



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი
სპარტაკ მაისურაძე

სტრატეგიული ალიანსების როლი საერთაშორისო ბიზნესში

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო საგანმანათლებლო
პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: თამარ დუდაური - ეკონომიკის
დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2019

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი ეძღვნება საერთაშორისო ბიზნესში სტრატეგიული ალიანსების როლისა და მნიშვნელობის შესწავლას. სტრატეგიული ალიანსები ქმნიან მის მონაწილეებს შორის თანამშრომლობის მოქნილ მექანიზმს, რაც უზრუნველყოფს მონაწილეთა ძლიერი მხარეების უფრო ეფექტიანად გამოყენებას, სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტას, აძლიერებს მათ კონკურენტულ უპირატესობას რესურსების ერთობლივი მართვის ხარჯზე.

ნაშრომში განხილულია სტრატეგიული ალიანსების შექმნისა და ფუნქციონირების თეორიულ - მეცნიერული საფუძვლები. გაანალიზებულია ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები, როგორებიცაა: მაღალტექნოლოგიურ დარგების ალიანსებში კონკურენცია პარტნიორებს შორის, სტრატეგიული ალიანსების ფორმირების ფაქტორები, საერთაშორისო ალიანსების და შერწყმა და შთანთქმის განხორციელებული გარიგებები 2010-2018 წლებში, სტრატეგიული ალიანსების განვითარების თავისებურებები. სტატისტიკური მონაცემების ანალიზის საფუძველზე მოყვანილია მდგრადი კონკურენციული უპირატესობის მიღწევის სტრუქტურა და ჩამოყალიბებულია მისი გაუმჯობესების გზები.

ნაშრომის მესამე თავში გაანალიზებულია სტრატეგიული ალიანსების როლი და მნიშვნელობა საქართველოს ეკონომიკის განვითარებაში. მოყვანილია ქართული კომპანიების უცხოურ კომპანიებთან სტრატეგიული ალიანსის წარმატებული მაგალითები. გაანალიზებულია ქართული კომპანიებისათვის სტრატეგიული ალიანსების შექმნის მნიშვნელობის განსაზღვრისათვის ჩატარებული კვლევის შედეგები, რომელიც განხორციელდა რესპოდენტების გამოკითხვით მეთოდით და ამ ანალიზის საფუძველზე გაკეთებულია დასკვნები და დასახულია პრაქტიკული წინადადებები.

Annotation

Strategic alliance in international business

Spartak Maisuradze

The master's thesis is dedicated to studying the role and importance of strategic alliances in international business. Strategic alliances create a flexible mechanism of cooperation between its participants, ensuring more efficient use of the strengths of participants, solving strategic tasks, enhancing their competitive advantage at the expense of joint management of resources.

The thesis is based on the theoretical - scientific basis for the creation and operation of strategic alliances. Analyzing key issues such as competition among partners, strategic alliance formation factors, international alliances, and mergers and acquisitions in 2010-2018, the peculiarities of development of strategic alliances. Based on the analysis of statistical data, the structure of achievement of sustainable competitive advantage is given and the ways of its improvement are established.

The third chapter of the work analyzes the role and importance of strategic alliances in the development of the Georgian economy. The successful examples of strategic alliance with foreign companies of Georgian companies are presented. The results of the survey carried out for determining the importance of strategic alliances for Georgian companies are analyzed by the respondents' survey methodology and based on this analysis conclusions and practical proposals have been made.

თავი 1. სტრატეგიული ალიანსების შექმნისა და ფუნქციონირების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები -----	9
1.1. სტრატეგიული ალიანსების ფორმირების წინაპირობები, მათი ფორმები და კლასიფიკაცია -----	9
1.2. სტრატეგიული ალიანსებისა და შერწყმისა და შთანთქმის სტრატეგიის როლი, კორპორაციული ბიზნესის განვითარებაში: შედარებითი ანალიზი -----	20
1.3. სტრატეგიული ალიანსების როლი და ადგილი საერთაშორისო ბიზნესში-----	24
საერთაშორისო კორპორაციების სტრატეგიის ელემენტი-----	28
2.1. სტრატეგიული ალიანსები და საერთაშორისო ინოვაციური თანამშრომლობა -	28
2.2. სტრატეგიული ალიანსები, როგორც კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საშუალება-----	32
2.3. სტრატეგიული ალიანსების განვითარების თავისებურებები: მიდგომები ქვეყნების მიხედვით-----	36
თავი 3. სტრატეგიული ალიანსების განვითარების ძირითადი მიმართულებები ---	43
3.1. სტრატეგიული ალიანსების როლი და მნიშვნელობა საქართველოს ეკონომიკის განვითარებაში -----	43
3.2. კვლევა: სტრატეგიული ალიანსების მნიშვნელობა ქართული კომპანიებისათვის -----	47
დასკვნა -----	55
გამოყენებული ლიტერატურა -----	60
დანართი-----	67

შესავალი

თემის აქტუალობა: გარემო რომელშიც ვცხოვრობთ ხასიათდება განუწყვეტელი ცვლილებებით. ჩვენი სამყარო სულ უფრო ექცევა გლობალიზაციის გავლენის ქვეშ. ამ პირობებში საერთაშორისო და ეროვნული კორპორაციებისათვის გადარჩენის უნარი ხდება გადამწყვეტი. სულ უფრო მეტი კომპანია გამოდის საერთაშორისო და მსოფლიო ბაზრებზე, რაც თავის მხრივ ზრდის ერთი სივრცის ჩარჩოში მოქმედი კომპანიების რიცხვს, ხოლო კონკურენცია ხდება მეტად მკაცრი. იმისათვის, რომ

დარჩენ კონკურენტუნარიანნი ბაზარზე, კომპანიებმა უნდა მონახონ თანამშრომლობის ახალი ფორმები, არც ერთ კომპანიას არ შესწევს უნარი მარტომ გაუმკლავდეს კონკურენციას.

სწორედ ამიტომ მე-20 საუკუნის ბოლო ათწლეულის განმავლობაში, ბიზნესის სამყაროში, გავხდით მოწმენი სტრატეგიული ალიანსების რიცხვის გაზრდის. სტრატეგიული ალიანსები წარმოადგენენ ხანგრძლივადიან ურთიერთხელსაყრელ ურთიერთობებს კომპანიებს შორის. იგი საშუალებას აძლევს პარტნიორებს მიაღწიონ საერთო სტრატეგიულ მიზნებს და ამავდროულად არ დაკარგონ ავტონომიურობა სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებისას. სტრატეგიული ალიანსების ფორმირება გამოწვეული იყო ტექნოლოგიური, პოლიტიკური, ფინანსური და კონკურენტული ცვლილებებით, რომელთა გავლენა გაცილებით იზრდება გლობალიზაციის ტენდენციების ხარჯზე. ეს ცვლილებები ახდენენ კომპანიის საქმიანობის მექანიზმის მნიშვნელოვნად ტრანსფორმაციას.

ამრიგად, სტრატეგიული ალიანსები ქმნიან მის მონაწილეებს შორის თანამშრომლობის მოქნილ მექანიზმს, რაც უზრუნველყოფს მონაწილეთა ძლიერი მხარეების უფრო ეფექტიანად გამოყენებას, სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტას, აძლიერებს მათ კონკურენტულ უპირატესობას რესურსების ერთობლივი მართვის ხარჯზე. ალიანსების მეშვეობით მსხვილი და საშუალო კომპანიები ახდენენ სწრაფ ადაპტირებას ტექნოლოგიურ ცვლილებებზე, ახორციელებენ ტექნოლოგიურ გარღვევებს დარგების გადაკვეთაზე, ადვილად გადადიან ეროვნული და ეკონომიკური კავშირების საზღვრებს, ითვისებენ რეალიზაციის უცხოურ ბაზრებს, ინაწილებენ რა პარტნიორებთან ერთად რისკებსა და სარგებელს.

ლოგიკურად გვეჩვენება დასკვნა, რომ უნდათ თუ არა კომპანიებს, ისინი მაინც იძულებულნი იქნებიან გაუმკლავდნენ იმ პრობლემებსა და გამოწვევებს, რომელთაც ისინი აწყდებიან სწრაფად ცვლად გარემოში. მრავალმა კომპანიამ გაითავისა სტრატეგიული ალიანსები, როგორც კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისა და ამაღლების საშუალება თანამედროვე მსოფლიოში. იმის მიუხედავად, რომ

ზოგიერთი ალიანსი განწირულია წარუმატებლობისათვის, ხოლო სხვები წარმოადგენენ მაშველ რგოლს კომპანიებისათვის, აუცილებელია განვითარებისათვის ყველა საშუალების გამოყენება.

საკვლევითი თემის აქტუალობა განისაზღვრება კომპანიების მიერ, სტრატეგიული ალიანსების შექმნის გზით, მსოფლიო ბაზრებზე ადგილის შესანარჩუნებლად და ახლების დასაკავებლად, ასევე იმით, რომ მსხვილი და საშუალო კომპანიების კონკურენტუნარიანობა პირდაპირ კავშირშია ისეთ საკითხებთან, როგორებიცაა სტრატეგიული ალიანსების, როგორც საერთაშორისო თანამშრომლობის ფორმის, უნიკალურობა და სიახლე, იმის განსაზღვრა თუ რომელი სახის სტრატეგიულ ალიანს შეგვიძლია მივაკუთვნოთ ესა თუ ის კონტრაქტი და რა ადგილი უკავია საერთაშორისო სტრატეგიულ ალიანსებს ქართული ბიზნესის განვითარების საქმეში.

საქართველოსათვის თანამედროვე ეკონომიკური გლობალიზაციის პირობებში მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს სტრატეგიული ალიანსების შექმნის გზით კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ზრდის უზრუნველყოფა. ამ მიმართებაში, სტრატეგიული ალიანსების შექმნისა და განვითარების გამოცდილების შესწავლასა და გამოყენებას ენიჭება უდიდესი პრაქტიკული მნიშვნელობა. ქართული კომპანიების მიერ საერთაშორისო სტრატეგიულ ალიანსებში ჩართვა უზრუნველყოფს მათი კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას საერთაშორისო ბაზრებზე, რაც გააძლიერებს გლობალურ ბაზრებზე მათ პოზიციებს და აამაღლებს მთლიანობაში ქართული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობას.

ყურადსაღებია საკითხი იმის შესახებ თუ სტრატეგიული ალიანსების, რომელი დამახასიათებელი თვისებები განსაზღვრავს მის წარმატებას ან მარცხს, ასევე საერთაშორისო ეკონომიკური თანამშრომლობის სხვა ფორმებთან თანაარსებობას, რომელი ფაქტორებია მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ალიანსების ჩამოყალიბებისათვის, როგორც სამეცნიერო, ისე პრაქტიკული თვალსაზრისით. მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს, ასევე სტრატეგიული ალიანსების მენეჯმენტის სპეციფიკისა და თავისებურებების შესწავლა. ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან

გამომდინარეობს არჩეული საკვლევი თემის აქტუალობა. კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის ძირითადი მიზანი მდგომარეობს საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების ძირითადი მახასიათებლებისა და ფუნქციების გამოვლენაში. დასახული მიზნის მისაღწევად, ნაშრომში ყურადღება გავამახვილეთ შემდეგ ამოცანებზე:

- მსოფლიო ეკონომიკაში სტრატეგიული ალიანსების იდენტიფიკაციის თეორიული მიდგომების განზოგადება;
- მსოფლიო ბაზრებზე კომპანია პარტნიორებისათვის სტრატეგიული ალიანსების, როგორც კონკურენტული უპირატესობების შენარჩუნებისა და ამაღლების საშუალების გამოყოფა;
- სტრატეგიული ალიანსების საქმიანობაში ნდობის ფაქტორის როლის განსაზღვრა;
- საერთაშორისო ინოვაციურ საქმიანობაში სტრატეგიული ალიანსების როლის განსაზღვრა;
- სტრატეგიული ალიანსების განვითარების თავისებურებების ანალიზი;
- საქართველოს ეკონომიკის განვითარებაში სტრატეგიული ალიანსების როლისა და მნიშვნელობის განსაზღვრა და ანალიზი;
- რესპოდენტთა გამოკითხვის საფუძველზე კომპანიების განვითარებაში სტრატეგიული ალიანსების მნიშვნელობის განსაზღვრა;
- მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში სტრატეგიული ალიანსების თავისებურებების შესწავლისა და ანალიზის საფუძველზე პრაქტიკული დასკვნებისა და წინადადებების შემუშავება.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანს წარმოადგენს საერთაშორისო სტრატეგიულ ალიანსებში შემავალი კომპანიები. ხოლო ობიექტს სტრატეგიული ალიანსები, როგორც საერთაშორისო კომპანიათა შორის თანამშრომლობის ფორმა და მათი როლი საერთაშორისო ბიზნესში.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველი. ნაშრომის თეორიულ

და მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს, სტრატეგიული ალიანსების შესახებ, ქართველი და უცხოელი მეცნიერების ფუნდამენტური კონცეფციები და კვლევები, პრაქტიკული მაგალითები კომპანიების სტრატეგიულ ალიანსებში შესვლის უპირატესობის შესახებ.

ნაშრომში გამოყენებულია შემდეგი კვლევის მეთოდები:

- სისტემური ანალიზის მეთოდები - ეს არის შემეცნების მეცნიერული მეთოდი, რომელიც წარმოადგენს საკვლევი სისტემის ცვლად ან მუდმივ ელემენტებს შორის სტრუქტურული კავშირების დადგენისათვის ქმედებების თანმიმდევრობას. ეს მეთოდი გამოყენებულ იქნა ნაშრომის პირველ თავის 1.2. ქვეთავში სტრატეგიული ალიანსების და შერწყმისა და შთანთქმის ფორმების შედარებითი ანალიზის პროცესში.
- კვლევის ლოგიკური მეთოდი - ეს არის რთული ობიექტის (სისტემის) განვითარების სამეცნიერო აღწარმოება თეორიული ანალიზის საფუძველზე - ეს მეთოდი გამოყენებულ იქნა ნაშრომის პირველი თავის 1.1. და 1.3. ქვეთავებში, ასევე მეორე თავის 2.3. ქვეთავებში სტრატეგიული ალიანსების წინაპირობების, მათი ფორმებისა და კლასიფიკაციის, ასევე მათი საერთაშორისო ბიზნესში ფუნქციონირების აღწერისას.
- კვლევის ეკონომიკურ-სტატისტიკური მეთოდი - ეს არის სოციალურეკონომიკური კვლევის ხერხებისა და წესების ერთობლიობა. ნაშრომში სხვადასხვა თავში მრავლადაა სტატისტიკური მონაცემები და მათი ანალიზი
- კვლევის რაოდენობრივი მეთოდი (მასობრივი გამოკითხვის) - იგი არის აღწერილობითი კვლევა. აღნიშნული მეთოდის დახმარებით მესამე თავის 3.2. ქვეთავში განხორციელებულია რესპოდენტთა გამოკითხვა და მიღებული შედეგების ანალიზი.

რით განსხვავდება მოცემული სამაგისტრო ნაშრომი წინა კვლევებისაგან. ჩემს მიერ განხორციელებულ კვლევაში, რომელიც მიემდგნა საერთაშორისო

თანამშრომლობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფორმის სტრატეგიული ალიანსების თავისებურებებს, მათ მნიშვნელობას კომპანიების კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებასა და ამაღლებაში, ასევე ჩატარებული გამოკითხვის ანალიზის საფუძველზე გაირკვა, რომ სტრატეგიული ალიანსების შექმნისა და წარმატებული განვითარებისათვის აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს იმ ქვეყნების ტრადიციები და თავისებურებები, სადაც არიან ეს კომპანიები განთავსებულნი. აქვე, განსაზღვრულია სტრატეგიული ალიანსების უდიდესი წვლილი პარტნიორი კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში. ნაშრომის დასკვნით ნაწილში ჩამოყალიბებულია სტრატეგიული ალიანსების განვითარების ძირითადი მიმართულებები და პერსპექტივები, მათი როლი ქართული ბიზნესის განვითარებაში.

თავი 1. სტრატეგიული ალიანსების შექმნისა და ფუნქციონირების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1. სტრატეგიული ალიანსების ფორმირების წინაპირობები, მათი ფორმები და კლასიფიკაცია

გასული საუკუნის 80-ანი წლებიდან მოყოლებული მეცნიერების კვლევისა და განხილვის საგანს წარმოადგენს გლობალიზაცია, როგორც ეკონომიკური სუბიექტების, კოოპერატივების, ქვეყნების და რეგიონების საერთაშორისო ურთიერთდამოკიდებულების განვითარების თანამედროვე ეტაპი. გლობალიზაცია

გულისხმობს სრულიად გახსნილ მსოფლიო სივრცეს, რომელიც თავისუფალია ეკონომიკური და სოციალური ბარიერებისაგან (С.Ф.Сутырина 2010). ამ პროცესის ნეგატიურ მხარეს წარმოადგენს ის, რომ გლობალური ბაზრის ჩამოყალიბების იდეის ბაზაზე წარმოიშვა გლობალური არარეგულირებული კაპიტალიზმი. ზოგადად თავისუფალი კონკურენცია წარმოადგენს დიდ წილად თეორიულ აბსტრაქციას, ვინაიდან თანამედროვე ეკონომიკაში, მათ შორის, განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკებშიც სახელმწიფოს ზემოქმედება ფასებზე და შემოსავლებზე საკმაოდ მნიშვნელოვანია (Экономический толковый словарь).

ნებისმიერი კომპანია, მისი სიდიდის მიუხედავად, ახდენს რა სტრატეგიის შემუშავებასა და რესურსების მობილიზაციას, ოცნებობს წარმატებაზე. კომპანიებს უნდა შეეძლოთ ახალ მდგომარეობაში გადასვლა, ხოლო ამისათვის კი საჭიროა რომ ისინი ფიქრობდნენ ახლებურად. ახლებურად ფიქრი ნიშნავს იმ ფაქტორებისადმი ყურადღების მიქცევას, რომლებიც გავლენას ახდენენ მომავლის კომპანიაზე. ეს ფაქტორებია: ახალი ტექნოლოგიები, ადამიანური კაპიტალი, ბიზნესის გარე გარემო. ამ გარემოებებით აიხსნება თანამედროვე ალიანსების წარმოქმნა (B. Gomes-Casseres 1996).

კოლექტიური კონკურენცია განიხილება, როგორც სამეურნეო სუბიექტების ეკონომიკური ქცევა და შედეგადად ერთის მეტი კომპანიისაგან. ამ პირობებში კომპანიის ეფექტიანობა და კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება არა მხოლოდ მისი საკუთარი რესურსებით, არამედ პარტნიორების ქცევით და მათ შორის კავშირებით, ასევე ალიანსის მონაწილეთა რაოდენობით, მათი მიზნობრივი ორიენტაციით.

სტრატეგიული ალიანსები განისაზღვრება, როგორც ახალი ფორმის კონკურენცია. ალიანსში შესვლისას კომპანიებს გააჩნიათ მკაფიოდ გამორჩეული მიზნები, მაგრამ ეს სულაც არ ნიშნავს ალიანსის წევრებს შორის სრულ ჰარმონიას, ვინაიდან ალიანსის ჩარჩოებში თანამშრომლობას გააჩნია გარკვეული საზღვრები. კომპანიები მაღალტექნოლოგიური დარგებიდან აყალიბებენ ერთმანეთთან თანამშრომლობის ხანგრძლივადიან ურთიერთობებს და ამავდროულად რჩებიან

ერთმანეთის კონკურენტები. ასე მაგალითად, კომპანიებმა IBM-მა და Toshiba-მ შესძლეს ეთანამშრომლათ ბრტყელი ეკრანების კვლევების, შემუშავებისა და წარმოების სფეროში, მაგრამ აგრძელებდნენ კონკურენციას ლეპტოპების წარმოებისა და რეალიზაციის სფეროში. IBM და Motorola ვარაუდობენ თანამშრომლობას PowerPC არქიტექტურის კვლევისა და შემუშავების სფეროში, ხოლო კონკურენტები რჩებიან მიკროპროცესორების წარმოებასა და რეალიზაციის ნაწილში. კომპანიებმა Xerox-მა და Fuji-მ ადვილად გაანაწილეს ტექნოლოგიები და გააერთიანეს ძალისხმევა ბევრი მიმართულებით, ვინაიდან მათ შორის კონკურენცია იყო მკაცრად შეზღუდული ტერიტორიული ლიცენზიური კონტრაქტებით. მათი დევიზი იყო: „კარგი ღობეები ქმნიან კარგ მეზობლებს“ (O. Shencar, J.J. Reuer 2006). მაღალტექნოლოგიური დარგების ალიანსებში პარტნიორებს შორის კონკურენციის მაგალითები მოყვანილია ცხრილში (იხ. ცხრილი 1.1.).

ამრიგად სტრატეგიული ალიანსები შეგვიძლია განვსაზღვროთ, როგორც ხანგრძლივადიანი, ურთიერთხელსაყრელი კომპანია-პარტნიორების გაერთიანება, რომლებიც ინარჩუნებენ დამოუკიდებლობას, ერთობლივი საქმიანობის კოორდინაციის მიზნით და კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველსაყოფად. ცხრილი 1.1.

მაღალტექნოლოგიურ დარგების ალიანსებში კონკურენცია პარტნიორებს შორის*

ალიანსები	თანამშრომლობის სფეროები	კონკურენციის სფეროები
Xerox и Fuji Xerox	<ul style="list-style-type: none"> • კოპირების ტექნოლოგიების უმრავლესობა; • მაკოპირებელი ტექნიკის მარკეტინგი აშშ-ში და აზიაში; • პრინტერების ტექნოლოგია და მათი გლობალური რეალიზაცია. 	<ul style="list-style-type: none"> • კოპირების ცალკეული ტექნოლოგიები; • ცალკეული კომპონენტების წარმოება.
Honeywell и Yamatake-Honeywell	<ul style="list-style-type: none"> • საკონტროლო მოწყობილობების შემუშავება; • მაკონტროლებელი მოწყობილობების გაყიდვების გაზრდა იაპონიაში. 	<ul style="list-style-type: none"> • მარკეტინგი აზიის ცალკეულ ქვეყნებში.

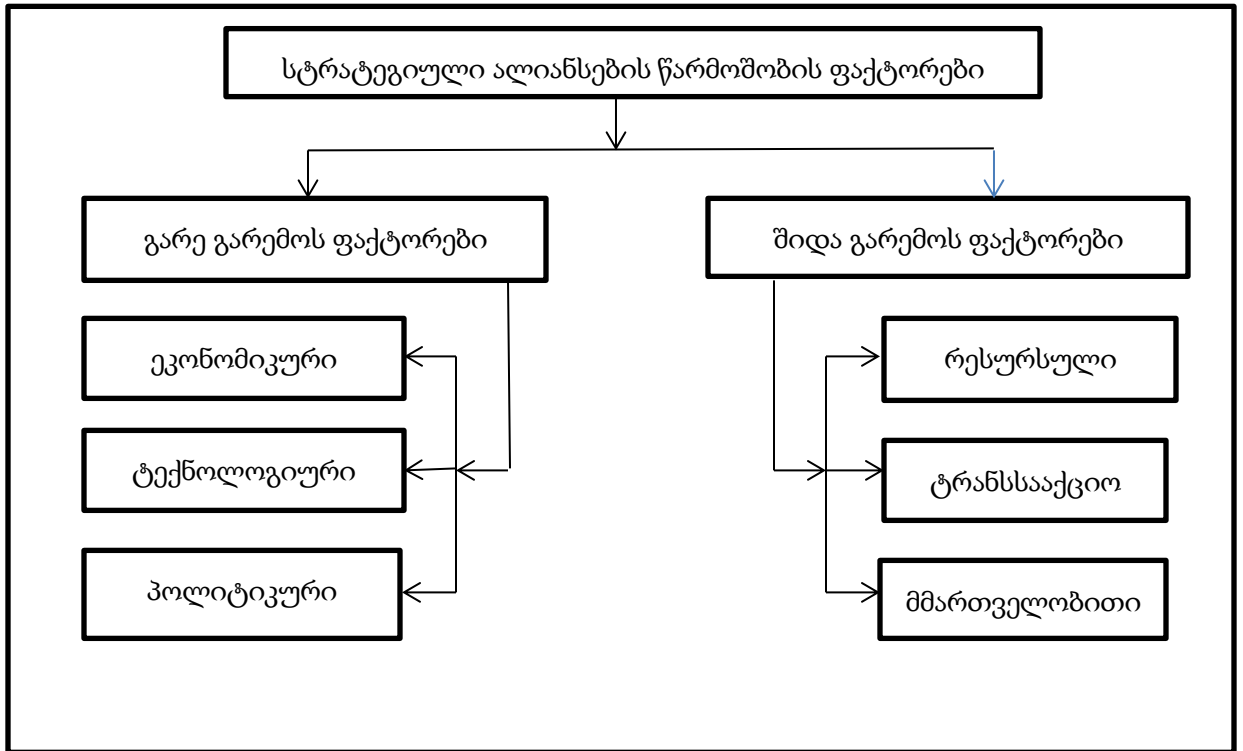
Hewlett-Packard и Yokogawa-HP	<ul style="list-style-type: none"> • კომპიუტერების რეალიზაცია იაპონიაში; • ნახევარგამტარების კონტროლისათვის მოწყობილობების კვლევა და შემუშავება. 	
Fujitsu и Amdahl	<ul style="list-style-type: none"> • თანამედროვე მოწყობილობების რეალიზაცია აშშ-ში; • უნივერსალური კომპიუტერების ტექნოლოგიების განვითარება. 	<ul style="list-style-type: none"> • წარმოებული პროდუქციის განაწილება.
IBM и Toshiba	<ul style="list-style-type: none"> • ბრტყელი ეკრანების შემუშავება; • ბრტყელი ეკრანების წარმოება. 	<ul style="list-style-type: none"> • ლეპტოპების რეალიზაცია.
Sun и Fujitsu	<ul style="list-style-type: none"> • მიკროპროცესორების კვლევა და შემუშავება; • კომპიუტერული ტექნოლოგიები. 	<ul style="list-style-type: none"> • მიკროპროცესორების წარმოება; • სამუშაო სადგურების იაპონიაში რეალიზაცია.
IBM и Apple	<ul style="list-style-type: none"> • კომპიუტერული ტექნოლოგიები (PowerPC არქიტექტურა). 	<ul style="list-style-type: none"> • კომპიუტერებისა და ოპერაციული სისტემების რეალიზაცია.
IBM и Motorola	<ul style="list-style-type: none"> • კომპიუტერული ტექნოლოგიები (PowerPC არქიტექტურა); • მიკროპროცესორების კვლევა და შემუშავება. 	<ul style="list-style-type: none"> • მიკროპროცესორების წარმოება და რეალიზაცია.

* А. Бабина Международные стратегические альянсы. <http://www.nbrb.by/bv/articles/1336.pdf>

ჩვენი აზრით, სტრატეგიული ალიანსების შექმნის და განვითარების წინაპირობები უნდა განვიხილოთ იმ ფაქტორების გათვალისწინებით, რომლებიც გავლენას ახდენენ მასზე. საკვანძო ფაქტორები შეგვიძლია გამოვყოთ, თუ ფაქტორების დაჯგუფების საფუძვლად აიღება მათი მოქმედების გარემო, ესენია შიდა და გარე გარემო.

განვიხილოთ ყოველი ჯგუფის თავისებურებები და გამოვყოთ საკვანძო ფაქტორები (იხ. ნახ. 1.1.). ეკონომიკური ფაქტორების მოქმედება, პირველ რიგში, დაკავშირებულია მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პროცესებთან. საწარმოო მოღვაწეობა გადაადგილდება იმ რეგიონებში, სადაც მისთვის შექმნილია ყველაზე ხელსაყრელი და კონკურენტუნარიანი პირობები, ხოლო სამეცნიერო კვლევები,

შემუშავებები და მენეჯმენტის განვითარების ახალი მეთოდების შემუშავება კი, კონცენტრირდება ეკონომიკის განვითარების მაღალი დონის მქონე რეგიონებში. გლობალიზაციის ზემოქმედების გავლენით ყალიბდება ახალი ეკონომიკური სისტემა, რომლის საზღვრები არ ემთხვევა სახელმწიფოთა შორის საზღვრებს. მსოფლიო ეკონომიკაში მიმდინარე ცვლილებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ კომპანიების საქმიანობის ორგანიზაციაზე და მართვაზე. სამეურნეო გაერთიანების ძირითად ტიპებს წარმოადგენენ ისინი ვინც კონცერტრირდებიან სტრატეგიულ დაგეგმვაზე, ადმინისტრაციულ-ფინანსური ხელმძღვანელობის დახვეწაზე და მეცნიერულ კვლევებზე. მსხვილი კომპანიების განვითარების პირობები და მექანიზმები სულ უფრო იძენს მსოფლიო მასშტაბს. ამის შედეგს წარმოადგენს გლობალური კომპანიებისა და სტრატეგიული ალიანსების წარმოქმნა. კომპანიების ტრანსნაციონალური ქსელები ხდებიან ხელმისაწვდომს სხვადასხვა ქვეყნებში დაგროვილ ცოდნასა და რესურსებს. ასეთი ქსელების შექმნისათვის, მოქმედი ეროვნული საკანონმდებლო შეზღუდვების პირობებში, ხშირად ხელსაყრელი ხდება საზღვარგარეთის ქვეყნებში ფილიალების შექმნა. ამასთან ერთად განვითარებული ქვეყნების კომპანიები, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან ექსპორტზე, ცდილობენ სტრატეგიული ალიანსის შექმნას ნაკლებად განვითარებული ქვეყნების კომპანიებთან, რათა მოახდინონ მათ ბაზარზე თავისი პროდუქციის დამკვიდრება. უფრო მეტიც, მსოფლიოს წამყვანი კომპანიები ქმნიან სტრატეგიულ ალიანსებს რათა აამაღლონ ერთობლივი შესაძლებლობები მსოფლიო ბაზრებზე გავლენის გასაზრდელად. მაგალითად იაპონურმა და ამერიკულმა კომპანიებმა ჩამოაყალიბეს სტრატეგიული ალიანსები ევროკავშირისა და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების ბაზრებზე თავისი პოზიციების გასამდიერებლად.



ნახ. 1.1. სტრატეგიული ალიანსების ფორმირების ფაქტორები

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ინტეგრირებული პარტნიორობის ეკონომიკური ფაქტორების რიცხვს მიეკუთვნება ასევე კონკურენცია. კონკურენციის სტრატეგიას, რომელსაც იყენებენ კომპანიები ბაზრებზე, აქვს ორი ასპექტი. პირველი დაკავშირებულია კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფის აუცილებლობასთან. იგი შესაძლებელია მიღწეულ იქნეს წარმოების დიდი მოცულობის ხარჯზე (რაც იწვევს საწარმოო დანახარჯების შემცირებას) ან კომპანიის საკვანძო და მისი მეცნიერულ-ტექნიკური კომპეტენციის ხარჯზე. ბოლო შემთხვევაში კომპანიას ბაზარზე გამოაქვს პროდუქცია, რომელიც განსხვავდება სხვა რეალიზატორების პროდუქციისაგან. ცალკეულ კომპანიებს ყოველთვის არ ეძლევა ამის შესაძლებლობა, რაც იწვევს აუცილებლობას გააერთიანონ რესურსები და ქმედებები არსებულ და პოტენციურ ბაზრებზე. ახდენენ რა თავიანთი რესურსების კონცენტრაციას ალიანსებში კომპანიები ქმნიან ახალ ეკონომიკური ძალაუფლების ცენტრებს. კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა ორგანულად არის

დაკავშირებული კონკურენციის სტრატეგიის სხვა ასპექტთან - კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებასთან. გაზრდილი განუსაზღვრელობა და გარე გარემოს დინამიზმი ქმნიან არაკონსოლიდირებული კომპანიებისათვის კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნების საფრთხეს. პირველ რიგში მხედველობაში გვაქვს ხანგრძლივადიანი უპირატესობები ანუ, როგორც მათ სხვანაირად უწოდებენ „მაღალი რანგის“ უპირატესობები, რომლებსაც საფუძვლად უდევს საქმიანი რეპუტაცია, თანამედროვე ტექნოლოგიები, მაღალგანვითარებული მენეჯმენტი და მარკეტინგი. სტრატეგიული ალიანსები წარმოადგენენ ძლიერ ფაქტორს ასეთი უპირატესობების გამოყენებისათვის. ამავდროულად პარტნიორობა ქმნის დამატებით ბარიერებს კონკურენტებისათვის. ეს ეხება სტრატეგიულ ალიანსებს, რომლებსაც ქმნიან კომპანიები სამრეწველო სტანდარტების შემუშავებისა და დანერგვისათვის. ასეთი სტანდარტები წარმოადგენენ დარგში შემსვლელთათვის ბარიერს, განსაზღვრავენ რა დარგში წარმოებული პროდუქციის თავსებადობას. სტრატეგიული ალიანსების ჩამოყალიბების ეკონომიკურ ფაქტორებს შორის მნიშვნელოვან როლს თამაშობს, ინტეგრირებული კომპანიების გაზრდის შესაძლებლობა. კომპანია - პარტნიორები (ერთ-ერთი მათგანი მაინც) უმეტეს შემთხვევაში წარმოადგენენ ეროვნული ბაზრების მსხვილ მონაწილეებს. ახდენენ რა გავლენას არსებული ბაზრების განვითარების ხასიათზე, კომპანიები ქმნიან სტრატეგიულ ალიანსებს ახალ ბაზრებზე გასასვლელად. ამ ტიპის ალიანსების მაგალითად შეგვიძლია მივიჩნიოთ ალიანსი Motorola-სა და Toshiba- ს შორის. აღნიშნული ალიანსი გულისხმობს Motorola-ს მიკროპროცესორების წარმოების ტექნოლოგიის თანდათანობით გადაცემას, ხოლო Toshiba თავის მხრივ დაეხმარება (A.H. Петрова 2005).

გარე გარემო ფაქტორებს შორის, რომლებიც წარმოშობენ საფუძველს ალიანსების შექმნისათვის, განსაკუთრებული ადგილი უკავია ტექნოლოგიებს. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია თანამედროვე ტექნოლოგიებზე ხელმისაწვდომობა და ახალი ტექნოლოგიების შემუშავება. ახალი ტექნოლოგიებისა და ცოდნის ათვისებისკენ

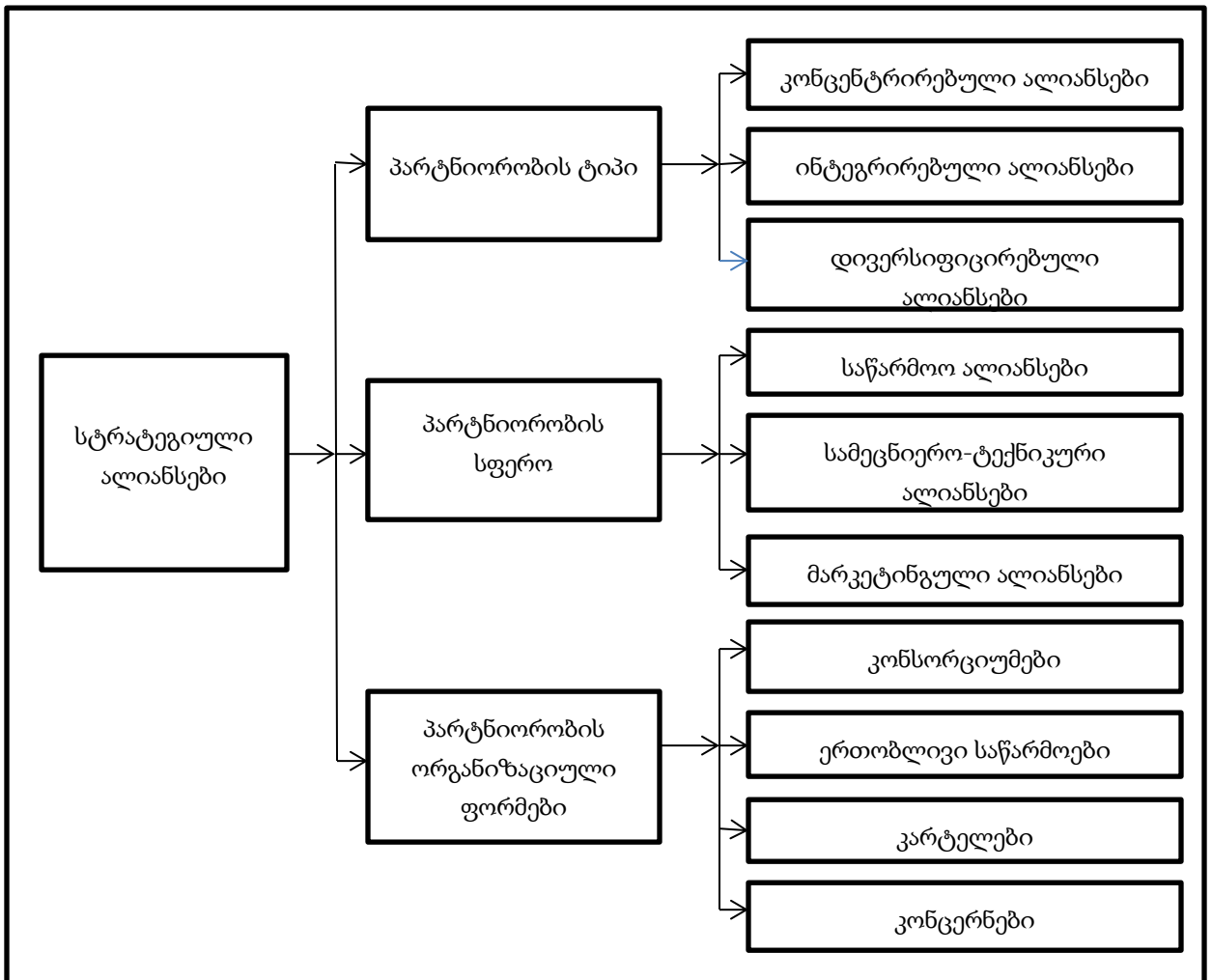
სწრაფვა წარმოადგენს თანამედროვე კონკურენტული ბრძოლის პრიორიტეტულ მიმართულებას. მნიშვნელოვან მომენტს წარმოადგენს ახალი ტექნოლოგიების შემუშავება. მისწრაფება გამოიყენონ კოლექტიური ცოდნა, შეამცირონ დანახარჯები და რისკები სიახლეების დანერგვისას, შეამცირონ დრო სიახლის კომერციულ რეალიზაციაზე იწვევს კომპანიების ალიანსებით დაინტერესებას. ალიანსების წევრების ერთობლივი ძალისხმევა იძლევა ტექნოლოგიური განვითარების პრიორიტეტულ მიმართულებებში კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საშუალებას.

სტრატეგიული ალიანსების განვითარებაში განსაკუთრებული ადგილი უკავია პოლიტიკურ ფაქტორს. იგი დაკავშირებულია სახელმწიფოს საქმიანობასთან და მთავრობის მიერ გატარებულ პოლიტიკასთან, პირველ რიგში ეკონომიკურ სფეროში.

სტრატეგიული ალიანსების ჩამოყალიბებასა და ფუნქციონირებაზე მოქმედი გარე ფაქტორები ორგანულად არიან დაკავშირებულნი შიდა გარემო ფაქტორებთან. მათ რიცხვს მიეკუთვნება რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლება. ეგრეთ წოდებული რესურსებზე ორიენტირებული მიდგომის შემთხვევაში კომპანიაში ყურადღება ექცევა რესურსებით უზრუნველყოფის გაუმჯობესებას და კონტროლს მათ გამოყენებაზე ალიანსის შიგნით. შიდა გარემო ფაქტორების შემდეგ ჯგუფს წარმოადგენს ტრანსაქციური ფაქტორები. მათში იგულისხმება შემოსავლები, დაკავშირებულები გარიგებების განხორციელებასთან (B. Гарретт П. Дюссож 2002). შიდა გარემოს კიდევ ერთ ფაქტორს, რომელიც იწვევს ალიანსების შექმნის დაინტერესებას არის - მმართველობითი ფაქტორი. აღნიშნული დაკავშირებულია სტრატეგიული ალიანსის მონაწილე პარტნიორების დაინტერესებით კოორდინაციის არსებობაში. მისი სიძნელე მდგომარეობს იმაში, რომ გაერთიანების მონაწილეები რჩებიან დამოუკიდებლები და ყველას გააჩნია თავისი ინტერესები, ისინი ყოველთვის არ არიან მზად აქციებისადმი ერთობლივი ქმედებების ჩარჩოებში.

სტრატეგიულ ალიანსებში ხდება კომპანიათა შორისი ურთიერთობების სპეციფიკური სისტემის ფორმირება. მონაწილეები იღებენ საკმაოდ სრულ

ინფორმაციას როგორც ერთმანეთის, ასევე ერთობლივი პროექტების შესრულების შესახებ. ყალიბდება განსაკუთრებული ტექნოლოგია, რომელიც მოიცავს მმართველობითი გამოცდილებისა და ალიანსის მონაწილე კომპანიების მიერ დაგროვილი ცოდნის აკუმულირებასა და გავრცელებას.



ნახ.1.2. სტრატეგიული ალიანსების ტიპოლოგიზაცია (Б. Гарретт П. Дюссож 2002)
 მკვლევართა უმრავლესობა ყურადღებას აქცევს იმ ფაქტს, რომ ალიანსების ფორმირება ხდება ორი ძირითადი მოტივის საპასუხოდ: „თავდაცვითი“ - მისწრაფება შეინარჩუნონ პოზიციები ბაზარზე და „შემტევი“ - კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად. აღნიშნული მოტივები რეალიზდება სტრატეგიული ალიანსის მონაწილეთა ინტერესებში. მონაწილეთა ინტერესები შეიძლება იყოს, როგორც ერთი

მიმართულების ე.ი. ალიანსის ყველა წევრის საერთო ინტერესი, ასევე სხვადასხვა მიმართულების ე.ი. ცალკეულ მონაწილეების განსაკუთრებული ინტერესი. ერთობლივი ინტერესი, თავის მხრივ, იწვევს ურთიერთთანამშრომლობისადმი კონკრეტული მიდგომების ძიების აუცილებლობას. ძირითადი მიდგომებიდან (კრიტერიუმებიდან) შეგვიძლია გამოვყოთ სამი: 1). პარტნიორობის ტიპი; 2). პარტნიორობის სფერო (ფუნქცია); 3). სტრატეგიული პარტნიორობის ორგანიზაციული ფორმები. ყოველი მიდგომის ჩარჩოებში გამოიყენება განსაზღვრული სახის პარტნიორობა (იხ. ნახ. 1.2).

სტრატეგიულ ალიანსების ფორმირებასთან დაკავშირებული აქტუალურ პრობლემებთან ერთად არსებობს პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია მოსაზრებების მნიშვნელოვან სხვადასხვაობასთან თვით ამ მოვლების მიმართ. სტრატეგიული ალიანსების განსაზღვრისადმი მიდგომების კლასიფიკაცია შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ შემდეგი პარამეტრების მიხედვით (М.А.Бонина, М.В.

Грачев 2006):

- სტრატეგიული ალიანსების ადგილი კომპანიათაშორის ურთიერთობათა სისტემაში;
- პარტნიორობის სტრატეგიული მიზნები და რესურსები; • მართვისა და კონტროლის კომპანიათაშორისი სტრუქტურები.

უნივერსალური თვისებების ჩამოთვლისას, რომლებიც აერთიანებენ სტრატეგიული ალიანსებს, როგორც წესი, გამოყოფენ შემდეგ თვისებებს: სანდოობა, ხანგრძლივადიანობა, ერთობლივი სარგებელი, პარტნიორების მნიშვნელოვანი საქმიანი ინტერესების თანხვედრა. მაგრამ რეალურ ცხოვრებაში სტრატეგიული ალიანსები იღებენ სხვადასხვა ფორმას, კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს სტრატეგიული ალიანსების ზოგადი თვისებები და თავისებურებები.

ალიანსების კლასიფიკაციის ერთ-ერთი მიდგომა გულისხმობს ერთი საბაზო კრიტერიუმის გამოყოფას - ტრადიციულ კრიტერიუმად მიღებულია

საკუთრებისადმი დამოკიდებულება. ამ მიდგომის მიხედვით სტრატეგიული ალიანსები იყოფა ორ ჯგუფად:

- ზოგიერთ ალიანსებში ქმნიან საერთო საკუთრებას, როდესაც პარტნიორებს შეუძლიათ შექმნან ერთობლივი საწარმოები ან განახორციელონ ინვესტიცია პარტნიორის კომპანიაში;
- სხვებში არ გეგმავენ საკუთრებაში მონაწილეობას. ამ შემთხვევაში საკონტრაქტო ხელშეკრულებებით განსაზღვრავენ ალიანსის ყოველი პარტნიორის პასუხისმგებლობას, განვითარების ან ალიანსის საქმიანობის შეწყვეტას პირობებს.

დასისა (Das T. K) და ტენგას (Teng B.-S.) მიხედვით საბაზო კრიტერიუმებად ასევე იღებენ საკუთრებას, მაგრამ ისინი გამოყოფენ პარტნიორობის სამ ჯგუფს (T. K. Das, B.S. Teng 2000):

- პირველები ეფუძნებიან ხანგრძლივადიან კომპანიათა შორის საკონტრაქტო ხელშეკრულებებს;
- მეორენი გულისხმობენ კაპიტალში მონაწილეობას;
- მესამენი ქმნიან ერთობლივ საწარმოებს.

არის სტრატეგიული ალიანსების კლასიფიკაციისადმი მიდგომა, რომელიც გულისხმობს რამდენიმე კრიტერიუმის გათვალისწინებას. მაგალითად სპეკმანი (Spekman) განიხილავს ორ საბაზო კრიტერიუმს, ესენია (R. Spekman, L. Isabella, T. MacAvoy 2000):

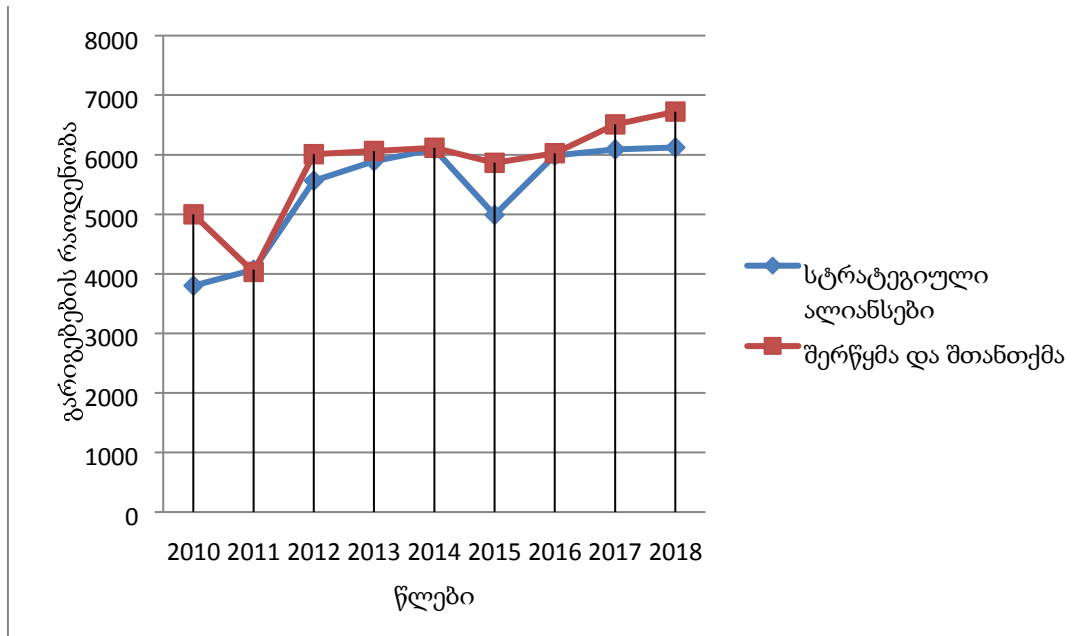
- დროითი ჰორიზონტი, რომელიც ასახავს მონაწილეთა დამოკიდებულებას ალიანსის მოქმედების პერიოდზე (ხანგრძლივადიანი, ან მოკლევადიანი);
- ალიანსის ფუნქციონირებაზე ერთობლივი კონტროლის ხარისხი (დაბალი გადაწყვეტილებების შეთანხმების მექანიზმის არ არსებობისას და მაღალი კონტრაქტის გულდასმით შემუშავებისას).

ჩატარებული კვლევიდან გამომდინარე სტრატეგიული ალიანსების არსისა და საქმიანობის ყველაზე გავრცელებული მიდგომების ანალიზის საფუძველზე დარწმუნებით შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა, რომ არ არსებობს კომპლექსური თეორია ან მიდგომა, რომელიც ახსნიდა კომპანიათა შორის ურთიერთობების მოცემული ფორმის შექმნისა და მართვის პროცესს. ამრიგად, სტრატეგიული ალიანსების ფენომენის კვლევისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ყველა თეორიული კონცეფცია, რომლებიც ერთიანობაში ასახავენ ყველა მათ ნიუანსს.

1.2. სტრატეგიული ალიანსებისა და შერწყმისა და შთანთქმის

სტრატეგიის როლი, კორპორაციული ბიზნესის განვითარებაში:
შედარებითი ანალიზი

თანამედროვე კომპანიები აღწევენ სტრატეგიული პოზიციონირების მიზნებს არა მხოლოდ კომპანიების შერწყმითა და შთანთქმით, არამედ კომპანიათა შორის შეთანხმებების ფართე სპექტრით, დამოუკიდებელი სტრატეგიული ალიანსებით. იმ დროს როცა კომპანიებს შორის შერწყმასა და შთანთქმას ადგილი ჰქონდა მთელი XX საუკუნის განმავლობაში, ალიანსების შექმნა წარმოადგენს შედარებით ახალ კონკურენტულ სტრატეგიას, რომლის აქტიურად გამოყენება პრაქტიკაში დაიწყო მხოლოდ წინა საუკუნის 80-90-იან წლებში. როგორც საერთაშორისო კომპანიათა შორის კავშირების ფორმა სტრატეგიული ალიანსები, ადრეც არსებობდნენ, მაგრამ მხოლოდ მეოცე საუკუნის ბოლონ ჰჰოვეს ფართო გავრცელება.



წყარო: დიაგრამა შედგენილია Thomson Financial Securities Data-ის მონაცემებზე დაყრდნობით. დიაგრამა 1.1 საერთაშორისო ალიანსების და შერწყმა და შთანთქმის გარიგებები 2010-2018 წლებში

როგორც სტატისტიკური მონაცემები მოწმობენ, საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების რაოდენობა იზრდება საერთაშორისო შერწყმისა და შთანთქმის რაოდენობის ზრდასთან ერთად. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ თანამედროვე რაოდენობრივი ტენდენციები სტრატეგიული ალიანსების განვითარებაში ახლოსაა საერთაშორისო შერწყმისა და შთანთქმის რაოდენობრივ ტენდენციებთან (იხ. დიაგრამა 1.1.).

ორივე მიმართულება ასახავს კომპანიების რესტრუქტურის გლობალურ სტრატეგიებს, რომლებიც აწყდებიან სულ უფრო მზარდ ტექნოლოგიურ და გლობალიზაციურ ცვლილებებს. ერთი მხრივ, კომპანიები აქტიურად არიან ჩართულნი შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში, განსაკუთრებით იმ დარგებში, სადაც ისინი ყოფიან არა საკვანძო ქვეგანყოფილებებს, რათა გააძლიერონ ძირითადი მიმართულებები გლობალურ დონეზე. ხოლო მეორეს მხრივ, ახდენენ სპეციალიზაციას საქმიანობის იმ სახეებზე, რომლებშიც შეინიშნება მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობები (UNCTAD, World Investment Report. 2018). მაგრამ

მეცნიერულ-ტექნიკური გამოგონებებისა და სხვა პირობების გამო კომპანიები შესაძლოა აღმოჩნდნენ სიტუაციაში, როდესაც მათ სჭირდებათ წვდომა საქონელთან ან აქტივებთან, რომლებზეც კონტროლი უკვე გადაცემულია პარტნიორებზე. მათმა შესაძლოა მოინდომონ გავლენის მოხდენა პროდუქციის ხარისხსა და ფასზე და მასთან დაკავშირებულ ინოვაციებზე. აღნიშნული მიზნების მისაღწევად ფართოდ გამოიყენება კომპანიათა შორის ხელშეკრულებები ანუ სტრატეგიული ალიანსები. ჯერ კიდევ XX-ე საუკუნის 90-იან წლებში სტრატეგიული ალიანსების მკვლევართა შორის ხშირად გვხვდებოდა თვალსაზრისი, რომ კომპანიების შერწყმა და შთანთქმა განიხილებოდა, როგორც სტრატეგიული ალიანსების ერთ-ერთი შესაძლო ფორმა. ეს ჩვენი აზრით, იყო დაკავშირებული სხვადასხვა არსით განსხვავებული ეკონომიკური მოვლენის ზედაპირული მსგავსებით და პრობლემის დეტალური მეცნიერული შემუშავებების მნიშვნელოვანი რაოდენობის არ

არსებობით. ასე, მაგალითად International Business: The Challenge of Global Competition-ის კლასიკური სახელმძღვანელოს მეექვსე გამოცემაში მოყვანილია მაგალითი, რომ კომპანიების ASEA AB და BBC Brown Boveri Ltd-ის შერწყმით წარმოიშვა ერთი კომპანია, რომლის მიზანიც იყო ეკონომიკური სიმძლავრეების გაერთიანება კონკურენტული უპირატესობების მისაღებად ისეთ ამერიკულ და იაპონურ კომპანიებთან დაპირისპირებაში, როგორებიცაა: Westinghouse Electric Co's, General Electric, Hitachi და Toshiba (D.A. Ball, W.H McCulloch 1996).

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ კომპანიების საერთაშორისო შერწყმასა და შთანთქმას აქვს ბევრი საერთო სტრატეგიულ ალიანსებთან. სწორედ მსგავსი რთული მახასიათებლების დიდი რაოდენობის არსებობა ნაწილობრივ ამაგრებს იმ მოსაზრების ფართო გავრცელებას, რომ სტრატეგიული ალიანსების ყველაზე გავრცელებულ ფორმას წარმოადგენს სწორედ კორპორაციების საერთაშორისო შერწყმა. ხოლო ალიანსები განიხილება, როგორც შუალედური რგოლი შერწყმის ან შექმნის გზაზე (Дж. Дэниелс, Ли Х. Радеба 1996).

პრაქტიკაში ეს ორივე ფენომენი მიზნად ისახავენ კომერციული საბაზრო ოპერაციების ტრანსსააქციო და კოორდინაციის ხარჯების შემცირებას. ისინი ასევე ცდილობენ გაანაწილონ რისკები და ინვესტიციები ახალ ბიზნესში და უზრუნველყონ სინერგიული ეფექტი. მაგრამ სტრატეგიული ალიანსები მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან კომპანიათა შერწყმისა და შთანთქმისგან.

დროთა განმავლობაში სულ უფრო მეტმა კომპანიამ გაითავისა, რომ ისინი საჭიროებენ ისეთ ხანგრძლივადიან ურთიერთობებს, როგორცაა სტრატეგიული ალიანსები. კომპანია შესაძლოა დაინტერესებული იყოს სტრატეგიული ალიანსის შექმნის შესახებ მოლაპარაკებების გამართვაში, მაშინ იგი შესაძლოა წააწყდეს მნიშვნელოვანი დიფერენცირებული შესაძლებლობების სტრატეგიულ პრობლემებს, რომლებიც ან ძალიან ძვირია, ან მოითხოვს დიდ დროს საკუთარი ძალისხმევით კომპანიის შიგნით ნოვაციის შემუშავებასა და დანერგვისათვის.

ამრიგად ნათელია, რომ სტრატეგიული ალიანსის დახმარებით კომპანიებს შეუძლიათ პარტნიორების მნიშვნელოვანი უნარებით კომბინირება, რომლებიც საშუალებას მისცემს მათ მიაღწიონ კონკურენტულ უპირატესობას, გააუმჯობესონ სამომხმარებლო ღირებულება და დაიკავონ ახალი ბაზრები. კომპანიის მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ ყურადღება გაამახვილოს პარტნიორი კომპანიების იმ უნარებზე, რომლებიც მათ ყოველთვის შეუძლიათ გამოიყენონ თავიანთი პოზიციების გასამაგრებლად. ამასთან შედარებითი უპირატესობა მიიღწევა იმ უნარების გამოყენებისა და სრული კონცენტრაციის ხარჯზე, რომლებიც გააჩნია სტრატეგიულ ალიანსს (J.R. Harbison, Jr.P Pekar. 1988).

სტრატეგიული ალიანსები საშუალებას აძლევენ მცირე და საშუალო კომპანიებს იყვნენ კონკურენტუნარიანი საერთაშორისო ბაზარზე. ამას გარდა, მცირე და საშუალო კომპანიები უნიკალური ტექნოლოგიური უპირატესობებით ამჯობინებენ სტრატეგიულ ალიანსებში გაწევრიანებას, ვინაიდან მსხვილ, მნიშვნელოვანი რესურსების მქონე, კომპანიებთან თანამშრომლობით ისინი იმაღლებენ კომპეტენტურობას და რჩებიან ამავედროულად დამოუკიდებლები. როგორც

ცნობილია, უცხოეთში მაღალტექნოლოგიური კომპანიის შექმნისას შესაძლოა წარმოიშვას მმართველობითი პრობლემები, რომელიც დაკავშირებულია კორპორაციული კულტურების განსხვავებებთან. ასეთ შემთხვევებში სტრატეგიული ალიანსები გამოიყურებიან უფრო მიმზიდველად.

1.3. სტრატეგიული ალიანსების როლი და ადგილი საერთაშორისო ბიზნესში

გლობალური ეკონომიკური პროცესების ახალი მოდელები და ფორმები აჩქარებენ დარგების ინტერნაციონალიზაციას და გლობალურ დონეზე ცვლიან დარგობრივ სტრუქტურას. თანამედროვე ეტაპზე კომპანიის საერთაშორისო საქმიანობა ფართოვდება და სცდება ვაჭრობისა და ინვესტირების ტრადიციულ საზღვრებს. სტრატეგიული ალიანსები გახდნენ ოპერაციების, კვლევებისა და ბაზრების ინტერნაციონალიზაციის საერთო ტენდენცია. მაშინ, როდესაც ადრეულ წლებში კომპანიები ახორციელებდნენ გეოგრაფიულ ექსპანსიებს საზღვარგარეთ ვაჭრობითა და ინვესტირებით, ამჟამად ინოვაციური საერთაშორისო სტრატეგიების რეალიზებას ახდენენ თავისი საქმიანობის სრული გარდაქმნისათვის. ამავდროულად მათი ექსპორტი, იმპორტი, კვლევები, შემუშავებები, საინვესტიციო პროგრამები, კოოპერაციის შესახებ ხელშეკრულებები ხდებიან სულ უფრო ურთიერთდაკავშირებულნი. სწორედ საერთაშორისო ტრანსაქციების ინტენსიურობა და ნაირფეროვნება ერთობლიობაში ამყარებენ ახალ წესრიგს გლობალურ ეკონომიკურ სისტემაში.

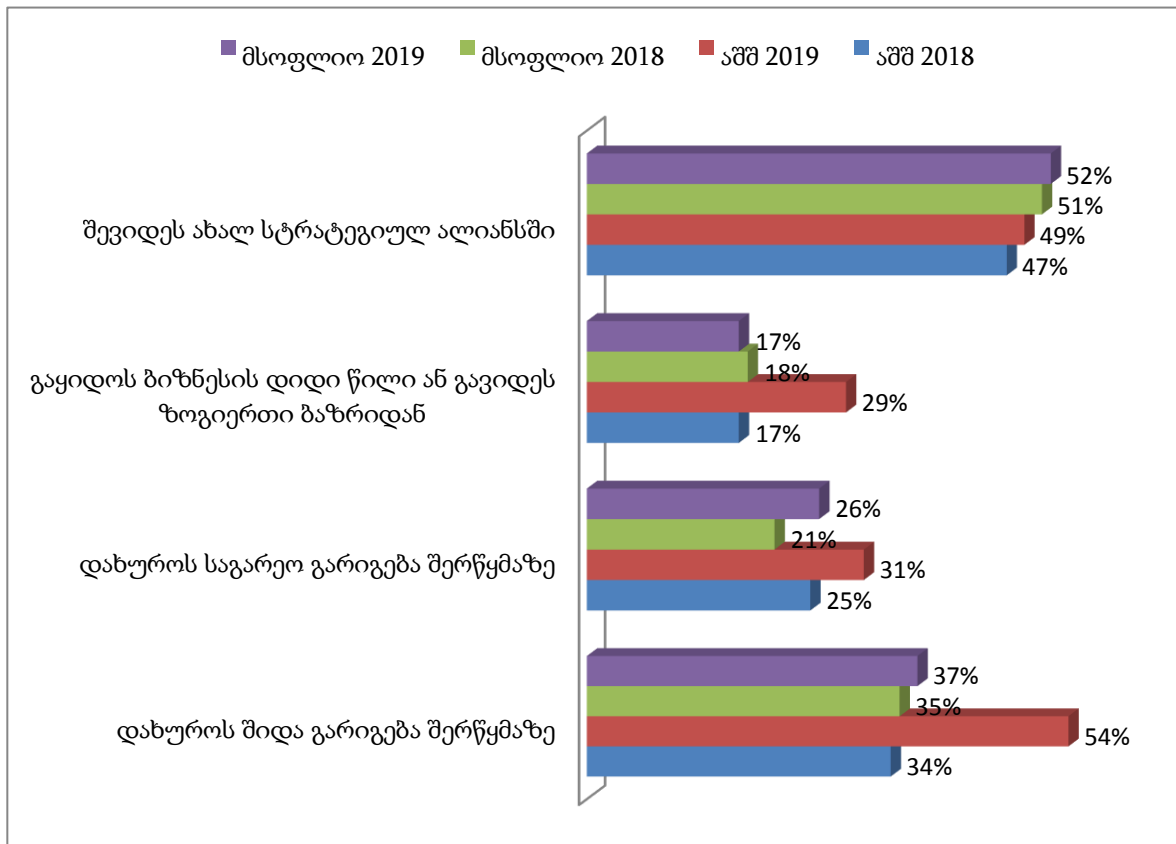
კომპანიები ცდილობენ ფოკუსირება მოახდინონ თავიანთ საკვანძო კომპეტენციებზე და სულ უფრო ძლიერად ითავისებენ, რომ მარტონი ისინი ვერ შესძლებენ გაუმკლავდნენ მათი საქმიანობისადმი სულ უფრო მზარდ მოთხოვნებს. კონკურენციის გამკაცრება, ნაციონალური და საერთაშორისო კანონმდებლობის ცვლილებები, საკვლევი პროექტების გაძვირება და სწრაფი ადაპტაციის

აუცილებლობა აიძულებს კომპანიებს მოიძიონ თავიანთი განვითარების ახალი სტრატეგიები.

აქედან გამომდინარე, თანამედროვე ეტაპზე სტრატეგიული ალიანსებისადმი ინტერესი კომპანიების ხელმძღვანელობების მხრიდან, PriceWaterhouseCoopers-ის მონაცემებით, განუხრელად იზრდება (Price Waterhouse Coopers: 2018). ამ მონაცემების საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კომპანიათა მთავარი აღმასრულებლების უმრავლესობას განსაზღვრული აქვს შევიდეს სტრატეგიულ ალიანსებში (იხ ნახ. 1.2). უმეტეს შემთხვევაში კომპანიები შედიან სტრატეგიულ ალიანსებში ტექნოლოგიების შექმნისა და განვითარებისათვის, ასევე ახალი პროდუქციის შემუშავებისა და ბაზარზე გატანისათვის, ტექნოლოგიურ ან საწარმოო გამოცდილებაში ხარვეზების აღმოფხვრისათვის, საქონლისა და მომსახურების დისტრიბუციის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის, კომპეტენციების ერთობლივად დახვეწისათვის, ერთობლივი მარკეტინგული პროექტების დახმარებით ახალ ბაზრებზე გასვლისათვის.

სტრატეგიული ალიანსები შესაძლოა შეგვხვდეს სხვადასხვა დარგებში საწარმოო სფეროდან დაწყებული მომსახურების სფეროთი დამთავრებული. ფარმაცევტული, ქიმიური, ელექტრო მოწყობილობები, კომპიუტერული, სატელეკომუნიკაციო, საფინანსო და ბიზნეს მომსახურება - აი ყველა ის დარგი, რომლებიც ხასიათდებიან სტრატეგიული ალიანსების მნიშვნელოვანი რაოდენობით.

შეგვიძლია აღვნიშნოთ სტრატეგიული ალიანსების ფორმირებაში რამდენიმე დარგის დომინირებული როლი, კერძოდ ტექნოლოგიები და კომუნიკაციები, ფარმაცევტული, საავტომობილო და საავიაციო სფეროები. 2000 წელს ტელესაკომუნიკაციო დარგში სტრატეგიული ალიანსები შეადგენდნენ ამ წელს შექმნილი ალიანსების 51%., მართალია მას შემდეგ მოხდა ამ დარგში ალიანსების შექმნის შემცირება, მაგრამ 2004 წლისათვის ისინი მაინც შეადგენდნენ ამ წელს შექმნილი ალიანსების 33%-ს (The Role of Alliances in Corporate Strategy. 2005) უნდა აღინიშნოს, რომ ეს მონაცემი მიუთითებს აღნიშნულ დარგში ტექნოლოგიების სწრაფ ცვლილებებზე.



წყარო: დიაგრამა შედგენილია Price Waterhouse Coopers: 2018 US CEO Survey Leading in extraordinary times -ის მონაცემებზე დაყრდნობით.

დიაგრამა 1.2. აშშ-ის და მსოფლიოს წამყვანი კომპანიების აღმასრულებელი დირექტორების გეგმები 2019 წელს (%-ში).

საკმაოდ მაღალია ინტერესი სტრატეგიული ალიანსების მიმართ ფარმაცევტულ სფეროში, რაც შესაძლოა აიხსნას, როგორც ხარჯების გაზრდით ბაზარზე ახალი პროდუქციის გასაშვებად, ისე მომხმარებლების მოლოდინის გამუდმებული ზრდით კონკრეტული პროდუქციის მიმართებით. ფარმაცევტული კომპანიები ცდილობენ შეამცირონ დანახარჯები საკვლევ სამუშაოებზე, რომელიც ხშირად მოითხოვს კვლევებს ახალ და უცხო სფეროებში. ყველაზე მსხვილი კომპანიებიც კი ვერ იქნებიან ექსპერტები ყველა სფეროში და უწევთ მოიწვიონ სპეციალისტები გარედან. ამრიგად ისინი შედიან მრავალრიცხოვან ალიანსებში კომპანიებთან, რომებსაც აქვთ

შესაბამისი მონაცემთა ბაზები და გამოცდილება. საავიაციო დარგის დამახასიათებელ ნიშანთვისებას წარმოადგენს სახელმწიფო

და საერთაშორისო რეგულირების მაღალი დონე. მიმართულებების მომსახურების შეზღუდული რიცხვისა და ვარიანტების გამო, საავიაციო კომპანიები შედიან მრავალრიცხოვან საერთაშორისო სტრატეგიულ ალიანსებში, რომლებიც ფარავენ განსაზღვრულ რეგიონებსა და ქვეყნებს. ამ სფეროში ალიანსების რიცხვი იზრდება საკმაოდ დაბალი ტემპით, რაც ასახავს ავიაკომპანიებს შორის ინტეგრაციის მაღალ დონეს.

სტრატეგიული ალიანსები საავტომობილო დარგში წარმოადგენს უკვე კანონზომიერებას. ბოლო წლების განმავლობაში ამ დარგში იქმნებოდა დაახლოებით 100 სტრატეგიული ალიანსი ყოველწლიურად (N. Kang, K Sakai 2017). ძირითად მოტივებს შორის, რომლის გამოც საავტომობილო კომპანიები შედიან სტრატეგიულ ალიანსებში, უნდა გამოვყოთ მასშტაბის ეკონომია, საზღვარგარეთის ბაზრებზე ხელმისაწვდომობის გაზრდა, ერთობლივი კვლევები და რისკების გადანაწილება.

მოყვანილი მონაცემების ანალიზის საფუძველზე შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა, რომ სტრატეგიული ალიანსები გახდნენ კომპანიათა შორის თანამედროვე ურთიერთობების განუყოფელი ელემენტი. ამასთან, თუ სტრატეგიული ალიანსების განვითარების პირველ ეტაპზე ისინი გამოიყენებოდა ამერიკული კომპანიების მიერ, როგორც საზღვარგარეთის ბაზრებზე გასვლის საშუალება, ამჟამად სტრატეგიულ ალიანსებს აქტიურად იყენებენ კომპანიები მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. სტრატეგიული ალიანსების განვითარების დარგობრივი ხასიათი ასევე მეტყველებს მათ ფართოდ გავრცელებაზე, არა მხოლოდ მაღალტექნოლოგიურ და რესურსტევად დარგებში, არამედ მათ წარმატებით იყენებენ ნაკლები რისკის მქონე დარგებშიც.

თავი 2. თანამედროვე სტრატეგიული ალიანსები, როგორც

საერთაშორისო კორპორაციების სტრატეგიის ელემენტი

2.1. სტრატეგიული ალიანსები და საერთაშორისო ინოვაციური თანამშრომლობა

ინოვაციურ საქმიანობაზე კომპანიის ორიენტაცია ტრადიციულად მიეკუთვნებოდა აქტუალურს, მაგრამ საკმაოდ სარისკო სტრატეგიას. განვითარების აღნიშნული მიმართულების განუსაზღვრელობის მაღალი წილის შემთხვევაში, კომპანიამ უნდა მიაგნოს ინოვაციური სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაციის შესაბამის ფორმებს, მეთოდებს და პრინციპებს. სტრატეგიული ალიანსების არსიდან გამომდინარე, სწორედ ისინი უნდა გახდნენ იმ სტრატეგიის საფუძველი, რომელიც იძლევა კომპანიის ინოვაციური პოტენციალის რეალიზების საშუალებას.

ტრადიციულად ინოვაციურ საქმიანობაში გულისხმობენ საქონლის, ორგანიზაციული სტრუქტურების და ურთიერთქმედების მექანიზმების, გამოვლენას, განვითარებას, დანერგვას და ახალი ტექნოლოგიების კომერციალიზაციას, რომლებიც განსხვავდებიან მაღალი რისკისა და განუსაზღვრელობის დონით, ამასთან საჭიროებენ მნიშვნელოვანი რესურსების დაბანდებას. თანამედროვე ეტაპზე ინოვაციური ციკლის და საწარმოო შემუშავებების დროის შემცირების, ასევე განვითარებაზე საჭირო დანახარჯების უკმარისობის პირობებში კომპანიები ეძებენ ახალ ინოვაციურ სტრატეგიებს. ეს მდგომარეობა რთულდება კვლევების, ტექნოლოგიების და ინოვაციების, ახალი ინფორმაციული და კომუნიკაციური ტექნოლოგიების სფეროებში გლობალიზაციური პროცესების დაჩქარებით, ასევე ახალი ორგანიზაციული

ფორმებითა და ბიზნეს-მოდელების პოტენციალით (С.А.Дятлов, А.Е. Карлик 2013). ისტორიკოსის ტ. კუნის (Kuhn T.) აზრით თანამედროვე ეკონომიკაში მიმდინარეობს პარადიგმების ცვლა. ამ პირობებში მხოლოდ კომპანიებს, რომლებიც მიისწრაფვიან განახორციელონ, როგორც საკუთარი იდეების, ასევე სხვა კომპანიების ინოვაციური შემუშავებების კომერციალიზაცია და ცდილობენ ამ იდეების გადატანას თავისი

ბიზნესის ჩარჩოდან გარეთ, შეუძლიათ გახდნენ ღია ინოვაციების ეპოქის მამოძრავებლები (T. Kuhn 2012).

საზოგადოდ მიღებულია, რომ წინა პარადიგმას უწოდებენ „დახურული ინოვაციების“ პარადიგმას“, რომელსაც საფუძვლად უდევს დებულება იმის შესახებ, რომ ინოვაციების წარმატებით განვითარება შესაძლებელია მხოლოდ განუწყვეტელი კონტროლით. ყოველი კომპანია თვითონ უნდა ახდენდეს იდეების შემუშავებას, მათ განვითარებას, ახალი საქონელი და მომსახურება შექმნას, შემდეგ კი ბაზარზე გატანას. ყველა ეს პროცესი კომპანიას უნდა შეესრულებინა დამოუკიდებლად და უნდა ჰქონოდა მხოლოდ თავისი თავის იმედი. გავრცელებული იყო შემდეგი მიდგომა „გინდა გააკეთო ყველაფერი სწორად - მაშინ გააკეთე ყველაფერი თვითონ“.

ასეთი მიდგომის ლოგიკა გამოიყურებოდა საკმაოდ გონივრულად, ვინაიდან ყველა კომპანია ფუნქციონირებდა მკაცრი კონკურენციის პირობებში. ეს იყო თავისებური „შეკრული წრე“. ეს მიდგომა წარმატებით ფუნქციონირებდა 20-ე საუკუნის განმავლობაში. მაგრამ წინა საუკუნის ბოლო ათწლეულში მოხდა კარდინალური ცვლილებები კონკურენციის თავისებურებებში, ბიზნესის წარმართვის მეთოდებში და მსოფლიო მეურნეობის სტრუქტურაში. ამის გამო ტრადიციული მოდელი უკვე ვეღარ მუშაობდა, ამ ციკლის ყოველ ეტაპზე ინოვაციები შესაძლოა გავიდეს კომპანიის გარეთ, თუ მაგალითად, იგი ვერ შესძლებს ახალი პროდუქციის ბაზარზე თავის დროზე გაყვანას.

ამ სიტუაციაში ერთადერთი გამოსავალი იქნება ინოვაციური საქმიანობისადმი ახალი მიდგომის ღია ინოვაციების პარადიგმის განხორციელება. რით განსხვავდება ეს ახალი ღია ინოვაციების პარადიგმა დახურული ინოვაციების პარადიგმისაგან? 2003 წელს ჰ. ჩესბრომ (H. Chesbrough) შემოიტანა ინოვაციების მართვისადმი მიდგომა - „ღია ინოვაციების“ პარადიგმა, რომელსაც იგი განმარტავდა, როგორც ცოდნისა და იდეების ნაკადების გამოყენებას ინოვაციური განვითარებისა და ბაზრების გაფართოების დაჩქარებისათვის მნიშვნელოვან ფაქტორს (H. Chesbrough 2013).

თანამედროვე ორგანიზაციულ ფორმებს შორის სწორედ სტრატეგიული ალიანსები წარმოადგენენ ღია ინოვაციების პრინციპის განსახიერებას. სტრატეგიული ალიანსები, რომლებიც ხასიათდებიან მოქნილი სტრუქტურით, წარმოადგენენ იდეების მიღების საშუალებას, რაც გახდება პარტნიორების კონკურენტული უპირატესობების განვითარების საწინდარი. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის ანგარიშის თანახმად, „სტრატეგიული ალიანსების ბირთვს წარმოადგენს საერთაშორისო თანამშრომლობა, რომელიც ამალავს პარტნიორების კონკურენტული სტრატეგიების ეფექტიანობას ურთიერთხელსაყრელი რესურსების გაცვლის გზით, ისეთების, როგორებიცაა: ტექნოლოგიები, იდეები, ინოვაციები და სხვა მრავალი“

(N. Kang, K. Sakai 2000).

მოტივების ფართე დაჯგუფება, რომელიც ახდენს, ინოვაციური საქმიანობის ჩარჩოებში, სტრატეგიული ალიანსების ფორმირებას წარმოგვიდგინა ჯ. ჰაგედონმა. მის მიერ შედგენილი ჩამონათვალი შეიცავს მოტივებს, რომლებიც შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც რესურსული მიდგომის, ასევე ტრანსააქციო დანახარჯების თეორიის თვალთახედვით. შემავსებელი ტექნოლოგიების აუცილებლობა და საჭირო ცოდნის შექმნა უფრო რესურსული მიდგომის სფეროა, მაგრამ დანახარჯების შემცირება, რისკისა და განუსაზღვრელობის მინიმიზაცია უფრო იხრება ტრანსააქციური დანახარჯების თეორიისაკენ. მოტივები დაკავშირებულნი გლობალიზაციასთან და ინტერნაციონალიზაციასთან შეესაბამება ცვლილებებს გარემოში (იხ. ცხრილი 2.1).

ცხრილი 2.1.

სტრატეგიული ალიანსების ფორმირების ძირითადი მოტივაციები ინოვაციური საქმიანობის დროს (J. Hagedoorn 3013)

მოტივების ჯგუფები	მახასიათებლები
-------------------	----------------

მოტივაციები დაკავშირებულები ტექნოლოგიური განვითარების საერთო მიმდინარეობასთან	ახალი ტექნოლოგიების მზარდი სირთულე და სექტორთაშორისი ბუნება, მეცნიერული დისციპლინებისა და ტექნოლოგიური დარგების ურთიერთ გამდიდრება, ტექნოლოგიის ევოლუციის მონიტორინგი, ტექნოლოგიური სინერგია, სამეცნიერო სიახლეებთან ხელმისაწვდომობა.
	საკვლევ-სამეცნიერო სამუშაოების ჩატარების დროს განუსაზღვრელობის შემცირება და განაწილება.
	საკვლევ-სამეცნიერო სამუშაოებზე დანახარჯების შემცირება
მოტივაციები დაკავშირებულები კონკრეტულ ინოვაციურ პროცესებთან	პარტნიორის იდეებისა და ცოდნის შექმნა, ტექნოლოგიის ტრანსფერი, ტექნოლოგიების გაცვლა
	პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის შემცირება, პროდუქტის შემუშავებაზე და ბაზარზე გაყვანას შორის ვადის შემცირება
მოტივაციები დაკავშირებულები ბაზრის ხელმისაწვდომობასთან და შესაძლებლობების ძიებასთან	გარე გარემოს ცვლილების მონიტორინგი და ახალი შესაძლებლობების ძიება
	ინტერნაციონალიზაცია, გლობალიზაცია და საზღვარგარეთის ბაზრებზე გასვლა
	ახალი პროდუქტები და ბაზრები, ბაზარზე გასვლა, სასაქონლო ექსპანსია

ამრიგად, სტრატეგიული ალიანსების დამახასიათებელ თავისებურებებს ღია ინოვაციების პარადიგმის განხორციელების კუთხით შეგვიძლია მივაკუთვნოთ შემდეგი:

- მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც ადაპტირდება ცვლად გარე გარემო პირობებში;
- გამოყენებული ბიზნეს-მოდელის გამუდმებული დახვეწა გამომდინარე მიმდინარე ამოცანებიდან და განვითარების გეგმებიდან;
- ალიანსში მონაწილე ყველა პარტნიორს შორის რისკებისა და დანახარჯების განაწილება;
- იდეებისა და შემუშავებების განხილვა ხდება, როგორც სტრატეგიული აქტივების, რომლებსაც გააჩნიათ პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა.

2.2. სტრატეგიული ალიანსები, როგორც კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საშუალება

თანამედროვე ეტაპზე მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში კონკურენცია ყოველწლიურად მძაფრდება და იღებს სულ უფრო გლობალურ ხასიათს, გამოყენებული ტექნოლოგიები რთულდება და ძვირდება, შერწყმასა და შთანთქმას თან სდევს მაღალი რისკები, კონკურენციაში აღრეულია აქცენტები დაწყებული ცალკეულ კომპანიების დაპირისპირებიდან და დამთავრებული კომპანიათა ქსელების დაპირისპირებას შორის. სულ უფრო პოპულარული ხდება სტრატეგიული თანამშრომლობა კომპანიებს შორის, რომელიც ხშირად აძლევს მათ დიდ სარგებელს, ვიდრე სრული ინტეგრაცია შერწყმის ფორმით. მნიშვნელოვანი ადგილი კომპანიის კონკურენტული უპირატესობების ჩამოყალიბებაში უკავია სტრატეგიულ ალიანსებს.

სტრატეგიული ალიანსები იწვევენ დიდ ინტერესს, როგორც თეორეტიკოსებს, ისე პრაქტიკოსებს შორის. თეორეტიკოსები ალიანსებს სწავლობენ ინსტიტუციონალური ეკონომიკური თეორიის, ეკონომიკური სოციოლოგიის, დარგობრივი ბაზრების თეორიის პოზიციიდან და ამარაგებენ პრაქტიკოსებს აუცილებელი თეორიული ფუნდამენტით. ხოლო პრაქტიკოსებს დიდწილად აინტერესებთ კონკურენტული უპირატესობების ამადლების კონკრეტული ინსტრუმენტები.

თანამედროვე მსოფლიოში სტრატეგიული ალიანსები საფუძვლად უდევს მრავალი წარმატებული კომპანიის კონკურენტულ სტრატეგიებს, ამასთან ისინი შესაძლოა იყონ კონკურენციის ტაქტიკური ინსტრუმენტიც.

სულ უფრო ხშირად კონკურენცია ხორციელდება ალიანსების ან ტრანსნაციონალური კორპორაციების საწარმოო ქსელებს შორის, იმის მიუხედავად, რომ ამ ქსელების საზღვრები ძალიან ბუნდოვანი და რიგ შემთხვევაში წაშლილია,

ვინაიდან ერთი და იგივე მიმწოდებლები მუშაობენ სტრატეგიული ალიანსის პარტნიორ-მომხმარებლებთან.

სტრატეგიული ალიანსების შექმნას მივყავართ კონკურენციის ხასიათის შეცვლასთან, როდესაც სულ უფრო ხშირად კონკურენცია მიმდინარებს კომპანიათა ჯგუფებს და არა ცალკეულ კომპანიებს შორის. ავტორი წიგნისა „სტრატეგიული ალიანსები ბიზნესში“ (Strategic Partnerships) რობერტ ლ. უოლესი (Robert Wallace) ამტკიცებდა, რომ თანამედროვე საწარმოებისა და სტრატეგიული ალიანსების შექმნა, არის თანამედროვეობის ერთ-ერთი მძლავრი სტრატეგია, რომელიც უზრუნველყოფს წინსვლას ეკონომიკური აყვავების გზაზე (R. Wallace 2004).

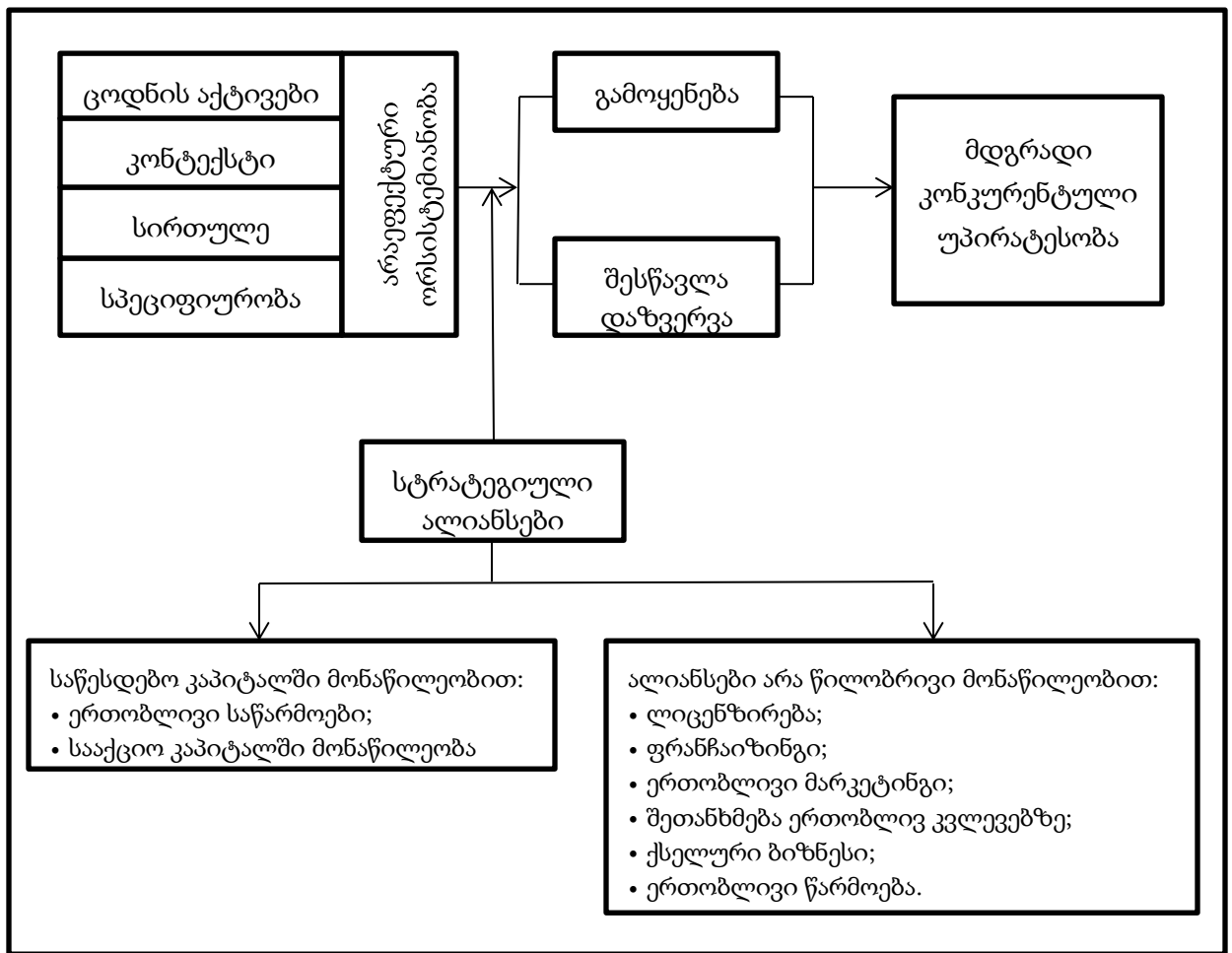
სტრატეგიული ალიანსების უპირატესობებია:

- კონცენტრაცია საქმიანობის საკვანძო კომპეტენციებზე და სახეებზე.
- სინერჯის ეფექტის მიღწევისათვის საკვანძო კომპეტენციების გაერთიანება.
- ბიუროკრატის შემცირება და ორგანიზაციული სტრუქტურის გამარტივება.
- ეფექტიანობის ამაღლება და დანახარჯების შემცირება.
- მოქნილობა, სწრაფად რეაგირების უნარი. კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაში სტრატეგიული ალიანსების როლი მოყვანილია ნახაზზე (იხ. ნახ. 2.1).

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სტრატეგიული ალიანსები ცვლიან კომპანიათაშორისი ურთიერთობების ხასიათს: ისინი, გამძაფრებული კონკურენციის პირობებში გლობალურ მასშტაბებში ათავსებენ, თანამშრომლობასა და პარტნიორობას, არსებული ბაზრების განვითარებასა და ახლების შექმნას.

21-ე საუკუნის დასაწყისისათვის იაპონურმა კორპორაციებმა შექმნეს 7 ათასამდე სტრატეგიული ალიანსი აშშ-ის, ევროკავშირის და ჩინეთის კომპანიებთან. რიგ შემთხვევაში ეს ალიანსები ქმნიდნენ ახალ საწარმოო სტანდარტებს, რომლებიც

უზრუნველყოფენ მათი მაკომპლექტებლების შეთავსებადობას და ქმნიდნენ ბარიერებს კონკურენტებისათვის. რიგ ნაშრომებში ხაზია გასმული იმას, რომ ალიანსები ქმნიან ბაზრებისა და ტრანზსააქციო ხარჯების ახალ სტრუქტურას (C. Fellenstein, R. Wood).



ნახ. 2.1. მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის სტრუქტურა (R. Wallace 2004)

ინტერნეტმა განავითარა ბარტერი - საქონლისა და მომსახურების ოპერატიული გაცვლა ალიანსის წევრებს შორის დაუყოვნებელი გადახდის გარეშე. ამას ხელს უწყობს ინტერნეტ შუამავლები. Barter News Magazine-ის მონაცემების მიხედვით ამერიკული კომპანიების 1,5% აქტიურად ატარებს ბარტერულ ვაჭრობას იხდის რა მცირე შენატანს ასოციაციის წევრობისათვის. სულ უფრო დიდ გავრცელებას

პოულობენ ალიანსები, რომელთა მიზანია დანახარჯების შემცირება მომარაგებაზე, გადაზიდვაზე, სერვისზე და ა.შ (Entering the 21st century 2016).

ბოლო დროის მნიშვნელოვან ტენდენციას წარმოადგენს მსხვილი სტრატეგიული ალიანსების მიერ აუტსორსინგის გამოყენება, რომლის მიხედვითაც ისინი გადასცემენ გარე კომპანიას არასაკვანძო კომპეტენციის ნებისმიერ ფუნქციას, რომელიც ადრე ხორციელდებოდა სტრატეგიული ალიანსის ფარგლებში. კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის ფართოდ იყენებენ აუტსორსინგის სხვადასხვა სახეებს: საწარმოო, ბიზნეს პროცესების, ინფორმაციული ტექნოლოგიების და ინოვაციურ აუტსორსინგს. თანამედროვე ეტაპზე სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს ოფშორული აუტსორსინგი, რომლის ქვეშაც იგულისხმება აუტსორსინგის ისეთი სახე, როდესაც მომსახურების გაწევას ახორციელებს ქვეყნის გარეთ ბაზირებული კომპანია-შემკვეთი. მსხვილი მწარმოებლები სულ უფრო ნაკლებად განათავსებენ თავიანთ საწარმოებს გასაღების ბაზრების სიახლოვეს და განათავსებენ მათ შედარებით ეკონომიურ და მოსახერხებელ ზონებში.

ვერტიკალურ ინტეგრაციისაგან განსხვავებით, აუტსორსინგი საშუალებას იძლევა მნიშვნელოვნად შემცირდეს დანახარჯები, შედარებით მცირე სასტარტო ხარჯების პირობებში, ხოლო მასთან დაკავშირებული საერთაშორისო საწარმოო კოოპერაციის წარმოშობა იძლევა საშუალებას გაიზარდოს ყველაზე თანამედროვე ტექნოლოგიებზე ხელმისაწვდომობა. სწორედ აღნიშნულ მოდელს მიიჩნევენ ყველაზე ეფექტიანად. საქართველოში კომპანიები იყენებენ მას არასაკმარისად, მისწრაფვიან რა მიიღონ სრული კონტროლი წარმოებაზე. აუტსორსინგის გამოყენება ქართულ კომპანიებს საშუალებას მისცემს შეამცირონ დანახარჯები, გაზარდონ საქმიანობის საერთო ეფექტიანობა და მიმართონ მათ ხელთ არსებული თავისუფალი რესურსები სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტაზე (B.P. Журавлев, B.A. Кузнецов 2012).

ამრიგად, სტრატეგიული ალიანსის განვითარების საერთო სტრატეგიაში, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კონკურენტულ სტრატეგიას. მის

შემუშავებასა და რეალიზაციას აქვს დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა. კონკურენტული სტრატეგიის მეთოდოლოგიურმა საფუძვლებმა სტრატეგიულ ალიანსებთან მიმართებაში, ჯერ კიდევ ვერ ნახეს შესაბამისი ასახვა ეკონომიკურ ლიტერატურაში. აღნიშნული სტრატეგიის თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ ეს არის არა ერთი კომპანიის სტრატეგია, არამედ არის კომპანიათა ჯგუფის სტრატეგია. მაგრამ ამავდროულად იგი შესაძლოა შეიცავდეს ალიანსის წევრი ცალკეული კომპანიების ინდივიდუალურ კონკურენტულ სტრატეგიებს, რომლებიც შესაძლოა ყოველთვის არ ემთხვეოდეს კონკურენციის სფეროში ალიანსის საერთო სტრატეგიას.

იმისათვის, რომ კონკურენტულმა სტრატეგიამ შესძლოს სასურველი შედეგების მოტანა, საჭიროა აღნიშნული პროცესის მართვა. ამოცანა დაიყვანება მართვის ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნამდე, რომელიც საშუალებას მისცემდა უზრუნველყოფილიყო ალიანსის განვითარებისა და კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიის ეფექტიანი რეალიზაცია. სტრატეგიული ალიანსის არჩეული მიმართულებების მართვის პრობლემები წარმოშობილია ალიანსის მართვის საერთო პრობლემებიდან. ისინი ძირითადად წარმოშობილნი არიან მართვის რამდენიმე ცენტრის არსებობის გამო. ამასთან დაკავშირებით შეთანხმებული პოლიტიკა შესაძლებელია მხოლოდ ალიანსის ყველა პარტნიორის ინტერესების ბალანსის შემთხვევაში. ეს განსაკუთრებით არის მნიშვნელოვანი, სტრატეგიული ალიანსების ორმაგი ბუნებიდან გამომდინარე, რომლებიც შეიცავენ თანამშრომლობისა და კონკურენციის პროცესების ერთობლიობას.

2.3. სტრატეგიული ალიანსების განვითარების თავისებურებები: მიდგომები ქვეყნების მიხედვით

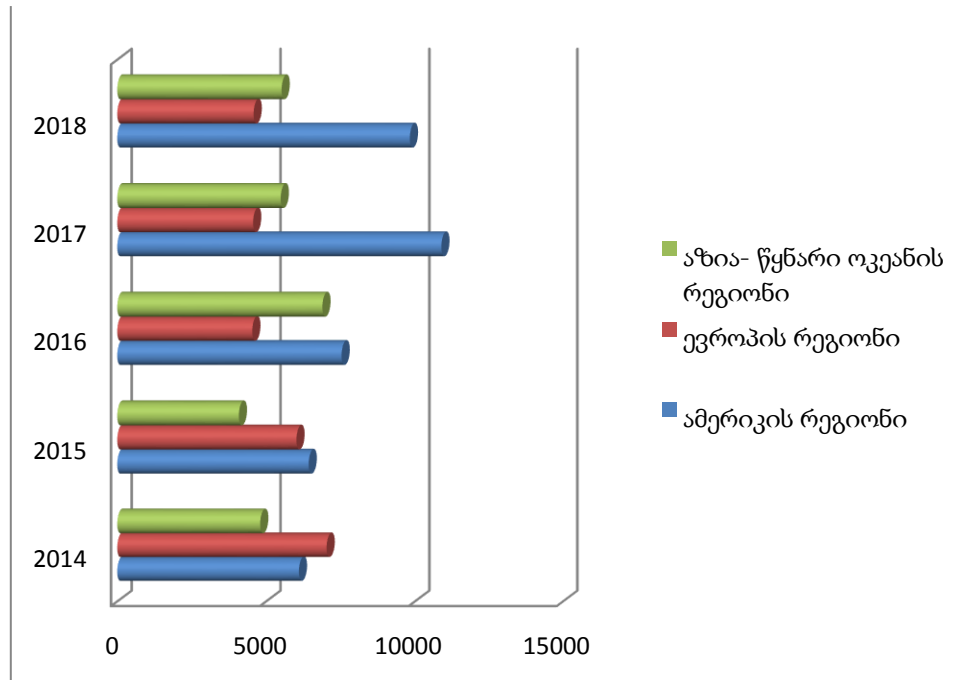
ნაციონალური იდენტიფიკაციის თვალთახედვით ერთი ქვეყნის კომპანიების ალიანსში გაწევრიანებისას ურთიერთობები რეგულირდება ეროვნული კანონმდებლობით და საქმიანი ცხოვრების ეროვნული ნორმებით. სხვადასხვა ქვეყნების კომპანიების სტრატეგიულ ალიანსში გაწევრიანებისას ალიანსის საქმიანობის რეგულირება მოითხოვს ეროვნული კანონმდებლობების თავისებურებების შეთანაწყობას, წარმოიშვება კომუნიკაციაში დამატებითი ინვესტიციების აუცილებლობა.

ამ ნაციონალურმა თავისებურებებმა შესაძლოა შექმნან პირობები პარტნიორული კავშირების გაფართოებისათვის, ან შეზღუდოს უცხოელი პარტნიორების ალიანსში გაწევრიანების შესაძლებლობა, აქედან გამომდინარეობს სტრატეგიული ალიანსების დაყოფის პრაქტიკაც. ეროვნული ალიანსები იქმნება ერთ ქვეყანაში და ტრანსნაციონალური გარემოებები ამ შემთხვევაში არ არის მნიშვნელოვანი. ხოლო საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების ფორმირება ხდება გლობალურ ეკონომიკაში და კომპანიათა შორის თანამშრომლობაში შემოდის ყოველი კომპანია პარტნიორის ეროვნული თავისებურებები.

სტრატეგიული ალიანსების არსისა და თავისებურებების შესწავლა გვეხმარება ალიანსების ჩამოყალიბებაში, რომელნიც გამოირჩევიან თავიანთი ეფექტიანობით. მაგრამ საერთაშორისო ალიანსის შექმნისას, აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს ბიზნესის ეროვნული მოდელების საერთო თვისებები და განსხვავებები. გლობალურ ეკონომიკაში კომპანიათა შორის ურთიერთქმედება გვიჩვენებს, რომ კულტურათა შორისმა და ეროვნებათა შორისმა პრობლემებმა შესაძლოა ნეგატიური გავლენა იქონიოს ბიზნესისათვის. განსხვავებებს კანონმდებლობაში, მართვის მექანიზმებსა და საქმიან კულტურაში მივყავართ კომპანიათა შორის ურთიერთობებში ტრანზსააქციო დანახარჯების გაზრდასთან. ბიზნესის ეფექტიანი ეროვნული თავისებურებების გათვალისწინებით, პარტნიორებს შეუძლიათ აამაღლონ კომპანიის კონკურენტუნარიანობა გლობალურ ეკონომიკაში.

ბოლო სამი ათწლეულის განმავლობაში მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმი (დავოსი) სწავლობს სხვადასხვა ქვეყნის კონკურენტუნარიანობას, ითვალისწინებს რა ქვეყნების სამეურნეო პოტენციალს, მათ ფინანსურ სისტემას, ინფრასტრუქტურას, მეცნიერულ-ტექნიკური განვითარების დონეს, ადამიანურ რესურსებს, სახელმწიფო რეგულირებას, საერთაშორისო ეკონომიკურ ურთიერთობებს, კორპორაციული მენეჯმენტის ეფექტიანობას. 2003 წლიდან დაწყებული 2018 წლის ჩათვლით ეროვნული კონკურენტუნარიანობის დონით გლობალურ ლიდერებს წარმოადგენენ ფინეთი, გერმანია, აშშ, დანია, შვედეთი და ტაივანი. რეგიონებს შორის ბიზნესის ეფექტიან ეროვნულ მოდელებს მიაკუთვნებენ: ჩრდილოეთ ამერიკული (აშშ), ევროპული (შვედეთი, შვეიცარია, ფინეთი), აზიური (იაპონია, სინგაპური), სამხრეთ ამერიკული (ჩილი) და ავსტრალიური (ახალი ზელანდია), რაც ასაბუთებს იდეალურ ეროვნულ ბიზნეს მოდელზე მონოპოლიის არ არსებობას (The Global Competitiveness Report 2018).

როგორც უკვე ზემოთ აღვნიშნეთ მნიშვნელოვანია მხედველობაში მივიღოთ არა მხოლოდ ბიზნესის წარმართვის ეროვნული თავისებურებები, არამედ განვიხილოთ სტრატეგიული ალიანსების წარმატება რეგიონალურ ასპექტში. მაგალითად სტრატეგიული ალიანსების მნიშვნელოვანი ზრდა მოხდა 2017-2018 წლებში. ანალოგიური ზრდა შეინიშნებოდა 1996 წელსაც, მაგრამ წინა საუკუნის ბოლოსათვის მოხდა სტრატეგიული ალიანსების შესახებ დადებული ხელშეკრულებების შემცირება. ქვემოთ მოყვანილ დიაგრამაზე ორი ტრენდი საკმაოდ ნათელ სურათს იძლევა. პირველი მდგომარეობს იმაში, რომ ამერიკის რეგიონში, სადაც განთავსებულნი არიან ალიანსების ძირითადი მასა, გაიხსნა მეორე სუნთქვა სტრატეგიული ალიანსების შექმნის მხრივ. (იხ. დიაგრამა 2.1.)



წყარო: დიაგრამა შედგენილია The Boston Consulting Group-ის მონაცემებზე დაყრდნობით (K. Cools Roos)

დიაგრამა 2.1. სტრატეგიული ალიანსების ფორმირება რეგიონების მიხედვით

ამერიკის რეგიონში სტრატეგიული ალიანსების ფორმირების ზრდის ტენდენცია შეგვიძლია ავხსნათ სტრატეგიულ ალიანსებში მონაწილეობის დიდი გამოცდილებით. ალიანსების რიცხვი რომელსაც ქმნიან კომპანიები წარმოადგენს მათი გამოცდილების ინდიკატორს.

დიაგრამაზე მოყვანილი ტრენდები აიხსნება რამდენიმე მიზეზით. პირველ რიგში ევროპული კომპანიები შეეჯახნენ ეროვნული ბაზრების მცირე მასშტაბებს, (წინა საუკუნის 80-იან წლები) იმისათვის, რომ ყოფილიყვნენ კონკურენტუნარიანი ევროპულმა კომპანიებმა დაიწყეს ალიანსის შექმნა სხვა ქვეყნების კომპანიებთან, რათა მიეღოთ შედეგი მასშტაბის გაზრდის საფუძველზე. დანახარჯების შემცირება სამეცნიერო კვლევით სამუშაოებზე იყო პირველი ნაბიჯი მიზნის მიღწევის გზაზე. კომპანიები, რომლებიც გადიან საერთაშორისო დონეზე, აწყდებიან მმართველობითი ფუნქციების და ბიზნესის შექმნისა და წარმართვის ადაპტაციის აუცილებლობას სხვა კულტურების წარმომადგენლების თავისებურებების გათვალისწინებით. გ.

ხოფსტედეს (Hofstede G.) თანახმად კულტურა ახასიათებს არა ინდივიდს, არამედ ადამიანთა ჯგუფს, რომლებსაც გააჩნიათ შესადარისი დონის გამოცდილება და განათლება. შრომითი კოლექტივის კულტურასთან, გეოგრაფიულ რეგიონთან მიმართებაში, კულტურა ასახავს აზროვნების კოლექტიურ პროგრამირებას, რომელიც გაზიარებულია ამ ადამიანების მიერ და გამოირჩევა სხვა ჯგუფების, რეგიონების და ქვეყნების აზროვნებისაგან (G. Hofstede 2011).

კულტურის ფაქტორების უფრო ღრმა კვლევისათვის და კომპანიის შიგნით ქცევის პრინციპების დეტალური შესწავლისათვის, ასევე ბიზნესის საერთაშორისო პრაქტიკის შედარების მიზნით ხდება საერთაშორისო პროექტის GLOBE-ის რეალიზაცია (GLOBE- გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტიანობის კვლევითი პროგრამა). კვლევითი პროგრამა გაშვებულ იქნა 1991 წელს პროფესორ რ. ჰაუსის მიერ. პირველი ნაშრომი, რომელიც შეიცავდა კვლევის უშუალო შედეგებს გამოქვეყნებულ იქნა 2004 წელს (R. House, P. Hanges, S. RuizQuintanilla, P. Dorfman, M. Javidan, M. Dickson, V. Gupta 2004).

თეორიული კვლევებისა და სტატისტიკური მონაცემების საფუძველზე პროექტ GLOBE-ის ფარგლებში მიღებული იქნა ცხრა პარამეტრი, რომელთა დახმარებით შესაძლებელია შეფასდეს ნაციონალური კულტურები.

სტრატეგიული ალიანსების ისევე, როგორც სხვა კომპანიათაშორისი ურთიერთობების ფორმების ფორმირება, მნიშვნელოვან წილად განისაზღვრება ნაციონალურ კულტურებში ჩამოყალიბებული ბიზნესის წარმოების თავისებურებებით. ეს თავისებურებები გავლენას ახდენენ, როგორც სტრატეგიული ალიანსის შექმნის შესაძლებლობაზე, ასევე მისი რეალიზაციის ფორმასა და საქმიანობის პრინციპებზე. ამის მიუხედავად, არსებობს მრავალი მაგალითი კომპანიებს შორის სტრატეგიული ალიანსის შექმნისა, რომლებიც არიან მნიშვნელოვანი კულტურული თავისებურებების მქონე ქვეყნებიდან, კერძოდ იაპონია და საფრანგეთი. თანამედროვე ეტაპზე გაცილებით მეტ ზემოქმედებას

სტრატეგიული ალიანსების ფორმირებაზე ახდენს ეროვნული სახელმწიფოებისა და საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ გატარებული პოლიტიკა.

ტრადიციულად, განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკებში კონკურენციის რეგულირება წარმოადგენს ზოგადად სახელმწიფო პოლიტიკის ელემენტს. ნორმალური, ესე იგი კანონმდებლობის მოთხოვნებთან შესაბამისი, კონკურენტული ბრძოლის პირობებში, რეგულირება ძირითადად მდგომარეობს მიმდინარე სიტუაციის მონიტორინგში. თუ წარმოიშვება დარგის მონოპოლიზაციის კრიტიკული დონის ამაღლების საშიშროება, მაშინ ეს როგორც წესი, გამოიწვევს სახელმწიფოს მხრიდან უშუალო ჩარევას.

საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების წარმოშობამ და განვითარებამ გავლენა იქონია მსოფლიო და ეროვნულ ბაზრებზე კონკურენციის ფორმებსა და მექანიზმებზე, წარმოიშვება ბაზრების ახალი მონაწილეები, იზრდება კომპანიების ბაზრებზე ზემოქმედების შესაძლებლობები. აღნიშნულ სიტუაციაში სახელმწიფო, როგორც კანონშემოქმედების ინიციატორი და კონკურენციის მარეგულირებელი, ვერ დარჩება განზე მიმდინარე პროცესებისაგან. ეროვნულ დონეზე ანტიმონოპოლიური ორგანოები ადგენენ საზღვრებს, ავალდებულებენ კომპანიებს წინასწარ დაარეგისტრირონ გარიგებები, შეიმუშავენ სტანდარტებსა და კრიტერიუმებს. მაგრამ თუ კარგად დავუკვირდებით ყველა ეს ნორმა მიმართულია კომპანიების შერწყმისა და შთანთქმის პროცესების რეგულირებაზე. ხოლო პარტნიორული ურთიერთობები სტრატეგიული ალიანსის ჩარჩოებში არის გაცილებით რთული. ისინი არ გულისხმობენ კომპანიების მიერ ავტონომიის დაკარგვას და ეყრდნობიან ფორმალურ, ხშირად კი არაფორმალურ შეთანხმებას.

ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში წარმოშობილი „კოლექტიური კონკურენციის“ ფორმა ეროვნული მთავრობებისა და საერთაშორისო ორგანიზაციებისაგან მოითხოვს ანტიმონოპოლიური ორგანოების ნორმატიული აქტების გადამუშავებას. საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების, როგორც საერთაშორისო ურთიერთობის სპეციფიური ფორმის, რეგულირების მექანიზმების

სწორად აღქმისათვის აუცილებელია ანტიმონოპოლიური რეგულირების ისტორიაში ჩაღრმავება.

სტრატეგიული ალიანსების, განსაკუთრებით კი საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების საქმიანობის შეფასება საკმაოდ რთულია. ქვეყნების ანტიმონოპოლიური სამსახურები ცდილობენ თავისდროულად მოახდინონ რეაგირება თანამშრომლობისა და კონკურენციის განუწყვეტლივ ცვლად პრინციპებზე და მეთოდებზე, შეიმუშავენ პარტნიორობის ანალიზის ახალ კრიტერიუმებს, მათი საქმიანობის კონტროლის მექანიზმებს, განსაზღვრავენ სანქციებს დამრღვევთათვის. ამის მიუხედავად, რეალურ სიტუაციაში სახელმწიფო აწყდება აღნიშნული ინსტრუმენტების გამოყენების სირთულეებს. ტრადიციულად, ინფრასტრუქტურის ობიექტები, რომლებიც სტრატეგიულად მნიშვნელოვანია ეროვნული უსაფრთხოებისათვის, ეკონომიკისა და საზოგადოების ფუნქციონირებისათვის იმყოფებიან სახელმწიფოს კონტროლის ქვეშ (Е.Г. Ефимова 2007). მაგრამ, კონკურენციის რეგულირების სფეროში პოლიტიკის სისუსტე, სტრატეგიული ალიანსების განსაზღვრებისა და ფორმების ნაირფეროვნება, აძლევს კომპანიებს თავისუფლებას, რომელიც წარმოადგენს სტიმულს კომპანიათაშორის ურთიერთობების ამ ფორმის განვითარებისათვის.

ამრიგად, შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა, რომ სტრატეგიულმა ალიანსებმა გამოიჩინეს თავი, როგორც კომპანიებს შორის ურთიერთქმედების აქტუალურმა და სიცოცხლისუნარიანმა ფორმამ გლობალიზაციის პირობებში. სტრატეგიული ალიანსები ქმნიან მძლავრ სტიმულს მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებისა და რეგიონების კომპანიებს შორის ინვესტიციური და ინოვაციური თანამშრომლობისათვის, ხელს უწყობენ მსოფლიო ვაჭრობისა და ყველა სფეროში ინვესტიციების მოცულობების გაზრდას.

თავი 3. სტრატეგიული ალიანსების განვითარების ძირითადი მიმართულებები

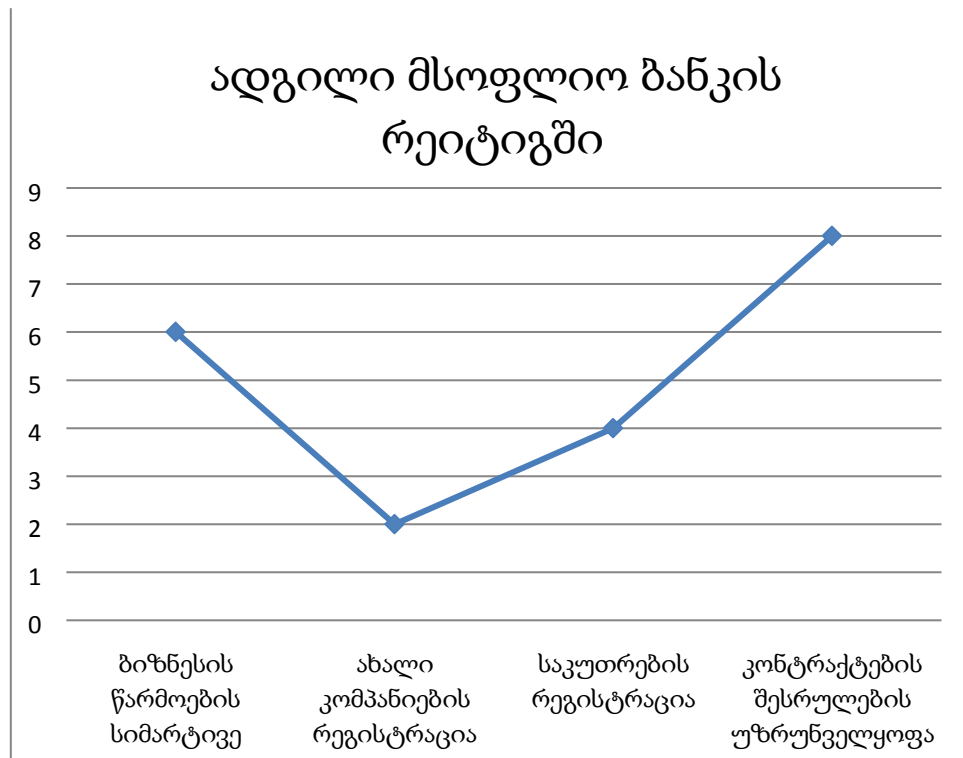
3.1. სტრატეგიული ალიანსების როლი და მნიშვნელობა საქართველოს ეკონომიკის განვითარებაში

საერთაშორისო გლობალიზაციის გაძლიერების პირობებში, როდესაც განუწყვეტლივ იცვლება მსოფლიო ეკონომიკის სტრუქტურა კომპანიები, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან თავიანთი საქმიანობის წარმატებითა და მოგების მაქსიმიზაციით, სულ უფრო ხშირად შედიან სტრატეგიულ ალიანსებში. აერთიანებენ რა ინტელექტუალურ პოტენციალს, ფინანსურ და ქონებრივ რესურსებს, ტექნიკურ შესაძლებლობებსა და საქმიან კავშირებს კომპანიები ცდილობენ შექმნან ზეუპირატესობა პოტენციალის კონცენტრაციითა და მიაღწიონ განვითარების სინერგიულ ეფექტს.

მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ ქართული კომპანიები ბოლო სამი ათეული წელია აფორმებენ სტრატეგიული ალიანსის შესახებ გარიგებებს უმსხვილეს საერთაშორისო კომპანიებთან. ასეთი გარიგებების ზრდა საგრძნობლად გაზრდის ქართული კომპანიების კონკურენტუნარიანობას. აქვე უნდა აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ საქართველოში მცირე და საშუალო კომპანიებმა კონკურენტუნარიანობის გაზრდისათვის უნდა შექმნან სტრატეგიული ალიანსები, რითაც ისინი თავიანთი რესურსების, ინტელექტუალური პოტენციალისა და უკვე დამყარებული კავშირების გაერთიანების ხარჯზე გაამყარებენ პოზიციებს ბაზარზე. ბოლო წლების განმავლობაში რამდენიმე მსხვილი გარიგება შედგა სტრატეგიული ალიანსების ფორმირების შესახებ ძირითადად: საფინანსო, მარკეტინგულ, იურიდიულ, კომუნიკაციის და სამედიცინო სექტორებში.

საქართველოს ხელისუფლება ყველა ღონეს ხმარობს რათა ხელი შეუწყოს მსხვილი ინვესტიორების შემოსვლას ქვეყანაში, ამ პროცესში სახელმწიფო სტრუქტურებთან ერთად ჩართულნი არიან, როგორც კერძო კომპანიები ასევე კერძო

საინვესტიციო ფონდები და ამით ხელს უწყობენ მსხვილი გარიგებების გაფორმებას ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორში. მსოფლიო ბანკის მიერ გამოქვეყნებულ ანგარიშში საქართველოს უკავია ერთ-ერთი წამყვანი პოზიცია ბიზნესის რეგულირების სფეროში (იხ. დიაგრამა 3.1.) (World Bank. Doing Business 2019).



წყარო: დიაგრამა შედგენილია მსოფლიო ბანკის 2019 წლის ანგარიშის მონაცემებზე დაყრდნობით.

დიაგრამა 3.1. საქართველოს რეიტინგი ბიზნესის რეგულირების სფეროში 2019 წლის 1-იანვრისათვის

როგორც დიაგრამიდან ჩანს, მსოფლიოს ბანკის მონაცემებით ბიზნესის წარმოების სიმარტივის მხრივ საქართველო, 190 ქვეყანას შორის, იმყოფება 6-ე ადგილზე, ისეთი ქვეყნების შემდეგ, როგორებიცაა: ახალი ზელანდია, სინგაპური, დანია, ჰონკონგი და სამხრეთ კორეა. ახალი კომპანიების რეგისტრაციის სიმარტივის მიხედვით უკავია 2 ადგილი, ხოლო საკუთრების რეგისტრაციის სიმარტივის მხრივ კი 4 ადგილი. ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე საქართველო წარმოადგენს

მსოფლიოს ერთ-ერთ მიმზიდველ ქვეყანას ბიზნესის წარმოებისათვის. ამრიგად, საქართველოში ყველა პირობაა შექმნილი სტრატეგიული ალიანსების ჩამოყალიბებისათვის, ასევე ქართული კომპანიების საერთაშორისო სტრატეგიულ ალიანსებში შესვლისათვის.

საქართველოში ერთ-ერთ დიდ სტრატეგიულ გარიგებას წარმოადგენს საქართველოს რკინიგზისა და გერმანული დოიჩე ბანის სტრატეგიული ალიანსი, რომელიც სატვირთო გადაზიდვების სფეროში ერთობლივი პროექტების განხორციელებას ითვალისწინებს. ხელშეკრულების თანახმად საქართველოს რკინიგზა და გერმანული „დოიჩე ბანი“ სტრატეგიულ პარტნიორობას იწყებენ, რომელიც ევროპისა და აზიის სატრანსპორტო დერეფნების გაძლიერებას ემსახურება.

„ეს სტრატეგიული ალიანსი ორმხრივად სასარგებლო და ძალიან მნიშვნელოვანია. საქართველოს რკინიგზასთან მჭიდრო კავშირების შენარჩუნება დაგვეხმარება კიდევ უფრო გავზარდოთ ჩვენი ბიზნესი, რომელიც გვაახლოებს აზიურ ბაზართან და გვიქმნის ახალ შესაძლებლობებს.“- განაცხადა „დოიჩე ბანის“ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრმა ალექსანდრ დოლმა (მედია ბიზნესისათვის. 2018). ალიანსის ფარგლებში დადებული საპარტნიორო შეთანხმების თანახმად საქართველოს რკინიგზა პასუხისმგებელია, საქართველოსა და აზერბაიჯანის ტერიტორიის გავლით, ჩინეთისა და ინდოეთის მიმართულებებზე, ხოლო „დოიჩე ბანი“ კი ევროკავშირის მიმართულებაზე. აღნიშნული ხელშეკრულება დიდ სარგებელს მოუტანს არა მხოლოდ საქართველოს რკინიგზის კორპორაციას არამედ საქართველოს ეკონომიკასაც.

ქართული კომპანიების მონაწილეობით საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების კიდევ ერთ მაგალითს წარმოადგენს იურიდიული კომპანია IGROUP GEORGIA-ის სტრატეგიული ალიანსები რამდენიმე მსოფლიოს წამყვან კომპანიასთან. აღნიშნულ კომპანიის სტრატეგიული პარტნიორები არიან (სტრატეგიული ალიანსები - IGROUP 2018):

- Klink Campaigns -საკონსულტაციო კომპანია. კომპანია ემსახურება კლიენტებს, რომლებიც მოღვაწეობენ სხვადასხვა დარგებში, როგორებიცაა: ნავთობი და ბუნებრივი აირი, ენერჯეტიკა, ჯანდაცვა კომუნიკაციები და სხვა. ამასთან კომპანიას გააჩნია დიდი გამოცდილება სხვადასხვა დონის არჩევნების და საინიციატივო კამპანიის წარმოების სფეროში.
- PACT European Affairs - სტრატეგიული ლობისტური ჯგუფი (ბრიუსელი). იგი ეხმარება კომპანიებს პრობლემური საკითხების გადაწყვეტაში
- Berman Group-საკონსულტაციო კომპანია. იგი სთავაზობს კლიენტებს სხვადასხვა სახის მომსახურებას, მაგალითად: კონკურენციის, ინოვაციებისა და რეგიონალური განვითარების საკითხებზე.
- The Atlantic Club of Bulgaria - ბულგარეთის ატლანტიკური ჯგუფი. იგი ემსახურება ევრო-ატლანტიკური ფასეულობების პოპულარიზაციას.

ასევე საინტერესო სტრატეგიული პარტნიორობის ხელშეკრულება არის გაფორმებული VTB ბანკსა და იაპონურ საავტომობილო კომპანია MAZDA-ს შორის, რომლის თანახმადაც ვითიბი ბანკის ავტო სესხით შეძენილ კომპანია MAZDA-ს ავტომობილებზე მომხმარებელი იღებს სხვადასხვა საჩუქარებს: მომხმარებელს გაუწევენ ერთწლიან უფასო ავტოსერვისს და უფასოდ მიაწოდებენ ავტონაწილებს, უფასოდ გადასცემენ 6-ს თვიან დაზღვევას, უზრუნველყოფილი იქნებიან ნასვამი მძღოლების უფასო სერვისით, ასევე გაუწევენ ტექნიკურ მომსახურებას გზებზე. სესხის ვადა 72 თვეს შეადგენს (ვითიბის და მაზდას ერთობლივი შეთავაზება. 2018). მნიშვნელოვან წარმატებებს მიაღწიეს ქართველმა ფერმერებმა სტრატეგიული ალიანსის ხელშეკრულებების დადებით. მათი საშუალებით აღმოფხვრილ იქნა შემაფერხებელი ფაქტორები, რომლებიც დაკავშირებულ იყვნენ შესაბამისი საექსპორტო გრძელვადიანი გაკონტრაქტო ურთიერთობების გაფორმებასთან. ასეთი ალიანსების შექმნის მაგალითები საქართველოში ჯერჯერობით არ არის ბევრი, მაგრამ საქართველოს ხელისუფლების ძალისხმევით ვითარება დღითიდღე უმჯობესდება.

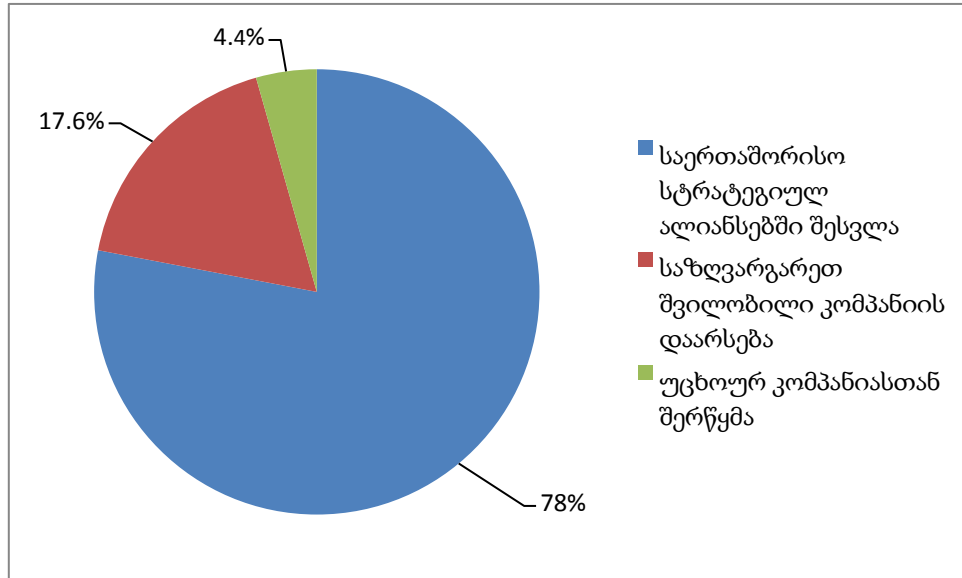
ამრიგად, როგორც ანალიზმა გვიჩვენა, საქართველოში ეკონომიკის განვითარებისა და ინვესტიციების მოზიდვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს სტრატეგიული ალიანსების შექმნა, როგორც ქვეყნის შიგნით მოღვაწე კომპანიებს შორის, ასევე უცხოეთის ქვეყნების კომპანიებთან. რაც მნიშვნელოვნად გაზრდის ქართული კომპანიების კონკურენტუნარიანობას, როგორც ეროვნულ, ასევე საერთაშორისო ბაზრებზე. ას კი თავის მხრივ გაზრდის შემოსული ინვესტიციების მოცულობას, ამაღლებს წარმოების კულტურას, შეამცირებს უმუშევრობისა და სოციალური დაძაბულობის დონეს ქვეყანაში, რაც მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გახდება ქართული ეკონომიკის განვითარების გზაზე.

3.2. კვლევა: სტრატეგიული ალიანსების მნიშვნელობა ქართული კომპანიებისათვის

ქართული კომპანიებისათვის სტრატეგიული ალიანსების შექმნის მნიშვნელობის განსაზღვრისათვის ჩავატარე კვლევა გამოკითხვის სახით. კვლევის დროს გამოყენებულ იქნა, როგორც რაოდენობრივი ასევე თვისობრივი მეთოდები. გამოკითხვა ჩატარებულ იქნა google drive-ის საშუალებით. სულ გამოკითხულ იქნა 85 რესპოდენტი, რომელთა უმრავლესობა აღმოჩნდა მენეჯერული რგოლის წარმომადგენელი. კვლევის პროცესში ჩართულ რესპოდენტთა სქესობრივი ბალანსი დაახლოებით თანაბარი იყო, გამოკითხვის პროცესში აქტიურობა გამოიჩინეს 26-40 წლის რესპოდენტებმა, ამის მიუხედავად სხვა ასაკის რესპოდენტებიც აქტიურად იყვნენ ჩართული გამოკითხვაში. სულ შერჩეული იყო შვიდი კითხვა, რომელთა ანალიზის საფუძველზეც გაკეთებულ იქნა შესაბამისი დასკვნები.

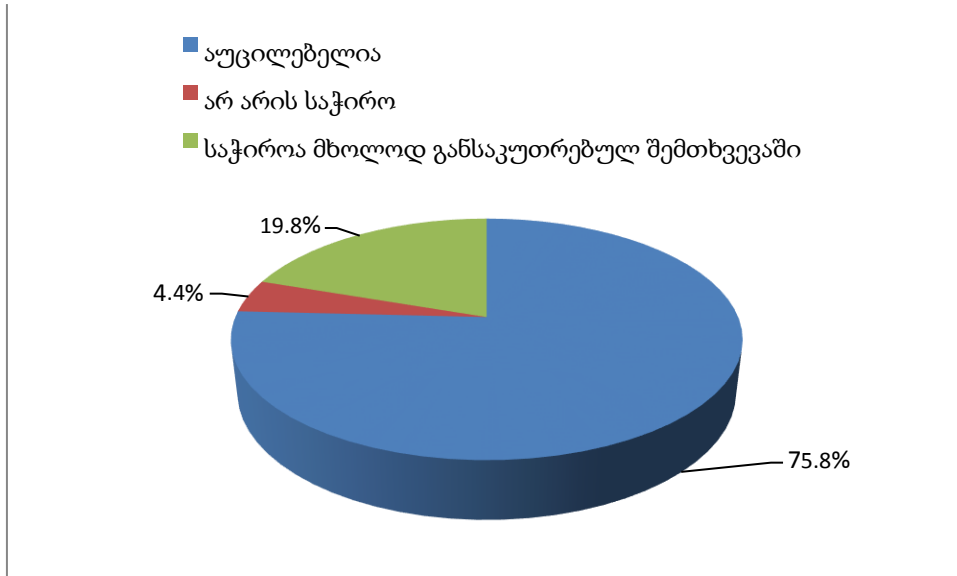
კითხვაზე თქვენი აზრით ქართული კომპანიების უცხოურ ბაზარზე გასასვლელად, რომელი გზაა უფრო მომგებიანი? რესპოდენტთა უდიდესმა 78%-მა უმრავლესობამ განაცხადა, რომ ყველაზე მომგებიანი გზა ქართული კომპანიების უცხოურ ბაზარზე შესასვლელად არის საერთაშორისო სტრატეგიულ ალიანსებში

შესვლა, 17.6%-ის აზრით უფრო ხელსაყრელია საზღვარგარეთ შვილობილი კომპანიების დაარსება, ხოლო 4.4% მიიჩნია უცხოურ კომპანიებთან შერწყმა.(იხ. დიაგრამა 3.2.)

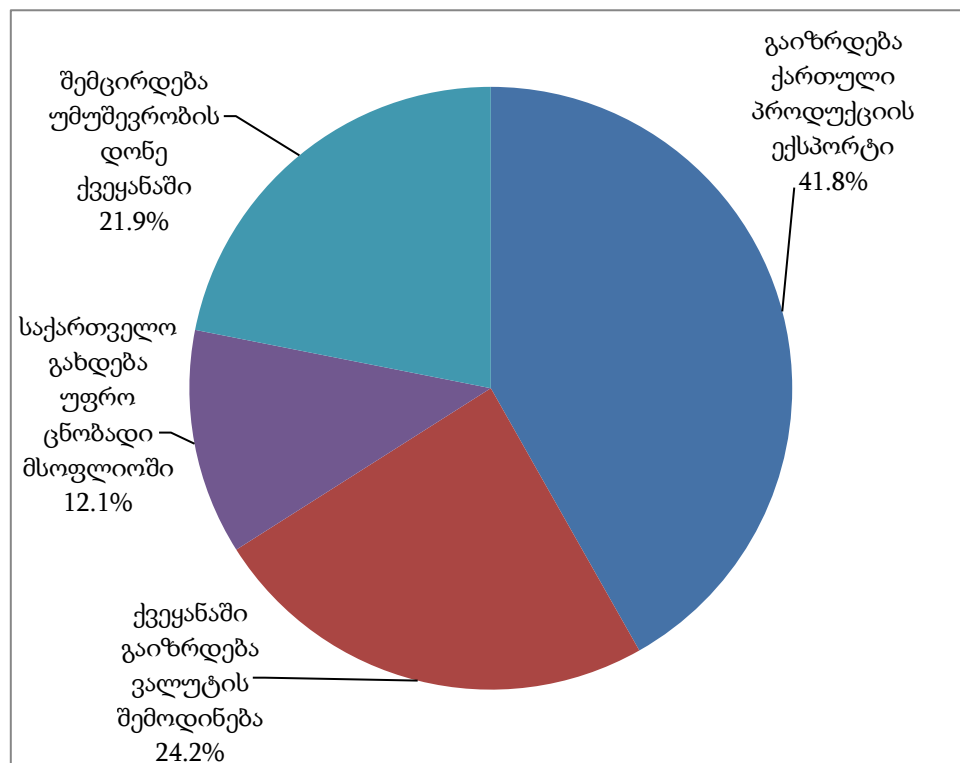


დიაგრამა 3.2. თქვენი აზრით ქართული კომპანიების უცხოურ ბაზარზე გასასვლელად, რომელი გზაა უფრო მომგებიანი?

კითხვაზე თქვენი აზრით ქართული კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის საჭიროა თუ არა მათი გაერთიანება სტრატეგიულ ალიანსებში? რესპოდენტთა 75.8%-ის აზრით ქართული ბიზნესის განვითარებისათვის და კომპანიათა კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის აუცილებელია მათი სტრატეგიულ ალიანსებში გაერთიანება, 19.8%-ი თვლის, რომ სტრატეგიულ ალიანსებში ქართული კომპანიები უნდა გაერთიანდნენ მხოლოდ საჭიროების შემთხვევაში, ხოლო 4.4%-ის აზრით კი სტრატეგიულ ალიანსებში შესვლა კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის არ არის საჭირო (იხ. დიაგრამა 3.3.).

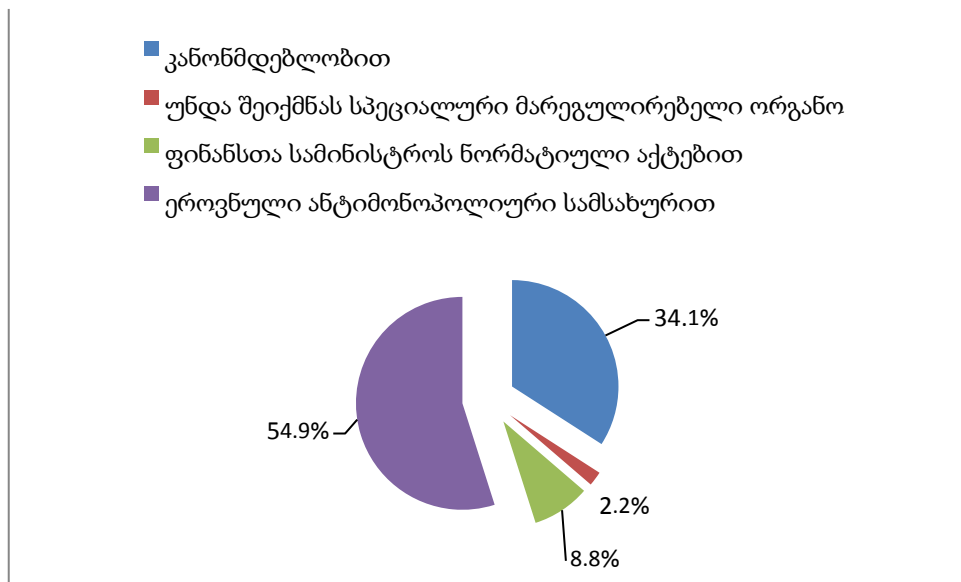


დიაგრამა 3.3. თქვენი აზრით ქართული კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის საჭიროა თუ არა მათი გაერთიანება სტრატეგიულ ალიანსებში?



დიაგრამა 3.4. თვენი აზრით, ქვეყნის ეკონომიკისათვის, რა დადებითი შედეგი შეიძლება მოყვეს ქართული კომპანიების საერთაშორისო სტრატეგიულ ალიანსებში გაერთიანებას?

მნიშვნელოვანი იყო კითხვა თუ მათი აზრით, ქვეყნის ეკონომიკისათვის, რა დადებითი შედეგი შეიძლება მოყვეს ქართული კომპანიების საერთაშორისო სტრატეგიულ ალიანსებში გაერთიანებას? რესპოდენტთა 41.8%-მა განაცხადა, რომ გაიზრდება ქართული კომპანიების მიერ წარმოებული პროდუქციის ექსპორტი, 24.2%-ის აზრით ქვეყანაში გაიზრდება ვალუტის შემოდინება, 21% ფიქრობს, რომ შემცირდება უმუშევრობის დონე ქვეყანაში, ხოლო 12.1% კი ფიქრობს, რომ საქართველო გახდება უფრო ცნობადი მსოფლიოში.(იხ. დიაგრამა 3.4).

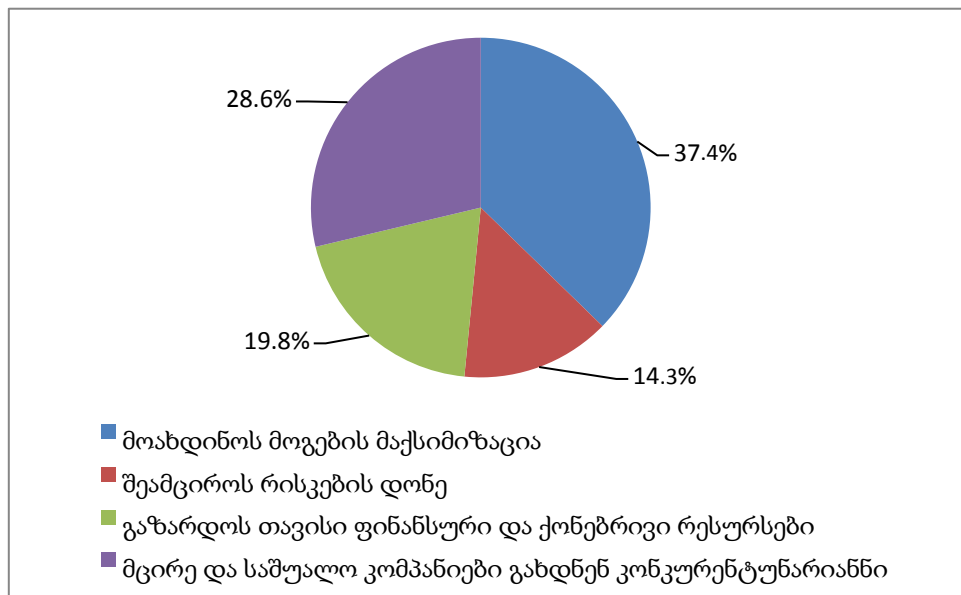


დიაგრამა 3.5. თქვენი აზრით, როგორ უნდა დარეგულირდეს სტრატეგიული ალიანსების ფუნქციონირება საქართველოში?

სტრატეგიული ალიანსების ფუნქციონირების ერთ-ერთ პრობლემას ეროვნული მთავრობებისათვის წარმოადგენს მათი ფუნქციონირების რეგულირების საკითხები, ამიტომაც შემდეგ კითხვაზე თქვენი აზრით, როგორ უნდა დარეგულირდეს სტრატეგიული ალიანსების ფუნქციონირება საქართველოში? რესპოდენტთა ნახევარზე მეტმა 54.9%-მა მიიჩნია, რომ სტრატეგიული ალიანსების ფუნქციონირება უნდა დაარეგულიროს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროსთან არსებულმა ანტიმონოპოლიურმა სამსახურმა, 34.1%-ის აზრით დარეგულირება უნდა განხორციელდეს კანონმდებლობით, 8.8% ფიქრობს მარეგულირებლის ფუნქცია

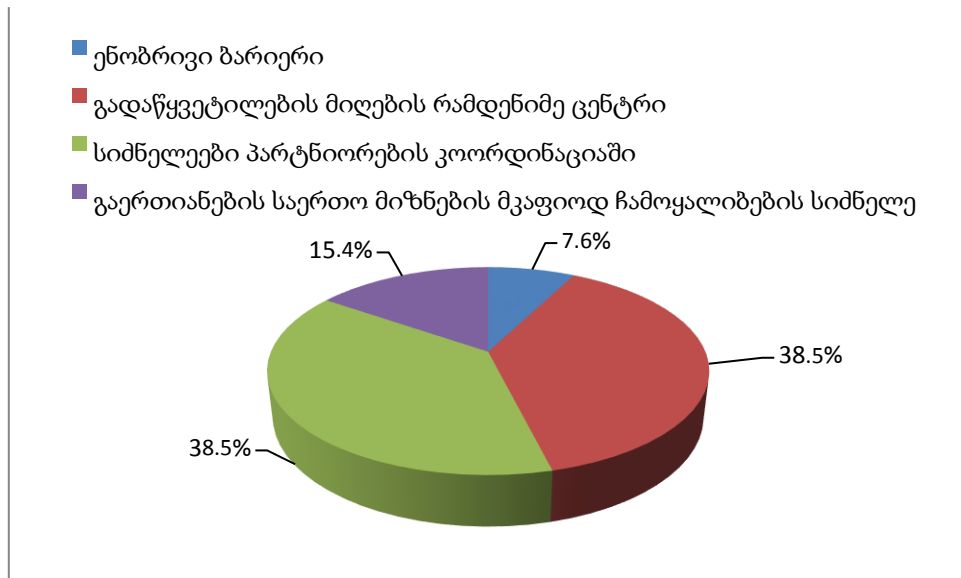
უნდა შეასრულოს ფინანსთა სამინისტრომ, ხოლო 2.2% კი ვარაუდობს, რომ სასურველია უნდა შეიქმნას სპეციალური მარეგულირებელი ორგანო. (იხ. დიაგრამა 3.5).

ქართული კომპანიები თავიანთი განვითარებისათვის და ბაზარზე ადგილის შესანარჩუნებლად ცდილობენ სტრატეგიული ალიანსების შექმნას, მათ ბევრი დადებითი მხარე გააჩნიათ, ამიტომაც შემდეგი კითხვა ეხება სწორედ სტრატეგიულ ალიანსებში გაერთიანების დადებით მხარეებს, თუ რომელია უფრო მნიშვნელოვანი ქართული კომპანიებისათვის? ამ კითხვაზე რესპოდენტთა მნიშვნელოვნად გაიყო. მათმა 37.4% განაცხადა, რომ ქართული კომპანიებისათვის მნიშვნელოვანია მოახდინოს მოგების მაქსიმიზაცია, 28.6%-ი ფიქრობს, რომ მნიშვნელოვანია მცირე და საშუალო კომპანიები გახდნენ კონკურენტუნარიანი, 19.8%-ის აზრით ასევე მნიშვნელოვანია კომპანიებმა გაზარდონ თავისი ფინანსური და ქონებრივი რესურსები, ხოლო 14.3% ფიქრობს ქართული კომპანიები ალიანსში შესვლით შეამცირებენ რისკის დონეს (იხ. დიაგრამა 3.6).



დიაგრამა 3.6. თქვენი აზრით, სტრატეგიულ ალიანსებში გაერთიანების დადებით მხარეებიდან, რომელია უფრო მნიშვნელოვანი ქართული კომპანიებისათვის? დადებით მხარესთან ერთად, ქართული კომპანიების სტრატეგიულ

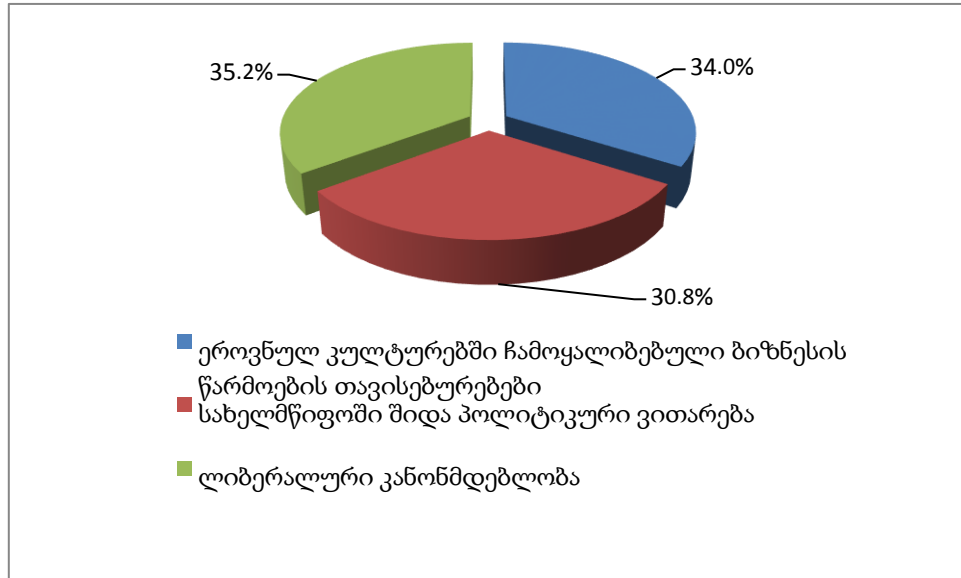
ალიანსებში შესვლას გააჩნია უარყოფითი მხარეც. კითხვაზე თქვენი აზრით, საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსებში ქართული კომპანიების შესვლის ხელშემშლელი პირობებიდან რომელია უფრო მნიშვნელოვანი? რესპოდენტთა ერთნაირმა რაოდენობამ 38.5% უპასუხეს, რომ მნიშვნელოვანი ხელშემშლელი პირობა ქართული კომპანიების სტრატეგიულ ალიანსში გაწევრიანებისათვის არის გადაწყვეტილების მიღების რამდენიმე ცენტრი და სიმძნელები პარტნიორების კოორდინაციაში, 15.4%-მა გამოთქვა აზრი, რომ მნიშვნელოვანი ხელშემშლელი ფაქტორი მათი თვალთახედვით არის გაერთიანების საერთო მიზნების მკაფიოდ ჩამოყალიბების სიმძნელე და მხოლოდ 7.6%-მა მიიჩნია ენობრივი ბარიერი (იხ. დიაგრამა 3.7).



დიაგრამა 3.7. თქვენი აზრით, საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსებში ქართული კომპანიების შესვლის ხელშემშლელი პირობებიდან რომელია უფრო მნიშვნელოვანი?

ჩვენი კითხვარის ბოლო მეშვიდე კითხვა შეეხებოდა იმას, თუ საერთაშორისო ალიანსების ფორმირებისას, რომელი ფაქტორი იყო უფრო მნიშვნელოვანი? გამოკითხულ რესპოდენტთა აზრი ამ შემთხვევაში სრულად გაიყო. მათი აზრით საერთაშორისო ალიანსების ფორმირებისათვის თანაბრად მნიშვნელოვანია, როგორც

ლიბერალური კანონმდებლობა (35.2%), ასევე ეროვნულ კულტურებში ჩამოყალიბებული ბიზნესის წარმოების თავისებურებები (34.0%) და სახელმწიფოში შიდა პოლიტიკური ვითარება (30.8%) (იხ. დიაგრამა 3.8).



დიაგრამა 3.8. თქვენი აზრით, საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსის ფორმირებისას, რომელი ფაქტორია უფრო მნიშვნელოვანი?

ჩვენს მიერ ჩატარებული გამოკითხვის შედეგად დადგინდა, რომ რესპოდენტების უმრავლესობამ 78%-მა განაცხადა, რომ ქართული კომპანიებისათვის საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის მნიშვნელოვანია სტრატეგიულ ალიანსებში შესვლა. ასევე კვლევამ გვიჩვენა, რომ საქართველოს ეკონომიკის განვითარებისათვის უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ქართული კომპანიების საერთაშორისო სტრატეგიულ ალიანსების ფორმირებას. რესპოდენტთა აზრით, ქართული კომპანიების საერთაშორისო ალიანსებში გაერთიანებით, გაიზრდება ქართული კომპანიების მიერ წარმოებული პროდუქციის ექსპორტი (41.1%), ვალუტის შემოდინება ქვეყანაში (24.2%) და შემცირდება უმუშევრობის დონე (21%). კვლევის შედეგებმა ნათლად დაგვანახა, რომ მნიშვნელოვანია სტრატეგიული ალიანსების რეგულირების საკითხი, მათი უმრავლესობის აზრით ამ სახის რეგულირება უნდა განახორციელოს ეკონომიკისა და

მდგრადი განვითარების სამინისტროსთან არსებულმა ანტიმონოპოლიურმა სამსახურმა (54.9%).

რესპოდენტთა გამოკითხვით მიღებულმა შედეგების ანალიზმა, ასევე ნათლად დაგვანახა. რომ რესპოდენტთა დიდ უმრავლესობას (75.8%) მიაჩნია, რომ ქართული კომპანიები აუცილებლად უნდა გაერთიანდნენ სტრატეგიულ ალიანსებში, როგორც შიდა ასევე საერთაშორისო კომპანიებთან. გამოკითხულთა აზრით, სტრატეგიულ ალიანსის ფორმირება მოახდენს ქართული კომპანიების მოგების მაქსიმიზაციას (37.4%), მცირე და საშუალო კომპანიები გააძლიერებენ თავიანთ კონკურენტუნარიანობას (28.6%) და გაზრდიან თავიანთ ფინანსურ და ქონებრივ რესურსებს. მაგრამ დადებით მხარეებთან ერთად სტრატეგიულ ალიანსებმა შესაძლოა წარმოშვას პრობლემებიც, რესპოდენტთა 77%-ის აზრით სტრატეგიულ ალიანსებში გაწევრიანების უარყოფითი მხარეებია გადაწყვეტილების მიღების რამდენიმე ცენტრი და სიძნელეები პარტნიორების კოორდინაციაში. საინტერესო შედეგი მივიღეთ იმ ფაქტორების განსაზღვრისას, რომლებიც მნიშვნელოვანია საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების ფორმირებისას, ამ შემთხვევაში რესპოდენტთა აზრი თითქმის თანაბრად გაიყო, ერთნაირად მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა, როგორც ლიბერალური კანონმდებლობა ასევე ეროვნულ კულტურებში ჩამოყალიბებული ბიზნესის წარმოების თავისებურებები და სახელმწიფოში შიდა პოლიტიკური ვითარება.

ამრიგად, ჩვენი კვლევის საფუძველზე გაირკვა, რომ ქართული ეკონომიკის განვითარებისათვის, ასევე კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის უზომოდ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სტრატეგიული ალიანსების ფორმირებას ქართული კომპანიების მონაწილეობით. მათი რაოდენობის გაზრდა გამოიწვევს ექსპორტის და შემოდინებული ინვესტიციების მოცულობის გაზრდას, მოიმატებს შემოსავლები ბიუჯეტში, რაც თავის მხრივ შექმნის დამატებით სამუშაო ადგილებს ქვეყანაში, გააუმჯობესებს სოციალურ მდგომარეობას, შედეგად კი დაჩქარდება ქვეყნის ეკონომიკის განვითარება.

დასკვნა

მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების წარმოშობის და მათი ფუნქციონირების მნიშვნელოვანი საკითხების ანალიზის, ასევე ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად ჩამოვყალიბეთ შემდეგი დასკვნები და წინადადებები:

1. სტრატეგიული ალიანსები შეგვიძლია განვსაზღვროთ, როგორც ხანგრძლივადიანი, ურთიერთხელსაყრელი კომპანია-პარტნიორების გაერთიანება, რომლებიც ინარჩუნებენ დამოუკიდებლობას, ერთობლივი საქმიანობის კოორდინაციის მიზნით და კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველსაყოფად.
2. ჩატარებული კვლევიდან გამომდინარე სტრატეგიული ალიანსების არსისა და საქმიანობის ყველაზე გავრცელებული მიდგომების ანალიზის საფუძველზე დარწმუნებით შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა, რომ არ არსებობს კომპლექსური თეორია ან მიდგომა, რომელიც ახსნიდა კომპანიათა შორის ურთიერთობების მოცემული ფორმის შექმნისა და მართვის პროცესს. ამრიგად, სტრატეგიული ალიანსების ფენომენის კვლევისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ყველა თეორიული კონცეფცია, რომლებიც ერთიანობაში ასახავენ ყველა მათ ნიუანსს.
3. ნათელია, რომ სტრატეგიული ალიანსის დახმარებით კომპანიებს შეუძლიათ პარტნიორების მნიშვნელოვანი უნარებით კომბინირება, რომლებიც საშუალებას მისცემს მათ მიაღწიონ კონკურენტულ უპირატესობას, გააუმჯობესონ სამომხმარებლო ღირებულება და დაიკავონ ახალი ბაზრები. კომპანიის მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ ყურადღება გაამახვილოს პარტნიორი კომპანიების იმ უნარებზე, რომლებიც მათ ყოველთვის შეუძლიათ გამოიყენონ თავიანთი პოზიციების გასამაგრებლად. ამასთან შედარებითი უპირატესობა მიიღწევა იმ უნარების

გამოყენებისა და სრული კონცენტრაციის ხარჯზე, რომლებიც გააჩნია სტრატეგიულ ალიანსს.

4. მოყვანილი მონაცემების ანალიზის საფუძველზე გავაკეთეთ დასკვნა, რომ სტრატეგიული ალიანსები გახდნენ კომპანიათა შორის თანამედროვე ურთიერთობების განუყოფელი ელემენტი. ამასთან, თუ სტრატეგიული ალიანსების განვითარების პირველ ეტაპზე ისინი გამოიყენებოდა ამერიკული კომპანიების მიერ, როგორც საზღვარგარეთის ბაზრებზე გასვლის საშუალება, ამჟამად სტრატეგიულ ალიანსებს აქტიურად იყენებენ კომპანიები მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. სტრატეგიული ალიანსების განვითარების დარგობრივი ხასიათი ასევე მეტყველებს მათ ფართოდ გავრცელებაზე, არა მხოლოდ მაღალტექნოლოგიურ და რესურსტევად დარგებში, არამედ მათ წარმატებით იყენებენ ნაკლები რისკის მქონე დარგებშიც.
5. სტრატეგიული ალიანსის განვითარების საერთო სტრატეგიაში, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კონკურენტულ სტრატეგიას. მის შემუშავებასა და რეალიზაციას აქვს დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა. კონკურენტული სტრატეგიის მეთოდოლოგიურმა საფუძველბმა სტრატეგიულ ალიანსებთან მიმართებაში, ჯერ კიდევ ვერ ნახეს შესაბამისი ასახვა ეკონომიკურ ლიტერატურაში. აღნიშნული სტრატეგიის თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ ეს არის არა ერთი კომპანიის სტრატეგია, არამედ არის კომპანიათა ჯგუფის სტრატეგია. მაგრამ ამავდროულად იგი შესაძლოა შეიცავდეს ალიანსის წევრი ცალკეული კომპანიების ინდივიდუალურ კონკურენტულ სტრატეგიებს, რომლებიც შესაძლოა ყოველთვის არ ემთხვეოდეს კონკურენციის სფეროში ალიანსის საერთო სტრატეგიას.
6. იმისათვის, რომ კონკურენტულმა სტრატეგიამ შესძლოს სასურველი შედეგების მოტანა, საჭიროა აღნიშნული პროცესის მართვა. ამოცანა

დაიყვანება მართვის ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნამდე, რომელიც საშუალებას მისცემდა უზრუნველყოფილიყო ალიანსის განვითარებისა და კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიის ეფექტიანი რეალიზაცია. სტრატეგიული ალიანსის არჩეული მიმართულებების მართვის პრობლემები წარმოშობილია ალიანსის მართვის საერთო პრობლემებიდან. ისინი ძირითადად წარმოშობილნი არიან მართვის რამდენიმე ცენტრის არსებობის გამო. ამასთან დაკავშირებით შეთანხმებული პოლიტიკა შესაძლებელია მხოლოდ ალიანსის ყველა პარტნიორის ინტერესების ბალანსის შემთხვევაში. ეს განსაკუთრებით არის მნიშვნელოვანი, სტრატეგიული ალიანსების ორმაგი ბუნებიდან გამომდინარე, რომლებიც შეიცავენ თანამშრომლობისა და კონკურენციის პროცესების ერთობლიობას.

7. ქართული კომპანიებისათვის სტრატეგიული ალიანსების შექმნის მნიშვნელობის განსაზღვრისათვის ჩავატარე კვლევა გამოკითხვის სახით. კვლევის დროს გამოყენებულ იქნა, როგორც რაოდენობრივი ასევე თვისობრივი მეთოდები. გამოკითხვა ჩატარებულ იქნა google drive-ის საშუალებით. სულ გამოკითხულ იქნა 85 რესპოდენტი, რომელთა უმრავლესობა აღმოჩნდა მენეჯერული რგოლის წარმომადგენელი. კვლევის პროცესში ჩართულ რესპოდენტთა სქესობრივი ბალანსი დაახლოებით თანაბარი იყო, გამოკითხვის პროცესში აქტიურობა გამოიჩინეს 26-40 წლის რესპოდენტებმა, ამის მიუხედავად სხვა ასაკის რესპოდენტებიც აქტიურად იყვნენ ჩართული გამოკითხვაში. სულ შერჩეული იყო შვიდი კითხვა, რომელთა ანალიზის საფუძველზეც გაკეთებულ იქნა შესაბამისი დასკვნები.
8. ჩვენს მიერ ჩატარებული გამოკითხვის შედეგად დადგინდა, რომ რესპოდენტების უმრავლესობამ 78%-მა განაცხადა, რომ ქართული კომპანიებისათვის საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის მნიშვნელოვანია სტრატეგიულ

ალიანსებში შესვლა. ასევე კვლევამ გვიჩვენა, რომ საქართველოს ეკონომიკის განვითარებისათვის უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ქართული კომპანიების საერთაშორისო სტრატეგიულ ალიანსების ფორმირებას. რესპოდენტთა აზრით, ქართული კომპანიების საერთაშორისო ალიანსებში გაერთიანებით, გაიზრდება ქართული კომპანიების მიერ წარმოებული პროდუქციის ექსპორტი (41.4%), ვალუტის შემოდინება ქვეყანაში (24.2%) და შემცირდება უმუშევრობის დონე (21%). კვლევის შედეგებმა ნათლად დაგვანახა, რომ მნიშვნელოვანია სტრატეგიული ალიანსების რეგულირების საკითხი, მათი უმრავლესობის აზრით ამ სახის რეგულირება უნდა განახორციელოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროსთან არსებულმა ანტიმონოპოლიურმა სამსახურმა (54.9%).

9. რესპოდენტთა გამოკითხვით მიღებულმა შედეგების ანალიზმა, ასევე ნათლად დაგვანახა, რომ რესპოდენტთა დიდ უმრავლესობას (75.8%) მიაჩნია, რომ ქართული კომპანიები აუცილებლად უნდა გაერთიანდნენ სტრატეგიულ ალიანსებში, როგორც შიდა ასევე საერთაშორისო კომპანიებთან. გამოკითხულთა აზრით, სტრატეგიულ ალიანსის ფორმირება მოახდენს ქართული კომპანიების მოგების მაქსიმიზაციას (37.4%), მცირე და საშუალო კომპანიები გააძლიერებენ თავიანთ კონკურენტუნარიანობას (28.6%) და გაზრდიან თავიანთ ფინანსურ და ქონებრივ რესურსებს. მაგრამ დადებით მხარეებთან ერთად სტრატეგიულ ალიანსებმა შესაძლოა წარმოშვას პრობლემებიც, რესპოდენტთა 77%-ის აზრით სტრატეგიულ ალიანსებში გაწევრიანების უარყოფითი მხარებია გადაწყვეტილების მიღების რამდენიმე ცენტრი და სიძნელეები პარტნიორების კოორდინაციაში. საინტერესო შედეგი მივიღეთ იმ ფაქტორების განსაზღვრისას, რომლებიც მნიშვნელოვანია საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების ფორმირებისას, ამ შემთხვევაში რესპოდენტთა

აზრი თითქმის თანაბრად გაიყო, ერთნაირად მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა, როგორც ლიბერალური კანონმდებლობა ასევე ეროვნულ კულტურებში ჩამოყალიბებული ბიზნესის წარმოების თავისებურებები და სახელმწიფოში შიდა პოლიტიკური ვითარება.

10. ჩვენი კვლევის საფუძველზე გაირკვა, რომ ქართული ეკონომიკის განვითარებისათვის, ასევე კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის უზომოდ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სტრატეგიული ალიანსების ფორმირებას ქართული კომპანიების მონაწილეობით. მათი რაოდენობის გაზრდა გამოიწვევს ექსპორტის და შემოდინებული ინვესტიციების მოცულობის გაზრდას, მოიმატებს შემოსავლები ბიუჯეტში, რაც თავის მხრივ შექმნის დამატებით სამუშაო ადგილებს ქვეყანაში, გააუმჯობესებს სოციალურ მდგომარეობას, შედეგად კი დაჩქარდება ქვეყნის ეკონომიკის განვითარება.
11. როგორც ანალიზმა გვიჩვენა, საქართველოში ეკონომიკის განვითარებისა და ინვესტიციების მოზიდვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს სტრატეგიული ალიანსების შექმნა, როგორც ქვეყნის შიგნით მოღვაწე კომპანიებს შორის, ასევე უცხოეთის ქვეყნების კომპანიებთან. რაც მნიშვნელოვნად გაზრდის ქართული კომპანიების კონკურენტუნარიანობას, როგორც ეროვნულ, ასევე საერთაშორისო ბაზრებზე. ას კი თავის მხრივ გაზრდის შემოსული ინვესტიციების მოცულობას, აამაღლებს წარმოების კულტურას, შეამცირებს უმუშევრობისა და სოციალური დამაბულობის დონეს ქვეყანაში, რაც მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გახდება ქართული ეკონომიკის განვითარების გზაზე.
12. შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა, რომ სტრატეგიულმა ალიანსებმა გამოიჩინეს თავი, როგორც კომპანიებს შორის ურთიერთქმედების აქტუალურმა და სიცოცხლისუნარიანმა ფორმამ გლობალიზაციის პირობებში. სტრატეგიული ალიანსები ქმნიან მძლავრ სტიმულებს

მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებისა და რეგიონების კომპანიებს შორის ინვესტიციური და ინოვაციური თანამშრომლობისათვის, ხელს უწყობენ მსოფლიო ვაჭრობისა და ყველა სფეროში ინვესტიციების მოცულობების გაზრდას.

13. მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ ქართული კომპანიები ბოლო სამი ათეული წელია აფორმებენ სტრატეგიული ალიანსის შესახებ გარიგებებს უმსხვილეს საერთაშორისო კომპანიებთან. ასეთი გარიგებების ზრდა საგრძნობლად გაზრდის ქართული კომპანიების კონკურენტუნარიანობას. აქვე უნდა აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ საქართველოში მცირე და საშუალო კომპანიებმა კონკურენტუნარიანობის გაზრდისათვის უნდა შექმნან სტრატეგიული ალიანსები, რითაც ისინი თავიანთი რესურსების, ინტელექტუალური პოტენციალისა და უკვე დამყარებული კავშირების გაერთიანების ხარჯზე გაამყარებენ პოზიციებს ბაზარზე.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. გიგიაშვილი ო. ფუტკარაძე რ. თოლორდავა ჟ. და სხვები. საერთაშორისო ბიზნესი. ლექციების კურსი. თბ. გამომცემლობა „უნივერსალი“. 2011.
2. დევიდი ფ.ე., დევიდი ფ.რ. სტრატეგიული მენეჯმენტის ცნებები და ვითარებები. მე 15-ე გამოცემა. თარგმანი ინგლისურიდან. თსუ-ს გამომცემლობა. 2017.
3. ვითიბის და მაზდას ერთობლივი შეთავაზება. <https://vtb.ge/ge/about-thebank/special-offers/27/vitibis-da-mazdas-ertoblivi-shetavazebabank/special-offers/27/vitibis-da-mazdas-ertoblivi-shetavazeza>
4. კასრაძე თ. კომპანიების შერწყმა-შესყიდვის (შთანთქმის) გლობალური ტენდენციები. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი. III-ე საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია: გლობალიზაციის გამოწვევები ეკონომიკასა და ბიზნესში. კონფერენციის შრომათა კრებული. 2017. გვ, 239-245.
5. ლაზვიაშვილი ნ. კორპორაციული მენეჯმენტი. თბ. 2013
6. ლობჯანიძე ვ. საერთაშორისო ბიზნესის მართვა და რეგულირება. გამომცემლობა „ლამპარი“ თბ. 2011.
7. ლორთქიფანიძე რ. საერთაშორისო ეკონომიკური კონკურენცია და ეფექტიანი მენეჯმენტის მექანიზმები. თბ. 2013.
8. საქართველოს რკინიგზა და გერმანული „დოიჩე ბანი“ ოფიციალური პარტნიორები გახდნენ. მედია ბიზნესისათვის. 13.07.2018.
<https://m2b.ge/post/208754-saqartvelos-rkinigza-da-germanuli-doice-bani-oficialuri>
<https://m2b.ge/post/208754-saqartvelos-rkinigza-da-germanuli-doice-bani-oficialuri-partniorebi-gaxdnenpartniorebi-gaxdnen>
9. სტრატეგიული ალიანსები - IGROUP.
http://www.igroupgeorgia.com/?page_id=68
10. ჩოხელი ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი. გამომცემლობა „უნივერსალი“. თბ

2013.

11. Бабина А. Международные стратегические альянсы.
<http://www.nbrb.by/bv/articles/1336.pdf>
12. Бобина М.А., Грачев М.В. Международный бизнес: Стратегия альянсов. М.: Дело. 2006.
13. Васильев А.С. Проблемы и перспективы развития стратегических альянсов европейских транснациональных корпораций. Автореферат. 2010.
<http://dislib.ru/ekonomika/103624-4-problemi-perspektivi-razvitiya-strategicheskikh>
<http://dislib.ru/ekonomika/103624-4-problemi-perspektivi-razvitiya-strategicheskikh-alyansov-evropeyskikh-transnacionalnih-korporacij.php>
14. Гарретт Б. Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 53.
15. Экономический толковый словарь.
www.econom.freecopy.ru/words.php?id=235037&text=%D1%E2%EE%E1%EE%E4%ED%E0%FF+%EA%EE%ED%EA%F3%F0%E5%ED%F6%E8%FF
16. Дятлов С.А., Карлик А.Е. Трансформация экономических систем в условиях глобальной инновационной гиперконкуренции. Партнерство цивилизаций. 2013. №3. С.142. <http://misk.inesnet.ru/wp-content/uploads/PC032013/PC2013-03>
<http://misk.inesnet.ru/wp-content/uploads/PC032013/PC2013-03-142-160-diatlov-karlik.pdf>
17. Дэниелс Дж., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер. с англ. 6-е изд. М. 1996. С. 494.
https://biznesbooks.com/components/com_jshopping/files/demo_products/deniels
https://biznesbooks.com/components/com_jshopping/files/demo_products/deniels-dzh-radeba-l-mezhdunarodnyj-biznes.pdf
18. Ефимова Е.Г. Концессии в транспортной инфраструктуре: зарубежный опыт и российская практика. Вестник СПбГУ. Сер. 5. 2007. Вып. 2.
<https://cyberleninka.ru/article/n/kontsessii-v-transportnoy-infrastrukture>
<https://cyberleninka.ru/article/n/kontsessii-v-transportnoy-infrastrukture>

[infrastrukture-zarubezhnyy-opyt-i-rossiyskaya-praktikazarubezhnyy-opyt-i-rossiyskaya-praktika](#)

19. Журавлев В.Р., Кузнецов В.А. Секреты стратегических альянсов. Экономические науки. 2012. №5(134). <https://www.ehttps://www.e-xecutive.ru/management/practices/880635-sekrety-strategicheskikh-alyansovxecutive.ru/management/practices/880635-sekrety-strategicheskikh-alyansov>
20. Классификация альянсов в международном бизнесе. 2015. https://lifehttps://life-prog.ru/2_99981_klassifikatsiya-alyansov-v-mezhdunarodnom-biznese.htmlprog.ru/2_99981_klassifikatsiya-alyansov-v-mezhdunarodnom-biznese.html
21. Махди Ахмад пур-Эбрахими. Роль стратегических альянсов в устойчивом развитии конкурентных преимуществ. Бизнес-информ. 2012. №8.
22. Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе. 2002. <http://www.mevriz.ru/articles/2002/6/1011.html>
23. Соколова А.В. Результаты функционирования стратегических альянсов. 2009. http://www.rusnauka.com/17_APSN_2009/Economics/48145.doc.htm
24. Сутырина С.Ф. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебное пособие. 2010. С.49.
25. Петрова А.Н.. Стратегический менеджмент. Питер, 2005. [.http://rovergroup.ru/assets/books/benefits_7.pdf](http://rovergroup.ru/assets/books/benefits_7.pdf)
26. Федоренко Н. А. Перспектива развития стратегических альянсов в алюминиевой промышленности 2015.
27. Ball D.A., McCulloch W.H., Jr. International Business: The Challenge of Global Competition. IRWIN, Sixth Ed.,1996. P. 67.
28. Beamish P.W., Lupton N.C. Cooperative strategies in international businessand management: Reflections on the past 50 years and future directions. Journal of World Business. 2016. Vol. 51. No. 1. P. 163–175. https://econpapers.repec.org/article/eeeworbus/v_3a51_3ay_3a2016_3ai_3a1_3ap_3a163-175.htm

29. Chesbrough H. Open innovation: The new Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press. 2003.
<https://www.nmit.edu.my/wp-content/uploads/2017/10/Open-Innovation-the-Newhttps://www.nmit.edu.my/wp-content/uploads/2017/10/Open-Innovation-the-New-Imperative-for-Creating-and-Profitting-from-Technology.pdfImperative-for-Creating-and-Profitting-from-Technology.pdf>
30. Cools K. Roos A. The Role of Alliances in Corporate Strategy. The Boston Consulting Group Report. P.13.
<http://www.hajarian.com/esterategic/tarjomeh/mojaver.pdf>
31. Das T. K., Teng B.-S. A Resource-based Theory of Strategic Alliances. Journal of Management. 2000. Vol. 7. №1.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.7449&rep=rep1&type=pdf>
32. Entering the 21st century: competition policy in the world of B2B electronic marketplaces. - Wash., 2000.
https://www.ftc.gov/sites/default/files/documents/reports/entering-21st-centuryhttps://www.ftc.gov/sites/default/files/documents/reports/entering-21st-century-competition-policy-world-b2b-electronic-marketplaces/b2breport_0.pdfcompetition-policy-world-b2b-electronic-marketplaces/b2breport_0.pdf
33. Fellenstein C., Wood R. Exploring e-commerce, global e-business and e-societies Upper Saddle R. (NJ), 2000.
<https://www.pearson.com/us/higherhttps://www.pearson.com/us/higher-education/program/Fellenstein-Exploring-E-Commerce-Global-E-Business-and-E-Societies/PGM92754.htmleducation/program/Fellenstein-Exploring-E-Commerce-Global-E-Business-and-Ehttps://www.pearson.com/us/higher-education/program/Fellenstein-Exploring-E-Commerce-Global-E-Business-and-E-Societies/PGM92754.htmlSocieties/PGM92754.html>

34. Gomes-Casseres B. The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1996. Paperback reprint. 1998. <https://archive.org/details/alliancerevoluti00gome>
35. Harbison J.R., Pekar Jr.P. Smart alliances: a practical guide to repeatable success. Jossey-Bass.1988. <https://www.amazon.com/Smart-Alliances-Practical-Repeatablehttps://www.amazon.com/Smart-Alliances-Practical-Repeatable-Success/dp/0787943266Success/dp/0787943266>
36. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills. Ca: Sage Publications. 1980. P.25, 48. https://scholar.google.com/scholar?q=Hofstede+G.+Culture%E2%80%99s+Consequences:+International+Differences+in+Work-Related+Values.+Beverly+Hills.+Ca:+Sage+Publications.+1980.&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart
37. House R., Hanges P., Ruiz-Quintanilla S., Dorfman P., Javidan M., Dickson M., Gupta V. et al. Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE. <http://www.vnseameo.org/zakir/process.pdf>
38. Kang N., Sakai K. International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation. OECD Publishing. Paris.. https://read.oecd-ilibrary.org/science-andhttps://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/international-strategic-alliances_613723204010 - page1technology/international-strategic-alliances_613723204010#page1
39. Kuznetsova N.V. Strategic alliances: Industry-specific characteristics of the achievement of a competitive advantage // International Journal of Economics and Financial Issues. 2016. Vol. 6. No. 1. P. 109–117. <https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/download/1532/pdf>
40. Price Waterhouse Coopers: 2015 US CEO Survey Leading in extraordinary times <http://refleader.ru/polatyqasotrujg.html>
41. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2018. World Economic Forum. <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

42. Shencar O., Reuer J.J. Handbook of Strategic Alliances. Thousand Oaks. CA: SAGE Publications. 2006. <http://sk.sagepub.com/reference/handbook-of-strategichttp://sk.sagepub.com/reference/handbook-of-strategic-alliancesalliances>
43. Spekman R., Isabella L., MacAvoy T. Alliance Competence. N.Y.: John Wiley & Sons. 2000. P.41.
<https://books.google.ge/books?id=TKyqax5UsyUC&pg=PA44&lpg=PA44&dq=Spekman+R.,+Isabella+L.,+MacAvoy+T.+Alliance+Competence.+N.Y.:+John+Wiley+%26+Sons.+2000..&source=bl&ots=7zs0GWF6g-&sig=ACfU3U1HNQIVll11VjR10ptNYYxl9NIS3w&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwiEnMLG6OjhAhUE2aYKHf-FCVUQ6AEwAHoECAAQAQ#v=onepage&q=Spekman%20R.%2C%20Isabella%20L.%2C%20MacAvoy%20T.%20Alliance%20Competence.%20N.Y.%3A%20John%20Wiley%20%26%20Sons.%202000..&f=false>
44. The Role of Alliances in Corporate Strategy. The Boston Consulting Group Report. November 2005. <http://www.hajarian.com/esterategic/tarjomeh/mojaver.pdf>
45. UNCTAD, World Investment Report: Trends and Determinants.2018.
https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf
46. Kuhn T. Structure of Scientific Revolutions. Chicago: University of Chicago Press. 2012.
https://books.google.ge/books?hl=en&lr=&id=3eP5Y_OOuzwC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Kuhn+T.+Structure+of+Scientific+Revolutions.+Chicago:+University+of+Chicago+Press.+1962.&ots=xV0RB7nLpI&sig=bWryWRQZzh5TD8bSBFAxsDpuAZA&redir_esc=y#v=onepage&q=Kuhn%20T.%20Structure%20of%20Scientific%20Revolutions.%20Chicago%3A%20University%20of%20Chicago%20Press.%201962.&f=false
47. Wallace R. Strategic Partnerships: An Entrepreneur's Guide to Joint Ventures and Alliances. 2004. <https://www.worldcat.org/title/strategic-partnerships-anhttps://www.worldcat.org/title/strategic-partnerships-an-entrepreneurs-guide-to-joint-ventures-and-alliances/oclc/754055536?locentrepreneurs-guide-to-joint-ventures-and-alliances/oclc/754055536?loc=>

48. World Bank. Doing Business 2019. A World Bank Group Flagship Report 2019.

http://www.worldbank.org/content/dam/doingBusiness/media/AnnualReports/English/DB2019-report_web-version.pdf
http://www.worldbank.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf

დანართი

გამოკითხვის კითხვარი

სტრატეგიული ალიანსების მნიშვნელობა
ქართული ბიზნესისათვის

1. თქვენი აზრით ქართული კომპანიების უცხოურ ბაზარზე გასასვლელად, რომელი გზაა უფრო მომგებიანი?
 - საერთაშორისო სტრატეგიულ ალიანსებში შესვლა
 - საზღვარგარეთ შვილობილი კომპანიის დაარსება
 - უცხოურ კომპანიასთან შერწყმა
2. თქვენი აზრით ქართული კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამდლებისათვის საჭიროა თუ არა მათი გაერთიანება სტრატეგიულ ალიანსებში?
 - აუცილებელია
 - არ არის საჭირო
 - საჭიროა მხოლოდ განსაკუთრებულ შემთხვევაში
3. თვენი აზრით, ქვეყნის ეკონომიკისათვის, რა დადებითი შედეგი შეიძლება მოყვეს ქართული კომპანიების საერთაშორისო სტრატეგიულ ალიანსებში გაერთიანებას?
 - გაიზრდება ქართული პროდუქციის ექსპორტი
 - ქვეყანაში გაიზრდება ვალუტის შემოდინება
 - საქართველო გახდება უფრო ცნობადი მსოფლიოში
 - შემცირდება უმუშევრობის დონე ქვეყანაში
4. თქვენი აზრით, როგორ უნდა დარეგულირდეს სტრატეგიული ალიანსების ფუნქციონირება საქართველოში?
 - კანონმდებლობით
 - უნდა შეიქმნას სპეციალური მარეგულირებელი ორგანო
 - ფინანსთა სამინისტროს ნორმატიული აქტებით
 - ეროვნული ანტიმონოპოლიური სამსახურით
5. თქვენი აზრით, სტრატეგიულ ალიანსებში გაერთიანების დადებით მხარეებიდან, რომელია უფრო მნიშვნელოვანი ქართული კომპანიებისათვის?
 - მოახდინოს მოგების მაქსიმიზაცია
 - შეამციროს რისკების დონე
 - გაზარდოს თავისი ფინანსური და ქონებრივი რესურსები
 - მცირე და საშუალო კომპანიები გახდნენ კონკურენტუნარიანნი

6. თქვენი აზრით, საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსებში ქართული კომპანიების შესვლის ხელშემშლელი პირობებიდან რომელია უფრო მნიშვნელოვანი?
- ენობრივი ბარიერი
 - გადაწყვეტილების მიღების რამდენიმე ცენტრი
 - სიძნელეები პარტნიორების კოორდინაციაში
 - გაერთიანების საერთო მიზნების მკაფიოდ ჩამოყალიბების სიძნელე
7. თქვენი აზრით, საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსის ფორმირებისას, რომელი ფაქტორია უფრო მნიშვნელოვანი?
- ეროვნულ კულტურებში ჩამოყალიბებული ბიზნესის წარმოების თავისებურებები
 - სახელმწიფოში შიდა პოლიტიკური ვითარება
 - ლიბერალური კანონმდებლობა
8. თქვენი წლოვანება?
- 18-25 წელი
 - 26-40 წელი
 - 41-55 წელი
 - 55 წელს ზემოთ
9. დაკავებული თანამდებობა
- მართვის უმაღლესი რგოლის მენეჯერი
 - საშუალო რგოლის მენეჯერი
 - დაბალი რგოლის მენეჯერი
 - რიგითი თანამშრომელი
10. განათლება
- უმაღლესი
 - საშუალო-ტექნიკური
 - საშუალო