლაც უკვე საექსპერტო ოპერაციების¹⁴ ჩატარება მოითხოვს დამატებით ცოდნას, რომლებიც შეეხება მოლაპარაკებათა წარმართვის ნორმებსა და წესებს საზღვარგარეთული ბიზნესის წარმომადგენლებთან, საბაჟო ფორმალბებთან, სამომხმარებლო მჯობინებებთან და ამა თუ იმ ქვეყნის ბაზრებზე საკუთარი პროდუქციით გასვლის მრავალ სხვა ასპექტებს.

ამ სიტუაციაში არაფერია გასაოცარი იმაში, რომ კომპანია ცდილობს ისარგებლოს შესაბამისი ცოდნის და გამოცდილებების მქონე შუამავალთა მომსახურებით, ე.წ. ირიბი ექსპორტის რეჟიმში მოქმედებით. როგორც ასეთი, იგი საშუალებას აძლევს მწარმოებელ მეურნე-სუბიექტს, გამოიყენოს შრომის დანაწილების უპირატესობები და ძალისხმევითა კონცენტრირება მოახდინოს თავისი ძირითადი, პროფილური საქმიანობის (დავუშვათ, რომ ესაა წარმოება) განხორციელებაზე, გასაღების პროფესიონალებისათვის მინდობით. ამასთან ერთად, აუცილებელია გაფ-

ითვალისწინოთ, რომ საზღვარგარეთ პროდუქციის მიწოდების მნიშვნელოვანი გადიდება დაკავშირებულია დაძაბულობის შესაძლო გამწვავებასთან შუამავლებთან ურთიერთდამოკიდებულებებში. აკი თანდათანობით სწორედ მისგან იწყებენ სულ უფრო და უფრო მეტ დამოკიდებულებას ფირმა-პრინციპალის საქმიანობის მთლიანი (ერთობლივი) შედეგები.

კონფლიქტური სიტუაციის წარმოშობის შემთხვევაში, რომლის საფუძველია ე.წ. აგენტურული პრობლემა, საცხებით ლოგიკურად გამოიყურება პირდაპირ ექსპორტზე გადასვლა, რომლის დროსაც კომპანია-მწარმოებელი თვითონ იღებს საკუთარ თავზე საკუთარი პროდუქციის მიტანას საბოლოო უცხოელ მომხმარებელთან. საბოლოო ჯამში ამას სავაჭრო წარმომადგენლობათა და საწარმოების შექმნამდე მიჰყვება უცხოეთში. კომპანია, ცხადია, ამასთან დაკავშირებით დამატებით ხარჯებს ეწევა, რაც ინტერნაციონალიზაციასთან არის დაკავშირებული, მაგრამ რომლებიც საშუალებას აძლევს მას განთავისუფლდეს ზემოთაღნიშნული შუამავლისაგან დამოკიდებულებაზე.

საერთაშორისო ბიზნესის წარმოების უფრო რთულ ფორმებთან მიმართებაში ჩვენ შეგვიძლია დავაკვირდეთ ანალოგიურ სურათს. ალბათ, საეჭვოა საჭირო გახდეს იმისი დაწვრილებით დამტკიცება, რომ საზღვარგარეთ წარმოებრივი საქმიანობის ორგანიზაცია, ერთი მხრივ, გულისხმობს კიდევ უფრო სიდრმისეული და ფართო ცოდნის და ჩვევების არსებობას, ვიდრე ექსპორტი, მეორე მხრივ დაკავშირებულია მნიშვნელოვან ფინანსურ დანახარჯებთან. მოცემული გარემოების გათვალისწინებით მრავალი კომპანია ამჯობინებს, შესაფერისი უცხოელი პარტნიორის მოძებნის შემთხვევაში შესთავაზოს მას ლიცენზია შესაბამისი პროდუქციის წარმოებაზე ან დადოს მასთან ხელშეკრულება ფრანჩაიზინგის¹⁵ შესახებ, და ამით უზრუნველყოს საკუთარი თავისათვის ზრდისა და განვითარების დამატებითი შესაძლებლობები. იმავედროულად, ასეთი საქმიანობის მასშტაბების გადიდების კვალობაზე იზრდებიან მასთან დაკავშირებული რისკებიც. თუკი თავდაპირველად ფრანჩაიზი პრაქტიკულად ყველაფერში ფრანჩაიზერზეა დამოკიდებული, გარკვეულ

¹³ საქმე, ბუნებრივია, ეხება ინვესტირებას ბიზნესსტრუქტურისათვის მისაღებ პირობებში (საინვესტიციო პროექტის გამოსყიდვის ვადას, შემოსავლიანობის დონეს და სხვ).

¹⁴ შეგახსენებთ, რომ საგარეო ვაჭრობას ჩვენ განვიხილავთ როგორც ინტერნაციონალიზაციის ისტორიულად და ლოგიკურად ამოსავალ ფორმას, რომელიც საერთაშორისო მეწარმეობითი საქმიანობის სხვა სახეობებთან შედარებით, გარკვეული აზრით ნაკლებად რთულია.

¹⁵ ფრანჩაიზინგი წარმოადგენს ურთიერთდამოკიდებულებათა ფორმას მეურნე სუბიექტებს შორის, როდესაც ერთი მხარე (ფრანჩაიზერი) გადასცემს მეორე მხარეს (ფრანჩაიზი) კომერციულ საფუძველზე უფლებას ბიზნესის განსაზღვრულ სახეობაზე, ფრანჩაიზერის მიერ შემუშავებული ბიზნესმოდელის გამოყენებით.



ეტაპზე ეს დამოკიდებულება თანდათანობით შეცვლას იწყებს საპირისპიროზე. რაც უფრო დიდია ხელში ჩაგდებული უცხოური ბაზრის წილი, მით უფრო მეტად „პარადის (აღლუშის) ხელმძღვანელობას“ იწყებს ფრანჩაიზი. ამ პირობებში თავისი დამოუკიდებლობის და კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად კომპანია-ფრანჩაიზერი წყვეტს თანამშრომლობას პარტნიორ-ფრანჩაიზისთან და სახსრების დაბანდებას იწყებს საკუთარი საწარმოს შექმნაში.

სამეურნეო ცხოვრების გლობალიზაციის ტენდენციების გაძლიერება წარმოშობს დანახარჯებისა და გამოწვევების ახალ ერთობლიობას. დავიწყეთ იქედან, რომ თანამედროვე პირობებში თავიანთი საქმიანობის პირველდამწყვეტი ფირმები ხშირ შემთხვევაში ფაქტობრივად კარგავენ განვითარების შესაძლებლობებს დროის რანდენადმე ხანგრძლივ პერიოდში, მხოლოდ სამამულო (ან უპირატესადაც კი) სამამულო ბიზნეს-სტრუქტურებთან ურთიერთქმედებით. კონკურენცია დასაწყისიდანვე საერთაშორისო განზომილებასღებულობს.

ამასთან ის ფირმებიც, რომლებიც ბაზარზე უკვე ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე იმყოფებიან, იძულებულნი არიან ახალი რეალობებისადმი ადაპტირების მცდელობით ტრანსფორმაცია განიცადონ საკმაოდ არსებითად. ისინი სულ უფრო იძენენ გლობალურ კომპანიათა ნიშნებს, რომელთა ფუნქციონირების ესა თუ ის ასპექტები თანამედროვე სამყაროს ყველა ძირითად რეგიონებზე ვრცელდება. მაგალითად, ფორტუნე ლობალ 500-ის სიის ლიდერმა, პოლანდიურმა კომპანიამ, Royal Dutch Shell-მა 2011წელს თავისი შემოსავლების 39,9% ევროპაში მიიღო, 28,6%-ჩრდილოეთ და სამხრეთ ამერიკაში, 31,5% აზიაში, ოკეანეთსა და აფრიკაში¹⁶. ფინური კორპორაცია Nokia-ს მხოლოდ ძირითადი წარმოებრივი სიმძლავრეები, თუმცა კი ახლა ისინი თავის საუკეთესო პერიოდს როდი განიცდიან, მაგრამ მაინც სამართლიანად ითვლებიან „გლობალიზაციის ერთ-ერთ პიონერად“ და 2012 წელს განლაგებული იყო ბრაზილიაში, ჩინეთში, ფინეთში, უნგრეთში, ინდოეთში, მექსიკაში კორეაში და სხვ. და კომპანიას სულ 18 „მნიშვნელოვანი ქვეანყოფილება“ აქვს, რომლებიც უკვე ჩამოთვლილი ქვეყნების გარდა მოქმედებენ აშშ-ში, გერმანიაში, პოლანდიაში, იტალიაში, ესპანეთში, რუმინეთში, ბრაზილიასა და რუსეთში¹⁷.

გლობალიზაციის პროცესის განვითარების შედეგად, არაიშვიათად ყალიბდება სიტუაცია, როდესაც საქონელთა ბაზრების მთელ რიგში ჩვენი პლანეტის ნებისმიერ რეგიონში არსებითად კონკურირებენ ერთი და იგივე საკვანძო მოთამაშეები. მოცემულ შემთხვევაში თვალნათლივი მაგალითია სმარტფონების ბაზარი. 2011 წელს მათი სამი ძირითადი მსოფლიო მწარმოებლის წილად, რომლებიც მუდმივ, გააფთრებულ კონკურენციას აწარმოებდა ერთმანეთს შორის, - Samsung, Apple და Nokia - შესაბამისად მოდიოდა გაყიდულ ნაკეთობათა საერთო რაოდენობის 19,9, 19,0 და 15, 8% (ე.ი. 54,7%)¹⁸.

ინტერნაციონალიზებით ფირმა დამატებით შანსებს იღებს იმისათვის, რომ ლიდერი გახდეს თავის სფეროში. ამასთან ერთად, მოკლევადიან პერსპექტივაშიც კი (რომ არაფერი ვთქვათ საშუალო - და მით უმეტეს ხანგრძლივადიანზე), საკვანძო პრობლემაა ლიდერობის შენარჩუნება. როგორც საერთაშორისო ბიზნესის პრაქტიკა გვიჩვენებს, მეურნე სუბიექტებისათვის ძალიან ძნელია ამის მიღწევა, რამდენადაც მათი სტრატეგიები და ჩვევები, რომლებიც ტრადიციულად ორიენტირებული არიან სტაბილურობის პერიოდებზე, მოულოდნელად უსარგებლონი აღმოჩნდებიან გარდაუვალი რესტრუქტურის პირობებში. კომპანიებისათვის ადვილი როდია აფეთქებების, შერყევების და ტექნოლოგიური ძვრების პერიოდების გადატანა, რომლებიც წყვეტენ ბაზრის ნარნარა და სტაბილურ ფუნქციონირებას. მრავალ შემთხვევაში სიახლეთა გენერირებას ახდენენ არა კომპანიები, არამედ თავად ბაზრები. ეს ნიშნავს, რომ ბაზრების ევოლუცია უფრო დიდწილად დაკავშირებულია ფირმათა მოსვლასთან და წასვლასთან, ვიდრე ცვლილებებთან, რომელთა გენერირებას ბაზარზე მუდმივმოქმედი ბიზნესსტრუქტურები ახდენენ.

თანამედროვე საერთაშორისო მეწარმეობითი საქმიანობა ხასიათდება, კერძოდ, ფენომენის გამოჩენით, რომელიც ცნობილია სახელწოდებით „შავი დედოფლის ჰიპოთეზა“ (ინგლისურ ენაში ცნობილია როგორც „წითელი დედოფლის ჰიპოთეზა“). ამ ჰიპოთეზის აზრი შეიძლება გამოხატულ იქნეს ლ. კეროლის ერთ-ერთი რომანის გმირის შემდეგი სიტყვებით: „როგორი ზოხინა ქვეყანაა! აქ მთელი ფეხებით სირბილი გიხდება, რომ მხოლოდ იმავე ადგილზე დარჩე“. XX საუკუნის ბოლოს მოყვანილ 400 უცხოელ

¹⁶ URL:<http://reports.shell.com/annual-report/2011> (მიმოქცევის თარიღი 28.08.2013).

¹⁷ RL:<http://i.nokia.com/blob/nev/> (მიმოქცევის თარიღი 28.08.2013).

¹⁸ URL:<http://mobithinking.com/mobile-marketing-tools> (მიმოქცევის თარიღი 28.08.2013).



წამყვან ფირმათა 30-წლიანზე მეტი ხნის ფუნქციონირების გამოკვლევამ უჩვენა, რომ მათ იშვიათად შეეძლოთ საკუთარი თავისთვის უზრუნველყოთ საშუალოზე მაღალი დონე ხუთ წელიწადზე მეტი ხნის მანძილზე. სხვა სიტყვებით, მკაფიოდ შეინიშნებოდა უპირატესობათა დაკარგვის ტენდენცია კონკურენტული ბრძოლის მსვლელობაში. ხანგრძლივადიანი უპირატესობა მიიღწეოდა არა მყარ კონკურენტულ უპირატესობათა საფუძველზე, არამედ მუდმივი განვითარებისა და მეტოქეებზე დროებით უპირატესობათა ახალი წყაროების მოძიების საფუძველზე¹⁹. დღეს სიტუაცია ამ გაგებით კიდევ უფრო გამწვავდა, რაც საერთაშორისო ბიზნესის ნებისმიერ წარმომადგენელს აიძულებს აქტიურ განვითარებას და სრულყოფას თავის სფეროში, რომ არ დაკარგოს მიღწეული პოზიციები თავის სფეროში მკაცრ კონკურენტულ ბრძოლაში.

შვენიშნავთ, რომ საერთაშორისო და მით უმეტეს გლობალური კომპანიის მართვა გულისხმობს დიდი რაოდენობის პრობლემების წარმატებით გადაჭრის უნარს, რომელთაც არ აწუხებს ინტერნაციონალიზაციის პროცესში არ ჩართული ბიზნესსტრუქტურა. საქმე ეხება სხვადასხვა ტექნიკური სტანდარტების შეპირაპირებას და რამდენიმე უცხო ენის (10-მდე და მეტის) ერთდროულ გამოყენებას და სხვადასხვა კულტურისა და ცივილიზაციისა და კი, წარმომადგენელთა კონსტრუქციული ურთიერთქმედების უზრუნველყოფას.

გლობალური კომპანიების მნიშვნელოვან განმასხვავებელ მახასიათებლად არაიშვიათად ასახელებენ პროდუქციის გამოშვებას, რომელიც მოთხოვნით სარგებლობს მთელს მსოფლიოში. ამასთან ფირმა, მასშტაბის ეკონომიის ეფექტის მაქსიმალური რეალიზების მცდელობით იმაზე უნდა იყოს ორიენტირებული, რომ სხვადასხვა სამომხმარებლო კულტურებს რომელიც სტანდარტულ პროდუქტზე ჩამოყალიბოს ერთგვაროვანი მოთხოვნილებები. ხოლო ეს მოითხოვს სერიოზულ ძალისხმევებს და დიდ დანახარჯებს. აკი მომხმარებლებს ყოველთვის როდი უნდათ და ადვილად როდი ეწყობიან რაღაც ერთიან გლობალურ უნივერსალურ საბაზრო სივრცეთა სტანდარტებს. მაგალითად, უპირატესად წმინდა ფსიქოლოგიური მიზეზების ძალით იაპონელი და ამერიკელი მომხმარებლები არაიშვიათად ერთობ სკეპტიკურად ეკიდებიან ევროპულ პროდუქციას. ფარმაცევტიკაში დოზირება მთელი რიგი სამკურნალო

პრეპარატების მიხედვით იაპონიასა და დასავლეთ ევროპაში ჯერადობით განსხვავდებიან. როგორც ამისი შედეგი, მრეწველობის მრავალ დარგებში კომპანიები, რომლებიც ბიზნესს ეწევიან გლობალურ რეჟიმში, იძულებულნი არიან დამატებითი ყურადღება დაუთმონ სახელწოდების შეცვლას, შეფუთვის, დაფასობას, გამოშვებული პროდუქციის სიდიდებს, და უბრალოდ პოტენციური კლიენტების ინფორმირებას თავისი არსებობის შესახებ შესაბამის ბაზარზე.

პრაქტიკის საკითხები

სკანდინავიისა და სხვა ევროპული ქვეყნების საზღვრებთან ინტერნაციონალიზებით შევდური კომპანია IKEA პრაქტიკულად არანაირ ყურადღებას არ აქცევდა ადგილობრივ მჯობინებებს და მოხმარების ეროვნულ თავისებურებებს. დაიშვებოდა მხოლოდ ყველაზე აუცილებელი ცვლილებები. მიზეზი - მკაცრი ორიენტაციაა დანახარჯების მინიმიზებაზე. მარკეტინგულ განზომილებაში ესაა იდეა „ტიპიურ შევდურ“ საქონელთა გაყიდვაზე და აქცენტი შევდურ ფუძეზე. მოცემული მიდგომა საშუალებას იძლევა მაქსიმალურად გამოვიყენოთ მასშტაბის ეკონომიის უპირატესობები. 1997 წელს IKEA-ს საერთაშორისო გაყიდვები გაყიდვების საერთო მოცულობის 89%-ს შეადგენდა. გაყიდვათა მოცულობა მხოლოდ გერმანიაში თითქმის 4-ჯერ აჭარბებდა (42% საერთო მოცულობიდან) გაყიდვებს შევდეთში.

ასეთმა სტრატეგიამ მთლიანად გაამართლა ევროპაში, მაგრამ სრულიად სხვანაირი აღმოჩნდა სიტუაცია აშშ-ს ბაზარზე. თუმცა 1985-დან 1996 წლამდე პერიოდში IKEA-მ 26 მაღალია გახსნა ჩრდილოეთ ამერიკაში, მათმა ვერ მოიტანეს შედეგები, რომლებიც რამდენადმე შესადაარისები ყოფილიყვნენ ევროპულ მაღაზიებთან. მიზეზი - არასაკმარისი ყურადღება ადგილობრივი მოთხოვნილებებისა და თავისებურებებისადმი. ამერიკელი მომხმარებლები ამჯობინებდნენ დიდ საავეჯო გარნიტურებს და საოჯახო მეურნეობის ცალკეულ ნივთებს. მაგალითად, შევდური საწოლები 5 დუიმიტ ვიწრო იყო, ვიდრე ისინი, რომელთაც ამერიკელები მიეჩვივნენ. IKEA-ს სერვანტები ძალზე ვიწრონი იყვნენ ამერიკული სასადილო თეფშებისთვის. IKEA-ს ჭიქები ძალზე პატარები უყვნენ ამერიკელი მომხმარებლებისათვის, რომლებიც მიეჩვივნენ ბევრი ყინულის დამატებას თავიანთ ჭიქებში-ამბობენ, რომ ამერიკელები საყვავილე ვა-

¹⁹ Beinhocker E.D. Strategy at the edge of chaos//The McKinsey Quarterly. 1997.N1. გვ. 24-39.



ზებს ყიდულობდნენ და მათ ჭიკებად იყენებდნენ. IKEA-ს ტრადიციული შვედური სიდიდე არ ერგებოდა ამერიკულ ფანჯრებს. ამ უკანასკნელი შეცდომის თაობაზე IKEA-ს ერთ-ერთმა წამყვანმა მენეჯერმა იხუმრა: „ამერიკელებს უბრალოდ არ უნდათ თავიანთი ჭერის დაწვევა, რათა ისინი შეესაბამებოდნენ ჩვენს ფარდებს“.

საბოლოოდ 1990-იანი წლების დასაწყისში კომპანიამ შეცვალა საკუთარი სტრატეგია, თავის საქონელთა ადაპტაციის ნაწილში ამერიკული ბაზრის სტანდარტების, ქვეგანყოფილებებისადმი, რომლებიც განთავსებულები არიან აშშ-ში, შეთავაზებულ იქნა ფართო ავტონომია გასაყიდ ნაკეთობათა პარამეტრების ნაწილში. 1990-1994 წლების პერიოდში IKEA-ს გაყიდვები აშშ-ში 3-ჯერ გაიზარდა 480 მლნ დოლარამდე, ხოლო 1997 წელს მათ 900 მლნ-ს მიაღწიეს. 2002 წელს კი აშშ-ს ბაზარზე უკვე მოდიოდა IKEA-ს ყველა შემოსავლის 19%²⁰.

უნდა აღინიშნოს ის ფაქტიც, რომ ინტერნაციონალიზაციის პროცესების განვითარება მთელი განსაზღვრულობით საერთაშორისო მწარმოებითი საქმიანობის მონაწილეთა წინაშე აყენებს არჩევანის პრობლემას გადრმაგებულ სპეციალიზაციასა და დივერსიფიკაციას შორის²¹. მრავალი ექსპერტი მოსაზრებას გამოთქვამს, რომ გლობალიზაციის სტადიაზე დივერსიფიკაცია რომელმაც ადრე გაამართლა საკუთარი თავი, კომპანიას უკვე არ აძლევს საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის ჯეროვანი დონის შენარჩუნების საშუალებას²². ეს იმით აიხსნება, რომ წარუმატებლობა ბიზნესსტრუქტურის საქმიანობის ძირითად მიმართულებაში, რომელიც იძულებულია გლობალური მასშტაბით მკაცრი კონკურენცია გააჩაღოს მსოფლიო ლიდერებთან, არ კომპენსირდება წარმატებებით არაპროფილურ მიმართულებებში. პირიქით, მხოლოდ მათზე უარისთქმა რესურსების გამოთავისუფლების და მათი ინვესტირების კონცენტრირების საშუალებას იძლევა ე.წ. საკანძო კომპეტენციებზე და სწორედ ამ საფუძველზე მუდმივად საქმეში რჩება. ცხადია, ყველაფერი ეს დაკავ

შირებულია დამატებით დანახარჯებთან. საქმე ეხება საკუთარი ნიშის შეგნებულ განსაზღვრას შემდგომი ვიწრო სპეციალიზაციისათვის და შესაძლო დანაკარგებზე არაპროფილური აქტივების გაყიდვის დროს, და განსაზღვრულ სოციალურ დანახარჯებს მომუშავეთა ნაწილის გათავისუფლებასთან დაკავშირებით და მენეჯერთა ფსიქოლოგიურ დატვირთვებს, რომლებიც იძულებულები არიან არაპოპულარული და რადიკალური გადაწყვეტილებები მიიღონ და მათი რეალიზება მოახდინონ და ა.შ.

საკონტროლო კითხვები და დავალებები

1. საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების ხასიათის შესახებ რა დასკვნის გამოტანა შეიძლება შემდეგ მონაცემთა საფუძველზე.

საქონელთა (მომსახურების) წილი, რომელიც საერთაშორისო ვაჭრობის არხებში შემოდის (მსოფლიო ექსპორტის წილი მსოფლიო წარმოების საერთო მოცულობაში), შეადგენს:

- საქონელი 2003 წელს - 69%, 2008 წელს - 86%;

- მომსახურებები 2003 წელს - 7%; 2008 წელს - 9%²⁰.

2. თქვენ, პირადად, როგორ ეკიდებით ზოგიერთი ქვეყნის წამყვანი უნივერსიტეტების გადასვლას რიგი საგანმანათლებლო პროგრამის ინგლისურ ენაზე სწავლებას?

3. კომპანია *Toyota Motors-ის* განყოფილებამ „Consolidated Performance Highlights“-ის 2012 წლის წლიური ანგარიშის მონაცემების საფუძველზე გამოიტანა დასკვნა იმის შესახებ, შეიძლება თუ არა იგი მიეკუთვნოთ გლობალურ კომპანიათა რიცხვს?

4. ელექტრონული შტეფსელების სიდიდეები და კონფიგურაცია დასავლეთ ევროპის სხვადასხვა ქვეყანა (დიდი ბრიტანეთი, შვეიცარია, გერმანია), აშშ, იაპონია განსხვავდება ერთმანეთისაგან. რა პრობლემებს და შესაძლებლობებს ქმნის ეს გარემოება საერთაშორისო ბიზნესის სუბიექტებისათვის?

²⁰ ellahi K. J., Frynas G., Finlay P. Op.cit. გვ. 5.

²¹ დივერსიფიკაციის სტრატეგია გულისხმობს კომპანიის სტრუქტურაში საქმიანობის სხვადასხვა სახეობის ჩართვას, რომელთა შორის არ არსებობს ტექნოლოგიური და ფუნქციონალური ხასიათის რაიმე კავშირები. დივერსიფიკაციის საერთო ლოგიკა შეიძლება გამოსახულ იქნეს კარგად ცნობილი ცხოვრებისეული სიბრძნით: „არ ღირს ყველა კვერცხის ერთ კალათაში ჩაწობა“.

²² იხ. მაგალითად: Нордстрем К.А., Риддерстралле Й. Бизнес в стиле фанк. СПб., Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2000.