



ლექსია მეოთხე

საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული ასპექტები

← 4.1. საერთაშორისო ბიზნესოპერაციების წარმართვისადმი სტრატეგიული მიდგომის არსი, ამოცანები და თავისებურებები;

← 4.2. გადაწყვეტილებათა მიღების სტრატეგიული ლოგიკა საერთაშორისო ბიზნესში;

← 4.3. სტრატეგიების ფორმირებისა და რეალიზაციის თავისებურებები საერთაშორისო ბიზნესში;

← 4.4. საერთაშორისო კომპანიების სტრატეგიები.

თანამედროვე ბიზნესი სწრაფადგლობალიზებად სამყაროში დიდწილად გადაიქცა საერთაშორისო ბიზნესად, რომელიც გულისხმობს დამატებით შესაძლებლობებს კომპანიებისთვისაც და ინდივიდუალური მეწარმეებისთვისაც. შემთხვევითი როდია, რომ საერთაშორისო ბიზნესის ლოზუნგი 21-ე საუკუნეში ცნობილი ფრაზა - „იფიქრე გლობალურად-იმოქმედე ლოკალურად“- გახდა, რაც საქმიანი გადაწყვეტილებების პროცესში გადაწყვეტილების მიღებისას ნიშნავს გლობალიზაციის ფაქტორის გათვალისწინებას, საგარეო გარემოს შეშაპუნებების ასახვის ჩათვლით, და ასევე პლანეტარული ხასიათის მომავალი პერსპექტივების გამოყენებას.

საერთაშორისო ბიზნესი წარმატებული რომ აღმოჩნდეს, აუცილებელია თავდაპირველად მკაფიო წარმოდგენა გვექონდეს იმ მიზნებისა და ამოცანების შესახებ, რომელთაც კომპანია ან ფიზიკური პირი ისახავს და ასევე დაფიქრდეთ მათი მიღწევის ხერხებზე. ალტერნატიული გეგმების ჩათვლით, მოვლენათა განუჭვრეტელი განვითარების შემთხვევისათვის. არდა ამისა, უნდა გავითვალისწინოთ არსებული რესურსები, რომლებიც ხშირ შემთხვევაში შეზღუდულია და საქმიანობის რეგულირება სახელმწიფოს და საერთაშორისო ორგანიზაციების მხრივ. ყველაფერი ეს ერთად აღებული ქმნიან ბიზნესის სტრატეგიულ ხედვას და გვეხმარებიან თავიდან ავიცილოთ შეცდომები, რომელთა შორის მრავა-

ბარლო იპოლოტეს ძე ღუშუგაძე
ემდ, სრული პროფ.

ბარლო ბარლოს ძე ღუშუგაძე
აკად. დოქტ. ასოც პროფ.
თათია ღუშუგაძე
აკად. დოქტ. ასოც პროფ.

ლი დაკავშირებულია არასწორ წარმოდგენებთან საერთაშორისო ბიზნესის შესაძლებლობების შესახებ. ისე როგორც ომში წარმატებული სტრატეგია და მისი მკაფიო თანმიმდევრული ტაქტიკური რეალიზაცია, ელვისებური რეაქციის ჩათვლით მოვლენათა გაუთვალისწინებელ განვითარებაზე, წინასწარ განსაზღვრავენ გამარჯვებას, ისე საერთაშორისო ბიზნესის სამყაროში სწორ საქმიან სტრატეგიას მოვლენათა მსვლელობის წინასწარგანჭვრეტით რამოდენიმე ნაბიჯით ადრე გამარჯვებამდე მივყევართ, რომელიც კომპანიებს საშუალებას აძლევს იყონ დარგის გლობალური ლიდერი, მიიღოს სტაბილური მოგება, ჰქონდეს ბრწყინვალე რეპუტაცია და დომინირებდეს გეოგრაფიულად განსხვავებულ ბაზრებზე. მე-4 თავის შესწავლა საშუალებას მოგვცემს გუპასუხოთ კითხვაზე, როგორია საერთაშორისო ბიზნეს-ოპერაციების წარმართვისადმი სტრატეგიული მიდგომის არსი, ამოცანები და თავისებურებები, რა სტრატეგიული ლოგიკით უნდა იხელმძღვანელოს საერთაშორისო ბიზნესმა, როგორ ყალიბდება კომპანიის საერთაშორისო სტრატეგია და როგორ უნდა იქნეს იგი რეალიზებული პრაქტიკაში.

სტრატეგია წარმოადგენს კომპანიის ხანგრძლივვადიანი კონკურენტული უპირატესობების მიღწევის პრინციპების ანაკრებს. ასეთ პრინციპებს შორის უნდა გამოვყოთ:

-მეურნე სუბიექტის საქმიანობის მომგებიანობა (რენტაბელობა);

-ლიდერობა ბაზარზე, რომელიც დაცულია შესვლის შესაბამისი ბარიერებით პოტენციური კონკურენტებისათვის;

-მოქმედებათა თავისუფლება, რომელიც გულისხმობს ნოვატორობას და მიმართულია თამაშის საკუთარი წესების შექმნაზე ბაზარზე;



- გადარჩენა მკაცრ კონკურენტულ პირობებში;
- კლიენტების ღოიადლობა, რომლისთვისაც აუცილებელია საკმარისი ყურადღებისა და ზრუნვის გარანტირება კომპანიის ყველაზე უფრო ფასეული კლიენტებისათვის ან ინდივიდუალური მეწარმისთვის;

- კომპანიის პერსონალის ღოიადლობა, რომელიც დაინტერესებულია ბიზნესის წარმატებული განვითარებით;

სტრატეგია, ამრიგად, დაქვემდებარებულია კომპანიის ან ინდივიდუალური მეურნე სუბიექტის გადარჩენის მიზანს მკაცრ კონკურენტულ ბრძოლაში თანამედროვე მსოფლიო ბაზარზე. ამისათვის გლობალიზაციის თანამედროვე პირობებში მსოფლიო სამეურნეო კავშირების სისტემები გამოიყენება ბიზნესის წარმართვის ნებისმიერი ხელსაყრელი შესაძლებლობები მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილზე, და ასევე იგულისხმება ოპერატიული რეაქცია იმ ცვლილებებზე, რომლებიც ხდებოდა როგორც საშინაო, ისე მსოფლიო ბაზარზე.

პრაქტიკის საკითხები

2002-2003 წწ. მსოფლიოში მოხდა ატიპიური პნევმონიის სერიოზული დაავადების აფეთქება (severe acute respiratory syndrome, SARS), რომლისთვისაც დამახასიათებელი იყო დასნებოვნების მაღალი ხარისხი ავადმყოფთან კონტაქტის დროს და მომეტებული ლეტალობა. ვირუსი პირველად აღმოჩენილ იქნა ჩინეთის შორეულ რეგიონებში და სხვა ქვეყნებში, მაგრამ მალე ტურიზმისა და ავიაციის განვითარების შედეგად ჩინეთის ცენტრალურ ნაწილშიც და სხვა ქვეყნებშიც გავრცელდა. ამასთან, დაავადებულთა ნაწილი ინფიცირებულ იქნა ავიარეისების დროს - ვირუსების გადამტანი სხვა მგზავრების მიერ, ასევე სამედიცინო დაწესებულებებში ინფექციის გადამტანებთან კონტაქტის დროს მეურნაღ პერსონალთან.

ჯანმრთელობის მსოფლიო ორგანიზაციამ თავის მხრივ ყველა შესაძლო ზომები მიიღო ვირუსის გლობალური გავრცელების წინააღმდეგ, რომელიც დაკავშირებულია ატიპიური პნევმონიის გლობალური ეპიდემიის გავრცელებასთან. მათ შორის შემოღებულ იქნა მგზავრთა მკაცრი კონტროლი რომლებიც მიფრინავენ ან მოფრინავენ ქვეყნებიდან, რომლებშიც დარეგისტრირებულ იქნა ატიპიური პნევმონიის

შემთხვევა, ასევე გაძლიერდა საავადმყოფოთა პერსონალის დაცვის ზომები, სადაც ინფიცირებულები მიჰყავდათ. ამისათვის ძალზე მოხერხებულია გამოვიყენოთ ინფრაწითელი უკონტაქტო თერმომეტრები, რომლებიც მყისიერად ზომავენ ტემპერატურას პოტენციური ავადმყოფისაგან უსაფრთხო მანძილზე.

უკონტაქტო თერმომეტრების მასობრივი წარმოების აწყობის განხორციელება მოხერხდა საკმაოდ სწრაფად მსოფლიოში მიმდინარე მოვლენებზე მყისიერი რეაქციის შედეგად არაღიდი იტალიური კომპანია Tecnimed-ის მხრივ, რომელიც დაფუძნდა ინფრაწითელი თერმომეტრის გამოგონების ფრანჩესკო ბელიფეშინეს მიერ. მალე მსოფლიოს უმსხვილესი აეროპორტები და კლინიკები აღჭურვილ იქნა მგზავრთა და პაციენტების უკონტაქტო ტემპერატურული კონტროლის სისტემებით. ასეთნაირად, ნეგატიური მოვლენაც კი გლობალური ხასიათის სასიკვდილოდ საშიში ავადმყოფობის სახით ზრდის ახალი შესაძლებლობები გაუხსნა არც ისე ღიდი კომპანიის Tecnimed-სთვის, მანამდე არც ისე წარმატებით ოპერირებადი შიდა ბაზარზე¹.

კომპანიის აქტიურობა რომ ატარებდეს არა სპონტანურ ხასიათს, არამედ იყოს განსაზღვრული თანმიმდევრული მოქმედების, თანამედროვე ბიზნესში გამოიყენება სტრატეგიულ მართვა, სტრატეგიული მენეჯმენტი. კომპანიის სტრატეგიული მართვა გულისხმობს კორპორაციული მისიის მკაფიო განსაზღვრას, მოცემული მისიის მიღწევის გზების ხედვას და კონკურენტული ბრძოლის მეთოდების გაგებას სხვა კომპანიებთან, ჩათვლით.

- კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასებას, მის კონკურენტებთან შედარებით;

- შესაძლო პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, და სოციალურ ცვლილებათა დაპროგნოზებას, როგორც ეროვნულ ეკონომიკებში, ისე არსებულ და პოტენციურ მომხმარებლებს შორის;

- ახალ ტექნოლოგიათა ზეგავლენის ანალიზს ბიზნესის წარმართვის მეთოდებზე.

არსებითად ეს ნიშნავს სტრატეგიული მენეჯმენტის მეთოდებისა და ხერხების გამოყენებას საერთაშორისო ბიზნესში. საერთაშორისო სტრატეგიული მენეჯმენტი, მაშასადამე, ეს კომპლექსური უწყვეტი პროცესია, რომლის მიზანია იმ სტრატეგიების ფორმირება და პრაქტიკული რეალიზაცია, რომელიც კომპანიას საშუალებას აძლევს ეფექტიანი კონკურირება განახორციელოს საერთაშორისო ბაზარზე².

¹ უკონტაქტო თერმომეტრის გამოგონებელი: რამდენიმე დღეში - 70 ათ. შეკვეთა. URL: <http://www.drmd.ru/novosti-mediciny/izobretatel-beskontaknogo-termomerta.za-neskolko-dney-70-tysyach-zakazov>

² Гриффин Р. Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд. СПб.: Питер. 2006. გვ. 542.



კომპანიის სტრატეგიის ფორმულირება გულისხმობს ბიზნესის მიზნების მკაფიო იდენტიფიკაციას და მოცემული მიზნების მიღწევის შესაბამისი გეგმების შემუშავებას. ამასთან, აუცილებელია ყოველთვის გვქონდეს ალტერნატიული გეგმები (როგორც მინიმუმ, „გეგმა ბ“ ძირითადი „ა გეგმის“ შესავსებად), რამდენადაც ბიზნესში ამა თუ იმ მოვლენათა ჩარევამ შეიძლება დაარღვიოს მოვლენათა ჩვეულებრივი მსვლელობა და სერიოზული ცვლილებები გამოიწვიოს ბაზარზე, რაც საფრთხესთან არის დაკავშირებული კომპანიისათვის.

სტრატეგიის ფორმულირებისას საკვანძო მნიშვნელობა აქვს შემდეგ ხუთ ეტაპს.

1. მისიის განსაზღვრა.
2. გარემოს განსაზღვრა, რომელშიც ფუნქციონირებს კომპანია.
3. სტრატეგიული მიზნების დაყენება.
4. ტაქტიკის განსაზღვრა, რომელიც ხელს უწყობს მიზნების მიღწევას.
5. კომპანიის საქმიანობის მართვის მკაფიო სტრუქტურის შექმნა.

პირველ ეტაპზე კომპანიის მისიის შემუშავებისას ყალიბდება იმისი გაგება, რა არის მოცემული ბიზნესის პრეროგატივა, აღინიშნება მომხმარებელთა მიზნობრივი სეგმენტები და მიზნობრივი ბაზრები, განისაზღვრება ძირითადი განსაკარგავი ტექნოლოგიები და კონკურენტული ბრძოლის მეთოდები, დგება კომპანიის და მისი ბიზნესის განვითარების გეგმები, მიიღება ბიზნესის წარმართვის ფუძემდებლური ფილოსოფია, მუშავდება კომპანიის საჭირო რეპუტაციის მიღწევის გეგმები მის მომხმარებელთა, თანამშრომელთა, აქციონერთა, სახელმწიფოსა და საზოგადოებრიობის თვალში. მისია გულისხმობს კომპანიის საქმიანობის მიზნებში გარკვევას, კომპანიის განსაკარგავ ფასეულობათა გაგებას და საქმიანობის მიმართულებათა შერჩევას. ხშირად მიზნების სახით მიეთითება კომპანიის მიერ განსაზღვრული ადგილის მოპოვება ბაზარზე (მაგალითად, „გახდე კომპანია“ ან, უფრო თავმდაბლურად, „ათეულში შესვლა“). ყველაზე უფრო სწორია კომპანიის ფასეულობათა სისტემის აქცენტირება მის მომხმარებლებზე, მათ შორის ყველაზე უფრო ღოიბურებისა, აკი მრავალი კომპანიისათვის მოქმედებს პარეტოს ცნობილი წესი, 20/80 წესი-ემპირიული წესი, რომელიც შემოდებულ იქნა სოციოლოგ ვილფრედო პარეტოს მიერ, რომლის შესაბამისად გაყიდვათა 80% მოდის 20% ყველაზე ღოიბურ მუდმივ კლიენტებზე. ხოლო შესაძლო მიმართულებათა სახით შეიძლება ან შეზღუდული ანაკრების ხარისხიან და კონკურენტუნარიან საქონელთა (მომსახურე-

ბაზე) წარმოებაზე დასპეციალება, ან საქმიანობის დივერსიფიცირება, ერთბაშად რამდენიმე მიმართულებაზე მუშაობით, მათ შორის მომხმარებელთა სხვადასხვა სეგმენტების გამოყენებით სხვადასხვა გეოგრაფიულ ბაზრებზე (ეს სწორედ დამახასიათებელია კომპანიებისათვის, რომლებიც ორიენტირებული არიან საერთაშორისო ბიზნესზე). თუკი კომპანიის საქმიანობა საერთაშორისო ხასიათს ატარებს, მას შეიძლება ერთბაშად რამდენიმე მისია ჰქონდეს, სხვადასხვა გეოგრაფიულ ბაზართან დამოკიდებულებით.

მაგალითად, რუსეთის უმსხვილესი ავიაკომპანია „აეროფლოტი“ რუსეთის ბაზარზე საკუთარ პოზიციურებას ახდენს როგორც უმსხვილესი ავიაგადაზიდავი, რომელიც პრემიუმ კლასის სერვისის გარანტიას იძლევა. რუსეთის ფარგლებს გარეთ „აეროფლოტს“ მოკრძალებული მიზნები ჰქონდა-2005 წლისათვის შესულიყო მსოფლიოს წამყვანი გადამზიდავების ოცეულში (ჯერ-ჯერობით „აეროფლოტი“ შევიდა მსოფლიოს უმსხვილეს კომპანიათა ტოპ-30-ეულში). „აეროფლოტის“ იმიჯურ ღონისძიებას წარმოადგენს ზამთრის 2014 წლის ოლიმპიადის სპონსორობა სოჭში, და ასევე დახმარება რუსეთის რეგიონებიდან ბავშვების გადაყვანაში, რომლებიც სამედიცინო დახმარებას საჭიროებენ რუსეთის და საზღვარგარეთის უმსხვილეს კლინიკებში.

მეორე ეტაპზე, **გარემოს გამოკვლევის დროს** ინფორმაციის მოგროვება ხორციელდება ბიზნესის წარმართვის ყველა საშინაო და საგარეო პირობებში. შევნიშნავთ, რომ საგარეო გარემოში განვითარებადი ნეგატიური მოვლენები ყოველთვის ცალსახად როდი ნიშნავს ნეგატიურ შედეგებს კომპანიის საქმიანობისათვის. „აეროფლოტის“ შემთხვევაში, მაგალითად, 2008-2009 წწ. გლობალურმა კრიზისმა და მისმა შედეგებმა კომპანიის პოზიციების განმტკიცება გამოიწვია ბაზარზე, რამდენადაც „აეროფლოტს“ თავიდან აარიდეს რიგი უცხოური და სამამულო კონკურენტები. მართლაც, კომპანიის მგზავრთნაკადი სტაბილურად იზრდება, მიუხედავად საერთო არაცალსახა სიტუაციისა ავიაგადაზიდვების სფეროში მსოფლიოში.

ბიზნესის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოყოფის ერთ-ერთი ხერხია კომპანიის ღირებულების შექმნის ჯაჭვის ანალიზი. ეს ჯაჭვი საშუალებას გვაძლევს გავიგოთ კომპანიის საქმიანობის რომელ სახეობას მოაქვს მისთვის ყველაზე მეტი მოგება, როგორც ბიზნესის საფუძველს, ხოლო საქმიანობის რომელი სახეობა არის უმნიშვნელო და წამგებიანი, მათზე შეიძლება ან მთლიანად უარი ეთქვას, ან გადა-



ვცეთ მოცემულ სფეროში უფრო კვალიფიციურ და მომგებიან მოიჯარეებს.

კომპანიის სტრატეგიული მიზნები წარმოადგენს დასახულ მიზნებს, რომლებიც უნდა შესრულდეს მოქმედების კონკრეტული გეგმის შესაბამისად. სტრატეგიული მიზნები გაზომვადი და მიღწევადი უნდა იყოს და დროში შეზღუდული. ასე, მაგალითად, კომპანია „აეროფლოტისათვის“ სტრატეგიული მიზანი უნდა გახდეს: ამონაგების და შემოსავლების გადიდება მგზავრთგადაყვანის ზრდის, პოზიციების განმტკიცების შედეგად საშინაო და საერთაშორისო ბაზარზე, სამარშრუტო ქსელისა და ავიაპარკის შემდგომი განვითარების წყალობით.

დაბოლოს, **კომპანიის საქმიანობის მართვის საერთო სქემა** უნდა დაექვემდებაროს სტრატეგიულ მიზნებს, გაითვალისწინოს კომპეტენციის სფეროს და პასუხისმგებლობის დაყოფა მართვის ყველა დონეზე და ასევე მართვასთან დაკავშირებული დანახარჯების მინიმიზება. „აეროფლოტისათვის“ ეს შეიძლება იყოს შესაბამისი დონის მართვის და გადაწყვეტილებათა მიღების პერსონალის მკაფიო პასუხისმგებლობა და კომპეტენტურობა.

ბიზნესის საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავებისას წარმოდგენა უნდა გვექონდეს კომპანიის თავისებურებების შესახებ საგარეო ბაზრებზე. მაგალითად, ძირითადი განსხვავებები საქმიანობის სტრატეგიის შემუშავებაში საშინაო (ეროვნულ) ბაზარზე და საქმიანობის სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში მსოფლიო ბაზარზე დაკავშირებული იქნება რეგულირების სხვადასხვა ხასიათთან (კანონმდებლობა, სახელმწიფოს პოზიცია, საერთაშორისო ორგანიზაციების რეგლამენტი), აღრიცხვისა და ანგარიშგების სხვადასხვა სისტემასთან, სხვადასხვა ფულად ერთეულთან (სავალუტო რისკების ფაქტორის გათვალისწინების აუცილებლობა), ენობრივ და კულტურულ განსხვავებებთან.

ამასთან, სტრატეგიის შემუშავებისას ყოველთვის სასარგებლოა გვახსოვდეს გადაწყვეტილებათა მიღების ლოგიკის შესახებ საერთაშორისო ბიზნესში. კომპანიის ან ინდივიდუალური მეწარმის ტრანსსახელმწიფო აქტიურობის ლოგიკური თანამიმდევრულობის მკაცრი დაცვა, ორიენტაცია მოგებაზე, როგორც ბიზნესის ძირითად იმპერატივზე, ბარიერებით დაცვა კონკურენტებისაგან, ყველაზე უფრო ხშირად შემხვედრი შეცდომების თავიდან აცილება-ყველაფერი ეს საშუალებას მოგვცემს წარმატებას მივაღწიოთ საერთაშორისო ბიზნესში.

4.2. გადაწყვეტილებათა მიღების სტრატეგიული ლოგიკა საერთაშორისო ბიზნესში

ბიზნესში ნებისმიერი სტრატეგიის შემუშავებისას, მათ შორის საერთაშორისოში, უნდა ვისვლმდგანელოთ ორი მარტივი წესით:

1) საქმიანობამ უნდა მოიტანოს მოგება (უნდა იყოს რენტაბელური);

2) კომპანია ან ინდივიდუალური მეწარმე დაცულები უნდა იყვნენ მაღალი შესასვლელი ბარიერებით მოცემულ ბიზნესში არსებული ან პოტენციური კონკურენტებისაგან.

შესაბამისად, რასაც არ აკეთებს კომპანია ან ინდივიდუალური მეწარმე, მიმართული უნდა იყოს მოცემული მეურნე სუბიექტის დანახარჯთა შემცირებაზე ან პროდუქტებზე (საქონელზე, მომსახურებებზე) ფასების სტაბილურ ამადლებაზე, რომელთაც იგი აწარმოებს. ეს ზემოქმედებს ბიზნესის რენტაბელობაზე. ამასთან მეურნე სუბიექტი სტაბილური უნდა იყოს კონკურენტების ქმედებებისადმი.

მართლაც, იმ ბიზნესში მუშაობა, რომელსაც არ მოაქვს მოგება (შემოსავალი) უაზრობაა (სხვათაშორის, გამონაკლისს წარმოადგენენ ზოგიერთი, თავიდანვე ზარალიანი სახელმწიფო კომპანიები, რომლებიც შეიძლება ჭარბობდნენ კერძო მეწარმეთა ბიზნეს-იმპერატივებს: ტიპიური მაგალითებია გარემოს დაცვა, ან ადგილობრივი მოსახლეობის შემოსავლების, დასაქმების განსახლვრული დონის შენარჩუნება, მიუხედავად ბიზნესის შემოსავლიანობისა). გარანტირებული მოგების მისაღებად იმ კომპანიისაგან, რომელიც მოქმედებს კონკურენტულ გლობალურ გარემოში, არსებობს ორი ძირითადი შესაძლებლობა:

-ვაწარმოოთ ყველაფერი ის, რასაც მისი კონკურენტები, მაგრამ მხოლოდ იაფად („მასშტაბის ეფექტის“ ჩათვლით: ეკონომია დანახარჯებში წარმოების მოცულობის არსებითი გადიდების შედეგად) და უფრო ხარისხიანად;

-ვაწარმოოთ კონკურენტების მიერ ჯერ კიდევ აუთვისებელი უნიკალური პროდუქცია, რომლებზედაც შეიძლება დაწესდეს თავიდან მაღალი ფასები, რომელიც არსებითად ჭარბობს რეალურ წარმოებრივ დანახარჯებს (დივერსიფიკაციის სტრატეგია).

ამრიგად, თუკი კომპანიის ან სხვა მეურნე სუბიექტის საქმიანობას ეროვნულ ბაზარზე სტაბილური მოგება არ მოაქვს, და გარდა ამისა, მათ შიგა ბაზარზე ჰყავთ გარკვეული რაოდენობის წარმატებული კონკურენტები, მაშინ, მეტადრე, ბიზნესის საერთაშორისო პერსპექტივებზე დაფიქრე-



ბაც არ ღირს. ასეთ შემთხვევაში აზრი აქვს დასაწყისისათვის კარგად დავამუშავოთ საშინაო ბაზრის დაპყრობის სტრატეგიული ასპექტები (შესაძლოა შევცვალოთ საქმიანობის პროფილი, რომ განვსხვავდებოდეთ კონკურენტებისაგან, ან ჩავატაროთ არსებითი ტექნოლოგიური გადაიარაღება დანახარჯების მინიმიზებისათვის, თუკი წარმოება ნაკადურ ხასიათს ატარებს) და მხოლოდ შემდგომ გადავიდეთ ბიზნესის ინტერნაციონალიზებაზე.

გარდა მოგებაზე ორიენტაციისა, კომპანიის ან სხვა მეურნე სუბიექტის საქმიანობაც კი მოცემული მიმართულებით წარმატებული აღმოჩნდება, აუცილებელია მივსდეთ ბიზნესის შესასვლელ ბარიერებს. საქმე ისაა, რომ ასეთი ბარიერების სიდიდე მოცემულ დარგში კონკურენციის დონის მაჩვენებელია: აკი უმარტივეს ნაკეთობათა დამზადება (მაგალითად ფუტლიარისა (ბუდე) მობილური ტელეფონებისათვის, ან ჩიხოლისა პლანშეტური კომპიუტერებისათვის) ან ფართოდ გავრცელებულ მომსახურებათა აღმოჩენა (დავუშვათ საზოგადოებრივი სენდვიჩების, ან ჩაის, ყავის მომზადებისა და გაყიდვის სფეროში) ხელმისაწვდომია მეწარმეთა დიდი რაოდენობისათვის. შესაბამისად, შესასვლელი ბარიერები ასეთ ბიზნესში არადიდია (საკმარისია ვიქონიოთ საკერავი მანქანა ჩიხოლების დასამზადებლად ან შევიძინოთ ყავის მანქანა ყავის მოსამზადებლად) და კომპანიათა მოცემულ სეგმენტში ოპერირებად კომპანიათა დიდი რაოდენობა ან ინდივიდუალური მეურნე სუბიექტი იძულებულია საკმაოდ მკაცრი კონკურენცია გასწიოს ერთმანეთს შორის დანახარჯების დონისათვის (რაც შეიძლება იაფად შეიძინონ დასახარჯი მასალები და მოწყობილობა, ეკონომია გასწიონ საიჯარო გადასახდელებზე და პერსონალის შრომის ანაზღაურებაზე), მომსახურებული კლიენტებისა და რეპუტაციისათვის. საბოლოო ანგარიშში ასეთი ბიზნესის მოგებაც, სადაც მაღალი კონკურენცია არსებობს, არამაღალი აღმოჩნდება.

იმავდროულად, დავუშვათ, თვითმფრინავების წარმოებისათვის საჭიროა კოლოსალური ინვესტიციები და მაღალი ტექნოლოგიები, რომელიც ეკონომიურობის და უსაფუთხოების გარანტიას იძლევა და რთულ ძვირადღირებულ მოწყობილობას და მაღალი კლასის პერსონალს მოითხოვს. თვითმფრინავმშენებელი კომპანიის კარგი სახელი ასევე მოიხვეჭება ათწლეულობით. ამასთან, ეს დამახასიათებელია დარგში უმაღლესი დონის შესასვლელი ბარიერის მქონე კომპანიებისათვის: აკი ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ფართოფუხელობიანი შორმაგისტრალური ავიალაინერების მწარმოებელი მხოლოდ ამერიკული ბოინგი იყო, რომლის ანალო-

გი უბრალოდ არ არსებობდა. შედეგად, ყოველი თვითმფრინავის გაყიდვიდან კომპანიის მოგება 100\$ მლნ-ს აღწევდა, რაც კომპანია ბოინგს საშუალებას აძლევდა მაღალრენტაბელური კომპანია ყოფილიყო თავის სეგმენტში. მხოლოდ ცოტა ხნის წინათ ბოინგის მონოპოლია შორმაგისტრალურ ფართოფუხელობიან თვითმფრინავებში დარღვეულ იქნა ამ ბიზნესში ევროპული კონცერნის „ერბას-ინდასტრიზის“ შესვლით (თვითმფრინავი ილ-96-ის რუსული შემმუშავებელი და მწარმოებელი მოცემულ ბიზნესში კონკურენტი არ არის, რამდენადაც არ გააჩნია თავისი თვითმფრინავების წარმოების დიდი სიმძლავრეები), მაგრამ ჩამოყალიბებული დუოპოლია საიმედოდ არის შემოფარგლული პოტენციური კონკურენტებისაგან, უმაღლესი შესასვლელი ბარიერებით, ხოლო ეს ბარიერები შესაძლებლობას აძლევს ბოინგს და ერბასს, მაღალი მოგება გამოიმუშავონ თავიანთ ნაკეთობაზე.

ამრიგად, თუკი საფუძვლად ბიზნესის რენტაბელობას და არსებულ შესვლის ბარიერებს მივიღებთ, და შემდგომ საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიულ ლოგიკაზე ვიმსჯელებთ, ჩვენ უნდა გავიგოთ რა შემთხვევაში იქნება სწორი კომპანიის ეროვნული ეკონომიკის ფარგლებს გარეთ გასვლის გადაწყვეტილება.

ამრიგად, თანამედროვე მსოფლიოში მიმდინარე გლობალიზაცია არ უნდა აღვიქვათ, როგორც ობიექტური სინამდვილე, ერთადერთი პასუხი რომელზეც კომპანიის მხრიდან არის ბიზნესის ინტერნაციონალიზაცია. აუცილებელია მკაფიოდ წარმოვიდგინოთ საერთაშორისო ბიზნესის, როგორც შესაძლებლობები, ისე ნაკლოვანებები კომპანიის რენტაბელობის, ინტერნაციონალიზაციაზე მისი ფაქტობრივი დანახარჯების და უცხოურ ბაზრებზე მიღებული პოტენციური მოგების თვალსაზრისით.

დანახარჯებისა და მოგების ანალიზის თვალსაზრისით ინტერნაციონალიზაციაზე კურსის აღებისას უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მასშტაბის ეფექტმა კომპანიის უცხოურ ბაზრებზე გასვლისას შეიძლება არც იმუშავოს, რამდენადაც კომპანიას ხარჯები გაეზრდება, რაც დაკავშირებული იქნება „მანძილის გადიდებასთან“ მისი საქმიანობის გეოგრაფიულ მოცვის გაფართოების შედეგად (ტრანსპორტის ხარჯები, დისტანციური მართვის ხარჯები, პროდუქტის სხვადასხვა ეროვნული ბაზრებისადმი ადაპტაციის დანახარჯები და სხ.).

დანახარჯების ანალიზის (ინტერნაციონალიზაციის დანახარჯების გათვალისწინებით) და მიღებული მოგების საფუძველზე საერთაშორისო ბიზნესის სუბიექტებისათვის უნდა



გამოვიტანოთ შემდეგი ძირითადი დასკვნები:

-დარგებში, რომლებშიც საქმიანობის განხორციელებისას დიდი ეკონომია მიიღება, პროდუქციის გამოშვების მასშტაბების ზრდის საფუძველზე, ხოლო „მანძილის გადიდებასთან“ დაკავშირებული დანახარჯები არადიდია, ინტერნაციონალიზაცია არ მიგვიყვანს ბიზნესის რენტაბელობამდე.

-დარგებში, სადაც მასშტაბის ეფექტი საკუთარ თავს უფრო მოკრძალებულად ავლენს, ხოლო „მანძილის გადიდებასთან“ დაკავშირებული ხარჯები დიდია, ინტერ-ნაციონალიზაცია არ გამოიწვევს ბიზნესის რენტაბელობას.

არაიშვიათად, კომპანია, რომელმაც მიზნად საკუთარი თავის წინაშე ნებისმიერ ფასად მსოფლიო ბაზარზე გასვლა დაისახა, შეიძლება იმას წააწყდეს, რომ მისი სტრატეგია მაწყინარი აღმოჩნდეს. მართლაც საერთაშორისო ბიზნესის სამყაროში, იშვიათობა როდია, როდესაც საერთაშორისო ოპერაციებს ნაკლები მოგება მოაქვთ, ვიდრე საქმიანობას, რომელიც მთლიანად თავმოყრილია ეროვნულ ბაზარზე. ამიტომ, საერთაშორისო ბიზნესის განხორციელებისას მნიშვნელოვანია თავი დავიცვათ ტიპური შეცდომისაგან - კომპანიის ნებისმიერ ფასად ზრდის სურვილისაგან, იმ დანახარჯებზე ანგარიშგაუწევლად, რომლებიც დაკავშირებულია სწორედ ინტერნაციონალიზაციასთან. წინააღმდეგ შემთხვევაში კომპანიის გადაწყვეტილება თავისი ბაზირების იურისდიქციის ფარგლებს გარეთ გლობალურ მეურნე სუბიექტად გადასაქცევად შეიძლება მცდარი აღმოჩნდეს.

მართლაც, თუკი კომპანიები ახალ კონკურენტულ უპირატესობებს ვერ მიიღებენ საერთაშორისოდ გადაკეთებასთან დაკავშირებით, მათ შეიძლება მეტადრე დათმონ პოზიციები საშინაო ბაზარზე. ასეთ შემთხვევაში, გადაწყვეტილება მის ბიზნეს-ოპერაციათა საერთაშორისო ხასიათის შესახებ, რომლებიც ნებისმიერ შემთხვევაში მაღალი საოპერაციო ხარჯების მანიშნებელი იქნება, შეიძლება მისი საქმიანობის ცუდად დასრულების დასაწყისი იყოს.

4.3. სტრატეგიების ფორმირებისა და რეალიზაციის თავისებურებები საერთაშორისო ბიზნესში

თუკი კომპანიას ან ინდივიდუალურ მეწარმეს მკაფიოდ წარმოუდგენიათ თავისი საერთაშორისო აქტიურობის მიზნები, გადაწყვეტილებათა მიღების სტრატეგიული ლოგიკით ხელმძღვანელობით (ინტერნაციონალიზაციის დანახარჯები შედარებულია მოგებასთან საერთაშორისო

ოპერაციებიდან, პოტენციური კონკურენტების დარგში შესვლის ბარიერები ასევე გათვალისწინებულია), მაშინ აუცილებელია გულდასმით გავიაზროთ სტრატეგია, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება კომპანიის ან ინდივიდუალური მეწარმის ბიზნესის საერთაშორისოდ გადაქცევას. ამასთან, აუცილებელია აქცენტი გაკეთდეს გლობალური საქმიანობის სტრატეგიული მართვის პროცესის შემდეგ საკვანძო მომენტებზე:

-სიტუაციის სტრატეგიული ხედვა;

-ინტერნაციონალიზაციის უპირატესობათა შეფასება და სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანების დაყენება;

-ბაზრების კლასიფიკაცია, რომლებიც ინტერესს წარმოადგენენ საერთაშორისო ოპერაციებისათვის;

-სტრატეგიული ალტერნატივების შერჩევა, გლობალური კონკურენტული უპირატესობების მისაღებად;

- ბიზნესის წარმართვის ოპტიმალური ორგანიზაციული ფორმის შერჩევა;

- კონსენსუსი შრომით კოლექტივში და პერსონალის სწავლება კროსკულტურული მრავალფეროვნების პირობებში;

-სტრატეგიის რეალიზაციის კონტროლი.

საერთაშორისო ბიზნესის **სტრატეგიული ხედვის** შემუშავებას პირველრიგოვანი მნიშვნელობა აქვს. მეურნე სუბიექტმა მკაფიოდ უნდა წარმოიდგინოს, თუ სახელდობრ საით მიისწრაფის იგი, საკუთარი საქმიანობის თავისი ეროვნული იურისდიქციის ფარგლებს გარეთ გატანით, ამასთან რა ახალი კონკურენტული უპირატესობები ექნება მას. თუკი წარმოების მოცულობის ზრდა ინტერნაციონალიზაციის დანახარჯების შესწორებით გამოიწვევს პროდუქციის თვითღირებულების შესამჩნევ შემცირებას და ამით დამატებითი მოგების გამომუშავებას დაეხმარება-ეს გაამართლებს მოლოდინს. შესაძლოა, რომ ინტერნაციონალიზაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი იქნება საერთაშორისო ოპერაციათა ისეთი ამოცანები, როგორიცაა კლიენტების მომსახურების გაუმჯობესება ან საქვეყნო რისკების დივერსიფიკაცია. ეს მისაღებია. მაგრამ თუკი ინტერნაციონალიზაცია ხელს შეუწყობს გაყიდვათა ზრდას მოგების იმავედროული შემცირების პირობებში, საქმიანობის ფოკუსირებასთან შედარებით მხოლოდ საშინაო ბაზრებზე, მაშინ რა მიზნებს და ამოცანებსაც არ უნდა ისახავდეს კომპანია საკუთარი თავის წინაშე, ისინი ვერ ამართლებენ მცდელობას გახდნენ საერთაშორისო. მაგრამ, ამასთან, თუკი, კომპანიის მენეჯმენტი ახალ უპირატესობებსაც შეიძენს ხელფასის მომატების,



დამატებითი ბონუსების და უცხოური მივლინებების სახით, გადიდებული დანახარჯები შეამცირებენ მოგებას, და როგორც შედეგი, აქციონერების დივიდენდებს, რაც ხელმძღვანელობის ინტერესების კონფლიქტს გამოიწვევს, რომელიც დაინტერესებულია საქმიანობის ინტერნაციონალიზებით, და აქციონერებისა, რომელთათვისაც ასეთი ინტერნაციონალიზაცია მხოლოდ საზიანო იქნება. ზრდა ზრდისათვის, საერთაშორისო სტრატეგის რენტაბელობისათვის-ასეთი სტრატეგიული ხედვა ვერ მიგვიყვანს საერთაშორისო ბიზნესის წარმატებამდე. მაგრამ თუკი ინტერნაციონალიზაცია მეურნე სუბიექტს ახალ კონკურენტულ შესაძლებლობებს მისცემს იმ დროს, რომ საქონელთა (მომსახურების) წარმოების მოცულობათა გაფართოება საშუალებას მოგვცემს გავიდეთ საქმიანობის ოპტიმალური ეფექტიანობის მაჩვენებლებზე, საერთაშორისო ბიზნესის მსგავსი ხედვა გონივრულია.

ინტერნაციონალიზაციის უპირატესობათა შეფასება შესაძლებლობას მოგვცემს გადავიდეთ საჭირობოროტო პრობლემათა გადაწყვეტაზე, რომელიც დაკავშირებულია ბიზნესის გადაქცევასთან საერთაშორისოდ. რენტაბელობის პოსტულატიდან ჩამოშორებით, აუცილებელია მკაფიოდ წარმოვიდგინოთ საერთაშორისო ოპერაციათა შემდეგი შესაძლებლობები:

-მოგების გადიდების მცდელობისას დანახარჯების მაღალ დონეზე ფიქსაციის გზით წარმოების მკვეთრი გადიდებით მასშტაბის ეფექტის მოქმედების ხარჯზე აუცილებელია ვეძებოთ გასაღების სტაბილური ბაზრები გასაღების გამართული არხებით, რათა ადვილად მოვახდინოთ წარმოებულ საქონელთა (მომსახურების რეალიზება);

-მოგების გადიდების მცდელობისას მაღალ დონეზე ფიქსაციის გზით ან ფასების ზრდის დროს პროდუქტებზე უნიკალური თვისებებით აუცილებელია ვეძებოთ სტაბილური ბაზრები შესაბამისი ნიშებით, რომელიც უცვლელი ან მზარდი მოთხოვნის გარანტიას იძლევა მსგავს პროდუქტიაზე ან მხედველობაში მივიღოთ ისეთი უცხოური ბაზრები, ეკონომიკური ციკლები რომლებზედაც წინააღმდეგობაში მოდის სიტუაციასთან ეროვნულ ბაზარზე?

სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანების დაყენება გულისხმობს, რომ კომპანია ან ინდივიდუალური მეწარმე თავის ოპერაციათა საერთაშორისო სპეციფიკის გათვალისწინებით მკაფიოდ წარმოიდგენს პასუხებს შემდეგ კითხვებზე:

-კომპანია და ფიზიკური პირები რომელი საქონლის (მომსახურების) გაყიდვას ვარაუდობენ უცხო ქვეყნების ბაზრებზე;

-სად და როგორ განხორციელდება ამ საქონელთა (მომსახურებათა) წარმოება;

-სად და როგორ იქნება რეალიზებული წაემოებული საქონელი (მომსახურებები);

-სად და როგორ იქნება შეძენილი საჭირო რესურსები საქონელთა (მომსახურების) საწარმოებლად;

-კომპანია ან ინდივიდუალური მეწარმე როგორ ფიქრობს აჯობოს თავის კონკურენტებს.

ბაზრების კლასიფიკაცია, რომელიც საინტერესოა საერთაშორისო ოპერაციებისათვის, გულისხმობს, რომ პოტენციური ქვეყნები ბიზნესის წარმართვისათვის გულდასმით იქნება გაანალიზებული შესაბამის ეროვნულ ბაზრებზე შესვლის ბარიერების, გასაღების ბაზრის პოტენციალის, მოსალოდნელი დამატებითი კონკურენტული უპირატესობების თვალსაზრისით (შესაძლოა, წარმოების გადაადგილება შრომითი დანახარჯების ეკონომიის საშუალებას მოგვცემს-აკი სწორედ ამ მიზეზით მსოფლიო საწარმოო ბაზას წარმოადგენს სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიის ქვეყნები შრომის ანაზრაურების დაბალი დონით). რიგ შემთხვევებში ქვეყნების ზედაპირულმა ანალიზმა არასწორი წარმოდგენების საფუძველზე რენტაბელობის წყაროების შესახებ შეიძლება არასწორ გადაწყვეტილებებამდე მიგვიყვანოს.

სტრატეგიულ ალტერნატივათა შერჩევა გლობალურ კონკურენტულ უპირატესობათა მისაღებად გულისხმობს, რომ მეურნე სუბიექტი თავისი თავისთვის შეარჩევს ოპტიმალურ (რომელიც ყველაზე მეტ შედეგიანობას მოიტანს მიღებული მოგების სახით) კომბინაციებს:

-საქმიანობის ქვეყნებს (ყველა პოლიტიკურ და სოციალ-ეკონომიკურ თავისებურებათა გათვალისწინებით);

-უცხოურ ბაზრებზე შეღწევის ფორმებს (ან თავის იურისდიქციაში წარმოებულ საქონელთა (მომსახურებათა) პირდაპირი ექსპორტი, ან მათი წარმოება ადგილზე, უცხოურ ქვეყანაში სხვადასხვა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი სტატუსების გამოყენებით);

-პარტნიორებს ბიზნესში, აწონ-დაწონილად შეაფასონ მარტოდმარტო ან ბაზარზე სხვა მნიშვნელოვან მოთამაშეებთან კოოპირებული მოქმედებების უპირატესობები;

-ბიზნესში ამოქმედებული შრომითი რესურსები (ან იოლს გადიან საკუთარი ძალებით, ან გააფართოვონ პერსონალი როგორც კადრების შერჩევის ხარჯზე უცხო ქვეყნებში, ისე ბაზირების თავის იურისდიქციაში).

ბიზნესის წარმართვის ოპტიმალური ორგანიზაციული ფორმის შერჩევა ასევე



არანაკლებმნიშვნელოვანია, იგი დამოკიდებულია კონკურენტულ უპირატესობათა ხასიათზე, რომლის მიღებასაც ცდილობს მეურნე სუბიექტი. საკმაოდ ხშირად ეს არჩევანი დაკავშირებულია დიდიმასშტაბის წარმოების ფინანსური ეფექტიანობა ჩვეულებრივ მოთხოვნის საქმიანობის ცენტრალიზებულ მართვას, მაშინ როდესაც გადაწყვეტილებათა მიღების დეცენტრალიზაცია ასევე შეიძლება გონივრული გადაწყვეტილება იყოს საერთაშორისო ბიზნესში, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ სწორად გაითვალისწინება ეროვნული ბაზრების ადგილობრივი პირობები და შესაბამისი კულტურული ფაქტორები. ორგანიზაციული სტრუქტურის აუცილებელი ტიპის სწორი განსაზღვრა, საერთაშორისო ოპერაციებისათვის ყველაზე უფრო მისაღები-და ყოველთვის ადვილი ამოცანა როდია.

კონსენსუსის მისაღწევად შრომით კოლექტივში და პერსონალის სწავლებისათვის აუცილებელია ვიხელმძღვანელოთ იმით, რომ ბიზნესის გასვლამ საერთაშორისო დონეზე თავდაპირველად შეიძლება ხშირი შეცდომები, გაუთვალისწინებელი ხარჯები და უბრალოდ ახლისა და უცნობის შიში გამოიწვიოს. შესაბამისად, ინტერნაციონალიზაცია შეიძლება ნეგატიურად იქნეს აღქმული თვით ბიზნეს-სტრუქტურაში, რომელიც მოცემულ პროცესს იწყებს. ყველა შესაძლო წინააღმდეგობათა მოსახსნელად საჭიროა შრომითი კოლექტივის მიერ დასახული მიზნების მკაფიოობა, მათი მიღწევის ხერხების გასაგებობა. მეურნე სუბიექტის ხელმძღვანელობისათვის სასურველია შესაბამისი ახსნა-განმარტებითი კომპანიის ჩატარება და მოაწყოს ბიზნესის წარმართვის ახალი მეთოდების სწავლება, მათ შორის:

- ახსნას საქმიანობის გაფართოების, უცხოურ ბაზრებზე გასვლის მიზეზები;

- მიუთითოს ინტერნაციონალიზაციის უპირატესობებზე;

- დაასაბუთოს კონკურენტული გადაწყვეტილებები.

ასეთ შემთხვევაში გარანტირებული იქნება კომპანიის პერსონალის მხარდაჭერა, რის გარეშეც საერთაშორისო აღიარებისა და წარმატების მიღწევა შეუძლებელი იქნება. თუკი არ ჩატარდება ასეთი ახსნა-განმარტებითი სამუშაო, მაშინ კომპანიის პერსონალისათვის გაუგებარი ინტერნაციონალიზაციის, მისი საქმიანობის შედეგი შეიძლება შინაგანი წინააღმდეგობა გახდეს პროცესისადმი, თანამშრომელთა ოპორტუნიზტული ქცევა, პირდაპირი საბოტაჟის ჩათვლით, რომელიც პროცესის ჩაშლით იმუქრება. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა,

რომელიც კარგად არის ადაპტირებული ადგილობრივი ხელმძღვანელობის სტილს, შეიძლება უსარგებლო აღმოჩნდეს საერთაშორისო ბიზნესისათვის, რაც დაკავშირებულია მათ შორის პერსონალის გაშვებასთან, რომელსაც არ შეუძლია ახალი პირობებისადმი სწრაფი შეგუება, და ასევე კომპანიის სტრატეგიის ჩავარდნა, რომელმაც საჭირო მხარდაჭერა ვერ ჰპოვა შრომით კოლექტივში. არ უნდა დაგვავიწყდეს იმის შესახებაც, რომ სტრატეგია არ იმუშავებს, თუკი კომპანიის პერსონალი ვერ გაუგებს მას, ვერ მიიღებს და მხარს არ დაუჭერს.

სტრატეგიის რეალიზაციის კონტროლის პროცესი გულისხმობს, რომ კომპანიის საერთაშორისო საქმიანობის განხორციელებისას მისი მენეჯერები თვალყურს მიაღვენებენ მიღებულ შედეგებს, მათი შედარებით ადრე მოცემულ ორიენტირებთან და, აუცილებლობის შემთხვევაში შეაქვთ შესაბამისი კორექტივები. ამისათვის აუცილებელია გვექონდეს მოქმედებათა ალტერნატიული გეგმები მოვლენათა სხვადასხვანაირი განვითარებისათვის. როგორც წესი, ძირითადი სირთულეები შეიძლება დაკავშირებული იყოს პროცესის საწყის სტადიასთან: იდეების არასწორი რეალიზაცია შესაძლებელია სწორი სტრატეგიული მიდგომის დროსაც კი, აკი ძალზე ბევრია დამოკიდებული როგორც მენეჯერების კომპეტენციისაგან, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან ინტერნაციონალიზაციაზე, ისე კომპანიის თანამშრომელთა ქმედებებზე, რომლებიც მოცემული სტრატეგიის რეალიზებას ახდენენ პრაქტიკაში. პრაქტიკული გამოცდილების არქონა საერთაშორისო სფეროში, მმართველთა ქედმაღლობა, კონკურენტების შეუფასებლობა, ტრადიციების იგნორირება ან მიღებულ გადაწყვეტილებათა სტრატეგიული ლოგიკის ელემენტარული არარსებობა-ასეთი წყაღქვეშა ქვები არაიშვიათია საერთაშორისო ბიზნესის სამყაროში. ამიტომ მნიშვნელოვანია არა უბრალოდ შევიმუშავოთ კომპანიის კარგი სტრატეგია, არამედ ასევე გონივრულად მოვახდინოთ მისი რეალიზაცია, დასახული მიზნების მინიმალური დანაკარგების მიღწევით, ამასთან საერთაშორისო ხასიათის დამატებითი კონკურენტული უპირატესობების შექმნით.

4.4. საერთაშორისო კომპანიების სტრატეგიები

თუკი კომპანიამ უკვე მიაღწია გარკვეულ წარმატებებს საერთაშორისო ბიზნესში, გადაწყვეტილებების მიღების სტრატეგიული ლოგიკით ხელმძღვანელობით, და მისი საქმიანობის



ინტერნაციონალიზაცია წარმატებული აღმოჩნდა, მან შემდგომშიც უნდა განავითაროს თავისი ოპერაციების სტრატეგიული მართვა. კომპანიის საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავება ხორციელდება მისი ტოპ-მენეჯმენტის მიერ კორპორაციის შტაბ-ბინაში, და ასევე უცხოურ ქვეგანყოფილებათა უფროსი მენეჯერების (შვილობილი კომპანიების და ფილიალების) მიერ. მსხვილ ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს თავიანთ სტრუქტურაში სპეციალური ქვეგანყოფილებები გააჩნიათ, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან სტრატეგიის შემუშავებაზე კომპანიათა მთელი ჯგუფისათვის.

ცხადია, საერთაშორისო ბიზნესი ტრანსნაციონალური კორპორაციისათვის მარტივი როლია საქმიანობის კორდინაციის და სტრატეგიითა და ნერგვის თვალსაზრისით: უნდა გავითვალისწინოთ ელემენტარული განსხვავება საათობრივ სარტყელებშიც და განსხვავებული კულტურული კონტექსტი საქმიანობის სხვადასხვა ქვეყანაში და ცხადია, ბიზნესის დანერგვის სხვადასხვა პოლიტიკური და ეკონომიკური პირობები. მაგრამ საერთაშორისო ბიზნესის განხორციელების სირთულეები გახსნილი ხელსაყრელი შესაძლებლობისა და გლობალური ექსპანსიის პერსპექტივის ადეკვატურია, მიმღები ქვეყნის ზეწოლის პოლიტიკური ბერკეტების ჩათვლით.

მოცემულ კონტექსტში კონკურენტული უპირატესობების მიღების სამი წყარო საერთაშორისო კომპანიებისათვის არის:

1) *ეფექტიანობის ამაღლება საქმიანობის გლობალიზაციის ხარჯზე* (დანახარჯების მინიმიზება როგორც კომპანიის სტრუქტურული ქვეგანყოფილებების განთავსების ხარჯზე, ამისათვის ყველაზე უფრო ხელსაყრელ ქვეყნებში, ისე მასშტაბის ეფექტის ხარჯზე, გამოშვების მოცულობათა გადიდების პირობებში);

2) *მრავალეროვნული მოქნილობა* (სწრაფი ადაპტაცია მიმღები ქვეყნების პირობებისადმი, საუკეთესო შედეგების გადატანა მთელ ტრანსეროვნულ სტრუქტურაზე);

3) *გამოცდილების დაგროვება და გადაცემა გლობალურ მასშტაბებში* (ბიზნესის წარმართვის განსხვავებული მეთოდების გლობალური სწავლება და გამოყენება სხვადასხვა ქვეყანაში).

უნდა აღინიშნოს, რომ სამივე ზემოთდასახელებული ფაქტორი არ შეიძლება ერთდროულად ავამოქმედოთ: მმართველობითი სტრუქტურის ცენტრალიზაციის მაღალი ხარი-სხის პირობებში, რომელიც ამაღლებს მთელი ორგანიზაციის ეფექტიანობას, იკარგება მისი მრავალეროვნული მოქნილობა, მაშინ როდესაც ძალზე დიდი დეცენტრალიზაცია თუმცა კი მოქნილო-

ბის გარანტიას იძლევა, მაგრამ ართულებს ინფორმაციის და გამოცდილების გადაცემას ბიზნესის წარმართვის მეთოდების შესახებ მოცემულ ეროვნულ ბაზარზე, საზღვარგარეთ მდებარე სხვა ქვეგანყოფილებებისათვის. ამრიგად, საერთაშორისო კომპანიებისათვის მნიშვნელოვანი მომენტი ბიზნესის წარმართვის სტრატეგიული ალტერნატივების სწორი შერჩევა, რაც დაკავშირებულია მმართველობითი სტრუქტურის ოპტიმალურობასთან.

კომპანიის ფარგლებში გამოიყოფა საერთაშორისო ბიზნესის წარმართვის სტრატეგიის რეალიზაციის ოთხი შესაძლო ვარიანტი, რომელიც ოპერირებს საგარეო ბაზრებზე:

1) ბიზნესის წარმართვის მოდელის დუბლირების სტრატეგია (ინტერნაციონალური სტრატეგია);

2) მულტილოკალური (მრავალეროვნული) სტრატეგია;

3) გლობალური სტრატეგია;

4) ტრანსეროვნული სტრატეგია.

ბიზნესის წარმართვის მოდელის დუბლირების სტრატეგია (ინტერნაციონალური სტრატეგია) გულისხმობს კომპანიის მიერ იმ სტრატეგიის გამოყენებას, რომელსაც იგი ჩვეულებრივ იყენებს თავის საკუთარ ქვეყანაში. ასეთი არჩევანის მიზეზი შეიძლება იყოს როგორც საქმიანობის შედეგების წარმატებულობა საშინაო ბაზარზე, ისე როგორც საერთაშორისო ბიზნესის წარმართვის საწყისი ეტაპი, როდესაც კომპანიას საკმარისი გამოცდილება არ გააჩნია, საფუძვლად სხვა სტრატეგიები აიღოს. ასეთი სახის მაგალითი შეიძლება იყოს კომპანია დაიმღერ-ბენცის საქმიანობა, რომელიც თავიდანვე ორიენტირებული იყო მომხმარებელთა მაღალშემოსავლიან სეგმენტზე გერმანიაში და ბრწყინვალე რეპუტაციაზე თავის შიგა ბაზარზე.

მულტილოკალური (მრავალეროვნული) სტრატეგია გულისხმობს მთლიანობაში შედარებით დამოუკიდებელ შვილობილ ქვეგანყოფილებათა არსებობას, რომელთა შორის თითოეული ემსახურება რომელიმე ეროვნულ ბაზარს. მოცემულ შემთხვევაში კომპანიას ცუდი შესაძლებლობები როდი გააჩნია თავისი პროდუქციის ადაპტირებისათვის და მომხმარებელთა მაქსიმალური დაკმაყოფილებისათვის, რომლებიც განსხვავდებიან თავიანთი მჯობინებებით. ასეთი კომპანიის დამახასიათებელი მაგალითია შვეიცარიული *ნესტლე*, რომელსაც დეცენტრალიზებული სტრუქტურა და ფართოდ დივერსიფიცირებული პროდუქტული ხაზი გააჩნია, რომელიც ადაპტირებულია მომხმარებელთა კონკრეტულ



საჭიროებებზე მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებში (დაეუშვათ, შევიცარიასა და დასავლეთი ევროპის ქვეყნებში წარმოებაში ძირითადი აქცენტი რძის შოკოლადზე კეთდება, რომელსაც მომხმარებელთა უმეტესობა ამჯობინებს, ხოლო რუსულ ბაზარზე კომპანია ასევე წარმატებით წინ ეწევა ასევე მუქ მწარე შოკოლადს, რომელიც რუსებს ძალიან მოსწონთ);

გლობალური სტრატეგია დამახასიათებელია კომპანიებისათვის, რომელიც მთელ მრავალფეროვან სამყაროს აღიქვამს, როგორც ერთიან ბაზარს. ასეთ შემთხვევაში აქცენტი კეთდება სტანდარტიზებულ საქონელთა (მომსახურების) წარმოებასა და გაყიდვაზე, რომლებიც პასუხობენ მომხმარებელთა უმეტესობის მოთხოვნებს მთელ მსოფლიოში. გლობალური კომპანიებისათვის დამახასიათებელია მართვისა და კონტროლის ცენტრალიზაცია, ასევე მასშტაბის ეფექტის უპირატესობათა გამოყენება (აქ სწარმოებს პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების გაფართოება, მოქმედებს მაღალეფექტიანი სტრუქტურული ქვეგანყოფილებები, რომლებიც გაერთიანებულები არიან საერთო მარკეტინგული და სარეკლამო კამპანიით, ასევე წარმოებრივი პროცესების ერთიანობით). გლობალურ კომპანიათა კარგ ილუსტრაციას წარმოადგენს ბოინგი (თვითმფრინავის ერთი მოდელი, ვთქვათ, ყველაზე მასობრივი ბოინგ-737, ავიაკომპანიებისათვის, რომლებიც სხვადასხვა ქვეყნებს და კონტინენტებს წარმოადგენენ) ან მობილურ მოწყობილობათა მწარმოებლები, ისეთები, როგორებიცაა ეპლი, სამსუნგი, ნოკია (ტელეფონის ერთი საბაზო და პროგრამული უზრუნველყოფის მოდელი სხვადასხვა ეროვნული ბაზრებისათვის).

უნდა აღინიშნოს, რომ გლობალური სტრატეგიის ძირითადი განსხვავება ბიზნესის წარმართვის მოდელის დუბლირების სტრატეგიისაგან (აკი ყოველი თითოეული სტრატეგია გულისხმობს ბიზნესის წარმართვას ერთიან ფორმატში მსოფლიოს ნებისმიერ სახელმწიფო-ფოში) იმაში მდგომარეობს, რომ გლობალური კომპანია არ ექვემდებარება მჯობინებებისა და მუშაობის მეთოდების მეტისმეტად დიდ ზეგავლენას თავისი ბაზირების ძირითადი ქვეყნის საშინაო ბაზარზე. იგი თავაზობს გლობალურ პროდუქტს გლობალური ბაზრისათვის, საკუთარი თავისათვის ყველა მომხმარებელთა საჭიროებების დაკმაყოფილების ოპტიმალურ ხერხს მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში.

დაბოლოს, **ტრანსეროვნული სტრატეგია** ახამებს ეფექტიანობის ამადლების უპირატე-

სობებს ოპერაციათა გლობალიზაციის (როგორც გლობალურ კომპანიებში) და ლოკალურ შეიღობილ კომპანიათა ხელმძღვანელობისათვის უფლებამოსილებათა უპირატესობების დელეგირების ხარჯზე (როგორც მულტილოკალურ კომპანიებში). ეს ამოცანა წყდება უფლებამოსილებისადმი არაფორმალური მიდგომის ან დეცენტრალიზაციის და პასუხისმგებლობის განაწილების გზით ყველაზე უფრო ეფექტიან და მოქნილ ქვეგანყოფილებებს შორის. ტრანსეროვნული სტრატეგიის გამოყენებული კომპანიის მაგალითია მაიკროსოფტი, თუმცა ახალი პროგრამული პროდუქტების შემუშავება სწარმოებს აშშ-ში, მაგრამ მათი გასაღებისათვის გადაცემა ხდება ადგილებზე, შესაბამის ქვეგანყოფილებებზე, რომლებიც უკეთ იცნობენ სხვადასხვა ბაზრების ეროვნულ თავისებურებებს (ასე, მაგალითად, პროგრამა ვინდოუსის ინგლისურენოვან ვერსიასთან ერთად გამოიცემა მისი ვერსიები მსოფლიოს ძირითად ენებზე, რომლებიც ადაპტირებულები არიან სხვადასხვა ქვეყნების ენობრივ თავისებურებებზე).

ცხადია, რომ ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში მართებული იქნება ესა თუ ის სტრატეგია ოთხი ძირითადიდან. თუკი ავტომანქანა „მერსედესი“ მოეწონება მომთხოვნ გერმანელ მყიდველს მაღალი შემოსავლებით, მაშინ იგი შეიძლება წარმატებით გაიყიდოს ლუქსი ავტომანქანების სეგმენტშიც აშშ-ში, რუსეთში ან ჩინეთში. იმავდროულად კომპანია ბოინგი, უშვებს რა თავის თვითმფრინავებს, პირველ რიგში ფიქრობს გლობალურ დამკვეთებზე, თავის კლიენტებს შორის ამერიკული ავიაკომპანიების პრინციპულად გამოყოფის გარეშე. კომპანია *ნესტლე* თავის მხრივ, რძის მშრალ ნარევეს აფრიკულ ქვეყნებში ავსებს თავისი ბრენდის სახით ადგილზე წარმოებული, გაწმენდილი, ბოთლში ჩამოსხმული წყლით, რათა უზრუნველყოს წყლით გაზავებული საბოლოო პროდუქტის უსაფრთხოება აფრიკელი ჩვილისათვის. იმავდროულად, წყალსადენის წყლის უფრო მაღალი სტანდარტები და მოსახლეობის სანიტარული განათლება ევროპის ან ჩრდილოეთი ამერიკის ქვეყნებში ნესტლეს მსგავს კომბინირებულ პროდუქტს ზედმეტს ხდის: აქ მისი კომპონენტები ცალ-ცალკე მოიხმარება. მაგრამ სრულიად სხვანაირად მოქმედებს *მაიკროსოფტი*, თავისი პროგრამული პროდუქტების შემუშავებელთა გაერთიანებით ამერიკულ საბაზო ქვეგანყოფილებაში, ამასთან დამოუკიდებლობის მიცემით დიდერებისათვის ეროვნულ ბაზრებზე.

სტრატეგიულ ალტერნატივებზე თუ ვიხაუბრებთ კორპორაციული ბიზნესის სფეროში, უნდა აღვნიშნოთ, კიდევ ერთი მნიშვნელო-



საკონტროლო კითხვები და ამოცანები

ვანი მიმართულება: მზა ბიზნესის შეძენის შესაძლებლობები, კომპანიათა შერწყმები და შთანთქმები, და ასევე ბიზნესის წარმართვის სხვადასხვა ერთობლივი ფორმები, რამოდენიმე ერთმანეთისაღმდეგ დამოუკიდებელი იურიდიული პირების მიერ. ეს ასევე აუცილებელია ცნობად მივიდეთ. მართლაც, რიგ შემთხვევებში, როდესაც კონკურენტის დამარცხება შეუძლებელია, ბაზარზე ღია მეტოქეობის შედეგად, იგი უბრალოდ შეიძლება იყიდოს, განსაკუთრებით მაშინ, თუკი კონკურენტს ფინანსური პრობლემები გააჩნია. 2008-2009წწ. გლობალური ფინანსური კრიზისის დროს ასეთნაირად მოიქცნენ ჩინელები ამერიკულ საავტომობილო კომპანიათა აქტივების შეძენისას, ცნობილი ბრენდის *ჰამერის* ჩათვლით. შერწყმები და შთანთქმები ავტომშენებლობაში ასევე დამახასიათებელია, რამენადაც კომპანიებს საშუაებას აძლევს გავიდნენ წარმოების ოპტიმალურ ეფექტიან მასშტაბებზე: ასე, მაგალითად, კომპანია *შკოდასათვის* საშინაო ჩეხური ბაზარი ძალზე მცირე იყო, და კომპანიის საქმიანობა მასზე ნაკლებშედეგიანი იყო, მაგრამ, ფოლკსვაგენის ჯგუფის ნაწილად გახდომით კომპანიისათვის ხელმისაწვდომი გახდა უცხოური ბაზრები, ხოლო *შკოდა* შეძლო ესარგებლა მასშტაბის ეფექტით, გახდა რა რენტაბელური. იმავედროულად ალიანსები ბიზნესის გაფართოების შესაძლებლობას იძლევიან, ამასთან დამატებითი მოგების მიღებით. მაგალითად, *შეკ თეამ* ავიაგადამზიდებების გლობალური ალიანსის ნაწილად გახდომით აეროფლოტმა არსებითად გააფართოვა თავისი სამარშრუტო ქსელი საკუთარი კლიენტებისათვის, და ასევე დამატებითი მგზავრები მიიღო ალიანსის სხვა ავიაკომპანიებისაგან, რომლებიც გადაერთვნენ აეროფლოტის მათთვის მოხერხებულ მარშრუტებზე. მაგრამ, თუკი ამასთან შერწყმები და შთანთქმები, ისევე როგორც მზა კომპანიათა შეძენა ან ალიანსებში მონაწილეობა ანგარიშში შეცდომა არ იქნებოდა მოგების ან ზარალის თვალსაზრისით, და ასევე ახლადშექმნილი კონკურენტული უპირატესობებით, მაშინ ბიზნესის ასეთ გაფართოებაზე უნდა დავივიწყოთ, ამან შეიძლება გამოიწვიოს საერთაშორისოდ გამხდარი კომპანიის კრახი (ასე, გაფართოების სურვილით გერმანულმა კონცერნმა *BMW-მ* საარაკო ფულად შეიძინა ინგლისური კომპანია *Rover-ი*, რომელიც ფინანსურ პრობლემებს განიცდიდა, რომლის გაყიდვამაც მალევე მოუწია სულ 1 ფუნტ სტერლინგად, რამდენადაც ასეთმა ინტეგრაციამ *BMW-ს* თავს მოახვია დიდი ზარალი).

1. რა უმჯობესია კომპანიისათვის, ბაზრის 40% წილი ჰქონდეს თავის ქვეყანაში და არ მისდევდეს საზღვარგარეთულ ოპერაციებს, თუ 10%-იანი წილი ჰქონდეს ოთხი უცხოური ქვეყნიდან თითოეულში, რომლებშიც მიყავს თავისი ბიზნესი?

2. რა უმჯობესია საერთაშორისო ბიზნესის მწარმოებელი კომპანიისათვის: 10\$ მლრდ მოგების მიღება 10%-იანი საბაზრო წილის დროს, თუ 1\$ მლრდ-ს გამომუშავება ბაზრის 90%-იანი წილის დროს?

3. რა შემთხვევებშია საერთაშორისო ბიზნესში საქმიანობა უპერსპექტივო. მოიტანეთ ჩვენი ქვეყნის კომპანიების მაგალითები, რომელთა საქმიანობა წინასწარ არ განსაზღვრავს ინტერნაციონალიზაციას.

4. ახსენით, სამშენებლო ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციის დაბალი ხარისხის მიუხედავად (განსაკუთრებით სამშენებლო მასალების წარმოებისა) მოცემულ სფეროში წარმატებით რატომ მოქმედებენ ტრანსეროვნული კორპორაციები (მაგალითად, შვეიცარიული კონცერნი *ჰოლციმი*).

5. წამოაყენეთ ლოკალური კომპანიის საქმიანობის ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგია-პურფუნთუშეულის ნაწარმის მწარმოებლისა. შესაძლებელია თუ არა თქვენი შეხედულებით, ეკონომიკის მოცემულ სფეროში საერთაშორისო წარმატებების მიღწევა?

6. შეადარეთ იაპონურ საავტომობილო კომპანიათა სტრატეგიული გადაწყვეტილებები რუსეთის ბაზარზე, რომელთაც საავტომობილო ქარხნები ნულიდან ააშენეს რუსეთში, მათთვის მოაგროვებს პერსონალი, რომელთაც მუშაობის გამოცდილება არ ჰქონდათ ავტომშენებლობაში, ფრანგული კომპანია „რენოს“ სტრატეგიით, რომელიც თავის ავტომანქანებს აწარმოებდა რუსეთში ავტოვაზის სიმძლავრეებზე. თქვენი შეხედულებით, რომელი სტრატეგია-იაპონური თუ ფრანგული არის წარმატებული? ახსენით პასუხი.

7. მოიტანეთ კომპანიათა მაგალითები, რომელთათვისაც დამახასიათებელია საერთაშორისო ბიზნესის წარმართვის შემდეგი სტრატეგიები: ა) ბიზნესის წარმართვის მოდელის დუბლირება (ინტერნაციონალური); ბ) მულტი-ლოკალური (მრავალეროვნული); გ) გლობალური; დ) ტრანსეროვნული.