

თემა 7: საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგია

7.1. საერთაშორისო სტრატეგიული ამოცანები და ელემენტები

7.2. საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავება

7.3. საერთაშორისო სტრატეგიული დონეები

7.1. საერთაშორისო სტრატეგიის ამოცანები და ელემენტები

თანამედროვე მსოფლიო ბაზარზე კომპანიამ, რომ გაძლოს, საჭიროა სწრაფად გამოიყენოს ბიზნესის გაძლოლის ყველა ის ხელსაყრელი შესაძლებლობა, რომელიც წარმოიქმნება მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში და ამასთან ერთად, დროულად მოახდინოს რეაგირება როგორც შიგა, ისე საგარეო ბაზარზე მომხდარ უარყოფით ცვლილებებზე. ამოცანის ასეთი დასმა მოითხოვს კორპორაციული მისიისა და მისი მიღწევის გზების ნათლად განსაზღვრას, აგრეთვე სხვა კომპანიებთან კონკურენტული ბრძოლის ეფექტიანი მეთოდების შემუშავებასა და გამოყენებას. კომპანიის კონკურენტული პოზიციის განსაზღვრა საჭიროებს კომპანიის იმ ძლიერი და სუსტი მხარეების გულმოდგინედ შეფასებას, რომლებიც მას გააჩნია კონკურენტებთან შედარებით. იმისათვის, რომ გადაიჭრას ჩამოთვლილი და სხვა პრობლემები, საერთაშორისო კომპანიათა მენეჯერებმა უნდა გამოიყენონ სტრატეგიული მენეჯმენტის მეთოდები და წესები (ხერხები). **საერთაშორისო სტრატეგიული მენეჯმენტი** წარმოადგენს კომპლექსურ, განუწყვეტელ მმართველობით პროცესს, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს კომპანიას ეფექტიანად გაწიოს კონკურენცია საერთაშორისო ბაზარზე. კონკურენტული საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავების პროცესს ხშირად უწოდებენ **სტრატეგიულ დაგეგმვას**. სტრატეგიული გეგმების შემუშავება, როგორც წესი, შედის კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობის კომპეტენციაში, რომლებიც თავიანთ მოვალეობებს ასრულებენ კომპანიის სათავო ოფისში. საერთაშორისო სტრატეგიული მენეჯმენტი ითვალისწინებს განსხვავებული **საერთაშორისო სტრატეგიების** შემუშავებას, რომელიც კომპანიის ფუნდამენტურ ამოცანათა გადაწყვეტის კომპლექსურ საფუძველს წარმოადგენს. კომპანიებმა როგორც შიგა, ისე საგარეო ბაზრებზე კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიების შემუშავებისას უნდა უპასუხონ ისეთ კითხვებს, როგორიცაა: კომპანია რომელი საქონლისა და მომსახურების გაყიდვას ითვალისწინებს? სად და როგორ უნდა განხორციელდეს ამ საქონლისა და მომსახურების წარმოება? სად და როგორ უნდა მოხდეს კომპანიის საქონლისა და მომსახურების რეალიზაცია? სად და როგორ უნდა შეიძინოს კომპანიამ საჭირო რესურსები? როგორ აპირებს კომპანია თავისი კონკურენტების ჯობნას (დაძლევას)? მაგრამ სინამდვილეში,

ცნობილი მიზეზების გამო, საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავება რამდენადმე უფრო რთული პროცესია, ვიდრე კომპანიის სამამულო ბაზარზე საქმიანობის სტრატეგიის ფორმირება. საერთაშორისო კომპანიებს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისათვის შეუძლიათ გამოიყენონ სამი წყარო, რომლებიც მიუწვდომელია მხოლოდ თავიანთ ქვეყანაში მოქმედი კომპანიისათვის. ესენია:

ეფექტიანობის ამაღლება გლობალიზაციის ხარჯზე. საერთაშორისო კომპანიებს შეუძლიათ თავიანთი საქმიანობის ეფექტიანობა აამაღლონ მთელი რიგი იმ ღონისძიებების მეშვეობით, რომლებიც მიუწვდომელია კომპანიებისათვის, რომლებიც მხოლოდ ერთ ქვეყანაში მოქმედებენ. კერძოდ, მათ ეფექტიანობის ამაღლება შეუძლია სხვადასხვა ქვეყანაში საწარმოო სიმძლავრეთა ოპტიმალური განლაგების საფუძველზე, რაც უზრუნველყოფს პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების დანახარჯების დაბალი ღონის მიღწევასა და მომხმარებელთა მომსახურების ხარისხის ამაღლების შესაძლებლობას. საერთაშორისო კომპანიებს აგრეთვე შესაძლებლობა ეძლევათ წარმოების დანახარჯები შეამცირონ მაშტაბის ეკონომიის საშუალებით, რაც მიიღება მათ მიერ რამდენიმე ქვეყნის ბაზრების მომსახურების საფუძველზე.

მრავალფეროვნული მოქნილობა. როგორც ცნობილია, მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში ბიზნესის განხორციელების განსხვავებული პოლიტიკური, ეკონომიკური, სამართლებრივი და კულტურული პირობები არსებობს. ამასთან, მუდმივად მიმდინარეობს ამ პირობების ცვლილება, ამიტომაც საერთაშორისო კომპანიებს აუცილებლად უწევთ ამ მრავალრიცხოვან ცვლილებებთან ადაპტირება, მაშინ, როცა სამამულო კომპანიებს ცვლილებებზე რეაგირებას ახდენენ მხოლოდ ერთი ქვეყნის ეკონომიკურ გარემოში. საერთაშორისო კომპანიებმა ერთ ქვეყანაში წარმოქმნილი პრობლემა შეიძლება გადაჭრან სხვა ქვეყნების ბაზრებზე შექმნილი შესაძლებლობების გამოყენების საფუძველზე.

მსოფლიო მასშტაბით დაგროვილი და გადაცემული გამოცდილება. იმ მრავალფეროვანმა პირობებმა, რომლებშიც ფუნქციონირებენ საერთაშორისო კომპანიები, შეიძლება ხელი შეუწყოს კომპანიებში გამოცდილების დაგროვებას და ბიზნესის გაძლიერებას გამოიყენონ განსხვავებული მეთოდები სხვადასხვა ქვეყნებში. დასახელებული მიზნების (გლობალური ეფექტიანობა, მრავალფეროვნული მოქნილობა და გლობალური სწავლება) დაბალანსებულად მისაღწევად მრავალფეროვნული კორპორაციები სარგებლობენ (ხელმძღვანელობენ) ოთხი სტრატეგიული ალტერნატივიდან ერთ-ერთით. ესენია:

ბიზნესის გაძლიერების ეროვნული მოდელის დუბლირების სტრატეგია, რომლითაც სარგებლობს კომპანია თავის ქვეყანაში. ხელმძღვანელობს რა ამ სტრატეგიით, კომპანია იყენებს თავის საკვანძო კომპეტენციას, ანუ მისთვის დამახასიათებელ, თავის ქვეყანაში მიღწეულ უპირატესობას, საზღვარგარეთის ქვეყნების ბაზრებზე კონკურენტული ბრძოლისას. სხვა სიტყვებით, კომპანია ცდილობს მოახდინოს საზღვარგარეთის ბაზრებზე იმ ბიზნეს-მოდელის დუბლირება, რომელიც აღმოჩნდა წარმატებული შიგა ბაზარზე. მაგალითად, ბიზნესის ნაციონალური

მოდელის დუბლირების სტრატეგია, რომელსაც მიყვება კომპანია **Mercedes-Benz**, გულისხმობს ფართოდ ცნობილი ბრენდისა და კომპანიის რეპუტაციის გამოყენებას, რომელიც უშვებს კარგად კონსტრუირებულ უმაღლესი კლასის ავტომობილს და რომელსაც შეუძლია უზრუნველყოს უსაფრთხო მოძრაობა მაღალი სიჩქარის დროს. კომპანიამ გადაწყვიტა ესარგებლა ბაზრის სწორედ ამ სეგმენტით თავისი ავტომობილის საზღვარგარეთ გასაყიდად.

მულტილოკალური სტრატეგია არის კიდევ ერთი ალტერნატიული შესაძლებლობა, რომელიც საერთაშორისო კომპანიებს თავიანთ განკარგულებაში გააჩნიათ. მულტილოკალური კორპორაცია წარმოადგენს შედარებით დამოუკიდებელ შვილობილ კომპანიებს, რომელთაგან თითოეული მათგანი აკონტროლებს რომელიმე კონკრეტულ შიგა ბაზარს. ცალკეულმა მათგანმა აუცილებელია ოპერატიულად მოახდინოს რეაგირება ადგილობრივ ბაზარზე წარმოშობილ ცვლილებებზე. ამიტომ დედობილი კომპანია, როგორც წესი, ანიჭებს დიდ უფლებამოსილებას სხვადასხვა ქვეყნებში მოქმედ შვილობილ კომპანიებს. ეს სტრატეგია მნიშვნელოვნად ამცირებს საქონლის ტრანსპორტირებისა და კომუნიკაციის ხარჯებს.

გლობალური სტრატეგია. გლობალური კორპორაცია, რომელიც იყენებს გლობალურ სტრატეგიას, მსოფლიოს ერთიან ბაზრად აღიქვამს და თავისი მიზნის საფუძვლად მიიჩნევს სტანდარტული საქონლისა და მომსახურების შექმნას, რომლებიც უპასუხებენ მთელი მსოფლიოს მომხმარებელთა მოთხოვნებს. გლობალური სტრატეგია პრაქტიკულად თავისი არსით მულტილოკალური სტრატეგიის საწინააღმდეგოს წარმოადგენს. მულტილოკალური სტრატეგიის ძირითადი ელემენტია ვარაუდი იმის შესახებ, რომ სხვადასხვა ქვეყნის მომხმარებლებს შორის არსებობს ფუნდამენტური განსხვავებები, რომლებიც განაპირობებენ მულტილოკალური კორპორაციების საქმიანობის სპეციფიკურ მეთოდებს. იმავდროულად გლობალური სტრატეგიის მიმდევარ კორპორაციებს მიაჩნიათ, რომ მომხმარებლები მათი ეროვნულობის მიუხედავად ერთმანეთისგან არ განსხვავდებიან. გლობალური კორპორაცია ისწრაფვის ეკონომია მიიღოს პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების მასშტაბების გაფართოებით, რასაც თან უნდა მოჰყვეს გლობალური სარეკლამო და მარკეტინგული კამპანიის გაფართოება.

ტრანსნაციონალური სტრატეგია. ამ სტრატეგიის განმახორციელებელი კორპორაციის საქმიანობა დაფუძნებულია გლობალური სტრატეგიისა და მულტილოკალური სტრატეგიის უპირატესობათა შერწყმაზე. კორპორაციები, რომლებიც ასორციელებენ ტრანსნაციონალურ სტრატეგიას, ცდილობენ ეს ამოცანა გადაწყვიტონ უფლებამოსილებათა ცენტრალიზაციის თუ დეცენტრალიზაციის საკითხისადმი არაფორმალური მიდგომის მეშვეობით. ეს მიდგომა ეფუძნება ამა თუ იმ ამოცანათა შესრულებაზე პასუხისმგებლობის გულმოდგინედ განაწილებას იმ ორგანიზაციულ ქვედანაყოფებს შორის,

რომლებსაც გააჩნიათ უნარი ერთდროულად საუკეთესოდ უზრუნველყონ კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობა და მისი მოქნილობა. კომპანიას, რომელიც იყენებს ტრანსნაციონალურ სტრატეგიას, შეუძლია მმართველობითი ფუნქციების იმ ნაწილის ცენტრალიზება, რომლებიც დაკავშირებულია მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებასთან სათავო ოფისში. იმავე დროს სხვა მმართველობითი ფუნქციების შესრულებაზე პასუხისმგებლობა, როგორცაა მარკეტინგისა და პერსონალის მართვა, შეიძლება დაეკისროს ადგილობრივი შვილობილი კომპანიების ხელმძღვანელებს. ასეთი დეცენტრალიზაცია საშუალებას იძლევა მხედველობაში იქნეს მიღებული ეროვნული კულტურისა და ბიზნესის გარემოს გაძღოლის თავისებურებები. მაგალითად, კორპორაცია **Microsoft**-ში ასალი პროგრამული პროდუქტების შემუშავება ძირითადად ხორციელდება აშშ-ში, მაშინ როცა მათი გასაღების პასუხისმგებლობა ეკისრება საზღვარგარეთულ შვილობილ კომპანიებს. კომპანიის ინტერნაციონალიზაციის საერთო სტრატეგიული კონცეფციის განსაზღვრის შემდეგ, საერთაშორისო სტრატეგიულ დაგეგმვაზე მომუშავე მენეჯერებმა, უნდა დაიწყონ კომპანიის სტრატეგიის ოთხი საბაზო ელემენტის იდენტიფიკაცია. ამ ელემენტებს მიეკუთვნება: კომპანიის განსაკუთრებული კომპეტენცია ამა თუ იმ სფეროში, კომპანიის საქმიანობის სფერო, რესურსების გამოყენება (გადაწილება) და სინერგია.

კომპანიის განსაკუთრებული კომპეტენცია, როგორც საერთაშორისო სტრატეგიის პირველი ელემენტი, განსაზღვრავს კომპანიის უნარს, მიაღწიოს გამორჩეულ შედეგებს საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში, განსაკუთრებით კონკურენტებთან შედარებით. კომპანიის განსაკუთრებული კომპეტენტურობა შეიძლება გამოვლინდეს უახლეს ტექნოლოგიებში, განაწილების ეფექტიან ქსელებში, მართვის მოწინავე მეთოდებში, ფართოდ ცნობილ ბრენდებში და სხვ. განსაკუთრებული კომპეტენციის არსებობა წარმოადგენს აუცილებელ პირობას საზღვარგარეთის ბაზრებზე კონკურენტულ ბრძოლებში წარმატების მისაღწევად. ასეთი კონკურენტული უპირატესობის გარეშე უცხოურ კომპანიას გაუჭირდება გაუძღლოს ადგილობრივი კომპანიების კონკურენციას, რომლებმაც უკეთესად იციან ადგილობრივი ბაზარი. მაგალითად, განსაკუთრებული კომპეტენცია კომპანია **Disney**-ს საშუალებას აძლევს მიაღწიოს წარმატებებს საზღვარგარეთის ბაზრებზე, რაც მდგომარეობს მის მსოფლიოში საყოველთაოდ ცნობილ სახელსა და კომპანიის იმიჯში, აგრეთვე **Walt Disney**-ის პერსონაჟებში. ზუსტად ასევე კომპიუტერული პროგრამების საყოველთაო ხელმისაწვდომობა, რომელიც შეთავსებული „**Windows**“-ის ოჯახთა ოპერაციულ სისტემებთან, კომპანია **Microsoft**-ს გააჩნია კონკურენტული უპირატესობა საზღვარგარეთის ქვეყნების კომპანიებთან შედარებით.

კომპანიის საქმიანობის სფერო, როგორც კომპანიის საერთაშორისო სტრატეგიის მეორე ელემენტი, განსაზღვრავს კომპანიის საქმიანი ინტერესების

მხარეს. კომპანიის საქმიანობის სფერომ შეიძლება მოიცვას გეოგრაფიული რეგიონები, როგორცაა ქვეყნები, ცალკეული ქვეყნის შიგა რეგიონები ან ქვეყნის ჯგუფები. გარდა ამისა, კომპანიის საქმიანობის სფერო შეიძლება გავრცელდეს საბაზრო ან პროდუქტულ ნიშებზე ერთ ან რამდენიმე რეგიონში, ასეთზე, როგორცაა მაღალხარისხიანი პროდუქციის ბაზარი, იაფი პროდუქციის ბაზარი ან სხვა სპეციალიზებული ბაზრები. კომპანიის განკარგულებაში არსებული რესურსების შეზღუდულობის გათვალისწინებით, აგრეთვე იმ ფაქტის გათვალისწინებით, რომ ბაზრები თავიანთი მიმზიდველობის მიხედვით განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავებით დაკავებულმა მენეჯერებმა აუცილებელია აირჩიონ უფრო პერსპექტიული ბაზრები თავიანთი კომპანიისათვის. ცხადია კომპანიის საქმიანობის სფერო ამორჩეული უნდა იყოს იმის მიხედვით, თუ კომპანიას რა მხრივ გააჩნია განსაკუთრებული კომპენეტცია. თუ კომპანია განსაკუთრებულ კომპეტენციას ფლობს მხოლოდ განსაზღვრული რეგიონის ფარგლებში ან პროდუქტების გარკვეულ ჯგუფში, კომპანიის საქმიანობის სფერომ უნდა მოიცვას სწორედ ის მხარე, სადაც ფლობს განსაკუთრებულ კომპეტენციას. მაგალითად, კომპანია **Disney-ს** საქმიანობის გეოგრაფიული გარემო თემატური პარკების შექმნის მიხედვით მოიცავს ისეთ ქვეყნებს, როგორცაა აშშ, იაპონია, საფრანგეთი. იმავე დროს კომპანიის საქმიანობის გეოგრაფიული გარემო კინოგაქირავებისა და საქონლის ვაჭრობის სფეროში ვრცელდება ასზე მეტი ქვეყნების ბაზრებზე.

რესურსების გამოყენება. საერთაშორისო სტრატეგიის მოცემული მესამე ელემენტი განსაზღვრავს კომპანიის რესურსების განაწილების წესს მისი საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებებს შორის კომპანიის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის მიზნით. რესურსების განაწილება შეიძლება განხორციელდეს წარმოებული პროდუქციის სახეების მიხედვით, გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით ან ორივე ნიშნის მიხედვით. სტრატეგიული დაგეგმვის ამ ეტაპზე აუცილებელია განისაზღვროს კომპანიის შეზღუდული რესურსების გამოყენების მიმართულებათა შეფარდებითი პრიორიტეტულობა. მაგალითად, კომპანია **Disney**—მ საკმაოდ ადვილად შეძლო, გარედან დახმარების გარეშე გადაეწყვიტა ფინანსური პრობლემები, რომელიც წარმოიშვა პარიზის დისნეილენდში. მაგალითად, კომპანიის ხელმძღვანელობის აზრით, ეს გამოიწვევდა რესურსების ოპტიმალური განაწილების გეგმის შეუსრულებლობას. გარდა ამისა ინვესტიციების დამატებით დაბანდებას შეიძლება საშიშროება შეექმნა კალიფორნიაში პარკის მშენებლობის დაფინანსებისათვის ან **ABC** და **ESPN** ტელეარხების შექმნისათვის. ზოგიერთი მსხვილი მრავალეროვნული კორპორაცია თავის რესურსებს ანაწილებს მთელ მსოფლიოში. მაგალითად, **Sharp Corporation**, რომლის სათავო ოფისი ოსაკაშია, თავის ელექტრონულ პროდუქციას უშვებს 33 კომპანიაში (საწარმოში), რომლებიც განლაგებულია მსოფლიოს 29 ქვეყანაში. ზოგიერთი სხვა კომპანია კი ამჯობინებენ წარმოების

ერთ ქვეყანაში თავმოყრას. კომპანია **Boeing** კომერციული თვითფრინავების საბოლოო აწვობას ახორციელებს სიეტლში (ვაშინგტონის შტატი). კომპანია **Daimler Chrysler**-ის „**Mercedes-Benz**“ ავტომობილების წარმოება თავმოყრილია გერმანიაში; მიუხედავად ალაბამის შტატში გახსნილი ახალი ქარხნისა, ამ მარკის 10 ავტომობილიდან 9 ავტომობილი კვლავ გერმანიაში იწარმოება. ყველა ეს კომპანიები ყიდულობს მასალას და ყიდის მაზა პროდუქციას მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში, მაგრამ წარმოებას მხოლოდ თავიანთ ქვეყნებში განაღებენ.

სინერგია. იგი წარმოადგენს საერთაშორისო სტრატეგიის მეოთხე ელემენტს. ესაა ბიზნესის ისეთი ორგანიზაცია, რომლის დროსაც ხდება ერთობლივი შედეგის გადიდება კომპანიის ბიზნესის სხვადასხვა შემადგენლების მჭიდრო ურთიერთქმედების

ხარჯზე. ამ პროცესის მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ შეიქმნას სიტუაცია, როცა მთლიანი აჭარბებს შემადგენელი ნაწილების ჯამს. ამასთან უნდა აღინიშნოს, რომ უფრო ადრე გამოცემულ სპეციალურ ლიტერატურაში სინერგია იწოდებოდა სინერგიზმად. მე-20 საუკუნის 60-იან წლებში კომპანიის შიგნით საქმიანობის სახეების ურთიერთკავშირის შესაფასებლად შემოთავაზებული იქნა სინერგიზმის კონცეფცია. პირველადი მნიშვნელობით ეს კონცეფცია (ტერმინი) წარმოადგენდა გადამამუშავებელ მრეწველობაში წარმოების მასშტაბის ეკონომიის პრინციპებიდან სამეურნეო მასშტაბით სტრატეგიული ეკონომიის უფრო ფართო პრინციპებზე გადასვლას, რომლის წყაროსაც მეურნეობის სტრატეგიული ზონების (კომპანიის შემადგენლების) ურთიერთმხარდაჭერა წარმოადგენდა. სინერგიის (სინერგიზმის) წყარო შეიძლება იყოს ერთი და იგივე საწარმოების სიმძლავრეების ან საერთო საფირმო სამსახურების უკეთესი გამოყენება მათი ურთიერთკავშირის გაუმჯობესების ხარჯზე. სინერგიის (სინერგიზმის) უპირატესობა განისაზღვრება როგორც „2+2=5“. სხვანაირად რომ ითქვას, ფირმის (კომპანიის) ინვესტიციათა ჯამური უკუგება უფრო მეტია, ვიდრე ყველა მისი შემადგენლის უკუგების ჯამური მაჩვენებელი. მაგალითად, კომპანია **Disney**-მ შეძლო მიეღწია წარმატებითვის აშშ-ის ტერიტორიაზე მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებაში საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულების ურთიერთმოქმედებით.

7.2. საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავება

საერთაშორისო სტრატეგიული მენეჯმენტი, როგორც წესი, იყოფა ორ ეტაპად: სტრატეგიის ფორმულირება და სტრატეგიის განხორციელება. გამარტივებული სახით ეს ორი ეტაპი შეიძლება დახასიათდეს შემდეგნაირად: სტრატეგიის ფორმირება დაიყვანება გადაწყვეტილების მიღებამდე იმის

თაობაზე, რომ კომპანია უნდა დაკავდეს, ხოლო სტრატეგიის რეალიზაცია (განხორციელება) ნიშნავს დასახულ მოქმედებათა პრაქტიკულ შესრულებას.

სტრატეგიის ფორმირების ეტაპზე კომპანიაში ხდება მიზნების იდენტიფიკაცია და ამ მიზნების მიღწევის სტრატეგიული გეგმების შემუშავება. საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავებისას კომპანიის მიერ მიიღება ყოველმხრივ აწონ-დაწონილი გადაწყვეტილება იმის შესახებ თუ რომელ ბაზარზეა საჭირო შეღწევა, ან რომელი ბაზრები უნდა დატოვოს; აგრეთვე, როგორ უნდა უზრუნველყოს კომპანიის კონკურენტუნარიანობა ცალკეულ ამ ბაზარზე.

სტრატეგიის რეალიზაციის ეტაპზე კომპანიაში მუშავდება იმ მიზნების მიღწევის ტაქტიკა, რომელიც დასახულია კომპანიის წინაშე სტრატეგიის ფორმირების პროცესში. მაგალითად, საერთაშორისო კომპანიის მიერ კიდევ ერთ ქვეყანაში შეიღობილი კომპანიის ორგანიზების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება პროდუქციისა და მომსახურების წარმოების შემდგომი გაფართოების მიზნით წარმოადგენს ამ კომპანიის სტრატეგიის ფორმირების ნაწილს. ხოლო გადაწყვეტილების მიღება იმის თაობაზე, თუ რა სახის პროდუქცია და მომსახურება უნდა აწარმოოს აქ კომპანია, რომელი თარიღიდან უნდა დაიწყოს წარმოება და რა ფასები იქნება დაწესებული პროდუქციასა და მომსახურებაზე, მიეკუთვნება სტრატეგიის რეალიზაციის ეტაპს. კომპანიის სტრატეგიის წარმატებული განხორციელება დამოკიდებულია საწარმოო და მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების გამართულად მუშაობაზე. სხვადასხვა საერთაშორისო კომპანიაში საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავების ეტაპები შეიძლება რამდენადმე განსხვავებული იყოს. მიუხედავად ამისა, სპეციალურ ლიტერატურაში გამოყოფენ სტრატეგიების შემუშავების პროცესის საერთო ეტაპებს. ეს ეტაპებია: კომპანიის მისიის განსაზღვრა (ფორმულირება), **SWOT**-ანალიზის ჩატარება, სტრატეგიული მიზნების დასახვა, ტაქტიკური მიზნების დასახვა და ტაქტიკური გეგმების შემუშავება, კომპანიის მართვის საერთო (ზოგადი სქემის) შემუშავება.

მისიის განსაზღვრა. ძირითადად საერთაშორისო სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი იწყება კომპანიის მისიის განსაზღვრით, რომელშიც გამომუდგნდება (მუდგნდება) კომპანიის მთავარი მიზანი, მისი ღირებულებები (ფასულობანი) და საქმიანობის მიმართულებები. კომპანიის მისიის ფორმულირება ბევრ შემთხვევაში წარმოადგენს ინფორმაციის გადაცემის საშუალებას მისი სტრატეგიული კურსის შესახებ და მიმართულია კომპანიის შიგა და გარე სუბიექტებისა და აქციონერებისადმი. კომპანიის მისია აღნიშნავს მომხმარებელთა მიზნობრივ ბაზრებს და მიზნობრივ სეგმენტებს, ძირითად საქონელსა და მომსახურებას საქმიანობის გეოგრაფიულ (ტერიტორიულ) სფეროს, ძირითად ტექნოლოგიებს, კონკრეტული ბრძოლის მეთოდებს, კომპანიის ეკონომიკური ზრდის და მომგებიანობის უზრუნველყოფის გეგმებს, ბიზნესის

გაძღოლის ფუქემდებლურ ფილოსოფიას, აგრეთვე კომპანიის რეპუტაციის (იმიჯის) ამაღლების გეგმებს.

ბიზნესის გაძღოლის გარემოს გამოკვლევა და SWOT ანალიზი. საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავების მეორე ეტაპზე ხდება SWOT-ანალიზის შესრულება. SWOT წარმოადგენს ინგლისური სიტყვების „strengths, weaknesses, opportunities, threats“ აბრევიატურას, რაც ქართულად ნიშნავს „ძლიერი მხარეები, სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები, საშიშროებები“. ძირითადად SWOT-ანალიზის დაწყებისას ხდება **ბიზნესის გაძღოლის გარემოს გამოკვლევა**, ანუ ბიზნესის გაძღოლის ყველა გარეგანი და შიგა ეკონომიკური პირობების შესახებ მონაცემების სისტემატიზებული შეკრება, მათ შორის ხდება მონაცემების მოპოვება ბაზრის კონიუნქტურის, ნორმატიულ-სამართლებრივი რეგულირების, კონკურენტების მოქმედების, წარმოების დანახარჯების და შრომის მწარმოებლურობის შესახებ. საგარეო ეკონომიკური გარემოს შესწავლის სპეციალისტები ცდილობენ მოახდინონ ბიზნესის გაძღოლის როგორც ხელსაყრელი შესაძლებლობების, ისე საშიშროებათა იდენტიფიცირება, რომლებსაც შეიძლება წააწყდეს კომპანია. ამისათვის იკრიბება მონაცემები სხვადასხვა ბაზრებზე ეკონომიკური, ფინანსური, პოლიტიკური, სამართლებრივი, სოციალური და კონკურენტული პირობების ცვლილებების შესახებ. მაგალითად, კომპანია **Boeing**-ის მიერ ჩატარებული ბიზნესის გარეგანი გარემოს გამოკვლევამ აჩვენა, რომ საჰაერო მოგზაურობაზე სწრაფადმზარდი მოთხოვნა ჩინეთში მეტად მიმზიდველს ხდის ჩინეთის ბაზარს, ახლად გახსნილ შესაძლებლობათა გამოყენების მხრივ. ამ დასკვნის საფუძველზე **Boeing**-ის ხელმძღვანელობამ მიიღო დადებითი გადაწყვეტილება კომერციული წარმომადგენლობის პეკინში გახსნის თაობაზე. ამ ნაბიჯმა მთლიანად გაამართლა, რადგან ჩინეთი გახდა ამ კომპანიის თვითმფრინავების გასაღების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ბაზარი. ბიზნესის გარეგანი გარემოს შესწავლის პროცესში ასევე ხორციელდება მონაცემების შეკრება საშიშროებათა შესახებ, რომლებიც შეიძლება აღმოცენდეს კომპანიის საქმიანობაში. ასეთ საშიშროებებს მიეკუთვნება: ბაზრის ზომების შემცირება, კონკურენციის გაძლიერება, არასასურველი ახალი კანონებისა და სამთავრობო დადგენილებების მიღება, პოლიტიკური არასტაბილურობის შექმნა საკვანძო ბაზრებზე და მრავალი სხვა.

SWOT ანალიზის მიმდინარეობისას მენეჯერები აგრეთვე აფასებენ ბიზნესის გაძღოლის შიდა კორპორაციის პირობებსაც ანუ ფასდება კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები. კომპანიის ძლიერ მხარეებს მიეკუთვნება უნარიანობა (ცოდნა) და გამოცდილება, არსებული რესურსები, აგრეთვე ის უპირატესობები, რომელიც კომპანიას გააჩნია კონკურენტებთან შედარებით. კომპანიამ აგრეთვე აუცილებელია აღიაროს თავისი სუსტი მხარეები. კომპანიის სუსტი მხარეები შეიძლება იყოს პერსონალის არასაკმარისად მაღალი კვალიფიკაციის დონე, რესურსების უკმარისობა და სხვა ფაქტორები, რომლებიც ამცირებენ

კონკურენტუნარიანობის დონეს. კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასების ერთ-ერთ მეთოდს წარმოადგენს ღირებულების შექმნის ჯაჭვის ფორმირება. ეს მეთოდი გულისხმობს კომპანიის საქმიანობის საერთო პროცესის უმნიშვნელოვანესი ეტაპების გამოყოფას, როგორცაა — წარმოება, განაწილება (რეალიზაცია), მარკეტინგი, შრომითი რესურსების მართვა და ა.შ. ღირებულებათა შექმნის ჯაჭვის ფორმირება საშუალებას იძლევა მოხდეს კონკურენტული უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების იდენტიფიცირება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში. საქმიანობის ყველა ძირითადი და დამხმარე სახე შეიძლება გახდეს კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის მიღების წყარო ან ყველაზე სუსტი ადგილი კონკურენციაში.

სტრატეგიული მიზნები. კომპანიის მისიის კონტექსტში და აგრეთვე, SWOT-ანალიზის შედეგები საერთაშორისო სტრატეგიული დაგეგმვაში ძირითადად დაიყვანება კომპანიის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრაზე. სტრატეგიული მიზნები — ესაა კომპანიის წინაშე დასმული ამოცანები, რომლებიც უნდა შესრულდეს მოქმედებათა კონკრეტული გეგმის თანახმად. სტრატეგიული გეგმები უნდა იყოს გაზომვადი, მიღწევადი და დროში შეზღუდული, ანუ აუცილებელია პასუხი გაეცეს კითხვებს იმაზე, თუ როგორი დანახარჯებით, როგორ და რა დროში იქნება ისინი მიღწეული.

ტაქტიკა. სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრის შემდგომ ეტაპს წარმოადგენს კონკრეტული ტაქტიკური მიზნების განსაზღვრა და ტაქტიკური გეგმების შემუშავება, ანუ კომპანიის ტაქტიკის ფორმირება. როგორც წესი, კომპანიის ტაქტიკის ფორმირების პასუხისმგებლობა ეკისრება საშუალო რგოლის მენეჯერებს, რომლებიც ძირითად ყურადღებას უთმობენ კომპანიის სტრატეგიული მიზნების შესრულებისათვის საჭირო კონკრეტული წესების (ხერხების) შემუშავებას. ფაქტობრივად, მასზე დაყრდნობით ხორციელდება კომპანიის ყოველდღიური საქმიანობის მართვა.

კომპანიის საქმიანობის მართვის საერთო სქემა. კომპანიის სტრატეგიის ფორმირების ბოლო ეტაპია კომპანიის საქმიანობის მართვის საერთო სქემის შემუშავება, ანუ მარ-თველობითი და ორგანიზაციული პროცედურების ერთობლიობის განსაზღვრა, რომლებმაც უნდა უზრუნველყონ კომპანიის წინსვლა მისი სტრატეგიული მიზნების მიღწევის გზაზე.

7.3. საერთაშორისო სტრატეგიების დონეები

როგორც ცნობილია, საერთაშორისო მასშტაბით მოქმედი კომპანიების მართვა გაცილებით მეტ სიძნელეებს აწყდება, ვიდრე მხოლოდ ეროვნულ ბაზარზე მყოფი კომპანიების მართვა. საერთაშორისო სტრატეგიული მენეჯმენტის ეფექტიანად განხორციელების სირთულეების გათვალისწინებით,

მთელ რიგ საერთაშორისო კომპანიებში და განსაკუთრებით მრავალეროვნულ კორპორაციებში, მიზანშეწონილადაა მიჩნეული სტრატეგიების შემუშავება სამი ცალკეული დონის მიხედვით. კერძოდ, გამოიყოფა საერთაშორისო სტრატეგის შემდეგი სამი დონე: კორპორაციული სტრატეგია, ბიზნესსტრატეგია და ფუნქციური სტრატეგია.

კორპორაციული სტრატეგია.

კორპორაციული სტრატეგია, რომელსაც ზოგჯერ პორტფელურ სტრატეგიასაც უწოდებენ, განსაზღვრავს საერთაშორისო კომპანიის საქმიანობის ყველა მიმართულების დიაპაზონს. არსებობს კორპორაციული სტრატეგიის სამი ტიპი, რომელთაგან რომელიმე ტიპს კომპანიამ შეიძლება მიანიჭოს უპირატესობა გამოსაყენებლად. ესენია: საქმიანობის ერთ სახეზე (მიმართულებაზე) ორიენტირებული სტრატეგია, დაკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგია და დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის სტრატეგია.

საქმიანობის ერთ სახეზე (მიმართულებაზე) ორიენტირებული სტრატეგია მოგების მიღებას ვარაუდობს ერთი მიმართულებიდან (სახიდან), ანუ ერთი სახის პროდუქტის ან ერთი მომსახურების წარმოებიდან. ამ სტრატეგიის ყველაზე მნიშვნელოვან უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ კომპანიას შეუძლია მთელი თავისი რესურსებისა და პრაქტიკული გამოცდილების კონცენტრირება მოახდინოს ერთადერთი პროდუქციის წარმოებაზე, ან ერთადერთი მომსახურების გაწევაზე (წარდგენაზე). მეორე მხრივ, ეს სტრატეგია ადიდებს კომპანიის კონკურენტების მოქმედებებზე დამოკიდებულებას. მაგალითად, კონკურენტის მიერ გამოშვებულმა ახლმა პროდუქტმა შეიძლება მისი ერთადერთი პროდუქტი მოძველებული გახადოს. იუხედავად ამისა, ბევრი კომპანია იყენებს ამ სტრატეგიას.

დაკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგია კორპორაციული სტრატეგიის უფრო გავრცელებული ტიპია, რომელიც გვთავაზობს კომპანიის ერთდროულ საქმიანობას რამდენიმე სხვადასხვა მონათესავე დარგსა ან მონათესავე ბაზარზე. ეს სტრატეგია კომპანიას შესაძლებლობას აძლევს გამოიყენოს თავისი განსაკუთრებული კომპეტენციები საქმიანობის ერთი მიმართულებით, ან ერთ ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად. დაკავშირებული დივერსიფიკაციის მიზანი, აგრეთვე საბაზო კავშირები საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებებს შორის, უმეტეს შემთხვევაში განისაზღვრება კომპანიის მისიით. მაგალითად, სასტუმროების ბიზნესის ოპერატორი კომპანია **Acxor SA**, რომელიც თავისი სიდიდით მეორეა მსოფლიოში, თავის საქმიანობაში იყენებს დაკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგიას. სასიცოცხლო ციკლის საწყის ეტაპზე ეს კომპანია, რომლის სათავე ოფისი პარიზშია, წარმოდგენილი იყო რესტორნების ქსელით. შემდგომში დაიწყო უმაღლესი კატეგორიის ქსელის, აგრეთვე სახალხო სასტუმროების შექმნა. იმისათვის, რომ შეენარჩუნებინა რესტორნებისა და სასტუმროების ნომრების

მაღალი დონით დატვირთვა კომპანიამ გადაწყვიტა დასაქმებულიყო აგრეთვე ორგანიზებული ტურიზმით და ავტომობილების გაქირავებით. ტურიზმის განვითარების მიზნით კომპანიამ პარიზის ჩრდილოეთით საკუთარი თემატური პარკიც კი გახსნა. დაკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგია კომპანიას აძლევს მთელ რიგ უპირატესებებს: 1. ასეთი სტრატეგია საშუალებას იძლევა შემცირდეს ერთ პროდუქტსა ან მომსახურებაზე კომპანიის დამოკიდებულების დონე, რაც ამცირებს მის (კომპანიის) შებოჭილობას კონკურენტების მოქმედებების ან ეკონომიკური რისკების მიმართ. მაგალითად, თუ კომპანია **Disney** წააწყდება კონკურენტის გამწვავებას თემატური პარკების ბაზარზე, მაშინ მის სხვა განყოფილებებს, რომლებიც დაკავებულნი არიან ფილმების გამოშვებით, ტელემაუწყებლობით და სალიცენზიო საქმიანობით, შეუძლიათ კომპენსაცია გაუკეთონ თემატური პარკებიდან შემოსავლების შესაძლო შემცირებას. უფრო მეტიც, ბიზნესის ამ ნათესაურ მიმართულებებს შეუძლია არსებითად გაურთულოს კონკურენტული ბრძოლის პროცესი ანალოგიური პროფილის სხვა კომპანიებს კომპანია **Disney**-თან. 2. დაკავშირებული დივერსიფიკაცია კომპანიას საშუალებას აძლევს მიიღოს მასშტაბის ეკონომია. 3. დაკავშირებული დივერსიფიკაციის მესამე უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი შესაძლებლობას იძლევა გამოყენებულ იქნეს ერთ ბაზარზე მიღებული ტექნოლოგიები ან პრაქტიკული გამოცდილება, სხვა ბაზარზე გასასვლელად. დაკავშირებული დივერსიფიკაციის ერთ-ერთი ნაკლოვანება შეიძლება გახდეს დანახარჯები, რომლებიც გაიწევა კომპანიის სხვადასხვა განყოფილებების საქმიანობის კოორდინაციაზე. კიდევ ერთი ნაკლოვანებაა, რომ ბიზნესის გაძღოლის ეკონომიკური პირობების ცვლილებამ შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს ერთდროულად კომპანიის ყველა განყოფილებაზე. მაგალითად, სასტუმროებისა და ტურისტული ბიზნესის კომპანიამ შეიძლება განიცადოს შემოსავლების შემცირება ორივე განყოფილების მიხედვით, თუ ტურისტების აქტიურობა შემცირდება რაიმე მიზეზით.

დაუკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგია გულისხმობს კომპანიის საქმიანობის განხორციელებას რამდენიმე ერთმანეთისგან დაუკავშირებელ (განსხვავებულ) დარგებში ან რამდენიმე ბაზარზე. მაგალითად, კომპანია **General Electric (GE)** ფლობს ისეთ სხვადასხვა ტიპის განყოფილებებს, როგორცაა სატელევიზიო ქსელი, მაშუქი ხელსაწყოების მწარმოებელი კომპანია, სამედიცინო ტექნიკის მწარმოებელი კომპანია, საავიაციო ძრავების გამომშვეები კომპანია, ნახევარგამტარების მწარმოებელი კომპანია, საინვესტიციო ბანკი. ყველა ეს განყოფილება მოქმედებს განცალკევებულად, ამიტომ საეჭვოა, რომ მათი ერთობლივი საქმიანობიდან მიღებული იქნეს სინერგეტიკული უპირატესობა. აღსანიშნავია, რომ მე-20 საუკუნის 60-იან წლებში დაუკავშირებელი დივერსიფიკაცია იყო ყველაზე პოპულარული საინვესტიციო სტრატეგია. მრავალი მსხვილი კომპანია გახდა კონგლომერატი.

კონგლომერატი ეწოდება ისეთ კომპანიას, რომელიც აერთიანებს მთელ რიგ ერთმანეთთან დაუკავშირებელ საქმიანობის მიმართულებებს. დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის სტრატეგიას გააჩნია რიგი უპირატესობები. ჯერ ერთი, დედობილ კომპანიას აქვს დიდი შესაძლებლობები კაპიტალის მობილიზაციის სფეროში, ვიდრე მის განყოფილებებს ცალ-ცალკე. ამასთან, დედობილ კომპანიას შეუძლია ეს კაპიტალი მისცეს იმ განყოფილებებს, რომლებსაც გააჩნიათ მაქსიმალური მოგების მიღების შესაძლებლობა. მეორე, ამ სტრატეგიის გამოყენება შესაძლებლობას იძლევა შემცირდეს რისკის საერთო დონე, რადგან ასეთ შემთხვევაში იგი ნაკლებადაა დამოკიდებული საქმიანი აქტიურობის რყევების დონეზე. მესამე, კომპანია მცირეა და დამოკიდებული სხვა კომპანიების კონკურენციით გამოწვეულ საშიშროებებზე, რადგან ცალკეულმა კონკურენციულმა საშიშროებამ შეიძლება უარყოფითი გავლენა მხოლოდ ერთ რგოლზე მოახდინოს. მეოთხე, ამ სტრატეგიის ბაზაზე მოქმედ კომპანიას ადვილად შეუძლია თავიდან მოიშოროს არამომგებიანი განყოფილებები (საწარმოები), რადგან ისინი მუშაობენ ავტონომიური რეჟიმით. მიუხედავად აღნიშნულისა, დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის სტრატეგიის ბაზაზე შექმნილი კონგლომერატები ამჟამად არ სარგებლობენ პოპულარობით, რადგან მათ არ შეუძლიათ ერთობლივი საქმიანობიდან მიიღონ სინერგეტიკული ეფექტი. რამდენადაც ასეთ კონგლომერატში შემავალი კომპანიების საქმიანობებს შორის არ არსებობს არავითარი კავშირი, მათ არ შეუძლიათ რეგულარულად დაუჭირონ მხარი ერთმანეთს.

ბიზნეს სტრატეგია. ბიზნეს სტრატეგიას ზოგჯერ კონკურენტულ სტრატეგიასაც უწოდებენ. იგი მოიცავს კომპანიის შემადგენლობაში მყოფ ბიზნესის ცალკეული მიმართულებების, შვილობილი კომპანიებისა და განყოფილებების საქმიანობას. ბიზნესის გაძღოლის სტრატეგია განსაზღვრავს კონკურენტული ბრძოლის ხერხებს (წესებს, საშუალებებს) თითოეულ იმ ბაზარზე, რომელზედაც შეაღწევს კომპანია. იმ კომპანიებში, რომლებიც მისდევენ (იყენებენ) დაკავშირებული ან დაუკავშირებელ კორპორაციულ სტრატეგიას, არსებობს საქმიანობის განსაზღვრულ მიმართულებაში გაერთიანების ტენდენცია, რომელსაც „სტრატეგიულ ბიზნეს ერთეულებს“ ანუ „სტრატეგიულ სამეურნეო ერთეულებს“ უწოდებენ. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტისადმი მიძღვნილ პირველ ნაშრომებში (ი. ანსოფი და სხვ.) სტრატეგიული სეგმენტაციის საკითხის განხილვისას ასევე ბიზნესერთეულებს ეწოდებათ „მეურნეობრიობის სტრატეგიული ზონები“, ხოლო კომპანიის იმ სამეურნეო ერთეულს, რომელიც პასუხს აგებს კომპანიის სტრატეგიულ პოზიციაზე ერთ ან რამდენიმე მეურნეობრივ სტრატეგიულ ზონაში „ჯენერალ ელექტრიკის“ წინადადებით უწოდეს „სტრატეგიული მეურნეობრივი ცენტრი“. კომპანიაში, რომელიც იყენებს დაკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგიას, სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულები ფორმულირებულია საქონლისა და მომსახურების მსგავსების პრინციპის მიხედვით. მაგალითად,

კომპანია **Disney**—ში გამოყოფილია შემდეგი სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულები: თემატური პარკები და კურორტები, შემოქმედებითი განყოფილებები (გასართობი კინოპროდუქციის გამოშვება, პერსონაჟის ლიცენზირება, მაღაზიები), ტელევიზიები. კომპანიებში, რომლებიც იყენებენ დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის სტრატეგიას, სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულები აწარმოებენ სხვადასხვა ტიპის საქონელსა და მომსახურებას. მაგალითად, კომპანია **Textron**-ში შექმნილია ისეთი სტრატეგიული ორგანიზაციული ერთეულები, როგორცაა თვითმფრინავმშენებლობა, საავტომობილო პროდუქციის წარმოება, ფინანსური მომსახურება და სამრეწველო ნაკეთობათა წარმოება. ეთმობა რა განსაკუთრებული ყურადღება კონკურენტულ გარემოში თითოეულ განყოფილებასა და სტრატეგიულ სამეურნეო ერთეულს (სსე), ბიზნესსტრატეგია ხელს უწყობს კომპანიის განსაკუთრებული კომპეტენციების განვითარებას საქმიანობის იმ მიმართულებებით, რომლებშიც დაკავებულია ეს განყოფილება თუ სამეურნეო ერთეული. ერთი სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულისთვის შემუშავებული ბიზნეს—სტრატეგია გამოიყენება ყველა გეოგრაფიულ ბაზარზე, რომლებსაც ემსახურება ეს სტრატეგიული სამეურნეო ერთეული. კომპანიაში შეიძლება დამუშავდეს თითოეული სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულის საკუთარი ბიზნესსტრატეგია ან საერთო სტრატეგია ყველა სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულისთვის. არსებობს ბიზნესის გაძღოლის სტრატეგიის სამი ძირითადი ტიპი: დიფერენციაციის სტრატეგია, საერთო ლიდერობის სტრატეგია დანახარჯების მიხედვით და ფოკუსირების სტრატეგია.

დიფერენციაციის სტრატეგია. ეს სტრატეგია ხშირად გამოიყენება ბიზნესის გაძღოლაში. იგი გვთავაზობს ისეთი საქონლისა და მომსახურების იმიჯის ფორმირებასა და მხარდაჭერას, რომელიც პრინციპულად უნდა გამოირჩეოდეს სხვა საქონლისა და მომსახურებისაგან ბაზრის იმავე სეგმენტზე. ამჟამად ბევრი საერთაშორისო კომპანია ცდილობს თავისი პროდუქციის ხარისხი გამოიყენოს დიფერენციაციის ფაქტორად. მიაღწევენ რა თავისი პროდუქციის როგორც მაღალი ხარისხის პროდუქციის რეპუტაციის შექმნას, ასეთ კომპანიებს შეუძლიათ პროდუქციასა თუ მომსახურებაზე დააწესონ უფრო მაღალი ფასები. მაგალითად, კომპანია **Rolex** საათებს ყიდის მთელ მსოფლიოში ყველაზე მაღალ ფასებში. რეკლამაში ყურადღება მახვილდება **Rolex**-ის საათების ხარისხზე და სტატუსზე. იფერენციაციის სტრატეგიას ასევე ეფექტურად იყენებენ ისეთი საერთაშორისო კომპანიები, როგორცაა **CoCa-Cola** (უალკოჰოლო სასმელები), **Nikon** (ფოტოაპარატები), **Calvin Klein** (მოდური ტანსაცმელი) და სხვ. სხვა კომპანიები სადიფერენციო ფაქტორად იყენებენ თავისი მომსახურებისა თუ პროდუქციის იმ ფასეულობებს, რომელსაც აღიქვამს მომხმარებელი. ისინი სხვა კომპანიებს კონკურენციას უწევენ პროდუქციასა და მომსახურებაზე ზომიერი ფასების დაწესებით.

საერთო ლიდერობის სტრატეგია დანახარჯების მიხედვით. ეს სტრატეგია ითვალისწინებს კომპანიაში მიმდინარე ყველა ოპერაციული პროცესების ეფექტიანობის მაღალი დონის მიღწევას, რომლებსაც შეუძლიათ უზრუნველყონ დანახარჯების დაბალი დონე. ეს შესაძლებლობას აძლევს კომპანიას თავისი პროდუქცია და მომსახურება გაყიდოს უფრო დაბალ ფასში. ამ სტრატეგიის წარმატებით გამოყენებამ შეიძლება გამოიწვიოს კომპანიის ზოგიერთი განყოფილების მომგებიანობის დონის შემცირება (რაც განპირობებულია პროდუქციისა და მომსახურების უფრო დაბალ ფასებში გაყიდვით), მაგრამ იმავე დროს გაიზარდოს კომპანიის ერთობლივი მომგებიანობის დონე, რაც მიიღწევა გაყიდვების საერთო მცდელობის გადიდებით.

ფოკუსირების სტრატეგია სთავაზობს კომპანიას ორიენტაცია მოახდინოს ვიწრო ასორტიმენტის საქონლის წარმოებაზე, რომელიც დანიშნული იქნება მომხმარებელთა ცალკეული ჯგუფების ან ცალკეული რეგიონებისათვის. ასეთი სტრატეგია საშუალებას აძლევს კომპანიას კონკრეტული პროდუქტის სამომხმარებლო თვისებები შესაბამისობაში მოიყვანოს მომხმარებელთა კონკრეტული სეგმენტის საჭიროებებთან. ეს სეგმენტები შეიძლება გამოიყოს ისეთი ნიშნების მიხედვით, როგორიცაა გეოგრაფიული რაიონი, ეთნიკური გადაწყვეტილება, მსყიდველობითიუნარიანობა, გემოვნება და სხვა ფაქტორები, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს მომხმარებლის მიერ ყიდვის გადაწყვეტილების მიღებაზე.

ფუნქციური სტრატეგიები. ფუნქციური სტრატეგიები განსაზღვრავენ კომპანიის სხვადასხვა ფუნქციების მართვის წესებს, როგორიცაა მარკეტინგი, საწარმო ოპერაციები, ადამიანური რესურსები, სამეცნიერო კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები და სხვა. გაითვალისწინება, რომ კომპანიის ფუნქციური სტრატეგიები შეთანხმებული უნდა იყოს საერთაშორისო კორპორაციულ სტრატეგიებთან და ბიზნეს სტრატეგიებთან. ფუნქციურ სტრატეგიებს მიეკუთვნება საერთაშორისო ფინანსური სტრატეგია, საერთაშორისო საწარმოო სტრატეგია და სხვა, რომლებიც ცალკე იქნება განხილული. აქ შევჩერდებით მხოლოდ ორ მათგანზე. ესენია: **საერთაშორისო ფინანსური სტრატეგია**, რომელიც მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა კაპიტალის მიზნობრივი სტრუქტურა, საინვესტიციო პოლიტიკა, საზღვარგარეთული ვალუტის მარაგები, რისკების შემცირების მეთოდები, დავალიანებათა მართვის პოლიტიკა და საბრუნავი კაპიტალის მართვა. როგორც წესი, საერთაშორისო კომპანიაში ფინანსური სტრატეგია მუშავდება როგორც მთლიანდ კომპანიისთვის, ისე მისი ცალკეული სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულისათვის. უფრო ვრცლად ფინანსური სტრატეგია განიხილება საერთაშორისო მარკეტინგის სტრატეგიაში. **საერთაშორისო საწარმოო სტრატეგია** განსაზღვრავს კომპანიის პროდუქციისა და მომსახურების შექმნის (წარმოების) პროცესს. იგი ქმნის გადაწყვეტილების მიღების საფუძველს მომარაგების, საწარმოთა სიმძლავრეთა განლაგების, საწარმოთა დაგეგმარების

და დიზაინის, ტექნოლოგიის და მატერიალური მარაგების მართვის შესახებ. საერთაშორისო სტრატეგიის ფორმირების შემდეგ ეტაპზე აუცილებელია განისაზღვროს, თუ კომპანიამ რომელ ბაზრებზე უნდა შეაღწიოს და რომელ ბაზრებს უნდა აარიდოს თავი. ამის შემდეგ აუცილებელია განისაზღვროს კომპანიის მიზნობრივ ბაზრებზე შეღწევის საშუალებები.