

თემა 8 ქვეყნის შეფასება და შერჩევა

მიზნები

1. ქვეყნების ბაზრებზე თანამიმდევრულად შეღწევის მიზნით კომპანიის სტრატეგიების გაგება.
2. იმის შეცნობა, თუ როგორ ეხმარებიან სკანირების მეთოდები მენეჯერებს გეოგრაფიული ალტერნატივების ლიმიტირებასა და სხვა, ყურადღების მიღმა დარჩენილი ქვეყნების მხედველობაში მიღებაში.
3. საზღვარგარეთის ქვეყნებში შესვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მთავარი უპირატესობისა და რისკის ცვლადების გარჩევა.
4. საერთაშორისო ინფორმაციის შეგროვებისა და შედარების მეთოდებისა და პრობლემების გაგება.
5. საქმიანობის ადგილის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში დასახმარებლად ზოგიერთი გამარტივებული ინსტრუმენტის გაგება.
6. იმის განხილვა, თუ როგორ ახერხებენ კომპანიები აქცენტების გადანაწილებას იმ ქვეყნებს შორის, სადაც ისინი საქმიანობენ.
7. იმის გაგება, თუ ადგილმდებარეობის შესახებ გადაწყვეტილებების მიღებისას მაინცდამაინც რატომ არ ადარებენ ერთმანეთს სხვადასხვა ქვეყნებში არსებულ შესაძლებლობებს.

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 ძალისხმევის 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. მაგალითად, კომპანია General Electric-მა მიზნად დაისახა, რომ მისი მთლიანი გაყიდვების 60 % მოსულიყო საერთაშორისო ოპერაციებზე.² მას შემდეგ კი, რაც ფირმა უმეტეს ქვეყნებში კარგად მოიკიდებს ფეხს, რესურსების გადანაწილებისას მას მაინც მოუწევს ზოგიერთ ქვეყანაზე უფრო მეტი აქცენტის გაკეთება. ამგვარად, დროის შერჩევა და გამოყენება და სწორი ადგილების შერჩევა გავლენას ახდენენ ფირმის შესაძლებლობაზე, მოიპოვონ და შეინარჩუნონ კონკურენტული უპირატესობა.

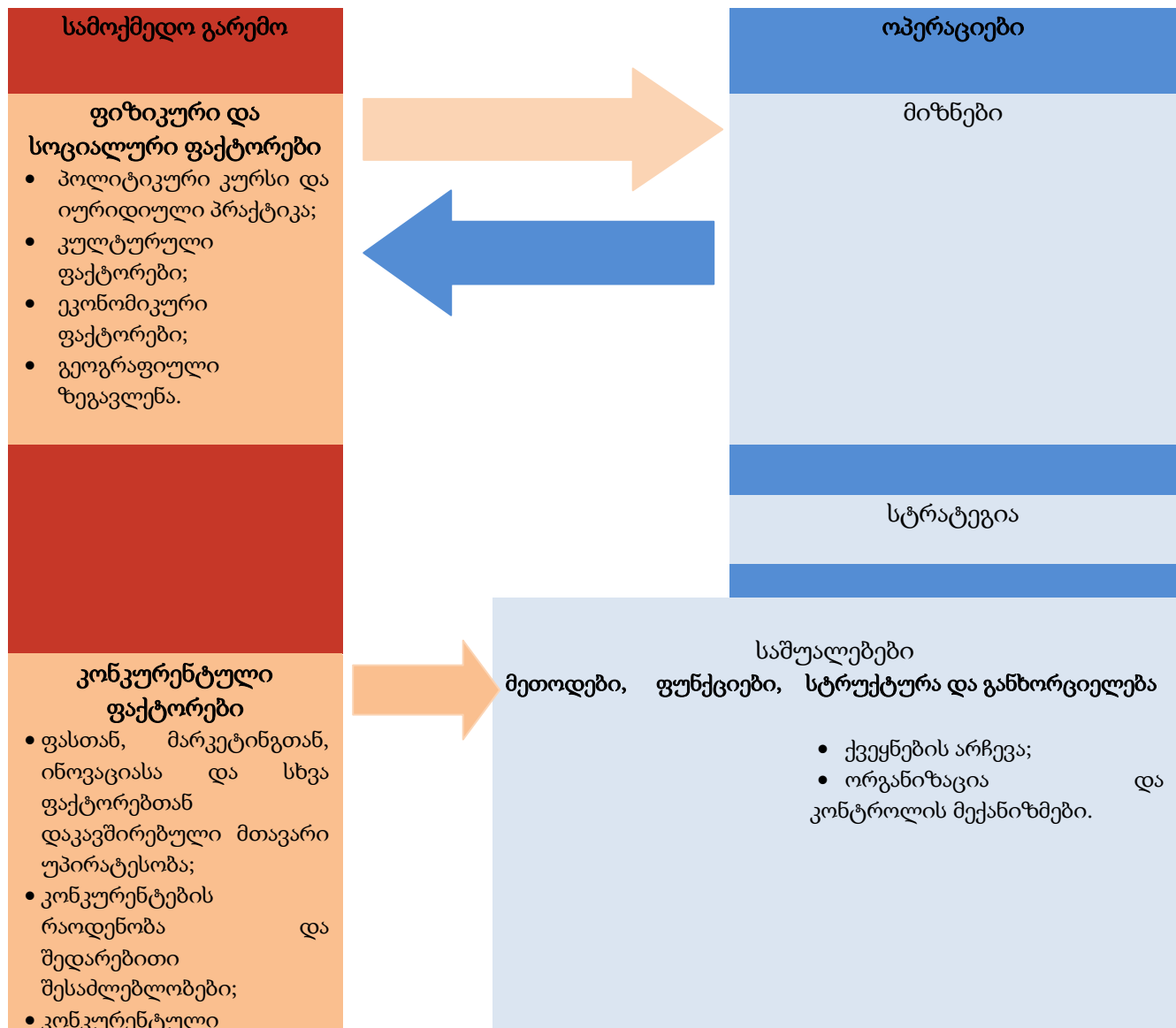
ნახაზზე 12.2 ხაზგასმულია მულტინაციონალური კომპანიების მიერ მიღებული ადგილობრივი გადაწყვეტილებების მნიშვნელობა. გარე გარემოს შესწავლის და მისი კომპანიის მიზნებთან და შესაძლებლობებთან შედარების შემდეგ მენეჯერებს შეიძლება გაუჩნდეთ შეკითხვა: სად უფრო უკეთ შეგვიძლია ჩვენი არსებული კომპეტენციების დაბალანსება? და სად შევძლებთ ჩვენი კომპეტენციების საუკეთესოდ შენარჩუნებას, გაუმჯობესებას ან ზრდას?

ამ შეკითხვებზე პასუხის გასაცემად, მენეჯერებს მოუწევთ კიდევ ორ დამატებით კითხვას უპასუხონ: რომელ ბაზრებს უნდა მოვემსახუროთ? და სად უნდა განვათავსოთ წარმოება, რომელიც მათ მოემსახურება? ერთის მხრივ, ამ შეკითხვებზე პასუხი შეიძლება იგივე იყოს, განსაკუთრებით, თუ ტრანსპორტირების ხარჯებიდან გამომდინარე ან სამთავრობო რეგულაციების მიხედვით, ფირმამ იმ ქვეყანაში უნდა აწარმოოს, სადაც ის თავის პროდუქციას ყიდის. მომსახურების ბევრმა სფერომ, მაგალითად, სასტუმროებმა,

მშენებლობამ და საცალო ვაჭრობამ (Careffour-ის მსგავსად) თავიანთი ობიექტები, თავიანთი პროდუქციის უცხოელი მომხმარებლების სიახლოვეს უნდა განათავსონ.

ნახაზი 12.2 . ადგილის შერჩევასთან დაკავშირებით გაკეთებული გადაწყვეტილებები საერთაშორისო ოპერაციებზე ახდენენ გავლენას.

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.



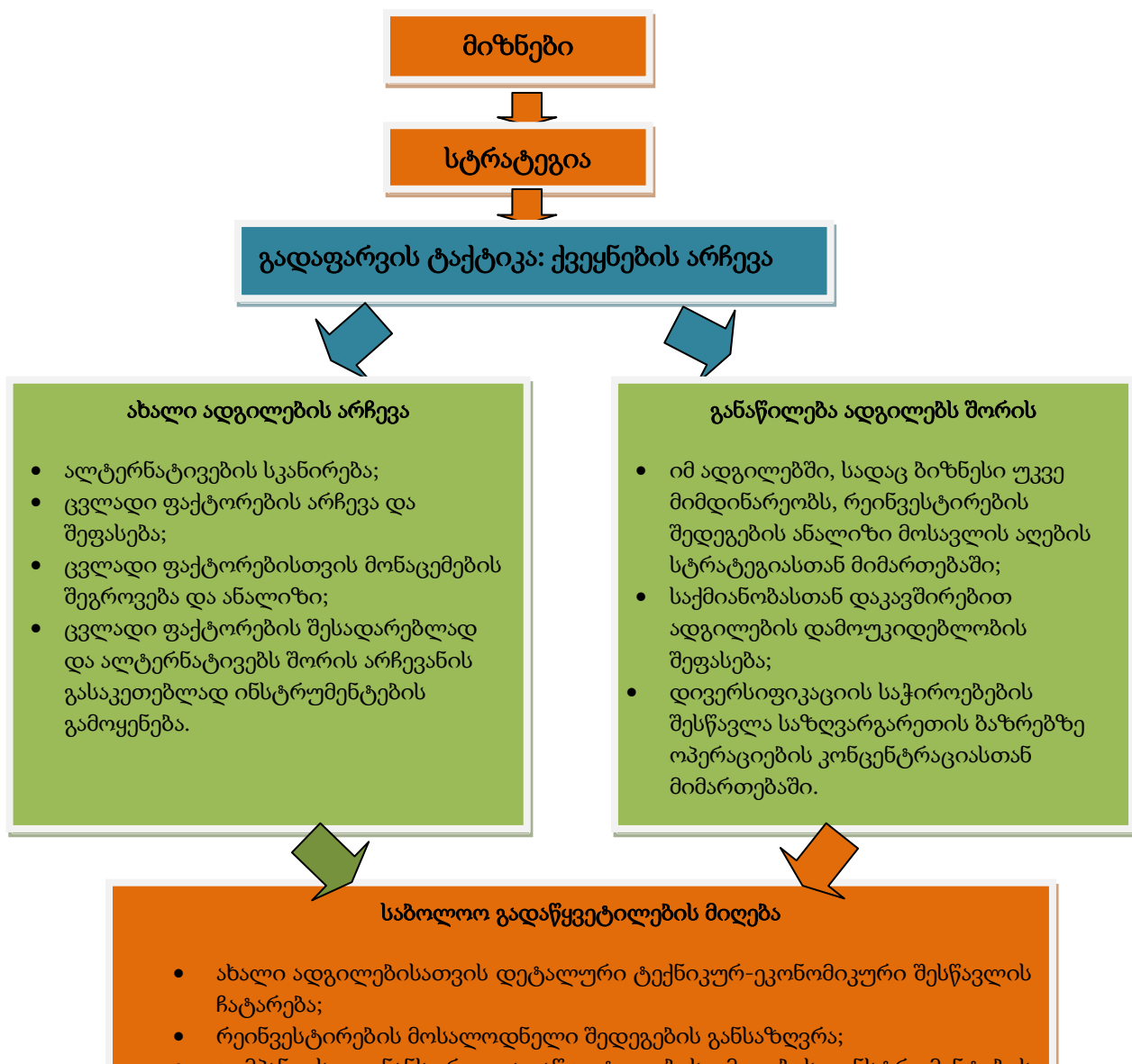
განსხვავებები ქვეყნების მიხედვით.

მეორე მხრივ, მსხვილმასშტაბიანი წარმოების ტექნოლოგიისთვის შეიძლება მისაღები იყოს წარმოება მხოლოდ რამდენიმე ქვეყანაში და ექსპორტი სხვა ქვეყნებში, როგორც კაპიტალტევადი საავტომობილო და ფოლადის მრეწველობის დარგებში მოღვაწე კომპანიების შემთხვევაში. დაბოლოს, ადგილის არჩევასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილებები შესაძლოა უფრო კომპლექსური იყოს; როგორცაა, მაგალითად, იმ ნედლეულის, მასალებისა და კომპონენტებისთვის დაფინანსების წყაროების ძიება, რომლებიც ერთი დასრულებული პროდუქტისთვის გამოიყენება. ან კომპანიამ დაანაწილოს საოპერაციო ფუნქციები, როგორც, მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში მდებარე შტაბბინა და ფილიპინებში მომსახურების მართვის ქოლცენტრი.

ადგილებზე მოქნილობა მნიშვნელოვანია, რადგან ქვეყნები და კონკურენტული პირობები იცვლებიან. კომპანიამ უნდა მოახდინოს რეაგირება ახალ ხელსაყრელ შესაძლებლობებზე და ნაკლებად მომგებიანი სიტუაციებიდან კი უკან დაიხიოს. ბიზნესის წარმოების ადგილების არჩევას „ერთი ზომა ყველას ერგება“ თეორია არ მოქმედებს, რადგან პროდუქტის ხაზები, კონკურენტული პოზიციები, რესურსები და სტრატეგიები ყოველ კომპანიას უნიკალურს ხდიან. ეს ისეთი სიტუაციაა, რომელიც ზოგ ქვეყანაში შეიძლება უფრო კარგად იყოს გამოყენებული, ვიდრე სხვა ქვეყნებში.⁴ ამას გარდა, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს იმ სათანადო პერსონალის სამუშაოდ აყვანას, რომელიც გაანალიზებს ქვეყნებში არსებულ განსხვავებებს და განახორციელებენ კომპანიის ოპერაციებს. მაღალი კვალიფიკაციის მქონე მენეჯერებს ხანდახან შეუძლიათ მოახდინონ ადგილისთვის დამახასიათებელი ნაკლოვანი მხარეების კომპენსაცია, ხოლო ზოგჯერ, სუსტი მენეჯერების გამო საუკეთესო ადგილებში კომპანიის საქმიანობა შეიძლება წარუმატებელი იყოს. ნახაზზე 12.3 წარმოდგენილია ის მთავარი ნაბიჯები, რომლებიც საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯერებმა უნდა გადადგან ბიზნესის წარმოებისათვის ადგილების შერჩევის პროცესში. ქვემოთ ეს საკითხი დეტალურადაა განხილული.

ნახაზი 12.3 ადგილის შერჩევასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

ადგილი, ადგილი და ისევ ადგილი: საზღვარგარეთ გარეთ მდებარე ტერიტორიაზე რესურსების მიმართვას შეიძლება მოჰყვეს სარისკო უარყოფითი გვერდითი მოვლენა, ვთქვათ, სხვაგან მიმდინარე პროექტების მთლიანად გაუქმება ან მიტოვება. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ორკომპონენტია: შემოთავაზებული ადგილების გარე ფაქტორების შესწავლა, თითოეული მათგანის კომპანიის მიზნებთან და შესაძლებლობებთან შედარება.



როგორ მუშაობს სკანირება?

სხვადასხვა

ხელსაყრელი

შესაძლებლობების და რისკების შეფასების

სკანირების გარეშე, კომპანიამ შეიძლება:

- უგულებელყოს ხელსაყრელი შესაძლებლობები და რისკები.
- შეისწავლოს მეტისმეტად ბევრი ან მეტისმეტად ცოტა შესაძლებლობები.

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., 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. იმის გათვალისწინებით, რომ არსებობს დაახლოებით 200 ქვეყანა. 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.

კომპანია Intel-ის წარმოების ექსპანსია ლათინურ ამერიკაში ამის კარგი მაგალითია. ეს კომპანია იყენებდა სკანირების მეთოდებს, რათა რამდენიმე ლათინური ამერიკის ქვეყანაში თავისი ვიზიტების საჭიროება მინიმუმამდე დაეყვანა. შემდგომი ვიზიტებისას მოხდა უფრო დეტალური, მათ შორის შესაფერისი საცხოვრებელი ფართის, სამედიცინო მომსახურებისა და პერსონალისათვის საჭირო საკვები პროდუქტების შესახებ ინფორმაციის მოძიება. ადგილებზე ჩასულმა კომპანიის სპეციალისტებმა ასევე შეძლეს

ხარისხიანი ინფორმაციის მოპოვება; მათ შორის, მათ შეექმნათ შთაბეჭდილებები ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლებისა და ბიზნესლიდერების მხრიდან მათ შესაძლო მიღებასთან დაკავშირებით.

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 შეძენას. 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.

რა თქმა უნდა, მენეჯერებს სურთ მოიპოვონ მონაცემები იმ კონკრეტული პროდუქტების ვაჭრობის მოცულობის შესახებ, რომელთა გაყიდვასაც ისინი აპირებენ, მაგრამ ამგვარი ინფორმაცია შეიძლება ხელმისაწვდომი არ იყოს, განსაკუთრებით, თუ ეს პროდუქტი ბაზარზე ახალი შეტანილია. ასეთ შემთხვევაში, მათ შეიძლება მიახლოებით განსაზღვრონ ვაჭრობის სავარაუდო მოცულობა, იმ მონაცემებზე დაყრდნობით, რომლებიც მსგავსი პროდუქტის გაყიდვებს უკავშირდება. მაგალითად, მათ შეიძლება გათვალონ ბრტყელეკრანიანი ტელევიზორების შესაძლო გაყიდვების მოცულობა გაყიდული DVD ტექნიკის მოცულობიდან გამომდინარე.

თუმცა, შეიძლება ამგვარი მონაცემებიც არ იყოს ხელმისაწვდომი. მაშინ როგორ მოვიქცეთ? მათ სავარაუდო გაყიდვების განსაზღვრის მიზნით შეუძლიათ გამოიყენონ ეკონომიკური და დემოგრაფიული მონაცემები, განსაკუთრებით სხვა ქვეყნებზე არსებული ისტორიული მონაცემები. ნახაზზე 12.4 წარმოდგენილია რამდენიმე ქვეყანაში ერთ სულ მოსახლეზე ალუმინის მოხმარების მაგალითი. მენეჯმენტმა შეიძლება მიახლოებით გათვალოს, რომ ერთ სულ მოსახლეზე მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდის პარალელურად ყველა ქვეყნისთვის ალუმინზე მოთხოვნა ნახაზზე გამოსახული ვექტორის პროპორციულად გაიზრდება.

ნახაზი 12.4 ალუმინის მოხმარების და მოსახლეობის ერთ სულზე მთლიანი შიდა პროდუქტის შედარება

მოსახლეობის ერთ სულზე მთლიან შიდა პროდუქტზე დამყარებული ხაზის გავლებით, თქვენ შეგიძლიათ საკმაოდ ზუსტად განსაზღვროთ ერთ სულ მოსახლეზე ალუმინზე მოთხოვნა.

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. Pollo Campero-მ, გვატემალაში დაარსებულმა სწრაფი კვების ობიექტების ქსელმა და Gigante-მ, მექსიკური სუპერმარკეტების ქსელმა წარმატებით მოახერხეს ამერიკის შეერთებული შტატების ბაზარზე შესვლა იმ ქალაქების სამიზნეში ამოღებით, სადაც დიდი რაოდენობით ცხოვრობს წარმოშობით ცენტრალური ამერიკის და მექსიკის მოსახლეობა.

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 მომხმარებელები მაინცდამაინც ისე არ იქცევიან, როგორც უფრო მაღალი შემოსავლის მქონე ქვეყნებში. მაგალითად, ჩინეთში მომხმარებელები რომელთაც კაბელიანი ტელეფონები არასდროს არ გამოუყენებიათ, პირდაპირ მობილური ტელეფონებზე გადავიდნენ.⁷
- *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 ჩაანაცვლონ 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.⁸
- 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.

თუ მათ დეფიციტური რესურსის შოვნა სურთ, ცხადია, რომ ისინი შემოიფარგლებიან იმ ადგილებით, სადაც ეს რესურსები იშოვება. მაგალითად, ნავთობის მარაგი იმ ქვეყნებში, რომლებსაც მისი რეზერვები აქვთ. თუმცა, მაშინაც კი, როცა გარკვეული რესურსები მხოლოდ რამდენიმე ქვეყანაში მოიპოვება, ზოგიერთ მათგანში, სხვა დანარჩენ ქვეყნებთან შედარებით, შეიძლება უფრო უკეთესი შესაძლებლობები არსებობდეს. ნავთობის რეზერვების შემთხვევაში, მოპოვებას, ტრანსპორტირებასა და დაბეგვრასთან დაკავშირებით ღირებულებაში განსხვავებები არსებობს, რომელთა განხილვისასაც ჩვენ დავინახავთ, რომ ერთი რომელიმე კონკრეტული რესურსი შეიძლება კონკრეტული მრეწველობის დარგისა თუ კომპანიისთვის დომინანტი იყოს, როგორც,

მაგალითად, შაქარი საკონდიტრო ქარხნებისთვის, ან დაბალი ღირებულების ჰიდროელექტროენერგია ალუმინის მწარმოებელი კომპანიებისთვის.

ღირებულებასთან დაკავშირებული მოსაზრებები. კომპანიის საერთო ღირებულება შედგება უამრავი ქვე-ღირებულებებისგან (ხარჯებისგან), რომელთაგანაც ბევრი პირდაპირ უკავშირდება რომელიმე კონკრეტულ დარგს ან კომპანიას. ამის მიუხედავად, რამდენიმე ის ფაქტორი, რომლებიც გავლენას ახდენენ ამ ქვე-ხარჯებზე: *სამუშაო ძალა, ინფრასტრუქტურა, ტრანსპორტირებისა და კომუნიკაციების სიმარტივე, და მთავრობის მიერ უზრუნველყოფილი სტიმულები* - უკავშირდება კომპანიების ფართო სპექტრს. განვიხილოთ თითოეული მათგანი

სამუშაო ძალა. თუმცა მრეწველობის უმეტეს დარგებში კაპიტალტევადობა (კაპიტალის ინტენსივობა) იზრდება, კომპანიების უმეტესობისთვის სამუშაო ძალის ანაზღაურება მნიშვნელოვან ხარჯად რჩება. სკანირების პროცესი საშუალებას იძლევა შესწავლილ იქნეს ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა სამუშაო ძალა, ბაზრის სიდიდე, სამუშაო ძალის ანაზღაურება, მინიმალური ხელფასები, ჩვეულებრივი და საჭირო არაფულადი კომპენსაციები, განათლების, უმუშევრობის დონე, რათა ერთმანეთთან შევადაროთ მუშახელის ღირებულება, უნარ-ჩვევები და ხელმისაწვდომობა.

თუმცა, სამუშაო ძალა, ისევე, როგორც კომპანიების მათზე მოთხოვნა, ერთგვაროვანი არ არის. მაგალითად, დაბალი ხარჯების მქონე ქოლცენტრის შექმნის მიზნით, ამერიკის შეერთებული შტატების ბევრმა კომპანიამ არჩევანი გააკეთა ფილიპინებზე, სადაც ინგლისურ ენაზე ბევრი საუბრობს, და არა სენეგალზე, სადაც ფრანგულენოვანი ბაზრების მომსახურების მიზნით ფრანგული კომპანიები ქოლცენტრებს ქმნიან. ან შეიძლება თქვენ გაგიჩნდეთ R&D ობიექტის შექმნის სურვილი, და აქ საბუნებისმეტყველო და ტექნიკური სპეციალობების კურსდამთავრებულების რაოდენობა შეგიქმნით გარკვეულ წარმოდგენას იმაზე, რომ საჭირო კვალიფიკაციის სპეციალისტების და სამუშაო ძალის შოვნა შესაძლებელია. ფაქტიურად, დაბალ ფასად ხელმისაწვდომი ტექნიკური დარგის სპეციალისტების გამო, ბოლო წლებში ჩინეთში, უნგრეთში, ინდოეთსა და ისრაელში ბევრმა კომპანიამ დააარსა R&D ობიექტები.

თუ ქვეყანაში არსებულ შრომით რესურსებს შესაბამისი კონკრეტული უნარ-ჩვევების საჭირო დონე არ გააჩნია, მულტინაციონალურ კომპანიას შეიძლება მოუწიოს კადრების მომზადება, წარმოების შექმნა ან ზედამხედველობის დამატება, რაც საკმაოდ ძვირია. ასევე მხედველობაში გქონდეთ ის გარემოება, რომ ქვეყნებს შიგნით სექტორების და გეოგრაფიული განსხვავებების მიხედვით შეიძლება ხელფასებში განსხვავებები არსებობდეს. მექსიკაში ხელფასები დედაქალაქსა და სხვა დიდ ქალაქებში უფრო მაღალია, ვიდრე სხვა ადგილებში.¹¹ ამის გარდა, თქვენ ასევე უნდა გაითვალისწინოთ ის პირობები, რომლებმაც შეიძლება შრომითი რესურსების მისაწვდომობასა და ღირებულებაში ცვლილებები შეიტანოს. მაგალითად, სამხრეთ აფრიკის ქვეყნებში შიდსის ვირუსით ინფიცირების მაჩვენებელი ძალზე მაღალია, რამაც შესაძლოა იქ მცხოვრები შრომითი რესურსების რაოდენობა შემდგომი 10-15 წლის განმავლობაში მნიშვნელოვნად შეამციროს.

როცა შრომით დანახარჯებთან დაკავშირებული განსხვავების გამო კომპანიები განვითარებადი ქვეყნების ბაზრებზე შედიან, მათი უპირატესობა შეიძლება ხანმოკლე აღმოჩნდეს შემდეგი სამი მიზეზის გამო:

- კონკურენტები ლიდერებს დაბალი ანაზღაურების მქონე ადგილებში მიჰყვებიან.
- ამგვარი წარმოების მიგრაციისთვის ნოვატორობის ნაკლები უპირატესობა არსებობს.
- სახელფასო განაკვეთებზე ან ვალუტის გაცვლით კურსებზე ზეწოლის შედეგად ხარჯები სწრაფად იზრდება.

ინფრასტრუქტურა. სუსტად განვითარებულმა შიდა ინფრასტრუქტურამ შეიძლება შრომითი რესურსების სახელფასო განაკვეთებში არსებული ხარჯის განსხვავებები ადვილად გაანეიტრალოს. ბევრ განვითარებად ქვეყანაში ინფრასტრუქტურა არასტანდარტული და არასაიმედოა, რაც კომპანიების საოპერაციო ხარჯებს ზრდის. განვიხილოთ კომპანია Cadbury Schweppes-ის შემთხვევა ნიგერიაში. აქ მომუშავენი გადაჭედული გზების გავლით სამსახურში მისასვლელად და სახლში დასაბრუნებლად დამატებით რამდენიმე საათს ხარჯავდნენ, რაც მათ შრომის ნაყოფიერებას ამცირებდა. კონვეიერული ხაზის მუშაობის გაჩერების (რაც საკვები პროდუქციის გაფუჭებას

გამოიწვევდა) თავიდან ასაცილებლად, ის საკუთარ ელექტროგენერატორებს იყენებს, რომლის ხარჯიც ორნახევარჯერ აღემატება სახელმწიფოსგან მოწოდებული ელექტროენერჯის საფასურს. რადგან სატელეფონო კავშირი ხშირად საკმაოდ სუსტია, კომპანიას კლიენტებთან და მომმარაგებლებთან კონტაქტის დასამყარებლად თავისი თანამშრომლების გაგზავნა უწევს. როცა საქონელი მისაწოდებლად მზადაა, მათ კიდევ ერთხელ უწევთ გადაჭედოილ გზებზე გადაადგილება.

ტრანსპორტირებისა და კომუნიკაციების სიმარტივე. ინსფრასტრუქტურას უკავშირდება მიმწოდებლებისა და მომხმარებლების სიახლოვეს მდებარეობის უპირატესობა. თუმცა, ახალი პროდუქტების შემოტანის დასაჩქარებლად და თავიანთი კონკურენტების მიერ მათი კოპირების შესაძლებლობის შესამცირებლად, სწრაფად მზარდი ტექნოლოგიების მქონე ფირმებს ესაჭიროებათ პროდუქტის, პროცესისა და წარმოების ტექნოლოგიების კოორდინაცია. ეს კი განვითარებულ ქვეყნებში (სადაც ამგვარი ფირმები წარმართავენ თავის უმეტეს R&D-ს) უფრო მეტი წარმოების განვითარებას აძლევს ბიძგს.

საქონლის ეფექტიან დინებაზე გავლენას ასევე სხვა ფაქტორებიც ახდენენ. ერთ-ერთი მათგანია მანძილი, რომელიც განსაზღვრავს ტრანსპორტირების დროსა და ხარჯებს. ამგვარად, გეოგრაფიულად ისეთი დაშორებული ქვეყანა, როგორც ახალი ზელანდიაა, ადვილად ვერ ჯდება კომპანიის გლობალური ინტეგრაციის სტრატეგიაში, რადგან მასში წარმოებისათვის საჭირო მასალების მიწოდება და იქიდან დამზადებული პროდუქციის გატანა შეიძლება დიდ დროსა და ხარჯებთან იყოს დაკავშირებული.¹⁴ მეორე, მცირე რაოდენობით სავაჭრო შეზღუდვებისა და ეფექტიანი საბაჟო ოპერაციების მქონე ქვეყნებში წარმოების განთავსებას აქვს თავისი უპირატესობები, რაც სატარიფო ხარჯების და ადმინისტრაციული შეფერხებების შემცირებას უკავშირდება, ეს კი უკეთესად უზრუნველყოფს ამ კომპონენტების უწყვეტ დინებას იმ ადგილებში, სადაც მათი საჭიროება არსებობს.

როცა მეწარმეები ფირმებს აარსებენ, როგორც წესი, შტაბბინას იმ ადგილზე ქმნიან, სადაც დამფუძნებლები ცხოვრობენ, რადგან მათ შეუძლიათ ისარგებლონ პირადი

კავშირებით, რაც მათ საქმიანობას აადვილებს. თუმცა, მას შემდეგ, რაც კომპანიები საერთაშორისო ასპარეზზე გადაიან, მათ შეიძლება აღმოაჩინონ, რომ ასევე ხელსაყრელია ისეთ სპეციალიზებულ კერძო და სახელმწიფო დაწესებულებების სიახლოვეს მდებარეობა, რომლებიც საერთაშორისო ფუნქციებს წარმართავენ: ბანკებთან, საფინანსო ფირმებთან, სადაზღვევო ჯგუფებთან, ტვირთის გადამზიდავებთან, საბაჟო მაკლერებთან და საკონსულტო დაწესებულებებთან ახლოს. თავიანთი გაყიდვების და საქმიანობის გეოგრაფიული ცენტრის გადატანის შემდეგ მათ ასევე შეუძლიათ თავიანთი შტაბბინის სხვა ქვეყანაში გადატანა.¹⁶ კომპანია Hulliburton-მა თავისი მთავარი ოფისი შეერთებული შტატებიდან დუბაიში, მომხმარებლებთან და თანამშრომლებთან ახლოს გადაიტანა. თუ კომპანია ეძებს წარმოებისთვის ისეთ ადგილმდებარეობას, რომელიც გაყიდვებს ერთზე მეტ ქვეყანაში მოემსახურება, ქვეყანაში საქონლის შეტანა და იქიდან პროდუქციის გამოტანის სიმარტივე ძალიან მნიშვნელოვანია, ასე, რომ მენეჯერებმა ქვეყნის სავაჭრო ლიბერალიზაციის შეთანხმებებთან ერთად ასევე მხედველობაში უნდა მიიღონ საპორტო საშუალებების ეფექტიანობა.

სამთავრობო სტიმულები (მოტივაციები) და შემაფერხებელი გარემოებები. ქვეყნების უმეტესობა ცდილობს უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას, იმ სამუშაო ადგილების შექმნის მიზნით, რომლებსაც ისინი წარმოქმნიან, ასევე იმის გამო, რომ ამ დროს ძლიერდება კონკურენცია, და დამატებით, იმ გავლენის გამო, რომელსაც ისინი სავაჭრო ბალანსზე ახდენენ. ბიზნესგაზეთებში ხშირად შეხვდებით რეკლამებს, სადაც განმცხადებლები ცდილობენ დააინტერესონ უცხოური ფირმები, რომ მათ რომელიმე კონკრეტული ქვეყანა განიხილონ, როგორც სამომავლოდ ინვესტირების პოტენციური ადგილი.

რადგან ინვესტორების მოსაზიდად ქვეყნები ერთმანეთს კონკურენციას უწევენ, რეგულაციების თუ მოლაპარაკებების მექანიზმის გამოყენებით ბევრი მხარე სტიმულებს სთავაზობს, რომლებიც სამოქმედო ხარჯებს ამცირებებს. ეს სტიმულები მოიცავს დაბალ გადასახადებს, პერსონალის მომზადებას, სასესხო გარანტიებს, დაბალპროცენტულ სესხებს, იმპორტზე დაწესებული საბაჟო გადასახადისგან განთავისუფლებას და სუბსიდირებულ ენერჯიასა და ტრანსპორტირებას. მაგალითად, ევროპის სტრუქტურული

ფონდების პროგრამა, რომელიც მიზნად ისახავს ევროპის დეინდუსტრიალიზაციის პრევენციას, დახმარება გასწია ისეთი კომპანიების პროექტების დაფინანსებაში, როგორებიცაა Coca-cola, Fiat-ი და GlaxoSmithKline-ი (GSK).¹⁸ საგადასახადო განაკვეთების განსხვავებები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაშინ, როცა ხდება გადაწყვეტილების მიღება რეგიონული სავაჭრო ბლოკის შიგნით წარმოების ადგილმდებარეობის შერჩევასთან დაკავშირებით, ვინაიდან კომპანიებს შეუძლიათ მთელ რეგიონს მოემსახურონ ბლოკში მდებარე ნებისმიერი ქვეყნიდან.

ამავე დროს, კომპანიებმა შეიძლება დაიწყონ უფრო სწრაფად ოპერირება და ამისთვის ზოგიერთ ქვეყანაში უფრო ნაკლები ნაბიჯების გადადგმა დასჭირდეთ, ვიდრე დანარჩენ ქვეყნებში. მსოფლიო ბანკის მიერ ჩატარებული კვლევები აჩვენებს, რომ ქვეყნები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან ბიზნესის დაწყების სიმარტივით ან სირთულით, კონტრაქტების დადებითა და მათ განხორციელებაზე კონტროლით, სამუშაო ძალის დაქირავებითა და დათხოვნით, კრედიტის მიღებითა და ბიზნესის დახურვით.²⁰ ხელისუფლების ქმედებებმა შეიძლება კომპანიებს ხელი შეუშალოს საზღვარგარეთ მომუშავე პერსონალის შემოყვანაში, და საჭირო იმპორტის დროულად განბაჟებაში.

ქვეყნები ასევე განსხვავდებიან ერთმანეთისგან სამართლებრივი გამჭვირვალობით და კორუფციით. ხელისშემშლელ გარემოებებს მაშინ აქვს ადგილი, როცა მენეჯერები ზედმეტ დროს ხარჯავენ ეკოლოგიურ მოთხოვნებთან და სხვა საკითხებთან დაკავშირებით სახელისუფლებო უწყებების პირობების დაკმაყოფილებაზე, როცა ისინი არ არიან დარწმუნებულნი თავიანთი ქმედებების სამართლებრივ და სახელისუფლებო კორუფციის კონკურენტულ შედეგებში.²¹ ამის მიუხედავად, არსებობს გარკვეული დამამტკიცებელი საბუთი, რომ კომპანიები უპირატესობას ანიჭებენ იმ ქვეყნებში მუშაობას, სადაც მაღალია კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობისა და გარემოსთან დაკავშირებული რეგულირების დონე მანამ, ხოლო წესები არის გამჭვირვალე.

გავრთხილება. წარმოების ახალი ტექნოლოგიების უწყვეტი განვითარება ქვეყნებს შორის ხარჯების შედარებას უფრო მეტად ართულებს. პროდუქტის დამზადების მეთოდების რაოდენობის ზრდის კვალობაზე, კომპანიას შეიძლება მოუწიოს დაბალი

ანაზღაურების მქონე ქვეყანაში შრომატევადი წარმოების ღირებულების შედარება მაღალი ანაზღაურების მქონე ქვეყანაში არსებული კაპიტალტევადი წარმოების ღირებულებასთან. მაგალითად, კომპანია Volkswagen-მა წარმოების გარკვეული ნაწილი გერმანიიდან სლოვაკეთში გადაიტანა და ძალზე ავტომატიზებული, კაპიტალტევადი კონვეიერული სისტემიდან უფრო შრომატევად წარმოებაზე გადაერთო იმ თვითღირებულების შემცირების მიზნით, რომელიც სლოვაკეთში დაბალმა ხელფასებმა და მაღალმა მწარმოებლურობამ გამოიწვია.

კომპანიამ ასევე ერთმანეთს უნდა შეუდაროს იმ მსხვილმასშტაბიანი წარმოების ღირებულება, რომელიც ბევრი ქვეყნისგან შემდგარი ბაზრის მომსახურებით ერთ ერთეულზე ფიქსირებულ ხარჯებს ამცირებს, და უფრო მცირე მასშტაბის მქონე საწარმოო ერთეულის ღირებულება, რომელიც ამცირებს ტრანსპორტირების და ინვენტარის ხარჯებს.

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 დადებაზეც ისინი მზად არიან.

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-მის 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 გაეცნენ. მცირე გამონაკლისების 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.

როცა კომპანია ქონების ზარალს ნახულობს ან მის აქტივებს სხვა ეპატრონება, ეს ინვესტორებისთვის მაინცდამაინც სრულ დანაკარგს არ ნიშნავს. პირველი, ზარალი შეიძლება დაზღვევამ აანაზღაუროს. მეორე, ხელისუფლებები საკუთარ ძალაუფლებაში დაქვემდებარების წინ თავიანთი განზრახვის შესახებ ოფიციალურ განცხადებას აკეთებენ

ხოლმე, რასაც მოჰყვება უცხოელი ინვესტორის კომპენსაციის განსაზღვრის სამართლებრივი პროცესები, როგორც, მაგალითად, გარიგება ვენესუელასა და კომპანია Holcim-ს შორის.²⁶ ინვესტიციის საბალანსო ღირებულების გარდა, კომპენსაციის ადექვატურობა (ან არაადექვატურობა) შეიძლება სხვა ფაქტორებმა განსაზღვრონ. ერთის მხრივ, ნებისმიერ ქვეყანაში კომპენსაციამ შეიძლება უფრო დაბალი მოგება გამოიწვიოს. მეორეს მხრივ, სხვა შეთანხმებებმა (როგორცაა, მაგალითად, შესყიდვისა და მართვის კონტრაქტები) ყოფილ ინვესტორს შესაძლოა დამატებითი სარგებელი მოუტანოს. პოლიტიკური პრობლემების არსებობის შემთხვევაში, წარსულში მომხდარი გარიგებები, შეიძლება სავარაუდო დანაკარგის პროგნოზირების ინდიკატორად გამოდგეს.

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 დაესწრონ 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.

კომპანია ასევე შეიძლება დაეყრდნოს *კომერციული რისკის შეფასების სამსახურებს*. ფაქტიურად, კომპანიები უფრო მეტად ამ სამსახურებით სარგებლობენ და თავის საკუთარ ანალიზებს რისკთან დაკავშირებით ნაკლებად იყენებენ, რადგან აღნიშნული სამსახურები მათ მოკლე, ლაკონურ ანგარიშებს სთავაზობენ, რომლებიც მენეჯერებს სარწმუნოდ მიაჩნიათ. თუმცა, ნამდვილად ასევე სასარგებლო იქნება იმის დადგენაც, თუ ამ ანგარიშებში რა სახის ინფორმაცია გამოიყენება, როგორ ხდება მისი შეგროვება, და რა მაჩვენებლები იქნა გამოყენებული პროგნოზირებისთვის.

სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობის შესწავლა. ქვეყანაში არსებულმა სოციალურმა და ეკონომიკურმა მდგომარეობამ შეიძლება გამოიწვიოს არეულობა, თუ მოსახლეობების საჭიროებები და მოთხოვნილებები არაა დაკმაყოფილებული. იმედგაცრუებულმა ჯგუფებმა შეიძლება ჩაშალონ ბიზნესი, საყოველთაო გაფიცვებისაკენ მოწოდებით, ქონების და მომარაგების ხაზების განადგურებით, როგორც ამას ადგილი ჰქონდა ნიგერიაში, სადაც ადამიანთა ჯგუფებმა შეუტეს უცხოური ნავთობმომპოვებელი ქარხნების ქონებას და გაიტაცეს მათი თანამშრომლები. ამ ჯგუფებმა ასევე შეიძლება გადააყენონ სახელისუფლებო ლიდერები, როგორც ეს ეგვიპტეში და ტუნისში 2010-2011 წლების დემონსტრაციების პერიოდში მოხდა. პოლიტიკური ლიდერები ზოგჯერ მიმართავენ პრობლემების უცხოელებზე და უცხოურ კომპანიებზე გადაბრალებას, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს მულტინაციონალური კომპანიების ბოიკოტი, შეიძლება განხორციელდეს მათი საკუთრების ექსპროპრიაციაც კი. თუმცა, არ არსებობს საყოველთაო კონსენსუსი იმასთან დაკავშირებით, თუ რა არის საშიში კომპანიებისათვის, ან როგორ შეიძლება ამგვარი არასტაბილური მდგომარეობის პროგნოზირება. კონსენსუსის არარსებობაზე მიუთითებს ერთი და იგივე პოლიტიკურ სიტუაციაზე კომპანიების გასხვაებული რეაქციები.

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.

ცვლილებები ვალუტის გაცვლით კურსში. სავალუტო კურსის ღირებულების ცვლილება ორმხრივად ბასრი მახვილია. დავუშვათ, ამერიკული კომპანია ბიზნესს ინდოეთში აწარმოებს. თუ ის ინდოეთში საექსპორტო გაყიდვებს აპირებს, მაშინ ინდური რუპიის ღირებულების გაუარესება მას უფრო ნაკლებ კონკურენტულს გახდის, რადგან ამერიკული პროდუქტების ან მომსახურებების შესაძენად უფრო მეტი რუპია იქნება საჭირო. თუ ინდური ბაზრის მომსახურებისათვის ის პროდუქციას იქვე, ინდოეთში აწარმოებს, იქ მისი კონკურენტუნარიანობა არ შეიცვლება, მაგრამ ამერიკის შეერთებულ შტატებში ჩამოტანისას ინდოეთში რუპიების სახით მიღებული მოგებით უფრო ნაკლები ამერიკული დოლარის ყიდვა იქნება შესაძლებელი. თუ ის ინდოეთში აქტივებს ეძებს, მაგალითად, ინდოელ პერსონალს ქოლცენტრში თანამშრომლების ასაყვანად, რუპიის ფასის ვარდნა შეამცირებს პერსონალის ღირებულებას, გამოსახულს ამერიკულ დოლარში.

ფონდების მობილურობა. თუ კომპანია საზღვარგარეთ აპირებს კაპიტალდაბანდებას, მაშინ ქვეყნიდან ფონდების გატანის შესაძლებლობა ქვეყნის შედარებითი ფაქტორია. ამის ახსნაში დაგვეხმარება **ლიკვიდურობის პრეფერენცია** (უპირატესობა), რომელიც ძალიან ჰგავს არჩევანის თეორიას იმით, რომ ის უკავშირდება ინვესტორების სურვილს, თავიანთი ანაზრების გარკვეულ ნაწილს იმ მაღალლიკვიდური აქტივების სახით ფლობდნენ, საიდანაც მათ უფრო დაბალი მოგების მიღება სურთ. ისეთი ანგარიშსწორებების განსახორციელებლად, როგორებიცაა, მაგალითად, დივიდენდების გადახდა და გაუთვალისწინებელი ხარჯების გასტუმრება, მათ სჭირდებათ ლიკვიდურობა და სახსრების კიდევ უფრო მეტად მომგებიანი ისეთი შესაძლებლობების მიმართულებით გადაყვანის შესაძლებლობა, როგორიცაა ფასების დროებითი კლების პერიოდში მასალების შესყიდვა ფასდაკლებით.

კაპიტალის ბაზრის აქტივობის და ხელისუფლების მიერ ვალუტის კონტროლის გამო ქვეყნებს შორის შედარებითი ლიკვიდურობა ცვალებადია. აქტიური კაპიტალის ბაზარი, კერძოდ, საფონდო ბირჟა, კომპანიას მისი აქტივების გაყიდვაში ეხმარება, განსაკუთრებით თუ მას სურს წილის (აქციების), ან მთლიანი ოპერაციის ადგილობრივ ბაზარზე გაყიდვა. ამგვარად, ქვეყნების შედარებისას შეიძლება გაგიჩნდეთ სურვილი, რომ მხედველობაში მიიღოთ აქტიური საფონდო ბირჟის მონაცემები.

თუ ხელისუფლება ზღუდავს (კრძალავს) ფონდების კონვერსიას (რამდენიმე ქვეყანას ვალუტის გაცვლაზე კონტროლის განსხვავებული ხარისხი აქვს დაწესებული), უცხოელი ინვესტორი იძულებული იქნება, გარკვეული მოგება დახარჯოს, ან გამოსავალი მასპინძელ ქვეყანაში აქციების გაყიდვით იპოვოს. ამგვარად, გასაკვირი არაა, რომ სხვა თანაბარ პირობებში, ინვესტორებს ურჩევნიათ პროექტები ძლიერი ვალუტის ქვეყნებში, ვალუტის გაცვლის კონტროლის ნაკლები შეზღუდვის პირობებში განახორციელონ.

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 მივყვით თუ მომხმარებლებს და კონკურენციის გვერდის ავლა.*

ოპერაციების შესაბამისობა. რადგანაც კომპანიები საზღვარგარეთ მუშაობისას ნაკლებად ნაცნობ გარემოში ხვდებიან, მათ მეტი ან განსხვავებული საოპერაციო რისკები აქვთ, ვიდრე ადგილობრივ ფირმებს. ამგვარად, მენეჯერებს თავდაპირველად ურჩევნიათ ოპერირება იქ, სადაც თავიანთი მშობლიური ქვეყნის მსგავსი პირობებია - რა თქმა უნდა, იმ პირობით, რომ ლოკაცია ასევე საკმარის შესაძლებლობებს სთავაზობს გაყიდვების ან რესურსების მოპოვების თვალსაზრისით. ამით ისინი იღებენ გამოცდილებას, აუმჯობესებენ მომხმარებელთა, კონკურენტთა და სამთავრობო ქმედებათა შეფასებებს, რითაც ამცირებენ გაურკვევლობას. ოპერაციების დაწყებიდან მრავალი წლის განმავლობაში მულტინაციონალურ კომპანიებს უფრო დაბალი გადარჩენის მაჩვენებელი

აქვთ, ვიდრე ადგილობრივს. ეს არის სიტუაცია, რომელიც საზღვარგარეთული ვალდებულების სახელითაა ცნობილი. თუმცა, მათ, ვინც შეისწავლიან ახალ გარემოს და მოახერხებენ ადრეული პრობლემების მართვას, საბოლოოდ ექნებათ ადგილობრივ ფირმებთან შესადარებელი სიცოცხლისუნარიანობის მაჩვენებლები.

ეს კონცეფცია განმარტავს, რატომ ახდენენ კონცენტრირებას აშშ-ს კომპანიები კანადასა და დიდ ბრიტანეთზე, ვიდრე სხვა ქვეყნებზე. მოკლედ რომ ვთქვათ, მენეჯერები მეტად კომფორტულად გრძნობენ თავს, როდესაც ბიზნესს აწარმოებენ მსგავს ენაზე, კულტურით და სამართლებრივი სისტემით.³⁶ ეს მსგავსებები ასევე ამცირებს საოპერაციო ხარჯებს და რისკებს, კომუნიკაციებიდან გამომდინარე ამარტივებს მათ საქმიანობას.³⁷ დასკვნითი ქეისი აჩვენებს, რომ Burger King-ი უფრო მეტად ახდენდა კონცენტრაციას ლათინურ ამერიკასა და კარიბის ქვეყნებზე, მეტწილად ამ ტერიტორიასა და მაიამის სათაო ოფისებს შორის დისტანციისა და კომუნიკაციის გამო.

ეკონომიკური მსგავსება მნიშვნელოვანი გასათვალისწინებელი საკითხია. აშშ-ს მსგავსად კანადაც და გაერთიანებული სამეფოც ფლობენ მაღალ მშპ-ს ერთ სულ მოსახლეზე, რაც მიუთითებს იმ პროდუქტების სავარაუდო მოთხოვნაზე, რომლებიც პირველად ამერიკის შეერთებული შტატების ბაზრისთვის შეიქმნა. თუ თქვენ პროდუქტებს ჯერ თქვენი შიდა ბაზრისთვის გამოუშვებთ, ეკონომიკური დონის თვალსაზრისით შეგიძლიათ გაითვალისწინოთ სხვა ქვეყნების მსგავსება თქვენს ქვეყანასთან.

ამის გარდა, ქვეყნების წყვილებს შორის ისტორიული კავშირები გვხვდება ავხსნათ, თუ თავიანთი საქმიანობისთვის რატომ ირჩევენ კომპანიები ამა თუ იმ ქვეყანას.³⁸ ბევრი ეს კავშირი საერთო კულტურით და ეთნიკური წარმოშობითაა განპირობებული, ხოლო ზოგიერთი - იმ პოზიტიურ ურთიერთგაცვლის შედეგად, რომლებმაც კომპანიებს თავის საკუთარ ქვეყნებში, ხოლო მეწილეებს (აქციონერებს) მასპინძელ (მიმღებ) ქვეყნებში მოქმედების (ოპერაციების) რისკის მოლოდინი შეუძვირა.

თქვენ ასევე უნდა დარწმუნებული იყოთ იმაში, რომ ქვეყანაში მოქმედი პოლიტიკური კურსი და ნორმები შეესაბამება თქვენი ქვეყნის კონკურენტულ

უპირატესობებს. მაგალითად, ვიდეო ფილმების გამქირავებელმა კომპანიამ „ბლოკბასტერი“ გერმანიაში მარცხი განიცადა, რადგან იქაურმა კანონებმა მას საშუალება არ მისცეს, სადამოებით, კვირაობით, დასვენების დღეებში ემუშავა. ამის გარდა, ოჯახების მოსაზიდად ამ კომპანიამ შექმნა მაღაზიის გარემო, თუმცა გერმანელმა მომხმარებლებმა ოჯახური გართობა კინოთეატრებში ამჯობინეს, ასევე მათ ამოიღეს ვიდეო გაქირავებიდან პორნოგრაფიული ფილმები.

კომპანიებს ურჩევნიათ შეარჩიონ ადგილმდებარეობა, სადაც მათ ისეთი სახის პროდუქტის, საწარმოს მასშტაბის და მოქმედების მეთოდების გამოყენების შესაძლებლობა ექნებათ, რომლებიც მათი მენეჯერებისთვის ნაცნობია. ბიზნესის დასაწყებად ადგილების შერჩევას, სპეციალისტების ის გუნდი, რომელიც დაკომპლექტებულია თითოეულ ფუნქციონალურ სფეროში - მარკეტინგი, ფინანსები, შრომითი რესურსები, ტექნიკა და წარმოება გამოცდილების მქონე პერსონალი, უფრო დიდი ალბათობით შეძლებს ისეთი გარემოებების დადგენას, რომლებიც ყველაზე უკეთ შეესაბამებიან მათი კომპანიის რესურსებსა და მიზნებს.

დაბოლოს, რესურსების ადგილზე ხელმისაწვდომობის საკითხი კომპანიებმა თავიანთ საჭიროებებთან მიმართებაში უნდა გაითვალისწინონ. საზღვარგარეთ წარმოებული ბევრი ბიზნესოპერაცია ადგილობრივ რესურსებს მოითხოვს, რამაც შეიძლება სერიოზულად შეამციროს მოცემული ადგილების გამოსადეგობა. კომპანიას შეიძლება მოუწიოს ადგილობრივი პერსონალის ან ქმედითუნარიანი ადგილობრივი პარტნიორის მოძებნა, რომელიც კარგად ერკვევა მისი ბიზნესის მიმართულებასა და ტექნოლოგიაში. ან შეიძლება მას მოუწიოს ადგილობრივი კაპიტალის მოზიდვა იმის გარდა, რის შეტანასაც ის აპირებს.

რისკის გავრცელება. სხვადასხვა ადგილებში საქმიანობით, კომპანიებმა შეიძლება შეძლონ თავიანთი გაყიდვების და მოგების გამოთანაბრება და სახსრების მოძიებაში კონკურენტული უპირატესობა მოიპოვონ.⁴⁰ მათ შეიძლება შეძლონ ვალუტის ღირებულების ცვლილებების შესაძლო უარყოფითი შედეგებისგან საკუთარი თავის დაცვა

ბიზნესის იმ ქვეყნებში წარმოებით, სადაც გაცვლითი კურსები ერთმანეთთან მჭიდრო თანაფარდობაში არ არიან.⁴¹ ასეთი სტრატეგია ბევრი კუთხით განსხვავდება იმისგან, რომლის შესახებ ჩვენ სულ ახლახანს ვისაუბრეთ საკუთარი ქვეყნის მსგავსი ქვეყნებისთვის უპირატესობის მიცემასთან საკითხთან დაკავშირებით. ასე იმიტომ არის, რომ გაყიდვების და მოგების გამოთანაბრების დიდი ალბათობით არსებობს მაშინ, როცა ბიზნესი იწარმოება ისეთ ქვეყნებში, რომელთა შორის თანაფარდობა (კორელაცია) ყველაზე ნაკლებია. თუმცა, ამის მეორე მხარე ისაა, რომ ასეთ განსხვავებულ ქვეყნებში საქმიანობამ შეიძლება უფრო დიდი კონკურენტული (კონკურენტუნარიანობის შემცირების) რისკი გამოიწვიოს, ვინაიდან მენეჯმენტი იქ არსებულ სამოქმედო პირობებს (გარემოს) ნაკლებად იცნობს.

კონკურენტებს მივყვით თუ მომხმარებლებს. მენეჯერებს შეუძლიათ ბაზარი მიზანმიმართულად შეავიწროვონ იმ მიზნით, რომ კონკურენტებს საშუალება არ მისცენ ისარგებლონ ამ ბაზარზე იმ უპირატესობებით, რომლებიც მათ შეიძლება გამოიყენონ ნებისმიერ ადგილზე თავიანთი კონკურენტული პოზიციების გასამყარებლად. ეს სიტუაცია „ოლიგოპოლიური რეაქციის“ სახელწოდებითაა ცნობილი.⁴² ეს გვეხმარება იმის გაგებაში, რატომ ჰყავს ახლა ჩინეთს ავტომობილის უფრო მეტი მწარმოებელი, ვიდრე ნებისმიერ სხვა ქვეყანას; იმაზე უფრო ბევრად მეტი, ვიდრე ბაზრის ანალიტიკოსების მოსაზრებით მას შეუძლია, რომ დაიტიოს.⁴³

ამავე დროს, კომპანიებს უპირატესობის მოპოვება შეუძლიათ ბიზნესის იმ ადგილზე განთავსებით, სადაც მათი კონკურენტები იმყოფებიან. დავიწყოთ იმით, რომ კონკურენტებმა შეიძლება განახორციელონ ბაზრის შეფასების ძვირადღირებული ამოცანა და ამ ბაზარზე მათ მიერ წარმოებულმა გარკვეული სახეობის პროდუქტმა მოწონება დაიმსახურა, ასე, რომ მათმა მიმდევრებმა შეიძლება ამ გამოცდილებით უფასოდ ისარგებლონ. ამის გარდა, სხვადასხვა ადგილებში არსებობს კონკურენტების კლასტერები (ზოგჯერ მათ აგლომერაციას უწოდებენ) - წარმოიდგინეთ კალიფორნიის სილიკონის ველში ან დუბაიში მოქმედი ყველა კომპიუტერულ ფირმა.⁴⁴ ეს კლასტერები ბევრ მიმწოდებელს და სპეციალიზებული უნარების მქონე პერსონალს იზიდავს, ისევე როგორც იმ მყიდველებს (ბაიერებს), რომლებსაც სურთ ერთმანეთს შეადარონ პოტენციური

გამყიდველები, მაგრამ რომლებსაც არ უნდათ მათ შორის არსებული დიდი მანძილის გავლა. კომპანიას ახალი პროდუქციის შესახებ ინფორმაციის უკეთესად მოპოვება შეუძლია სხვა ფირმების პერსონალთან ხშირი კომუნიკაციით.⁴⁵

ბაზარზე არსებული მიმწოდებლების მიყოლას აქვს თავისი უპირატესობები. კომპანია Bridgestone Tires-ი იაპონიაში იაპონური საავტომობილო კომპანიების მსხვილი მიმწოდებელი იყო, და ის სხვა მიმწოდებლებს მიჰყვებოდა, როცა მათ ამერიკული საწარმოო კომპლექსები დააარსეს. პირველი, Bridgestone-ის იაპონურ საავტომობილო კომპანიებთან (მაგ: Toyota) მუშაობის გამოცდილებამ ამერიკის შეერთებულ შტატებში მოქმედ საბურავების მწარმოებელ სხვა ფირმებთან შედარებით მეტი უპირატესობა მოაპოვებინა. მეორე, საბურავის მწარმოებელ სხვა ფირმას რომ დაემყარებინა ამერიკის შეერთებულ შტატებში „ტოიოტა“-სთან მჭიდრო ურთიერთობა, მას შეეძლო გამოეყენებინა ეს გამოცდილება, როგორც წარმატებული ტრამპლინი, სხვა ადგილებში Bridgestone-ის პოზიციების დასასუსტებლად.

კონკურენციის გვერდის ავლა. კომპანიას შეუძლია შეამციროს კონკურენტული რისკი ბაზრებზე ფეხის მყარად მოკიდებით მანამ, სანამ ამას მისი კონკურენტები გააკეთებენ, ან ძლიერი კონკურენტებისთვის ერთმანეთთან ახლოს საქმიანობის ხელის შეშლით, ან როცა მისი ინოვაციური უპირატესობა შესაძლოა მოკლევადიანი აღმოჩნდეს, ბაზრებზე სწრაფად შესვლით მანამ, სანამ კონკურენტები ამ ინოვაციას გადაიღებენ. რა თქმა უნდა, ამ სტრატეგიის გამოყენება გულისხმობს მზარდ ბაზარს, სადაც მოხდება წარმოების დაწყება.

კომპანიებმა ასევე შეიძლება შეიმუშავონ სტრატეგიები მნიშვნელოვანი კონკურენციის თავიდან ასაცილებლად, იმის მაგივრად, რომ შევიდეს იმ ბაზარზე, სადაც მისი კონკურენტები საქმიანობენ. Price Smart-ს დისქაუნთ ოპერატორს თავისი ყველა მაღაზია-საწყობი განთავსებული აქვს თავისი ქვეყნის (ამერიკის შეერთებული შტატების) ფარგლებს გარეთ. მან წარმატებას მიაღწია თავისი ბიზნესისთვის ადგილების ისეთ რეგიონებში შერჩევით, როგორებიცაა ცენტრალური ამერიკა, კარიბის ზღვის აუზი და აზია, რომლებიც ძალიან მცირე ზომის ბაზრებად მიიჩნევა იმისათვის, რომ ისეთი

კონკურენტების მაღაზია-საწყობები მოიზიდოს, როგორებიც არიან Walmart-ი და Carefour-ი .

დროებითი ინოვაციური უპირატესობების გამოყენების სტრატეგია ცნობილია სახელწოდებით - იმიტირების გზით ჩამორჩენა, რომლის გამოყენებითაც კომპანია პირველი შედის იმ ქვეყნებში, სადაც ადგილობრივი კონკურენტები, დიდი ალბათობით დაეწევიან ინოვაციურ უპირატესობას. უფრო სწრაფად დაწევის უნარი იმ ქვეყნებს აქვთ, რომელთა კომპანიებიც ტექნოლოგიაში დიდ ინვესტიციებს დებენ.

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.⁴⁹

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 შექმნილი 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. 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.

ერთმანეთისგან განსხვავდება საბუღალტრო აღრიცხვის წესებიც, მაგალითად, ჩამოწერა (ფასდაკლება გაფუჭებულ ან ვადაგასულ საქონელზე), რის გამოც ვიღებთ ეროვნული ეკონომიკის პარამეტრების შესახებ ისეთ მონაცემებს, რომლების შედარებაც შეუძლებელია. კიდევ ერთი პრობლემა უკავშირდება ვალუტის გაცვლით კურსებს, რომლებიც უნდა გამოიყენებოდეს ქვეყნების ფინანსური მონაცემების გადასაყვანად გარკვეულ, უფრო ფართოდ გამოყენებულ ვალუტებში. მაგალითად, ამერიკულ დოლართან მიმართებაში იაპონური იენის 10 %-იანი რევალვაცია (კურსის გაზრდა) გამოიწვევს იაპონელი მაცხოვრებლების ერთ სულ მოსახლეზე მთლიანი შიდა პროდუქტის 10 %-იან ზრდას, თუ მონაცემები დოლარებშია წარმოდგენილი. ნიშნავს თუ არა ეს იმას, რომ იაპონელები უცხად 10 %-ით გამდიდრდნენ? რა თქმა უნდა, არა, ვინაიდან ისინი იენში გამოსახული შემოსავლის დაახლოებით 85 % იყენებენ თავიანთი ქვეყნის ბაზარზე იენში სხვადასხვა პროდუქტების შესაძენად. ამგვარად, მათ იმის, რასაც ყიდულობენ, 85 პროცენტის მცირე დამატებითი მსყიდველობითი უნარი აქვთ.

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 წარმოდგენილია ძირითადი საინფორმაციო წყაროები, მათი სისრულის, საიმედოობისა და ღირებულების მიხედვით.

ინდივიდუალიზებული ანგარიშები. ბაზრების კვლევისა და ბიზნეს-კოსნალტინგის 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, როგორიცაა 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 გვეხმარებიან 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 გაუწიოს 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: ბადეები 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.

ადგილებს შორის აქცენტების გაკეთება

სკანირების ის ინსტრუმენტები, რომლებიც ჩვენ ახლახანს განვიხილეთ, სასარგებლოა სხვადასხვა ქვეყნებიდან ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტების ასარჩევად და ქვეყნებს შორის ბიზნესის კეთების მხრივ აქცენტის გასაკეთებლად. ჩვენ ახლა განვიხილავთ საერთაშორისო ექსპანსიის სამ დამატებით სტრატეგიას: ეტაპობრივ ალტერნატიულ ვალდებულებებს, გეოგრაფიული დივერსიფიკაციას კონცენტრაციის წინააღმდეგ, და რეინვესტიციას მოსავლის აღების საპირისპიროდ.

გეოგრაფიული დივერსიფიკაცია კონცენტრაციის წინააღმდეგ

საბოლოოდ, უმეტეს ქვეყნებში შესაძლოა კომპანია საკმაოდ დიდი მოცულობის წარმოებით და ვალდებულებით იყოს წარმოდგენილი. თუმცა, ამ მდგომარეობისკენ მავალი სხვადასხვა გზა არსებობს. მართალია, საზღვარგარეთის მიმართულებით ნებისმიერი მოძრაობა გარკვეულ გეოგრაფიულ დივერსიფიკაციას წარმოადგენს, ტერმინი „დივერსიფიკაციის სტრატეგია“ ადგილის შერჩევის შესახებ გადაწყვეტილებების კონტექსტში აღნიშნავს კომპანიის სწრაფ მოძრაობას რამოდენიმე უცხოურ ბაზარზე, როცა თითოეულ მათგანში მისი ვალდებულებები თანდათან, ეტაპობრივად იზრდება. კომპანიას

ამის გაკეთება შეუძლია, მაგალითად, ლიბერალური სალიცენზიო პოლიტიკის გამოყენებით, რათა თავდაპირველი ფართომასშტაბიანი ექსპანსიისთვის საჭირო საკმარისი რაოდენობის რესურსები უზრუნველყოს. საბოლოოდ ის გაზრდის მის ჩართულობას ისეთი საქმიანობების განხორციელებით, რომელთა შესრულებაზე კონტრაქტები თავდაპირველად მან სხვა კომპანიებთან გააფორმა.

მეორე მხრივ, კონცენტრაციის სტრატეგიის გამოყენებით კომპანიას შეუძლია შევიდეს ერთ ან სულ რამდენიმე უცხოურ ბაზარზე, სანამ ის იქ ძალიან მყარად მოიკიდებს ფეხს და კონკურენტულ პოზიციას დაიმკვიდრებს. რა თქმა უნდა, გვხვდება ამ ორი სტრატეგიის შერეული ფორმები - მაგალითად, უმეტეს ბაზრებზე სწრაფად შესვლა, მაგრამ ვალდებულების მასშტაბის მხოლოდ სულ რამდენიმე მათგანში გაზრდა. ცხრილში 12.3 შეჯამებულია ის მთავარი ცვლადი სიდიდეები, რომლებიც კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს სტრატეგიის შერჩევისას.⁵⁸ ჩვენ ახლა თითოეულ მათგანს განვიხილავთ.

რეინვესტირება

ჯერჯერობით ჩვენ განვიხილეთ ქვეყანაში შესვლის ეტაპობრივი პროცესი. მას შემდეგ, რაც კომპანია იწყებს საქმიანობას საზღვარგარეთ, მან უნდა შეაფასოს, თუ რა მოცულობის ძალისხმევა უნდა მიმართოს თითოეულ ადგილზე. FDI-სთან ერთად, კომპანია ახდენს ფინანსური კაპიტალის ტრანსფერს, ფიზიკური და ადამიანური კაპიტალი ადგილზე აქვს. თუ ინვესტირება წარმატებულია, კომპანია მოგების სახით მიიღებს ფინანსებს, რომლებსაც ის უკან, სათაო ოფისში გადააგზავნის, ან მოახდენს მის რეინვესტირებას საინვესტიციო ღირებულების გასაზრდელად. დროთა განმავლობაში, წარმატებული საქმიანობის შემთხვევაში, კომპანიის უცხოური ინვესტიციის ღირებულების დიდი ნაწილი რეინვესტირების შედეგად წარმოიქმნება. თუ ინვესტიცია წარუმატებელია ან მისი პერსპექტივა ნაკლებად ხელსაყრელია, ვიდრე სხვა ქვეყნებში, კომპანიამ შეიძლება იფიქროს სხვა ადგილზე კაპიტალის გამოყენებაზე ან ინვესტირების საერთოდ შეწყვეტაზეც კი.

გადაწყვეტილებები რეინვესტირების შესახებ. კომპანიები ამორტიზებული აქტივების ჩანაცვლების ან საზღვარგარეთ გადაუნაწილებელი მოგებიდან არსებული ძირითად

კაპიტალის გაზრდის შესახებ გადაწყვეტილებებს ცოტა განსხვავებულად უდგებიან, ვიდრე კაპიტალდაბანდების შესახებ თავდაპირველ გადაწყვეტილებებს. მას შემდეგ, რაც კომპანია ბიზნესის წარმოებისთვის ერთ კონკრეტულ ადგილს აირჩევს, მას შეიძლება აღარ მოუნდეს თავისი კაპიტალის მნიშვნელოვანი ნაწილი სადმე სხვა ადგილას კიდევ დააბანდოს; ამის გაკეთება მისი უკვე წარმატებული უცხოური საწარმოს შემდგომ საქმიანობას საფრთხეს შეუქმნიდა. წარუმატებელმა ექსპანსიამ შეიძლება გამოიწვიოს კომპანიის საბაზრო წილის კლება და კონკურენტებთან შედარებით პროდუქციის ერთეულზე წარმოების ხარჯების ზრდა.

კონკურენტული ფაქტორების გარდა, თავისი მიზნების მისაღწევად (როგორცაა, მაგალითად, სასურველი ზრდის მაჩვენებლის მიღწევა), კომპანიას შეიძლება მოუწიოს რამდენიმე წლის განმავლობაში თითქმის მთლიანი რეინვესტირება და ახალი ფონდების ერთ ადგილზე განაწილება. მეორე მიზეზი, რის გამოც კომპანია რეინვესტირების შესახებ გადაწყვეტილებებს განსხვავებულად უყურებს, არის ის, რომ მას შემდეგ, რაც მოცემულ ქვეყანაში პერსონალი გამოცდილებას მიიღებს, მათ შეიძლება ყველაზე უკეთ იცოდნენ ის, თუ იმ რეგიონში რისი გაკეთება იქნება შემდგომში კომპანიისთვის ყველაზე მომგებიანი; ასე რომ სათაო ოფისმა შეიძლება მათ დაავალოს რეინვესტირებასთან დაკავშირებული გარკვეული გადაწყვეტილებების მიღება.

მოსავლის აღება. როგორც წესი, კომპანიები ზოგიერთ ქვეყანაში თავის ვალდებულებებს ამცირებენ, რადგან ამ ქვეყნებს წარმოების განვითარების მხრივ უფრო ნაკლები პერსპექტივები აქვთ, ვიდრე სხვებს - ამ პროცესს **მოსავლის აღება (ან ლიკვიდაცია)** ეწოდება. მაგალითად, Carefour-მა კორეასა და სლოვაკეთში დაბალეფექტიანი წარმოებები გაყიდა, რათა მიღებული ფინანსები ჩინეთის, ინდოეთისა და რუსეთის ბაზრებზე უფრო მეტად პერსპექტიულ წარმოებებში დაეხანდებინა. არსებობს ასევე სხვა მიზეზებიც. კომპანია J. Sainsbury-მ ეგვიპტის ბაზარი დატოვა, რადგან მისი მენეჯმენტი ამ ქვეყანაში წარმოებული თავისი ბიზნესიდან დიდი შედეგების მიღების მოლოდინი არ ჰქონდა. კომპანია Dana-მ დიდ ბრიტანეთში არსებული თავისი ობიექტი გაყიდა, რათა სახსრები სხვადასხვა ავტომატური ტექნოლოგიების შემუშავებაზე

მიემართა. კომპანია Goodyear-ი ინდონეზიაში მდებარე თავისი კაუჩუკის პლანტაცია გაყიდა, რადგან მან კაუჩუკის წარმოების შეჩერების გადაწყვეტილება მიიღო.

საინვესტიციო პროექტების იდეები, როგორც წესი, საშუალო რგოლის მენეჯერებს ან საზღვარგარეთის ფილიალებში მომუშავე იმ მენეჯერებს უჩნდებათ, რომლებიც ენთუზიაზმის საფუძველზე აგროვებენ ინფორმაციას, რომელიც ორგანიზაციის ქვედა რგოლებიდან ზედა რგოლებზე გადასაცემ წინადადებას უნდა დაერთოს. ამ ადამიანების შეფასება და დასაქმება დამოკიდებულია ზრდაზე. მათ არ აქვთ მოტივაციები, რომ დააყენონ წინადადებები კაპიტალდაბანდების უკან წაღებაზე. ასეთი წინადადებები, როგორც წესი, ორგანიზაციის ზედა მენეჯმენტის მიერ წარმოიშობა, მას შემდეგ, რაც მან თითქმის ყველა საშუალება გამოიყენა საოპერაციო მაჩვენებლების გასაუმჯობესებლად.

კომპანიებმა კაპიტალის ლიკვიდაცია შეიძლება განახორციელონ ობიექტების გაყიდვით ან დახურვით. კომპანია, რომელიც ქვეყანაში არსებული პოლიტიკური ან ეკონომიკური მდგომარეობის გამო ცდილობს ასეთი ნაბიჯის გადადგმას, პოტენციურ მყიდველებს მხოლოდ ძალიან დაბალ ფასად თუ იპოვის. ამგვარ სიტუაციებში, მან შეიძლება სცადოს კაპიტალის უკან გატანის შეჩერება, იმ იმედით, რომ სიტუაცია გამოსწორდება. თუ ეს ასე მოხდება, ის ფირმა, რომელიც მოლოდინს არჩევს, როგორც წესი, უკეთეს მდგომარეობაში აღმოჩნდება: ხელახლა დაიბრუნებს პოზიციებს ბაზარზე და ნახავს მოგებას, იმასთან შედარებით, ვინც ბიზნესის წარმოებაზე უარს იტყვის.

თუმცა კომპანიას ყოველთვის არ შეუძლია ინვესტიციის უბრალოდ მიტოვება. ხელისუფლებები ხშირად საქმიანობის შესახებ ხელშეკრულებებს საჭიროებენ; მაგალითად, მნიშვნელოვან ზარალის ასანაზღაურებელ შემწეობებს იმ თანამშრომლებისთვის, რომლებიც კაპიტალის უკან წაღებისგან ზარალდებიან და რომელიც უფრო დიდი მოცულობისაა, ვიდრე პირდაპირი ინვესტიციის სუფთა ღირებულება. ამის გარდა, გადახდისუუნაროდ გამოცხადების გრძელი ვადა (რაც ზოგ ქვეყანაში ათ წელს შეადგენს) კაპიტალის უკან გატანიდან ამოღებული ღირებულების პროცენტს ცვლის. მაგალითად, იაპონიაში, სინგაპურსა და ფინეთში ინვესტორები იღებენ საშუალოდ ღირებულების 90 %-ზე მეტს, ხოლო ბრაზილიაში, კამბოჯასა და

მადაგასკარში- თითქმის არაფერს.⁶⁴ და ბოლოს, ბევრი მულტინაციონალური კომპანია გაურბის საზიანო საერთაშორისო იმიჯს და სირთულეს, რაც შეიძლება მოჰყვეს ბაზარზე ხელახლა შესვლას, თუ ისინი უცხო ქვეყნის ხელისუფლებასთან ურთიერთობებს მშვიდობიანად არ გაწყვეტენ.

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 საექსპორტო 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 შექმნაზე გამოცხადებულ ტენდერებში.⁶⁶ 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.