

ევგენი ბარათაშვილი
ნინო ფარესაშვილი
დარეჯან მესხიშვილი

ნიკო ბაკაშვილი
ბადრი გეგანი

თანამედროვე
ბიზნეს
სტრატეგიები

ევგენი ბარათაშვილი ნიკო ბაკაშვილი
ნინო ფარესაშვილი გადრი გეჩუაია
დარეჯან მესხიშვილი

თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები

სახელმძღვანელო



გამომცემლობა „ანიპრესალი“
თბილისი 2011

სახელმძღვანელო მომზადდა ბიზნესის მენეჯმენტის სფეროში არსებული თანამედროვე სასწავლო და სამეცნიერო ლიტერატურის გამოყენების საფუძველზე. მასში ლოგიკური თანამიმდევრობითაა განხილული ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები, რომლებსაც დღეისათვის დიდი პრაქტიკული ღირებულება გააჩნია. თეორიულ მასალასთან ერთად წარმოდგენილი ნახაზები, სქემები, თვალსაჩინო მასალები და საკონტროლო კითხვები დიდად დაეხმარება სტუდენტებს თანამედროვე ბიზნესის სტრატეგიული მენეჯმენტის საკითხების შესწავლასა და დაუფლებაში.

სახელმძღვანელო განკუთვნილია ბიზნესისა და ეკონომიკის სპეციალობის ბაკალავრების, მაგისტრანტებისათვის. იგი დიდ დახმარებას გაუწევს ბიზნესის სტრატეგიული მენეჯმენტით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრეს.

რედაქტორი: გულნაზ ერქომაიშვილი
ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი

რეცენზენტები: გურამ ჯოლია
ეკონომიკის დოქტორი, თბილისის ტექნიკური
უნივერსიტეტის სრული პროფესორი

ლუარა გვაჯაია
ეკონომიკის დოქტორი, საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი.

გელა მამულაძე
ეკონომიკის დოქტორი, შოთა რუსთაველის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი

© ე. ბარათაშვილი, ნ. ბაქაშვილი, ნ. ფარესაშვილი, ბ. გეჩბაია,
დ. მესხიშვილი, 2011

გამომცემლობა „**უნივერსალი**“, 2011

თბილისი, 0179, ი. ჯავახიშვილის გამზ. 19, ☎: 222 36 09, 5(99) 17 22 30
E-mail: universal@internet.ge

ISBN 978-9941-17-433-9

რეკომენდებულია სახელმძღვანელოდ: სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის მართვის დეპარტამენტის მიერ.

შ ი ნ ა ა რ ს ი

თავი I

გლობალიზაცია და ბიზნესი

1.1. მცირე ბიზნესი და გლობალიზაცია.....	6
1.2. ბიზნესის გლობალიზაცია და ინფორმაციული ტექნოლოგიები	14
1.3. მენეჯმენტის სტრატეგია გლობალიზაციის პირობებში	17
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	22

თავი II

ბიზნესის სტრატეგიის არსი და მისი სახეები

2.1. კონკურენცია, როგორც ბიზნესის განვითარების მამოძრავებელი ძალა.....	24
2.2. ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის შეფასება.....	29
2.3. ბიზნესის სტრატეგია და კონკურენტული სტრატეგიის სახეები.....	32
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	42

თავი III

კონკურენტული ქცევის სტრატეგიული დეტერმინანტები

3.1. კონკურენციის არსი და აუცილებლობა ინოვაციური საქმიანობის პროცესში.....	43
3.2. კონკურენციის სახეები და მათი გავლენა ინოვაციურ საქმიანობაზე.....	47
3.3. ინოვაციური ბიზნესის სუბიექტების კონკურენტულ მოქმედებათა სახეები	53
3.4. ბიზნესის სუბიექტების კონკურენტული ქცევის სტრატეგიული დეტერმინანტები	61
3.5. კონკურენტული ქცევის სტრატეგიების ფორმატები	69
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	75

თავი IV

სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემა და მისი შემადგენელი ელემენტები

4.1. სტრატეგიული მენეჯმენტის წანამძღვრები და მისი ევოლუცია.....	76
4.2. ოპერატიული და სტრატეგიული მართვა	82
4.3. სტრატეგიული მართვის პროცესი	85
კითხვები თვითშემოწმებისათვის.	92

თავი V

სტრატეგიის შემადგენელი ელემენტები

5.1. ორგანიზაციის მისიის ფორმულირება	94
5.2. მიზნებისა და ამოცანების დაბალანსებული სისტემის შექმნა.....	97
5.3. სტრატეგიის დაგეგმვის დონეები.....	103
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	117

თავი VI

სტრატეგიის დიაგნოსტიკური ეტაპები

6.1. ორგანიზაციული გარემოს სტრატეგიული ანალიზის პროცესი	118
6.2. სტრატეგიული სეგმენტაცია.....	127
6.3. მეურნეობრიობის სტრატეგიული ზონის მიმზიდველობის ანალიზი.....	132
6.4. კონკრეტული ანალიზი.....	135
6.5. ფირმის დიაგნოსტიკა.....	140
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	147

თავი VII

სტრატეგიული ალტერნატივები და კომბინაციები

7.1. საერთო კომერციული სტრატეგიები.....	149
7.2. ინტენსიური ზრდის სტრატეგია	151
7.3 ინტეგრაციული ზრდის სტრატეგია.....	154
7.4. დივერსიფიცირებული ზრდის სტრატეგია.....	159
7.5. უკანდახევის სტრატეგია	161
კითხვები თვითშემოწმებისათვის.	163

თავი VIII

უპირატესობებზე ორიენტირებული სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი

8.1. კონკურენტული უპირატესობის ცნება	164
8.2. დანახარჯების სტრატეგიული ანალიზი.....	172
8.3. ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია.....	175
8.4. დიფერენციაციის სტრატეგია.....	176
8.5. ფოკუსირების სტრატეგია.....	180
8.6. კონკურენტული სტრატეგიების ინტეგრაცია	183
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	186

თავი IX

ორგანიზაციის განვითარების მიმართულების არჩევა სტრატეგიებზე მოქმედი ფაქტორების გათვალისწინებით

9.1. სტრატეგიის არჩევაზე მოქმედი ფაქტორები	187
9.2. სტრატეგია საქმიანობის მასშტაბებზე დამოკიდებულებით....	189
9.3. სტრატეგია დარგის ცხოვრებისეული ციკლის სხვადასხვა ეტაპზე.....	200
9.4. სხვადასხვა საბაზრო პოზიციების მქონე ფირმების სტრატეგია.....	202
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	209

თავი X

ორგანიზაციული პოტენციალის არჩეულ სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანა

10.1. ორგანიზაციული ცვლილებები.....	211
10.2. სტრუქტურის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანა.....	216
10.3. სტრუქტურული ცვლილებების თანამედროვე ტენდენციები.....	232
10.4. სტრატეგიული ცვლილებების შესაბამისი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება.....	237
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	244

გამოყენებული ლიტერატურა	245
--------------------------------------	------------

თავი I გლობალიზაცია და ბიზნესი

1.1. მცირე ბიზნესი და გლობალიზაცია

ეკონომიკის საბაზრო სისტემის ქვეყნების მსოფლიო გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ქვეყანაში არსებული ეროვნული პრობლემების მოგვარებაში მცირე ბიზნესს არსებითი როლის შესრულება შეუძლია.

მცირე ბიზნესის დიდ მნიშვნელობაზე მიუთითებს ის გარემოება, რომ იქმნება ახალი სამუშაო ადგილები, ინერგება ახალი ტექნოლოგიები და მომსახურება. მისი მემკვიდრით ხორციელდება მსხვილი კორპორაციების გარკვეულ საჭიროებათა დაკმაყოფილება, მომხმარებელთა სპეციალიზებული საქონლითა და მომსახურებით უზრუნველყოფა. განსაკუთრებით დიდია მცირე ბიზნესის როლი პოსტკომუნისტური ტრანსფორმაციის დროს, ვინაიდან იგი არის უმუშევრობის შემცირების და ეკონომიკური სტაბილიზაციის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი. უმუშევრობა იქცა ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემად საქართველოში და ამის მოსაგვარებლად მცირე ბიზნესსაც სერიოზული ფუნქცია დაეკისრა. მნიშვნელოვანია მცირე ბიზნესის განვითარების მაკროეკონომიკური რეგულირების მექანიზმის არსებობა, რომლის დანიშნულებაც ქვეყნის ეკონომიკაში მცირე ბიზნესის უპირატესობათა რეალიზაციის უზრუნველყოფა და მისი განვითარების ხელშეწყობაა.

ბიზნესი ინგლისური სიტყვისაგან „business“ წარმოსდგება და საქმეს, კომერციულ საქმიანობას ნიშნავს¹. ეს სიტყვა ლექსიკაში პირველად ინგლისსა და აშშ-ში შემოვიდა და თავდაპირველად ის თანამედროვე თავისუფალი მენარმეობის იმ გაქანებას გამოხატავდა, რომელიც თან სდევდა ამ ქვეყნებში XVII-XIX საუკუნეების სამრეწველო რევოლუციას². ბიზნესი, რომლის სინონიმად ინგლისურენოვან ლიტერატურაში მენარმეობა “entrepreneurship” გამოიყენება, უწინარესად, მოქალაქეთა, ფიზიკური და იურიდიული პირების ისეთი ინიციატივიანი, დამოუკიდებელი ეკონომიკური საქმიანობა იგულისხმება, რომელიც საკუთარი ან ნასესხები სახსრებით, საკუთარი სახელით, რისკისა და ქონებრივი პასუხისმგებლობით ხორციელდება. მისი მიზანია ქონების სარგებლობით, საქონლის წარმოებით, სამუშაოთა შესრულებითა და მომსახურების გა-

¹ ქართული საბჭოთა ენციკლოპედია, ტ.2, თბ. 1977, გვ.370.

² ქეულაშვილი ო., ბიზნესის ორგანიზაცია, თბილისი, გამომცემლობა „მნათე“, გვ. 18, 1995 წ.

წევით სისტემატური შემოსავლის (მოგების) მიღება, საკუთარი საქმიანობის შემდგომი განვითარება, იმიჯისა და სტატუსის ამაღლება.

ჰარვარდის (აშშ) უნივერსიტეტის მცირე მენარმეობის განვითარების ცენტრის დირექტორის, დოქტორ უილ ფორდ ლ. უაიტის აზრით, მცირე ბიზნესის, ისევე როგორც საერთოდ ბიზნესის არსი, მიზანი და დანიშნულება, უნინარესად, საზოგადოებრივი სარგებლიანობით განისაზღვრება, რაც გამოიხატება: ჯერ ერთი, მომხმარებლისათვის საჭირო საქონლის წარმოება - მიწოდებითა და მომსახურების განევით; მეორე, ადამიანების სამუშაოთი უზრუნველყოფით; და მესამე, ყოველივე ამის სანაცვლოდ წმინდა მოგების მიღებით³. ზოგიერთი მკვლევარი კი ზემოთ მოყვანილ დანიშნულებებთან დამატებით მცირე ბიზნესის ისეთ ფუნქციებსაც გამოყოფს, როგორიცაა: პირველი, მსხვილი კორპორაციების მომსახურება და მეორე, სპეციალიზებული საქონლითა და მომსახურებით მოსახლეობის უზრუნველყოფა⁴.

ცხადია, ყოველივე ეს მთლიანად შეესაბამება ჩვენ მიერ ფორმულირებულ ბიზნესის რაობას, ამასთან გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ მიუხედავად იმისა, რომ სწორედ ამ უმთავრესი თავისებურებებით განისაზღვრება მცირე ბიზნესის ზემოაღნიშნული ფუნქციები, მაგრამ მხოლოდ ამით მაინც არ ამოიწურება მისი მიზანი და დანიშნულება. ჩვენ მხედველობაში გვაქვს ის გარემოება, რომ ჯერ ერთი, მნიშვნელოვანწილად, ასევე უნინარესად, მცირე მენარმეობის პროცენტული შესაძლებლობებისა და მსხვილ ბიზნესთან შედარებით მის უპირატესობათა მაქსიმალურ რეალიზაციასთან არის დაკავშირებული საერთო ეროვნული ეკონომიკური კეთილდღეობა, მოსახლეობის ფართო ფენების სოციალური დაცულობა და საზოგადოების განვითარების სტაბილურობა.

მცირე ბიზნესი წარმოადგენს მსოფლიო ეკონომიკის საყრდენს. აშშ-ში 23 მლნ. ზე მეტი კომპანიაა, რომელთაგან თითოეული 500 - მდე თანამშრომელს ითვლის. სწორედ ასეთ კომპანიებზე მოდის დასაქმების უმეტესი წილი. კერძო სექტორში - იქმნება პრაქტიკულად ყველა ახალი სამუშაო ადგილი. 90-იანი წლების პირველ ნახევარში აქ იქმნებოდა მთელი კერძო სექტორის მთლიანი ეროვნული პროდუქტის 51%. მცირე საწარმოებს მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ ასევე ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების შემუშავებაში. მე-20 საუკუნეში სწორედ მცირე ამერიკული ფირმები

³ Луис Л. Алэн. Как преуспеть в малом бизнесе. Пер. с англ. М., 1991, с.20-21.

⁴ Современный бизнес. Учеб. В 2т., т.1, Пер. с англ. Д.Дж.Речмен, М.Х. Мескон, К.Л. Боуи, Дж.В. Тилл.М. Изд.-во «Республика», 2005, с.104.

იყვნენ პირველები თვითმფრინავების, ოპტიკური სკანერების, პერსონალური კომპიუტერების, თვალის რბილი ლინზების, „ელვა“ შესაკრავისა და ინტერნეტში ელექტრონული კომერციის შექმნაში [The facts about Small Business 1997].

ტერმინი „**მცირე ბიზნესი**“ მოიცავს ორგანიზაციათა ფართო სპექტრს, დაწყებული მცირე ბიზნესის უმნიშვნელო სახეობებით (რომელთაც უშუალოდ მფლობელზე დამოკიდებული ძალიან ცოტა თანამშრომელი ჰყავთ), ისეთი სტრუქტურებით დამთავრებული, რომლებსაც ჰყავთ ასობით და მეტი მუშახელი, და ოფიციალურად დადგენილ მენეჯერთა მიერ თავიანთი ქვეშევრდომების მართვის სტრუქტურა გააჩნიათ.

მცირე ბიზნესთან მიმართებაში შეიძლება გამოიყოს რამდენიმე მიზეზი, რომელიც განაპირობებს მის ნაკლსა და უპირატესობას უფრო მსხვილ კონკურენტებთან შედარებით. ჯერ ერთი, მცირე ბიზნესს გაცილებით ნაკლები „სივრცე“ გააჩნია სტრატეგიის შერჩევისას: იქნება ეს პროდუქციის სახეობები, გადაწყვეტილების ფორმები, რომელიც შერჩეულ უნდა იქნეს მომხმარებლების მოთხოვნილებების შესაბამისად, თუ კონკურენციის მეთოდები და მიზნები, რომელთა მიღწევასაც მცირე ბიზნესის წარმომადგენლები ცდილობენ.

ფაქტობრივად მრავალი დამწყები თუ ახლად შექმნილი სამეწარმეო ტიპის სტრუქტურები კრახს მხოლოდ იმის გამო განიცდიან, რომ მათი პროდუქციის თავდაპირველი არჩევანი წარუმატებელია – მყიდველი არ ისწრაფვის მათ შესაძენად. არც თუ იშვიათად, მცირე კომპანიებმა, რომლებმაც თავიდანვე წარმატებით დაიწყეს საქმიანობა, დროთა განმავლობაში აღმოაჩინეს, რომ არ ჰყოფნით რესურსები, რათა გაუძლონ მოთხოვნილების მკვეთრ ცვლილებებს ბაზარზე. ბიზნესის მცირე ფორმები უფრო მეტად სუსტია ბიზნეს გარემოში განხეთქილების არსებობის პირობებში, ვიდრე მსხვილი კორპორაციები, რომელთაც რესურსების ერთი მიმართულებიდან მეორეზე ოპერატიული გადატანის უფრო მეტი შესაძლებლობები გააჩნიათ. მეორე მხრივ, ისინი მსხვილ კორპორაციებთან შედარებით უფრო მეტად მგრძნობიარეები არიან კონკურენტებთან, მომწოდებლებთან და მომხმარებლებთან მიმართებაში. მესამე, ბიზნესის სახეობათა უმეტესობა განსაკუთრებით სუსტია, რადგან ისინი ორიენტირებულნი არიან ერთი სახის პროდუქტის წარმოებაზე, საცალო ვაჭრობის ერთ წერტილზე, აგრეთვე, მომხმარებელთა მცირე რაოდენობაზე. თუმცა, მცირე კომპანიებს აქვთ გარკვეული უპირატესობებიც მსხვილ კონკურენტებთან შედარებით. მომხმარებლებთან სიახლოვის წყალობით მცირე კომპანიებს შეუძლიათ უფრო სწრაფად და ღრმად თვალყური ადევნონ

მომხმარებელთა სფეროში მიმდინარე ცვლილებებს, ვიდრე მსხვილმა კონკურენტებმა.

მცირე ბიზნესის კონკურენტული იერსახე განსაკუთრებით მჭიდროდ არის დაკავშირებული კომპანიის ფუნქციონალურ სტრატეგიებთან, როგორცაა: მარკეტინგი, წარმოება, კვლევა და მოქმედების შემუშავება, ადამიანური რესურსები, ფინანსები და სხვა. ამგვარად, მცირე კომპანიების მენეჯერებმა მუდმივად უნდა დასვან შემდეგი კითხვები:

- როგორ გავლენას ახდენს თითოეული ფუნქციური ნაწილი კონკურენტულ იერსახეზე, დადებითს თუ უარყოფითს?
- რა შეზღუდვები აქვს თითოეულ ფუნქციურ ნაწილს მომავალ კონკურენტულ იერსახეზე?
- რა ცვლილებები შეიძლება იყოს გამართლებული თითოეული ფუნქციური ნაწილისათვის?
- რა ურთიერთდამოკიდებულება არსებობს ცალკეულ ფუნქციურ ნაწილებს შორის, ისინი ხელს უშლიან, თუ მხარს უჭერენ და აძლიერებენ ერთმანეთს?

ამ კითხვებზე პასუხი მცირე კომპანიებს ხშირად აცვლევიანებს ჩამოყალიბებულ იერსახეს და აიძულებს გამოყოს დამატებითი რესურსები წარმოების მოქმედი იერსახის მხარდაჭერისათვის.

გლობალიზაციის პირობებში მცირე ბიზნესის სტრატეგიის რეალიზაციისათვის სასარგებლოა იერარქიულობა და სტანდარტული სამოქმედო პროცედურები. სწორად შერჩეული სტრატეგია თანაბრად სჭირდება როგორც მცირე ბიზნესის ნებისმიერ სტრუქტურას, ასევე მსხვილ და მსოფლიოს ნამყვან კორპორაციებსაც. ნებისმიერ ბიზნესს, რომლის სტრატეგიაც არ შეესაბამება მათი მოქმედების არეალში არსებულ კონკურენტულ გარემოს, ვერ შეძლებს გაიტანოს თავი, შესაბამისად, წარმატების იმედიც უკვე აღარ ექნებათ. იმის მიხედვით, თუ როგორ მიმდინარეობს მოვლენები კონკურენტულ გარემოში, ნებისმიერი ბიზნესის მენეჯერმა, ან მენეჯერთა ჯგუფმა არა მხოლოდ უნდა შეიმუშაოს ბაზარზე მოქმედების სტრატეგია, არამედ მუდმივად შეაფასოს ეს სტრატეგია.

მსოფლიო გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ საბაზრო ეკონომიკის წარმატებით ფუნქციონირების ძირითად პირობას წარმოადგენს მცირე ბიზნესის განვითარება. ამ სფეროში მზადდება და რეალიზდება დიდი მოცულობის როგორც საწარმოო დანიშნულების, ისე ფართო მოხმარების მრავალფეროვანი პროდუქცია, სრულდება სხვადასხვა სახეობის მომსახურებასთან დაკავშირებული სამუშაოები და ა.შ. მცირე მენარმეობის სფეროში დასაქმებულია მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ნაწილი.

ბოლო დროს დასავლეთის ქვეყნებში სულ უფრო ფართოდ ინერგება მცირე მენარმეობის სრულიად ახალი ფორმები და მიმართულებები. ეს, უწინარეს ყოვლისა, განპირობებულია თანამედროვე სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის ზეგავლენით, რომელიც ვლინდება ერთი მხრივ, შრომის ხასიათსა და ორგანიზაციაში, ხოლო, მეორე მხრივ, წარმოების ტექნიკურ აღჭურვილობასა და ტექნოლოგიაში მიმდინარე ღრმა ცვლილებებით. გასათვალისწინებელია ასევე მცირე ბიზნესის ერთ-ერთი ძირითადი სახეობის — საოჯახო ბიზნესის ფუნქციონირების საზღვრები და შესაძლებლობები.

საქართველოს გლობალურ ეკონომიკურ გარემოში ადაპტირებისათვის აუცილებელია მცირე ბიზნესის განვითარება, რომელსაც რიგი უპირატესობები გააჩნია. ამთგან განსაკუთრებით აღსანიშნავია:

- მესაკუთრეთა რაოდენობის გაზრდა და შესაბამისად საშუალო კლასის ჩამოყალიბება, რაც დემოკრატიული საზოგადოების პოლიტიკური სტაბილურობის მთავარ გარანტს წარმოადგენს;
- ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის წილის გაზრდა, რაც გაზრდის მოსახლეობის შემოსავალს და შეამცირებს დისპროპორციას სხვადასხვა სოციალური ფგუფების კეთილდღეობაში;
- ახალი სამუშაო ადგილების შექმნა შედარებით მცირე კაპიტალური დაბანდებებით;
- სახელმწიფო სექტორიდან გათავისუფლებული თანამშრომლების შრომითი მონყობა, ასევე მოსახლეობის სოციალურად დაუცველი და სხვა ფენების დასაქმება;
- კონკურენტული გარემოს შექმნა და მწარმოებლების მონოპოლიური პოზიციის ლიკვიდაციისათვის ხელშეწყობა;
- ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორებს შორის ურთიერთკავშირის გამყოარება.

მცირე ბიზნესი წარმოადგენს ეკონომიკის ერთ-ერთ წამყან სექტორს, რომელიც ბევრად განსაზღვრავს ეკონომიკური ზრდის ტემპებს, მოსახლეობის დასაქმების მდგომარეობას, მთლიანი ეროვნული პროდუქტის სტრუქტურას და ხარისხს. მცირე ბიზნესის განვითარება პასუხობს გლობალურ ტენდენციებს მოქნილი ეკონომიკის ჩამოყალიბებაში, საკუთრების სხვადასხვა ფორმების შეხამებას და მეურნეობრიობის ადეკვატური ფორმის შექმნას, რომელშიც ხდება კონკურენტული საბაზრო მექანიზმის და მსხვილი, საშუალო და წვრილი წარმოების სახელმწიფო რეგულირების რთული სინთეზი.

დასავლეთის ქვეყნების ეკონომიკაში მცირე ბიზნესის როლის აქტიური ზრდა გასული საუკუნის 80-იან წლებში დაიწყო.

მცირე მენარმეობა განსაკუთრებულ როლს თამაშობს განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკურ და სოციალურ ცხოვრებაში, სადაც მის წილად მოდის მთლიანი შიდა პროდუქტის დაახლოებით 70 %.

ქვეყნის ფინანსური სტაბილურობა უშუალოდაა დაკავშირებული მცირე ბიზნესის ეკონომიკური პოტენციალის რეალიზაციაზე, ფინანსური უზრუნველყოფის შესაძლებლობებსა და პირობებზე. ქვეყნების უმეტესობა, მცირე ბიზნესის განვითარების მხარდაჭერის მიზნით, ცდილობენ გამონახონ სახსრები შიდა ბაზარზე მათი მობილიზაციის ხარჯზე და ამისათვის იყენებენ შეღავათების სისტემას და სახელმწიფო დახმარებებს. სახელმწიფოს მხრიდან ფინანსური მხარდაჭერის ეფექტიან სისტემას დიდი მნიშვნელობა აქვს არა მარტო სანარმოსთვის, არამედ ქვეყნის ეკონომიკისთვისაც.

დღეს მცირე ბიზნესი უნდა გახდეს საქართველოს ეკონომიკური პოლიტიკის პრიორიტეტი. ამიტომ, მცირე ბიზნესს ხელშეწყობა სჭირდება. მას ქვეყნისათვის ბევრი სიკეთის მოტანა შეუძლია.

მენარმეობა განსაზღვრულ უნდა იქნეს როგორც ინდივიდთა და სანარმოების თვითგანახლებისა და თვითორგანიზების პროცესი, რომელიც მათი ფუნქციონირების მიკრო და მაკრო გარემოსთან ურთიერთქმედებით ხორციელდება. ეს პროცესი მიზნად ისახავს მენარმის შესაძლებლობების მაქსიმიზაციას, რათა დაკმაყოფილდეს სოციალურ-ეკონომიკურ მოთხოვნილებათა კომპლექსი ამ პროცესის მონაწილეთა – ინდივიდების, სანარმოებისა და მთლიანად საზოგადოების ურთიერთსაწინააღმდეგო სოციალურ-ეკონომიკური ინტერესების არათანაბარი დინამიკური ბალანსის ჩარჩოებში. ცნების „შესაძლებლობათა მაქსიმიზაცია სოციალურ – ეკონომიკურ მოთხოვნილებათა კომპლექსის დაკმაყოფილების მიზნით“ განსხვავდება ტერმინისაგან „შემოსავლების (მოგების) მაქსიმიზაცია“, როგორც სამენარმეო საქმიანობის მიზანი, გამოხატავს სამენარმეო თეორიისადმი სინერგეტიკული მიდგომის პრინციპულ თავისებურებას, რაც სამენარმეო საქმიანობაში საგნობრივად მატერიალური და იდეალურ-შემოქმედებითი სანყისების ერთობლიობას ითვალისწინებს.

სამენარმეო აქტიურობა წარმოადგენს გადამწყვეტ ცნებას, რაც ხელს უწყობს სამენარმეო საქმიანობის ჩვეულებრივი მეურნეობრიობისაგან განსხვავების წარმოჩენას. თუმცა, სამენარმეო აქტიურობის განსაზღვრა ძალიან რთულია, მაგრამ ცხადია, რომ მათზე მოთხოვნა ახალ სანარმოებში მნიშვნელოვნად უფრო მაღალია, ვიდრე ძველში.

დასავლეთის ქვეყნების მეცნიერების კვლევებმა აჩვენა, რომ ძალიან პატარა წარმოებებიც კი განვითარების სანყის ეტაპზე უფ-

რო მეტ სამენარმეო აქტივობას ითხოვენ, ვიდრე შემდგომი საქმიანობის დროს. სამენარმეო აქტიურობა აუცილებელია წარმოების ყოველი მორიგი განახლების პროცესშიც კი, რაც შესაძლოა განპირობებული იყოს რომელიმე სიახლის დანერგვით ან სტრატეგიის შეცვლით. სამენარმეო აქტიურობის გაძლიერება განვითარების სტრატეგიის სერიოზული ცვლილებების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში მიმდინარეობს. სწრაფად მზარდი ფირმების განვითარება მოითხოვს გაცილებით უფრო მეტ სამენარმეო აქტიურობას, ვიდრე ის ფირმები, რომლებიც ზრდაზე ორიენტირებული არ არიან. სწრაფად მზარდ ფირმებში მენეჯერები მუდმივად ბიზნესის განვითარების გზებისა და შესაბამისი ოპტიმალური გადაწყვეტილებების ძიებით არიან დაკავებული. განვითარების ყოველი ახალი იდეა დაკავშირებულია სამენარმეო აქტიურობის დონესთან, რასაც ამ იდეის განხორციელება მოითხოვს.

ამგვარად, მენარმეობასთან მიმართებაში მსოფლიო ეკონომიკური აზროვნების ანალიზიდან გამომდინარე, შეიძლება გაკეთდეს დასკვნები:

1. ეკონომიკურ მეცნიერებაში არ არსებობს „მენარმის“ როგორც ეკონომიკური კატეგორიის საყოველთაოდ აღიარებული განსაზღვრება, რომელიც სამენარმეო საქმიანობის სუბიექტის, განსაკუთრებული რესურსის და კვლავწარმოებისა და „მენარმეობის“ პროცესის ფაქტორის შინაარსს გამოხატავს;

2. მსოფლიო ეკონომიკურ მეცნიერებაში მოიპოვება ფუნდამენტური შრომები, რომელთა საფუძველზე სამენარმეო თეორიის შექმნის, მათ შორის გლობალური მენარმეობის ეკონომიკური შინაარსის ახსნა არის შესაძლებელი. მაგრამ ამისათვის აუცილებელია უახლესი მსოფლიო და სამამულო სამენარმეო პრაქტიკის მეცნიერული განზოგადება. მენარმის განსაზღვრებისათვის ჩატარებული კვლევის სხვადასხვა მიდგომის საფუძველზე შესაძლოა მენარმე და მენარმეობა შემდეგნაირად განისაზღვროს: მენარმე – ეს არის ადამიანი, რომელსაც განვითარებული აქვს ინტუიცია და ფინანსური ალლო, შემოქმედებითი ენერჯია, ნოვატორობის უნარი და ამავე დროს სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპების მიმდევარია.

გლობალური მენარმეობა ეკონომიკური აქტიურობის განსაკუთრებული თვითორგანიზებადი ფორმაა, რომელიც სანარმოო ფაქტორების გაერთიანების, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების გამოყენების, ეროვნული ეკონომიკის განვითარების საშუალებას იძლევა, რაც მიმართულია საზოგადოების ეკონომიკური და სოციალური ამოცანების გადაჭრისაკენ და, უპირველეს ყოვლისა, ეყრდნობა თავისი საქმიანობის შედეგების კონკურენ-

ტულ უპირატესობას მსოფლიო სისტემის გლობალიზაციის პირობებში.

გლობალური სამეწარმეო სფეროს საქმიანობის ძირითად ელემენტებს მიეკუთვნება:

- მსოფლიო ეკონომიკის წამყვანი სუბიექტების პოლიტიკა (ცალკეულ ქვეყნებში, საერთაშორისო ორგანიზაციებში, ინტეგრაციულ გაერთიანებებში, ტრანსნაციონალურ კორპორაციებში);

- ბიზნესისა და ხელისუფლების ურთიერთმიმართების მექანიზმი, რაც ახალ ინტეგრაციულ ფორმებს ეფუძნება.

შესაძლოა გლობალური სამეწარმეო სფეროს საქმიანობის შემდეგი წინაპირობათა გამოყოფა:

- საწარმოო, მეცნიერულ-ტექნიკური და ტექნოლოგიური, რომლებიც, უპირველეს ყოვლისა, გამოიხატება ტრანსპორტისა და კავშირების ხარისხობრივად ახალი თაობის გამოჩენაში, რისი წყალობითაც მკვეთრად მცირდება სატრანსპორტო კომუნიკაციური შეფერხებები, რაც ეროვნული ბაზრების გლობალური ინტეგრაციის დაჩქარებას უწყობს ხელს;

- ეკონომიკური: წამყვანი ტრანსნაციონალური კორპორაციების ლოგისტიკური და საწარმოო ქსელების არსებობა, საერთაშორისო ეკონომიკური ორგანიზაციების მიერ მაკროეკონომიკური პოლიტიკის ერთიანი კრიტერიუმების დანერგვა, პროდუქციის, ტექნოლოგიისა და სამუშაო ძალის ხარისხისადმი მოთხოვნათა უნიფიკაცია; ტექნოლოგიის, ეკოლოგიის, საბუხჰალტრო და სტატისტიკური ანგარიშების სფეროში სტანდარტიზაციის განვითარება;

- ორგანიზაციული, მათ შორის ეკონომიკის სხვადასხვა სუბიექტების საქმიანობის ახალი ორგანიზაციული ფორმების წარმოქმნა, ასევე ისეთ საერთაშორისო ორგანიზაციათა როლის ამაღლება, როგორცაა გაერო, მსოფლიო ბანკი, მსოფლიო ვაჭრობის ორგანიზაცია, მსოფლიო ქვეყნების ეკონომიკის გამჭირვალობის მიღწევა, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა და ბიზნესის დანერგვაში ეროვნული ბარიერების დაძლევა;

- საინფორმაციო, რომელიც განისაზღვრება ინფორმაციის მიღების, გადაცემისა და დამუშავების პრინციპულად ახალი სისტემების აღმოცენებით, რომელიც უზრუნველყოფს გლობალური ქსელებით მომსახურებას, რაც აერთიანებს ფინანსურ, სასაქონლო და ნოუ-ჰაუს ბაზრებს;

- სოციალური და კულტურული, რომელიც, უპირველეს ყოვლისა, მდგომარეობს საგანმანათლებლო და კულტურულ სფეროებში ბარიერების გადალახვაში, დისტანციური სწავლების, კულ-

ტურული გაცვლებისა და გლობალური განვითარების წყალობით, რაც კომპრომისული გადანყვეტილებების მოპოვებას მოითხოვს.

გლობალური სამენარმეო სფეროს საქმიანობის დამყარებისა და ფუნქციონირების პრინციპებად შეიძლება შემდეგი ფაქტორები დასახელდეს:

- სახელმწიფოს სოციალური პარტნიორობის, დაქირავებული შრომისა და დამსაქმებლის პრინციპი, რომელსაც შესწევს უნარი, ყველა მონაწილის ინტერესების გათვალისწინებით იმოქმედოს;

- საბაზრო ურთიერთობების აუცილებელი სახელმწიფო რეგულირების პრინციპი კაპიტალის მაქსიმიზაციის საბაზრო-სამომხმარებლო ეკონომიკიდან სოციალური, ეკონომიკური და ეკოლოგიური დაკმაყოფილებისა და მდგრადობის შერეულ ეკონომიკაზე გადასვლის განხორციელების მიზნით.

ისტორია ცხადყოფს, რომ მენარმეობის წყალობით კაცობრიობა თავისი განვითარების ყოველ ეტაპზე ცხოვრების ახალ თვისებას იძენს. ისტორიის შესწავლისას სამენარმეო ასპექტი ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური გამოცდილების ინტეგრირების შესაძლებლობას იძლევა. მენარმეობას შესწევს უნარი, გააერთიანოს ეკონომიკის განსხვავებული სტრუქტურები (წმინდასახელმწიფოებრივი, საბაზრო, სახელმწიფოებრივ-საბაზრო, კორპორაციულ-სახელმწიფოებრივი), რაც უზრუნველყოფს მიზნის ერთიანობას – კონკურენტუნარიანი და სოციალურად ორიენტირებული ეკონომიკის შექმნას მსოფლიო მეურნეობრიობის გლობალიზაციის პირობებში.

ბიზნესის განვითარება დამოკიდებულია ბაზრის ინფრასტრუქტურის მდგომარეობაზე. ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში კაპიტალი, საქონელი, ინფორმაცია და სამუშაო ძალა თავისუფლად კვეთს სახელმწიფო საზღვრებს, ბიზნესი აშენებს თავის გლობალურ სტრატეგიას, რომელიც უმცირესი დანახარჯებით უდიდეს წარმატებას უზრუნველყოფს. ასეთი წარმატების ძიების პროცესი ფართო და უტყუარ ინფორმაციას საჭიროებს.

1.2. ბიზნესის გლობალიზაცია და ინფორმაციული ტექნოლოგიები

ინფორმაციულ ტექნოლოგიებში მომხდარმა უახლესმა მიღწევებმა მათი მომხმარებლებისათვის მენარმეთა მიმართ უფრო მაღალი მოთხოვნების წაყენებისა და კონკურენციის სტიმულირების მხრივ ახალი შესაძლებლობები შექმნა. უპირველეს ყოვლისა, ეს ეხება მომხმარებელთა შესაძლებლობებს, ისარგებლონ გლობა-

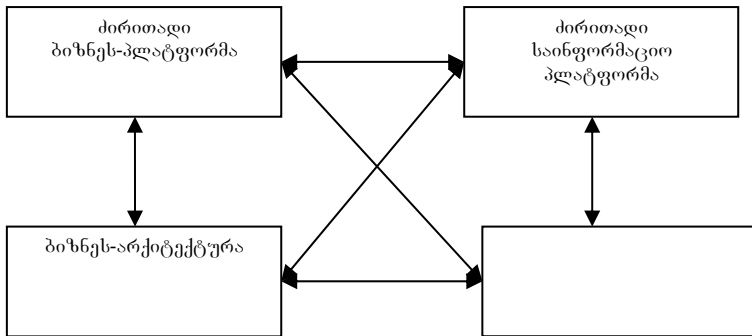
ლურ კომპიუტერულ ქსელში ჩართული პერსონალური კომპიუტერებით. ამის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ საქონლის ელექტრონულ კატალოგებთან მუშაობა, რომელიც ხელმისაწვდომია ტელეკონფერენციების რეჟიმებში, რასაც მოჰყვება ლოკალური ფინანსური ანალიზი და ბოლოს საქონლის დაკვეთა მიმწოდებლებთან, რაც ბიზნესის გლობალიზაციას გამოხატავს.

ჟ. ჰენდერსონის მოდელი გამოხატავს ბიზნეს პროცესებისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების ურთიერთგავლენას, რომელიც ვარაუდობს, რომ:

- არსებობს ურთიერთქმედება ბიზნესისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების პლატფორმებს შორის;
- ბიზნესისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების არქიტექტურათა ბალანსირება წარმოადგენს ბიზნესის წარმატების გადამწყვეტ ფაქტორს.

განვიხილოთ ბიზნეს პროცესებისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების ურთიერთგავლენის სქემა N1.

სქემა N 1.
საწყისი პოზიცია (მდგომარეობა)



მიზანი

აქ:

- ძირითადი ბიზნეს-პლატფორმა – სტრატეგიათა, ბაზრების, დანიშნულებების, პროდუქტისა და რესურსების წარმოების ტექნოლოგიების კრებულაა, რომელიც წარმოებამ თავის დასახულ მიზნად აირჩია;

- ბიზნეს-არქიტექტურა – საქონლისა და მომსახურების, ორგანიზაციული სტრუქტურების, მართვის პროცესების, რესურსების, ღირებულებების და სტიმულის განაწილების კრებულისა, რაც აუცილებელია ძირითადი ბიზნეს პლატფორმის დანერგვისათვის;

- ძირითადი ინფორმაციული ტექნოლოგიების პლატფორმა – მთელი რიგი ადეკვატური კომპიუტერული ტექნოლოგიებია, რომლებიც შეიძლება ხელმისაწვდომი იყოს წარმოებისათვის, და, აგრეთვე, მეთოდები, რითაც ეს ტექნოლოგიები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის;

- ინფორმაციული ტექნოლოგიების არქიტექტურა – გარკვეული არქიტექტურისა და პროდუქტის (დამატებები, მონაცემები, სტანდარტები და ინტერფეისები) კრებულისა, რომელიც შერჩეულია ძირითადი ინფორმაციული ტექნოლოგიების პლატფორმის რეალიზაციისათვის, აგრეთვე, მისი მხარდაჭერი ინფრასტრუქტურები (ორგანიზაცია, ქსელი), მართვა, გადანყვეტილებების მიღების პროცესები და ადმინისტრაციული მექანიზმები, რომლებიც ამ არქიტექტურათა გაშლის მიზნით გამოიყენება.

საინფორმაციო სისტემის პოტენციალის ეფექტიანი გამოყენების განსაზღვრა და მისი დეტალური და კონკრეტულად ფორმირებული აღწერა საკმაოდ რთულია. თუმცა, თუნდაც რამდენიმე შეფასების არსებობის პირობებში უკვე შესაძლებელია აიგოს მისი ზრდის ეფექტიანობისა და სტრატეგიის კრიტერიუმების სისტემა.

თანამედროვე ეტაპზე ინტერნეტზე ორიენტირებული კომერცია, ყველა მასში გამოყენებული ტექნოლოგიური ინოვაციებით, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მცირე და მსხვილი კომპანიების უმეტესობაზე როგორც პირდაპირი გზით, ასევე მათ კონკურენტებზე, განაწილების არხებზე, საბოლოო მომხმარებლებზე, მონოდებლებსა და ბაზრის დინამიკაზე ზემოქმედების გზით. უნდა აღინიშნოს, რომ ინტერნეტი მცირე კომპანიებს უამრავ უპირატესობებს უქმნის. განვიხილოთ ინტერნეტის გამოყენების ზოგიერთი ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანი შედეგი მცირე ბიზნესის სტრატეგიის თვალსაზრისიდან გამომდინარე.

ჯერ ერთი, ინტერნეტმა უზარმაზარი საბაზრო შესაძლებლობები შეუქმნა ბიზნესის არსებულ თუ პოტენციურ სახეობებს. ისეთი გამოცემები, როგორცაა Business 2.0, Industry Standart ან Fast Company, თითქმის ყველა ნომერში აცნობენ მკითხველს ახალბედა ბიზნესის ისტორიებს, რომლებიც წარმატებულნი გახდნენ ბაზრის გარკვეულ სეგმენტში.

მეორე, მცირე კომპანიებისათვის ინტერნეტის მეშვეობით ბაზარი საოცრად მარტივი და ოპერატიულად ხელმისაწვდომია. იგი უზრუნველყოფს გაყიდვების ზრდას, რაც რამდენიმე წლის წინათ წარმოუდგენელი იყო.

ინტერნეტის საშუალებით, თავიანთი შეთავაზებების დემონსტრირების დაბალი ხარჯების წყალობით, მცირე კომპანიებს ონლაინ ბაზრებზე იოლად და ოპერატიულად შეუძლიათ შეღწევა, ე.ი. მათ შეუძლიათ გამოიყენონ სტრატეგია, რომელიც წარსულში მხოლოდ ბიზნესის მსხვილ სტრუქტურებს შეეძლო.

მესამე, ინტერნეტი უადვილებს მცირე სპეციალიზებულ კომპანიებს ქსელურ სტრუქტურებთან თანამშრომლობას და მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში მომხმარებელს მიანოდებს იაფ, მაგრამ ამავე დროს მაღალი ღირებულების მქონე მომსახურებას.

ახლა თანამედროვე საინფორმაციო და კომუნიკაციური სტრუქტურების საშუალებით სხვადასხვა სტრუქტურების თანამშრომლობა უფრო მოხერხებული, ეფექტიანი და ნაკლებად ძვირადღირებულია, ვიდრე ის იყო ადრე, ტიპური, ტრადიციული ეკონომიკური თანამშრომლობის პირობებში. მცირე ბიზნესის სტრუქტურები ისწრაფვიან საქმიანობის თითოეულ ეტაპზე, ან ჯაჭვის თითოეულ რგოლში იყვნენ სპეციალიზირებულნი, იქნება ეს პროდუქციის პროექტირება, პროდუქტის დამუშავება, ლოგისტიკა, ოპერაციები, მარკეტინგი და ა.შ., ე.ი. სფეროები, რომლებიც ნებისმიერი დარგისა და ნებისმიერი სექტორის ბირთვში დევს.

მეოთხე, ინტერნეტი მნიშვნელოვანწილად ამარტივებს მცირე კომპანიების გამოჩენასა და ზრდას, რამდენადაც ის საშუალებას აძლევს ადამიანთა ჯგუფებს ქარბი რესურსების, მათ შორის ყველაზე იშვიათი, ფიზიკური აქტივის, რომელიც „ბიზნესის რეალურ საფუძვლად“ ითვლება, ხარჯვის გარეშე ხელი მოჰკიდონ ბიზნესს. საქმე ისაა, რომ ინტერნეტი გათვლებს აკეთებს არამატერიალურ აქტივებზე, ესენია: ცოდნა, იმიჯი, რეპუტაცია, ურთიერთობები და ორგანიზაციული უნარები.

და ბოლოს, ინტერნეტი ხელს უწყობს მცირე ბიზნესის შიგა უპირატესობების - მოქნილობისა და დინამიკურობის რეალიზებას. ინტერნეტი იდეალურია ასეთ შემთხვევაში, რამდენადაც ბიზნესის მცირე სახეობებს საშუალებას აძლევს მომხმარებელთა შესახებ დიდი რაოდენობის მონაცემები შეაგროვოს, თვალყური ადევნოს კონკურენტულ გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს, ოპერატიულად მოახდინოს შემოთავაზებული პროდუქციის ადაპტაცია.

1.3. მენეჯმენტის სტრატეგია გლობალიზაციის პირობებში

მსოფლიო მეურნეობრიობის გლობალიზაციის პირობებში საბაზრო ურთიერთობების ფორმირება, ბიზნეს გარემოს ხარისხის ამაღლება, მენარმეობის განვითარებისათვის „სამენარმეო საქმიანობის“ ახალი მიდგომების წარმოჩენა, „საქმიანობის გლობალური

სამენარმეო სფეროს“, მსხვილი, საშუალო და მცირე საწარმოების ცნებათა ახლებურ გააზრებას მოითხოვს. უზუსტობები ამ ცნებათა განსაზღვრებებში გამოწვეულია ქვეყნების კულტურის, პოლიტიკის, ტრადიციების სხვადასხვაგვარობით, აგრეთვე, მენარმეობის განვითარების პრაქტიკაში არსებული განსხვავებით.

ტერმინთა დაზუსტების მეთოდოლოგიურ გასაღებად შეიძლება ეკონომიკური თეორიისადმი სინერგეტიკული მიდგომა ჩაითვალოს, რაც მსოფლიოს უახლესი მეცნიერების – სინერგეტიკის მიღწევებს ეყრდნობა.

სინერგეტიკა – კვლევათა დისციპლინათშორისი მიმართულებაა, რომლის ობიექტიც ფიზიკური, ქიმიური, ბიოლოგიური, ეკოლოგიური, სოციალური და სხვა ბუნებრივ ღია სისტემებში არსებული თვითორგანიზაციის პროცესებია. ასეთ სისტემებში ენერჯისა და გარემოდან აღებული ნივთიერებების დინების ხარჯზე იქმნება და რჩება უნონასწორობა. ამის წყალობით მიმდინარეობს ელემენტებისა და ქვესისტემების ურთიერთქმედება, რომელსაც ისინი შეთანხმებაში მოჰყავს და შედეგად ახალი, მყარი სტრუქტურების შექმნა და წესრიგი მიიღება. სინერგეტიკა ავლენს პირობებს, რომლებშიც სისტემას თვითორგანიზების უნარი შესწევს. თვითორგანიზებაში იგულისხმება პროცესი, რომლის მიმდინარეობისას იქმნება, აღდგება და სრულყოფილებას იძენს რთული, დინამიკური სისტემის ორგანიზაცია.

ამგვარად, სინერგეტიკა წარმოადგენს ღია სისტემების თვითორგანიზაციის თეორიას. გლობალური მენარმეობის თეორიაში აუცილებელია გათვალისწინებული იქნეს ორგანიზაციის, როგორც ღია სისტემის ურთიერთქმედება და განვითარება გარემოსთან მიმართებაში. ამასთან, ფილოსოფიური სისტემისა და მისი კვლევის საგნის ცენტრში დგება ადამიანისა (მენარმის) და მისი საქმიანობის გარემოსთან ურთიერთქმედება. მენარმეობის კონცეფციის ევოლუციის განხილვისას, აუცილებელია მოხდეს მისი განვითარების შეფარდება ჯერ ერთი, მთლიანად ეკონომიკურ აზროვნებასთან. მეორე, მეცნიერებასთან: მსოფლიოს ტექნოლოგიურ და მეცნიერულ სურათთან. მესამე, სოციალური ქმედების სუბიექტურობის ფორმებთან, როგორც მენარმეობის სხვადასხვა ფორმათა თვითგენერაციასთან, და მეოთხე, სამენარმეო საქმიანობის საგნობრივ-მატერიალური და იდეურ-შემოქმედებითი საწყისების ერთიანობის გაგებასთან.

სტრატეგია – ეს არის წარმოების ძირითადი გრძელვადიანი მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა და ამ მიზნების მისაღწევად დასახული საქმიანობის კურსის, რესურსების დანაწილების დადგენა.

სამეურნეო საქმიანობის მიმართულების არჩევა მეცნიერულ-ლობასთან ერთად მოითხოვს უფრო მეტად ხელოვნებას, რამდენადაც შეუძლებელია მოიძებნოს ადეკვატური ფორმულირებული ალგორითმი, რომელიც უზრუნველყოფს დასახული ამოცანის ეფექტიანი გადაჭრის სრულ დამაჯერებლობას. ეს ძალიან მნიშვნელოვანი მტკიცებულებაა, რომელიც სტრატეგიული დაგეგმარებისა და მართვის პროცესს, მეთოდებსა და პროცედურებს მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს.

მოცემული ფორმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის პოლიტიკა და სტრატეგია ერთმანეთისაგან განსახვავდება. უმაღლესი ხელმძღვანელობის განზრახვა თავდაპირველად მის ცნობიერებაში ყალიბდება. მაშასადამე, სტრატეგიაში, როგორც სამოქმედო გეგმაში ჩამოყალიბებულია უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ განსაზღვრული განზრახვების აზრობრივი რეალიზაცია.

სტრატეგიული მენეჯმენტი – როგორც ბაზარზე გამარჯვების უზრუნველყოფა, სტრატეგიული დაგეგმარებისაგან იმით განსხვავდება, რომ ცნება სტრატეგიული მენეჯმენტი შეიცავს დაგეგმარებასაც და სტრატეგიის რეალიზაციასაც. სტრატეგიის რეალიზაცია ნიშნავს კონტროლის განხორციელებას (კონტროლინგი) და სამეურნეო საქმიანობის მართვაში რისკების გათვალისწინებას.

ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის მოდელი დაფუძნებულია საყოველთაოდ ცნობილ SWOT – ანალიზის პროცედურაზე, იგი ჰარვარდის უნივერსიტეტის მეცნიერების მიერ საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში მუშავდებოდა. სტრატეგიის ფორმულირებაზე, მის შეფასებასა და საუკეთესო ვარიანტის შერჩევაზე არსებით გავლენას ახდენენ უმაღლესი ხელმძღვანელობის ღირებულებები, აგრეთვე, საზოგადოების ეთიკური ნორმები, ეს უკანასკნელი კი აისახება სოციალურ პასუხისმგებლობაში.

უფრო საფუძვლიან განხილვას მოითხოვს მოცემული მოდელის მეთოდოლოგიური პრინციპები:

- ❖ სტრატეგიის ფორმულირება უნდა იყოს კონტროლირებადი, აზროვნების გაცნობიერებული პროცესი;

- ❖ სტრატეგიის ფორმირების პრინციპებზე პასუხისმგებლობა უნდა დაეკისროს ორგანიზაციის ტოპ-მენეჯერს. აღმასრულებელი დირექტორი კი სტრატეგიის თავისებური „არქიტექტორია“, რომელიც განსაზღვრავს, თუ კონკრეტულად ვინ უნდა იყოს ჩართული სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესში;

- ❖ სტრატეგიული გეგმის ფორმირების მოდელი საკმაოდ მარტივი და ინფორმაციული უნდა იყოს;

- ❖ სტრატეგიები უნდა იყოს უნიკალური და უნდა ასახავდეს კონკრეტული სანარმოს განვითარების არსებით და გამორჩეულ თავისებურებებს;

❖ სტრატეგიას, როგორც სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესის შედეგს, დასრულებული სახე უნდა ჰქონდეს. სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი საბოლოო პროდუქტს წარმოადგენს;

❖ სტრატეგია უნდა იყოს მარტივი, ლაკონური, ნათელი, რომელმაც უნდა შეუმსუბუქოს საწარმოს საქმიანობა, ხოლო ამ საწარმოში მომუშავე პერსონალს მისი გაგებისა და აღქმის საშუალება.

სტრატეგიული დაგეგმარების კონტური წარმოების განვითარების სტრატეგიული გეგმის შედგენის შემდეგ ეტაპებს მოიცავს:

1. სტრატეგიის ანალიზი:

- გარე გარემოს ანალიზი;
- საწარმოს სასურსათო პოტენციალის (შიგა შესაძლებლობების) ანალიზი;

2. საწარმოს პოლიტიკის განსაზღვრა;

3. საბაზო სტრატეგიის ფორმულირება და ალტერნატივის

შერჩევა:

- საბაზო სტრატეგიის განსაზღვრა;
- სტრატეგიული ალტერნატივის შერჩევა.

4. ფუნქციური სტრატეგიის ფორმულირება:

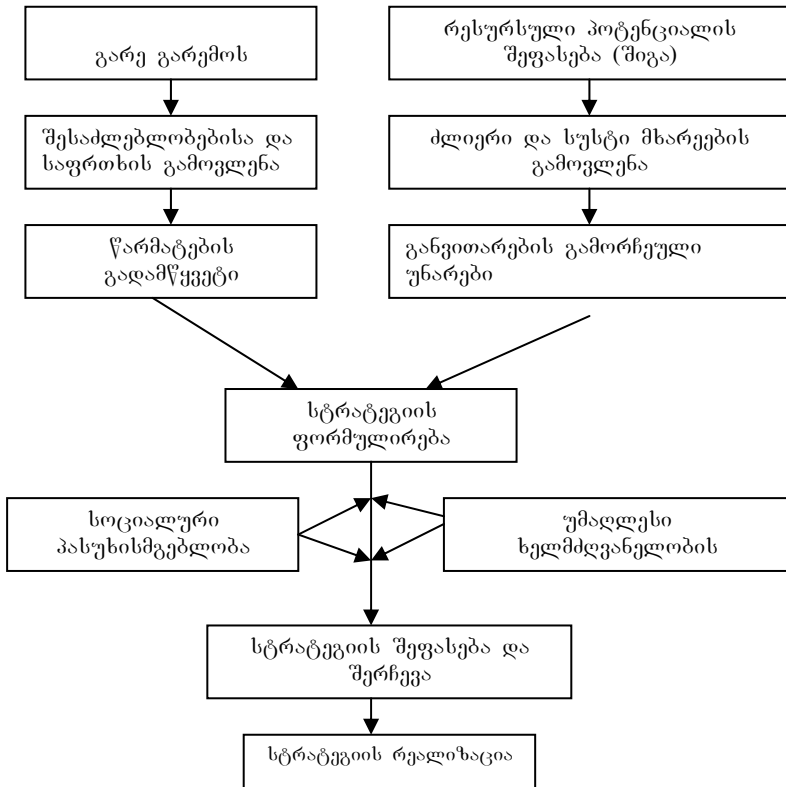
- მარკეტინგის სტრატეგია;
- ფინანსური სტრატეგია;
- წარმოების სტრატეგია;
- სოციალური სტრატეგია;
- ორგანიზაციული ცვლილებების სტრატეგია;
- ეკოლოგიური სტრატეგია.

5. პროდუქტიული სტრატეგიის ფორმირება (ბიზნეს პროექტი)

პრაქტიკულ საქმიანობაში – ასევე თეორიულ განხილვებშიც ძალიან რთულია განისაზღვროს მომენტი, როდის მთავრდება სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესი და როდის იწყება მისი რეალიზაციის პროცესი. ჩვენი შეხედულებით, სტრატეგიულ დაგეგმარებას მკაფიოთ განეკუთვნება 1-3 ეტაპები, განვითარების ძირითადი სტრატეგიის ფორმულირების ჩათვლით. ფუნქციური და პროდუქტიული სტრატეგიის (4-5 ეტაპები) ფორმირების პროცესები უმეტესწილად წარმოადგენენ სტრატეგიებს, და ამიტომაც სრულიად საფუძვლიანად შეიძლება მივაკუთვნოთ სტრატეგიული მართვის პროცესსაც. მოცემული სქემის მოქმედების შედეგი უნდა იყოს დოკუმენტი - „ფირმის სტრატეგიული გეგმა“, რომელიც შეიძლება დაიყოს შემდგენაირად:

- ფირმის მიზნები და ამოცანები;
- მიმდინარე ოპერაციები და გრძელვადიანი ამოცანები;

- ფირმის სტრატეგია (საბაზო სტრატეგია, ძირითადი სტრატეგიული ალტერნატივები);
- ფუნქციონალური სტრატეგიები;
- ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანი პროექტები (პროგრამები);
- გარე ეკონომიკური საქმიანობა;
- კაპიტალდაბანდები და რესურსების გადანაწილება;
- მოულოდნელობათა დაგეგმვა (სარეზერვო სტრატეგიის ფორმირება, სწრაფი რეაგირების სისტემა).



ნახ. 1. ფირმის სტრატეგიული გეგმა

დარგის სტრუქტურის მიმზიდველობის ანალიზისათვის სხვადასხვა მოდელები გამოიყენება. ერთ-ერთი მათგანია კონკურენტული ძალების მოდელირება – მაიკლ პორტერის Five Forces (5 ძალა), [Porter 1896; Crocombe, Enright, Porter 1991; Solvell, Zander, porter 1991]. კონკურენტული ძალების ანალიზი ხუთი ძირითადი კონკურენტული ძალის იდენტიფიკაციის გზით წარიმართება:

კონკურენტთა შემოსვლა – რამდენად მარტივია თუ რთულია ახალი მონაწილეებისათვის კონკურენციის განწევა, როგორია არსებული ბარიერები;

საქონელ-შემცველთა საფრთხე – რამდენად მარტივია შეიცვალოს პროდუქცია ან მომსახურება;

მყიდველთა საბაზრო ძალაუფლება – რამდენად ძლიერია მყიდველთა მდგომარეობა, შეუძლიათ თუ არა მათ ერთბაშად დიდი მოცულობის საქონლის დაკვეთა;

მომწოდებელთა საბაზო ძალაუფლება – რამდენად ძლიერია გამყიდველთა მდგომარეობა, ბევრია თუ არა პოტენციური მომწოდებელი?

არსებულ მოთამაშეთა შორის წარმოებულ კონკურენცია – არსებობს თუ არა მოთამაშეთა (მენარმეთა) შორის ძლიერი კონკურენცია? არის თუ არა დომინანტი მოთამაშე (მენარმე), თუ ისინი ძალითა და ზომით თანაბარია?

ზოგჯერ ანალიზისათვის მეექვსე ძალასაც უმატებენ: **ხელისუფლება**. პროფესორ მ. პორტერის კონკურენტული ძალების მოდელი, სავარაუდოდ, ბიზნეს-სტრატეგიის ერთ-ერთი ყველაზე ხშირად გამოყენებადი ინსტრუმენტია. მან მრავალჯერ დაამტკიცა თავისი სარგებლიანობა. ორგანიზაციამ ისეთი პერსპექტივები უნდა დაგეგმოს, რაც მისთვის სასარგებლოა, მაგრამ გონივრული სიზუსტის გათვალისწინებით – არა უმეტესი დასაშვებზე. აქსიომაა: რაც უფრო შორს მიმავალია დაგეგმარება, მით უფრო ნაკლებად საიმედო ხდება პროგნოზი. ასე, მაგალითად, ბრიტანეთის ასწლოვანი კორპორაცია შეიმუშავებს ხოლმე 10 წლიან გეგმებს, ხოლო ამერიკული კომპანიების უმეტესობა 5 წლიანი გეგმებით მუშაობს, მაშინ როცა იაპონიაში მხოლოდ 3 წლიანი გეგმები გამოიყენება.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რა როლის შესრულება შეუძლია მცირე ბიზნესს ქვეყანაში არსებული ეროვნული პრობლემების მოგვარებაში?

2. დაასახელეთ მიზეზები, რომლებიც განაპირობებენ მცირე ბიზნესის ნაკლს და უპირატესობას მსხვილ კონკურენტ ფირმებთან შედარებით.

3. საქართველოს გლობალურ ეკონომიკურ გარემოში ადაპტირებისათვის რა აუცილებელი ნაბიჯები უნდა გადაიდგას მცირე ბიზნესის განვითარებისთვის?

4. განიხილეთ ინტერნეტის გამოყენების ზოგიერთი ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანი შედეგი მცირე ბიზნესის სტრატეგიის თვალსაზრისიდან გამომდინარე.

5. რაში მდგომარეობს სტრატეგიის ძირითადი არსი გლობალიზაციის პირობებში?

6. რა ეტაპებს მოიცავს სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესი?

თავი II

ბიზნესის სტრატეგიის არსი და მისი სახეები

2.1. კონკურენცია, როგორც ბიზნესის განვითარების მამოძრავებელი ძალა

საბაზრო ეკონომიკის საფუძველს წარმოადგენს ცნება კონკურენცია, როგორც კონკრეტულ სფეროში ფუნქციონირებადი სუბიექტთა ურთიერთობის ევოლუციის მთავარი წამყვანი ძალა. ასეთი შეჯიბრის ყველაზე წარმატებული მონაწილე არის ის, ვისაც შესწევს უნარი გაუძლოს კონკურენციულ ბრძოლას სამამულო თუ საგარეო ბაზარზე.

საბაზრო ეკონომიკაში უმნიშვნელოვანესია მეტოქეობის უნარი, რომელიც მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს ადამიანთა სამეურნეო საქმიანობის ფორმებს და ყველაზე აშკარად ის ისეთ ეკონომიკურ კატეგორიაში ვლინდება, როგორიც კონკურენციაა.

კონკურენცია ისეთ შემთხვევებში იჩენს თავს, როცა ერთსა და იმავე ბაზარზე სამომხმარებლო თვისებებით ერთმანეთთან ახლოს მდგომი ბევრი საქონელი იჩენს თავს. კონკურენტული ბრძოლის არსი ფირმის მიერ თავისი პოზიციის გაუმჯობესებასა და შენარჩუნებაში მდგომარეობს. ამის მიღწევა კი შესაძლებელია ფირმის მიერ წარმოდგენილი საქონლის კონკურენტ-საქონელთან შედარებით გარკვეული მახასიათებლების გაუმჯობესებით, რაც როგორც მომხმარებელთა კონკრეტულ მოთხოვნებთან, ასევე მათი დაკმაყოფილების ხარჯებთან მოდის შესაბამისობაში.

წარმოებული საქონლისა და მოთხოვნილების საბაზრო მექანიზმს მომხმარებელთა სურვილები დაჰყავს პროდუქციის მწარმოებლებამდე, მათი მეშვეობით კი რესურსების მომწოდებლებამდე. სწორედ კონკურენცია აიძულებს მწარმოებლებს და რესურსების მომწოდებლებს სათანადოდ დააკმაყოფილონ მომხმარებელთა სურვილები. ამასთან ერთად, კონკურენცია იწვევს წარმოების გაფართოებას და პროდუქციის ფასის იმ დონემდე დაწევას, რაც წარმოების ხარჯებს შეესაბამება.

თუმცა, კონკურენციის დადებითი გავლენა ფირმის სანარმოოს პროცესზე და მის შედეგიანობაზე ამით არ ამოიწურება. კონკურენცია ფირმას აიძულებს უფრო სრულყოფილად აითვისოს მეცნიერულ-ტექნიკური მიღწევები, გამოიყენოს თანამედროვე ტექნიკა და ტექნოლოგიები, წარმოების ორგანიზაციის თანამედროვე მეთოდები და აამაღლოს წარმოებული პროდუქციის ხარისხი. ამიტომაც, თანამედროვე ეტაპზე კონკურენციულ ბრძოლაში წარმატებისათვის უაღრესად დიდ მნიშვნელობას იძენს კონკურენ-

ციის ცნების თეორიული ასპექტები და მისი ეკონომიკური არსის, როგორც საბაზრო ეკონომიკის საფუძვლისა და სამეურნეო სუბიექტთა განვითარების მამოძრავებელი ძალის გამოვლენა. თანამედროვე ეტაპზე კონკურენცია და კონკურენციული ბრძოლა ეკონომიკური სისტემის ფუნქციონირების მთავარ შინაარსს წარმოადგენს, რაც თავის მხრივ, ეფუძნება საბაზრო მექანიზმს, საბაზრო მეურნეობის კატეგორიათა საერთო სქემაში ძირითად კატეგორიებს.

კონკურენციული ბრძოლის მამოძრავებელი ძალების შესახებ ყველაზე მეტად სრულყოფილი თეორიული დებულებების ფორმულირება მხოლოდ მე-18 საუკუნის კლასიკური პოლიტიკური ეკონომიკის მესვეურება მოახდინეს, რომლებიც კონკურენციას განიხილავდნენ, როგორც რაღაც თავისთავად ცხადს, რომელიც ეკონომიკის ყველა სფეროში იჭრებოდა, და მხოლოდ სუბიექტური მიზეზებით შეიძლებოდა შეფერხებულიყო.

ინგლისელმა ეკონომისტმა, ფილოსოფოსმა, ეკონომიკური თეორიის კლასიკური სკოლის გამორჩენილმა წარმომადგენელმა ადამ სმიტმა თავის ნაშრომში „ხალხთა სიმდიდრის, ბუნებისა და მიზეზების შესახებ“ გადმოსცა კონკურენციის ანალიზი. კლასიკური ეკონომიკის თეორიის ჩარჩოებში კონკურენცია განიხილება, როგორც საბაზრო მექანიზმის განუყოფელი ნაწილი. ადამ სმიტი კონკურენციას განიხილავდა, როგორც ქცევით კატეგორიას, როცა ინდივიდუალური გამყიდველები და მყიდველები ბაზარზე შესაბამისად უფრო მომგებიანი ვაჭრობისათვის მეტოქეობენ. კონკურენცია – ეს არის ბაზრის ყველაზე მეტად „უჩინარი ხელი“, რომელიც ბაზრის მონაწილეთა საქმიანობას უწევს კოორდინაციას. ყველზე მეტად კონკურენცია კაპიტალისტური წარმოების პირობებში ვითარდება. კონკურენციის მიზანია უფრო მეტი მოგების მიღებისთვის ბრძოლა.

ადამ სმიტის კონკურენციის თეორიის სიახლე მდგომარეობს იმაში, რომ მან პირველმა:

1. ჩამოაყალიბა კონკურენციის პრინციპი - „უჩინარი ხელის“ პრინციპი, რომლის მიხედვით სუბიექტი „მოქაჩავს“ რა მარიონეტ მენარმეთა ძაფს, „ხელი“ აიძულებს მას იმოქმედოს ეკონომიკის განვითარების ე.წ. „იდეალური“ გეგმის თანახმად. კონკურენცია შეუზღავებლად ავიწროებს იმ ფორმებს, რომლებიც ბაზრისათვის უსარგებლო საქონლის წარმოებით არიან დაკავებული;

2. მეცნიერმა შეიმუშავა კონკურენციის თეორიულად ძალიან ფაქიზი და მოქნილი მექანიზმი, რომელიც ობიექტურად აწონასწორებს მოგების დარგობრივ ნორმებს, რაც დარგთაშორის რესურსთა ოპტიმალურ დანაწილებამდე მიდის. კონკურენციის მექანიზმის სიფაქიზე იმაში მდგომარეობს, რომ საქონელზე მოთხოვ-

ნილების შემცირებისას ყველაზე მეტ სირთულეებს ის ფირმები განიცდიან, რომლებიც უხარისხო ან მეტისმეტად ძვირადღირებულ პროდუქციას აწარმოებენ. კონკურენციის მექანიზმის მოქნილობა გარემომცველ სამყაროში ვითარების ნებისმიერ ცვლილებებზე ფირმის მიერ დაუყოვნებლივ რეაქციაში ვლინდება. მობილური ფირმები გარემო პირობებთან სწრაფად ადაპტირდება;

3. განისაზღვრა ეფექტიანი კონკურენციის ძირითადი პირობები, სადაც აუცილებელია გამყიდველთა და მომხმარებელთა დიდი რაოდენობა, ამომწურავი ინფორმაცია, გამოყენებადი რესურსების მომთხოვნილობა, მან ამავდროულად ყურადღება გაამახვილა იმ გარემოებებზე, რომ ცალკეულ გამყიდველს არ შეუძლია არსებითი გავლენა მოახდინოს საქონლის საბაზრო ფასის ცვლილებაზე;

4. შეიმუშავა კონკურენციის გაძლიერებისა და განვითარების მოდელი, დაამტკიცა, რომ საბაზრო ურთიერთობების პირობებში შესაძლებელია მომხმარებელთა მოთხოვნილების მაქსიმალური დაკმაყოფილება და მთლიანი საზოგადოების მასშტაბით რესურსების საუკეთესო გამოყენება.

აღამ სმიტის კონკურენციის თეორიის განვითარებაში გარკვეული წვლილი მიუძღვით მეცნიერებს: დ. რიკარდოს, ჯ.ს. მილს, ჯ. რობინსონს, ჯ.მ. კეინსს, ი. შუმპეტერს, პ. ჰაინეს, ფ.ა. ჰაიკს, ფ. ნაითს, კ.რ. მაკკონელს, ს.ლ. ბრიუს, მ. პორტერს, რ. ა. ფატხუტდინოვს და სხვებს.

„კონკურენცია არის სწრაფვა, რაც შეიძლება უკეთესად დაკმაყოფილდეს იშვიათი სიკეთეების მიღწევის კრიტიერიუმები“, - თვლის თანამედროვე ამერიკელი ეკონომისტი პ. ჰაინე.⁵

ნეოკლასიკური სკოლის წარმომადგენელი, ამერიკელი ეკონომისტი ფრენკ ნაითი კონკურენციას განსაზღვრავს, როგორც სიტუაციას, რომლის დროსაც ადგილი აქვს დამოუკიდებელ მონინა-აღმდგევე ერთეულთა სიმრავლეს.⁶

კ.რ. მაკკონელი და ს.ლ. ბრიუ თვლიან, რომ კონკურენცია არის ბაზარზე დამოუკიდებელი მყიდველებისა და გამყიდველების დიდი რაოდენობის არსებობა. მყიდველებისა და გამყიდველებისათვის ბაზარზე თავისუფალი შესვლისა და გასვლის შესაძლებლობა.⁷

⁵ Хайне, П. Экономический образ мышления / П. Хайне ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Дело, при участии Catalaxu, 1993.

⁶ Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО "Бизнес-школа, Интел-Синтез" 2000.

⁷ Макконелл, К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю ; пер. с англ. – М. : Республика, 1995.

გამოჩენილი ავსტრიელი ეკონომისტი, ეკონომიკური განვითარების ევოლუციური თეორიის შემქმნელი ი. შუმპეტერი, რომელმაც საბაზრო მეურნეობის თანაბარი და არათანაბარი ანალიზის მეთოდთა სინთეზირება მოახდინა, კონკურენციას განსაზღვრავდა, როგორც ძველის ახალთან, ინოვაციურთან მეტოქეობას.⁸

მ. პორტერი თავის ნიგნში „საერთაშორისო კონკურენცია“ აღნიშნავს, რომ კონკურენცია – დინამიკური და განვითარებადი პროცესია, რომელიც განუწყვეტლივ იცვლება, სადაც ჩნდება ახალი საქონელი, მარკეტინგის ახალი გზები, ახალი სანარმოო პროცესები და ახალი საბაზრო სეგმენტები.⁹

ცნობილია, რომ კონკურენცია საბაზრო ეკონომიკაში კონტროლის მნიშვნელოვანი საშუალებაა. მოთხოვნილებებისა და შემოთავაზების საბაზრო მექანიზმს მომხმარებელთა სურვილები მიჰყავს პროდუქციის მწარმოებელ სანარმოებამდე, ხოლო მათი საშუალებით კი – რესურსების მომწოდებლამდე. თუმცა, სწორედ კონკურენცია ავალდებულებს მწარმოებლებს და რესურსების მომწოდებლებს სათანადოდ დააკმაყოფილონ მომხმარებელთა სურვილები. კონკურენცია მოითხოვს ბაზარზე რაციონალურ მოქმედებას, და ის სწორედ რაციონალობას აძლევს სტიმულს.

კონკურენცია – საბაზრო მექანიზმის ელემენტია, რომელიც რეალიზებას პოულობს საბაზრო სუბიექტების ურთიერთმოქმედების ფორმასა და მათ შორის კაპიტალის დაბანდების უფრო მომგებიანი პირობებისათვის ბრძოლაში. საბაზრო პირობებში კონკურენცია ხელს უწყობს სამეურნეო პროპორციებისა და ეკონომიკის სანაციის ფორმებს.

ბაზარზე კონკურენცია სხვადასხვა ფორმებით ვლინდება და განსხვავებული მეთოდებით ხორციელდება. ის შეიძლება იყოს შიდადარგობრივი და დარგთაშორისი.

შიდადარგობრივი კონკურენცია – ეს არის მეურნეობის ერთი დარგის მენარმეთა შორის მეტოქეობა საქონლის წარმოებისა და გასაღების უფრო მომგებიანი პირობების მიღწევისათვის. ეს იმიტომ ხდება, რომ დარგში მომუშავე სანარმოები ერთმანეთისაგან არსებითად განსხვავდებიან მათ მიერ გამოყენებული წარმოების საშუალებების (ძირითადი საშუალებები) ხარისხით, ტექნიკური აღჭურვილობითა და სამუშაო ძალის კვალიფიკაციით.

⁸ Шумпетер, И. Теория экономического развития / И. Шумпетер ; пер. с нем. – М. : Прогресс, 1982.

⁹ Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. ; под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 2004.

დარგთაშორისი კონკურენცია – უნდა განვიხილოთ, როგორც კონკურენციის სახეობა იმ მენარმეთა შორის, რომლებიც ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროში ფუნქციონირებენ. დარგთაშორის კონკურენციას საფუძველად უდევს მენარმეთა სწრაფვა მიიღონ მაქსიმალური მოგება, მოიძიონ კაპიტალდაბანდების უფრო მომგებიანი სფერო. ეკონომიკური თეორია სხვადასხვა ბაზარზე კონკურენციის დონეს შვიდი ნიშნის მიხედვით აფასებს:

1. მნარმოებელ ფირმათა რაოდენობა;
2. საქონლის განსხვავება - დიფერენციაცია;
3. კონკურენციის დონე, ანუ თითოეული ფირმის ხვედრითი წილი მოცემული საქონლის წარმოებასა და რეალიზაციაში;
4. საქონლის ფასის ფორმირების მეთოდი;
5. მოცემულ ბაზარზე ახალი ფირმის გამოჩენის შესაძლებლობა;
6. საქონლის ხარისხისა და ფასის შესახებ მყიდველთა და გამყიდველთა ინფორმირების ხარისხი;
7. რა დონით ხორციელდება ნებაყოფლობითი შესყიდვა.

მეცნიერულ-ტექნიკურმა რევოლუციამ ბევრად დააჩქარა ახალი ტექნოლოგიების აღმოცენება, გამოავლინა ხარისხობრივად ახალი სამომხმარებლო თვისებების მქონე საქონელი და შექმნა პრინციპულად ახალი ტიპის ბაზრები, ხელი შეუწყო წარმოების სწრაფ განახლებას. ყველაფერმა ამან ეკონომიკას, მონოპოლიის ბატონობის პირობებში, ისეთი მოქნილობა და დინამიზმი შესძინა, რომ შესაძლებელი გახდა განხორციელებულიყო მკვეთრი სტრუქტურული ძვრები.

არსებითი ცვლილებები მოხდა შრომის შინაარსსა და ბუნებაშიც. მოქმედების უფრო და უფრო ფართო სფეროებში თანდათანობით უარი ეთქვა შრომის ვინრო სპეციალიზაციას, რომელშიც სჭარბობდა ტექნიკური მიმართულება, შრომა უფრო შემოქმედებითი, მრავალფეროვანი გახდა. ყოველივე ეს კი მაღალ კვალიფიკაციას, სწრაფ და არასტანდარტული გადაწყვეტილებების მიღებას მოითხოვს.

ბევრ ქვეყნებში მცირე ბიზნესი სახელმწიფოსაგან მნიშვნელოვან სამართლებრივ და ფინანსურ მხარდაჭერას იღებს. ამის საფუძველზე განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკაში ის მნიშვნელოვან რევოლუციურ ძალად გადაიქცა, რამაც ხელი შეუწყო კონკურენციის განვითარებას. სწორედ მცირე ბიზნესი შესაძლოა განვიხილოთ როგორც მონოპოლიზმის რეალური შემზღვეველი ბერკეტი.

საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში მონოპოლიური პოზიციის მქონე ფირმები, რომლებიც ცდილობენ თავისი მონოპოლიის „ნოუ-ჰაუს“ ხარჯზე შენარჩუნებას, ნაწილობრივ ჩამორჩებიან

ისეთ ფორმებს, რომლებიც უპირველესად ყურადღებას ახალ მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესის შემოქმედებითობის, ბაზრის კონიუქტურისა და მომხმარებელთა მოთხოვნილების შესწავლას უთმობენ.

თანამედროვე პირობებში კონკურენციის გამწვავება დაკავშირებულია წარმოების ინტერნაციონალიზაციის პროცესთან, მსხვილი კორპორაციების საქმიანობის გლობალურ ხასიათთან. ამ პირობებში ამა თუ იმ ქვეყანაში მონოპოლისტური სტრუქტურების ბატონობას და ამ ტენდენციასთან დაკავშირებული მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის შენელებას გარდაუვლად მივყავართ მოცემული ფორმის (შესაბამისად, მთლიანად ქვეყნის) მსოფლიო ბაზარზე პოზიციების შესუსტებისაკენ. ამიტომაც სახელმწიფო სტრუქტურები მთელ რიგ ძალისხმევას ეწევიან, რათა ხელი შეუწყონ სხვადასხვა ფორმების – მსხვილი მენარმეების კონკურენტუნარიანობას მსოფლიო ბაზარზე. როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ამ მიზნით სხვადასხვა ქვეყნები განსხვავებულ მეთოდებს ირჩევენ.

2.2. ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის შეფასება

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის შეფასება ობიექტურ რეალობას წარმოადგენს. ფორმის მიერ გამოშვებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა განიხილება, როგორც სამამულო მრეწველობის ახალ დონეზე აყვანის საფუძველი, რომელიც მსოფლიო ბაზრის თანამედროვე მოთხოვნებს პასუხობს. კონკურენტუნარიანობა სამრეწველო დანიშნულების პროდუქციის შეფასების ერთ-ერთ ძირითად კრიტერიუმს წარმოადგენს, და ის საბაზრო პირობებში ნებისმიერი ფორმის წარმოების არსებობისათვის არის დამახასიათებელი. ამიტომაც პროდუქციის მწარმოებლისათვის მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისათვის, წარმოების ათვისებისათვის, პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციისათვის, მარკეტინგული კვლევის შედეგების გაანალიზების პროცესების პარალელურად, აუცილებელია თავისი კონკურენტუნარიანობის რაოდენობრივი შეფასების გაანგარიშებული მონაცემები. ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის შეფასების საკითხები განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს მაშინ, როცა მისი მაღალი დონე საქონელმწარმოებლებს ბაზარზე თავიანთი კონკურენტული პოზიციების და იმიჯის განმტკიცების შესაძლებლობას აძლევს.

ბოლო პერიოდში ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის შეფასებისა და ანალიზის საკითხით ბაზრის სხვადასხვა მონაწილეები

არიან დაინტერესებულნი: აქ ჩვენ მოვიაზრებთ კონკურენტებს, ინვესტორებს და ა.შ., როგორც წესი ანალოგიური ობიექტები გარკვეული უმრავლესობითაა წარმოდგენილი (თუ მონოპოლიების კერძო შემთხვევებს არ ჩავთვლით), და ზემოთ აღნიშნული განსაზღვრებიდან გამომდინარე, ყველას მიმართ შეიძლება იქნეს გამოყენებული კონკურენტუნარიანობის ცნება. თუმცა, ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის შეფასების ნებისმიერი სუბიექტი, რა მიზნებიც არ უნდა ჰქონდეს დასახული, სურს იცოდეს რომელია არსებული ობიექტიდან ყველაზე მეტად ან ყველაზე ნაკლებად კონკურენტუნარიანი. აქ თავს იჩენს ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის შეფასების პრობლემა. ამ შემთხვევაში ვაწყდებით შედარებით შეფასებას, რომელსაც ეკონომიკურ ლიტერატურაში „კონკურენტუნარიანობის დონის“ სახელი ეწოდება. აუცილებელია აღინიშნოს, რომ აღნიშნულ საკითხებზე მომუშავე უცხოელი ავტორები, რომლებიც „კონკურენტუნარიანობის“ ცნებას იყენებენ, ქვეცნობიერად გულისხმობენ სწორედ ერთი ობიექტის მეორეზე უპირატესობის ხარისხს, რაც კონკურენტუნარიანობის დონეს ასახავს.

კონკურენტუნარიანობა ეს ის მაჩვენებელია, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ცხოვრებისეული საქმიანობის ბევრ სფეროში. თავისი შინაარსით ის ეკონომიკური ცნებაა და უმეტესად მისი გამოყენება ეკონომიკური ობიექტების მიმართ ხდება. თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში ჩამოყალიბდა აზრი კონკურენტუნარიანობის შეფასების ობიექტთა სამი მსხვილი ჯგუფის შესახებ. ეკონომიკურ სფეროში აღმოცენებული კონკურენტული ურთიერთობის მთელი მრავალფეროვნება პირობითობის გარკვეული წილის მიხედვით სამი დონის ქვეჯგუფად დაიყო: მიკროდონეზე (პროდუქციის, წარმოების, მრეწველობის კონკრეტული სახეები); მეზოდონეზე (მრეწველობისა და ფირმების დარგები, კორპორაციული გაერთიანებები); მაკროდონეზე (სახალხო – სამეურნეო კომპლექსები, ქვეყნები, ქვეყანათა გაერთიანებები).

კონკურენტუნარიანობის ანალიზის ტრადიციულ მიმართულებად ითვლება საქონლის, მომსახურების, აგრეთვე, მათი მწარმოებელი ფირმების კონკურენტუნარიანობის გათვლები და კვლევები. შესაბამისი შეფასების დახმარებით შესაძლოა დადგინდეს, თუ პროდუქციის (მომსახურების) რა სახეობას ანიჭებს მომხმარებელი უპირატესობას. საქონლისა და მომსახურების კონკურენტუნარიანობის შეფასებით ბაზრის სხვადასხვა სუბიექტები არიან დაკავებულნი. საბოლოოდ, კონკურენტუნარიანობის შეფასება მომხმარებლის პეროგატივაა. ანალოგიური საქონლიდან (მომსახურებიდან) ის ირჩევს იმას, რომელიც მინიმალური დანახარჯებით და მაღალი ხარისხით აკმაყოფილებს მის მოთხოვნილებებს. მიკროდონეზე კონკურენტუნარიანობის შეფასება რამდენადმე გან-

სხვაგვარი პარამეტრებით ხდება, რაც დაკავშირებულია წარმოების თავისებურებებთან და პროდუქციის კონკრეტული სახეობის მოხმარებასთან. ამასთან მხედველობაში მისაღებია პროდუქციის სახეობების ფასებისა და მიწოდების პირობები (დრო, გადახდის ფორმა, ტრანსპორტირების სახეები და ა.შ.), აგრეთვე, მომსახურების ეფექტიანობა პროდუქციის გაყიდვისას და მისი შემდგომი მოხმარებისას. სამეურნეო სუბიექტების ჭრილში შეიძლება შეფასდეს როგორც საქმიანობის სახეების ცალკეული კატეგორიები (მარკეტინგული საქმიანობის, მენეჯმენტის და ა.შ., კონკურენტუნარიანობა), ასევე სამეურნეო პროცესის შემადგენელი ელემენტები (წარმოების ტექნოლოგიის, აღჭურვილობისა და ა.შ., კონკურენტუნარიანობა).

კონკურენტუნარიანობა კონკურენტულ ბაზარზე კონკურენტული ობიექტის მიხედვით განისაზღვრება. ის შეიძლება იყოს სტრატეგიული და ტაქტიკური. სტრატეგიული მარკეტინგის, სტრატეგიული და ინოვაციური მენეჯმენტის ეტაპებზე ფორმირდება და თანდათანობით ზუსტდება სტრატეგიული კონკურენტუნარიანობის დონისა და ნორმატივების საპროგნოზო მაჩვენებლები, ხოლო პროდუქციის შექმნის შემდეგ მზა ობიექტსა და სერვისის (მომსახურების) სისტემის კონკურენტული უპირატესობების მაქსიმალური გამოყენების მეთოდები და საშუალებები იძებნება.

დარგის კონკურენტუნარიანობა შეიძლება გაიზომოს დარგის რამდენიმე საუკეთესო საქონლის კონკურენტუნარიანობის საფუძველზე. ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა შესაძლოა გაიზომოს ძირითადი მაჩვენებლის საფუძველზე, რომლებიც საქმიანობის ცალკეული მხარეების ხარისხსა და ეფექტიანობას განსაზღვრავენ წარსულში, აწმყოში და მომავალში.

ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის შეფასებისას განასხვავებენ შეფასების ობიექტებსა და სუბიექტებს.

შეფასების ობიექტებია: საქონლის (მომსახურების) შეძენა – ეს არის მომხმარებლის ყურადღების მისაპყრობად მომწოდებელთა კონკურენტულ ბრძოლაში გადაამწყვეტი ქმედება.

მყიდველთა ქცევის თეორიის თანახმად¹⁰, ძვირადღირებული საქონლისა და ხანგრძლივი მოხმარების საქონლის შესყიდვის გადაწყვეტილება მიიღება შეძენამდე დიდი ხნით ადრე და ეტაპობრივად ყალიბდება: მოთხოვნილების გაცნობიერება – ინფორმაციის მოძიება – ინფორმაციის შეფასება – გადაწყვეტილების საბოლოოდ მიღება.

¹⁰ Алешина, И.В. Поведение потребителей / И.В. Алешина. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999.

არჩევანი საერთოდან კერძოსაკენ მიიწევს. ფილიპ კოტლერის მიხედვით¹¹, შესაძლებელია იყოს სურვილი – კონკურენტი, რომელთა ობიექტი სხვადასხვა სახის საქონელია, რაც მომხმარებლის ერთსა და იმავე მოთხოვნილებას აკმაყოფილებს.

შეფასების სუბიექტებია: კონკურენტუნარიანობის შეფასებაში სუბიექტთა სამი კატეგორია მონაწილეობს (მომხმარებელი, მომწოდებელი და ექსპერტები).

მომხმარებლები, პირადი თვისებებიდან და მოსარგებლის სტატუსიდან გამომდინარე, (ძირითადად, ცოდნის ფაქტორი) შეიძლება დაიყონ:

- გაუთვითცნობიერებლებად ან ნაკლებად გათვითცნობიერებულებად, როცა მათ საერთოდ არა აქვთ წარმოდგენა საქონლის შესახებ, ან აქვთ მხოლოდ ზედაპირული ცოდნა, მაგრამ სურთ უფრო მეტი გაიგონ. ასეთი მომხმარებლები კონკურენტული უპირატესობის შესახებ ინფორმაციას ჯერ მეგობრებისა და ნაცნობებისაგან იღებენ, შემდეგ კი გამყიდველებისაგან;

- გათვითცნობიერებულები, როდესაც მათ საქონლის თვისებებისა და ასორტიმენტების შესახებ საფუძვლიანი წარმოდგენა აქვთ და რეგულარული მოსარგებლები არიან. მათ საკუთარი შეხედულება აქვს საქონლის კონკურენტულ უპირატესობებზე;

- შეგნებული, როცა მათ აქვთ უნარი შეაფასონ კონკურენტული უპირატესობა საქონლით სარგებლობის ხანგრძლივი გამოცდილების, საგანმანათლებლო მომზადების, მასობრივი საინფორმაციო საშუალებების პუბლიკაციებიდან მიღებული ცოდნის საფუძველზე;

- კვალიფიცირებული, როდესაც მათ აქვთ უნარი შეგნებულად შეაფასონ კონკურენტული უპირატესობა პროფესიული მომზადების, პროფესიულ საქმიანობაში საქონლის გამოყენების დიდი გამოცდილების საფუძველზე.

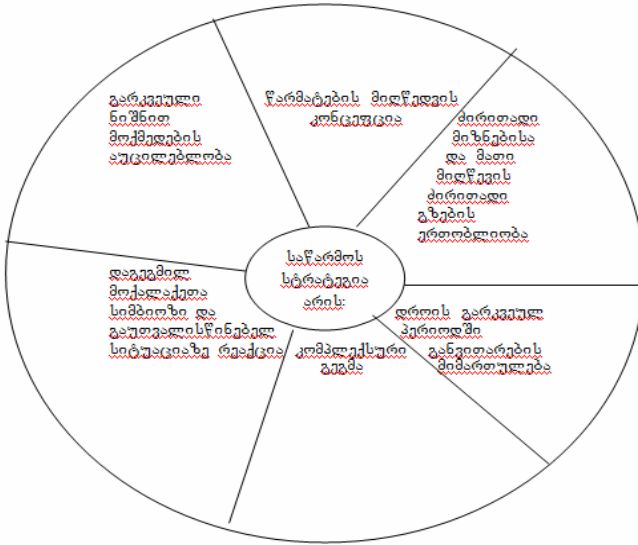
2.3. ბიზნესის სტრატეგია და კონკურენტული სტრატეგიის სახეები

სიტყვა „სტრატეგია“ სამხედრო მეცნიერებიდან არის ნასესხები, ის წარმოიქმნა ბერძნულიდან (*strategos* - „მხედართმთავრის ხელოვნება“). სხვაგვარად რომ ვთქვათ, სტრატეგია – ეს არის გამარჯვების მიღწევის კონცეფცია. მხედართმთავრის ხელოვნების მრავალი პრობლემა, რომელთა შორის ძირითადი გამარჯვებისათ-

¹¹ Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Кантуревского. – СПб. :Изд-во "Питер", 2006.

ვის სწორი გზის მოძებნაა, რთულ გარემო პირობებში მოქმედი ორგანიზაციის ბიზნეს-საქმიანობის მართვის პრობლემების ანალოგიურია.

სტრატეგიის ცნება, როგორც დასახული მიზნების მიღწევისათვის აუცილებელ ქმედებათა განზოგადებული მოდელი, მმართველობითი ტერმინოლოგიის სფეროში მაშინ შევიდა, როცა გარემომცველ სამყაროში მიმდინარე მოულოდნელ ცვლილებებზე ფირმის რეაგირების პრობლემას დიდი მნიშვნელობა მიენიჭა.¹²



ნახ. 2.1. წარმოების სტრატეგიის შემუშავების პროცესი

წარმოების სტრატეგია – ეს არის ძირითადი მიზნებისა და მათი მიღწევის გზების ერთობლიობა. ის უმეტესწილად ყალიბდება და მუშავდება ტოპ-მენეჯმენტის დონეზე, მაგრამ მისი რეალიზაცია ითვალისწინებს მართვის ყველა რანგის მონაწილეობას.

წარმოების სტრატეგიის შემუშავება ნიშნავს განისაზღვროს განვითარების მიმართულება ხანგრძლივი კონკურენტული უპირატესობებისა და სხვა კორპორატიული მიზნების მისაღწევად. ჩვეულებრივ, სტრატეგია ხანგრძლივი პერიოდით იგეგმება და მომავალში რეალიზაციის ეტაპობრივ პროცესებზეა ორიენტირებული. სტრატეგია, როგორც დროის ფუნქცია, არა უბრალოდ განსაზ-

¹² Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – СПб. : Питер, 2006.

ღვრულ პერიოდზეა გათვლილი, იგი, უპირველეს ყოვლისა, მიმართულების ფუნქციას წარმოადგენს. სწორედ სტრატეგია ადგენს წარმოების მოქმედების მიმართულებას: ზრდას, სტაბილიზაციას, ვარიანტთა კომბინაციას ან შემცირებას; ფინანსური და შრომითი რესურსებისათვის კონკრეტული საქონლისა და ბაზრის შესახებ გადანყვეტილებებს, კონკურენტული უპირატესობის ტიპის განსაზღვრას.

სტრატეგია შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც დეტალური ყოველმხრივი კომპლექსური გეგმა, რომელიც მიმართულია მისი განხორციელებისა და მაქსიმალური ეფექტიანობით წარმოების მიზნების მიღწევისაკენ. ამ გეგმის ძირითადი ამოცანაა გარე ცვლილებების შესაბამისად ორგანიზაციაში ცვლილებებისა და სიახლეების შემოტანის უზრუნველყოფა.

წარმოების რეალური სტრატეგია მდგომარეობს არა მხოლოდ დაგეგმილ, მიზანმიმართულ ქმედებაში, არამედ გაუთვალისწინებელ გარემოებებზე რეაქციებშიც. შესაბამისად, სტრატეგია აუცილებლად უნდა განიხილებოდეს, როგორც დაგეგმილ ქმედებათა (პროაქტიული სტრატეგია) და წარმოქმნილ სიტუაციებზე გამოყენებითი რეაქციის (რეაქტიული სტრატეგია) სიმბიოზი.

რეალური სტრატეგია = პროაქტიული სტრატეგია + რეაქტიული სტრატეგია

სტრატეგია აუცილებელია, რამდენადაც მომავალი ძირითადად გამოუცნობია, აბსოლუტური გაურკვეველობა მომავალთან მიმართებაში არ არსებობს. გარე სამყაროში ცვლილებათა თანამედროვე ტემპი, ცოდნის რაოდენობისა და ინფორმაციული ნაკადის ზრდა იმდენად დიდია, რომ სტრატეგიის დაგეგმვა მომავალი პრობლემებისა და შესაძლებლობების ფორმალური პროგნოზირების ერთ-ერთ ხერხს წარმოადგენს. სტრატეგია ძირითადია საწარმოს განვითარების გეგმის ჩამოყალიბებაში, რომელიც ეხმარება დაზუსტდეს ყველაზე მეტად შესაფერისი მოქმედების გზები, ამცირებს გარე ფაქტორების ან ფირმის შესაძლებლობების შესახებ მცდარი ან არასათანადო ინფორმაციის საფუძველზე არასწორი გადანყვეტილებების მიღების რისკს. სტრატეგიის შერჩევისას შესაძლებელია მეტი განსაზღვრულობის მიღწევა: წარმოებას შეუძლია გაითვალისწინოს გარე სამყაროში მოსალოდნელი მოვლენები და მოახდინოს მათზე სწრაფი რეაგირება. კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, სწორედ დიდი ხნის მანძილზე მომუშავე ორგანიზაციები ყველაზე სწრაფად რეაგირებენ გარე ფაქტორების ცვლილებებზე.

ჩამოყალიბებული სტრატეგია – ეს არის გადანყვეტილებათა კომპლექსი, რომელსაც მენეჯმენტი ფუძემდებლური პრინციპებისა და კანონების ბაზაზე იღებს. სხვა სიტყვებით, სტრატეგია

ნიშნავს გარკვეული ნიშნით მოქმედების აუცილებლობას. მხოლოდ სტრატეგიული გეგმა არ არის საკმარისი, აუცილებელია ყველა დონის პერსონალის ქცევის ფუძემდებლური პრინციპებისა და წესების კრებული მუდმივად ცვალებად პირობებში საქმიანობის გათვალისწინებით.

თავისი არსით ჩამოყალიბებული სტრატეგია სწორედ გადანყვეტილების მიღების მიზნით შექმნილი წესების კრებულია, რომლითაც წარმოება თავის საქმიანობაში ხელმძღვანელობს, ე.ი. სტრატეგია შეიძლება ჩაითვალოს „ქოლგად“, რომელსაც თავს ფირმის მთელი მმართველობითი ფუნქციები აფარებენ.

წარმოების სტრატეგია კარგად მოფიქრებული სტრატეგიითა და მისი შესრულების მაღალი ხარისხით არის განპირობებული. ჩამოყალიბებული სტრატეგია თავისთავად არის წარმატების გარანტი. ისევე, როგორც შესანიშნავი კონსტრუქციის ძრავის მქონე თვითმფრინავი ვერ გაფრინდება, თუ ის დაბალი ხარისხის საწვავით არის გამართული, ასევე წარმოებასაც კარგად დამუშავებული განვითარების სტრატეგიით შეუძლია სხვა მმართველობითი ფუნქციების (ორგანიზაციის, მოტივაციის, კონტროლის და ა.შ) შეცდომებისა და/ან არაეფექტიანი მოქმედების გამო კრახი განიცადოს. დასახული შედეგის მიღწევისათვის აუცილებელია კარგი სტრატეგია და მისი უნარიანი რეალიზაცია ეფექტიანი ქმედებებით. შეიძლება შემუშავდეს ძლიერი სტრატეგია, მაგრამ იგი ვერ განხორციელდეს პრაქტიკაში, ან კიდევ პირიქით, კარგად განხორციელდეს მარტივი, უშუალო სტრატეგია. წარმატების გზა ბრწყინვალე სტრატეგიის კარგ შესრულებაში მდგომარეობს. სტრატეგიისა და მოქმედების გავლენა ორგანიზაციის წარმატებაზე ასახულია 2.2 ცხრილში.

მოქმედება	სტრატეგია	
	გარკვეული	გაურკვეველი
ეფექტიანი	წარმატება წარსულში და უზრუნველყოფილი წარმატება მომავალში	წარმატება წარსულში, წარმატება მომავალში პრობლემატურია
არაეფექტიანი	მცირე წარმატება წარსულში, სერიოზული სამომავლო პრობლემები	წარუმატებლობა წარსულში, ასეთივე მოსალოდნელი შედეგი მომავალში

ცხრილი 2.2. სტრატეგიისა და მოქმედების გავლენა ფირმის წარმატებაზე

სტრატეგიის განმსაზღვრელ ელემენტებს წარმოადგენს გადამწყვეტილებები რესურსების განთავსების შესახებ, გარემო ფაქტორებთან ადაპტაცია, შინაგანი კოორდინაცია, ხანგრძლივი ქრონიკული უპირატესობების შექმნა.

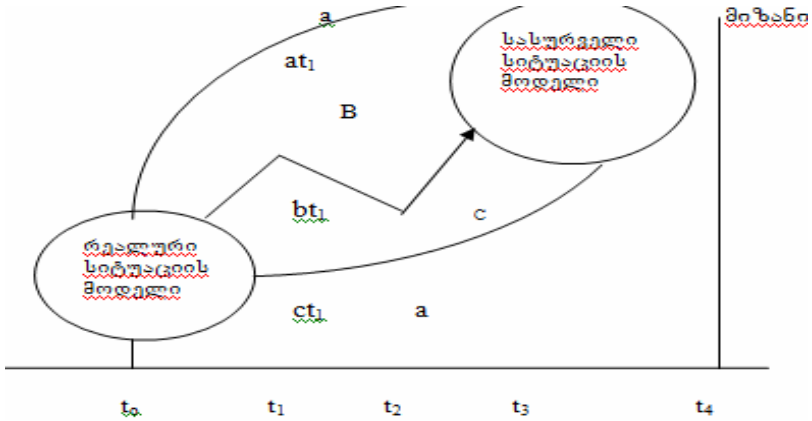
გარე ფაქტორებთან ადაპტაციის პროცესი სტრატეგიული ხასიათის ყველა მოქმედებას მოიცავს, რომელმაც გარემო პირობებთან წარმოების სტრატეგიის ეფექტიანი ადაპტირება უნდა უზრუნველყოს შესაძლებლობათა და საფრთხეების გათვალისწინებით. წარმატების გარანტი დამოკიდებულია მენეჯმენტის ისეთ სტრატეგიასთან, რომელის მიხედვითაც მოქმედება და ორგანიზაციის სტრუქტურა ოპტიმალურად შეესაბამება გარემო პირობებს. თანამედროვეობის ისეთი დიდი კომპანიებიც კი, როგორებიცაა General Motors, IBM იძულებულნი არიან მიმდინარე ცვლილებებთან შეგუების პროცესში მთელ რიგ ქმედებებს მიმართონ თავის გადასარჩენად.

შინაგანი კოორდინაცია სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილია და შეიცავს შინაგანი ოპერაციების ეფექტიანობის უზრუნველყოფის მექანიზმს. შინაგანი კოორდინაცია ორგანიზაციის სტრატეგიულ საქმიანობასთან კოორდინაციას მოიცავს.

ბიზნეს-საქმიანობის წარმატების საფუძველს მყარი კონკურენტული უპირატესობის შექმნა წარმოადგენს, რომელიც განისაზღვრება წარმოების უნარით წარმოადგინოს ისეთი საქონელი ან მომსახურება, რომელიც გადანონის მომხმარებლის მიერ მიღებული კონკურენტების საქონლისა და მომსახურების ღირებულებებს.

სტრატეგიული მართვა – ორგანიზაციის მიერ დასახული ძირითადი მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებისაკენ მიმართული საქმიანობაა, რომელიც კოორდინაციისა და რესურსების გადანაწილების გზით გარემო პირობებში შესაძლო ცვლილებებითა და ორგანიზაციული პოტენციალით განისაზღვრება.

სტრატეგიული მართვა შეიძლება ბიზნესისა და მენეჯმენტის ფილოსოფიასა და იდეოლოგიას მივაკუთვნოთ, სადაც მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ფირმის უმაღლეს ხელმძღვანელობასა და ორგანიზაციის პერსონალს. ამის თვალსაჩინოდ წამორმოდგენისათვის ვიხილოთ ნახ. 2.3.



ნახ. 2.3. სტრატეგიული მართვის საბაზო იდეა

თავისი შინაარსით მართვისადმი სტრატეგიული მიდგომა ითვალისწინებს სამ ძირითად კითხვაზე პასუხს.¹³

1. რისი მიღწევა გვსურს ჩვენი საქმიანობით?
2. ვინ ვართ მიმდინარე ეტაპზე?

3. როგორ გადავიდეს ფირმა არსებული მდგომარეობიდან ისეთ მდგომარეობაში, რომელიც სამომავლოდ დასახული მიზნების განხორციელებას უზრუნველყოფს?

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მიზნის დასახვა გარე ფაქტორების გათვალისწინებით უნდა მოხდეს, ასევე უნდა შეფასდეს ორგანიზაციის პოტენციური რესურსების შესაძლებლობები. ყოველივე ამის შემდეგ, უნდა განისაზღვროს მიზნის მიღწევის გზაც. სხვაგვარად რომ ითქვას, ფირმის ხელმძღვანელობამ, როგორც ზოგადად, ასევე კონკრეტულად უნდა გადაწყვიტოს დასახული მიზნის მისაღწევად რისი გაკეთება არის საჭირო. არსებითად, ზუსტად ეს არის სტრატეგიის, როგორც წარმოების მთავარი მიზნებისა და მათი მიღწევის ძირითადი მეთოდების ერთობლიობის ცნება.

მიზნის მიღწევის ვარიანტთა მნიშვნელოვანი რაოდენობა არსებობს: სტრატეგიული მენეჯმენტის ამოცანაა – სტრატეგიის დამუშავების დონეზე ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა, რომელიც, როგორც წესი, ღონისძიებათა კონკრეტულ გეგმად გადაიქცევა და რომელიც გარკვეულ ვადებში უნდა იქნეს შესრულებული. მოდელში, რომელიც 2.3 ნახაზზეა წარმოდგენილი ნათლად ჩანს,

¹³ Панов, А.И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А.И. Панов, И.О. Коробейников. – 2-е изд., перераб.и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004

რომ წარმოების გადასვლა საწყისი მდგომარეობიდან სასურველში (მაგ., გარკვეულ დარგში გაყიდვების მოცულობის მიხედვით ლიდერობა) შეიძლება სხვადასხვა გზით მიმდინარეობდეს.

გზა „ა“ გულისხმობს ორგანიზაციაში სტრატეგიული მმართველობის საწყის ეტაპზე სწრაფ და რადიკალურ ცვლილებებს, შემდგომ კი „დეტალთა“ სასურველ მდგომარეობამდე თანდათანობით მიყვანას. გზა „ბ“ ითვალისწინებს რადიკალური ცვლილებების მონაცვლეობას მიღწეულის გააზრების პერიოდთან სასტარტო მოედნიდან დასახული მიზნისაკენ შემდგომი ნახტომისაკენ. გზა „ც“ – ეს არის თანდათანობითი, ფრთხილი ქმედება, დაკავშირებული უმნიშვნელო ორგანიზაციულ ცვლილებებთან, რომელმაც საკმაო გამოცდილების დაგროვებით დაგეგმილი პერიოდის ბოლოს არსებით ცვლილებებამდე უნდა მიგვიყვანოს.

განხილული თავისებურებების განზოგადებისას შეიძლება გამოიყოს მართვის მიმართ სტრატეგიული მიდგომის შემდეგი უპირატესობები:

- ❖ დასახული მიზნებისა და ამოცანების საშუალებით მთელი ორგანიზაციის განვითარების მიმართულების უზრუნველყოფა;

- ❖ ორგანიზაციაში მოქნილი რეაქცია და დროული ცვლილებები, რომლებიც გარე გამონვევებს პასუხობენ და კონკრეტული უპირატესობის მიღწევის საშუალებას იძლევიან, რაც შესაძლებელს ხდის ორგანიზაციამ მიაღწიოს თავის მიზნებს და შესაბამისად გაიხანგრძლივოს მისი სიცოცხლისუნარიანობა;

- ❖ შესაძლებლობა ხელმძღვანელობისათვის შეაფასოს ორგანიზაციის რესურსების გადანაწილების ალტერნატიული ვარიანტები და მიიღოს კოორდინირებული გადანყვეტილებები მოქმედ სტრატეგიასთან დაკავშირებულ მმართველობის ყველა დონეზე;

- ❖ აქტიური, შემოქმედებითი, ინიციატივიანი მმართველობითი გარემოს შექმნა, რაც ცვალებად სიტუაციებზე პასიური რეაგირების უკუქმედითია.

ფირმას, რომელიც ისწრაფის გახდეს კონკურენტუნარიანი, მიზნის მისაღწევად სხვადასხვა გზის არჩევა შეუძლია, მაგრამ მან აუცილებლად უნდა გააკეთოს ეს არჩევანი. თუ ფირმა ვერ ერკვევა კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიაში, ეს უკვე ნიშნავს, რომ მას არა აქვს კონკურენტული ბრძოლის წარმართვის შესაბამისი ხერხის შერჩევის სურვილი და უნარი. ასეთი ფირმები უკიდურესად ცუდ სტრატეგიულ მდგომარეობაში აღმოჩნდებიან. მათი წილი ბაზარზე არასაკმარისია, ისინი ინვესტიციების უკმარისობას განიცდიან და ასეთ ფირმებს მოგების მხოლოდ და მხოლოდ დაბალი ნორმა აქვთ გარანტირებული.

ფირმა, რომელიც ცდილობს ყველგან იყოს დაფიქსირებული, მაგრამ ვერ ერკვევა სტრატეგიაში, თითოეულ კონკრეტულ საბაზრო სეგმენტში იქნება ჩამორჩენილი იმ კომპანიებთან შედარებით, რომლებმაც უკვე გააკეთეს არჩევანი. იმ სამამულო წარმოებების არათანაბარი სვლა, რომლებმაც ვერ შეარჩიეს, ან არასწორად შეარჩიეს სტრატეგია და აღმოაჩინეს საკუთარი სისუსტე, კიდევ უფრო ართულებს მათ მდგომარეობას.

კომპანიის კონკურენტული სტრატეგია, ჩვეულებრივ, ითვალისწინებს როგორც შემტევ, ასევე თავდაცვით ქმედებებს, რომელიც ბაზარზე სიტუაციის ცვლილების შესაბამისად გამოიყენება. გარდა ამისა, კონკურენტული სტრატეგია ითვალისწინებს ხანმოკლე ტაქტიკურ სვლებს სიტუაციებზე მყისიერი რეაგირებისათვის და გრძელვადიან ქმედებებს, რომლებზეც დამოკიდებულია კომპანიის მომავალი, კონკურენტული შესაძლებლობები და მისი პოზიცია ბაზარზე.¹⁴

ფირმის კონკურენტული სტრატეგია ორ ძირითად პირობას უნდა ეყრდნობოდეს. ჯერ ერთი, უნდა განისაზღვროს წარმოების სტრატეგიული მიზანი მოცემულ საქონელთან ან მომსახურებასთან შეფარდებით კონკურენციის მასშტაბების თვალსაზრისით. მეორე, შერჩეულ უნდა იქნეს კონკურენტული უპირატესობის ტიპი.

წარმოების სტრატეგიული მიზანი გამოყოფს მიზნობრივ ბაზარს და, შესაბამისად, კონკურენციის მასშტაბებს, რაც მთელ ბაზარზე ან ცალკეულ საბაზრო სეგმენტზე ორიენტაციას ითვალისწინებს.

მ. პორტერის კონკურენციის მასშტაბთან და კონკურენტული უპირატესობის ტიპებთან მიმართებაში გამოიყოფა კონკურენციის სამი ძირითადი სტრატეგია:¹⁵

- ლიდერობა დანახარჯების მიხედვით;
- დიფერენციაცია;
- დანახარჯებზე ან დიფერენციაციაზე ფოკუსირება.

კონკურენტული სტრატეგიები განსხვავდება იმის მიხედვით, თუ რა უპირატესობებს ეყრდნობიან ისინი. აქ აუცილებელია პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- კონკურენტული უპირატესობის რომელი ტიპი უნდა ვამჯობინოთ: მინაგანი, რომელიც დაფუძნებულია დანახარჯების

¹⁴ Панов, А.И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А.И. Панов, И.О. Коробейников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

¹⁵ Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. ; под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М. :Международные отношения, 2004.

უპირატესობაზე, თუ გარეგანი, რომლის ბაზასაც პროდუქციის უნიკალურობა წარმოადგენს;

- რომელი მათგანის დაცვა არის უფრო მარტივი კონკურენტულ ბაზარზე.

ამ შეკითხვებს საჭიროა გაეცეს პასუხი კონკურენტული სიტუაციის ანალიზის საშუალებით, რომელიც შემდეგ კვლევებს მოიცავს: მიზნობრივი ბაზრისათვის წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორები; ამ ფაქტორებთან მიმართებით საკუთარი და კონკურენტთა ძლიერი და სუსტი მხარეები; დარგობრივი სპეციფიკური შესაძლებლობები და საფრთხეები; მომხმარებელთა ზოგადი მოლოდინი. ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით ფირმას შეუძლია განსაზღვროს კონკურენტული უპირატესობა, სადაც მას საუკეთესო პოზიცია გააჩნია; მიიღოს გადაწყვეტილება კონკრეტულ სფეროში ამ უპირატესობის მიღწევის შესახებ; შეეცადოს კონკურენტთა უპირატესობის განეიტრალებას.

წარმატების გადამწყვეტ ფაქტორებს, რომლებიც კონკურენტულ უპირატესობაზე ახდენენ გავლენას, წარმოადგენენ:

- ❖ **ტექნოლოგიური** – მაღალი მეცნიერულ-კვლევითი პოტენციალი, საწარმოო ინოვაციური საქმიანობის პოტენციალი;

- ❖ **საწარმოო** – საწარმოო მასშტაბისა და გამოცდილების სრული გამოყენება, წარმოების მაღალი ხარისხი, საწარმოო სიმძლავრეების ოპტიმალური გამოყენება, მაღალი მწარმოებლურობა;

- ❖ **მარკეტინგული** – მასშტაბის ეფექტისა და მარკეტინგული გამოცდილების სრული გამოყენება, გასაღების შემდგომი მომსახურების მაღალი ხარისხი, ფართო სასაქონლო ხაზი, ძლიერი გასაღების ქსელი, პროდუქციის მიწოდების მაღალი სიჩქარე, გასაღების დაბალი ხარჯები;

- ❖ **მმართველობითი** – გარემო პირობების ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების უნარი, მმართველობითი გამოცდილება, ბაზარზე საქონლის სწრაფად გატანის უნარი;

- ❖ **და სხვა** – მძლავრი საინფორმაციო ქსელი, მაღალი იმიჯი, ხელსაყრელი ტერიტორიული მდებარეობა, ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის უნარი.

დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის შერჩევისას წარმოება უგულბებლყოფს სემგმენტებში განსხვავებას და მთელ ბაზარზე ერთი და იმავე საქონლით გადის. ის ფართო ბაზარზეა ორიენტირებული და საქონელს დიდი რაოდენობით აწარმოებს. ამასთან წარმოება ყურადღების და ძალისხმევის კონცენტრირებას ახდებს არა იმაზე, თუ რითი განსხვავდება მომხმარებელთა ცალკეული ჯგუფის მოთხოვნილებები, არამედ იმაზე, თუ

რა არის ამ მოთხოვნილებებში საერთო. მთელი სტრატეგიის ყურადღების ცენტრში დგას შიდა კონკურენტული უპირატესობის შექმნა, რომელიც უფრო მაღალი მწარმოებლურობითა და დანახარჯთა მართვის ეფექტიანი სისტემით მიიღწევა. ამ შემთხვევაში წარმოების მიზანი დაკავშირებულია ხარჯების მიხედვით უპირატესობით სარგებლობასთან, რაც წარმოადგენს საბაზრო წილის ზრდის საფუძველს საფასო ლიდერობის ან დამატებითი შემოსავლების მიღების ხარჯზე.

დანახარჯების მიხედვით ლიდერთა კონკურენტული უპირატესობის საფუძველს კონკურენტებთან შედარებით წარმოების უფრო დაბალი ხარჯები წარმოადგენს. დანახარჯების მიხედვით წარმატებით მოქმედ ლიდერ-კომპანიებს ძალიან უადვილდებათ თავის ბიზნესში ხარჯების შემცირების გზების გამონახვა.

დანახარჯების მიხედვით უპირატესობის მისაღწევად ფირმის საერთო ხარჯები ღირებულებათა მთელ ჯაჭვში კონკურენტთა დანახარჯების ერთობლიობაზე ნაკლები უნდა იყოს. ამის მისაღწევად ორი გზა არსებობს:

- სამუშაო კონკურენტებზე უფრო უკეთესად უნდა შესრულდეს ღირებულებათა შიდა ჯაჭვის ოპერაციების ეფექტური განხორციელებითა და იმ ფაქტორების მართვით, რომლებიც ღირებულებათა ჯაჭვში დანახარჯების დონეს განსაზღვრავს;

- კომპანიის ღირებულებათა ჯაჭვის გაუმჯობესება სხვადასხვა ოპერაციების გაერთიანებით, ან ღირებულებათა ჯაჭვში მაღალდანახარჯიან ქმედებებზე უარის თქმით.

დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის საშიშროების თავიდან აცილების მიზნით, მენეჯერებმა უნდა შეიგნონ, რომ სტრატეგიული მიზანი კონკურენტებთან შედარებით — „დაბალი ხარჯები“ არ ნიშნავს ამ იდეის აბსოლუტიზაციას. დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის მოპოვებით მენეჯერებმა სხვა საკითხები, რომლებიც მომხმარებლებისათვის მნიშვნელოვანია, ყურადღების მიღმა არ უნდა დატოვონ. უფრო მეტიც, კონკურენტული სტრატეგია უპერსპექტივოა, თუ დანახარჯების მიხედვით კონკურენტული უპირატესობის ღირებულება საკმაოდ სტაბილურია ისეთ გადამწყვეტ მომენტებში, სადაც წარმოება დანახარჯების მიხედვით ჯაბნის კონკურენტებს, რომელთაც უძნელდებათ მასთან მიახლოება. დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის ვარიანტი შეიძლება ჩაითვალოს ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგიად.¹⁶

მოცემული სტრატეგია ორიენტირებულია მომხმარებელს ფულის სანაცვლოდ შესთავაზოს უფრო მეტი ღირებულებები. ეს

¹⁶ Джон, К. Шанк. Стратегическое управление затратами / К. Шанк Джон, Говиндараджан Виджей ; пер. с англ. – СПб. : ЗАО "Бизнес Микро", 1999. – 288 с.

გულისხმობს სტრატეგიულ ორიენტაციას დაბალ დანახარჯებზე, როცა მომხმარებელს მიეწოდება ჩვეულებრივზე უფრო მაღალი ხარისხის მომსახურება, უკეთესი მახასიათებლებით და საქონლის მიმზიდველობით. აქ ძირითადი იდეის საყრდენს გაზრდილი ღირებულებები წარმოადგენს, რომლებიც პასუხობენ ან აჭარბებენ მომხმარებელთა მოლოდინს „**საქონლის ხარისხი – მომსახურება – მახასიათებლები – გარეგნული მიმზიდველობა**“ შკალის მიხედვით და ერთდროულად არწმუნებენ მყიდველს ფასების გონივრულობაში კარგიდან საუკეთესომდე.

სტრატეგიის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ თავდაპირველად ფორმა უნდა გახდეს დაბალი დანახარჯებისა და გამორჩეული მახასიათებლების მქონე საქონლის/მომსახურების მწარმოებელი შემდეგ კი უპირატესობა მოიპოვოს კონკურენტების მიერ წარმოებულ ანალოგიურ საქონელთან შედარებით ფასების დაწვეის მექანიზმის გამოყენებით.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რას ემყარება ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ანალიზის პროცესი?
2. რა წარმოადგენს სტრატეგიის განმსაზღვრელ ელემენტებს?
3. რას მოიცავს სტრატეგიული მართვა?
4. დაასახელეთ სტრატეგიული მიდგომის უპირატესობები?
5. დაასახელეთ კონკურენციის მასშტაბთან და კონკურენტული უპირატესობის ტიპებთან მიმართებაში კონკურენციის ძირითადი სტრატეგიები.
6. დაასახელეთ წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორები, რომლებიც კონკურენტულ უპირატესობაზე ახდენენ გავლენას.
7. რას მოიცავს წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორები, რომლებიც კონკურენტულ უპირატესობაზე ახდენენ გავლენას?

თავი III

კონკურენტული ქცევის სტრატეგიული დეტერმინანტები

კონკურენციის არსი და აუცილებლობა ინოვაციური საქმიანობის პროცესში

კონკურენცია — ესაა პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების პროცესში უმაღლესი მოგების მიღების მიზნით მენარმეთა (ბიზნესმენტა) შორის ბრძოლა.

კონკურენცია – ესაა პროცესი, რომელშიც ერთმანეთს უპირისპირდებიან მეტოქე და მოქიშპე მხარეები. მეტოქეობის არსებობას შედარებით მუდმივი ხასიათი აქვს. ასეთი მეტოქეობის აუცილებლობა განპირობებულია ბუნებრივი სიკეთეებისა და მათი მიღწევის შედარებით შეზღუდულობით სოციალურ-ეკონომიკური ცხოვრების სხვადასხვა მონაწილეებისათვის. ეს კი მათ აიძულებს გარდაიქმნენ კონკურენტებად ამ სიკეთეების მოპოვებისა და მათი დამუშავების უფლებისათვის.

ბიზნესი – წარმოადგენს საბაზრო ცვლილებებზე ბიზნესმენტა ოპერატიული რეაგირების მასტიმულირებელ მექანიზმებს.

სავარაუდო საქონლისა და მომსახურების კონკურენტუნარიანობის კვლევა – საბაზრო ეკონომიკის კვლევის ერთ-ერთი ძირითადი რგოლია, რომელიც შემოთავაზებული საქონლისა და მომსახურების ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენის შესაძლებლობას იძლევა.

მენარმეთა მთელი სამეურნეო საქმიანობა ექვემდებარება ეკონომიკის იმ ძირითად წესებს, როგორცაა: ღირებულების კანონი, ფულის მიმოქცევის კანონი, კონკურენციის კანონი.

კონკურენციის კანონი განსაზღვრავს, რომ ბაზრის ყველა მონაწილე საქონლისა და მომსახურების წარმოებისათვის და გასაღებისათვის საუკეთესო შემოსავლიანი პირობების მიღებისაკენ ისწრაფის. ამასთან დაკავშირებით ადგილი აქვს მენარმეთა ინტერესების შეჯახებას. ეკონომიკაში კონკურენციას მთელი რიგი ფუნქციები აკისრია, რომელთა შორის ყველაზე მთავარია საქონლის საბაზრო ღირებულების განსაზღვრა და კონკრეტული პროდუქტის საზოგადოებრივ აუცილებელთან შეთანხმება. ის პროდუქტის მწარმოებლობისა და წარმოების (ბიზნესის) მართვის საფუძველზე ინდივიდუალურ ღირებულებათა გათანაბრებასა და შესაბამისად შემოსავლის სიდიდის დიფერენციაციას უწყობს ხელს. დარგთაშორის ასპექტში კონკურენცია აწესრიგებს დარგებს შორის შემოსავლების გადანაწილებას, აბალანსებს წარმოების პრო-

პორციებს, ახორციელებს ეკონომიკურ შერჩევას და ეწევა ძლიერთა წახალისებას.

საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის პერიოდში კონკურენციამ ხელი უნდა შეუწყოს სამენარმეო (ბიზნეს) საქმიანობას, ეკონომიკის ინტენსიურ განვითარებას, ასევე უნდა უზრუნველყოს წარმოებაში მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დანერგვის დაჩქარება, მომხმარებელთა მრავალფეროვანი, მაღალი ხარისხის პროდუქციითა და მომსახურებით დაკმაყოფილება, დაიცვას მომხმარებელი მენარმეთა დიქტატისაგან და ებრძოდოს მონოპოლიას.

კონკურენცია მნიშვნელოვანი წინაპირობაა რესურსების დაჯგუფებისა და ფასების მონესრიგებისათვის, აქ კი თავს იჩენს საქონლის წარმოებისა და გასაღების უფრო ხელსაყრელი პირობები, როგორც მძლავრი მასტიმულირებელი ფაქტორი. თანამედროვე კონკურენციისათვის დამახასიათებელია ტექნიკური უპირატესობა, ხარისხი და პროდუქციის საიმედოობა. კონკურენციამ მენარმე უნდა დააინტერესოს, ბიზნესს კი მიზნად დაუსახოს საბაზრო მოთხოვნების დაკმაყოფილება, ხოლო ამით კი უნდა უზრუნველყოს მოთხოვნილებათა ცვლილებასთან შესაბამისობაში პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის ამაღლება.

მთავარი პირობა, რომელიც კონკურენციის განვითარებას უნობს ხელს, გახლავთ არარენტაბელურ ბიზნესზე ეფექტიანი ზენოლა, ბაზრის განვითარება, მონოპოლიებთან ბრძოლა. მომხმარებელს უნდა ჰქონდეს არჩევანი, რათა ბიზნესმენი აიძულოს ანგარიში გაუწიოს მათ მოთხოვნილებებს. თავისუფალი კონკურენციისაკენ მიმავალი გზა გადის პრივატიზაციასა და ეკონომიკის განსახელმწიფოებრიობაზე, სადაც ყალიბდება კონკურენტუნარიანი სექტორები, სახელმწიფო სექტორების ჩათვლით. კონკურენციულ ბრძოლაში წარმატების მიღწევის მიზნით უნდა არსებობდეს ბაზრის მონანილეთათვის ეკონომიკური დამოუკიდებლობა.

ინოვაციური საქმიანობის სფეროში კონკურენცია არის თავისებური ინოვაციური მეჯიბრი, რომელთა მეცნიერულ-ტექნიკური შედეგიც, სოციალურ-ეკონომიკური და სხვა პრობლემების გადაწყვეტის ზოგიერთ შემთხვევებში აბსოლუტურად გაუთვლადია.

ინოვაციური სფეროს კონკურენციის თავისებურებები, რომლებიც მისი განვითარების აუცილებლობას განაპირობებენ, შემდეგია:

- კონკურენცია – ბიზნესის მიერ ტექნიკური სიახლეების ათვისების მთავარი ფაქტორია;
- კონკურენცია აიძულებს ბიზნესმენს გამუდმებით ეძიოს და იპოვოს საქონლისა და მომსახურების ახალი სახეობები, რომლებიც მომხმარებელს სჭირდება და რომელთაც ბაზრის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შეუძლიათ;

- კონკურენცია ხელს უწყობს ბიზნესმენის მიერ მაღალხარისხიანი პროდუქციის საბაზრო ფასებთან შესაბამისობაში ათვისების მცდელობას მომხმარებელთა შენარჩუნების მიზნით;

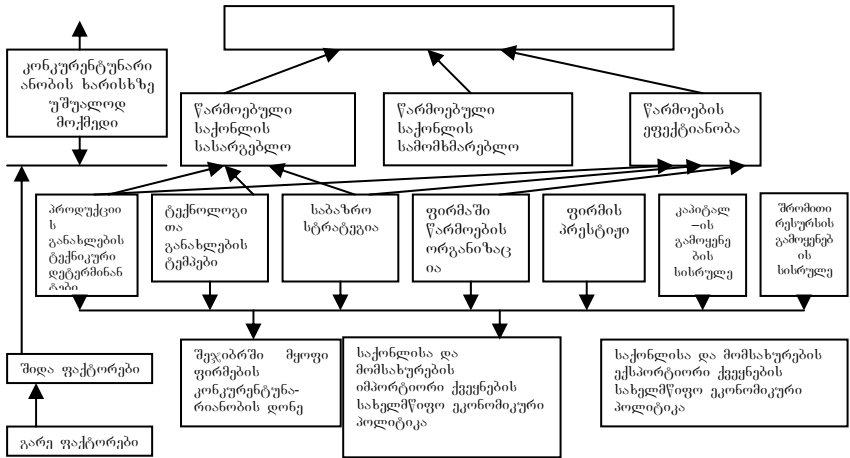
- კონკურენცია წარმოების ყველაზე ეფექტიანი მეთოდების გამოყენების სტიმულს იძლევა;

- კონკურენცია აიძულებს ბიზნესმენებს ოპერატიულად მოახდინონ რეაგირება მომხმარებელთა მოთხოვნილებების ცვლილებებზე, აგრეთვე, ეკონომიკაში მიმდინარე ყოველგვარ ცვლილებებზე;

- კონკურენცია უზრუნველყოფს მაღალ შემოსავალს იმათთვის, ვინც გულმოდგინედ და ნაყოფიერად შრომობს.

საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის პერიოდში საქართველოში ფარული კონკურენცია გადაიქცა ღიად და იგი ინოვაციური ბიზნესის განვითარების ერთ-ერთ გადამწყვეტ ფაქტორად მოგვევლინა.

ინოვაციური ფირმის კონკურენტუნარიანობის ძირითად ფაქტორთა კლასიფიკაცია მოცემულია 3.1 ნახაზზე.



ნახ. 3.1 ინოვაციური ფირმის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი ფაქტორები

ინოვაციური ფირმის კონკურენტუნარიანობის ფაქტორთა მთელი სისტემა შეიძლება დაიყოს ორ ძირითად ჯგუფად. პირველი ჯგუფი შედგება ფირმის კონკურენტული უპირატესობების

მაჩვენებელი ფაქტორებისაგან. შიდა ფაქტორების ამ ჯგუფში შედის სამენარმეო ფირმის საბაზრო საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტები, აგრეთვე, ის პარამეტრები, რომლებიც სანარმოო ფაქტორთა გამოყენების ხარისხს გამოხატავენ.

გარე ფაქტორთა *მეორე ჯგუფი* მოიცავს სოციალურ-ეკონომიკური გარემოს პარამეტრებს, რომლებიც კომპანიის უშუალო გავლენის სფეროს გარეთ იმყოფებიან.

გარე და შიდა ფაქტორების გარდა უნდა გამოიყოს ის ფაქტორებიც, რომლებიც ფირმის (ელემენტთა) კონკურენტუნარიანობის დონეზე ახდენს უშუალო გავლენას. ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, ფირმის კონკურენტუნარიანობის ძირითად ფაქტორთა სისტემა შეიძლება წარმოდგენილი იყოს სამ განზომილებიანი სტრუქტურით, რომლის პირველ განზომილებას ფირმის კონკურენტუნარიანობის ელემენტები წარმოადგენენ, ხოლო მეორე და მესამე განზომილებას კი – საკუთრივ გარე და შიდა ფაქტორები.

ფირმის ინოვაციური კონკურენტუნარიანობის ფაქტორების მოცემული კლასიფიკაცია უზრუნველყოფს ადეკვატურობასა და ფირმის ინოვაციური კონკურენტუნარიანობის მიზეზების გამოვლინებას, აგრეთვე, ანალიზის ადეკვატურობასა და სამეურნეო სუბიექტების არაკონკურენტუნარიანობის მიზეზების გამოვლენას.

ფირმის კონკურენტუნარიანობის შიდა ფაქტორებს შორის მნიშვნელოვანი როლი ტექნოლოგიურ ფაქტორებს განეკუთვნება. ტექნოლოგიის კონკურენტუნარიანობა სამენარმეო ფირმის კონკურენტუნარიანობასთან მიმართებაში ძირითად კატეგორიას წარმოადგენს. ის ბევრადაა დამოკიდებული წარმოებისა და სამუშაო ძალების ურთიერთზემოქმედების საშუალებათა კონკურენტულ შესაძლებლობებზე, აგრეთვე, დამოკიდებულია გარე ფაქტორებზეც: ქვეყნის შიგნით და გარეთ მიმდინარე ტექნოლოგიურ პროცესებზე, ინოვაციური ბაზრის განვითარებაზე, მეცნიერების განვითარებაზე.

ჯერ ერთი, არსებობს რწმენა იმისა, რომ კონკურენტციის გარეშე შეუძლებელია ეკონომიკის ეფექტიანი ფუნქციონირება; მეორეც, ჩვენს ქვეყანაში, ისევე როგორც აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში შეინიშნება კონკურენტციისათვის სახელმწიფოს მიერ სტიმულირებისა და რეგულირების პირველი მცდელობები. ზოგიერთ ქვეყნებში, კი მიღებულია საკანონმდებლო აქტები, რომლებიც მიზნად მონოპოლიის შეზღუდვასა და კონკურენტციის განვითარებისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნას ისახავს. მესამეც, დღეს აშკარა ხდება, რომ კონკურენტციას საკმაოდ უჭირს გზის გაკვლევა და მართვის ძველი, მბრძანებლური მექანიზმის ინერციის დაძლევა. იმისათვის, რომ მოიხსნას ან შესუსტდეს ეს წინააღმდეგობები, უნდა გამოვლინდეს ფაქტორები, რომლებიც კონკურენტ-

ციის თავისუფლებას უშლიან ხელს, თუკი ამისათვის პირობები უკვე მომნიჭებულია.

დაბოლოს, ინოვაციურ სფეროში კონკურენციის ძირითად ფორმას წარმოადგენს ახალი პროდუქციის მეცნიერულ-ტექნიკური უპირატესობა, რომელიც საინჟინრო-ტექნიკური მუშაკების (ინტელექტუალური საკუთრების) მეცნიერული მიღწევების უპირატესობებით განისაზღვრება. მეცნიერების ღირებულება ინტელექტუალური შრომის გამოხატვით ფასდება. პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა შეიძლება შეფასდეს უახლესი გამოგონებებითა და მეცნიერული კვლევების შედეგად.

ინოვაციურ ბიზნესმენებს კონკურენცია ინოვაციურ ბაზარზე გასვლას, მის ჩამოყალიბებაში მონაწილეობის მიღებას აიძულებს. ეს კი მოიცავს შემდეგ პროცესებს:

- საკუთარი მეცნიერული და მეცნიერულ-ტექნიკური ექსპერიმენტული ბაზის განვითარებას;
- პროდუქციის (მომსახურების) წარმოებაზე უფლების, ლიცენზიის შექმნას;
- მზა პროდუქციის, ტექნოლოგიის, ნოუ-ჰაუსა და სხვა ინტელექტუალური საკუთრების შექმნას;
- სამენარმეო საქმიანობაში კაპიტალის დაბანდებას.

3.2. კონკურენციის სახეები და მათი გავლენა ინოვაციურ საქმიანობაზე

კონკურენციის პროცესს, როგორც ყველა პროცესს, აქვს სტრუქტურა. მოცემული პროცესი იწყება უშუალოდ ერთმანეთთან შეჯიბრისთვის მზადებით, შემდეგ ის გადადის შეტაკების სტადიაში, რომელიც ჩვეულებრივ სრულდება იმის გამოვლენით, თუ კონკურენტებმა რა შეიძინეს ან დაკარგეს ამ ბრძოლაში, მთავრდება გამარჯვებულებისა და დამარცხებულების განსაზღვრით.

კონკურენციის პროცედურა შესაძლებელია მიმდინარეობდეს ინტენსივობის სხვადასხვა ხარისხითა და წესების მიხედვით. ამ ბრძოლის შედეგებს, ჩვეულებრივ, აქვს მყარი, მაგრამ დროებითი ხასიათი და შესაძლებელია გადასინჯულ იქნეს მოწინააღმდეგეების მხრიდან ახალი ძალისხმევის გავლენით.

მეორე მხრივ კონკურენცია წარმოადგენს მეტოქეობის კონფლიქტურ ფორმას. კონფლიქტურობის დონე შესაძლებელია სხვადასხვანაირი იყოს – მცირე, მსუბუქი ან მწვავე. მაგრამ სინამდვილეში აუცილებლად აღმოჩნდება კონფლიქტურობის განმსაზღვრელი დონე.

კონფლიქტური მეტოქეობის განსხვავება არაკონფლიქტური მეტოქეობისაგან ემყარება შემდეგ პროცესებს:

- ❖ კონფლიქტურ შეტაკებაში გამოვლინდება მონინალმდეგეთა სასიცოცხლო ინტერესების დაპირისპირება და საკუთარი ინტერესების რეალიზაციის შეუძლებლობა კონფლიქტის სხვა მონაწილეთა სასიცოცხლო ინტერესებისათვის ზიანის მიყენების გარეშე, ხოლო არაკონფლიქტურ შეტაკებას არა აქვს პრინციპული ხასიათი;

- ❖ კონფლიქტური მეტოქეობის შედეგებად ყოველთვის გვევლინება კონფლიქტის მონაწილეებისათვის მყარი საპირისპირო შედეგები (გამარჯვებულის ან დამარცხებულის უსიამოვნებანი), რომლებიც არ შეიძლება დაუყონებლივ იქნეს დაძლეული;

- ❖ ორი მხარის კონფლიქტურ მეტოქეობაში აუცილებლად ჩაერთვებიან სხვა მხარეებიც, რომლებიც შეადგენენ კონკურენტების მხოლოდ გარეგნულ გარემოცვას (კონკურენციის გარემოს);

- ❖ თვით კონფლიქტურ მეტოქეობას შესაძლებელია ჰქონდეს გაჭიანურებული, ხანგრძლივი ხასიათი.

მესამე, იცავენ რა საერთო მიზნობრივ გადანყვეტილებებს არსებობის, ფუნქციონირებისა და განვითარების შედარებით უკეთესი პირობებისათვის, კონკურენტები მეტოქეობის პროცედურას ყოველთვის აკუთვნებენ კონკრეტულ მიზნებს. არსებობის პირობებად იგულისხმება სამომხმარებლო სიკეთეებისადმი მიღწევის ფორმები, ხოლო ფუნქციონირების პირობებად – ადამიანების სანარმოო და ეკონომიკური სიკეთეების მიღწევის ფორმები, აგრეთვე, მათი დახმარებით მოღვაწეობის განხორციელების შესაძლებლობები, რომლებიც აუცილებელია ადამიანებისათვის მათი მოხმარების საგნების უზრუნველსაყოფად, ხოლო განვითარების პირობების ქვეშ იგულისხმება ასეთი საქმიანობის (მოღვაწეობის) მუდმივად სრულყოფის შესაძლებლობა.

ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მიზნობრივი გადანყვეტილებები აუცილებელია გამოყენებულ იქნენ კომპლექსში. სანინალმდეგო შემთხვევაში მონინალმდეგეებთან მუდმივი უპირატესობის მიღწევა კონკურენციის პროცესში შეუძლებელი ხდება, ხოლო წარმატებები სამომხმარებლო სიკეთეების მიღწევის უზრუნველყოფაში დროებითი აღმოჩნდება.

არსებობის შედარებით უკეთესი პირობების მისაღწევად კონფლიქტური მეტოქეობის ნაირსახეობას წარმოადგენს კონფლიქტის მონაწილე მხარეების ბრძოლა გადარჩენისათვის. კონკურენციის მოცემული ფორმა გავრცელებულია არა მხოლოდ ცხოველთა სამყაროში, არამედ ადამიანებს შორისაც. ადამიანების ბრძოლა გადარჩენისათვის, ერთი მხრივ, მოიცავს მათ დაპირისპირებას ბუნების სხვადასხვა სტიქიურ ძალებთან, მეორე მხრივ, მათ

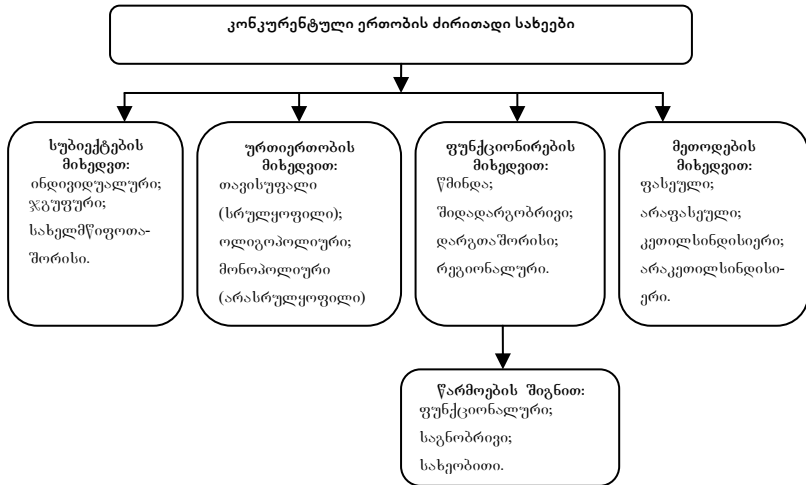
(ე.ი. ადამიანების) ურთიერთმეტოქეობას. ასეთი მეტოქეობა, სამ-
ნუსხაროდ, არც თუ ისე იშვიათად დამთავრებულია დედამიწის ზე-
დაპირიდან ადამიანთა მთელი მოდგმის გაქრობით.

მეოთხე, კონკურენცია ყოველთვის მიმდინარეობს რალაც, განსაზღვრულისათვის, კონკრეტული მეტოქეობის წინააღმდეგ და არცთუ იშვიათად დროებით მოკავშირეებთან ერთად და ერთობ-
ლივად, რომელთანაც კონფლიქტი ამ პერიოდისათვის შერბილე-
ბულია და მიჩნეულია არა არსებითად მხარეებს შორის მიღწეული შეთანხმების საფუძველზე. არის ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც კონკურენცია მიმდინარეობს იმგვარად, რომ დაპირისპირებისა და ბრძოლის პროცესი ამ ბრძოლის მონაწილე ზოგიერთი მხარისათ-
ვის აღმოჩნდება უფრო მნიშვნელოვანი მის შედეგთან შედარებით. მაგრამ ამასთან უნდა ვაღიაროთ, რომ მსგავსი შემთხვევები არ არის ტიპური მოვლენა და როგორც წესი, ამას არა აქვს რაციო-
ნალური პერსპექტივა, მას იყენებენ ცალკეული პოლიტიკური მოღვაწეები, რომლებიც ისწრაფვიან მოიპოვონ უძლეველი მე-
ბრძოლის რეპუტაცია მორიგი საარჩევნო კამპანიის პროცესის წინა პერიოდში.

თანამედროვე ინოვაციური ბაზრისათვის დამახასიათებელია „ეფექტიანი კონკურენცია“, რომლის დროსაც კონკურენტთა არ-
ცერთ მხარეს არ შეუძლია პროდუქციის წარმოებასა და რეალიზა-
ციაზე გავლენის მოხდენა და მონოპოლისტური პრაქტიკის გამო-
ყენება, რაც კანონით იკრძალება (წინააღმდეგ შემთხვევაში კონ-
კურენცია არაეფექტიანია).

კონკურენცია კეთილსინდისიერი უნდა იყოს, ე.ი. არ შეზღუ-
დოს მომხმარებელთა უფლებები და არ გამოიყენოს კანონით აკ-
რძალული მეთოდები. კეთილსინდისიერი კონკურენცია სახელმწი-
ფოს მხრიდან სამართლებრივი გარანტიებით უნდა იყოს გამყარე-
ბული. სახელმწიფო, რომელიც ბაზარზე ურთიერთმოქმედების წე-
სებს განსაზღვრავს და უზრუნველყოფს, ბიზნესმენტა (მენარმე-
თა) და სახელმწიფოს ინტერესების მომხმარებელთა ინტერესებზე დაქვემდებარების ხარჯზე აღწევს კომპრომისს.

ინოვაციური სფეროში კონკურენციის ძირითადი სახეობების დაჯგუფება შესაძლებელია ძირითადი მახასიათებლების მიხედ-
ვით, აქ გასათვალისწინებელია შემდეგი მახასიათებლები: ჯერ ერ-
თი, **კონკურენციის სუბიექტები**: ინდივიდუალური და ჯგუფური; მეორე, **ურთიერთობის ფორმა**: თავისუფალი (სრულყოფილი), ოლიგოპოლიური და მონოპოლიური კონკურენცია; მესამე, **ფუნ-
ქციონალური დანიშნულება**: შიდა დარგობრივი, დარგთაშორისი და რეგიონალური კონკურენცია; მეოთხე, მეთოდები და მეხუთე კი წარმოების შიდა ფუნქციონალური, საგნობრივი და სახეობითი პა-
რამეტრები.



ნახ. 3.2. მენარმეთა კონკურენტული ურთიერთობის სახეები

განასხვავებენ კონკურენციის შემდეგ სახეებს: ფირმათაშორისი წმინდა კონკურენცია, მონოპოლიური, ფირმის შიგნითა, ფუნქციონალური, საგნობრივი და სახეობითი.

ფირმებს შორის წმინდა კონკურენცია გულისხმობს, რომ ბაზარზე გასული ფირმები ერთმანეთს არ ეკონტაქტებიან და თავისუფლად იბრძვიან მომხმარებელთა მოსაზიდად.

ფირმის შიგნითა კონკურენცია – ერთი და იმავე ფირმის ქვედანაყოფები პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესების სფეროში ეპაექრებიან ერთმანეთს. შედეგები ფინანსური დოკუმენტების შედარების გზით წარმოჩინდება.

ფუნქციონალური კონკურენცია - თავს იჩენს იმის გამო, რომ ნებისმიერი მოთხოვნილების დაკმაყოფილება შესაძლებელია სხვადასხვა მეთოდებით.

საგნობრივი კონკურენცია – განპირობებულია იმ საქონლის სიმრავლით, რომელიც ერთი და იმავე მიზნისათვის არის შექმნილი, მაგრამ ერთმანეთისაგან რომელიმე არსებითი ნიშნით განსხვავდება.

ბოლო ხანებში კონკურენციის ისეთმა სახეებმა იწყო გავრცელება, როგორცაა ბაზარზე ახალი პროდუქტის გამოჩენის სისწრაფე, ან ამავე ფასად კლიენტთა შეკვეთის დამზადების სისწრაფე. კონკურენტული ბრძოლის ყველა სახე პირობითად შეიძლება დაიყოს ჯგუფად, რომელშიც მენარმეები ეჯიბრებიან ერთმანეთს,

ან ჯგუფად, სადაც მთავარ მოქმედ პირებს მომხმარებლები წარმოადგენენ.

დარგთაშორისი კონკურენცია ეს არის სხვადასხვა სფეროში დასაქმებულ მენარმეთა ბრძოლა კაპიტალის ყველაზე მომგებიან სფეროებში ინვესტირებისათვის, რაც ხელს უწყობს უზარმაზარი კაპიტალდაბანდებების მიმართვას მომხმარებელთა რეალურად არსებული მოთხოვნილებებისაკენ.

თავისუფალი (სრულყოფილი) კონკურენცია თავს იჩენს ბაზარზე იმ შემთხვევაში, როცა მასში მენარმეთა და მომხმარებელთა დიდი რაოდენობა არის ჩართული, სადაც ახალ კონკურენტთა გამოჩენას არაფერი ეწინააღმდეგება, სადაც ფასები მოთხოვნისა და მიწოდების ზემოქმედებით თავისუფლად მერყეობს. ამასთან, არცერთი კონკურენტი არ ფლობს საკმარის ძალას, რათა ფასებზე სერიოზული გავლენა მოახდინოს, ან სხვა რაიმე მეთოდებით არეგულიროს ბაზარი.

ეკონომიკის თანამედროვე მდგომარეობისათვის დამახასიათებელია *ოლიგოპოლია* – რამდენიმე მსხვილი ფირმის კონკურენცია, რომლებიც წარმოებისა და გასაღების მნიშვნელოვან ნაწილს აკონტროლებენ. თითოეული მათგანი ინოვაციურ სფეროში დამოუკიდებელ საბაზრო პოლიტიკას ეწევა, ამასთან ყველა ისინი ერთმანეთზე დამოკიდებულნი არიან და იძულებული ხდებიან ანგარიში გაუწიონ კონკურენტთა სტრატეგიას.

მიღებულია, აგრეთვე, ფასისმიერი და არაფასისმიერი კონკურენციის გამოყოფაც.

ფასისმიერი კონკურენციის მეტოქეობის ძირითად ხერხს ბიზნესმენის მიერ საკუთარ საქონელზე სხვა ბიზნესმენტა ანალოგიურ პროდუქციასთან მიმართებაში ფასების დაწევა წარმოადგენს. ამ შემთხვევაში ფირმას შეუძლია გამოიყენოს წარმოების უფრო დაბალი ხარჯების უპირატესობა, ან შეგნებულად წავიდეს მოგების შემცირებისაკენ. თანამედროვე ეტაპზე დასავლეთში სამრეწველო დარგების უმნიშვნელოვანეს ნაწილში ღია საფასო კონკურენცია არ მოქმედებს, რამდენადაც ერთ-ერთი მენარმის მიერ ფასების დაწევა, ჩვეულებრივად, მის კონკურენტებშიც იმავე ქმედებას იწვევს, რაც კომპანიათა პოზიციებს არ ცვლის, მხოლოდ ამცირებს საერთო შემოსავალს.

არაფასისმიერი კონკურენცია იმით ხასიათდება, რომ კონკურენტული ბრძოლის ძირითად ფაქტორებად გვევლინება არა საქონლის ფასი, არამედ მისი ხარისხი, მომსახურების დონე, მწარმოებელი ფირმის რეპუტაცია. არაფასისმიერ კონკურენციასთან ერთად შესაძლოა არსებობდეს ფარული საფასო კონკურენციაც, იმ შემთხვევაში თუ ახალი საქონლის სამომხმარებლო თვისებების და ხარისხის ზრდა უფრო სწრაფია, ვიდრე მათი ფასების ზრდა. არა-

ნაკლები მნიშვნელობა აქვს სხვადასხვა რეგიონებს შორის კონკურენციას, აგრეთვე, იმ საქონელ დამამზადებლებს, რომლებიც განსხვავდებიან გარკვეული გეოგრაფიული, სახელმწიფოებრივი თუ ადმინისტრაციული საზღვრებით.

კონკურენციის ერთ-ერთი ძირითადი სახეა – ბაზრის სხვადასხვა სექტორებში საქონელმწარმოებლების ბრძოლა (წარმოების საშუალებების, სამომხმარებლო საგნების, ფასიანი ქალაქების, სამუშაო ძალის, იდეების, ვალუტისა და ა.შ. ბაზარი). ასეთი პაექრობა მთელი რიგი მიმართულებებით ხორციელდება, მათ შორის მთავარია ამა თუ იმ პროდუქციის გასაღების მოცულობა, შემოთავაზებული საქონლის სახეები, ხარისხი, ფასი, რეალიზაციის პირობები.

თანამედროვე ეტაპზე სამამულო სამენარმეო პრაქტიკაში, როგორც წესი, გამოიყენება ე.წ. არაკეთილსინდისიერი კონკურენციის მეთოდები. არაკეთილსინდისიერი კონკურენცია წარმოადგენს იმ მეთოდებისა და ხერხების გამოყენებას, რომლებიც ბაზარზე საყოველთაოდ მიღებული კონკურენტებთან ბრძოლის ნორმებისა და წესების დარღვევას უკავშირდება. არაკეთილსინდისიერი კონკურენციის სახეებია:

- სხვისი სავაჭრო ნიშნით ფარული სარგებლობა;
- კონკურენტთა პროდუქციის ფალსიფიცირება;
- კონკურენტთა თანამშრომლების მოსყიდვა;
- კონკურენტთა პოზიციების შერყევის მიზნით საქონლის საბაზრო ფასებთან შედარებით იაფად გაყიდვა;
- საკუთარ ფირმაში კონკურენტთა თანამშრომლების მოზიდვის მიზნით შრომის ანაზღაურების გაუმართლებელი გაზრდა;
- კონკურენტთა ფარული შეთანხმება ვაჭრობისას;
- ეკონომიკური და სამრეწველო შპიონაჟი;
- ყალბი ინფორმაციის გავრცელება;
- კონკურენტთა ფიზიკური განადგურება;
- კონკურენტთა კომერციული საიდუმლოების სააშკარაოზე გამოცანა;
- არაობიექტური რეკლამა.

არასათანადო რეკლამა, რომელშიც სინამდვილესთან შეუსაბამო ფაქტებია მოყვანილი შემდეგ ფაქტორებთან მიმართებაში:

- საქონლის ისეთი მახასიათებლები, როგორცაა ბუნება, შემადგენლობა, დამზადების მეთოდიკა და თარიღი, დანიშნულება, სამომხმარებლო თვისებები, გამოყენების პირობები, შესაბამისობის სერთიფიკატის არსებობა, სასერთიფიკაციო ნიშნები და სა-

ხელმწიფო სტანდარტებთან შესაბამისობის ნიშნები, რაოდენობა, წარმოების ადგილი;

- საქონლის არსებობა ბაზარზე, მისი შექმნის შესაძლებლობა მითითებული მოცულობით, დროის ხანგრძლივობითა და ადგილით;

- საქონლის ღირებულება (ფასი) რეკლამის გავრცელების მომენტისათვის;

- ანაზღაურების დამატებითი პირობები;

- საქონლის მიწოდება, გაცვლა, დაბრუნება, რემონტი და მომსახურება;

- საგარანტიო ვალდებულებები, მომსახურების ვადები, ვარგისიანობის ვადები;

- სახელმწიფო სიმბოლოების (დროშა, გერბი, ჰიმნი) გამოყენების, აგრეთვე, საერთაშორისო სიმბოლოების გამოყენების უფლება.

3.3. ინოვაციური ბიზნესის სუბიექტების კონკურენციულ მოქმედებათა სახეები

ინოვაციური ბიზნესის სუბიექტების კონკურენციის რეალური უნარი შესაძლებელია გამოვლინდეს მხოლოდ მათი საქმიანობის მეშვეობით, რომელიც შედგება მოქმედებათა ერთობლიობისაგან და ისინი კონკურენტულ მოქმედებებად იწოდებიან. კონკურენციულ მოქმედებებად აღვიქვამთ ბიზნეს სუბიექტების მიერ ჩადენილ ქმედებებს, რომლებიც მიმართულია მათი გარემოცვის სხვადასხვა წარმომადგენლების წინააღმდეგ, რათა თავიანთთვის უზრუნველყონ უმაღლესი სამომხმარებლო, ფუნქციონალური და საზოგადოებრივი შეფასება. ეს ხორციელდება კონკურენტული უპირატესობების შექმნის შენარჩუნებისა და განვითარების მიზნით.

ინოვაციური ბიზნესის სუბიექტებს არ შეუძლიათ მხედველობაში არ მიიღონ სამომხმარებლო მოლოდინისა და გადახდისუნარიანი მოთხოვნის დონის დინამიკა. მათი, აგრეთვე, არ შეუძლიათ მოატყუონ კლიენტები, ადრე თუ გვიან ტყუილი გამოაშკარავდება და სამომხმარებლო სეგმენტი უკან დაუბრუნებლად დაკარგული აღმოჩნდება.

ინოვაციური ბიზნესის სუბიექტები პირდაპირი და პირობით პირდაპირი კონკურენტების წინააღმდეგ მოქმედებისას ვალდებულნი არიან ახსოვდეთ უპირველესად საპასუხო მოქმედებებზე მათი შესაძლებლობების შესახებ, მეორე მხრივ იმის შესახებ,

რომ თითოეულ მათგანს აბსოლუტურად გარანტირებული აქვთ აბსოლუტური და შეფარდებითი (შედარებითი) საქმიანი სუვერენიტეტი, ამიტომ მათ თავისუფლად შეუძლიათ ჩართონ სახელმწიფო, ხოლო ბევრ შემთხვევაში – საერთაშორისო თანამეგობრობაც კონკურენციაზე თავიანთი სუვერენული უფლების დასაცავად. საქმის ასეთი ვითარება განპირობებულია ჩვენთვის უკვე ცნობილი თანამედროვე ბიზნესის განვითარების ცენტრიდანული და ცენტრისკენული ტენდენციების თავისებურებათა ერთდროული წარმოჩენით.

კონკურენციული მოქმედებები ყოველთვის ხორციელდება ინოვაციური ბიზნესის სუბიექტების მიერ კონკურენციის განსაზღვრულ მოედანზე და შედგება ერთი ცალკეული კონკურენციული მონინალმდეგეების მხრიდან მეორეზე ზემოქმედებისაგან, ან კიდევ ერთი კონკურენციული მონინალმდეგეების გარემოცვის მხრიდან მათზე ზემოქმედების მცდელობის ასახვით. კონკურენციული მოედნის შერჩევა ბიზნესის სუბიექტების მიერ ნებაყოფილობით ხდება ან რიგ შემთხვევებში ისინი მოედანზე იძულებით აღმოჩნდებიან ხოლმე. კონკურენტების მოქმედებები ღია ან კიდევ დახურულ მოედანზე თავის თავში მოიცავს მეტოქეობის სხვადასხვა განსხვავებულ მიმართულებებს, სახეებსა და მეთოდებს.

ინოვაციური ბიზნესის სუბიექტების კონკურენციული მოქმედებები შესაძლებელია დავეყოს შემდეგ სახეებად:

- შეტევითი;
- თავდაცვითი;
- კონტრშეტევითი;
- უკან დახვევა, როგორც კონკურენციულ მოქმედებათა სახე;
- შემთანხმებლური;
- იზოლაციონისტური;
- შერეული (კომბინირებული);
- ყურადღების გადამტანები.

შეტევითს უწოდებენ ისეთ კონკურენციულ მოქმედებებს, რომელთა მსვლელობისას სამეწარმეო ბიზნესის სუბიექტები ცდილობენ მოიცილონ და განთავისუფლდნენ კონკურენციული ნაკლოვანებებისაგან, შეიძინონ და განავითარონ კონკურენციული უპირატესობანი. ასეთი მოქმედებები ორიენტირებულნი არიან ღირებულებათა ჩამოყალიბებულ მწკრივში შესვლასა და სიახლეთა ინიცირებაზე, სეგმენტების მოპოვებაზე ბაზრის ჩამოყალიბებულ სექტორში, საქონლისა და მომსახურების ახალი ასორტიმენტული ჯგუფების ფორმირებაზე. შეტევითი კონკურენციული მოქმედებების რიცხვს უნდა მიეკუთვნოს, აგრეთვე, დადებითი საზოგადოებრივი რეპუტაციის მოპოვება. ამათ აუცილებელია კიდევ დაემატოს უფრო ეფექტიანი ლეგალური წესებისა და საშუალებების მოძიება

და გამოყენება, მათ შორის პირდაპირ და პირობითად პირდაპირ კონკურენტებზე ზენოლა, არსებულ კანონმდებლობაში არსებული წინააღმდეგობებისა და არასრულყოფილების გამოყენებით.

სამენარმეო ბიზნესის ერთმანეთთან კონკურირებადმა სუბიექტებმა შეიძლება ზენოლა მოახდინონ თავიანთი გარემოცვის ყველა წარმომადგენელზე, მაგრამ მათ მთავარ სამიზნეს კონკურენტის სამგანზომილებიან სისტემაში წარმოადგენს მათი პირდაპირი და პირობით-პირდაპირი მოწინააღმდეგეები. სწორედ მათთან შედარებით მიღებული დადებითი შედეგებით არიან დაინტერესებული სამენარმეო ბიზნესის სუბიექტები. შეტევითი მოქმედებების განხორციელების მიზნობრივი ზრახვები განისაზღვრება კომპანიის სამომხმარებლო, ფუნქციონალური და საზოგადოებრივი ფასეულობების (ღირებულებები) ხარისხის ამაღლების აუცილებლობით.

შეტევითი მოქმედებები გამოიყენება პირდაპირ და პირობით-პირდაპირი მეტოქეების მიმართ. გრაფიკულად გამოისახება არა ხაზობრივად (წინააღმდეგობის ხაზის სახით, ასე ვთქვათ „ცეცხლის ხაზით“), არამედ სამკუთხედების, მრავალკუთხედებისა და სტერეომეტრიული ფიგურების პირამიდისა და ბურთულების ტიპის დახმარებით. თუ ჩვენ მიერ განხილული სამენარმეო ბიზნესის სუბიექტი ფლობს საკმაო კონკურენტულ პოტენციალს კონკურენტულ გარემოში თავისი საქმიანი მოღვაწეობის განვითარებისათვის, იგი შეტევითი მოქმედებებით არა მარტო ზენოლას ახდენს თავის პირდაპირ და პირობით-პირდაპირ კონკურენტებზე, არამედ ამავედროულად ღებულობს სრულ კმაყოფილებას მისი აქტიურობისაგან (თუ შეძლებს მიაღწიოს მისი კონკურენტული უპირატესობებისაგან საკუთარი სარგებლიანობა).

თავდაცვითი ენოდება კონკურენტულ მოქმედებებს, როდესაც ბიზნესის სუბიექტები შეინარჩუნებენ ადრე მიღწეულ კონკურენტულ უპირატესობებს და არ დაუშვებენ ახალი კონკურენტული ხარვეზების წარმოქმნას. ასეთი მოქმედებები, ჩვეულებრივ, მიმართულია ფასეულობათა მწკრივში ადგილის შენარჩუნებაზე, ბაზრის მიზნობრივი სექტორებისა და სეგმენტების შენარჩუნებაზე, ჩამოყალიბებული საზოგადოებრივი რეპუტაციის დამაგრებაზე და არსებული იურიდიული ნორმებისა და წესების გამოყენებაზე პირდაპირი და პირობით-პირდაპირი კონკურენტების შემოტევების საწინააღმდეგოდ გამოსაყენებლად და დასაპირისპირებლად.

თავდაცვითი მოქმედებები გამოიყენება როგორც რეაქცია კომპანიის გარე გარემოცვის წარმომადგენლების შემოტევაზე, რომელთაგან თითოეული ფლობს კონკურენტიაზე სუვერენულ უფლებას. ჩვენ ფრთხილად უნდა ვიყოთ ყველას მიმართ და არა

მხოლოდ პირდაპირი და პირობით-პირდაპირი კონკურენტების მიმართ.

თითოეულ კონტრაგენტს შეუძლია, კონკურენციული ზენოლა მოახდინოს ფასეულობათა მწკრივში თავის პარტნიორზე ან კიდევ მიიღოს რაღაც სარგებლიანობა მისი კონკურენციული უპირატესობისაგან. ყოველ მომხმარებელს შეუძლია, ნებისმიერ მომენტში გადაინაცვლოს თავისი გადახდისუნარიანი მოთხოვნით ნებისმიერი კონკურენტის საქონელზე და მომსახურებაზე ან კიდევ აღმოაჩინოს ახალი მოთხოვნები, რომელთა დაკმაყოფილებისათვის ფირმა არ აღმოჩნდება მზად ან აუცილებელი რესურსების უქონლობის გამო, ან კიდევ ბიზნესის იდეებისა და კონკურენციის განვითარების უუნარობის მიზეზით. ამის გამო დროთა განმავლობაში შეიძლება კიდევაც დაივიწყონ მოცემული ფირმის არსებობის შესახებ. ფირმა შეიძლება უნებურად კიდევაც გამოვიდეს სამართლებრივი სივრცის ფარგლებიდან.

სამეწარმეო ბიზნესის სუბიექტების თავდაცვითი მოქმედებები შესაძლებელია შეთანხმებულ იქნეს არა მარტო მის შეტევით, არამედ კონტრშეტევით კონკურენციულ მოქმედებებთან. მითითებული მოქმედებები ხასიათის მიხედვით შეიძლება შევადაროთ შეტევას და კიდევაც განვსაზღვროთ ის, როგორც შეტევის განსაკუთრებული ნაირსახეობა. კონტრშეტევა შესაძლებელია, თუ მონინაალმდევე მხარიდან ერთ-ერთი რომელიმე შეეჯახება მონინაალმდევის მოუშაადებელ ან კიდევ სუსტად მომზადებულ შეტევით მოქმედებებს.

სამეწარმეო ბიზნესის სუბიექტების კონკურენციულ მოქმედებათა კიდევ ერთ მნიშვნელოვან სახეს, რომელიც ვლინდება თავდაცვითი მოქმედებების შეწყვეტის ან მისი სრულად დამთავრების პირობებში, წარმოადგენს უკან დახევა, რომელიც წარმოადგენს შეტევითი მოქმედებების სრულიად სანინაალმდეგო ქმედებას. კონკურენციის დასახელებული სახე განსხვავდება თავდაცვისაგან. თავდაცვითი მოქმედებების ჩატარებაზე მიზნობრივი ზრახვები განპირობებულია ბიზნესის სუბიექტების მისწრაფებით, შეინარჩუნონ კონკურენციული უპირატესობა და არ დაუშვან კონკურენციული ნაკლოვანებების წარმოქმნა, ხოლო უკან დახევაზე მიზანდასახულება განპირობებულია ბიზნესის სუბიექტების მისწრაფებით, კონკურენციული მოედანი დატოვონ ურთიერთდაპირისპირებული მხარეების აღმატებული ძალების ზენოლით.

იმასთან დაკავშირებით, რომ უკან დახევის პროცესში მენარმეები კაპიტულირებული არიან კონკურენციული გარემოს წინაშე, წარმოიშობა სრულიად კანონზომიერი კითხვა: თუ შეიძლება ბიზნესის სუბიექტების უკანდახევა საერთოდ მოხსენიებულ იქნეს როგორც კონკურენციულ მოქმედებათა სახე? შეიძლება თუ არა

კონკურენციიდან გასვლა განხილულ იქნეს როგორც კონკურენციული ქცევის ნაირსახეობა?

ბიზნესის სუბიექტების სუვერენიტეტი მოიცავს არა მარტო კონკურენციაზე უფლებას, არამედ მეტოქეობიდან გასვლის უფლებასაც. ამასთან მეტოქეობიდან გასვლას ბიზნესის სუბიექტი, რომელმაც გადაწყვიტა ესარგებლა თავისი ასეთი უფლებით, არ გაჰყავს კონკურენციული გარემოს ფარგლებიდან.

უკან დახევა – ეს არ არის კონკურენციიდან საერთოდ წასვლა, მხოლოდ სამენარმეო ბიზნესის სუბიექტის საქმიანი სტატუსის შეცვლა, რომლის დროსაც შენარჩუნებულია მისი უფლება დაბრუნებაზე.

სამენარმეო ბიზნესის სუბიექტების კონკურენციულ მოქმედებათა სისტემაში დიდი მნიშვნელობა აქვს კომპანიების შეთანხმებულ მოქმედებებს. ასეთებად მიიჩნევა მოქმედებები, რომელთა შესრულებისას ბიზნესის სუბიექტები ეძებენ და პოულობენ კომპრომისებს. ჩვენთვის მნიშვნელოვანია ყურადღება მივაქციოთ კომპანიების კონკურენციულ მოქმედებათა განხილულ ფორმებს იმიტომ, რომ არცთუ იშვიათად შევხვდებით თავალსაზრისს, რომლის თანახმადაც შეთანხმებები და კომპრომისები ყოველთვის ცალსახად ადასტურებენ კონკურენციის ფაქტობრივი შეწყვეტის შესახებ. სინამდვილეში ზუსტად ისევე როგორ შეტევა, უკანდახევა და თავდაცვა, შეთანხმებების მიღწევა და შესრულება წარმოადგენს კონკურენციულ მოქმედებათა სახეობას.

სამენარმეო ბიზნესის სუბიექტები ყოველთვის არ „ომობენ“ ერთმანეთთან, ზოგჯერ ისინი მშვიდობიანადაც „ცხოვრობენ“. ამასთან, რჩებიან ბიზნესის სუვერენულ სუბიექტებადაც, ხოლო ამიტომ – კონკურენტებადაც. თანხმობა, როგორც ცნობილია, არის მხარეების სრული არანინაალმდეგობრივი პროცესი. შეთანხმების მიღწევით მეტოქეებს შორის არ ქრება ერთმანეთის მიმართ ნინაალმდეგობა. უბრალოდ, ამას ისინი აკეთებენ ურთიერთშეთანხმებისა და დათმობის ფარგლებში, ანუ სხვა მათ მიერ დადგენილ კონკურენციულ მოქმედებათა გამოყენების ფარგლებში.

შემდგომ ჩვენ დავინახავთ, რომ შემთანხმებულ მოქმედებებს შეიძლება ჰქონდეს ტაქტიკური ხასიათი, როდესაც შეთანხმება გარკვეული დროით მონინაალმდეგეებს შორის მიიღწევა, ოპერატიული ამოცანების გადაწყვეტისათვის. ტაქტიკური შეთანხმება მიზანმიმართულია იმაზე, რათა უზრუნველყოს თითოეული მხარისათვის ბიზნესის უსაფრთხოების გარანტია ან კიდევ ერთობლივი გამოსვლა მესამე მხარის ნინაალმდეგ. განხილულ მოქმედებებს შეიძლება ჰქონდეთ სტრატეგიული მნიშვნელობაც. სწორედ ეს განაპირობებს ისეთი მოვლენების აღმოცენების შესაძლებლობებს,

რომლებიც დამახასიათებელია თანამედროვე ბიზნესისთვის. კერძოდ, როგორცაა კომპანიების ინტეგრაცია და მათი კოოპერაცია.

ჩვენ შევისწავლეთ კონკურენციულ მოქმედებათა განსხვავებული სახეები. ბიზნესის სუბიექტები, რომლებიც ორიენტირებული არიან „შეტევაზე“, წამყვან კონკურენტებად იწოდებიან, ხოლო ბიზნესის ის სუბიექტები, რომლებიც ორიენტირებული არიან „უკან დახევაზე“ ან „სუფთა თავდაცვაზე“, იწოდებიან „მართულ კონკურენტებად“. პირველები მიისწრაფვიან თავიანთ ძალისხმევას თავი მოუყარონ მონინალმდეგეებზე ზემოქმედების მოხდენის მიზნით, ხოლო მეორენი – მათთან დაპირისპირების მიზნით.

ამასთან ერთად, საქმიან ურთიერთობათა რეალურ სისტემაში ტიპიურ მოვლენად გამოდის ერთდროულად სხვადასხვა კონკურენტულ მოქმედებათა გამოყენება, რომლებიც უნდა მიკუთვნებულ იქნენ თავდაცვის, შეტევის, უკან დახევისა და კონტრშეტევის სტრატეგიებს. ეს ხდება იმ გარემოებების საფუძველზე, რომ სამენარმეო ბიზნესის თითოეულ სუბიექტს ერთდროულად უნევს დაპირისპირება სხვადასხვა მონინალმდეგეებთან, რომლებიც ფლობენ კონკურენტულ პოტენციალებს, აგრეთვე, ამასთან ერთად დასახული აქვთ სხვადასხვაგვარი მიზნები, რამდენადაც ყველა სამენარმეო ფირმას აუცილებლად უხდება მხედველობაში მიიღოს თავისი გარემოცვის ასეთი სხვადასხვაგვაროვნება, ამდენად ის იძულებულია ერთდროულად მათ „ნინალმდეგე“ იმოქმედოს სხვადასხვაგვარად. საქმიან ურთიერთობათა დასახელებულ მოქმედებებს ყოველთვის აქვს კომპლექსური ხასიათი, ამასთან სამართლიანია კონკურენციულ მოქმედებათა მითითებულ კომპლექსურობის სამი განსხვავებულ სახეობათა გამოყოფა. პირველ სახესხვაობად გამოდიან ფოკუსირებული მოქმედებები, რომელთაც განეკუთვნებიან ჩვენთვის კარგად ცნობილი თავდაცვა, შეტევა და კონტრშეტევა. ფოკუსირების არსი იმაში მდგომარეობს, რომ სამენარმეო ფირმა თავისი გარემოცვის მრავალსახეობად ირჩევს გადამწყვეტ რგოლებს (ისინი შეიძლება იყვნენ, მაგალითად, ძალიან ძლიერები ან ძალიან სუსტები), რომლებზედაც ამახვილებს თავის ძირითად ყურადღებას. ბიზნესის სუბიექტების მხრიდან ასეთი რგოლები ხვდებიან კონკურენციის მთავარ ფოკუსში. შესაბამისად, ბიზნესის მოცემული სუბიექტი ამ რგოლის „ნინალმდეგე“ ირჩევს კონკურენციულ მოქმედებათა ნაკრებს. სწორედ ეს განაპირობებს მათ ფოკუსირებულ მდგომარეობას. ამის მაგალითად შეგვიძლია განვიხილოთ კომპანია, რომელიც ყურადღების ფოკუსირებას ახდენს იმ ცალკეულ კონკურენტებზე შეტევითი სტრატეგიის არჩევაზე, რომლებიც მას მოცემულ მომენტში მიაჩნია ყველაზე უფრო საშიშ მონინალმდეგედ, ამადროულად სხვა კონკუ-

რენტების მიმართ მის მიერ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს თავდაცვითი სტრატეგიის მოქმედებები.

მეორე ნაირსახეობას წარმოადგენს ბიზნესის სუბიექტების მიერ კომპლექსური იზოლაციონისტური კონკურენციული მოქმედებების გამოყენება. იზოლაციონალიზმი წარმოადგენს ბიზნეს-სუბიექტების კონკურენციულ მოქმედებათა ისეთ სახეს, როდესაც ფირმა ფაქტობრივად ცდილობს გაერიდოს ვინმესთან კონკურენციულ შეჯახებასა და დაპირისპირებას.

სამენარმეო ბიზნეს-სუბიექტების იზოლაციონალიზმი საჭიროა განვასხვაოთ ჩვენთვის უკვე კარგად ცნობილი უკანდახევის პოზიციისაგან. იზოლაციონალიზმი აღმოცენდება რეალური შეჯახების გარეშეც. გარე გარემოცვისაგან იზოლირებას, ბიზნესის სუბიექტები იყენებენ, როგორც უკან დახევის შემთხვევაში თავის სუვერენულ უფლებას არა მარტო კონკურენციის პროცესში, არამედ მისგან თავის არიდების დროსაც. ასეთ მიდგომაში გამოვლინდება მათი დამოკიდებულების კომპლექსურობა თავიანთი გარემომცველი გარემოს მიმართ.

ბიზნეს-სუბიექტების მიერ კონკურენტულ გარემოში კომპლექსური მიდგომის მესამე ნაირსახეობას წარმოადგენს კომბინირებული (შერეული) კონკურენციულ მოქმედებათა გამოყენება. კომბინირებულს წარმოადგენს სამენარმეო ბიზნესის სუბიექტების კონკურენციული მოქმედებები იმ პირობებში, როდესაც კომპანიები არ გეგმავენ „თამაშიდან საკუთარ გასვლას“, არ ვარაუდობენ თავიანთ იზოლირებას კონკურენტებისაგან, მაგრამ ამასთან ერთად მათ არ შეუძლიათ ან არ უნდათ ცალკეულ მონინალმდეგებზე მოახდინონ ყურადღების ფოკუსირება. ამიტომ კომბინირებული კონკურენციული მოქმედებები ხორციელდება გარემოცვის ცალკეულ წარმომადგენლების მიმართ მათი ყურადღების გაფანტვის საფუძველზე.

როგორც წესი, კომბინირებული კონკურენციული მოქმედებები გამოიყენება ორ დიამეტრალურად ურთიერთსანინალმდეგო შემთხვევებში. ისინი რეალურად შეიძლება გამოყენებულ იქნენ კონკურენტუნარიანი კომპანიების მიერ, რომლებმაც ადრე უკვე მოასწრეს სერიოზული კონკურენციული უპირატესობების მიღწევა. ასეთი კომპანიები დარწმუნებულად გრძნობენ თავს ბაზარზე და არ ეშინიათ ჩვეულებრივი ვითარების პირობებში ყურადღების სფეროს გაფართოების. კომბინირებული კონკურენციული მოქმედებები შესაძლებელია ჩატარებული იქნეს კონკურენტების მიერაც, რომლებიც ცდილობენ და მიისწრაფვიან, რაც შეიძლება სწრაფად გააუმჯობესონ თავიანთი კონკურენციული პოტენციალი და შეიძინონ კონკურენციული უპირატესობები, მითითებულ შემთხვევებში მოცემული მიზანდასახულობა ფლობს ორ მნიშვნე-

ლოვან ნიშან-თვისებას. პირველი, ისინი არ გამოირჩევიან კონკურენტუნარიანობით. თავისი გარემოცვის მიმართ გაფანტული ყურადღების მქონე სამენარმეო ფირმისათვის სრულიადაც არ არის იოლი, მოახდინოს ამოცანების კონკრეტულობა, რომელთა გადანყვეტაც მიმართულია წარმატებაზე ან კიდევ კონკურენტულ უპირატესობათა სისტემის ყველა შემადგენელი ნაწილის მხარდაჭერა-შენარჩუნებაზე.

მეორე, ისინი, როგორც წესი, არაეფექტიან ქმედებებს ახორციელებენ ქაოსურ ატმოსფეროში, რადგან მიისწრაფვიან ერთდროულად მოასწრონ ყველგან და ყველაფერი. ბიზნესის სუბიექტები (ცდილობენ თავისთავი ერთდროულად დაუპირისპირონ მონინაალმდეგეების დიდ რაოდენობას, რომლებიც განსხვავებულ მიზნებს ისახავენ და არაერთ სეროიზულ სიძნელეებს აწყდებიან, რამდენადაც:

- დიდ სირთულეს წარმოადგენს აწარმოო ბრძოლა ერთდროულად რამდენიმე ფრონტზე, რომლებიც განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან სუბიექტებისა და კონკურენტული წინააღმდეგობის ამოცანებით;

- ფირმა, რომელიც მიზნად ისახავს ერთდროულად რამდენიმე განსხვავებული კონკურენტული უპირატესობის გამოყენებას, კარგად უნდა ფლობდეს თითოეულ მათგანს;

- ყურადღების გაფანტვა ხელს არ უწყობს მოწინავე ბიზნეს-იდევების გამომუშავებასა და კონკურენტული პოტენციალის სხვა ელემენტების გაუმჯობესებას;

- ერთდროულად რამდენიმე მონინაალმდეგის წინააღმდეგ ბრძოლისას სამენარმეო ფირმა საზოგადოებაში იძენს საშიში კონკურენტის რეპუტაციას, რაც არ ხდის მას ბიზნესში მიმზიდველ პარტნიორად და ართულებს მის შესვლას ღირებულებათა (ფასეულობათა) სხვადასხვა მწკრივებში;

- მეტოქეებს, რომლებიც აწყდებიან ერთი ძლიერი კონკურენტი ფირმის მხრიდან წინააღმდეგობებს, შეუძლიათ მოახდინონ თავიანთი კონკურენტული მოქმედებათა კონსოლიდაცია და შეთანხმებულად წარმართონ ბრძოლა მის წინააღმდეგ თვითონ.

ამიტომაც სამენარმეო ბიზნესის არასაკმარისად კონკურენტუნარიან სუბიექტებს კომბინირებული (მერეული) კონკურენტული მოქმედების გამოყენების რეკომენდაციას არ უწევენ.

დაბოლოს აღვნიშნავთ, რომ სამენარმეო ბიზნეს-სუბიექტებს საშუალება აქვთ არა მარტო განახორციელონ კონკურენტული ქმედებები თავიანთი გარემოცვის წინააღმდეგ, არამედ ასევე მოახდინონ გარკვეული მოქმედების იმიტირებაც, შექმნან მათი მოჩვენებითი სახე, შექმნან მოქმედების ილუზიები სრული ფაქ-

ტობრივი უმოქმედობისას. მიუხედავად ამისა, არ შეიძლება ჩაითვალოს, რომ მოქმედების იმიტაცია წარმოადგენს საქმიანობას, რომელსაც სამენარმეო ფირმისათვის ჩამოცილებული აქვს ყოველგვარი რაციონალური აზრი, ამა თუ იმ მოქმედებათა მოჩვენებითობა გამოიყენება კონკურენტების ყურადღების ჩამოსაცილებლად კომპანიის ნამდვილი ზრახვების რეალიზაციისაგან. ამიტომ სხვადასხვა მოქმედებებზე ილუზიები მიიჩნევიან კონკურენტულ მოქმედებათა დამოუკიდებელ სახედ.

3.4. ბიზნესის სუბიექტების კონკურენციული ქცევის სტრატეგიული დეტერმინანტები

სამენარმეო სუბიექტების მხრიდან კონკურენციულ ქმედებებზე მოტივაციას აქვს განსხვავებული სტრუქტურული დონეები, სახელდობრ კი;

- ❖ სტრატეგიული კონკურენციული მოტივაცია;
- ❖ ტაქტიკური კონკურენციული მოტივაცია;
- ❖ სიტუაციური კონკურენციული მოტივაცია.

ვიდრე სამენარმეო ბიზნესის სუბიექტების უშუალო მოქმედებებში გამოვლინდება კონკურენციული ქცევითი მოტივაცია, იგი (ე.ი. კონკურენციული ქცევითი მოტივაცია) უნდა განსახიერდეს მათი (ე.ი. ბიზნესის სუბიექტების) კონკურენციული ქცევის სტრატეგიაში.

კონკურენციული ქცევის სტრატეგია წარმოადგენს თითოეული კონკურენტის მოღვაწეობის ინსტრუმენტების არსენალის ბაზისს. სტრატეგიის გარეშე კომპანია ვერ შეძლებს შეიმუშაოს ამა თუ იმ სახის მოქმედებისათვის პრაგმატულად მოტივირებული მიზანდასახულება, ამით კი ვერ შეძლებს დადებითი ზეგავლენა მოახდინოს კომპანიის შიდა საქმეების გაუმჯობესებაზე და თავისი ბიზნესის გარე სფეროს მდგომარეობაზე. სტრატეგიის არარსებობის შემთხვევაში კონკურენციული მოქმედებები გარდუვალად იქნენ ქაოტურ ხასიათს, რაც საბოლოო ანგარიშით კომპანიას უბრუნდება კონკურენციულ უპირატესობათა დაკარგვის ფასად და კონკურენტუნარიანობის პოტენციალის დაქვეითებად.

ერთმანეთის მიმართ კონკურირებადი სამენარმეო ბიზნესის სუბიექტები საქმიანი მოღვაწეობის პროცესში ისწრაფვიან მიზნების რეალიზაციისადმი, ამასთან, თითოეულ სუბიექტს ყოველთვის აქვს სხვადასხვაგვარი სტრატეგიული მიზანი. ზოგჯერ ფირმის სტრატეგიულ მიზნად მოიაზრება მისი ფუძემდებლური მიზნები. ასეთი გაგება სავსებით დასაშვებია. მაგრამ დეფინიცია „ფუძემდებლურ მიზანს“ არა აქვს ეკონომიკური ან სამართლებრივი გან-

მარტება და ამიტომ საჭიროებს დამატებით განმარტებებს. „ფუძემდებლურთან“ ყველაზე უფრო ახლოს არის ჩვენ მიერ უკვე მოხსენიებული კონკურენციული მიზნების შინაარსის არსისა და სიღრმის გაგება. ამიტომ ბიზნესის სუბიექტს მართებს, რომ პრაგმატულად უპასუხოს კითხვებზე იმის შესახებ, თუ კონკრეტულად რომელ კონკურენტულ გარემოში მოღვაწეობისათვის არის ის შექმნილი და როგორ დაიცავს თავის სუვერენიტეტს ამ გარემოში. აქვე გვინდა დავძინოთ, რომ სამენარმეო ფირმის მიზნების სტრუქტურა შემდეგნაირია: ოპერატიული დონე — სიტუაციური გადანყვეტილებანი, ოპერაციული მიზანდასახულობანი, ოპერატიული მიზნები და ამოცანები; სტრატეგიული დონე — სტრატეგიული მიზანი.

ბიზნესის სუბიექტები ცდილობენ რა იპოვონ საუკეთესო პასუხი თავიანთი ყოფისა და განვითარების ყველაზე უფრო არსებით საკითხებზე როგორც სუვერენულმა კონკურენტებმა, ისინი იწყებენ თავიანთი ფუძემდებლური მიზნების განსაზღვრისა და ფორმულირების ძიებას, რომლებსაც ჩვენ შემდგომ სტრატეგიულ მიზნებს დავარქმევთ, აგრეთვე, ვუნოდებთ მათი მიღწევის ინსტრუმენტებს, რომლებსაც შემდგომ ასევე ვუნოდებთ კონკურენციულ სტრატეგიებს (ანუ სხვა სიტყვებით, კონკურენციული ქცევის სტრატეგიებს).

სტრატეგიული კონკურენციული მიზანდასახულობა უნდა გავიგოთ, როგორც სტრატეგიული მიზნობრივი მიზანდასახულობის ფორმირება კონკურენციულ მოქმედებათა განსახორციელებლად. შესაბამისად, კონკურენციული ქცევის სტრატეგია უნდა აღვიქვათ როგორც ინსტრუმენტების (საშუალებების) არსენალი სტრატეგიული მიზნების მიღწევის უზრუნველსაყოფად. რამდენადაც კონკურენცია წარმოადგენს სამენარმეო ბიზნესის სუვერენული სუბიექტების ქცევის ფორმას და შედეგება მოქმედებათა სისტემისაგან, რომლის დახმარებითაც კომპანიები ახორციელებენ თავიანთ კომუნიკაციას გარე სამყაროსთან; კონკურენციულ სტრატეგიებს ყოველთვის წარმოადგენენ ქცევით კატეგორიას და, შესაბამისად, ისინი კანონზომიერია, განისაზღვროს სწორედ როგორც ქცევის სტრატეგიები.

სამენარმეო ბიზნესის თითოეული სუბიექტი, საქმიანი მოღვაწეობის განხორციელების პროცესში, შეიმუშავებს და იყენებს სხვადასხვა განსხვავებულ სტრატეგიებს (საწარმოო, გასაღებითი, ფინანსური, ინოვაციური, საკადრო, სააღრიცხვო და სხვა). ხაზგასმით აღვნიშნავთ, რომ თითოეული მათგანი გამოიყენება კონკურენციული ქცევის მეშვეობით. მაგრამ არასწორი იქნებოდა გვეფიქრა, რომ ფირმის საწარმოო ან ფინანსური სტრატეგია ამასთან ერთად წარმოადგენს ფირმის კონკურენციული ქცევის სტრატეგიას.

ფუნქციონირებისა და ლიკვიდაციის მოტივებს ფირმისთვის სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვთ და მისი ქცევის სტრატეგიული მოტივაციის საფუძველს წარმოადგენენ. სამენარმეო ფირმის სიცოცხლე უზრუნველყოფილია სტრატეგიული კონკურენციულ უპირატესობათა მეშვეობით (ან თუნდაც ერთი რაიმე უპირატესობის), ხოლო მისი სიკვდილი წინასწარ განისაზღვრა ასეთების არარსებობისას.

სამენარმეო ბიზნესის უმრავლესი სუბიექტების მოქმედება სტრატეგიული კონკურენციულ უპირატესობათა უზრუნველყოფისათვის მოიცავენ ფირმის საქმიანი მოღვაწეობის ძირითად სახეებს, ე.ი., თუ რისთვის შეიქმნა ფირმა დასაწყისში. ამიტომ ბიზნესის სუბიექტების კონკურენციული ქცევის წარმატებული სტრატეგიები აუცილებლად ფლობენ საფუძვლიანობის, მოტივირების, თეორიულად არანინაალმდეობრივი ხასიათის, საბაზრო მოლოდინების დინამიკის ადეკვატურობის, სიმყარის, გრძელვადიანობის, მეტოქეების სტრატეგიისგან განსხვავების ნიშნებს. კომპანიების კონკურენციული ქცევის სტრატეგიები წარმოადგენენ კონკურენციულ მოქმედებათა მთელი ერთიანობის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვან შემადგენელს.

სამენარმეო ფირმის ხელმძღვანელობის კონკურენციული ქცევის სტრატეგიული მიზანდასახულობა ეფუძნება ამ ფირმის ხელმძღვანელობის მიერ მოცემული ფირმის კონკურენციული ქცევის სტრატეგიული დეტერმინანტების არჩევას. ასეთი არჩევანი მოიცავს შემდეგ ნაბიჯებს:

- ფირმის საქმიანი მოღვაწეობის სტრატეგიული სფეროების განსაზღვრას –სპეციალიზაციის სახეების, საკუთარი ბიზნესის დივერსიფიკაციის მიმართულებებს, მათ შორის ბიზნესის სტრატეგიული ბირთვის;

- სტრატეგიული პარტნიორების წრის განსაზღვრას, აგრეთვე, კლიენტის და კონკურენტების, რომლებიც შეადგენენ სამენარმეო ფირმის უშუალო გარემოცვის საფუძველს; სტრატეგიული დამოკიდებულებისა და სტრატეგიული დამოუკიდებლობის საზღვრების განსაზღვრას;

- ბიზნესის სისტემაში დიფერენცირებული მოდელის შემუშავებას და კონკურენციულ მოქმედებათა თითოეული მოტივის „ხვედრითი წილის“ განსაზღვრას კომპანიის სტრატეგიული გარემოცვის წარმომადგენლების მიმართ.

სამენარმეო ფირმებისათვის საქმიანი მოღვაწეობის სტრატეგიული სფეროების განსაზღვრა – აუცილებელია იმის გამოსავლენად, თუ მოცემული ფირმა პრინციპში რა საქმიანობით უნდა იყოს დაკავებული. ბიზნესის სტრატეგიული სფეროების კლასიფი-

კაცის აქვს იერარქიული ხასიათი. ბიზნესის თითოეული სავარაუდო სფერო იძენს თავის რანგს და ათვისების რიგს. კომპანიის ხელმძღვანელობა ასევე ადგენს ბიზნესის იმ სფეროების ათვისების ვადებს, რომლებიც უკვე არსებულთან ერთად იძენენ სტრატეგიულ მნიშვნელობას კომპანიის გრძელვადიანი განვითარების პერსპექტივაში.

თეორიულად სრულიად შესაძლებელია ვარიანტი, რომლის მიხედვითაც კომპანიის მენეჯერებს შეუძლიათ შეჩერდნენ ბიზნესის მხოლოდ ერთ სფეროზე, რომელიც მიიჩნევა მოცემული ფირმის სტრატეგიული ინტერესების სფეროდ. მაგრამ ასეთი ვარიანტი პრაქტიკულად ძალიან იშვიათად აღწევს წარმატებას მცირე ბიზნესის წარმომადგენლების გამოკლებით; ეს უკანასკნელნი ბაზარზე დაკავებულნი არიან სამომხმარებლო საქონლისა და მომსახურების რეალიზაციით. კომპანიების ხელმძღვანელები და მფლობელები, როდესაც იღებენ გადაწყვეტილებას ძალიან ვიწრო სპეციალიზაციის სტრატეგიული მიზანდასახულობათა გამოყენების შესახებ, ამით ისინი ნებაყოფლობით ართმევენ თავს სივრცეს კონკურენტულ მოქმედებათა მიმართულებით მანევრირებას და ამიტომ ყოველთვის ძალიან რისკავენ, რომ დაკარგავენ კონკურენტულ უპირატესობას მეტოქეთა ზენოლით.

მსხვილ ბიზნესში, რომელსაც, როგორც წესი, ყოველთვის აქვს დივერსიფიცირებული ხასიათი, გამოიყოფა ფირმის საქმიანი მოღვაწეობის ძირითადი სახე – ეგრეთ წოდებული ბიზნესის სტრატეგიული ბირთვი. ძირითადი სახეობის ასეთ გამოცალკევებას აქვს ძალიან დიდი სტრატეგიული მნიშვნელობა კომპანიის საქმიანი მოღვაწეობის გააზრებული სახეების სისტემის ფორმირებისათვის.

საქმე იმაშია, რომ სამეწარმეო ბიზნესის ვერც ერთი ფირმა, თუნდაც ის, ვინც მოახერხა, მიეღწია დომინანტის სტატუსისათვის, ვერ შეძლებს თავის თავს უფლება მისცეს ზედმეტად დაანანევროს და დაქსაქსოს ყურადღება და ორგანიზაციული ძალისხმევა საქმიანი მოღვაწეობის სახეებს შორის, რომლებსაც არ აქვთ საერთო სტრატეგიული საფუძველი. მოცემული ქმედებები ფორმირდება სხვადასხვა გარემოებათა ზემოქმედებით, ისეთების როგორიცაა: წარმოების ტექნოლოგია ან პროდუქციის რეალიზაცია, ბიზნესის ცალკეულ, მიმართულებათა რენტაბელობის დონე, ბიზნესის დივერსიფიცირების ისტორიული განპირობებულობა და სხვა.

ბიზნესის ნებისმიერი ერთეულის საერთო სტრატეგიული საფუძველი მოცემული ფირმის სტრატეგიული ბირთვის არსებობის წინაპირობაა, რომლის ირგვლივაც შეიძლება ჩამოყალიბდეს მთელი მისი საქმიანი მოღვაწეობის სისტემა. ასეთი ბირთვის შინა-

არსი დროთა განმავლობაში შეიძლება შეიცვალოს სხვადასხვა პირობებისა და გარემოებათა გამო.

ზოგიერთმა ორგანიზაციებმა შეიძლება თავს უფლება მისცენ სტრატეგიული ბირთვის გაორების შესახებ (მაგალითად, სტრატეგიული ბირთვის გაორების ტიპური ნიმუშია ფინანსურ-სამრეწველო ბიზნესი, სადაც სახეზეა პრაქტიკულად ბიზნესის სუბიექტების მიერ ფინანსური და ორგანიზაციული რესურსების თანაბრად განაწილება საბანკო და სანარმოო საქმიანობას შორის).

სამენარმოო ბიზნესის სუბიექტებმა სერიოზული და ღირსეული ყურადღება უნდა დაუთმონ სტრატეგიული კონკურენტული გარემოცვის განსაზღვრას. კომპანიის ხელმძღვანელობამ აუცილებელია გაარკვიონ სამყაროს იმ წარმომადგენლების მახასიათებელი ნიშნები, რომლებთანაც ორგანიზაციას აუცილებლად მოუწევს უშუალო შეხება, ხოლო რომელიმესთან შეტაკებაც კი.

ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის მიერ სტრატეგიული სეგმენტების არჩევას, ანუ პროდუქციის, მომსახურების და მომხმარებლების შერჩევას, რომელთა დადებითი დამოკიდებულება ფირმის ნაწარმისადმი შემდგომ განმსაზღვრელ მნიშვნელობას იქონიებს ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველყოფაზე. კლიენტის კონკრეტიზაციის ხარისხი შესაძლებელია სხვადასხვაგვარი იყოს.

არანაკლები მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიული კონტრაგენტების (ფასეულებების მწკრივის პარტნიორები) შემადგენლობის განსაზღვრას და მათთან ურთიერთობების აგებას. კონტრაგენტებთან კომუნიკაციის სტრატეგიული გადაწყვეტილებები მოიცავს სხვადასხვა მიზანს: ფირმის შესვლას ღირებულებათა ძალიან მნიშვნელოვან მწკრივებში, ფასეულობათა მწკრივების გამოყენებას კონკურენტულ უპირატესობათა გაზრდის უზრუნველსაყოფად, პარტნიორებზე დომინირების სხვადასხვა ფორმების გამოყენებას ფასეულობათა მწკრივში სრული მონოპოლიზაციის მიზნით. ორგანიზაციისათვის სტრატეგიული პარტნიორების შემადგენლობის განსაზღვრის დიდი მნიშვნელობა განპირობებულია იმის აუცილებლობით, რომ ბიზნესის სტრატეგიული სფეროების ათვისების მიზნით გადაწყდეს მოცემულ ორგანიზაციას ვისთან აქვს განზრახული ურთიერთობა. სტრატეგიული პარტნიორი ყოველთვის სასურველ პარტნიორად აღიქმება.

ბოლოს და ბოლოს სამენარმოო ფირმის ხელმძღვანელობა გვერდს ვერ აუვლის კითხვას იმის შესახებ, თუ ვინ შეიძლება იქნან მიჩნეული სტრატეგიულ კონკურენტებად. ალბათ, ასეთებად უნდა მიჩნეულ იქნენ ფირმის პირდაპირი და პირობით-პირდაპირი მეტოქეები, რომლებსაც პერსპექტივაში შეუძლიათ შეუქმნან მოცემულ ფირმას საფრთხე კონკურენტული პოზიციების თვალსაზრისით.

ბიზნესის სუბიექტები ბაზარზე თავიდანვე მზად უნდა იყვნენ იმისათვის, რომ მათ მოუწევთ სხვადასხვა დარტყმებთან და საშიშროებებთან შეხება. საფრთხეს უნდა ველოდოთ არა მარტო ყველაზე უფრო კონკურენტუნარიანი და ძლიერი კომპანიებისაგან, არამედ მათგან, რომელთა მოქმედებებიც უკვე მიმართულია ან პროგნოზული შეფასებების თანახმად აუცილებლად იქნება მიმართული უშუალოდ მოცემული ფირმის წინააღმდეგ. ფირმის ხელმძღვანელობა, თუ ის სერიოზულად ვარაუდობს სტრატეგიული მიზნების წარმატებულად რეალიზაციას, ყოველთვის მზად უნდა იყოს კონფლიქტების რეალური ან სავარაუდო არსებობისადმი, ისევე როგორც რისკების მიმართ (ე.წ. სტრატეგიული რისკებისადმი). ამიტომ სტრატეგიული დაპირისპირება მოიცავს ბიზნესის სუბიექტების ბრძოლას სწორედ მომხმარებელთა და პარტნიორთა მოცემული კატეგორიებისათვის, აქვე გასათვალისწინებელია ხელისუფლებისა და მაღალი რანგის გავლენიანი ხელმძღვანელი მუშაკების ყურადღებისათვის ბრძოლას. ასეთ ბრძოლაში დამარცხება ნიშნავს ფირმის სტრატეგიულ მარცხს. ხოლო გამარჯვება – მის სტრატეგიულ წარმატებას. სტრატეგიული კონკურენტები სტრატეგიულ კლიენტებთან და კონტრაგენტებთან ერთად, აგრეთვე, საზოგადოების წარმომადგენლებთან ერთად შეადგენენ სტრატეგიულ სამკუთხედებს, სხვა გეომეტრიულ ფიგურებს.

ბიზნესის სუბიექტების კონკურენციული ქცევის სტრატეგიულ დეტერმინანტებს წარმოადგენენ გარემოცვის მიმართ მათი დამოკიდებულებისა და არდამოკიდებულების საზღვრები (სტრატეგიული დამოუკიდებლობა და სტრატეგიული დამოკიდებულება). კომპანიისათვის თავისი დამოკიდებულება მისი გარემოცვის მიმართ მაშინ ითვლება მათზე დამოკიდებულად, როდესაც თვით გარემოცვის წარმომადგენლები მის მიერ აღიქმებიან, როგორც სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი. ბიზნესის სუბიექტებს შორის დამოკიდებულება ყოველთვის ატარებს შედარებით და შეფარდებით ხასიათს. თითოეული კომპანია, რასაკვირველია, მიისწრაფვის აბსოლუტური სტრატეგიული დამოუკიდებლობისაკენ, რომლის მიღწევაც შეუძლებელი ხდება იმის გამო, რომ ბიზნესის ყველა სუბიექტი ყოველგვარი გამონაკლისის გარეშე ერთმანეთზე არიან დამოკიდებული ამა თუ იმ ფორმით.

გვინდა აღვნიშნოთ, რომ სახელმწიფო ხელისუფლების მართვის ორგანოები ყოველთვის შედიან სამეწარმეო ბიზნესის სუბიექტების გარემოცვის შემადგენლობაში (მხოლოდ ფუნქციონალური მნიშვნელობით). მაგალითად, აუდიტორული ბიზნესის სუბიექტები უფრო ხშირად ურთიერთქმედებენ ფინანსთა სამინისტროსთან, ვიდრე საგანგებო სიტუაციების სამინისტროსთან.

ფირმების კონკურენციულ ურთიერთობათა სისტემაში სერიოზული მნიშვნელობა აქვს მიზნობრივ სტრატეგიულ მიზანდასახულობებს, რომლებიც ყალიბდებიან ფირმის მენეჯმენტის მიერ ერთდროულად სხვადასხვა მიზნობრივი სტრატეგიული მიზანდასახულობების საფუძველზე, რომელთა ფორმირება ხორციელდება შემდეგი თანამიმდევრობით. დასაწყისში გამოიყოფა კონკურენტების სხვადასხვა ჯგუფები, რომელთა მიმართაც შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს გარკვეული სტრატეგიები. შემდეგ კი ფირმის მენეჯმენტი საზღვრავს კონკურენციული სტრატეგიის მიზანდასახულობების სისტემურ თავისებურებებს. სტრატეგიის მიზანდასახულობათა სისტემური ხასიათი ნიშნავს პრიორიტეტების შექმნას იმ ფირმების მიმართ, რომლებიც სტრატეგიული გარემოცვის წარმომადგენლებს შეადგენენ. ამიტომ მიზნობრივი სტრატეგიული მიზანდასახულობანი, როგორც წესი, განლაგდებიან პრიორიტეტული რიგითა და წესით. სხვადასხვა კონკურენტების მიმართ შესაძლებელია შემუშავებულ იქნეს სხვადასხვაგვარი სტრატეგიული მიზანდასახულებანი. ეს მოვლენა პოლისტრატეგიულ ძიებად იწოდება.

ფირმის სტრატეგია ყოველთვის ერთიანია და ის ემყარება კერძო სტრატეგიული მიზანდასახულობათა ფორმირებულ ერთობლიობას, რომლის დანიშნულებას შეადგენს მოცემული ფირმის გარემოცვის ცალკეულ წარმომადგენლებთან კონკურენციული ურთიერთქმედების ორგანიზაცია.

პოლისტრატეგიული ძიება სრულდება სტრატეგიული მიზანმიმართულების ინტეგრალური საწყისის აღმოჩენით ან პოვნით. ამაში გამოიხატება ბიზნესის სუბიექტების კონკურენციული ქცევის პოლისტრატეგიული მთლიანობა.

ბიზნესის სუბიექტების კონკურენციული ქცევის შემდეგ სტრატეგიულ დეტერმინანტს წარმოადგენს მისი დიფერენციალური სამენარმეო ფუნქციის განსაზღვრა და საკუთრივ ამ ფუნქციის დიფერენცირება რეალურად ჩამოყალიბებულ კონკურენტულ გარემოში. სამენარმეო ფირმების უმრავლესობას არ შეუძლია ერთდროულად შეასრულოს რამდენიმე დიფერენცირებული სამენარმეო ფუნქცია. ფუნქციონალური დიფერენციაციის შესაბამისად თითოეული კომპანია განსაზღვრავს, თუ როგორ აპირებს ის არჩეული ბიზნესის სტრატეგიული დარგის ან სფეროს ათვისებას. მოცემული მოვლენა შეიძლება დავახასიათოთ როგორც კონკურენტების ქცევის სტრატეგიული ფუნქციონალური დიფერენციაცია.

ბიზნესის სუბიექტების კონკურენციული ქცევის სტრატეგიის ფორმირება უშუალოდ ეყრდნობა მის სტრატეგიულ კონკურენციულ მოტივაციას, რომელიც წარმოადგენს კომპანიებში მასტიმულირებელ სისტემას, სტრატეგიულ სფეროში საქმიანი მოღვაწე-

ობის განახლებასა ან გაძლიერებაში. როგორც გვახსოვს, სტრატეგიული კონკურენციული მოტივაცია ყოველთვის დაკავშირებულია ბიზნესის სუბიექტების მიერ სტრატეგიული კონკურენციულ უპირატესობათა შექმნასთან, შენარჩუნებასთან და გაძლიერებასთან.

სტრატეგიული ხასიათი აქვთ ფირმის კონკურენციული ქცევის ნებისმიერ მოტივებს, თუ ამ ფირმის ხელმძღვანელობა ცდილობს ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველყოფას ან ღირსეულად ახდენს მისი საქმიანი მოღვაწეობის გაშლას, გავრცელებას. ამიტომ სტრატეგიული მოტივების სახით შეიძლება განხილულ იქნეს საბოლოო სარგებლიანობის მოტივი (ის ამ შემთხვევაში აღიქმება როგორც ორგანიზაციის სტრატეგიული სარგებელი), შემოქმედებითი სანყისის მოტივი (სტრატეგიული კრეატივის), სტრატეგიული მეტოქეებისადმი უპირატესობის მოტივი, სტრატეგიული მეტოქეების დათრგუნვის მოტივი, კანონისადმი შესაბამისობის მოტივი, სტრატეგიული უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მოტივი. ბიზნესის ზოგიერთი სახეებისთვის მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, სტრატეგიული რისკის განსაზღვრა და ფორმულირება.

გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ სტრატეგიულ კონკურენციულ მოტივაციას შეიძლება ჰქონდეს პრაგმატული ხასიათი ან მეტნაკლებად რომანტიული ხასიათი. პრაგმატულად მიიჩნევა ბიზნესის სუბიექტების სტრატეგიული კონკურენციული მოტივაცია, რომელიც მაღალი ხარისხით არის ორიენტირებული საბოლოო სარგებლის მიღწევაზე და სტრატეგიულ უსაფრთხოებაზე. ასეთი მოტივაციის ბაზაზე ფორმირდება სუბიექტების პრაგმატული კონკურენციული ქცევის სტრატეგიები, თუ ისინი ბაზირებული არიან მოტივების შეცვლაზე (მაგალითად, იმ შემთხვევებში, როდესაც უმაღლეს სტრატეგიულ მოტივებად ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ვარაუდობს აზარტის მოტივს, კომფორტულობის მოტივს, საშუალებო სარგებლიანობის მოტივს, გარე წარმატების მოტივს).

ბიზნესის სუბიექტების კონკურენციული ქცევის სტრატეგიულ მოტივებსა და მათ სტრატეგიულ მიზანმიმართულებებს შორის არსებობს ურთიერთდამოკიდებულება: კონკურენტების სტრატეგიული მიზანმიმართულების საფუძველში ყოველთვის დევს კონკურენციულ მოქმედებათა სტრატეგიული მოტივაციის მოდელები, და, პირიქით, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ მიღებულ და დამტკიცებულ სტრატეგიულ მიზნობრივ გადაწყვეტილებებს საფუძველად უდევს კონკურენციული მოქმედებების შემდგომი განვითარების მოტივაცია. სამენარმეო ფირმის კონკურენციული ქცევის სტრატეგიული მოტივების გაფართოება ფირმის სტრატეგიული გარემოცვის წარმომადგენლების გამოვლენილი

მიზნების შესაბამისად ხორციელდება. თავის მხრივ, სტრატეგიული მოტივების კორექტირება ყოველთვის ასახვას პოულობს ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზანმიმართულებათა ცვლილებაზე.

ბიზნესის სტრატეგიული სფეროების განსაზღვრის შესაბამისად, თავისი სტრატეგიული გარემოცვისა და თავისი ფუნქციონალური დიფერენციაციით კომპანია ახდენს თავისი სტრატეგიული მოტივირებული მოდელის ფორმირებას.

3.5. კონკურენციული ქცევის სტრატეგიების ფორმატები

ფირმების საქმიანი მოღვაწეობის პრაქტიკა გარკვეულ მიწინააღმდეგარს აკეთებს მთელ რიგ ორგანიზაციულ ფაქტორებზე, რომლებიც მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენენ ბიზნეს-სუბიექტის ქცევაზე. მათ რიგებს მიეკუთვნებიან: სამენარმეო ბიზნესის სუბიექტის სასიცოცხლო ციკლის ფაზის შემადგენლობა, კომპანიის დიფერენცირებული სამენარმეო ფუნქციის ტიპი, ბიზნესის მოცემული სუბიექტების მიერ კონკურენციულ მოქმედებათა კვლავნარმოების ხასიათი.

კონკურენტების მიერ საქმიანი მოღვაწეობის განხორციელების პირობების მაკროეკონომიკური შინაარსი გარკვეულ ზემოქმედებას ახდენს ბიზნესის სუბიექტების ფაქტობრივ მაკროეკონომიკურ კონკურენციის ფორმატზე, რომლის შინაარსის ქვეშ იგულისხმება ბიზნესის სუბიექტების კონკურენციული ქცევის სტრატეგიული შეზღუდვების ერთობლიობა, რომლებიც ობიექტურად განპირობებული შესაძლებლობების საზღვრების ფორმირებას ახდენენ მათ მიერ ნაციონალური ბაზრის შიგნით თავიანთი სტრატეგიების შექმნისა და გამოყენებისათვის.

ასეთ შეზღუდვებს აქვთ როგორც ობიექტური, ასევე სუბიექტური ხასიათი.

კომპანიების კონკურენციული ქცევის სტრატეგიული შემზღუდველების ობიექტურად და სუბიექტურად დაყოფის მიუხედავად, ისინი ყველანი განსაზღვრავენ კონკურენციის ფაქტობრივ მაკროეკონომიკურ ფორმატს და ამიტომ მოცემული კომპანიებისათვის აქვთ ობიექტურად განპირობებული ხასიათი. ეს უკანასკნელი ნიშნავს, რომ სტრატეგიული მიზანმიმართულებათა განხორციელების პროცესში თითოეულ მითითებულ შემზღუდველების მიმართ ბიზნესის სუბიექტებს მართებთ თანაბრად გაუწიონ მათ ანგარიში.

კონკურენციის მიკროეკონომიკური ფორმატი განსაზღვრავს ბიზნესის სუბიექტების შესაძლებლობათა კორიდორს მათ მიერ კონკურენციული ქცევის სტრატეგიის შემუშავებისა და შემუშავე-

ბული სტრატეგიების გამოყენების პროცესში. ასეთ ფორმატში მოქმედებისას სამენარმეო ფირმის ხელმძღვანელობამ იცის, თუ რისი უფლება უნდა მისცენ მათ საკუთარ თავს.

ბიზნეს-სუბიექტებს კონკურენციულ მოქმედებათა მიზანდასახულებათა შემუშავების პროცესში მართებთ, რომ კონკურენციის მაკროეკონომიკურ ფორმატთან ერთად გამოვლინდნენ ასევე კონკურენციის გლობალური (საერთაშორისო) ფორმატის არსებობიდან და აღიარებიდან. კონკურენციის გლობალური ფორმატი წარმოადგენს ბიზნესის სუბიექტების კონკურენციული ქცევის სტრატეგიულ შემზღუდვათა ერთობლიობას, რომელიც საქონლისა და მომსახურების საერთაშორისო ბაზრის შიგნით ქმნის შესაძლებლობათა ობიექტურად განპირობებულ კორიდორს მათ მიერ თავიანთი სტრატეგიის შექმნისა და გამოყენებისას.

სამენარმეო ფირმების მიერ საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის ძირითად სტრატეგიულ მოტივებს წარმოადგენენ ბიზნესის სტრატეგიული სფეროების გაფართოების სურვილი საზღვრებს გარეთ, კონკურენციულ მოქმედებათა ცალკეული მეთოდების უფრო ადვილად გამოყენების და უფრო იაფი სამუშაო ძალის გამოყენების შესაძლებლობა და სხვა. ნებისმიერ ჩამოთვლილ შემთხვევაში საერთაშორისო ბაზარზე მოქმედების სტრატეგიები უნდა იყოს მკვეთრად დასაბუთებული და შეესაბამებოდეს კონკურენციის საერთაშორისო ფორმატს.

საერთაშორისო ბაზარზე ვლინდებიან ჩვენ მიერ უკვე ზემოთ ნახსენები კონკურენციული ქცევის ობიექტური და სუბიექტური სტრატეგიული შემზღუდველები, რომელთაც ადგილი ჰქონდათ ქვეყნის შიდა ბაზარზეც. დიდი მნიშვნელობა აქვს ზოგიერთ სტრატეგიულ შემზღუდველს:

- ❖ სხვადასხვა ქვეყნის ეროვნულ ბაზარზე საქონლის შექმნისა და რეალიზაციის დანახარჯების დონეებს შორის არსებითი განსხვავება, რაც განპირობებულია ძირითადად შრომის ანაზღაურებაში არსებული განსხვავებით, შრომისნაყოფიერებისა და ფონდტევადობის დონეებს შორის განსხვავებით, მატერიალური და ფინანსური ინვესტიციების ეფექტიანობის დონეების სხვაობით, ასევე ინფლაციის, საგადასახადო განაკვეთების, მარკეტინგულ გამოკვლევათა დანახარჯების მიხედვით განსხვავებით და სხვა;

- ❖ ეროვნული ვალუტების კურსის მერყეობა, რაც ბევრ შემთხვევაში ართულებს დანახარჯების დაბალი დონის გამოყენებას;

- ❖ განსხვავება პროდუქციის მომხმარებლის გემოვნებასა და საქონლისათვის უპირატესობის მინიჭებაში, ასევე გამსაღებლის არხების, საქმიანი პარტნიორობის ტრადიციებში;

- ❖ ქვეყნის ბიზნესის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ზოგიერთი სფეროების კონკურენტუნარიანობის დონე;

❖ სხვადასხვა ქვეყნის ხელისუფლებისა და მართვის სახელმწიფო ორგანოების მოქმედებები საერთაშორისო ბაზარზე გავლენის მოხდენის მიზნით, კერძოდ, მათ მიერ რიგი ზომების მიღება საერთაშორისო ვაჭრობის რეგულირების მიზნით და თავიანთი ქვეყნის ბაზარზე უცხოური ქვეყნების ფირმების მოღვაწეობის მოსაწინააღმდეგებლად (საიმპორტო გადასახადებისა და კვოტების შემოღება, იმ საქონლის მიმართ განსაკუთრებული მოთხოვნების დაწესება, რომლებიც უცხოური კომპანიების მიერ წარმოებული იყო მოცემულ ქვეყანაში, იმპორტულ საქონელზე ფასების რეგულირება).

კონკურენტების სტრატეგიული მოტივაცია ყალიბდება კონკურენტული ქცევის ფორმატების ჩარჩოებში განსხვავებულ გარემოებათა გავლენით, ამასთან, მათი მოტივები კონკურენტული მოქმედებების შესრულებისადმი ერთმანეთთან იმყოფებიან ურთიერდამოკიდებულების სხვადასხვა შეხამებაში იმისგან დამოკიდებულებით, თუ სასიცოცხლო ციკლის რომელ ფაზაზე იმყოფება კონკრეტული კომპანია.

ასევე გასათვალისწინებელია, რომ გამოვყოთ წარმატებული კონკურენტების სასიცოცხლო ციკლის შემდეგ ფაზები:

- კონკურენციაში შესვლისა და მეტოქეობის ძირითადი ჩვევების შექმნის ფაზა (პირველი ფაზა);
- საუკეთესო პოზიციების მიმართულებით წინნაწევის და მეტოქეობის გამოცდილების დაგროვების ფაზა (მეორე ფაზა);
- საუკეთესო პოზიციების მოპოვების, კონკურენტის სტატუსის შექმნის, მიღებული ჩვევებისა და გამოცდილების ხარჯზე კონკურენტული ქცევის საკუთარ თეორიად გარდაქმნის ფაზა (მესამე ფაზა);
- შექმნილი კონკურენტული სტატუსისათვის სიმყარის მიკუთვნების ფაზა და საკუთარი კონკურენტული ქცევითა კანონზომიერებისათვის კონცეპტუალური წარმოდგენების ფორმირება (მეოთხე ფაზა).

- კომპანიისათვის მისაღები კონკურენტული სტატუსის კვლავწარმოების ფაზა (მეხუთე ფაზა).

კონკურენციის პროცესში არაეფექტიანი და ნაკლებად წარმატებული ბიზნესის სუბიექტები რალაც მომენტში, შესაძლებელია უკვე პირველ ფაზაშივე წყვეტენ დიდების მწვერვალებისაკენ აღმასვლას და გადადიან ნაკლებად სასიამოვნო, მაგრამ ხშირად გარდაუვალ (მეექვსე) ფაზაში – ბიზნესიდან წასვლის ფაზაში, კონკურენტულ უფლებამოსილებათა მოხსნის ფაზაში.

კონკურენტის სასიცოცხლო ციკლის ყველა ზემოთ დასახელებული ფაზებისათვის დამახასიათებელია კონკურენტულ მოქმედებათა სტრატეგიული მოტივების სპეციფიკური შეხამება და

შესაბამისად კონკურენციული ქცევის შემადგენელი სტრატეგიული სტერეოტიპებისა და მანევრების თავისებური შეხამება.

პირველ ფაზაზე სამენარმეო ბიზნესის სუბიექტები იმყოფებიან ბიზნესის სისტემაში შესასვლელი სტრატეგიული სტერეოტიპების სათავეში. ამ პერიოდში ფირმა ჯერ კიდევ ვერ ოცნებობს კონკურენციული დომინირების თაობაზე. მის ყველაზე უმნიშვნელოვანეს სტრატეგიულ მიზნად გამოდის ბიზნეს-იდეების ვარგისიანობის ხარისხის ემპირიული გამოკვლევა და იმის გაგების მიღწევა, თუ მოცემული ფირმა როგორ შეიძლება მანევრირებდეს ბაზარზე, ფასეულობათა რომელ მწკრივში შევა და აუცილებლობის შემთხვევაში როგორ შეძლებდა ის ხედვის დაკარგვის გარეშე გასულიყო ბიზნესიდან.

დებიუტანტი ფირმა – ესაა ბიზნესის სუბიექტების მეტად სპეციფიკური მდგომარეობა, რომელიც თავის მოღვაწეობას იწყებს ნულიდან.

ფირმის სტრატეგიული მიზანდასახულობათა ჩამოყალიბება იწყება სასიცოცხლო ციკლის მეორე ფაზაზე, თუკი მოცემული სამენარმეო ფირმა მანამდე შეძლებს სიცოცხლის შენარჩუნებას. მნიშვნელოვანია ხაზგასმით აღინიშნოს, რომ სასიცოცხლო ციკლის თითოეულ ფაზაში კონკურენტისათვის დამახასიათებელია სტატუსთან დაკავშირებული თავისებურებანი. წარმატებული კომპანიის კონკურენტული სტატუსის სიმყარე გამოვლინდება მხოლოდ მისი სასიცოცხლო ციკლის მეოთხე და მეხუთე ფაზებზე, ხოლო წარუმატებელი ფირმა ვერაფრით ვერ იძენს მყარ კონკურენტულ სტატუსს. ასეთი კანონზომიერება დამოკიდებულია ორ ვითარებაზე: კომპანიის მოქმედებათა თანამიმდევრობის ხარისხზე კონკურენტული პოზიციონირების მხრივ და მისი კონკურენტული გარემოს მდგომარეობაზე.

სამენარმეო ბიზნესის სუბიექტის კონკურენტული ქცევის სტრატეგიის ფორმირებისა და განვითარებისათვის არსებითი მნიშვნელობა აქვს ბიზნესის მოცემული სუბიექტების მიერ კონკურენტულ მოქმედებათა კვლავნარმოების ხასიათს. კონკურენტულ მოქმედებათა კვლავნარმოებაში იგულისხმება მოქმედებათა განუწყვეტელი განახლება იმ აუცილებლობის გარკვეული ზეგავლენით, რომ აუცილებელია ხელახლა გადაილახოს კონკურენტული პოზიციონირების შემზღუდავი ბარიერები.

კომპანიის კონკურენციულ მოქმედებათა კვლავნარმოებას შეიძლება ჰქონდეს უბრალო ან კიდევ ვარიაციული ხასიათი. კონკურენციულ მოქმედებათა უბრალო კვლავნარმოებისას ბიზნესის სტრატეგიული ბირთვისა და სტრატეგიული გარემოცვის შენარჩუნებას აქვს ადგილი, რაც ძირითადად ხდება კონკურენტულ მოქმედებათა წინა შემადგენლობების გამოყენების მეშვეობით,

რომელიც ხორციელდება ინტენსიურობის უცვლელი ხარისხით. კონკურენციულ მოქმედებათა ვარიანტიული კვლავნარმოება დაუკავშირებელია იმავე ან სხვა სახის ცვლილებებთან. ცვლილებებს და გარდაქმნებს მითუმეტეს ბიზნესში მუდმივი ხასიათი აქვს. ამიტომ კომპანიის მოქმედების ტაქტიკის და მითუმეტეს სიტუაციური ქცევის ვარიანტულობა აუცილებლად აისახება მოცემული ფირმის კონკურენტული ქცევის სტრატეგიის ცვალებადობაზეც.

კონკურენციული მოქმედებების კვლავნარმოებას თეორიულად შესაძლებელია ჰქონდეს დამოუკიდებელი ან დამოკიდებული ხასიათი. პირველ შემთხვევაში ქცევის სტრატეგიის შემუშავებაზე გადამწყვეტ გავლენას ახდენენ რომანტიული მოტივები:

- სურვილი, რაღაც არ უნდა დაუჯდეს, დაუმტკიცოს თავისი სამეწარმეო შესაძლებლობები და კონკურენტუნარიანობა ცალკეულ, კონკურენციული გარემოცვის არჩეულ წარმომადგენლებს;

- მისწრაფება ნებისმიერი გზით დაამტკიცოს ბიზნესის პროცესების გაგებაში თავისი სისწორე (ფირმის ხელმძღვანელი მუდმივად ირწმუნება იმაში, რომ ის ყოველთვის და ყველაფერში მართალია).

საქმიანი პრაქტიკის თანახმად კონკურენციულ მოქმედებათა კვლავნარმოებას აქვს დამოკიდებული ხასიათი. ის დაკავშირებულია კონკურენციის ფორმატის დაცვის აუცილებლობასთან, აგრეთვე, ბიზნესის სუბიექტების მიერ თავიანთი კონკურენციული ქცევის სტრატეგიული მოტივების რეგენერირების მოვლენასთან.

კონკურენციული ქცევის სტრატეგიული მოტივების რეგენერირება წარმოადგენს გარემოებების გავლენის გათვალისწინების საფუძველზე გაზრდილ კვლავნარმოებას ცვალებადი და დაგროვილი ცოდნის, უნარების, ჩვევებისა და გამოცდილების საფუძველზე. კერძოდ კი, ხდება კომპანიის სტრატეგიული მიზნების გადახედვა, მისი სტრატეგიული კონკურენციული პოტენციალის გადაფასება, კომპანიის სასიცოცხლო ციკლის თითოეული ფაზისათვის დამახასიათებელი პროგრესის თეორიული გააზრება და საკუთარი გარემოცვის წარმომადგენელთა მიღწევების მიმართ დაპირისპირება.

აღნიშნულის საფუძველზე ბიზნესის სუბიექტები შესაძლებლობას იღებენ გარკვეული კორექტივები შეიტანონ კომპანიის კონკურენტული გარემოს მიერ წამოყენებულ ღონისძიებათა სისტემაში და თანამიმდევრობაში, კონკურენტული პოზიციონირების ბარიერ-შემზღუდველების დაძლევის საქმეში. ფირმები ახერხებენ კორექტივები შეიტანონ ძლიერ შემზღუდველების გამოყენებაშიც თავისი საქმიანი ინტერესებისათვის ფირმა-კონკურენტების წინააღმდეგ და სტრატეგიული გარემოცვის სხვა წარმომადგენლების

წინააღმდეგაც. აღნიშნულს პირობითად სტრატეგიულ კორექტივებს უწოდებენ.

კომპანიის სტრატეგიულ განზრახვებში კორექტივების შეტანა, სტრატეგიული ბირთვის შეუცვლელად შენარჩუნების პირობებში და მოცემული კომპანიის სტრატეგიული გარემოცვის მუდმივობისას, არ შეიძლება გაიგივებულ იქნეს კონკურენციული ქცევის სტრატეგიის შეცვლასთან. ასეთი ცვლილებები კორექტივებად იწოდებიან იმიტომ, რომ მათი დანიშნულებაა სტრატეგიული განვითარების კორექტირება, მაგრამ არა მათი არსის შეცვლა. სხვა საქმეა, როდესაც კომპანიის ქცევაში შედის სტრატეგიული კორექტივები, ამ დროს ეს აუცილებლად შესაბამის ასახვას ჰპოვებს ამ კომპანიის კონკურენტულ მოქმედებათა ტაქტიკაში.

ამასთან ერთად, კონკურენციულ მოქმედებათა კვლავნარმოების პროცესში შესაძლებელია სტრატეგიული ბირთვიც და ბიზნესის სუბიექტების სტრატეგიული გარემოცვაც იცვლებოდნენ. ასეთ პირობებში კომპანიის სტრატეგია აუცილებლად აღმოჩნდება ცვლილების ობიექტი. ასეთ მოქმედებათა კვლავნარმოება მიიღებს ვარიანტიულ ხასიათს, რაც აღმოჩნდება კონკურენციული ქცევის სტრატეგიული სტრუქტურების შემცვლელად.

კონკურენციული ქცევის სტრატეგიული სტრუქტურების აღდგენა, მათ შორის სტრატეგიული მანევრირების სტრუქტურებისა, აგრეთვე, მათი ცვლილება დამოკიდებულია იმაზე, რა ზომით შენარჩუნდება ან იცვლება სამენარმეო ბიზნესის სუბიექტების კონკურენტული პოზიციები. საკითხი ეხება მათი სტრატეგიული კონკურენციული პოზიციების ცვლილებებს ან კიდევ შენარჩუნებას. ხსენებულ ცვლილებებს შეიძლება ჰქონდეთ კომპანიის სტრატეგიული დეპოზიციონირების და სტრატეგიული რეპოზიციონირების ხასიათი. სტრატეგიული დეპოზიციონირება ნიშნავს ბიზნესის სუბიექტების მიერ კონკურენციული პოზიციების დაკარგვას სტრატეგიულ გარემოცვასთან შედარებით, თავისი სტრატეგიული პოზიციების გამაგრებას (ბიზნესის სტრატეგიულ სფეროებში თავის საბაზრო წილების გაზრდას) ან მათი სიმყარის ხარისხის ამაღლებას, ან კიდევ ადრე დაკარგულ კონკურენტულ პოზიციებზე დაბრუნებას. კონკურენციული რეპოზიციონირება (ახალი კონკურენციული პოზიციის მოპოვება) შესაძლებელია განხორციელდეს ორი საშუალებით. კონკურენციული რეპოზიციონირების პირველ საშუალებას წარმოადგენს სხვისი კონკურენციული პოზიციის დაკავება ან მიტაცება (დაპყრობა). კონკურენციული რეპოზიციონირების მეორე წესს წარმოადგენს ფირმის მიერ დამოუკიდებლად ახალი პოზიციის შექმნა.

სტრატეგიული რეპოზიციონირებისა და სტრატეგიული დეპოზიციონირების პროცესში იცვლება ბიზნესის სუბიექტების კონ-

კურენტული პოზიციები, რომლებიც მათთვის ითვლება სტრატეგიულად დომინირებადად. ასეთ შემთხვევებში ჩვენ ვხედავთ ბიზნესის მოცემული სუბიექტების კონკურენტული ქცევის სტრატეგიის ცვლას კონკურენციის ფორმატის უცვლელობის ან კიდევ ცვალებადი ფორმატის პირობებში.

კითხვები თვითშემონებლისათვის

1. რაში მდგომარეობს ინოვაციური სფეროს კონკურენციის თავისებურებები?
2. დაასახელეთ ინოვაციური ფირმის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი ფაქტორები.
3. ჩამოთვალეთ კონკურენციის სახეები.
4. რას ემყარება არაკეთილსინდისიერი კონკურენციის მეთოდები?
5. რა სახეებად შეიძლება დავყოთ ინოვაციური ბიზნესის სუბიექტების კონკურენციული მოქედებები?
6. დაასახელეთ სამენარმეო სუბიექტების მხრიდან კონკურენციულ ქმედებებზე მოტივაციის სტრუქტურული დონეები.
7. რას ეფუძნება და რა ნაბიჯებს მოიცავს ფირმის ხელმძღვანელობის კონკურენციული ქცევის სტრატეგიული მიზანდასახულობა?

თავი IV

სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემა და მისი შემაღველი ელემენტები

4.1. სტრატეგიული მენეჯმენტის წანამძღვრები და მისი ევოლუცია

სტრატეგიული მენეჯმენტის, როგორც ორგანიზაციის მართვის სისტემის წარმოშობა და პრაქტიკული გამოყენება, ორგანიზაციის საქმიანობის ცვლილების ხასიათიდან გამომდინარე ობიექტური მიზეზებით არის გამონვეული. ბიზნესის წარმოების პირობებში, მზარდი წინასწარი ხედვის, გარემოს მიერ წამოყენებულ სიახლეთა და სირთულეების კონტექსტში არსებული ცვლილებები ფირმების წინაშე აყენებდა მთელ რიგ ამოცანებს, რომლებიც მოიცავდა მთელ რიგ ღონისძიებებს: ახლებურად გადაეწყვიტათ ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებისა და განვითარების პრობლემები, შეექმნათ მექანიზმები, რაც კოორდინირებული და ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას მისცემდა. თეორიული აზრის ხანგრძლივი ევოლუციის შედეგად ხდებოდა მართვის სისტემების ფორმირება. რაც უფრო რთულდებოდა მოულოდნელობებით ივსებოდა მომავალი, მით უფრო რთულდებოდა ორგანიზაციის მართვის სისტემები და მეთოდები (ცხრილი 4.1). ისტორიული განვითარების სხვადასხვა ეტაპებზე, სულ ახალ-ახალი პრობლემების გადაჭრის მოთხოვნებთან დაკავშირებით, პერიოდულად დღის წესრიგში დგება ფირმის შიდა მართვის სისტემის ევოლუციის აუცილებლობა. ეს პროცესები თავდაპირველად ვითარდებოდა კონტროლის საფუძველზე. წარმოებაში გამოიყენებოდა ექსტრაპოლაციის მეთოდი, ხოლო შემდეგ კი მენარმეობრივი მართვის ტიპი (ცხრილი. 4.2).

მახასიათებლები	ორგანიზაციის მართვის მეთოდები			
	ფინანსური დაგეგმვა	გრძელვადიანი დაგეგმვა	სტრატეგიული დაგეგმვა	სტრატეგიული მენეჯმენტი
მენეჯმენტის ამოცანები	დანახარჯებით მართვა	წარსულის ტენდენციებისა და კანონზომიერებების ექსტრაპოლაცია	გარემოში ცვლილებების წინასწარგვრეტა	გარე ცვლილებებზე დროული რეაქცია
ვარაუდები	სტაბილურობა	არსებული ტენდენციების შენარჩუნება	ახალი ტენდენციებისა და მოულოდნელი შემთხვევების პროგნოზი	ცვლილებების უმეტესობა მოულოდნელი და წინასწარ განუსაზღვრელი

მიზნები	ბიუჯეტისა და სანარმოო პროგრამების შესრულება	მომავლის პროგნოზირება	ზირება სტრატეგიული აზროვნება	ვრელია ცვლილებების გამოყენება ხელსაყრელი შესაძლებლობების შესაქმნელად
დროითი ჩარჩოები	ნლიური	5 წლიანი პერიოდი ყოველწლიური კორექტირებით	ყოველწლიური კორექტირებები	რეალური დროის რეჟიმში
განვითარების პერიოდი	1950-იანი წლების ბოლო	1960-იანი წლები	1970-იანი წლები	1980-იანი წლები

ცხრილი 4.1. მართვის მეთოდების ევოლუცია

მართვის სისტემის ეფექტურობა	ორგანიზაციის მართვის სისტემები			
	კონტროლის საფუძველზე	ექსტრაპოლაციის საფუძველზე	ცვლილებების განჭვრეტის საფუძველზე	მოქნილი საგანგებო გადამწყვეტილებების საფუძველზე
	საფინანსო და ტექნიკურ-ეკონომიკური დაგეგმვა	გრძელვადიანი დაგეგმვა	სტრატეგიული დაგეგმვა	სტრატეგიული მენეჯმენტი
გარემოს მახასიათებლები	გარემოს არასტაბილურობის დონე			
შემთხვევის ჩვეულებრიობა	ჩვეულებრივი	გამოცდილების ფარგლებში	მოულოდნელი	სრულიად ახალი
ცვლილების ტემპი	ფირმის რეაქციაზე ნელი	ფირმის რეაქციასთან შესადარისი		ფირმის რეაქციაზე სწრაფი
მომავლის წინასწარ განჭვრეტა	წარსულის განმეორება	ექსტრაპოლაციის გზით წინასწარ განსაზღვრული	წინააღმდეგობრივ წინასწარ განუსაზღვრელი	წინასწარ განუსაზღვრელი

ცხრილი 4.2. მართვის სისტემებისა და მეთოდების განვითარების ეტაპები

სტრატეგიული მართვის სფეროს უდიდესმა ამერიკელმა სპეციალისტმა ი. ანსოფმა საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში ჩაატარა სამეცნიერო საქმიანობის პირობების ცვლილების რეტროსპექტივის ანალიზი მმართველობითი სისტემების ევოლუციასთან ურთიერთკავშირში. სისტემის თანამიმდევრული ცვლა განიხილებოდა გარემოს არასტაბილურობის 3 მახასიათებლის მიხედვით:

1. შემთხვევის ჩვეულებრივობის ხარისხი, რომელსაც გარემოს გართულების კვალობაზე შეუძლია ჩვეულებრივიდან მოულოდნელ და სრულიად ახლამდეც კი შეიცვალოს;

2. ცვლილებათა ტემპი, რომელიც შეიძლება იყოს იმაზე ნელი, ვიდრე ფირმის რეაქციაა, შესადარი ან უფრო სწრაფიც, ვიდრე ფირმის რეაქციაა;

3. მომავლის წინასწარჭვრეტა, რომელიც შეიძლება იყოს ექსტრაპოლაციის გზით განსაზღვრული წარსულის განმეორება, ნაწილობრივ წინასწარ განსაზღვრული ან წინასწარ განუსაზღვრელი.

გარე სამყაროს განსაზღვრული დონის არასტაბილურობასთან დაკავშირებული ორგანიზაციის მართვის სისტემის განვითარებაში შეიძლება გამოვყოთ 4 ეტაპი:

1. მართვა კონტროლის საფუძველზე – ეს საკმაოდ მარტივი სისტემაა. ის შესაძლებელია მნიშვნელოვანი ეტაპი გახდეს ორგანიზაციის მართვის ფორმალიზებული ასპექტის განვითარებაში. ის უშვებს ფირმის შენელებულ რეაქციას, რაც გამართლებულია გარემოს თანდათანობითი ცვლილებისას.

მართვის განხილული სისტემა ემყარება შესრულებაზე კონტროლს, რომელიც მოიცავს შრომითი პროცესების მართვას (შრომითი პროცესების ნორმები და სტანდარტები), ფინანსურ კონტროლს, მიმდინარე ბიუჯეტების შედგენას, მოგების დაგეგმვას, მიზნების მიხედვით მართვას, პროექტების დაგეგმვას. რადგან ნორმები და სტანდარტები ემყარება წარსულის გამოცდილებას, საკონტროლო ქმედებებიც უფრო ფირმის წარსულთანაა დაკავშირებული, ვიდრე მომავალთან.

მართვის სისტემის განვითარების პირველი ეტაპი დაკავშირებულია ფინანსური გეგმების შედგენასთან (“ბიუჯეტის შემუშავება” — budgeting), რომლებიც სხვადასხვა მიზნებისათვის განეულ მხოლოდ ყოველწლიური ფინანსური ხარჯთაღრიცხვითა და სანარმოო სამეურნეო საქმიანობის მიმდინარე დაგეგმვით შემოიფარგლებოდა. მათ მთავარ ამოცანას ხარჯების მართვა წარმოადგენდა. ანალოგიური გეგმები და მათი მოდიფიცირებული ფორმები დღესაც წარმოადგენს რესურსების განაწილებისა და, აგრეთვე, მიმდინარე ფინანსურ და სანარმოო-სამეურნეო საქმიანობაზე ფირმის შიდა კონტროლის ძირითად ინსტრუმენტს.

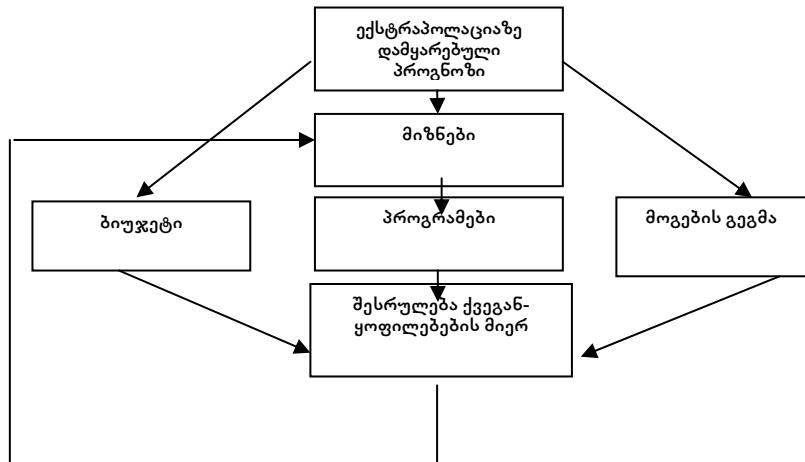
ფირმის შიდა დაგეგმვის მოცემული სახეობისათვის დამახასიათებელია ტრადიციული მეთოდოლოგიური პრინციპები, რომლებიც ფირმის შიდა გარემოზეა მიმართული. ასეთი მიდგომისას ორგანიზაცია განიხილება როგორც ჩეკეტილი სისტემა და მისი მიზნები და ამოცანები დროის ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში საკმაოდ სტაბილური რჩება.

2. მართვა ექსტრაპოლაციის საფუძველზე შეიძლება განვიხილოთ როგორც ფირმების რეაქცია გარემოს ცვლილებების ტემპების დაჩქარებაზე, როცა მომავალი ჯერ კიდევ შეიძლება განვჭვრიტოთ წარსულში ჩამოყალიბებული ტენდენციების ანალოგიის გზით.

მართვის მოცემული სისტემის რეალიზაციის ძირითადი მექანიზმია – გრძელვადიანი დაგეგმვა, რომელიც გულისხმობს, რომ მომავალი შეიძლება ვინინასწარმეტყველოთ განვითარების ისტორიულად ჩამოყალიბებული გზით.

გარემოში ფირმის ზოგად კორპორაციული დაგეგმვის თავდაპირველ ფუნქციად მოგვევლინა *გრძელვადიანი დაგეგმვა*. ასეთი მიდგომა შესაძლებელი გახდა დაგეგმვასა და მართვაში ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდების გამოყენების წყალობით.

გრძელვადიანი დაგეგმვის სისტემაში პროგნოზის საფუძველზე დადგენილი ორგანიზაციული მიზნები თითოეული ძირითადი ქვეგანყოფილებისათვის გარდაიქმნება მოქმედებების პროგრამებად, ბიუჯეტებად და მოგების გეგმებად. შემდეგ კი ამ ქვეგანყოფილებების მიერ სრულდება პროგრამები და ბიუჯეტები (ნახ. 4.3.).



ნახ. 4.3. გრძელვადიანი დაგეგმვა ექსტრაპოლაციის საფუძველზე

ექსტრაპოლაციის საფუძველზე დამყარებულმა მართვის პროცესმა დადებითი როლი ითამაშა, როგორც საბაზრო, ასევე გეგმიური ეკონომიკის განვითარების გარკვეულ ისტორიულ ეტაპზე. თუმცა, უკვე 1950-იანი წლების დასაწყისიდან სულ უფრო გარ-

თულდა წინა ტენდენციების თუნდაც უახლოეს პერსპექტივებზე გადატანა, ხოლო 1980-იანი წლებიდან კი ეს პროცესი უბრალოდ საფრთხეს წარმოადგენდა იმ ფირმებისათვის, რომელიც ამის საფუძველზე იღებდნენ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს.

3. მართვა ცვლილებების განჭვრეტის საფუძველზე — ეს არის ორგანიზაციის რეაქცია ცვლილებების ახალი წყაროებისა და იმ მოულოდნელი მოვლენების წარმოჩენაზე, რომელთა წარმოშობის წანამძღვრები და მიზეზები გარემოშია, ეს პროცესი უმნიშვნელოვანესია თავისი არსით, ამიტომ ცვლილებების ტემპი დღითიდღე ჩქარდება, მაგრამ რა თქმა უნდა არა იმდენად, რომ შეუძლებელი იყოს მომავალი ტენდენციების დროულად გათვალისწინება და შესაბამისი სტრატეგიის გამომუშავების გზით მათზე რეაქციის განსაზღვრა. აქ, ორგანიზაციის მიერ მართვის სისტემის აგებისას, პირველ ადგილზე გამოდის შესაძლო სიტუაციების წინასწარჭვრეტის ამოცანები. მართვის მეცნიერების კლასიკოსი ა. ფაიოლი აღნიშნავდა: „მართვა – ეს არის წინასწარჭვრეტა, ხოლო წინასწარჭვრეტა – ეს უკვე თითქმის მოქმედებაა.”

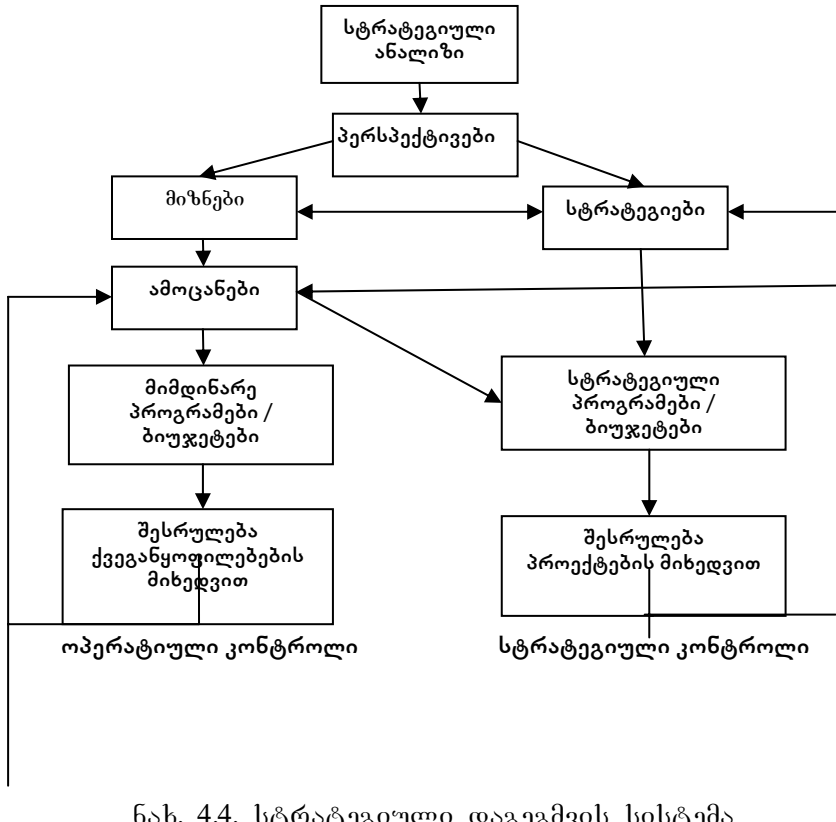
გარემოს არასტაბილურობის მაღალი დონის პირობებში მომავალი პრობლემებისა და შესაძლებლობების ფორმალური პროგნოზირების ერთადერთ ხერხს წარმოადგენს *სტრატეგიული დაგეგმვა*, რომლის ფუძემდებლური პრინციპია – გარემოს ცვლილებებთან ორგანიზაციის ადაპტაციის უზრუნველყოფა.

გრძელვადიან და სტრატეგიულ დაგეგმვას შორის ძირითადი განსხვავება მდგომარეობს მომავლის გაგებაში. სტრატეგიული დაგეგმვისას არ არსებობს ვარაუდი იმის შესახებ, რომ მომავალი აუცილებლად წარსულის განმეორება უნდა იყოს. იცვლება დაგეგმვის საწყისი პრინციპი – სვლა მომავლიდან თანამედროვეობისაკენ და არა წარსულიდან მომავლისაკენ.

სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემაში ექსტრაპოლაცია შეცვლილია გაშლილი სტრატეგიული ანალიზით, რომელიც სტრატეგიის შემუშავებისათვის ერთმანეთს აკავშირებს ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტივებსა და მიზნებს (ნახ. 4.4).

სტრატეგიული ანალიზისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მაკროეკონომიკური განვითარების ფაქტორებს, სოციალურ-დემოგრაფიულ ფაქტორებს, უახლეს ტექნოლოგიურ გაუმჯობესებებს. ასეთი მიდგომა გულისხმობს ფინანსური და გრძელვადიანი გეგმების სტრატეგიულ დაგეგმვაში ინტეგრირებას, სადაც ამოცანათა 2 ჯგუფი ისმება. ჯერ ერთი, მოკლევადიანი, რომლებიც გათვალისწინებულია პროგრამების, ბიუჯეტების მიმდინარე შესრულებაზე და აკვალიანებს ორგანიზაციის ოპერატიულ ქვეგანყოფილებებს მათ ყოველდღიურ მუშაობაში. ამოცანების მეორე ჯგუფია – სტრატეგიული, რომლებიც საფუძველს უყრის მო-

მაველ რენტაბელობას, ასეთი ამოცანები ცუდად იწერება მიმდინარე ოპერაციების სისტემაში და მოითხოვს პროექტების მართვაზე აგებულ შესრულების ცალკე სისტემას. შესრულების სტრატეგიული სისტემა ასევე მოითხოვს კონტროლის ცალკეულ, განსაკუთრებულ სისტემას.



ნახ. 4.4. სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემა

4. მოქნილი მართვა სავანებო გადაწყვეტილებების საფუძველზე – ეს არის მართვის სისტემა, რომელიც ყალიბდება თანამედროვე პერიოდში, მაშინ როდესაც სიახლითა და სირთულით გამორჩეული ბევრი მნიშვნელოვანი ამოცანა ისე სწრაფად წამოიჭრება, რომ შეუძლებელია მათი დროული გათვალისწინება. IBM-ის პრეზიდენტის ფ. კერის სიტყვებით, ეს არის: „ხვალინდელი დღის ბაზარზე ორიენტირებული სისტემა.“

გრძელვადიან და სტრატეგიულ დაგეგმვაზე დაფუძნებული მართვის სისტემები გამოუსადეგარი გამოდგა იმ შემთხვევებზე რეაგირებისათვის, რომლებიც ნაწილობრივია სავარაუდო, თუმცა ვითარდებიან ძალიან სწრაფად, იმისათვის, რომ შესაძლებელი იყოს წინასწარი მომზადება და დროული საჭირო სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება. ფირმები, უბრალოდ, ვერ უმკლავდებიან მთავრობის, კონკურენტების, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მოულოდნელ მოთხოვნებს მისი უეცარი გარღვევებითა და რეაქციით. უბრალოდ რომ ვთქვათ, არასტაბილურ სიტუაციებში შეიძლება ყველაფერი ნებისმიერ დროს მოხდეს.

იმისათვის, რომ თავი გავართვათ სწრაფად ცვლელად ამოცანებს, საჭიროა არა იმდენად *პოზიციის განსაზღვრასთან* (გრძელვადიანი და სტრატეგიული დაგეგმვა) დაკავშირებული მართვის სისტემების გამოყენება, რამდენადაც ორგანიზაციის გარშემო სწრაფ და მოულოდნელ ცვლილებებზე თავისდროული რეაქცია დროის რეალურ მასშტაბში. არსებითად, საუბარია სტრატეგიულ მენეჯმენტზე, როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის ყვლაზე მეტად დანიშნულ ეტაპზე, რომელიც, თავის მხრივ, შეადგენს მის არსებით საფუძველს.

ამრიგად, შეიძლება ჩავთვალოთ, რომ *სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემა შედგება ორი ურთიერთშემავსებელი ქვესისტემისაგან: ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვა და ანალიზი, და ასევე, სტრატეგიული პრობლემების მართვა რეალური დროის რეჟიმში.*

მართვის განხილული სისტემები არ შეიძლება ჩავთვალოთ არც ურთიერთგამომრიცხავად, არც ყოვლისმომცველად. თითოეული განკუთვნილია რომელიმე განსაზღვრული ამოცანის გადასაწყვეტად და წარმოადგენს დამხმარეს დანარჩენი ამოცანების გადაწყვეტისათვის. ნებისმიერ ფირმას შეუძლია თავისთვის შეადგინოს სისტემის საჭირო კომბინაცია.

4.2. ოპერატიული და სტრატეგიული მართვა

თანამედროვე ორგანიზაციისათვის აქტუალურ პრობლემას წარმოადგენს მართვის ორი — სტრატეგიული და ოპერატიული რეჟიმის ერთდროულად გამოყენება, რომელთაც საფუძვლად უდევთ ორგანიზაციული ქცევის საპირისპირო სტილი. ეკონომიკურ ლიტერატურაში გამოყოფენ ორგანიზაციული ქცევის ორ ტიპს: მატებითს და მენარმეობრივს. ქვემოთ განხილული იქნება, თუ რატომ მოითხოვს სტრატეგიული მართვა მენარმეობრივ ორ-

განიზაციულ ქცევას, ხოლო ოპერატიული — მატებითს და მოყვანილი იქნება მართვის ამ ორი რეჟიმის შედარებითი დახასიათება.

სტრატეგიული მართვა, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, დაკავშირებულია ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების დასახვასთან, გარემოსთან განსაზღვრულ ურთიერთობებთან, რაც მას საშუალებას აძლევს მივალნიოთ დასახულ მიზნებს, შეესაბამება ფირმის შინაგან შესაძლებლობებს და, რომელიც საშუალებას იძლევა, რომ სუბიექტი დარჩეს გარე ზემოქმედებაზე ათვისების უნარის მქონედ. სამეურნეო საქმიანობის არასტაბილურობის ზრდასთან ერთად იზრდება ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის საჭიროება.

სტრატეგიული მართვა — ეს, უპირველეს ყოვლისა, სამეწარმეო საქმიანობაა. ორგანიზაცია, გარემოს ცვლილებებზე ადეკვატურ რეაგირებას მხოლოდ სტრატეგიის შემუშავების პროცესში მენარმეობრივი მიდგომის გამოყენების საშუალებით შეძლებს. სამეურნეო საქმიანობის სწრაფად ცვლად პირობებში მოქმედებათა მენარმეობრივი სახე შეიძლება შევაფასოთ, როგორც არა მხოლოდ შესაძლო, არამედ ორგანიზაციის განვითარების უპირატესი გზა, რომელიც მხოლოდ წარმატებასა და გადარჩენას უზრუნველყოფს. ორგანიზაციული ქცევის მენარმეობრივი სტილი, წამოჭრილ პრობლემაზე რეაქციის ნაცვლად, ცვლილებებისადმი მისწრაფებით, მომავალი შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გათვალისწინებით ხასიათდება. ასეთი მიდგომისას მიმდინარეობს მოქმედებათა ალტერნატიული გზების გლობალური ძიება, ერთის ნაცვლად გენერირდება მრავალრიცხოვანი ალტერნატივები, გადამწყვეტილებების მიღების პროცესი არსებული ალტერნატივებიდან საუკეთესოს არჩევისკენაა მიმართული.

არსებობისათვის საშიში წამოჭრილი კერძო საფრთხეები სულ უფრო მეტად აიძულებს ფირმებს, რომ საქმის წარმოების მუდმივ მენარმეობრივ მანერას მიმართონ. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია მეცნიერებატევა და მაღალტექნოლოგიურ დარგებში მოქმედი ფირმებისა და ორგანიზაციებისათვის. მენარმეობრივი მიდგომა ასევე ორიენტირებულია ორგანიზაციის ცვლილებების ხარჯზე ზრდისათვის, შესაძლებლობების მუდმივ ძიებაზე.

სტრატეგიული მართვის საფუძველს წარმოადგენს ორგანიზაციის პოტენციალი, რომელიც უზრუნველყოფს სტრატეგიული მიზნების მიღწევას, აგრეთვე, შინაგანი სტრუქტურა და ორგანიზაციული ცვლილებები, რომლებიც უზრუნველყოფს გარემოში მიმდინარე ცვლილებებისადმი მგრძობელობას.

ეფექტიანი სტრატეგიული მართვისათვის მენეჯერს არა მარტო მენარმეობრივი ნიჭი უნდა ჰქონდეს, არამედ გარკვეული შემოქმედებითი უნარიც უნდა გააჩნდეს. მთლიანობაში, სტრატე-

გიული პრობლემებით დაკავებული მენეჯერის ამოცანა მომგებიანობის მუდმივი პოტენციალის უზრუნველყოფაში მდგომარეობს და ამისთვის მან უნდა:

- განსაზღვროს და განახორციელოს სტრატეგიული ცვლილებები ორგანიზაციაში;

- შექმნას ორგანიზაციული სტრუქტურა და კულტურა, რომელიც ხელს შეუწყობს სტრატეგიულ ცვლილებებს. სტრატეგიულ ცვლილებებთან შესაბამისობაში მოიყვანოს ორგანიზაციის სხვა სიტუაციური ცვლადები (მიზნები, ამოცანები, ტექნოლოგია, სისტემები და პროცედურები და სხვა).

- შეარჩიოს და პრაქტიკულად „აღზარდოს“ სტრატეგიული ცვლილებების გატარების უნარის მქონე მუშაკები (ხელმძღვანელები და შემსრულებლები).

ოპერატიული მართვა ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად იყენებს არსებულ პოზიციას. ოპერატიული საქმიანობის საბოლოო პროდუქტს წარმოადგენს მომხმარებლისათვის განსაზღვრული ანაზღაურების სანაცვლოდ საქონლის მიწოდება და მომსახურების გაწევა. ძირითადად ეს ხდება ისეთი სახის საქმიანობებით, როგორცაა შესყიდვები, საშინაო და საგარეო მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა, წარმოება, მარკეტინგი.

კომერციულ ორგანიზაციაში მიმდინარე ოპერაციებზე პასუხისმგებელმა მენეჯერმა სტრატეგიული მართვის რეჟიმში შექმნილი ორგანიზაციის პოტენციალი უნდა აქციოს რეალურ მოგებად. მისი საქმიანობა გულისხმობს ზოგადი ოპერატიული ამოცანების განსაზღვრას, მათი შესრულების მიზნით რესურსებით უზრუნველყოფას, პერსონალის მოტივაციას, ამოცანების შესრულების პროცესში ხელმძღვანელთა და შემსრულებელთა კოორდინაციასა და კონტროლს.

ოპერატიული მართვის რეჟიმისათვის დამახასიათებელია *ორგანიზაციული ქცევის მატებითი სტილი*, რომელიც ვლინდება ფირმების უმეტესობაში და ფაქტობრივად ყველა არაკომერციულ ორგანიზაციაში. ის ხასიათდება მიზნის „მიღწეულიდან“ დასახვევით, მიმართულია ტრადიციული ქცევისაგან გადახრების მინიმიზაციისაკენ, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის ურთიერთობებში გარემოსთან.

მართვის განსხვავებული რეჟიმების შესაბამისი ორგანიზაციული მახასიათებლების შედარება გვიჩვენებს, რომ სტრატეგიული მართვა მიმართულია ცვლილებებისაკენ, არის მოქნილი და არა აქვს ხისტი სტრუქტურა, მაშინ, როცა ოპერატიული მართვა ცვლილებებისადმი მდგრადია, მიმართულია მაღალი ეფექტიანობის მიღწევისაკენ.

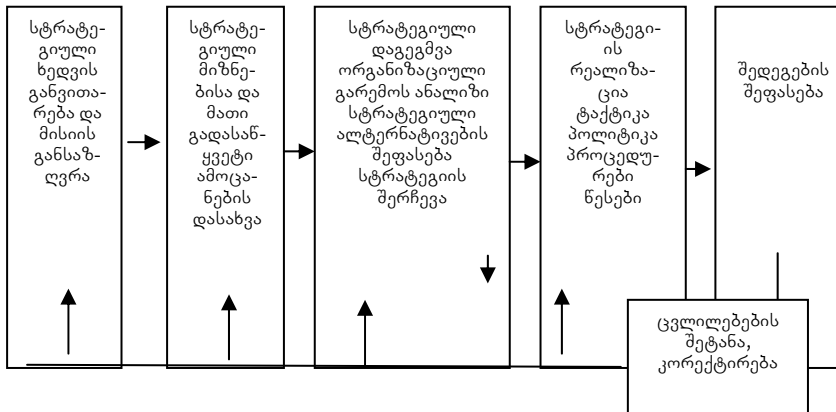
ორგანიზაციის მართვის ორი რეჟიმის ერთდროულად გამოყენება დაკავშირებულია თავისი მახასიათებლებით ორგანიზაციული ქცევის ორივე ტიპის შესაბამისი მართვის რთული სისტემების შემუშავების აუცილებლობასთან.

4.3. სტრატეგიული მართვის პროცესი

სტრატეგიული მენეჯმენტი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მართვის ურთიერთდაკავშირებული ამოცანების დინამიკური პროცესი, რომელთაგანაც თითოეული თვითონაც პროცესს წარმოადგენს. სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი შემდეგი 5 ამოცანის შესრულებით განისაზღვრება:

1. სტრატეგიული ხედვის განვითარება და ორგანიზაციის მისიის განსაზღვრა;
2. მათი შესრულებისათვის სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების დასახვა;
3. სტრატეგიის დაგეგმვა;
4. სტრატეგიის რეალიზაცია;
5. სტრატეგიულ გეგმაში ცვლილებების შეტანა, შედეგების შეფასება.

ეს ამოცანები ლოგიკურად გამომდინარეობს ერთიმეორისაგან და განსაზღვრული დონით ასახავს სტრატეგიულ მენეჯმენტში გადასადგმელი ნაბიჯების თანამიმდევრობას (ნახ 4.5).



სტრატეგიის შემუშავება

ნახ. 4.5. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი.

ვიდრე სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ფარგლებში გადასაწყვეტი ამოცანების უფრო დანვრილებით შესწავლაზე გადავიდოდეთ მოკლედ დავახასიათოთ ისინი.

კარგად დასაბუთებული სტრატეგიული ხედვა — ეს არის სავალდებულო პირობა ეფექტიანი სტრატეგიული ლიდერობის უზრუნველყოფისათვის. ფირმის სტრატეგიის ეფექტიანი შემუშავებისათვის, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა საკუთარი ბიზნესის კონცეფციის შემუშავება, ხედვა, რომელიც არის მიზანდასახულობის საფუძველი. მენეჯერს ნათლად უნდა ჰქონდეს წარმოდგენილი თავისი ფირმის საქმიანობის ხასიათი დღეს და მომავალში, ასევე გააზრებული ფირმის განვითარების გრძელვადიანი კონცეფცია 5-10 წლისათვის. სწორედ ის, რასაც მენეჯერი აღიქვამს ბაზარზე თავისი ფირმის ადგილთან და მისი განვითარების გრძელვადიან კურსთან დაკავშირებით, არის *სტრატეგიული ხედვა*.

სტრატეგიულ ხედვაზე დამყარებული ორგანიზაციის მისია, ე.ი. ზოგადი აზრით ის, თუ რას აპირებს ორგანიზაცია და რას უნდა რომ მიაღწიოს, წარმოადგენს ფირმის დანიშნულებას, მისიას.

მისია — ეს არის ორგანიზაციის ძირითადი ზოგადი მიზანი, რომელიც გამოხატავს მისი არსებობის (დანიშნულების) აზრს. თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია ღია სისტემას წარმოადგენს, საბოლოო ჯამში მას არსებობა შეუძლია შეინარჩუნოს მხოლოდ მაშინ, თუკი თავად გარეთ მყოფ მომხმარებელთა გარკვეული სეგმენტის მოთხოვნილებას დააკმაყოფილებს. ამიტომაც ორგანიზაციის ზოგადი მიზანი სწორედ გარემოში უნდა ვეძიოთ. მოგება არასოდეს არ შეიძლება იყოს გამოცხადებული ორგანიზაციის ძირითად მიზნად, რადგანაც წარმოადგენს უალრესად შინაგან, თუმც კი ძალიან მნიშვნელოვან პრობლემას. მისია უფრო კონკრეტული ორიენტირია, ვიდრე ხედვა, რის გამოც მისი შესრულება დროის განსაზღვრულ პერიოდთან არის დაკავშირებული.

სტრატეგიული ხედვა და მისია ყოველთვის ინდივიდუალურია და განასხვავებს ერთ ფირმას მეორისაგან საქმიანობის მიმართულებისა და მისი განვითარების ნაწილში.

იმისათვის, რომ კარგ შედეგებს მივაღწიოთ, საჭიროა დავისახოთ რეალური მიზნები. მისიისაგან განსხვავებით მიზნები გამოხატავენ ორგანიზაციის ცალკეულ მახასიათებელთა სასურველ საბოლოო მდგომარეობას, რომლებიც დაკავშირებულია მისი საქმიანობის კონკრეტულ მიმართულებებთან. მოცემული მიზანი თავის თავში მოიცავს რიგ სასურველ შედეგს, რომლის მისაღწევაც გარკვეული ძალისხმევა და ორგანიზაციული ქმედებაა საჭირო. მიზნების განსაზღვრას სტრატეგიული ხედვა და მისიის ზოგადი ფორმულირება იმ კონკრეტულ შესასრულებელ ამოცანებში გა-

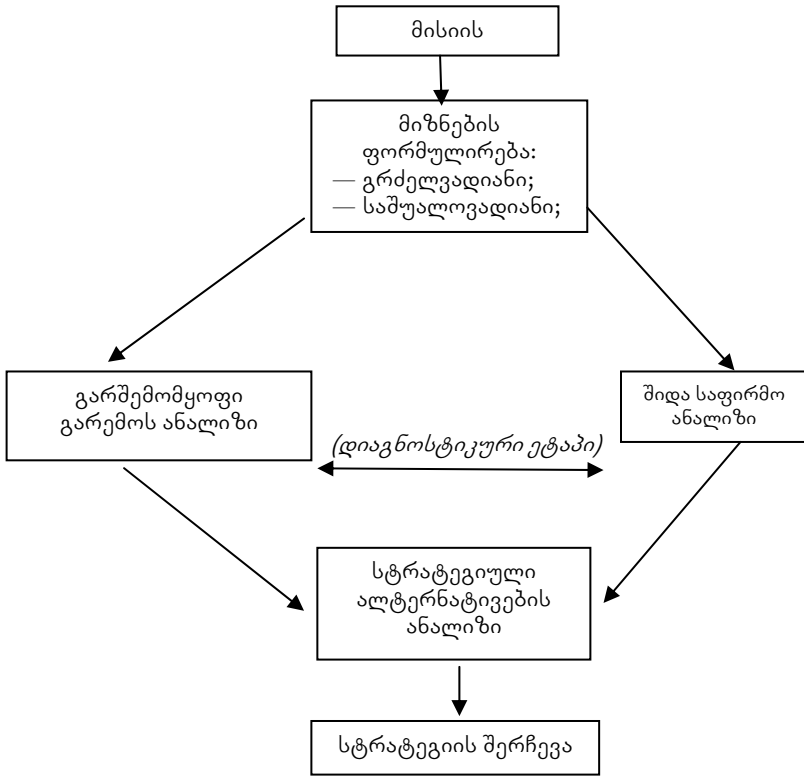
დაჰყავს, რომლებიც ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებთან არის დაკავშირებული.

მიზნის დასახვის როლი არ შეიძლება გადაჭარბებულად შეფასდეს. მიზნები წარმოადგენს საქმიანობის დაგეგმვის პროცესის ამოსავალ მომენტს, ისინი საფუძვლად უდევს ორგანიზაციული ურთიერთობის აგებას, მათზეა დამოკიდებული პერსონალის მოტივაციის სისტემა. მიზნები შეიძლება მივიჩნიოთ ათვლის წერტილად მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობისა და ცალკეული მუშაკის შედეგების კონტროლისა და შეფასების სისტემაში.

მისია და მიზნები წარმოადგენენ ორიენტირს სტრატეგიის შემუშავების ყველა მომდევნო ეტაპისათვის და იმავდროულად განვითარების ალტერნატივათა ანალიზის პროცესში აკისრებენ განსაზღვრულ შეზღუდვებს.

ორგანიზაციას სტრატეგია იმისთვის სჭირდება, რომ თავისი მიზნებისა და მისიის შესრულების გზები დაინახოს. სტრატეგიული მენეჯმენტის მესამე ამოცანა თავის თავში მოიცავს ორგანიზაციის საქმიანობის ყოველ სფეროს, გარკვეულ მმართველობით დონეზე დასახული მიზნების მიღწევისათვის სტრატეგიების შემუშავებას. მოცემული ეტაპის შედეგს წარმოადგენს სტრატეგიული გეგმა — დოკუმენტი, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის მიზანს, მისი განვითარების მიმართულებას, გრძელვადიან და მოკლევადიან ამოცანებსა და სტრატეგიებს.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დანიშნულებაა — მკაფიოდ და სისტემურად აღწეროს ორგანიზაციის მიერ თავისი გრძელვადიანი განვითარების უზრუნველყოფისათვის გაკეთებული სტრატეგიული არჩევანი. ეს არჩევანი თანამიმდევრულად უნდა იყოს ხორცშესხმული გადანყვეტილებებსა და მოქმედებათა პროგრამებში. თავად სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი (ნახ. 4.6.) თითქმის არაფრით არ განსხვავდება გადანყვეტილებების მიღების ტექნოლოგიისაგან.



ნახ. 4.6. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ძირითადი ეტაპები

მისია და მიზანი შეიძლება ჩავთვალოთ ფირმის განვითარების მიმართულების შესახებ გადამწყვეტილებების მიღების იმპულსად. სტრატეგიის არჩევის პროცესში საჭიროა მუდამ ვნწყვეტდეთ ამოცანებს, რომლებიც ორგანიზაციული გარემოს ანალიზის შედეგებით დადგენილი შეზღუდვებისა და კრიტერიუმების საფუძველზე ალტერნატიული ქმედებების შერჩევასთან არის დაკავშირებული. ალტერნატიულ გადაწყვეტილებათა ძიება დიდწილად სტრატეგიული დაგეგმვის ადაპტური ხასიათით არის განპირობებული.

სტრატეგიის შემუშავების პროცესის დიაგნოსტიკური ეტაპი შედგება ორგანიზაციის იმ შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზისა-

გან, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის უნარზე.

გარემოს ანალიზი წარმოადგენს პროცესს, რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაცია აფასებს საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტებზე მოქმედ ცვლილებებს, განსაზღვრავს რომელი ცვლილებები წარმოადგენს საფრთხეს ორგანიზაციისათვის; განსაზღვრავს, თუ რომელი ცვლილებები იძლევა ორგანიზაციის განვითარების შესაძლებლობებს. სხვა სიტყვებით, გარემოს ანალიზი წარმოადგენს ინსტრუმენტს, რომლის მეშვეობითაც სტრატეგიის შემუშავებელი პირები აკონტროლებენ ორგანიზაციის მიმართ გარე ფაქტორებს, პოტენციური საფრთხეებისა და შესაძლებლობების წინასწარჭვრეტის მიზნით.

შიდა გარემოს ანალიზი — ეს არის პროცესი, რომლის დახმარებითაც ხორციელდება ორგანიზაციის ფუნქციონალური სფეროების შეფასება, მისი სტრატეგიულად ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა. ასეთნაირად განისაზღვრება, გააჩნია თუ არა ორგანიზაციას შინაგანი ძალები, რომ ისარგებლოს გარე შესაძლებლობებით, აგრეთვე, ვლინდება სუსტი მხარეები, რომლებსაც შეუძლიათ გაართულონ გარე საფრთხეებთან დაკავშირებული პრობლემები. შიდა ძალებისა და სუსტი მხარეების გარე საფრთხეებთან და შესაძლებლობებთან შედარებით, ორგანიზაციას შეუძლია შეუდგეს შესაბამისი სტრატეგიული ალტერნატივის შერჩევას.

სტრატეგიის შერჩევა სტრატეგიული დაგეგმვის ცენტრალურ მომენტს წარმოადგენს და ის შესაძლოა განხორციელდეს მხოლოდ მაშინ, როცა ორგანიზაციის განვითარების ყველა შესაძლო ალტერნატიული ვარიანტია განხილული. შერჩევა უნდა შეესაბამებოდეს გარე და შიდა გარემოს პირობებს, ე.ი. იმ შეზღუდვებს, რომლებიც დგინდება ორგანიზაციული გარემოს სიტუაციური ანალიზის შედეგად, აგრეთვე, ორგანიზაციის საქმიანობის შერჩეულ მიზნებს. სტრატეგიის შერჩევის ეფექტიანობა დიდადაა დამოკიდებული ყოველი სტრატეგიული ალტერნატივის სწორ შეფასებაზე. რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მაჩვენებლებში უნდა განისაზღვროს ყოველი მათგანის ღირსებები და ნაკლოვანებები, შესაძლო ზოგადი შედეგები და მათი განხორციელების ალბათობა.

განზოგადებულად, მოცემული ეტაპის მიზანი — ეს არის განსაზღვრული და ცალსახა სტრატეგიული ალტერნატივის შერჩევა, რომელიც მაქსიმალურად აამაღლებს ორგანიზაციის გრძელვადიან ეფექტიანობას.

კორპორაციული სტრატეგიის დაგეგმვა არ სრულდება რაიმე უეცარი მოქმედებით. ჩვეულებრივ, ის მთავრდება ზოგადი მიმართულებების განსაზღვრით, რომელთა გახორციელებაც უზრუნ-

ველყოფს ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობასა და განვითარებას.

შემუშავებული სტრატეგია უნდა გარდაიქმნას კონკრეტულ ქმედებებად, ხოლო შემდეგ კი შედეგებად. ფუნქციონალური ზოგადი სტრატეგიის შერჩევის შემდეგ საჭიროა მისი რეალიზაცია, სხვა ორგანიზაციულ ფუნქციებთან გაერთიანება. სტრატეგიის, მისი რეალიზაციის მოქმედებებთან დაკავშირების ძირითადი კომპონენტებია ტაქტიკა, პოლიტიკა, პროცედურები და წესები.

ტაქტიკა — ისევე, როგორც სტრატეგია, თავდაპირველად იყო სამხედრო ტერმინი, რომელიც აღნიშნავდა განსაზღვრული მიზნების განხორციელებისათვის ძალებით მანევრირებას. ორგანიზაციის მართვის თვალსაზრისით, ტაქტიკა — ეს არის გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა განაწილდეს რესურსები სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. სხვაგვარად, ტაქტიკა — ეს არის „გამარჯვების“ მიღწევის ხერხი. თუკი სტრატეგიის ძირითადი საკითხია — „რისი მიღწევა სურს ორგანიზაციას?“ ტაქტიკა იმაზეა ორიენტირებული, თუ „როგორ მიაღწიოს ამას.“ შესაბამისად, ძირითადი სხვაობა მიზნებსა და ხერხებს შორის. მაგალითად: „ბაზარზე საკუთარი წილის გადიდება“ — ესაა სტრატეგია, ხოლო „საქონლის დანინაურებისაკენ მიმართული აგრესიული რეკლამა“ — ტაქტიკა. პოლიტიკის დამახასიათებელი ნიშნებია:

- ტაქტიკას ამუშავებენ სტრატეგიის განვითარებისათვის;
- ტაქტიკა მუშავდება ძირითადად საშუალო დონის ხელმძღვანელების მიერ;
- ტაქტიკა დროის უფრო მოკლე შუალედისთვისაა გათვლილი, ვიდრე სტრატეგია;
- ტაქტიკური შედეგები, სტრატეგიისაგან განსხვავებით, როგორც წესი, ძალიან სწრაფად ვლინდება და ადვილად შეესაბამება კონკრეტულ ქმედებებს.

უმაღლესი მენეჯმენტით ჩამოყალიბებული პოლიტიკა წარმოადგენს ზოგად სახელმძღვანელოს მოქმედებებისა და გადაწყვეტილებების მისაღებად, რომელიც აადვილებს სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. ის შეიძლება განვიხილოთ ფირმის შიდა „კანონთა კოდექსის“ სახით, რომელიც განსაზღვრავს, თუ რომელი მიმართულებით შეიძლება იქნეს მიღებული გადაწყვეტილებები და განხორციელდეს მოქმედებები.

პროცედურები არსებითად დაპროგრამებულ გადაწყვეტილებებს წარმოადგენს. ისინი, ჩვეულებრივ, აღწერენ მოქმედებათა თანამიმდევრობას, რომელიც იმ სიტუაციებში უნდა იქნეს მიღებული, რომლებსაც ხშირი გამეორებითი ტენდენცია აქვთ. სტანდარტიზებული მითითებების შემუშავებისას, ხელმძღვანელი იყე-

ნებს წარსულის დადებით გამოცდილებას, რითაც აკეთებს დროის ეკონომიას (საჭირო არ არის ანალიზის განმეორება) და თავიდან იცილებს შეცდომებს.

წესი პროცედურებისაგან იმით განსხვავდება, რომ ის კონკრეტულ და შეზღუდულ საკითხზეა გათვლილი. წესი განსაზღვრავს, თუ რა უნდა გაკეთდეს სპეციფიკურ ერთჯერად სიტუაციებში. ხელმძღვანელები წესებს იყენებენ, როცა მიზნების მისაღწევად საჭიროა კონკრეტული ხერხებით კონკრეტული ქმედებების გარანტირებული შესრულება.

სტრატეგიის რეალიზაციის ამოცანა სტრატეგიული მენეჯმენტის ყველაზე რთული და შრომატევადი ნაწილია. ის შეეხება მართვის ყველა დონეს და გათვალისწინებული უნდა იყოს ორგანიზაციის უმეტეს სტრუქტურულ ქვეგანყოფილებებში. მაშინ როცა სტრატეგიის შემუშავება დაკავშირებულია სამეწარმეო საქმიანობასთან და დიდწილად წარმოადგენს ანალიზურ პროცესს, სტრატეგიის რეალიზაცია გულისხმობს ძირითადად საქმიანი პროცესებისა და ადამიანების მართვას.

სტრატეგიული მართვა — ეს არის სტრატეგიული დაგეგმვა უკუკავშირით. შერჩეულ სტრატეგიასა და მისი რეალიზაციის გეგმას არ შეუძლია გაითვალისწინოს ყველა ის პრობლემა, რომლებიც შეიძლება ამ გზაზე წამოიჭრას. როგორც უკვე არაერთხელ იყო აღნიშნული, ძირითადი მიზეზია — გარემოს ცვალებადობის მაღალი დონე, რომელსაც ინვესს ახალი და გაუთვალისწინებელი გარემოებების მუდმივი გაჩენა. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესში არაფერი არ არის საბოლოო და ორგანიზაციულ გარემოში მომხდარ ცვლილებებთან დამოკიდებულებით ყველა წინასწარი ქმედება განიცდის ცვლილებებს, რომლებსაც შეიძლება ჰქონდეთ როგორც საფრთხეების, ასევე შესაძლებლობების ხასიათი. გარე და შიდა შემთხვევების მიმდინარეობა ადრე თუ გვიან აიძულებს გადაიხედოს კომპანიის დანიშნულება, საქმიანობის მიზეზები, თავად სტრატეგია და მისი განხორციელების პროცესი.

საქმიანობის შედეგების შეფასება, ცვლილებათა ანალიზი, სტრატეგიის კორექტირება, სტრატეგიული მართვის პროცესის ბუნებრივი და აუცილებელი შემადგენელი ნაწილი ხდება. მოცემული პროცესი გამოიყენება სტრატეგიული გეგმის და/ან მისი რეალიზაციის მეთოდების კორექტირებისათვის უკუკავშირის მექანიზმად. იმისათვის, რომ შეფასება ეფექტიანი იყოს, ის უნდა ხორციელდებოდეს სისტემურად და უწყვეტად და მოიცავდეს ყველა ორგანიზაციულ დონეს.

სტრატეგიული მენეჯმენტის შეფასების პროცესში შეიძლება გამოვყოთ სამი მკაფიოდ განსხვავებული ეტაპი:

1. შედეგიანობის იმ მაჩვენებელთა სისტემის განსაზღვრა, რომელთა მიხედვითაც ხორციელდება სტრატეგიის შეფასება;
2. მიღწეულის გაზომვა და სასურველთან შედარება;
3. აუცილებელ მაკორექტირებელ მოქმედებათა მიღება.

პირველი ეტაპი უშუალოდაა დაკავშირებული ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან და ამოცანებთან, რომლებიც არსებითად წარმოადგენს შეფასების პროცესში გამოყენებულ რაოდენობრივ და თვისებრივ კრიტერიუმებს. ბოლო ეტაპი — მაკორექტირებელი მოქმედებები — წარმოადგენს ერთდროულად სტრატეგიული მენეჯმენტის, როგორც მართვის უწყვეტი პროცესის ციკლის დასასრულსა და დასაწყისს.

კორექტირებები, ჩვეულებრივ, შეეხება წვრილმანებს, მაგრამ გარემოში მომხდარი მნიშვნელოვანი ცვლილებების ან ფირმის ფინანსური მდგომარეობის მკვეთრი გაუარესების გავლენით ზოგჯერ წამოიჭრება ხოლმე ძირითადი სტრატეგიის გადახედვის აუცილებლობა.

ზემოთ აღნიშნულის განზოგადებით, შეფასების განსახილველი პროცესის ამოცანაა — მოვნახოთ გზები არსებული სტრატეგიის გასაუმჯობესებლად და შემდეგ დავაკვირდეთ იმას, თუ როგორ სრულდება იგი, შეფასების ეტაპის ფარგლებში. მენეჯერების უშუალო მოვალეობა კი არის — თავისდროულად განსაზღვრონ სტრატეგიაში და მისი რეალიზაციის ხერხებში შესაბამისი ცვლილებების შეტანა.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. შეადარეთ ცნებები „სტრატეგია“, „ორგანიზაციის სტრატეგია“ და „სტრატეგიული მართვა“.
2. რას ნიშნავს „ორგანიზაციის სტრატეგიის“ შემუშავება და რატომ არის ეს საჭირო?
3. რა ელემენტებს უნდა მოიცავდეს სტრატეგია?
4. ჩამოთვალეთ მართვისადმი სტრატეგიული მიდგომის უპირატესობები.
5. როგორ ურთიერთდამოკიდებულებაშია სტრატეგია და ორგანიზაციის წარმატება?
6. რაში მდგომარეობს ორგანიზაციის მართვის სხვადასხვა სისტემებისა და მეთოდების და, შესაბამისად, მათი ეფექტიანი პირობების თავისებურებები?
7. რა ურთიერთშემავსებელი ქვესისტემისაგან შედგება სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემა?

8. რატომ წარმოადგენს ბევრი თანამედროვე ორგანიზაციისათვის აქტუალურ პრობლემას ერთდროულად მართვის ორი რეჟიმის - სტრატეგიულისა და ოპერატიულის გამოყენება?
9. რას წარმოადგენს სტრატეგიული მართვის პროცესი?
10. მოკლედ დაახასიათეთ სტრატეგიის შემუშავების ეტაპები.

თავი V სტრატეგიის შიგნითი ელემენტები

5.1 ორგანიზაციის მისიის ფორმულირება

სტრატეგიის შემუშავების პირველი ეტაპია – *კორპორაციული მისიის* ფორმულირება, რომელიც შეიძლება ჩავთვალოთ ორგანიზაციის ფორმირების იდეოლოგიური ბაზის ერთ-ერთ ძირითად ელემენტად. მისია არ უნდა იყოს დამოკიდებული ორგანიზაციის მიმდინარე მდგომარეობაზე, მისი მუშაობის ფორმებსა და მეთოდებზე, რადგანაც მთლიანობაში ის გამოხატავს მომავლისაკენ მისწრაფებას და გვიჩვენებს, თუ რაზე იქნება მიმართული ორგანიზაციული ძალისხმევა და, ამასთან, რა ფასეულობები იქნება პრიორიტეტული. იგი წარმოადგენს კომპლექსურ მიზანს, რომელიც ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის საქმიანობის როგორც შიდა, ისე გარე სფეროებისათვის.

ორგანიზაციის პერსონალი მისიის მეშვეობით ათვისებენ ორგანიზაციის მიზნებს. მისია ასევე უზრუნველყოფს ორგანიზაციული კულტურის გაძლიერებისათვის ერთიანი პოზიციის შემუშავებას. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მისიის, როგორც ორიენტირის ფორმალური გამოხატვის გარეშე ხელმძღვანელებს გადანყვეტილებების მიღებისათვის საფუძვლად მხოლოდ თავიანთი ინდივიდუალური ფასეულობები გააჩნიათ, რისი შედეგაც შეიძლება იყოს ძალისხმევის სხვადასხვა მიმართულებით გაბნევა და არა მიზნების ერთიანობა, რასაც არსებითი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის წარმატებისათვის.

გარემოში მისია ხელს უწყობს ორგანიზაციის ერთიანი სახის შექმნას და ხსნის, თუ საზოგადოებაში რა ეკონომიკური და სოციალური როლის შესრულებისაკენ ისწრაფვის იგი. ამრიგად მისია დეტალურად აკონკრეტებს ფირმის სტატუსს და მიზნებისა და სტრატეგიების განსაზღვრისათვის უზრუნველყოფს მიმართულებებსა და ორიენტირებს სხვადასხვა ორგანიზაციულ დონეებზე.

მენეჯმენტის დისციპლინაში არ არსებობს მკაცრი დოგმები და წესები მისიის ფორმულირებისათვის, მაგრამ არსებობს მრავალგვარი მიდგომა მისიისა და მისი შინაარსის განსაზღვრისადმი, რომლებიც ასახავენ ორგანიზაციის როლისა და მნიშვნელობის შეფასებას, უპირველეს ყოვლისა, გადანყვეტილებების მიმღები ხელმძღვანელების მხრიდან, მაგრამ ნებისმიერი მიდგომა ორგანიზაციის მისიას უნდა განიხილავდეს მომხმარებელთა ძირითადი მოთხოვნისა და მათი ეფექტიანად დაკმაყოფილების განსაზღვრის თვალსაზრისით.

ზოგადად ორგანიზაციის მისიის ფორმულირება უნდა შეიცავდეს:

1. საქმიანობის სფეროს განსაზღვრას;
2. გარემოს მიმართ ფირმის სამუშაო პრინციპებს;
3. ფირმის შიგნით საბაზისო ფასეულობებს, რომლებიც განიხილება, როგორც ორგანიზაციის კულტურა.

ორგანიზაციის საქმიანობის სფერო მისიის ფორმულირების ჩარჩოებში შეიძლება სხვადასხვანაირად განისაზღვროს, უფრო ფართოდ ან ვიწროდ. მაგალითად: ზოგადი განმარტებაა - ტრანსპორტი, დეტალური განმარტებაა — ავტომობილები. იმ ვარიანტის შერჩევა, რომელიც ყველაზე უკეთ შეესაბამება სტრატეგიის შემუშავებას, ზოგჯერ არც ისე ადვილია.

საქმიანობის სფეროს განსაზღვრისას, ჩვეულებრივ, მხედველობაში იღებენ ფაქტორთა სამ ჯგუფს:

1. მოთხოვნილებათა სფერო (რას აწარმოებს?);
2. მომხმარებელთა მიზნობრივი ჯგუფი (ვისთვის აწარმოებს?);
3. ტექნოლოგია და ფუნქციონალური შესრულება (როგორ კმაყოფილდება მოთხოვნილებები?).

თანამედროვე წარმატებული ფირმების უმეტესობა მისიის ფორმულირებაში გამოყოფს იმ ძირითად დაინტერესებულ ჯგუფებს, რომელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისკენაც მისწრაფვის კომპანია და განსაზღვრავს დასახული მიზნების მისაღწევით სტრატეგიის ძირითად მიმართულებებს. აღნიშნული მიზნების მიღწევამ უნდა უზრუნველყოს კომპანიისადმი ყველა იმ დაინტერესებული ჯგუფის (მომხმარებლის, მომწოდებლების, აქციონერების, თანამშრომლების, საზოგადოების) ლოიალური დამოკიდებულების ჩამოყალიბება და შენარჩუნება, რომლებზედაცაა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატება.

Marriot Hotels-ის დანიშნულებაა - მომსახურების სფეროში კლიენტებთან, თანამშრომლებთან, მფლობელებთან, აქციონერებთან და საზოგადოებასთან მყარი ხანგრძლივი და ურთიერთხელსაყრელი თანამშრომლობის ჩამოყალიბება. კლიენტები კმაყოფილებას უნდა განიცდიდნენ იმ შემთხვევაში, როდესაც მათი მოთხოვნილებები მწარმოებლისათვის გასაგები და მიღწევადია, ხოლო აქციონერები კი, როდესაც ათვისებობიერებენ რომ მათ მიერ არჩეული ქცევის ხაზი უზრუნველყოფს მათთვის მოგების მიღებას. თავად მისიის მკაფიო ფორმულირებამ კი თანამშრომლები უნდა შეაგულიანოს, რომ მათ დაკისრებული ამოცანები უფრო ხარისხიანად შეასრულონ, ხოლო მენეჯერებმა კი მართვის პროცესი სრულყონ.

კარგად დასაბათებული, სწორად ფორმულირებული მისია ასევე უნდა ასახავდეს ორგანიზაციის ზოგად ფასეულობებსა და

პრინციპებს. ამის მაგალითად შესაძლოა განვიხილოთ კომპანია Marks & Spencer-ის მისია, რომელსაც პ. დრუკერი მისიის კუთხით მსოფლიოში საუკეთესო სანარმო აღიარებდა.

Marks & Spencer კომპანია თავის მისიაში უმნიშვნელოვანეს ურადლებას ანიჭებს შემდეგს:

- საზოგადოების კეთილსასურველი დამოკიდებულება და ნდობა;
- ხელმძღვანელებისა და ყველა დონის თანამშრომელთა მხრიდან საქმისადმი ერთგულება და მათ შორის ლოიალური დამოკიდებულება;
- მომწოდებლების მიმართ ნდობა და თანამშრომლობა.

ისინი აღიარებენ შემდეგ პრინციპებს:

- მომხმარებლებისათვის გონივრულ ფასად ფართო სპექტრის მაღალი ხარისხის საქონლის შეთავაზება;
- მომწოდებელთა იძულება წარმოების ყველაზე თანამედროვე და ეფექტიანი ხერხებისა და ხარისხის კონტროლის მეთოდების გამოყენებისათვის;
- მომწოდებლებთან თანამშრომლობის უზრუნველყოფა, ხარისხის კონტროლი ყველაზე მაღალი სტრატეგიის შესაბამისად;
- მაღაზიების ქსელის გამსხვილება, რაც საშუალებას იძლევა, რომ იქ საქონლის ფართო ასორტიმენტი წარმოვადგინოთ და მყიდველებისათვის მაქსიმალურად ხელსაყრელი პირობები უზრუნველვყოთ;
- მდგრადი და ურთიერთხელსაყრელი ურთიერთობების აგება მომხმარებლებთან, მომწოდებლებსა და თანამშრომლებთან.

მისიის შემადგენლობაში ასევე შეიძლება გათვალისწინებული იქნეს ცხრილი 5.1-ში მოყვანილი ფაქტორები.

ფაქტორი	საკვანძო პრობლემა
კლიენტები	ვინ არიან ფირმის კლიენტები?
საქონელი/მომსახურება	როგორ საქონელსა და მომსახურებას სთავაზობენ?
განლაგება	სად აწარმოებს ფირმა კონკურენტულ ბრძოლას?
ტექნოლოგია	როგორია ფირმის საბაზო ტექნოლოგია?
გადარჩენის პრობლემები	რა ეკონომიკურ მიზნებს ისახავს ფირმა?
ფილოსოფია	როგორია საბაზო მრწამსი, ფასეულობები

	და პრიორიტეტული მისწრაფებები?
სასურველი სახე	როგორი იმიჯისაკენ მიისწრაფვის ფირმა და რა პასუხისმგებლობას იღებს იგი საზოგადოების წინაშე?
სოციალური პასუხისმგებლობა	როგორია ფირმის პოზიცია თავისი პერსონალის მიმართ?
წარმოდგენა საკუთარ თავზე	როგორია გაცხადებული განმასხვავებელი უპირატესობები?

ცხრილი 5.1. ორგანიზაციის მისიის ელემენტები

5.2 მიზნებისა და ამოცანების დაბალანსებული სისტემის შექმნა

მიზნის განსაზღვრა - ეს არის გადანყვეტილების მიღების უფრო კონკრეტული პროცესი, რომელიც მოითხოვს შესაბამისი სტრატეგიული ამოცანების გადანყვეტას. მიზანთა ერთი ჯგუფისათვის შემუშავებული სტრატეგია არ წარმოადგენს სხვა მიზნების მიღწევის საშუალებას. საჭიროა განვასხვაოთ მთლიანად ფირმისათვის გრძელვადიანი პრესპექტივისათვის შემუშავებული ზოგადი მიზნები და სპეციფიკური მიზნები, რომლებიც დადგენილია ორგანიზაციის ძირითადი მიზნების საფუძველზე უმთავრესი სახეობებისა და ფუნქციონალური მიმართულებების მიხედვით.

მიზნების შემუშავების პროცესი ორგანიზაციაში ძირითადად იწყება ზემოდან ქვემოთ. მიზნების მიხედვით ხდება მართვის მეთოდების შემუშავება. პ. დრუკერი თვლის, რომ ორგანიზაციაში ყველაზე მაღალი დონიდან ყველაზე დაბალ დონემდე ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს მკაფიო მიზნები, რომლებიც უზრუნველყოფენ უფრო მაღალ დონეზე მყოფი ხელმძღვანელების მიზანთა მხარდაჭერას. ასეთი პროცესი თითოეულ ხელმძღვანელს დაეხმარება, რომ მკაფიო წარმოდგენა ჰქონდეს იმის შესახებ, თუ რას მოელოს მისგან ორგანიზაცია. ამ კონცეფციის ფარგლებში იგულისხმება, რომ თითოეული ხელმძღვანელი თავის უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად ადგენს კონკრეტულ საწარმოო მიზნებსა და მათი მიღწევის ხერხებს. მიზნების შემუშავების პროცესის პროცესში აუცილებელია მოხდეს ინფორმაციის ორმხრივი გაცვლა, რათა უზრუნველყონ თითოეული მუშაკის მიერ მისი კონკრეტული მიზნების გაგება. მოსალოდნელი შედეგების გაცნობიერების გარდა ინფორმაციის ორმხრივი გაცვლა ხელქვეითებს საშუალებას აძლევს შეატყობინონ ხელმძღვანელებს, თუ რა სჭირდებათ მათ დასახული მიზნების მისაღწევად. მიზნების მიხედვით მართვის მეთოდ-

დი საშუალებას იძლევა, რომ ხელმძღვანელები შევაფასოთ შედეგების და არა პირადი თვისებების საფუძველზე.

მიზანთა ეფექტიანობა - ეს არის სტრატეგიული მიზანდასახულობის საბაზისო კრიტერიუმი. იმისათვის, რომ მიზნებმა ეფექტიანად გადამწყვეტილებებთან, ხოლო შემდეგ კი ქმედებებთან მიგვიყვანოს, ისინი გარკვეულ მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდნენ.

1. მიზნები უნდა იყოს კონკრეტული და გაზომვადი. ორგანიზაცია, მიზნების კონკრეტულ გაზომვად ფორმაში გამოხატვით ქმნის ათვლის მკაფიო ბაზას, შემდგომი გადამწყვეტილებებისა და კონკრეტული ფუნქციების შესრულებისათვის. რაც უფრო კონკრეტულადაა ფორმულირებული მიზანი, მით უფრო ადვილია მისი მიღწევა.

2. მიზნები უნდა იყოს დროში ორიენტირებული. პროგნოზირების კონკრეტული ჰორიზონტი წარმოადგენს ეფექტური მიზნების მეორე მაჩვენებელს. საჭიროა ზუსტად განისაზღვროს, არა მხოლოდ ის, თუ რისი განხორციელება უნდა ფირმას, არამედ ის, თუ როდის უნდა იყოს მიღწეული შედეგი. განასხვავებენ გრძელვადიან (როგორც წესი დაგეგმვის ჰორიზონტი მოიცავს დაახლოებით 5 და მეტ წელს), საშუალოვადიან (ჩვეულებრივ ერთიდან 5 წლამდე) და მოკლევადიან (ჩვეულებრივ 1 წლის ვადებში) მიზნებს. პირველ რიგში ორგანიზაციის მიერ ხდება გრძელვადიანი მიზნების ფორმულირება და მას, ჩვეულებრივთან შედარებით, საკმაოდ ფართო ჩარჩოები აქვს. გრძელვადიანი მიზნების უზრუნველყოფისათვის შეიმუშავებენ საშუალო და მოკლევადიან მიზნებს. ჩვეულებრივ, რაც უფრო ახლოსაა მიზნის დაგეგმვის ჰორიზონტი, მით უფრო ვიწროა მისი ჩარჩოები.

3. მიზნები უნდა იყოს რეალისტური. მიზანი უნდა იყოს მიღწევადი. ეს არის ორგანიზაციის ეფექტიანი გაზრდის ერთ-ერთი პირობა. ისეთი მიზნის დასახვამ, რომელიც ორგანიზაციის შესაძლებლობას აღემატება ან გარე ფაქტორებთან შეუსაბამოა, შეიძლება უარყოფით შედეგებამდე მიგვიყვანოს. არსებითია, აგრეთვე, ისიც, რომ მიზნები წარმოადგენს ორგანიზაციაში აღამიანთა ქცევის მნიშვნელოვან მოტივებს. თუკი მიზანი არარეალისტურია, მომუშავეთა მისწრაფება წარმატებისადმი დაიბლოკება და მათი მოტივაცია შესუსტდება, რადგანაც დაჯილდოება და სამსახურში დანიშნაურება ძირითადად მიზნის მიღწევასთანაა დაკავშირებული.

4. მიზნები უნდა იყოს შესაძარისი და ურთიერთმხარდაჭერილი. სტრატეგიულ დაგეგმვას აქვს სისტემური ხასიათი, რაც უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ჰორიზონტალურ დონეზე კოორდინირებული მიზნების შემუშავებით და ურთიერთმხარდაჭერილი მმართველობითი ვერტიკალის ფარგლებში (მიზნების იერარქია). შესაძარი უნდა იყოს ორგანიზაციის საქმიანობის სხვადასხვა

ფუნქციონალური სფეროების მიზნები. მაგალითად, მარკეტინგის განყოფილების მიზნები შეთანხმებული უნდა იყოს ორგანიზაციის საწარმოო შესაძლებლობებთან, მოგების მაჩვენებლები უნდა შეესაბამებოდეს საბაზრო პოზიციების მაჩვენებლებს (გაყიდვების განსაზღვრულ ზრდას) და ა.შ. ურთიერთმხარდაჭერა უზრუნველყოფილია მიზნების შიდა იერარქიის ფარგლებში ქვემიზნებად სწორად დაყოფით, როცა ყოველი მიზანი შეესაბამება უფრო მაღალი დონის მიზანს.

ორგანიზაციის საქმიანობა ობიექტურად ძალიან მრავალფეროვანია, ამიტომ ორგანიზაცია არ შეიძლება მიმართული იყოს ერთადერთი მიზნისაკენ, არამედ უნდა გამოიყოს საკვანძო სფეროები, რომელთა ფარგლებშიც საჭიროა განისაზღვროს თავიანთი მიზნები (ცხრილი 5.2).

ცხრილი 5.2.
ორგანიზაციის ტიპური მიზნების მაგალითები

საკვანძო უბანი	მიზნის აღწერა
მომგებიანობა (შემოსავლიანობა რენტაბელობა)	შეიძლება გამოიხატებოდეს სხვადასხვა მაჩვენებლებში, ისეთებით როგორცაა მოგების მოცულობა, შემოსავალი ინვესტირებულ კაპიტალზე, მოგების შეფარდება გაყიდვების მოცულობასთან (წმინდა მოგების კოეფიციენტი) და სხვ.
მდგომარეობა ბაზარზე	შეიძლება აღინერგებოდეს შემდეგი ცნებებით: ბაზრის წილი, გაყიდვების მოცულობა ფულად ან ნატურალურ გამოსახულებაში, საბაზრო (დარგობრივი) ნიშა.
მწარმოებლურობა	შეიძლება გამოისახებოდეს გასაყვლების შემოსავლებთან შეფარდებით, აგრეთვე, პროდუქციის ერთეულზე ხარჯების სახით.
ინოვაცია	განსაზღვრავენ ბიზნესის წარმოების ახალ ხერხებს (წარმოების ორგანიზაციის ახალი ტექნოლოგიები და მეთოდები, ახალ ბაზრებზე გასვლა და ა.შ.) და შეიძლება გამოიხატებოდეს როგორც ფულად, ასევე სხვა მაჩვენებლებში.
პროდუქცია	გაყიდვების მოცულობის ან მომგებიანობის მაჩვენებლების გარდა მიზნები შეიძლება დაკავშირებული იყოს ახალი საქონლის ბაზარზე გატანასთან ან წარმოებიდან მოხსნასთან.
ფინანსური რესურსები	შეიძლება გამოიხატებოდეს ნაღდი ფულის მოძრაობით, კაპიტალის სტრუქტურით, ფასიანი ქაღალდების გამოშვებით, საბრუნავი კაპიტალით, დივიდენდების გადახდით.
სამრეწველო	შეიძლება აღწეროს ისეთი მაჩვენებლების

პოტენციალი	დახმარებით როგორიცაა: სამრეწველო სიმძლავრეები, მუდმივი დანახარჯები, პროდუქციის ერთეულები ნატურალურ და ფულად გამოსახულებაში.
ორგანიზაცია (პროცესის თვალსაზრით)	განსაზღვრავს ცვლილებას სტრუქტურაში ან საქმიანობაში, შეიძლება გამოიხატებოდეს მიზნების ნებისმიერი რაოდენობით
პერსონალი	მიზნები შეიძლება განსაზღვრავდნენ შრომითი ფუნქციების შესრულებასა და შრომისადმი დამოკიდებულებას, პროფესიულ სწავლებას, მუშაკთა მოტივაციის ხერხებს.
სოციალური პასუხისმგებლობა	შესაძლებელია გამოიხატებოდეს მიზნებით იმ სახის საქმიანობაში მონაწილეობის ფორმით, რომლებიც მწვავე სოციალური პრობლემების (ეკოლოგია, უმუშევრობა) გადაწყვეტაზე ორიენტირებული.

ორგანიზაციის მრავალრიცხოვანი მიზნები შეიძლება გაერთიანდეს ორ -ეკონომიკური და არაეკონომიკური ხასიათის ჯგუფში.

არაეკონომიკური მიზნები ძირითად ორგანიზაციის სოციალურ ამოცანებთანაა დაკავშირებული. სოციალური მიზნების ფორმულირება უდავოდ მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს, რადგანაც ნებისმიერი კომერციული ორგანიზაცია - ეს არა მარტო მოგების მიღებაზე ორიენტირებული საქმიანი სტრუქტურაა, არამედ გარკვეული მოთხოვნილებების მქონე ადამიანთა გაერთიანებაცაა. უმეტესწილად სწორედ მათზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატება. ამის გარდა, საჭიროა გავითვალისწინოთ საზოგადოების წინაშე ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა, რაც შეიძლება გამოიხატებოდეს ისეთი მიზნებით, როგორიცაა: დამატებითი სამუშაო ადგილების შექმნა; საქველმოქმედო დახმარების გაწევა, სამუშაოზე ინვალიდების, ახალგაზრდების ა.შ. მიღება.

ორგანიზაციის ეკონომიკური მიზნები გამოიხატება სამეურნეო საქმიანობის მაჩვენებლებით და შეიძლება იყოს რაოდენობრივი ან ხარისხობრივი. მაგალითად, რაოდენობრივი მიზანია - 2012 წლისათვის გაყიდვების მოცულობის 5%-ით გაზრდა, ხარისხობრივ მიზანს წარმოადგენს ორგანიზაციის მიერ დარგში ტექნოლოგიური ლიდერობის მიღწევა.

ცხრილი 5.2-ში აღწერილი მიზნების ჩამონათვალი არ არის ყოვლისმომცველი; რომელიმე კონკრეტულ ორგანიზაციას შესაძლოა დასჭირდეს ჩამოაყალიბოს ზოგადი მიზნები სხვა სფეროებში. მიზნები დაგეგმილი უნდა იყოს საქმიანობის ყოველი სახეობისათვის, რომელიც კომპანიისათვის მნიშვნელოვანია. და მაინც საჭი-

როა აღვნიშნოთ, რომ დაგეგმვის სპეციალისტების აზრით ყველაზე მნიშვნელოვანია ფინანსური მიზნები, ხოლო უფრო ზუსტად კი - მოგება, რენტაბელობა, შემოსავლიანობის მაჩვენებლები. სწორედ ისინი ლიდერობენ კომერციული ორგანიზაციის მიზნების იერარქიაში.

ზოგადი მიზნები საჭიროა გარდავექმნათ მკაფიოდ ჩამოყალიბებულ ამოცანებად იმ მოსალოდნელი შედეგების მითითებით, რომელთა მიღწევისკენაც იქნება მიმართული ორგანიზაციის საქმიანობა. ორგანიზაციათა უმეტესობის წინაშე მდგომი ამოცანები შეიძლება მივაკუთვნოთ მათი საქმიანობის ოთხიდან: ფინანსურს; მომხმარებელთა მომსახურების; სამეურნეო საქმიანობისა და შინაგანი შესაძლებლობების ერთ-ერთ სფეროს. სპეციფიკური ამოცანები განისაზღვრება ორგანიზაციის ბუნებით, საბაზო დარგით, საწარმოო პროცესის ორგანიზაციით, მომხმარებელთა ჯგუფითა და ბაზრის დინამიკით, ცხრილი 5.3-ში წარმოდგენილია ამოცანების სისტემის მაგალითი, რომლებიც მოიცავს სტრატეგიული განვითარებისათვის საჭირო ყველა მნიშვნელოვან სფეროს.

სტრატეგიული განვითარების უბანი	ამოცანები	მაჩვენებლები
ფინანსური საქმიანობა	მყარი მდგომარეობა	ფულადი სახსრების შემოსვლა
	წარმატება	კვარტალური მოგება
	აყვავება	შემოსავალი აქციონერულ კაპიტალზე
	აღიარება	აქციის ფასი
სამეურნეო საქმიანობა	ტექნოლოგიები	კონკურენტუნარიანობა
	წარმოება	მწარმოებლურობა
	ხარისხი	სერთიფიკაცია
მომხმარებლები	მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება	გამოკითხვის შედეგები
	მოთხოვნაზე რეაგირების სისწრაფე	დროული მიწოდება
	კლიენტთა ლოიალობა	განმეორებითი შესყიდვები
	წილი ბაზარზე	ბაზრის წილის გაზრდა
	მუშაკები	დაკმაყოფილების

შინაგანი პოტენციალი		ხარისხი
	ზრდა შინაგანი რესურსების ხარჯზე	გაყიდვების მოცულობის გადიდება
	ინოვაციები	ახალი საქონლის რიცხვი
	პერსონალის განვითარება	კვალიფიკაციის ამაღლება

ცხრილი 5.3. სტრატეგიული ამოცანებისა და მაჩვენებლების სისტემა.

სტრატეგიული მენეჯმენტის მიზნებისა და ამოცანების რაოდენობა და მრავალფეროვნება იმდენად დიდია, რომ მათი შემადგენლობის განსაზღვრას კომპლექსური სისტემური მიდგომის გარეშე არც ერთი ორგანიზაცია ვერ შეძლებს, მიუხედავად მისი ზომისა, სპეციალიზაციისა, საკუთრების სახისა და ფორმისა. პრაქტიკაში აპრობირებული და მოხერხებული ინსტრუმენტის სახით შეიძლება გამოვიყენოთ მიზნობრივი მოდელის - მიზანთა ხის აგება. მოცემული მოდელი აღწევს მიზნების მონესრიგებულ იერარქიას საერთო სტრატეგიული მიზნის ქვემიზნებად თანამიმდევრული ტრანზფორმაციის გზით.

გარდაქმნის დონეთა რაოდენობა დამოკიდებულია საქმიანობის მასშტაბებზე, დასახული მიზნების სირთულეზე და ორგანიზაციაში მიღებული მართვის სტრუქტურაზე.

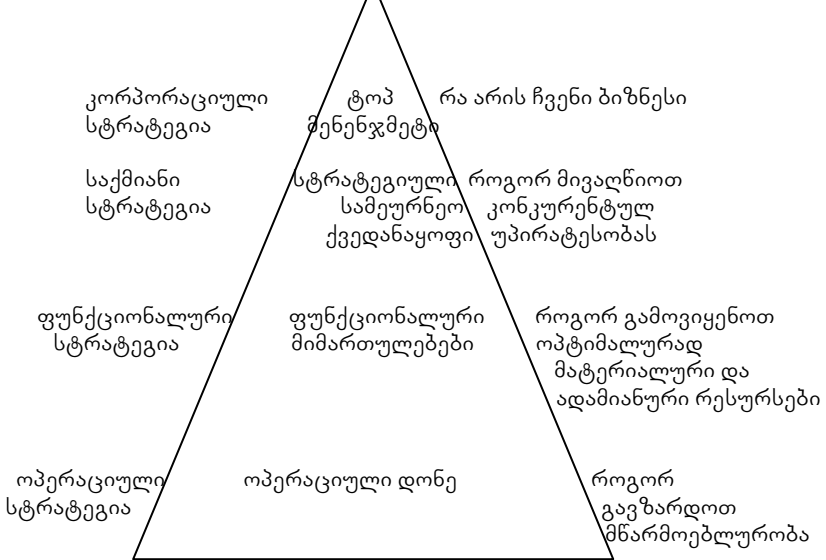
განხილული ინსტრუმენტის მიზანდასახული პრაქტიკული გამოყენებისას დაცული უნდა იყოს შემდეგი წესები:

- უმნიშვნელოვანესი საერთო მიზანი უნდა შეიცავდეს საბოლოო შედეგის აღწერას;
- იერარქიულ სტრუქტურაში ყოველი მომდევნო დონის რეალიზაცია წინა დონის მიღწევის აუცილებელი და საკმარისი პირობა უნდა იყოს;
- სხვადასხვა დონის მიზნების ფორმულირებისას აუცილებელია აღინეროს სასურველი შედეგები;
- ყოველი დონის ქვემიზნები ურთიერთდამოკიდებული უნდა იყოს;
- მიზნის ხეს საფუძვლად უნდა ედოს ამოცანები, რომლებიც წარმოადგენენ იმ ოპერაციებსა და პროცესებს, რომლებიც შეიძლება შესრულდეს განსაზღვრული ხერხით და წინასწარ დადგენილ ვადებში;

5.3. სტრატეგიის დაგეგმვის დონეები

კომპანიების უმეტესობა შეიმუშავებს არა ერთ სტრატეგიულ გეგმას, არამედ მართვის სხვადასხვა დონეებისათვის სტრატეგიის საერთო მიზნით გაერთიანებულ რამდენიმე გეგმას, რითაც ქმნის სტრატეგიების იერარქიას. ყველა დონე მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული და ორგანიზაციის შიგნით ქმნიან სტრატეგიის პირამიდას, სადაც ყოველი დონე წარმოადგენს თითქოსდა ჩარჩოს მომდევნო დონისათვის (ნახ 5. 4).

დივერსიფიცირებულ კომპანიაში, რომელიც ერთდროულად ბიზნეს საქმიანობის რამდენიმე სახეობაზეა ორიენტირებული, ჩვეულებრივ, გამოყოფენ სტრატეგიის ოთხ დონეს: კორპორაციულს, საქმიანს, ფუნქციონალურსა და ოპერაციულს. სპეციალიზირებული ფორმები სამი დონით შემოიფარგლებიან. ამ შემთხვევაში კორპორაციული და საქმიანი სტრატეგიები ემთხვევა ერთმანეთს, რადგანაც სტრატეგია ბიზნესის ერთი სფეროსათვის მუშავდება.



ნახ 5.4. სტრატეგიის პირამიდა

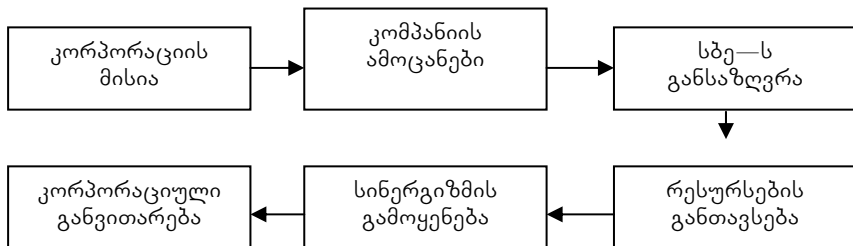
სტრატეგიის დონეები, მათი დანიშნულება, მათ შემუშავებაზე პასუხისმგებელი რგოლები და ძირითადი ამოცანები წარმოდგენილია ცხრილი 5.5. -ში.

	დანიშნულება	სტრატეგიის შემუშავებასა და რეალიზაციაზე პასუხისმგებლები	ძირითადი ამოცანები
კორპორაციული სტრატეგია	ორგანიზაციისა და მისი საქმიანობის სფეროებისათვის მთლიანად	მართვის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები	<ol style="list-style-type: none"> 1. მუშაობის ზოგადი მარეგულირების გაუმჯობესება იმ მიმართულებებსა და დარგებში, რომლებშიც ორგანიზაცია უკვე მოქმედებს. 2. მოქმედებები დივერსიფიკაციისა და ინტეგრაციის სფეროში. 3. მაღალეფექტიანი სამეურნეო პორტფელის შექმნა და მართვა. 4. სინერგეტული ეფექტის მიღების გზების ძიება სამეურნეო პორტფელის ფარგლებში. 5. კორპორაციული რესურსების ოპტიმალური განაწილება. 6. მოქმედებები ნამგებიან ან არამიმზიდველ ბიზნესთან დაკავშირებით.
საქმიანი სტრატეგია	ორგანიზაციის საქმიანობის ყოველი ცალკეული სახისათვის	სტრატეგიული განყოფილებების ხელმძღვანელები	<ol style="list-style-type: none"> 1. კონკურენტუნარიანობის გაძლიერება და კონკურენტული უპირატესობების შენარჩუნება. 2. გარე ცვლილებებზე რეაგირების მექანიზმის ფორმირება. 3. სხვადასხვა ფუნქციონალური მიმართულების სტრატეგიულ ძალისხმევათა ინტეგრაცია.
ფუნქციონალური სტრატეგია	ყოველი ფუნქციური მიმართულებისათვის საქმიანობის ცალკეული სახის ფარგლებში		<ol style="list-style-type: none"> 1. ზოგადი საქმიანი სტრატეგიისა და კონკურენტუნარიანობის მხარდაჭერა. 2. მმართველობითი ორიენტირების შექმნა ფირმის დასახული ფუნქციონალური მიზნების მისაღწევად. 3. ოპერაციული საქმიანობის სტრატეგიულ ძალისხმევათა ინტეგრაცია

ოპერაციული სტრატეგია	სტრუქტურული ქვედანაყოფისათვის ფუნქციონალური მიმართულებების შიგნით		1. ფუნქციური ქვედანაყოფის მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებული ვინროსპეციალიზებული საკითხებისა და პრობლემების გადაჭრა. 2. შრომის ნაყოფიერების ზრდა.
----------------------	---	--	--

ცხრილი 5.5. ამოცანების განაწილება სტრატეგიის შემუშავების მიხედვით

კორპორაციული სტრატეგია - ეს არის დივერსიფიცირებული კომპანიის მართვის საერთო გეგმა. კორპორაციული სტრატეგია მოიცავს კომპანიის საქმიანობის ყველა მიმართულებას. საერთო სტრატეგიული გეგმა მუშავდება დროის შუალედისათვის, როგორც წესი ხუთ წლამდე პერიოდისათვის და ასახავს იმ პოზიციას, რომლის დაკავებაც სურს კომპანიას უახლოეს წლებში. არსებითად, კორპორაციული სტრატეგიის განსაზღვრა - ეს არის ორგანიზაციის განვითარების საერთო მიმართულების არჩევის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება. კორპორაციული სტრატეგიის შემუშავება, ჩვეულებრივ, მოიცავს ექვს ძირითად ელემენტს (ნახ. 5.6)



ნახ. 5.6. კორპორაციული სტრატეგიის ძირითადი მდგენელები

აღვნიშნავთ, რომ კორპორაციული მისიის ფარგლებში საქმიანობის სფეროს განსაზღვრა ეს არის საქმიანობის სახეობების ნაკრების განსაზღვრის, ე.ი. დივერსიფიკაციის პრობლემა. კერძოდ, განისაზღვრება, თუ რომელ დარგში იმოქმედებს კომპანია, რა დონის ინტეგრაციას აირჩევს, იქნება თუ არა დივერსიფიკაცია შემოსაზღვრული რამდენიმე დარგით, თუ გავრცელდება ბევრზე,

იქნება თუ არა კომპანია ორიენტირებული საქმიანობის სხვადასხვა სახეებს შორის სტრატეგიულ შესაბამისობაზე. სხვა სიტყვებით, საჭიროა დადგინდეს:

- როგორი უნდა იყოს გრძელვადიან პერსპექტივაში საქმიანობის სახეობათა ნაკრები, მათ შორის რომელი ბაზრების (სეგმენტების, ნიშის) ათვისების ან დატოვებას შეეცდება ფირმა.

- ფირმის საქმიანობის სხვადასხვა სახეობებს შორის რა სახის ურთიერთდამოკიდებულება და მსგავსება იქნება მხარდაჭერილი.

- როგორ უნდა დავიცვათ თავი მოულოდნელი შემთხვევებისაგან.

საქმიანობათა სახეობების ნაკრები (ფირმის სამეურნეო პორტფელი) უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ კონკრეტულ სტრატეგიულ ორიენტირებს: ზრდისა და რენტაბელობის გრძელვადიანი და მოკლევადიანი პერსპექტივების, სტრატეგიულ მოქნილობას და სინერგიზმს.

დივერსიფიცირებული ფირმის ზრდა და რენტაბელობა მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში დიდადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ ცხოვრებისეული ციკლის რომელ ფაზაში იმყოფება საქმიანობის სხვადასხვა სახეობები. თანამედროვე რეალობა ისეთია, რომ დარგების, საქონელთა (განსაკუთრებით ეს ეხება საქმიანობის მეცნიერებატევად სფეროებს და მაღალი ტექნოლოგიების დარგებს) სიცოცხლის ციკლი მცირდება, რის გამოც მოკლევადიანი და გრძელვადიანი პერსპექტივები შესაძლოა ძალიან განსხვავდებოდეს ერთმანეთისაგან.

სტრატეგიული მოქნილობის დროს კომპანია, საქმიანობის სხვადასხვა სახეობებს შორის გადანაწილების გზით, ორიენტაციას იღებს სიცოცხლისუნარიანობის გახანგრძლივებაზე. სხვადასხვა მოულოდნელობების, როგორც პოზიტიურის, ასევე ნეგატიურის მაღალი ალბათობა კომპანიის ხელმძღვანელობას შესაძლებლობას აძლევს გარე და შიდა პირობების მიმართ მოახდინოს სტრატეგიული რისკის მინიმიზაცია, საქმიანობის სახეობათა ნაკრებს მისცენ გარკვეული მოქნილობა. ეს ძირითადად ხორციელდება საქმიანობის სახეობათა გაზრდის გზით, უპირატესად ერთმანეთს შორის ურთიერთკავშირის გარეშე, ფირმის სამეურნეო პორტფელის ფარგლებში.

სინერგიზმი, როგორც უკვე აღვნიშნეთ ნიშნავს ერთობლივი შედეგების მისი შემადგენელი ფაქტორების ჯამზე სიჭარბეს. განსახილველ პრობლემასთან დაკავშირებით, ეს არის დივერსიფიცირებული კომპანიის საქმიანობის სხვადასხვა სახეობებს შორის ურთიერთკავშირის საკითხის გადაჭრა, რომელიც იწვევს დიდი შედე-

გების მიღწევას, ვიდრე იმ შემთხვევაში, როცა ისინი ავტონომიურად ფუნქციონირებენ. საერთო სტრატეგიული ეფექტიანობის ოპტიმიზაციის მზარდი აუცილებლობა ფირმის საქმიანობის ყველა სახეობათა სინერგეტიკული ურთიერთქმედებების გზით იწვევს კონკურენტული წნეხის ზრდას. რაც უფრო მაღალია მოსალოდნელი არასტაბილურობა და კონკურენტის ინტენსივობა, მით უფრო მეტი მნიშვნელობა ენიჭება სინერგიზმს წარმატების მისაღწევად.

მართვის პროცესში საჭიროა გავითვალისწინოთ ფირმის სტრატეგიულ ორიენტირებს შორის არსებული წინააღმდეგობები. თუკი, უპირატესობა ენიჭება ზრდისა და რენტაბელობის მოკლევადიან მაჩვენებლებს, მაშინ ამით იშლება გრძელვადიანი მაჩვენებლები. როცა ფირმას რამდენიმე მიზანი აქვს, მაშინ ისინი უნდა განაწილდეს პრიორიტეტების მიხედვით, რათა შესაძლებელი იყოს მოიძებნოს კომპრომისი ერთმანეთის საპირისპირო ორიენტირებს შორის. პრიორიტეტები დამოკიდებულია იმაზე, თუ:

- რას ანიჭებს უპირატესობას კომპანიის ხელმძღვანელობა - მიმდინარე მოგებას (ამერიკული მენეჯმენტის მოდელი), თუ მათი აქციონერული კაპიტალის საბაზრო ღირებულების გაზრდისაგან ხანგრძლივ შემოსავლებს (იაპონური მენეჯმენტის მოდელი);

- როგორ შეაფასა ხელმძღვანელობამ გარემოს არასტაბილურ დონესთან დაკავშირებული რისკის დასაშვები დონე და საქმიანობის სხვადასხვა სახეობათა მიმზიდველობა, ზრდისა და რენტაბელობის ზრდის პერსპექტივის თვალსაზრისით.

კორპორაციული ამოცანები. ამოცანების დასმის საწყისი ბაზა ეს არის ძირითადად მარკეტინგული და ინოვაციური საქმიანობის შედეგი. სწორედ ამ სფეროების ეფექტიანობა განსაზღვრავს ფირმის მიერ წარმოებულ პროდუქციაზე ან განუღებულ მომსახურებაზე მოთხოვნას. კომპანიის ამოცანები ორიენტირებული უნდა იყოს არა მოგებაზე, არამედ მისი მიღების მეთოდებზე. კომპანიის ხელმძღვანელობამ უნდა შეადგინოს იმ ამოცანების დაბალანსებული ჩამონათვალი, რომლებსაც შეუძლიათ იმოქმედონ ამ ორ საკვანძო ფაქტორზე:

- ბაზრის წილის გაფართოების ამოცანები. იმ ბაზრებზე, რომლებზეც კომპანია ეწევა ან აპირებს კონკრეტული ბრძოლის წარმოებას, მან უნდა დაიმკვიდროს მტკიცე პოზიციები;

- ინოვაციური ამოცანები. საქონელის წარმოებისა და მომსახურეობის პროცესში მარკეტინგული საქმიანობის მეთოდებში ინოვაციის გარეშე კომპანიას არა აქვს კონკურენტული უპირატესობები, რაც აუცილებლად გამოიწვევს მისი პოზიციების დათმობას;

- რესურსების მოზიდვის ამოცანები. კომპანია, იმისათვის რომ კონკურენტუნარიანი იყოს, უნდა მიისწრაფოდეს, რომ ფლობდეს ყველაზე საუკეთესო ინტელექტუალურ, ინფორმაციულ და მატერიალურ რესურსებს, კვალიფიციურ მუშაკებს, თანამედროვე ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს, ხარისხიან ნედლეულსა და მასალებს, მაღალმწარმოებლურ მოწყობილობებს;

- სოციალური ამოცანები. აქ შეიძლება განვიხილოთ ბიზნესის სოციალურ ვალდებულებათა ორი ფორმა: საზოგადოების წინაშე (განათლების, უმუშევრობის, ეკოლოგიისა და სხვა სოციალური პრობლემების საკითხთა გადაჭრა) და თანამშრომლების წინაშე;

- ფინანსური ამოცანები (მოგება, რენტაბელობა). ფორმულირდება მას შემდეგ, რაც განსაზღვრულია ზემოთ ჩამოთვლილი ამოცანები.

სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების (სბე) განსაზღვრა.

მსხვილი დივერსიფიცირებული კომპანიების უმეტესობა, კორპორაციული სტრატეგიის შემუშავების ფარგლებში, ორგანიზაციულ სტრუქტურაში გამოყოფს დამოუკიდებელ ბიზნეს-ერთეულებს, რომლებსაც ნათლად გამოხატული სპეციალიზაცია, მომწოდებელთა განსაზღვრული წრე, მომხმარებლები და კონკურენტები გააჩნიათ. ყოველი სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეული რეალური ადმინისტრაციულ-სამეურნეო ერთეული უნდა იყოს და არსებითად მოქმედებდეს, როგორც დამოუკიდებელი ფირმა, რომელიც პასუხისმგებელია საბოლოო შედეგზე - მოგებაზე თავისი საქმიანობის სფეროში.

რესურსების განლაგება. დივერსიფიცირებულ ფირმებს თავის შემადგენლობაში აქვთ სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების ნაკრები ან საქმიანი სამეურნეო „პორტფელი“. კომპანიის სტრუქტურაში შემაჯავალი სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულები შეიძლება განსხვავდებოდნენ განვითარების პოტენციალითა და მიმდინარე ფინანსური მაჩვენებლებით. ზოგი სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულები დაკავებულია ახალი პროდუქციის ბაზარზე გატანით ან ახალი ბაზრების ათვისებით. ცხადია, მათთვის აუცილებელია დამატებითი ფინანსები. სხვები, რომლებსაც ბაზარზე მყარი პოზიცია და საკმაოდ დიდი წილი გააჩნიათ, წარმოადგენენ ფულადი სახსრების წყაროებს. კორპორაციული მიზნების დასაცავად კომპანიის ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულებს შორის ფულადი რესურსების გადანაწილება.

სინერგიზმის გამოყენება. საქმიანობის ყოველი სახე გულისხმობს სინერგიზმის წყაროს. ძალისხმევის კოორდინაცია საქმიანობის ისეთ სახეობებში, როგორიცაა შესყიდვები, ახალი ტექნოლოგიე-

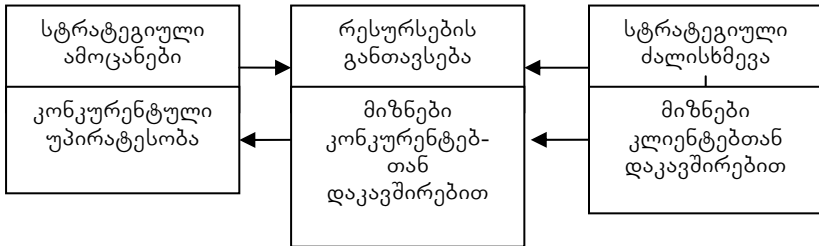
ბის დანერგვა, წარმოება, მარკეტინგი, ადამიანური რესურსების მართვა, საშუალებას იძლევა შევამციროთ ხარჯები და გავზარდოთ პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება. მაგალითად, რამდენიმე სახის შესყიდვათა გაერთიანება საშუალებას იძლევა მივალწიოთ მომწოდებლებისაგან გაიაფებას, ხოლო სამეცნიერო კვლევებისა და გამოგონებების გაერთიანება - უფრო წარმატებით ართმევს თავს ახალი ტექნოლოგიების შემუშავებას, რომლებიც გამოყენებული იქნება სხვადასხვა სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულებში.

სინერგიზმი, მმართველობითი ხარჯებისა და გასავლების შემცირების გარდა, საშუალებას აძლევს კომპანიას, რომ დააჩქაროს ინოვაციების დანერგვა, მოახდინოს სამრეწველო მოწყობილობების დატვირთვის ოპტიმიზირება, მიაღწიოს გაყიდვების მოცულობის ზრდას. თუკი მსხვილი ფირმები არ იყენებენ თავიანთი განყოფილებების სინერგიზმს, მათ არავითარი უპირატესობა არ ექნებათ მცირე ფირმებთან შედარებით. მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიის ხელმძღვანელობის გარდა სინერგიზმის გამოყენების შესაძლებლობათა მუდმივ ძიებაში ჩაერთონ სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების მენეჯერებიც.

კორპორაციული განვითარება. ეს არის კორპორაციული სტრატეგიის შემუშავების უკანასკნელი ეტაპი, რომელიც, როგორც უკვე აღინიშნა, სრულდება ინტეგრირებული გეგმის შემუშავებით, რომელიც მოიცავს საერთო კორპორაციული განვითარების პრობლემების გადაწყვეტას, რომელთა მრავალფეროვნებაც შეიძლება დაყვანილი იქნეს სამ ძირითად პირზე: შეტევითი (ზრდა), თავდაცვითი (შემცირება), კომპრომისული (სტაბილიზაცია). დივერსიფიცირებული კომპანიის ფარგლებში შესაძლებელია ამ სტრატეგიების შერწყმა, საქმიანობის სხვადასხვა სახეობებთან დამოკიდებულებებით.

საქმიანი სტრატეგია - ეს არის ბიზნეს-ერთეულთა სტრატეგია, რომელიც განსაზღვავს მოქმედებათა მიმართულებას ორგანიზაციის საქმიანობის კონკრეტულ სფეროში კონკურენტული უპირატესობების მისაღწევად. იმ დროს, როცა კორპორაციული გეგმა ადგენს კომპანიის განვითარების ზოგად მიმართულებებს, სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულებს გეგმა განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა იქნეს მიღწეული კონკურენტების წინაშე მდგრადი უპირატესობა და რაში გამოიხატება თითოეული სტრატეგიული ქვედანაყოფის წვლილი მთლიანად კომპანიის წინაშე მდგომ ამოცანების გადაწყვეტაში. ასეთი გეგმა ტერმინებში „მოგება“, „ბრუნვა“, „ბაზრის წილი“ მოიცავს: გამოხატულ მიზნებსა და განწყობებს; პროდუქციის განახლებას; ბაზარზე საკუთარი პოზიციის ანალიზსა და კონკრეტულ ურთიერთობებს; ალტერნატიულ სტრატეგიებსა და მათ შესაძლო შედეგებს; არჩეული სტრატეგიის შემუშავებას.

საქმიან სტრატეგიებთან მიმართებაში ხშირად გამოიყენება ტერმინი *კონკურენტული სტრატეგიები*. თუკი, ფირმა ბიზნესის ერთი სახეობითაა დაკავებული, კონკურენტული სტრატეგია წარმოადგენს კორპორაციული სტრატეგიის ნაწილს. როდესაც ფირმას ორგანიზაციის შიგნით რამდენიმე ორგანიზაციული სტრუქტურა აქვს, რომელშიც კონკრეტული ბაზრებისათვის განსაკუთრებული პროდუქციის მომსახურების გარკვეული ჯგუფი შედის, მაშინ ყოველი სტრუქტურული ერთეული საკუთარ მიზნობრივ კონკურენტულ სტრატეგიას ამუშავებს. საქმიანი სტრატეგიის დამუშავების ძირითადი კომპონენტები მოცემულია ნახ. 5.7-ზე.



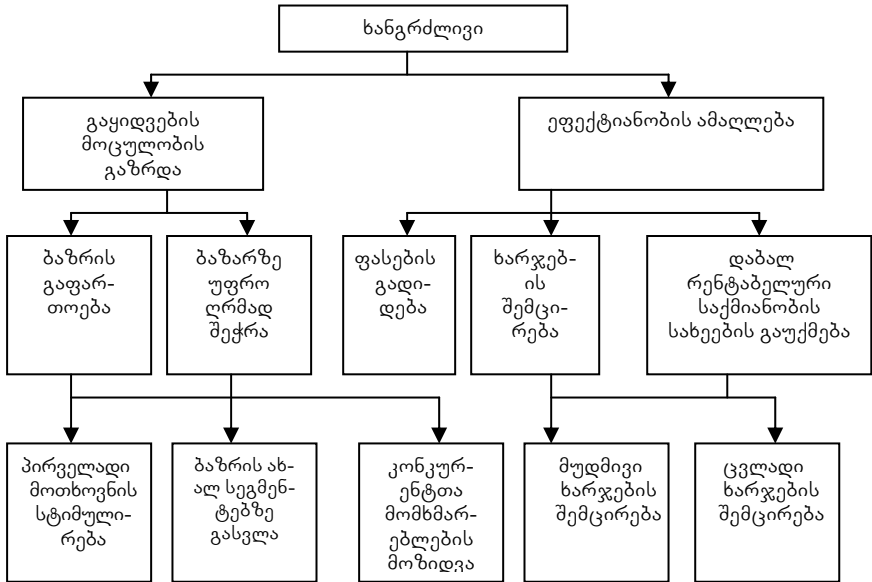
ნახ. 5.7. საქმიანი სტრატეგიის ძირითადი კომპონენტები

ფირმის დამოუკიდებელი სამეურნეო ქვედანაყოფის *სტრატეგიული ამოცანები* დაგეგმვის საერთო კორპორაციული პროცესის ნაწილს წარმოადგენს. შესაძლებელია სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულებს წინაშე მდგომი სხვადასხვა ამოცანები: ზრდა, არსებული მდგომარეობის შენარჩუნება, შემოსავლის წყაროდ გამოყენება, ადრე ჩადებული სახსრების ამოღება, ახალი ბიზნესის შექმნა.

რესურსების განაწილება, როგორც ბიზნეს სტრატეგიის ელემენტი აქტუალურია, თუკი სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულებს საქმე აქვთ საქონლისა და ბაზრის განსაზღვრულ რაოდენობასთან. საქმიანობის მასშტაბების გათვალისწინებით მოცემული მიდგომა ახდენს საერთო კორპორაციულ დონეზე რესურსების განაწილების პროცესის კოპირებას. სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულის შიგნით რესურსების ოპტიმალური განაწილებისათვის აუცილებელია ბაზრების მიმზიდველობისა და კონკურენტული პოზიციის ანალიზი და შეფასება.

სტრატეგიული ძალისხმევა მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება სტრატეგიული ამოცანებით. არსებულ პროდუქციასთან მიმართებაში შეიძლება გამოვყოთ სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულების განვითარების ორი ალტერნატიული მიმართულება. ეს არის გაყიდვების მოცულობის გადიდება წარმოების ეფექტიანობისა და პროდუქციის რეალიზაციის ზრდის ხარჯზე.

შესაძლო სტრატეგიულ ძალისხმევათა მიმართულებები წარმოდგენილია ნახ. 5.8.-ზე:



ნახ. 5.8. შესაძლო სტრატეგიულ ძალისხმევათა მიმართულებები

მაგალითად, თუკი დადგენილია საბაზო ბაზრის სეგმენტების ზრდისა და მიმზიდველობის პერსპექტივები, საჭიროა განხორციელდეს ძალისხმევის კონცენტრირება გაყიდვების მოცულობის მატებაზე. თუკი ივარაუდება, რომ მოცემულ პროდუქციაზე მომავალში მოთხოვნის ზრდის ტემპი სტაბილური გახდება, აუცილებელია მძაფრი ყურადღება მივაპყროთ ეფექტიანობის საკითხებს. თავის მხრივ, ეფექტიანობის გაზრდისათვის ძალისხმევა ხელს უწყობს ფულადი სახსრების მიღებას, ფასების გაზრდის, ხარჯების შემცირებისა და დაბალრენტაბელური ოპერაციებისა და პროცედურების შემცირების გზით. ჩვეულებრივ, ბაზრის გაჯერების კვალობაზე, გაყიდვების მოცულობის ზრდაზე ორიენტაცია ნელა გადადის ეფექტიანობის ზრდის სტრატეგიაში.

ზრდის პერსპექტივების შემცირების კვალობაზე, ბიზნესის განვითარების ტემპების შესანარჩუნებლად, სტრატეგიული მენეჯმენტის ამოცანა ხდება პროდუქციის ახალი სახეებისა და ახალი ბაზრების მოძიება.

მომხმარებელთან დაკავშირებული მიზნები. აქ საჭიროა გამოვყოთ ორი არსებითი მომენტი, რომელიც გავლენას ახდენს

სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგიის ელემენტების ეფექტიანობაზე. ეს არის მომხმარებელთა მიზნობრივი ჯგუფის შერჩევა და მათი მოთხოვნილებების იმაზე უკეთ დაკმაყოფილება, ვიდრე ამას კონკურენტები აკეთებენ.

ბაზრის სეგმენტაცია, რომელიც საშუალებას იძლევა, რომ მომხმარებელთა მიზნობრივი ჯგუფები გამოვყოთ, წარმოადგენს სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულების წარმატებული სტრატეგიის საკვანძო ფაქტორს. ბაზრები მონაწილეთა შემადგენლობის მიხედვით, არ არის ერთგვაროვანი, არამედ ისინი ყალიბდება მყიდველთა და გამყიდველთა სხვადასხვა ჯგუფისაგან, რომლებსაც ფასებზე საკუთარი მოთხოვნილება და წარმოდგენები აქვთ. ამიტომ მიზანშეწონილია, რომ ბაზრის ყოველი სეგმენტისათვის განსაკუთრებული წინადადებები შევიმუშაოთ.

მომხმარებელთა მიზნობრივი ჯგუფის ანალიზისას საჭიროა, პირველ რიგში გამოვყოთ მათი ძირითადი პრობლემები და დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებები. ყოველი გამოვლენილი „დეფიციტი“ შეიძლება წარმატების ფაქტორი გახდეს, თუკი ბაზარზე წამოჭრილ პრობლემას კონკურენტებზე უკეთ გადავწყვეტთ. ამრიგად, სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულებს სტრატეგიის შემუშავების განსახილველი ეტაპი შეიძლება შემდეგი სამი კითხვის პასუხზე დავიყვანოთ:

1. ვინ მიეკუთვნება სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულების პროდუქციის მომხმარებლებს?

2. რა მთავარი პრობლემა აქვთ ამ პროდუქციის მომხმარებლებს ზოგადად ჩვენს ბაზრებზე?

3. როგორ გადავჭრათ ეფექტიანად ეს პრობლემა?

თუ ჩვენ ორიენტაციას ავიღებთ კლიენტისათვის გრძელვადიანი სარგებლობის მინიჭებაზე, მაშინ ჩვენ ამ ქმედებით უზრუნველყოფთ რენტაბელობას ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. ამასთან, საჭიროა გავითვალისწინოთ ცვლილებები იმ გარემოში, რომელშიც სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულები მოქმედებს. თუკი, ჩვენ გამოვდებთ ვახდენთ კლიენტების მიმართ ერთხელ არჩეულ სტრატეგიასზე ორიენტაციას, შეიძლება გამოვგრჩეს ცვლილებები მათ ქცევასა და სპეციფიკურ სულიერ მოთხოვნილებებში, რითაც შესაძლოა წაგებულ პოზიციაში აღმოვჩნდეთ ჩვენს კონკურენტებთან მიმართებაში. ამიტომ საჭიროა, რომ პერიოდულად გადაიხედოს მიზნები მომხმარებელთა მიზნობრივ ჯგუფთან დაკავშირებით და ისინი შევეუსაბამოთ გარე ცვლილებებს.

მიზნები კონკურენტებთან დაკავშირებით ფორმულირდება კონკურენტის ანალიზის საფუძველზე. კონკურენტთა გამოკვლევა არსებითად დაიყვანება შემდეგი კითხვების პასუხებზე: ვინ არიან სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულის კონკურენტები, როგორია

მათი მიზნები, რაში მდგომარეოს მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები, როგორი უნდა იყოს სტრატეგია კოოპერირებულ ფირმებთან დამოკიდებულებით, როგორი რეაგირებაა საჭირო კონკურენტების სტრატეგიაზე.

სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულის მიზნების თვალსაზრისით, ყველაზე მეტ ინტერესს წარმოადგენენ პირდაპირი კონკურენტები, რომლებსაც ხშირად სტრატეგიულ ჯგუფს უწოდებენ. ასეთ ჯგუფებში მოპაექრე ფირმები მსგავსი სტრატეგიების გამოყენებით, თავიანთ ძალისხმევას მიმართავენ ბაზრის ერთსა და იმავე სეგმენტზე ერთნაირი მიზნების მიღწევისაკენ.

მომდევნო ნაბიჯი იმაში მდგომარეობს, რომ გაიგონ კონკურენტთა მიზნები და შეაფასონ ის საფრთხე, რომელსაც ისინი წარმოადგენენ სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულისათვის, ძირითად ბაზარზე თავისი წილის გაზრდის იმედთან დაკავშირებით. კონკურენტის მიზნების განმსაზღვრელ ძირითად ფაქტორებს წარმოადგენს ბიზნეს პორტფელის სტრუქტურა და მიმდინარე ფინანსური მდგომარეობა. მაგალითად, თუ კონკურენტი ფირმის პროდუქციას ძლიერი პოზიციები აქვს და ბაზარზე სეგმენტის ზრდის თვალსაზრისით პერსპექტივის ჩარჩოებში მოქმედებს, მაშინ ის, ალბათ, უფრო აგრესიულად იმოქმედებს ამ მიმართულების ინვესტირების მხრივ.

		საქონელი	
		მსგავსი	განსხვავებული
მომხმარებელი განსხვავებული	მსგავსი	<i>პირდაპირი კონკურენტები</i> მომხმარებელთა იმავე ჯგუფისათვის ანალოგიური საქონლისა და მომსახურების შემთავაზებელი ფირმები	<i>ირიბი კონკურენტები</i> მომხმარებელთა ერთი და იმავე კატეგორიისათვის განსხვავებული საქონლის შემთავაზებელი ფირმები
	განსხვავებული	<i>ცხადი კონკურენტები:</i> იმავე საქონლის მწარმოებელი მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფისათვის ერთნაირი საქონლის შემთავაზებელი ფირმები	<i>არაცხადი კონკურენტები:</i> განსხვავებული პროფილის ფირმები

ნახ. 5.9. ტიპური კონკურენციის მატრიცა

იმისათვის, რომ სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულის შესაბამის შესაძლებლობებთან შედარებისას, სტრატეგიული ჯგუფის

თითოეული მონაწილის ძლიერი და სუსტი მხარეები შევაფასოთ საჭიროა:

- განვიხილოთ მარკეტინგული უპირატესობები, მათი იმიჯი, ბაზრის წილი, პროდუქციის ხარისხი და მომსახურების დონე, საქონლის განლაგებისა და დანინაურების ხერხების ეფექტიანობა;

- განვსაზღვროთ კონკურენტების ფინანსური მდგომარეობა, ბიზნესის მომგებიანობის, ფულადი სახსრების მოძრაობისა და მიმდინარე დავალიანებების ანალიზის გზით.;

- შევაფასოთ წარმოების ეფექტიანობა: ხარჯების, სამრეწველო სიმძლავრის გამოყენების, ტექნოლოგიის დონისა და პერსონალის უნარ-ჩვევების შესახებ მონაცემების ჩათვლით;

- დავაზუსტოთ კონკურენტთა ზოგადი ორგანიზაციული შესაძლებლობები მენეჯმენტის ხარისხის, თანამშრომელთა მოტივაციის, მათი ლიდერების პოტენციალის თვალსაზრისით.

კონკურენტთა მიზნებისა და შედარებით ძლიერი და სუსტი მხარეების გაგება, საშუალებას მოგვცემს საკმაოდ ზუსტად განვჭვრიტოთ მათ მიერ არჩეული სტრატეგიები, აგრეთვე, თავისდროულად მივილოთ გადაწყვეტილება სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულის რეაქციაზე კონკურენტთა შესაძლო ქცევასთან დაკავშირებით.

კონკურენტული ურთიერთობის შექმნა - ეს არის სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულის სტრატეგიის შემუშავების უკანასკნელი ელემენტი, რომელმაც უნდა მოგვცეს პასუხი ბიზნეს სტრატეგიის ძირითად კითხვაზე: როგორ მივაღწიოთ უპირატესობას სტრატეგიული ჯგუფის შიგნით პირდაპირ კონკურენტებთან შედარებით? განზოგადებულად, მეტოქე ფირმებს შორის ბრძოლას, ხარჯების, ცალკეულ მიმართულებებზე ძალისხმევის დიფერენციაციისა და კონკურენციის მიხედვით აქვს ლიდერობის ხასიათი, რომელიც დაკავშირებულია არა მთლიანად ბაზართან, არამედ მის იმ სეგმენტებთან, რომლებშიც სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეული მისწრაფვის საფასო ლიდერობის ან დიფერენციაციის სტრატეგიის რეალიზაციისაკენ.

ფუნქციონალური სტრატეგია - ეს არის დივერსიფიცირებული კომპანიის სტრატეგიის დაგეგმვის მესამე დონე. იგი განსაზღვრავს ბიზნესის ერთი სფეროს შიგნით ამა თუ იმ ფუნქციონალური სამსახურის (ან განყოფილების) საქმიანობის მიმართულებას. ფუნქციონალური სტრატეგიის როლი მდგომარეობს საერთო საქმიანი სტრატეგიისა და ფორმის კონკურენტუნარიანობის მხარდაჭერაში, აგრეთვე, კომპანიის მიერ დასახული ფუნქციონალური მიზნების შესრულებისათვის მმართველობითი ორიენტირების შექმნაში (ცხრილი 5.10).

ფუნქციონალური უბანი	ძირითადი სტრატეგიული ორიენტაცია
მარკეტინგი	მომხმარებელთა ლოიალური ჯგუფის მიზიდვა და შენარჩუნება საქონლის, გასაღების, დანინაურებისა და ფასის უნიკალური შეხამების გზით
წარმოება	სამრეწველო შესაძლებლობების სრული გამოყენება, წარმოების შეფარდებითი ხარჯების შემცირება და ხარისხის კონტროლის მაქსიმიზაცია
ფინანსები	ფუნქციონირება დადგენილი ბიუჯეტის ფარგლებში, მომგებიან პროდუქციაზე დაყრდნობა, კონტროლი კრედიტზე ღირებულებების მინიმიზაცია
აღრიცხვა	ანგარიშგების სტანდარტიზაცია, ხარჯების საგულდაგულო დეტალიზება, გარიგებათა სტანდარტიზაცია
ტექნოლოგიური სამსახურები	კონკრეტული სპეციფიკაციების შემუშავება და დაცვა, მოდელებისა და ვარიანტების რიცხვის შეზღუდვა, კონცენტრაცია ხარისხის გაუმჯობესებაზე
მომარაგება	დაბალი ფასებით მასალების დიდი ერთგვაროვანი პარტიებით შეძენა და მცირე მარაგების შენახვა
კონტროლი	ტექნოლოგიური დარღვევების ძიება
NIOKR	პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება. სიახლეების მოვლენა

ცხრილი 5.10. ფუნქციონალური სტრატეგიები

საქმიან და ფუნქციონალურ სტრატეგიებს შორის ხორციელდება ორმხრივი ურთიერთქმედება. ერთი მხრივ, ხორციელდება ფუნქციონალური სტრატეგიების კოორდინაცია, რათა არ დაუშვან მხოლოდ საკმაოდ ვიწრო მიზნებზე ორიენტაცია. ამავე დროს საქმიანთან შედარებით უფრო ვიწრო, ფუნქციონალური სტრატეგია იძლევა საქმიანი სტრატეგიის ცალკეული დებულებების დეტალიზების საშუალებას. სხვადასხვა ფუნქციონალურ მიმართულებათა

სტრატეგიული ერთიანობა და მოქმედებათა კოორდინაცია აძლიერებს სტრატეგიას.

ფუნქციონალური სტრატეგიის შემუშავება გულისხმობს სწორი ქცევის მონახვას, რომელიც ძირითადად მოცემული ფუნქციის ფარგლებში ადამიანური და მატერიალური რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებაზეა ორიენტირებული. ფუნქციონალური სტრატეგიების დამოუკიდებელი ფორმირება ეს მენეჯმენტის გაუტეხელი ყამირია, სადაც ეფექტიანობის უდიდესი რეზერვებია დაფარული.

მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, რომ ამა თუ იმ ფუნქციის მნიშვნელობა შეიძლება იყოს განსხვავებული დროთა განმავლობაში. ასე, მაგალითად, XX საუკუნის 50-იან წლებამდე დიდი მნიშვნელობა ენიჭებოდა წარმოების ფუნქციას, 1960-იან წლებში უდიდესი მნიშვნელობა ჰქონდა მარკეტინგის ფუნქციას, 70-იან წლებში წინა პლანზე გამოვიდა სხვა ფუნქციები (ფინანსები, კადრები და მონაცემთა დამუშავება), ხოლო 1980-იანი წლებიდან უმნიშვნელოვანეს ფუნქციად ითვლება ინფორმაციული უზრუნველყოფა.

ოპერაციული სტრატეგია, უფრო მაღალი დონის სტრატეგიებთან (კორპორაციული, საქმიანი, ფუნქციონალური) შედარებით ნაკლები მასშტაბის მიუხედავად, ავსებს მათ და უზრუნველყოფს სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანშეწონილობას.

ოპერაციული სტრატეგია, გარკვეული ფუნქციონალური მიმართულების ჩარჩოებში, კიდევ უფრო კონკრეტულ საქმიანობას მიეკუთვნება. ის დაკავშირებულია საკვანძო ოპერაციული ერთეულების (ქარხნები, რეგიონული ქვედანაყოფები, განყოფილებები და სამსახურები ფუნქციონალური მიმართულებების შიგნით) საქმიანობასთან, რომლებიც წყვეტენ სტრატეგიული მნიშვნელობის მქონე (რეკლამის, მარაგების მართვის, ნედლეულის შეძენის, ტრანსპორტირების, პერსონალის აყვანის, საწარმოო ოპერაციებისა და ა.შ.) ყოველდღიურ ოპერაციულ ამოცანებს. ოპერაციული სტრატეგიების ერთობლიობა ეს არის კორპორაციის სტრატეგიის შემუშავების პირამიდის საფუძველი და, როგორც უკვე აღინიშნა, უფრო მაღალი დონის სტრატეგიის მხარდაჭერის უზრუნველყოფა. მაგალითად, კონკრეტულ საქმიან სტრატეგიაზე ორიენტირებული საწარმოო სტრატეგია დაკავშირებული უნდა იყოს ქარხნის იმ სამრეწველო რგოლებთან (სამქრო, უბანი, ბრიგადა), რომლებმაც სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ამოცანები უნდა გადაწყვიტონ.

საბოლოოდ, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კორპორაციის სტრატეგიული გეგმა წარმოადგენს ორგანიზაციული იერარქიის სხვადასხვა დონის სტრატეგიების ურთიერთდაკავშირებულ სისტემას. რაც უფრო მასშტაბურია ორგანიზაციის საქმიანობა, მით მეტია სტრატეგიის ფორმირების წყაროები. პრაქტიკული მნიშვნელობის

ამოცანას წარმოადგენს არა მარტო ურთიერთმხარდაჭერის უზრუნველყოფა მიზნებისა და სტრატეგიების ვერტიკალში (დონეებში), არამედ ფუნქციონალურ და ოპერაციულ დონეებზე მათი შეთანხმება მართვის ჰორიზონტალის მიხედვითაც. სტრატეგიის დამუშავებისადმი ამგვარი სისტემური მიდგომით შესაძლებელია შეიქმნას იდეალური ურთიერთგამძლიერებელი სტრუქტურა.

კორპორაციის სტრატეგიის შემუშავების პროცესი უმეტესწილად ზემოდან ქვემოთაა მიმართული. ინფორმაციული ნაკადი, კორპორაციის განვითარების მიმართულების შესახებ, უნდა მიემართებოდეს უმაღლესი დონიდან სტრატეგიულ სამეურნეო ქვედანაყოფებამდე და მათგან ფუნქციონალური და ოპერაციული დონეებისაკენ. წინააღმდეგ შემთხვევაში შეუძლებელი იქნება ეფექტიანი მუშაობის მიღწევა უფრო დაბალ ორგანიზაციულ დონეებზე მიზნების დადგენისა და სტრატეგიის არჩევისათვის. ამასთანავე სტრატეგიის დამუშავების ეფექტიანობა იზრდება მაშინ, როცა დაბალი დონეების მენეჯერები ჩართულნი არიან უფრო მაღალი დონის სტრატეგიული ამოცანების გადწყვეტაში. ამ გავლენის დონე განისაზღვრება ორგანიზაციული კულტურითა და კორპორაციის სტრატეგიის შემუშავების პროცესის „დემოკრატიზაციის“ ხარისხით.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

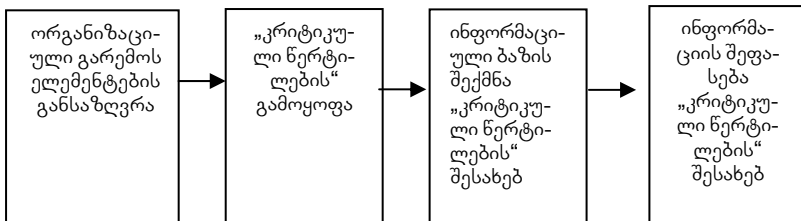
1. რას უნდა შეიცავდეს ზოგადად ორგანიზაციის მისიის ფორმულირება?
2. ჩამოთვალეთ ის მოთხოვნები, რომლებიც საჭიროა გავითვალისწინოთ მიზნების დასახვისას.
3. მოიყვანეთ ეკონომიკური და არაეკონომიკური ხასიათის ორგანიზაციული მიზნების მაგალითი.
4. რას აღწერს მიზნობრივი მოდელი „მიზანთა ხე“ და რა წესები უნდა იქნეს დაცული მისი აგებისას?
5. ორგანიზაციის საქმიანობის რომელ სტრატეგიულ სფეროებშია აუცილებელი მკაფიო ამოცანების დასმა?
6. სტრატეგიის რომელი დონეები გამოიყოფა დივერსიფიცირებულ კომპანიებში?
7. რომელი ამოცანები უნდა წყდებოდეს კორპორაციული სტრატეგიის დონეზე?
8. რა მიეკუთვნება საქმიანი სტრატეგიის ძირითად კომპონენტებს?
9. რას განსაზღვრავს და როგორია ფუნქციონალური სტრატეგიის როლი?
10. მართვის რომელ ობიექტებს მიეკუთვნება ოპერაციული სტრატეგია?

თაპი VI

სტრატეგიის დიაგნოსტიკური ეტაპები

6.1. ორგანიზაციული გარემოს სტრატეგიული ანალიზის პროცესი

ორგანიზაციული გარემოს ანალიზის ძირითადი მიზანია გარე და შიდა გარემოს იმ მნიშვნელოვანი ფაქტორების განსაზღვრა და შეფასება, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ფირმის სტრატეგიული მიზნების მიღწევის უნარზე. ორგანიზაციული გარემოს ანალიზი შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც ოთხი ურთიერთდაკავშირებული ეტაპისაგან შემდგარი პროცესი. უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა განვსაზღვროთ ორგანიზაციული გარემოს ძირითადი ელემენტები, შემდეგ გამოვყოთ ყველაზე მნიშვნელოვანი, შევავროვოთ მათ შესახებ აუცილებელი ინფორმაცია და მოვახდინოთ შეფასება (ნახ. 6.1).



ნახ. 6.1. ორგანიზაციული გარემოს სტრატეგიული ანალიზის პროცესი

ორგანიზაციული გარემოს ელემენტების განსაზღვრა.

სწორედ ამ ეტაპზე უნდა იწყებოდეს სტრატეგიული დაგეგმვის დიაგნოსტიკური პროცესი. მოცემული ეტაპი ემყარება ორგანიზაციის, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის გაგებას, რომლის წარმატებაც მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული გარემოსთან ურთიერთქმედებაზე. როგორც მენეჯმენტის ზოგადი კურსიდანაც ცნობილი, ნებისმიერი ორგანიზაციის გარემო შეიძლება განვსაზღვროთ როგორც შიდა გარემოსა და გარე გარემოცვის ერთობლიობა, რომელიც წარმოადგენს პირდაპირი ზემოქმედების გარემოს (მიკროგარემო) და ირიბი ზემოქმედების გარემოს (მაკროგარემო).

ორგანიზაციის შიდა გარემო შედგება იმ ელემენტებისაგან, რომლებიც იმყოფება ორგანიზაციის საზღვრებში. მათ მიეკუთვნება ორგანიზაციის საქმიანობის სხვადასხვა ფუნქციონალური

სფეროები და შიდა სიტუაციური ცვლადები: წარმოება, ფინანსები, მარკეტინგი, პერსონალი, ტექნოლოგიები, ორგანიზაციული სტრუქტურა და კულტურა. შიდა ფაქტორების ერთობლიობა განსაზღვრავს იმ პოტენციალსა და შესაძლებლობებს, რომლებიც გააჩნია ორგანიზაციას.

მიკროგარემოს ფაქტორებს მიეკუთვნება: რესურსების მომწოდებლები, მომხმარებლები, შუამავლები (საფინანსო, სავაჭრო, მარკეტინგული), კონკურენტები, სახელმწიფო მარეგულირებელი სტრუქტურები (მაგ., საგადასახადო ინსპექცია), ე.ი. გარემოს ყველა ის ელემენტი, რომლებთანაც უშუალო ურთიერთობა აქვს ორგანიზაციას. ამავე დროს ორგანიზაციას თავად შეუძლია არსებითი გავლენის მოხდენა ამ ურთიერთობის ხასიათსა და შინაარსზე.

მაკროგარემოს ძირითადად არ გააჩნია სპეციფიკური ხასიათი ცალკე აღებულ ორგანიზაციასთან მიმართებაში. იგი შედგება იმ ელემენტებისაგან, რომლებიც ვერ ახდენენ პირდაპირ გავლენას ორგანიზაციაზე, მაგრამ გავლენას ახდენენ ბიზნეს საქმიანობის საერთო მდგომარეობაზე. მაკროგარემოში გამოყოფენ ფაქტორების ოთხ ძირითად ჯგუფს: პოლიტიკურს, ეკონომიკურს, სოციალურსა და ტექნოლოგიურს. თითოეული ამ ფაქტორთაგანი დაკავშირებულია სხვებთან და გავლენას ახდენს მათზე, მათ შორის მიკროგარემოს ელემენტებზეც.

ორგანიზაციული გარემოს „კრიტიკული წერტილების“ გამოყოფა კ. პრუტკოვის ცნობილი აფორიზმია - „არ შეიძლება მოუცველის მოცვა.“ განსახილველი პრობლემის თვალსაზრისით, მიზანშეწონილი არ არის ორგანიზაციული გარემოს ყველა ელემენტების გაანალიზება. ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს გარემოს ანალიზის საზღვრები გარემოს ელემენტების ერთობლიობიდან კრიტიკული წერტილების, როგორც ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორების გამოყოფით, რომლებსაც აქვთ სტრატეგიული მნიშვნელობა და გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის წარმატებაზე.

ანალიზის მოცემულ ეტაპზე აუცილებელია იმის გაგება, რომ საკვანძო ფაქტორების რიცხვი, გავლენის ხარისხი და მნიშვნელობა იცვლება ორგანიზაციიდან ორგანიზაციამდე და ერთსა და იმავე ორგანიზაციებში კი ქვედანაყოფიდან ქვედანაყოფამდე. ყოველ ორგანიზაციას კრიტიკული წერტილების თავისი ნაკრები აქვს. საკვანძო ფაქტორების შემადგენლობა, მათი მნიშვნელობა განსხვავდება დარგების მიხედვით და იცვლება დროში; ის, აგრეთვე, დამოკიდებულია ორგანიზაციის საქმიანობის მასშტაბებზე, მისი საქმიანობის პროფილზე, შერჩეულ მიზნებსა და სხვა განმასხვავებელ თავისებურებებზე.

ცხადია, რომ რაც უფრო მსხვილია ორგანიზაცია, ორგანიზაციული გარემო, მით მეტი ფაქტორი ახდენს გავლენას მის საქმიან-

ნობაზე. მაღალი ეკონომიკური პოტენციალის მქონე მსხვილ ფირმებს, შეუძლიათ თავს უფლება მისცენ განახორციელონ არა მართო უშუალო გარემოცვის საკვანძო ფაქტორების ანალიზი, არამედ მაკროდონის ელემენტებისაც. მცირე და საშუალო ფირმები, რომლებიც ყურადღებას აქცევენ განვითარების სტრატეგიულ პრობლემებს, ჩვეულებრივ, შიდა ორგანიზაციული გარემოსა და მიკროგარემოცვის ცალკეული ელემენტების ანალიზით შემოიფარგლებიან.

ორგანიზაციის საქმიანობის ხასიათი, რომელიც უმეტესწილად დარგობრივი სპეციფიკით განისაზღვრება, ასევე არსებით გავლენას ახდენს კრიტიკული წერტილების ნაკრებზე. მაგალითად, მსხვილი სანავთობო კომპანიისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს პოლიტიკურ ფაქტორებსა და საერთაშორისო მოვლენებს და ნაკლები – ტექნოლოგიურ ცვლილებებს; მაშინ როცა ელექტრონული მოწყობილობებისა და სისტემების მსხვილი მწარმოებლისათვის სამეცნიერო ტექნიკურ პროგრესთან დაკავშირებული ტექნოლოგიური ფაქტორები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ხოლო პოლიტიკურსა და საერთაშორისოს – დიდი მნიშვნელობა არა აქვთ.

ორგანიზაციის მიზნები ასევე გავლენას ახდენენ გარემოს ანალიზის საზღვრის დადგენაზე. თუკი კორპორაციის საერთო მიმართულებად ან ცალკეული სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების მიმართულებად არჩეულია ზრდის სტრატეგია, ფირმამ უნდა ჩაატაროს იმ საკვანძო ფაქტორების საგულდაგულო ანალიზი, რომლებიც გავლენას ახდენენ განვითარების პერსპექტივებზე. როცა ფირმა თავისი საბაზრო პროცესის სტაბილიზაციისაკენ მიისწრაფვის, საჭიროა განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმოს დარგობრივი ბარიერების დონეზე მოქმედ ფაქტორებს; საქმიანობის შემცირებისას კი ორგანიზაციის ყურადღების ცენტრში უნდა იყოს პრობლემის სოციალური და იურიდიული ასპექტები, რადგანაც ეს უშუალოდაა დაკავშირებული შიდა სისტემასთან, მათ შორის დაქირავებულ მუშაკებთან, ურთიერთობის რეგულირებასთან და ა.შ.

შიდა გარემოში საკვანძო ფაქტორები გამოიყოფა ორგანიზაციის ბიზნეს-საქმიანობის საბოლოო შედეგებში შეტანილი წვლილით. მაგალითად.

- სტაბილური ტექნოლოგიის პირობებში, როცა საქმიანობის წარმატება პროდუქციის ფასით განისაზღვრება, წარმოება გამოდის როგორც ფირმის ძირითადი მამოძრავებელი ძალა;
- მარკეტინგის ფუნქცია პრიორიტეტული ხდება მაშინ, როცა მომხმარებელთა მოთხოვნებისა და მოტივაციისადმი მგრძობელობა ხდება წარმატების საკვანძო ფაქტორები;

- მეცნიერებატევად და მაღალი ტექნოლოგიის დარგებში, სადაც წარმატების საწინდარი ხდება პროდუქციის სრულყოფა, ხოლო მოთხოვნა ნაკლებად მგრძობიარეა ფასთან მიმართებაში, დომინირებულ მნიშვნელობას იძენს НИОКР;

- თუკი ორგანიზაციის წარმატებისათვის რამდენიმე ფუნქციაა მნიშვნელოვანი, მაშინ მნიშვნელოვან პრობლემად იქცევა, ჩვეულებრივ, ცალკეულ ფუნქციებს შორის კონფლიქტური ინტერესების შეთანხმება. ამ სიტუაციაში კორპორაციულ წარამატებას განსაზღვრავს ზოგადი მენეჯმენტის ხარისხი.

ინფორმაციული ბაზის შექმნა „კრიტიკული წერტილების“ შესახებ. როცა ჩატარებულია ორგანიზაციული გარემოს ანალიზი, ე.ი. განსაზღვრულია სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე მოქმედი შიდა და გარე საკვანძო ფაქტორები, აუცილებელია მივიღოთ მათ შესახებ რელევანტური ინფორმაცია. ამისათვის, უპირველეს ყოვლისა, უნდა შემოიფარგლოს საკითხების წრე ორგანიზაციულ გარემოს ყოველი მნიშვნელოვანი ელემენტების მიხედვით. სხვა სიტყვებით, ორგანიზაციამ უნდა შეადგინოს გარემოს დამახასიათებელ მნიშვნელოვან ფაქტორთა ჩამონათვალი, რომლებიც უნდა გაანალიზდეს და შეფასდეს.

კრიტიკული წერტილების შესახებ მონაცემთა ბაზის შექმნა შეიძლება განხორციელდეს შემდეგი ხერხებით:

- გარემოს სკანირება, რაც გულისხმობს ადრე უკვე ჩამოყალიბებული ინფორმაციის მოძიებას;
- გარემოს მონიტორინგი, ე.ი. მიმდინარე, ახლად აღმოჩენილი ინფორმაციისათვის თვალის დევნება;
- პროგნოზირება, როგორც ინფორმაციის შექმნა გარემოს მომავალ მდგომარეობაზე.

ინფორმაციის წყაროებს შეიძლება ჰქონდეთ სხვადასხვაგვარი ხასიათი: ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემები, საქმიანი ანგარიშები, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები, სპეციალური პერიოდული გამოცემები, ინტერნეტი, სხვადასხვა სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციები, საწარმოო თათბირები და ა.შ.

ინფორმაციის შეფასება ორგანიზაციული გარემოს მნიშვნელოვანი ფაქტორების შესახებ. ანალიზის მოცემული ეტაპი არის დამამთავრებელი. შეფასების შედეგები გამოიყენება ორგანიზაციის განვითარებისა და სტრატეგიის შერჩევის ალტერნატიული ვარიანტების ანალიზის საფუძვლად.

ინფორმაციის შეფასების ძირითადი მიზანია ფირმის მომავალ საქმიანობაზე ცალკეული საკვანძო ფაქტორებისა და ორგანიზაციული გარემოს უარყოფითი და დადებითი ზემოქმედების დადგენა. ასეთი შეფასების პროცესში ფოკუსი გადაადგილება გარე-

მოს გაგებიდან იმის გაგებამდე, თუ რას შეიძლება ნიშნავდეს ორგანიზაციისათვის გარემოს მოცემული ან შესაძლო მდგომარეობა.

შეფასების ყველაზე გავრცელებულ და აღიარებულ მეთოდს მიეკუთვნება SWOT – ანალიზი (ინგლისური სიტყვების – „ძალა“ „სისუსტე“, „შესაძლებლობა“, „საფრთხე“, - სანყისი ასოები) და „შესაძლებლობის ანალიზის“ ბალური მეთოდი.

SWOT – ანალიზი – ეს არის ორგანიზაციის სტრატეგიული მდგომარეობის შეფასების ქმედითი ინსტრუმენტები, მისი შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეებისა და გარემოს გაგების საფუძველზე, რომელიც წარმოგვიდგება შესაძლებლობებისა და საფრთხეების სახით.

ორგანიზაციის ძლიერი მხარეები – ეს არის: ის, რაშიც მან წარმატებებს მიაღწია; განმასხვავებელი თავისებურებები, რომლებიც აძლიერებენ კონკურენტუნარიანობას და ბაზარზე ფირმას უპირატესობას ანიჭებს. ძლიერი მხარეები შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს სტრატეგიების ჩამოყალიბებისა და კონკრეტული უპირატესობის შექმნის საფუძველად.

ორგანიზაციის სუსტი მხარეები ძირითადად დაკავშირებულია ფირმის ფუნქციონირებისათვის რაიმე არსებითის უქონლობასთან ან იმასთან, რაც მას კონკურენტებთან შედარებით უფრო უარესად გამოდის, და არ იძლევა გარემოს არსებული შესაძლებლობების გამოყენებას. უმეტეს შემთხვევაში სუსტი მხარეები კონკრეტულ ბრძოლაში ორგანიზაციას მონყვეტილად აქცევს. ფირმის სტრატეგია შესაძლებელია მიმართულ იქნეს სუსტი მხარეების აღმოფხვრისაკენ.

შესაძლებლობები უნდა განვიხილოთ, უპირველეს ყოვლისა, იმ საბაზრო მიმზიდველობის თვალსაზრისით, რომელსაც შეუძლია ფირმის მოგების მაქსიმალური ზრდა და კონკრეტული უპირატესობის უზრუნველყოფა. სტრატეგიის არჩევა მაქსიმალურად უნდა იყოს ორიენტირებული დარგობრივ შესაძლებლობებზე და სხვა გარე შესაძლებლობების გამოყენებაზე.

საფრთხეები (საშიშროებები) – ეს არის გარემოს გარკვეული ფაქტორები, რომლებსაც შეუძლიათ უარყოფითად იმოქმედონ ფირმის კეთილდღეობაზე. მათ შესაძლოა დააბრკოლონ მისი წარმატებული განვითარება.

ორგანიზაციული გარემოს მახასიათებელთა სანიმუშო ნაკრები მოყვანილია ცხრილი 6.2.-ში

გარე გარემოს ფაქტორები		შიდა გარემოს ფაქტორები	
შესაძლებლობები	საფრთხეები	ძალა	სისუსტე
<ul style="list-style-type: none"> -ახალი ბაზრები (სეგმენტები) - მოხმარების ზრდის ტემპის დაჩქარება; - ვერტიკალური ინტეგრაცია; - ახალი ტექნოლოგიების გამოჩენა; - კონკურენტი ფორმების პოზიციების შესუსტება; -სავაჭრო ბარიერების შემცირება მიმზიდველ გარე ბაზრებზე; - განაწილების ახალი არხები; - ბაზრის ხელახალი ორიენტირება; - სახელმწიფო პოლიტიკის ხელსაყრელი ცვლილებები; - მოსახლეობის შემოსავლების ზრდა; -სხვა 	<ul style="list-style-type: none"> ახალი კონკურენტების გამოვლენა; - ბაზრის ზრდის შენელება; -შემცვლელი საქონლის გაყიდვების ზრდა; - მყიდველებისა და მომწოდებლების მხრიდან ზეწოლის ზრდა; - არახელსაყრელი დემოგრაფიული ცვლილებები; -უცხო სახელმწიფოების პროტექციული სავაჭრო პოლიტიკა; -ცვლილებები მყიდველთა მოთხოვნილებებსა და გემოვნებაში; -უცხოური ვალუტის კურსების არახელსაყრელი ცვლილებები; - სხვა. 	<ul style="list-style-type: none"> -ბაზრის აღიარებულ ლიდერი; -პერსონალის მაღალი კვალიფიკაცია; -მენეჯმენტის მაღალი ხარისხი; -კარგი რეპუტაცია მყიდველებსა და საზოგადოებაში; -თანამედროვე ტექნოლოგია; -უპირატესობა დანახარჯების მიხედვით; -უპირატესობა პროდუქციის დიფერენცირებაში; -გამოცდილება ახალი საქონლის შემუშავებაში; -მასშტაბისა და გამოცდილების ეფექტის გამოყენების შესაძლებლობა; - სხვა. 	<ul style="list-style-type: none"> - განვითარების მკაფიო სტრატეგიის არქონა; - მოძველებული ტექნოლოგია და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა; -მარკეტინგის დაბალი დონე; -არასაკმარისი იმიჯი ბაზარზე; -პროდუქციის თვითღირებულების შედარებით მაღალი დონე; -საქონლის (მომსახურების) დაბალი ხარისხი; - სხვა.

ცხრილი 6.2. ფაქტორების ჩამონათვალი SWOT ანალიზის მეთოდის მიხედვით

SWOT მეთოდი იძლევა ორგანიზაციული გარემოს განზოგადებულ შეფასებას, რომელსაც უპირატესად თვისებრივი ხასიათი აქვს. შეფასების მეორე მეთოდი ითვალისწინებს კონკრეტული ფაქტორების თვისებრივი შეფასების რაოდენობრივ მნიშვნელობებში გადაყვანას – ესაა „ზემოქმედების ანალიზი“.

„ზემოქმედების ანალიზის“ მეთოდის შემთხვევაში ცხრილში შეგვაქვს ორგანიზაციული გარემოს საკვანძო ფაქტორები. თითოეულ მათგანს ენიჭება ზემოქმედების ინტენსივობისა და გავლენის მიმართულების (დადებითი ან უარყოფითი) ექსპერტული ბალური

შეფასებები. ამ ექსპერტული შეფასებების გადამრავლება იძლევა მოცემული ფაქტორის ინტეგრალურ შეფასებას, რომლის მიხედვითაც შეიძლება ვიმსჯელოთ ორგანიზაციაზე ფაქტორის ზემოქმედების ხასიათის შესახებ.

ორგანიზაციული გარემოს ცალკეული ფაქტორის მნიშვნელობის შეფასებისათვის შეიძლება გამოვიყენოთ მატრიცა „ალბათობა – ზემოქმედების ინტენსივობა“ (ნახ 6.3.)

ზემოქმედება	ალბათობა		
	მაღალი	საშუალო	დაბალი
მაღალი	მაღალი	მაღალი	საშუალო
საშუალო	მაღალი	საშუალო	დაბალი
დაბალი	საშუალო	დაბალი	დაბალი*

ნახ. 6.3. მატრიცა „ალბათობა – ზემოქმედება“

გარემოს კონკრეტული ფაქტორის მნიშვნელობის შეფასების ბალური სკალის შესაძლო ვარიანტი: მაღალი – 3; საშუალო – 2; დაბალი – 1;

შეფასების განხილული მეთოდი საშუალებას იძლევა გავანალიზოთ ყოველი საკვანძო ფაქტორი, ნებისმიერი მოვლენა ან ტენდენცია.

ორგანიზაციული გარემოს ფირმაზე გავლენის შეფასებისას ურთიერთკავშირის დამყარება შესაძლებელია „გადაჯვარედინებული ზემოქმედების ანალიზის“ მეთოდის გამოყენებით. მოცემული მეთოდის არსი მდგომარეობს ორგანიზაციისათვის შესაძლებლობების და საფრთხეების განმსაზღვრელი გარე ტენდენციებისა და ძლიერი და სუსტი მხარეების თვალსაზრისით. მოცემული მეთოდით კი ანალიზისას საჭიროა ავაგოთ SWOT მატრიცა და ოთხი მინდვრიდან თითოეულზე განვიხილოთ ყველა შესაძლო წყვილადი კომბინაცია, რომლებიც გათვალისწინებული უნდა იყოს სტრატეგიის დამუშავებისას.

განსახილველი მეთოდის ეფექტურ ინსტრუმენტს წარმოადგენს ფრანგული საკონსულტაციო ფირმა Eurokip –ის მიერ შემუშავებული ჯვარედინი მატრიცა. მოცემული მიდგომის თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ საფრთხეები და ახალი შესაძლებლობების პროგნოზირება ხდება წინათ ჩამოყალიბებული ტენდენციებიდან გადახრების საფუძველზე, ხოლო ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები, პირიქით, მიიღება წარსული ტენდენციების შესაბამისად. ამიტომ წარსულის წარმატება ახალ პირობებში შეიძლება გახდეს სისუსტე, ხოლო ნაკლოვანებები კი გადაიქცეს უპირატე-

სობებად. მეორე მხრივ, თუკი არსებული პოტენციალი შეესაბამება ბიზნეს საქმიანობის ახალ პირობებს, მაშინ შესაძლებლობები კიდევ უფრო მიმზიდველი, ხოლო საფრთხეები ნაკლებად სერიოზული გახდება. ჯვარედინი მატრიცის გამოყენება სასურველია იმ შემთხვევაში, როცა ახალი საფრთხეები და შესაძლებლობები მნიშვნელოვნად განსხვავდება წინანდლებისაგან.

ჯვარედინი(Eurokip) მატრიცა შეიძლება ორ ვარიანტად იქნეს წარმოდგენილი. პირველი შემთხვევა (ცხრ.6.4. ვარიანტი 1) გულისხმობს, რომ ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს სარგებლის მიღებისათვის, რასაც ახალი შესაძლებლობები გააჩნიათ; ამასთან საფრთხეთა შედეგები დაიყვანება მინიმუმამდე. მატრიცის ელემენტები გვიჩვენებს სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტის შესაძლო შედეგების შეფასებისას ჩამოყალიბებული პრიორიტეტების სასურველ ცვლილებებს.

აქ საჭიროა გამოვყოთ შემდეგი გარემოება: ფირმის გარკვეული შესაძლებლობები, რომლებიც ადრე ნაკლოვანებებად ითვლებოდა, ახალი შესაძლებლობების ფონზე გახდება უპირატესობები (მატრიცის პირველი მარცხენა ქვედა უჯრა). ამრიგად, იმის ნაცვლად, რომ ეს „სისუსტეები“ აღმოვფხვრათ, საჭიროა მათი გაძლიერება. მაგალითად, ხარჯებზე მკაცრი კონტროლის არარსებობა და მკვეთრი იერარქიული ვერტიკალური სტრუქტურები, რომლებიც წარსულში ფირმის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდას აბრკოლებდა, შეიძლება გახდეს უპირატესობა, თუკი ახალი შესაძლებლობები გარემოში მოითხოვს სწრაფ რეაქციასა და ხელმძღვანელობის მხრიდან რისკის განევის ცოდნას.

ცხრილი 6.4.

ჯვარედინი მატრიცა „ფირმის შესაძლებლობები და საფრთხეები – ძლიერი და სუსტი მხარეები“

ვარიანტი 1.

		შესაძლებლობები				საფრთხეები			
		1	2	3	4	1	2	3	4
ძლიერი მხარეები	4	ა) შესაძლებლობის დიდი ალბათობა ბ) გავზარდოთ განვითარების უპირატესობათა პრიორიტეტი				ა) შევამციროთ ყურადღება საფრთხეებისადმი ბ) უცვლელი დავტოვოთ განვითარების უპირატესობის პრიორიტეტი			
	3								
	2								
	1								
სუსტი მხარეები	4	ა) შესაძლებლობის დიდი ალბათობა ბ) გავაძლიეროთ სუსტი მხარეები				ა) შევამციროთ საფრთხის ალბათობა. ბ) გავაძლიეროთ სუსტი მხარეები.			
	3								
	2								
	1								

ვარიანტი 2.

		შესაძლებლობები				საფრთხეები			
		1	2	3	4	1	2	3	4
ძლიერი მხარეები	4	ა) შესაძლებლობას აქვს დაბალი ალბათობა; ბ) ძლიერ მხარეებს აქვს დაბალი პრიორიტეტი.				ა) გავაძლიეროთ ყურადღება საფრთხეებისადმი ბ) ძლიერ მხარეებს ენიჭება დაბალი პრიორიტეტი			
	3								
	2								
	1								
სუსტი მხარეები	4	ა) შესაძლებლობებს აქვთ დაბალი ალბათობა ბ) პრიორიტეტი ენიჭება შესაბამისი სუსტი მხარეების მოხსნას				ა) გავაძლიეროთ ყურადღება საფრთხეებისადმი ბ) პრიორიტეტი ენიჭება შესაბამისი სუსტი მხარეების მოხსნას.			
	3								
	2								
	1								
ფირმის ახალი შესაძლებლობები		მაღალი პრიორიტეტი ენიჭება ახალი უპირატესობის განვითარებას				ახალ უპირატესობებს ენიჭება მაღალი პრიორიტეტი			

მეორე შემთხვევა (ცხრ. 6.4. ვარიანტი 2) დაკავშირებულია უარყოფითი ჯვარედინი ზემოქმედების შედეგებთან, როცა არც ძლიერი და არც სუსტი მხარეები საფრთხეებზე (შესაძლებლობებზე) რეაგირების მოხდენის შესაძლებლობას გვაძლევს. აქ უარყოფითი ზემოქმედების მნიშვნელოვან შედეგს წარმოადგენს ფირმის პროტენციალის ახალი შესაძლებლობების გამოვლენა, რომლებიც უნდა განვავითაროთ, რათა შევძლოთ იმ რთული ამოცანების გადაწყვეტა, რომლებსაც ფირმის წინაშე გარემო აყენებს.

ჯვარედინი მატრიცის დახმარებით გაკეთებული ანალიზის შედეგები უნდა იყოს სტრატეგიული ამოცანისა და მასზე საპასუხო რეაქციაზე სისწრაფის ხარისხის ზემოქმედების სიდიდის შეფასების ადეკვატური; მისი მეშვეობით უნდა დამყარდეს კავშირი ახალ შესაძლებლობასა და ფირმის ძლიერ და სუსტ მხარეებს შორის.

ორგანიზაციული გარემოს ანალიზისა და შეფასების მეთოდის შერჩევასა შეიძლება ვიხელმძღვანელოთ სამი მარტივი წესით:

1. მეთოდი უნდა შეესაბამებოდეს გარემოს მიერ წამოყენებული ამოცანების სირთულეს;
2. მეთოდი უნდა იყოს მარტივი ამ ამოცანის სირთულის მიუხედავად;
3. მეთოდის გამოყენება უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის შესაძლებლობებს.

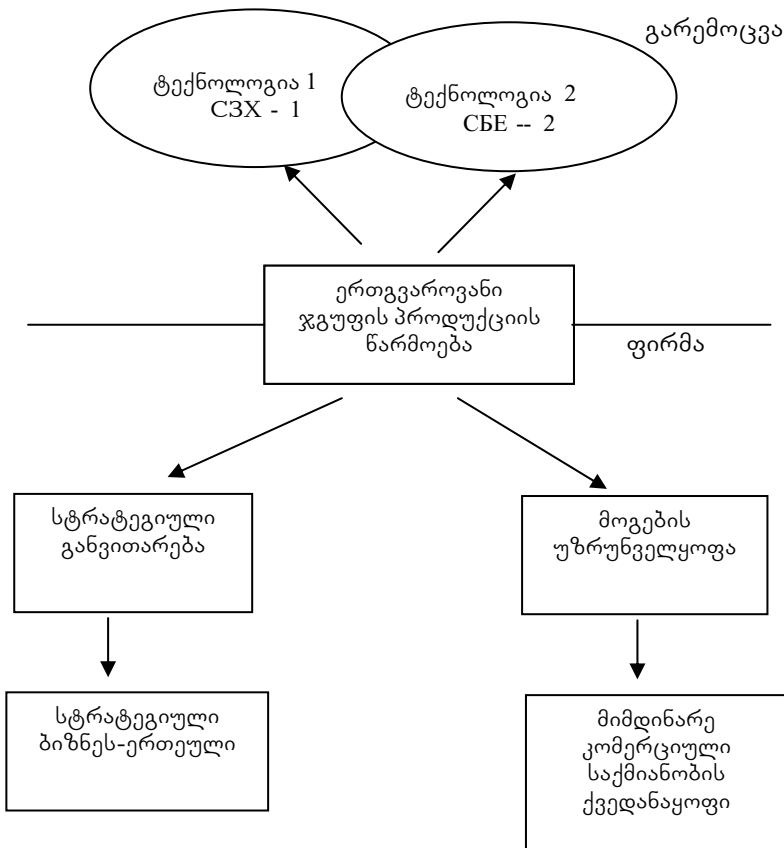
6.2. სტრატეგიული სემენტაცია

ორგანიზაციის სტრატეგიის შემუშავებისას სტრატეგიული მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფცია გულისხმობს გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების (C3X) და ორგანიზაციის შიგნით – სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების (CBE) გამოყოფას. ასეთი მიდგომა აქტუალურია დივერსიფიცირებული კომპანიებისათვის, რომელთა საქმიანობაც ვრცელდება მრავალრიცხოვან ბაზრებსა და საბაზრო სემენტებზე.

თანამედროვე საბაზრო პირობებში, რომელთათვისაც გარემოს არასტაბილურობაა დამახასიათებელი, ფირმებს არა აქვთ ზრდის მკაფიო და სტაბილური პერსპექტივები და ისინი საქმიანობის პროცესში აწყდებიან სხვადასხვა გარემო პირობებს: ეს კი მოიცავს ტენდენციების, პრობლემების, ხელსაყრელი შესაძლებლობების, დიფერენცირებული შეფასების აუცილებლობას. სწორედ ასეთი ანალიზის ერთეულს წარმოადგენს გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონებისთვის დამახასიათებელი განსხვავებული

მახასიათებლების მქონე გარემომცველობის ცალკეული სეგმენტი, რომლებზეც ფირმა გადის ან სურს გასვლა. გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების გამოყოფა, აგრეთვე, დაკავშირებული ბაზრების ევოლუციის პერსპექტივების განსხვავებასთან მათი მიმზიდველობის თვალსაზრისით - „ბუმიდან“ დაცემამდე. მათ შორის სხვაობა განპირობებულია მოთხოვნის გაჯერებულობის ხარისხის განსხვავებულობის გამო, ადგილობრივი ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური პირობების, კონკურენციის, ტექნოლოგიების განახლების ტემპებსა და სხვაში განსხვავებით.

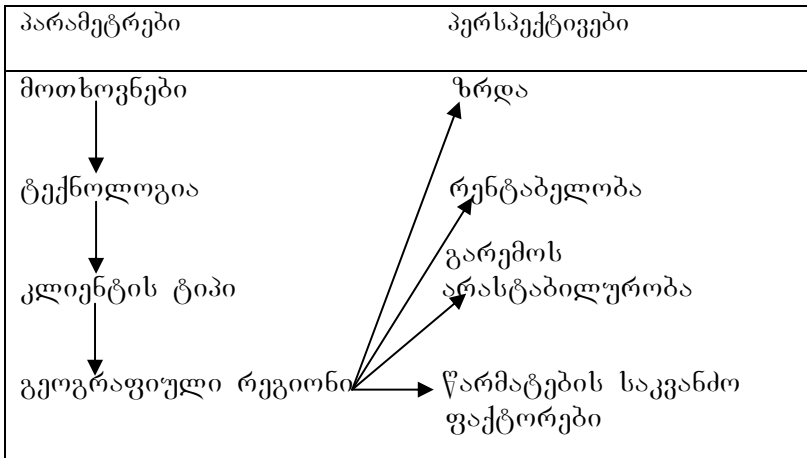
გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონები ხასიათდება როგორც განსაზღვრული სახის მოთხოვნილებებით, ასევე გარკვეული ტექნოლოგიითაც (ნახ. 6.5.)



ნახ. 6.5.. C3X-სა და CBE -ის თანაფარდობა

მაგალითად, მოთხოვნები კომუნიკაციებში შეიძლება დააკმაყოფილოთ კავშირის ტრადიციული ტექნოლოგიებითა და უფრო კავშირგაბმულობის თანამედროვე ტექნოლოგიების საშუალებების დახმარებით. ერთი და იგივე მოთხოვნება შესაძლებელია დააკმაყოფილდეს სხვადასხვა ტექნოლოგიებით. ჩვენ უნდა გავითვალისწინოთ ტეგნოლოგიის შეცვლის პრობლემაც. როგორც კი ერთ ტექნოლოგიას ცვლის მეორე, ფირმას უწევს მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტა: შეინარჩუნოს (და რამდენად დიდხანს) ტრადიციული ტექნოლოგია ან გადავიდეს ახალზე. სტრატეგიული სემენტიაციის მიდგომის შესაბამისად ეს სიტუაცია უნდა განვიხილოთ ორ სხვადასხვა გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების თვალსაზრისით.

გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების გამოყოფისას მოთხოვნებისა და მათი დაკმაყოფილების ტექნოლოგიების განსაზღვრის შემდეგ საჭიროა ჩავატაროთ კლიენტთა ტიპების ანალიზი და გავითვალისწინოთ გეოგრაფიული რეგიონული თავისებურებები (ნახ. 6.6.)



ნახ. 6.6. გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების გამოყოფის წესი

კლიენტთა სხვადასხვა კატეგორიები (საბოლოო მომხმარებლები, სამრეწველო საწარმოები, სახელმწიფო დაწესებულებები საზოგადოებრივი ორგანიზაციები), ჩვეულებრივ, განიხილება როგორც სხვადასხვა გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონები.

ცალკეულ გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების პერსპექტივების განმსაზღვრელი ფაქტორები შესაძლებელია იყოს სხვადასხვა. ერთ ქვეყანაშიც კი შეიძლება იყოს რეგიონული განსხვავებები ბიზნეს – საქმიანობის პირობებში. ეს გათვალისწინებული უნდა იქნეს გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების გამოყოფისას.

გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების მიმზიდველობა შეიძლება აღწეროს შემდეგი მაჩვენებლების გამოყენებით:

- ზრდის პერსპექტივები გამოსახული უნდა იყოს არა მხოლოდ ზრდის ტემპებით, არამედ სიცოცხლის უნარიანობის ციკლის დახასიათებითაც და ზრდის პერსპექტივაზე მოქმედი სხვა ფაქტორებითაც;
- რენტაბელობის პერსპექტივები, რომლებიც შესაძლოა არ ემთხვეოდეს მოგების პერსპექტივებს;
- არასტაბილურობის მოსალოდნელი დონე, რომლის დროსაც პერსპექტივები კარგავენ საფუძვლიანობას და შეიძლება იცვლებოდეს;
- წარმატებული კონკურენციის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც მომავალში განსაზღვრავენ გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების წარმატებას.

გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების გამოყოფასთან დაკავშირებით ბევრ მსხვილ კომპანიაში იქმნება სტრატეგიული სამეურნეო ცენტრები, ანუ სხვაგვარად – შიდასაფირმო სტრუქტურული ქვედანაყოფები, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან განვითარების სტრატეგიაზე ერთ ან რამდენიმე მეურნეობის სტრატეგიულ ზონაში. ფირმის შიგნით სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების წარმოქმნის მთავარი კრიტერიუმია – მოცემული სტრატეგიული მიმართულებით განვითარება. სტრატეგიული დაგეგმვის დეცენტრალიზაციასთან დაკავშირებული ეს იდეა, პირველად გამოიყენა ამერიკელმა ფირმა *General Electric* (კომპანია *Mckinsey* –ის *დამუშავებით*), რომელმაც საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების მიხედვით 30 სტრატეგიული ცენტრი გამოყო.

აქ ყურადღებას დავუთმობთ სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულებს როგორც კორპორაციული სტრატეგიის შემუშავების ფარგლებში გამოყოფილ, კომპანიის დამოუკიდებელ სამეურნეო ქვედანაყოფის ორგანიზაციის შესაძლო ვარიანტებს, რაც უშუალოდაა დაკავშირებული სტრატეგიული ქვედანაყოფებისა და ოპერატიული საქმიანობის განყოფილებებს შორის ურთიერთობათა ხასიათის შესახებ საკითხის გადანყვეტასთან.

პირველი ვარიანტი (ნახ. 6.4.) სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულები პასუხს აგებს საქმიანობის (C3X) სფეროს ანალიზზე, შეფა-

სებასა და არჩევანზე. აგრეთვე კონკურენტუნარიანი პროდუქციისა და გასაღების სტრატეგიის შემუშავებაზე, ე.ი. იმაზე, რაც დაკავშირებულია სტრატეგიის დაგეგმვასთან. პროდუქციის რეალიზაციაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება მიმდინარე კომერციული საქმიანობის ქვედანაყოფებს. ასეთი მიდგომის ღირსებაა ის, რომ აქ გათვალისწინებულია არსებითი განსხვავებები სტრატეგიული და ოპერატიული პრობლემების მართვისადმი მიდგომებში. ასეთი ვარიანტის დროს თითოეულს აქვს საჭირო უნარი და რესურსები, ძირითადი ნაკლია – ერთობლივი საქმიანობის კოორდინაციაში არსებული სირთულეები და დანაწევრებული სტრატეგიული პასუხისმგებლობა.

მეორე ვარიანტი. მიმდინარე კომერციული საქმიანობის ქვედანაყოფები (ქარხნები, ცალკეული სამრეწველო და გასაღების განყოფილებები და ა.შ) იყოფა სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულებს შორის იმით, რომ ეს უკანასკნელი პასუხს აგებდნენ სტრატეგიის შემუშავებაზე, მის რეალიზაციაზე და, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საბოლოო შედეგზე – მოგების მიღებაზე. აქ სირთულეები მდგომარეობს მართვის ორი – სტრატეგიული რეჟიმის შეთავსებაში, რომელთაც საფუძვლად ორგანიზაციული ქცევის სხვადასხვა სტილი უდევთ. გარდა ამისა, პრაქტიკულად წარმოუდგენელია პასუხისმგებლობის გამოყოფა მკაფიოდ და ცალსახად.

მესამე ვარიანტი. ყოველ სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულს შესაბამება მიმდინარე კომერციული საქმიანობის ერთი ქვედანაყოფი. თითქოსდა, ეს უკანასკნელი ყველაზე მარტივი ვარიანტია, მაგრამ მასაც აქვს გარკვეული სირთულეები, რომელიც ახდენს სტრატეგიული ქცევის ეფექტიანობის მაქსიმალიზაციას, მაგრამ შესაძლებელია ამევე დროს შეამციროს ფირმის რენტაბელობის მაჩვენებელი. ასევე შესაძლებელია ადგილი ჰქონდეს შეთანხმების პრობლემას სტრატეგიულ დამუშავებათა მიმდინარე საქმიანობასთან ერთიანი ორგანიზაციული სტრატეგიის ჩარჩოებში.

სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების (СВЕ) რაოდენობა დამოკიდებულია ფირმის დივერსიფიკაციის ხარისხზე, მის რესურსებზე და უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ უფლებამოსილებათა დელეგირებისათვის მზაობაზე. ასეთი ქვედანაყოფის დიდი ოდენობა იწვევს დაგვემვის ქსელის სიჭარბეს და უმაღლესი ხელმძღვანელობის ინფორმაციულ გადატვირთვას (მრავალრიცხოვანი გეგმების ერთდროული დამუშავება). შეზღუდული რაოდენობის სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების შემთხვევაში, შეიძლება მოხდეს მნიშვნელოვანი განსხვავებების იგნორირება მიზნებში, სტრატეგიებსა და ტაქტიკაში.

ბიზნეს – საქმიანობის გამოცდილებიდან კარგადაა ცნობილი, რომ გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონებისა და

სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების გამოყოფის კონცეფცია – ეს არის აუცილებელი ინსტრუმენტი, რომელიც ფირმას უზრუნველყოფს ნათელი წარმოდგენით იმაზე, თუ როგორი შეიძლება გახდეს მომავალში მისი გარემოცვა, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია ეფექტიანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებისათვის.

6.3. მეურნეობრიობის სტრატეგიული ზონის მიმზიდველობის ანალიზი

მას შემდეგ, რაც ფირმა გამოყოფს ბაზარზე ცალკეულ სეგმენტებს, რომლებზეც ის მოქმედებს, ან რომლის ათვისების სურვილიც აქვს, მიზანშეწონილია მათი პერსპექტივის ანალიზის ჩატარება. ანალიზის ძირითადი მიზანი ფირმის ყოველ გარემოში მეურნეობის სტრატეგიულ ზონებში ბიზნესისათვის ეკონომიკური შესაძლებლობების მიმზიდველობის შეფასებაა, რაც ეფექტური სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მისაღებად მეტისმეტად მნიშვნელოვანია. ასეთი ანალიზის ობიექტს წარმოადგენს ეკონომიკური, ტექნოლოგიური და სოციალურ-პოლიტიკური ფაქტორების პროგნოზირება.

შედარებით სტაბილურ პირობებში, როცა შეიძლება ველოდეთ, რომ მოთხოვნილებები და ტექნოლოგიური პროცესი ცხოვრებისეული ციკლის იმავე ფაზაში დარჩება, ხოლო გარემოს არასტაბილურობის საპროგნოზო დონე არაა მაღალი, გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების მიმზიდველობის ინდიკატორად შეიძლება გამოიყენებოდეს მოთხოვნის ზრდის ტემპი.

არასტაბილურ პირობებში, როცა მოსალოდნელია მოთხოვნისა და ტექნოლოგიის ცხოვრებისეული ციკლის ფაზების ცვლა, ე.ი. როდესაც ისინი შიდასაფირომო დაგეგმვის დროით ჰორიზონტთან შედარებით მცირე პერიოდს მოიცავს, პერსპექტივის გაზომვა მხოლოდ და მხოლოდ ზრდის ტემპების მაჩვენებლის დახმარებით არაზუსტ შედეგებს იძლევა. ამგვარ სიტუაციაში გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების მიმზიდველობის პოტენციალის უფრო ზუსტად გაზომვისათვის აუცილებელია მხედველობაში მივიღოთ არა ერთჯერადი ფაქტორები (ზრდის ტემპი), არამედ კრიტერიუმთა მთელი ნაკრები შეიძლება განვიხილოთ როგორც მოცემულ C3X-ში გადაშლილი შესაძლებლობები ან საფრთხეები. ასეთი შეფასება არსებითად უფრო რთულია, ვიდრე ზრდის ტემპის გაანგარიშება.

ამჟამად შემუშავებულია გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების მიმზიდველობის შეფასების სხვადასხვა მეთოდიკა.

განვიხილოთ ერთ-ერთი მათგანი, რომლის პრინციპებიც შეიძლება აღვწეროთ შემდეგი თანამიმდევრობით (ნახ. 6.7.).

1. ПЭТ – ფაქტორების პროგნოზი იმ სტრატეგიული ზონებისთვის, რომლებიც ფირმას აინტერესებს. პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ და ტექნოლოგიურ პირობებში შესაძლო ცვლილებების გამო მიმზიდველობის ხარისხის შეფასებისას საჭიროა გავითვალისწინოთ მომავალი არასტაბილურობის დონე. აქ უმჯობესია გამოვიყენოთ მომავალი პირობების სცენარის შემუშავების მეთოდი.

2. შესაბამის გარემოში მეურნეობის სტრატეგიულ ზონებზე უმნიშვნელოვანესი ტენდენციებისა და მოვლენების *ზემოქმედების ხარისხის ანალიზი*, რომელიც წარმოადგენს შედეგს, რომელიც ემყარება ექსპერტული შეფასების საფუძველზე არასტაბილურობის დონის როგორც გამოვლენილი შესაძლებლობებისა (O) და საფრთხეების (T) შეფასებას (იხ. ცხრ. 6.7.).

3. ზრდისა და რენტაბელობის წინანდელი ტენდენციების *ექსპლუატაცია*. აქ უმჯობესია პროგნოზირების რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება.

4. მოთხოვნის განმსაზღვრელი ფაქტორების ანალიზი ხანმოკლე და გრძელვადიანი პერიოდისათვის, რომელიც ეყრდნობა მოთხოვნის ჩამოყალიბებულ ტენდენციაში შესაძლო ცვლილებების პროგნოზირების ხარისხობრივი მეთოდით შეფასებას. მიღებული შეფასება გამოიყენება ექსტრაპოლაციის კორექტირებისათვის, რაც იძლევა მომავალი ტენდენციის რაოდენობრივი დახასიათების მიღების საშუალებას.

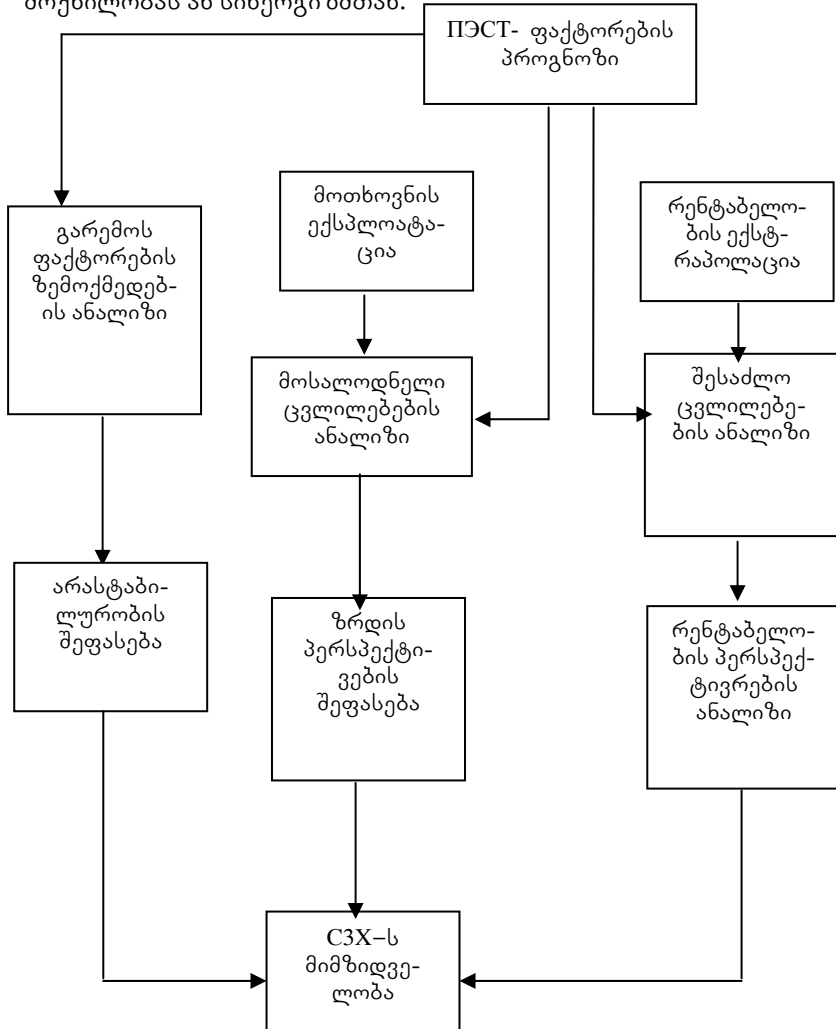
5. რენტაბელობის განმსაზღვრელი ფაქტორების ანალიზი.

6. გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების მიმზიდველობის, როგორც ხელსაყრელი (O) და არახელსაყრელი (T) შესაძლო ცვლილებების თანაფარდობის საფუძველზე, ზრდის პერსპექტივების (G), რენტაბელობისა (P) და გარემოს არასტაბილურობის შესაძლო დონის ზოგადი შეფასების განსაზღვრა. გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების მიმზიდველობა შეიძლება წარმოვიდგინოთ წონით კოეფიციენტებიანი ადიტიური ფუნქციის სახით:

$$C3X\text{-ს მიმზიდველობა} = aG + bP + cO - dT$$

სადაც – a, b, c, d კოეფიციენტებია, რომლებიც განსაზღვრავენ თითოეული კრიტერიუმის, როგორც ფაქტორების ნაკრების, შეფარდებით წვლილს და ჯამში შეადგენს 1,0. ეს კოეფიციენტები გვიჩვენებს ფირმისათვის ორიენტირების შედარებით მიმზიდველობას. ისინი შეიძლება დაკავშირებული იყოს ზრდის მოკ-

ლევადიან ან გრძელვადიან რენტაბელობასთან, სტრატეგიულ მოქნილობას ან სინერგიზმთან.



ნახ. 6.6. მეურნეობის სტრატეგიული ზონის მიმზიდველობის შეფასება

პრიორიტეტები დამოკიდებულია იმაზე, თუ რას ამჯობინებს ხელმძღვანელობა (ძირითადი აქციონერების მხრიდან ზენოლის გათვალისწინებით) და რის მიღწევას ცდილობს – მიმდინარე მოგების მაქსიმიზაციას, თუ ორიენტირებულია გრძელვადიან შემოსავლებზე; სტრატეგიული რისკის მინიმიზაციას, თუ საერთო სტრატეგიული ეფექტიანობის ოპტიმიზაციას ყველა გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების სინერგეტიკული ურთიერთქმედების გზით.

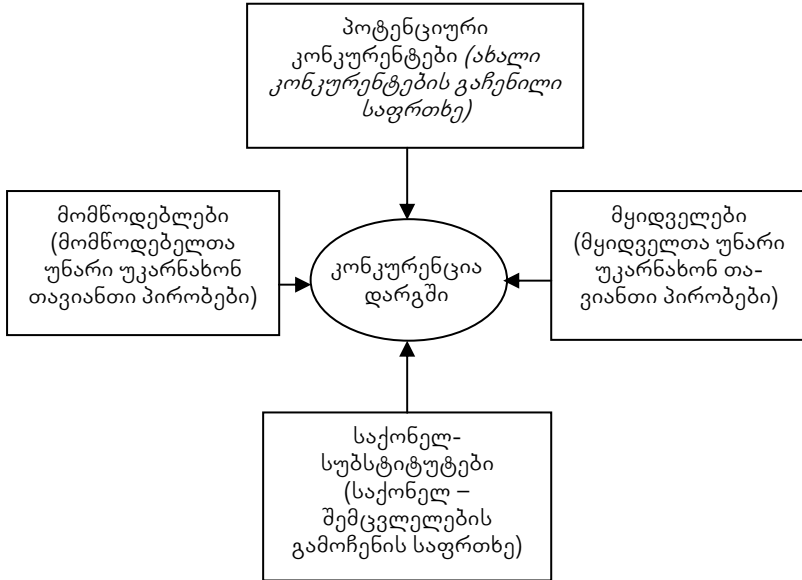
6.4. კონკრეტული ანალიზი

დარგობრივი კონკურენციის ხასიათისა და სპეციფიკური თავისებურებების სიღრმისეული გაგების გარეშე შეუძლებელია ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავება. მას შემდეგ, რაც განსაზღვრულია ბაზრების მიმზიდველობა, სტრატეგიის შემუშავების დიაგნოსტიკური ეტაპის შემდეგ ელემენტს წარმოადგენს კონკრეტული სიტუაციის ანალიზი ყოველ გარემოში მეურნეობის სტრატეგიულ ზონებში და იმ კონკრეტული უპირატესობების შემდგომი შეფასება, რომლებიც სხვადასხვა მეტოქეებს გააჩნიათ ამ ბაზარზე.

კონკურენტებთან შედარებით ფირმის მიერ თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეების გათვალისწინებამ (ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგია – მიზნები კონკურენტებთან დამოკიდებულებაში) შეიძლება დამატებითი კორექტივები შეიტანოს ამა თუ იმ გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების მიმზიდველობის შეფასებაში

დარგის სტრუქტურის გამოკვლევა და ცალკეული სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების კონკრეტული პოზიციების შეფასება ფირმას შესაძლებლობას აძლევს აირჩიოს ხანგრძლივი კონკრეტული უპირატესობების შექმნაზე ორიენტირებული ოპტიმალური საქმიანი სტრატეგია.

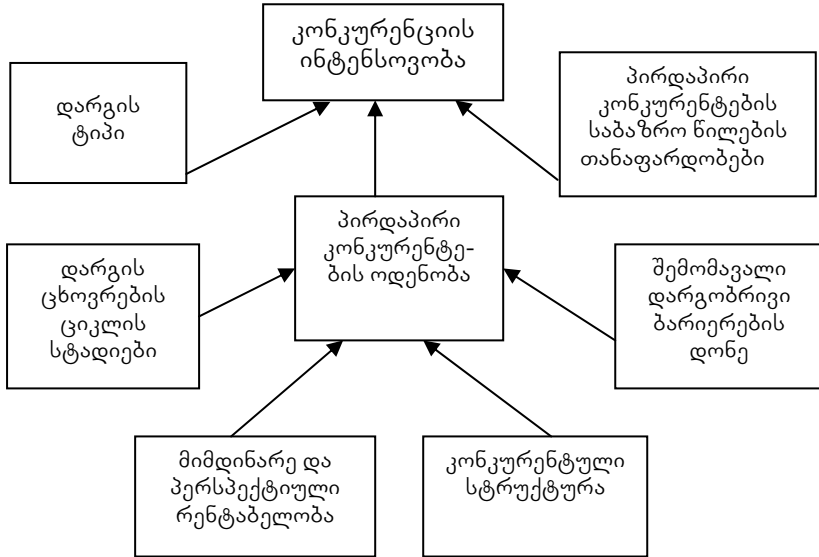
დარგის სტრუქტურული ანალიზის ფართოდ ცნობილ ანალიზურ ინსტრუმენტს წარმოადგენს მ. პორტერის მიერ შემუშავებული *ხუთი კონკრეტული ძალის მოდელი* (ნახ. 6.8.). მოდელის ძირითადი იდეა იმაში მდგომარეობს, რომ კონკრეტული სიტუაცია ამა თუ იმ დარგში ხასიათდება იმ მამოძრავებელი ძალების მოქმედებით, რომლებზეც დამოკიდებულია ბაზრის მიმზიდველობის ხარისხი ფირმისათვის მომგებიანობისა და პოტენციური რენტაბელობის ნაწილში.



ნახ. 6.8. ხუთი კონკრეტული ძალის მოდელი

მ. პორტერის მოდელში გამოყოფილია კონკრეტულ სიტუაციაზე მოქმედი შემდეგი ფაქტორები: დარგობრივი კონკურენცია, პოტენციური კონკურენტები, საქონელ-სუბსტიტუტები (შემცვლელები), მომწოდებლები, მყიდველები.

დარგობრივი კონკურენცია – ეს არის დარგის ძირითად კონკურენტებს შორის მეტოქეობა. ასეთი კონკურენციის ინტენსივობა და კონკრეტული ბრძოლის კონკრეტული ფორმები დამოკიდებულია მთელ რიგ ფაქტორებზე, რომლებიც ასახულია ნახ. 6.9.-ზე



ნახ. 6.9. კონკურენციის ინტენსივობაზე მოქმედი ფაქტორები

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს შემდეგ მოვლენებს:

- საქმიანობის მასშტაბებითა და ორგანიზაციული პოტენციალით თანატოლი კონკურენტების დიდი რიცხვი;
- ბაზარი სტაბილურია ან აქვს შემცირების ტენდენცია;
- კონკურენტთა პროდუქცია იმდენად ჰგავს ერთმანეთს, რომ მყიდველის არჩევანს უფრო უმნიშვნელო ფაქტორი განსაზღვრავს;
- ფირმების მაღალი მუდმივი ხარჯები;
- მაღალი დარგობრივი ბარიერები, როცა დარგიდან გასვლა ფირმას უფრო ძვირი უჯდება, ვიდრე საქმიანობის გაგრძელება.

„ბარიერების“ დონე შეიძლება დაკავშირებული იყოს სანარმოს ლიკვიდაციის (ნაკლებად ლიკვიდური სპეციალური მონოპოლია, მინის აღდგენა და ა.შ.) დიდ დანახარჯებთან; მსხვილი ინვესტიციების ჩამოწმების აუცილებლობასთან; სახელმწიფო პოლიტიკასთან, რომელიც საგადასახადო შეღავათებით ასტიმულირებს პრიორიტეტულ დარგებს. პოტენციური კონკურენტები – ეს არის ფირმები, რომლებსაც ადვილად შეუძლიათ გადალახონ „ბარიერები“.

ახალი კონკურენტებისათვის ბარიერებს წარმოადგენს:

- აუცილებელი კაპიტალდაბანდებების მნიშვნელოვანი მოცულობა;
- ეკონომია მასშტაბებზე და გამოცდილების ეფექტი, რაც იძლევა უპირატესობას არსებული ფირმების ხარჯების მიხედვით;
- მომწოდებლისა და ტექნოლოგიის შეცვლასთან, ახალი მონეობილობის შექმნასთან, პერსონალის გადამზადებასთან და ა.შ. დაკავშირებული მაღალი ხარჯები;
- ახალბედებისათვის განაწილების არსებთან არსებული სირთულე;
- საპატენტო დაცვა;
- სამამულო მწარმოებლის დაცვისაკენ მიმართული პროტექციონისტული სახელმწიფო პოლიტიკა (სატარიფო და არასატარიფო შეზღუდვები);
- მომხმარებელთა ერთგულება ნაცნობი სასაქონლო მარკისადმი.

პოტენციურ კონკურენტებს წარმოადგენენ ის ფირმებიც, რომელთათვისაც ბაზარზე შემოსვლა ქმნის სინერგეტიკულ ეფექტს, აგრეთვე, კომპანიები, რომელთათვისაც ასეთი ქმედება არის მათი სტრატეგიის ლოგიკური გაგრძელება. გარდა ამისა, მყიდველი ორგანიზაციები და მომწოდებელი ორგანიზაციები, რომლებიც დარგის მარკეტინგულ ელემენტებთან ინტეგრაციის განხორციელებისაკენ მიისწრაფიან, შესაძლებელია განხილულ იქნეს პოტენციურ კონკურენტებად.

„შემომავალი“ და „გამავალი“ საბაზრო ბარიერების დონეთა თანაფარდობა წარმოადგენს გვაძლევს ფირმის მობილურობასა და განსაზღვრულ C3X-ში მისი ბიზნესის მიმზიდველობაზე (ნახ. 6.10).

შემომავალი ბარიერები მალალი და დაბალი	გამოსავალი ბარიერები	
	დაბალი	მაღალი
	დაბალი, სტაბილური მოგება	დაბალი, სარისკო მოგება
მაღალი, სტაბილური მოგება	მაღალი, სარისკო მოგება	

ნახ. 6.10. გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების მიმზიდველობის მატრიცა საბაზრო ბარიერებთან მიმართებაში

საქონელ – სუბსტიტუტები (შემცვლელები) – ეს არის საქონელი, რომელიც მომხმარებელთა იმავე ჯგუფისათვის იმავე ფუნქციებს ასრულებს. გარემოში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების მიმზიდველობა მცირდება, თუკი მისი საქონელი ადვილად იცვლება ახალი ტექნოლოგიით ან სხვა დარგში წარმოებული პროდუქტით. კონკურენცია საქონელ – შემცვლელით მზარბის იმ ხარისხით განისაზღვრება, რომლითაც მყიდველებს შეუძლიათ ის მოცემულ საქონელს ამჯობინონ. აქ გადამწყვეტია თანაფარდობა ფასი/ხარისხი ?(სამომხმარებლო ეფექტი). საფრთხე მით მეტია, რაც უფრო დაბალია ფასი და მაღალია საქონელ – სუბსტიტუტის ხარისხი. გარდა ამისა, საჭიროა მხედველობაში მივიღოთ „გადართვის ღირებულება“, ე.ი. მყიდველის დანახარჯები კონკურენტი საქონლიდან მის შემცვლელზე გადასვლისათვის.

მყიდველებს შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ მწარმოებელზე: აიძულონ ის, შეამციროს საქონელზე ფასი, გაზარდოს მისი ხარისხი, აგრეთვე, მოითხოვონ უფრო ფართო მომსახურება: კრედიტის მიცემა და ა.შ. ასეთი ქმედებებით მყიდველები, იცავენ რა თავიანთ ინტერესებს, გავლენას ახდენენ ფირმა-გამყიდველის მოგებასა და პოტენციურ რენტაბელობაზე. მყიდველთა უნარი ხელსაყრელი პირობების მიღწევაზე დამოკიდებულია მთელ რიგ ფაქტორებზე. მაგალითად, თუ ბაზარზე მოქმედებს დიდი რაოდენობით ფირმები და რომელიმე მწარმოებელი ფირმის საქონელი სუსტადაა დიფერენცირებული, მაშინ მომხმარებლები შეიძლება ადვილად გადაერთონ ანალოგიურ ან საქონელ – სუბსტიტუტებზე, თუკი გასავლის ხარჯები უმნიშვნელოა.

მომწოდებლებს განსაზღვრულ პირობებში შეუძლიათ თავიანთთვის ხელსაყრელ პირობებს მიაღწიონ: პროდუქციაზე ფასის გაზრდით, მისი ხარისხის შემცირებით, კონკურენტი ფირმა – მყიდველისათვის მიწოდების მოცულობის შეზღუდვითა და ა.შ. მომწოდებლის პოზიციის ძალა შეიძლება დაკავშირებული იყოს შემდეგ სიტუაციებთან:

- მომწოდებელთა ჯგუფი უფრო მაღალი ხარისხითაა კონცენტრირებული, ვიდრე მყიდველების ჯგუფი;
- მოწოდებული პროდუქცია უნიკალურია, მომწოდებლის პროდუქციაზე არ არის საქონელ – სუბსტიტუტები;
- საქონელი მყიდველისათვის წარმოადგენს მნიშვნელოვან წარმოების საშუალებას, მასზე მოდის დამამზადებლის ხარჯების მნიშვნელოვანი ნაწილი ან ის საგრძნობლად მოქმედებს საბოლოო პროდუქტის ხარისხზე;
- მაღალი დანახარჯები სხვა მომწოდებელზე გადასვლისათვის, რაც მყიდველების ერთგულებას ზრდის.

ხუთი განხილული ძალის ჯამური ზემოქმედება, მათი დროში ცვლილების განსხვავებულობის გათვალისწინებით, მნიშვნელოვან წილად განსაზღვრავს საბაზო ბაზარზე (C3X) კონკურენტული ბრძოლის ხასიათსა და ფირმის შესაძლებლობას. თუ რა წინააღმდეგობას უწევს ფირმა კონკურენტულ ძალებს, ახასიათებს მის კონკურენტულ პოზიციას. საქმიანი სტრატეგიის დამუშავება მიმართული უნდა იყოს კონკურენტული ზენოლისაგან დაცვის შექმნისაკენ, რამაც კონკურენტულ ბრძოლაში საიმედო პოზიცია უნდა უზრუნველყოს.

6.5. ფირმის დიაგნოსტიკა

ფირმის პოტენციური შესაძლებლობების მახასიათებლების განხილვისას აუცილებელია გამოვიდეთ სრულიად ცხადი დებულებიდან, რომ სტრატეგიის წარმატებულობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ თავად ფირმას რამდენად აქვს სტრატეგიის რეალიზაციისათვის საჭირო შესაძლებლობები. პოტენციური შესაძლებლობის დიაპაზონი – ეს არის, უპირველეს ყოვლისა, ორგანიზაციის საქმიანობის ფუნქციონალური სფეროები, ორგანიზაციის კულტურა და იმიჯი, აგრეთვე, ერთიანი კორპორაციული მართვა, რომელიც ფირმის მომავალი განვითარების სასიცოცხლოდ აუცილებელ ფუნქციას წარმოადგენს.

ორგანიზაციის შიდა გარემოს დიაგნოსტიკა გულისხმობს ორგანიზაციის სტრატეგიულად ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენისათვის ფუნქციონალური ზონების შეფასებას სწრაფად ცვლადი პირობების გათვალისწინებით. მაშინ, როცა წარსული საქმიანობის დადებითი მხარეები შეიძლება მომავალში უარყოფითად შემობრუნდეს, ძლიერი ან სუსტი მხარეების კონცეფცია უნდა შევავსოთ ორგანიზაციული პოტენციალის უფრო ზოგადი კონცეფციით, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის შიდა გარემოს სტრატეგიული ანალიზის განხორციელებისადმი სისტემურ მიდგომას.

სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესში რეკომენდებულია შემდეგი ფუნქციონალური ზონების ანალიზი და გამოკვლევა: მარკეტინგი, წარმოება, ფინანსები, პერსონალი. აქ ჩვენ ყურადღებას ვამახვილებთ მხოლოდ იმ საკვანძო ფაქტორებზე, რომლებიც ორგანიზაციის ფუნქციონალური პოტენციალის შეფასებისას გამოიყენება.

მარკეტინგული პოტენციალი. მარკეტინგის ფუნქციის ანალიზისას, ჩვეულებრივ, განიხილავენ სტრატეგიის რეალიზაციაზე მოქმედი მარკეტინგული ზემოქმედების ერთობლიობას (მარკეტინგ-მიქსი): საქონელი, ფასი, განლაგება, დანინაურება. მათ შეიძ-

ლება დაუმატოთ კიდევ ორი შემადგენელი: მომსახურება და პერ-სონალი.

ამ ელემენტთაგან თითოეული შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც კატეგორია, რომელიც ბევრ კომპონენტს მოიცავს (ცხრ. 6.11.).

მარკეტინგ-მიქსის ელემენტები

საქონელი	
ასორტიმენტის მრავალფეროვნება და ხარისხი საქონლის სამუშაო მახასიათებლები პროდუქციის თავისებურება საქონლის კონსტრუქცია	საქონლის წარდგენა საქონლის შეფუთვა ზომები სავაჭრო მარკა
ფასწარმოება	
საპრეისკურანტო ფასი ფასდაკლებები კომპენსაციები	რეგიონული ფასები გადახდის პირობები კრედიტის გაცემის პირობები
დანიშნულება	
სავაჭრო პერსონალი რეკლამა კავშირები საზოგადოებასთან	სამომხმარებლო დანიშნულება სავაჭრო დანიშნულება პირდაპირი მარკეტინგი
განაწილება	
განაწილების არხები ბაზრის მოცვა არხების მრავალფეროვნება	განაწილების მიმართულება განაწილების სიმჭიდროვე ლიდერული მხარდაჭერა
სერვისი	პერსონალი
წინასავაჭრო მომსახურება მომსახურება სავაჭრო წერტილებში გაყიდვის შემდგომი მომსახურება	პერსონალის მხარდაჭერა პერსონალის მოტივაცია ფუნქციებისა და ვალდებულებების განაწილება

ცხრილი 6.11. მარკეტინგ-მიქსის ელემენტები

მაგალითად, განაწილების (გასაღების) ერთ-ერთ შემადგენელ ფუნქციას წარმოადგენს გასაღების არხი, რომელიც, თავის მხრივ, საბაზო ფუნქციების გარკვეულ ნაკრებს ასრულებს: ტრანსპორტირება, შენახვა, დაფასოება, რომლებიც შეიძლება ფირმის სისუსტე ან ძალა იყოს.

მარკეტინგის ფუნქციონალური პოტენციალის ანალიზისას საჭიროა გავითვალისწინოთ მისი ცალკეული ელემენტების მნიშვნელობა. მაგალითად, ლუდის მრეწველობაში – ესაა საბითუმო დისტრიბუტორების მძლავრი ქსელი და კარგად გააზრებული რეკლამა.

ფინანსური პოტენციალი. ფინანსური ანალიზი ჩვეულებრივ მოიცავს ორ ფუნქციონალურ და ურთიერთდაკავშირებულ ასპექტს: ფირმის ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი და მისი საქმიანობის ფინანსური შედეგების ანალიზი.

ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის დროს გაითვალისწინება შემდეგი ძირითადი ობიექტი და შედეგები:

- სანარმოს ქონების შემადგენლობა და სტრუქტურა. დგინდება მთელი ქონების აბსოლუტური და შეფარდებითი მატების ან კლების ზომა. აქტივის მატება (კლება) მეტყველებს ორგანიზაციის საქმიანობის გაფართოებაზე (შეკვეცაზე);
- დაფინანსების წყაროები. განისაზღვრება საკუთარი და ნაესესხები სახსრების თანაფარდობა;
- მარაგებისა და ხარჯების მდგომარეობა. დგინდება ფირმის უზრუნველყოფა ნედლეულისა და მასალების ნორმალური გარდამავალი მარაგებით და ვლინდება მატერიალური რესურსების არასაჭირო მარაგები.
- ფინანსური კოეფიციენტები (ავტონომიის, მანევრირების, ლიკვიდურობის, კრედიტორული დავალიანების, გაკოტრების პროგნოზირების კოეფიციენტები) ახასიათებს ფირმის ფინანსური მდგომარეობის მდგრადობის შეფარდებით მაჩვენებლებს.

ორგანიზაციის საქმიანობის ფინანსური შედეგების ანალიზის ამოცანებია:

- მოგების მაჩვენებლის დინამიკის შეფასება;
- მოგების ცვლილებებზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი (რეალიზაციის მოცულობა; რეალიზაციის სტრუქტურა, ფასები ნედლეულზე, მასალებსა და ა.შ. დანახარჯების დონე მატერიალურ და შრომით რესურსებზე; წარმოების გარეშე ხარჯები);
- მოგების ზრდის რეზერვების შეფასება.

ასეთი ანალიზის საფუძველზე კეთდება დასკვნები საბალანსო მოგების ზრდაზე ან შემცირებაზე, განისაზღვრება ცვლილებათა მიზეზები მოგების თითოეული ფაქტორის მიხედვით.

სანარმოო პოტენციალი. წარმოება – ეს არის ყველა ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელი ფუნქცია, რომელიც თავის თავ-

ში მოიცავს გარშემომყოფთათვის შემოთავაზებულ, რესურსების (შემოსასვლელები) საქონლად და მომსახურებად („გასასვლელები“) გარდასაქმნელ ქმედებებს. ამ ფუნქციის როგორც სისტემის განხილვისას, შეიძლება გამოიყოს სამი ქვესისტემა: გადამამუშავებელი, უზრუნველყოფის და მართვის, რომლებიც საჭიროა გავანალიზოთ სანარმოო პოტენციალის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენისას.

გადამამუშავებელი ქვესისტემა ასრულებს ოპერაციულ, შემომავალი რესურსების საბოლოო შედეგებად გარდაქმნასთან უშუალოდ დაკავშირებულ სამუშაოს. აქ ყურადღება უნდა გავამახვილოთ და უნდა შევავსოთ:

- ❖ ცალკეული ოპერაციების ეფექტიანობა, რომელიც განისაზღვრება სანარმოო „გამოსასვლელების“ საბაზრო ღირებულების შემავალი რესურსებით ხარჯების მთელ ოდენობასთან შეფარდებით.
- ❖ სანარმოო სისტემის მოქნილობა, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ბაზარზე მომხმარებელთა ცვლილებაზე რეაქციის სისწრაფე და მომხმარებელთა სხვადასხვა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისათვის პროდუქციის მაქსიმალურად ინდივიდუალიზება;
- ❖ კონკურენტუნარიანობა - ცალკეული ოპერაციული ფუნქციების მეშვეობით;
- ❖ სანარმოო სიმძლავრეების, ტექნოლოგიისა და წარმოების პროცესის ვერტიკალური ინტეგრაციის დონე;
- ❖ წარმოების განახლებასთან დაკავშირებული ტექნიკური პოლიტიკა, რომელიც მოიცავს პროდუქციისა და სანარმოო აპარატის (მონყობილობების, ტექნოლოგიის, შენობებისა და ნაგებობების) განახლებას;
- ❖ სანარმოო სისტემების განვითარების თანამედროვე დონე.

უზრუნველყოფის ქვესისტემა ასრულებს გადამამუშავებელი ქვესისტემის უზრუნველყოფის აუცილებელ ფუნქციებს. აქ უნდა გაანალიზდეს ისეთი შემადგენელი ქვესისტემები, როგორიცაა მონყობილობის მომსახურება, ლოგისტიკა, მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა.

მმართველობითი ქვესისტემა დაკავშირებულია საკმაოდ დიდი მოცულობის რთული ინფორმაციის (მათ შორის მმართველობითი აღრიცხვის მონაცემების) გადამამუშავებასთან, რომელიც აუცილებელია გადამამუშავებელ და უზრუნველმყოფ ქვესისტემებზე ეფექტური ზემოქმედებისათვის. მმართველობითი ქვესისტემის ანალიზი შესაძლებლობას იძლევა შევავსოთ სანარმოო სიმძლავრეების, დისპეტჩერიზაციის, მატერიალურ სანარმოო მარაგების და ხარისხის კონტროლის დაგეგმვის დონე.

საკადრო პოტენციალი. ადამიანური რესურსები წარმოადგენს ორგანიზაციაში პრობლემის უმეტესობის წყაროს. წარმატების გამარტივებელი მოდელი – ეს არის ორგანიზაციული მიზნების ეფექტიანობის მიღწევაზე მოტივირებული კვალიფიციური მუშაკები. საკადრო პოტენციალის ანალიზისას რეკომენდებულია მოიცვათ შემდეგი პროცესები:

- შრომითი რესურსების დაგეგმვა;
- კადრების დაქირავება, სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება და როტაცია;
- პერსონალის გასამრჯელო (ხელფასისა და შეღავათების სტრუქტურა, სოციალური პაკეტის ქონა);
- შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასება;
- მმართველობითი პერსონალის მომზადება;
- მართვაში მონაწილეობისათვის მუშაკების მოზიდვა (პარტიციპალური მართვა);
- კადრების, განსაკუთრებით კი წამყვანი სპეციალისტების დენადობა.

ორგანიზაციული კულტურა და იმიჯი. გრძელვადიან პერსპექტივაში ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვთ ისეთ არაფორმალურ ფაქტორებს, როგორცაა ორგანიზაციული კულტურა და იმიჯი. კულტურას, რომლითაც გამსჭვალულია ნებისმიერი ორგანიზაცია, არა აქვს ნათლად გამოხატული გამოვლინება, ძნელია მისი გაანალიზება და შეფასება. თუმცა, ორგანიზაციული კულტურის შესახებ წარმოდგენა შეიძლება მოგვცეს იმაზე დაკვირვებამ, თუ:

- როგორ ახორციელებს ორგანიზაციის პერსონალი თავის სამუშაოს და როგორია მათ სამუშაოზე კონტროლის პრაქტიკა;
- როგორ ეპყრობიან თანამშრომლები ერთმანეთსა და ორგანიზაციას მთლიანად, რაც, თავის მხრივ, განსაზღვრავს მორალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატს;
- კომუნიკაციის რომელი ფორმები სჭარბობს ორგანიზაციაში;
- თანამშრომელთა ნახალისებისა და დასჯის რომელი სისტემა გამოიყენება;
- როგორ წყდება პრობლემები და რომელი მეთოდები გამოიყენება გადანყვეტილებების მიღებისას;
- მოცემული ფირმისათვის რომელ ეთიკურ ნორმებსა და ფასეულობებს აქვთ ყველაზე მეტი მნიშვნელობა;

- არსებობს თუ არა ორგანიზაციაში მყარი მცნებები, ტრადიციები, ქცევის დაუნერვლი ნორმები, რიტუალური ღონისძიებები, გადმოცემები და თავიანთი გმირები;
- როგორ აგებს ორგანიზაცია თავის ურთიერთობებს გარე სამყაროსთან, მათ შორის თავის კლიენტებთან;
- რომელ მეთოდებს ირჩევს ორგანიზაცია კონკურენტული ბრძოლის წარმოებისათვის.

ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება იყოს ძლიერი ან სუსტი, რაც შესაბამისად მოქმედებს ფირმის საქმიანობაზე. პირველ შემთხვევაში ის საკმაოდ ძლიერ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობაზე, ხელს უწყობს მის მდგრად კონკურენტულ პოზიციას, მნიშვნელოვნად ზრდის სტრატეგიის რეალიზების ეფექტიანობას. მაგრამ შესაძლებელია კორპორაციულმა კულტურამ შეასუსტოს ორგანიზაცია, არ მისცეს მას წარმატებით განვითარების შესაძლებლობა, იმ შემთხვევაშიც კი, თუკი მას აქვს მაღალი ტექნიკური და ფინანსური პოტენციალი. ამ შემთხვევაში, როგორც წესი, რთულია დავემორჩილოთ დასახულ მიზნებს. ცხრილი 6.12.-ში მოყვანილია ძლიერი და სუსტი ორგანიზაციული კულტურის ნიშნები.

ცხრილი 6.12.
ძლიერი და სუსტი კულტურის ნიშნები

ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა	სუსტი ორგანიზაციული კულტურა
ძლიერი ლიდერის არსებობა, რომელიც ადგენს ქცევის პრინციპებსა და ნორმებს;	სამუშაო განიხილება, როგორც არსებობის საშუალება;
მენეჯერები მნიშვნელოვან დროს უთმობენ პერსონალისათვის პრინციპების ახსნას და მუდამ ხაზს უსვამენ პრინციპების გამოყენებას გადანყვებილების მიღებისას;	არსებობს ბევრი სუბკულტურები;
კულტურასა და გრძელვადიან გეგმებს შორის სრული შესაბამისობა;	არ არსებობს საყოველთაოდ აღიარებული ფასეულობები და ქცევის ნესები;
	არ არსებობს ტრადიციები, რიტუალები, ორგანიზაციული სიმბოლოები;
	სათანადო ყურადღება არ

<p>კულტურა ცხოვრების წესად აქცევს სამუშაოს, პერსონალში ზრდის მოტივაციას;</p> <p>ჩამოყალიბებული ფასეულობები და ქცევის ნორმები არ იცვლება ახალი ლიდერის გამოჩენისას;</p> <p>თანამშრომლები კარგად არიან ინფორმირებულნი ორგანიზაციის ისტორიის შესახებ, პატივისცემით ეპყრობიან ტრადიციებს, რიტუალებს და ორგანიზაციულ სიმბოლოებს;</p> <p>პუბლიკაციებში ყურადღება ექცევა უპირველეს ყოვლისა, თავისი საფირმო ფილოსოფიის ახსნას, თავიანთი ფასეულობების პროპაგანდას;</p> <p>ხაზი ესმევა ადამიანების, როგორც ორგანიზაციის მთავარი რესურსის მნიშვნელობას.</p>	<p>ექცევა ორგანიზაციის ისტორიის ჩამოყალიბებას;</p> <p>ფირმაში პოლიტიზირებული მდგომარეობა, როდესაც ცალკეული ხელმძღვანელები ატარებენ საკუთარ პოლიტიკას და ენინააღმდეგებიან აუცილებელ ცვლილებებს;</p> <p>მტრული დამოკიდებულება ყოველგვარი ინოვაციების მიმართ;</p> <p>ხელმძღვანელობის სტილი, რომელიც კორპორაციული კულტურის შექმნის საზიანოდაა ორიენტირებული, უმეტესწილად ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, ბიუჯეტზე, პერსონალის კონტროლის სისტემაზე;</p> <p>პუბლიკაციებში გამოიყოფა ძირითადად ორგანიზაციის საქმიანობის ფორმალური რაოდენობრივი ასპექტები.</p> <p>ხაზი ესმევა ეკონომიკური და ტექნიკური მაჩვენებლების მნიშვნელობას.</p>
--	--

ორგანიზაციის იმიჯი განისაზღვრება იმ შთაბეჭდილებებით, რომელიც იქმნება თანამშრომლების, კლიენტებისა და მთლიანად საზოგადოებრივი აზრის დახმარებით. ეს შთაბეჭდილებები ეხმარება ორგანიზაციას, შეინარჩუნოს თავისი კლიენტების ლოიალურობა, აგრეთვე, იზიდავს ახალ მომხმარებლებს. მაგალითად, უმაღლესი სასწავლებლების იმიჯმა შეიძლება წაახალისოს გარკვეულ უმაღლეს სასწავლებლებში (აკადემიაში, უნივერსიტეტში, ინსტიტუტში) აბიტურიენტთა შესვლა.

საერთო საფირმო მართვის პოტენციალი. საერთო ხელმძღვანელობა – ეს არის ორგანიზაციული ფუნქცია, რომელიც პასუხს აგებს მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობასა და მის განვითარებაზე. ოპერაციული და სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის, მოცემული ფუნქციის ძირითადი როლი მდგომარეობს ორგანიზაციის საქმიანობის ფუნქციონალური სფეროების ინტეგრაციასა და კოორდინაციაში.

საერთო ხელმძღვანელობის ძირითად ფუნქციად უნდა მივიჩნიოთ მათი სურვილი, უნარი და შესაძლებლობა, რომელიც მმართველი იქნება იმაზე, რომ ოპტიმალური გახადოს ფირმის მიზნების მიღწევა ანმყოფად და მომავალში. ამ სამი პარამეტრიდან თითოეული უშუალოდ არის დამოკიდებული თავად ხელმძღვანელზე და იმ ორგანიზაციულ ფორმებზე, რომელთა საფუძველზეც ისინი თავიანთ მუშაობას აგებენ.

სურვილი - ხელმძღვანელის მხრიდან ცვლილებებზე რეაგირების (მხარი დაუჭიროს ან თავი აარიდოს) მოხდენის მისწრაფება. აქ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორებს წარმოადგენს თანამდებობრივი იერარქიის საფეხურებს შორის და თვით ფირმის ცალკეულ ქვედანაყოფში არსებული კლიმატი (ხასიათი, კულტურა).

უნარი – ცალკეული ხელმძღვანელის კომპეტენცია და უნარი განჭვრიტოს ცვლილებები. აქ ასევე უნდა ვიგულისხმოთ მთლიანად ფირმის გამოცდილება.

ამრიგად, საერთო ხელმძღვანელობის პოტენციალი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ურთიერთკავშირი ორგანიზაციაში არსებულ კლიმატს, კომპეტენციასა და შესაძლებლობების დიაპაზონს შორის. საერთო პოტენციალი ამ მდგენელების პირდაპირპროპორციულია.

ფირმის მართვის ეფექტიანობის მისაღწევად აუცილებელია ორგანიზაციაში ცვლილების ხელშემწყობი კულტურა და კომპეტენტური ხელმძღვანელები, რომლებსაც ხელენიფებათ შემდეგი: განჭვრეტა, გაანალიზება და მიმზიდველი შესაძლებლობების გამოყენება.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. სტრატეგიული ზონის მიმზიდველობის შეფასებისას რა ფაქტორებს ექცევა ძირითადი ყურადღება?
2. რას მოიცავს ხუთი კონკრეტული ძალის მოდელი?
3. რომელი ფაქტორები ზემოქმედებს კონკურენციის ინტენსივობაზე?

4. ჩამოთვალეთ ახალი კონკურენტებისთვის არსებული ბარიერები.
5. რა სიტუაცია ამყარებს კონკრეტული მომწოდებლის პოზიციას?
6. რას ემყარება ფირმის დიაგნოსტიკა?
7. რა როლს ასრულებს ორგანიზაციული კულტურა და იმიჯი ორგანიზაციის წარმატებაში?

თავი VII სტრატეგიული ალტერნატივები და კომპინაცია

7.1 საერთო კომერციული სტრატეგიები

ორგანიზაციის შიდა პოტენციალის ანალიზის ჩატარების, ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენის, შინაგანი ძალებისა და სისუსტეების გარე საფრთხეებთან და შესაძლებლობებთან შესაბამისობაში მოყვანის შემდეგ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას შეუძლია შეუდგეს ალტერნატიული ვარიანტების ანალიზს და სტრატეგიის არჩევას.

საერთო სტრატეგიების მრავალფეროვნება, რომლებიც ფირმისათვის განვითარების წესს განსაზღვრავს, შეიძლება დაყვანილი იქნეს სამ ძირითად ტიპზე: **სტაბილურობის სტრატეგია**, **ზრდის სტრატეგია**, **შემცირების სტრატეგია**. თითოეულ ამ სტრატეგიულ ალტერნატივას ტიპური ვარიანტების განსაზღვრული რაოდენობა აქვს. ფირმას შეუძლია აირჩიოს ერთ-ერთი მათგანი ან გამოიყენოს სხვადასხვა ტიპის გარკვეული შეხამება, რაც მსხვილი დივერსიფიცირებული კომპანიისათვისაა დამახასიათებელი.

სტაბილურობის სტრატეგია მიმართულია ორგანიზაციის საქმიანობის არსებული მიმართულებებისა და ბაზარზე კონკრეტული პოზიციის შენარჩუნებაზე. ის გამოიყენება მრეწველობაში სტატიკურად სტაბილურ ტექნოლოგიურად მომნიშვნეულ დარგებში საკუთარი მდგომარეობით კმაყოფილი კომპანიების მიერ. ესეიგი ძირითადად არიან ისეთი ფირმები, რომლებიც დომინირებენ ბაზარზე — ლიდერები, მონოპოლისტები. სტაბილურობის ალტერნატიული სტრატეგიის ვარიანტებად შეიძლება განვიხილოთ: ბაზარზე მდგომარეობის დაცვა, რაციონალიზაციაზე ორიენტაცია, ორგანიზაციულ საკითხებზე ფოკუსირება.

ბაზარზე მდგომარეობის დაცვა დაკავშირებულია, უპირველეს ყოვლისა, ბაზარზე შესვლის პროცესში მყარი პოზიციის შენარჩუნებისაკენ მიმართულ ქმედებებთან, აგრეთვე, ფასწარმოქმნის დამცავი პოლიტიკის ნაწილში ოპერაციული მარკეტინგის აქტივიზაციასთან, გასაღების ქსელის გაძლიერებასთან, გასაღების სტიმულირების ღონისძიებების გაძლიერებასთან და ა.შ.

ბაზრის რაციონალიზაციის პროცესი ითვალისწინებს ხარჯების შემცირების ან ოპერაციული ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით სტრატეგიული ზონების რეორგანიზაციას. მაგალითად, ყვე-

ლაზე რენტაბელურ სეგმენტებზე ფოკუსირების შემცირების, ზოგიერთი სეგმენტიდან კი წასვლის გზით.

ბაზრის ორგანიზაცია — ძირითადად ეს არის გარკვეული სექტორის ეფექტიანობის დონეზე ზემოქმედება (კანონმდებლობით ნებადართულ საზღვრებში). მაგალითად, მართვის სახელმწიფო ორგანოების მხარდაჭერით შესაბამის დარგში კონკრეტული ბრძოლის წესების დადგენა ან შეთანხმების დადება წარმოების შემცირების ან სტაბილიზაციის შესახებ (კარტელის შექმნა).

ზრდის სტრატეგია ითვალისწინებს წინა პერიოდთან შედარებით ფირმის განვითარების დონის მატებას. ზრდის მიზნები შეიძლება იყოს გაყიდვების მოცულობის, ბაზრის წილის, მოგების ან ფირმის ზომების და ა.შ. ზრდა. გარკვეულ პირობებში უმნიშვნელო ზრდის არსებობა აფერხებს ორგანიზაციის საქმიანობის განვითარებასა და სრულყოფას. ზრდის სტრატეგია განსაკუთრებით აქტუალურია დინამიკურად განვითარებად, სწრაფად ცვალებადი ტექნოლოგიების მქონე დარგებში. არამდგრად დარგში ზრდის არარსებობამ შეიძლება გამოიწვიოს გაკოტრება.

ნებისმიერ ფირმას აქვს ზრდის სტრატეგიის ორი პრინციპული ვარიანტი: შინაგანი განვითარება (ინტენსიური ზრდა) ან გარეგანი ზრდა.

ინტენსიური ზრდა გულისხმობს საბაზო ბაზრის ფარგლებში, საქმიანობის არსებულ სფეროში, ფირმის მიერ უფრო მაღალი შედეგების მიღწევას. აქ იგულისხმება არსებული ბიზნესის სრულყოფისა და დაფარული „შინაგანი“ რეზერვების ამოქმედების გზით საქმიანობის შედეგების გადაჭარბება.

გარეგანი ზრდა ითვალისწინებს ფირმის განვითარებას დარგობრივი სანარმოო ჯაჭვის ფარგლებში (ინტეგრაციული ზრდა), აგრეთვე, ძირითადი საქმიანობის გარეთ (დივერსიფიკაციული ზრდა) ბიზნესის ახალი სფეროების ათვისებას. ეს გამართლებულია მაშინ, როცა შინაგანი ზრდის შესაძლებლობები არაა საკმარისი დაგეგმილ მაჩვენებლებსა და ამოცანებს შორის გარღვევის ლიკვიდაციისათვის. ამრიგად, შეიძლება შეიქმნას სტრატეგიული უპირატესობა ბიზნესის ახალი ელემენტების შემომატებისა და ინტეგრირების ხარჯზე, რაც შეიძლება უფრო ეფექტური იყოს, ვიდრე მათი შინაგანი განვითარება მოცემული ფირმის ფარგლებში.

ბიზნესის თანამედროვე ტენდენციები მჭიდროდაა დაკავშირებული ისეთ ინტეგრაციულ პროცესებთან, როგორცაა შერწყმა, შთანთქმა და ერთობლივი სანარმოების შექმნა, რომლებსაც სხვადასხვა ფორმები აქვთ. თანამედროვე პირობებში განვითარდა ინტეგრაციის ისეთი ფორმები, როგორცაა კონცერნი, ჰოლდინგი,

კონგლომერატი, კარტელი, კონსორციუმი, საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფი, კორპორაცია, ტრანსნაციონალური კომპანია (tnk).

შემცირების სტრატეგია – ეს არსებითად უკანდახევის სტრატეგიაა, რომელიც ითვალისწინებს ორგანიზაციის მიერ წინათ მიღწეულზე დაბალი მიზნების დონის დადგენას. შემცირების სტრატეგიის სხვადასხვა ვარიანტებს უფრო ხშირად მაშინ მიმართავენ, როცა ეკონომიკური დაცემისას ან უბრალოდ ორგანიზაციის გადარჩენისათვის ფირმის საქმიანობის მაჩვენებელს აქვს გაუარესების ტენდენცია. ამავე დროს ბევრი ფირმისათვის შემცირება იწვევს მთლიანად ფირმის საქმიანობის შენარჩუნებას და იგი წარმოადგენს ეფექტიანი უზრუნველყოფის საშუალებას.

7.2. ინტენსიური ზრდის სტრატეგია

შინაგანი ზრდის სტრატეგიულ ალტერნატიულ ვარიანტებს წარმოადგენს: ბაზარზე შესვლა, ბაზრების განვითარება პროდუქციის მეშვეობით (ნახ. 7.1).

ბაზარზე შესვლის სტრატეგია უკავშირდება არსებულ ბაზარზე არსებულ საქონელს და უმეტესწილად ფირმის განვითარების მოკლევადიან პერიოდზეა ორიენტირებული.

გაყიდვების მოცულობის ზრდა შეიძლება მიღწეულ იქნეს პირველადი მოთხოვნის კომპონენტებზე ზემოქმედებით. მაგალითად, საქონლის ახალი მომხმარებლების მოზიდვის, მყიდველების საქონლის უფრო ხშირი გამოყენებისათვის ნაქეზების და\ან მისი ერთჯერად გამოყენების ზრდის, საქონლის გამოყენების ახალი შესაძლებლობების გამოვლენის გზით. მსგავსი ქცევა დამახასიათებელია ფირმა-ლიდერებისათვის, რომლებიც ყველაზე მეტად იგებენ ბაზრის ზომების გაზრდით, და გამართლებულია მაშინ, როცა საბაზო ბაზარი აგრძელებს განვითარებას ან ჯერ კიდევ არაა გაჯერებული.

შესვლის სტრატეგიის ჩარჩოებში, ფირმის ზრდის მიმართულების მეორე ვარიანტი – ესაა ბაზრის წილის გაზრდა აქტიური ქმედებების საშუალებით ისეთი საქონლისა და მომსახურების წინასასწავად, როგორცაა: კონკურენტუნარიანი ფასების დადგენა (შესვლის ფასი), საქონლის ხარისხის გაუმჯობესება, გასაღების ქსელის განმტკიცება, გასაღების სტიმულირებისათვის დამატებითი ღონისძიებების გატარება. ასეთი ქმედებები ძირითადად ფირმა-კონკურენტების კლიენტების მოზიდვისკენაა მიმართული და ტიპურია იმ ბაზრებისათვის, სადაც პირველადი მოთხოვნა გახდა

გაუფართოებელი, ე.ი. საქონლის ცხოვრებისეული ციკლის მონი-
ფულობის სტადიაში.

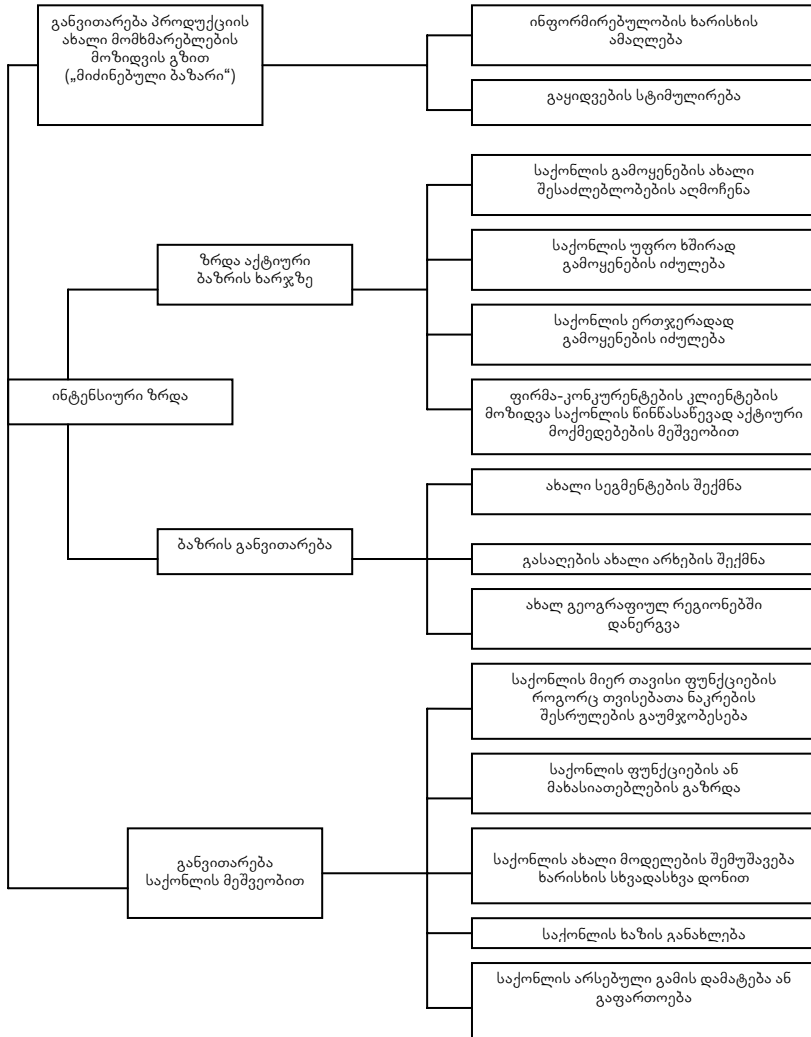
მიუხედავად იმისა, რომ განხილული ინტენსიური ზრდის
სტრატეგიული ალტერნატივები უმცირეს რისკთანაა დაკავშირე-
ბული, ის საბოლოო ჯამში შეზღუდულია ბაზრის სიდიდით, ტექ-
ნოლოგიის ცვლით, ახალი საქონლის გამოჩენით, მყიდველთა გე-
მოვნებისა და უპირატესობების ცვლილებით.

ბაზრების განვითარების სტრატეგია ითვალისწინებს ფირ-
მის ზრდას წარმოებული საქონლის ახალ ბაზრებზე დამკვიდრების
გზით. აქ შესაძლებელია შემდეგი ალტერნატიული ვარიანტები:

- ახალ სეგმენტებზე გასვლა. ამის მაგალითია სამრეწველო
დანიშნულების საქონლის სამომხმარებლო ბაზრის ან
მრეწველობის სხვა სფეროებისათვის შეთავაზება;
- გასაღების ახალი არხების შექმნა, მაგალითად, ფრანჩაი-
ზინგის მეშვეობით;
- ახალ გეოგრაფიულ ბაზრებზე დამკვიდრება, როგორც
ქვეყნის ფარგლებში, ასევე სხვა ქვეყნებშიც.

ბაზრების განვითარების სტრატეგიის ძირითად ინსტრუ-
მენტს წარმოადგენს მარკეტინგული ანალიზი.

სტრატეგიული განვითარება (საქონლის მეშვეობით) მიმარ-
თულია ფირმის გაზრდისაკენ ათვისებულ ბაზარზე ახალი საქონ-
ლის დამკვიდრების ან არსებული საქონლის დიფერენციაციის
ხარჯზე. ეს შესაძლებელია უკვე არსებული საქონლის ასორტი-
მენტის გაფართოების საშუალებით, საქონლის ფუნქციათა ან მა-
ხასიათებლების რიცხვის გაზრდით, ახალი მოდელების ან ხარის-
ხის სხვადასხვა დონიანი ვარიანტების შემუშავებით, მოძველებუ-
ლი საქონლის ფუნქციონალურად ან ტექნოლოგიურად გაუმჯობე-
სებულის ჩანაცვლებით. საქონლის შემუშავების სტრატეგია ძირი-
თადად ემყარება ფირმის სასაქონლო პოლიტიკასა და სეგმენტა-
ციის ანალიზს.



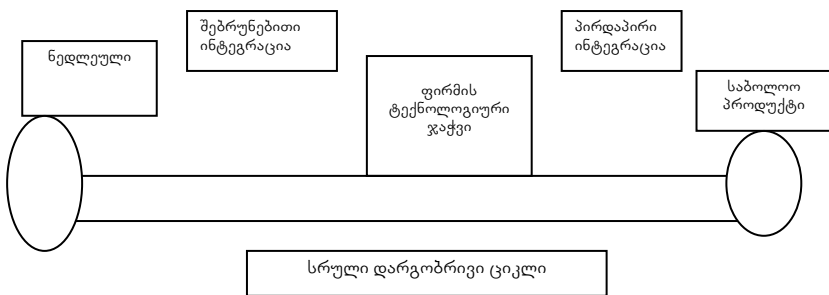
ნახ. 7.1. ინტენსიური ზრდის სტრატეგია

7.3 ინტეგრაციული ზრდის სტრატეგია

ინტეგრაციული ზრდის სტრატეგია, როგორც უკვე იყო აღნიშნული, დაკავშირებულია დარგის მარკეტინგული სისტემის სხვა ელემენტებთან გაერთიანების შესაძლებლობასთან. ფირმის განვითარების მოცემული მიმართულების ძირითად მიზანს შეადგენს ზრდა ინდუსტრიული ტექნოლოგიური ჯაჭვის ფარგლებში. ამ ტიპის სტრატეგია გამართლებულია მაშინ, როდესაც საბაზო ბაზრის მიმართ ზრდის შესაძლებლობა აღარ არსებობს, რაც შეიძლება დაკავშირებული იყოს მის სტაბილიზაციასთან (დარგის ცხოვრებისეული ციკლის მოწინააღმდეგეობის სტადია, ბაზარი დანაწილებულია და სხვა.). მიზნობრივი დანიშნულების მიხედვით, განასხვავებენ ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ ინტეგრაციას.

ვერტიკალური ინტეგრაციის მიზანია, ფირმის კონკურენტუნარიანობის გაძლიერება, პროდუქციის წარმოების და გასაღების ჯაჭვში სტრატეგიულად მნიშვნელოვან რგოლზე კონტროლის დამყარების გზით.

კონკრეტული დარგის ჩარჩოებში, ნედლეულის საბოლოო პროდუქტად მიმწოდებელსაც და მომხმარებლებსაც, ე.ი დარგობრივ „ფასეულობათა ჯაჭვს“ (მიმწოდებელი – მწარმოებელი – მომხმარებელი) უკავია განსაზღვრული რგოლი (ნახ. 7.2). ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგია გულისხმობს ფირმის საქმიანობის გაფართოებას საკუთარი საწარმოო ჯაჭვის გაზრდის ხარჯზე. დარგობრივ საწარმოო ციკლში ფირმის მონაწილეობის დონის მიხედვით განასხვავებენ სრულ და ნაწილობრივ ინტეგრაციას.



ნახ. 7.2. ტექნოლოგიური ჯაჭვის სტადიები და ვერტიკალური ინტეგრაციის მიმართულებები

სრული ინტეგრაცია ხდება მაშინ, როცა ფირმა მოქმედებს ფასეულობათა დარგობრივი ჯაჭვის ყველა სტადიაზე, ე.ი. მონაწილეობს გარდაქმნის პროცესის ყველა ეტაპზე. ამის მაგალითია კომპანია „ლუკოილი“. ამ შემთხვევაში ადგილი აქვს ინტეგრაციას „სანავთობო ქაბურღილიდან ბენზინ გასამართ სადგურამდე“. ვერტიკალურად ინტეგრირებული კომპანიის შექმნა შეიძლება დაკავშირებული იყოს ისეთი სტრატეგიული ამოცანის გადანყვეტასთან, როგორცაა მასშტაბური ინვესტიციების მოზიდვა.

საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ სრულად ინტეგრირებული კომპანია ნელა ადაპტირდება ახალ ტექნოლოგიებთან, ხოლო თავად ტექნოლოგიური ცვლილებების გატარება დიდ ხარჯებთანაა დაკავშირებული. ამრიგად, რთულ სტრუქტურულ დარგებში ინტეგრაციის მაღალი დონე გამართლებული არ არის.

წაწილობრივი ინტეგრაცია – ეს არის ფირმის პოზიციის გამყარება ტექნოლოგიური ჯაჭვის ყველაზე მნიშვნელოვან ეტაპზე;

ინტეგრაციის მაღალი დონე, მუდმივი მოთხოვნის შემთხვევაში, საშუალებას იძლევა, რომ საიმედოდ დაიცვან და კოორდინირება გაუწიონ პროდუქციის წარმოებას. მეორე მხრივ, როცა მოთხოვნა არასტაბილურია და გაუთვალისწინებელი, ხოლო დარგს აქვს რთული სტრუქტურა, ვერტიკალური ინტეგრირების ასეთი კოორდინაცია გართულებულია.

ვინრო ინტეგრაცია საშუალებას იძლევა შევამციროთ მართვის ხარჯები ფართო ინტეგრაციასთან შედარებით, მაგარამ, რა თქმა უნდა, არ შეუძლია ის სრულად აიცილოს თავიდან. კომპანიის რენტაბელობიდან გამომდინარე, ეს წარმოადგენს ვერტიკალური ინტეგრაციის გაფართოების რეალურ შეზღუდვას. არასტაბილურ და სუსტად პროგნოზირებად ბაზარზე ვინრო ინტეგრაცია შეიძლება უფრო ნაკლებად სარისკო იყოს, ვიდრე სრული.

მიმართულებების მიხედვით განასხვავებენ პირდაპირ (პროგრესულ) და შებრუნებულ (რეგრესულ) ინტეგრაციას (ნახ. 7.3).

რეგრესული ინტეგრაცია – არსებითად ეს არის პასუხი კითხვაზე, აწარმოოს თვითონ, თუ შეიძინოს? ინტეგრაციის ასეთი ფორმა ძირითადად იმისათვის გამოიყენება, რომ სტაბილურობა მოახდინოს, ან დაიცვას მომარაგების სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი წყარო და ამით შეამციროს მიმწოდებლებისაგან ფირმის დამოკიდებულება. მაგალითად, ლუდსახარშმა კომპანიამ „ბალტიკა“-მ შექმნა წარმოების საბოლოო პროდუქტის ძირითადი ნედლეულის საკუთარი წარმოება. ეს გამართლებულია მაშინ, როდესაც მომწოდებლის არასტაბილურობასთან და მსხვილ მომწოდებლებზე დამოკიდებულებასთან ბრძოლის ისეთი ხერხები, როგორ-

ცაა მარაგების ზრდა, ფიქსირებული ფასიანი კონტრაქტები, მუშაობა მომწოდებელთა დიდ რიცხვთან და სტანდარტული საქონლის საქონელ-სუბსტიტუტებით შეცვლა ფირმისათვის არ არის მიმზიდველი. რიგ შემთხვევაში ასეთი ინტეგრაცია გამოიყენება, რადგან მომწოდებლებს არ შეუძლიათ უზრუნველყონ შემოსავალი რესურსების საჭირო ხარისხი.

დარგობრივი ტექნოლოგიური ჯაჭვის სხვა რგოლებში ფირმის საკუთარი ქმედებებისათვის რეგრესული ინტეგრაცია იძლევა არსებით სტრატეგიულ უპირატესობებს, როცა:

- მოწოდებულ კომპონენტებს უკავიათ ფირმის საბოლოო პროდუქტის თვითღირებულების ძირითადი ნაწილი;
- აუცილებელი ტექნოლოგიური ჩვევები ადვილი ასათვისებელია;
- ფასეულობათა ჯაჭვის ბევრი რგოლის ინტეგრაცია ფირმას შესაძლებლობას აძლევს მოახდინოს დიფერენციაცია პროდუქციისათვის იმ მახასიათებლების დამატებით, რომლებიც აძლიერებენ მის მნიშვნელობას მყიდველისათვის;

პროგრესული ინტეგრაცია ხორციელდება პროდუქციის განაწილების საკუთარი ქსელების ფორმირების გზით. მისი მიზანია გასაღების არხების კონტროლის უზრუნველყოფა. ასეთი კონტროლის არსებობამ შეიძლება გამოიწვიოს სასაქონლო მარაგების დაგროვება, სანარმოო სიმძლავრეების ხშირი დაუტვირთაობა, რაც საბოლოო ჯამში იწვევს წარმოების არასტაბილურობას და დამატებითი ეკონომიის შეუძლებლობას.

სამომხმარებლო საქონლის მწარმოებელი ფირმისათვის, ინტეგრაცია „წინ“ შეიძლება განხორციელდეს ფრანშიზული ქსელის მეშვეობით საკუთარი გაყიდვების ხარჯზე, დილირების მოვალეობებთან დაკავშირებული და/ან საკუთარი საცალო მაღაზიების ქსელის შექმნით. რიგ შემთხვევაში საქონლის განაწილებისა და საბოლოო მომხმარებლისათვის პირდაპირი მიყიდვების განხორციელების სფეროში საქმიანობა იწვევს ხარჯების შემცირებას და საშუალებას იძლევა, რომ ტრადიციულად ძვირადღირებული განაწილების ქსელის აცილების ხარჯზე, მყიდველისათვის უფრო დაბალი ფასი დაადგინონ.

სამრეწველო ბაზარზე გასავლელი არხების კონტროლის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს თვალყურის დევნება სამრეწველო ჯაჭვის იმ მომდევნო რგოლების განვითარებისათვის, რომლებიც ფირმის მიერ მარაგდება. ეს შეიძლება გამოიხატებოდეს ფირმა მომწოდებლების აქტიურ მონაწილეობაში იმ სანარმოების განვი-

თარებაში, რომლებიც მათი პროდუქციის შემდგომ გარდაქმნას ახორციელებენ.

ნედლეულის მწარმოებელთა წარმოებაში ინტეგრაციამ შეუძლია ხელი შეუწყოს პროდუქციის მეტ დიფერენციაციას, რაც შეიძლება დაეხმაროს მათ სხვა მწარმოებლებთან საფასო კონკურენციის თავიდან აცილებაში.

ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგიის არჩევისას საჭიროა გავითვალისწინოთ მისი უარყოფითი შედეგებიც. უკვე აღნიშნულის გარდა, არსებით ნაკლოვანებებს შეიძლება მივაკუთნოთ:

- ფასეულობათა ჯაჭვში ყველა ეტაპზე სიმძლავრეების ბალანსირებასთან დაკავშირებული პრობლემების გაჩენა. ჯაჭვის ყოველ რგოლში წარმოების ყველაზე სასურველი მოცულობა შეიძლება არ შეესაბამებოდეს მასთან დაკავშირებული რგოლების მოთხოვნებს;
- მთელი ფირმისათვის რისკის მომატება, რადგანაც ის შედის ბიზნესის ახალ სფეროში, რომლებიც მოითხოვენ სხვადასხვაგვარ ჩვევებს და საქმიან უნარებს. ბიზნესის გართულების გამო წარმოიქმნება დამატებითი ხარჯები;
- ურთიერთდამოკიდებულება, რომელმაც შეიძლება არახელსაყრელ მდგომარეობაში ჩააგდოს ნებისმიერი ქვედანაყოფი და ამით შეამციროს კომპანიის მოქნილობა;
- საბაზრო ძალების მოქმედებისადმი მგრძობიარობის შემცირება, რაც ამახინჯებს კონკურენციის სურათს და ინვესს ხარჯების კონტროლის შესუსტებას. გარანტირებული გასაღება შთააგონებს უსაფრთხოების მცდარ გრძნობას, რომელიც ამცირებს ფირმის შესაძლებლობებს, რომ თავისი კონკურენტუნარიანობა შეინარჩუნოს;
- ინოვაციურ საქმიანობაზე დროის მომატება და ბაზარზე ახალი პროდუქტის დანერგვა.

ვერტიკალური ინტეგრაცია მიმზიდველი სტრატეგიული არჩევანი იქნება, თუკი ინტეგრაციის მიმართულება და მასშტაბები: აუმიჯობებს ფირმის საქმიანობას სტრატეგიულად მნიშვნელოვან უბნებზე ხარჯების შემცირების ან დიფერენციაციის ნაწილში; ქმნიან კონკრეტულ უპირატესობას; ეკონომიკურად უფრო ხელსაყრელია, ვიდრე გარიგება დარგის მარკეტინგული სისტემის ფარგლებში.

ჰორიზონტალური ინტეგრაცია მიზნად ისახავს ფირმის პოზიციების გაძლიერებას შთანთქმის ან ერთი პროფილის მქონე ორგანიზაციასთან შერწყმისა და ერთობლივი საწარმოს შექმნის გზით. ზრდის ასეთი ხერხის არჩევის მოტივაცია შეიძლება იყოს: ბაზარზე შესასვლელი ბარიერების დასაძლევად საჭირო კაპიტა-

ლის კრიტიკული მასისათვის მიღწევა; მასშტაბის ეფექტის მიღება; მყიდველთა გასაღების ქსელზე კონკურენტის განეიტრალება ან სეგმენტებზე შეღწევა. ინტეგრაციის შედეგად ფირმა უკვე დაპყრობილ ბაზარზე ლეზულობს მომზადებულ სამუშაო ძალას, მონოდებლებთან მონესრიგებულ ურთიერთობებს. სშირად ნარჩუნდება ის სასაქონლო ნიშანი, რომლებმაც მომხმარებლებში ნდობა მოიპოვა და მაინც, ამ ხერხის დროს ყველაზე არსებითია დადებითი სინერგიის მიღწევა.

ჰორიზონტარულური ინტეგრაციისას სინერგია წარმოადგენს სტრატეგიულ უპირატესობებს, რომლებიც წარმოიქმნა ორი და მეტი ორგანიზაციის ერთ სტრუქტურულ ერთეულის ფარგლებში გაერთიანებისას. მაგალითად, შერწყმის პრაქტიკის უმეტესობა მიმართულია კომპანიის საბაზრო ღირებულების გაზრდისკენ. აქ საუბარია ფინანსურ სინერგიაზე: თითოეულ გასაერთიანებელ ფირმათა ღირებულებების ჯამი ნაკლებია, ვიდრე ახალი კომპანიის ღირებულება. ასეთი ეფექტის წყარო შეიძლება იყოს:

- ოპერაციული ხარჯების შემცირება;
- ფინანსური რისკების შემცირება;
- მენეჯმენტის ეფექტიანობის გაზრდა;
- ბაზარზე კონკურენტული პოზიციის გაუმჯობესება;
- მოგების ფულადი გამონატულების გაზრდა;
- ინვესტიციების მოთხოვნების შემცირება.

სტრატეგიულ მართვაში სინერგიულ ეფექტს **სტრატეგიულ შესაბამისობასაც** უწოდებენ. ჰორიზონტალური ინტეგრაცია შეიძლება გამოვლინდეს მარკეტინგული, საწარმოო და მმართველობითი სტრატეგიული შესაბამისობების სახით.

მარკეტინგული სტრატეგიული შესაბამისობა – მოიცავს მომხმარებლებს, საერთო გეოგრაფიულ ტერიტორიას, გასაღების არხებს, სარეკლამო ძალისხმევას, მომწოდებლებს, მსგავს სავაჭრო მარკებს, გაყიდვების შემდგომ მომსახურებას. აქ სტრატეგიული უპირატესობები დაკავშირებულია მარკეტინგულ ძალისხმევაზე ხარჯების შემცირებასთან, ახალი ბაზრის ან გასაღების ახალი არხის სწრაფ ათვისებასთან.

სამრეწველო სტრატეგიული შესაბამისობები – ეს არის ერთიანი საწარმოო სიმძლავრეები და მსგავსი ტექნოლოგიები.

სტრატეგიული უპირატესობა განისაზღვრება მწარმოებლობის ზრდით, წარმოების გაფართოებისას ხარჯების შემცირებით მასშტაბის ეფექტების ხარჯზე.

მმართველობითი სტრატეგიული შესაბამისობები - ეს არის პერსონალის სწავლების ერთიანი სისტემა. სტრატეგიული

უპირატესობა მუღავნდება მართვის ოპერატიულობის გაზრდაში, მუდმივი გასაველების შემცირებაში.

საჭიროა, აგრეთვე, გავითვალისწინოთ უარყოფითი სინერგიული ეფექტის („1+1<2“) შესაძლებლობა, რომელიც განსაკურებით მუღავნდება საერთო კორპორაციული მართვის სფეროში, როცა შეიძლება განვითარდეს მკვეთრად განსხვავებული დონის მქონე ორგანიზაციები. ინტეგრაციული პროცესის დაწყების წინ ნავარაუდები პოტენციური სინერგიზმი არარეალიზებული აღმოჩნდება ხოლმე.

7.4. დივერსიფიცირებული ზრდის სტრატეგია

ინტეგრაციული ზრდისაგან განსხვავებით დივერსიფიკაციის გზით ზრდის სტრატეგია გულისხმობს ფირმის ტრადიციული საქმიანობის ზონის გარეთ, ე.ი. დარგის ფარგლებში გარეთ არსებული შესაძლებლობების გამოყენებით დარგობრივი ტექნოლოგიური ჯაჭვის მიღმა გასვლას. განვითარების ასეთი მიმართულება გამართლებულია, თუკი საწარმოო ჯაჭვი, რომლებშიც ფირმა იმყოფება, ზრდის ან რენტაბელობის უზრუნველსაყოფად ცოტა შესაძლებლობებს იძლევა.

დღეისათვის ფირმის საქმიანობის დივერსიფიკაცია წარმოადგენს ორგანიზაციის ზრდისა და განვითარების ყველაზე გავრცელებულ და პერსპექტიულ მიმართულებას, ხოლო ზოგიერთ შემთხვევაში ფირმა იწყებს სპეციალიზებული საწარმოს სახით ფუნქციონირებას, მაგრამ დროთა განმავლობაში ის დგება აუცილებლობის წინაშე, რომ მიიღოს გადაწყვეტილება თავისი საქმიანობის დივერსიფიკაციის შესახებ.

- დივერსიფიკაცია შეიძლება გამოიყენებოდეს, როგორც მოცემულობათა უბრალო გაზრდის საშუალება;
- საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში გადანაწილების გზით სამენარმეო რისკის დონის შესამცირებლად;
- ექსპანსიის სხვა ფორმების შეზღუდულობისას ფირმის კაპიტალის ბიზნესის სხვა სფეროში ინვესტირებისათვის;
- უფრო ჰარმონიული ბიზნეს-პორტფელის შექმნის მცდელობის მიზნით ფირმის არსებული სამეურნეო პორტფელის შეცვლა;
- გადარჩეს კრიზისის პერიოდში;
- მიატოვოს სტაგნაციაში მყოფი დარგები და გადავიდეს უფრო რენტაბელურ სფეროში;
- სხვა ბიზნესთან ერთად მიაღწიოს სინერგიის ეფექტს;

გამოყოფენ დივერსიფიკაციის სტრატეგიის სამ სახეს: **ჰორიზონტალურს, კონცენტრულსა და კონგლომერატულს.**

ჰორიზონტალური დივერსიფიკაციის სტრატეგია ითვალისწინებს ფირმის პროდუქტის ან მომსახურების არსებული ასორტიმენტის გაფართოებას ახალი საქონლით ან მომსახურებით, რომლებიც არაა დაკავშირებული მოქმედ ასორტიმენტთან, მაგრამ მომხმარებლისათვის ინტერესს წარმოადგენს.

კონცენტრული (სინგერული, დაკავშირებული) დივერსიფიკაციის სტრატეგია გულისხმობს ფირმის, თავისი სამრეწველო ჯაჭვის ფარგლებს გარეთ გასვლის სტრატეგიული შესაბამისობის არსებობას ტექნოლოგიური და /ან კომერციული თვალსაზრისით არსებულ საქმიანობასა და ბიზნესის ახალ სფეროებს შორის. აქ ძირითადი მიზანია – პოტენციური ბაზრის გაფართოება და სინერგიის ეფექტის მიღწევა.

კონგლომერატული დივერსიფიკაციის სტრატეგია – ფირმის მიერ დარგობრივი სანარმოო ჯაჭვის ფარგლებს გარეთ მის არსებულ ბიზნესთან სუსტი სტრატეგიული შესაბამისობის მქონე საქმიანობის ახალი სახეების ათვისებაა. მიზანს წარმოადგენს სამეურნეო პორტფელის განახლება მეტი მოგების მისაღებად და რისკის შესამცირებლად, რომლის მიზეზიც შეიძლება გახდეს ფირმის საქმიანობის ცალკეულ სახეობათა შორის ურთიერთდაკავშირებულობა და ურთიერთდამოკიდებულება.

დივერსიფიკაცია შეიძლება იყოს არა მარტო შეტევის, არამედ დაცვის საშუალებით, რაც მიზნის ხასიათიდან გამომდინარე იძლევა დივერსიფიკაციის სტრატეგიის დასაბუთებას (ცხრ. 7.3.)

ცხრილი 7.3.

დივერსიფიკაციის სტრატეგიის დასაბუთება

მიზნის მიმართულება	მიზნის ხასიათი	
	შეთანხმებულობა ან დამატებითობა მიმდინარე საქმიანობასთან მიმართებაში	ზრდა მომგებიანობის, რენტაბელობის ამაღლება
შემტევი (ახალი პოზიციების დაპყრობა)	თავისი საქმიანობის გაძლიერება სტრატეგიული შესაბამისობის სრული რეალიზაციით	მაღალ ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე ორიენტაცია
თავდაცვითი (შესუსტებული მიმართულებების შეცვლა)	დაცემისაკენ მიმავალი საქმიანობის სახის შეცვლა, არსებული მაღალი დონის რესურსული პოტენციალის გამოყენებისას	ზრდისათვის ახალი მიმართულების ძიება

7.5. უკანდახვევის სტრატეგია

შემცირების სტრატეგიის ფარგლებში შესაძლებელია იყოს რამდენიმე ალტერნატიული ვარიანტი: **ლიკვიდაცია**, **შემცირება** და **ორგანიზაციის შეცვლა**, **დეზინტეგრაცია**.

ლიკვიდაცია – შემცირების ყველაზე რადიკალური ვარიანტია, რომელიც დაკავშირებულია ფირმის მატერიალური მარაგებისა და აქტივების სრულად გაყიდვასთან. ამასთან საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ ცალ-ცალკე გაყიდული აქტივების ღირებულება შესაძლოა თავად ორგანიზაციის ღირებულებაზე გაცილებით უფრო ნაკლები აღმოჩნდეს. ეს ძირითადად დაკავშირებულია არამატერიალური აქტივების, რომლებიც ზოგიერთ შემთხვევაში ორგანიზაციის ინტეგრალური აქტივების მნიშვნელოვან წილს შეადგენს, ლიკვიდაციის დროს განცდილ დანაკარგებთან.

მოცემული სტრატეგიის ყველაზე მეტად მიმზიდველი ალტერნატიული ვარიანტი შეიძლება იყო ორგანიზაციის მიყიდვა იმ ფირმისათვის, რომლებისათვისაც ბიზნესის მოცემული სფერო შესაძლოა წარმოადგენდეს ინტერესს, მაგალითად მის ძირითად საქმიანობასთან სტრატეგიული შესაბამისობის ნაწილში.

შემცირება და ორიენტაციის შეცვლა გამოიყენება მაშინ, როცა ფირმას აქვს თავისი საქმიანობის ნაწილის (პროდუქტიული ნომეკლატურის ბაზარზე ყოფნის, წარმოების მოცულობის და ა.შ.) შემცირების, არარენტაბელური პროდუქციის წარმოებისა და განაწილების, ცუდად მომუშავე არხებზე უარის თქმის აუცილებლობა. აქ ასევე გათვალისწინებულია ოპერაციის შემცირების ხარჯზე მოგების შენარჩუნების ან გაზრდის ეფექტური გზების ძიება.

დეზინტეგრაცია, როგორც შემცირების სტრატეგიის ვარიანტი, გულისხმობს საქმიანობის იმ სახეების ან ცალკეული ოპერაციების გამოყოფას, რომლებმაც თავისი ეფექტიანობა ვერ დაამტკიცეს. დეზინტეგრაცია დარგობრივი ინდუსტრიული ციკლის ჩარჩოებში ითვალისწინებს ფირმის უარს გარკვეულ საწარმოო ჯაჭვებში და დარგის მარკეტინგული სისტემის დამოუკიდებელ ელემენტებთან გარე გარიგებებზე გადასვლას. ეს ქმედებები მაშინაა გამართლებული, როცა:

- მოცემული საქმიანობა არ წარმოადგენს კრიტიკულად მნიშვნელოვანს კონკრეტული უპირატესობების მისაღწევად (შეადგენს მცირე ნაწილს საბოლოო პროდუქციის მთლიან თვითღირებულებაში) და არ არის დაკავშირებული წარმატების საკვანძო ფაქტორებთან;

- გარკვეული ოპერაციები უფრო ხარისხიანად და ეკონომიურად შეიძლება შესრულდეს დამოუკიდებელი ორგანიზაციის მიერ.

აუცილებელია ყურადღება გამახვილდეს შემდეგ პროცესებზე: კონცენტრირება მოხდეს ძირითადად იმაზე, რასაც ყველაზე უკეთ ახორციელებენ; შემცირდეს ტექნოლოგიის შეცვლასთან და/ან მყიდველთა უპირატესობების ცვლილებებთან დაკავშირებული რისკი; დაჩქარდეს საქონლის შემუშავების პროცესი.

უკანდახევის შესაძლო მიმართულებები შეიძლება განვიხილოთ „პროდუქტი-ბაზარი“ მატრიცის გამოყენებით (ნახ 7.4.) ეს არის სტრატეგიის შერჩევის მოხერხებული ინსტრუმენტი იმ ფირმისათვის, რომლის საქონელი/მომსახურება ცხოვრებისეული ციკლის დაცემის სტადიაზე იმყოფება. რადგანაც ამ სტადიაზე გაყიდვების მოცულობა იკლებს და ადრე არსებული ბიზნესის მიმზიდველი სფერო აღარ იძლევა საჭირო მოგებას, მიზანშეწონილია შემცირების სტრატეგიის შემდეგი ალტერნატიული ვარიანტები:

ბაზარი	დატოვებული	„მოსავლის აღება“	ბიზნესის შეკვეცა
		ბაზარზე ყოფნის შემცირება	პროდუქტიული ნომენკლატურის შემცირება
	არსებული	არსებული პროდუქტი	მოხსნილი

ნახ. 7.4. უკანდახევის მიმართულების „პროდუქტი-ბაზარი“ მატრიცა

- ❖ „მოსავლის აღება“ („ბაზარი არსებული-საქონელი არსებული“) დაკავშირებულია ინვესტიციების მნიშვნელოვან შემცირებასთან ფასეულობათა ჯაჭვის ყველა რგოლში, იმ მისწრაფებით, რომ გაყიდვის მოცემულობის შემცირების დროსაც კი მოახდინონ მოგების მაქსიმიზაცია ან ხარჯების მინიმიზაცია. თუკი დაცემა ხდება თანდათანობით, ხოლო საქონლის რეალიზაცია ჯერ კიდევ ფარავს მუდმივ გასავლებს, ზოგიერთი ფირმა ცდილობს დასპეციალდეს და დარჩეს ბაზარზე. მაგალითად, მოცემული ალტერნატივა ხშირად გამოიყენება პროდუქტის ახალ მოდელზე გადასვლისას;
- ❖ ბაზარზე ყოფნის შემცირება („ბაზარი მიტოვებული-საქონელი არსებული“) ანალოგიურია ორიენტაციის შეც-

ვლის სტრატეგიისა, როცა ფირმა გამოშვებული პროდუქციის ნომენკლატურის შეუცვლელად ტოვებს ზოგიერთ ბაზარს (სეგმენტს). შესაძლო მიზეზებია: მკაცრი კონკურენცია, კანონმდებლობის ცვლილება, ორგანიზაციის პროფილის შეცვლა;

- ❖ პროდუქციის ნომენკლატურის შემცირება („ბაზარი მისატოვებელი-საქონელი მოსახსნელი“) ჩვეულებრივ დაკავშირებულია კონკრეტულ ბაზარზე გარკვეული საქონლის დაბალ კონკურენტუნარიანობასთან;
- ❖ ბაზრის შეკვეცა („ბაზარზე არსებული-საქონელი მოსახსნელი“) მდგომარეობს საბაზო ბაზარზე ფირმის ყველა პროდუქტის მინორდების შეწყვეტაში ან ყველა ოპერაციის შეწყვეტაში. ტექნოლოგიის გავლენის გარდა ეს შეიძლება დაკავშირებული იყოს გარემოს სოციალურ, ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ცვლილებებთან (როგორცაა უსაფრთხოების ნორმებისა და მოთხოვნების, ჰიგიენის, ეკოლოგიური დაცვის ცვლილება, რის შედეგადაც საქონელი ხდება მოძველებული ან აკრძალული).

კითხვები თვითშემონმებისათვის

1. აღწერეთ ფირმის შესაძლო განვითარების ხერხები საერთო კორპორაციულ დონეზე. რაზეა დამყარებული საერთო სტრატეგიის არჩევა? მოიყვანეთ ბიზნესში საერთო კორპორაციული სტრატეგიის სხვადასხვა ვარიანტების რეალიზაციის მაგალითები;
2. დაახასიათეთ ინტეგრაციის, როგორც სტრატეგიული განვითარების ვარიანტების თანამედროვე ორგანიზაციული ფორმები;
3. რაში მდგომარეობს ინტენსიური ზრდის სტრატეგიის ალტერნატიული ვარიანტების თავისებურება? მოიყვანეთ თანამედროვე ბიზნესის პრაქტიკაში ზრდის მოცემული სტრატეგიის ეფექტიანი რეალიზაციის მაგალითი;
4. როგორია ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგიის ძირითადი მიზნები და ამოცანები?
5. რაში მდგომარეობს რეგრესიული ინტეგრაციის არსი და რა სიტუაციებში მჟავნდება მისი სტრატეგიული უპირატესობები?
6. რა გზით ხორციელდება ინტეგრაცია „წინ“ და როგორია მისი სტრატეგიული შედეგები?
7. მოიყვანეთ თანამედროვე ბიზნესის პრაქტიკაში პროგრესული ინტეგრაციის წარმატებული რეალიზაციის მაგალითი;
8. როგორია ჰორიზონტალური ინტეგრაციის ძირითადი მიზნები და ამოცანები?

თავი VIII უპირატესობაზე ორიენტირებული სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი

8.1. კონკურენტული უპირატესობის ცნება

სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფცია გულისხმობს მომხმარებელთა მოთხოვნილებების კონკურენტებთან შედარებით უკეთ დაკმაყოფილებას. ამისათვის ფირმას უნდა ჰქონდეს კონკრეტული უპირატესობები. საქმიანი სტრატეგია, რომლებიც ჩვენ მიერ განიხილებოდა, როგორც ფირმის ცალკეული მართვის გეგმა, უნდა პასუხობდეს ამ ძირითად კითხვას - როგორ მივაღწიოთ სტაბილურ კონკრეტულ უპირატესობას?

კონკრეტულ უპირატესობებს ჩვენ ვუნდებთ კონკურენტუნარიანობასა და კონკურენტული პოტენციალის მიმართ ინტეგრირებულ სიდიდეს.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ კონკურენტუნარიანობა - ეს არის გარკვეულ პერიოდში ფირმის ფუნქციონირების ეფექტიანობის შედეგი, რაც განისაზღვრება მისი უნარით, რომ ბიზნესის შესაბამის სფეროში ჩადებულ კაპიტალზე საშუალო სტატისტიკურთან შედარებით არანაკლები მოგება მოიტანოს.

ჩვენ განვიხილავთ კონკურენტულ პოტენციალს - ფირმის პოტენციურ შესაძლებლობას, რის მეშვეობითაც შეინარჩუნებს ან გაზრდის კონკურენტუნარიანობას პერსპექტივაში.

კონკურენტული უპირატესობის შემქმნელი ფაქტორების სიმრავლე შეიძლება ორ ვრცელ კატეგორიებად დავაჯგუფოთ, რომლებიც მათ მიერ შექმნილი უპირატესობებიდან გამომდინარე, შეიძლება იყოს შინაგანი და გარეგანი.

შინაგანი კონკურენტული უპირატესობა ემყარება ფირმის უპირატესობას ხარჯებთან მიმართებაში, რაც საშუალებას იძლევა, რომ კონკურენტებთან შედარებით უფრო დაბალი თვითღირებულება იქნეს მიღწეული.

საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ უფრო დაბალი თვითღირებულება ფირმას უპირატესობას აძლევს მაშინ, თუკი პროდუქცია ხარისხის საშუალო დარგობრივ სტანდარტს შეესაბამება. წინააღმდეგ შემთხვევაში უარესი ხარისხის საქონელი შეიძლება მხოლოდ მასზე ფასის შემცირების ხარჯზე გასაღდეს. რაც შესაბამისად, ამცირებს მოგების წილს.

შინაგანი კონკრეტული უპირატესობა ემყარება მაღალ მწარმოებლურობასა და ხარჯების ეფექტურ მართვას. შეფარდებითი დაბალი დანახარჯები:

- უზრუნველყოფს ფირმისათვის დიდ რენტაბელობასა და მდგრადობას.

- საშუალებას იძლევა საჭიროების შემთხვევაში გაატაროს საფასო კონკურენცია, ბაზრის წილის გაზრდის მიზნით დაანესოს უფრო დაბალი ფასები;

- წარმოადგენს მოგების წყაროს, რომლებიც შეიძლება რეინვესტირებულ იქნეს წარმოებაში პროდუქციის ხარისხის, საქონლის დიფერენციაციის სხვა ფორმების გაუმჯობესებისათვის, ან წარიმართოს ბიზნესის სხვა სფეროების ხელშესაწყობად;

- ქმნის ეფექტური დაცვის მექანიზმს ხუთი კონკრეტული ძალის წინააღმდეგ.

გარეგანი კონკრეტული უპირატესობა ემყარება საქონლის ან მომსახურების განმასხვავებელ თვისებებს, რაც მყიდველისათვის უფრო დიდ „მომხმარებლურ ფასეულობას“ ქმნის, ვიდრე კონკურენტის ანალოგიური პროდუქცია. ეს საშუალებას იძლევა დაანესოს უფრო მაღალი გასაყიდი ფასები, კონკურენტებთან შედარებით, რომლებიც ვერ უზრუნველყოფენ შესაბამის განმასხვავებელ ხარისხს.

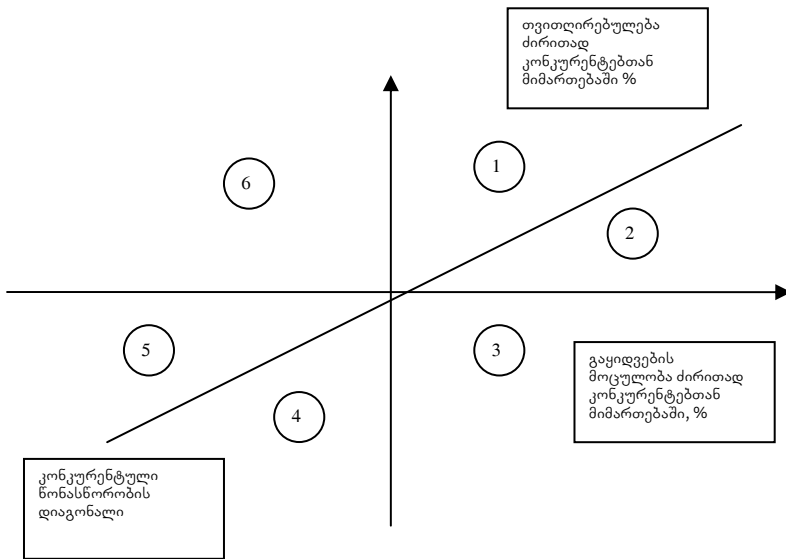
ფირმა, რომელიც ორიენტირებულია გარეგანი კონკრეტული უპირატესობების შექმნაზე, უპირატესობას მიაღწევს არსებული საქონლითა და მომსახურებით, დაუკმაყოფილებელ მომხმარებელთა გამოვლენითა და დაკმაყოფილების გზით.

ნახ. 8.1-ზე კონკრეტული უპირატესობის ორივე ასპექტია წარმოდგენილი. ჰორიზონტალური ღერძი შეესაბამისება ბაზრის მიერ მიღებულ მაქსიმალურ ფასს, ხოლო ვერტიკალური ღერძი - ერთჯერად ხარჯებს. ეს სიდიდეები შეფარდებითია ყველაზე უკეთესი საბაზრო პოზიციების მქონე კონკურენტის ანალოგიურ მნიშვნელობებთან მიმართებაში. ფირმის დანახარჯები, და აგრეთვე, მოცემული პროდუქტის გაყიდვების მაქსიმალურად მისაღები ფასი შეიძლება უფრო მაღალი ან დაბალი იყოს, ვიდრე ძირითადად კონკურენტისა. პრინციპულ მომენტს წარმოადგენს ისიც, თუ რამდენად შეეფარდება ეს მაჩვენებლები ერთმანეთს.

გამოიყოფა ექვსი ზონა, რომელთაგან თითოეული პასუხობს განსაკუთრებულ კონკრეტულ პოზიციას. „კონკრეტული წონასწორობის“ დიაგონალი ყოფს ხელსაყრელ ზონებს - 2, 3, და 4 სადაც ფირმის პროდუქციას პირდაპირი კონკურენტის ანალოგიურ საქონელთან გარკვეული უპირატესობა აქვს და არახელსაყრელ - 1, 5 და 6 ზონებად, სადაც ფირმა ვერ ფლობს შედარებით კონკრეტულ უპირატესობას.

ასეთი ანალიზის ამოცანას წარმოადგენს სტრატეგიული შედეგების გამოტანის მიზნით ფირმის მიერ თავისი პროდუქციის

პოზიციონირება და პრიორიტეტული მიზნების ჩამოყალიბება (ცხრ.8.1.)



ნახ. 8.1. კონკრეტული უპირატესობის ცნება

კონკრეტული უპირატესობის მიღწევის გზების თვალსაზრისით საჭიროა გამოვყოთ დაბალი და მაღალი რიგის უპირატესობის მიღწევა. კონკრეტული უპირატესობის დაბალი რიგი დაკავშირებულია იმასთან, რომ ისინი ემყარება არამდგრად ფაქტორებს, რომლებიც ძნელი დასაცველია. ასეთ უპირატესობებს არ შეუძლიათ უზრუნველყონ ხანგრძლივი კონკურენტული უპირატესობა. მაგალითად, იაფი სანარმოო რესურსების ხარჯზე (ისეთი როგორიცაა სამუშაო ძალა, მასალები ნედლეული სათბობ-ენერგეტიკული რესურსები) მიღწეული უპირატესობა შეიძლება ადვილად დაიკარგოს ფასებისა და ხელფასის ზრდის შედეგად. ამასთან მათზე შესაძლოა ხელი მიუწვდებოდეს კონკურენტებსაც.

მაღალი რიგის კონკურენტულ უპირატესობებს მიაკუთვნებენ, უპირველეს ყოვლისა, პროდუქციისა და ტექნოლოგიის უნიკალურობას, ხარისხში ლიდერობას, ფირმის მდგრად დადებით იმიჯს. ასეთი ფაქტორები ძნელი შესაქმნელია, რაც საკმაოდ მდგრად და ხანგრძლივ უპირატესობას უზრუნველყოფს. კონკურენტებთან შედარებით ეს უპირატესობა მიიღწევა დიდი შრომით, და-

ლიან ნელა და მის შესანარჩუნებლად დიდ დანახარჯებს მოითხოვს.

პოზიციონირება	ერთჯერადი დანახარჯები	გაყიდვების ფასი	კონკურენტული უპირატესობის ტიპი	სტრატეგიის შედეგები	პრიორიტეტული მიზნები
ზონა I	ძირითად კონკურენტთან შედარებით მეტია	ძირითად კონკურენტისაზე მაღალია	გარეგანი ვერ უზრუნველყოფს საერთო კონკურენტულ უპირატესობას	ფირმის მოგების დონე ძირითად კონკურენტთან შედარებით ნაკლებია. გაყიდვების ფასში უპირატესობა ვერ ახდენს უფრო მაღალი ერთჯერადი ხარჯების კომპენსირებას	მეტი ყურადღება დაუთმოს თვითღირებულების შემცირების პრობლემას
ზონა II	ძირითად კონკურენტთან შედარებით მეტია	ძირითად კონკურენტთან შედარებით მაღალია	გარეგანი, უზრუნველყოფს საერთო კონკურენტულ უპირატესობას	ფირმის მოგების დონე ძირითად კონკურენტთან შედარებით მაღალია. გაყიდვების ფასში უპირატესობა ვერ ფარავს უფრო მაღალ ერთჯერად ხარჯებს	არსებული მდგომარეობის შენარჩუნება და შესაძლებლობის მიხედვით გაძლიერება
ზონა III	ძირითად კონკურენტთან შედარებით ნაკლებია	ძირითად კონკურენტთან შედარებით მაღალია	შინაგანი და გარეგანი, უზრუნველყოფს მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას	იდეალური სიტუაცია. მოგება კონკურენტთან შედარებით მნიშვნელოვნად მაღალია	არსებული მდგომარეობის შენარჩუნება
ზონა IV	ძირითად კონკურენტთან შედარებით ნაკლებია	ძირითად კონკურენტთან შედარებით დაბალია	შინაგანი, უზრუნველყოფს საერთო კონკურენტულ უპირატესობას	ფირმის მოგების დონე ძირითად კონკურენტთან შედარებით მაღალია. უპირატესობა ხარჯებში ფარავს გაყიდვების უფრო დაბალ ფასებს	არსებული მდგომარეობის შენარჩუნება და შესაძლებლობის მიხედვით გაძლიერება

ზონა V	ძირითად კონკურენტთან შედარებით ნაკლებია	ძირითად კონკურენტთან შედარებით დაბალია	შინაგანი ვერ უზრუნველყოფს საერთო კონკურენტულ უპირატესობას	ფირმის მოგების დონე ძირითად კონკურენტთან შედარებით დაბალია. უპირატესობა ხარჯებში ვერ ახდენს გაყიდვების უფრო დაბალი ფასის კომპენსირებას	მეტი ყურადღება დაუთმოს პროდუქციის ხარისხის პრობლემას
ზონა VI	ძირითად კონკურენტთან შედარებით მეტია	ძირითად კონკურენტთან შედარებით დაბალია	კონკურენტული უპირატესობის არსებობა	ჩაშლილია სიტუაცია. ფირმის მოგების დონე ძირითადი კონკურენტთან შედარებით მნიშვნელოვნად ნაკლებია, შესაძლებელია ზარალი	დატოვოს ბაზარი, თუკი არის მოცემული პროდუქციის მიხედვით კონკურენტული პოზიციის გაუმჯობესების პერსპექტივა

8.2. დანახარჯების სტრატეგიული ანალიზი

ტრადიციულისაგან განსხვავებით ხარჯების სტრატეგიული ანალიზი – ეს არის, უპირველეს ყოვლისა, ანალიზური პროცესი, რომლის მეშვეობითაც იქმნება კონკურენტული უპირატესობები. მაშასადამე, ეს არის შედარებითი ანალიზი, რომელიც მოიცავს კონკურენტული პროდუქციის ხარჯების შედარებას.

სტრატეგიული ამოცანების გადანყვეტისას გულისხმობენ არა უბრალოდ ხარჯების კალკულაციის სტადიების ან ხარჯების მიხედვით ანალიზს, არამედ ხარჯების ანალიზს იმ სტრატეგიულ ცვლილებებთან ურთიერთკავშირში, რომლებიც შეეხება ორგანიზაციაში შესრულებული პროცესების შემადგენლობასა და სტრუქტურას. ხარჯების შეფასება საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ:

- რამდენად ეფექტიანად სრულდება კომპანიაში საქმიანობის გარკვეული სახეები;
- რა დონეზეა ფირმის ხარჯები კონკურენტის ხარჯებთან შეფარდებით;
- ფირმის შიდა საქმიანობის რომელი სახეების გაუმჯობესებაა საჭირო.

ფასეულობათა ჯაჭვი. ხარჯების სტრატეგიული ანალიზის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს წარმოადგენს ფასეულობათა ჯაჭვი, რომლის ძირითადი იდეა განავითარა მ. პორტერმა 1985 წელს.

ფასეულობათა ჯაჭვი განსაზღვრავს ძირითადი და დამხმარე საქმიანობის დროს წარმოებული პროდუქტისადმი დამატებული ღირებულების შექმნის პროცესს, აგრეთვე, პროდუქციის ფასში ჩართულ მოგებას. ამრიგად, ფასეულობათა ჯაჭვი შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს ფირმის შინაგანი და მის ფარგლებს გარეთ სტრატეგიულად დაკავშირებული საქმიანობების ნაკრებით. ეს მნიშვნელოვანია ფირმის ხარჯების სტრუქტურის გაგებასა და მათი ძირითადი ელემენტების განსაზღვრისათვის. საქმიანობის ძირითადი სახეები წარმოადგენენ მატერიალური ტექნიკური უზრუნველყოფის (შინაგანი ლოგისტიკა), გასაღებისა და მომსახურების პროცესთა თანმიმდევრობას.

ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი საშუალებას იძლევა თვალი გავადევნოთ ხარჯების მოძრაობას საქმიანობის სახეების მიხედვით და თავად საქმიანობის სახეების შიგნითაც, აგრეთვე, გამოვყოთ ფირმის კონკურენტუნარიანობის გაზრდის უპირატესობის საფუძველი. ეს მნიშვნელოვანნილად განისაზღვრება დარგობრივი თავისებურებებით. ამიტომ ფასეულობათა ჯაჭვი უნდა შემუშავდეს ინდივიდუალურ სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულებზე. ანალიზისათვის ორიენტირს შეიძლება წარმოადგენდეს კონკურენტების საქმიანობათა შესაბამისი შეფასება.

ხარჯების მიხედვით უპირატესობა მიიღწევა როგორც ფასეულობათა ჩამოყალიბებულ ჯაჭვში საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდით, ასევე ფასეულობათა ჯაჭვში ცვლილებების შეტანის ხარჯზეც.

პირველი მიმართულება ძირითადად გულისხმობს ფასეულობათა საერთო ჯაჭვის თითოეულ რგოლში არსებულ ხარჯების განმსაზღვრელი ფაქტორებით მართვას. აქ საჭიროა შევნიშნოთ, რომ ფირმის ხარჯები განისაზღვრება სტრუქტურული და ფუნქციური მაჩვენებლებით.

ხარჯების სტრუქტურული მაჩვენებელი დაკავშირებულია დარგობრივ სპეციფიკაციასთან, ბიზნესის ეკონომიკურ ბუნებასთან. ისინი შეიძლება განისაზღვროს ისეთი ფაქტორების მოქმედებით, როგორიცაა ეკონომია მასშტაბზე, გამოცდილების ეფექტი, ხარჯების სახელმწიფო რეგულირება, კომპანიის გეოგრაფიული მდებარეობა.

ხარჯების ფუნქციური მაჩვენებელი დამოკიდებულია უპირველესად მენეჯერის მიერ ორგანიზაციის მართვის პროცესის დანახარჯების ნაწილში მიღებულ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ სანარმოო

საქმიანობის მოცულობაზე და განუყოფელი მომსახურების რაოდენობაზე, პერსონალის შრომის ანაზღაურებაზე, განაწილების არსების შერჩევასა და რაოდენობაზე და ა.შ. ასეთი დანახარჯების შემცირების გზების ძიება ფასეულობათა ჯაჭვის ყველა რგოლში უნდა მიმდინარეობდეს.

ხარჯების მიხედვით, უპირატესობის მიღწევის მეორე მიმართულება დაკავშირებულია ფასეულობათა ჯაჭვში შეტანილი ცვლილებების ხარჯზე საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდასთან, რაც გულისხმობს ინტეგრაციულ და დეზინტეგრაციულ პროცესებს. ეს ცვლილებები შეიძლება მოიცავდეს: მაღალდანახარჯებიან ქმედებებზე უარის თქმას; ცალკეული ოპერაციების გაერთიანებას, ვერტიკალური ინტეგრაციის გაფართოებას (ეკონომია).

მასშტაბისა და გამოცდილების ეფექტები, ისევე როგორც ფასეულობათა ჯაჭვი, ხარჯების ანალიზის ეფექტური ინსტრუმენტებია. მასშტაბის ეფექტი (ანუ ეკონომია მასშტაბზე) დაიყვანება კონკურენტებთან შედარებით პროდუქციის ერთეულზე უფრო დაბალ დანახარჯებზე, რაც, თავის მხრივ გავლენას ახდენს პროდუქციის ხვედრით თვითღირებულებაზე. ამავე დროს საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ წარმოების მოცულობის შემდგომი ზრდისას მუდმივი დანახარჯები იზრდება, უფრო მასშტაბური საქმიანობის მართვის პროცესის გართულების ხარჯზე.

ორგანიზაციის მომგებიანობის მაქსიმიზაციის მიზნით საწარმოო საქმიანობის მასშტაბების ოპტიმიზაციის საკითხი დანვრილებითაა განხილული სამეციერო შრომებში. აქ უფრო დანვრილებით შევჩერდებით გამოცდილების ეფექტის, როგორც ხარჯების სტრატეგიული ანალიზის ინსტრუმენტის, განხილვაზე.

უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა გვესმოდეს, რომ თავისთავად გამოცდილება არ იძლევა ხარჯების შემცირებას, არამედ უზრუნველყოფს მათი შემცირების შესაძლებლობებს. ეს შეიძლება განხორციელდეს როგორც გამოშვებული პროდუქციის ჯამური მოცულობის ზრდის კვალობაზე რეალიზებული სწავლების შედეგი. გამოვლენილია მრავალრიცხოვანი ფაქტორები, რომლებიც გამოცდილების შეძენის კვალობაზე გავლენას ახდენენ დანახარჯების შემცირებაზე. შეიძლება გამოვყოთ ფირმის პირდაპირი კონტროლის ქვეშ მყოფი გამოცდილების ეფექტის შემდეგი წყაროები:

- **ხელით შრომის ეფექტურობა.** ეს დაკავშირებულია ძირითადად მუშაკების მიერ განმეორებადი ოპერაციების შესრულების ხერხების გაუმჯობესებასთან, მუშაობის ახალი ხერხების და მეთოდების ათვისებასთან, ჩვევების განაფულობასთან და ა.შ. შესაბამისად, დარგებში, სადაც მაღალია ხელით შრომის ხვედრითი წილი, ეს ეფექტი უფრო მეტად ვლინდება;

- **სამუშაოს სახეებისა და მეთოდების მიხედვით სპეციალიზაცია** იწვევს შრომისნაყოფიერების გაზრდას;

- **ახალი სანარმოო პროცესები.** ეს პირველ რიგში არის ტექნოლოგიური ინოვაციები: სანარმოო პროცესების ავტომატიზაცია, რობოტიზაცია, კომპიუტერიზაცია;

- **მონყობილობის ეფექტიანი გამოყენება** მისი მწარმოებლურობის მომატების საშუალებით, ნოვატორული მიდგომების გზით;

- **ცვლილებები რესურსების გამოყენებაში.** მაგალითად, ტექნოლოგიის სრულყოფის კვალობაზე უფრო იაფ რესურსებზე, მათ შორის ნაკლებად კვალიფიციურ პერსონალზე გადასვლა;

- **საქონლის ახალი კონცეფცია.** უფრო მეტი წარმოდგენა იმასთან დაკავშირებით, თუ რას ელოდება პროდუქციისაგან მომხმარებელი და რას ანიჭებს იგი უპირატესობას. ეს შესაძლებლობას იძლევა, რომ ნაკლები რესურსები გამოვიყენოთ.

ფირმისათვის სწრაფი ზრდა, როგორც განვითარების სტრატეგია უფრო ადვილი მისაღწევია სანყის ეტაპზე, როცა გამოცდილების ეფექტი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. თუკი ფირმის ბაზრის წილი სწრაფად იზრდება, მაშინ ხარჯების შემცირების პოტენციალი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია.

გამოცდილების კანონის სტრატეგიული მნიშვნელობა განპირობებულია იმით, რომ ის:

- საშუალებას იძლევა მოვახდინოთ როგორც საკუთარი პროდუქციის ხარჯების ევოლუციის პროგნოზირება, ასევე კონკურენტების პროდუქციისაც;

- საშუალებას იძლევა დროულად გამოვავლინოთ სტრატეგიის ცვლილებების აუცილებელობა;

- არის ინდიკატორი ადრეულ ეტაპზე განსაზღვრული სტრატეგიების მისაღებობის შემოწმებისათვის.

თუკი ფირმამ სწორად მოახდინა მისი რეალიზება და შეუძლია შექმნილი გამოცდილების უპირატესობის დაცვა, გამოცდილების ეფექტი იწვევს შესავლის ბარიერების შექმნას ახალი ფირმებისათვის და ხარჯების მიუხედავად უპირატესობას ლიდერისათვის.

ამასთან ერთად, საჭიროა აღვნიშნოთ, რომ გამოცდილებაზე დამყარებული სტრატეგიები ძირითადად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მასობრივ წარმოების შემთხვევაში, სადაც დამატებული ღირებულების წილი მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, წარმოების მოცულობისადმი მგრძობიარე დარგებში, როდესაც რენტაბელობა მჭიდროდაა დაკავშირებული ბაზრის წილთან.

8.2. საბაზო საქმიანი სტრატეგიები

ფირმის სტრატეგიულ ორიენტაციაში ცენტრალური ადგილი უკავია ბიზნესის გარკვეულ სფეროებთან მიმართებაში კონკურენციის საბაზო სტრატეგიის არჩევას. არსებითად, ეს არის ბაზარზე მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის შემქმნელი კონკურენტული ქცევის არჩევა.

კონკურენტული სტრატეგია ორ არსებით პირობას უნდა ეფუძნებოდეს. ჯერ ერთი, კონკურენციის მასშტაბის თვალსაზრისით, უნდა განისაზღვროს ფირმის სტრატეგიული მიზანი მოცემულ საქონელთან/მომსახურებასთან მიმართებაში. მეორეც, აირჩეს კონკურენტული უპირატესობის ტიპი.

ფირმის სტრატეგიული მიზანი გამოყოფს მიზნობრივ ბაზარს და, შესაბამისად, კონკურენციის მასშტაბებსაც, რაც გულისხმობს მთელ ბაზარზე ან ბაზრის ცალკეულ სეგმენტზე ორიენტირებას.

საბაზო კონკურენტული სტრატეგიები განსხვავდებიან იმისგან დამოკიდებულების მიხედვით, თუ რა უპირატესობას ემყარებიან ისინი. აქ უნდა ვუპასუხოთ შემდეგ კითხვებს. კონკურენტული უპირატესობის რომელ ტიპს უნდა მიენიჭოს უპირატესობა — შინაგანს, რომელიც დაფუძნებულია ხარჯების მიხედვით უპირატესობაზე, თუ გარეგანს, რომელიც ემყარება პროდუქციის უნიკალურობას; რომლის დაცვა უფრო ადვილია კონკრეტულ ბაზარზე? ამ კითხვებს საჭიროა ვუპასუხოთ კონკრეტული სიტუაციის ანალიზის გზით, რომელიც მოიცავს: — მიზნობრივი ბაზრებისთვის წარმატების საკვანძო ფაქტორების, ამ ფაქტორების მიმართ თავისი და კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეების, დარგობრივი სპეციფიკური შესაძლებლობებისა და საფრთხეების, მომხმარებელთა საერთო მოლოდინის — გამოკვლევებს. ამ ინფორმაციიდან გამომდინარე, ფირმას შეუძლია: განსაზღვროს კონკურენტული უპირატესობა, რომლის მიმართაც მას ყველაზე უკეთესი პოზიცია აქვს; მიიღოს გადაწყვეტილება ასეთი უპირატესობის კონკრეტულ უბანზე მიღწევის შესახებ; შეეცადოს გაანეიტრალოს კონკურენტთა უპირატესობები.

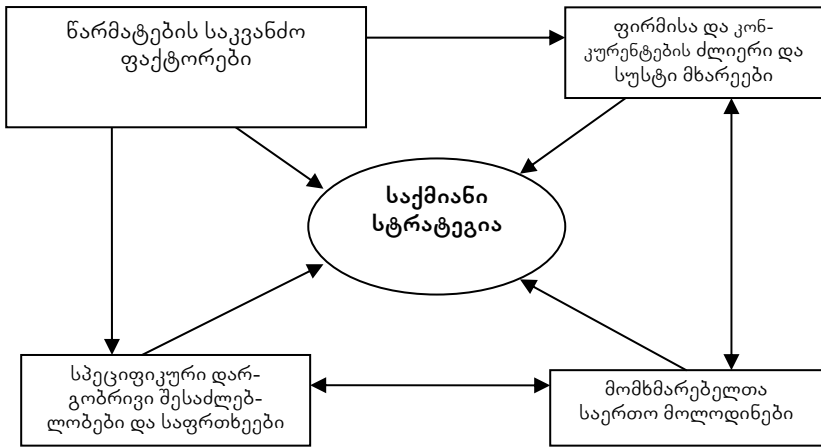
წარმატების საკვანძო ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ კონკურენტულ უპირატესობაზე, მიეკუთვნება:

ტექნოლოგიური: მაღალი სამეცნიერო-კვლევითი პოტენციალი, ინოვაციური სანარმოო საქმიანობის უნარი;

სანარმოო: მასშტაბისა და გამოცდილების სანარმოო ეფექტის სრული გამოყენება, წარმოების მაღალი ხარისხი; სანარმოო სიმძლავრეების ოპტიმალური მაღალი მწარმოებლურობა, აუცილებელი სანარმოო მოქნილობა;

მარკეტინგული. მასშტაბისა და გამოცდილების, მარკეტინგული ეფექტის სრული გამოყენება, გაყიდვის შემდგომი მომსახურების მაღალი დონე, ფართო პროდუქციული ხაზი, მძლავრი გასაღების ქსელი, პროდუქციის მიწოდების სისწრაფე, დაბალი დანახარჯები გასაღებაზე;

მმართველობითი. გარემოში მომხდარ ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების უნარი, მმართველობითი გამოცდილების არსებობა, საქონლის ბაზარზე სწრაფად გატანის უნარი; და **სხვა.** მძლავრი საინფორმაციო ქსელი, მაღალი იმიჯი, მოხერხებული ტერიტორიული განლაგება, ფინანსური რესურსებისადმი ხელმისაწვდომობა, ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის უნარი.



ნახ. 8.3 კონკურენციის სტრატეგიის ფორმულირება

საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ სხვადასხვა დარგებისათვის წარმატების საკვანძო ფაქტორები განსხვავებულია.

კონკურენციის მასშტაბისა და კონკურენტული უპირატესობების ტიპის თანაფარდობით მ. პორტერმა კონკურენციის სამი საბაზო სტრატეგია გამოყო (ნახ.8.4.)

- ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია;
- დიფერენციაციის სტრატეგია;
- ხარჯებზე ან დიფერენციაზე ფუკუსირების სტრატეგია.

სტრატეგიული მიზანი საბაზრო მთელი ბაზარი სეგმენტი	კონკურენტული უპირატესობის ტიპი	
	შინაგანი	გარეგანი
	ლიდერობა ხარჯების მიხედვით	დიფერენციაცია
	ფოკუსირება	
კონკურენცია ხარჯებზე	კონკურენცია დიფერენციაციაზე	

ნახ. 8. 4. კონკურენციის საბაზო სტრატეგიები
მ. პორტერის მიხედვით

ფირმამ, რომელიც ფლობს ბაზარზე მცირე წილს, წარმატებას შეიძლება მიაღწიოს, თუკი აქვს მკაფიოდ კონცენტრირებული სტრატეგია და თუკი ძალისხმევის ფოკუსირებას ახდენს გარკვეულ საბაზრო სეგმენტზე (მაშინაც კი, თუ ბაზარზე მისი საერთო წილი უმნიშვნელოა). ეს დასკვნა განასხვავებს მ. პორტერის მოდელს ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის (ბსჯ) მატრიცის სტრატეგიული შედეგებისაგან.

ფირმა, რომელსაც ბაზარზე დიდი წილი აქვს, წარმატებული შეიძლება იყოს ხარჯების მიხედვით ლიდერობის შედეგად ან დიფერენციაციის სტრატეგიის განხორციელების შემთხვევაში. ფირმა, რომელიც ვერ შეძლებს თავისი სტრატეგიის სამიდან ერთ-ერთი მიმართულებით წარმართვას, შეიძლება „ჭაობში ჩაეფლოს“ (კრიტიკლი უბანი) და ძალიან ცუდ სტრატეგიულ მდგომარეობაში აღმოჩნდეს.

საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ შედარებით დაბალ დანახარჯებში უპირატესობა მაშინ ვლინდება, როცა ფირმა საშუალო დარგობრივი სტანდარტის ხარისხის პროდუქციას სთავაზობს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თუკი პროდუქციის თვითღირებულების შემცირებას თან ახლავს ხარისხის შემცირება და მას მომხმარებლის თვალში ნაკლებად მიმზიდველად აქცევს, დაბალხარისხიანი პროდუქციის რეალიზება საშუალოდარგობრივზე დაბალი ფასით უნევეთ, რაც აღარ იძლევა დამატებით მოგებას. მაგალითად, ასეთი სიტუაცია შესაძლებელია შედარებით იაფ და ნაკლებ ხარისხიან ნედლეულსა და მასალებზე გადასვლისას, სამუშაოებზე დაბალკვალიფიციური პერსონალის მოზიდვისას და ა.შ.

8.3. ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია

ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის არჩევისას ფირმა უგულებელყოფს სემინტებში განსხვავებულობას. ის ფართო ბაზარზეა ორიენტირებული, ამიტომ დიდი რაოდენობით საქონელს აწარმოებს. ამასთან, ფირმა ყურადღებისა და ძალისხმევას კონცენტრირებას ახდენს არა იმაზე, რითაც განსხვავდება მომხმარებელთა ცალკეული ჯგუფების მოთხოვნები, არამედ იმაზე, რაც ამ მოთხოვნებშია საერთო. გარდა ამისა, მოცემული სტრატეგია პოტენციური ბაზრის მაქსიმალურად ფართო საზღვრებს უზრუნველყოფს.

სტრატეგიის ყურადღების კონცენტრირება ხდება შინაგანი კონკურენტული უპირატესობის შექმნაზე, რომელიც შეიძლება მიღწეული იქნეს უფრო მაღალი მწარმოებლურობითა და ხარჯების მართვის ეფექტიანი სისტემით. მოცემულ შემთხვევაში ფირმის მიზანი დაუკავშირდება ხარჯებს.

ხარჯების მიხედვით, ლიდერობა შესაძლებელია განხორციელდეს მაშინ, როდესაც:

- ფირმას შესწევს უნარი, რომ წინ აღუდგეს თავის პირდაპირ კონკურენტებს ფასების ომის შემთხვევაშიც კი;
- მყიდველებს არ შეუძლიათ მიიღონ უფრო ხელსაყრელი წინადადებები, ე.ი., შესაბამისად, ვერ ახორციელებენ ზენოლას ფასების შემცირებაზე;
- მომწოდებლისგან ხარჯების გაზრდის შემთხვევაში დაცვა მიიღწევა მეტი მოქნილობით. დომინანტურ დარგობრივ ლიდერს გარკვეული დოზით შეუძლია, რომ მომწოდებლებს თავისი პირობები უკარნახოს;
- დაბალი დანახარჯები ასევე წარმოადგენს მაღალ ბარიერს პოტენციური კონკურენტებისათვის და ის შესაძლოა მიჩნეულ იქნეს როგორც კარგი დაცვის მექანიზმი საქონელ-შემცვლელეთან მიმართებაში.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარეობს, რომ კონკურენტული ბრძოლის ნეგატიურ ქმედებებს, ყველაზე ნაკლებად ეფექტიანი ფირმები განიცდიან.

ხარჯების მიხედვით, ლიდერობის ძირითად ფაქტორებს შეიძლება მივაკუთვნოთ: მასშტაბისა და გამოცდილების ეფექტით განპირობებული უპირატესობების გამოყენება; მუდმივ დანახარჯებზე საგულდაგულო კონტროლი; წარმოების მაღალი ტექნოლოგიური დონე; პერსონალის ძლიერი მოტივაცია; ნედლეულის წყაროებზე პრივილეგიებული ხელმისაწვდომობა. როგორც წესი, ეს უპირატესობები ვლინდება მოთხოვნილების სტანდარტული პრო-

დუქციის დამზადებისას, როცა დიფერენციაციის შესაძლებლობები შეზღუდულია და მოთხოვნა ფასების მიხედვით ელასტიურია.

ხარჯების მინიმიზაციის სტრატეგიისათვის დამახასიათებელი ნაკლოვანებებია.

- ხარჯების შემცირების მეთოდები შეიძლება ადვილად გადაიღონ კონკურენტებმა;
- ტექნოლოგიურმა გარღვევებმა შეიძლება მოახდინოს დაგროვილ გამოცდილებასთან დაკავშირებული არსებული შიდა კონკურენტული უპირატესობების ნიველირება;
- ხარჯების შემცირებაზე მეტისმეტად ორიენტაციის გამო — ბაზრის მოთხოვნების ცვლილებებისადმი ყურადღების უკმარისობა.

ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიასთან დაკავშირებულ რისკებში შეგვიძლია განვიხილოთ შემდეგი:

- ეფექტიანობაზე მეტისმეტმა აქცენტმა შეიძლება მომხმარებელთა ცვალებად მოთხოვნებზე ფორმის ყურადღების მოდუნება გამოიწვიოს, რისი შედეგიც იქნება — უუნარობა, რომ დროულად გამოვლინდეს აუცილებელი ცვლილებები, რომელიც უნდა შეიტანონ საქონელში მისი კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად;
- დაბალი თვითღირებულების მიღწევის გზა შეიძლება ადვილად იქნეს კოპირებული, რაც ახალი ფირმების და ფირმა-იმიტატორების მხრიდან მოჭარბებულ საფრთხეს ნარმოადგენს;
- ტექნოლოგიური ცვლილებები, რომლებიც აუფასურებენ წინანდელ გამოცდილებას, როგორც ხარჯების შემცირების ერთ-ერთ ძირითად წყაროს;
- ფართო მოხმარების საგნების მწარმოებელ დარგებში, რისკი დაბალი დანახარჯების სტრატეგიის მქონე ფირმებში გაცილებით მაღალია.

8.4. დიფერენციაციის სტრატეგია

ტერმინი „დიფერენციაცია“ ფართოდ გამოიყენება, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის, ასევე მარკეტინგის სფეროშიც.

დიფერენციაცია ეს არის კონცეფცია, რომელიც აღწერს მინოდების მრავალფეროვნებას, რაც მჭიდროდაა დაკავშირებული სეგმენტაციასთან. მოთხოვნის მრავალფეროვნება ბაზებს მინოდების მრავალფეროვნებას, რომელიც შეიძლება გამოვლინდეს ორ

დონეზე: ერთტიპური პროდუქციის მიხედვით კონკურენტებს შორის და სხვადასხვა საბაზრო სეგმენტზე ორიენტირებული ერთი მწარმოებლობის საქონელს/მომსახურებას შორის.

დიფერენციაციის ყოველი სტრატეგიის ძირითადი მიზანია საქონლის/მომსახურებისათვის ანალოგიური კონკურენტული განსხვავებული თვისებების მინიჭება, რომლებიც ნაკეთობის, დროის, ადგილის, სერვისისა და ა.შ. უპირატესობებთან დაკავშირებულ „მყიდველობით ფასეულობას“ ქმნიან. ფასეულობათა მყიდველებისათვის — ეს არის სარგებლობიანობა ანუ სრული დაკმაყოფილება, რომელსაც ისინი საქონლის გამოყენებისას ღებულობენ, აგრეთვე, მინიმალური საოპერაციო დანახარჯები მომსახურების მთელი ვადის განმავლობაში.

სარგებლიანობა, მომხმარებელთა დაკმაყოფილება — აქ ჩვენ ყოველთვის განვიხილავთ რაციონალური ეკონომიკური ფაქტორებისა და საქონლის იმიჯის სუბიექტურ შეფასებას. ასე, მაგალითად, საწარმოო დანიშნულების საქონლის ბაზარზე, როცა მყიდველები დიდი ეკონომიკური სარგებლიანობის შემომთავაზებელ მომწოდებლებს ირჩევენ, ჩვეულებრივ, ეკონომიკური ფაქტორები სჭარბობს. სამომხმარებლო ბაზარზე მთავარ როლს თამაშობს საქონლის იმიჯი, რომელიც მარკით გადაეცემა, ხოლო მომსახურების ბაზარზე — ფირმის „პირველი რიგის პერსონალი,“ ის თანამშრომლები, რომლებიც მომსახურების განწევის გზით, უშუალოდ ქმნიან ფასეულობებს კლიენტებისათვის.

მოცემული სტრატეგიის ცენტრალური მომენტია — მყიდველის საჭიროების დადგენა, ხოლო დიფერენციაციის გატარებისას წარმატების გასაღებს უნდა წარმოადგენდეს უნიკალურობა, რომელსაც მყიდველი აფასებს. მყიდველი მზადაა ამ უნიკალურობისათვის საშუალოდარგობრივზე მაღალი ფასი გადაიხადოს. ამ შემთხვევაში შეიძლება ვთქვათ, რომ ექსკლუზიური საქონლის/მომსახურების ხარისხის ნაკრები და ფორმა კონკრეტულ საბაზრო სეგმენტში ქმნის მყიდველთა მუდმივ ჯგუფს, ე.ი. თითქმის მინი-მონაპოლიას. დარგში შეიძლება რამდენიმე წარმატებული ფირმა მოგვევლინოს დიფერენციატორის როლში. ამ დროს უნდა მოვახდინოთ მყიდველთა სხვადასხვა ქვეჯგუფებად სეგმენტირება, რომლებიც აყენებენ განსაზღვრულ, მაგრამ განსხვავებულ მოთხოვნებს.

ხარჯების მიხედვით, ლიდერობისაგან განსხვავებით, რომელიც შეიძლება მხოლოდ ერთი საშუალებით — ხარჯების ეფექტიანი სტრუქტურით იქნეს მიღებული, დიფერენციაციის სტრატეგიაში გამოყენებულია სამი ძირითადი მიდგომა.

1. საქონლის ისეთი მახასიათებლის შემუშავება, რომლებიც ამცირებენ მყიდველის ერთობლივ ხარჯებს (მომატებული საიმედოობა, ხარისხი, ენერგოდამზოგველობა, ეკოლოგიურობა და ა.შ.);

2. საქონლის ისეთი თავისებურებების შექმნა, რომელიც აამაღლებს მომხმარებლის მიერ მისი გამოყენების შედეგიანობას (დამატებითი ფუნქციების სხვა ნაკეთობასთან მიმართებაში, ურთიერთთანაცვლება და ა.შ.);

3. საქონლისათვის ისეთი თვისებების მინიჭება, რომელიც ზრდის მყიდველის დაკმაყოფილების ხარისხს (სტატუსი, იმიჯი, სტილი, ცხოვრების წესი და ა.შ.)

დიფერენციაცია, რომელიც მინოდების სარგებლიანობას განსაზღვრავს, შეიძლება მდგომარეობდეს თავად პროდუქტში, მომსახურებაში, პერსონალში, მარკის იმიჯში.

მიმართულების ხასიათის მიხედვით, შეიძლება გამოვყოთ დიფერენციაციის ინოვაციური და მარკეტინგული სტრატეგიები.

დიფერენციაციის ინოვაციური სტრატეგია – ესაა რეალური დიფერენციაცია, რომელიც დაკავშირებულია სხვადასხვა ტექნოლოგიების გამოყენებასთან. მოცემული სტრატეგია გულისხმობს კონკურენტული უპირატესობების მიღებას პრინციპულად ახალი საქონლის, ტექნოლოგიის ან არსებული პროდუქციის მოდერნიზაციისა და მოდიფიკაციის მეშვეობით. აქ დიფერენციაცია შეეხება არა მხოლოდ თვითონ პროდუქციას, არამედ რეალიზებულ ტექნოლოგიასაც, რაც მოითხოვს მეცნიერულ - ტექნიკური პროგრესის ფაქტორის გათვალისწინებას. მეცნიერული სიახლეები და განვითარებული ტექნოლოგიები გულისხმობს მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ახალ საშუალებებს. რეალური დიფერენციაცია დამახასიათებელია უფრო მეტად სანარმოო დანიშნულების საქონლის ბაზრისათვის, ისეთი დარგების პროდუქციისათვის, სადაც კონკურენტულ ბრძოლაში ყველაზე დიდი წარმატება ეფექტიანი ინოვაციური სტრატეგიით განისაზღვრება.

ამავე დროს საჭიროა აღვნიშნოთ, რომ წარმატებულ ფირმებში პროორიტეტი ენიჭება არა ერთდროულად მსხვილი უდიდესი თანხების მეცნიერულ კვლევებსა და კონსტრუქტორულ დამუშავებაში ინვესტირებას, არამედ შემდეგი ღონისძიებების გატარებას: ამჟამად ფირმები უმეტესწილად ორიენტირებულნი არიან მცირე თანდათანობით სრულყოფაზე, ინოვაციაზე, რომლებიც პროდუქტს უნარჩუნებს აქტუალურობას, მატებს მის ღირებულებას და იცავს კომპანიის სუფთა მოგებას.

თანამედროვე საბაზრო გარემოში მიმდინარეობს სხვადასხვა კომპანიების მიერ წარმოებულ პროდუქციას შორის განსხვავებების გარკვეული ნაშლა. ამრიგად, გვინევს უარი ვთქვათ იმ იდეაზე, რომ კონკურენტუნარიანობის საფუძველია საქონელი. ასეთ

პირობებში კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნების საკვანძო ფაქტორი ხდება არამატერიალური ხასიათის განსხვავებული თავისებურებები. აუცილებელია, საქონლის მხარდაჭერისა და გაძლიერებაზე დამყარებული სტრატეგია.

დიფერენციაციის მარკეტინგული სტრატეგია გულისხმობს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევას განსხვავებული თვისებების შექმნის გზით, რომლებიც დაკავშირებულია არა უშუალოდ პროდუქტთან, არამედ მის ფასთან, შეფუთვისთან, ადგილზე მიტანის მეთოდებთან (საქონელი - სახლში, წიგნი-ფოსტით და ა.შ.); განთავსებასთან, დანინაულებასთან, გაყიდვის შემდგომ მომსახურებასთან (გარანტია, სერვისი და ა.შ.), სავაჭრო მარკასთან, რომელიც ქმნის განსაკუთრებულ იმიჯს.

წარმატებული დიფერენციაციის პირობებია:

- ❖ დარგობრივ ბაზარს აქვს რთული სტრუქტურა, მოთხოვნა ფასის მიხედვით არაელასტიურია, ე.ი. ჭარბობს არასაფასო კონკურენცია;
- ❖ მყიდველისათვის მისაღები ფასის გაზრდა, იმ ხარჯების მატებაზე მეტი უნდა იყოს, რომელსაც ფირმა დიფერენციაციის ელემენტის წარმოებასა და მხარდაჭერაზე განიცდის;
- ❖ ფირმას უნდა შეეძლოს, დაიცვას დიფერენციაციის მისთვის დამახასიათებელი ელემენტები, რათა კონკურენტებმა ვერ შეძლონ მისი დაუყოვნებლივი გამეორება;
- ❖ რიგი წარმატებული სასაქონლო მარკის ქონა;
- ❖ თუ დიფერენციაციის ელემენტი ნაკლებად შესამჩნევია და არაა აღიარებული ბაზრის მიერ, ფირმამ უნდა ჩამოაყალიბოს სიგნალები, რათა მიაღწიოს მის ცნობადობას.

წარმატებული დიფერენციაციის შემთხვევაში ფირმა არარენტაბელობას იმის ხარჯზე აღწევს, რომ ბაზარი მზადაა ექსკლუზური საქონლისათვის უფრო მაღალი ფასი მიიღოს.

კონკურენტებთან მიმართებაში დიფერენციაცია ამცირებს საქონლის შემცველობას. მარკისადმი მყიდველთა ერთგულება ასუსტებს მათ ზენოლას ფირმაზე და ართულებს ბაზარზე ახალი კონკურენტის შემოსვლას. გაზრდილი რენტაბელობა ზრდის მომწოდებლების მოქმედებების შედეგად ხარჯების შესაძლო მომატებისადმი მდგრადობას. საქონლის განმასხვავებელი თავისებურებები, ჩამოყალიბებული უპირატესობის მინიჭება და კლიენტთა ნდობის მოპოვება იცავს ფირმის სტაბილურობას.

დიფერენციაციის სტრატეგია, ჩვეულებრივ, მოითხოვს დამატებით ინვესტიციებს, განსაკუთრებით ოპერაციულ მარკეტინგში. პრაქტიკულად, საქონლის სარგებლიანობის გაზრდისკენ მიმართული დიფერენციაციის ნებისმიერი ელემენტი გავლენას ახ-

დენს ხარჯებზე, ძირითადად მათი გაზრდის მიმართულებით. ამრიგად, დიფერენციაციის ფასს წარმოადგენს უფრო მაღალი ხარჯები. შესაბამისად, მოცემული სტრატეგია გარკვეულ წინააღმდეგობაშია ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიასთან.

დიფერენციაციის სტრატეგიებთან დაკავშირებული რისკებია:

- ❖ დაბალი ხარჯების მქონე კონკურენტებთან მიმართებაში ფასებში გარღვევა ისე დიდი ხდება, რომ დიფერენცირებული პროდუქციის კონკრეტული უპირატესობის შენარჩუნება პრაქტიკულად შეუძლებელი ხდება;
- ❖ დიფერენციაციის ფაქტორის როლი ეცემა იმისდა მიხედვით, რაც უფრო მაღალია მომხმარებელის შეჩვევის ხარისხი აღნიშნულ საქონელის მიმართ;
- ❖ იმ შემთხვევაში, თუკი დიფერენციაციის ელემენტი შეიძლება ადვილად იქნეს კოპირებული, მაშინ მოცემულ დარგში კონკურენცია მაღალი დონის ალბათობით საფასოში გადაიქცევა;
- ❖ ფართო დიფერენციაციისას წარმოიქმნება სერიოზული საფრთხეები იმ ფირმებისაგან, რომელთა ძალისხმევაც ერთ განსაზღვრულ სეგმენტზეა მიმართული;
- ❖ თუკი ფირმა უგულებელყოფს ხარჯებს დიფერენციაციაზე, მაშინ ფასის აწევა არ გამოიწვევს მოგების ზრდას;
- ❖ მყიდველების მიერ დიფერენციაციის აღქმა მცირდება იმიტაციის გავლენით, რაც დამახასიათებელია მოწიფული დარგებისათვის;
- ❖ დიფერენცირებული პროდუქტის გაყიდვის პერსპექტივების გაურკვეველობა.

8.5. ფოკუსირების სტრატეგია

ფოკუსირების სტრატეგია (სპეცილიზაცია) — ეს ტიპური ბიზნეს-სტრატეგიაა, რომელიც გულისხმობს წვრილ საბაზრო სეგმენტზე ან მყიდველთა ჯგუფზე კონცენტრაციას, აგრეთვე, სპეციალიზაციას პროდუქციის განსაზღვრულ ნაწილზე და/ან გეოგრაფიულ რეგიონზე. ამ სტრატეგიის ძირითადი მიზანი მდგომარეობს არჩეულ სეგმენტის მოთხოვნილებათა მეტ ეფექტიან დაკმაყოფილებაში იმ კონკურენტებთან შედარებით, რომელიც უფრო ფართო საბაზრო სეგმენტს ემსახურება. ფოკუსირების წარმატებული სტრატეგია საშუალებას იძლევა მოვალნიოთ ბაზრის დიდ ნილს მიზნობრივ სეგმენტში. განსახილველი სტრატეგია — ეს არის შეზ-

ლუდული რესურსებიანი ფირმების განვითარების უპირატესი ვარიანტი.

ფოკუსირების სტრატეგია იღებს დაბალი ხარჯების ფოკუსირებული სტრატეგიის სახეს, თუკი სეგმენტის მყიდველთა მოთხოვნები საქონლის ფასთან მიმართებაში ბაზარზე არსებულ დანარჩენი მოთხოვნებისაგან განსხვავებულია, ან დიფერენციაციის ფოკუსირებული სტრატეგიისას, თუკი მინზობრივი სეგმენტი მოითხოვს საქონლის უნიკალურ მახასიათებლებს.

ფოკუსირების სტრატეგიის ყველა ვარიანტი უნდა ემყარებოდეს მიზნობრივი სეგმენტებისა და დანარჩენ დარგობრივ სეგმენტებს შორის განსხვავებებს. მიზნობრივი სეგმენტის სპეციფიკურ მოთხოვნებში გამოხატული სწორედ ეს განსხვავებები, რომლებსაც მსხვილმასშტაბიანი საქმიანობის განმახორციელებელი კონკურენტები ცუდად უზრუნველყოფენ, წარმოადგენს ამ სტრატეგიის არჩევის საფუძველს. აქ ძირითადი იდეა ემყარება ძალების ვინრო მიზნობრივ სეგმენტებზე კონცენტრირებასა და მის მიერ წარმოებული საქონლის მომხმარებელთა საჭიროებისადმი მისადაგების შესაძლებლობებს. ფირმის განვითარების მსგავსი მიმართულება და კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა შეიძლება ისეთ ქმედებებთან იყოს დაკავშირებული, როგორცაა იმ გეოგრაფიულ რაიონზე კონცენტრაცია, სადაც კონკურენტი სუსტადაა წარმოდგენილი და, სადაც მას ბაზრის მცირე წილი უკავია, იმ სეგმენტებისადმი მიმართვა, რომლებსაც კონკურენტი უგულვებლყოფს ან შეუძლია მიაღწიოს შინაგან ან გარეგან კონკურენტულ უპირატესობას.

ისევე როგორც სხვა საბაზრო საქმიანი სტრატეგიები, ფოკუსირების სტრატეგიაც ფირმას კონკურენტული ძალებისაგან შემდეგნაირად იცავს:

- სეგმენტზე კონცენტრაცია საშუალებას იძლევა წარმატებით გაუწიოს კონკურენცია ფირმებს, რომლებიც საქმიანობას სხვადასხვა სეგმენტებზე აწარმოებენ;
- ფირმის სპეციფიკური კომპეტენცია და უნარი გარკვეულ ბარიერებს ქმნის პოტენციური კონკურენტებისა და საქონელ-სუბსტიტუტების შეზღუდვისათვის;
- მყიდველებისა და მომწოდებლების მხრიდან ზენოლა შემცირებულია მათი საკუთარი სურვილის გამო, რომ საქმე იქონიონ სხვა, უფრო ნაკლებად კომპეტენტურ კონკურენტებთან.

კონკურენტული სიტუაციების მატრიცა

კონკურენტული უპირატესობის წყაროები	კონკურენტული უპირატესობის მნიშვნელობა	
	მაღალი	დაბალი
მრავალრიცხოვანი	<p>ფრაგმენტაციის სიტუაცია: არსებობს გარეგანი კონკურენტული უპირატესობის შექმნის ბევრი წყარო; არცერთ ფირმას არ შეუძლია მიაღწიოს მდგრად უპირატესობას კონკურენტებთან მიმართებაში; ბაზრის წილი არ მოქმედებს რენტაბელობაზე; ფირმის საქმიანობის მასშტაბები არ იწვევს ხარჯების შემცირებას, ე.ი. შინაგანი კონკურენტული უპირატესობის შექმნას,</p>	<p>სპეციალიზაციის სიტუაცია: დიფერენციაციის ბევრი წყაროა; მასშტაბის ეფექტი არ იძლევა გადამწყვეტ კონკურენტულ უპირატესობას; რენტაბელობას განსაზღვრავს დიფერენციაციისა და კონკურენტის დონეები; ფირმის წილი კრიტიკულია გარკვეულ სეგმენტში ან ნიშაში და არა მთლიანად ბაზარზე.</p>
არამრავალრიცხოვანი	<p>სამრეწველო ჩიხის სიტუაცია: დიფერენციაციის ცოტა წყაროა; გამოცდილების ეფექტი არ იწვევს კონკურენტულ უპირატესობას; კონკურენტუნარიანობა უფრო მეტად კაპიტალდაბანდებათა ასაკზეა დამოკიდებული, ვიდრე საქმიანობის მასშტაბზე.</p>	<p>მასობრივი წარმოების სიტუაცია: დიფერენციაციის წყაროები მცირერიცხოვანია; კონკურენტული უპირატესობის ძირითადი წყაროა – საქმიანობის მასშტაბურობა; ხარჯების მიხედვით უპირატესობა განისაზღვრება გამოცდილებისა და მასშტაბის ეფექტებით; რენტაბელობა მჭიდროდაა დაკავშირებული ბაზრის წილთან.</p>

ცხრილი 8.5. კონკურენტული სიტუაციების მატრიცა

ფოკუსირების სტრატეგიის არჩევისას საჭიროა გავითვალისწინოთ რისკი, რომელიც განისაზღვრება იმით, რომ კონკურენტები შეძლებენ იპოვონ სეგმენტში შეღწევის საშუალება ან კიდევ უფრო ვინრო მიზნობრივი სეგმენტის შიგნით ქვესეგმენტებზე გადასვლა. გარდა ამისა, ფასებს შორის განსხვავებები კონკურენტების არასპეციალიზებულ საქონელთან მიმართებაში შეიძლება

ძალიან დიდი ვახდეს და შესძლოა დროთა განმავლობაში ნაიშალოს განსხვავებები მოთხოვნებში სპეციალიზებული და სტანდარტული საქონლის მიმართ.

ყოველი კონკურენტული სიტუაცია სპეციფიკურ სტრატეგიულ მოდგომას საჭიროებს. ასე, მაგალითად, გამოცდილებისა და მასშტაბის ეფექტზე დამყარებული სტრატეგიები, მხოლოდ მასობრივი წარმოების შემთხვევაში და იმ დარგებშია გამოსაყენებელი, სადაც რენტაბელობა მჭიდროდაა დაკავშირებული ბაზრის წილთან.

მომსახურების სფეროსა და სერვისისათვის დამახასიათებელი ფრაგმენტული წარმოების სიტუაციისათვის, ხშირ შემთხვევაში უპირატესი სტრატეგიებია წარმოების მასობრივ ან სპეციალიზებულ წარმოებად გარდაქმნა.

სპეციალიზებული წარმოების წარმატება მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება სტრატეგიით, რომელიც გარკვეულ საბაზრო სეგმენტებში პროდუქციის განსხვავებულ თვისებებზეა ფოკუსირებული, მიუხედავად იმისა, რომ მისი მოცულობა შესძლოა დიდი არ იყოს.

სამრეწველო ჩიხის სიტუაციაში, როდესაც დიფერენციაციისათვის შესაძლებლობები მცირეა, სტრატეგიული უპირატესობა აქვთ უფრო სრულყოფილი ტექნოლოგიებისა და წარმოების საშუალებების მქონე ახალ ფირმებს. ასეთ კომპანიებს ასევე უფრო დაბალი დანახარჯებიც აქვთ.

8.6. კონკურენტული სტრატეგიების ინტეგრაცია

ხარჯების მიხედვით, ლიდერობასა და დიფერენციაციაზე ერთროულად ორიენტირებული კონკურენტული სტრატეგიებით უპირატესობის მიღება, მათი შეუთავსებლობისა და წინააღმდეგობების გამო ძალიან ძნელია. ასე, მაგალითად, დაბალი თვითღირებულების მიღწევა ნიშნავს პროდუქციის სტანდარტიზაციას, ხოლო ნებისმიერი დიფერენციაცია იწვევს ხარჯების ზრდას. მიუხედავად წინააღმდეგობებისას, კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ეს სტრატეგიები სასარგებლოა განვიხილოთ არა როგორც ორიენტირები, რაც დაკავშირებულია მათთვის საერთო ელემენტების ქონასთან. ცხადია, რომ ხარჯების მიხედვით ლიდერებისათვის საჭიროა, რომ საქონელი საშუალო დარგობრივ ხარისხს შეესაბამებოდეს, ხოლო ხარისხი, როგორც უკვე აღინიშნა, არის დიფერენციაციის ელემენტი. გარდა ამისა, ხარჯების მიხედვით კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად საქონელი უნდა იყოს არა უბრალოდ იაფი, არამედ ფლობდეს გარკვეულ მახასიათებ-

ლებს და კონკურენტთა პროდუქციასთან შედარებით დამატებით მიმზიდველ თავისებურებებს, და აკმაყოფილებდეს მომხმარებელთა ფართო წრის ან მყიდველთა ჯგუფის სხვადასხვაგვარ მოთხოვნებს.

ანალოგიურად, დიფერენციაციის სტრატეგიის წარმატება არა მარტო პროდუქციის განმასხვავებელ მახასიათებლებთანაა დაკავშირებული, არამედ ხარჯებზე პერმანენტულ კონტროლთანაც. ფირმებმა, რომლებიც აქცენტს დიფერენციაციის აკეთებენ, საჭიროა განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციონ თვითღირებულებას, რადგანაც მათ მოქმედება უნევთ გარკვეულ საფასო შეზღუდვებში.

ყველა საბაზრო კონკურენტული სტრატეგია გარკვეულწილად რამდენადმე იდეალიზებულია და არ პასუხობს რეალურ სინამდვილეს, სადაც მყიდველის მიერ ყიდვის განხორციელებისას მოტივს ყველაზე ხშირად საქონლის სიიაფე და უნიკალურობა კი არ წარმოადგენს, არამედ „ფასი/ხარისხი“-ს ოპტიმალური შეხამება. ნახ. 8.6.-ზე წარმოდგენილია „ფასი/ხარისხი“-ის მაჩვენებლის შესაძლო სტრატეგიები.

ფასი	საშუალო	ძარცვის სტრატეგია	მომატებული ფასის სტრატეგია	პრემიალური ფასნამატის სტრატეგია
	დაბალი	ფასეულობითი მნიშვნელობის სტრატეგია	საშუალო ფასეულობითი მნიშვნელობის სტრატეგია	მაღალი ფასეულობითი მნიშვნელობის სტრატეგია
	მაღალი	ეკონომიის სტრატეგია	საკმარისი ფასეულობითი მნიშვნელობის სტრატეგია	უმაღლესი ფასეულობითი მნიშვნელობის სტრატეგია
	მბლალი	დაბალი	საშუალო ხარისხი	მაღალი
პოზიციები დიაგონალის მარჯვნივ წარმოადგენენ ფასისა და ხარისხის კომბინაციას, რომლებსაც დიდი მნიშვნელობა აქვთ მყიდველებისათვის. ნებისმიერი პოზიცია დიაგონალის მარცხნივ, ძნელად რეალიზებად სტრატეგიას წარმოადგენს				

ნახაზი 8.6. მატრიცა „ფასი/ხარისხი“

„ფასი/ხარისხი“ თანაფარდობაზე დამოკიდებულების მიხედვით, ფირმას შეუძლია აირჩიოს განვითარების შემდეგი მიმართულებიდან ერთ-ერთი:

- ✓ მიისწრაფოდეს, ჩქარა ამოიღოს დიდი ფინანსური რესურსი და გადაერთოს სხვა ბიზნესზე („მაღალი ფასი/საშუალო ხარისხი“ ან „მაღალი ფასი/დაბალი ხარისხი“);
- ✓ მტკიცედ დამკვიდრდეს ერთ-ერთ საბაზრო სეგმენტზე („დაბალი ფასი/მაღალი ხარისხი“ ან საშუალო ფასი/მაღალი ხარისხი“).

ფუძემდებლური კონკურენტული სტრატეგია საბაზო სტრატეგიების ძირითადი იდეების გამოყენებას უნდა ემყარებოდეს. ბოლო დროს წარმატებას ის ახალი ტიპის კომპანიები აღწევნენ, რომლებიც აქცენტს აკეთებენ მაღალ მწარმოებლურობასა და დიფერენციაციის მაღალ დონეზე. აქ თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ ასეთი ფირმები დომინირებენ არა მხოლოდ სამომხმარებლო საქონლის ტრადიციულ ბაზარზე, არამედ ისინი ახორციელებენ გარკვეულ შეტევას სპეციალიზებული ნიშის ლიდერებზე. „ახალი ცალღის“ საუკეთესო წარმომადგენლებს (Sony, Swath, Toyota) ხარჯების ისეთი სტრუქტურა აქვთ, რომელიც საშუალებას იძლევა თანაბარი მონაწილეობა მიიღონ საფასო კონკურენციაში და შეეჯიბრონ საბაზრო ნიშის ლიდერებს საქონლის ინოვაციებში, დიზაინსა და ტექნიკურ მახასიათებლებში (BMW) და ა.შ. Swatch კომპანიის, არა ძვირ, მაღალი სიზუსტისა და ელეგანტური საათების მინოდებაზე ორიენტირებულმა სტრატეგიამ, მას საშუალება მისცა, რომ მაჯის საათების ბაზარზე უჩვეულო წარმატებისათვის მიეღწია. ამასთან კომპანიას მიზნად არ ჰქონდა არც იაფი და საიმედო საათების იაპონელ მიმწოდებლებთან და არც პრესტიჟულ და ძალიან ძვირი შვეიცარელ მწარმოებლებთან პირდაპირი მეტოქეობა. კომპანია Swatch -მა შეძლო მთლიანად შეეცვალა ბაზარი, საათის მოდის ობიექტად გადაექცია. ის მომხმარებლებს ყოველ „სეზონზე“ ახალ კოლექციას სთავაზობდა, რომლის ფონზეც იაპონური საათები უკვე ბევრი მომხმარებლის მიერ აღქმული იქნა როგორც მოსაწყენი, ხოლო შვეიცარიული — როგორც ძველმოდური.

არის წარუმატებელი მცდელობის მაგალითებიც. ასე მაგალითად, საავტომობილო კომპანია General Motors-ი შეეცადა, რომ შეექმნა კონკურენტული უპირატესობა, და ბაზარს ავტომობილი „Saturn“-ის ახალი მოდელი შესთავაზა. ძირითადი აქცენტი უნიკალურ საავტომობილო დიზაინსა და ეფექტურ მწარმოებლობაზე გაკეთდა. წარუმატებლობის მიზეზი იმაში მდგომარეობდა, რომ „Saturn“-ის დამუშავებამ ათ წელზე მეტი დრო წაიღო, მაშინ როცა ფირმა Toyota-მ, იმავე პერიოდში ბაზარზე 24 ახალი მოდელი გამოიყვანა. „Saturn“-ი ისე მოძველდა, რომ ბაზარზე გამოსვლაც კი ვერ მოასწრო.

ზემოთ აღნიშნულის განზოგადებით, შეიძლება გავაკეთოთ დასკვნა, რომ კონკურენტი ფირმები წარმატებას უნდა აღწევდნენ სიჩქარეზე აქცენტის გაკეთებით. ეს მეტწილად უნდა განისაზღვროს საქონლის შემუშავებაზე, წარმოებასა და განაწილების დროის შემცირებით, აგრეთვე, ბაზრის მოთხოვნებზე სწრაფი რეაქციითა და მომწოდებლებისათვის საგრძნობი კონკურენტული უპირატესობის მინიჭებით.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რა იგულისხმება კონკურენტულ უპირატესობაში?
2. რაში მდგომარეობს განსხვავება შინაგან და გარეგან კონკურენტულ უპირატესობაში?
3. რა აქვთ საერთო და რით განსხვავდება მასშტაბისა და გამოცდილების ეფექტები?
4. რა პირობები მიიღება მხედველობაში საქმიანი სტრატეგიის ფორმულირებისას?
5. რაში მდგომარეობს ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია?
6. რას მოიცავს ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის რისკი?
7. რაში მდგომარეობს დიფერენციაციის სტრატეგიის არსი?
8. რა ძირითადი მიდგომები გამოიყენება დიფერენციაციის სტრატეგიაში?
9. რას უნდა ეფუძნებოდეს ფოკუსირების სტრატეგიის არჩევა?
10. რა იგულისხმება ფუძემდებლურ კონკურენტულ სტრატეგიაში?

თავი IX

ორგანიზაციის განვითარების მიმართულების არჩევა სტრატეგიაზე მოქმედი ფაქტორების გათვალისწინებით

9.1. სტრატეგიის არჩევაზე მოქმედი ფაქტორები

არსებული სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზისა და შეფასების შემდეგ, ფირმამ უნდა გააკეთოს საერთო კორპორაციული სტრატეგიის არჩევანი, რომელმაც მაქსიმალურად უნდა აამაღლოს ორგანიზაციის ხანგრძლივი ეფექტურობა. რამდენიმე სფეროში წარმატებით მოღვაწე მსხვილი ფირმები, როგორც წესი, მისდევენ ინტენსიური ზრდის, ექსპანსიის, სტაბილიზაციისა და შემცირების სხვადასხვა ვარიანტების მომცველი რამდენიმე ალტერნატივის შეხამებას. დივერსიფიცირებული ფირმის შემადგენლობაში შემავალი სბე-თვის საჭიროა შეირჩეს თავისი მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის შემქნელი მიზნის მქონე განსაკუთრებული საქმიანი სტრატეგია.

მენეჯერების მიერ განხორციელებულ სტრატეგიულ არჩევანზე გავლენას ახდენენ სხვადასხვაგვარი სიტუაციური ფაქტორები, რომლებსაც შეუძლიათ შექმნან კომბინაციების მნიშვნელოვანი რაოდენობა. ჩვენ შეგვიძლია გამოვყოთ მათგან რამდენიმე ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანი.

1. დარგის მდგომარეობის დამახასიათებელი ფაქტორების ჯგუფი.

აქ, უპირველეს ყოვლისა, ითვალისწინებენ ცხოვრებისეული ციკლის სტადიას და დარგის სტრუქტურას, ძირითად მამოძრავებელ ძალებსა და კონკურენციის ინტენსივობას.

2. ფირმის საბაზრო სიტუაციის დამახასიათებელი ფაქტორების ჯგუფი. აქ უმთავრესად განიხილება ფირმის მდგომარეობა დარგში და მისი პოტენციური საბაზრო შესაძლებლობების თვალსაზრით.

3. ორგანიზაციის საქმიანობის მასშტაბი. ორგანიზაციის საწარმოო საქმიანობის ზომებთან დაკავშირებული სტრატეგიის თავისებურებები.

4. დროის ფაქტორი. გადაწყვეტილების მიღებისას მოცემულ ფაქტორს შეუძლია გავლენა იქონიოს ორგანიზაციის წარმა-

ტებაზე ან წარუმატებლობაზე. თუნდაც კარგი სტრატეგიის არახელსაყრელ მომენტში რეალიზაციამ შეიძლება დიდი პრობლემები გამოიწვიოს. დროის მსვლელობა ჩვეულებრივ განაპირობებს სიტუაციის ცვლილებას. თუ ისინი მნიშვნელოვანია, სიტუაცია იმდენად შეიძლება შეიცვალოს, რომ კრიტერიუმები, სტრატეგიის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისათვის, გამოუსადეგარი გახდება. არსებითად, აქ საუბარია ფირმებზე, რომელთაც წარმატებისათვის საჭიროზე ნაკლები აქტივობა გააჩნიათ. უკეთეს შემთხვევაში ასეთი ფირმები თავს ძლივს გაიტანენ, რაოდენ დეტალურადაც არ უნდა შეიმუშაონ მათ თავიანთი სტრატეგია. ამიტომ გადაწყვეტილების მიღება და ცხოვრებაში გატარება საჭიროა მანამ, ვიდრე ინფორმაცია და დაშვებები, რომლებსაც სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზი და შეფასება ემყარება, რელევანტური და ზუსტია.

საჭიროა ასევე გავითვალისწინოთ დროის გასწრების ალბათური მიდგომა: ი. ანსოფის ხატოვანი გამოთქმით, მეტისმეტად აქტიური ფირმები რისკავენ გახდნენ, მომავალი „მკვდარი გმირები“. ისტორია სავესეა „მკვდარი გმირებით“. მაგალითად, ფირმა *Minnesota Mining and Manufacturing*-მა ფერადი კოპირების პროცესი შეიმუშვა 1961 წელს, ხოლო ფირმა *Xerox*-მა პირველი წარმატებული ნიმუში ბაზარს მხოლოდ 1975 წელს წარუდგინა.

5. რისკის მისაღები დონე. რისკი არის ნებისმიერი ფირმის არსებობის თანამდევი პროცესი, მაგრამ რისკის მაღალ დონეს შეუძლია ორგანიზაცია დაანგრის. მეორე მხრივ, ზომიერი და მინიმალური რისკი საგრძნობლად ამცირებს სტრატეგიის არჩევის დიპაზონს.

ფირმის სტრატეგიის არჩევისას ჯეროვანი ყურადღება უნდა მიექცეს რისკს. თუ ახალ ბაზარზე (ჯამური რისკი) წარმატებული რეალიზაციის პერსპექტივები გაურკვეველია. წარმატების ალბათობა მცირდება ძირითადი პროდუქციის წარმოების ტენდენციისა და ძირითად ბაზარზე გაბატონებულ ტენდენციებს შორის გარღვევის ზრდით. ეს არის სინერგეტიკული ეფექტების შემცირების შედეგი.

რისკის დონისა და შესაბამისად წარმატების ალბათობის ხარისხის შესაფასებლად „პროდუქტი-ბაზარი“-ს სხვადასხვაგვარი შეხამებისას შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ფირმის ზრდის მიმართულებათა მატრიცა (ცხრილი. 9.1). აქ გამოყენებულია ცალკეულ სტრატეგიულ ალტერნატივებთან დაკავშირებული მონაცე-

მეტი ხარჯების მიხედვით, რომლებიც ემპირიული გამოკვლევების შედეგს წარმოადგენენ.

ბაზარი	პროდუქტი		
	არსებული	ახალი, არსებულთან დაკავშირებული	სრულიად ახალი
ათვისებული	მაღალი რისკი (საბაზო დანახარჯები) წარმატების ალბათობა - 90%	წარმატების ალბათობა - 60%	მაღალი რისკი (8 ჯერადი დანახარჯები) წარმატების ალბათობა - 30%
ახალი, ათვისებულთან დაკავშირებული	წარმატების ალბათობა - 60%	წარმატების ალბათობა - 40%	წარმატების ალბათობა - 20%
სრულიად ახალი	მაღალი რისკი (4 ჯერადი დანახარჯები) წარმატების ალბათობა - 30%	წარმატების ალბათობა - 20%	ძალიან მაღალი რისკი (12-16 ჯერადი დანახარჯები) წარმატების ალბათობა - 10%

ცხრილი 9.1. ფირმის ზრდის მიმართულულებების მატრიცა

9.2 სტრატეგია საქმიანობის მასშტაბებზე დამოკიდებულებით

ფირმის სტრატეგიის არჩევაზე გავლენას ახდენს მისი საქმიანობის მასშტაბურობა. მცირე და საშუალო ბიზნესისათვის დამახასიათებელი განმასხვავებელი თავისებურებანი მოყვანილია.

მსხვილი ფირმების ზრდის სტრატეგიის თავისებურებანი. მსხვილ ფირმებს, მცირე ფირმებისაგან განსხვავებით, შესაძლებლობა აქვთ უფრო აგრესიული პოლიტიკა გაატარონ საქმიანობის არსებული მიმართულებით ბაზრის წილის გაზრდის მიზნით ან შესაძლოა თავიანთი საქმიანობა რამდენიმე დარგზე გაავრცე-

ლონ, ე.ი. განახორციელონ დივერსიფიკაცია. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში ფირმას შეუძლია დივერსიფიცირება მოახდინოს, როგორც მომიჯნავე (მონათესავე) დარგებში, ასევე სრულიად ახლებშიც, როგორც უმნიშვნელო, ასევე დიდი მასშტაბებით.

სპეციალიზაციის სტრატეგიას, ე.ი. ბიზნესის ერთ სახეზე კონცენტრირებას შეუძლია კარგი შედეგები გამოიღოს და საშუალება მისცეს, რომ ფირმამ მრავალი წლის განმავლობაში იფუნქციონიროს მანამ, სანამ ერთ დარგში აქვს მთელი რიგი უპირატესობები. *სპეციალიზაციის* ძირითადი სტრატეგიული უპირატესობებია:

- წარმოების მასშტაბებმა შეიძლება ფირმის ზრდის მაღალი ტემპები გამოიწვიოს;
- გამოირიცხება მისიის გაურკვეველობა;
- ყურადღება კონცენტრირდება დარგის, ტექნოლოგიის, კლიენტთა მოთხოვნების ცვლილებათა შესაბამისობის მოღწევაზე;
- მარტივდება პერსონალის სწავლების პროცესი, მენეჯერები გადიან კარიერული ზრდის ყველა საფეხურს;
- კონკრეტული უპირატესობები შედარებით ადვილად ვლინდება.

სპეციალიზაციის ნაკლოვანებები მდგომარეობს იმაში, რომ ფირმის მთელი ძალისხმევა და რესურსები საქმიანობის ერთადერთ სახეზეა თავმოყრილი, ხოლო მოთხოვნილებისა და ტექნოლოგიურ ცვლილებებს შეუძლიათ შექმნან ძნელად გადასალახავი პრობლემები. ამრიგად, ფირმის საქმიანობის ერთ სფეროზე კონცენტრირება სამეწარმეო რისკის მომატებულ დონესთან არის დაკავშირებული.

დივერსიფიკაციის სტრატეგიები, როგორც ფირმის ზრდის მიმართულებები, უკვე საკმაოდ დეტალურად იყო განხილული. აქ გამოვეყოფთ მხოლოდ მოცემული ნაწილისათვის მნიშვნელოვან საკითხებს.

მცირე და მსხვილი ბიზნესის უპირატესობების შედარება

მცირე საწარმოები	მსხვილი საწარმოები
<p>მოქნილი სტრუქტურა, რომელიც არაა დამძიმებული წინა გადაწყვეტილებებითა და კადრებით;</p> <p>კლიენტთა ინდივიდუალური დაკვეთების შესრულების შესაძლებლობა;</p> <p>შრომის მომატებული ინტენსივობა და შრომითი კოლექტივის მაღალი კორპორაციულობა;</p> <p>მაღალი მობილურობა განვითარების სტრატეგიის საკითხებში, მათ შორის, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის არაკაპიტალტევადი მიღწევების გამოყენების სფეროში;</p> <p>რესურსების ბრუნვის მაღალი სიჩქარე.</p>	<p>მსხვილი კაპიტალი ქონა იძლევა ექსპანსიის სხვადასხვა ფორმის (დივერსიფიკაცია, ინტეგრაცია) გზით თავისი საქმიანობის გაფართოების შესაძლებლობას;</p> <p>წარმოების დიდი მოცულობები საშუალებას იძლევა მიაღწიოს მასშტაბის ეფექტს და ამით შეამციროს დანახაჯები;</p> <p>მარკენტიგული გამოკვლევების ჩატარების შესაძლებლობა;</p> <p>მაღალმწარმოებლური ტექნიკის გამოყენება.</p>

შეიძლება განხორციელდეს ერთმანეთთან კავშირის არმქონე დარგებში (წმინდა დივერსიფიკაცია), მონათესავე დარგებში (დაკავშირებული დივერსიფიკაცია) ან დასახელებული მიდგომების კომბინაციის საშუალებით. მოცემული სტრატეგიის რეალიზაციის გზის არჩევა დიდწილად სტრატეგიული მიზნის ხასიათით განისაზღვრება.

დაკავშირებული დივერსიფიკაცია ორიენტირებულია მონათესავე დარგების სტრატეგიულ შესაბამისობაზე, რომლებიც ქმნიან წანამძღვრებს კონკურენტული უპირატესობისათვის.

წმინდა დივერსიფიკაცია მიზნად ისახავს წარმოების პორტფელში შემავალი საქმიანობის შერჩევის გზით უპირატესად ფი-

ნანსური მიზნების მიღწევას და წარმოქმნილი კონკურენტული უპირატესობების გამოყენებას.

ზრდის ტემპისა და დივერსიფიკაციის ხარისხის მიხედვით მსხვილი კომპანიები შეიძლება პირობითად დაგყოს სამ ჯგუფად. მათი ძირითადი მახასიათებელი წარმოდგენილია ცხრ. 9.3-ში.

ცხრილი 9.3.

მსხვილი ფირმების დაჯგუფება დივერსიფიკაციის დონის მიხედვით

მახასიათებელი	ჯგუფი		
	I	II	III
ზრდა	დაჩქარებული	საშუალო, სტაბილური	შენელებული
საქმიანობის სფერო	სპეციალიზაცია საბაზრო სეგმენტის ფარგლებში	დივერსიფიკაცია მსხვილი ბაზრის ფარგლებში	დივერსიფიკაცია სხვადასხვა ბაზარზე
მოგება	დაჩქარებული ზრდისათვის საკმარისი	საკმარისი ბაზარზე მდგრადობისათვის	შესაძლოა იყოს ზარალი
რისკის დონე	მაღალი	საშუალო	დაბალი

პირველი ჯგუფის ტიპური წარმომადგენელია იაპონური ფირმა Sony, რომელიც დიდი ხანია ლიდერია საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის წარმოებაში.

მეორე ჯგუფის ტიპური წარმომადგენელია კონცერნი *Siemens*, რომლის სანარმოო პროგრამაც მოიცავს ელექტროტექნიკური სისტემებისა და მონყობილობების პრაქტიკულად მთელ უმსხვილეს ბაზარს.

მესამე ჯგუფის ტიპური წარმომადგენელია ფირმა *Philips*, რომელიც მოქმედებს მრავალრიცხოვან ბაზრებზე და მთელ მსოფლიოში გაბნეული დაახლოებით 350 სანარმო აქვს.

მცირე ფირმების განვითარების თავისებურებები. ჩვენ არ შევჩერდებით ნებისმიერი ქვეყნისათვის მცირე ბიზნესის განვითარების მნიშვნელობის საკითხების გარჩევაზე. ისინი საკმაოდ სრულადაა ასახული მენარმეობის შესახებ პუბლიკაციებში. შემოვიფარგლებით მცირე ბიზნესის ძირითადი უპირატესობების გამოყო-

ფით, რომლებიც ასახულია ცხრ. 9.2-ში. გარდა ამისა, აუცილებელია აღვნიშნოთ, მცირე ფირმების განვითარებასთან დაკავშირებული მთელი რიგი დამახასიათებელი სირთულეებიც.

ასე, მაგალითად, მცირე ფირმები ხშირად აგებენ მსხვილ ფირმებთან კრედიტებისათვის ბრძოლაში. ბანკები მცირე ფირმებს უარს ეუბნებიან სესხებზე, ხოლო თუკი აძლევენ, საკმაოდ დიდი პროცენტით, რაც იწვევს თვითღირებულების ზრდას და სახსრების უკმარისობის გამო აძნელებს წარმოების მოდერნიზაციას. მცირე ფირმები, მსხვილ ფირმებთან შედარებით, ძნელად ართმევენ თავს საექსპორტო სავალუტო ოპერაციებს, მარკეტინგს. ისინი უფრო ხშირად განიცდიან კვალიფიციური სამუშაო ძალის უკმარისობას. მცირე ფირმებისათვის ასევე სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვა.

ეკონომიკური რისკი მცირე ბიზნესის სფეროში, როგორც წესი, უფრო მაღალია, მისთვის ობიექტურად დამახასიათებელი ისეთი თავისებურებების გამო, როგორიცაა:

- ეკონომიკური გარემოს მდგომარეობისადმი დიდი მგრძობელობა (ინფლაციის გამო ხარჯების დონე წინ უსწრებს შემოსავლების დონეს, ფირმა უცილობლად განიცდის კრახს);
- მცირე საწარმოების „სიცოცხლის ციკლი“, ჩვეულებრივ, უფრო მოკლეა მსხვილ ფირმებთან შედარებით;
- წარმოების მოცულობის შეზღუდულობა;
- საქმიანობის ვიწრო რეგიონალური ხასიათი;
- როგორც წესი, ფინანსური და საწარმოო მართვის არასაკმარისად მაღალი დონე;
- შრომის დაბალი მწარმოებლურობა;
- მარკეტინგის იძულებითი ან შეგნებული უგულებელყოფა.

მცირე ფირმების საბაზრო პერსპექტივები დაკავშირებული უნდა იყოს მათ მთავარ უპირატესობასთან - მობილობასთან, რომელიც საშუალებას იძლევა ოპერატიული რეაგირება მოახდინოს საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილებებზე. მცირე ფირმების განვითარების სტრატეგიის ძირითადი სახეები შეიძლება წარმოდგენილი იქნეს მატრიცით „პროდუქტი-არსებობის ფორმა“ (ნახ. 9.4).

არსებობის ფორმა დამოუკიდებელი დამოკიდებული	პროდუქტი	
	მსგავსი	ორიგინალური
	კოპირების სტრატეგია	ოპტიმალური ზომის სტრატეგია
	მსხვილი ფირმის უპირატესობების გამოყენების სტრატეგია	მსხვილი ფირმის პროდუქტში მონაწილეობის სტრატეგია

ნახაზი 9.4. მცირე ფირმის სტრატეგიების ძირითადი სახეები

კოპირების სტრატეგია. ეს არის საბაზრო კონიუნქტურაზე ოპერატიული, სწრაფი რეაგირების სტრატეგია, რომლის დროსაც ფირმა ირჩევს არსებობის დამოუკიდებელ ფორმას (სუვერნიტეტს) და ბაზარს მსხვილი ფირმის პროდუქტის მსგავს პროდუქტს სთავაზობს. ბიზნესის პრაქტიკაში ფირმა-იმიტატორები მოცემული სტრატეგიის ორ ვარიანტს იყენებენ:

ა) უშვებენ ორიგინალურ, მსხვილი ფირმის მიერ დაპატენტებულ სამარკო პროდუქტს;

ბ) უშვებენ საყოველთაოდ ცნობილი მწარმოებლების ორიგინალური პროდუქტის კოპიოს, რომელიც, ამგვარად, წარმოადგენს ყალბს.

კოპიოს კონკურენტუნარიანობა, ორიგინალთან შედარებით, განისაზღვრება მნიშვნელოვნად დაბალი ფასით, რაც, უპირველეს ყოვლისა, დაკავშირებულია ამ პროდუქტის დამუშავებაზე განეული ხარჯების არარსებობასთან, რასაც ორიგინალის გამომშვები მსხვილი ფირმები იღებენ. როგორც წესი, ორიგინალთან შედარებით კოპიოს ხარისხი გაცილებით უარესია. ეს აიხსნება იმით, რომ ხარისხი, როგორც პროდუქციის დიფერენციაციის ელემენტი, ძალიან ძნელად კოპირდება. ფირმა-იმიტატორები არც კი ისახევენ ასეთ მიზანს: მათი პროდუქცია ძირითადად დაბალ შემოსავლიანი მყიდველების სეგმენტზეა ორიენტირებული.

კოპირების პრაქტიკა პირველად ფარმაციაში გამოიყენეს, შემდეგ მოიცვა ელექტრონიკა, საყოფაცხოვრებო რადიო აპარატურის დამზადება, ტანსაცმლის და ფეხსაცმლის წარმოება და ა.შ.

ოპტიმალური ზომების სტრატეგია. მოცემული სტრატეგია გამოიყენება იმ დარგებში, სადაც მსხვილი წარმოება არაეფექტიანია, მოგება მსხვილი ფირმების მასშტაბებით დიდი არ არის, მაღალია დამატებით ღირებულებასთან დაკავშირებული ხარჯები. ეს, უპირველეს ყოვლისა, შეეხება მომსახურების სფეროს. ეკონომიკურად განვითარებულ ყველა ქვეყანაში ძალიან დიდია მომსახურების სფეროს როლი, რომელშიც დასაქმებულია სამუშაო ძალის 60%. მომსახურების სფეროში მცირე სანარმოების შექმნა არც თუ იშვიათად მსხვილი ბიზნესის ნაწილობრივ დივერსიფიკაციასთანაა დაკავშირებული (ისეთი ფუნქციების გამოყოფა, როგორიცაა დაცვა, ექსპლუატაცია, რემონტი, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება და სხვ.).

თუკი მივყვებით ამ სტრატეგიას, მაშინ ფირმის ზრდის შესაძლებლობები შეზღუდულია საქმიანობის მცირე ზომებით, თუმცა, ესმარება მას არსებობის შენარჩუნებაში, მაგრამ იმავდროულად წარმოადგენენ დაბრკოლებას მისი გაფართოებისათვის. ამავე დროს, ახალი ბაზრების ათვისებასთან დაკავშირებული, მოცემული სტრატეგიის სახესხვაობა, რომელსაც მსხვილი ფირმები არასაკმარისად ტევადად მიიჩნევენ, შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მსხვილი კომპანიების წარმოების ეფექტიანობის ირიბი სტიმულირება.

მსხვილი ფირმების პროდუქტში მონაწილეობის სტრატეგია. მოცემული სტრატეგიის შერჩევას მცირე ფირმები იყენებენ იმ შემთხვევაში, თუ მსხვილი კომპანიები უარს იტყვიან ფირმის შიგნით საკუთარ მცირე შუალედურ წარმოებაზე, რომელიც იშვიათად არის ხოლმე ეფექტიანი. მნიშვნელოვანია, რომ მცირე ფირმისათვის ასეთი წარმოების პროდუქტი არის საბოლოო.

უკანასკნელ ხანს შეინიშნება მსხვილი და მცირე ფირმების ურთიერთდამოკიდებულების ზრდა, რაც მცირე ფირმების საქვეიჯარო სამუშაოებზე მოზიდვასთან არის დაკავშირებული. მაგალითად, გერმანული კორპორაციების *Wolkswagen*-სა და *Dimler Benz*-ის მიერ გამოშვებული მსუბუქი ავტომობილების საერთო ღირებულებაში მაკომპლექტებელი ნაკეთობების წილი 60%-ს აღწევს. ანალოგიური მაჩვენებელი ამერიკულ კორპორაციებში *Ford*-სა და *General Motors*-ში უდრის 50%-ს, ხოლო იაპონიის წამყვან კომპანიებში *Toyota*-სა და *Nissan*-ში აღემატება 70%-ს. გერმანიაში სატრანსპორტო ფოლადსაჩამომსხმელო მრეწველობაში, ქვემოიჯარეების წილად, რომლებსაც მცირე ფირმები შეადგენენ მოდის 45%. ხოლო მთლიანად გადამმუშავებელ მრეწველობაში 25%-ზე მეტი.

მსხვილი ფირმების უპირატესობის გამოყენების სტრატეგია. ასეთი სტრატეგიის დამახასიათებელ მაგალითს წარმოადგენს *ფრანჩაიზინგი*, როგორც მცირე და მსხვილი ბიზნესის ინტეგ-

რაციის ფორმა. ფრანჩაიზინგის კლასიკური მოდელი გულისხმობს პირდაპირ სახელმწიფოებო ურთიერთობებს ფრანჩაიზისა და მომსახურების განწევვაზე, იმ ვალდებულების სანაცვლოდ, რომ გადაიხადოს თავდაპირველი შესატანი, ხოლო შემდეგ შეიტანოს გაყიდული მოცულობის პროცენტებში გამოსახული, გარკვეული თანხა (როიალტი). ფრანჩაიზინგის, როგორც მცირე ფირმების განვითარების სტრატეგიის სახესხვაობანი განისაზღვრება იმით, თუ რა სახით აძლევს ფრანჩაიზერი ფრანჩაიზის პროდუქტს რეალიზაციისთვის, ე.ი. წარმოების რომელ სტადიაზე გადადის საქონელი მცირე ფირმის ხელში. ამ კრიტერიუმის მიხედვით გამოყოფენ საქონლურ, სანარმოო და საქმიან ფრანჩაიზინგს.

საქონლური ფრანჩაიზინგი გულისხმობს მეთაური კომპანიის მიერ სავაჭრო მარკის გაყიდვის უფლებას. ფრანჩაიზი ფრანჩაიზერისგან ყიდულობს საქონელს და ყიდის მას საცალოდ. ასეთი მიდგომა ჩამოყალიბდა XX საუკუნის დასაწყისში.

სანარმოო ფრანჩაიზინგი გულისხმობს ფრანჩაიზისთვის „დედობრივი კომპანიისგან“ ნაყიდი ნედლეულისა და მასალების გამოყენებით საქონლის წარმოების და გასაღების უფლების მიყიდვას. ასეთმა ალტერნატიულმა ვარიანტმა ძალიან მოხერხებული გამოყენება ჰპოვა უაღკოპოლო სასმელების ინდუსტრიაში. მას წარმატებით იყენებენ მთელი მსოფლიოსათვის ცნობილი ისეთი გიგანტები, როგორცაა *Coco-cola* და *Pepsi*.

საქმიანი ფრანჩაიზინგი გულისხმობს მცირე ფირმის ორგანიზებაზე უფლების ყიდვას, რომელსაც ექნება დედობრივი კორპორაციის სახელწოდება და აირჩევს საქმიანობის იმავე პროფილს. მსხვილი ფირმის უპირატესობის გამოყენების სტრატეგიის ეს ვარიანტი ყველაზე მეტად ამჟამადაა პოპულარული, რამდენადაც საშუალებას იძლევა, რომ საქონელთან ერთად მომსახურების გარკვეული ნაკრებიც გაყიდონ. საქმიანი ფრანჩაიზინგის მაგალითს შეიძლება წარმოადგენდეს სასაუზმეების *McDonaid's*, *Pizza kut* ქსელის, სასტუმროების *Holiday Inn* ქსელის ორგანიზება.

საშუალო ფირმის სტრატეგიის თავისებურებები. საშუალო ფირმებს არ გააჩნიათ მსხვილი კომპანიების ძალა და მცირე ფირმების მობილობა. ეს თავისებურება საშუალო ფირმებს აიძულებს, რომ ნიშურ სპეციალიზაციას მისდიონ.

აღსანიშნავია, რომ საბაზრო ნიშა - ეს არის მასშტაბების მიხედვით შეზღუდული, მომხმარებელთა მკვეთრად შემოფარგლული რიცხვის მქონე სფერო, რომელიც ფირმას საშუალებას აძლევს, რომ გამოავლინოს თავისი საუკეთესო თვისებები და უპირატესობები კონკურენტებთან შედარებით. საბაზრო სეგმენტისაგან განსხვავებით, რომელიც, ჩვეულებრივ, ერთი დარგის ფარგლებში გა-

მოიყოფა, ნიშა შეიძლება ერთდროულად რამდენიმე დარგის პროდუქციას მოიცავდეს. როგორც წესი, საბაზრო ნიშა იმყოფება საბაზრო სეგმენტებს შორის ზღვარზე. ნიშის ტევადობა ყოველთვის ნაკლებია ბაზრის მიზნობრივი სეგმენტის ტევადობაზე.

საშუალო ფირმებისათვის ნიშა აუცილებელია, უპირველეს ყოვლისა, როგორც, პირდაპირ კონკურენტულ ბრძოლაში მსხვილი ფირმებისაგან დაცვის საშუალება, რამეთუ მცირე ფირმებისათვის დამახასიათებელი სხვა საშუალება - უპირატესობა მობილობასა და მოქნილობაში - მათ უკვე აღარ აქვთ.

ნიშური სპეციალიზაციის მიმდევარ საშუალო ფირმებს, ფირმის ზრდის ტემპისა და შესაბამისი ნიშის ზრდის ტემპიდან გამომდინარე, შეუძლიათ აირჩიონ ზრდის სტრატეგიის ოთხი სახეობიდან ერთ-ერთი (ნახ. 9.5).

შენარჩუნების სტრატეგია მიმართულია ფირმის არსებული მდგომარეობის შენარჩუნებისაკენ, რადგანაც არ არის არც საქმიანობის (ნიშის ზრდის ტემპები სტაბილურია) და არც შესაძლებლობების (ფირმის ზრდის ტემპები დიდი არაა) გაფართოების აუცილებლობა. მოთხოვნილებების შეცვლის გამო, მოცემულ სტრატეგიაში არსებობს ნიშის დაკარგვის საფრთხე.

ფირმის ზრდის ტემპები დაჩქარებული	ნიშის ზრდის ტემპები	
	ზომიერი	დაჩქარებული
	არსებული მდგომარეობის შენარჩუნების სტრატეგია	დამატებითი რესურსების მოზიდვის სტრატეგია
	ნიშის გარეთ გასვლის სტრატეგია	ნიშაში ლიდერობის სტრატეგია

ნახ. 9.5. საშუალო ფირმის სტრატეგიების მატრიცა

დამატებითი რესურსების მოზიდვის სტრატეგია. მოცემული სიტუაციისათვის დამახასიათებელია ფირმის არასაკმარისი ზრდის ტემპები, სწრაფად მზარდ ნიშაში თავისი მდგომარეობის შენარჩუნებისათვის სწრაფვა, საკუთარი სახსრების უკმარისობა. ასეთ პირობებში ფირმის ადეკვატური ზრდის უზრუნველსაყოფად

მიზანშეწონილია დამატებითი რესურსების მოზიდვა. ასეთი სტრატეგიის ერთ-ერთ გავრცელებულ ვარიანტს წარმოადგენს მსხვილი კომპანიის მიერ საშუალო ფირმის შთანთქმა, მაგრამ საშუალო ფირმისათვის, როგორც ავტონომიური ქვედანაყოფისათვის, შედარებით დამოუკიდებლობისა და ნიშური სპეციალიზაციის შენარჩუნებით.

ნიშაში ლიდერობის სტრატეგია ორ შემთხვევაშია შესაძლებელი:

- ფირმა ისევე სწრაფად იზრდება, როგორც ნიშა, რაც მას საშუალებას აძლევს, რომ მონოპოლიურ კომპანიად გადაიქცეს და ნიშაში კონკურენტები არ დაუშვას.
- ფირმას უნდა ჰქონდეს შესაბამისი ფინანსური რესურსები თავისი დაჩქარებული ზრდის მხარდასაჭერად.

ნიშის ფარგლებს გარე გასვლის სტრატეგია. ეს სტრატეგია მაშინ არის ეფექტიანი, როცა დაჩქარებული ზრდის ტემპების გამო საშუალო ფირმას შესაძლებლობა აქვს, რომ მსხვილი კომპანიის მსგავსად დაიწყოს საქმიანობა არამიმზიდველი ნიშის მიღმა. ამასთან, საჭიროა გავითვალისწინოთ „ნიშური სახის“ დაკარგვა და შესაბამისად, უფრო ძლიერი და მსხვილი ფირმების მხრიდან პირდაპირი კონკურენციის საფრთხე.

ფირმების სტრატეგია ფრაგმენტულ დარგებში. ასეთი დარგების თავისებურება ის არის, რომ არცერთი ფირმა არ თამაშობს არსებით როლს გაყიდვების მოცულობაში, ე.ი. არსებობს აშკარა ლიდერი. ფრაგმენტული დარგების მაგალითს შეიძლება წარმოადგენდეს პურსაცხობი წარმოება, სასტუმროები, სამედიცინო და სააფთიაქო დაწესებულებები, ტანსაცმლისა და ფეხსაცმლის წარმოება და ა.შ. დაქუცმაცებული დარგების ძირითადი ნიშნებია:

- შედარებით დაბალი შესასვლელი ბარიერები;
- მასშტაბის ეფექტის არქონა ან სუსტად გამოსახვა;
- რეგიონების მიხედვით მომხმარებელთა სიმოროე;
- სატრანსპორტო ხარჯების მაღალი წილი დანახარჯების სტრუქტურაში;
- საქონლის ბაზრის გეოგრაფიული შეზღუდულობა;

- პროდუქტიული დიფერენციაციის მაღალი ხარისხი;
- საქონელზე მოთხოვნის მნიშვნელოვანი ზომები და მრავალფეროვნება.

შეიძლება გამოიყოს დანაწევრებული დარგის თავისებურებით განპირობებული *სტრატეგიული შედეგები*. ასე, მაგალითად, ძირითადად, შედარებით დაბალ თავდაპირველ კაპიტალდაბანდებად და მასშტაბების ეფექტის პრაქტიკულ არარსებობასთან დაკავშირებული დაბალი შემავალი ბარიერები დარგს პოტენციური კონკურენტებისათვის ადვილად ხელმოსაწვდომად აქცევენ. დარგის სპეციფიკიდან გამომდინარე, საფრთხე საქონელ-შემცვლელების მხრიდან ვარირებს მნიშვნელოვნადან ნაკლებად შესამჩნევამდე. დარგობრივი ფირმების მცირე ზომების გამო, მონოდეტელთა და მომხმარებელთა საბაზრო ძალა მნიშვნელოვნად მაღალია. სატრანსპორტო ხარჯები ეკონომიკურად გონივრულ ზღვრამდე ზღუდავს ფირმის მოქმედების რადიუსს. რეგიონალურ მწარმოებლებს გააჩნიათ უპირატესობა.

დანაწევრებულ დარგებში მოქმედი ფირმების საერთო სტრატეგიის შერჩევასას საჭიროა გავითვალისწინოთ საშუალო და მცირე ფირმების განვითარების სტრატეგიის თავისებურებები. კონკურენტული უპირატესობის მისაღებად შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს ისეთი სტრატეგიები, როგორიცაა:

- სტანდარტული საქონლისა და მომსახურების შემუშავება და გამოყენება;
- საქონლისა და მომსახურების დიფერენციაციის მეშვეობით სამომხმარებლო ღირებულების გაზრდა;
- კონცენტრაცია საქონლის სახეზე და/ან მოხმარების ტიპზე;
- ძალისხმევის ფოკუსირება შეზღუდული გეოგრაფიული ტერიტორიის ფარგლებში.

ზემოთ ჩამოთვლილი სტრატეგიები, რომელებიც შეიძლება განვიხილოთ როგორც ზოგადი - კონკურენტული სტრატეგიებიდან წარმოებულები, არ არიან ურთიერთგამომრიცხავი. მაგალითად, თუ საქონელი არ არის მარტოოდენ სტანდარტული, ვინრო გეოგრაფიულ რეგიონზე გასვლა შესაძლებელია დაბალ ხარჯებზე ან დიფერენციაციაზე ერთდროული ორიენტირებით.

9.3. სტრატეგია დარგის ცხოვრებისეული ციკლის სხვადასხვა ეტაპზე

სტრატეგიის არჩევის განმსაზღვრელ არსებით ფაქტორს წარმოადგენს გარემოში ტექნოლოგიური, დემოგრაფიული, სოციალური და სხვა ცვლილებებთან დაკავშირებული ბაზრის განვითარება. ბაზრები მუდმივად ცვალებად მდგომარეობაშია, რადგანაც იცვლება დარგობრივი სტრუქტურა, პოტენციური კონკურენტები, საქონელშემცველები, კლიენტები და მომწოდებლები, რომლებიც ან ახდენენ ზეწოლას ან აქეზებენ გარკვეული ცვლილებისაკენ.

ეს ბუნებრივი განვითარება შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს დარგის ცხოვრებისეული ციკლის (მოდელით, რომელიც ახასიათებს პოტენციური მოთხოვნილებების ევოლუციას) დროში. ამ პროცესში გამოყოფენ ჩასახვის სტადიას (ბაზარზე საქონლის შეტანა); ექსპონენციალურ სტადიას (ზრდა-შენელებული ზრდა); სტაციონალურ სტადიას (მონიფულობა-გაჯერება); დაცემის სტადიას (დაისი-დასრულება). ცხოვრებისეული ციკლის მოდელის სარგებლიანობა იმაში მდგომარეობს, რომ მას დარგის სტრუქტურის შესახებ წარმოდგენაში შემოაქვს დინამიკის ელემენტი.

სტრატეგიის არჩევისას, იქიდან გამომდინარე, რომ მოთხოვნის ხასიათი დიფერენცირებულია დროში, საჭიროა გათვალისწინებულ იქნეს *ცხოვრებისეული ციკლის* ძირითადი *სტრატეგიული შედეგები* (ცხრ. 9.6.).

ცხრილი 9.6.

კლასიკური ცხოვრების ციკლის სტრატეგიული შედეგები

ცხოვრების ციკლის ფაზა	ხარჯებისა და მოგების სტრუქტურა	სტრატეგიული ორიენტაცია	წარმატების საკვანძო ფაქტორები
ჩასახვა	მაღალი სანარმოო დანახარჯები და მარკეტინგული გასაღები; ფულადი ნაკადები საგრძობლად უარყოფითია	აგრესიული შეღწევა პირველადი მოთხოვნის სწრაფი ფორმირება; ცხოვრების ციკლის ან ფაზის ხანგრძლივობის შემცირება	საფირმო სავაჭრო მარკის (ბრენდის) ფორმირება; მყიდველთა ინფორმირება ახალი საქონლის ღირსებზე; საპატენტო დაცვა
ზრდა	სანარმოო დანახარჯების შემცირება; ნულოვანი ან მცირე დადებითი ფულადი ნაკადები; დარგობრივი მომგებიანობის შემცირება	ბაზრის წილის გადადება გაფართოებული მოთხოვნის პირობებში; ინტეგრაციული ზრდა; ბაზრის ძირითადი ნაწილის დაპყრობა	მომწოდებლებსა და მომხმარებლებს შორის ხანგრძლივი ურთიერთობის ფორმირება; ფასების შემცირება გამოცდილების დაგროვების კვალობაზე; პროდუქციის სრულყოფა
მონიფულაობა	ყველაზე მაღალი რენტაბელობა; მოგებები მაქსიმალურია, მაგრამ აქვთ შემცირების ტენდენცია	ბაზრის წილის შენარჩუნება და შეძლებისდაგვარად გაფართოება; დაკავშირებული დაუკავშირებული დივერსიფიკაცია; ძალისხმევის ციკლის ხანგრძლივობა.	მარკისადმი ერთგულების შექმნა; ინოვაციური და მარკეტინგული დიფერენციაცია; მარკის ფრანჩაიზინგი
დაცემა	მოგების პერსპექტივები მცირდება	სპეციალიზაცია ბაზარზე ან ყველაზე „ჯანმრთელ“ ნიშაში; „მოსავლის აღება“; საქმიანობის შემცირება;	ასორტიმენტის რაციონალიზაცია; დანახარჯების შემცირება; ოპტიმირებული განაწილება

❖ ეკონომიკური და კონკურენტული გარემო იცვლება ცხოვრებისეული ციკლის ყოველ ფაზაში;

- ❖ წარმატების საკვანძო ფაქტორები, დანახარჯებისა და მოგების სტრუქტურა განსხვავებულია ცხოვრებისეული ციკლის ყოველი ფაზისთვის;
- ❖ ყოველი ფაზისთვის საჭიროა ხელახლა განისაზღვროს პრიორიტეტული სტრატეგიული მიზანი;
- ❖ სტრატეგიული მიზნის მისაღწევი საშუალებები (ტაქტიკა) ადაპტირებული უნდა იყოს ცხოვრებისეული ციკლის ყოველ ფაზასთან.
- ❖ ცხოვრებისეული ციკლის მოდელი უნდა განვიხილოთ, არა მხოლოდ როგორც ფირმის სტრატეგიის ფორმულირების ინსტრუმენტი, არამედ როგორც კონცეპტუალური ბაზა იმ ძალების ანალიზისათვის, რომლებიც განსაზღვრავენ ბაზრის მიმზიდველობას და ინვეცენ მის ევოლუციას.

9.4 სხვადასხვა საბაზრო პოზიციების მქონე ფირმების სტრატეგია

როგორც უკვე აღინიშნა, სტრატეგიის არჩევისას საბაზრო სიტუაციის გარდა საჭიროა გავითვალისწინოთ ფირმის კონკრეტული პოზიციაც, რომელიც მნიშვნელოვნად მისი საბაზრო წილის სიდიდით განისაზღვრება. ფირმის საბაზრო პოზიცია, თავის მხრივ, სტრატეგიულ ამოცანასთანაა დაკავშირებული. ფირმა მისსწრაფვის იმოქმედოს თავისი ბაზრის ფარგლებში (კონკურენციის ფართო სფერო), თუ იკავებს საბაზრო ნიშას (კონკურენციის ვიწრო სფერო)?

სტრატეგიული მიზნის მიღწევასთან დაკავშირებული მოქმედებების ვარიანტების აღწერისათვის ხშირად გამოიყენება სამხედრო ტერმინოლოგია: „შეტევა“, „თავდაცვა“, „მანევრი“ და ა.შ.

ლიდერის სტრატეგიები. როგორც წესი, ფირმა-ლიდერი კარგად არის ცნობილი, უჭირავს დომინირებული პოზიცია, მას აღიარებენ კონკურენტები, რომლებიც ლიდერს ბაძავენ, რათა გაიმეორონ მისი მოქმედებები, მოახდინონ პროდუქციისა და ტექნოლოგიის იმიტირება ან მოახდინონ საბაზრო ნიშის დაკავება ან თავი აარიდონ ღია ბრძოლას.

ლიდერს აქვს სტრატეგიის საკმაოდ ფართო არჩევანი, რომლებიც მოიცავს შეტევით და თავდაცვით მოქმედებებს, ხოლო ცალკეულ შემთხვევაში შემცირებასაც.

შეტევითი სტრატეგია, ჩვეულებრივ, გამოიყენება იმ ფირმების მიერ, რომლებიც მიისწრაფიან, რომ ბაზარზე დომინირებული მდგომარეობა შეინარჩუნონ („ყველაზე კარგი დაცვა - შეტევა“). შეიძლება გამოიყოს ლიდერებისათვის ტიპური, სამი შეტევითი სტრატეგია:

- ბაზრის ზომების გაზრდა;
- ბაზრის წილის გაზრდა გამოცდილების ეფექტის მაქსიმალურად ფართოდ გამოყენების ხარჯზე;
- ინოვაციური საქმიანობის მაღალი ტემპები.

პირველ შემთხვევაში სტრატეგიას შეუძლია გამოიყენოს ინტენსიური ზრდის კომპონენტები. ფირმა-ლიდერი ყველაზე მეტს იგებს საბაზო ბაზრის ზომების გადიდებისას პირველად მოთხოვნაზე ზემოქმედების გზით, პროდუქტის ახალ მომხმარებელთა მოზიდვითა და მისი გამოყენების ახალი შესაძლებლობების განსაზღვრით; მყიდველის ნაქეზებით საქონლის უფრო ხშირ გამოყენებაზე.

მეორე სტრატეგიას, ჩვეულებრივ, ირჩევენ მასობრივი წარმოების დარგებში, როცა კონკურენტული უპირატესობა უფრო ნაკლებ დანახარჯებთან არის დაკავშირებული. მოცემული სტრატეგიის რეალიზებისათვის ლიდერს უნდა გააჩნდეს მასშტაბის ეფექტის გამოყენების შესაძლებლობები, მნიშვნელოვანი რესურსები და გამოცდილება.

ინოვაციური საქმიანობის მაღალ ტემპებზე ორიენტირებული შეტევითი სტრატეგია გულისხმობს გამოშვებული პროდუქციის მოდიფიკაციას, ახალი საქონლისა და პერსპექტიული ნიმუშების შემუშავებას, უახლესი ტექნოლოგიების შემუშავებასა და გამოყენებას, მათ შორის რადიკალური ხასიათისას. სტრატეგიის მოცემული ვარიანტი რადიკალური ხასიათისაა. სტრატეგიის მოცემული ვარიანტი იმ ფირმებისთვისაა დამახასიათებელი, რომლებიც იმ მაღალტექნოლოგიურ და მეცნიერებატევად დარგებში მოქმედებენ, სადაც კონკურენტული უპირატესობის წყაროა - სიახლეები.

ბაზრის წილის გაზრდასთან დაკავშირებული შეტევითი სტრატეგიის შერჩევისას, საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ არსებობს გარკვეული ზღვარი, რომლის დროსაც შემდგომი ზრდა მიზანშეუწონელი ხდება, მათ შორის ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის არსებობის მიზეზითაც.

ფირმა-ლიდერების *თავდაცვითი სტრატეგია* მიზნად ისახავს, უპირველეს ყოვლისა, დაკავებული პოზიციების, კერძოდ კი, ბაზრის წილის დაცვას, ყველაზე საშიში კონკურენტების მხრიდან შეტევითი ქმედებების, ყველაზე სავარაუდო მიმართულებით მაღალი დაბრკოლების შექმნის გზით. მოცემულ სტრატეგიას ხში-

რად ირჩევს ხოლმე ფირმა-ნოვატორი, რომელიც როგორც ინოვატორი, უპირატესობის ხარჯზე, იღებს მაღალ მოგებას და ფლობს ბაზრის მნიშვნელოვან წილს, რაც დასტურდება მრავალრიცხოვანი გამოკვლევების მონაცემებით. სტრატეგიული დაგეგმვის ინსტიტუტის (PIMS) მონაცემებით, ასეთი ფირმების ინვენსტიციების დაბრუნების ნორმა საშუალოდ 35%-ით სჭარბობს კომპანია-მიმდევრების ანალოგიურ მონაცემებს, რომელთაგანაც უნდა დაიცვას თავი ლიდერმა.

თავდაცვითი სტრატეგიის სახესხვაობებს შეიძლება მივაკუთნოთ: პოზიციური თავდაცვა, ფლანგური დაცვა, აგრესიული თავდაცვა, კონტრშეტევა და მობილური თავდაცვა.

პოზიციური თავდაცვა გულისხმობს ლიდერის მიერ წარმოებული პროდუქციის და/ან გამოყენებული ტექნოლოგიის დაცვის საშუალებების შექმნას. ასეთი მიდგომის სისუსტე სტატიკურობაში, ე.ი. დაცვის პასიურობაში მდგომარეობს. ფირმის პროდუქცია, მისი ტექნოლოგია ყოველთვის მონყვლადია გარემოსა და საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილების წინაშე. მაგრამ ვერავითარი სარეკლამო კამპანია და საფასო პოლიტიკა, როგორც თავდაცვის საშუალებები, ვერ დაიცავს პროდუქციას ცხოვრებისეული ციკლს ულმობელი ლოგიკური კანონით განპირობებულ გარდაუვალი მოძველებისაგან.

ფლანგური თავდაცვა გულისხმობს მონინალმდევის შეტევის შემდეგ საპასუხო დარტყმების გამოყენებას. ასეთი ქმედებები უნდა აფერხებდნენ კონკურენტების შეტევას „ფრონტის ხაზის“ ყველაზე სუსტ უბნებზე, ლიდერის მიერ დამატებითი „დაცვითი ზღუდეების“ შექმნის გზით (უფრო იაფი სამარკო პროდუქციის გამოშვებას, სასაქონლო გამის პოლიტიკას, რომელიც ფარავს ბაზრის ყველა სეგმენტს და ა.შ.).

აგრესიული თავდაცვა, წინა სტრატეგიისაგან განსხვავებით, ითვალისწინებს გამაფრთხილებელ დაცვით ქმედებებს, იმ პოტენციურ კონკურენტზე პრევენციული დარტყმის სახით, რომელიც მასზე აპირებდა შეტევას. მაგალითად, შვედურმა კომპანია SKF-მა (ლიდერმა ფოლადის საკისრების წარმოებაში), გაიგო რა, რომ იაპონური ფირმები გეგმავენ ანალოგიური პროდუქციის მონოდებას ევროპაში, შეტევით პოზიციებზე გამაფრთხილებლად 40%-ით შეამცირა ფასი და ამით შეინარჩუნა ბაზარზე თავის წილი.

საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ მასირებული პრევენციული დარტყმების განხორციელება დამატებით ხარჯებთანაა დაკავშირებული; მათი თავიდან აცილებისათვის ლიდერები აგრძნობინებენ კონკურენტებს თავიანთი თავდაცვის სურვილის შესახებ

და ეს ხშირ შემთხვევაში წარმოადგენს საკმარის ქმედებას პოზიციის დაცვისათვის.

კონტრშეტევა დამოკიდებულია შემტევი კონკურენტის ყველაზე სუსტ ადგილზე ლიდერის საპასუხო დარტყმასთან. ყველაზე ხშირად თავდაცვაში მყოფი ლიდერი უარს ამბობს მყისიერ საპასუხო მოქმედებაზე და კონტრშეტევისათვის ხელსაყრელ მომენტს ელოდება. მაგალითად, *British Airlines* არ აჩქარებდა მოვლენებს, როცა მის ყველაზე მომგებიან მარშრუტებზე შეტევა განახორციელა მეორე ბრიტანულმა ავიაკომპანია - *Lucker Airlienes*-მა. ის დაელოდა, როცა ამერიკული დოლარის კურსმა სხვა ვალუტების მიმართ მოიმატა; რადგანაც ახალი მარშრუტების ათვისებაზე კონკურენტმა კრედიტი ამერიკულ დოლარებში აიღო, შესაბამისად, მას გაეზარდა ძირითადი ვალი და საპროცენტო გადასახადები. სწორედ ამ მომენტში *British Airlines*-მა მკვეთრად შეამცირა ფასები საკუთარ მომსახურებაზე, ხოლო კონკურენტის გაკოტრების შემდეგ, ისინი ისევ წინანდელ დონემდე აღადგინა.

მობილური თავდაცვა უმეტესწილად ორიენტირებულია იმ კონკურენტებისათვის დაბრკოლებების შექმნაზე, რომლებიც იყენებენ მომიჯნავე ტექნოლოგიებს. მოცემული სტრატეგიის საფუძველია: საბაზრო ძალისხმევის გაფართოება ან დივერსიფიკაცია; პერმანენტული ინოვაციები და ტექნოლოგიური სრულყოფები, რომლებიც მიმართულია მყიდველთა ძირითადი მოთხოვნილების შესაბამისი თავდაცვითი პოზიციების გაძლიერებისაკენ.

შემცირების სტრატეგია - ეს უმეტესწილად იძულებითი საშუალებაა, რომელიც ფირმა-ლიდერების მიერ იმ შემთხვევებში გამოიყენება, როცა ყველაზე უფრო მიზანშეწონილია უარი თქვან შეტევით და თავდაცვით ქმედებებზე იმ საქონლისა და მომსახურების მიმართ, რომლებიც ვერ ფლობენ აშკარა უპირატესობას და კონცენტრირება მოახდინონ ბაზარზე დომინირებულ პროდუქციაზე. მაგალითად, ასე მოიქცა კომპანია *General Electric*, შეწყვიტა რა იმ საქონლის გამოშვება, რომელმაც ვერ შეძლო მონინავე პოზიციების დაკავება და ძალისხმევა მიმართა წარმატებული სავაჭრო მარკების მხარდასაჭერად.

განხილულ სტრატეგიის ფარგლებში ფირმა-ლიდერს შეუძლია წავიდეს ბაზრის წილის შემცირებაზე, რათა თავიდან აიცილოს მონოპოლიზმზე ან კვაზიმონოპოლიზმზე ბრალდება. ასეთი პრობლემები გაუჩნდა კომპანია *Microsoft*-ს. ამის ერთ-ერთი ვარიანტია გარკვეულ სექტორში მოთხოვნის დონის შემცირება ფასის მომატების ხარჯზე, შემოთავაზებული მომსახურების, რეკლამის შემცირება და მოთხოვნის სტიმულირება. ალტერნეტივას წარმო-

ადგენს დივერსიფიკაციის სტრატეგია იმ ახალ ბაზრებზე, სადაც ფირმას დომინირებული მდგომარეობა არ უკავია.

ლიდერის მიერ თავისი საქმიანობის შემცირებისათვის დამატებით მოტივად შეიძლება გახდეს მომხმარებელთა უფლებების დაცვის საზოგადოებათა (კონსიუმერიზმი) მხრიდან ძლიერი ზეწოლა, რომელებიც ობიექტებად სიამოვნებით ირჩევენ დომინანტ ფირმებს, ისეთებს, როგორცაა *Nestle* შვეიცარიაში, *Fiat*-ი იტალიაში.

ლიდერობაზე ფირმა-პრეტენდენტების სტრატეგიები.

ლიდერობაზე პრეტენდენტებს უწოდებენ კომპანიებს, რომელებიც არ არიან კმაყოფილნი ბაზარზე თავიანთი მდგომარეობით და მიზნად ისახავენ დაიკავონ ლიდერის ადგილი. იმ დარგებში, რომლებშიც მასშტაბის ეფექტები ნათლადაა გამოხატული, ეს მხოლოდ ბაზრის წილის გაზრდითაა შესაძლებელი, რომელიც მიიღწევა ხარჯების შემცირების საშუალებით. ეს მცირე ფირმებს წარმატების ნაკლებ შანსს აძლევს.

იმ დარგებში, რომლებშიც მასშტაბის ეფექტები უმნიშვნელოა, სადაც მომგებიანობა სუსტად კორელირებს ფირმის ზომებთან, პრეტენდენტს შეუძლია მიმართოს კონკურენტული უპირატესობის შექმნაზე ორიენტირებულ მთელ რიგ სტრატეგიებს. სამხედრო ტერმინოლოგია რომ გამოვიყენოთ, აგრესიული სტრატეგიები გულისხმობს ლიდერზე ფრონტალურ ან ფლანგურ შეტევებს.

ფრონტალური შეტევა მდგომარეობს პრეტენდენტის მიერ ფირმა-ლიდერის წინააღმდეგ კომპლექსური ქმედების ბევრი მიმართულებით გამოყენებას, მათ შორის: ინოვაციური ინიციატივების, საქონლის განახლების, აგრესიული კომუნიკაციური პოლიტიკის, საფასო ზეწოლისა და ა.შ. ჩათვლით. ფრონტალური შეტევისას წარმატების საკვანძო ფაქტორს წარმოადგენს შემტევის მნიშვნელოვანი უპირატესობა რესურსებში. სამხედრო სტრატეგიაში ეს თანაფარდობა, ჩვეულებრივ, განისაზღვრება სამმაგი უპირატესობით. მაგალითად, ფირმა *IBM*-მა 1981 წელს შეუტია კომპიუტერულ ბაზარზე დომინირებულ ფირმებს *Apple*-ს, *Commodor*-სა და *Tandy*-ს და დაიწყო თავისი პერსონალური კომპიუტერების გამოშვება. ორი წლის შემდეგ *IBM*-ი გახდა ლიდერი. წარმატება განაპირობა კონკურენტებზე მისმა არსებითმა უპირატესობამ სახსრების გამოყენებაში, კერძოდ, რეკლამაში.

ცალკეული წარმატებების მიუხედავად, სტატისტიკურად დადგენილია, რომ, როგორც წესი, „შეტევა პირისპირ“ სტრატეგიის რეალიზაცია წარუმატებლობით მთავრდება. ფრონტალური შეტევები მხოლოდ იმ შემთხვევაშია გამართლებული, თუკი ლიდერი

სერიოზულად არის დასუსტებული და არა აქვს კონტრდარტყმი-სათვის საკმარისი რესურსები.

ფლანგური შეტევა ითვალისწინებს ლიდერის სუსტად დაცულ სტრატეგიულ პოზიციებზე თავდასხმას. ეს შეიძლება იყოს რეგიონი ან გასაღების ქსელი, სადაც დომინირებული ფირმა სუსტადაა წარმოდგენილი, ან მთლად სეგმენტი, რომლისთვისაც ლიდერის პროდუქცია არც მთლად ადაპტირებულია.

პრეტენდენტის კლასიკური აგრესიული სტრატეგია ლიდერობაზე - ეს არის საფასო ომი, ე.ი. ბაზრისათვის ანალოგიური საქონლის შეთავაზება, მაგრამ მნიშვნელოვნად დაბალი ფასით. სწორედ ასე მოქმედებდნენ იაპონიის მრავალრიცხოვანი ფირმები ელექტრონიკისა და ავტომობილების ბაზრებზე. საფასო შეტევა პრეტენდენტისათვის შეიძლება საკმაოდ ეფექტური თავდასხმის საშუალება იყოს და გაცილებით ნაკლებ დანაკარგებს იწვევს საფასო კონკურენციაში ჩაბმული ლიდერისათვის. მაგალითად, დიდი ზარალი ნახეს ევროპის მსხვილმა მეტალურგიულმა ფირმებმა, იტალიური ფოლად-საჩამომსხმელო *Breshiany*-ის მინი ქარხნების მიერ შეთავაზებული ფასების შემცირების შედეგად.

ფლანგურმა, ანუ არაპირდაპირმა შეტევებმა შეიძლება სხვა ფორმებიც მიიღონ, ისეთები, როგორცაა:

- პრინციპულად ახალი ნაკეთობის წარმოებაზე გადასვლა ან მნიშვნელოვანი ნახტომი ტექნოლოგიაში;
- ახალი ბაზრების ათვისება;
- მოქმედი ზონის გაფართოება წარმოების დივერსიფიკაციის ხარჯზე;
- მყიდველთა შედარებით სიღრმისეული მოთხოვნების გამოვლენა;
- გაყიდვის სტიმულირებისათვის სპეციალური ღონისძიებების გატარება;
- აქტივობის გაზრდა იმ ქვეყნებში, სადაც არ არის შემჩნეული ფირმა-ლიდერის ყოფნა.

წარმატება შეიძლება დაკავშირებული იყოს ბაზრის განვითარების ადრეული სტადიის თავისებურებასთანაც, როცა ლიდერი მისი მხოლოდ შედარებით მცირე ნაწილის ათვისებას ახერხებს. ამ გარემოების გამოყენებით, ლიდერობის პრეტენდენტი ორიენტირებულია არა ფირმა-ნოვატორის კლიენტებზე, არამედ „მძინარე ბაზარზე“, პოტენციური მყიდველების მოზიდვასა და

ბაზრის ახალ სეგმენტებზე კონცენტრირებაზე. ვინრო სპეციალიზებულ ინოვაციურ სეგმენტს შეუძლია შექმნას პლაცდარმი ახალი მსხვილი საბაზრო სეგმენტების დაპყრობისათვის.

ბაზრის სიმწიფის სტადიაზე ლიდერობის პრეტენდენტის სტრატეგიული მიზანი უნდა მდგომარეობდეს აქტიურ ბაზარზე ფირმა-ლიდერის მყიდველთა მოზიდვისათვის შეტევით ქმედებებში. ასეთ სტრატეგიას წარმოადგენს საქონლის ახალი მოდიფიკაციების შეთავაზება, რაც დაკავშირებულია საქონლისათვის ისეთი ახალი თვისებების მინიჭებასთან, რომლებიც უზრუნველყოფენ ბაზრის ლიდერის პროდუქციაზე უპირატესობას.

ფირმა-პრეტენდენტების აგრესიული სტრატეგიების მიმობილვის დასასრულს, საჭიროა შევნიშნოთ იმ რისკის არსებობა, რომელიც იმაში მდგომარეობს, რომ ლიდერთან ბრძოლისათვის ძალიან დიდი ყურადღების დათმობით შეიძლება მხედველობიდან გამოგვრჩეს მიზანი - მყიდველთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილება.

ლიდერის მომდევნო ფირმების სტრატეგიები. მოცემული სტრატეგიები გულისხმობს მიმდევრების მიერ ფირმა-ლიდერის მიმართ ისეთი ადაპტური ქცევის შერჩევას, რომელიც მისი მხრიდან წინააღმდეგობას არ იწვევს. ასეთ ფირმებს მიზნად აქვთ „მშვიდობიანი თანაარსებობა“ და ბაზრის შეგნებული დაყოფა; მათ აწყობთ მიღებული მოგება, ისინი თავს იკავებენ ინიციატივით სტრატეგიული ნაბიჯებისაგან და ლიდერებისათვის კლიენტების გადაბირების მცდელობისაგან. მსგავსი ქცევა დამახასიათებელია ბაზრებზე მონიფულობის სტადიაში, როცა პირველადი მოთხოვნა ვეღარ ფართოვდება, აგრეთვე, არადიფერენცირებული ოლიგოპოლიის სიტუაციებში.

მიმდევართა ადაპტური რეაქცია არ ნიშნავს მათ პასიურ საბაზრო ქცევას. თუკი დარგში მასშტაბებზე ეკონომია ან გამოცდილების მრუდის ეფექტი მცირეა, მიმდევრებს, ლიდერის გავლენის სფეროს დაურღვევლად შეუძლიათ მისდიონ ფოკუსირების სტრატეგიას, რომელიც დამყარებულია საქონლის მაღალ ხარისხზე ორიენტირებულ დიფერენციაციაზე, აგრეთვე, დამახასიათებელი იმიჯის სტრატეგიაზე.

დამახასიათებელი იმიჯის სტრატეგია ეფუძნება სპეციფიკურ ხერხებს, რომლებიც საშუალებას იძლევა, რომ ფირმა გა-

მოვყოთ კონკურენტებს შორის. მაგალითად, იმ ფირმის რეპუტაციის შექმნა, რომელიც სთავაზობს საქონელს ყველაზე დაბალი ფასებით, პროდუქციის დანინაურების ორიგინალურ ფორმებს, კეთილსინდისიერი გაყიდვის შემდგომ საუკეთესო მომსახურებას, საქონლის უნიკალურ თვისებებს და ა.შ.

სუსტი კონკურენტული პოზიციების მქონე ფირმების სტრატეგიები. ბაზრის მცირე წილის მქონე ფირმების განვითარების სტრატეგიის მეცნიერულ კვლევებში დადგენილ იქნა, რომ ნელა მზარდ, ან გაჯერებულ ბაზრებზე (რაც დამახასიათებელია დარგების უმეტესობისათვის) ეფექტიან ფირმებს წარმოადგენენ ისინი, რომლებიც:

- ❖ ძალისხმევის კონცენტრირებას ახდენენ ერთ ან რამდენიმე საბაზრო სეგმენტზე და არა მთლიანად ბაზარზე;
- ❖ ფოკუსირებას ახდენენ იმ საბაზრო სეგმენტებზე, რომლებზეც უკეთ შეუძლიათ საკუთარი კომპეტენციის რეალიზება ან დომინირებულ ფირმებთან პირისპირ შეტაკების თავიდან აცილება;
- ❖ აუმჯობესებენ ტექნოლოგიებს ხარჯების შემცირების მიზნით;
- ❖ ყურადღების კონცენტრირებას ახდენენ მოგებაზე და არა გაყიდვების მოცულობის გაზრდაზე ან ბაზრის წილზე;
- ❖ მიისწრაფიან სპეციალიზაციისაკენ და არა დივერსიფიკაციისაკენ.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. სტრატეგიის შერჩევაზე ყველაზე მეტად რომელი ფაქტორი ახდენს გავლენას?
2. სტრატეგიის შერჩევისას რასთან არის დაკავშირებული რისკი?
3. რომელი კორპორაციული სტრატეგიებია დამახასიათებელი მსხვილი კომპანიებისთვის?
4. რას უკავშირდება მცირე ფირმების საბაზრო პერსპექტივები?
5. რა პირობებია აუცილებელი საშუალო ფირმების წარმატებით საქმიანობისთვის?

6. როგორ უნდა მივალნიოთ კონკურენტულ უპირატესობას „დაქუცმაცებულ“ დარგებში?
7. ჩამოაყალიბეთ სხვადასხვა საბაზრო პოზიციების მქონე ფირმების სტრატეგიები

თავი X

ორგანიზაციული პოტენციალის არჩეულ სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანა

10.1 ორგანიზაციული ცვლილებები

თანამედროვე პირობებში ნებისმიერი ფირმის წარმატების საფუძველი დამოკიდებულია გარემოს ცვლილებებთან მუდმივ ადაპტაციასა და მისი პოტენციალის ამ ცვლილებებთან შესაბამისობაში მოყვანაზე, ორგანიზაციული ცვლილებების გაზრდაზე, ასევე ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურების ყველა სფეროში გამაღებელი ცვლილებებით გამომწვეულ გაურკვევლობების დაძლევაზე.

ორგანიზაციული ცვლილებების არეალში, უპირველეს ყოვლისა, ექცევა ორგანიზაციული პოტენციალი. ორგანიზაციულმა ცვლილებებმა უნდა უზრუნველყოს ფირმის დროული რეაქცია გარემო ცვლილებებზე.

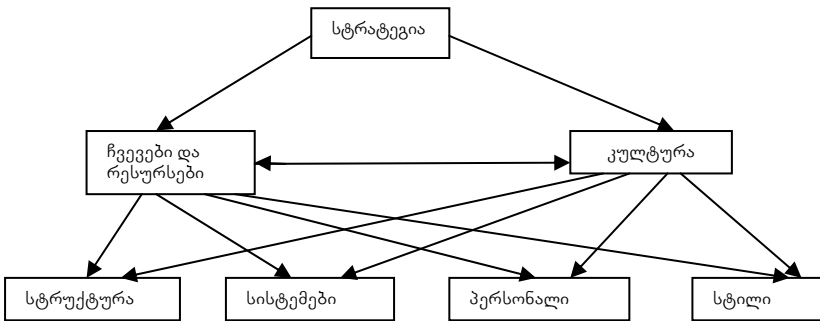
სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფცია გულისხმობს ორგანიზაციაში ცვლილებების უწყვეტი მართვის პროცესს. ეს შესაძლოა გავაიგავოთ საპასუხო რეაქციასთან. აქ ძირითად საკითხებად განიხილება: ფირმა გადარჩება, თუ მისი შინაგანი გარემო და საქმიანობა ადაპტირებული იქნება გარემო პირობებთან.

ორგანიზაციული ცვლილებები – ეს, უპირველეს ყოვლისა, არის ფირმის ხელმძღვანელობის გადანყვეტილება ორგანიზაციის ერთ ან რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ ქვესისტემასა და ელემენტში ცვლილებების შესახებ. ამ ცვლილებებს შეიძლება ჰქონდეთ მასშტაბური ხასიათი. იგი დაკავშირებულია სტრატეგიული მიზნის და შესაბამისად ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებასთან, ახალი პროდუქციის გამოშვებასთან, ტექნოლოგიის საფუძვლიან ცვლილებასთან და ა.შ. მიზნების რადიკალური ცვლილებები გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ყველა შიდა სიტუაციურ ფაქტორზე, ხოლო მიზნების შეცვლის აუცილებლობა დგინდება სტრატეგიული კონტროლის სისტემის დახმარებით.

ფირმების უმეტესობა არ საჭიროებს არსებული სტრატეგიების რადიკალურ ცვლილებებს; თავად მათი არსებობის ფაქტი მეტყველებს იმაზე, რომ სწორი პოლიტიკა ტარდება. მაგრამ არის დიდი განსხვავება ფირმის უბრალო არსებობასა და წარმატებულ საქმიანობას შორის და თუ მითუმეტეს გავითვალისწინებთ იმ გარემოებასაც, რომ ბაზარზე არ არსებობს არსებობის არანაირი გარანტია რამდენიმე წლის შემდეგ.

საქმიანობის პროცესში არანაკლებ მნიშვნელოვანია თითქოსდა „წვრილმანი ცვლილებების“, მაგრამ ძალიან საჭირო ცვლილებების განხორციელება. ასეთ ცვლილებებს, მთლიანობაში, შეიძლება არ ჰქონდეს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ფირმისათვის, მაგრამ ისინი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ კონკრეტული ადამიანებისთვის, რომელთაც ის უშუალოდ ეხებათ. რადგან მენეჯმენტი - ეს არის სხვა ადამიანების შრომის, ინტელექტისა და ქცევის მოტივების გამოყენება, დასახული მიზნების მიღწევის ცოდნა, ამიტომ აუცილებელია გავითვალისწინოთ მათი პოტენციური რეაქცია ცვლილებებზე.

ორგანიზაციული ცვლილებების მიზანს წარმოადგენს ფირმის სტრატეგიასა და შესაძლებლობებს შორის განხეთქილების პრობლემის გადაწყვეტა. ეს გულისხმობს ფირმის ორგანიზაციული სისტემის შიდა ელემენტებისა და პოტენციალის გარემოს ცვლილებებთან შესაბამისობაში მოყვანას. მოცემული პრობლემა განვიხილოთ სისტემური მოდელის *McKinsey „7S“* გამოყენებით. მოდელის ძირითადი იდეა იმაში მდგომარეობს, რომ ნებისმიერი წარმატებული ორგანიზაცია ყალიბდება შვიდი ურთიერთდაკავშირებული შიდა ელემენტის (სტრატეგია, ჩვევები და რესურსები, კულტურა, სტრუქტურა, სისტემები, პერსონალი, სტილი) ბაზაზე, რომელთაგან თითოეული მათგანი სხვა ფაქტორების შესაბამის ცვლილებებზეა დამოკიდებული (ნახ. 10.1).



ნახ. 10.1. მოდელი *McKinsey 7S*

ასეთი მიდგომა, გარკვეული სტრატეგიის მიღების შემდეგ, განსაზღვრავს ორგანიზაციაში შიდა ცვლილებების თანამიმდევრობას და საშუალებას იძლევა გავიაზროთ ორგანიზაციის შიდა ელემენტები, რომლებიც ფირმის მიზნის რეალიზაციის წარმატე-

ბას განსაზღვრავენ. თუ უფრო დავკონკრეტდებით, ისინი გვეხმარებიან ვუპასუხოთ კითხვებს:

- რა რესურსები და გამოცდილებებია საჭირო;
- ორგანიზაციას როგორი სტრუქტურა და სისტემა ესაჭიროება;
- ხელმძღვანელობის როგორ სტილს შეუძლია უზრუნველყოს სტრატეგიის რეალიზაციის ეფექტიანი წარმატება;
- რომელი ორგანიზაციული კულტურა უფრო მეტად შეესაბამება არჩეულ სტრატეგიას;
- რა კატეგორიისა და უნარ-ჩვევების მქონე კადრი გვესაჭიროება.

ცხრ. 10.2-ში მოყვანილია ცვლილებათა ტიპური ხასიათი ორგანიზაციის შიდა სიტუაციურ ელემენტებთან მიმართებაში.

სტრატეგიის არჩევის შემდეგ მომდევნო ნაბიჯია იმის განსაზღვრა, თუ რომელი ჩვევები და რესურსები იქნება საჭირო სტრატეგიის განხორციელებისათვის, რომელი ჩვევები და რესურსები უნდა განვავითაროთ ან შევიძინოთ, რათა მოვახდინოთ სტრატეგიის რეალიზაცია. ეს ჩვევები წარმოადგენენ კავშირს სტრატეგიასა და ორგანიზაციის ახალ იერსახეს შორის და ამავე დროს განსაზღვრავენ იმ ცვლილებებს, რომლებიც უნდა მოხდეს. მაგალითად, ცხრილში 10.3. მოყვანილია ურთიერთსაწინააღმდეგო საბაზო კონკურენტული სტრატეგიების რეალიზაციისათვის საჭირო ჩვევებისა და რესურსების შედარებითი ანალიზი (როგორიცაა ლიდერობა ხარჯების მიხედვით და დიფერენციაცია).

ცხრილი 10.2.

ორგანიზაციული ცვლილებების განზოგადებული ხასიათი

არსებული სიტუაცია (სად)?	მოსალოდნელი ცვლილებების ხასიათი	მომავალი სიტუაცია (საით)?
სტრატეგია-1 (მაგალითად, ლიდერობა ხარჯების მიხედვით)	სტრატეგიული მიზნების ცვლილება გარემოსა და თავად ორგანიზაციის ცვლილების შესაბამისად	სტრატეგია-2 (მაგალითად, დივერსიფიკაცია)
ჩვევები და რესურსები-1	ახალი სტრატეგიის განხორციელებისათვის საჭირო ჩვევებისა და რესურსების განვითარება და შექმნა	ჩვევები და რესურსები-2
ორგანიზაციული კულტურა-1	კორპორაციული ფასეულობების სისტემის ფორმირება, რომლებიც პასუხობს ფირმის ახალ სტრატეგიას	ორგანიზაციული კულტურა-2
სტრუქტურა-1	ცვლილებები უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობათა განაწილებათა სისტემაში, ქვედანაყოფების საქმიანობათა კოორდინაციასა და ინტეგრაციაში, მმართველობით იერარქიასა და ცენტრალიზაციის ხარისხში. ახალი სტრუქტურულ-ორგანიზაციული ფორმების გამოყენება	სტრუქტურა-2
პერსონალი-1	საკადრო პოტენციალის ცვლილება რაოდენობრივ და თვისებრივ ძრილში	პერსონალი-1

სისტემები და პროცედურები-1	<p style="text-align: right;">→</p> საწარმოო პროცესის, ტექნოლოგიის, ნორმატივების და თავად მუშაობის ხასიათის, აღრიცხვისა და კონტროლის პროცედურების ცვლილებები	სისტემები და პროცედურები-2
სტილი-1	<p style="text-align: right;">→</p> ხელმძღვანელობის პირადი სტილისა და მუშაკების ქცევის ხასიათის ცვლილებები	სტილი-2

ცხრილი 10.3.

საბაზო საქმიანი სტრატეგიების ჩვევებისა და რესურსების შედარებითი დახასიათება

ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია	დიფერენციაციის სტრატეგია
<p>ჩვევები წარმოების დაგეგმვაში მონყობილობის ექსპლუატაციის ეფექტიანობის მაქსიმიზაციის მიზნით;</p> <p>ცოდნისა და გამოცდილების ქონა ხარჯების წყაროების გაკონტროლებაში;</p> <p>მასშტაბებში ეკონომიის მისაღწევად საჭირო კაპიტალი;</p> <p>იაფი სამუშაო ძალის ქონა: თავისუფალი შეღწევა ნედლეულისა და რესურსების წყაროებთან;</p> <p>გასაღების ეფექტიანი სისტემა; კონტროლი შესყიდვებზე;</p> <p>ლოგისტიკის ოპტიმიზაცია;</p> <p>ხელმძღვანელებს აქვთ ხარჯების ფასეულობათა მთელ ჯაჭვზე მართვის ცოდნა და გამოცდილება;</p> <p>შრომითი პროცესის დაგეგმვა და კონტროლი;</p> <p>პერსონალისათვის იმ მეთოდების</p>	<p>მაღალი ჩვევები მარკეტინგულ საქმიანობაში, განსაკუთრებით მომხმარებელთა და მათი პრობლემების ანალიზის ნაწილში;</p> <p>საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების ღრმა ცოდნა;</p> <p>ბაზრის ევოლუციის განჭვრეტის უნარი;</p> <p>ლიდერის რეპუტაცია ტექნოლოგიასა და პროდუქციის ხარისხში;</p> <p>ხელმძღვანელებისა და პერსონალის კრეატიული შესაძლებლობები;</p> <p>კომპეტენციის მაღალი ხარისხი მართვისა და ორგანიზაციის სხვადასხვა სფეროში;</p> <p>დარგში საქმიანობის ჩამოყალიბებული ხანგრძლივი ტრადიციები;</p> <p>წარმოება - მარკეტინგის კოორდინაციაში;</p>

სწავლების ცოდნა, რომლებიც ამალღებს შრომის ეფექტიანობას, მოტივაცია ხარჯების შემცირებისადმი; მაღალი ტექნიკური კომპეტენცია.	ინვესტიციები საბაზო გამოკვლევებში.
--	------------------------------------

10.2. სტრატეგიასთან სტრუქტურის შესაბამისობაში მოყვანა

როცა ცვლილებები ხდება მიზნებსა და სტრატეგიებში სტრუქტურული გარდაქმნები რეალურ აუცილებლობად იქცევა. ისინი წარმოადგენენ ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებების ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებულ და თვალსაჩინო ფორმას. არაგონივრულია შევეცადოთ ახალი სტრატეგიის ძველი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩარჩოებში განხორციელებას.

სტრუქტურული ცვლილებები - ეს არის ორგანიზაციული პროცესის ნაწილი, რომელიც მოიცავს ცვლილებებს: უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობათა განაწილების სისტემაში, ფირმის ქვედანაყოფების საქმიანობათა კოორდინაციასა და ინტეგრაციას, მმართველობით იერარქიასა და ცენტრალიზაციის ხარისხს. სტრუქტურის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანა - ეს არის საქმიანობის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი სახეების გამოყოფა; ახალი ფირმის შიდა კომუნიკაციის სისტემისა და ფუნქციონირების კოორდინაციის ჩამოყალიბება; ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა ელემენტებისათვის დელეგირებულ უფლებამოსილებათა მოცულობის გადახედვა; ახალი ორგანიზაციული ფორმების გამოყენება.

საქმიანობის მიხედვით სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი სახეების გამოყოფა. ყოველი სტრუქტურა ემყარება წარმატების საკვანძო ფაქტორებისა და საქმიანობის სახეთა კონკურენტულ ნაკრებს. სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საქმიანობის სახეებისა და სფეროების განსაზღვრა საშუალებას იძლევა, რომ კონცენტრირება მოვახდინოთ ფასეულობათა ჯაჭვის ძირითად რგოლებზე, რომლებიც საშუალებას მოგვცემს შევქმნათ კონკურენტული უპირატესობანი და შემდეგ ჩამოვაყალიბოთ ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი ბლოკები. ეს საშუალებას იძლევა, რომ ფირმის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში გავაძლიეროთ სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ქვედანაყოფების როლი. მაგალითად, ხარჯების მიხედვით, ლიდერობის სტრატეგიაში დომინირებულ როლს ასრულებს წარმოება. დიფერენციაციის სტრატეგია გულისხმობს, უპირველეს ყოვლისა, უნარს, რომ განჭვრიტონ ბაზრის ევოლუ-

ცია, რაც შესაძლებელია ეფექტიანი მარკეტინგული სვლების საფუძველზე, ხოლო ინოვაციურ სტრატეგიაში ცენტრალური ადგილი სამეცნიერო კვლევით ფუნქციას უკავია.

ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ასევე ჩართული უნდა იყოს საქმიანობის როგორც ძირითადი ასევე დამხმარე სახეები, რომელთა გარეშეც, უმეტეს შემთხვევაში, შეუძლებელია სრულად იქნეს უზრუნველყოფილი ორგანიზაციული მოთხოვნილებები. მათი ძირითადი ამოცანაა - ფასეულობათა ჯაჭვში სტრატეგიულად ყველაზე მნიშვნელოვანი სამუშაოების შესრულების ხარისხის ამაღლება.

კომუნიკაციის ახალი ფორმის შიდა სისტემისა და ფუნქციათაშორისი კოორდინაციის ფორმირება. „ახალი სტრატეგია - ახალი სტრუქტურა“ თანაფარდობის პოტენციური ეფექტიანობის გადიდებისათვის, გათვალისწინებული უნდა იქნეს კავშირებისა და ანგარიშგების ფორმალური სისტემა. ასევე საჭიროა მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში შევიტანოთ ყველა ქვედანაყოფის კოორდინაციისა და ინტეგრაციის მექანიზმი. მაგალითად, კონცენტრული დივერსიფიკაციის სტრუქტურისას საჭიროა მოვასხდინოთ დამოუკიდებელი სტრატეგიული სამეურნეო ქვედანაყოფის ერთტიპური ქმედების კოორდინირება, ხოლო დივერსიფიკაციის სტრატეგიის ნებისმიერი ვარიანტისას საჭიროა ფირმის საქმიანობის მხარდაჭერი სახეების ცენტრალიზებული ხელმძღვანელობის განხორციელება, ისეთების, როგორიცაა ფინანსები და ანგარიშგება, კავშირი საზოგადოებასთან, ინფორმაციული უზრუნველყოფა და ა.შ.

სპეციალურ საკოორდინაციო მექანიზმად შეიძლება განვიხილოთ კომპანიის შტაბები, საპროექტო ჯგუფები და დამოუკიდებელი სამუშაო ჯგუფები სტრატეგიულად მნიშვნელოვან უბნებზე საქმიანობის სრულყოფის მიზნით. ეფექტიანი ინტეგრაციის მიღწევის მეთოდები, რომელთა არჩევაც გარემოს ხასიათით განისაზღვრება, მოყვანილია ცხრილი 10. 4.-ში.

ცხრილი 10.4.

ინტეგრაციის მექანიზმები სხვადასხვა ორგანიზაციული გარემოსთვის

ინტეგრაციის ეფექტიანი ხერხები *	ორგანიზაციული გარემო	
	გარეგანი	შინაგანი
წესები, პროცედურები, გრაფიკები, მართვის იერარქიული სტრუქტურები	შედარებით მდგრადი და პროგნოზირებადი გარემო, რომელიც ხასიათდება ბაზრის, გამოყენებული ტექნო-	ორგანიზაცია ან მისი ქვედანაყოფი ჩვეულებრივ ხასიათდება მასობრივი წარმოების ტექნოლოგიის

	ლოგიებისა და ფირმა-კონკურენტების შენელებული ცვლილებებით	გამოყენებით, წამოჭრილი ამოცანების განმეორებით და არაპროფესიონალი სამუშაო ძალით
პირადი კავშირები და ურთიერთდამოკიდებულება. საბჭოები, კომიტეტები დროებითი პროექტები და სამუშაო ჯგუფები.	მოძრავი და ცვალებადი გარემო, რომელიც ხასიათდება ბაზრის, გამოყენებული ტექნოლოგიებისა და ფირმა-კონკურენტების სწრაფი ცვლილებებით	ორგანიზაცია ან მისი ქვედანაყოფი ჩვეულებრივ ხასიათდება წარმოების სპეციალიზებული ტექნოლოგიის გამოყენებით, სხვადასხვაგვარი ამოცანებითა და კვალიფიციური სამუშაო ძალით
განყოფილებათშორისი თათბირები		

მეთოდების ორ ჯგუფს შორის განსხვავებებს აქვთ შეფარდებითი ხასიათი. ასე მაგალითად, წესები და პროცედურები უნდა გამოიყენებოდეს ცვალებად გარემოშიც, ხოლო განყოფილებათშორისი თათბირები, კომიტეტები სასარგებლოა სტაბილური გარემო პირობების დროსაც.

ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა ელემენტებისათვის დელეგირებულ უფლებამოსილებათა მოცულობის გადახედვა. ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანის ეს ასპექტი დაკავშირებულია მთლიანად მთელი იერარქიული ორგანიზაციისა და მისი ცალკეული ქვედანაყოფების ცენტრალიზაციის ხარისხის გადახედვასთან, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ახალი სტრატეგიის რეალიზაციის ეფექტიანობა. ყველასთვის ცხადია, რომ ორგანიზაციები, რომლებშიც უმაღლესი ხელისუფლება იტოვებს უფლებამოსილებათა მეტ ნაწილს, რაც აუცილებელია მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მისაღებად, ითვლება *ცენტრალიზებულად*, ხოლო *დეცენტრალიზებულ* სტრუქტურებს კი ვხვდებით იმ ორგანიზაციებში, სადაც უფლებამოსილებები და გადაწყვეტილებების მიღების უფლება მართვის ქვედა დონეებს აქვთ გადაცემული.

უკანასკნელ ხანს ადგილი აქვს მართვის მრავალდონიანი სტრუქტურებიდან უფრო დეცენტრალიზებულ მართვის ნაკლებ დონეებთან სტრუქტურაზე გადასვლის ტენდენციას, სადაც ქვემდგომ მენეჯერებსა და თანამშრომლებს უფლებამოსილებების მეტი მოცულობა გადაეცემათ. პ. დრუკერმა, ემყარებოდა რა დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციების შექმნის გამოცდილების შესწავლას, დაასკვნა, რომ „ნებისმიერი ორგანიზაციის ძირითადი წესი

იმაში მდგომარეობს, რომ ჩართონ მართვის დონეების ყველაზე მცირე რიცხვი და შექმნან ბრძანებების უმოკლესი ჯაჭვი“.

დეცენტრალიზაცია უფლებას იძლევა, რომ გადანყვეტილებები მიიღონ იმ მენეჯერებმა და თანამშრომლებმა, რომლებიც ყველაზე ახლოს დგანან კონკურენტულ პრობლემასთან და რომლებსაც უშუალო ურთიერთობა აქვთ კლიენტებთან. ეს გამართლებულია იმით, რომ სწორედ ის ადამიანები, რომლებიც წინა პლანზე იმყოფებიან, ფლობენ უმეტესწილად იმ ცოდნას, რაც საჭიროა შედეგების შესაფასებლად, რაც საგრძნობლად ზრდის გადანყვეტილებების მიღების პროცესის ეფექტიანობას. გარდა ამისა, დეცენტრალიზაცია ხელს უწყობს დაბალი დონის მენეჯერებს და შემოქმედებითი აზროვნების თანამშრომლებს თავიანთი საქმიანობისადმი ინოვაციურ მიდგომებში. ის ასევე ხელს უწყობს ახალი იდეების გაჩენას, აგრეთვე, აძლიერებს მათ მოტივაციას შრომით პროცესში მეტი ჩართულობის მეშვეობით. დეცენტრალიზაციის მეორე სტრატეგიული უპირატესობა ვლინდება გარე ცვლილებების საპასუხო რეაქციებზე დროის შემცირებაში.

სტრატეგიულ მართვაში დეცენტრალიზაცია ითვალისწინებს იმას, რომ მენეჯერები, ერთი მხრივ, პასუხს აგებენ როგორც თავიანთი ქვედანაყოფის სტრატეგიის შემუშავებაზე, მეორე მხრივ, ისინი ასევე უნდა ხელმძღვანელობდნენ მისი რეალიზაციის პროცესსაც.

ამკარა უპირატესობების მიუხედავად, დეცენტრალიზაცია არ არის ყველა შემთხვევის რეცეპტი, ე.ი. „ყველა დაავადების პანაცეა“. გარკვეულ სიტუაციებში მიზანშეწონილია სტრუქტურის ცენტრალიზაცია. ამის კლასიკური მაგალითია, როცა ფირმა *General Motors*-მა ხარჯების კონტროლის გაუმჯობესების მიზნით, ხარისხის კონტროლის გამკაცრებისათვის, უფრო მრავალფეროვანი მოდელების გამოშვებაზე გადასვლის მიზნით 1984 წელს მოახდინა თავისი სტრუქტურის რეორგანიზაცია. სანარმოო და ტექნიკური პოლიტიკის ნაწილში ის უფრო ცენტრალიზებულად აქცია, ხოლო მარკეტინგული ნაწილი, შესაბამისად, ახალი მოდელების შემუშავება თავმოყრილი იყო ორ განყოფილებაში: დიდი ავტომობილების („Buick“, „Cadillac“, „Oldsmobile“) და მცირე ლიტრაჟიანი („Chevrolet“, „Pontiac“, „General Motors of Canada“) და არა ხუთში, როგორც რესტრუქტურისა იმდენად. ახალ სტრუქტურაშიც, ისევე როგორც წინაში, ავტომობილების გასაღებაზე გადანყვეტილება და პასუხისმგებლობა ხუთივე განყოფილებაში რჩებოდა.

ტიპური ორგანიზაციული სტრუქტურების სტრატეგიული მახასიათებლები. მართვისა და ორგანიზაციული პროექტირების მრავალრიცხოვან ლიტერატურაში საკმაოდ დაწვრილებითაა განხი-

ლული ორგანიზაციის სხვადასხვა ტიპის თავისებურებათა საკითხები, რომლებიც აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს სტრატეგიული ცვლილებისას. აქ შემოვიფარგლებით სტრუქტურულ ცვლილებაში გამოვლენილი ტენდენციების განხილვით, აგრეთვე, ტიპური ორგანიზაციული სტრუქტურებისათვის დამახასიათებელი სტრატეგიული უპირატესობებითა და ნაკლოვანებებით. ორგანიზაციის ამა თუ იმ აგებულებების ეფექტიანობა ყოველთვის განისაზღვრება გარემოთი, მასში მიმდინარე ცვლილებებითა და დინამიზმით. გარემოსთან ურთიერთქმედების ხასიათის მიხედვით გამოყოფენ ბიუროკრატიულ და ადაპტურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს, რომლებიც მოცემული განზომილების ორ უკიდურეს წერტილს წარმოადგენენ (ცხრილი 10.5). ორგანიზაციის რეალური სტრუქტურები სხვადასხვა თანაფარდობით ფლობენ, როგორც ბიუროკრატიულ, ასევე ადაპტური სტრუქტურების ნიშნებს.

ცხრილი 10.5.

ორგანიზაციული რყევების სტრატეგიული შედეგები

ბიუროკრატიული სტრუქტურა	ადაპტური სტრუქტურა
ძირითადი მახასიათებლები	
<p>შრომის დანაწილების მაღალი ხარისხი; მართვის დონების იერარქიულობა, სადაც ქვემდგომი დონე კონტროლდება ზემდგომით და ემორჩილება მას; გადაწყვეტილებების ცენტრალიზაცია; განზოგადებული ფორმალური წესების, პროცედურების, სტანდარტებისა და პერსონალის ქცევის ნორმების ურთიერთდაკავშირებული სისტემის ქონა; დეტალიზებული ანგარიშგება და ნორმირება; ოფიციალური პირების მიერ თავიანთი თანამდებობრივი მოვალეობების შესრულების ფორმალური გაუპიროვნებლობა; კადრების შერჩევა მათი საქმიანი და პროფესიული თვისებების მიხედვით; ყოველი ფუნქციონალური</p>	<p>სამუშაო პროცესში ფართო სპეციალიზაცია; თანამშრომლები წყვეტენ თავიანთ კონკრეტულ ამოცანებს მთლიანად ფირმის ამოცანების ფონზე; უფლებამოსილების, პასუხისმგებლობის, აგრეთვე, სამუშაოს შესრულების მეთოდების ნაწილში ფორმალური მახასიათებლებისა და თანამდებობრივი მოვალეობების განუსაზღვრელობა; ფორმალური პროცედურების სუსტი ან ზომიერი გამოყენება; პერსონალის დეცენტრალიზაცია და ფართო მონაწილეობა გადაწყვეტილებების მიღებაში; არამკაფიოდ განსაზღვრული იერარქია; თანამშრომლების როგორც</p>

<p>ელემენტის ამოცანების გადანაცვების მეთოდები და საშუალებები, უფლებები და მოვალეობები განსაზღვრულია ზუსტად;</p> <p>მართვის სისტემაში ურთიერთქმედება ხდება ძირითადად ვერტიკალის მიხედვით, სადაც ინფორმაცია მოდის ზემოდან ქვემოთ;</p> <p>პერსონალის სანარმოო საქმიანობა და ქცევა რეგლამენტირებულია ინსტრუქციებითა და ხელმძღვანელობის გადანაცვებებით;</p> <p>ფორმალური კონტროლის მკაფიოდ შემუშავებული სისტემა;</p> <p>ურთიერთობები ფორმალურია და აქვს ოფიციალური ხასიათი.</p>	<p>ვერტიკალური, ასევე ჰორიზონტალური ურთიერთქმედება;</p> <p>ურთიერთობები არაფორმალურია და აქვთ პირადი ხასიათი;</p> <p>ანაზღაურებისა და კადრების შერჩევის სუბიექტური სისტემა;</p> <p>მუშაკებისათვის ნათელი შეფასებებისა და სტანდარტების არქონა.</p>
--	---

ამა თუ იმ ორგანიზაციული ფორმის შერჩევა არის გარემოში მიმდინარე ცვლილებების ასახვა და არანაკლები დონითა და კავშირებული მიზნების რაოდენობასა და მიმართულებაზე, რაც ასახულია ნახ. 10.6.-ზე.



ნახ. 10.6. ორგანიზაციული ფორმების სახეები

მართვის ახალი ორგანიზაციული ფორმების პროექტირებისას ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანის ცენტრალური ამოცანაა ძირითადი ბლოკების სახით სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საქმიანობის გამოყენება.

არსებითად ეს არის დეპარტამენტალიზაციის, ე.ი. ორგანიზაციის ცალკეულ, სტრუქტურულ კომპონენტებად დაყოფა - ბლოკებად, რომლებსაც შეიძლება ეწოდებოდეს დეპარტამენტები, განყოფილებები, სამსახურები და სხვ. ეს სტრუქტურული ბლოკები ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებით გამოიყოფა, როგორცაა სამუშაო ფუნქციები, საბოლოო პროდუქტი, ტერიტორიული მდებარეობა, მომხმარებლები, სანარმოო პროცესი, აგრეთვე, კონკურენტული უპირატესობის სახე. შესაბამისად, ნიშნებსა და კრიტერიუმებზე დამოკიდებულების მიხედვით, ორგანიზაციის ბლოკებად დაწინილებისას მიღებულია განასხვავონ ფუნქციონალური, ტერიტორიული, სანარმოო, პროდუქტიული, საპროექტო და შერეული დეპარტამენტალიზაცია.

განვიხილოთ ორგანიზაციული აგების ბიუროკრატიული და ადაპტური ტიპისადმი კუთვნილი სტრუქტურების საბაზო ვარიანტები, ორგანიზაციის განვითარების არჩეულ მიმართულებასთან ურთიერთკავშირში.

ფუნქციური დეპარტამენტალიზაცია (ფუნქციური, ნრფივ-ფუნქციური სტრუქტურები) იმ ფირმებისთვისაა დამახასიათებელი, რომლებმაც საქმიანობის ერთ სახეობასთან დაკავშირებული განვითარების მიმართულება, ე.ი. სპეციალიზაციის სტრატეგია აირჩიეს.

ასეთი მიდგომისას სტრუქტურული ბლოკები ყალიბდება მთელი ორგანიზაციის, საქმიანობის ყველაზე მნიშვნელოვანი უბნების მიხედვით. ისინი ქმნიან ფუნქციონალურ განყოფილებებს მკაფიოდ განსაზღვრული და კონკრეტული ამოცანებით. ფუნქციების შემადგენლობა დამოკიდებულია პროდუქციის ხასიათზე, მომხმარებელზე, ტექნოლოგიაზე, სანარმოო-გამსაღებლურ საქმიანობაზე. ორგანიზაციების უმეტესობის მატერიალურ-ნივთობრივი საქმიანობის ტრადიციული ბლოკები - ეს არის კვლევებისა და დამუშავების, წარმოების, მარკეტინგის განყოფილებები. ეს ბლოკები შეესაბამება ტექნოლოგიური ციკლის ლოგიკურ თანამიმდევრობას (პროექტირება-დამზადება-გასაღება) და შეადგენს ფირმის სტრუქტურის აგების საფუძველს. მათ მიიღეს ნრფივი ფუნქციების სახელწოდება, რადგანაც უშუალოდ არიან დაკავშირებულნი ფირმის საერთო მიზნის - მოგების მიღწევასთან. ორგანიზაციის საქმიანობის მასშტაბებზე დამოკიდებულების მიხედვით, ძირითადი ფუნქციური განყოფილებები შეიძლება დაიყოს მეორად, უფრო წვრილ ქვედანაყოფებად. აქ ძირითადი იდეა იმაში

მდგომარეობს, რომ მაქსიმალურად გამოიყენონ სპეციალიზაციის უპირატესობები და არ დაუშვან ხელმძღვანელობის გადატვირთვა.

გარდა ამისა, ორგანიზაციის ზრდის კვალობაზე გამოყოფენ დამხმარე საშტაბო ფუნქციებს: კადრები, მომარაგება, ეკონომიკა, ფინანსები, ლოჯისტიკა, საინფორმაციო უზრუნველყოფა და სხვ. მასობრივ წარმოებაზე ორიენტირებულ ფირმებში, სადაც პროცედურები რუტინული და საკმაოდ ერთგვაროვანია, დამატებით გამოყოფენ ფუნქციებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ საწარმოო პროცესს (შრომის სტანდარტიზაცია, ნორმირება და ა.შ.).

ფუნქციონალური (ნრფივ-ფუნქციური) სტრუქტურების უპირატესობები უმეტესწილად იმ ორგანიზაციებში ვლინდება, რომლებიც შედარებით სტაბილურ პირობებში მოქმედებენ და, რომლებსაც თავიანთი ფუნქციონირების უზრუნველყოფისათვის ესაჭიროებათ სტრატეგიული მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტა. ასეთი ტიპის სტრუქტურებისათვის დამახასიათებელ ნაკლოვანებებს უნდა მივაკუთვნოთ: წესებისა და სტანდარტების სიხისტე; სიძნელეები შიდასაფირმო კომუნიკაციებში და სიახლეების სწრაფად მიღების უუნარობა. ამ პრობლემების მასშტაბები იზრდება, თუკი ორგანიზაცია აწყდება გარემოს სწრაფ ცვლილებებს.

საწარმოო დეპარტამენტალიზაცია მიზანშეწონილია ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგიის მიმდევარი ფირმებისათვის. ასეთი სტრუქტურის აგებისას ძირითად ბლოკებად იმ ქვედანაყოფებს გამოყოფენ, რომელთაგანაც თითოეული ფასეულობათა ჯაჭვის ერთ ან მეტ ძირითად ოპერაციას ასრულებს (ნედლეულის, კომპონენტების წარმოება, აწყობა, მონტაჟი, საბითუმო და საცალო ვაჭრობა), ასეთი სტრუქტურა ემყარება საწარმოო პროცესის ფაზების შინაარსს და თანამიმდევრობას, სადაც ყოველი ქვედანაყოფის მის განსაზღვრულ სტადიას ასრულებს. საქმიანობა და პერსონალი ჯგუფდება ამ პროცესის ბაზაზე. ფასეულობათა ჯაჭვში წარმოდგენილი ყოველი საწარმოო ქვედანაყოფი (დეპარტამენტი) შეიძლება ფლობდეს გარკვეულ სამეურნეო დამოუკიდებლობას.

დეპარტამენტალიზაცია პროდუქციის სახის, მყიდველთა ჯგუფების ან გეოგრაფიული რეგიონების (დივიზიონალური სტრუქტურა) მიხედვით - ორგანიზაციის აგებულებისადმი ასეთი მიდგომა აუცილებელია, რათა ვრცელ გეოგრაფიულ რეგიონებზე გავრცელებულ პრობლემებს თავი გავართვათ საქმიანობის მასშტაბურობისა და პროდუქციის დივერსიფიკაციის გზით.

განსახილველი მიდგომის თავისებურება მდგომარეობს ორმაგი სტრუქტურის შექმნაში. ორმაგი სტრუქტურის შემთხვევაში

ერთი გამოიყენება მოგების მომტანი სამეურნეო საქმიანობისათვის („მოგების ცენტრი“), ხოლო მეორე - სტრატეგიული განვითარებისათვის. დივიზიონალურ სტრუქტურაში სტრატეგიულ როლს თამაშობს მთავარი ხელმძღვანელის ცენტრალური შტაბი, რომლის შემადგენლობაშიც შედიან აპარატული უფლებამოსილებებით აღჭურვილი საერთო კორპორაციული სამსახურები. გარდა ამისა, ცენტრალური შტაბი ასრულებს კოორდინაციის ფუნქციას, რაც საშუალებას იძლევა შევუხამოთ ერთმანეთს სტრატეგიული საერთო კორპორაციული განვითარება და კომპანიის ცალკეული ბიზნეს-ერთეულთა მიმდინარე პრიორიტეტები.

განვიხილოთ დივიზიონალურ სტრუქტურების სახესხვაობანი. პროდუქტული სტრუქტურა ფართოდ გამოიყენება ჰორიზონტალური დივერსიფიკაციის სტრატეგიაზე ორიენტირებული სამომხმარებლო საქონლის მწარმოებლების მიერ, რაც დაკავშირებულია წარმოებული და რეალიზებული პროდუქციის ასორტიმენტის გადიდებასთან. ასეთ სიტუაციაში ეს შეიძლება მთლიანობაში ორგანიზაციის წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორი იყოს. ამგვარი სტრუქტურის შემთხვევაში ძირითადი ძალაუფლება და უფლებამოსილება გადაეცემა მენეჯერს, რომელიც პასუხისმგებელია მოცემული ტიპის პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების საბოლოო შედეგზე. იერარქიაში შემავალ მეორადი ფუნქციონალური ქვედანაყოფის მენეჯერებს შედარებით უფრო დაბალი მდგომარეობა უკავიათ.

ასეთი ტიპის სტრუქტურის სტრატეგიულ უპირატესობებში იგულისხმება იმის მკაფიო განსაზღვრა, თუ ვინ აგებს პასუხს ბიზნეს-პროცესების შემდეგი სახის შედეგებზე: ხარჯებზე წარმატებული კონტროლი; ფუნქციონალურ სტრუქტურასთან შედარებით, კონკურენციის, ტექნოლოგიისა და სამომხმარებლო მოთხოვნის პირობების ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების უნარი; კორპორაციული ხელმძღვანელობის რუტინული სამუშაოსაგან განთავისუფლება იმ მიზნით, რომ მოახდინონ სტრატეგიულ პრობლემებზე კონცენტრირება.

სტრატეგიული ხასიათის მქონე პროდუქტიული სტრუქტურის ნაკლოვან მხარეებს უნდა მივაკუთნოთ:

- დანახარჯების გადიდება პროდუქციის სხვადასხვა სახეობებისათვის, კორპორაციულ და ბიზნეს-ერთეულის

დონეზე მმართველობითი ფუნქციების ერთი და იმავე სახის სამუშაოების დუბლირების შედეგად;

- მართვის დამატებითი დონის გამო სტრუქტურის გართულება;
- კონკურენცია კორპორაციული რესურსებისათვის ბრძოლაში;
- კომპანიის ბიზნეს-ერთეულების სამეურნეო ავტონომიის გამო სირთულე სინერჯის მიღწევამი;

მომხმარებელზე ორიენტირებული სტრუქტურა წარმოადგენს ისეთი სტრუქტურის ტიპს, რომელშიც დეპარტამენტალიზაცია ხორციელდება მომხმარებელთა განსაზღვრული ჯგუფების შესაბამისად. თითოეული ჩამოყალიბებული განყოფილება (დეპარტამენტი) ორიენტირებულია თავის მყიდველზე, აქვს თავის სტრუქტურა მასში შემავალი ფუნქციონალური ქვედანაყოფებით და პრაქტიკულად მოქმედებს, როგორც დამოუკიდებელი ბიზნეს-ერთეული.

ასეთი მიდგომა მაშინაა გამართლებული, როცა ფირმა საქონლისა და მომსახურების ფართო ასორტიმენტს აწარმოებს, რომლებიც პასუხობს მკაფიოდ განსაზღვრული ან სპეციფიკური მოთხოვნილებების მქონე მომხმარებელთა რამდენიმე მსხვილი ჯგუფის მოთხოვნებს. მაგალითად, საბანკო საქმეში, სადაც გამოიყოფა მომხმარებელთა ისეთი ჯგუფები, როგორცაა ფიზიკური პირები (კერძო კლიენტები), იურიდიული, კომერციული პირები (ფირმები), ორგანიზაციები (საპენსიო ფონდები, სხვა ბანკები და საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციები).

თუკი გავითვალისწინებთ სხვადასხვა მიზნობრივ ფუნქციებთან დაკავშირებულ განსხვავებებს, მომხმარებელზე ორიენტირებული სტრუქტურის სტრატეგიული უპირატესობები და ნაკლოვანებები თითქმის იგივეა, რაც პროდუქტიული სტრუქტურის შემთხვევაში.

რეგიონალური სტრუქტურა შეესაბამება საქმიანობას, რომელიც ვრცელ გეოგრაფიულ ზონებს (ტერიტორიული ექსპანსიის სტრატეგია) მოიცავს. აქ დეპარტამენტალიზაცია ხორციელდება ტერიტორიული პრინციპით, ე.ი. კომპანიის განყოფილების განთავსების ადგილით, რომლებიც შეიძლება გამოდიოდნენ „მოგების ცენტრის“ სახით. გარკვეულ შემთხვევებში განიხილავენ რეგიონალურ განყოფილებებში უფრო წვრილი ფუნქციონალური ქვედანაყოფების არსებობასაც. ასეთი მიდგომა საშუალებას იძლევა გაცილებით იოლად გადავწყვიტოთ რეგიონალურ თავისებურებასთან დაკავშირებული პრობლემები (კანონმდებლობა, ადგილობრივი ხე-

ლისუფლები, ნეს-ჩვეულებები, ადგილობრივი მოსახლეობის ტრადიციები და საჭიროებები და ა.შ.), და სხვადასხვა სტრატეგიები, იმის ნყალობით, რომ შესაძლებელია სტრატეგია დაუკავშიროთ ყოველი რეგიონალური ბაზრის სპეციფიკას. სტრუქტურულიზაცია გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით უფრო იქ არის მისაღები, სადაც რეგიონულ განსხვავებებს უფრო მეტი მნიშვნელობა აქვთ, ვიდრე პროდუქციაში განსხვავებებს.

ორგანიზაციის მატრიცული ფორმა მიეკუთნება ადაპტური სტრუქტურების ძირითად ტიპებს. მატრიცული ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნის ნანამძღვარს წარმოადგენს ფირმების მხრიდან სტრატეგიისადმი ინტერესის ზრდა, რომლის რეალიზაციაც დაკავშირებულია რამდენიმე ერთნაირად პრიორიტეტული სტრატეგიული მიმართულებების ერთდროულ განვითარებასთან. სტრატეგიული განვითარების ასეთ მიმართულებებს შეიძლება მიეკუთვნებოდეს: ფუნქცია, პროდუქტი, მომხმარებელი, რეგიონი, ბაზრის სეგმენტი, ტექნოლოგია, პროცესი.

ორგანიზაციის ასეთი ფორმის განმასხვავებელ თავისებურებას წარმოადგენს სპეციალურად შექმნილი, დროებითი მიზნობრივი სტრუქტურების (მაგალითად, საპროექტო) მოცემული ორგანიზაციისათვის მუდმივ ფუნქციონალურ სტრუქტურაზე დაქვემდებარება. დაქვემდებარების სისტემას აქვს ორმაგი ხასიათი: მიზნობრივი ჯგუფის წევრები ემორჩილებიან როგორც დროებითი საპროექტო ჯგუფის ხელმძღვანელს, ასევე ფუნქციონალური განყოფილებების ხელმძღვანელებსაც, რითაც ირღვევა განკარგულების ერთიანობის კლასიკური პრინციპი.

მატრიცული სტრუქტურა გულისხმობს სტრატეგიული განვითარების ყოველ მიმართულებაზე მენეჯერის დანიშვნას. ეს უზრუნველყოფს სტრატეგიულად მნიშვნელოვან ყოველ მიმართულებაზე უშუალო ხელმძღვანელობას და მათ ჩართვას მართვის საერთო ორგანიზაციულ სქემაში.

ამჟამად, გავრცელება ჰპოვა მატრიცული სტრუქტურების სახესხვაობებმა, რომლებიც დაფუძნებულნი არიან განხორციელებული ფუნქციების (ტერიტორიულ სტრუქტურასთან, მომხმარებელთა ტიპთან, გამოშვებული პროდუქციის სახეობასთან) შეხამებასთან. შესაძლებელია სამმაგი საბაზო-სტრატეგიული მატრიცული სტრუქტურის ვარიანტიც, მაგალითად „პროდუქტი-ფუნქცია-რეგიონი“-ს ტიპის. აქ ივარაუდება: ფუნქციონალური სტრატეგიული ორიენტაციის მეშვეობით რესურსების გამოყენების ეკონომიურობის მიღწევა; სპეციფიკური რეგიონული პირობებიდან გამომდინარე კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა; აქტიური პოლიტიკა პროდუქტული ინოვაციის სფეროში.

მატრიცული სტრუქტურის ეფექტიანი ორგანიზაცია შესაძლებლობას იძლევის მიიღონ გარკვეული სტრატეგიული უპირატესობები:

- ❖ მიიღწევა განსაზღვრული მოქნილობა, რომელიც არის დამახასიათებელი ფუნქციონალური სტრუქტურებისათვის;
- ❖ იქმნება მონათესავე სამუშაოების კოორდინირების დიდი შესაძლებლობები, რაც დივიზიონალური სტრუქტურებისას გაძნელებულია;
- ❖ შესაბამისობაში მოდის სტრატეგიული და მიმდინარე პრიორიტეტები ;
- ❖ უფლებამოსილებები და რესურსები ნაწილდება კომპანიის შიგნით „ყველასათვის კარგი“ პრინციპის საფუძველზე;
- ❖ დივერსიფიცირებულ კომპანიებში უზრუნველყოფილია სტრატეგიული შესაბამისობები ფუნქციონალურ საფუძველზე.

ორგანიზაციის მატრიცული ფორმის ძირითადი ნაკლი იმაში მდგომარეობს, რომ ეს რთულად სამართავი ორგანიზაციული სტრუქტურაა. მართვის ამგვარი სტრუქტურის პირობებში ბევრი პრობლემა წარმოიქმნება ვერტიკალური და პორიზონტალური უფლებამოსილებების გამო, რაც ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღებისას ხშირად იწვევს კონფლიქტებს, კონფორმიზმს. უასუხისმგებლობის განაწილების გამო მენეჯერებს უჭირთ დამოუკიდებლად მოქმედება: გადაწყვეტილება საჭიროა მიღებულ იქნას სხვა სფეროებში მომუშავე მენეჯერებთან წინასწარი განხილვისა და თანხმობის მიღების პირობებში. ასეთი კავშირების გამყარებაზე, კონტაქტებსა და სხვადასხვა შეთანხმებებზე ბევრი დრო და ენერგია მიდის. მატრიცული სტრუქტურების არსებით ნაკლს წარმოადგენს ზედნადები ხარჯების ზრდა, რომლებიც დაკავშირებულია საქმიანი ოპერაციების წარმოებასთან და გადაწყვეტილებების მიღების ვადის გაგრძელებასთან, რამაც შეიძლება შემოსავლების შემცირება გამოიწვიოს.

შესაძლო სირთულეების მიუხედავად, მთელ რიგ შემთხვევებში მატრიცული სტრუქტურა ხელს უწყობს კორპორაციული სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. ეს ძირითადად შეეხება იმ კომპანიებს, რომლებიც საჭიროებენ განვითარების სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი მიმართულებების განცალკევებულ მართვას.

მრავლობითი ორგანიზაციული სტრუქტურა დამახასიათებელია დივერსიფიკაციის სტრატეგიაზე ორიენტირებული ფირმებისათვის. ასეთი სტრუქტურა შეიძლება წარმოადგენდეს დიდი რაოდენობით დეცენტრალიზებულ ქვედანაყოფებს, რომლებიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მათ საქმიანობას, გარემოს მოთხოვ-

ნილებებს. ცხადია, რომ დივერსიფიცირებული კომპანიების საქმიანობა შეუძლებელია რომელიმე ერთი სისტემის ჩარჩოებში ან სტრუქტურაში ჩავატიოთ, ამიტომ ასეთი კომპანიის ხელმძღვანელობა მის შემადგენლობაში შემაჯავალ ყველა სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულს შესაძლებლობას აძლევს აირჩიოს მართვის ის სტრუქტურა, რომელიც მას ყველაზე მეტად შეესაბამება.

მრავლობითი სტრუქტურის ადრეულ მაგალითს წარმოადგენს ჰოლდინგი - კომპანია, რომელიც ფლობს რა ბევრი ფირმის აქციებს, უშუალოდ არ აკონტროლებს არც მათ სტრატეგიას, არც სტრუქტურულ ორგანიზაციას. დივერსიფიცირებული მრავალფუნქციური სტრუქტურის უფრო გვიანდელ მაგალითს წარმოადგენენ კონგლომერატები, კონცერნები, ინტეგრაციული ბიზნეს პროცესების შედეგად ფორმულირებული საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფები.

მრავლობითი ორგანიზაციული სტრუქტურების ეფექტიანი მართვის არსებით პრობლემად კვლავ რჩება მმართველობითი ფუნქციების დაყოფა, კორპორაციულ და ბიზნეს დონეზე კომპანიის საქმიანობის კოორდინირება. ჯგუფების, განყოფილებებისა და სხვა ბიზნეს-ერთეულებისათვის კოორდინაცია, ორგანიზაციულ-ფინანსური ურთიერთქმედება და დამხმარე ოპერაციების შესრულება შეიძლება უზრუნველყოფილ იქნეს კომპანიის მთავარი შტაბის მიერ. შტაბის სტრატეგიაში გათვალისწინებულ უნდა იქნეს შემდეგი ფუნქციები:

1. სტრატეგიული ხასიათის პრობლემებზე სწრაფი რეაგირება და დროული პასუხი;
2. კომპანიის სამეურნეო პორტფელში შემაჯავალი შესაბამისი ბიზნეს-ერთეულებისათვის სტრატეგიული პასუხისმგებლობების განსაზღვრა;
3. ახალი საწარმოების შექმნა და იმ ბიზნეს-ერთეულების თავიდან მოცილება, რომლებიც ვერ პასუხობენ საერთო კორპორაციული დონის მოთხოვნებს;
4. სტრატეგიულ ბიზნეს ერთეულების სტრატეგიული რესურსების გადანაწილების უზრუნველყოფა;
5. ფირმის სტრატეგიული განვითარება „მიგნიდან“.

კოორდინაციის მეორე მექანიზმს, როდესაც დეცენტრალიზებულ ბიზნეს-ერთეულების რაოდენობა დიდია, წარმოადგენს სტრატეგიული სამეურნეო ცენტრების, როგორც ერთპროფილური „მოგების ცენტრების“ ნაკრების შექმნა. ეს საშუალებას იძლევა, გამოვიყენოთ სტრატეგიული შესაბამისობების უპირატესობები მათსა და მონათესავე სამეურნეო ქვედანაყოფების მოქმედებებს შორის. კომპანიის საქმიანობის სხვადასხვა სფეროების დამაკავში-

რებელი, გამაერთიანებელი კონცეფცია, არსებითად არის ერთტიპური ქმედებების ცენტრალიზაცია კორპორაციულ დონეზე. ამავე დროს საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ ასეთი მიდგომისას მართვის კიდევ ერთი დონე ემატება.

სხვადასხვა ფორმების ერთ სტრუქტურულ ჩარჩოებში ინტეგრაციის პირობებში უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ყველა ორგანიზაციულ სტრუქტურას აქვს საკუთარი თავისებურებები, სტრატეგიული ღირსებები და ნაკლოვანებები, რომლებიც ინტეგრაციის პირობებში იზღუდება მათი პრაქტიკული გამოყენების თავისაზრისით. გავიმეორებთ, რომ სიტუაციის თვალსაზრისით მართვის საუკეთესო ხერხი არ არსებობს, შესაბამისად არ არსებობს ერთი, ყველასათვის ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიაც.

არც ერთ ზემოთ ჩამოთვლილ ორგანიზაციულ სტრუქტურას არ შეუძლია სრულად უზრუნველყოს არჩეული სტრატეგიის რეალიზაციის ამოცანების სრულყოფილად გადაწყვეტა. ამიტომ განხილული სტრუქტურების ყველა ტიპი ჩვეულებრივ გამოიყენება კომბინაციაში, რაც საშუალებას იძლევა, რომ ორი ან მეტი ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურის ერთდროულად გამოყენებით თავიდან ავიცილოთ ან მინიმუმამდე შევამციროთ მათი ნაკლოვანებები. უმრავლესი, განსაკუთრებით კი მსხვილი კომპანიები, იყენებენ რთულ სტრუქტურას, რომლებიც მოიცავს სხვადასხვა საბაზო ტიპის სტრუქტურასა და მათ მოდიფიკაციას.

ორგანიზაციის ცალკეული ქვედანაყოფის სპეციფიკასთან დაკავშირებული შიდა სიტუაციების თავისებურებები. თუკი ორგანიზაციის ზოგი ქვედანაყოფი ფუნქციონირებს სხვა ქვედანაყოფების გარემოცვისაგან განსხვავებულ გარემოში, მაშინ შესაბამისად უნდა განსხვავდებოდეს მათი სტრუქტურებიც. მაგალითად, საქმიანობის საფინანსო სფერო, ორგანიზაციის სანარმოო ქვედანაყოფები უმეტესწილად ორიენტირებულნი უნდა იყვნენ ცენტრალიზებული სტრუქტურების უპირატესობებზე, ხოლო საქმიანობის ისეთი სახეები, მაგალითად, როგორცაა მარკეტინგი, უფრო ეფექტიანია დეცენტრალიზებული სტრუქტურის ჩარჩოებში.

ორგანიზაციაში სხვადასხვა სახის საქმიანობის მართვას სხვადასხვაგვარი სტრუქტურები შეესაბამება.

ორგანიზაციული სტრუქტურის პროექტირებისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ორგანიზაციის განვითარების არა მარტო საერთო კორპორაციული სტრატეგიები, არამედ ძირითად პრობლემებთან - კონკურენტული უპირატესობის მიღწევებთან დაკავშირებული საქმიანი სტრატეგიებიც. განვავრდით ისეთი წინააღმდეგობრივი საბაზო კონკურენტული სტრატეგიების თავისე-

ბურებების განხილვა, როგორცაა ხარჯების მიხედვით ლიდერობა და დიფერენციაცია, მაგრამ ახლა უკვე იმ მოთხოვნებთან ურთიერთკავშირში, რომელიც წაეყენება მათი ეფექტიანი რეალიზაციის ხელშემწყობ ორგანიზაციულ სტრუქტურას.

შეგახსენებთ, რომ, ხარჯების მიხედვით, ლიდერობის სტრატეგია ორიენტირებულია სტაბილურ გარემოცვაზე, სადაც მასობრივი წარმოების სტანდარტიზებულ პროდუქციაზე არსებობს ელასტიური მოთხოვნა და პროგნოზირებადი კონკურენტები. პროდუქტის მასობრივი გამოშვებისას ხარჯების მიხედვით ლიდერობა ემყარება წარმოების დეტალურ ანალიზსა და მაღალსპეციალიზებულ სტრუქტურას. ცხადია, რომ ამ დროს წარმოების პროცესს სტრატეგიული მნიშვნელობა ენიჭება. გამოშვებული პროდუქციის ხასიათი დიდწილად განსაზღვრავს ხარჯების შემცირებისათვის საჭირო ორგანიზაციულ სტრუქტურას. ეფექტიანობის ზრდა მოითხოვს რუტინულ შრომას, წარმოების დაგეგმვისა და კონტროლის ეფექტიან სისტემებს, დისციპლინაზე და წესრიგზე ორიენტირებულ მართვის სტილს, სამუშაოების მკაფიოდ ფორმულირებას, მკაფიოდ განსაზღვრულ იერარქიასა და აღწერას. ასეთ სიტუაციას მიესადაგება მექანიკური ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურა, ანუ, მინცბერგის განმარტებით: მანქანურ ბიუროკრატის საფუძვლად უდევს განზოგადებული ფორმალური წესები, პროცედურები, პერსონალის ქცევის სტანდარტებისა და ნორმების ურთიერთდაკავშირებული სისტემის არსებობა (ცხრ. 10.7).

ცხრილი 10.7.

საბაზო საქმიანი სტრატეგიების სტრუქტურულ თავისებურებათა შედარებითი დახასიათება

ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია	დიფერენციაციის სტრატეგია
მანქანური ბიუროკრატია - საკმაოდ ერთგვაროვანი პროცესების სტანდარტიზაცია; ტექნოსტრუქტურის არსებობის მკაფიო ჰორიზონტალური სპეციალიზაცია; შრომის მართვა შემუშავებული ნორმებისა და სტანდარტების მიხედვით; რესურსებისა განაწილების ცენტრალიზაციის მაღალი ხარისხი.	პროფესიული დამოუკიდებლობისა და მაღალი პროფესიონალიზმის შესაბამება; პერსონალის ფუნქციების მკაფიო გამიჯვნის არარსებობა; მართვის საშუალო (ტექნიკური) დონე საკმაოდ ვიწროა; პროექტებზე მუშაობაში რთავენ სტრატეგიული დონის მენეჯერებს; მუშაობა პროექტებზე მიხედვით (სტრუქტურის მატრიცული ტიპი); მაღალკვალიფიციური მუშაკების ავტონომიურად მომუშავე

	<p>ჯგუფები, რომლებიც ყალიბდება და გადაჯგუფდება ხოლმე ცალკეული პროექტების რეალიზაციის კვალობაზე</p>
--	--

საჭიროა გამოვყოთ ორი დამახასიათებელი თავისებურება, რომლებიც გათვალისწინებული უნდა იქნეს ხარჯების მიხედვით ლიდერობაზე ორიენტირებული სტრატეგიის ორგანიზაციული სტრუქტურის პროექტირებისას. ჯერ ერთი, რადგანაც საწარმოო პროცედურები უმეტესად ერთგვაროვანია პირველადი კონტროლის მასშტაბი (მართველობის ნორმა) წრფივი ხელმძღვანელობის დონეზე, შესაძლოა საკმაოდ ფართო იყოს (50 მუშაკამდე). მეორე თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ საწარმოო პროცესის უზრუნველყოფისათვის, პროცედურებისა და სისტემების შემუშავებისათვის საჭიროა ტექნოსტრუქტურა. სამუშაოს სტანდარტიზაციით დაკავებული სპეციალისტების ეს ჯგუფი მასიურ წარმოებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის სტრუქტურის აუცილებელ ნაწილს წარმოადგენს. მათ უშუალო ურთიერთობა აქვთ საწარმოო საქმიანობასთან და აღჭურვილნი არიან საშტაბო (აპარატული) უფლებამოსილებებით. თანამშრომელთა ეს ჯგუფი არ არის ორგანიზაციის წრფივი ხელმძღვანელობის ნაწილი და, მიუხედავად ამისა ხარჯების მინიმიზაციის სტრატეგიის რეალიზაციაში მათ მნიშვნელოვანი როლი ეკუთვნით.

როგორც ზემოთ უკვე აღინიშნა, *დიფერენციაციის სტრატეგია*, უპირველეს ყოვლისა, გულისხმობს ცვალებადი მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას. ამ დროს მნიშვნელოვანია მომხმარებელთა მოთხოვნილებებისა და ქცევების გულდასმით შესწავლა, ორგანიზაციის მიერ ბაზრის ევოლუციის განჭვრეტის უნარი. აქედან გამომდინარე, სტრატეგიაში მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს მარკეტინგი, ხოლო გამუდმებული ინოვაციური პროცესები წარმატების ერთ-ერთ კრიტიკულ ფაქტორს წარმოადგენს. არსებითია ორგანიზაციის სხვადასხვა ფუნქციონალურ უბნებს შორის წონასწორობის დამყარებაც, წარმოებისა და მარკეტინგის განყოფილებების საქმიანობების კოორდინაცია.

სტრუქტურის დიფერენციაციის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანა სტრატეგიული თავისებურებებიდან გამომდინარე დაკავშირებულია ორ ფაქტორთან: გადანყვეტილებების *მიღებისას მოქნილობასთან და დეცენტრალიზაციასთან*. გარდა ამისა, დღის წესრიგში დგება სამუშაოების სტანდარტიზაციისა და მათი დანვრილებითი აღწერის, პერსონალის ფუნქციების მკაფიო გამიჯვნისა და მკაცრი მმართველობითი იერარქიის საჭიროება. საშუალო მმართველობითი დონე საკმაოდ ვიწროა, ტომ-მენეჯერები

უშუალოდ არიან ჩართულნი საპროექტო გუნდების საქმიანობაში, მომხმარებელთა და კლიენტთა პრობლემებთან ახლოს მყოფ „პირველი რიგის“ თანამშრომლებს შეუძლიათ თავისუფლად მიიღონ გადაწყვეტილებები.

დიფერენციაციის სტრატეგიაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის სტრუქტურაში შეიძლება შედიოდეს მაღალკვალიფიციური მუშაკების ავტონომიურად მომუშავე ჯგუფები, რომლებიც შესაძლოა შეიქმნას და ხელახლა ჩამოყალიბდეს ცალკეული პროექტების (საპროექტო სტრუქტურა) რეალიზაციის კვალობაზე.

10.3. სტრუქტურული ცვლილებების თანამედროვე ტენდენციები

ამჟამად, ის ამოცანები, რომლებსაც გარემო აყენებს კორპორაციის წინაშე, სულ უფრო ინდივიდუალური ხდება: შესაბამისად, სტანდარტიზებული პროცედურების ფარგლებში მათი გადაწყვეტა შეუძლებელია. მკაფიო ტენდენცია გამოიკვეთა ჩამოყალიბებული სტრუქტურების სიხისტის შემცირებისადმი. თანამედროვე საზოგადოებაში ორგანიზაციის ეკონომიკური უპირატესობის კრიტიკულ რესურსს წარმოადგენს ცოდნა და ინფორმაცია, აქტივები და არა კაპიტალი.

საზოგადოება ახალ მოთხოვნებს აყენებს ორგანიზაციის დაპროექტებისადმი, მასში სამუშაოების გაერთიანების ან განაწილებისადმი. ამერიკელმა სოციოლოგმა მ. კასტელსმა თავის ნაშრომში - „ინფორმაციული ეპოქა“ დაახასიათა ახალი ფორმები და გამოყო ახალი საზოგადოებრივი სტრუქტურის საკვანძო თავისებურება -ქსელების ლოგიკა. ქსელები იქცა ფუნდამენტურ მასალად, რისგანაც იგება და მომავალშიც აიგება ორგანიზაციები.

ორგანიზაციის ქსელური ფორმა არის ინტეგრაციის შედეგი, რაც დაკავშირებულია ორგანიზაციის სტრატეგიული კავშირების (ალიანსების) შექმნასთან. ქსელები წარმოადგენს ფირმების ან სპეციალიზებული ერთეულების ცენტრს, რომლებიც მბრძანებლური მეთოდების ნაცვლად საბაზრო მექანიზმებით არის კოორდინირებული. ფორმირებისას ქსელები იქმნება ან ერთი წამყვანი კომპანიის გარშემო, ან იქმნება ალიანსებისა და ორგანიზაციის ჯგუფებს შორის კოოპერაციის ბაზაზე.

სტრატეგიული მენეჯმენტის სფეროში ჩატარებული უკანასკნელი გამოკვლევები მიანიშნებს იმ უპირატესობებზე, რომელ-

საც იყენებენ ალიანსებისა და საქმიანი თანამშრომლების ქსელები, სადაც ცნებები „თანამშრომლობა“ და „კონკურენცია“ არ არის ურთიერთგამომრიცხავი. ბუნებით ქსელური ორგანიზაციები ყოველთვის იმყოფებიან პროექტში, ხოლო მათი ძირითადი ელემენტები კი ბაზარზე არსებული ტექნოლოგიებისა და გარემოს სხვა ფაქტორების შესაბამისად, კორექტირების მდგომარეობაში. ქსელური სტრუქტურების შექმნა, მასში შემავალ ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს გააერთიანონ თავიანთი რესურსები, საწარმოო სიმძლავრეები. გააფართონ ბაზრის მოცვალობა, მიუახლოვდნენ მომხმარებელს, გაცვალონ ცოდნა, ტექნოლოგიები, შეამცირონ ტრანზაქციული ხარჯები (ნებისმიერი დანახარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია სამეურნეო ოპერაციების ბაზრის მეშვეობით განხორციელებასთან).

ქსელურ ორგანიზაციებში არც თუ უმნიშვნელო როლი მიეკუთვნება იმ რისკის განაწილებასაც, რომელიც დაკავშირებულია ახალი ტექნოლოგიების დანერგვასთან, პროდუქციის განახლებასთან, გარემოს ცვლილების შესაბამისი ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებასთან.

საქმიანი თანამშრომლობის ქსელის ბიზნესის გარშემო კონცენტრაცია ორგანიზაციაში ამცირებს ბიუროკრატიის საშუალებას და იძლევა იერარქიის დონეთა შემცირებას, ზრდის ორგანიზაციის ათვისების უნარს, ამასთან ქსელის თითოეულ წევრს საშუალებას აძლევს კონცენტრირება მოახდინონ თავიანთი საქმიანობის საბაზო სახეებზე.

ქსელური სტრუქტურის ჩარჩოებში თანამშრომლობა გულისხმობს მასში შემავალი ორგანიზაციების დამოუკიდებლობის ხასიათს, რომელიც ემყარება ხელშეკრულებით შეთანხმებებს და არის უფრო ფორმალური, რომლებიც ამყარებს გრძელვადიან შეთანხმებებს ინფორმაციის, ტექნოლოგიების, სისტემების, აქციების წილობრივი ფლობისა და ა. შ., ერთობლივ გამოყენებას. ასეთი ხელშეკრულების საფუძველზე მონაწილეებს უყალიბდებათ ქცევის ახალი ტიპი – კოლაბორაციული (*collaborative*), რომელიც ინგლისური სიტყვიდან მომდინარეობს და თანამშრომლობაზეა დამყარებული.

საქმიანი თანამშრომლობის ქსელების ნიშნები შეიძლება დღეს ნებისმიერ დარგში მოვიძიოთ. მაგრამ დარგების მიხედვით ქსელის კონკრეტული მოდელი იცვლება. მაგალითად, ელექტროენერგეტიკის დარგობრივი ტექნოლოგიური ჯაჭვის მიმართ ქსე-

ლებს უფრო გამოხატული რეგრესიული (შებრუნებითი) ინტეგრაცია აქვთ, მაშინ როცა ავტომშენებლობაში ქსელები ორივე მიმართულებით განვითარებულია.

ქსელური სანარმო. იმისათვის რომ ორგანიზაცია მზად იყოს აითვისოს ქსელური მოქნილობის სარგებლიანობა, მან ამისათვის თავისი შიდა სტრუქტურის ყოველი ელემენტი დინამიზმით უნდა გაჟღინთოს. აქ საუბარია არა „სანარმოების ქსელზე“, არამედ შიდა ორგანიზაციულ ევოლუციაზე, რომელიც შეიძლება თანამიმდევრობით განვიხილოთ.

1. ფუნქციონალური ქვედანაყოფის იერარქია იცვლება დინამიკური პრობლემურად-ორიენტირებული სამუშაო ჯგუფებით, სადაც ცენტრალური როლი ამ ჯგუფების მენეჯერებს მიეკუთვნება. ვინრო სპეციალიზებული ჯგუფების მენეჯერები იმავდროულად შეიძლება იყვნენ უფრო მაღალი კორპორაციული დონის გუნდის წევრებიც.
2. მენეჯერები, რომლებიც არსებითად ამ ჯგუფების ლიდერად რჩებიან, ექსპერტის ძალაუფლების სასარგებლოდ, თანდათან უარს ამბობენ საკონტროლო-გამნაწილებელ ფუნქციებზე. მთავარ როლს თამაშობს მისი, როგორც გარკვეული, კონკრეტული ღირებულების შემქმნელი სპეციალისტის უნარი.
3. მენეჯერი ხდება იმ გუნდის თანასწორუფლებიანი წევრი, რომელსაც აკისრია მისი საქმიანობის უფრო მაღალ კორპორაციულ დონეზე წარმოდგენის ფუნქციები.
4. წარმოიქმნება ქსელური ტიპის კორპორაციული სტრუქტურა. მენეჯერები პირდაპირ ზეგავლენას ახდენენ და ასრულებენ სისტემური ინტეგრატორის ფუნქციას, რომელიც ახორციელებს გუნდის ჩამოყალიბებას, ერთობლივი სამუშაო ორგანიზებას, გუნდის წევრების სწავლებასა და გადამზადებას.

ამგვარად, ორგანიზაცია იძენს მოდელოვ სტრუქტურას: ამა თუ იმ პრობლემის გადაწყვეტისათვის იქმნება სამუშაო ჯგუფები, რომლებიც შეიძლება დაიშალოს, ან გადაჯგუფდეს შედეგის მიღების კვალობაზე. სხვა სიტყვებით, თუკი მეორე ამერიკელი სოციოლოგი ო. ტოფლერის ტერმინოლოგიას გამოვიყენებთ, ბი-

უროკრატიას ცვლის ედხოკრატია - ჰოლდინგური სტრუქტურა, რომელიც ორგანიზაციული გარემოს ცვლილებების ტემპის შესაბამისად კოორდინაციას უწევს დროებითი სამუშაო ჯგუფების მუშაობას. ასეთ ორგანიზაციაში სტრუქტურის ორგანული საფუძველი მკაფიოდ არ არის განსაზღვრული; სჭარბობს არაფორმალური ჰორიზონტალური კავშირები; ადგილი აქვს სტრუქტურული ერთეულების დეცენტრალიზაციას და თითოეული მათგანის მზარდი ავტონომიით აღჭურვას, რომელიც მათ საშუალებას აძლევს ერთმანეთს შორისაც კი ჰქონდეთ კონკურენცია. ეს ყოველივე ხორციელდება საერთო სტრატეგიის ჩარჩოებში. გადანაცვლებების მიღების უფლება და ძალაუფლება ექსპერტულ ცოდნაზეა დამყარებული. ანაზღაურება, ისევე როგორც რისკი, ნაწილდება მონაწილეებს შორის, ე.ი. აქვს ჯგუფური ხასიათი. *ედხოკრატული ორგანიზაციისათვის* დამახასიათებელია თავისუფლების მაღალი ხარისხი მუშაკთა მოქმედებაში, კომპეტენტურობა, შემოქმედებითობა, ნოვატორობა, სამუშაოს ხარისხიანი შესრულება და წამოჭრილი პრობლემების გადანაცვლების უნარი.

ორგანიზაციის ზემოთ ჩამოთვლილი მახასიათებლები დინამიზმს ანიჭებენ ქსელური მოქნილობის სარგებლიანობის გამოყენებისათვის საჭირო შიდა სტრუქტურას.

ვირტუალური ორგანიზაცია. ვირტუალური კორპორაცია წარმოადგენს საქმიანი თანამშრომლობის ქსელის უმაღლეს ფორმას, რომელიც მოიცავს ბიზნესის საბაზო სახეს, მიმწოდებლებსა და მომხმარებლებს, რომელთა საქმიანობაც ინტეგრირდება და კოორდინირდება ИТТ-ისტ ფართოდ გამოყენებით. სწორედ ინფორმაციული და ტელეკომუნიკაციური ტექნოლოგიების სფეროში უკანასკნელმა მიღწევებმა შეუწყო ხელი ვირტუალური კორპორაციების წარმოქმნას.

შეიძლება გამოვყოთ რამდენიმე საკვანძო მახასიათებელი, რომლებიც შეიძლება განვიხილოთ როგორც თანამშრომლობის ვირტუალური ქსელის წინამძღვრები.

- კომპანიების ქსელი და კლიენტები კონკრეტული სახის ბიზნესის ძირითადი სახის გარშემოა კონცენტრირებული;
- საერთო ურთიერთშემავსებელი მიზნები;
- საერთო ტექნოლოგია, რომელიც ხშირად გულისხმობს საერთო კომპიუტერულ ქსელს, თანამგზავრული და/ან

კაბელური კავშირის პროგრამული უზრუნველყოფის საერთო სტანდარტებს, ელექტრონულ გაცვლას.

იდეალურ ვირტუალურ კორპორაციისათვის ბიზნეს ფუნქციონალური სფეროების ყველა ფორმალური საზღვარი უბრალოდ იშლება. საბაზო ორგანიზაციის საგარეო კავშირები ასევე გულისხმობს, მომწოდებლებთან როგორც რეგრესიულ (შებრუნებითი) ინტეგრაციის მაღალ ხარისხს, ასევე პროგრესულსაც - პირდაპირსაც შუამავლებსა და მომხმარებლებთან ტექნოლოგიურ ჯაჭვში (ნახ. 10.8).

ორგანიზაციის ასეთი ფორმა უფრო ფრამენტულად ახდენს ორიენტირებას აღმატებულ იდეებზე. ეს საშუალებას იძლევა თავიდან აიცილონ მუდმივი ორგანიზაციული ცვლილებები. ამიტომ შეიძლება ჩავთვალოთ, რომ ვირტუალური ორგანიზაციების პროტოტიპს წარმოადგენდნენ დროებით საფუძველზე კონკრეტული ამოცანების გადაწყვეტისათვის შექმნილი საპროექტო სტრუქტურები.

რეგრესული ინტეგრაციის ხარისხი	ინტეგრაციისა და ИТТ(იტტ) კავშირების მაღალი ხარისხი მომწოდებლებთან, მაგრამ დაბალი ინტეგრაცია მომხმარებლებთან და შუამავლებთან	ვირტუალური ინტეგრაციისა და ИТТ(იტტ) კავშირების მაღალი ხარისხი, როგორც მომწოდებლებთან, ასევე შუამავლებთან
	არავირტუალური კორპორაცია ინტეგრაციისა და ИТТ(იტტ) კავშირების დაბალი დონე მომწოდებლებთან, აგრეთვე, მომხმარებლებთან და შუამავლებთან	ინტეგრაციისა და ИТТ(იტტ) კავშირების მაღალი ხარისხი მომხმარებლებთან და შუამავლებთან, მაგრამ ინტეგრაციის დაბალი ხარისხი მომწოდებლებთან
	პროგრესული ინტეგრაციის ხარისხი	

ნახაზი 10.8. რეგრესული ინტეგრაციის ხარისხი

ვირტუალური ორგანიზაციის საგარეო კავშირები. ვირტუალური ორგანიზაცია მნიშვნელოვნად განსხვავდება ბიუროკრატიული ორგანიზაციისაგან, რომელსაც აქვს მიზნების იერარქიისადმი შინაგანი მიმართება, სადაც მისია, მიზნები გარეთ არის

მიმართული. ასეთი ორგანიზაცია ჩნდება „საჭირო დროს და საჭირო ადგილას“ შესაძლებლობების რეალიზაციისათვის და შემდეგ ქრება. ასეთი „ზესიქტარე“ უზრუნველყოფილია თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიებით.

ვირტუალური ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობა დაკავშირებულია არა მუდმივ მზადყოფნასთან, არამედ მოქმედებისათვის მუდმივ მზადყოფნასთან, რაც განაპირობების მის თავისებურებას. ვირტუალური სანარმოს მზადყოფნის მდგომარეობიდან მოქმედების მდგომარეობაში გადაყვანი იმპულსი მომდინარეობს მომხმარებლიდან, რომელიც ბიზნეს-პროცესების წარმართვისას შესაბამისად წამყვან როლს თამაშობს ვირტუალური ორგანიზაციის ფარგლებში.

ვირტუალური ორგანიზაციის ურთიერთობები ყოველთვის ახლებურად და მხოლოდ კონკურენტული პროექტის რეალიზაციის ეტაპზე იგება. ვირტუალურ ორგანიზაციაში ურთიერთობების აგება ემყარება მონაწილე ადამიანების იდეების კომპეტენტურობასა და პარტნიორობას.

10.4. სტრატეგიული ცვლილებების შესაბამისი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება

ვიდრე განვიხილავდეთ საკითხს, თუ რომელი ორგანიზაციული კულტურა უფრო მეტად შეესაბამება არჩეულ სტრატეგიას, განვიხილოთ კორპორაციული კულტურის ძირითადი ცნებები.

ორგანიზაციული კულტურა - ეს არის პოსტინდუსტრიული ბიზნესის ახალი პარადიგმა, რომელიც უფრო სრულად ორიენტირებულია ადამიანურ გარემოზე, ხოლო თავად კულტურა წარმოგვიდგება როგორც ურთიერთქმედების პროდუქტი.

კორპორაციული კულტურა ასრულებს ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოზე ორიენტირებულ რიგ ფუნქციებს და წარმოადგენს შიდა სოციალური ძალების პროდუქტს. ორგანიზაციული კულტურა:

- მოიცავს ფასეულობათა სპეციფიკურ სისტემას, განსაკუთრებულ კლიმატსა და ორგანიზაციის მონაწილეთა შორის ურთიერთქმედების ხერხებს, რითაც ქმნის ორგანიზაციის განუმეორებელ სახეს, რაც საშუალებას იძლევა, რომ ის განვასხვაოთ სხვა ორგანიზაციისაგან;

- უქმნის ინდივიდებსა და ჯგუფებს იდენტიურობის განცდას, ნერგავს ფასეულობათა განსაზღვრულ სისტემას, რომელიც ორგანიზაციის ყველა დონის ინტერესებს ითვალისწინებს. ეს ფუნქცია უზრუნველყოფს პერსონალის ერთგულებას კორპორაციის იდეალებისადმი, ორგანიზაციის თითოეულ წევრს საშუალებას აძლევს უკეთ გაიაზროს ორგანიზაციის მიზნები, იგრძნოს თავი ერთიანი სისტემის ნაწილად და განსაზღვროს საკუთარი პასუხისმგებლობა მის მიმართ;
- უზრუნველყოფს თანამშრომლებს არაფორმალური წესების სისტემით,
- განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა მოიქცნენ და როგორ უნდა იმუშაონ თანამშრომლებმა, რა აკეთონ და რა არა. ორგანიზაციული კულტურა ხელს უწყობს მწარმოებლურობის ზრდას.

გარდა ამისა, ორგანიზაციულ კულტურას:

- შეუძლია შეცვალოს ფორმალური, ოფიციალური მექანიზმები, რაც საშუალებას იძლევა არ მოახდინონ ფორმალური სტრუქტურის მეტისმეტი გართულება და ოფიციალური ინფორმაციისა და განკარგულებების ნაკადის გაზრდა;
- აიოლებს მუშაკების ორგანიზაციისადმი და ორგანიზაციის მუშაკებისადმი შეგუებას. ადაპტაცია ხორციელდება სოციალიზაციის საშუალებით;
- ქმნის „ადამიანური პოტენციალის“ გაზრდასთან დაკავშირებულ საგანმანათლებლო აღმზრდელობით ეფექტს, ე.ი. მუშაკების იმ უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის ამალეების საფუძველზე, რომლებიც ორგანიზაციას შეუძლია თავისი მიზნების მისაღწევად გამოიყენოს;
- ხელს უწყობს ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებული საქონლის ან მომსახურების ხარისხის ზრდას, რადგანაც სამუშაოს გარემოს ხარისხი პირდაპირ ასახვას პოვნებს პროდუქციის ხარისხში. ფასეულობათა სისტემის რეალიზაციის ხერხები, როგორც ორგანიზაციული კულტურის საფუძველები, წარმოდგენილია ნახ. 10.9-ზე.

<p>კულტურული პროცედურები</p> <p>ორგანიზაციული საქმიანობის არაფორმალური ხერხები. ისინი შეიძლება ვლინდებოდეს: ორგანიზაციაში მიღებულ სპეციალურ ცერემონიებში, ქცევით რიტუალებში, საქმიან მიღებებსა და მოლაპარაკებების წარმოებაში;</p> <p>სიმბოლოების გამოყენებაში კორპორაციული კულტურის შექმნისა და მხარდაჭერისათვის</p>	<p>კულტურული პროცედურები</p> <p>ორგანიზაციული საქმიანობის არაფორმალური ხერხები. ისინი შეიძლება ვლინდებოდეს: ორგანიზაციაში მიღებულ სპეციალურ ცერემონიებში, ქცევით რიტუალებში, საქმიან მიღებებსა და მოლაპარაკებებში;</p> <p>სიმბოლოების გამოყენებაში კორპორაციული კულტურის შექმნისა და მხარდაჭერაში.</p>	<p>ორგანიზაციული კულტურის მართვის ფორმა</p> <p>კორპორაციული კულტურის მართვის ფორმა განისაზღვრება სოციალიზაციისა და ინდივიდუალიზაციის დონით. სოციალიზაცია-ეს არის ორგანიზაციის კულტურის ინდივიდუალური შემოქმედების პროცესი, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის მუშაკის ადაპტირებას ადამიანური გარემოსადმი, ჯგუფური ქცევის ნორმებისადმი.</p> <p>ინდივიდუალიზაცია-ეს არის ცალკეული პიროვნების ორგანიზაციის კულტურულ გარემოზე შემოქმედების პროცესი.</p>		
		<p>სოციალიზაციის დაბალი მაღალი</p>	<p>კონფორმიზმი</p>	<p>სოციალური ინდივიდუალიზაცია</p>
			<p>იზოლაცია</p> <p>დაბალი მაღალი ინდივიდუალიზაცია</p>	

ნახ. 10.9. ფასეულობათა სისტემის რეალიზაციის ხერხები

ორგანიზაციის საზოგადოების საჭიროებისადმი მისადაგება გულისხმობს კორპორაციული ეთიკისა და გარემოს ფასეულობათა შეთანხმებას.

საჭიროა აღვნიშნოთ, რომ ორგანიზაციულ კულტურას განიხილავენ არა მარტო კორპორაციის განსაკუთრებული გარემოს თვალსაზრისით, არამედ გარე გარემოს კულტურული სტრუქტურის თვალსაზრისითაც. მუდმივი ცვლილებების პირობებში ხელმძღვანელობის ამოცანა მდგომარეობს ადაპტიური ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნაში, რომელიც თავის თავში მოიცავს გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე რეაგირებას და შესაძლებ-

ლობას. ამასთან ხელმძღვანელობამ ყურადღება უნდა დაუთმოს არა იმდენად კონკრეტულ სტრატეგიას, რამდენაც ცივილიზებული ბაზრის პრინციპების რეალიზაციას, მუდმივი ზრუნვა გამოავლინოს ფირმის საქმიანობაში ჩართული ყველა მონაწილის, მათ შორის მომხმარებლების, აქციონერების, მომწოდებლების მიმართ, შეეცადოს, რაც შეიძლება სრულად დააკმაყოფილოს ყველა მათი მოთხოვნილებები. ამრიგად, გარე გარემოსადმი მიმართული ორგანიზაციული კულტურის ფუნქციებს შეიძლება მივაკუთვნოთ ორგანიზაციის საზოგადოების საჭიროებისადმი მისადაგება, მომხმარებელზე ორიენტირება, პარტნიორული ურთიერთობების რეგულირება.

მომხმარებელზე ორიენტირება - ეს არის ფუნქცია, რომელიც ფირმების უმეტესობისათვის ყველა მნიშვნელოვან და ფართო დეკლარირებულ ფასეულობას წარმოადგენს.

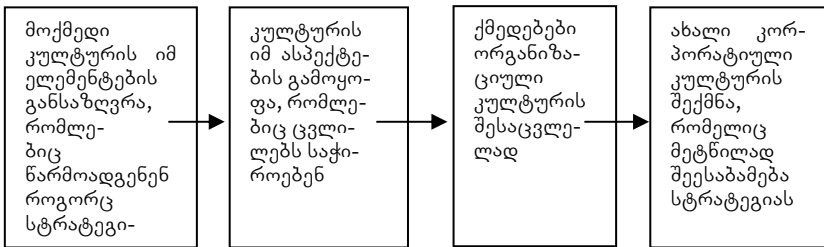
კორპორაციული კულტურის ფარგლებში პარტნიორული ურთიერთობების რეგულირება დაკავშირებულია ორგანიზაციის სოციალურ პარტნიორებთან ურთიერთობის არაფორმალური წესების დამყარებასთან, რაც ითვალისწინებს არა იურიდიულ, არამედ უფრო მეტად მორალურ პასუხისმგებლობას მათ წინაშე.

ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე ყველაზე დიდ გავლენას ახდენს მართვის კორპორაციული დონე. კორპორაციის ნორმები, ფასეულობითი ორიენტირები რეალიზდება კულტურული კომუნიკაციების, კულტურული პროცედურებისა და ორგანიზაციული კულტურის მართვის გარკვეული ფორმების მეშვეობით. ამიტომ ხშირად კორპორაციული კულტურის ელემენტებს უკავშირებენ კომპანიის დამაარსებელს ან სხვა გარკვეული ფასეულობის, შეხედულებებისა და პრინციპების შემქმნელ გავლენიან ლიდერს, რომელსაც უნდა მისდიოს ორგანიზაციამ და რომელიც შემდეგ გაითვალისწინება მისი სტრატეგიისა და საქმიანი პრაქტიკის განსაზღვრისას. დროთა განმავლობაში ახალი ლიდერები ცდილობენ მხარი დაუჭირონ ჩამოყალიბებულ კულტურას, ხოლო ორგანიზაციის პერსონალი ვალდებულია მისდიოს მას და მოახდინოს ადაპტირება.

ორგანიზაციული კულტურის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანა. სტრატეგიასა და ორგანიზაციულ სტრუქტურას შორის მჭიდრო კავშირი არსებობს. მრწამსი, პრინციპები, ორგანიზაციული კულტურის ფასეულობათა სისტემა შეიძლება ემ-

თხვეოდეს ფირმის სტრატეგიას ან ეწინააღმდეგებოდეს მას, რის გამოც შეიძლება წარმოიჭრას პრობლემები. წინააღმდეგობის წარმოქმნისას ის უნდა აღმოიფხვრას, ორგანიზაციის კულტურაში ცვლილებების შეტანის გზით. ორგანიზაციული კულტურის კონცეფციაში ცვლილებების მიზეზს ხშირად წარმოადგენს დივერსიფიკაცია, ფირმის სწრაფი ზრდა, ახალი ბაზრებისა და ტექნოლოგიების ათვისება, აგრეთვე, საქმიანი სტრატეგიის ცვლილება.

ორგანიზაციული კულტურის ფირმის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანა წარმოადგენს საკმაოდ რთულ, მაგრამ აუცილებელ ამოცანას, რომელიც შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც ურთიერთდამაკავშირებელი ეტაპების პროცესი (ნახ. 10.10.)



ნახ.10.10. ორგანიზაციული კულტურის ფირმის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანის პროცესი

ორგანიზაციული სტრუქტურისგან განსხვავებით კორპორატიული კულტურა უფრო ძნელად ემორჩილება ცვლილებას, რაც დიდწილად დაკავშირებულია ცვლილებებისადმი უფრო ძლიერ წინააღმდეგობასთან.

ასევე არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ფირმის შიდა საყოველთაოდ აღიარებული ფასეულობები იქმნება, როგორც ხანგრძლივი ისტორიის მქონე ტრადიციის შედეგი და არ შეიძლება უცბად შესაბამისობის მიღწევის მიზანსაც ხანგრძლივი ხასიათი ჰქონდეს. საჭიროა დრო და ხელმძღვანელობის მხრიდან გარკვეული ძალისხმევა, რათა სტრატეგიის შეცვლასთან დაკავშირებულმა ახალმა პრიორიტეტებმა ორგანიზაციაში „სრული ხორცშესხმა

ჰპოვონ“. მსხვილ კომპანიებში ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვან ცვლილებებს მინიმუმ სამიდან ხუთი წელი სჭირდება.

თანამედროვე პირობებში მასობრივი წარმოების სტრატეგიული შედეგების ნეგატიური გამოვლინების ნაწილობრივი აცილების საშუალებას იძლევა წარმოების ავტომატიზაცია. წამოიჭრება ორგანიზაციული კულტურის გარდაქმნის შესაძლებლობა. ძირითადი აქცენტი კეთდება თავისუფლებასა და არაფორმალურ ურთიერთობაზე.

დიფერენციაციის სტრატეგიის შემთხვევაში შეიძლება საუბარი, რომ ორგანიზაციული კულტურის ტიპი მოცემული საქმიანი სტრატეგიისათვის უმეტესწილად შეესაბამება მერიტოკრატიულსა და პარტისიპატიურს. ასეთი კულტურისათვის დამახასიათებელია:

- ხარისხობრივი მიზნებისა და სუბიექტური შეფასებების პრიორიტეტი რაოდენობრივ მაჩვენებლებზე; მიღწევებისა და მატერიალური უკუგების მაღალი ფასეულობა;
- ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიმღებთა სივრცეში თანამშრომლების ფართოდ მოზიდვა და მიზნების მიღწევაში მათი მონაწილეობა უზრუნველყოფს მუშაკების მხრიდან საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას; ჩნდება ახალი, ნათლად გამოხატული მოტივები ეფექტიანი შრომისადმი; ორგანიზაციაში ძლიერდება გუნდური სულისკვეთება;
- ხელსაყრელი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი ხელს უწყობს თანამშრომლების შემოქმედებითობასა და ინიციატივას, რაც საშუალებას აძლევს მოიზიდონ მაღალკვალიფიციური მუშაკები, იპოვონ ეფექტური გზები მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.
- ტანსაცმლის არაპროტოკოლური ფორმა, მუშაობის მოქნილი გრაფიკი;
- ძლიერ განვითარებული ინდივიდუალიზაცია, ე.ი. ყოველი მუშაკის პიროვნების კულტურაზე გავლენის მაღალი ხარისხი;
- მუშაკების მიერ ერთმანეთის მხარდაჭერა და ამავე დროს იმის შესაძლებლობა, რომ თავიდან მოიცილონ ის მუშაკები, რომელთა კვალიფიკაციის დონეც საშუალოზე დაბალია („თუ შენ არ მოძრაობ ზევით, შენ მოძრაობ გარეთ“).

სტრატეგიასა და კულტურას შორის ყველაზე დიდი შესაბამისობის მიღწევა არის წარმატებული ხელმძღვანელობის ნიშანი და ამოცანა. მმართველობითი რგოლის ყველა დონის წარმომადგენლებმა პირადი მონაწილეობით, რეალური და სიმბოლური მოქმედებებით ხელი უნდა შეუწყონ ფასეულობითი ორიენტირების გამყარებას.

მენეჯერებმა ნებისმიერი შესაძლებლობა უნდა გამოიყენონ, რათა მხარი დაუჭირონ ფასეულობათა სისტემას. მაგალითად, ეს შესაძლებელია მუშაობაში მაღალი შედეგების მიმღწევი მუშაკების დაჯილდოების ცერემონიალის ჩატარებაში პირადი მონაწილეობის საშუალებით, თანამშრომლებისათვის განკუთვნილ საგანმანათლებლო პროგრამებში მონაწილეობა სტრატეგიული პრიორიტეტების, ფასეულობების, ეთიკური პრინციპებისა და კულტურული ნორმების გამოყოფის მიზნით. მენეჯერთა ყველა ეს რეალური ქმედება ორიენტირებულია სტრატეგიის რეალიზაციის ხელშემწყობი ცვლილებების მხარდასაჭერად.

უმაღლესი ხელმძღვანელობის სიმბოლური ქმედებები შეიძლება დაკავშირებული იყოს გარკვეულ გადანყვეტილებებთან, რომლებიც განხილული უნდა იყოს როგორც მისაბაძი ნიმუშები. მაგალითად, საქმიანი სტრატეგიის ხარჯების მინიმიზაციაზე ორიენტირებისას შესაძლოა განხორციელდეს ხელმძღვანელთა დანამატების შემცირება. საჭიროა ასევე ყურადღება მიექცეს სიმბოლური შესაბამისობის დაცვას. ოფისების ინტერიერი არ უნდა იყოს ძალიან პრეტენზიული. თანამშრომლები უნდა ხედავდნენ, რომ ფასების თვალსაზრისით ორგანიზაცია ძალიან აკურატულად ეკიდება შესყიდვებს.

სიმბოლური მოქმედებების მეორე კატეგორიას წარმოადგენს „საკუთარი გმირების შექმნა“ ან მუშაკების ჯგუფის ფორმირება, რომლებიც გამოირჩევიან ქცევის ეტალონით, აღწევენ განსაკუთრებულ წარმატებებს და ერთსულოვნად მოქმედებენ.

„დიდი კომპანიების“ განმასხვავებელი თავისებურებაა - საქმიანი სტრატეგიისა და კორპორაციული კულტურის სიმბიოზი. მომავალში სწორედ ის ფირმები გახდებიან წარმატებულები, რომლებიც ორგანიზაციული კულტურის წყალობით შეძლებენ შექმნან ხანგრძლივი კონკურენტული უპირატესობები.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

1. რაში მდგომარეობს ორგანიზაციული ცვლილებების მიზანი?
2. ორგანიზაციის რომელი შინაგანი ელემენტები უნდა მოვიყვანოთ არჩეულ სტრატეგიასთან შესაბამისობაში?
3. რა ძირითადი ჩვევები და რესურსებია საჭირო დიფერენციაციის სტრატეგიის წარმატებით რეალიზებისათვის?
4. რა ძირითადი ჩვევები და რესურსებია საჭირო ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის წარმატებით რეალიზებისათვის?
5. რისი გაკეთებაა საჭირო ორგანიზაციის სტრუქტურის ახალ სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოსაყვანად?
6. როგორ გამოირჩევიან ორგანიზაციული სტრუქტურები გარემოსთან ურთიერთქმედების ხასიათის მიხედვით?
7. რა არის ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანის ცენტრალური ამოცანა?
8. რაში მდგომარეობს ორგანიზაციის სხვადასხვა ფორმების ერთიანი სტრუქტურის ჩარჩოებში ინტეგრაციის აუცილებლობა?
9. რას წარმოადგენს ორგანიზაციის ქსელური ფორმა?
10. რომელი ეტაპები შეიძლება გამოიყოს ორგანიზაციული კულტურის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანის პროცესში?

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ქართული საბჭოთა ენციკლოპედია, ტ. 2, თბ. 1977, გვ. 370.
2. ქეშელაშვილი ო., ბიზნესის ორგანიზაცია, თბილისი, გამ-ბა „მნათე“, გვ. 18.1995წ.
3. თ. ხომერიკი, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008 წ.
4. ე. ჩოხელი, სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2008 წ.
5. ო. ეჯიბაძე, სტრატეგიული მართვა, თბ., 2003 წ.
6. Амабайл Т. М.. Креативное мышление в бизнесе. Москва. 2006 г.
7. Грэхем Б.. Разумный инвестор. Москва.Петербург.Киев.2007 г.
8. Дафт Л. Р., Менеджмент. Спб. М. 2001 г.
9. Деревицкий А.. Коммерческая разведка. Москва. 2006 г.
10. Диксит А.К.. Нейлбафф Б. Дж. Стратегическое мышлениею Киев. 2007.
11. Друкери П., Задачи менеджмента в XXI веках. М. 2000 г.
12. Зелль А. Бизнес-план. Москва. 2007 г.
13. Иванов И.В... Баранов В.В. Оценка бизнеса. Москва. 2007 г.
14. Луис Л. Алэн. Как преуспеть в малом бизнесе. Пер. с англ. М., 1991, с.20-21.
15. Лоуб М. Киндел С., Как стать лидером. С-петерб. 2007 г.
16. Нив Г. Организация как система. Москва.2007 г.
17. Петров К.Н., Как разработать бизнес-план, Москва. 2007 г.
18. Прахалод К.К.. Рамасвали В.. Будущее конкуренции. Москва. 2006 г.
19. Робинз С. П., Коултер М., Менеджмент, 2007 г.
20. Современный бизнес. Учеб. В 2т., т.1, Пер. с англ. Д.Дж.Речмен, М.Х. Мескон, К.Л. Боуви, Тилл Дж.В., М. Изд.-во «Республика», 2005 г., с.104.
21. Тифани, П., Петерсон С., „Бизнес –план для чайников". 2007 г.
22. Томрсон А. А., Стратегический менеджмент. М. 2000 г.
23. Циганов. В.В. Бухарин С.Н.. Информационные войны в бизнесе и политике. Москва. 2007 г.
24. Юделовиц Д., Р. Кох Р., Филд. Лидерство. Москва. 2007 г.

გამომცემლობა „უნივერსალი“

თბილისი, 0179, 0. შავჰაჰაძის გზ. 19, ☎: 222 36 09, 5(99) 17 22 30

E-mail: universal@internet.ge



ვეგარშაკ ბაბაიანი — დაიბადა 1949 წელს ქ. ქუთაისში. 1967 წელს ჩაირიცხა მოსკოვის საინჟინრო-ეკონომიკური ინსტიტუტის (ამჟამად მოსკოვის მართვის სახელმწიფო უნივერსიტეტი), წარმოების ეკონომიკის, ორგანიზაციის და მართვის სპეციალობაზე. 1978 წელს დაამთავრა მოსკოვის მართვის ინსტიტუტთან არსებული კადრების გადამზადების ფაკულტეტი სპეციალობით „რეგონების მართვა და პერსპექტიული დაგეგმვისა და ეკონომიკური პროგნოზირების მეთოდები“. 1979 წელს ჩაირიცხა ამავე ინსტიტუტის ასპირანტურაში, ხოლო 1982 წელს მოსკოვის მართვის ინსტიტუტის სპეციალობაზე საბჭოთა და იტალია საკანდიდატო დისერტაცია და მიენიჭა ეკონომიკურ მეცნიერებათა კანდიდატის სამეცნიერო ხარისხი. 1988 წლიდან არის ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი და დოცენტი, 1990 წლიდან პროფესორი.

1992 წელს აირჩიეს საქართველოს საინჟინრო აკადემიის წევრ-კორესპონდენტად ეკონომიკისა და ეკოლოგიის განყოფილებაში, 1996 წელს ამავე აკადემიის ნამდვილ წევრად და საერთაშორისო საინჟინრო აკადემიის წევრ-კორესპონდენტად, ხოლო 2005 წელს საერთაშორისო საინჟინრო აკადემიის აკადემიკოსად ეკონომიკისა და მეცნიერების განყოფილებაში. 2010 წელს აირჩიეს ნიუ-იორკის მეცნიერებათა აკადემიის ნამდვილ წევრად. მისი სამეცნიერო-პედაგოგიური მუშაობის სტაფი შეადგენს 37 წელს.

2007 წლიდან დღემდე არჩეულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სრულ პროფესორად და დანიშნულია ბიზნეს-ინჟინერიების ფაკულტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის მართვის დეპარტამენტის უფროსად.

გამოქვეყნებული აქვს 158 სამეცნიერო ნაშრომი, ჰყავს მეუღლე და ქალიშვილი.



ნიკოლოზ ბაკაევილი — ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი. მეცნიერული კვლევის სფეროებია: ბიზნესის ორგანიზაცია და მართვა. გამოქვეყნებული აქვს 40 სამეცნიერო ნაშრომი, მათ შორის 5 მონოგრაფია.

პედაგოგიური მოღვაწეობა დაიწყო 1991 წლიდან ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში. 1997 წელს აქტიური სამეცნიერო საქმიანობისა და მიღებული მნიშვნელოვანი სამეცნიერო შედეგებისათვის დაენიშნა პრეზიდენტის სტიპენდია.

აქტიურად ეწევა სამეწარმეო და აუდიტორულ საქმიანობას. 1991 წლიდან დღემდე სხვადასხვა დროს იყო: კომერციულ ბანკ „კავარის“ დამფუძნებელი და მმართველი, თბილისის მართვის ინსტიტუტის დამფუძნებელი და მმართველი, სს „აზოტის“ რეაბილიტაციის მმართველი, სს „აისბერგის“ სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე, შპს „ფორტროუზ ჯორჯიას“ გენერალური დირექტორი, შპს „ედექტროპლასტის“ დირექტორი, 1995 წლიდან საქართველოში ერთ-ერთი პირველი ეწევა აუდიტორულ საქმიანობას — დააფუძნა და ხელმძღვანელობს შპს აუდიტორი ფირმა „ბაკაევილი და კომპანია“-ს. ჰყავს მეუღლე და ორი ქალიშვილი.



დარეჯან მესხიშვილი — ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი.

1994 წელს დაიცვა დისერტაცია კავშირგაბმულობის მიმართულეობით. ამავე წლიდან დაიწყო პედაგოგიური საქმიანობა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში, 2006 წლიდან დღემდე თანამშრომლობს ბიზნესის ორგანიზაციისა და მართვის კათედრასთან — ასოცირებული პროფესორის რანგში.

მეცნიერული კვლევის სფეროებია: ბიზნესის ორგანიზაცია და მართვა. გამოქვეყნებული აქვს 22 სამეცნიერო ნაშრომი, მათ შორის 2 მონოგრაფია.

1998 წლიდან დღემდე პედაგოგიურთან ერთად ეწევა პრაქტიკულ საქმიანობას. არის შპს აუდიტორი ფირმა „ბაკაევილი და კომპანია“-ს ექსპერტი. ჰყავს მეუღლე და ორი ქალიშვილი.



ნინო ფარესაშვილი — 1987 წელს დაამთავრა ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის საინჟინრო-ეკონომიკური ფაკულტეტი, მანქანათმშენებლობის ეკონომიკისა და მართვის სპეციალობით.

1990 წელს ჩაირიცხა ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის საინჟინრო-ეკონომიკური ფაკულტეტის ასპირანტურაში. 1990 წლიდან ეწევა სამეცნიერო-პედაგოგიურ მუშაობას.

2008 წელს მიენიჭა ეკონომიკის აკადემიური დოქტორის წოდება.

2006—2010 წლებში კონკურსის წესით არჩეულ იქნა თბილისის ეკონომიკურ ურთიერთობათა სახელმწიფო უნივერსიტეტში თავდაპირველად ასისტენტ—პროფესორად, შემდეგ კი ასოცირებულ—პროფესორად.

2008 წლებში კონკურსის წესით არჩეულ იქნა ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე ასისტენტ—პროფესორად, სადაც დღემდე აგრძელებს მუშაობას. აქვს სამეცნიერო შრომები ბიზნესის მიმართულეობით.



ზადრი გვარდია — ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, ბატუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი, საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის ნამდვილი წევრი, აკადემიკოსი.

გამოქვეყნებული აქვს 20-ზე მეტი მეცნიერული ნაშრომი, მათ შორისაა მონოგრაფია და ორი დამხმარე სახელმძღვანელო თანაავტორობით.

მოწინააღმდეგებელი აქვს მიღებული რამდენიმე საერთაშორისო კონფერენციასა და პროექტში, არის რამდენიმე მაპროფესორის საერთაშორისო და ადგილობრივი სამეცნიერო ჟურნალების რედაქციის წევრი.

მისი მეცნიერული კვლევის სფეროებია: ბიზნესის მენეჯმენტის და ქვეყნების საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის პრობლემატიკა.