

ლექცია 7. საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგია

თემატიკა:

ინდუსტრიის სტრუქტურა *ინდუსტრიის ცვლილება*

სტრატეგიის პერსპექტივები

მიდგომები ღირებულების ფორმირების მიმართ *ღირებულების ლიდერობა, დიფერენციაცია*

ფირმა როგორც ღირებულების ჯაჭვი

ღირებულების ჯაჭვის მართვა *კონფიგურაცია, კოორდინირება*

ცვლილება და ღირებულების ჯაჭვი *განხილვის საგანი, გლობალური ინტეგრაცია ადგილობრივი რეაგირების წინააღმდეგ, გლობალურ ინტეგრაციაზე ზეწოლა, ადგილობრივ რეაგირებაზე ზეწოლა, როცა ზეწოლები ურთიერთქმედებენ*

სტრატეგიის ტიპები *საერთაშორისო სტრატეგია, მულტისაშინაო სტრატეგია, გლობალური სტრატეგია ტრანსსეროვნული სტრატეგია*

შესავალი

მიუხედავად იმისა, რომ მსგავსებები ბევრ ქვეყანას შორის ქმნის შესაძლებლობებს, მულტინაციონალური კომპანიებისათვის განსხვავებებს სირთულეები მოაქვთ. შესაბამისად, ამ თავში განვიხილავთ ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ მენეჯერთა სტრატეგიულ ანალიზზე, მათ შორის სტრატეგიის იდეის ევოლუციაზე. ასევე, საშუალებებს, რომლებიც მათ არჩევანს განავითარებს და პროცესებზე, რომლებიც მათ მიდგომას პრაქტიკაში გადაიტანს. როგორ შედიან მულტინაციონალური საწარმოები ბაზარზე, როგორ აყალიბებენ პარტნიორობას და ახდენენ თავიანთი საქმიანობის ორგანიზებას - ეს ყველაფერი მათ მიერ არჩეულ სტრატეგიაზეა დამოკიდებული.

ინდუსტრიის სტრუქტურა

შეფასების სტრატეგია იწყება ინდუსტრიის სტრუქტურის შეფასებით, რადგან იმ გარემოში არსებულ ფაქტორებს, სადაც მულტინაციონალური საწარმოები მოღვაწეობენ, ძალიან დიდი გავლენა აქვს მათ სტრატეგიაზე. მაგალითად გერმანული BMW მოქმედებს იმის მიხედვით, თუ როგორ იცვლება საპროცენტო განაკვეთი, პოლიტიკურ გარემო და როგორ ვითარდება ტექნოლოგიები. კომპანია აჯამებს ამ ყველაფერს და ითვლის მოგების რა შანსები არსებობს საავტომობილო ბიზნესში. თუმცა, BMW-სთვის გაცილებით მნიშვნელოვანია სხვა საავტომობილო კომპანიების (Mercedes-Benz-ი, Toyota, Michelin-ი, Goodyear-ი, Bosch-ი) საქმიანობა, რადგან ისინი პირდაპირ გავლენას ახდენენ მის ბიზნესზე.

ინდუსტრიის სტრუქტურის ინტერპრეტაცია ხშირად ეყრდნობა **ხუთი ძალის მოდელს**. ეს მოდელი ეხმარება მენეჯერებს შეაფასონ ის განზომილება და დინამიკა, რაც წარმოების წარმატებას განაპირობებს. ის წარმოაჩენს კომპანიებს შორის ურთიერთობას საერთო ინდუსტრიაში და ხაზს უსვამს, თუ როგორ გავლენას ახდენენ კონკურენტები, ახალი მონაწილეები, მომწოდებლები, მყიდველები და შემცვლელი პროდუქცია პოტენციურ მოგებაზე. ის გვაჩვენებს, რომ ფირმის მოღვაწეობის შედეგი მისი სტრატეგიის ნაწილია, რომელიც განსაზღვრულია ინდუსტრიის ფაქტორებით.

მაგალითად, ინდუსტრიას, რომელსაც არ აქვს ბაზარზე გასვლის საგრძნობი წინააღმდეგობა, ხელი მიუწვდება ბევრ პოტენციურ მყიდველზე და აქვს საკმარისი იაფფასიანი ტექნოლოგია, ბაზარზე მეტ კონკურენტს შეხვდება. მაგალითად, ისეთი ინდუსტრია, როგორცაა მობილური ტელეფონები, ელექტრონული კომერცია, ფინანსური მომსახურება ან გასართობი ბიზნესი. ამის საპირისპიროდ, ინდუსტრია, სადაც რთულია ბაზარზე შესვლა, არსებობს მაღალი სავალდებულო რეზერვის ნორმა და კვლევისა და განვითარების მკაცრი სტანდარტები, ხვდება უფრო ნაკლებ კონკურენტს. ამის მაგალითია ფარმაცევტული, საავიაციო და საავტომობილო ინდუსტრიები. ორივე შემთხვევაში კონკრეტული ინდუსტრიის სტრუქტურა აყალიბებს მულტინაციონალური საწარმოების არჩევანს ისეთ საკითხებში, როგორცაა კვლევა და ინოვაცია, ნაწარმთან დაკავშირებული სტრატეგია, ინვესტიცია და ფასის დადგენასთან დაკავშირებული ქცევა. ყველა ეს ფაქტორი პირდაპირ გავლენას ახდენს კომპანიის მოღვაწეობის შედეგზე.

ცვლილება ინდუსტრიაში

ინდუსტრიის სტრუქტურა დინამიურია. ახალი პროდუქცია, ახალი ფირმები, ახალი ბაზარი და ახალი მენეჯმენტი იწვევს კონკურენციის, დაფასოების, შემცვლელი პროდუქციის, მყიდველის და მომმარაგებლის სფეროში განვითარებას. ასეთი ტიპის განვითარება ხშირად იწვევს გარკვეულ ცვლილებებს ინდუსტრიაში, მაგალითად, არსებული სადისტრიბუციო არხის გაფართოება ან უკეთესი ხარისხის წარმოება. უმნიშვნელო ცვლილებები მენეჯერებს საშუალებას აძლევენ გადახედონ თავიანთ სტრატეგიას.

ხანდახან დიდ ცვლილებას შეუძლია ძირფესვიანად შეცვალოს ან შეარყიოს ინდუსტრიის სტრუქტურა. მნიშვნელოვანი ცვლილებები აიძულებენ მულტინაციონალურ საწარმოებს შეაფასონ თავიანთი ინდუსტრიის სტრუქტურა და ფირმის შემოსავლიანობა. ხშირად, დიდი ცვლილებები მოიცავს კონკურენტებს, პროდუქციას, პროცესებს და პოლიტიკას. მოდით ყველაფერი კონკრეტულად განვიხილოთ.

კონკურენტული კრახი. დიდ გაერთიანებებს მოსდევს დიდი ცვლილებები. მაგალითად, Exxon-ის და Mobil-ის გაერთიანება, ან ისეთი ტიპის შესყიდვები, როგორც იყო ჩინური Aluminium Corporation-ის და Rio Tinto-ს ალიანსი. ასევე Deutsche Telecom-ის არჩევანმა მიეყიდა თავისი უსადენო მოწყობილობა T-Mobile USA-ს კომპანია AT&T-ისთვის დაასრულა

მისი გაფართოება ამერიკულ ბაზარზე. მიუხედავად თავდაპირველი წარმატებისა მისი ბაზარზე შესვლა კრახით დასრულდა iPhone-ის პოპულარობის გამო. iPhone-მა, რომელიც Apple-ის აღმასვლის დროს გამოვიდა შეცვალა მყიდველებს, გამსაღებლებსა და კონკურენტებს შორის დამოკიდებულება. თავაპირველად, მას მხოლოდ AT&T-ი ყიდდა ამერიკის შერეულ შტატებში და მან გამოიწვია T-Mobile-ის ყველაზე შემოსავლიანი კლიენტების გადაბირება. ანალიტიკოსი გვიხსნის: „ამ ყველაფერზე iPhone -ის გავლენა უდიდესია. ვინაიდან მას არ შეეძლო iPhone - ის გაყიდვა, T-Mobile-ის მდგომარეობა გახდა არასტაბილური და ამერიკის შერეული შტატების T-Mobile ექვევებ დადგა.“

პროდუქციის კრახი. ხშირად ინოვაციები ინდუსტრიაში დიდ ცვლილებებს იწვევს. ახალი პროდუქცია სხვა ნაწარმს წარმოაჩენს როგორც მოძველებულს და ახალი პროცესები აყალიბებენ პროდუქციის წარმოების, დისტრიბუციისა და სერვისის ახალ გზებს. მაგალითად, ნეთბუქი - პატარა, იაფი და მსუბუქი ნივთი, რომელმაც შეძლო მომხმარებლისთვის მიეცა საშუალება შეემოწმებინა ფოსტა და შესულიყო ინტერნეტში. 2009 წელს ამ პროდუქციის ბაზარზე გამოჩენამ პერსონალური კომპიუტერების მსოფლიო ბიზნესში დიდი ცვლილებები გამოიწვია. ტრადიციულ პერსონალურ კომპიუტერები და ბევრი კომპანია, რომელიც მათთვის საჭირო ნაწილებს ქმნის (Samsung, Intel, Microsoft) დიდი ცვლილებების წინაშე დადგა. ანალიტიკოსის სიტყვებით: „პერსონალურ კომპიუტერთა მომხმარებელთა ბაზარზე დაბალფასიანი პროდუქტის გამოჩენამ ჯაჭვის ყველა მოთამაშე, მომმარაგებლიდან დაწყებული საცალო მოვაჭრეებით დამთავრებული, დიდი საფრთხის წინაშე დააყენა“.

მას შემდეგ, რაც ნეთბუქის გამოჩენით გამოწვეული მღელვარება დასრულდა 2010 წელს ბაზარზე გამოჩნდა Apple-ის ინოვაციური პროდუქტი iPad-ი. კონკურენტებს ისევ მოუწიათ სტრატეგიის ელემენტების გადახედვა. მათ ხელახლა განიხილეს ჩიპების აგებულება, წონის კოეფიციენტი, პროგრამული უზრუნველყოფა და დიზაინის ერგონომიკა. 2011 წელს კი კიდევ უფრო სერიოზული საფრთხე გაჩნდა ეგრეთწოდებული „ტაბლეტების“ გამოჩენით და ტრადიციული პერსონალური კომპიუტერების შემქმნელები რთულ ვითარებაში ჩააგდო. სამაგიდო პერსონალური კომპიუტერების გაყიდვები 1.1%-ით დაეცა მაშინ, როცა ტაბლეტების გაყიდვა წლიდან წლამდე 213 %-ით გაიზარდა. ზოგიერთი მულტინაციონალური საწარმო უდიდესი საფრთხის წინაშე დადგა. HP-ი, Dell-ი და Acer-ი სამაგიდო პერსონალური კომპიუტერების უდიდესი მწარმოებლები, რომლებიც რამოდენიმე წლის წინ ბრწყინვალე სტრატეგიის მქონე მოთამაშეებად მოიაზრებოდნენ, დადგნენ იმ ფაქტის წინაშე, რომ მათი გაყიდვები და თვითღირებულება ეცემოდა.

პროცესის კრახი. ინოვაცია მენეჯმენტში ასევე იწვევს ცვლილებებს ინდუსტრიაში. მაგალითად, მულტინაციონალური საწარმოები ახალი ბაზრებიდან თავიდან აყალიბებენ წარმოების და დისტრიბუციის სისტემას, ცდიან ახალ ბიზნესმოდელს და ადგენენ ახალ სტანდარტებს. კომპანიები ღარიბი მომხმარებლის საჭიროებას იყენებენ, როგორც პირამიდის საყრდენს ბიზნესის დაწყებისას და ცდილობენ აწარმოონ ისეთი პროდუქტი, რომელიც

აკმაყოფილებს მხოლოდ აუცილებელ მოთხოვნებს და შესაბამისად ეკონომიურია. ფულის დასაზოგი ინოვაციები აიძულებენ მენეჯერებს კიდევ ერთხელ დაფიქრდნენ მთელი წარმოების პროცესზე და ბიზნეს მოდელებზე იმისათვის, რომ მათ შეძლონ ახლებურად გამოიყენონ არსებული ტექნოლოგიები, ან მასობრივი წარმოების ტექნიკა ახალ სფეროებს მოარგონ.

პოლიტიკური კრახი. ცვლილებები პოლიტიკურ არენაზე ყოველთვის გავლენას ახდენს მენეჯმენტზე. ამის ნათელი მაგალითია უახლოეს წარსულში დაწყებული გლობალური ფინანსური კრიზისი. 2008 წლის ზაფხულში ორი ყველაზე მაღალრეიტინგიანი ბიზნეს გარემო - ირლანდია და გაერთიანებული სამეფო შეეჩება მერყევ ბაზარს, უმუშევრობის სწრაფ ზრდას და შერყეულ ვალუტას. 2009 წლის ზაფხულისთვის ანალოგიური პროცესები განმეორდა შეერთებულ შტატებში, ტაივანში, იაპონიაში, ესპანეთში, საფრანგეთში, გერმანიასა და ავსტრალიაში.

დისლოკაცია ფინანსურ ბაზარზე გავლენას ახდენს საკრედიტო პირობებზე და ოპერაციების დაფინანსებაზე, რაც ცვლის კაპიტალისა და მოგების ღირებულებას. ბევრ ქვეყანაში არსებობს სახელმწიფო ვალებთან დაკავშირებული პრობლემები. სამომხმარებლო, სამრეწველო და საზოგადო მოთხოვნის მნიშვნელოვანი დაცემა ცვლის მყიდველებისა და მიმწოდებლების შესაძლებლობებს. ეკონომიკური თავისუფლებისა და მზარდი სახელმწიფო კაპიტალიზმის მიმართ უარყოფითი რეაგირება ხელახლა ადგენს კონკურენციის პირობებს. ინდუსტრიებში სარგებლიანობის პოტენციალი ცვლილებებს განიცდის. შედეგად, მენეჯერები ეჭვქვეშ აყენებენ თავიანთ სტრატეგიას, ფასის განსაზღვრის სისტემას, ოპერაციების ორიენტირებას სწრაფად მზარდ საწარმოო ბაზრებზე და ეფექტიანობის შესანარჩუნებლად რესურსების პოზიციონირებას.

სტრატეგიის პერსექტივები

ინდუსტრიების მუშაობის გაგება და ის, თუ რა ცვლილებები განიცადეს მათ გახდა მიზეზი იმისა, რომ მკვლევარებმა დაიწყეს მოწინავე კომპანიების წარმატების შესწავლა. ეს კვლევა მოგვითხრობს იმაზე, თუ როგორ დაიწყეს თავისი მოღვაწეობა ამ კომპანიებმა უმნიშვნელო წარმოებიდან და როგორ მიაღწიეს მწვერვალს. კვლევამ გვაჩვენა, რომ წარმატებული კომპანიები იყინებენ რეალისტურ, პრაგმატულ სტრუქტურას, რომელიც ითვალისწინებს წარმატებისკენ სვლას და რომელიც ასეთ კომპანიებს, მათ ლიდერებს და პერსონალს წარმატების გარანტიას აძლევს. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ყველაფერი დაკავშირებულია სირთულეებთან, რადგან არსებობს ათასობით სანდო სტანდარტი, რამოდენიმე მათგანი ნამდვილად განხილვად ღირს. სტრატეგიის ორი მოდელი, **სამრეწველო ორგანიზაციის პარადიგმა (IOP) (Industry Organization Paradigm)** და **დიდი არჩევანი (Great by Choice)**, განსაკუთრებით ეხმარება მენეჯერებს. მოდით, უკეთ განვიხილოთ ისინი.

სამრეწველო ორგანიზაციის პარადიგმა (IOP) ეს პარადიგმა ყურადღებას აქცევს იმას, რომ ინდუსტრიის სტრუქტურას პირდაპირი კავშირი აქვს კომპანიის შემოსავლიანობასთან. მისი მიხედვით, მენეჯერი უნდა დარწმუნდეს იმაში, რომ ბაზარზე არსებობს **იდეალური კონკურენცია**, სადაც არის ბევრი ფირმა პატარა საბაზრო წილით, არსებობს შეთანხმებული ფასდადება, იყიდება იდენტური პროდუქცია, ყველა კომპანიას შეუძლია ბაზარზე შესვლა და მისი დატოვება. მყიდველებმა იციან პროდუქციის თვისებები და სხვა ფირმების მიერ დაწესებული ფასები. იდეალური კონკურენციის პირობებში მუდმივად უნდა არსებობდეს რისკის გათვალისწინებით არსებული შემოსავალი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კონკრეტული ფირმა ან ინდუსტრია უპირატესობას მოიპოვებს სხვა ფირმაზე ინოვაციურობისა და აღსრულების მიუხედავად. მაღალი შემოსავლიანობის პირობებში, ბაზარზე ახალი კომპანიები შემოდიან და შესაბამისად ისინი აფართოებენ კონკურენციას, რაც იწვევს ფასების და მოგების შემცირებას. დაბალი შემოსავლიანობის პირობებში ფირმები ტოვებენ ბაზარს. ზოგადად, არამომგებიანი ინდუსტრია არის ის, სადაც იდეალური კონკურენცია საერთო მოგებას ზიანს აყენებს.

დიდი არჩევანი. თუკი ბაზარი არ არის ყოველთვის იდეალურად კონკურენტული, ინდუსტრიის სტრუქტურა ყოველთვის არ განსაზღვრავს კომპანიის მოღვაწეობის შედეგს და ზოგიერთი ფირმა მუდმივად უჩვენებს კონკურენტებზე უკეთეს შედეგს, მაშინ რით შეიძლება აიხსნას კომპანიის მოღვაწეობის შედეგი? აქ ჩვენ ვხვდებით მოტივირებული და კრეატიული მენეჯერების ძალას. მათ აღქმას, რომ შეუძლიათ შექმნან ინოვაციური პროდუქტი და დააწესონ ახალი წესები ფასეულობის შექმნის სფეროში ისე, რომ მათი საქმიანობა არ იყოს ადვილად კონკურენციის გასაწევი და მისაბამი. ასეთი სტრატეგიით ისინი ახერხებენ კონკურენტების დაჩრდილვას. რა თქმა უნდა ინდუსტრიის სტრუქტურა მნიშვნელოვანია, მაგრამ ზოგიერთი კომპანია აღმასვლის გზას ადგას იმიტომ, რომ მათმა აღმასრულებლებმა გადაწყვიტეს იყვნენ წარმატებულები და ჩვენ გვინდა ხაზი გავუსვათ მათ უნარს განახორციელონ თავიანთი ამბიციები.

სტრატეგიის ნიშანთვისებები. Great by Choice და IO პარადიგმების შეფასება სტრატეგიის ნიშანთვისებებს ადასტურებენ. ისინი განსაზღვრავენ იმ საშუალებებს, რომლებსაც მულტინაციონალური საწარმოები იყენებენ როგორც ინდუსტრიის სტრუქტურასთან მიმართებაში, ასევე რესურსების ოპტიმალური მოპოვებისა და მიზნისაკენ სწრაფვისთვის. ეს სტრატეგია განსაზღვრავს იმას, რომ „სრულყოფილი სტრუქტურისადმი სწრაფვა“ არის ის, რაც განასხვავებს დიდ კომპანიებს კარგი კომპანიებისაგან. ეს საკითხები განსაკუთრებით მულტინაციონალური საწარმოებისთვის არის რთული. გარდა სამინაო საკითხებისა, სხვადასხვა ქვეყანაში მოღვაწეობის შედეგად მათ უწევთ საქმის დაჭერა სხვადასხვა ტიპის კლიენტებთან, ინდუსტრიასა და დაწესებულებებთან.

მენეჯმენტი ხაზს უსვამს ტაქტიკური გადაწყვეტილებების მრავალფეროვნებას. ისინი უდავოდ ასკვნიათ იმას, რომ სტრატეგიის მიზანია შექმნას ფასეულობა.¹⁴ ტექნიკურად რომ

ვიმსჯელოთ, ფასეულობა ეს არის ფირმის უნარი და შესაძლებლობა გაყიდოს იმაზე მეტ ფასად, რაც პროდუქტის წარმოება დაუჯდა. ასე რომ, **სტრატეგია** ეს არის „სრულყოფილი სტრუქტურისადმი სწრაფვა“, რომელიც იყენებს ინდუსტრიის პირობებს და ქმნის უკეთეს ფასეულობას. მულტინაციონალურ საწარმოებს შეუძლიათ შექმნან ფასეულობა აქ ან იქ.

ფასეულობათა შექმნის მიმართ მიდგომები

ფასეულობის შექმნა მულტინაციონალური საწარმოსგან ითხოვს თავისი ფასეულობის მკაცრად განსაზღვრას (რატომ უნდა იყიდოს მომხმარებელმა მისი საქონელი, ან ისარგებლოს მისი მომსახურებით), რაც დააკონკრეტებს მის მიზნობრივ ჯგუფს (მომხმარებელი, რომლისთვისაც კომპანია ქმნის თავის საქონელს ან მომსახურებას). ამ ტიპის ანალიზი (არ აქვს მნიშვნელობა ეროვნულ, რეგიონალურ თუ მსოფლიო დონეზე გაკეთდა ის) მენეჯერებისაგან მოითხოვს შექმნან და გაყიდონ პროდუქტი, რომელიც მოლოდინს გადააჭარბებს. კომპანიები არგებენ ამ მანდატს თავიანთ **სრულყოფილებაზე ორიენტირებულ სტრუქტურას**, რომელიც ქმნის ფასეულობას ან **უფრო დაბალი ფასის პროდუქციის წარმოებით** (ფასით ლიდერობის სტრატეგია), ან ისეთი პროდუქტის შექმნით, რომლისთვისაც მყიდველი მზად იქნება გადაიხადოს სოლიდური თანხა (დიფერენციაციის სტრატეგია).

ფასებით ლიდერობა

ფასებით ლიდერობის სტრატეგიის მიმდევარი მიზნად ისახავს მისაღები ხარისხის დაბალფასიანი საქონლის წარმოებას. ის სტანდარტულ პროდუქციას სთავაზობს ყველაზე დიდი რაოდენობის მყიდველს კონკურენციის ფარგლებში დასაშვებ ყველაზე დაბალ ფასად. ამ სტრატეგიის მიმდევარი მულტინაციონალური საწარმო, პროდუქციის დიზაინის გამარტივებით, სრულყოფილებაზე ორიენტირებული წარმოების ტექნოლოგიაში ინვესტირებით, ეფექტიანი წარმოების გაძლიერებითა და მკაცრი კონტროლით კონკურენტებთან შედარებით ამცირებს ფასებს.

ფასით ლიდერობის სტრატეგია თავისი სარგებლიანობის შეფასებას ახდენს მომატებული ეფექტიანობითა და შენატანის თვალსაზრისით. უდავოა, რომ კომპანიებში ფასები ერთმანეთს ემთხვევა განსაკუთრებით ისეთ სფეროებში, როგორც არის გაზი, ხორბლის ბიზნესი და კომპიუტერული ჩიპები. ამის მიუხედავად, კომპანიები გვთავაზობენ განსხვავებულ ფასებს ისეთი მიზეზების გამო, როგორცაა წარმოების ხარისხში, წარმოების ხარჯებში, სახელფასო განაკვეთში, მუშაკების პროდუქტიულობაში, წარმოების მასშტაბებში და სადისტრიბუციო ხარჯებში განსხვავება. კონკურენტების ფასებთან შედარებით ფასების შემცირება მაღალ ეფექტიანობას უმაღლეს ფასეულობად აქცევს.

ფასით ლიდერობის სტრატეგია მნიშვნელოვანი უპირატესობაა ისეთი მაღალი კონკურენციის ინდუსტრიებში, როგორცაა ავიაცია, ფოლადი, იპოთეკა, საყოფაცხოვრებო ტექნიკა და საფოსტო გზავნილები. კონკურენტული ინდუსტრიები აიძულებენ მულტინაციონალურ საწარმოებს ფინანსური საჭიროება მსხვილმაშტაბიანი სტანდარტიზაციის მქონე ეკონომიკების ექსპლუატაციით აინაზღაურონ. ხოლო დაბალი ფასით კონკურენციის ეს დაუნდობელი თამაში ნაკლებად პროდუქტიულ კომპანიებს წარმოების მოცულობის ზრდისკენ უბიძგებს. ფასების ომის შემთხვევაში მოწინავე კომპანიამ შეიძლება დააგდოს ფასები, რითაც აზარალებს მეტოქეებს, თვითონ კი მაინც ნახავს გარკვეულ მოგებას. ინდუსტრიის განვითარებისა და შესაბამისად ფასების შემცირების გამო (ამ დარგში ომის გარეშეც კი) მულტინაციონალური საწარმო, რომელიც საქონელს ყველაზე დაბალ ფასს დაადებს, მოიპოვებს მეტოქეზე უპირატესობას.

დიფერენციაცია

ინდუსტრია, რომელსაც ახასიათებს ბრენდირებული პროდუქციის ინოვაცია, როგორც წესი, არ მისდევს დაბალი ფასის სტრატეგიას. ასეთი ტიპის ინდუსტრიას განეკუთვნება: საყოფაცხოვრებო ტექნიკა, პროგრამული უზრუნველყოფა, გასართობი ბიზნესი, ქონების მართვა ან მოდა. დაბალი ფასების ნაცვლად, ისინი ირჩევენ დიფერენციაციას და ფასეულობების შექმნისას ხელმძღვანელობენ მომხმარებლის სურვილის გამოცნობით, ინოვაციური პროდუქციის განვითარებით, გონივრული მარკეტინგითა და პროდუქციის ბაზარზე სწრაფად გატანით.

დიფერენციაციის სტრატეგია ფასეულობის შექმნისას ფასის ფაქტორის ნაცვლად ეყრდობა ინოვაციასა და ხარისხის გაუმჯობესებას. მისი მიზანია განავითაროს პროდუქტი, რომელიც კლიენტს სთავაზობს უნიკალურ მახასიათებლებს, რაც დაარწმუნებს მას, რომ ამ კომპანიის პროდუქციაში ზედმეტი თანხის გადახდა ღირს. დიფერენციაცია მულტინაციონალური საწარმოებისგან მოითხოვს ისეთი თვისებების და კომპეტენციების განვითარებას, რომელთან გატოლებაც მეტოქეებს გაუჭირდებათ, ან საერთოდ ვერ შეძლებენ ამას. Apple-ის iPad-ის დახვეწილი დიზაინი, Lexus-ის Sedan-ის საინჟინრო ტექნიკა, მომსახურება Ritz-Carlton-ის სასტუმროებში, Zara-ს მაღაზიების ადგილმდებარეობა და Google-ის საძიებო სისტემის ეფექტიანობა - ყოველივე ამას არამარტო მაღალი მოგება მოაქვს, არამედ ქმნის ისეთ სტანდარტებს, რომელთა დამლევაც მეტოქეებს უჭირთ.

ის ფაქტი, რომ დღევანდელი ინოვაცია ხვალ უკვე შეიძლება მოძველებული იყოს ამ სტრატეგიის მთავარი მუქარაა. მსოფლიოს გარშემო ძლიერი მეტოქეების არსებობა როგორც განვითარებულ, ასევე ახალ ეკონომიკებში დიფერენციაციას მუდმივ გამოწვევად აქცევს.

ფირმა, როგორც ფასეულობათა ჯაჭვი

თეორიულად, მულტინაციონალურ საწარმოს შეუძლია არჩევანი გააკეთოს დაბალი ფასებისა და დიფერენციაციის სტრატეგიებს შორის. ორივე სტრატეგიის ერთდროულად არჩევა საკმაოდ რთულია, რადგან მათი მოთხოვნები საკმაოდ განსხვავდება. როგორც არჩევანიც არ უნდა გააკეთოს ფირმამ, მისი პოტენციური შემოსავალი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ღირებულებას ხედავს მყიდველი მის პროდუქტში და როგორ შეესატყვისება ეს ყველაფერი მის ფასს. ფირმა მეტ მოგებას ნახულობს, როდესაც თავისი მომხმარებლისთვის მეტ ფასეულობას ქმნის. ამ ყველაფრის გაცნობიერება ეხმარება ფირმას შექმნას თავისი ადმატებული სტრატეგია.

წარმატებული კომპანიების პრაქტიკა ურჩევს მენეჯერებს გარდაქმნან ფირმის მიერ შესრულებული აქტივობები ფასეულობათა ჯაჭვის ელემენტებად.

ფასეულობათა ჯაჭვი გამომდინარეობს შემდეგი პრინციპისაგან: „ყველა ფირმა არის იმ დაფარული ქმედებების კოლექცია, რომელიც საჭიროა ფირმის საქმიანობის საწარმოებლად“. ის აღწერს სტრუქტურას, რომელიც მენეჯერებს საშუალებას აძლევს „ფასეულობის შექმნის“ აბსტრაქტული ცნება გრადაციულ სისტემად გადააქციონ. თანმიმდევრობის ჩამოყალიბება მულტინაციონალური საწარმოებისგან ითხოვს მოახდინონ ფუნქციების კონფიგურაცია და პროცესების კოორდინაცია, რაც საშუალებას იძლევა პროდუქტის წარმოება შემდეგი ეტაპების მიხედვით მოახდინონ: ჩანაფიქრი კვლევისა და განვითარების ეტაპზე (R&D), მასალის მოპოვება, წარმოების ორგანიზება, ლოჯისტიკის გაძღოლა, მარკეტინგი და მომსახურების ჩამოყალიბება. სურათი 11.4 ნათლად ასახავს ამ პროცესებს. მასზე ჩვენ ვხედავთ ფუნქციების თანმიმდევრობას, ანუ პირველად პროცესებს, რაც განსაზღვრავს კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვს.

პირველადი/ძირითადი ქმედებები ასახავს ბიზნესის ძირითად ფუნქციებს შემდეგი თანმიმდევრობით: პროდუქტის განვითარება, მისი წარმოებისთვის საჭირო ოპერაციების დაგეგმვა, ლოჯისტიკა, მარკეტინგი, დისტრიბუცია და მომსახურება. პირველად ღონისძიებებს აქვთ ფუნქციური მნიშვნელობა, რადგან ეს არის ბიზნესის წარმოების კლასიკური ფორმულა. ასევე არსებობს **მხარდამჭერი ქმედებები** ანუ მეორადი პროცესები და ისინი ყოველ პირველად ქმედებზე ვრცელდება. მაგალითად, ადამიანური რესურსები, წარმოების ყველა ეტაპზეა საჭირო. (პირველადი ნედლეული, წარმოების პროცესის გაძღოლა, დისტრიბუცია, შეკვეთებზე მუშაობა, კლიენტების მომსახურება). ეს პროცესები ხელს უწყობენ პირველადი პროცესების ყოველდღიურ მუშაობას და ფირმის ინფრასტრუქტურის განსაზღვრას.

ფასეულობათა ჯაჭვი წარმოსდგება პირველადი ქმედებებისგან, რომელიც ასახავს ბიზნესის კლასიკურ ფუნქციებს და მენეჯერულ ორიენტაციას. ფასეულობათა ჯაჭვი ასევე ემყარება მხარდამჭერ ქმედებებს, რომელიც ხელს უწყობს პირველადი ქმედებების

ყოველდღიურ შესრულებას. თითოეული მხარდამჭერი ქმედება ყოველი პირველადი ქმედების რელევანტურია და მიუყვება მთლიან ფასეულობათა ჯაჭვს.

ფასეულობათა ჯაჭვის მართვა

მულტინაციონალური საწარმოს ეფექტიანობა დამოკიდებულია ფასეულობებთან დაკავშირებული აქტივობების დისტრიბუციასა და მათ ერთმანეთთან დაკავშირებაზე. ფასეულობებთან დაკავშირებული საქმიანობის დისტრიბუცია **კონფიგურაციის** საკითხია, ხოლო მათი ერთმანეთთან შეკავშირება **კოორდინაციის**. კონფიგურაცია და კოორდინაცია ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია. თუმცა, მათ მაინც უნიკალური მახასიათებლები აქვთ.

კონფიგურაცია

ბიზნესის მსოფლიოს ნებისმიერ კუთხეში წარმოება მულტინაციონალურ საწარმოებს ფართო არჩევანს აძლევს. განურჩევლად სიდიდისა, ყველა კომპანია ცდილობს ყველაზე პროდუქტიულ გარემოში აწარმოოს ფასეულობასთან დაკავშირებული საქმიანობები. თეორიულად, კონფიგურაცია შეიძლება იყოს: **კონცენტრირებული** (ერთ ადგილას განთავსებული) ან **გაფანტული** (სხვადასხვა ადგილას მიმდინარე პროცესები).

ის თუ როგორი ტიპის კონფიგურაციას ირჩევს კომპანია, გამომდინარეობს იქიდან, თუ სად როგორ ფასობს გარკვეული ოპერაციის შესრულება, რადგან სხვადასხვა ქვეყანაში ოპერაციებს სხვადასხვა ხარჯები მოყვება. არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ მულტინაციონალური საწარმოების მიზანია გაყიდონ უფრო ძვირად ვიდრე პროდუქტის შექმნაზე დახარჯეს. შესაბამისად კომპანიები ახდენენ ღირებულების პროცესების კონფიგურაციას, რათა გამოიყენონ **ლოკაციის (ადგილმდებარეობის) ეკონომია**, კონკრეტულად, ეკონომია, სადაც პროდუქტიულობა ყველაზე მაღალი იქნება და ყურადღებას აქცევენ არსებულ ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, იურიდიულ და კულტურულ ფაქტორებს.

მაგალითად, თუკი არის ისეთი ადგილი სადაც წარმოების ხარჯები დაბალია, ხოლო პროდუქტიულობა მაღალი და ეს ეხება ფასეულობათა შექმნის ყველა პროცესს, მულტინაციონალური საწარმო ფასეულობათა ჯაჭვს იქ განათავსებს და პროდუქციას გლობალურ ბაზარზე ექსპორტით გაიტანს. ამის საპირისპიროდ, თუკი ზოგი ოპერაციის შესრულება ქვეყანა X-ში უფრო იაფია, ზოგიერთის Y-ში, ხოლო ზოგიერთის კი Z-ში, მაშინ გაფანტული კონფიგურაცია იქნებოდა ლოგიკური. შესაბამისად, თუ საუკეთესო დიზაინი იქმნება ტაივანში, კომპანია დიზაინთან დაკავშირებულ ოპერაციებს სწორედ ტაივანში აწარმოებს. თუკი მუშახელი ყველაზე იაფი ჩინეთშია, სწორედ იქ ააშენებს კომპანია ქარხნებს. თუკი ყველაზე კრეატიული აზროვნება დანიაში გვხვდება, სარეკლამო კამპანიის დაგეგმვაც დანიაში მოხდება.

კოორდინაცია

პროცესების კონფიგურაცია ფასეულობათა ჯაჭვის არქიტექტურაა. ამ ყველაფრის მოქმედებაში მოსაყვანად საჭიროა კოორდინაცია. კონფიგურაციის პროცესი შეგვიძლია შევადაროთ თამაშს, სადაც მთავარია ნაწილები ერთმანეთს დაუკავშიროთ. ეკონომიკური გეოგრაფიის გათვალისწინებით მულტინაციონალური კომპანია ახდენს ფასეულობათა ჯაჭვის განაწილებას შემდეგნაირად: კვლევისა და განვითარების ცენტრი ბრაზილიაში, ერთ-ერთი ქარხანა ვიეტნამში, ლოჯისტიკა ამერიკის შეერთებულ შტატებში, მარკეტინგი იტალიაში და სერვისი იაპონიაში. კონფიგურაციის დასრულების შემდეგ აღმასრულებლებმა უნდა გადაწყვიტონ, თუ აუცილებელია როდის მოხდება წარმოების ნაწილების გადაადგილება და, აგრეთვე როგორი კავშირი ექნება მათ ერთმანეთთან. ამის ფონზე *კოორდინაცია* არის საშუალება, რითაც მენეჯმენტი ახდენს ფასეულობათა შექმნის ქმედებების დაკავშირებას.

კოორდინაცია შეიძლება იყოს **დამოუკიდებელი** (ანუ ყოველი შემადგენელი ნაწილი დამოუკიდებლად არსებობს) ან **ექსტენსიური** (ყოველი შემადგენელი ნაწილი დამოკიდებულია). მსოფლიო მასშტაბით საქმიანობის გაძღოლას, შეიძლება ვიფიქროთ, რომ **ექსტენსიური კოორდინაციული ურთიერთობები** ესაჭიროება.

დიდი კლასტერი

მამასადამე, პროცესების კოორდინაციისათვის საჭიროა იდეების, მასალების, ადამიანებისა და კაპიტალის სწორად მართვა. თუკი მულტინაციონალური საწარმო ყოველივე ამას კარგად გაართმევს თავს, ის გააუმჯობესებს თავის პროდუქტიულობას. მაგალითად, ისეთმა კომპანიებმა, როგორც არის: IBM-ი, GE, Microsoft-ი, Accenture გახსნეს კვლევისა და განვითარების ცენტრები ინდოეთში. ეს ნაბიჯი მათ ახსნეს იმით, რომ ადგილობრივი სამეცნიერო საზოგადოება განსაკუთრებით პროდუქტიულია და მათი ინოვაციური მიდგომა ფასეულობათა შექმნის ახალ მხარეებს გვთავაზობს. GE-ის ტექნოლოგიური ცენტრის წარმატებამ ბენგალორში ხელი შეუწყო კომპანიის გაფართოებას უნგრეთში, შეერთებულ შტატებში, ჩინეთში, ბრაზილიასა და სხვა ქვეყნები. მაგალითად, ინდოეთში განთავსებულმა ტექნოლოგიურმა ცენტრმა დიდი წვლილი შეიტანა პატარა, დაბალფასიანი ელექტროკარდიოგრაფის განვითარებაში, რომელთაც იყენებენ ექიმები და საავადმყოფოები სოფლებში. მისმა წარმატებამ გამოიწვია მარკეტინგის განყოფილების ჩამოყალიბება შეერთებულ შტატებსა და გერმანიაში.⁴⁸

მენეჯერები ახდენენ ფასეულობათა ჯაჭვის კონფიგურაციას, მათი კოორდინაციის გათვალისწინებით. როგორც კონფიგურაციის შემთხვევაში რამოდენიმე ფაქტორი ახდენს გავლენას კოორდინაციაზე. განსაკუთრებით კი მენეჯერები ითვალისწინებენ *საექსპლოატაციო დაბრკოლებებს, ძირითად კომპეტენციას და შვილობილ კომპანიებს.*

ცვლილებები და ფასეულობათა ჯაჭვი

აღმასრულებელი დირექტორები კონფიგურაციის შემდეგ არ ასრულებენ ფასეულობათა ჯაჭვის ცვლილებას. პროდუქციის ფუნქციები და თვისებები მუდმივად იცვლება, როგორც ჩვენ ეს ვნახეთ კომპიუტერების, ფინანსური მომსახურების, ტანსაცმლის, გართობის, და მობილური ტელეფონების შემთხვევაში. შესაბამისად ფასეულობათა შექმნის საფუძვლები ინდუსტრიაში განიცდის სახეცვლილებას. აღსანიშნავია, რომ ისეთი ფირმები როგორც არის Zara და Google ახერხებენ საბაზრო მდგომარეობის წინასწარ განჭვრეტას და თავისი შემდგომი საქმიანობის ადაპტაციას. თუმცა, ფირმების უმრავლესობას უდიდეს პრობლემები აქვს.

ამერიკის შეერთებულ შტატებში, კომპანიის მიერ S&P 500-ში გატარებული დრო შემცირდა 75 წლიდან (1930-იანებში) დღეისთვის 15 წლამდე. დამწყები კომპანიების 90%-ზე მეტი დაარსებიდან მალევე განიცდის მარცხს. სარისკო კაპიტალდაბანდების ფირმები თავიანთი ინვესტიციების 80%-თან დაკავშირებით განიცდიან კრახს, გაერთიანებული ფონდების 80% S&P500-ში ვერ აღწევს წარმატებას, ხოლო გაერთიანებების 75% ვერ ახერხებს მოგების მოტანას. აქედან გამომდინარე, ცვლილებები და ფასეულობათა ჯაჭვი აფრთხილებს მენეჯერებს, რომ წარმატების ზრდის მაგივრად წამოწყების შენარჩუნებაზე უნდა იფიქრონ.

განსახილველი ქეისი

1997 წელს იაპონიის ნომერი პირველ ელექტროგიგანტს, კორპორაცია Sony-ს არ აწუხებდა სამხრეთ კორეული ტელევიზორების კომპანია Samsung-ი, რომელიც თავდაუზოგავად იბრძოდა, რათა გადარჩენილიყო აზიის სავალუტო კრიზისის დროს. ათი წლის შემდეგ, Samsung-ს უკვე ჰქონდა Sony-ზე თითქმის ორჯერ დიდი ბაზრის კაპიტალიზაცია და დაიკავა ის ადგილი, რომელიც ადრე Sony-ს ეკუთვნოდა. ის გახდა ბაზრის კონკურენტუნარიანი მონაწილე, მსოფლიო დონის მწარმოებელი და მაღალი დონის ბრენდი.

მეორეხარისხოვანმა ბრენდმა, რომელიც 1997 წელს უხარისხო ტელევიზორებს უშვებდა, Samsung-მა მოახერხა წარმატების მიღწევა ფასეულობათა ჯაჭვის რადიკალური ცვლით. კვლევისა და განვითარების მიხედვით, Samsung-ი ბოლო წლებში ყოველთვის არის ათეულში და მომავალი პროდუქციის შესაქმნელად ჰყავს 30,000-ზე მეტი მკვლევარი. კომპანიის სწრაფვამ „იყოს საუკეთესო“ გამოიწვია მისი უდიდესი კაპიტალის ჩადება ქარხნებში, სადაც ისინი ახდენენ თავიანთი პროდუქციის შემადგენელი ნაწილების შექმას.

Sony-Samsung-ის კონკურენცია გვიჩვენებს სტრატეგიის რისკს. სტრატეგიის შესახებ ლიტერატურა მიუთითებს, რომ კონკურენტუნარიანობა და გრძელვადიანი სტაბილურობა უდიდესი მნიშვნელობის მატარებელია. თუმცა, ასეთმა ხედვამ შეიძლება ხელი შეუშალოს კრეატიულობას და გადაწყვეტილების მიღების ეფექტიანობა გააქარწყლოს. როდესაც Samsung-ი Sony-ს ტერიტორიაზე შევიდა, Sony-ს არ დაკმაყოფილდა ერთხელ მიღწეული წარმატებით. Sony-ს მენეჯმენტმა გააუმჯობესა პროდუქცია, კლიენტთა მომსახურება, აითვისა ახალი ბაზრები და ჩადო მილიონობით დოლარი ფასეულობათა ჯაჭვის გამოსასწორებლად. თუმცა, კომპანიამ ამ ყველაფრის შედეგად უმნიშვნელო მოგება ნახა. როდესაც მისი

კონკურენტუნარიანობა ეცემოდა, Sony-მ უპრეცედენტო გადაწყვეტილება მიიღო. იაპონიის უდიდესმა მულტინაციონალურმა საწარმომ ამერიკელი თავმჯდომარე აირჩია. კომპანიამ კვლავ გადახედა თავის ფასეულობათა ჯაჭვს, მოახდინა პროდუქციისა და საბაზრო ხედვის რეორგანიზება და ფული პერსპექტიულ წამოწყებებში დააბანდა. თუმცა, საბოლოოდ ყოველივე ამან ნაკლები შედეგი გამოიღო და პრობლემები არ შემცირებულა. 2010 წელს Sony-ს სუფთა მოგება კვარტალში 885.6 მილიონი დოლარი შეადგინა, მაშინ, როცა Samsung-ის მოგება იყო 3 მილიარდი.

გლობალური ინტეგრაცია ადგილობრივი რეაგირების წინააღმდეგ

ბევრი მულტინაციონალური კომპანია ეჩეხება ასიმეტრიულ ძალებს: **გლობალური ინტეგრაცია** თუ **ადგილობრივი რეაგირება**. ეს ასიმეტრია მენეჯმენტს საწინააღმდეგო მოთხოვნებს უყენებს ფასეულობათა ჯაჭვის კოორდინაციასა და კონფიგურაციისას. მაგალითად, კონცენტრირებულად უნდა აწარმოოს მულტინაციონალურმა კომპანიამ პროცესები თუ გაფანტულად. უნდა მოახდინოს თუ არა მან პროცესების სტანდარტიზირება კოორდინაციის გასაიოლებლად თუ შეუსაბამოს კოორდინაცია კონკრეტულ ბაზარს? კვლევის შედეგად გამოტანილი დასკვნა შემდეგია: რაც მეტია გლობალური ინტეგრაციის ზეწოლა, მით მეტია კონცენტრირებული კონფიგურაციისა და სტანდარტული კოორდინაციის მოთხოვნილება. ამის საწინააღმდეგოდ, რაც მეტია ადგილობრივი რეაგირების ზეწოლა, მით მეტად არის საჭირო გაფანტული კონფიგურაცია და ადვილად ადაპტირებადი კოორდინაცია. ცოტა კომპანია თუ მოღვაწეობს ისეთ გარემოში, სადაც ერთი მიდგომა დომინირებს. უფრო ხშირად გვხვდება ინდუსტრია, სადაც მენეჯერებმა უნდა მოახდინონ ორივე მოთხოვნის დაკმაყოფილება.

გლობალური ინტეგრაციის ზეწოლა

გლობალური ბაზრები ქმნიან და მოიხმარენ დღეს წარმოებული პროდუქციის 20%-ზე მეტს და ეს მაჩვენებელი 2025 წლისთვის გაიზრდება 80%-მდე. აქედან გამომდინარე, შემდეგ 30 წელიწადში იმაზე მეტად მოხდება სახელმწიფოთაშორისი ეკონომიკური ინტეგრაცია, ვიდრე ეს ხდებოდა გასულ 100 წელს. მოდით, კიდევ ერთხელ გადავხედოთ ციფრებს: 1990 წელს არსებობდა მხოლოდ 30,000 მულტინაციონალური კომპანია, ხოლო დღეს ეს რიცხვი 70,000-ს აღემატება. ამ კომპანიებს კი ჰყავთ 900,000 შვილობილი კომპანია მთელს მსოფლიოში.

ადგილობრივ რეაგირებაზე ზეწოლა

კულტურა, პოლიტიკა, კანონები და ეკონომიკა ქვეყნების მიხედვით განსხვავებულია. ზოგად ბიზნესგარემოზე გავლენის მოხდენის გარდა ისინი აყალიბებენ პროდუქციის სტანდარტებს, ფინანსურ რეგულაციებს, დისტრიბუციას და ადამიანურ რესურსებს, რაც ზეგავლენას ახდენს ლოკაციის ეკონომიკაზე. შედეგად, მულტინაციონალური კომპანია სხვადასხვა ქვეყანაში აწყდება განსხვავებულ პრინციპებსა და წესებს. მხედველობაში თუ

მივიღებთ იმას, თუ რამდენი სახის აგენტი, კონკურენტი და მომხმარებელი არსებობს, მივხვდებით, რომ კომპანიამ თავისი საქმიანობა უნდა მოარგოს განსხვავებულ ქვეყნებსა და პირობებს. იქიდან გამომდინარე, რომ ამ ტიპის ადაპტაცია ყოველ ჯერზე მოიცავს სტანდარტიზაციის შემცირებას, კომპანიები ამჯობინებენ შეამცირონ ადგილობრივი რეაგირების მნიშვნელობა. მომხმარებლის მრავალფეროვნება და მასპინძელი მთავრობის არამეგობრული პოლიტიკა ზღვარს უწესებს ასეთ მიდგომას.

როდესაც ხდება ზეწოლების ურთიერთქმედება

არ არსებობს ინდუსტრია, სადაც შესაძლებელია სრული სტანდარტიზაცია ან პირიქით სრული ადაპტაცია. ინდუსტრიებს, დაწყებული სავაჭრო საქონლიდან, როგორცაა ნავთობი, დასრულებული მაღალი ტექნოლოგიებით, როგორცაა საავიაციო ელექტროტექნიკა, უწევთ გაუმკლავდნენ გლობალური ინტეგრაციისა და ადგილობრივ რეაგირებაზე ზეწოლის ურთიერთქმედებას. **ინტეგრაცია-რეაგირების (IR) ცხრილი** ასახავს ინდუსტრიებს ამ ურთიერთქმედების თვალსაზრისით და ათავსებს თითოეულს კვადრატში, რომელიც წარმოადგენს მათ მგრძნობელობას თითოეული ზეწოლის მიმართ (იხილეთ დიაგრამა N1)

სტრატეგიის თითოეული ტიპი აერთიანებს ღირებულების შექმნის უნიკალურ კონცეფციას, რაც ასახავს ადგილობრივ რეაგირებასთან შეპირისპირებულ გლობალურ ინტეგრაციაზე ასიმეტრიულ ზეწოლას. IR ცხრილი გვიჩვენებს ამ რეაგირებას და ხაზს უსვამს კონკრეტული ინდუსტრიის ფარგლებში ურთიერთქმედებას. როგორც ასეთი, ის ეხმარება მენეჯერებს შექმნან თავიანთი სტრატეგიის რუკა, რათა მოახდინონ სტანდარტიზაციისა და ადაპტაციის კონკურენტული მოწოდებების შეთახმება/მოწესრიგება.

დიაგრამა N 1. გამოსახულება 11.5 ინტეგრაცია-რეაგირების ცხრილი: ინდუსტრიის მიხედვით

სამრეწველო ზეწოლა გლობალურ ინდუსტრიაში	მაღალი	სტანდარტიზაცია და ცენტრალური კონტროლი აუცილებელია საერთაშორისო ოპერაციებისთვის	სამოქალაქო ვერტმფრენი ნახევარგამტარი დიდი რაოდენობის ქიმიკატები ინსტიტუციონალური საბანკო საქმე ავტომობილები	სამომხმარებლო ელექტრონიკა კორპორატიული საბანკო საქმე ელექტრონული ვაჭრობა საღებავი და პიგმენტები
	დაბალი	სტანდარტიზაცია და ცენტრალური კონტროლი კარგია, მაგრამ არ არის აუცილებელია საერთაშორისო ოპერაციებისთვის	საქონელი ან მომსახურება, რასაც ოპორტუნისტული კომპანია ყიდის უცხოელ მომხმარებელზე	უმადლესი კლასის ტანსაცმელი ჯანდაცვა ბუღალტერია დამუშავებული საკვები საცალო საბანკო საქმე
			დაბალი ადაპტაცია და	მაღალი ადაპტაცია და

დეცენტრალიზაცია არ არის საჭირო რომ გაყიდო გენერიკული პროდუქცია მსგავს ბაზრებზე	დეცენტრალიზაცია საჭიროა, რომ გაყიდო მორგებული პროდუქცია განსხვავებულ ბაზარზე
---	---

სამრეწველო ზეწოლა ადგილობრივ წარმომადგენლებზე

ამ დიაგრამაზე ჩვენ ვხედავთ, რომ მკაცრი მოთხოვნები ადგილობრივ ბაზარზე და ნაკლები მოთხოვნები გლობალური დონეზე, მოუწოდებს კომპანიას ლოკალიზებისაკენ. ისეთი კომპანიები, როგორც არის Procter&Gamble, Shiseido და Unilever-ი ნაკლებ სარგებელს ხედავენ გლობალური ინტეგრაციისგან, მაგრამ მეტ მოგებას ადგილობრივი რეაგირებიდან. საპირისპიროდ, მეტი ზეწოლა გლობალურ ინტეგრაციაზე მცირედ ზეწოლასთან ერთად ადგილობრივ რეაგირებაზე იწვევს სტანდარტიზაციას. ამგვარად, ისეთი ფირმები, როგორცაა Intel-ი, Huawei ან ArcelorMittal-ი ხვდებიან ხარჯებთან და კონკურენტულობასთან დაკავშირებულ ზეწოლებს ფასეულობათა ჯაჭვის კონცენტრირებისას. ბოლოს, მესამე კლასი მოიცავს მულტინაციონალურ კომპანიებს იმ ინდუსტრიებში, როგორცაა ტელეკომუნიკაცია, საინფორმაციო ტექნოლოგია, ავტოწარმოება, ფარმაცია და ფინანსური სერვისები.

ეს ინდუსტრიები ხვდებიან IR სქემის ცენტრალურ ნაწილში და მიუთითებენ, რომ მათ უწევთ გლობალურ ინტეგრაციაზე მძლავრ ზეწოლასთან გამკლავება და ამავე დროს ეჩეხებიან ძლიერ მოთხოვნებს ადგილობრივი რეაგირების მიმართ. ამ დილემის გადასაჭრელად ფასეულობათა აქტივობების კონფიგურაცია და კოორდინაცია ქმნის მტკიცე გამოწვევებს. ეს სიტუაცია ისეთი კომპანიებისთვის, როგორცაა McKinsey, Citibank-ი, Panasonic-ი ან Infosys-ი, საჭიროებს მეტად კომპლექსურ კონფიგურაციის ფორმატს და საკოორდინაციო სისტემებს.

ჯამში, ეს სქემა ეხმარება მენეჯერებს მოახდინონ სტრატეგიის რუკაზე ასახონ სტანდარტიზაციისა და კონკრეტულ ინდუსტრიაში ადაპტაციისთვის გავრცელებული ზეწოლა. ამის გაკეთებით ჩვენ ვიგებთ როგორ ახდენს ინდუსტრიის სტრუქტურა კონტექსტის დადგენას, კომპანიის სტრატეგია შედეგისა და ფასეულობათა ჯაჭვი საშუალებების განსაზღვრას.

სტრატეგიის ტიპები

IR სქემა ეხმარება მენეჯერებს სტრატეგიის რუკის შედგენაში. მულტინაციონალური კომპანიები ხვდებიან სხვადასხვა ტიპის სტრატეგიებს: *საერთაშორისოს, მულტისაშინაოს, გლობალურს და ტრანსნაციონალურს*. ჩვენ აქ განვიხილავთ ყველას სათითაოდ და მათ როლს ფასეულობათა ჯაჭვის კონფიგურაციასა და კოორდინაციაში. ცხრილი 11.3 ამ ყველაფრის შეჯამებას აკეთებს.

საერთაშორისო სტრატეგია

კომპანიები იყენებენ **საერთაშორისო სტრატეგიას**, როდესაც მათ უნდათ გამოიყენონ თავიანთი ძირითადი კომპეტენცია საერთაშორისო დონეზე ინდუსტრიაში, სადაც არის

ნაკლები ზეწოლა გლობალური ინტეგრაციისა და ადგილობრივი რეაგირების საკითხებში (IR სქემის ქვედა მარცხენა კვადრანტი). ასეთ შემთხვევაში, ადგილობრივი ფილიალები ემორჩილებიან სათაო ოფისის მიერ დაწესებულ ფასეულობათა შექმნის პრინციპებს. ყველაზე დიდ გავლენას სწორედ სათაო ოფისში მომუშავე აღმასრულებლები ახდენენ, რადგან ამ სტრატეგიის მიხედვით, კომპანიის ძირითად კომპეტენციისა და ადგილობრივ ბაზარზე მორგების მიღების მათი ხედვა არის უმთავრესი. ფილიალებს კი შეზღუდული შესაძლებლობები აქვთ. ამ სტრატეგიით ხელმძღვანელობენ კომპანიები: Apple, Google, McDonald's-ი, Kellogg-ი.

საერთაშორისო სტრატეგია და ფასეულობათა ჯაჭვი. ფასეულობათა ჯაჭვის ისეთი მნიშვნელოვანი ნაწილები, როგორც არის კვლევა და განვითარება (R&D) ან ბრენდინგი, განთავსებულია სათაო ოფისებში. მაგალითად, Google უმთავრეს ოპერაციებს კალიფორნიაში განთავსებული სათაო ოფისიდან Googleplex-დან უძღვება. ეროვნულ ფილიალებს კი უფლება აქვთ ნაკლებმნიშვნელოვანი საკითხები გადაწყვიტონ, რომ გაუმკლავდნენ ადგილობრივ განსხვავებებს ენასა და ანბანში. Googleplex-ი ახდენს პროდუქციის განვითარებას და ადგენს პროცესებს საზღვარგარეთული ოპერაციებისთვის.

საერთაშორისო სტრატეგიის დადებითი მხარეები. საერთაშორისო სტრატეგია ფასეულობას ისეთი ძირითადი კომპეტენციის საშუალებით ქმნის, როგორც არ გააჩნიათ კონკურენტებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სათაო ოფისები სხვა ქვეყნებში განლაგებული ფილიალებისათვის ახერხებენ უნარებისა და იდეების გადაცემას. თუმცა, არ ხდება კონტროლის გადაცემა. საერთაშორისო სტრატეგია ყველაზე უკეთ მაშინ მუშაობს, როდესაც არ არის არც ზედმეტი საინტეგრაციო ზეწოლა და არც ადგილობრივი. ეს სტრატეგია უბრალოდ იყენებს ძირითად კომპეტენციას, რომელიც მეტოქეს არ გააჩნია. ასეთ პირობებში, ის თავიდან იცილებს დიდ დანახარჯებს და ახერხებს მაღალი მოგების მიღებას.

საერთაშორისო სტრატეგიის ლიმიტები. სათაო ოფისების ადგილობრივმა ხედვამ შეიძლება არასწორად აღიქვას უცხოური ბაზარი. ფირმის ძირითადი კომპეტენციის მორგებამ შეიძლება გაართულოს ადგილობრივი ადაპტირება. ამ შეზღუდულობათა მიხედვით, ახალი იდეების აღმოცენების ერთადერთი ადგილი მშობლიური ბაზარია. ეს მიდგომა წარმატებულია, სანამ უცხოური ბაზრები არ გააქტიურდებიან. ასეთი რამ კი შესაძლებელია კომპანიისთვის ძალიან სახიფათო იყოს. მაგალითად, Google-ს დღეს ჰყავს კონკურენტები აზიურ ბაზარზე ჩინეთსა და სამხრეთ კორეაში: Naver-ი და Baidu. ისინი ადგილობრივი ბრებლები არიან და კარგად ართმევენ თავს აზიურ ბაზარს.

მულტისაშინაო სტრატეგია

მულტისაშინაო სტრატეგია მდგომარეობს იმაში, რომ უნიკალური ადგილობრივი პირობები განსხვავდება სახელმწიფო ბაზრებისგან, რაც აფერხებს სათაო ოფისების ამბიციას, რომელიც უკავშირდება უცხოურ ოპერაციებზე ზედამხედველობას. მართალია სათაო

ოფისები ცდილობენ ბაზრებს შორის ხიდის გაბმას, მაგრამ ხშირად ეს მეტისმეტად ფართოა. მარტივად რომ ვთქვათ, ადგილობრივი პირობების უნიკალურობამ შესაძლებელია შექმნას გამონაკლისები, რაც აჭარბებს მშობლიური ქვეყნის მენეჯერების კომპეტენციას. ასე რომ, მენეჯერები ჩიკაგოდან თავისი ქკუისა და მოტივაციის მიუხედავად აუცილებლად წააწყდებიან კოგნიტიურ ლიმიტებს, როდესაც აგზავნიან ქვეშევრდომებს იმ ბაზრებზე, რომლებიც ადგილობრივი რეაგირების მაღალ ხარისხს მოითხოვენ. მუდმივი სიგნალები იმასთან დაკავშირებით, რომ ადგილობრივი მენეჯერები ინტუიციურად უკეთ იცნობენ ადგილობრივ ბაზარს, ვიდრე სათაო ოფისები, ადასტურებს მულტი-შიდა სტრატეგიას. სათაო ოფისები ახდენენ უცხოურ ფილიალებში უფლებამოსილების დელეგირებას, რომ მოხდეს ფასეულობათა აქტივობების ადგილობრივ გარემოებებზე მორგება.

მულტისაშინაო სტრატეგია და ფასეულობათა ჯაჭვი. ამ ტიპის სტრატეგია ითვალისწინებს ფასეულობათა ჯაჭვის შექმნას ადგილობრივი გარემოს გათვალისწინებით, დამოუკიდებლად მოქმედებას და არ გულისხმობს სათაო ოფისში შექმნილი საერთო შაბლონით სარგებლობას. მაგალითად, *სინგაპურში განლაგებულმა საწარმომ თვითონ შეიძლება აირჩიოს დიზაინი, რადგან მას უკეთ ესმის ადგილობრივი გემოვნება. შესაბამისად, პროდუქციის ზომა, ფორმა და სტილი შეიძლება განსხვავებული იყოს აშშ-ში, მექსიკასა და უკრაინაში.* ანალოგიურად, თუ მასპინძელი მთავრობა სთავაზობს სტიმულს ადგილობრივი წარმოებისათვის, ფილიალებს შეუძლიათ შექმნან საკუთარი ქარხნები; თუ ადგილობრივ მომხმარებელს ურჩევნია უშუალოდ გამყიდველებთან ურთიერთობა, იმის ნაცვლად, რომ დაეყრდნონ მასმედიას, ფილიალს შეუძლია შექმნას გაყიდვების განყოფილება; თუ ქვეყანა შეცვლის შრომის კანონს, ფილიალს შეუძლია მიესადაგოს ადამიანური რესურსების ნორმებს.

მულტისაშინაო სტრატეგიის დადებითი მხარეები. ასეთი სტრატეგია ამართლებს, როდესაც კომპანია აწყდება მაღალი ადგილობრივი რეაგირებისა და დაბალი გლობალური ინტეგრაციის მოთხოვნებს (სქემის ქვედა, მარჯვენა კუთხე). ის ასევე ამცირებს პოლიტიკურ რისკს, თუ გავითვალისწინებთ კომპანიის ადგილობრივ მდგომარეობას, ამცირებს ვალუტის კურსით გამოწვეულ რისკს, თუ გავითვალისწინებთ ნაკლებ მოთხოვნას რეპატრაციის ფონდების მიმართ, აუმჯობესებს პრესტიჟს მისი ადგილობრივი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, ხელს უწყობს ზრდის პოტენციალს, მისი საწარმოო ძალისხმევიდან გამომდინარე და ზრდის პოტენციალს ინოვაციური პროდუქციისთვის ადგილობრივი კვლევისა და განვითარებიდან.

მულტისაშინაო სტრატეგიის ლიმიტები. ეს სტრატეგია იწვევს ფასეულობათა აქტივობების გადაღებას/გამეორებას ფილიალიდან ფილიალში. ძირითადად, კომპანიები ამუშავებენ „მინი მე“-ს ერთეულებს მსოფლიოში. ფასეულობათა აქტივობების ადგილობრივ ბაზრებზე მორგება ხარჯიანია. პროდუქციის განსხვავებული დიზაინი სხვადასხვა მასალებს მოითხოვს, წარმოების მოცულობა/ტირაჟი ნაკლებია, მარკეტინგის პროგრამები სპეციალიზებულია, დისტრიბუცია იყენებს სხვადასხვა არხებს და ინფორმაციის გაცვლა სხვადასხვა ფორმატებს. ამგვარად, მულტისაშინაო სტრატეგია არაპრაქტიკულია ხარჯების

მიმართ მგრძობიარე სიტუაციებში. მაგალითად, „კარფური“ პრობლემებს გადააწყდა აშშ-ში, იმისათვის რომ ადგილობრივ უპირატესობებს/პრიორიტეტებს გამკლავებოდა, მან მისი წარმატებული საერთაშორისო სტრატეგია მულტისაშინაოზე მიდგომაზე გადაიყვანა. ხარჯებთან დაკავშირებულმა პრობლემებმა Carefour-ი საბოლოოდ აიძულა დაეხურა მისი წარუმატებელი აშშ ოპერაციები.

ასევე, მულტინაციონალური კომპანიები ხშირად აწყდებიან კოორდინაციის პრობლემებს. ადგილობრივი ადაპტაცია ხელს უწყობს მენეჯმენტის სტილს და ფასეულობათა ჯაჭვის დიზაინს, რაც ერთეულიდან ერთეულში განსხვავდება. სათაო ოფისებს აკლიათ საკმარისი ავტორიტეტი და ამიტომ აქტივობების საკოორდინაციოდ ბრძანების გაცემის ნაცვლად დარწმუნებას უნდა მიმართონ; ამ დავალების სირთულე, ფილიალების რაოდენობის მსგავსად, იზრდება. ძალაუფლების წინააღმდეგ ბრძოლიდან გამომდინარე ფერხდება კომპანიის კონკურენტუნარიანობა. **გლობალური სტრატეგია**

გლობალური სტრატეგია გულისხმობს მსოფლიო მასშტაბით ოპერირებას, უკვე გავრცელებული პროდუქტების შექმნასა და გაყიდვას, რაც ცოტათი თუ განსხვავდება სხვადასხვა ქვეყანაში. მენეჯერები გრძობენ მეტ ზეწოლას გლობალურ ინტეგრაციაზე, მაგრამ დაბალ ზეწოლას ადგილობრივ რეაგირებაზე - (სქემის ზედა მარჯვენა კუთხე). კომპანიები ამ სიტუაციაში მიჰყვებიან წარმოებისა და მარკეტინგის სტანდარტებს, რამდენადაც ისინი იბრძვიან ფასით ლიდერობისთვის.

წარმოების თვალსაზრისით, ისინი ახდენენ ადგილობრივი ეკონომიკის ექსპლოატაციას, მიმართავენ მასშტაბის ეკონომიას და ითვალისწინებენ იმას, რომ რესურსების გამოყენება ნებისმიერი რამისთვის, გარდა ეფექტიანობის გაუმჯობესებისა, ძირს უთხრის კონკურენტუნარიანობას. მარკეტინგის თვალსაზრისით, გლობალური სტრატეგია ყიდის სტანდარტიზებულ პროდუქტებს, რაც მცირე ან არანაირ ადაპტაციას არ მოითხოვს. საოპერაციო პარამეტრების დადგენისას გლობალური ინტეგრაცია მოითხოვს ადგილობრივ რეაგირებას.

გლობალური სტრატეგია და ფასეულობათა ჯაჭვი. ეს სტრატეგია ემხრობა ფასეულობათა ჯაჭვის კონფიგურაციას და იდეალურ შემთხვევაში მულტინაციონალური კომპანია არის ფასით ლიდერი. ფასით ლიდერობა პროდუქტიული წარმოების ზრდის მიზნით მოითხოვს მასშტაბური ქარხნების აშენებას პრიორიტეტულ ადგილებში. მაგალითად, ფეხსაცმელების ქარხანა ვიეტნამში, ავტონაწილების ჩინეთში და სერვისცენტრი ინდოეთში. კონფიგურაციის შემთხვევაში სათაო ოფისები სტანდარტულ პროცესებს აწარმოებენ. ადგილობრივ დონეზე სტრატეგიული უფლებამოსილება მცირეა.

გლობალური სტრატეგიის სარგებელი. გლობალური სტრატეგია მისაღებია კომპანიებისათვის, რომლებიც (1) აქცენტს აკეთებენ სრულყოფილ ოპერაციებზე და (2) სადაც ადგილობრივი რეაგირების ზეწოლა ან არ არსებობს ან შესაძლებელია მისი ნეიტრალიზება

მაღალხარისხიანი პროდუქციის დაბალ ფასად შეთავაზებით (ძირითადად, IR სქემის ზედა მარცხენა კვადრანტი). ეს პირობები ბევრ საწარმოო და მომსახურების ინდუსტრიაში გავრცელებული.

გლობალური სტრატეგიის ლიმიტები. სტანდარტიზაცია მულტინაციონალურ კომპანიებს საშუალებას არ აძლევს ღირებულების აქტივობები ადგილობრივ პირობებს მიუსადაგონ. ხშირად გამანადგურებელი ცვლილებები ფასეულობათა ჯაჭვს იმ მექანიზმად აქცევს, რომელიც არასწორად მუშაობს. მსოფლიო ფინანსურმა კრიზისმა ბევრ გლობალური სტრატეგიის მიმდევარ კომპანიას, როგორცაა Citibank-ი, Royal Bank of Scotland-ი და Fortis-ი შეუქმნა პრობლემა. კაპიტალის ბაზარზე მიუხედავად გლობალური ლიდერობისა, კრიზისის შედეგად გამანადგურებელმა ცვლილებამ და ადგილობრივი რეაგირების მოთხოვნის შესრულებამ მათი სიძლიერების დიდი ნაწილი პასუხისმგებლობებად აქცია.

ტრანსნაციონალური სტრატეგია

ტრანსნაციონალური სტრატეგია გულისხმობს, რომ ურთიერთდაკავშირებული მომხმარებლების, ინდუსტრიებისა და ბაზრების დღევანდელი გარემო მულტინაციონალური კომპანიისგან მოითხოვს ფასეულობათა ჯაჭვის კონფიგურაციას, რომელიც ახდენს ღირებულებათა აქტივობების კოორდინაციას, რათა მაქსიმალურად ისარგებლოს ძირითადი კომპეტენციებით და ამავე დროს შეათანხმოს გლობალური და ადგილობრივი ზეწოლები (IR სქემის ზედა მარჯვენა კუთხე). რა თქმა უნდა, ეს სტრატეგია ბევრ იდეას აერთიანებს, რაც იმას გვაფიქრებინებს, რომ მულტინაციონალური სტრატეგია არის კომპრომისი გლობალურ ინტეგრაციასა და ადგილობრივ რეაგირებას შორის, იმ დამოკიდებულების ფარგლებში, რომ მულტინაციონალური კომპანია მაქსიმალურად სარგებლობს სპეციალიზებული ცოდნით სადაც და როდესაც ეს შესაძლებელია.

პრაქტიკული თვალსაზრისით, ტრანსნაციონალური სტრატეგია უბიძგებს კომპანიებს მოარგოს პროცესები სხვადასხვა ქვეყანას კულტურული, პოლიტიკური, ეკონომიკური და იურიდიული პირობების გათვალისწინებით. მაგრამ მრავალეროვნული სტრატეგიის კრიტიკული მიდგომით, ტრანსნაციონალური სტრატეგია იყენებს საკოორდინაციო მეთოდებს, რათა გაავრცელოს ერთ ფილიალში უნიკალური გამოცდილება მთელ მის გლობალურ ოპერაციებზე.

ტრანსნაციონალური სტრატეგია და ფასეულობათა ჯაჭვი. ტრანსნაციონალური სტრატეგია ემბრობა დახვეწილ ფასეულობათა ჯაჭვს, რომელიც ერთდროულად უწყობს ხელს ინტეგრაციას, ადგილობრივ რეაგირებას და სწავლას. ის ადგილობრივი რეაგირების საბაზრო მგრძნობელობის სტანდარტს აერთიანებს გლობალური ინტეგრაციის სრულყოფილების სტანდარტთან. იყენებს ინტერაქტიულ „გლობალურ სწავლას“, რომლის საშუალებითაც მულტინაციონალური კომპანია მისი ძირითადი კომპეტენციების მაქსიმალურად

გამოსაყენებლად სწავლობს ახალ გზებს. შემდეგ ამ სიახლეებს მის გლობალურ ოპერაციებზე ავრცელებს.

ზემოდან ქვემოთ (სათაო ოფისებიდან უცხოურ ფილიალამდე) ან ქვემოდან ზემოთ (უცხოური ფილიალიდან სათაო ოფისებამდე) კოორდინაციის ნაცვლად, ეს სტრატეგია ხელს უწყობს ცოდნის მოძრაობას ავტორიდან იდეის მიმღებებამდე, მნიშვნელობა არ აქვს სად იმყოფება ერთიც და მეორე. მულტინაციონალური კომპანიის ეს სტრატეგია მისი ფილიალების ქსელს კონკურენტულ უპირატესობად აღიქვამს - იმ პირობით თუ ის იპოვნის მუშებისთვის კომუნიკაციისა და კოლაბორაციის სტიმულის მიცემის გზებს.

ტრანსნაციონალური სტრატეგიის უპირატესობები. ტრანსნაციონალური სტრატეგიის განვითარებადი გარემო ხელს გლობალური ინტეგრაციისა და ადგილობრივი რეაგირების დაბალანსებას უწყობს. სწავლის პროცესში მენეჯერები ითავისებენ ცვალებად გარემოში რეაგირებას ზედმეტი ბიუროკრატის გარეშე. საბოლოოდ, ეს უნარები იძლევა ზოგიერთი აქტივობის სტანდარტიზაციის საშუალებას, რათა ეფექტიანობის გენერირება მოხდეს გლობალური ინტეგრაციით და ამავე დროს ადგილობრივ გარემოებებზე სხვა აქტივობების ადაპტირების საშუალებითაც. მულტინაციონალური კომპანია ეძებს გზებს ამის გასაკეთებლად, რეაგირების მოთხოვნებისადმი სტანდარტიზაციის უპირატესობების გათვალისწინებით.

როგორი კომპანიები მიმართავენ ამ სტრატეგიას? ზოგადად ეს ის კომპანიებია, რომლებიც გლობალური და ადგილობრივი სირთულეების მიუხედავად ეძებენ შანსებს გამოიყენონ თავიანთი უნიკალური ცოდნა. 1990-იანებში ეს ვარიანტი კომპანიების მცირე ნაწილს იზიდავდა, რადგან კომუნიკაციის არაპრაქტიკულობა უამრავ სირთულეს ქმნიდა ფილიალებს შორის კავშირის დროს. გარდა ამისა, ქვეყნებს შორის განსხვავებები მნიშვნელოვანი ფაქტორი იყო. თუმცა, საუკუნის დასაწყისში ვიხილეთ ინდუსტრიული პირობები (უფრო და უფრო მეტი კონკურენტული კომპანია სხვადასხვა ქვეყნიდან) და გარემოებრივი ტენდენციები (ინტერნეტი, ტელეკომის დამხმარე სისტემები, მზარდი კავშირები ქვეყნებს შორის), რამაც ხელი შეუწყო ტრანსნაციონალურ სტრატეგიას.

დღეს, კომპანიების ადგილობრივი რეაგირების აღდგენა ექვგარეშე აჩქარებს ტრანსნაციონალური სტრატეგიებს. მთავრობები არ ენდობიან კომპანიების გლობალურ სტრატეგიებს, რაც მკაცრ ადგილობრივ რეგულაციებს იწვევს. კონკურენციის პირობებში გადარჩენისათვის კომპანიას ესაჭიროება სრულყოფილი ფასეულობათა ჯაჭვი, რომელსაც შეუძლია თავის სასარგებლოდ გამოიყენოს გლობალური ინტეგრაცია და ამავდროულად შესაბამისად შეხვდეს ადგილობრივ რეაგირებას.

მულტინაციონალური სტრატეგიის ლიმიტები. ტრანსნაციონალური სტრატეგიის კონფიგურაცია და კოორდინაცია ძალიან რთულია და ასევე მაღალია მარცხის შანსი. ინტეგრაციითა და ადგილობრივი რეაგირებით გამოწვეული ორმაგი ზეწოლა, მსოფლიო

მასშტაბის აქტივობებთან დაკავშირებულ პრობლემებთან ერთად შეიძლება მეტისმეტად რთული აღმოჩნდეს საუკეთესო განზრახვების მქონე მულტინაციონალური კომპანიისათვისაც კი. GE-ის გარდა არის ბევრი კომპანია, რომლებიც უდიდეს სირთულეებს განიცდიან ამ სტრატეგიასთან დაკავშირებით (Philips, Panasonic, Acer). გარდა ამისა, ეს სტრატეგია დაკავშირებულია დიდ ხარჯებთან ისეთი ფაქტორების გამო, როგორც არის: პერსონალისათვის საერთო ქსელის შექმნა, საჭირო საინფორმაციო სისტემის დაინსტალირება და ორაზროვანი გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მართვა.