

ქართული
საგარეო
აღმართობის
საზღვარგარეთო
სამსახური



სტრატეგიული მენეჯმენტი

ჩ 103.231



ეკა ჩოხელი

ქართული
ენების ცენტრი

სტრატეგიული მენეჯმენტი

სახელმძღვანელო, მე-2 გამოცემა



გამომცემლობა „ენიკოსალი“
თბილისი 2013

უკ (UDC) 005(075.8)+338.22(075.8)
- 76



მკა ჩოხელი. სტრატეგიული მენეჯმენტი. თბილისი, 2013.

წიგნში განხილულია სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიული საკითხები და პრაქტიკული პრობლემები, სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზაციის თანამედროვე მიდგომები. ტრადიციულად სტრატეგიული მენეჯმენტი დაკავშირებულია მსხვილ კორპორაციებთან, თუმცა ნაშრომში განხილული იდეები და პრინციპები სასარგებლოა ნებისმიერი ზომის ბიზნეს-ერთეულებისთვის, რომლებსაც სურს მიაღწიოს წარმატებას გრძელვადიან პერიოდში, მთავარი ფასეულობების, კონკურენტული უპირატესობის შექმნის საფუძველზე.

წიგნი "სტრატეგიული მენეჯმენტი" მომზადებულია და აპრობირებულია ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე. იგი განკუთვნილია უმაღლესი სასწავლებლების სტუდენტებისათვის, ასევე მათთვის ვინც დაკავებულია ბიზნეს-სტრატეგიების შემუშავებითა და პრაქტიკული განხორციელებით.

K288.169

რედაქტორი: პროფესორი თემურ ზომერიკი

რეცენზენტები: პროფესორი ნინო პაპაჩაშვილი
პროფესორი გელა წიკლაური

© ე. ჩოხელი, 2013

გამომცემლობა „**უნივერსალი**“, 2013

თბილისი, 0179, ი. ჯავახიშვილის ბაზ. 19, ☎: 2 22 36 09, 5(99) 17 22 30
E-mail: universal@internet.ge

ISBN 978-9941-17-908-2





წინასიტყვაობა -----

თავი I. შესავალი სტრატეგიულ მენეჯმენტში

1.1. სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი და ამოცანები -----	11
1.2. სტრატეგიის არსი და შემადგენელი ელემენტები -----	16
1.3. სტრატეგიული ღირებულება -----	27
1.4. სტრატეგიის შემუშავების ორგანიზაცია -----	32
1.5. სტრატეგიის შემუშავების პირამიდა -----	38
ტერმინები და ცნებები -----	44
საკონტროლო კითხვები -----	45
ტესტები -----	46

თავი II. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი

2.1. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის დახასიათება --	47
2.2. სტრატეგიული დაგეგმვა -----	55
2.3. სტრატეგია, ეთიკა, სოციალური პასუხისმგებლობა ----	57
ტერმინები და ცნებები -----	61
საკონტროლო კითხვები -----	61
ტესტები -----	62

თავი III. სტრატეგიული ხედვის, მისიისა და მიზნების ფორმირება

3.1. სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმირება -----	63
3.2. სტრატეგიული მიზნების შემუშავება -----	71
3.3. სტრატეგიის ეფექტიანობის კრიტერიუმები -----	80
ტერმინები და ცნებები -----	81
საკონტროლო კითხვები -----	81
ტესტები -----	82

თავი IV. კომპანიის გარე გარემოს შიშვასება: მაკრო გარემოსა და ინფრასტრუქტურის ანალიზი

4.1. გარემო ფაქტორები და მათი გავლენა სტრატეგიის ფორმირებაზე -----	83
--	----



4.2. მაკრო გარემოს ანალიზი -----	82
4.3. ინდუსტრიისა და კონკურენტული მდგომარეობის ანალიზი -----	97
ტერმინები და ცნებები -----	119
საკონტროლო კითხვები -----	119
ტესტები -----	119

თავი V. კომპანიის შიგა ვითარების შეფასება: რესურსებისა და კონკურენტული შესაძლებლობების ანალიზი

5.1. კომპანიის შიგა ვითარების შეფასების მაჩვენებლები --	121
5.2. კომპანიის SWOT – ანალიზი -----	128
5.3. კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ანალიზი ფასებისა და დანახარჯების მიხედვით -----	137
ტერმინები და ცნებები -----	144
საკონტროლო კითხვები -----	144
ტესტები -----	144

თავი VI. ბიზნესის საბაზისო კონკურენტული სტრატეგიები

6.1. დაბალი დანახარჯების სტრატეგია -----	148
6.2. დიფერენციაციის სტრატეგია -----	157
6.3. ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია -----	162
6.4. ფოკუსირებული სტრატეგიები -----	165
ტერმინები და ცნებები -----	168
საკონტროლო კითხვები -----	168
ტესტები -----	168

თავი VII. სტრატეგიები და კონკურენტული უპირატესობა

7.1. ბიზნესის სიტუაციური სტრატეგიები -----	170
7.2. ვერტიკალური ინტეგრაციისა და ღეზინტეგრაციის სტრატეგიები -----	178
7.3. შეტევისა და დაცვის სტრატეგიები -----	181
ტერმინები და ცნებები -----	191

საკონტროლო კითხვები ----- 191

ტესტები ----- 191

თავი VIII. სტრატეგიის ფორმირება დარგის / ინდუსტრიის სპეციფიკისა და სიტუაციის გათვალისწინებით

8.1. დარგის სასიცოცხლო ციკლი და კონკურენტული სტრატეგიები -----	193
8.2. ფირმების კონკურენტუნარიანობა, საბაზრო პოზიციები და შესაძლებლობები -----	209
8.3. წარმატებული სტრატეგიის ფორმირების ათი პრინციპი -----	222
ტერმინები და ცნებები -----	226
საკონტროლო კითხვები -----	226
ტესტები -----	226

თავი IX. საერთაშორისო სტრატეგიების ფორმირება

9.1. საერთაშორისო ბაზარზე შესვლის სტრატეგიები -----	228
9.2. სტრატეგიული ალიანსები და თანაშრომლობის ფორმები -----	241
9.3. მოგების ცენტრები -----	246
9.4. ახალ ბაზრებზე ადგილობრივი კომპანიების კონკურენტული სტრატეგიები -----	248
ტერმინები და ცნებები -----	250
საკონტროლო კითხვები -----	250
ტესტები -----	251

თავი X. INTERNET-ეკონომიკის სტრატეგიების ფორმირება და ბიზნეს-მოდელები

10.1. INTERNET-ტექნოლოგიები და მისი გავლენა სტრატეგიის ფორმირებაზე -----	252
10.2. ელექტრონული კომერციის სტრატეგიები და ბიზნეს-მოდელები -----	259
10.3. ტრადიციული ბიზნესის INTERNET- სტრატეგიები ---	266

10.4. ელექტრონულ კომერციაში წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორები (KFS) -----	268
ტერმინები და ცნებები -----	269
საკონტროლო კითხვები -----	269

თავი XI. დივერსიფიცირებული კომპანიების სტრატეგიების შორემიშობა

11.1. დივერსიფიკაციის დანიშნულება და სახეები -----	270
11.2. ახალ ინდუსტრიაში შესვლის სტრატეგიები -----	285
11.3. დივერსიფიკაციის სტრატეგიები -----	288
ტერმინები და ცნებები -----	294
საკონტროლო კითხვები -----	294
ტესტები -----	295

თავი XII. დივერსიფიცირებული კომპანიების სტრატეგიების შეფასება

12.1. დივერსიფიცირებული კომპანიების სტრატეგიული ანალიზი -----	296
12.2. დარგის ზრდისა და ბაზრის შედარებითი წილის მატრიცა -----	302
12.3. დარგის მიმზიდველობისა და კონკურენტული შესაძლებლობების მატრიცა -----	313
12.4. კომპანიის პორთფელის სასიცოცხლო ციკლის მატრიცა -----	318
ტერმინები და ცნებები -----	320
საკონტროლო კითხვები -----	320
ტესტები -----	320

თავი XIII. სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია

13.1. სტრატეგიის რეალიზაციის საფუძვლები -----	322
13.2. სტრატეგიის რეალიზაცია: უწყვეტიანი ორგანიზაციის შექმნა -----	338
13.3. სტრატეგიის რეალიზაციის დამატებითი მმართველობითი ამოცანები -----	355



ტერმინები და ცნებები -----	361
საკონტროლო კითხვები -----	361
ტესტები -----	362

თავი XIV. კორპორატიული კულტურა

14.1. კორპორატიული კულტურის ფორმირება -----	363
14.2. კორპორატიული კულტურის სახეები -----	368
14.3. სტრატეგიისა და კორპორატიული კულტურის შესა- ბამისობა -----	372
ტერმინები და ცნებები -----	374
საკონტროლო კითხვები -----	374
ტესტები -----	375
ბმსტმბის პასუხები -----	376
ლიტერატურა -----	377



ბიზნესი პრაქტიკული საქმიანობაა და დაკავშირებულია მოგების მიღებასთან. ნებისმიერი დონის მენეჯერების მთავარი მიზანი - ბიზნესის განვითარებაა. ამ მიზნის მიღწევისათვის აუცილებელია ერთი მხრივ, ისეთი პროდუქტის შექმნა, რომელსაც მომხმარებელი მაღალ შეფასებას მისცემს და მეორე მხრივ ბიზნესის ისე განხორციელება, რომელიც კონკურენტულ უპირატესობას შეუქმნის. დღეს წარმატებული მენეჯერების უმეტესობა ერთხმად აღნიშნავს, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი ასრულებს უზარმაზარ როლს ნებისმიერი კომპანიის წარმატებაში. მხოლოდ კარგად შემუშავებულ სტრატეგიას შეუძლია ზედმიწევნით ზუსტად განსაზღვროს კომპანიის მომავალი და გამარჯვების შანსი გრძელვადიან პერსპექტივაში.

სტრატეგიული მენეჯმენტის კურსი მიზნად ისახავს სტრატეგიის შემუშავებას, შერჩევას, შესრულებასა და შეფასებასთან დაკავშირებული თეორიული ცოდნისა და პრაქტიკის საფუძვლიან შესწავლას, სტრატეგიული აზროვნების ჩამოყალიბებას და სტრატეგიების მართვის ხელოვნების დაუფლებას.

სტრატეგიული მენეჯმენტის სახელმძღვანელო წარმოადგენს მეორე გამოცემას. წინა გამოცემისგან განსხვავებით ამ წიგნში დამატებულია და სრულყოფილია ისეთი საკითხები, როგორიცაა: სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი, მისიის შემუშავება, ბიზნესის სტრატეგიები, სტრატეგიის დანერგვა და ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა. ისინი წიგნში განხილულია სხვადასხვა თავებში. ზოგადად კი, სტრატეგიულ მენეჯმენტთან დაკავშირებული საკითხები სახელმძღვანელოში წარმოდგენილია 14 თავად:

I თავი - ეძღვნება სტრატეგიული მენეჯმენტის დანიშნულებას. მასში განხილულია ისეთი საკითხები, როგორიცაა: სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი, მნიშვნელობა, ამოცანები; სტრატეგიის არსი და ძირითადი შემადგენელები; სტრატეგიული ლიდერობა და სტრატეგიის შემუშავების ორგანიზაცია; კორპორატიული, ბიზნეს-ერთეულების, ფუნქციონალური და ოპერაციული სტრატეგიების ფორმირების საკითხები;

II თავი - ეხება სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის დახასიათებას, სადაც გაშუქებულია: სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი; სტრატეგიული დაგეგმვა და სტრატეგიული გეგმის შემუშავება; სტრატეგიის, ეთიკისა და სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხები;

III თავი - ასახავს სტრატეგიული ხედვის, მისიისა და მიზნების ფორმირებას, კერძოდ: სტრატეგიული ხედვის ჩამოყალიბების; მისიის განსაზღვრის თავისებურებებს; მიზნების შემუშავების ორგანიზაციას; მიზნების განსაზღვრისა და სტრატეგიის ეფექტიანობის კრიტერიუმებს;

IV თავი - მოიცავს გარე გარემოს შეფასებას, სადაც გაშუქებულია: გარემო ფაქტორების ზეგავლენა სტრატეგიის ფორმირებაზე; გარე გარემოს დონეები; მაკრო გარემოსა და ინდუსტრიის ანალიზი; მ. პორტერის ხუთი ძალის მოდელი;

V თავი - განიხილავს შიგა გარემოს შეფასებას, კერძოდ: კომპანიის შიგა გარემოს ანალიზის მარკენებლებს; ღირებულების ჯაჭვის კონცეფციას; SWOT-ანალიზს;

VI თავი - ეხება ბიზნესის საბაზისო ხუთ კონკურენტულ სტრატეგიას, კერძოდ: დაბალი დანახარჯების, დიფერენციაციის, ოპტიმალური დანახარჯების და ფოკუსირებული სტრატეგიებს;

VII თავი - ეძღვნება ბიზნესის სიტუაციურ სტრატეგიებსა და კონკურენტულ უპირატესობას, სადაც გაშუქებულია: ალტერნატიული (ინოვაციური, განახლების, მუდმივი სრულყოფის, ასევე ზრდის შემცირების, ეკონომიის), შეერთებისა და შთანთქმის, ვერტიკალური ინტეგრაციის და ჰორიზონტალური ინტეგრაციისა და დაცვის სტრატეგიები;

VIII თავი - განიხილავს სტრატეგიების ფორმირებას დარგის/ინდუსტრიის სპეციფიკის გათვალისწინებით, კერძოდ: დარგის სასიცოცხლო ციკლს; დარგის განვითარების ეტაპების მიხედვით კომპანიების სტრატეგიების ფორმირებას; ფირმების (ლიდერი, მიმდევარი, არაკონკურენტუნარიანი, კრიზისში მყოფი) კონკურენტუნარიანობას და წარმატებული სტრატეგიის ფორმირების პრინციპებს;

IX თავი - ასახავს საერთაშორისო სტრატეგიების ფორმირებას, სადაც გაშუქებულია: საერთაშორისო ბაზარზე შესვლის სპეციფიკა და სტრატეგიები; სტრატეგიული ალიანსების ფორმი-

რებისა და თანამშრომლობის ფორმები; მოგების ცენტრები; ახალ ბაზრებზე ადგილობრივი კომპანიების სტრატეგიები;

X თავი - ეხება Internet-ეკონომიკის სტრატეგიების ფორმირებასა და ბიზნეს-მოდელებს, კერძოდ: Internet - ტექნოლოგიებსა და მათ გავლენას სტრატეგიების ფორმირებაზე; ელექტრონული კომერციის სტრატეგიებსა და ბიზნეს-მოდელებს; ტრადიციული ბიზნესის Internet - სტრატეგიებს;

XI თავი - განიხილავს დივერსიფიცირებული კომპანიების სტრატეგიების ფორმირებას, მასში გადმოცემულია: დივერსიფიკაციის დანიშნულება და სახეები; დივერსიფიცირებული კომპანიების და ახალ ბაზარზე შესვლის სტრატეგიები;

XII თავი - ასახავს დივერსიფიცირებული კომპანიების სტრატეგიების შეფასებას, კერძოდ: დივერსიფიცირებული კომპანიის სტრატეგიული ანალიზის ეტაპებს; დარგის ზრდისა და ბაზრის შედარებითი წილის, დარგის მიშხიდველობისა და კონკურენტული შესაძლებლობების, ბიზნეს-პოტენციალის სასიცოცხლო ციკლის მატრიცებს;

XIII თავი - მოიცავს სტრატეგიის დანერგვისა და რეალიზაციის საკითხებს, როგორცაა: სტრატეგიის დანერგვისათვის ორგანიზაციის მომზადების შეფასება; სტრატეგიის რეალიზაციის ამოცანები; ეფექტური ორგანიზაციის შექმნის პრინციპები; სტრატეგიის რეალიზაციის დამატებითი მმართველობითი ამოცანები;

XIV თავი - ეძღვნება კორპორატიულ კულტურას, კერძოდ: კორპორატიული კულტურის მნიშვნელობასა და ფორმირების საკითხებს; კორპორატიულ კულტურასა და ეთიკის ნორმებს; კორპორატიული კულტურის სახეებს; კორპორატიული კულტურისა და სტრატეგიის შესაბამისობის პრობლემებს.

ამრიგად, ნაშრომში განხილული საკითხები განკუთვნილია მმართველობითი საქმიანობის განხორციელებით დაკავებული დანტერესებული პირებისათვის, სტუდენტებისთვის, მაგისტრებისათვის, მათთვის ვისაც სურს დაკავებული იყოს ბიზნესის პრაქტიკული რეალიზაციით ან კონსალტინგური საქმიანობით.

თავი I. შესავალი სტრატეგიულ მენეჯმენტში



1.1. სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი და ამოცანები

დღეს, მსოფლიოს წარმატებული მენეჯერები ერთხმად აღიარებენ, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი ასრულებს უზარმაზარ როლს ნებისმიერი კომპანიის ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუმჯობესებაში. მხოლოდ კარგად შემუშავებულ სტრატეგიას შეუძლია კომპანიას მოუტანოს წარმატება გრძელვადიან პერსპექტივაში. თანამედროვე ეპოქისათვის დამახასიათებელი მკაცრი კონკურენცია და მუდმივად ცვალებადი გარემო, კომპანიებს აიძულებს ყურადღება გაამახვილონ არა მარტო შიგა საქმიანობაზე და მიმდინარე პერიოდში რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლებაზე, არამედ შეიმუშაონ გრძელვადიანი სტრატეგია, რომელიც ხელს შეუწყობს მათ ადაპტირებას ცვალებად გარემოსთან. ამის მაგალითებია, 90-იანი წლების დასაწყისში თავის დარგში ცნობილი ლიდერი კომპანიების - Boeing, Coca-Cola, Compaq, Disney, General Motors, Kodak, Motorola, Xerox - საქმიანობა, რომლებმაც 2000-იან წლებში დათმეს თავისი პოზიციები და მიუხედავად ყველა ძალისხმევისა, დარჩენილიყვნენ ლიდერები თავის დარგში, გაყიდვების მოცულობის შემცირების შეჩერება ვერ შესძლეს და დღეს მათთვის დამახასიათებელი მოგების სტაბილიზაცია და საბაზრო წილის ზრდის შეჩერება.

მყარი რეპუტაცია, ბრენდის ფლობა, ინოვაციების გამოყენება ჯერ კიდევ არ არის ფირმის ზანგრძლივი და სტაბილური არსებობის გარანტია ბაზარზე. აღსანიშნავია, რომ გარემო, რომელშიც ფირმა ფუნქციონირებს და სტრატეგია, რომელმაც მას წარმატება მოუტანა დღეს, მომავალში ხდება ბევრად განსხვავებული და მოითხოვს სტრატეგიაში კორექტირებებს. ახალი პროდუქციის, ტექნოლოგიებისა და საკომუნიკაციო საშუალებების შექმნა, ბაზარზე ახალი კონკურენტების შესვლა და კონკურენციის გაღრმავება, ასევე დემოგრაფიული ცვლილებები, სოციალური ღირებულებები, ცხოვრების სტილი და ა.შ., წლებთან ერთად ცვლის ორგანიზაციის კონკურენტულ გარემოს. მაგ., Xerox

Corporation მიუხედავად იმისა, რომ ყურადღებით ითვალისწინებდა ყველა ცვლილებებს ციფრული ტექნოლოგიების სფეროში და დიდ ენერჯიას ხარჯავდა, რათა შეენარჩუნებინა თავისი პოზიციები ბაზარზე, დღეს განიცდის კონკურენციას არა მარტო ცნობილი კომპანიების - Sony, Canon, არამედ სხვა ახალი ფირმების მხრიდანაც.

ეს გვიჩვენებს, რამდენად ძნელია მსხვილი კომპანიებისთვისაც კი, ბაზარზე პოზიციების, გაყიდვის მოცულობის ზრდისა და ფინანსური წარმატების შენარჩუნება. სტრატეგიული მენეჯმენტი საშუალებას იძლევა განისაზღვროს, რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ დღეს, რომ მიაღწიოს წარმატებას მომავალში, როცა შეიცვლება გარემო და მისი მდგომარეობა. თანამედროვე მსოფლიოსათვის დღეს დამახასიათებელია:

- **სტრატეგიული პეიზაჟის ცვლილება** - ფუნდამენტური ძვრები, რომელიც მოხდა 90-იან წლების შემდგომ არც ერთ კომპანიას არ აძლევს საშუალებას იყოს აბსოლუტური ლიდერი, თუ არ გაითვალისწინა განსხვავება გუშინდელ და დღევანდელ მსოფლიოს შორის;

- **პროდუქციის ფართო ასორტიმენტი** - თანამედროვე ბაზრისათვის დამახასიათებელია ახალი პროდუქტების სიმრავლე, რომელთა ასორტიმენტი ყოველ წელს ფართოვდება. მაგ., დღეს, კელოსიპედის მყიდველს შეუძლია შეარჩიოს მინიმუმ 2000 მოდელის კელოსიპედი;

- **ტექნოლოგიების კონვერგენცია** - ახალი ტექნოლოგიები და პროდუქტები ხდება სულ უფრო მეტად ურთიერთდამოკიდებული და კომბინირებული. მაგ., მობილური ტელეფონი, გარდა ძირითადი დანიშნულებისა, შეიძლება გამოყენებული იქნეს ინტერნეტისთვის, ხმის და ელექტრონული ფოსტისთვის და ა.შ;

- **დარგებისა და სეგმენტების გამიჯნვის სირთულე** - პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოებამ და ტექნოლოგიების შერწყმამ გაართულა დარგებს ან დარგების სეგმენტებს შორის საზღვრების გავლება. მაგ., ისეთ ტრადიციულ კონსერვატულ დარგში, როგორცაა საავტომობილო, შეუძლებელია ზუსტად განსაზღვრო, რომელ სეგმენტს ეკუთვნის: მინი-ფურგონები, სპორტული

დანიშნულების სატრანსპორტო საშუალებები, ელექტრო-ძრავიანი მანქანები;

• **გლობალური კონკურენცია** - გლობალური კონკურენცია არსებობს მრავალ დარგში, როცა ფირმა-კონკურენტები აგრესიულად იკავებენ ერთმანეთის "შმობლიურ" ტერიტორიებს, რასაც კიდევ უფრო აძლიერებს ინტერნეტი, რომლის საშუალებით ფირმას შეუძლია მოხვდეს მსოფლიო ბაზრის ნებისმიერ ადგილას;

• **ინფორმაციის სწრაფი დაბერება** - ბაზარზე მიმდინარე სწრაფი ცვლილებები: პროდუქტის ევოლუციის, ტექნოლოგიების, კონკურენტების სტრატეგიების და ა.შ. შესახებ ინფორმაცია უცბად კარგავს თავის აქტუალობას. ციფრული ტექნოლოგიების გამოჩენამ გამოიწვია არამარტო ძირეული ცვლილებები წარმოებაში, არამედ მომხმარებლებთან ურთიერთობაშიც

• **მონაწილეების შორის დიდი ურთიერთდამოკიდებულება** - ახალი ხასიათის ურთიერთობების ჩამოყალიბება კონკურენტებთან, მომწოდებლებთან, ხელისუფლებასთან, კონსალტინგურ, სარეკლამო სააგენტოებთან, ბანკებთან, მომხმარებლებთან და ა.შ;

• **პროფესიონალიზმის ზრდა** - გარემოში მიმდინარე ცვლილებების პარალელურად მიმდინარეობს ცვლილებები ორგანიზაციის შიგნითაც. ახალი ტექნოლოგიები, სამომხმარებლო გადაწყვეტილებები, ელექტრონული ბიზნესი მაღალი კლასის პროფესიონალებს მოითხოვს, განსაკუთრებით მართვის სფეროში;

• **გამარჯვებისა და დამარცხების ხშირი მონაცვლეობები** - თანამედროვე პირობებში ძნელია ლიდერობის ხანგრძლივი პერიოდით შენარჩუნება. უფრო სრულყოფილი პროდუქტის შექმნის საფუძველზე, ხან ერთი ფირმა გადის წინ, ხან შორე. ასე დაემართა ისეთ ცნობილ ფირმებს, როგორცაა: Ford, Toyota, IBM და ა.შ., რომლებიც წლების მანძილზე დომინირებდნენ ბაზარზე. განსაკუთრებით ძლიერია კონკურენცია პროგრამულ უზრუნველყოფაში, სადაც კონკურენტები იცვლებიან რამოდენიმე თვეში. აქ წამყვან პოზიციაზე გასვლა შეიძლება არა მარტო ახალი პროდუქტის შექმნითა და საბაზო პროდუქტის რადიკალური გაფართოებით, არამედ უბრალოდ ხმის გავრცელებით, რომ მალე ბაზარზე გამოჩნდება ახალი პროდუქტი.

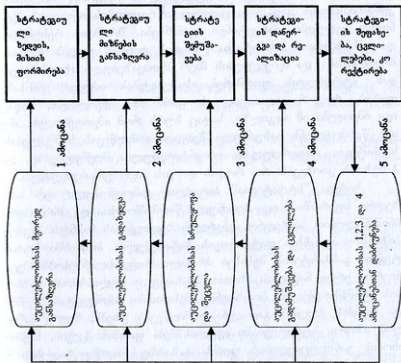
რატომ არის საჭირო სტრატეგიული მენეჯმენტი? პირველი, იგი საშუალებას იძლევა გაირკვას: რატომ აღწევს კომპანიების ერთი ნაწილი წარმატებას და მეორე ნაწილი განიცდის კრახს; რატომ განსხვავდება კომპანიები ერთმანეთისაგან ეფექტიანობის დონით, როცა ფუნქციონირებენ პრაქტიკულად ერთნაირ გარემოში; მეორე, რადგან კომპანიები მუშაობენ მუდმივად ცვალებად გარემოში, მისი საშუალებით მენეჯერებს შეუძლიათ გაანალიზონ გარემოში მიმდინარე ყველა ცვლილება და მიიღონ ეფექტური გადაწყვეტილება - რა გააკეთონ და როგორ; მესამე, ორგანიზაცია არის რთული ორგანიზმი, რომელიც შესდგება სხვადასხვა ფუნქციონალური განყოფილებებისა და ქვეგანყოფილებებისაგან - საწარმოო, მარკეტინგული, ფინანსური და ა.შ. - რომელთა კოორდინირება და კონკრეტული ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისკენ მიმართვა შეუძლებელია სტრატეგიული მენეჯმენტის გარეშე; მეოთხე, მასზე არის დამოკიდებული მენეჯერების მიერ მიღებული მრავალი გადაწყვეტილების სისწორე, მაგ., კომპანიების შეერთება, ახალი საწარმოს შექმნა, ახალი ბიზნესის განხორციელება და ა.შ.

ამრიგად, სტრატეგიული მიდგომა ორიენტირებულია მომავალზე და ითვალისწინებს რა გარემოს ცვალებადობას, მიზნად ისახავს მოსალოდნელი შედეგების განსაზღვრას. სტრატეგიული მენეჯმენტი არის გრძელვადიან პერიოდში, ფირმის წარმატების მიღწევისათვის, მმართველობითი გადაწყვეტილებებისა და მოქმედებების ერთობლიობა, რომლებიც დაფუძნებულია ორგანიზაციის შიგა პოტენციალზე, გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე და კონკურენტული უპირატესობის შექმნაზე. სტრატეგიული მენეჯმენტის განხორციელება მოითხოვს ხუთი ამოცანის თანამიმდევრულ გადაჭრას (ნახ. 1.1):

1. სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმირება;
2. სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა;
3. სტრატეგიის შემუშავება;
4. სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია;
5. შედეგების შეფასება, ცვლილებების შეტანა და კორექტირება.

სტრატეგიული მენეჯმენტის ხუთივე ამოცანა უნდა გადაიჭრას კომპლექსურად, და არა ცალ-ცალკე. როგორც ნახ.1.1 -

დან ჩანს ამოცანები გავლენას ახდენენ ერთმანეთზე და ადგილი აქვს შესრულების ციკლის გამეორებას. მაგალითად, სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმირება გავლენას ახდენს მიზნების ჩამოყალიბებაზე. მიზნების განსაზღვრა – თავის მხრივ მოითხოვს კომპანიის საქმიანობის ანალიზს, სტრატეგიის განვითარების სხვადასხვა ვარიანტების, რესურსებისა და უნარების არსებობას, რომლებიც უზრუნველყოფს კომპანიის ჩანაფიქრის განხორციელებას რთულ სიტუაციაშიც კი. შემდეგ ხდება სტრატეგიის შექმნა და რეალიზაცია, რომლითაც კომპანიამ უნდა



ნახ. 1.1. სტრატეგიული მენეჯმენტის ხუთი ამოცანა

მიაღწიოს დასახულ მიზნებს და ბოლოს შედეგების შეფასება და ამის მიხედვით გადაწყვეტილების მიღება, რომელი ამოცანების განხორციელებაა აუცილებელი.

1.2. სტრატეგიის არსი და უმკაცრესი ელემენტები



კომპანიას ყოველთვის სჭირდება სტრატეგია, რომ დასახოს ბიზნესის განვითარების გზები და განახორციელოს მისია. იგი საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, განსაზღვროს როგორ მიაღწიოს დასახულ მიზნებს, როგორ მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა, როგორ გააძლიეროს პოზიციები გრძელვადიან პერიოდში, როგორ გაზადოს მმართველობითი სტრატეგიული ხელვა რეალური. სტრატეგია აუცილებელია, როგორც მთლიანად კომპანიისათვის ისე, მისი ცალკეული რგოლებისათვის - სამეცნიერო კვლევები, მარკეტინგი, ფინანსები, შრომითი რესურსები და ა.შ. საერთო სტრატეგია გამოდის ფირმის ქცევის საერთო მოდელიდან და მენეჯერების მიერ შეთავაზებული ახალი იდეიდან. სტრატეგიის ფორმირება საშუალებას იძლევა განისაზღვროს, როგორ გადაადგილდეს ფირმა იმ ადგილიდან, სადაც იგი იმყოფება იმ ადგილზე, სადაც სურს რომ იმყოფებოდეს, ანუ იგი წარმოადგენს სასურველი შედეგების მიღწევის საშუალებას. სტრატეგია ამავდროულად ორიენტირებულია მოქმედებებზე, და პასუხობს კითხვებს: რა, როდის და ვის მიერ უნდა გაკეთდეს.

სიტყვა "სტრატეგია" პირველად გამოყენებული იყო სამხედრო სფეროში. იგი ბერძნული წარმოშობისაა და პირდაპირი მნიშვნელობით სამხედრო გენერლის ხელოვნებას ნიშნავს. თუმცა ბიზნესში იგი სხვა დატვირთვის მატარებელია. ბიზნესში სტრატეგიის განმარტების შესახებ მრავალი მიდგომა არსებობს. მეცნიერთა ერთი ნაწილის აზრით, სტრატეგია გულისხმობს მიზნების (მომხმარებელთა მოთხოვნის შესაბამისი პროდუქტის შექმნა და ფირმის მოგების გადიდება) მიღწევის გზებს, მეორე ნაწილის აზრით, სტრატეგიაში იგულისხმება ფირმის ქცევის, საქმიანობის განხორციელების ფორმა ბაზარზე, გადაწყვეტილების - სად და როგორ განაწილდეს რესურსები - მიღების წესი.

ბ. ტომპსონის აზრით - სტრატეგია კონკურენტული მეთოდებისა და ბიზნესის ორგანიზების წესების ერთობლიობაა, რომელიც უზრუნველყოფს მომხმარებელთა მოთხოვნის დაკმაყოფილებასა და კომპანიის მიზნების მიღწევას;

ა. ჩანდლერი აღნიშნავს, რომ სტრატეგია გრძელვადიანი მიზნების მიღწევისათვის მოქმედებათა ერთობლიობა და რესურსების განაწილების გზაა;

ბ. ჩრისტენსენის აზრით, სტრატეგია ასახავს კომპანიის პოლიტიკის შესაბამისობას კონკურენტული გარემოს მოთხოვნასთან;

მ. პორტერი სტრატეგიაში გულისხმობს მოქმედებებს, რომლებიც მიმართულია კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისკენ.

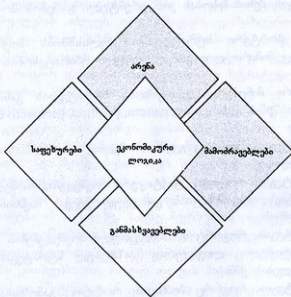
ქენრი მინცბერგი გვათავაზობს სტრატეგიის განმარტებას ე.წ. ხუთი "p"-ს (plan, ploy, pattern, position, perspective) საშუალებით:

1. სტრატეგია, როგორც გეგმა, რომელიც უნდა დასახო და შეასრულო;
2. სტრატეგია, როგორც ტაქტიკური მოქმედება, რომელიც გამოხატავს ორგანიზაციის გარკვეულ ქცევას საქმიანი თამაშის დროს;
3. სტრატეგია, როგორც თანმიმდევრული მოქმედებების ტენდენცია, რომელიც ლოგიკურად გააზრებულ სტრატეგიის შთაბეჭდილებას ქმნის;
4. სტრატეგია, როგორც პოზიცია, რომელიც გამოხატავს ორგანიზაციის ადგილს გარემოში და ბაზარზე;
5. სტრატეგია, როგორც პერსპექტივა, რომელიც გამოხატავს არა მარტო არჩეულ პოზიციას, არამედ სამყაროს აღქმის განუმეორებელ უნარს.

ზოგადად, სტრატეგია ისეთი მოქმედებების ერთობლიობაა, რომელიც ეფუძნება კომპანიის შესაძლებლობებს, რესურსებსა და გარემო ფაქტორებს და უზრუნველყოფს გრძელვადიან პერსპექტივაში ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. სტრატეგია არის მთავარი, ინტეგრირებული, გარემოზე ფოკუსირებული კონცეფცია მიმართული ფირმის მიზნების მიღწევისაკენ. სტრატეგიის შემუშავება უპიველესად გულისხმობს შემდეგი ხუთი ელემენტის ზუსტად განსაზღვრას (ნახ. 1.2):

1. არენა (ბიზნესის არეალი) - სად იმოქმედებთ?
2. მამოძრავებლები - როგორ იმოქმედებთ?
3. განმასხვავებლები - როგორ გაიმარჯვებთ?

4. საფუხურები - რა თანამიმდევრობებითა და სისწრაფით იმოქმედებთ?
5. ეკონომიკური ლოგიკა - როგორ უზრუველყოფთ შემოსავლის მიღებას?



წყარო: Adapted from D.C. Hambrick and J.W. Fredrickson, "Are You Sure You Have a Strategy?" *Academy of Management Executive* 15:4(2001). 48-59

ნახ. 1.2. ბიზნესის სტრატეგიის ბრილიანტი

1. არუნა არის სფერო, რომელშიც ფირმა მონაწილეობს. მისი განსაზღვრისას აუცილებელია პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებს:
- რომელი პროდუქტს მიაწოდებს ორგანიზაცია ბაზარს და რომელი მომხმარებლების მოთხოვნებს დააკმაყოფილებს (ე.წ. პროდუქციისა და ბაზრის კოორდინატი)?
 - რომელი გეოგრაფიული რეგიონებს დაიკავებს თავისი პროდუქციით (ე.წ. გეოგრაფიული კოორდინატი)?
 - რომელი დაინტერესებულ (აქციონერები, თანამშრომლები, მომწოდებლები, კლიენტები) მხარეებს ჩართავს ბაზრის შერჩევაში, პროდუქციისა და სტრატეგიის რეალზაცია-

ში (ე.წ. დაინტერესებული მხარეების (Stakeholders) კოორდინატი)?

- რომელი აქტივები, კომპეტენციები და ტექნოლოგია გააჩნია ორგანიზაციას ან შეუძლია მიიღოს, რათა მოემსახუროს ბაზრისა და პროდუქციის არჩეულ სეგმენტებს (ე.წ. ორგანიზაციული კოორდინატი)?

ეს კითხვები აიძულებს ნებისმიერ ორგანიზაციას ზუსტად განსაზღვროს, რომელი ბიზნესი განახორციელოს, როგორი შესაძლებლობები და კომპეტენციები აქვს ან შეუძლია შექმნას საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზაციისათვის.

პროდუქციისა და ბაზრის კოორდინატი. ნებისმიერი ორგანიზაცია დგება ბაზრისა და პროდუქციის არჩევანის წინაშე. მას შეუძლია თავისი ასორტიმენტი გააფართოვოს ან შეამციროს, ორიენტაცია აიღოს ახალ მომხმარებელთა მოთხოვნაზე ან შეწყვიტოს მიწოდება მომხმარებელთა კონკრეტული ჯგუფისთვის. ბაზრის და პროდუქციის კოორდინატასთან დაკავშირებული ასპექტების სირთულე განსხვავდება კორპორატიული და ბიზნეს-ერთეულების დონის მიხედვით.

კორპორატიულ დონის შემთხვევაში მთავარი სირთულე დაკავშირებულია ბიზნესის სახეების შერჩევაზე, რომლებიც კორპორაციამ უნდა განავითაროს ან პირიქით, რომლებზეც უარი უნდა თქვას. სირთულეების გამო, ისეთმა ცნობილმა კორპორაციებმა, როგორიცაა: Sony, Mitsubibishi, Nissan (იაპონია), Siemens, ABB, Philips, Volvo (ევროპა), სტრატეგიის განსაზღვრისას უარი თქვეს, ბიზნესის გარკვეულ მიმართულებებზე. განსხვავებები მასშტაბების განსაზღვრისას კორპორატიულ დონეზე და ბიზნეს-ერთეულების დონეზე შემდეგია:

- **კორპორატიული დონე.** კორპორაციებმა საქმიანობის მასშტაბის შერჩევისას უნდა განსაზღვრონ:

ბიზნესის მასშტაბი. რომელი ბიზნესითაა დაკავებული კომპანია დაინტერესებული მხარეების კოორდინატა? რომელი დაინტერესებული მხარეები შეიძლება იქნეს ჩართული საკუთარი მიზნების მისაღწევად?

ურთიერთდაკავშირებულობა. რა ფორმით შეიძლება იყოს დაკავშირებული კომპანიის ბიზნესის სახეები საჭიროების შემთხვევაში?

მასშტაბის შეცვლის საშუალებები: შიგა განვითარება, სხვადასხვა სტრუქტურების შერწყმა, კავშირების შექმნა, დაინტერესებული მხარეების საქმიანობის კოორდინირება.

სტრატეგიული კითხვები: ბიზნესის რომელი სექტორები უნდა დაფინანსდეს? ღირს თუ არა მიმდინარე ინვესტიციების დონის შენარჩუნება? ღირს თუ არა ინვესტიციების შემცირება ან უარის თქმა?

სტრატეგიული გამოწვევები: როგორ შეუძლია კომპანიას აამაღლოს მისი მომხმარებლისთვის ცალკეული სახის ბიზნესის ღირებულება? რა შეიძლება იყოს მისი ორი ან მეტი სახის ბიზნესის ძირითადი სინერჯიზმი?

• **ბიზნეს-ერთეულების დონე.** ბიზნეს-ერთეულებმა საქმიანობის მასშტაბის შერჩევისას უნდა განსაზღვრონ:

პროდუქციის ასორტიმენტა: პროდუქციის რომელ ასორტიმენტს შესთავაზებს კომპანია ბაზარს?

მომხმარებელთა ჩაბმა: მომხმარებელთა რომელი კატეგორიის მოემსახურება კომპანია? მომხმარებელთა რომელი მოთხოვნების დაკმაყოფილებას გვემავს?

გეოგრაფიული კოორდინატა: სად (რომელ რეგიონს) შესთავაზებს კომპანია თავის პროდუქციას?

ვერტიკალური ჩაბმა: როგორი კავშირები აქვს კომპანიას მომწოდებლებთან და შემკვეთებთან?

დაინტერესებული მხარეების კოორდინატა: რომელი დაინტერესებული მხარეები შეიძლება იქნეს გამოყენებული საკუთარი მიზნების მისაღწევად?

მასშტაბების შეცვლის საშუალებები: პროდუქციის დამატება/ამოღება, ახალი მომხმარებლების მომსახურება ან ძველ მომხმარებლებზე უარის თქმა, ახალ რეგიონებში შესვლა ან ძველიდან წასვლა, დაინტერესებული მხარეების საქმიანობის კოორდინირება.

სტრატეგიული კითხვები: რომელი სახის პროდუქციის დაფინანსება უნდა მოხდეს? ღირს თუ არა მიმდინარე ინვესტიციების დონის შენარჩუნება? ღირს თუ არა ინვესტიციების შემცირება ან უარის თქმა?


სტრატეგიული გამოწვევები: როგორ შეიძლება გამოვლინდეს და გამოყენებულ იქნეს შესაძლებლობები? როგორია ამისთვის საუკეთესო სტრატეგია?

გეოგრაფიული კოორდინატი. პროდუქციისა და ბაზრის მასშტაბების განსაზღვრა შეუძლებელია გეოგრაფიული კოორდინატას გარეშე. ნებისმიერმა სტრატეგიამ ბიზნეს-ერთეულების ან კორპორატიულ დონეზე საჭიროა გაითვალისწინოს ბიზნესის რეგიონალური, საერთაშორისო და გლობალური მხარე. ძვრები, რომელიც ხდება საინფორმაციო ტექნოლოგიებში, ტელეკომუნიკაციებში და ტრანსპორტში საშუალებას იძლევა ინფორმაცია, საქონელი და მომსახურება გადაადგილდეს ისეთი სისწრაფით, ათეული წლის წინ რომ წარმოუდგენელი იყო. ელექტრონული ბიზნესის განვითარება საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს სწრაფად დაუკავშირდეს მომხმარებელს მსოფლიოს მრავალ რეგიონში.

გეოგრაფიული კოორდინატი მოითხოვს შემდეგი საკითხების ანალიზს:

- ❖ რომელი ეროვნული და რეგიონალური ბაზრები იძლევა შესაძლებლობას დღევანდელი და მომავალი პროდუქციისთვის?
- ❖ რა განსხვავებები და თავისებურებები არის მომხმარებელთა მოთხოვნებში, რომლებიც ცხოვრობენ ეროვნული და რეგიონალური საზღვრების გარეთ?
- ❖ როგორ შეიძლება კომპანიამ პროდუქცია გამოუშვას შეკვეთით ან ადაპტირება მოახდინოს მომხმარებელთა ყველა ჯგუფის მოთხოვნილებებზე?
- ❖ როგორ შეიძლება ინფორმაციის მიღება მომხმარებლებზე, კონკურენტებზე, წარმატებებზე და წარუმატებლობაზე ერთ რეგიონალურ ბაზარზე, რათა გამოყენებულ იქნეს ეს ცოდნა სხვა რეგიონების ბაზრებზე.

დაინტერესებული მხარეების (Stakeholders) კოორდინატი. ბიზნესის არეალის განსაზღვრისას და ბაზარზე წარმატების მოსაპოვებლად აუცილებელია მხედველობაში იქნეს მიღებული ორგანიზაციის ურთიერთკავშირები “დაინტერესებულ მხარეებთან” - დარგობრივ ან პროფესიონალურ ასოციაციებთან, სამთავრობო სააგენტოებთან, სასამართლოებთან, მასობრივ საინფორმაციო საშუალებებთან, სოციალურ ჯგუფებთან, ასევე დისტრიბუტორებ-



თან, მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან და კონკურენტებთან. მაგალითად, კომპანიები, რომლებიც დაკავებული არიან კომპიუტერების წარმოებით, ახალი ტექნოლოგიებით, პროგრამული უზრუნველყოფით, მომხმარებელთა ელექტრონიკით, რომ უზრუნველყონ თავისი ტექნოლოგიების გავრცელება. სტანდარტების შექმნა ან კარგი ურთიერთობების შექმნა სამთავრობო სტრუქტურებთან, ქმნიან კავშირებს კონკურენტებთან, ინსტიტუტებთან, რომლებიც დასაქციალიზებული არიან მსგავსი ტექნოლოგიების შექმნით, მსხვილ მომხმარებლებთან, სოციალურ ჯგუფებთან, საზოგადოებასთან, და ხანდახან სამთავრობო სტრუქტურებთან.

ტერმინი „დაინტერესებული მხარეები“ (Stakeholders), პირველად გამოიყენეს 1963 წელს სტენფორდის კვლევითი ინსტიტუტის შიდა მემორანდუმში. დაინტერესებულ მხარეებში თავდაპირველად იგულისხმებოდა აქციონერები, მუშა-მოსამსახურეები, მყიდველები, მომწოდებლები და სხვ. ეს კონცეფცია მოგვიანებით რამდენიმე მიმართულებით განვითარდა. საბოლოოდ რ. ფრიდმენმა და დ. რიდმა წარმოადგინეს „დაინტერესებული მხარეების“ ორი განმარტება: „დაინტერესებული მხარეები“ ფართო გაგებით, არიან კომპანიის მოკავშირე ან მოწინააღმდეგე ჯგუფები (ან პირები), რომლებსაც შეუძლიათ ორგანიზაციის მიზნის მიღწევაზე გავლენის მოხდენა. ამ მოსაზრებით „დაინტერესებულ მხარეებს“ წარმოადგენენ საერთო ინტერესებით გაერთიანებული საზოგადოებრივი ჯგუფები, სამთავრობო ორგანიზაციები, პროფგაერთიანებები, კონკურენტები, კავშირები, აგრეთვე მუშა-მოსამსახურეები, მყიდველთა ჯგუფები, აქციათა მფლობელები და ა.შ.; „დაინტერესებული მხარეები“ ვიწრო გაგებით – ნებისმიერი ჯგუფებია (ან პირები), რომლებზეც ორგანიზაციის წარმატებაა დამოკიდებული. ამ გაგებით „დაინტერესებული მხარეებს“ წარმოადგენენ მესაკუთრეები, თანამშრომლები, მომხმარებლები, ზოგიერთი მომწოდებელი, ძირითადი სამთავრობო ორგანოები, ზოგიერთი ფინანსური ორგანო და ა.შ.

აღნიშნული კოორდინატი მოითხოვს შემდეგი საკითხების შესწავლას:

❖ რომელი დაინტრესებული მხარეები მოახდენენ გავლენას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე და რა ფორმით შეუძლიათ მათ ამის გაკეთება?

❖ რაში ემთხვევა და რით განსხვავდება მითითებული მხარეების ინტერესები?

❖ რომელ დაინტრესებულ მხარეებთან შეუძლია ორგანიზაციას, დაამყაროს კავშირები, რათა მიაღწიოს მიზნების მიღწევის დამაჯერებლობას და რა ფორმით შეუძლია ამის გაკეთება?

ორგანიზაციული კორდინატი. სტრატეგიის წარმატება მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად კარგები არიან მენეჯერები, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან ამ სტრატეგიაზე, რამდენადაც სტრატეგია ყველა მხრიდან განიცდის ცვლილებებს, ეს მოითხოვს დამატებით აქტივებს: კაპიტალს, პერსონალს ახალი ცოდნითა და კომპეტენციებით. კერძოდ, სტრატეგიულ ლანდშაფტში მიმდინარე ცვლილებების გამო, კომპანიებს ხშირად უხდებათ ერთი კონკრეტული ფუნქციის ან გარკვეული ერთი სახის საქმიანობის შესრულება, სხვა შეკვეთების გადაცემა გარე სტრუქტურებზე ან კავშირების დამყარება ისეთ კომპანიებთან, რომლებიც სპეციალიზებულია ერთ კონკრეტულ პროდუქტიაზე. ორგანიზაციული მასშტაბის განსაზღვრაში მნიშვნელოვანია „აუტსორსინგი“ (სპეციალიზებული გარე ორგანიზაციების გამოყენება საბანკო და სხვა საფინანსო, სააღრიცხვო დოკუმენტების დამუშავებისთვის, კომერციული ოპერაციების განხორციელებისას მსხვილ ფირმებთან, ინდუსტრიის გიგანტებთან) და გადაწყვეტილების მიღება „დაამზადე ან იყიდე“.

ორგანიზაციული მასშტაბის განსაზღვრა მოითხოვს შემდეგი საკითხების შესწავლას:

❖ აქტივების როგორი მარაგია საჭირო მიმდინარე და პოტენციური სტრატეგიის განხორციელებისას ბაზარზე?

❖ რომელ კომპეტენციებს ფლობს ორგანიზაცია და როგორ შეიძლება მისი გამოყენება?

❖ რომელი ახალი კომპეტენციების გამოყენება შეიძლება?

❖ რომელი ტექნოლოგიები იქნება საჭირო მიმდინარე და პოტენციური კომპეტენციების შექმნისა და მხარდაჭერისათვის?

❖ რომელი აქტივები, კომპეტენციები და ტექნოლოგიები შეიძლება განავითაროს თვითონ, გადასცეს სხვა სტრუქტურებს ან შექმნას ერთობლივი პოტენციური ამხანაგობები?

ამრიგად, ბიზნესის არეალის განსაზღვრა საშუალებას იძლევა უფრო ზუსტად გამოიკვეთოს ბიზნესის ან პროდუქციის სახეები და ბაზრის სეგმენტები, რომლითაც ორგანიზაცია დღეს არის დაკავებული ან გეგმავს მომავალში განხორციელებას, მაგრამ იგი საშუალებას არ იძლევა განისაზღვროს, როგორ შეუძლია ორგანიზაციას წარმართოს კონკურენტული ბრძოლა, რომ მიიზიდოს და შეინარჩუნოს მომხმარებლები.

2. მამოძრავებლები ანუ ახალ არენაზე შესვლის ფორმები. ამ ელემენტის განსაზღვრისას, პასუხი უნდა გაეცეს კითხვას, როგორი ფორმით აპირებს კომპანია ბიზნესის განხორციელებას: დამოუკიდებლად, შიგა განვითარებით; პარტნიორებთან, ერთობლივი რისკით; ლიცენზირებით/ფრენშაიზინგით; ალიანსის შექმნით; სხვა კომპანიის შეძენით და ა.შ

3. განმასხვავებლები (დიფერენციაცია). ამ ელემენტის განსაზღვრისას უნდა გამოიკვეთოს კომპანიის პროდუქტისთვის ან მომსახურებისთვის დამახასიათებელი ნიშნები (განსაკუთრებულობები), რომლითაც იგი განსხვავდება კონკურენტებისგან.

დიფერენციაცია - ეს არის ღირებულებების არჩევანი, რომელსაც აკეთებს მომხმარებელი, როცა ყიდულობს პროდუქციას ან მოცემული კომპანიის გადაწყვეტილებას. როცა დიფერენცირება არ არის, მომხმარებელს არ გააჩნია განსაკუთრებული მიზეზი, რატომ იყიდოს ზუსტად ამ და არა სხვა კომპანიის პროდუქტი. მაგალითად, სანამ მომხმარებელი არ დარწმუნდება, Dell-ის კომპიუტერის უნიკალური თავისებურებებით და უფრო მაღალი ფასეულობებით, მას არ ეჭნება მისი ყიდვის განსაკუთრებული მიზეზი. მაგრამ, თუ Dell-ის კომპანია შესთავაზებს მყიდველს, უფრო დაბალ ფასს, სრულყოფილ მომსახურებას, ან კომპიუტერების დამზადებას შეკვეთით, ეს მოიზიდავს მომხმარებელს და გადმოიბირებს მათ უფრო ძლიერ კონკურენტებისგან.

რომ შეიქმნას მომხმარებელთა მოსაზიდავ და შესანარჩუნებლად საჭირო ღირებულებები, ფირმა იყენებს მიწოდების დიფერენცირების შემდეგ ფორმებს:



- **საქონლის სერიის მრავალფეროვნება:** შეთავაზებული ასორტიმენტი;
- **პროდუქციის მახასიათებლები:** საშუალოს საერთო მძიმეობა, საიმედოობა, მუშაობის ხანგრძლივობა, სიჩქარე, გემოვნების მახასიათებლები;
- **მომსახურება:** ტექნიკური მხარდაჭერა, პროდუქციის რემონტი, მომხმარებელთა სწავლება პროდუქტების გამოყენებაში, გარანტია;
- **არსებობა:** მიღება სატისტრიბუციო ქსელის საშუალებით, საბითუმო ყიდვების შესაძლებლობა, რამდენად სწრაფად შეიძლება პროდუქტის მიღება;
- **იმიჯი და რეპუტაცია:** ბრენდის დასახელება, უმაღლესი ხარისხის პროდუქციის იმიჯი, უმაღლესი ხარისხის მომსახურების რეპუტაცია;
- **გაყიდვები და ურთიერთობები:** გამყიდველები, რომელთაც შეუძლიათ დაწვრილებით აღწერონ პროდუქტების უმეტესობა, მჭიდრო კავშირები სადისტრიბუციო არხებთან, მსხვილ საბოლოო გამყენებლებთან;
- **ფასი:** პრეისკურანტი, ფასდაკლება, შედარება მუშაობის და ფასების პარამეტრების, შედარება ფასებისა და ფასულობების პარამეტრების.

სურვილი იმისა, რომ მოიზიდონ, მიიღონ და შეინარჩუნონ მომხმარებლები იმდენად ძლიერია, კომპანიები ცდილობენ მუდმივად განაახლონ და სრულყოთ თავისი კონკურენტული სახე. მაგალითად, ყოველი კომპანია პერსონალური კომპიუტერების დარგში, მუდმივად აფართოებს საქონლის სერიას, დაკავებულია პროდუქტების განახლებით, სთავაზობს ახალ მომსახურებას, იყენებს ურთიერთობის ყველა ფორმას მომხმარებელთან, ეწვევარეკლამას, რათა განიმტკიცოს იმიჯი და რეპუტაცია, აფართოებს საკუთარი პროდუქციის დისტრიბუციას.

ნებისმიერი კომპანია დაინტერესებულია შექმნას სხვებისგან განსხვავებული, დამახასიათებელი სახე, რომ მიიქციოს შემკვეთების ყურადღება. მაგალითად, ავიაკომპანია Southwest Airlines წარმატებით იყენებს საქმიანობის „სადა“ ფორმას: იგი სთავაზობს თავის მომხმარებლებს „შიშველ“ მომსახურებას (თვითმფრინავით გადაგაადგილება ერთი პუნქტიდან მეორეში),

მინიმალურ მაზასიათებლებს (არანაირი საკვები ბორტზე და მკაცრად შემოსაზღვრული ადგილი), მაგრამ დაბალი ფასი საშუალებას აძლევთ მათ თავი იგრძონ კომფორტულად, სატელევიზიო რეკლამა ასე გამოიყენება: „თქვენ შეგიძლიათ ადვილად გადაადგილდეთ ქვეყანაში“. სულ სხვა სახე აქვს ავტომობილ - Rolles-Roys და საათს - Rolex, აქ ყურადღება გადატანილია პროდუქციის განსაკუთრებულობაზე, სახელზე და მაღალ ფასზე.

4. საფეხურები - სტრატეგიული ცვლილებების დრო და თანამიმდევრობა. ამ ელემენტის განსაზღვრისას უნდა გაირკვეს როგორი თანამიმდევრობით და რა დროში აპირებს კომპანია ბიზნესის მასშტაბების, ბაზრის წილის გაფართოებას ანუ პასუხი უნდა გაეცეს კითხვებს:

- ექსპანსიის სისწრაფე?
- ინიციატივების თანამიმდევრობა?

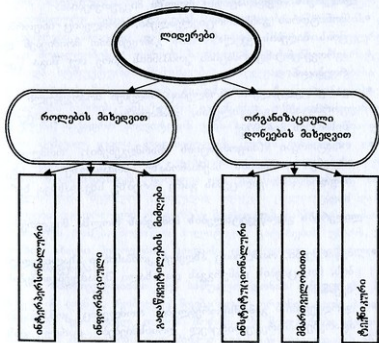
5. ეკონომიკური ლოგიკა - როგორ მიიღონ ფირმებმა შემოსავალი. ამ ელემენტის განსაზღვრისას, უნდა გაირკვას რა ხერხებს გამოიყენებს კომპანია შემოსავლების გაზრდისთვის, ანუ ეს იქნება:

- დაბალი ფასი უპირატესობების მასშტაბის მიუხედავად?
- დაბალი ფასი კომპეტენციებისა და რეპროდუქციის უპირატესობების მიუხედავად?
- უმაღლესი (Premium) ფასი უბადლო მომსახურებისთვის?
- უმაღლესი (Premium) ფასი შესაკუთრული პროდუქტის /განსაკუთრებულობისთვის?

1.3. სტრატეგიული ლიდერობა



კომპანიაში სტრატეგიული მენეჯმენტის განხორციელებით ძირითადად დაკავებულია ხელმძღვანელი პერსონალი – მენეჯერები, რომლებიც ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისათვის აერთიანებენ და კოორდინაციას უწევენ სხვა წევრების მუშაობას. ლიდერობა კი უკავშირდება ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისათვის სხვა წევრებზე გავლენას. სტრატეგიული ლიდერობა არის ორგანიზაციის მართვა და გავლენა ძირითად ორგანიზაციულ შედეგებზე. კერძოდ, როგორცაა კომპანიის გაფართოება, კონკურენტული უპირატესობა, ინოვაცია, სტრატეგიული ცვლილებები ან სიცოცხლისუნარიანობა. ლიდერები კომპანიაში განსხვავდებიან შესრულებული როლებისა და ორგანიზაციული დონეების მიხედვით (ნახ. 1.3.).



ნახ. 1.3. ლიდერების კლასიფიკაცია



შესრულებული როლების მიხედვით გამოყოფენ ინტერპერ-სონალურ, ინფორმაციულ და გადაწყვეტილების მიმღებ ლიდერებს. ლიდერებს ინტერპერსონალურ როლში მიეკუთვნებიან:

- ხელმძღვანელები (ნომინალური ან შემცვლელი), რომლებიც წარმოადგენენ კომპანიის სიმბოლურ ხელმძღვანელებს და წარადგენენ მას ფორმალურ შეხვედრებზე;
- დამაკავშირებლები, რომლებიც უზრუნველყოფენ კავშირების დამყარებას გარე ფიზიკურ და იურიდიულ პირებთან, სხვადასხვა ორგანიზაციებთან და ა.შ;
- ლიდერები, რომლებიც ძირითადად უზრუნველყოფენ კომპანიის თანამშრომელთა მოტივაციას და პასუხისმგებლები არიან მათ აქტიუიზაციაზე, კოორდინაციაზე, შედეგებზე.

ლიდერებს ინფორმაციულ როლში მიეკუთვნებიან:

- მონიტორის განმახორციელებლები, რომლებიც ინფორმაციის მიღების ყველა არხის გამოყენებით მოიძიებენ და აგროვებენ ინფორმაციას კომპანიის გარე თუ შიგა წყაროებიდან;
- გამავრცელებლები, რომლებიც ახდენენ მოპოვებული ინფორმაციის განაწილებას, გაანალიზებას და გადაცემას შესაბამის პირებზე;
- ორატორები (ინფორმაციის წარმდგენები), რომლებიც ახდენენ კომპანიის საქმიანობაზე, მომავალზე და სხვ. ინფორმაციის გადაცემას გარე პირებზე სხვადასხვა ხერხით.

ლიდერებს გადაწყვეტილების მიმღების როლში მიეკუთვნებიან:

- მეწარმეები, რომლებიც ახდენენ კომპანიაში ახალი იდეების, ნოვაციების დანერგვას და ახალი შესაძლებლობების შექმნას;
- დარღვევების გამომსწორებლები, რომლებიც კომპანიაში ატარებენ მარეგულირებელ ღონისძიებებს დარღვევების აღმოფხვრის მიზნით;

- რესურსების გამანაწილებლები, რომლებიც განსაზღვრვენ კომპანიისათვის აუცილებელ რესურსებს და აზღვნენ მათ ეფექტურ განაწილებას;
- მოლაპარაკების წარმმართველები, რომლებიც აზღვნენ კომპანიის სახელით მოლაპარაკებებს ყველა დაინტერესებულ მხარეებთან და პასუხს აგებენ მის შედეგებზე.

ორგანიზაციული დონეების მიხედვით გამოყოფენ: ინსტიტუციონალურ (უმაღლესი დონის), მმართველობით (საშუალო დონის) და ტექნიკურ (დაბალი დონის) მენეჯერებს.

❖ **ინსტიტუციონალური ანუ უმაღლესი დონის მენეჯერები** ხელმძღვანელობენ ორგანიზაციას; ისინი პასუხს აგებენ გადაწყვეტილებებზე, რომლებიც მიიღება მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით და მთელი ორგანიზაციის სტრატეგიისა და პოლიტიკის შემუშავებაზე. მათ მიეკუთვნება: პრეზიდენტები, ვიცე-პრეზიდენტები, აღმასრულებელი დირექტორები, ჯგუფების მმართველები, რეგიონალური განყოფილებების მმართველები, წარმოების დირექტორები, მთავარი ადმინისტრატორები, მთავარი მენეჯერები. მათი მოვალეობებია: ფირმის საერთო პოლიტიკისა (სტრატეგიის) და სტრუქტურის შემუშავება; გრძელვადიანი გეგმებისა და პროგნოზების ჩამოყალიბება; თანამედროვე ტექნოლოგიებისა და გასაღების ბაზრის განსაზღვრა; საფინანსო კონტროლის განხორციელება; საკადრო პოლიტიკის განსაზღვრა; კოორდინაცია ფირმაში შემავალ ყველა ქვედანაყოფებს შორის. უმაღლესი დონის მმართველების ძირითადი დამახასიათებელი თვისებები უნდა იყოს: ნოვაციებისადმი სწრაფვა და სამეწარმეო უნარი. მმართველს უნდა შეეძლოს დროულად აღიქვას ცვლილებები და სიანხლები და დროული რეაგირება მოახდინოს მასზე, რაც მათგან მოითხოვს რისკს, მოქნილი პოლიტიკის გატარების უნარს, ანალიზის ახალი მეთოდების ცოდნას, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებას.

❖ **მმართველობითი ანუ საშუალო დონის მენეჯერები** მართავენ იმ დონეს, რომელიც მდებარეობს ორგანიზაციის მართვის უმაღლეს და დაბალ დონეს შორის. ეს მენეჯერები მართავენ ტექნიკურ მენეჯერებს. მათ მიეკუთვნება: განყოფილებების ან სააგენტოების უფროსები, საწარმოთა მმართველების მოადგილეები,

ქვეგანყოფილებების დირექტორები და მენეჯერები, პროექტების ხელმძღვანელები, ადმინისტრაციული მმართველობის ჯგუფები. მათი მოვალეობებია: ოპერატიული დაგეგმვა, პროექტების რეალიზაცია, პროდუქციის წარმოება და რეალიზაცია, პირველადი აღრიცხვა და კონტროლი, საკადრო პოლიტიკის პრაქტიკული განხორციელება. საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებისთვის დამახასიათებელი თვისებები უნდა იყოს: ლიდერობის, პერსონალის შრომის ოპტიმალური ორგანიზების, პრობლემის დროულად დანახვისა და გარკვევის უნარი, რათა წარმატებით იყოს მიღწეული ფირმის საერთო მიზანი.

❖ **ტექნიკური ანუ დაბალი დონის მენეჯერები** არიან ხაზობრივი მენეჯერები, რომლებიც წარმოადგენენ ყველაზე დაბალ ანუ პირველ დონეს. ისინი მართავენ საქმიანობას რიგითი მომუშავეებისა, რომლებიც დაკავებული არიან ორგანიზაციის პროდუქტის წარმოებით. მათ მიეკუთვნება: წარმოების ოსტატები, სექციათა უფროსები ან ბრიგადირები. მათი მოვალეობებია: ფირმის ხელმძღვანელების მოთხოვნების მიტანა ხელქვეითებამდე და მათი მხრიდან ლოიალური დამოკიდებულების შექმნა კომპანიისადმი. ამ დონის მმართველები უნდა ფლობდნენ „აღამიანებთან ურთიერთობის“ ხელოვნებას, ხელქვეითებთან ურთიერთობის პრობლემების, ჯგუფური კონფლიქტების ჩამოყალიბების მიზეზების შესწავლის უნარს.

კორპორაციებში, როცა იგი დაკავებულია რამოდენიმე სახის ბიზნესით, შეიძლება გამოიყოს სტრატეგიული მენეჯერების ოთხი დონე:

- **კომპანიის ხელმძღვანელი და კორპორატიული დონის ტოპ-მენეჯერები**, რომლებსაც აკისრიათ მთავარი და პირადი პასუხისმგებლობა მთავარ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე, რომლებიც გავლენას ახდენენ მთლიანად ორგანიზაციაზე და ბიზნესის თვითოეულ მიმართულებაზე;
- **საწარმოო ქვეგანყოფილებების მენეჯერები**, რომლებსაც აქვთ წამყვანი როლი ბიზნეს ერთეულების სტრატეგიული გეგმების შემუშავებაში და რეალიზაციაში;
- **ფუნქციონალური ერთეულების (წარმოება, მარკეტინგი, კადრები, ფინანსები, ტექნოლოგიები) მენეჯერები**, რომლებიც თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში ასრულებენ სტრატე-

გიულ მოქმედებებს, რომლებიც აძლიერებენ ქვეგანყოფილების სტრატეგიას;

- **ხაზობრივი მენეჯერები** (საწარმოებში, გაყიდვის რეგიონალურ განყოფილებებში, ადგილობრივ წარმომადგენლობებში), რომლებიც პასუხს აგებენ სტრატეგიული გეგმის შექმნაზე თავის სფეროში და საერთო სტრატეგიული გეგმის თავისი ნაწილის რეალიზაციაზე.

რაც შეეხება ერთპროფილიან კომპანიებს, გამოიყოფა მენეჯერების სამი დონე: კორპორატიული, ფუნქციონალური, ხაზობრივი. ხოლო კომპანიებში, რომლებიც წარმოადგენს კერძო საკუთრებას და ამასთან მათი ბიზნესის მასშტაბი არც ისე დიდია, ხშირად ვხვდებით მენეჯერების ორი დონეს.

აღსანიშნავია სტრატეგიის შემუშავებასა და რეალიზაციაში წამყვანი როლი მენეჯერებს, ხოლო სტრატეგიული როლი დირექტორთა საბჭოს უკავია. ჩვეულებრივ მენეჯერები აწვდიან ინფორმაციას დირექტორთა საბჭოს მთავარი სტრატეგიული ღონისძიებების შესახებ და ასევე ახდენენ სტრატეგიული გეგმების ოფიციალურ წარდგენას ამ ორგანოში დასამტკიცებლად. დირექტორები იშვიათად იღებენ მონაწილეობას სტრატეგიის შემუშავებაში, ეს მათ არც მოეთხოვებათ, უმეტესობას შეიძლება არც კი გააჩნდეს გამოცდილება მოცემულ დარგში, მათი ცოდნა კომპანიის შესახებ არის შემოსაზღვრული. დირექტორთა საბჭოს მთავარი ამოცანაა – შემოწმება და კონტროლი, მისი მთავარი მოვალეობაა – კონსტრუქციული კრიტიკა. მაგალითად, როცა კომპანიის მოგება და ბაზრის წილი მცირდება, დირექტორთა საბჭო ვალდებულია დაიკავოს აქტიური პოზიცია, იმსჯელოს კომპანიის სტრატეგიული გზების შესახებ, მოიწვიოს სხდომებზე მენეჯერები, ან არაპირდაპირ ჩაერთოს პროცესში და მოითხოვოს კომპანიის სტრატეგიისა და ხელმძღვანელობის შეცვლა. დირექტორთა საბჭოს მთავარი ამოცანაა – სტრატეგიული გეგმების შეფასება და დამტკიცება, პრაქტიკული ამოცანა კი – სტრატეგიის შემუშავებასა და რეალიზაციაში უმაღლესი ხელმძღვანელების კომპეტენციების შეფასება და მის საფუძველზე კონკრეტული გადაწყვეტილებების მიღება: ხელფასის მომატება, პრემირება და ა.შ; ასევე უმაღლესი ხელმძღვანელების თანამდებობაზე ძირითადი პრედენტივების სტრატეგიული ხარისხის შემოწმება.

1.4. სტრატეგიის შემუშავების ორგანიზაცია



რაც უფრო მსხვილია კომპანია, მით უფრო მეტია სტრატეგიის ფორმირების წყაროები. იგი იქმნება სტრატეგიების ერთობლიობით, რომელიც შემუშავებულია სხვადასხვა მენეჯერების მიერ ორგანიზაციული იერარქიის სხვადასხვა დონეზე. მხოლოდ მაშინ, როცა მენეჯერები გააერთიანებენ სტრატეგიებს, დააკავშირებენ და შექმნიან ერთიან სისტემას, შეიძლება ისაუბრო წარმოების სრული ძალისხმევის გამოყენებაზე და სტრატეგიის სისრულეზე.

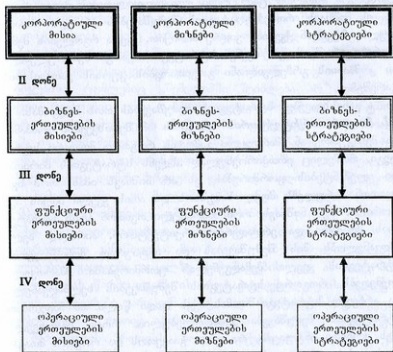
თუ მიზნები და უმაღლესი დონის მართვის სტრატეგია არ შეესაბამება უფრო დაბალი დონის მართვის მიზნებსა და სტრატეგიებს, ეს ანალოგიურია სიტუაციისა, როცა იერარქიის ყოველ დონეს აქვს საკუთარი მიზნები და სტრატეგიას ასრულებენ დამოუკიდებლად. ფუნქციონალური და ოპერაციული დონის მენეჯერებს შეუძლიათ თვითონ აირჩიონ მოქმედების სისტემა და სტრატეგიული მეთოდები, მაგრამ მან უნდა შეუწყოს ხელი კომპანიის მიზნების მიღწევას და ბიზნეს-სტრატეგიის ეფექტიანობის ამაღლებას.

მიზნებისა და სტრატეგიების ჰარმონიზაციის პროცესი ერთი განყოფილებიდან მეორე განყოფილებამდე და ერთი დონიდან მეორემდე მოითხოვს დიდ შრომას, შეკრებებს, შეთანხმებებს, სტრატეგიის ყოველწლიური გადახედვას, რასაც ხშირად სჭირდება თვეები, კონსენსუსის მისაღწევად. კონსენსუსის მიღწევის პოლიტიკა და ბრძოლა ყველა დონის მენეჯერების ძალისხმევის გაერთიანებისა, ხელს უწყობს კომპანიის ზრდას და განვითარებას.

ნახ. 1.4-ზე ნაჩვენებია, როგორ მუშავდება მიზნები და სტრატეგიები იერარქიის სხვადასხვა საფეხურზე. ორმხრივი ისრები გვიჩვენებს ურთიერთზეგავლენას ზედა და ქვედა დონეებს შორის. რაც უფრო უკეთესად იქნება კოორდინირებული ამ განყოფილებების მუშაობა, მით უფრო მჭიდრო ხდება მათი მიზნები და სტრატეგიები. კოორდინაცია იძლევა გარანტიას, რომ არ მოხდება არავითარი გადახვევა მიმართულებიდან, რომელიც აირჩია უმაღლესმა ხელმძღვანელობმა. მისიის, მიზნების, სტრატეგი-


ის ზუსტი ფორმირება და შერჩეული მეთოდების შესახებ ფირმის ქვეგანყოფილებების სრული ინფორმირება წარმოადგენს პრაქტიკულ და აუცილებელ საქმიანობას. წინააღმდეგ შემთხვევაში არ მიიღწევა ფუნქციონალურ და ოპერაციულ დონეზე მიზნებისა და სტრატეგიის შერჩევის ეფექტური მუშაობა. მითითებები მიმართულებების შესახებ უნდა

I დონე



ნახ. 1.4. მიზნის, მიზნების, სტრატეგიის ურთიერთკავშირი სტრატეგიის შემუშავების პირამიდაში

მოდიოდეს უმაღლესი მენეჯერებისგან ჯერ სამეურნეო ქვეგანყოფილებებამდე, შემდეგ ფუნქციონალურ და ოპერაციულ დონემდე. ისეთი „სტრატეგიული უწესრიგობა“, როცა მენეჯერები არ იყე-



ნებენ თავის უფლებას და არ აკონტროლებენ დაბალი რგოლების მიერ სტრატეგიის შესრულებას, მსგავსია ფეხბურთის გუნდის ქმედებისა დაცვის დროს, როცა ყველა მოთამაშე მიისწრაფის არ ითამაშოს გუნდურად და არ დაიცვას კარები, არამედ ერთვება თამაშში მაშინ, როცა ჩათვლის საჭიროდ. ბიზნესში, ისე როგორ სპორტში კომპანიის სტრატეგიის შემუშავებლები ერთი გუნდია. ისინი ვალდებული არიან შეიმუშაონ მთელი კომპანიის ინტერესებში შემაჯავლი სტრატეგია და არ გაითვალისწინონ მხოლოდ ცალკეული ქვეგანყოფილებების მდგომარეობა. ეს ნიშნავს, რომ სტრატეგიის შემუშავების პროცესი მიმართულია ზევიდან ქვევით, ვიდრე პირიქით. ქვედა რგოლების მენეჯერები არ შეიძლება იყვნენ სტრატეგიის კარგი შემსრულებლები კომპანიის გრძელვადიანი განვითარების კურსის გათავისების გარეშე.

განახსვავებენ სტრატეგიის შემუშავების ოთხ მიდგომას:

1. მთავარი არქიტექტორის მიდგომა. ამ შემთხვევაში კომპანიის მესაკუთრე ან მმართველი გამოდის როგორც მთავარი სტრატეგი, რომელიც ერთპიროვნულად ახდენს სტრატეგიის ძირითადი ელემენტების ფორმირებას. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ იგი თვითონ ასრულებს მთელ სამუშაოს და არის ყველა იდეის ავტორი, არამედ ნიშნავს, რომ მმართველი თვითონ არის სტრატეგიის მთავარი და ერთადერთი არქიტექტორი, პირადად ხელმძღვანელობს მის შემუშავებას და აქტიურად მონაწილეობს სტრატეგიის ყველა შემადგენლის ფორმირებაში. მმართველი მოქმედებს, როგორც სტრატეგიის შემუშავების ხელმძღვანელი და არჩეულ სტრატეგიაში მას აქვს დიდი წილი. ამ მიდგომით სტრატეგიის შემუშავება გამართლებულია, როცა მმართველს აქვს ძლიერი ინტუიცია, რა უნდა გააკეთოს და როგორ. მთავარი სისუსტე ამ მიდგომისა ის არის, რომ სტრატეგიის მასშტაბი ძლიერ არის დამოკიდებული ერთი ადამიანის ხელოვნებაზე. ასეთი მიდგომის გამოყენებით სტრატეგები მუშავდება ძირითადად მცირე კერძო კომპანიებში, ზოგიერთ ამხანაგობაში, საოჯახო ბიზნესში; მისი გამოყენება არაუფექტურია იმ კომპანიებში, რომლებსაც სჭირდება სტრატეგიული ინიციატივების დიდი რაოდენობა და სტრატეგიის შემუშავება საკმაოდ რთულია, რომ იგი ერთმა ადამიანმა განახორციელოს.

2. მიდგომა „კალდებულების დელევირება“. ამ შემთხვევაში სტრატეგიის ფორმირებაზე პასუხისმგებელი მენეჯერი კალდებულების ნაწილს გადასცემს ქვედა საფეხურზე მდგომ მენეჯერებს, კომპეტენტურ მომუშავეთა ჯგუფებს, დამოუკიდებელ მუშაკომისიებს, სტრატეგიის ფორმირებაში დასპეციალებულ კონსულტანტებს. მენეჯერი აკვირდება მათ ანგარიშებისა და მოლაპარაკებების საშუალებით, თუ საჭიროა, რეაგირებას ახდენს პრობლემებზე და სთავაზობს რეკომენდაციებს; მას შემდეგ, რაც „სტრატეგიული გეგმა“ იქნება წარმოდგენილი, განხილული, და ერთხმად მიღებული, ამტკიცებს მას. მენეჯერი იშვიათად იძლევა რეკომენდაციებს, ასევე პოზიცია „რა თქმა უნდა ჩვენ ვიმოქმედებთ სხვაგვარად თუ შეიცვლება პირობები“ საშუალებას აძლევს მას იყოს დაკვირვებული ან მოახდინოს იგნორირება იმ ნაბიჯებისა, რომლებიც „შემდგომში შეიძლება არ აღმოჩნდეს ისეთი, რომლებიც უნდა განხორციელდეს მოცემულ მომენტში.“ სტრატეგიის შემუშავების ამ მიდგომის უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ მენეჯერს ეძლევა საშუალება ჩაერთოს სტრატეგიის ძირითადი კომპონენტების ფორმირებაში და საშუალება მისცეს ყველა ღონის მენეჯერს ფართოდ მიიღოს მონაწილეობა მის შემუშავებაში. ეს მიდგომა გამოიყენება მრავალდარგობრივ კომპანიებში, რომლებიც უშვებენ საქონლის ფართო ასორტიმენტს. რაც უფრო ფართოა ასორტიმენტი, დივერსიფიკაცია და გეოგრაფიული განაწილება, მით უფრო მონაწილეობა ვალდებულებების გადაცემა ადვილზე მომუშავეებისთვის. ამ მიდგომის ნაკლოვანებას წარმოადგენს ის, რომ კალდებულების დელევირებით, მენეჯერები კარგავენ კონტროლს სტრატეგიის ცალკეულ კომპონენტებზე, რითიც ისინი შეიძლება დაშორდნენ სტრატეგიის შემუშავების პროცესს, ხოლო დაქვემდებარებულებს გაუნდეთ იმის ილუზია, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა არ არის ხელმძღვანელის დროისა და ყურადღების ღირსი და/ან ხელმძღვანელობა არის სუსტი სტრატეგიის შემუშავების საკითხებში. ამ დროს ხშირად შეიძლება შემუშავდეს კომპანიის განვითარებისთვის არაპერსპექტიული სტრატეგიები გათვლილი მოკლევადიან პერიოდზე და სწრაფ შესრულებაზე.

3. ერთობლივი მიდგომა. ეს წარმოადგენს შუალედურ ვარიანტს წინა ორ მიდგომას შორის, რომლის დროსაც მენეჯერი ითვა-

ლისწინებს თავისი კოლეგებისა და დაქვემდებარებულების რჩევებსა და დახმარებას და ირჩევს სტრატეგიის კომპრომისულ ვარიანტს. ამ მიდგომის სიძლიერე არის ის, რომ ვისაც დაეაღუბული აქვს მისი შეშუშავება, მათ იგი უნდა შეასრულონ კიდევ. სტრატეგიის შეშუშავებაში მონაწილეობა, როცა ქვემდგომებმა იგი უნდა განახორციელონ ცხოვრებაში აძლიერებს მათ დამოკიდებულებას წარმატებული სტრატეგიის შეშუშავებაში. როცა მათ შეაქვთ თავისი წვლილი სტრატეგიის შეშუშავებაში, ისინი ამავე დროს არიან პასუხისმგებლები იმაზე, რომ იგი შესრულდეს. გამოთქმა “შე შენ გეუბნებოდი, რომ ეს ცუდია” ამ შემთხვევაში არ შეეღობა.

ამ მიდგომაშიც არსებობს გარკვეული ნაკლოვანება. რადგან ეს სტრატეგია წარმოადგენს კომპრომისულს, მას აკლია შემართებული შემოქმედებითი ინიციატივა, ხანდახან იგი წარმოადგენს კონსერვს ვარიანტთან, წარმოდგენილი გავლენიანი ქვემდგომების მიერ, ძლიერი ფუნქციური განყოფილებების ან უმრავლესობის კოალიციის მიერ, რომლებსაც აქვთ საერთო ინტერესი საკუთარი ვერსიის ამოქმედების მიმართ. პოლიტიკა და ძალა თამაშობს გარკვეულ როლს იმ შემთხვევაში, როცა არ არის ერთიანი აზრი იმასთან დაკავშირებით, როგორი სტრატეგია იყოს შეშუშავებული. ეს მიდგომა მისაღებია პოლიტიკური სტრატეგიის ფორმირების შემთხვევაში, რადგან ძლიერ განყოფილებებს და პიროვნებებს აქვთ საკმარისი შესაძლებლობები, რომ მიადწიონ კომპრომის მათთვის მისაღებ სტრატეგიულ მიდგომებს შორის.

4. ინიციატიური მიდგომა. ამ მიდგომის დროს მენეჯერი პირადად არ არის დაინტერესებული სტრატეგიის შეშუშავების დეტალებში, იგი სთავაზობს ცალკეულ პირებსა და მიზნობრივ საშუალო ჯგუფებს შეიმუშავონ ახალი პროდუქცია და განავითარონ საქმიანობის ახალი მიმართულება. ამ შემთხვევაში სტრატეგია მოძრაობს ქვევიდან ზევით. უფროსი მენეჯერები წარმოაგენენ მოსამართლეებს სტრატეგიული წინადადებების შეფასებაში. ეს მიდგომა კარგად ვლინდება დივერსიფიცირებულ კორპორაციებში, სადაც აღმასრულებელ დირექტორს არ შეუძლია თვითონ მართოს სტრატეგიის შეშუშავება ცალკეულ ქვეგანყოფილებებში. ხელმძღვანელები, რომლებიც მუშაობენ მთავარ ოფისში, დამოკი-

დებულები არიან ნიჭიერ ადამიანებზე ქვევანყოფილებების ღონეზე, რომლებსაც აქვთ უნარი დაინახონ ხელმძღვანელებისათვის შეუმჩნეველი სტრატეგიული შესაძლებლობები. კორპორაციის ხელმძღვანელობას შეუძლია ჩამოაყალიბოს მთავარი სტრატეგიული მიმართულებები, როგორც დირექტივები მთელი ორგანიზაციისთვის. ამ შემთხვევაში სტრატეგიის შემუშავების გასაღებს წარმოადგენს სტიმულირება და დაჯილდოება იმ ახალი სტრატეგიული ინიციატივებისა, რომლებსაც მოაქვს წარმატება. ამ მიდგომაში სტრატეგიის ფორმირება ხდება შეფასებით ინიციატივებისა, რომლებიც არის აღიარებული და დაცული.

1.5. სტრატეგიის შემუშავების პირამიდა

თანამედროვე პირობებში ბიზნესის სტრატეგია იერარქიული ხასიათისაა. იგი შეიძლება განხილული იყოს სტრატეგიული პირამიდის სახით, რომელშიც გამოიყოფა სტრატეგიის შემუშავების ოთხი ორგანიზაციული დონე (ნახ. 1.5.):

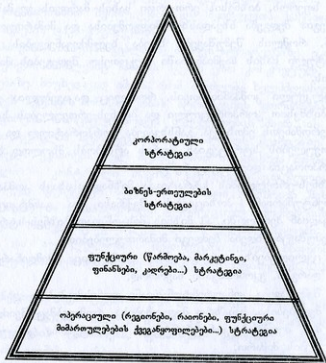
1. **კორპორატიული სტრატეგია**
2. **ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგია** (კომპანიის საქმიანობის ცალკეული სახეების მიხედვით);
3. **ფუნქციური სტრატეგია** (საქმიანობის ცალკეული სახეების თითოეული ფუნქციური მიმართულებისათვის, მაგალითად, საწარმოო სტრატეგია, მარკეტინგის სტრატეგია, ფინანსები და ა.შ.);
4. **ოპერაციული სტრატეგია** (ახალი სტრუქტურული ერთეულებისთვის უფრო ვიწრო სტრატეგია: ქარხნები, სავაჭრო რეგიონალური წარმომადგენლები და განყოფილებები)

1. **კორპორატიული სტრატეგია.** იგი არის დივერსიფიცირებული კომპანიების მართვის საერთო გეგმა, რომელიც აღწერს სხვადასხვა დარგში გარკვეული პოზიციების დასაკავებლად მოქმედებებს და ცალკეული სახის საქმიანობის მართვის მიდგომებს. კორპორატიული სტრატეგია წარმოადგენს დივერსიფიცირებული კომპანიის სტრატეგიას. იგი ვრცელდება მთელ კომპანიაზე, მოიცავს ყველა მიმართულებას, რითაც დაკავებულია კორპორაცია. კორპორატიული სტრატეგია გამოხატავს დივერსიფიცირებული კომპანიის ინტერესებს, მოქმედებებსა და მიდგომებს, სხვადასხვა დარგებისთვის, რომელიც მიმართულია მთლიანად საქმიანობის გაუმჯობესებისკენ. კორპორატიული სტრატეგიის შემუშავების დროს მხედველობაში მიიღება შემდეგი სამი ელემენტი:

- **ბიზნესის არეალი.** კორპორატიული (დივერსიფიცირებული) სტრატეგიის შემუშავების დროს კომპანიამ ზუსტად უნდა განსაზღვროს ინდუსტრია და ბიზნესის სფერო, რომ უზრუნველყოს გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობის შექმნა და სტაბილური მოგების მიღება.
- **მამოძრავებლები.** ბიზნესის სფეროს სწორად შერჩევის შემდეგ კომპანიამ უნდა განსაზღვროს საქმიანობის განხორციელების მეთოდთა, როგორც მთლიანად მის განხორ-

ცილებას შეიძენს საწარმოს, შექმნის ახალ კომპანიას თუ ერთობლივ საწარმოს ან სტრატეგიულ თანამშრომლობას.

- ეკონომიკური ლოგიკა. კორპორატიული სტრატეგიის შემუშავებისას აუცილებელია შეფასდეს რამდენად შეუწყობს ბიზნეს-საქმიანობები როგორც ცალკეული კომპანიის, ასევე კორპორაციის შემოსავლების ზრდას.



ნახ. 15. სტრატეგიის შემუშავების პირამიდა

კორპორატიული სტრატეგია იქმნება უმაღლესი დონის ხელმძღვანელების მიერ. ისინი იღებენ პასუხისმგებლობას განცხადებებზე და რეკომენდაციებზე, რომლებიც შემოდის მართვის უფრო დაბალი რგოლიდან. ძირითადი წარმოების ხელმძღვანელებს შეუძლიათ ასევე მონაწილეობა მიიღონ კომპანიის სტრა-

ტვივის შემუშავებაში. აუცილებელი სტრატეგიული გადაწყვეტილება განიხილება და მიიღება კორპორაციის დირექტორთა საბჭოს მიერ.

2. ბიზნეს-სტრატეგია. იგი არის ბიზნეს-ერთეულების წარმატებული ფუნქციონირებისთვის ღონისძიებებისა და მიდგომების კომპლექსი, სადაც აღწერილია მათი სტაბილური და გრძელვადიანი კონკურენტული პოზიციების შექმნის გზები.

ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგია აღნიშნავს კომპანიის ცალკეული სფეროს, ბიზნესის ერთ-ერთი სახის მართვის გეგმას. ეს სტრატეგია შედგება სხვადასხვა მიდგომებისა და მიმართულებებისაგან, რომლის შემუშავება ხდება ხელმძღვანელების მიერ კონკრეტული სახის საქმიანობაში საუკეთესო შედეგების მიღწევისათვის.

ცალკეული კომპანიისათვის, რომელიც დაკავებულია ერთი სახის ბიზნესით კორპორაციული და ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგია ერთმანეთს ემთხვევა. განსხვავება კორპორატიულ და ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგიას შორის არსებობს მხოლოდ მაშინ თუ კორპორაცია დივესიფიცირებულია.

ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგია მიზნად ისახავს კომპანიის კონკურენტუნარიანი პოზიციების შექმნასა და განმტკიცებას გრძელვადიან პერიოდში. ამ მიზნის მისაღწევად ბიზნეს-სტრატეგიის შემუშავება ხდება შემდეგი მიმართულებებით:

- ცვლილებებზე რეაგირება, რომლებიც მიმდინარეობს დარგში, ეკონომიკაში საერთოდ;
- შემუშავება კონკურენტუნარიანი ღონისძიებებისა და მოქმედებებისა, საბაზრო მიდგომებისა, რომლებმაც შეიძლება მას შეუქმნას კონკურენტული უპირატესობა კონკურენტების მიმართ;
- ფუნქციონალური განყოფილებების სტრატეგიული ინიციატივების გაერთიანება;
- კონკრეტული სტრატეგიული პრობლემების გადაჭრა, რომელიც აქტუალურია მოცემულ მომენტში.

ბიზნეს-სტრატეგია შეიძლება იყოს ძლიერი და სუსტი. ძლიერია ბიზნეს-სტრატეგია, თუ კომპანიის მიერ მიიღწევა სოლიდური და სტაბილური კონკურენტული უპირატესობა, ხოლო



ბიზნეს-სტრატეგია სუსტია, თუ იგი იწვევს კონკურენტული პოზიციების შესუსტებას. კონკურენტული სტრატეგია შეიძლება განხორციელდეს სამი ძირითადი კონკურენტული მიდგომით: 1. მცირე დანახარჯებით პროდუქტის წარმოების მიღწევა; 2. დიფერენციაციის მიღწევა, რომელიც დაფუძნებული იქნება ხარისხზე, მომსახურებაზე, სტილზე, ტექნოლოგიურ უპირატესობაზე, მაღალ ფასეულობებზე; 3. ყურადღების კონცენტრირება ბაზრის გარკვეულ ნიშაზე კონკურენტებთან შედარებით საშუალოს უფრო მაღალი ხარისხით შესრულებით და მყიდველთა სპეციფიკური მოთხოვნების დაკმაყოფილებით.

მთავარი პასუხისმგებლობა ბიზნეს-სტრატეგიაზე ეკისრება მენეჯერებს, რომლებიც პასუხს აგებენ ერთ კონკრეტულ მიმართულებაზე. მიუხედავად იმისა, რომ შეიძლება ხელმძღვანელი არ იღებდეს აქტიურ მონაწილეობას სტრატეგიის ფორმირებაში და დელეგირება ხორციელდებოდეს ხელქვეითების მიერ, ის მაინც პასუხისმგებელია სტრატეგიაზე და საშუალოს შედეგებზე. ხელმძღვანელს ეკისრება სულ მცირე ორი სხვადასხვა მოვალეობა. პირველი - კონტროლი თავისი სტრატეგია გაგებული იყოს თვითოეულ ფუნქციურ სფეროში და მათი ორმხრივი შესაბამისობა. მეორე - განსაზღვრული სტრატეგიული მოქმედების შესრულება, რომელსაც უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები მოითხოვს და აუცილებლობის შემთხვევაში მათი ინფორმირება ცვლილებების შესახებ, ასევე სტრატეგიის გადახედვის საჭიროებაზე.

3. ფუნქციური სტრატეგია. იგი გამოხატავს ბიზნესის სფეროს შიგნით ცალკეული ქვეანგოფილების ან ძირითადი ფუნქციური მიმართულების (წარმოება, ფინანსები, კადრები, მარკეტინგი) მართვის გეგმას. კორპორაციას აუცილებელია ჰქონდეს იმდენი ფუნქციური სტრატეგია, საქმიანობის რამდენი ძირითადი მიმართულებაც გააჩნია. მაგალითად, მარკეტინგის სტრატეგია შეიძლება წარმოადგენდეს მმართველობით გეგმას ბაზრის წილის ხელში ჩასაგდებად კონკრეტული ბიზნესის დროს.



ცხრილი 1.1

სტრატეგიის დონე	პასუხისმგებელი პირი	თითოეული დონისთვის დამახასიათებელი ღონისძიებები
კორპორატიული დონე	უმაღლესი დონის მენეჯერები, სხვა ძირითადი მენეჯერები	<ul style="list-style-type: none"> • კორპორაციების სტრუქტურული ქვეანყოფილებების სამკურნო პორტფელის შექმნა და მართვა კომპანიების შექმნა; არსებული საქმიანი პოზიციების გახანგრძლივება; საქმიანობის შეწყვეტა, რომელიც არ შეესაბამება გეგმას); • შვავს სტრუქტურულ ქვეანყოფილებებს შორის სინერჯიზმის მიღწევა და კონკურენტული უპირატესობის შექმნა; • საინვესტიციო პრიორიტეტების შექმნა და კორპორატიული რესურსების წარმართვა უფრო მიზნობრივ საქმიანობაში.
ბიზნეს კომპანიის დონე	უმაღლესი დონის მენეჯერები, გენერალური დირექტორები, ქვეანყოფილებების ხელმძღვანელები (გადაწყვეტილების მიღება კორპორატიული ხელმძღვანელების ან დირექტორთა საბჭოს მიერ);	<ul style="list-style-type: none"> • ღონისძიებების შემუშავება კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებისა და კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად; • საგარეო ცვლილებებზე რეაგირების მექანიზმის ფორმირება; • ძირითადი ფუნქციონალური ქვეანყოფილებების სტრატეგიული მოქმედებების გაერთიანება; • კომპანიის სპეციალურ კითხვებისა და პრობლემის გადაწყვეტაში ძალისხმევა.
ფუნქციური დონე	ფუნქციური განყოფილებების ხელმძღვანელები, საშუალო რგოლების ხელმძღვანელები (გადაწყვეტილება მიიღება ქვეანყოფილებების უფროსების მიერ)	<ul style="list-style-type: none"> • ბიზნესის სტრატეგიის მხარდაჭერა და ქვეანყოფილებების მიზნების მიღწევა; • მენეჯერების წინადადებების გაერთიანება, გადახედვა და მიმოხილვა
ოპერაციული დონე	ხელმძღვანელები ადგილზე (გადაწყვეტილება მიიღება ფუნქციური სამსახურებისა და სხვა ქვეანყოფილებების მიერ)	<ul style="list-style-type: none"> • მოქმედებები დაკავშირებული ეიწრო სპეციალური საკითხებისა და პრობლემების გადაწყვეტასთან, რომლის მიზანია ქვეანყოფილებების მიზნების მიღწევა.

ფუნქციური სტრატეგია წარმოადგენს უფრო ვიწრო სტრატეგიას ბიზნეს-სტრატეგიასთან შედარებით, კონკრეტიზაციას უკეთებს ცალკეულ დეტალებს კომპანიის განვითარების საერთო გეგმაში მიდგომების, აუცილებელი მოქმედებებისა და პრაქტიკული ნაბიჯების ხარჯზე ცალკეული ქვეგანყოფილებების მართვის უზრუნველყოფით. ფუნქციური სტრატეგიის როლი გამოიხატება საერთო ბიზნეს-სტრატეგიისა და კონკურენტუნარიანობის მხარდაჭერაში. გარდა ამისა, ფუნქციური სტრატეგიის მნიშვნელობა გამოიხატება ფირმის ფუნქციური მიზნების მისაღწევად აუცილებელი მმართველობითი ორიენტირების შექმნაში.

ფუნქციური სტრატეგიის შემუშვებაზე პასუხისმგებლობა ჩვეულებრივ ეკისრება ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელებს. სტრატეგიის შესრულებისას მათ მჭიდრო კავშირი აქვთ მოადგილეებთან და სხვა ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელებთან. თუ ფუნქციური ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელები მოქმედებენ ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად, ამას კომპანიის ცხოვრებაში შემოაქვს არაკოორდინირებული ან კონფლიქტური სტრატეგია. ანუ, მარკეტინგული, საწარმოო, ფინანსური, პერსონალთან დაკავშირებული სტრატეგიები უნდა იყოს ურთიერთდაკავშირებული და არ უნდა გამოხატავდნენ მხოლოდ მათი ქვეგანყოფილების ვიწრო მიზნებს.

4. ოპერაციული სტრატეგია. იგი გამოხატავს ძირითადი ორგანიზაციული რგოლების (ქარხნები, გაყიდვის განყოფილებები, განაწილების ცენტრები), ასევე სტრატეგიულად საჭირო ოპერატიული ამოცანების შესრულების უზრუნველყოფის (შესყიდვები, მარაგების მართვა, რემონტი, ტრანსპორტირება, რეკლამა) მართვის გეგმას.

ოპერაციული სტრატეგია მიუხედავად მცირე მასშტაბისა მაღალი დონის სტრატეგიებთან შედარებით უფრო სრულყოფილს ხდის კომპანიის ბიზნეს-გეგმას. ოპერაციული სტრატეგიის შემუშავებისას მთავარი პასუხისმგებლობა ეკისრება საშუალო დონის ხელმძღვანელებს, რომელთა წინადადებები უნდა იყოს გადახდილი და მისაღები მაღალ საფეხურზე მდგომი ხელმძღვანე-

ლებისათვის. მიუხედავად იმისა, რომ ოპერაციული სტრატეგია ითვლებოდა კორპორაციის სტრატეგიაში პირველ საფეხურად, მისი დანიშნულება უმნიშვნელოვანესია. მაგალითად, ერთი საწარმოს მიერ სტრატეგიული ამოცანის რეალიზაციისას დაგეგმილი წარმოების მოცულობის, ხარისხის, თვითღირებულების დონის მიღწევის შეუსრულებლობამ შეიძლება შეამციროს კომპანიის გაყიდვების მოცულობა, მოგება და შეარყიოს მისი იმიჯი.

ამიტომ თვითოეულ საწარმოო რგოლს გააჩნიათ სტრატეგიულად საჭირო ამოცანები და აუცილებელია გააჩნდეს სტრატეგიული გეგმები ადგილზე, რომ მიაღწიოს მთელი კომპანიის დასახულ მიზნებს. რეგიონულ მენეჯერს სჭირდება სტრატეგია, რომელიც ადაპტირებული იქნება რეგიონზე და მათ მიზნებზე. წარმოების მენეჯერისთვის აუცილებელია სტრატეგია, რომელიც დაკავშირებული იქნება საწარმოს მიზნებთან, საერთო გეგმის საზღვრებში. რეკლამის მენეჯერისთვის აუცილებელია სტრატეგია, რომელიც მოიზიდავს რაც შეიძლება მეტ აუდიტორიას, მაგრამ ბიუჯეტის ფარგლებში. ოპერაციული სტრატეგია უნდა იყოს შესაბამისი მაღალი დონის სტრატეგიასთან.

ტერმინები და ცნებები

- სტრატეგიული მენეჯმენტი
- სტრატეგია
- სტრატეგიული ლიდერობა
- არენა
- განმასხვავებლები
- მამოძრავებლები
- საფეხურები
- ეკონომიკური ლოგიკა
- სტრატეგიის შემუშავების მთავარი არქიტექტორის მიდგომა
- სტრატეგიის შემუშავების ვალდებულებების დელეგირებითი მიდგომა
- სტრატეგიის შემუშავების ერთობლივი მიდგომა
- სტრატეგიის შემუშავების ინიციატიური მიდგომა
- კორპორატიული სტრატეგია
- ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგია
- ფუნქციური სტრატეგია
- ოპერაციული სტრატეგია

საკონტროლო კითხვები



ნაციონალური
სტრატეგიული
კვლევების
ცენტრი

1. რა არის სტრატეგიული მენეჯმენტი?
2. რატომ არის მნიშვნელოვანი სტრატეგიული მენეჯმენტის შესწავლა?
3. ჩამოთვალეთ სტრატეგიული მენეჯმენტის ამოცანები.
4. რა არის სტრატეგია?
5. დაახსენეთ სტრატეგიის ძირითადი ელემენტები და დაახასიათეთ ისინი.
6. რას ნიშნავს სტრატეგიული ლიდერობა?
7. სტრატეგიის შემუშავების რამდენ მიდგომას განიხილავენ, დაახასიათეთ ისინი.
8. დაახსენეთ კორპორატიული, ბიზნეს-ერთეულების, ფუნქციური და ოპერაციული სტრატეგიები

ტესტები

T-1. სტრატეგია არის:

1. იტალიური სიტყვა და ნიშნავს “ფირმის განვითარებას”
2. ბერძნული სიტყვა და ნიშნავს “გენერლის ხელოვნებას”
3. ინგლისური სიტყვა და ნიშნავს “მიზნების შემუშავებას”
4. ფრანგული სიტყვა და ნიშნავს “კონკურენტულ უპირატესობა”

T-2. რომელი არ მიეკუთვნება სტრატეგიული მენეჯმენტის ამოცანებს:

1. სტრატეგიული ხედვისა და მისიის განსაზღვრა
2. ტრატეგიის შემუშავება
3. სტრატეგიული ანალიზი
4. საქმიანობის შედეგების შეფასება

T-3. სტრატეგიის შემუშავების ელემენტია:

1. ეკონომიკური მოვება
2. განმასხვავებლები
3. მოტივები
4. მენეჯმენტი

T-4. ბიზნესის სფეროს შიგნით ცალკეული ქვეგანყოფილებების ან ძირითადი ფუნქციური მიმართულების მართვის გეგმა არის:

1. კორპორატიული სტრატეგია
2. ოპერაციული სტრატეგია
3. ფუნქციური სტრატეგია
4. ბიზნესის სტრატეგია



T-5. კორპორაციაში გამოიყოფა სტრატეგიის შემუშავების:

- | | |
|--------------|--------------|
| 1. სამი დონე | 3. ორი დონე |
| 2. ოთხი დონე | 4. ხუთი დონე |

T-6. ----- არის, როცა ტოპ-მენეჯერი არის სტრატეგიის არქიტექტორი და აქტიურად მონაწილეობს სტრატეგიის ყველა შემადგენელის ფორმირებაში

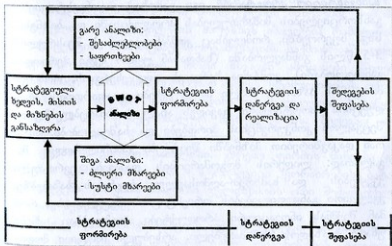
1. სტრატეგიის შემუშავების ერთობლივი ანუ კოლექტიური მიდგომა
2. სტრატეგიის შემუშავების მიდგომა "ვალდებულების დელეგირება"
3. სტრატეგიის შემუშავების მთავარი სტრატეგიული მიდგომა
4. სტრატეგიის შემუშავების ინიციატიული მიდგომა

თავი II. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი



2.1. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის დასასრული

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც ხუთი ეტაპის ერთობლიობა. ეს ეტაპებია: სტრატეგიული ზედვის, მისიისა და მიზნების განსაზღვრა; გარემოს ანალიზი; სტრატეგიის ფორმირება; სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია; სტრატეგიის შესრულების შედეგების შეფასება (ნახ. 2.1.). ეს ეტაპები ლოგიკურად გამოძინარეობდეს ერთმანეთისაგან და მათ შორის არსებობს ურთიერთკავშირი. ისინი შეიძლება გაერთიანდეს სამ ძირითად რგოლში: სტრატეგიის ფორმირება, სტრატეგიის დანერგვა და სტრატეგიის შეფასება. პირველი სამი ეტაპი სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელოვანი ელემენტებია, თუმცა არც დანერგვისა და შეფასების ეტაპები ასრულებენ ნაკლებ როლს კომპანიის წარმატებაში. ყველაზე საუკეთესო სტრატეგიებიც კი ხშირად წარუმატებელია, თუ არ იქნება სათანადოდ შესრულებული და შეფასებული.



ნახ. 2.1. სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი

I ეტაპი - სტრატეგიული ხედვის, მისიისა და მიზნების განსაზღვრა. იგი განიხილება, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის შემადგენელი ნაწილი, რომელიც მოიცავს: პირველი, სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმირებას; მეორე, ფირმის მიზნების (გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი, მოკლევადიანი) განსაზღვრას. განვიხილოთ უფრო კონკრეტულად:

პირველი - კომპანია თავდაპირველად ახდენს ბაზარზე სტრატეგიული ხედვის, განზრახვის, ბაზარზე სტრატეგიული მოქმედების პერსპექტივის ჩამოყალიბებას. სტრატეგიული განზრახვა გამოხატავს გრძელვადიან კონცეფციას, სადაც ჩანს რას სურს მაილწიოს ორგანიზაციამ მის მიერ შერჩეული ბიზნესის კუთხით. მრავალი კომპანია გამოხატავს თავის სტრატეგიულ ხედვას და მისიას შემდეგი სიტყვებით - სურს გახდეს გლობალური მასშტაბით ლიდერი კონკრეტული სახის პროდუქციის (ვთქვათ, ავტომობილების) მიწოდებაში.

მეორე - კომპანია შემუშავებული სტრატეგიული ხედვისა და მისიის შესრულებისთვის მიმართავს მიზნების შემუშავებას. კერძოდ, იგი განსაზღვრავს:

1. **გრძელვადიან მიზნებს - სტრატეგიული მიმართულებებს და საინვესტიციო პროგრამებს.** იგი გამოხატავს ინვესტიციების განხორციელების მიმართულებას პროდუქციაში და ბიზნესის სხვა სფეროებში, რომლებსაც კომპანია გეგმავს შეასრულოს 3-5 წლის განმავლობაში (ზანდახან უფრო მეტი პერიოდის განმავლობაში). კომპანია ხარჯავს დიდ ენერჯიას, რომ გამოიტანოს ბაზარზე ახალი პროდუქტები, გააფართოოს პროდუქციის ასორტიმენტი, გავიდეს ახალ მომხმარებლებზე და შეცვალოს კონკურენციის პირობები და საშუალებები. ამასთან დაკავშირებით მიზნებში შეიძლება განიხილებოდეს, მაგალითად: ლიდერის მდგომარეობის დაკავება ევროპული ქვეყნების და სამხრეთ-აღმოსავლეთ ქვეყნების ბაზრებზე; კვლევითი განყოფილებების ორიენტაციის შეცვლა ისე, რომ მან შექმნას ინოვაციური პროდუქტები, რომლებსაც ექნება უნარი მიიზიდოს მომხმარებელი, არსებული მარტივი მოდიფიცირებული პროდუქტის მაგივრად; შექმნა და მოდიფიცი-




რება პროდუქტების, რომლებიც გავლენას ახდენენ ტექნოლოგიებზე.

2. **საშუალოვადიან მიზნებს.** დასახული მიზნები საშუალებას იძლევა შეიქმნას კონკრეტული მიმართულებები მოქმედების პროგრამაში, რომელიც დააკონკრეტებს შედეგებს დროის ჰორიზონტის გათვალისწინებით და რეალურად წარმოადგენს ძირითადი ორიენტირებს. მაგ., ბიზნეს-ერთეულების მისია – გაიტანოს სრულიად ახალი საქონლის სერია ევროპულ ბაზრებზე შეიძლება გამოიხატოს შემდეგი მიზნებით: შეიტანოს ახალი საქონელი ყოველ მსხვილ ევროპულ ქვეყნებში სამ წელში ერთხელ; მიაღწიოს ევროპული ბაზრის 15% დაკავების 1-3 წლის განმავლობაში და ა.შ.
3. **ოპერატიული ამოცანებს.** ეს არის მოკლევადიანი მიზნები (რომლის მიღწევა საჭიროა ერთ წელში), ძალიან დაწვრილებით ფორმულირებული და კონკრეტული. ისინი შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც ცალკეული „აგურები“. მათი საშუალებით იქმნება მორიგი კიბის საფეხურები დასახული გლობალური მიზნების მისაღწევად. მაგალითად, ტიპურ ოპერატიულ ამოცანებად შეიძლება განვიხილოთ: კონკრეტულ გეოგრაფიულ რეგიონში, განსაზღვრული საბაზრო წილის დაკავება ცალკეული პროდუქტების მიხედვით; მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხის ამაღლება რამოდენიმე პროცენტით. ამ ამოცანებს ორგანიზაციის საქმიანობაში დიდი გონივრულობა შეაქვთ. როცა მსგავსი ამოცანები წყდება სწორად, ისინი მნიშვნელოვნად უწყვეს სტიმულირებას ორგანიზაციის წევრებს და კოორდინაციას ცალკეული ქვეგანყოფილებებს და ფუნქციონალურ სტრუქტურებს. შედეგად იზრდება ბაზარზე წარმატების იმედი.

II ეტაპი - გარემოს ანალიზი. გარემო ფორმის მისიისა და მიზნების განსაზღვრისა და სტრატეგიის ფორმირების ბაზას წარმოადგენს. გარემოს ანალიზი გულისხმობს ორი შემადგენელი ნაწილის შესწავლას:

1. **გარე გარემო.** ორგანიზაციას უქმნის ფუნქციონირების საერთო პირობებს. იგი მოიცავს ისეთ კომპონენტებს, როგორიცაა: ეკონომიკური, პოლიტიკური სოციალურ-კულტურული, მეცნიერულ-ტექნიკური და ტექნოლოგიური მდგომარეობა,



სამართლებრივი რეგულირება; უშუალო გარემო წარმოადგენს გარე გარემოს იმ ნაწილს, რომელთანაც ორგანიზაცია იმყოფება უშუალო ურთიერთობაში. იგი მოიცავს ისეთ კომპონენტებს, როგორცაა: მომხმარებლები, მომწოდებლები, კონკურენტები, საკონტაქტო აუდიტორია.

2. **შიგა გარემო.** – წარმოადგენს საერთო გარემოს იმ ნაწილს, რომელიც არსებობს ორგანიზაციის საზღვრებს შიგნით. იგი გამოხატავს ფირმის შიგა პოტენციალს, მის ძლიერ და სუსტ მხარეებს და მოიცავს ისეთ კომპონენტებს, როგორცაა: კადრები, მართვის ორგანიზაცია (წარმოება, ორგანიზაციული, ოპერაციული და ტექნიკურ-ტექნოლოგიური მახასიათებლებით და მეცნიერული გამოკვლევები), ფინანსები, მარკეტინგი, ორგანიზაციული კულტურა.

III ეტაპი - სტრატეგიის ფორმირება. სტრატეგიის ფორმირება წარმოადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტის მთავარ და მუდმივად განვითარებად პროცესს. კომპანიის მისია, გრძელვადიანი მიზნები შეიძლება წლების განმავლობაში არ იცვლებოდეს მაშინ, როდესაც სტრატეგია მოითხოვს მუდმივ ცვლილებას და სრულყოფას. იგი გულისხმობს დასახული მიზნების მიღწევისაკენ მიმართული მოქმედებების შემუშავებას, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება ფირმის რესურსების ეფექტური განაწილება-გამოყენება, გარემოში მიმდინარე ცვლილებები და მენეჯერების ძალისხმევა იპოვონ ახალი შესაძლებლობები, იდეები, რათა კომპანია გახდეს უფრო ძლიერი და მომგებიანი. რამდენადაც გარე და შიდა გარემოში მიმდინარე ცვლილებები უწყვეტია, კომპანიის სტრატეგია მუდმივად მოითხოვს რეფორმირებას. სტრატეგიის შეცლა აუცილებელია კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისა და ბაზარზე მძიმდინარე ცვლილებებზე რეაგირებისათვის. ამიტომ სტრატეგიის ცვლილება, ადაპტირებადი (როცა პასუხობს ახალ მოთხოვნებს) ან აქტიური (როცა ქმნის ახალ შესაძლებლობებს) სტრატეგიის ფორმირება – ყოველთვის აუცილებელია. სტრატეგიის ფორმირება უწყვეტი პროცესია და არა ერთჯერადი მოქმედება. ბაზრის მომავალი პირობების მიმართ კომპანიის აქტიური ან ადაპტირებადი ხასიათი განსაზღვრავს სტრატეგიის ცვლილების სისწრაფეს და სახეს. ნახ. 2.2 –ზე მოცემულია ბაზრის მომავალი ცვლილებების მიმართ კომპანიის


სტრატეგიული პოზიციები. ნებისმიერ ინდუსტრიაში არის აქტიური ლიდერები, რომლებიც პირველები ახდენენ სტრატეგიის გადახედვას და მიმდევრები, რომლებიც ფრთხილად კონსერვატორული მმართველობით ცვლიან სტრატეგიას ანუ ყველა სახის კომპანია ცდილობს ადაპტირებას გარემოსთან, მაგრამ თავისი მანერით.

		კომპანიის სტრატეგია	
		ადაპტირებადი (მიმდევარი)	აქტიური (ლიდერი)
<p>ნული ევოლუციური ცვლილება</p> <p>სწრაფი რადიკალური ცვლილება</p> <p>ბაზრის მომაკალი პირობები</p>	<p>სწრაფად მიჰყვება ლიდერს, რომ შეინარჩუნოს თავისი პოზიცია</p>	<p>ახალი ტენდენციების შექმნით სტრატეგიის მკვეთრად შეცვლა</p>	
	<p>სტრატეგიის კორექტირება, რომ შეეგუოს ახალ ტენდენციებს</p>	<p>ცდილობს განკურითოს ცვლილებები და ტენდენციები, რომ შეინარჩუნოს ლიდერობა</p>	

წყარო: Derek F. Abell, "Competing Today While Preparing for Tomorrow", Sloan Management Review, Spring 1999, p. 75

ნახ.2.2. კომპანიის სტრატეგიული პოზიციები

ამასთან სტრატეგიის ხშირი და რადიკალური ცვლილებები საეჭვოა. შესაძლებელია სტრატეგიის შეცვლის მიზეზი იყოს მოულოდნელი ტექნოლოგიური სიახლე, ბაზარზე სიტუაციის ან მომხმარებელთა ქცევის შეცვლა, სხვა გაუთვალისწინებელი მდგომარეობა, ხშირად უხეში გათვლები სტრატეგიის შემუშავე-



ბისას, ანუ მენეჯერთა შეცდომები. სტრატეგიის ხშირი და რადიკალური ცვლილებები იწვევს რეზონანსულ რეაქციას ბაზარზე, მომხმარებლებზე და თანამშრომლებზე, რაც ცუდ გავლენას ახდენს კომპანიის მოგებაზე. ამიტომ მნიშვნელოვანია სტრატეგია იყოს კარგად მოფიქრებული, რამდენადაც მხოლოდ ასეთი სტრატეგია რჩება უცვლელი რამოდენიმე წლის განმავლობაში, საკმარისია მხოლოდ მისი კორექტირება ცვალებადი გარემოს მიხედვით.

IV ეტაპი - სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია. სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია წარმოადგენს კრიტიკულ მომენტს სტრატეგიული მართვის პროცესში. მისი წარმატებით განხორციელება აძლევს ფირმას საშუალებას მიაღწიოს თავის დასახულ მიზნებს. სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია მოითხოვს დაგეგმილი შედეგების მისაღწევად კონკრეტული მოქმედებების განსაზღვრასა და განხორციელებას.

სტრატეგიის დანერგვა არის თეორიულად ფორმირებული სტრატეგიის გარდაქმნა კონკრეტულ ღონისძიებებში.

სტრატეგიის დანერგვა ეს არის წმინდა ადმინისტრაციული სახის საშუალო, რომელიც მიმართულია შემდეგი ამოცანების გადაჭრაზე:

- არჩეული სტრატეგიის ეფექტური რეალიზაციის უნარის მქონე ორგანიზაციის შექმნა;
- კომპანიის რესურსების განაწილება ღირებულების ჯაჭვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი რგოლების მიხედვით ისე, რომ ქვეგანყოფილებებმა, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ღონისძიებებისა და ინიციატივების განხორციელებაზე, მიიღონ საკმარისი ადამიანური და ფინანსური რესურსი დასახული მიზნების მიღწევისთვის;
- სტრატეგიის მხარდამჭერი პოლიტიკისა და პროცედურის შემუშავება;
- სტრატეგიის გადახედვის შესახებ პერსონალის ინფორმირება;
- კომპანიის პერსონალისთვის სტრატეგიული ამოცანების შესრულებისათვის ეფექტური პირობების შექმნა ინფორმაციუ-



ლი, კომუნიკაციური, ოპერაციული და ელექტრონული სისტემების დანერგვის საშუალებით;

- პერსონალის სტიმულირება სტრატეგიის ეფექტური რეალიზაციისათვის;
- დაჯილდოების სისტემების გამოყენება დასახული მიზნების მიღწევისა და სტრატეგიის ეფექტური რეალიზაციისათვის;
- მუდმივი სრულყოფისათვის მოწინავე მეთოდისა და პოლიტიკის გამოყენება;
- სტრატეგიის რეალიზაციის გაუმჯობესებისათვის ფორმალური და არაფორმალური ლიდერობის სისტემების შექმნა.

სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია არის ყველაზე რთული და ხანგრძლივი პროცესი სტრატეგიულ მენეჯმენტში. სტრატეგიის ეფექტური რეალიზაცია მოითხოვს შესაბამისობას ორგანიზაციის შიგა მდგომარეობას, ბიზნესის განხორციელების მეთოდებს, ორგანიზაციულ შესაძლებლობებს, დაჯილდოების სისტემას, კორპორატიულ კულტურასთან. თუ ყველაფერი ეს არსებობს, კომპანია ადვილად აღწევს სასურველ შედეგებს.

სტრატეგიის რეალიზაცია არის სტრატეგიის დანერგვის კონკრეტული ღონისძიებების ერთობლიობა: კომპანიის კომპეტენციებისა და უნარების განვითარება, დაფინანსება, მხარდამჭერი პოლიტიკის შემუშავება, მომუშავეთა მოტივაცია, კორპორატიული კულტურის შექმნა, სათანადო ხელმძღვანელობა.

თუ სტრატეგიის რეალიზაცია არ მიმდინარეობს ისე, როგორც დაგეგმილია, მაშინ მენეჯმენტი მიმართავს ისეთ სტანდარტულ მეთოდებს, როგორცაა: ბიუჯეტის გადახედვა, საქმიანობის ცალკეული სახეებისა და შრომითი პროცესების რეორგანიზაცია, კადრების გადაჯგუფება, ახალი შესაძლებლობების განვითარება, კორპორატიული კულტურისა და ანაზღაურების სისტემის შეცვლა. სტრატეგიის ეფექტური რეალიზაცია ყოველთვის არის ფართომასშტაბიანი ორგანიზაციული სწავლების პროდუქტი, რომლებიც კომპანიის სხვადასხვა ნაწილებში არათანაბრად მიმდინარეობს. ამიტომ აუცილებელია კომპანიის საქმიანობაში ერთიანი პროგრესის მიღწევა, განვითარების ახალი გზების ძიება და მოქმედებების მუდმივი კორექტირება.

V ეტაპი - შესრულების შედეგების შეფასება. სტრატეგიის შეფასება ლოგიკურად არის საბოლოო პროცესი და იგი ფოკუსირდება ორ მომენტზე: პირველი, მოხდება თუ არა არჩეული სტრატეგიის განხორციელება და მეორე, შესაძლებელი იქნება თუ არა მისი რეალიზაციით დასახული მიზნების მიღწევა. ამისათვის ამ ეტაპზე ხორციელდება შემდეგი ამოცანების გადაჭრა:

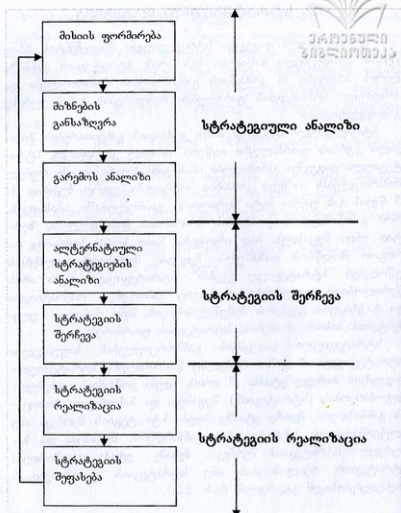
1. რა და/ან რომელი მანკეუბლებით შემოწმდეს სტრატეგია;
2. შეფასდეს კონტროლის ობიექტის მდგომარეობა მიღებული სტანდარტების, ნორმატივების საშუალებით;
3. გამოკვლეულ იქნეს გადახრების მიზეზები, თუ ასეთი გამოვლინდება;
4. მოხდეს სტრატეგიაში კორექტივების შეტანა, თუ იგი აუცილებელია და შესაძლებელი.

2.2. სტრატეგიული დაგეგმვა

სტრატეგიული დაგეგმვა სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის შემადგენელი ნაწილია. იგი არის სტრატეგიის განსაზღვრის პროცესი ან კომპანიის განვითარების მიმართულება და არსებული სტრატეგიის ფარგლებში რესურსების განაწილებაზე გადაწყვეტილება.

სტრატეგიული დაგეგმვა არის კომპანიის განვითარების მომავალი კურსის ფორმალური აღწერა. მრავალ კომპანიაში, სტრატეგიული დაგეგმვა განიხილება იმის განსაზღვრისათვის, რომელ მიმართულებას აირჩევს კომპანია მომავალში, უფრო ზუსტად 3-5 წლის (ან უფრო მეტი პერიოდის) განმავლობაში. იმისათვის, რომ განისაზღვროს კომპანიის მოძრაობის მიმართულება, ზუსტად უნდა შეფასდეს: სად იმყოფება, საით სურს მოძრაობა და როგორ მიაღწიოს დასახულს. შედეგად მიღებულ დოკუმენტს უწოდებენ "სტრატეგიულ გეგმას". სტრატეგიული გეგმა არის წერილობითი დოკუმენტი, რომელიც გამოიყენება ოპერაციული და ტაქტიკური გეგმების შემუშავებისთვის. მისი ძირითადი ელემენტებია: მიხიის, მიზნების, სტრატეგიის ფორმირება.

სტრატეგიული დაგეგმვის განხორციელების საფუძველია სტრატეგიული ანალიზი, რომელიც წარმოადგენს სტრატეგიული დაგეგმვის პირველ ეტაპს. ამ დროს ხდება კომპანიის არსებული მდგომარეობის (სტრატეგიის) შეფასება და სასურველი პოზიციის განსაზღვრა. მეორე ეტაპზე ხდება სტრატეგიის შერჩევა ანუ ალტერნატიული სტრატეგიების განსაზღვრა, შეფასება და სასურველი სტრატეგიის შერჩევა. მესამე ეტაპი უკავშირდება სტრატეგიის რეალიზაციას ანუ სტრატეგიის ფორმირებიდან მოქმედებებისაკენ გადასვლას (ნახ. 2.2.).



ნახ.2.2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

2.3. სტრატეგია, ეთიკა, სოციალური პასუხისმგებლობა



სტრატეგიის შემუშავებისა და შერჩევის დროს აუცილებელია იგი იყოს, როგორც წარმატების მომტანი კომპანიისთვის, ასევე - ეთიკური. სტრატეგია ეთიკისა და მორალის პრინციპებს არ უნდა სცილდებოდეს. ეთიკური და მორალური პრინციპები ის დაუწერელი კანონებია, რომელიც თითოეულმა მენეჯერმა უნდა იცოდეს.

კომპანიას გააჩნია ეთიკური ვალდებულებები, პირობითად ხუთ ჯგუფთან: აქციის მფლობელებთან (მესაკუთრეებთან), პერსონალთან, მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან და საზოგადოებასთან მთლიანობაში. თვითოეული ჯგუფი გავლენას ახდენს კომპანიაზე და თავის მხრივ განიცდის უკუშემოქმედებას.

კომპანიის ვალდებულებები მფლობელების/მესაკუთრეების წინაშე გამოიხატება, ინვესტიციებიდან კუთვნილი შემოსავლების მესაკუთრეებისთვის გადაცემაში და სხვა სახის ღონისძიებებში, რომელიც იგეგმება კომპანიასთან ურთიერთობებისას.

კომპანიის ვალდებულებები პერსონალის მიმართ გამოიხატება მათ პატივისცემაში და ღირსების დაცვაში. რადგან ეს ის ხალხია, რომელიც თავის ენერჯიას ხარჯავს კომპანიის ბიზნესის წარმატებისათვის. კომპანიის მუშაკებთან ურთიერთობები აგებული უნდა იყოს თანასწორუფლებიანობის საფუძველზე. იგი მთლიანობაში უნდა ეყრდნობოდეს ადამიანის უფლებების დაცვის ნორმებს. მომსახურე პერსონალს უნდა ჰქონდეს საშუაოს შესრულების ადეკვატური გასამრჯელოს მიღების საშუალება. მატერიალური წახალისება, მოტივაციის ელემენტები და თანასწორუფლებიანობა, შრომის პირობების დაცვა, კრიტიკულ სიტუაციაში კი როცა არასასაიმოვნო მდგომარეობიდან თავის დაღწევა ძნელია, კომპანიის ზნეობრივი ვალდებულება მინიმუმამდე დაიყვანოს ნებისმიერი სიძნელე, რომელიც დაკავშირებული იქნება, მაგალითად, ადგილების შემცირებასთან, საწარმოს დახურვასთან, საშუაოს ცვლილებასთან, გადაშხადებასთან და შემოსავლების დაკარგვასთან - მომსახურე პერსონალის მიმართ, კომპანიის მხრიდან ეთიკურ მოვალეობას წარმოადგენს.

კომპანიის მოვალეობები მომხმარებლების წინაშე ეფუძნება მოლოდინს, რომელიც არსებობს საქონლისა და მომსახურების ყიდვასთან. ამ მოვალეობის არაადეკვატურმა შეფასებამ გამოიწვია კანონების მიღება მომხმარებელთა უფლებების დაცვის კანონების მიღება და მათი უფლებების დაცვის მრავალი ორგანოს შექმნა. აქ წარმოიქმნება ყველა შესაძლო ეთიკური კითხვები სტრატეგიასთან დაკავშირებით. მაგალითად, აუცილებელია თუ არა გამყიდველმა მისცეს სრული ინფორმაცია თავისი პროდუქციის მყიდველებს, განსაკუთრებით თუ იგი შეიცავს კომპონენტებს, რომლებიც ოფიციალურად არის აღიარებული და შეიძლება მოახდინოს მასზე მკვნე ზემოქმედება; ეთიკურია თუ არა ალკოჰოლიანი სასმელების მწარმოებლებმა დაასპონსორონ ღონისძიებები სასწავლებლებში, როცა სტუდენტები არასრულწლოვანები არიან; ეთიკურია თუ არა ავიაკომპანიები გაჩუმდნენ მოსალოდნელ ტერორისტულ აქტებზე; ეთიკურია თუ არა მწარმოებლები აწარმოებენ და ყიდნიან პროდუქციას არასაიმედო დეტალებით და დეფექტური კონსტრუქციით, რომლებიც შეიძლება მწყობრიდან გამოვიდეს საგარანტიო ვადის გასვლამდე; ეთიკურია თუ არა განსაკუთრებული პირობების შექმნა ზოგიერთი მყიდველისათვის.

კომპანიის ზნეობრივი ვალდებულება მომწოდებლების მიმართ ეფუძნება საბაზრო ურთიერთობებს, რომლებიც არსებობს მათ შორის. ისინი ერთდროულად არიან პარტნიორებიც და მოწინააღმდეგეებიც, პარტნიორობა გამოიხატება იმაში, რომ მომწოდებლებისგან მიღებული რესურსების ხარისხი გავლენას ახდენს ფირმის პროდუქციის ხარისხზე. დაპირისპირება გამოიხატება იმაში, რომ მომწოდებლები ცდილობენ მიიღონ მაღალი ფასი და მოგება, მაშინ როცა კომპანიებს სურს გადაიხადოს დაბალი ფასი, მიიღოს საუკეთესო ხარისხი და სწრაფი მომსახურება. ბიზნესი აწყდება სხვადასხვა ეთიკურ პრობლემებს მომწოდებლებთან ურთიერთობისას. ეთიკურია თუ არა დამუქრო მომწოდებელს შეწყვეტ ურთიერთობას მასთან მანამდე, სანამ მას კავშირი ექნება ძირითად კონკურენტებთან; ეთიკურია თუ არა აცნობო მომწოდებელს ფასი, რომელიც შემოგთავაზა მოწინააღმდეგემ; ეთიკურია თუ არა საჩუქრების მიღება მომწოდებლებისგან და ა.შ.

კომპანიის ვალდებულება საზოგადოების წინაშე გამოძღვნიარეობს მისი სტატუსიდან, როგორც მოქალაქისგან და როგორც საზოგადოებრივი ინსტიტუტისგან. საზოგადოება ელოდება, რომ კომპანია მოიქცეს, როგორც „კარგი მოქალაქე“ - გადაიხადოს სუფთად გადასახადები პოლიციის, გზების, დასუფთავებისთვის, იზრუნოს გარემოს სისუფთავეზე, ეკოლოგიურ პრობლემებზე და საზოგადოებაზე, ეწეოდეს ქველმოქმედებას, ზრუნავდეს ჯანმრთელობის დაცვაზე, მშრომელბთან კავშირზე და მხარს უჭერს მაღალ ზნეობრივ ნორმებს.

აღნიშნულ ვალდებულებათა შესრულებაზე პასუხისმგებელი, რა თქმა უნდა, კომპანიის მენეჯმენტია. კომპანიის ასეთ ვალდებულებას “ეთიკურ პასუხისმგებლობასაც” უწოდებენ. მენეჯმენტის ხელოვნება არის სწორედ ზუთივე ჯგუფის მიმართ კომპანიის ისეთი მოქნილი სტრატეგია, რომელიც ყველა ამ ჯგუფის ინტერესებს დააბალანსებს. კორპორაცია, რომელიც თავის სტრატეგიას პირნათლად უხამებს ეთიკურ ვალდებულებებს, ყველა ჯგუფისათვის მიშხიდველი ხდება, რაც თავის მხრივ იძლევა ბიზნესში წარმატების გარანტიას.

რაც შეეხება სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციას, იგი გულისხმობს საზოგადოების ყველა სფეროს, მათ შორის საზოგადოებისა და კომპანიების მჭიდრო ურთიერთკავშირის აღიარებას და აქედან გამომდინარე, ითვალისწინებს ფართო სოციალური ვალდებულებების კომპანიაზე დაკისრების აუცილებლობას. კომპანიები, ხელმძღვანელებენ რა სოციალური პრიორიტეტების სისტემით, რომლებიც განისაზღვრება მთავრობის მიერ და მოქმედებენ რა მომგებიანობის კრიტერიუმებით, ხელს უწყობენ სოციალური სისტემის სრულყოფას, რომლის მიზნები გამოხატავს მოსახლეობის ფართო ფენების მოთხოვნილებებს.

კომპანიების სოციალური პასუხისმგებლობის საზღვრები მით უფრო ფართოა, რაც უფრო დიდია მათი მისწრაფება საზოგადოების წინაშე თავისი ლეგიტიმურობის დამკვიდრებაში. ამ ასპექტში კომპანიების წინაშე მდგარი ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა იმ პროგრამების ეკონომიკური დასაბუთება, რომლებიც სოციალურ სფეროში უნდა გაატარონ.

ამავე დროს, თავის მხრივ, საზოგადოება უფლებამოსილია, ელოდოს ბიზნესისაგან სოციალური პასუხისმგებლობის ამა თუ

იმ დონეს ისეთ საკითხებში, როგორცაა გარემოს დაცვა, ტრანსპორტის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, მოსახლეობის სოციალურად დაუცველი ფენების მატერიალური უზრუნველყოფა და ა.შ. მაგრამ ბიზნესის ტექნიკური, ფინანსური და სხვა შესაძლებლობები ამ მხრივ შეუზღუდავი არ არის. ამა თუ იმ კორპორაციის ან მთლიანობაში ბიზნესის შესაძლებლობების შეფასებისას არ შეიძლება იმ ფაქტის დავიწყება, რომ ნებისმიერი საქმიანი საწარმოს სიცოცხლისუნარიანობისა და არსებობის მთავარი პირობაა მისი ეკონომიკური რენტაბელობა. კომპანიების სოციალური პასუხისმგებლობა, იურიდიული საგან განსხვავებით, გულისხმობს ორგანიზაციის მხრიდან სოციალურ პრობლემებზე ნებაყოფლობით გამოხმაურებას.

განასხვავებენ ბიზნესის სოციალურ პასუხისმგებლობის სამ დონეს:

პირველი (საბაზისო) დონე ითვალისწინებს შემდეგი ვალდებულებების შესრულებას: გადასახადების, შრომის ანაზღაურების დროული გადახდა, ახალი სამუშაო ადგილების შექმნა;

მეორე დონე ითვალისწინებს მუშაკების არა მხოლოდ მუშაობის, არამედ ცხოვრების ადეკვატური პირობებით უზრუნველყოფას: მუშაკთა კვალიფიკაციის ამაღლება, საცხოვრებელი ბინების მშენებლობა, სოციალური სფეროს განვითარება. პასუხისმგებლობის ასეთ ტიპს პირობითად „კორპორაციულ პასუხისმგებლობას“ უწოდებენ.

უმაღლესი დონე გულისხმობს საქველმოქმედო საქმიანობას.

განასხვავებენ ასევე ბიზნესის შიგა და გარე, ღია და ფარულ სოციალურ პასუხისმგებლობას:

❖ **შიგა სოციალურ პასუხისმგებლობას** მიეკუთვნება: შრომის უსაფრთხოება; შრომის ანაზღაურების სტიმულირება; თანამშრომელთა დამატებითი საშეღიძინო და სოციალური დაზღვევა; ადამიანური რესურსების განვითარება სასწავლო და კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამების მიხედვით; კრიტიკულ სიტუაციებში მუშაკებისათვის დახმარების გაწევა.

❖ **გარე სოციალურ პასუხისმგებლობას** მიეკუთვნება: სპონსორობა და ქველმოქმედება; ზრუნვა გარემოს დაცვაზე; ურთიერთქმედება ადგილობრივ საზოგადოებრივ დაჯგუფებებთან და ხელი-

სუფლებასთან; მზადყოფნა კრიზისულ სიტუაციებში მონაწილეობის მისაღებად; საქონლისა და მომსახურების მომხმარებლებს შორის პასუხისმგებლობა (ხარისხიანი საქონლის გამოშვება).

❖ ღია ფორმა ნიშნავს კომპანიის ნებაყოფლობით მონაწილეობას ისეთი საკითხების გადაწყვეტაში, რომლებითაც დაინტერესებულია საზოგადოება. კომპანია, ჩვეულებრივ, დამოუკიდებლად განსაზღვრავს პროგრამებსა და სტრატეგიებს, რომლებიც თვით ამ კომპანიის და მისი სტეიკჰოლდერების (დაინტერესებული პირების) მიერ აღიქმება, როგორც პასუხისმგებლობა საზოგადოების წინაშე.

❖ ფარული ფორმა გულისხმობს ქვეყნის ოფიციალურ და არა-ოფიციალურ ინსტიტუტებს, რომელთა მეშვეობით კომპანიების პასუხისმგებლობა საზოგადოებრივი ინსტიტუტების წინაშე შეთანხმებულია კომპანიებთან ან უშუალოდ ეკისრება მათ. იგი ჩვეულებრივ, მოიცავს იმ ფასეულობებს, ნორმებსა და წესებს, რომლებიც ხშირად განაპირობებენ სავალდებულო მოთხოვნებს კორპორაციებთან მიმართებით ისეთ საკითხებში, რომლებსაც ქვეყნის საზოგადოებრივი, პოლიტიკური და ეკონომიკური ინტერესები განიხილავს, როგორც იურიდიული პირების მოვალეობებს.

ტერმინები და ცნებები

- | | |
|---------------------------|------------------|
| • სტრატეგიის ფორმირება | • სოციალური |
| • სტრატეგიის დანერგვა | პასუხისმგებლობა |
| • სტრატეგიის რეალიზაცია | • შიგა სოციალური |
| • სტრატეგიული გეგმა | პასუხისმგებლობა |
| • ეთიკური პასუხისმგებლობა | • გარე სოციალური |
| | პასუხისმგებლობა |

საკონტროლო კითხვები

1. დაახასიათეთ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი და ჩამოთვალეთ სტრატეგიული მენეჯმენტის ეტაპები?

2. რას გულისხმობს სტრატეგიის ფორმირება, დანერგვა და რეალიზაცია?
3. რა არის სტრატეგიული დაგეგმვა, ჩამოთვალეთ სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპები.
4. უნდა ითვალისწინებდეს თუ არა სტრატეგია ეთიკურ ვალდებულებებს?
5. რაში გამოიხატება კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა?

ტმსტმპი

T-7. რომელი არ მიეკუთვნება სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ეტაპებს:

1. სტრატეგიის კვლევა
2. სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია
3. შედეგების შეფასება
4. სტრატეგიის ფორმირება

T-8. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის პირველი ეტაპია:

1. გარემოს ანალიზი
2. სტრატეგიული ხედვის, მისიისა და მიზნების განსაზღვრა
3. სტრატეგიის ფორმირება
4. სტრატეგიის შერჩევა

T-9. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის პირველი ეტაპია:

1. სტრატეგიული ანალიზი
2. სტრატეგიის შერჩევა
3. სტრატეგიის დანერგვა
4. სტრატეგიის რეალიზაცია

T-10. გამოყოფენ სოციალური პასუხისმგებლობის ----- ღონეს:

- | | |
|------|------|
| 1. 4 | 3. 3 |
| 2. 2 | 4. 5 |

T-11. სპონსორობა და ქველმოქმედება მიეკუთვნება ----- სოციალურ პასუხისმგებლობას:

- | | |
|---------|-------------|
| 1. შიგა | 3. საბაზისო |
| 2. გარე | 4. არც ერთ |

თავი III. სტრატეგიული ხედვის, მისიისა და მიზნების ფორმირება

3.1. სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმირება

მენეჯერების შეხედულებები კომპანიის საქმიანობისა და მომავალი პერსპექტივის შესახებ გამოხატავს კომპანიის სტრატეგიულ ხედვას. სტრატეგიული ხედვის ფორმირება აუცილებელია ნებისმიერი კომპანიისათვის, რომ აიხსნას მენეჯერების ჩანაფიქრი კომპანიის არსებობაზე და განვითარების გრძელვადიან პერსპექტივაზე. კარგად დასაბუთებული სტრატეგიული ხედვა - აუცილებელი პირობაა კომპანიის სტრატეგიული ლიდერობის უზრუნველყოფისათვის.

კომპანიას არ შეუძლია წარმატებით იფუნქციონიროს საკუთარი ბიზნესის ნათელი კონცეფციის გარეშე. სტრატეგიის ეფექტური შემუშავება იწყება იმის განსაზღვრით: საით უნდა წავიდეს კომპანია, როგორ შეიცვლება მომავალში სიტუაცია გარემოში და რა უნდა გაკეთდეს ამისათვის. სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმირებით კომპანია გამოხატავს საქმიანობის მიმართულებას და წარმატების მიღწევის გზებს. იგი ყველა კომპანიისათვის ძალიან ინდივიდუალურია და მისი საშუალებით გამოიხატება თვითოეული კომპანიის განმასხვავებელი ნიშნები.

მაგალითი 1. კომპანიის აღმასრულებელმა დირექტორმა - რონალდ აღენმა კომპანიის DELTA AIRLINES სტრატეგიული ხედვა, ასე აღწერა: "ჩვენ გვსურს, რომ კომპანია DELTA გახდეს მსოფლიო ავიახაზების რჩეული".

"მსოფლიო", რადგან ჩვენ ვაპირებთ დაერწით ნოვატორული, აგრესიული, ეთიკური და წარმატებული კომპანია-კონკურენტი, რომელიც ინარჩუნებს ყველაზე მაღალ სტანდარტებს კლიენტების მოსახურების. ჩვენ გავაგრძელებთ ძიებას ახალი შესაძლებლობებისა, რათა გავზარდოთ სიმდიდრე ახალი მარშრუტებისა და მსოფლიო ალიანსების შექმნის გზით.

"ავიახაზი", რადგან ჩვენ გვსურს დაერწით ბიზნესში, რომელიც ყველაზე უკეთესად ვიცით. ესა- ავიაგადაზიდვები სამგზავრო მომსახურება. ჩვენ გვწამს ამ დარგის მოგების ზრდის პერსპექტივის და გავაგრძელებთ ყურადღების კონცენტრირებას ამ სფეროში პოზიციების განსამტკიცებლად.

"რჩეული", რადგან ჩვენ ვაფასებთ კლიენტების, მომსახურებებისა და ინვესტიორების ლოიალობას. მგზავრებისათვის და ტვირთის გადაზიდვებისათვის ჩვენ კვლავ უზრუნველვყოფთ საუკეთესო სერვისს და დამატებით სარგებელს.

პერსონალისთვის ჩვენ გავაგრძელებთ საინტერესო, შედეგებზე ორიენტირებულ საშუაოს, რომელიც საშუალებას მოგვცემს დაფასდეს და დაჯილდოვდეს მათი წილი საერთო საქმეში. აქციონერებისათვის ჩვენ მუდმივად გამოვიძეშავთ იმდენს, რომ უზრუნველყოფილი იყოს მათთვის მაღალი დივიდენდები.

მაგალითი 2. კანადის ალუმინის წამყვანი კომპანია Alcan იფენებდა მისიის შემდეგ ფორმულირებას: კომპანიას განზრახული აქვს გახდეს ვველაზე დივერსიფიცირებული და ინოვაციური ალუმინის კომპანია მსოფლიოში. რათა მაღალწიოს ამას, Alcan იქნება პირველი გლობალური, მოშმარებლების საჭიროებებზე ორიენტირებული, უმაღლესი ხარისხის პროდუქციის ვველაზე დაბალ ფასად შწარმოებული კომპანია ალუმინის ბიზნესში; კომპანია ფლობს საკმარის რესურსებს, რომლებიც იქნება მიმართული ერთობლივი ახალი საწარმოს შექმნაზე - უფრო სწრაფი ზრდითა და უფრო მაღალი მოგებით.

მაგალითი 3. Times Mirror Corp., დივერსიფიცირებული კომპანია თავის მისიას გამოხატავს ლაკონურ სტილში: Times Mirror Corp., - ინფორმაციული კომპანიაა, როელიც დაკავშირებულია გაზეთების, წიგნების, ჟურნალების, და სხვა ბეჭდვით პროდუქციასთან, ასევე ფლობს საკაბელო ტელევიზიის და სხვა სატელევიზიო არხებს.

წყარო: კომპანიის Web-გვერდები

სტრატეგიული ხედვის შემუშავების დროს აუცილებელია გათვალსწინებული იყოს შემდეგი სამი კომპონენტი:

1. კომპანიის მისია - იგი გამოხატავს კომპანიის საქმიანობის სფეროს და მდგომარეობას მოცემულ მომენტში;
2. გრძელვადიანი კურსი - იგი მუშავდება მისიის საფუძველზე და გამოხატავს კომპანიის სტრატეგიულ გზას;
3. ზუსტი ფორმულირება - იგი აუცილებელია თანამშრომელთა სრული მხარდაჭერის მოსაპოვებლად.

1. კომპანიის მისია. კომპანიის მისიის ფორმულირება არც ისე მარტივია. ზოგიერთი კომპანია მას გამოხატავს უკეთესად, ზოგიერთი - უარესად, მაგრამ საბოლოოდ ყველამ მისიაში უნდა შექმნას წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ რას წარმოადგენს მისი ფირმა. თუმცა ხშირია შემთხვევა, როცა კომპანიები მისიის შეცდომით განსაზღვრავენ და მის ფორმულირებას ახდენენ მოგების ტერმინებში, მაშინ როცა მოგება არის ნებისმიერი კომპანიის საქმიანობის მიზანი და შედეგი. ის, რომ კომპანიას უნდა მოგების მიღება, არაფერს გვეუბნება იმის შესახებ, რომელ სფეროში აპირებს მის მიღებას. კომპანიის მისია, ორიენტირებული მოგების მიღებაზე, არ იძლევა ერთი კომპანიის მეორესგან განსხვავების შესაძლებლობას. საქმიანობის სფერო და გრძელვადიანი

მიზანი კომპანიების DELL და TOYOTA განსხვავებულია, თუმცა ორივე კომპანია მიმართულია მოგების მიღებაზე ანუ კომპანიამ, რომელიც საუბრობს რომ მისი მიზანია - მოგების მიღება, უნდა გასცეს პასუხი თუნდაც იმ კითხვას, როგორ შეუძლია კომპანიას ამ მოგების მიღება?

ზოგადად, განასხვავებენ მისიის ფართო და ვიწრო გაგებას. ვიწრო გაგებით, მისია გამოხატავს კომპანიის დანიშნულებას, საქმიანობის სპეციფიკას მოცემულ მომენტში.

ფართო გაგებით, მისია ასახავს კომპანიის ფილოსოფიას, ფასეულობებს, რწმენას, პრინციპებს და ა.შ, ანუ ყველაფერს, რომლის საშუალებითაც იგი ახდენს თავისი საქმიანობის განხორციელებას. მისიის სრულყოფილი ფორმულირებისთვის აუცილებელია გათვალისწინებული იყოს შემდეგი კომპონენტები:

1. მომხმარებლები - ვინ არიან ფირმის მომხმარებლები?
2. პროდუქტი ან სერვისი - რა არის ფირმის მთავარი პროდუქტი ან სერვისი?
3. ბაზრები - გეოგრაფიულად, სად ეწევა ფირმა კონკურენციას?
4. ტექნოლოგია - აქვს ფირმას აქტუალური ტექნოლოგია?
5. ზრუნვა გადარჩენის, ზრდისა და მომუშაობისთვის - ფირმის ერთგულება ზრდისა და ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესების მიმართ?
6. ფილოსოფია - რა არის ფირმის ძირითადი მრწამსი, ფასეულობები, მისწრაფებები და ეთიკური პრიორიტეტები?
7. საქმიანობის საკუთარი კონცეფცია - რა არის ფირმის გამორჩეული კომპეტენცია ან ძირითადი კონკურენტული უპირატესობა?
8. ზრუნვა საზოგადოებრივი იმიჯზე - აქვს ფირმას პასუხისმგებლობა სოციალური, საერთო და გარემოსდაცვითი ზრუნვის მიმართ?
9. ზრუნვა თანამშრომლებზე - არიან თანამშრომლები ფასეული აქტივი ფირმისთვის?

ყველა ამ კომპონენტის გათვალისწინების დროს აუცილებელია მნიშვნელოვანი ყურადღება დაეთმოს ერთ მომენტს - სრულყოფილად მოხდეს კომპანიის ბიზნესის

სფეროს გამოხატვა. რადგან კომპანიის ბიზნესი განისაზღვრება მყიდველთა მოთხოვნებით, რომლებსაც იგი აკმაყოფილებს, მყიდველთა უკუფუნებით, რომლებსაც იგი მიზნობრივად თვლის, ტექნოლოგიებითა და ცოდნით, რომლებსაც იგი იყენებს და მოქმედებებით, რომელსაც იგი ასრულებს, აუცილებელია:

➤ საკუთარი ბიზნესის განსაზღვრისას კომპანიებმა შემოსაზღვრონ და საკმაოდ ზუსტად ჩამოაყალიბონ საქმიანობისა და ინტერესთა სფეროები. საკმაოდ რთულია იმის განსაზღვრა, თუ რომელი ბიზნესითაა დაკავებული კომპანია. მაგალითად, რომელი ბიზნესითაა დაკავებული კომპანია Coca-Cola – გაზიანი უალკოპოლო სასმელებით თუ საერთოდ სასმელებით (ხილის წვენები, ალკოპოლიანი სასმელები, ყავა, რძე და ჩაი)? კომპანიის მენეჯერებისათვის ეს მნიშვნელოვანი კითხვაა, თუმცა ეს საკითხი მოგვარებულია Coca-Cola შვილობილი კომპანიის Minute Maild and Hi-ს მიერ, რომელიც აწარმოებს ხილის წვენებს. თუ კომპანიის ბიზნესად ჩაითვლება საერთოდ სასმელების და არა უალკოპოლო გაზიანი სასმელების წარმოება და გაყიდვა, მაშინ მენეჯერებს მოუწევთ ფიქრი იმაზე, როგორ დაარწმუნონ მომხმარებლები, რომ ჭიქა ყავას შეუცვლის "კოკა-კოლა." ამიტომ განასხვავებენ საქმიანობის სფეროს განსაზღვრის **ზოგად და დეტალურ** ფორმას. მაგალითად, საქმიანობის სფეროს ზოგადი განსაზღვრისათვის გამოიყენება ისეთი განსაზღვრებები, როგორცაა: სასმელები, ფენსაცემლები, ავეჯი, ტურიზმი და ა.შ. ხოლო საქმიანობის დეტალური განსაზღვრისათვის - ისეთი კონკრეტული განსაზღვრებები, როგორცაა: უალკოპოლო სასმელები, სპორტული ფენსაცემლები, საძინებელი ავეჯი, საზღვაო კრუიზები კარიბის ზღვაში. საქმიანობის სფეროს "ზოგადი" და "დეტალური" განსაზღვრებები შედარებითია, თუმცა არსებითია. მაგალითად, როცა კომპანია, რომელიც აწარმოებს ბალის ავეჯს და ამბობს, რომ იგი დაკავებულია "ავეჯის ბიზნესით", ვერ იძლევა ზუსტ ინფორმაციას მისი კონკრეტული საქმიანობის შესახებ.

დივერსიფიცირებული ფირმებისათვის საქმიანობის სფეროს განსაზღვრა უფრო ფართოა, ვიდრე იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც დაკავებული არიან ერთი სახის საქმიანობით. ამ დროს კორპორაციები იყენებენ ზუსტ ფორმულირებებს კლიენ-

ტებთან, ბაზართან, ტექნოლოგიებთან დაკავშირებული მდგომარეობის გამოსახატად, ამავე დროს ისინი არიან მოქნილი, რათა შესაძლებელი იყოს კომპანიის შემდგომი გაფართოებისას დამატებითი აღწერის ჩართვა და მისი საშუალებით ახალი ბიზნესის ასახვა.

➤ გამოკვეთონ მიზნობრივი მყიდველთა ჯგუფები, რამდენადაც ისინი განსაზღვრავენ მიზნობრივ ბაზრებს – გეოგრაფიული თუ დემოგრაფიული თვალსაზრისით. ბიზნესის განსაზღვრა როგორც მოთხოვნილებებისა და მისი დაკმაყოფილებების ხერხების აღწერა წარმოადგენს კომპანიის საქმიანობის არსს და გამოიხატება სამომხმარებლო ფასეულობების შექმნაში. პროდუქცია და მომსახურება თავისთავად არ არის ბიზნესი, ისინი მხოლოდ მაშინ ხდება ბიზნესი, როცა აკმაყოფილებს ვინმეს მოთხოვნებსა და საჭიროებებს.

➤ დააკონკრეტონ ტექნოლოგიური და ოპერაციული საქმიანობები, რადგან მის გარეშე ძნელია ზუსტად გაირკვას, როგორ აპირებს კომპანია მყიდველთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებას და რამდენ ოპერაციას ასრულებს "წარმოება-გავრცელების" ჯაჭვში. ფირმა შეიძლება დასპეციალიზდეს მიწოდების ჯაჭვის ერთ-ერთ რგოლზე ან შეიძლება იყოს მთლიანად ინტეგრირებული და მოიცავდეს მთელ ჯაჭვს. მაგალითად, კომპანია DELTA AIRLINES ასრულებს წარმოების ერთ რგოლს. იგი არ უშვებს ლაინერებს და არ აკონტროლებს აეროპორტებს, რომლებზეც ისინი დაფრინავენ. მას შეზღუდული აქვს თავისი საქმიანობა და დაკავებულია, მხოლოდ მგზავრების გადაყვანით ერთი ადგილიდან მეორეზე; მაშინ როცა მსხვილი კომპანია General Motors, მთლიანად ინტეგრირებული კომპანიაა მსოფლიოში ავტომობილების წარმოებაში, აწარმოებს 60-70 კომპონენტსა და მაკომპლექტებელს, რომლისგანაც იქმნება სატრანსპორტო საშუალებები. უკანასკნელ პერიოდში მან გადაანაწილა თავისი საქმიანობები უცხოურ კომპანიებზე, კერძოდ, უპირატესობა მიანიჭა რა დამოუკიდებელ დილერების სისტემას, მათთან გააფორა ფრანჩაიზინგული ხელშეკრულებები და ისინი ახორციელებენ ავტომობილების გაყიდვას და მომსახურებას.

მაგალითი 4. ოპიოს შტატის ქ. დუბლინში მოქმედი კომპანიის-Cardinal Health აღწერა.



კომპანია Cardinal Health - სამედიცინო და სამედიცინო ტექნიკის მწარმოებელი კომპანიების მომსახურების სფეროში წარმოადგენს გლობალურ ლიდერს. იგი დაკავებულია აფთიაქებსა და საავადმყოფოებზე მედიკამენტების გაყიდვით, პაციენტების მოვლის საშუალებებისა და წამლების დოზირების ავტომატური სისტემების წარმოებითა და გავრცელებით, წამლების მიღების ორგანიზაციით, სამედიცინო პრეპარატების შეფუთვით, მედიკამენტების საცალო გაყიდვებით ფრანშაიზინგისა და ჯანმრთელობის დაცვის საინფორმაციო სისტემების განვითარების საფუძველზე. Cardinal Health ესმარება თავის კლიენტებს, გააუმჯობესონ პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი.

წყარო: კომპანიის Web-გვერდი

მისიის ფორმირებას კომპანიებში აქვს იერარქიული სახე. მას შემდეგ, რაც ფორმირდება მთლიანად კომპანიის მისია, ყველა დონეზე შესაბამისად უნდა მოხდეს მისიების შემუშავება. კორპორაციაში გამოიყოფა მისიის შემუშავების ოთხი დონე (ნახ. 1.4): კორპორაციის მისია, ბიზნეს-ერთეულების, ფუნქციური განყოფილებების და ოპერაციული ქვეგანყოფილებების მისიები. კომპანიების (კორპორაციების და ბიზნეს-ერთეულების) მისიის გარდა, რომელზეც ჩვენ ზევით ვისაუბრეთ, ასევე განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ენიჭება **ფუნქციური (და ოპერაციული) ქვეგანყოფილებების მისიების** ფორმულირებას. თითოეულმა ქვეგანყოფილებამ, იქნება ეს სამეცნიერო-ტექნოლოგიური, ოპერაციული, მარკეტინგული, საფინანსო, კადრების თუ სხვა, უნდა შეიმუშავოს საკუთარი მისია, სადაც განსაზღვრავს მის როლს, საქმიანობის სფეროს, განვითარების მიმართულებას და შეიტანს თავის წვლილს კომპანიის საერთო მისიის რეალიზაციაში. ქვეგანყოფილებების მისიის ფორმირება ევალუბათ ფუნქციურ და ხაზობრივ მენეჯერებს, რომლებიც ხელმძღვანელობენ ამ ქვეგანყოფილებებს. მაგალითად, ქვევით განხილულია კადრებისა და უსაფრთხოების განყოფილებების მისიები, რომლებიც გამოხატავს მათ როლსა და დანიშნულებას კომპანიის შემადგენლობაში:

- კადრების განყოფილების მისია - კომპანიის წარმატების უზრუნველყოფა ეფექტური ლიდერების მომზადებით, მაღალწარმოებლური კოლექტივის შექმნითა და თვითოეული მომუშავეის პოტენციური შესაძლებლობების მაქსიმიზაციით.

➤ უსაფრთხოების განყოფილების მისია - პერსონალისა და კომპანიის ქონების დაცვის უზრუნველყოფა გამაფრთხილებითი ღონისძიებებისა და ქმედითი მოქმედებების საშუალებით.

2. გრძელვადიანი კურსი. მისიაზე დაყრდნობით კომპანია ახდენს თავისი მომავალი ბიზნესის, მიზნობრივი მომხმარებლების და განვითარების მიმართულების ფორმირებას. როგორც წესი, სტრატეგიული ხედვა გათვლილია გრძელვადიან პერიოდზე (დაახლოებით 5 წელზე და მეტზე), გამონაკლის წარმოადგენს მაღალი ცვლილებებისა და განუსაზღვრელობის მქონე დარგები ან ბაზრები, რომლებიც არ იძლევა საშუალებას ზუსტად დასაბუთდეს გეგმების სისწორე ასეთ გრძელ პერიოდში. კომპანიის სტრატეგიული ხედვის ზუსტად ჩამოყალიბებისათვის აუცილებელია შეფასდეს შემდეგი პარამეტრები:

- ბაზრის სეგმენტში ცვლილებები და მისი გავლენა კომპანიაზე;
- მყიდველთა საჭიროებებში ცვლილებები, რომელიც კომპანიამ უნდა დააკმაყოფილოს;
- მომხმარებელთა სეგმენტში ცვლილებები;
- ახალი გეოგრაფიული ან სასაქონლო ბაზრები, რომელზეც აუცილებელია გასვლა;
- კომპანიის იმიჯი 5 წლის შემდეგ;
- კომპანიის მომავალი.

3. ზუსტი ფორმულირება. სტრატეგიული ხედვის ზუსტი აღწერა და მისი დაყვანა ყველა მომუშავემდე ისევე საჭიროა, როგორც ფირმის ბიზნესის კონცეფციისა და გრძელვადიანი მიზნების აღწერა. ამიტომ მნიშვნელოვანია **სტრატეგიული ხედვა გასაგებად იყოს ჩამოყალიბებული.** სტრატეგიული ხედვა და მისია, გამოხატული ზუსტ ფორმულირებებში უნდა ემსახუროდეს პერსონალის სტიმულირებას უფრო ხარისხიანად შეასრულონ მათ წინაშე მდგარი ამოცანები. მომუშავეები ყოველთვის ამაყობენ იმით, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო ასოცირდება კომპანიის საქმიანობასთან, რომელიც მიზნად ისახავს კონკურენტებზე გამარჯვებას. თუ ფირმის მისიაში შეაქვთ ცვლილებები, მენეჯერებმა უნდა აუხსნან მათ ცვლილებების ძირითადი მიზეზები, რის გამოც აუცილებელია სხვაგვარად მოქმედება.



სანამ ადამიანები არ გაიგებენ, როგორ იცვლება კომპანიის გარემო და რისთვის არის აუცილებელი სიახლის დანერგვა, ფირმის მისიის შეცვლას ნაკლებად აქვს აზრი, რადგან არ გამოიწვევს არც საქმიანობის, არც არსებული საშუალო პრაქტიკის გაუმჯობესებას. სტრატეგიული ხედვა და მისია უნდა გადმოიცეს უბრალოდ და მარტივად, ხმაშავად და ნათლად, რაც იწვევს ენთუზიაზმს ფირმის მომავალი კურსის მიმართ. აუცილებელია იგი წარმოითქვას მუდმივად, რომ კლიენტებამდე დავიდეს ნათქვამის მთელი აზრი და ფასეულობა. მას უნდა გააჩნდეს ერთნაირი ზემოქმედების უნარი არა მარტო კლიენტებზე, არამედ ყველა დაინტერესებულ მხარეზე. ამავე დროს, სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმირების დროს კარგია ხაზი გაესვას კომპანიის ფილოსოფიას ანუ იმ ფასეულობებს, პრინციპებს, რომელიც მიღებულია ორგანიზაციაში, კომპანიის შესაძლებლობებს, იმიჯს, რომელსაც იგი ფლობს.

ამრიგად, კომპანიის დასაბუთებული სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმირება აუცილებელია ნებისმიერი კომპანიისათვის, რადგან იგი:

- ❖ გამოხატავს კომპანიის იმიჯს და მისწრაფებებს გრძელვადიან პერსპექტივაში;
- ❖ ამცირებს კომპანიის მიერ დაუსაბუთებელი გადაწყვეტილების მიღების რისკს;
- ❖ ხელს უწყობს კომპანიის შიგნით ერთიანობის ფორმირებას და კორპორატიული სულის შექმნას, ნათელს ხდის კომპანიის საერთო მიზანს და ეხმარება მომუშავეებს საკუთარი პერსონის იდენტიფიცირებაში, კომპანიის ფილოსოფიისა გაათავისუფლებაში;
- ❖ ეხმარება საშუალო დონის მენეჯერებს ცალკეული განყოფილებების ისეთი პოლიტიკის შექმნაში, რომელიც შესაბამისობაში იქნება კომპანიასთან;
- ❖ იძლევა მომავალში კომპანიის მართვის უფრო რეალურ შესაძლებლობას.


3.2. სტრატეგიული მიზნების შემუშავება

მისია განსაზღვრავს კომპანიის განვითარების მიმართულებას, ხოლო მიზნები კონკრეტულად აყალიბებს კომპანიის საქმიანობის შედეგებს. მიზნები წარმოადგენს ფირმის მმართველობითი აპარატის ვალდებულებებს მიღწიონ განსაზღვრულ შედეგებს განსაზღვრულ პერიოდში. ისინი ზუსტად ხსნიან, რამდენი, როგორ და რა დროში უნდა გაკეთდეს.

მიზნების განსაზღვრა წარმოადგენს გადამწყვეტ მომენტს სტრატეგიულ მენეჯმენტში: კომპანიები, რომლებიც შეიმუშავენ მიზნებს ყოველი ძირითადი მაჩვენებლის მიხედვით, ხოლო შემდეგ მოქმედებენ მიზნობრივი მაჩვენებლების მიღწევისათვის, აღწევენ სერიოზულ გამარჯვებას კონკურენტებთან მიმართებაში.

მიზნები, რომ გააჩნდეთ მმართველობითი ფასეულობები, უმეტესად უნდა იყვნენ ჩამოყალიბებული რაოდენობრივ და გაზომვად მაჩვენებლებში, ისინი უნდა შეიცავდნენ ზღვრულ მნიშვნელობებს, რომელსაც უნდა მიაღწიოს კომპანიამ. ეს გულისხმობს, რომ აუცილებელია თავის დაღწევა მიზნების ისეთი ფორმულირებით, როგორცაა, მაგალითად, ორგანიზაციის მიზანია: „მაქსიმალური მოგება“, „დანახარჯების შემცირება“, „ეფექტიანობის ამაღლება“, „გაყიდვის მოცულობის გაზრდა“ და ა.შ. ისინი არ გამოხატავენ არც რაოდენობრივ, არც დროით საზღვრებს. მიზნების განსაზღვრამ უნდა ასახოს - როგორი შედეგების მიღწევაა აუცილებელი და როდის.

მიზნების განსაზღვრა აუცილებელია ნებისმიერი ძირითადი შედეგისათვის, რომელსაც მენეჯერები მიიჩნევენ საჭიროდ წარმატების მისაღწევად. გამოყოფენ ძირითადი შედეგების ორ ტიპს: ფინანსურს და სტრატეგიულს, რის შედეგადაც კომპანიაში შესაბამისად ყალიბდება ორი სახის მიზნები: პირველი, **ფინანსური მიზნები**, რომელსაც მიეკუთვნება: შემოსავლების ზრდა; ფულადი შემოსავლების ზრდა; მაღალი დივიდენდები; მოგების ზრდა; რენტაბელობის ამაღლება; ობლიგაციების საიმედობის ამაღლება; ფულადი ნაკადების ზრდა; აქციების ფასების ზრდა; შემოსავლების მიღებაში დივერსიფიკაციის ხარისხის ამაღლება და მეორე, **სტრატეგიული მიზნები**, რომლებიც ხშირად დროის უფრო ხანგრძლივ პერიოდზე ვაითვლება და მას მიეკუთვნება: ბაზრის წი-



ლის ზრდა; დარგში უფრო საიმედო მდგომარეობა; პროდუქციის ხარისხის ამაღლება; წარმოების დანახარჯების შემცირება კონკურენტებთან შედარებით; პროდუქციის ნომენკლატურის გაფართოება და გაუმჯობესება; კლიენტებს შორის კომპანიის იმიჯის ამაღლება; კლიენტების მომსახურების გაუმჯობესება; კომპანიის ლიდერად აღიარება ტექნოლოგიების და ინოვაციების სფეროში; კონკურენტუნარიანობის ამაღლება საერთაშორისო ბაზარზე; ზრდის შესაძლებლობების ამაღლება; კლიენტების მოთხოვნების სრული დაკმაყოფილება.

მართალია კომპანიაში ფინანსურ და სტრატეგიულ მიზნებს ენიჭება პრიორიტეტები, რადგან ისინი მიმართულები არიან ძირითადი შედეგების მიღწევაზე, სირთულე წარმოიშვება მაშინ, როცა სიტუაცია გვაიძულებს არჩევანის გაკეთებას ორ მოქმედებას შორის: მოკლევადიან პერიოდში ამაღლდეს ფინანსური მაჩვენებლები თუ გრძელვადიან პერიოდში გაუმჯობესდეს ფირმის მდგომარეობა ბაზარზე (დარგში). ცალსახად, რომელიმესთვის უპირატესობის მინიჭება საკმაოდ რთულია. პირველი, თუ მენეჯერებს ხშირად გადააქვთ თავისი ყურადღება მოკლევადიან ფინანსურ მაჩვენებლებზე, გვერდს უვლიან რა ღონისძიებებს, რომლებიც გათვლილია გრძელვადიან პერიოდზე, ახალი ბაზრების ფორმირებაზე და ამით მუდმივად უშვებს ხელიდან შესაძლებლობას - განამტკიცონ თავისი კონკურენტული პოზიციები გრძელვადიან პერიოდში - ეწვეიან რისკს, რომელიც განსაკუთრებით მაღალია იმ შემთხვევაში, როცა კონკურენტი კომპანიები დიდ ყურადღებას უთმობენ ლიდერობის მიღწევას გრძელვადიან პერიოდში, ვიდრე მიმდინარე მოგებას. კონკურენტები, რომლებიც იყენებენ დაბალ ფასებს და შესაბამისად იღებენ დაბალ მოგებას, ზრდიან ბაზრის წილს ყოველდღიურად და საშუალება ეძლევათ გრძელვადიან პერიოდში დაიკაონ ლიდერის პოზიციები იმ კომპანიების ხარჯზე, რომლებიც ორიენტირებულები არიან მაღალ მოგებებზე მოკლევადიან პერიოდში; მეორე, თუ მენეჯერებს ყურადღება გადააქვთ სტრატეგიულ მიზნებზე, მაშინ ისინი ხელიდან უშვებენ შესაძლებლობას, მაქსიმალურად გამოიყენოს დროის მოკლევადიანი მონაკვეთი, რათა გააუმჯობესოს კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა. სტრატეგიული მიზანი მხოლოდ მაშინ არის აღსრულებადი, თუ კომპანიას სათანადო საფინანსო გარანტიები

გააჩნია დროის მოკლევადიან პერიოდებში. მაგალითად, თუ კომპანიას სურს, რომ მისი საბაზრო წილი 5% დან 40%-მდე გაიზარდოს 10 წლის შემდეგ (მოცემულ პერიოდში კომპანიის შესაძლებლობები და არსებული საფინანსო მდგომარეობა შენევეერებს ასეთი განსჯის საფუძლევს აძლევს). სტრატეგიული მიზანი თავისთავად მიულწეველი იქნება თუკი კომპანიამ ვერ უზრუნველყო პროდუქციის (მომსახურების) რეალიზაციის ყოველ კვარტალური 5%-იანი ზრდა. ასე, რომ იმის გარკვევა, რომელია უფრო მეტად მნიშვნელოვანი შენევეერთათვის - ფინანსური თუ სტრატეგიული მიზნები, შეუძლებელია, ორივე ერთ მთლიან ლოგიკურ ერთიანობად მოიაზრება და არ შეიძლება არსებობდეს ერთი ტიპის მიზანი შეორისგან დამოუკიდებლად.

ამრიგად, სტრატეგიული მიზნები არ უნდა წარმოადგენდეს ყველაფერს იმას, რისი გაკეთებაც არ იქნებოდა ცუდი. მარტო სურვილი არ არის საკმარისი მიზნების შემუშავებაში. მიზნების განსაზღვრა უნდა შესაბამებოდეს კრიტერიუმს „რთულია, მაგრამ შესრულებადი.“ დადგენილია მიზნების განსაზღვრის კრიტერიუმები, ისინი უნდა იყოს: **მიღწევადი, შეთავსებადი, კონკრეტული, გასაგები, გაზომვადი, მოქნილი.** სტრატეგიული მიზნები არ შეიძლება განხორციელდეს ვაკუუმში: როგორი სტრატეგიაც არ უნდა შეირჩეს, უნდა არსებობდეს რეალური ფული მისი განხორციელებისათვის. მიზნების განსაზღვრისას დაგეგმილი მაჩვენებლების დადგენა ხდება არა მარტო ორგანიზაციისთვის მთლიანად, არამედ თვითოეული ქვეგანყოფილებისთვის, სასაქონლო ჯგუფისთვის, ფუნქციონალური განყოფილებისათვის. მაგალითად, კომპანიამ მიზნად დაისახა 2 მილიონი აშშ დოლარის მოგების მიღება. ასეთი მოგების მიღება შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, თუ მოცემული კომპანია შექმნის 100 000 ერთეულ პროდუქციას, სადაც ერთეულის ფასი იქნება 60 დოლარი, ხოლო თვითღირებულება 40 დოლარი. ამ შემთხვევაში წარმოების შენევეერის მიზანი იქნება 100 000 ერთეული პროდუქციის შექმნა, რომლის თვითღირებულება იქნება 40 დოლარი, მარკეტინგის შენევეერისა კი - პროდუქციის რეალიზაციის უზრუნველყოფა 60 დოლარად, ბაზრის სეგმენტის შერჩევა და მომხარებლისთვის შესაბამისი მომსახურების შეთავაზება და ა.შ.

სხვადასხვა ორგანიზაციაში მიზნების განსაზღვრა სხვადასხვანაირად მიმდინარეობს. ერთ ორგანიზაციაში მიზნების შეიძლება განისაზღვროს **ცენტრალიზებულად**, მეორე ორგანიზაციაში - **დეცენტრალიზებულად**, ან გამოყენებული იყოს **შუალედური ფორმა**. თვითთველ მიდგომას აქვს თავისი სპეციფიკა, უპირატესობები და ნაკლოვანებები.

ცენტრალიზებული მიდგომის დროს ყველა მიზნები განისაზღვრება კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ. ასეთი მიდგომის დროს ყველა მიზნები ექვემდებარება ერთიან ორიენტაციას, რაც ითვლება ამ მიდგომის უპირატესობად. ამავე დროს მას გააჩნია ნაკლოვანებაც, შეიძლება ორგანიზაციის დაბალ დონისთვის იგი იყოს მიუღებელი, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს გარკვეული დაპირისპირებაც კი.

დეცენტრალიზებული მიდგომის დროს გამოიყენება მიზნების განსაზღვრის ორი სქემა. ერთის დროს - მიზნების განსაზღვრა მიმდინარეობს ზევიდან ქვევით: ორგანიზაციის დაბალი დონე შეიმუშავებს თავის მიზნებს უფრო მაღალ დონეზე შემუშავებული მიზნების საფუძველზე. მეორის დროს - მიზნების განსაზღვრა მიმდინარეობს ქვევიდან ზევით: ორგანიზაციის დაბალი დონე შეიმუშავებს მიზნებს, რომლებიც წარმოადგენს მაღალ დონეზე შემუშავებული მიზნების საფუძველს.

აქედან ჩანს, რომ ორივე შემთხვევაში მიზნების განსაზღვრის მთავარი მოთხოვნას წარმოადგენს ის, რომ გადამწყვეტი როლი უნდა ეკუთვნოდეს უმაღლეს ხელმძღვანელობას. მიზნების შემუშავებაში გამოიყოფა შემდეგი ოთხი ფაზა:

- **პირველი ფაზა** - იდენტიფიცირება და ანალიზი იმ ცვლილებებისა, რომლებიც შეინიშნება გარემოში;
- **მეორე ფაზა** - მიზნების განსაზღვრა მთლიანად ორგანიზაციისთვის;
- **მესამე ფაზა** - მიზნების იერარქიის აგება;
- **მეოთხე ფაზა** - ინდივიდუალური მიზნების განსაზღვრა.

➤ **პირველი ფაზა**. მიზნების განსაზღვრაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს გარემო ფაქტორები. სწორი მიდგომის შემთხვევაში მიზნების განსაზღვრისას ხელმძღვანელებმა უნდა დაინახონ ის, რა მდგომარეობაშიც აღმოჩნდება გარემო მომავალში და ამის შესაბამისად განსაზღვრონ მიზნები. ამისათვის აუცილებ-

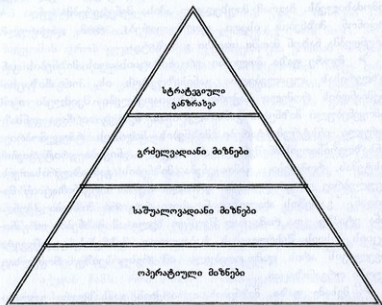
ბელია გამოვლინდეს ტრენდები, რომლებიც დამახასიათებელია ეკონომიკის პროცესების განვითარებისათვის. რასაკვირველია ყველაფრის ზუსტად განსაზღვრა შეუძლებელია, მეტიც ზნორად გარემოში ხდება ისეთი ცვლილებები, რომლებიც არ ჩანს დაფარულ ტრენდებში. ამიტომ შენეეგერები მზად უნდა იყვნენ იმისათვის, რომ უპასუხონ გარემოში მოსალოდნელ მოულოდნელ გამოძახილებს. მაგრამ მიუხედავად ამისა შენეეგერებმა უნდა მოახდინონ მიზნების ისეთი ფორმულირება, რომ დაფარულმა ტრენდებმა ნახონ მათში თავისი გამოხატვა.

➤ **მეორე ფაზა.** მთლიანი ორგანიზაციისათვის მიზნების განსაზღვრისას აუცილებელია განისაზღვროს ის, ორგანიზაციის საქმიანობის რომელი საჭირო მახასიათებლები შეიძლება იყოს გამოყენებული მიზნების განსაზღვრისას. შემდეგ აირჩევა განსაზღვრული ინსტრუმენტარები მიზნების სიდიდის რაოდენობრივი განსაზღვრისათვის. მნიშვნელოვანი ადგილი ენიჭება კრიტერიუმების სისტემას, რომლებიც გამოიყენება მიზნების განსაზღვრისათვის. ჩვეულებრივ ეს კრიტერიუმი გამომდინარეობს ორგანიზაციის მისიიდან, გარემოს ანალიზიდან, ასევე როგორი მიზნები ჰქონდა წინა ეტაპზე და რამდენად შეუწყო ხელი ამ მიზნებმა ორგანიზაციის მისიის შესრულებას. საბოლოოდ, მიზნების გადაწყვეტა ყოველთვის არის დამოკიდებული იმ რესურსებზე, რომელსაც ფლობს ორგანიზაცია.

➤ **მესამე ფაზა.** მიზნების იერარქიის განსაზღვრა გულისხმობს მიზნების განსაზღვრას ორგანიზაციის ყველა დონისათვის, რომლის მიღწევა ცალკეული განყოფილებების მიერ გამოიყენება საერთო ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. ამიტომ იერარქია უნდა აიგოს, როგორც გრძელვადიანი ასევე მოკლევადიანი მიზნებისათვის. განიხილავენ სტრატეგიული მიზნების ოთხ დონეს: **სტრატეგიული განზრახვა, გრძელვადიანი მიზნები, საშუალოვადიანი და მოკლევადიანი მიზნები, ოპერატიული ამოცანები.** (ნაბ. 3.1)

კომპანიის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრისას საჭიროა გაირკვას კომპანიის **სტრატეგიული განზრახვა** ანუ ბიზნესში განსაზღვრული ადგილის დაკავების სურვილი. მსხვილი კომპანიის სტრატეგიულ განზრახვას შეიძლება წარმოადგენდეს ლიდერის პოზიციის დაკავება დარგში ეროვნულ ან მსოფლიო დო-

ნეზე; საშუალო კომპანიის სტრატეგიული განზრახვა შეიძლება იყოს დომინირებული მდგომარეობის მიღწევა ბაზარზე; ინოვაციური კომპანიების სტრატეგიული განზრახვა შეიძლება იყოს გახდეს ლიდერი ახალი პროდუქციის შექმნის სფეროში, დააკმაყოფილოს კლიენტების ზრდადი მოთხოვნები.



ნახ. 3.1 სტრატეგიული მიზნების იერარქია

სტრატეგიული განზრახვა გამოიყენება გრძელვადიანი პერსპექტივის გამოსახატად. კომპანიები, რომლებმაც მოიპოვეს იმიჯი და დაიკავეს გარკვეული წილი ბაზარზე, თითქმის ყოველთვის იყენებდნენ სტრატეგიული განზრახვის ისეთ ფორმულირებას, რომელიც შეესაბამებოდა მათ შესაძლებლობებს და მდგომარეობას ბაზარზე. ისინი თავის წინაშე ისახავდნენ გრძელვადიან საერთო სტრატეგიულ მიზნებს, რომლებსაც ხშირად აღწევდნენ 5-10 წლის განმავლობაში. ხშირად კომპანიების სტრატეგიული განზრახვა ემსახურება გამოძახილს შედეგებისა და პერსონალის წინაშე ჩადონ მთელი თავისი ძალები ჩაფიქრებული მიზნების მისაღწევად. მაგალითად, კომპანია Canon სტრატეგიუ-

ლი განზრახვა ასლების მოწყობილობების სფეროში იყო „გამარჯვება Xerox“; სტრატეგიული განზრახვა კოსმოსურ პროგრამის აშშ იყო ადამიანის დასმა მთვარეზე, ვიდრე ამას გააკეთებდა საბჭოთა კავშირი. ნებისმიერი ფირმის სტრატეგიულ განზრახვაში ჩანს მისწრაფება გამარჯვებისკენ-დაიკავოს ლიდერის პოზიცია დარგში, დარჩეს ლიდერი დარგში ან გაზარდოს შანსები ბიზნესში მტკიცე პოზიციების დასაკავებლად.

გრძელვადიანი მიზნები (3-5 წელი) ემსახურება ორი ამოცანის გადაჭრას: პირველი, საწარმოო მაჩვენებლების დაგეგმვა ხუთ წელზე ან მეტი პერიოდის განმავლობაში საშუალებას იძლევა განისაზღვროს, როგორი ღონისძიებები უნდა იყოს მიღებული ეხლა, რომ მიიღწეს დაგეგმილი მაჩვენებლები გრძელვადიან პერიოდში. გარდა ამისა, კომპანია არ შეიძლება დაელოდოს შესამე ან მეოთხე წლის დამთავრებას ხუთწლიანი სტრატეგიული გეგმის შემთხვევაში, რომ მოიპოვოს კონკურენტუნარიანი საბაზრო პოზიცია, რომელიც მან ჩაიფიქრა დაეკავებინა ხუთი წლის შემდეგ. მეორე, ზუსტად განსაზღვრულმა მიზნებმა უნდა გაუღვიძონ მენეჯერებს გავლენა მოახდინონ დღევანდელ გადაწყვეტილებებზე გრძელვადიან მაჩვენებლებზე. გავლენის შეფასების გარეშე დღევანდელი მოქმედების შესაბამისად დაგეგმილი მაჩვენებლების მიღწევისათვის სრულებით ნორმალური იქნება გადაწყვეტილების მიღება იმის მიხედვით, რა იქნება აუცილებელი მივიღოთ მოცემულ მომენტში და ვიფიქროთ მომავალზე.

საშუალოვადიანი მიზნები (1-3 წელი) სრულად, დაწვრილებით ასახავენ შედეგებს, რასაც უნდა მიაღწიოს კომპანიამ უახლოეს მომავალში. ისინი განსაზღვრავენ, როგორც სიჩქარეს, რომლითაც კომპანია შეიძლება განვითარდეს, ასევე მაჩვენებლების დონეს, რომლებიც დაგეგმილია უახლოეს პერიოდში. მოკლევადიანი მიზნები შეიძლება დაემთხვას გრძელვადიანს, როცა კომპანია უკვე ასრულებს თავის საქმიანობას იმ მაჩვენებლების დონეზე, რომლებიც დაგეგმილია გრძელვადიან პერსპექტივაში. მაგალითად, თუ კომპანიამ მიზნად დაისახა მოგების გაზრდა ყოველწლიურად 15 %-ით და მიმდინარე მომენტში მან შეასრულა ეს ამოცანა, გრძელვადიანი და საშუალოვადიანი მიზნები კომპანიისა ერთმანეთს ემთხვევა. სასუალოვადიანი მიზნები განსხვავდება გრძელვადიანი მიზნებისგან იმ შემთხვევაში, როცა მენეჯე-

რები ცდილობენ აამაღლონ კომპანიის საქმიანობის მაჩვენებლები და არ შეუძლიათ ერთ-ორ წელში მიაღწიონ გრძელვადიან პერსპექტივისთვის დაგეგმილ მაჩვენებლებს.

ოპერატიული ამოცანების (ერთ წლამდე მიზნები) განსაზღვრა აუცილებელია, რომ ორგანიზაციაში მიზნების იერარქიამ გამოხატოს მისი ლოგიკური დასასრული და გახდეს რეალური ინსტრუმენტი მიზნების შესრულებაში. მოკლევადიანი მიზნები წარმოადგენს ნაბიჯებს საბოლოო მიზნების მიღწევის გზაზე. ოპერატიული ამოცანების განხორციელებით ყოველი მონაწილე ერთობლივად ერთვება ორგანიზაციის საერთო საქმიანობაში საბოლოო მიზნის მისაღწევად.

➤ **მეთოზე ფაზა.** იმისათვის, რომ მიზნების იერარქიამ მიაღწიოს თავის ლოგიკურ დასასრულს და გახდეს რეალურ მოქმედ ინსტრუმენტად ორგანიზაციის მიზნების შესრულებაში, იგი უნდა იყოს დაფუძნებული თვითთულ მომუშავემდე. ორგანიზაციის მომუშავეები ამ შემთხვევაში იღებენ წარმოდგენას არა მარტო იმაზე, რას უნდა მიაღწიონ, არამედ იმაზეც, მისი შრომის შედეგები რას იტყვიან ორგანიზაციის ფუნქციონირების საბოლოო შედეგებზე, როგორ და რა დონით დაეხმარება მათი შრომა მიზნების მიღწევას.

მიზნების განსაზღვრას უნდა ჰქონდეს კანონის სტატუსი ორგანიზაციისათვის, ყველა ქვეგანყოფილებებისათვის და ყველა წევრისათვის. თუმცა მიზნები არ შეიძლება იყოს მუდმივი და უცვლელი. დინამური გარემოს გამო იგი განიცდის მუდმივად ცვლილებებს ანუ მიზნები იცვლება იცვლება ყოველთვის, როცა ამას მოითხოვს გარემოება. მიზნების ცვლილებებს აქვს სიტუაციური ხასიათი. მრავალი ორგანიზაცია იყენებს მიზნების სისტემატური ცვლილებების მიდგომას: პირველ რიგში იქმნება გრძელვადიანი მიზნები. ამის საფუძველზე მუშავდება დეტალიზებული მოკლევადიანი მიზნები (წლიური). ამ მიზნების მიღწევის შემდეგ მუშავდება ახალი გრძელვადიანი მიზნები. ამ დროს მიზნებში აისახება ის ცვლილებები, რაც მიმდინარეობს გარემოში. ახალი გრძელვადიანი მიზნების საფუძველზე განისაზღვრება მოკლევადიანი მიზნები, რომლის მისაღწევად კვლავ ხდება ახალი გრძელვადიანი მიზნების შემუშავება. ამ მიდგომის დროს არ ხდება გრძელვადიანი მიზნების მიღწევა, რადგან ისინი გაუძლე-



ბით იცვლება. თუმცა ორგანიზაციაში მუდმივად არსებობს გრძელვადიანი მიზნობრივი ორიენტაცია და რეგულარულად მიმდინარეობს კურსის კორექტირება ახალი მდგომარეობისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით.

3.3. სტრატეგიის ეფექტიანობის კრიტერიუმები



სტრატეგია წარმატებულია, თუ იგი შეესაბამება კომპანიაში არსებულ მდგომარეობას, ქმნის კონკურენტულ უპირატესობას და ზრდის მოგებას. სტრატეგიის შეფასების დროს ყოველთვის იბადება კითხვები: რომელი კრიტერიუმები გამოიყენება სტრატეგიის შერჩევისას? როგორ ირჩევენ მენეჯერები ოპტიმალურ ვარიანტს? როგორ შეიძლება განისაზღვროს მოიტანს თუ არა შერჩეული სტრატეგია წარმატებას? ზოგადად სტრატეგიის უპირატესობების განსაზღვრისა და შეფასებისათვის იყენებენ შემდეგ სამ კრიტერიუმს:

1. **გარემოსთან შესაბამისობა.** კარგი სტრატეგია უნდა შეესაბამებოდეს დარგისა და კონკურენციის პირობებს, საბაზრო შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს, გარემოს სხვა ასპექტებს. ამიტომ სტრატეგია უნდა პასუხობდეს კომპანიის მიზნებს, მის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, კომპეტენციებსა და კონკურენტულ შესაძლებლობებს. სტრატეგია, რომელიც არ შეესაბამება კომპანიის გარე და შიგა გარემოს, ვერ უზრუნველყოფს კომპანიის მიერ სასურველი შედეგების მიღწევას და წარმატებას;
2. **კონკურენტული უპირატესობა.** კარგი სტრატეგია უზრუნველყოფს სტაბილურ კონკურენტულ უპირატესობას. რაც უფრო ძლიერია სტრატეგიით ფორმირებული კონკურენტული უპირატესობა, მით უფრო მაღალია მისი ეფექტიანობა და უკუგება;
3. **ეფექტიანობა.** კარგი სტრატეგია რამდენჯერმე ამაღლებს კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობას. ყველაზე უკეთ სტრატეგიის არჩევის სისწორეს აფასებს შემდეგი ორი მაჩვენებელი: მოგება და კომპანიის საბაზრო და კონკურენტული პოზიციების მდგრადობა.

რაც უფრო უკეთესად შეესაბამება სტრატეგია კომპანიის შიგა და გარე გარემოს, ქმნის კონკურენტულ უპირატესობას და ამაღლებს მწარმოებლურობას, მით უფრო მეტი საფუძველი აქვს მას მიაღწიოს წარმატებას და ჩამოყალიბდეს გამარჯვებულ სტრატეგიად.



სტრატეგიული არჩევანის გაკეთება იმ სტრატეგიაზე, რომელსაც აქვს დაბალი (არაღამაკმაყოფილებელი) მაჩვენებლები თუნდაც ერთ კრიტერიუმში, არც კი საჭიროებს განხილვას, ხოლო სტრატეგიული არჩევანის გაკეთება იმ კომპანიაზე, რომელსაც აქვს მაღალი მაჩვენებლები სამივე კრიტერიუმში, ითვლება საუკეთესოდ და ყველაზე პერსპექტიულად. დროის გარკვეული პერიოდის შემდეგ სტრატეგიის შერჩევის გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება იგივე კრიტერიუმებით.

გარდა აღნიშნული ძირითადი კრიტერიუმებისა, სტრატეგიის შეფასებისათვის გამოიყენება სხვა კრიტერიუმებიც: საქმიანობის ყველა ძირითადი ასპექტების სრულად ჩართვა, შიგა შეთანხმებულობა შემადგენელებს შორის, რისკის ხარისხი, მოქნილობა. ისინი შეიძლება გამოყენებული იყოს შეფასების ძირითადი კრიტერიუმების დამატებად და არა მათ შემცველებად.

ტერმინები და ცნებები

- სტრატეგიული ხედვა
- მისია
- მიზანი
- მიზნების შემუშავების ცენტრალიზებული მიდგომა
- მიზნების შემუშავების დეცენტრალიზებული მიდგომა

საკონტროლო კითხვები

1. რას უნდა გამოხატავდეს სტრატეგიული ხედვა და მისია?
2. რა უნდა გაითვალისწინოთ სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმულირებისას?
3. ჩამოთვალეთ მიზნების კრიტერიუმები და სახეები.
4. დაახასიათეთ სტრატეგიული მიზნების შემუშავების მიდგომები და ფაზები?
5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სტრატეგიის ეფექტიანობის კრიტერიუმები.

ტესტები



T-12. სტრატეგიული ხედვა არის:

1. მენეჯერების ხედვა ფირმის საქმიანობის აუცილებელი მომენტების შესახებ
2. მენეჯერების ხედვა ფირმის მომავალი პერსპექტივის შესახებ
3. მენეჯერების შეხედულება ფირმის დანიშნულების შესახებ
4. მენეჯერების შეხედულება ფინანსური მდგომარეობის შესახებ

T-13. რომელი ტერმინის გამოყენება არ არის მიზანშეწონილი მისიის ფორმულირებისას:

1. მომხმარებელი
2. მოგება
3. ბიზნესის სფერო
4. იმიჯი

T-14. კომპანიის მისია უნდა პასუხობდეს კითხვებს:

1. რა, ვისთვის, როგორ ვაწარმოოთ
2. რა, რამდენი, როდის ვაწარმოოთ
3. რა, როგორ, რამდენი ვაწარმოოთ
4. რა, როგორ, სად ვაწარმოოთ

T-15. მიზნების შემუშავების ცენტრალიზებული მიდგომის დროს:

1. დაბალი დონე შეიმუშავებს მიზნებს მაღალ დონეზე შემუშავებული მიზნების საფუძველზე
2. დაბალი დონე შეიმუშავებს მიზნებს რომელიც ხდება საფუძველი მაღალ დონეზე შემუშავებული მიზნების
3. მაღალი დონე შეიმუშავებს ყველა მიზნებს, რომელიც არის ორიენტირი ყველა დონისთვის
4. მიზნები მუშავდება ერთობლივად ყველა დონის მიერ

T-16. სტრატეგიის ეფექტიანობის კრიტერიუმებს არ მიეკუთვნება:

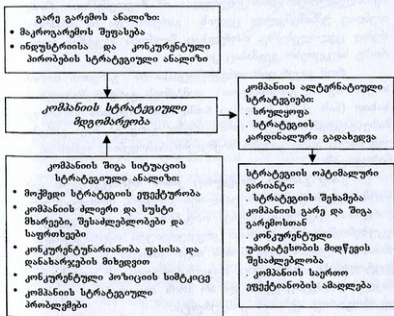
1. ვარემოსთან შესაბამისობა
2. ეფექტიანობა
3. მოტივაცია
4. კონკურენტული უპირატესობა

IV. კომპანიის გარე გარემოს შეფასება: მაკრო გარემოსა და ინდუსტრიის ანალიზი




4.1. გარემო ფაქტორები და მათი გავლენა სტრატეგიის ფორმირებაზე

სტრატეგიის შემუშავება დაფუძნებულია სიტუაციურ ანალიზზე, ამიტომ ამ სფეროში მენეჯერს არ შეუძლია მიაღწიოს წარმატებას, მხოლოდ შემოქმედებითი მიდგომით. გადაწყვეტილება რომელიმე სტრატეგიის შერჩევაზე განისაზღვრება კომპანიის გარე და შიგა გარემოს ანალიზის საფუძველზე. ნახ. 4.1 გვიჩვენებს ძირითად ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენს სტრატეგიის ფორმირებაზე და შერჩევაზე.



ნახ. 4.1 ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს კომპანიის სტრატეგიაზე

ბიზნესი – დიდი და მცირე – ვალდებულია რეაგირება მოახდინოს გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე. დასაბუთებული



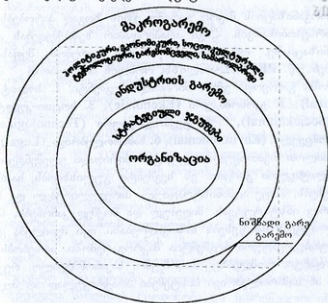
სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზაცია მოითხოვს გარე გარემოს მუდმივ ანალიზს. ორგანიზაციები, რომლებიც მუდმივად მიმართავენ ცვლილებებს, და ახდენენ რეაგირებას გარემო ფაქტორებზე, მოულოდნელად პოულობენ ახალ საბაზრო შესაძლებლობებს, რომლითაც წინ უსწრებენ კონკურენტებს. ასეთი მიდგომა უქმნის კომპანიას ფასეულ, ცვლილებების მართვასთან დაკავშირებულ ორგანიზაციულ კომპეტენციებს. მხოლოდ ახალი ბაზრების პოვნის ხარჯზე შეუძლიათ მენეჯერებს მიაღწიონ ბიზნესის ზრდას. კომპანიებმა რამდენადაც კარგად არ უნდა განახორციელონ რესტრუქტურისაცია (ახალი სახის ბიზნესის დამატება და/ან ცალკეული სახის ბიზნესზე უარის თქმა) და რეინჟინინგი (ოპერატიული მართვის ეფექტურობის გაუმჯობესება), ამ მიმართულებით მიღებულმა შედეგებმა არ შეიძლება გამოიწვიოს გაყიდვის, მარტის და მოგების მუდმივი ზრდა. ზრდის შესაძლებლობები დამოკიდებულია იმ მოვლენებზე, რომლებიც თუნდაც უმნიშვნელოდ ცვლის გარემოს და იმ არაპროგნოზირებად ცვლილებებზე, რომელსაც შეუძლია შეუქმნას დიდი საფრთხე საუკეთესო გეგმასაც კი.

რომ გავერკვეთ ორგანიზაციასა და გარემოს შორის ურთიერთობებში, განვიხილოთ კომპანიის გარემო შემდეგი სქემის სახით (ნახ. 4.2). საიდანაც ჩანს, რომ ბიზნესის განხორციელებაზე გავლენას ახდენს ორი გარემო: გარე და შიგა გარემო. თავის მხრივ გარე გარემო მოქმედებს რამოდენიმე ფენის ან დონის საზღვრებში:

გარე გარემო, რომელსაც ქმნის სტრატეგიული ჩგუფები წარმოადგენს კომპანიის უახლოეს გარემოს, რომელიც უშუალო, პირდაპირ გავლენას ახდენენ ორგანიზაციაზე და ასევე განიცდის უკუშემოქმედებას. უამრავი ყოველდღიური ოპერაციებიდან კომპანია ასრულებს საქმიანობის ისეთ სახეებს ან იღებს გადაწყვეტილებებს, რომლებიც დაკავშირებულია ამ დონესთან, მეტნაკლებად სპეციფიკურია და არ არის აუცილებელი იყოს ისეთივე, როგორიც აქვს მის კონკურენტს.

გარე გარემო ინდუსტრიის დონეზე (ანუ კონკურენტული გარემო) მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ინდუსტრიაში შემავალ ყველა კომპანიაზე. მაგალითად, ახალი მონაწილეების გამოჩენა, საქონლის შემცველებები, მომწოდებლებისა და მომხმარებ-

ლების გავლენა მნიშვნელოვანია მოქმედებს თვითოეულ მონაწილეზე, რომელიც მოქმედებს ინდუსტრიაში.



ნახ. 4.2. გარემოს დონეები

საერთო გარემო ანუ მაკროგარემო – ესაა ყველაზე ფართო და ყველაზე რთული სფერო, რომელიც მოქმედებს ორგანიზაციაზე. საბედნიეროდ, ორგანიზაციას არ სჭირდება ანალიზი გაუკეთოს თითოეულ სოციო-კულტურულ, პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, ეკოლოგიურ, ტექნოლოგიურ, სამართლებრივ სექტორებს ამ გარემოში. უფრო მეტიც, სრული მოცულობით მას არც შეუძლია ამის გაკეთება. რეალურ ცხოვრებაში პრაქტიკოსები გამოყოფენ ინტერესთა სფეროს თავისი ორგანიზაციისათვის, და განიხილავენ, როგორც „ნიშნად გარე გარემოს“. *ნიშნადი გარე გარემო* ქმნის საერთო გარემოს საზღვრებს ანალიტიკური მიზნების მიხედვით. მას საფუძვლად უდევს ის ძირითადი ასპექტები, რომლებიც რეალურად გავლენას ახდენს ერთ კონკრეტულ ორგანიზაციაზე კონკრეტულ ინდუსტრიაში.

4.2. მაკრო გარემოს ანალიზი



ორგანიზაციის მაკრო გარემო ქმნის ზოგად პირობებს ფორმის არსებობისათვის. იგი არაპირდაპირ ზემოქმედებას ახდენს ორგანიზაციაზე. ორგანიზაციის მაკრო გარემოს შეფასებისას იყენებენ ე.წ. PESTEL-ანალიზს, რომლის მიხედვითაც მაკრო-გარემოში გამოყოფა ექვსი ძირითადი სეგმენტი: 1. პოლიტიკური (Political), 2. ეკონომიკური (Economic), 3. სოციო-კულტურული (Sociokultural), 4. ტექნოლოგიური (Technological), 5. გარემომცველი (Environmental), 6. სამართლებრივი (Legal) განვიხილოთ თვითოეული სეგმენტის ძირითადი ელემენტები.

1. პოლიტიკური გარემო. ეს სეგმენტი გულისხმობს საარჩევნო პროცესებს, ასევე ადმინისტრაციულ, მარეგულირებულ და სამართლებრივ ინსტიტუტებს, მიღებულ და მოქმედ კანონებს, ნორმატიულ აქტებს და წესებს საზოგადოებაში. იგი შეიძლება ყველაზე ტურბულენტური სეგმენტია მაკროგარემოში. არსებობს შრავალი დარგი, რომლებზეც საარჩევნო, საკანონმდებლო, რეგულირების ან სამართლებრივი სისტემები პრაქტიკულად არ მოქმედებენ.

პოლიტიკური გარემო შეიძლება დაიყოს ფორმალურ და არაფორმალურ სისტემებად.

- **ფორმალური სისტემა.** იგი მოიცავს საარჩევნო პროცესს; ხელისუფლების ინსტიტუტებს: აღმასრულებელი, საკანონმდებლო და სამართლებრივი; სააგენტოებს, რომლებიც დაკავებული არიან რეგულირებით.
- **არაფორმალური სისტემა.** მას მიეკუთვნება არენა, რომელიც არ შედის ხელისუფლების ორგანოების სისტემაში, მაგრამ ქმნის პოლიტიკურ აქტივობას. აქ შედის ადგილობრივი საზოგადოების ჯგუფები და მედიის საშუალებები.

2. ეკონომიკური გარემო. ამ სეგმენტის ანალიზი შეისაწავლის ეკონომიკურ ცვლილებებს, რომელშიც მოქმედებს მთელი დარგი. იგი გამოხატავს ეკონომიკურ აქტივობას სამრეწველო პროდუქტის გამოშვების, მოხმარების, შემოსავლებისა და დანაზოგების, ინვესტიციებისა და შწარმოებლურობის ტიპებისა და დონეების მიხედვით. ეკონომიკური აქტივობის ცვლილებები გავლენას ახ-

დენს მოთხოვნასა და მიწოდებაზე თითქმის ყველა დარგში. ეკონომიკური გარემო გამოხატავს ეკონომიკის არსსა და განვითარების მიმართულებას, რომელშიც მოქმედებს ბიზნესი. ამ მიმართულებით განსაკუთრებით საჭიროა ხაზი გაესვას ცვლილებების შემდეგ ორ ტიპს:

- **სტრუქტურული ცვლილებები.** აქ შედის ცვლილებები, როგორც ეკონომიკის სექტორებში, ისე მის საზღვრებს გარეთ, მაგალითად, შენელება აქტივობისა ერთ დარგში და მისი ამაღლება მეორეში (დაცემა ფოლადის მწარმოებელ დარგში და ზრდა დარგებში, რომლებიც დაკავშირებულია ელექტრონიკასთან), და ცვლილებები დამოკიდებულებაში ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლებს შორის: ექსპორტსა და იმპორტს შორის პროცენტული თანაფარდობები მთლიანი ეროვნული პროდუქტთან მიმართებაში.
 - **ციკლური ხასიათის ცვლილებები.** აქ შედის ეკონომიკური აქტივობის საერთო დონის ამაღლებები და დაცემები, მაგალითად, ცვლილებები მთლიან ეროვნულ პროდუქტში, საპროცენტო განაკვეთებში, ინფლაცია, სამომხმარებლო ფასები, აშენებული სახლების რაოდენობა და სამრეწველო ინვესტიციები.
3. **სოციალ-კულტურული გარემო.** ამ სეგმენტის ანალიზი შეისაწავლის მოსახლეობის მობილურობაში, ცხოვრების სტილში მიმდინარე ცვლილებებს, ასევე სოციალური ღირებულებების ტრანსფორმაციას. სოციალურ გარემოში მიმდინარე ცვლილებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ბაზრის საერთო პოტენციალზე, პროდუქტების (განსაკუთრებით სამომხმარებლო დანიშნულების) რაოდენობაზე.

სოციალური გარემო შედგება შემდეგი ასპექტებისაგან: **დემოგრაფიული, ცხოვრების სტილი, საზოგადოებრივი ღირებულებები.**

• **დემოგრაფიული მახასიათებლები** იყოფა რამოდენიმე შემადგენელ ნაწილად:

- **პოპულაციის ზომა.** ადამიანთა რიცხოვნობა, კონკრეტულ გეოგრაფიულ ზონაში.

- **ასაკობრივი სტრუქტურა.** რიცხვი ადამიანებისა, რომლებიც შედიან სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფში, მაგალითად, 0-დან 10-წლამდე ან 11-დან 20-წლამდე.
- **გეოგრაფიული განაწილება.** მოსახლეობის რიცხოვნობის ზრდის ტემპი ცალკეული გეოგრაფიული რეგიონების საზღვრებში და მათი ცვლილებები.
- **ეთნიკური ჯგუფები.** ეთნიკური ჯგუფების შემადგენლობა, მათი ზომა და ამ ჯგუფებში შემავალი ადამიანთა რიცხვის ზრდის ტემპი.
- **შემოსავლების დონე.** შემოსავლების სიდიდე და მათი ზრდის ტემპი ცალკეულ დემოგრაფიულ ჯგუფებში და ჯგუფებში, განსხვავებული ცხოვრების სტილით, ასევე ოჯახების ტიპებში, ასაკობრივ ჯგუფებში ან ადამიანთა შორის, რომლებიც ცხოვრობენ სხვადასხვა გეოგრაფიულ რეგიონებში.
- **ცხოვრების სტილში ივულისხმება** შემდეგი შემადგენელი ნაწილები:
 - **ოჯახების შემადგენლობა.** კომპოზიცია, ტიპი, ცვლილებების დინამიკა და ოჯახების ზომა.
 - **სამუშაო.** მუშაობენ თუ არა ადამიანები, რა ტიპის სამუშაოს ასრულებენ, სად მუშაობენ, სამუშაოსთან დაკავშირებული მოლოდინი, რამდენად დიდხანს მუშაობენ ისინი.
 - **განათლება.** განათლების ტიპი და დონე.
 - **მონხარება.** რომელი ადამიანები ყიდულობენ და მოიხმარენ ამა თუ იმ პროდუქციას.
 - **დასვენება.** როგორ ატარებენ ადამიანები თავისუფალ და არასამუშაო დროს.
 - **საზოგადოებრივი ფასეულობები (ღირებულებები)** შეიძლება დაიყოს შემდეგ შემადგენელ ნაწილებად:
 - **პოლიტიკური ღირებულებები.** გამოიხატება იმაში, ადამიანები როგორ მოქმედებენ არჩევნებში; როგორი შეხედულება აქვთ ძირითად პოლიტიკურ და სოციალურ პრობლემებზე; საომარი მოქმედებების მიმართ მხარდაჭერა, გარე გარემოს დაცვა.
 - **სოციალური ღირებულებები.** გამოიხატება დამოკიდებულება სამუშაოსთან, დასვენებასთან, ცალკეული ორგანიზაციების

საქმიანობაში მონაწილეობა, სხვა ჯგუფის წარმომადგენლების ქცევისა და შეხედულებების გათვალისწინებაში მზადყოფნა, რაიმე სოციალური ჩვეულების (მაგალითად, მოწევა) მიმართ მოთმინებით მზადყოფნა.

- **ტექნოლოგიური ღირებულებები.** გამოიხატება ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებისადმი მზადყოფნაში, არჩევანის გაკეთება ტექნოლოგიებზე დანახარჯებსა და მათი დანერგვით მიღებულ სარგებელს შორის.

- **ეკონომიკური ღირებულებები.** გამოიხატება მისწრაფებით ეკონომიკური ზრდის მიღწევაში და კომპრომისებში ეკონომიკურ პროგრესსა და მასზე სოციალურ დანახარჯებს შორის.

4. ტექნოლოგიური გარემო. მას მიეკუთვნება ტექნოლოგიური პროგრესის დონე და მიმართულება ან სრულყოფა, რომლებიც მიმდინარეობს საზოგადოებაში, მათ შორის ახალი სახის პროდუქციის, პროცესების ან მატერიალების გამოჩენაში; მეცნიერების საერთო დონე და ფუნდამენტურ მეცნიერებაში მიღწევები (მაგალითად, ფიზიკაში).

ტექნოლოგიური გარემო მოიცავს ცოდნის დამუშავებას და მათ გამოყენებას ვარიანტში „როგორ გაკეთდეს ნივთები“. ფართო კუთხით იგი შეიძლება დაიყოს შემდეგ სფეროებად:

- **გამოკვლევა.** ფუნდამენტური ან საბაზო გამოკვლევა, რომელთა განხორციელებაში მოიძებნება პრინციპები და დამოკიდებულებები, რომლებიც უდევს ცოდნას საფუძვლად; ხშირად ამ პროცესს უწოდებენ გამოძვინებლობას.

- **ძიება.** ცოდნის გარდაქმნა რამოდენიმე პროტოტიპურ ფორმად, მას ხშირად უწოდებენ ინოვაციებს.

- **ოპერაცია.** ცოდნის ჩადება გამოყენებით ფორმაში, რომლითაც შეიძლება ისარგებლოს სხვა ადამიანებმა; მას ხშირად ეწოდება გავრცელება ან დიფუზია.

5. გარემომცველი გარემო. იგი მოიცავს, როგორც ეკოლოგიურ, ასევე ინსტიტუციონალურ გარემოს. ეკოლოგიურში იგულისხმება ფიზიკური და ბუნებრივ რესურსები, რომლებიც იმყოფება რეგიონის საზღვრებში: მიწა, ზღვა, ჰაერი, წყალი, ფლორა და ფაუნა. მრავალმა კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს, მოუწვევთ მილიონობით დოლარის დაბანდება, რომ არ დაუშვან გაბინძურება ან

გაუარესება ფიზიკური გარემოსი (მაგალითად, დააყენონ ტექნოლოგიური მოწყობილობები ჰაერის გაბინძურების ხარისხის დასაწვეად) ან აიცილოს წარსულში უყურადღებობით გამოწვეული დანაკარგები გარემოში. (მაგალითად, როცა ქიმიური ქარხნები ქმნიან ნარჩენების გროვებს ან როცა სამრეწველო კომპანიები ნარჩენებს მდინარეებში ისვრიან და ამით აბინძურებენ ადგილობრივ წყლებს).

➤ **ეკოლოგიური გარემო** შეიძლება დაიყოს შემდეგ სფეროებად:

- **ფიზიკური:** მიწა, ჰაერი, წყალი და ზღვა.
- **ბუნებრივი:** ფლორა და ფაუნა.

➤ **ინსტიტუციონალური გარემო** შეიძლება დაიყოს შემდეგ სფეროებად:

- **ფიზიკური ინფრასტრუქტურა:** სატრანსპორტო (გზები, რკინიგზის ხაზები, წყლის სისტემები) და საკომუნიკაციო (ფოსტა, ტელეფონი და კავშირის სხვა ხაზები)
- **ინტელექტუალური ინფრასტრუქტურა** (სამეცნიერო დაწესებულებებს, კვლევით ინსტიტუტებს, უნივერსიტეტებს და სხვა ასეთი სახის ორგანიზაციებს)

6. სამართლებრივი გარემო. ორგანიზაცია თავისი საქმიანობის განხორციელების დროს ვალდებულია შეასრულოს იმ ქვეყნის მარეგულირებელი კანონები და სახელმწიფო ორგანოთა მოთხოვნები, სადაც მათ უწევთ ბიზნესის განხორციელება, ასევე საერთაშორისო შეთანხმებათა მოთხოვნები. დღეს საქართველოში არსებული საკანონმდებლო ბაზა მეტ-ნაკლებად არეგულირებს ქვეყანაში ეკონომიკურ ურთიერთობებს. საკანონმდებლო ბაზას ქმნიან ისეთი კანონები და ნორმატიული დოკუმენტები როგორცაა: სამოქალაქო და საგადასახადო კოდექსი, კანონები „მეწარმეთა შესახებ“, „სამეწარმეო საქმიანობის ლიცენზიისა და ნებართვის გაცემის საფუძვლების შესახებ“, „მცირე და საშუალო საწარმოთა მხარდაჭერის შესახებ“, „სალიზინგო საქმიანობის ხელშეწყობის შესახებ“, „მონოპოლიური საქმიანობისა და კონკურენციის შესახებ“, „გაკოტრების საქმეთა შესახებ“, „საინვეს-

ტიციო საქმიანობის ხელშეწყობისა და გარანტიების შესახებ.“
„სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“.

თანამედროვე ეტაპზე სახელმწიფო აქტიურად ახორციელებს წარმოების ადმინისტრაციულ ზედამხედველობას და რეგულირებას. იგი აქტიურად იყენებს ფინანსური რეგულირების ინსტრუმენტებს, ატარებს ქვეყნის ბიზნესმენების დაცვისთვის საგარეო-ეკონომიკურ, ასევე სწორ საპატენტო პოლიტიკას, სამამულო და საერთოდ წარმოების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ღონისძიებებს, ცდილობს დაეხმაროს კომპანიებს ახალი საქმის დაწყებაში, ახალი ბაზრების ათვისებაში, ბიზნესის გაფართოებაში. ამისათვის გამოიყენება, როგორც პირდაპირი მეთოდები: ფასწარმოქმნის სრულყოფა, შემოსავლების გადანაწილება, ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობა და ა. შ., ასევე არაპირდაპირი მეთოდები: გადასახადები, სუბსიდიები, ქვოტები და ა. შ. ამასთან სახელმწიფო ეკონომიკაში რეგულირებაში მიმართავს ანტიმონოპოლიურ პოლიტიკას, რომელიც არ ნიშნავს საერთოდ მონოპოლიის წინააღმდეგ ბრძოლას, არამედ იგი მიმართულია იმ მონოპოლისტების წინააღმდეგ, რომლებიც გავლენას ახდენენ კონკურენციაზე და იწვევენ საქმიანობის შეზღუდვას.

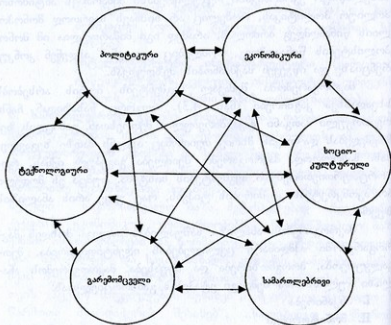
მაკროგარემოში შემავალ სეგმენტებს შორის არსებობს სხვადასხვა კავშირები (ნახ. 4.3). როგორც ნახაზიდან ჩანს, თვითთუელი მათგანი დაკავშირებულია მეორესთან, განიცდის ზემოქმედებას და თავის მხრივ თვითონაც ახდენს მათზე ზეგავლენას. საბოლოოდ, მაკროგარემო შეიძლება გაგებულ იქნას, როგორც ურთიეთმოქმედი სეგმენტების სისტემა. თუმცა ეს მოდელი არ აკონკრეტებს კავშირების ტიპებს, რაც უკვე არის ანალიზის სფერო.

მაკროგარემოს ანალიზი საშუალებას იძლევა მოხდეს მაკროგარემოში მიმდინარე ცვლილებების იდენტიფიცირება, მთავალყურეობა, პროგნოზირება და შეფასება. მაკროგარემოს ანალიზი გულისხმობს შემდეგი ეტაპების განხორციელებას:

- I. სკანირება
- II. მონიტორინგი
- III. პროექტირება
- IV. შეფასება.

I. სკანირება. იგი გულისხმობს მაკროგარემოში არსებული და მოსალოდნელი ცვლილებების იდენტიფიცირებას. ორგანიზაცია ახდენს გარე გარემოს სკანირებას, რათა გამოავლინოს მიმდინარე და პოტენციური ცვლილებების შესახებ სიგნალები ან სოციალურ, ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, ტექნოლოგიურ, ეკოლოგიურ და ინსტიტუციონალურ სფეროში წარმოქმნილი ახალი პრობლემები.

სკანირება ორგანიზაციას აძლევს ინფორმაციას მომავალ კონფლიქტებზე და შესაძლებლობებზე. შედეგად მას ეძლევა დრო, თავიდანვე შეიმუშავოს მოქმედებების ალტერნატიული ვარიანტები. წარმატებული სკანირება ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს განსაზღვროს მომავალი. როცა ორგანიზაცია შეიტყობს პოტენციურ ცვლილებებზე, იგი იწყებს მის მონიტორინგს.



ნახ. 4.3. მაკროგარემოს მოდელი

II. მონიტორინგი. მონიტორინგი გულისხმობს მაკროგარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე მეთვალყურეობას. ანალიტიკოსები აკვირდებიან ტენდენციების ევოლუციას (მაგალითად, დემოგრაფიული, ეკოლოგიური ან ეკონომიკური ინდიკატორები ან სიგნალები), მოვლენების თანამიმდევრობას (მაგალითად, ტექნოლოგიური ან პოლიტიკური ხასიათი, არჩევნების შედეგები) ან საქმიანობის სახეების დინამიკას (მაგალითად, მარეგულირებელი სააგენტოების საქმიანობა).

მონიტორინგი მნიშვნელოვნად განსხვავდება სკანირებისგან. მონიტორინგის ეტაპზე მონაცემების ძიება ხდება უფრო ფოკუსირებული და მიმდინარეობს უფრო სისტემატიზირებულად, ვიდრე სკანირების მიმდინარეობის დროს. მონიტორინგის დროს მიმართულებები, ტრენდები აკუმულირდება მაგალითების, ნიმუშების ფორმაში. ცვლილებების დინამიკის სურათი, რომელიც დასაწყისში, სკანირების პერიოდში შეიძლება არის სუსტად განსაზღვრული, მონიტორინგის დროს ხდება უფრო ღრმა და მრავალმხრივი. ანალიტიკოსები ატარებენ მონიტორინგს, რათა მიიღონ საკმარისი ჩვენება, რომელიც საშუალებას აძლევს მათ გამოავლინონ ქცევის ტიპური სახეები. ეს ტიპური ნიმუშები შედგება რამოდენიმე ახალი მიმართულებისაგან (ტრენდისაგან), მაგალითად, ცხოვრების სტილის ნიმუში, შეიძლება შეიცავდეს ცვლილებებს განათლებაში, მოხმარებაში, საშუაოსთან დაკავშირებულ ჩვეულებებში და საცხოვრებელი ადგილის უპირატესობებში.

მონიტორინგის დროს ანალიტიკოსებმა აზუსტებენ ორგანიზაციის მდგომარეობას, რომელიც მიიღება, სკანირების დროს დაკვირვებით მიღებული სუსტი სიგნალებისა და ფორმირებული ინტუიციური განსჯის საფუძველზე.

III. პროექტირება. წარმატებული სტრატეგიული გადაწყვეტილების მისაღებად, ორგანიზაცია აკეთებს პროგნოზს მოვლენების შესაძლო განვითარების შესახებ მომავალში და შემოქმედებითად უდგება იმის განსაზღვრას, როგორ იქნება უკეთესი მასზე რეაგირება. პროექტირების მიზანია - მაკროგარემოში მიმდინარე ცვლილებების მასშტაბის, მიმართულების, სიჩქარის და ინტენსივობის პარამეტრების დამუშავება.

- მასშტაბი გვიჩვენებს მოვლენის არსს, ანუ არის თუ არა მოცემული მოვლენა ტრენდი. (მაგ. ვალუტის კურსის შეცვლა)
- მიმართულება გვიჩვენებს კონკრეტული ტენდენციის ვექტორს. მაგალითად, პროცენტული განაკვეთები შეიძლება გაიზარდოს ან შემცირდეს;
- სიჩქარე აღწერს, რამდენად სწრაფად ან ნელა იცვლება ტრენდი, რომელიც არის პროგნოზირებადი.
- გამოვლენის ხარისხი (ინტენსივობა) აღწერს ფაქტორების სიხშირის ძალას, რომელიც იწვევს ტრენდის წარმოქმნას ან ნიმუშების შექმნას.

იყენებენ პროექტირების ორ სხვადასხვა ტიპს:

პირველი ტიპი ეფუძნება პროექტირებისას მარტივი მაჩვენებლების გამოყენებას. ამ მაჩვენებლებს საფუძვლად უდევს ჩვეულებრივი ტრენდები (ისინი გამოხატავენ მონაცემებს დროის გარკვეულ პერიოდში), რომლებიც არ იცვლება რაღაც პერიოდის განმავლობაში. მრავალი დემოგრაფიული ტრენდები, როგორცაა, მაგალითად ბავშვთა რიცხვი, რომლებიც აპირებენ სკოლაში შესვლას, ან ადამიანთა რიცხვი, რომლებიც საპენსიო ასაკს მიაღწევენ, შეიძლება იწინასწარმეტყველო საკმაოდ დიდი სიზუსტით.

მეორე ტიპი იყენებს მომავლის განსაზღვრის ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავებას. მისი საფუძველია არასტანდარტული ინტერპრეტაცია მიმდინარე ტრენდებისა ან ახალი წარმოსახვა იმ მოვლენებთან დაკავშირებით, რომლებიც შეიძლება გამოწვეული იყოს, როგორც თვითონ კომპანიის, ასევე სხვა სტრუქტურების მიერ, როგორცაა: კონკურენტები, მომხმარებლები, მომწოდებლები, სოციალური ჯგუფები და სამთავრობო ორგანოები.

IV. შეფასება. სანამ ანალიტიკოსები დაიწყებენ შეფასებას, ისინი განსაზღვრავენ როგორ მოახდენენ გავლენას მაკროგარემოში არსებული და პროგნოზირებადი ცვლილებები კომპანიაზე ანუ ამ ეტაპზე მთავარ კითხვას წარმოადგენს: როგორ გავლენას მოახდენს, დადებითს თუ უარყოფითს, მაკროგარემოში მიმდინარე ცვლილებები ორგანიზაციის არსებულ და მომავალ სტრატეგიაზე? ზოგიერთი მსხვილი კომპანიები ალტერნატიული ვარიანტე-

ბის განხილვისას იყენებენ სცენარების შედგენას. სცენარების გამოყენება უფლებას აძლევს მენეჯერებს მოახდინონ თავისი საქმიანობის განვითარების იმიტაცია სხვადასხვა ვარიანტების მიხედვით, რისთვისაც გამოიყენება: ტრენდები, ნიმუშები, მოვლენები, ძირითადი დაშვებები და დინამიკა, რომელიც უზრუნველყოფს გადასვლას მიმდინარე მდგომარეობიდან მომავალში.

არსებობს მაკროგარემოსთან დაკავშირებული სცენარის შედგენის რამოდენიმე ხერხი, მაგრამ ქვემოთ ჩამოთვლილი ელემენტები შედის ყველა მათგანში:

- **შინაარსის დადგენა**, რომელსაც შეესაბამება სტრატეგიული გადაწყვეტილება
- **ცალკეული ძალების გამოვლენა**, რომლებიც მოქმედებენ მაკროგარემოში – ეს ნაბიჯი მოითხოვს, მენეჯერებმა ამოიცნონ კონკრეტული “მამოძრავებელი ძალა” ან ცვლილების წყარო მაკროგარემოს თვითოეულ სეგმენტში.
- **მაკროგარემოს ძირითადი ძალების იდენტიფიცირება და ანალიზი** – ამასთან დაკავშირებით მენეჯერებმა უნდა გაანალიზონ ცალკეული ძალები, რათა მათგან გამოავლინონ და განსაზღვრონ, რომელი ახდენს ძლიერ ზეგავლენას კომპანიის კონკურენტულ გარემოზე.
- **ფუნდამენტური ხასიათის კითხვების ფორმულირება**, ფორმით “რა, თუ ეს ასე მოხდება”.
- **სცენარის სიუჟეტის შექმნა** - სიუჟეტის ან ისტორიის შექმნა გამოხატავს სცენარს. სიუჟეტი საშუალებას აძლევს სცენარის დამდგმელ ჯგუფს, რომელთა შემადგენლობაში შედის ბიზნეს-ურთულეების მენეჯერები, ფუნქციონალური სპეციალისტები და სხვადასხვა ექსპერტები, განსაზღვრონ, როგორ გავრძელდება მოვლენები ამა თუ იმ სცენარის ამოქმედების შედეგად.
- **საბოლოო მდგომარეობის განსაზღვრა** - თვითოეული სცენარის შედეგს წარმოადგენს კომპანიის მდგომარეობის აღწერა საანალიზო პერიოდის ბოლოს - საბოლოო მდგომარეობა. მრავალი კომპანიები ამუშაობენ მრავალ ეკონომიკურ სცენარებს, რომელშიც აღწერილია როგორი იქნება მსოფლიოს ეკონომიკა სხვადასხვა მდგომარეობის გათვალისწინებით რაღაც პერიოდის შემდეგ, მაგალითად, 5-10 წლის შემდეგ.

➤ შედეგები სტრატეგიული გადაწყვეტილებისთვის – სცენარი იმ შემთხვევაში იქნება სასარგებლო, როცა პირი რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, მას იყენებს შემდეგი მიზნებისათვის:

- ✦ პოტენციური შესაძლებლობების გამოვლენა, რომელიც ხელს შეუწყობს ახალი სტრატეგიის განხორციელებას;
- ✦ არსებული ან დაგეგმილი საფრთხეების იდენტიფიცირება;
- ✦ ერთი ან მეტი სტრატეგიის გამოცდა არსებული სცენარების საზღვრებში;
- ✦ საერთო ენის შექმნა, რომელიც გაუადვილებს მენეჯერებს ერთმანეთთან ურთიერთობას ქაოსურ და სწრაფად ცვალებად გარე გარემოში.

4.3. ინდუსტრიისა და კონკურენტული მდგომარეობის ანალიზი



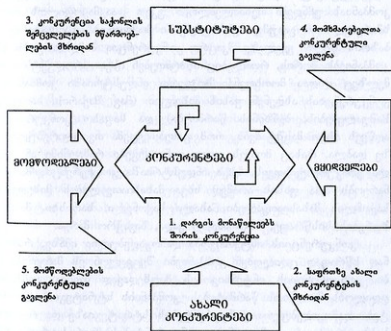
სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზაციის დროს, მენეჯერებმა უპირველეს ყოვლისა უნდა გაანალიზონ ინდუსტრია, რომელშიც კომპანია ფუნქციონირებს ან რომელშიც აპირებს შესვლას. იგი საჭიროა იმდენად, რამდენადაც არსებობს მრავალი ფაქტორი, რომლებიც ასაბუთებს, რომ ბიზნესის დარგობრივი (ინდუსტრიული) გარემო მნიშვნელოვანი ხარისხით გავლენას ახდენს კომპანიის ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე. მაგალითად, უკანასკნელი 20 წლის მანძილზე აშშ -ში ფარმაცევტული დარგი იღებს გაცილებით მეტ შოგებას, ვიდრე ფოლადის მწარმოებელი დარგი, რაც თავის მხრივ აისახება ამ ინდუსტრიაში მოქმედ კომპანიებზე.

ინდუსტრიის სტრატეგიული ანალიზი მოითხოვს შემდეგი ელემენტების შესწავლას:

- I. ინდუსტრიის ძირითადი ეკონომიკური მაჩასიათებლები;
 - II. კონკურენციის ფორმები და ინტენსივობა;
 - III. გარემოში და კონკურენციის სტრუქტურაზე მოქმედი მამოძრავებელი ძალები;
 - IV. კონკურენტული პოზიციების შეფასება (ყველაზე ძლიერი და სუსტი კონკურენტები);
 - V. კონკურენტების ანალიზი;
 - VI. კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატების უმთავრესი ფაქტორები (KFS);
 - VII. ინდუსტრიის საერთო მიმზიდველობა და მომგებიანობა.
- I. ინდუსტრიის ძირითადი ეკონომიკური მაჩასიათებლები. ინდუსტრიის სტრატეგიული ანალიზის შესწავლა იწყება ინდუსტრიის ეკონომიკური მაჩასიათებლების შესწავლით. ინდუსტრიაში იგულისხმება ფირმა ან ფირმათა ჯგუფი, რომლებიც აწარმოებენ ერთნაირ ან მსგავს პროდუქტს ერთი და იგივე ბაზრისთვის.
- ინდუსტრიის დახასიათებისთვის გამოიყენება შემდეგი ძირითადი ეკონომიკური მაჩასიათებლები:

- ბაზრის ზომა - მცირე ბაზარი იშვიათად იზიდავს მსხვილ კომპანიებს, დიდი ბაზრები კი მიმზიდველია მყარი კონკურენტული პოზიციების მქონე კომპანიებისათვის;
- კონკურენციის მასშტაბი - როგორია კონკურენცია ლოკალური, რეგიონალური, ნაციონალური, გლობალური;
- ბაზრის ზრდის ტემპი და მისი სასიცოცხლო ციკლი - სწრაფად ზრდადი ბაზრები იზიდავენ ახალ კონკურენტებს, ნელი ტემპით ზრდადი ბაზრები აძლიერებენ კონკურენტებს და ავიწროებენ სუსტ კონკურენტებს
- კონკურენტების რაოდენობა და მათი ზომები - როგორია მსხვილი და მცირე კომპანიების თანაფარდობა;
- მყიდველთა რაოდენობა;
- ძირითადი კონკურენტების ინტეგრაციის ხარისხი და მისი მიმართულება ტექნოლოგიურ ჯაჭვში ("წინ" და "უკან") - რამდენად არის ინტეგრირებული კომპანიები, როგორია მათი ინტეგრაციის მიმართულება მომწოდებლებისკენ "უკან" თუ პირიქით;
- პროდუქციის გავრცელების არხები
- კონკურენტი კომპანიების საქონლის დიფერენციაციის ხარისხი - როგორია დიფერენცირების დონე მაღალი, დაბალი თუ არ არსებობს
- შესყიდვებში, წარმოებაში, ტრანსპორტირებაში, მარკეტინგში და რეკლამაში ეკონომიის შესაძლებლობა;
- სწავლების ეფექტის არსებობა
- საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვის ხარისხი - როგორია სიმძლავრეების გამოყენების დონე, თუ მაღალია იგი ამცირებს დანახარჯებს პროდუქციის ერთეულზე
- კაპიტალდაბანდების საჭირო ზომა, დარგში შესვლის ან გამოსვლის პირობები - თუ შესვლის ბარიერები მაღალია იგი იცავს უკვე მოქმედ კომპანიებს, უმნიშვნელო გამარტივება სტიმულს აძლევს ახალ კონკურენტებს
- მოგების დარგობრივი მაჩვენებელი (საშუალოზე მაღალი ან დაბალი) - მაღალრენტაბელური დარგები იზიდავს ახალ კომპანიებს, დაბალრენტაბელური დარგები სტიმულს აძლევს კომპანიებს დატოვონ დარგი

II. კონკურენციის ფორმები და ინტენსივობა. ინდუსტრიაში კონკურენტული მდგომარეობის შესაფასებლად იყენებენ ე.წ. „ხუთი ძალის“ მოდელს (ნახ. 4.4.), რომელიც შემუშავებულია 70-იან წლებში მაიკლ პორტერის მიერ. მოდელი საშუალებას იძლევა ყოველმხრივ გაანალიზდეს კონკურენცია კონკრეტულ ინდუსტრიაში, შეფასდეს ყველა ფაქტორის გავლენის ხარისხი, ბუნება, კონკურენტული გავლენა და კონკურენციის სტრუქტურა. რაც უფრო ძლიერი იქნება ამ ფაქტორების გავლენის ხარისხი ინდუსტრიაში, მით უფრო მცირე იქნება მოგების დონე თვითოეული კომპანიისთვის.



ნახ. 4.4. მ. პორტერის „ხუთი ძალის“ მოდელი

“ხუთი ძალის” მოდელი საშუალებას აძლევს კომპანიებს შეიმუშავონ ისეთი კონკურენტული სტრატეგია, რომელიც დაიცავს კომპანიას ამ ხუთი ფაქტორის გავლენისაგან, მოახდენს მა-

თი გავლენის კომპენსირებას და შეუქმნის მყარ კონკურენტულ უპირატესობას.

“ხუთი ძალის” მოდელის მიხედვით ინდუსტრიაში მოქმედებს კონკურენციის ხუთი ფორმა ანუ ფაქტორი:

ძალა 1. კონკურენცია მონაწილეებს შორის

ძალა 2. საფრთხე ახალი კონკურენტების მხრიდან

ძალა 3. კონკურენცია საქონლის შემცველელების მხრიდან

ძალა 4. მომწოდებლების კონკურენტული გავლენა

ძალა 5. მომხმარებელთა კონკურენტული გავლენა

ძალა 1. კონკურენცია მონაწილეებს შორის. ინდუსტრიაში კონკურენცია წარმოიქმნება იმიტომ, რომ ერთ ან რამდენიმე კომპანიას უწინდება შესაძლებლობა უკეთ დააკმაყოფილოს მომხმარებელი ან გააუმჯობესოს თავისი საქმიანობა და გაზარდოს ბაზრის წილი. ყველაზე მკაცრი კონკურენცია მიმდინარეობს იმ კომპანიებს შორის, რომლებიც აწარმოებენ ისეთ პროდუქტს რომელზეც დიდია მოთხოვნა. ზოგიერთ ინდუსტრიაში კომპანიები კონკურენციას ახდენენ ფასის მიხედვით (მაგ. შაქარის, საოფისე საშუალებების, ბენზინის წარმოება) და საფასო კონკურენცია აღწევს ისეთ მასშტაბებს, რომ ფასები ეცემა თვითღირებულებაზე დაბლა, რასაც მოაქვს დიდი დანაკარგები რამდენიმე ან ყველა კონკურენტისთვის, სხვა ინდუსტრიაში კონკურენცია მიმდინარეობს არა ფასის არამედ სხვა მახასიათებლების მიხედვით: საქონლის მახასიათებლები, ახალი საქონელი, ხარისხი, მომსახურების სისწრაფე, საგარანტიო ვადა, სავაჭრო მარკა.

კონკურენციის ინტენსივობა დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად სწრაფად ცდილობენ კომპანიები შეცვალონ ეს მაჩვენებლები. კონკურენციის ინტენსივობის მიუხედავად ყველა კომპანია ცდილობს მიადწიოს წარმატებას. კომპანიის სტრატეგიის წარმატება დამოკიდებულია კონკურენტების სტრატეგიაზე და რესურსებზე, რომელიც გამოიყენება კონკურენტების მიერ სტრატეგიის შესრულებისას. ყველა კომპანია ინდუსტრიაში არის ერთმანეთზე დამოკიდებული, როცა ერთი კომპანია მიმართავს რაიმე სტრატეგიულ მოქმედებას, კონკურენტები პასუხობენ კონტრლონისძიებებით შეტევით ან დაცვით.

სტრატეგიული კუთხით კონკურენტული ბაზრები არის ეკონომიკური ბრძოლის მოედანი, სადაც კონკურენცია ხან ძლი-




ერდება, ხან სუსტდება. მიუხედავად ამისა, ინდუსტრიაში გამოიწოფა შემდეგი ფაქტორები, რომლებიც აძლიერებს კონკურენციის ინტენსივობას:

- **კონკურენტული კომპანიების რიცხვის ზრდა.** ხშირად კონკურენტთა რაოდენობა ბაზარზე იზრდება. ისინი ბაზრის თანაბარ წილს ფლობენ და თანაბარი შესაძლებლობის არიან. ბაზარზე ახალი კონკურენტების გამოჩენა ნიშნავს ნიშნავს ახალ სტრატეგიებს, რაც თავისთავად თამაშს უფრო მიმზიდველს ხდის და მანევრირების უფრო მეტ საშუალებას იძლევა. მაგრამ ამ შემთხვევაში მენეჯერებს სჭირდებათ მაღალი პროფესიონალიზმი და ძალიან დიდი ძალისხმევა იმისათვის, რომ ფირმა გამარჯვებული გამოვიდეს ბრძოლიდან და ლიდერის პოზიცია დაიკავოს;

- **პროდუქციაზე მოთხოვნის შემცირება.** კონკურენციის ხარისხი მით უფრო ძლიერია, რაც უფრო ნაკლებად იზრდება მოთხოვნა პროდუქციაზე ინდუსტრიაში. სწრაფ განვითარებად ინდუსტრიაში ფირმებს მოგების გაზრდის უფრო მეტი საშუალება აქვთ. თუმცა, როდესაც ინდუსტრიაში მოთხოვნა მცირდება, ყველა ფირმა ცდილობს შეკვეცოს თავისი წარმოება, მოიზიდოს კონკურენტების მომხმარებელი, გამოიყენოს ყველანაირი შესაძლებლობა, რათა გადარჩეს;

- **ფასების შემცირება ან სხვა ხერხები გაყიდვების გაზრდის მიზნით.** კონკურენცია მით უფრო ინტენსიური ხდება, რაც უფრო მეტად კარნახობს ინდუსტრიაში არსებული მდგომარეობა ფირმებს თამაშის წესებს, მაგალითად ფასების შემცირებას პროდუქციაზე უფრო მეტი პროდუქციის წარმოების/რეალიზაციის მიზნით. პროდუქციის ერთეულზე ხარჯების შემცირება შესაძლებელია წარმოების მასშტაბების ზრდით. მცირე მოთხოვნის პირობებში ფირმები იძულებული ხდებიან მიმართონ გარკვეულ ფასდაკლებებს და სხვა ტაქტიკურ ღონისძიებებს, რაც გაზრდის კონკურენციას. პირიქით, როდესაც ინდუსტრიაში, წარმოების მასშტაბის ეკონომიურობას ადგილი არ აქვს (მაგალითად, მალფუჭებადი, სეზონური, ძალზე ძვირადღირებული პროდუქცია და სხვა), მწარმოებლები მცირე მოთხოვნის პირობებში ამცირებენ პროდუქციის წარმოებას;



• **კომპანიების ცდა კონკურენტების ხარჯზე გაიუმჯობესონ მდგომარეობა.** კონკურენცია მით უფრო მაღალია, რაც უფრო მეტად უკმაყოფილონი არიან მწარმოებლები თავიანთი საბაზრო პოზიციით და ყველანაირად ცდილობენ მეტოქეთა ხარჯზე პოზიციების გამაგრებას. როდესაც ფირმები გარკვეულწილად კარგავენ ფინანსურ ბერკეტებს, ისინი მიმართავენ ისეთ აგრესიულ ქმედებებს, როგორიცაა: მცირე ზომის კონკურენტი კომპანიების შესყიდვა, ახალი პროდუქციის დანერგვა, სარეკლამო საქმიანობა, ფასების პოლიტიკის შემუშავება და სხვა. ასეთი მოქმედებები ზრდის ბრძოლის ხარისხს მეტი საბაზრო წილის მოპოვების მიზნით;

• **კონკურენტებთან ბრძოლის გაგრძელების ხარჯებზე მაღალი ინდუსტრიიდან გასვლის ხარჯები.** კომპანია უფრო ენერგიულად იბრძვის, თუ მას ინდუსტრიის დატოვება უფრო ძვირი უჯდება, ვიდრე დარჩენა და კონკურენციის გაგრძელება. რაც უფრო მაღალია ინდუსტრიიდან გასვლის ბარიერები, მით უფრო იძულებული ხდება კომპანია მოახდინოს უკანასკნელი ძალების მობილიზაცია და კონკურენცია გაუწიოს მის კონკურენტებს მაშინაც კი, როდესაც ბიზნესს მათთვის მხოლოდ ზარალი მოაქვს;

ზემოთ აღნიშნული ფაქტორების ანალიზის საფუძველზე საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კონკურენცია კომპანიებს შორის შეიძლება იყოს:

- **მზარდი (ძლიერი),** როდესაც კომპანიების მიერ ბიზნესიდან მოპოვებული შემოსავლები მცირდება;

- **ზომიერი,** როდესაც კომპანიების მიერ ბიზნესიდან მოპოვებული შემოსავლები სტაბილურია;

- **სუსტი,** როდესაც შემოსავლები მაღალია, რაც ხშირად მონოპოლიური და ოლიგოპოლიური ბაზრებისთვის არის დამახასიათებელი.

ძალა 2. საფრთხე ახალი კონკურენტების მხრიდან. ახალი კონკურენტები ბაზარზე ფლობენ საწარმოო სიმძლავრეებს, მნიშვნელოვან რესურსებს კონკურენტული ბრძოლისთვის და აქვთ სურვილი დაიკავონ ბაზრის გარკვეული წილი. ახალი კონკურენტების გამოჩენა ბაზარზე დამოკიდებულია ორ ფაქტორზე:




1. როგორია ინდუსტრიაში შესვლის ბარიერები;
2. როგორი იქნება ინდუსტრიაში მოქმედი კომპანიების არეაქცია მათ გამოჩენაზე.

შესვლის ბარიერებში იგულისხმება სირთულეები, რომელსაც აწყდება ახალი კომპანია ბაზრის წილის მიღებისთვის. ბარიერებს მიეკუთვნება:

- **მასშტაბის ეკონომიის შეუძლებლობა.** კომპანიები ამ შემთხვევაში აწარმოებენ დიდი მოცულობის პროდუქციას (რათა მიღწიონ ერთეულზე მცირე დანახარჯებს), ან მცირე რაოდენობის პროდუქციას დიდი დანახარჯებით. პირველი ვარიანტი ჭარბი პროდუქციის წარმოქმნას იწვევს, რამაც შეიძლება ჭარბი მიწოდება გამოიწვიოს. ამდენად, კომპანიას უწევს მისი კონკურენტების აგრესიული რეაქციაზე ზემოქმედება (ფასების შემცირება, რეალიზაციის წახალისება, სარეკლამო საქმიანობის გაფართოება და ა.შ), რის გამოც იგი მეტოქეებისგან სერიოზულ წინააღმდეგობას აწყდება. მეორე შემთხვევაში, კი მაღალი საშუალო დანახარჯები ფირმას უბიძგებს მცირე მოგებისკენ. მასშტაბის ეკონომიურობის პრობლემას შეიძლება ადგილი ჰქონდეს არა უშუალოდ წარმოებაში, არამედ მარკეტინგში, სამომხმარებლო სერვისში, რესურსების შესყიდვაში და სხვა.

- **ტექნოლოგიის და სპეციფიკური ნოუ-ჰაუს ხელმისაწვდომობა.** ინდუსტრიაში ხშირად კონკურენტ კომპანიებს გააჩნიათ სპეციფიკური გამოცდილება, რომელიც მათ ინდუსტრიაში არსებობის საშუალებას აძლევს. კომპანიები, როგორც წესი, ყველაზე მეტად სწორედ ასეთ გამოცდილებას უფრთხილდებიან. მაქსიმალურად ცდილობენ, მათ მიერ გამოყენებული ტექნოლოგიური სიახლეები და ნოუ-ჰაუ დარჩეს მაქსიმალურად დიდხანს კონფიდენციალური, რათა კონკურენტებმა ვერ გადაიღონ. ამდენად, გამოცდილებისა და ბრძოლის ახალი წესების შესწავლამდე, ახალი ფირმები ძალიან ხშირად ვერ უძლებენ მეტოქეთა კონკურენტობას და ტოვებენ ინდუსტრიას.

- **სავაჭრო მარკების უპირატესობა და მომხმარებელთა ლოიალურობა** – მყიდველები ხშირად ეჩვევიან კონკრეტულ პროდუქციას. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ მათ მიერ უკვე ცნობილ საქონელს და ნაკლებად ინტერესდებიან სიახლით. მაგალითად,



დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში მომხმარებლები საკმაოდ შკაცრნი არიან სავაჭრო მარკების მიმართ. ლოიალურობა ამ სფეროში ნიშნავს იმას, რომ ახალ შწარმოებელს დიდი მოცულობის ფინანსური ხარჯების გაწევა უწევს რეკლამის განვითარებასა და რეალიზაციის წახალისებაზე, რათა მათ შექმნან საკუთარი კლიენტურა. ყოველივე ამას სჭირდება გარკვეული დრო და თანხა. ახალ ფირმებს საწყის ეტაპზე უხდებათ მნიშვნელოვანი ფასდაკლებების გაკეთება, მომხმარებლისთვის უმაღლესი კლასის სერვისის შეთავაზება, რაც თავისთავად ცხადია, ამცირებს მოგების ნორმას. ახალი ფირმების სიმტკიცე დამოკიდებულია მათ სასტარტო პირობებსა და ფინანსურ მდგომარეობაზე, რათა მოახდინოს ახალი ინვესტიციების მხარდაჭერა.

- **მოთხოვნა კაპიტალზე.** კომპანიას რაც უფრო დიდი მოცულობის ინვესტიციების განხორციელება უწევს, მით უფრო რთულდება მისი დამკვიდრება ინდუსტრიაში. მოთხოვნები კაპიტალზე უკავშირდება საწარმოთა ფართის სიდიდეს, ტექნოლოგიის რაოდენობასა და ღირებულებას, მომხმარებელთა ლოიალურობასა და სხვა. კაპიტალზე მოთხოვნების ცვლილება პირდაპირპროპორციულ დამოკიდებულებაშია ინდუსტრიაში შესვლის ბარიერებთან.

- **ხელმისაწვდომობა სპეციფიკურ რესურსებთან.** ინდუსტრიის შიგნით, ფირმებს, შესაძლებელია უპირატესობა გააჩნდეთ პროდუქციის წარმოებაში, მიუხედავად იმისა თუ ინდუსტრიაში შემსვლელ ფირმებს რა საწარმოო სიმძლავრეები გააჩნია. მაგალითად, გარკვეული გამოცდილების საფუძველზე კომპანიებს გააჩნიათ საკუთარი იაფფასიანი წყაროები, თუ სად შეისყიდონ მაღალხარისხიანი ნედლეული და მასალები, ტექნოლოგიური ნოუჰაუ, ან საწარმოები აღჭურვილია შედარებით ადრეულ პერიოდში, როცა ტექნოლოგიები უფრო იაფი იყო, გააჩნიათ უკეთესი ადგილმდებარეობა, შეუძლიათ შედარებით იაფიანი კრედიტის მიღება და სხვა.


- **სადისტრიბუციო არხების ხელმისაწვდომობა.** დამწეები კომპანიებისათვის სადისტრიბუციო არხების ხელმისაწვდომობა მუტად აქტუალურია. ბითუმად მოვაჭრე დისტრიბუტორები უფრო ნაკლებად ენდობიან ისეთ პროდუქციას, რომელსაც საზოგადოება

ჯერ არ იცნობს. კერტიკალური ინტეგრაციის შემთხვევაში, როდესაც მწარმოებლები და დისტრიბუტორები ერთიანდებიან მოგების მაქსიმიზაციის მიზნით, ახალი ფირმის შანსები ძალზე დაბალია. ამ თვალსაზრისით, ახალ კომპანიებს უწევთ მეტი ძალისხმევის გაწევა: დისტრიბუტორების დაინტერესება, ფასდათმობები დილერებთან და ბროკერებთან, რაც ასევე გარკვეულ დროსთან და დანახარჯებთან არის დაკავშირებული.

• **სახელმწიფოს მარეგულირებელი პოლიტიკა.** სახელმწიფო ორგანოები ხშირად კომპანიებს ბიზნესის წარმოების ნებას რთავენ ლიცენზირების წესით, რაც ზღუდავს ფირმათა შესვლას ინდუსტრიაში. ამ შემთხვევაში ამბობენ, რომ სახელმწიფო მართავს კონკრეტულ ინდუსტრიას. როგორც, წესი, უძრავლეს ქვეყანაში სახელმწიფოთა მხრიდან მართვად ინდუსტრიებს მიეკუთვნება: საბანკო, სადაზღვევო, რკინიგზის და სხვა სექტორი. ასევე, მკაცრი ეკოლოგიური მოთხოვნები გარემოს დაბინძურების წინააღმდეგ, მკვეთრად ზრდის საწარმოო დანახარჯებს. ხშირად საწარმოო შეზღუდვები ვრცელდება უცხოურ ფირმებზე, როდესაც სახელმწიფო მიმართავს პროტექციონისტულ პოლიტიკას.

• **ტარიფები და საერთაშორისო სავაჭრო შეზღუდვები.** ეროვნული სახელმწიფოები ხშირად აწესებენ ტარიფებს, ქვოტებსა და სხვა სავაჭრო შეზღუდვებს უცხოური კომპანიების მიმართ. ამით სახელმწიფო ცდილობს ადგილობრივი კომპანიების ბიზნესის დაცვას და ხელისშეწყობას.

ინდუსტრიაში შესვლაზე გავლენას ახდენს ის კომპანიები, რომლებიც მოქმედებდნენ ანუ წარმოადგენენ “კეტერანებს”. გრძობენ რა საფრთხეს ახალი კონკურენტების მხრიდან პრედენდენტების მენეჯერები აფასებენ ერთი მხრივ, შესვლის ბარიერებს და მეორეს მხრივ დარგის მომგებიანობის პერსპექტივებს. საფრთხე ახალი კონკურენტების გამოჩენისა მნიშვნელოვანია, თუ ინდუსტრიაში შესვლა არ არის რთული, ამისათვის საკმარისია მსურველები, მაგრამ ახალი კონკურენტების გავლენის ძალა დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად სწრაფად იზრდება დარგი. თუ დარგის ზრდის ტემპი და მასშადადმე მოგებაც დაბალია მაშინ ახალი კონკურენტები ვერ მოახდენენ მნიშვნელოვან გავლენას პრეტენდენტებზე, ხოლო თუ დარგი სწრაფად ზრდადია, მაშინ



ახალი კონკურენტების გამოჩენა მნიშვნელოვნად ცვლის კონკურენტულ მდგომარეობას. რაც უფრო ძლიერია ახალი კონკურენტების გავლენა, მით უფრო აქტიურად უნდა გააძლიერდონ პოზიციები მოქმედმა კომპანიებმა. ამისათვის შესაძლებელია კომპანიებმა მიმართონ შემდეგ ქმედებებს: საკუთარი ელექტრონული კომერციის შექმნა, რეკლამის გაძლიერება, დილერებთან და დისტრიბუტორებთან მჭიდრო კავშირები, ინოვაციების სტიმულირება, პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება.

ძალა 3. კონკურენცია საქონლის შემცვლელების მხრიდან. ინდუსტრიის შიგნით კომპანიები ერთმანეთს უწევენ შეტოქეობას ურთიერთშემცვლელი საქონლით. მაგალითად, ელექტროენერჯის მწარმოებელი კომპანიები კონკურენციას უწევენ გაზის მომწოდებლებს, გაზეთები-ტელევიზიას და ინტერნეტს, შაქრის მწარმოებელი – შაქრის შემცვლელებს და ა.შ.

კონკურენცია საქონლის შემცვლელების მხრიდან დამოკიდებულია მის არსებობაზე და მიღწევადობაზე, კონკურენტუნარიანობაზე ხარისხისა და მახასიათებლების მიხედვით, ასევე მომხმარებლის მზადყოფნაზე გადავიდეს საქონლის შემცვლელის გამოყენებაზე.

საქონლის შემცვლელების ქმნიან მნიშვნელოვან საფრთხეს, როცა მათი რაოდენობა საკმარისია, ფასები მისაღები, მომხმარებელთა სურვილები დაკმაყოფილებული, და გადასვლა არ იწვევს მნიშვნელოვან დანაკარგებს მომხმარებლების მხრიდან

ძალა 4. მომწოდებლების კონკურენტული გავლენა. მომწოდებლების კონკურენტული გავლენა დამოკიდებულია ორ ფაქტორზე: პირველი, მომწოდებლის უნარი მოახდინოს გავლენა მომხმარებელზე იმის გამო რომ მიაღწიოს მიწოდების მისთვის სასურველ პირობებს და ვადებს; მეორე, მომწოდებლისა და მომხმარებლის ურთიერთქმედების დონე.

კონკურენტული ზეწოლა მომწოდებლის მხრიდან უმნიშვნელოა ან შეიძლება არც კი არსებობდეს იმ შემთხვევაში, თუ ხდება სტანდარტული საქონლის მიწოდება მრავალი კომპანიის მიერ, ამ შემთხვევაში შეიძლება რამოდენიმე მომწოდებლის შერჩევა და შეკვეთების განაწილება; კონკურენტული ზეწოლა არ არის მაღალი იმ შემთხვევაშიც, როცა ბაზარზე არის საქონლის შემცვლელები და მასზე გადასვლა მომხმარებლისათვის

არც ისე რთულია; ასევე მომწოდებლები არ ახდენენ ზეწოლას მომხმარებელზე იმ შემთხვევაში, თუ მომხმარებელი არის მისი მთავარი კლიენტი, ამ შემთხვევაში მომწოდებელი იძულებულია დაიცვას კლიენტი ფასით, ხარისხით ახალი საქონლისა და მომსახურების შეთავაზებით. მომწოდებლის კონკურენტული ზეწოლა არსებობს იმ შემთხვევაში, როცა პროდუქციის მიწოდება შეზღუდულია, მომხმარებლებს დაუყოვნებლივ სჭირდებათ იგი და მზად არიან წავიდნენ დათმობებზე.

ბოლო წლებში მომწოდებლის კონკურენტული ზეწოლის შემცირების მიზნით კომპანიები მიმართავენ მომწოდებლებთან სტრატეგიული თანამშრომლობის შექმნას. ასეთ გავრცელებულ ურთიერთობის სისტემას უწოდებენ “ზუსტად დროში (Just In Time)”, რომელიც ამცირებს შენახვის და ოპერაციულ ხარჯებს, აჩქარებს ახალი მოდელის მაკომპლექტებლების წარმოებას და ა.შ.

ძალა 5. მომხმარებელთა კონკურენტული გავლენა. მომხმარებლების კონკურენტული გავლენის ხარისხი დამოკიდებულია ორ ფაქტორზე: მომხმარებლის შესაძლებლობაზე უკარნახოს მომწოდებელს პირობები და ფასები, მეორე, მომწოდებელსა და მომხმარებელს შორის ურთიერთქმედების დონეზე. ღაც უფრო მსხვილია მომხმარებელი და რაც უფრო მეტია პროდუქციის შესყიდვის წილი, მით უფრო ძლიერია მათი გავლენა გამყიდველებზე. ხშირად კომპანიებს უწევთ ფასის დაკლება და სხვა დათმობები. მომხმარებლები არ ახდენენ ან უმნიშვნელო გავლენას ახდენენ მომწოდებლებზე იმ შემთხვევაში, თუ შესყიდვები არარეგულარულია ან უმნიშვნელო მოცულობისაა და ან თუ მარკის შეცვლა დაკავშირებულია მნიშვნელოვან ხარჯებთან, რაც ავტომატურად დამიკიდებულს ხდის მომხმარებელს მომწოდებელზე.

III. გარემოში და კონკურენციის სტრუქტურაზე მოქმედი მამოძრავებელი ძალები. ყოველი ინდუსტრიისათვის დამახასიათებელია განვითარების საკუთარი ტენდენციები და თავისებურებები. ინდუსტრიის სასიცოცხლო ციკლის თეორია საშუალებას იძლევა გაირკვას ეს ცვლილებები, თუმცა იგი საკმარისი არ არის. სასიცოცხლო ციკლის სტადიები (ზრდა, სიმწიფე, შემცირება, დაცემა) განსაზღვრავს ინდუსტრიის ზრდის ტემპს. ამასთან ინდუს-

ტრიაში სიტუაცია და კონკურენცია იცვლება არა მარტო ციკლის ახალ სტადიაზე გადასვლასთან დაკავშირებით, არამედ გარე მამოძრავებელი ძალების გავლენითაც.

კონკურენცია პირველ რიგში დამოკიდებულია კონკურენციის მამოძრავებელი ძალებზე, რომლებიც იწვევს მნიშვნელოვან ცვლილებებს ინდუსტრიაში. მამოძრავებელი ძალების ანალიზი ტარდება ორ ეტაპად:

1. მამოძრავებელი ძალების იდენტიფიცირება;
2. ინდუსტრიაზე ამ ძალების გავლენის ხარისხის განსზღვრა.

მამოძრავებელი ძალები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ინდუსტრიაზე მრავალია, თუმცა შეიძლება გამოყოფა იმ ძირითადი ძალებისა, რომელიც ყველაზე მნიშვნელოვანია თანამედროვე პირობებში:

■ **ინტერნეტის განვითარება და ელექტრონული კომერცია** – ინტერნეტი მთლიანად ცვლის ბიზნესს, შლის საზღვრებს დარგებს შორის, ქმნის ახალ შესაძლებლობებს და საფრთხეებს, ქმნის კონკურენციას საერთოდ დაუკავშირებელ დარგებსა და კომპანიებს შორის, კარდინალურად ცვლის ბიზნესის განხორციელების მეთოდებს. ამ პროცესმა მოიცვა ფაქტიურად ყველა დარგი და კომპანია. ამიტომ მთავარია შეფასდეს, როგორ ახდენს გავლენას ინტერნეტი ინდუსტრიაზე და კონკურენციის სტრუქტურაზე.

■ **მზარდი გლობალიზაცია** – გლობალურმა კონკურენციამ შესაძლებელია შეცვალოს ინდუსტრია მთლიანობაში. მოთხოვნა პროდუქციაზე სხვადასხვა ქვეყნებში სხვადასხვაა, რადგან განსხვავებულია მომხმარებელთა ქცევის გარემო, რასაც განაპირობებს გეოგრაფიული, რელიგიური, სოციალური, პოლიტიკური და სხვა ფაქტორები. შესაბამისად განსხვავდება ერთიდაიგივე პროდუქციის წარმოების პროცესიც სხვადასხვა ქვეყნებში. მაგალითად, ავტომობილების წარმოება გერმანიაში მკვეთრად კაპიტალტევადი პროდუქციაა, ხოლო სამხრეთ აზიის ქვეყნებში – შრომატევადი. ინდუსტრიის გლობალიზაცია ცვლის ინდუსტრიის მასშტაბებს, მოთხოვნა-მიწოდების მექანიზმს. საერთაშორისო ბაზრებზე კომპანიებს ახალი ქცევის წესების, მენეჯმენტის, ტექნოლოგიის, მარკეტინგული მიდგომების, სარეკლამო სამსახურის და სხვა შემოტანის საშუალება ეძლევა, რაც ახალი ბაზრების

ათვისების საფუძველს წარმოადგენს. გლობალიზაცია დამახასიათებელია ისეთი სახის ინდუსტრიებისათვის, რომლებიც დაფუძნებულია:

1. ბუნებრივი რესურსების გამოყენებაზე;
2. რესურსების დაბალ ღირებულებაზე;
3. მიმზიდველ საბაზრო გარემოზე.

■ **მომხმარებელთა შემადგენლობის ცვლილება** - ცვლილებები მომხმარებელთა დემოგრაფიულ სტრუქტურაში და პროდუქციის გამოყენების ახალი მეთოდები ცვლის ინდუსტრიას მთლიანობაში. ბაზარზე ჩნდება ახალი მიდგომები. თუ როგორ შეამცირონ ან გაზარდონ საწარმოო სიმძლავრეები, კაპიტალზე მოთხოვნა, რეალიზაციის მასშტაბები და სხვა. მაგალითად, საკაბელო ტელეფონებიდან ციფრულ და მობილურ აპარატებზე გადასვლის შედეგად ბაზარზე გამოჩნდა ახალი სამომხმარებლო სექტორი.

■ **ინდუსტრიის გრძელვადიანი ეკონომიკური ტენდენციების ცვლილება** - ინდუსტრიის გაზრდა ან შემცირება, იწვევს ინდუსტრიის ცვლილებას, რადგან იგი ზეგავლენას ახდენს ინდუსტრიის შიგნით მიწოდებისა და მოთხოვნის ბალანსზე. ინდუსტრიაში შესვლასა და დატოვებაზე. გრძელვადიანი პერიოდის მოთხოვნის სწრაფი ზრდა იზიდავს ახალ ფირმებს, რომლებიც ახდენენ მეტი ინვესტიციების მობილიზაციას და მიწოდები ზრდას ინდუსტრიაში. ბევრი ფირმა ვერ უძლებს კონკურენციას და ტოვებს ინდუსტრიას.

■ **ახალი საქონლის გამოჩენა** - ახალი, გაუმჯობესებული მახასიათებლების პროდუქციამ შეიძლება გაზარდოს მომხმარებელთა მოთხოვნა ბაზარზე. პროდუქციის ინოვაციურობა მკვეთრად ცვლის ისეთი სახის ინდუსტრიებს, როგორიცაა: ელექტრო მოწყობილობების, ავტომობილების წარმოება, კომპიუტერული ტექნიკა. მაგალითად, მიკროპროცესორებისა და "Windows" პროგრამული უზრუნველყოფის გამოჩენამ ბაზარზე, ფაქტიურად, ძირფესვიანად შეცვალა ინდუსტრია და სხვა.

■ **ტექნოლოგიების განვითარება** - ტექნოლოგიურმა სიახლეებმა შესაძლებელია რადიკალურად შეცვალოს ინდუსტრიის სახე. ეს ფაქტი ქმნის ახალი პროდუქციის ან მისი უკეთ და შედარებით დაბალ ფასებში წარმოების საფუძველს. რამაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს ისეთი ეკონომიური მახასიათებლების ცვლილებაზე, როგორიცაა: კაპიტალზე მოთხოვნები, ინდუსტრიის საშუა-

ლო დანახარჯების ცვლილება ჯამური პროდუქციის ზრდის ერთეულზე და სხვა.

■ **მარკეტინგული ინოვაციები** - როდესაც ფირმები პროდუქციის რეალიზაციის ახალ ვარიანტებს შემომუშავენ, ამან შეიძლება გააფართოვოს, გაზარდოს მომხმარებელთა მოთხოვნა ბაზარზე, რაც თავისთავად ინდუსტრიის ცვლილებას იწვევს.

■ **მსხვილი კომპანიების ბაზარზე შესვლა (გასვლა)** - რაც უფრო მეტი ფირმა ემატება ინდუსტრიას, მით უფრო მეტად იზრდება კონკურენციის ხარისხი. მიმდინარეობს საბაზრო წილების ხელახალი გადანაწილების პროცესი. ახალი კომპანია ახალი მეთოდებით ცდილობს ბაზრის ათვისებას. ასევე, თუ კომპანიები ტოვებენ ინდუსტრიას, ეს ამცირებს კონკურენციის ხარისხს, რაც იწვევს რამოდენიმე კომპანიის გაბატონებას ინდუსტრიაზე. ორივე შემთხვევა ცვლის ინდუსტრიის სტრუქტურას

■ **პროგრესული ნოუ-ჰაუს გავრცელება** - გამოცდილების შექმნა, ამაღლებს კონკურენციის ხარისხს ინდუსტრიაში. კომპანიები მუდმივად ცდილობენ ისეთი ფირმების შესყიდვას, რომლებსაც გააჩნიათ უკეთესი მენეჯმენტი, ტექნოლოგია. კომპანიები შეისყიდნიან ლიცენზიებს, პატენტებს, სავაჭრო ნიშნებს, რათა მათი საქმიანობა უფრო მეტად წარმატებული იყოს ბიზნესში. ნოუ-ჰაუს გადაცემა აფართოებს ინდუსტრიას და ხდის უფრო გლობალურს ანუ ინდუსტრიის საზღვრები სცილდება ეროვნულ დონეს და გადის საერთაშორისო ბაზრებზე.

■ **დანახარჯებში ცვლილებები და მოგება** - ინდუსტრიაში, სადაც ფირმათა მასშტაბის ეკონომიურობა საკმაოდ დაბალია, როგორც წესი, ყურადღება გადატანილია პროდუქციის რაოდენობის ზრდასა და ფასების შემცირებაზე. ლიდერი პოზიციის მოპოვება შესაძლებელია მხოლოდ მეტი პროდუქციის დაბალ ფასებში რეალიზაციის საფუძველზე, რაც ცვლის ინდუსტრიას. უკუპროცესის შემთხვევაში, ფირმები ზრდიან ფასებს და ამცირებენ პროდუქციის წარმოებას, რაც ასევე ცვლის ინდუსტრიას.

■ **მოთხოვნის შეცვლა** - ზოგჯერ მომხმარებლები აქცენტს აკეთებენ მკაცრად განსაზღვრულ სტანდარტიზირებულ პროდუქციაზე, თავისთავად, ეს ფაქტი ზრდის კონკურენციის ხარისხს და ცვლის ინდუსტრიას მთლიანობაში. ზოგჯერ მომხმარებელს უფრო მეტად იზიდავს პროდუქციის არაერთგვაროვნება, ანუ პრო-

დუქციის სხვადასხვა წესით წარმოება, შეფუთვა, მომსახურება, მიწოდება, სარეკლამო საქმიანობა და სხვა. ყოველივე ეს მწარმოებელს ვარიანტების უფრო მეტ საშუალებას აძლევს იმის მიხედვით, თუ რას სთავაზობს იგი მომხმარებელს. რაც უფრო მეტად დიფერენცირებულია პროდუქცია, მით უფრო იზრდება და ვითარდება ინდუსტრია.

■ **კანონმდებლობაში და სახელმწიფო პოლიტიკაში ცვლილებები** - სახელმწიფო მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ინდუსტრიის ცვლილებაზე. გადასახადების გაზრდა, გარკვეული სახის პროდუქციის აკრძალვა, იმპორტზე შეზღუდვების დაწესება, საკრედიტო განაკვეთების (წლები) გაზრდა ან შემცირება, და სახელმწიფოს მხრიდან ნებისმიერი ნაბიჯი უშუალო ზეგავლენას ახდენს ინდუსტრიის ცვლილებაზე. ყველაზე მეტ შეზღუდვებს ვხვდებით საერთაშორისო ბაზრებზე. ძალზე ბევრი განვითარებადი ქვეყანა ცდილობს, რომ მთლიანად არ გაასხვისოს საკუთარი რესურსები, რათა მათი ეკონომიკური განვითარება უცხოური ქვეყნების კორპორაციაზე დამოკიდებული არ გახდეს. ასევე საკვლევო რეზერვებისა და კურსის შენარჩუნების მიზნით ქვეყნები კრძალავენ უცხოური ინვესტიციებით შექმნილი ქონების რეპატრიაციას (დაბრუნებას) სხვა ქვეყნებში. პროტექციონისტული მიდგომები ახალი ინდუსტრიებისა და სტრატეგიული სამრეწველო დარგების შენარჩუნების მიზნით შეინიშნება საბაზრო ეკონომიკის მაღალგანვითარებულ ქვეყნებშიც.

■ **საზოგადოებრივი ღირებულებებისა და ცხოვრების სტილის შეცვლა** - საზოგადოებრივი ღირებულებების შეცვლა ძალზე დიდ გავლენას ახდენს ინდუსტრიის ცვლილებაზე. მაგალითად შესაძლებელია მოსახლეობის დიდი ნაწილი აქცენტს აკეთებდეს არა შაქრიან, არამედ უფრო მარილიან პროდუქციაზე. ხელოვნური ტყავი უფრო მეტად იზიდავდეს, ვიდრე ბუნებრივი, საზოგადოება უკმაყოფილებას გამოთქვამდეს იმ წარმოების მიმართ, რომელიც მეტად აბინძურებს გარემო პირობებს. მაგალითად, დასავლეთ ევროპის ქვეყნებსა და აშშ-ში მკვეთრმა ანტი-თამბაქოს კამპანიამ მოთხოვნა ამ სახის პროდუქციაზე მკვეთრად შეამცირა. საზოგადოებრივი ცნობიერება და ცხოვრების სტილი იცვლება საზოგადოებაში შემოსავლების ზრდის კვალობაზე, სხვა ქვეყნებთან ინტეგრაციის შედეგად და სხვა.

■ განუსაზღვრელობისა და რისკის შემცირება ბიზნესში - ახალგაზრდა ინდუსტრიებში ეკონომიკური მაჩვენებლები სწრაფად იცვლება, რადგან ინდუსტრიას ჩამოყალიბებული სტრუქტურა ჯერ კიდევ არ გააჩნია. მაგალითად, დისტრიბუციის არხები, პოტენციური საბაზრი წილი და სხვა. ამდენად, ფირმები დამოუკიდებლად ერიდებიან ასეთი ინდუსტრიებში დივერსიფიცირებას. მხოლოდ მყარი საფინანსო გარანტიების კომპანიები მიდიან ასეთ რისკზე. ამდენად, კომპანიები უფრო მეტ აქცენტს აკეთებენ არამატერიალური აქტივების გასხვისებასა და ერთობლივი საწარმოების ფორმირებაზე. სწორედ ამიტომ, აღნიშნული მეთოდები საერთაშორისო ბაზრებზე ყველაზე ხშირად გამოიყენება.

IV. კონკურენტული პოზიციების შეფასება (ყველაზე ძლიერი და სუსტი კონკურენტები). იმისათვის, რომ კომპანიამ შეაფასოს მისი კონკურენტების ქმედებები (ანუ გამოავლინოს ყველაზე ძლიერი და სუსტი კონკურენტები), ყველაზე გავრცელებულ მეთოდად აღიარებულია სტრატეგიული ჯგუფების რუკის შედგენა.

სტრატეგიულ ჯგუფები არის კონკურენტული კომპანიები თითქმის ერთნაირი კონკურენტული სტრატეგიებით და მდგომარეობით ბაზარზე ასევე გაერთიანებული სხვა საერთო ნიშნებით: ასორტიმენტი, ფასი/ხარისხი, გავრცელების არხები, მიზნობრივი აუდიტორია, მოზიდვის მეთოდები, გამოყენებული ტექნოლოგიები, სერვისისა და ტექნიკური მხარდაჭერის დონე.

სტრატეგიული ჯგუფებად გაერთიანება კომპანიებს ეხმარებათ უკეთესად შეიცნონ რთულ ინდუსტრიაში კონკურენტის თავისებურებები და გაიგონ ვინ არიან მათი უახლოესი კონკურენტები. სტრატეგიული ჯგუფების რუკის შედგენა მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

■ კომპანიების დიფერენციაციის პარამეტრების განსაზღვრა (ფასი/რაოდენობა (მაღალი, დაბალი, საშუალო); გეოგრაფიული მასშტაბი (ადგილობრივი, რეგიონალური, ნაციონალური, გლობალური); პროდუქციის სორტიმენტი (ფართო, ვიწრო); გავრცელების არხების გამოყენება (ერთი, რამდენიმე, ყველა) და ა.შ.);

■ გრაფიკის შედგენა ორი პარამეტრის გამოყენებით, წერტილების აღნიშვნა, რომლებიც გამოხატავს კომპანიების ადგილმდებარეობას;

■ ერთ სტრატეგიულ ჯგუფში კომპანიების გაერთიანება, რომელთა ადგილმებარეობა გრაფიკზე ერთმანეთს დაემთხვევა;

■ ყველა სტრატეგიული ჯგუფების წრეში მოთავსება, რომლის დიამეტრი გამოხატავს სტრატეგიული ჯგუფების წილს ინდუსტრიის გაყიდვების საერთო მოცულობაში.

სტრატეგიული ჯგუფების რუკის შედგენა საშუალებას გაძლევს:

პირველი, დადგინდეს როგორ ზეგავლენას ახდენს მამოძრავებელი ძალები და კონკურენციის გაზრდა დარგზე და სტრატეგიულ ჯგუფებზე. სტრატეგიულ ჯგუფში გაერთიანებულ კომპანიებს შეუძლიათ გადაინაცვლონ სხვა სტრატეგიულ ჯგუფში, თუმცა ასეთი გადაინაცვლების ეფექტურობა დამოკიდებულია არჩეულ ჯგუფში შესვლის ბარიერებზე. კონკურენტული კომპანიების ცდები გადავიდნენ სხვა სტრატეგიულ ჯგუფში თითქმის ყოველთვის აძლიერებს კონკურენციას. თუ ცნობილია, რომ რომელიმე კომპანია ცდილობს თავისი პოზიციის შეცვლას, რუკაზე მისი გადაადგილება შეიძლება აღინიშნოს ისრებით, რომ შესაძლებელი იყოს კონკურენტული ბრძოლის დინამიკაზე წარმოდგენა.

მეორე, გაირკვას რომელ ფაქტორებზე არის დამოკიდებული სტრატეგიული ჯგუფების მოგების პოტენციალს შორის განსხვავებები. რომელ ფაქტორებს შეიძლება მიეკუთვნოს არაერთგვაროვანი ზეწოლა მომწოდებლების, მომხმარებლების, ან საქონელშემცველელების მხრიდან, ასევე სხვადასხვა ინტენსივობის კონკურენცია სტრატეგიული ჯგუფების შიგნით და ბაზრის სეგმენტების სხვადასხვა ზრდის ტემპი.

საერთოდ, რაც უფრო ახლოა განლაგებული რუკაზე სტრატეგიული ჯგუფები, მით უფრო ძლიერია კონკურენტული ბრძოლა მასში შემავალ კომპანიებს შორის. ყველაზე ძლიერ კონკურენციას განიცდიან ერთ ჯგუფში შემავალი კომპანიები, ხოლო მეორეხარისხოვანი კონკურენტები არიან უახლოს ჯგუფში შემავალი კომპანიები. თუ სტრატეგიული ჯგუფების კომპანიები მნიშვნელოვნად არიან ერთმანეთისაგან დაშორებული, მაშინ ისინი საერთოდ ვერ ახდენენ კონკურენციას ერთმანეთზე. მაგა-

ლითად, Timex საათებმა არ შეიძლება კონკურენცია გაუწიოს Rolex, ან ავტომობილებმა Subaru - Mercedes-Benz, იმდენად არის მათი პროდუქციის ხარისხი და ფასი ერთმანეთისაგან განსხვავებული.

V. კონკურენტების ანალიზი. იმისათვის, რომ შეფასდეს კონკურენტები აუცილებელია მათ შესახებ ინფორმაციის მიღება, რომელშიც უნდა ჩანდეს თვითოეული კომპანიის:

- **კონკურენციის მასშტაბი** - ადგილობრივი, რეგიონალური, ნაციონალური, მულტინაციონალური, გლობალური;
- **სტრატეგიული განზრახვა** - ბაზარზე ლიდერობა, დღევანდელი ლიდერის გასწრება, ლიდერების ხუთეულში (ან ათეულში) შესვლა, ერთი-ორი საფეხურით წინ წაწევა, არსებული მდგომარეობის შენარჩუნება, უბრალოდ არსებობა;
- **ბაზრის წილისთვის ბრძოლის მიზნები** - გაფართოება შიგა განვითარების (ან შექმნის) საფუძველზე, არსებული წილის შენარჩუნება, წილის დათმობა უახლოესი მიზნების (მთავარი-მოგება) მიღწევის გამო;
- **კონკურენტული პოზიციებისთვის ბრძოლის მიზნები** - არსებული პოზიციების გამაგრება (ან გაუმჯობესება), ბრძოლა, პოზიციაზე დაბრუნება, რომლის შენარჩუნებაც შეიძლება;
- **მოქმედებების ხასიათი** - შეტევითი, დაცვითი, კომბინირებული, აქტიურად რისკიანი, ფრთხილი დაკვირვება ლიდერზე;
- **კონკურენტული სტრატეგია** - დანახარჯებში ლიდერობისთვის ბრძოლა, ბაზრის სეგმენტზე ორიენტაცია, დიფერენციაცია (ხარისხის, მომსახურების, ასორტიმენტის, იმიჯის და რეპუტაციის, მომხმარებელთა ღირებულებების, სხვა ხარისხის ხარჯზე).

კონკურენტების მოქმედებების პროგნოზირება - ანალიზის ყველაზე რთული და აუცილებელი ნაწილია. კონკურენტების მდგომარეობის ანალიზი მათი სტრატეგიული განზრახვის, ბაზარზე მდგომარეობის შეფასებისა და ფინანსური პერსპექტივის შესახებ ეხმარებათ კომპანიების რეალური ქმედებების პროგნოზირებაში. კონკურენტები, რომლებიც კმაყოფილები არიან თავისი მიმდინარე მდგომარეობით, ჩვეულებრივ არ ცვლიან სტრატეგიას და მასში შეაქვთ მხოლოდ უმნიშვნელო კორექტივები. განსხვავებულია წარუმატებელი კომპანიების მდგომარეობა, მათი

ქმედებები ხდება ყოველთვის ან აქტიური შეტევითი ან დაცვითი, ხოლო აგრესიული კონკურენტები დიდი სტრატეგიული ამბიციებით ცდილობენ გამოიყენონ ბაზრის ახალი შესაძლებლობები და შეუტიონ უფრო სუსტ კონკურენტებს.

ამრიგად, მოწინააღმდეგის შესახებ სრულად მიღებული ინფორმაცია კომპანიას საშუალებას აძლევს გამოიცნოს მისი ქმედება, მოამზადოს ეფექტური კონტრლონისიებიები და შეიმუშავოს მოქმედებების ოპტიმალური გეგმა თავისი კომპანიისათვის.

VI. წარმატების გადამწყვეტი (უმაჯრესი) ფაქტორები (KFS - Key Success Factors). ისინი არის კომპანიების წარმატების ელემენტები ანუ ყველაფერი, რაც ხელს უწყობს მათი მოგების ზრდას.

ინდუსტრიაში წარმატების უმაჯრესი ფაქტორებია: სტრატეგია; საქონლის მახასიათებლები, რის გამოც მომხმარებლები ირჩევენ ბრენდს ან თუნდაც მოშწოდებელს; რესურსები და შესაძლებლობები; პროფესიონალური გამოცდილება, მწარმოებლურობა, მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისთვის ქმედებები. ყველა კომპანიამ, რომლებიც მოქმედებენ დარგში განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმონ წარმატების უმაჯრეს ფაქტორებს, რადგან სწორედ მათზეა დამოკიდებული კომპანიის ფინანსური მომავალი და კონკურენტუნარიანობა. წარმატების უმაჯრესი ფაქტორები სხვადასხვა დარგში განსხვავებულია და გამუდმებით იცვლება დროის მიხედვით. თვითოეულ ინდუსტრიას შეიძლება გააჩნდეს ერთი ან რამოდენიმე წარმატების უმაჯრესი ფაქტორი. მაგალითად, ტანსაცმლის წარმოებაში წარმატების უმაჯრეს ფაქტორებს მიეკუთვნება: დიზაინი და მოდელის ფერი, წარმოების დაბალი დანახარჯებით. რკინის და ალუმინის ტარის წარმოებაში წარმატების უმაჯრესი ფაქტორის როლს ასრულებს ქარხნების განლაგება: რამდენადაც ცარიელი ტარის ტრანსპორტირების ხარჯები საკმაოდ მაღალია და კარგია, როცა იგი განლაგებულია მომხმარებელთან ახლოს. კომპანიის მიერ ინდუსტრიაში თავის კონკურენტთან შედარებით უპირატესობის მიღწევა წარმატების უმაჯრეს ერთ ან რამდენიმე ფაქტორში - წარმოადგენს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის შექმნის რეალური საშუალებას. ქვემოთ მოცემულია ყველაზე გავრცელებული წარმატების უმაჯრესი ფაქტორები (KFS):



ტექნოლოგიებში:

- სამეცნიერო კვლევები;
- საწარმოო პროცესების ინოვაციურობა;
- ახალი პროდუქციის შემუშავება;
- თანამედროვე ტექნოლოგიების ფლობა;
- ინტერნეტის გამოყენება;

წარმოებაში:

- პროდუქციის დაბალი თვიღირებულება;
- წარმოების ხარისხი (ნაკლები წუნი, რემონტის დაბალი საჭიროება);
- მაღალკვალიფიციურ კადრებთან ხელმისაწვდომობა;
- შრომის მაღალი მწარმოებლურობა;
- დაბალ ხარჯებზე ორიენტირებული პროდუქციის დიზაინი;
- პროდუქციის შეკვეთით დამზადების უნარი;

რეალიზაციაში:

- საბითუმო დისტრიბუტორების ძლიერი ქსელი;
- საცალო ვაჭრობის საკუთარი ქსელი;
- რეალიზაციის დაბალი დანახარჯები;
- მომხმარებელთა შეკვეთის ზუსტი შესრულება;
- სწრაფი მიწოდება.

მარკეტინგში:

- მომსახურების მაღალი ხარისხი;
- კარგად მომზადებული სარეალიზაციო ძალები;
- სწრაფი და კომფორტული ტექნიკური მხარდაჭერა;
- სამომხმარებლო შეკვეთების ზუსტი (ნაკლები შეცდომებით) შესრულება;
- სავაჭრო პერსონალის მაღალი კვალიფიკაცია;
- მიმზიდველი დიზაინი (შეფუთვა);
- სამომხმარებლო გარანტიები;
- ხარისხიანი რეკლამა

პროფესიულ მომზადებაში:

- პერსონალის მაღალი კვალოფიკაცია
- დიზაინერული ხელოვნება
- პროდუქციის ხარისხის კონტროლში ნოუ-ჰაუ

- ტექნოლოგიურ სფეროში გამოცდილება
 - ახალი საქონლის სწრაფი დანერგვა წარმოებაში
- ორგანიზაციულ შესაძლებლობებში:

- უმაღლესი ინფორმაციული სისტემები
- საბაზრო მდგომარეობის ცვლილებიაზე ადეკვატური რეაქცია
- ინტერნეტის გამოყენება ბიზნესის განხორციელებაში
- ზარისხიანი მენეჯმენტი

სხვა სახის წარმატების უმთავრესი ფაქტორები (KFS):

- კარგი იმიჯი/რეპუტაცია მომხმარებლებთან
- დაბალი საერთო დანახარჯები
- მოსახერხებელი ადგილმდებარეობა
- სასიამოვნო, პატიოსანი დასაქმებულები
- პატენტების დაცვა
- საფინანსო კაპიტალთან ხელმისაწვდომობა

VII. დარგის მიმზიდველობა და პერსპექტიულობა

დარგის ანალიზისა და კონკურენტული სიტუაციის შეფასების საბოლოო ეტაპია დასკვნის გაკეთება, რამდენად მიმზიდველია ან არამიმზიდველი დარგი მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში. დარგის მიმზიდველობის შეფასებისთვის ზოგადად გამოიყენება შემდეგი მაჩვენებლები:

- დარგის ზრდის ტემპი;
- ინვესტიციების უკუგების პერსპექტივა;
- მამოძრავებელი ძალების გავლენის დონე ინდუსტრიის მოგებაზე;
- კომპანიის კონკურენტული პოზიცია;
- კომპანიის უნარი გამოიყენოს სხვა სუსტი კომპანიების უუნარობა;
- კომპანიის უნარი შეეწინააღმდეგოს მამოძრავებელი ძალების ნეგატიურ გავლენას;
- მომავალსი დარგის განვითარების რისკისა და განუსაზღვრელობის ზარისხი;
- დარგის წინაშე მდგარი პრობლემების სერიოზულობა;
- მოცემული დარგის საქმიანობის გავლენა კომპანიაზე სხვა დარგში, სადაც მას აქვს

საქმიანი ინტერესი.

საერთო წესების მიხედვით ითვლება, რომ თუ დარგში არსებობს უფრო მაღალი მოგების მიღების პერსპექტივა, საშუალოდ სხვა დარგებთან შედარებით, მაშინ დარგი ითვლება მიმზიდველად; თუ დარგში მოგების მიღების შესაძლებლობა დაბალია, ვიდრე საშუალოდ სხვა დარგებში, მაშინ დარგი ითვლება არამიმზიდველად. დარგის მიმზიდველობა ან არამიმზიდველობა შედარებითია და იგი განსხვავებულია სხვადასხვა კომპანიისათვის. მაგალითად, დარგი რომელიც არამიმზიდველია სუსტი კომპანიებისათვის, შეიძლება იყოს მიმზიდველი ძლიერი მოთამაშებისათვის ან თუ დარგი არამიმზიდველია სხვა დარგის კომპანიებისათვის, ეს არ ნიშნავს, რომ იგი არ შეიძლება იყოს მიმზიდველი მოქმედი კომპანიებისათვის. დარგი ითვლება არამიმზიდველად, თუ ყველაზე ძლიერი მოთამაშეები ირჩევენ ფრთხილი ინვესტირების პოლიტიკას, იმავდროულად ცდილობენ შეინარჩუნონ მოგების დონე და კონკურენტული უპირატესობა და შეიძინონ შესაძლებლობის მიხედვით შედარებით პატარა ზომის კომპანიები.

ამრიგად, დარგისა და კონკურენტული სიტუაციის ანალიზი ერთიანობაში შეიძლება განხორციელდეს ზემოთ განხილული შეიდი მაჩვენებლის მიხედვით. ამასთან უნდა აღინიშნოს, რომ არც ერთი მეთოდიკა არ იძლევა ერთადერთი ზუსტი გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას, მაგრამ ეს არ ნიშნავს უარის თქმას ანალიზზე და მხოლოდ ინტუიციასზე და დაკვირვებაზე დაყრდნობას. დარგისა და კონკურენციის ანალიზი დროს აუცილებელია ყურადღება მიექცეს ორ ძირითად მომენტს: პირველი, გარე გარემოს ანალიზი არ არის სავარჯიშო, რომელშიც შეიძლება მექანიკურად მონაცემების შეტანა და მზა პასუხების მიღება. მეორე, დარგისა და კონკურენციის ფართომასშტაბიანი ანალიზი უნდა ჩატარდეს წელიწადში 1-3-ჯერ მაინც და თუ გვსურს შევიმუშავოთ ხარისხიანი სტრატეგია აუცილებელია იგი დაფუძნებული იყოს სიტუაციურ ანალიზზე და პროგნოზირებაზე.



ტერმინები და ცნებები

- PESTEL –ანალიზი
- სკანირება
- მონიტორინგი
- პროექტირება
- შეფასება
- შზარდი კონკურენცია
- სუსტი კონკურენცია
- ზომიერი კონკურენცია
- ინდუსტრია
- კონკურენციის „ხუთი ძალის“ მოდელი
- სტრატეგიული ჯგუფები
- წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორები (KFS)

საკონტროლო კითხვები

1. გარემოს ანალიზის დროს გარემოს რომელ დონეებს ვიხილავთ?
2. რომელი ფაქტორების გათვალისწინება ხდება PESTEL–ანალიზის დროს?
3. დაახასიათეთ მაკრო გარემოს ანალიზის ეტაპები
4. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ინდუსტრიის შეფასების ძირითადი ელემენტები?
5. რისთვის გამოიყენება მ. პორტერის “ხუთი ძალის“ მოდელი? დაახასიათეთ იგი.
6. რა იგულისხმება სტრატეგიულ ჯგუფებში?
7. როგორ ხდება სტრატეგიული ჯგუფების რუკის შედგენა?
8. რა იგულისხმება ტერმინში წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორები (KFS)?
9. რა შემთხვევაში ითვლება დარგი მიმზიდველად და/ან არამიმზიდველად?

ტესტები

T-17. მაკრო გარემოს ანალიზი გულისხმობს იმ ფაქტორების ანალიზს, რომლებიც:

1. ქმნიან გარე გარემოს და უშუალოდ ზემოქმედებენ ორგანიზაციაზე

2. ქმნიან გარე გარემოს და არაპირდაპირ ზემოქმედებენ ორგანიზაციაზე
3. ქმნიან გარე გარემოს და ზემოქმედებენ ორგანიზაციის კონკურენტულ უპირატესობაზე
4. ქმნიან შიგა გარემოს და ზემოქმედებენ ორგანიზაციის პოტენციალზე

T-18. PESTEL ანალიზში შედის:

1. ფუნქციური ფაქტორები
2. ინდუსტრიული ფაქტორები
3. სამართლებრივი ფაქტორები
4. ორგანიზაციული

T-19. გარემოში მიმდინარე ცვლილებების მასშტაბის, მიმართულების, სიჩქარის და ინტენსივობის დადგენა ხდება-----ექაპზე:

1. სკანირების
2. შეფასების
3. პროექტირების
4. მონიტორინგის

T-20. სკანირება გულისხმობს:

1. მაკროგარემოს მიმდინარე ცვლილებებზე მეთვალყურობას
2. მაკრო გარემოში არსებული და მოსალოდნელი ცვლილებების იდენტიფიცირებას
3. მაკრო გარემოს მოვლენების განვითარების შესახებ პროგნოზს
4. მაკროგარემოში მიმდინარე ცვლილებების გავლენის შეფასებას

T-21. საზოგადოებრივი ფასეულობები მიეკუთვნება----- ფაქტორებს:

1. გარემომცველ
2. სოციო-კულტურულ
3. ეკონომიკურ
4. სამართლებრივ

T-22. შ. მორტერის "ზუთი ძალის" მოდელი აუცილებელია:

1. დარგში კონკურენტული გარემოს შესაფასებლად
2. დარგში კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესაფასებლად
3. კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოსავლენად
4. კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად

T-23. გარე მამოძრავებელი ძალები ზემოქმედებენ:

1. ეკონომიკის რამოდენიმე დარგზე
2. დარგის ცალკეულ კომპანიაზე
3. საერთოდ მთელ დარგზე
4. კომპანიის ხემძღვანელობაზე

თავი V. კომპანიის შიგა ვითარების შეფასება: რესურსებისა და კონკურენტული შესაძლებლობების ანალიზი

5.1. კომპანიის შიგა ვითარების შეფასების მარკინგელები

კომპანიის საერთო მდგომარეობის ანალიზი საშუალებას იძლევა განისაზღვროს მისი სტრატეგიის შესაბამისობა გარე გარემოსთან და შიგა ვითარებასთან, ე. ი. გარე საბაზრო პირობებთან და შიგა რესურსებთან და კონკურენტულ შესაძლებლობებთან. შიგა ანალიზის დროს კომპანიის მდგომარეობა ფასდება ხუთი პარამეტრით:

1. კომპანიის მოქმედი სტრატეგიის ეფექტიანობა. სტრატეგიის ეფექტიანობის შეფასებისას, პირველ რიგში, უნდა შეფასდეს: პირველი – მოქმედი სტრატეგიის დროს კომპანიის კონკურენტული ბრძოლის ძირითადი მიმართულებები: დანახარჯები და დიფერენციაცია, მომხმარებელთა ფართო წრის ან ბაზრის ვიწრო სეგმენტის მომსახურება, ინდუსტრიაში კომპანიის დიაპაზონი ე.ი. წარმოება-განაწილების ჯაჭვში საქმიანობების რაოდენობა, კლიენტების ბაზის მრავალფეროვნება და ზომა, ფუნქციური საქმიანობების სტრატეგიები, კონკურენტული პოზიციების განმტკიცებისთვის გადადგმული ნაბიჯები და ა.შ.

მეორე – უნდა მოხდეს სტრატეგიის ხარისხობრივი შეფასება ანუ სტრატეგიის შესაბამისობის ხარისხის დადგენა მთლიანად კომპანიის შიგა ვითარებასთან, გარემო ფაქტორებთან ანუ სიტუაციისადმი ადეკვატურობა. მას გააჩნია თავისი უპირატესობები, თუმცა სტრატეგიის ეფექტიანობის დასადგენად საიმედოდ გამოიყენება **მესამე** – რაოდენობრივი მაჩვენებლებიც ანუ აუცილებელია შეფასდეს ყველა ის მაჩვენებელი, რომელიც აღწერს კომპანიის სტრატეგიულ და ფინანსურ მდგომარეობას. კომპანიის სტრატეგიული და ფინანსური მდგომარეობის ემპირიული შეფასებისათვის გამოიყენება ორი მაჩვენებელი: კომპანიის მიერ დასახული სტრატეგიული მიზნების მიღწევა და მისი მაჩვენებლების განსაზღვრა საშუალოდ დარგისთვის. პრობლემები



დასახული მიზნების მიღწევაში და დაბალი მაჩვენებლები გვიჩვენებენ სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზაციის სერიოზულ ნაკლოვანებებს. ზოგადად სტრატეგიის შეფასების მაჩვენებლებია:

- კომპანიის ზრდის ტემპი დარგის ზრდის ტემპთან შედარებით; ბაზრის წილის გაზრდა (შემცირება);
- ახალი მომხმარებლების მოზიდვა ძველების შენარჩუნებით;
- კომპანიის მოგების ცვლილება და მისი შედარება კონკურენტების მოგებასთან;
- ისეთი მაჩვენებლების დინამიკა, როგორცაა წმინდა მოგება, ინვესტიციების უკუგება, დამატებული ეკონომიკური ღირებულება; მათი შედარება ძირითადი კონკურენტების ანალოგიურ მაჩვენებლებთან;
- კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის ცვლილება და მისი საკრედიტო რეიტინგი;
- ისეთი შიგა მაჩვენებლების გაუნჯობესება, როგორცაა ერთეული პროდუქციის თვითღირებულება, წუნის პროცენტი, დანაკარგების ხვედრითი წილი, პერსონალის მორალი და მოტივაცია, მარაგების ბრუნვა და ა.შ.
- კომპანიის აქციის კურსის დინამიკა, აქციების საბაზრო და ნომინალური ღირებულების თანაფარდობა აქციონერების შეფასებისას;
- კომპანიის ლიდერობა ტექნოლოგიებში, ინოვაციებში, ელექტრონულ კომერციაში, პროდუქციის ხარისხში, შეკვეთების შესრულების სისწრაფეში, ფასების დონეებში, ახალი პროდუქციის და პარამეტრების შექმნის სისწრაფეში, რომლის საფუძველზეც მომხმარებელი ირჩევს სავაჭრო მარკას.

კომპანიის მდგრადი ფინანსური და საბაზრო მდგომარეობა - ხარისხიანად შემუშავებული და გონივრულად რეალიზებული სტრატეგიის საუკეთესო მაჩვენებელია. რაც უფრო სუსტია კომპანიის ფინანსური და საბაზრო მდგომარეობა, მით უფრო საჭიროა სტრატეგიის ყოველმხრივი ანალიზი.

2. კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობებისა და საფრთხეები. (იხ. 5.2. პარაგრაფი)
3. კომპანიის კონკურენტუნარიანობა ფასებისა და დანახარჯების მიხედვით. (იხ. 5.3. პარაგრაფი)

4. კომპანიის კონკურენტული პოზიციის მდგრადობა ძირითად მოწინააღმდეგეებთან მიმართებაში. კომპანიის კონკურენტუნარიანობისა და შესაძლებლობების უფრო ზუსტი შეფასებისთვის კომპანია იყენებს სხვა დამატებითი ფაქტორების შესწავლას, როგორცაა:

1. კომპანიის კონკურენტული პოზიციების გამაგრების პერსპექტივები დღევანდელი სტრატეგიის შენარჩუნებისას;
2. კომპანიის ადგილი ძირითად კონკურენტებს შორის წარმოების უმთავრესი ფაქტორების, კონკურენტული პოზიციებისა და რესურსული შესაძლებლობების მიხედვით;
3. კონკურენტული უპირატესობის არსებობა;
4. კომპანიის მდგრადობა დარგის მამოძრავებელი ძალების, კონკურენტული ზეწოლის, კონკურენტების შესაძლო მოქმედებების მიმართ.

კონკურენტული პოზიციების შეფასების ყველაზე პერსპექტიულ მეთოდს წარმოადგენს კონკურენტული ძალების შეფასება: წარმატების უმთავრესი ფაქტორების, კონკურენტული რესურსებისა და უნარების რაოდენობრივი შეფასების საფუძველზე.

თავდაპირველად ინდუსტრიისა და კონკურენციის ანალიზის საშუალებით გამოვლინდება წარმატების ძირითადი ფაქტორები და კონკურენტული შესაძლებლობები, რომლებიც განსაზღვრავენ კომპანიის ლიდერობას ან ჩამორჩენას. კონკურენტების შესწავლითა და შედარებითი შეფასებით კი გამოვლინდება კონკურენტების უპირატესობები და შესაძლებლობები ხარისხის, ტექნოლოგიური შესაძლებლობების, იმიჯის, ბაზარზე ახალი საქონლის გამოსვლის სისწრაფის და სხვა მაჩვენებლების მიხედვით.

კონკურენტული ძალების შეფასება მოიცავს ოთხ ეტაპს: პირველ ეტაპზე მენეჯერები ადგენენ ინდუსტრიაში წარმატების უმთავრესი ფაქტორებისა და კონკურენტული უპირატესობის ან ნაკლოვანებების სიას (საკმარისია 6-10 მაჩვენებელი); მეორე ეტაპზე ტარდება კომპანიისა და მისი კონკურენტების შეფასება ყველა მაჩვენებლების მიხედვით (შეფასებისთვის გამოიყენება შეფასება 1-დან 10-მდე, მაგრამ შესაძლებელია ასევე შეფასებები "ძლიერია" (+), "სუსტია" (-), "შესაბამისია" (=), თუ ინფორმაცია არასაკმარისია შეფასება შეიძლება იყოს სუბიექტური); მესამე

ეტაზე ეს შეფასებები ჯამდება და მიიღება კომპანიის კონკურენტული ძალების შეფასების ჯამობრივი მაჩვენებლები; მეთოზე ეტაპი – კეთდება დასკვნა კონკურენტულ უპირატესობაზე ან ნაკლოვანებაზე და გამოვლენა იმ სფეროების, სადაც კომპანიის პოზიცია ძლიერია ან სუსტია.

კონკურენტული ძალების მაღალი მაჩვენებლები მიუთითებენ ძლიერ კონკურენტულ პოზიციაზე და კონკურენტული უპირატესობების არსებობაზე, დაბალი მაჩვენებლები სუსტ კონკურენტულ პოზიციაზე და კონკურენტულ ნაკლოვანებებზე.

გამოიყენება კონკურენტული ძალების შეფასების ორი მეთოდი: პირველი მეთოდის დროს, თვლიან, რომ წარმატების უმთავრესი ფაქტორები ერთნაირად საჭიროა კომპანიისათვის და კომპანიას, რომელიც მიიღებს ყველაზე მაღალ ჯამობრივ მაჩვენებელს (თვითოეული ფაქტორის შეფასების 1-დან 10-მდე შეჯამებით) აქვს კონკურენტული უპირატესობა ანუ ყველაზე მდგრადი პოზიცია ბაზარზე. ცხრ. 5.3-ის მაგალითზე ჩანს, რომ ყველაზე მაღალი მაჩვენებელით გამოირჩევა კომპანია C ($6+5+2+4+3+4+3+3+5=35$), რაც მიუთითებს, რომ მას აქვს ყველაზე მყარი კონკურენტული პოზიცია დანარჩენ ორ კომპანიასთან შედარებით.

ცხრილი 5. 3. კომპანიის კონკურენტული ძალების შეფასების მაგალითი.

(შკალა: 1 - ძალიან სუსტი; 10 - ძალიან ძლიერი)

წარმატების უმთავრესი ფაქტორები და კონკურენტული უპირატესობები:	კომპანია A	კომპანია B	კომპანია C
• პროდუქციის ხარისხი	3	5	6
• რეპუტაცია (იმიჯი)	2	2	5
• წარმოების შესაძლებლობები	1	2	2
• ტექნოლოგიების გამოყენება	2	3	4
• დილერების ქსელი და გაერცელება	3	3	3
• ინოვაციური შესაძლებლობები	2	3	4
• ფინანსური რესურსები	4	4	3
• ფინანსური რესურსები	3	5	3
• დანახარჯები კონკურენტებთან შედარებით	4	4	5
• მომსახურების შესაძლებლობები			
კონკურ. ძალის შეფასების საერთო ჯამობრივი მაჩვენებელი	24	31	35

მეორე მეთოდის დროს თვლიან, რომ წარმატების უმთავრესი ფაქტორებიდან თვითოეულს აქვს თავისი წონა (რომელთა ჯამი მთლიანობაში 1 უნდა იყოს) იმის მიხედვით, რამდენად მნიშვნელოვანია მისი წვლილი კონკურენტული წარმატების ფორმირებისათვის. ეს მაჩვენებლები პრაკტიკაში კონკურენტული ძალის მოცემულ მაჩვენებელზე (1-დან 10 -მდე), რომელთა შეჯამებით და კომპანიების შესაბამის მაჩვენებელთან შედარებით განისაზღვრება, რომელ კომპანიას აქვს ყველაზე ძლიერი და სუსტი პოზიცია ბაზარზე. ცხრ. 5.4-ის მაგალითზე ჩანს, რომ ყველაზე მაღალი მაჩვენებლით გამოირჩევა კომპანია C ($6 \times 0,2 + 5 \times 0,09 + 2 \times 0,07 + 4 \times 0,1 + 3 \times 0,08 + 4 \times 0,1 + 3 \times 0,06 + 3 \times 0,2 + 5 \times 0,1 = 4,1$), რაც მიუთითებს, რომ მას აქვს ყველაზე მყარი კონკურენტული პოზიცია დანარჩენ ორ კომპანიასთან შედარებით.

ცხრილი 5.4. კომპანიის კონკურენტული ძალების შეფასების მაგალითი წონის მაჩვენებლების მიხედვით (შკალა: 1 - ძალიან სუსტი; 10 - ძალიან ძლიერი)

წარმატების უმთავრესი ფაქტორები და კონკურენტული უპირატესობები:	წონა	კომპანია A	კომპანია B	კომპანია C
• პროდუქციის ხარისხი	0,2	$3 / 3 \times 0,2 = 0,6$	$5 / 1$	$6 / 1,2$
• რეპუტაცია (იმიჯი)	0,09	$2 / 2 \times 0,09 = 0,18$	$2 / 0,18$	$5 / 0,45$
• წარმოების შესაძლებლობები	0,07	$1 / 1 \times 0,07 = 0,07$	$2 / 0,14$	$2 / 0,14$
• ტექნოლოგიების გამოყენება	0,1	$2 / 2 \times 0,1 = 0,2$	$3 / 0,3$	$4 / 0,4$
• დილერების ქსელი და გაყვანილობა	0,08	$3 / 3 \times 0,08 = 0,24$	$3 / 0,24$	$3 / 0,24$
• ინოვაციური შესაძლებლობები	0,1	$2 / 2 \times 0,1 = 0,2$	$3 / 0,3$	$4 / 0,4$
• ფინანსური რესურსები	0,06	$4 / 4 \times 0,06 = 0,24$	$4 / 0,24$	$3 / 0,18$
• დანაზარჯები კონკურენტებთან შედარებით	0,2	$3 / 3 \times 0,2 = 0,6$	$5 / 0,1$	$3 / 0,6$
• მომსახურების შესაძლებლობები	0,1	$4 / 4 \times 0,1 = 0,4$	$4 / 0,4$	$5 / 0,5$
წონის ჯამი კონკურ. ძალის შეფასების საერთო ჯამობრივი მაჩვენებელი	1,0	2,33	2,9	4,1



მთლიანობაში, მეორე მეთოდი უფრო სრულყოფილია, რამდენადაც იგი საშუალებას იძლევა დადგინდეს კომპანიის მდგომარეობა კონკურენტებთან მიმართებაში წარმატების უმთავრესი ფაქტორების დახმარებით. კონკურენტული სტრატეგიის ფორმირება ხდება კონკურენტების ძლიერი მხარეების გამოყენებაზე და სუსტი მხარეების გაძლიერებაზე. ამასთან, კომპანიის ძლიერი მხარეები, რომლებიც ამავე დროს არის სუსტი მხარეები კონკურენტებისათვის, საუკეთესო იარაღია შეტევითი ინიციატივებისთვის.

5. კომპანიის სტრატეგიული პრობლემები. საბოლოო ანალიტიკური ამოცანა გულისხმობს იმ სტრატეგიული პრობლემების გამოვლენას, რომლებსაც შეუძლია ხელი შეუშალოს კომპანიის წარმატების მიღწევას. კომპანიის წინაშე მდგარი სტრატეგიული პრობლემების გამოვლენა – ეფექტური სტრატეგიის შემუშავების აუცილებელი პირობაა. პრობლემების გამოვლენა, რომლის გადაწყვეტაც აუცილებელია ფინანსური და კონკურენტული წარმატებისთვის გრძელვადიან პერსპექტივაში, კომპანიის მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტია.

სტრატეგიული პრობლემების გამოვლენა დაკავშირებულია ისეთი ფაქტორების შესწავლასთან, როგორიცაა:

- მოქმედი სტრატეგიის შესაბამისობა კომპანიის საბაზრო პოზიციების გაუმჯობესების მიზნებთან კონკურენციის ხუთი ფაქტორის გავლენის გათვალისწინებით;
- კომპანიის პოზიციების შესუსტება ერთი ან რამდენიმე კონკურენტის ოქმედების გამო;
- მოქმედი სტრატეგიის კორექტირების აუცილებლობა ინდუსტრიის მამოძრავებელი ძალების გათვალისწინებით;
- მოქმედი სტრატეგიის ინდუსტრიის წარმატების უმთავრესი ფაქტორებთან;
- მოქმედ სტრატეგიაში კომპანიის ძლიერ მხარეების და შესაძლებლობების გამოყენება;
- კომპანიის პრიორიტეტული და მეორეხარისხოვანი შესაძლებლობები; მათი რეალიზაციის პერსპექტივები არსებული რესურსების პირობებში;

- კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის არსებობა. კონკურენტული ნაკლოვანებების აღმოფხვრის აუცილებლობა;
- დღევანდელი სტრატეგიის ნაკლოვანებები და უპირატესობები.

საბოლოოდ, კომპანიის მდგომარეობის შეფასება შეიძლება წარმოვიდგინოთ კომპლექსურად სქემა 5.1-ის სახით, რომელშიც გაერთიანებულია კონცეპტუალური და ანალიტიკური მეთოდები, და წარმოდგენილია გამოკვლევის შედეგების გაფორმების სისტემატიზირებული ფორმა.

სქემა 5.1. კომპანიის მდგომარეობის კომპლექსური ანალიზი

1. საკმანძობის სტრატეგიული მაჩვენებლები:	2006 2007 2008			
<ul style="list-style-type: none"> • ბაზრის წილი • გაყიდვების ზრდის ტემპი • სუფთა მოგება და სხვა 				
2. კომპანიის ძლიერი მხარეები კომპანიის სუსტი მხარეები გარე შესაძლებლობები გარე საფრთხეები				
3. კომპანიის კონკურენტული ძალების შეფასება (შკალა: 1- ძალიან სუსტი 10 - ძალიან ძლიერი) წარმატების უმთავრესი ფაქტორები და კონკურენტული უპირატესობები: <ul style="list-style-type: none"> • პროდუქციის ხარისხი • რეპუტაცია (იმიჯი) • ტექნოლოგიების გამოყენება • ინოვაციური შესაძლებლობები • დანახარავები კონკურენტებთან შედარებით და სხვა • ჯამი წონის კონკურენტული ძალების საერთო მაჩვენებელი	წონა	A	B	C
4. კომპანიის კონკურენტული პოზიციის შეფასება (უმჯობესდება-უარესდება? კონკურენტული უპირატესობა თუ არარსებობა)				
5. ძირითადი სტრატეგიული პრობლემები				

5.2. კომპანიის SWOT - ანალიზი

კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, მისი შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შეფასებას ჩვეულებრივ უწოდებენ **SWOT - ანალიზს** (Strengths-სიძლიერეები, Weaknesses - სისუსტეები, Opportunities - შესაძლებლობები, Threats- საფრთხეები). **SWOT - ანალიზი** არის კომპანიის სტრატეგიული პერსპექტივისა და ფაქტორული მდგომარეობის შეფასება, რომელიც მიიღება კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, მისი საბაზრო შესაძლებლობებისა და რისკის ფაქტორების შესწავლის საფუძველზე. **SWOT - ანალიზი** გვიჩვენებს, რამდენად შეესაბამება კომპანიის სტრატეგია მის შიგა რესურსებს და საბაზრო შესაძლებლობებს, უნდა გადახედოს თუ არა კომპანიამ ამა თუ იმ რესურსების სისუსტეებს ან საშიშროებების საფრთხეებს. **SWOT - ანალიზს** აქვს სტრატეგიული და მმართველობითი ღირებულება, როცა ასახავს რომელი რესურსები და შესაძლებლობები დასჭირდება კომპანიას მომავალში გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე რეაგირებისათვის და დამაკმაყოფილებელი მოგების მიღებისთვის, დარჩება თუ არა კომპანიის ძლიერი მხარეები იგივე მომავალშიც, არის თუ არა კომპანიის რესურსები საკმარისი, თუ აუცილებელია მისი შევსება, უნდა გადახედოს თუ არა კომპანიამ კონკურენტულ შესაძლებლობებს, რომელი რესურსები და შესაძლებლობები ასრულებს მთავარ და მეორეხარისხოვან როლს.

ძლიერი მხარეების ქვეშ იგულისხმება საქმიანობის სახეები, რითიც კომპანია აღწევს უპირატესობას კონკურენტებთან შედარებით ან განსაკუთრებულობები, რომლებიც აძლევს მას დამატებით კონკურენტულ შესაძლებლობებს. ძლიერ მხარეებს მიეკუთვნება:

- *ჩვევები და გამოცდილება.* დაბალი თვითღირებულება, ტექნოლოგიური ნოუ-ჰაუ, მაღალი კლასის მომსახურების ტენდენციები, საკუთარი რეკლამის სტილი და ა.შ
- *ღირებული მატერიალური აქტივები.* თანამედროვე საწარმოო სიმძლავრეები და მოწყობილობები, გასაღების გლობალური



ქსელი, საკუთრების უფლება ღირებულ ბუნებრივ რესურსებზე და ა.შ

- **პროფესიონალი კადრები.** გამოცდილი მომუშავეები, საიმედო შენეჯერები, ინტელექტუალური კაპიტალი, მეწარმეობრივი და მმართველობითი ნოუ-ჰაუ და ა.შ
- **ღირებული ორგანიზაციული რესურსები.** ხარისხის კონტროლის თანამედროვე სისტემები, ტექნოლოგიები, სტაბილური კლიენტების ბაზა, პროგრამული უზრუნველყოფა, საიმედო ლოკალური ქსელი და ა.შ
- **ღირებული არამატერიალური აქტივები.** სავაჭრო მარკა, კომპანიის რეპუტაცია და იმიჯი, მოტივირებული და ენეგიული სამუშაო ძალა
- **კონკურენტული შესაძლებლობები.** ახალი საქონლის შემუშავება და ბაზარზე სწრაფი გატანა, დილერების ქსელი, საიმედო კავშირები მომწოდებლეთან, ორიენტაცია ინოვაციურ ლიდერობაზე, ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქნილობა, ბიზნესის განხორციელების გამოცდილება ინტერნეტით.
- **ამზანავობა ან ერთობლივი საწარმოები.**

კომპანიის კომპეტენციები, გამოცდილება და ცოდნა, ინტელექტუალური კაპიტალი, კონკურენტული შესაძლებლობები, უნიკალური ჩვევები, ღირებული აქტივები, საბაზრო მიღწევები ერთობლივად წარმოადგენს რესურსების პოტენციალს, რომელიც აუცილებელია წარმატებისთვის კონკურენტულ ბრძოლაში.

კომპეტენცია – ეს არის მაღალი პროფესიონალიზმი კომპანიის ამა თუ იმ სახის საქმიანობაში, რომელიც მიიღწევა ხანგრძლივი სწავლებისა და გამოცდილების დაგროვების შედეგად.

კომპეტენცია არ არსებობს თავისთავად, არამედ მიიღწევა მნიშვნელოვანი ძალისხმევით, ხანგრძლივი და ეფექტური მუშაობის შედეგად, რომლის უმნიშვნელოვანესი პირობაა - აუცილებელი ჩვევებისა და ცოდნის პერსონალის შერჩევა და კოლექტიური შრომის ორგანიზაცია მაღალი მწარმოებლურობის მისაღწევად. საკმარისი გამოცდილების დაგროვებით კომპანია გადადის უფრო მაღალ ხარისხზე იგივე დანახარჯებით.

კომპეტენცია - ესაა არა უბრალოდ ცოდნისა და გამოცდილების დაგროვება, არამედ კომპანიის ცალკეული ქვეგანყოფი-

ლებებისა და ფუნქციური მიმართულებების ტექნოლოგიების, რესურსების, ჩვევების, ცოდნისა და ნოუ-ჰაუს ერთობლიობაა.

კომპანიის კომპეტენცია გადადის კონკურენტულ შესაძლებლობებში, როცა მას ამჩნევს მომხმარებელი, ე.ი. იგი ხდება კომპანიის დიფერენციაციის მახასიათებელი და კონკურენტული პოზიციის შექმნის საშუალება. ყველა კონკურენტული შესაძლებლობა არ არის ერთნაირი: ერთი უზრუნველყოფენ კომპანიის არსებობას, რადგან ყველა კონკურენტისთვის თანაბარი ხარისხით არის დამახასიათებელი, მეორენი შეადგენენ კომპანიის კონკურენტული პოლიტიკის საფუძველს თავისი უნიკალურობის, სპეციფიკურობის და ღირებულებების გამო მომხმარებლის თვალში.

კომპანიის ერთ-ერთი ყველაზე ღირებული რესურსი არის - კონკურენტულად მნიშვნელოვანი სახის საქმიანობის მაღალი ეფექტიანობა. კონკურენტულად მნიშვნელოვანი სახის საქმიანობებს, რომლებშიც კომპანია აღწევს მაქსიმალურ ეფექტიანობას, ეწოდება მთავარი (საბაზისო) კომპეტენციები. კომპანიას შეიძლება ჰქონდეს დიდი გამოცდილება მრავალ საქმიანობაში, მაგრამ მთავარი შეიძლება ეწოდოს იმ კომპეტენციებს, რომლებიც უზრუნველყოფს მყარ კონკურენტულ პოზიციას და ინდუსტრიაში საშუალოზე მაღალ მოგების დონეს. მაგალითად, საბაზისო კომპეტენციები შეიძლება იყოს კომპიუტერული ქსელისა და ელექტრონული კომერციის სისტემის შექმნა, ინოვაციური საქონლის შემუშავება, მაღალხარისხიანი პროდუქციის წარმოება და ა.შ.

მაგალითად, კომპანიის Toyota შეუდარებელ კომპეტენციას წარმოადგენს პროდუქციის მაღალი ხარისხი დაბალი დანახარჯებისა და ახალი მოდელის მანქანების სწრაფი შემუშავებითა და გატანით ბაზარზე; კომპანია Motorola თავისი უნიკალური კომპეტენციის - უდფექტო წარმოების ("ექვსი სიგმას" კონცეფცია-3,4 დეფექტი მილიონზე) წყალობით იყო მსოფლიო ლიდერი მობილური ტელეფონების წარმოებაში.

ზოგადად, საბაზისო კომპეტენცია უზრუნველყოფს კომპანიის კონკურენტუნარიანობას და ამიტომ წარმოადგენს კომპანიის ყველაზე ძლიერ მხარეს და მთავარ რესურსს. ყველაზე ხშირად საბაზისო კომპეტენციები უკავშირდება არამატერიალურ აქ-

ტივებს, კერძოდ, პერსონალს და ინტელექტუალურ პოტენციალს. მთავარი კომპეტენცია უზრუნველყოფს კომპანიის კონკურენტუნარიანობას მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი უკეთესია კონკურენტების კომპეტენციაზე. უკეთესად ითვლება კომპეტენცია, რომელიც კომპანიას ანიჭებს უპირატესობას კონკურენტებთან შედარებით.

არ არსებობს კომპანია მსგავსი რესურსებითა და უნარებით, ჩვეულებრივ ყველა კომპანიას აქვს საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები. განსხვავებული რესურსებისა და უნარების გამო კომპანიებს აქვს განსხვავებული ეფექტიანობა და მოგების დონე. კომპანიის წარმატების შანსი იზრდება იმ შემთხვევაში, თუ იგი ფლობს კონკურენტულად მნიშვნელოვან რესურსებსა და უნარებს.

რესურსები არის ყველაფერი ის, რასაც კომპანია იყენებს პროდუქციის (საქონლისა და მომსახურების) შექმნისთვის. რესურსებს შეიძლება ჰქონდეთ მატერიალური (ნედლეული, მასალა და ა.შ) და არამატერიალური (სავაჭრო მარკა, ნოუ-ჰაუ, ორგანიზაციული კულტურა და ა.შ) ფორმა.

უნარები არის კომპანიის შესაძლებლობები (პროცედურებისა და ექსპერტიზის ერთობლიობა), შექმნას საქონელი და მომსახურება არსებული პოტენციალის ფარგლებში.

კომპანიაში რესურსებისა და უნარების შეფასებისათვის გამოიყენება ანალიტიკური მეთოდოლოგია VRINE – მოდელის სახით (ცხრ. 5.1). რესურსები და უნარები ქმნის მყარ კონკურენტულ უპირატესობას, თუ არის:

- **ღირებულად/ფასეული (Valuable).** რესურსებისა და უნარების ფასეულობა განისაზღვრება მათი შესაძლებლობებით, კომპანიას შეუქმნას კონკურენტული უპირატესობა და დაიცვას კონკურენტებისაგან;
- **იშვიათი (Rare).** რესურსებისა და უნარების იშვიათობა გულისხმობს მათი მიწოდების შეზღუდულობას;
- **არაიმიტირებადი (Inimitable).** არაიმიტირებადია რესურსი და უნარი, როცა კონკურენტს არ შეუძლია მისი გამოყენება სწრაფად და იგივე დანახარჯებით.

ცხრილი 5.1. VRINE მოდელი

	ტესტი	კონკურენტული მნიშვნელობა	შედეგობრივი მნიშვნელობა
ფასუელია?	აქვს თუ არა ფირმას რესურსი ან უნარი კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად ან საფრთხისაგან დასაცავად?	ფასუელი რესურსი საჭიროა კონკურენციისთვის ინდუსტრიაში, მაგრამ ფასუელობა მხოლოდ თავისთავად არ წარმოქმნის უპირატესობას	ფასუელ რესურსებსა და უნარებს აქვთ ნორმალური მოგების მიღების პოტენციალი
იშვიათია?	ვთქვათ, რესურსი ან უნარი არის ფასუელი, არის იგი დიფიცილური მოთხოვნასთან შედარებით ან გაერცილებული კონკურენტებს შორის?	ფასუელი რესურსი, რომელიც არის იშვიათი ქმნის კონკურენტულ უპირატესობას, მაგრამ ეს უპირატესობა შეიძლება იყოს დროებითი	დროებითმა კონკურენტულმა უპირატესობამ შეიძლება შექმნას ზემოგება, მანამდე ვიდრე სხვა კომპანიების უპირატესობა არის ანუღირებული
არაიმპიტირებადი და/ან შეუცვლელია?	ვთქვათ, რესურსი ფასუელიცაა და იშვიათიც, რამდენად ძნელია კონკურენტებისათვის მისი გადაღება ან შეცვლა სხვა რესურსით ან უნარით, რომელიც ისეთივე მოშვებინა?	ფასუელ და იშვიათ რესურსებსა ან უნარებს, რომელთა გადაღება ან შეცვლა ძნელია, შეუძლიათ შექმნან მყარი კონკურენტული უპირატესობა	მყარმა კონკურენტულმა უპირატესობამ შეიძლება შექმნას ზემოგება გრძელვადიან პერიოდში (მანამდე ვიდრე კონკურენტები არ გამოჩნდნენ ვხუბს გადაიღონ ან გამოიყენონ სუბსტიტუტი და შეცვალონ ანუღირებული უპირატესობა
გამოყენებადია?	თუ რესურსი ან უნარი აკმაყოფილებს VRINE ერთ ან ცველა კრიტერიუმს, შეუძლია კომპანიას ამ უპირატესობის გამოყენება?	რესურსებს და უნარებს, რომლებიც აკმაყოფილებს VRINE კრიტერიუმებს, მაგრამ გამოყენებადია, თვორიულად შეუძლიათ შექმნან ალტერნატიული ღირებულებები, ხოლო კონკურენტებს აიძულონ განახორციელონ მათზე მეტი ინვესტიციები. თუ ისინი გამოყენებადია, ფირმა მოახდენს მათი პოტენციალის რეალიზებას კონკურენტული უპირატესობისა და შედეგების ამაღლებისთვის.	ფირმები, რომლებიც აკონტროლებენ რესურსებსა და უნარებს, მაგრამ არ იყენებენ VRINE მოდელს, ჩვეულებრივ იღებენ დაბალ ფინანსურ შედეგებს (ისინი გამოიყურებიან იმ კონკურენტებზე ცუდად რომლებიც აკონტროლებენ და იყენებენ VRINE მოდელს)

წყარო: Adapted from J.B. Barney, "Looking Inside for competitive Advatage", Academy of Management Executive 9:4(1995), 49-61

- **შეუცვლელი (Nonsubstitutable).** შეუცვლელია რესურსი და უნარი, როცა შეზღუდულია მისი შემცვლელის გამოყენების შესაძლებლობა;
- **გამოყენებადი (Exploitable).** გამოყენებადია რესურსი და უნარი, როცა ფირმას შეუძლია მისი საშუალებით შექმნას ღირებულება.

სუსტი მხარეების ქვეშ იგულისხმება კონკურენციისათვის აუცილებელი რესურსების არარსებობა ან უკმარისობა, ასევე საქმიანობის სახეები, რომლითაც კომპანია ჩამორჩება კონკურენტებს ან პირობები, რომლებიც მას აყენებს არასასურველ მდგომარეობაში. კომპანიის სუსტი მხარეები შეიძლება იყოს არასაკმარისი ჩვევები, გამოცდილება, ცოდნა ან ინტელექტუალური კაპიტალი, ასევე არამატერიალური ან ორგანიზაციული რესურსები და ა.შ.

როცა კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები არის გამოვლენილი, აუცილებელია ორივე მხარე იყოს ზედმიწევნით შესწავლილი და შეფასებული. SWOT – ანალიზი ძალიან ჰგავს სტრატეგიულ ბალანსს, სადაც ძლიერი მხარეები და რესურსების პოტენციალი არის მისი აქტივები, ხოლო სუსტი მხარეები და რესურსების უკმარისობა - პასივები. იდეალურია მდგომარეობა, როცა კომპანიის ძლიერი მხარეები (აქტივები) მეტია სუსტ მხარეებზე (პასივები), ხოლო არასასურველია როცა აქტივებისა და პასივების თანაფარდობა არის 50: 50 (ან აქტივები ნაკლებია პასივებზე). კომპანიის ძლიერი მხარეები უნდა გაზდეს საფუძველი სტრატეგიის ფორმირებისა, თუ ძლიერი მხარეები არ იქნება საკმარისი, მაშინ კომპანიამ უნდა შექმნას ბაზა მიმართული სუსტი მხარეების აღმოფხვრისაკენ, რომელზეც სტრატეგია იქნება დაფუძნებული. პრინციპი მარტივია: სტრატეგიაში უცილებელია გათვალისწინებული იყოს კომპანიის ძლიერი, სუსტი მხარეები და კონკურენტული შესაძლებლობები და მის მთავარ ღირსებას უნდა წარმოადგენდეს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება.

საბაზრო შესაძლებლობები, გარკვეულწილად განსაზღვრავს კომპანიის სტრატეგიას. მენეჯერებს არ შეუძლიათ გა-

ნახორციელონ სტრატეგიის განვითარება დარგის შესაძლებლობების, ზრდის ტემპისა და პოტენციური მოგების შეფასების გარეშე. დარგის შესაძლებლობებისა და მომზიდველობის შეფასებისას მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ, რომ კომპანიის ინტერესები და დარგის ინტერესები ყოველთვის არ შეესაბამება ერთმანეთს. არც ერთ კომპანიას არ შეუძლია გამოიყენოს დარგის ყველა შესაძლებლობები: კომპანიების ერთი ნაწილი ითვლება მეტად კონკურენტუნარიანად, ვიდრე მეორე ნაწილი. კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, კონკურენციის უნარი საშუალებას აძლევს მას გამოიყენოს ერთი შესაძლებლობა უკეთესად, ვიდრე მეორე. ყველაზე უფრო მომგებიანად ფირმისთვის ითვლება ისეთი შესაძლებლობის გამოყენება, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის მაქსიმალური მოგების მიღებას, რომლითაც კომპანია მიიღებს კონკურენტულ უპირატესობას, და რომელიც მისაღები იქნება ფირმისთვის ფინანსური თვალსაზრისით. შესაძლებლობებს შეიძლება მიეკუთვნებოდეს: დარგში ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება, პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოება, ფირმა-კონკურენტების პოზიციების შესუსტება, და ა. შ. შესაძლებლობები, რომლებიც არ შეგიძლია გამოიყენო-ეს ილუზიაა.

კომპანიაზე ასევე შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს გარე გარემოს სხვა ფაქტორებმა, რომელიც შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც **საფრთხეები**. მაგალითად: უფრო იაფი ტექნოლოგიის გამოჩენა, ახალი ან უფრო სრულყოფილი პროდუქციის გამოტანა; საპროცენტო განაკვეთების ზრდა; დემგრაფიული ცვლილებები და ა. შ. შესაძლებლობები და საფრთხეები, არა მარტო აზღვენთ გავლენას კომპანიის მდგომარეობაზე, არამედ ითხოვენ სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანას. რომ შეესაბამებოდეს სტრატეგია კომპანიის მდგომარეობას, აუცილებელია:

1. იგი მიმართული იყოს იმ პერსპექტივებზე, რომლებიც შეესაბამება კომპანიის შესაძლებლობებს;
2. მან უნდა უზრუნველყოს კომპანიის დაცვა გარე საფრთხეებისაგან.

SWOT - ანალიზი არაფერია, თუ არა ოთხი ცხრილის შევსება (ცხრ. 5.2), სადაც თვითოეულ ცხრილში შესაბამისად მოცემულია კომპანიის ძლიერი მხარეები, სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები, საფრთხეები და ასევე დასკვნები კომპანიის

ცხრილი 5.2. SWOT – ანალიზი



<p>პოტენციური ძლიერი შიგა მხარეები:</p> <ul style="list-style-type: none"> • სრული კომპენტურობა ძირითად საკითხებში • ადეკვატური ფინანსური რესურსები; • შედეგლთა ლიალობა; • ლიდერად აღიარება; • კარგად დამუშავებული ფუნქციონალური სტრატეგია; • წარმოების მასშტაბების ეკონომია; • საკუთარი ტექნოლოგია; • უფრო დაბალი ფასები; • კარგი რეკლამა; • ახალი საქონლის შემუშავების გამოცდილება; • გამოცდილი მენეჯმენტი; • წარმოების საუკეთესო შესაძლებლობები; • საუკეთესო ტექნოლოგიური ჩვევები; • სხვა 	<p>პოტენციური გარე შესაძლებლობები:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ახალ ბაზარზე ან ბაზრის ახალ სექტორებზე გასვლის შესაძლებლობები; • პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოების გზები; • ახალი პროდუქციის ან გამოშვებული პროდუქციის ახალი სახეების გამოშვებაში ჩვევებისა და ტექნოლოგიური ნოუ-ჰაუს გამოყენების უნარი; • ვერტიკალური ინტეგრაცია; • სავაჭრო ბარიერების შემცირება მიზიდვლ უცხოურ ბაზარზე; • კონკურენტი ფირმების პოზიციების შესუსტება; • ბაზარზე მოთხოვნის სწრაფ ზრდასთან დაკავშირებით სწრაფი განვითარების შესაზლებლობა; • ახალი ტექნოლოგიების გამოჩენა; • სხვა
<p>პოტენციური სუსტი შიგა მხარეები:</p> <ul style="list-style-type: none"> • სტრატეგიული განვითარების არაზუსტი მიმართულება; • დაძველებული მოწყობილობები; • დაბალი მოგება; • მმართველობითი ნიჭისა და უნარების არასაკმარისობა; • ცუდად რეკომენდირებული კომპანიის სტრატეგია; • არასაკმარისი იმიჯი; • შიგა საწარმო პრობლემები; • პროდუქციის ძალიან მცირე ასორტიმენტი; გასაღების ცუდი ქსელი • მარკეტინგული საქმიანობის დაუკმაყოფილებელი ორგანიზაცია; • თვითოეული ნაკეთობის მაღალი თვითღირებულება კონკურენტებთან შედარებით; • სხვა 	<p>პოტენციური გარე საფრთხეები:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ბაზარზე უცხოელი კონკურენტების გამოსვლა უფრო დაბალი დანახარჯებით; ბაზრის ნელი ზრდა; • პროდუქტ-სუბსტიტუტების გაყიდვების ზრდა; • უცხოური ვალუტის კურსისა და სავაჭრო პოლიტიკის არასასაიმონო ცვლილება; • ძვირადღირებული საკანონმდებლო მოთხოვნები; • მაღალი დამოკიდებულება მოთხოვნის შემცირებაზე ; • შედეგებისა და მომწოდებლების შხარდი მოთხოვნები; • მომხმარებელთა მოთხოვნებისა და გემოვნების ცვლილება; • არასასაიმონო დემოგრაფიული ცვლილებები; • სხვა

მდგომარეობისა და აუცილებელი სტრატეგიული ცვლილებების შესახებ. SWOT – ანალიზის განხორციელების შედეგად ირკვევა:

- აქვს თუ არა კომპანიას რომელიმე უპირატესობა ან მთავარი ღირსება, რომელსაც შეიძლება დაეფუძნოს სტრატეგია;
- ხდის თუ არა სუსტი მხარეები კომპანიას წამგებიანს კონკურენტულ ბრძოლაში ან აძლევს თუ არა ისინი შესაძლებლობებს გამოიყენოს დარგის პერსპექტივები;
- დარგის რომელი შესაძლებლობები უნდა გამოიყენოს კომპანიამ საკუთარი რესურსებითა და გამოცდილებით, რომ რეალურად იფიქროს წარმატებაზე; -
- რომელი საფრთხის უნდა ეშინოდეს ყველაზე მეტად მენეჯერებს და რომელ სტრატეგიულ ცვლილებას უნდა მიმართოს რომ მიაღწიოს წარმატებას (შესაძლებლობები, რომლებიც არ შეიძლება რეალიზებული იყოს - ილუზია).
- რომელი საფრთხეების უნდა ეშინოდეს ყველაზე მეტად ხელმძღვანელობას და რომელი სტრატეგიული ცვლილებები უნდა განხორციელდეს, რომ მიიღწეს იმედიანი დაცვა.

5.3. კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ანალიზი ფასებისა და დანახარჯების მიხედვით



ხშირად ბაზარზე კონკურენტი კომპანიები მკვეთრად ამცირებენ ფასებს საქონელზე, რაც არ არის აუცილებელი ნიშნავდეს დემინგის პოლიტიკას ბაზრის წილის გასაფართოებლად ან გაყიდვების მოცულობის გასაზრდელად, არამედ შეიძლება მას ჰქონდეს უბრალოდ დაბალი დანახარჯები. კომპანიები კონკურენციის დროს ხშირად მიმართავენ დანახარჯებისა და ფასების შემცირებას, განსაკუთრებით მაშინ როცა მოქმედებენ ფართო მოხმარების საქონლის ბაზარზე, სადაც პროდუქცია მსგავსია და საფასო პოლიტიკა ასრულებს მნიშვნელოვან როლს. ასეთ ბაზრებზე ლიდრობენ კომპანიები დაბალი დანახარჯებით. იმ ბაზრებზე კი, სადაც საქონელი დიფერენცირებულია, და კონკურენცია მიმდინარეობს არა მარტო ფასით, კომპანიები ცდილობენ შეინარჩუნონ დანახარჯები კონკურენტების დონეზე ან უფრო დაბლა და მისცენ თავის კლიენტებს საშუალება, რომ დანახარჯების გაზრდის და ფასების ამაღლების შემთხვევაში მიიღონ დამატებითი მოგება.

იმ შემთხვევაშიც კი, როცა კონკურენტები საბოლოო მომხმარებელს აწვდის ერთნაირ საქონელს, ხარჯები მათ აქვთ ყოველთვის განსხვავებული. ამის მიზეზებია:

- სხვადასხვა ფასები მომწოდებლებისაგან მიღებულ ნედლეულზე, მაკომპლექტებელ ნაკეთობებზე, ენერჯიასა და სხვა რესურსებზე;
- განსხვავებები ტექნოლოგიებში, სხვადასხვა საწარმოო სიმძლავრეები და მოწყობილობების სამსახურის ვადა;
- განსხვავებები წარმოების დანახარჯებში, რომელიც თავის მხრივ დაკავშირებულია მწარმოებლურობის, გამოცდილების დაგროვების და ა.შ. დონეში განსხვავებასთან;
- სხვადასხვა ხარჯები მარკეტინგზე, რეკლამაზე, სასაწყობო შენობებზე, ადმინისტრირებაზე;
- სხვადასხვა ხარჯები რესურსებისა და მზა პროდუქციის ტრანსპორტირებაზე, ასევე შეკვეთების მიღებაზე;



- განსხვავებები გასაღების ხარჯებში;
- განსხვავებები კონკურენტების შერჩეობაში ინფლაციის, სავალუტო კურსის მერყეობის, საგადასახადო განაკვეთების ცვლილების მიმართ.

კომპანიები მუდმივად ატარებენ დანახარჯების სტრატეგიულ ანალიზს, რომლის დანიშნულებაა კომპანიის დანახარჯების ძირითადი კონკურენტების დანახარჯებთან შედარება და კომპანიის კონკურენტული პოზიციის განსაზღვრა.

კომპანიის საქმიანობის ყველა სტანდარტული სახე - შემუშავება, წარმოება, გასაღება, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება - დაკავშირებულია დანახარჯებთან, რომლებიც გამოხატავს კომპანიის შიგა დანახარჯებს. ეს ხარჯები მოცულობის მიუხედავად ან ასუსტებს ან აძლიერებს კომპანიის პოზიციებს. დანახარჯების სტრატეგიული ანალიზის ამოცანა კი სწორედ მდგომარეობს საქმიანობის იმ სახეების გამოვლენაში, რომლის დანახარჯები დარგში საშუალოზე მაღალი ან დაბალია. დანახარჯების სტრატეგიული ანალიზი მჭიდროდ არის დაკავშირებული ღირებულების ჯაჭვთან (ნახ. 5.1.).

ღირებულების (ფასეულობის) ჯაჭვი - სამომხმარებლო ღირებულების შექმნისთვის ძირითადი და დამხმარე საქმიანობებია და მოიცავს წარმოების პროცესს ნედლეულის შექმნიდან პროდუქციის მომხმარებელზე გადაცემამდე. სამომხმარებლო ღირებულების შექმნა იწყება ნედლეულის შესყიდვით, გრძელდება წარმოების პროცესით და პროდუქციის გამოშვებით, საბითუმო და საცალო გაყიდვებით, მთავრდება გაყიდვის შემდგომი მომსახურებით. ღირებულების ჯაჭვში გამოიყოფა:

- **ძირითადი საქმიანობები:**
 - **შიგა ლოგისტიკა** (მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა). სათბობის, ენერჯის, ნედლეულის, საქონლისა და დამხმარე მასალების შექმნასთან დაკავშირებული მოქმედებები, ხარჯები და აქტივები; მიღება, შენახვა და დახარისხება; კონტროლი; მარაგების მართვა;
 - **ოპერაციები** (დამზადება). შემოსული რესურსების საბოლოო პროდუქტად გარდაქმნასთან დაკავშირებული მოქმედებები, ხარჯები და აქტივები (წარმოება, აწყობა, მოწყობილობების

ექსპლუატაცია, საწარმოო სიმძლავრეების შინაარსი, პროდუქციის ხარისხის კონტროლი, გარემომცველი გარემოს დაცვა);

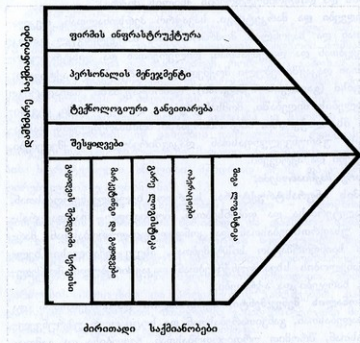
- **გარე ლოგისტიკა და გავრცელება.** მომხმარებლების მიერ საქონლის მიღებასთან დაკავშირებული მოქმედებები, ხარჯები და აქტივები (მზა პროდუქციის შენახვა, შეფუთვა, შეკვეთის დამუშავება, გადმოტვირთვა, ტრანსპორტირება, დილერების და დისტრიბუტორების ქსელის შექმნა);
- **გაყიდვები და მარკეტინგი.** სავაჭრო პერსონალთან, რეკლამასთან და საქონლის მოძრაობასთან, მარკეტინგულ გამოკვლევებთან და დაგეგმვასთან, დილერებთან და დისტრიბუტორებთან დაკავშირებული მოქმედებები, ხარჯები და აქტივები;
- **სერვისი (გაყიდვის შემდგომი).** დამონტაჟებაში, სათადარიგო ნაწილების მიღებაში, მომსახურებასა და რემონტში, ტექნიკურ მხარდაჭერაში, ინფორმირებაში მომხმარებლების დახმარების უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული მოქმედებები, ხარჯები და აქტივები.

• **დამხმარე საქმიანობები:**

- **ფირმის ინფრასტრუქტურა.** საერთო ხელმძღვანელობასთან, ბუღალტერიასა და ფინანსებთან, იურიდიულ მხარდაჭერასთან, უსაფრთხოებასთან და კონფიდენციალურობასთან, მართვის საინფორმაციო სისტემებთან, ასევე უმაღლესი ხელმძღვანელობის სხვა ფუნქციებთან დაკავშირებული მოქმედებები, ხარჯები და აქტივები;
- **პერსონალის მენეჯმენტი.** პერსონალის დაქირავებასთან და მომზადებასთან, განვითარებასთან და სოციალურ უზრუნველყოფასთან, შრომით ურთიერთობასთან, ჩვევებისა და გამოცდილების განვითარებასთან, კვალიფიკაციის ამაღლებასთან დაკავშირებული მოქმედებები, ხარჯები და აქტივები;
- **ტექნოლოგიური განვითარება.** სამეცნიერო-კვლევით და საკონსტრუქტორო სამუშაოსთან დაკავშირებული მოქმედებები, ხარჯები და აქტივები, რომლებიც უზრუნველყოფს ახალი პროდუქციის, ტექნოლოგიური პროცესების და ცალკეული ოპერაციების, ტექნოლოგიების დაპროექტების, აუცილებელი მოწყობილობების, პროგრამული უზრუნველყოფის, ტელესა-

კომუნიკაციო სისტემის, კომპიუტერული ტექნოლოგიების შექმნას და სრულყოფას;

- **შესყიდვები.** ნედლეულის და მასალების შეძენა; მომწოდებლებთან ურთიერთხელსაყრელი კავშირების განვითარება; მედია სერვისის და სარეკლამო მომსახურების შეძენა; მომწოდებლების რამდენიმე ვარიანტის განხილვა; ლიზინგის გამოყენების შედარება პირდაპირ შესყიდვასთან მიმართებაში.



ნახ.5.1. კომპანიის სტანდარტული ფასეულობის ჯაჭვი

ღირებულების ჯაჭვი საშუალებას იძლევა უკეთესად იცოს გარკვეული ფირმის დანახარჯების სტრუქტურა და მისი ძირითადი ელემენტები. კომპანიის მიზანი მიაღწიოს კონკურენტუნარიანობას დანახარჯების შემცირებით, დამოკიდებულია არა მარტო ფირმის შიგა დანახარჯებზე, არამედ მომწოდებლებისა

და დისტრიბუტორების ღირებულების ჯაჭვის დანახარჯებზე (ნახ. 5.2.).

მომწოდებლების ღირებულების ჯაჭვის შესწავლა აუცილებელია, რადგან მათი საქმიანობა მიმართულია იმ რესურსების შექმნაზე და მიწოდებაზე, რომელიც გამოიყენება კომპანიის ღირებულების ჯაჭვში. რესურსების ხარისხი და ღირებულება გავლენას ახდენს კომპანიის საკუთარ ხარჯებზე და მის შესაძლო დიფერენციაციაზე. ღონისძიებები, რომლებიც მიმართულია მომწოდებლების დანახარჯების შემცირებისკენ ან მათი მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებაზე, ერთდროულად ამაღლებს მის საკუთარ კონკურენტუნარიანობას, რაც საკმაოდ კარგი მიზეზია მომწოდებელთან თანამშრომლობისთვის.

გავრცელების ანუ გარე ლოგისტიკის ღირებულების ჯაჭვის შესწავლაც ასევე აუცილებელია, რამდენადაც: პირველი, კომპანია-დისტრიბუტორების მოგება და ხარჯები შედის ფასში, რომელსაც იხდის საბოლოო მომხმარებელი; მეორე, დილერებისა და დისტრიბუტორების სამუშაო გავლენას ახდენს მყიდველთა დაკმაყოფილებაზე. ნებისმიერი მოქმედება, რომელიც მყიდველის ღირებულების ჯაჭვზე ახდენს სასიამოვნო ზემოქმედებას, ამაღლებს კომპანიის კონკურენტუნარიანობას.

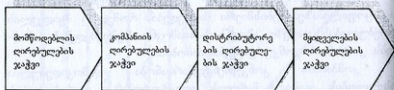
კომპანიის კონკურენტუნარიანობა დამოკიდებულია ფასეულობის ჯაჭვის მართვის ეფექტურობაზე. ღირებულების ჯაჭვის ყველა რგოლის შესწავლა და კონკურენტებთან შედარება კომპანიას ეხმარება განსაზღვროს უპირატესობა ცალკეული რგოლის დანახარჯებში. დანახარჯების შემცირების სტრატეგიული ღონისძიებები უნდა განახორციელონ ღირებულების ჯაჭვის იმ რგოლებში, სადაც იგი წარმოიქმნება. კომპანიის ღირებულების ჯაჭვის მართვა გულისხმობს სამი ძირითადი რგოლის მართვას:

1. დანახარჯების მართვა მოწოდების ეტაპზე;
2. ფირმის შიგა დანახარჯების მართვა;
3. დანახარჯების მართვა გავრცელების ეტაპზე (საბითუმო და საცალო გაყიდვები);

1. დანახარჯების მართვა მოწოდების ეტაპზე. თუ ფირმის მაღალი დანახარჯები დაკავშირებულია საქონელისა და რესურ-

სების შექმნასთან, (ჯაჭვის პირველი რგოლი), მაშინ კომპანიას შეუძლია მიმართოს შემდეგ ქმედებებს:

- მოელაპარაკოს მომწოდებლებს უფრო მისაღებ ფასებზე;
- დაამყაროს ურთიერთობა მომწოდებლებთან ნაკეთობის დიზაინის შექმნაზე და რესურსების შერჩევაში, რომ დაეხმაროს მათ შეამცირონ დანახარჯები, შესაბამისად კი ფასები;
- გადავიდეს უფრო იაფ საქონელ-შემცვლელელებზე;
- განახორციელოს ინტეგრაცია „უკან“, რათა მიაღწიონ კონტროლს შესაძენი რესურსების ღირებულებაზე;
- დაამყაროს ურთიერთობა მომწოდებლებთან დანახარჯების შემცირების ურთიერთმოგებიანი შესაძლებლობების გამოსავლენად;
- მაღალი დანახარჯების კომპენსირება მოცემულ რგოლში, სხვა რგოლებში დანახარჯების შემცირების ხარჯზე.



ნახ. 5.2. ინდუსტრიის ფასეულობის ჯაჭვი

2. ფირმის შიგა დანახარჯების მართვა. თუ ფირმის მაღალი დანახარჯები დაკავშირებულია ფირმის უშუალო საქმიანობასთან (შეორე რგოლთან), მაშინ ფირმამ არსებული მდგომარეობის გამოსასწორებლად იყენებს შემდეგ მოქმედებებს:

- კომპანიის შიგა ბიუჯეტის შეკვეცა;
- მუშაობის მეთოდებისა და ტექნოლოგიური პროცესების გაუმჯობესება;
- წარმოების პროცესიდან მაღალი დანახარჯებიანი პროცესების მთლიანად ამოღება;



- გაანალიზება იმისა, შეიძლება თუ არა განსაზღვრული ოპერაციები შესრულდეს იაფად;
- სახსრების ინვესტირება რესურსდამზოგავ ტექნოლოგიებში;
- გამარტივდეს საქონლის დიზაინი და გახდეს იგი უფრო ეკონომიური წარმოებისთვის;
- შეეცადონ მოახდინონ მაღალი დანახარჯების კომპენსირება მოცემულ რგოლში, სხვა რგოლებში დანახარჯების შემცირების ხარჯზე.

3. დანახარჯების მართვა გავრცელების ეტაპზე (საბითუმო და საცალო გაყიდვები). თუ ფირმის დანახარჯების ზრდა დაკავშირებულია მაღალ დანახარჯებთან შესამე რგოლში, მაშინ ფირმის მოქმედებებს წარმოადგენს:

- დისტრიბუტორების დარწმუნება შეამცირონ განსხვავებები თვითღირებულებასა და გასაყიდ ფასს შორის;
- დაამყაროს მჭიდრო კონტაქტი გავრცელების არხის ოპერატორთან დანახარჯების შემცირების ურთიერთსასარგებლო შესაძლებლობების გამოსაველენად;
- საქონლის განაწილების უფრო მომგებიან ეკონომიურ სტრატეგიაზე გადასვლა, მათ შორის გადასვლა გავრცელების უფრო იაფ არხებზე (ინტერნეტის ჩათვლით), ასევე ინტეგრაციაზე "წინ";
- მაღალი დანახარჯების კომპენსირება მოცემულ რგოლში, სხვა რგოლებში დანახარჯების შემცირების ხარჯზე.

ამრიგად, ღირებულების ჯაჭვის ეფექტური მართვა საშუალებას იძლევა შეიქმნას კომპანიის მთავარი ფასეულობები და კონკურენტული უპირატესობა. ღირებულების ჯაჭვის ანალიზის მიზანია კომპანიის კონკურენტუნარიანობის განმყიციება, რაც გარკვეულწილად დამოკიდებულია მენეჯერების უნარზე, მოახდინონ რეურსებისა და გამოცდილების კონცენტრირება იმ ნაწილებში, სადაც კომპანიას შეუძლია მიაღწიოს საუკეთესო შედეგებს.

ტერმინები და ცნებები



- SWOT –ანალიზი
- კომპეტენცია
- საბაზისო კომპეტენცია
- რესურსები
- უნარები
- VRINE-მოდელი
- ფასეული
- იშვიათი
- არაიმპიტირებადი
- შეუცვლელი
- ექსპლუატირებადი
- ღირებულების (ფასეულობის) ჯაჭვი
- კონკურენტული სტრატეგია

საკონტროლო კითხვები

1. ჩამოთვალეთ კომპანიის შიგა ვითარების შეფასების ელემენტები.
2. რა იგულისხმება კომპანიის მოქმედი სტრატეგიის ეფექტიანობის შეფასებაში.
3. რისთვის გამოიყენება SWOT-ანალიზი?
4. დაახასიათეთ კომპანიის კონკურენტული მდგრადობის შეფასების მეთოდები? რომელი მეთოდია უკეთესი და რატომ?
5. განმარტეთ კომპეტენციები, რესურსები და უნარები.
6. რისთვის გამოიყენა VRINE-მოდელი?
7. რა არის კომპანიის ფასეულობის ჯაჭვი? ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ფასეულობათა ჯაჭვის ძირითადი და დამხმარე საქმიანობები.
8. რას გულისხმობს კომპანიის ფასეულობის ჯაჭვის მართვა?

ტესტები

T-24. SWOT – ანალიზის მიზანია:

1. კომპანიის შიგა ვითარების ანალიზი დივიდენდების გაანაგარიშებისთვის
2. კომპანიის წარმოებს ეფექტიანობის ანალიზი კონკურენტებთან მიმართებაში
3. კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა, მისი საბაზრო შესაძლებლობებისა და საფრთხეების განსაზღვრა



4. კომპანიის "ეიწრო" ადგილების გამოვლენა და აღმოფხვრა

T-25. კომპანიის შიგა ვითარების შეფასება ხდება ----- ელემენტით:

- 1. 5 3. 3
- 2. 6 4. 7

T-26. რომელი რგოლი არ მიეკუთვნება ფასეულობათა კატეგორიის მართვის ეტაპს:

- 1. მიწოდების ეტაპი 3. შიგა ეტაპი
- 2. გავრცელების ეტაპი 4. ორგანიზაციის ეტაპი

T-27. სერვისი მიეკუთვნება:

- 1. ძირითად საქმიანობას
- 2. დამხმარე საქმიანობას
- 3. მომსახურე საქმიანობას
- 4. არც ერთს

T-28. VRINE – მოდელის მიხედვით რესურსები და უნარები არ უნდა იყოს:

- 1. იშვიათი
- 2. იმიტირებადი
- 3. ფასეული
- 4. გამოყენებადი

თავი VI. ბიზნესის საბაზისო კონკურენტული სტრატეგია

ყველა კომპანია მიისწრაფის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისაკენ, რისთვისაც იყენებს სხვადასხვა კონკურენტულ სტრატეგიებს. კონკურენტული სტრატეგია არის იმ მეთოდებისა და ინიციატივების ერთობლიობა, რომლებიც მიმართულია კლიენტების მოზიდვის, კონკურენტული ბრძოლის განხორციელებისა და ბაზარზე საკუთარი პოზიციების განმტკიცებისკენ. ბაზარზე მიმდინარე ცვლილებების შესაბამისად კონკურენტული სტრატეგია განიხილავს, როგორც შემტევ, ისე დაცვით მოქმედებებს, ასევე მოკლევადიან ტაქტიკურ სვლებს მოვლენებზე მყისიერი რეაგირებისთვის და გრძელვადიან მოქმედებებს, რომლებზეც არის დამოკიდებული კომპანიის მომავალი საბაზრო შესაძლებლობები და პოზიციები.

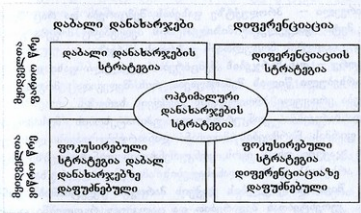
კონკურენტული სტრატეგია დაკავშირებულია ხელმძღვანელობის განსაკუთრებულ გეგმებთან, რომლებიც მიმართულია კონკურენტული ბრძოლის წარმართვისა და მყიდველებისათვის დამატებითი ღირებულებების შექმნისკენ. მას შემდეგ, რაც კომპანია მიმართავს მრავალ მომკლევადიან და გრძელვადიან მანევრებს საბაზრო ვარემოში, განასხვავებენ სტრატეგიის მრავალ ვარიანტს. ამ შემთხვევაში არსებობს იმდენი კონკურენტული სტრატეგია, რამდენი კონკურენტიცაა. თუმცა როცა განიხილება კომპანიის საქმიანობის მიზანი და კონკურენტული უპირატესობა, რომელსაც კომპანიამ უნდა მიაღწიოს, გამოყოფენ ხუთ საბაზისო სტრატეგიას (ნახ. 6.1.):

- I. **დაბალი დანახარჯების სტრატეგია.** მას აგრეთვე უწოდებენ დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგიას. იგი ეფუძნება პროდუქციის წარმოების მთლიანი დანახარჯების შემცირებას, რაც იზიდავს მომხმარებელთა დიდ რაოდენობას.
- II. **დიფერენციაციის სტრატეგია.** იგი ეფუძნება კომპანიის მიერ პროდუქციისთვის კონკურენტებისაგან განსხვავებული სპეციფიკური ნიშნების მინიჭებას;
- III. **ოპტიმალური დანახარჯების (ინტეგრირებული) სტრატეგია.** იგი საშუალებას აძლევს მომხმარებლებს მცირე დანახარჯე-

ბისა და პროდუქციის ფართო დიფერენციაციის ხარჯზე მიიღოს დიდი ღირებულება.

IV. **ფოკუსირებული სტრატეგია დაფუძნებული დაბალი დანახარჯებზე.** ეს სტრატეგიები ორიენტირებულია მომხმარებელთა ვიწრო სეგმენტზე, სადაც ფირმა ლიდერობს დაბალი წარმოების დანახარჯებით.

V. **ფოკუსირებული სტრატეგია დაფუძნებული დიფერენციაციაზე.** ეს სტრატეგია ორიენტირებულია მომხმარებელთა ვიწრო სეგმენტზე, სადაც ფირმა ლიდერობს უფრო სრულყოფილი საქონლითა და მომსახურების შეთავაზებით.



წყარო: Michael E. Porter, Competitive Strategy (New York: The Free Press, 1980)

ნახ. 6.1. სტრატეგიების პოზიციონირების მოდელი

6.1. დაბალი დანახარჯების სტრატეგია

როცა ბაზარზე მყიდველთა უმრავლესობა მგრძობიარეა ფასის მიმართ, კომპანიის ცდილობს გახდეს ლიდერი ეფექტიანობის ამალღებისა და დანახარჯების შემცირებით. ამ სტრატეგიის მიზანს წარმოადგენს არა დანახარჯების მაქსიმალური შემცირება, არამედ კონკურენტებთან შედარებით დანახარჯებში მაქსიმალური უპირატესობის მიღწევა; მხოლოდ ამ შეთხვევაში შეუძლია კომპანიას გახდეს ლიდერი დანახარჯებში. დანახარჯებში ლიდერს აქვს მნიშვნელოვანი დამატებითი მოგების მიღების ორი ხერხი:

პირველი – პროდუქტზე ფასების შემცირება და რაც შეიძლება მეტი მყიდველების მიზიდვა, რის შედეგადაც მოგება გაიზრდება გაყიდვების მოცულობის გაზრდის ხარჯზე;

მეორე – დანახარჯების შემცირება, უცვლელი ფასი და ბაზრის არსებული წილის შენარჩუნება, რის შედეგადაც მოგება გაიზრდება ერთეული პროდუქციის გაყიდვის ხარჯზე.

დანახარჯებში კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად ფირმის წარმოების მთლიანი დანახარჯები თავის ღირებულების ჯაჭვში უნდა იყოს კონკურენტების დანახარჯებზე ნაკლები. არსებობს დაბალი დანახარჯების მიღწევის ორი გზა:

1. შიგა ღირებულების ჯაჭვის მართვის ეფექტიანობა კონკურენტებთან შედარებით და ცალკეულ რგოლებში დანახარჯების შემცირების რეზერვების გამოყენება
2. კომპანიის ღირებულების ჯაჭვის რეორგანიზაცია და/ან მაღალდანახარჯებიან რგოლებზე უარის თქმა

1. დანახარჯებში ცვლილებები. დანახარჯების დონის შემცირება ცალკეულ რგოლში დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე:

- წარმოების მასშტაბი. წარმოების მასშტაბის ეფექტი გავლენას ახდენს ღირებულების ჯაჭვის ნებისმიერ რგოლზე. დანახარჯების ეკონომია მაშინ მიიღწევა, როცა წარმოების მასშტაბის ზრდასთან ერთად მცირდება დანახარჯები. მაგალითად, წარმოების რგოლში ეკონომიის მიღწევა შეიძლება პროდუქციის ასორტიმენტის შემცირებითა და პარტიის ზომის გაზრდით.

- სწავლება და გამოცდილების დაგროვება.** დანახარჯები ბიზნესში მცირდება გამოცდილების დაგროვებითა და პროფესიონალიზმის ამაღლებით. სწავლებითა და გამოცდილების დაგროვებით დანახარჯების შემცირება - უფრო ღრმა პროცესების და არა უბრალოდ კვალიფიკაციის ამაღლებისა და ახალი ტექნოლოგიების დაფუძნების შედეგაა. იგი მიიღწევა პროდუქციის მოცულობის გაზრდით, შრომის ორგანიზაციის სრულყოფითა და ეფექტიანობის ამაღლებით, მოდიფიცირებული პროდუქციის შექმნით, რომლებიც ამაღლებს წარმოების ეფექტურობას, კერძო ინფორმაციების მიღებით მომწოდებლებისგან, კონსულტანტებისგან და კონკურენტული ფირმების ყოფილი მომუშავეებისგან.
- მთავარი (საბაზისო) რესურსების შექმნა.** დანახარჯები ღირებულების ჯაჭვში დამოკიდებულია ასევე რესურსების-ნედლეული, მასალები, მარაგები და ა.შ. შექმნის ხარჯებზე. მათი ფასების განსხვავებას იწვევს სხვადასხვა პირობები: მრავალი მსხვილი კომპანია ყიდულობს ნედლეულს და რესურსებს დიდი პარტიებით უფრო მომგებიან ფასად, რაც მათ დანახარჯებს რესურსებზე ამცირებს; რეგიონები განსხვავდებიან ხელფასის სიდიდით, საგადასახადო განაკვეთებით, ელექტროენერგიაზე ფასებით და ა.შ.
- კომპანიის ღირებულების ჯაჭვის რგოლების ურთიერთკავშირი.** როცა დანახარჯები ღირებულების ერთ რგოლში უფრო მაღალია, ვიდრე მეორეში, კომპანიას შეუძლია შეამციროს ერთობლივი დანახარჯები ურთიერთდამოკიდებული საქმიანობის სახეების კოორდინაციის გაუმჯობესებით. მომწოდებლებთან კავშირი შეიძლება გაძლიერდეს დამატებითი მოთხოვნებით მათ მოწოდებულ პროდუქციაზე, რომელიც გულისხმობს დამატებითი ღონისძიებებს ხარისხის შენარჩუნებაზე, გარიგებისა და მომსახურების სპეციალური პირობებზე, შეფუთვაზე. უფრო მარტივი ვაა კავშირის დამყარებისა - ესაა გამოვლენილ იქნეს ის მომენტები, სადაც კომპანიას და მომწოდებლებს აქვთ მაღალი დანახარჯები, რამდენადაც არ არსებობს კოორდინაცია და ერთობლივი ოპტიმიზაცია.

- **მოწყობილობებისა და რესურსების ერთობლივი გამოყენება.** კომპანიის სხვადასხვა განყოფილებებს შეუძლიათ ერთობლივად განახორციელონ შეკვეთების დამუშავება, მომსახურება და ტექნიკური მხარდაჭერა, ისარგებლოს საერთო სასაწყობო მოედნებით და განაწილების არხებით, რაც თავის მხრივ აუმჯობესებს საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვას, ამცირებს დროის დანახარჯებს და საერთოდ კომპანიის დანახარჯებს.
- **ვერტიკალური ინტეგრაცია თანამიმდევრული სისტემის ნაცვლად.** ნაწილობრივი ან სრული ინტეგრაცია მომწოდებლებთან უზრუნველყოფს კომპანიის დამატებით შესაძლებლობებს. თუ დარგობრივ ღირებულების ჯაჭვში არის ოპერაციები, რომლებიც შეიძლება შესრულდეს კომპანიის ძალებით, მაშინ ვერტიკალური ინტეგრაცია “წინ” ან “უკან” ამცირებს კომპანიის დანახარჯებს.
- **პირველის ან მიმდევრის პოლიტიკა.** ხშირია შემთხვევა, როცა სავაჭრო მარკის პიონერი იღებს უპირატესობას დანახარჯებში, იმიტომ, რომ პირველია. ამის მაგალითია ელექტრონული კომერციით დაკავებული ცნობილი კომპანიების (eBay, Yahoo! Amazon.com) საქმიანობა. მაგრამ არის შემთხვევა, რომ ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარების პირობებში კონსერვატორული კომპანიები აღწევენ უპირატესობას იმის ხარჯზე, რომ მოწყობილობების მეორე და მესამე თაობა ღირს უფრო იაფი და არის საიმედო, მაშინ როცა ახალი მოწყობილობები და ტექნოლოგიები მოითხოვს აპრობირებისა და გამოყენების დამატებით ხარჯებს.
- **საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვა.** პროდუქციის ერთეულზე მუდმივი დანახარჯების მაღალი დონე თვითღირებულების საერთო სტრუქტურაში საწარმოო სიმძლავრეების გამოუყენებლობის მაჩვენებელია. სიმძლავრეების დატვირთვის გაუმჯობესება ამაღლებს კომპანიის აქტივების გამოყენების ეფექტურობას. რაც უფრო ეფექტურად გამოიყენება კაპიტალი, მით უფრო მცირდება წარმოების დანახარჯები. სიმძლავრეების გამოყენების გაუმჯობესების გზებია: მსხვილი შეკვეთების თანაბარი განაწილება დროში, პიკური დატვირ-

თვების განაწილება თანაბრად მთელ წელზე; პრივილეგირებული შემკვეთების მომსახურება, რომლებიც გამოიყენებს თავისუფალ სიმძლავრეებს; მომხმარებელთა შერჩევა სტაბილური შეკვეთებით; მონათესავე სტრუქტურების მიერ საწარმოო სიმძლავრეების ერთობლივი გამოყენება.

• **სტრატეგიის შერჩევა და საწარმოო გადაწყვეტილების მიღება.**

- მომხმარებლის მომსახურების გაზრდა ან შემცირება;
- საქონლის სამომხმარებლო ღირებულების რაოდენობის გაზრდა ან შემცირება;
- შრომის ანაზღაურების და დამატებით ანაზღაურების გაზრდა ან შემცირება კონკურენტებთან შედარებით;
- კომპანიის განაწილების არხების გაზრდა ან შემცირება;
- მყიდველთა შეკვეთების მიღების დროის გაზრდა ან შემცირება;
- შრომის ანაზღაურების ფორმების და სისტემების გამოყენება მწარმოებლურობის ამაღლებისთვის მშრომელთა მოტივირებისათვის;
- შესყიდულ რესურსებზე სპეციფიკაციის მოცულობის გაზრდა ან შემცირება.

ამრიგად, თუ კომპანიას სურს გახდეს ლიდერი დანახარჯებში, ხელმძღვანელობამ უნდა გაანალიზოს ჩამოთვლილი ფაქტორების გავლენის დონე ღირებულების ჯაჭვის თვითოეულ რგოლზე. კონკურენტებზე უკეთესად დანახარჯების მართვა მიიღწევა მხოლოდ კარგი მენეჯმენტის შედეგად.

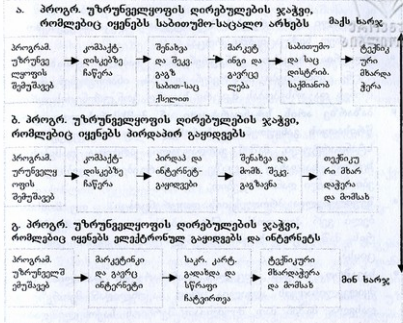
2. ღირებულების ჯაჭვის რეორგანიზაცია. მნიშვნელოვანი უპირატესობა დანახარჯებში შეიძლება მიღწეულ იქნეს პროცესებისა და ამოცანების რესტრუქტურისაგან, უსარგებლო დანახარჯების შემცირებითა და ეკონომიურობის გაზრდით. კომპანია ღირებულების ჯაჭვის რეორგანიზაციისათვის მიმართავს სხვადასხვა ფორმებს:

- ელექტრონულ ტექნოლოგიაზე გადასვლა; ინტერნეტ-ტექნოლოგიების გამოყენება შესყიდვებში ამცირებს ხარჯებს გამოყიდვებისა და სავაჭრო აგენტების შრომის ანაზღაურებაზე, არენდაზე და ა.შ



- პირდაპირი გაყიდვები საბოლოო მომხმარებლებზე, პირდაპირი მარკეტინგი; ზოგიერთ საქმიანობაში საბითუმო-საცალო რგოლის დანახარჯები ღირებულების ჯაჭვში აღწევს 35-50 %-ს საბოლოო ფასის, რომელსაც იხდის მომხმარებელი. მაგალითად, პროგრამული უზრუნველყოფის შემქმნავეები ინტერნეტს იყენებენ პროდუქციის მომხმარებლამდე გადაცემაში: პროგრამული უზრუნველყოფის ჩატვირთვა ინტერნეტით გამოირიცხავს ხარჯებს ჩაწერაზე და კომპაქტ-დისკების გადაცემაზე, იგი ღირებულების ჯაჭვიდან იღებს ისეთ საქმიანობებს, რომლებიც დაკავშირებულია საბითუმო და საცალო გაყიდვებთან (ნახ. 6.2.)
- საქონლის დიზაინის გამარტივება;
- დამატებით აქსესუარებზე და სამომხმარებლო ღირებულებაზე უარის თქმა;
- უფრო მარტივ, მოქნილ და კაპიტალტევად პროცესებზე გადასვლა;
- ძვირადღირებულ ნედლეულზე და მაკომპლექტებლებზე უარის თქმა;
- საწარმოო სიმძლავრეების გადატანა მომხმარებლებთან/მომწოდებლებთან ახლოს, რადგან მატერიალური რესურსების მიღება და გადმოტვირთვა გავლენას ახდენს დანახარჯებზე;
- მომხმარებელთა ძირითად მოთხოვნებზე კონცენტრაცია;
- ბიზნეს-მოდელის რეორგანიზაცია და ნაკლებფექტური ეტაპების ამორიცხვა.

შწარმოებლები დაბალი დანახარჯებით ჩვეულებრივ აღწევენ უპირატესობას ღირებულების ჯაჭვის ყველა რგოლის მუდმივი ეკონომიის ხარჯზე. მაგალითად, კომპანია **Iowa Beef Packers** (იხ. მაგალითი 1.), რათა მიღწეული ყოფილიყო დანახარჯებში ეკონომია 30-70%-ით ნაცვლად 5-10%, მოახდინა ღირებულების ჯაჭვის რესტრუქტურისა და ოპერაციების რაოდენობის შემცირება.



ნახ. 6.2. პროგრამული უზრუნველყოფის ინდუსტრია: ღირებულების ჯაჭვის რეორგანიზაცია

მაგალითი 1. კომპანიის Iowa Beef Packers უპირატესობის მოპოვება დანაზარჯებში

IBP შედლო მოპოვებინა კონკურენტული უპირატესობა ღირებულების ჯაჭვის რესტრუქტურისაყით. საქონლის ზორცის შეფუთვის ჩვეულებრივი დანაზარჯების ჯაჭვი შეიცავს: საქონლის მიღებას ფერმებიდან, ტრანსპორტირებას ზორცის ბოინებში, ტრანსპორტირებას ზორცისა საქციალურ საწარმოებში, სადაც ანაწევრებენ ზორცს, აფასობენ და გზავნიან გასაყიდად ზორცის მაღაზიებში.

IBP შეცვალა თავის სტრატეგია, ააშენა ავტომატიზირებული საწარმო, ზორცის მოშწოდებლებთან ახლოს, გამოიყენა მომუშავეები, რომლებიც არ შედიოდნენ პროფკავშირებში. ზორცი იჭრებოდა საწარმოში ცალკეულ ნაწილებად, ნაჭრებად, თავსდებოდა წუთში და ფზავნებოდა საცალო ქსელში.

სატრანსპორტი დანაზარჯები IBP შეადგენდა დანაზარჯებში დიდ წილს, რომელიც საგრძნობლად შემცირდა იმის შედეგად, რომ შემცირდა ტრანსპორტირებასთან დაკავშირებული ზორცის დანაკარგები და ტრანსპორტირების ხარჯები. შედეგად IBP გახდა მსხვილი დამფასოებელი კომპანია აშშ-ში.

წყარო: კომპანიის Web-გვერდი

დაბალი დანახარჯების სტრატეგია იძლევა საუკეთესო შედეგებს ისეთ სიტუაციებში, როცა:

- ძლიერია საფასო კონკურენცია; დაბალი დანახარჯების მქონე კომპანიები ამცირებენ ფასებს, ინარჩუნებენ მოგების ღონეს და არსებობას მკაცრი საფასო კონკურენციის დროს;
- ბაზარზე არის სტანდარტული ან მომხმარებელთა ფართო წრისათვის განკუთვნილი საქონელი; თუ პროდუქტები არის სტანდარტული, მაშინ გარდაუვალია ბრძოლა ფასების მიხედვით, საიდანაც ყველაზე დიდ სარგებელს იღებს კომპანიები დაბალი დანახარჯებით;
- შეუძლებელია პროდუქციის დიფერენციაცია. თუ მომხმარებელი ვერ პოულობს განსხვავებებს სავაჭრო მარკებს შორის, მაშინ ფასი ხდება მნიშვნელოვანი ფაქტორი კონკურენციისა;
- სავაჭრო მარკის შეცვლის დანახარჯები დაბალია. როცა მყიდველისათვის ადვილია ერთი საქონლიდან მეორეზე გადასვლა, მაშინ მათ შეუძლიათ შერჩიონ საქონელი დაბალი ფასით;
- არსებობს თანამშრომლობა მსხვილ კლიენტებთან, რომლებიც მოითხოვს ფასის შემცირებას;
- ახალი მონაწილეები ამცირებენ ფასს კლიენტების მისაზიდად და კლიენტების ბაზის შესაქმნელად. დაბალი დანახარჯების მქონე კომპანიებს ასევე შეუძლია ფასების შემცირება, რომ შეინარჩუნონ მომხმარებლები და გაურთულონ ახალ მონაწილეებს ბაზარზე დამკვიდრება.


დაბალი დანახარჯების სტრატეგიის გამოყენებას კომპანიები-სათვის მოაქვს შემდეგი კონკურენტული უპირატესობები, ისინი:

- იმყოფებიან საუკეთესო მდგომარეობაში შემტევი კონკურენციის დროსაც კი. ფასების ზარჯზე, უფრო ნაკლები ფასების გამოყენებით ზრდიან გაყიდვის მოცულობას და აღწევენ კონკურენტების საბაზრო წილის შემცირებას. დაბალი დანახარჯები - კარგი დაცვაა ბაზარზე, სადაც ძლიერია საფასო კონკურენცია.

- ნაწილობრივ ინარჩუნებენ მოგების ღონეს მაშინაც კი თუ მყიდველებს შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ფასების ღონეზე და მისი დაწვევაზე არსებობის ხაზამდე;
- კონკურენტებზე უკეთესად არიან დაცულები მომწოდებლების დიქტატისაგან, თუ მისი კონკურენტული უპირატესობის საფუძველს დანახარჯების მიხედვით შეადგენს უფრო სრულყოფილი შიგა ორგანიზაცია.
- ართულებენ ახალი მონაწილეების შესვლას ბაზარზე და თავს იცავენ ახალი კონკურენტების ზეგავლენისაგან;
- თავს იცავენ იმ კომპანიებისაგან, რომლებსაც შეაქვთ საქონლის შეცვლელი ბაზარზე.

დაბალი დანახარჯების სტრატეგიას გააჩნია შემდეგი ნაკლოვანებები:

- დაბალი დანახარჯები და დაბალი ფასები ამცირებენ მოგებას იმ შემთხვევაში, თუ ფასები მცირდება მეტად, ვიდრე დანახარჯები და თუ გაყიდვების მოცულობის გაზრდა ფასების შეცირების ხარჯზე საკმარისია საერთო მოგების ზრდის უზრუნველყოფისთვის, მიუხედავად გაყიდვებიდან შემოსავლების შემცირებისა. კომპანიას დანახარჯებზე 5%-ანი მოგებით არ შეუძლია ფასების შემცირება 20%-ით, გაყიდვების მოცულობის გაზრდა 10%-ით და ფიქრი მაღალ მოგებაზე;
- კომპანიას დაბალი დანახარჯების სტრატეგიის დროს, უნდა ახსოვდეს, რომ დანახარჯების შემცირების მეთოდები ყოველთვის არ იქნება მისი განსაკუთრებული საკუთრება და კონკურენტებს ადვილად შეუძლიათ მისი გადაღება.
- დანახარჯებში ლიდერი რისკს წევს მუდმივად დანახარჯების შემცირებით. კომპანია მთლიანად ერთეება ამ მიმართულებით და ვერ აქცევს ყურადღებას სხვა ფაქტორებს: დამატებითი საქონლისა და მომსახურების შეთავაზება, არსებული საქონლის სრულყოფა, საქონლის გამოყენების ახალი მეთოდების შემუშავება და ა.შ. ვიდრე კომპანია მუშაობს ფასების შემცირებაზე, მომხმარებელმა შეიძლება შეიცვალოს თავისი შეხედულება და მოითხოვოს ხარისხის, მომსახურების გაუმჯობესება.



არსებობს სხვა პრობლემებიც, დაბალი დანახარჯებში ლიდერობა არ არის მუდმივი: შეიძლება მოხდეს ტექნოლოგიური ცვლილებები, რამაც მოითხოვოს ახალი ღირებულების ჯაჭვის შექმნა და უპირატესობის მოპოვება ნულიდან. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანი ინვესტიციები დაბალი დანახარჯებისთვის მიაჯაჭვებს კომპანიას გამოყენებულ ტექნოლოგიებთან და როგორც მიმდინარე სტრატეგიას, ასევე თვითონ კომპანიას არ შეუძლია სწრაფად გადაერთოს ახალ ტექნოლოგიებზე ან ახალ ღირებულების ჯაჭვზე.


6.2. დიფერენციაციის სტრატეგია



დიფერენციაციის სტრატეგია გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა მომხმარებელთა განსხვავებული მოთხოვნები არ შეიძლება სრულად დაკმაყოფილდეს სტანდარტული საქონლით. იმისათვის, რომ დიფერენციაციის სტრატეგია იყოს წარმატებული, კომპანიამ უნდა შეისწავლოს მომხმარებელთა მოთხოვნები, ქცევები, უპირატესობები და მათი დამოკიდებულება საქონლის სამომხმარებლო ღირებულებების მიმართ. ამის შემდეგ კომპანია უმატებს თავის საქონელსა და მომსახურებას მომხმარებლის შეხედულებით ყველაზე ღირებულ სამომხმარებლო თვისებებს და ამის საფუძველზე ქმნის კონკურენტებისგან განსხვავებულ საქონელსა და მომსახურებას. კომპანია აღწევს კონკურენტული უპირატესობას, როცა მყიდველთა უმეტესობა დაინტერესდება მის მიერ შეთავაზებული დიფერენცირებული საქონლით. რაც მეტია დაინტერესება მყიდველებისა შეთავაზებული პროდუქციაზე, მით ძლიერია კომპანიის კონკურენტული უპირატესობა. **მ. პორტერის განმარტებით დიფერენციაცია – კლიენტისათვის რაიმე უნიკალურის, ღირებულის/ფასეულის შეთავაზებაა.**

დიფერენციაციის შედეგად მომხმარებლებს შეუძლიათ აირჩიონ მისთვის სასურველი კომპანია და საქონელი ან მომსახურება, მაგალითად საქონლის მეტი ღირებულება იგივე ფულით (McDonald's), უნიკალური დიზაინი და კეთილმოწყობა (Mercedes, BMW), პრესტიჟულობა და განუმეორებლობა (Rolex), საიმედოება და უსაფრთხოება (Johnson & Johnson), შესრულების ხარისხი (Honda).

- დიფერენციაცია არ შემოისაზღვრება მხოლოდ ხარისხითა და მომსახურების სფეროთი. წარმატებული დიფერენციაციის შესაძლებლობა არსებობს მთლიანი ღირებულების ჯაჭვის ყველა რგოლში:
- შესყიდვები და მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა გავლენას ახდენს ყველა ოპერაციაზე და საბოლოო პროდუქტის ხარისხზე.
- საქმიანობები, დაკავშირებული ახალი გამოკვლევების საფუძველზე საქონლის შექმნასთან, საშუალებას იძლევა პოტენცი-



ურად გაუმჯობესდეს ნაკეთობის დიზაინი და მახასიათებლები, გაფართოვდეს საბოლოო მოხმარების სფეროები, გაზდეს უფრო მრავალფეროვანი, შემცირდეს ახალი მოდელების შემუშავების დრო, მიღწეულ იქნეს ნაკეთობის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, გამოყენებული საქონლის მეორადი გადაშუშავება და გარემოს დაცვის გაუმჯობესება.

- საწარმოო პროცესი, ორიენტირებული გამოკვლევებზე, საშუალებას აძლევს მწარმოებლებს გამოიყენოს უფრო სრულყოფილი ტექნოლოგია, გააუმჯობესოს პროდუქციის ხარისხი, მისი შესაძლებლობები და მიმზიდველობა.
- საწარმოო პროცესის სრულყოფა და ამის საფუძველზე საქონლის სასიცოცხლო ციკლის გაზრდა, გამოყენების ეკონომიურობის გაზრდა, ყველაფერის გაკეთება იმისათვის, რათა საბოლოო მომხმარებელი იყოს დაინტერესებული ამ საქონლის გამოშვებით.
- პროდუქციის განაწილებასთან (გარე ლოგისტიკა) და გასაღებასთან დაკავშირებული მოქმედებების სრულყოფა, რაც ხელს უწყობს შეკვეთის შესრულების დაჩქარებას, სასაწყობო მოედნების შემცირებას და მზა პროდუქციის მარაგების შემცირებას.
- მარკეტინგი, გაყიდვები, და კლიენტების მომსახურება ეზმარება კომპანიას მოახდინოს დიფერენცირება ისეთი პარამეტრებით, როგორცაა ტექნიკური მხარდაჭერა, მომსახურების დონე, უფრო ხარისხიანი და სრული ინფორმაცია საქონელზე, გაყიდვის საუკეთესო პირობები, შეკვეთების სწრაფი შესრულება და მომხმარებლებისთვის დამატებითი ხელსაყრელი პირობები.

დიფერენციაციის განხორციელების დროს კომპანიები იყენებენ ოთხ მიდგომას:

პირველი მიდგომა - საქონლის ისეთი მახასიათებლებისა და თავისებურებების შექმნა, რომლებიც შეამცირებს მყიდველის ერთობლივ დანახარჯებს კომპანიის პროდუქციის გამოყენებაზე. მაგალითად, მოწყობილობის საიმედოობა, რაც ამცირებს დანახარჯებს მომსახურებაზე და რემონტზე.



მეორე მიდგომა - საქონლის ისეთი თავისებურებების შექმნა, რომლებიც აამაღლებს მომხმარებლების მიერ საქონლის გამოყენების უფექტიანობას. მაგალითად, მყიდველებს შესთავაზოს პროდუქცია დიდი შესაძლებლობებით, მუდმივი, მოხერხებული ან უფრო ადვილი გამოყენების თვალსაზრისით.

მესამე მიდგომა - საქონელზე ისეთი მახასიათებლების მინიჭება, რომლებიც უზრუნველყოფს არამატერიალურ და არაეკონომიურ უპირატესობას. მაგალითად, Rolls-Royce, Rolex მიიღო კონკურენტული უპირატესობა, გამოიყენა რა მომხმარებელთა სურვილი ხაზი გაესვა სოციალურ სტატუსზე, პრესტიჟულობაზე, იმიჯზე, უნიკალურობაზე, ორიგინალურ გაფორმებაზე.

მეოთხე მიდგომა - საქონელზე სამომხმარებლო ღირებულებების მინიჭება ისეთი კონკურენტული შესაძლებლობების ხარჯზე, რომლებიც არა აქვს ან არ შეიძლება, რომ ჰქონდეს კონკურენტებს. მაგალითად, CNN აკმაყოფილებს მოთხოვნებს ოპერატიული ინფორმაციით სწრაფად და მთლიანად, ვიდრე სხვა ტელეკომპანიები.

დიფერენციაციის განხორციელება ჩვეულებრივ დაკავშირებულია დანახარჯებთან. დიფერენციაცია, რომ იყოს მომგებიანი აუცილებელია დანახარჯები შენარჩუნებული იყოს მოგების დონეზე ქვევით. ჩვეულებრივ არც ისე ცუდ იდეად ითვლება დამატებითი შტრიხების დამატება საქონელზე/მომსახურებაზე, რომელიც არ არის დაკავშირებული დიდ დანახარჯებთან, მაგრამ მიმართულია მომხმარებელთა სრული დაკმაყოფილებისკენ, თუმცა დიფერენციაციის სტრატეგიის განხორციელების დროს აუცილებელია ყურადღების გამახვილება იმაზე, რომ დანახარჯებმა არ გადააჭარბოს კონკურენტების დონეს, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს კომპანიის ფასების გაზრდა იმ დონემდე, რომ მყიდველებმა არ მოინდომონ მისი ყიდვა.

დიფერენციაციის სტრატეგია იძლევა საუკეთესო შედეგებს იმ შემთხვევაში, როცა:

- არსებობს დიფერენციაციის ფართო შესაძლებლობები, ხოლო მომხმარებელთა უმეტესობა დამატებით მახასიათებლებს მიიჩნევს ფასეულად;

- მყიდველთა მოთხოვნები და საქონლის გამოყენების ხერხები მრავალფეროვანია;
- კონკურენტები ირჩევენ დიფერენციაციის სხვადასხვა მიმართულებას;
- ინდუსტრია გამოირჩევა ტექნოლოგიური და ინოვაციური პროცესებისადმი მიზანსწრაფულობით, და კონკურენცია მიმდინარეობს საქონლის სწრაფად ცვალებადი მახასიათებლებით.

დიფერენციაციის სტრატეგია გააჩნია უპირატესობები, კერძოდ იგი საშუალებას იძლევა:

- დაადგინოს უფრო მაღალი ფასები საქონელსა და მომსახურებაზე;
- გაზარდოს გაყიდვის მოცულობა;
- აამაღლოს მყიდველთა დამოკიდებულების ხარისხი თავისი სავაჭრო ნიშნის მიმართ.
- შეუქმნას ბარიერები ინდუსტრიაში ახალი კომპანიების შესვლას;
- დაიცვას თავი საქონლის შემცველების მხრიდან მოსალოდნელი საფრთხეებისგან, რადგან მათი მახასიათებლები და ხარისხი არ შეედარება დიფერენცირებულ პროდუქციას.

არანაირი გარანტია იმისა, რომ დიფერენციაცია კომპანიას შეუქმნის კონკურენტულ უპირატესობას, არ არსებობს. თუ მყიდველი არ დაინახავს განსაკუთრებულ ღირებულებას საქონლის სამომხმარებლო მახასიათებლებში, მაშინ დიფერენციაციის სტრატეგია ვერ გაამართლებს. დიფერენციაცია არ მოიტანს სასურველ შედეგს, თუ კონკურენტები ადვილად შეძლებენ მსგავსი პროდუქციის შექმნას. დიფერენციაციის სტრატეგია შეიძლება არ იყოს წარმატებული იმ შემთხვევებში, როცა:

- მომხმარებელთა აზრით იგი არ ამცირებს დანახარჯებს ან არ ქმნის ახალ უპირატესობებს;
- დიფერენცირებული პროდუქციის ფასი კონკურენტების ფასზე ოდნავ მაღალია, ხოლო სამომხმარებლო მახასიათებლები აღემატება მომხმარებელთა მოთხოვნებს;
- ძალიან მაღალია ფასი დამატებითი სამომხმარებლო მახასიათებლების გამო;



- არ ხდება საქონლის ახალი მახასიათებლების შესახებ პროპაგანდა იმ იმედით, რომ მომხმარებელი თვითონ შეამჩნევს და შეათვასებს მას;
- არ იცის საქონლის რომელ მახასიათებლებს თვლის მომხმარებელი ღირებულად.

6.3. ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია

ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგიის მიზანია მომხმარებელს შესთავაზოს მაღალი სამომხმარებლო ღირებულის საქონელი, რომელიც უპასუხებს მათ მოლოდინს ძირითად სამომხმარებლო მახასიათებლებზე და ფასზე. ოპტიმალური დანახარჯების მიღწევა შეიძლება მიმზიდველი სამომხმარებლო მახასიათებლების მქონე საქონლის შექმნით კონკურენტებთან შედარებით დაბალი დანახარჯების პირობებში. ეს სტრატეგია ორიენტირებულია მყიდველების მიერ იგივე ფულით მეტი ღირებულებების მიღებაზე. ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაცია მოითხოვს ერთდროულად ფასების შემცირებას და საქონელში დამატებითი მახასიათებლების შეტანას.

ბაზარზე, სადაც პროდუქტების დიფერენციაცია აღიქმება ნორმად და მყიდველები ერთდროულად მხედველობაში იღებენ ფასსაც და საქონლის ღირებულებებსაც, ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგიას ენიჭება უპირატესობა სუფთა სტრატეგიებთან შედარებით. ოპტიმალური სტრატეგიის დამახასიათებელი შტრიხებია:

- ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია არის ჰიბრიდი ორი - დაბალი დანახარჯების და დიფერენციაციის - სტრატეგიისა, რომელიც მიისწრაფვის ერთდროულად მიაღწიოს უპირატესობას როგორც დანახარჯებში, ასევე საქონლის დიფერენციაციაში;
- მიზნობრივ აუდიტორიას წარმოადგენს ფასის მიმართ მგრძობიარე მომხმარებელი;
- კონკურენტულ უპირატესობას წარმოადგენს მაღალი ხარისხის პროდუქცია კონკურენტებზე დაბალი ხარჯების პირობებში.

ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია კომპანიას საშუალებას აძლევს ბაზარს შესთავაზოს საშუალო კლასის საქონელი დაბალიდან საშუალო ფასების ფარგლებში და მაღალი კლასის საქონელი საშუალო ფასად. რასაკვირველია მყიდველები უპირატესობას ანიჭებენ საშუალო კლასის საქონელს დანახარჯებში ლიდერების მიერ შექმნილ, სტანდარტულ, იაფ და დიფერენცი-




რეზულტატულ ძვირადღირებულ ანალოგებთან შედარებით, მაგრამ თუ კომპანიას არა აქვს შესაბამისი რესურსები და უნარები საშუალოზე მაღალი კლასის პროდუქციის წარმოებისათვის დაბალი დანახარჯების პირობებში, ვიდრე აქვთ კონკურენტებს, მაშინ ოპტიმალური სტრატეგიის გამოყენება არ არის მიზანშეწონილი.

ამრიგად, ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია გულისხმობს კომპანიის განზრახვას, იყოს მწარმოებელი დიფერენცირებული საქონლისა/მომსახურებისა ყველაზე მცირე დანახარჯებით ანუ გახდეს ლიდერი დანახარჯებში და იმავდროულად ინდუსტრიაში საუკეთესო დიფერენცირებული პროდუქტის მწარმოებელი.

მაგალითი. ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია კომპანიაში "TOYOTA"
 "TOYOTA" ცნობილი კომპანიაა მსოფლიოში ავტომობილების მწარმოებელ კომპანიებს შორის. მიუხედავად მაღალი ხარისხისა, მან მაღლვა აბსოლუტურ ლიდრობას დანახარჯებში თავისი საწარმოო ჩვევების და ტექნიკის ხარჯზე, აქვე ავტომობილების მოდელების პოზიციებით ფასით მცირეფასიანადან საშუალო ფასამდე, როცა მაღალი ღირებულების საქონელი იწარმოებოდა მცირე დანახარჯებით. მაგრამ, როცა კომპანია "TOYOTA" გადაწყვიტა ეწარმოებინა ახალი ელიტარული მოდელები, რათა გამოეტანა ბაზარზე პრესტიჟული ავტომობილები, მან გამოიყენა ოპტიმალური დანახარჯების კლასიკური სტრატეგია, რომელსაც ჰქონდა სამი გამოკვეთილი მახასიათებელი:

- მაღალხარისხიანი ავტომობილების მცირე დანახარჯებით წარმოების საკუთარი გამოცდილების გადაცემა ელიტარული მანქანების წარმოებისათვის უფრო ნაკლები დანახარჯებით, ვიდრე აქვს იგივე ანალოგიური მანქანების მწარმოებელ ფირმებს, განსაკუთრებით Mercedes და BMW. კომპანიის "TOYOTA" სპეციალისტები თვლიდნენ, მათმა საწარმოო ჩვევებმა საშუალება მისცეს მათ შეეშუშავენებინათ განმასხვავებელი ნიშნები ელიტარული მანქანების და აქმაღლებინათ ამ მოდელების ხარისხი ნაკლები დანახარჯებით, ვიდრე ჰქონდათ კონკურენტებს
- გამოყენება შედარებით მცირე საწარმოო დანახარჯებისა ფასის შემცირებისთვის (Mercedes და BMW ყიდდნენ ასეთ მოდელებს 45-75 ათას დოლარად ან მეტად). კომპანია "TOYOTA" სჯეროდა, რომ დანახარჯებში უპირატესობა საშუალებას მისცემდა მის მიერ წარმოებული ელიტარული მოდელები იქნებოდა 38-42 ათასი დოლარის ფარგლებში, რაც გამოიწვევდა მყიდველების მოზიდვას Mercedes და BMW კომპანიებისგან და რა თქმა უნდა მყიდველთა დარწმუნებას ეყიდათ ელიტარული მანქანები Lexus.
- მოდელების Lexus დილერების ქსელის შექმნა, რომლებიც არ იქნება დაკავშირებული კომპანიის ჩვეულებრივი განაწილების არხებთან, რათა უზ-



რუნველყოფილი იქნეს უფრო პერსონალური, მზრუნველი ურთიერთობა მფიდევლებთან, რომლებიც ვერ კიდევ არ იყო დარგში.

ასეთი სტრატეგია იმდენად ეფექტური იყო, რომ კომპანია Mercedes , რომ გამხდარიყო კონკურენტუნარიანი, შეწყვიტა მოდელების წარმოება 1994 წელს, შეამცირა ფასები, ბაზარზე შეიტანა C-კლასის მოდელები 30-35 ათას დოლარად. მოდელებმა: Lexus LS400 და Lexus SC 300/400 საავტომობილო ასოციაციის მონაცემებით დაიკავეს ხარისხის მიხედვით 1994 წელს პირველი და მეორე ადგილი.

წყარო: კომპანიის Web-გვერდი

6.4. ფოკუსირებული სტრატეგიები



ძირითადად განასხვავებენ ფოკუსირებული სტრატეგიების ორ სახეს:

1. ფოკუსირებული სტრატეგია, რომელიც აქცენტირებულია დაბალ დანახარჯებზე;
2. ფოკუსირებული სტრატეგია, რომელიც ორიენტირებულია დიფერენციაციაზე.

ფოკუსირებული სტრატეგიები ორიენტირებულია ბაზრის ვიწრო სეგმენტზე. მიზნობრივი სეგმენტი ან ნიშა შეიძლება განისაზღვროს გეოგრაფიული მდგომარეობით, საქონლის გამოყენებისადმი განსაკუთრებული მოთხოვნებით ან მახასიათებლებით, რომლებიც მიმზიდველია მხოლოდ მოცემული სეგმენტისთვის. ფოკუსირებული სტრატეგიები უზრუნველყოფენ კონკურენტულ უპირატესობას, თუ კომპანიას ექნება:

- პირველი, მოცემულ სეგმენტზე კონკურენტებზე დაბალი დანახარჯები;
- მეორე, შესაძლებლობა მომხმარებლებს შესთავაზოს კონკურენტებთან შედარებით უკეთესი პროდუქცია.

დაბალ დანახარჯებზე ორიენტირებული ფოკუსირებული სტრატეგია მომგებიანია მაშინ, თუ არსებობს ბაზრის სეგმენტი, რომელზეც მოთხოვნის დაკმაყოფილება მოითხოვს უფრო ნაკლებ დანახარჯებს, ვიდრე მთელი ბაზრის მომსახურება და მყიდველთა მოთხოვნა დანახარჯებისადმი არსებითაა სხვა საბაზრო სივრცისგან განსხვავებით.

დიფერენციაციაზე ორიენტირებული ფოკუსირებული სტრატეგია მომგებიანია, თუ არსებობს სეგმენტი, რომელიც საჭიროებს საქონელს სპეციფიკური მახასიათებლებითა ან გამყიდველების შესაძლებლობებით.

კომპანიები, რომლებიც ირჩევენ ფოკუსირებულ სტრატეგიას, აუცილებელია ზუსტად შეარჩიონ საბაზრი ნიშა: იგი უნდა იყოს კონკურენტულად მიმზიდველი და შეესაბამებოდეს კომპანიის რესურსებსა და უნარებს.

ფოკუსირებული სტრატეგიების გამოყენება მიზანწონილია კომპანიისთვის, როცა სრულდება შემდეგი პირობებიდან უმეტესობა:

- ინდუსტრიაში არის მრავალი სვადასხვა სეგმენტი, რაც საშუალებას აძლევს აირჩიოს თავისი ნიშა, რომელიც შეესაბამება მათ ძალას და შესაძლებლობებს;
- სეგმენტი საკმარისია, რომ იყოს მოშვებოანი;
- სეგმენტს აქვს კარგი პოტენციალი ზრდისათვის;
- ფირმა -კონკურენტები არ ცდილობენ დასპეციალიზირდნენ მოცემულ სეგმენტზე;
- სეგმენტი არ წარმოადგენს კრიტიკულს კონკურენტების უმეტესობის წარმატებისათვის;
- კომპანიებს აქვთ საკმარისი რესურსები და უნარები სეგმენტზე წარმატებული მუშაობისათვის;

ფოკუსირებულ სტრატეგიებს გააჩნიათ თავისი უპირატესობები, ესენია:

- კომპანიისთვის დამახასიათებელი კომპეტენციები და უნარები ახალ მონაწილეებს უქმნიან მიზნობრივ ბაზარზე შესვლის ბარიერს;
- მიზნობრივ ბაზარზე კონკურენცია სუსტია;
- მიზნობრივ ბაზარზე კომპანიის განსაკუთრებული შესაძლებლობები ართულებენ საქონელშემცველების გამოყენებას;
- ძლიერი მყიდველი-კომპანიების მხრიდან ზეგავლენის ხარისხი დაბალია, თუნდაც ნაკლები შესაძლებლობების მქონე კონკურენტებთან საქმის დაჭერის გამო.

ფოკუსირებული სტრატეგიებს გააჩნიათ თავის მხრივ ნაკლოვანებები, ესენია:

- პირველი, ყოველთვის შესაძლებელია, რომ კონკურენტებმა იპოვონ გზები შეავიწროვონ კომპანიის მოქმედებები ვიწრო საბაზრო სეგმენტზე;
- მეორე, მიზნობრივი სეგმენტის მომხმარებელთა სურვილები და მოთხოვნები შეიძლება გადაიზარდოს უმეტესი საბაზრო სეგმენტების მომხმარებელთა მოთხოვნებში. მაგალითად, შესვლის ბარიერების შესუსტება, კონკურენტებს საშუალებას აძლევს იბრძოლოს მყიდველთა სურვილების მოსაპოვებლად;
- მესამე, სეგმენტი შეიძლება იყოს იმდენად მიმზიდველი, რომ მიიქციოს მრავალი კონკურენტის ყურადღება, რომლებიც

შეკლენ რა აღნიშნულ სეგმენტზე, მნიშვნელოვნად შეუმცირებენ კომპანიას მოგებას.

მაგალითი. ფოკუსირებული სტრატეგიები სასტუმროების სფეროში

განვიხილოთ კომპანიის საქმიანობა, რომელიც ორიენტირებული მცირე დანახარჯებზე: სასტუმრო ორიენტირებულია მოგზაურთა ფასზე, რომლებსაც სურთ ღამის გათენება სუფთა, სასიამოვნო და ყველგვარი ზედმეტობების გარეშე ნომერში. რათა უზრუნველყოს მცირე დანახარჯები სასტუმრო ბაზარში, კომპანია: 1) ირჩევს შედარებით ნაკლებად ძვირ მოედნებს თავისი შენობების მშენებლობისთვის, მოშორებით ინტენსიური მოძრაობის ავტომაგისტრალიდან, მაგრამ საკმარის შორს რათა არ გადაიხადოს მიწის დიდი გადასახადი; 2) მხოლოდ საჭირო შენობების აშენება, არანაირი ბარები და რესტორნები, ზანდხან შეიძლება კომპანიამ გაითვალისწინოს ბასენები; 3) ორიენტირებულია სტანდარტულ არქიტექტურულ პროექტებზე იაფი მატერიალებითა და ტექნიკით; 4) უბრალო ოთახების არსებობა, მოხერხებული და დეკორატიული. ეს მომენტები ამცირებს დანახარჯებს, როგორც მშენებლობაზე, ასევე მომსახურებაზე. ბარების, რესტორნების გარეშე კომპანიამ შეიძლება იმუშავოს პერსონალთან, რომლებიც დაკავებულია რეგისტრაციით, სისუფთავით, მშენებლობით და ტექნიკური მომსახურებით. იმისათვის, რომ კომპანიამ მოიზიდოს მოგზაურები, კომპანია იყენებს უნიკალურ, კარგად გასაგებ რეკლამას: ოთახების სისუფთავებს, სამსახურებრივ ატმოსფეროს, და რა თქმა უნდა დაბალ ფასებს.

განვიხილოთ კომპანიის საქმიანობა, რომელიც ორიენტირებულია დიფერენციაციაციაზე: განხილული კომპანიისგან საწინააღმდეგოდ, სასტუმრო ორიენტირებულია მოგზაურებზე და კლიენტებზე, რომლებსაც სურთ და შეუძლიათ გადაიხადონ საუკეთესო მომსახურებისა და პირველი კლასის ინდივიდუალური მომსახურებისათვის. ამ კომპანიის სასტუმროების განმასხვავებელი ნიშნებია: 1) საუკეთესო ადგილმდებარეობა და დიდებული გარგნული იერი ოთახების; 2) სასტუმროების ეროვნული არქიტექტურული აშენება; 3) ძვირფასი რესტორნები საუცხოო მენიუთი, შემადგენლობით და შესრულებული შეფ-შარეულებით. 4) ელვანტური მისაღებები და დასვენების ადგილები; 5) ბასენები, სპორტული დარბაზები, და სხვა ადგილები თავისუფალი დროის გასატარებლად; 6) ნომერების მომსახურების ხარისხია ამაღლება; 7) დიდი, კარგად მოშადებული მომუშავეები, რომლებიც შზად არიან შეასრულონ კლიენტების ყველა სურვილი საუკეთესო ხარისხით.

ამრიგად, ორივე კომპანია კონცენტრირებას ახდენს თავისი ძალებისა მხოლოდ განსაზღვრულ სეგმენტზე პირველი კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობას წარმოადგენს უფრო ნაკლები დანახარჯები, ვიდრე აქვთ მათ კონკურენტებს, ეკონომიური მომსახურება მოგზაურების. მეორე კომპანიის უპირატესობას წარმოადგენს შესაძლებლობები მისცეს მომსახურების საუკეთესო ნაკრების შეთავაზებით მაღალი მოთხოვნების კლიენტებს. ორივე მიდგომა წარმატებულია, ურთიერთსაწინააღმდეგო სტრატეგიების მიუხედავად, რადგან სასტუმრო მომსახურების ბაზარი შედგება სხვადასხვა მსყიდველობითი სეგმენტებისაგან კლიენტების განსხვავებული სურვილებით და მათი შესაძლებლობებით გადაიხადონ მომსახურებისათვის.

ტერმინები და ცნებები



- დაბალი დანახარჯების სტრატეგია
- დიფერენციაცია
- დიფერენციაციის სტრატეგია
- ოპტიმალური დანახარჯების (ინტეგრირებული) სტრატეგია
- ფოკუსირებული სტრატეგია

საკონტროლო კითხვები

1. განმარტეთ რას ნიშნავს კონკურენტული სტრატეგია.
2. ჩამოთვალეთ საბაზისო კონკურენტული სტრატეგიები.
3. დაბალი დანახარჯების მიღწევის რომელ ორ გზას გამოყოფენ?
4. ჩამოთვალეთ დაბალი დანახარჯების სტრატეგიის უპირატესობები/ნაკლოვანებები.
5. რა იგულისხმება ტერმინში დიფერენციაცია? ჩამოთვალეთ დიფერენციაციის განხორციელების მიდგომები.
6. ჩამოთვალეთ დიფერენციაციის სტრატეგიის უპირატესობები/ნაკლოვანებები.
7. დახასიათეთ ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია.
8. რა არის და შემთხვევაში გამოიყენება ფოკუსირებული სტრატეგიები.

ტესტები

T-29. დანახარჯებში ლიდერობის მიღწევის გზებია:

1. მაღალი ფასი და უცვლელი დანახარჯები
2. მაღალი ფასი და დაბალი დანახარჯები
3. უცვლელი ფასი და დაბალი დანახარჯები
4. დაბალი ფასი და მაღალი დანახარჯები

T-30. რომელი სტრატეგია არ მიეკუთვნება საბაზისო კონკურენტულ სტრატეგიებს:

1. დაბალი დანახარჯების სტრატეგია
2. დიფერენციაციის სტრატეგია
3. კონკურენტული უპირატესობის სტრატეგია

4. ფოკუსირებული სტრატეგია

T-31. დაბალი დანახარჯების სტრატეგიის გამოყენება შედეგანია იმ შემთხვევაში:

1. როცა ბაზარზე არის დიფერენცირების ფართო შესაძლებლობა
2. როცა ძლიერია საფასო კონკურენცია
3. როცა მყიდველთა მოთხოვნები მრავალფეროვანია
4. როცა კონკურენცია მიმდინარეობს საქონლის ცვალებადი მახასიათებლებით

T-32. როცა კომპანია ბაზარს სთავაზობს კონკურენტებზე იაფად განსხვავებულ პროდუქციას, არის:

1. დიფერენციაციის სტრატეგია
2. დაბალი დანახარჯების სტრატეგია
3. ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია
4. ფოკუსირებული სტრატეგია დაბალ დანახარჯებზე ორიენტირებული

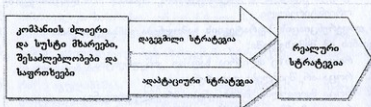
T-33. დიფერენციაციის სტრატეგიის გამოყენება განსაკუთრებით შედეგანია იმ შემთხვევაში:

1. როცა ბაზარზე ძლიერია საფასო კონკურენცია
2. როცა არ შეიძლება დიფერენციაცია
3. როცა მყიდველთა მოთხოვნები მრავალფეროვანია
4. როცა ბაზარზე არსებობს სტანდარტული საქონელი

თავი VII. სტრატეგიები და კონკურენტული უპირატესობა

7.1. ბიზნესის სიტუაციური სტრატეგიები

როცა კომპანია ბიზნესითაა დაკავებული და ცდილობს მიაღწიოს წარმატებას კონკურენტებთან შედარებით, იგი ახდენს ალტერნატიული სტრატეგიების შემუშავებას და მათგან ოპტიმალური სტრატეგიის შერჩევას. თუმცა შემუშავებული (დაგეგმილი) სტრატეგია, ხდება რეალური, თუ იგი ითვალისწინებს სიტუაციურ ფაქტორებს (ნახ. 3.1).



ნახ. 7.1. რეალური სტრატეგიის ფორმირება

ალტერნატიული სტრატეგიების შემუშავებისას კომპანიები მიმართავენ სტრატეგიის შემადგენელი ელემენტების, როგორცაა: არეალი, მამოძრავებლები, განმასხვავებლები, საფეხურები, ეკონომიკური ლოგიკა, სხვადასხვა კომბინაციების გამოყენებას. ეს კომბინაციები ზოგადად გამოხატულებას პოულობს ბიზნესის შემდეგ სამ სტრატეგიაში:

1. ინოვაციური სტრატეგია;
2. განახლების სტრატეგია;
3. მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია.

1. ინოვაციური სტრატეგია. იგი ასახავს ისეთ „სტრატეგიულ განზრახვას“ ან „სტრატეგიულ პერსპექტივას“, რომელიც მიმართულია ადრე არ არსებული შესაძლებლობების (პროდუქტის ან გადაწყვეტილებების) შექმნაზე და გამოყენებაზე, რომლებიც ვერ შენიშნეს კონკურენტებმა.

ინოვაციური სტრატეგია იქმნება ახალი პროდუქტების ან გადაწყვეტილებების ირგვლივ, მაგალითად, კომპანიის - Dell მიერ პერსონალური კომპიუტერების აწყობა ინტერნეტიდან მიღებული შეკვეთებით, რომელიც შემდეგ ძალიან ოპერატიულად გადაეცემა შემკვეთს; MTV არხის პროგრამების პაკეტი „ახალგაზრდა თაობისათვის“ და სხვ.

✦ მაგალითი 1. კორპორაცია Chrysler შექმნა მინი-ფურგონები - სრულიად ახალი ვარიანტი ავტომობილების წარმოებაში - შეიდადგილიანი „ავტომობილი“, რომელსაც არა აქვს ტრადიციული სახე, აქვს უფრო მაღალი მანქნებლები, მათ შორის მანვერირების თვალსაზრისით, ვიდრე ტრადიციულ ფურგონებს. კომპანიამ მიზნად დაისახა - გამოველინა დაფარული და უკვე დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილება, რომელიც არსებობდა საავტომობილო ბაზარზე.

✦ მაგალითი 2. CNN აირჩია სატელევიზიო სიხლეების იდეა - ენებებინა იგი 24 საათის განმავლობაში, ე. ი. შექმნა სრულიად ახალი გადაწყვეტა ძველი სამომხმარებლო მოთხოვნების დაკმაყოფილებისა (ინფორმაციის მიღება მთელი მსოფლიოს შესახებ ნებისმიერ დროს).

ინოვაციური სტრატეგია ქმნის ახალ „კონკურენტულ სივრცეს“ ან საბაზრო ნიშას. ამ სტრატეგიის ძირითადი უპირატესობა არის ის, რომ მისი გამოყენება არ შეუძლია (გარკვეულ დრომდე) არც ერთ კონკურენტს. ინოვაციური სტრატეგიის დამახასიათებელი ნიშნებია:

- ახალი პროდუქტისა ან გადაწყვეტილების შექმნა, რომელიც რადიკალურად განსხვავდება ბაზარზე არსებულისგან;
- პროდუქტის ან გადაწყვეტილების უფრო მაღალი ფუნქციურობა; პროდუქტების მომხმარებლების მიერ, ადრე არსებულისაგან განსხვავებული ღირებულებების მიღება;
- პროდუქტისა ან გადაწყვეტილების მიმზიდველობა მომხმარებელთა ფართო წრისათვის, ე. ი., მისი ადაპტირება მომხმარებელთა სხვადასხვა გემოვნებაზე, გამოყენების ვარიანტებზე, ასევე ცალკეული შემკვეთების მოთხოვნების ცვლილებებზე.

ამრიგად, ინოვაციური სტრატეგია საჭიროა, თუ ორგანიზაციას სურს გამოვიდეს საერთო რიგიდან და დაიკავოს ლიდერის ადგილი. კომპანიამ უნდა შექმნას და გამოიყენოს ნებისმიერი ახალი შესაძლებლობა. ამიტომ არაა გასაკვირი, რომ ინოვაციუ-

რი სტრატეგია დაკავშირებულია გარკვეულ რისკთან, რადგან მათ უხდებათ ისეთი პროდუქტის დამზადება, რაც ბაზარზე ჯერ კიდევ არ არსებობდა. მაგრამ ამის საფუძველზე ორგანიზაციას შესაძლებლობა ეძლევა მიაღწიოს მაღალ შედეგებს, როგორც საბაზრო წილის, ასევე ფინანსების მიხედვით.

2. განახლების სტრატეგია. იმის გათვალისწინებით, რომ ინოვაციური სტრატეგიის განხორციელებისას მაღალია წარუმატებლობის ან როგორც მინიმუმ შეცდომების დაშვების რისკი სიახლის დანერგვისას, კომპანიები ჩვეულებრივ ცდილობენ გამოიყენონ არა ინოვაციური, არამედ განახლების სტრატეგია. იგი გულისხმობს ისეთ სტრატეგიულ განზრახვას, რომლის მიზანია ბიზნესის არეალის, კონკურენტული სახისა და მიზნების მოდიფიცირება, მაგრამ არა რადიკალურად შეცვლა. შესაძლებელია ცვლილებები იყოს ფართო, მაგრამ ცვლილებების გატარებისას ძირითად პლატფორმად რჩება მიმდინარე პროდუქცია ან უკვე გამოყენებული გადაწყვეტილება.

განახლების სტრატეგიისათვის დამახასიათებელი ნიშნებია:

- არსებული სტრატეგიის შეცვლა ან გაფართოება ინტელექტუალურ და ორგანიზაციულ დონეზე.
- არსებული ძირითადი სტრატეგიის შენარჩუნება, თუ ბაზრის წილი და ფინანსური შედეგები მაღალია;
- სტრატეგიასთან დაკავშირებული როგორც პირადი, ისე ორგანიზაციული რისკის მნიშვნელოვნად ნაკლები ხარისხი, განსაკუთრებით მოკლევადიან გეგმაში.

განახლების სტრატეგიის ყველა ფორმას გააჩნია საერთო მახასიათებლები. მენეჯერები აქტიურად ეძებენ ახალ შესაძლებლობებს: აფართოებენ, აუმჯობესებენ არსებულ საქონლის ხაზებს; ეძებენ ახალ მომხმარებლებს; იქცევიან აგრესიულად კონკურენტებთან მიმართებაში; ცდილობენ ბიზნესის სახის შეცვლას, უმნიშვნელო დიფერენციაციის მიდგომიდან უფრო მჭიდრო ან სრულიად ახალი ურთიერთობების ფორმებზე. მაგალითად, კომპანიები, რომლებიც უშვებენ კომპიუტერებს, პროგრამულ უზრუნველყოფას და ელექტრონიკას, მუდმივად ანახლებენ თავის სტრატეგიას, პროდუქციის ახალი სახეების შეთავაზებით და გა-

ფართობით; მაგალითად, უკანასკნელი 15 წლის განმავლობაში Marriot Hotels გაბუდებით ცვლის თავის სტრატეგიას, თავის დაწყებით სასტუმროების ხაზებს მან დაუმატა საკურორტო კომპლექსები და იაფი სასტუმროების ხაზი, დღეს იგი სთავაზობს კვების სფეროში მომსახურებას სახელმწიფო სტრუქტურებსა და სამთავრობო დაწესებულებებს, მიუხედავად ამისა, იგი არ გამოდის თავისი ბიზნესის საზღვრებიდან. მას შემდგომშიც შეუძლია გააგრძელოს თავისი აქტივების გამოყენება: ფართოდ გავრცელებული ბრენდი და აშკარად გამოხატული კომპტენციები.

3. მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია. ეს სტრატეგია გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა კომპანიას არ სურს ან არ შეუძლია გამოიყენოს ინოვაციური და/ან განახლების სტრატეგია. ეს სტრატეგია გულისხმობს ისეთ სტრატეგიულ განზრახვას, რომელიც არ იწვევს დიდ ცვლილებებს ბიზნესის არეალის, კონკურენტული სახისა და მიზნების თვალსაზრისით. ამ შემთხვევაში კომპანია გვთავაზობს მცირე ცვლილებებს მოქმედ საბაზო გადაწყვეტილებაში, მუდმივად აფართოებს მომხმარებელთა წრეს, კონკურენციას ეწევა ნაკლებად აგრესიული მეთოდებით, მშვიდად ცვლის მიზნებს, რომლებსაც სურს მიაღწიოს. ამ სტრატეგიის გამოყენება ადვილია და კარგია იმ შემთხვევაში, როცა კონკურენტული სივრცე და დარგის სექტორი გარკვეული დროის განმავლობაში იცვლილება უმნიშვნელოდ ანუ, როცა ახალი პროდუქტები ან გადაწყვეტილებები არ წარმოიქმნება, სამომხმარებლო მოთხოვნები არ იცვლება, მიწოდებისა და გასაღების ძირითადი არხები იგივეა.

მუდმივი სრულყოფის სტრატეგიისთვის დამახასიათებელი ნიშნებია:

- მცირე ცვლილებები მოქმედ საბაზო გადაწყვეტილებაში;
- კონკურენცია ნაკლებად აგრესიული მეთოდებით;
- ძირითადი ძველი ოპერაციების შესრულება, დიდი მოცულობით და უმნიშვნელო ცვლილებებით.

მაგალითად, მსხვილი ქალაქების ცენტრალურ რაიონებში სასტუმროები კონკურენციას უწევენ ერთმანეთს ბიზნეს - კლიენტების ყურადღების მისაქცევად, ამისათვის, როგორც წესი მათ შეაქვთ მცირე ცვლილებები სტრატეგიაში (მომსახურების დახა-

სიათება; მომსახურების ასორტიმენტი; სარეკლამო კამპანია, სტუმრების მოსაზიდად; მუდმივ კლიენტებთან ურთიერთობა; ფასები).

როცა სტაბილური პირობები უზრუნველყოფენ წარმატებას, მაშინ ამ სტრატეგიის გამოყენება სწორია. თუმცა ცვლილებები, რომლებიც მიმდინარეობს თანამედროვე ეტაპზე (პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოება, ტექნოლოგიების კონვერგენცია, გლობალური კონკურენცია და ა. შ.), მუდმივი სრულყოფის სტრატეგიას ხდის სულ უფრო ნაკლებად მიშხიდველს, განსაკუთრებით იმ კომპანიებისათვის, რომლებიც ცდილობენ მიაღწიონ ლიდერობას ბაზარზე ან საბაზრო წილის მნიშვნელოვან ზრდას. როცა ახალი მონაწილეები იყენებენ ინოვაციებს, ხოლო ძველი კონკურენტები ანახლებენ თავის სტრატეგიას, ნებისმიერი კომპანია, რომელიც ცდილობს გამოიყენოს მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია, თავის არსებობას აყენებს ეჭვის ქვეშ. მაგალითად, რომ გაუძლო კონკურენციას სასტუმროების ბიზნესში, მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში განთავსებული ყველაზე უბრალო სასტუმროებიც კი კლასით - „საწოლი და სადილი“, დღეს იყენებენ ინტერაქტიულ ვებ-გვერდებს, კომუნიკაციების ციფრულ ტექნოლოგიებს, გამოყოფენ ტელეფონის ნომრებს უფასო ზარებისთვის და ეწვევიან მომსახურებას შეკვეთებით.

ზოგადად უნდა აღინიშნოს, რომ კომპანიები თავისი არსებობის მანძილზე მიმართავენ შემდეგი სამი სახის სტრატეგიის გამოყენებას, ესენია:

- ❖ **ზრდის სტრატეგია;**
- ❖ **შეზღუდული ზრდის (სტაბილიზაციის) სტრატეგია;**
- ❖ **შემცირების სტრატეგია.**

❖ **ზრდის სტრატეგია** გულისხმობს კომპანიის მზრიდან ისეთი მოქმედებების განხორციელებას, რომელიც უზრუნველყოფს მისი შემოსავლების ზრდას წარმოების გაფართოების, პროდუქციის რეალიზაციისა თუ მომხმარებელთა რიცხვის ზრდის საფუძველზე. ამ სტრატეგიის გამოყენებით კომპანიები ხშირად აღწევენ ლიდერის პოზიციას.

❖ **შეზღუდული ზრდის სტრატეგია** გულისხმობს კომპანიის მზრიდან ისეთი მოქმედებების განხორციელებას, როცა იგი: ზღუდავს წარმოების მასშტაბებს (არ ისწრაფვის

ზრდის/შემცირებისკენ) და/ან ცდილობს შეინარჩუნოს მოგების იგივე დონე, ახდენს მიღებული შემოსავლების რეინვესტირებას იგივე მოცულობით, არ მიმართავს სიახლეების დანერგვას. ამ სტრატეგიას კომპანიები მიმართავენ იმ შემთხვევაში, როცა იმყოფებიან გაურკვეველ სიტუაციაში, და დგანან არჩევანის წინაშე, დარჩნენ იგივე ბიზნესში, აწარმოონ იგივე პროდუქტი, არ გააფართოვონ გეოგრაფიული არეალი, თუ მოახდინონ დიფერენციაცია, ან დივერსიფიკაცია, ან გავიდნენ სხვა ქვეყნის ბაზრებზე.

❖ შემცირების სტრატეგია გულისხმობს კომპანიის მხრიდან ისეთი მოქმედებების განხორციელებას, როცა იგი ახდენს წარმოების მასშტაბი, საქმიანობის ყველა კომპონენტში ხარჯებისა და ზომების შემცირებას. ამ სტრატეგიის გამოყენებას მაშინ აქვს აზრი ბიზნეს-კომპანიებში, როცა მათ გააჩნიათ პრობლემები (კერძოდ, კომპანიას ჯერ უმცირდება მოგება, შემდეგ შემოსავლები), მაგრამ არ არიან ღრმა კრიზისში ან გაკოტრების პირას. თუ ეს სტრატეგია ვერ შესძლებს კომპანიის პოზიციების გაუმჯობესებას, მაშინ უმჯობესია კომპანიამ მიმართოს შემდეგ ალტერნატიულ სტრატეგიებს: 1. გაყიდვის სტრატეგიას, თუ ბიზნესმენს არ შეუძლია ან არ გააჩნია საკმარისი ფინანსები ბიზნესის გადასარჩენად და მის კომპანიას ჯერ კიდევ აქვს კარგი ფასი; 2. გაკოტრების ან ლიკვიდაციის სტრატეგიას, თუ კომპანიის დანახარჯები/ვალდებულებები საკმაოდ დიდია. ამ დროს ბიზნესმენი მიმართავს ლიკვიდაციის სტრატეგიას და ახდენს კომპანიის კაპიტალის ნაწილ-ნაწილ გაყიდვას ან გაკოტრების სტრატეგიას ბიზნესის გადარჩენის მიზნით, აცხადებს თავს გაკოტრებულად, რის შემდეგაც კომპანიის მართვა გადაეცემა სასამართლოს მიერ დანიშნულ მმართველებს, ვალდებულებების და სანაციის (გაჯანსაღების) განსახორციელებლად.

ზშირად კომპანიები, რომ შეინარჩუნონ ბიზნესი და/ან წარმატებით განახორციელონ კონკურენცია, ცდილობენ განავითარონ საკუთარი უნარები და კომპეტენციები, სადაც ეს სასიცოცხლოდ აუცილებელია. თუმცა, როცა კომპანიების უმეტესებას შეზღუდული აქვს განვითარების შესაძლებლობები, რამდენადაც კონკურენტი კომპანიები უფროთხილდებიან და იცავენ კონ-

ფედერაციალურ ინფორმაციას საკუთარ ფასეულობებზე, გამოცდილებებზე და მათ არ შეუძლით მიაღწიონ განვითარებას ასეთ კომპანიებთან პარტნიორობით ან კავშირებით, ასეთ შემთხვევაში უკეთესია მიმართონ შეერთებისა და შთანთქმის სტრატეგიების გამოყენებას.

შეერთება და შთანთქმა ხშირად წარმოადგენს ოპტიმალურ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როცა კავშირები და პარტნიორობა არ იძლევა სასურველ შედეგს. საკუთრებითი ურთიერთობები უფრო საიმედოა, ვიდრე პარტნიორობა, ამიტომ შეერთება და შთანთქმა იძლევა შესაძლებლობას მიაღწიოს გაერთიანებული კომპანიების ინტეგრაციის მაღალ ხარისხს.

შეერთება არის თანაბარი პარტნიორი კომპანიების გაერთიანება, რის შედეგადაც ახალი შექმნილი კომპანია იღებს სხვა სახელწოდებას.

შთანთქმა არის მსხვილი კომპანიის მიერ შედარებით მცირე კომპანიის შეტენა და თავის სტრუქტურაში ინტეგრირება

განსხვავება შეეუბნებასა და შთანთქმას შორის განისაზღვრება საკუთრებითი, მმართველობითი და ფინანსური შეთანხმებების მიმართ დამოკიდებულებით და არა სტრატეგიული ან კონკურენტული უპირატესობით. შექმნილი კომპანიის რესურსები, კომპეტენციები და კონკურენტული შესაძლებლობები ერთნაირია, იმის მიუხედავად იგი შექმნილია შეერთებისა თუ შთანთქმის საფუძველზე. კომპანიების შეერთება და შთანთქმა ჩვეულებრივ გამოწვეულია ორი მიზეზით, კერძოდ როცა კომპანიებს სურს:

1. გახდნენ ლიდერები მსოფლიო ბაზარზე (ამ შემთხვევაში შეერთება და შთანთქმა ხსნიან გზას ახალი ქვეყნების ბაზრებზე);
2. დაიკავონ მომგებიანი პოზიცია ინდუსტრიაში მომავალში. (მაგალითად, Daimler-Benz and Chrysler წავიდნენ შეერთებაზე, რათა გაეფართოებინათ პროდუქციის ასორტიმენტი და გაეძლიერებინათ თავისი პოზიციები ავტომობილების მსოფლიო ბაზარზე).

შეერთებისა და შთანთქმის სტრატეგიის უპირატესობებია:

- საბაზრო პოზიციების გაძლიერება და კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა;

- ტექნოლოგიური უპირატესობის გაძლიერება, გაფართოება და სრულყოფა;
- საქონლისა და მომსახურების ასორტიმენტის გაფართოება;
- საწარმოო დანახარჯების მნიშვნელოვანი შემცირება;
- ფინანსური მდგომარეობის გაძლიერება, რათა მოხდეს ინვესტირება დამატებითი სახსრებისა მეცნიერულ-ტექნოლოგიურ კვლევებში
- საწარმოო სიმძლავრეების გაფართოება და ახალ რეგიონებში შესვლა.

შეერთებისა და შთანთქმის სტრატეგიას ყოველთვის არ მოაქვს მოსალოდნელი დადებითი შედეგი. ორი, განსაკუთრებით მსხვილი და სხვადასხვა საქმიანობით დაკავებული კომპანიების გაერთიანება ხშირად წარმოქმნის ინტეგრაციის თანმდევ პრობლემებს, ხშირად თანაშრომლების დაპირისპირებასაც კი მართვის სტილისა და ორგანიზაციული კულტურის გამო. შეერთების ან შთანთქმის დროს დაგეგმილი დანახარჯების შემცირება, კონკურენტული შესაძლებლობების გაფართოება შეიძლება აღმოჩნდეს არც ისე სწრაფი ან შეიძლება საერთოდ ვერც კი განხორციელდეს. ცნობილია, რომ მრავალი ფაქტი როცა ამ სტრატეგიების გამოყენებამ ვერც კი გაამართლა. მაგ., კომპანია Ford გადაიხადა Jaguar არც ისე ცოტა თანხა, მაგრამ ვერაფრით ვერ შესძლო გაეხადა იგი ელიტარული მანქანების ბაზარზე ლიდერი და Mercedes, BMW, Lexus მოდელების თანასწორი.

7.2. ვერტიკალური ინტეგრაციისა და დუზინტეგრაციის სტრატეგია



ვერტიკალური ინტეგრაცია აფართოებს კომპანიის საქმიანობის სფეროს მოცემულ ინდუსტრიაში. კომპანიას შეუძლია გააფართოვოს თავისი საქმიანობა მომწოდებლის მიმართულებით, რასაც უწოდებენ ვერტიკალურ ინტეგრაციას "უკან" და/ან გააფართოვოს საქმიანობა საბოლოო მომხმარებლისკენ, მას უწოდებენ ვერტიკალურ ინტეგრაციას "წინ".

კომპანია, რომელიც აშენებს ახალ ქარხანას კომპონენტების წარმოებისთვის, რომლებსაც ადრე იძენდა მომწოდებლისგან, რჩება იგივე დარგში, ერთადერთი, რაც შეიცვალა არის ის რომ კომპანიას აქვს ორი ქვეგანყოფილება სხვადასხვა დარგში. განასხვავებენ ვერტიკალური ინტეგრაციის ორ გზას:

1. კომპანია ქმნის ქვეგანყოფილებებს დარგობრივი ღირებულების ჯაჭვის სხვა რგოლებში (ნაწილობრივი ინტეგრაცია);
2. კომპანიის შთანთქმა, რომელიც მოქმედებს ამ რგოლებში (მთლიანი ინტეგრაცია)

ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგიული უპირატესობებია:

ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგიის უპირატესობებია:
პირველი - ინტეგრაციას "უკან" კომპანიისთვის მოაქვს:

- ზოგადად კომპანიის კონკურენტული პოზიციების გამაგრება;
- დანახარჯების შემცირება და კომპანიის ტექნოლოგიურ შესაძლებლობების გაფართოება;
- კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფა დიფერენციაციის ხარჯზე იმ შემთხვევაში, თუ კომპანია დამოუკიდებლად იწყებს ოპერაციებს, რომლებიც ადრე ხორციელდებოდა აუტსორსინგით და შედეგად პროდუქციის ხარისხისა და მომსახურების კარდინალური გაუმჯობესება;
- მომწოდებელზე კომპანიის დამოკიდებულების შემცირება.

მორე - ინტეგრაცია "წინ" ფლობს იგივე უპირატესობებს, რასაც ინტეგრაცია "უკან". მრავალ დარგში დამოუკიდებელი სავაჭრო აგენტები, საბითუმო და საცალო გამყიდველები მუშაობენ კონკურენტულ კომპანიებთანაც და ყიდიან იმ პროდუქციას, რომელსაც მოაქვს მეტი მოგება. ასეთი პოლიტიკის შედეგად კომპანიებს ხშირად უგროვდებათ ძვირადღირებული სასაქონლო

მარაგები, რასაც თან სდევს საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვის შემცირება, წარმოების არასტაბილურობა. ასეთ სიტუაციაში კომპანიისთვის მომგებიანია ინტეგრაცია გამყიდველებთან და საკუთარი დილერის ქსელის შექმნა.

ვერტიკალური ინტეგრაციის ნაკლოვანებები:

- იგი ზრდის კაპიტალდაბანდებს დარგში, ამაღლებს სამეწარმეო რისკს და არ აძლევს საშუალებას კომპანიას ფინანსური რესურსები დააბანდოს უფრო მომგებიანად;
- იგი აიძულებს კომპანიას ორიენტაცია აიღოს საკუთარ შესაძლებლობებზე და უზრუნველყოფის სისტემებზე;
- იგი ართულებს სიმძლავრეების ბალანს ღირებულების ჯაჭვის თვითოეულ რგოლში;
- მისი განხორციელებისთვის საჭიროა სხვადასხვა ჩვევები და უნარები;
- მან შეიძლება შეამციროს კომპანიის მოქნილობა, გაზარდოს ახალი მოდელის პროდუქციის შემუშავების დრო და ბაზარზე გატანა.

ვერტიკალური ინტეგრაციის გამოყენება კომპანიას შეუძლია იმ შემთხვევაში, თუ იგი:

- ქმნის კონკურენტულ უპირატესობას
- ამაღლებს კომპანიის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საქმიანობების ეფექტიანობას დანახარჯების შემცირების, კომპეტენციების შექმნითა და საქონლის დიფერენციაციით;
- ამაღლებს ინვესტიციების უკუგებას, მოქნილობას და ადაპტირებას მომხმარებელთა მოთხოვნებთან;
- უზრუნველყოფს საერთო და ადმინისტრაციული მართვას ეფექტურად ღირებულების ჯაჭვის გაზრდის შემთხვევაშიც კი.

ხშირად კომპანიები თავისი საქმიანობის განხორციელების დროს, აანალიზებენ იმ ფაქტს, რომელი საქმიანობა შეასრულონ დამოუკიდებლად და რომელი საქმიანობა გადასცენ სხვა კომპანიებს. ერთპროფილიანი კომპანიები, რომლებიც უარს ამბობენ ინტეგრაციაზე სხვა კომპანიებთან, თავის საქმიანობის კონცენტრირებას ახდენენ ღირებულების ჯაჭვის ვიწრო მონაკვეთებზე და სხვა სახის საქმიანობებს გადასცემენ დამოუკიდებელ გარე

მოწოდებლებს ანუ მიმართავენ აუტსორსინგს. აუტსორსინგის გამოყენება ყოველთვის მიზანშეწონილი არ არის, მას კომპანიები იყენებენ იმ შემთხვევაში, როცა:

- რომელიმე საქმიანობას დამოუკიდებელი კომპანიები ასრულებენ უკეთესად და იაფად;
- საქმიანობის ეს სახე არ ითვლება კონკურენტულად მნიშვნელოვნად და მისი გადაცემა აუტსორსინგში არ უქმნის საფრთხეს კომპანიის ძირითად კომპეტენციებს, უნარებს და ნოუ-ჰაუსს;
- ამცირებს რისკს;
- ამაღლებს ორგანიზაციის მოქნილობას და გადაწყვეტილების მიღების ოპერატიულობას;
- კომპანიას საშუალებას აძლევს მთელი ძალისხმევა მიმართოს ძირითად ბიზნესზე.

ამრიგად, აუტსორსინგის უპირატესობებია:

- კომპანიის მიერ მაკომპლექტებლებისა ან მომსახურების ხარისხიანად და/ან იაფად მიღება;
- კომპანიის ინოვაციურ შესაძლებლობების გაუმჯობესება ურთიერთქმედებისა და პარტნიორობის საფუძველზე;
- კომპანიის მოქნილობის უზრუნველყოფა საბაზრო სიტუაციების ცვლილების შემთხვევაში;
- რესურსებისა და ჩვევების შექმნა;
- კომპანიის აქცენტის გადატანა იმ ოპერაციებზე, რომლებიც ეფექტურად სრულდება საკუთარი ძალებით.

აუტსორსინგს დადებითი მხარეების გარდა გააჩნია ნაკლოვანებაც, კერძოდ, კომპანია რისკს ეწევა, როცა თავის ფარგლებს გარეთ გააქვს საქმიანობები, რომლებსაც წლების მანძილზე მისთვის მოჰქონდა წარმატება.

7.3. შეტვიისა და დაცვის სტრატეგია



კომპანიები თავისი არსებობის მანძილზე იყენებენ სხვადასხვა სტრატეგიებს, რომლითაც ბაზარზე გვევლინებიან ხან აგრესიულ, ხან კი დამჯერ კომპანიებად. მის დემონსტრირებას ისინი ძირითადად ახდენენ ორი სახის სტრატეგიების გამოყენებით, ესენია:

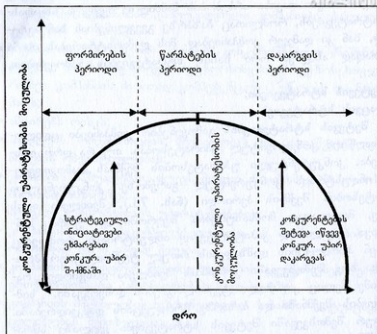
- I. შეტვის სტრატეგიები;
- II. დაცვის სტრატეგიები.

I. შეტვის სტრატეგიების გამოყენებით კომპანიები ცდილობენ მიაღწიონ კონკურენტულ უპირატესობას. თუ რა დრო დასჭირდება, კონკურენტული უპირატესობის შექმნას დამოკიდებულია ინდუსტრიის კონკურენტულ გარემოზე. კონკურენტული უპირატესობის შექმნის პერიოდი (ნახ. 7.1.), შეიძლება იყოს მოკლე, მაგალითად მომსახურების სფეროში და უფრო ხანგრძლივი, მაგალითად კაპიტალტევად ინდუსტრიაში, რომლებიც იყენებენ პროდუქციის დამზადების რთულ ტექნოლოგიურ პროცესებს. ზოგ შემთხვევაში კომპანიას შეიძლება დასჭირდეს რამდენიმე წელიც კი ახალი ტექნოლოგიების დანერგვაში, სიმძლავრეების შექმნაში და ბაზარზე პროდუქციის დამკვიდრებაში. იდეალურ შემთხვევაში შეტვის სტრატეგიები ყველაზე სწრაფად ქმნის კონკურენტულ უპირატესობას. რაც უფრო მეტი დროა საჭირო ასეთი უპირატესობის შექმნისთვის, მით უფრო შეიძლება, რომ მოწინააღმდეგეებმა გამოიციონ ჩანაფიქრი, შეაფასონ სტრატეგიის პოტენციური შესაძლებლობები და გადადგან საპასუხო ნაბიჯები. უპირატესობის სიდიდე შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი (მაგალითად, ფარმაცევტულ დარგში, სადაც ახალი წამლის პატენტის ფლობა უზრუნველყოფს არსებით უპირატესობას) და უმნიშვნელო (მაგალითად, სამკერვალო წარმოებაში, სადაც პოპულარული მოდური ტანსაცმელი შეიძლება იყოს სწრაფად და ადვილად გადაღებული).

წარმატებული შეტვის განხორციელების შედეგად იწყება „შედეგების მომკის“ პერიოდი, როცა ფირმა სიამოვნებას იღებს მიღწეული კონკურენტული უპირატესობის შედეგად. ამ პერიოდის ხანგრძლივობა დამოკიდებულია იმაზე, რამდენი დრო დასჭირდება მოწინააღმდეგეს, რათა გადავიდეს კონტრშეტევაზე. ეს

პერიოდი საშუალებას აძლევს ფირმას ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში შეინარჩუნოს მაღალი მოცემა.

კონკურენტული უპირატესობის მოცულობა



ნახ. 7.1. კონკურენტული უპირატესობის ფორმირების მრუდი

როგორც კი მოწინააღმდეგეები გადავლენ სერიოზულ კონტრშეტევაზე, იწყება კონკურენტული უპირატესობის შემცირების პერიოდი. მოცემულ პერიოდში, ნებისმიერი კონკურენტული უპირატესობა, რომელსაც ფლობს კომპანია იქნება საბოლოოდ ლიკვიდირებული კომპეტენტური მოწინააღმდეგის ხარჯზე. ფირმამ მიღწეული მდგომარეობის შესანარჩუნებლად შეიძლება გამოიყენოს მთელი სტრატეგიული შეტევა, რომელსაც საფუძველი უნდა ჩაეყაროს „შედეგების მოშვის“ პერიოდში, რათა მზად იყოს ჩაერთოს შეტევაში, როცა კონკურენტები გააძლიერებენ დაწოლას ლიდერზე. კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად ფირმამ უნდა ეცადოს თავიდანვე გაუსწროს კონკურენტს, და გამოიყენოს ერთმანეთის მიყოლებით შეტევის სტრატეგიები

თავისი საბაზრო პოზიციების განსამტკიცებლად და მომხმარებელთა კეთილი განწყობის შესანარჩუნებლად. გამოყოფენ შეტევის სტრატეგიის ექვს ძირითად სახეს:

- მოქმედებები, რომლებიც მიმართულია კონკურენტების ძლიერ მხარეების წინააღმდეგ;
- მოქმედებები, რომლებიც მიმართულია კონკურენტების სუსტი მხარეების გამოყენებაზე;
- ერთდროული შეტევა რამოდენიმე მიმართულებით;
- თავისუფალი სივრცის ათვისება;
- პარტიზანული ომი;
- დარტყმები ფლანგებიდან.

მოქმედებები, რომლებიც მიმართულია კონკურენტების ძლიერი მხარეების წინააღმდეგ. კომპანიას აქვს ორი სერიოზული შესაძლებლობა დაეწიოს და გაუსწროს კონკურენტებს ანუ დაუპირისპირდეს მათ ფასებს ფასებით, მოდელს მოდელით, საქონლის მოძრაობის ტაქტიკას საქონლის მოძრაობის ტაქტიკით, გეოგრაფიულ მოქმედებას გეოგრაფიული მოქმედებით. პირველ შესაძლებლობას წარმოადგენს ფირმის ცლა ჩამოართვას ბაზრის წილი უფრო სუსტ მოწინააღმდეგეს. ამ შესაძლებლობას აქვს აზრი იმ სფეროში, სადაც იგი არის ძლიერი და იმ შემთხვევაში, როცა ფირმას შეუძლია ბაზარს შესთავაზოს საუკეთესო საქონელი. მეორე შესაძლებლობას წარმოადგენს ფირმის ცლა დაუპირისპირდეს უფრო ძლიერ კონკურენტს. შეტევის ღირსება „ძალა ძალის წინააღმდეგ“ განისაზღვრება იმით, რამდენად შეუფარდება გაწეული ხარჯები მისაღებ სარგებელს.

შეტევა მოწინააღმდეგის ძლიერი მხარეების წინააღმდეგ შეიძლება განხორციელდეს რამდენიმე მიმართულებით: ფასების შემცირება; ანალოგიური სარეკლამო კამპანიის განხორციელება; საქონლისთვის ახალი მახასიათებლების მინიჭება, რათა მიიზიდოს მომხმარებელი; ახალი სიმძლავრეების შექმნა კონკურენტების ტერიტორიაზე; საქონლის ახალი მოდელების შექმნა. კლასიკურ შემთხვევას წარმოადგენს ფირმის შეტევა კონკურენტებზე, რომლებიც უშვებენ ანალოგიური ხარისხის პროდუქციას უფრო ნაკლებ ფასად. ამან შეიძლება უზრუნველყოს ბაზრის წილის ხელში ჩაგდება, თუ მიზნობრივ მოწინააღმდეგეს აქვს სე-

რიოზული მიზეზები არ შეამციროს ფასები, და თუ ფირმა, რომელიც იღებს გამოწვევას, შეძლებს დაარწმუნოს მომხმარებელი, რომ მისი საქონელი ისეთივეა, როგორც კონკურენტი. ასეთი სტრატეგია უზრუნველყოფს მოგების ზრდას იმ შემთხვევაში, თუ გაყიდვებიდან მიღებული მოგებით კომპენსირდება პროდუქციის ერთეულიდან მიღებული შემოსავალი. მეორე გზა ფასების სფეროში მდგომარეობს იმაში, რომ თავდაპირველად აუცილებელია მიღწეული იქნეს დანახარჯებში უპირატესობა და შემდეგ განხორციელდეს მოწინააღმდეგეზე შეტევის მიტანა ფასების გამოყენებით. დანახარჯების სფეროში უპირატესობის გარეშე ფასების შემცირება მუშაობს იმ შემთხვევაში, თუ ფირმას აქვს მეტი ფინანსური რესურსები და მას შეუძლია გაძლოს კონკურენტებზე უფრო დიდხანს.

მოქმედებები, რომლებიც მიმართულია კონკურენტების სისუსტის გამოყენებაზე. ასეთი შემტევი მოქმედებების დროს ფირმა ცდილობს მოიპოვოს გამარჯვება ბაზარზე, ყურადღების კონცენტრირების გადატანით კონკურენტების სისუსტეებზე.

არსებობს კონკურენტულ ბრძოლაში გამარჯვების მიღწევის რამოდენიმე გზა, რომელიც დაფუძნებულია კონკურენტების სუსტ მხარეებზე:

- კონცენტრირება გოგრაფიულ ტერიტორიაზე, სადაც კონკურენტი აკონტროლებს ბაზრის უმნიშვნელო წილს და არღებს სერიოზულ ძალისხმევას კონკურენტულ ბრძოლაში;
- განსაკუთრებული ყურადღება მომხმარებელთა იმ სეგმენტებს, რომლის მომსახურებას მოწინააღმდეგე ვერ ახერხებს;
- მუშაობა იმ კონკურენტების მომხმარებლებთან, რომელთა პროდუქცია გამოირჩევა არასაკმარისი ხარისხით, არ გააჩნია სხვადასხვა მახასიათებლები და საექსპლუატაციო მარკენებლები. ამ შემთხვევაში ფირმას, უფრო მაღალი ხარისხის პროდუქციის შეთავაზებით, შეუძლია დაარწმუნოს მომხმარებელი თავისი პროდუქციის გამოყენებაში;
- საქონლის გაყიდვის შეთავაზება სპეციალურად იმ კონკურენტების მომხმარებლე-ისათვის, რომლებიც ცუდად უწევენ მომსახურებას თავის კლიენტებს. ასეთ შემთხვევაში კარგმა მომსახურებამ შეიძლება ადვილად გადმოიბიროს კლიენტები მოწინააღმდეგისაგან;

➤ ცდა შეუტიოს კონკურენტებს, რომლებიც ნაკლებად ეწევიან რეკლამას და არ გააჩნიათ ცნობილი სავაჭრო მარკა. პრეტენდენტს, რომელსაც გააჩნია კარგი ჩვევები და გამოცდილება მარკეტინგის სფეროში, ხშირად შეუძლია გადმოიბიროს უფრო სუსტი კონკურენტების მომხმარებლები;

➤ დაფუძნება ახალი მოდელების ან პროდუქციის მოდიფიკაციების. ასეთი საქმიანობის მაშინ აქვს მიზანი, როცა ახალი მოდიფიკაციები აკმაყოფილებენ მომხმარებელთა განსაზღვრულ საჭიროებებს, რომლებიც აქამდე არ არსებობდა ან იყო იგნორირებული.

როგორც წესი, კონკურენტის სუსტი მხარეების გამოყენებას აქვს წარმატების დიდი შანსი, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ კონკურენტების სუსტი მხარეები გამოხატავენ მოწინააღმდეგის ნაკლს.

ერთდროული შეტევა რამოდენიმე მიმართულებით; ხშირად კომპანია მიზანშეწონილად თვლის გამოიყენოს მასშტაბური შეტევა, რომელშიც შედის სხვადასხვა მოქმედებები (ფასების შემცირება, რეკლამის გაძლიერება, ახლი საქონლის გამოტანა ბაზარზე, ნიმუშების უფასო გაცემა, ფასდაკლებები და ა.შ.) ფართო ფრონტზე. ასეთმა შემტევმა კამპანიამ შეიძლება დაარღვიოს მოწინააღმდეგის წონასწორობა, გადაიტანოს მისი ყურადღება რამოდენიმე მიმართულებით და აიძილოს იგი ერთდროულად დაიცვას სხვადასხვა მომხმარებლები. მაგალითად, Hunt-ის ფირმამ გამოიყენა ასეთი შემტევი სტრატეგია Heinz კომპანიის მიმართ, რათა ჩამოერთმია მისთვის ბაზრის გარკვეული წილი. შეტევა დაიწყო მაშინ, როცა Hunt-ის ფირმამ შესთავაზა ბაზარს ორი ახალი სახის ე.წ. კეტჩუპი, რათა შეეცვალა მომხმარებელთა გემოვნება, შეექმნა ახალი სეგმენტი. ამასთან Hunt-ის ფირმამ ფასები შეამცირა 70 % -დე Heinz კომპანიის ფასებთან შედარებით, გარკვეული შეღავათები დააწესა საცალო გამყიდველებისათვის და გაზარდა სარეკლამო ბიუჯეტი, რომელიც ორჯერ აღემატებოდა კომპანიის ეინზ ბიუჯეტს. შეტევამ არ გაამართლა, რადგან მომხმარებელთა მხოლოდ გარკვეულმა ნაწილმა გასინჯა ფირმა Hunt-ის პროდუქცია, და უმეტესობა, რომლებმაც იგი გასინჯა კვლავ დაუბრუნდა ძველ პროდუქციას.

ფართომასშტაბიან შეტევას მაშინ აქვს წარმატების შანსი, როცა შემტევი კომანია ბაზარს სთავაზობს მიმზიდველ საქონელსა და მომსახურებას, ფლობს საკმარის ფინანსურ რესურსს, რათა გაუსწროს კონკურენტებს მომხმარებელთა დარწმუნებაში და მოზიდვაში. ასეთ შემთხვევაში ფირმამ უნდა განახორციელოს მასირებული შეტევა ბაზარზე, გამოიყენოს საქონლის მოძრაობის მრავალი ხერხი, რათა დაარწმუნოს მომხმარებელთა დიდი ნაწილი შეიცვალოს დამოკიდებულება საქონლის გარკვეული მარკისადმი.

თავისუფალი სივრცის ათვისება. ეს სტრატეგია საშუალებას აძლევს ფირმას მოწინააღმდეგის ღია გამოწვევას (ფასების შემცირება, რეკლამის გაძლიერება, დიფერენციაცია და ა.შ.) თავი დააღწიოს. ამის მაგივრად იგი მანევრირებას ახდენს მოწინააღმდეგის გარშემო და პირველი გადის იმ გზაზე, რომელიც ჯერ არავის აქვს ათვისებული. მოცემული სტრატეგიის მაგალითს წარმოადგენს: აგრესიული მოქმედება გეოგრაფიულ ტერიტორიაზე, სადაც არ მუშაობენ კონკურენტები ან მათი არსებობა უმნიშვნელოა; ახალი სეგმენტების შექმნის ცდები, საქონლის შეთავაზება სხვადასხვა მახასიათებლებითა და საექსპლუატაციო მანქანებლებით; ახალი თაობის ტექნოლოგიებზე გადასვლა. თავისუფალი სივრცის ათვისებით, ფირმამ შეიძლება მიიღოს მნიშვნელოვანი უპირატესობა ახალ სფეროში და აიძულოს კონკურენტები იყვნენ მისი მადევრები.

პარტიზანული ომი. ამ სტრატეგიის განხორციელება შეუძლია რამოდენიმე ისეთ ფირმას, რომელსაც არ გააჩნია რესურსები, ბაზრის ხედვა, რათა დაიწყოს ფართომასშტაბიანი შეტევა დარგში ლიდერების წინააღმდეგ. ეს სტრატეგია ეფუძნება პრინციპს „დარტყმა უკუსვლა“, შეტევის ობიექტის არჩევა იქ და მაშინ, როცა გამარჯვებულმა სიტუაცია შეიძლება დროებით გამოიყენოს თავის სასარგებლოდ.

არსებობს პარტიზანული ომის რამოდენიმე ხერხი:

- შეტევა მიმართული იმ მომხმარებლებზე, რომლებიც არ წარმოადგენენ მთავარი კონკურენტების ინტერესის საგანს;
- შეტევა მიმართული იმ მომხმარებლებზე, რომლებიც არ არიან ძლიერად მიჯაჭვული კონკურენტების პროდუქციაზე;

- შეტევა მიმართული ბაზრის სეგმენტზე, რომელიც საკმაოდ ფართოა კონკურენტისათვის და ამიტომ აქვს საკმაოდ მცირე კონცენტრაცია რესურსების;
- განხორციელება მცირე, ცალკეული, იშვიათი შეტევების კონკურენტების პოზიციებზე ფასების შემცირების ტაქტიკის გამოყენებით;
- ოფიციალური მოქმედებების განხორციელება, რათა კონკურენტებმა არ დაუშვან ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის, საპატენტო უფლების დარღვევა, არაკეთილსინდისიერი რეკლამა იმ შემთხვევაში, როცა მოწინააღმდეგეები იყენებენ არაეთიკურ ბრძოლის ხერხებს.

დარტყმები ფლანგებიდან. ეს სტრატეგია გამოიხატება მოქმედებებში, რათა ბაზარზე შენარჩუნებული იყოს მომგებიანი პოზიცია, რომელიც კონკურენტებს წაართმევს სურვილს გადაიღონ კომპანიის სტრატეგია. არსებობს რამოდენიმე ხერხი მოცემული სტრატეგიით დაიკავოს კარგი სტრატეგიული პოზიცია.

- საწარმოო სიმძლავრეების გაფართოება უფრო მეტად, ვიდრე ბაზარი მოითხოვს, რათა წაერთვას კონკურენტებს სურვილი მიჰყვეს ფირმის მაგალითს და გაზარდოს თავისი სიმძლავრეები.
- კავშირების დამყარება ნედლეულისა და მაკომპლექტებელი ნაკეთობების ყველაზე საუკეთესო მომწოდებლებთან, მათთან ხანგრძლივი კონტრაქტების გაფორმება. ეს აიძულებს კონკურენტებს იმუშაოს მომწოდებლებთან, რომლებიც ნაკლებად ცნობილები არიან.
- ყველაზე კარგი გეოგრაფიული მდგომარეობის დაცვა. მიმზიდველი უპირატესობა დამწყებისთვის გამოიხატება შედარებით უკეთესი ადგილის დაკავებაში, გამოცოცხლებულ მაგისტრალზე, გზაჯვარედინებზე, სავაჭრო ცენტრებში, უბრალოდ ლამაზ ადგილებში ან ნედლეულის წყაროებთან ახლოს და ა.შ.
- საკუთარი თავის პრესტიჟული კლიენტებით უზრუნველყოფა;
- შექმნა მომხმარებლისთვის ძლიერი ფსიქოლოგიური იმიჯისა, რომელიც ძნელი იქნება ვინმემ გადაიღოს და რომელიც მათზე მოახდენს ძლიერ ფსიქოლოგიურ ზეგავლენას.

➤ საუკეთესო დისტრიბუტორებთან მუშაობის ექსკლუზიური უფლების დაცვა.

შეტვეის სტრატეგიების განხორციელების დროს აგრესიულმა ფირმებმა უნდა გაანალიზონ, რომელ ფირმებს უგზავნიან გამოწვევას (ანუ, ვინ წარმოადგენს მათი შეტვეის ობიექტს) და როგორ გაიმარჯვებენ მათზე. არსებობს ასეთი ფირმების ოთხი ტიპი:

1. **ბაზრის ლიდერები.** შეტვეის სტრატეგიის განხორციელებამ ძლიერი კონკურენტების, ბაზარზე ლიდერების წინააღმდეგ, შეიძლება ნაწილობრივ გამოიწვიოს რესურსების დანაკარგები ბაზრის წილისთვის ბრძოლის დროს. შემტვე სტრატეგიას ძლიერი კონკურენტის მიმართ მაშინ აქვს აზრი, როცა ლიდერს არ შეუძლია მოემსახუროს ბაზარს სათანადო დონეზე. ლიდერის სისუსტეები შეიძლება იყოს: კლიენტების უკმაყოფილება, შემოსავლების შემცირება, ტექნოლოგიებისა და მოწყობილობების მორალური დაძველება, სწრაფვა დივერსიფიკაციისა სხვა ბიზნესში და საბოლოოდ, კონკურენტული სტრატეგიის არსებობა, რომელიც არ არის დაფუძნებული დანახარჯებში ლიდერობაზე და დიფერენციაციაზე.
2. **ფირმები, რომლებიც მიჰყვებიან ლიდერებს (შეორე პოზიციაზე არიან).** შემტვეი სტრატეგიის განხორციელება ასეთი ფირმების მიმართ, რომლებიც არ არიან ისე ძლიერები ნაკლებად სარისკოა. შეტვეის სტრატეგია მაშინ იქნება წარმატებული, თუ ის დაეფუძნება ფირმების სისუსტეებს, რომლებიც ასრულებენ ბაზარზე შეორე როლს
3. **ფირმები, რომლებიც ბაზრიდან გასვლის ზღვარზე არიან.** ასეთ კომპანიებზე შეტვეის დროს ფირმები აძლიერებენ დაწოლას, რაც აცლის მათ ფინანსურ ძალას და აიძულებს სწრაფად დატოვონ ბაზარი
4. **ადგილობრივი და რეგიონული ფირმები.** ეს კომპანიები ფლობენ შემოსაზღვრულ გამოცდილებას და შესაძლებლობებს. ფირმებს, რომლებიც ფლობენ ფართო შესაძლებლობებს, კარგ პოზიციებს, გამოწვევის შედეგად შეუძლიათ გადმოიბირონ აღნიშნული კომპანიების მსხვილი და საუკეთესო კლიენტები. განსაკუთრებით ეს ეხება სწრაფად ზრდად ფირმებს, რომლებისთვისაც ვიწროა რეგიონული საზღვრები.

ამრიგად შემტვევი სტრატეგიები მაშინ არის წარმატებული თუ იგი დაფუძნებულია, ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა:

- ✦ პროდუქციის შემუშავებისა და წარმოების უფრო ნაკლები დანახარჯები;
- ✦ არსებობა საქონლის მახასიათებლებისა, რომელიც უფრო მაღალი ხარისხით აკმაყოფილებს კლიენტის მოთხოვნას ან უმცირებს დანახარჯებს საქონლის გამოყენებაში;
- ✦ უფრო კომპლექსური მომსახურების უზრუნველყოფის შესაძლებლობა;
- ✦ მარკეტინგული გამოკვლევების გაფართოების შესაძლებლობა;
- ✦ ახალი გასაღების არხების შექმნაში პიონერად ყოფნის შესაძლებლობა.

II. დაცვის სტრატეგიების გამოყენების მიზანია კომპანიებმა დაიცვან კონკურენტული უპირატესობა და შეძლონ ბაზარზე პოზიციების გამაგრება. კონკურენტულ ბაზარზე ყველა ფირმები შეიძლება გახდნენ შეტვევის ობიექტები მოწინააღმდეგის მხრიდან. დაცვის სტრატეგიის გამოყენებით კომპანია ცდილობს შეამციროს შეტვევის რისკი და კონკურენტული შეტვევა მოიგერიოს ნაკლები დანაკარგებით. თუმცა დაცვის სტრატეგიები არ აძლიერებს კონკურენტულ უპირატესობას, იგი საშუალებას აძლევს კომპანიას შექმნას მხოლოდ დაცვითი გარემო მის გარშემო და დაიცვას არსებული კონკურენტული უპირატესობა.

არსებობს კონკურენტული უპირატესობის დაცვის ორი მიდგომა, ესენია:

პირველი, როცა კომპანია ცდილობს კონკურენტებს ხელი შეუშალოს შეტვევის სტრატეგიის განხორციელებაში. ეს მიდგომა გულისხმობს შემდეგი ღონისძიებების განხორციელებას:

- პროდუქციის ასორტიმენტის გაზრდა;
- მოდელების შემუშავება, რომლებიც კონკურენტებს გააჩნიათ ან შეიძლება მომავალში შექმნან და / ან მოდელების შეთავაზება, რომლებიც კონკურენტების პროდუქციის მსგავსია მახასიათებლებით, უფრო ნაკლები ფასით;
- დილერებთან და დისტრიბუტორებთან ექსკლუზიური ხელშეკრულებების დადება;
- მომხმარებლების სწავლება უფასოდ ან დაბალ ფასად;

- მყიდველთა შენარჩუნებაში ისეთი მეთოდების გამოყენება, როგორცაა: 1. სპეციალური ფასდაკლება მათთვის, რომლებსაც სურთ გასინჯონ საქონელი; 2. სხვადასხვა ხარისხის საქონლის შეთავაზება მომხმარებლებისათვის, რათა მათ მიეცეს საშუალება ექსპერიმენტისათვის;
- კრედიტით გაყიდვების გაზრდა დილერებისათვის ან სხვა მყიდველებისათვის;
- ალტერნატიული ტექნოლოგიების დაპატენტება;
- საკუთარი ნოუ-ჰაუს დაცვა;
- ნედლეულის შექმნა დიდი მოცულობით, ვიდრე აუცილებელია, რათა შეუმცირდეს კონკურენტების მისი ყიდვის შესაძლებლობა;
- უარის თქმა იმ მომწოდებლებისთვის, რომლებიც მუშაობენ კონკურენტებთან;
- კონკურენტების მოქმედებებისა და საქონლის მუდმივი კონტროლი.

მეორე, როცა კომპანია ახდენს კონკურენტების ინფორმირებას, რომ მათი მოქმედებები არ დარჩება უპასუხოდ და იგი მზად არის შეტევისათვის. ასეთი სიგნალები შეიძლება გამოვლინდეს შემდეგი სახით:

- კომპანიის ხელმძღვანელების საჯარო განცხადებით ბაზრის წილის შენარჩუნების აუცილებლობის შესახებ;
- საჯარო განცხადებით ადეკვატური სიმძლავრეების შექმნის შესახებ;
- ინფორმაციის გავრცელებით ახალი საქონლის, ტექნოლოგიების, ახალი მოდელების შექმნის შესახებ;
- საჯარო განცხადებით კომპანიის ჩანაფიქრის შესახებ არ ჩამორჩება კონკურენტებს ფასების ცვლილებებში და გაყიდვის პირობებში;
- მკვეთრი კონტრშეტევის განხორციელება არც ისე ძლიერი კონკურენტების შეტევებზე კარგად დაცული კომპანიის იმიჯის შექმნისათვის;
- საკუთარი და მაღალლიკვიდური აქტივების რეზერვების შექმნა „საბრძოლო“ მოქმედებების განხორციელებისათვის.

ტერმინები და ცნებები

- ინოვაციური სტრატეგია
- განახლების სტრატეგია
- მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია
- ზრდის სტრატეგია
- სტაბილიზაციის სტრატეგია
- შემცირების სტრატეგია
- შერთვის სტრატეგია
- შთანქმის სტრატეგია
- ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგია
- აუტსორსინგი
- დაცვის სტრატეგია
- შეტვის სტრატეგია

საკონტროლო კითხვები

1. დაახასიათეთ ინოვაციური, განახლების და მუდმივი სრულყოფის სტრატეგიები.
2. განმარტეთ ზრდის, სტაბილიზაციისა და შემცირების სტრატეგიები.
3. რა შემთხვევაში გამოიყენება შერთვისა და შთანქმის სტრატეგიები. რა განსხვავებაა მათ შორის?
4. დაახასიათეთ ვერტიკალური ინტეგრაციის/დეზინტეგრაციის სტრატეგიები, მათი უპირატესობები და ნაკლოვანებები.
5. აღწერეთ კონკურენტული უპირატესობის ფორმირების პროცესი.
6. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შეტვის/დაცვის სტრატეგიები.
7. რა შემთხვევაში მიმართავენ კომპანიები შეტვის/დაცვის სტრატეგიების გამოყენებას.

ტესტები

T-34. როცა კომპანია თავის საქმიანობას აფართოებს მომწოდებლის ან მომხმარებლის მიმართულებით, არის:

1. დეზინტეგრაციის სტრატეგია
2. ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგია
3. აუტსორსინგი
4. არც ერთი

T-35. როცა კომპანია თავის რომელიმე საქმიანობას გადასცემს გარე კომპანიას შესასრულებლად, არის:

1. დეზინტეგრაციის სტრატეგია

2. ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგია
3. აუტსორსინგი
4. პორიზონტალური ინტეგრაცია

T-36. ახალი პროდუქტის ან გადაწვეტილების შექმნა, რომელიც რადიკალურად განსხვავდება ბაზარზე არსებულისაგან არის:

1. მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია
2. ინოვაციური სტრატეგია
3. განახლების სტრატეგია
4. ორგანიზაციული სტრატეგია

T-37. თანაბარი პარტნიორი კომპანიების გაერთიანება, რომლის შედეგად იქმნება ახალი კომპანია, არის:

1. შეერთების სტრატეგია
2. შთანთქმის სტრატეგია
3. შემოერთების სტრატეგია
4. მიერთების სტრატეგია

T-38. რომელი არ მიეკუთვნება შეტყვის სტრატეგიებს:

1. პარტიზანული ომი
2. კონკურენტების სუსტ მხარეებზე კონცენტრირება
3. კონკურენტებზე ინფორმაციული ზეგავლენა
4. თავისუფალი სივრცის გამოყენება

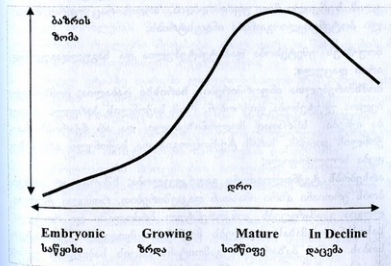
T-39. როცა კომპანიას არ სურს ღიად დაუპირისპირდეს კონკურენტი ფირმის გამოწვევას, მაშინ ეფექტურია ----- სტრატეგიის გამოყენება:

1. ერთდროული შეტყვის
2. თავისუფალი სივრცის ათვისების
3. პარტიზანული ომის
4. კონკურენტის სუსტ მხარეებზე კონცენტრირების

თავი VIII. სტრატეგიების ფორმირება დარგის / ინდუსტრიის სპეციფიკისა და სიტუაციის გათვალისწინებით

8.1. დარგის სასიცოცხლო ციკლი და კონკურენტული სტრატეგიები

ყოველი ინდუსტრიისათვის დამახასიათებელია განვითარების საკუთარი ტენდენციები და თავისებურებები. ინდუსტრიის სასიცოცხლო ციკლის თეორია საშუალებას იძლევა გაირკვას ეს ცვლილებები, თუმცა იგი საკმარისი არ არის. სასიცოცხლო ციკლის სტადიები განსაზღვრავს ინდუსტრიის ზრდის ტემპს. ინდუსტრია თავისი არსებობის მანძილზე გადის საწყის, ზრდის, სიმწიფისა და დაცემის ანუ სტაგნაციის სტადიებს (ნახ. 8.1). ინდუსტრიის დახასიათებისათვის აუცილებელია ვიცოდეთ თუ რომელ სტადიას გადის იგი, რათა კომპანიამ ასეთ ინდუსტრიაში შესვლის დროს შეიმუშაოს ისეთი სტრატეგია, რომელიც მოუტანს წარმატებას. განიხილავენ დარგის შეფასების ოთხი კლასიკურ ვარიანტს:



ნახ. 8.1. ინდუსტრიის სასიცოცხლო ციკლი

I. კონკურენტული სტრატეგია დარგებში, რომლებიც იმყოფებიან საწყის და სწრაფი ზრდის ეტაპზე

დარგი, რომელიც იმყოფება საწყის სტადიაზე, დაბადების სტადიაზე, არის ახალი დარგი. ასეთ დარგში კომპანიების უმრავლესობა იმყოფებიან, პერსონალის მოზიდვის, კომპანიის ჩამოყალიბების, მისი მშენებლობისა ან საბაზრო სიმძლავრეების შექმნის, გასაღების ბაზრების გაფართოების, პოტენციური მყიდველების მოზიდვის სტადიაზე. ძალიან ხშირად ასეთი ფირმები განიცდიან როგორც პროდუქციის შექმნასთან დაკავშირებულ, ასევე ტექნოლოგიურ პრობლემებს. ასეთ ინდუსტრიაში შესვლის დროს კომპანიებმა უნდა გაითვალისწინონ შემდეგი ნიშნები:

- ახალი დარგობრივი ბაზარი ცუდად არის შესწავლილი, სტატისტიკური ინფორმაცია მცირეა, რის გამოც ძნელია ზუსტად განისაზღვროს ფირმის ფუნქციონირების ფორმა; მცირედი ინფორმაცია ინდუსტრიის შესახებ ფაქტიურად შეუძლებელს ხდის, რომ გამოიკვეთოს მომავალში მისი განვითარების ტენდენციები;
- ბაზარზე შესვლის ბარიერები შედარებით რბილია ახალი კომპანიების მიმართაც კი. კომპანიების ინდუსტრიაში შესვლის სურვილი მით უფრო დიდია, ზრდის რაც უფრო მაღალი პოტენციალი გააჩნია ინდუსტრიას;
- ნოუ-ჰაუს უმეტესობა დაპატენტებულია და საგულდაგულოდ არის დაცული;
- მომხმარებელთა ინფორმირების ხარისხი დაბალია; მომხმარებელთა უმეტესობა ფიქრობენ, რომ საქონლის პირველი თაობა იქნება სწრაფად მოდერნიზებული, და არ ჩქარობს საქონლის ყიდვას, სანამ ტექნოლოგია და საქონელი არ გახდება სრულყოფილი;
- არსებობს ტექნოლოგიური გაურკვევლობა; ხშირად არ არსებობს ერთიანი აზრი იმასთან დაკავშირებით, რომელი ტექნოლოგია გაიმარჯვებს კონკურენტულ ბრძოლაში და რომელი სასაქონლო მახასიათებლებს მიანიჭებს მყიდველი უპირატესობას. სანამ ბაზარი არ გამოიტანს თავის საბოლოო ვერდიქტს, თვითოეული ფირმა მიისწრაფის აიძულოს ბაზარი



ალიაროს მისი სტრატეგიული მიდგომა ტექნოლოგიაში, საქონლის შემუშავებაში, მარკეტინგში და პროდუქციის განაწილებაში;

- კონკურენტებზე ინფორმაცია მწირა; ფირმებს არ შეუძლიათ სწრაფად გაარკვიონ რამდენად სწრაფად პოულობს პროდუქცია მომხმარებელს და როგორ იღებს მას;
- პრობლემათა ნედლეულის და მასალების საიმედო მომწოდებლების პოვნასთან დაკავშირებით;
- სუსტია კონკურენცია. კომპანიების უმეტესობა, განიცდიან ფულადი საშუალებების ნაკლებობას კვლევების განსახორციელებლად და იმისთვის, რომ გადაიტანოს რამოდენიმე მძიმე წელი, სანამ მათი პროდუქცია იქნება ალიარებული. რაც მთავრდება იმით, რომ ნაწილს იერთებენ კონკურენტები და ნაწილი ხდება ფირმა-აუტსაიდერები (ფირმები, დარგიდან გასვლის კანდიდატები);

ახალ დარგში შესვლის დროს ფირმებმა პირველ რიგში, უნდა მოაგვარონ დაფინანსების პრობლემა და მეორე, უნდა განსაზღვრონ რომელ საბაზრო სექტორებზე იმუშავებენ და რომელ კონკურენტულ უპირატესობას გამოიყენებენ ლიდერის პოზიციის დასაკავებლად. ახალ დარგში ბიზნესის განხორციელების სტრატეგიულ პრობლემას წარმოადგენს ასევე რისკებისა და შესაძლებლობების რეალური შეფასება. ახალ დარგში წარმატების მისაღწევად კომპანიებისთვის აუცილებელია:

1. პირველ ეტაპზე დარგში ლიდერობისათვის რისკიანი, თამამი სტრატეგიის გამოყენება. ფოკუსირებული დიფერენციაციის სტრატეგია, რომელიც მიმართულია საქონლის საუკეთესო ხარისხის შექმნისკენ, წარმოადგენს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მნიშვნელოვან საშუალებას დასაწყისში;
2. ტექნოლოგიური პროცესების სრულყოფა, პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება და მომხმარებლისთვის მიმზიდველი საქონლის შემუშავება;
3. დამწყები კომპანიისათვის დამახასიათებელი ნებისმიერი უპირატესობის, საქონლის მრავალი მოდელის შექმნა, მისი გარეგნული მხარის გაუმჯობესება, ახალი ტექნოლოგიების და გასა-

ლების არხების გამოყენება, საწარმოს წინასწარი უზრუნველყოფა ნედლეულით, სწავლების მრუდის ეფექტის შექმნა.

4. ახალი სამომხმარებლო სეგმენტების მოძიება, საქმიანობის გეოგრაფიული სფეროს გაფართოება.

5. რეკლამის დროს აქცენტის გადატანა მომხმარებლებზე, პროდუქციის გაცნობიდან, ფირმისა და მისი სავაჭრო მარკისადმი სასიამოვნო შთაბეჭდილებების შექმნისკენ;

6. სწრაფი რეაგირება ტექნოლოგიურ ცვლილებებზე, ახალი ტექნოლოგიების გამოჩენაზე. რასაკვირველია იყო პიონერი ახალი ტექნოლოგიების შემუშავებაში – დამსახურებაა, მაგრამ ასეთი სტრატეგია დაკავშირებულია დიდ რისკებთან, რადგან რამოდენიმე ახალი ტექნოლოგია კონკურენციას უწევს ერთმანეთს, დანახარჯები სამეცნიერო გამოკვლევებზე კი მაღალია, ხოლო მეცნიერებისა და ტექნიკის სწრაფი განვითარება უსარგებლოს ხდის ადრე განხორციელებულ ინვესტიციებს;

7. ფასის შემცირების გამოყენება ბაზარზე მყიდველთა ჯგუფების მოსაზიდად;

8. დარგში ფინანსურად მყარი აუტსაიდერების გამოჩენისას, რომლებიც იყენებენ აგრესიულ სტრატეგიას, იმის განჭვრეტა: 1. არსებული და მომავალი ბარიერების შესწავლის შედეგად კონკურენტებიდან რომელი გამოჩნდება; 2. სტრატეგიის რომელ ფორმას გამოიყენებენ.

საწყისი ეტაპის შემდეგ ინდუსტრია გადადის ზრდის ეტაპზე. ზრდადი ინდუსტრიისათვის დამახასიათებელია სემდეგი ნიშნები:

- ბაზრის მნიშვნელოვანი ზრდის ტემპი;
- მომხმარებელთა უკეთესი ინფორმირება;
- კონკურენტების ზრდა;

კომპანიების ბრძოლა ლიდერობისათვის, მყისიერი ზრდის ტემპი და საბაზრო წილის გაფართოება აუცილებელია შეესაბამებოდეს ფირმის გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობის შექმნას და ურყევი პოზიციების დამკვიდრებას ბაზარზე. ბაზარი შეიძლება გაივსოს ერთი მხრივ დამწყები მონაწილეებით, მეორე მხრივ ძლიერი კომპანიებით. ზრდადი ინდუსტრიაში დიდი მოგების მიღების შესაძლებლობა ყველა კომპანიას უბიძგებს აგრესიული ქცევისკენ, რაც უშეტესად გამოიხატება შედარებით

სუსტი ფირმების შექმნაში, სხვა კომპანიებთან შერწყმაში და სხვ. კომპანიები არ იშურებენ ფინანსურ რესურსებსა და ინვესტიციებს ბაზარზე მონოპოლიური უპირატესობის მოსაპოვებლად. სწრაფად ზრდად ბაზარზე ახალგაზრდა კომპანიების სტრატეგიული პრობლემებია: 1) საკუთარი სწრაფი ზრდის მართვა; 2) დაცვა კონკურენტებისაგან, რომლებიც მიისწრაფიან ისარგებლონ მათი წარმატებით; 3) ძლიერი კონკურენტული პოზიციის შექმნა. ამ პრობლემების გადაჭრით კომპანიებს შეეძლებათ ძლიერი კონკურენტების წინააღმდეგ მომზადებული შეხვედრა. როგორც წესი ძლიერ კონკურენტებს წარმოადგენენ ისეთ კორპორაციები, რომელთაც გააჩნიათ სხვა ინდუსტრიებში მოღვაწეობის გამოცდილება, წარმატებული ბიზნესის შედეგად მნიშვნელოვანი დანახოვები და ფინანსური აქტივები ანუ ახალ ინდუსტრიაში მეტოქეებთან შედარებით სასტარტო პირობებისა და შესაძლებლობების მიხედვით უკეთეს პოზიცია.

II. კონკურენტული სტრატეგია დარგებში, რომლებიც იმყოფებიან სიმწიფის ეტაპზე.

ახალი დარგების ზრდა არ შეიძლება გაგრძელდეს მუდმივად. ძნელია განისაზღვროს დარგის სიმწიფის სტადიაში გადასვლის მომენტი, შენელებული ზრდა არ შეიძლება ზუსტად იყოს პროგნოზირებული, იგი შეიძლება გაგრძელდეს დროში ტექნოლოგიური მიღწევების გამოყენების, საქონლის მოდერნიზაციისა და სხვა ღონისძიებების გატარებით. სიმწიფის სტადიაში გადასული დარგების დამახასიათებელი ნიშნებია:

■ მომხმარებელთა მოთხოვნის შემცირება, რაც იწვევს მწვავე კონკურენციას ბაზრის წილისათვის. ფირმები, რომლებიც ცდილობენ შეინარჩუნონ ზრდის ტემპი, იწყებენ ახალი საშუალებების (რეკლამის ზრდა, ფასები და ა.შ.) ძიებას, რათა გადმოიბირონ მომხმარებელი კონკურენტებისაგან.

■ მომხმარებლები ხდებიან უფრო მოთხოვნი და სურთ მიიღონ მეტი სარგებელი გამეორებითი ყიდვის დროს. როცა მომხმარებლებმა გამოიყენეს საქონელი და გაეცნენ კონკურენტების ანალოგიურ საქონელს, მათთვის აღვილია იპოვონ განსხვავება მათ შორის და მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე აიძულონ გამყიდველები გაყიდვის პირობები გახადონ უფრო სარგებლიანი.

- კონკურენციის გავლენის გაძლიერება დანახარჯებზე და მომსახურების ხარისხზე. რამდენადაც მწარმოებლები იწყებენ ისეთი საქონლის შეთავაზებას, რომლებსაც მომხმარებლები ანიჭებენ უპირატესობას, უკანასკნელის არჩევანი დამოკიდებული იქნება იმაზე, რომელი გამყიდველი შესთავაზებს მათ საქონელს უფრო მისაღებ ფასად და მომსახურების დონით.
- სერიოზული პრობლემების წარმოქმნა საწარმოო სიმძლავრეების გაფართოებისას. დარგის ზრდის ტემპის შენელება ნიშნავს საწარმოო სიმძლავრეების განვითარების შენელებას.
- ინოვაციური პროცესებისა და ახალი საშუალებების მოძიების პროცესის გართულება. მწარმოებლებისათვის რთულია შეიმუშაონ ახალი სასაქონლო მოდიფიკაციები, იპოვონ საქონლის მიღების ახალი საშუალებები და მხარი დაუჭირონ მომხმარებელთა დაინტერესებას.
- საერთაშორისო კონკურენციის გაძლიერება. ზრდადი ეროვნული ფირმები იწყებენ საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის შესაძლებლობების ძიებას. ბევრი კომპანია, რომელიც ეძებს დანახარჯების შემცირების გზებს, გადააქვთან თავისი კომპანიები ქვეყნებში, სადაც იაფი სამუშაო ძალაა. ლიდერობას აღწევენ ის ფირმები, რომლებიც ფლობენ საერთაშორისო ბაზრების დიდ წილს და ფლობენ ძლიერ პოზიციებს კონკურენტებს შორის. იმის გამო, რომ ეროვნული ბაზარი გადადის სიმწიფის სტადიაში, ფირმები ეძებენ უცხოურ ბაზარზე გასვლის გზებს, სადაც ჯერ კიდევ შეინიშნება ზრდადი მოთხოვნა მათ საქონელზე და თან არც ისე ძლიერია კონკურენტების გავლენა. განვითარებული ქვეყნების ზოგიერთი მწარმოებელი პოულობს საკმაოდ მიმზიდველ ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიას, რადგან საწარმოო მოწყობილობები, რომლებიც მორალურად დაძველებულია შიგა ბაზარზე, შეიძლება გამოყენებული იყოს ნაკლებად განვითარებული ქვეყნების ბაზრებზე. ეს შესაძლებლობა წარმოიშვება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა: 1. უცხოელი მომხმარებლები არ არიან მომთხოვნები ინოვაციებისა და საქონლის მახასიათებლების მიმართ; 2. უცხოელი კონკურენტები არიან სუსტები და არ წარმოადგენენ დიდ საფრთხეს და არ შეუძლიათ ფეხი აუბან უკანაკელ მიღწევებს ტექნიკაში. ინტერნაციონალიზაციის

სტრატეგიას მაშინ აქვს აზრი, როცა ფირმის სახელი და რეპუტაცია, ასევე საქონელი ცნობილია. მიუხედავად იმისა, რომ აშშ გამაგრილებელი სასმელების ბაზარი იმყოფება სიმწიფის სტადიაში, Coca-Cola ითვლება განვითარებულ კომპანიად, აძლიერებენ რა თავის ძალისხმევას უცხოურ ბაზრებზე, სადაც გამაგრილებელი სასმელების გაყიდვის მოცულობა იზრდება სწრაფი ტემპებით.

■ **დარგის შემოსავლის დაცემა პერიოდულად ან მუდმივად.** შენელებული ზრდა, ზრდადი კონკურენცია და პერიოდულად წარმოქმნილი საწარმოო სიმძლავრეების დანაკარგები ახდენს თავის ნეგატიურ გავლენას დარგში მოგების სიდიდეზე. ყველაზე მძიმე დარტყმას იღებენ სუსტი კომპანიები დაბალი მწარმოებლურობით.

■ **კონკურენციის გამწავლებების გამო გარიგებები (შერწყმას და შეერთებას) კონკურენტებს შორის, და დარგში კონსოლიდაციის მიღწევა.** გაძლიერებული კონკურენცია, რომელიც თან ახლავს დარგს სიმწიფის პერიოდში, გამოავლენს კონკურენტულ ბრძოლაში ფირმის სუსტ მხარეებს და აიძულებს მეორეხარისხოვან და შესამეხარისხოვან ფირმებს წარმართონ ბრძოლა არსებობისათვის, სადაც გამარჯვებულები გამოდიან ძლიერები. ხშირად იქმნება სიტუაცია, სუსტი ფირმები განიცდიან ფიასკოს და შესაძლებელია მისი შეძენა იაფად. ყველაზე კარგ შენაძენებად ითვლება ისინი, რომლებიც არსებითად აძლიერებენ ფირმა-შვიდკეულების კონკურენტულ პოზიციებს.

სიმწიფის ეტაპზე მყოფ ინდუსტრიაში, კომპანიები წარმატების მისაღწევად მიმართავენ ისეთი სტრატეგიების განხორციელებას, რომლებიც ეფუძნება:

1. **საწარმოო სიმძლავრეების მაქსიმალური გამოყენებას.** პროდუქციის ზარისხის, დიზაინის, სპეციფიკურ ნიშანთვისებათა სრულყოფა კვლავ წარმოადგენს კონკურენტულ ღირებულებას. ასეთი სტრატეგია მოითხოვს დიდ ინვესტიციებს და სარისკოა. თუმცა, როდესაც კომპანია ინვესტიციების ხარჯზე ქმნის მომხმარებელთათვის ღირებულ პროდუქტს, რომელიც დიდი არჩევანის მიუხე-

დავად მომხმარებელს ჯერ არ მიუღია, ასეთი სტრატეგია შესაძლებელია წარმატების მომტანი იყოს;

2. ინოვაციურობის პროცესზე აქცენტის გადატანას. საწარმოო პროცესების მუდმივი ინვესტირება. დაბალი დანახარჯები და პროდუქციის უკეთესი ხარისხი წარმოადგენს სტრატეგიის მიზანს. ახალი ტექნოლოგიების შემუშავება, წარმოების სფეროში წუნდებული პროდუქციის შემცირება, შრომის ნაყოფიერების ამაღლება, საწარმოო პროცესების რობოტიზაცია, კომპიუტერიზაცია, კონტროლის სისტემების სრულყოფა, ტრენინგების უზრუნველყოფა, ადმინისტრაციულ კადრებში კვალიფიკაციის ამაღლება და ა.შ. იაპონური კომპანიები ყველაზე წარმატებულად იყენებენ საწარმოო პროცესების ინოვაციურობის მომენტს, რის გამოც ამ კორპორაციებისათვის დამახასიათებელია შედარებით დაბალი თვითღირებულებისა და მაღალი ხარისხის პროდუქცია;

3. ხარჯების შემცირებას. დიდი კონკურენცია ფასებზე ფირმებს უბიძგებს დამატებითი ღონისძიებების შემუშავებისკენ, რათა პროდუქციის ერთეულზე ხარჯები შემცირდეს. ასეთი სტრატეგია გულისხმობს ისეთი მეთოდების შემუშავებას, როგორცაა მომწოდებლებთან მოლაპარაკების პროცესის გააქტიურება, შედარებით დაბალ ფასიანი საწარმოო რესურსების შესყიდვა, პროდუქციის დიზაინის ეკონომიურობა, ზედმეტი საშუალებისა და მათთან დაკავშირებული ხარჯების შემცირება, სადისტრიბუციო ეფექტიანობის გაზრდა და სხვ;

4. პროდუქციის რეალიზაციის გაზრდას. შიშვიფის ეტაპზე მყოფ ინდუსტრიაში პროდუქციის რეალიზაციის მასშტაბების ზრდა საზიფათო ტენდენციაა. დამატებითი ერთეულის რეალიზაცია შეუძლებელია მეტოქე კომპანიის მომხმარებლის გადმოხიზრების გარეშე. სხვა შემთხვევაში ასეთი ინვესტიცია იწვევს ჭარბ მიწოდებას და ამდენად, არაეფექტიანია. ხარჯები გამართლებულია, როდესაც კომპანიები აწარმოებენ პროდუქციის შემავსებელ საქონელს, მომსახურებას და ყველა იმ საშუალებას, რაც ხელს უწყობს ძირითადი პროდუქციის მოხმარებასა და უფრო მეტად იზიდავს მომხმარებელს;

5. კომპანიის გუღვილს. ინდუსტრიაში ხშირად შესაძლებელია კონკურენტი კომპანიების იაფად შექენა. კერძოდ, რთულ ფინანსურ მღგომარეობაში მყოფი კომპანიები ხშირად ცდილობენ თა-

ვიანთი აქტივების რეალიზაციას ვალდებულებათა დაფარვის მიზნით. ამ კომპანიათა კონკურენტული შესაძლებლობები გაცილებით მაღალია (მაგალითად, გააჩნიათ ბაზრის დიდი წილი, უწყვეტიანი ტექნოლოგიები, კვალიფიციური მუშა-ხელი სა სხვ.). თუმცა, კრიზისულ პერიოდში ისინი შედარებით იაფად იყიდება. კომპანია, რომელიც შეისყიდის ასეთი ტიპის ფირმას ამბობენ, რომ მოცემულ კომპანიაში იქნება გუდვილი, რომელიც კომპანიას მომავალში კონკურენტულ უპირატესობას მოუტანს. გუდვილი ფაქტიურად, არამატერიალური, უხილავი აქტივია ისევე, როგორც ტექნოლოგიური ნოუ-ჰაუ, პატენტები, ლიცენზიები. იგი კომპანიის საკუთრებას წარმოადგენს. გუდვილი ეს არის სხვაობა გასაყიდი ფირმის სარეალიზაციო ფასსა და მის აქტივების რეალურ ღირებულებას (აქტივებს გამოკლებული ვალდებულებები) შორის. გუდვილი შეიძლება იყოს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი სიდიდე. უარყოფითი გუდვილი ერთის მხრივ წარმოადგენს საფინანსო ოპერაციის შედეგად მოპოვებულ მოგებას, ხოლო მეორე მხრივ გვიჩვენებს, თუ რა სტრატეგიულ შედეგი მიიღო კომპანიამ მოცემული ფირმის შეძენისას მას შემდეგ, რაც აქტივების ნაწილის რეალიზაციით დაფარა ფირმის ყველა ვალდებულება. ამ შემთხვევაში მოგება შეიძლება იყოს: ბაზრის სეგმენტი, მაღალკვალიფიციური მენეჯმენტი ან საშუალო ძალა, უწყვეტიანი ტექნოლოგიები, ხელსაყრელი გეოგრაფიული მდებარეობა (KFS ფაქტორები) და სხვა სახის აქტივები, რომელსაც ფინანსური თვალსაზრისით გააჩნია გარკვეული ღირებულება და შემოსავალი, ხოლო სტრატეგიული თვალთახედვით – კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების შესაძლებლობა;

6. საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლას. სიმწიფის ეტაპზე მყოფ ინდუსტრიაში კომპანიებისთვის მიშენლოვანია საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლა, რომელიც სხვადასხვა ფორმით შეიძლება გამოვლინდეს. უცხოური ბაზრების ათვისების ტრადიციული, კლასიკური ფორმაა პროდუქციის ექსპორტი. თუმცა, მთელ რიგ შემთხვევებში, კომპანიები საერთაშორისო ბაზრებზე გადიან თუ: ახალ პროდუქციაზე არსებობს მოთხოვნა (პორიზონტალური ექსპანსია); პროდუქციის საწარმოებლად აუცილებელი რესურსები შედარებით იაფია (ვერტიკალური ექსპანსია); შესაძლებელია კონკურენტული რისკის მინიმიზაცია (მაგალითად, იაპონურმა

“Toyota” 80-იან წლებში აშშ-ს უმსხვილეს გიგანტებს “General Motors”, “Ford” და “Chrysler” განსხვავებული ტექნოლოგიური რესურსებისა და შედარებით იაფი, ეკონომიური ავტომობილების წარმოებაში ინვესტიციების განთავსებით მათ დააკარგვინა ბაზრის მნიშვნელოვანი არეალი. საპასუხოდ, აშშ-ს კორპორაციებმა იაპონიაში მიმართეს ანალოგიურ ქმედებებს და შეძლეს საბაზრო პოზიციების გაუმჯობესება).

III. კონკურენტული სტრატეგია დარგებში, რომლებიც იმყოფებიან სტაგნაციის ან დაცემის ეტაპზე.

ბევრი ფირმაები მოქმედებენ დარგში, სადაც მოთხოვნა არ იცვლება ან უფრო მეტიც შეინიშნება დაცემა. შეიძლება ასეთ შემთხვევაში ყველაზე რეალურად ითვლება ე.წ. “მოსავლის შეგროვების” სტრატეგია, რომელიც უზრუნველყოფს საკუთარი საშუალებების მაქსიმალური მოცულობის ამოღებას მოკლე პერიოდში, ფირმების გაყიდვას ან მისი საქმიანობის შეწყვეტას, თუმცა კომპანიებმა, რომლებიც დგანან ფეხზე, შეიძლება მიაღწიონ კარგ შედეგებს ამ დარგებშიც კი. მხოლოდ სტაგნაციით არ განისაზღვრება დარგის მიმზიდველობა. ფირმების გაყიდვა შეიძლება იყოს გამართლებული, შეიძლება არა, საქმიანობის შეწყვეტა კი უკანასკნელი ნაბიჯია.

კომპანიები, რომლებიც იმყოფებიან სტაგნაციის ან დაცემის ეტაპზე მყოფ ინდუსტიაში, მთელ ძალისხმევას მიმართავენ ისეთი მიზნების ფორმულირებაზე, რომლებიც შეესაბამება ბაზრის შესაძლებლობებს. საკუთარი სახსრების მოძრაობასთან და ინვესტიციების რენტაბელობასთან დაკავშირებული მაჩვენებლები უფრო მისაღებია, ვიდრე ზრდის აბსოლუტური მაჩვენებლები, თუმცა გაყიდვის მოცულობისა და ბაზრის წილის ზრდის ტემპი აუცილებელია იყოს შესწავლილი. ძლიერი კომპანიები ზრდიან გაყიდვის მოცულობას სუსტი კონკურენტების ხარჯზე, ხოლო ამ უკანასკნელების ბაზრიდან გასვლა ან სხვა ფირმებთან შეერთება, ძლიერებს საშუალებას აძლევს მოიპოვონ ბაზრის დიდი წილი. ასეთ დარგში კომპანიები იყენებენ შემდეგ სტრატეგიებს:

1. **ორიენტაცია ფოკუსირებულ სტრატეგიაზე ზრდადი საბაზრო სექტორების გამოვლენის, შექმნისა და შემუშავებისათვის.** დარგები (ბაზრები), რომლებიც იმყოფებიან სტაგნაციის ან დაცემის

ეტაპზე, როგორც სხვა ბაზრები შედგება მრავალი სეგმენტისაგან. ხშირად ერთი ან რამდენიმე სეგმენტი შეიძლება განიცდიდეს ზრდას, მიუხედავად იმისა, რომ დარგი მთლიანად განიცდის პრობლემებს. მწარმოებელი, რომელიც პირველი მოახდენს კონცენტრირებას მისთვის სასარგებლო სეგმენტზე, არა მარტო თავს დააღწევს გაყიდვების და შემოსავლების შემცირებას, არამედ წარმატებასაც მიაღწევს.

2. **ორიენტაცია დიფერენციაციაზე, რომელიც დაფუძნებული იქნება ინოვაციებზე და ხარისხის გაუმჯობესებაზე.** ხარისხის გაუმჯობესებამ და სასაქონლო ინოვაციებმა შეიძლება გამოაცოცხლოს მოთხოვნა ახალი მზარდი სეგმენტების შექმნით ან მომხმარებელთა ნდობის მოპოვებით. დიფერენციაცია, რომელიც დაფუძნებულია ინოვაციებზე, ფირმებს აძლევს კონკურენტულ უპირატესობას, რადგან სხვა ფირმებისთვის გარკვეული დროის განმავლობაში რთული და ძვირი იქნება გადაიღონ ეს სიახლეები.

3. **ორიენტაცია დანახარჯების შემცირებაზე.** როცა გაყიდვის მოცულობის ზრდა არ იწვევს შემოსავლების ზრდას, კომპანიამ შეიძლება გაზარდოს თავისი მოგება და შემოსავალი კაპიტალდაბანდებიდან, მიმდინარე დანახარჯების შემცირებისა და მწარმოებლურობის ამაღლების გზით. ფირმებმა შეიძლება მიაღწიონ დანახარჯების შემცირებას შემდეგი გზებით: 1. უარის თქმა იმ საქმიანობაზე, რომლებიც შეიძლება შესრულებული იყოს სხვა ფირმების მიერ ნაკლები დანახარჯებით; 2. შიგა პროცესების დაგეგმვა; 3. საწარმოო სიმძლავრების გამოყენების გაუმჯობესება; 4. გასაღების არხების გაფართოება გაყიდვის მოცულობის მისაღწევად, რომელიც აუცილებელია დანახარჯების შემცირებისათვის; 5. უარის თქმა ძვირადღირებულ გასაღების წერტილებზე; 6. ღირებულების ჯაჭვიდან საქმიანობის მოშვებებიან სახეების გამოყოფა.

ეს სტრატეგიები არ წარმოადგენს ურთიერთგამომრიცხავს. ბაზარზე მოდერნიზებული საქონლის გამოტანამ შეიძლება შექმნას სწრაფად ზრდადი საბაზრო სეგმენტი. ანალოგიურად, მწარმოებლურობის გაზრდა იწვევს ფასების შემცირებას, რომელიც იწვევს სეგმენტის ზრდას, რომელსაც ქმნის ფასების მიმართ მგრძობიარე მომხმარებელი. უფრო მიშვიდველ დარგებს, რომლებიც იმყოფებიან დაცემის ეტაპზე, წარმოადგენს ისი-

ნი, სადაც გაყიდვის მოცულობა მცირდება ნული ტემპით: აქ ფი-
ველთვის არსებობს შემხვედრი მოთხოვნა და მომგებიანი საბაზ-
რო ნიშები. ფირმების ტიპიურ სტრატეგიულ შეცდომებად, რომ-
ლებიც მუშაობენ აღნიშნულ დარგებში, ითვლება: 1. წამგებიან
კონკურენტული ბრძოლაში ჩართვა; 2. საკუთარი საშუალებების
ძალიან სწრაფად ამოღება, რაც საბოლოოდ იწვევს კომპანიის
გაკოტრებას; 3. სიტუაციისადმი მეტად ოპტიმისტური დამოკიდე-
ბულება და პასიური ლოდინი იმისა, რომ ყველაფერი თავისით
მოგვარდება.

*მაგალითი. კომპანიის-Yamaha სტრატეგია მუსიკალური ინსტრუმენტების მწარ-
მოებელ დარგში*

მრავალი წლის განმავლობაში პაინინოზე მოთხოვნა მცირდებოდა, ხოლო
1980 წლიდან შემცირების ტემპმა შეადგინა 10% წელიწადში. კომპანიამ
Yamaha ჩაატარა გამოკვლევა იმ მიზნით, რომ გაერკვია რა დანიშნულება
ჰქონდა პაინინოს იმ ოჯახებში, რომლებმაც იგი შეიბინეს. გამოკვლევამ აჩვენა,
რომ ინსტრუმენტების უმეტესობა ასრულებდა ავეჯის ფუნქციას და იმყოფებო-
და კარგ მდგომარეობაში. მიზეზმა რის გამოც პაინინი იყო შექმნილი დაკარგა
აქტუალობა - თანამედროვე შშობლები ვერ უთმობდნენ იმდენ ყურადღებას თა-
ვის შეილებს, რამდენსაც მათი შშობლები მათზე ხარჯავდნენ მუსიკალური გა-
ნათლებისთვის. შედეგად, აღმოჩნდა რომ ინსტრუმენტების უმეტესობა (40
მლნ) ამერიკაში, ევროპაში, იაპონიაში იშვიათად გამოიყენებოდა: ბავშვების ერ-
თმა ნაწილმა შეწყვიტა მეცადინეობა, მეორე ნაწილი გაიზარდა და დატოვა
სახლი, მობრძიდებები იშვიათად ან საერთოდ არ უკრავდნენ, შზოლოდ მცირე
პროცენტი იყო ისინი, ვისაც ნამდვილად სჭირდებოდა ეს ინსტრუმენტი და
იყენებდა დანიშნულებისამებრ. ამასთან შემოსავალი აღნიშნული ინსტრუმენტე-
ბის მფლობელებისა იყო საშუალოზე მაღალი.

კომპანიამ Yamaha შეიმუშავა სტრატეგია, სადაც გაითვალისწინა გამოუ-
ყენებელი პაინინოს პოტენციური შესაძლებლობები და ბაზარს შესთავაზა ახა-
ლი მოწყობილობა, რომელიც უსწრებდა ძველი მოდის ფორტეპიანოს ავტომა-
ტური საშუალებებით, რომელსაც შეეძლო შეექმნა მრავალი მელოდია 3,5 დი-
უსიან დისკზე ჩანაწერის საშუალებით. ასეთი მოწყობილობის ფასი შეადგენდა
2500 დოლარს აშშ-ში. პარალელურად კომპანია Yamaha ბაზარზე წარმო-
ადგინა დისკლავირი ხმოვანი პაინინოს მოდელი, რომელიც არა მარტო ქმნიდა,
არამედ იწერდა მელოდიებს. მისი საცალო ფასი იყო 9000 დოლარი აშშ-ში.
90-იანი წლების ბოლოს მას უკვე ბაზარზე წარმოდგენილი ჰქონდა 30-ზე მე-
ტი დასახელების დისკო სხვადასხვა ჩანაწერებით. კომპანია Yamaha დარწმუ-
ნებული იყო, რომ ამ მაღალ მაღალტექნიკურ მოწყობილობებს ექნებოდა მოთ-
ხოვნის გაზრდის დიდი პოტენციალი.

წყარო: კომპანიის Web-გვერდი

IV. კონკურენტული სტრატეგია ფრაგმენტულ დარგებში

ზოგიერთი ინდუსტრია შედგება ასობით მცირე და საშუალო ფირმისაგან, რომელთა უმეტესობას წარმოადგენს კომპანიები. მთავარი განმასხვავებელი ნიშანი ამ დარგისა არის ლიდერის არ არსებობა. ასეთი დარგის ბაზრების მაგალითებია: წიგნის გამოცემის, ავტომობილების რემონტის, რესტორნების და სწრაფი მომსახურების ობიექტების, სასტუმროების, ავეჯის წარმოების ბაზრები და სხვ. რაგმენტული ინდუსტრიებისათვის დამახასიათებელია შემდეგი ნიშნები:

- შესვლის დაბალი ბარიერები, რაც საშუალებას აძლევს მცირე ფირმებს შევიდნენ დარგში სწრაფად და სერიოზული ფინანსური საშუალებების გარეშე;
- მოთხოვნა მცირე რაოდენობის საქონელზე;
- საქონლის/მომსახურების ბაზრის გეოგრაფიული შეზღუდვა, ამიტომ ადგილობრივ მწარმოებლებს აქვთ კონკურენტული უპირატესობა, რადგან მათ უკეთ იციან მომხმარებელთა გემოვნება, თავისი ბაზრის თავისებურებები;
- ბაზარზე მოთხოვნის მრავალფეროვნება და განსხვავება, რაც ითხოვს ფირმების უზარმაზარი რაოდენობას, რათა დაკმაყოფილდეს მომხმარებელთა მოთხოვნები. (რესტორნები, ტანსაცმლის სამკერვალოები და ა.შ.)
- მაღალი სატრანსპორტო დანახარჯები, რაც განსაზღვრავს ფირმის მოქმედების ეკონომიკურად გონივრული რადიუსს;
- დარგის სიახლე გვიჩვენებს, რომ არც ერთ ფირმას არ გააჩნია საკმარისი გამოცდილება და რესურსი მოიპოვოს ბაზრის მსხვილი წილი.

ფრაგმენტულ დარგებში კომპანიები, რომლებსაც სურთ მი-
აღწიონ წარმატებებს, მიმართავენ შემდეგი სტრატეგიებს:

1. ტიპური პირობების შექმნა და ექსპლუატაცია. ამ სტრატე-
გიულ მიდგომას იყენებენ ფირმები იმ შემთხვევაში, როცა ისინი
ასრულებენ თავის საქმიანობას სხვადასხვა გეოგრაფიულ რაიონ-
ში. ის მოიცავს ტიპური მოხერხებული შუნობების აშენებას
მინიმალური დანახარჯებით, შემდეგ ამ პროცესის ბოლომდე მიყ-
ვანას, ფუნქციონირება საუკეთესო ეფექტის მისაღწევად. მაგალი-
თად, McDonald's, Home Depot, რომლებმაც მიიყვანეს ეს სტრა-

ტევია სრულყოფამდე და თვითოეული დღეს იღებს მაღალ მოვებას;

2. **დაბალი დანახარჯების უზრუნველყოფა.** როცა ძლიერია საფასო კონკურენცია და მოგების დონე განიცდის მუდმივ ზეწოლას, ფირმებმა ყურადღება უნდა დაუთმონ საქმიანობის იმ სახეებს, რომლებიც არ არის შეორეხარისხოვანი და საჭიროებს მცირე დამატებით ხარჯებს, მაღალმწარმოებლურ (იაფ) სამუშაო ძალას, მცირე კაპიტალურ დანახარჯებს და საერთოდ კომპანიის ეფექტურ ფუნქციონირებას;

3. **მომხმარებლის სარგებლიანობის გაზრდა ინტეგრაციის გზით.** მაგალითის სახით შეიძლება განვიხილოთ, მომხმარებლებლისთვის აწყობა მოწყობილობისა გადმოტვირთვამდე, ტექნიკური დახმარების უზრუნველყოფა, რეგიონალური გასაღების ცენტრების გახსნა;

4. **სპეციალიზაცია საქონლის კონკრეტულ სახეზე.** მრავალი ფირმა აწარმოებს სხვადასხვა დასახელების საქონელს, კარგი იქნება თუ ფირმა აწარმოებს ერთ კონკრეტულს. მაგ., ავეჯის წარმოების დროს ზოგიერთი ფირმა სპეციალიზირდება მხოლოდ ერთი სახის პროდუქციაზე: საძინებელი ავეჯი, ბაღის ავეჯი და ა.შ;

5. **სპეციალიზაცია მომხმარების ტიპზე.** ფირმამ შეიძლება მიაღწიოს წარმატებას დარგში თუ კონცენტრირდება იმ მომხმარებლების მომსახურებაზე, რომლებიც: 1. ნაკლებად მგრძობიარენი არიან ფასის ცვლილების მიმართ; 2. დაინტერესებულნი არიან საქონლის უნიკალურობით;

6. **ფოკუსირება განსაზღვრულ გეოგრაფიულ რაიონებზე.** მაშინაც კი, როცა ფირმას არ გამოუვა ფრაგმენტულ დარგშიც კი მოიპოვოს ბაზრის დიდი წილი, მან შეიძლება მიაღწიოს დიდ წარმატებებს ერთ რეგიონში. კონცენტრაცია და მაქსიმალური გამოყენება რესურსებისა განსაზღვრულ ტერიტორიაზე ხელს უწყობს წარმოების მაღალ ეფექტიანობას, ამცირებს მომხმარებელამდე საქონლის მიტანის დროს, ახდენს სავაჭრო მარკის გაცნობას და ა.შ. მაგალითად, სუპერმარკეტები, ბანკები, მალაზიები წარმატებით ფუნქციონირებენ განსაზღვრულ გეოგრაფიულ რაიონებში, აქვთ რა იქ მრავალი ფილიალი.

ამასთან, ზოგადად ინდუსტრიაში შესვლის დროს მნიშვნელოვანია გაირკვას, რა უპირატესობა გააჩნია კომპანიებს, რომლებიც არიან პირველები ან მეორე და შემდგომ ადგილზე მყოფნი. როცა კომპანია პირველი აპირებს დარგში შესვლას, აუცილებელია ზუსტად შეარჩიოს შესვლის მომენტი, რამდენადაც პირველად შესული კომპანიის როლში ყოფნას გააჩნია თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები. პირველად შესული კომპანიის სტრატეგიას მოაქვს წარმატება, თუ:

- იგი შეიქმნის უნიკალურ იმიჯს და რეპუტაციას მყიდველებსგან;
- მას აქვს უპირატესობა ახალ ტექნოლოგიებში, გასაღების არხებში და ახალი თაობის მაკომპლექტებელლებში, რითიც უზრუნველყოფს დანახარჯებში აბსოლუტურ ლიდერობას;
- პირველი მყიდველები შეინარჩუნებენ კომპანიისადმი მიჯაჭვულობას, შეასრულებენ განმეორებით შესყიდვებს;
- იგი უზრუნველყოფს თავისუფალი სივრცის ათვისებას, რაც გაუართულებს კონკურენტებს მისი სტრატეგიების გადაღებას.

რაც უფრო მეტ უპირატესობას იღებს დარგში პირველად შესული კომპანია, მით უფრო მიმზიდველი ხდება მისი სტრატეგია, რის გამოც კონკურენტმა კომპანიებმა შეიძლება განახორციელონ იგივე. ძნელია იმის მტკიცება, რომ მეორედ შემოსული კომპანიები ვერ მიაღწევენ წარმატებას. არის შემთხვევები, რომ მიმღვერები ადვილად იღებენ ან მარტივად იყენებენ პირველი კომპანიის ჩვევებს, გამოცდილებას, ნოუ-ჰაუს, სწრაფად ეწვეიან და ხშირად უსწრებენ კიდევ ან შემუშავენ ისეთ სტრატეგიას, რომელსაც აქვს მკვეთრი უპირატესობა. მაგალითად, როცა პირველად შესული კომპანიის სტრატეგია მოითხოვს დიდ დანახარჯებს, მაგრამ სწავლების ეფექტი არის უმნიშვნელო, მაშინ მეორედ შესული კომპანიის დანახარჯები მნიშვნელოვნად დაბალია; თუ პირველად შესული კომპანიის საქონელი არის მარტივი და ვერ ამართლებს მომხმარებლის მოლოდინს, მაშინ ადვილია მყიდველების გადაბირება უფრო სრულყოფილი საქონლის შეთავაზებით; თუ ტექნოლოგიები იცვლება ისე სწრაფად, რომ

მეორედ შესული კომპანია მომხმარებელს სთავაზობს მეორე და მესამე თაობის უკეთესი მახასიათებლების საქონელს.

ხშირად კომპანიები აკვირდებიან და ელოდებიან პირველად შესული კომპანიების მოქმედებებს და შედიან მოგვიანებით, მხოლოდ იმის გამო, რომ არ დაუშვან წინა კომპანიების შეცდომები. ასეთი ტაქტიკის შემთხვევაში, კომპანიებმა შეიძლება მხოლოდ იარსებონ, ნაკლებია წარმატების შანსი, რადგან მათ მოუწევთ მუდმივად ზრუნვა კლიენტების შენარჩუნებაზე და იმაზე, ძალიან არ ჩამორჩნენ უფრო გავლენიან კონკურენტებს.

8.2. ფირმების კონკურენტუნარიანობა, საბაზრო პოზიციები და შესაძლებლობები

ინდუსტრიაში კომპანიები შეიძლება იმყოფებოდნენ სხვადასხვა მდგომარეობაში ანუ იყვნენ წარმატებულნი და ჰქონდეთ ლიდერის ან მიმდევრის პოზიციები, ან იყვნენ არაკონკურენტუნარიანები და კრიზისში მყოფნი. აქედან გამომდინარე, იმის მიხედვით, თუ რა მდგომარეობა უკავიათ კომპანიებს ინდუსტრიაში, განსხვავდება მათი სტრატეგიებიც. ძირითადად განასხვავებენ კონკურენტული მდგომარეობისა და საბაზრო პოზიციის შეფასების მიხედვით ფირმების შემდეგ კლასიკურ ვარიანტებს:

I. ლიდერები;

II. მიმდევრები;

III. არაკონკურენტუნარიანები;

IV. კრიზისულ მდგომარეობაში მყოფი ფირმები.

განვიხილოთ თვითოეული სახის ფირმის სტრატეგიები:

I. ლიდერი ფირმების სტრატეგიები. ინდუსტრიაში ლიდერების კონკურენტული პოზიციები იცვლება საზღვრებში ძლიერებიდან (საშუალოზე მაღალი) ძალიან ძლიერებამდე. ლიდერები ჩვეულებრივ ინდუსტრიაში ცნობილები არიან და იყენებენ როგორც დაბალი დანახარჯების, ასევე დიფერენციაციის სტრატეგიებს. ინდუსტრიაში ცნობილი ლიდერების რიცხვს მიეკუთვნება: Microsoft (პროგრამული უზრუნველყოფა), McDonald's (სწრაფი კვების რესტორანი), Gillette, eBay (ელექტრონული აუქციონი) და ა.შ. ლიდერების ძირითად ზრუნვის საგანს სტრატეგიის თვალსაზრისით წარმოადგენს ლიდერობის პოზიციების შენარჩუნება და გადაადგილება უბრალო ლიდერობიდან ღომინირებულ ლიდერობამდე. ბრძოლა ლიდერობისთვის და ბაზრის წილის გაფართოებისათვის ძირითადად ეფუძნება კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებასა და მოგების გაზრდას. ინდუსტრიაში ლიდერები მიმართავენ შემდეგი სტრატეგიების გამოყენებას:

1. მუდმივი შეტევის სტრატეგია. ამ სტრატეგიის მთავარი მიზანია დარგში პირველად შემოსულის პოზიციების – შენარჩუნება. შეტევის სტრატეგია აგებულია პრინციპზე, რომ საუკეთესო ხერხი გახლეს ცნობილი ინდუსტრიაში არის-მუდმივი გასწრება კონკურენტების და მათი იძულება გახდნენ მიმდევრები და შეე-

გუნ ლიდერის ინიციატივებს. სხვა სიტყვებით: საუკეთესო დაცვა - შეტევაა. აგრესიულად განწყობილი ლიდერები ცდილობენ იყვნენ პირველები კონკურენტული უპირატესობის (მცირე დანახარჯები ან დიფერენცია) შექმნაში და ლიდერის სოლიდურ რეპუტაციაში. მცირე დანახარჯებზე ორიენტირებული ფირმები აგრესიულად აღევენებენ თვალს დანახარჯების შემცირების პოლიტიკას, ხოლო დიფერენციაციაზე ორიენტირებული ფირმები ახალ გზებს ეძებენ კონურენტებისაგან განსხვავებული პროდუქციის შექმნაში. მუდმივი შეტევის გასაღებს წარმოადგენს გაუჩერებელი დევნა სრულყოფისა და ინოვაციებისადმი. ბრძოლა იმისთვის, რომ ბაზარზე გამოიტანო პროდუქცია უფრო კარგი მაჩვენებლებით, ხარისხის სრულყოფა, მყიდველთა მომსახურების გაუმჯობესება, და საწარმოო დანახარჯების შემცირების გზების ძიება, არა მარტო ეხმარება ლიდერს გაექცეს საფრთხეს გახდეს მისაღწევი, არამედ აიძულოს მოწინააღმდეგე თავი დაიცვას და ეცადოს არ ჩამორჩეს. შემტევი საშუალებების ნაკრებში შეიძლება ჩაერთოს დარგში საერთო მოთხოვნის გაზრდის ღონისძიებები - საქონლის მიღების ახალი ხერხების გამოყენება, ახალი მომხმარებლების მოზიდვა, საქონლის ხშირი გამოყენების ინიცირება. ჭკვიანი ლიდერი, რომელიც იყენებს შემტევ სტრატეგიას, მუდმივად თვალს აღევენებს იმას, როგორ გახადოს უფრო მსუბუქი და ნაკლებ ძვირადღირებული პოტენციური კლიენტებისათვის კონკურენტის პროდუქციის ყიდვიდან საკუთარ პროდუქციაზე გადმოსვლა. თუ ლიდერის წილი ბაზარზე არც ისე დიდია, რომ გამოყენებულ იქნეს ანტიმონოპოლიური ღონისძიებები, მაშინ მუდმივი შეტევის სტრატეგია გამოხატავს ცდას გაიზარდოს უფრო სწრაფი ტემპით, დარგის ზრდის ტემპთან შედარებით რათა შეუმციროს მოწინააღმდეგეს ბაზრის წილი. ლიდერი, რომლის ზრდის ტემპი ჩამორჩება დარგის ზრდის საშუალო ტემპს, კარგავს პოზიციებს ბაზარზე.

2. აქტიური დაცვისა და გამაგრების სტრატეგია. ამ სტრატეგიის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ გაურთულოს შესვლა ბაზარზე ახალ ფირმებს, ხოლო ლიდერობისთვის პრეტენდენტებს - გაუმაგროს პოზიციები. არსებული დაცვის ამოცანებს წარმოადგენს ბაზრის არსებული წილის შენარჩუნება, ბაზარზე მდგომა-

რეობის გამაგრება, დაცვა ფირმების კონკურენტული უპირატესობისა. კონკრეტულ დაცვით მოქმედებებს მიეკუთვნება:

- ახალი კომპანიებისა და კონკურენტების მიმართ მიზნების მიღწევაში ბარიერების შექმნა, ინტენსიური სარეკლამო კამპანიით, უფრო მაღალი ღონის სერვისული მომსახურებით, და კვლევების აქტიური ინვესტირებით;

- პერსონალურ მომსახურებაზე გადასვლა და სხვა დამატებითი სერვისების გამოყენება მომხმარებლების შესანარჩუნებლად და მოსაზიდად;

- პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოება კონკურენტებთან დასაპირისპირებლად ან თავისუფალი საბაზრო ნიშის დასაკავებლად;

- გონივრული ფასებისა და მიმზიდველი ხარისხის შენარჩუნება.

- ახალი სიმძლავრეების შექმნა, რათა გაუსწროს საბაზრო მოთხოვნის ზრდას და მცირე კონკურენტების გაფართოების პოტენციალის ბლოკირება.

- ინვესტირების განხორციელება, რომელიც უზრუნველყოფს დანახარჯებში კონკურენტუნარიანობას და ტექნოლოგიურ განვითარებას.

- ალტერნატიული ტექნოლოგიების დაპატენტება.

- ექსკლუზიური კონტრაქტების დადება საუკეთესო მომწოდებლებთან და დილერებთან.

დაცვისა და გამაგრების სტრატეგია უფრო შეეფერება იმ ფირმებს, რომლებმაც მიაღწიეს დომინირებულ მდგომარეობას და არ სურთ მათზე განხორციელდეს ანტიმონოპოლიური ღონისძიებები. იგი ასევე იდეალურად მიესადაგება იმ სიტუაციას, როცა ფირმას სურს მაქსიმალურად კარგად გამოიყენოს არსებული მდგომარეობა მოგების მისაღებად, რადგან დარგის ზრდის პერსპექტივები არ არის მიმზიდველი ან ბაზრის წილის გაფართოების მომავალი ჩანს არც იმდენად მომგებიანი, რომ მისთვის ღირდეს ბრძოლა. მაგრამ მოცემული სტრატეგია ყოველთვის გულისხმობს ცდას ზრდისა, ისეთივე სწრაფი ტემპით, როგორიც ბაზარზეა, ასევე საკმარის კაპიტალდაბანდებას ლიდერის კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად.

3. ძალის დემონსტრირების სტრატეგია. ამ შემთხვევაში ლიდერის სტრატეგიული პოზიცია გულისხმობს კონკურენტული ზეწოლის გამოყენებას (ეთიკური და სუფთა) ფირმებზე, რომლებიც არ არიან ლიდერები, რათა გახადონ ისინი დამჯერ მიმდევრებად (მომდევნოები ლიდერების), და არა აგრესიულ პრეტენდენტებად, რომლებიც იბრძვიან ლიდერობისთვის. ლიდერი ხვდება რთულ მდგომარეობაში, როცა უფრო წვრილი კონკურენტები არყვევენ მის პოზიციებს, ამცირებენ ფასებს, ან იყენებენ სხვა შემტევ მოქმედებებს, რომლებიც წარმოადგენენ პირდაპირ საფრთხეს მისთვის. საპასუხო მოქმედებები ლიდერისა შეიძლება იყოს სწრაფი შემცირება ფასის (პრეტენდენტის დონეზე და უფრო ქვევით, ფართომასშტაბიანი კამპანია საქონლის მოძრაობისა ბაზარზე, რათა დაუპირისპირდეს პრეტენდენტის ცდებს მოიპოვოს ბაზრის წილი და შესთავაზოს უფრო „კარგი პირობები“ ძირითად მომხმარებლებს ფირმისა, რომლებიც მოქმედებენ ბაზარზე დამოუკიდებლად. ლიდერებმა ასევე შეიძლება იმუშაონ დისტრიბუტორებთან, მიიღონ მათგან მოწინააღმდეგე ფირმის საქონლის რეალიზაციისა და სუსტი მხარეების შესახებ დოკუმენტურად დასაბუთებული ინფორმაციიან ეცადოს შეავსოს ვაკანტური ადგილები თავის ფირმაში, გადმოიბირონ საუკეთესო სპეციალისტები იმ კონკურენტებისაგან, რომლებსაც „ძალიან აცლიან ენერჯიას“. როცა ლიდერი მუდმივად რეაგირებს ყველა ცდაზე, ის ნათლად აჩვენებს, რომ მის პოზიციებზე შეტევა იქნება შემხვედრი და არ მოიტანს შედეგს. უფრო მეტიც, ლიდერებმა, რომლებიც მხარს უჭერენ ასეთ სტრატეგიას, უნდა განსაზღვრონ ბრძოლის საშუალებები

II. მიმდევარი ფირმების სტრატეგიები. ფირმები, რომლებიც იმყოფებიან მიმდევრის როლში, ბაზარზე ლიდერებთან შედარებით იმყოფებიან სუსტ მდგომარეობაში. მათ შორის ერთი ნაწილი წარმოადგენს შეუპოვარ პრედენტენტს – იყენებს რა შემტევ სტრატეგიებს საკუთარი პოზიციების გასამაგრებლად და ბაზრის წილის გასაფართოებლად; მეორე ნაწილი ისე იქცევა, როგორც „დამჯერი“ მიმდევარი, კმაყოფილდება თავისი მდგომარეობით, რადგან იღებენ სტაბილურ მოგებას, ისინი არ ატარებენ კონფრონტაციის პოლიტიკას და განაწყენებულნი არ არიან ლიდერის პოლიტიკის მიმდევრობით.

იმ დარგებში, სადაც წარმოების დიდი მოცულობები იწვევს პროდუქციის ერთეულზე დანახარჯების მნიშვნელოვნად შემცირებას და შესაბამისად ფირმებისთვის ბაზრის დიდი წილის შექმნას, ნაკლები ბაზრის წილის მფლობელ ფირმებს რჩებათ ორი გამოსავალი: ან გაზარდონ ბაზრის საკუთარი წილი ან წავიდნენ ბაზრიდან.

პრეტენდენტს, რომელიც დაინტერესებულია თავისი მდგომარეობის გაუმჯობესებით და ბაზრის წილის გაფართოებით აუცილებელია ყურადღება გაამახვილოს შემდეგ მომენტებზე:

- შეამციროს დანახარჯები და დაბალი დანახარჯებით (შესაბამისად ფასით) მოახდინოს შედარებით სუსტი ფირმების მომხმარებელთა გადმობირება;
- გამოიყენოს დიფერენციაციის სტრატეგია, რომელიც დაფუძნებული იქნება ხარისხზე, საუკეთესო ტექნოლოგიაზე, მომსახურებასა და ინოვაციებზე.

ფირმები, რომლებიც იმყოფებიან მეორე ადგილზე, სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების დროს გამოირჩევიან დიდი მოქნილობით და ძირითადად მიმართავენ შემდეგი სტრატეგიების გამოყენებას:

1. **შეტვის სტრატეგიები.** ენერგიული კომპანიები, რომლებიც მიისწრაფიან საკუთარი საბაზრო პოზიციების გაუმჯობესებისაკენ, ხშირად მიმართავენ შეტვის სტრატეგიების გამოყენებას. მეორეხარისხოვანი კომპანიებს წარმატების მიღწევა შეუძლია არა ლიდერი კომპანიების მიმართ მიბაძვის, არამედ ისეთი სტრატეგიების გამოყენებით, როგორიცაა: მოულოდნელი ტექნოლოგიური ცვლილება; ახალი საქონლის შემუშავებაში ლიდერის რეპუტაციის შექმნა; უფრო ენერგიული და ნოვაციური რეაქცია ბაზრისა და მყიდველების ცვლილებებზე; სტრატეგიული თანამშრომლობა მთავარ დისტრიბუტორებთან (დილერებთან); დანახარჯების შემცირების პრინციპულად ახალი გზების ძიება; დიფერენციაციის ეფექტური სტრატეგიის შემუშავება პირველი კლასის ხარისხის, ტექნოლოგიური ლიდერობის, მაღალი დონის მომსახურების საფუძველზე.

2. **ვაკანტური ნიშის სტრატეგია.** ეს სტრატეგია გულისხმობს კონცენტრირებას ისეთ კლიენტებზე ან საბოლოო მომხმარებელზე, რომლებიც შეუმჩნეველები არიან ლიდერი კომპანიების მიერ. იდეალურია ვაკანტური ნიშა, რომელიც იმდენად დიდია, რომ უზრუნველყოფს ოპერაციების რენტაბელობის საკმარის დონეს და ზრდის პოტენციალს, შეესაბამება კომპანიის რესურსებს და კონკურენტულ შესაძლებლობებს და იმყოფება ლიდერის ინტერესების მიღმა. მაგალითად, შიგა სამგზავრო ავიახაზები, რომლებიც ემსახურებიან ქალაქების მგზავრების არც ისე დიდ რაოდენობას, არ იქცევენ მსხვილი ავიაკომპანიების ყურადღებას;
3. **სპეციალიზაციის სტრატეგია.** ფირმა-სპეციალისტი მიმართავს თავის კონკურენტულ ძალისხმევას ერთ სეგმენტზე, ერთ პროდუქტზე, საბოლოო გამოყენების განსაზღვრულ ხერხზე, განსაკუთრებული მოთხოვნების მომხმარებელთა ჯგუფზე. მოცემულ შემთხვევაში მიზანს წარმოადგენს კონკურენტული უპირატესობის შექმნა პროდუქტის უნიკალურობის ხარჯზე, კომპეტენტურობა, სპეციალური დანიშნულების საქონლის კარგი ცოდნა ან კლიენტებისათვის სპეციალური მომსახურების გაწევა.
4. **უკეთესი ხარისხის სტრატეგია.** მოცემული მიდგომა ფოკუსირული სტრატეგიისა ეფუძნება დიფერენციაციას და ორიენტირებულია საქონლის საუკეთესო ხარისხზე ან მის უნიკალურ თვისებებზე. მარკეტინგული ძალისხმევა ორიენტირებულია უშუალოდ მომხმარებელზე, რომლებიც დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ხარისხს და საქონლის გამოყენებას. საქონლის კარგი დაშუშავება, პრესტიჟული ხარისხი, იშვიათი ახალი თვისებები ან მჭიდრო კავშირი კლიენტებთან მათგან ინფორმაციის მიღებისთვის, აუცილებელია საქონლის შემდგომი სრულყოფისათვის - ყველაფერი ეს მიესადაგება მიდგომას "უმაღლესი ხარისხის პროდუქცია". მაგალითად, პროდუქცია Tiffany - ალმასების დაშუშავებაში და საიუველირო ნაკეთობის წარმოებაში.
5. **ზრდის სტრატეგია კონკურენტებთან შეერთების ხარჯზე.** ფირმის პოზიციების გამაგრების ერთ-ერთ გზას წარმოადგენს შეერთება სუსტი კომპანიების, ან მათი შექმნა უფრო

ძლიერი კონკურენტული პოზიციების და საბაზრო წილის მქონე საწარმოს შექმნის მიზნით. მაგალითად, ისეთი ავიაკომპანია, როგორცაა Northwest თავისი საბაზრო წილის ზრდისთვის შეიძინა რამოდენიმე ადგილობრივი ავიაკომპანია.

6. **განსხვავებული იმიჯის სტრატეგია.** ზოგიერთი ფირმა, რომელიც იმყოფება მეორე ადგილზე იყენებს სტრატეგიას, რომელშიც იყენებენ სხვადასხვა გზებს, რათა გამოიკვეთონ კონკურენტებისაგან. ისინი იყენებენ მრავალ სტრატეგიულ მიდგომებს: ფირმის რეპუტაციის შექმნა, საქონლის შეთავაზება დაბალ ფასებად, პრესტიჟული ხარისხის უზრუნველყოფა მისაღებ ფასად, ყველა შესაძლებლობების გამოყენება კლიენტის საუკეთესო მომსახურებისათვის, საქონლის უნიკალური თვისებების შემუშავება, ბაზარზე ახალი საქონლის გამოტანაში ლიდერობა, შემოქმედებითი მიდგომა რეკლამის შემუშავებაში. მაგალითად, კომპანია Apple სტრატეგია, რომელიც მიმართული იყო იმაზე, რათა გაადვილებულიყო კომპიუტერის გამოყენება და გამხდარიყო მასზე მუშაობა უფრო საინტერესო.

7. **ნებაყოფლობითი უკანდახვევის სტრატეგია.** მიმდევრები თავს იკავებენ ინიციატივიანი სტრატეგიული სვლებისგან და აგრესიული ქმედებებისაგან გადმოიბიროს ლიდერის მომხმარებლები. მიმდევრები უპირატესობას ანიჭებენ მიდგომებს, რომლებიც არ ამწვავებენ კონკურენტულ ბრძოლებს, ნაწილობრივ ფოკუსირებულ და ღიფურენციაციის სტრატეგიებს, რომლებიც არ არღვევენ ლიდერის გავლენის სფეროებს. ისინი უფრო რეაგირებენ და თავს იცავენ, ვიდრე თვითონ ინიცირებენ და უტყვენ. მაგალითად, ქალაქის მწარმოებელი ფირმა Union Camp - წარმატებით განახორციელა მიმდევრის სტრატეგია, კონცენტრირება მოახდინა საქონლის გამოყენების განსაკუთრებულ სფეროებზე, მომხმარებელთა განსაკუთრებული ჯგუფებზე; დღეს იგი უთმობს დიდ ყურადღებას მეცნიერულ კვლევებს, მოგებებს, ვიდრე საბაზრო წილს და ორიენტაცია აღებული აქვს ფრთხილ, მაგრამ ეფექტურ ხელმძღვანელობაზე.

არ არის სწორი ის აზრი, რომ ფირმები, რომლებიც იმყოფებიან მეორე ადგილზე, ნაკლებ მომგებიანები არიან და არ შე-

უძლიათ დაუპირისპირდნენ ლიდერებს. მრავალი ფირმა მცირე საბაზრო წილით იღებს მაღალ მოგებას და ფლობს სოლიდურ რეპუტაციას კლიენტებში. ხშირად უმნიშვნელო დაბრკოლებები შეიძლება დაძლეული იყოს და კონკურენტული პოზიცია შეიძლება განმტკიცდეს, თუ კომპანია მიმართავს:

- ფოკუსირებას ცალკეულ სეგმენტზე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მიზნით;
- ახალი პროდუქტის აგრესიულ მოძრაობას მიზნობრივ სეგმენტებზე;
- ინოვაციური სამეწარმეო მიდგომების გამოყენებასა და საუკეთესო მართვის მიღწევას ლიდერებთან შედარებით. ფირმებს, რომლებიც იმყოფებიან მეორე პოზიციაზე ეძლევათ იდეალური შანსი საბაზრო წილის გაფართოებისა იმ შემთხვევაში, როცა: 1. ტექნოლოგიური სიახლეს ქმნის მათი კომპანია; 2. ლიდერი მარცხდება ან მის მიმართ არის კეთილად განწყობილი; 3. მათ ეყოფათ მოთმინება ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ნელ-ნელა აართვას კლიენტები ლიდერებს და შექმნას მომხმარებელთა საკუთარი წრე.

III. არაკონკურენტუნარიანი ფირმების სტრატეგიები. ფირმას, რომლის კონკურენტული მდგომარეობა უარესდება, შეუძლია აირჩიოს შემდეგი ოთხი შესაძლო სტრატეგიიდან ერთ-ერთი:

1. **ყოველმხრივი შეტევის სტრატეგია.** თუ კომპანიას გააჩნია ფინანსური სახსრები, მას შეუძლია გამოიყენოს ეს სტრატეგია, რომელიც კონცენტრირებულია დანახარჯების შემცირებაზე, პროდუქციის დიფერენციაციაზე. ამ კუთხით ფულის დაბანდებით კომპანიას შეუძლია სიტუაციის მობრუნება, ინდუსტრიაში რამდენიმე საფეხურით წინ წაწევა და რამოდენიმე წელში ლიდერების რიცხში შესვლა;
2. **დაცვისა და გაძლიერების სტრატეგია.** ამ შემთხვევაში კომპანია თავისი თავის დაცვისათვის იყენებს არსებული სტრატეგიების ვარიაციებს და ეწევა მძიმე ბრძოლას, რათა შეინარჩუნოს გაყიდვების მოცულობა, ბაზრის წილი, მოშვებანობა და კონკურენტუნარიანობა მიღწეულ დონემდე.
3. **ინდუსტრიიდან სწრაფად გასვლის სტრატეგია.** ამ სტრატეგიის გამოყენებაში იგულისხმება ინდუსტრიის დატოვება,

კომპანიის გაყიდვა, საქმიანობის შეწყვეტა თუ მყიდველის პოვნა შეუძლებელია;

4. ე.წ. ბოლო ტაიმის სტრატეგია. ამ სტრატეგიის კომპანიის რეინვესტიციების მინიმიზირება და მოკლევადიანი ფულადი ნაკადების მაქსიმიზირება ინდუსტრიიდან გასასვლელად მომზადების მიზნით. განვიხილოთ ეს მეოთხე სტრატეგია დაწვრილებით. ბოლო ტაიმის სტრატეგიის დროს, ნაბიჯები, რომელსაც კომპანიები ასრულებენ, არის ძალიან ზუსტი. კომპანია კვეცავს მიმდინარე ბიუჯეტს და ამცირებს რეინვესტიციებს მონიშნულად დასაშვებ დონემდე; კაპიტალური დაბანდებები მინიმალურია ან საერთოდ ნულის ტოლია; მთელი ძალისხმევა მიმართულია არსებული მოწყობილობების გამოყენების გაზანგრიძობაზე, რათა არსებული სიმძლავრეები გამოყენებული იყოს რაც შეიძლება დიდხანს; კომპანიამ შეიძლება გაზარდოს ფასები, შეამციროს ხარჯები საქონლის მოძრაობაზე, უმნიშვნელოდ შეამციროს ხარისხი, მომსახურების დონე, და ა.შ. თუმცა ეს სტრატეგია იწვევს გაყიდვის მოცულობის და ბაზრის წილის შემცირებას, მაგრამ თუ ხარჯები შემცირდება სწაფად, მაშინ შემოსავლები გადასახადების გადახდის შემდეგ შეიძლება გაიზარდოს (დროებით მაინც), კომპანიის მუგება შემცირდება ნელა და არა სწრაფად. ბოლო ტაიმის სტრატეგია ითვლება გონივრულად იმ შემთხვევებში, როცა:

1. ინდუსტრიის განვითარების პერსპექტივები საეჭვოა;
2. კომპანიის გაჯანსაღება ძვირია და არასაკმარისად მომგებიანი;
3. ბაზრის წილის გაზრდა ან შენარჩუნება მოითხოვს დიდ დანახარჯებს;
4. ფირმას აქვს საშუალება გადაამისამართოს თავისუფალი სახსრები უფრო მიმზიდველ დარგში;
5. კონკურენტული ძალისხმევის შემცირება არ იწვევს გაყიდვის მოცულობის მკვეთრ შემცირებას;
6. საქმიანობის მოცემული სახე არ წარმოადგენს დივერსიფიცირებული კომპანიების საქმიანობის მთავარ სახეს;
7. საქმიანობის მოცემული სახე არ მატებს დამატებით მიმზიდველობას ბიზნესს და კომპანიის იმიჯს.

IV. კრიზისში მყოფი ფირმების სტრატეგიები. კრიზისში მყოფი ფირმების სტრატეგიის მიზანს წარმოადგენს, რაც შეიძლება სწრაფად იქნეს გამოვლენილი და ლიკვიდირებული კომპანიის კონკურენტული და ფინანსური სისუსტეები. პირველ ამოცანას ამ შემთხვევაში წარმოადგენს კომპანიის საქმიანობის დიაგნოსტიკა - კომპანიის კრიზისის მიზეზების დადგენა. რამ გამოიწვია - წარმოადგენს თუ არა ეს მდგომარეობა გაყიდვების მოცულობის შემცირების შედეგს ეკონომიკური კონიუნქტურის გაუარესების გამო? წარუმატებელია არჩეული კონკურენტული სტრატეგია? ცუდად არის რეალიზებული სტრატეგია? ძალიან მაღალია კომპანიის ვალი? შეიძლება თუ არა გადარჩეს ბიზნესი თუ მდგომარეობა უიმედოა?

ფირმაში კრიზისული სიტუაციის წარმოქმნის ყველაზე გავრცელებულ მიზეზებს მიეკუთვნება: ძალიან დიდი ვალი; ფასების მნიშვნელოვანი შემცირების იგნორირება; მუდმივი დანახარჯების მაღალი დონე, საწარმოო სიმძლავრეების რაციონალური გამოყენების უუნარობის გამო; არამომგებიანი დაბანდება ახალი ტექნოლოგიებზე და გამოკვლევებზე გრძელვადიანი პერიოდისთვის; სტრატეგიების ხშირი ცვლა; ნაკლები კონკურენტული უპირატესობა უფრო წარმატებული მოწინააღმდეგეებთან შედარებით.

აღნიშნული პრობლემის გადაჭრა და ბიზნესის აღდგენა შესაძლებელია შემდეგი მოქმედებებით:

1. სტრატეგიის გადახედვა. თუ ფირმა განიცდის წარუმატებლობას არასწორი სტრატეგიის გამო, მაშინ სტრატეგიის გადახედვის ამოცანა შეიძლება გადაიტარას შემდეგი თანმიმდევრობით:

- ახალ კონკურენტულ მიდგომაზე ორიენტაცია ბაზარზე კომპანიის პოზიციის აღდგენისათვის;
- შიგა ოპერაციებისა და ფუნქციონალური სტრატეგიების გადახედვა ყველა მიმართულებით;
- სხვა დარგის ფირმებთან შეერთება და კომპანიის საერთო პოტენციალზე დაფუძნებული სტრატეგიის გამოკვლევა;
- პროდუქტების ნომენკლატურისა და ასორტიმენტის შემცირება ფირმის შესაძლებლობებთან იდეალურად შესაფერის დონემდე.

ყველაზე შესაფერისი ვარიანტი დამოკიდებულია დარგის პირობებზე, ფირმის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, კონკურენტულ შესაძლებლობებზე და კრიზისის სერიოზულობაზე. სტრატეგიის გადახედვა მოითხოვს ანალიზს დარგის მდგომარეობის, ძირითადი კონკურენტების, ფირმის კონკურენტული პოზიციის, გამოცდილების და რესურსების. როგორც წესი, სტრატეგიის გადახედვა უნდა დაუკავშირდეს კომპანიის ძლიერ მხარეებს, კონკურენტულ შესაძლებლობებს და მიმართული იყოს საბაზრო პოზიციების გაძლიერებაზე.

2. შემოსავლების გაღივება. ბიზნესის აღდგენის სტრატეგია, შემოსავლების გაზრდაზე მიმართული, მიზნად ისახავს გაყიდვის მოცულობის ზრდის უზუნველყოფას. არსებობს შემოსავლების გაზრდის რამოდენიმე შესაძლებლობა: ფასების შემცირება, ბაზარზე საქონლის მოძრაობის გაძლიერება, გაზრდა გასაღების, მომხმარებელთა მომსახურების გაფართოება, საქოლის სწრაფი სრულყოფა. შემოსავლებისა და გაყიდვის მოცულობის გაზრდა აუცილებელია, როცა: პირველი, ბიუჯეტში არაა განხილული ხარჯების შემცირება; მეორე, მომგებიანობის აღდგენის საშუალებას წარმოადგენს არსებული სიმძლავრეების გამოყენების გაზრდა. ყველაზე სწრაფ გზას მოკლევადიანი შემოსავლების გაზრდისა იმ შემთხვევაში, როცა მოთხოვნის ელასტიკურობა ფასის მიმართ არც ისე დიდია, წარმოადგენს ფასების გაზრდა, და არა გაყიდვის მოცულობის გაზრდა ფასების შემცირებისას.

3. დანახარჯების შემცირება. ბიზნესის აღდგენის სტრატეგია, მიმართული დანახარჯების შემცირებაზე, და იგი ეფექტურია შემდეგ სიტუაციებში: როცა ფირმის ღირებულების ჯაჭვი არასრულყოფილია და მისი სტრუქტურა საკმაოდ მოქნილია რადიკალური ღონისძიებებისთვის, რათა გამოსწორდეს მდგომარეობა; როცა მოქმედებების არაეფექტურობა ემორჩილება კორექტირებას; როცა ფირმის დანახარჯები ზრდადია და არსებობს ეკონომიის წყაროები: ადმინისტრაციული ხარჯების შემცირება, ღირებულების ჯაჭვიდან არამძირითადი და ნაკლებშემოსავლიანი სფეროების ამოღება, მოდერნიზაცია წარმოებისა და მოწყობილობების, ვალების რესტრუქტურირაცია მისი გადახდის ვადის გაზრდის მიზნით, პროცენტის გადახდის ხარჯების შემცირება.

4. აქტივების ნაწილის გაყიდვა. აქტივების გაყიდვის სტრატეგია, საქმიანობის შეწყვეტა გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა ნაღდი საშუალებების მოძრაობა მოითხოვს განსაკუთრებულ ყურადღებას და როცა ნაღდი საშუალებების მიღების ყველაზე მისაღებ გზად ითვლება: პირველი, ფირმის აქტივების ნაწილის გაყიდვა (წარმოების, მიწის, პატენტების, მატერიალურ-ტექნიკური მარაგების, შვილობილი კომპანიების); მეორე, საქმიანობის შეწყვეტა (გაყიდვიდან პროდუქციის მოხსნა, რომელიც იმყოფება დაცემის სტადიაში, დახურვა ან გაყიდვა ძველი საწარმოების, მომუშავეთა რიცხოვნობის შემცირება; მომსახურების შეკვეცა და ა.შ.). ხანდახან ფირმები, რომლებიც იმყოფებიან კრიზისულ სიტუაციაში, ყოფიან აქტივებს არა იმიტომ, რომ თავი დააღწიონ ოპერაციების ნაწილს და შეაჩერონ ნაღდი საშუალებების გაღივება, არამედ იმიტომ, რომ შეავსოს ფონდები ფირმის დარჩენილი მიმართულებების დაცვისა და გამაგრების მიზნით. ასეთ შემთხვევაში ჩვეულებრივ თავისუფლებებიან აქტივებისგან, რომელიც დაკავშირებულია ფირმის არაძირითად საქმიანობასთან, რათა დაიცვას სტრატეგიული მიმართულება საქმიანობის ძირითად სახეებში.

5. კომბინირებული ძალისხმევა (კომპლექსური სტრატეგია). კომპლექსური სტრატეგია ჩვეულებრივ გამოიყენება კრიზისულ სიტუაციებში და მოითხოვს სწრაფ გადაწყვეტილებების მიღებას ფართო მიმართულებებით. კომბინირებული მოქმედება გამოიყენება ასევე, ახალი მენეჯერების ფირმაში მოსვლის შემთხვევაში, როცა მას აქვს სრული თავისუფლება გადაწყვეტილება მიიღოს თავისი შეხედულებებით. რაც უფრო რთულია ამოცანა, უფრო სარწმუნოა მისი გადაწყვეტისათვის სტრატეგიული ინიციატივების კომპლექსი.

ფირმის ძალისხმევა - გამოვიდეს კრიზისიდ დაკავშირებული მაღალ რისკან, რომელიც ხშირად მთავრდება კრაზით, კომპანიების გამოკვლევამ აჩვენა, რომ აღდგენის ცდებმა არ მოიტანა წარმატება ფირმების უმეტესობაში, ზოგიერთი კომპანიები დიდ დროს ხარჯავდნენ, სანამ დაიწყებდნენ აღდგენას, ზოგიერთი ფირმებს არ გააჩნდათ საკმარისი საშუალებები და მეწარმეობრივი უნარი, რაც აუცილებელი იყო კონკურენციისთვის ნელა ზრდად დარგებში. კონკურენტები, რომლებსაც ჰქონდათ კარგი

პოზიციები, უბრალოდ აღმოჩნდებოდნენ იმდენად ძლიერები, რომ რთული იყო მათზე მოგეპოვებინა გამარჯვება გრძელვადიან პერიოდში ერთი ერთზე. მეტიც, წარმატების შემთხვევაშიც კი ასეთ კომპანიებს უნდა განახორციელონ მთელი რიგი ღონისძიებები ბიზნესის აღდგენაში და შეეტანათ მართვაში ცვლილებები, სანამ საბოლოოდ აღადგენდნენ ფირმის კონკურენტული სიცოცხლისუნარიანობა და მომგებიანობას.

6. კომპანიის ლიკვიდაცია. ხანდახან კომპანიის კრიზისი იმდენად ღრმაა, რომ მისი გადარჩენა მიზანშეუწონელია დიდი დანახარჯებისა და მომავალში მოგების მიღების საეჭვობის გამო. ასეთ შემთხვევაში კომპანიის დახურვა და მისი აქტივების გაყიდვა ყველაზე საუკეთესო და გონივრული სტრატეგიაა, თუმცა საკმაოდ მტკინვეული და არასასიამოვნო, რამდენადაც დაკავშირებულია მომუშავეთა დათხოვნასთან. მიუხედავად ამისა, უიმედო სიტუაციაში კომპანიის ლიკვიდაცია მესაკუთრის ინტერესებს შეესაბამება, რადგან იგი იცას კომპანიას გაკოტრებისგან. თანდათანობითი ლიკვიდაცია ეხება მხოლოდ არა საჭირო კომპანიის რესურსებს და აქტივების ნაწილის შემცირებას, რომლებიც შეიძლება კიდევ გადარჩეს. მთავარია – დასაბუთებული პასუხის მიღება კითხვაზე, შეიძლება თუ არა კრიზისიდან გამოსვლა.

8.3. წარმატებული სტრატეგიის ფორმირების ათი პრინციპი



მას შემდეგ რაც მენეჯერი განიხილავს კონკურენტული სტრატეგიების ვარიანტებს, აუცილებელია შეირჩეს ოპტიმალური. სტრატეგიის შერჩევა ყველაზე მნიშვნელოვანია, იგი უნდა პასუხობდეს როგორც ინდუსტრიაში, ასევე კონკურენტულ გარემოში არსებულ სიტუაციას და კომპანიის მდგომარეობას. კომპანიის სტრატეგიის შესაბამისობის დადგენა საერთო სიტუაციასთან იწყება ინდუსტრიის ანალიზით და კონკურენტული მდგომარეობის შესწავლით.

ამრიგად, ბიზნესის სტრატეგიის შერჩევის სქემა შეიძლება გამოიხატოს შემდეგი თანმიმდევრობით:

პირველი ეტაპი - პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

1. როგორია ინდუსტრია (საწყის ეტაპზე მყოფი, სწრაფად ზრდადი, დინამიური, სიმწიფის ეტაპზე თუ დაცემის ეტაპზე მყოფი), რომელშიც კომპანია მოქმედებს?
2. როგორი მდგომარეობა უკავია კომპანიას ინდუსტრიაში (ლიდერია, მეორეხარისხოვანია, მუდმივად მიმდევარია, ძლიერია, სუსტია)?

მეორე ეტაპი - უნდა განისაზღვროს ძირითადი ფაქტორების გავლენის ხარისხი და მათი ურთიერთქმედების ხასიათი. ფაქტორების ანალიზმა მენეჯერს უნდა მისცეს საშუალება გაარკვიოს, სტრატეგიის რომელი ვარიანტის განხილვა უნდა გამოირიცხოს მოცემულ ეტაპზე.

მესამე ეტაპი - უნდა მოხდეს არჩეული სტრატეგიის (დაბალი დანახარჯების, დიფერენციაციის ან ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგიის) ადაპტირება მოცემული კომპანიის თავისებურებებთან და საბაზრო სიტუაციასთან ისე, რომ საბოლოო ვარიანტი შეესაბამებოდეს როგორც სიტუაციას ინდუსტრიაში, ასევე კომპანიის მდგომარეობას. სტრატეგიის მიშვიდველობის დასადგენად და კომპანიის მოქმედებების ოპტიმალური მიმართულებების განსაზღვრისათვის აუცილებელია შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემა:



- რეალურად როგორ კონკურენტულ უპირატესობას მიიღებს კომპანია? შეუძლია თუ არა მას დაიცვას და შეინარჩუნოს ეს უპირატესობა?
- აქვს თუ არა კომპანიას საკმარისი ფინანსური რესურსი? თუ არა, საიდან აპირებს მის მიღებას?
- როგორ დაიცავს კომპანია კონკურენტულ უპირატესობას? შეუძლია თუ არა კონკურენტებს შესთავაზოს კონკურენტული ბრძოლის წესები? როგორ დაცვით სტრატეგიებს გამოიყენებს? მიმართავენ თუ არა კონკურენტები საპასუხო მოქმედებებს? რითი მოახდენს მის ნეიტრალიზაციას?
- ვინ არის კონკურენტებიდან შედარებით სუსტი? შეუძლია თუ არა მათ მიმართ შეტევითი მოქმედებების გამოყენება? როგორ შეტევით მოქმედებებს გამოიყენებს?
- რომელ დამატებით სტრატეგიულ ინიციატივებს მოითხოვს ინდუსტრიის ძირითადი მამოძრავებლები, სპეციფიკური საფრთხეები და საშიშროებები?

საბოლოო ეტაპი - უნდა განისაზღვროს სტრატეგიის რეალიზაციასთან დაკავშირებული რისკები, კერძოდ:

- რამდენად ამბიციურია სტრატეგიული გეგმა და კომპანიას გააჩნია თუ არა საკმარისი რესურსები და შესაძლებლობები;
- ახალი სტრატეგიის შერჩევა დამოკიდებულია თუ არა კომპანიის წინა საქმიანობასთან. აუცილებელია დაწვრილებითი ანალიზი და მის რისკთან დაკავშირებული შეფასებები;
- სტრატეგიის შერჩევა უპირისპირდება თუ არა კომპანიის ორგანიზაციულ კულტურას ან ტოპ-მენეჯერების უმრავლესობის შეხედულებებს;
- შესაძლებელია თუ არა მხოლოდ ერთი სტრატეგიის შერჩევა თუ უკეთესია ყველა საბაზო სტრატეგიის გამოცდა.

ბიზნესის განხორციელების გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ იმ მარტივ ჭეშმარიტებას, რომ წარუმატებელი სტრატეგიისაგან თავის დაღწევა შესაძლებელია, თუ თავიდანვე შერჩეული იქნება სწორი კურსი. მეცნიერების მიერ შესწავლილი იქნა კომპანიების ყველაზე გავრცელებული შეცდომები და ამის საფუძველზე შემუშავებული იქნა წარმატებული სტრატეგიის ფორმირების ათი პრინციპი:

1. პრიორიტეტულობა იმ სტრატეგიული მოქმედებებისა, რომლებიც უზრუნველყოფენ გრძელვადიან პერსპექტივაში კომპანიის კონკურენტული პოზიციების გაძლიერებას. კომპანიისთვის ძლიერ კონკურენტულ პოზიციას მოაქვს მაღალი შედეგები მრავალი წლის განმავლობაში, მაშინ როცა მოგებისა და პროდუქციის მოცულობის მაღალი კვარტალური და წლიური მაჩვენებლები დავიწყებას მიეცემა საკმაოდ სწრაფად. აქციონერებს არასდროს მოსწონს ისეთი შენეუვებები, რომლებიც წინა პლანზე აყენებენ მოკლევადიან ფინანსურ მაჩვენებლებს გრძელვადიან სტრატეგიულ ინიციატივებთან შედარებით, რომლებიც ამყარებენ კომპანიის გრძელვადიან კონკურენტულ პოზიციებს და უქმნიან ახალ უპირატესობას;
2. სწრაფი რეაგირება მომხმარებელთა მოთხოვნებზე და საბაზრო სიტუაციის ცვლილებებზე, ტექნოლოგიურ ინოვაციებზე და კონკურენტების ახალ ინიციატივებზე. კომპანიების დაგვიანებული და არაადექვატური რეაქცია მათ აყენებს მიმდევრის არამომგებიან პოზიციაში. მართალია ასეთ სტრატეგიას აქვს თავისი უპირატესობა, მაგრამ უკეთესია არსებული სტრატეგიის სწრაფი ადაპტირება ახალ გარემო პირობებთან;
3. ინვესტირება მყარი კონკურენტული უპირატესობის შესაქმნელად. კონკურენტული უპირატესობის მიღება – ერთადერთი საიმედო ხერხია დარგში საშუალოზე მაღალი მოგების მისაღებად. ნებისმიერ შემთხვევაში კომპანიამ უნდა გამოიყენოს აგრესიული შეტევის სტრატეგიები კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად და აგრესიული დაცვითი სტრატეგიები მის შესანარჩუნებლად;
4. იმ სტრატეგიების თავიდან აცილება, რომლებიც გათვლილია ხელსაყრელ პირობებში წარმატების მიღწევაზე. უცილებელია კონკურენტების მოსალოდნელი ქმედებების გამოცნობა და ბაზარზე ყველაზე არახელსაყრელი მოვლენებისთვის მომზადება. კარგი სტრატეგია მუშაობს საიმედოდ და იძლევა მაღალ შედეგებს მკაცრ პირობებშიც კი;
5. კონკურენტების ამბიციებისა და შესაძლებლობების ადეკვატური შეფასება. კონკურენტები ყველაზე მეტად მაშინ არიან საშიშები, როცა არაფერი აღარ აქვთ დასაკარგი და მათი კეთილდღეობა არის საფრთხის ქვეშე;

6. სუსტ კონკურენტებზე შეტევა უფრო უსაფრთხო და მომგებიანია, ვიდრე ძლიერებზე. მსხვილ და შეტევის მოსაგვრიებლად მომზადებულ კონკურენტზე თავდასხმა განწირულია, თუ კომპანიას არ გააჩნია ძლიერი ფინანსური რესურსები და სოლიდური კონკურენტული უპირატესობა;
7. ფასების შემცირებაზე უარის თქმა, თუ კომპანიას არ გააჩნია უპირატესობა დანახარჯებში. მხოლოდ იმ კომპანია შეუძლია საფასო კონკურენციაში ჩართვა, რომელიც არის ლიდერი დანახარჯებში;
8. კონკურენტებთან შედარებით საქონლისა და მომსახურების ხარისხში თუნდაც სამომხმარებლო ღირებულებებში მნიშვნელოვანი განსხვავების მიღწევა. სხვადასხვა კომპანიების პროდუქციებს შორის მცირედი განსხვავება მყიდველებმა შეიძლება ვერც კი შენიშონ;
9. შუალედური სტრატეგიების გამოყენებისგან თავის არიდება, როცა კომპანია ცდილობს ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო სტრატეგიების ერთდროულ შეხამებას (მაგალითად, დანახარჯებში ლიდერობა დიფერენციაციის ხარჯზე). კომპრომისული სტრატეგიები იშვიათად უქმნიან კომპანიებს კონკურენტულ უპირატესობას. გამონაკლის წარმოადგენს მხოლოდ ფასის და ხარისხის შეხამების ოპტიმალური სტრატეგია. კომპანიები რომლებიც ირჩევენ კომპრომისულ სტრატეგიებს აღწევენ დანახარჯების საშუალო დონეს, დიფერენციაციის საშუალო ხარისხს, საშუალო იმიჯსა და რეპუტაციას და შესაბამისად იკავებენ საშუალო მდგომარეობას ბაზარზე;
10. აგრესიული მოქმედებებით კონკურენტების ხარჯზე ბაზრის წილის გაფართოების მცდელობა ამძაფრებს სიტუაციას დარგში და იწვევს საფასო ომს, რაც ყველასათვის არის დამღუპველი. როცა კომპანიები ცდილობენ აგრესიული მოქმედებებით ხელში ჩაიგდონ ბაზრის რაც შეიძლება მეტი წილი, იგი აღრმავებს კონკურენციას, განსაკუთრებით მაშინ, როცა დარგისთვის დამახასიათებელია ჭარბი სასაქონლო-მატერიალური მარაგები ან საწარმოო სიმძლავრეები.

ტერმინები და ცნებები



- დარგის სასიცოცხლო ციკლი
- საწყის ეტაპზე მყოფი დარგი
- სიმწიფის ეტაპზე მყოფი დარგი
- სტაგნაციის ეტაპზე მყოფი დარგი
- ფრაგმენტული დარგი
- ლიდერი კომპანია
- მიმდევარი კომპანია
- არაკონკურენტუნარიანი კომპანია
- კრიზისული კომპანია

საკონტროლო კითხვები

1. რა იგულისხმება ინდუსტრიის სასიცოცხლო ციკლში?
2. დაახასიათეთ საწყის და ზრდის ეტაპზე მყოფი ინდუსტრია და ჩამოთვალეთ წარმატების მიღწევის სტრატეგიები.
3. დაახასიათეთ სიმწიფის და სტაგნაციის ეტაპზე მყოფი ინდუსტრია და ჩამოთვალეთ წარმატების მიღწევის სტრატეგიები.
4. რომელ ინდუსტრიას უწოდებენ ფრაგმენტულს? ჩამოთვალეთ ასეთ ინდუსტრიაში წარმატების სტრატეგიები.
5. კონკურენტული მდგომარეობისა და საბაზრო პოზიციების მიხედვით რამდენი სახის ფირმებს განასხვავებენ?
6. ჩამოთვალეთ ლიდერი, მიმდევარი, არაკონკურენტუნარიანი და კრიზისში მყოფი კომპანიების სტრატეგიები.
7. რომელ პრიონციპებს უნდა ემყარებოდეს წარმატებული სტრატეგიის ფორმირება?

ტესტები

T-40. ინდუსტრიის საიცოცხლო ციკლი მოიცავს ----- ეტაპს:

1. 4 3. 3
2. 5 4. 6

T-41. ლიდერის არ არსებობა განსაკუთრებით დამახასიათებელია:

1. საწყისი ეტაპის ინდუსტრიისათვის
2. ზრდის ეტაპის ინდუსტრიისათვის



3. დაცემის ეტაპის ინდუსტრიისათვის
4. ფრაგმენტული ინდუსტრიებისთვის

T-42. ყურადღების კონცენტრირება ისეთ კლიენტებზე ან საბოლოო მომხმარებელზე, რომლებიც შეუმჩნეველი არის ლიდერი კომპანიის მიერ, არის:

1. სპეციალიზაციის სტრატეგია
2. ვაკანტური ნიშის სტრატეგია
3. უკეთესი ხარისხის სტრატეგია
4. დანახარჯების შემცირების სტრატეგია

T-43. კონკურენტული ზეწოლის გამოყენება ფირმებზე, რომლებიც არ არიან ლიდერები, რათა გაზადონ ისინი დამჯერ მომდევრებად და არა აგრესიულ პრეტენდენტებთან არის:

1. სპეციალიზაციის სტრატეგია
2. უკეთესი ხარისხის სტრატეგია
3. ძალის დემონსტრირების სტრატეგია
4. განსხვავებული იმიჯის სტრატეგია

თავი IX. სამართაშორისო სტრატეგიების ფორმირება

9.1. სამართაშორისო ბაზარზე მშსვლის სტრატეგიები

კომპანია, რომელიც ცდილობს გახდეს ლიდერი ინდუსტრიაში, მუდმივად ზრუნავს ბაზრის წილის გაფართოებზე, რისთვისაც იყენებს სხვადასხვა სტრატეგიებს. ერთ-ერთ ასეთ სტრატეგიას საერთაშორისო ბაზარზე შესვლა მიეკუთვნება. ამბიციური, საკუთარი ბიზნესის განვითარებაზე ორიენტიებული ფირმები ყველაფერს აკეთებენ იმისათვის, რომ დაიკავონ კონკურენტულად მომგებიანი პოზიციები სხვადასხვა ქვეყნების ბაზრებზე.

საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის ძირითად მიზეზებს მიეკუთვნება:

- **მომხმარებელთა წრის გაფართოება.** უცხო ბაზარზე დამკვიდრება ამაღლებს შემოსავლების, მოგებისა და გრძელვადიანი ზრდის პოტენციალს. ეს ვარიანტი განსაკუთრებით მიმზიდველია იმ შემთხვევაში, როცა შიგა ბაზარი უკვე გაჯერებულია.
- **დანახარჯების შემცირება და კონკურენტუნარიანობის ამაღლება.** მრავალი კომპანიას ხშირად უწევს საქონლის ექსპორტირება, რამდენადაც შიგა ბაზარზე მიღებული გაყიდვების მაქსიმალური რაოდენობა არასაკმარისია წარმოების მასშტაბის ეკონომიისა და სწავლების ეფექტის მიღწევისათვის და ამის საფუძველზე დანახარჯების კონკურენტული ღონის უზრუნველყოფისათვის.
- **ძირითადი კომპეტენციების ხარჯზე უპირატესობის უზრუნველყოფა.** კომპანიებს კონკურენტულად მნიშვნელოვანი უნარებითა და კომპეტენციებით, შეუძლიათ მიაღწიონ კონკურენტულ უპირატესობას არა მარტო შიგა, არამედ საერთაშორისო ბაზარზეც. კომპანიამ Nokia კონკურენტუნარიანობისა და უნარების ხარჯზე, მობილურების წარმოების სფეროში მიაღწია ლიდერობას უსადენო ტელეკომუნიკაციების მსოფლიო ბაზარზე.

- რისკის შემცირება ბაზრის გაფართოების ხარჯზე. უცხოურ ბაზრებზე გასვლა ამცირებს სამეწარმეო რისკს, შიგა ბაზრის ოპერაციებზე დამოკიდებულების შემცირებით. მაშინ, როცა აზიის ქვეყნების ბაზარზე იწყება შემცირება, დანაკარგები შეიძლება კომპენსირდეს ევროპაში ან ლათინურ ამერიკაში გაყიდვების აქტივობის ხარჯზე.

უცხოურ ბაზარზე შესვლისა და იქ დამკვიდრებისთვის კომპანიები მიმართავენ საერთაშორისო სტრატეგიების გამოყენებას. საერთაშორისო სტრატეგია გამოხატავს საზღვარგარეთ კომპანიის საქმიანობის განხორციელებისთვის მოქმედებებს კონკურენტებთან და მათ მომავალ ქმედებებთან მიმართებაში. საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავების დროს კომპანიებმა პასუხი უნდა გასცენ კითხვებს ანუ განსაზღვრონ სტრატეგიის შემუშავების შემდეგი ელემენტები:

არენა:

- რომელ გეოგრაფიულ არეალში უნდა შევიდნენ?
- რომელ არხებს გამოიყენებენ აღნიშნულ არეალში?

მამოძრავებლები:

- ბაზარზე შესვლის რომელ სტრატეგიას გამოიყენებენ? ახალი კომპანიის შექმნა? ყიდვა? აღიანსი?

განმასხვავებლები:

- რითია მათი პროდუქცია მიმზიდველი მომხმარებლისთვის საერთაშორისო ბაზარზე?

საფეხურები:

- როდის იწყებენ შესვლას საერთაშორისო ბაზარზე?
- რამდენად სწრაფად აითვისებენ ბაზარს?
- შესვლის რა ტაქტიკურ მიმდევრობებს დანერგავენ?

ეკონომიკური ლოგიკა:

- როგორ შეამცირებს საერთაშორისო სტრატეგია დანახარჯებს, მოახდენს თუ არა გავლენას ფასებზე ან შექმნის თუ არა სინერგიზმს თავის საქმიანობებს შორის?

საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზაცია კომპანიების მხრიდან მოითხოვს უფრო მეტ ძალისხმევას, ვიდრე კონკურენცია შიგა ბაზრებზე. ცნობილია, რომ ქვეყნები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან სოციო-კულტურული, ეკონომიკური

და სხვა პირობებით. იმისათვის, რომ კომპანიებმა მოახდინონ დამკვიდრება სხვა ქვეყნების ბაზარზე აუცილებელია საკუთარი ბიზნესის ადაპტირება კონკრეტული ქვეყნის სიტუაციასთან. მაგალითად, ესპანელების გემოვნება, მომხმარებლის ქცევა განსხვავდება ნორვეგებისგან. ბრაზილიის, ინდოეთის, ჩინეთის მოსახლეობის მხოლოდ 10%-ის მსყიდველობითი უნარი თუ შეადგენს 20 000 დოლარს, რაც იმას მიგვანიშნებს, რომ ამ ქვეყნებში საშუალო ფენის მსყიდველობითი წილი შედარებით ნაკლებია, ვიდრე ჩრდილოეთ ამერიკაში, იაპონიაში და ევროპის უმეტეს ქვეყანაში. ასევე, ხშირია შემთხვევა, რომ ერთ ქვეყანის საქონელი არ შეესაბამება სხვა ქვეყნის მომხმარებლების გემოვნებას. მაგალითად, აშშ-ში ელექტრომოწყობილობები გათვლილია 110 ვოლტზე, მაშინ როცა ევროპულ ქვეყნებში იგი შეადგენს 220 ვოლტს; ფრანგები უპირატესობას ანიჭებენ სარეცხი მანქანებს ვერტიკალური დატვირთვით, მაშინ როცა ევროპული ქვეყნების უმეტესობა უპირატესობას ანიჭებს ფრონტალურ დატვირთვას; ჩრდილოეთ ევროპაში უპირატესობას ანიჭებენ დიდი მოცულობის მაცივრებს, რადგან მოსახლეობა პროდუქტებს ყიდულობს კვირაში ერთხელ, სამხრეთ ევროპაში კი სრულებით აკმაყოფილებთ საშუალო ზომის მაცივრები, რადგან აქ მოსახლეობა ყიდულობს პროდუქტებს ყოველ დღე. ბევრ აზიურ ქვეყანაში მაცივარი გამოხატავს მდგომარეობას საზოგადოებაში, ამიტომ დგამენ მისაღებში და აქცევენ ყურადღებას დიზაინს და ფერს, ინდოეთში ყველაზე პოპულარულია თეთრი და წითელი ფერის მაცივრები. სხვა აზიურ ქვეყნებში, სადაც პატარა ზომის სახლებია, პოპულარულია 1-1,2 მეტრი სიმაღლის მაცივრები, რათა მაცივრებმა შეითავსონ დასადგამის ფუქცია. განსხვავებულია ასევე სხვადასხვა ქვეყანაში ბაზრის განვითარების პოტენციალიც, მაგალითად, ბრაზილია, ინდოეთი, ჩინეთი, მალაიზიაში იგი გაცილებით უფრო მაღალია, ვიდრე განვითარებულ ქვეყნებში: დიდი ბრიტანეთი, კანადა, საფრანგეთი, იაპონია. ინდოეთში ეფექტურია ისეთი განაწილების არხების განვითარება, რომლებიც ორიენტირებულია, სატვირთო მანქანებზე, მობროლოებზე, სასოფლო-სამეურნეო მანქანებზე, ჰიგიენურ პროდუქტებზე და სხვა ფინანსურ პროდუქციაზე.

ამასთან განსხვავება შრომის ანაზღაურებასა და მწარმოებლურობაში, ინფლაცია, ენერგომატარებლებზე ფასები, საგადასახადო და საკანონმდებლო ნორმები განაპირობებენ განსხვავებებს დანახარჯებში. ზოგიერთ ქვეყანაში შესაძლებელია დანახარჯების შემცირება წარმოების რესურსების (განსაკუთრებით საშუალო ძალის) დაბალი ღირებულების გამო, ლიბერალური გადასახადებით და უნიკალური ბუნებრივი რესურსებით. ასეთი ქვეყნები ითვლებიან ძირითადი საწარმოო სიმძლავრების საბაზისო რეგიონებად, საიდანაც ხდება პროდუქციის ექსპორტირება სხვა ქვეყნებში. საწარმოო სიმძლავრების განლაგება წარმოების დაბალი დანახარჯების მქონე ქვეყნებში უზრუნველყოფენ კომპანიისთვის კონკურენტული უპირატესობის შექმნას იმ კომპანიებთან მიმართებაში, რომელთა საწარმოო სიმძლავრეები განლაგებულია მაღალი დანახარჯების მქონე ქვეყნებში, ასეთი ქვეყნებია ტაივანი, მექსიკა, ბრაზილია, სამხრეთ კორეა, ჩინეთი, ვიეტნამი, მალაიზია. დანახარჯების ცვლილებაზე გავლენას ახდენს ასევე, სავალუტო კურსის რყევები. სავალუტო კურსები შეიძლება იცვლებოდეს 20-40% -ით ყოველწლიურად. ამ რყევებმა შეიძლება ძირეულად შეცვალოს დაბალი საწარმოო დანახარჯების უპირატესობა და დააბრუნოს ქვეყანა მაღალი დანახარჯების ქვეყნისკენ. მაგალითად, 90-იან წლებში აშშ-ში დოლარის კურსის მუდმივი ზრდის პირობებში ამერიკული კომპანიებისათვის მომგებიანი იყო განეთავსებინათ თავისი წარმოება უცხო ქვეყნებში. ხოლო დოლარის კურსის შემცირება სხვა ქვეყნის ვალუტასთან მიმართებაში არის არაეფექტური ამერიკული კომპანიებისთვის, შევიდნენ უცხო ქვეყნებში, მაგრამ შეუძლიათ ბიძგი მისცენ უცხოურ კომპანიებს შევიდნენ მის ბაზარზე.

ქვეყნების ბიზნეს-გარემოს ხარისხი - კიდევ ერთი კონკურენტული უპირატესობაა: ზოგიერთი ქვეყნის მთავრობა დაინტერესებულია უცხო ინვესტიციების მოზიდვით და ხელსაყრელი პირობების შექმნით. მაგალითად, ირლანდიის ბიზნეს-გარემო ითვლება ერთ-ერთ ხელსაყრელ გარემოდ მსოფლიოში, დაბალი გადასახადებისა და მთავრობის პოლიტიკის გამო, რომელიც ხელს უწყობს მაღალტექნოლოგიური საწარმოო სიმძლავრებისა და ტრანსნაციონალური კომპანიების განლაგებას ქვეყანაში. ირლანდიის ყველაზე მსხვილი ინვესტორი - კომპანია Intel, ითვლება

აშშ-ში ყველაზე დიდ კომპანიად, რომელმაც საზღვარგარეთ ააშენა 2,5 მილიარდი დოლარის ღირებულების და 4000 მომუშავეთ დასაქმებული მიკროსკემების მწარმოებელი კომპანია. ნაციონალურ მთავრობას შეუძლია მოლიანად არეგულირებს ბიზნესის პირობები და უცხოური კომპანიების საქმიანობები, დაადგინოს ქვეყნის შიგნით სტანდარტები საქონელზე, რომელიც იწარმოება უცხოური კომპანიების მიერ, შემოიღოს ტარიფები და ქვოტები იმპორტზე, შეზღუდოს ექსპორტი ადგილობრივი მრეწველობის რესურსული უზრუნველყოფის ასამაღლებლად, არეგულიროს ფასები იმპორტულ და ადგილობრივ საქონელზე. ზოგიერთი მთავრობა იძლევა შეღავათიან კრედიტებს და სუბსიდიებს ნაციონალურ კომპანიებისთვის და მხარს უჭერს უცხოურ მწარმოებლებთან კონკურენტულ ბრძოლაში. ზოგიერთი მთავრობა კი პირიქით, დაინტერესებულია ახალი საწარმოების მშენებლობით, ახალი საბუშაო ადგილების შექმნით, რისთვისაც სთავაზობენ სუბსიდიებს უცხოურ კომპანიებს, ეზმარებიან ქვეყნის ბაზარზე შესვლაში და უწყვენ ტექნიკურ დახმარებასაც კი.

თანამედროვე ეტაპზე, კომპანიები უცხო ბაზრის (ადგილმდებარეობის) შერჩევისა და შეფასებისათვის იყენებენ **CAGE (Cultural distance – კულტურული განსხვავება, Administrative distance – ადმინისტრაციული განსხვავება, Geographic distance – გეოგრაფიული განსხვავება, Economic distance – ეკონომიური განსხვავება) მოდელს (ცხრ. 9.1)**, რომელიც საშუალებას აძლევს კომპანიას კულტურული, ადმინისტრაციული, გეოგრაფიული და ეკონომიური ფაქტორების გაანალიზების საფუძველზე ზუსტად განსაზღვროს საერთაშორისო ბაზარზე წარმატების შესაძლებლობები.

მსოფლიო ბაზარზე განახსვავებენ საერთაშორისო სტრატეგიების შემდეგ სახეებს (ნახ. 9.1.):

1. ექსპორტის სტრატეგია. იგი გულისხმობს პროდუქციის გატანას ეროვნული ქვეყნის ფარგლებს გარეთ როგორც საკუთარი, ისე უცხოური არხების გამოყენებით. საკუთარი საწარმოო ბაზის გამოყენება საქონლის ექსპორტისათვის წარმოადგენს საუკეთესო სასტარო სტრატეგიას საერთაშორისო ბაზარზე შესაღწევად. განახსვავებენ ექსპორტის ორ სტრატეგიას: პირდაპირი და არაპირდაპირი ექსპორტი. პირდაპირი ექსპორტი გულისხმობს პრო-

დუქციის გატანას და გაყიდვას პირდაპირ საზღვარგარეთის ქვეყნის მომხმარებლებზე. ხშირად კომპანიები ზღუდავენ ოპერაციებს უცხო ქვეყნის ტერიტორიაზე, რისთვისაც დებენ ხელშეკრულებას იმ ქვეყნების საბითუმო ფირმებთან (შუამავლები), რომელ ქვეყანაშიც მიმართავენ ექსპორტს.

ცხრილი 9.1. CAGE მოდელი

კულტურული განსხვავება	ადმინისტრაციული განსხვავება	გეოგრაფიული განსხვავება	ეკონომიკური განსხვავება
დამახასიათებელი ნიშნები			
ენობრივი განსხვავება; ეთნიკური განსხვავება; რელიგიური განსხვავება; სოციალური ნორმები	კოლონიური კავშირები; მონეტარული და პოლიტიკური სისტემა; სამთავრობო პოლიტიკა; ინსტიტუციონალური სისტემები	ფიზიკური დაშორება; ერთიანი საზღვარი; მდინარეზე ან ზღვაზე გასასვლელი; ქვეყნის ფართობი; ტრანსპორტირების და კომუნიკაციის სიმართლე; კლიმატი	შემოსავლებში სხვაობა; დანახარებებში (მატერიალური, შრომითი, ფინანსური, ინფორმაცია, ცოდნა) და ხარისხში სხვაობა
პროდუქტები და ინდუსტრია			
პროდუქტის მაღალი ლინგვისტული შინაარსი (TV); პროდუქტის კულტურული ან ეროვნული იდენტურობა (საკვები); განსხვავდება ზომებში, სტანდარტებში და შეფუთვაში; პროდუქტის სპეციფიკური ხარისხი	მთავრობის ჩარევის ხარისხი; მთავარი პროდუქტის მწარმოებლები (ელექტროენერჯია); სხვა "უფლებების" მწარმოებლები (წამალი); მნიშვნელოვანი დამკრავებლები; მნიშვნელოვანი მომწოდებლები; ეროვნული ჩემპიონები; სასიცოცხლო უსაფრთხოება (ტელეკომი)	პროდუქტს აქვს დაბალი ფასი-წონის ფარდობა (ცემენტი); გადაზიდვის უსაფრთხოება (წვევები, ზილი); კომუნიკაციები და კავშირები (ფინანსური სერვისი); ლოკალური მმართველობა და ოპერაციული საჭიროებები; (სხვა სერვისი)	მოთხოვნის ცვალებადობა (ავტომობილები); ეკონომიკა სტანდარტიზაციაზე (მობილურები); შრომის და სხვა ფაქტორების გასხვავებული ფასები; განსხვავებული დისტრამბუციის და ბიზნესის სისტემები; კომპანიების ადეკვატურობა და სისწრაფე

წყარო: Recreated from www.Business-standard.com/general/pdf/113004_01.pdf.

პროდუქციის გატანას და გაყიდვას საზღვარგარეთის ქვეყნის კომპანია-შუამავლებზე, რომლებიც შემდგომ მას ყიდიან მომხმარებლებზე, უწოდებენ არაპირდაპირ ექსპორტს. კომპანია-შუამავლებს, რომლებიც დაკავებულია არიან საქსპორტო პროდუქციის გავრცელებითა და მარკეტინგით, უწოდებენ **საექსპორტო სააგენტო კომპანიებს**. ხოლო კომპანიებს, რომლებიც ახორციელებენ ექსპორტიორი კომპანიის სახელით ექსპორტს უწოდებენ **ექსპორტის მართვის კომპანიებს**. ექსპორტის სტრატეგიას მინიმუმამდე დაჰყავს რისკი და ფინანსურ რესურსებზე მოთხოვნილება და ასევე მისი საშუალებით ფირმა ამცირებს პირდაპირ ინვესტიციებს სხვა ქვეყნებში. ექსპორტის სტრატეგიას მაშინ აქვს უპირატესობა, როცა წარმოების დანახარჯები თავის ქვეყანაში უფრო დაბალია, ვიდრე საექსპორტო ქვეყანაში და პირიქით, ექსპორტის სტრატეგია არ გამოდგება იმ შემთხვევაში, როცა დანახარჯები თავის ქვეყანაში უფრო მაღალია ვიდრე საზღვარგარეთ, სადაც განლაგებულია მისი კონკურენტების კომპანიები ან თუ მაღალია პროდუქციის ტრანსპორტირების დანახარჯები.

2. ლიცენზირების სტრატეგია. იგი გულისხმობს უცხოური კომპანიებისათვის არამატერიალური ფასეულობების გამოყენების უფლების გაცემას გარკვეული დროით და პირობებით. ლიცენზირების სტრატეგიის გამოყენებას მაშინ აქვს აზრი, როცა:

- კომპანია ფლობს ღირებულ ტექნიკურ ნოუ-ჰაუს ან უნიკალურ დაპატენტებულ საქონელს;
- კომპანიას არ სურს დაარღვიოს ბაზარზე ოლიგოპოლიური წონასწორობა;
- კომპანიას არა აქვს საერთაშორისო ბაზარზე დამოუკიდებლად გასვლის რესურსი;
- კომპანია გრძნობს უცხოურ ბაზარზე შესვლასთან დაკავშირებულ მაღალ რისკს და სირთულეებს.

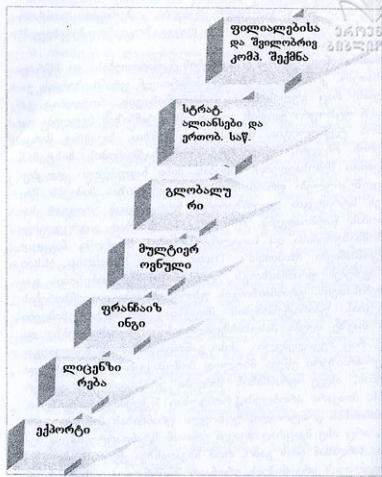
უცხოურ კომპანიებზე ლიცენზირების გაცემით კომპანია არ ეწევა დანახარჯებს და რისკს, საერთაშორისო ბაზარზე დასამკვიდრებლად, სამაგიეროდ იღებს შემოსავალს როიალტის სახით. ლიცენზირების სტრატეგიის მთავარი ნაკლვანებაა, როცა კომპანია ფლობს ღირებულ ნოუ-ჰაუს, ლიცენზირება დაკავშირებულია გარკვეულ რისკთან, რის შედეგადაც მცირდება კონტროლი



მის გამოყენებაზე; ლიცენზიების მიმღები კომპანიების კონტროლი და ნოუ-ჰაუს მფლობელების დაცვა ზოგიერთ შემთხვევაში ძალიან არის გართულებული.

3. ფრანჩაიზინგი. საკუთარი ბიზნესის გაფართოებისა და სწრაფი ზრდისათვის, კომპანიები ხშირად მიმართავენ ფრანჩაიზინგის გამოყენებას, რაც გულისხმობს კომპანიებისთვის, რომლებიც გადასცემენ უცხოური ქვეყნის კომპანიებს ფრანჩაიზას (უფლება გამოიყენოს ტექნოლოგია, ნოუ-ჰაუ, ლიცენზია, სავაჭრო მარკა, მენეჯერის რჩევები, სტანდარტიზებული საქმიანობის სისტემა), დამატებითი შემოსავლების მიღებას. მისი საფუძველია დადებული ხელშეკრულება ფრანჩაიზერსა და ფრანჩაიზას მიმღებს შორის. ეს სტრატეგია ლიცენზირების სტრატეგიის ერთგვარ სახესხვაობას წარმოადგენს. იგი ყველაზე ხშირად გავრცელებულია მომსახურებისა და საცალო ვაჭრობის სფეროში. მაგალითად, კომპანიები McDonald's, Tricon Global Restaurants, Hilton Hotels იყენებენ ფრანჩაიზინგს უცხო ბაზრებზე არსებობის გაფართოებისათვის. ფრანჩაიზინგის უპირატესობები ლიცენზირების სტრატეგიის უპირატესობების მსგავსია. ფრანჩაიზას მიმღები თავის თავზე იღებს პასუხისმგებლობას იმ დანახარჯებზე და რისკზე, რაც აუცილებელია მისი განთავსებისათვის საზღვარგარეთ; ფრანჩაიზერი ეწევა მხოლოდ მომუშავეების შერჩევასა და სწავლების, ასევე ფრანჩაიზას მიმღები კომპანიის მხარდაჭერ ხარჯებს; მთავარი პრობლემა, რომელსაც აწყდება ფრანჩაიზერი, არის ხარისხის კონტროლი; უცხოელი ფრანჩაიზას მიმღები კომპანიები, არც ისე მკაცრად იცავენ ერთიან სტანდარტებსა და მეთოდებს, ხანდახან იმის გამო, რომ სხვადასხვა ქვეყნის კულტურა ყოველთვის არ ანიჭებს ერთნაირ მნიშვნელობას ხარისხთან დაკავშირებულ საკითხებს.

4. მულტიეროვნული სტრატეგია. მსოფლიოში ქვეყნების უმეტესობა ერთმანეთისაგან განსხვავდება კულტურული, ეკონომიკური, პოლიტიკური და კონკურენტული პირობებით. რაც უფრო განსხვავებული პირობებია ნაციონალური ქვეყნების ბაზრებზე, მით უფრო მისაღებია მულტიეროვნული (მრავალეროვნული) სტრატეგიის გამოყენება, რომელიც საშუალებას აძლევს კორპორაციას კონკრეტული სიტუაციის გათვალისწინებით შეიმუშავოს სტრატეგიული მიდგომა თვითოეული ქვეყნის მიხედვით.



ნახ. 9.1. საერთაშორისო ბაზარზე შესვლის სტრატეგიები

ასეთ შემთხვევაში შემუშავებული საერთაშორისო (მრავალეროვნული) სტრატეგია წარმოადგენს ცალკეული ქვეყნების სტრატეგიების ერთობლიობას. მრავალეროვნული სტრატეგიის დადებით მხარეა ის, რომ იგი შეესაბამება ადგილობრივი ეროვნული ქვეყნების პირობებს. ასეთი სტრატეგიის გამოყენება მნიშვნელოვანია: როცა არსებობს სერიოზული ნაციონალური გან-

სხვაელები მყიდველთა მოთხოვნებსა და ჩვევებში, როცა მოცემული ქვეყნის მყიდველებს სურთ სპეციფიკური პროდუქციის შექმნა, როცა ქვეყნის მთავრობა პროდუქციას უყენებს მკაცრ ტექნიკურ მოთხოვნებს ან ეროვნულ სტანდარტებთან შესაბამისობას და ა.შ. ამასთან მრავალეროვნული სტრატეგიის ნაკლოვანებებია ის, რომ იგი არ გულისხმობს მჭიდრო სტრატეგიულ კოორდინაციას ქვეყნებს შორის და ფლობს არასაკმარის კონკურენტულ უპირატესობას. მოცემული სტრატეგიის მთავარ მიზანს წარმოადგენს ქვეყნის ადგილობრივ პირობებთან შესაბამისობა, და არა კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება სხვა ფირმებზე მსოფლიო მასშტაბით.

5. გლობალური სტრატეგია. იგი საუკეთესოა იმ დარგებისთვის, რომლებსთვისაც კონკურენცია მიმდინარეობს მსოფლიო დონეზე. გლობალური სტრატეგია ერთნაირია ყველა ქვეყნისათვის. შეიძლება არსებობდეს მცირედი განსხვავებები ქვეყნების სტრატეგიებს შორის, თუმცა საერთო კონკურენტული მიდგომა (დაბალი დანახარჯები, დიფერენციაცია, ფოკუსირება) ყველა ქვეყნისათვის რჩება უცვლელი. მეტიც, გლობალური სტრატეგიისთვის დამახასიათებელია:

1. კომპანიების სტრატეგიების კოორდინაცია და ინტეგრაცია მსოფლიო მასშტაბით;
2. გაყიდვების განხორციელება მსოფლიოს უმეტეს ან ყველა ქვეყანაში.

კომპანიების წინაშე ხშირად დგას საკითხი, რომელი სტრატეგია (გლობალური თუ მრავალეროვნული) აირჩიონ, როცა მონაწილეობას იღებენ კონკურენტულ ბრძოლაში მსოფლიო მასშტაბით. მრავალეროვნული სტრატეგიის დროს ფირმები ლიდერობისთვის იბრძვიან ეროვნულ ბაზრებზე, ხოლო გლობალური სტრატეგიის დროს მსოფლიო ბაზარზე. განსხვავებები გლობალურ და მრავალეროვნულ სტრატეგიებს შორის დაწვრილებით მოცემულია ცხრილში 9.2. განსხვავებულ გლობალური სტრატეგიების შემდეგ სახეებს:

- **გლობალური დაბალი დანახარჯების სტრატეგიის** განხორციელება, როცა ფირმა მიისწრაფვის უზრუნველყოფას დაბალი საწარმოო დანახარჯები უმეტეს ან ყველა სტრატეგიულად საჭირო მსოფლიო ბაზრებზე. კომპანია თავის ძალას მიმარ-

თავს იმისკენ, რომ დანახარჯების სიდიდე იყოს უფრო ნაკლები, ვიდრე კონკურენტებს აქვთ მსოფლიო ბაზარზე.

- **გლობალური დიფერენციაციის სტრატეგიის განხორციელება**, რომლის დროსაც ფირმა ეწევა საქონლის დიფერენციაციას ერთი და იგივე მახასიათებლებით სხვადასხვა ქვეყანაში, მსოფლიო ბაზარზე ფირმის მუდმივი იმიჯის შექმნისა და უპირატესი კონკურენტული პოზიციების მოპოვებისთვის.
- **გლობალური ფოკუსირებული სტრატეგიის განხორციელება**, როცა ფირმის სტრატეგიის მიზანს წარმოადგენს ეროვნულ ბაზარზე სტრატეგიულად საჭირო იდენტური ნიშის მომსახურება. კომპანიის სტრატეგიული მოქმედება კოორდინირებულია მსოფლიო ბაზრის საზღვრებში მუდმივი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისკენ მიზნობრივ ნიშაზე და იგი დაფუძნებულია დაბალ დანახარჯებზე ან დიფერენციაციაზე.

6. ფილიალების (შვილობილი კომპანიების) შექმნა. უკანასკნელ პერიოდში გლობალიზაციის ზრდასთან ერთად სულ უფრო მეტად გახშირდა კომპანიების მიერ საზღვარგარეთ ფილიალებისა და შვილობილი კომპანიების შექმნა თავიდან და/ან არსებული საწარმოს შეერთებით ან შესყიდვით. ისინი ძირითადად დაკავებულიები არიან საერთაშორისო ბაზარზე გასაყიდი პროდუქციის წარმოებით ან სათაო საწარმოს ნედლეულითა და მატერიალური რესურსებით მომარაგებით. ფილიალების შექმნითა და ერთიანი ცენტრიდან კოორდინაციით კომპანიები ცდილობენ რაც შეიძლება იაფი დაუჯდეთ მაკომპლექტებელი კვანძებისა და დეტალების შექმნა, საერთოდ პროდუქციის წარმოება და მოიზიდონ მომხმარებლები და დაიკავონ ადგილობრივი ბაზრები. ფილიალებისა და შვილობივი კომპანიების შექმნას თავიდან ე.წ. „გრინფილდის განვითარებას“ კომპანიები მიმართავენ იმ შემთხვევაში, როცა მათ:

1. აქვს წარმოების ძლიერი ტექნიკური ბაზა და მეთოდი;
2. არ სურს ჩართოს შუამავლები ბაზრების განვითარებაში;
3. არ არსებობს კომპანია, რომელიც შეიძლება შეისყიდოს ან ჩაერთოს მის საქმიანობაში.

ცხრილი 9.2. გლობალური და მრავალეროვნული სტრატეგიების შედარებითი დახასიათება

სტრატეგია	მრავალეროვნული	გლობალური
სტრატეგიის სფერო	შერჩეულია მიზნობრივი ქვეყნები და სავაჭრო რაიონები;	მმართველობა ქვეყნებისა, რომლებიც წარმოადგენს პროდუქციის გასაღების მნიშვნელოვან ბაზრებს;
ბიზნესის სტრატეგია	სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც შეესაბამება თვითოეული ქვეყნის პირობებს;	მთელ მსოფლიოში ანალოგიური საბაზო სტრატეგიის შემუშავება;
პროდუქციის მიხედვით სტრატეგია	პროდუქცია გათვალისწინებულია ადგილობრივი მოთხოვნისათვის;	მსოფლიოში გასავიდი მაღალი ზარისხის სტანდარტული პროდუქცია;
საწარმოო სტრატეგია	საწარმოები განთავსებულია სხვადასხვა ქვეყანაში;	საწარმოები განლაგებულია მაქსიმალური კონკრეტული უპირატესობის (დაბალი დანახარჯების ქვეყნებში, ძირითად ბაზრებთან ახლოს, გეოგრაფიულად სატრანსპორტო დანახარჯების მინიმუმამდე შემცირების) პრინციპის გათვალისწინებით;
ნედლეულისა და კომპონენტების წყაროები	უპირატესობა უნიჭება ადგილობრივ მოწოდებებს (არსებობა შესაძლებლობისა, რომელიც პასუხობს ადგილობრივი მომხმარებლების მოთხოვნებს);	ხელსაყრელი მოწოდებლები მსოფლიოს ნებისმიერი ბაზრიდან;
მარკეტინგი და გასაღება	ადაპტირება იმ ქვეყნის წეს-ჩვეულებებთან და კულტურასთან, სადაც ფირმა ახორციელებს თავის საქმიანობას;	მნიშვნელოვანი ზარისხით კოორდინირებულია მსოფლიო მასშტაბით; აუცილებლობის შემთხვევაში დამატებითი ადაპტირება იმ ქვეყნის პირობებთან, სადაც ფირმა ახორციელებს საქმიანობას;
კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა	შვილობრივი კომპანიების შექმნა ცალკეული ოპერაციების განსახორციელებლად თვითოეულ ქვეყანაში, შვილობილი კომპანიები ფლობენ კონკრეტული ბაზრის პირობებთან შესაბამისი საქმიანობის განსახორციელებლად დიდ ან მცირე ავტონომიას.	ვევლა ძირითადი გადაწყვეტილება მიიღება საგადასახადო კომპანიასთან მჭიდრო თანამშრომლობით; გლობალური ორგანიზაციული სტრუქტურა გამოიყენება ოპერაციების უნიფიცირებისათვის, რომლებიც სრულდება თვითოეულ ქვეყანაში.

7. სტრატეგიული კავშირები და ერთობლივი საწარმოები. სხვა ქვეყნების ბაზარზე შეღწევის საშუალებად კომპანიები თავისი ბიზნესის განხორციელების დროს ხშირად ირჩევენ პირდაპირი ინვესტიციების ისეთ სტრატეგიას, რომელიც ეფუძნება უცხოური ქვეყნების (ორი ან მეტი) კაპიტალის მონაწილეობით ერთობლივი საწარმოს შექმნას. სტატისტიკური მონაცემებით ევროპის ქვეყნებში სამრეწველო კომპანიების 65%-ზე მეტი მონაწილეობს ერთ ან რამოდენიმე ერთობლივ საწარმოში. ამ სტრატეგიის შედეგად ერთობლივი საწარმოები ქმნიან ერთიან საწარმოო ბაზას, რომელიც წარმოადგენს პარტნიორების (უცხოელი და ადგილობრივი) საკუთრებას, ასრულებენ ერთობლივ სამეურნეო საქმიანობას, ახორციელებენ ერთობლივ მართვას და მოგება-ზარალის განაწილებას და სხვა ურთიერთობებს არეგულირებენ დადებული ხელშეკრულების საფუძველზე.

9.2. სტრატეგიული ალიანსები და თანამშრომლობის ფორმები



გლობალური კონკურენციის პირობებში კომპანიები ცდილობენ შეინარჩუნონ ან გააძლიერონ პოზიციები დამოუკიდებლობის დაკარგვის გარეშე, რაშიც მათ ეხმარებათ სტრატეგიული ალიანსები (გაერთიანებები). სტრატეგიულ ალიანსები იქმნება კონტრაქტული და აქტივებში მონაწილეობაზე შეთანხმებების საფუძველზე. ალიანსები საშუალებას აძლევს ფირმებს ერთობლივად განახორციელონ ყიდვა-გაყიდვები, გამოკვლევები, გაცვალონ ტექნოლოგიური სიახლეები, ნოუ-ჰაუ, განავითარონ საწარმოო სიმძლავრეები, მოახდინონ სადილერო ქსელისა და განაწილების არხების ერთობლივი გამოყენება, განახორციელონ ერთობლივი მარკეტინგი, გამოიყენონ საერთო ძალისხმევა საწარმოებისა და/ან პროდუქციის განვითარებაში, ასევე მოახდინონ აქციების გაცვლა, შეწილეთა წილის შექმნა და ა.შ. ალიანსები უზრუნველყოფენ ასევე ეკონომიას წარმოებისა და/ან მარკეტინგის მასშტაბებში, ტექნიკისა და წარმოების შესახებ ცოდნის შევსებას, ბაზარზე შესვლის უფლების მიღებას.

სტრატეგიული კავშირები (ალიანსები) – ესაა შეთანხმება თანამშრომლობაზე, რომელიც სცილდება ორ კომპანიას შორის ჩვეულებრივი შეთანხმების ფარგლებს, მაგრამ არ წარმოადგენს ორი კომპანიის შეერთებას, თუნდაც იურიდიულად გაფორმებულ ერთობლივ საწარმოს. ასეთი კავშირები ღირებულაა, თუნდაც იმიტომ, რომ საშუალებას აძლევს პარტნიორებს დაივიწყონ დაპირისპირება, ეფექტურად იურთიერთიერთობონ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში და ოპერატიულად მოახდინონ რეაგირება ტექნოლოგიურ და კონკურენტულ ნოვაციებზე, ბაზრის ახალ ტენდენციებზე. კონკურენტული უპირატესობა წარმოიქმნება მაშინ, როცა კომპანია პარტნიორული ურთიერთობის წყალობით, ყიდულობს ღირებულ რესურსებსა და უნარებს, რომელსაც ვერ მიიღებდა სხვანაირად. თუ პარტნიორები იყენებენ ერთმანეთის რესურსებსა და უნარებს, მაგრამ პარტნიორული შეთანხმება არ იძლევა ორმხრივ მომგებიან შედეგს, მაშინ იგი სწრაფად მთავრდება.

სტრატეგიული კავშირების კონკურენტული მიზნდევლობა გამოიხატება სინერჯიზმის უფექტში, რომელიც მიიღწევა პარტნიორების კონპეტენციებისა და რესურსების გაერთიანებით. ასეთ შემთხვევაში არის კავშირები კონკურენტულ ბრძოლაში გლობალური ლიდერობის მიღწევის უფექტური საშუალება.

ყველაზე ხშირად კომპანიები ერთიანდებიან სტრატეგიულ კავშირებში რათა ითანამშრომლონ ტექნოლოგიების სფეროში, ახალი საქონლის, კომპეტენციების შექმნაში, საწარმოო ჩვევებისა და გამოცდილების გაცვლაში, გასაღების უფექტიანობის ამაღლებაში, ბაზარზე გასვლაში ერთობლივი მარკეტინგული პროექტების დახმარებით.

კომპანიები, რომლებიც მისწრაფიან ლიდერობისთვის გლობალურ ბაზარზე, საჭიროებენ მოკავშირეებს იმ ქმედებებში, რომლის მართო განხორციელება ძნელია, კერძოდ:

- სწრაფი დამკვიდრება სასიცოცხლოდ საჭირო ეროვნულ ბაზრებზე და პოტენციალის შექმა გლობალურ ბაზარზე დამკვიდრებისთვის;
- დასაბუთებული ინფორმაციის მიღება უცხო ბაზრების და კულტურის შესახებ ადგილობრივ კომპანიებთან კავშირების დამყარების ხარჯზე;
- ფასეული ჩვევებისა და კომპეტენციების მიღება, რომელიც კონცენტრირებულია განსაზღვრულ გეოგრაფიულ რეგიონებში (მაგალითად, პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავება კონცენტრირებულია აშშ-ში, მოდური ტანსაცმლის მოდელირება-იტალიაში, წარმოების უფექტური ორგანიზაცია-იაპონიაში).

კომპანიები, რომლებიც მისწრაფიან დაიკაონ მდგრადი პოზიცია ბაზარზე მომავალში, ასევე საჭიროებენ მოკავშირეებს, რომლის შედეგადაც მიიღწევა:

- “პლაცდარმის” შექმნა ახალ დარგში შესასვლელად;
- ახალი ტექნოლოგიების, გამოცდილებისა და კომპეტენციების მიღება, რომელთა შექმნასაც ერთი კომპანიის ძალით სჭირდება საკმაოდ დიდი დრო;

- რესურსებისა და შესაძლებლობების გაერთიანების ბაზარზე მონაწილე კომპანიებისთვის თანამშრომლობის ახალი შესაძლებლობების შექმნა.

სამრეწველო კომპანიები, როგორც წესი, ქმნიან კავშირებს რესურსებისა და მაკომპლექტებლების მოძწოდებლებთან და ამით ცდილობენ ეფექტურად მართონ შეკვეთები და ბაზარზე ახალი პროდუქტის მოძრაობა. უფრო ხშირად გავრცელებულია კომპანიების მიერ ერთობლივი სტრატეგიული კავშირების შექმნა მის მოძწოდებლებთან, დისტრიბუტორებთან, თანმხლები საქონლის მწარმოებლებთან და კონკურენტებთანაც კი. თანამშრომლობა არა მარტო ახდენს კომპანიის სუსტი მხარეების კომპენსირებას და ახალი კონკურენტული უპირატესობის შექმნას, არამედ აძლიერებს ერთობლივ კონკურენტულ გავლენას საერთო კონკურენტებზე.

საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის საკმაოდ გავრცელებულ სტრატეგიას წარმოადგენს **კავშირი და პარტნიორობა უცხოურ კომპანიებთან**. ასეთი კავშირები უზრუნველყოფენ უმეტესი ეროვნული ბაზრების რესურსებისა და შესაძლებლობების გაერთიანებას. მაგალითად, ამერიკულმა, ევროპულმა და იაპონურმა კომპანიებმა, რომ როგორმე უზრუნველყოთ მათი ყოფნა ჩინურ ბაზარზე, გააფორმეს ხელშეკრულებები ჩინურ კომპანიებთან სახელმწიფო რეგულირების დასაძლევად, ადგილობრივ ბაზარის შესახებ ინფორმაციის მისაღებად, საკუთარი საქონლის ადაპტირებისთვის ჩინელების მოთხოვნებთან და სურვილებთან, საწარმოო სიმძლავრეების შექმნისთვის ქვეყნის შიგნით და ა.შ. უცხოურ კომპანიებთან სტრატეგიული ალიანსების ეფექტურობა დამოკიდებულია მთელ რივ ფაქტორებზე:

- **მოკავშირეების საიმედოობა.** მოკავშირემ უნდა გაითვალისწინოს კომპანიის შეხედულებები და ფლობდეს აუცილებელ შესაძლებლობებსა და გამოცდილებას. პრაქტიკის მიხედვით, უცხოურ კომპანიებთან კავშირი დამყარება მიზანშეწონილია იმ შემთხვევაში, თუ მათი ურთიერთობის საფუძველი იქნება მსგავსი საქონლის ასორტიმენტი ან სხვა კონკურენტული სფეროები;

- **კულტურული განსხვავების გათვალისწინება.** თუ უცხოური კომპანია არ სცემს პატივს ადგილობრივ კულტურას და წამყვან სპეციალისტებს შორის არ არის ურთიერთგაგება, მაშინ შეუძლებელია პარმონიული კავშირის ფორმირება;
- **ალიანსის ურთიერთმომგებობა.** ალიანსის მონაწილეებმა ერთმანეთს უნდა გაუზიარონ ყველა ინფორმაცია, რასაც მოიპოვებენ. თუ ერთ-ერთი მხარე ცდილობს მის მიერ მოძიებული ინფორმაცია გამოიყენოს მხოლოდ საკუთარი წარმატებისთვის, მაშინ ასეთი თანამშრომლობა შემდგომში გახდება უპერსპექტივო.
- **მხარეების მიერ მოვალეობების შესრულება.** ყველა მხარემ უნდა შეასრულოს თავისი ვალდებულება ალიანსის წინაშე დაგეგმილი მოგების მისაღებად. მხარეებს შორის საშუაოები უნდა იყოს თანაბარი, ხოლო მოგება – ადეკვატური;
- **გადაწყვეტილების მიღების ეფექტური პროცესი სწრაფი რეაგირების უზრუნველსაყოფად.** ხშირად ტექნოლოგიური და კონკურენტული ცვლილებები მომდინარეობს ისე სწრაფად, რომ გადაწყვეტილების მიღების სისწრაფეს აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა წარმატების მისაღწევად;
- **ორმხრივი სწავლების ორგანიზაცია და შეთანხმების საწყის პირობების ცვალებად გარემოსთან ადაპტირება.** თანამედროვე სწრაფად ცვალებადი გარემოს პირობებში, სტრატეგიული ალიანსები ვერ მიაღწევენ წარმატებას, თუ მიჯაჭვულები იქნებიან პირველად გეგმებთან და არ მოახდენენ მუდმივ შეხამებას ცვალებად გარემოსთან.

საერთაშორისო კომერციული ალიანსების უმეტესობა, რომლებიც შექმნილია ტექნოლოგიების გაცვლისათვის ან ბაზარზე შეღწევისათვის, არის მოკლევადიანი ანუ ატარებს დროებით ხასიათს, რამდენადაც კომპანიები ან სწრაფად აღწევენ დასახულ მიზნებს ან ახდენენ ორმხრივი სწავლების რეალიზებას, რის შემდეგაც თვითოეული დამოუკიდებლად აგრძელებს საქმიანობას. გრძელვადიანად ჩვეულებრივ ითვლება ის კავშირები, რომლებიც: პირველი, მიმართულია მომწოდებლებთან ან დისტრიბუტორებთან თანამშრომლობაზე, როცა თვითოეული მხარე ასრულებს თავის მოვალეობას დარგობრივი ღირებულების ჯაჭვის ცალკეულ

რგოლში; მეორე, ითვლება ურთიერთმოშობებიანად ანუ ყოველ-
თვის იქმნება გამოცდილების გაცვლის შესაძლებლობები და თა-
ნამშრომლობის გაგრძელებას თვითოეული მხარისთვის მოაქვს
მეტი სარგებელი, ვიდრე დამოუკიდებლობის შემთხვევაში.

ამრიგად, კომპანიების კავშირების ხანგრძლივობა უპირვე-
ლეს ყოვლისა დამოკიდებულია მათი ერთობლივი მოქმედების
წარმატებაზე, პირველადი პირობების კორექტირებისთვის მზად-
ყოფნაზე და ცვალებად შიგა და გარე ფაქტორებთან შესაბამისო-
ბაზე. თუ თვითოეული მონაწილე თვლის, რომ პარტნიორისგან
მიღებული ცოდნის, რესურსებისა და კომპეტენციების ღირებუ-
ლება არ არის მაღალი, ხოლო შედეგები სასარგებლო, მაშინ
კავშირი ირღვევა.

მრავალი კავშირი ირღვევა მხოლოდ იმის გამო, რომ კომ-
პანიები ვერ ახერხებენ თავისი პოტენციალის რეალიზებას,
მონაწილეებს შორის კონფლიქტისა და დაპირისპირების გამო.

სტრატეგიული კავშირების შეწყვეტის მიზეზებია:

- მონაწილეების განსხვავებული მიზნები და პრიორიტეტები;
- ეფექტური თანამშრომლობის ორგანიზების უუნარობა;
- უფრო მიმზიდველი ტექნოლოგიური განვითარების გზების
გამოჩენა;
- მონაწილეებს შორის კონკურენცია.

9.3. მოგების ცენტრები



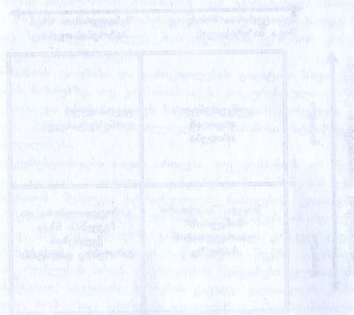
მოგების ცენტრები - ეს არის ქვეყნის ბაზრები, რომლებზეც კომპანია იღებს მნიშვნელოვან მოგებას ძლიერი და/ან სახელმწიფოს დაცვითი კონკურენტული პოზიციის ხარჯზე.

ისინი უზრუნველყოფენ კომპანიების ფინანსურ შესაძლებლობებს ერთი ქვეყნის ბაზარზე შეტევითი სტრატეგიის განხორციელებისთვის იმ მოგებისა და რესურსების ხარჯზე, რომელიც მიიღეს სხვა ქვეყნის ბაზრიდან და იმაგრებენ პოზიციებს გლობალური ლიდერობისთვის. მსხვილი და საიმედოდ დაცული მოგების ცენტრები - ღირებული კონკურენტული აქტივებია, კომპანიები, რომლებიც ფლობენ მოგების რამოდენიმე ცენტრს, იღებენ კონკურენტულ უპირატესობას იმ კომპანიებთან შედარებით, რომლებსაც აქვთ ერთი მოგების ცენტრი. მაგალითად, იაპონია არის მოგების ცენტრი უმეტესი იაპონური კომპანიებისთვის, რამდენადაც ეროვნული წარმოების დასაცავად მთავრობა აწესებს მაღალ ეკონომიკურ ბარიერებს უცხოური კომპანიების მოსალოდნელი შემოსვლის შესაზღუდად. უცხოური კომპანიებისაგან დაცულ იაპონურ კომპანიებს შეუძლიათ ამაღლონ ფასები თავის ქვეყანაში და მიიღონ მეტი მოგება.

ყველაზე ხშირად კომპანიებისთვის მოგების ცენტრებად ითვლება საკუთარი ქვეყნის ბაზარი, თუმცა ხშირია, როცა ტრანსნაციონალურ და გლობალურ კომპანიებს მოგების ცენტრები აქვთ სხვადასხვა ქვეყნებში, სადაც მათ უკავიათ მყარი კონკურენტული მდგომარეობა. გლობალურ კომპანიას, რომელსაც აქვს მრავალი მოგების ცენტრი შეუძლია მკვეთრად შეამციროს ფასები თავისი კონკურენტის შიგა ბაზარზე და დაიკავოს მისი წილი, ხოლო მოგების შემცირების გამო დანაკარგების კომპენსირება მოახდინოს საკუთარი მოგების ცენტრების ხარჯზე. ასეთ პოლიტიკას უწოდებენ **კროს-სუბსიდირებას**. გლობალური კომპანია შეიძლება წავიდეს ფასების მკვეთრ შემცირებაზე, რომ სწრაფად დაიკავოს კონკურენტების ბაზრის წილი, და/ან ფასების თანდათანობით და უმნიშვნელო შემცირებაზე - ამ შემთხვევაში ბაზარზე დამკვიდრების პროცესი ხანგრძლივია, სამაგიეროდ კომპანიის მოქმედებები არ გამოიწვევს ეროვნული კომპანიების დაპირისპირებას და მათი ინტერესების დასაცავად საგანგებო



სამთავრობო ღონისძიებებს. თუ ადგილობრივი კომპანია საპასუხოდ შეამცირებს ფასებს, იგი შეუმცირებს მას შემოსავლებისა და მოგების ნაწილს, რაც გარკვეულწილად შეასუსტებს მის კონკურენტუნარიანობასაც.

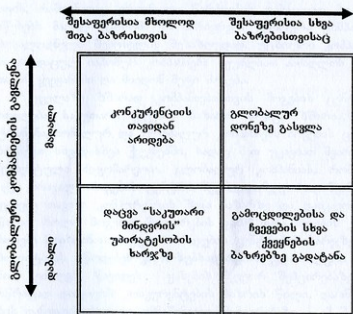


9.4. ახალ ბაზრებზე ადგილობრივი კომპანიების კონკურენტული სტრატეგიები



იმ პირობებში, როცა მსხვილი საფინანსო კომპანიები ეძებენ ყველა შესაძლებლობას შევიდნენ ახალ ბაზრებზე, იბადება კითხვა, როგორი შეიძლება იყოს ადგილობრივი კომპანიების სტრატეგია, რომლებიც ცდილობენ შეინარჩუნონ მდგომარეობა ბაზარზე ტრანსნაციონალურ გიგანტებთან ბრძოლაში? ასეთი კომპანიების ქცევა ბაზარზე განისაზღვრება მათი კონკურენტული რესურსების მიღების შესაძლებლობით გლობალურ დონეზე და დარგობრივი ფაქტორების სიმძლავრით, რომელიც ბიძგს აძლევს კომპანიას მონაწილეობა მიიღოს გლობალურ ბაზარზე. განვიხილოთ სტრატეგიის ოთხი ვარიანტი (ნახ. 9.2.):

რესურსები და კონკურენტული შესაძლებლობები



წყარო: niraj Dawar, Tony Frost, "Competing with Giants: Survival Strategies for local Companies in Emerging Markets, Harvard Business Review, March-April 1999, p. 122".

ნახაზი. 9.2 ადგილობრივი კომპანიების კონკურენტული სტრატეგიები



- **დაცვა “საკუთარი მოედნის” უპირატესობის ხარჯზე.** თუ გლობალური კომპანიების გავლენა არც ისე მაღალია, ხოლო ადგილობრივი კომპანიები ფლობენ კონკურენტულ უპირატესობას, რომელიც პასუხობს ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნებს, მაშინ შესაძლებელია ამ უპირატესობაზე, ადგილობრივი კომპანიებისადმი მომხმარებლების მიჯაჭვულობაზე დაფუძნებული სტრატეგიის შემუშავება და მშვიდი დამოკიდებულება მსოფლიოში ცნობილ სავაჭრო მარკების მიერ მომხმარებლების გადაბირების მიმართ. კომპანიებს შეუძლიათ შემოქმედებითად გამოიყენოს თავისი მდგომარეობა-ადგილობრივი მომხმარებლების სურვილების ცოდნა, რეგიონისთვის ტრადიციული საქონლის წარმოების ცოდნა და გამოცდილება, უკვე ჩამოყალიბებული ურთიერთობები მომხმარებლებთან. ხშირად ადგილობრივ კომპანიებს აქვს უპირატესობა (მარტივი დიზაინის, ნაკლები ოპერაციების ხარჯზე) დანახარჯებში, რაც საშუალებას აძლევს მათ აქტიურად გასწიონ კონკურენცია ფასის მიხედვით.
- **კომპანიის ცოდნისა და გამოცდილების გადატანა სხვა ქვეყნების ბაზრებზე.** თუ კომპანიას აქვს კონკურენტული უპირატესობა და უნარი გავიდეს საკუთარი ქვეყნის ფარგლებს გარეთ, მაშინ ამაზე შესაძლებელია შესაბამისი სტრატეგიის ჩამოყალიბება.
- **კონკურენციისადმი თავის არიდება.** თუ კომპანიას არ შეუძლია გაექცეს გლობალურ კონკურენციას, მაშინ მან უნდა მიმართოს შემდეგი სტრატეგიული ნაბიჯების გადადგმას: ბიზნესის კონცენტრაცია ღირებულების ჯაჭვის იმ რგოლში, სადაც მას აქვს მდიდარი გამოცდილება და კონკურენტული უპირატესობა; ერთობლივი საწარმოების შექმნა კომპანიებთან, რომლების არიან ოპერაციების წამყვანები გლობალური მასშტაბით; საკუთარი ბიზნესის გაყიდვა გლობალურ კომპანიაზე, რომელსაც სჭირდება ადგილობრივ ბაზარზე შესვლა.
- **გასვლა გლობალურ დონეზე.** თუ კომპანია, რომელიც არა არის განვითარებული საკუთარ ბაზარზე და ფლობს გლობალური ბაზრის კუთხით რესურსებს და შესაძლებლობებს,

მას შეუძლია გლობალური კომპანიების ზეწოლის საპასუხოდ გასხნას საკუთარი ოპერაციები გლობალურ ბაზარზე. მაგალითად, როცა General Motors კომპანიამ მიიღო გადაწყვეტილება გადაეცა მომწოდებლებისათვის რადიატორების სახურავების დამზადება ჩრდილოეთ ამერიკის ავტომობილების წარმოებისთვის, ინდოეთის კომპანიამ შუნდარამ ისარგებლა ამ შეთავაზებით, შეისყიდა ერთ-ერთი ხაზი და გადაიტანა ინდოეთში, რითიც კომპანია გახდა ერთადერთი მომწოდებელი General Motors კომპანიისა ჩრდილოეთ ამერიკაში-გამოშვების მოცულობა შეადგენდა 5 მილიონ ცალს წელიწადში. კომპანიამ მიიღო საშუი ახალ ტექნიკურ სტანდარტებზე და პირველად ინდოეთში მიიღო ხარისხის სერთიფიკატი QS 9000, რომელსაც General Motors კომპანია ითხოვს ყველა მომწოდებლისგან.

ტერმინები და ცნებები

- საერთაშორისო სტრატეგია
- CAGE – მოდელი
- ექსპორტის სტრატეგია
- ლიცენზირების სტრატეგია
- ფრანჩაიზინგი
- მრავალეროვნული სტრატეგია
- გლობალური სტრატეგია
- ერთობლივი საწარმო
- სტრატეგიული ალიანსი
- მოგების ცენტრები
- კროს-სუბსიდირება

საკონტროლო კითხვები

1. რატომ ვაღიან კომპანიები საერთაშორისო ბაზრებზე?
2. განმარტეთ საერთაშორისო სტრატეგია.
3. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო სტრატეგიები.
4. რისთვის გამოიყენება CAGE-მოდელი? დაახასიათეთ იგი.
5. რას ნიშნავს სტრატეგიული ალიანსი?
6. ჩამოთვალეთ სტრატეგიული ალიანსის უპირატესობები/ნაკლოვანებები. რა შემთხვევაში იშლება სტრატეგიული ალიანსები?

7. რას უწოდებენ მოგების ცენტრებს და როგორ გესმით კროს-სუბსიდირება.
8. რომელ სტრატეგიებს იყენებენ ადგილობრივი კომპანიები, როცა მათ ბაზარზე შემოდის უცხოური კომპანიები?

ტესტები

T-44. რა შემთხვევაში მიმართავს კომპანია ლიცენზირების სტრატეგიის გამოყენებას?

1. როცა ფლობს მნიშვნელოვან არამატერიალურ აქტივებს და აქვს ძლიერი ფინანსური ბერკეტები ბიზნესისთვის
2. როცა ფლობს მნიშვნელოვან არამატერიალურ აქტივებს და არა აქვს საკმარისი რესურსი ბიზნესის განხორციელებისათვის
3. როცა აქვს ძლიერი ფინანსური რესურსები და ვერ ფლობს მნიშვნელოვან არამატერიალურ აქტივებს
4. ყველა პასუხი სწორია

T-45. როცა ქვეყნები მნიშვნელოვნად განსხვავებულია ერთმანეთისგან, მაშინ უკეთესია ----- სტრატეგიის გამოყენება:

1. ექსპორტის
2. ტრანსნაციონალური
3. გლობალური
4. მრავალეროვნული

T-46. რომელი არ მიეკუთვნება CAGE მოდელს:

1. ადინისტრაციული განსხვავება
2. კულტურული განსხვავება
3. სამართლებრივი განსხვავება
4. ეკონომიკური განსხვავება

T-47. მულტიეროვნული სტრატეგიის გამოყენებით, კომპანიები იბრძვიან ლიდერობისთვის

1. გლობალურ ბაზარზე
2. საერთაშორისო ბაზარზე
3. ეროვნულ ბაზრებზე
4. მსოფლიო ბაზარზე

T-48. როცა ადგილობრივი კომპანიები კარგად იცნობენ ადგილობრივ მომხმარებლებს და აკეთებენ ფოკუსირებას ამ უპირატესობაზე, არის:

1. ცოდნისა და გამოცდილების გატანა სხვა ბაზრებზე
2. კონკურენციისგან თავის არიდება
3. გასვლა გლობალურ ბაზარზე
4. "საკუთარი მოედნის" უპირატესობის გამოყენება

თავი X. INTERNET- ეკონომიკის სტრატეგიების ფორმირება და ბიზნეს-მოდელები

10.1. INTERNET- ტექნოლოგიები და მისი გავლენა სტრატეგიების ფორმირებაზე

ბიზნესზე ელექტრონული კომერციისა და Internet ზეგავლენის შეფასება საკმაოდ რთულია. ელექტრონული ოპერაციების გავრცელებამ და ბიზნეს-კომპანიებში მისმა მასობრივმა გავრცელებამ ძირეულად შეცვალა ბაზარი, კომპანიებისათვის კონკურენტული უპირატესობის შექმნისა და წარმატების მიღწევის გზები. მრავალი კომპანიისათვის ელექტრონული ოპერაციების გამოყენება იქცა გადაწყვეტ კონკურენტულ რესურსად. Internet-ეკონომიკამ შექმნა ახალი საფრთხეები და შესაძლებლობები, რომელიც საჭიროებს ყურადღებას და ახალი სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებას ეფექტური სტრატეგიების ფორმირებისათვის.

Internet არის ერთიანი ელექტრონული ხაზი, რომელიც შესდგება მრავალი სერვერებისა და მაღალსიჩქარიანი კომპიუტერებისაგან, ტელესაკომუნიკაციო მოწყობილობებისაგან, კავშირის ხაზებისა და პერსონალური კომპიუტერებისაგან. Internet საფუძველს წარმოადგენს ტელესაკომუნიკაციო ხაზები, რომელიც აკავშირებს ქვეყნებსა და კონტინენტებს და უზრუნველყოფს მონაცემების გადაცემას ციფრული სახით. ხაზის გამშვები შესაძლებლობა განისაზღვრება სიჩქარით და მონაცემთა გადაცემის მოცულობით. გამოკვლევების მიხედვით, 2001 წლის დასაწყისისათვის მსოფლიოში აღირიცხებოდა 325 მლნ მუდმივი Internet-მომხმარებელი: დაახლოებით 150 მლნ ჩრდილოეთ ამერიკაში, 100 მლნ – ევროპაში, 58 მლნ – აზია-წყნარი ოკეანის აუზის ქვეყნებში, 11 მლნ – ლათინურ ამერიკაში და 7 მლნ-ზე მეტი მსოფლიოს სხვა რეგიონებში, ხოლო 2003 წლისათვის ინტერნეტით კომერციული ოპერაციების მოცულობამ შეადგინა 1,3 ტრილიონი დოლარი. სულ უფრო და უფრო მეტი კომპანიები ერთვებიან Internet ინფრასტრუქტურის შექმნაში და Internet-

ეკონომიკის ფორმირებაში. Internet-ეკონომიკის მიწოდების ფორმირებაში მონაწილეობენ ისეთი კომპანიები, როგორიცაა:

- **სპეციალიზებული მოწყობილობებისა და მაკომპლექტებლების მწარმოებლები.** მათ მიეკუთვნება ისეთი კომპანიები, როგორიცაა: Cisco Systems (კომპუტაციური მოწყობილობების წარმოებაში ლიდერი), Lucent Technologies, Motorola, Broadcom, Texas Instruments, PMC Sierra and 3Com;
- **საკომუნიკაციო მომსახურების პროვაიდერები.** ეს კომპანიები პასუხისმგებლები არიან ინტერნეტ ფუნქციონირებისთვის აუცილებელი მოწყობილობების დამონტაჟებაზე და მომსახურებაზე – ადგილობრივი სატელეფონო და საკაბელო კომპანიები, უსადენო კომუნიკაციების პროვაიდერები. ამ სფეროში მომუშავე მსხვილი კომპანიებია: WorldCom, AT&T, Deutsche Telecom, British Telecom, Georgia Telecom, Bell Atlantic;
- **კომპიუტერული ტექნიკის და მაკომპლექტებლების მწარმოებლები.** ეს კომპანიები აწარმოებენ კომპიუტერულ ტექნიკას, სერვერებს, პერიფერიულ მოწყობილობებს, კომპიუტერის შიგა მაკომპლექტებლებს. მაგალითად, ამ ჯგუფში შედის კომპანიები: Intel, IBM, Acer, Toshiba, Gateway, Philips Electronic;
- **სპეციალიზებული პროგრამული უზრუნველყოფის შემმუშავებლები;** ეს კომპანიები ახდენენ კომერციული ოპერაციების პროგრამულ უზრუნველყოფას, ისინი ქმნიან დაშიფრის პროგრამებს, შეკვეთების დამუშავებისა და გადასახადების მიღების პროგრამებს, Web-გვერდების შექმნის, ასევე მოდემების, უსადენო მოწყობილობების, ლოკალური ქსელის პროგრამებს და ა.შ. მაგალითად, კომპანია IClickCharge, რომელიც არის კომპანიის CMGI ქვეგანყოფილება, შეიმუშავებს ელექტრონული გადახდის პროგრამებს; ახალგაზრდა ამბიციური კომპანია სპეციალიზებული Web-გვერდების სამხრივი დაპროექტების პროგრამების შექმნით, რაც განსაკუთრებით საინტერესოა საცალო გამყიდველებისთვის. პროგრამული უზრუნველყოფის მსხვილ შემმუშავებლებს მიეკუთვნებიან აგრეთვე: Microsoft, IBM, SAP, Ariba, Oracle, Baan, Macromedia, Novell.

- **ელექტრონული კომერციის საწარმოები.** ამ კატეგორიაში შედიან: პირველი, კომპანიები, რომლებიც ვაჭრობენ **B2B** ბაზარზე: Cisco, Intel, Dell Computer პრაქტიკულად ყველა ოპერაციებს კორპორატიულ კლიენტებთან აწარმოებენ ინტერნეტით, ასევე General Electric ყველა ოპერაციებს აწარმოებს ინტერნეტით მომწოდებლებთან; მეორე, კომპანიები, რომლებიც მუშაობენ **B2C** ბაზარზე: Emusic.com, eBay, Furniture.com, Priceline.com; მესამე, გასართობი ბიზნესი ინტერნეტში – ესაა კომპანიები Disney, Nintendo, Electronic Arts, Sony; მეოთხე, კომპანია – პროვაიდერები: America Online, Yahoo, Briefing.com, The Motley Fool, iVillage.

ელექტრონული ტექნოლოგიების აქტიურმა გამოყენებამ გამოიწვია ღრმა ცვლილებები კონკურენტულ გარემოში. შეიცვალა რა ბაზრის ხასიათი, დაირღვა ტრადიციული ურთიერთობები გამყიდველებსა და მომწოდებლებს, გამყიდველებსა და მყიდველებს შორის, აუცილებელი გახდა ახალი, მრავალმხრივი თანამშრომლობის ფორმების გამოყენება. ბაზრის სწრაფმა შეცვლამ აიძულა კომპანიები ემოქმედათ სწრაფად, არ ჩამორჩენოდნენ სიახლეებს და გაეთვალისწინებთ Internet შედეგად გარემოში მიმდინარე ისეთი ცვლილებები, როგორიცაა:

- **Internet გლობალურ კონკურენციაში მოიზიდა ყველა კომპანია** მისი ადგილმდებარეობის მიუხედავად. საცალო ვაჭრობაში მან გაარღვია ეროვნული ბაზრების საზღვრები და გაცილდება იმ გეოგრაფიულ რეგიონებს, სადაც კომპანიები ტრადიციულად ახორციელებდნენ საცალო გაყიდვებს. ელექტრონული ოპერაციების შედეგად კონკურენტული ბრძოლა სხვადასხვა რეგიონის კონკურენტებს შორის მიმდინარეობს ახალ დონეზე, მისი საშუალებით ნაციონალური საზღვრები კარგავენ ძველ მნიშვნელობას. მაგალითად, eBay აუქციონის საშუალებით მსოფლიოს ნებისმიერ კომპანიებს შეუძლია გაყიდონ თავისი საქონელი.
- **ტრადიციული კომპანიების მიერ ელექტრონული ოპერაციების დანერგვამ და ბაზარზე ახალი Internet – კომპანიების გამოჩენამ გააღრმავა კონკურენცია.** Internet არის არა მარტო საქონლის გავრცელების ახალი არხი, რომელიც

იზიდავს უფრო და უფრო მეტ მომხმარებელს დაბალი დანახარჯების გამო, არამედ ბიზნესის ეფექტიანობის ამაღლებისა და ოპერაციული ხარჯების შემცირების საშუალებაც. ამიტომ Internet-ტექნოლოგიები გახდა კომერციული კომპანიების კიდევ ერთი კონკურენტული ინსტრუმენტი. ტრადიციული კომპანიები ჩვეულებრივ ქმნიან Web-გვერდებს, ხან შეტყვის, ხან დაცვის მიზნით. იმავედროულად კონკურენტულ ბრძოლაში ერთვებიან Internet-კომპანიები, ხშირად ისეთ ინდუსტრიებშიც კი, რომლებშიც შესვლა მათთვის იქნებოდა შეუძლებელი Internet-ტექნოლოგიების გარეშე. ამიტომ ბევრ დარგში კონკურენტია მკვეთრად იზრდება.

- ელექტრონულ კომერციაში შესვლის ბარიერები საკმაოდ დაბალია. პროგრამული უზრუნველყოფა Web-გვერდის შექმნისთვის ადვილად ხელმისაწვდომია, ხოლო მომსახურება, მხარდაჭერა და ადმინისტრირება საკმაოდ იაფი. საქმიანობის მრავალი სახე, რომელიც შედის ელექტრონული კომპანიების ღირებულების ჯაჭვში, შეიძლება გადაეცეს აუტსორსინგით. რაც კიდევ უფრო ზრდის ელექტრონული ოპერაციების და ზოგადად ახალი Internet-კომპანიების რიცხვს;
- ელექტრონულმა ოპერაციებმა შეცვალა მომხმარებელთა ქცევა. ელექტრონული მომხმარებლები უფრო მგრძობიარეა ფასის მიმართ. ისინი ინფორმაციის გაცნობისთანავე ახდენენ საქონლის, ფასის, მიღების ვადების შედარებას და მათთვის ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებას. თვითოეულ მომხმარებელს შეუძლია გაცნოს მისთვის საინტერესო საქონლის სრულ აღწერას და მოახდინოს კონკურენტული მარკეტების სამომხმარებლო მახასიათებლებისა და ფასის შედარება. Internet საშუალებით მომხმარებლები მოლაპარაკებას ახდენენ გამყიდველებთან, დილერებით, რომლებიც მათგან ასეულობით კილომეტრზე არიან დაშორებულები. მაგალითად, მომხმარებლები ყიდულობენ ავეჯს Furniture.com, ხოლო კომპაქტ-დისკებს EMusic.com საშუალებით.
- Internet გაადვილა მოწოდებლების შერჩევა მსოფლიოს ნებისმიერი კუთხიდან და მათთან მჭიდრო თანამშრომლობა ეფექტიანობის ამაღლებისა და დანახარჯების შემცირების

მიზნით. ბევრი კომპანია დიდი ხანია მიმართავს თანამშრომლობას უცხოურ მომწოდებლებთან, ელექტრონულმა ტექნოლოგიებმა უზრუნველყო მათ შორის მჭიდრო კავშირები, შეამცირა დანახარჯები და დააჩქარა საქონლის მოძრაობის სისწრაფე. იგი საშუალებას აძლევს კომპანიებს მოძებნოს მომწოდებელი, ხოლო ხელშეკრულების გაფორმების შემდეგ გააკონტროლოს შეკვეთის შესრულება, ერთობლივად შეიმუშავონ ახალი საქონელი და უბრალოდ მიაღწიონ ეფექტურ ურთიერთობას.

- **Internet** და კომპიუტერული ტექნოლოგიების მიზანმიმართული განვითარება არ იძლევა შედეგების ცალსახად პროგნოზირების საშუალებას. მაგალითად, ცნობილია, რომ რამდენიმე წლის უკან Intel და Microsoft მთელი ძალისხმევა მიმართეს პერსონალური კომპიუტერების სრულყოფის მხარეს კორპორატიული და ინდივიდუალური მომხმარებლებისთვის. ორივე კომპანიამ ვერ შეაფასა Internet როლი ტექნოლოგიებში და მალე იძულებული გახდნენ სწრაფად გადართულიყვნენ ამ მიმართულებით.
- **Internet** აჩქარებს ახალი ტექნოლოგიებისა და იდეების უსწრაფეს გავრცელებას. ნებისმიერი ქვეყნის კომპანიას შეუძლია Internet საშუალებით შეიძინოს ახალი ტექნოლოგია, მიიღოს ინფორმაცია ევროპიდან, აზიიდან, ამერიკიდან ახალი საქონლის, დარგში ლიდერების მოქმედებებისა და პროექტების შესახებ.
- ელექტრონულმა ტექნოლოგიები მოითხოვს კომპანიებისაგან ცვლილებებზე სწრაფ რეაგირებას. რამდენიმე წლის წინ სწრაფად მოქმედი კომპანიებს ჰქონდათ კონკურენტული უპირატესობა უფრო შენელებული ტემპით მომუშავე კომპანიების მიმართ. დღევანდელ მსოფლიოში სიჩქარე გახდა გადარჩენის პირობა.
- ელექტრონული ტექნოლოგიები ქმნიან ახალ შესაძლებლობებს დარგობრივი და კორპორატიული ღირებულების ჯაჭვის რესტრუქტურისა და ციფრისათვის. Internet საშუალებით მასალებსა და მაკომპლექტებლებზე შეკვეთების გაფორმება აიძულებს მწარმოებელს გადავიდეს “ზუსტად დროში” სისტემაზე, შე-

ამციროს სასაქონლო-მატერიალური მარაგები და აწარმოოს ზუსტად იმდენი პროდუქცია, რამდენსაც მოითხოვს ბაზარი. ეს საშუალებას მისცემს მოთხოვნაზე მოქნილად რეაგირებდეს. მიწოდების ჯაჭვის მართვისთვის, შეკვეთის გაფორმებიდან დაწყებული და მისი შესრულებით დამთავრებული, გამოიყენება საწარმოს რესურსების დაგეგმვის (ERP) და წარმოების მართვის (MES) ელექტრონული სისტემები. ასეთ სისტემებზე გადასვლა ისე ამცირებს დანახარჯებს, რომ კომპანიას ეძლევა საშუალება პერსონალური საქონელი აწარმოოს მასობრივი წარმოების დონეზე და ხშირად, უფრო იაფადაც, ამასთან მოკლე დროში და შრომის ნაკლები დანახარჯებით.

- **Internet უზრუნველყოფს მომხმარებლების მომსახურებას იაფი არხებით.** Internet საშუალებას აძლევს კომპანიებს შეამცირონ მომუშავეების რაოდენობა, რომლებიც იღებენ, ამუშავენ შეკვეთებს, ეწვეიან მოლაპარაკებებს და დააჩქარონ ფაქსით ან ელექტრონული ფოსტით მიღებული შეკვეთების დამუშავება. მაგალითად, DELL Computer იყენებს სპეციალურ პროგრამას, რომლის საშუალებით **Internet** იღებს ინფორმაციას მომხმარებლებისგან კომპიუტერთან დაკავშირებულ პრობლემებზე და იქვე იძლევა რეკომენდაციებს - ყველაფერი ეს კომპანიის პერსონალის გარეშე. მომხმარებელთა ტექნიკური დახმარება Internet საშუალებით უფრო იაფია და ბევრ დარგში ძალიან ეფექტურიც კი.
- **Internet-პროექტების სახით შედარებით ადვილია ინვესტიციების მიღება.** ტრადიციულ დარგებში დაფინანსებისთვის ინვესტიციების მოზიდვა საკმაოდ გართულდა, მაშინ როცა მაღალტექნოლოგიური Internet-ეკონომიკა განსაკუთრებული სირთულეების გარეშე იღებს რამოდენიმე მილიონის ინვესტიციებს. Internet-ეკონომიკის პოტენციალის დადებითმა შეფასებამ გამოიწვია მიმზიდველი საინვესტიციო კლიმატის შექმნა და გამოჩნდა ინოვაციური პროექტების დაფინანსების მრავალი მსურველი იმ პირობით, რომ პროექტების საფუძველი იქნება პერსპექტიული ტექნოლოგიები, მრავლისმომცემი

ბიზნეს-მოდელები და ყველაფერი ეს გაძლიერებული იქნება მოფიქრებული სტრატეგიული გეგმით.

- ელექტრონული ტექნოლოგიებისთვის მუდმივად **საჭიროა ფასეული რესურსი - ადამიანის ნიჭი**, როგორც ტექნიკური ცოდნისა და გამოცდილების, ასევე მმართველობითი ნოუ-ჰაუს ფორმით. **Internet**-კომპანიების ერთი ნაწილი კონკურენტულ უპირატესობას იღებს დაპატენტებული ტექნოლოგიების, უნიკალური მატერიალური აქტივების ან ცნობილი სავაჭრო მარკების, მეორე ნაწილი - პერსონალის გამოცდილებისა და ინტელექტუალური პოტენციალის, ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და ხარისხიანი მენეჯმენტის ხარჯზე. კომპანიის ყველაზე ფასეული აქტივები - წამყვანი ტექნოლოგიების შემუშავებაში ლიდერობა და უნიკალური ცოდნისა და გამოცდილების კადრებია.

ამრიგად, ელექტრონული ტექნოლოგიების აქტიური გამოყენება იწვევს კონკურენტულ გარემოში მკვეთრ ცვლილებებს; ძლიერდება კონკურენცია, იზრდება შესვლის ბარიერები, ტრანსფორმირდება თვით დარგის ტრადიციული გაგება, გეოგრაფიული საზღვრების დანიშნულება აზრს კარგავს და თუ კომპანიებმა არ მოახდინეს მათზე სწრაფი რეაგირება, აღმოჩნდებიან უიმედო მდგომარეობაში.

10.2. ელექტრონული კომერციის სტრატეგიები და ბიზნეს-მოდელები



Internet-ტექნოლოგიებისა და ელექტრონული კომერციის განვითარება ახდენს მომავლის ეკონომიკის ფორმირებას. ახალი და ტრადიციული კომპანიების მისწრაფება მოახდინონ ინტერნეტის შესაძლებლობების რეალიზება საჭიროებს ბიზნეს-მოდელებისა და კონკურენციის ახალი ფორმების გამოყენებას. ტრადიციული კომპანიები, რომელთა ბიზნესს ემუქრება საფრთხე, ცდილობენ ელექტრონული ტექნოლოგიების დახმარებით მოახდინონ ბიზნესის მოდიფიცირება და ბიზნეს-გარემოს მოთხოვნების შესაბამისი სტრატეგიების ფორმირება. განვიხილოთ ინოვაციური ბიზნეს-მოდელების სპეციფიკა და პრინციპულად ახალი კონკურენტული სტრატეგიები:

საკომუნიკაციო მოწყობილობების მოშწოდებლების ბიზნეს-მოდელები და სტრატეგიები. თითქმის ყველა კომპანია, რომელიც აწარმოებს მოწყობილობებს ინტერნეტ-ეკონომიკისათვის მიისწრაფვის გაყიდოს მოწყობილობები იმ ფასად, რომ მას მოუტანოს საკმარისი მოგება და უკუგება დაბანდებული კაპიტალიდან. ამ კომპანიების მთავარი პრობლემაა – რამდენიმე კონკურენტული ტექნოლოგიის არსებობა ბაზარზე, რის გამოც სხვა თანაბარ პირობებში ოპტიმალური ხდება ის ტექნოლოგიური გადაწყვეტილება, რომელსაც გააჩნია ყველაზე დაბალი დანახარჯები. ხშირად კომპანიების მიერ შემუშავებული ტექნოლოგიები არ ემთხვევა ერთმანეთს, რის შედეგადაც ერთი ტექნოლოგიის შემქმნელს არ შეუძლია თანამშრომლობა მეორესთან, რაც გარკვეულწილად აფერხებს ინდუსტრიის განვითარებას; ამ დროს ერთადერთი სწორი გადაწყვეტილებაა – ერთი ტექნოლოგიის მიღება სტანდარტად. ამიტომ, კომპანიები რომლებიც კაპიტალს აბანდებს ამა თუ იმ გადაწყვეტილებაში, დაინტერესებულია იმით, რომ ზუსტად მისი გადაწყვეტილება გახდეს სტანდარტი. ასეთი ტექნოლოგიური ლიდერობის მისაღწევად კომპანიები მმართველ შედეგი სტრატეგიების გამოყენებას:

- სამეცნიერო-ტექნოლოგიური კვლევების ინტენსიური ინვესტირება ტექნოლოგიებში კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად;

- სტრატეგიული კავშირების შექმნა მომწოდებლებთან, პოტენციურ მომხმარებლებთან, და მსგავსი ტექნოლოგიების შემქმნელებთან; მთავარი მიზანია - კონსესუსის მიღწევა ტექნოლოგიურ გადაწყვეტილებებში;
- შეერთება კომპანიებისა, რომლებიც ფლობენ გამოცდილებას და ნოუ-ჰაუს მსგავს სფეროებში; შესაბამისად კომპანიის ტექნოლოგიური ბაზის გაფართოება, რაც საშუალებას მისცემს კონკურენტებზე ადრე მოახდინოს შემუშავებული ტექნოლოგიის რეალიზება;
- სამეწარმეო რისკის შემცირება ტექნოლოგიების ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავების ხარჯზე, შედეგად შეიძლება ყველაზე პერსპექტიულის შერჩევა.

ყველა ეს ტექნოლოგიები გამოიყენება უსაღენო კომუნიკაციების ინდუსტრიაში. ამჟამად აშშ არსებობს მობილური კავშირის ორი სტანდარტი, თვითოეულს იყენებს მძლავრი კომპანიების ჯგუფი, რის გამოც ინდუსტრიის განვითარების ტემპი აშშ უფრო დაბალია, ვიდრე ევროპაში და იაპონიაში. ევროპული სტანდარტი განსხვავდება, როგორც ამერიკული, ასევე იაპონური სტანდარტისაგან. მსოფლიოში უსაღენო კომუნიკაციის ოთხი ტექნოლოგიის არსებობა წარმოქმნის მნიშვნელოვან პრობლემებს და ართულებს მსოფლიო ბაზარზე მონაწილეებს შორის კომუნიკაციის დამყარებას.

საკომუნიკაციო მომსახურების მომწოდებლების ბიზნეს-მოდელები და სტრატეგიები. კომპანიები, რომლებიც ეწევიან კომუნიკაციურ მომსახურებას Internet-ეკონომიკისთვის, თავის ბიზნეს-მოდელებს აგებენ მომსახურების გაყიდვაზე შესაბამისი ტარიფებით. რამდენადაც Internet-მომსახურების ამოცანაა - უზრუნველყოს Internet ჩართვა, ისინი მნიშვნელოვან ინვესტიციებს დებენ საკომუნიკაციო ხაზებისა და მოწყობილობების განვითარებაში. სასურველი დონე არ მიიღწევა სწრაფად, არამედ დატვირთვის ისეთ სიდიდემდე გაზრდით, რომელიც გაზრდის შემოსავლების უზარალობის დონემდე. კომპანიების მთავარი ამოცანაა კავშირის ხაზების გაყვანა და აბონენტების კონკურენტებზე სწრაფად მოზიდვა.


უკანასკნელ წლებში საკმაოდ გაძლიერდა კონკურენცია Internet-მომსახურების პროვაიდერებს შორის. ასეთ ინდუსტრიაში წარმატების მიღწევა, ბაზრის წილის გაზრდა დამოკიდებულია რეკლამაზე და იმაზე, რამდენად აღიარებულია ამა თუ იმ კომპანიის სავაჭრო მარკა. ცნობილია, რომ მრავალ ქვეყანაში რეგიონულმა სატელეფონო კომპანიებმა მონოპოლია გაუკეთეს Internet-მომსახურების ბაზარს, ისინი ახალი ციფრული ხაზების საშუალებით Internet შესვლას ახდენდნენ მაღალი სიჩქარით. სატელეფონო კომპანიების აქტიურ კონკურენტებს წარმოადგენენ უსადენო კავშირებისა და საკაბელო ტელევიზიების კომპანიები. ასეთი კონკურენციის გამო ცნობილმა კომპანიამ AT&T შეიმუშავა სამდონიანი პროექტი: პირველი დონე - უსადენო კავშირების განვითარება, კერძოდ მობილური ტელეფონებით Internet ჩართვა ფასდაკლებით, აბონიშენტების გაყიდვა უსადენო კავშირებით Internet ჩართვისთვის, გადასახადის უარყოფა როუმინგზე და სხვა მომსახურებაზე; მეორე დონე - სამთავრობო თანხმობის მიღება რეგიონული სატელეფონო კომპანიებისთვის კონკურენციის გასაწევაზე, საკაბელო ხაზებით ადგილობრივი სატელეფონო კავშირების მომსახურების სანაცვლოდ; მესამე დონე - საკაბელო სატელევიზიო კომპანიების შესყიდვა და Internet ჩართვა საკაბელო ხაზებით საკაბელო მოდემების დახმარებით, რომლებიც ინფორმაციას გადასცემენ 100-ჯერ სწრაფად ვიდრე სტანდარტული მოდემები. კომპანიის AT&T სტრატეგია მოიცავს ადგილობრივი და საკაბელო ტელევიზიების მომსახურების გაერთიანებას და Internet ჩართვას ერთი სამომხმარებლო პაკეტით, სააბონენტო გადასახადების პირობებით.

კომპიუტერული ტექნიკის მწარმოებლების ბიზნეს-მოდელები და სტრატეგიები. ჩვეულებრივ, კომპანიები, რომლებიც აწარმოებენ კომპიუტერულ ტექნიკას იყენებენ ტრადიციულ ბიზნეს-მოდელებს, რომლებიც ორიენტირებულია იმაზე, რომ პროდუქციის რეალიზაცია მოახდინონ იმ ფასად, რომელიც დაუფარავთ დანახარჯებს და მოუტანთ ნომინალურ მოგებას. ამ დარგში, ტექნოლოგიური განვითარების ტემპი ძალიან მაღალია, ამიტომ კომპანიები იძულებული არიან, კონკურენტული დონის შესანარჩუნებლად, მნიშვნელოვანი სახსრების ინვესტირება მოახდინონ სამეცნიერ-ტექნოლოგიურ კვლევებში და სწრაფ და აწარმოონ ახა-

ლი პროდუქტები და ტექნოლოგიები, რომელსაც კონკურენტები სთავაზობენ ბაზარს. წარმატება დამოკიდებულია კომპანიის თავისებურებებზე გაუსწროს ან არ ჩამორჩეს კონკურენტს ახალი თაობის საქონლის წარდგენაში. კომპანიას შეუძლია კონკურენცია დიფერენციაციის ხარჯზე, რომლის დროსაც შეუძლია დააწესოს მაღალი ფასი თავის პროდუქციაზე, თუ დაასაბუთებს მის ტექნიკურ უპირატესობას ან ფასის ხარჯზე, თუ მიაღწევს დაბალ დანახარჯებს კონკურენტებთან შედარებით, ეს უკანასკნელი არის ყველაზე საიმედო სტრატეგია, იგი მისაღებია იმ შემთხვევაშიც კი, როცა მომხმარებლები მზად არიან გადაიხადონ მეტი დამატებით სამომხმარებლო თვისებებისა და მომსახურების გამო.

ელექტრონული კომერციის პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავებლების ბიზნეს-მოდელები და სტრატეგიები. პროგრამული უზრუნველყოფის შემქმნელები აწარმოებენ ყველა სახის კომერციული ოპერაციების პროგრამებს Internet – თვის. მათი ბიზნეს-მოდელები ეფუძნება რესურსების (პროგრამისტების) ინვესტირებას, რომლებიც მუშაობენ სპეციალიზებული პროგრამების შემუშავება-სრულყოფაზე და მათ გაყიდვას კორპორატიულ კლიენტებზე (ელექტრონული გამყიდველები, Internet – მომსახურების პროვაიდერები და ა.შ.) იმ ფასად, რომელიც დაუფარავს დანახარჯებს და მოუტანს საკმარის მოგებას. რამდენადაც ასეთი კომპანიების ძირითადი დანახარჯები მოდის იმ პერიოდზე, როცა იქმნება პროგრამები და მისი უდიდესი ნაწილი დაკავშირებულია არასაბრუნავ აქტივებთან, ამ საქმიანობის მოგება პირდაპირ დამოკიდებულია გაყიდვების მოცულობაზე - როცა შემოსავლები ვერ სცილდება უზარალობის დონეს, მაშინ ამონაგების მნიშვნელოვანი წილი მიდის მუდმივი დანახარჯების დაფარვაზე. იმისათვის, რომ კომპანიამ თავი დააღწიოს შემოსავლების შემცირებას, პროგრამისტები გაზუდმებით ახდენენ პროგრამების მოდერნიზაციას და ახლის შექმნას.

ელექტრონული კომერციისთვის პროგრამული უზრუნველყოფის შემქმნელები ახდენენ თავისი ბიზნეს-მოდელების მოდიფიცირებას: პროგრამის რეალიზაციის მაგივრად ისინი მისი საშუალებით შესრულებულ თვითოეულ ოპერაციაზე აწესებენ გადასახადს, რაც უზრუნველყოფს მათ მუდმივ შემოსავალს. ოპერაციე-



ბის მიხედვით მიღებული შემოსავლები იზრდება, როცა: კონკურენცია არ არის ძლიერი, კონკურენტულ კომპანიას არ გააჩნია ანალოგიური პროგრამული უზრუნველყოფა და მოცემული კომპანიის პროდუქტი სრულყოფილია.

ბოლო პერიოდში პროგრამული უზრუნველყოფის შემქმნელმა კომპანიებმა თავის პოტენციურ კლიენტებზე დაიწყეს პროგრამული პროდუქტის არენდით გაცემა. ისინი იყენებენ შემდეგ სქემას: კლიენტი შედის საიტზე, სადაც განთავსებულია პროგრამა, რეგისტრირდება და შეაქვს მცირე სააბონენტო გადასახადი; ამით მას აღარ სჭირდება პროგრამის შექმნა, ახდენს გადმოწერას თავის კომპიუტერზე და გადააქვს მყარ დისკზე. არენდა მოსახერხებელია კორპორატიული კლიენტებისათვის, მათ აღარ სჭირდებათ ინფორმაციული ტექნოლოგიების შექმნა, დამოუკიდებელი პროვაიდერებზე ფიქსირებული თანხის გადახდით ისინი ახდენენ პროგრამის გამოყენებას და იღებენ ტექნიკურ დახმარებას.

საცალო ელექტრონული გამყიდველების ბიზნეს-მოდელები და სტრატეგიები. არსებობს ელექტრონული გამყიდველების ორი ჯგუფი: პირველი რეალიზაციას უწევს კორპორატიული კლიენტების საქონელს (B2B); მეორე-საბოლოო მომხმარებელს (B2C). Internet-ეკონომიკის ეს კატეგორია იყენებს სპეციფიკურ სტრატეგიებს. ყველაზე მარტივი სტრატეგია გამოიხატება საქონლის გაყიდვაში თვითღირებულების ფასად და მოგების მიღებაში სხვა გამყიდველების (რომლებიც დაინტერესებულნი არიან საიტების სტუმრების მოზიდვაში) რეკლამის განთავსების ხარჯზე. მაგალითად, Buy.com ყიდის ფართო ასორტიმენტის პროდუქციას (30 ათასზე მეტი დასახელების) დაბალ ფასად, იმ სურვილით რომ შექმნას მომხმარებელთა ფართო წრე და მიიღოს მოგება სარეკლამო სივრცის გაყიდვიდან. ზოგიერთი ელექტრონული გამყიდველი ყიდის საქონელს თვითღირებულებაზე ნაკლებად, მაგრამ ამით აგროვებენ ინფორმაციას მყიდველებზე, რომელსაც შემდეგ ყიდიან სხვა კომპანიებზე; ავტომობილების ელექტრონული გამყიდველები იღებენ მოგებას, არა მარტო რეკლამის განთავსებიდან, არამედ საკომისიოს სახითაც დილერებისაგან, რომლებსაც უგზავნიან მყიდველებს.

სხვა გამყიდველები ირჩევენ ბიზნესის ტრადიციულ მოდელს: ყიდულობენ საქონელს მწარმოებლების ან დისტრიბუტორებისაგან, თავის Web-გვერდზე ახდენენ რეკლამირებას, Internet იღებენ და ასრულებენ შეკვეთებს და იყენებენ საქონლის მარაგებისთვის თავის საწყოებს. სტანდარტული მოდელიდან ეს იმით განსხვავდება, რომ სავაჭრო ცენტრად გამოიყენება Internet და არა ტრადიციული საცალო სავაჭრო მაღაზიები.

ყველაზე ფართოდ გავრცელებულია ელექტრონული ვაჭრობის ისეთი მოდელები, რომლებიც იყენებენ ნებისმიერ კომბინაციას ჩამოთვლილი ელემენტებიდან:

- **მასირებული ინვესტიციები რეკლამაში თავისი მარკის პოპულარობისა და Web-გვერდზე სტუმართა რიცხვის გაზრდისათვის;** ბრძოლა მომხმარებელთა შენარჩუნებისთვის. რეკლამები პრესაში, ტელევიზიაში, რადიოში და სხვა საშუალებებში შეიძლება ფართოდ იყოს გამოყენებული ყურადღების მისაქცევად საცალო ელექტრონული ვაჭრობის ახალი საიტის მიმართ; რეკლამებში დანადებული თანხა, როგორც წესი კომპანიებს უბრუნდება საიტზე სტუმრების რიცხვის გაზრდით, ბრენდის გაცნობით და საბოლოოდ მოგებით;
- **საქონლის ასორტიმენტის გაფართოება ელექტრონულ მაღაზიებში სტუმართა რიცხვის გაზრდისათვის;** საქონლის ასორტიმენტის გაფართოება, კომპანიების შეერთება, სტრატეგიული კავშირების შექმნა და კომპანიებთან ერთობლივი მარკეტინგული საქმიანობის განხორციელება ეხმარება მომხმარებლების მოზიდვაში. მაგალითად, კომპანიამ Amason.com გააფართოვა საქონლის ასორტიმენტი და მომხმარებელს წიგნებთან ერთად შესთავაზა: მუსიკალური ჩანაწერები, ელექტრონიკა, სათამაშოები, ვიდეოთამაშები და საყოფაცხოვრებო ტექნიკა, ბოლო პერიოდში კი ატარებს ელექტრონულ აუქციონებს.
- **პირველი შემსვლელის ან სწრაფი რეაგირების სტრატეგია.** Internet-კომპანიების მენეჯერები თვლიან, რომ პირველად შემსვლელის ან სიახლეებზე (პირველად შემსვლელზე) სწრაფი რეაგირების სტრატეგია, მთლიანად უწყობს ხელს კომპანიას გახდეს მსხვილი და ცნობილი ელექტრონული

გამყიდველი, ლიდერი თავის სეგმენტზე და წარმატებით მოიგერიოს კონკურენტების შეტევები;

- **Web-გვერდების გაფორმების გაუმჯობესება.** Web-გვერდები უნდა იყოს საინტერესო და ადვილად წასაკითხი, ჰქონდეს მიმზიდველი დიზაინი, რომ მომხმარებლებს კვლავ გაუჩნდეს სურვილი სტუმრობისა;
- **საიტის მუდმივი განახლება, საინტერესო და გასართობი შინაარსი.** უცილებელია მუდმივად ხდებოდეს არა მარტო საიტის გაფორმებისა და ფუნქციის, არამედ შინაარსის შეცვლაც, მომხმარებლის მოზიდვა აუდიო და ვიდეო-ფუნქციებით, საქონლის ასორტიმენტის გაფართოება, გაყიდვის პირობების სრულყოფა. საინტერესო შევსება და ნავიგაციის მოხერხებულობა საიტზე ზრდის სტუმრების რიცხვს და ხდება ფასეული კონკურენტული რესურსი.

ელექტრონული კომერციის მომსახურების მოწოდებლების ბიზნეს-მოდელები და სტრატეგიები. Internet-ეკონომიკამ შექმნა კიდევ ერთი ახალი დარგი - ელექტრონული კომერციით დაკავებული კომპანიების მომსახურება. რამდენადაც Internet კომპანიებს საშუალებას აძლევს დაამყაროს პირდაპირი კავშირები მომწოდებლებთან, მრავალი კომპანია იყენებს ხაზს სხვადასხვა მომწოდებლებისგან მიიღოს ალტერნატიული კომერციული წინადადებები. პროგრამა - ელექტრონული შუამავალი (ანუ საინფორმაციო აგენტი) ეხმარება გამყიდველსა და მყიდველს იპოვოს ერთმანეთი Internet-ით. მაგალითად, კომპანიამ Priceline.com შექმნა ელექტრონული ბაზარი ავიაბილეთების, ავტომობილების, უძრავი ქონების, სასტუმრო მომსახურების და სხვ. მყიდველებისა და გამყიდველებისათვის. ავიაბილეთების მყიდველები ხვდებიან აღნიშნულ საიტზე "ბილეთების შეკვეთა შესყიდვის გარანტიით". Priceline.com იწყებს შესაფერისი ბილეთების ძებნას გასაყიდი და ფასდაკლებით შემოთავაზებულ ბილეთებში, რომლებსაც როგორც წესი სთავაზობენ ავიაკომპანიები, შესაფერისი ვარიანტის პოვნის შემდეგ, Priceline.com ყიდულობს ბილეთებს და ყიდის შემკვეთზე.

10.3. ტრადიციული ბიზნესის INTERNET-სტრატეგიები



უკვე ცხადია, რომ Internet საშუალოდ შეცვალა ინფორმაციის გავრცელების ხერხები, ურთიერთობები, გარიგებების შესრულება. თითქმის, არ დარჩა ინდუსტრია, რომელიც არ იყენებს ინტერნეტს თავის საქმიანობაში. რჩება მხოლოდ ერთი საკითხი, როგორ და რა ხარისხით შეიძლება მისი გამოყენება ბიზნესში, განსაკუთრებით ტრადიციულში, რომ კომპანიამ დაიმკვიდროს მნიშვნელოვანი ადგილი ბაზარზე. დღეს შეუძლებელია წინასწარ განსაზღვრო წარმატებული Internet-სტრატეგიების ფორმები ტრადიციულ ბიზნესში, მაგრამ აუცილებელია ყურადღება მიექცეს ფართოდ გავრცელებულ კონკურენტულ ინიციატივებს:

- ❖ ინტერნეტ-ტექნოლოგიების გამოყენება მომწოდებელსა და მომხმარებელს შორის ეფექტური ურთიერთობებისა და პირდაპირი კავშირების უზრუნველსაყოფად. კომპანიებმა უნდა შექმნან რეალური საინფორმაციო სისტემა, რომლის დახმარებითაც ოპერატიულად მიიღებენ ინფორმაციას მომწოდებლებისგან და მომხმარებლებისგან, რაც გააძლიერებს ინტეგრაციას ღირებულების ჯაჭვის ყველა მონაწილეს შორის. ასეთი სისტემები აჩქარებს ღირებულების ჯაჭვის მონაწილეებს შორის მონაცემების გაცვლას, ამცირებს შენახვისა და ზედნაღებ ხარჯებს;
- ❖ ინდუსტრიისა და კორპორატიული ღირებულების ჯაჭვის რეორგანიზაცია. კომპანიებმა უნდა შეცვალონ საქმიანობის ზოგიერთი სახეები, ზოგიერთზე კი თქვან უარი;
- ❖ შეკვეთის მიხედვით წარმოებისა და აწყობის წილის ზრდა. მანქანათმშენებლობაში უკვე ფართოდ გამოიყენება ეს მიდგომა;
- ❖ ინდივიდუალური შეკვეთების მიღების, გადაამუშავებისა და კომპლექტაციის სისტემების შექმნა. პირველ რიგში იგი სჭირდება იმ კომპანიებს, რომლებიც ყოფიან საქონელს ინდივიდუალურ მომხმარებელზე ან ქმნიან Web-გვერდებს ელექტრონული ვაჭრობისთვის;
- ❖ არსებულ და პოტენციურ მყიდველებთან Internet-ის კავშირის დამატებითი არხის სახით გამოყენება;

- ❖ ახალი მომხმარებლების მოზიდვისა და ახალი რეგიონული ბაზრების შესაქმნელად Internet-ის კიდევ ერთი გაგრძელების არხის სახით გამოყენება;
- ❖ მომხმარებელთა ქცევისა და გემოვნების შესახებ ინფორმაციის მიღება, მარკეტინგული გამოკვლევების ჩატარება და მიღებული ინფორმაციის გამოყენება მომხმარებელთა უკეთესი დაკმაყოფილებისთვის.

ამრიგად, როგორც ვხედავთ თანამედროვე ეტაპზე ზღვას სრულიად განსხვავებული ბიზნეს-მოდელებისა და სტრატეგიების ფორმირება. ელექტრონული კომპანიები ქმნიან ზაზებს, რომლებიც აერთიანებენ მომწოდებლებს, დისტრიბუტორებს, მომსახურების განყოფილებებსა და მომხმარებლებს. ეს ზაზები უზრუნველყოფს ღირებულების ჯაჭვის ყველა რგოლს შორის მჭიდრო კავშირს და სწრაფ რეაქციას საბაზრო პირობების ცვლილებებზე.

10.4. ელექტრონული კომერციაში წარმატების გადაწყვეტი ფაქტორები (KSF)

ელექტრონულ კომერციაში კონკურენტული ბრძოლის წარმატებით განხორციელება დამოკიდებულია მთელ რიგ ფაქტორებზე, თუმცა მათგან შესაძლებელია გამოიყოს ის ძირითადი ფაქტორები - წარმატების გადამწყვეტი (უმაჯობესი) ფაქტორები (KSF), რომლებსაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა უკავიათ:

- **ინოვაციური ბიზნეს-მოდელი.** ელექტრონული კომპანიები გამოირჩევიან ტრადიციული კომპანიებისაგან ახალი ბიზნეს-მოდელის გამოყენებით, რადგან Internet-ტექნოლოგიების გამოყენება შეუძლებელია პრინციპულად ახალი და უფრო დინამიური ბიზნეს-მოდელის გამოყენების გარეშე;
- **ბიზნეს-მოდელისა და სტრატეგიების სწრაფი ადაპტირება ცვალებად გარემოსთან და ახალ შესაძლებლობებთან.** რამდენადაც ბაზარი და ტექნოლოგიები იცვლება ძალიან სწრაფად, ბიზნეს-მოდელისა და სტრატეგიის შეცვლა აუცილებელი კი არა, ნორმაა;
- **ღირებულების ჯაჭვის რგოლებისა და კომპეტენციების რიცხვის შეზღუდვა.** უცილებელია კომპანიამ გამოიყოს ის კომპეტენციები ან საქმიანობები, რომლებიც მისთვის ყველაზე ფასეულია და დანარჩენი გადასცეს აუტსორსინგით;
- **ტექნოლოგიური უპირატესობის შენარჩუნება.** ელექტრონულ კომერციაში ტექნოლოგიური განვითარება არის მთავარი მამოძრავებელი ფაქტორი. ელექტრონულ კომპანიას შეუძლია იარსებობს გრძელვადიან პერსპექტივაში, თუ დაიცავს ლიდერის პოზიციებს და ტექნოლოგიურ განვითარებასა და ინოვაციური საქონლის შექმნაში;
- **ინოვაციური მარკეტინგული და სხვა მეთოდების ეფექტური ზემოქმედება მომხმარებელთა მიზნობრივ სეგმენტზე მოგების ზრდის უზრუნველსაყოფად.** მომხმარებელთა ყურადღების მიპყრობისთვის ბრძოლას დღეს საკმაოდ მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია კონკურენტ კომპანიებს შორის. მარკეტინგული ღონისძიებები, რომლებიც მიმართულია იმისკენ, რომ გაიზარდოს მომხმარებელთა სტუმრობის რიცხვი საიტებზე, საკმარისი არ არის, მთავარია მასთან ერთად გაიზარდოს გა-

ყიღების რიცხვი, ანუ თანაფარდობა (სტუმრობა-გაყიდვები) იზრდებოდა;

- ელექტრონული ღირებულების ჯაჭვის შექმნა, ლიდერობის უზრუნველყოფა დიფერენციაციისა და ოპტიმალური დანახარჯების საფუძველზე. ელექტრონულ კომერციაში, ისევე, როგორც ტრადიციულ ბიზნესში კონკურენტული მდგრადობის მიღწევა აუცილებელია. ამისათვის მნიშვნელოვანია შესაბამისი სტრატეგიების ფორმირება და ღირებულების ჯაჭვის შექმნა. თუ კომპანიას უკავია ლიდერის პოზიცია დანახარჯებში, მაშინ აუცილებელია მას ჰქონდეს უპირატესობა დანახარჯებში ისეთი საქმეების მიხედვით, რომელსაც ასრულებს დამოუკიდებლად. თუ კომპანია ორიენტირებულია ფასებისა და ხარისხის ოპტიმალურ თანაფარდობაზე, მაშინ მან უნდა მოახდინოს ღირებულების ჯაჭვის ოპტიმიზაცია, რომელიც უზრუნველყოფს ერთდროულად დანახარჯების შემცირებასა და ხარისხის გაუმჯობესებას.

ტერმინები და ცნებები

- ინტერნეტი
- Internet-ეკონომიკა
- Internet-სტრატეგია

საკონტროლო კითხვები

1. რა სახის კომპანიები ქმნიან Internet-ეკონომიკას?
2. ჩამოთვალეთ ელექტრონული ტექნოლოგიების მოშწოდებული, მწარმოებელი, მომსახურე, მომხმარებელი კომპანიების ბიზნეს-მოდელები და სტრატეგიები.
3. დაახასიათეთ ტრადიციული ბიზნესის Internet-სტრატეგიები.
4. რომლები მიეკუთვნებიან ელექტრონული კომერციაში წარმატების გადამწყვეტ (უმთავრესი) ფაქტორებს (KSF)?

თავი XI. დივერსიფიკირებული კომპანიების სტრატეგიების ფორმირება

11.1. დივერსიფიკაციის დანიშნულება და სახეები

დივერსიფიკირებული კომპანიების კორპორატიული სტრატეგია განსხვავებულია ბიზნესის ერთეულების სტრატეგიებისაგან. ბიზნეს-ერთეულებში სტრატეგია იქმნება ერთი დარგის ფარგლებში, დივერსიფიკირებული სტრატეგიისათვის კი დამახასიათებელია მრავალდარგობრივი სტრატეგიის შექმნა. დივერსიფიკირებული კორპორაციის მენეჯმენტს უხდება სტრატეგიების შექმნა სხვადასხვა დარგში სხვადასხვა სახის საქმიანობებისთვის, შემდეგ კი მათი ინტეგრირება ერთ კორპორატიულ სტრატეგიაში.

დივერსიფიკაციის კორპორატიული სტრატეგიის ფორმირების პროცესი მოიცავს შემდეგი ნაბიჯების თანამიმდევრულ შესრულებას:

1. საქმიანობის ახალი მიმართულებებისა და ახალ დარგებში შესვლის მეთოდების შერჩევა. დივერსიფიკაციის განხორციელების დროს მთავარი პრობლემაა – საქმიანობის სფეროს ზუსტად განსაზღვრა, კერძოდ, რომელ დარგში იმოქმედებებს კომპანია და რა ფორმით – გახსნის ახალ საწარმოს თუ შეიძენს არსებულს (ლიდერს, პრობლემურს, მაგრამ კარგი შესაძლებლობების მქონე ფირმებს). კორპორატიული სტრატეგიის განსაზღვრის დროს ასევე აუცილებელია გაირკვას დივერსიფიკაცია შემოსაზღვრული იქნება რამოდენიმე დარგით თუ გავრცელდება მრავალ დარგში და როგორი იქნება კომპანიის პოზიცია თვითოეულ მიზნობრივ ბაზარზე;

2. ახალ დარგებში მწარმოებლურობის ზრდის მიღწევა. არჩეულ დარგებში კორპორატიული სტრატეგია უნდა გახდეს კონცენტრირებული კომპანიის საქმიანობის ყველა სფეროს მუშაობის გაუმჯობესებაზე. კორპორაციას შეუძლია დაეხმაროს შვილობილ კომპანიებს იყვნენ უფრო წარმატებული, დააფინანსოს დამატებითი სიმძლავრეები და გაატაროს ღონისძიებები ეფექტიანობის ამაღლებისთვის, გადასცეს მიუწვდომელი მმართველობითი ტექ-

ნოლოგიები და ნოუ-ჰაუ, შეიძინოს იმავე დარგში მოქმედი სხვა კომპანიები, გააერთიანოს რამოდენიმე მიმართულება ერთში და შექმნას უფრო ეფექტური კომპანია, ან შეიძინონ ისეთი კომპანია, რომელსაც აქვს უფრო ძლიერი პოზიციები დარგში. დივერსიფიცირებული კომპანიის მართვის საერთო გეგმა ჩვეულებრივ უნდა შეიცავდეს არა მარტო არც ისე პერსპექტიული საწარმოების სწრაფი ზრდის სტრატეგიაზე ორიენტაციას, არამედ საქმიანობის ძირითადი სფეროების ნორმალური ფუნქციონირების უზრუნველყოფას, საქმიანი აქტიურობის ამაღლებისთვის ნაკლებად მოშვებულ, მაგრამ პერსპექტიულ მიმართულებებში შესაბამისი ღონისძიებების გატარებას, არამომზიდველ ან კორპორაციის გრძელვადიან გეგმებთან შეუსაბამო ბიზნესზე უარის თქმას.

3. სტრატეგიული შესაბამისობისა და დივერსიფიკაციის სხვა უპირატესობების კონკურენტულ უპირატესობად გარდაქმნა.

კომპანიას, რომელიც ირჩევს ბიზნესს მსგავსი ტექნოლოგიების, გასაღების არხების ანალოგიური მახასიათებლებით, იგივე მყიდველებით ან სხვა მსგავსი პირობებით, შეუძლია მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობას იმ კომპანიასთან შედარებით, რომელიც ირჩევს სულ სხვა სფეროს. დივერსიფიკაცია მონათესავე დარგში საშუალებას იძლევა კომპანიებს შორის მოხდეს გამოცდილების, ჩვევების გაცვლა, საწარმოო სიმძლავრეების ერთობლივი გამოყენება, კომპანიის პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, განსაზღვრული ქვეგანყოფილებების შესაძლებლობების გაუმჯობესება, რომლებსაც შეუძლია უზრუნველყოს კონკურენტული უპირატესობა.

4. საინვესტიციო პრიორიტეტების განსაზღვრა და რესურსების გადანაწილება პერსპექტიული ქვეგანყოფილებების სასარგებლოდ.

დივერსიფიცირებული კომპანიების სხვადასხვა ქვეგანყოფილება საჭიროებს სხვადასხვა დაფინანსებას. კომპანიის მენეჯმენტმა აუცილებელია მოახდინოს მათი რანჟირება მიზნობრივობის მიხედვით და გადაამისამართოს ინვესტიციები არამომგებიანიდან პრიორიტეტული მიმართულებით; დახუროს ქრონიკულად დაბალი მწარმოებლურობის, წამებებიანი კომპანიები.

თავდაპირველად კომპანიების უმეტესობა თავის საქმიანობას იწყებს როგორც ერთპროფილიანი ფირმები, რომელთა საქმიანობა მიმდინარეობს ერთ დარგში. საწყის ეტაპზე მათი მიერ

გამოშვებული პროდუქციის ასორტიმენტი არც ისე დიდია, საკუთარი საშუალებები შეზღუდული, კონკურენტული პოზიციები სუსტი. ახალგაზრდა კომპანია ზრდის გაყიდვების მოცულობას, აფართოებს ბაზრის წილს და იზიდავს მომხმარებლებს. ხდება მოგების რეინვესტირება, ფასები, სერვისი, ხარისხი და რეკლამა ამდაფრებს მომხმარებელთა ინტერესებს. გამოსაშვები პროდუქციის ასორტიმენტი ფართოვდება, რათა დაკმაყოფილებული იყოს მომხმარებელთა მრავალფეროვანი მოთხოვნები. შემდეგ ეტაპზე იკვეთება გეოგრაფიული ექსპანსიის შესაძლებლობები. როგორც წესი, იგი მიმდინარეობს შემდეგი თანმიმდევრობით: ადგილობრივი-რეგიონალური-ნაციონალური-საერთაშორისო ბაზრები.

ვიწრო სპეციალიზაციით მომუშავე კომპანიებს აქვს მთელი რიგი ორგანიზაციული და მმართველობითი უპირატესობები: პირველი, კონცენტრაცია თითქმის გამორიცხავს განუსაზღვრელობას, მთელი ენერჯია მიმართულია ერთი სახის ბიზნესისკენ და ის, რომ უმაღლესი ხელმძღვანელობის ძალისხმევა იქნება გაფანტული სხვადასხვა სფეროში, პრაქტიკულად გამორიცხულია. მეორე, ერთ სფეროში კონცენტრაცია იძლევა სერიოზულ სტიმულებს, რომლებიც შენეჯერებს აძლევს საშუალებას იბრძოლონ გრძელვადიან პერიოდში დარგში კონკურენტული პოზიციების განსამტკიცებლად და არ გაერთონ მომენტალური მოგებებით, და არ დაივიწყონ კომპანიის გრძელვადიანი სტრატეგიული ინტერესები. ამასთან კომპანიისათვის, რომელიც კონცენტრირებულია ერთი სახის ბიზნესზე, გააჩნია ნაკლოვანებები: დიდ რისკს წარმოადგენს ის, რომ მთელი ძალისხმევა კომპანიის მიმართულია ერთი მიმართულებით, და იმ შემთხვევაში, როცა დარგი განიცდის სტაგნაციას, ან სხვა მიზეზების გამო კარგავს მიმზიდველობას, კომპანიების მომავალი დგება კითხვის ნიშნის ქვეშ, ხდება ზრდის ტემპის შენელება და მოგების მიღება კიდევ უფრო რთულდება.

ვიდრე კომპანია იღებს მოგებას ზრდის ხარჯზე თავის დარგში, დივერსიფიკაცია აუცილებელი არ არის. ზრდის პოტენციალის შემცირებასთან ერთად, კომპანიის პერსპექტივის გასაუმჯობესებლად დივერსიფიკაცია ხდება მიმზიდველი.

დივერსიფიკაცია არ უნდა გახდეს პრიორიტეტული მანამდე, სანამ არ იქნება ამოწურული კომპანიის ძირითადი საქმიანობის სფეროს ყველა შესაძლებლობა.

დივერსიფიკაციის გადაწყვეტილების მიღებისას, კომპანიის ხელმძღვანელობამ უნდა განსაზღვროს, როგორ და რა მასშტაბით განახორციელოს იგი. დივერსიფიკაცია შეიძლება იყოს მინიმალური (უზრუნველყოს საერთო შემოსავლებისა და მოგების 10%-ზე ნაკლები) და მნიშვნელოვანი (50 %-მდე) ერთ ან რამდენიმე მსხვილ დარგში ან დიდი რაოდენობის მცირე დარგებში.

დივერსიფიკაციისათვის კომპანიის მზადყოფნის მზა ფორმულა არ არსებობს. საერთოდ დივერსიფიკაცია მწიფდება მაშინ, როცა:

- მიმდინარე ბიზნესის განვითარების შესაძლებლობები მცირდება;
- დივერსიფიკაცია იძლევა კომპანიის საქონლისადმი მომხმარებელთა ღირებულებების ამაღლების ახალ შესაძლებლობებს ან აძლიერებს კონკურენტულ უპირატესობას;
- შესაძლებელია კომპეტენციებისა და შესაძლებლობების სხვა დარგში გადატანა;
- დივერსიფიკაცია მოსაზღვრე დარგებში ამცირებს წარმოების დანახარჯებს;
- კომპანიას აქვს ფინანსური და ორგანიზაციული რესურსები დივერსიფიკაციისათვის.

როდის აქვს დივერსიფიკაციას აზრი. კომპანია, რომელიც დაკავებულია ერთი სახის საქმიანობით შეიძლება დაფიქრდეს დივერსიფიკაციის განხორციელებაზე ოთხ შემთხვევაში (ნახ. 11.1.). ძლიერი კონკურენტული პოზიციისა და ბაზრის წილის მაღალი ზრდის ტემპის გამო ფირმას შეუძლია გამოიყენოს ქცევის რამოდენიმე ვარიანტი. ყველაზე საუკეთესოდ ითვლება კონცენტრაციის გაღრმავება ერთადერთ ბიზნესში. დარგის მაღალი ზრდის ტემპი აიძულებს ფირმას მოცემულ შემთხვევაში არ დაიშუროს თავისი ძალისხმევა ბაზარზე საკუთარი წილის შენარჩუნებისა და შემდგომი განვითარებისათვის, ასევე კონკურენტული უპირატესობის შემდგომი გაღრმავებისათვის. განსაზღვრულ მომენტში კომპანიას შეუძლია განახორციელოს ვერტი-

კალური ინტეგრაცია თავისი კონკურენტული პოზიციების განსამტკიცებლად. მოგვიანებით, როცა მოცემულ ბაზარზე ზრდის ტემპი იწყებს შენელებას, უკეთესია დივერსიფიკაციაზე დაფიქრება, რომელიც შეამცირებს რისკს და საშუალებას მისცემს კომპანიას გადაიტანოს დაგროვილი ცოდნა და გამოცდილება მოსაზღვრე დარგებში.

		კონკურენტული პოზიცია	
		სუსტი	ძლიერი
ბაზრის ზრდის ტემპი	მაღალი	<p>სტრატეგიული შესაძლებლობები</p> <ul style="list-style-type: none"> ერთ სფეროში კონცენტრაციის სტრატეგიის გადახედვა. იგივე დარგში სხვა ფირმის ყიდვა ვერტიკალური ინტეგრაცია დივერსიფიკაცია შევრთება ან გაყიდვა უფრო ძლიერ ფირმაზე დახურვა (უკანასნელი შესაძლებლობა) 	<p>სტრატეგიული შესაძლებლობები:</p> <ul style="list-style-type: none"> ერთ სფეროში კონცენტრაციის გაგრძელება საერთაშორისო ექსპანსია (თუ არსებობს ბაზრის შესაძლებლობები) ვერტიკალური ინტეგრაცია დივერსიფიკაცია მოსაზღვრე დარგებში
	დაბალი	<p>სტრატეგიული შესაძლებლობები:</p> <ul style="list-style-type: none"> ერთ სფეროში კონცენტრაციის სტრატეგიის გადახედვა კონკურენტულ ფირმებთან შეერთება ვერტიკალური ინტეგრაცია დივერსიფიკაცია ბაზრიდან თანდათანობით გასვლა ლიკვიდაცია 	<p>სტრატეგიული შესაძლებლობები:</p> <ul style="list-style-type: none"> საერთაშორისო ექსპანსია მოსაზღვრე დარგებში დივერსიფიკაცია ახალ დარგებში დივერსიფიკაცია ერთობლივი საწარმოები ახალ დარგებში ვერტიკალური ინტეგრაცია კონცენტრაციის სტრატეგიების გაგრძელება (სუსტი კონკურენტე ბისათვის ბაზრის წილის ჩამორთმევით)

ნახ. 11.1. შესაძლო კორპორატიული სტრატეგიები, ბაზარზე არადივერსიფიცირებული კომპანიების შესაბამისი მდგომარეობა

როცა ფირმა, რომელსაც აქვს სუსტი კონკურენტული პოზიცია, შედის დარგში, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ზრდის მაღალი ტემპი, აუცილებელია: პირველი, გაანალიზოს რატომ მიიღო ნეგატიური შედეგები და რა უნდა გააკეთოს იმისათვის, რომ გააძლიეროს მისი კონკურენტული პოზიციები; მე-

ორე, ფირმამ უნდა გაითვალისწინოს კონკურენტული სტრატეგიის სრულყოფის საკუთარი შესაძლებლობები, შეისწავლოს ბაზრის ზრდის მაღალი ტემპი. სწრაფად ზრდად ბაზარზე სუსტი ფირმებიც კი უნდა ცდილობდნენ თავისი მდგომარეობის გაუმჯობესებას. თუ კომპანია ახალგაზრდაა და იბრძვის დამკვიდრებისთვის, მაშინ ამ შემთხვევაში მას აქვს მეტი შანსი, რადგანაც აქ არსებობს მეწარმეობის მრავალი სფერო, რომელიც ჯერ არ დამკვიდრებულია. თუმცა სუსტ ფირმას, რომელიც განიცდის რესურსების, ცოდნის ნაკლებობას და არ შეუძლია განვითარდეს დამოუკიდებლად, მას რჩება ორი გზა: პირველი, გაერთიანდეს სხვა კომპანიასთან იმავე დარგში და/ან მეორე, შეუერთდეს სხვა დარგის რომელიმე კომპანიას, რომ მათი რესურსებისა და ფულადი საშუალებების ხარჯზე გადაარჩინოს წარმოება. ვერტიკალური ინტეგრაცია ითვლება სუსტი ფირმებისათვის კარგ ვარიანტად, მაგრამ იმ შემთხვევაში თუ მას აქვს საკმარისი მატერიალური რესურსები. მესამე, დივერსიფიკაცია მოსაზღვრე ან ფირმისათვის ახალ დარგში. იმ შემთხვევაში, თუ ჩამოთვლილი ვარიანტები არ მოიტანს სასურველ შედეგს, მაშინ დივერსიფიცირებული კომპანიისათვის აქტიური სტრატეგიული პოზიცია იქნება მისი საქმიანობის ერთ-ერთი სახის შეკვეცა, ხოლო სპეციალიზირებული ფირმისთვის - თვითლიკვიდაცია. თუმცა დარგიდან გასვლა შეიძლება ჩაითვალოს ექსტრემალურ ღონისძიებად კომპანიისათვის, რომელსაც განვითარებად დარგში არ აქვს მოგებით მუშაობის უნარი და საერთოდ არ შეუძლია ეფექტური ფუნქციონირება.

სუსტი კონკურენტული პოზიციების მქონე კომპანიებმა ნული ტემპით ზრდად ბაზარზე ყურადღება უნდა გაამახვილონ ისეთ ღონისძიებებზე, როგორცაა: საბაზრო სტრატეგიის გარდაქმნა თავისი მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად; სხვა ფირმასთან შერწყმა ან შეთანხმება ფირმა-კონკურენტებთან კონკურენციისათვის ძლიერი ბაზის შექმნის მიზნით; დივერსიფიკაცია მოსაზღვრე ან სხვა დარგებში; ინტეგრაცია “წინ (პროდუქციის რეალიზატორებთან) და უკან (რესურსების მომწოდებლებთან)”; “ნაღების მოხსნა” და საბოლოოდ ბაზრიდან გასვლა; ლიკვიდაცია გაყიდვის ან ოპერაციების შეწყვეტის გზით.

ძლიერმა კომპანიებმა ნელი ტემპით ზრდად ბაზარზე პირველ რიგში უნდა გამოიყენონ თავისი შესაძლებლობები დივერსიფიკაციის განხორციელებისათვის. დივერსიფიკაცია წარმოადგენს მათთვის საუკეთესო სტრატეგიას. ამასთან დივერსიფიკაცია ფირმისთვის უცხო დარგში შეიძლება განვიხილოთ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ვერც ერთი მონათესავე დარგი ვეღარ უზრუნველყოფს ზრდის პერსპექტივას. ერთობლივი საწარმოები ახალ დარგებში ითვლება ასევე ლოგიკურ შესაძლებლობად. ვერტიკალური ინტეგრაცია შეიძლება განვიხილოთ ყველაზე ბოლოს და მას მაშინ აქვს აზრი, როცა იგი მოიტანს სოლიდურ მოგებას.

ამრიგად, დივერსიფიკაცია დამოკიდებულია ერთი მხრივ, კომპანიების კონკურენტულ პოზიციაზე, მეორე მხრივ, მათ შესაძლებლობებზე საბაზო დარგში და საბოლოო მიზანს კაპიტალის ღირებულების გაზრდა წარმოადგენს.

დივერსიფიკაციის დროს მნიშვნელოვანია ღირებულების ჯაჭვის ან მისი რგოლების შესაბამისობის გამოყენება სინერჯიზმის მისაღწევად. დივერსიფიკაცია მომგებიანია იმ შემთხვევაში, როცა კორპორაციაში გაერთიანების შემდეგ ბიზნეს-ერთეულები მუშაობენ უკეთესად, ერთობლივად აღწევენ უფრო მეტ შედეგს ვიდრე ცალკე, დამოუკიდებელ კომპანიებად ყოფნის შემთხვევაში ანუ როცა მიიღწევა ეფექტი $1+1=3$. როცა ორი ან მეტი კომპანიის საქმიანობების გაერთიანება იძლევა უფრო მაღალ შედეგს, ვიდრე მათი უბრალო ჯამი, ასეთ მდგომარეობას უწოდებენ სინერჯიზმს.

ცნობილია დივერსიფიკაციის მიზანშეწონილობის სამი კრიტერიუმი:

1. **მიმზიდველობის კრიტერიუმი.** დარგი, რომელსაც ირჩევს კომპანია უნდა იყოს საკმაოდ მიმზიდველი მოგების მიღების თვალსაზრისით, მასში უნდა იყოს ხელსაყრელი პირობები კონკურენციისათვის, რომელიც უზრუნველყოფს გრძელვადიან რენტაბელობას.
2. **“შესვლის ხარჯების” კრიტერიუმი.** დარგში შესვლის ხარჯები არ უნდა იყოს ძალიან მაღალი, რომ არ იქონიოს გავლენა მოგების მიღებაზე. რაც უფრო მიმზიდველია დარგი, მით უფრო მაღალია დარგში შესვლის ბარიერები.

3. **დამატებითი უპირატესობის კრიტერიუმი.** ახალი მიმართულებებით განხორციელებულმა დივერსიფიკაციამ უნდა აამაღლოს ეფექტიანობა, როგორც მოქმედ ასევე ახალ კომპანიაში. სინერგიზმი მიიღწევა, თუ დივერსიფიკაცია მიმდინარეობს დარგებში, რომელთა ღირებულების ჯაჭვები მნიშვნელოვნად შესაბამისია ერთმანეთის. იგი საშუალებას იძლევა შემცირდეს დანახარჯები, გაიცვალოს ტექნოლოგიები და გამოცდილება, შეიქმნას ფასეული კომპეტენციები და უნარები, ეფექტურად იყოს გამოყენებული რესურსები.

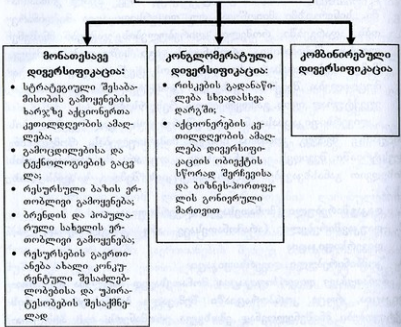
დივერსიფიკაციასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ კომპანია ირჩევს მიმართულებას, რომელ ინდუსტრიაში შევიდეს – მონათესავე თუ არა მონათესავე. ამის მიხედვით განასხვავებენ დივერსიფიკაციის შემდეგ სახეებს (ნახ. 11.2.):

1. დაკავშირებული (მონათესავე) დივერსიფიკაცია
2. დაუკავშირებელი (არამონათესავე ანუ კონგლომერატული) დივერსიფიკაცია
3. კომბინირებული დივერსიფიკაცია

1. მონათესავე დივერსიფიკაცია. მონათესავედ ითვლება დივერსიფიკაცია, როცა კორპორაციაში შემავალი ბიზნეს-ერთეულების აქტივობები მნიშვნელოვნად ემთხვევა ერთმანეთს. იგი მომგებიანია იმ შემთხვევაში, თუ ბიზნეს-ერთეულების ღირებულების ჯაჭვებს შორის არსებობს სტრატეგიული შესაბამისობა. სტრატეგიული შესაბამისობა ეწოდება კომპანიების ღირებულების ჯაჭვის რგოლების დამთხვევას, რომელიც უზრუნველყოფს:

- კონკურენტულად ღირებული გამოცდილების, ტექნოლოგიური ნოუ-ჰაუს და უნარების გაცვლას;
- კომპანიის მონათესავე აქტივობების გაერთიანებას წარმოების დანახარჯების შემცირების მიზნით;
- ბრენდის ერთობლივად გამოყენებას ურთიერთმომგებიანობის საფუძველზე;
- კომპანიებს შორის თანამშრომლობას კონკურენტულად ფასეული უნარებისა და რესურსების შექმნისთვის.

**დივერსიფიკაციის შესაძლო
 მიმართულებები**



ნახ. 11.2 დივერსიფიკაციის სახეები

სტრატეგიული შესაბამისობა შეიძლება არსებობდეს ღირებულების ჯაჭვის ნებისმიერ რგოლში (ნახ. 11.3.):

- კვლევები და ტექნოლოგიები. დივერსიფიკაცია, რომლის დროსაც კომპანია ერთობლივად იყენებს ტექნოლოგიას და ტექნოლოგიურ ნოუ-ჰაუს, ქმნის ღირებულ კონკურენტულ უპირატესობას: დანახარჯების შემცირება მეცნიერულ კვლევებზე, ბაზარზე ახალი საქონლის გასვლის დაჩქარება, ერთი კომპანიის ახალი ტექნოლოგიური მიღწევების გამოყენება კომპანიის ყველა ქვეგანყოფილებების მიერ.

- მიწოდების ჯაჭვი. მიწოდების ჯაჭვის სტრატეგიული შესაბამისობისას კომპანიებს შეუძლიათ ამაღლონ ფექტიანობა მომარაგების ორგანიზაციაში, ერთობლივად განახორციელონ ზეწოლა

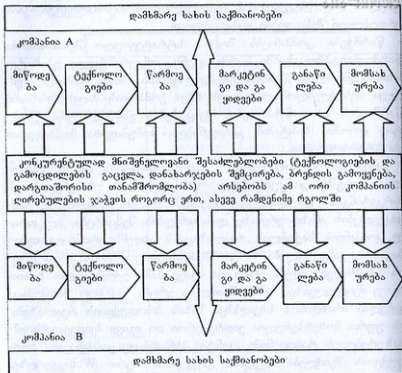
მომწოდებლებზე ფასის შემცირების კუთხით, დაამყარონ სხვადასხვა სახის კავშირები საერთო პარტნიორობთან ან განახორციელონ დიდი მოცულობის ნელეულის ან მაკომპლექტებლების ერთობლივი შესყიდვები ფასდაკლებით.

- წარმოება. კომპანიებს შორის სტრატეგიული შესაბამისობა წარმოების პროცესებში წარმოადგენს კონკურენტული უპირატესობის უნიკალურ წყაროს იმ შემთხვევაში, როცა კომპანიას ეძლევა შესაძლებლობა გადასცეს სხვა კომპანიას მალახარისხიანი წარმოების და დანახარჯების შემცირების გამოცდილება, “ზუსტად დროში” სისტემის გამოყენებით, მომუშავეთა მომზადებით და სტიმულირებით.

- გაყიდვები და მარკეტინგი. დივერსიფიკაციის დროს, პირველი, დარგში კონკურენტულ უპირატესობას უზრუნველყოფს მარკეტინგისა და გასაღების საერთო არხები. მაგალითად, გაყიდვების ანახლავრებაზე დანახარჯების შემცირება, თუ ორივე კომპანიის საქონლის რეალიზაციას ახდენს ერთი და იგივე სავაჭრო განყოფილება. როცა სხვადასხვა კომპანიის პროდუქციის განაწილება ხდება ერთი და იგივე საბითუმო-საცალო ხაზით იგივე მყიდველებზე, მაშინ შეიძლება ერთმა სავაჭრო წარმომადგენელმა მოახდინოს სხვადასხვა სახის პროდუქციის რეალიზება: ეს უფრო მოხერხებულა ვიდრე ერთი და იგივე მყიდველებს ემსახურებოდეს რამდენიმე აგენტი. მონათესავე კომპანიებმა პროდუქციას შეიძლება რეკლამა გაუკეთოს ერთ Web-გვერდზე, ერთობლივ მოედნებზე და კატალოგებში. დანახარჯები მცირდება მიღებისა და ტრანსპორტირების, შეკვეთების დაპუშავეების, ერთობლივი განაწილების კოორდინაციით. მეორე, დამატებით კონკურენტულ უპირატესობას უზრუნველყოფს კომპანიის მარკეტინგული სტრატეგიის გამოყენება. ამ შემთხვევაში მიმდინარეობს კომპანიებს შორის სავაჭრო გამოცდილების, რეკლამის, დიფერენციაციის გამოცდილების გაცვლა. მესამე, დამატებითი კონკურენტული უპირატესობა მიიღება კომპანიის პოპულარული სავაჭრო მარკისა და რეპუტაციის გამოყენებით ახალ სახის საქმიანობის დროს.

- გავრცელება. კომპანიები განაწილების არხების შესაბამისობის შემთხვევაში აღწევენ დანახარჯების მნიშვნელოვან შემცირებას

საერთო განაწილების სისტემებისა და ერთი და იგივე საბითუმო და საცალო დისტრიბუტორების გამოყენების საფუძველზე.



ნახ. 11.3. მონათესავე კომპანიების ფასეულობათა ჯაჭვი

- მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. ნაწილობრივ სხვასხვა სახის საქმიანობებს სჭირდება შესვლის მმართველობითი ჩვევები, გამოცდილება, ნოუ-ჰაუ, რაც ითხოვს მათ გადატანას ერთი დარგიდან მეორეში. მაგალითად, თუ ელექტროენერჯის მიწოდებელი დაიწყებს გაზის, წყლის, საკაბელო ტელევიზიის მიწოდებას, გაყიდვების და საყოფაცხოვრებო ტექნიკის რემონტს, დაცვის სისტემების წარმოებას, მაშინ ახალ დარგებში მას შეუძლია გამოიყენოს საკუთარი მონაცემთა ბაზები და კლიენტების მომსახურების ცენტრები, თავისი წარმომადგენლობა, ანგარიშების გამოწერის სისტემა და მომსახურების ინფრასტრუქტურა

ამრიგად, მონათესავე დივერსიფიკაცია ახდენს დანახარჯების შემცირებას სხვადასხვა კომპანიის ღირებულების ჯაჭვის ერთი ან რამოდენიმე რგოლის კონსოლიდაციის ხარჯზე და უზრუნველყოფს კომპანიებს შორის კოოპერაციის ეფექტს.

კომპანიებს შორის კოოპერაციის ეფექტი ნიშნავს წარმოების დანახარჯების შემცირებას ორი ან რამოდენიმე კომპანიის კონსოლიდაციის ხარჯზე ერთი კორპორაციის ფარგლებში. კონსოლიდაციის ძირითადი პირობაა ღირებულების ჯაჭვის ერთი ან რამოდენიმე რგოლს სტრატეგიული შესაბამისობა.

მონათესავე დივერსიფიკაცია იმიტომაც ასეთი მიმზიდველი, რომ სტრატეგიული შესაბამისობის ელემენტები ფაქტიურად გადადის კონკურენტულ უპირატესობაში, კომპანია იღებს კონკურენტულ პოტენციალს, რაც საშუალებას აძლევს კონკურენტებზე სწრაფად და დაბალი დანახარჯებით გაზარდოს არსებული და შექმნას ახალი აქტივები და სტრატეგიული რესურსები. მეტიც, დაკავშირებული დივერსიფიკაცია სტრატეგიული შესაბამისობისა და ღირებულების ჯაჭვის რგოლების თანხვედრის შემთხვევაში ქმნის სინერგიზმს, ამალღებს კომპანიის საერთო ეფექტიანობას.

2. კონგლომერატული დივერსიფიკაცია. არამონათესავე დივერსიფიკაცია, როცა კორპორაციაში შემავალი ბიზნეს-ერთეულების აქტივობები და ღირებულების ჯაჭვი იმდენად განსხვავებულია, რომ შეუძლებელია გამოცდილებისა და ტექნოლოგიების გაცვლა, აქტივობების გაერთიანება, დანახარჯების შემცირება და სხვა კონკურენტულად მნიშვნელოვანი უპირატესობის შექმნა. კომპანიამ დივერსიფიკაციის განხორციელების დროს ხშირად ირჩევს დარგს, რომელთანაც მას არ გააჩნია არავითარი სტრატეგიული შესაბამისობა (ნახ. 11.4). დივერსიფიკაციის გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ მისი მიზანია მოძებნიანი კომპანიების მოძებნა და შექმნა, კანდიდატები ჩვეულებრივ შეირჩევა შემდეგი კრიტერიუმებით:

- შეუძლია თუ არა წარმოებას მიაღწიოს მოგების დაგეგმილ მაჩვენებლებს და უზრუნველყოს კაპიტალდაბანდების ამოღება;

- აუცილებელია თუ არა მნიშვნელოვანი კაპიტალდაბანდების განხორციელება ძირითადი კაპიტალის, საწარმოო ფონდების შეცვლისათვის ან საბრუნავი კაპიტალის შევსებისთვის;
- აქვს თუ არა წარმოებას ზრდის მნიშვნელოვანი პოტენციალი;
- წარმოადგენს თუ არა კომპანია იმდენად ღიდს, რომ გავლენა მოახდინოს დედა კომპანიის საქმიანობაზე;
- მოსალოდნელია თუ არა სირთულეები სახელმწიფო ორგანოების მხრიდან, რომლებსაც ევალებათ გარემოს, უსაფრთხოებისა და მომხმარებელთა უფლებების დაცვა;
- მდგრადია თუ არა მოცემული დარგი წარმოების დაცემის, ინფლაციის, მაღალი საპროცენტო განაკვეთების ან მთავრობის პოლიტიკის ცვლილებების მიმართ.

არამონათესავე დივერსიფიკაციის დროს კორპორაციები ძალისხმევას არ იშურებენ ისეთი კომპანიების შესაძენად, რომლებიც იძლევიან სწრაფ ფინანსურ უკუგებას. განასხვავებენ ასეთი კომპანიების ორ ტიპს:

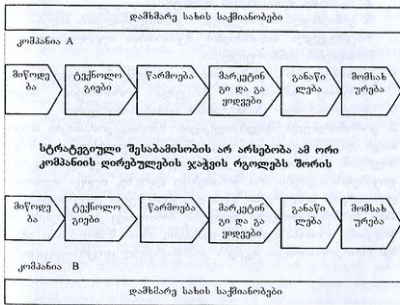
1. **კომპანიები, რომელთა საფასო ღირებულება შემცირებულია.** ამ კომპანიების შეძენისას მათი ფასი საბაზრო ფასზე ნაკლებია, რაც იაფად შეძენის შესაძლებლობას იძლევა, მაგრამ საჭიროების შემთხვევაში შეიძლება მათი უფრო მაღალ ფასად გაყიდვა.
2. **კომპანიები, რომლებიც განიცდიან ფინანსურ პრობლემებს.** ასეთი ფირმებიც შესაძლებელია შეძენილი იყოს იაფად, სახელშეკრულებლო ფასად; დედა კომპანიის ფინანსური რესურსებისა და მმართველობითი ნოუ-ჰაუს დახმარებით შეიძლება მათი გამოყვანა კრიზისიდან, შემდეგ ეს კომპანიები ან ჩაერთვებიან დედა კომპანიის საინვესტიციო პორტფელში (თუ უზრუნველყოფენ გრძელვადიან მოგებას) ან მომგებიანი იქნება მათი გაყიდვა.

კონგლომერატული დივერსიფიკაციის დადებითი მხარეებია:

- კომერციული რისკი გადანაწილებულია სხვადასხვა დარგებში, რაც კომპანიებს ქმნის ნაკლებად დამოკიდებულს იმ

პრობლემებზე, რომლებიც შეიძლება წარმოიქმნას მათი საქმიანობის რომელიმე სფეროში;

- ფინანსური რესურსების გამოყენების მაქსიმალური ეფექტურობა, რესურსები შეიძლება იყოს ინვესტირებული იმ დარგში, რომელსაც აქვს უფრო მიმზიდველი პერსპექტივები რენტაბელობის თვალსაზრისით;
- კომპანიის მოგების შიგა ნორმა შესაძინეკად სტაბილურია, რამდენადაც რთული პერიოდები ერთ დარგში ნაწილობრივ შეიძლება კომპენსირდებოდეს მეორის ხარჯზე.



ნახ. 11. 4. კონგლომერატული კომპანიების ფასეულობათა ჯაჭვი

მოუხედავად იმისა, რომ შესვლა დარგში, რომელიც არ არის დაკავშირებული ფირმის ძირითად საქმიანობასთან, საკმაოდ მიმზიდველია და მცირე საწყისი დანახარჯებით შესაძლებელია უფრო მეტი მოგების მიღება, კონგლომერატულ დაკავშირებას აქვს გარკვეული ნაკლოვანებები:

- კორპორაციის ხელმძღვანელობის მიერ გონივრული გადაწყვეტილების მიღების სირთულე კარდინალურად განსხვავე-

ბული ბიზნესისა და კონკურენტული გარემოს პირობებში. რაც უფრო მეტი დარგია მრეწველობაში, რომელშიც ჩართულია კორპორაცია და რაც უფრო მეტად არიან ისინი ერთმანეთისაგან განსხვავებულები, მით უფრო რთულია მენეჯერებისათვის აკონტროლონ თვითოეული შვილობილი კომპანია და მართონ მათი პრობლემები. ამიტომ ფართო დივერსიფიკაციის შემთხვევაში კორპორაციის ხელმძღვანელობას უნდა შეეძლოს:

1. გაარჩიოს მომგებიანი იქნება თუ არა ამა თუ იმ კომპანიის შექმნა;
 2. უნარიანი მენეჯერების შერჩევა;
 3. გონივრული სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღება;
 4. ცალკეული საწარმოების მუშაობისას აუცილებელი დონისძიებების განხორციელება.
- სტრატეგიული შესაბამისობის გამოყენების შეუძლებლობა, რომელიც საშუალებას მისცემდა კორპორაციას მიეღო კონკურენტული უპირატესობის დამატებითი წყარო.
3. **კომბინირებული დივერსიფიკაცია.** ხშირად კომპანიები მიმართავენ დაკავშირებულ და დაუკავშირებელ დივერსიფიკაციის გამოყენებას ერთობლივად. კორპორაციები, რომლებიც დივერსიფიცირებას აკეთებს არა მონათესავე დარგზე, თუმცა თვითოეული დარგის საზღვრებში აქვს დაკავშირებული დივერსიფიკაცია: მათი ბიზნეს-პორთფელი შესდგება მონათესავე კომპანიების რამოდენიმე არამოსაზღვრე ვეგუფისაგან, ასეთ შემთხვევაში ამბობენ რომ კორპორაცია იყენებს კომბინირებულ დივერსიფიკაციას.

11.2. ახალ ინდუსტრიაში შესვლის სტრატეგია

როგორც აღნიშნეთ, დივერსიფიკაციის დროს კომპანია ირჩევს ინდუსტრიას და შესაბამისად ცდილობს ისეთი ფორმით შესვლას, რომელიც მისთვის იქნება ყველაზე მისაღები. კომპანიები იყენებენ ახალ დარგში შესვლის სამ ფორმას:

1. მოქმედი კომპანიის შექმნა;
2. ახალი კომპანიის შექმნა;
3. ერთობლივი საწარმოსა და სტრატეგიული პარტნიორობის შექმნა.

1. მოქმედი კომპანიის შექმნა. დივერსიფიკაციის ეს ფორმა ბაზარზე მოქმედი ფირმებისთვის ითვლება შედარებით პოპულარულად და აქვს უპირატესობა - სწრაფად დამკვიდრდეს მიზნობრივ ბაზარზე. იგი საშუალებას აძლევს ფირმებს დაძლიონ დარგში შესვლის ისეთი ბარიერები, როგორცაა: ტექნოლოგიური ჩამორჩენილობის ლიკვიდაცია; მომწოდებლებთან კავშირების დამყარება; წარმოების ისეთი მოცულობის უზრუნველყოფა, რომ შესაძლებელი იყოს კონკურენციის განხორციელება თვითღირებულების საშუალებით; რეკლამაში და გასაღების არხებში დიდი დახანდელების განხორციელება სავაჭრო მარკის აღიარებისა და გასაღების გარანტიისათვის. ფირმა, რომლის მიზანია ყიდვა, თავის არჩევანს აკეთებს ან მომგებიანი ფირმის მაღალ ფასად ან აუტსაიდერი ფირმის დაბალ ფასად ყიდვაზე. ერთი მხრივ, როცა ფირმა განიცდის ცოდნის, გამოცდილების ნაკლებობას, დარგში წარმატებული ფუნქციონირებისათვის, მაგრამ არ განიცდის კაპიტალის ნაკლებობას, მაშინ მისთვის უკეთესი იქნება ძლიერი პერსპექტიული კომპანიის ყიდვა. მეორე მხრივ, თუ მყიდველი მიიჩნევს სუსტ ფირმასთან ტრანსფორმირებას პერსპექტიულად და ფლობს საკმარის ფინანსურ რესურსს, ნოუ-ჰაუს და მოთმინებას, სუსტი ფირმა შეიძლება ჩაითვალოს საუკეთესო ვარიანტად გრძელვადიანი ინვესტირებისათვის.

2. ახალი კომპანიის შექმნა. დივერსიფიკაციის ეს ფორმა გულისხმობს ახალი საწარმოს შექმნას არჩეულ დარგში დედა კომპანიის მმართველობის ქვეშ. ახალმა ფირმამ არა მარტო უნდა დაძლიოს დარგში შესვლის ბარიერები, არამედ უნდა განა-

ხორციელოს ინვესტიციები საწარმოო სიმძლავრეებში, ნედლეულის წყაროების გაფართოებაში, გასაღების არხების შექმნაში, სამომხმარებლო ბაზის ფორმირებაში და ა.შ. ახალი კომპანიის შექმნა ითვლება მიზნიდევლად იმ შემთხვევაში, როცა:

- კომპანიას აქვს საკმარისი დრო დაიწყოს ბიზნესი თავიდან;
- ფირმა-კონკურენტებს არ შეუძლიათ განახორციელონ ეფექტური მოქმედებები ახალი მონაწილეების ცდებზე დაიკავონ ბაზრის წილი;
- ამ ვხით ბაზარზე შესვლა არის უფრო იაფი, ვიდრე ახალი კომპანიის ყიდვა;
- ფირმა უკვე ფლობს საკმარის ცოდნას და გამოცდილებას წარმატებული კონკურენციისთვის ინდუსტრიაში;
- ახალი საწარმოო სიმძლავრეების შექმნა ნევატიურად არ იმოქმედებს დარგში მოთხოვნასა და მიწოდებაზე;
- მიზნობრივი ბაზარი სავსეა უამრავი წვრილი ფირმებით, ასე რომ ახალგაზრდა კომპანიებს არ უწყვეთ პირდაპირ დაუპირისპირდნენ უფრო მსხვილ და ძლიერ კონკურენტებს.

3. ერთობლივი საწარმოსა და სტრატეგიული პარტნიორობის შექმნა. დივერსიფიკაციის ამ ფორმამ კომპანიას შეიძლება მოუტანოს სასურველი შედეგი შემდეგ სამ შემთხვევაში:

პირველი - როცა ბიზნესი სარისკოა ან მისი განხორციელება მარტო ეკონომიურად არაეფექტურია;

მეორე - როცა ორი ან მეტი დამოუკიდებელი ორგანიზაციის რესურსების გაერთიანება წარმატების მისაღწევად ქმნის მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას. მოცემულ შემთხვევაში თვითოეულ პარტნიორს შეაქვს სპეციფიკური ცოდნისა და რესურსების საკუთარი წილი, რომელიც არ გააჩნია მეორეს;

მესამე - უცხოური კაპიტალით კომპანიის შექმნა ხანდახან ითვლება ფირმის ერთადერთ შესაძლებლობად გაუმკლავდეს პროტექციონიზმს, ეროვნულ პოლიტიკურ ინტერესებს და კულტურულ ბარიერებს. ეკონომიკური, პოლიტიკური, კონკურენტული პირობები, რომლებიც არსებობს თვითოეულ ქვეყანაში, ხშირად აიძულებს უცხოურ კომპანიას ჩამოაყალიბონ ადგილობრივ ფირმებთან სტრატეგიული პარტნიორობა ეროვნულ ბაზარზე შეღწევის მიზნით. ერთობლივი საწარმოები კომპანიებს საშუა-

ლებას აძლევს დასძლიონ სატარიფო ბარიერები, იმპორტის ქვო-
ტები. თუმცა ხშირად წარმოიქმნება უთანხმოება პარტნიორებს
შორის, კონტროლის უფლების ან სხვა რიგითი საკითხების გა-
დაჭრაში, როგორცაა: რამდენი პროდუქციის ექსპორტი გან-
ხორციელონ, უნდა შეესაბამებოდეს თუ არა საწარმოო პროცესი
უცხოური ან ადგილობრივი კომპანიის სტანდარტებს, ვინ უნდა
აკონტროლოს მოგების განაწილება.

11.3. დივერსიფიკაციის სტრატეგია

დივერსიფიცირებული კომპანიები თავისი საქმიანობის პერიოდში სიტუაციიდან გამომდინარე მიმართავენ სხვადასხვა სტრატეგიის გამოყენებას, მათ შორის მნიშვნელოვანია:

1. ზრდის (საქმიანობის სფეროს გაფართოების) სტრატეგია;
2. ეკონომიის (ბიზნეს-პორტფელიდან კომპანიების გამორიცხვის) სტრატეგია;
3. რესტრუქტურისაციის სტრატეგია;
4. დივერსიფიკაციის მულტიეროვნული სტრატეგიები.

1. ზრდის (საქმიანობის სფეროს გაფართოების) სტრატეგია. კომპანიები ხშირად საჭიროდ თვლიან შევიდნენ ახალ ინდუსტრიაში (მონათესავე თუ არამონათესავე), რათა უზრუნველყონ დივერსიფიკაციის ბაზის გაფართოება. ამისათვის მათ გააჩნიათ სხვადასხვა მიზეზები: კომპანიის ზრდის ტემპის შენელება და სურვილი მოახდინონ შემოსავლების შემცირების კომპენსირება ახალ ინდუსტრიაში დამკვიდრებით; კომპანიის რესურსებისა და კომპეტენციების გადატანის შესაძლებლობა მონათესავე ან დამატებით ბიზნესში; მოულოდნელი ზრდის შანსი. როცა საქმიანობის მოსაზღვრე სფეროებს შორის საზღვრები მუდმივად იშლება სწრაფი ცვლილებების გამო ძირითად ინდუსტრიაში, ახალი კომპანიების შექმნა დივერსიფიკაციის ბაზის გაფართოებისათვის ხდება აუცილებელი.

2. ეკონომიის (ბიზნეს-პორტფელიდან კომპანიების გამორიცხვის) სტრატეგია. ამ სტრატეგიის დროს აქცენტი კეთდება დივერსიფიკაციის მასშტაბების შემცირებაზე და საწარმოთა რაოდენობის შემცირებაზე. ჩვეულებრივ მას იყენებენ იმ შემთხვევაში, როცა კომპანიის ხელმძღვანელობა მიდის იმ დასკვნამდე, რომ კორპორაცია არის ძალიან დივერსიფიცირებული და აუცილებელია კონცენტრაცია ძირითად მიმართულებებზე. ხანდახან დივერსიფიცირებული კომპანიები ამ სტრატეგიას ირჩევენ იმ შემთხვევაშიც, როცა რამოდენიმე წლის განმავლობაში რომელიმე საწარმოსაგან ვერ იღებენ მოგებას ან არ ჰყოფნით საინვესტიციო რესურსი მათ მხარდასაჭერად. ასეთი საწარმოებისაგან თავის დაღწევა მათ გამოუნთავისუფლებს საშუალებებს, რომლებიც შეიძ-

ლება გამოყენებული იყოს ძირითადი საწარმოების გასაძლიერებლად და გასაფართოვლად.

დივერსიფიცირებულ კომპანიაში მოფიქრებული სტრატეგიის დროსაც შეიძლება შეიქმნას სიტუაცია, დარგის გრძელვადიანი მიზნადეკლარაცია იცვლება და იმ ბიზნესმა რაც ითვლებოდა დივერსიფიკაციის მნიშვნელოვან მიმართულებად მოგვიანებით აზრი დაკარგოს, რადგან საწარმო შეიძლება აღმოჩნდეს მოგების საშუალო დონეზე ქვევით და დაისვას მისი კორპორაციაში ყოფნის საკითხი. როცა კორპორაციის რომელიმე მიმართულება კარგავს მიზნადეკლარაციას, საუკეთესო გამოსავალს ასეთი სიტუაციიდან წარმოადგენს კომპანიის გაყიდვა ანუ ასეთი საწარმოსგან სწრაფად თავის დაღწევა.

ბიზნესისგან თავის დაღწევა შესაძლებელია ორი გზით:

1. დედა კომპანია შეიძლება უბრალოდ გამოვიდეს ბიზნესისაგან, როგორც ფინანსური ისე ადმინისტრაციული კუთხით, შეინარჩუნოს აქციების ნაწილი ან მთლიანად გაყიდოს ისინი;
2. კორპორაციამ შეიძლება მთლიანად გაყიდოს ბიზნესი.

სტრატეგიულ ალტერნატივებს შორის ლიკვიდაცია წარმოადგენს ნაკლებად სასიამოვნო და მეტად მტკივნეულ პროცედურას, განსაკუთრებით იმ საწარმოებისათვის, რომლებიც დაკავებული არიან ერთი სახის ბიზნესით. მათთვის ლიკვიდაცია წარმოადგენს თავისი არსებობის შეწყვეტას. მრავალდარგობრივი, მრავალპროფილიანი კორპორაციებისათვის ერთ-ერთი მიმართულების ლიკვიდაცია ნაკლებ დრამატულია. მიუხედავად იმ სირთულეებია, რომლებიც დაკავშირებულია წარმოების შეწყვეტასთან, სიმძლავრეების გაჩერებასთან და სხვა ღონისძიებებთან, მსგავსი ღონისძიებები ამაგრებენ კორპორაციის მდგომარეობას. კორპორაციის ინტერესების საპირისპიროდ საწარმოს მუშაობის გაგრძელება, მხოლოდ ამცირებს მის რესურსებს და ულახავს რეპუტაციას.

3. რესტრუქტურიზაციის სტრატეგია. რესტრუქტურიზაციის სტრატეგია გამოიყენება მაშინ, როცა კორპორაციაში რთული სიტუაციაა და ხელმძღვანელობას სურს ამ სიტუაციიდან გამოსვლა. რესტრუქტურიზაციის (პორტფელის რესტრუქტურიზაციის) სტრატეგია გულისხმობს კორპორაციის საქმიანი პორტფე-

ლის კარდინალურ ცვლილებას შემადგენლობის გადახედვისა და განახლების ხარჯზე. რესტრუქტურისაციის შედეგად კორპორაციაში მიმდინარეობს როგორც ძველი კომპანიებისაგან თავის დაღწევა, ასევე ახალი კომპანიების შექმნა. კომპანია უარს ამბობს არა მარტო წამგებიან ან სუსტ კომპანიებზე, არამედ ისეთებზეც, რომლებიც აღარ შეესაბამება კორპორაციის გრძელვადიან ინტერესებს.

ზოგადად რესტრუქტურისაციის სტრატეგია გამოიყენება იმ შემთხვევებში, როცა:

1. სტრატეგიული ანალიზის შედეგად ირკვევა, რომ კორპორაციის გრძელვადიანმა პერსპექტივებმა დაკარგა მიმზიდველობა ნაკლებად განვითარებადი, წამგებიანი და სუსტი კომპანიების დიდი რაოდენობის გამო;
2. წარმოების ერთი ან რამოდენიმე მიმართულება იმყოფება რთულ (ფინანსურად) მდგომარეობაში;
3. კორპორაციის ახალ ხელმძღვანელობას სურს სტრატეგიული პოლიტიკის გადახედვა;
4. ბაზარზე ჩნდება ახალი ტექნოლოგიები და პროდუქტები საჭიროა პორთფელის სტრუქტურის შეცვლა პოზიციების მოსაპოვებლად ახალ და პერსპექტიულ დარგებში;
5. ფირმას ეძლევა უნიკალური შესაძლებლობა შეიძინოს იმდენად დიდი რაოდენობის საწარმოები, რომ აღნიშნული პროექტის დაფინანსებისათვის აუცილებელია რამოდენიმე ძველი საწარმოს გაყიდვა;
6. მრავალი მიმართულება პორთფელში ხდება ნაკლებად მიმზიდველი და საჭიროა მისი სერიოზული გადახედვა გრძელვადიან მანქვნებლების გაუმჯობესებისათვის.

4. დივერსიფიკაციის მულტიეროვნული სტრატეგიები. ამ სტრატეგიებისთვის დამახასიათებელია მრავალი სახის დარგები და ეროვნული ბაზრები. მათი შემუშავება საკმაოდ რთულია. მენეჯმენტმა უნდა შექმნას სტრატეგია ცალკეული დარგისთვის, ამასთან აუცილებელია გაითვალისწინოს კომპანიათაშორისი, ტრანსეროვნული კოოპერაციისა და სტრატეგიული კოორდინაციის როლი კონკურენტული უპირატესობის განმტკიცებაში. დივერსიფიცირებული კომპანიები მოქმედებენ რამდენიმე ქვეყანაში და კონტინენტზე, ამიტომ თვითოეული ქვეყანაში მყოფილებისთვის

დამახასიათებელი კონკურენტული მდგომარეობა კიდევ უფრო ართულებს სტრატეგიის შემუშავებას. მიუხედავად ყველა სირთულისა, მულტიეროვნულ დივერსიფიკაციას აქვს მთელი რიგი უპირატესობები, მათ შორის მთავარია – შემოსავლებისა და მოგების სტაბილური ზრდა, რომელიც მიიღწევა: ერთი მხრივ, ახალ დარგებში დამკვიდრებით, მეორეს მხრივ, სხვა ქვეყნის ბაზრებზე ოპერაციების გაერცელების ხარჯზე. მულტიეროვნული დივერსიფიკაციის კონკურენტულ უპირატესობის შექმნას ხელს უწყობს:

- **მასშტაბისა და სწავლების ეფექტი;** ზოგიერთ დარგში მასშტაბისა და სწავლების ეფექტისათვის საჭიროა საქმიანობის ისეთი მოცულობა, რომლის მიღწევა ერთი ქვეყანაში შეუძლებელია. დანახარჯების შემცირება ახალი ბაზრების დაფუძნების ხარჯზე – ერთ-ერთი მიზეზია, რის გამოც მულტიეროვნული კორპორაციები მიისწრაფიან სხვა ქვეყნების ბაზარზე, მათ შორის ადგილობრივი კომპანიების შექმნის ხარჯზე. წარმოების დიდი მოცულობა იწვევს დანახარჯების შემცირებას, ამაღლებს მოწყობილობების გამოყენების ეფექტს, აჩქარებს სწავლების ეფექტის მოქმედებას. ახალ ეროვნულ ბაზრებზე გასვლა ეფექტურია იმ შემთხვევაში, თუ უზრუნველყოფს ეკონომიას წარმოების მასშტაბში, გაერცელებასა და მარკეტინგში და მუდმივი დანახარჯების განაწილებას რაც შეიძლება მეტი რაოდენობის რეალიზებული პროდუქციის ერთეულზე;
- **კომპანიათაშორისი კოოპერაციის ეფექტი;** დაკავშირებული დივერსიფიკაცია საშუალებას იძლევა გამოყენებული იყოს კოოპერაციის ეფექტი, რომელიც კომპანიას უმცირებს დანახარჯებს და უქმნის დანახარჯებში კონკურენტულ უპირატესობას. მაგალითად, თუ მულტიეროვნულმა დივერსიფიცირებულმა კომპანიამ შექმნა ერთიანი სადისტრიბუციო და სადილერო ქსელი ყველა ბაზრისათვის, მაშინ ასეთი კომპანია შეიძლება გავიდეს ახალ ინდუსტრიაში და გამოიყენოს იგივე ქსელი, გაფართოებული სახით ან კომპანიის ყიდვით, რომელიც სპეციალიზებული იქნება გაერცელებასა და გასაღებაზე, მულტიეროვნულმა დივერსიფიცირებულმა კომპანიამ შე-

იძლება გამოიყენოს მისი რესურსები, სადაც მას აქვს გამართული წარმოება და კარგი კლიენტების ბაზა.

- **კონკურენტულად მნიშვნელოვანი რესურსების კომპანიათაშორის და დარგთაშორისი გაცვლის შესაძლებლობები;** დივერსიფიკაციის დროს სტრატეგიული შესაბამისობა კომპანიების ან დარგების ღირებულების ჯაჭვის რამდენიმე რგოლში ითვლება მნიშვნელოვან კონკურენტულ პოტენციალად, რის შედეგადაც შეიძლება ტექნოლოგიებისა და ნოუ-ჰაუს გადაცემა უკვე მოქმედ ან ახლად შექმნილ კომპანიებისთვის მათი კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად. შეიძლება საწარმოო, მარკეტინგული, და მმართველობითი გამოცდილების გამოცდილების, ელექტრონულ კომერციაში მომსახურების გაცვლა, რაც საშუალებას მისცემს თვითთოეულ კომპანიას მიაღწიოს უკეთეს მაჩვენებლებს იმასთან შედარებით, რასაც მიაღწევდა დამოუკიდებლად.
- **კორპორაციის ცნობილი და კონკურენტუნარიანი სახელი და ბრენდი;** მსხვილი მულტიეროვნული დივერსიფიცირებული კომპანიები არაერთი წელი მუშაობენ პატივსაცემი, ძლიერი სახელისა და ბრენდის შექმნისათვის. სახელსა და ბრენდს კომპანიისთვის მოაქვს სტაბილური შემოსავალი: ახალ ბაზრებზე შესვლისა და ახალი საქონლის მიწოდებისას ისინი გაყიდვების ზრდის გარანტიას უზრუნველყოფენ იმ მარტივი მიზეზით, რომ მთელ მსოფლიოში სარგებლობენ მომხმარებელთა პატივისცემით. მაგალითად, კომპანიას Sony ფოველთვის შეიძლება ჰქონდეს ბაზრის კარგი წილი მთელ მსოფლიოში იმ ნდობის ხარჯზე, რომელსაც მომხმარებელი განიცდის Sony სუპერო მარკის მიმართ. ამრიგად, მულტიეროვნული დივერსიფიცირებული კომპანიების გლობალური ბრენდი არის არა მარტო ღირებული სტრატეგიული რესურსი, არამედ კონკურენტული უპირატესობის წყარო;
- **კომპანიათაშორისი და ტრანსეროვნული თანამშრომლობისა და სტრატეგიული კოორდინაციის შესაძლებლობა;** მულტიეროვნული დივერსიფიკაცია საშუალებას იძლევა კომპანიებს შორის მოხდეს სტრატეგიული ღონისძიებებისა და ინიციატივების კოორდინაცია. კორპორაციამ შეიძლება გააერთიანოს

ყველა მონათესავე ქვეგანყოფილების სამეცნიერო-ტექნოლო-
გიული კვლევები, გლობალურად გააერთიანოს ყველა თავისი
კომპანიის გამოცდილება და ჩვევები მთავარი კომპეტენციე-
ბის სრულყოფისათვის, პერსპექტიული ტექნოლოგიების გან-
ვითარებისათვის და მის საფუძველზე საქმიანობის ახალი მი-
მართულებების შექმნა და ა.შ. მაგალითად, კომპანია Honda
გამოიყენა ბენზინის ძრავების წარმოების უნიკალური გამოც-
დილება და ბრენდი იმ დარგებში დივერსიფიკაციისას, სადაც
გამოიყენებოდა ასეთი ძრავები;

- **სახსრების გადატანის შესაძლებლობა სხვა ქვეგანყოფილე-
ბებში და ბაზრებზე კონკურენტებზე გამარჯვებისთვის.** მულ-
ტიეროვნულმა დივერსიფიცირებულმა კომპანიებმა შეიძლება
გამოიყენონ ერთი ქვეგანყოფილების ფინანსური და ორგანი-
ზაციული რესურსები სხვების კონკურენტული ინიციატივე-
ბის მხარდასაჭერად. ეროვნული და ერთპროფილიანი კომპა-
ნიების კონკურენტული პოზიციები გაცილებით სუსტია
მულტიეროვნულ დივერსიფიცირებულ კომპანიებთან შედარ-
ებით, თუ ეს უკანასკნელი გადაწყვეტს შექმნას გრძელვადი-
ანი კონკურენტული უპირატესობა მოცემულ ბაზარზე და
ამისათვის მზადაა შეეგუოს მოგების შემცირებას მოკლევადი-
ან პერიოდში. ერთპროფილიან კომპანიას, როგორც წესი გა-
აჩნია მხოლოდ ერთი მოგების ცენტრი - თავისი ქვეყნის ბა-
ზარი; დივერსიფიცირებულ ეროვნულ კომპანიას გააჩნია რა-
მოდენიმე მოგების ცენტრი ერთი ქვეყნის ბაზარზე; ერ-
თპროფილიან მულტიეროვნულ კომპანიას გააჩნია რამდენიმე
მოგების ცენტრი სხვადასხვა ქვეყანაში, ოღონდ ერთი დარ-
გის ფარგლებში. კომპანიების ეს საში ტიპი წამგებიან პო-
ზიციაში აღმოჩნდებიან მულტიეროვნულ დივერსიფიცირებულ
კომპანიებთან, თუ იგი დაიწყებს სტრატეგიულ შეტევას მათ
მოგების ცენტრებზე, შეამცირებს ფასებს და დაიწყებს ფარ-
თო სარეკლამო კამპანიას ბაზრის წილის გაფართოების მიზ-
ნით. მულტიეროვნულ დივერსიფიცირებულ კომპანიას შეუძ-
ლია წლიდან წლამდე აქონდეს კონკურენტებზე დაბალი ფა-
სები, დაკავშირებული დივერსიფიკაციის შედეგად დაბალი
დანახარჯების ან ნაკლებმოშვებიანი კომპანიების მოგების

ცენტრებიდან, რომლებიც იმყოფებიან სხვა დარგებში ან ქვეყნებში, დაფინანსების გამო.

ამრიგად, იმისათვის რომ მულტიეროვნულმა დივერსიფიცირებულმა კომპანიებმა ერთპროფილიან და ეროვნულ კონკურენტებთან მიაღწიონ წარმატებას, აუცილებელია გამოიყენონ რამოდენიმე კონკურენტული უპირატესობა, რომლის საფუძველი იქნება დაკავშირებული დივერსიფიკაცია და კონკურენციის გლობალური ხასიათი.

ტიპიური და ცნებები

- დივერსიფიკაცია
- სინერჯიზმი
- კოლპერაციის უფექტი
- მონათესავე დივერსიფიკაცია
- არამონათესავე (კონგლომერატული) დივერსიფიკაცია
- კომბინირებული დივერსიფიკაცია
- ზრდის სტრატეგია
- ეკონომიის სტრატეგია
- რესტრუქტურისაციის სტრატეგია
- დივერსიფიკაციის მულტიეროვნული სტრატეგიები

საკონტროლო კითხვები

1. ჩამოთვალეთ დივერსიფიცირებული კორპორატიული სტრატეგიის ფორმირების პროცესის ძირითადი ნაბიჯები.
2. როდის შეიძლება კომპანიამ გამოიყენოს დივერსიფიკაციის სტრატეგია?
3. რომლებია დივერსიფიკაციის მიზანშეწონილობის კრიტერიუმები?
4. ჩამოთვალეთ დივერსიფიკაციის სახეები და დაახასიათეთ.
5. ახალ ინდუსტრიაში შესვლის რომელი სტრატეგიები გამოიყენება?
6. დივერსიფიკაციის რომელ სტრატეგიებს იყენებენ კორპორაციები?

ტმსტმბი

T-49. კორპორაციის საქმიანი პორტფელის კარდინალური ცვლილება კომპანიების შემაღგენლობის განახლების ხარჯზე არის:

1. ზრდის ტრატეგია
2. ეკონომიის სტრატეგია
3. რესტრუქტურისაციის სტრატეგია
4. შემცირების სტრატეგია

T-50. ჩამოთვლილიდან, რომელი არ მიეკუთვნება დივერსიფიკაციის მიზანშეწონილობის კრიტერიუმებს:

1. ინდუსტრიაში შესვლის ხარჯები
2. ინდუსტრიის მიზიდველობა
3. დამატებითი უპირატესობის მიღება
4. მამოძრავებელი ძალები

T-51. რომელი არ მიეკუთვნება ახალ ინდუსტრიაში შესვლის სტრატეგიებს:

1. ახალი კომპანიის შექმნა
2. კომპანიის შეძენა
3. ერთობლივი საწარმოს შექმნა
4. დივერსიფიკაცია

T-52. რომელი არ მიეკუთვნება დივერსიფიცირებული კომპანიების სტრატეგიებს:

1. ზრდის
2. რესტრუქტურისაციის
3. ეკონომიის
4. ანტიკრიზისული

T-53. როცა კორპორაცია ახდენს თავისი საქმიანობის შემცირებას საქმიანი პორტფელის შემცირების ხარჯზე, არის:

1. ზრდის ტრატეგია
2. ეკონომიის სტრატეგია
3. რესტრუქტურისაციის სტრატეგია
4. ანტიკრიზისული სტრატეგია

თავი XII. დივერსიფიცირებაული კომპანიების სტრატეგიების შეფასება

12.1. დივერსიფიცირებაული კომპანიების სტრატეგიული ანალიზი

დივერსიფიცირებული კომპანიების ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად მენეჯმენტი მუდმივად ახდენს ორი მთავარი ფაქტორის ანალიზს: დარგის მიმზიდველობისა და მიმდინარე ბიზნეს-პორთფელით კომპანიის მომგებიანობის შეფასება უახლოესი რამოდენიმე წლის განმავლობაში.

თუ ამ ფაქტორების შეფასება არ იძლევა ოპტიმიზმს, იგი აანალიზებს შემდეგ ნაბიჯებს: აუცილებელია თუ არა ბიზნეს-პორთფელიდან რომელიმე წამგებიან და არამომზიდველ ქვეკანყოფილებაზე უარი; რომელი ღონისძიებებით იქნება შესაძლებელი დარჩენილი ქვეკანყოფილებების ბაზრის წილისა და მოგების გაზრდა; უზრუნველყოფს თუ არა შემდგომი დივერსიფიკაცია კომპანიის მწარმოებლურობის ზრდას გრძელვადიან პერსპექტივაში.

ამრიგად, მენეჯმენტის ცენტრალური სტრატეგიული ამოცანა მიმართულია კორპორაციის საერთო მიმზიდველობის გაუმჯობესების გეგმის შემუშავება-რეალიზაციისა და მისი ქვეკანყოფილებების კონკურენტული პოზიციების გამაგრებისკენ.

დივერსიფიცირებული კომპანიების სტრატეგიის შეფასებისას, მისი მნიშვნელობისა და პოტენციური შესაძლებლობების განსაზღვრისათვის კომპანიის მენეჯერები მიმართავენ ერთპროფილიანი კომპანიების მსგავს სტრატეგიულ ანალიზს და დამატებით იყენებენ რამოდენიმე ანალიტიკურ ინსტრუმენტს. სტრატეგიული ანალიზი გულისხმობს შემდეგი რვა ეტაპის თანამიმდევრულ განხორციელებას:

პირველი ეტაპი - კორპორაციის მიმდინარე სტრატეგიის შეფასება. ეს ეტაპი ითვლება მნიშვნელოვნად, ფაქტიურად ამ დროს ხდება კომპანიის სტრატეგიის ცვლილების აუცილებლობაზე გადაწყვეტილების მიღება. მიმდინარე სტრატეგიის შეფასებისას მთავარი ყურადღება ეთმობა შემდეგ მახასიათებლებს:

- დივერსიფიკაციის მასშტაბი (ფართო, ვიწრო);

- დივერსიფიკაციის ხასიათი (დაკავშირებული, დაუკავშირებელი, კომბინირებული);
- ბაზრების ვაეოგრაფიული განლაგება (ეროვნული, მულტიეროვნული, გლობალური);
- ბიზნეს-პორთფელში ახალი კომპანიების არსებობა;
- ბიზნეს-პორთფელში სუსტი და არამიმზიდველი განყოფილებების არსებობა;
- მთავარ დარგებში პოზიციები და მწარმოებლურობა;
- წინა წლებში თვითოეულ ქვეგანყოფილებაში კაპიტალის დაბანდები პროცენტი, როგოსც კომპანიის პრიორიტეტული მიმართულებების მაჩვენებელი.

მეორე ეტაპი – დარგის მიმზიდველობის ანალიზი. კორპორაციის ბიზნეს-პორთფელისა და სტრატეგიის შეფასებისას დარგის მიმზიდველობის ანალიზი ასრულებს უზარმაზარ როლს, რადგან მასზეა დამოკიდებული მისი მომგებიანობის პერსპექტივები. დარგის მიმზიდველობის შეფასება ხდება სამი მაჩვენებლით:

- ბიზნეს-პორთფელში წარმოდგენილი თვითოეული დარგის მიმზიდველობა; მას აფასებენ ისეთი კრიტერიუმებიტ, როგორიცაა: ბაზრის მოცულობა და ზრდის ტემპი; კონკურენციის ინტენსივობა; შესაძლებლობები და საფრთხეები; სეზონურობა და ციკლურობა; რესურსული ბაზა; დარგთაშორისი და რესურსული შესაბამისობა; დარგის მომგებიანობა; სოციალური, პოლიტიკური, იურიდიული და ეკოლოგიური ფაქტორები; დარგის მომავლის განუსაზღვრელობა და სამეწარმეო რისკი;
- დარგების მიმზიდველობის შედარებითი ანალიზი; ამ დროს ხდება ხდება თვითოეული დარგის მიმზიდველობის რეიტინგის განსაზღვრა რაოდენობრივი მაჩვენებლებით და შედარება. დარგის მიმზიდველობის რეიტინგის განსაზღვრისათვის, გამოყოფენ დარგის გრძელვადიანი მიმზიდველობის კრიტერიუმებს, ყველა კრიტერიუმს აძლევენ შეფასებას (წილობრივი მაჩვენებელით), მაქსიმალურს იღებს ის კრიტერიუმი, რომელიც ყველაზე მეტად უწყობს კომპანიის მიზნების მიღწევას და შეესაბამება სიტუაციას, წილების ჯამი არ უნდა აღემატებოდეს

ერთს; შემდეგ თვითოეული კრიტერიუმის რეიტინგი ფასდება კომპანიის მნიშვნელობის ხარისხის მიხედვით ხუთბალიანი ან ათბალიანი შკალით; ბოლოს ზდება თვითოეული კრიტერიუმის რეიტინგის გამრავლება წილზე და ყველა კრიტერიუმისთვის მიღებული მაჩვენებლების შეჯამება-დარგის სარეიტინგო ქულის გამოთვლა. რომელ დარგსაც ექნება მეტი ქულა, იგი ჩაითვლება მიმზიდველად;

- ყველა დარგის საერთო მიმზიდველობა. იგი გამოხატავს დივერსიფიკაციის მიზანშეწონილობას დარგებში, ზრდის შესაძლებლობებს მოცემულ ბიზნეს-პორთფელში და ბიზნეს-პორთფელის რესტრუქტურის რეორგანიზაციის აუცილებლობას. თუ ანალიზით გაირკვევა, რომ მოგების ძირითადი წილი შემოდის არამიმზიდველი დარგებიდან, მაშინ კომპანიამ მთელი ძალისხმევა უნდა მიმართოს მიმზიდველ დარგებში.

შესაბე ეტაპი - კონკურენტული შესაძლებლობების ანალიზი. მისი ანალიზი ზდება ქვეგანყოფილებების კონკურენტული შესაძლებლობების, პოზიციების შეფასებითა და დარგის მიმზიდველობით. ცალკეული ქვეგანყოფილების კონკურენტული პოზიციების შეფასებისთვის გამოიყება ისეთი მაჩვენებლები, როგორიცაა:

- ბაზრის შედარებითი წილი;
- წარმოების შედარებითი ხარჯები;
- კონკურენციის უნარი ფასების ან ხარისხის მიხედვით;
- ახალი პროდუქციის შემუშავების შესაძლებლობები და ტექნოლოგია;
- ალიანსები და თანამშრომლობა მომწოდებლებთან/მომხმარებლებთან;
- სტრატეგიული შესაბამისობის არსებობა სხვა ქვეგანყოფილებებთან;
- ტექნოლოგიური და ინოვაციური შესაძლებლობები;
- სახელისა და ბრენდის პოპულარობა და რეპუტაცია;
- შედარებითი მოშვებიანობა.

ქვეგანყოფილებების კონკურენტუნარიანობის შეფასებისათვის გამოიყენება იგივე მეთოდიკა, რომელიც გამოიყენებოდა დარგების მიმზიდველობის შეფასებისათვის. მას შემდეგ რაც გაირკვევა კორპორაციაში შემავალი ქვეგანყოფილებების კონკურენტუნარიანობა და დარგების მიმზიდველობა, უკვე შესაძლებელია განისაზღვროს თვითოეული ქვეგანყოფილების ადგილი დივერსიფიცირებულ კორპორაციაში, რისთვისაც ეფექტურ მეთოდად აღიარებულია დარგის მიმზიდველობისა და კონკურენტული შესაძლებლობების (GE) მატრიცა (იხ. დაწვრილებით 12.3).

მეთხე ეტაპი - სტრატეგიული შესაბამისობის ანალიზი. სტრატეგიული შესაბამისობის დონის განსაზღვრისათვის აუცილებელია გაირკვას:

- ქვეგანყოფილებების ღირებულების ჯაჭვის რომელი რგოლები ემთხვევა ერთმანეთს, რომლები შეიძლება გაერთიანდეს ეფექტიანობის ამაღლების ან დანახარჯების შემცირების მიზნით;
- რომელი ქვეგანყოფილებების ღირებულების ჯაჭვების მსგავსება იძლევა საშუალებას მოხდეს ცოდნის, გამოცდილების, ტექნოლოგიების, ინტელექტუალური კაპიტალის გაცვლა;
- რომელ ქვეგანყოფილებებს შეუძლია ერთობლივად გამოიყენოს კომპანიის პოპულარული და პატივსაცემი სახელი მომხმარებელთა ნდობის მოსაპოვებლად;
- რომელ ქვეგანყოფილებებს გააჩნია ახალი ღირებულებების შექმნისა და რესურსების ეფექტური გამოყენებისათვის სტრატეგიული შესაბამისობა.

მეხუთე ეტაპი - რესურსული ბაზის ანალიზი. დივერსიფიცირებულ კომპანიებში ქვეგანყოფილებებს უნდა ჰქონდეთ არა მარტო სტრატეგიული, არამედ რესურსული შესაბამისობა. ამ შემთხვევაში ქვეგანყოფილებები აძლიერებენ კორპორაციის კონკურენტულ შესაძლებლობებს, ფინანსურად და ტექნოლოგიურად, ან კორპორაციას ფლობს საკმარის რესურსებს თავისი ქვეგანყოფილებების დასახმარებლად არა საერთო მწარმოებლურობის ხარჯზე. საკმარისი რესურსული ბაზის მაჩვენებელია - ქვეგანყოფილებების შემადგენლობის შესაბამისობა კომპანიის ფინანსურ

შესაძლებლობებთან. ქვეგანყოფილებები განსხვავდება მოგების მოცულობითა და ინვესტიციური ხასიათით. კორპორაციის კონკურენტუნარიანობა კი განისაზღვრება რესურსებისა და შესაძლებლობების არსებობით. თუ დივერსიფიცირებული კორპორაციის სტრატეგია მიმართულია შექმნილი საწარმოების დახმარებისკენ დედა კომპანიის რესურსებისა და შესაძლებლობების ხარჯზე, მაშინ რესურსული ბაზა მუდმივად უნდა გაძლიერდეს, წინააღმდეგ შემთხვევაში შეამცირებს მრავალი ქვეგანყოფილებების რესურსებს და არა თუ ვეღარ შექმნის ახალ კონკურენტულ უპირატესობას, არამედ არსებულსაც დაკარგავს.

მეექვსე ეტაპი – მწარმოებლურობის შეფასება. დივერსიფიცირებულ კომპანიაში დარგის მიმზიდველობის, კონკურენტული ძალების, სტრატეგიული და რესურსული შესაბამისობის ანალიზის შემდეგ აუცილებელია გაირკვას, რომელი ქვეგანყოფილებაა მაღალი და დაბალი მწარმოებლურობის. დივერსიფიცირებული კომპანიების ქვეგანყოფილებების მწარმოებლურობის შეფასებისათვის გამოიყენება ისეთი მაჩვენებლები, როგორიცაა:

- გაყიდვების მოცულობის ზრდის ტემპი;
- მოგების ზრდა;
- ქვეგანყოფილების წილი კომპანიის საერთო შემოსავლებში;
- ინვესტიციების უკუგება.

ქვეგანყოფილებები, რომლებსაც აქვთ მაღალი მაჩვენებლები, ითვლებიან ძლიერად და თუ ისინი ფუნქციონირებენ მიმზიდველ დარგებში, მათი პერსპექტივები უკეთესი იქნება;

მეშვიდე ეტაპი – ქვეგანყოფილებების პრიორიტეტულობის განსაზღვრა რესურსების დაბანდებისთვის. კორპორაციის სხვადასხვა ასპექტების ანალიზის შემდეგ მენეჯმენტი იღებს გადაწყვეტილებას რესურსების განაწილებისა და თვითოეული ქვეგანყოფილების სტრატეგიული მიმართულების შესახებ, კერძოდ, რომელ ქვეგანყოფილებებს სჭირდება ფინანსური და სხვა სახის დახმარება პირველ რიგში, რომელს-მემდგომში. ქვეგანყოფილებების რეინტინგის განსაზღვრა მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს განსაზღვროს თვითოეულისთვის ფინანსური სტრატეგია. ინვესტირებისა და ზრდის სტრატეგია გამოიყენება იმ ქვეგანყოფილებებისათვის, რომლებიც შეიძლება გაფართოვდეს; დაცვისა და გა-

მაგრების სტრატეგია - იმ ქვეგანყოფილებებისათვის, რომელთა მდგომარეობის განმტკიცება შესაძლებელია დედა კომპანიის რესურსული ბაზით; გადახედვისა და რეპოზიციონირების სტრატეგია - იმ ქვეგანყოფილებებისათვის, რომელთა კურსი მოითხოვს კარდინალურ ცვლილებებს და ა.შ. იმისათვის, რომ მუდმივად მოხდეს კორპორაციის მწარმოებლურობის ამაღლება, მენეჯმენტმა ეფექტურად უნდა გადაანაწილოს რესურსები არამიშენიდეველი დარგიდან მიშენიდეველში. პირველი გზა - აქტივების გამონთავისუფლება არაეფექტური ქვეგანყოფილებებიდან; მეორე გზა - რესურსების ამოღება დახურული საწარმოებიდან; კორპორატიული რესურსები ჩვეულებრივ გამოიყენება შემდეგი მიმართულებით: არსებული ქვეგანყოფილებების გაფართოება და გაძლიერება; ახალი შესყიდვები ახალ დარგში დამკვიდრებისთვის; სამეცნიერო-ტექნოლოგიური კვლევების დაფინანსება; გრძელვადიანი ვალდებულებების შემცირება; დივიდენდების გადახდა; საკუთარი აქციების გამოსყიდვა.

მეორე ეტაპი - ახალი სტრატეგიული ინიციატივების შემუშავება კომპანიის ეფექტიანობის ასამაღლებლად. მენეჯმენტმა ყველა მხრიდან უნდა შეისწავლოს კორპორაციის ბიზნეს-პორტფელი და გააკეთოს დასკვნა შემდეგი მაჩვენებლების მიხედვით:

- მიშენიდეველ დარგში ქვეგანყოფილებების რაოდენობა;
- სიმწიფის ეტაპზე მყოფ დარგში ქვეგანყოფილებების რაოდენობა, რომელთა მაჩვენებლების შემცირებამ შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს საერთო მწარმოებლურობაზე;
- გაურკვეველი პერსპექტივის ქვეგანყოფილებების რაოდენობა;
- კონკურენტუნარიანობის დაბალი და საშუალო დონის ქვეგანყოფილებების რაოდენობა;
- სტრატეგიული და რესურსული შესაბამისობა ქვეგანყოფილებებს შორის;
- მთავარი ქვეგანყოფილებების უნარი მოახდინოს მოგების მნიშვნელოვანი ნაწილის ფორმირება;
- არსებული ბიზნეს-პორტფელის უნარი უზრუნველყოს კომპანიის მდგომარეობა მომავალში.

12.2. დარგის ზრდისა და ბაზრის შედარებითი წილის მატრიცა



საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო

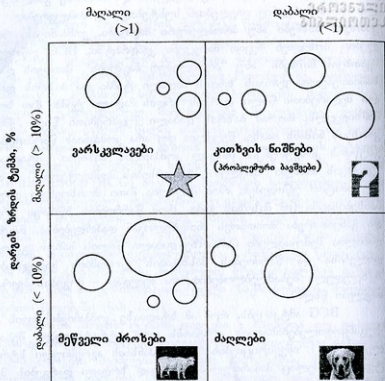
სამეურნეო პორტფელის მატრიცა წარმოადგენს ცხრილს, რომელშიც დაკავშირებულია თვითოეული სტრუქტურული ქვეკანყოფილების სტრატეგიული პოზიციები. მატრიცა შეიძლება აგებული იყოს ნებისმიერი მაჩვენებლების საფუძველზე, რომლებიც ახასიათებენ კომპანიის სტრატეგიულ პოზიციებს. მათგან მეტნაკლებად გავრცელებულ მაჩვენებლებს მიეკუთვნება: დარგის ზრდის ტემპი, ბაზრის წილი, დარგის გრძელვადიანი მიზიდველობა. დარგის ზრდისა და ბაზრის შედარებითი წილის მატრიცა შემუშავებულია ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის Boston Consulting Group (BCG) მიერ. ამ მატრიცის საშუალებით ხდება დივერსიფიცირებული კომპანიების ქვეკანყოფილებების ან პროდუქციის პოზიციების შედარება დარგის ზრდის ტემპისა და ბაზრის წილის მიხედვით. ეს მატრიცა შედგება ოთხი კვადრანტისაგან, თვითოეული ქვეკანყოფილება წარმოადგენს წრეს, რომლის ზომა განისაზღვრება მოცემული ქვეკანყოფილების ბაზრის მოგების წილით კორპორაციის ყველა საქმიანობიდან მიღებულ საერთო მოგებაში (ნახ. 12.1).

დარგის ზრდის ტემპის დადგენა - მაღალია თუ დაბალი საკმაოდ რთულია, რადგან ყველაფერი დამოკიდებულია ბაზარზე. ახალი დარგები შეიძლება სწრაფად გაიზარდოს, მაშინ როცა სრულყოფილი დარგები შესაძლოა სრულებით აღარ იზრდებოდეს. დარგის ზრდის საშუალო წერტილად მატრიცაში პირობითად აღებულია ზრდის 10%-იანი სისწრაფე წლის განმავლობაში. ამიტომ ის დარგები, რომელთა ზრდის ტემპი 10%-ზე მაღალია, ითვლებიან ზრდის მაღალი მაჩვენებლების მქონე დარგებად, ხოლო პირიქით, როცა ზრდის ტემპი 10%-ზე ნაკლებია - დაბალი მაჩვენებლების მქონე დარგებად.

ბაზრის შედარებითი წილის საშუალო წერტილად აღებულია 1, რომელიც შეესაბამება ბაზრის ყველაზე მსხვილი კონკურენტის წილს. ამიტომ ფირმები, რომელთა ბაზრის შედარებითი წილი 1-ზე მეტია, ანუ ნახაზზე განლაგებულები არიან მარცხნივ, ითვლებიან წამყვანებად ანუ ლიდერებად, ხოლო თუ ბაზ-

რის შედარებითი წილი 1-ზე ნაკლებია და ნახაზზე განლაგებული არიან მარჯვნივ ითვლებიან სუსტებად ანუ მიმდევრებად. კითხვის ნიშნები ანუ პრობლემაური ბავშვები. კომპანიებს, რომლებიც მოხვდნენ ზევით მარჯვენა კვადრატში, BCG უწოდებს "კითხვის ნიშნებს" ანუ "პრობლემაურ ბავშვებს". მათთვის დაბახასიათებელია დარგის ზრდის მაღალი ტემპი და ბაზრის დაბალი შედარებითი წილი. დარგის ზრდის მაღალი ტემპი მათ ხდის მიმზიდველს, მაგრამ ბაზრის დაბალი შედარებითი წილი ქმნის კითხვის ნიშანს იმაზე, შეუძლია თუ არა კომპანიას წარმატებით გაუწიოს კონკურენცია მსხვილ კომპანიებს. ბიზნესი სტადიაზე "კითხვის ნიშნები" ითვლება "რესურსების მომხვეჭელად" – მას ასე იმიტომ უწოდებენ, რომ მაღალია მათი მოთხოვნები დაფინანსებისადმი (იმ მიზეზის გამო, რომ წარმოების სწრაფი ზრდა და განვითარება მოითხოვს მნიშვნელოვან დაბანდებებს), მაგრამ დაბალია შემოსავლები (ბაზარზე დაბალი წილის სახით, გამოცდილებისა და წარმოების მასშტაბის ეკონომიის გამოყენების შეზღუდული შესაძლებლობებით, და შედეგად – მოგების ბევრად ნაკლები წილი).

BCG ამტკიცებს, რომ ამ სტადიაზე კომპანიებისათვის ან ქვეგანყოფილებებისათვის არსებობს ორი სტრატეგიული შესაძლებლობა: 1. ინვესტიციებისა და ექსპანსიის აგრესიული სტრატეგია, რომელიც მიმართულია სწრაფად ზრდადი დარგების შესაძლებლობების გამოყენებაზე და 2. შემცირების სტრატეგია, თუ სიმძლავრეების გაფართოებისა და ბაზრის წილის მოპოვების ხარჯები აჭარბებს პოტენციურ უკუგებას და მნიშვნელოვნად ამაღლებს ფინანსურ რისკს. მასშტაბის ეფექტი გავლენას ახდენს აღნიშნულ გადაწყვეტილებებზე, რადგან ერთის მხრივ, რაც უფრო მეტად შეუძლია ქვეგანყოფილებას პროდუქციის მოცულობის ზრდასთან ერთად დანახარჯების შემცირება, მით უფრო მიმზიდველია მისი მოღვაწეობა ინდუსტრიაში. მეორეს მხრივ, საბაზრო მოთხოვნის სწრაფი ზრდის ტემპი საინვესტიციო დანახარჯების სწრაფი დაფარვის უფრო მეტი გარანტიებს იძლევა. ამიტომ, კორპორაციის მენეჯმენტი თვალისწინებს ცალკეული ქვეგანყოფილების პროდუქციაზე საბაზრო მოთხოვნის ზრდის ეფექტიანობის მაჩვენებლებს:



ნახ. 12.1. დარგის ზრდისა და ბაზრის შედარებითი წილის (BCG)მატრიცა

პირველი მაჩვენებელი არის MRR_1 , რომელიც იანგარიშება საბაზრო მოთხოვნის ერთეული ცვლილებისთვის (Δd) აუცილებელი დროის (Δdt) შეფარდებით ერთეული მიწოდების (ΔS) გაზრდისათვის საჭირო დროსთან (ΔSt) ანუ ფორმულას ექნება შემდეგი სახე:

$$MRR_1 = \Delta dt / \Delta st$$

ამ ფორმულის მიხედვით MRR_1 გვიჩვენებს, რამდენად ალემატება ინდუსტრიაში მოთხოვნის ზრდის პერიოდი დამატებით პროდუქციის წარმოებისთვის საჭირო დროს. იგი შეიძლება

იყოს: დაბალი - $0 < MRR_1 < 0,5$; საშუალო - $0,5 < MRR_1 < 1$; მაღალი - $1 < MRR_1$, რაც უფრო მაღალია ქვეგანყოფილებას ეს მაჩვენებელი, მით უფრო მოშვებანია მისი ინვესტირება. მაგალითად, თუ ბაზარზე მოთხოვნა 6 თვეში გაიზრდება 20 000 ერთეული პროდუქციით, ხოლო კომპანიას იმავე რაოდენობის პროდუქციის ზრდის მიღწევა შეუძლია 3 თვეში, მაშინ $MRR_1 = 6/3$ ანუ 2, რაც ნიშნავს, რომ კორპორაციას უღირს მისი შენარჩუნება.

მეორე მაჩვენებელი არის MRR_2 , რომელიც გვიჩვენებს წლის (დროის ერთეულში) განმავლობაში საბაზრო მოთხოვნის ზრდის საშუალო პროცენტულ მაჩვენებელს. მოთხოვნის ზრდის საშუალო მაჩვენებელი გვიჩვენებს, რომ დროის ერთი და იგივე პერიოდში პროდუქციაზე საბაზრო მოთხოვნა სხვადასხვა მნიშვნელობით იცვლება. კორპორატიული მენეჯმენტი აქცენტს აკეთებს დროის იმ პერიოდზე, როცა საბაზრო მოთხოვნა მცირდება. მაგალითად, კომპანიის პროდუქციაზე საბაზრო მოთხოვნა პირველ წელს გაიზარდა 10 %-ით, მეორე წელს - 5 %-ით, მესამე წელს - არ გაზარდილა. მაშინ საბაზრო მოთხოვნის საშუალო ზრდის ტემპი $MRR_2 = (5+10+0)/3 = 5\%$, რაც დაბალი მაჩვენებელია, კარგია, როცა: $MRR_2 > 10$

მესამე მაჩვენებელი არის MRR_3 , რომელიც გვიჩვენებს დროის ერთი და იგივე პერიოდში საბაზრო მოთხოვნის ზრდის ერთეულზე პროდუქციის მიწოდების გაზრდის შესაძლებლობას და იანგარიშება ფორმულით:

$$MRR_3 = \Delta s / \Delta d$$

მენეჯმენტი უფრო ხშირად იყენებს MRR_3 საშუალო მაჩვენებელს, იგი კონკრეტული სიდიდეა და იანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$AMRR_3 = (\Delta s_1 + \Delta s_2 + \Delta s_3 + \dots + \Delta s_n) / \Delta d_1 + \Delta d_2 + \Delta d_3 + \dots + \Delta d_n$$

მაგალითად, კომპანიის პროდუქციაზე საბაზრო მოთხოვნის ზრდის საშუალო ტემპია 5%, ხოლო პროდუქციის წარმოების ზრდა შესაძლებელია პირველ წელს - 2%-ით, მეორე წელს - 4%-ით, მესამე წელს - 6%-ით, მაშინ $AMRR_3 =$

$(2+4+6)/3/5=4/5=0,8$, რაც დაბალი მაჩვენებელია, კარგია როცა: $AMRR_3 > 1$.

კორპორაციაში ინვესტირების მიმართულებების განსაზღვრის დროს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ასევე ქვეგანყოფილებების დანახარჯების შემცირების ტენდენციას და შესაბამისი K მაჩვენებლის გაანგარიშებას. ამისათვის, მენეჯმენტი ყურადღებას ამახვილებს თვითოეულ კომპანიაში საშუალო დანახარჯების ცვლილებაზე. თავდაპირველად ითვლიან კომპანიაში პროდუქციის იმ რაოდენობას, სადაც პროდუქციის საშუალო დანახარჯები მინიმალურია, შემდეგ ადგენენ, პროდუქციის მინიმალურ რაოდენობაზე ერთეული პროდუქციის თვითღირებულებას და ბოლოს მიღებულ მაჩვენებელს უდარებენ ინვესტიციების განხორციელებამდე ანალოგიურ მაჩვენებელს. მაგალითად, თუ კომპანიაში 1000 ერთეულ პროდუქციაზე მინიმალური საშუალო დანახარჯი არის 20 ლარი, ხოლო ინვესტიციების საშუალებით კომპანიას შეუძლია დროის გარკვეულ პერიოდში პროდუქციის მოცულობის გაზრდა 3000 ერთეულით, სადაც საშუალო დანახარჯების მინიმალური წერტილი იქნება 4000 ერთეულ პროდუქციაზე, ხოლო ერთეული პროდუქციის თვითღირებულება 10 ლარი, მაშინ დანახარჯების შემცირების კოეფიციენტი $K=2$, რაც მაღალი მაჩვენებელია, რადგან კარგია, როცა $K>1$.

ამრიგად, როცა კორპორაციის მენეჯმენტის წინაშე დგება საკითხი, რომელი ბიზნეს-ერთეულები შეიძლება იყოს შენარჩუნებული, ეს მაჩვენებლები საშუალებას მისცემთ მეტი შანსი მისცენ იმ ქვეგანყოფილებებს, რომლებშიც ეს მაჩვენებლები აკმაყოფილებენ შემდეგ პირობებს: $MRR_1 > 0,5$; $MRR_2 > 10$; $MRR_3 > 1$; $K > 1$.

ქვეგანყოფილებების მართვის კორპორაციული სტრატეგია "კითხვის ნიშნების" სტადიაზე არის შემდეგი: დაიხუროს მეტნაკლებად სუსტი, ნაკლები შანსის მქონე სამეურნეო ქვეგანყოფილებები, მოახდინონ მაღალი პოტენციალის მქონე კითხვის ნიშნების ინვესტირება და ეცადონ მათთან შეიქმნას ვარსკვლავები.

ვარსკვლავები. კომპანიებს, ბაზრის მაღალი წილით სწრაფად ზრდად დარგებში BCG უწოდებს ვარსკვლავებს, რამდენადაც ისინი გვირდებიან მეტ მოგებას და ზრდის პერპექტივას.

ასეთ კომპანიებზე დამოკიდებულია კორპორაციის სამეურნეო პოტენციალის საერთო მდგომარეობა. კომპანია-ვარსკვლავებს, იკავებენ რა დომინირებულ მდგომარეობას ბაზარზე, სჭირდებათ მნიშვნელოვანი ინვესტიციები საწარმოო სიმძლავრეების გასაფართოებლად და საბრუნავი კაპიტალის გასაზრდელად. ამასთან ისინი თვითონაც იყენებენ საკუთარ შემოსავლებს, რომლებსაც იღებენ წარმოების მასშტაბის ეკონომიისა და დაგროვილი საწარმოო გამოცდილების ხარჯზე. კომპანია-ვარსკვლავები ერთმანეთისაგან განსხვავდება ინვესტიციებზე მოთხოვნის ფორმით. ზოგიერთმა კომპანიამ თავის მოთხოვნები ინვესტიციებზე შეიძლება დაიკმაყოფილონ საკუთარი შემოსავლებით, ზოგიერთი - კი საჭიროებს დედა კომპანიისგან ფინანსურ დახმარებას. სამეურნეო ქვეგანყოფილებები, რომლებსაც უკავია წამყვანი პოზიციები დარგში, რომლის ზრდა იწყებს შემცირებას, არ შეუძლიათ იარსებონ მხოლოდ საკუთარი შემოსავლებით და ამიტომ სარგებლობენ დედა კომპანიის რესურსებით.

მეწველი ძროხები. კომპანიებს, რომლებსაც აქვთ ბაზრის მაღალი შედარებითი წილი ნული ტემპით ზრდად დარგებში, BCG უწოდებს მეწველ ძროხებს. კომპანია-მეწველი ძროხები ახდენენ ფულადი სახსრების მნიშვნელოვან შემოდინებას. არსებობს ორი მიზეზი, რომლის მიხედვით ბიზნესი, რომელიც მონაწილეობს ამ კვადრანტში ხდება მეწველი ძროხა. პირველი, რადგან ამ ქვეგანყოფილებების ბაზრის შედარებითი წილი არის მაღალი და არიან ლიდერები დარგში, გაყიდვის მოცულობები და კარგი რეპუტაცია მათ საშუალებას აძლევს მიიღონ არსებითი შემოსავლები. მეორე, რამდენადაც დარგის ზრდის ტემპები არც ისე მაღალია, კომპანიები მიმდინარე საქმიანობიდან იღებენ გაცილებით მეტს, ვიდრე აუცილებელია ბაზარზე ლიდერის პოზიციების შესანარჩუნებლად და კაპიტალის რეინვესტიციისათვის.

მრავალი კომპანია (ქვეგანყოფილებები) მეწველი ძროხებიდან იყენებენ გუშინდელი ვარსკვლავები, მაგრამ დარგის ზრდის ტემპის შენელების გამო, მათ გადაინაცვლეს ქვედა მარცხენა უკვარში. მართალია მეწველი ძროხები ზრდის პერსპექტივის მიხედვით ნაკლებად მიმზიდველია, ისინი მაინც ფასეული სამეურნეო ერთეულები არიან. მათგან მიღებული დამატებითი ფულადი სახსრები მნიშვნელოვანია დივიდენდების გასაცემად, შესყიდვების

დასაფინანსებლად და განვითარებადი ვარსკვლავებისა და პრობლემური ბავშვების (რომლებისგანაც შეიძლება შეიქმნას ვარსკვლავები) ინვესტირებისათვის. კორპორაციის მთელი ძალისხმევა უნდა იყოს მიმართული მეწველი ძროხების განვითარების მდგომარეობაში შესანარჩუნებლად, რომ რაც შეიძლება დიდხანს იყოს შესაძლებელი მათი გამოყენება ფინანსური რესურსების შემოღინების მიზნით. ამასთან სუსტი მეწველი ძროხები, რომლებიც იმყოფებიან კვადრატის ქვედა მარჯვენა მხარეს, შეიძლება გახდნენ თანდათანობითი “შემცირების” კანდიდატები, თუ მკაცრი კონკურენცია ან კაპიტალდაბანდებისადმი მზარდი მოთხოვნები (ახალი ტექნოლოგიები) მიიყვანს იქამდე, რომ საკუთარი სახსრების დამატებითი შემოღინება შეწყდება ან უარეს შემთხვევაში, გახდება უარყოფითი.

ძაღვები. კომპანიებს, რომლებსაც აქვს ბაზრის დაბალი შედარებითი წილი და დარგის ზრდის დაბალი ტემპი BCG უწოდებს ძაღვებს ზრდის სუსტი პერსპექტივის, ბაზარზე დათმობილი პოზიციებისა და იმის გამო, რომ ლიდერების უკან ყოფნა ზღუდავს მათი მოგების წილს. სუსტი ძაღვებს, რომლებიც იმყოფებიან კვადრატის ქვედა მარჯვენა კუთხეში, არ შეუძლიათ მიიღონ შემოსავლები გრძელვადიან პერსპექტივაში. ხშირად შემოსავლები საკმარისი არ არის მათი დაცვისა და გაძლიერების სტრატეგიის განსახორციელებლადაც კი, განსაკუთრებით თუ ბაზარზე არის მკაცრი კონკურენცია და მოგების ნორმა ქრონიკულად დაბალი. ჩვეულებრივ, განსაკუთრებული შემთხვევების გარდა, BCG რეკომენდაციას უწევს კომპორაციას სუსტი ძაღვების მიმართ გამოიყენოს შემცირების ან ლიკვიდაციის სტრატეგია, იმის მიხედვით, რომელი ვარიანტი მოუტანს მეტ სარგებელს.

BCG მიერ მიღებული დასკვნების მიხედვით (ნახ. 12.2) კორპორაციის გრძელვადიანმა სტრატეგიამ უნდა გამოიყენოს დამატებითი ფულადი სახსრები, რომლებიც მიიღება მეწველი ძროხებისგან ახალი ვარსკვლავებისა და პრობლემური ბავშვების დასაფინანსებლად. წარმატების შემთხვევაში რესურსების მომხვეჭელები ხდებიან ვარსკვლავები, შემდეგ როცა ბაზრის ზრდის ტემპი იწყებს შენელებას, ვარსკვლავები ხდებიან მეწველი ძროხები. ასე, რომ წარმატებულად ითვლება გზა: პრობლემური ბავშვები

- ახალი ვარსკვლავები (რომლებიც ითვლებიან რესურსების მომხვეჭელებლად) - ვარსკვლავები - მეწველი ძროხები უფრო სუსტი, ნაკლებად მიმზიდველი კითხვის ნიშნები უნდა იყოს ლიკვიდირებული, თუ: 1. მათ არ შეუძლიათ შეინარჩუნონ მოგების ნორმა და იარსებონ საკუთარი სახსრების ხარჯზე; 2. დედა კომპანიისაგან მისაღები კაპიტალი საკმაოდ მომაკვდინებელია კორპორაციისათვის. თუმცა ყველა კითხვის ნიშანი არ ითვლება რესურსების მომხვეჭელად ან უიმედო კონკურენტად. იმ კომპანიებს, რომლებიც მიეკუთვნებიან დარგს, რომელიც არ საჭიროებს კაპიტალის დიდ დანახარჯებს, სადაც წარმოების მასშტაბის ეკონომია არც ისე დიდია და გამოცდილების მრუდის ეფექტი სუსტია, შეუძლიათ თანაბრად გაუწიონ კონკურენცია ლიდერებს და მიიღონ შემოსავლები, რომლებიც საკმარისი იქნება მათი არსებობისათვის. თუმცა ცხადია სუსტი კითხვის ნიშნები ნაკლებად პრიორიტეტულიები არიან კორპორაციის რესურსების დაბანდების თვალსაზრისით და მათი როლი კომპანიის პორთფელში არ არის მნიშვნელოვანი. კითხვის ნიშნები, რომლებსაც არ შეუძლიათ გახდნენ ვარსკვლავები, გადაინაცვლებენ ქვედა კვადრანტში და ხდებიან ძალღები.

ძალღები უნდა დარჩნენ კორპორაციის პორთფელში მანამდე, სანამ მათ შეაქვთ საკმარისი წილი ფირმის საქმიანობაში. ძლიერ ძალღებს შეუძლიათ უზრუნველყონ საკმარისი ფულადი სახსრების შემოდინება და შეინარჩუნონ მოგების საშუალო ნორმა. მაგრამ რაც უფრო ქვევითაა და მარჯვნივ ძალღი მატრიცაში, ცხადია, რომ იგი მით უფრო მეტად არის დამოკიდებული კორპორაციის კაპიტალზე, რომელიც შეიძლება გამოყენებული ყოფილიყო უფრო მომგებიანად. ასეთ შემთხვევაში უკეთესია თუ კორპორაცია განთავისუფლდება ასეთი კომპანიებისაგან.

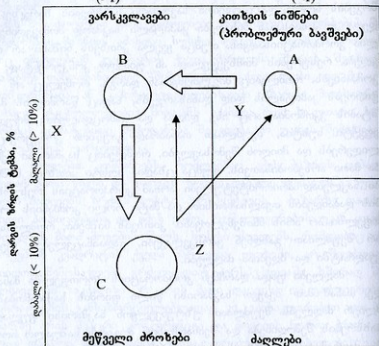
ამრიგად, BCG სამეურნეო პორთფელის მატრიცის საშუალებით კორპორაციის ხელმძღვანელობას შეუძლია მიიღოს გადაწყვეტილება თვითთელი ქვეგანყოფილებისათვის როგორი სტრატეგია შეარჩიოს. მატრიცა წინა პლანზე აყენებს ფინანსურ ურთიერთობას სამეურნეო პორთფელის შიგნით, გვიჩვენებს ფინანსური გადაწყვეტილებების სახეებს, კორპორაციაში რესურსების განაწილების პრიორიტეტებს, გვთავაზობს რაციონალიზაციის ხერხებს,

როგორც ინვესტირებისა და გაფართოების, ასევე ლიკვიდაციის სტრატეგიის.

ბაზრის შედარებითი წილი

მაღალი
(>1)

დაბალი
(<1)



- * პროდუქციის მოძრაობა
- ფულადი სახრების მოძრაობა

ნახ. 12.2. სტრატეგიული სელები (BCG)მატრიცაზე.

თუმცა ეს მატრიცა არ არის სრულყოფილი და გააჩნია შემდეგი ნაკლოვანებები:

- ოთხ უჯრედიანი მატრიცა ასახავს მხოლოდ ზრდის ტემპს "მაღალი-დაბალი" და არ გამოხატავს იმას, რომ კომპანიების უმეტესობის ზრდის ტემპი შეიძლება იყოს საშუალო და მათი შედარებითი ზრდის ტემპი არც მაღალი და არც დაბალი.

- სამეურნეო ერთეულების დაყოფა მხოლოდ ოთხ ჯგუფად ვარსკვლავებად, მეწველ ძროხებად, ძაღლებად და კითხვის ნიშნებად წარმოადგენს მარტივ მოდგომას, რადგან ზოგიერთი ლიდერი, რომელიც ფლობს ბაზრის მაქსიმალურ წილს, შეიძლება არასოდეს იყოს ვარსკვლავი ან კომპანიები ბაზრის დაბალი შედარებითი წილით - ძაღლები, რადგან მათ შეიძლება ჰქონდეთ სტაბილური ზრდის ტემპი, მოგება და წარმატებული კონკურენციის უნარი, ასევე, “პრობლემურ ბავშვებს” გააჩნდეთ უფრო დიდი მოგება, ვიდრე “მეწველ ძროხებს”.
- BCG მატრიცა არ გამოხატავს ინვესტირების შესაძლებლობებს სამეურნეო ერთეულებს შორის; მაგალითად, რა უფრო მნიშვნელოვანია “ვარსკვლავების” ინვესტირება, თუ “მეწველი ძროხების” გაძლიერება კონკრეტულ სიტუაციაში? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა შეუძლებელია მატრიცაზე დაყრდნობით, რადგან არ ჩანს თუ როგორია ამ კომპანიათა საფინანსო ეფექტიანობის, როგორც სტატისტიკური, ასევე დინამიკური მაჩვენებლები
- ლიდერის პოზიცია ნელა ზრდად დარგში არ იძლევა მეწველი ძროხად ყოფნის გარანტიას, რადგან: პირველი, გაძლიერებისა და დაცვის სტრატეგიისთვის საჭირო ინვესტიციებმა, რომელიც გამოიყენება ინფლაციის გავლენის შესამცირებლად და ახალი ტექნოლოგიების შესაძენად, შეიძლება მთლიანად ამოწუროს კომპანიის ფულადი სახსრები, მეორე, დარგში ზრდის ტემპის შენელების გამო, კონკურენცია ძლიერდება და შემდგომი მეტოქეობა გაყიდვების მოცულობისა და ბაზრის წილის გაზრდისთვის ამცირებს მოგების ნორმას და საკუთარი დამატებითი შემოსავლების მიღებას.
- იმისათვის, რომ ზუსტად შეფასრეს სამეურნეო ერთეულების მიწშიდევლობა, საკმარისი არ არის სტრატეგიის ანალიზისათვის მხოლოდ დარგის და ბაზრის შედარებითი ზრდის ტემპების გამოყენება.
- მატრიცის მიხედვით, კომპანიის შედარებითი საბაზრო წილსა და მოგებას შორის დამოკიდებულებას განსაზღვრავს მასშტაბის ეფექტის მაჩვენებელი, რაც სხვადასხვა ინდუსტრიაში განსხვავებულია. დიდი ბაზარი, ზოგჯერ პროდუქციის

ერთუელზე დანახარჯების მნიშვნელოვან შემცირებას იწვევს, ზოგჯერ - არა. ამდენად, საკმაოდ ფრთხილი მიდგომა საჭიროა, როცა სტრატეგია ეფუძნება იმ ვარაუდს, რომ პროდუქციის მოცულობის რეალიზაციის გაზრდით ავტომატურად მიიღწევა უპირატესობა დანახარჯებში.

12.3. დარგის მიმზიდველობისა და კონკურენტული შესაძლებლობების მატრიცა

ამ მატრიცას საფუძვლად უდევს BCG მატრიცაში გამოყენებული მიდგომის ალტერნატიული ვარიანტი. იგი შეთავაზებული იყო კომპანიისთვის General Electric (კონსალტინგური ფირმის McKensey and Company მონაწილეობით). ეს მატრიცა ცხრა უჯრედიანია და განლაგებულია ორგანზომილებიან კოორდინატთა სისტემაში. დარგის მიმზიდველობა (ბაზრის მოსალოდნელი მომგებიანობა) და კონკურენტული შესაძლებლობები განლაგებულია ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ ღერძებზე. უჯრედებში მდებარეობს ბიზნესის სფეროები, იმის მიხედვით თუ რა ქულები აქვთ (ნახ.12.3). გრძელვადიანი დარგობრივი მიმზიდველობის მაჩვენებლებია: ბაზრის ზომა და ზრდის ტემპი; ტექნოლოგიური მოთხოვნები; კონკურენციის ინტენსივობა; შესვლისა და გამოსვლის ბარიერები, სეზონური და ციკლური რყევები; კაპიტალდაბანდების საჭიროებები; განვითარებადი დარგის საფრთხეები და შესაძლებლობები; დარგის ისტორიულად დამკვიდრებული და პერსპექტიული მომგებიანობა; სოციალური, ეკოლოგიური ფაქტორების ზემოქმედება და სახელმწიფო რეგულირება. რომ მივიღოთ დარგის მიმზიდველობის რაოდენობრივი შეფასება, თვითოეულ მაჩვენებელს უნდა მიენიჭოს წონა, რომლის რაოდენობა დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად საჭიროა იგი კორპორაციის ხელმძღვანელობისთვის და რა როლი ენიჭება მას სტრატეგიის შერჩევაში. ყველა წონების ჯამი უნდა იყოს ტოლი 1,0-ს. დარგის მიმზიდველობის შეფასებისათვის აუცილებელია დარგის მიმზიდველობის თვითოეული მაჩვენებლის შეფასება (შეფასებისათვის გამოიყენება შკალა 1-დან 5-დე ან 1-დან 10-დე) გამრავლდეს მოცემული მაჩვენებლის წონაზე. მაგალითად, შეფასება 8 წონით 0,25 გვაძლევს დარგის მაჩვენებლის საბოლოო სიდიდეს, რომელიც ტოლია 2,0. ეს პროცედურა შეიძლება კარგად გავიგოთ შემდეგი სქემით (ცხრილი.12.1), სადაც დარგის შეფასების საბოლოო ქულა 2,8-ს ტოლია.

მიმზიდველობის შეფასება ხდება თვითოეული დარგისთვის, რომელიც წარმოდგენილია კორპორაციის პორთფელში. მიმზიდ-

ველობის დონე განსაზღვრავს დარგის მდგომარეობას მატრიცაში
ვერტიკალური მიმართულებით.

ცხრილი 12.1

დარგის მიმზიდველობის მაჩვენებლები	წონა	შეფასება	დარგის აწონილი შეფასება
ბაზრის ზომა და ზრდის ტემპი	0,25	4	1,0
ტექნოლოგიური მდგომარეობა	0,10	5	0,5
კონკურენციის ინტენსივობა	0,15	3	0,45
სეზონური და ციკლური რყევები	0,25	2	0,5
დარგის შემოსავლიანობა	0,35	1	0,35
დარგის მიმზიდველობის შეფასება	1,0		2,80

იმისათვის, რომ მოხდეს კომპანიის კონკურენტული შესაძლებლობების შეფასება, გამოიყენება იგივე მიდგომა, რაც გამოყენებული იყო დარგის მიმზიდველობის შეფასებისათვის. აქ კომპანიის კონკურენტული შესაძლებლობების შეფასების მაჩვენებლებს მიეკუთვნება: ბაზრის წილი; დანახარჯების შედარებითი დონე; პროდუქციის ხარისხის საშუალებით კონკურენტების გასწრების შესაძლებლობა; მომხმარებლებისა და ბაზრის ცოდნა; ნოუ-ჰაუს ტექნოლოგიური შესაბამისობა; სასურველი მთავარი ღირებულებების არსებობა; კონკურენტებთან შედარებით მენეჯმენტისა და მომგებიანობის დონე. ანალიზისათვის აუცილებელია არჩევანის გაკეთება: თვითოეული კომპანია შეფასდეს ან მსგავსი ან მისი დარგისთვის შედარებით უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორების საშუალებით. თვითოეული კომპანიის კონკურენტული შესაძლებლობების შეფასება განსაზღვრავს მის მდგომარეობას მატრიცაში ჰორიზონტალური მიმართულებით.

მატრიცული ანალიზის შედეგად მიღებული სტრატეგიული შეფასებით კორპორაციამ უნდა გადაწყვიტოს რომელ ბიზნესში იქნება პრიორიტეტული ინვესტიციების განხორციელება. ბიზნესის სახეები, რომელიც განლაგებულია მატრიცის მარცხენა ზედა სამ უჯრედში მქტნაკლებად პრიორიტეტულია ინვესტიციებისათვის, რადგან ამ სამ შემთხვევაში დარგის გრძელვადიანი მიმზიდველობა და კონკურენტული შესაძლებლობები ხელსაყრელია. ამ სამს შორის ყველაზე მქტად პრიორიტეტულია ინვესტიციე-

ბის განხორციელება იმ ბიზნესში, რომელიც მიეკუთვნება მარცხენა ზედა უჯრედს - “ლიდერი”. ბიზნესი, რომელიც მიეკუთვნება უჯრედს - “ზრდა”, მოითხოვს ინვესტიციებს იმისათვის რომ იგი განვითარდეს ბაზართან ერთად, იგი თვითონ გამოიმუშავებს საკმარის ფულად სახსრებს. ბიზნესი, რომელიც მიეკუთვნება უჯრედს - “შეტი ძალისხმევა” საჭიროებს გარე დაფინანსების განხორციელებისათვის დასაბუთებას, რომ მას მიეცეს ბიძგი ლიდერის პოზიციის დასაკავებლად.

ნაკლებად პრიორიტეტულად ითვლება ინვესტიციების განხორციელება იმ ბიზნესში (კომპანიებში), რომლებიც მდებარეობენ დიაგნოზის გასწვრივ სამ უჯრედში. მათთვის ყველაზე ხელსაყრელია სტაბილური რენვესტიციების განხორციელება, რაც ეხმარება მათ დარგში პოზიციების შენარჩუნებასა და დაცვაში. ამასთან თუ კომპანიას ამ სამი უჯრედიდან გააჩნია მალალი კონკურენტული შესაძლებლობები ანუ მდებარეობს უჯრედში “გაორმაგება ან დასრულება” აქვს ინვესტიციისათვის მალალი პრიორიტეტი, მათ მიმართ შეიძლება მზარდაჭერა და აგრესიული სტრატეგიული მიდგომის განხორციელება. კომპანიები, რომელიც მდებარეობს უჯრედში “ფულადი სახსრების გამოიმუშავება”, შეესაბამება BCG მატრიცის “შეწველ ძროხებს”, არ მოითხოვენ სერიოზულ ინვესტიციებს და მათგან შეიძლება ფულადი სახსრების “გამოწველა”, რადგან მათ ბაზარზე უკავიათ ძლიერი კონკურენტული მდგომარეობა. კომპანიები, რომლებიც მდებარეობს უჯრედში “ფრთხილად მოპყრობა” შეესაბამება BCG მატრიცის “პრობლემურ ბავშვებს”, საჭიროებენ სერიოზულ ინვესტიციებს, მაგრამ მათი განხორციელება ძალიან სარისკოა.

კომპანიები, რომლებიც მდებარეობენ მატრიცის ქვედა მარჯვენა სამ უჯრედში განიცდიან ფულის დანაკარგებს და რეკომენდირებულია მათი კაპიტალის საქმიდან ამოღება ან ლიკვიდაცია (გარდა განსაკუთრებული შემთხვევისა, მაშინ როცა კომპანიას აქვს პოტენციური შესაძლებლობა, შეიძლება აქტივების ზეღახლა გამოყენება და პოზიციების აღდგენა).

ამრიგად, ამ მატრიცის მიხედვით ბიზნესის სახეები, რომლებიც შეიძლება განხორციელდეს კორპორაციაში არის:

- ბიზნესი, ზრდის მალალი პოტენციალით;



- სტაბილური ბიზნესი;
- მხარდასაჭერი ბიზნესი, რომელიც პერიოდულად საჭიროებს ინვესტიციებს;
- ბიზნესი, რომელიც საჭიროებს ლიკვიდაციას ან აღდგენას;
- მაღალი რისკის ბიზნესი, რომელიც საჭიროებს მნიშვნელოვან ინვესტიციებს გამოკვლევებზე და სიახლეების შემუშავებაზე.

დარგის მიმზიდველობისა და კონკურენტული შესაძლებლობების (GE) მატრიცას გააჩნია სამი უპირატესობა BCG მატრიცასთან შედარებით: პირველი, აქ შემოდის შუალედური მნიშვნელობები "მაღალი/დაბალი" და "ძლიერი/სუსტი" გაგებებს შორის; მეორე, იგი იყენებს სტრატეგიული ცვლილებების საკმაოდ ფართო ნაკრებს, თუ BCG მატრიცაში გამოიყენება მხოლოდ ორი მაჩვენებელი: დარგისა და ბაზრის შედარებითი ზრდის ტემპები, ცხრა უჯრედიანი მატრიცა იყენებს მრავალ ფაქტორს დარგის მიმზიდველობისა და კონკურენტული შესაძლებლობების შეფასებისათვის; მესამე, ეს მატრიცა გამოხატავს კორპორაციის რესურსების მოძრაობის მიმართულებას ბიზნესის იმ სფეროებში, რომლებიც ნამდვილად მიაღწევენ კონკურენტულ უპირატესობას და საუკეთესო ფუნქციონირებას.

ამასთან, GE მატრიცა, ისევე, როგორც BCG მატრიცა არ იძლევა სპეციფიკური სტრატეგიის შემუშავების რეალურ რეკომენდაციებს; მაქსიმუმ, რაც შეიძლება ამ მატრიცის ანალიზმა მოგვცეს, არის პასუხი, რომელ სტრატეგიაზე შეიძლება ორიენტაცია: აგრესიული გაფართოება, დაცვა ანუ შენარჩუნება თუ ლიკვიდაცია; ამ მატრიცით ასევე შეუძლებელია ბიზნესის იმ სახეების განსაზღვრა, რომლებიც შეიძლება გახდნენ გამარჯვებულები.

კომპანიის კონკურენტული შესაძლებლობები



ძლიერი

საშუალო

სუსტი

დარგის მიმზიდველობა
მაღალი
საშუალო
დაბალი

ლიდერი	ზრდა	გაორმაგება ან დასრულება
მეტი ძალისხმევა	ფრთხილად მოპყრობა	ეტაპობრივი ამოღება
ფულადი სახსრების გამოქმნა	ეტაპობრივი ამოგება	ამოგება

ნახ. 12.3. დარგის მიმზიდველობისა და კონკურენტული შესაძლებლობების (GE) მატრიცა

12.4. კომპანიის პორტფელის სასიცოცხლო ციკლის მატრიცა

საქართველო

ეს მატრიცა საშუალებას იძლევა განისაზღვროს ბიზნესის ის სახეები, რომლებიც ვითარდება, ეი იმყოფება აღმავლობის სტადიაზე ინდუსტრიის განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე. ჩარლზ ვ. პოფერმა და დენ სკენდელმა 1978 წელს გამოქვეყნებულ ნაშრომში "სტრატეგიის ფორმულირება: ანალიტიკური კონცეფციები" შეიმუშავეს ეს $3 \times 5 = 15$ კვადრატისაგან შემდგარი მატრიცა, სადაც სამეურნეო ერთეულებისა ან კომპანიების განლაგება დამოკიდებულია დარგის განვითარების სტადიაზე და მათ კონკურენტულ პოზიციაზე (ნახ. 12.4). წრეების მოცულობა გამოხატავს დარგის ზომას, ხოლო მის შიგნით სექტორი – კონკრეტული ბიზნესის ბაზრის წილს. სქემის მიხედვით, ბიზნესი-A არის ზრდადი (მომავალი გამარჯვებული), ბიზნესი-C პოტენციური დამარცხებული, ბიზნესი-E დღევანდელი გამარჯვებული, ბიზნესი-F მეწველი ძროხა, ბიზნესი-G დამარცხებული ანუ ძალდი. ამ მატრიცის სიძლიერე ის არის, რომ იგი იძლევა ინფორმაციას, როგორ შეიძლება იყოს განლაგებული დივერსიფიცირებული კომპანიების სამეურნეო ქვეგანყოფილებები დარგის განვითარების სტადიების მიხედვით.

ამრიგად, კორპორაციის სამეურნეო პორტფელის ანალიზის დროს ერთი რომელიმე მატრიცის გამოყენება არ იძლევა სრულყოფილ სურათს. თვითოეულ მატრიცას აქვს, როგორც უპრატესობები, ასევე ნაკლოვანებები და გვიჩვენებს კომპანიის საქმიანობას, მის ძლიერ და სუსტ მხარეებს სხვადასხვა კუთხით. თუ მონაცემების მოძიება შესაძლებელია, უკეთესია სამივე მატრიცის გამოყენება, რომელიც მენეჯერებს საშუალებას მისცემს:

- შეარჩიონ დარგები, რომლებშიც ფუნქციონირებენ კომპანიები;
- განსაზღვრონ პორტფელის განვითარების პოტენციური შესაძლებლობები;
- შეაფასონ კონკრეტული დარგის თვითოეული სახის ბიზნესის სტრატეგიული მდგომარეობა;
- შეარჩიონ ფინანსებისა და რესურსების განაწილების ვარიანტები.

ძლიერი საშუალო სუსტი

დარგის სასი-
ცოცხლო ციკლის
სტადიები:

დაბადება



ზრდა



სწრაფი ზრდა



კონკურენციის
განვითარება



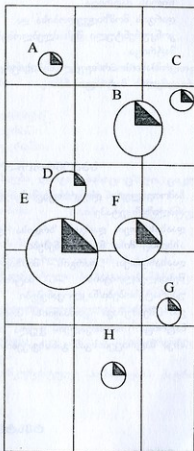
სიმწიფე



ბაზრის გაჯერება



დარგის ღაცვა



ნახ. 12.4 პორთფელის სასიცოცხლო ციკლის მატრიცა

ტერმინები და ცნებები



- სამეურნეო პორთფელის მატრიცა
- დარგის ზრდისა და ბაზრის შედარებითი წილის მატრიცა
- დარგის მიმზიდველობისა და კონკურენტული შესაძლებლობების მატრიცა
- კომპანიის პორთფელის სასიცოცხლო ციკლის მატრიცა

საკონტროლო კითხვები

1. ჩამოთვალეთ დივერსიფიცირებული კომპანიების სტრატეგიული ანალიზის ეტაპები.
2. დაახასიათეთ დარგის ზრდისა და ბაზრის შედარებითი მატრიცა, ახსენით მისი ნაკლოვანებები.
3. დაახასიათეთ დარგის მიმზიდველობისა და კონკურენტული შესაძლებლობების მატრიცა, ახსენით მისი უპირატესობები/ნაკლოვანებები.
4. ვინ შეიმუშავა კომპანიის პორთფელის სასიცოცხლო ციკლის მატრიცა? ჩამოთვალეთ ყველა ის უპირატესობა, რომელიც აქვს სხვა მატრიცებისგან განსხვავებით.

ტესტები

T-54. BCG მატრიცა არის:

1. დარგის მიმზიდველობისა და კონკურენტული შესაძლებლობების მატრიცა
2. დარგის ზრდისა და ბაზრის შედარებითი წილის მატრიცა
3. კომპანიის პორთფელის სასიცოცხლო ციკლის მატრიცა
4. კომპანიის ზრდისა და კონკურენტული პოზიციების მატრიცა

T-55. კომპანიებს, რომლებისთვისაც BCG მატრიცის მიხედვით დამახასიათებელია ბაზრის მაღალი შედარებითი წილი და დარგის ზრდის მაღალი ტემპი, უწოდებენ:

1. "კითხვის ნეშნებს"
2. "ძაღლებს"
3. "ვარსკვლავებს"
4. "მეწველ ძროხებს"

T-56. GE მატრიცის მიხედვით კორპორაციისათვის პრიორიტეტულად ითვლება კომპანიები, რომლებიც მდებარეობენ:

1. დიაგონალზე
2. ზედა მარცხენა სამ უჯრაში
3. ქვედა მარჯვენა სამ უჯრაში
4. კორიზონტალზე

T-57. რომელი მატრიცის აგება ხდება დარგის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპებისა და კომპანიის პოზიციების მაჩვენებლების მიხედვით:

1. დარგის მიმზიდველობისა და კონკურენტული შესაძლებლობების მატრიცა
2. დარგის ზრდისა და ბაზრის შედარებითი წილის მატრიცა
3. კომპანიის პორტფელის სასიცოცხლო ციკლის მატრიცა
4. კომპანიის ზრდისა და კონკურენტული პოზიციების მატრიცა

T-58. GE მატრიცა არის:

1. კომპანიის პორტფელის სასიცოცხლო ციკლის მატრიცა
2. დარგის ზრდისა და ბაზრის შედარებითი წილის მატრიცა
3. დარგის მიმზიდველობისა და კონკურენტული შესაძლებლობების მატრიცა
4. კომპანიის ზრდისა და კონკურენტული პოზიციების მატრიცა

თავი XIII. სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია

13.1. სტრატეგიის რეალიზაციის საფუძვლები

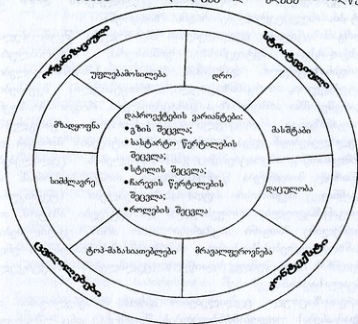
არსებობს სტრატეგიის შემუშავების მრავალი ტექნოლოგია. ბოლო 20-30 წლის განმავლობაში კომპანიები იყენებენ სტრატეგიული დაგეგმარების სხვადასხვა ხერხებს, კონკურენტების ანალიზის, ბაზრის სეგმენტაციისა და პროდუქტის პროგნოზირების ჩათვლით. სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაცია მოითხოვს გენერალურმა მენეჯერმა და მისმა გუნდმა, არა მარტო გამოავლინოს ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის შექმნის შესაძლებლობები, არამედ შექმნას ორგანიზაცია, რომელსაც შეეძლება ამ შესაძლებლობების რეალიზაცია, ცალკეული ადამიანებისა და მთლიანად გუნდის კოორდინირება ისე, რომ ისინი, როგორც ერთი გუნდი გრძობდნენ ბაზრის მოთხოვნებს და რეაგირებდნენ მასზე.

სტრატეგიის რეალიზაციისას კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა მოახდინოს შემდეგი სამი საკითხის განხორციელება:

- I. სტრატეგიის დანერგვისათვის აუცილებელი სტრატეგიული ცვლილებების განსაზღვრა;
- II. სტრატეგიის დანერგვისათვის ორგანიზაციის მომზადების შეფასება;
- III. სტრატეგიის რეალიზაციის ძირითადი ამოცანების განსაზღვრა.

I. სტრატეგიის დანერგვისათვის ორგანიზაციული ცვლილებების ანალიზი. ახალი სტრატეგიების დანერგვა უკავშირდება ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებას. მისი მიზანია კომპანია მოცემული მდგომარეობიდან გადავიდეს სასურველ მდგომარეობაში. ორგანიზაციული ცვლილებები გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ცალკეულ ელემენტზე: მისიაზე, მიზნებზე, ტექნოლოგიებზე, ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, კულტურაზე და მომუშავეებზე. მისი განხორციელება ორგანიზაციული პროცესია და მოითხოვს არა მარტო მენეჯერების აქტიურობას

და ძალისხმევას, არამედ ორგანიზაციის ყველა წევრის კოორდინირებას დასახული მიზნის მისაღწევად. მიუხედავად იმისა, რომ არ არსებობს ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების ერთიანი ფორმულა, ყველა აღიარებს, რომ მისი წარმატებით რეალიზაცია განსაზღვრავს ახალი სტრატეგიის ეფექტიანობას და დაგეგმილი შედეგების მიღწევას.



წყარო: Liam fahey, Robery M. Randall; The portable MBA in strategy; JhonWiley & Sons, Inc., 2005; p.520-580

ნახ. 13.1 ცვლილებების კალეიდოსკოპი

კომპანიის ვითარების დასაბუთებული შეფასების საფუძველზე სტრატეგიული ცვლილებების განხორციელების ალტერნატიული გზების შერჩევასა და რეალიზაციაში მხევეერებს მნიშვნელოვან დახმარებას უწევს ცვლილებების კალეიდოსკოპის (ნახ.13.1) შექმნა. ცვლილებების კალეიდოსკოპი მოიცავს სამ წრეს:

გარე წრე გვიჩვენებს კომპანიის საერთო მდგომარეობას, ანუ მოითხოვს პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებს: რა უნდა გაკეთდეს, რატომ უნდა გაკეთდეს და როგორ უნდა გაკეთდეს.

შუა წრე ასახავს კომპანიის მდგომარეობას, ვითარებას შემდეგი კონკრეტული მახასიათებლების მიხედვით, როგორცაა: ტოპ-მახასიათებლები და სიმძლავრეები, უფლებამოსილებები, მრავალფეროვნება, დაცულობა, ცვლილებების დრო და მასშტაბი, ასევე ცვლილებებისადმი მზადყოფნა.

➤ ორგანიზაციული ცვლილებების შესრულება შეუძლებელია სხვადასხვა აქტივების: ფინანსური, მატერიალური, ორგანიზაციული და ა.შ. და ტოპ-მახასიათებლების (ტექნიკური, ორგანიზაციული, პროფესიული) შეფასების გარეშე, მათ არსებობაზე დამოკიდებული, როგორ მოახდენს ორგანიზაცია არსებული პოტენციალის ფარგლებში ცვლილებებთან დაკავშირებული ინიციატივების მართვას და მიმდინარე ოპერაციების განხორციელებას. ცვლილებები ხშირად მთავრდება წარუმატებლად, როცა კომპანიას არ გააჩნია საკმარისი ტოპ-მახასიათებლები (ტექნიკური, ორგანიზაციული, პროფესიული) და აქტივები. ამიტომ, თუ რომელიმე მათგანი საკმარისი არ არის, ცვლილებების განხორციელებისას პირველ რიგში ეს მახასიათებელი უნდა შეიქმნას და შემდეგ დაიწყოს ცვლილების პრაქტიკული რეალიზაცია.

➤ ორგანიზაციული ცვლილებების დროს მნიშვნელოვანია იმ ადამიანების უფლებამოსილებების შეფასება, ვინც უშუალოდ ამ პროცესის განხორციელებითაა დაკავებული. უფლებამოსილების შესწავლის საფუძველზე, ზუსტად იქნება შესაძლებელი ისეთი მიდგომების (თანამონაწილეობა, კონსულტაციები, სწავლება) შერჩევა, რომელიც კომპანიაში უზრუნველყოფს ცვლილებების სასურველი მიმართულებით განხორციელებას.

➤ აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაცია რთული სტრუქტურაა და მასში შემაჯავალ ქვეგანყოფილებებსა და ბიზნეს-ერთეულებს აქვს სხვადასხვა, ერთმანეთისგან განსხვავებული ლოკალური კულტურა. ცვლილებების განხორციელებისას მხედველობაში მისაღებია ამ განსხვავებების შეფასება,

რადგან ნებისმიერი ბიზნეს-ერთეული, განყოფილება, ქვეგანყოფილება თუ პროფესიონალური ჯგუფები ნეგატიურად რეაგირებს დირექტივებზე, რომლებიც მათ ინდივიდუალურობას, მოქმედების თავისუფლებას, ამიტომ ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატებით განსახორციელებლად აუცილებელია მათი უნიფიკაცია.

- ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებისას, როცა მენეჯერები ორგანიზაციული ცვლილებების გზების ანალიზს ატარებენ, მათ აუცილებლად უნდა განსაზღვრონ ცვლილებების სიღრმე და საზღვრები (მასშტაბი), რომელიც უნდა განხორციელდეს ორგანიზაციის კულტურაში, კონკურენტულ სტრატეგიაში, მიზნებში. მნიშვნელოვანია გაირკვას რომელ ქვეგანყოფილებებს შეეხება იგი განსაკუთრებით, შეეხება ერთ ქვეგანყოფილებას თუ რამდენიმეს თუ საერთოდ მოიცავს მთელ ორგანიზაციას;
- ორგანიზაციული ცვლილებების გზების შერჩევისას აუცილებელია წინასწარ გაირკვას არა მარტო ცვლილებების მასშტაბი, არამედ დრო, რა პერიოდშიც უნდა განხორციელდეს ცვლილებები. როცა ორგანიზაციას ცვლილებები მასშტაბურია და დრო მცირეა, მაშინ აუცილებელია რადიკალური რევოლუციური ნაბიჯების გადადგმა, ხოლო საპირისპირო შემთხვევაში ევოლუციური ნაბიჯები უფრო ეფექტურია;
- ხშირად კომპანიაში ორგანიზაციულ ცვლილებების განხორციელებას თან ახლავს გარკვეული ფასეულობის დაკარგვის საფრთხე. მაგალითად, თუ ორგანიზაციას ჰყავს ნიჭიერი მენეჯერი, მაგრამ ორგანიზაციული ცვლილებების გამო მისი დარჩენა აღმოჩნდება საეჭვო, კარგია თუ ხელმძღვანელების მხრიდან შემუშავებული იქნება შესაბამისი ბერკეტები (ამ შემთხვევაში სწაულებისა და ტრენინგის პროგრამები) ფასეული რესურსის გადინების შესაჩერებლად;
- ორგანიზაციული ცვლილებები მიმდინარეობს სწრაფად თუ კომპანია მზადაა ამისთვის, სხვა შემთხვევაში იგი მიმდინარეობს წინააღმდეგობებით. როცა ცვლილებებისადმი ორგანიზაციის მზადყოფნა დაბალია და თან დრო საკმაოდ მცირეა, მაშინ ხშირად აუცილებელი ხდება ძლიერი

ხელმძღვანელის დანიშვნა და დირექტიული მართვის სტილის გამოყენება, ხოლო როცა სტრატეგიული ცვლილებების რეალიზაცია არ იზღუდება დროით, მაშინ აუცილებელი ხდება მთელი ძალისხმევის მიმართვა იქითკენ, რომ პერსონალი კარგად გაეცნოს მოსალოდნელ ცვლილებებს, დარწმუნდეს მის აუცილებლობაში, მხარი დაუჭიროს და ჩაერთოს მის განხორციელებაში.

შიგა წრე გვიჩვენებს ცვლილებების განხორციელების სხვადასხვა ვარიანტებს, რომლებიც შეუძლია გამოიყენოს კომპანიამ სტრატეგიული ცვლილებების განხორციელების პროცესში. მათ მიეკუთვნება: გზის შეცვლა, სასტარტო წერტილის შეცვლა, სტილის შეცვლა, ჩარევის წერტილების შეცვლა, როლების შეცვლა.

➤ კომპანია არსებული მდგომარეობის (გზის) შეცვლისთვის იყენებს ორ მიდგომას: ტრანსფორმაცია და სრულყოფა. ტრანსფორმაციული ცვლილებები ფუნდამენტური ხასიათისაა და ძირითად ხორციელდება ორი გზით: ევოლუციური და რევოლუციური. ევოლუციური გულისხმობს ტრანსფორმაციულ ცვლილებებს, რომლის რეალიზაცია ხდება თანდათან ხვადასხვა ეტაპის განხორციელებისა და ურთიერთდაკავშირებული ინიციატივების მიხედვით. ჩვეულებრივ იგი სრულდება გეგმის მიხედვით, აქტიური ფორმით და ცვლილებებზე პასუხით. რევოლუციული გულისხმობს ტრანსფორმაციულ ცვლილებებს, რომლებიც სრულდება ერთდროული ინიციატივების შესრულებით სხვადასხვა ფრონტზე და ძალიან მოკლე პერიოდში. ხშირად იგი არის იძულებითი და რეაქციული, კონკურენტულ გარემოში მიმდინარე მკვეთრი ცვლილებების გამო. სრულყოფა არ მოითხოვს ფუნდამენტურ ცვლილებებს და შეიძლება განხორციელდეს ორი გზით: ადაპტაცია და რეკონსტრუქცია. ადაპტაცია გულისხმობს ნაკლებად ტრანსფორმაციულ ცვლილებებს, რომელიც სრულდება ნელა, ეტაპობრივად წარმოქმნილი ინიციატივების შესრულებით. რეკონსტრუქცია უფრო გადაწყვეტია, იგი ორგანიზაციის მოქმედების ხერხია, რომლის შედეგადაც ორგანიზაციაში ხდება რადიკალური ცვლილებები. ამ



ვარიანტების განხილვის დროს მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ სტრატეგიული ცვლილებების განხორციელების რომელი გზა შეარჩიონ, რომ მიაღწიონ სასურველ შედეგებს. თუ ორგანიზაციას გააჩნია საკმარისი რესურსები, ჩვევები, ცოდნა ან ფინანსები საბოლოო მიზანი შეიძლება იყოს ტრანსფორმაცია და პირიქით, თუ ორგანიზაცია კრიზისშია და მისი შემოსავლები მკვეთრად მცირდება, მაშინ ორგანიზაციამ შეიძლება დაიწყოს სრულყოფით და მხოლოდ შემდგომ განხორციელოს ტრანსფორმაციული ცვლილებები.

➤ ცვლილებების განხორციელება შეუძლებელია მხარდამჭერი სისტემებისა და ბერკეტების გამოყენების ანუ ჩარევის წერტილების შეცვლის გარეშე. ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთდამოკიდებული ტექნიკური (სტრუქტურები და სისტემები), პოლიტიკური (ვინ ზემოქმედებს, რაზე ზემოქმედებს და ვისზე ზემოქმედებს) და კულტურული სისტემები. ყველა სისტემაში მიმდინარე ცვლილებები უნდა იყოს ერთმანეთთან შეთანხმებული, რადგან ერთ სისტემაში მიმდინარე ცვლილება მოითხოვს ცვლილებებს მასთან დაკავშირებულ სხვა სისტემებში. მაგალითად, როცა კომპანია ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებაში იყენებს სრულყოფის მიდგომას და მიზნად ისახავს მწარმოებლურობის ამაღლებასა და გაყიდვების გაზრდას, სასურველი შედეგების მისაღწევად აუცილებელია შეიცვალოს წახალისების სისტემა, რათა მომუშავეებმა მიაღწიონ საჭირო შედეგებს, ასევე მომუშავეების ჩართულობის ფორმები (ორგანიზაციული სტრუქტურა და კონტროლის სისტემები), რათა შეიცვალოს სამუშაოს შესრულების ძველი ხერხები და ა.შ.

➤ ცვლილებები მოითხოვს სასტარტო წერტილის შეცვლას ანუ იმ ადგილის შეცვლას, საიდანაც უნდა დაიწყოს ორგანიზაციული ცვლილებები. ცნობილია ცვლილებების განხორციელების ოთხი გზა: ზევიდან ქვევით, ქვევიდან ზევით, პილოტური პროექტების შექმნითა და ინდივიდუალური (პრაქტიკული) იღეთების შექმნით. პირველი სამი გზა კარგად ცნობილია. პირველი მიდგომის -

ზევიდან ქვევით - დროს ცვლილებების ინიციატივა მოდის ტოპ-მენეჯერებისაგან, რომლებიც ასევე ახორციელებენ მის შესრულებაზე კონტროლს. მეორე მიდგომის ^{ქვევიდან} ზევით - დროს ცვლილებები იწყება საშუალო ან დაბალ დონეზე და აძლიერებს სხვადასხვა დონეზე მომუშავე პერსონალის პასუხისმგებლობას ცვლილებების ინიცირებაზე და რეალიზაციაზე. მის მიზანს წარმოადგენს მომუშავეების სულ უფრო მეტი რაოდენობის ჩართვა ამ პროცესში. მესამე მიდგომის - პილოტური პროექტების - შექმნის დროს, ცვლილებები მიმდინარეობს ერთ ფუნქციურ განყოფილებაში, ქვეგანყოფილებაში ან პროცესში. მეოთხე მიდგომის - ე.წ. პრაქტიკული ილეთების შექმნის - დროს, (იგი შედარებით ნაკლებად არის ცნობილი), ცვლილებებს ბიზნეს-ერთეულებში ან ქვეგანყოფილებებში იწყებს ერთი ადამიანი. მაგალითად, გაყიდვების მენეჯერმა შეიძლება შეცვალოს ხერხი, რომლის საშუალებით მისი გამყიდველები ზეგავლენას ახდენდნენ ახალ მყიდველებზე.

- ცვლილებების განხორციელებისას მენეჯერები იყენებენ სხვადასხვა მართვის სტილს ან მათ კომბინაციას. მართვის სტილი შეიძლება შეიცვალოს ურთიერთანამშრომლობის მაღალი ხარისხიდან დირექტიულობის მაღალ ხარისხამდე. ზოგადად, ორგანიზაცია ირჩევს ცვლილებების მართვის ხუთ სტილს: პირველი სტილი დაფუძნებულია გათვითცნობიერებასა და კომუნიკაციაზე. ამ დროს გამოიყენება მცირე ჯგუფისათვის ინსტრუქტაჟი, სადაც ხდება ახსნა და მსჯელობა ცვლილებების შესახებ, ამით ხელმძღვანელები ცდილობენ თანამშრომლებში შიდაწილთ ცვლილებების არსის ბოლომდე გაგებას და მათ მიყვანას იმ დონემდე, რომ ისინი მზად იყვნენ ცვლილებებისთვის; მეორე სტილი - თანამშრომლობაზე. ამ დროს გამოიყენება თანამშრომლების ფართოდ ჩართვა დისკუსიებში, სადაც განიხილება პრობლემები იმასთან დაკავშირებით თუ რა უნდა შეცვალოს და როგორ; მესამე სტილი - თანამაწილეობაზე. ამ დროს გამოიყენება თანამშრომლებთან კონსულტაციები იმასთან დაკავშირებით, როგორ განხორციელდეს ცვლილებები; მეოთხე სტილი -

მიმართულებაზე. ამ დროს ხელმძღვანელები რომლებიც ახდენენ ცვლილებების რეალიზაციას, იღებენ გადაწყვეტილებებს. ლიდერები კი სრულად იყენებენ თავის უფლებამოსილებას ცვლილებების გარკვეული მიმართულების ხელმძღვანელობაში; მეხუთე სტილი - ძალაუფლების გამოყენებაზე. ამ დროს ხელმძღვანელები იყენებენ ძალაუფლებით მინიჭებულ უფლებამოსილებას ცვლილებების განხორციელებაში. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის სტილის შერჩევა დამოკიდებულია ცვლილებების მასშტაბზე, დროზე, ორგანიზაციის წევრების შზადყოფნაზე. ცნობილია, რომ თუ ორგანიზაციას აქვს ცვლილებების განხორციელების მცირე დრო და დიდი მასშტაბი, მაშინ უპრიანია მართვის მეოთხე და მეხუთე სტილის გამოყენება და პირიქით, თუ ორგანიზაციას აქვს ცვლილებებისათვის საკმარისი დრო, მაშინ მალალ შედეგს იძლევა პირველი, მეორე, მესამე ვარიანტები.

➤ ცვლილებების განხორციელებას კომპანიებში ახდენენ სხვადასხვა ადამიანები, საპროექტო გუნდები, ოპერატიული ჯგუფები და ა.შ., მათი როლი ორგანიზაციაში შეიძლება იყოს განსხვავებული: მაგალითად, ისინი შეიძლება იყვნენ კომპანიის ხელმძღვანელები, გენერალური ან მაღალი დონის სხვა მენეჯერები, მაგრამ ორგანიზაციული ცვლილების პერიოდში ვახდენენ ცვლილებების ინიციატორი ლიდერები, ან არ იყვნენ აღნიშნულ თანამდებობებზე და წარმოადგენდნენ რიგით მუშაკებს, მაგრამ ცვლილებების პროცესში შეასრულონ ლიდერის როლი, ან კიდევ, ცნობილია, რომ კომპანიები, საქმიანობის პროცესში, ხშირად იყენებენ გარე კონსულტანტების მომსახურებას, რომლებიც სთავაზობენ რეკომენდაციებს, ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესში შეიძლება ეს ადამიანები აქტიურად ჩაერთონ გუნდის შემადგენლობაში, რომელიც ამ პროცესის შესრულებას ახდენს, ასევე, შეიძლება კომპანიაში ცვლილებების რეალიზაციის დროს შეიქმნას სპეციალური გუნდი, რომელიც დაკომპლექტებული იქნება ფუნქციური მიმართულებების (მარკეტინგი, წარმოება, ადამიანური რესურსები) ხელმძღვანელებისგან, რომლებიც თავის თავზე

იღებენ ორგანიზაციულ ცვლილებებთან დაკავშირებულ ცალკეული პროგრამებისა და პროექტების შესრულებაზე პასუხისმგებლობას. განსაკუთრებით მაშინ, როცა ისინი ემთხვევა ფუნქციური ქვეგანყოფილებების საქმიანობის სფეროებს.

II. სტრატეგიის დანერგვისა და რეალიზაციისათვის ორგანიზაციის მომზადების შეფასება.

სტრატეგიის რეალიზაციისას ორგანიზაციამ პირველ რიგში უნდა განსაზღვროს, ფლობს თუ არა იგი, არჩეული სტრატეგიის რეალიზაციისათვის საკმარისს ტოპ-მანაჟიანობებს და თუ არა, რომელი ბარიერები უშლის ხელს და არსებობს თუ არა საშუალებები მათ გადასალახად.

ნახ. 13.2 წარმოდგენილია მოდელი, რომელიც განსაზღვრავს სტრატეგიის დანერგვისა და რეალიზაციისათვის ორგანიზაციის მდგომარეობის შეფასებას.

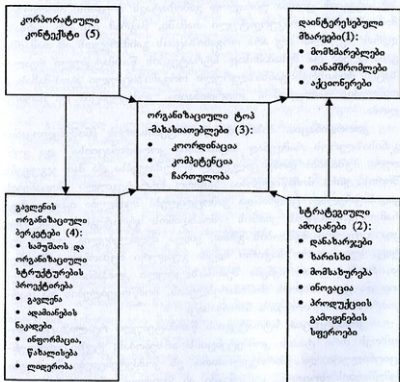
(1) **დაინტერესებული მხარეები.** იმისათვის, რომ ორგანიზაცია დარჩეს სიცოცხლისუნარიანი, აუცილებელია განისაზღვროს, რამდენად ადეკვატურად აკმაყოფილებს იგი დაინტერესებული მხარეების: მომხმარებლები, თანამშრომლები და ინვესტორები, მოთხოვნებს. მომხმარებლებს უნდა ჰქონდეთ პროდუქციის ყიდვის, თანამშრომლებს – მუშაობისა და თავისი ინტელექტის გამოყენების, ინვესტორებს ფინანსური კაპიტალის დაბანდების სურვილი.

მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების ხარისხის ირიბ მაჩვენებელს წარმოადგენს საბაზრო წილის ზომა. უფრო ზუსტ და ნათელ პარამეტრებს კი წარმოადგენს მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხის მიმოხილვა, გარანტირებული მოთხოვნები და მომხმარებელთა ლოიალობა.

თანამშრომელთა დაკმაყოფილების ხარისხის ირიბ მაჩვენებელად შეიძლება ჩაითვალოს კომპანიის უნარი მოიზიდოს და შეინარჩუნოს საჭირო თანამშრომლები. არსებობს სხვა მაჩვენებლებიც: თავის საბუშაოსთან მომუშავეთა დამოკიდებულების მიმოხილვა, მომუშავეების მხრიდან გამოთქმული უკმაყოფილების ანალიზი, კომპანიის დამოკიდებულება პროფკავშირების მიმართ.

ინვესტორების ინტერესები გაიგივებულია ისეთ ფინანსურ მაჩვენებლებთან, როგორცაა ინვესტიციებიდან შემოსავალი ან აქციების ფასები. კომპანია იღებს თავის თავზე დიდ რისკს, რო-

ცა აკმაყოფილებს ერთ დაინტერესებულ მხარეს მეორის ხარჯზე. დივიდენდების გადახდა მომუშავეთა რიცხვის შემცირების ხარჯზე ან ახალი პროდუქტის ინვესტირების სანაცვლოდ ინვესტორების ინტერესებს აყენებს პირველ ადგილზე მომუშავეებთან და მომხმარებლებთან შედარებით. რაც გრძელვადიან პერიოდში კომპანიისათვის საშიშია. კომპანიის გენერალურმა მენეჯერმა უნდა შეძლოს ყველა დაინტერესებული მხრეების ინტერესები დააბალანსოს, რომ ბიზნესი განვითარდეს და არც ერთი მხარე არ დაზარალდეს.



ნახ. 13.2. ორგანიზაციის მომზადების შეფასების მოდელი

(2) სტრატეგიული ამოცანები. სტრატეგიის რეალიზაციის საფუძველი – ესაა რამდენად არის გასაგები ბიზნესის სტრატეგიული ამოცანები ხელმძღვანელებისათვის და საერთოდ ორგანი-

ზაციის თანამშრომლებისათვის. სტრატეგიული ამოცანები - ესაა განაცხადები იმის შესახებ, როგორ განხორციელდეს ბიზნესი ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის შესაქმნელად და შესანარჩუნებლად. მოცემული სტრატეგიის რეალიზაცია დამოკიდებულია ორგანიზაციის შესაძლებლობებზე შეასრულოს ზოგიერთი ძირითადი პროცესები. მაგალითად, მაღალი ხარისხის პროდუქციის წარმოება, დანახარჯების შემცირება, ინოვაციები საქონელსა და მომსახურებაში.

(3) ორგანიზაციული ტოპ-მანახსიათებლები. სტრატეგია იყოს გასაგები - პირველი ნაბიჯია, მაგრამ არა საკმარისი. სტრატეგიის ცოდნა უბრალოდ გამოხატავს მოედანს, რომელზეც მიმდინარეობს კონკურენტული თამაში, მაგრამ იგი არ განსაზღვრავს შეუძლია თუ არა ორგანიზაციას გაიმარჯვოს ამ თამაშში. გამარჯვება და შესაბამისად სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაცია მოითხოვს განსაზღვრული ორგანიზაციული ტოპ-მანახსიათებლების გამოყენებას: კოორდინაცია, კომპეტენცია და ჩართულობა.

კოორდინაცია. ბიზნესში წარმატებისათვის მნიშვნელოვანია განისაზღვროს რამდენად საკმარისია კოორდინაციისა და გუნდური მუშაობის დონე ცალკეულ მომუშავეებსა და მათ ჯგუფებს შორის, ვისი მონაწილეობაა საჭირო სტრატეგიული ამოცანების გადასაჭრელად. ცოდნა და გამოცდილება შეიძლება იყიდო, მაგრამ ორგანიზაციის უნარის - მოახდინოს სტრატეგიის რეალიზაცია გუნდური მუშაობის გზით, ყიდვა შეუძლებელია. უფრო მეტიც, სულ უფრო საჭირო ხდება გუნდური მუშაობის გამოყენება, რომელიც არ იქნება შემოსაზღვრული კომპანიის საზღვრებით და გულისხმობს მომხმარებლების, მომწოდებლების და დარგობრივი პარტნიორების ჩართვასაც.

კომპეტენცია. სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაცია მოითხოვს ორი ტიპის კომპეტენციის არსებობას: ტექნიკური/ფუნქციონალური და მმართველობითი. ეს კომპეტენციები შეიძლება შექმნავდეს თვითონ კომპანიაში ან შეიძლება მიღებული იყოს გარე პარტნიორთა კავშირებიდან. მაგალითად, კომპანიას ტექნიკური პრობლემის გადასაჭრელად სჭირდება ინჟინრები მაღალი პროფესიული მომზადებით. თუმცა მოზიდვა მხოლოდ კომპეტენტური ინჟინრებისა არასაკმარისია. საქმიანობის უფექტური კო-

ორდინირება მოითხოვს მმართველობით და პირად კომპეტენციებს (ჩვევებს, ცოდნას, მეთოდებს) უმაღლეს და უფრო დაბალ დონეზე.

ჩართულობა. ეფექტური გუნდური მუშაობა უფრო დაბალ დონეზე არ მიიღწევა ზედა რგოლიდან მიღებული ბრძანებებით. თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ, რომ დაეხმარონ კომპანიას მისთვის საჭირო მიზნების მიღწევაში, აუცილებელია იმუშაონ ერთად, რომ “გააკეთონ ის, რაც საჭიროა” და არა ის, რაც მათი კერძო ინტერესია.

როცა სტრატეგიის რეალიზაცია მიმდინარეობს წარუმატებლად, ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ამის მიზეზი ხშირად არის ერთ-ერთი შემადგენელის შეუსრულებლობა. რაღაც ფორმით შეიძლება ეს საქმიანობა შეედაროს პრობლემას, რომელსაც აწყდება კალათბურთის გუნდის ტრენერი. ასეთ გუნდში აუცილებელია მოთამაშეები, რომლებსაც აქვთ შესაბამისი ჩვევები (კომპეტენციები), მაგრამ ამავე დროს მათ უნდა გაიგონ, როგორ ითამაშონ გუნდურად (კოორდინაცია) და უნდა მიისწრაფოდნენ გამარჯვებისკენ (ჩართვა).

(4) გავლენის ორგანიზაციული ბერკეტები. როგორ უნდა მოიქცეს მენეჯერი, როცა აწყდება ერთ-ერთი შემადგენელის ჩართვის, კოორდინაციის, კომპეტენციის უკმარისობას? რომ განისაზღვროს ყველაზე შესაბამისი ვარიანტი მოქმედებისა, აუცილებელია ორგანიზაციული მახასიათებლების დეფიციტის გამოკვლევა და მიზეზების აღმოჩენა. გამოყოფენ ხუთ ორგანიზაციულ ბერკეტს, რომლებიც ძლიერად ახდენს გავლენას ტოპ-მახასიათებლებზე: სამუშაოს ორგანიზაცია; გავლენა მისაღებ გადაწყვეტილებაზე; ადამიანების ნაკადები; ანაზღაურებისა და გაზომვის სისტემები; გენერალური მენეჯერის ლიდერის როლი და უმაღლესი ხელმძღვანელების გუნდები.

სამუშაოს ორგანიზაცია. იგი გულისხმობს შემდეგი ამოცანების გადაჭრას: ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება; ორგანიზაციის ცალკეული ნაწილების ინტეგრირებისათვის ფუნქციურ განყოფილებებს შორის კავშირების მექანიზმების არსებობა და ხარისხის ამაღლება; როლების სპეციფიკაცია, ცალკეული თანამშრომლების პასუხისმგებლობისა და ურთიერთობების სფეროების განსაზღვრა.



გავლენა. სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაციის ერთ-ერთ ძლიერ ფაქტორს წარმოადგენს ორგანიზაციული გავლენის ტიპი, რომელსაც ახდენს ცალკეული ადამიანები ან ჯგუფები. თუ გადაწყვეტილების მიღებისას ავტორიტეტი აქვს ადამიანებს, რომლებმაც იციან მეტი, ასეთ ორგანიზაციას შესწევს უნარი შეარჩიოს საბუღალტრო შესრულების საუკეთესო ვარიანტი, რომელიც მაქსიმალურად გამოიყენებს არსებულ კომპეტენციებს.

ადამიანების ნაკადები. ორგანიზაციის შესაძლებლობაზე სტრატეგიის რეალიზაციისას მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს ადამიანთა ნაკადებს, მომუშავეთა შერჩევას, გადაადგილებისა და პროფესიული განვითარების რეგულირებად სისტემებს. თუ ამ სისტემებს მართავენ ეფექტურად, ისინი უზრუნველყოფენ ორგანიზაციას ძირითადი რესურსებით-ნიჭიერი და მოტივირებული თანამშრომლებით, რაც შეამსუბუქებს ნებისმიერი სტრატეგიის რეალიზაციას.

ინფორმაციული და წახალისების სისტემები. ინფორმაციული სისტემები წარმოადგენენ მონაცემებს, რომლებიც საშუალებას აძლევენ მენეჯერებსა და სხვა თანამშრომლებს შეაფასონ, რამდენად კარგად მოქმედებენ სტრატეგიული ამოცანების რეალიზაციისას. ინფორმაციის სისტემები ძლიერ გავლენას ახდენენ თანამშრომელთა ჩართვაზე ორგანიზაციის საქმიანობაში. მათი მოქმედებების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება ქმნის მძლავრ შინაგან სტიმულს ფუნქციონალური მაჩვენებლების გაუმჯობესებისათვის. დაგენილია: ანაზღაურების კავშირი მისაღწევ მიზნებთან სტიმულს აძლევს ადამიანებს მოიქცნენ ისე, როგორც მათგან მითხოვენ. ამის გათვალისწინებით მნიშვნელოვანია გამოყენებული იყოს ჩართვის შესახებ ინფორმაცია, რომ მოხდეს თანამშრომელთა მოტივირება და სამართლიანი ანაზღაურება.

ლიდერობა. აუცილებელი ორგანიზაციული სტრუქტურისა და სისტემების არსებობა ჯერ კიდევ არ იძლევა გარანტიას, რომ შემუშავებული იქნება საჭირო ტოპ-მასხასიათებლები. ხშირია შემთხვევები, როცა ორგანიზაციები მსგავსი სტრატეგიული ამოცანებისა და ანალოგიური ორგანიზაციული მიდგომების გამოყენების მიუხედავად აღწევენ სრულიად სხვადასხვა წარმატებებს. განსხვავება გამოიხატება ლიდერობაში - გენერალური მენეჯერებისა და უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელების ქცევაში.

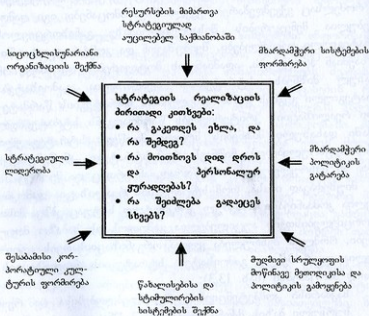
(5) კორპორატიული კონტექსტი. ბიზნეს-ერთეულებს არ შეუძლიათ განაზორციელონ საქმიანობა თავის ორგანიზაციაში საერთო სტრატეგიასთან კორპორატიული კონტექსტის შესწავლის გარეშე. შეზღუდვები, რომლებიც დაწესებულია კორპორაციების მიერ ქვეგანყოფილებებისათვის, არ შეიძლება გამოყენებული იყოს, როგორც ბრძანება, რომელიც გაამართლებს უმოქმედობას. გენერალურმა მენეჯერებმა უნდა შეიმუშაონ სტრატეგია, რომელიც დაარწმუნებს კორპორაციის მენეჯერებს, რომ მათ უფლება ეძლევათ დამოუკიდებლად გააკეთონ ის, რაც მათი ბიზნესისათვის არის სასარგებლო და შეესაბამება კორპორატიულ განზრახვას.

III. სტრატეგიის რეალიზაციის ძირითადი ამოცანების განსაზღვრა. სტრატეგიის რეალიზაცია ორიენტირებულია მოქმედებებზე, რომელსაც ექვემდებარება ყველა სხვა ამოცანები. იგი დამოკიდებულია მენეჯერების შესაძლებლობებზე განაზორციელონ სტრატეგიული ცვლილებები, შეიმუშაონ და კონტროლი გაუწიონ საქმიან პროცესებს, ადამიანების მოტივირებას და მიაღწიონ დასახულ მიზნებს. სტრატეგიის რეალიზაცია გამოიხატება სტრატეგიული გეგმის განხორციელებაში. სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციის კრიტერიუმებს წარმოადგენს სტრატეგიულ გეგმაში დასახული მიზნების სრული მიღწევა. სტრატეგიული გეგმის შეუსრულებლობა ნიშნავს, რომ სტრატეგია ან შემუშავებულია ან შესრულებულია არასწორად, ან ერთიც და მეორეც.

მიუხედავად იმისა, რომ სტრატეგიის რეალიზაცია დამოკიდებულია კომპანიებში არსებულ კონკრეტულ სიტუაციებზე, მისი განხორციელებისთვის აუცილებელია გამოიყოს ის საბაზო მოთხოვნები, რომლის შესრულება ყველა ორგანიზაციისათვის აუცილებელია და რომელიც გამოიხატება სტრატეგიის რეალიზაციის ძირითად ამოცანებში (ნახ. 13.3):

1. საკმარისი კომპეტენციების, შესაძლებლობებისა და რესურსული ბაზის მქონე კომპანიის შექმნა;
2. რესურსების განაწილება ღირებულების ჯაჭვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი რგოლების მიხედვით;
3. სტრატეგიის მხარდამჭერი პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავება;

4. მუდმივი სრულყოფის თანამედროვე მეთოდისა და პროცედურების გამოყენება;
5. სტრატეგიული ამოცანების ეფექტური შესრულებისათვის პირობების შექმნა ინფორმაციული, კომუნიკაციური, ოპერაციული და ელექტრონული სისტემების გამოყენების ხარჯზე;
6. დასახული მიზნების მიღწევისა და სტრატეგიის რეალიზაციისათვის სტიმულირებისა და წახალისების სისტემების გამოყენება;
7. სტრატეგიის რეალიზაციის მასტიმულირებელი კორპორატიული კულტურისა და გარემოს შექმნა;
8. შიგა ლიდერობის სისტემის შექმნა სტრატეგიის რეალიზაციის გასაუმჯობესებლად.



ნახაზი. 13.3. სტრატეგიის რეალიზაციის ძირითადი მმართველობითი შემადგენლები

ეს მმართველობითი ამოცანები მუდმივად წარმოიქმნება სტრატეგიის რეალიზაციის დროს. გამოცდილი შენეულებები

ზუსტად აფასებენ თვითოეული ნაბიჯის მნიშვნელობას, შემოქმედებითად უდგებიან ყველა ღონისძიების შეზღუდვებს, რომელიც დაკავშირებულია კომპანიის ჩანაფიქრის წარმატებით გრავალიზაციისთან.

13.2. სტრატეგიის რეალიზაცია: ეფექტიანი ორგანიზაციის შექმნა

სტრატეგიის რეალიზაცია მნიშვნელოვანი ხარისხით დამოკიდებულია კომპეტენტურ პერსონალზე, მათ პროფესიონალიზმზე და კონკურენტულ შესაძლებლობებზე, ასევე ეფექტურ შიგა ორგანიზაციაზე. ამიტომ სიცოცხლისუნარიანი ორგანიზაციის შექმნა - ყველაზე პრიორიტეტული ამოცანაა სტრატეგიის რეალიზაციაში, რომლისთვისაც აუცილებელია:

- I. კომპეტენტური კადრებით უზრუნველყოფა
- II. უმთავრესი კომპეტენციებისა და კონკურენტული შესაძლებლობების სრულყოფა;
- III. ორგანიზაციული სტრუქტურისა და შრომითი საქმიანობის სრულყოფა.

I. კომპეტენტური კადრებით უზრუნველყოფა. კომპანიას წარმატების მისაღწევად სჭირდება გამოცდილი მენეჯერები და აუცილებელი ცოდნითა და ინტელექტუალური კაპიტალის მქონე საკმარისი რაოდენობის მომუშავეები. ორგანიზაციის კომპეტენტური კადრებით უზრუნველყოფა უპირველესად გულისხმობს:

- მენეჯერების ძლიერი გუნდის შერჩევას;
- მაღალკვალიფიციური მომუშავეების შენარჩუნებასა და შერჩევას

მენეჯერების ძლიერი გუნდის შერჩევა - ორგანიზაციის ჩამოყალიბების უმთავრესი ამოცანაა. სტრატეგიის შემსრულებლებმა, სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციისათვის, უპირველესად უნდა განსაზღვრონ მართვის სპეციფიკა და შემდეგ იპოვონ შესაბამისი ადამიანები თვითოეულ ზემდგომელ თანამდებობაზე. ხშირად ამ მიზნისათვის გამოდგება არსებული მენეჯერების გუნდი, ხშირად საჭირო ხდება მისი გაძლიერება ან გაფართოება, მისკენ კვალიფიცირებული თანამშრომლების მიმართვა ან ისეთი სპეციალისტების მოზიდვა, რომელთა კვალიფიკაცია და მართვის სტილი შეესაბამება არსებულ ორგანიზაციას. იმისათვის, რომ შეირჩეს უნარიანი მენეჯერები, აუცილებელია ზუსტად განისაზღვროს, როგორი დონის მომზადებას, გამოცდილებას, ცოდნას, ნოუ-ჰაუს უნდა ფლობდნენ ისინი, როგორი უნდა იყოს მათ ფასეულობები, პირადი თვისებები, ხელმძღვანელობის სტი-

ლი, რომ ამ ყველაფერმა ხელი შეუწყოს სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაციას. კომპანიაში ტოპ-მენეჯერების გუნდის სრულ დაკომპლექტებამდე შეუძლებელია სერიოზული საშუაოს განხორციელება.

მაღალკვალიფიციური მომუშავეების შენარჩუნება და შერჩევა - არანაკლებ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის. კომპანიის თვითოეულ ქვეგანყოფილებაში და ყველა დონეზე საჭიროა კარგი მომუშავეების არსებობა, რათა უზრუნველყოფილი იყოს სტრატეგიის ეფექტური რეალიზაციისათვის აუცილებელი საკადრო პოტენციალი და ცოდნის ბაზა. წარმატებული კომპანიების უმეტესობა ცდილობს მოიზიდოს ყველაზე საუკეთესო სპეციალისტები და შეინარჩუნოს ისინი ჯილდოების, დაწინაურების და საინტერესო საშუაოს საშუალებით. მაგალითად, Wicrosoft საშუაოზე იღებს ყველაზე საუკეთესო პროგრამისტებს და მათ სტიმულირებას ახდენს როგორც ფულადი ჯილდოებით, ასევე შესაძლებლობით მიიღონ მონაწილეობა თანამედროვე კომპიუტერული ტექნოლოგიების შემუშავებაში; McKinsey კი საშუაოზე იღებს მხოლოდ 10 საუკეთესო ბიზნეს-სკოლის კურსდამთავრებულებს; კომპანია Southwest Airlines არ იშურებს ძალას და დროს თვითოეულ კანდიდატთან საშუაოდ, ირჩევს მომუშავეებს, რომლებიც არ იბნევიან რთულ სიტუაციაში, არიან კომუნიკაბელურები და მხიარულები.

მრავალმა კომპანიამ შეიმუშავა ცოდნის ბაზის გაფართოებისა და ინტელექტუალური კაპიტალის გაზრდის სპეციალური მეთოდიკა :

- საშუაოზე ირჩევენ მხოლოდ სპეციალისტებს შესაბამისი ჩვევებით, ენერგიით, ინიციატივით, საკუთარი აზროვნებით, სწავლის სურვილით და უნარით შეეთვისოს კომპანიის კულტურას და შრომით ატმოსფეროს;
- კომპანიები ასწავლიან მომუშავეებს სპეციალური პროგრამებით, არა მარტო პირველ წლებში, არამედ მთელი კარიერის მანძილზე;
- მომუშავეებს სთავაზობენ საინტერესო და რთულ დავალებებს, რაც საშუალებას იძლევა მთლიანად გამოვლინდეს მათი შემოქმედებითი პოტენციალი;

- ფართოდ იყენებენ შრომის როტაციას – მომუშავეები გადაჰყავთ ახალ თანამდებობებზე ახალი ჩვევების შესაძენად, ახალი ქვეგანყოფილებების საქმიანობაში მონაწილეობისთვის;
- კომპანიები აფართოებენ შემოქმედებით და ინოვაციურ მიდგომებს, რათა სრულყოთ სამუშაო პროცედურები და შეცვალონ ტრადიციული წესები;
- ხელმძღვანელები მიისწრაფის შექმნას კეთილსასურველი და შემოქმედებითი ატმოსფერო, რომ კომპანია გაზღეს მომუშავეებისთვის “შშობლიური სახლი”;
- მაღალკვალიფიციური პერსპექტიული მომუშავეების შენარჩუნებისთვის, კომპანია ამალღებს ხელფასებს, იხდის დამატებით ჯილდოებს, ათავაზობს აქციების შეძენას შეღავათიანი ფასით და ა.შ

II. მთავარი კომპეტენციებისა და კონკურენტული შესაძლებლობების სრულყოფა. სტრატეგიის რეალიზაციის დროს აუცილებელია კონკურენტული შესაძლებლობებისა და მთავარი კომპეტენციების შექმნა ღირებულების ჯაჭვის ერთ ან რამოდენიმე რგოლში. ღოცა კონკურენტებს ადვილად შეუძლიათ სტრატეგიის გადაღება, მაშინ მათზე გამარჯვება უფრო წარმატებული ჩანაფიქრით არ შეიძლება, ამ შემთხვევაში რჩება ერთადერთი გზა – კონკურენტებს გაუსწრო სტრატეგიის უფრო ეფექტური რეალიზაციით, რისთვისაც საჭიროა ისეთი კომპეტენციები, რესურსული ბაზა, ორგანიზაციული შესაძლებლობები, რომლებიც არა აქვს კონკურენტებს. ამიტომ კომპეტენციების, რესურსებისა და ორგანიზაციული შესაძლებლობების შექმნა – სტრატეგიის რეალიზაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა.

მთავარი კომპეტენციები არსებობს ნებისმიერ სტრატეგიულად მნიშვნელოვან საქმიანობაში. ხშირად ისინი კომპანიაში ფორმირდება ეტაპობრივად, რომელიმე სახის საქმიანობაში წარმატების მიღწევის საფუძველზე, მომხმარებელთა მოთხოვნის საპასუხოდ, ახალი ტექნოლოგიური და საბაზრო შესაძლებლობების, კონკურენტების მანევრების გამოჩენით. მთავარ კომპეტენციებს აქვს შემდეგი ოთხი თავისებურება:

- მთავარი კომპეტენციები იშვიათად ეფუძნება ერთი ქვეან-
ყოფილების საქმიანობას და გამოცდილებას. ისინი იქმნება
სხვადასხვა სამუშაო ჯგუფებისა და განყოფილებების გამოც-
დილებისა და ნოუ-ჰაუს გაერთიანების შედეგად;
- რადგან მთავარი კომპეტენციები ჩვეულებრივ წარმოადგენს
სხვადასხვა სამუშაო ჯგუფისა და ქვეანყოფილების ერთობ-
ლივი ძალისხმევის შედეგს, განყოფილებების ხელმძღვანელები
არ შეიძლება იყვნენ პასუხისმგებლები მის შექმნაზე. კომ-
პეტენციების ფორმირება და სრულყოფა არის უმაღლესი
ხელმძღვანელების ამოცანა;
- მთავარი კომპეტენციების კონკურენტულ შესაძლებლობებში
გადასაყვანად, რომელიც უზრუნველყოფს გრძელვადიან კონ-
კურენტულ უპირატესობას, კომპანიამ უნდა გაიღოს კონკურ-
ენტებზე მეტი ძალისხმევა, საშუალებები და შრომა;
- იმის გათვალისწინებით, რომ მომხმარებელთა შეხედულებები
და საბაზრო პირობები ხშირად იცვლება გამოუცნობი მიმარ-
თულებით, ძნელია თავიდანვე პროგნოზირება იმისა, როგორი
ნოუ-ჰაუს და ინტელექტუალური კაპიტალი იქნება საჭირო
კონკურენტებზე გამარჯვებისთვის მომავალში. ამიტომ, კომ-
პეტენციები უნდა იყოს საკმაოდ ფართო და მოქნილი, რათა
უპასუხოს მომავალში ნებისმიერ მოთხოვნას.

ამრიგად, კომპანიისათვის მთავარი კომპეტენციების შექმნა
მოითხოვს, პირველი, ჩვევების, ცოდნის ბაზების და ინტელექტუ-
ალური კაპიტალის მართვას, მეორე, ღირებულების ჯაჭვის ერთი
ან რამდენიმე რგოლის სხვადასხვა სამუშაო ჯგუფებისა და გან-
ყოფილებების ძალისხმევის გაერთიანებასა და კოორდინაციას.
ყველაზე უკეთესად მის განხორციელებას უზრუნველყოფს ტოპ-
მენეჯმენტი. მათ უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის კომპეტენ-
ციების იმდენად გაძლიერება, რომ მიაღწიოს წარმატებებს კონ-
კურენტებთან შედარებით. პრაქტიკული გამოცდილება გვიჩვენ-
ებს, რომ გადამწყვეტი კომპეტენციების წარმატებული შექმნი-
სათვის მთავარია – კადრების სწორი შერჩევა, ხარისხიანი სწავ-
ლება, კვალიფიკაციის ამაღლება, კორპორატიული კულტურა,
მომუშავეებთან მჭიდრო თანამშრომლობა, მატერიალური და არა-

მატერიალური სტიმულირება, ინიციატივების თავისუფლება, ორგანიზაციული მოქნილობა, კარგი მონაცემთა ბაზები.

ორგანიზაციული შესაძლებლობების შექმნა რთული ამოცანაა. შესაძლებლობების შექმნა შეუძლებელია და რთულია მისი მიღება სხვა კომპანიების დაკვირვებით. შესაძლებლობების შექმნა მოითხოვს სისტემატურ ძალისხმევას.

- საწყის ეტაპზე კომპანიამ უნდა გააღრმავოს რომელიმე საქმიანობის განხორციელების უნარი, ე.ი. შეარჩიოს სპეციალისტები აუცილებელი ჩვევებით და გამოცდილებით, აამაღლოს მათი კვალიფიკაცია, გააერთიანოს ძალისხმევა და გამოცდილება;
- გამოცდილების შექმნისა და სტაბილური ხარისხის მიღწევის საფუძველზე უნარი ტრანსფორმირდება შესაძლებლობებში ან კომპეტენციებში;
- თუ ორგანიზაცია კონკურენტებზე უკეთესია ამა თუ იმ საქმიანობაში, შესაძლებლობა გადადის კომპეტენციაში ან უკეთეს შემთხვევაში უნიკალურ კომპეტენციაში, რომელიც ქმნის კონკურენტული უპირატესობის საფუძველს.

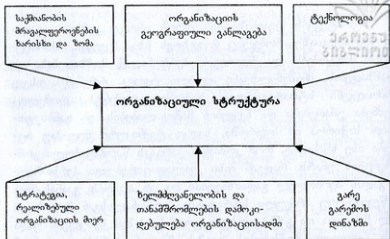
კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა გადაწყვიტოს, განავითაროს შესაძლებლობები დამოუკიდებლად, თუ იგი შეიძინოს სხვა კომპანიასთან თანამშრომლობის ხარჯზე ან სტრატეგიული კავშირებით. კომპანიები ჩვეულებრივ დამოუკიდებელ პარტნიორებს გადასცემენ იმ საქმიანობებს, რომლებსაც მათთვის აქვს მეორეხარისხოვანი მნიშვნელობა და დამოუკიდებლად ავითარებენ იმას, რომლებიც განსაზღვრავენ კომპანიის წარმატებას. კომპეტენციების განვითარება საკუთარი ძალების ხარჯზე ნიშნავს შესაბამისი ჩვევებისა და გამოცდილების პერსონალის დაქირავებას, ჩვევებისა და გამოცდილების გაცვლას, სასურველი შედეგის მიღწევა ღირებულების ჯაჭვის ყველა რგოლის კოორდინაციის ხარჯზე. საქმიანობის რთული სახეები მოითხოვს ჩვევების, გაცდილების, ტექნოლოგიების, შესაძლებლობების შეერთებას, რომლის ნაწილსაც ასრულებს თვითონ კომპანია, ნაწილს - იღებს თანამშრომლობის ხარჯზე ან ამ შესაძლებლობების მქონე კომპანიის შესყიდვით.

სტრატეგიის რეალიზაციის დროს, როცა კომპანია ვადა-
დის სტრატეგიაზე, რომელიც მოითხოვს სხვა ჩვევებს, მმართველობით მიდგომებსა და მეთოდებს, პერსონალის მომზადებასა და გადამზადებას, მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია. ტრენინგი ასევე წარმოადგენს სტრატეგიულად საჭირო ელემენტს, რომელიც ეფუძნება უნარებისა და ჩვევების ჩამოყალიბებას. ეს განსაკუთრებით საჭიროა იმ სფეროში, სადაც ტექნიკური ნოუ-ჰაუ იცვლება ისე სწრაფად, რომ კომპანია კარგავს წარმატებული კონკურენციის უნარს, რადგან მისი კვალიფიციცირებული პერსონალი არ გადის პერიოდულ გადამზადებას და არ იცნობს უკანასკნელ მიღწევებს. თუ არჩეული სტრატეგია პერსონალისგან მოითხოვს ახალ ჩვევებსა და განსხვავებულ ცოდნას, მაშინ სწავლება უნდა იყოს ჩართული მოქმედების გეგმის მთავარ პუნქტად, რადგან აუცილებელია იგი განხორციელდეს სტრატეგიის რეალიზაციის ადრეულ სტადიაზე.

III. ორგანიზაციული სტრუქტურისა და შრომითი საქმიანობის სრულყოფა. არსებობს რამოდენიმე წესი, რომელიც სტრატეგიისთვის შესაბამისი საშუალოს ორგანიზების საშუალებას იძლევა. ნებისმიერ ორგანიზაციულ სტრუქტურას აქვს მისთვის დამახასიათებელი თავისებურებები და იგი ყოველთვის შეესაბამება კომპანიის გადასაჭრელ ამოცანებს. ამა თუ იმ ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა დამოკიდებულია მთელ რიგ ფაქტორებზე. მათ შორის მნიშვნელობის თვალსაზრისით ყველაზე არსებითია შემდეგი ფაქტორები (ნახ. 13.4)

ინდივიდუალური ორგანიზაციული სტრუქტურების არსებობის მიუხედავად, გამოიყოფა ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის შემდეგი პრინციპები, რომლებიც საერთოა ყველა კომპანიისათვის:

1. სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საქმიანობის სახეების გამოვლენა. ნებისმიერ ბიზნესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ღირებულების ჯგუფის რგოლების (ძირითადი და დამხმარე საქმიანობების) ზუსტად განსაზღვრას. სტრატეგიული პერსპექტივების მიხედვით ზოგიერთი საქმიანობა დაკავშირებულია რუტინულ ადმინისტრაციულ საშუალოსთან (საშტატო ადგილების განსაზღვრა, ფირმის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, ნაღდი



ნახ.13.4. ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე

სახსრების მოძრაობის მართვა, აქციონერებთან ურთიერთობების რეგულირება, წესდების შესრულება), სხვა სახის საქმიანობა წარმოადგენს დამხმარეს და მხარდამჭერს (ინფორმაციის შეგროვება და დამუშავება, აღრიცხვა, ტრენინგები, “პაბლიკ რილეიშნ”, შესყიდვები, ბაზრის შესწავლა, იურიდიული საქმიანობა). ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებისას სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი სახის საქმიანობის გამოყოფა ძირითადი ბლოკების სახით მნიშვნელოვანი მოთხოვნაა. იმის გამო, რომ გადაწყდეს, როგორ იქნეს ჩართული რუტინული და მხარდამჭერი პროცედურები ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, მენეჯერებმა უნდა გაიგონ, როგორი სტრატეგიული კავშირები არსებობს საქმიანობის ძირითად და დამხმარე სახეებს შორის. საქმიანობის სახეები შეიძლება დაკავშირებული იყოს მომხმარებელთა მომსახურების ტიპით, განაწილების არხებით, ტექნიკური დონითა და ნოუ-ჰაუთი, საწარმოო პროცესებში როლით, დანახარჯების შემცირების პოტენციური შესაძლებლობებით. ორგანიზაციული სტრუქტურაში მხარდამჭერი სახის საქმიანობის ჩართვის განსაზღვრულ მომენტად ითვლება კავშირისა და კოორდინაციის ისეთი სისტემის შექმნა, რომელიც:

• გაზრდის მათ წილს სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საშუალოს შესრულების ხარისხის ამაღლებაში ფირმის დირექტორების ჯაჭვში;

• შეამცირებს რეალიზაციის დანახარჯებს, დროსა და ენერგიას, რომელსაც ქვეგანყოფილებები ხარჯავენ ერთმანეთთან კონტაქტის დროს.

2. არაძირითადი (მეორეხარისხოვანი) სახის საქმიანობების განსაზღვრა, რომელიც შეიძლება გადაეცეს გარე პარტნიორს. ყოველი დამხმარე საქმიანობა კომპანიაში შეიძლება განხილული იყოს, როგორც მომსახურება. ხშირად შესაძლებელია ეს მომსახურება მიღებული იყოს ფირმის გარედან და გადაეცეს აუტსორსინგით. არაძირითადი საქმის გატანა კომპანიის გარეთ აძლევს მას შესაძლებლობას მოახდინოს მთელი ენერჯისა და რესურსების კონცენტრირება იმ საქმიანობაში, რომელიც საშუალებას მისცემს ფირმას გახდეს ლიდერი დარგში და მოიპოვოს გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობა. კომპანიის გარეთ განსაზღვრული ოპერაციების შესრულების გადაცემას მაშინ აქვს აზრი, თუ გარე ფირმები, სპეციალიზებული არიან ამ საქმიანობაზე, ფლობენ შესაბამის ადამიანურ და რესურსულ პოტენციალს და შეუძლიათ მისი შესრულება ნაკლები დანახარჯებით, იაფად და მაღალი ხარისხით ვიდრე თვითონ კომპანიას.

3. ძალაუფლების (უფლებამოსილებათა არე) მოცულობის განსაზღვრა. იგი აუცილებელია ყველა ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელობისათვის, რათა უზრუნველყოფილი იყოს ბალანსი ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის. კომპანიებმა აუცილებელია განსაზღვრონ, როგორი ძალაუფლება მიანიჭონ ცალკეული ორგანიზაციული ერთეულების მენეჯერებს და განსაზღვრონ მათ გადაწყვეტილების მიღების საზღვრები. ცენტრალიზებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში უმაღლესი ხელმძღვანელობა თვითონ იღებს სტრატეგიული და ოპერატიული გადაწყვეტილებების უმეტესობას, ზღუდავს ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელების ძალაუფლებას, უტოვებს მათ მხოლოდ რამოდენიმე საკითხის დამოუკიდებლად გადაჭრის უფლებას. დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციაში მენეჯერებს აქვთ შესაძლებლობა იმოქმედონ თავისი შეხედულებებისამებრ მათთვის მინიჭებული

უფლებამოსილების ფარგლებში. უფლება-მოვალეობათა განაწილებაზე გარკვეულ გავლენას ახდენს კულტურული ტრადიციები. განასხვავებენ უფლებამოსილებათა განაწილების სისტემის ორ ტიპს: ევროპულს და აზიურს. პირველი ტიპის სისტემის საფუძველია თვითოეული სამმართველო დონის ხელმძღვანელისათვის უფლებების მკაცრად რეგლამენტირება. მეორე ტიპის სისტემაში ერთმართველობა იცვლება მრავლობითი დაქვემდებარებით, სადაც მკვეთრად განსაზღვრული თვითოეული იერარქიული დონის ხელმძღვანელის უფლებები, დამოუკიდებელი მოქმედების არე და კომპეტენციის ზღვარი, რომლის ფარგლებში მისაღები გადაწყვეტილებაც უნდა შეთანხმდეს ზემდგომებთან. მრავლობითი დაქვემდებარების სუსტემაში უფრო დიდი სტრუქტურა მთლიანად მოიცავს შემავალ ერთეულებს. აქ ყოველი ზემდგომი ხელმძღვანელი სუბიექტურად წყვეტს ვის რა უფლებები უნდა მიენიჭოს, არ არსებობს რიანი პოლიტიკა, უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დანაწევრების გამო ყველაფერი უმაღლესი ხელმძღვანელობის კეთილ ნებაზეა დამოკიდებული, ეი საბოლოო სიტყვა ზემდგომებს ეკუთვნის და განუკითხაობის შემთხვევაში ორგანიზაციაში ხორციელდება ტოტალური კონტროლი.

თანამედროვე ეტაპზე კომპანიებში შეიმჩნევა აშკარა გადასვლა მართვის ცენტრალიზებული მრავალდონიანი იერარქიული სტრუქტურიდან დეცენტრალიზებულ სტრუქტურაზე. ეს პროცესი ეფუძნება ორ პრინციპს:

- გადაწყვეტილების მიღების უფლების გადაცემა მართვის უფრო დაბალ დონეზე, რომელსაც შეეძლება დროული, დასაბუთებული, კომპეტენტური გადაწყვეტილების მიღება, ე.ი. იმ ადამიანებს, რომლებიც იმყოფებიან წინა რიგებში და ფლობენ გარემოში არსებული ფაქტორებისა და მისაღები გადაწყვეტილების რეალიზაციის შედეგების შეფასების აუცილებელ ცოდნას.
- ფირმის თანამშრომლებზე გადაწყვეტილების მიღებისა და პასუხისმგებლობის უფლებამოსილების გადაცემა, რომელიც ეფუძნება იმას, რომ კომპანია, რომელიც იყენებს ყველა თავისი თანამშრომლის გონებრივ პოტენციალს, შეუძლია მოიპოვოს გამარჯვება იმ კომპანიაზე, სა-

დაც მართვისადმი მიდგომა გამოიხატება ე.წ. ბოსის იდეის გადაცემით მომუშავე-შემსრულებლებზე.

4. კავშირების დადგენა ქვეგანყოფილებებს შორის და აუცილებელი კოორდინაციის უზრუნველყოფა. კომპანიის ქვეგანყოფილებებს შორის კავშირურთიერთობისა და კოორდინაციის მიღწევა გამოიხატება იერარქიული სისტემის აგებაში, რომელშიც მენეჯერები პასუხისმგებლები არიან მაღალ საფეხურზე მდგომი პირების წინაშე. ანუ ორგანიზაციული ერთეულების კოორდინაციის კლასიკური ხერხი გამოიხატება იმაში, რომ უფრო მჭიდროდ დაკავშირებული ერთეულები ექვემდებარებოდნენ ერთი და იგივე ადამიანს, მენეჯერს, რომელთაც უკავიათ უფრო მაღალი მდგომარეობა სამსახურებრივ კიბეზე. ეს მიდგომა ჩვეულებრივ ვრცელდება ორგანიზაციული ერთეულების უმეტესობაზე ისეთი სახით, რომ მენეჯერები იღებენ შესაძლებლობას კოორდინაცია გაუწიონ მათ საქმიანობას, განავითარონ ინტეგრაციისა და კოოპერაციის პროცესები, რომლებიც არსებობენ ქვეგანყოფილებების საქმიანობაში.

5. თანამშრომლობის უზრუნველყოფა პარტნიორ ორგანიზაციებთან. უცილებელია კომპანიამ გამოყოს ერთი მენეჯერი (ან სპეციალური ვგუფი), რომელიც პასუხისმგებელი იქნება გარე პარტნიორებთან ურთიერთობაზე. მისი ამოცანა უნდა იყოს, ეფექტური თანამშრომლობა პარტნიორებთან და რესურსული ბაზის მაქსიმალური გაფართოება და არა მომენტალური სარგებელი წარმატებული შეკვეთიდან.

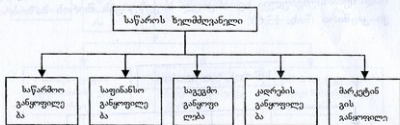
6. ღირებულების ჯაჭვში სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საქმიანობების გარდაქმნა გადაწყვეტ საქმიანობებად ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი სახის საქმიანობები უნდა გახდეს ორგანიზაციული სტრუქტურის უმთავრესი ელემენტები: მხოლოდ ასეთი მიდგომით შეიძლება მიიღონ მათ ადეკვატური რესურსული უზრუნველყოფა და გადაწყვეტი გავლენა მოახდინონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. ახალი ან კორექტირებული სტრატეგია მოითხოვს ახალ ან შეცვლილ მთავარ საქმიანობებს, კომპეტენციებს და უნარებს, და საბოლოოდ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. თუ არ იქნა გატარებული შესაბამისი ცვლილებები, ახალი სტრატეგიის რეალიზება ძველ ორგანიზაციული სტრუქტურის სემთხვევაში, კომანიას მოუტონს

კრახს. გარემო ფაქტორებთან ერთად, იცვლება რა კომპანიის სტრატეგია, მასთან ერთად უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციული სტრუქტურაც ანუ ყველა ცვლილებისას აუცილებელია ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის შეხამება სტრატეგიის კონკურენტულ მოთხოვნებთან. ზოგადად ეს პროცესი გამოიხატება ერთი და იგივე სქემით: ახალი სტრატეგიის შემუშავება, ადმინისტრაციული პრობლემების წარმოქმნა, მოგების შემცირება და სხვადასხვა ოპერაციების შესრულების გართულება, უფრო მისაღები ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე გადასვლა, მოგების გაზრდა და სტრატეგიის შესრულების გაუმჯობესება. სტრატეგიასთან შესაბამისობის მისაღწევად კომპანიები მიმართავენ შემდეგი ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირებას: **ხაზობრივი, ფუნქციური, დივიზიონალური, რეგიონული, მატრიცული.**

ხაზობრივი ორგანიზაციული სტრუქტურა ეფუძნება სამუშაოს განხორციელების განსაზღვრულ დამოუკიდებლობას და გამოხატავს ორგანიზაციის დაყოფას მომუშავეთა რაოდენობის, მუშაობის ხანგრძლივობის და ტერიტორიული ნიშნების მიხედვით. ხაზობრივი ორგანიზაციული სტრუქტურა მარტივია და ხასიათდება ერთმართველობის პრინციპის სრულყოფილი რეალიზაციით. იგი გამოიყენება ორგანიზაციათა მართვის მცირე იერარქიის რგოლებში და მცირე ბიზნესერთეულებში. თუმცა, ორგანიზაციაში სამუშაოების სირთულისა და მრავალფეროვნების ზრდის გამო ერთპიროვნულად მიღებული გადაწყვეტილებები ნაკლებ დასაბუთებულია და განუწყვეტლივ მატულობს ხელმძღვანელების მიმართ მოთხოვნები. ამ ნაკლოვანებას ნაწილობრივ ასწორებს ხაზობრივ-შტაბური ორგანიზაციული სტრუქტურა. შტაბური სტრუქტურები თანამედროვე ეტაპზე ასრულებს საკონსულტაციო, მომსახურებისა და ხელმძღვანელთა პირადი აპარატის ფუნქციებს, რომლებიც შეიძლება ატარებდეს სარეკომენდაციო, აუცილებელი შეთანხმების და ა.შ. ხასიათს.

ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურა აგებულია სპეციალიზებულ ფუნქციურ განყოფილებებზე (ნახ. 13.5). ფუნქციური სტრუქტურის ცალკეული სახე პირდაპირაა დამოკიდებული ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა მომხმარებელი, საქონელი, ტექნოლოგია. ფუნქციურ განყოფილებებს მიეკუთვნება საგვემო, საწარმოო, საფინანსო, მარკეტინგის, აღრიცხვისა და კონტროლის,

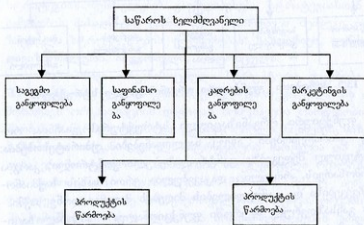
მომარაგება-გასაღების, კადრების და ა.შ., რომლებიც ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემაში მდებარეობს მეორე საფეხურზე და საწარმოს უმაღლეს ხელმძღვანელობის შემდგომი ადგილი უკავიათ.



ნახ. 13.5. პირობითი ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურა

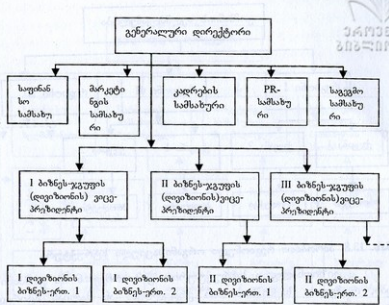
ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურას გააჩნია, როგორც უპირატესობები, ასევე ნაკლოვანებები. უპირატესობებია: სტრატეგიულ შედეგებზე ცენტრალიზებული კონტროლი; კარგია საწარმოსათვის, რომელიც დაკავებულია ერთი სახის საქმიანობით; ჩვევებისა და გამოცდილების მიღების მაღალი დონე საქმიანობის განსაზღვრულ სფეროში ფუნქციონალური სპეციალიზაციის ხარჯზე; საშუაოს განხორციელების ეფექტურობის ამაღლება, როცა დავალება რუტინული და განმეორებადია. ნაკლოვანებებია: სტრატეგიულად საჭირო პროცესების მეტისმეტი დაქუცმაცება; კოორდინაციის პროცესის გართულება; შეთანხმების მრავალრიცხოვანი ბიუროკრატიული პროცედურები და ცენტრალიზებულად გადაწყვეტილების მიღება ანულებს რეაქციას წარმოქმნილ პრობლემაზე; პასუხისმგებლობის უმაღლესი ხელმძღვანელებისადმი გადაცემა; ვიწრო სპეციალისტები ხშირად ყურადღებას უთმობენ იმას, რაც მისი განყოფილებისთვისაა უკეთესი, ვიდრე მთლიანად საწარმოსათვის, რაც იწვევს კონსერვატიზმს და ორგანიზაციულ კონფლიქტებს; ზესპეციალიზაციის შედეგად მიღებული ფუნქციონალიზმი ეწინააღმდეგება შემოქმედებით მეწარმობას, ცვლილებებისადმი ადაპტირებას და კორპორატიული ფასეულობების შექმნას.

შერეული ანუ ხაზობრივ-ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურაში შენარჩუნებულია ფუნქციური განყოფილებები, რომლებიც მათთვის დაკისრებული ამოცანების ფარგლებში ახდენენ ქვემდგომი იერარქიული რგოლების კოორდინაციასა და ოპერატიულ რეგულირებას, ხოლო სტრატეგიული გადაწყვეტილებები მიიღება უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ. პარალელურად შენარჩუნებულია იერარქიულ საფეხურებს შორის ხაზობრივი კავშირი (ნახ. 13.6).



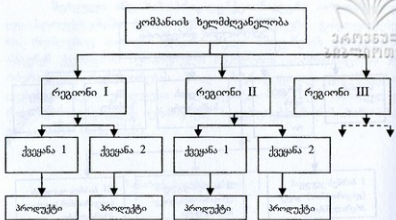
ნახ. 13.6. პირობითი ხაზობრივ-ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურა

დივიზიონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა გამოიყენება ისეთ მსხვილ კომპანიებში, რომლებიც იყენებენ დივერსიფიკაციის სტრატეგიას. ასეთ კომპანიებში ბიზნეს-ერთეულები შეიძლება იყოს იმდენად დიდი, რომ შეუძლებელი იყოს ერთი ხელმძღვანელის მიერ მათი გაკონტროლება. ამ შემთხვევაში შესაძლებელია ერთგვაროვანი ბიზნეს-ერთეულების თავმოყრა ერთ ბიზნეს-ჯგუფში და მისი მართვის ფუნქცია გადაცემა პირზე, რომელიც პასუხს აგებს ბიზნეს-ერთეულების საქმიანობაზე და თან პასუხისმგებელი იქნება ხელმძღვანელის წინაშე.



ნახ. 13.7. ბიზნეს-ჯგუფების ნიშნით აგებული პირობითი დივიზიონალური სტრუქტურა

ბიზნეს-ჯგუფები - ესაა გაერთიანება ბიზნესის სუბიექტებისა, რომელიც ეფუძნება საჭირო სტრატეგიული ელემენტების ერთიანობას ჯგუფის ყველა წევრისათვის. ასეთი ელემენტები შეიძლება იყოს: კონკურენტების ნაკრების დამთხვევა, შინაარსით მსგავსი ღირებულების ჯაჭვი, მსგავსი პროდუქტები, მომხმარებლების დამთხვევა, ბაზრები, ნათლად გამოხატული რამდენიმე სახის კონკურენტული უპირატესობა, წარმატების საერთო ძირითადი ფაქტორები, ტექნოლოგიური ზრდის ერთიანი შესაძლებლობები. ორგანიზაციული სტრუქტურა დაფუძნებული ბიზნეს-ჯგუფებზე ამცირებს საჭიროებას განხორციელდეს კორპორატიული განხილვა უფრო დაბალი დონის სტრატეგიებისა. თუმცა გენერალურ დირექტორს შეუძლია ეფექტურად განიხილოს სტრატეგიული გეგმები ბიზნეს-ჯგუფებისა და ბიზნეს-სტრატეგიების დეტალიზაცია და კონტროლი მიანდოს ბიზნეს-ჯგუფის ხელმძღვანელს (ნახ. 13.7).

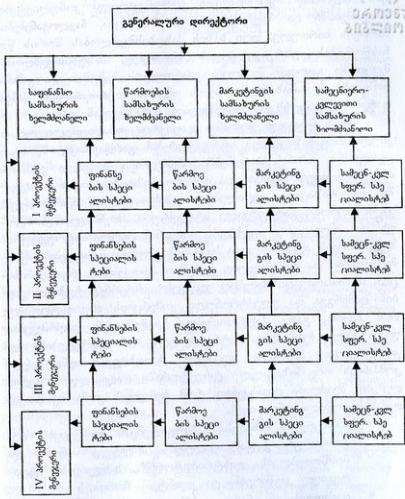


ნახ. 13.8. პირობითი რეგიონული ორგანიზაციული სტრუქტურა

დივიზიონალური სტრუქტურით გამოირჩევიან ის კომპანიები, რომელთა საქმიანობა არ ვრცელდება ან ძალიან მცირედ ხორციელდება საერთაშორისო ბაზარზე. საერთაშორისო ბაზარზე ფართო საქმიანობისას თანამედროვე კომპანიები იყენებენ რეგიონულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს (ნახ. 13.8).

მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა პირველად დაინერგა XX საუკუნის 50-იან წლებში. მატრიცული სტრუქტურის მთავარი დამახასიათებელი ნიშანია ის, ორგანიზაცია აგებულია ხელმძღვანელობის ორი მიმართულებით. ერთი მიმართულებაა - ბიზნესის/პროექტების/პროგრამების მართვა და მეორე მიმართულებაა - განსაზღვრული ფუნქციების ან პროცესების მართვა. ეს მიმართულებები იკვეთებიან (ქმნიან მატრიცას) და გადაწყვეტილების მიღების პასუხისმგებლობა თვითოეულ მატრიცის ელემენტში ნაწილდება

ბიზნესის/პროექტების მენეჯერებსა და ფუნქციონალური განყოფილებების მენეჯერებს შორის (ნახ. 13.9). მატრიცულ სტრუქტურაში დაქვემდებარების სისტემას ორმხრივი ხასიათი აქვს: ერთ მხარეს არიან ქვეგანყოფილებები, რომლებიც კურირებენ ბიზნესს/პროექტებს, მეორე მხარეს - ქვეგანყოფილებები, რომლებიც ასრულებენ განსაზღვრულ ფუნქციებს.



ნახ. 13.9. პირობითი მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა

მატრიცული სტრუქტურის უპირატესობებია: მეტი ყურადღების სტრატეგიული განვითარების თვითოეულ მიმართულებაზე; საპირისპირო შეხედულებებს შორის ურთიერთდამოკიდებულების პრინციპის რეალიზაცია; გადაწყვეტილების მიღება, რომე-

ლიც დაფუძნებულია პრინციპზე: "საუკეთესოა ორგანიზაციისათვის მთლიანად"; კონსენსუსის უზრუნველყოფა კონფლიქტების მოგვარებაში და მოქმედებების კოორდინაცია. ნაკლოვანებებია: მართვის სირთულე; ორი ხაზის პასუხისმგებლობას შორის წონასწორობის უზრუნველყოფის სირთულე; პასუხისმგებლობის მკვეთრად გაყოფამ შეიძლება გაართულოს სამუშაო და გაზარდოს დროის დანახარჯები; ხელს უწყობს ბიუროკრატიის განვითარებას და აფერხებს შემოქმედებით მეწარმეობას.

დღეს მრავალი კომპანია დაფიქრდა ტრადიციული იერარქიული ორგანიზაციული სტრუქტურების გარდაქმნაზე. სწრაფად ცვალებადი ბაზრის პირობებში, რომელზეც მრავალი კომპანია იბრძვის ლიდერობისთვის და ძლიერი პოზიციებისთვის მომავალში, ორგანიზაციის აუცილებელ მახასიათებლებს წარმოადგენს ეკონომიურობა, გამჭვირვალე სტრუქტურა, მოქნილობა, სისწრაფე და ინოვაცია. ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნისათვის აუცილებელია საკმარისი უფლებამოსილების მქონე მენეჯერები და მომუშავეები, სამუშაო პროცესების რეორგანიზაცია, თვითმართვადი სამუშაო ჯგუფები, ინტერნეტ-ტექნოლოგიების დანერგვა და ელექტრონული კომერციის ინფრასტრუქტურის შექმნა, გარე პარტნიორებთან მუშაობის გაღრმავება. უკანასკნელ პერიოდში, სტრატეგიული პრიორიტეტებისა და კონკურენციის პირობების შეცვლამ მოითხოვა თითქმის ყველა კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში რადიკალური ცვლილებები. შეიძლება დავასკვნათ, რომ მომავლის კომპანიებისთვის დამახასიათებელი უნდა იყოს:

- ბარიერების მინიმუმი განყოფილებებს, ფუნქციებს, რეგიონალურ ქვეგანყოფილებებს, ასევე კომპანიასა და მომწოდებლებს, დისტრიბუტორებს, დილერებს, სტრატეგიულ კავშირებსა და კლიენტებს შორის;
- ცვლილებების უნარი და სწავლების სისწრაფე;
- სხვადასხვა ფუნქციონალური და გეოგრაფიული ქვეგანყოფილებების მომუშავეთა ძალისხვევის გაერთიანება;
- ელექტრონული ტექნოლოგიების ფართოდ გამოყენება.

13.3. სტრატეგიის რეალიზაციის დამატებითი მმართველობითი ამოცანები



სტრატეგიის ხარისხიანი რეალიზაცია მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ისეთი დამატებითი მმართველობითი ამოცანების გადაჭრასთან, როგორცაა:

1. რესურსების გადანაწილება სტრატეგიულად საჭირო ქვეანყოფილებების სრულყოფილად დასაფინანსებლად;
2. სტრატეგიის მხარდამჭერი პოლიტიკის შექმნა;
3. მუდმივი სრულყოფის მეთოდის დანერგვა;
4. კომპანიის პერსონალის სტაბილური, ხარისხიანი მუშაობისათვის პირობების შექმნა;
5. მომუშავეების სტიმულირება და მოტივაცია მათი დაინტერესების ასამაღლებლად სტრატეგიის კარგად რეალიზაციაში

1. ბიუჯეტი და სტრატეგია. სტრატეგიის შესრულება პირდაპირ არის დაკავშირებული კომპანიის ბიუჯეტთან. კომპანიებისათვის აუცილებელია ფინანსური, შრომითი, მატერიალური, ინფორმაციული რესურსების გარკვეული რაოდენობა, რომელთა გარეშე შეუძლებელია სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაცია. რამდენად კარგად არის შეხამებული ბიუჯეტი სტრატეგიის მოთხოვნებთან იმდენად სრულყოფილი იქნება სტრატეგიის რეალიზაცია. არასაკმარისი დაფინანსების შემთხვევაში კომპანიები ვერ შეასრულებენ სტრატეგიული გეგმას სათანადო დონეზე. გადაჭარბებული დაფინანსება გამოიწვევს კომპანიის რესურსების დაუსაბუთებელ გაზრდას და შეამცირებს ფინანსურ ეფექტიანობას. ორივე შედეგის თავიდან აცილების მიზნით აუცილებელია ბიუჯეტის შედგენაში სტრატეგიის შემსრულებლების სერიოზული ჩართვა და დასახული პროგრამების დეტალური განხილვა.

სტრატეგიის შემსრულებლები მზად უნდა იყვნენ ახალი სტრატეგიული ინიციატივის მხარდასაჭერად რესურსები გადაიტანონ ერთი სფეროდან სხვა სფეროში. სტრატეგიის ცვლილება თითქმის ყოველთვის იწვევს ბიუჯეტის გადანაწილებას, ერთი სფეროს წილის შემცირებას და მეორის გაზრდას. ამ შემთხვევაში ახალი სტრატეგიის დაფინანსების მთავარი პირობა არის კაპიტალური რესურსების სწორი გადანაწილება და მიმდინარე ბი-

უჯეტების მოცულობა ცალკეული სტრუქტურული ქვეგანყოფილებისათვის. არასაკმარისმა დაფინანსებამ სტრუქტურებისა, რომლებიც ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს სტრატეგიის წარმატებაში, შეიძლება საფრთხე შეუქმნან მის რეალიზაციას. მოქნილობა რეორგანიზაციაში და რესურსების გადანაწილებაში სტრატეგიული ცვლილებების განხორციელების წარმატების მნიშვნელოვანი პირობაა. არსებული სტრატეგიის შესრულების რბილი და დასაბუთებული კორექტირების განხორციელება იშვიათად მოითხოვს შრომითი და სხვა რესურსების დიდ გადაადგილებებს ერთი სფეროდან მეორეში. საჭირო ცვლილებები შეიძლება მიღწეული იყოს ბიუჯეტის გაზრდის ხარჯზე საშუალოზე მეტად იმ ქვეგანყოფილებისათვის, რომლებშიც ახალი ინიციატივები ღრმადია შესწავლილი, და საშუალოზე ნაკლებად იმ სტრუქტურებისათვის, რომლებიც არ იცვლებიან. გამონაკლისია სიტუაცია, როცა კორპორატიული სტრატეგიის ძირითადი შემადგენელი ასახავს ახალი საქონლის შემუშავებას და საქმიანი შესაძლებლობების შექმნას არსებული ბიუჯეტის ფარგლებში. ამ შემთხვევაში ბიზნეს-გეგმა იგება იდეებზე, რომელიც მოდის ქვედა რგოლებიდან. გადაწყვეტილება მიიღება იმაზე, სად მოიძებნოს აუცილებელი საშუალებები კაპიტალური საჭიროებებისათვის, მიმდინარე ბიუჯეტისათვის და საიდან შეირჩეს საჭირო პერსონალი.

2. სტრატეგიის მხარდამჭერი პოლიტიკის შემუშავება. სტრატეგიის ცვლილება იწვევს ასევე ცვლილებებს კომპანიის საქმიანობის შესრულების მეთოდებში და შიგა პროცესების მართვაში. ასეთ შემთხვევაში ხშირია წინააღმდეგობა მომუშავეების მხრიდან, განსაკუთრებულ დაძაბულობას და მღელვარებას იწვევს ისეთი ცვლილებები, რომლებმაც შეიძლება გამოიწვიოს საშუალო ადგილების შემცირება. ამისათვის აუცილებელია ფირმამ თავიდანვე შეიმუშავოს სწორი პოლიტიკა და განსაზღვროს სტრატეგიის რეალიზაციის ზუსტი პროცედურები, რადგან:

1. ახალი ანუ გადახედული პოლიტიკა და პროცედურები აძლევს ოპერატიულ მენეჯერებს, კონტროლიორებს და მომუშავეებს ზუსტ მითითებებს, რა და როგორ გაკეთდეს და როგორი ქცევაა მოსალოდნელი პერსონალისაგან. ამით ზუსტად განისაზღვრება სტრატეგიის ოპტიმალური რეალიზაციის შესაძლებლობები;

2. პოლიტიკა და სტრატეგია უზრუნველყოფს ორგანიზაციულ ქცევასა და სტრატეგიას შორის კოორდინაციის მიღწევას, დამოუკიდებელი მოქმედებების შეზღუდვას და ცალკეული პირებისა და ვაკუუმების ძალისხმევის წარმართვას საჭირო მიმართულებით. პოლიტიკა და პროცედურები მოწოდებულია ასევე დაუპირისპირდეს ცალკეული მომუშავეების მხრიდან მოსალოდნელ წინააღმდეგობას, რომელიც პრაქტიკულად გარდაუვალია სტრატეგიის ცვლილებისას;

3. პოლიტიკა და სტანდარტიზირებული პროცედურები უზრუნველყოფენ შეთანხმებას გეოგრაფიულად სხვადასხვა ქვეყანოვანობების სტრატეგიულად მნიშვნელოვან მოქმედებებს შორის. ერთიანობის მიღწევის დროს აუცილებელია თავის არიდება ურთიერთსაწინააღმდეგო ინფორმაციის მიწოდებისა პერსონალსა და კლიენტებისათვის, რომლებიც იმყოფებიან სხვადასხვა რეგიონში.

4. ყოფილი პოლიტიკისა და პროცედურების უარყოფა და ახალის შემოტანა ცვლის კომპანიის ატმოსფეროს, ამიტომ შენევერები, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან სტრატეგიის რეალიზაციაზე, იყენებენ ამ მომენტს კორპორატიული კულტურის შესაცვლელად და აღწევენ უფრო სრულყოფილ შესაბამისობას ახალ სტრატეგიასთან.

პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავებისას, რომელიც უზრუნველყოფს ახალი სტრატეგიის ეფექტურ მხარდაჭერას, შენევერები უნდა იყენებდნენ შემოქმედებით მიდგომას. შენევერებმა სტრატეგიის შეცვლისას უნდა შეიმუშაონ ყოველდღიური პროცედურები. თვითოეული ნაბიჯის მკაცრი რეგლამენტირება ისეთივე შეცდომაა, როგორც მისი სრული უგულებელყოფა. ოპტიმალურია- შუალედური მიდგომა: კომპანიის წევრებს უნდა მიეცეს ნათელი მითითებები და ზუსტად განესაზღვროს უფლებამოსილების არე, რომლის ფარგლებშიც ისინი იქნებიან თავისუფლები. ეს მიდგომა განსაკუთრებით მაშინ არის კარგი, როცა ინდივიდუალობა და ინიციატივა უფრო საჭიროა სტრატეგიის რეალიზაციისათვის, ვიდრე სტანდარტები და წესები, რითიც ისინი იგრძნობენ მეტ პასუხისმგებლობას უკეთესი საბოლოო შედეგები მიღწევაზე.

3. მოწინავე მეთოდის დანერგვა და მუდმივი სრულყოფა. სტრატეგიის რეალიზაცია, შენევერებისაგან მოითხოვს შრომის

მოწინავე მეთოდების დანერგვას და ღირებულების ჯაჭვის მუდმივ სრულყოფას. სამუშაოს მუდმივი სრულყოფა, თანამედროვე მეთოდების: ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგისა და ხარისხის საყოველთაო მართვის გამოყენება - ყველაფერი ეს ამაღლებს სტრატეგის რეალიზაციის ეფექტიანობას, ამცირებს დანახარჯებს, აუმჯობესებს ნაკეთობის ხარისხს და უზრუნველყოფს მომხმარებელთა მოთხოვნების სრულ დაკმაყოფილებას.

ხარისხის საყოველთაო მართვა (Total Quality Management(TQM))– ეს არის ბიზნეს-პროცესების მუდმივი მართვა, თვითოეული დავალების შესრულების 100%-იანი ხარისხი, რომელშიც ჩართულია ყველა დონისა და ქვეგანყოფილებების მომუშავეები, შრომის კოლექტიური ორგანიზაცია, მისწარაფება ეტალონური (დარგში და მსოფლიოში საუკეთესო) მაჩვენებლების მიღწევისკენ, კლიენტის მოლოდინთან შესაბამისობა. ხარისხის საყოველთაო მართვის მეთოდიკა არის ფასეული აქტივი კომპანიის რესურსების პაკეტში. იგი წარმოადგენს კონკურენტული შესაძლებლობებისა და უპირატესობის მნიშვნელოვან წყაროს და მიაკუთვნებენ კომპანიის რესურსების კატეგორიას, რომელსაც ვერ იღებენ კონკურენტები. რასაკვირველია, კონკურენტებს შეუძლიათ გამოიყენონ ხარისხის საყოველთაო მართვის მეთოდიკა, ინოვაციური პროცესები, ხარისხის სტანდარტები, მაგრამ ამ ყველაფერს აზრი არა აქვს, თუ კომპანიას არ გააჩნია საყოველთაო ხარისხის კულტურა, უღეფექტო წარმოების პრინციპები და მასზე დამოკიდებულება.

რეინჟინირინგი გამოხატავს კომპანიის ბიზნეს-პროცესების ერთჯერად და მასშტაბურ სრულყოფას (ეფექტიანობის ამაღლებას 30-50% -ით), მაშინ როცა ხარისხის საყოველთაო მართვა გამოხატავს პროცესების მუდმივ, თანდათანობით და ხანგრძლივ სრულყოფას, რომელსაც არა აქვს დასასრული. ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი-საუკეთესო მსოფლიო სტანდარტების მიღწევის ხერხია, ხოლო ხარისხის საყოველთაო მართვა მჭიდროდაა დაკავშირებული უწყვეტი სრულყოფის პოლიტიკასთან. კომპანიის მწარმოებლურობის ამაღლების ეს ორი მეთოდი არ წარმოადგენს ურთიერთგამომრიცხავს, შეიძლება მათი ერთდროული გამოყენება: თავდაპირველად შეიძლება გამოყენებული იყოს რეინჟინირინგი, რომელიც შექმნის ბაზას ბიზნეს-პროცესების შემდგომი

გაუმჯობესებისთვის, შემდეგ შეიძლება გამოყენებული იყოს ხარისხის საყოველთაო მართვის პროგრამები მოსალოდნელი შეცდომებისგან თავის დაღწევის, სრულყოფისა და ეფექტიანობის ამაღლებისათვის.

4. მხარდამჭერი სისტემები. კომპანიის სტრატეგიის რეალიზაცია შეუძლებელია ბიზნესის ოპერატიული მხარდამჭერის სისტემების გარეშე. სტრატეგიის მხარდამჭერი კარგად დამუშავებული სისტემები არა მარტო ხელს უწყობენ სტრატეგიის წარმატებით შესრულებას, არამედ აძლიერებენ კომპანიის შესაძლებლობებს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაში. ინფორმაციული ტექნოლოგიების, თანამედროვე კონტროლის სისტემებისა და მართვის მექანიზმების გარეშე კომპანიას არ შეუძლია მიაღწიოს წარმატებას. მაგალითად, წამყვან ავიაკომპანიებს არ შეუძლიათ მგზავრების მომსახურება უმაღლეს დონეზე ბილეთების წინასწარი შეკვეთის კომპიუტერული სისტემის, ტვირთების მომსახურების, დატვირთვის სისტემების და ავიაგადაზიდვების უზრუნველყოფის სერიოზული პროგრამების გარეშე; ან კომპანიებს, რომლებიც მიმართავენ დიფერენციაციის სტრატეგიის გამოყენებას, რომელიც ეფუძნება უმაღლესი ხარისხის მიღწევას, სჭირდება პერსონალის მომზადების ისეთი სისტემები, რომლებიც მართავენ ხარისხს წარმოების ყველა ეტაპზე და უზრუნველყოფს კომპანიის საქონლის შესაბამისობას ხარისხის სტანდარტებთან; ან კომპანიებს, რომლებიც მიისწრაფიან წარმოების დანახარჯების შემცირებაზე, სჭირდებათ სისტემა, რომელიც მისცემთ მათ საშუალებას გამოიყენონ დანახარჯების შემცირების ყველა გზები.

დღეს კომპანიებს არ შეუძლიათ ინფორმაციული ტექნოლოგიების გარეშე მოახდინონ თავისი საქმიანობების ოპტიმიზაცია. ყველა კომპანიას სჭირდება სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მოძებნა, მონაცემთა შეგროვებისა და შენახვის სისტემები, მწარმოებლურობის მთავარი მაჩვენებლების გაანგარიშება, პრობლემების გამოვლენა. Internet საშუალებით მენეჯერებს შეუძლიათ გააკონტროლონ საბუშაოების მიმდინარეობა და ყოველდღიური პროცესები, მიაღწიონ მნიშვნელოვან ეფექტიანობას და აუცილებლობის შემთხვევაში განახორციელოს მაკორექტირებელი მოქმედებები. მენეჯერები ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს

განსაკუთრებით იყენებენ კლიენტების, მიმდინარე საქმიანობის, მომუშავეების, მომწოდებლების, პარტნიორების შესახებ მონაცემთა სისტემატიზაციისათვის. ელექტრონული ტექნოლოგიების საშუალებით მენეჯერებს შეუძლიათ განახორციელონ მომაცემების (მოგების, დანახარჯების) კონტროლი ყოველი თვის, ყოველი დღის და თუ საჭიროა დროის ნებისმიერ მონაკვეთში, რაც ეხმარებათ მათ პრობლემების ოპერატიულად გამოავლენაში და სწრაფ რეაგირებაში.

5. წახალისებისა და სტიმულირების სისტემები. წახალისების სისტემები, რომლებიც მხარს უჭერენ სტრატეგიას - პერსონალის მართვის საუკეთესო ინსტრუმენტი. მათი ზემოქმედება მომუშავეებზე პოზიტიურია. მოტივაციისა და წახალისების სისტემების მიმართ არსებობს სხვადასხვა მიდგომები. ერთი მხრივ მას შეუძლია მისცეს პერსონალს შესაძლებლობა თავი იგმნოს სტრატეგიის ნაწილად და მიიღოს დიდი კმაყოფილება საბუშოს შედეგებიდან. მეორე მხრივ დამატებითი ჯილდოს მიცემა, საერთო აღიარება, შრომის საუკეთეს პირობების შეთავაზება, დამატებითი ანაზღაურება მთელი კოლექტივისა და დამატებითი მატერიალური წახალისების შეპირება (ხელფასის გაზრდა, პრემიები, კომპანიის მოგებებში მონაწილეობა და სტიმულირების სხვა სახეები) - ყველაფერი ეს არასრული ჩამონათვალია პერსონალის მოტივაციის შექანიზებისა. წახალისების სისტემაში გამოიყენება ორი მიდგომა: მატერიალური და არამატერიალური (მორალური) წახალისება. იმისათვის, რომ მატერიალური წახალისება იყოს საკმარისი სტიმული საბუშოსთვის, აუცილებელია შესრულდეს შემდეგი პირობები: 1. ფულადი ჯილდო უნდა შეადგენდეს ძირითად წილს ყველა საკომპენსაციო თანხის. 2. წახალისების გვემა უნდა გავრცელდეს, როგორც მენეჯერებზე, ასევე მომუშავეებზე. 3. დაჯილდოებისა და წახალისების სისტემა უნდა კონტროლდებოდეს ხშირად და ზუსტად. 4. წახალისება უნდა იყოს დაკავშირებული საბუშოს შედეგებთან, რომელიც წარმოადგენს სტრატეგიული გვემის ნაწილს. 5. თვითოეული, რომელიც მიაღწევს ინდივიდუალურ შედეგებს ბუშობაში უნდა იყოს ჩართული მომუშავეთა პერსონალური წვლილის შეფასებაში. თუმცა მოტივაციისა და წახალისების ტექნიკა და პოლიტიკა უნდა იყოს გამოყენებული შემოქმედებითად და მჭიდროდ დაკავ-

შირებული სტრატეგიის შესრულებასთან. რაც წარმატებით შეუძლიათ გააკეთონ მენეჯერებმა. კარგი მენეჯერები არიან ისინი, რომლებსაც შეუძლიათ შეასრულებინონ მომუშავეებს თავისი მოვალეობები უკეთესად. თუ მენეჯერები ერთდროულად იყენებენ წახალისებისა და დასჯის სისტემებს, რომელიც დაკავშირებულია ძლიერ ფსიქოლოგიურ ზეწოლასთან, შედეგი შეიძლება იყოს უარყოფითი. ჯანსაღი სამუშაო მდგომარეობის შექმნისათვის აუცილებელია, რომ დადებითმა ზემოქმედებამ მომუშავეებზე გადააჭარბოს უარყოფითს. მაგ. კომპანიაში Mars Inc (შოკოლადის კომპანია), თვითოეული მომუშავე პრეზიდენტის ჩართვით, იღებს ყოველკვირულ ბონუსად ხელფასის 10%, თუ ერთი კვირის განმავლობაში არ დააგვიანებს სამუშაოზე. ასეთი წახალისების მიზანია დაგვიანებების რიცხვი შემცირდეს მინიმუმამდე, რაც ამაღლებს შრომის მწარმოებლურობას. კომპანია Can-Dbegi მენეჯერები ყოველ დღით თავის 6 საწარმოში კრებენ 2000 მომუშავეს, რომ შეატყობინონ კომპანიაში არსებული მდგომარეობა. ისინი თვლიან, რომ: „ყოველ დღე ერთი და იგივე პროცედურის შესრულება აძლიერებს კომპანიის ერთიანობას.“

ტერმინები და ცნებები

- „ცვლილებების კალეიდოსკოპი“
- ჩართულობა
- უფლებამოსილება
- დაცულობა
- მრავალფეროვნება
- კორპორატიული კონტექსტი
- მთავარი კომპეტენციები
- რეინჟინირინგი
- საყოველთაო ხარისხის მართვა (TQM)

საკონტროლო კითხვები

1. ჩამოთვალეთ სტრატეგიის რეალიზაციის მნიშვნელოვანი საკითხები.
2. რა დანიშნულება აქვს „ცვლილებების კალეიდოსკოპს“? დაახასიათეთ იგი.



3. როგორ ფასდება სტრატეგიის დანერგვისთვის ორგანიზაციის მომზადება?
4. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სტრატეგიის გრავალიზაციის ძირითადი და დამატებითი მმართველობითი ამოცანები.
5. ჩამოთვალეთ ეფექტური ორგანიზაციის შექმნის აუცილებელი მოთხოვნები.

ტესტები

T-59. სიცოცხლისუნარიანი ორგანიზაციის შექმნის პრიორიტეტული ამოცანაა:

1. წარმატებული სტრატეგიის შემუშავება
2. კონკურენტული უპირატესობის შექმნა
3. კომპეტენტური კადრების შერჩევა
4. არც ერთი

T-60. მცირე საწარმოს დაპროექტებისას უპირატესად იყენებენ:

1. ხაზობრივ სტრუქტურებს
2. გლობალურ სტრუქტურებს
3. მატრიცულ სტრუქტურებს
4. დივიზიონურ სტრუქტურებს

T-61. სტრატეგიის დანერგვისას უპირველეს ყოვლისა აუცილებელია:

1. ორგანიზაციის სტრატეგიული ცვლილებების განსაზღვრა
2. ორგანიზაციის მომზადების შეფასება
3. ორგანიზაციის პოტენციალის შეფასება
4. ორგანიზაციის საქმიანი პორტფელის შეფასება

T-62. ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპებს არ მიეკუთვნება:

1. ხაზობრივი
2. დივიზიონალური
3. სპეციალიზებული
4. მატრიცული

T-63. კომპანიები, რომლებიც არიან დივერსიფიცირებულნი უპირატესად იყენებენ:

1. ფუნქციონალურ სტრუქტურებს
2. ხაზობრივ სტრუქტურებს
3. პორიზონტალურ სტრუქტურებს
4. დივიზიონურ სტრუქტურებს

თავი XIV. კორპორატიული კულტურა



14.1. კორპორატიული კულტურის ფორმირება

ორგანიზაციული კულტურა დიდი როლს თამაშობს ნებისმიერი კომპანიის წარმატებაში. მის საფუძველზე იქმნება შრომითი ატმოსფერო და ისეთი კორპორატიული სული, რომელიც ხელს უწყობს დაგეგმილი მაჩვენებლების მიღწევას და კონკურენტული უპირატესობის შექმნას ბაზარზე. ყველა კომპანიას გააჩნია თავისი ორგანიზაციული კულტურა, ფილოსოფია და ბიზნესის პრინციპები, გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები და პრობლემათა გადაჭრის გზები, შრომითი ატმოსფერო, ტრადიციები, საიდუმლო-სხვა სიტყვებით ფასეულობების, ქცევისა და სტანდარტების საკუთარი სისტემა. რაც ერთობლიობაში ქმნის კორპორატიულ კულტურას.

კორპორატიული კულტურა - ორგანიზაციის წევრების მიერ არჩეული, შექმნილი და გათავისებული ნორმების, პირობებისა და ფასეულობების ერთობლიობაა, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციულ მთლიანობას (ინტეგრაციას) და გარემოში ადაპტაციას.

მაგალითად, McDonald's ორგანიზაციული კულტურა ეფუძნება ხარისხის მუდმივ კონტროლს, მომსახურების მარალ სტანდარტებს, სისუფთავესა და მომხმარებელთა ფასეულობებს, წვრილმანებზე ყურადღებას და მუდმივ სრულყოფას; General Electric კულტურა ეფუძნება შედეგებზე ორიენტაციას, მას ორგანულად სრულყოფს კონცეფცია "ორგანიზაცია საზღვრების გარეშე", სისტემა "გონებრივი შტურმი" პრობლემების გადაჭრისთვის, six-sigma ხარისხის სტანდარტი და კომპანიის საქმიანობის გლობალური ხასიათი; Microsoft კორპორაციის კულტურაში ტრადიციად იქცა პროგრამისტების არანორმირებული სამუშაო დღე, განსაკუთრებული ემოციური ატმოსფერო, რომელიც პრობლემების გადაჭრას ემსახურება, საყოველთაო სიხარული რთული პროექტების დროული განხორციელებისთვის, მომუშავეების დაკმაყოფილება მოწინავე ტექნოლოგიებში მონაწილეობის მიხედვით,

“თავისი გუნდით” სიამაფე, პასუხიძებლობა ახალი პროგრამული უზრუნველყოფის მიმართ.

კორპორატიული კულტურის საფუძველს ქმნის ორგანიზაციის მრწამსი და ფილოსოფია, რატომ ფუნქციონირებს იგი ასე და არა სხვაგვარად. კომპანიის კულტურის მეთოდებისა და მრწამსის შექმნის წყაროს შეიძლება წარმოაგენდეს: მომუშავე, რომელსაც აქვს განსაკუთრებული ავტორიტეტი; ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფი; განყოფილება ან ქვეგანყოფილება. ისინი შეიძლება მოდიოდეს ქვედა ან ზედა დონიდან. ხშირად კომპანიის კულტურის მთავარი კომპონენტები იქმნება კორპორაციის დამფუძნებლების ან ძლიერი ლიდერების მიერ, რომლებიც მათ ფორმულირებას ახდენენ კომპანიის ფილოსოფიის, პოლიტიკის ან პრინციპების სახით. ნაწილობრივ კომპანიის კულტურა თავის გამოხატულებას პოულობს ტრადიციებში, რომლებსაც მომუშავეები უამბობენ ახალ თანამშრომლებს, რათა მათ გაითავისონ ორგანიზაციის ისტორიული წარსული და პრინციპები. მაგალითად, აშშ ცნობილი კომპანიაა FedEx, რომლითაც გარანტირებულია საფოსტო გზავნილების გადაცემა ერთ დღე-ღამეში, იგი ყველაფერს აკეთებს ამ იმიჯის შესანარჩუნებლად; ამ კომპანიაზე ცნობილი ლეგენდაა, როცა მის თანამშრომელს – ფოსტალიონს, მისცეს სხვა საფოსტო ყუთის გასაღები, ნაცვლად იმისა, რომ მას დაეტოვებინა გზავნილები საფოსტო ყუთში მეორე დღემდე, მოახდინა მისი დემონტაჟი, დასადგამიანად დატვირთვა ავტომობილი და მიიტანა სადგურში, სადაც იგი გახსნეს და მეორე დღეს გზავნილები მიიტანეს შესაბამის მისამართებზე. ამ ლეგენდით, კომპანია აჩვენებს, რა თვისებებს მოითხოვს იგი თანამშრომლებისაგან.

მას შემდეგ, რაც ხელმძღვანელობა ახდენს კულტურის ძირითადი პრინციპების ფორმულირებას, აუცილებელია მისი შენარჩუნება და განმტკიცება, რისთვისაც მენეჯერებმა პირველ ეტაპზე, უნდა შეარჩიონ ისეთი ახალი კადრები, რომელთა პირადი თვისებები, რწმენა და ჩვევები შესაბამისობაში იქნება კომპანიასთან; მეორე ეტაპზე – შერჩეულ კადრებს უნდა გააცნონ კომპანიის წესები: ფორმალური და არაფორმალური, ტრადიციები და აუხსნან წახალისების (ან დაჯარიმების) ფორმები კულტურასთან მიმართებაში.

თუმცა ყველაზე მყარი კულტურაც არ არის უცვლელი. იგი ხშირად იცვლება, შეიძლება მცირედ, სტრატეგიასა და ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან ერთად. შიგა კრიზისები, ახალი ტექნოლოგიების გამოჩენა (მაგ. Internet), ახალი პრობლემები ითხოვს სამუშაოს ახალ მეთოდებს და კულტურის ცვლილებებს; ლიდერებისა და ორგანიზაციის წევრების ცვლილება ასევე წარმოქმნის ახალ ფასეულობებს და მეთოდებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ კულტურაზე. ახალი სახის ბიზნესის წამოწყება, სხვა რეგიონებში გასვლა, სწრაფი გაფართოება, შეერთება და შექმნა-ყველაფერი ეს აჩქარებს ცვლილებებს კულტურაში.

ჩვეულებრივ, როცა საუბარია კორპორატიულ კულტურაზე, როგორც წესი იგულისხმება ერთი, სინამდვილეში იგი მოიცავს რამოდენიმე სუბკულტურას. **სუბკულტურა - შეესატყვისება ორგანიზაციაში დომინირებულ კულტურას ან ძირითადად იზიარებს მის მთავარ ფასეულობებს და დამატებით გააჩნია სხვა მახასათებლებიც.**

კორპორაციაში შემავალი ქვეგანყოფილებების, რეგიონების, ფუნქციონალური ერთეულების ფასეულობები, ფილოსოფია, სამუშაოს შესრულების მეთოდები ხშირად მნიშვნელოვნად განსხვავებულია. ქვეგანყოფილებების სუბკულტურები შეიძლება შეესაბამებოდეს ერთმანეთს ან იყოს მკვეთრად განსხვავებული. გლობალური და ტრანსნაციონალური კომპანიები, როგორც წესი ეფუძნება მულტიკულტურას, რაც აიხსნება კორპორაციაში შემავალი წევრების განსხვავებული ტრადიციებითა და ფსიქოლოგიით, რომლებიც ხშირად სხვა ენაზეც კი საუბრობენ. და მიუხედავად ამისა, სხვადასხვა სუბკულტურები, გლობალურ და ტრანსნაციონალურ კორპორაციაში არ გამოირიცხავს ერთიანობას. მაგალითად, General Electric კულტურა დაფუძნებული "ორგანიზაცია საზღვრების გარეშე", მუდმივი სწავლება და six-sigma მაღალი ხარისხი შუაქვთ და წარმატებით გამოიყენება მსოფლიოს ნებისმიერ ქვეყანაში. ტრანსნაციონალურ კომპანიები სწავლობენ სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი კულტურული ტრადიციების გატანას სხვა ქვეყნებში და რეგიონებში, რასაც აღწევენ ერთიანი კორპორატიული კულტურის შექმნით.

კორპორაციული კულტურის ფორმირებაში მნიშვნელოვანი ადგილი უნდა ეკავოს ეთიკურ ნორმებს. მრავალი ხელმძღვანე-

ლი თვლის, რომ კომპანია ყურადღებით უნდა ადევნებდეს თვალს ბიზნესის განხორციელების მეთოდებს, სხვა მხრივ მისი რეპუტაცია დადგება კითხვის ნიშნის ქვეშ. კორპორატიული ეთიკა და ფასეულობების სისტემა - ფექტური ორგანიზაციის შექმნის აუცილებელი პირობებია. მორალური ფასეულობები და მაღალი ეთიკური სტანდარტები დადებით გავლენას ახდენს კორპორატიულ კულტურაზე. კორპორატიული ფასეულობების ფორმულირება აუცილებელია კულტურის შექმნისთვის, ხოლო ეთიკის კოდექსი - კორპორატიული ცნობადობის განვითარებისთვის. მაღალი ეთიკური სტანდარტები უზრუნველყოფენ კომპანიის გრძელვადიანი სტრატეგიული წარმატების მიღწევას, კომპანია უნდა ზრუნავდეს არა მარტო მის დეკლარირებაზე, არამედ კორპორატიულ კულტურაში ჩართვაზე. თუმცა არსებობს განსხვავება ბიზნესის ეთიკურ ფორმალურ ურთიერთობებსა და კომპანიის ეთიკურ მართვას შორის. ეს უკანასკნელი ეთიკური ქცევის ფორმით წარმოადგენს კორპორაციული კულტურის ფუნდამენტურ კომპონენტს. მასში ზუსტად ჩანს კომპანიის მიზნები და განზრახვა. მისი საშუალებით კომპანია გამოხარტავს მოთხოვნებს, როგორც გარე პარტნიორების ასევე საკუთარი თანამშრომლების მიმართ.

ფასეულობებისა და ეთიკის პრინციპების ფორმირების შემდეგ აუცილებელია კომპანიის ცხოვრებაში მისი სისტემატურად ჩართვა. ამისათვის შეიძლება შემდეგი ღონისძიებების გამოყენება:

- ეთიკის კოდექსისა და ფასეულობების ფორმულირების ჩართვა მომუშავეების გადამზადებისა და სწავლების პროგრამებში;
- სამუშაოს კანდიდატების ყურადღების გამახვილება ფასეულობებისა და ეთიკური პრინციპების მიმართ;
- მომუშავეებისთვის კომპანიის ეთიკური პრინციპებისა და ფასეულობების ახსნა და მათი დაცვის მოთხოვნა;
- მენეჯმენტის მონაწილეობა კორპორატიული კულტურის პრინციპების დამკვიდრებაში, კომპანიის მეთაურის და ხაზობრივი მენეჯერების მიერ მათ შესრულებაზე კონტროლი;
- კომპანიის მეთაური პირადი მაგალითი;

- კორპორატიული კულტურის დანერგვა კომპანიის ისტორიული მაგალითების საშუალებით.

კორპორატიული კულტურის ფორმირებაში მნიშვნელოვანი წვლილი მიუძღვის მენეჯერებს. ისინი არა მარტო დიდ ენერჯიას დებენ კულტურის ფორმირებაში, არამედ ძალისხმევას არ იშურებენ საჭიროების შემთხვევაში მოახდინონ მისი შეცვლა და კომპანიის სტრატეგიული მიზნების განხორციელება. ამისათვის, კომპანიაში ორგანიზაციის მენეჯერები (ლიდერები), ძირითადად მოქმედებენ ორი მიმართულებით:

1. შთააგონებენ ორგანიზაციის წევრებს კულტურის ფუნდამენტურ ფასეულობებს და ხელს უწყობენ მის განვითარებას;
2. ანალიზებენ ორგანიზაციული კულტურის ცალკეულ ელემენტებს და ხელს უწყობენ ორგანიზაციის წევრებში პოზიტიური მომენტების გაზიარებას.

ხოლო ზოგადად, ორგანიზაციაში კომპანიის მენეჯერებმა ახდენენ ხუთი მმართველობითი ამოცანის გადაჭრას:

- მოვლენების მიმდინარეობის კონტროლი (საქმიანობის ანალიზი, მოსალოდნელი საფრთხეების განსაზღვრა და ა.შ.);
- კულტურისა და კორპორატიული სულის გაძლიერება;
- ორგანიზაციის ადაპტაციური შესაძლებლობების მზარდაჭერა;
- მაღალი ეთიკური სტანდარტების შემოღება და მუდმივი ზრუნვა იმაზე, რომ ორგანიზაცია გამოიყურებოდეს როგორც “სამაგალითო მოქალაქე”;
- სტრატეგიის რეალიზაციისა და კომპანიის საერთო ეფექტიანობის ამაღლების მაკორექტირებელი ღონისძიებების ინიცირება.

14.2. კორპორატიული კულტურის სახეები

კორპორატიული კულტურის გავლენის ხარისხი კომპანიის ქცევაზე და ბიზნესის განხორციელების მეთოდებზე სხვადასხვაა. ერთ კომპანიაში კულტურა შეიძლება იყოს ძლიერი, მეორეში - სუსტი.

ძლიერ კულტურაზე საუბრის დროს მხედველობაში მიიღება, რომ კომპანიას აქვს ნათელი და სუფთა პრინციპები და ფასეულობები, რომელიც ხელმძღვანელებმა შეიმუშავეს, დახარჯეს დიდი დრო და ენერჯია კომპანიაში დასამკვიდრებლად.

ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა გულისხმობს ნათლად ფორმირებულ მისიას, ფასეულობების სისტემას და ხელმძღვანელების მიერ ამ ფასეულობებისა და პრინციპების მუდმივი აღიარებას გადაწყვეტილებებისა და ორგანიზაციის გვეგმის შემუშავების დროს. ძლიერი კულტურის დროს კომპანიაში ფასეულობების სისტემა და ქცევის ნორმები იმდენად ღრმადაა ფესვგადგმული, რომ არ იცვლება ხელმძღვანელების შეცვლის დროსაც, თუმცა შეიძლება შეიცვალოს თანდათანობით, თუ ხელმძღვანელი მას მხარს არ დაუჭერს. ძლიერი კულტურის ჩამოყალიბებას ხელს უწყობს სამი ფაქტორი:

- ძლიერი ლიდერის არსებობა;
- კომპანიის მიჯაჭვულობა ტრადიციებისადმი;
- მუდმივი ზრუნვა სამი მნიშვნელოვან პარტნიორზე - კლიენტი, მომუშავე, აქციონერი.

ლიდერების მემკვიდრეობა, რაოდენობრივად საშუალო ზომის და მყარი კოლექტივი, ტერიტორიული კონცენტრაცია და კარგი ორგანიზაციული სტრუქტურა - ყველაფერი ეს ხელს უწყობს ძლიერი კულტურის ფორმირებას და სიცოცხლისუნარიანობას.

ძველი და მყარი კულტურა, როგორც წესი ხელს უწყობს კარგი სტრატეგიის ფორმირებას, რის შედეგადაც ყალიბდება სტრატეგია-კულტურა ოპტიმალური შესაბამისობა. ძლიერი კულტურის დროს კონფლიქტი სტრატეგიასა და კულტურას შორის წარმოიქმნება იმ შემთხვევაში, როცა სწრაფად იცვლება გარე გარემო, რომელიც ითხოვს სტრატეგიის კარდინალურ გადახედვას. ასეთ შემთხვევაში აუცილებელია კულტურის შეცვლის მასშტაბური ღონისძიებების გატარება.

სუსტი ორგანიზაციული კულტურისათვის დამახასიათებელია მრავალი სუბკულტურა, ფასეულობების ერთიანი სისტემის, ქცევის ნორმებისა და ტრადიციების არ არსებობა. კომპანიებს სუსტი კულტურის დროს აქვთ ქვეგანყოფილებებს შორის სუსტი კავშირები, ტოპ მენეჯერი ვერ ახერხებს კომპანიის ფილოსოფიის, ფასეულობების ერთიანი სისტემის და მუშაობის ეფექტური მეთოდების მუდმივად განხორციელებას, რის გამოც კომპანიაში წევრებს შორის ვერ ყალიბდება კორპორატიული ერთიანობა. ამ დროს მომუშავეები კომპანიას თვლიან მხოლოდ სამუშაო ადგილად, ხოლო შესრულებულ სამუშაოს - არსებობის წყაროდ.

ხშირად კორპორაციული კულტურა იღებს ისეთ ფორმას, რომელიც იწვევს ორგანიზაციის ეფექტიანობის შემცირებას. ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც უარყოფით გავლენას ახდენს კომპანიის სტრატეგიულ და ფინანსურ შედეგებზე წარმოადგენს არაჯანსაღ კულტურას. არაჯანსაღი კულტურა ხასიათდება შემდეგი ნიშნებით:

- შიგა გარემოს პოლიტიზირება - როცა გავლენიანი მენეჯერები ორგანიზაციას მართავენ ავტონომიური მოქმედებებით და დამოუკიდებლად მიმართავენ სტრატეგიულად მნიშვნელოვან ცვლილებებს. ამ დროს მრავალი საკითხის გადაჭრა ხდება ძალოვანი ან პოპულისტული მეთოდებით, მაღალია ლობირება და ცალკეული მომუშავეების კოალიცია, რომლებიც ასრულებენ თავის მიზნებს;
- მტრული დამოკიდებულება ცვლილებებისადმი და იმ პირებისადმი, ვინც მას ატარებს. ხელშეშვანელები ვერ აფასებენ ინიციატივიან მენეჯერებს და მომუშავეებს და უბრალოდ უკლავენ მათ ექსპერიმენტების და სრულყოფის სურვილს;
- სამსახურში დაწინაურება ისეთი მენეჯერებისა, რომლებიც ასრულებენ ბიუჯეტს, მკაცრ ცონტროლს უწევენ ქვეგანყოფილებებს და ყურადღებას ამახვილებენ მმართველობით წვრილმანებზე, იმ მენეჯერებთან შედარებით, რომლებსაც ესმის კომპანიის მისია, მიზნები და სტრატეგია, კორპორატიული კულტურა, წარმოადგენენ ეფექტურ ლიდერებს, რომლებსაც შეუძლიათ მომუშავეების სტიმულირება და გა-

დაწვეტილების მიღება. მენეჯერების პირველ კატეგორიას მანევრირების სპეციალისტები და კულისებში მოთამაშეები, რომელთაც არასდროს ყოფნის შემოქმედებითი უნარი, ჭკუა და გამბედაობა შემოიტანონ ახალი სტრატეგიები, გადაანაწილონ რესურსები და შექმნან კონკურენტული შესაძლებლობები, ახალი კულტურა; ყველაფერი ეს კი უარყოფითად მოქმედებს კომპანიის გრძელვადიან პერსპექტივაზე;

- სურვილის არ არსებობა, სხვა კომპანიების საქმიანობაში მოძებნონ მუშაობის ახალი მეთოდები და მიდგომები; ხშირად კომპანიები, რომლებიც აღწევენ ლიდერის პოზიციას ხდებიან თავდაჯერებულები და თვითკმაყოფილები, ისინი თვლიან, რომ მათ აქვთ პასუხი ყველა კითხვაზე, რის გამოც ხშირად ვერ აფასებენ რეალურ მოვლენებს ინდუსტრიაში და უმცირდებათ ეფექტიანობა.

თუ კომპანიას სურს დიდხანს შეინარჩუნოს მაღალი ეფექტიანობა სწრაფად ცვალებად გარემოში, აუცილებელია მუდმივად და სწრაფად შეიმუშავოს ახალი სტრატეგიები და ორგანიზაციული სტრუქტურა. სტრატეგიული მანევრირება სჭირდება ასევე კულტურასაც, რომელიც ეფექტურად რეაგირებს და ეხმარება კომპანიას ცვლილებებზე საპასუხოდ. კულტურა, რომელიც ეფუძნება სტრატეგიულ მანევრირებას, ეფექტურად რეაგირებს და ეხმარება ორგანიზაციას გაუმკლავდეს გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს უწოდებენ ადაპტირებად კულტურას.

სწრაფად ცვალებად გარემოში ადაპტირებადი კულტურა წარმოადგენს ღირებულ კონკურენტულ აქტივს. ადაპტირებადი კულტურის კომპანიები იკავებენ აქტიურ პოზიციას პრობლემების გამოვლენასა და შეფასებაში, გადაწვეტილების მიღებაში, მიღებასა და შესრულებაში. ასეთ კომპანიებში ისეთი ატმოსფეროა, რომელშიც უზრუნველყოფილია მთავარი ფასეულობებისა და ბიზნესის პრინციპების მუდმივი კვლავწარმოება, ინიციატივების წახალისება. მენეჯერები ხელმძღვანელობენ და სტიმულირებას უწევენ ახალი საქონლის შემუშავებას, ღიად მსჯელობენ ახალი იდეებზე და მზად არიან წავიდნენ რისკზე ახალ პოზიციებზე დამკვიდრებისთვის, თუ იცვლება გარე გარემო და იქმნება ახალი შესაძლებლობები, ახდენენ სტრატეგიებისა და სამუშაოს შესრულების მეთოდოლოგიის სწრაფ კორექტირებას. ისინი ისე ცვლი-

ან კურსს, რომ მის გამო არ დაზარალდეს კომპანიის საჭირო ფასეულობები და პრინციპები.

ადაპტირებადი კულტურის ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელია - ტოპ-მენეჯმენტის საქმიანობა, რომელიც გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე რეაგირების დროს ითვალისწინებს ყველა დაინტერესებული მხარის - მესაკუთრეები, მომუშავეები, მომხმარებლები, მომწოდებლები და საზოგადოება, ინტერესებს, რაც უზრუნველყოფს მათი მხრიდან ცვლილებლებებისადმი მხარდაჭერასა და გაგებას.

ადაპტირებადი კულტურის ნაკლოვანება გამოიხატება, ნაწილობრივ ცვლილებებისადმი სკეპტიკური დამოკიდებულებით. ასეთ პირობებში მენეჯერებს ეშინიათ რისკისა, ისინი ელოდებიან იმ დროს, როცა გაირკვევა როგორ შეიცვალოს ასორტიმენტი და რომელი ტექნოლოგია დანერგონ. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ ნელ და ფრთხილ ცვლილებებს, ირჩევენ მიმდევრის სტრატეგიებს და არასდროს ახდენენ ცვლილებების ინიცირებას. კომპანიებში, სადაც კულტურა უპირისპირდება ცვლილებებს, ხელმძღვანელობა ირიბად ირჩევს უმოქმედობას შეცდომებისაგან თავის დასაღწევად და ზრუნავს პირველ რიგში თავის კარიერაზე, უსაფრთხოებაზე და მომუშავეთა ინტერესებს აყენებს ბიზნესზე მაღლა.

14.3. სტრატეგიისა და კორპორატიული კულტურის შესაბამისობა



სტრატეგიისა და ორგანიზაციის კულტურის თავსებადობაზე დამოკიდებული ბიზნესში წარმატება. თუ კულტურა შეესაბამება კომპანიის სტრატეგიას, მაშინ იგი:

- დადებით გავლენას ახდენს საშუალო ატმოსფეროზე, აუმჯობესებს სტრუქტურულ ქვეგანყოფილებებს შორის კოორდინაციას და კლიენტებთან ურთიერთობებს;
- ზრდის მომუშავეთა მოტივაციას და მათ უწყალობდებათ კეთილგანწყობას მიღებული საშუალოსა და მანქნებლების მიმართ, რომელსაც უნდა მიაღწიოს კომპანიამ.

თუ კულტურა არ შეესაბამება სტრატეგიას, მაშინ იგი უარყოფითად მოქმედებს კომპანიაზე. ამ შემთხვევაში მომუშავეებმა და მენეჯერებმა ან უნდა მხარი დაუჭიროს კულტურას და კომპანიის ტრადიციებს და წინააღმდეგობა გაუწიონ სტრატეგიის რეალიზაციის ახალ გზებს, ან ორიენტაცია აიღონ ახალ სტრატეგიულ პრიორიტეტებზე და უარი თქვან კომპანიის ჩამოყალიბებულ ფასეულობებზე. ასეთი კონფლიქტი ასუსტებს ხან კულტურას, ხან სტრატეგიას, ან ორივეს ერთად. ასეთი კონფლიქტის თავიდან აცილების მიზნით, კომპანიები სიტუაციებიდან გამომდინარე მიმართავენ შემდეგ ღონისძიებებს:

1. კულტურის იგნორირება, როცა იგი ხელს უშლის არჩეული სტრატეგიის რეალიზაციას;
2. სტრატეგიის არსებულ კულტურასთან შესაბამისობაში მოყვანა;
3. არჩეული სტრატეგიის შესაბამისად კულტურის შეცვლის მცდელობა.

ეს უკანასკნელი წარმოადგენს ხელმძღვანელობის წინაშე მდგარ ყველაზე რთულ ამოცანას. თეორიულად მისი განხორციელება ადვილია, პრაქტიკულად - რთული, რამდენადაც კომპანიაში ფასეულობები და ტრადიციები ღრმად იდგამენ ფესვებს, ადამიანებს კი სიახლისა და შეუწყვევლის ეშინიათ. რომ გაჯანსაღდეს კულტურა, შეიცვალოს არასასურველი ტრადიციები და შეიქმნას სტრატეგიის მხარდამჭერი ახალი კულტურა, ხელმძღვანელობას სჭირდება ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში შესა-

ბამისი ღონისძიებების შემუშავება. კულტურის შეცვლის პროცედურა მოიცავს შემდეგ ნაბიჯებს: პირველი ნაბიჯი, განისაზღვროს კულტურის რომელი ასპექტები შეესაბამება სტრატეგიას და რომელი, არა; მეორე ნაბიჯი, მენეჯერების მიერ ღიად და სუფთად მსჯელობა დაინტერესებულ მხარეებთან კულტურის იმ ასპექტებზე, რომლებიც ექვემდებარება შეცვლას; მესამე ნაბიჯი, კულტურის ცვლილების გადამწყვეტი მოქმედებების განხორციელება, რომელსაც მიეკუთვნება საერთო მიდგომებისა და პროცედურების, წახალისების სისტემის გადახედვა, იმ თანამშრომლების დაჯილდოება, რომლებიც მხარს უჭერენ ახალ კულტურას, საჭირო თვისებების მქონე ახალი მენეჯერებისა და მომუშავეების დაქირავება, თანამშრომლებისთვის მუდმივი ახსნა კულტურის ცვლილების აუცილებლობის შესახებ.

საკუთესო კომპანიები და ხელმძღვანელები, სტრატეგიისა და კულტურის დაახლოების მიზნით, ფართოდ იყენებენ საჩვენებელ ღონისძიებებს, კოლექტიურ შეკრებებს. ხელმძღვანელები ცდილობენ მონაწილეობა მიიღონ მომუშავეებისა და კოლექტივის დაჯილდოებაში, წახალისონ ისინი, ვინც მხარს უჭერენ ახალ ინიციატივებს. ენეჯერები მონაწილეობენ მომუშავეთა სწავლების პროგრამებში, იყენებენ რა მას როგორც დამატებით საშუალებას ხაზი გაუსვან სტრატეგიულ პრიორიტეტებს, ფასეულობებს, ეთიკურ პრინციპებსა და კულტურულ ნორმებს. კოლექტივის თვითოეული კრება განიხილება, როგორც შესაძლებლობა გაძლიერდეს ფასეულობები და კულტურული ნორმები, წახალისდეს წარმატებული მოქმედებები, მიეცეს იმპულსი ინიციატივებს, რომლებიც უზრუნველყოფს სტრატეგიის რეალიზაციას.

ახალი ფასეულობებისა და ქცევის მოდელის შემოღება, რომელზეც აგებულია კულტურა, პირდაპირ დამოკიდებულია უმაღლეს ხელმძღვანელობაზე. ისინი ყოველთვის უნდა ახდენდნენ კულტურის ცვლილებისა და გაძლიერების დემონსტრირებას, სიტყვით და საქმით. არც ქარიზმა, არც პირადი მომზიბველობა განსაკუთრებულ როლს არ თამაშობს. თუმცა არ შეიძლება არ აღინიშნოს პირადი ზემოქმედების ფაქტორი: შეუძლებელია ორგანიზაციული ცვლილებების მიღწევა, “კაბინეტიდან” მართვით. მეტიც, ახალი, რადიკალურად განსხვავებული კულტურის შექმნა არის არა მარტო ერთი ხელმძღვანელის, არამედ

მთელი მენეჯერების გუნდის ამოცანა. უმაღლესი და საშუალო დონის მენეჯერები, ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელები, გამუდმებით უნდა ფიქრობდნენ კორპორატიული კულტურის სფეროს ამოცანებზე და ყოველდღიურად მუშაობდნენ მასზე. ამასთან, იმისათვის, რომ კულტურის შექმნის ინიციატივებმა მიაღწიოს სასურველ მიზნებს, სტრატეგიის რეალიზაციაზე პასუხისმგებლებმა უნდა გამოიყენონ ხაზობრივი მენეჯერებისა და ავტორიტეტული მომუშავეების მხარდაჭერა და დაარწმუნონ ისინი დაცვან და გამოიყენონ ქცევის ახალი მოდელები.

სტრატეგიის შესაბამისი კულტურის შექმნა არ არის ერთჯერადი საქმიანობა. ახალი კულტურის შექმნა და გაძლიერება მოითხოვს დროს. რაც უფრო მსხვილია ორგანიზაცია და რაც უფრო მნიშვნელოვანია მოსალოდნელი ცვლილებები კულტურაში, მით უფრო მეტი დროა საჭირო. დიდ ორგანიზაციებში კორპორატიული კულტურის არსებითი ცვლილება მოითხოვს ორიდან ხუთ წლამდე დროის პერიოდს. ახალ სტრატეგიასთან ძლიერი, ფესვაგადგმული კულტურის შესაბამისობაში მოყვანა ჩვეულებრივ რთულია, ვიდრე შესაბამისი კულტურის შექმნა თავიდან ახლად ფორმირებულ კომპანიაში.

ტერმინები და ცნებები

- ორგანიზაციული სტრუქტურა
- სუბკულტურა
- კონტრკულტურა
- ადაპტაციური კულტურა
- ძლიერი კულტურა
- სუსტი კულტურა
- არაჯანსაღი კულტურა

საკონტროლო კითხვები

1. რა იგულისხმება კორპორატიულ კულტურაში?
2. ჩამოთვალეთ კორპორატიული კულტურის სახეები და დაახასიათეთ.
3. მნიშვნელოვანია თუ არა სტრატეგიისა და კორპორატიული კულტურის შესაბამისობა? რატომ?

ტესტები



საქართველოს
საერთაშორისო
სწავლასა და
მეცნიერებათა
ცენტრი

T-64. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურისთვის დამახასიათებელია:

1. ტრადიციებისადმი დაუმორჩილებლობა
2. ძლიერი ლიდერის არსებობა
3. მრავალი სუბკულტურის არსებობა
4. არც ერთი

T-65. კულტურა, რომელიც ეფუძნება მანევრირებას და რეაგირებას ახდენს გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე, არის:

1. სუბკულტურა
2. ძლიერი კულტურა
3. ადაპტირებადი კულტურა
4. სუსტი კულტურა

T-66. კორპორაციაში შიგა გარემოს პოლიტიზირება დამახასიათებელია:

1. სუსტი კულტურისათვის
2. სუბკულტურისათვის
3. არაჯანსაღი კულტურისათვის
4. არც ერთისთვის

T-67. კულტურა, რომელიც შეესაბამება ორგანიზაციაში დომინირებულ კულტურას და გააჩნია დამატებითი სხვა მახასიათებლებიც, არის:

1. სუსტი კულტურა
2. ძლიერი კულტურა
3. ადაპტირებადი კულტურა
4. სუბკულტურა


ტექსტების პასუხები:



T-1. 2	T-18. 3	T-34. 2	T-51. 4
T-2. 3	T-19. 3	T-35. 3	T-52. 4
T-3. 2	T-20. 2	T-36. 2	T-53. 2
T-4. 3	T-21. 2	T-37. 1	T-54. 2
T-5. 2	T-22. 1	T-38. 3	T-55. 4
T-6. 3	T-22. 3	T-39. 2	T-56. 2
T-7. 1	T-23. 3	T-40. 1	T-57. 3
T-8. 2	T-24. 3	T-41. 4	T-58. 3
T-9. 1	T-25. 1	T-42. 2	T-59. 3
T-10. 2	T-26. 4	T-43. 3	T-60. 1
T-11. 2	T-27. 1	T-44. 2	T-61. 1
T-12. 2	T-28. 2	T-45. 2	T-62. 2
T-13. 2	T-29. 3	T-46. 3	T-63. 4
T-14. 1	T-30. 3	T-47. 3	T-64. 2
T-15. 3	T-31. 2	T-48. 4	T-65. 3
T-16. 3	T-32. 3	T-49. 3	T-66. 3
T-17. 2	T-33. 3	T-50. 4	T-67. 4

ლიტერატურა

1. ჩოხელი ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, თბ., 2009.
2. ზომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, სახელმძღვანელო, თბ., 2008.
3. ჩოხელი ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი, ლექციების კურსი., თბ., 2007.
4. ო. ეჯიბაძე, სტრატეგიული მართვა., თბ., 2002.
5. Ансофф И., Новая корпоративная стратегия., СПб., 1999.
6. Ансофф Н., Стратегическое управление., М., 1989.
7. Виханский О.С., Стратегическое управление" М., 1998.
8. Дафт Р. Л., Менеджмент.,СПВ., 2008.
9. Дойль П., Менеджмент: стратегия и тактика.,СПб., 1999.
10. Друкер П. Ф., Задачи менеджмента в XX! Веке., М.,2000.
11. Дженстер П., Хасси Д., Анализ сильных и слабых сторон компании – Определение стратегических возможностей., Москва-Санкт-петербург-Киев 2004.
12. Кинцберг Г. Куинн Дж.Б., Гошел С., Стратегический процесс - СПб Питер. 2001.
13. Левицки С. Как разработать стратегию., баланс-клуб., 2004.
14. Лоуренс Дж., Гребиньяк М., Как заставить работать вашу стратегию - Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен., Днепропетровск., 2006 .
15. Мескон М., Альберт М., Хедоური Ф., Основы менеджмента., М., 1992.
16. Ньюстром Дж., Девис К., Организационное поведение., СПб.,2000.
17. Портер М.,и др. курс МВА по стратегическому менеджменту, М., 2005.
18. Маллинз Л., Менеджмент и организационное поведение.,М.,2003.
19. Мардас А., Мардас О. А., Организационный менеджмент., СПб., 2003.
20. Томпсон-мл А.А., Стрикленд-Ш А. Дж., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа., М. 2007.

- 
21. Фэйз Л., Ренделл Р., курс MBA по стратегическому менеджменту., М. 2005.
 22. Ansoff H. I., *Implanting strategic management.*, prentice Hall International., 1984.
 23. Adams R., Carruthers S. and Hamil S., *Changing Corporate Values*, London, 2001
 24. Carpenter A., Sanders Qm., *Strategic Management.*, Pearson Education, Inc., 2007
 25. Certo S.C., Certo S.T., *Modern Management.*, Pearson Education, Inc., 2006
 26. Campbell, M. Devine and D. Young, *A Sense of Mission*, London, 1999.
 27. Cyril Levicki, *The Interavtive Strategy Workout*, 2004.
 28. Daft R.L., *Management.*, The Dryden Press., 2006.
 29. Daft Richard L., *New Era of Management.*, Vanderbilt University., Inc., 2010
 30. Dacin M.T., Oliver c., Roy P.J., "The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective ", *Strategic Management Journal* 28., 2002
 31. Doyle P., *Marketing Management and Strategy.*, Prentice Hall Europe., 1999.
 32. Druker P.F. *Management Challengers for the 21-th Centure.*, 1999.
 33. Fahey Liam, Randall R. M., *The Portable MBA in Strategy.*, Wiley., 2002.
 34. Fred R. David., *Strategic Management.*, twelfth edition., New delhi-110001., 2010
 35. Grant M., *Contemporary Strategy Analysis*, Oxford, 1995.
 36. George J.M., Jones G.R., *Organizational Behavior.*, Prentice Hall Inc., 2000.
 37. Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnely J.H., *Organizations, Behavior, Structure, Processes.*, Irwin, inc., 1994.
 38. Griffin R.W., Pustay M.W., *Internacional business.*, New Jersey., Inc. 2001.
 39. Hunger J.D., Wheelen Th. L., *Essentials of Strategic Management.*, Pearson Education, Inc., 2007.
 40. Hitt M., Black J. S., Porter I.W., *Management.*, Pearson Education, Inc., 2005.

41. Hitt M.A., Jobe A.L., Rothaermel F.T., "Balancing Vertical Integration and Strategic Outsourcing: Effects on Product Portfolio, Product Success and Firm Performance.," *strategic Management Journal* 27., 2006
42. Jones G.R., Geirige J.M., *Essentials of Contemporary Management.*, McGraw-Hill Companies, Inc., 2005
43. Kotler P., *Marketing Management.*, Prentice Hall International., Inc. 1999
44. Mintsberg G, J. quinn, S.goshal, *The Strategy Process*, 2005.
45. Porter M., *Competitive Advantage.*, New York: Free Press., 1985
46. Robbins S.P., Coulter M., *Management.*, Pearson Education, Inc., 2007.
47. Stephen P. Robbins, Mary Coulter. *Management.* Pearson Education, Inc., 2007
48. Thompson A.A jr, Strickland III A.J., *Strategic Management.* Irwin Inc. 2007
49. Thompson A.A , Strickland III A.J., *Strategic Management.* Irwin Inc. 1993
50. Wiggins R., Ruefli T., *Competitive Advantage: Temporal Dynamics The incidence and Persistence of superior Economic performance.*, *Organizational Science* (13)., 2002

K288.169

3

UNIVERSITY OF TORONTO
LIBRARY

ISBN 978-9941-17-908-2



9 789941 179082