

## ლექცია 7. ქვეყნის შეფასება და შერჩევა

თემატიკა:

**როგორ მუშაობს სკანირება?** *სკანირება დეტალური ანალიზის წინააღმდეგ*

**რა ინფორმაციაა სკანირებისთვის მნიშვნელოვანი**

*შესაძლებლობები, რისკები*

**მონაცემთა შეგროვება და ანალიზი** *კვლევის შედეგებსა და მონაცემებთან დაკავშირებული ზოგიერთი პრობლემა, ინფორმაციის გარე წყაროები, შინაგანად წარმოშობილი მონაცემები*

**ქვეყნის შედარების ინსტრუმენტები** *ქსელები, მატრიცები*

**შეუდარებელი გადაწყვეტილებების მიღება**

### შესავალი

არსებობს ერთი ასეთი ძველი გამონათქვამი: „ადგილი, ადგილი და ადგილი“, რომელიც ბიზნესში წარმატების სამ ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორს აღნიშნავს, რაც საერთაშორისო ბიზნესისთვისაც აქტუალურია. მსოფლიოში სხვადასხვა ადგილები, ხელსაყრელი შესაძლებლობები და რისკები არსებობს იმ პროცესში, როცა კომპანიები თავისი წარმოების ეფექტიანობის გაუმჯობესებას გაყიდვების გაზრდით ან კონკურენტულად სასარგებლო აქტივების შექმნით ცდილობენ. იმის გამო, რომ კომპანიებს შეზღუდული მოცულობის რესურსები აქვთ, მათ არჩევანის გაკეთებისას სიფრთხილე უნდა გამოიჩინონ და გაითვალისწინონ:

1. სად უნდა განთავსდეს გაყიდვები, წარმოება, ადმინისტრაციული და დამხმარე მომსახურება.
2. სხვადასხვა ქვეყნების ბაზრებზე შესვლის თანამიმდევრობა.
3. რესურსების და ძალისხმევების ის მასშტაბი, რომელიც თითოეულ იმ ქვეყანაზე უნდა გადანაწილდეს, რომელშიც კომპანია მოღვაწეობს.

ერთი მიმართულებით შრომითი, ტექნიკური და ფინანსური რესურსების მიმართვა შეიძლება ნიშნავდეს სხვა ადგილზე პროექტების განხორციელებაზე უარის თქმას ან მის გადადებას. რეალურად, კომპანიამ შეიძლება ჯერ არჩევანი გააკეთოს საერთაშორისოს საწინააღმდეგოდ შიდა სტრატეგიაზე, ამის შემდეგ კი ქვეყნებში შესვლის თანამიმდევრობა განსაზღვროს.

საერთაშორისო ოპერაციებისთვის ადგილმდებარეობების შერჩევა, კომპანიამ შემდეგი სამი ფაქტორის ანალიზით უნდა დაიწყოს: რამდენად შეესაბამებიან მისი *მიზნები, კონკურენტები* და შედარებითი *გარემო მხედველობის არეალში მდგარ ქვეყნებში* არსებულ პირობებს.

### როგორ მუშაობს სკანირება?

სხვადასხვა ხელსაყრელი შესაძლებლობების და რისკების შეფასების მიზნით ქვეყნების შესწავლისა და ერთმანეთთან შედარებისას მენეჯერები იყენებენ სკანირების მეთოდებს. სკანირება დიდ ფართობზე მცენარის დარგვას და შემდეგ გამოხშირვას ჰგავს; ის სასარგებლოა, რადგან მის გარეშე კომპანიამ შეიძლება მეტისმეტად ბევრი ან მეტისმეტად ცოტა ხელსაყრელი შესაძლებლობები მიიღოს მხედველობაში. იმის გათვალისწინებით, რომ არსებობს დაახლოებით 200 ქვეყანა, თავდაპირველად ჯერ ძალიან ზოგადი მიმოხილვის გარეშე მენეჯერებს შეიძლება თვალთახედვიდან ადვილად გამორჩეთ რამდენიმე ხელსაყრელი შესაძლებლობა. ამის ნაცვლად, მათ შეიძლება ადვილად გამოხშირონ ის ვარიანტები, რომლებიც პირველად აზრად მოუვათ.

### სკანირება დეტალური ანალიზის წინააღმდეგ

**ნაბიჯი 1: სკანირება.** მენეჯერებს შეუძლიათ ყველა ან უმეტესი ქვეყნების ჯერ ზოგადი, შედარებით ზედაპირული შესწავლა და შემდეგ კი სკანირების მეთოდის გამოყენებით მათგან ყველაზე უფრო პერსპექტიული ვარიანტების შერჩევა. ანუ, ისინი ერთმანეთს ადარებენ ქვეყნის შესახებ არსებულ ინფორმაციას. ამ ხერხის გამოყენება ადვილად ხელმისაწვდომია, იაფია და საკმაო ოდენობის ინფორმაციის მომცველი, და ის, როგორც წესი, არ მოითხოვს მგზავრობისათვის საჭირო ხარჯებს. ისინი აანალიზებენ საჯაროდ ხელმისაწვდომ ინფორმაციას, მაგალითად, ინტერნეტში არსებულს, ესაუბრებიან ამ საქმეში გამოცდილ ადამიანებს, და ა.შ. ისინი ქვეყნებს ერთმანეთს ადარებენ რამდენიმე იმ ფაქტორების მიხედვით, რომლებსაც მათი ბიზნესის წარმატებასა თუ მარცხზე მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ, და რომლებიც შეესაბამებიან კომპანიის რესურსებსა და მიზნებს. ვინაიდან ეს მენეჯერები საკმაოდ ადვილად ხელმისაწვდომ ინფორმაციას იყენებენ, მათ ამ ეტაპზე შეუძლიათ ქვეყნების საკმაოდ დიდი ჯგუფის შესწავლა.

**ნაბიჯი 2: დეტალური ანალიზი.** მას შემდეგ, რაც სკანირების შედეგად მენეჯერები არჩევანს რამდენიმე, ყველაზე უფრო პერსპექტიულ ქვეყანაზე შეაჩერებენ, მათ თითოეული მათგანის რენტაბელობის და სასურველობის შედარება მოუწევთ. ამ ეტაპზე, იმ შემთხვევაში, თუ ისინი საკმარისად კმაყოფილები არ არიან იმისათვის, რომ მთელი თავისი პროდუქციის და გაყიდვების მენეჯმენტი სხვა მხარეს გადააბარონ, მათ ყოველთვის მოუწევთ ადგილზე ჩასვლა უფრო დეტალური ინფორმაციის შეგროვებისა და გაანალიზების მიზნით.

ავიღოთ ისეთი სიტუაცია, რომელშიც მენეჯერებს უწევთ იმის გადაწყვეტა, თუ თავისი კომპანიის პროდუქციის გაყიდვის მიზნით ძალისხმევა რომელ რეგიონში მიმართონ. მათ სავარაუდოდ მოუწევთ სკანირების მეთოდით შედგენილ მოკლე სიაში (ე.წ. „შორტ ლისტში“) შეყვანილ ქვეყნებში ვიზიტი იმისათვის, რათა საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე ბაზრის გამოკვლევა ჩაატარონ და დისტრიბუტორები მოინახულონ. ან, დავუშვათ, მენეჯერებს უწევთ სად განათავსონ დასრულებული პროდუქტის ან კომპონენტის წარმოება. თუ ისინი წარმოების მართვის სხვა მხარისათვის გადაცემას აპირებენ, მათ შეიძლება მოინდომონ პოტენციური კონტრაქტორების ობიექტების დათვალიერება. თუ ისინი აპირებენ, რომ თვითონ გახდნენ ამ ობიექტების მესაკუთრეები, მნიშვნელოვანი რესურსების მობილიზებამდე მათ ადგილზე ისეთი კონკრეტული ინფორმაციის შეგროვება მოუწევთ, როგორცაა მაგალითად, მომმარაგებლების ხელმისაწვდომობა.

რაც უფრო მეტ დროსა და ფინანსებს დებენ კომპანიები ალტერნატივების შესწავლაში, მით უფრო მეტია ალბათობა, რომ ისინი ამ ალტერნატივებზე დათანხმდებიან. ეს სიტუაცია „ვალდებულების ესკალაციის“ სახელითაა ცნობილი. ტექნიკურ-ეკონომიკური შესწავლის პროცესში მკაფიოდ უნდა გამოიკვეთოს გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული ის საკითხები, რომელთა მეშვეობითაც ზედმეტად დიდი დროისა და ფინანსების ინვესტირებამდე მენეჯერები ვალდებულების მინიმუმამდე დაყვანას შეძლებენ.

### **რა ინფორმაციაა მნიშვნელოვანი სკანირებაში?**

მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ქვეყნებში არსებული პირობები, რომლებსაც მათი კომპანიის წარმატებასა თუ მარცხზე მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ. ამ პირობებმა უნდა გამოავლინოს როგორც ხელსაყრელი შესაძლებლობები, ასევე რისკები. ქვემოთ განვიხილავთ თითოეულ მათგანს.

### **ხელსაყრელი შესაძლებლობები**

ხელსაყრელი შესაძლებლობები მოიცავს ვაჭრობის მოცულობის ზრდას და რესურსების შექმნას. განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

**ვაჭრობის მოცულობის ზრდა.** ვაჭრობის მოცულობის ზრდა ალბათ ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომელიც კომპანიებს უქმნის მოტივაციას, ჩაერთონ საერთაშორისო ბიზნესში, რაც იმ ვარაუდს უკავშირდება, რომ მეტ გაყიდვებს მეტი მოგება მოაქვს. ამგვარად, სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს ამ გაყიდვების წარმოებისთვის ადგილის შერჩევას.

რასაკვირველია, თქვენ უნდა შეისწავლოთ უშუალოდ თქვენს პროდუქტებთან დაკავშირებული ინდიკატორები. თუ თქვენ აპირებთ, დავუშვათ, ფუფუნების საგნების გაყიდვას, მოსახლეობის ერთ სულზე მთლიანი შიდა პროდუქტის მონაცემი თქვენთვის მაინცდამაინც ბევრი არაფრის მთქმელი არ იქნება. ამის ნაცვლად, თქვენ უნდა გაიგოთ იმ ადამიანების რაოდენობა, რომელთა შემოსავალი საშუალო ზღვარს აღემატება. მაგალითად, ინდოეთში ერთ სულ მოსახლეზე მთლიანი შიდა პროდუქტი დაბალია, მაგრამ იქ საკმაოდ ბევრი მილიონერი ცხოვრობს, რომლებზე გათვლითაც ფუფუნების საგნები შეიძლება კარგად გაიყიდოს.

ამის გარდა, თუმცა თქვენმა პროდუქტმა ან მომსახურებამ შეიძლება საშუალო, მასობრივი მომხმარებელი ვერ დააინტერესოს, მაგრამ თქვენ შეგიძლიათ ბაზარზე შესაბამისი ნიშის მოძიება.

**ეკონომიკური და დემოგრაფიული ცვლადი სიდიდეების შესწავლა.** ეკონომიკური და დემოგრაფიული ცვლადი სიდიდეების შესწავლისას შემდეგი ქვემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორები უნდა იქნას მხედველობაში მიღებული:

- **პროდუქტების ცვეთა და პროდუქტებზე გადახტომა** (გამოტოვება, გვერდის ავლა). განვითარებად ქვეყნებში მომხმარებლები მაინცდამაინც ისე არ იქცევიან, როგორც უფრო მაღალი შემოსავლის მქონე ქვეყნებში. მაგალითად, ჩინეთში მომხმარებლები რომელთაც კაბელიანი ტელეფონები არასდროს არ გამოუყენებიათ, პირდაპირ მობილური ტელეფონებზე გადავიდნენ.

- **ფასები.** თუ პირველადი მოხმარების საქონელზე ფასები მაღალია, მომხმარებლებმა შეიძლება მათზე უფრო მეტი დახარჯონ, ვიდრე ეს მოსალოდნელი იყო, ერთ სულ მოსახლეზე მთლიანი შიდა პროდუქტიდან გამომდინარე, და ამგვარად, მათ არამასობრივი მოხმარების საყიდლებზე უფრო ნაკლები დახარჯონ. მაგალითად, იაპონიაზე საკვებზე გაწეული ხარჯები უფრო მაღალია, ვიდრე ამის ვარაუდი შეიძლება მოსახლეობის რაოდენობით ან შემოსავლის დონით, რადგან საკვები ძვირია და საქმიანობის წეს-ჩვეულებები სახლის გარეთ კვებას უწყობენ ხელს.

- **შემოსავლის ელასტიურობა.** ბაზრის საერთო პოტენციალის პროგნოზირების საერთო ინსტრუმენტი მიიღება მოცემულ ქვეყანაში პროდუქტზე მოთხოვნის ცვლილებების პროცენტული მაჩვენებლის გაყოფით შემოსავლის ცვლილების პროცენტულ მაჩვენებელზე. რაც უფრო მეტად გადაინაცვლებს მოთხოვნა შემოსავლის ცვლილებასთან მიმართებაში, მით უფრო ელასტიურია ის. მოთხოვნა ისეთი პირველი მოხმარების პროდუქტებზე, როგორცაა, მაგალითად, საკვები, როგორც წესი, ნაკლებად ელასტიურია, ვიდრე მოთხოვნა არამასობრივი მოხმარების ისეთ პროდუქტებზე, როგორცაა მაგალითად, ბრტყელეკრანიანი ტელევიზორები.

- **ჩანაცვლება.** მოცემულ ერთ რომელიმე ქვეყანაში მომხმარებლებმა შეიძლება უფრო უპრობლემოდ ჩანაცვლონ გარკვეული პროდუქტები ან მომსახურებანი, ვიდრე სხვა ქვეყნებში. მაგალითად, ჰონგ-კონგში იმაზე უფრო ნაკლები ავტომანქანებია, ვიდრე ამ ქვეყნის შემოსავლის და მოსახლეობის რაოდენობიდან გამომდინარე ვინმეს შეიძლება ეგონოს, რადგან მოსახლეობის დიდი

სიმჭიდროვის გამო ადამიანებმა ავტომობილები სიამოვნებით ჩაანაცვლეს ეფექტიანი საზოგადოებრივი სატრანსპორტო ქსელით.

- **შემოსავლების უთანაბრობა.** იქ, სადაც შემოსავლების უთანაბრობა მაღალია, ერთ სულ მოსახლეზე მთლიანი შიდა პროდუქტის მონაცემებს ნაკლები მნიშვნელობა აქვს. ბევრ ადამიანს დასახარჯად ცოტა ფინანსები აქვს, ხოლო სხვებს- საკმარისი და იმაზე მეტიც, როგორც ამას ინდოეთში Mercedes-Benz-ის გაყიდვები ადასტურებს.

- **კულტურის ფაქტორები და გემოვნება.** განსხვავებული ღირებულებების ან გემოვნების გამო, მოსახლეობის ერთ სულზე მთლიანი შიდა პროდუქტის მსგავსი მაჩვენებლების მქონე ქვეყნებს შეიძლება პროდუქტების და მომსახურებათა მიმართ განსხვავებული პრეფერენციები ჰქონდეთ. იგივე ეხება ქვეყნებს შიგნით არსებულ სამომხმარებლო ქვე-სეგმენტებს. ინდოეთში მცხოვრები ინდუსების დიდი რაოდენობის გამო, იქ ერთ სულზე ხორცის მოხმარება დაბალია, მოსახლეობის ერთ სულზე მთლიანი შიდა პროდუქტის მსგავსი მონაცემების მქონე ქვეყნებთან შედარებით, თუმცა ბაზარზე არსებობს იმ ინდოელების მოზრდილი ნიშა, რომლებიც არც ინდუსები და არც ვეგეტერიანელები არიან.

- **სავაჭრო ბლოკების არსებობა.** ქვეყანას შეიძლება ჰქონდეს მცირერიცხოვანი მოსახლეობა და ერთ სულ მოსახლეზე ეროვნული პროდუქტის დაბალი მაჩვენებელი, მაგრამ მისი მონაწილეობა რეგიონულ სავაჭრო ბლოკში მას უფრო მსხვილი ბაზრისკენ უხსნის გზას. მაგალითად, ურუგვაის მცირე ზომის შიდა ბაზარი აქვს, მაგრამ მის წარმოებას საბაჟო გადასახადისგან თავისუფალი წვდომა აქვს სამხრეთ ამერიკის ქვეყნების საერთო ბაზრის (MERCOSUR) წევრ სამ სხვა ქვეყანაზე.

ყველა ამ ფაქტორის გათვალისწინებით, მენეჯერებს არ შეუძლიათ პოტენციური მოთხოვნის დიდი სიზუსტით დადგენა. თუმცა, იმ ფაქტორების მხედველობაში მიღებით, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინონ მათი პროდუქტების გაყიდვაზე, შეუძლიათ გააკეთონ გაანგარიშება, რაც მათი დეტალური შესწავლის საჭიროებას მნიშვნელოვნად შეამცირებს.

**რესურსების შოვნა/მოპოვება.** კომპანიები საერთაშორისო ბიზნესის განხორციელებას იმ რესურსების დაზღვევის მიზნით იწყებენ, რომლებიც ან ძალიან ძვირია, ან მათ ქვეყნებში არასაკმარისად ხელმისაწვდომია. მათ შეიძლება ეს რესურსები სხვა ორგანიზაციისგან შეიძინონ, ან შეიძლება მათი გამოყენების მიზნით უცხოური ინვესტიციები განახორციელონ. ორივე შემთხვევაში, მათ ამ მიმართულებით თავისი პრიორიტეტები მკაფიოდ უნდა ჩამოყალიბონ.

## რისკები

კომპანიის ნებისმიერი გადაწყვეტილება ემყარება ხელსაყრელი შესაძლებლობების და რისკების ერთმანეთთან შეფარდებას. მაგალითად, ის კომპანია, რომელიც ცდილობს თავისი პროდუქციის გაყიდვას, შეიძლება მაინცდამაინც არ წავიდეს იმ ქვეყანაში, სადაც გაყიდვების ყველაზე მაღალი პოტენციალი ფიქსირდება. არც ფონდების (საწარმოო საშუალებების) მაძიებელი კომპანია წავა იქ, სადაც ეს საშუალებები ყველაზე იაფია. ორივე შემთხვევაში ასე იმიტომ ხდება, რომ შეიძლება გადაწყვეტილების მიმღებმა მხარეებმა ჩათვალონ, რომ იმ ადგილებში რისკი მეტისმეტად მაღალია.

**რისკის ანალიზისას გასათვალისწინებელი ფაქტორები.** რისკის კონკრეტული სახეობების განხილვისას გახსოვდეთ შემდეგი რამდენიმე ფაქტორი:

1. **კომპანიები და მათი მენეჯერები შეიძლება ერთმანეთისგან განსხვავდებოდნენ თავიანთ წარმოდგენებში იმის თაობაზე, თუ რა არის სარისკო;** რამდენად გაბედულად მიდიან ისინი რისკზე; რა მოგებას ელიან, თავიანთი აქტივების იმ წილით, რომლის რისკზე დადებაც ისინი მზად არიან.<sup>24</sup>

2. ის, რაც ერთი კომპანიისთვის რისკია, შეიძლება მეორისთვის ხელსაყრელი შესაძლებლობა იყოს. მაგალითად, იმ კომპანიებმა, რომლებიც სპეციალიზდებიან უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული მომსახურებების გაწევაში (როგორცაა განგაშის სისტემები, დაცვის სამსახური, დაზღვევა, იარაღი) შეიძლება გაყიდვების წარმოების საუკეთესო შესაძლებლობა იქ აღმოაჩინონ, სადაც სხვა კომპანიები მხოლოდ მოქმედების რისკებს ხედავენ.

3. არსებობს საშუალებები, რომელთა გამოყენებითაც კომპანიებს შეუძლიათ თავიანთი რისკების შემცირება (ადგილმდებარეობაზე უარის თქმის გარდა), მაგალითად, დაზღვევით. მაგრამ ყველა ეს ვარიანტი დაკავშირებულია გარკვეულ ხარჯებთან, რომლებიც გადაწყვეტილების მიმღებმა მხარეებმა უნდა გაითვალისწინონ.

4. რისკებს შორის არსებობს უარყოფითი გვერდითი მოვლენები. მაგალითად, იმ ქვეყანაზე უარის თქმამ, სადაც პოლიტიკური რისკი მაღალია, კომპანია შეიძლება უფრო მეტად დააყენოს კონკურენტული რისკის საფრთხის წინაშე, თუ ამ ქვეყანაში სხვა კომპანია კარგ მოგებას ნახულობს. დაბოლოს, მოგება, როგორც წესი, უფრო მაღალია იქ, სადაც რისკიც უფრო მაღალია.

რისკის შეფასების ინდივიდუალური ხასიათის განხილვის გარდა, კომპანიებმა ასევე უნდა გაითვალისწინონ რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი. ისინი თავს იყრიან სამ კატეგორიაში: პოლიტიკური, გაცვლით სავალუტო კურსთან დაკავშირებული და კონკურენტული.

**პოლიტიკური რისკი.** პოლიტიკური რისკი შეიძლება წარმოიშვას მაშინ, როცა ქვეყნის პოლიტიკური ლიდერების შეხედულებები და მათ მიერ გატარებული პოლიტიკური კურსი იცვლება, როცა ადგილი აქვს სამოქალაქო არეულობას და მასპინძელ (მწარმოებელ) და სხვა ქვეყნებს შორის მტრობას. ეს კომპანიებს შეიძლება ძვირად დაუჯდეთ, ქონების დაკარგვის ან დაზიანების, ჩაშლილი ოპერაციების, და ბიზნესის მარეგულირებელ წესებში მომხდარ ცვლილებებთან ადაპტირების საჭიროების გამო. ბოლო პერიოდში კომპანია Unilever-ი პაკისტანში მუშაობისას უცხოელი აღმსრულებლების მოზიდვის პროცესში სირთულეებს გადააწყდა უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული პრობლემების გამო; კომპანია Chiquita Brands-მა კოლუმბიაში ტერორისტებს ფული გადაუხადა, რათა იქ მყოფი თავისი პერსონალი დაეცვა; ვენესუელაში განხორციელდა კომპანია Holcim-ის ცემენტის წარმოების ნაციონალიზაცია; ინდონეზიაში მოხდა კომპანია Marriot-ის სასტუმროზე ტერორისტული თავდასხმა; და Coca-cola-მ ანგოლაში გაწყვიტა მისი სატვირთო მანქანებისა და სატელეფონო კავშირის პოლიციის მხრიდან დაცვა.

პოლიტიკური რისკის პროგნოზირებისთვის მენეჯერები სამ მიდგომას იყენებენ: *წარსული გამოცდილების ანალიზს, მოსაზრებების ანალიზსა და პოტენციურად სარისკო სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობების შესწავლას.*

**წარსული გამოცდილების ანალიზი.** უცხოური კომპანიების რისკების პროგნოზირება წარსულში განვითარებული პოლიტიკური მოვლენების საფუძველზე პრობლემას წარმოადგენს, რადგან სიტუაციები შეიძლება უკეთესობისკენ ან უარესობისკენ შეიცვალოს. უფრო მეტიც, ქვეყანაში არსებული საერთო მდგომარეობის შესწავლა ნიღბავს ქვეყნების შიგნით და მულტინაციონალურ კომპანიებს შორის პოლიტიკური რისკის განსხვავებებს. მაგალითად, არეულობა, რომელიც გამოიწვევს ქონების დაზიანებას და მასალების მიწოდების ან გაყიდვების ჩაშლას, გეოგრაფიული თვალსაზრისით შეიძლება შემოფარგლული (ლიმიტირებული) იყოს. სამოქალაქო ომის დროს,

რომელსაც იუგოსლავიის დაშლა მოჰყვა, სლოვენიაში მოქმედმა კომპანიებმა შეძლეს იმ ზარალის თავიდან აცილება, რომელსაც სხვები ვერ გაექცნენ. მცირე გამოწვევების გარდა, ხელისუფლების მიერ კომპანიების საკუთარ კონტროლს დაქვემდებარება ძალიან შერჩევითი იყო, და ამან გავლენა უმთავრესად ოპერაციებზე მოახდინა, რასაც, მათი სიდიდიდან ან მონოპოლისტური პოზიციიდან გამომდინარე, შესამჩნევი, ფართოდ გავრცელებული შედეგი ჰქონდა.

**მოსაზრებების ანალიზი.** ვინაიდან გავლენიან ადამიანებს შეუძლიათ მართონ მომავალში განვითარებული ის პოლიტიკური მოვლენები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ბიზნესზე, მენეჯერებმა უნდა მოიპოვონ და გაეცნონ პოლიტიკური ლიდერების განცხადებებს, რათა განსაზღვრონ ბიზნესის ფილოსოფია, უცხოური ბიზნეს ურთიერთობები, ეკონომიკურ ცვლილებებზე ზემოქმედების საშუალებები, და მათი დამოკიდებულება მოცემულ უცხო ქვეყნებთან დაკავშირებით. მათ ასევე უნდა მოიპოვონ სოციოლოგიური გამოკითხვის შედეგები, რომლებშიც ნაჩვენებია იქნება სხვადასხვა ლიდერების მიერ ამა თუ იმ პოლიტიკური თანამდებობის დაკავების ალბათობა. თანამედროვე ტექნოლოგიებმა გლობალურ მედიაზე წვდომა გააუმჯობესა, ასე, რომ შესაბამისი ინფორმაციის მოპოვება მოკლე დროშია შესაძლებელი. როცა რომელიმე ქვეყანაზე პირველად იწყებენ ფიქრს, მენეჯერები უნდა დაესწონ ისეთ ღონისძიებებს, სადაც ისინი მოისმენენ საელჩოების მაღალჩინოსნების, უცხოელი და ადგილობრივი ბიზნესმენების, ჟურნალისტების, მეცნიერების, საშუალო დონის ადგილობრივი თვითმმართველობების წარმომადგენლების ან პროფკავშირების ლიდერების მხრიდან მოსაზრებების სტრუქტურულ ანალიზს. ეს ადამიანები, როგორც წესი, ავლენენ თავიანთ საკუთარ დამოკიდებულებებს, რომლებშიც ხშირად აისახება ის პოლიტიკური სიტუაცია, რომელმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს ან შეცვალოს ბიზნესსექტორი. თუ ისინი უკვე საქმიანობენ ქვეყანაში, მენეჯერებმა შეიძლება შესთავაზონ ცვალებად სიტუაციებთან დაკავშირებული შეფასებები.

**სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობის შესწავლა.** ქვეყანაში არსებულმა სოციალურმა და ეკონომიკურმა მდგომარეობამ შეიძლება გამოიწვიოს არეულობა, თუ მოსახლეობების საჭიროებები და მოთხოვნილებები არაა დაკმაყოფილებული. იმედგაცრუებულმა ჯგუფებმა შეიძლება ჩამალონ ბიზნესი, საყოველთაო გაფიცვებისაკენ მოწოდებით, ქონების და მომარაგების ხაზების განადგურებით.

ძალიან მნიშვნელოვანია არა თავად პოლიტიკური არასტაბილურობა, არამედ ხელისუფლების ცვლილების მიმართულება. მაგრამ კომპანიამ ზუსტად რომ გათვალოს ის ცვლილება, რომელიც ბიზნესზე გავლენას მოახდენს, მაინც ძნელი იქნება იმის დადგენა, თუ რეფორმებისათვის რამდენი დრო დასჭირდება ხელისუფლებას.

**ვალუტის გაცვლით კურსთან დაკავშირებული რისკი.** ვალუტის გაცვლით კურსში ან მისი ქვეყნიდან გატანის შესაძლებლობაში მომხდარმა ცვლილებებმა შეიძლება ასევე გავლენა მოახდინოს მულტინაციონალურ კომპანიაზე. მოდით, განვიხილოთ ეს ორი სახის რისკი.

**კონკურენტული რისკი.** ქვეყნებს შორის მოსალოდნელი წარმატების შედარება მეტწილად დამოკიდებულია კონკურენტთა ქმედებაზე. ახლა ჩვენ შევისწავლით ოთხ კონკურენტულ ფაქტორს, რაც გათვალისწინებული უნდა იქნას ადგილმდებარეობის არჩევისას: *ოპერაციების შესაბამისობა, გავრცელების რისკი, კონკურენტებს მიყვებით თუ მომხმარებლებს და კონკურენტის გვერდის ავლა.*

## მონაცემების შეგროვება და ანალიზი

კომპანიები ატარებენ ბიზნესის კვლევას, რათა თავის გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებული უარყოფითი შედეგები მინიმუმამდე დაიყვანონ და თავისი მიმდინარე საქმიანობა (საოპერაციო ეფექტიანობა) შეაფასონ. კვლევა მოიცავს შემდეგ შეკითხვებზე პასუხის გაცემას: შეგვძლია თუ არა ჩვენ კვალიფიციური პერსონალის აყვანა? მოგვცემს თუ არა არსებული ეკონომიკური და პოლიტიკური კლიმატი გონივრულ ფარგლებში ჩვენი წარმოების სამომავლო პროგნოზის გაკეთების შესაძლებლობას? ჩვენი დისტრიბუტორები საკმარის ანგარიშებს ემსახურებიან? როგორია ჩვენი წილი ბაზარზე?

### **კვლევის შედეგებთან და მონაცემებთან დაკავშირებული გარკვეული პრობლემები**

ბევრ ქვეყანის შესახებ არსებული არასრული, მოძველებული და არაზუსტი ინფორმაციის გამო, კვლევის განხორციელება შეიძლება ძვირადღირებული და სირთულეებთან დაკავშირებული აღმოჩნდეს. თუმცა პრობლემები ყველგანაა, მაგრამ ისინი ყველაზე მწვავედ განვითარებად ქვეყნებში დგას. მოდით განვიხილოთ ორი მთავარი პრობლემა: არაზუსტი ინფორმაცია და სხვადასხვა ქვეყნებიდან მიღებული ინფორმაციების შედარების შეუძლებლობა.

**არაზუსტი ინფორმაცია.** უმეტეს შემთხვევაში, არსებობს ხუთი უმთავრესი მიზეზი, რის გამოც მიღებული ინფორმაცია შეიძლება არაზუსტი იყოს:

**1. სახელისუფლებო რესურსებმა შეიძლება შეზღუდონ ზუსტი მონაცემების შეგროვება.** ქვეყანაში შეიძლება ლიმიტირებული რესურსები იყოს, რის გამოც სხვა პროექტებმა ბიუჯეტში აუცილებლად პრიორიტეტული პოზიცია დაიკავეს, მაგალითად, ხარჯები წერა-კითხვის დონის გასაზრდელად და არა ამ დონის გასაზომად. თუნდაც ისინი აქცენტს აკეთებდნენ მონაცემების შეგროვებაზე, სახსრები შეიძლება არასაკმარისი იყოს ბოლო მოდელის კომპიუტერული ტექნიკის და პროგრამული უზრუნველყოფის შესაძენად და მათი ოპერირებისათვის საჭირო პერსონალის მომზადებისათვის. ამის შედეგად კი შეიძლება საიმედო ინფორმაციის დროულად მიწოდების თვალსაზრისით პრობლემები შეიქმნას.

**2. ხელისუფლებამ არასწორი ინფორმაცია შეიძლება შეგნებულად გამოაქვეყნოს.** მკვლევარებს ასეთივე სირთულე შეიძლება შეუქმნას ისეთი მცდარი ან განგებ შეცდომაში შემყვანი ინფორმაციის გამოქვეყნებამ, რომლის მიზანია ხელისუფლების მაღალჩინოსნების ან საზღვარგარეთ კომპანიების და დაწესებულებების შეცდომაში შეყვანა. ამის მაგალითია შემთხვევა, როცა ევროკომისიამ საბერძნეთს 2010 წელს სახელმწიფო ფინანსების შესახებ მონაცემების ფალსიფიცირებაში დასდო ბრალი.

**3. მონაცემების შემგროვებელ პირებს რესპონდენტებმა შეიძლება მცდარი ინფორმაცია მიაწოდონ.** ხანდახან რესპონდენტები არ არიან დარწმუნებულები იმაში, თუ რამდენად სწორად იქნება გამოყენებული მათ მიერ მიწოდებული ინფორმაცია, რის გამოც ისინი არასწორი პასუხების მიცემას არჩევენ, განსაკუთრებით მაშინ, როცა ეს მათ ფინანსურ მდგომარეობას ეხება ან რაიმე ისეთს, რომელიც რესპონდენტებისთვის პირადი საკითხია. მაგალითად, ხელისუფლებაში მყოფ ბევრ მაღალჩინოსანს (ამერიკის შეერთებულ შტატებში) უწევთ ხოლმე პასუხის გაცემა კითხვარებზე, რომელიც მათი საზღვარგარეთ მივლინებს და ტურისტულ დანახარჯებს შეეხება. მათ შეიძლება რეალურად გაწეულ ხარჯებთან დაკავშირებით არასწორი მონაცემები დააფიქსირონ, განსაკუთრებით მაშინ, თუ უკან, ქვეყანაში დაბრუნებისას საზღვარზე საბაჟო ფორმის შევსების დროს უცხოეთში შეძენილი ნივთების რეალური ღირებულება არ მიუთითეს.

**4. ოფიციალური მონაცემები შეიძლება შეიცავდეს ინფორმაციას ბაზარზე მიმდინარე მხოლოდ კანონიერ და ოფიციალურად დაფიქსირებულ საქმიანობებზე.** ამას გარდა, ცდომილებას შეიძლება მოხდეს იმის გამო, რომ სახელმწიფო უწყებების მიერ გამოქვეყნებული საშემოსავლო მონაცემები მოიცავდნენ მხოლოდ ბაზარზე მიმდინარე კანონიერ და ოფიციალურად დაფიქსირებულ საქმიანობას. ამგვარად, ამ მონაცემებში არ შევა უკანონო შემოსავალი ისეთი საქმიანობიდან, როგორებიცაა ნარკოტიკებით ვაჭრობა, ქურდობა, მექრთამეობა და პროსტიტუცია და სხვა. ოფიციალურ სავაჭრო სტატისტიკაში კონტრაბანდის შესახებ მონაცემები არ ფიქსირდება, თუმცა ეს მონაცემები შეიძლება დიდ თანხებს უკავშირდებოდეს; მაგალითად, მეზობელ სახელმწიფოებში სუბსიდირებული ბოლივიური ნავთობის კონტრაბანდა.<sup>50</sup> დაბოლოს, იმ ბევრი ეკონომიკური საქმიანობის წილი, როგორიცაა, მაგალითად, დღგ-ს თავიდან აცილების მიზნით ნაღდი ფულით ანგარიშსწორება, შეიძლება საკმაოდ მაღალი იყოს.

**5. შეიძლება გამოყენებული იქნეს არასათანადო მეთოდოლოგია.** უზუსტობა ასევე შეიძლება გამოწვეული იყოს როგორც სახელისუფლებო, ასევე არასახელისუფლებო მკვლევარების მიერ მონაცემების არასათანადო შეგროვებით და ანალიზით. ძალიან ხშირად, ფართო განზოგადებების გაკეთება ხდება ხოლმე არარეპრეზენტატიულ შემთხვევებზე (მაგალითებზე) სულ მხოლოდ რამდენჯერმე დაკვირვების შედეგად, და არასწორად შედგენილი კითხვარების მეშვეობით.

**ინფორმაცია, რომლის შედარებაც შეუძლებელია.** ქვეყნები ანგარიშებს, მაგალითად, მოსახლეობის საყოველთაო აღწერის მონაცემებს, ეკონომიკურ მაჩვენებლებს ან ვაჭრობის სტატისტიკას, როგორც წესი ერთი და იგივე პერიოდულობით და სიხშირით არ აქვეყნებენ. ასე, რომ კომპანიამ უნდა მოახდინოს ექსტრაპოლირება იმისათვის, რომ განსაზღვროს, როგორ შეუდაროს ერთმანეთს ქვეყნები. ქვეყნები ასევე განსხვავდებიან ერთმანეთისგან იმით, თუ როგორ განსაზღვრავენ ისეთ კატეგორიებს, როგორებიცაა, მაგალითად, ოჯახის შემოსავალი, წერა-კითხვის დონე და უცხოური პირდაპირი ინვესტიციები. საბაზრო ეკონომიკის ფარგლებს გარეთ მიმდინარე აქტივობები შემოსავლის შესახებ მონაცემებში არ აისახება. ამგვარად, ქვეყნებს შორის არსებული განსხვავებული მასშტაბი იმ ადამიანების თვალსაზრისით, რომლებიც თავისი საკუთარი მოხმარებისთვის აწარმოებენ (მოჰყავთ ბოსტნეული, ამზადებენ საჭმელს სახლში, კერავენ ტანსაცმელს, ჭრიან თმას, და ა.შ.) მნიშვნელოვნად ამახინჯებს ქვეყნების ერთმანეთთან შედარების შესაძლებლობას.

#### **ინფორმაციის გარე წყაროები**

მართალია კარგი ადგილის შერჩევასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მისაღებად საჭიროა ინფორმაცია, არსებობს ძალიან ბევრი წყარო, რის გამოც მათი სრული სიის მითითება შეუძლებელია. არსებობს იმის შესაძლებლობა, ყოველ შემთხვევაში, სკანირების მიზნით მაინც, რომ თქვენთვის საჭირო ინფორმაციის დიდი ნაწილის შესაგროვებლად ინტერნეტი გამოიყენოთ.

ძიების პროცესში ზოგჯერ უფასო, ზოგჯერ კი ფასიან ინფორმაციას აღმოაჩენთ. ქვემოთ წარმოადგენილია ძირითადი საინფორმაციო წყაროები, მათი სისრულის, საიმედოობისა და ღირებულების მიხედვით.

**ინდივიდუალიზებული ანგარიშები.** ბაზრების კვლევისა და ბიზნეს-კონსალტინგის კომპანიები კვლევებს უფასოდ ატარებენ. ისინი, როგორც წესი, ყველაზე უფრო ძვირადღირებულ საინფორმაციო წყაროებს წარმოადგენენ, რადგან მათი ინდივიდუალიზებული ხასიათი ზღუდავს გარკვეულ კომპანიებს შორის პროპორციულ განაწილებას. თუმცა, ეს საფასური ნამდვილად ღირს მის მოსაპოვებლად, იმის გამო, რომ კომპანია იღებს იმ კონკრეტულ ინფორმაციას, რაც მას ესაჭიროება.



**სპეციალიზებული ანგარიშები.** კვლევითი ორგანიზაციები ამზადებენ და ყიდნიან საკმაოდ კონკრეტულ, სპეციფიურ კვლევებს, რომელთა ღირებულებაც ინდივიდუალიზებული ანგარიშების ღირებულებაზე ბევრად დაბალია. ეს სპეციალიზებული კვლევები ზოგჯერ იმ კომპანიების ცნობარებია, რომლებიც მოცემულ ქვეყანაში საქმიანობენ. ისინი შეიცავენ კომპანიების შესახებ ფინანსურ და სხვა სახის მონაცემებს, ასევე ინფორმაციას გარკვეულ ტერიტორიებზე ბიზნესის, ბიზნესის ფორმების ან კონკრეტული პროდუქტების შესახებ.

**მომსახურების სფეროს კომპანიები.** საერთაშორისო კლიენტებისათვის (ბანკები, სატრანსპორტო სააგენტოები და საბუღალტრო კომპანიები) მომსახურების გამწევი კომპანიების უმეტესობა აქვეყნებს ანგარიშებს, რომლებიც, როგორც წესი, გათვლილია ბიზნესის წარმართვაზე ან მოცემულ ადგილზე ან გარკვეულ კონკრეტულ სფეროში; ვინაიდან მომსახურების გამწევი ფირმები მიზნად ისახავენ კომპანიების ფართო ბაზარზე შესვლას, მათი ანგარიშები, როგორც წესი, საკმაოდ ზოგადია. ზოგიერთ მათგანში ასევე მოცემულია არაფორმალური მოსაზრებები ისეთ საკითხებთან დაკავშირებით, როგორცაა შესაძლო საქმიანი პარტნიორების რეპუტაცია და კომპანიაში მომუშავე საკონტაქტო პირების სახელები და გვარები.

**სახელმწიფო დაწესებულებები.** როცა სახელმწიფოს საზღვარგარეთ ბიზნეს საქმიანობის სტიმულირება სურს, მან შეიძლება საკმარისი რაოდენობის და მრავალი სახის ინფორმაცია გახადოს ხელმისაწვდომი. ამერიკის შეერთებული შტატების ვაჭრობის დეპარტამენტი თავს უყრის ინფორმაციას და რეგულაციებს საზღვარგარეთის ინდივიდუალურ ქვეყნებთან დაკავშირებით. ის ეროვნულ სავაჭრო მონაცემთა ბანკში ავრცელებს კონკრეტულ ინფორმაციას პროდუქტების გაყიდვების მდებარეობაზე, და მისი წარმომადგენლები ასევე გვებმარებიან საზღვარგარეთ მოღვაწე ბიზნესმენებთან კონტაქტების დამყარებაში.

**საერთაშორისო ორგანიზაციები და სააგენტოები.** ბევრი საერთაშორისო ორგანიზაციისა და სააგენტოს მუშაობაში, რომელთა შორისაა გაერო, მსოფლიო ვაჭრობის ორგანიზაცია, საერთაშორისო სავალუტო ფონდი, ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია და ევროკავშირი, ერთზე მეტი ქვეყანა მონაწილეობს. თითოეულ მათგანს კვლევის მიმართულებით საკმაოდ მრავალრიცხოვანი პერსონალი ემსახურება, რომელიც ადგენს საბაზისო სტატისტიკურ მონაცემებს, ასევე ამზადებს ზოგად ტენდენციებთან და პრობლემებთან დაკავშირებულ ანგარიშებს და რეკომენდაციებს. ბევრი საერთაშორისო განვითარების ბანკი საინვესტიციო კვლევებისა და ფინანსურ-ეკონომიკური მდგომარეობის შესწავლის დაფინანსებაშიც კი იღებს მონაწილეობას.

**ვაჭრობის ასოციაციები.** ვაჭრობის ასოციაციები, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან სხვადასხვა პროდუქტების ხაზებთან, აგროვებენ, აფასებენ და ავრცელებენ ფართო სპექტრის მონაცემებს თავიანთ შესაბამის დარგებში არსებულ ტექნიკურ და კონკურენტულ ფაქტორებთან დაკავშირებით. ბევრი მათგანი ხელმისაწვდომია ამ გაერთიანებების მიერ გამოცემულ დარგობრივ ჟურნალებში. სხვა მონაცემები არაწევრი მხარეებისთვის შეიძლება იყოს, ან არ იყოს მისაწვდომი.

### **შიდა წარმოშობის მონაცემები**

ბევრი ინფორმაციის შეგროვება მულტინაციონალურ კომპანიებს შეიძლება თავად მოუწიოთ. ზოგჯერ ეს სამუშაო შეიძლება მხოლოდ გულდასმით შესწავლასა და ბევრი შეკითხვის დასმაში მდგომარეობდეს. მკვლევარებმა შეიძლება დაინახონ, რა სახის საქონელია ხელმისაწვდომი, განსაზღვრონ, ვინ ყიდულობს მას და სად; გამოავლინონ დაფარული სადისტრიბუციო არხები და კონკურენტები. მზა ტანსაცმელზე ფარული კონკურენცია შეიძლება უკავშირდებოდეს იმ მკერავ

ქალებს, რომლებიც თავიანთ სახლებში მუშაობენ; მტვერსასრუტების შემთხვევაში ასეთი კონკურენცია შეიძლება უკავშირდებოდეს იმ მოსამსახურეებს, რომლებიც იატაკის ჯოხს იყენებენ. ფარულად გაყიდულმა კონტრაბანდულმა საქონელმა შეიძლება კონკურენცია გააწიოს ადგილზე წარმოებულ პროდუქციას. ტრადიციული ანალიზის მეთოდები ასეთ ფაქტებს ვერ გამოავლენენ.

### ქვეყნის შედარების ინსტრუმენტები

ინფორმაციის სკანირების შემდეგ კომპანიებს მისი გაანალიზება მოუწევთ. ამ მიზნით გამოყენებული ორი ინსტრუმენტი არსებობს: **ბადები და მატრიცები**. თითოეული მათგანის მომზადებისას კარგია, თუ გეყოლებათ სხვადასხვა ფუნქციების მქონე (მაგ. მარკეტინგი, წარმოება, ფინანსები, შრომითი რესურსები) თანამშრომლებისგან შემდგარი გუნდი, და გათვალისწინებული იქნება სამართლებრივი ფაქტორები. თუმცა, მას შემდეგ, რაც კომპანიები კონკრეტულ ადგილებზე დაიწყებენ მუშაობას, მათ დასჭირდებათ მუდმივად განახლებული ინფორმაციების მიღება.

### ბადები

მენეჯერებს შეუძლიათ ბადის გამოყენება ქვეყნების შესადარებლად ნებისმიერ, მათთვის მნიშვნელოვან ფაქტორთან დაკავშირებით. ცხრილი N1 არის ისეთი ბადის მაგალითი, რომელშიც ინფორმაცია სამ კატეგორიად ნაწილდება. მენეჯერებს შეუძლიათ განხილვისას მაშინვე უგულებელყონ გარკვეული ქვეყნები, იმ მახასიათებლებზე დაყრდნობით, რომლებიც მათთვის მიუღებელია. ეს ფაქტორები მოცემულია ცვლადი სიდიდეების პირველ კატეგორიაში, რომლის მიხედვითაც ხდება ქვეყანა I-ის გამორიცხვა. მენეჯერები სხვა ცვლად სიდიდეებს ანიჭებენ მნიშვნელობას, ასე, რომ ისინი თითოეული ქვეყნის კლასიფიცირებას ახდენენ კომპანიისათვის შეფარდებითი მნიშვნელობის მქონე მაჩვენებლების მიხედვით. ამ ჰიპოთეტურ მაგალითში ჩვენ მეტი მნიშვნელობა მივანიჭეთ ინვესტიციების მოცულობას და არა საგადასახადო განაკვეთს. მაგალითად, ცხრილში გრაფიკულად მითითებულია ქვეყანა II, როგორც მაღალი მოგებისა და დაბალი რისკის მქონე, ქვეყანა III - როგორც დაბალი მოგებისა და დაბალი რისკის მქონე, ქვეყანა IV- როგორც მაღალი მოგებისა და მაღალი რისკის მქონე, ხოლო ქვეყანა V - როგორც დაბალი მოგებისა და მაღალი რისკის მქონე.

### ცხრილი N1. ბაზარზე შეღწევის გამარტივებული ბადე

აქ წარმოდგენილი ცხრილი უბრალოდ მაგალითია: რეალურ ცხოვრებაში, კომპანია ირჩევს ისეთ ცვლად სიდიდეებს, რომლებიც მისი აზრით ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია, და ზოგიერთ მათგანს უფრო მეტ ღირებულებას ანიჭებს, ვიდრე სხვებს. აქ მენეჯერები ქვეყანა II-ს ანიჭებენ ყველაზე მიმზიდველი რეგიონის რეიტინგს, რადგან ის მიჩნეულია მაღალი მოგებისა და დაბალი რისკის ადგილად. ქვეყანა IV ასევე იძლევა მაღალი მოგების, ხოლო ქვეყანა III- დაბალი რისკის პერსპექტივას. გაითვალისწინეთ, რომ ქვეყანა I მაშინვე ეთიშება განხილვის პროცესს, რადგან კომპანია მხოლოდ იქ წავა, სადაც ნებადართულია 100 %-იანი საკუთრებაში ფლობა.

		ქვეყანა				
ცვლადი სიდიდე	ღირებულება	I	II	III	IV	V

(მნიშვნელობა)

1. მისაღები (მის.), მიუღებელი (მიუ.) ფაქტორები

ა. 100 %-იან საკუთრებაში ფლობის საშუალებას იძლევა	-	მიუ.	მის.	მის.	მის.	მის.
ბ. უმრავლესობის საკუთრებაში არსებული შვილობილი კომპანიის (ფილიალის) ლიცენზირების საშუალებას იძლევა	-	მის.	მის.	მის.	მის.	მის.

2. მოგება (უფრო მაღალი რაოდენობა=პრივილეგირებული რეიტინგი)

ა. საჭირო ინვესტიციის მოცულობა	0-5	-	4	3	3	3
ბ. პირდაპირი ხარჯები	0-3	-	3	1	2	2
გ. გადასახადის განაკვეთი	0-2	-	2	1	2	2
დ. ბაზრის სიდიდე, ამჟამად	0-4	-	3	2	4	1
ე. ბაზრის სიდიდე, 3-10 წელი	0-3	-	2	1	3	1
ვ. ბაზრის წილი, დაუყოვნებლივი პოტენციალი, 0-2 წელი	0-2	-	2	1	2	1
ზ. ბაზრის წილი, 3-10 წელი	0-2	-	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>0</u>
<b>საერთო</b>			<b>18</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>10</b>

3. რისკი (უფრო დაბალი რაოდენობა=პრივილეგირებული რეიტინგი)

ა. საბაზრო დანაკარგი, 3-10 წელი (თუ ამჟამად შეღწევა არ ხდება)	0-4	-	2	1	3	2
ბ. ვალუტის გაცვლასთან დაკავშირებული პრობლემები	0-3	-	0	0	3	3
გ. პოლიტიკური არეულობის პოტენციალი	0-3	-	0	1	2	3
დ. ბიზნესის კანონმდებლობა, ამჟამად	0-4	-	1	0	4	3
ე. ბიზნესის კანონმდებლობა, 3-10 წელი	0-2	-	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>
<b>საერთო</b>			<b>3</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>13</b>

კომპანიის შიდა მდგომარეობიდან და მისი მიზნებიდან გამომდინარე, ცვლადი სიდიდეებიც და მნიშვნელობებიც პროდუქტის და კომპანიის მიხედვით განსხვავებულია. მაგალითად, იმ კომპანიის მენეჯერებმა, რომლებიც დაბალფასიანი პირველადი მოხმარების საქონლით ვაჭრობენ, მოსახლეობის რაოდენობას როგორც ბაზრის კონიუნქტურის ინდიკატორს შეიძლება დიდი მნიშვნელობა მიანიჭონ; ხოლო იმ კომპანიაში, რომელიც საბურავებს ყიდის, ყველაზე დიდი მნიშვნელობა რეგისტრირებული ავტომანქანების რაოდენობას მიანიჭონ. ბადის ეს მეთოდი სასარგებლოა მაშინაც, როცა კომპანია არ ახდენს ქვეყნების შედარებას, რადგან მან შეიძლება განსაზღვროს ინვეტირებისთვის დამატებითი რესურსები, ან უფრო დეტალურ ტექნიკურ-ეკონომიკურ კვლევაში უფრო მეტი სახსრების ჩადებისთვის საჭირო მინიმალური ქულა.

მაშინ, როცა ცვლადი სიდიდეების რაოდენობა იზრდება, ფორმატის თვალსაზრისით ბადეები შეიძლება მოსახმარებლად არაპრაქტიკული იყოს. თუმცა ისინი სასარგებლოა ქვეყნების კლასიფიცირების დროს.

### მატრიცები

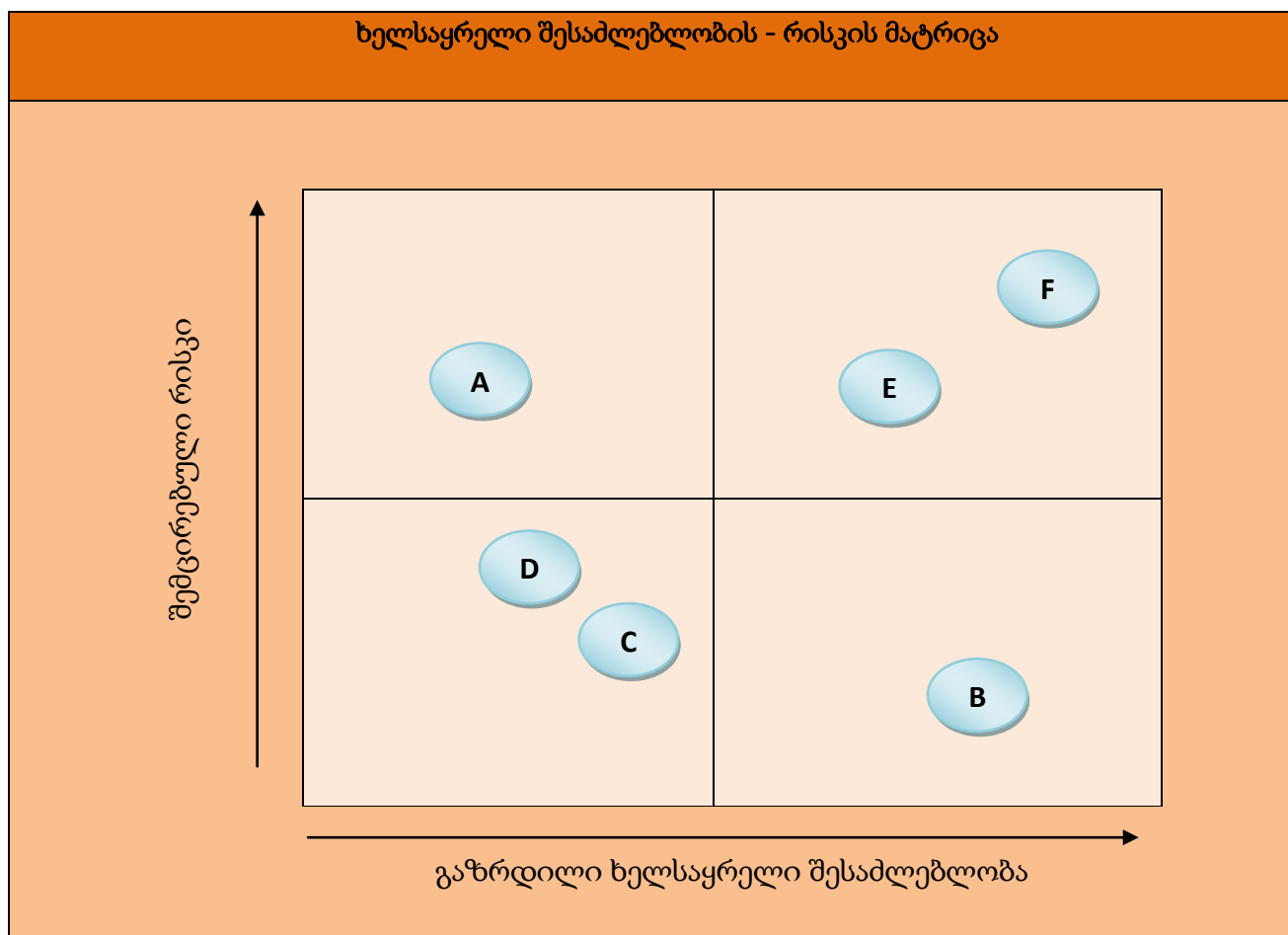
ხელსაყრელი შესაძლებლობის და რისკის ურთიერთმიმართების უფრო მკაფიოდ ჩვენების მიზნით, მენეჯერებს შეუძლიათ ფასეულობები დაიტანონ მატრიცაზე, როგორც ეს N1 გამოსახულებაზეა ნაჩვენები. ამ კონკრეტულ მაგალითში, ქვეყნებში E და F ხელსაყრელი შესაძლებლობების მაღალი მაჩვენებელი და დაბალი რისკია, ქვეყნებთან A, B, C და D შედარებით, რაც მათ დეტალური ანალიზის ჩატარების უკეთეს კანდიდატებად აქცევს.

თუმცა, რეალურად, მენეჯერებს ხანდახან შეიძლება მოუწიოთ არჩევანის გაკეთება უფრო მაღალი რისკისა და მაღალი შესაძლებლობის მქონე ქვეყანასა და დაბალი რისკისა და დაბალი შესაძლებლობის მქონე ქვეყანას შორის. ამგვარად, ასეთი გადაწყვეტილების მიღება ემყარება იმას, თუ რამდენად მისაღებია მათთვის რისკი, ასევე იმ ქვეყნების პორტფელს, სადაც ეს კომპანია უკვე საქმიანობს. ამას გარდა, მართალია A, B, C და D ნაკლებად მიმზიდველი ვარიანტებია, ვიდრე E და F, ამის მიუხედავად კომპანიამ მაინც შეიძლება იპოვოს ხელსაყრელი შესაძლებლობები A, B, C და D ქვეყნებში - ალბათ ლიცენზირების ან წილის დაუფლების მეშვეობით, უფრო დიდი ვალდებულების აღების გარეშე.

ქვეყნები E და F ყველაზე მეტად სასურველია, რადგანაც მათ აქვთ შესაძლებლობის მაღალი და რისკის დაბალი დონე. მაგრამ რა ხდება იმ შემთხვევაში თუ გადაწყვეტილება ეხება A და B ქვეყნებს? ქვეყანაში A შესაძლებლობის დონე არაა ისეთი მაღალი, როგორსაც კომპანია ისურვებდა, მაგრამ რისკის დაბალი დონე შესაძლებელია მიმზიდველი იყოს. მეორეს მხრივ, ქვეყანა B ფლობს შესაძლებლობების, მაგრამ ასევე რისკის მაღალ დონესაც. A და B ქვეყნებს შორის არჩევანის გაკეთების გადაწყვეტილება ითვალისწინებს ფირმების რისკის მიმართ ტოლერანტულობას.

მაგრამ როგორ უნდა დაიტანონ მენეჯერებმა ფასეულობები ასეთ მატრიცაზე? მათ უნდა განსაზღვრონ, რომელი ფაქტორები წარმოადგენენ კომპანიების რისკის და ხელსაყრელი შესაძლებლობის კარგ ინდიკატორებს, და მოახდინონ მათთვის ღირებულებების (მნიშვნელობის) მინიჭება. მაგალითად, რისკის ვექტორზე მათ შეიძლება მიანიჭონ ღირებულების 20 % (0.2) ქონების მიტაცების რისკს, 25 % (0.25)- უცხოური ვალუტის გაცვლითი ოპერაციების კონტროლს, 20 % (0.2)- სამოქალაქო არეულობებს და ტერორიზმს, 20 % (0.2)- ბუნებრივ კატასტროფებს, და 15 % (0.15)- გაცვლითი კურსის ცვლილებებს, ხოლო ყველა ამ მინიჭებული მაჩვენებლის საერთო ჯამი იქნება 100 %. შემდეგ ისინი შკალაზე მოახდენენ თითოეული ქვეყნის კლასიფიცირებას, მაგალითად, თითოეული ცვლადი სიდიდისთვის 1-დან 10 ქულამდე მიცემას (სადაც 10 არის ყველაზე მაღალი ქულა), და თითოეულ ცვლად სიდიდეს გაამრავლებენ მისთვის მინიჭებულ ღირებულებაზე. თუ ისინი ქვეყანა A-ს რეიტინგს განსაზღვრავენ ქულით 8 ქონების დაუფლების რისკის ცვლად სიდიდესთან მიმართებაში, მათ 8 უნდა გაამრავლონ 0.2-ზე (ანუ იმ ღირებულებაზე, რომელიც ქონების დაუფლებას მიანიჭეს) და მიიღებენ ქულას- 1.6. შემდეგ ისინი ქვეყანა A-ს რისკთან დაკავშირებულ ყველა ცვლად სიდიდეს დააჯამებენ და მიღებულ შედეგს დაიტანენ რისკის ვექტორზე, და ანალოგიურადვე დაიტანენ ქვეყანა A-ს მდებარეობას ხელსაყრელი შესაძლებლობების ვექტორზე.

გამოსახულება N1 ხელსაყრელი შესაძლებლობის - რისკის მატრიცა



ამგვარი ისეთი მატრიცის, რომელსაც მენეჯერები თავიანთ ყოველდღიურ საქმიანობაში არ იყენებენ, მთავარი ელემენტი არის ქვეყნების სამომავლო მდგომარეობის შესახებ პროგნოზის გაკეთება, ან იმის განსაზღვრა, საითაც ეს ქვეყნები უნდა განვითარდნენ. ამგვარი პროგნოზირება ნამდვილად სასარგებლოა, მაგრამ პროგნოზი რაც უფრო გრძელვადიანი პერიოდისთვის კეთდება, მით უფრო ნაკლებად სარწმუნოა.

**არაშედარებითი გადაწყვეტილების მიღება**

რადგან კომპანიებს თავიანთ განკარგულებაში არსებული შეზღუდული რესურსები აქვთ, შეიძლება ისე ჩანდეს, რომ ისინი ფლობენ საზღვარგარეთ ოპერირებასთან დაკავშირებული იმ შეთავაზებების მთელ არსენალს, რომლის კლასიფიცირებაც მათ შეუძლიათ წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების მიხედვით. ეს რომ ასე იყოს, მენეჯერები უბრალოდ მიმართავენ რესურსებს მაღალი რანგის მქონე შეთავაზებისკენ და ჩამოჰყვებოდნენ ამ სიას მანამ, სანამ ვეღარ შეძლებდნენ სხვა ვალდებულებების აღებას. თუმცა, ხშირად ეს ასე არ ხდება. ისინი ე.წ. შესვლა-არშესვლის გადაწყვეტილებებს“ (go-no-go decisions) იღებენ კონკრეტული შესაძლებლობის შესწავლით და იმის დადგენით აკმაყოფილებს თუ არა ის გარკვეულ ზღვრულ კრიტერიუმებს.

დავიწყოთ იმით, რომ კომპანიებს ხანდახან უწევთ გაუთვალისწინებელ პერსპექტივებზე სწრაფად რეაგირება. ბევრს შეიძლება მოუწიოს ნებაყოფლობითი გადაწყვეტილების მიღება, რაც

მდგომარეობს საზღვარგარეთ ბიზნესის გაყიდვაში, ან ერთობლივი წარმოების შეთანხმების ხელმოწერაში, ან კონტრაქტების ლიცენზირებაში. ბევრმა შეიძლება პასიურად დაიწყოს საქსპორტო საქმიანობა- რაც იმას ნიშნავს, რომ მათ უცხოური კომპანიები ან ექსპორტის შუამავლები სთავაზობენ, გახდნენ მიმწოდებლები. ამის გარდა, შეიძლება არსებობდეს იმ ქონების ყიდვის შანსები, რომელსაც სხვა კომპანია, როგორც კაპიტალს, შეღავათიან ფასებში ყიდის. როცა კომპანია Enron-მა თავი გაკოტრებულად გამოაცხადა, მას მოუწია საზღვარგარეთ მდებარე ბევრი თავისი ობიექტის გაყიდვა; ასე, რომ კომპანია Tractebel-მა (ბელგია) და Royal Dutch Shell-მა მონაწილეობა მიიღეს კორეაში მდებარე მისი ობიექტების შეძენაზე გამოცხადებულ ტენდერებში.<sup>66</sup> ამას გარდა, მას შემდეგ, რაც განვიხილეთ უცხოეთის ბაზრებზე კლიენტების და კონკურენტების ქმედებების განმეორების კონკურენტული უპირატესობები, ჩვენ ვიცით, რომ ჩვენ ყოველთვის ვერ შევძლებთ იმის პროგნოზირებას, თუ როდის შევლენ ამა თუ იმ ბაზარზე მომხმარებლები და კონკურენტები.

კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც ხელს უშლის ქვეყანაში მიმდინარე ოპერაციების შედარებას, არის ის, რომ ისინი შეიძლება იმდენად იყვნენ ურთიერთდამოკიდებულნი, რომ გართულდეს მათი ცალ-ცალკე შეფასება. ინდივიდუალური ოპერაციებიდან მიღებული მოგების მონაცემებმა შეიძლება გაართულოს მისი ხვედრითი წილის დადგენა კომპანიის მთლიან მოგებაში. მაგალითად, ამერიკულ კომპანიას რომ ავსტრალიაში საამწყობო წარმოება დაეწყო, ეს წარმოება გაზრდიდა ან შეამცირებდა ექსპორტს ამერიკის შეერთებული შტატებიდან, რითაც გავლენას მოახდენდა ამერიკის შეერთებული შტატების მოგების მაჩვენებელზე. ამას გარდა, ავსტრალიაში წარმოებაზე ზედამხედველობის გასაწევად და კომპონენტების მოძრაობის კოორდინაციის უზრუნველსაყოფად მას მოუწევდა დამატებითი ხარჯების გაღება. ამ ხარჯების გაანგარიშება ძნელია და ისინი, სავარაუდოდ, ავსტრალიაში მიღებული მოგების მონაცემებში ვერ აისახება.

ან ბრაზილიაში Volkswagen-ის ნაწილების საწარმოს აშენებით კომპანიამ შეიძლება გაზარდოს სხვა ქვეყნებში განტავსებულ მის ქარხნებში ამ ნაწილების ექსპორტი. ავსტრალიური ან ბრაზილიური პროექტების შედეგად, მენეჯმენტს უნდა ევარაუდა კომპანიის საერთო გლობალური ოპერაციების მოგებაში ცვლილება. დაბოლოს, ურთიერთდამოკიდებლობა წარმოიშობა იმიტომ, რომ უცხოური ფილიალების გაყიდვების და შესყიდვების დიდი ნაწილი მოდის ერთი და იგივე მშობელი კომპანიის სტრუქტურულ ერთეულებზე. ის ფასები, რომლებსაც კომპანია აწესებს ამ ტრანზაქციებზე, გავლენას ახდენს ერთი ერთეულის მეორესთან შედარებით შეფარდებითი რენტაბელობის მაჩვენებელზე.

ცხადია, რომ კომპანიებს არ აქვთ ერთდროულად ბევრი წინასაპროექტო (ტექნიკურ-ეკონომიკური) კვლევის წარმოების საშუალება. და ეს მათ რომ შეეძლოთ, ეს კვლევები შეიძლება დროის ნებისმიერ მონაკვეთში დასრულების სხვადასხვა ეტაპებზე იყოს. დავუშვათ, რომ კომპანიამ ავსტრალიური კომპანიისთვის თავისი კვლევა დაასრულა მაშინ, როცა ის ანალოგიურ კვლევას ატარებს ახალი ზელანდიის, იაპონიისა და ინდონეზიისთვის. შეუძლია თუ არა კომპანიას, რომ გადადოს ავსტრალიაში თავისი კვლევის შედეგების დანერგვა? ალბათ არა. სავარაუდოდ, ეს ლოდინი ავსტრალიური კვლევის დიდ ნაწილს ძალას დაუკარგავდა და მაშასადამე, გამოიწვევდა დამატებით ხარჯებს და შემდგომ შეფერხებებს მათი განახლებისთვის. ამგვარად, ინვესტიციის შესაძლებლობების შეფასებაში კომპანიებს სამი ფაქტორი უშლის ხელს: ხარჯები, დრო და მსოფლიო მასშტაბით საქმიანობაზე ოპერაციების ურთიერთკავშირი.