

**ელისაბედ ბალიაშვილი, გაირა ღუღუშაური,
ივოლდა პირტახია**

სტრატეგიული მენეჯმენტი

თბილისი - 2017

© ელისაბედ ბაღიაშვილი, გაირა ღულუშაური, ივოლა პირტახია. სტრატეგიული მენეჯმენტი. თბილისი. 2017

UDC (უპ) 005.21
ბ-212

სახელმძღვანელო განკუთვნილია მენეჯმენტის სპეციალობის ბაკალავრ სტუდენტებისთვის. იგი შეიცავს 14 თემას.

სახელმძღვანელო დამუშავებულია ამ თემატიკაზე არსებულ როგორც უცხოელ, ისე ქართველ მეცნიერთა ნაშრომების გამოყენებით.

რედაქტორი:

პროფესორი **ო. შაჩულია**

რეპენზანტი:

პროფესორი **მ. ხარხელი**

წიგნი გამოიცა გამომცემლობა „საჩინო“-ში. დირექტორი
ნოდარ ყველაიძე. ელ.-ფოსტა: sachino64@mail.ru.
ტელ.: 593 993 488

ISBN 978-9941-9502-9-2

შინაარსი

წინასიტყვაობა -----	4
თავი I. სტრატეგიის არსი და სტრატეგიული მენეჯმენტის პრო- ცესი -----	5
თავი II. დარგში საერთო სიტუაციისა და კონკურენციის ანალიზი -----	39
თავი III. კომპანიის რესურსებისა და კონკურენტული შესაძ- ლებლობების ანალიზი -----	72
თავი IV. სტრატეგია და კონკურენტული უპირატესობა -----	95
თავი V. კონკურენტული სტრატეგიები ბაზრის გლობალიზაციის პირობებში -----	143
თავი VI. სტრატეგიების შემუშავება დარგის სპეციფიკისა და კომპანიის სიტუაციის გათვალისწინებით -----	170
თავი VII. სტრატეგია და დივერსიფიცირებული კომპანიების კონკურენტული უპირატესობა -----	195
თავი VIII. დივერსიფიცირებული კომპანიების სტრატეგიების შეფასება -----	229
თავი IX. სტრატეგიული ალტერნატივები კომპანიებში და მოულოდნელ ცვლილებებზე რეაქცია -----	242
თავი X. კომპანიაში სტრატეგიის სარეალიზაციოდ რესურ- სების და ორგანიზაციული შესაძლებლობების შექმნა --	254
თავი XI. სტრატეგიული პოზიციის არჩევა და სტრატეგიული ნაკრების მართვა -----	282
თავი XII. კომპანიის სტრატეგია საზოგადოებასთან მიმართე- ბაში -----	294
თავი XIII. ტექნოლოგიების როლი ბიზნეს-სტრატეგიაში --	301
თავი XIV. კორპორაციული კულტურა და ლიდერობა როგორც სტრატეგიის ეფექტიანად რეალიზაციის გასაღები -----	311
გამოყენებული ლიტერატურა -----	336

წინასიტყვაობა

ჩვენი საუკუნე სისტემატიური ცვლილებების საუკუნეა. ინტერნეტმა და მის საფუძველზე წარმოქნილმა ციფრულმა რევოლუციამ ბიზნესთან დაკავშირებული მრავალი იდეა და საქმე ეჭვის ქვეშ დააყენა. ერთ-ერთი ასეთია სტრატეგიული მენეჯმენტი.

ჩვენს საუკუნეში ცვლილებების რიტმი და ტემპი ისე აჩქარდა, რომ მსოფლიო თითქმის არაპროგნოზირებადი გახდა. ეს მოითხოვს გრძელვადიან ჰორიზონტზე ორიენტირებულ სტრატეგიული მენეჯმენტის კარდინალურ ცვლილებას. უკვე აზრს კარგავს გრადიციული, ანალიტიკური აზროვნებით სტრატეგიის შემუშავება. საჭირო ხდება სტრატეგიის შემუშავების ანალიტიკური მეთოდებიდან ექსპერიმენტულ მეთოდებზე გადასვლა, ახალი, არაპროგნოზირებადი რისკების ჰეჯირების საშუალებების გამოძებნა, გარდაქმნილ მომავალთან რაც შეიძლება სწრაფად და მოქნილად ადაპტირების შესაძლებლობების ქონა. ასეთ პირობებში კომპანიის უმაღლესი დონის მენეჯერებმა უნდა გაიცნობიერონ, რომ ისინი ვერ შექმნიან ყოვლად სრულყოფილ სტრატეგიას, რომელიც მოერგება ყველანაირ მომავალს. მათ უნდა შექმნან მხოლოდ მომავლის საერთო (მოგადი) მიმართულება და მუდმივად მზად იყონ მის პერმანენტულ ცვლილებებზე და ამის უფლება მისცენ არა მხოლოდ თავის თავს, არამედ ფუნქციონალურ და ოპერაციულ მენეჯერებსაც.

ასე რომ, ციფრულ ეპოქაში სტრატეგიული მენეჯმენტი სხვანაირი ხდება. მართალია, სტრატეგიის შემუშავების ზოგიერთი მიდგომა თუ იდეა კვლავ ძალაში რჩება, მაგრამ ზოგი მთლიანად იცვლება.

წინამდებარე სახელმძღვანელო სწორედ ასეთი ხედვით არის დამუშავებული.

**ელისაბედ ბალიაშვილი,
გაირა ლუღუშაური,
ივოლდა პირტახია**

თავი I. სტრატეგიის არსი და სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი

ნებისმიერ კომპანიას სჭირდება სტრატეგიული და ტაქტიკური მენეჯმენტი. სტრატეგიული მენეჯმენტით ხორციელდება კომპანიის გრძელვადიანი, სამომავლო მიზნების და ამოცანების დასახვა და მათი შესრულების ხელმძღვანელობა, ტაქტიკურით კი – მიმდინარე ამოცანებისა და მიზნებისა. კომპანიის სტრატეგიულ მენეჯმენტს ძირითადად ახორციელებს კომპანიის მართვის ზედა დონე (უმაღლესი ხელმძღვანელობა) ტაქტიკურს კი – საშუალო და ქვედა დონე. ტაქტიკური მენეჯმენტით ხდება ამოცანებად და შესრულების პერიოდებათ დაშლილი სტრატეგიული მიზნის შესრულების ხელმძღვანელობა და საჭირო შემთხვევაში კორექტირება.

ამრიგად, ტაქტიკური მენეჯმენტი არის სტრატეგიული გეგმის განხორციელების მართვა. აქედან გამომდინარე კომპანიაში ჯერ ის უნდა შემუშავდეს, რაც უნდა შესრულდეს და მხოლოდ მერე დაიწყოს მისი შესრულება. შედეგად სტრატეგიული მენეჯმენტი არის პირველადი, ტაქტიკური კი მეორადი.

სტრატეგიული მენეჯმენტის დიდი სპეციალისტები ა. გომპსონი და ა. სტრიკლენდი¹ წერენ: „სტრატეგია არის მართვის კომპლექსური გეგმა, რომელიც მიმართულია ბაზარზე მისი პოზიციების გამყარებისაკენ, მომხმარებელთა მოზიდვისა და დაკმაყოფილებისაკენ, წარმატებული კონკურენციისა და დასახული მიზნების მიღწევისაკენ. მენეჯერები შემუშავებენ სტრატეგიას, რათა განსაზღვრონ რომელი მიმართულებით განვითარდება კომპანია და მიიღონ დასაბუთებული გადაწყვეტილებები კონკრეტული მოქმედებების არჩევის დროს... სტრატეგიის გარეშე მენეჯერს არ გააჩნია დეტალურად გათვლილი სამოქ-

¹ გომპსონი ა., სტრიკლენდი ა., *სტრატეგიული მენეჯმენტი*, თბ., 2010, გვ. 39.

მელო გეგმა, გზამკვლევი ბიზნესის სამყაროში და ერთიანი პროგრამა სასურველი შედეგების მისაღწევად“.

ამრიგად, **კომპანიის სტრატეგია** ეს არის ლოგიკურ ერთიანობაში მოყვანილი გარკვეული ნაბიჯების ერთობლიობა, რომელიც კომპანიამ მომავალში უნდა განახორციელოს წარმატებული ბიზნესის საწარმოებლად.

უფრო კონკრეტულად, ეს არის კომპანიის მენეჯმენტის სავარაუდო გეგმა. მენეჯერები შეიმუშავენ სტრატეგიას, რათა ორგანიზაციის თანამედროვე ქცევის ანალიზის საფუძველზე განსაზღვრონ კომპანიის ხელმძღვანელობის მიერ დასახული მიზნების მიღწევის ღონისძიებები. სტრატეგიის არარსებობა იგივეა, რაც გემი მიმართულების გარეშე. ფაქტიურად ამ შემთხვევაში მენეჯერებს არ გააჩნიათ ის ძირითადი ორიენტირი ან მაკავშირებელი მოქმედების გეგმა, რომლის მიხედვითაც კომპანიამ უნდა მიაღწიოს სასურველ შედეგს. კარგი სტრატეგია და მისი კარგი აღსრულება მიუთითებს კომპანიის კარგ მენეჯმენტზე. მართლაც არსებობს დიალექტიკური ერთიანობა კარგ მენეჯმენტსა და იმასთან, თუ რა სტრატეგიას ქმნიან და როგორ აღასრულებენ მას მენეჯერები.

მენეჯერზე არ ითქმევა „კარგი“ თუ იგი ქმნის სწორ სტრატეგიას, მაგრამ ცუდად უკეთებს პრაქტიკულ რეალიზაციას. ამ შემთხვევაში ამბობენ, რომ მენეჯერი ხელიდან უშვებს წარმატების მიღწევის რეალურ შესაძლებლობებს. ასევე, მენეჯერი არ შეიძლება იყოს კვალიფიციური, თუ იგი საუკეთესოდ აღასრულებს მის მიერ შემუშავებულ არცთუ ისე კარგ სტრატეგიას. მხოლოდ ძლიერი სტრატეგია და მისი ძლიერი აღსრულება არის ბიზნესის წარმატების წყარო – მაგალითები, სადაც კარგად შემუშავებულ და დანერგილ სტრატეგიას არ ძალუძს კომპანია უზრუნველყოს სალიდერო მარკეტინგულ პოზიციაზე, მსოფლიო პრაქტიკაში ფაქტიურად არ არსებობს.

თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ საუკეთესო სტრატეგია და მისი საუკეთესო აღსრულება ორგანიზაციის საუკეთესო ქცევის გარანტიას არ იძლევა. კარგადმართული ორგანიზაციებიც კი ხშირად აწყდებიან გარკვეულ ხელისშემშლელ გარემო ფაქტორებს, რომელთა წინასწარი პროგნოზირება დაგეგმვის ეტაპზე შეუძლებელია. მაგრამ უიღბლობა, რომელიც ხელისშემშლელი გარემო ფაქტორებით არის გამოწვეული არ ამართლებს მენეჯერების უნიათო პოლიტიკას, რომელიც ხშირად წლობით გრძელდება. სწორედ, მენეჯერთა პასუხისმგებლობას წარმოადგენს ის, რომ ისინი დროზე უნდა შეეგუონ ასეთ ნეგატიურ მდგომარეობას და შექმნან თავდაცვითი სტრატეგია, ანუ დასახონ გარკვეული მენეჯერული ღონისძიებები, რომელიც დაიძლეოს აღნიშნულ ხელისშემშლელ წინააღმდეგობებს. მართლაც, კარგი სტრატეგიის კონცეფცია გამოიხატება იმით, რომ სრულყოფილი და მოქნილი სტრატეგიული გეგმის პირობებში, კომპანიის ქცევა იყოს წარმატებული, გაუთვალისწინებელი და მოულოდნელი ექსტერნალური (გარეშე) ფაქტორების არსებობის მიუხედავად.

სტრატეგიების შემუშავება, ფორმირება და რეალიზაცია – მენეჯმენტის პრიორიტეტული ამოცანებია, ამიტომაც ყოველთვის არის მოთხოვნა იმ მენეჯერებზე, რომლებსაც შესწევთ უნარი მოახდინონ კომპანიის მომავლის **აქტიური ფორმირება**. მენეჯერები შეიმუშავენ სტრატეგიას და პასუხს აგებენ კომპანიის ბიზნესის მოდელის არჩევანზე.

მაღალი ღონის მენეჯმენტმა უნდა მოახდინოს კომპანიის ყველა ძირითადი განყოფილებებისა და ფუნქციის (მომარაგება, წარმოება, ფინანსები, მარკეტინგი, პერსონალი, სამეცნიერო კვლევები, ინოვაციების შემუშავება) **პრტიანი კოორდინირება**. თითოეული მათგანი განსაკუთრებულ როლს თამაშობს ამ სტრატეგიაში. გააკეთო სტრატეგიული არჩევანი – ნიშნავს

ერთიანობაში მოიყვანო კომპანიის ბიზნესგადაწყვეტილებები და კონკურენტუნარიანი მოქმედებები.

კარგად გააზრებული სტრატეგიული ხედვა ამზადებს კომპანიას მომავლისათვის, უმოკლეს ვადებში აღგენს განვითარების მიმართულებას და განსაზღვრავს კომპანიის განზრახვას – დაიკავოს კონკურენტული პოზიცია.

სტრატეგიების შემუშავება არის მენეჯმენტის ერთი-ერთი უმთავრესი ფუნქცია. მენეჯმენტის ამოცანებს შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია გრძელვადიანი სტრატეგიების, კონკურენციისა და ბიზნესის გაძლოლის ეფექტიანი მეთოდების შემუშავება, ასევე, სტრატეგიების შესრულება იმგვარად, რომ მიღწეული იქნას დასახული შედეგები. წარმატებული სტრატეგია და მისი გონივრულად განხორციელება – არის სრულყოფილი მენეჯმენტის ნიშნუში. იმისათვის, რომ კომპანიამ შეძლოს თავისი მაქსიმალური პოტენციალის მიღწევა, აუცილებელია, მენეჯერმა მოახდინოს სტრატეგიის შემუშავებისა და განხორციელების ერთმანეთში წარმატებული შერწყმა. რაც უფრო კარგადაა მოფიქრებული სტრატეგია და რაც უფრო უკეთესად სრულდება ის, მით მეტი შანსი აქვს კომპანიას დაიკავოს ძლიერი პოზიცია. წარმატებული სტრატეგიის წარმატებულად განხორციელება – ეს არა მარტო ბიზნესის წარმატების ნაცადი ხერხია, არამედ კომპანიის სრულყოფილი მართვის საუკეთესო გამოცდაც.

ცხადია, კარგი სტრატეგიის შემუშავება და მისი წარმატებული რეალიზება არ არის გარანტი იმისა, რომ კომპანია თავიდან აიცილებს პრობლემებსა და წარუმატებლობას. ზოგჯერ საჭიროა ღრო იმისათვის, რომ მენეჯერთა ძალისხმევამ გარკვეული შედეგი გამოიღოს.

სტრატეგიული მენეჯმენტის ხუთი ამოცანა. მენეჯერის ამოცანა, ფირმის სტრატეგიის შექმნისა და რეალიზაციის პროცესში, შედგება ხუთი ურთიერთდაკავშირებული ნაწილისაგან:

1. **კომპანიის სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმულირება.** სხვა სიფყვებით, განვითარების სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრა – ე. ი. მიზნების და გრძელვადიანი განვითარების პერსპექტივის ჩამოყალიბება.

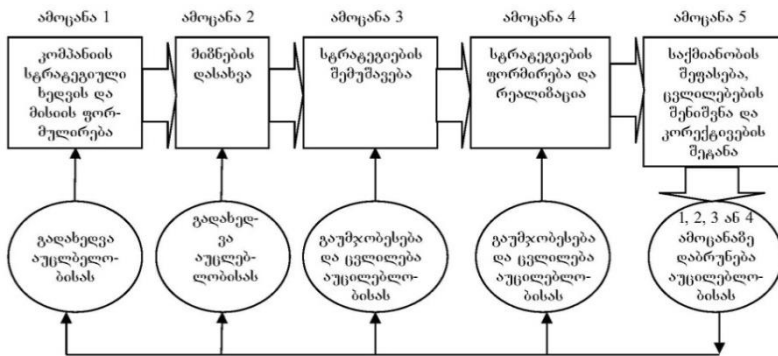
2. **მიზნების დასახვა.** სტრატეგიული ხედვის კონკრეტულ სამუშაო მიმართულებად გადაქცევა.

3. **სტრატეგიების შემუშავება.**

4. **სტრატეგიების ფორმირება და რეალიზაცია.**

5. **განხორციელებული საქმიანობის შეფასება.** სტრატეგიული ხედვის, გლობალური მიზნების, სტრატეგიისა და მისი რეალიზაციის კორექტირება მიღებული გამოცდილების, ცვალებადი ბიზნეს გარემოს, გამოვლენილი ახალი იდეებისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით.

ნახაზზე 1 ნაჩვენებია სტრატეგიული მენეჯმენტის ამოცანების ურთიერთკავშირი. სწორედ ეს ხუთი კომპონენტი განსაზღვრავს სტრატეგიული მენეჯმენტის ცნებას. განვიხილოთ ამოცანები უფრო დეტალურად.



ნახაზი 1. სტრატეგიული მენეჯმენტის ხუთი ამოცანა

I. კომპანიის სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმულირება. მთავარი კითხვა, რომელიც კომპანიის მენეჯერებს სტრატეგიასთან დაკავშირებით უჩნდება, ეს არის „როგორ ვხედავთ კომპანიის მომავალს?“ პასუხი ამ კითხვაზე განსაზღვრავს

კურსს, რომელსაც ფირმა აიღებს. ფაქტობრივად, ის, რის გაკეთებასაც აპირებს კომპანია და როგორიც სურს რომ მომავალში გახდეს, არის ფირმის დანიშნულება (მისია). მისიის დადგენისას, მენეჯერი განსაზღვრავს კომპანიის საქმიანობის სფეროს და აგრეთვე იმ მომსახურებას, რომელსაც ის შესთავაზებს თავის მომხმარებელს. მენეჯერმა სტრატეგიულად უნდა გაიაზროს ფირმის საქმიანობის სფერო, ამასთან, პარალელურად, უნდა შეიმუშაოს კომპანიის გრძელვადიანი განვითარების კონცეფცია. სწორედ ის, თუ როგორ ხედავს მენეჯერი თავის კომპანიის ადგილს ბაზარზე, არის სტრატეგიული ხედვა.

ამრიგად, სტრატეგიული ხედვა – არის კომპანიის მომავლისკენ მოძრაობის მარშრუტი, სამომავლო ტექნოლოგიები, მიზნობრივი აუდიტორია, გეოგრაფიული და სასაქონლო ბაზრები, პერსპექტიული შესაძლებლობები და კომპანიის სამომავლო სახე.

სწორედ დასაბუთებული, კარგად ჩამოყალიბებული მისია, კომპანიისათვის წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე ღირებულ მენეჯერულ ელემენტს.¹

1. ის ახდენს მაღალი ღონის მენეჯერების შეხედულებების ჩამოყალიბებას კომპანიის გრძელვადიან გეგმებსა და პერსპექტივასთან დაკავშირებით.

2. ამცირებს ახლომხედველური მენეჯმენტის და არასწორი გადაწყვეტილებების მიღების რისკს.

3. გამოხატავს ორგანიზაციის მიზნებს და თანამშრომლებს აძლევს სტიმულს, რათა მათ უკეთ შეასრულონ მათზე დაკისრებული სამუშაო.

4. ეხმარება საშუალო ღონის მენეჯერებს ჩამოაყალიბონ განყოფილების მიზნები, ამოცანები და მისწრაფება, შეახამონ

¹ გომპსონი ა., სკრიკლენდი ა., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2010, გვ. 86.

თითოეული განყოფილების პოლიტიკა, მთლიანად კომპანიის პოლიტიკასთან და განვითარების მიმართულებასთან კავშირში;

5. აადვილებს კომპანიის მომავლისთვის მზადების პროცესს.

II. მიზნების ღასახვა. კონკრეტული მიზნების განსაზღვრა გვეხმარება მისიის საერთო ფორმულირებიდან გადავიდეთ ცალკეული გეგმის შემუშავებაზე, რომელთა საშუალებითაც ვაღწევთ მიზანს. აღნიშნული მიზანი შეიცავს მთელ რიგ სასურველ შედეგებს, რომელთა მისაღწევად საჭიროა განსაზღვრული ძალისხმევა და ორგანიზებული მოქმედებები. იმისათვის, რომ არსებული ვითარებიდან კომპანია გადავიდეს მისთვის სასურველ მდგომარეობაში, საჭიროა გააჩნდეს უფრო მეტი ინოვაციური უნარი, გააუმჯობესოს თავისი ფინანსური მაჩვენებლები და საქმიანი რეპუტაცია, რაც მოითხოვს კომპანიის ყველა ძალების მობილიზებას. რთული, მაგრამ მიღწევადი მიზნები, კომპანიას არ აძლევს მოდუნების, მერყეობის საშუალებას და უზრუნველყოფს ბალანსირებას ფირმის საქმიანობაში.

მიტჩელ ლეიბოვიჩი – კომპანია PeP Boys – Manny-ის აღმასრულებელი დირექტორი ამბობს: „ერთი სიტყვით, თუ გსურთ მიაღწიოთ კარგ შედეგებს, დაისახეთ კარგი მიზნები“. მიზანი ემსახურება კომპანიის საქმიანობის მიმართულებების შემუშავებას და პროგრესს. მიზანი შეიძლება იყოს როგორც მოკლევადიანი, ასევე გრძელვადიანი. პირველი ორიენტირებულია სასურველი შედეგების სწრაფად მიღებაზე, მეორე კი მოითხოვს დაფიქრებას იმის თაობაზე, თუ რა უნდა გაკეთდეს პოზიციების გამყარებისა და საქმიანობის კიდევ უფრო გაუმჯობესებისათვის გრძელვადიან პერსპექტივაში. როდესაც გვიხდება არჩევანის გაკეთება გრძელვადიან ან მოკლევადიან მიზნებს შორის, უპირატესობა, როგორც წესი, ენიჭება გრძელვადიან მიზნებს. ძალიან იშვიათია, კომპანიამ მოიპოვოს წარმატება, როდესაც მენეჯერის მიერ არჩეული სტრატეგია გათვლილია მხოლოდ მოკლევადიან მიზანზე.

თითოეულმა ხელმძღვანელმა უნდა დაისახოს კონკრეტული მიზანი. კომპანიის ერთიანი მიზნის მისაღწევად, თითოეულ განყოფილებას უნდა ჰქონდეს ინდივიდუალური დავალებები. ფორმა უნდა წარმოადგენდეს ერთიან გუნდს, სადაც თითოეული განყოფილება აკეთებს მაქსიმუმს, რათა მიაღწიოს სასურველ შედეგს თავის სფეროში. ამით ის ხელს უწყობს კომპანიას – განახორციელოს დასახული მიზანი და მოახდინოს სტრატეგიული ხედვის რეალიზება.

არსებობს ორი ტიპის მიზანი: ფინანსური და სტრატეგიული (იხ. ცხრილი 1). ქვემოთ ცხრილში მოყვანილია ფინანსური და სტრატეგიული მიზნების ზოგიერთი სახეები:

ფინანსური მიზანი აუცილებელია, რადგანაც ფინანსური რესურსების უკმარისობის გამო კომპანია შეიძლება საერთოდ მრდისათვის აუცილებელი რესურსების გარეშე დარჩეს.

სტრატეგიული მიზნები მიმართულია ბაზარზე კომპანიის კონკურენტული პოზიციების გამყარებისაკენ. ფინანსური მიზნები გულისხმობს ისეთი მაჩვენებლების მზდას, როგორიცაა მოგების მასშტაბი, ინვესტიციების უკუგება (ანუ ეკონომიკური დამატებითი ღირებულება – ელდ), დივიდენდების მზდა, აქციების კურსის მზდა (ანუ საბაზრო დამატებითი ღირებულება – სლდ), კრედიტუნარიანობა და სხვა. სტრატეგიული მიზნები ეხება ფირმის კონკურენტუნარიანობას და ორიენტირებულია მთლიანად დარგში მრდის მაღალ ტემპზე, ასევე ბაზრის წილის მზდაზე, კონკურენტებთან შედარებით პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებაზე, დანახარჯებისა დაბალი ღონის უზრუნველყოფაზე, ფირმის რეპუტაციის გაუმჯობესებაზე. უცხოეთის ქვეყნების ბაზრებზე შეჭრა, უახლესი ტექნოლოგიების გამოყენება და სრულიად ახალი შესაძლებლობების განვითარება არის ასევე, სტრატეგიული მიზნების განუყოფელი ნაწილი.

კონკურენტული სტრატეგიული მიზნების მიღწევა ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც კონკურენტული ფინანსური მაჩვენებლების მიღწევის.

ცხრილი 1

კომპანიის ფინანსური და სტრატეგიული მიზნები

ფინანსური მიზნები	სტრატეგიული მიზნები
შემოსავლების სწრაფი ზრდა	ბაზრის წილის გაზრდა
ფულადი სახსრების მიღების სწრაფი ზრდა	დარგში უფრო სტაბილური და სანდო ვითარება
უფრო მაღალი დივიდენდები	პროდუქციის ხარისხის გაზრდა
მოგების მიღების უფრო ფართო მასშტაბები	კონკურენტებთან შედარებით წარმოების დანახარჯების შემცირება
მოგების გაზრდა კაპიტალის დაბანდების პროცესში	პროდუქციის ნომენკლატურის გაფართოება და გაუმჯობესება
ობლიგაციებისა და კრედიტის სანდოობის ხარისხის ამაღლება	კლიენტთა შორის რეპუტაციის გაზრდა
ფულადი სახსრების მოზიდვის გაზრდა	კლიენტთა მომსახურების გაუმჯობესება
აქციების ფასის გაზრდა	ტექნოლოგიებისა და ინოვაციის სფეროში კომპანიის ლიდერად აღიარება
ფირმაში მყარი ფინანსური ვითარების აღიარება	კონკურენტუნარიანობის გაზრდა საერთაშორისო ბაზარზე
მოგების მიღების მიზნით, უფრო დივერსიფიცირებული ბაზის შექმნა	განვითარების შესაძლებლობების გაზრდა
სტაბილური შემოსავლები, ეკონომიკური კრიზისის პერიოდში	მომხმარებელთა მოთხოვნილებების სრულად დაკმაყოფილება

ამრიგად, მიზნების განსაზღვრისას მხედველობაში უნდა გქვონდეს არა მარტო კარგი ფინანსური შედეგების მაჩვენებლების მიღწევა, არამედ ბიზნესის ხანგრძლივი განვითარება

და მოქმედებები ფირმის კონკურენტუნარიანობის გასაძლიერებლად.

III. სტრატეგიის შემუშავება. იმისათვის, რომ განისაზღვროს სტრატეგია, აუცილებელია შევისწავლოთ ფირმის შიდა მდგომარეობა და გარე ფაქტორები.

კომპანიის სტრატეგია, როგორც წესი შედგება:

- კარგად გათვლილი, მიზანმიმართული მოქმედებებისაგან;
- სიტუაციების გაუთვალისწინებელი განვითარებისა და გაძლიერებული კონკურენტული ბრძოლით გამოწვეული რეაქციისაგან;
- ორგანიზაციის უწყვეტი სწავლება და განვითარებისაგან.

ამრიგად, კომპანიის სტრატეგია შედგება როგორც წინასწარ დაგეგმილი მოქმედებებისაგან (მიმართული სტრატეგია), ისე გაუთვალისწინებელ მდგომარეობაში მიღებული აუცილებელი კორექტივებისაგან (დაუგეგმავი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები). ამრიგად, მიზანშეწონილია სტრატეგია განვიხილოთ, როგორც წინასწარ დაგეგმილი მოქმედებებისა და წარმოების სფეროში ახალ მიღწევათა ადაპტაციის, კონკურენტულ ბრძოლაში ახალ დისპოზიციასთან მიმართებაში სწრაფი გადაწყვეტილებების კომბინაცია. სტრატეგიის შემუშავება თავისთავში მოიცავს მოქმედების გეგმის შემუშავებას ან წინასწარ დადგენილი სტრატეგიის განხორციელებას და მათ ადაპტაციას გარემოს ცვლილებებთან. ნახაზი 2 აჩვენებს მოქმედებებსა და მიდგომებს, რომლებიც ასახავს კომპანიის საერთო სტრატეგიას, ხოლო ნახაზი 3 სტრატეგიის შემუშავების დონეებს.

სტრატეგიის შემუშავება უპირველესად გულისხმობს შემდეგი ხუთი ელემენტის მუსგად განსაზღვრას:¹

1. არენა (ბიზნესის არეალი) – სად იმოქმედებთ?
2. მამოძრავებლები – როგორ იმოქმედებთ?

¹ ჩოხელი ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი, 2013, გვ. 18.

3. განმასხვავებლები – როგორ გაიმარჯვებთ?
4. საფესურები – რა თანამიმდევრობითა და სისწრაფით იმოქმედებთ?
5. ეკონომიკური ლოგიკა – როგორ უზრუნველყოფთ შემოსავლის მიღებას?

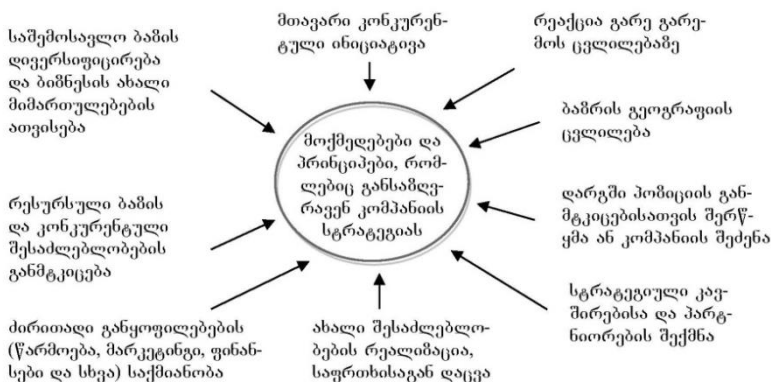
როგორც მე-2 და მე-3 ნახაზებიდან ჩანს, დივერსიფიცირებულ კომპანიაში სტრატეგიის შემუშავება ხდება ოთხ სხვადასხვა ორგანიზაციულ დონეზე:

1. **კორპორატიული სტრატეგია** (კომპანიისა და მისი საქმიანობის ცალკეული სფეროებისათვის საერთო სტრატეგია).

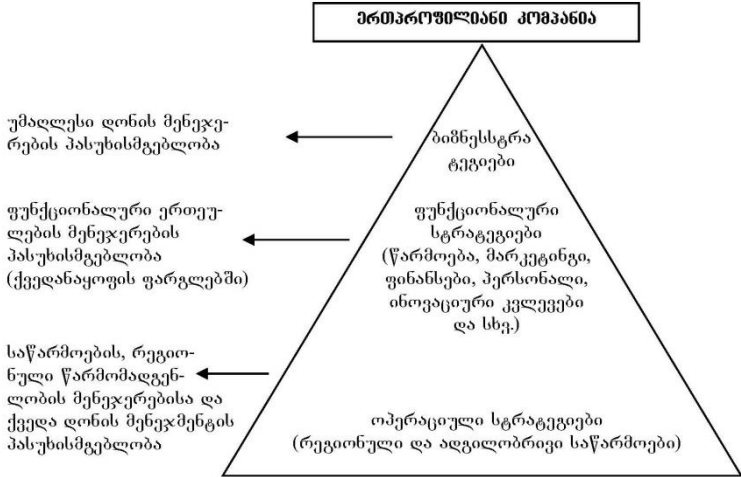
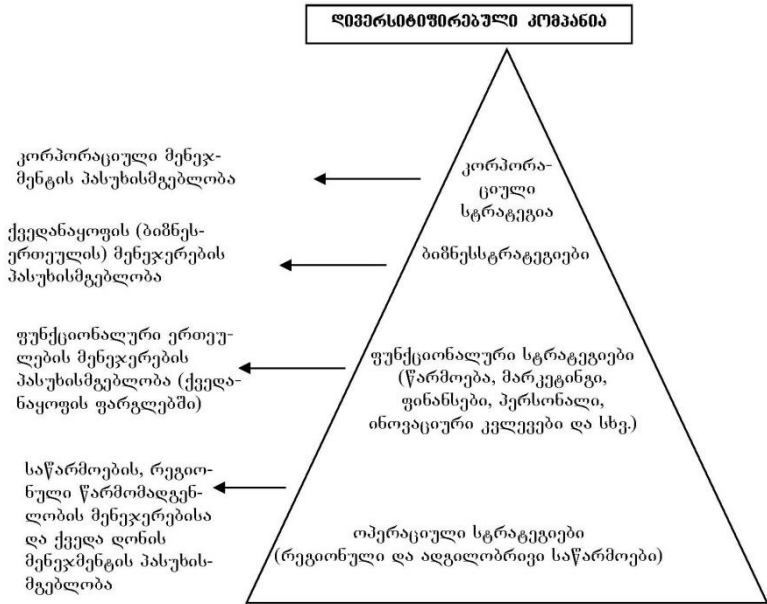
2. **ბიზნესსტრატეგია** (კომპანიის საქმიანობის ცალკეული სახეებისათვის).

3. **უზენაესიონალური სტრატეგია** (საქმიანობის განსაზღვრული სფეროს თითოეული ფუნქციონალური მიმართულებებისათვის) საქმიანობის ყოველ სფეროს გააჩნია საწარმოო სტრატეგია, მარკეტინგული სტრატეგია, ფინანსური და ა. შ.

4. **ოპერატიული სტრატეგია** (ვიწრო მასშტაბის სტრატეგია, რომელიც გამიზნულია ძირითადი სტრუქტურული ერთეულებისათვის: ქარხნები, რეგიონული სავაჭრო წარმომადგენლობა და განყოფილებები).



ნახაზი 2. კომპანიის სტრატეგიის ელემენტები



ნახაზი 3. სტრატეგიის ეფექტურობის პირამიდა

განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

კორპორაციული სტრატეგია. კორპორაციული სტრატეგია – არის დივერსიფიცირებული კომპანიის მართვის საერთო გეგმა. კორპორაციული სტრატეგია ვრცელდება მთელს კომპანიაზე და მოიცავს საქმიანობის ყველა მიმართულებას. ის შედგება მოქმედებებისაგან, რომელიც გამოიყენება საკუთარი პოზიციების გამყარების მიზნით სხვადასხვა დარგებში, აგრეთვე მოიცავს კომპანიის მართვის მეთოდებს.

დივერსიფიცირებული კომპანიისათვის კორპორაციული სტრატეგიის შემუშავება ითვალისწინებს 4 სახის მოქმედებას.

1. **ახალ დარგებში პოზიციის ათვისება და განმტკიცება.** დივერსიფიკაციის პირველი პრობლემა – ეს არის საქმიანობის სფეროს განსაზღვრის პრობლემა, კერძოდ, მრეწველობის რომელ დარგებში იმუშავენ კომპანია და რა სახით – ახალი კომპანიის შექმნით, თუ უკვე არსებულის შეძენით.

2. **ყველა ქვედანაყოფის მწარმოებლურობის გაზრდა.** შერჩეულ დარგებში კომპანიის პოზიციების გამყარებიდან გამომდინარე, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კორპორაციული სტრატეგია კონცენტრირებას ახდენს საქმიანობის გაუმჯობესების გზებზე, კომპანიის ფუნქციონირების ყველა სფეროში.

3. **ქვედანაყოფებს შორის სინერგიული ურთიერთობის გაზრდა და მისი კონკურენტულ უპირატესობად გარდაქმნა.** ახალ ბიზნესში საქმიანი კავშირების გაფართოება, როდესაც კომპანიას აქვს მსგავსი ტექნოლოგიები, სამუშაო მახასიათებლები, პროდუქციის გასაღების წყაროები, ჰყავს ერთიდაიგივე მომხმარებელი, ის მოიპოვებს კონკურენტულ უპირატესობას იმ კომპანიებთან მიმართებაში, რომლებიც ითვისებენ სრულიად ახალ საქმიანობას. მონათესავე დივერსიფიკაციის პროცესში კომპანიებს ეძლევა საკუთარი გამოცდილების გაზიარების შესაძლებლობა, ერთობლივად იმოქმედონ მიზნის მისაღწევად, შეამცირონ ერთობლივი ხარჯები და იმავდროულად გაზარდონ

კომპანიის ზოგიერთი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა, გარკვეული განყოფილებების საქმიანობის გაუმჯობესების ხარჯზე.

4. საინვესტიციო პრიორიტეტების შექმნა და კორპორაციის რესურსების გადანაწილა უფრო მომგებიან სფეროში. დამატებით ინვესტიციებთან მიმართებაში, დივერსიფიცირებული კომპანიის საქმიანობის ცალკეული სფეროები ერთმანეთისაგან რადიკალურად განსხვავდება. რესურსების მიზანმიმართული გადანაწილების მიზნით კომპანიის ხელმძღვანელმა ინვესტიციები უნდა წარმართოს უფრო პრიორიტეტული მიმართულებისაკენ.

ბიზნესის სტრატეგია. გერმინი „ბიზნესსტრატეგია“ გულისხმობს, კომპანიის ცალკეული საქმიანი სფეროს მართვის გეგმას. ბიზნესსტრატეგია კონცენტრირებულია მოქმედებებსა და მიდგომაზე, რომელიც დაკავშირებულია კომპანიის მართვასთან, რომელიც უზრუნველყოფს წარმატებულ საქმიანობას ბიზნესის ერთ-ერთ სპეციფიკურ სფეროში. ბიზნესსტრატეგია აჩვენებს გრძელვადიან პერსპექტივაში კონკურენტული პოზიციების მოპოვების გზებს.

ერთი სახის ბიზნესით დაკავებული კომპანიების კორპორაციული და ბიზნესსტრატეგია ერთმანეთს ემთხვევა, რადგანაც, სტრატეგიის შემუშავება ძირითადად ხდება მხოლოდ ერთი ტიპის ბიზნესისათვის. კორპორაციულ და ბიზნესსტრატეგიას შორის განსხვავება, ვლინდება მხოლოდ დივერსიფიცირებულ კომპანიებში.

ბიზნესსტრატეგია თავისთავში მოიცავს ყველა იმ გადაწყვეტილებებსა და მეთოდებს, რომლის გამოყენებასაც მიზანშეწონილად მიიჩნევს კომპანიის ხელმძღვანელობა, გათვალისწინებული იქნება კონკურენცია, ეკონომიკური და საბაზრო ფაქტორები, დემოგრაფია და მომხმარებელთა მოთხოვნები, ახალი კანონმდებლობა და სამართლებრივი მოთხოვნილებები, აგრეთვე სხვა მნიშვნელოვანი გარე ფაქტორები. ბიზნესსტრა-

ტეგია მაშინ არის ძლიერი, როდესაც მისი ხელშეწყობით კომპანია აღწევს კონკურენტულ უპირატესობას, ხოლო სუსტი, თუკი გამოიწვევს კონკურენტული პოზიციების დასუსტებას.

განსხვავება ძლიერ და სუსტ ბიზნესსტრატეგიას შორის მდგომარეობს ისეთი საქმიანი მიდგომებისა და ღონისძიებების შემუშავებაში, რომელიც უზრუნველყოს სოლიდურ კონკურენტულ უპირატესობას. ასეთი უპირატესობის მოპოვებით, კომპანიას საშუალება ეძლევა მიაღწიოს დარგში საშუალო მოგებასთან შედარებით მაღალ ღონეს. ასეთი უპირატესობის გარეშე, დიდი რისკი არსებობს იმისა, რომ ძლიერი კონკურენტის პირობებში კომპანია დარჩება უკანა პლანზე, როგორც მეორეხარისხოვანი ფირმების რიგში. ბიზნეს-სტრატეგიის შემუშავებას, რომელსაც გააჩნია მყარი კონკურენტული უპირატესობა, ხასიათდება სამი მღერული მომენტით:

1. იმ სეგმენტის განსაზღვრა, სადაც ფირმას აქვს მეტი შანსი მოიგოს კონკურენტული ბრძოლა;

2. პროდუქციის ისეთი მახასიათებლების შექმნა, რომელიც მოიმიდავს მომხმარებლებს და დაეხმარება კომპანიას გამოირჩეოდეს სხვა კომპანიებისაგან;

3. კონკურენტული შემოგვევების ნეიგრალიზაცია.

ბიზნესსტრატეგიის განხორციელების მთავარი პასუხისმგებელი პირია მენეჯერი, რომელიც ხელმძღვანელობს ერთ-ერთ მიმართულებას. მიუხედავად იმისა, მენეჯერი აქტიურად მონაწილეობს თუ არა სტრატეგიის ფორმირებაში, საკუთარი უფლებამოსილების ნაწილობრივ დელეგირების შემთხვევაშიც კი, მენეჯერი პასუხს აგებს სტრატეგიასა და საბოლოო შედეგებზე. სტრატეგიაზე პასუხისმგებელ მენეჯერს ორი ძირითადი ვალდებულება გააჩნია:

➤ აკონგროლოს, თუ რამდენად სწორად არის აღქმული სტრატეგია თითოეულ ფუნქციონალურ სფეროში და ერთმანეთთან შესაბამისობაშია.

- მაღალი ღონის მენეჯერების მიერ სტრატეგიული მოქმედებების განხორციელება.

ფუნქციონალური სტრატეგია. ფუნქციონალური სტრატეგია – ფუნქციონალური ერთეულების (წარმოება, სამეცნიერო კვლევები, მარკეტინგი, მომხმარებელთა მომსახურება, განაწილება, ფინანსები, პერსონალი და ა. შ.) საქმიანობის გეგმაა. კორპორაციას ესაჭიროება იმდენი ფუნქციონალური სტრატეგია, რამდენი საქმიანობის ძირითადი მიმართულებაც აქვს.

ტერმინი „ფუნქციონალური სტრატეგია“ გულისხმობს ცალკეული ქვედანაყოფის ან კონკრეტული ბიზნესის სფეროში მთავარი ფუნქციონალური მიმართულების სამოქმედო გეგმას.

ბიზნესსტრატეგიისგან განსხვავებით, ფუნქციონალური სტრატეგია საკუთარი მიდგომის, კონკრეტული მოქმედებებისა და პრაქტიკული ნაბიჯების საფუძველზე, რომელიც უკავშირდება ქვედანაყოფებისა და ბიზნესის ფუნქციებს, კომპანიის განვითარების საერთო გეგმაში ახდენს ცალკეული ღეგალების დაკონკრეტებას.

ფუნქციონალური სტრატეგიის როლი მდგომარეობს კომპანიის ბიზნესსტრატეგიისა და კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებაში. ასევე ფუნქციონალური სტრატეგიის მნიშვნელობა მდგომარეობს კომპანიის ფუნქციონალური მიზნების მისაღწევად მიმართულების განსაზღვრაში.

ფუნქციონალური სტრატეგიის ფორმირების უმთავრესი პასუხისმგებლობა განყოფილების ხელმძღვანელს ეკისრება.

ბიზნესსტრატეგიის წარმატებულად რეალიზაციის მიზნით აუცილებელია ერთმანეთთან კოორდინირებული და შეთავსებადი იყოს ფუნქციონალური სტრატეგიები. მარტივად რომ ვთქვათ, მარკეტინგული სტრატეგია, საწარმოო სტრატეგია, ფინანსური სტრატეგია და პერსონალთან ურთიერთობის სტრატეგია უნდა იყოს ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში.

ოპერაციული სტრატეგია. ოპერაციული სტრატეგია განეკუთვნება კიდევ უფრო კონკრეტულ სტრატეგიულ ინიციატივებსა და მიდგომებს ოპერაციულ ერთეულებთან მიმართებაში (ქარხნები, გაყიდვების განყოფილება, დისტრიბუციის ცენტრები), ყოველდღიური გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რომელსაც სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს (სარეკლამო კამპანიები, ნელეულის შესყიდვა, მარაგების მართვა, პროფილაქტიკური შეკეთება, გრანტსპორტირება).

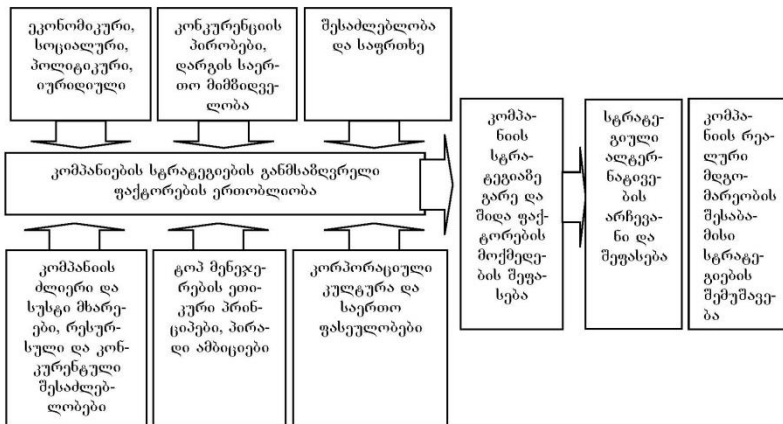
მიუხედავად თავისი მცირე მასშტაბისა სხვა უფრო მაღალი დონის სტრატეგიებთან შედარებით, სწორედ ოპერაციული სტრატეგიის დახმარებით კომპანიის ბიზნესგეგმას ეძლევა სრული სახე. ოპერაციული სტრატეგიის შემუშავების პროცესში, მთავარი პასუხისმგებლობა ეკისრება საშუალო დონის მენეჯერებს, რომლებიც ვალდებული არიან საკუთარი წინადადებები და გადაწყვეტილებები განსახილველად წარუდგინონ ზემდგომი, მაღალი დონის მენეჯერებს.

მიუხედავად იმისა, რომ სწორედ ოპერაციული სტრატეგიის საფუძველზე იქმნება კორპორაციული სტრატეგიის პირამიდა, არავითარ შემთხვევაში არ უნდა დავივიწყოთ მისი მნიშვნელობა. მაგალითად, თუკი რომელიმე კომპანია ვერ ახორციელებს დასახულ სტრატეგიულ ამოცანას წარმოების გაზრდასთან, პროდუქციის თვითღირებულებასა და ხარისხის დონესთან დაკავშირებით, მაშინ მთლიანად შეიცვლება კომპანიის გაყიდვების საერთო მაჩვენებლები. იგი მთელ რიგ ცვლილებას შეიგანს სამოქმედო სტრატეგიაში და მომხმარებელთა თვალში დაეცემა კომპანიის წარმატებული იმიჯი.

კომპანიის სტრატეგიების ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორები. ძალიან ბევრი ფაქტორი ზეგავლენას ახდენს კომპანიის სტრატეგიების ფორმირებაზე. ამ ფაქტორების ურთიერთქმედება სპეციფიკური ხასიათისაა თითოეული დარგისათვის და დროის მიხედვით ყოველთვის იცვლება. არასოდეს ერთნაირი სპეცი-

ფიკის მქონე სტრატეგიის არჩევა არ ხდება მსგავს სიგუაციაში. სტრატეგიის განმსაზღვრელი ფაქტორები, როგორც წესი ერთ-მანეთისგან მკვეთრად განსხვავდება. ამიტომაც ვიდრე მენეჯერი დაიწყებს სტრატეგიების არჩევას, მან წინასწარ უნდა შეაფასოს კომპანიის შიდა და გარე ფაქტორების ერთობლიობა. ნახაზი 4 აჩვენებს იმ ძირითად ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავენ კომპანიის სტრატეგიების შერჩევას.

ბარე ბარემოს შაპტორები



შიდა ბარემოს შაპტორები

ნახაზი 4. სტრატეგიის შერჩევაზე მოქმედი შაპტორები

სტრატეგიის შემუშავებისათვის აუცილებელია გაგვაჩნდეს შემოქმედებითი ნიჭი და სტრატეგიული ხედვა. მენეჯერის მიერ შემუშავებული სტრატეგია მაქსიმალურად უნდა ითვალისწინებდეს ფირმის გარეთ არსებულ ვითარებას, კერძოდ, ცვლილებას მომხმარებელთა გემოვნებაში, კონკურენტების უკანასკნელ მოქმედებებს, ბაზრის შესაძლებლობებს და საფრთხეებს, ბიზნესის გაძლოლის ახლად გამოვლენილ პირობებს.

კომპანია შეიძლება წააწყდეს ორ სირთულეს, თუ მენეჯერები არ ფლობენ შესაბამის უნარებს. პირველი – ეს არის მოძველებული სტრატეგია. რაც უფრო სწრაფად იცვლება სიგუაცია

ბაზარზე, მით უფრო მეტად არის დამოკიდებული წარმატების ხარისხი მენეჯერის მმართველობით უნარზე – იმოქმედოს არსებულ სიტუაციაში და შეიგნოს გარკვეული კორექტივები მიმდინარე სტრატეგიაში. მეორე სირთულე – ისეთი აზროვნება, რომელიც მიმართულია ფირმის შიდა პრობლემებზე. სტრატეგია, რომელიც შემუშავებულია „შიგნიდან“ სრულიად არ არის მოწყვეტილი დარგს, რომელშიც ფირმა საქმიანობს, და არც კონკურენტულ ბრძოლას, მაგრამ არც იმის თქმა შეიძლება, რომ ისინი ითვალისწინებენ საბაზრო გენდენციებსა და მომხმარებელთა მოთხოვნებს. უფრო მეტიც, შიდა პრობლემების მოგვარება ხშირად ეწირება კომპანიის სადავო საკითხების დარეგულირებას. რაც უფრო სუსტია მენეჯერის სამეწარმეო უნარი, მით უფრო მეტია სწორედ ასეთი სტრატეგიის გამოყენების ალბათობა; ამის შედეგად მცირდება ფირმის კონკურენტუნარიანობა და მომხმარებელთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილების უნარი.

სამეწარმეო ნიჭით დაჯილდოებული მენეჯერები, ყოველთვის ინოვაციურის ამპლუაში გვევლინებიან – ისინი სწრაფად ითვისებენ ყოველგვარ სიახლეს, რისკის გარკვეულ ნაწილს იღებენ საკუთარ თავზე და ინიცირებას უკეთებენ კარდინალურად განსხვავებულ სტრატეგიებს. მათგან განსხვავებით, მენეჯერები, რომლებიც ემხრობიან სტრატეგიას „შიგნიდან“, უფრო ხიან რისკს, ცუდად რეაგირებენ ცვლილებებზე, ღრმად არიან დარწმუნებულნი საკუთარ პოზიციაში, იმედოვნებენ, რომ გვერდს აუვლიან შეცდომებს, რომლებსაც, მათი რწმენით, ინოვაციურები სჩადიან. ასეთი ტიპის მენეჯერები გლობალურ სტრატეგიულ გარდაქმნებს ამჯობინებენ სტრატეგიაში მცირე სახის ცვლილებებს.

კომპანიის სტრატეგია მაშინ ასახავს ადეკვატურად საბაზრო გენდენციებსა და მომხმარებელთა სურვილებს, როდესაც კომპანიის ყველა მენეჯერი, რომლებიც შეიმუშავენ სტრატეგიას,

– ფლობენ სამეწარმეო ნიჭს, ისწრაფვიან კლიენტთა მოთხოვნების მაქსიმალური დაკმაყოფილებისა და ბაზარზე მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისათვის. კომპანიის სტრატეგია დინამიურია და განახლებას განიცდის კომპანიის განვითარებასთან ერთად. როდესაც ტექნოლოგიის სფეროში არის საკმაოდ დიდი ცვლილებები ან კომპანიაში წარმოიქმნება კრიზისი, მენეჯერები იძულებულნი არიან უმოკლეს ვადებში სტრატეგიაში შეიტანონ რადიკალური ცვლილებები. სტრატეგია ფორმირდება თანდათანობით, შემდეგ კი ხდება მისი რეფორმირება, მაშინ როდესაც ცვლილებები რაოდენობრივად იზრდება, ე. ი. რაოდენობა უნდა გადავიდეს ხარისხობრივ მაჩვენებელში.

ძალიან იშვიათია შემთხვევა, როდესაც გრძელვადიან პერიოდში სტრატეგია არ საჭიროებს კორექტირებას. ყველაზე საუკეთესო ბიზნესგეგმაც კი უნდა ითვალისწინებდეს და მზად იყოს – ბაზარზე მომხდარი ნებისმიერი ცვლილებებისათვის, მომხმარებელთა ცვალებადი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, კონკურენტების მხრიდან განხორციელებული სტრატეგიული მანევრებისათვის, ახალი შესაძლებლობებისა და საფრთხეებისათვის, გაუთვალისწინებელი სიტუაციებისათვის. ახლებური ხედვა განსაკუთრებით აუცილებელია სტრატეგიის წარმატებულად განხორციელებისათვის. სწორედ ამიტომაც, სტრატეგიის შემუშავება დინამიური პროცესია, ხოლო მენეჯერი სისტემატურად უნდა აკონტროლებდეს მას, რათა აუცილებლობის შემთხვევაში შეაფასოს და განახლოს ეს სტრატეგია.

დროგამოშვებით სტრატეგიაში ცვლილების შეტანა აუცილებელია, განსაკუთრებით კრიზისულ სიტუაციებში, მაგრამ მისი განხორციელება, თუ საჭიროებამ არ მოითხოვს, ხშირად შეუძლებელია. ამის მიზეზი შეიძლება გახდეს ორგანიზაციაში წარმოქმნილი პრობლემები ან არაეფექტიანი მოქმედებები.

კარგად გათვლილი სტრატეგია რამდენიმე წელს არსებობს, საკმარისია მხოლოდ მცირედი ცვლილებების შეტანა, რათა მოხდეს სტრატეგიის ადაპტაცია ცვალებად პირობებთან.

I. სტრატეგიის რეალიზაცია. სტრატეგიის რეალიზაციის ამოცანა მდგომარეობს იმის გაცნობიერებაში, თუ რა უნდა გაკეთდეს რეალურად იმისათვის, რომ სტრატეგია იყოს მოქმედი და ღაცული იქნას მისი შესრულების ვადები. სტრატეგიის რეალიზაცია, პირველ რიგში, განეკუთვნება ადმინისტრაციული სფეროს ამოცანებს, რომელიც მოიცავს შემდეგ მომენტებს:

- სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებისათვის, ორგანიზაციამ უნდა შექმნას ყველა პირობა;
- ბიუჯეტის მიზანმიმართულად მართვა;
- კომპანიის პოლიტიკის განსაზღვრა სტრატეგიის რეალიზაციის მიზნით;
- ეფექტიანი მუშაობისათვის თანამშრომელთა მოტივაცია; საჭიროების შემთხვევაში მათი სამუშაო ვალდებულებებსა და ხასიათის სახეცვლილება, საუკეთესო შედეგების მიღწევის მიზნით;
- წახალისების სისტემის კავშირი დასახული შედეგების მიღწევასთან;
- კომპანიაში ხელსაყრელი ატმოსფეროს შექმნა დასახული მიზნების წარმატებით განხორციელებისათვის;
- კომპანიის თანამშრომლებისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნა, რათა ეფექტიანად შეასრულონ საკუთარი სტრატეგიული როლები;
- მოწინავე გამოცდილების გამოყენება სამუშაოს ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესებისათვის;
- შიდა ხელმძღვანელობის უზრუნველყოფა, რომელიც აუცილებელია სტრატეგიის რეალიზაციისა და კონტროლის წინსვლისათვის.

ხელმძღვანელობის მიზანია, შეიმუშაოს ისეთი შეფასების სისტემა, რომელიც განსაზღვრავს, თუ როგორ სრულდება სამუშაო და რა უნდა გაკეთდეს სტრატეგიის ეფექტიანი რეალიზაციისათვის.

სტრატეგიის განხორციელება არის სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთი რთული და შრომატევადი ნაწილი. ეს ამოცანა გაივლის კომპანიის მართვის ყველა ინსტანციას და ყოველმა განყოფილებამ უნდა გაითვალისწინოს ის. სტრატეგიის კონკრეტული განხორციელება იწყება იმ ფაქტორების ანალიზით, თუ რისი კორექტირება ან გაუმჯობესება უნდა მოახდინოს კომპანიამ, სტრატეგიული გეგმის წარმატებით განხორციელების მიზნით. ყოველი მენეჯერი უნდა დაფიქრდეს შემდეგ კითხვებზე: „რა უნდა გაკეთდეს ჩემს განყოფილებაში, რათა მე ჩემი წვლილი შევიტანო საერთო სტრატეგიის განხორციელებაში და რომელი საუკეთესო გზა ავირჩიო ამისთვის?“

სტრატეგიის დანერგვის საკითხი არის ყველაზე რთული და ღროის თვალსაზრისით ტევადი ნაწილი სტრატეგიულ მენეჯმენტში. აქ სტრატეგიის რეალიზაცია დამოკიდებულია არა უშუალოდ მხოლოდ ცალკეული მენეჯმენტის კვალიფიკაციაზე, არამედ, მთლიანობაში ორგანიზაციის ქცევაზე. ორგანიზაციის უნარზე მიიღოს სასურველი შედეგი. ორგანიზაციის, როგორც ერთი მთლიანი ორგანიზმის წარმოდგენა კონკრეტული მიზნების ჭრილში მეტად რთული და შრომატევადი პროცესია. ორგანიზაცია ცალკეული ინდივიდებისგან შედგება, რომელთა ხელვა ერთმანეთისაგან განსხვავებულია. აქ ყველა მენეჯერი მართვის ყველა დონეზე, თავისი უფლებამოსილების ჩარჩოებში ინდივიდუალურად ფიქრობს იმაზე, თუ რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რათა მოხდეს სტრატეგიის პრაქტიკული რეალიზაცია.

სტრატეგიის დანერგვის ძირითადი ამოცანა სწორედ ის არის, რომ ორგანიზაცია შეკრული ერთი მთლიანი ორგანიზმია,

წინააღმდეგ შემთხვევაში სტრატეგიის დანერგვის პროცესი უშედეგო იქნება. ამიტომაც, აღნიშნული პროცესი ხშირად თვეობით გრძელდება, ზოგჯერ კი წლობითაც.

სტრატეგიული მენეჯმენტის არცერთი განხილული ფაქტორი არ არის მუდმივი. თითოეული მათგანი ექვემდებარება ცვლილებას დროში, განსაკუთრებით კი დროის გრძელვადიან პერიოდში. ცვლილებებზე ყველაზე მეტად რეაგირებს სწორედ სტრატეგიული მართვის ის ამოცანები, რომლებიც ძალზე იშვიათად იცვლებიან. ესენია: მისია, მიზნები. ამ თვალსაზრისით, რა თქმა უნდა, აუცილებელია ახალი სტრატეგიის შემუშავება და მისი დანერგვა. თუ ცვლილებები ხდება სტრატეგიაში, მაშინ აუცილებელია კორექტივების შეტანა მისი დანერგვის სტადიაზე მაშინ, როცა მისია და მიზნები უცვლელი რჩება. ხოლო თუ ცვლილებები ხდება მხოლოდ დანერგვის სტადიაზე, მაშინ მისია, მიზნები და სტრატეგია აქ უცვლელია. ფაქტორების დროში ცვლილება კი ძირითადად დამოკიდებულია იმ გარემოზე, რომელშიც უშუალოდ კომპანიას უხდება მოღვაწეობა.

ამრიგად, სტრატეგიული მენეჯმენტის მთავარ პრობლემას არ წარმოადგენს მხოლოდ მისიისა და მიზნების დასახვა, არც სტრატეგიის ფორმირება და მისი დანერგვა. აუცილებელია ასევე, კონტროლის სისტემის შექმნა, სიტუაციის მუდმივი ანალიზი, სიახლეებზე ორიენტაცია და დროთა განმავლობაში კორექტივების შეტანა. თითოეული განხილული ამოცანა არის მართვის ყველა დონის მენეჯერის შესწავლის საგანი.

II. საჰმანრობის შეფასება, ცვლილებების შენიშვნა და კორექტირების შეტანა. ზემოთ ხსენებული ყველა ამოცანა რამდენჯერმე უნდა გადაიხედოს. ახალი გარემოებების სისტემატური წარმოჩენა მოითხოვს სტრატეგიაში გარკვეული კორექტივების შეტანას.

ფირმის დანიშნულება, მიზნები, სტრატეგია ან მისი განხორციელებისათვის განსაზღვრული მიდგომები არ უნდა იყოს

საბოლოო. სამუშაოს შეფასება, ცვლილებების ანალიზი, სტრატეგიის კორექტირება – არის სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ბუნებრივი და აუცილებელი კომპონენტები.

სტრატეგიის განხორციელების საუკეთესო გზების ძიება მუდმივი პროცესია. მაშინ, როდესაც სტრატეგიის რეალიზაციის მოგვიერთი ასპექტი არ იწვებს მოქმედებას ისე, როგორც ეს ნავარაუდევია იყო, წარმოიშობა მოთხოვნა კორექტივების შეტანის თაობაზე. ჩვეულებრივ, პროგრესის მიმართულებით სვლა არ არის მარტივი – მოგვიერთ დარგში ეს სწრაფად ხდება, მოგში კი – პირიქით. სტრატეგიის განხორციელება იწვებს სხვადასხვა გადაწყვეტილების და მენეჯერთა მოქმედების გაერთიანებით, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან ცალკეული ჯგუფისა და პერსონალის საქმიანობის ორგანიზებაზე.

სტრატეგიული მენეჯმენტი – ეს არის უწყვეტი და უსასრულო პროცესი და არა რაღაც ერთგზის ღონისძიებები, რომლის შესრულების შემდეგაც თავისუფლად შეგიძლია მიუბრუნდე სხვა საქმიანობას. მენეჯერები ყოველდღიურად უნდა ახდენდნენ არსებული მოვლენების ანალიზს და წყვეტდნენ, არსებობს თუ არა შესაბამისი სტრატეგიული კორექტირების საჭიროება. მათ უნდა შენიშნონ ორგანიზაციის საქმიანობაში არსებული პროგრესი, გამოავლინონ პრობლემები, განსაზღვრონ ბაზრის ტენდენციები და სამომხმარებლო უპირატესობა. სტრატეგიული მენეჯმენტის ხუთივე ამოცანა უნდა გადაწყდეს კომპლექსურად და არა ცალკეულად.

მენეჯერები სტრატეგიული მენეჯმენტის ხუთ ამოცანას წყვეტენ სხვა დავალებებისა და ვალდებულებების შესრულების პარალელურად. სტრატეგიული მენეჯმენტი, როგორც ორგანიზაციის მომავლის განმსაზღვრელი ელემენტი, არის მმართველობის სახის მნიშვნელოვანი ფუნქცია, რომლის გვერდით მენეჯერებს გააჩნიათ სხვა ვალდებულებები და სამუშაო.

მენეჯერებს სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზება უხდებოდათ არა ყოველდღიურად, არამედ შიდა და გარე გარემოს ცვლილების შესაბამისად. თუმცა ცვლილებები ხდება როგორც მოულოდნელად, ვულკანისებურად, ასევე, თანდათან, ცალკეულად და სტრატეგიაზე მათი ზეგავლენის განსაზღვრა არც ისე ადვილია. სწორედ ამიტომ, მენეჯერებს სტრატეგიული გეგმის კორექტირებისათვის ესაჭიროებათ სხვადასხვა დრო, ზოგს ერთი თვე ან უფრო მეტი, დანარჩენს კი უფრო ნაკლები. პრაქტიკაში მართვის ხელოვნების არსი მდგომარეობს არა მარტო სტრატეგიის შეცვლაში, არამედ მუსკად უნდა განისაზღვროს თუ როდის მოხდეს მისი განხორციელება.

კომპანიის ხელმძღვანელი, როგორც გემის კაპიტანი – სტრატეგიის ყველაზე ცნობილი და გავლენიანი შემსრულებელია. ის პახუსს აგებს კომპანიის განვითარებაზე, გლობალური მიზნების დასახვასა და სტრატეგიების რეალიზაციაზე. მას ეკისრება ძირითადი პასუხისმგებლობა სტრატეგიული გეგმის შემუშავებასა და მის განხორციელებაზე, თუმცა ამ პროცესში ასევე მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ უფროსი მენეჯერებიც. კომპანიის ხელმძღვანელი თავად ირჩევს განვითარების მიმართულებას და ამტკიცებს ყველა მნიშვნელოვან სტრატეგიულ გადაწყვეტილებასა და მოქმედებას.

წარმოების, მარკეტინგის, ფინანსების, პერსონალის მიმართულების ვიცე-პრეზიდენტები და ფუნქციონალური განყოფილების ხელმძღვანელები პახუსს აგებენ საკუთარი განყოფილების სტრატეგიის შემუშავებასა და რეალიზაციაზე; ვიცე-პრეზიდენტი წარმოების სფეროში – საწარმოო სტრატეგიის შემუშავებასა და რეალიზაციაზე; მარკეტინგის განყოფილების ვიცე-პრეზიდენტი – მარკეტინგული სტრატეგიის, ფინანსური განყოფილების ვიცე-პრეზიდენტი – ფინანსური სტრატეგიის და ა. შ.; გოპ-მენეჯერები ღებულობენ აქტიურ მონაწილეობას სტრატეგიის მნიშვნელოვანი მომენტებისა და ახალი ინიციატივების ფორმირე-

ბაში, კომპანიის ხელმძღვანელი ათანხმებს განყოფილებების სტრატეგიებს და ახდენს მათი რეალიზაციის კოორდინირებას. შედარებით მცირე ზომის კომპანიებში სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზება ხდება ერთპიროვნულად ხელმძღვანელის მიერ.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავება და რეალიზება – ეს არის კომპანიის ხელმძღვანელის, გომ-მენეჯერებისა და კომპანიის მფლობელთა ვალდებულება. კომპანიის მსხვილი ორგანიზაციული ერთეულები – ქვედანაყოფი, ქარხანა, რეგიონული განყოფილება და სხვა – ჩვეულებრივ თამაშობენ წამყვან ან დამხმარე როლს სტრატეგიული გეგმის შემუშავებაში. ქვედანაყოფის მენეჯერები მთავარი ხელმძღვანელობის დაქვემდებარების ქვეშ (ნაწილობრივ ან მთლიანად) ამუშავებენ სტრატეგიას საკუთარი ქვედანაყოფისთვის და თავად ირჩევენ რეალიზაციის მეთოდებს. ამ შემთხვევაში ქვედა ღონის მენეჯ-მენტის როლი სტრატეგიის შემუშავებასა და რეალიზებაში გაცილებით ღიაა, ვიდრე მაღალი რგოლის ხელმძღვანელთა როლი და მაინც მართებული იქნება ვთქვათ, რომ ყოველი მენეჯერი განსაზღვრავს და ახდენს სტრატეგიის რეალიზებას მისთვის მიწოდებულ მონაკვეთზე.

დივერსიფიცირებულ, ბიზნესის რამდენიმე მიმართულების მქონე კომპანიებში შეიძლება გამოიყოს სტრატეგიული მენეჯერების ოთხი ღონე:

- კომპანიის ხელმძღვანელი და კორპორაციული ღონის გომ-მენეჯერები, რომლებიც უშუალოდ პასუხს აგებენ საკვანძო სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე, რაც ზეგავლენას ახდენს მთლიანად ორგანიზაციასა და მისი ბიზნესის ცალკეულ მიმართულებებზე.
- საწარმოო ქვედანაყოფების მენეჯერები, რომლებსაც აკისრიათ წამყვანი როლი ამ ერთეულებისათვის სტრატეგიული გეგმის შემუშავებასა და რეალიზაციაში.

- ფუნქციონალური ერთეულების მენეჯერები (წარმოება, მარკეტინგი და გასაღება, ფინანსები, ადამიანური რესურსები), რომლებიც საკუთარი უფლებამოსილების ფარგლებში ახორციელებენ სტრატეგიულ მოქმედებებს, რითაც ამყარებენ განყოფილების სტრატეგიას.
- ქვედა დონის მენეჯერები (საწარმოები, გაყიდვების რეგიონალურ განყოფილებებში, ადგილობრივ წარმომადგენლობებში), რომლებმაც სტრატეგიული გეგმა საკუთარ სფეროს უნდა მოარგონ და პასუხი აგონ საკუთარ წილზე საერთო სტრატეგიულ გეგმის რეალიზაციაში.

ვიწროპროფილური კომპანიებისთვის საკმარისია სამი დონე (კორპორაციული, ფუნქციონალური და ქვედა დონის მენეჯმენტი). მცირე კომპანიებში სტრატეგიის დაგეგმვა და რეალიზება ევალება ერთ ან ორ მენეჯერს, საქმის მცირე მოცულობის გამო.

ამრიგად, სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზაციაში მენეჯერების მონაწილეობა – ეს ნორმალური მოვლენაა და არა გამონაკლისი. პრაქტიკულად, ნებისმიერი მმართველობითი ამოცანა სტრატეგიასთან არის კავშირში.

სტრატეგიული მართვა – მთლიანი მენეჯმენტის სამუშაოა და არა მაღალი დონის მენეჯერთა პრივილეგია.

კომპანიები და მენეჯერები სხვადასხვაგვარად უდგებიან სტრატეგიის შემუშავებას. ზოგიერთ ორგანიზაციაში სტრატეგიის შემუშავება ხდება უშუალოდ ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ან საწარმოს მფლობელის მიერ. სხვაგან ამ მიზნით იქმნება სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფი, რომელშიც შედიან მენეჯერები და ზოგიერთი თანამშრომელი. მთლიანობაში შეიძლება გამოვყოთ სტრატეგიის შემუშავების ოთხი ძირითადი მიდგომა:

III. მთავარი არაძიბაქტორის მიდგომა. ზოგიერთ კომპანიაში ერთი ადამიანი – მმართველი ან კომპანიის მფლობელი –

საკუთარ თავზე იღებს მთავარი სტრატეგიის როლს, ერთპიროვნულად ახდენს სტრატეგიის საკვანძო ელემენტების ფორმირებას. ეს არ ნიშნავს, რომ მხოლოდ ის გახლავთ ყველა იმ იდეის ავტორი, რომელზედაც იგება სტრატეგია, ან თავად მოიძია და გააანალიზა საჭირო ინფორმაცია; ჩვეულებრივ, სტრატეგიის შემუშავების პროცესის წინ ხორციელდება გონებრივი შტურმი, რომელსაც მოჰყვება თანამშრომელთა ჩართულობა და ინფორმაციის პროფესიონალური ანალიზი. ეს ნიშნავს, რომ ეს ადამიანი გამოდის, როგორც სტრატეგიის მთავარი და ერთადერთი არქიტექტორი, პირადად ხელმძღვანელობს მის დაგეგმვას და განსაზღვრავს მის მიზნებს.

IV. დელეგირება. მსგავსი მიდგომის შემთხვევაში სტრატეგიის შემუშავებაზე პასუხისმგებელი პირი ახდენს საკუთარი უფლებამოსილების დელეგირებას ნდობით აღჭურვილ ქვეშევრდომებზე, ქვემდგომ მენეჯერებზე, კომპანიის სხვადასხვა განყოფილების თანამშრომლებისგან შემდგარ კომპეტენტურ მომუშავე ჯგუფზე, დამოუკიდებელ კომისიებზე და ზოგჯერ სპეციალიზებულ კონსულტანტთა ჯგუფზე; ისეთი ღონისძიებების დელეგირება, როგორებიც არის გონებრივი შტურმი, ანალიზი, სტრატეგიის რამდენიმე მსხვილი და უამრავი წვრილმანი კომპონენტის შემუშავება, რომელთა საფუძველზეც მოხდება ადგილობრივ ბაზარზე და მკაცრი კონკურენციის პირობებში სამუშაო გამოცდილების მქონე მენეჯერების მოზიდვა. ასეთი მიდგომა ხელსაყრელია (აუცილებელია თუ არა) საქონლის ფართო ასორტიმენტის მქონე მრავალდარგობრივი კომპანიებისთვის. რაც უფრო ფართოა საწარმოთა განლაგება, მით უფრო ადვილია სტრატეგიის შემუშავებისას პასუხისმგებლობის რაღაც ნაწილის გადაცემა ადგილზე თანამშრომლებისათვის.

დელეგირების ძირითადი ნაკლი არის ის, რომ წარმატება დამოკიდებულია ქვედა რგოლის მენეჯერთა პროფესიონალიზმსა და კომპეტენციაზე. მათ, ჩვეულებრივ, ახასიათებთ

ვიწრო ხედვა. მათთვის მთავარი მიზანია მიმდინარე პრობლემების გადაწყვეტა და არა მომავალი შესაძლებლობების გამოყენება მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით. არის ისეთი შემთხვევები, როდესაც ქვედა ღონის მენეჯმენტი ვერ ხედავს აუცილებლობას ან უბრალოდ არ სურს მიმდინარე სტრატეგიის კორექტირება. დელეგირების კიდეც ერთი საშიშროება იმაში მდგომარეობს, რომ შესაძლებელია ქვემეგრდომებს შეუქმნან მცდარი აზრი, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა არ არის ხელმძღვანელისათვის მნიშვნელოვანი. საბოლოოდ უნდა ითქვას, რომ მაღალი ღონის მენეჯმენტი არავითარ შემთხვევაში არ უნდა ჩამოშორდეს სტრატეგიის შემუშავებას, განსაკუთრებით კრიტიკულ მომენტებში.

V. პრეზენტაციის ანუ გუნდური მიღება. ამ შუალედური მიდგომის არსი მდგომარეობს შემდეგში: სტრატეგიაზე პასუხისმგებელი მენეჯერი ეყრდნობა საკუთარი კოლეგების რჩევებს და დახმარებას, რის საფუძველზეც შეიმუშავებს სტრატეგიის კომპრომისულ ვარიანტს. სტრატეგიის შექმნის ჯგუფში ძირითადად შედიან ქვედა ღონის და ფუნქციონალური მენეჯერების ჯგუფი სხვადასხვა ქვედანაყოფებიდან, შემოქმედებითი მიდგომის მქონე რამდენიმე დამწყები მენეჯერი და წინასაპენსიო ასაკში მყოფი ვეტერანები (დამკვირვებლის რანგში), რომელთაც არ ეშინიათ სიმართლის თქმა და გონივრული რჩევის მიცემა.

გუნდური მიდგომის დადებითი მხარე არის ის, რომ მონაწილეები აქტიური მხარდამჭერნი ხდებიან შექმნილი სტრატეგიისა და დიდი მონღომებით მონაწილეობენ მის რეალიზაციაში. გარდა ამისა, თუკი თანამშრომელი მონაწილეობას იღებდა სტრატეგიის შემუშავებაში, ის გრძნობს გარკვეულ პასუხისმგებლობას.

VI. შიდა რეგირების გამოყენება. ასეთი მიდგომის შემთხვევაში მაღალი ღონის ხელმძღვანელები სთავაზობენ ცალკეულ თანამშრომლებს და სამუშაო ჯგუფებს წამოაყენონ წინადა-

დებები ახალი საწარმოო ხაზის გაშვებისა და საქმიანობის ახალი მიმართულების ათვისების თაობაზე. იდეა მდგომარეობს ნიჭიერი თანამშრომლების წარმოჩენაში. გოპ-მენეჯმენტი ირჩევს პერსპექტიულ წინადადებებს, თანამშრომლებს სთავაზობს საორგანიზაციო და საბიუჯეტო რესურსებს მათი იდეების განხორციელებისათვის. ამგვარად, ჩნდება სტრატეგიის ახალი კომპონენტები, ხოლო მისი შემქმნელები იღებენ წამყვან ფუნქციებს ახალი სახის პროდუქციის გაშვებისას, ხელმძღვანელობენ კომპანიის გასვლას ახალ გეოგრაფიულ ბაზრებზე და წარმართავენ ახალ ქვედანაყოფებს.

შიდა მარაგების მოზიდვა იმ შემთხვევაში არის მართებული, როდესაც ორგანიზაციაში არის კარგი ადამიანური რესურსი. ეს მიდგომა საკმაოდ კარგად არის რეკომენდებული ისეთ დარგებში, სადაც სწრაფად ვითარდება ტექნოლოგიები და მუდმივად ჩნდება ახალი შესაძლებლობები.

სტრატეგიის შემუშავებისას ოთხივე მიდგომას აქვს თავისი უპირატესობა და ნაკლოვანება. მკაცრად ცენტრალიზებული სტრატეგიული დაგეგმვა გამართლებულია ისეთ სიტუაციებში, როდესაც სტრატეგიების ერთადერთმა შემუშავებელმა ბუსტად იცის, საით მიემართება კომპანია და როგორ უნდა იმოქმედოს. მთავარი არქიტექტორის მიდგომაში ძირითადი ნაკლი არის ის, რომ სტრატეგიის წარმატება მთლიანად დამოკიდებულია ერთ ადამიანის გამოცდილებაზე და შეხედულებაზე. ასეთი მიდგომა არ გამოადგება ძლიერად დივერსიფიცირებული საწარმოებისთვის, გასაგებია, რომ ასეთ სტრატეგიაში უნდა იყოს გათვალისწინებული უამრავი სპეციფიკური თავისებურება, რაც სავსებით შეუძლებელია სტრატეგიის ერთპიროვნულად დაგეგმვისას.

მეორე მხრივ, სტრატეგიული გადაწყვეტილების დელეგირება ქვემდგომი მენეჯერებისთვის და სტრატეგიის ერთობლივად შემუშავება დაკავშირებულია გარკვეულ რისკებთან. დელეგი-

რების ყველაზე დიდი ნაკლი არის ის, რომ დაბალი ღონის მენეჯერები ყოველთვის არ ფლობენ საკმარის ინფორმაციას და გამოცდილებას სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებისათვის. გარდა ამისა, ყოველთვის არსებობს იმის საშიშროება, რომ დაბალი ღონის მენეჯერები არ წავლენ რისკზე და აირჩევენ კონსერვატიულ უსაფრთხო სტრატეგიას ისეთ ვითარებაში, როდესაც საჭიროა ახალი, შემოქმედებითი და გაბედული მიდგომა. დელეგირების სისუსტე ასევე მდგომარეობს იმაში, რომ სტრატეგიის ფორმირების პროცესზე შესაძლებელია სერიოზული ზეგავლენა მოახდინონ არაფორმალურმა ლიდერებმა და კოალიციებმა, რომლებიც დაიცავენ საკუთარ ინტერესებს. სტრატეგიის დაგეგმვისა და ერთობლივი მიდგომის დროს მოსალოდნელია დაიწყოს პოლიტიკური თამაში, იმდენად, რამდენადაც გავლენიანი ქვედანაყოფების მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შეუძლიათ მოილაპარაკონ ერთმანეთში და შეარჩიონ მათთვის სასურველი სტრატეგიული გეგმა.

ამრიგად, სტრატეგიის დაგეგმვის ოთხივე მიდგომას აქვს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მხარე. ნებისმიერ მათგანს შეუძლია წარმატების ან მარცხის მოგანა. აქ ძალიან ბევრი დამოკიდებულია კომპანიის სიდიდესა და სტრუქტურაზე, მენეჯმენტის ხარისხსა და პერსონალის საქმიან შეხედულებებზე.

სტრატეგიის შექმნასა და რეალიზებაში წამყვანი როლი ეკისრებათ წამყვან მენეჯერებს, ხოლო ღირექტორთა საბჭოს სტრატეგიული როლის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის ხუთივე ამოცანა წარიმართოს აქციონერთა (როდესაც საუბარია აქციონერთა საკუთრების აქციონერულ ფორმაზე) ან დონორთა სასარგებლოდ (არაკომერციული ორგანიზაციის შემთხვევაში).

ჩვეულებრივ, აღმასრულებელი მენეჯერები მოკლე ინფორმაციას აწვდიან ღირექტორთა საბჭოს მთავარი სტრატეგიული

ლონისძიებების შესახებ და ამავე ორგანოს გადასცემენ სტრატეგიულ გეგმას ოფიციალური დამტკიცებისათვის. როდესაც აღმასრულებელი მენეჯერები საბჭოს სთავაზობენ საფუძვლიან წინადადებებს, მაშინ კრიტიკა აუცილებლობას არ წარმოადგენს. საკმარისია რამდენიმე ამრიანი კითხვის დასმა, რათა დამტკიცდეს სტრატეგიული წინადადებების მართებულობა და მათ განხორციელებაზე კონგრულის გაწევა. მაგრამ იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიის შემოსავალი და საბაზრო წილი მცირდება (მით უმეტეს, თუ სწრაფად მცირდება), ღირექტორთა საბჭოს წევრები ვალდებული არიან დაიკავონ აქტიური პოზიცია, განიხილონ კომპანიის სტრატეგიული მიმართულება, თაობირზე მოიწვიონ აღმასრულებელი მენეჯერები, შესაძლებელია, პირდაპირ ჩაერთონ პროცესში, შესთავაზონ კომპანიის სტრატეგიისა და ხელმძღვანელობის შეცვლა. სტრატეგიულ მენეჯმენტში ღირექტორთა საბჭოს მთავარი ამოცანაა – განსაზღვროს და დაამტკიცოს სტრატეგიული გეგმა, ასევე, შეაფასოს კომპანიის ხელმძღვანელის და მისი მემკვიდრეების სტრატეგიული ხედვის შესაძლებლობები.

ამრიგად, ზოგიერთ კომპანიაში ზომიერი სტრატეგიული გადაწყვეტილება მიიღება ერთი ადამიანის მიერ. ხშირად ეს არის მთავარი აღმასრულებელი ღირექტორი, ან უშუალოდ მეწარმე, რომელიც კარგად არის გარკვეული სიტუაციაში და შეუძლია სხვების სწრაფად დარწმუნება თავისი მიდგომის სისწორეში, სხვა სტრატეგიული გადაწყვეტილებები მუშავდება თანმიმდევრულად, პაგარ-პაგარა კორექტივების მიღებით, რის შედეგადაც რაღაცა დროის განმავლობაში კომპანია გადადის ერთი მიმართულებიდან მეორეზე.¹

თანამედროვე მენეჯმენტი წარმოუდგენელია სტრატეგიული აზროვნების გარეშე. მენეჯერი ვალდებულია იცოდეს კომპა-

¹ ბარათაშვილი ე., მარანდია ჯ. და სხვები, *სტრატეგიული მენეჯმენტი*, თბ., 2013, გვ. 40-41.

ნიის სტრატეგიული მდგომარეობა, ათვისებისუნარიანობას ცვა-
ლებადი პირობების შეგავლენას, თვალყური აღდგნოს კომპა-
ნიის შიდა და გარე გარემოს, შეარჩიოს შესაფერისი მომენტი
სტრატეგიის შეცვლისთვის.

სშირად კარგი სტრატეგია ხდება კომპანიის მყარი საქმიან-
ნობის მთავარი გასაღები. ბიზნესის ისტორიიდან ცნობილია,
რომ ყველაზე ეფექტიანი კომპანიები ჩვეულებრივ მოქმედებენ,
როგორც პირველი გამკვლევები და ლიდერები, არ იმდუ-
ლებიან საპასუხო ღონისძიებებითა და პასიური თავდაცვით.
ისინი ახორციელებენ სტრატეგიულ შეგვეას კონსერვატორულ
და ნაკლებად მობილურ კონკურენტებზე და უზრუნველყოფენ
საკუთარ კონკურენტულ უპირატესობას, ასევე, შესაბამის ფი-
ნანსურ შედეგებს. არაორდინალური, შემოქმედებითი სტრა-
ტეგიის რეალიზება უზრუნველყოფს კომპანიისთვის ლიდერის
პოზიციას, მისი პროდუქცია და მომსახურება ხდება დარგობ-
რივი სტანდარტი. აყვავების პროცესში მყოფი ბიზნესი – ეს
არის გამჭრიახი, აქტიური მენეჯმენტის შედეგი და არა ბედ-
ნიერი შემთხვევა ან უსასრულო იღბალი.

საკონტროლო კითხვები:

1. რას ეწოდება კომპანიის სტრატეგია.
2. გამიჯნეთ ერთმანეთისგან სტრატეგია და ტაქტიკა.
3. რა ფუნქცია აქვს სტრატეგიულ მენეჯმენტს.
4. ჩამოთვალეთ სტრატეგიული მენეჯმენტის ხუთი ამოცანა.
5. დაახასიათეთ კომპანიის სტრატეგიული ხედვა და მისია.
6. რა კავშირშია კომპანიის მიზნები მისიასთან?
7. ჩამოთვალეთ სტრატეგიული მიზნები.
8. აღწერეთ სტრატეგიის შემუშავების პირამიდა ერთპროფი-
ლიან კომპანიაში.
9. დაახასიათეთ კორპორაციული სტრატეგია.
10. დაახასიათეთ ბიზნესსტრატეგია.
11. დაახასიათეთ ფუნქციონალური სტრატეგია.

12. დაახასიათეთ ოპერაციული სტრატეგია.
13. ჩამოთვალეთ სტრატეგიის ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორები.
14. ჩამოთვალეთ სტრატეგიის დაგეგმვისას ოთხი ძირითადი მიდგომა და დაახასიათეთ ისინი.

თავი II. ღარგში საერთო სიტუაციისა და კონკურენციის ანალიზი

ხშირად სტრატეგიის შერჩევა დამოკიდებულია იმაზე თუ რას მოიმოქმედებენ კონკურენტები, თუ რა არის კონკურენტთა სტრატეგიის შინაარსი და რა რესურსები გააჩნიათ მათ, რათა განახორციელონ იგი. საუკეთესო სტრატეგია არის მოწინააღმდეგეთა კონკურენტულ სიძლიერესა და სტრატეგიებზე მანევრირება. როდესაც კონკრეტული ფირმა გარკვეულ სვლებს აკეთებს, მოწინააღმდეგეები იმწამსვე ერთგვებიან საპასუხო ქმედებებში. ფაქტიურად, ინდუსტრიაში შეინიშნება სტრატეგიათა თამაშის პროცესი, ხოლო კონკურენტი ფირმები ერთმანეთის მიმართ ბიზნესის წესებით შემუშავებული „ომის“ პირობებში იმყოფება. კონკურენტული ბაზრები კი თავისთავად, ეკონომიკური ბრძოლის ველია.

მეტოქე მწარმოებლებს შორის გამართული ბრძოლები შესაძლებელია სხვადასხვა ხარისხის ინტენსივობით მიმდინარეობდეს. კონკურენციის საწარმოებლად გამოიყენება ბრძოლის შემდეგი სახის იარაღი: ფასები, ხარისხი, პროდუქციის თავისებურებები, მომსახურება, გარანტიები, რეკლამირება, საბითუმო და საცალო ვაჭრობის უკეთესი ქსელი, ინოვაციები და ა. შ. ფირმები შესაძლებელია ხშირად ცვლიდნენ მათი ბრძოლის იარაღს. ეს დამოკიდებულია უშუალოდ ფირმის შერჩეულ სტრატეგიაზე (ბრძოლის მანევრზე) კონკურენტების მიმართ. მეტოქეობას ადგილი აქვს ღარგში, როდესაც:

1. ფირმას გააჩნია კონკრეტული სტრატეგია, რომელიც გეგავლენას მოახდენს კონკურენტული ფირმების პოზიციებზე;
2. მოწინააღმდეგეთა რეაქცია გამოიხატება კონკურენტული იარაღის გამოყენებაში, როდესაც იგი ერთი იარაღის მეორეზე ცვლილების (რასაც „კონკურენციის წესებსაც“ უწოდებენ) სა-

ფუძეელზე ცდილობს პასუხი გასცეს მოწინააღმდეგეს და შექმნას კონკურენციაში წარმატების წინაპირობა.

მას შემდეგ, რაც „კონკურენციის წესები“ დადგენილი იქნება, ფირმებმა უნდა გაარკვიონ თუ როგორია კონკურენტთა სტრატეგიის სისწრაფე; ძალიან სწრაფი, ინტენსიური, ნორმალური, მომიერი, სუსტი, რამოდენიმე ფაქტორია ცნობილი, რომელიც მეტოქეობის სიძლიერეს ახასიათებს. განვიხილოთ რამოდენიმე მათგანი.

მეტოქეობა იზრდება, როდესაც კონკურენტთა რაოდენობა ბაზარზე იზრდება. ისინი ბაზრის თანაბარ წილს ფლობენ და თანაბარი შესაძლებლობის არიან. ფაქტიურად, ახალი კონკურენტი ნიშნავს ახალ სტრატეგიას, რაც თავისთავად თამაშს უფრო მიმზიდველს ხდის და მანევრირების უფრო მეტ საშუალებას იძლევა. ძალიან დიდი ძალისხმევა და მენეჯერთა მაღალი პროფესიონალიზმია საჭირო იმისათვის, რომ ფირმა გამარჯვებული გამოვიდეს ბრძოლიდან და დომინანტი პოზიცია მოიპოვოს ბაზარზე.

მეტოქეობის 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. შესაბამისად, კონკურენციის ხარისხი მით უფრო მაღალია, რაც უფრო ნელა იზრდება მოთხოვნა პროდუქციაზე.

მეტოქეობის ხარისხი მით უფრო ინტენსიური ხდება, რაც უფრო მეტად კარნახობს ინდუსტრიაში არსებული მდგომარეობა ფირმებს, რომ მათ უნდა შეამცირონ ფასები პროდუქციაზე, უფრო მეტი პროდუქციის წარმოების/რეალიზაციის მიზნით. ანუ, როდესაც მუდმივ დანახარჯებს დიდი ნაწილი

უკავია კომპანიის ერთობლივი ხარჯების სტრუქტურაში. 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, მაღაზიები, სემინური, ძალზე ძვირადღირებული პროდუქცია და სხვ.), მწარმოებლები მცირე მოთხოვნის პირობებში ამცირებენ პროდუქციის წარმოებას.

მეტოქიზმის ხარისხი მით უფრო მაღალია, რაც უფრო მეტად უკმაყოფილონი არიან მწარმოებლები თავიანთი საბაზრო პოზიციით და ყველანაირად ცდილობენ მეტოქეთა ხარჯზე პოზიციების გამაგრებას. როდესაც ფირმები გარკვეულწილად კარგავენ ფინანსურ ძალაუფლებას, ისინი მიმართავენ ისეთ აგრესიულ ქმედებებს, როგორიცაა მცირე ზომის მეტოქეთა საწარმოების შესყიდვა, ახალი პროდუქციის დანერგვა, სარეკლამო საქმიანობის გაშლა, ფასების პოლიტიკის შემუშავება და სხვ. ასეთი მოქმედებები ზრდის ბრძოლის ხარისხს მეტი საბაზრო წილის მოპოვების მიზნით.

კომპანია უფრო ენერგიულად იბრძვის, თუ მას დარგის დატოვება უფრო ძვირი უჯდება, ვიდრე დარჩენა და კონკურენციის გაგრძელება. რაც უფრო მაღალია დარგიდან გასვლის ბარიერები, მით უფრო იძულებული ხდება ფირმა უკანასკნელი ძალების მობილიზაციით მაქსიმალური კონკურენცია გაუწიოს მის მეტოქეებს მაშინაც კი, როდესაც ბიზნესს მათთვის მხოლოდ მარალი მოაქვს.

მეტოქიზმა იზრდება, როდესაც დარგის გარეთ ძლიერი კომპანიები შეისყიდიან სუსტ ფირმებს, რის საფუძველზეც სწორი ტაქტიკური, გააზრებული პოლიტიკის პირობებში შესყი-

დული ფირმები იქცევიან ღარგის კომპანიათა ძირითად მეტოქეებად.

გემოთ აღნიშნული ფაქტორების ანალიზის საფუძველზე საბაზრო ეკონომიკის პირობებში იკვეთება მეტოქეობის სამი ტიპი:

- „მზარდი“ – 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.

ღარგში შეღწევის ბარიერები. ახალი კომპანიების მიზანს, როგორც წესი, წარმოადგენს ღარგში უსაფრთხო პოზიციების მოპოვება. ფირმები თავისთავად ცხადია, ეწინააღმდეგებიან ახალი კომპანიის გამოჩენას ბაზარზე და კონკურენციის გაძლიერებას. ამიგომაც, კონკურენტების ინტერესები ამ შემთხვევაში ერთმანეთს ემთხვევა და ისინი ერთიანდებიან ახალი ფირმების წინააღმდეგ. ბარიერები მით უფრო ძლიერია, რაც უფრო მეტად უწყობთ კომპანიებს ეკონომიკური გარემო ხელს. ეკონომიკური ფაქტორები სხვადასხვა ხარისხის სიძლიერის ბარიერებს ქმნის ღარგში. მათ შორისაა:

მასშტაბის ეკონომიურობა – ანელებს ფირმის ღარგში დამკვიდრების პროცესს. კომპანიები ამ შემთხვევაში აწარმოებენ დიდი მოცულობის პროდუქციას (რათა მიაღწიონ ერთეულზე მცირე ღანახარჯებს), ან მცირე რაოდენობის პროდუქციას დიდი ღანახარჯებით. პირველი ვარიანტი ჭარბი პროდუქციის წარმოქმნას იწვევს, რამაც შეიძლება ჭარბი მიწოდება გამოიწვიოს. ამდენად, კომპანიას უწევს მისი კონკურენტებისგან შესაბამისი აგრესიული რეაქციის მოგერიება (ფასების შემცირება, რეალიზაციის წახალისება, სარეკლამო საქმიანობის გაშლა და სხვ.), 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, ნედლეულისა და მასალების შესყიდვაში და სხვ.

ბაქროლოგიის და სპეციფიკური „ნოუ-ჰაუ“-ს ხელმისაწვდომობა – დარგში მეტოქე კომპანიებს გააჩნიათ სპეციფიკური გამოცდილება, რომელიც მათ ინდუსტრიაში არსებობის საშუალებას აძლევს. კომპანიები, როგორც წესი, ყველაზე მეტად სწორედ ასეთ გამოცდილებას უფროთხილდებიან. მაქსიმალურად ცდილობენ, რათა ინფორმაციამ კონკურენტებში არ გაეონოს. ამდენად, გამოცდილებისა და ბრძოლის ახალი წესების შესწავლამდე, ახალი ფირმები ძალიან ხშირად ვერ უძლებენ მეტოქეთა კონკურენციას და გოვებენ დარგში.

სამაჭრო მარკეტის უპირატესობა და მომხმარებელთა ლოიალურობა – მყიდველები ხშირად ეჩვევიან კონკრეტულ პროდუქციას. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ მათ მიერ უკვე აპრობირებულს და ნაკლებად ინტერესდებიან სიახლით. მაგალითად, დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში მომხმარებლები საკმაოდ მკაცრნი არიან სავაჭრო მარკეტის მიმართ. ლოიალურობა ამ სფეროში ნიშნავს იმას, რომ ახალ მწარმოებელს დიდი მოცულობის ფინანსური ხარჯების გაწევა უწევს სარეკლამო სამსახურის განვითარებასა და რეალიზაციის წახალისებაზე, რათა მათ შექმნან საკუთარი კლიენტურა. ყოველივე ამას სჭირდება გარკვეული დრო და თანხა. ახალ ფირმებს საწყის ეტაპზე უხდებათ მნიშვნელოვანი ფასდათმობების გაკეთება, მომხმარებლისთვის ექსტრა (უმაღლესი) 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 – რაც უფრო დიდი მოცულობის ინვესტიციების წარმოება უწევს ფირმას, მით უფრო რთულდება მისი დამკვეთების საკითხი დარგში. მოთხოვნები კაპიტალზე უკავშირდება საწარმოთა ფართის სიდიდეს, ტექნოლოგიის რაოდენობასა და ღირებულებას, მომხმარებელთა ლოიალურობასა და სხვ. კაპიტალზე მოთხოვნების ცვლილება პირდაპირპროპორციულ დამოკიდებულებებშია დარგში შესვლის ბარიერებთან.

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

საღისტრიბუნიო არხების ხელმისაწვდომობა – აღნიშნული საკითხი ასევე მეტად აქტუალურია ახალბედა ფირმებისთვის. ბითუმად მოვაჭრე დისტრიბუტორები უფრო ნაკლებად ენდობიან ისეთ პროდუქციას, რომელსაც სამოგადოების აღიარება არა აქვს. ვერტიკალური ინტეგრაციის შემთხვევაში, როდესაც მწარმოებლები და დისტრიბუტორები ერთიანდებიან მოგების მაქსიმიზაციის მიზნით, ახალი ფირმის შანსები ძალზე დაბალია. ამ თვალსაზრისით, ახალ კომპანიებს უწევთ მეტი კონტაქტი, დაინტერესება, ფასდათმობები დილერებთან და ბროკერებთან, რაც ასევე გარკვეულ ღროსთან და დანახარჯებთან არის დაკავშირებული.

მარეგულირებელი პოლიტიკა – სახელმწიფო ორგანოები ხშირად კომპანიებს ბიზნესის წარმოების ნებას რთავენ ლიცენზირების წესით, რაც ბლუდავს ფირმათა შესვლას ინდუსტრიაში. ამ შემთხვევაში ამბობენ, რომ სახელმწიფო მართავს კონკრეტულ დარგს. როგორც წესი, უმრავლეს ქვეყანაში სახელმწიფოთა მხრიდან მართვად დარგებს მიეკუთვნება: საბანკო, საღაბღვევო, რადიო-ტელევიზიის, რკინიგზის და სხვა სექტორი. ასევე, მკაცრი მოთხოვნები გარემოს დაბინძურებასთან მიმართებაში, მკვეთრად მრდის საწარმოო დანახარჯებს. ხშირად საწარმოო შეზღუდვები ვრცელდება უცხოურ ფირმებზე, როდესაც სახელმწიფო მიმართავს პროტექციონისტულ პოლიტიკას.

ტარიფები და საერთაშორისო სავაჭრო შეზღუდვები – ეროვნული სახელმწიფოები ხშირად აწესებენ ტარიფებსა და სავაჭრო შეზღუდვებს (ანტიდემპინგური წესები, ადგილობრივი მოთხოვნები, ქვოტები) უცხოური კომპანიების მიმართ. ძირითადი მიზანი არის ადგილობრივი კომპანიების ბიზნესის ლობირება.

ყოველივე ზემოთჩამოთვლილიდან გამომდინარე, დარგში საერთო სიტუაციისა და კონკურენციის ანალიზის ჩატარება წარმოადგენს კომპანიაში სტრატეგიის შემუშავების წინა პირობას. მისი მიზანია, გაეცეს პასუხი ქვემოთ ჩამოთვლილ 7 კითხვაზე:

1. როგორია დარგის დამახასიათებელი ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლები?
2. რომელი კონკურენტული ძალები მოქმედებენ დარგში და როგორია მათი ზეგავლენა?
3. რა იწვევს გარე გარემოსა და დარგში კონკურენციის ძალების სტრუქტურაში ცვლილებებს?
4. რომელ კომპანიებს აქვთ ყველაზე ძლიერი ან სუსტი კონკურენტული პოზიციები?

5. როგორია კონკურენტების შესაძლო სტრატეგიული მოქმედებები?

6. რომელია კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატების საკვანძო ფაქტორები?

7. როგორია დარგის საერთო მიმზიდველობა და საშუალო ღონეზე მაღალი მოგების მიღების პერსპექტივები?

განვიხილოთ ისინი ცალ-ცალკე და გავცეთ პასუხი.

კითხვა 1. როგორია დარგის ლამაზსამართიანი პირითა და პირთაგანთა მიერ მიღებული ღონისძიებები?

დარგის ძირითადი ეკონომიკური მახასიათებლებია:

- ბაზრის სიდიდე;
- კონკურენტის მასშტაბები (კონკურენცია ადგილობრივი, რეგიონული ან საერთაშორისო მასშტაბით);
- ბაზრის ზრდის ტემპები და სასიცოცხლო ციკლის ეტაპები (აღმავლობის დასაწყისი, სწრაფი აღმასვლა, სიმწიფის დასაწყისი, სიმწიფის დასასრული, მოძველება, დაცემა);
- კონკურენტთა რაოდენობა და მათი შედარებითი სიდიდე – დარგში მოქმედებს ბევრი პატარა კომპანია თუ მასში დომინირებს რამდენიმე მსხვილი ფირმა;
- მყიდველთა რაოდენობა და მათი ფინანსური შესაძლებლობები;
- მიმდინარეობს თუ არა ძირითადი კონკურენტების ინტეგრაციის „წინსვლა“ და „უკუხველა“;
- ტექნოლოგიური ცვლილებების ტემპები და მიმართულებები, როგორც წარმოების, ასევე, ახალი პროდუქციის შექმნის პროცესში;
- ბაზარზე ადვილად შესვლისა და იქიდან გამოსვლის შესაძლებლობა;
- არის თუ არა კონკურენტი ფირმების პროდუქცია/მომსახურება მაღალდიფერენცირებული, ნაკლებადიფერენცირებული ან პრაქტიკულად ერთიდაიგივე;

- აქვს თუ არა კომპანიას შესაძლებლობა – განახორციელოს ეკონომია წარმოების მასშტაბზე, გრანსპორტირებაზე, მარკეტინგულ და სარეკლამო ღონისძიებებზე;
- განსაზღვრულ რეგიონებში ძირითადი კომპანიების განლაგების კომპაქტურობა (მაგალითად, სილიკონური ველი კალიფორნიაში, ტყავის მრეწველობა იტალიაში, მეღვინეობის რეგიონები კალიფორნიასა და საფრანგეთში და ა. შ.);
- „სწავლება/გამოცდილების“ ეფექტის არსებობა, როდესაც ერთეულ პროდუქციაზე დანახარჯები მცირდება პროდუქციის კუმულატიური მოცულობის ზრდის შესაბამისად, დაგროვილი საწარმოო გამოცდილების შედეგად;
- საწარმოო სიმძლავრეების მაქსიმალური დატვირთვის შესაძლებლობა, როგორც საწარმოო დანახარჯების შემცირების უმთავრესი წინაპირობა;
- ხორციელდება თუ არა აუცილებელი კაპიტალდაბანდებაები დარგში, დარგში შესვლისა და გამოსვლის პირობები;
- დარგში არსებული მომგებიანობის მაჩვენებელი მაღალია თუ დაბალი საერთოდ ეკონომიკაში არსებულ საშუალო მაჩვენებელთან შედარებით.

დარგის ეკონომიკური მახასიათებლები მნიშვნელოვანია, რადგანაც ისინი გარკვეულ როლს თანაშობენ სტრატეგიის შემუშავების პროცესში.

ცხრილ 2-ში ნაჩვენებია, როგორ მოქმედებენ დარგისათვის დამახასიათებელი ეკონომიკური მაჩვენებლები კომპანიის სტრატეგიებზე.

ცხრილი 2

**ღარბისათვის სტრატეგიულ მნიშვნელოვანი
ეკონომიკური მახასიათებლები**

ფაქტორები/ მახასიათებლები	სტრატეგიული მნიშვნელობა
ბაზრის სიდიდე	➤ მცირე ზომის ბაზრები არ იზიდავს მსხვილ ახალ კონკურენტებს; ფართო მასშტაბის ბაზრები მიმზიდველია ისეთი კომპანიებისთვის, რომლებიც დაინტერესებული არიან ისეთი ფირმების შეძენით, რომლებიც მიმზიდველ ღარგში ფლობენ კონკურენტულ უპირატესობას.
ბაზრის ზრდის ტემპები	➤ სწრაფი ზრდა იძლევა ბაზარზე აღვილად შესვლის შესაძლებლობას, ხოლო ზრდის შენელების გამო უფრო სუსტი ფირმები მიდიან ბაზრიდან.
საწარმოო სიმძლავრეების სიჭარბე ან ნაკლებობა	➤ ჭარბი საწარმოო სიმძლავრეების არსებობა ამცირებს მოგებას და ფასებს, ხოლო საპირისპირო შემთხვევაში ხდება მათი ზრდა.
ღარგის მომგებიანობა	➤ მაღალი მომგებიანობის ზრდა ხელს უწყობს ბაზარზე ახალი კომპანიების გამოჩენას, წარუმატებლობა – ამ კომპანიების შემცირებას.
ბაზარზე შესვლისა და გამოსვლის საფრთხეები	➤ მაღალი ბარიერები იცავს ფირმის პოზიციებს არსებულ ბაზარზე, დაბალი ბარიერები – ხელს უწყობს ახალი კონკურენტების წარმოჩენას. ➤ მომხმარებლების უმეტესობა ირჩევს დაბალფასიან პროდუქციას.
ფასი – მომხმარებლებისათვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია	➤ მომხმარებლების უმეტესობა ირჩევს დაბალფასიან პროდუქციას.
სტანდარტული პროდუქცია	➤ პროდუქციის მაღალი სტანდარტიზაციის პირობებში მომხმარებლები ფლობენ უპირა-

	ტესობას, რადგანაც მათ აქვთ გამყიდველის არჩევის საშუალება.
სწრაფი ტექნოლოგიური ცვლილებები	➤ იმრდება რისკის ფაქტორი: ინვესტიციები ნაკლებად პროდუქტული ხდება სწრაფი მორალური მოძველების გამო.
აუცილებელი კაპიტალდაბანდების სიდიდესთან დაკავშირებული მოთხოვნები	➤ მეცადრი მოთხოვნები ზრდის რისკის ფაქტორს, აუცილებელია დროის სწორად განსაზღვრა, იქმნება ბაზარზე შესვლისა და გამოსვლის ბარიერები.
ვერტიკალური ინტეგრაცია	➤ ზრდის მოთხოვნებს კაპიტალდაბანდების მიმართ, ჩნდება განსხვავებები კონკურენტუნარიანობასა და დანახარჯებში, რომელიც მიმართულია ინტეგრირებული, ნახევრად ინტეგრირებული და არაინტეგრირებული წარმოების შექმნაზე.
ეკონომია წარმოების მასშტაბზე	➤ ზრდის ბაზრის წილს, რომელიც ხელს უწყობს კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებას ხარჯების შემცირებით.
პროდუქციის ასორტიმენტის სწრაფი განახლება	➤ ამცირებს პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლს, იმრდება რისკის ფაქტორი, როდესაც კონკურენტებს თავისუფლად შეუძლიათ დაიკავონ წამყვანი პოზიციები ახალი პროდუქციის წინსვლით.

კითხვა 2. როგორი კონკურენტული კალაპი მოქმედებენ ღარგში და როგორია მათი გზავლენა?

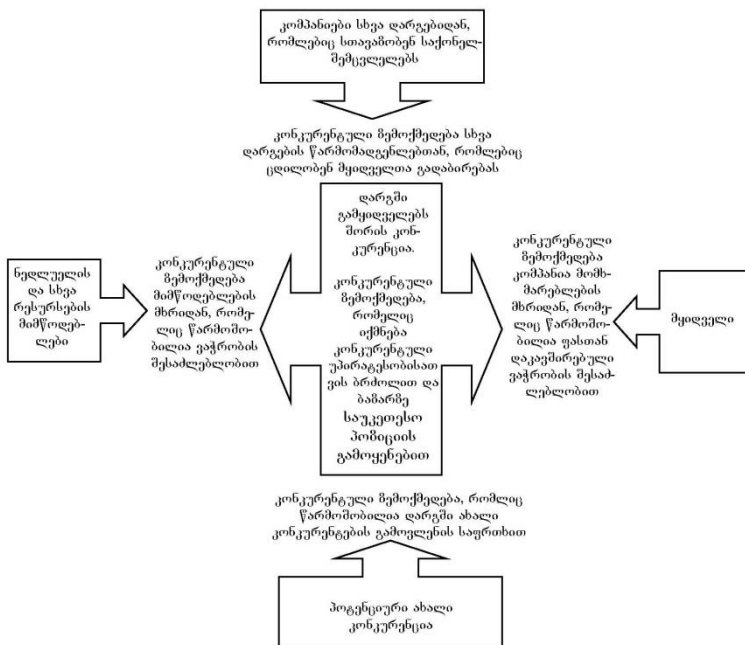
ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის ცნობილმა პროფესორმა მაიკლ პორტერმა დაასაბუთა, რომ ღარგში არსებული კონკურენციის მდგომარეობა შეიძლება დავახასიათოთ კონკურენციის 5 ფაქტორით ანუ ძალით:¹

1. ღარგში კონკურენტებს შორის შეჯიბრი.
2. ღარგში ახალი კონკურენტების გამოჩენის საფრთხე.

¹ Michael E. Porter. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New-York: Free Press, 1980), chapter 1.

3. ახალი საქონლის ან მომსახურების – შემცვლელის გამოვლენის საფრთხე სხვა დარგებიდან.
4. მიმწოდებლების საბაზრო ძალაუფლება.
5. მყიდველების საბაზრო ძალაუფლება.

პორტერის კონკურენციის 5 ძალის მოდელი (ნახაზი 5) გახლავთ ყველაზე ეფექტიანი საშუალება ძირითადი კონკურენტული ძალების ანალიზისათვის, რომელიც ზეგავლენას ახდენს ბაზარზე და განსაზღვრავს მათი ზემოქმედების ხარისხს. ეს მოდელი ყველაზე უფრო ხშირად გამოიყენება და გაცილებით მარტივია. განვიხილოთ ეს ძალები ცალ-ცალკე:



ნახაზი 5. კონკურენციის 5 ძალის მოდელი – კონკურენტული ბარემოს ანალიზის ძირითადი ინსტრუმენტი

I. კონკურენტობას შორის შეჯიბარი. კონკურენტულ ძალებს შორის ყველაზე დიდ ზეგავლენას ახდენს კონკურენცია ერთ-

მანეთის მოწინააღმდეგე ფირმებს შორის, რომლებიც აწარმოებენ მსგავსი სახეობის პროდუქციასა და მომსახურებას.

კონკურენცია ვლინდება მაშინ, როდესაც ერთ-ერთ ფირმას უზნდება შესაძლებლობა საუკეთესოდ დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა მოთხოვნილება ან გააუმჯობესოს მომსახურება.

გამყიდველებს შორის კონკურენცია წარმოიშობა იმის შედეგად, თუ რამდენად კარგად იყენებენ ისინი არსებულ კონკურენტულ უპირატესობებს, ისეთებს, როგორიც არის: დაბალი ფასები, პროდუქციის მახასიათებლების გაუმჯობესება; მომხმარებელთა მომსახურების მაღალი დონე, საგარანტიო ვადის გახანგრძლივება, ბაზარზე საქონლის წინსვლის სპეციალური ხერხები, ახალი პროდუქციის გამოშვება.

კონკურენცია შეიძლება ატარებდეს მშვიდობიან ხასიათს, ან პირიქით, იმის მიხედვით, თუ რამდენად ექმნება საფრთხე მოგების შემცირებას, იყენებენ აგრესიულ შეტევებს.

ძლიერი ან სუსტი კონკურენციის მიუხედავად, თითოეულმა კომპანიამ უნდა შეიმუშაოს წარმატებული სტრატეგია, რომელიც მოუტანს უპირატესობას კონკურენტებთან მიმართებაში.

ყველაზე წარმატებული სტრატეგიაც კი, რომელიც მიმართულია კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაზე, დამოკიდებულია კონკურენტი კომპანიების პოზიციის სიძლიერეზე და მათ სტრატეგიაზე.

ამრიგად, კონკურენტული ბრძოლა ემსგავსება სტრატეგიულ თამაშს, რომელიც შედგება მიდგომებისა და კონტრშეტევებისაგან, მოგვაგონებს ბრძოლას მეწარმეობისა და კონკურენციის წესების საფუძველზე. ნამდვილად, კონკურენტული ბაზრები – ეს არის ეკონომიკური ბრძოლის ველი.

განსაკუთრებით საყურადღებოა კონკურენციის ორი პრინციპი:

1. ერთ-ერთი ფირმის მიერ გამოყენებული ძლიერი კონკურენტული სტრატეგია ზეგავლენას ახდენს დანარჩენ ფირმებზე;

2. კონკურირებადი ფირმები იყენებენ სხვადასხვა სახის „იარაღებს“ უპირატესობის მოსაპოვებლად, განსაზღვრავენ დარგში კონკურენციის წესებს და მიგვითითებენ, თუ რა უნდა გაკეთდეს წარმატების მოსაპოვებლად.

არსებობს რამდენიმე ფაქტორი, რომელიც ნებისმიერ დარგში მოქმედებს კონკურენციის ინტენსიურობაზე:¹

1. კონკურენცია იზრდება მეტოქე ფირმების რაოდენობის ზრდასთან ერთად და იმის მიხედვით, თუ რამდენად ახერხებენ ისინი ერთმანეთს გაუთანაბრონ წარმოების მასშტაბები.

2. უმეტესწილად კონკურენცია მაშინ არის ძლიერი, როდესაც პროდუქციაზე მოთხოვნილება ნელა იზრდება. სწრაფად ზრდად ბაზარზე ადგილი ყველასთვის რჩება.

3. კონკურენცია ძლიერია მაშინ, როდესაც დარგში არსებული შიდა პირობები აიძულებენ ფირმებს შეამცირონ ფაზები ან გამოიყენონ ისეთი ხერხები, რომელბიც ზრდიან წარმოებისა და გაყიდვების მასშტაბებს.

4. კონკურენცია მძაფრდება მაშინ, როდესაც მომხმარებელთა დანახარჯი სხვა კომპანიის პროდუქციის არჩევანზე გადასვლისას დაბალია.

5. კონკურენცია მძაფრდება მაშინ, როდესაც ერთ ან რამდენიმე კომპანიას არ აკმაყოფილებს ბაზარზე საკუთარი წილი და ცდილობს გაზარდოს ის კონკურენტების ხარჯზე.

6. კონკურენცია ძლიერდება წარმატებულად განხორციელებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შედეგად მიღებული მოგების პროპორციულად.

7. კონკურენცია ხდება ინტენსიური, როდესაც ბაზრიდან გასვლის დანახარჯები უფრო მეგია, ვიდრე პოზიციების შენარჩუნებისა და კონკურენციაში მონაწილეობისთვის გაწეული ხარჯები.

¹ Michael E. Porter. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New-York: Free Press, 1980), p. 17-21.

8. კონკურენციის შემდგომი მიმართულების განსაზღვრა უფრო ძნელია, რაც უფრო დიდია განსხვავება მოწინააღმდეგე კომპანიების პრიორიტეტებს, სტრატეგიას, რესურსებს, მენეჯერთა ინდივიდუალური მახასიათებლებსა და ადგილმდებარეობას შორის.

9. კონკურენციის დონე იზრდება, როდესაც სხვა დარგში მოქმედი მსხვილი კომპანიები განიზრახავენ რომელიმე წაგებიანი ფირმის შეძენას და მიზანმიმართულად წარმართავენ მნიშვნელოვან ფინანსებსა და რესურსებს მის ლიდერად ქცევისათვის.

II. ღარგში ახალი კონკურენტიანის ფუნქციის საფრთხე. ბაზარზე ახლად გამოჩენილი კომპანიები ფლობენ ახალ საწარმოო სიმძლავრეებს, აქვთ სურვილი დაიკავონ წამყვანი პოზიციები და ხშირ შემთხვევაში, შესწევთ უნარი აქტიური მონაწილეობა მიიღონ კონკურენციაში.¹

სერიოზული საფრთხე ახალი კონკურენტების მხრიდან დამოკიდებულია ორ ფაქტორზე: ბარიერები, რომლებიც წარმოიქმნება ბაზარზე შესვლის პროცესში და მოსალოდნელი რეაქცია დარგში უკვე მოქმედი კომპანიების მხრიდან, ახალი კონკურენტების გამოჩენის გამო.

თუკი ახალმოსულს უჭირს ბაზრის წილის მოპოვება ან ეკონომიკური პირობებიდან გამომდინარე, ის იმყოფება ნაკლებად ხელსაყრელ ვითარებაში, ეს მიგვანიშნებს, რომ დარგში არსებობს გარკვეული ბარიერები, რომლებიც აფერხებს ბაზარზე შესვლას. ეს ბარიერები არის სხვადასხვა სახის:²

წარმოების მასშტაბზე ეკონომიის ფუჟალუობა – წარმოების მასშტაბებთან დაკავშირებული ეკონომია გარკვეულ

¹ Michael E. Porter. "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review 57, no. 2. (March-April, 1979), p. 138.

² ცომპსონი ა., სკრიკლენდი ა., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2010, გვ. 139.

შიშს იწვევს პოტენციურ კონკურენტებში, იმდენად, რამდენადაც ის ავალდებულებს საწარმოებს თავიდანვე აწარმოონ დიდი რაოდენობის პროდუქცია (რაც ძვირია და საკმაოდ სარისკო), ან დანახარჯებთან მიმართებაში (ამცირებს მოგებას) არასასურველ მდგომარეობაში აღმოჩნდება. ახალბელა კომპანიები მზად არიან გამოუშვან დიდი რაოდენობით პროდუქცია, რითაც გამოიწვევენ მთელ რიგ პრობლემებს და დაიმსახურებენ კონკურენტთა უკმაყოფილებას. ნებისმიერ სიგუაციაში ახალბელები მზად უნდა იყვნენ დაბალი შემოსავლების მიღებისათვის. მასშტაბის ეკონომია შეიძლება შეეხოს არა მარტო წარმოებას, არამედ რეკლამას, მარკეტინგს, დაფინანსებას, გაყიდვის შემდეგ მომსახურებას, ნელეულის შეძენას და ა. შ.

ტექნოლოგიისა და ნოუ-ჰაუს დაუფლებასთან დაკავშირებული სირთულეები. ბევრი დარგი მოითხოვს ტექნოლოგიურად რთულ აღჭურვილობას და გამოცდილებას, რომელიც ახალბელებს არ გააჩნიათ. ძირითად ტექნოლოგიებზე პატენტების არსებობა უქმნის ახალბელა კომპანიებს სირთულეებს, ისევე, როგორც კვალიფიცირებული პერსონალის ნაკლებობა ან რთული საწარმოო ოპერაციების შეუსრულებლობა. ბაზარზე მოქმედი ფირმები მკაცრად იცავენ „ნოუ-ჰაუ“-ს, რაც ანიჭებს მათ უპირატესობას ტექნოლოგიასა და მწარმოებლურობაში. ახალბელები ვერ შეძლებენ კონკურენციის გაწევას შესაბამის ტექნოლოგიურ ღონეზე, თუ არ ექნებათ ურთიერთშეხება სპეციალურ „ნოუ-ჰაუ“-სთან.

„სწავლება/გამოცდილების“ უწყობი. როდესაც პროდუქციის თვითღირებულება ძირითადად მცირდება გამოცდილებით მიღებული ცოდნის შედეგად, გაწეული ხარჯების მიხედვით ახალბელები აღმოჩნდებიან ნაკლებად ხელსაყრელ სიგუაციაში, ვიდრე ბაზარზე მოქმედი ამ პროდუქციის მწარმოებელი დიდი გამოცდილების მქონე კომპანიები.

მომხმარებელთა მიზნობა კონკრეტული ბრანდების მიმართ. მომხმარებელი ხშირად ერთგული რჩება უკვე არსებული

სავაჭრო ნიშნის მიმართ. მაგალითად, ევროპელი მომხმარებლები ლოიალურები არიან ევროპული საყოფაცხოვრებო პროდუქციის მიმართ. მსგავსი ერთგულება გულისხმობს, უნდა გაიაროს მნიშვნელოვანი ხარჯები რეკლამასა და საკუთარი პროდუქციის გავრცელებაზე, რათა მიიზიდოს ყურადღება და შექმნას საკუთარი მომხმარებელთა წრე. ამას დასჭირდება საკმაოდ დიდი დრო და მნიშვნელოვანი კაპიტალდაბანდება, რადგანაც მომხმარებელს ყოველთვის უჭირს ერთი ბრენლიდან მეორეზე გადასვლა. ცვლილება წარმოადგენს ძვირად ღირებულ პროცესს. ახალბედა ფირმამ უნდა დაარწმუნოს მომხმარებელი, რომ მისი პროდუქცია ამაღ ღირს.

კაპიტალდაბანდების აუცილებელი სიდიდე. რაც უფრო მეტი კაპიტალის დაბანდება არის საჭირო იმისათვის, რომ ფირმამ დაიმკვიდროს ადგილი ბაზარზე, მით უფრო ვიწროვდება იმ კომპანიების რაოდენობა, რომლებსაც სურვილი აქვთ განახორციელონ მსგავსი ოპერაციები. ფაქტია, რომ აუცილებელია კომპანიას გააჩნდეს სახსრები საწარმოების შესყიდვის ან აშენებისათვის, დანადგარების შეძენისათვის, მარაგებისათვის, მომხმარებელთა კრედიტის დაფინანსებისათვის, საკუთარ მომხმარებელთა ჯგუფის შექმნისათვის და მარალის ანაზღაურებისათვის, რომელსაც კომპანია ხშირად აწყდება თავისი საქმიანობის საწყის ეტაპზე.

დანახარჯებში უთანაბრობა, რომლის არ არის ღამოკიდებული საწარმოების სიდიდეზე. ბაზარზე ხანგრძლივად მოქმედ ფირმებს გაჩნიათ შედარებით უფრო დაბალი დანახარჯები. მსგავსი პირობების შექმნა ახალბედა ფირმებს გაუჭირდებათ, რაოდენ დიდიც არ უნდა იყოს მათი მასშტაბები. აქ უპირატესობის მოპოვება შესაძლებელია მაღალი ხარისხის და უფრო იაფი მასალის, აგრეთვე პატენტების არსებობისა და „ნოუ-ჰაუ“-ს ხარჯზე, არსებული გამოცდილების გამოყენებით, ხელსაყრელი ადგილმდებარეობის ხარჯზე, კრედიტების დაბალი

ღირებულებით. ხანგრძლივად მომუშავე კომპანიების წარმატებაზე დადებით გეგავლენას ახდენს ის ფაქტიც, რომ საწარმო აშენდა გაცილებით უფრო ადრე, საკმაოდ მისაღებ ფასებში.

გასაღების არსების არსებობა. სამომხმარებლო საქონლით ვაჭრობის დროს ახალბედა კომპანიები შეიძლება გარკვეულ პრობლემებს წააწყდნენ. ბითუმად გამყიდველები უფრო მეტი თავშეკავებით ეკილებიან მომხმარებლებისათვის უცნობ პროდუქტებს. შესაძლებელია, საჭირო გახდეს ახალი საბითუმო ქსელის შექმნა. საცალოდ მოვაჭრეები უნდა დავარწმუნოთ ახალი პროდუქციის მათ დახლებზე გამოფენის აუცილებლობაში, ასევე სასურველია განვსაზღვროთ მათი საგარანტიო ვადა. რაც უფრო მეგად არიან ძველი კომპანიები საკუთარ თავში ღარწმუნებულნი, რაც უფრო მჭიდროდ ჰყავთ მარწუხებში მოქცეული საბითუმო ქსელები, მით უფრო რთულდება სამუშაო სიგუაქია ახალბედა კომპანიებისთვის, შესაძლებელია, მათ მოუხდეთ რამდენიმე გასაღების ქსელის შესყიდვა, დილერებისა და დისტრიბუტორებისათვის ფასდაკლებების შეთავაზება რეკლამასა და პროდუქციაზე, აგრეთვე განსაზღვრული ქმედებების განხორციელება, რაც ხელს შეუწყობს პროდუქციის გასაღებას. შედეგად, ეს ფირმები კარგავენ შემოსავალს და ეს გრძელდება მანამ, სანამ ბითუმად და საცალოდ მოვაჭრეები არ მიიღებენ საქონელს, ასევე, ვიდრე არ მოისურვებენ ბაზარზე მის წინსვლას.

გააონტროლებელი ორგანოების მოქმედებები. გარკვეული ლიცენზიებისა და ნებართვების საფუძველზე სამთავრობო ორგანოებს შეუძლიათ დააწესონ გარკვეული შეზღუდვები. რეგულირებადი ღარგები, ისეთები, როგორიც არის საბანკო, საღაზღვეო სფეროები, რადიო და ტელევიზია, სპირტიანი სასმელების გაყიდვა და სარკინიგზო ტრანსპორტი, ხასიათდება იმით, რომ სახელმწიფოს მხრიდან არის კონტროლირებადი. საერთაშორისო ბაზარზე ეროვნული მთავრობა ზღუდავს

უცხოური კომპანიების შეღწევას საკუთარ ბაზრებზე და უცხოური ინვესტიციები საჭიროებენ მთავრობის მოწონებას. სახელმწიფოს მიერ დაწესებული უსაფრთხოებასა და გარემოს დაცვასთან დაკავშირებული მკაცრი სტანდარტები ქმნის გარკვეულ ბარიერებს ახალი კომპანიებისთვის ბაზარზე შესვლის პროცესში, რადგანაც ისინი მრდიან დანახარჯებს.

ტარიფები და არასატარიფო შეზღუდვები. ადგილობრივი მთავრობა ხშირად აწესებს საგარიფო და არასატარიფო ბარიერებს (ანტიდემპინგური კანონმდებლობა, ადგილობრივი ფირმების მონაწილეობის აუცილებლობა, კვოტები), რათა ხელი შეუშალოს უცხოურ კომპანიებს ბაზარზე შესვლაში.

როგორც არ უნდა ეცადოს კომპანია ახალ ბაზრებზე პოზიციების მოპოვებისათვის გაღალახოს ნებისმიერი ბარიერი, კითხვა „რა რეაგირებას მოახდენენ კონკურენტები?“ კვლავ დღის წესრიგში რჩება. ბაზარზე არსებულმა ფირმებმა შეიძლება გამოიყენონ პასიური პოზიცია ან განახორციელონ მკვეთრი თავდასხმები ფასდაკლებების, სარეკლამო ხარჯების ზრდის, პროდუქციის განახლების ან სხვა მეთოდების საფუძველზე, რაც შეაფერხებს ახალი კომპანიების საქმიანობას (ისევე, როგორც სხვა კონკურენტების).

ახალი კონკურენტების წარმოჩენის საფრთხის ხარისხი იცვლება და დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად სწრაფად ვითარდება ღარგი, ასევე – ბაზარზე შესვლის ბარიერები იზრდება თუ მცირდება.

III. ღარგში კონკურენსიაზე ახალი საქონელშემცველის (სუბსიტუტის) გამოქმედა. მრეწველობის ერთ ღარგში მოქმედი ფირმები გამუდმებით შედიან მწვავე კონკურენციაში მრეწველობის სხვა ღარგში მოქმედ ფირმებთან, იმდენად, რამდენადაც მათ მიერ წარმოებული პროდუქცია არის ურთიერთშემცველი.

საქონელშემცვლელის კონკურენციაზე ზეგავლენა სხვადასხვა სახით ხდება უპირველეს ყოვლისა, შემცვლელ პროდუქციაზე (სუბსტიტუტებზე) მისაღები და კონკურენტუნარიანი ფასების დაწესება დამოკიდებულია მრეწველობის დარგში მოქმედ კომპანიებზე, რაც საშუალებას მისცემს მომხმარებელს – არ გადავიდეს შემცვლელი პროდუქტების მოხმარებაზე, ხოლო კომპანიებს – არ შეარყიონ თავიანთი მდგომარეობა ბაზარზე. ფასების ამგვარი ზღვარი ამცირებს მოგებას, რომელიც უნდა მიიღონ მეწარმეებმა, თუ ისინი ვერ გამონახავენ ხარჯების შემცირების სხვა გზებს.

იმ შემთხვევაში, როდესაც შემცვლელები უფრო იაფია, ვიდრე დარგში წარმოებული პროდუქტები, მძაფრი კონკურენციის პირობებში, მოცემულ დარგში მოქმედ ფირმებს შეუძლიათ მიიღონ გადაწყვეტილება ფასების შემცირებასთან დაკავშირებით და ამის კომპენსირება მათ შეუძლიათ დანახარჯების შემცირების ხარჯზე.

მეორე, შემცვლელების არსებობა მომხმარებელს საშუალებას აძლევს შედარება მოახდინოს პროდუქციის მახასიათებლებსა და ხარისხს შორის. მაგალითად, ფირმები, რომლებიც შეისყიდიან შუშის ქილებს შუშის გარის გადამამუშავებელი საწარმოებისაგან, ეძებენ გზებს, რათა ისეთივე წარმატებით გამოიყენონ პლასტიკური ყუთები, საკუთარი პროდუქციის შეფუთვისათვის.

საქონელშემცვლელის მწარმოებლების მხრიდან მძაფრი კონკურენციის შემთხვევაში, მოცემულ დარგში მოქმედმა ფირმებმა ყველაფერი უნდა გააკეთონ იმისათვის, რომ დაარწმუნონ, მომხმარებელი საკუთარი პროდუქციის უპირატესობაში შემცვლელელებთან მიმართებაში.

საქონელშემცვლელების მიერ წარმოქმნილი კონკურენციის საფრთხე მაღალია, როდესაც შემცვლელზე ფასები არის მისაღები, მომხმარებლის გადასვლა ახალ პროდუქციაზე უკავშირ-

დება დაბალ დანახარჯებს და ამის საფუძველზე მათ მიაჩნიათ, რომ შემცველები თანაბარი ხარისხის არის ან ზოგიერთ შემთხვევაში აღემატება კიდევ ძირითად საქონელს.

როგორც წესი, რაც უფრო დაბალია შემცველებზე ფასები და რაც უფრო მაღალია ხარისხი და საექსპლოატაციო მახასიათებლები, ასევე, რაც უფრო დაბალია მომხმარებელთა დანახარჯები, მით უფრო მაღალია საქონელშემცველების ზეგავლენა კონკურენციაზე.¹

IV. კომპანია-მიმწოდებლის საბაზრო ძალა. ამა თუ იმ დარგში საქონლის მიმწოდებლების კონკურენტული ძალის სიძლიერე და სისუსტე დამოკიდებულია დარგში არსებულ პირობებზე, ფირმა-მიმწოდებლებზე და იმ პროდუქციის მნიშვნელობაზე, რომელსაც ისინი თავაზობენ.

მიმწოდებელთა კონკურენტული გავლენა იკლებს იმ შემთხვევაში, როდესაც მის მიერ შემოთავაზებული პროდუქცია არის სტანდარტული მოთხოვნის საგანი და ღია ბაზარზე უკვე არის მისი მსგავსი პროდუქცია, რაც საკმარისია მომხმარებელთა მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად. ასეთ შემთხვევაში გაცილებით მარტივია ზემოთ ჩამოთვლილ მიმწოდებელთაგან შევარჩიოთ რამდენიმე, დავუკვეთოთ განსაზღვრული რაოდენობის პროდუქცია, რითაც გამოწვეული იქნება მათ შორის კონკურენცია. ამ სიგუაციაში, მიმწოდებლები მხოლოდ მაშინ შეძლებენ ბაზარზე ზეგავლენის მოხდენას, როდესაც მათი პროდუქციის მიწოდების რაოდენობა შეზღუდული იქნება, ხოლო მომხმარებლებს იმდენად დიდი მოთხოვნილება გააჩნიათ მათზე, რომ თანახმა არიან მიმწოდებლის ნებისმიერ პირობაზე.

მიმწოდებელთა კონკურენტული ძალა იკლებს იმ შემთხვევაშიც, როდესაც ბაზარზე ჩნდება შემცველი პროდუქტების

¹ Michael E. Porter. *Competitive Strategy*, p. 10.

ჭარბი რაოდენობა, ხოლო მათზე გადასვლა არ წარმოადგენს დიდ სირთულეს და არც დანახარჯებია ძალიან დიდი. ერთი მხრივ, მიმწოდებლებს ასევე გაუჭირდებათ დასახული მიზნების მიღწევა თუ ღარგი, რომელსაც ისინი ამარაგებენ, არის მათი ერთადერთი მომხმარებელი.

მიმწოდებელთა კონკურენტული ძალა იზრდება იმ შემთხვევაშიც, როდესაც ისინი კომპლექსური წარმოების პროდუქციას აწვდიან დაბალ ფასებში, ვიდრე თავად ფირმა-მწარმოებლები აწარმოებენ ამ ნაწარმს. მიმწოდებლები ფლობენ ძლიერ კონკურენტულ ძალას იმ შემთხვევაში, როდესაც შესწევთ უნარი მოახდინონ ზეგავლენა ფირმა-მომხმარებლების კონკურენტული პოზიციის ცვლილებაზე, ფასების და ხარისხის რეგულირების, აგრეთვე საკუთარი პროდუქციის გამოყენებისა და მისი მიწოდების ხარჯზე.

V. კომპანია-მყიდველების კონკურენტული ძალა. მყიდველების კონკურენტული ძალა ისევე ცვალებადია, როგორც მიმწოდებლების. გარკვეულ შემთხვევებში მყიდველები (განსაკუთრებით, თუ მსხვილი კომპანიები არიან) სარგებლობენ უპირატესობებით. ეს აშკარა ხდება მაშინ, როდესაც მყიდველი არის მსხვილი საწარმო და თუ მას განზრახული აქვთ შეისყიდონ პროდუქციის უმეტესი ნაწილი. რაც უფრო მსხვილია საწარმო და რაც უფრო მეტი რაოდენობით შეისყიდის ისინი პროდუქციას, მით უფრო მეტი საშუალება ეძლევათ მათ, ზეგავლენა მოახდინონ მოლაპარაკებების პროცესზე. არც ისე ხშირად ეძლევათ მომხმარებლებს ფასდაკლებებისა და გარკვეული უპირატესობის მოპოვების შანსი. მყიდველი რჩება მოგებული იმ შემთხვევაშიც, თუკი კონკურენტების პროდუქციაზე გადასვლა არ იწვევს დიდ დანახარჯებს.

მომხმარებლებს ნებისმიერ შემთხვევაში შეუძლიათ ლაიკ-მაყოფილონ მოთხოვნილება, თუ კი ისინი ერთდროულად მიმართავენ რამდენიმე გამყიდველს. ამ შემთხვევაში მათ

ედლევათ თავისუფალი არჩევანის საშუალება, მოახდინონ კონკურენცია ერთ რომელიმე სავაჭრო ნიშნის საქონელზე. თუ გამყიდველთა პროდუქცია არის იდენტური, სხვა ბრენდზე გადასვლის შემთხვევაში ხარჯები იქნება ძალიან მცირე, თითქმის ნულამდე დაყვანილი. თუმცა, როდესაც მათი პროდუქცია ერთმანეთისგან განსხვავდება მომხმარებელი თავს ვერ დააღწევს ღიდ დანახარჯებს.

კონკურენტული ბაზრის პრინციპი. მყიდველი ხდება მეტად ძლიერი კონკურენტული ძალა, როდესაც მას ეძლევა შესაძლებლობა – შეგავლენა მოახდინოს ფასებზე, ხარისხზე, მომსახურების დონესა და გაყიდვის სხვა პირობებზე. ყველა მყიდველს არ ეძლევა თანაბარი შესაძლებლობა ევაჭროს გამყიდველს, ხოლო ზოგიერთი მომხმარებელი საერთოდ არ აქცევს ყურადღებას ფასებს, ხარისხს და მომსახურებას.

კითხვა 3. რა ინფექს ბარე ბარემოსა და დარგში კონკურენტის კალეის სტრუქტურაში ცვლილებებს?

დარგის ეკონომიკური მახასიათებლები და კონკურენტული ძალების სტრუქტურა მნიშვნელოვან წარმოდგენას იძლევა იმ ვითარებაზე, რომელშიც იმყოფება დარგი, მაგრამ რთულია იმის გარკვევა, თუ როგორ შეიცვლება ეს გარემო შემდგომში. ნებისმიერ დარგში შეინიშნება განვითარების განსამდგურული ტენდენციები და წარმოიშობა ახლებური ხედეა: ეს პროცესები მიმდინარეობს სხვადასხვა ტემპით და აიძულებს ფირმებს ხშირად ცვალონ სტრატეგიები. საყოველთაოდ ცნობილია დარგის სასიცოცხლო ციკლის თეორია, რომელიც საშუალებას გვაძლევს გავაკეთოთ ცვლილებების ანალიზი, მაგრამ, ცხადია, ეს ახსნა არ იქნება საკმარისი. სასიცოცხლო ციკლის ეტაპები (ზრდა, სიმწიფე, გაჯერება, დაცემა) ნათელ სურათს გვაძლევს ზოგადად დარგში არსებულ ვითარებაზე, მაგრამ, სასიცოცხლო ციკლის ახალ ეტაპზე გადასვლის პროცესში არსებობს მრავალი მიზეზი – მოხდეს გარკვეული ცვლილებები დარგსა და კონკურენტიაში.

კონკურენციის გამომწვევად პალები. იმის ანალიზისათვის, თუ რომელ სტადიაზე იმყოფება არსებული ღარგი, განსაზღვრის მნიშვნელობის მიუხედავად, აუცილებელია გამოვავლინოთ ის ფაქტორები, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს ღარგში მომხდარ ცვლილებებსა და კონკურენციის დონეზე. ღარგში პირობები და კონკურენციის დონე სისტემატურად იცვლება, რადგანაც განსაზღვრული ძალები მოძრაობაშია და ხელს უწყობენ ცვლილებებს.

ძალები, რომლებიც მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენენ და განსაზღვრავენ ცვლილებების ხარისხს, ცნობილია, როგორც „მამოძრავებელი“ ძალები. მამოძრავებელი ძალების ანალიზი მოიცავს ორ ეტაპს:

1. ყველაზე მნიშვნელოვანი მამოძრავებელი ძალის განსაზღვრა;
2. ღარგზე მათი ზემოქმედების ხარისხის განსაზღვრა.
მამოძრავებელი ძალები, რომლებიც ყველაზე ხშირად გეხვდება, შემდეგია:
1. ღარგის ეკონომიკური ზრდის გრძელვადიანი ტენდენციებში ცვლილება;
2. ცვლილებები მომხმარებელთა რიგებსა და პროდუქციის გამოყენების მეთოდებში;
3. ახალი პროდუქციის დანერგვა;
4. ტექნოლოგიური ცვლილებები;
5. ცვლილებები მარკეტინგის სისტემაში;
6. მსხვილი კომპანიების ბაზარზე შესვლა ან გასვლა;
7. „ნოუ-ჰაუ“-ს გავრცელება;
8. ღარგის მზარდი გლობალიზაცია;
9. დანახარჯების სტრუქტურა და მწარმოებლურობის ცვლილება;
10. სამომხმარებლო მიმზიდველობის გადასვლა დიფერენცირებული პროდუქციიდან სტანდარტულზე (ან პირიქით);

11. კანონმდებლობასა და სამთავრობო პოლიტიკაში ცვლილებები;

12. ცვლილებები საზოგადოებრივ ღირებულებებში, ორიენტაციასა და ცხოვრების სტილში;

13. განუსაზღვრელობისა და რისკის ფაქტორების ზეგავლენა.

დარგის პოტენციური მამოძრავებელი ძალების ზემოთ მოყვანილი ჩამონათვალი გვიჩვენებს, რომ მხოლოდ ცვალებადი პროცესების შესწავლა დარგის ბრღის კუთხით არის ყველაზე მარტივი მიდგომა და დარგში წამყვანი პოზიციების მოპოვებისათვის აუცილებელია ამ პროცესების გამომწვევი მიზეზების გარკვევა.

მაგრამ, იმ დროს, როდესაც უმეტესი ფაქტორები ზეგავლენას ახდენს დარგზე, მხოლოდ სამი ან ოთხი შეიძლება იყოს კვალი-ფიქსირებული, როგორც მამოძრავებელი ძალა, რადგანაც სწორედ ისინი განსაზღვრავენ, როგორ ვითარდება მოცემული დარგი. ანალიტიკოსებმა დარგში მიმდინარე ყველა პროცესები არ უნდა განიხილონ, როგორც მთავარი მამოძრავებელი ძალა; ანალიზის მიზანია – იმ ძირითადი ძალების შესწავლა, რომლებიც უშუალო ზეგავლენას ახდენენ ცვლილებებზე.

გარემოს მონიტორინგი გამოიყენება პერსპექტიული მიმართულების გამოვლენისა და გარემოს ცვლილების განსაზღვრის მიზნით, რომლებიც ზეგავლენას ახდენდნენ დარგის მდგომარეობაზე, იწვევენ ცვლილებებს და გადაიქცევიან მამოძრავებელ ძალად.

ყველაზე კარგი საშუალება, რომელიც დაგეხმარება განვსაზღვროთ, თუ რომელი მამოძრავებელი ძალები მოახდენენ ზეგავლენას მომავალში, არის გარემოს მონიტორინგის გამოყენება. **გარემოს მონიტორინგი** – გულისხმობს დაკვირვებას ეკონომიკის, პოლიტიკის, ეკოლოგიის, ტექნოლოგიის, სოციალურ და საზოგადოებრივ სფეროში მიმდინარე პროცესებზე,

რათა განისაზღვროს ის პირობები და გენდენციები, რომელშიც დარგი აღმოჩნდება უახლოეს მომავალში.

გარემოს კვლევა გარდება სისტემატური მონიტორინგის და ვითარების შესწავლით, სცენარების შექმნით და დელფის მეთოდის (საშუალება, რომელიც გვეხმარება მივალწიოთ კონსენსუსს კვალიფიციურ ექსპერტების შეფასების პროცესში) გამოყენებით.

კითხვა 4. რომელ კომპანიებს აქვთ ყველაზე კლიერი ან სუსტი კონკურენტული პოზიციები?

დარგში ფირმების კონკურენტული პოზიციების შედარების ერთ-ერთი ინსტრუმენტი სტრატეგიული ჯგუფების რუკის შემუშავებაა.

სტრატეგიული ჯგუფი შედგება კონკურირებადი ფირმებისაგან, რომლებიც ერთნაირი კონკურენტული აქტიურობით ხასიათდებიან და საბაზრო პოზიციებიც თითქმის თანაბარი აქვთ. ერთი სტრატეგიული ჯგუფის კომპანიებს შეიძლება ჰქონდეს მსგავსება გარკვეული მახასიათებლების მიხედვით: ისინი შეიძლება აწარმოებდნენ ერთი და იგივე სახის პროდუქციას, ერთნაირი ხარისხით ახორციელებდნენ ვერტიკალურ ინტეგრაციას, ერთსა და იმავე მომხმარებელს სთავაზობდნენ ერთნაირ ან მსგავს პროდუქციას, შეუძლიათ გამოიყენონ ერთი და იგივე გასაღების არხები, დამოკიდებული იყვნენ ერთი და იგივე ტექნოლოგიების გამოყენებაზე და ბოლოს, საქონელი გაყიდონ ერთნაირ ფასად. დარგში მოქმედებს მხოლოდ ერთი სტრატეგიული ჯგუფი, თუ ყველა გამყიდველი იყენებს იდენტურ სტრატეგიას. სტრატეგიული ჯგუფები იქნება იმდენი, რამდენი კონკურენტი კომპანიაა არის ბაზარზე, თუკი ყოველი კომპანია იყენებს კონკურენტული ბრძოლის საკუთარ მეთოდებს და ბაზარზე უჭირავს განკერძოებული პოზიცია.

სტრატეგიული ჯგუფების რუკის შედგენის ალგორითმი და მათი მიკუთვნება რომელიმე კონკურენტულ ჯგუფზე ხდება შემდეგი სახით:

- უნდა განისაზღვროს მახასიათებლების სრული სპექტრი, რომელიც განასხვავებს ერთმანეთისაგან ერთსა და იმავე დარგში არსებულ სხვადასხვა კომპანიას;
- რუკაზე კომპანიის დაგანა ხდება არჩეული ორი ცვლადის მიხედვით;
- ერთიანდებიან ის ფირმები, რომლებიც მოხვდნენ ერთ სტრატეგიულ სივრცეში, ერთ სტრატეგიულ ჯგუფში;
- თითოეული სტრატეგიული ჯგუფის ირგვლივ შემოიხაზება წრე, რომლის დიამეტრი პროპორციული იქნება დარგში საერთო გაყიდვების მოცულობაში ამ ჯგუფის წილისა.

სტრატეგიული ჯგუფის ანალიზით შეიძლება დადგინდეს, დარგში რომელ სტრატეგიულ ჯგუფებზე რა ზეგავლენას ახდენს მამოძრავებელი ძალები და კონკურენცია. დავიწყოთ იქიდან, რომ მამოძრავებელი და კონკურენტული ძალები სტრატეგიული ჯგუფების ერთ ნაწილზე დადებითად ზემოქმედებენ, ნაწილს კი დიდ ზიანს აყენებენ. იმ სტრატეგიულ ჯგუფში ფირმები, რომლებიც არიან ნეგატიური ზემოქმედების ქვეშ, არაერთგზის ცდილობენ გადაინაცვლონ ხელსაყრელი პოზიციის მქონე ჯგუფების რიგებში. ეს გადანაცვლება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად მაღალია ან დაბალია შერჩეულ ჯგუფში შეღწევის ბარიერები.

ზოგიერთი სტრატეგიული ჯგუფი გაცილებით უკეთეს მდგომარეობაშია, ვიდრე დანარჩენები, რადგანაც მამოძრავებელი და კონკურენტული ძალები არაერთგვაროვნად ზემოქმედებს თითოეულ ჯგუფზე და შესაბამისად, მათი სავარაუდო მოგებაც დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა პოზიციები უკავიათ მათ არსებულ ბაზარზე. სტრატეგიული ჯგუფები რაც უფრო ახლოს არიან განლაგებულნი რუკაზე, მით უფრო ძლიერია მათში შემავალ კომპანიებს შორის კონკურენციის ხარისხი.

ზოგჯერ ისე ხდება, რომ ერთსა და იმავე სტრატეგიულ ჯგუფში მყოფი კომპანიები არიან ერთმანეთის უახლოესი კონ-

კურენტები, ზოგჯერ კი უახლოესი კონკურენტები სრულიად სხვადასხვა ჯგუფში აღმოჩნდებიან. რუკაზე ერთმანეთისაგან მნიშვნელოვნად დაცილებული სტრატეგიული ჯგუფების წევრები, ჩვეულებისამებრ, ერთმანეთთან კონკურენციას არ ახდენენ.

კითხვა 5. როგორია კონკურენტების შესაძლო სტრატეგიული მოქმედებები?

სტრატეგიის შემუშავებული მენეჯერები დეტალურად შეისწავლიან საკუთარ მოწინააღმდეგეს, რათა განსაზღვრონ მათი სტრატეგია, შეაფასონ მათი მოქმედებები, გამოავლინონ მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები, წინასწარ განჭვრიტონ მათი შემდგომი ნაბიჯები.

საკითხის განხილვისას, რომელიც განსაზღვრავს, თუ რამდენად ხელსაყრელი ან არახელსაყრელი პოზიცია აქვს კონკურენტს, საბაზრო პოზიციების მოსაპოვებლად, საჭიროა მოვახდინოთ კონცენცირება მისი პოტენციური შესაძლებლობების შეფასებაზე სხვა კონკურენტებთან მიმართებაში. ჩვეულებრივ, იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად ინარჩუნებს ფირმა ამჟამად საკუთარ საბაზრო წილს, დამოკიდებულია კომპანიის სიმკიცეზე კონკურენტების მხრიდან განხორციელებული შეტევების დროს, აგრეთვე, იმაზე თუ რამდენად კონკურენტუნარიანია თვით კომპანია. ადვილად შესაძლებელია სწორედ ეს ფირმა გახდეს კონკურენტული თავდასხმის ობიექტი ღარგში არსებული სხვა კომპანიების მხრიდან.

ბუსტი განსაზღვრა, თუ რომელი კონკურენტები გააძლიერებენ ან დაკარგავენ საკუთარ პოზიციებს ბაზარზე, სტრატეგიების შემუშავების დროს მენეჯერებს დაეხმარება, გათვალონ მომავალში მთავარი კონკურენტების სავარაუდო სვლები.

იმისათვის, რომ ანალიტიკოსმა გათვალოს კონკურენტების შემდგომი ნაბიჯები, მან მთლიანად უნდა შეისწავლოს კონკურენტ-ფირმაში არსებული ვითარება, გაიგოს მისი მენეჯერების ამროვნების სტილი და განსაზღვროს, არსებული ვა-

რიანგებიდან რომელ გზას აირჩევს მენეჯერი. ეს ნამდვილად რთული და ხანგრძლივი სამუშაოა, იმდენად, რამდენადაც ანალიზი კეთდება მცირელი ინფორმაციის საფუძველზე, რომელიც მიღებულია სხვადასხვა წყაროდან.

მენეჯერები, რომლებიც არ აწარმოებენ მოწინააღმდეგის საქმიანობის ღრმა ანალიზს, გარკვეული რისკის ქვეშ აყენებენ საკუთარ თავს, რადგანაც კონკურენტების მხრიდან ბევრი სიუპრიზი ელოდებათ.

კითხვა 6. როგორია კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატების საკვანძო ფაქტორები?

დარგობრივი წარმატების საკვანძო ფაქტორები – ეს ის მოქმედებებია, რომლებიც ხორციელდება სტრატეგიების რეალიზაციის პროცესში: კონკურენტული შესაძლებლობები, საქმიანობის ის შედეგები, რომლებიც უნდა უზრუნველყოს თითოეულმა ფირმამ, რათა იყოს კონკურენტუნარიანი და მოიპოვოს ფინანსური წარმატება. წარმატების საკვანძო ფაქტორები – ეს ის ფაქტორებია, რომლებსაც ფირმებმა უნდა დაუთმონ განსაკუთრებული ყურადღება, რადგანაც, სწორედ ისინი განსაზღვრავენ ფირმის წარმატებას ბაზარზე, მის კონკურენტულ შესაძლებლობებს, რომლებიც უშუალოდ მოქმედებენ მის შემოსავალსა და მოგებიანობაზე.

კომპანიის მენეჯერები დაწვრილებით უნდა ფლობდნენ ინფორმაციას დარგში არსებული ვითარების შესახებ, რათა განსაზღვრონ, რა უფრო მეტად ან ნაკლებად არის მნიშვნელოვანი კონკურენტულ ბრძოლაში. ის მენეჯერები, რომლებმაც სწორად ვერ შეაფასეს გარკვეული ფაქტორების გეგავლება წარმატების უზრუნველსაყოფად, ორიენტირებული არიან მცდარ სტრატეგიაზე ან კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად ღებულობენ ნაკლებად მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს. ხშირად ფირმებს, რომლებიც სწორად განსაზღვრავენ დარგობრივი წარმატების საკვანძო ფაქტორებს, საშუალება ეძლევათ მოიპოვონ გაცილებით უფრო მეტი კონკურენტული

უპირატესობა, საკუთარი სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში ამ ფაქტორების გათვალისწინების საფუძველზე. მართლაც, ერთი ან რამდენიმე წარმატების ძირითადი ფაქტორების გამოყენება სტრატეგიის შემუშავების პროცესში არის ერთ-ერთი ყველაზე მართებული მიდგომა, რომელსაც მიეყვართ კომპანიის წარმატებამდე.

წარმატების საკვანძო ფაქტორები სხვადასხვა დარგის მიხედვით განსხვავდება. ამასთანავე, ისინი ხშირად იცვლება დარგში არსებული ვითარების ცვლილების შესაბამისად.

ანალიტიკოსებმა უარი უნდა განაცხადონ იმ ფაქტორების გამოყენებაზე, რომლებიც მეორეხარისხოვანია და მთელი ყურადღება გადაიგნონ იმ მნიშვნელოვან ფაქტორებზე, რომლებიც გარკვეულ ზეგავლენას ახდენენ კონკურენტთა წინააღმდეგ განხორციელებულ მოქმედებებზე. წარმატების საკვანძო ფაქტორების ნუსხაში ყველა იმ ფაქტორის ჩართვა, რომელთაც გააჩნიათ თუნდაც მცირეოდენი მნიშვნელობა, აფერხებს, წარმატების საკვანძო ფაქტორების პირველადი დანიშნულების განხორციელებას.

კითხვა 7. როგორია დარგის საერთო მიმზიდველობა და საშუალო ღონეზე მაღალი მოცუბის მიღების პერსპექტივები?

დარგის მიმზიდველობის განსაზღვრისათვის მნიშვნელოვანია შემდეგი ფაქტორები:

- დარგის პოტენციალის ზრდა;
- მოცემულ დარგში ძირითადი მამოძრავებელი ძალების დადებითი და უარყოფითი ზეგავლენა;
- დარგში მსხვილი ფირმების შემოსვლის (ან, პირიქით, გასვლის) ალბათობა (ახალი ფირმების გამოჩენა ამცირებს დარგის მიმზიდველობას; მსხვილი კომპანიების ან რამდენიმე მცირე ფირმის ერთდროულად ბაზრიდან გასვლა აძლევს სხვა ფირმებს ზრდისა და განვითარების ახალ შესაძლებლობას);

- მოთხოვნების სტაბილურობა (მოთხოვნებზე დამოკიდებულია წელიწადის დროებზე, ეკონომიკურ ციკლზე, მომხმარებელთა მოთხოვნების ცვლილებაზე, შემცვლელი პროდუქციის რაოდენობაზე);
- კონკურენციის ძალების ზეგავლენის გაზრდა ან შემცირება;
- საერთოდ დარგში არსებული პრობლემური საკითხები;
- განუსაზღვრელობისა და რისკის ხარისხი, რომელიც უკავშირდება დარგის სამომავლო განვითარებას;
- დარგში მოგების ზრდა ან შემცირება, როგორც არსებული კონკურენციის პირობების და მამოძრავებელი ძალების შედეგი.

საერთო მდგომარეობის მიხედვით, თუ დარგში არსებობს მაღალი მოგების მიღების პერსპექტივა, ვიდრე საშუალოდ სხვა დარგებში, მაშინ ეს დარგი შეიძლება ჩაითვალოს მიმზიდველად. თუ საგარეო მოგების დონე დაბალია, ვიდრე საშუალოდ სხვა დარგებში, მაშინ ასეთი დარგი არი არის მიმზიდველი. თუმცა არ არის მართებული დარგები დაყოფით მიმზიდველობის და არამიმზიდველობის ხარისხის მიხედვით. მიმზიდველობა არის შედარებითი ცნება და არა აბსოლუტური.

ფირმებს, რომლებიც ღებულობენ გადაწყვეტილებას სხვა დარგებში გადასვლასთან დაკავშირებით, შეუძლიათ განიხილონ ჩამოთვლილი ფაქტორები და გაითვალისწინონ პირველ რიგში პასუხები, რადგან სწორედ ამ პასუხების მიხედვით გახდება შესაძლებელი შეფასდეს დარგის მიმზიდველობა, დარგში უკვე მოქმედმა კომპანიებმა კი უნდა გაითვალისწინონ შემდეგი დამატებითი ფაქტორები:

- ფირმის კონკურენტული პოზიცია დარგში და მასთან დაკავშირებული საგარეო ცვლილებები – გაძლიერება ან შესუსტება (აშკარა ლიდერი ნაკლებად წარმატებულ დარგში საკმაოდ მომგებიანად მუშაობს);

- ფირმის უნარი, ისარგებლოს შედარებით უფრო სუსტი კომპანიების ნაკლოვანებებით (ე. ი. შესაძლებლობა – დარგში არასასურველი სიგუაციის გარდაქმნა კომპანიისათვის სასურველ ვითარებად);
- დარგში არსებული არასასურველი ფაქტორებისაგან კომპანიის თავდაცვის უნარი;
- მოცემულ დარგში მოქმედი ფირმის საქმიანობის გეგავლენა სხვა დარგებში წარმატების მიღწევის შესაძლებლობაზე (იქ სადაც ფირმას აქვს საკუთარი საქმიანი ინტერესები).

საკონტროლო კითხვები:

1. სტრატეგიის შედგენამდე კომპანიის ანალიტიკოსი არკვევს სიგუაციას დარგში. ჩამოთვალეთ რა კითხვებზე უნდა გასცეს მან პასუხი.
2. დაახასიათეთ დარგის მნიშვნელოვანი ეკონომიკური მაჩვენებლები.
3. დაახასელეთ კონკურენციის 5 ძალა.
4. დაახასიათეთ კონკურენტებს შორის შეჯიბრი, როგორც კონკურენციის №1 ძალა.
5. დაახასიათეთ ახალი კონკურენტების გამოჩენის საფრთხე როგორც კონკურენციის №2 ძალა.
6. ჩამოთვალეთ ბაზარზე შეღწევის ბარიერები.
7. დაახასიათეთ ახალი საქონელშემცველების გამოჩენა ბაზარზე, როგორც კონკურენციის №3 ძალა.
8. დაახასიათეთ მიმწოდებლების საბაზრო ძალა.
9. დაახასიათეთ მყიდველების საბაზრო ძალა.
10. ჩამოთვალეთ დარგში მომხდარი ცვლილებების მამოძრავებელი ძალები.
11. აღწერეთ სტრატეგიული ჯგუფების რუკა და მისი დანიშნულება.

12. ვის ეწოდება სტრატეგიული ჯგუფი?
13. განსაზღვრეთ წარმატების საკვანძო ფაქტორები.
14. ჩამოთვალეთ დარგის მიმზიდველობის ფაქტორები.

თავი III. კომპანიის რესურსებისა და კონკურენტული შესაძლებლობების ანალიზი

კომპანიის კონკურენტული შესაძლებლობების ანალიზი ეფუძნება ქვემოთ ჩამოთვლილ 5 კითხვას:

- რამდენად ეფექტურია მოქმედი სტრატეგიები?
- რაში მდგომარეობს კომპანიის სუსტი და ძლიერი მხარეები, როგორი შესაძლებლობები გააჩნია მას და რა წარმოადგენს მისთვის საფრთხეს?
- არის თუ არა კომპანიის ფასები და დანახარჯები კონკურენტუნარიანი?
- რამდენად მყარია კომპანიის კონკურენტული პოზიცია?
- რომელ სტრატეგიულ პრობლემებს აწყდება კომპანია?

იმისათვის, რომ ყველა ამ კითხვას გაეცეს შესაბამისი პასუხი, კომპანიები იყენებენ 4 ანალიტიკურ საშუალებას: SWOT-ანალიზი, ფასეულობათა ჯაჭვის, დანახარჯებისა და კონკურენტუნარიანობის ანალიზი. ეს არის სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითადი ინსტრუმენტები, რომლის საშუალებითაც გამოვლინდება კომპანიის მდგომარეობის პლიუსები და მინუსები.

ეს მეთოდები აქტიურად გამოიყენება სტრატეგიულ მართვაში, რადგან ისინი ყველაზე უკეთესად ახასიათებს კომპანიის მიმდინარე პოზიციებს დარგში და მის შესაძლებლობებს, თუ არსებული სტრატეგიის პირობებში რამდენად რეალურია კომპანიის ქცევის გაუმჯობესება დროის გრძელვადიან მონაკვეთში.

იმისათვის, რომ შევაფასოთ სტრატეგიის მიმდინარე მდგომარეობა ჯერ უნდა გავარკვეოთ თუ რას წარმოადგენს ფირმის მოცემული სტრატეგია. პირველ რიგში, ეს შეეხება ფირმის კონკურენციაში ბრძოლის პოლიტიკას – დაბალ ხარჯებზე ორიენტირებული ლიდერობა, პროდუქციის დიფერენციაცია, კონკუ-

რეგულ სამომხმარებლო ჯგუფებზე ან საბაზრო სეგმენტზე ფოკუსირება. მეორე რიგში, უნდა დავახასიათოთ ფირმის კონკურენციის არეალი ინდუსტრიის შიგნით – ვერტიკალური ინტეგრაციის დონე, პროდუქციის გავრცელების გეოგრაფიული არეალი. კომპანიის ფუნქციონალური სტრატეგიების ხარისხი – რა სახის მონაწილეობას იღებს ბიზნეს და კორპორატიული სტრატეგიების მხარდაჭერაში კონკრეტული ფუნქციონალური სტრატეგიები წარმოების, მარკეტინგის, პერსონალის მართვის და სხვა სფეროში. ამდენად, კონკურენციასა და საფინანსო ანალიზზე დაფუძნებულ სტრატეგიებში თითოეული აღნიშნული დეგალის განხილვა მიმდინარე სტრატეგიის შესწავლის საფუძველს იძლევა.

იმისათვის, რომ გაირკვეს თუ რამდენად კარგად ფუნქციონირებს მიმდინარე სტრატეგია, ანუ როგორია კომპანიის სტრატეგიული და საფინანსო ქცევები ბაზარზე, მენეჯერები შეუფასებთ იყენებენ გარკვეულ მაჩვენებელთა სისტემას:

1. კომპანიათა საბაზრო წილი იზრდება თუ მცირდება ბაზარზე.

2. კომპანიათა მოგება იზრდება თუ მცირდება და მეტოქეებთან მიმართებაში რა ხარისხის მაჩვენებელს წარმოადგენს იგი.

3. რა გენდენციები შეინიშნება კომპანიაში მოგებისა და ინვესტიციებიდან ამონაგების მაჩვენებლების მიმართულებით.

4. კომპანიის პროდუქციის რეალიზაციის მასშტაბები უსწრებს თუ არა მთლიანობაში ბაზრის ზრდის ტემპს.

5. გააჩნია თუ არა კომპანიას კონკურენტული უპირატესობა.

6. კომპანიის გრძელვადიანი საბაზრო პოზიციები ძლიერდება თუ სუსტდება, რაც უფრო კარგი მაჩვენებლებით ხასიათდება კომპანიათა სტრატეგიული და საფინანსო ქცევა, მით უფრო ნაკლებად საჭიროებს იგი რადიკალურ ცვლილებებს სტრატეგიაში.

კითხვა 1. რამდენად ეფექტიანია მოქმედი სტრატეგიები?

პირველი, რაც მენეჯერმა ამის საპასუხოდ უნდა განსაზღვროს, არის კომპანიის ადგილი კონკურენტებს შორის – ეცდება თუ არა ის მოიპოვოს ლიდერობა დაბალი დანახარჯების, პროდუქციის დიფერენციაციის საფუძველზე ან მოახდინოს საკუთარი ძალების კონცენტრირება კონკრეტულ მომხმარებელთა ჯგუფებზე და საბაზრო ნიშანზე. მეორე მნიშვნელოვანი მომენტი – კომპანიის კონკურენციის საზღვრები არსებულ დარგში: გასაღების რამდენ არხს იყენებს (ერთი, რამდენიმე თუ ყველა); გაოგრაფიული ბაზრების მასშტაბები და განსხვავებები, სადაც ფირმა საქმიანობს და მომხმარებელთა ჯგუფები, რომლებზეც ფირმა არის ორიენტირებული.

რაც უფრო ძლიერია კომპანიის სტრატეგიული და ფინანსური მდგომარეობა, მით უფრო მეტია ალბათობა, რომ ეს სტრატეგია არის სწორად განსაზღვრული და წარმატებით რეალიზებადი.

იმისათვის, რომ დავადგინოთ რამდენად ეფექტურია შერჩეული სტრატეგია, აუცილებელია ბოლო წლების მიხედვით კომპანიის ფინანსური და სტრატეგიული მდგომარეობის ანალიზი (ამ კონკრეტულ შემთხვევაში შეფასება ხდება რაოდენობრივი მაჩვენებლების საფუძველზე).

კომპანიის სტრატეგიული და ფინანსური მდგომარეობის ყველაზე თვალსაჩინო მაჩვენებელია:¹

- კომპანიის საბაზრო წილი და მისი ადგილი დარგში;
- მცირდება თუ იზრდება მოგება და რამდენად შეესაბამება ის კონკურენტების შესაბამის მაჩვენებლებს;
- ინვესტიციებზე წმინდა მოგების შეცვლის ტენდენცია;
- რა ტემპებით იზრდება კომპანიის გაყიდვები ბაზართან მიმართებაში;

¹ გომპსონი ა., სკრიკლენდი ა., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2010, გვ. 174.

- კრედიტების მოცულობა;
- კომპანიის რეპუტაცია და იმიჯი მომხმარებლების თვალში;
- არის თუ არა კომპანია ლიდერი ტექნოლოგიების, ინოვაციების, ხარისხის, მომხმარებლების მომსახურების სფეროში და ა. შ.

რაც უფრო სტაბილურია კომპანიის არსებული მდგომარეობა, მით უფრო ნაკლებად სჭირდება მას სტრატეგიაში რადიკალური ცვლილებების შეტანა.

კითხვა 2. რაში მღვთვარეობს კომპანიის სუსტი და ძლიერი მხარეები, როგორი შესაძლებლობები გააჩნია მას და რა წარმოაგანს მისთვის საფრთხეს?

ფირმის შიდა გარემოს შეფასებას – მის სუსტ და ძლიერ მხარეებს, აგრეთვე გარე შესაძლებლობებს და საფრთხეებს – SWOT-ანალიზს უწოდებენ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – შესაბამისად ძლიერი მხარე, სუსტი მხარე, შესაძლებლობა, საფრთხე).

სიძლიერე – ეს ის სფეროა, რომელშიც კომპანიამ მიაღწია განსაკუთრებულ წარმატებას ან წარმოადგენს მისთვის დამატებით შესაძლებლობას. კომპანიის ძლიერ მხარეს განეკუთვნება შემდეგი:

ცოდნა ან მიღებული გამოცდილება. პროდუქციის დაბალი თვითღირებულება, ელექტრონული კომერციის ცოდნა, ტექნოლოგიური „ნოუ-ჰაუ“, მაღალი ხარისხის მომსახურების გრადიენტი, საცალო ვაჭრობის გამოცდილება.

ღირებული მატერიალური აქტივები. თანამედროვე საწარმო სიმძლავრეები, გასაღების ძლიერი სისტემა, ბუნებრივ რესურსებზე საკუთრების უფლება, თანამედროვე ინფორმაციული სისტემები, აქტივების მაღალი ლიკვიდობა.

კვალიფიციციური პერსონალი. გამოცდილი თანამშრომლები, საიმედო მენეჯერები, კარგი მოტივაცია, მოწინავე

ცოდნა და ინტელექტუალური კაპიტალი, სამეწარმეო და მენეჯერული „ნოუ-ჰაუ“, ცოდნისა და სრულყოფისაკენ მისწრაფება.

ღირებული ორგანიზაციული რესურსები. ხარისხის კონტროლის აპრობირებული სისტემა, მოწინავე ტექნოლოგიები, პატენტები, სასარგებლო წიაღისეულის მოპოვების უფლება, სტაბილური კლიენტების ბაზა, მყარი ფინანსური მდგომარეობა და კარგი საკრედიტო ისტორია, ეფექტიანი ლოგისტიკური სისტემა, ელექტრონული კომერციის პროგრამული უზრუნველყოფა, ინფორმაციის გაცვლა მიმწოდებლებსა და მომხმარებლებს შორის, ბიზნესის ინფორმაციული უზრუნველყოფა.

ღირებული არამატერიალური აქტივები. სავაჭრო ნიშნის საყოველთაოდ აღიარებული ცნობადობა, კომპანიის კარგი რეპუტაცია, მოტივირებული და ენერგიული ადამიანური რესურსები, მომხმარებლებზე მიმხრობა.

კონკურენტული შესაძლებლობები. ახალი საქონლის შემუშავება და ბაზარზე გატანა, დილერების ფართო ქსელი, ძირითად მიმწოდებლებთან კარგი კავშირები, ორიენტირება ინოვაციებში ლიდერობაზე, ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქნილობა, კარგად მომზადებული სავაჭრო წარმომადგენლები, ინტერნეტის საშუალებით ბიზნესის გაძღოლის გამოცდილება.

პარტნიორობა ან ერთობლივი საწარმოები. ხასიათდება მოწინავე გამოცდილებით ან კომპანიის კონკურენტუნარიანობის გაძლიერების შესაძლებლობებით.

სისუსტე – ეს არის რაღაც მნიშვნელოვანის ნაკლებობა, რაც კომპანიას არ ყოფნის წარმატებულად ფუნქციონირებისათვის (სხვებთან მიმართებაში), აი ის რაც აყენებს მას არახელსაყრელ მდგომარეობაში. სუსტი მხარის გათვალისწინება მნიშვნელოვანია კონკურენტულ ბრძოლაში, რადგანაც კომპანია შეიძლება აღმოჩნდეს საფრთხის წინაშე. ცხრილი 3 მოყვანილია მთელი რიგი ფაქტორებისა, რომლებიც მენეჯერმა

უნდა გაითვალისწინოს ფირმის სუსტი და ძლიერი მხარეების განსაზღვრის პროცესში.

ცხრილი 3

SWOT-ანალიზი: კომპანიის კლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შეფასება

პოტენციური კლიერი მხარეები	პოტენციური გარე შესაძლებლობები
➤ სრული კომპეტენტურობა ძირითად საკითხებში ➤ ადექვატური ფინანსური რესურსები ➤ კომპანიის მაღალი რეიტინგი მომხმარებლებში ➤ ბაზარზე ლიდერად აღიარება ➤ კარგად შემუშავებული ფუნქციონალური სტრატეგია ➤ ეკონომია წარმოების მასშტაბებზე ➤ თავდაცვის უნარი კონკურენტთა ძლიერი ზეგავლენისაგან ➤ საკუთარი ტექნოლოგია ➤ დაბალი დანახარჯები (უპირატესობა დანახარჯების მიხედვით) ➤ საუკეთესო სარეკლამო კამპანია ➤ ახალი პროდუქციის შემუშავების გამოცდილება ➤ გამოცდილი მენეჯმენტი ➤ ღიდი გამოცდილება (დაწინაურება სწავლება /გამოცდილების მრუდის შედეგად) ➤ წარმოების საუკეთესო შესაძლებლობები ➤ ტექნოლოგიის	➤ მომხმარებელთა დამატებითი ჯგუფების მომსახურების უნარი ან გასვლა ახალ ბაზარზე ან ახალ საბაზრო სეგმენტებზე ➤ პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოების გზები, რათა დაკმაყოფილდეს მომხმარებელთა უფრო მეტი მოთხოვნილება ➤ ცოდნისა და ტექნოლოგიური „ნოუ-ჰაუ“-ს გამოყენების უნარი ახალი პროდუქციის წარმოებისას ან უკვე არსებული პროდუქციის განახლებული სახით გამოშვების პროცესში ➤ ვერტიკალური ინტეგრაცია (წინ ან უკან) ➤ მიმზიდველ უცხოურ ბაზრებზე სავაჭრო ბარიერების შემცირება ➤ კონკურენტი ფირმების პოზიციების შესუსტება ➤ სწრაფი განვითარების შესაძლებლობა ბაზარზე მოთხოვნილებების სწრაფ ცვლილებებთან დაკავშირებით ➤ ახალი ტექნოლოგიების გამოჩენა ➤ სხვა

სრულყოფილად ცოდნა ➤ სხვა	
პოტენციური სუსტი მხარეები	პოტენციური ბარე საფრთხეები
➤ არ არის მკაფიოდ განსაზღვრული სტრატეგიული განვითარების მიმართულება ➤ მოძველებული დანადგარები ➤ მოგების დაბალი დონე ➤ მენეჯმენტის უნარის ან გამოცდილების ნაკლებობა ➤ საქმიანობის ძირითად სფეროებში გამოცდილების არქონა ➤ ცუდი რეკომენდაციის მქონე კომპანია ➤ შიდა საწარმოო პრობლემები ➤ კვლევების სფეროში არსებული ჩამორჩენილობა ➤ პროდუქციის შეზღუდული ასორტიმენტი ➤ არასაკმარისი იმიჯი ბაზარზე ➤ ცუდი გასაღების ქსელი ➤ მარკეტინგული საქმიანობის არაღამაკმაყოფილებელი ორგანიზება ➤ ფულის არასაკმარისი რაოდენობა სტრატეგიაში აუცილებელი ცვლილებებისთვის ➤ პროდუქციის მაღალი თვითღირებულება, კონკურენტებთან შედარებით ➤ სხვა	➤ ბაზარზე შედარებით დაბალი დანახარჯებით უცხოელი კონკურენტების გამოჩენა ➤ შემცველი პროდუქტების გაყიდვების ზრდა ➤ ბაზრის ნელი ტემპით ზრდა უცხოური ვალუტის კურსის არახელსაყრელი ცვლილება ან მთავრობის სავაჭრო პოლიტიკის შეცვლა ➤ ძვირადღირებული საკანონმდებლო მოთხოვნები ➤ მაღალი დამოკიდებულება მოთხოვნილების შემცირებასა და ბიზნესის განვითარების სასიცოცხლო ციკლთან მიმართებაში ➤ მომხმარებელთა მოთხოვნილებისა და გემოვნების ცვლილება ➤ არასასურველი დემოგრაფიული ცვლილებები ➤ სხვა დანარჩენი

ძლიერი მხარეები და რესურსული პოტენციალი აისახება **კონკურენტულ აქტივებში**, ხოლო მისი სუსტი მხარეები და რესურსების არასაკმარისობა წარმოადგენს **კონკურენტულ პასივებს**.

კომპანიაში და შესაძლებლობები. კომპეტენცია ეს არის – კომპანიის მაღალი პროფესიონალიზმი ამა თუ იმ საქმიანობაში, რომელიც მიიღწევა ხანგრძლივი სწავლისა და გამოცდილების შედეგად.

კომპანიის საკვანძო კომპეტენციებს შეიძლება წარმოადგენდეს: მაღალი საწარმოო უნარ-ჩვევები, რაც უზრუნველყოფს საუკეთესო ხარისხის პროდუქციის წარმოებას; „ნოუ-ჰაუ“-ს შეგანა შეკვეთების სწრაფად მიღებისა და უზრუნველყოფის სისტემებში; გაყიდვების შემდგომი მომსახურების გაუმჯობესების შესაძლებლობა; ახალი პროდუქციის შემუშავების უნიკალური შესაძლებლობები; გაუმჯობესებული შესაძლებლობები გაყიდვების ორგანიზებასა და პროდუქციის დემონსტრირებისათვის და ა. შ.

კომპანიის ერთ-ერთი ყველაზე ფასეული რესურსია – კონკურენტულად მნიშვნელოვანი საქმიანობების სახეების მაღალი ეფექტიანობა. კონკურენტულად მნიშვნელოვანი საქმიანობის სახეებს, რომლებშიც კომპანიამ მიაღწია მაქსიმალურ ეფექტიანობას, ეწოდება **საკვანძო (საბაზისო) კომპეტენციები**. კომპანიას შეიძლება ჰქონდეს მდიდარი გამოცდილება საქმიანობის სფეროში, მაგრამ ძირითადი შეიძლება ვუწოდოთ მხოლოდ მათ, რომლებიც უზრუნველყოფენ კომპანიისთვის მყარ კონკურენტულ უპირატესობას და დარგის საშუალო მოგებაზე უფრო მაღალი მოგების ღონეს.

თითქმის ყველა კომპანიას გააჩნია თუნდაც ერთი კონკურენტულად მნიშვნელოვანი საქმიანობის სახე, რომელშიც მან მიაღწია იმდენად დიდ წარმატებას, რომ შეუძლია ჩათვალოს ის ერთ-ერთ თავის საკვანძო კომპეტენციად. საკვანძო კომპე-

ტენცია უზრუნველყოფს კონკურენტულ უპირატესობას მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ამავედროულად ის არის უნიკალური. იმის განსაზღვრა, არის თუ არა კომპანიის საკვანძო კომპეტენცია უნიკალური, შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი მოხდება მისი შედარება ანალოგიურ კონკურენტულ კომპეტენციასთან. უნიკალურად ითვლება კომპეტენცია, რომელშიც კომპანია ფლობს აშკარა უპირატესობას კონკურენტებთან მიმართებაში. კომპანიის უნიკალური კომპეტენცია ხდება მყარი უპირატესობის შექმნის ბაზა.

კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა მარტივდება, თუ კომპანია ფლობს უნიკალურ კომპეტენციას კონკურენტულად მნიშვნელოვანი საქმიანობების სახეებში, თუ კონკურენტი არ გააჩნია ანალოგიური ან კომპენსირებადი კომპეტენცია, ან თუ მისი მიღება დაკავშირებულია მნიშვნელოვან თანხებთან და დროის დანახარჯებთან. იდეალურ შემთხვევაში უნიკალური კომპეტენცია უზრუნველყოფს კომპანიის წარმატებას – თუ კონკურენტები არ განიშორახავენ უფრო მძლავრი რესურსების მობილიზებას მისი ნეიგრალიზაციის მიზნით.

კომპანიის რესურსების კონკურენტული მნიშვნელობის შეფასება. არ არსებობს ორი კომპანია რესურსების ერთნაირი ნაკრებით, შესაბამისად, ცალკეულ კომპანიას გააჩნია სუსტი და ძლიერი მხარეები. რესურსული ბაზრების შემადგენლობაში განსხვავება განსაზღვრავს კომპანიის მოგებასა და ეფექტიანობაში სხვაობას. წარმატების მოპოვების შანსი იზრდება იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანიას გააჩნია ადეკვატური და საკმარისად კონკურენტუნარიანი რესურსები, განსაკუთრებით, თუ ისინი უზრუნველყოფენ კონკურენტულ უპირატესობას. რესურსი ქმნის მყარ კონკურენტულ უპირატესობას, თუ შეესაბამება ოთხ კრიტერიუმს:

მოხმარების ხანგრძლივობა. რაც უფრო მეტია რესურსების ექსპლუატაციის შესაძლებლობა, მით უფრო ფასეულია ის.

ზოგიერთი რესურსის სწრაფად გაუფასურება ხდება, რადგანაც ღარგში ტექნოლოგიები სწრაფად ვითარდება და იცვლება პირობები.

რესურსების უპირატესობა. შეუძლებელია ერთხელ და სამუდამოდ უმზრუნველყო საკუთარი თავისთვის ხელსაყრელი მდგომარეობა, ბაზარზე უნიკალური ძირითადი კომპეტენციების ან უფრო ძლიერი სავაჭრო ნიშნის საფუძველზე.

მყარი პოზიციის ნაიბრალეობასთან მიმართებაში.

რესურსების კვლავწარმოების სირთულე. რაც უფრო მეტი დრო და ხარჯები სჭირდება კონკურენტების მიერ რესურსების კვლავწარმოებას, მით უფრო მაღალია მისი კონკურენტული ფასეულობა.

პირველი კლასის კონკურენტული რესურსები მხოლოდ რამდენიმე კომპანიის მფლობელობაშია. უმეტესწილად, ესენი არიან ღარგში აღიარებული ლიდერები ან იბლლიანი ახალბედები. უმეტეს კომპანიებს არ გააჩნიათ კონკურენტულად მნიშვნელოვანი ფასეული რესურსები, განსაკუთრებით ისეთი, რომლებიც შეძლებდნენ ერთდროულად ოთხივე კრიტერიუმის დაკმაყოფილებას.

კომპანიაში პირველი კლასის კონკურენტული რესურსების არარსებობა არ გულისხმობს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის შეუძლებლობას. ზოგჯერ კომპანიები ახდენენ საოცარი კონკურენტუნარიანობის დემონსტრირებას და აღწევენ უპირატესობას, რესურსების წარმატებული შეთავსების საფუძველზე, რომელთა ფასეულობაც მერყეობს საშუალო დონიდან დაბალს შორის. Toshiba-ს ნოუთბუქები ინარჩუნებდნენ ლიდერობას საკუთარ ღარგში 1990-იანი წლების მანძილზე, სწორედ ეს გახლავთ Toshiba-ს უნიკალური კომპეტენციის მაჩვენებელი. ამასთან, კომპანია არ გამოირჩეოდა გექნიკური მხარდაჭერის ხირისხით, არც განსაკუთრებული სწრაფი მოქმედებით, არც დაბალი ფასით და არც რაიმე სხვა სამომხმარებლო თვისე-

ბებით (ეკრანის ზომა, მახსოვრობის მოცულობა, ელემენტების ხანგრძლივობის ვადა, მინიპულატორის თვისება და ა. შ.). Toshiba-მ ბაზარზე ლიდერობას მიაღწია რამდენიმე კარგი, მაგრამ არა პირველი კლასის რესურსების ან შესაძლებლობების **შეთავსების** საფუძველზე.

სტრატეგიების შემუშავების დროს კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების გათვალისწინება. კომპანიის სტრატეგიების ფორმირების დროს ძლიერ მხარეებს მნიშვნელოვანი ყურადღება ექცევა, რადგანაც სწორედ მათ საფუძველზე ხდება სტრატეგიისა და კონკურენტული უპირატესობის ფორმირება. თუკი ძლიერი მხარეები არ არის საკმარისი იმისათვის, რომ მათ საფუძველზე შეიქმნას წარმატებული სტრატეგია, მაშინ კომპანიის მენეჯერებმა დაუყოვნებლივ უნდა შექმნან ახალი ბაზა, რომელსაც დაეყრდნობა კომპანიის ეს სტრატეგია. ამასთანავე, კომპანიის წარმატებული სტრატეგია უნდა იყოს მიმართული სუსტი მხარეების აღმოსაფხვრელად, რადგანაც ისინი ასუსტებენ კომპანიის მდგომარეობას.

კომპანიის მოგებაზე მოქმედი საფრთხეების გამოვლენა. საფრთხეს შეიძლება წარმოადგენდეს:

- შედარებით უფრო იაფი ტექნოლოგიების გამოჩენა;
- კონკურენტთა მიერ ახალი ან გაუმჯობესებული პროდუქციის შემოთავაზება;
- დაბალი დანახარჯების მქონე უცხოური კომპანიების გამოჩენა ბაზარზე;
- ახალი წესები, რომლებიც კომპანიისათვის არის დიდი ზიანის მომგანი, ვიდრე დანარჩენი კომპანიებისათვის;
- შეუთავსებლობა პროცენტული განაკვეთის მაგებასთან;
- მსხვილი კომპანიების მიერ შთანთქმის ალბათობა;
- არასასურველი დემოგრაფიული ცვლილებები;
- უცხოური ვალუტის კურსის ცვლილება;
- პოლიტიკური ცვლილებები ქვეყანაში, სადაც კომპანიას გააჩნია თავისი ფილიალები და ა. შ.

კითხვა 3. არის თუ არა კომპანიის ფასები და დანახარჯები კონკურენტუნარიანი?

კომპანიის მენეჯერების განცვიფრებას იწვევს ზოგჯერ ის ფაქტი, როდესაც კონკურენტები „წარმოუდგენლად დაბლა“ წევნ ფასებს ან ბაზარზე გამოდიან სრულიად ახალი ფორმები, გაცილებით დაბალი ფასებით.

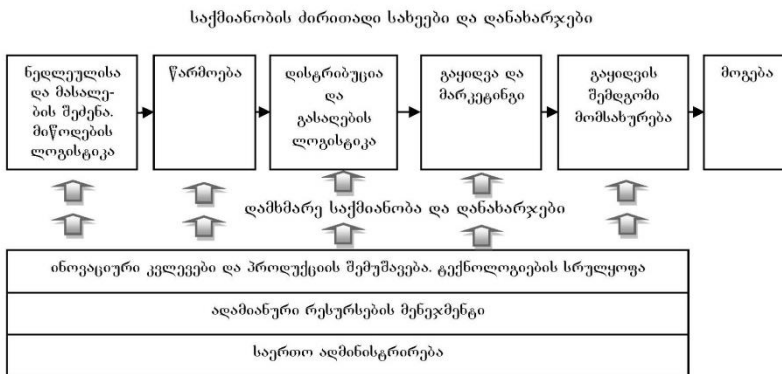
ფირმის სტრატეგიული მდგომარეობის ერთ-ერთი ყველაზე ნათელი მაჩვენებელია მისი კონკურენტუნარიანი ფასები და დანახარჯები სხვა კონკურენტებთან მიმართებაში. დანახარჯების შედარება ყველაზე მნიშვნელოვანია ისეთი სფეროსათვის, როგორიც არის ფართო მოხმარების საქონელი, სადაც ყველა გამყიდველი კლიენტს სთავაზობს ერთნაირ სამომხმარებლო ფასეულობას და საფასო კონკურენცია თამაშობს მნიშვნელოვან როლს, ბაზარზე კი ლიდრობენ დაბალი დანახარჯების მქონე კომპანიები.

რაც უფრო მაღალია კომპანიის დანახარჯები მისი უშუალო კონკურენტის დანახარჯებთან შედარებით, მით უფრო დაუცველია ამ კომპანიის პოზიცია ბაზარზე.

რამდენადაც დანახარჯების განსაზღვრა შესაძლებელია რამდენიმე ვარიანტის მიხედვით, კომპანია ვალდებულია დაადგინოს, რამდენად შეესაბამება მისი პროდუქციის ფასი კონკურენტის ფასებს. ასეთ სიგუაციაში გამოიყენება დანახარჯების სტრატეგიული ანალიზი.

დანახარჯების სტრატეგიული ანალიზის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია ფასეულობათა ჯაჭვი, რომელიც განსაზღვრავს საქონლის ან მომსახურების შემუშავებას, წარმოების, მარკეტინგის, პროდუქციის მიწოდების საქმიანობას.

ფასეულობათა ჯაჭვი კომპანიას აძლევს საშუალებას – განსაზღვროს ძირითადი და დამატებითი საქმიანობები, რომლებიც მომხმარებლისათვის ქმნიან გარკვეულ ღირებულებებს.



ნახაზი 6. კომპანიის სტანდარტული ფასეულობათა ჯაჭვი

ფასეულობათა ჯაჭვის საფუძველზე შესაძლებელია განისაზღვროს ფირმის დანახარჯების სტრუქტურა და ის, თუ როგორ იზრდება ან მცირდება დანახარჯები საქმიანობის სახეების მიხედვით და საქმიანობის სახეებს შიგნით.

კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვის განსაზღვრისათვის აუცილებელია შემდეგი ფაქტორების ცოდნა:

- ცდილობს თუ არა კომპანია მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა, შემდეგი გზით: პირველი – დანახარჯების შემცირება (ასეთ შემთხვევაში კომპანიის მენეჯერების მხრიდან განხორციელებული მოქმედებები ფასეულობათა მთელი ჯაჭვის მიხედვით განსაკუთრებულად ნათელი უნდა იყოს) ან მეორე – ლიფერენციაცია (მენეჯერები ცდილობენ განავითარონ ლიფერენციაციისათვის აუცილებელი მიმართული საქმიანობა).
- დანახარჯების ფორმირება ფასეულობათა ჯაჭვის ყველა რგოლში და ის, თუ რამდენად ახდენს ზეგავლენას ერთ კონკრეტულ საქმიანობაზე გაწეული დანახარჯები, დანარჩენ რგოლებში გაწეულ დანახარჯებზე.

- ფასეულობათა ჯაჭვში არსებულ საწარმოო საქმიანობებს შორის კავშირი აძლევს თუ არა ფირმას საშუალებას, შეამციროს ფასები.

კომპანიის კონკურენტუნარიანობა დანახარჯების მიხედვით დამოკიდებულია არა მარტო ფირმის შიდა დანახარჯებზე (ფირმის ფასეულობათა ჯაჭვზე), არამედ მიმწოდებელთა და დისტრიბუტორთა ფასეულობათა ჯაჭვში არსებულ დანახარჯებზე.

მიმწოდებლების ფასეულობათა ჯაჭვი იმიტომ, არის მნიშვნელოვანი, რომ მათი საქმიანობა მიმართულია კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვში გამოყენებული პროდუქციის შექმნასა და მიწოდებაზე; მიმწოდებლების პროდუქციის ხარისხი და მასზე გაწეული დანახარჯები პირდაპირ გეგავლენას ახდენს კომპანიის საერთო დანახარჯებზე და მისი ლიფერენციაციის შესაძლებლობებზე.

აუცილებლობას წარმოადგენს დისტრიბუტორების ფასეულობათა ჯაჭვის სისტემის გათვალისწინებაც, რადგანაც:

1. დისტრიბუტორი კომპანიების შემოსავლები და დანახარჯები შედის საბოლოო მომხმარებლის მიერ გადახდილ ფასში;
2. ასეთი ფირმების საქმიანობა გეგავლენას ახდენს პროდუქციის მყიდველების მოთხოვნილებაზე.

დანახარჯების მიხედვით ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზს პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს ფირმისა და მისი კონკურენტების პოზიციის განსაზღვრისათვის. ამისათვის აუცილებელია მომხმარებელთა ცალკეული ჯგუფებისათვის, ასევე ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე პროდუქციის მიწოდებისათვის ცალკეული კონკურენტების ხარჯების ერთმანეთთან შედარება. ფირმის უპირატესობებისა ან ნაკლოვანებების მასშტაბები თვითღირებულებასთან მიმართებაში შეიძლება შეიცვალოს ტექნოლოგიური ჯაჭვის სხვადასხვა ოპერაციების განხორციელების დროს, ერთი სამომხმარებლო ჯგუფიდან სხვადასხვა

ოპერაციების განხორციელების დროს, ერთი სამომხმარებლო ჯგუფიდან მეორეში (თუ გამოიყენება გასაღების სხვადასხვა არხები) და ერთი გეოგრაფიული ბაზრიდან მეორეში (თუ კი ხარჯები იცვლება გეოგრაფიული ადგილმდებარეობის საფუძველზე) გადასვლის დროს.

დანახარჯების შეფასება არის ის ძირითადი საშუალება, რომლის საფუძველზეც მენეჯერები განსაზღვრავენ, თუ რამდენად ეფექტიანად მიმდინარეობს კომპანიების საქმიანობა, შეესაბამება თუ არა კომპანიის დანახარჯები მისი კონკურენტების დანახარჯებს, აგრეთვე რა ცვლილებები უნდა განხორციელდეს კომპანიის შეიგნით.

თუ მაღალი დანახარჯების მიზეზი მდგომარეობს იმ პროდუქციაში, რომელსაც მათ მიმწოდებლები აწვდიან (ჯაჭვის პირველი რგოლი), მაშინ ფირმას შეუძლია გამოასწოროს მდგომარეობა შემდეგი მოქმედებების საშუალებით:

- მოლაპარაკება მიმწოდებლებთან უფრო ხელსაყრელი ფასების თაობაზე;
- მიმწოდებელთა მხარდაჭერა, უფრო დაბალი დანახარჯების მიღწევის მიზნით;
- „უკუსვლის“ ინტეგრაციის განვითარება, შესაძენი პროდუქციისა და მათ ღირებულებაზე ზეგავლენის მოხდენის მიზნით;
- შედარებით უფრო იაფფასიანი საქონელ-შემცველის გამოყენება და ა. შ.

ჯაჭვის მესამე რგოლში მაღალი დანახარჯების შემცირება შესაძლებელია შემდეგი ღონისძიებების მიხედვით:¹

- საბითუმო და საცალოდ მოვაჭრეების იძულება შეამცირონ რეალიზებული პროდუქციის ფასნამატი.

¹ Michael E. Porter. *Competitive Advantage* (New-York: Free Press, 1985), chapter 3.

- გავრცელების არსების ოპერატორებთან მჭიდრო კავშირის დამყარება, დანახარჯების შემცირების ურთიერთ-მოგებიანი შესაძლებლობების მოძიების მიზნით და ა. შ.

კომპანიის შიდა საქმიანობაში განსაკუთრებულად მაღალი დანახარჯების შემთხვევაში მენეჯერებს შეუძლიათ გამოიყენონ შემდეგი მეთოდები:

- საუკეთესო დარგობრივი სტანდარტების დანერგვა საქმიანობის პროცესებსა და სხვადასხვა სახეებში, პირველ რიგში იქ, სადაც დანახარჯები აღემატება კონკურენტების დონეს;
- მაღალი დანახარჯების მქონე საქმიანობის სახეების გამორიცხვა, კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვის მოდიფიცირებით.
- მაღალი დანახარჯების მქონე სამუშაოების იმ გეოგრაფიულ რეგიონებში გადატანა (ინოვაციური კვლევა და გამოცდა ან საწარმოო ოპერაციები), სადაც მათი შესრულება შეიძლება უფრო იაფად და ა. შ.

კითხვა 4. რამდენად მყარია კომპანიის კონკურენტული პოზიცია?

კომპანიის კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრისათვის, მთავარია განისაზღვროს:

1. რამდენად ინარჩუნებს კომპანია საკუთარ კონკურენტულ უპირატესობას.
2. რა პერსპექტივები არსებობს კონკურენტული პოზიციის გაძლიერების ან დასუსტების მიზნით, თუ კომპანია კვლავ გააგრძელებს არსებული სტრატეგიის გამოყენებას.
3. რომელი ადგილი უკავია კომპანიას ძირითად კონკურენტებს შორის.
4. ფლობს თუ არა კომპანია კონკურენტულ უპირატესობას, ან პირიქით, საკმაოდ ჩამორჩება კონკურენტუნარიანობის მიხედვით ძირითად კონკურენტებს.

5. როგორია კომპანიის უნარი – დაიცვას საკუთარი პოზიცია დარგში მამოძრავებელი ძალების, კონკურენტული მე-მოქმედების და კონკურენტების შესაძლო მოქმედებებისაგან.

კომპანიის კონკურენტულ პოზიციებში არსებული სუსტი და ძლიერი მხარეების ჩამონათვალი ასეთია:

კონკურენტული უპირატესობის მაჩვენებლები:

- მთავარი ღირებულებები;
- დიდი საბაზრო წილი (ან ლიდერის პოზიციების მოპოვება ბაზარზე);
- წამყვანი ან მკვეთრად განსხვავებული სტრატეგია;
- მომხმარებელთა რაოდენობის ზრდა და ფირმის პროდუქციის მიმართ მათი დამოკიდებულების გაუმჯობესება;
- კომპანია საბაზრო ტენდენციებს უკეთ ფლობს, ვიდრე მისი კონკურენტები;
- კომპანია შედის იმ სტრატეგიული ჯგუფების რიცხვში, რომლებსაც შედარებით უკეთესი პოზიციები გააჩნიათ ბაზარზე;
- კომპანია კონცენტრირებულია სწრაფად მზარდ საბაზრო სეგმენტებზე;
- აქვს ძლიერ დიფერენცირებული საქონელი;
- აქვს მეტად დაბალი დანახარჯები;
- მოგების დონე მაღალია, ვიდრე საშუალოდ ბაზარზე;
- კომპანია ფლობს ტექნოლოგიურ და ინოვაციურ უპირატესობას;
- შემოქმედებითად მზად არიან მენეჯმენტის ცვლილებით სათვის;
- კომპანია მზად არის მიიღოს სარგებელი ხელსაყრელი სიტუაციებიდან.

კონკურენტული სისუსტეების მაჩვენებლები:

- კომპანია წააწყდა კონკურენტულ ნაკლოვანებებს;
- კონკურენტები იგაცევენ მის საბაზრო წილს;

- შემოსავლების დონე დაბალია, ვიდრე საშუალოდ ბაზარზე;
- ფინანსური რესურსების ნაკლებობა;
- კომპანიის რეპუტაცია მომხმარებლებში კლებულობს;
- კომპანია შედის იმ სტრატეგიული ჯგუფების რიცხვში, რომელთა მდგომარეობა სუსტდება ბაზარზე;
- კომპანიის ვითარება სუსტია შედარებით უფრო პერსპექტიულ სფეროებში;
- აქვს დანახარჯების მაღალი დონე;
- კომპანიის მასშტაბები მცირეა იმისათვის, რომ ზეგავლენა მოახდინოს ბაზარზე;
- კომპანიას არ შესწევს უნარი გაუმკლავდეს მოსალოდნელ საფერთხეებს;
- აქვს პროდუქციის დაბალი ხარისხი;
- აქვს ძირითად სფეროებში არასაკმარისი ცოდნა და გამოცდილება.

კონკურენტული ძალის შესაფასებლად საჭიროა – წარმატების ძირითადი ფაქტორების რაოდენობრივი შეფასება კონკურენტებთან მიმართებაში.

პირველი ეტაპი დარგში არსებული წარმატების ძირითადი ფაქტორების განსაზღვრა და მათი კონკურენტული უპირატესობების ან ნაკლოვანებების გამოვლენა (ჩვეულებრივ საკმარისია 6-10 მაჩვენებელი).

მეორე ეტაპი ხდება ფორმისა და მისი კონკურენტების შეფასება თითოეული მაჩვენებლის მიხედვით. ასეთ ვითარებაში უფრო ხელსაყრელია 10 ბალიანი შკალის გამოყენება, თუმცა ასევე შესაძლებელია შეფასების განსხვავებული მეთოდის გამოყენება: ძლიერი (+), სუსტი (–), თითქმის ერთნაირი (=), თუ ინფორმაცია არ არის საკმარისი და რაოდენობრივი შეფასება არის სუბიექტური (საეჭვოდ ზუსტი).

მესამე ეტაპი წარმოადგენს თითოეული კონკურენტის ძლიერი მხარეების შემაჯამებელ შეფასებას და მათი კონკურენტული ძალების საბოლოო მაჩვენებლების გაანგარიშებას.

მეოთხე ეტაპი – დასკვნები, კონკურენტული უპირატესობების ან ნაკლოვანებების ხარისხსა და მასშტაბების თაობაზე, ასევე იმ სფეროების განსაზღვრა, რომლებშიც ფირმის პოზიციები შედარებით ძლიერი ან სუსტია.

ცაკეულ ფაქტორთა მიხედვით, ჯამური შეფასება გვაძლევს კომპანიის საერთო შეფასებას. რაც უფრო მაღალია კომპანიის საერთო შეფასება, მით უფრო მყარია მისი კონკურენტული მდგომარეობა. რაც უფრო ღილია სხვაობა კომპანიისა და მისი კონკურენტების საერთო შეფასებას შორის, მით უფრო მყარია მისი კონკურენტული უპირატესობა.

კონკურენტული სიძლიერის შეფასების მეთოდს გააჩნია შეფასების საკუთარი ინსტრუმენტები. ხოლო კვლევის ობიექტს წარმოადგენს კონკურენცია და დარგი. თავისთავად ცხადია, ობიექტი მეტად გლობალური პრობლემაა და მისი კვლევის ბევრი ხერხი არსებობს, მაგრამ აღნიშნული მეთოდი ორიენტირებულია კონკურენციისა და დარგის ისეთ ძირითად მახასიათებლებზე, როგორიცაა დარგში წარმატების ფაქტორები (KFS). შეგახსენებთ, რომ სხვადასხვა დარგს სხვადასხვა KFS გააჩნია საბაზრო კონიუნქტურიდან და იმ გარემო ფაქტორებიდან გამომდინარე, რომელიც უშუალო გეგავლენას ახდენს კონკურენტულ დარგზე. მეტოქეობის KFS-ების და მათი კომპანიის ანალოგიურ მაჩვენებლებთან შედარება არის კონკურენტული ძალების შეფასების მეთოდის ძირითადი პრინციპი. თითოეული მეტოქის შეფასება წარმოებს 10 ბალიანი მაჩვენებელთა სისტემით, აქედან 1-3-მდე მაჩვენებელი დაბალ ქულებად აღიქმება, ხოლო 6-10-მდე შესაბამისად – მაღალ ქულებად. მაგალითად, ცხრილი 4-ის მიხედვით დარგის ერთ-ერთი წარმატების ფაქტორის (KFS) წარმოადგენს პროდუქციის

ხარისხი. შესაბამისად კომპანია ABC-ის ამ მაჩვენებელში 8 ქულა აქვს. მის პირველ მეტოქეს – 5, მეორეს – 10, მესამეს – 3, მეოთხეს კი – 6. შეფასების ეს მეთოდი ფაქტიურად მენეჯერს საშუალებას აძლევს გაარკვიოს KFS-ის მიხედვით მისი საბაზრო პოზიცია ძლიერია თუ სუსტი (ე. ი. მაჩვენებელი 1-5-მდეა თუ 6-10-მდე). ასევე, კონკურენტებთან შედარებით სად უფრო ძლიერია და სად მოისუსტება. KFS-ების საბოლოო ჯამური ანალიზი საშუალებას გვაძლევს დავინახოთ, თუ რა მდგომარეობა უკავია კომპანიას ბაზარზე. მაგალითიდან ჩანს, რომ ABC-ის პოზიცია (61 ქულა) თითქმის 2-ჯერ უფრო ძლიერია, ვიდრე მისი მეორე კონკურენტის (32 ქულა). თუმცა ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ABC კომპანია ყველაზე ძლიერია დარგში. საქმე ის არის, რომ KFS-ებს დარგში სხვადასხვა ხარისხის წონა გააჩნია. მაგალითად, სრულყოფილი კონკურენტის პირობებში, სადაც ფასებით მანიპულირება შეუძლებელია, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ფირმის დანახარჯებს და ასევე საშუალო დანახარჯების ცვლილების ტენდენციას პროდუქციის რეალიზაციასთან მიმართებაში. ამ შემთხვევაში, პროდუქციის ხარისხი შედარებით ნაკლებ გავლენას მოახდენს კონკურენტულ სიძლიერეზე. მაგალითად, თუ „ა“ კომპანიის KFS-ები არის დანახარჯები – 8, ხარისხი – 3, ხოლო „ბ“ კომპანიის: დანახარჯები – 5 და ხარისხი – 10, მაშინ „ბ“ კომპანია (15 ქულა) უფრო კონკურენტული უნდა იყოს, ვიდრე „ა“ (11 ქულა). მაგრამ შესაძლებელია ეს ასე არ იყოს, რადგან KFS1-ისა და KFS2-ს სხვადასხვა წონა გააჩნია, რადგან მწარმოებელი კომპანიები ამ შემთხვევაში უფრო მეტ მოგებას ნახულობენ ხარჯების შემცირებით, ვიდრე პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებით.

კონკურენტული ძალების შეფასება ეხმარება კომპანიას გამოავლინოს შედარებით უფრო სუსტი მეტოქე და განსაზღვროს მისი სუსტი მხარეები. როდესაც კომპანია ფლობს

მნიშვნელოვან კონკურენტულ ძალას ისეთ სფეროებში, სადაც მისი კონკურენტები განსაკუთრებულად მოისუსტებენ, მას ეძლევა საშუალება იფიქროს, თუ როგორი შედეგები განახორციელოს და როგორ ისარგებლოს კონკურენტების სისუსტეებით.

ცხრილი 4

კონკურენტული სიძლიერის შეფასების მეთოდის მაგალითი¹

A. KFS ფაქტორების ქულები და კონკურენტული სიძლიერე 1 = ყველაზე სუსტი პოზიცია; 10 = ყველაზე ძლიერი პოზიცია					
KFS-ების ჩამონათვალი ინდუსტრიაში	ABC	მეტოქე 1	მეტოქე 2	მეტოქე 3	მეტოქე 4
პროდუქციის ხარისხი	8	5	10	1	6
რეპუტაცია/იმიჯი	8	7	10	1	6
ნელეულის შეფასება/ხარჯები	2	10	4	5	1
ტექნოლოგიური გამოცდილება	10	1	7	3	8
რეკლამირების ეფექტიანობა	9	4	10	5	1
მარკეტინგი/დისტრიბუცია	9	4	10	5	1
საფინანსო რესურსები	5	10	7	3	1
დანახარჯების მდგომარეობა	5	10	3	1	4
ფასებთან კონკურენციის უნარი	5	7	10	1	4
სულ	61	58	71	25	32

კითხვა 5. რომელ სტრატეგიულ პრობლემებს აწყდება კომპანია?

სტრატეგიის შემუშავების ეფექტიანი პროცესი მოითხოვს იმ სტრატეგიული პრობლემების ზუსტ ცოდნას, რომელსაც კომპანია აწყდება.

¹ ცომბაი ა., სტრატეგიული მენეჯმენტი, ელექტრონული, გვ. 47.

მენეჯერებმა ზუსტად უნდა განსაზღვრონ პრობლემური საკითხები და მოახდინონ რეაგირება. მნიშვნელოვანია მიაქციონ ყუარდლება:

- მისაღებია თუ არა ფირმის არსებული სტრატეგია მოცემული დარგისათვის, თუ გათვალისწინებული იქნება მამოძრავებელი ძალების ზეგავლენა?
- სამომავლოდ, რამდენად იქნება შესაბამისობაში ფირმის არსებული სტრატეგია დარგში არსებულ წარმატების ძირითად ფაქტორებთან?
- უზრუნველყოფს თუ არა არსებული სტრატეგია კომპანიის დაცვას ხუთი კონკურენტული ძალისაგან – განსაკუთრებით მათგან, რომელთა ზეგავლენაც შესაძლებელია გაძლიერდეს?
- როგორ სიტუაციებში ვერ უზრუნველყოფს სტრატეგია კომპანიის დაცვას, როდესაც საქმე ეხება შიდა და გარე საფრთხეებს?
- შესაძლებელია თუ არა ერთი ან რამდენიმე მეტოქის მიერ განხორციელებულმა შეტევებმა დააზარალოს კომპანია? თუ კი, სად და როგორ?
- აქვს თუ არა კომპანიას კონკურენტული უპირატესობა, თუ მან აქტიურად უნდა იმუშაოს კონკურენტული ნაკლოვანებების აღმოფხვრისათვის?
- როგორია არსებული სტრატეგიის ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- საჭიროა, თუ არა, დამატებითი მოქმედებების განხორციელება, რათა შესაძლებელი გახდეს დანახარჯების შემცირება. არსებული შესაძლებლობებიდან სარგებლის მიღება, კომპანიის კონკურენტული მდგომარეობის გაძლიერება?

ამ კითხვებზე გაცემულმა პასუხებმა უნდა გამოავლინოს, შეძლებს თუ არა კომპანია გააგრძელოს საბაზო სტრატეგიის

რეალიზაცია და შეიგანოს მასში მხოლოდ მცირეოდენი შესწორება ან მთლიანად შეცვალოს ის.

რაც უფრო კარგად არის მორგებული სტრატეგია გარე გარემოსა და კომპანიის შიდა მდგომარეობასთან, მით უფრო მცირეა მისი სტრატეგიის ცვლილების აუცილებლობის ალბათობა.

საკონტროლო კითხვები:

1. რომელ კითხვებს უნდა გასცეს პასუხი კომპანიის კონკურენტული შესაძლებლობების ანალიზმა?
2. რას ეწოდება SWOT-ანალიზი?
3. ჩამოთვალეთ კომპანიის შესაძლებელი ძლიერი მხარეები.
4. ჩამოთვალეთ კომპანიის შესაძლებელი სუსტი მხარეები.
5. ჩამოთვალეთ კომპანიის შესაძლებელი საფრთხეები.
6. ჩამოთვალეთ კომპანიის შესაძლებლობები.
7. რას ეწოდება კომპანიის კომპეტენცია? საკვანძო კომპეტენცია?
8. რას ეწოდება კონკურენტული რესურსი?
9. დაახასიათეთ კომპანიის სტანდარტული ფასეულობათა ჯაჭვი.
10. ახსენით წარმატების ფაქტორები (KFS) ორიენტირებული კომპანიის კონკურენტული სიძლიერის შეფასების მეთოდი.

თავი IV. სტრატეგია და კონკურენტული უპირატესობა

მოცემული ნაშრომის წინა თავებში განხილული საკითხები მთლიანობაში ეძღვნებოდა ბაზარზე, განვითარებულ სიტუაციასთან კომპანიის სტრატეგიის მორგებას, რადგანაც:

- ბაზარი არის ახალი და შეუსწავლელი, არსებობს მთელი რიგი ფაქტორები, რომელთა პროგნოზირება ძალზე რთულდება. მაგალითად, როგორ ფუნქციონირებს დარგი, რამდენად სწრაფად იზრდება იგი და ა. შ. მცირედი ინფორმაცია დარგის შესახებ ფაქტიურად შეუძლებელს ხდის, რომ გამოიკვეთოს მომავალში მისი განვითარების ტენდენციები;
- არამატერიალური აქტივების საკუთრების საკითხი გაურკვეველია. კომპანიებს მეტი ყურადღების გამოჩენა სჭირდებათ ტექნოლოგიური „ნოუ-ჰაუ“-ს, პატენტების და ა. შ. დაცვაში, რადგან მომავალში შესაძლებელია სწორედ ეს ფაქტორი იქცეს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების საფუძვლად;
- ხშირად ძნელი გასარკვევია, თუ რა სახის საწარმოო ტექნოლოგიების გამოყენება იძლევა მეტ ეფექტს დარგში, პროდუქციის რა თვისებები იზიდავს ყველაზე მეტად მომხმარებელს, რის გამოც პროდუქცია და ტექნოლოგია არასტანდარტიზირებულია, ანუ ბაზარზე შეიმჩნევა ბევრად განსხვავებული ხარისხისა და მომსახურების პროდუქციები. ამ შემთხვევაში ფირმებს საწარმოო ტექნოლოგიების, პროდუქციის დიზაინის, მარკეტინგის და დისტრიბუციის საკითხებთან დაკავშირებით საკუთარი ინდივიდუალური ხედვა გააჩნიათ;
- ბაზარზე შეღწევის ბარიერები არის სუსტი. კომპანიების დარგში შესვლის სურვილი მით უფრო დიდია, ზრდის რაც უფრო მაღალი პოტენციალი გააჩნია დარგს;

- ხშირად მზარდ ღირებულებებში კომპანიებს გააჩნიათ პროდუქციის მოცულობის ზრდის ხარჯზე პროდუქციის ერთეულზე ხარჯების შემცირების შესაძლებლობა;
- ფირმებს აქვთ მწირი ინფორმაცია კონკურენტების და მომხმარებლების შესახებ. კომპანიები ვერ არკვევენ თუ რამდენად აკმაყოფილებენ მომხმარებელთა მოთხოვნებს. რა სიძლიერის მეტოქეებთან უხდებიათ შეჯახება და სხვ.;
- იქიდან გამომდინარე, მომხმარებელთა ჯგუფი მწარმოებელთა პროდუქციას არ იცნობს, ძირითადად მარკეტინგულ ამოცანას წარმოადგენს ისეთი შესყიდვების წახალისება, რომელიც დაძლევს მომხმარებელთა უნდობლობას და მათ პრეტენზიულ დამოკიდებულებას პროდუქციის მახასიათებლებთან მიმართებაში;
- ბევრი მომხმარებელი ფიქრობს, რომ ახალი პროდუქცია სწრაფად გაუმჯობესდება და ელოდება იმ პერიოდს, როდესაც ტექნოლოგია და პროდუქციის დიზაინი დაიხვეწება;
- კომპანიებს შესაძლებელია ჰქონდეთ პრობლემები ჭარბი ნედლეულის, მასალების და სხვა საწარმოო კომპონენტების მომსახურებასთან იმ პერიოდამდე, როდესაც მომხმარებლები გაერკვევიან ინდუსტრიის მოთხოვნებში.

კომპანიის ძირითად ამოცანას ღირებულებებში წარმოადგენს ბიზნესის საწყისი ფაზის სწორი დაფინანსება და ბაზრის იმ სეგმენტის ათვისება, რომელიც მომავალში კონკურენტულ უპირატესობასა და ლიდერობას მოუტანს. კონკურენტული უპირატესობის საფუძველი როგორც წესი, არის დაბალ ხარჯებზე ან პროდუქციის დიფერენციაზე ორიენტაცია როდესაც კომპანიის საფინანსო რესურსები შეზღუდულია, ხოლო ღირებულება არსებობს მრავალმხრივი ტექნოლოგიური ალტერნატივები, ფინანსური თვალსაზრისით საწარმოები გამოსავალს პოუ-

ლობენ სტრატეგიული ალიანსების ან ერთობლივი საწარმოების ფორმირებაში, რაც რისკის განაწილების, აუცილებელი რესურსებისა და გამოცდილების შეძენის შესაძლებლობას იძლევა. წარმატებული ბიზნესის საწარმოებლად მზარდ დარგებში კომპანიები ძირითად აქცენტს აკეთებს შემდეგ მიმართულებებზე:¹

1. დარგის ლიდერობას ხშირ შემთხვევაში განაპირობებს კომპანიის ღებიუტი, რაც მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მენეჯმენტის სამეწარმეო უნარსა და შესაბამისი სტრატეგიის ხარისხზე. საქმე ის არის, რომ მზარდ დარგებში კონკურენტებს შორის ჯერ არ არის ჩამოყალიბებული თამაშის განსაზღვრული წესები. ყველა მონაწილე ცდილობს სხვადასხვა მანევრებით და ახალი მიდგომების მიხედვით გავლენის მოპოვებას, რაც მეტოქეებს აიძულებს მის მიერ შემოთავაზებული თამაშის წესების დაკანონებას. როდესაც კომპანია ამას ახერხებს, იგი ავტომატურად ინდუსტრიის ლიდერი ხდება.

2. მაქსიმალური ძალისხმევა ტექნოლოგიის სრულყოფის, პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესების, პროდუქციის მომსახურების მიმზიდველი ნიშან-თვისებების განვითარების მიმართულებით.

3. კომპანიის პირველი ნაბიჯები უპირატესობის მოსაპოვებლად, უმრავლეს შემთხვევაში მიმართული უნდა იყოს პროდუქციის მრავალმხრივი მოდელების, უკეთესი სტილის შექმნის, მომხმარებლებში ადრეული ნდობის დანერგვის, მომწოდებლებთან ურთიერთობების, ახალი სადისტრიბუციო შესაძლებლობების ათვისებისათვის.

4. ახალი სამომხმარებლო ჯგუფებისა და გეოგრაფიული არეალის ძიება. ასევე, ძალისხმევა, რომ ახალი პროდუქცია მომხმარებელთათვის იყოს ადვილად ხელმისაწვდომი და იაფი.

¹ ცომბაია ა., სტრატეგიული მენეჯმენტი, ელექტრონული, გვ. 61.

5. სარეკლამო საქმიანობის თანდათანობით განვითარება და სავაჭრო მარკების ლოიალურობის უზრუნველყოფა მომხმარებლებში.

6. სხვადასხვა ტექნოლოგიების სწრაფი გამოცდა და დომინანტი ტექნოლოგიების დანერგვა.

7. მომხმარებელთათვის მიმზიდველი საფასო პოლიტიკის შემუშავება.

8. მუდმივი მოლოდინი, რომ ახალი ფირმების დარგში შესვლის სურვილი დიდია, რადგან მოცემულ ინდუსტრიას ზრდის მაღალი შესაძლებლობები გააჩნია. შესაბამისად კომპანია მომზადებული უნდა შეეხდეს ამ ფაქტს. მის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს პოტენციური კონკურენტებისა და მათი სავარაუდო სტრატეგიის გარკვევა.

მზარდ დარგებში დიდი მოცულობის მოპოვების შესაძლებლობები კომპანიებს უბიძგებს აგრესიული ქცევებისკენ. ხშირად აგრესორთა მოქმედებები გამოიხატება შედარებით სუსტი ფირმების შეძენაში, სხვა კომპანიებთან შერწყმაში და სხვ. კორპორაციები არ იშურებენ საფინანსო რესურსებსა და დიდი მოცულობის ინვესტიციებს მონოპოლიური უპირატესობის მოსაპოვებლად ბაზარზე. ამდენად, კომპანიათა სტრატეგია ასევე უნდა ეფუძნებოდეს თავდაცვითი პოლიტიკის შემუშავებას, რათა ისინი მომზადებული შეხედნენ აგრესორებს, სხვა შემთხვევაში მათ ერთადერთ გამოსავალს აგრესორებთან შერწყმა წარმოადგენს, აგრესორები, როგორც წესი, ძლიერი კორპორაციებია, რომელთაც გააჩნიათ სხვა ინდუსტრიებში მოღვაწეობის გამოცდილება, წარმატებული ბიზნესის პერიოდში უზრუნველყვეს მნიშვნელოვანი დანაშაულები, ფინანსური აქტივები. ასე, რომ ახალ დარგში მეტოქეებთან შედარებით სასტარტო პირობებისა და შესაძლებლობების მიხედვით უკეთეს პოზიციებში იმყოფებიან.

დარგის სწრაფი ზრდა არ შეიძლება მუდმივად გრძელდებოდეს. გარკვეული პერიოდის შემდგომ დარგებში წარმოებს ბაზრის გაჯერება, მომხმარებელთა მხრიდან პროდუქციაზე მოთხოვნა შედარებით ნელი ტემპით იზრდება. ასეთი ტიპის გარემოში რთულდება ტექნოლოგიური ცვლილებების, პროდუქციის ინოვაციურობისა და დარგის სხვა წამყვანი ძალების ხარჯზე მომხმარებელთა დაინტერესება. როგორც წესი, სიმწიფის პერიოდზე გარდამავალ დარგებში ფუნდამენტალურად იცვლება გარემო. მეტოქეთა შორის კონკურენციის ხარისხი შინაარსობრივად სხვა ფუნქციას იძენს. ასეთი ტიპის დარგებს ახასიათებს შემდეგი ნიშან-თვისებები:

1. საბაზრო მოთხოვნის მცირედი ზრდა მეტოქეებს შორის კონკურენციას ამძაფრებს. დარგში კომპანიებს ბაზარი უკვე განაწილებული აქვთ. ამდენად, ბაზრის წილის გაზრდისათვის მათ უხდებათ მეტოქეთა მომხმარებლების გადმობირება.

2. მომხმარებლებს მეტი გამოცდილება აქვთ. ისინი უკვე იცნობენ ყველა კომპანიის პროდუქციას და იციან მათი კონკურენტული მახასიათებლები. ამიგომაც, მომხმარებლებს უკეთესი ხარისხისა და სასურველი პროდუქციის შერჩევის უფრო მეტი შესაძლებლობები გააჩნიათ, ამდენად, მომხმარებელთა ძალაუფლება იზრდება.

3. კონკურენციის იარაღს ხშირად წარმოადგენს პროდუქციის ფასები და მომსახურება. მომხმარებელთა გადმობირების მიზნით კომპანიები მაქსიმალურად ცდილობენ მათთვის სასურველი პროდუქციის შეთავაზებას. მომხმარებელთა არჩევანი მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორი ტიპის ფასებისა და მომსახურების კომბინაციას სთავაზობს მწარმოებელი მომხმარებელს.

4. კომპანიებს პრობლემები გააჩნიათ საწარმოო სიმძლავრეების მომაგებასთან დაკავშირებით. დარგის ნელი ტემპით ზრდა აიძულებს კონკურენტებს გააკონტროლონ ერთმანეთი

პროდუქციის წარმოების საკითხებში. ჭარბი პროდუქცია არასახარბიელო მდგომარეობაში აყენებს ფორმას, რადგან იგი ვეღარ ახერხებს მოთხოვნილზე მეტი პროდუქციის რეალიზებას.

5. პროდუქციის ინოვაციურობის, ახალ მახასიათებლების სრულყოფის და ამ ნიშნით უფრო მეტი მომხმარებლების დაინტერესების საკითხი რთულდება.

6. საერთაშორისო კონკურენცია იზრდება. ერთი ქვეყნის შიგნით დარგის ბრდის დაბალი მაჩვენებელი უბიძგებს კომპანიებს საკუთარი ძალების მოსინჯვას სხვა სახელმწიფოების ბაზრებზე. ბევრი კომპანია ეძებს ხარჯების შემცირების გზებს. იაფი რესურსების ხელში ჩაგდებას, განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს იმ რეგიონზე, სადაც სამუშაო ძალის ღირებულება შედარებით დაბალია. კონკრეტულ დარგებში შეძენილი გარკვეული გამოცდილება, პროდუქციის სტანდარტიზაცია, ტექნოლოგიური „ნოუ-ჰაუ“-ს ფლობა და სხვა სახის უნარ-ჩვევები უადვილებს კომპანიებს სხვა ბაზრებზე შეღწევას. დარგის ლიდერობა ცდება ერთი ქვეყნის ფარგლებს და მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მსოფლიოს მრავალ სახელმწიფოში საბაზრო წილის მოპოვებაზე და მის კონკურენტულ მდგომარეობაზე.

7. დარგის რენგაბელობის ხარისხი ღრობით ან მუდმივად მცირდება. მოთხოვნის მცირედი მაგება ბრდის კონკურენციის ხარისხს, ამცირებს მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს, ქმნის ჭარბი მიწოდების პერიოდებს, რაც ძალზე უარყოფითად მოქმედებს თითოეული კომპანიის მოგებაზე. ამიტომაც, ბევრი სუსტი კომპანია ვეღარ უწევს კონკურენციას და გოვებს ინდუსტრიას.

8. კონკურენციის ბრდის შედეგად წარმოებს ფირმათა გაერთიანება. სუსტი კომპანიები თავის გადარჩენის მიზნით აქტივებს ყიდიან შედარებით ძლიერ მეტოქეებზე. კონკურენტები თანხმდებიან პროდუქციის რაოდენობასა და ფასებზე. საბოლოო ჯამში წარმოებს დარგის კონსოლიდირება. ფაქტიურად, იქმ-

ნება ჰორიზონტალური ინტეგრაციის წინაპირობები. ბაზარზე შეინიშნება ოლიგოპოლიური გენდენციები. ყოველივე ეს მომხმარებელთა დისკრიმინაციის საწარმოებლად ხელსაყრელ ინფრასტრუქტურას ქმნის.

ასეთი გიპის დარგის კომპანიათა სტრატეგიები მოიცავს შემდეგ ძირითად მიმართულებებს:¹

- **საწარმოო სიმპლავრების მაქსიმალური ათვისება** – პროდუქციის ღირებულების, ხარისხის, სპეციფიკურ ნიშანთვისებათა სრულყოფა კვლავ წარმოადგენს კონკურენტულ ღირებულებას, სადაც მომხმარებელთა მოთხოვნილებები ჯერ კიდევ ბოლომდე დაუკმაყოფილებელია. ასეთი სტრატეგია მოითხოვს ღიდ ინვესტიციებს და მეტად სახიფათოა. თუმცა, როდესაც კომპანია ინვესტიციების ხაჯრზე ქმნის მომხმარებელთათვის ფასეულ შედეგს, ანუ იმ პროდუქტს, რომელიც ღიდი არჩევანის მიუხედავად მომხმარებელს ჯერ არ მიუღია, ასეთი სტრატეგია შესაძლებელია წარმატებული იყოს.
- **ინოვაციების პროცესზე მეტი აქცენტის გაღატანა** – საწარმოო პროცესების მუღმევი ინვესტირება. ღაბალი დანახარჯები და პროდუქციის უკეთესი ხარისხი წარმოადგენს სტრატეგიის მიზანს. ახალი ტექნოლოგიების შემუშავება, წარმოების სფეროში წუნდებული პროდუქციის შემცირება, შრომის ნაყოფიერების ამაღლება, საწარმოო პროცესების რობოტიზაცია, კომპიუტერიზაცია, კონგროლის სისტემების სრულყოფა, გრენინგების უზრუნველყოფა, ადმინისტრაციულ კადრებში კვალიფიკაციის ამაღლება და ა. შ. იაპონური კომპანიები ყველაზე წარმატებულად იყენებენ საწარმოო პროცესების ინოვაციურობის მომენგს, რის გამოც ამ კორპორაციებისათვის

¹ ცომაია ა., სტრატეგიული მენეჯმენტი, ელექტრონული, გვ. 63.

დამახასიათებელია შედარებით დაბალი თვითღირებულებისა და მაღალი ხარისხის პროდუქცია.

- **ხარჯების შემცირებაზე ზოგადი** – დიდი კონკურენცია ფასებზე ფირმებს უბიძგებს დამატებითი ღონისძიებების შემუშავებისკენ, რათა პროდუქციის ერთეულზე ხარჯები შემცირდეს. ასეთი სტრატეგია გულისხმობს ისეთი მეთოდების შემუშავებას, როგორიცაა მომწოდებლებთან მოლაპარაკების პროცესის გააქტიურება, შედარებით დაბალ ფასიანი საწარმოო რესურსების შესყიდვა, პროდუქციის ღირებულების ეკონომიურობა, გელმეგი სამუშაოებისა და მათთან დაკავშირებული ხარჯების შემცირება, სადისტრიბუციო ეფექტიანობის გაზრდა და სხვ.
- **პროდუქციის რეალიზაციის გაზრდა** – გაჯერებულ დარგში პროდუქციის რეალიზაციის მასშტაბების ზრდა სახიფათო ტენდენციაა. დამატებითი ერთეულის რეალიზაცია შეუძლებელია მეტოქე კომპანიის მომხმარებლის გადმოზიდვის 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.
- **კომპანიის გულში** – ზოგჯერ ინდუსტრიაში არსებობს მეტოქე ფირმების ხელში იაფად ჩაგდების შესაძლებლობა. კერძოდ, რთულ მდგომარეობაში მყოფი კომპანიები ხშირად ცდილობენ თავიანთი აქტივების რეალიზაციას ვალდებულებათა დაფარვის მიზნით. ამ კომპანიათა კონკურენტული შესაძლებლობები გაცილებით მაღალია (მაგალითად, გააჩნიათ ბაზრის დიდი წილი, ეფექტიანი ტექნოლოგიები, კვალიფიციური მუშახელი და სხვ.).

თუმცა, კრიზისულ პერიოდში ისინი შედარებით იაფად იყიდება. კომპანია, რომელიც შეისყიდის ასეთი ტიპის ფირმას ამბობენ, რომ მოცემულ კომპანიაში იქმნება 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 ნეტო 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 სტრატეგიული შედეგი მიიღო კომპანიამ მოცემული ფირმის შეძენისას მას შემდეგ, რაც აქტივების ნაწილის რეალიზაციით დაფარა ფირმის ყველა ვალდებულება. რა შეიძლება იყოს ამ შემთხვევაში მოგება – ბაზრის სეგმენტი, მაღალიკვალიფიციური მენეჯმენტი ან სამუშაო ძალა, ეფექტიანი 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.

საერთაშორისო ბაზრებზე გაზარტოება – გაჯერებულ დარგებში აქტუალობას იძენს საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლა, რომელიც სხვადასხვა ფორმით შეიძლება გამოვლინდეს. უცხოური ბაზრების ათვისების გრადიციული, კლასიკური ფორმაა პროდუქციის ექსპორტი. თუმცა, მთელ რიგ შემთხვევებში, როდესაც სატრანსპორტო, სადამზღვევო, საბაჟო, საიმპორტო და სხვა ხარჯები ზრდის პროდუქციის თვითღირებუ-

ლებას, კომპანიები სტანდარტიზებული ტექნოლოგიური რესურსების გადატანისა და რეგიონის შრომითი კაპიტალის გამოყენების ხარჯზე ფართოვდებიან. უცხოური ბაზრების ათვისების სამი ძირითადი მოტივი არსებობს:

1. აუთვისებელ დარგში პროდუქციის ახალ ტიპზე არსებობს მოთხოვნა (ჰორიზონტალური ექსპანსია).

2. პროდუქციის საწარმოებლად აუცილებელი საწარმოო რესურსები შედარებით იაფია (ვერტიკალური ექსპანსია).

3. შესაძლებელია კონკურენტული რისკის მინიმიზაცია (მაგალითად, იაპონურმა „ტოიოტამ“ 80-იან წლებში აშშ-ს უმსხვილეს გიგანტებს „ჯენერალ მოტორს“, „ფორდსა“ და „კრაისლერს“ განსხვავებული ტექნოლოგიური რესურსებისა და შედარებით იაფიანი და ეკონომიური ავტომობილების წარმოებაში ინვესტიციების განთავსებით დააკარგვინა აშშ-ს ბაზრის მნიშვნელოვანი არეალი. საპასუხოდ, აშშ-ს კორპორაციებმა იაპონიაში მიმართეს ანალოგიურ ქმედებას და საბაზრო პოზიციები შედარებით გაიუმჯობესეს).

სტაგნაციურ დარგებში წარმატებული კომპანიები, როგორც წესი, შეიმუშავენ შემდეგი მიმართულების სტრატეგიებს:¹

1. **დარგის შიგნით შეღარებით მზარდ სეგმენტზე აქცენტის გაღატანა** – სტაგნაციური ბაზარი, ისევე როგორც ყველა სახის ბაზარი შედგება მრავალი საბაზრო სეგმენტისა და ქვესეგმენტისგან. ხშირად, რამოდენიმე მათგანი იზრდება შედარებით უფრო სწრაფად, ვიდრე ბაზარი მთლიანობაში. ყველა წინდახედული კონკურენტი ასწრებს მის მეგობრებს მიმზიდველ სეგმენტზე კონცენტრირებას და თავს არიდებს სტაგნაციურ მოგებას.

2. **ყურადღების გაზიარება პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებასა და ინოვაციების დიფერენციალზე** – გაჯერებულ

¹ ცომაია ა., სტრატეგიული მენეჯმენტი, ელექტრონული, გვ. 65.

დარგში ახალი პროდუქტის შეთავაზება მომხმარებლისთვის ქმნის ახალ მოთხოვნას ბაზარზე. აქტიურად, იკვეთება ბაზრის ათვისების ახალი შესაძლებლობები და ვარიანტები, რის გამოც საბაზრო მოთხოვნა შეიძლება გახდეს მზარდი და შესაბამისად მოგების ზრდის საშუალებას იძლეოდეს. თავისთავად ცხადია, ასეთი სტრატეგია მოითხოვს გარკვეულ ინვესტიციებს, რამაც ხშირ შემთხვევებში, შესაძლებელია პროდუქციის ფასზე ჰპოვოს ასახვა. კომპანიის სიძლიერე დამოკიდებულია იმ, ფაქტზე, თუ რამდენად ფასეულია მომხმარებლისათვის ახალი პროდუქცია. აჭარბებს კი მისი ღირებულება მეტოქის მიერ შემოთავაზებულ ფასს. ყველაზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება დასწრების მომენტს, რადგან გაჯერებულ დარგებში მომხმარებელთა ღირებულების ხარისხი ძალზე მაღალია და კონკურენტების მხრიდან შესაბამისი ანალოგის შექმნა შედარებით დაბალი ეფექტის მომტანი იქნება.

3. მიზანდასახული მუშაობა ხარჯების შემცირების მიმართულებით – რადგან მოგების ზრდა არ არის დამოკიდებული რეალიზაციის მაჩვენებელზე (საბაზრო მოთხოვნა მუდმივია), მოგების გაუმჯობესების ალტერნატიულ წყაროს წარმოადგენს პროდუქციის ერთეულზე დანახარჯების შემცირება. რაც უფრო დიდი განსხვავება აისახება პროდუქციის ფასსა და მის თვითღირებულებას შორის, მით უფრო მაღალი იქნება მოგების მაჩვენებელი. ხარჯების შემცირება შესაძლებელია შემდეგი ღონისძიებების საფუძველზე:

- საწარმოო პროცესის ავტომატიზაცია და სპეციალიზაციის გაზრდა;
- საწარმოო რესურსების კონსოლიდირება;
- სადისკრიბუციო არხების დამატება;
- ხარჯიანი სადისკრიბუციო არხების შემცირება;
- დარგის შესწავლის დანახარჯების მეთოდში გარკვეული სამუშაოების შეკვეცა და სხვ.

გემოთაღნიშნული სამი მიმართულება არ წარმოადგენს ღოგმას. კომპანიამ შესაძლებელია მონახოს სხვა გამოსავალიც. ზოგადად კი, გაჯერებულ დარგებში მიმზიდველად ითვლება ის, სადაც საბაზრო მოთხოვნა შედარებით ნელი ტემპით ეცემა.

ბევრი დარგი შედგება ასეულობით, ზოგჯერ კი ათასობით მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებისგან, რომლებიც არ ფლობენ არსებით საბაზრო წილს. ფრაგმენტულ დარგთა დამახასიათებელი ნიშან-თვისება ის არის, რომ გამოკვეთილი ლიდერი დარგს არ ჰყავს, რაც თითოეულ კომპანიას საშუალებას აძლევს თამაშის საკუთარი წესები და კონკურენციის გონი შექმნას დარგში. ფრაგმენტული დარგების მაგალითების გამომცემლობები, ნავთობპროდუქტების გადამამუშავება, ავტოსამართლებელი, გასამართი სადგურები, რესტორნები, ჯართის შეგროვების ბიზნესი, ხორც-პროდუქტების შეფუთვა, სასტუმროები, ავეჯის წარმოება და სხვ.

ცნობილია რამოდენიმე ფაქტორი, რის გამოც პროდუქციის რეალიზაციის მასშტაბები დარგში არის ფრაგმენტული:¹

- დარგში შესვლას დაბალი ბარიერები პაგარა ფირმებს სწრაფი და იაფად შეღწევის საშუალებას აძლევს;
- წარმოების მასშტაბის ეკონომიურობის სიმწირე პაგარა ფირმებს ეხმარება თანაგოლი დანახარჯების ჭრილში ჯეროვანი კონკურენცია გაუწიოს ძლიერ მეგობრებს;
- მომხმარებელთა მოთხოვნას წარმოადგენს მცირე რაოდენობის პროდუქცია (მაგალითად, სარეკლამო საქმიანობა). შესაბამისად ძლიერ კომპანიებს არ შეუძლიათ დიდი მასშტაბების საწარმოო სიმძლავრეების ან სადისტრიბუციო არხების ფორმირება, რადგან რეალიზაციის მოცულობა რაოდენობრივად მცირეა;

¹ ცომბაია ა., სტრატეგიული მენეჯმენტი, ელექტრონული, გვ. 65.

- სამომხმარებლო ბაზარი არის ადგილობრივი დანიშნულების (ტანსაცმლის გასუფთავება, სამედიცინო მომსახურება, ავტომობილების შეკეთება). კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება ეფუძნება ადგილობრივ ბიზნესს, ადგილობრივ მომხმარებელსა და ადგილობრივი ბაზრის მდგომარეობას;
- საბაზრო მოთხოვნა იმდენად დიდია და ფართო, რომ დიდი რაოდენობის ფირმებს შეუძლიათ მოსახლეობის პროდუქციით დაკმაყოფილება ან მომსახურების გაწევა (ჯანდაცვა, ელექტროენერგიით მომარაგება);
- მაღალი საგრანსპორტო დანახარჯები ზღუდავს მომხმარებელთა მომსახურების რადიუსს;
- ადგილობრივ რეგულირებასთან დაკავშირებული მოთხოვნები გეოგრაფიულ რეგიონებს ხდის უნიკალურს;
- დარგი იღმენად ახალია, რომ კომპანიებს არ გააჩნიათ საკმარისი გამოცდილება ბაზრის დიდი წილის მოსაპოვებლად.

ყველაზე მოსახერხებელი სტრატეგიები ფრაგმენტულ დარგებისთვის მოიცავს შემდეგი სახის ღონისძიებებს:

პროდუქტის დამზადების სტანდარტის – „ფორმულის“ შექმნა – ეს ყველაზე მოსახერხებელი სტრატეგიაა, როდესაც კომპანია განთავსებულია სხვადასხვა გეოგრაფიულ არეალში. ასეთი მიდგომა კომპანიას ხარჯების შემცირების საშუალებას აძლევს. მაგალითად, მაკდონალდსის საქმიანობა მთლიანობაში სპეციალიზებულია ასეთი სახის ბიზნესზე;

დაბალ ხარჯებზე ორიენტირებული ბიზნესი – როდესაც დარგში კონკურენცია ინტენსივობით ხასიათდება დიდი ყურადღება საფასო პოლიტიკას ეთმობა. ფირმათა აქცენტი გადატანილია ზედნაღები ხარჯების შემცირებაზე, ხელფასების დაბალ განაკვეთებზე, ბიუჯეტის კონტროლის გამკაცრებაზე და სხვ.

მომხმარებელთათვის ღამათაბითი ფასეულობების შექმნა ინტაბრაციის ხარჯზე – დამატებითი საწარმოო კომპონენტების წარმოება, ტექნიკური დახმარება და სხვ.

საპროდუქციო პროდუქციის კონკურენტულ ტიპზე – როდესაც დარგში ერთნაირი პროდუქციის მრავალი მოდელი და ტიპი არსებობს. კომპანია ყურადღებას ამახვილებს ერთ რომელიმე ტიპზე. მაგალითად, ავეჯის ინდუსტრიაში მხოლოდ სკამების ან მაგიდების წარმოება და სხვ.

გემოთნათქვამის შეჯერებით ბაზარზე სიტუაციასთან მიმართებაში იკვეთება კომპანიის კონკურენტული სტრატეგიის ოთხი სახე, ოთხი პოზიცია (იხ. ცხრილი 5).

ბიზნესსტრატეგია მხოლოდ მაშინ არის წარმატებული, თუ მის საფუძველს წარმოადგენს მყარი კონკურენტული უპირატესობა. კომპანიას კონკურენტული უპირატესობა გააჩნია, თუ კლიენტებთან მისი მუშაობის ხარისხი უფრო მაღალია, ვიდრე კონკურენტებისა და მას შეუძლია წინააღმდეგობა გაუწიოს კონკურენტული ძალების გეგავლენას.

კომპანიის კონკურენციის სტრატეგია მოიცავს ბიზნესის ისეთ მიდგომებსა და ინიციატივებს, რომლებსაც კომპანია იყენებს მომხმარებელთა მოზიდვის მიზნით, კონკურენტული ბრძოლის წარმოებისა და ბაზარზე საკუთარი პოზიციების გამყარებისათვის.

კონკურენციის სტრატეგია უფრო ვიწრო მასშტაბისაა, ვიდრე ბიზნესსტრატეგია. იგი ეხება არა მარტო კონკურენციის წარმოების საკითხებს, არამედ ასახავს ფუნქციონალურ სტრატეგიებს, მენეჯერების მოქმედებებსა და გეგმების შემუშავებას დარგის სხვადასხვა პირობების მიხედვით. ასევე მიუთითებს, თუ, როგორ უნდა მიიღონ მენეჯერებმა სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები. კონკურენტული სტრატეგია უშუალოდ უკავშირდება კონკურენტული ბრძოლის და მომხმარებლებისათვის დამატებითი ფასეულობების შექმნის გეგმას.

კომპანიის 4 სავარაუდო სტრატეგიული პოზიცია
(კონკურენტული პოზიცია)¹

სუსტი	ძლიერი
კონკურენტული უპირატესობა	
სტრატეგიული ალტერნატივა: ➤ ერთ ბიზნესზე კონცენტრირებული სტრატეგიის რეფორმულირება; ➤ იმავე დარგში სხვა ფირმების შესყიდვა (კონკურენტული პოზიციების გაუმჯობესების მიზნით); ➤ ვერტიკალური ინტეგრაცია (კონკურენტული პოზიციების გაუმჯობესების მიზნით); ➤ დივერსიფიკაცია; ➤ საკუთარი კომპანიის უფრო ძლიერ კონკურენტზე გაყიდვა; ➤ ინდუსტრიიდან გასვლა (თუ ყველა დანარჩენი ღონისძიებები უშედეგოა).	სტრატეგიული ალტერნატივა: ➤ ერთი ტიპის დარგზე კონცენტრაციის გაგრძელება; ➤ საერთაშორისო ბაზრებზე ექსპანსია (თუ ასეთი შესაძლებლობები არსებობს); ➤ ვერტიკალური ინტეგრაცია (კონკურენტული პოზიციების გაუმჯობესების მიზნით); ➤ მონათესავე დივერსიფიკაცია (კომპანიის გამოცდილების და სხვა სახის აქტივების გადატანა მსგავს დარგებში).
ნელა	
სტრატეგიული ალტერნატივა: ➤ ერთ ბიზნესზე კონცენტრირებული სტრატეგიის რეფორმულირება; ➤ მეტოქე ფირმებთან შერწყმა (კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად); ➤ ვერტიკალური ინტეგრაცია (კონკურენტული პოზიციების გაუმჯობესების მიზნით); ➤ დივერსიფიკაცია; ➤ დეზინვესტირება; ➤ ლიკვიდაცია (თუ ყველა დანარჩენი ღონისძიებები უშედეგოა).	სტრატეგიული ალტერნატივა: ➤ საერთაშორისო ბაზრებზე ექსპანსია (თუ ასეთი შესაძლებლობები არსებობს); ➤ მონათესავე დივერსიფიკაცია; ➤ კონგლომერატული (არამონათესავე) დივერსიფიკაცია; ➤ ვერტიკალური ინტეგრაცია (კონკურენტული პოზიციების გაუმჯობესების მიზნით); ➤ ერთი ტიპის დარგში კონცენტრაციის გაგრძელება.

¹ ცომაია ა., სტრატეგიული მენეჯმენტი, ელექტრონული, გვ. 67.

არსებობს სტრატეგიების უამრავი ნიუანსი და ვარიანტები. ქვემოთ მოცემულია კომპანიის კონკურენციის სტრატეგიის ხუთი სახე:¹

1. **დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია** გულისხმობს საქონლის წარმოების და მომსახურების საერთო დანახარჯების შემცირებას, რაც იზიდავს მყიდველთა დიდ რაოდენობას.

2. **შართო ღიშარენსიანობის სტრატეგია** მიმართულია იქეთკენ, რომ კომპანიის საქონელს მიაწოდოს ფირმა-კონკურენტებისაგან განსხვავებული სპეციფიკური თვისება, რაც ხელს უწყობს მეტი რაოდენობის მყიდველის მოზიდვას.

3. **ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია** ორიენტირებულია მყიდველისათვის მეტი ფასეულობის შეთავაზებაზე. ეს გულისხმობს სტრატეგიულ ორიენტაციას დაბალ დანახარჯებზე, ამავედროულად, მყიდველს სთავაზობს მინიმალურ ხარისხთან შედარებით რამდენადმე მაღალი ხარისხის, მომსახურების, თვისებების და მიმზიდველობის საქონელს.

4. **დაბალ დანახარჯებზე უოკუსირებული (ან საბაზრო ნიშის) სტრატეგია** ორიენტირებულია მომხმარებელთა ვიწრო სეგმენტზე, სადაც ფირმა კონკურირებს მეტად დაბალი დანახარჯების საფუძველზე.

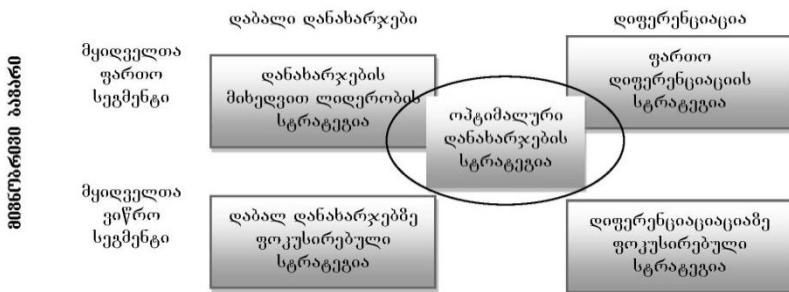
5. **ღიშარენსიანობაზე უოკუსირებული (ან საბაზრო ნიშის) სტრატეგია** მიზნად ისახავს არჩეული სეგმენტის მომხმარებლები უზრუნველყოს ისეთი საქონლით, რომელიც მეტად პასუხობს მათ გემოვნებასა და მოთხოვნებს.

ნახაზზე 7 წარმოდგენილია კონკურენციის სტრატეგიის ხუთი ძირითადი მიდგომა. თითოეულ მათგანს განსაკუთრებული

¹ წარმოდგენილი კლასიფიკაცია – რამდენადმე მოდიფიცირებული სიხვედრა, წარმოდგენილია ნაშრომში – Michael E. Porter. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New-York: Free Press. 1980). chapter 2. especially pp. 35-39 and 44-46.

ადგილი უკავია ბაზარზე და ითვალისწინებს ბიზნესის აღმინისტირების სრულიად განსხვავებულ მიდგომებს.

კონკურენტული უპირატესობის სახე



ნახაზი 7. კონკურენტული უპირატესობის სტრატეგია

დაბალი დანახარჯების სტრატეგიები. როდესაც ბაზარზე მომხმარებლების დიდი ნაწილი განსაკუთრებით მგრძნობიარეა ფასების მიმართ, მაშინ დაბალი დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას წარმოადგენს. მთავარი მიზანია დანახარჯების მიხედვით კონკურენტებთან მიმართებაში მყარი უპირატესობის შექმნა, რომლებიც გვთავაზობენ დაბალ ფასებს და შემდგომში მისი გამოყენება კონკურენტების წინააღმდეგ კომპანიის მიერ საბაზრო წილის დაპყრობის (კონკურენტების ფასებით) ან პროდუქციის საცალო ფასებში გაყიდვით დამატებითი მოგების მიღებისათვის. დანახარჯების მიხედვით უპირატესობა მომგებიანია მხოლოდ მანამდე, სანამ კონკურენტები არ გამოიყენებენ აგრესიულ სელებს ფასდაკლებასთან მიმართებაში და ამის საფუძველზე გაზრდიან საკუთარი პროდუქციის გაყიდვების მოცულობას. დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა გულისხმობს წარმოების დაბალ ხარჯებს კონკურენტებთან შედარებით, რომელიც დაფიქსირებულია კომპანიის ბიზნესსტრატეგიაში. მაგრამ დაბალი დანახარჯების სტრატეგიით ხელმძღვანელობისას, კომპანია მაქსიმალურად ფრთხილად უნდა იყოს, რათა არ დადგეს

იაფუფასიანი საქონლის შექმნის საფრთხის წინაშე, რომელიც მომხმარებლის უნდობლობას გამოიწვევს.

მენეჯერები, რომლებმაც დაბალი დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია შეარჩიეს, ვალდებულნი არიან გამოიკვლიონ დანახარჯებთან დაკავშირებული ყველა ოპერაცია და განსაზღვრონ, თუ კონკრეტულად რომელი მოქმედების შედეგად იქმნება დანახარჯები. შემდგომში მათ უნდა გამოიყენონ საკუთარი ცოდნა დანახარჯების მოძრაობასთან მიმართებაში და მართონ ის (ფასეულობათა ჯაჭვის ყველა რგოლში), მათი ყოველწლიური შემცირებით. ისინი უნდა იყვნენ აქტიურები ბიზნესპროცესების ცვლილების მიმართ, ფასეულობათა ჯაჭვის განხილვის და უმნიშვნელო სამუშაო ეგაპების დროს.

დანახარჯების მიხედვით კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაში წარმატების საფუძველია – დანახარჯების შემცირების რეზერვების ძიებაში ფასეულობათა ჯაჭვის ყველა რგოლის მუდმივი შესწავლა.

დაბალი დანახარჯების მქონე კომპანიები დაწვრილებით აანალიზებენ დარგში დანახარჯების მიხედვით ლიდერის გამოცდილებას, აღარებენ მის მიღწევებს და აგრძელებენ იმ პროექტების დაფინანსებას, რომლებიც შემდგომში ამცირებენ დანახარჯებს.

დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის კონკურენტული სტრატეგია განსაკუთრებულად ძლიერია შემდეგ სიტუაციებში:

1. ძლიერი საფასო კონკურენცია.
2. სტრანდარტული ან მომხმარებლების ფართო წრისთვის განკუთვნილი საქონელი.
3. საქონლის დიფერენციაციის შეუძლებლობა.
4. საქონლის სტანდარტული გამოყენება.
5. დაბალი დანახარჯები სავაჭრო ნიშნის მიხედვით.
6. მსხვილ კლიენტებთან თანამშრომლობა, რომელიც მოითხოვს ფასის შემცირებას.

7. ახალბედები ბაზარზე ამცირებენ ფასებს მომხმარებელთა მოზიდვისა და კლიენტების ბაზის შექმნისათვის.

დაბალი დანახარჯების უზრუნველყოფის კონკურენტულ მიდგომას გააჩნია ნაკლოვანი მხარეებიც. კონკურენტების ტექნოლოგიური ინოვაციები კომპანიას უბიძგებს დანახარჯების შემცირებისაკენ, რომელმაც შეიძლება ნულამდე დაიყვანოს მათ მიერ წარსულში განხორციელებული ინვესტიციები, დაკარგოს დანახარჯების მიხედვით მოპოვებული კონკურენტული უპირატესობა. კონკურენტ ფირმებს შეუძლიათ გამოიყენონ დანახარჯების მიხედვით ლიდერის გამოცდილების კოპირების მარტივი ან იაფი მეთოდები, რაც ამცირებს მოპოვებული უპირატესობის ხანგრძლივობას.

ლიფერენციაციის სტრატეგიაში. ლიფერენციაციის სტრატეგიები კონკურენტული მიდგომებისათვის მიმზიდველი ხდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად მრავალფეროვანია მომხმარებელთა მოთხოვნები და შეუძლებელია სტანდარტული საქონლით მათი შემდგომი დაკმაყოფილება. იმისათვის, რომ ლიფერენციაციის სტრატეგია იყოს წარმატებული, კომპანიამ უნდა შეისწავლოს მყიდველთა მოთხოვნები და ქცევა, ზუსტად უნდა იცოდეს, თუ რას ანიჭებენ უპირატესობას, რას ფიქრობენ საქონლის ფასეულობასთან დაკავშირებით და რისთვის არიან გადახდისთვის მზად. ამის შემდეგ, კომპანია სთავაზობს საქონლის/მომსახურების ერთ ან რამდენიმე განსხვავებულ მახასიათებელს, მყიდველთა მოთხოვნების შესაბამისად, თუმცა ეს სთავაზომებები უნდა იყოს დასამახსოვრებელი და აღქმადი. კონკურენტული უპირატესობა ჩნდება მაშინ, როდესაც მომხმარებელთა უმეტესი რაოდენობა ინტერესდება პროდუქციის ლიფერენცირებული ატრიბუტებით და მახასიათებლებით. რაც უფრო ღილია მყიდველთა დაინტერესება შემოთავაზებული საქონლის განსხვავებული მახასიათებლების მიმართ, მით უფრო ღილია კომპანიის კონკურენტული უპირატესობა.

ლიფერენციაციის სტრატეგიის არსი მდგომარეობს მომხმარებლებისათვის უნიკალური სამომხმარებლო თვისებების მქონე საქონლის შეთავაზებაში და ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ამ უნიკალურობის შენარჩუნებაში.

ლიფერენციაცია წარმატებულად ხორციელდება, თუ მასზე გაწეული დანახარჯები იფარება საქონლის განახლებითა და შეცვლით გამოწვეული გაზრდილი ფასების საფუძველზე. ლიფერენციაცია წარუმატებელია იმ შემთხვევაში, როდესაც მომხმარებელი ვერ ხედავს სავაჭრო ნიშნის უნიკალურობაში ფასეულს, იმისათვის, რომ მიანიჭოს მას უპირატესობა კონკურენტებთან მიმართებაში, ან როდესაც კონკურენტების მიერ ფირმის ლიფერენცირებული მიდგომები არის აღვილად კოპირებადი და გამოყენებადი.

საქონლის ლიფერენციაცია, რომელიც ექვემდებარება კოპირებას, არ უზრუნველყოფს მყარ კონკურენტულ უპირატესობას. ლიფერენციაციის ყველაზე კარგი შესაძლებლობები ჩნდება იქ, სადაც კონკურენტებს უჭირთ ან განსაკუთრებით წამგებიანია კომპანიის მსგავსი საქმიანობის განხორციელება.

ლიფერენციაციის საფუძველზე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება. ლიფერენციაციის სტრატეგიის წარმატება გულისხმობს კონკურენტისაგან განსხვავებული სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნას. არსებობს სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნის ოთხი მიდგომა:

პირველი მიდგომა მოიცავს საქონლის ისეთი მახასიათებლების და თავისებურებების შექმნას, რომელიც ამცირებს მყიდველის მიერ პროდუქციის გამოყენების ერთობლივ დანახარჯებს.

მეორე მიდგომის არსი მდგომარეობს საქონლის ისეთი მახასიათებლების შექმნაში, რომელიც ხელს შეუწყობს მომხმარებელთა მიერ მისი გამოყენების შედეგიანობის ამაღლებას.

მესამე მიზნად გულისხმობს პროდუქციისთვის ისეთი ნიშან-თვისების მინიჭებას, რომელიც ამაღლებს მომხმარებლის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ხარისხს.

მეოთხე მიზნად ითვალისწინებს დამატებითი სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნას ისეთი კონკურენტული შესაძლებლობების ხარჯზე, რომელიც არ აქვს და არ შეიძლება ჰქონდეს კონკურენტებს.

დიფერენციაცია იცავს კომპანიის უსაფრთხოებას კონკურენტების სტრატეგიისგან, რადგანაც მყიდველები ხდებიან ლოიალურები კონკრეტული კომპანიის ნიშნის ან მოდელის მიმართ და მზად არიან გადაიხადონ (ცოცხა, ან, შესაძლებელია, ბევრი) მოწონებულ საქონელში. დიფერენციაციის სტრატეგია წარმატებულია, როდესაც:

- არსებობს დიფერენციაციის ფართო შესაძლებლობები, ხოლო მომხმარებელთა უმეტესობა საქონლის დამატებით თვისებებს თვლის ნამდვილად ფასეულად (წინააღმდეგ შემთხვევაში დიფერენციაცია ეკონომიურად გამართლებული არ იქნება);
- მომხმარებელთა მოთხოვნილებები და საქონლის გამოყენების ხერხები მრავალფეროვანია (ბევრი მყიდველი უპირატესობას ანიჭებს სხვადასხვა კომბინაციის სამომხმარებლო თვისების საქონელს; რაც უფრო მრავალფეროვანია მყიდველთა მოთხოვნები, მით მეტია სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით საქონლის დიფერენციაციის შესაძლებლობები, რაც ერთი და იგივე პარამეტრის მიხედვით დიფერენციაციის თავიდან აცილების საშუალებას იძლევა);
- კონკურენტებმა შეარჩიეს დიფერენციაციის სხვადასხვა მიმართულება (მცირდება მკაცრი კონკურენციის საფრთხე);
- ღარგი გამოირჩევა ტექნოლოგიური და ინოვაციური პროცესების მიზანსწრაფულობით და კონკურენცია მიმდინარეობს

ნარეობს საქონლის სწრაფად ცვალებადი თვისებების მიხედვით. საქონლის მუდმივი განახლება და ახალი მოდიფიკაციის ხშირად წარმოჩენა ინარჩუნებს საქონლისადმი მომხმარებლების ინტერესს, საშუალებას იძლევა მოხდეს დიფერენციაციის სხვადასხვა ვარიანტის რეალიზება.

დიფერენციალის სტრატეგიების რისკები. ცხადია, არ არსებობს არავითარი გარანტია, რომ დიფერენციაცია მოიგანს მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას. თუ მომხმარებელი ხელავს ნაკლებ ფასეულობას საქონლის უნიკალურობაში (რადგანაც სტანდარტული საქონელი მის მოთხოვნებს პასუხობს), მაშინ დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია მოიპოვებს უპირატესობას დიფერენციაციის სტრატეგიასთან მიმართებაში.

დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია შეიძლება უფრო მომგებიანი იყოს, ვიდრე დიფერენციაციის სტრატეგია, იმ შემთხვევაში, თუ მომხმარებელი კმაყოფილია საქონლის სტანდარტული სამომხმარებლო თვისებებით და არ სურს დამატებით გადახადოს ახალი დამატებითი ფასეულობებისათვის.

ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია. ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია კომპანიისაგან მოითხოვს გამოცდილებას და შესაძლებლობას ერთდროულად მოახდინოს დანახარჯების შემცირება და საქონლის დიფერენციაცია.

სტრატეგია ორიენტირებულია იმაზე, რომ მომხმარებელმა საკუთარი ფულით შეიძინოს რაც შეიძლება მეტი სამომხმარებლო ფასეულობა. ეს გულისხმობს სტრატეგიულ ორიენტაციას დაბალ დანახარჯებზე, იმავედროულად, მყიდველს სთავაზობს იმაზე უფრო მეტს, ვიდრე არის მინიმალურად მისაღები ხარისხი, მომსახურება, მახასიათებლები და საქონლის მიმზიდველობა. იდეა მდგომარეობს ისეთი მაღალი ფასეულობის შექმნაში, რომელიც აკმაყოფილებს მყიდველის მოლოდინს, შკალით

„ხარისხი-მომსახურება-მახასიათებლები-საქონლის მიმზიდველობა“ და ერთდროულად მომხმარებელთა დარწმუნება ფასების ოპტიმალურობაში. სტრატეგიული მიზანი გულისხმობს საქონლის/მომსახურების წარმოებას დაბალი დანახარჯებით და განმასხვავებელი მახასიათებლებით კარგიდან საუკეთესომდე; შემდგომში, დანახარჯების უპირატესობა გამოიყენება ფასების შემცირების მიზნით, კონკურენტების მიერ წარმოებულ ანალოგიურ პროდუქტებთან მიმართებაში.

ოპტიმალური დანახარჯებით მწარმოებლის კონკურენტული უპირატესობა გულისხმობს, ერთის მხრივ, კონკურენტებთან სიახლოვეს ძირითადი პარამეტრების მიხედვით – „ხარისხი-მომსახურება-მახასიათებლები-მიმზიდველობა“, მეორე მხრივ, დანახარჯებით უპირატესობა.

ყველაზე წარმატებული კონკურენტული მიდგომა, რომელიც კომპანიამ შეიძლება გამოიყენოს, არის მიზანი – გახდეს ყველაზე დაბალი დანახარჯების მქონე მრავალფეროვანი საქონლის მწარმოებელი, მოიპოვოს ლიდერობა დანახარჯების მიხედვით და იმავდროულად აწარმოოს დარგში საუკეთესო სხვადასხვა სახის საქონელი.

ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია ყველაზე მიმზიდველი ჩანს კონკურენტული მანევრირების განხორციელების შესაძლებლობის კუთხით. ის იძლევა საშუალებას, რომ მყიდველისათვის შეიქმნას განსაკუთრებული ფასეულობები, რომლებიც ახდენს ბალანსირებას დაბალი დანახარჯებისა და ლიფერენციაციის სტრატეგიას შორის. მართლაც, ასეთი **ჰიბრიდული სტრატეგია** საშუალებას აძლევს კომპანიას გამოიყენოს როგორც ერთი, ისე მეორე სტრატეგიის კონკურენტული უპირატესობა და შექმნას მყიდველისათვის განსაკუთრებული ფასეულობა.

დაბალ დანახარჯებსა და ლიფერენციაშიაზე ფოკუსირებული (საბაზრო ნიშის) სტრატეგიაში. ლიფერენციაციის სტრატეგიისა

და დანახარჯების მიხედვით ლიდერობისაგან განსხვავებით, ფოკუსირებული სტრატეგიები ორიენტირებულია ბაზრის ვიწრო სეგმენტზე. მიზნობრივი სეგმენტი ან ნიშა განისაზღვრება გეოგრაფიული უნიკალურობით, ასევე, იმ განსაკუთრებული მოთხოვნების მიხედვით, რომელიც არსებობს საქონლის მოხმარების მიმართ ან საქონლის იმ განსაკუთრებული მახასიათებლის მიხედვით, რომელიც მიმზიდველია მხოლოდ მოცემული სეგმენტისათვის. ძირითადი მიზანი არის მიზნობრივი ბაზრის მომხმარებლისათვის საუკეთესო მომსახურების შეთავაზება. არსებული სტრატეგიის საფუძველზე შესაძლებელია უპირატესობის მოპოვება, თუ:

1. მოცემულ საბაზრო ნიშაზე კომპანიას აქვს უფრო დაბალი დანახარჯები, ვიდრე კონკურენტებს;
2. გააჩნია შესაძლებლობა – შესთავაზოს მოცემული სეგმენტის მომხმარებლებს კონკურენტებისაგან განსხვავებული პროდუქცია.

დაბალ დანახარჯებზე ფოკუსირებული სტრატეგია დაკავშირებულია ბაზრის სეგმენტთან, სადაც მყიდველთა მოთხოვნები დანახარჯების (შესაბამისად, ფასის) მიმართ არსებითია, ბაზრის დანარჩენი ნაწილისაგან განსხვავებით. დიფერენციალზე ფოკუსირებული სტრატეგია დამოკიდებულია მომხმარებელთა იმ სეგმენტზე, რომელიც მოითხოვს საქონლის უნიკალურ მახასიათებლებს და აგრძელებს.

ფოკუსირებული სტრატეგია მიმზიდველი ხდება მაშინ, როდესაც სრულდება ქვემოთ ჩამოთვლილი უმეტესი პირობა:

- სეგმენტი მეტად დიდია იმისათვის, რომ იყოს მომგებიანი;
- სეგმენტს აქვს ზრდის კარგი პოტენციალი;
- სეგმენტი არ არის კონკრეტული კონკურენტთა უმეტესობის წარმატების მიღწევისათვის;

- კომპანია, რომელიც იყენებს ფოკუსირების სტრატეგიას, გააჩნია საკმარისი რესურსები და გამოცდილება სეგმენტზე წარმატებით მუშაობისათვის;
- კომპანიას შეუძლია თავიდან აიცილოს კონკურენტების გამოწვევა კლიენტების კეთილგანწყობის საფუძველზე, რაც მათი მხრიდან აისახება სეგმენტის მომხმარებელთა საუკეთესოდ მომსახურებაში.

ფოკუსირება იძლევა კარგ შედეგს, როდესაც:

1. ფირმებისათვის ძალიან ძვირია და რთული, უპასუხონ სხვადასხვა სეგმენტზე სპეციალიზებული ნიშის მომხმარებელთა მოთხოვნებს;

2. კონკურენტ-ფირმებისგან არც ერთი არ ცდილობს დასპეციალიზებას მოცემულ სეგმენტზე;

3. ფირმას არ გააჩნია საკმარისი რესურსები, რათა მოემსახუროს ბაზრის შედარებით უფრო ფართო ნაწილს;

4. დარგში არის ბევრი სხვადასხვა სეგმენტი, რაც კომპანიას საშუალებას აძლევს შეარჩიოს საკუთარი ნიშა, რომელიც შეესაბამება მის შესაძლებლობებს და უნარს.

5. ფოკუსირება უკავშირდება გარკვეულ რისკებს. პირველი, ყოველთვის არსებობს ალბათობა იმის, რომ კონკურენტები გამონახავენ საშუალებას მიუახლოვდნენ კომპანიის საქმიანობას ვიწრო მიზნობრივ სეგმენტზე. მეორე მხრივ, საშიშროება მდგომარეობს იმაში, რომ მიზნობრივი სეგმენტის მომხმარებელთა მოთხოვნები და უპირატესობის მინიჭება თანდათანობით ვრცელდება მთელ ბაზარზე.

თანამშრომლობის სტრატეგია და კონკურენტული უპირატესობა. უკანასკნელი 10 წლის მანძილზე ეკონომიკის ყველა დარგში და მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში იქმნება სტრატეგიული კავშირები შიდა და უცხოურ ბაზრებზე კონკურენტუნარიანობის გაზრდის მიზნით. დღეისათვის კონკურენციის დამოუკიდებლად წარმოება, როგორც ამას ადრე აკეთებდა კომპანიების

უმეტესობა, საკმაოდ მოძველდა. მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაცია, ტექნოლოგიის სწრაფი განვითარება ქმნიან უზარმაზარ შესაძლებლობებს სტრატეგიული პარტნიორობის გამყარების მიზნით.

კომპანიების უმეტესობამ მოულოდნელად შენიშნა, რომ მონაწილეობენ გლობალურ კონკურენციაში. ყველაზე მსხვილი და ფინანსურად ძლიერი კომპანიები მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ ერთდროულად გლობალური ლიდერობისათვის და მყარი კონკურენტული პოზიციებისთვის ბრძოლა მოითხოვს განსხვავებული ხასიათის და გაცილებით უფრო მეტ ცოდნას, რესურსებს, ტექნოლოგიებს და შესაძლებლობებს, ვიდრე დამოუკიდებლად მოქმედების შემთხვევაში. სულ უფრო და უფრო მეტი კომპანია რწმუნდება იმაში, რომ თუ ვერ იპოვიან სანდო მოკავშირეებს, მოუწევთ დამოუკიდებლად ჩამოაყალიბონ კონკურენტული შესაძლებლობები, რაც მოითხოვს უამრავ დროს და სახსრებს.

სტრატეგიული კავშირები და პარტნიორობა თანამედროვე ბიზნეს-სტრატეგიის საბაზრო ელემენტად იქცა. ისინი განსაკუთრებით გავრცელებულია ისეთ დარგებში, სადაც სიგუაცია სწრაფად იცვლება. General Electric-მა დაამყარა 100-ზე მეტი კავშირი სხვადასხვა დარგთან. IBM-ს ჰყავს 400-ზე მეტი სტრატეგიული პარტნიორი. არსებობს ინფორმაცია იმის შესახებ, რომ Oracle მონაწილეობს 15 ათასზე მეტ ალიანსში.

სტრატეგიული კავშირები – არის შეთანხმება თანამშრომლობის შესახებ, რომელიც გადის ორ კომპანიას შორის ჩვეულებრივი ხელშეკრულებების ფარგლებს გარეთ. თუმცა ეს არ გულისხმობს საწარმოების შერწყმას ან იურიდიულად გაფორმებული ერთობლივი საწარმოს შექმნას (მიუხედავად ამისა, ზოგიერთი სტრატეგიული კავშირი ითვალისწინებს შეთანხმებას ერთ ან რამდენიმე მონაწილის მიერ სხვა მონაწილეების საწესდებო ფონდში წილის შესყიდვის შესახებ). ასეთი კავში-

რები ფასდება, პირველ რიგში, იმით, რომ პარტნიორებს ეძლევათ საშუალება აღმოფხვრან ერთმანეთს შორის წარმოქმნილი წინააღმდეგობები, განახორციელონ ეფექტიანი ურთიერთმოქმედებები ხანგრძლივი დროის მანძილზე და აწარმოონ იდეების ან ინფორმაციის გაცვლა, მოახდინონ ოპერატიული რეაგირება ტექნოლოგიურ და კონკურენტულ სიახლეებზე, ასევე, ბაზრის ახალ ტენდენციებზე.

ხშირად კომპანიები ერთიანდებიან სტრატეგიულ კავშირებში იმ მიზნით, რომ ითანამშრომლონ ტექნოლოგიების სფეროში, შექმნან ახალი პროდუქცია, აღმოფხვრან ტექნოლოგიებში ან წარმოებისა, სწავლებასა და გამოცდილებაში წარმოქმნილი სირთულეები, ხელი შეუწყონ ახალი კომპეტენციების ერთობლივად ფორმირებას, გასაღების ეფექტიანობის ამაღლებას, წარმოების მასშტაბების ან მარკეტინგის ეფექტიან რეალიზაციას, ერთობლივი მარკეტინგული პროექტების დახმარებით ბაზარზე გასვლას.¹

პარტნიორობა არა მარტო ახდენს კომპანიის სუსტი მხარეების კომპენსირებას და იძლევა ახალ კონკურენტულ უპირატესობას, არამედ აძლიერებს პარტნიორობა ერთობლივ კონკურენტულ გეგმას მათ საერთო მოწინააღმდეგეებზე ურთიერთშორის კონკურენციის შესუსტების პირობებში. პოტენციური კონკურენტების ნეიგრალიზება სავსებით შესაძლებელია მათი პარტნიორად გარდაქმნის შემთხვევაში.

პარტნიორული ურთიერთობები ცალკეულ კომპანიებს შორის ზეგავლენას ახდენს დარგში კონკურენციის ხასიათზე, ბევრი დამწყები კომპანია, საკუთარი დამოუკიდებლობის შენარჩუნების მიზნით ამჯობინებს შევიდეს კავშირში, ვიდრე შეერწყას რომელიმე მსხვილ კომპანიას.

¹ Michael E. Porter. *Competitive Advantage of Nations* (New-York: Free Press, 1990), p. 66.

სტრატეგიული თანამშრომლობა განსაკუთრებით იმ დარგებშია უპირატესი, სადაც ტექნოლოგიური განვითარება მიმდინარეობს სწრაფი ტემპებით, ერთდროულად რამდენიმე მიმართულებით, სადაც ერთი ტექნოლოგიური წინსვლა ზეგავლენას ახდენს სხვა დანარჩენებზე (ხშირად ეს სცილდება დარგის საზღვრებს). ისეთ შემთხვევაში, როდესაც დარგი განიცდის მძლავრ ტექნოლოგიურ პროგრესს ერთდროულად სხვადასხვა მიმართულებით, კომპანიების თანამშრომლობა მათ საშუალებას აძლევს შეინარჩუნონ ლიდერობა ტექნოლოგიების სფეროში და სრულყოთ პროდუქცია.

შერწყმისა და შთანთქმის სტრატეგია. შერწყმა და შთანთქმა ხშირად წარმოადგენენ ოპტიმალურ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას,¹ განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში, როდესაც კავშირი და პარტნიორობა კომპანიას არ აძლევს საშუალებას მიიღოს სასურველი რესურსები და შესაძლებლობები. საკუთრებითი ურთიერთობა უფრო სანდოა, ვიდრე პარტნიორული ურთიერთობა, სწორედ ამიტომ, შერწყმა და შთანთქმა გაერთიანებულ კომპანიებს აძლევს საშუალებას მიაღწიონ ინტეგრაციის მაღალ დონეს.

სხვა კომპანიასთან შერწყმა, მათ შორის – კონკურენტებთან, ან მისი შთანთქმა მნიშვნელოვნად ამყარებს კომპანიის საბაზრო პოზიციას და კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების შესაძლებლობას. გაერთიანების საფუძველზე კომპანიები

¹ შერწყმა – ეს თითქმის თანასწორი პარტნიორების გაერთიანებაა, როდესაც ახლად შექმნილი კომპანია ღებულობს ახალ სახელწოდებას. შთანთქმის დროს უფრო მსხვილი კომპანია შეიძენს და ახდენს საკუთარ სტრუქტურაში მცირე კომპანიის ბიზნესის ინტეგრირებას. შერწყმასა და შთანთქმას შორის განსხვავება განისაზღვრება საკუთრებისადმი, მენეჯერული კონტროლისა და ფინანსური შეთანხმებებისადმი დამოკიდებულებით, და არა სტრატეგიებითა და კონკურენტული უპირატესობებით. ახლად შექმნილი კომპანიის რესურსები, კომპეტენციები და კონკურენტული შესაძლებლობები ჩვეულებრივ ერთგვარია, მიუხედავად იმისა, შექმნილი იყო თუ არა შერწყმის ან შთანთქმის ხარჯზე.

აძლიერებენ ტექნოლოგიურ უპირატესობას, აფართოებენ და სრულყოფენ კონკურენტულ შესაძლებლობებს, ამყარებენ ფინანსურ მდგომარეობას, რაც იძლევა საშუალებას დამატებით ინვესტირება განახორციელონ კვლევებსა და ცდებში, გააფართოონ საწარმოო სიმძლავრეები, აითვისონ ახალი რეგიონები. უფრო მეტიც, საქმიანობის გაერთიანება მნიშვნელოვნად ამცირებს დანახარჯებს, ასე რომ, კომპანია, რომელსაც წარსულში გააჩნდა ხარჯების მაღალი დონე, ხდება კონკურენტუნარიანი დანახარჯების დაბალი და საშუალო დონით.

ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგიები. ვერტიკალური ინტეგრაცია ზრდის კომპანიის საქმიანობის სფეროს მოცემულ დარგში. კომპანიას შეუძლია გააფართოოს თავისი საქმიანობა მიმწოდებლების („უკუ“) ან პროდუქციის საბოლოო მომხმარებლის მიმართულებით („წინ“).

ვერტიკალურ ინტეგრაციაში ინვესტირების ერთადერთი რეალური მიზეზია – კომპანიის კონკურენტული პოზიციის გაძიარება. თუ ვერტიკალური ინტეგრაცია არ გამოიწვევს კომპანიის დანახარჯების მნიშვნელოვან შემცირებას ან არ იძლევა დამატებით კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების შესაძლებლობას, ის არ არის სტრატეგიულად და ფინანსურად გამართლებული.

„უკუ“ ინტეგრაცია კომპანიის კონკურენტუნარიანობის გაძიარებისთვის. „უკუ“ ინტეგრაცია ამცირებს დანახარჯებს, როდესაც წარმოების მოცულობა უზრუნველყოფს ისეთივე ეკონომიას წარმოების მასშტაბებზე, როგორც მიმწოდებლებთან მიმართებაში ან საქმიანობის ეფექტი იზრდება მიმწოდებელთა ღონემდე ხარისხის დანაკარგის გარეშე. ინტეგრაცია მიმწოდებელთა ღონემდე ხარისხის დანაკარგის გარეშე. ინტეგრაცია მიმწოდებელთა ღონემდე ოპტიმალურია, როდესაც ამ უკანასკნელის გაყიდვების მოგების მაჩვენებელთა ღონემდე ოპტიმალურია, როდესაც ამ უკანასკნელის გაყიდვების მოგების მაჩვენებელთა

ნებლები მაღალია ან როდესაც მიწოდებული კომპონენტები შეადგენენ საბოლოო პროდუქციის თვითღირებულების ძირითად ნაწილს ან როდესაც აუცილებელი ტექნოლოგიური ცოდნა მარტივად ასათვისებელი ან მისაღებია იმ მიმწოდებლის შთანთქმით, რომელსაც ის ფლობს; ზოგიერთ შემთხვევაში „უკუ“ ინტეგრაცია არსებითად ბრდის კომპანიის ტექნოლოგიურ შესაძლებლობებს და სთავაზობს უნარებს და გამოცდილებას, რომელიც მას დასჭირდება სამომავლოდ დარგში ხელსაყრელი კონკურენტული პოზიციების მოსაპოვებლად.

„უკუ“ ინტეგრაცია ამცირებს კომპანიის დამოკიდებულებას მიმწოდებლებზე, რომლებიც მას აწვდიან კომპონენტებს ან მნიშვნელოვან მომსახურებას. ინტეგრაცია სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია იმ შემთხვევაში, როდესაც ის ამცირებს კომპანიის დამოკიდებულებას მსხვილ მიმწოდებლებზე, რომლებიც ყოველ ხელსაყრელ მომენტში ბრდიან ფასებს.

„წინ“ ინტეგრაცია კომპანიის კონკურენტუნარიანობის გასაძლიერებლად. „წინ“ ინტეგრაცია განპირობებულია იმავე მიზეზებით, რაც „უკუ“ ინტეგრაცია, ბევრ დარგში დამოუკიდებელი სავაჭრო აგენტები, საცალოდ და ბითუმად მოვაჭრეები მუშაობენ კონკურენტი კომპანიის პროდუქციით. ირჩევენ იმ საქონელს, რომლებიც უზრუნველყოფენ მაქსიმალურ მოგებას. საცალო და საბითუმო გასაღების არხების ასეთი პოლიტიკა აფერხებს კომპანიის მცდელობას – გაზარდონ გაყიდვების მოცულობა და ბაზრის წილი, ასევე, ძვირადღირებული სასაქონლო მარაგების დაგროვებას და საწარმოო სიმძლავრეების არასრულ დატვირთვას, წარმოშობს წარმოების არასტაბილურობის საფრთხეს და შეუძლებელს ხდის ეკონომიის მიღწევას. ასეთ შემთხვევებში კომპანიებისთვის უფრო ხელსაყრელია „წინ“ ინტეგრაცია ბითუმად და საცალოდ მოვაჭრეების ღონეზე და საკუთარი დილერების ქსელის შექმნა.

ვერტიკალურ ინტეგრაციას გააჩნია რიგი არსებითი ნაკლოვანებები. **პირველ რიგში**, ის ზრდის კაპიტალდაბანდებას ღარგში, სადაც საქმიანობს კომპანია, რითაც ზრდის სამეწარმეო რისკს და არ აძლევს კომპანიას საშუალებას მიმართოს ფინანსური რესურსები სხვა ღარგში.

მეორე, როგორც „წინ“, ასევე „უკუ“ ვერტიკალური ინტეგრაციის დიდი ნაკლი მდგომარეობს იმაში, რომ ის აიძულებს კომპანიას მოახდინოს ორიენტირება მხოლოდ საკუთარ შესაძლებლობებზე და მომარაგების წყაროებზე (რომლებიც უფრო ძვირადღირებულია, ვიდრე შიდა მიწოდება) და ამცირებს კომპანიის მიერ სამომხმარებლო მოთხოვნის ცვლილებების აღქმას, პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოებისაკენ.

მესამე, ვერტიკალური ინტეგრაცია ართულებს სიმძლავრეების ბალანსს ფასეულობათა ჯაჭვის ყოველ რგოლში. ფასეულობათა ჯაჭვის ერთ რგოლში შედარებით უფრო ეფექტიანი წარმოების მოცულობა შეიძლება არ შეესაბამებოდეს მასთან დაკავშირებული სხვა რგოლების მოთხოვნებს.

მეოთხე, „წინ“ და „უკუ“ ინტეგრაციისთვის საჭიროა სხვადასხვა შესაძლებლობა და უნარები.

მეხუთე, ვერტიკალური ინტეგრაცია კომპონენტების მწარმოებლებთან შეამცირებს კომპანიის სამეწარმეო მოქნილობას, გაზრდის შემუშავების და ბაზარზე ახალი პროდუქციის გატანის ღროს.

დებინტეგრაციისა და აუტსორსინგის სტრატეგია – ბიზნესის საფუძვლის შემოწმება. დებინტეგრაცია და აუტსორსინგი გულისხმობს კონკურენტული ფუნქციების დამოუკიდებლად შესრულებაზე უარის თქმას და მათ გადაცემას პროდუქციის და მომსახურების მიმწოდებლებზე ან სხვა პარტნიორებზე. კომპანიის ნაწილი ფუნქციების გადაცემა აუტსორსინგი სტრატეგიულად მიზანშეწონილია იმ შემთხვევაში თუ:

- დამოუკიდებელი პარტნიორები შეასრულებენ მათ უკეთესად და იაფად. კომპიუტერების მწარმოებელთა უმრავლესობამ, მაგალითად, უარი განაცხადა საბოლოო წარმოებაზე და ეს საქმიანობა გადასცეს კონტრაგენტებს, რამაც მათ მიანიჭა მნიშვნელოვანი ეკონომია დასაკომპლექტებელი მასალების შესყიდვასა და აწყობის პროცესის ორგანიზებაზე, Cisco-მ რომლის მფლობელობაშიც არის 37 ქარხანა და კოორდინირებადია Internet-ის მემკვიდრით, თითქმის მთლიანი წარმოება და აწყობა გადასცა პარტნიორ-კომპანიებს;
- საქმიანობათა ეს სახეობა არ არის კონკურენტულად მნიშვნელოვანი, და მისი გადაცემა აუტსორსინგში არ უქმნის საფრთხეს გადამწყვეტ კომპეტენციებს, შესაძლებლობებს და კომპანიის „ნოუ-ჰაუ“-ს. დანადგარების მომსახურების გადაცემა აუტსორსინგში, მონაცემთა დამუშავება, ბუღალტრული ანგარიშების წარმოება და კომპანიის მთელი რიგი ადმინისტრაციული ფუნქციების შესრულება, რომლებიც სპეციალიზებული არიან ამ საქმიანობაზე;
- ეს ამცირებს რისკს, რომელიც დაკავშირებულია ტექნოლოგიების ან მყიდველთა უპირატესობების ცვლილებებთან;
- ეს ზრდის ორგანიზაციულ მოქნილობას და გადაწყვეტილების მიღების ოპერატიულობას, ამცირებს შემუშავების და ბაზარზე ახალი პროდუქციის გაგანის ღროს, ამცირებს კოორდინაციის დანახარჯებს;
- ეს ხელს უწყობს კომპანიებს, მობილიზება მოახდინონ ძირითად ბიზნესზე.

ფასეულობათა ჯაჭვის ერთი ან რამდენიმე ფუნქციის გარე პარტნიორებზე გადაცემას გააჩნია გარკვეული სტრატეგიული უპირატესობა:

- ხელს უწყობს დასაკომპლექტებელი მასალების ან მომსახურების მიღებას მაღალი ხარისხით/ან იაფად;
- აუმჯობესებს კომპანიის ინოვაციურ შესაძლებლობებს მსოფლიო დონის მიმწოდებლებთან ურთიერთმოქმედების და პარტნიორობის საფუძველზე, რომლებსაც გააჩნიათ დიდი ინტელექტუალური პოტენციალი და მდიდარი ინოვაციური გამოცდილება;
- უზრუნველყოფს კომპანიის მოქნილობას საბაზრო ვითარების მოულოდნელი ან მომხმარებელთა გემოვნების ცვლილების შემთხვევაში: გაცილებით მარტივი და იაფია ახალი მიმწოდებლების მოძებნა, რომლებსაც გააჩნიათ საჭირო შესაძლებლობები და რესურსები, ვიდრე კომპანიის შიდა საქმიანობის გარდაქმნა, გარკვეული სიმძლავრეების და რესურსების ლიკვიდურობა, ახლის შექმნა;
- აჩქარებს რესურსების და გამოცდილების მიღებას;
- უზრუნველყოფს მობილიზებას ისეთ ოპერაციებზე, რომლებიც ეფექტიანად ხორციელდება კომპანიების ძალებით და ისეთებზე, რომელთა შენარჩუნებაც საკუთარი კონტროლის ქვეშ სტრატეგიულად მიმანშეწონილია.

შედეგითი სტრატეგიები კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებისათვის. კონკურენტული უპირატესობა ძირითადად მიიღწევა წარმატებულად განხორციელებული შედეგითი სტრატეგიული მოქმედებების საფუძველზე. თავდაცვითი სტრატეგია ხელს უწყობს კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებას, მაგრამ ნაკლებად ეხმარება მის შექმნაში.

კონკურენტული უპირატესობა ძირითადად მიიღწევა შემოქმედებითი შედეგითი სტრატეგიის გამოყენების საფუძველზე, რომელსაც კონკურენტები ადვილად ვერ უმკლავდებიან.

რა დრო დასჭირდება წარმატებულ შედეგით სტრატეგიას უპირატესობის შესაქმნელად – დამოკიდებულია დარგში არსებული კონკურენციის მახასიათებლებზე. რაც უფრო მეტი დრო

სჭირდება ასეთი უპირატესობის შექმნას, მით უფრო მეტად არის სავარაუდო, რომ კონკურენტები შეძლებენ გამოარჩიონ ფირმის მზრახვები, შეაფასონ მისი სტრატეგიის პოტენციური შესაძლებლობები და შეიმუშაონ საპასუხო სვლები.

წარმატებული შეტევითი სვლის შემდეგ ღვება წარმატების – „მოსავლის ალების“ პერიოდი, როდესაც ფირმა სარგებლობს მოპოვებული უპირატესობით. ამ დროის ხანგრძლივობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ დაკარგული პოზიციების დაბრუნების მიზნით რამდენი დრო დასჭირდება კონკურენტს კონტრშეტევისთვის, რათა შეამციროს კონკურენციის სხვაობა. ეს წარმატება – „მოსავლის ალება“ გრძელვადიან პერიოდში ფირმას აძლევს საშუალებას, ხანგრძლივი დროის განმავლობაში მიიღოს იმაზე მეტი მოგება, ვიდრე დარგში არსებული მოგების საშუალო ნორმაა და აანაზღაუროს უპირატესობის შექმნის მიზნით დაბანდებული ინვესტიციები.

მას შემდეგ, რაც კონკურენტების მხრიდან განხორციელდება კონტრშეტევები ფირმის უპირატესობასთან მიმართებაში, იწყება კონკურენტული უპირატესობის დაკარგვის პერიოდი.

მოპოვებული მდგომარეობის შესანარჩუნებლად, კომპანიამ უნდა განახორციელოს ახალი შეტევითი ან თავდაცვითი სტრატეგიული სვლა. გამოყოფენ ექვსი სახის შეტევით სტრატეგიას:

- კონკურენტის ძლიერი მხარეების დაძლევა და გასწორება;
- კონკურენტის სუსტი მხარეების გამოყენება;
- ერთდროული შეტევა რამდენიმე მიმართულებით;
- თავისუფალი სივრცეების დაპყრობა;
- პარტიზანული ომი;
- დამსწრები დარგები.

იმისათვის, რომ არ ჩამორჩეს კონკურენტს, კომპანია მთელ ძალისხმევას მიმართავს მათი ნეიგრალობის ან მათზე უპირატესობის მოპოვებაზე. ნეიგრალობაცია გულისხმობს

ძლიერი მოწინააღმდეგის კონკურენტული უპირატესობის მინი-
მიზაციას, წარმატების მოპოვება – მცდელობა წაართვას კონ-
კურენტს მიმზიდველი საბაზრო წილი, მისი ხელსაყრელი პო-
ზიციის და რესურსების მიხედვით უპირატესობის მიუხედავად.
კონკურენტზე თავდასხმა ხდება აუცილებელი, თუკი ის აღემა-
ტება თავდამსხმელს, შეთავაზებული საქონლის თვისებებით ან
ორგანიზაციული შესაძლებლობებით და რესურსებით.

კომპანია ცდილობს მოიპოვოს წარმატება ბაზარზე კონკუ-
რენტების სუსტი მხარეების საკუთარ ინტერესებში გამოყენების
საფუძველზე, ამისთვის ის იყენებს ამ სტრატეგიის სხვადასხვა
ვარიანტებს:

- იმ კონკურენტების მომხმარებელთა მოზიდვა, რომლის
პროდუქციაც არ გამოირჩევა მაღალი ხარისხით;
- სპეციალური გაყიდვების ორგანიზება, იმ კომპანიების
მომხმარებლებზე გათვლით, რომლებიც არ სთავაზობენ
ხარისხიან მომსახურებას;
- სუსტი სავაჭრო ნიშნის მქონე კონკურენტზე შეტევა;
- აქტიურობა ისეთ გეოგრაფიულ რეგიონებში, სადაც კონ-
კურენტს გააჩნია მცირე საბაზრო წილი ან საერთოდ არ
ფლობს კონკურენტულ უპირატესობას;
- ისეთ სეგმენტებზე მუშაობა, რომლებზეც კონკურენტს
არ სურს ან არ შეუძლია მომსახურება.

ერთდროული შეტევა რამდენიმე მიმართულებით. მასშტა-
ბური შეტევის განხორციელება, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა
მოქმედებას (ფასების შემცირება, რეკლამის გაძლიერება,
ახალი საქონლის ბაზარზე გაგანა, ნიმუშების უფასოდ გაცემა,
კუპონები, ფასდაკლებები და ა. შ.), ფართო ტერიტორიაზე
კონკურენტი მწყობრიდან გამოჰყავს, უფანტავს ყურადღებას
და აიძულებს თავი დაიცვას ერთდროულად რამდენიმე მიმარ-
თულებით.

ფართომასშტაბიანი თავდასხმის წარმატება უმეტესწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად არის ცნობილი კონკურენტის სავაჭრო ნიშანი და რეპუტაცია, რომლებიც უზრუნველყოფს საქონლის ფართო მასშტაბებით გავრცელებას და მომხმარებლებთან სარეკლამო კონტაქტის დამყარებას. სწორედ ასეთი გზით შეძლებს კომპანია მიიზიდოს კონკურენტის კლიენტები და გაზარდოს საბაზრო წილი.

თავისუფალი სივრცეების ღაპჩრობა. ეს სტრატეგია ხელს გვიწყობს თავიდან ავირიდოთ კონკურენტის ღიად გამოწვევა, ე. ი. ფასების აგრესიული შემცირება, რეკლამის გაძლიერება ან ძვირადღირებული მცდელობა აჯობო – კონკურენტს საქონლის დიფერენციაციაში. ასეთი გიპის სტრატეგიის რამდენიმე მაგალითია:

- საქონლის ახალი სახეობების შეთავაზება, რომლის შედეგად ბაზარზე იცვლება ვითარება და კონკურენციის პირობები;
- გეოგრაფიულ რეგიონებში მყარი პოზიციების შექმნა, სადაც უახლოესი კონკურენტები წარმოდგენილია სუსტად, ან საერთოდ არ არიან;
- საქონლის დიფერენციაციის საფუძველზე ახალი სეგმენტების შექმნა, მომხმარებელთა მოთხოვნილების სრულად დაკმაყოფილების უზრუნველყოფისათვის.
- ორიენტირება ახალი თაობის ტექნოლოგიებსა და არსებული საქონლის გაძევებაზე, წარმოების პროცესებზე ან მომსახურებაზე.

პარტიზანული ომი. ეს სტრატეგია უფრო მიესადაგება მცირე მომის კომპანიებს, რომლებსაც ღარგში ლიდერებზე ფართომასშტაბიანი შეტევებისათვის არ გააჩნიათ შესაბამისი რესურსები და ბაზრის ცოდნა. „პარტიზანები“ იყენებენ „ღარგყმაუკანდახევის“ პრინციპს, მოქმედებენ იქ და მაშინ, როდესაც შეიძლება თავის სასარგებლოდ სიტუაციის გამოყენება,

დაიპყრო კონკურენტი მოულოდნელად, როცა ის კრიზისულ მდგომარეობაშია ან ისარგებლო ხელსაყრელი მომენტით და მიიზიდო სხვისი კლიენტი.

დამსწრები ღარტყმის სტრატეგია. დამსწრები ღარტყმები გა-
მოიყენება ბაზარზე ხელსაყრელი პოზიციების მოსაპოვებლად
და სხვა სტრატეგიებისაგან განსხვავებით იმით, რომ წარმა-
ტებულად განხორციელების შემთხვევაში, კონკურენტებს შესაძ-
ლებლობას არ უტოვებს მოახდინონ თავდამსხმელის მოქმე-
დებათა კოპირება. არსებობს ამ სტრატეგიის რამდენიმე სახე:

- ისეთი კომპანიის შეძენა, რომელსაც რთულად მოსაპო-
ვებელი ტექნოლოგიური უპირატესობისათვის გააჩნია
უნიკალური გამოცდილება ან საკვანძო, გადამწყვეტი
ტექნოლოგია;
- ექსკლუზიური და უპირატესი უფლების შენარჩუნება
ქვეყნის ან რეგიონის საუკეთესო დისტრიბუტორებთან
მუშაობისათვის;
- საუკეთესო ნედლეულის ყველა (ან უმეტეს) მიმწოდე-
ბელთან კავშირის დამყარება, გრძელვადიანი კონტრაქ-
ტის, მჭიდრო კავშირების ან შთანთქმის საფუძველზე.
კონცერნი DeBeers გახდა მსოფლიო ლიდერი ბრილიან-
ტებით ვაჭრობის სფეროში, რადგანაც შეისყიდა ალმა-
სების მომპოვებელი მაღაროს ნედლეულის უმეტესი წილი;
- საუკეთესო გეოგრაფიული ადგილმდებარეობის მოპოვება
კომპანიისათვის უზრუნველყოფს პირველგამკვედვის
უპირატესობას, რადგანაც ის იპყრობს შედარებით უფრო
ხელსაყრელ ტერიტორიებს ავტომაგისტრალის გასწვრივ,
ახალ სავაჭრო ცენტრებში, უბრალოდ ლამაზ ადგილებში
ან ნედლეულის მწარმოებლებთან ახლოს, მიმწოდებ-
ლებთან, სავაჭრო პუნქტებთან და ა. შ.;

- პრესტიჟული კლიენტის და მერყევი მომხმარებლის მოზიდვა ამყარებს კომპანიის რეპუტაციას და ზრდის მის სანდოობას;
- საწარმოო სიმძლავრეების იმაზე მეტად გაზრდა, ვიდრე ეს საჭიროა მომხმარებელთა მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად, იმის გათვალისწინებით, რომ კონკურენტი ვერ გაბედავს მსგავსი მოქმედების განმეორებას. იმ შემთხვევაში, როდესაც კონკურენტი ვერ ღებულობს გადაწყვეტილებას სიმძლავრეების გაზრდის თაობაზე, საქონლის ნამეტის წარმოების შიშით, პირველგამკვლავს ეძლევა შესაძლებლობა გაზარდოს საკუთარი წილი ბაზრის ზრდის შესაბამისად, რადგანაც გააჩნია საკმარისი რესურსი დამატებითი შეკვეთების შესასრულებლად;
- კომპანიისათვის განუმეორებელი იმიჯის შექმნა, რომელიც ძლიერ ემოციურ შთაბეჭდილებას მოახდენს მომხმარებელზე. მაგალითისათვის შეიძლება განვიხილოთ Yahoo-ს, როგორც ერთ-ერთი უდიდესი Internet – პორტალის, იმიჯი.

შეჯამის ობიექტის შერჩევა. კომპანიამ უნდა გააანალიზოს, თუ რომელი კონკურენტის წინააღმდეგ და რა აქტიური კონკურენტული მოქმედებები უნდა გატარდეს. კომპანიების ოთხი ტიპი წარმოადგენს შეტევისათვის ყველაზე ოპტიმალურ ობიექტებს:¹

1. **ბაზრის ლიდერები.** ლიდერზე თავდასხმა ბაზრის სიდიდისა და წილის მიხედვით შეიძლება და აუცილებელიც არის, თუ ის ვერ უმკლავდება საქმიანობის მოცულობას. ლიდერზე შეტევა არ გულისხმობს მაინცდამაინც ბრძოლას პირველობისთვის, ეს, უბრალოდ, შეიძლება გაკეთდეს კონკურენტის მომხმარებელთა მოზიდვის ან საკუთარი პოზიციების გამყარების მიზნით.

¹ Philip Kotler. *Marketing Management* (New-York: Free Press, 1985), p. 400.

2. **უახლოესი მიმდევრები.** მათზე თავდასხმა მიზანშეწონილია, თუ თავდამსხმელს გააჩნია მძლავრი რესურსები იმ სფეროებში, სადაც მიმდევრებს რესურსები აშკარად არასაკმარისი აქვთ.

3. **კომპანიები, რომლების იმყოფებიან ბაზრიდან გასვლის გზაზე.** შეტევა აჩქარებს მათ გასვლას.

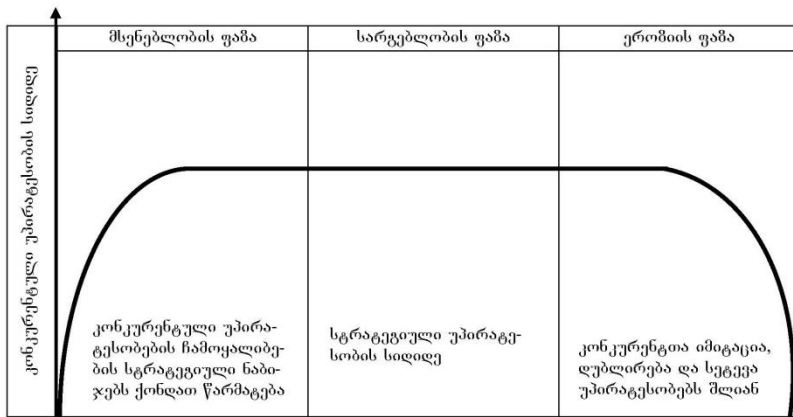
4. **მცირე ზომის ალბილობრივი და რეგიონული კომპანიები.** ჩვეულებრივ, მათ გააჩნიათ ნაკლები გამოცდილება და შესაძლებლობები, ამიგომაც ადვილი ხდება მათი მსხვილი და საუკეთესო კლიენტების გადმოხიზება.

5. **შეტვის პლანდარბა.** კომპანიის აქტიური შეტევითი სტრატეგიის განხორციელება უნდა ეფუძნებოდეს იმას, რაც მას ყველაზე უკეთესად გამოსდის – მთავარ კომპეტენციებს, რესურსებში და კონკურენტულ შესაძლებლობებში უპირატესობას. შეტევითი სტრატეგიის ქვაკუთხედი არის კარგი საკვანძო კომპეტენციები, უნიკალური კონკურენტული შესაძლებლობა, ინოვაციური პროდუქტი, ტექნოლოგიური წარმატება, წარმოების სფეროში დანახარჯებით უპირატესობა, აგრეთვე, დიფერენციაციის შედეგად წარმოქმნილი ნებისმიერი უპირატესობა. წარმატების მიღწევისთვის აუცილებელია, რომ კომპანიის რესურსები და შესაძლებლობები აღემატებოდეს კონკურენტის ანალოგიურ შესაძლებლობებს.

შემტევი სტრატეგია ზოგადად მოიცავს სამ ფაზას: მშენებლობის ფაზა, სარგებლობის ფაზა, ერობიის ფაზა.

მშენებლობის ფაზაში კომპანიის სტრატეგია წარმოადგენს გარკვეული ნაბიჯების ერთობლიობას, რომელიც მიმართულია იმ შესაძლებლობების ასათვისებლად, რომელიც მომავალში კომპანიას კონკურენტულ უპირატესობას მოუტანს. რაც უფრო მეტ სიახლეზეა გათვლილი კომპანიის სტრატეგია, მით უფრო იგვიანებს მეტოქეების მხრიდან შესაბამისი მშენებლობის პერიოდი მთავრდება იქ, სადაც კომპანიის სიახლეებისადმი

ორიენტაციის შესაძლებლობები იწურება. ნახაზ 8-დან თვალნათლივ ჩანს, რომ დიდი კონკურენტული უპირატესობა პირდაპირპროპორციულ დამოკიდებულებაშია მრუდის ვერტიკალურობის ხარისხსა და მის სიდიდებზე. ვერტიკალისკენ გადახრილი მრუდი გვიჩვენებს, რომ დროის ხანმოკლე პერიოდში მომხმარებლებზე გათვლილი სიახლეების ხარისხი საკმაოდ მაღალია. მაშასადამე, მათემატიკურად შემგევი სტრატეგიის ღახსიათება შესაძლებელია ორი ცვლადის მეშვეობით: კონკურენტული უპირატესობა და დროის ფაქტორი. მრუდის ზრდა ნიშნავს, რომ კომპანიის მიერ შემუშავებული სიახლეები იწვევს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას ინდუსტრიაში გარკვეულ მონაკვეთამდე. ხოლო დროის ფაქტორი მიგვითითებს, თუ რამდენად სწრაფად მიიღწევა უპირატესობა. რაც უფრო ხანგრძლივია ეს პერიოდი, მით უფრო მეტი შესაძლებლობები უჩნდებათ მეტოქე ფირმებს შეისწავლონ მოცემული კომპანიის სტრატეგია და მოახდინონ შესაბამისი რეაგირება.



ნახაზი 8. უმჯობესი სტრატეგიის ფაზები¹

სარგებლობის ფაზა მოიცავს პერიოდს, როდესაც კონკურენტი ფირმები იწყებენ პასუხის გაცემას. გრაფიკულად ეს პერიოდი დამოკიდებულია მხოლოდ ერთ ცვლადზე, დროის ფაქტორზე. მეტოქე კომპანიებს სჭირდებათ გარკვეული დრო

იმისათვის, რომ განახორციელონ ყველა ის ცვლილება, რასაც მოცემულმა კომპანიამ მშენებლობის პერიოდში მიაღწია. ამ ფაზაში კომპანია ღომინირებს ბაზარზე. იგი სარგებლობს იმ მომენტით, რომ მისი მეტოქეების ყურადღება მიპყრობილია კონკურენტული აქტივების დაგროვებაზე. კონკურენტული უპირატესობის შედეგად მოპოვებული ბაზრის დიდი წილი და მეტი მომხმარებელი შემოსავლების მაქსიმიზაციის საშუალებას იძლევა. ამ ფაზაში კომპანიის ძირითად ამოცანას შეადგენს ერთის მხრივ, ღროის მაქსიმალურად მცირე მონაკვეთში აანაზღაუროს მშენებლობის პერიოდში დახარჯული ინვესტიციები და მეორე მხრივ, დააგროვოს კაპიტალი იმისათვის, რათა სარგებლობის ფაზის დასასრულში დააფინანსოს მენეჯერთა მიერ შემუშავებული ახალი შემტევი სტრატეგია. რაც უფრო ხანგრძლივია ღროის ეს მონაკვეთი, მით უფრო მეტი შესაძლებლობები გააჩნია კომპანიას, რომ დააკმაყოფილოს აღნიშნული მოთხოვნები. ღროის ხანგრძლივობა უკავშირდება კონკურენტული უპირატესობის ხარისხს. ანუ, რამდენად ხარისხიანი და მომხმარებლისათვის მიმზიდველი სიახლეები შეიმუშავა კომპანიამ.¹

პროფიის ფაზა წარმოადგენს პერიოდს, როდესაც კომპანიის მეტოქეებს გააჩნიათ ყველა ის უპირატესობა, რაც კომპანიამ მშენებლობის პერიოდში მოიპოვა. ამ ფაზაში კომპანია აწყდება მძაფრ კონკურენციას და ღროთა განმავლობაში კარგავს ბაზარს და მომხმარებელს, ანუ კონკურენტულ უპირატესობას, ხოლო გარკვეული პერიოდის შემდგომ მისი სარგებლიანობა ნულს უტოლდება. სწორედ ამისათვის კომპანიას სჭირდება სარგებლობის პერიოდში კაპიტალის მაქსიმალური დაგროვება და ახალი ეფექტიანო შემტევი სტრატეგიის წარმოება. ნახაზიდან ჩანს, რომ აღნიშნული ფაზა მოიცავს სწორ და დალ-

¹ ცომბაია ა., სტრატეგიული მენეჯმენტი, ელექტრონული, გვ. 54.

მაველ მონაკვეთებს. ჰორიზონტალური მონაკვეთი მიუთითებს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ კონკურენტებს უკვე შეუძლიათ მომხმარებლების იმავე ხარისხით დაკმაყოფილება. მომხმარებლები ინერციით განაგრძობენ კომპანიის პროდუქციის/მომსახურების შესყიდვას (მომხმარებელთა ლოიალურობა), რის გამოც კომპანიის სარგებლის ხარისხი დროის ამ მოკლე მონაკვეთში მაქსიმალურია. ერობიის პერიოდის ხანგრძლივობა ასევე, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ლოიალური მომხმარებელი ჰყავს კომპანიას და რამდენ მეტოქეს შეუძლია მაქსიმალური კონკურენციის გაწევა კომპანიისათვის დროის მოკლე მონაკვეთში.

თავდაცვითი სტრატეგიები კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებისთვის. თავდაცვითი სტრატეგიის ძირითადი მიზანია – კონკურენტული უპირატესობის დაცვა და კომპანიის კონკურენტული პოზიციის გამყარება.

ნებისმიერი კომპანია შეიძლება გახდეს თავდასხმის ობიექტი როგორც ახლად შემოსული კონკურენტების მხრიდან, რომლებსაც ბაზარზე გასვლის სურვილი გააჩნიათ, ასევე მოქმედი მოთამაშეებისათვის, რომელთა მიზანია საკუთარი პოზიციების გამყარება. არსებობს თავდაცვითი სტრატეგიის ორი ტიპი: თავდასხმების შესაძლებელი გზების გადაკეცვა და საპასუხო მოქმედებების განხორციელებისათვის შესაძლებლობების დემონსტრირება.

თავდაცვითი პოლიტიკის შემუშავების ორი მიდგომა არსებობს.¹ **პირველის** მიხედვით კომპანიები ცდილობენ რომ ყველა მხრივ უზრუნველყონ მათი კონკურენტული აქტივები იმისათვის, რომ მომზადებული შეხვდნენ შემგევი ფირმების მოსალოდნელ დარტყმებს. ასეთი სტრატეგია შეიძლება გამოიხატოს სხვადასხვა მიმართულებით:

¹ ცომბაია ა., სტრატეგიული მენეჯმენტი, ელექტრონული, გვ. 59.

- საბაზრო სიმძლავრეების გაფართოება და საჭიროების შემთხვევაში მათი გამოყენება ვაკანტური საბაზრო სეგმენტის ათვისების მიზნით;
- ახალი ტიპის პროდუქციის შემუშავება და თავდასხმის შემთხვევაში მომხმარებელთათვის მათი შეფასება;
- ერთეულ პროდუქციაზე თვითღირებულების შემცირება და მომზადება იმ პერიოდისათვის, როცა შემტევი კომპანიები ფასების შემცირების გზით შეეცდებიან თავდასხმის განხორციელებას;
- ფინანსური რესურსების მობილიზაცია იმისათვის, რომ მომწოდებლებთან მნიშვნელოვანი ფასდათმობის შეთავაზების უნარი შეუძლიათ, როდესაც შემტევი კომპანიები შეეცდებიან მათთან უფრო მჭიდრო ურთიერთობების დამყარებას. იგივე შეიძლება ითქვას საღისტრიბუციო ქსელთან მიმართებაში;
- მიწოდების ხარჯებისა და ღრის შემცირება;
- საგარანტიო მომსახურების გაზრდა;
- ალტერნატიული ტექნოლოგიების დაპატენტება;
- საწარმოო მარაგების შექმნა და სხვ.

არსებითი ის არის, რომ თავდაცვითი სტრატეგიის მიმდევარი კომპანია ქმნის დაცვის ბერკეტებს სწორედ იმ სფეროში, საიდანაც მოელის იგი თავდასხმას. ასეთი კომპანიების ძირითად ამოცანას შეადგენს შემტევი ფირმების კონკურენტული აქტივების ლეტალური შესწავლა და გაანალიზება თუ რა იარაღს გამოიყენებს მეტოქე თავდასხმის შემთხვევაში.

მეორე მიჯომა ითვალისწინებს ისეთი მექანიზმების ფორმირებას, რომელიც შემტევ კომპანიებს არწმუნებს, რომ თავდასხმა პირველ რიგში მათ დააზარალებს და კონკურენტულ კომპანიას შეუძლია საკადრისი პასუხის გაცემა. ამ შემთხვევაში შემტევი კომპანიების ცნობიერებაში ყალიბდება გარკვეული წარმოდგენა, რომ თავდასხმის ობიექტი მათზე ძლიერია.

ამიგომაც, თავდასხმის შედეგი საპირისპირო იქნება. ასეთი გიპის სტრატეგიაც შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა მიმართულებით. კერძოდ, მისი პოლიტიკა ეფუძნება საზოგადოებრივ აღიარებას. მაგალითად:

- კონკრეტული კომპანიის მენეჯმენტი სრული ნდობით სარგებლობს საზოგადოებაში;
- კომპანიის რეპუტაცია, გამარდოს საწარმოო სიმძლავრეები საბაზრო მოთხოვნების მატებასთან ერთად;
- კომპანიის პროდუქციის დიფერენციაციის, ახალი საფაჰრო მარკების, სამომხმარებლო სერვისის უზრუნველყოფის, მომხმარებლების მაქსიმალური დაკმაყოფილების უნარი საზოგადოების ცნობიერებაში მოიაზრება.

თავდასხმების შესაძლებელი გზების გალაკატვა. თავდაცვითი სტრატეგიის ეს გიპი საკმაოდ გავრცელებულია, ის ამცირებს კონკურენტების მხრიდან განსახორციელებელი შეტევების რაოდენობას. ამ მიზნით პოგენციური აგრესორისთვის გამოყენებულია სხვადასხვა სახის დაბრკოლებები. მაგალითად, კომპანია შეიმუშავებს სხვადასხვა ალტერნატიულ გექნოლოგიას, რათა ბაზარზე ახალი უფრო სრულყოფილი გექნოლოგიების მქონე კონკურენტების გამოჩენამ არ ჩააყენოს მოულოდნელ სიგუაციებში. პროდუქციის ახალი მოდელის შემუშავება და ასორტიმენტის გაზრდა აფერხებს დიფერენციაციის სტრატეგიის მქონე კონკურენტის ბაზარზე შეღწევას. ფასების შემცირების საფუძველზე, ასორტიმენტში იაფი მოდელების შეტანა ამცირებს შეტევების რიცხვს.

საპასუხო მოქმედებების განხორციელებისათვის შესაძლებლობის ღემონსტრირება. ასეთი ღემონსტრაციის მიზანია – კონკურენტების მიერ განხორციელებული აქტიური მოქმედებების შეფერხება, შეტევების შედეგიანობაში მათთვის ეჭვის გაჩენა და დარწმუნება, რომ მოსალოდნელი წარმატება არ იქნება მასზე გაწეული დანახარჯების შესაბამისი, აგრეთვე მოწინა-

აღმდეგის ორიენტირება ნაკლებად დაცულ მიზნებზე. შესაძლო საპასუხო მოქმედებების შესახებ კომპანია აცნობებს კონკურენტებს სხვადასხვა საშუალებით:

- კომპანიის ხელმძღვანელთა ღია განცხადებები ბაზრის წილის ნებისმიერი გზით შენარჩუნების თაობაზე;
- ღია განცხადებები ადეკვატური საწარმოო სიმძლავრების შექმნის შესახებ, არსებული საბაზრო მოთხოვნის დაკმაყოფილებისა და ბაზრის პროგნოზირებადი ზრდის უზრუნველყოფისათვის;
- ინფორმაციის დროული გავრცელება ახალი საქონლის, ტექნოლოგიური წარმატებების თაობაზე, პროდუქციის ახალი მოდელების შემუშავება იმის გათვალისწინებით, რომ კონკურენტები აიძულოს ინფორმაციის ჭეშმარიტებაში დარწმუნებამდე ღროებით შეაჩერონ აქტიური მოქმედებების განხორციელება;
- კომპანიის განზრახვის საჯაროდ განცხადება, რომ არ ჩამორჩეს კონკურენტის პოლიტიკას ფასების ცვლილებასა და გაყიდვის პირობებში;
- „საბრძოლო მოქმედებების“ განხორციელების მიზნით, ნაღდი ფულის და მაღალი ლიკვიდური აქტივების რეზერვების შექმნა;
- არცთუ ისე ძლიერი კონკურენტების შეტევებზე გადამწყვეტი საპასუხო მოქმედებების განხორციელება, საპასუხო რეაგირებისათვის მზადყოფი კომპანიის იმიჯის შექმნისათვის.

პირველი გზამკვლევის სტრატეგიის უპირატესობა და ნაკლოვანებები. კითხვა – თუ როდის უნდა დაიწყოს სტრატეგიული მოქმედებები, არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე საკითხი – თუ როგორია ეს მოქმედება. მომენტის სწორად შერჩევა მნიშვნელოვანია, რადგანაც პირველი გზამკვლევის როლი დაკავშირებულია სპეციფიკურ უპირატესობებთან ან ნაკლო-

ვანებებთან. პირველი გზამკვლევის სტრატეგია წარმატებულია, როდესაც:

- პირველი გზამკვლევი მოიპოვებს უნიკალურ იმიჯს და რეპუტაციას მომხმარებლებში;
- ახალ ტექნოლოგიებსა და გასაღების არხებში დაწინაურება ხელს უწყობს დანახარჯების მიხედვით აბსოლუტური უპირატესობის მოპოვებას;
- პირველი მყიდველები ინარჩუნებენ ერთგულებას კომპანიის მიმართ, პროდუქციის მეორედ შესყიდვების განხორციელებით;
- უმრუნველადაა თავისუფალი გერიგორიების დაპყრობას, რაც ართულებს კონკურენტების მიერ სტრატეგიის კოპირებას.

რაც უფრო მეტ უპირატესობას მოიპოვებს პირველი გზამკვლევი, მით უფრო საინტერესო ხდება მისთვის ეს გზა.

პირველგზამკვლევი ღებულობს არა მარტო ძლიერ უპირატესობას, არამედ მნიშვნელოვან რისკზე მიდის. ამიტომ მყარი კონკურენტული პოზიციების მოსაპოვებლად ძალზედ მნიშვნელოვანია გადაწყდეს, როდის და როგორი მოქმედებები უნდა განახორციელოს ახალი საქმიანობის მიხედვით.

თუმცა არც იმის მგკიცება შეიძლება, რომ ლიდერის კვალდაკვალ მიმდევრის ან ლოდინის სტრატეგია განწირულია წარუმატებლობისათვის. არის სიგუაციები, როდესაც მიმდევრები სწრაფად ქმნიან ან უბრალოდ გადაიღებენ პიონერი კომპანიის ცოდნას, გამოცდილებას და „ნოუ-ჰაუ“-ს, რომლის საშუალებითაც ის ეწევა და რიგ შემთხვევებში უსწრებს კიდევ მას. ზოგჯერ ლიდერის მიმდევრის სტრატეგიას აქვს მკვეთრად გამოხატული უპირატესობა. მაგალითად, თუ პირველი გზამკვლევის სტრატეგია მოითხოვს დიდ ხარჯებს, ხოლო სწავლების ეფექტი ძალზე უმნიშვნელოა, ასეთ შემთხვევაში, პირველი მიმდევრის დანახარჯები გაცილებით დაბალია; თუკი პირველ-

გამკვლევის საქონელი არის პრიმიტიული და ვერ ამართლებს მომხმარებლის მოლოდინს, მაშინ, სრულყოფილი პროდუქციის შეთავაზებით, მიმდევარს გაცილებით გაუადვილდება მყიდველის მოზიდვა, როდესაც ტექნოლოგიები ვითარდება იმდენად სწრაფად, რომ მიმდევრები იღებენ მნიშვნელოვან უპირატესობას ბაზარზე მეორე და მესამე თაობის პროდუქციის გატანის საფუძველზე, რომლებიც შეიცავენ შედარებით უფრო მიმზიდველ სამომხმარებლო თვისებებს.

პირველი მიმდევრის სტრატეგიას აქვს თავისი პლიუსი და მინუსი, თუმცა ლიდერის დიდი მანძილით ჩამორჩენის შემთხვევაში, როდესაც კონცენგრირება ხდება მხოლოდ მის მიერ ჩაღწილი შეცდომებისთვის თავის არიდებაზე, – ნაკლები შესაძლებლობა რჩება რაიმე კონკრეტული უპირატესობის მოპოვებისათვის. კომპანიები, რომლებიც ირჩევენ ლოდინის სტრატეგიას, მხოლოდ გადარჩენის იმედად შეიძლება იყვნენ და იძულებულნი ხდებიან გამუდმებით იბრძოლონ საკუთარი მომხმარებლების შენარჩუნებისათვის, ცდილობენ ძალიან არ ჩამორჩნენ შედარებით უფრო ძლიერ კონკურენტებს.

საკონტროლო კითხვები:

1. დაასახელეთ სტრატეგიის 5 სახე.
2. განმარტეთ ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია.
3. განმარტეთ ფართო დიფერენციაციის სტრატეგია.
4. განმარტეთ დიფერენციაციაზე ფოკუსირებული სტრატეგია.
5. რა სიგუაციებშია დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია ძლიერი?
6. ჩამოთვალეთ და ახსენით სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნის ოთხი მიდგომის არსი.
7. რომელ სტრატეგიას ეწოდება ჰიბრიდული და რატომ?
8. როდის ხდება მიმზიდველი ფოკუსირებული სტრატეგია?
9. რას ეწოდება სტრატეგიული კავშირები და რატომ იქმნებიან ისინი.

10. დაახასიათეთ შერწყმის და შთანთქმის სტრატეგიები.
11. რა შინაარსს ატარებს „წინ“ და „უკან“ კომპანიის ინტეგრაცია.
12. დაახასიათეთ დეზინტეგრაციის და აუტსორსინგის სტრატეგიები.
13. დაახასიათეთ შერჩევითი და თავდაცვითი სტრატეგიები.
14. როგორია პარტიზანული ომის სტრატეგია?
15. შეტევის სტრატეგიაში კომპანიების რომელი ოთხი ტიპი წარმოადგენს შეტევისთვის ყველაზე ოპტიმალურ ობიექტებს?
16. დაახასიათეთ შეტევითი სტრატეგიის 3 ფაზა.
17. როგორ შეუძლია კომპანიას თავდასხმის გზების გადაკეცვა?

თავი V. კონკურენციის სტრატეგიები ბაზრის გლობალიზაციის პირობებში

როგორც თემის სახელწოდება გვიჩვენებს, სტრატეგიაში გლობალური ასპექტების გათვალისწინება დასჭირდებათ იმ ფირმებს, რომლებიც საერთაშორისო არენაზე ფუნქციონირებენ. ასეთ სტრატეგიას კომპანიების საერთაშორისო სტრატეგია ეწოდება.

როცა კომპანია მხოლოდ თავისი ქვეყნის ტერიტორიაზე მუშაობს, მაშინ სტრატეგიის შედგენისას მისი ყურადღება ძირითადად კონკურენტებს და ტექნოლოგიურ ფაქტორებს ექცევა. მაგრამ როცა იგი ახორციელებს გლობალურ ღონეზე, მან აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს საზღვარგარეთის ქვეყნების ეკონომიკური მდგომარეობა. მათი ცხოვრების წესი და კულტურა, და აგრეთვე, პოლიტიკური საკითხები. მასასადამე, კომპანიის საერთაშორისო სტრატეგიაზე გავლენას ახდენს ფაქტორთა სამი ჯგუფი:

1. ეკონომიკური ფაქტორები;
2. კულტურული ფაქტორები და ცხოვრების წესი;
3. პოლიტიკური ფაქტორები.

ცხადია, ეს ყველაფერი ეხება იმ ქვეყნებს, რომელ ქვეყნებშიც მოცემულ კომპანიას უხდება მუშაობა, ან ქალიშვილი და შვილიშვილი ფირმები აქვს იქ გახსნილი, ან თავის საქონელს ყიდის მათ ბაზრებზე და ა. შ.

მოკლედ თითოეული ფაქტორის შესახებ შეიძლება ავლნიშნოთ შემდეგი:

ეკონომიკური ფაქტორები. აქ იგულისხმება საზღვარგარეთის ქვეყნების ეკონომიკური მდგომარეობა. მოსახლეობის ცხოვრების დონე, ინფლაცია, უმუშევრობა, დაბეგვრის სისტემა და ა. შ. ეს მაჩვენებლები შეიძლება რადიკალურად განსხვავებული იყონ „მშობელი“ ქვეყნის მაჩვენებლებისგან, რასაც კომპანიამ

ანგარიში უნდა გაუწიოს სტრატეგიის შემუშავებისას. მაგალითად, თუ რომელიმე საზღვარგარეთის ქვეყანაში მოსახლეობის 80% შიმშილობს, შეიძლება კომპანიამ ასეთ ქვეყანაზე აიღოს ორიენტაცია, თუნდაც გრძელვადიან პერსპექტივაში, რომ იქ გაყიდის ფუფუნების საგნებს? რა თქმა უნდა არა.

კულტურა და ცხოვრების წესი. სხვადასხვა ხალხების კულტურა და ცხოვრების წესი ერთმანეთისგან განსხვავდება. ამიტომ კომპანიის მშობლიური ქვეყნის მოსახლეობის კულტურაზე და ცხოვრების წესზე ორიენტაცია, საზღვარგარეთ არ გამოადგება. მაგალითად, თუ კომპანია ღორის ხორცის ბეკონით ვაჭრობს, მას არ გამოადგება თავის სტრატეგიაში მუსულმანური ქვეყნების ბაზრების ჩართვა, რადგან მუსულმანი მოსახლეობა ღორის ხორცით არ იკვებება.

პოლიტიკური უაქტორები. უცხო ქვეყნის იდეოლოგია შეიძლება ძალზე განსხვავდებოდეს მშობლიური ქვეყნის (ეროვნული ქვეყნის) იდეოლოგიისაგან, ჰქონდეს შეზღუდვები ამა თუ იმ საქონელზე და ა. შ. ეს ეხება მაგალითად, ალკოჰოლიან სასმელებს მუსლიმანურ ქვეყნებში. ცხადია, თუ კომპანია ამ სასმელებით აპირებს მათ ბაზარზე შეჭრას, მან ეს შეზღუდვა უნდა გაითვალისწინოს.

ამის კარგი მაგალითია განვითარებული ქვეყნების კომპანიების შეჭრა „მესამეული“ სამყაროს ქვეყნების ბაზრებზე. იმის მიუხედავად რომ მათ მიერ შეგანილი საქონელი ამ ქვეყნებისთვის ახალი იყო და თითქოს დიდი მოთხოვნაც უნდა ყოფილიყო მათზე, ეს მაინც არ მოხდა. ნაწილობრივ იგი განაპირობა ამ ქვეყნების მოსახლეობის დაბალმა მსყიდველობითმა უნარმა, ნაწილობრივ კი განვითარებული ქვეყნებიდან (აშშ, ინგლისი, გერმანია და ა. შ.) სამხედრო დიქტატურის და ეკონომიკური ინტერვენციის შიშმა.

ასე რომ, თუ კომპანია გლობალურია, მას უფრო მეტი ინფორმაციის შეგროვება სჭირდება საზღვარგარეთის ქვეყნებზე,

ვიდრე ეს დასჭირდებოდა თავის ქვეყანაში. თავის ქვეყანაში კომპანიას არ სჭირდება და ამდენად მას ამის გამოცდილებაც არა აქვს. ამიტომ ასეთ კომპანიებს უჭირთ საზღვარგარეთ მუშაობისას გემოთაღნიშნული ფაქტორების თვალყურის დევნება და ანალიზი. ამას ისიც ემატება, რომ მათთვის ძნელია ასეთი ინფორმაციის მიგნება. მაშინ როდესაც ადგილობრივ მცხოვრებთათვის იგი ძალზე ადვილად ხელმისაწვდომია.

ყოველივე მემოთნათქვამი იწვევს შემდეგ სტრატეგიულ შედეგებს:

1. საზღვარგარეთის ბაზრებზე შეჭრა კომპანიებს მეტად ძვირი უჯდებათ და ამისთვის დიდი ღროც ეკარგებათ;

2. უცხო ქვეყნებში არსებული მთელი რიგი შემლუღვები (სავალუტო, დაბეგვრის და ა. შ.) ფირმებს აიძულებს ექსპორტიორის როლიდან გადაინაცვლონ და გახდნენ გრანსნაციონალური სამეწარმეო სუბიექტები.

3. გლობალიზაციაში ჩართვა უნდა მოხდეს თანდათან და გონივრულად – ჯერ შესრულდეს ნაკლებხარჯტევადი ოპერაციები და დაგროვდეს გამოცდილება და მხოლოდ ამის შემდეგ გადაიდგას შემდეგი ნაბიჯები. ამას სტრატეგიული დაზღვევა ეწოდება;

4. გრანსნაციონალურ კომპანიაში განსხვავებით მხოლოდ თავის მშობლიურ ქვეყანაში მომუშავე ფირმისაგან, არ შეიძლება სტრატეგიის შედგენა მართვის რომელიმე ერთ ორგანიზაციულ ქვეგანყოფილებას ევალებოდეს. მის შედგენაში ურთიერთშეთანხმებულად მონაწილეობა უნდა მიიღოს ყველა განყოფილებამ.

გლობალიზაციის მიზნები. კომპანიის საქმიანობის გლობალიზაციას აუცილებლად უნდა ჰქონდეს მიზანი და კომპანია უნდა იყოს დარწმუნებული, რომ საქმიანობის გლობალური სტრატეგიული ბონა მას აუცილებლად მიიყვანს იმ მიზნის შესრულებამდის.

როგორც წესი, გლობალიზაციით, ისე როგორც დივერსიფიკაციით შემდეგი მიზნები მიიღწევა:

1. მასშტაბის გაზრდა (კომპანიის სიდიდის გაზრდა);
2. მომგებიანობის ამაღლება;
3. ფირმის სტრატეგიული ზონების ნაკრების დაბალანსება.

მასშტაბის გაზრდა კომპანიას მაშინ ესაჭიროება, როცა ადგილობრივი ბაზარი მისი საქონლით გაჯერდება და ადგილზე ფირმის ზრდა უკვე შეუძლებელია. ასეთ დროს, იგი მიმართავს გარე ქვეყნების ბაზრებზე შეჭრას, ანდა იწყებს იმ ქვეყნების მეურნეობის სტრატეგიულ ზონებში ადგილის დაკავებას.

მომგებიანობის ამაღლება კომპანიებს ყოველთვის სჭირდებათ. ეს კი განსაკუთრებით მაშინ ხდება. როცა ადგილზე მათ სტაგნაცია, ანდა სულაც დაცემა ელოდებათ. ასეთ დროს კომპანიები ცდილობენ შევიდნენ უცხო ქვეყნების იმ სტრატეგიულ ზონებში, რომლებიც საკუთარი (მშობლიური) ქვეყნის სტრატეგიულ ზონებთან შედარებით უფრო მომგებიანი არიან და კიდევ ისეთებში, რომლებიც ჯერჯერობით განვითარების საწყის (დაბადების) ეტაპზე არიან, მაგრამ გრძელვადიან პერიოდში განვითარების დიდი პერსპექტივა აქვთ.

სტრატეგიული ზონების ნაკრების ფორმირება უფრო მასშტაბური მიზანია ფირმისთვის, ვიდრე უკვე დასახელებული ორი მიზანი. წინა თემებში ჩვენ ავხსენით, რომ ფირმამ სტრატეგიის ფორმირებისას აუცილებლად ზონების ნაკრები უნდა შექმნას. მაშინ ერთი ქვეყნის ფარგლები გვექონდა მხედველობაში. ესლა რადგან გლობალურ ფირმაზეა ლაპარაკი, ეს ნიშნავს ამ ნაკრების ფორმირებას სხვა ქვეყნების სტრატეგიული ზონების ხარჯზეც. ამასთან, ფირმამ ეს ზონები უნდა აარჩიოს არა მხოლოდ ერთ ქვეყანაში, არამედ სხვადასხვა ქვეყანაში და თანაც, პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის სხვა-

დასხვა ფაზაში და სხვადასხვა ტექნოლოგიის გამოყენების პირობებში.

სტრატეგიის მიზნები და კრიტერიუმები. საზღვარგარეთის ქვეყნებში სტრატეგიული ზონების გამოვლენის და ამორჩევისთვის შემდეგი მიზნები და კრიტერიუმები გამოიყენება:

მიზნები	კრიტერიუმები
1. ზრდის დაბალანსება. 2. მასშტაბის გაფართოება. 3. გრძელვადიან პერსპექტივაში მომგებიანობის ზრდა. 4. მოკლევადიან პერსპექტივაში მომგებიანობის ამაღლება. 5. მოკლე და გრძელვადიან პერიოდებში მომგებიანობის დაბალანსება.	1. ანტიციკლურობა. 2. ეკონომიკურ-სოციალურ-ჰიგიენური პირობები. 3. რესურსები. 4. ზრდის მაღალი ტემპი. 5. მოწინავე ტექნოლოგია. 6. მოთხოვნის სასიცოცხლო ციკლის გახანგრძლივება. 7. ტექნოლოგიის სასიცოცხლო ციკლის გახანგრძლივება. 8. კრიტიკული მასა. 9. მულტიპლიკაციური ეფექტი. 10. კონკურენტული უპირატესობები. 11. ფართომასშტაბიანი წარმოება.

ჩამოთვლილი კრიტერიუმებიდან უმრავლესობა ადგილობრივ (ნაციონალურ, მშობლიურ) პირობებშიც გამოიყენება. მათგან მხოლოდ სამი კრიტერიუმია ისეთი, რომელიც მხოლოდ გლობალიზაციის პირობებში გამოდგება. ესენია:

1. რესურსები;
2. მოთხოვნის სასიცოცხლო ციკლის გახანგრძლივება;
3. ტექნოლოგიის სასიცოცხლო ციკლის გახანგრძლივება.

რესურსების კრიტერიუმით უცხო ქვეყნების ბაზრებზე შეჭრა იმას ნიშნავს, რომ ფირმა ორიენტაციას იღებს იმ ქვეყნების იაფ რესურსებზე (მაგალითად, მესამეულ ქვეყნებში იაფ შრომით რესურსზე, ნედლეულზე და ა. შ.). ამჟამად საქართველოში ბევრი უცხოური კომპანია ფუძნდება (ხშირად ერთობლივის

სახელით) სწორედ იაფი შრომითი რესურსის არსებობის გამო, ბევრი მრავალფეროვანი ნედლეულის გამო (მაგ. ნავთობკომპანიები დაფუძნდნენ ნავთობის მოპოვების იმედით, ჩინელები დაფუძნდნენ სოფლებში და აგროფირმები შექმნეს მიწის ნაყოფიერების გამო და ა. შ.). მაგრამ ფირმებმა უნდა იცოდნენ, რომ რესურსების სიიაფე მუდმივი არ არის და ეს უპირატესობა მაშინვე ქრება, როგორც კი სამუშაო ძალაზე დიდი მოთხოვნა გაჩნდება. ასევეა ნედლეულიც. მასზეც როგორც კი მოთხოვნა გაიზრდება, ადგილობრივი ხელისუფლება მაშინვე დააძვირებს მისი გამოყენების უფლებას, ანდა მოითხოვს ერთობლივად დამუშავებას.

საქონელზე მოთხოვნის სასიცოცხლო ციკლის გახანგრძლივება შემდეგნაირად ხდება: როცა ბიზნესმენი დარწმუნდება, რომ ადგილობრივ ბაზარზე მის საქონელზე (მაგ., ქალის ქუდეზე) მოთხოვნა აღარ იზრდება და ბაზარი გაჯერდა, ანდა მას სხვა კონკურენტების საქონელი (მოცემულ შემთხვევაში ქალის ქუდები) ჩაენაცვლა, მან უნდა მოძებნოს ქვეყანა, სადაც ქუდებზე მოთხოვნა ეს-ეს არის დაიბადა და ეხლა იწყებს ზრდას. შევიდეს იმ ქვეყანაში, დაიწყოს ქუდების წარმოება და გაყიდვა და ასე გაგრძელდეს მანამ, სანამ იქაც იგივე არ მოხდება. საქართველოში წარმოებული უცხოური საქონელი, თუნდაც მაგალითად, „კოკა-კოლა“, ასეთი სტრატეგიით არის შემოსული სხვა შემთხვევაში, რა აიძულებდა „კოკა-კოლა“-ს წამოსულიყო უცხო ქვეყანაში, გაეწია დამატებითი ხარჯები, გაეწია რისკი, თუ იგი თავის ქვეყანაშიც სასურველი რაოდენობით ყიდლა თავის ნაწარმს.

ასევეა გექნოლოგიის სასიცოცხლო ციკლის გახანგრძლივების კრიტერიუმიც. როცა კომპანიაში გამოყენებულ გექნოლოგიას უჩნდება კონკურენტის უახლესი გექნოლოგიით შეცვლის საშიშროება (მაგალითად, ელექტრონათურა → ნახევარგამტარები → ჩიპები → მიკროჩიპები). იგი მაშინვე იწყებს

იმაზე ზრუნვას, რომ ეს ტექნოლოგია ან გაყიდოს თავისზე უფრო ჩამორჩენილ ქვეყანაში, ანდა იქ მასზე დაყრდნობით აამუშავოს კომპანია და წარმოებული საქონელიც იქვე გაყიდოს. თუმცა, ასეთ ქცევასაც აქვს თავისი რისკი. თუ ქვეყანა ძალზე ჩამორჩენილია, იქაური იაფი სამუშაო ძალა ვერ აითვისებს მის გამოყენებას და შედეგი კატასტროფული იქნება.

ინტერნაციონალიზაციის ეტაპები. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ფირმის საქმიანობის გლობალიზაცია იწყება მის მიერ თავისი საქონლის ექსპორტით საზღვარგარეთ, შემდეგ ის გარდაიქმნება საერთაშორისო ფირმად და შემდეგ გრანსნაციონალურ ფირმად. მაშასადამე, ინტერნაციონალიზაციის ეტაპებია:

- ექსპორტზე მუშაობა;
- საერთაშორისო კორპორაციად გარდაქმნა;
- გრანსნაციონალურ კორპორაციად გარდაქმნა.

ამ სტადიების არსებობა არ ნიშნავს იმას, რომ ყველა კომპანიამ იგივე უნდა გაიაროს და ასე მიიღოს ახალი სტატუსი. შეიძლება კომპანიამ ისე მიიღოს ბოლო სტატუსი, რომ წინა სტადიები არც გაიაროს.

მაგრამ საერთოდ უფრო მიზანშეწონილია კომპანიის გლობალიზაცია თანდათან, ნაბიჯ-ნაბიჯ მოხდეს. ეს ნაბიჯები იქნება ახალი ქვეყნის და ახალი საქმის ერთგვარი მოსინჯვა. ასეთ დროს და ასეთი თანდათანობითი შესვლით კომპანია უფრო მეტ ინფორმაციას მიიღებს იმ ქვეყანაზე და საკუთარი თვალთ დაინახავს ბევრ რამეს, რაც შეიძლება სხვისგან „ყიდვითაც კი ვერ ეყიდა“. სტრატეგიული მართვის ამერიკელი სპეციალისტები უცხო ქვეყანაში ფირმის თანდათანობითი შეჭრის სტრატეგიის უპირატესობას ორი ფაქტორით ხსნიან.¹

1. ფირმა ამით იძენს ადგილზე გამოცდილებას.

¹ Ансофф И.. Стратегическое управление, М., 1989, стр. 228.

2. უცხო ქვეყნის თანდათან ათვისებით ფირმა თვითონ აკონტროლებს რისკის საშიშროებას.

ასეთ გლობალურ სტრატეგიას ორ ეტაპად ჰყოფენ:

პირველ ეტაპზე ხდება ქვეყნების ამორჩევა (იმ მიზნების და კრიტერიუმების მიხედვით, იმ ქვეყნებში მეურნეობის სტრატეგიული ზონების ამორჩევა და გეოგრაფიული რეგიონების ამორჩევა, სადაც კომპანია თავის ფილიალებს განალაგებს. ამავე ეტაპზე წყდება, თუ იგი რა პროდუქციას გამოუშვებს, როგორი ტექნოლოგიით და როგორი მარკეტინგული სტრატეგიით გაყიდის.

პირველ ეტაპზე ხდება მრავალი ამორჩეული ვარიანტიდან (ეს იქნება სტრატეგიული ზონებით, რეგიონებით, პროდუქციაც და ა. შ.) უკეთესის ამორჩევა, ანუ იმ გადაწყვეტილების მიღება, თუ კომპანია რომელ ზონაში ღარჩება და რომელს დატოვებს, რომელ რეგიონში ღარჩება და რომელს დატოვებს და ა. შ. ეს გადაწყვეტილება მიიღება ფირმის გლობალურ სტრატეგიასთან მათი შესაბამისობით.

სტრატეგიის შედგენისას უნდა გვახსოვდეს, რომ უცხო ქვეყანაში საცდელი შეჭრისას აღმოჩნდა, რომ პროდუქცია წარმატებით კი იყიდება, მაგრამ მას მომავალში პერსპექტივა არ ექნება. მაშინ იქ ღიდია კომპანიების გახსნისთვის კაპიტალის ხარჯვა უაზრო იქნება. პირიქით, თუ აღმოვაჩინეთ, რომ მართალია პროდუქცია ნელა იყიდება და არც თუ ღიდი მოგებით, მაგრამ გრძელვადიან პერიოდში მასზე ღიდი მოთხოვნა იქნება, მაშინ ამ საქმეში ღიდი კაპიტალის დახარჯვა სწორი სტრატეგიული ნაბიჯი იქნება.

გლობალიზაციის პროცესის მართვა. კომპანიაში ამ პროცესს თავდაპირველ ეტაპზე (საექსპორტო საქმიანობა) ექსპორტის განყოფილება მართავს. იგი იღებს შეკვეთებს უცხო ქვეყნებიდან საქონელზე, აწარმოებს მოლაპარაკებებს ფასებზე და თავისი აგენტების საშუალებით აწოდებს მათ ამ საქონელს.

როცა კომპანია გადის გლობალიზაციის ამ საწყის ეტაპიდან და იგი გრანსნაციონალურ კომპანიად იქცევა, მაშინ მის საქმიანობას, რაღა თქმა უნდა კომპანიის საექსპორტო განყოფილება ვეღარ გაუძღვება. აქ სხვა ცოდნა და სხვა შესაძლებლობებია საჭირო.

პირველი ის არის, რომ საქმის გაძღოლა უნდა მოხდეს იმ ქვეყნის საქმის გაძღოლის წესის, ჩვევების და მანერების მიხედვით და მათი ფასეულობების პატივისცემით, რომელ ქვეყანაშიც მოცემული ფირმა შეიჭრა.

მეორე ის არის, რომ კომპანიას მოუწევს უცხო და უცნობ სიტუაციებში, ფაქტიურად გაურკვევლობაში მუშაობა. ამიგომ მის მმართველ პერსონალს უნდა ჰქონდეს ასეთი მუშაობის პრაქტიკა და ასეთ რისკზე წასვლის სურვილი.

მესამე ის არის, რომ ასეთი კომპანიის ხელმძღვანელობას მოუწევს კოლოსალურ ინფორმაციაზე მუშაობა და მან უნდა შეძლოს იქიდან საერთაშორისო და ამასთან მისი საქმისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გამორჩევა. ამასთან, ეს ინფორმაცია ყოველთვის არ იქნება რაოდენობრივი ხასიათის, მაგრამ იქნება მნიშვნელოვანი, რასაც ანგარიში უნდა გაეწიოს.

მეოთხე – მმართველი სტრუქტურა უნდა იყოს მოქნილი, ადვილად ადაპტირებადი ამა თუ იმ ქვეყნის გეოგრაფიული პირობებისადმი და მეწარმეობის ფორმებისადმი.

მეხუთე – მმართველ სტრუქტურას დელეგირებული უნდა ჰქონდეს უფლებების და მოვალეობების მკაცრად განსაზღვრული წრე (ჩამონათვალი) და შესაბამისი სტიმულები და წახალისებები. უნდა წახალისდეს უცხო ქვეყანაში არა მხოლოდ დიდი მოგების მიღება. არამედ რისკიც, რისკისთვის მზადყოფნა, რომელიც ყოველთვის არ მთავრდება მოგებით. ასეთი შემთხვევების მიმართ ფირმამ მოთმინება უნდა გამოიჩინოს.

XXI საუკუნეში ნებისმიერი კომპანია, რომელსაც სურს მოიპოვოს ლიდერობა დარგში, უნდა მრუნავდეს გლობალურ ბაზარზე ლიდერობისთვის და არა ადგილობრივ ბაზრებზე პოზიციების შენარჩუნებისათვის. მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაცია ჩქარდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად შედეგადს ხდიან ქვეყნები უცხოური კომპანიებისთვის ადრე დახურულ ბაზრებს.

კომპანიები საერთაშორისო ბაზრებზე გადიან ოთხი ძირითადი მიზეზით:

ახალი კლიენტების მოზიდვა. უცხოური ბაზრების ათვისება იძლევა შემოსავლების გაზრდის, მოგების და გრძელვადიანი განვითარების შესაძლებლობას. მოცემული ვარიანტი განსაკუთრებით მიმზიდველია, როდესაც ადგილობრივი ბაზრები უკვე გაჯერებულია.

ღანახარების შემცირება და კონკურენტუნარიანობის ამაღლება. ზოგიერთი კომპანიისთვის აუცილებელია პროდუქციის ექსპორტირება, რადგანაც შიდა ბაზარზე გაყიდვების მაქსიმალური მოცულობა არ არის საკმარისი წარმოების მასშტაბებზე ეკონომიის მიღწევისათვის.

უპირატესოა ძირითადი კონკურენტის საუბრეველზე. კონკურენციისათვის მნიშვნელოვანი შესაძლებლობებისა და კომპეტენციის მქონე კომპანია კონკურენტულ უპირატესობას აღწევს არა მარტო შიდა ბაზრებზე, არამედ ქვეყნის ფარგლებს გარეთაც.

რისკის შემცირება ბაზრის გაფართოების ხარჯზე. უცხოური ბაზრების ათვისება ამცირებს სამეწარმეო რისკებს, შიდა ბაზრებზე განხორციელებულ ოპერაციებზე კომპანიის დამოკიდებულების შემცირების ხარჯზე.

გარე ბაზრებზე არსებული კონკურენცია თავისი კულტურული, სოციალური, დემოგრაფიული და საბაზრო განსხვავებებით გაცილებით უფრო მეტ მოთხოვნას აყენებს სტრატეგიის

შემუშავებასთან მიმართებაში, ვიდრე შიდა ბაზარზე არსებული კონკურენცია.

მიუხედავად იმ მოცივებისა, რომლებითაც კომპანია ხელმძღვანელობს შიდა ბაზრების ფარგლებს გარეთ საკუთარი საქმიანობის გაფართოებისათვის, ის ვალდებულია მოახდინოს საკუთარი კონკურენციის სტრატეგიების ადაპტირება კონკურენტულ ქვეყანაში არსებულ სიგუაციასთან, რადგანაც, სხვადასხვა ქვეყნის კულტურული, დემოგრაფიული და საბაზრო პირობები განსხვავებულია. მსოფლიოს ნებისმიერ ქვეყანაში მყიდველს თავისი განსაკუთრებული თავისებურებები გააჩნია.

ამას გარდა, კომპანიამ უნდა შეისწავლოს ის უპირატესობა, რომელიც შეიძლება მოიპოვოს საკუთარი ფუნქციების ნაწილის სხვა ქვეყნებში გადატანის საფუძველზე, სადაც წარმოებისა და მიმოქცევის ხარჯები დაბალია, ასევე უნდა გაითვალისწინოს უცხოური ვალუტის კურსის ცვლილებები, ადგილობრივი მთავრობების ეკონომიკური და პოლიტიკური მოთხოვნები.

განსხვავებული შრომის ანაზღაურება და შრომისნაყოფიერება, ინფლაცია, ენერგომარეულობაზე დაბალი ფასები, სხვადასხვა განაკვეთები, საკანონმდებლო ნორმები და სხვა, განსაზღვრავს ქვეყანაში არსებულ საწარმოო დანახარჯებს შორის სხვაობას. ზოგიერთ ქვეყანაში დანახარჯების შემცირება არსებითად შესაძლებელია შედარებით უფრო დაბალი ღირებულების საწარმოო რესურსების საფუძველზე (განსაკუთრებით შრომითი), ნაკლებად მკაცრი სახელმწიფო რეგულირების ან უნიკალური ბუნებრივი რესურსების არსებობის საფუძველზე. ეს ქვეყნები იქცევა ძირითად საწარმოო სიმძლავრეების ბაზირების რეგიონებად, საიდანაც ხდება წარმოებული პროდუქციის გრანსპორტირება უცხოეთის ბაზრებზე. დაბალი საწარმოო დანახარჯების მქონე ქვეყნებში საწარმოო სიმძლავრეების განთავსება (ან ურთიერთობა ისეთ მიმწოდებლებთან, რომელთა საწარმოო სიმძლავრეები განთავსებულია ასეთ

ქვეყნებში), კომპანიისათვის უზრუნველყოფს კონკურენტულ უპირატესობას კონკურენტებთან შედარებით, რომელთა საწარმოები მდებარეობს მაღალი საწარმოო დანახარჯების მქონე ქვეყნებში.

ქვეყანაში არსებული ბიზნესგარემოს ხარისხი – კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი უპირატესობაა: ზოგიერთი ქვეყნის მთავრობა დაინტერესებულია უცხოური ინვესტიციების მოზიდვით და მიისწრაფვიან შექმნან ინვესტორებისათვის მიმზიდველი საქმიანი გარემო. მაგალითად, ირლანდიის ბიზნესგარემო ითვლება მსოფლიოში ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულად, დაბალი საგადასახადო განაკვეთებისა და სამთავრობო პოლიტიკის საფუძველზე.

სახელმწიფო რეგულირება. ეროვნული მთავრობა შიდა ბაზრებზე მთლიანად არეგულირებს ბიზნესის პირობებს და უცხოური კომპანიის საქმიანობას. მთავრობამ შეიძლება დააწესოს შიდა სტანდარტები იმ პროდუქციაზე, რომელიც უცხოურმა კომპანიებმა მის ტერიტორიაზე აწარმოეს, დააწესოს ტარიფები ან ქვოგები იმპორტზე, მოახდინოს ექსპორტის შემლუღვა ადგილობრივი მრეწველობის რესურსებით უზრუნველყოფისათვის, აგრეთვე ფასების რეგულირება იმპორტულ და ადგილობრივ საქონელზე. ამის გარდა, ინვესტორებმა დაკვირვებით უნდა შეისწავლონ მათთვის საინტერესო ქვეყნებში მოქმედი გექნიკური სტანდარტები, პროდუქციის სერტიფიცირება, საინვესტიციო პროექტების მოწონების მიღწევის და კაპიტალის უცხოეთში გაგანის პირობები, უცხოურ კომპანიებსა და ადგილობრივ აქციონერებს შორის საკუთრების წილის განაწილება. ზოგიერთ ქვეყანაში სამამულო კომპანიებისათვის დაშვებულია სახელმწიფო სუბსიდიები და დაბალპროცენტიანი სესხები, უცხოურ კომპანიებთან შედარებით კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფისათვის. სხვა ქვეყნებში მთავრობა, რომელიც დაინტერესებულია ახალი სა-

წარმოო სიმძლავრეებისა და სამუშაო ადგილების შექმნით, უცხოურ კომპანიებს სთავაზობს თანამშრომლობას სუბსიდიების ფორმის სახით, პრივილეგიებულ შესაძლებლობას ადგილობრივ ბაზრებზე შეღწევისათვის და ტექნიკურ დახმარებას.

მულტინაციონალური თუ გლობალური კონკურენცია. საერთაშორისო კონკურენციის მოდელები ეკონომიკის სხვადასხვა დარგის მიხედვით მნიშვნელოვნად განსხვავდება.¹ ერთ პოლუსზე იმყოფება – მულტინაციონალური კონკურენცია, ანუ კონკურენცია ცალკეულ, ერთმანეთისაგან იზოლირებულ ეროვნულ ბაზარზე. მულტინაციონალური კონკურენციის პირობებში კომპანიისთვის არ არსებობს საერთაშორისო ან გლობალური ბაზარი, არსებობს მხოლოდ ცალკეული ქვეყნების იზოლირებული შიდა ბაზრების ერთიანობა. სტრატეგიის უპირატესობა, რომელიც შემუშავებულია კონკურენტული ქვეყნისთვის და ნებისმიერი კონკურენტული უპირატესობა, რომელიც მიღწეული იქნა ამ ქვეყანაში, არ სცდება მოცემული ქვეყნის საზღვრებს და არ ვრცელდება სხვა ქვეყნებში, რომელშიც კომპანია მუშაობს. მულტინაციონალური კონკურენცია ახასიათებს ისეთ დარგებს, როგორებიც არის: ლუდის წარმოება, სიცოცხლის დაზღვევა, სამკერვალო ნაწარმის წარმოება, ლითონის გამოდნობა, ზოგიერთი საკვები პროდუქტის წარმოება (ყავა, კონსერვები, გაყინული პროდუქტები) და სხვა სახის საცალოდ გაყიდვის საქონელი.

მეორე პოლუსზეა – გლობალური კონკურენცია, რომლის დროსაც სხვადასხვა ქვეყნის შიდა ბაზარზე ფასები და კონკურენტული პირობები ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული, სწორედ ამიტომ ტერმინი საერთაშორისო ან გლობალური ბაზარი რეალურ დაგვირგთვას იძენს. გლობალურ

¹ Michael E. Porter. *The Competitive Advantage of National* (New-York: Free Press, 1990), pp. 53-54.

დარგებში კომპანიის კონკურენცუნარიანობაზე. კონკურენცია განსაკუთრებით ინტენსიურია ისეთ ქვეყნებში, სადაც გაყიდვების მოცულობა დიდია და კომპანიის მონაწილეობა სტრატეგიულად მნიშვნელოვანია მოცემულ დარგში პოზიციების გამყარების მიზნით. გლობალური კონკურენციის დროს კომპანია ამყარებს საკუთარ პოზიციებს. მთელი მსოფლიოს მასშტაბით გარკვეული ოპერაციების ჩატარებით. კომპანიის გლობალური უპირატესობა პირდაპირ დამოკიდებულია ეროვნულ ბაზარზე მიღწეულ კონკურენტულ უპირატესობაზე, გლობალური კონკურენცია ვლინდება ავტომობილების, ტელევიზორების, საბურავების, სატელეკომუნიკაციო მოწყობილობების, ქსეროქსების, საათების წარმოებაში, კომერციულ საჰაერო გადაზიდვებში.

ბარი ბაზრებზე შესვლისა და კონკურენციის სტრატეგიები. არსებობს რამდენიმე სახის სტრატეგია იმ კომპანიებისთვის, რომლებმაც გადაწყვიტეს გააფართოვონ საკუთარი საქმიანობა ეროვნული ბაზრის ფარგლებს გარეთ და ჩაერთონ საერთაშორისო ან გლობალურ-კონკურენტულ ბრძოლაში.

1. საწარმოო ბაზის შექმნა ერთ ქვეყანაში და უცხოეთში საქონლის ექსპორტი როგორც საკუთარი გასაღების არსების, ასევე უცხოური კომპანიების მიერ კონტროლირებადი არხების საშუალებით.

3. უცხოურ ფირმებზე ლიცენზიის გაცემა კომპანიის ტექნოლოგიების გამოყენების უფლებაზე ან კომპანიის პროდუქციის წარმოებასა და გავრცელებაზე.

3. ფრანჩაიზინგი.

4. მულტინაციონალური სტრატეგია, რომელიც გამოიყენება სპეციფიკური სტრატეგიული მიდგომების მქონე ქვეყნებში, ადაპტირებული ადგილობრივ პირობებთან, მომხმარებლების გემოვნებასთან და არჩევითია.

5. გლობალური სტრატეგია კონკურენციის ერთიანი მოდელის გამოყენებით ყველა იმ ქვეყნის ბაზარზე, სადაც კომპანია მოქმედებს.

6. სტრატეგიული ალიანსები ან ერთობლივი საწარმოები უცხოური კომპანიების თანამონაწილეობით.

ექსპორტის სტრატეგია. საწარმოო ბაზის სახით ადგილობრივი საწარმოების გამოყენება უცხოეთის ბაზრებზე საქონლის გატანის მიზნით – საუცხოო სასტარტო სტრატეგიაა საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლისათვის. ამის საფუძველზე რისკი და მოთხოვნები კაპიტალთან მიმართებაში მინიმუმამდე დადის, რაც ამსუბუქებს უცნობ ბაზარზე საქმიანობის დაწყების პირველ ეტაპს. მეწარმეს შეუძლია შეზღუდოს საქმიანობა გარე ბაზრებზე უცხოეთის ბითუმად მოვაჭრე ფირმებთან ხელშეკრულების გაფორმების საფუძველზე, რომლებსაც აქვთ იმპორტის სფეროში დიდი გამოცდილება და ფლობენ უპირატესობას საქონლის გავრცელებასა და მარკეტინგის განხორციელებაში მათ ქვეყანაში ან რეგიონებში.

ექსპორტის სტრატეგიას აქვს გრძელვადიანი ნორმატიული მოქმედების პერსპექტივა, როდესაც დანახარჯების ღონე კონკურენტუნარიანია, რომელიც უზრუნველყოფს წარმოებას საკუთარ ქვეყანაში. ზოგიერთ დარგში კომპანიები ღებულობენ დამატებით ეკონომიას წარმოების მასშტაბებზე და გამოცდილების ეფექტის ხარჯზე, ერთი ან რამდენიმე გიგანტ-საწარმოზე წარმოების კონცენტრირებით, სადაც წარმოების მოცულობა ჭარბობს ნებისმიერ შიდა ბაზარზე მოთხოვნას.

ლიცენზირების სტრატეგია. ლიცენზირების სტრატეგიის გამოყენება მაშინ არის მიზანშეწონილი, როდესაც ღირებული ტექნიკური „ნოუ-ჰაუ“-ს ან უნიკალური დაპატენტებული პროდუქციის მქონე კომპანიის გარე ბაზარზე გასვლისათვის არ გააჩნია არც ორგანიზაციული შესაძლებლობა და, არც რესურსები. ლიცენზირების უპირატესობა მდგომარეობს იმ რის-

კების თავიდან აცილებაში, რომლებიც წარმოჩნდება ეკონომიკურად განუსაზღვრელ და პოლიტიკურად არასტაბილურ უცხოეთის ბაზარზე გასვლის პროცესში უცხოურ ფირმებზე ლიცენზიის გაცემა ტექნოლოგიის ან წარმოების უფლების გამოყენებით არავითარ საფრთხეს არ უქმნის კომპანიას ხარჯებსა და რისკებთან მიმართებაში, რაც უკავშირდება უცხოეთის ბაზრების ათვისებას, სამაგიეროდ იღებს შემოსავალს, როიალის სახით.

ფრანჩაიზინგის სტრატეგიები. ლიცენზირება ძირითადად გამოიყენება სამრეწველო კომპანიების მიერ, ფრანჩაიზინგს კი ხშირად მიმართავენ კომპანიის მიერ მომსახურების და საცალო ვაჭრობის სფეროს გლობალური გაფართოების მიზნით. ფრანჩაიზინგის უპირატესობა არის ლიცენზირების უპირატესობის ანალოგიური ფრანშიზის მფლობელი ძირითად პასუხისმგებლობას ღებულობს ხარჯებსა და რისკებთან მიმართებაში, რაც უკავშირდება წარმოების განლაგებას უცხოეთის ბაზრებზე; კომპანია ფრანჩაიზერი იღებს მხოლოდ თანამშრომლების აყვანასა და მათ სწავლებასთან დაკავშირებულ ხარჯებს, ასევე ფრანშიზის მფლობელის მხარდაჭერას.

მრავალეროვნული თუ გლობალური სტრატეგია? მრავალეროვნული სტრატეგიის გამოყენების აუცილებლობა დგება სხვადასხვა ქვეყანაში არსებული კულტურული, ეკონომიკური, პოლიტიკური განსხვავებულობის შედეგად, კონკურენციის პირობებიდან გამომდინარე, რაც უფრო მრავალფეროვანია ეროვნული ბაზრის პირობები, მით უფრო მეტია მრავალეროვნული სტრატეგიის გამოყენების არგუმენტები, როდესაც კომპანია ახდენს საკუთარი სტრატეგიული მიდგომების ადაპტირებას ცალკეული ქვეყნის საბაზრო პირობებთან. ჩვეულებრივ, თუმცა, ყოველთვის მრავალეროვნული სტრატეგიის მქონე კომპანიები ირჩევენ ერთ-ერთ საბაზისო კონკურენციის სტრატეგიას (დანახარჯებით ლიდერობა, ლიდერობა ღირებულებით).

ციის მიხედვით, ლიდერობა ფასებისა და ხარისხის ოპტიმალური შეთანაწყობის საფუძველზე), შეაქვთ აუცილებელი ცვლილებები მომხმარებელთა მოთხოვნილებების უკეთ დაკმაყოფილების და ადგილობრივ კონკურენტებთან წინააღმდეგობის გაწევისთვის.

გლობალური სტრატეგიის დროს კომპანია იყენებს ერთ-ნაირ კონკურენტულ სტრატეგიას ყველა იმ ქვეყანაში, სადაც ის მოქმედებს. სხვადასხვა ქვეყანაში კომპანიის სტრატეგიებს შორის არსებული უმნიშვნელო განსხვავებების მიუხედავად, კონკურენციის საბაზისო სტრატეგია ყველგან ერთია. მაშასადამე, მრავალეროვნული სტრატეგიის დროს კომპანიამ თავისი პროდუქციის ასორტიმენტი უნდა მიუსადაგოს იმ ქვეყნების მოსახლეობის მოლოდინს, სადაც აპირებს გაყიდვას, გლობალურის დროს კი ყველგან შეაქვს სტანდარტული საქონელი.

მრავალეროვნული სტრატეგიის ძლიერი მხარე მდგომარეობს – კომპანიის კონკურენტული სტრატეგიის, კონკურენტული ქვეყნის პირობებთან ადაპტაციაში, მრავალეროვნული სტრატეგია წარმატებულია, როდესაც ქვეყნები, სადაც კომპანია მოქმედებს, მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან სამომხმარებლო გრადიციებითა და მოთხოვნილებებით.

მრავალეროვნულ სტრატეგიას გააჩნია ორი არსებითი ნაკლოვანება:

- **პირველი** – ძალიან რთულია ცოდნისა და რესურსების გავრცელება ერთი ქვეყნის ფარგლებს გარეთ;
- **მეორე** – ის აფერხებს ერთიანი კონკურენტული უპირატესობის შექმნას, განსაკუთრებით დანახარჯების მიხედვით.

მრავალეროვნული სტრატეგიის ძირითადი მიზანია – ცალკეული ქვეყნის პირობებთან ადაპტაცია და არა ერთიანი, ფართოდ გამოყენებადი კომპეტენციებისა და კონკურენტული შესაძლებლობების ფორმირება საერთაშორისო დონეზე, რომე-

ლიც უმრუნველყოფს გლობალურ და ადგილობრივ კომპანიებთან შედარებით კონკურენტულ უპირატესობას. მრავალეროვნული სტრატეგია აფერხებს უპირატესობის მოპოვებას დანახარჯების მიხედვით, სამაგიეროდ, შესაძლებელი ხდება დიფერენციაციის სტრატეგიის, წარმოების მასშტაბებზე ეკონომიისა და გამოცდილების ეფექტის გამოყენება.

გლობალური სტრატეგია, რომელიც ერთიანია ყველა ქვეყანაში, საშუალებას იძლევა მოახდინოს კონცენტრირება რესურსებისა და დანახარჯების მიხედვით ან დიფერენციაციის ხარჯზე უპირატესობის შექმნაზე.

კონკურენტული უპირატესობა მრავალეროვნულ კონკურენტიაში. უცხოური ბაზრების ათვისების საფუძველზე არსებობს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების (ან შიდა ბაზარზე სუსტი მხარეების კომპენსირების) სამი ძირითადი გზა.

1. **რეგიონული განლაგების უპირატესობა.** რეგიონული განლაგების საფუძველზე კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის მიზნით, კომპანიამ უნდა მიიღოს ორი გადაწყვეტილება – ფასულობათა ჯაჭვის ყველა რგოლის მობილიზება მოახდინოს მხოლოდ რამდენიმე წინასწარ შერჩეულ ქვეყანაზე ან გაავრცელოს ის მრავალ ქვეყანაზე.

- ზოგიერთ ქვეყანაში წარმოების ან სხვა სახის საქმიანობის დანახარჯები გაცილებით დაბალია;
- წარმოების მასშტაბზე მნიშვნელოვანი ეკონომია;
- სწავლებისა და გამოცდილების მნიშვნელოვანი ეფექტი, რომელიც მიღებულია ერთ რეგიონში განხორციელებული საქმიანობის შედეგად;
- ერთ რეგიონში საუკეთესო რესურსების კონცენტრაცია, რაც უმრუნველყოფს საქმიანობის და სხვა ფასეული უპირატესობების ეფექტიან კოორდინაციას.

მიუხედავად ყველაფრისა, ზოგიერთ შემთხვევაში წარმოების განხრევა ზოგჯერ უფრო მეტ უპირატესობას იძლევა, ვიდრე

კონცენტირება. მყიდველის მომსახურება – მაგალითად, სადისტრიბუციო საქმიანობა, გაყიდვები, რეკლამა, გაყიდვის შემდეგი მომსახურება – ხორციელდება იქ, სადაც არიან მყიდველები, შესაბამისად, არსებული განყოფილებები განთავსებულია ისეთ ქვეყნებში, სადაც კომპანიას ბევრი მყიდველი ჰყავს.

სხვა ქვეყნებში საქმიანობის გადატანის ყველაზე გავრცელებული მიზეზია – დაბალი დანახარჯები.¹ როგორც აღვნიშნეთ, მიწოდებითა და კლიენტთა მომსახურებით დაკავებული მრავალეროვნული და გლობალური კომპანიები უმეტესწილად განლაგებულია სხვადასხვა ქვეყანაში.

კომპანიაში მისაღწევი და კონკურენტული უსაძლებლობების გაღატანა უსხოეთში. შიდა ბაზრის გარეთ კომპანიის გასვლა მას საშუალებას აძლევს – დამატებით მიიღოს უპირატესობა საკუთარ ძირითად კომპეტენციებსა და რესურსულ ბაზაზე დაყრდნობით და იყენებს მათ უცხოეთის ბაზრებზე კონკურენციაში წარმატების მისაღწევად, ასევე გაყიდვების მოცულობისა და მოგების ზრდისათვის.

კომპეტენციების, კონკურენტული უსაძლებლობებისა და რესურსული უპირატესობების გადატანა ერთი ქვეყნიდან მეორეში ხელს უწყობს მათ სრულყოფას და გაღრმავებას, ეხმარება კომპანიას მოიპოვოს ღომინირებადი პოზიციები ამა თუ იმ კონკურენტულად მნიშვნელოვან რეგიონში.

საქმიანობის კოორდინაცია უსხოეთში. სხვადასხვა ქვეყანაში საქმიანობის ეფექტიანი რეგულირება და კოორდინაცია ზრდის კომპანიის კონკურენტუნარიანობას. კომპანიები, რომლებიც მუშაობენ მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში, თავად ირჩევენ სტრატეგიას და განვითარების ადგილს.

¹ Michael E. Porter. *The Competitive Advantage of National* (New-York: Free Press, 1990), pp. 57.

გლობალური მასშტაბებით მუშაობის დროს, კომპანიას შეუძლია მოწინავე გამოცდილება გაავრცელოს სხვადასხვა ქვეყნის მასშტაბით, სადაც საქმიანობას ახორციელებს, წარმოების ერთი ქვეყნიდან მეორეში გადატანა, რათა სავალუტო კურსის მერყეობის, ადგილობრივ მთავრობასთან თანამშრომლობის, შრომით ანაზღაურებაზე ეკონომიის გაწევის, ენერგომაგარებლებზე ხელსაყრელი ფასების ღონეების გამოყენების, ტარიფების ან კვოტის შეცვლის საფუძველზე მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა. შესაძლებელია მოხდეს წარმოების გრაფიკის კოორდინირება მსოფლიო მასშტაბით.

მოგების ცენტრები, მოგების გაღაღინება და გლობალური სტრატეგიული შეტევა. მოგების ცენტრები – ეს ეროვნული ბაზრებია, სადაც კომპანია მყარი პოზიციების საფუძველზე იღებს მნიშვნელოვან მოგებას. იაპონია, მაგალითად, – მეტი წილი იაპონური კომპანიებისათვის მოგების ცენტრია, რადგანაც ეროვნული მრეწველობის დასაცავად მთავრობამ დააწესა მაღალი ეკონომიკური ბარიერები, რომლებიც აფერხებს აქაურ ბაზრებზე უცხოური კომპანიების შეღწევას. უცხოელი კონკურენტებისაგან დაცულ იაპონურ კომპანიებს შიდა ბაზარზე შეუძლიათ გაზარდონ ფასები და მიიღონ რაც შეიძლება მეტი მოგება.

მოგების გაღაღინება, როგორც სტრატეგიული შეტევის ნაწილი. მოგების ცენტრები – ეს არის ფასეული კონკურენტული აქტივები სტრატეგიული ინიციატივების ფინანსური მხარდაჭერის მიზნით, ცალკეულ შიდა ბაზარზე და გლობალურ ბაზარზე ლიდერობის მოპოვებისათვის. რამდენიმე მოგების ცენტრის მქონე გლობალური ან გრანსნაციონალური კონკურენტები წარმატებით ებრძვიან ადგილობრივ კონკურენტებს, რომლებსაც მხოლოდ ერთი მოგების ცენტრი აქვთ – მისი შიდა ბაზარი, თუ გლობალურ კომპანიას აქვს მრავალი მოგების ცენტრი, მას თავისუფლად შეუძლია შეამციროს ფასები კონკურენტების შიდა ბაზარზე და მიითვისოს მისი წილი,

ასევე საკუთარი მოგების ცენტრების დახმარებით მოახდინოს თანმდევი შემცირებული მოგების და პირდაპირი გარალის კომპენსირება. მსგავსი სახის პოლიტიკა აღიქმება, როგორც მოგების გადადინება. გლობალურ კომპანიას შეუძლია მკვეთრად შეამციროს ფასები ეროვნული კომპანიებისთვის მისაღებ ნორმაზე უფრო დაბლა), რათა მოკლე ვადებში დაიკავოს მათი საბაზრო წილი.

სტრატეგიული ალიანსები და ერთობლივი საწარმოები უხსოვლი პარტნიორობის მონაწილეობით. სტრატეგიული ალიანსები და უცხოურ კომპანიებთან სხვადასხვა სახის ერთობლივი საქმიანობა – ფართოდ გავრცელებული და საკმაოდ ხელსაყრელი საშუალებაა გლობალური მასშტაბით უცხოურ ბაზაზე შეღწევისა და კომპანიის კონკურენტუნარიანობის გამყარებისათვის. ინდუსტრიულად განვითარებული ქვეყნის კომპანიები, რომლებიც ახდენენ საკუთარი პროდუქციის ექსპორტირებას, ხშირად ამყარებენ ურთიერთობას ნაკლებად განვითარებული ქვეყნის კომპანიებთან, რათა ადგილზე მოახდინონ საკუთარი პროდუქციის იმპორტის ორგანიზება, ეს ხელს უწყობს ადგილობრივი მთავრობის ნდობის მოპოვებას და ამარტივებს ბაზარზე შეღწევას. დღეისათვის კომპანიები მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში ქმნიან სტრატეგიულ კავშირებს და აფორმებენ პარტნიორულ შეთანხმებას გლობალურ ბაზარზე საკუთარი პოზიციების გამყარების მიზნით. იაპონური და ამერიკული კომპანიები შედიან ალიანსში ევროპულ კომპანიებთან, ევროკავშირის ქვეყნებში საკუთარი კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებისათვის და მაქსიმალური უპირატესობის მისაღებად აღმოსავლეთ-ევროპის ახლად განვითარებულ ბაზრებზე.

ბოლო დროს ალიანსების, ერთობლივი საწარმოების და სხვა ფორმის თანამშრომლობის რიცხვმა საგრძნობლად იმატა და თავისთავში მოიცვა სამეცნიერო კვლევები და ტექნოლოგიური დამუშავების პროცესები, საწარმოო სიმძლავრეების

ერთობლივი გამოყენება, ერთობლივი მარკეტინგი, დასაკომპლექტებელი მასალებისა და მზა პროდუქციის აწყობა. ეროვნულ და გრანსნაციონალურ კომპანიებს შორის შეთანხმება ხელს უწყობს არა მარტო ადგილობრივ ბაზრებზე შეღწევას,¹ არამედ უზრუნველყოფს წარმოების ან გაყიდვების მასშტაბებზე ეკონომიას. ძალების გაერთიანებით, კომპანიები შეძლებენ მიაღწიონ მასშტაბებზე ეკონომიას, რომელიც აქამდე მიუღწეველი იყო თითოეული მათგანისათვის წარმოების მცირე მოცულობის გამო. არ უნდა დავივიწყოთ იმ არანაკლებ მნიშვნელოვანი ფაქტორის შესახებ, რომ მოკავშირე კომპანიები იბრძვიან სხვა კონკურენტების და არა ერთმანეთის წინააღმდეგ.

ალიანსებს და ერთობლივ საწარმოებს გააჩნიათ არა მარტო უპირატესობა, არამედ ნაკლოვანებაც. რთულია ეფექტიანი თანამშრომლობის ჩამოყალიბება დამოუკიდებელ კომპანიებს შორის, რომლებსაც გააჩნიათ საკუთარი მიზნები და მოტივები, შესაძლებელია, სრულიად საწინააღმდეგო.² აუცილებელია წინასწარ განისაზღვროს, რომელი რესურსები გადავა საერთო სარგებლობაში და რომელი რჩება მონაწილე-კომპანიის საკუთრებაში, როგორია პარტნიორული შეთანხმების პრინციპები; უცხოელ პარტნიორებთან საჭირო ენობრივი და კულტურული ბარიერების გადალახვა, საერთო ენის გამოხატვა, ნდობის მოპოვება, კოორდინაცია მოითხოვს მენეჯმენტის უმარმაზარ ძალისხმევას. ძალიან ხშირად, როდესაც საუკეთესო იმედების პერიოდი მთავრდება, რომელსაც თან უძღვის ურთიერთობების მოგვარება, პარტნიორები აღმოაჩენენ, რომ

¹ Michael E. Porter. *The Competitive Advantage of National* (New-York: Free Press, 1990), pp. 66.

² ალიანსსა და პარტნიორობაში კომპანიის გამოცდილების შესახებ დაწერილებითი ინფორმაცია წარმოდგენილია შრომებში – Dox and Hamel, *Alliance. Advantage*, chapters 2-7 and Rosabeth. Moss Kanter. "Collaborative Advantage: I he Art of the Alliance. "Harvard Business review 72. no 4 (July – August 1994), pp. 96-108.

მათი წარმოდგენები მიზნებსა და სტრატეგიებთან მიმართებაში სრულიად განსხვავდება. პარტნიორები ერთმანეთის მიმართ გულგრილნი ხდებიან და სასურველი შედეგების მიღწევა შეუძლებელი ხდება.¹

უცხოურ საწარმოებთან სტრატეგიული კავშირები და პარტნიორობა დამოკიდებულია მთელ რიგ პირობებზე:

1. პარტნიორის სანდოობა.
2. კულტურული სხვაობების გათვალისწინება.
3. ალიანსის ორმხრივი სარგებელი.
4. ვალდებულებების ორმხრივი შესრულება.
5. სწრაფი მოქმედებების უზრუნველსაყოფად გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის ეფექტიანობა.
6. ერთობლივი სწავლების ორგანიზება და შეთანხმების საწყისი პირობების ადაპტაცია ცვალებად გარემოსთან.

კონკურენცია განვითარებადი ქვეყნების ბაზრებზე. კომპანიებმა, რომლებიც ისწრაფვიან მსოფლიო ლიდერობისაკენ, არ უნდა დაივიწყონ მსხვილი განვითარებადი ქვეყნების – ჩინეთის, ინდოეთის, ბრაზილის, ინდონეზიის, მექსიკისა და სხვა ბაზრებზე არსებულ კონკურენციის თავისებურებები, რომლებისთვისაც დამახასიათებელია არა მარტო სამეწარმეო რისკის მაღალი დონე, არამედ ბრდის უდიდესი შესაძლებლობები, რადგანაც მათი ეკონომიკა ვითარდება, ხოლო მოსახლეობის ცხოვრების დონე მსოფლიო სტანდარტებს უახლოვდება.² დედამიწის მოსახლეობის რიცხვი დღეისათვის 6 მილიარდზე მეტია, მათ შორის მოსახლეობის მესამედი ცხოვრობს ინდოეთსა და ჩინეთში, ასი მილიონი განვითარებად ქვეყნებში, ისეთებში,

¹ Jereny Main. "Making Global Allances Work". p. 125.

² მოცემულ ქვეთავში მოცემული ინფორმაციის დიდი ნაწილი აღებულია სტატიებიდან – on. Prahalad and Lieberthal. "The End of Corporate Imperialism". pp. 68-79; and David J. Arnold and John A. Quelch. "New Strategies in Emerging Markets", Sloan Management Review 40. no 1 (Fall 1998), pp. 7-20.

როგორიც არის ამიისა და ლათინური ამერიკის ქვეყნები. ამიგომ, კომპანიას, რომელიც მიისწრაფის მსოფლიო ბაზარზე ლიდერობის მოპოვებისთვის (ან ისწრაფვის მუდმივი ზრდისკენ), არ შეუძლია მოახდინოს ამ ქვეყნებში არსებული საბაზრო, ტექნიკური და მმართველობითი შესაძლებლობების იგნორირება, მით უმეტეს, როდესაც ამ ქვეყნებში მთავრობის თავდაპირველი მკაცრი პროტექციონური პოლიტიკა დადებითად იცვლება.

მსხვილ განვითარებად ბაზრებზე შეღწევისათვის პროდუქციაში უმნიშვნელო ცვლილებების შეგანა, ადგილობრივი პირობების და კულტურის შესწავლა კომპანიისათვის არ არის საკმარისი.¹

განვითარებადი ქვეყნების ბაზრებზე ძალიან რთულია მოკლე ვადებში მაღალი მოგების მიღება. კომპანიებმა, რომლებიც დაკავებული არიან ადგილობრივი ბაზრების ათვისებით, უნდა შეისწავლონ ადგილობრივი თავისებურებები, აქტიურად მოახდინონ ინვენსტიციები საკუთარი პროდუქციის ბაზრის განვითარებაში და არ ჰქონდეთ ინვენსტიციების სწრაფი უკუგების იმედი.

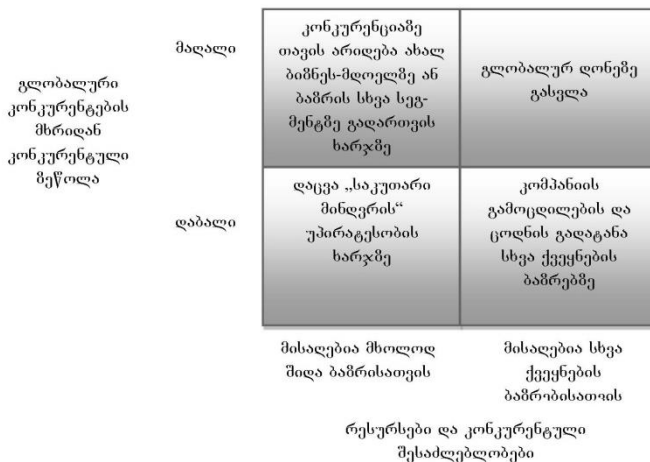
განვითარებად ქვეყანაში ახალი საწარმოს მენეჯმენტი მოითხოვს გლობალური კონკურენციის გამოცდილების ადაპტაციას ადგილობრივ კულტურასა და საქმიან პრაქტიკასთან, სწორედ ამიგომ მენეჯერთა გუნდში, რომლებიც წარმოადგენენ დედა კომპანიას, მიზანშეწონილია ჩართულ იქნას ადგილობრივი მენეჯერები.

ახალ ბაზრებზე ადგილობრივი კომპანიების კონკურენციის სტრატეგიები. იმ პირობებში, როდესაც მსხვილი ფინანსურად ძლიერი კომპანიები ეძებენ შესაძლებლობებს განვითარებადი ქვეყნების ბაზრებზე შეღწევისათვის, როგორი უნდა იყოს ადგი-

¹ Prahalad and Lieberthal, "The End of Corporate Imperialism", pp. 72-73.

ლობრივი კომპანიების სტრატეგია, რომლებსაც სურთ გადარჩენენ გრანსეროვნულ გიგანტებთან კონკურენტულ ბრძოლაში.

ნახაზზე 9 წარმოდგენილია სტრატეგიის ოთხი ვარიანტი ამ სიტუაციებისათვის.



ნახაზი 9. გლობალური კონკურენტების წინააღმდეგ ადგილობრივი კომპანიების კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიების ვარიანტები

თუ კონკურენტული გეწოლა გლობალური კომპანიების მხრიდან არ არის განსაკუთრებულად დიდი, ხოლო ადგილობრივი კომპანიები ფლობენ კონკურენტულ უპირატესობას, რომელიც აკმაყოფილებს ბაზრის მოთხოვნილებებს, მაშინ მიზანშეწონლია სტრატეგიის შერჩევა უპირატესობაზე დაყრდნობით, რომელსაც კომპანია ფლობს ადგილობრივ ბაზარზე, ადგილობრივი წარმოების პროდუქციის მიმართ მომხმარებელთა ერთგულების სახით და საყოველთაოდ ცნობილ სავაჭრო ნიშანზე მომხმარებელთა ნაწილის გადასვლისადმი იოლად მიდგომაში.

გლობალური კონკურენტები ხშირად, ქალაქის ელიტარული ფენის ან საშუალო კლასის სამომხმარებლო მოთხოვნილების შესაბამის საკუთარი საქონლის პოზიციონირებას ახდენენ, რომლებიც მოლას მიჰყვებიან კვალდაკვალ, ახასიათებთ ახალი

პროლუქციებით ესპერიმენტირება და სწორედ ამიგომ ანიჭებენ უპირატესობას მსოფლიოში ცნობილ სავაჭრო ნიშნებს.

კომპანიის გამოცდილების და ცოდნის გაღატანა სხვა ქვეყნებში. თუ კომპანიას გააჩნია კონკურენტული უპირატესობა და შესაძლებლობები, რომლებიც უზრუნველყოფს მის გასვლას შიდა ბაზრის ფარგლებს გარეთ, მაშინ შესაძლებელია შეიქმნას შესაბამისი სტრატეგია.¹ Televisa, მსხვილი მექსიკური მედია-კომპანია, ესპანური კულტურის და გრადიციების ცოდნის საფუძველზე გახდა მსოფლიოში ცნობილი ესპანურენოვანი ოპელების მწარმოებელი. Jollibeebeefoods, ოჯახური კომპანია, რომელსაც ეკუთვნის სწრაფი მომსახურების რესტორნების 56% ფილიპინებზე, ჰონკონგში, შუა აღმოსავლეთსა და კალიფორნიის მრავალრიცხოვან რესტორნებში, გამოიყენა McDonald's-ის გამოცდილება მომსახურებისა და მიწოდების სფეროში, ამასთანავე, გამოიყენა საკუთარი რეცეპტი ჰამბურგერის ღამბაღებისთვის – ნივრით და სოიოს საწებლით, აგრის ფაფა ბრინჯთან და თევზთან ერთად.

კონკურენციაზე თავის არიდება. თუ კომპანიას არ შეუძლია თავი დააღწიოს გლობალურ კონკურენციაში მონაწილეობას, სასურველია განიხილოს სტრატეგიული მიდგომების შემდეგი ვარიანტები: ბიზნესის კონცენტრაცია ფასეულობათა ჯაჭვის იმ რგოლზე, სადაც მას უფრო მეტი გამოცდილება და კონკურენტული უპირატესობა გააჩნია; ერთობლივი საწარმოოს შექმნა იმ კომპანიასთან, რომელიც საქმიანობს გლობალური მასშტაბით. საკუთარი ბიზნესის მიყიდვა (შთანთქმის პირობების ჩათვლით) იმ გლობალური კომპანიისათვის, რომელსაც ასეთი შეძენა ჭირდება ადგილობრივ ბაზარზე შესაღწევად.²

¹ Dawar and Forest, "Competing with Giants", p. 124.

² იქვე, გვ. 125.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა ფაქტორები ახდენს გავლენას ფირმის საერთაშორისო სტრატეგიაზე?
2. რას ეწოდება გლობალური დაზვერვა?
3. რა მიზნები მიიღწევა გლობალიზაციით?
4. რას ნიშნავს რესურსების კრიგერიუმით უცხო ქვეყნების ბაზრებზე შეჭრა?
5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ გლობალიზაციის ეტაპები.
6. მიეცით რეკომენდაციები ფირმას, თუ როგორ მართოს გლობალიზაციის პროცესი.
7. რა მიზეზით გადიან კომპანიები საერთაშორისო ბაზრებზე?
8. რას ეწოდება მულტინაციონალური კონკურენცია? გლობალური კონკურენცია? ფრანჩაიზინგის სტრატეგია?
9. დაახასიათეთ სტრატეგიული ალიანსები, რაგომ იქმნებიან ისინი?
10. რა პირობებზეა დამოკიდებული უცხოურ საწარმოებთან სტრატეგიული კავშირები?

თავი VI. სტრატეგიების შემუშავება ღარჯის სპეციფიკის და კომპანიის სიტუაციის გათვალისწინებით

სიტუაცია პირველი – სტრატეგიები ახლად ფორმირებად ღარჯში კონკურენციისათვის. ფორმირებად ღარჯებში მეტი წილი კომპანიებისა ახლად იწყებენ მუშაობას: ისინი სრულყოფენ ტექნოლოგიებს, არჩევენ და ამზადებენ პერსონალს, იძენენ საწარმოო სიმძლავრეებს, აფართოებენ საქმიანობის მასშტაბებს, ეძებენ გავრცელების წყაროებს და იბრძვიან მომხარებელთა ერთგულების მოსაპოვებლად. ფორმირებად ღარჯებში კომპანიის ბიზნესმოდელი და სტრატეგია ექსპერიმენტულ ხასიათს ატარებს, რაც ნიშნავს, რომ ერთი მხრივ, თითქოს წარმატების მომგანმა ბიზნესკონცეფციამ ან სტრატეგიამ შეიძლება მარცხი განიცადოს, სავარაუდო მოგების მიღების გარეშე. კომპანიის წინაშე ხშირად წარმოიქმნება პროლუქციის ღიზინთან ან საწარმოო ტექნოლოგიებთან დაკავშირებული პრობლემა. სწორედ ამიტომ ფორმირებადი ღარჯებისთვის კონკურენტული სტრატეგიების შემუშავების პროცესში მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ ზოგიერთი სპეციფიკური თავისებურებები:¹

- რამდენადაც ბაზარი ახლა ყალიბდება და მისი ხასიათი ჯერ არ არის შესწავლილი, რთულია მისი მომავალი ფუნქციონირების, ზრდის ტემპების და მოცულობის წინასწარ პროგნოზირება.
- ტექნოლოგიები და „ნოუ-ჰაუ“ ფორმირებად ღარჯებში ძირითადად დაცულია პატენტების და სხვა საშუალებებით, რადგანაც ისინი შემუშავებულია ინოვაციური კომპანიების მიერ; პატენტი და უნიკალური ტექნოლო-

¹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), pp. 216-223.

გიები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაში. ზოგჯერ ერთმანეთისაგან განსხვავებული კომპანიები პარალელურად ან ერთობლივი მუშაობის პროცესში ქმნიან რამდენიმე ალტერნატიულ ტექნოლოგიურ მიდგომას.

- რთულია იმის განსაზღვრა, თუ რომელი ტექნოლოგიური მიდგომა აღმოჩნდება უფრო წარმატებული ან პროდუქციის რომელი სამომხმარებლო თვისება მოახდენს გადაწყვეტ ზეგავლენას ყიდვის პროცესში. სანამ ბაზარი ნათელს არ შეიგანს ამ საკითხებში, მნიშვნელოვანი განსხვავება ხარისხსა და სხვადასხვა სავაჭრო ნიშნის სამომხმარებლო თვისებებში ნარჩუნდება.
- დარგში შესვლის ბარიერები შედარებით დაბალია დამწყები კომპანიებისთვისაც კი. დიდ და ცნობილ კომპანიებს, რომლებიც ეძებენ ახალ სამეწარმეო შესაძლებლობებს და გააჩნიათ მძლავრი რესურსული ბაზა და კონკურენტული შესაძლებლობები, დარგში შესვლა ურჩევნიათ მაშინ, როდესაც აშკარაა ზრდის პერსპექტივები, ან მაშინ, როცა მათი განვითარება საფრთხეს უქმნის კომპანიის უკვე არსებულ ბიზნესს.
- დარგში მკვეთრად არის გამოსახული სწავლების და გამოცდილების ეფექტი, რაც ხელს უწყობს დანახარჯებისა და ფასების შემცირებას წარმოების მოცულობის ზრდის შესაბამისად.
- რადგანაც ახლად ჩამოყალიბებულ დარგში მომხმარებელი პირველად ყიდულობს შემოთავაზებულ პროდუქციას, მარკეტინგის ამოცანაა დაარწმუნოს ის პირველად შეძენის აუცილებლობაში და გაფანტოს მისი ეჭვები საქონლის სამომხმარებლო თვისებებთან დაკავშირებით.

- ბევრი პოტენციური მომხმარებელი ვარაუდობს ინოვაციური საქონლის სრულყოფას ახლო მომავლისთვის, ამიტომ ისინი აყოვნებენ შესყიდვებს.
- კომპანიები, რომლებსაც არ გააჩნიათ საკმარისი კაპიტალი, აწყდებიან კვლევების დამთავრებისთვის ფინანსური რესურსების ნაკლებობის პრობლემას.

ფორმირების პროცესში მყოფ დარგებში წარმატების მისაღწევად აუცილებელია შემოქმედებითი მიდგომა, რისკის გაწევის უნარი, სამომხმარებლო უპირატესობის ინტუიციური აღქმა, სწრაფი რეაგირება ახლად შემუშავებულ პროდუქციასა და არასტანდარტულ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე.

სტრატეგიების შემუშავების ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანაა – ფორმირებადი დარგების საფრთხეების და შესაძლებლობების გამოვლენა, ამ მიზნით კომპანიებს ეძლევათ შემდეგი რეკომენდაციები:¹

1. შეეცადეთ უმოკლეს დროში მოიპოვოთ ლიდერობა დარგში.

2. მოახდინეთ ტექნოლოგიების და საქონლის დიზაინის სრულყოფა, მისი სამომხმარებლო თვისებების გამრავალფეროვნება.

3. დარგობრივი სტანდარტების ფორმირების და ყველაზე პერსპექტიული ტექნოლოგიების გამოვლენის შემდეგ სწრაფად დაიწყეთ მათი დანერგვა.

4. მთავარ მიმწოდებლებთან შექმენით სტრატეგიული კავშირები – გამოცდილების, ტექნოლოგიური შესაძლებლობების, მნიშვნელოვანი მასალების მიღების მიზნით.

5. შეერწყით კომპანიებს ან გახდით მათი სტრატეგიული პარტნიორები, რომლებსაც გააჩნიათ თანამდევნი და დამატებითი ტექნოლოგიები.

¹ Phillip Kotler, *Marketing Management*, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984), p. 366, and Porter, *Competitive Strategy*, chapter 10.

6. შეეცადეთ მოახდინოთ ახალი გზამკვლევის უპირატესობის რეალიზება – ტექნოლოგიური პერსპექტივების ნაადრევი დანერგვა, პარტნიორული კავშირების დამყარება წამყვან მიმწოდებლებთან, საქონლის დიზაინის სრულყოფა, ასორტიმენტის გაუმჯობესება, გასაღების ეფექტიანი არხების შექმნა, სწავლება/გამოცდილების ეფექტი.

7. მოიზიდეთ მომხმარებლების ახალი სეგმენტი, შესთავაზეთ საქონლის მოხმარების ახალი შესაძლებლობები, აითვისეთ ახალი გეოგრაფიული რეგიონი.

8. დაეხმარეთ მომხმარებელს, რომელიც პირველად ყიდულობს ამა თუ იმ საქონელს, რათა უკეთ გაეცნოს მის სამომხმარებლო თვისებებს.

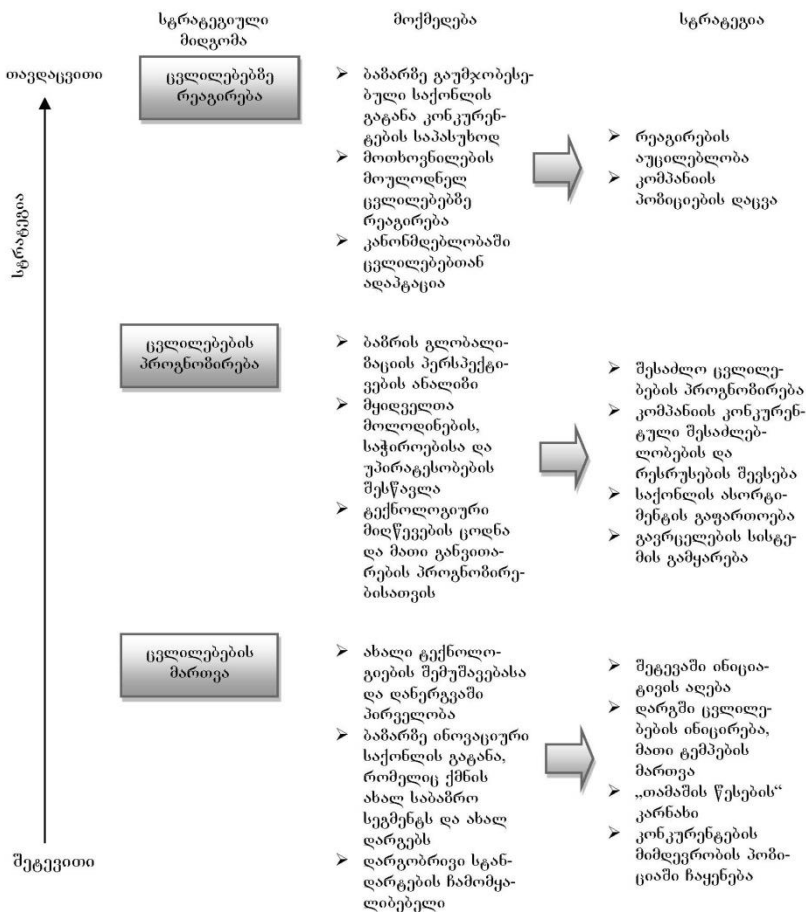
9. იზრუნეთ ფასების შემცირებაზე.

კომპანიები, რომლებმაც მოიპოვეს ლიდერობა ბაზრის ფორმირების ეტაპზე, არ უნდა დაკმაყოფილდნენ მხოლოდ ამით, ისინი უნდა მიიწვედნენ წინ, რათა გაამყარონ საკუთარი პოზიციები, წინ აღუდგნენ დარგში ახლად შემოსულ კომპანიებს და გამოიყენონ კონკურენციის გრძელვადიანი სტრატეგიები.

ახალგაზრდა კომპანიებს სწრაფად მზარდ ბაზრებზე აქვთ საში მთავარი ამოცანა: ბიზნესის სწრაფად გაფართოების სტრატეგიის შემუშავება; კონკურენტებისაგან დაცვა და მათი გამოგონებების გამოყენება საკუთარი სარგებლობის მიზნით; გრძელვადიანი კონკურენციის სტრატეგიის შემუშავება.

სიტუაცია მეორე – სტრატეგიები დინამურად განვითარებად ბაზრებზე კონკურენციისათვის. დღეისათვის ბევრ დარგში მიზანმიმართულად იცვლება ტექნოლოგიები, მცირდება საქონლის სასიცოცხლო ციკლი, ჩნდებიან ახალი და მძლავრი კონკურენტები.

ცვალებად საბაზრო გარემოში კომპანიამ უნდა ისწავლოს ცვლილებების მართვა. როგორც ნაჩვენებია ნახაზ 10-ზე, ამისათვის არსებობს სტრატეგიის 3 ვარიანტი:



ნახაზი 10. კომპანიის მოქმედება სტრატეგიულად სიტუაციაში

- ცვლილებებზე რეაგირება კონკურენტის მიერ შემოთავაზებული ახალი პროდუქტის საპასუხოდ კომპანიის შეუძლია შესთავაზოს საკუთარი, გაუმჯობესებული მოდელი, მომხმარებელთა გემოვნების და მოთხოვნილებების მკვეთრი ცვლილებების საპასუხოდ კი – შეიმუშაოს პროდუქციის ახალი დიზაინი.

- ცვლილების პროგნოზირება ითვალისწინებს სიგუაციურ ანალიზს და მოვლენების განვითარების შესაძლო ვარიანტებისათვის მზადებას. ამისათვის აუცილებელია მომხმარებელთა ქცევების, მოთხოვნების და მოლოდინების შესწავლა და შესაბამისი საქონლის მოდელის შემუშავება და გავრცელების არხების განსაზღვრა.
- ბაზრის ცვლილებების მართვა გულისხმობს კომპანიის მიერ ისეთი კონკურენტული მოქმედებების ინიცირებას, რომლებმაც სხვა დანარჩენი კომპანიები იძულებულნი არიან მოახდინონ რეაგირება.

პრაქტიკაში კომპანია უნდა მოიცავდეს სამივე მიდგომას. ღინამიური ბაზრის ლიდერები ცდილობენ ბაზრის ცვალებადი გარემო მართონ აქტიური მოქმედებების საფუძველზე.

შენარჩუნების მიზნით სამეცნიერო-კვლევით სამუშაოებში ინვესტიციების ოპტიმალურ შედეგებს იძლევა შემდეგი სტრატეგიული მოქმედებები:

1. ტექნოლოგიებსა და „ნოუ-ჰაუ“-ში ლიდერობის აქტიური დაბანდება.

2. კომპანიების შესაძლებლობების განვითარება კონკურენტების მიერ განხორციელებული მოქმედებების და მოულოდნელი საბაზრო ცვლილებების მიმართ სწრაფი რეაგირებისათვის. ვერც ერთი კომპანია ვერ შესძლებს წინასწარ გათვალისწინებული მოსალოდნელი ცვლილებები, სწორედ ამიტომ აუცილებელია სწრაფი რეაგირების და იმპროვიზაციის უნარი მოულოდნელ სიგუაციებში.

3. სტრატეგიული პარტნიორობა მიმწოდებლებსა და თანამდევ პროდუქციის მწარმოებლებთან. ბევრ ღინამიურ ბაზარზე არსებობს სხვადასხვა სახის ტექნოლოგიები და საქონლის ჯგუფები, რომელთა ათვისებას ვერც ერთი კომპანია ბოლომდე ვერ შეძლებს. ასეთ ვითარებაში უპირატესობა ენიჭება სპეციალიზაციას.

4. ახალი კონკურენტული ინიციატივების განხორციელება სავალდებულოა რამდენიმე თვეში ერთხელ და არა მხოლოდ მაშინ, როდესაც კონკურენციის აქტიურ შედეგებზე საჭიროა საპასუხო რეაგირება. საბაზრო ვითარება იცვლება არა მარტო გარკვეული მოვლენების შედეგად, არამედ დროის სვლასთან ერთად. კომპანიას შეუძლია „დააჩქაროს დრო“ რეგულარული კონკურენტული ინიციატივების საფუძველზე, მაგალითად, მომხმარებელს შესთავაზოს ახალი ან გაუმჯობესებული მოდელი ყოველ ოთხ თვეში ერთხელ და არა იმ შემთხვევაში, როდესაც ბაზარი აღარ ახდენს მოძველებულ პროდუქციაზე რეაგირებას, ან როცა კონკურენტები გამოუშვებენ ახალ მოდელს.

5. დიფერენციაციისათვის კომპანიის პროდუქციის მიმზიდველობის და მომსახურების იმიჯის შენარჩუნება.

სიტუაცია მესამე – სტრატეგიები მომწოდებელ დარგებში კონკურენციისათვის. მომწოდებელი დარგი გამოირჩევა ბრდის ტემპის შენელებით. დარგის მომწოდებლის ეგაპი დგება მაშინ, როდესაც თითქმის ყველა პოტენციური მყიდველი გახდა პროდუქციის რეალური მომხმარებელი, მოთხოვნა უმეტესწილად ყალიბდება განმეორებითი შესყიდვების შედეგად, ხოლო დარგის ბრდის ტემპები ნარჩუნდება ახალი მომხმარებლების ნაკადის ან არსებული მომხმარებლების მოთხოვნილებების მოცულობის ბრდის საფუძველზე.

სიმწიფის ეგაპი შეიძლება შეჩერდეს ახალი ტექნოლოგიების, ინოვაციური პროდუქციის გამოჩენის და აგრეთვე სხვა მოვლენების გამო, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ მოთხოვნილებებზე.

სიმწიფის ეგაპის ნიშნებია:

1. სამომხმარებლო მოთხოვნების ბრდის შენელება ამჟამურებს ბრძოლას საბაზრო წილის მოპოვებისათვის.

2. მყიდველთა მოთხოვნილებების ბრდა, კონკურენტების მხრიდან ზეწოლის გაძლიერება მეორადი შესყიდვების განხორციელების პროცესში.

3. დანახარჯების და მომსახურების ხარისხის კონკურენციაზე ზეგავლენის გაძლიერება.

4. ჭარბწარმოების საფრთხეებიდან გამომდინარე ახალი საწარმოო სიმძლავრეების დანერგვის მიზანშეწონილობა.

5. სირთულეები პროდუქციის განახლების და მისი გამოყენების ახალი შესაძლებლობების შემუშავებასთან მიმართებაში.

6. საერთაშორისო კონკურენციის გაძლიერება.

7. დარგში კომპანიის მოგების მუდმივი ან დროებითი შემცირება.

კონკურენტების შთანთქმის და მათთან შერწყმის რაოდენობის ზრდა, სუსტი კომპანიების გაძევება, წარმოების კონცენტრაცია.

მომწიფებული ღარბების სტრატეგიები. მომწიფებულ დარგებში კონკურენციის ხასიათის შეცვლასთან ერთად, კომპანიებს შეუძლიათ გაიმყარონ პოზიციები ასორტიმენტის და პროდუქციის ჯგუფების რაოდენობის შემცირების საფუძველზე, რასაც მოსდევს ფასეულობათა ჯაჭვის ეფექტიანობის ამაღლება, დანახარჯების შემცირება, პროდუქციის წინსვლის ძალისხმევის გაორმაგება, საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლა, კონკურენტების შთანთქმა, ახალი და უფრო მოქნილი შესაძლებლობების შექმნა.¹

სტრატეგიული რისკები მომწიფებულ ღარბებში. ყველაზე სერიოზული სტრატეგიული შეცდომა, რომელიც კომპანიამ შეიძლება დაუშვას მომწიფებულ დარგში, არის მცდელობა – ერთდროულად მოიპოვოს უპირატესობა დანახარჯების მიხედვით, დიფერენციაციის და ფოკუსირებული სტრატეგიის საფუძველზე. მსგავსი სტრატეგიული კომპრომისებიდან გამომდინარე, კომპანია ვერ ახერხებს დასახული მიზნების მიღწევას და კონკურენტული უპირატესობის ფორმირებას, რადგანაც მისი

¹ Michael E. Porter. *Cometitive Strategy* (New-York: Free Press, 1980), pp. 241-246.

სტრატეგია გაფანტულია, მყარი იმიჯი, რომელიც მომხმარებელთა წარმოდგენაში არსებობდა, იკარგება, დარგის ლიდერთა ჯგუფში მოხვედრის შანსი ნულს უტოლდება.

სიტუაცია მეოთხე – კომპანიის სტრატეგიები უძრავის ან ღაცემის ეტაპზე მყოფ ღარგებში. ბევრი კომპანია საქმიანობს ღარგებში, საღაც ზრდის ღინამიკა საერთოდ ეკონომიკის მაჩვენებლებთან შეღარებით საშუალოზე ღაბალია ან უარყოფითია. ბიზნესის შეწყვეტა მეტი ფულადი სახსრების მიღების მიზნით, აქტივების გაყიდვა ღა საწარმოს ღახურვისათვის მზაღება – გაურკვეველი პერსპექტივის მქონე სუსტი კომპანიების ღოგიკური გაღაწყვეტიღებაა. მაგრამ ძლიერ კონკურენტებს შეუძლიათ პროღუქტიულად იმუშაონ ბაზრის სტაგნაციის პირობებშიც.¹

როგორც წესი, წარმატების მოპოვების მიზნით, ღარგის უძრავის ღა ღაცემის ეტაპებზე კომპანიები ირჩევენ შემღევ კონკურენტულ სტრატეგიებს.²

1. ფოკუსირებული სტრატეგია ღარგის ყველაზე პერსპექტიული სეგმენტების მოპოვების მიზნით (უძრავის ან ღაცემის ეტაპზე მყოფი ბაზრები, ისევე, როგორც სხვა ღანარჩენი, შეღება უამრავი სეგმენტისა ღა საბაზრო ნიშებისაგან. ხშირად ერთი ან რამღენიმე სეგმენტი ახღენს ზრდის მაღალი ტემპების ღომინირებას, მიუხეღავად იმისა, რომ ღარგი მთლიანობაში იმყოფება ღაცემის ეტაპზე. ენერგიული კომპანია, რომელიც მოღვაწეობს ასეთ სეგმენტში ღა უპირატესობას ფლობს მისი მოთხოვნიღებების ღაკმაყოფიღებაში, შეძღებს თავიღან აიციღოს გაყიდვების მოცუღობის ღა მოგების შემცირება, ღამატებით მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა).

¹ R. G. Hamermesh and S. B. Siik, "How to Compete in Stagnant Industrie", *Harvard Business review* 57 (September-October, 1979), p. 161.

² იქვე, გვ. 162.

2. საქონლის მკვეთრი ღირებულების განახლების და ხარისხის გაუმჯობესების ხარჯზე (ხარისხის მკვეთრი გაუმჯობესება და საქონლის ახალი მოდიფიკაციის შეთავაზება ხელს შეუწყობს ახალი სწარაჟად მზარდი სეგმენტების შექმნას ან მოახდენს მომხმარებელთა სტიმულირებას გაყიდვების მოცულობის გაზრდის მიზნით).

3. დანახარჯების შემცირება, დარგში დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის მოპოვება (კომპანიებს დარგის უძრაობის და დაცემის ეტაპებზე შეუძლიათ გაზარდონ ინვესტიციების უკუგება და მოგების დონე, თუ გამოიყენებენ დანახარჯების შემცირების ნოვატორულ მეთოდებს: კომპანიის ფასეულობების ჯაჭვიდან გაირიცხოს გელმეტი ან არაეფექტიანი რგოლები, აუტოსორსინგი, რომელიც უფრო იაფი იქნება, როდესაც სრულდება დამოუკიდებელი კომპანიების მიერ ელექტრონული ტექნოლოგიების საფუძველზე შიდა ბიზნეს-პროცესების შეცვლა, რაც მკვეთრად შეამცირებს ხარჯებს; არასრულად დაგვირ-თული საწარმოო სიმძლავრეების კონსოლიდაცია).

ეს სტრატეგიები ერთმანეთს გამორიცხავს. აღსანიშნავია, რომ სამივე მოცემული სტრატეგია არის სტანდარტული კონკურენტული სტრატეგიის ვარიანტები, ადაპტირებული უძრაობის და დაცემის ეტაპებზე მყოფ დარგებთან.

ჩამოთვლილთა ყველაზე გავრცელებულ სტრატეგიულ შეცდომებს, რომლებსაც კომპანია უშვებს დარგის უძრაობის და დაცემის ეტაპებზე: უაზრო საფასო ომში ჩათრევა კონკურენტების განადგურების მიზნით; დიდი რაოდენობის ფულადი სახსრების ამოღება მცირე დროში (რაც უარყოფით გეგავლენას ახდენს ზოგადად კომპანიის ეფექტიანობაზე); მდგომარეობის სწრაფად გამოსწორების იმედით გელმეტი ოპტიმიზმი და გაუმართლებელი მაღალი ხარჯების სხვადასხვა საქმიანობაზე.

სიტუაცია მხსნით – სტრატეგიები სემინარებზე ღარგებში კონკრეტული საკითხის. ზოგიერთ დარგში მოქმედებს ასობით ან

ათასობით წვრილი და საშუალო კომპანია, რომელთაგან არც ერთი არ ფლობს ბაზრის მნიშვნელოვან წილს. კონკურენტული ვითარება სეგმენტირებულ დარგებში გამოირჩევა დარგობრივი ლიდერების არარსებობით, რომლებსაც უნდა გააჩნდეთ მნიშვნელოვანი საბაზრო წილი და ცნობადი სავაჭრო ნიშანი.

სეგმენტირებულ დარგებში ოპტიმალურია კონკურენციის შემდეგი სტრატეგიები:

კომპანიის სტანდარტული დანაყოფების შექმნა. ეს მიდგომა ხშირად. გამოიყენება საცალოდ ვაჭრობასა და რესტორნის ბიზნესში მათი მრავალრიცხოვანი სავაჭრო პუნქტებით.

დანახარჯებით ლიდერობის მოპოვება. თუ საფასო კონკურენცია საკმარისად მინიმალურია და იწვევს მოგების შემცირებას, კომპანიებს შეუძლიათ შეარჩიონ მინიმალური დანახარჯების სტრატეგია, მათ შორის ზედნადები ხარჯების შემცირება.

სასაქონლო სპეციალიზაცია. თუკი სეგმენტირებული დარგი ჩართავს მომსახურების ან პროდუქციის მრავალფეროვან სპექტრს, მაშინ ერთი სახის საქონელსა ან მომსახურებაზე კონცენტრაცია შეიძლება საკმაოდ ეფექტიანი აღმოჩნდეს.

სამომხმარებლო სპეციალიზაცია. კომპანიას შეუძლია თავისი არჩევანი ამა თუ იმ მომხმარებლების მომსახურებაზე გააკეთოს, მაგალითად, ფასების მიმართ, მაღალი მგრძნობიარობის მომხმარებელზე ან იმათზე, ვინც ირჩევს საქონლის სპეციფიკურ სამომხმარებლო თვისებებს, სპეციალურ მომსახურებას და ა. შ.

გაოგრაფიული სპეციალიზაცია. თუ სეგმენტირებულ დარგში კომპანია ვერ ახერხებს მოიპოვოს დარგობრივი ბაზრის დიდი წილი, მას ხელი არ შეეშლება მოიპოვოს ლიდერობა გეოგრაფიულ ბაზრებზე.

სიტუაცია შეიქმნა – სტრატეგიები სწრაფად გრძალი კომპანიებისათვის.

კომპანია, რომელიც დაინტერესებულია გაყიდვების მოცულობის და მოგების სწრაფი ზრდით, ვალდებულია განახორციელოს სამი ღონის სტრატეგიული ინიციატივების პორტფელი:¹

I ღონე. სტრატეგიული ინიციატივები არსებული ბაზრის პოზიციების გამყარების მიზნით. მათ მიეკუთვნება: კომპანიის პროდუქციის ნაირსახეობათა გაფართოება, აუთვისებელ გეოგრაფიულ რეგიონებზე გასვლა და ა. შ.;

II ღონე. სტრატეგიული ინიციატივები არსებული რესურსების და კონკურენტული შესაძლებლობების გაფართოების მიზნით, ზრდის პერსპექტივების მქონე ახალი ბიზნესსფეროების ათვისების საფუძველზე. მზარდმა კომპანიებმა აქტიურად უნდა გამოიყენონ ახალ პერსპექტიულ ბიზნეს სფეროში შესვლის შესაძლებლობა, განსაკუთრებით თუ ამას ხელს უწყობს გამოცდილება, ინტელექტუალური კაპიტალი.

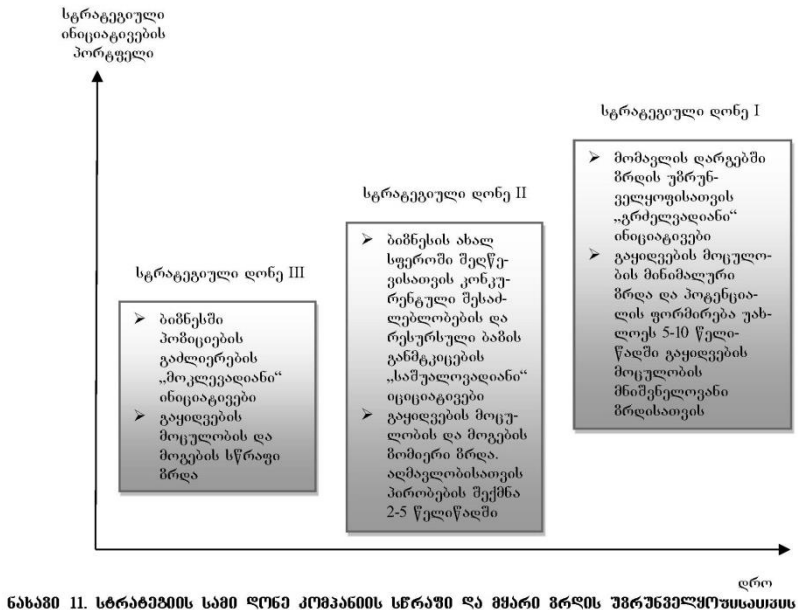
III ღონე. ამ მომენტისათვის არარსებული ბიზნესის შექმნის სტრატეგიული ინიციატივები. ამ კატეგორიაში შედის სამეცნიერო კვლევებსა და ცდებში სახსრების ინვესტირება გრძელვადიანი პერსპექტივით; შიდა ვენჩერული (სარისკო) ფონდების შექმნა დამწყები კომპანიების ინვესტირებისათვის მომავლის დარგებში; მცირე ზომის ახალი კომპანიების შესყიდვა.

ნახაზ 11-ზე წარმოდგენილია სტრატეგიის სამი ღონე.

სიტუაცია მეშვიდე – სტრატეგიები ღარბის ლიდერი კომპანიებისათვის.

ღარგობრივი ლიდერის კონკურენტული პოზიციები ან გაცილებით უფრო მყარია, ვიდრე სხვა დანარჩენების, ან მას ღარგში გაბატონებული მდგომარეობა უჭირავს. ლიდერები ღარგში საკმაოდ ცნობილი არიან და იყენებენ უკვე გამოცდილ სტრატეგიებს (დანახარჯებით ლიდერობა ან ლიფერენციაციის საფუძველზე).

¹ Eric D. Beinhocker, "Robust Adaptive Strategie", Sloan Management Review 40, no. 3 (Spring, 1999), p. 101.



დარგობრივი ლიდერის მთავარი სტრატეგიული ამოცანაა – თავდაცვის მეთოდების შერჩევა და კონკურენტული პოზიციების გამარტივება ან დომინირებადი პოზიციების მოპოვება. ჩვეულებრივი დარგის ლიდერები და დომინირებადი ფირმები იყენებენ ქვემოთ ჩამოთვლილი სტრატეგიებიდან ერთ-ერთს:¹

1. **შეტევათი სტრატეგია.** მისი მთავარი მიზანია – დარგში პირველი გზამკვლევის პოზიციების შენარჩუნება. შეტევათი სტრატეგია, აგებულია პრინციპით, რომ ბაზარზე ფართო პოპულარობის და დომინირებისთვის საუკეთესო საშუალებაა – კონკურენტთა სისტემატური გასწრება და მათი მიმდევარის პოზიციაში ჩაგდება, რის გამოც ისინი იძულებული ხდებიან

¹ Kotler, *Marketing Management*, chapter 23; Michael E. Porter, *competitive Advantage* (New-York: Free Press. 1985), chapter 14; and Ian C. MacMillan, "Seizing Competitive Initiative", *Journal of Business Strategy* 2, no. 4 (Spring, 1982), pp. 43-57.

ადაპტაცია მოახდინონ ლიდერის ინიციატივებთან. სხვა სიგყვებით, საუკეთესო თავდაცვა არის თავდასხმა.

შეგვეთითი სტრატეგიის სახეობებს განეკუთვნება ისეთი მოქმედებები, რომლებიც მიმართულია დარგში მომხმარებელთა მოთხოვნილებების გაფართოებისაკენ: ახალი პროდუქციის სახეების შექმნის პროექტები, საქონლის ადაპტაცია მომხმარებელთა მოთხოვნილებებთან, განვითარებად ქვეყნებში პროდუქციის მოხმარების შესაძლებლობების სპექტრის გაფართოება, ახალი მომხმარებლების მოზიდვა, მეორადი შესყიდვების სტიმულირება.

შეგვეთითი სტრატეგიის წარმატებაზე მიუთითებს სამი მაჩვენებელი: კონკურენტის მიმდევარის პოზიციაში შენარჩუნების უნარი, საშუალო დარგობრივ დონესთან შედარებით კომპანიის უფრო მაღალი ზრდის ტემპები და კონკურენტების ბაზრის წილის დაპყრობა.

მოგჯერ დარგის ლიდერის საბაზრო წილი აღწევს ისეთ მასშტაბებს, რომ წარმოიქმნება ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის გამოყენების საფრთხე (როგორც წესი, ამის თავიდან აცილების მიზნით საბაზრო წილი არ უნდა აღემატებოდეს 60%-ს).

2. აქტიური თავდაცვის სტრატეგია. ეს სტრატეგია გულისხმობს მოქმედ კონკურენტებისა და ახალი კომპანიებისთვის წინააღმდეგობის შექმნას. თავდაცვითი სტრატეგიის მიზანია არსებული საბაზრო წილის და კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნება, ასევე დაკავებული პოზიციების გამყარება. თავდაცვითი მოქმედებების მაგალითებია:

- ახალბედებისა და კონკურენტებისთვის დასახული მიზნების მიღწევაში წინააღმდეგობების შექმნა;
- შემოთავაზებული პროდუქციის ასორტიმენტის და მოდელის გაფართოება, ან თავისუფალი საბაზრო ნიშის და-

კავება, რათა კონკურენტებმა ვერ შეძლონ მისი გამოყენება;

- პროდუქციის ხარისხის და ფასის შენარჩუნება მიმზიდველ ღონეზე;
- მოთხოვნის მკვეთრი ზრდის შემთხვევაში რეზერვში არსებული საწარმოო სიმძლავრეების მწყობრში მოყვანა;
- სახსრების ინვესტირება დანახარჯების შემცირების და ტექნოლოგიების განახლების მიზნით, რაც უზრუნველყოფს ლიდერობას ამ სფეროში.

აქტიური თავდაცვის სტრატეგია ხელსაყრელია ისეთი კომპანიებისთვის, რომლებმაც უკვე მიაღწიეს ღომინირებად პოზიციებს თავიანთ დარგში და ემინიათ არ აღმოჩნდნენ დადამაშაულებელი ანტიმონოპოლისტური კანონმდებლობის დარღვევაში, ასევე, ისეთ სიტუაციებში, როდესაც კომპანია ცდილობს მიიღოს მაქსიმალური მოგება დარგში ლიდერის პოზიციით.

3. გაულების დემონსტრირების სტრატეგია. ასეთ შემთხვევაში, დარგში ღომინირებადი ლიდერი მოქმედებს მკვეთრად და გაღაწყვეტილად (ისე, რომ არ დაირღვეს იურიდიული და ეთიკური ნორმები. კომპანიას შეუძლია ძლიერი და მასშტაბური მარკეტინგის ჩატარება; მთავარი მომხმარებლისთვის მიმზიდველი წინადადებების შეთავაზება.

დარგის ლიდერი კომპანიები იმყარებენ გრძელვადიან კონკურენტულ პოზიციებს აგრესიული თავდასხმის სტრატეგიის დახმარებით, აქტიური თავდაცვის ან ძალების დემონსტრირების საფუძველზე, აიძულებენ მოწინააღმდეგეებს და მომხმარებლებს ხელი აიღონ ბაზრის გადანაწილებაზე.

ლიდერები ხშირად ახორციელებენ „ხელების გადაგრეხვის“ მცდელობას კომპანია-მომხმარებლების მიმართ, აიძულებენ მათ უარი თქვან კონკურენტის პროდუქციაზე, ასეთ სიტუაციებში მოქმედებები განსხვავებულია – ის შეიძლება იყოს უკმაყოფილების ხმამაღლა განცხადება, ასევე, მომხმარებელთა

დაყოლიება ესკლუზიური კონტრაქტების გაფორმების თაობაზე, რაც გულისხმობს კომპანიის პროდუქციის მიწოდებას გაცილებით დაბალ ფასებში, ან პირიქით, ფასების აწევა საკუთარ პროდუქციაზე იმ მომხმარებლებისთვის, რომლებიც პარალელურად შეისყიდიან კონკურენტების საქონელს.

სიტუაცია მერვე – სტრატეგიები კომპანია-მიმწოდებლისათვის. თუ წარმოების მასშტაბის და სწავლება/გამოცდილების ეფექტი დარგში არცთუ ისე საკმარისია და მსხვილ კომპანიებს ეკონომია ამ ეფექტებზე დაყრდნობით არცთუ ისე მაღალი აქვთ, მაშინ მეორე რიგის კომპანიები ღებულობენ არეალს სტრატეგიული მანევრირებისათვის და შეუძლიათ გამოიყენონ ნებისმიერი ქვემოთ ჩამოთვლილი სტრატეგიული მიდგომა:

შეჯავითი სტრატეგიები ბაზრის წილის მოპოვებისთვის. ენერგიული კომპანია, რომელიც მიისწრაფვის გააუმჯობესოს საკუთარი საბაზრო პოზიცია, ვალდებულია შეიმუშაოს ორიგინალური სტრატეგია კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მიზნით. ზოგჯერ მეორეხარისხოვანი კომპანიები ახერხებენ ბაზარზე საკუთარი პოზიციის გაუმჯობესებას დარგის ლიდერის სტრატეგიის კოპირებით. მეორეხარისხოვანი კომპანიებისათვის მთავარია – ლიდერზე პირდაპირი შეგვეისაგან თავის არიდება მიმბაძველის სტრატეგიებით, როგორ რესურსებსაც ის არ უნდა ფლობდეს.¹

თუ კომპანიას არ გააჩნია შეგვეითი სტრატეგია, რომელიც მიმართულია საბაზრო წილის მკვეთრი ზრდისკენ, მაშინ მას ერთადერთი გამოსავალი აქვს – გზას დაუთმოს დარგის ლიდერებს და დაკმაყოფილდეს იმით, რაც შემდგომში დარჩება.

ზრდის სტრატეგია კონკურენტების შთანთქმის ხარჯზე. ზრდის სტრატეგია კონკურენტი კომპანიის შთანთქმის ხარჯზე ან მასთან შერწყმა ხშირად გამოიყენება ამბიციური მეორეხარის-

¹ Michael E. Porter, *competitive Strategy* (New-York: Free Press, 1980), pp. 241-246.

ხოვანი კომპანიების მიერ. შედეგად, იქმნება ახალი, ფართო კონკურენტული შესაძლებლობების მქონე მძლავრი კომპანია, რომელსაც შესწევს უნარი მკვეთრად გაზარდოს საკუთარი საბაზრო წილი. მოცემული სტრატეგიის წარმატებისთვის კომპანიის მენეჯმენტი უნდა მოემზადოს შთანთქმული კომპანიის საკუთარ სტრუქტურაში ინტეგრაციისთვის, წინ აღუდგეს დუბლირებებს, გაზარდოს ეფექტიანობა და შეამციროს დანახარჯები, გააძლიეროს კონკურენტული შესაძლებლობები რესურსული ბაზის გაერთიანების საფუძველზე.

თავისუფალი ნიშის ლაპრობის სტრატეგია. ეს ფოკუსირებული სტრატეგიის ერთ-ერთი ვარიანტია, რომლის არსი მდგომარეობს მომხმარებელთა ცალკეულ სეგმენტზე და საქონლის მოდელზე ძალების კონცენტრირებაში, რომლებიც გარკვეული მიზეზების გამო იგნორირებულია დარგის ლიდერთა მიერ.

სპეციალიზაციის სტრატეგია. სპეციალიზებული კომპანია საკუთარ ძალებს წარმართავს უნიკალური ცოდნის და გამოცდილების შესაძენად ერთი კონკრეტული პროდუქტის ან სასაქონლო ჯგუფის წარმოებაში, ერთი ტექნოლოგიის ექსპლუატაციაში, მომხმარებელთა ერთი სეგმენტის მომსახურებაში

საუკეთესო ხარისხის სტრატეგია. ეს არის პროდუქციის ლიფერენციაციის ხარჯზე შექმნილი ფოკუსირებული სტრატეგიის ერთ-ერთი სახე, სადაც მთელი ყურადღება გადატანილია უნიკალურ ხარისხზე და სამომხმარებლო თვისებებზე. მარკეტინგი ხორციელდება იმ მომხმარებელთა სეგმენტის გათვალისწინებით, რომლებიც ძალიან მგრძნობიარენი არიან ხარისხის და ნებისმიერი სამომხმარებლო თვისებების მიმართ. ასეთ სტრატეგიას ახასიათებს მაღალი ხარისხი, საქონლის მუდმივი განახლება ან მომხმარებლების მჭიდრო კავშირის დამყარება პროდუქციის სრულყოფის მიზნით.

განსხვავებული იმიჯის სტრატეგია. ზოგიერთი მეორეხარისხოვანი კომპანია სტრატეგიას აგებს კონკურენტისგან განსხვა-

ვებული და ადვილად ცნობადი იმიჯის საფუძველზე. განსხვავებული ნიშანი შეიძლება იყოს: ყველაზე დაბალი ფასების რეპუტაცია, მისაღებ ფასებში ელიტური ხარისხის საქონლის რეპუტაცია, მომხმარებლების საუკეთესო მომსახურების იმიჯი, უნიკალური სამომხმარებლო თვისებების რეპუტაცია, ბაზარზე ახალი პროდუქტების გატანაში ლიდერობა, არასტანდარტული სარეკლამო კომპანია.

ნებაყოფლობითი უპანდახვის სტრატეგია. კომპანიები, რომლებიც შეგნებულად იმყოფებიან მეორე რიგში, უარს აცხადებენ რაიმე სახის აგრესიულ მოქმედებებზე ან კონკურენტების მომხმარებლების გადაბირების მცდელობაზე. ისინი მოქმედებენ ისე, რომ არ მოხდეს კონკურენტული ბრძოლის გამძაფრება დარგში, უპირატესობას ანიჭებენ ფოკუსირებულ და დიფერენციაციის სტრატეგიებს, რითაც თავს არიდებენ დარგის ლიდერთან პირდაპირ კონკურენციას. ისინი რეაგირებენ და იღებენ საპასუხო ზომებს, მაგრამ არ უგევენ და არ ახდენენ კონკურენტული მოქმედებების ინიცირებას. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ თავდაცვას და იშვიათად ებმებიან საფასო კონკურენციაში. მათი მთავარი მიზანია არსებული საბაზრო პოზიციების შენარჩუნება, თუმცა ზოგჯერ მათ ამისთვისაც უხდებათ ბრძოლა.

სიტუაცია მუდმივ – სტრატეგია არაპონაპრენატორიან და კრიზისულ ვითარებაში მყოფი კომპანიებისათვის. თუ კომპანია დაცემის ეგაპზეა და კარგავს კონკურენტულ პოზიციებს, ასეთ ვითარებაში მიმანშეწონილია ოთხიდან ერთ-ერთი სტრატეგიის არჩევა. საკმარისი ფინანსური რესურსების მქონე კომპანიას შეუძლია კრიზისიდან გამოსვლის პროცესში გამოიყენოს შეგვიითი სტრატეგია: რადიკალურად შეამციროს დანახარჯები ან მოახდინოს საქონლის ორიგინალური დიფერენციაცია. ასეთ საქმეში ცოდნისა და კაპიტალის დაბანდებით, კომპანია შეძლებს შეცვალოს მდგომარეობა და უახლოესი 5 წლის განმავლობაში შევიდეს ლიდერების რიცხვში. კომპანიას ასევე შეუძლია ისარ-

გებლოს აქტიური თავდაცვის სტრატეგიით საკუთარი ძველი სტრატეგიის რამდენიმე ელემენტის გამოყენებით. ამასთანავე, მოუწევს რთული ბრძოლა გაყიდვების მოცულობის, საბაზრო წილის და კონკურენტული პოზიციის არსებულ ღონებზე შესანარჩუნებლად. კომპანიას შეუძლია აირჩიოს დაუყოვნებელი გასვლის სტრატეგია და გავიდეს ბაზრიდან, ან გაყიდოს ბიზნესი, ან შეაჩეროს ოპერაციები, თუ არ გამოინახება მყიდველი. ბოლოს, კომპანიას შეუძლია გამოიყენოს ბოლო ტაიმის სტრატეგია, მინიმალურ ღონებზე მოახდინოს სახსრების რეინვესტირება ბიზნესში და მოკლევადიან პერსპექტივაში მიაღწიოს მოგების მაქსიმიზაციას, ამასთანავე, დაიწყოს ბაზრიდან გასვლისთვის მზადება.

კრიზისიდან გამოსვლის სტრატეგია. როდესაც კრიზისულ ვითარებაში აღმოჩნდებიან პერსპექტიული და ღირსეული კომპანიები, მიზანშეწონილია სასწრაფოდ გამოვლინდეს კონკურენტული და ფინანსური რღვევის მიზეზები.

კრიზისული სიტუაციის ყველაზე გავრცელებული მიზეზებია: ღიდი რაოდენობის სესხის მოზიდვა, გაყიდვების ზრდის პოტენციალის გადაფასება, საბაზრო წილის გაფართოებისათვის ბრძოლის პროცესში მოგების შემცირების იგნორირება ფასების მკვეთრი შემცირების საფუძველზე, საწარმოო სიმძლავრეების არაეფექტიანი გამოყენებით გამოწვეული მუდმივი დანახარჯების ძალზე მაღალი ღონე, ეკონომიურად ეფექტიანი ინოვაციური ტექნოლოგიების და მოდელის შექმნის უუნარობა, წარუმატებელი ტექნოლოგიური პროექტების ინვესტირება, ახალ ბაზარზე შესვლის საკუთარი შესაძლებლობების გადაფასება, სტრატეგიის ხშირი ცვლა, უფრო ძლიერი კონკურენტების მიერ განხორციელებული მოქმედებები. ამ პრობლემების გადაწყვეტა და კომპანიის კრიზისული ვითარებიდან გამოსვლა შესაძლებელია შემდეგი მოქმედებების საფუძველზე:

- აქტივების ნაწილის გაყიდვა ნაღდი ფულის მიღების მიზნით და ღარჩენილი ბიზნესის გადარჩენა;
- მიმდინარე სტრატეგიის გადახედვა;
- შემოსავლების მკვეთრი გაზრდის მიზნით კომპლექსური ზომების მიღება;
- ზემოთ ჩამოთვლილი ზომების ერთდროული გამოყენება.

აქტივების ნაწილის გაყიდვა. აქტივების გაყიდვის სტრატეგიას წარმატება მოაქვს იმ სიტუაციაში, როდესაც კომპანიას სასიცოცხლოდ სჭირდება თავისუფალი ფულადი სახსრები. ამ სახსრების ორი რეალური წყაროა:

1. კომპანიის აქტივების გაყიდვა (საწარმო, მოწყობილობები, მიწა, პატენტები, სასაქონლო-მაგერიალური მარაგები და სხვ.);
2. ეკონომიის საგანგებო ღონისძიებების შემოღება (ნაკლებად მომგებიანი საქონლის გამოშვების შეწყვეტა, მოძველებული საწარმოს დახურვა ან გაყიდვა, შტატების შემცირება, ზოგიერთი ბაზრიდან წასვლა, მომხმარებელთა მომსახურების რაოდენობის შემცირება).

სტრატეგიის გადახედვა. თუ ცუდი შედეგი გამომდინარეობს წარუმატებელი სტრატეგიიდან, აუცილებელია მისი გადახედვა, კერძოდ:

1. კონკურენციის სტრატეგიის შეცვლა;
2. ბიზნესის შიდა ორგანიზაციის და ფუნქციონალური სტრატეგიის გადახედვა და საერთო ბიზნესსტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანა;
3. შერწყმის საფუძველზე სხვა კომპანიასთან გაერთიანება და ახალი კომპანიის ძლიერი მხარეების გათვალისწინებით ახალი სტრატეგიის შემუშავება;
4. გამოშვებული პროდუქციის ასორტიმენტის ან მომსახურე სეგმენტის რაოდენობის შემცირება, კომპანიის უპირატესობასა და კონკურენტულ შესაძლებლობებთან შესაბამისობაში მოყვანის მიზნით.

შემოსავლების მოცულობის მაქსიმალური ზრდა. ამ სტრატეგიის მიზანია გაყიდვების მოცულობის მაქსიმალური ზრდა. შემოსავლების მოცულობის მკვეთრი ზრდა გამოიყენება:

1. როდესაც არ არის ოპერაციული ხარჯების შემცირების შესაძლებლობა, ხოლო უზარალობის დონე ბოლომდე არ არის მიღწეული;
2. როდესაც მიმდინარე საქმიანობის რენგაბელობის ასამაღლებლად საჭიროა საწარმოო სიმძლავრეების ბოლომდე დატვირთვა.

დანახარჯების შემცირება. დანახარჯების შემცირების საფუძველზე კრიზისიდან გამოსვლის სტრატეგია იძლევა ოპტიმალურ შედეგებს – თუ შესაძლებელია კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვის და დანახარჯების სტრუქტურის რადიკალურად შეცვლა, ოპერაციულ მოქმედებათა არაეფექტიანობა ამკარაა და კორექტირებას ექვემდებარება, კომპანიის დანახარჯები მეტისმეტად მაღალია და არის მისი შემცირების რეზერვი, კომპანიის გაყიდვების მოცულობა უზრუნველყოფს კომპანიის საქმიანობის წარმატებას.

კომპლექსური სტრატეგია. კრიზისიდან გამოსვლის კომპლექსური სტრატეგია გამოიყენება რთულ სიტუაციებში, როდესაც საჭიროა სწრაფი და ფართომასშტაბიანი მოქმედებების განხორციელება. გარდა ამისა, ამ სტრატეგიას ხშირად გამოიყენებენ ახალი მენეჯერები, რომლებიც კომპანიაში მოწვეული არიან თავისუფალი მოქმედებების პირობებში კრიზისიდან გამოსვლის და დაძლევის მიზნით.

კომპანიის ლიკვიდაცია – უკანასკნელი ზომა. ზოგჯერ კრიზისი იმდენად ღრმა არის, რომ კომპანიის გადარჩენა მიზანშეუწონლად ითვლება ამ ღონისძიებების მაღალი დანახარჯების ან მომავალში საეჭვო სტაბილური მოგების გამო. ასეთ შემთხვევაში კომპანიის დახურვა და მისი აქტივების ლიკვიდაცია – საუკეთესო და ბრძნული სტრატეგიული გადაწყვეტი-

ლებაა, თუმცა ყველაზე არასასიამოვნო და მტკივნეული, რადგანაც დაკავშირებულია თანამშრომლების განთავისუფლებასა და რეგიონისთვის გარდაუვალ უარყოფით შედეგებთან. მიუხედავად ამისა, უიმედო ვითარებაში ღრუოლი ლიკვიდაცია უფრო შეესაბამება მესაკუთრეთა ინტერესებს, ვიდრე გარდაუვალი გაკოტრება. ლიკვიდაციის შენელება გამოიწვევს კომპანიის რესურსების ამოწურვას და აქტივების ნაწილის შემცირებას, რომელთა გადარჩენა ჯერ კიდევ შესაძლებელია, რომ არაფერი ვთქვათ დამატებით სტრესზე და ამ პროცესში მონაწილეების მომავალ კარიერაზე მოქმედ უარყოფით გავლენაზე.

ბოლო ტაიმის სტრატეგიები. ბოლო ტაიმის სტრატეგია – კომპრომისული ვარიანტია არსებული პოზიციის შენარჩუნების სტრატეგიასა და დაუყოვნებელი გასვლის სტრატეგიას შორის. დაღმასვლის ეტაპზე კომპანიები ხშირად იყენებენ უკანასკნელი მოსავლის აღების სტრატეგიას, როდესაც კომპანია წირავს საბაზრო პოზიციას მაქსიმალური მოგების დაუყოვნებლად მიღებისათვის. ასეთი სტრატეგიის მთავარი ფინანსური მიზანია მაქსიმალური ფულადი სახსრების ამოღება განწირული კომპანიებიდან, შემდგომ სხვა ბიზნეს-პროექტებში გამოყენების მიზნით.

უკანასკნელი ტაიმის სტრატეგია შეეფერება სუსტი კომპანიებს შემდეგ ვითარებაში:¹

1. როდესაც დარგის განვითარების პერსპექტივა გრძელვადიან პერიოდში საეჭვოა.
2. როდესაც კომპანიის რეანიმაცია ძალიან ძვირია.
3. როდესაც არსებული საბაზრო წილის შენარჩუნება მოითხოვს დიდ ხარჯებს.
4. როდესაც კონკურენტული ძალების შესუსტება არ გამოიწვევს გაყიდვების მოცულობის დაუყოვნებლივ ვარდნას.

¹ Philip Kotler, "Harvesting Strategies for Weal Products", *Business Horizons* 21, no 5 (August, 1978), pp. 17-18.

როდესაც ჩნდება გამოთავისუფლებელი რესურსების უფრო პერსპექტიულ დარგში გადატანის შესაძლებლობა.

ჩამოთვლილი პირობებიდან, რაც უფრო მეტი გამოვლინდება განხილვად სიტუაციაში, მით უფრო მიზანშეწონილია უკანასკნელი ტაიმის სტრატეგიის გამოყენება.

წარმატებული ბიზნესსტრატეგიების შემუშავების ათი პრინციპი:

1. პრიორიტეტულია ის სტრატეგიული მოქმედებები, რომლებიც ამყარებენ კომპანიის კონკურენტულ პოზიციებს გრძელვადიან პერსპექტივაში.

2. სწრაფი რეაგირება ცვალებად საბაზრო სიტუაციაზე და მომხმარებელთა მოთხოვნილებებზე, კონკურენტების ტექნოლოგიურ ინოვაციებსა და ახალ ინიციატივებზე.

3. ინვესტირების განხორციელება მყარი კონკურენტული უპირატესობის შექმნის მიზნით.

4. უარის თქმა ისეთ სტრატეგიებზე, რომლებიც გათვლილია მხოლოდ ხელსაყრელ პირობებში წარმატების მიღწევაზე.

5. ადექვატურად უნდა შეფასდეს კონკურენტების ამბიციები და შესაძლებლობები. კონკურენტები მაშინ არიან საშიშნი, როდესაც მათ არაუფრო აქვთ დასაკარგი ან მათ კეთილდღეობას საფრთხე ემუქრება.

6. დაიმასსოვრეთ, რომ სუსტ კონკურენტებზე შეგვეა გაცილებით უსაფრთხო და მოგებიანია, ვიდრე ძლიერზე. მსხვილ და ნებისმიერ სიტუაციისათვის მზადყოფ კონკურენტებზე შეგვეა განწირულია მარცხისთვის იმ შემთხვევაში, თუ თავდამსხმელ კომპანიას არ გააჩნია ძლიერი ფინანსური რესურსები და სოლიდური კონკურენტული უპირატესობა.

7. დაუშვებელია ფასების დაწევა, თუ კომპანია არ ფლობს უპირატესობას დანახარჯების მიხედვით. მხოლოდ ლიდერს შეუძლია აწარმოოს ხანგრძლივი საფასო ბრძოლა.

8. მიაღწიეთ კონკურენტებისგან მაქსიმალურ დაშორებას პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის ან სამომხმარებლო

თვისებების მიხედვით. უმნიშვნელო განსხვავებას სხვადასხვა კომპანიის პროდუქციებს შორის მყიდველი ვერ შეამჩნევს.

9. ერილეთ შუალედურ სტრატეგიებს, რომლებიც წარმოიქმნება ორი ურთიერთსაპირისპირო სტრატეგიების ერთდროულად განხორციელების მცდელობისას (მაგალითად, დანახარჯებით ლიდერობა, დიფერენციაციის ან მთლიანად ბაზრის და ცალკეული სეგმენტების დაპყრობის საფუძველზე). კომპრომისული სტრატეგიები იშვიათად აძლევს კომპანიას კონკურენტულ უპირატესობას და განსხვავებულ კონკურენტულ პოზიციას.

10. დაიხსომეთ, რომ აგრესიული მცდელობა კონკურენტების საბაზრო წილის მოპოვებასთან დაკავშირებით იწვევს სიტუაციის გამძაფრებას დარგში და მარკეტინგულ „გამალებულ შეიარაღებულ“ ან საფასო ომს, რაც ყველასთვის წამგებიანია.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა თავისებურებები არის გასათვალისწინებელი ახლად ფორმირებად დარგებში კომპანიების სტრატეგიების შესამუშავებლად?
2. ჩამოთვალეთ სასიცოცხლო ციკლის სიმწიფის ეტაპის ნიშნები.
3. რომელია ის სერიოზული სტრატეგიული შეცდომა, რომელიც არ უნდა დაუშვას მომწიფებული დარგის კომპანიამ?
4. რომელ სტრატეგიებს ირჩევენ დაცემის ეტაპზე მყოფი კომპანიები?
5. ურჩიეთ სეგმენტირებული დარგის კომპანიას რომელი სტრატეგია არის მისთვის უკეთესი.
6. რა შინაარსს ატარებს შეგვეითი სტრატეგია?
7. რას გულისხმობს აქტიური თავდაცვის სტრატეგია და ვისთვის არის იგი რეკომენდებული?

8. გაუწიეთ კონსულტაცია კრიზისში მყოფ ფირმას, თუ როგორ გამოვიდეს შექმნილი მდგომარეობიდან.
9. ვის შეეფერება „ბოლო ტაიმის„ სტრატეგია ძლიერ თუ სუსტ კომპანიას?

თავი VII. სტრატეგია და ღირსეულობითი კომპანიების კონკურენტული უპირატესობა

თანამედროვე საერთაშორისო ეკონომიკურ ურთიერთობებში მაღალშემოსავლიანი კომპანიების საქმიანობა, როგორც წესი ერთი დარგით არ შემოიფარგლება. კომპანიები დიდ ყურადღებას უთმობენ დარგების შესწავლის საკითხებს. მსოფლიო წარმოების გლობალიზაციის ფონზე კორპორაციათა უმრავლესობა გზებს ეძებს ახალ დარგებში შესაჭრელად. ცნობილია, რომ დარგებს განვითარების სხვადასხვა ეტაპები გააჩნია, რადგან დროის გრძელვადიან პერიოდში იცვლება როგორც დარგის ძირითადი მახასიათებლები, ასევე დარგის ცვლილებაზე მოქმედი ფაქტორებიც. ამდენად, მუდმივად დარგზე ორიენტაცია ერთის მხრივ, იწვევს დროის სხვადასხვა მონაკვეთში სხვადასხვა შემოსავლების ფორმირებას, ხოლო მეორე მხრივ, ალტერნატიული შესაძლებლობების დაკარგვას. ასე, რომ სხვადასხვა დარგებში ბიზნესის წარმოების საკითხი დღეს, ყველაზე ნაირი კომპანიისთვის მეტად აქტუალურია.

ახალ დარგში მეჭრას ეკონომიკურ ლიგერატურაში ეწოდება ღირსეულობითი. ღირსეულობითის ამოცანა უშუალოდ კორპორაციული სტრატეგიის პრობლემაა. კორპორაციული სტრატეგიის შემუშავება უფრო შრომატევადი პროცესია, ვიდრე კომპანიის საქმიანობათა დაგეგმვა ერთ კონკრეტულ ბიზნესში. ფაქტიურად, კორპორაციული სტრატეგია გულისხმობს ერთდროულად მრავალი ბიზნესის მართვას. კომპანიის სტრატეგიულ ქმედებათა შემუშავება, რომელიც უზრუნველყოფს შემოსავლების ზრდას სხვადასხვა ბიზნეს გარემოში, მენეჯერების მუდმივ პრობლემას წარმოადგენს. შეიძლება კომპანიას კონკრეტული ინდუსტრიიდან გააჩნია დიდი მოგება, მაგრამ ყოველთვის არსებობს შიში, რომ სხვა დარგიდან უფრო მეტი შემოსავლების მობილიზება შეიძლებოდა. შეიძლება თუ არა ამ

შემთხვევაში კორპორატიული ბიზნესი იყოს წარმატებული? რა თქმა უნდა არა, რადგან მენეჯერი ვერ ახლენს ალტერნატივითა სწორ გათვალას, ვერ ახერხებს დარგების ლეგალურ შესწავლას, არაეფექტიანად განკარგავს ინვესტიციებს. მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიას დარგში მაღალი შემოსავლების ფორმირება შეუძლია, კორპორაციას ეკონომიკური მოგება არ გააჩნია. ფაქტიურად, ეკონომიკური მოგება ეს არის სხვაობა საკუთარი და სხვა ალტერნატიული საქმიანობებიდან მოპოვებულ მოგებებს შორის. თუ სხვა დარგში გარკვეული კაპიტალის დაბანდება კომპანიას უფრო მეტ შემოსავალს მოუტანდა, ამბობენ, რომ მენეჯერი ხელიდან უშვებს ალტერნატიულ შესაძლებლობებს. იგი არასწორად ხარჯავს დროს, მისი კვალიფიკაცია არ არის სათანადო დონის და ა. შ. ამდენად, კორპორატიული სტრატეგიის ფორმირება ურთულესი პროცესია. მენეჯერთა პასუხისმგებლობა შესაბამისად უფრო მაღალია. ხშირად, კორპორატიული დონის მენეჯერები გარკვეული ამოცანების შესრულებას ავალებენ ბიზნეს სტრატეგიის დონის მენეჯერებს და შესაბამისად მათზე ახლენენ გარკვეულ უფლებამოსილებათა დელეგირებას, რადგან მაღალი რანგის მენეჯერებს უხდებათ დიდი მოცულობის სამუშაოს შესრულება. დივერსიფიცირებული კომპანიები კორპორატიული სტრატეგიის შექმნისას ყურადღებას აქცევენ შემდეგ საკითხებს:¹

1. რა გიპის დონისძიებები უნდა დაიგეგმოს იმისათვის, რომ მოხდეს შერჩეული დარგის დივერსიფიცირება (მაგალითად, შეისყიდოს კომპანია კონკრეტულ ბაზარზე, დააფუძნოს ახალი ფირმა, შევიდეს სხვა ფირმებთან სტრატეგიულ ალიანსებში).

2. დივერსიფიკაციის შემდგომ პერიოდში კორპორაციათა დარგობრივი პორტფელის მართვის სრულყოფა. ბიზნეს-ერთეუ-

¹ ცომაია ა., სტრატეგიული მენეჯმენტი, ელექტრონული, გვ. 85.

ლების დამატებით ინვესტირება და მათი კონკურენტული პოზიციების გაძლიერება, ბიზნეს დეზინვესტირება და ახალ დარგებში შესაჭრლად ნიადაგის მომზადება – პორტუელის გაუმჯობესება.

3. ისეთი ღონისძიებების შემუშავება, რაც თითოეულ ბიზნეს ერთეულის კონკრეტულ უპირატესობას მოუტანს დარგში (სინერგიულ ქმედებათა შემუშავება; მაკოორდინირებელი პოლიტიკის შექმნა, იდენტურ ტექნოლოგიაზე, მენეჯმენტზე, პროდუქციის ხარისხზე და სხვა კონკურენტულ აქტივებზე ორიენტაცია).

4. თითოეულ ბიზნეს ერთეულში მოგების ზრდის პერსპექტივების შეფასება და კორპორატიული რესურსების ყველაზე ეფექტიან ალტერნატიულ შესაძლებლობების გამოყენებაზე მიმართვა.

ცხადია, კორპორატიული დივერსიფიკაციის სტრატეგიის მიზნები და ამოცანები სხვა ღონის სტრატეგიებისგან მკვეთრად განსხვავებულია. შესაბამისად, კვლევის განსხვავებულ ობიექტს ახასიათებს კვლევის განსხვავებული ინსტრუმენტები. კვლევის ობიექტი, როგორც სისტემა შედგება განსხვავებული ელემენტებისგან და ამ ელემენტებს შორის ურთიერთქმედების მექანიზმისგან. თავად კორპორატიული სტრატეგიის ფუნქციონირების შედეგები (საბოლოო პროდუქტი) სხვა სტრატეგიებისგან შინაარსობრივად განსხვავდება. ამდენად, კორპორატიული დივერსიფიკაციის სტრატეგია კვლევის ახალი ობიექტია, რომლის მდგომარეობასაც კვლევის ახალი მაჩვენებლები ახასიათებს.

კომპანიითა უმრავლესობა, როგორც წესი საკუთარ ბიზნესს იწყებს მცირე ზომის საწარმოებისგან, რომელიც ძირითადად ორიენტირებულია ადგილობრივ და რეგიონალურ ბაზრებზე. თავდაპირველად ბიზნესი მომგებიანია, რადგან კომპანია ითვისებს ბაზრის ახალს სეგმენტებს, პასუხობს მომხმარებელთა

მზარდ მოთხოვნებს, მაგრამ გარკვეული პერიოდის შემდგომ კომპანია ველარ ვითარდება, რადგან მისი საწარმოო შესაძლებლობები შეზღუდულია. ბაზარი გაჯერებული, მომხმარებელთა მოთხოვნილებები დაკმაყოფილებელი. საზოგადოდ, ამ შემთხვევაში ახალგაზრდა კომპანიების სტრატეგიულ მიზანს წარმოადგენს რეალიზაციის მასშტაბების გაზრდა, მეტი საბაზრო წილის მოპოვება, ლოიალური სამომხმარებლო ჯგუფის შექმნა. მოგების გარკვეული დანამოგების და ახალი კრედიტორების ხარჯზე, კომპანიები აქტიური საინვესტიციო პოლიტიკით ცდილობენ ბიზნესის განვითარებას. დაბალი ფასები, გაუმჯობესებული ხარისხი, სარეკლამო საქმიანობის გაშლა, არის ინვესტიციების ის ძირითადი პროდუქტები, რომელიც ყველაზე ეფექტურად პასუხობს მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს. დამატებითი ტექნოლოგიების შეძენა, ადამიანური კაპიტალის მოზიდვა, წარმოების ახალ შენობებში განთავსება კომპანიებს უფრო მეტ მომხმარებლებზე გასვლის საშუალებას აძლევს. საბაზრო ექსპანსიის შემდეგ ეტაპს ტრადიციულად წარმოადგენს ახალი გეოგრაფიული ბაზრების ათვისება. გეოგრაფიული ექსპანსიის მიზანი არის ადგილობრივიდან რეგიონალურ, ეროვნულ და საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლა. ახალ რეგიონებში შეღწევა შესაძლებელია სხვადასხვა ხარისხით წარმოებდეს, რადგან სხვადასხვა გეოგრაფიულ არეალში საზოგადოებრივ, პოლიტიკური, სოციალურ-კულტურული გარემო ფაქტორები და ინდუსტრიის მახასიათებლები – მომხმარებლები, მეცოქეობის ხარისხი, მიმწოდებელი, კონკურენტუნარიანობა, სუბსტიტუტი – განხვავებულია. ამ ეტაპზე აზრს იძენს ვერტიკალური ინტეგრაციის ფენომენი, მომწოდებელი და სადისტრიბუციო კომპანიების შესყიდვა, რაც ხშირად ბიზნესის წარმატების ხარისხზე დადებითად მოქმედებს. ძირითადი პრობლემები ჩნდება ბიზნესის კოორდინაციაში. რომელი სტრატეგიაა უფრო გამართლებული, მრავალეროვნული თუ

გლობალური? რამდენად მოსახერხებელია ერთგვაროვანი მიდგომით სხვადასხვა ქვეყნებში გარკვეულ საქმიანობათა წარმოება. ორგანიზაციის მენეჯმენტი დაკავებულია ძირითადად ასეთი საკითხების მოგვარებით.

სანამ კომპანია მთლიანობაში ცდილობს მოგების ზრდის მაქსიმალური შესაძლებლობების ათვისებას კონკრეტულ დარგში, მანამ დივერსიფიკაციის პოლიტიკას კომპანიები ნაკლებად მისდევენ. მაგრამ როგორც კი კომპანიის ზრდის პოტენციალი იზღუდება, მენეჯმენტი მიმართავს აგრესიულ თავდასხმას მეტი საბაზრო წილის მოსაპოვებლად ან ამზადებს ნიადაგს, ახალ დარგში შესაჭრელად. დარგების დივერსიფიცირებისას იბალება კითხვა: „რომელ დარგებში და რა ხარისხით უნდა მოხდეს დივერსიფიცირება?“ – სტრატეგიული ალტერნატივები შეიძლება იყოს ძალზე მრავალფეროვანი. კომპანიას შეუძლია მონათესავე ან სრულიად უცნობ დარგებში შეიჭრას, დაიკავოს ბაზრის დიდი (მთლიანი შემოსავლების 51%-ზე მეტი) ან პატარა სეგმენტი (10%-ზე მეტი), რის შემდეგაც მენეჯმენტმა უნდა გადაწყვიტოს, თუ რომელი დარგის დემინვესტირება უნდა მოხდეს, ან რომელი ბიზნესი აღარ არის მიმზიდველი და საჭიროებს ლიკვიდაციას.

ერთი გიჟის ბიზნესზე კონცენტრირებული კომპანია ინარჩუნებს სალიდერო პოზიციებს დარგში მრავალი წლის განმავლობაში. ასეთი კომპანიები იგნორირებას უკეთებენ დივერსიფიკაციის სტრატეგიას და მთელი ყურადღების მობილემაციას ახდენენ მხოლოდ ერთ კონკრეტულ დარგზე. ერთ დარგზე ორიენტირებულ კომპანიებს მიეკუთვნება: „Coca-Cola“, „Domino's Pizza“, „Apple Computer“, „WallMart“, „Campbell Soup“, „Anheuser-Busch“, „Xerox“, „Gerber“, „Polaroid“. მათი სტრატეგია აგებულია მათ რეპუტაციაზე. ახალ დარგებში კი მოუწევთ ახალი რეპუტაციის შექმნა.

მხოლოდ ერთ კონკრეტულ ინდუსტრიაზე ორიენტაციას გარკვეული ორგანიზაციული და მენეჯერული უპირატესობები გააჩნია. პირველ რიგში, ცვლილებას არ ექვემდებარება კომპანიის მისია, ანუ თვალნათლივ გამოკვეთილია საკითხი: „ვინ ვართ ჩვენ და რისი გაკეთება გვსურს“. ორგანიზაციის სიძლიერე და მთლიანი ენერგია მიმართულია ერთ კონკრეტულ ბიზნესზე (დივერსიფიცირებული კომპანიებისგან განსხვავებით). ნაკლებია იმის ალბათობა, რომ უმაღლეს მენეჯერთა დრო, ენერგია, ორგანიზაციული რესურსები გაიფანტება ძალიან ბევრ წარმოების ხარისხი შესაძლებელია იყოს დაბალი). სამეწარმეო უნარის კონცენტრირება ხდება ერთ კონკრეტულ ბიზნესზე. ასე, რომ მენეჯერთა მხრიდან ინდუსტრიის ცვლილებაზე შესაბამისი ადექვატური რეაგირების ალბათობა ასეთი ტიპის დარგებში მაღალია. ფირმათა ყველა ღონის მენეჯერი კარგად იცნობს ბიზნესს და სიღრმისეულად ერკვევა წარმოებულ ოპერაციებში. ბევრი გარდა ამისა, ერთ დარგზე ორიენტირებული კომპანია უფრო მეტად აქცენტს აკეთებს გრძელვადიან პერიოდში საბაზრო პოზიციების გაუმჯობესებაზე და ნაკლებად ფიქრობს მოკლევადიანი მონაკვეთების მიმზიდველ ეფექტებზე. ასევე, კომპანიას ორგანიზაციული რესურსების სრულყოფის უფრო მეტი შესაძლებლობები გააჩნია, თუ იგი მხოლოდ ერთ დარგზეა ორიენტირებული. დროთა განმავლობაში, კონკრეტულ სიგუაციებზე მრავალმხრივი დაკვირვებები, დარგში ისტორიულად განვითარებული მოვლენები და სხვ. აუშჯობებს მენეჯმენტის კომპეტენციას, ბრდის გამოცდილებას.

იქიდან გამომდინარე, რომ კომპანიების მოგების ბრდის წყაროს წარმოადგენს მხოლოდ ერთ დარგში წარმოებული საქმიანობის სრულყოფა, კომპანიის მენეჯმენტი უფრო ნაკლებად ამჟღავნებს ისეთ სამეწარმეო უნარს, როგორიცაა: ახალი პროდუქციის შექმნა, საწარმოო ტექნოლოგიების გაუმჯობესება, მომხმარებელთა მოთხოვნილებების უკეთესად დაკ-

მაყოფილება, ზედმეტი ხარჯების შემცირება. რაც უფრო დიდ გამოცდილებას იძენს კომპანია ერთ ინდუსტრიაში, მას კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისა და სალიდერო პოზიციების განმტკიცების უფრო მეტი შანსი გააჩნია.

როდესაც კომპანია თავის სტრატეგიას ქმნის მხოლოდ ერთი დარგისთვის, მენეჯმენტის მთელი ყურადღება კონცენტრირებულია მხოლოდ მასზე. მაგრამ, როდესაც დარგი განიცდის სტაგნაციას, იცვლება ან თანდათანობით კვდება, კომპანია იმყოფება დიდი საფრთხის წინაშე. გლობალიზაციის ეპოქაში, ახალი გამოგონებები, ტექნოლოგიური ინოვაციები, რადიკალურად ცვლის დარგის ხასიათს. მაგალითად, რამდენად მიზანშეწონილია საბეჭდი მანქანების წარმოება დღეს, როდესაც შეიქმნა პერსონალური კომპიუტერი? ისეთივე აქტუალურია დღეს მაგნიტოფონების კასეტების წარმოება მას შემდეგ, რაც საკმაოდ ენერგიული ტემპით იზრდება კომპაქტ-დისკების ინდუსტრია? ასეთი სახის ინოვაციები მკვეთრად ცვლის მომხმარებელთა გემოვნებას. ამდენად, მხოლოდ ერთ ინდუსტრიაზე ორიენტაცია მეტად სარისკოა.

გარდა ამისა, ერთ დარგზე ორიენტირებული კომპანიის მენეჯერებს ნაკლებად შეუძლიათ შეაფასონ სხვა დარგებში განვითარებული მოვლენები. შეიძლება სხვა დარგი უფრო მაღალშემოსავლიანია. რაგომ უნდა ითქვას უარი ალტერნატიული შემოსავლების მოპოვებაზე, თუ ამის შესაძლებლობები რეალურად არსებობს ეკონომიკური თვალსაზრისით, ასეთი კომპანიები ნამდვილად არ იმყოფებიან საუკეთესო პოზიციებში. შეიძლება კომპანიის საბუღალტრო მოგება იყოს ძალზე მაღალი, მაგრამ ეკონომიკური თვალთახედვით, იგი განიცდის ბარალს.

სწორედ ამ მოსაზრებებზე დაყრდნობით მსოფლიოს მრავალი კომპანია ეძებს ახალ დარგებში დივერსიფიცირების გზებს. რაც უფრო მეტად ცვლიან ინოვაციები დარგს, მით უფრო

მეტი აუცილებლობა არსებობს, რომ კომპანიას გააჩნდეს ალტერნატიული შემოსავლების წყარო.

კომპანიის საგარეულო გადაწყვეტილებაზე დივერსიფიკაციის თაობაზე შემოქმედებს დარგის ორი ძირითადი ეკონომიკური მახასიათებელი: კომპანიის კონკურენტული პოზიციები შეიძლება იყოს სუსტი ან ძლიერი, ხოლო მთლიანობაში დარგი შეიძლება იზრდებოდეს სწრაფად ან ნელა. სტრატეგიულ თვალთახედვის პირველ ვარიანტში, როდესაც კომპანიებს გააჩნიათ სუსტი საბაზრო პოზიციები მაღალი გემპით მზარდ დარგში, კომპანიათა მხრიდან დივერსიფიკაციაზე ყურადღების გადატანა რეკომენდებული არ არის. ასეთ შემთხვევაში, როგორც წესი, კორპორაციები უფრო მეტად ცდილობენ კონკრეტულ დარგში საბაზრო წილის გაზრდას, გამოცდილების და კონკურენტული აქტივების დაგროვებას, რადგან დარგი მთლიანობაში მათთვის ძალზე მიმზიდველია. კორპორაციათა ძირითად ამოცანას ასეთი გიპის დარგებში შეადგენს მოცემულ ბიზნესში სწორი სტრატეგიის შემუშავება. პრობლემების შესწავლა, თუ რაგომ გააჩნიათ სუსტი პოზიციები მზარდ დარგში და რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ ფირმის კონკურენტული მდგომარეობა გაუმჯობესდეს. შესაბამისად, საბაზრო პოზიციების გაუმჯობესება შესაძლებელია სხვადასხვა გზებით. მცირე და საშუალო ფირმები ხშირად ყიდიან თავიანთ აქტივებს ძლიერი კონკურენტების სასარგებლოდ. შესაბამისად, ძლიერი კორპორაციები ცდილობენ შედარებით სუსტი მეტოქეების კონკურენტული აქტივების ხელში ჩაგდებას.

მეორე სიგუაციურ მდგომარეობაში, სადაც კომპანიებს გააჩნიათ ძლიერი საბაზრო პოზიციები მზარდ ბიზნესში, სხვა ინდუსტრიებში შეჭრის უფრო მეტი მოტივაცია არსებობს, ვიდრე პირველ შემთხვევაში. კერძოდ, აქაც კორპორაციები ფართო არჩევანის წინაშე იმყოფებიან. მზარდი საბაზრო მოგება მათ უბიძგებთ კონკრეტულ დარგში კონცენტრირებისაკენ. ძირი-

თადი აქცენტი გადატანილია საერთაშორისო ბაზრების ექსპანსიაზე, ბაზრის ახალი სეგმენტების ძიებაზე.

სუსტი კონკურენტული პოზიციების მქონე ფირმებს სტაგნაციურ ბიზნესში, ახალ დარგებში შეჭრის კიდევ უფრო მეტი მოტივაცია გააჩნია. იქ, სადაც ბაზრის ზრდის ტემპი დაბალია, კომპანიები უფრო დიდ ყურადღებას ამახვილებენ დივერსიფიკაციის საკითხებზე. თუმცა, ხშირად სუსტ კორპორაციებს საკმარისი ფინანსური კაპიტალი ახალი ტიპის დარგებში საინვესტიციო საქმიანობის წარსამართავად ფაქტიურად არ გააჩნია. ამდენად, ასეთი კომპანიების ძირითად მიზანს წარმოადგენს არსებულ დარგში თავის გადარჩენის პოლიტიკის შემუშავება. მეტად აქტუალურია სხვა ფირმებთან შერწყმისა და ვერტიკალური ინტეგრაციის საკითხები კონკურენტული პოზიციების შენარჩუნების მიზნით. თუ კომპანიათა საქმიანობა არ უმჯობესდება, მაშინ მათ უნდა დატოვონ დარგი.

ყველაზე აქტიურად, დივერსიფიცირების პოლიტიკას მიმართავენ მეოთხე სიტუაციურ მდგომარეობაში მყოფი კომპანიები. კერძოდ, ძლიერი საბაზრო პოზიციები სტაგნაციურ დარგებში უბიძგებს მენეჯერებს, რომ მათ მოიპოვონ უფრო მაღალი შემოსავლები ალტერნატიული საქმიანობიდან. როდესაც ბაზარი მაქსიმალურად გაჯერებულია, ასეთი კორპორაციები ნაკლებად ხარჯავენ ინვესტიციებს კონკრეტულ დარგში მეტი კონცენტრაციის მიზნით, რადგან ინვესტიციების გამოსყიდვის ხანგრძლივობა და დაფარვის პროცენტი ღრთოთ განმავლობაში კიდევ უფრო იზრდება. ამდენად, ასეთი კორპორაციების ძირითად ამოცანას შეადგენს როგორც მონათესავე, ისე არამონათესავე დარგებში დივერსიფიცირება. თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კომპანიები არ გოვებენ მოცემულ დარგს. ისინი ინარჩუნებენ თავიანთ პოზიციებს კონკრეტულ ბიზნესში და მაქსიმალურად ცდილობენ ერთის მხრივ, პოზიციების დაცვას, ხოლო მეორე მხრივ, მათ გაუმჯობესებას. რაც შეიძლება

გამოხატული იყოს საერთაშორისო ბაზრებზე ექსპანსიის, ვერტიკალური ინტეგრაციის და სხვა მიმართულებებში. ფაქტურად, ასეთი გიპის კორპორაციები ეძებენ შემოსავლის დამატებით წყაროს. ახალ დარგებში შეისყიდიან სხვა კომპანიებს, ქმნიან ერთობლივ საწარმოებს, აფუძნებენ ფილიალებს, გარკვეული გამოცდილება, ტექნოლოგიური „ნიუ-ჰაუ“, იმიჯი და სხვა სახის არამაგერიალური აქტივები, ისევე როგორც დარგოვითი ფინანსური კაპიტალი ეხმარებათ მათ ამ პრობლემების გადაწყვეტაში.

დივერსიფიცირებული კომპანიის მენეჯმენტს სტრატეგიების შემუშავება უხდება სხვადასხვა დარგში, მრავალი სახის საქმიანობის მიმართულებით.

დივერსიფიკაციის ღრ. ვიდრე ერთპროფილიანი კომპანია იღებს მოგებას უკვე ათვისებული დარგის მრდის ხარჯზე, დივერსიფიცირების აუცილებლობა არ არსებობს. მაგრამ მრდის შენელების შესაბამისად, დივერსიფიცირება ხდება მიმზიდველი საშუალება კომპანიის პერსპექტივის გაუმჯობესებისათვის. დივერსიფიკაციის შესახებ გადაწყვეტილების მირებისას, კომპანიის ხელმძღვანელობამ უნდა განსამზღვროს, სად და რა მასშტაბით განახორციელოს ის. ამისთვის სტრატეგიული შესაძლებლობები არც ისე მცირეა:

- დივერსიფიცირება შესაძლებელია მონათესავე ან არამონათესავე დარგებში;
- დარგებში, რომლის ტექნოლოგიები და საქონელი სრულყოფილს ხდის კომპანიის პროდუქციას;
- დარგებში, სადაც კომპანიის ცოდნა და გამოცდილება იქცევა წარმატების გადამწყვეტ ფაქტორად და ფასეულ კონკურენტულ აქტივად;
- შესაძლებელი ხდება ახალ ბაზარზე გასვლა, სადაც ტექნოლოგიური „ნიუ-ჰაუ“ კომპანიას აძლევს შანსს – მოიპოვოს არსებითი კონკურენტული უპირატესობა.

დივერსიფიკაცია შეიძლება იყოს მინიმალური (უზრუნველყოს კომპანიის მოგების და საერთო შემოსავლების 10%-ზე ნაკლები) და მნიშვნელოვანი (50%-მდე) ერთ ან ორ მსხვილ ან დიდი რაოდენობის მცირე დარგში. ერთობლივი საწარმოების შექმნა ახალ დარგებში – დივერსიფიცირების ერთ-ერთი სახეა.

არ არსებობს მზა ფორმულა დივერსიფიკაციისათვის კომპანიის მზადყოფნასთან დაკავშირებით. დივერსიფიკაციის დრო ღდება, თუ:

1. მცირდება არსებული ბიზნესის განვითარების შესაძლებლობა.

2. დივერსიფიკაცია ხსნის ახალ შესაძლებლობებს კომპანიის პროდუქციის სამომხმარებლო ფასეულობების ზრდის ან კონკურენტული მდგომარეობის გამყარების მიზნით.

3. შესაძლებელია არსებული კომპეტენციების და შესაძლებლობების გადატანა სხვა დარგებში.

4. შერეულ დარგებში დივერსიფიკაცია ხელს უწყობს წარმოების დანახარჯების შემცირებას.

5. კომპანიას აქვს ფინანსური და ორგანიზაციული რესურსები დივერსიფიკაციისათვის.

ერთი დარგის კომპანიები ემსახურებიან სხვადასხვა საბაზრო ნიშას, თითოეულს აქვს საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები, ამიტომ ისინი ირჩევენ დივერსიფიკაციის სხვადასხვა ხერხს და იწყებენ ამ პროცესს სხვადასხვა დროს.

დივერსიფიკაციის მიზანშეწონილობის სამი კრიტერიუმი. იმის დასადგენად არის თუ არა დივერსიფიკაცია მომწიფებული და გამართლებული, აუცილებელია კომპანიის ქვედანაყოფების, როგორც დამოუკიდებელი საწარმოების, ეფექტიანობის შეფასება. ფაქტიური და სავარაუდო ეფექტიანობის შედარება არ იძლევა ზუსტ შედეგებს. დივერსიფიკაციასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღება იძულებით მიიღება მოლოდინის ან პროგნოზირების საფუძველზე. მაგრამ უარი არ უნდა ვთქვათ

აქციონერების მდგომარეობასთან მიმართებაში ღივერსიფიკაციის ზეგავლენის განსაზღვრაზე. ღივერსიფიკაციის სტრატეგიის შემუშავებისას მიზანშეწონილია სამი კრიტერიუმის გათვალისწინება:¹

1. **ღარგის მიმზიდველობის კრიტერიუმი.** ღივერსიფიკაციისათვის შერჩეული ღარგი უნდა იყოს საკმაოდ მიმზიდველი, ე. ი. უზრუნველყოს დაბანდებულ კაპიტალზე შესაბამისი მოგება. ღარგის მიმზიდველობა განისაზღვრება მასში არსებული დადებითი კონკურენტული და საბაზრო გარემოს მიხედვით, რომლებიც ქმნიან გრძელვადიან მოგების მიღების საფუძველს. ღარგის მიმზიდველობა არ ფასდება ისეთი ცვალებადი მაჩვენებლით, როგორიც არის ზრდის სწრაფი ტემპები ან პროდუქციაზე მზარდი მოთხოვნილების არსებობა.

2. **ღარგში შესვლის ხარჯების კრიტერიუმი.** ახალ ღარგში შესვლის ხარჯები არ უნდა აღემატებოდეს მასში მუშაობიდან მისაღებ პოტენციურ მოგებას. რაც უფრო მიმზიდველია ღარგი, მით უფრო მაღალია შესასვლელი ბარიერები. ახალბედა კომპანიებისთვის შესასვლელი ბარიერები პრაქტიკულად ყოველთვის მაღალია. დაბალი ბარიერები ახდენენ უამრავი ახალი კომპანიების მოღინების სტიმულირებას, რაც იწვევს პოტენციური მოგების შემცირებას. ღარგის წამყვანი კომპანიის შესყიდვა ყოველთვის დიდ ხარჯებთან არის დაკავშირებული. ძალიან მაღალი შესვლის დანახარჯები ავგომატურად ამცირებენ მომავალ მოგებას და კომპანიის აქციების სავარაუდო ღირებულებას.

2. **ღამატებითი უპირატესობის კრიტერიუმი.** ახალ მიმართულებებში ღივერსიფიკაცია ხელს უწყობს კომპანიის არსებული და ახალი ქვედანაყოფების ეფექტიანობის ამაღლებას. $1+1=3$ – შედეგის მიღების ალბათობა იზრდება, თუ ღარგში

¹ Michael E. Porter, "From competitive Advantage to Corporate strategy", Harvard Business Review 45, no. 3. (may-June, 1987), pp. 46-49.

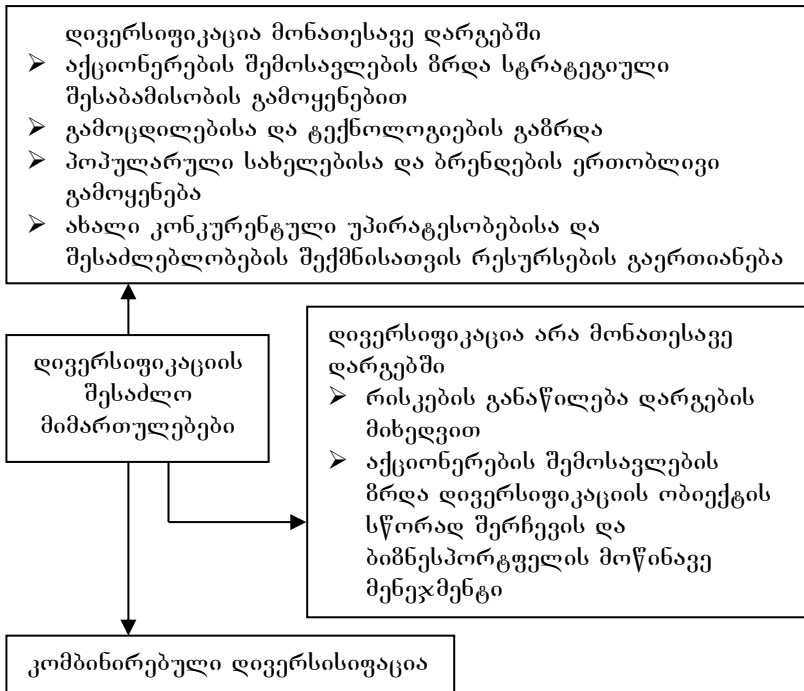
დივერსიფიკაცია ხდება კონკურენტულად მნიშვნელოვანი ფასეულობათა ჯაჭვის დამთხვევით. ეს საშუალებას იძლევა შემცირდეს დანახარჯები, მოხდეს ტექნოლოგიების და გამოცდილების გაცვლა, შეიქმნას ფასეული კომპეტენციები და შესაძლებლობები, ეფექტიანად იქნას გამოყენებული არსებული რესურსები (მაგალითად, ბრენდის რეპუტაცია). თუ დამატებითი უპირატესობები არ შეიქმნება, დივერსიფიკაცია ვერ შეძლებს სასურველი შედეგების უზრუნველყოფას.

მონათესავე და ახალ ღარგებს შორის არჩევანი. დივერსიფიკაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ, კომპანია ირჩევს გაფართოების მიმართულებას მონათესავე ან არამონათესავე ღარგებში (იხ. ნახაზი 12), მონათესავედ ითვლება ის კომპანიები, რომლებსაც აქვთ კონკურენტულად მნიშვნელოვან საქმიანობათა სახეების დამთხვევა, რის საფუძველზეც იქმნება მათი ფასეულობის ჯაჭვი. დივერსიფიკაციის მიზანია – ფასეულობათა ჯაჭვების ან მათი რგოლების დამთხვევის გამოყენება $1+1=3$ ეფექტის მიღწევისათვის, მწარმოებლურობის ან აქციების ღირებულების ზრდის მიხედვით. არამონათესავე კომპანიების ფასეულობათა ჯაჭვის რგოლები იმდენად განსხვავებულია, რომ შეუძლებელი ხდება ტექნოლოგიების და კონკურენტულად მნიშვნელოვანი უპირატესობის შექმნა კორპორაციული ქოლგის ქვეშ ფუნქციონირების პირობებში. კომპანიათა უმეტესობა ამჯობინებს მონათესავე ღარგებში გაფართოებას.

მონათესავე დივერსიფიკაცია. მონათესავე დივერსიფიკაცია მომგებიანია იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვებს შორის არის სტრატეგიული შესაბამისობა (იხ. ნახაზი 13).¹ სტრატეგიული შესაბამისობა ნიშნავს კომპანიის

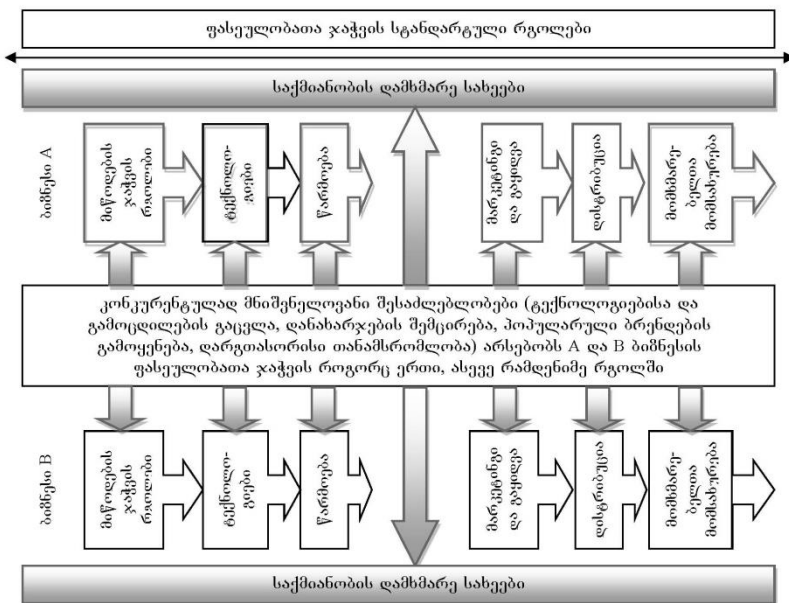
¹ Michael E. Porter, "Competitive Advantage (New-York: Free Press, 1985), pp. 318-319 and pp. 337-353.

ფასეულობათა ჯაჭვის რგოლების თანხედრას, რაც საშუალებას იძლევა:



ნახაზი 12. კომპანიის დივერსიფიკაციის სტრატეგიები

- მოხდეს კონკურენტულად ფასეული გამოცდილების, ტექნოლოგიური „ნოუ-ჰაუ“-ს და შესაძლებლობების გაცვლას;
- კომპანიის მონათესავე საქმიანობათა სახეების გაერთიანება წარმოების დანახარჯების შემცირების მიზნით;
- ურთიერთსარგებლის საფუძველზე ბრენდების ერთობლივი გამოყენება;
- კომპანიებს შორის თანამშრომლობის დაწყება კონკურენტულად ფასეული შესაძლებლობების და რესურსების შექმნის მიზნით.



ნახაზი 13. მონათესავე ბიზნესის ფასეულობათა ჯაჭვი

ფასეულობათა ჯაჭვის სტრატეგიული შესაბამისობა. სტრატეგიული შესაბამისობის გამოვლენა შესაძლებელია ფასეულობათა ჯაჭვის ნებისმიერ რგოლში: სამეცნიერო კვლევებსა და ტექნოლოგიებში, მიწოდების ჯაჭვში, მიმწოდებლებთან ურთიერთობაში, წარმოებაში, გაყიდვებსა და მარკეტინგში, გავრცელებაში, ადმინისტრაციულ ფუნქციებში.

მონათესავე დივერსიფიკაცია სწორედ იმიტომ არის მიმზიდველი, რომ შესაძლებელი ხდება ფასეულობათა ჯაჭვის სტრატეგიულ შესაბამისობათა ელემენტები გარდაიქმნას კონკურენტულ უპირატესობად. რაც უფრო მჭიდროა მრავალდარგობრივი კორპორაციის ქვედანაყოფების „ნათესაური“ კავშირი, მით უფრო ღიაა ტექნოლოგიების გაცვლის შესაძლებლობა ან ფასეულობათა ჯაჭვის რგოლების გაერთიანება დანახარჯების შემცირების, ან ახალი რესურსებისა და შესაძლებ-

ლობების შექმნისათვის. სხვა სიყვეებით, მით უფრო მაღალია კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ალბათობა.

მონათესავე დივერსიფიკაცია შესაძლებელს ხდის სტრატეგიულ შესაბამისობათა ელემენტები გარდაიქმნას კონკურენტულ უპირატესობად.

უფრო მეტიც, დივერსიფიცირებული კომპანია ფირმათაშორის სტრატეგიული შესაბამისობების არსებობის და ფასეულობათა ჯაჭვის რგოლების დამთხვევის შემთხვევაში გვაძლევს მოგების გაცილებით მაღალ მაჩვენებელს, ვიდრე აჩვენებდნენ ეს ქვედანაყოფები დამოუკიდებლად მუშაობის შემთხვევაში. ამრიგად, დივერსიფიცირებული კომპანია აღის კონკურენტული უპირატესობის ხარისხობრივად ახალ დონეზე. რაც უფრო მნიშვნელოვანია უპირატესობა სტრატეგიული შესაბამისობის გამოყენებისაგან, ან რაც უფრო მეტია შანსი ფორმულა $1+1=3$ რეალიზებისთვის, მით უფრო მაღალია აქციონერთა მოგების შანსი.

მონათესავე დივერსიფიკაციის სტრატეგია გულისხმობს ისეთი ტიპის ინდუსტრიების დივერსიფიცირებას, როდესაც „სტრატეგიული სარგებლის“ მიღების შესაძლებლობა არსებობს. სტრატეგიული სარგებელი წარმოადგენს სხვადასხვა დარგებში ერთმანეთთან დაკავშირებული დანახარჯების წარმოებას, რაც მეტად მნიშვნელოვანია ერთგვაროვან საქმიანობათა სხვა ბიზნესში დანერგვისათვის. დანახარჯების კონცეფციის მიხედვით, სხვადასხვა ინდუსტრიებში ერთმანეთთან ურთიერთდაკავშირებული საქმიანობების განხორციელება წარმოადგენს კორპორაციების მნიშვნელოვან აქტივს, რასაც სტრატეგიულ მენეჯმენტში სტრატეგიულ სარგებელსაც უწოდებენ.¹ ფაქტიურად, სტრატეგიული სარგებელი ეს არის სინერგიულ ქმედებათა ერთობლიობა, რომელიც გარკვეული კოორდინაციის ხარჯზე,

¹ ცომბაია ა., სტრატეგიული მენეჯმენტი, ელექტრონული, გვ. 91.

სხვადასხვა ინდუსტრიების მართვის ხარისხს უფრო ეფექტიანს ხდის, არაკოორდინირებულ ღარგებთან შედარებით. კორპორაციული მენეჯმენტის გამოცდილება და სტრატეგიული სარგებლის ფენომენი ერთობლიობაში არის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების საფუძველი ბაზარზე. სტრატეგიული სარგებელი უშუალო კავშირშია მესაკუთრეების ინტერესებთან, რადგან სინერგიული აქტივები მესაკუთრეთა პორტფელის ბაზრის წყაროს წარმოადგენს.

სტრატეგიულ სარგებელს ადგილი აქვს, როდესაც სხვადასხვა ღარგებში წარმოებს იდენტური ტექნოლოგიების, პერსონალისა და პერსონალზე მოთხოვნების, მომწოდებელთა და სანელეულო წყაროების გამოყენება. ასევე არსებობს პროდუქციის საწარმოო კომპონენტების ერთობლივი წარმოების პოტენციალი, სადისტრიბუციო საქმიანობასთან დაკავშირებული მსგავსი მეთოდები. მენეჯერული „ნოუ-ჰაუ“, ერთი და იგივე გიპის მარკეტინგულ გამოცდილებაზე დაყრდნობის, რეალიზაციის შემდგომ პროდუქციაზე მომსახურებასთან დაკავშირებული საქმიანობების კომბინირების შესაძლებლობა. სარგებელს შეიძლება ადგილი ჰქონდეს დანახარჯების კონცეფციაში წარმოდგენილ ბიზნესის ყველა სახის საქმიანობასთან მიმართებაში. ამ შემთხვევაში ამბობენ, რომ კომპანიებს, რომლებიც მისდევნ ალნიშნულ სინერგიულ ქმედებებს გააჩნიათ უპირატესობა (სტრატეგიული სარგებელი) იმათთან შედარებით, რომლებიც სტრატეგიულ სარგებელს ვერ ქმნიან. ცნობილია მონათესავე დიფერენციაციის სტრატეგიითა შემუშავების შემდეგი მეთოდები:

- ისეთი გიპის ღარგების ათვისება, სადაც შესაძლებელია ერთგვაროვანი სარეალიზაციო ძალების, სარეკლამო და სადისტრიბუციო საქმიანობების წარმართვა (მაგალითად, პურის საცხობმა შეისყიდა ფუნთუშეულის მწარმოებელი კომპანია);

- სხვადასხვა დარგებში შესაძლებელია ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული ტექნოლოგიების გამოყენება (მაგალითად, სოფლის მეურნეობის სფეროში სასუქის მწარმოებელმა კომპანიამ შეისყიდა მწერების ქიმიური პრეპარატების ქარხანა);
- „ნოუ-ჰაუ“-სა და სხვა გიპის გამოცდილების გადაცანა სხვა ბიზნესში (მაგალითად, ჰამბურგერების დამამზადებელმა ფირმამ შეისყიდა კომპანია, რომელიც დასპეციალიზირებულია სწრაფი საკვები პროდუქტების წარმოებაში);
- სავაჭრო ნიშნებისა და კომპანიის რეპუტაციის გადაცანა ახალ პროდუქციაზე (მაგალითად, მანქანათა ნაწილების კომპანიამ შეისყიდა ავტომობილების შემკეთებელი ქარხანა).

სტრატეგიული სარგებელი, მასშტაბის ეკონომიურობა და კონკურენტული უპირატესობა – სტრატეგიული სარგებელი უშუალო კავშირშია მასშტაბის ეკონომიურობის პრობლემასთან. როდესაც კომპანია სხვა დარგებში შეჭრისას მიმართავს ერთგვაროვანი ტექნოლოგიების და საწარმოო რესურსების გამოყენების მეთოდს, კომპანიის ერთობლივი კორპორატიული დანახარჯები მნიშვნელოვნად მცირდება, რაც საშუალო დანახარჯებზეც აისახება. ფაქტიურად, პროდუქციის ერთეულის თვითღირებულების შემცირება ეს არის მასშტაბის ეკონომიურობა და კომპანიას მეტოქეებთან შედარებით უჩნდება დანახარჯების უპირატესობა, რაც შესაძლებელია კონკურენტულ უპირატესობასაც წარმოადგენს. მოცემულ შემთხვევაში, მასშტაბის ეკონომიურობა დაკავშირებულია რამოდენიმე ინდუსტრიიდან ერთობლივი ხარჯების შემცირების უპირატესობასთან იმ კომპანიებთან შედარებით, როდესაც სხვადასხვა დარგებში ერთმანეთთან დაუკავშირებელ სტრატეგიებს შეიმუშავენ. როგორც „ნოუ-ჰაუ“-ს, ასევე საწარმოო საქმიანობათა გრანს-

ფერგის ეფექტი ასეთი უპირატესობის მოპოვების საფუძველს ქმნის.

მარკეტინგულ საქმიანობასთან დაკავშირებული სარგებელი – როდესაც სხვადასხვა დარგებში დანახარჯების კონცეფციის მიხედვით, კომპანიათა ბიზნესის კოორდინირება წარმოებს ისეთ საქმიანობებში, როგორიცაა: ერთიდაიგივე მომხმარებლის, სადისტრიბუციო ღილერებისა და ბროკერების გამოყენება, ან პროდუქციის გასაღების სტრატეგიის შემუშავება ერთგვაროვანი მეთოდებით ამბობენ, რომ კომპანიას გააჩნია მარკეტინგული სარგებელი. დანახარჯების შემცირების წინაპირობები შესაძლებელია არსებობდეს (მასშტაბის ეკონომიურობა) ბაზარზე ორიენტირებულ საქმიანობათა მიმართებაში. კერძოდ, სხვადასხვა დარგში პროდუქციაზე ერთნაირი სავაჭრო ნიშნები, რეკლამირების სფეროში დაგროვილი გამოცდილების გადატანა ერთი ბიზნესიდან მეორეში და სხვ. მარკეტინგული სარგებელი დანახარჯების შემცირების საშუალებას იძლევა პროდუქციის რეალიზაციისა და დისტრიბუციის საქმიანობასთან დაკავშირებით.

გარდა ამისა, მასშტაბის ეკონომიურობა ასევე გულისხმობს ერთ დარგში დაგროვილი პროდუქციის გასაღებისა და ღირებულების სფეროში დაგროვილი გამოცდილების გაზიარებას სხვა ბიზნესში. მაგალითად, „ჰონდა“-ს იმიჯმა და რეპუტაციამ ავტომობილების ბიზნესში დიდი აღიარება მოუტანა ყინულის მჭრელ ტექნოლოგიებს. ასე, რომ „ჰონდა“-ს დიდი ინვესტიციები პროდუქციის რეკლამირებაში არ დაუხარჯია. Canon-ის რეპუტაცია ფოტო ტექნოლოგიების წარმოების საკითხებში წარმოადგენდა ამ კომპანიების მნიშვნელოვან აქტივს, რამაც Canon-ს ხელი შეუწყო ინფორმაციის გასავრცელებელი ტექნოლოგიების წარმოებაში. Panasonic-ის ელექტრო-ტექნიკური პროდუქციის (რადიო-ტელევიზორები) მიმართ მომხმარებელთა

ლოიალურობა კომპანიას საფუძველი შეუქმნა, რომ მას აეთვისებინა მიკრო-გაღლოვანი ღუმელების ბაზარი.

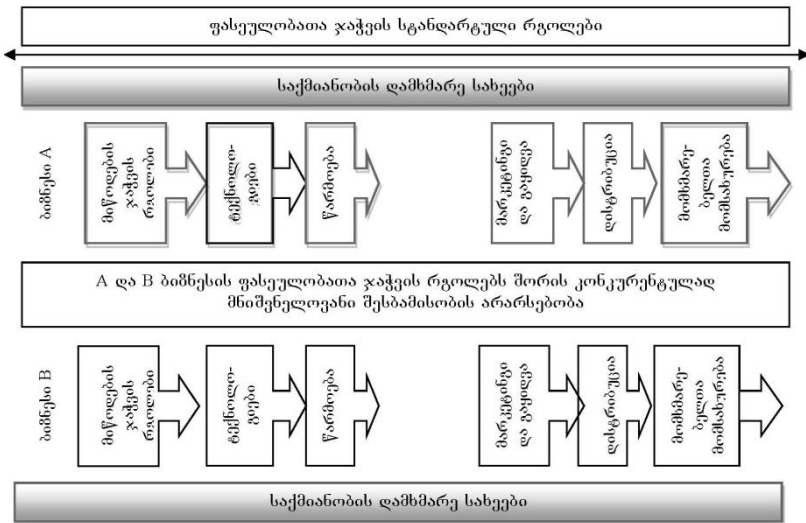
ოპერატიული სარგებელი – სხვადასხვა დარგებში მიიღწევა ოპერატიული სარგებელი, როდესაც შესაძლებელია ერთობლივი წესით ოპერატიულ საქმიანობათა წარმოება და ამ სფეროში არსებული გამოცდილების სხვა დარგში დანერგვა. მაგალითად, ნედლეულისა და მასალების შესყიდვასთან, ტექნოლოგიების გაუმჯობესებასთან, საბოლოო პროდუქციის შექმნასთან ან ადმინისტრაციულ მხარდამჭერ სისტემასთან დაკავშირებული გამოცდილება და სხვ.

მენეჯმენტის სარგებელი – სარგებლის ამ ტიპს ადგილი აქვს, როდესაც სხვადასხვა დარგში არსებობს მსგავსი სამეწარმეო, ადმინისტრაციული და ოპერატიული პრობლემები, რაც მენეჯმენტის „ნიუ-ჰაუ“-ს გადაგანის საშუალებას იძლევა ერთი სახის ბიზნესიდან მეორეში.

სტრატეგიული სარგებელი – მთლიანობაში არის ყველა გემოაღნიშნული სარგებლის ჯამი.

არამონათესავე ლივერსიფიკაციის სტრატეგია. მიუხედავად მონათესავე ლივერსიფიკაციის უპირატესობებისა, ბევრი კომპანია ირჩევს არამონათესავე ლივერსიფიკაციას – კაპიტალის დაბანდება ნებისმიერ დარგში, მათი ამრით, არის მომგებიანი. ასეთ შემთხვევებში არ არის აუცილებელი სტრატეგიული შესაბამისობის მქონე საწარმოს შერჩევა (იხ. ნახაზი 14). საკმარისია, რომ არჩეული დარგი შეესაბამებოდეს მიმზიდველობის კრიტერიუმებს და შესვლის ხარჯებს. ხოლო მესამე კრიტერიუმში (დამატებითი უპირატესობა) მოცემულ ვითარებაში თამაშობს მეორეხარისხოვან როლს. ხშირად წარმატებული კომპანიის შეძენა ხდება საკმარისი საფუძველი შესაბამის დარგში ლივერსიფიკაციისთვის. სხვა სიტყვებით, მოგების კარგი პერსპექტივის მქონე ნებისმიერი კომპანია, რომლის შესყიდვა

არის მიზანშეწონილი, წარმოადგენს ბრდის ახალ მიმართულებას.



ნახაზი 14. არამონათესავე ბიზნესის უახვეულობათა ჯაჭვი

არამონათესავე დივერსიფიკაციის კლასები და მიწისები.
არამონათესავე დარგებში დივერსიფიკაციას აქვს რიგი უპირატესობები:

1. სამეწარმეო რისკი ნაწილდება სხვადასხვა დარგის მიხედვით, ე. ი. კომპანია აფინანსებს ისეთ დარგებს, რომლებიც ერთმანეთთან არ არიან დაკავშირებული და გააჩნიათ განსხვავებული ტექნოლოგიები, კონკურენციის პირობები, ბაზრის თავისებურებები, მომხმარებელთა ბაზა. ეს გაცილებით უსაფრთხოა, ვიდრე ინვესტიციების კონსოლიდაცია ერთ დარგში მონათესავე დივერსიფიკაციის პირობებში.¹

¹ აქ მოცემული არგუმენტაცია ახდენს ჯანსაღი ამრის აპელირებას, მაგრამ მოგიერთი გამოკვლევა აჩვენებს, რომ ფინანსური თვალსაზრისითაც არამონათესავე დივერსიფიკაცია უსაფრთხოა ნათესაურთან შედარებით. იხილეთ სტატია – Michael Lubatkinm, Sayan Chaterjee, "Extending Modem Portfolio Theory info the Domain Of Corporate Diversification: Does It Apply?" Academy of Management Journal, February, 1994, p. 109-136.

2. კომპანიის ფინანსური რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენება უზრუნველყოფს მათ გადანაწილებას მოგების მიღების პერსპექტივის მქონე ნებისმიერ დარგში (შემდგომი რაოდენობის დარგებთან შედარებით მონათესავე დივერსიფიკაციის პირობებში).

3. კომპანიის მოგება სტაბილურია, რადგანაც ერთ დარგში დაღმავლობა როგორღაც კომპენსირდება მეორე დარგში აღმავლობით – დარგის განვითარების ციკლიდან გამომდინარე, რომელშიც კომპანია მუშაობს, იმყოფება საწინააღმდეგო პოზიციაში.

დივერსიფიკაციის კოზინირებული სტრატეგია. ხშირად კომპანიები ერთმანეთთან ათავსებენ როგორც მონათესავე, ასევე, არამონათესავე დივერსიფიკაციას და საერთოდ, ბიზნესპორტფელის შედგენის პრაქტიკა ძალზედ მრავალფეროვანია და დამოკიდებულია თითოეული კომპანიის უნიკალურ პირობებზე. ზოგიერთი კორპორაცია მართლაც წარმოადგენს ერთპროფილიან გაერთიანებას, რომელშიც ძირითადი ბიზნესი უზრუნველყოფს მთლიანი შემოსავლების 50-80%-ს, ხოლო დარჩენილი წილი მოდის მეორეხარისხოვან მონათესავე და არამონათესავე საწარმოებზე. სხვა კორპორაციები მიეკუთვნება ვიწრო დივერსიფიკაციის კატეგორიას და მოიცავს რამდენიმე მონათესავე და არამონათესავე განყოფილებას. მესამე ტიპის კორპორაციები ფართოდ დივერსიფიცირებულია – მის ბიზნესპორტფელში შედის ბევრი მონათესავე და არამონათესავე ქვედანაყოფი. კორპორაციების მეოთხე ჯგუფი (მათი რაოდენობა ძალზედ მცირეა) დივერსიფიცირებულია არამონათესავე დარგებში, მაგრამ თითოეული დარგის ფარგლებში არსებობს მონათესავე დივერსიფიკაცია: ამ კორპორაციების ბიზნესპორტფელი შედგება მონათესავე კომპანიების რამდენიმე არამოსაზღვრე ჯგუფისგან. ნებისმიერ კომპანიას შეუძლია შექმნას მონათესავე და არამონათესავე დივერსიფიკაციის

სტრაგეგია, რომელიც მაქსიმალურად შეესაბამება მის სიტუაციასა და რისკებთან დამოკიდებულებას.

ახალ ღარგში შესვლის სტრატეგიები. საქმიანობის ახალი მიმართულების ათვისება (მონათესავე და არამონათესავე) ხორციელდება სამი ფორმით: შეძენა, ახალი საწარმოს შექმნა, ერთობლივი საწარმო (სტრაგეგიული პარტნიორობა).

მოქმედი კომპანიის შესყიდვა. შეძენა – ეს ყველაზე გავრცელებული ფორმაა ახალ ბაზარზე შესვლისთვის, რადგანაც ამცირებს არა მარტო ახალ ღარგში შესვლის დროს, არამედ ხელს უწყობს შესვლის ისეთი ბარიერების გადალახვას, როგორიცაა შესაბამისი ტექნოლოგიების და მიმწოდებლებთან კარგი ურთიერთობის არსებობა, მწარმოებლურობის მაღალი დონე და დარგის დილერთა დანახარჯები, მნიშვნელოვანი პირველადი ხარჯები რეკლამაში და წინსვლა ბაზრის საკუთარი არსებობის შესახებ ინფორმირებისათვის და ცნობადი სავაჭრო ნიშნის მოპოვება, გავრცელების მზა სისტემა. ახალბედს გარდაქმნა ეფექტიან მოთამაშედ უმეტეს ღარგებში მოითხოვს მრავალწლიან დაძაბულ მუშაობას, რადგანაც შეუძლებელია მცირე დროში საჭირო ცოდნის და რესურსების შეძენა.

შესაფერისი შესასყიდი კომპანიის მოძებნა – რთული ამოცანაა. მენეჯმენტმა უნდა გადაწყვიტოს, რა არის უფრო მომგებიანი: წარმატებული კომპანიის მაღალ ფასად თუ კრიზისში მყოფი საწარმოს ფასდაკლებით შესყიდვა. თუ კომპანია მყიდველს არ გააჩნია დიდი გამოცდილება ახალ ღარგში, თუმცა აქვს საკმარისი კაპიტალი, უმჯობესია შეისყიდოს სტაბილური, კარგი რეკომენდაციის მქონე კომპანია (იმ პირობით, რომ მისი ფასი ხელს არ შეუშლის ბაზარზე შესვლას). თუ კომპანია-მყიდველს გააჩნია მმართველობითი და ფინანსური რესურსები, ცოდნა და დროის საშუალება, მაშინ შესაძლებელია კრიზისულ მდგომარეობაში მყოფი საწარმოს შესყიდვა.

დარგში შესვლის ხარჯები უნდა იყოს ისეთი, რომ მოსალოდნელი მოგება არა მარგო უნდა ფარავდეს მათ, არამედ უზრუნველყოს ახალი კომპანიის განვითარება და გაფართოება.

ახალი საწარმოს შექმნა. დივერსიფიკაციის კიდევ ერთი ფორმაა – კორპორაციის ფარგლებში საკუთარი ახალი საწარმოს შექმნა, რომელიც კონკურენციას გაუწევდა არჩეულ დარგში. ახალბედს ბაზარზე მოუხდება არა მარგო შესვლის ბარიერების გადალახვა, არამედ ახალი საწარმოო სიმძლავრეების შექმნა, მიწოდების სისტემის ფორმირება, პერსონალის მოძიება და მომზადება, გასაღების არხების შემუშავება, მომხმარებელთა ბაზის შექმნა და სხვ. მთლიანობაში, ახალი კომპანიის ორგანიზებას ამრი აქვს იმ შემთხვევაში, თუ მას აქვს საკმარისი დრო ახალი საწარმოს წარდგენისთვის; როდესაც დარგში მოქმედი მოთამაშეები ვერ ახორციელებენ ეფექტიან კონკურენტულ ქმედებებს ახალბედს მცდელობაზე – შეცვალოს ბაზრის მდგომარეობა; თუ საკუთარი საწარმოს შექმნა უფრო იაფი იქნება, ვიდრე შეიძინოს გამზადებული.

ერთობლივი საწარმო და სტრატეგიული პარტნიორობა. ერთობლივი საწარმო – ახალი კორპორაციული წარმონაქმნია, რომელიც მიეკუთვნება პარტნიორებს, ხოლო სტრატეგიული პარტნიორობა – ერთობლივი საქმიანობა ან თანამშრომლობაა, რომელიც შეიძლება ნებისმიერ დროს შეწყდეს ერთ-ერთი პარტნიორის სურვილით. ერთობლივი საწარმოების უმეტესობას მხოლოდ ორი მფლობელი ჰყავს და ჩვეულებრივ იმ საქმიანობისთვის იქმნება, რომელიც მფლობელისთვის არის სტრატეგიულად მეორეხარისხოვანიო ხასიათის; იშვიათია, რომ დივერსიფიკაცია ერთობლივი საწარმოების დახმარებით კომპანიისთვის წამყვან დარგებში ხორციელდებოდეს. ბოლო დროს ერთობლივი საწარმოები ხშირად იცვლება სტრატეგიული ალიანსებით ან პარტნიორებით, რომლებიც დივერსიფიკაციის უპირატესობის რეალიზებისთვის უფრო სრულყოფილ

სტრუქტურას წარმოადგენენ, რადგანაც შეუძლიათ გაცილებით მეტი პარტნიორი ჩართონ და უკეთესად მოახდინონ ბაზრის ცვალებად პირობებთან და ტექნოლოგიებთან ადაპტირება.

ლივერსიფიკირებული კომპანიების სტრატეგიები:

1. **კომპანიის ლივერსიფიკირებული ბაზრის გაფართოების სტრატეგია.** მოგჯერ კომპანიები აუცილებლად მიიჩნევენ ახალი – მონათესავე და არამონათესავე დარგების ათვისებას. ამისთვის უამრავი მიზეზი არსებობს: მაგალითად, კომპანიის საერთო ბრდის შენელება და შემოსავლების გარდაუვალი შემცირების კომპენსირების სურვილი ახალი დარგის ათვისებით მიღებული მოგების საფუძველზე. კომპანიის რესურსების და კომპეტენციის გადატანის შესაძლებლობა მონათესავე და არამონათესავე ბიზნესში.

2. **კაპიტალაბანდების ამოღების სტრატეგია ლივერსიფიკირების ბაზის შეზღუდვის მიზნით.** ფართოდ ლივერსიფიცირებული კომპანიები განიცდიან პრობლემებს მმართველობით სფეროში, მოგჯერ უარს ამბობენ მოგიერთ ქვედანაყოფზე, რათა მოახდინონ რესურსების და ძალისხმევის კონცენტრირება წამყვან დარგებში. კორპორაციის მენეჯმენტი გადაწყვეტილებას ლივერსიფიცირებული ბაზის შეზღუდვის თაობაზე ღებულობს მაშინ, როდესაც კორპორაცია მეტისმეტად გაზრდილია და გრძელვადიან პერსპექტივაში მოგების შენარჩუნების ერთადერთ შესაძლებლობად რჩება ძალების კონცენტრაცია რამდენიმე არჩეულ მიმართულებაზე. ამგვარი გადაწყვეტილება გულისხმობს ისეთი ქვედანაყოფების შემცირებას, რომლებსაც ან უბრალოდ არ გააჩნიათ წამყვან ქვედანაყოფებთან სტრატეგიული შესაბამისობის ელემენტები, ან ძალიან პაგარაა იმისათვის, რომ შეიგნოს არსებითი წვლილი კომპანიის საერთო მწარმოებლურობაში. ასეთ ქვედანაყოფებზე უარის თქმა გამოათავისუფლებს ისეთ რესურსებს, რომელთა წარმართვაც შესაძლებელია დავალიანების აღმოფხვრის, არსე-

ბული ქვედანაყოფების გამყარებისა და ახლის შეძენის მიზნით, რაც ხელს შეუწყობს კორპორაციის კონკურენტული პოზიციების გაძლიერებას და შეავსებს მისი საქმიანობის წამყვან მიმართულებებს.

რესტრუქტურიზაცია და კრიზისიდან ბაზოსვლა. თუ დივერსიფიცირებული კომპანიის მენეჯმენტს არა აქვს უნარი – გააჯანსაღოს არცთუ ისე წარმატებული ბიზნესპორტფელი, მაშინ შეუძლია მიმართოს რესტრუქტურიზაციას და კრიზისიდან გამოსვლის სტრატეგიას.

კომპანიის ბიზნესპორტფელის რესტრუქტურიზაციის სტრატეგია. რესტრუქტურიზაცია მიმართულია მომგებიანობის ღონის კარდინალურ ცვლილებაზე იმ კომპანიების შესახებ, რომლებიც შედიან კორპორაციის ბიზნესპორტფელში.

საერთოდ უნდა ვიცოდეთ, რომ თანამედროვე მსოფლიოს მაღალშემოსავლიანი კორპორაციების ყველაზე მეტად გამოყენებული სტრატეგია არის კომპანიის ბიზნესპორტფელის რესტრუქტურიზაცია. პორტფელის რესტრუქტურიზაცია გულისხმობს ფასიანი ქაღალდების საკუთრების სერიოზულ გადასინჯვას. ფაქტიურად, რესტრუქტურიზაცია ეს არის ლიკვიდაციის, აკვიზიციის, დეზინვესტირების სტრატეგიითა ერთობლიობა ღროის გარკვეულ პერიოდში, რომლის საბოლოო მიზანს წარმოადგენს დადგენა, თუ მთლიანობაში როგორ შეიცვალა კორპორაციის ფასიანი ქაღალდების პორტფელი, გაიზარდა თუ შემცირდა იგი. რა გენდენციით ხასიათდება პორტფელიდან მიღებული შემოსავალი და სხვ. მაგალითად, ერთმა კომპანიამ ორი წლის განმავლობაში მოახდინა ოთხი ერთეულის დეზინვესტირება, დახურა ოთხი სხვა კომპანია და შეიმატა 25 ახალი ბიზნეს-ერთეული, აქედან 16 აკვიზიციის, ხოლო 9 საკუთარი ფილიალების დაფუძნების ხარჯზე. რესტრუქტურიზაციის სტრატეგია შესაძლებელია მოცივირებული იყოს შემდეგი გარემოებებით:

1. სტრატეგიული ანალიზით ირკვევა, რომ ფირმათა პოზიციები გრძელვადიან პერსპექტივაში არ არის მიმზიდველი, რადგან არსებული პორტფელი ითვალისწინებს მრავალი ნელა-განვითარებადი, მარალიანი და კონკურენტული თვალსაზრისით უუნარო კომპანიების საკუთრებას.

2. ძირითადი კომპანიების შემოსავლები მცირდება;

3. კორპორაციის ახალი კორპორატიული მენეჯმენტი ცდილობს საკუთრების პორტფელის გადასინჯვას.

4. პროდუქციაში მოულოდნელი ინოვაციები, კორპორაციებს უბიძგებს ახალი ინდუსტრიებისკენ და მაშასადამე, ახალი პორტფელის ათვისებისკენ. კორპორაციებს უნდა გააჩნდეთ უნიკალური შესაძლებლობები, რომ გარკვეულ კომპანიათა შესყიდვის ხარჯზე შესაძლებელი იქნება მათი რამოდენიმე ბიზნეს-ერთეულებად გაყიდვა ან ინვესტირება და შესაბამისად, დიდი მოგების მიღება.

5. პორტფელში არსებული არამიმზიდველი ფირმების რაოდენობა თანდათანობით იმრდება და ამდენად, გრძელვადიან პერსპექტივაში აუცილებელია პორტფელის გადასინჯვა.

პორტფელის რესტრუქტურიზაცია ძირითადად დამახასიათებელია კონგლომერატული ტიპის კორპორაციებისთვის. ისინი სხვადასხვა ერთმანეთისგან დაუკავშირებელ ინდუსტრიებში ეწევიან დივერსიფიკაციას. კონგლომერატების მიზანს არსებითად არ წარმოადგენს გარკვეული სახის ინდუსტრიებში პროდუქციის ან მომსახურების შექმნა. არამედ მათი შემოსავლის წყარო დამოკიდებულია ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე და საფონდო ბირჟებზე სწორ სტრატეგიულ ორიენტაციაზე. ამდენად, კონგლომერატების უშუალო სპეციალიზაციას წარმოადგენს სწორედ, პორტფელის რესტრუქტურიზაციის საკითხი, განსაკუთრებით კი უარყოფით გუღვილზე ორიენტაცია. უარყოფითი გუღვილის წყარო არის მზარდი კომპანიების საკუთრების წილის შეძენა მიმზიდველ, ახალ და ჯერ კიდევ გაუჯერებელ

ინდუსტრიაში, სადაც კომპანიათა პოტენციური შესაძლებლობები გაცილებით მაღალია, მაგრამ დროის მოცემულ მონაკვეთში, რადგან იგი ჯერ კიდევ გამოვლენილი არ არის, შესაძლებელია მათი იაფად შესყიდვა (შესაბამისად, ამ კომპანიათა აქციების კურსი დაბალია). დროთა განმავლობაში კომპანია იძენს რეპუტაციას, ლოიალურ მომხმარებელთა ჯგუფს. შესაბამისად, კურსი ამ კომპანიათა ფასიან ქაღალდებზე თანდათანობით იზრდება, ხოლო როდესაც იგი მაქსიმუმს აღწევს, უკვე შესაძლებელია პორტფელის გაყიდვა და მათი სხვა ანალოგიური ტიპის ფირმებზე მიმართვა აბსოლუტურად შეუსაბამო, განსხვავებულ, მაგრამ მზარდ ინდუსტრიაში. საფონდო ბირჟა კონგლომერატული კორპორაციების ძირითადი თავშეყრის ადგილი და ბრძოლის ველია. მსოფლიოში ყველაზე ცნობილ საფონდო ბირჟებს წარმოადგენს ნიუ-იორკის, ტოკიოსა და ლონდონის ბირჟები. ფაქტიურად, მთელ მსოფლიოში მიმდინარეობს ფასიან ქაღალდებზე 24 საათიანი ვაჭრობა. საფონდო ბირჟა იხსნება იაპონიაში (მზე აღმოსავლეთიდან ამოდის), როდესაც სამუშაო საათები იაპონიაში მთავრდება ფუნქციონირებას იწყებს ლონდონში (თენდება), ხოლო შემდეგ აშშ-ში და ბოლოს ისევ იაპონიაში. ამდენად, თუ ნიუ-იორკში მიმდინარე პროცესები დიდ გავლენას ახდენს, როგორც ტოკიოზე, ასევე, ლონდონზე და პირიქით. თანამედროვე გლობალიზაციის ფონზე საფონდო ბირჟა ერთი მთლიანი ორგანიზამია, რომელიც რამოდენიმე ქვეყნის ბაზარს აერთიანებს. საფონდო ბირჟაზე ფასიან ქაღალდებზე კურსის დადგენის გარკვეული წესი არსებობს. ფასიანი ქაღალდების კურსს განსაზღვრავს გარკვეული წესით შემუშავებული ინდექსი. ყველა ქვეყნის საფონდო ბირჟას საკუთარი ინდექსი გააჩნია. თუმცა, ყველაზე მეტად აღსანიშნავია აშშ-ს ბაზარზე დოუ-ჯოუნსის,

ლონდონის ბაზარზე – LIBOR, ხოლო გოკიოს ბაზარზე – ნიკეისა და ნამდაკის ინდექსები.¹

ანტიკრიზისული სტრატეგიები. კრიზისიდან გამოსვლის სტრატეგია მიმართულია წამგებიანი ქვედანაყოფების მწარმოებლურობის განახლებაზე, მათი გასხვისების სანაცვლოდ. ანტიკრიზისული სტრატეგიის მიზანია – კომპანიის საერთო მოგების გაზრდა. ეს სტრატეგიები ეფექტიანია ისეთ სიტუაციებში, როდესაც მწარმოებლურობის გაუარესება ხასიათდება მოკლე დროით ან წამგებიანი ქვედანაყოფები იმყოფებიან მიმზიდველ დარგებში, ან როცა მათი გარიცხვა ბიზნესპორტფელიდან გრძელვადიანი პერსპექტივისთვის არ არის ხელსაყრელი. მრავალრიცხოვანი კრიზისების შედეგად მიღებული გამოცდილების საფუძველზე ამერიკელმა ბიზნეს-მკვლევარებმა ჩამოაყალიბეს „საუკუნო სიბრძნე“. „საუკუნო სიბრძნე“ ამტკიცებს, რომ არასტაბილურ, რთულ სიტუაციებში სტრატეგიის შემდეგი სამი სახე უნდა გამოიყენებოდეს:²

პირველი ეს არის „**მოძრაობის და თოფის**“ სტრატეგია. ეს მეთოდი გულისხმობს შორსმჭვრეტელობას, შესაფერისი მიმართულების შერჩევის უნარს და ამ მიმართულებით მოვლენების დაჩქარებას.

მეორეა „**წვიმიანი ღლის**“ სტრატეგია. ასეთი სტრატეგია გულისხმობს ინვესტირების შეჩერებას მანამ სანამ მდგომარეობა გამოსწორდება.

მესამე სტრატეგია არის „**ცეცხლის და მახვილის**“ სტრატეგია. იგი ორიენტირებულია მწარმოებლურობის ინიციატივაზე სარისკო პერიოდებში. ამ სტრატეგიას უმეტესწილად იყენებენ ისეთი კომპანიები, რომლებიც მოულოდნელად წააწყდნენ სარისკო სიტუაციას. სტრატეგიის ეს ფორმა გუ-

¹ ცომბაია ა., *სტრატეგიული მენეჯმენტი, ელექტოვერსია*, გვ. 99.

² *კოჟუაშვილი ნ., ბიწაძე კ., ანტიკრიზისული სტრატეგია – გზა ლიდერობისკენ, თბ., 2012, გვ. 10.*

ლისხმობს რადიკალურ მეთოდებს – წარმოების დროებითი შეჩერება ან შემცირება მისი ორიენტაციის შეცვლის მიზნით, ფასების რადიკალური დაწვეა შემოსავლების მინიმალური დონის შენარჩუნებისათვის და ა. შ. ამ სტრატეგიის მიზანია კომპანიის პოზიციების შენარჩუნება ძალზედ არახელსაყრელ პირობებში.

შეიძლება ითქვას, რომ როგორც „მოძრაობის და თაობის“, ისე „ცეცხლისა და მახვილის“ სტრატეგიები აღარ შეეფერებიან თანამედროვე ეკონომიკურ პირობებს. თანამედროვე საბაზრო კონიუნქტურა იდმენად ქაოტური და მრავალფეროვანია, რომ ხშირ შემთხვევებში აუცილებელია მათი არა ცალკე, არამედ სინთეზურად, კომბინირებულად გამოყენება.

ლივერსიფიკაციის მრავალეროვნული სტრატეგიები. მრავალეროვნული ლივერსიფიკაციის სტრატეგიები გამოირჩევა დარგებისა და ეროვნული ბაზრების მრავალფეროვნებით,¹ სწორედ ამიტომ ძალიან რთულია მათი შემუშავება და რეალიზება. მენეჯმენტმა უნდა შექმნას სტრატეგია თითოეული დარგისთვის (უფრო ზუსტად, დარგობრივი სტრატეგიის სხვადასხვა ვარიანტი ცალკეული ეროვნული ბაზრისთვის მათი თავისებურებების გათვალისწინებით). გარდა ამისა, აუცილებელია ფირმათაშორისი და გრანსეროვნული კოოპერაციის ფუნქციების გათვალისწინება, ასევე – კონკურენტული უპირატესობის გაძლიერების და მოგების გაზრდის მიზნით სტრატეგიული კოორდინაცია.

ლივერსიფიცირებული მრავალეროვნული კორპორაციები ჩვეულებრივ მოქმედებენ რამდენიმე ქვეყანაში და რამდენიმე კონტინენტზე. ამიტომ თითოეულ ქვედანაყოფში არსებული კონკურენტული ვითარების თავისებურებანი თავის კვალს გოვებენ. ამას ემატება ბაზრების გეოგრაფიული განლაგება,

¹ C. K. Prahalad and Yves L. Doz. *The Multinational Mission* (New-York: Free Press, 1987), p. 2.

რაც ართულებს სტრატეგიის შემუშავებას და აიძულებს დივერსიფიცირებული მრავალეროვნული კორპორაციის ქვედანაყოფებს კონკურენცია გაუწიონ ერთმანეთს.

მრავალეროვნული ღივერსიფიკაციის სტრატეგია გულისხმობს ერთდროულად როგორც ახალი დარგის, ასევე, სხვადასხვა ქვეყნების ეროვნული ბაზრების ათვისებას. აქ კორპორაციული ღონის მენეჯერებს უხდებათ დიდი რაოდენობის სტრატეგიების შემუშავება და დანერგვა. სულ მცირე ერთი სტრატეგია ერთ დარგში მრავალეროვნული ვარიანტების გათვალისწინებით. მრავალეროვნული ღივერსიფიკაციის მწარმოებელი კორპორაციათა (DMNC) მენეჯერების ძირითად ამოცანას შეადგენს სტრატეგიულ ქმედებათა კოორდინაცია სხვადასხვა დარგებსა და ქვეყნებში. ხოლო სტრატეგიული კოორდინაციის მიზანს წარმოადგენს კორპორაციული რესურსებისა და შესაძლებლობების მობილიზაცია და მათი მიმართვა თითოეულ ბიზნესსა და ეროვნულ ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად.

1960-იანი წლების დასასრულამდე მრავალეროვნული კომპანიების ფუნქციონირება შემოიფარგლებოდა სხვადასხვა ქვეყნებში მათ მიერ დაფუძნებული ავტონომიებისა და ფილიალების ბიზნესით, სადაც მასპინძელი სახელმწიფო რეგულირების საკუთარ მოთხოვნებს უწესება მრავალეროვნულ კომპანიებს. კორპორაციული მენეჯმენტის ძირითად ფუნქციას იმ პერიოდში წარმოადგენდა: საფინანსო საკითხები, ტექნოლოგიების გადაცემა და ექსპორტის კოორდინირება. სახელმწიფოების მხრიდან წაყენებული მოთხოვნების საპასუხოდ, მრავალეროვნულ კომპანიათა კონკურენტული უპირატესობა დაფუძნებული იყო მის უნარზე. თუ როგორ მოახერხებდა ტექნოლოგიების, წარმოების „ნოუ-ჰაუ“-ს, მარკეტინგული და მენეჯერული გამოცდილების გადაცანას და სავაჭრო მარკების იდენტიფიკაციას ერთი ქვეყნიდან მეორეში უფრო იაფად, ვიდრე ამას მასპინძელი ქვეყნის

კონკურენცი მოახერხებდა. სტანდარტიზირებული ადმინისტრაციული პროცედურები მრავალეროვნული კომპანიების გელნადებ ხარჯებს ამცირებდა მას შემდეგ, რაც ერთი ქვეყნის ღონებზე ფილიალების გამართვის პროცესი სრულდებოდა, მცირედი ხარჯების დამატებით შესაძლებელი იყო სხვა ბაზრებზე შეღწევა. ხშირად, მრავალეროვნულ კომპანიათა მოღვაწეობა სხვა სახელმწიფოში მოგივირებული იყო ამ ქვეყნების მიერ შემოთავაზებული შეღავათიანი პირობებით უფრო მეტად, ვიდრე საერთაშორისო კონკურენციის კარნახით.

1970-იანი წლებიდან ეროვნული მოთხოვნების საპასუხოდ აგებულმა მრავალეროვნულმა სტრატეგიამ თანდათანობით აქტუალობა დაკარგა. მსოფლიოში შეინიშნებოდა ეროვნული ბაზრების დაახლოების ტენდენციები და შესაბამისად საერთაშორისო კონკურენციამ უფრო გლობალური მასშტაბი მიიღო. უფრო და უფრო მეტი იაპონური, ევროპული და აშშ-ს კორპორაციები სხვადასხვა დარგებში საერთაშორისო ღონებზე ცდილობენ გაფართოებას სავაჭრო ურთიერთობების ლიბერალიზაციის და მსოფლიო ბაზრების ათვისების შესაძლებლობათა მკვეთრად ზრდის ხარჯზე, როგორც მაღალგანვითარებულ ინდუსტრიულ, ასევე, განვითარებად ქვეყნებში. შესაბამისად, უფრო მეტი აქტუალობა შეიძინა გლობალურმა სტრატეგიამ. ყველაზე მეტად, გლობალურ მოვლენებში იხეირეს იაპონურმა კომპანიებმა. იაპონიაში აკუმულირებული დიდი მოცულობის მოგების რეზერვების ხარჯზე, ქვეყნის ფარგლებს გარეთ მკვეთრად ამცირებენ ფასებს პროდუქციაზე და ქმნიდნენ კონკურენტულ უპირატესობას. გლობალური კონკურენტების საპასუხოდ, გრადიციულ მრავალეროვნულ კომპანიებს უნდა მოეხდინათ ეროვნულ ბაზრებზე წარმოებულ ოპერაციათა ინტეგრირება კონკურენტუნარიანობის გაზრდისა და შეღავათებით დაბალ საწარმოო დანახარჯებზე ორიენტაციის მიზნით. ცალ-ცელკე თითოეულ ქვეყანაში პროდუქციათა წარმოების

ნაცვლად, მრავალეროვნული კომპანიები დასპეციალდნენ ცალკეულ საწარმოთა ოპერაციებზე მასშტაბის დიდი ეკონომიკურობის უზრუნველყოფის მიზნით. გლობალური სტრატეგიის მიხედვით, კომპანიებს თავიანთი წარმოების განთავსება შეუძლიათ იქ, სადაც შრომაზე დაბალი ანაზღაურებაა. გლობალურმა კომპანიებმა ასევე, შესაძლებელია გარკვეული უპირატესობა მოიპოვონ ქვეყნებს შორის სხვადასხვა საგადასახადო განაკვეთებში, საპროცენტო განაკვეთებში, სავალუტო კურსებში, კრედიტის წარმოების პირობებში, სახელმწიფო სუბსიდიებსა და საექსპორტო გარანტიებში. გლობალური სტრატეგიის უპირატესობა ეფუძნება სხვადასხვა სახელმწიფოების ბაზრების კოორდინაციის მაღალ ხარისხს. ერთგვაროვანი სტრატეგიული თვალთახედვა – ტექნოლოგიების, „ნოუ-ჰაუ“-ს, გამოცდილების გადაგანის ერთმანეთთან პოლიტიკურად, ეკონომიკურად, სოციალურ-კულტურულად და სახელმწიფოებრივად დაახლოებულ ქვეყნებში გლობალური დომინანტის საფუძველს იძლევა.

მრავალეროვნული დივერსიფიკაციის უპირატესობა. მიუხედავად არსებული სირთულეებისა, მრავალეროვნულ დივერსიფიკაციას გააჩნია მთელი რიგი უპირატესობები, მათ შორის მთავარია:

1. მასშტაბის და სწავლება/გამოცდილების ეფექტი.
2. ფირმათაშორისი კოოპერაციის ეფექტი.
3. კონკურენტულად მნიშვნელოვანი რესურსების ფირმათაშორისი და დარგთაშორისი გაცვლის შესაძლებლობა.
4. პოპულარული და კონკურენტუნარიანი კორპორაციების სახელი და ბრენდები.
5. ფირმათაშორისი და დარგთაშორისი თანამშრომლობის, ასევე, სტრატეგიული კოორდინაციის შესაძლებლობა.

6. სახსრების სხვა ქვედანაყოფებში და სხვა ბაზრებზე გადა-
ტანის შესაძლებლობა კონკურენტების წინააღმდეგ უპირატე-
სობის მოპოვების მიზნით.

საპონტროლო კითხვები:

1. ახსენით ტერმინი „დივერსიფიკაციის“ შინაარსი.
2. რა მიზანი აქვს დივერსიფიკაციას?
3. როდის იწყებს კომპანია დივერსიფიკაციაზე ფიქრს?
4. ჩამოთვალეთ დივერსიფიკაციის სტრატეგიული შესაძლებ-
ლობები.
5. განასხვავეთ ერთმანეთისგან მონათესავე და არამონათე-
სავე დივერსიფიკაცია.
6. რომელი სამი კრიტერიუმით უასდება დივერსიფიკაციის
მიზანშეწონილობა?
7. რატომ არის მონათესავე დივერსიფიკაცია უფრო მიმზიდ-
ველი?
8. რას ეწოდება სტრატეგიული სარგებელი და რომელი სარ-
გებლების ჯამია იგი?
9. ჩამოთვალეთ არამონათესავე დივერსიფიკაციის პლუსები
და მინუსები.
10. ახსენით დივერსიფიკაციის კომბინირებული სტრატეგიის
არსი.
11. როგორ, რა ფორმით შეიძლება განხორციელდეს ახალ
დარგებში შეჭრა?
12. როდის სჭირდება კომპანიას ბიზნესპორტფელის რესტრუქ-
ტურიზაციის სტრატეგიის შემუშავება და რა შინაარსს
აგარებს იგი?
13. რა შინაარსი აქვს დივერსიფიკაციის მრავალეროვნულ
სტრატეგიას?

თავი VIII. ღივერსიფიცირებული კომპანიების სტრატეგიების შეფასება

ღივერსიფიცირებული კომპანიის სტრატეგიული ანალიზი ეფუძნება იმავე კონცეფციებსა და მეთოდებს, როგორსაც ერთ-პროფილიანი კომპანიები. მაგრამ ანალიზში უნდა ჩაერთოს რამდენიმე დამატებითი პარამეტრი და განიხილოს დამატებითი ანალიზური ინსტრუმენტები. ანალიზი ხორციელდება რვა ეტაპის მიხედვით:

მიმდინარე კორპორატიული სტრატეგიის ანალიზი შემდეგი პარამეტრების მიხედვით: ღივერსიფიკაცია – მონათესავე, არამონათესავე, კომბინირებული; უკანასკნელ პერიოდში განხორციელებული შეძენების ან დაყოფის მიზანი და ხასიათი; მენეჯმენტის თვალსაზრისით კომპანიის მომავალი.

დარგების მიმზიდველობის ანალიზი შემდეგი პარამეტრების მიხედვით: თითოეული დარგის ხანგრძლივი მიმზიდველობა; დარგების შედარებითი მიმზიდველობა; დარგთა შეთანაწყობის მიმზიდველობა.

კონკურენტუნარიანობის ანალიზი შემდეგი პარამეტრების მიხედვით: თითოეული ქვედანაყოფის კონკურენტული შესაძლებლობები, დარგების მიმზიდველობა.

სტრატეგიული შესაბამისობის ანალიზი შემდეგი პარამეტრების მიხედვით: ფასეულობათა ჯაჭვის ფირმათაშორისი და დარგთაშორისი თანხვედრის შედეგად მიღებული კონკურენტული უპირატესობის პოტენციალი.

რესურსული ბაზის ანალიზი შემდეგი პარამეტრების მიხედვით: კომპანიის რესურსული ბაზის შესაბამისობა მიმდინარე ბიზნესპორტფელის მოთხოვნებთან.

მწარმოებლურობის შეფასება შემდეგი პარამეტრების მიხედვით: გასული პერიოდის მწარმოებლურობის მაჩვენებლები, განვითარების ტენდენცია.

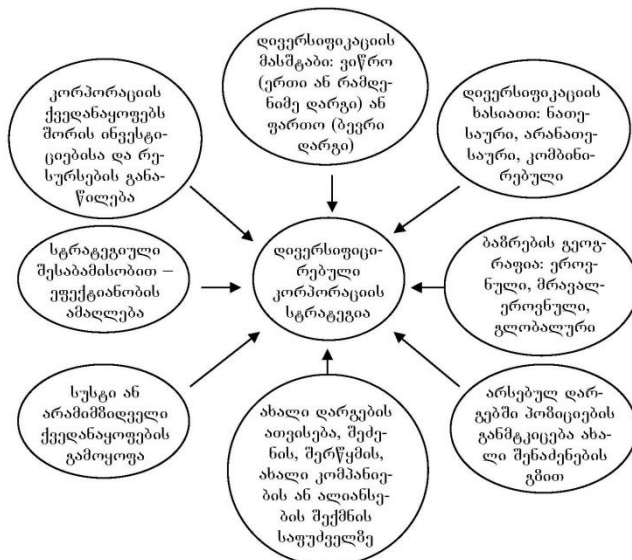
ქველანაყოფის პრიორიტეტულობის განსაზღვრა რუსურსების განლაგების მიზნით შემდეგი პარამეტრების მიხედვით: თითოეული ქველანაყოფის სტრატეგიული მდგომარეობა და მისი როლი შემდგომ სტრატეგიაში (სტრატეგიის ვარიანტები: აგრესიული გაფართოება, თავდაცვა, ძირეული ცვლილებები, გამოყოფისთვის მზადება). თითოეული ქველანაყოფის სტრატეგიის შემუშავების დელეგირება ხდება მათ ხელმძღვანელებზე, ხოლო კონტროლის და საბოლოო დასკვნის გამოგანასთან დაკავშირებით პასუხისმგებლობა ეკისრება კორპორაციულ მენეჯმენტს.

ახალი სტრატეგიული ინიციატივების შეფუთვა კომპანიის საერთო ეფექტიანობის ამაღლებისათვის: ბიზნესპორტფელის შეცვლა კომპანიის შეძენის ან დაყოფის მაგალითზე, სხვადასხვა ქველანაყოფის საქმიანობათა კოორდინაცია ხარჯების შემცირების და ტექნოლოგიების გაცვლის მიზნით, კორპორაციული რესურსების მიმართვა ყველაზე პერსპექტიულ დარგებში.

მიმდინარე კორპორაციული სტრატეგიის ანალიზი. დივერსიფიცირებული კომპანიების პერსპექტივების და მიმდინარე სიტუაციის ანალიზი იწყება მიმდინარე სტრატეგიის და ბიზნესპორტფელის სტრუქტურის ანალიზით. ნახაზზე 15 ნაჩვენებია დივერსიფიცირებული კომპანიის ძირითადი მახასიათებლები, რომელთა ანალიზი საჭიროა, მიმდინარე სტრატეგიის შეფასებისას:

- დივერსიფიკაციის მასშტაბები (თითოეული ქველანაყოფის წილი კომპანიის საერთო გაყიდვებსა და ოპერაციულ მოგებაში; დივერსიფიცირებული ბაზა – ფართო ან ვიწრო);
- დივერსიფიკაციის ხასიათი (ეროვნული, მრავალეროვნული, გლობალური);
- ბიზნესპორტფელში ახალი კომპანიების არსებობა ახალი დარგების ათვისებისას;

- ბიზნესპორტფელში სუსტი ან არამიმზიდველი ქვედანაყოფების არსებობა.
- ძირითად დარგებში მწარმოებლურობა და პოზიციები;
- ფირმათაშორისი და დარგთაშორისი სტრატეგიული შესაბამისობა, რომელიც აძლიერებს კონკურენტულ უპირატესობას;
- გასულ წლებში თითოეულ ქვედანაყოფში დაბანდებული კაპიტალის პროცენტული წილი, როგორც კომპანიის განვითარების მიმართულების პრიორიტეტის მაჩვენებელი.



ნახაზი 15. ლიცენზიაციის კომპანიის ძირითადი მახასიათებლები, გამოყენებული მითითებული სტრატეგიის ანალიზის დროს

კომპანიის მიმდინარე სტრატეგიის და მისი პრიორიტეტების შესახებ ნათელი წარმოდგენა საშუალებას იძლევა შეფასდეს ბიზნესპორტფელის ძლიერი და სუსტი მხარეები, შემუშავდეს რეკომენდაციები სტრატეგიის გაუმჯობესების ან გადახედვის შესახებ.

ბიზნესპრობლემაში წარმოგზავნილი ღარგების მიმზიდველობის შეფასება. აქ ღარგის მიმზიდველობის შემდეგი ასპექტები განიხილება:

- ბაზრის მოცულობა და ზრდის პროგნოზირებადი ტემპები;
- კონკურენციის ინტენსიურობა. სუსტი კონკურენციის მქონე ღარგები უფრო მიმზიდველია, ვიდრე მკაცრი კონკურენციის ღარგები;
- შესაძლებლობები და საფრთხეები. იმედის მომცემი შესაძლებლობების და მინიმალური საფრთხეების მქონე ღარგები უფრო მიმზიდველია, ვიდრე ზომიერ შესაძლებლობებისა და აშკარა საფრთხეების მქონე.
- სემონური და ციკლური ფაქტორები.
- რესურსული ბაზა.
- ღარგთაშორისი სტრატეგიული და რესურსული შესაბამისობა. მიმზიდველია ის ღარგი, რომლის ფასეულობათა ჯაჭვი სტრატეგიულად შესაბამისია კომპანიის ქვედანაყოფების ფასეულობათა ჯაჭვის.
- ღარგების მომგებიანობა. კარგი მოგების და ინვესტიციების უკუგების მქონე ღარგები უფრო მიმზიდველია, ვიდრე დაბალი მოგებისა და მაღალი ხარისხის რისკების მქონე ღარგები.
- სოციალური, პოლიტიკური, იურიდიული და ეკოლოგიური ფაქტორები.
- ღარგის მომავლის განუსაზღვრელობა და სამეწარმეო რისკი. პროგნოზირებადი მომავლის მქონე და დაბალი სამეწარმეო რისკების მქონე ღარგები უფრო მიმზიდველია.

ღარგების შეფარებითი მიმზიდველობა. ღარგის მიმზიდველობა – ჯერ კიდევ არ არის წარმატების გარანტი. კორპორაციული მენეჯმენტი ვალდებულია უზრუნველყოს ღარგები რესურსების შესაბამისი საუკეთესო გრძელვადიანი პერსპექ-

ტივით. ამისათვის მიმზიდველობის რაოდენობრივი მაჩვენებლების გამოყენებით თითოეული დარგისთვის იქმნება დარგების რეგინგული სისტემა.

დასაწყისისთვის უნდა გამოიყოს დარგის გრძელვადიანი მიმზიდველობის კრიტერიუმები. თითოეული კრიტერიუმი იღებს შეფასებას (წონას). აქ გვიწევს საკმაოდ არაკორექტული დაშვება მიმზიდველობის კრიტერიუმების თანაბარი მნიშვნელობის შესახებ. მაქსიმალურ შეფასებას ღებულობს ის კრიტერიუმები, რომლებიც საუკეთესოდ უზრუნველყოფს კომპანიის მიზნების მიღწევას და შეესაბამება არსებულ მდგომარეობას. შეფასებების (წონების) მთლიანი ჯამი უნდა შეადგენდეს 1,0. შემდეგ თითოეული კრიტერიუმი ფასდება კომპანიისთვის მნიშვნელობის ხარისხის მიხედვით 5 ან 10 ბალიანი სისტემით (რაც უფრო მაღალია მიმზიდველი ხარისხი, მით უფრო მაღალია შეფასება), მიმზიდველობის შეწონილი რეგინგი მიიღება წონის რეგინგზე გამრავლებით. მაგალითად, 8 ქულიანი რეგინგი მრავლდება 0,25 წონაზე და მიიღება შეწონილი რეგინგი 2,00. დარგებისთვის შერჩეული ყველა პარამეტრის მაჩვენებლების ჯამი შეადგენს მიმზიდველობის საერთო რეგინგს.

მიმზიდველობის კრიტერიუმები	წონა	რეგინგი	შეწონილი რეგინგი
ბაზრის მოცულობა და ზრდის პროგნოზი	0,10	5	0,50
კონკურენციის ინტენსიურობა	0,25	8	2,00
ბიზნესპორტფელში წარმოდგენილი დარგების სტრატეგიული და რესურსული შესაბამისობა	0,15	5	0,75
მოთხოვნები რესურსული ბაზის მიმართ	0,15	7	1,05
შესაძლებლობები და საფრთხეები	0,05	6	0,30
სემონური და ციკლური მერყეობა	0,05	4	0,20

სოციალური, პოლიტიკური, იურიდიული და ეკოლოგიური ფაქტორები	0,05	2	0,10
დარგის მოგებიანობა	0,10	4	0,40
დარგის პერსპექტივები და სამეწარმეთ რისკი	0,10	5	0,50
წონათა ჯამი	1,00		
დარგის მიმზიდველობის საერთო რეიტინგი			

მიმზიდველობის შკალა: 1 – არამიმზიდველი; 10 – ძალიან მიმზიდველი.

მას შემდეგ, რაც განისაზღვრება თითოეული დარგის მიმზიდველობა, დარგის მიმზიდველობის რეიტინგის დადგენა არ წარმოადგენს დიდ სირთულეს.

კომპანიის ქვედანაყოფების კონკურენტუნარიანობის შეფასება. ამ ეტაპზე მენეჯერები ახორციელებენ ბიზნეს-პორტელში შემავალი ყველა კომპანიის ანალიზს, დარგში მათი მდგომარეობის გაუმჯობესების და ძლიერ კონკურენტად გარდაქმნის შესაძლებლობების თვალსაზრისით. დივერსიფიცირებული კორპორაციების ქვედანაყოფების კონკურენტუნარიანობა ეფუძნება გარკვეული მაჩვენებლების შესწავლას:

- ბაზრის შეფარდებითი წილი. ჩვეულებრივ, რაც უფრო მეტია ქვედანაყოფის საბაზრო წილი, მით უფრო მაღალია მისი კონკურენტუნარიანობა.
- წარმოების შეფარდებითი დანახარჯები (კონკურენტებთან შეფარდებით).
- კონკურენტუნარიანობა საქონლის თვისებების მიხედვით.
- ძირითად მიმწოდებლებსა და მომხმარებლებზე ზეგავლენის მოხდენის შესაძლებლობა. ასეთი შესაძლებლობის არსებობა მიუთითებს კონკურენტულ ძალაზე და უზრუნველყოფს დამატებით კონკურენტულ უპირატესობას.
- მიმწოდებლებს ან მომხმარებლებთან ალიანსი და პარტნიორობა.

- სტრატეგიული შესაბამისობა კომპანიის სხვა ქვედანაყოფებთან ეს არის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების კიდეზე ერთი დამატებითი წყარო.
- ტექნოლოგიური და ინოვაციური შესაძლებლობები.
- კომპანიის კონკურენტული აქტივების და კომპეტენციების შესაბამისობა დარგში არსებული წარმატების ძირითად ფაქტორებთან. რაც უფრო კარგია კომპანიის აქტივების, რესურსებისა და კომპეტენციების შესაბამისობა დარგში არსებული წარმატების ძირითად ფაქტორებთან, მით ძლიერია კომპანიის კონკურენტული პოზიცია.
- შეფარდებითი მოგება – თუ სტაბილური მოგება კონკურენტებთან შედარებით და ინვესტიციების უკუგება დარგის საშუალო მაჩვენებელთა მიმართებაში უფრო მაღალია – ეს მყარი კონკურენტული პოზიციის საწინდარია.

კონკურენტუნარიანობის ანალიზის განხორციელება შესაძლებელია როგორც ყველა დარგისათვის არსებული საერთო კრიტერიუმების საფუძველზე, ასევე ამ დარგისათვის დამახასიათებელი უნიკალური კრიტერიუმების მიხედვით. ორივე მეთოდს აქვს არსებობის უფლება, თუმცა მეორე უფრო ახლოსაა ჭეშმარიტებასთან, რადგანაც თითოეულ დარგს აქვს საკუთარი კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელობა.

რესურსების ანალიზი: კომპანიის რესურსული ბაზის შესაბამისობა ქვედანაყოფების მოთხოვნებთან. დივერსიფიცირებული კომპანიის შემადგენლობაში ქვედანაყოფი (ბიზნეს-ერთეული) უნდა ფლობდეს არა მარტო სტრატეგიულ ელემენტებს, არამედ რესურსულ შესაბამისობას. ასეთ შემთხვევაში ქვედანაყოფი აძლიერებს კომპანიის კონკურენტულ ფინანსურ ან სტრატეგიულ შესაძლებლობებს. „წურბელები“ მკვეთრად ჩამორჩებიან ლიდერ ბიზნეს-დანაყოფებს და ცხადია დედა-კორპორაციიდან იწვევენ აღშოთებას. ასეთი ერთეულები დედა-კორპორაციის პორტფელის ფორმირებაში ძალზე მცირე მონაწილეობას იღებენ

ან საერთოდ არ მონაწილეობენ. შესაბამისად, ისინი ვერ ქმნიან ვერც მოკლევადიან და ვერც გრძელვადიან ეფექტს. ამიტომ „წურბელები“ დედა-კორპორაციაში ლიკვიდაციის ყველაზე საუკეთესო კანდიდატები არიან, რადგან ისინი ხშირ შემთხვევაში დედა-კომპანიის კმაყოფაზე ცხოვრობენ. მათი არსებობა-არარსებობის საკითხს წყვეტს მათი უნარი რამდენად შეძლებენ დამოუკიდებლად არსებობას და დედა-კომპანიისთვის სარგებლობის მოტანას.

„მეწველი პროხები“ და „წურბელები“. ქვედანაყოფები განსხვავდება მოგების მოცულობით და საინვესტიციო მახასიათებლებით. ქვედანაყოფები სწრაფად განვითარებად დარგებში იწოდება „წურბელებად“ (ანუ ხარჯვით ცენტრებად), რადგანაც მათი წლიური შემოსავალი ჩვეულებრივ ვერ ფარავს მათ საკუთარ მოთხოვნებს. ასეთ ქვედანაყოფებს ესაჭიროებათ მნიშვნელოვანი ფინანსური დაბანდებები რამდენიმე წლის განმავლობაში.

ქვედანაყოფები, რომლებსაც უკავიათ ლიდერი პოზიციები მომწოდებელ დარგებში, ხდებიან „მეწველი ძროხები“ (იგივე – მოგების ცენტრები), რადგანაც იღებენ იმაზე მეტ მოგებას, ვიდრე სჭირდებათ საკუთარი საქმიანობის დასაფინანსებლად და ბაზარზე კონკურენტული პოზიციების მხარდაჭერისათვის. მომწოდებელ დარგებში ლიდერობა უზრუნველყოფს მათთვის გაყიდვების და რეპუტაციის ზრდას, რაც საშუალებას აძლევს მიიღოს დამატებითი მოგება, ხოლო ბაზრის დაბალი ზრდა არ მოითხოვს დიდ კაპიტალდაბანდებებს. „მეწველი ძროხები“ არცთუ ისე მიმზიდველები არიან განვითარების პერსპექტივების თვალსაზრისით, სამაგიეროდ, მეტისმეტად მიმზიდველები არიან ფინანსურ ასპექტში.

„მეწველი ძროხები“ – დივერსიფიცირებული კორპორაციის ფასეული რესურსი, ახალი შენაძენების დაფინანსების, „წურბელების“ მხარდაჭერისა და დივიდენდების გადახდის წყარო.

მოგიერთ ბიზნეს-ერთეულებს მზარდ ღარგებში გააჩნიათ მაღალი საბაზრო პოზიციები. შესაბამისად მათ შეუძლიათ დიდი მოგების მოპოვება და გააჩნიათ შემდგომი განვითარების დიდი შესაძლებლობები. ლოგიკურად, ასეთ ბიზნეს-ერთეულებს კორპორატიული პორტფელის მოცულობაში ყველაზე დიდი პროცენტული მნიშვნელობა უკავიათ. მათ „ვარსკვლავები“ ეწოდებათ.

ამ ერთეულებს, როგორც წესი, გააჩნიათ სათანადო ინვესტიციები და ნაღდი ფულის დიდი რეზერვი, რათა მომავალში დაიკმაყოფილონ საბაზრო მოთხოვნის ნამაგი. თუმცა ამ ერთეულებს შესაძლებელია დედა-კორპორაციიდან დასჭირდეთ სახსრების წარმოების უფრო მეტად გასაფართოვებლად. „ვარსკვლავ-ერთეულები“ ბრწყინავენ დედა-კორპორაციის პორტფელში. დედა კომპანია მთლიანად ენდობა ამ ერთეულების მენეჯერებს. იგი ნაკლებ დროს ხარჯავს მათთვის ღირეუტეობის შემუშავებაში, თუმცა მათგან მეტსაც ელოდებიან შემოსავლების თვალსაზრისით.

ბაზარზე მოგიერთ ბიზნეს-ერთეულებს „პრობლემური ბავშვის“ პოზიცია უკავია. მათ პრობლემას ნაღდი ფულის სიმწირე წარმოადგენს; რადგანაც მათ ბაზარზე უკავიათ დაბალი ხვედრითი წილი და ამიგომ რეალიზაციაც არა აქვთ დიდი, ამის შედეგად მაღალი აქვთ ერთეულ პორუქციაზე მოსული დანახარჯები და მოგებაც. ასეთ დროს ბიზნეს-გარემო მოითხოვს ფართომასშტაბიან ინვესტიციურ საქმიანობას, რასაც სჭირდება დიდი მოცულობის ნაღდი ფულის მობილიზაცია. ეს შესაძლებლობები ბიზნეს-ერთეულს არ გააჩნია. ამიგომ მეცნიერებმა მას „პრობლემური ბავში“ უწოდეს (მოთხოვნილება აქვს, შესაძლებლობა არა).

დედა-კომპანია უნდა ცდილობდეს რომ ასეთი ბიზნეს-ერთეულების ზრდის ტემპი დამატებითი ინვესტირებით გაუგოდდეს თავის საშუალო ზრდის ტემპს. თუ ეს მაინც ვერ

მოხერხდა, მაშინ შეისწავლება საკითხი ამ ერთეულის სხვა დარგში გადაყვანის შესახებ, ანდა საერთოდ მისი გაუქმების შესახებ.

ბიზნესპორტფელის განხილვა, როგორც მოგების ცენტრების და ხარჯვითი უბნების (მიმდინარე და მომავალი) ნაკრებისა, შესაძლებელს ხდის უკეთესად მოხდეს კორპორაციული სტრატეგიის ფინანსური ასპექტის აღქმა, ოპტიმალურად გადანაწილდეს ფინანსური რესურსები კორპორაციის შიგნით და გაუმჯობესდეს მთლიანად ბიზნეს-პორტფელის მწარმოებლურობა, რაც ხელს შეუწყობს თითოეული ქვედანაყოფისათვის ოპტიმალური ფინანსური სტრატეგიის შექმნას და გადაწყვეტილების მიღებას – რომელი ქვედანაყოფის მხარდაჭერა ღირს, ხოლო რომლები უნდა იყოს თავიდან მოშორებული.

კონკურენტული და მენეჯერული რესურსების შესაბამისობა.

კონკურენტული და მენეჯერული შესაბამისობის მიხედვით, ბიზნესპორტფელის ანალიზისათვის განხილული უნდა იქნას შემდეგი პირობები:

- შერჩეულ დარგში კორპორაციის რესურსების წარმატების ძირითად ფაქტორებთან შესაბამისობა.
- ფინანსური რესურსების საკმარისი რაოდენობა ყველა ქვედანაყოფის მხარდაჭერისთვის.
- ქვედანაყოფის არსებობა, რომელიც კარგ ვითარებაში აღმოჩნდა ყველა ქვედანაყოფის რესურსებისა და კონკურენტული შესაძლებლობების გაერთიანებით.
- რესურსული ბაზის განახლების შესაძლებლობა ლიდერის პოზიციების შენარჩუნების მიზნით.

კორპორაციის კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება რესურსებისა და შესაძლებლობების არსებობით. იმ შემთხვევაში, როდესაც დივერსიფიცირებული კომპანიის სტრატეგია გულისხმობს შეძენილი საწარმოების მხარდამჭერას დედა კომპანიის რესურსებისა და შესაძლებლობების საფუძველზე, მაშინ სისტე-

მაგიურად უნდა ხდებოდეს რესურსული ბაზის გაძლიერება, წინააღმდეგ შემთხვევაში კომპანიის რესურსები გაიფლანგება მრავალრიცხოვან ქვედანაყოფებს შორის.

კომპანიის მწარმოებლურობის შეფასება. დარგის მიმზიდველობის, კონკურენტული ძალების, სტრატეგიული და რესურსული შესაბამისობის მიხედვით დივერსიფიცირებული კომპანიის ანალიზის შემდეგ აუცილებლად უნდა გამოიყოს მაღალი და დაბალი მწარმოებლურობის ქვედანაყოფები. მწარმოებლურობაზე მსჯელობენ გაყიდვების მოცულობის, მოგების ზრდის, კომპანიის შემოსავლებში შეტანილი წვლილის, ინვესტიციების უკუგების მიხედვით.

ქვედანაყოფის მწარმოებლურობის მაჩვენებლები მოცემულია კომპანიის ფინანსურ ანგარიშგებაში. წარსულში არსებული მაღალი ეფექტიანობის მაჩვენებლები არ იქნება მომავალში კარგი მაჩვენებლების გარანტი, თუმცა გამოხატავს ქვედანაყოფის საერთო მდგომარეობას.

ქვედანაყოფების პრიორიტეტების განსაზღვრა რესურსების განლაგებისათვის. კორპორაციის საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტის ანალიზის შედეგების მიხედვით მენეჯმენტი იღებს გადაწყვეტილებას კომპანიის რესურსების განთავსების თაობაზე და ირჩევს სტრატეგიულ მიმართულებას თითოეული ქვედანაყოფისათვის. მაგრამ უნდა განისაზღვროს, პირველ რიგში რომელ ქვედანაყოფებს ესაჭიროებათ ფინანსური და სხვა სახის მხარდაჭერა, ხოლო რომელი შესაძლებელია დაფინანსდეს „ნარჩენი“ პრინციპის მიხედვით.

დივერსიფიცირებულ კომპანიაში ქვედანაყოფის რეგიონგი ხელს უწყობს თითოეული მათგანისთვის ფინანსური სტრატეგიის სწორად შერჩევას. ინვესტირებისა და ზრდის სტრატეგია შეესაბამება ისეთ ქვედანაყოფებს, რომლების აქტიურად გაფართოება მიზანშეწონილია. გაძლიერებისა და დაცვის სტრატეგია – შეესაბამება ისეთ ქვედანაყოფებსა, რომელთა მდგომარეობა უნდა შენარჩუნდეს.

მარეობის გამყარება აუცილებელია დედა კომპანიის რესურსული ბაზის დახმარებით. გადახედვის და რეპოზიციონირების სტრატეგია შეესაბამება ისეთ ქვედანაყოფებს, რომელთა კურსი მოითხოვს კარდინალურ შეცვლას. გამოყოფის კანდიდატებისათვის გამოიყენება რესურსების ამოღებისა და გამოყოფის სტრატეგია.

იმისთვის, რომ სისტემატურად მოხდეს კორპორაციული ბიზნესპორტფელის საერთო მწარმოებლურობის ზრდა, მენეჯმენტმა ეფექტიანად უნდა გადაანაწილოს რესურსები არამიმზიდველი ღარგებიდან უფრო პერსპექტიულში. აქტივების მოთავისუფლების საუკეთესო საშუალებაა – არაეფექტიანი ქვედანაყოფების გამოცალკავება. დამატებითი რესურსების მეორე წყაროა – შემოსავლები „მეწველი პრობებიდან“ და დახურვის პროცესში მყოფი საწარმოებიდან რესურსების ამოღება. კორპორაციული რესურსები, ჩვეულებრივ, მიიმართება შემდეგი ღონისძიებებისკენ:

1. არსებული ქვედანაყოფების გაძლიერება ან გაფართოება;
2. ახალი შესყიდვების განხორციელება ახალი ღარგების ათვისების მიზნით;
3. სამეცნიერო კვლევების და ცდების დაფინანსება;
4. გრძელვადიანი დავალიანების დაფარვა;
5. დივიდენდების გადახდა;
6. საკუთარი თავისუფალი აქციების გამოსყიდვა.

კომპანიის უწყვეტიანობა. კორპორაციული ბიზნესპორტფელის სტრატეგიული და ფინანსური მიმზიდველობის ანალიზი აჩვენებს, შესწევს თუ არა კომპანიას უნარი მიაღწიოს დაგეგმილ მაჩვენებლებს არსებული შემადგენლობისა და რესურსული ბაზის პირობებში. დადებითი პასუხის შემთხვევაში კომპანიის სტრატეგია არ მოითხოვს არავითარ ცვლილებებს. მაგრამ

თუ არსებობს ეფექტიანობის შემცირების საფრთხე, მენეჯ-მენტმა უნდა მიიღოს კონკრეტული ზომები:¹

1. ზოგიერთი ან ყველა ქვედანაყოფის სტრატეგიული გეგმის ცვლილება.
2. ბიზნესპორტფელში ახალი ქვედანაყოფების ჩართვა.
3. ნაკლებად მომგებიანი ან წამგებიანი ქვედანაყოფების გამოყოფა.
4. ეფექტიანობის გაზრდა ალიანსების შექმნის საფუძველზე.
5. კომპანიის რესურსული ბაზის განახლება.
6. კორპორაციული ეფექტიანობის გეგმიური მაჩვენებლების შემცირება.

საკონტროლო კითხვები:

1. ჩამოთვალეთ კომპანიის ბიზნესპორტფელის სტრატეგიული ანალიზის 8 ეტაპი.
2. რომელი მაჩვენებლების შესწავლა-შეფასება ხდება სტრატეგიული ანალიზის დროს?
3. დარგის მიმზიდველობა რომელი ასპექტებით ისაზღვრება?
4. კორპორაციის ქვედანაყოფი ბიზნეს-ერთეულების კონკურენტუნარიანობა რომელ მაჩვენებლებს ეფუძნება?
5. რომელ ერთეულებს ეწოდებათ „მეწველი ძროხები“ და რატომ?
6. რომელ ერთეულებს ეწოდებათ „წურბელები“ და რატომ?
7. რომელ ერთეულებს ეწოდებათ „ვარსკვლავები“ და რატომ?
8. რომელ ერთეულებს ეწოდებათ „პრობლემური ბავშვები“ და რატომ?
9. მიეცით რეკომენდაცია დედა-კორპორაციას, თუ ასეთი ბიზნეს-ერთეულები აღმოაჩნდა, როგორ მოექცეს მათ.

¹ Hofer and Schendel. *Strategy Formulation*, pp. 93-100.

თავი IX. სტრატეგიის ალტერნატივები კომპანიაში და მოულოდნელ ცვლილებებზე რეაქცია

ნებისმიერი კომპანიის წინაშე შეიძლება წარმოიშვას სტრატეგიის არჩევის 4 ალტერნატივა:

1. შეზღუდული განვითარების.
2. მზარდი განვითარების.
3. მასშტაბის შემცირების (ან განვითარების).
4. დასახელებული სამივე ალტერნატივის შერწყმის.

შეზღუდული განვითარება ეს ისეთი სტრატეგიაა, რომელსაც იწვევს ბაზარზე მოთხოვნის შემცირება. ასეთი სტრატეგია მოსწონთ ნაკლებობისკიან მენეჯერებს და მათ, ვისაც არ უყვარს რადიკალური ცვლილებები. შეზღუდული განვითარება საკმარის მოგებას აძლევს კომპანიებს, ამასთან იგი მარტივია, ნაცადი და ნაკლებ ხარისხოვან.

მზარდი განვითარების სტრატეგია, როგორც წესი, გამოიყენება დინამიკური განვითარების დარგების კომპანიებში. ამის შესაძლებლობას მათ აძლევს არა მხოლოდ ბაზარზე მათ პროდუქციაზე მოთხოვნის გაზრდა, არამედ საქმიანობის დივერსიფიკაციაც (სხვათა შორის კომპანიებს, რომელთაც ემუქრებათ წარმოების შემცირება და სტაგნაცია, საქმიანობის დივერსიფიკაციით შეუძლიათ მიაღწიონ მზარდ განვითარებას). მზარდი განვითარების სტრატეგიას ირჩევენ ახალგაზრდა, რისკიანი, შემტევი ხასიათის მენეჯერები.

მასშტაბების შემცირების სტრატეგია ნაკლებად გამოიყენება. მას კომპანიები მიმართავენ როგორც „გადარჩენის ბოლო შანსს“. ეს სტრატეგია 3 ვარიანტში განიხილება:

1. კომპანიის შემცირება და ბოლოს გაყიდვა;
2. კომპანიის ასორტიმენტიდან ზოგიერთი პროდუქციის ამოღება, ან ზოგიერთი განყოფილების გაუქმება.
3. მასშტაბის შემცირება და პროფილის შეცვლა.

სამივე ალტერნატივის შერჩევის სტრატეგია გამოიყენება მსხვილ, მრავალდარგოვან კომპანიებში, რომლებიც სხვადასხვა დარგებში საქმიანობენ და თითოეულ დარგს მეორესაგან განსხვავებული სტრატეგია ესაჭიროება.

კომპანიის სტრატეგიის გიპი განსაზღვრავს მოსალოდნელ და მოულოდნელ ცვლილებებზე მის მმართველობით რეაქციას. როგორც წესი, სამოგალოებაში და აქედან გამომდინარე ეკონომიკაში, მომავლის გაურკვევლობა, განუსაზღვრელობა მეუობს. გაურკვევლობასთან შესახვედრად და ცვლილებებზე რეაგირებისთვის მათი რეაქცია ამ ცვლილებებზე ან თავდაცვითია, ან შეგუებითი, ან შემგევი. XX საუკუნის 50-იან წლებამდე კომპანიაში ასეთ ცვლილებებს ელოდებოდნენ კომპანიის საქმიანობის ჩარჩოებში, ანდა დარგის და ქვეყნის მასშტაბით. ეუწოდოთ ასეთ ცვლილებებს მოსალოდნელი ცვლილებები. XX საუკუნის 50-იანი წლებიდან გაჩნდა ისეთი ცვლილებები, რომლებიც იქამდის კომპანიებისთვის მოულოდნელი და უცნობი იყო. ასეთია მაგალითად, უცხოური კონკურენცის გამოჩენა, რადიკალური „გარღვევა“ ტექნოლოგიაში და ა. შ. ეს სიახლეები კომპანიებს სერიოზულ საფრთხეებს უქმნიან და მანამ სანამ ისინი მასზე უარყოფითად იმოქმედებენ, მათ მენეჯერებს ევალებათ მათზე სწრაფი რეაქცია. განსაკუთრებით ეს ეხებათ მზარდი განვითარების სტრატეგიის მქონე კომპანიებს.

გემოთაღნიშნული რეაქცია ორი გიპისაა. **აქტიური** და **რეაქტიული**. მოულოდნელ ცვლილებებზე აქტიური რეაქცია ძირითად შემთხვევაში აქვთ **არაფილ კომპანიებს**, რომელთაც სათავეში უდგათ **ენერგიული ახალგაზრდა ხელმძღვანელები**. რაც შეეხება **მსხვილ კომპანიებს**, რომელთაც წარმატებული საქმიანობის დიდი გამოცდილება აქვთ და საშიშროების შესახებ სათანადო ინფორმაციაც, ეს ყველაფერი მაინც საკმარისი არ ხდება მათი მხრიდან ცვლილებებზე სწრაფი სტრატეგიული

რეაქციისთვის. ცვლილებებზე მათი რეაქცია აგვიანებს და მას
4 შაქტორი განსაზღვრავს:

1. საშიშროების დადგომის დაკვირვებაზე, დაკვირვების შედეგების დამუშავებაზე და გადაწყვეტილების მიღებაზე დახარჯული დრო.

2. საშიშროების დადგომის ინფორმაციის გადამოწმებისთვის საჭირო დრო (რადგანაც კომპანიის მენეჯმენტის გუნდის ერთი ნაწილი ჩათვლის, რომ ინფორმაცია არ არის სანდო და იგი გადამოწმებას საჭიროებს).

3. კომპანიის წამყვანი მენეჯერების მიერ ხელოვნურად „დროის გაყვანა“ საბოლოო გადაწყვეტილების (ანუ რეაქციის) მიღებამდის, რომ ამით მათზე „არ გადაწყდება ჯოხი“, არ დაკარგონ საკუთარი სტატუსი კომპანიაში და როგორმე მოახდინონ წარმატებული „უკან დახევა“ (სტატუსის შენარჩუნებით) ან „უკან დახევის“ მათთვის (პიროვნულად) უმარალო ტაქტიკის შემუშავება.

4. დაგვიანება გამოწვეული ტრადიციების თაყვანისცემით, ძველ გამოცდილებისთვის ზედმეტი ნდობით, რის მიზეზითაც კომპანიის ხელმძღვანელებს (განსაკუთრებით ევროპული ფირმების) არ სჯერათ, რომ ეს მათთვის უცნობი სიახლე, ცვლილება, მართლაც უკვე დაიწყებს მოქმედებას მათ კომპანიაშიც.

დაგვიანებით დროის დაკარგვის ყველა ეს ოთხი სახე საბოლოო ჯამში იწვევს ფირმის მხრიდან თითქმის უკვე დამდგარ ცვლილებაზე რეაქციის დაგვიანებას. ამ სახის რეაქციას სტრატეგიული მენეჯმენტის სპეციალისტები უწოდებენ **რეაქტიულ რეაქსიას**. ცხადია, ასეთი რეაქციის დროს კომპანიის დანახარჯები გაცილებით მეტია, ამიტომ მენეჯერები არასოდეს არ ასახელებენ მათში საკუთარ მიზეზს და ამას ყოველთვის ხსნიან იმ დანახარჯებით, რომელიც საშიშროების დადგომაზე ინფორმაციის მოგროვებას და გადამოწმებას ესაჭიროებდა.

ცვლილებებზე აქტიური და რეაქტიული რეაქცია კომპანიებში პრაქტიკულად მეტად ხშირად გვხვდება. ორივე სახის რეაქცია არის **შაქტიურად უკვე ღამეღარ** (გამოკვეთილად ან ჯერ არ გამოკვეთილად) ცვლილებებზე კომპანიის რეაგირება. ასეთი რეაგირება კი საკმაოდ დაგვიანებულია და დიდ ხარჯებს იწვევს. კომპანიებისთვის უფრო უკეთესია რეაგირება მოახდინონ ჯერ არღამდგარ მოულოდნელ ცვლილებებზე. სტრატეგიული მენეჯმენტის მკვლევარი მეცნიერების ამრით, თუ კომპანიები მეგ ყურადღებას დაუთმობენ პროგნოზირებას, მაშინ დაჩქარდება მათი რეაქცია მოულოდნელ ცვლილებებზე და ხარჯებიც შემცირდება. მათივე ამრით, პროგნოზირება კომპანიებს საშუალებას აძლევს ცვლილებებზე რეაგირება მოახდინონ მათ დადგომამდის და არა დადგომის შემდეგ, როგორც ეს აქტიურ და რეაქტიულ რეაქციების დროს ხდება. პროგნოზის საკმაოდ შორი (ხანგრძლივი) ჰორიზონტი მათ საშუალებას მისცემს მოემზადონ ჰორიზონტზე გამოჩენილ საშიშროებისთვის და არ მისცენ მას მნიშვნელოვანი ბარალის მიყენების შესაძლებლობა. ცვლილებებზე ასეთ რეაქციას **გეგმიური რეაქცია** ეწოდება.

მაგრამ პროგნოზირება მაშინ იძლევა ამის საშუალებას, როცა იგი არ არის ექსტრაპოლაციური. ექსტრაპოლაციური პროგნოზი მთლიანად ეფუძნება წარსული წლების გამოცდილებას, შედეგებს, დინამიკას, ტემპებს, უკვე ცნობილ ცვლილებებს და ფაქტიურად იგივეს ან მცირედ შეცვლილს გეგმავს მომავალში. ასეთი პროგნოზი მოულოდნელ ცვლილებებზე რეაქციის დაჩქარების თვალსაზრისით არავითარ შედეგს არ მისცემს კომპანიებს, რადგანაც მოცემულ შემთხვევაში ლაპარაკია მოულოდნელ ცვლილებებზე და არა წინა წლების პრაქტიკით ნაცნობ ცვლილებებზე. ამიგომ კომპანიამ უნდა აირჩიოს არაექსტრაპოლაციური პროგნოზირება, ანუ მოახდინოს პროგნოზი მომავლის სხვადასხვა სცენარებით (ვარიან-

ტებით), რომლებშიც დაფიქსირდება კომპანიის სტრუქტურის და ტექნოლოგიების რადიკალური შეცვლის შესაძლებლობები (ოპტიმისტური, პესიმისტური, ზომიერი), ანუ დაფიქსირდება არა ნაცნობი ცვლილებების განმეორება, არამედ უცნობი ცვლილების დადგომის ალბათობა.

ამრიგად, არაექსტრაპოლაციური პროგნოზირება ფირმებს აძლევს დროის რაღაც მონაკვეთს, რომელიც ხშირად არა თუ თვეებით, არამედ წლებითაც კი იზომება. ეს დრო არის მოულოდნელი რადიკალური ცვლილების პირველი გაცნობიერებიდან მის დადგომამდის არსებული დრო. ეს დრო შეიძლება გავეყოთ ორ ნაწილად: **ცვლილებაზე რეაგირების შეუძლო დრო** და **რეაგირებაზე არსებული დრო**, ანუ დრო არსებული ცვლილების გაცნობიერებასა და რეაგირებას შორის. აქედან უფრო საქმიანია დროის პირველი მონაკვეთი (უფრო სწორად, თუ დროის ამ მონაკვეთებს თანამიმდევრობით დავაღაგებთ იგი მეორე აღმოჩნდება), ანუ როცა კომპანია რეაგირებს ცვლილებებზე არასტანდარტული, განსაკუთრებული, რადიკალური ღონისძიებებით. ეს ღონისძიებები იყოფა **2 ჯგუფად – პირველი კატეგორიის და მეორე კატეგორიის** ღონისძიებებად.

1. პირველ კატეგორიაში შევიდა **სტრატეგიული** ღონისძიებები, ანუ ღონისძიებები, რომლებიც კომპანიას მოიყვანენ რადიკალურ ცვლილებებთან შესაბამისობაში (მოხდება მისი რეორგანიზაცია, შეიცვლება ფირმის სპეციალიზაცია და ა. შ.).

2. მეორე კატეგორიაში შევიდა განსაკუთრებული, მაგრამ **ოპერატიული** ღონისძიებები, ანუ ისინი, რომელთა გაგარება არ არღვევს კომპანიისთვის ჩვეულ ურთიერთობებს, თუმცა ისინიც საკმაოდ რადიკალური არიან; მაგალითად, ფასის მკვეთრი დაწევა საქონელზე მასზე მოთხოვნის გააქტიურების მიზნით, მოძველებული საქონლის დიდი მარაგების ლიკვიდაცია, ძირითადი ფონდების მსხვილმასშტაბიანი ჩამოწერა და ა. შ.

ლონისძიებათა ამ ორი ჯგუფიდან **მეორე ჯგუფი** შედარებით ცნობილია კომპანიებისთვის და ამ მიზეზით ფირმების უმრავლესობა მას მიიღებს. რაც შეეხება სტრატეგიულ ღონისძიებებს (პირველი ჯგუფი) კომპანიების უმრავლესობისთვის ისინი უჩვეულოა, რისკიანი, შემაშფოთებელ-შემაშინებელი, ამიტომ მათ მხოლოდ ზოგიერთი კომპანია მიიღებს (ეს ისეთი კომპანიებია, რომელთათვისაც რადიკალური სტრატეგიული ცვლილებები უკვე არსებობის წესი გამხდარა).

როგორ შეხვდებიან ასეთ ღონისძიებებს რეაქტიული და აქტიური რეაქციის (მმართველობის) კომპანიები? **რეაქტიული რეაქციის** კომპანიები სტრატეგიულ ღონისძიებებს **თავს აარი-ღებენ. აქტიური რეაქციის** კომპანიები **თავდაპირველად ოპერა-ტიული ღონისძიებების** გატარებისთვის არიან მზად და მათ სხვადასხვა კომბინაციებით აგარებენ კიდევაც, მაგრამ როცა რწმუნდებიან მათ გრძელვადიან უშედეგობაში, მაშინ აღვილად **გადადიან სტრატეგიულ ღონისძიებათა განხორციელებაზე.**

პრაქტიკაში მოულოდნელ ცვლილებებზე კომპანიების რეაქციის სამივე ტიპია გავრცელებული. **რეაქტიულ ჰსევას თანამიმდევრობით – თანამიმდევრობს** უწოდებენ, რადგან ამ ქცევის კომპანიები მხოლოდ გარკვეული თანამიმდევრობით იღებენ (აგარებენ) ღონისძიებებს; **აქტიურ ჰსევას თანამიმდევრობით – პარალელს** უწოდებენ, რადგანაც ასეთი კომპანიები თანამიმდევრულ, მაგრამ ზოგიერთ შემთხვევებში პარალელურ ღონისძიებებს აგარებენ. რაც შეეხება **გეგმურ ჰსევას** მას **პარალელურად – პარალელს** უწოდებენ, რადგან ასეთ კომპანიებში ღონისძიებები (მაგ., ოპერატიული და სტრატეგიული) მხოლოდ პარალელურ რეჟიმში მუშაობენ.

სპეციალისტები თვლიან, რომ დღევანდელ სწრაფად ცვლად გარემოში კომპანიებმა რომ თავიდან აიცილონ მისით გამოწვეული კატასტროფა, მათ ჯერ აქტიური მართვის მეთოდი უნდა აირჩიონ, ხოლო შემდეგ გეგმური; თუმცა, ადრეულ წლებში,

როცა გარე გარემო ასე რადიკალურად არ იცვლებოდა, მაშინ კომპანიები კატასტროფიდან გადასარჩენად რეაქტიულ ქცევასაც წარმატებით იყენებდნენ.

მრავალი წლის წინათ მაკიაველმა თავის ცნობილ ნაშრომში „ხელმწიფე“ დაწერა: „არაუფერი არ არის იმაზე ძნელი, ვიდრე მოჰკიდო ახალ საქმეს ხელი, იმაზე სარისკო, ვიდრე წარმართო იგი, უფრო გაურკვეველი, ვიდრე უხელმძღვანელო ახალ წესრიგს, რადგანაც ამ სიახლეს შეეწინააღმდეგებიან ისინი, რომლებიც კარგად ცხოვრობდნენ ძველი წესრიგის დროს...“

სტრატეგიული მართვის ცნობილმა ამერიკელმა სპეციალისტმა ი. ანსოფმა მაკიაველს წინასწარმეტყველი უწოდა, დაეთანხმა მის ამრს და აღნიშნა, რომ სტრატეგიული ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობების წყაროც სწორედ ეს არის.

სტრატეგიების სისტემური მართვის მომენტიდან დაწყებული პრაქტიკოს სტრატეგების მთელი ყურადღება გამახვილებული იყო სტრატეგიის **ფორმულირებაზე** და **სტრატეგიის დაგეგმვაზე**. ისინი ეყრდნობოდნენ სამ ლოგიკურ დებულებას:

1. ჭკვიანი ადამიანები იქცევიან ჭკვიანად.
2. სტრატეგიაში საკვანძო პრობლემა არის სწორი გადაწყვეტილების მოძებნა
3. სტრატეგიის ფორმულირება და მისი ცხოვრებაში გატარება საქმიანობის თანამიმდევრული დამოუკიდებელი სახეებია.

ისინი ფიქრობდნენ, რომ საუფიქრალი და სანერვიულო ექნებოდათ არა სტრატეგიის ფორმირების და დაგეგმვის პროცესში, არამედ სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ, რადგან შეიძლებოდა მათ გადაწყვეტილებას შედეგი არ მიეცა, რაც გამოიწვევდა მრავალ წინააღმდეგობებს.

უკანასკნელმა წლებმა დაამტკიცა ამ ვარაუდის სიმცდარე. ორგანიზაციები სიახლეს წინააღმდეგობას უწევდნენ (და უწევენ) მისი გაცნობიერების მომენტიდან. მით უფრო წინა-

აღმდეგი არიან ისინი მაშინ, როცა ხელავენ, რომ ამ სიახლეს არ მოაქვს დადებითი შედეგი. ასეთი მაგალითები კი კომპანიების, თვით სიახლის მხარდამჭერ კომპანიებშიც კი, მრავლად იყო. ამის გამო რიგითი მენეჯერები პროტესტს აცხადებდნენ და მოითხოვდნენ მუშაობის ძველი წესების დაბრუნებას და, თუ ამას ვერ აღწევდნენ გენერალური მენეჯერის მხრიდან დიდი წინააღმდეგობის გამო, თვითონ სტოვებდნენ სამსახურებს.

პრაქტიკოს-სტრატეგები ცდებოდნენ იმაში, რომ ამ წინააღმდეგობების მიზეზს ადამიანთა კონსერვატიზმში ხელავდნენ. ამ წინააღმდეგობებს უფრო ღრმა მიზეზი აქვს და იგი თვით ცვლილებებში, მის ბუნებაში დევს. ასე რომ, წინააღმდეგობა სტრატეგიული გარდაქმნის ბუნებაშიც დევს და თუ იგი ეფექტურად არ მართე, მისი შედეგი ნულამდის დავა.

სიახლისადმი წინააღმდეგობები მრავალნაირად გამოიხატება. ეს არის ღღევანდელი საქმის ხეალისთვის გადადება და რადიკალური საბოტაჟიც სიახლის მიმართ. ეს არის რაციონალურის წინააღმდეგ ბრძოლა და ხშირად ამას აკეთებენ არა ერთეული ადამიანები, არამედ კომპანიების მთელი კოლექტივები.

როდის უწევს ცვლილებებს წინააღმდეგობას გენერალური მენეჯერი, როგორც ინდივიდი, ანდა ცალკეული მენეჯერები?

- როცა რისკი მის ნატურაში „არ მის“ ახალი საქმე კი სარისკოა;
- როცა ფიქრობს, რომ ცვლილებების გატარების შემდეგ ის კომპანიისთვის ზედმეტი გახდება;
- ვერ შესძლებს ახალი როლის შესრულებას;
- დაკარგავს ადგილს და როლს კომპანიაში;
- არ აქვს სურვილი აითვისოს ქცევის ახალი წესი, სტილი;
- შიშობს, რომ დაკარგავს შემოსავლებს და ა. შ.

ჯგუფური წინააღმდეგობა ინდივიდუალურზე უფრო ძლიერი და სტაბილურია. მათი წინააღმდეგობის ძალა იმ ძალისაა, რა ძალითაც სიახლე ემუქრება მათ მდგომარეობას კომპანიაში და რა მასშტაბითაც არღვევს იგი მათ გავლენას კომპანიაში.

სიახლის მიმართ **ღაღაბითი რეაქცია** აქვთ მხოლოდ **ბაზ-ბეღავ** და **შორსმჭვრეტელ ალამიანებს**. სამეურნეო საქმეში მათ მეწარმეებს უწოდებენ, პოლიტიკაში კი – სახელმწიფო მოღვაწეებს. ასეთებს იშვიათად შეხვდებით. ორგანიზაციების მთელი დანარჩენი კოლექტივი იყოფა **ნეიტრალუბად** და **მოწინააღმდეგეებად**.

როდესაც კომპანიების გენერალური მენეჯერები სიახლის დანერგვის მომხრე არიან, ისინი ამ სიახლეს ძირითადად „ძალით“, ე. ი. თავისი ძალაუფლების გამოყენებით ატარებენ. თუ ეს ძალა არასაკმარისია, მაშინ გარდაქმნა, სიახლის დანერგვა ჩიხში შედის, ანდა იგი ინერგება, მაგრამ დიდი წინააღმდეგობების და დიდი ურთიერთშეჯახების ფასად.

ასეთი „ეკლიანი გზა“ გამოსადეგი იყო მაშინ, როდესაც სტრატეგიული ცვლილებები **იშვიათად ხდებოდა** და გარდაქმნაც ნელა მიმდინარეობდა. ახლა კი, როცა გარე სამყარო **მუდამ სწრაფად** იცვლება და იგი კომპანიებს ძალზე მოკლე დროში სულ ახალ-ახალ ცვლილებებს სთავაზობს, კომპანიის ხელმძღვანელებს მოეთხოვებათ სხვა სახით მართონ წინააღმდეგობები. ერთ-ერთ ასეთ გზად მიჩნეულია „**სასტარტო მოქმედების**“ **შექმნა**, ანუ **სტრატეგიული ცვლილებისთვის ნიადაგის მომზადება**. ამისათვის მეცნიერები ფირმებს სთავაზობენ იჩქარონ ნელა, თანდათანობით, კერძოდ, **დაამუშავონ სტრატეგიული ცვლილების დეტალური, დაწერილებითი გეგმა, განსაზღვრონ პასუხისმგებელი პირები, საჭირო რესურსები, ურთიერთქმედების და ცვლილების განხორციელების ეტაპები, გაანალიზონ კომპანიის მუშაკთა ინდივიდუალური თვისებები, მათი შესაძლებელი დამოკიდებულება ახალ სტრატეგიულ**

ცვლილების მიმართ და მათი პოტენციალური შესაძლებლობები. ამის შემდეგ უნდა შეიქმნას სტრატეგიული ცვლილების სალიაზონოსტიკო ჯგუფები და ცვლილების განმახორციელები ჯგუფები. სასურველია ამ ჯგუფებში შევიდნენ ცვლილების მხარდამჭერები და პოტენციური ნეიტრალეები. ყოველ ნაბიჯზე უნდა მოხდეს მათი მიღწევების აღიარება და მაგერიალური წახალისება. თუ მართვის ამ ფორმას დაემატება აგრეთვე სტრატეგიული ცვლილებების შესახებ გრენინგები და საგანმანათლებლო მუშაობა, მაშინ, თითქმის 80%-ით მოგვარდება ინდივიდუალური და ჯგუფური წინააღმდეგობები.

რაც შეეხება სტრატეგიულ ცვლილებისადმი **სისტემურ (ანუ მთლიანად კომპანიის) წინააღმდეგობას**, აქ უნდა ითქვას, რომ ასეთი შემთხვევებიც პრაქტიკაში ხშირია, და, მისი მიზეზი არის კომპანიის სამმართველო პერსონალის გადაგვირთვა სამუშაოთი. ამისათვის საჭიროა, რომ ცვლილებით გამოწვეულ ახალ საქმეს – **სტრატეგიულ დაგეგმვას**, მის პრაქტიკულ განხორციელებას და ა. შ. – **მიუძღვას ახალი შტაბები** და იგი მთლიანად არ დაევალოთ ოპერატიული საქმიანობით ისედაც მეტად დატვირთული შტაბის მუშაკებს. იქ სადაც სწორედ ისე ხდება, როგორც არ უნდა ხდებოდეს, კომპანიის მთელი კოლექტივი სისტემატურად წინააღმდეგია სტრატეგიული ცვლილების გატარებისა. ამას მათი სამუშაოთი გადაგვირთვაც იწვევს და სტრატეგიული სიახლის არცოდნაც (არა კომპეტენტურობა ამ საკითხში). ამიტომ ახალი სტრატეგიული ცვლილების გასატარებლად კომპანიაში ასევე, ახალი **მმართველობითი პოტენციალი უნდა შეიქმნას**. მარტივ ენაზე ეს იქნება ახალი შტაბების დამყვება და ამ საქმის მცოდნე ადამიანებით მათი დაკომპლექტება.

სიახლისადმი წინააღმდეგობის შემცირებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს პროცესების **თანმიმდევრობას**. სპეციალისტების აზრით, თუ სტრატეგიული სიახლის გატარებას დავიწყებთ

პროცესების შემდეგნაირი დალაგებით: **ქსევის შეცვლა → ორგანიზაციული კომპანია → სტრატეგია**, მაშინ წინააღმდეგობაც შემცირდება, ხოლო თუ პირიქით, მაშინ გაძლიერდება. მაშასადამე, კომპანიის გენერალურმა მენეჯერმა უპირველესად უნდა იუშუშაოს იმ მიმართულებით, რომ კომპანიის მთელი კოლექტივის ქცევა იყოს **სიახლის მხარდამჭერი, შედეგად უნდა მოხდეს სიახლის შესწავლა**, მისი ყველა ნიშანის ცოდნა, ე. ი. **ამ საკითხში კომპანიის შორშირება** და მხოლოდ ამის შემდეგ, და, ამის საფუძველზე, კომპანიისთვის **ახალი სტრატეგიის შემუშავება**. არამც და არამც არ შეიძლება, რომ სტრატეგიულმა ცვლილებებმა კომპანიაში წინ გაუსწროს ამ ცვლილებისთვის მომზადებას, ე. ი. ქცევის შეცვლას და კომპეტენციის ფორმირებას. თუ ეს მოხდება, მაშინ სიახლის მიმართ წინააღმდეგობა კიდევ უფრო გაიზრდება.

საკონტროლო კითხვები:

1. ჩამოთვალეთ სტრატეგიის არჩევის 4 ალტერნატივა.
2. დაახასიათეთ მზარდი განვითარების სტრატეგია.
3. რას ნიშნავს ცვლილებებზე ფირმის აქტიური და რეაქტიული რეაქცია?
4. რა სჯობია: კომპანია უკვე დამდგარ ცვლილებებზე ახდენდეს რეაქციას, თუ ჯერ კიდევ არდამდგარ, მოსალოდნელ ცვლილებებზე?
5. რას ეწოდება გეგმური რეაქცია?
6. ცვლილებებზე რომელ რეაგირებას ეწოდება თანამიმდევრობით – თანამიმდევრული? მიმდევრობა – პარალელური? პარალელურად – პარალელური?
7. როგორ ადამიანებს აქვთ სტრატეგიულ სიახლისადმი დადებითი რეაქცია?
8. ახსენით წინააღმდეგობების მართვის „სასტარტო მოედნის“ შინაარსი.

9. რას ნიშნავს სტრატეგიულ ცვლილებებისადმი სისტემური წინააღმდეგობა.
10. სიასლეს რომ ნაკლები წინააღმდეგობა ქონდეს როგორი თანამიმდევრობით უნდა გატარდეს იგი?

თავი X. კომპანიაში სტრატეგიის სარეალიზაციოდ რესურსებისა და ორგანიზაციული შესაძლებლობების შექმნა

მას შემდეგ, რაც კომპანიაში მოხდება სტრატეგიის შერჩევა, დაგეგმილი შედეგების მისაღწევად საჭიროა მისი მოქმედებად გარდაქმნა. სტრატეგიის რეალიზაცია (დანერგვა) მოითხოვს განსაკუთრებულ მმართველობით უნარ-ჩვევებს. სტრატეგიის შერჩევა განისაზღვრება ბაზრის პირობებით, ხოლო მისი რეალიზაცია – კომპანიის სპეციფიკით, მენეჯმენტისა და ბიზნეს-პროცესების ორგანიზაციის თავისებურებებით. სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაცია შეუძლებელია ხარისხიანი მენეჯმენტის, ასევე, თანამშრომლობისა და მხარდაჭერის აგმოსფეროს, რესურსების სწორად განლაგების, განვითარებული კონკურენტული შესაძლებლობების, სტრატეგიის ერთიანი კორპორაციული მხარდაჭერის და წამყვანი საქმიანობების შესახებ დაწვრილებითი ინფორმაციის გარეშე. სტრატეგიის რეალიზაცია მენეჯერისგან მოითხოვს ორგანიზაციაში განსახორციელებელი ცვლილებების ინიცირების უნარს, თანამშრომელთა მოტივირებას, წამყვანი კომპეტენციებისა და ორგანიზაციული შესაძლებლობების განვითარებას, ბიზნეს-პროცესების მუდმივად სრულყოფის კორპორაციული კულტურის შექმნას, დასახული ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას.

სტრატეგიის რეალიზაციის საფუძვლები. სტრატეგიის რეალიზაცია გულისხმობს სტრატეგიის კონკურენტული მოქმედებების გეგმად, შემდგომში კი – შედეგებად გარდაქმნას. ისევე, როგორც სტრატეგიის შექმნა, ეს საქმე ეხება ყველა მენეჯერსა და არა რამდენიმე მაღალი დონის მენეჯერს. ორგანიზაციის მმართველი და სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები პასუხისმგებელნი არიან სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებაზე, თუმცა მის რეალიზაციაში მონაწილეობას ღებულობს მთლიანად კომპანია, და თითოეულმა მენეჯერმა უნდა გადაწ-

ყვიგოს, პირადად ის და მისი განყოფილება რით დაეხმარებიან ამ პროცესს.

თითოეული მენეჯერი პასუხს აგებს სტრატეგიის რეალიზაციაში მის უბანზე, თითოეული თანამშრომელი მონაწილეობს ამ პროცესში თავის სამუშაო ადგილზე.

სტრატეგიის წარმატებულად განხორციელების ერთ-ერთი წინაპირობაა – მენეჯმენტის მიერ ცვლილების აუცილებლობის ნათლად და დამარწმუნებლად დასაბუთება. სტრატეგიის რეალიზაცია ხდება კომპანიის ყველა თანამშრომლის საერთო საქმე, მიუხედავად თანამდებობისა. სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესის მენეჯმენტი ითვლება წარმატებულად, თუ კომპანია აღწევს დასახულ სტრატეგიულ და ფინანსურ მაჩვენებლებს, და ასრულებს გრძელვადიან სტრატეგიულ გეგმას.

სტრატეგიის რეალიზაცია არ შეიძლება შეფასდეს რაოდენობრივად. ასევე არ შეიძლება ერთიანი რეკომენდაცია: მოქმედებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ წარმატებას ერთი კომპანიისთვის, სრულიად მიუღებელია სხვებისათვის.

სტრატეგიის რეალიზაციის მთავარი ამოცანები. სტრატეგიის რეალიზაციის ეტაპზე ძირითადი ამოცანებია (იხ. ნახაზი 16):

1. საჭირო კომპეტენციების, შესაძლებლობებისა და რესურსული ბაზის მქონე უნარიანი ორგანიზაციის შექმნა.

2. რესურსების განაწილება ფასეულობათა ჯაჭვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი რგოლების მიხედვით, ანუ სწორი ბიუჯეტის შედგენა.

3. პოლიტიკის და პროცედურების შემუშავება სტრატეგიის მხარდაჭერის მიზნით.

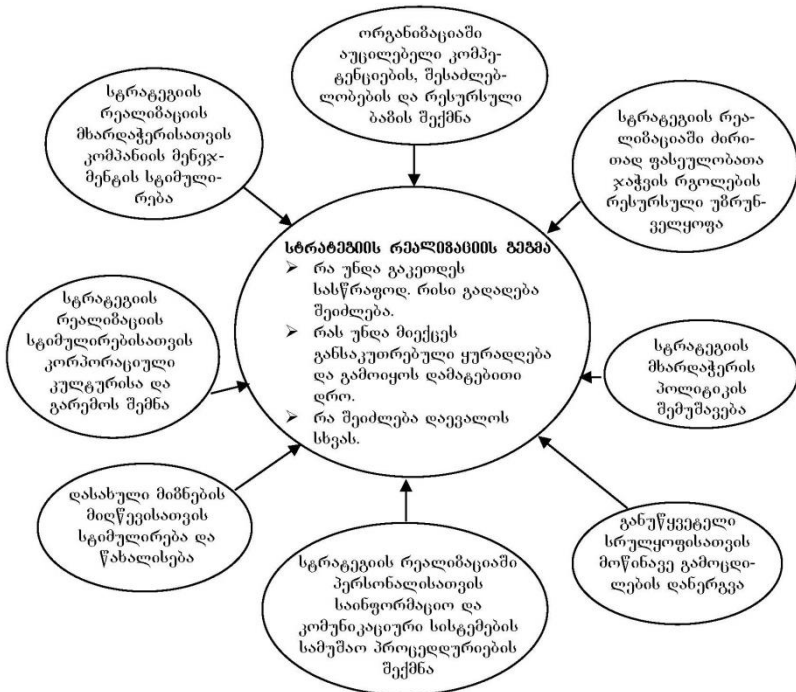
4. მოწინავე მეთოდებისა და გამოცდილების დანერგვა განუწყვეტელი სრულყოფისათვის.

5. თანამშრომლებისთვის სტრატეგიული ამოცანების ეფექტიანად შესრულებისათვის, ინფორმაციული, კომუნიკაციური, ოპერაციული და ელექტრონული სისტემების შექმნა.

6. დასახული მიზნების შესრულებისა და სტრატეგიის წარმატებით რეალიზებისათვის სტიმულირებისა და წახალისების სისტემის შექმნა.

7. სტრატეგიის რეალიზაციის გაუმჯობესებისათვის შიდა ლიდერობის სისტემების შექმნა, ანუ სალიდერო ინსტიტუტის შექმნა.

ეს მენეჯერული ამოცანები მუდმივად წარმოიქმნება სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში და სწორედ ისინი განსაზღვრავს სტრატეგიულ პრიორიტეტებს, როგორც ეს ნაჩვენებია ნახაზზე 16.



ნახაზი 16. სტრატეგიის რეალიზაციის გეგმის რვა ძირითადი კომპონენტი

სამოქმედო გეგმის შემუშავებისას სტრატეგიის დანერგვაზე პასუხისმგებელმა უნდა განსაზღვროს, რა ცვლილებები და

გაუმჯობესება არის საჭირო სტრატეგიის წარმატებულად განხორციელებისთვის.

სტრატეგიის რეალიზაციის მართვა. სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციის ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაქტორია მართვის ხარისხი. კორპორაციული და ბიზნეს-სტრატეგიების რეალიზაციაში მთავარი როლი ეკუთვნის კომპანიის მმართველს და გოპ-მენეჯერებს, რომლებიც თავიანთ საქმიანობაში ეყრდნობიან საშუალო და ქვედა დონის რგოლის მენეჯმენტს, ისინი კი, თავის მხრივ, ცდილობენ, რომ თანამშრომლები მუდმივად აუმჯობესებდნენ სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საქმიანობის ხარისხს და იბრძოდნენ დასახული მიზნის მისაღწევად. საშუალო და ქვედა რგოლის მენეჯერთა ორგანიზაციული უნარ-ჩვევები განსაზღვრავენ სტრატეგიის რეალიზაციის ეფექტიანობას. რაც უფრო მსხვილია კომპანია, მით უფრო მეტადაა დამოკიდებული საერთო წარმატება ოპერაციულ და ქვედა დონის მენეჯერებზე, რომელთა ძალისხმევითაც ხდება სტრატეგიის რეალიზაციის უზრუნველყოფა ორგანიზაციის ქვედა დონეზე.

უფექტიანი ორგანიზაციის შექმნა. სტრატეგიის ეფექტიანად ორგანიზება დამოკიდებულია არა მარტო კონკურენტუნარიანობის დონეზე, არამედ პერსონალის კომპეტენციასა და ეფექტურ შიდა ორგანიზაციაზე. ეფექტიანი ორგანიზაცია გულისხმობს საქმიანობას სამი მიმართულებით:

1. პერსონალით უზრუნველყოფა – მენეჯერთა ძლიერი გუნდის შერჩევა, მაღალკვალიფიცირებული თანამშრომლების შერჩევა და მხარდაჭერა.

2. ძირითადი კომპეტენციებისა და კონკურენტული შესაძლებლობების სრულყოფა – არსებული სტრატეგიისათვის კომპეტენციებისა და შესაძლებლობების შექმნა, გარემოს ან სტრატეგიის ცვლილებისას კომპეტენციებისა და შესაძლებლობების განახლება, ადაპტაცია.

3. ორგანიზაციის სტრუქტურისა და შრომითი საქმიანობის გაუმჯობესება – ბიზნესპროცესების, ფასეულობათა ჯაჭვის და გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის ფუნქციების ოპტიმიზება.

პერსონალით უზრუნველყოფა. წარმატების მიღწევა შეუძლებელია, თუ კომპანიას არ ჰყავს გამოცდილი მენეჯერები და თანამშრომელთა საკმარისი რაოდენობა, რომელთაც გააჩნიათ შესაბამისი განათლება და ინტელექტუალური კაპიტალი.

მენეჯერთა კლიერი გუნდის შერჩევა. სტრატეგიის რეალიზაციაზე პასუხისმგებელმა პირებმა უნდა განსაზღვრონ მართვის სპეციფიკა და ყველა წამყვანი თანამდებობისთვის უნდა მოძებნოს შესაბამისი სპეციალისტი. ზოგჯერ საკმარისია მოქმედ მენეჯერთა ჯგუფი, ზოგჯერ კი საჭიროა ახალი პერსონალის მოზიდვა, როგორც ორგანიზაციიდან, ასევე მის გარედან. ბოლო ვარიანტი, ახალი მენეჯერების მოზიდვა, ძირითადად გამოიყენება კრიზისიდან გამოსვლის ან სწრაფი ზრდის პირობებში, ან საკუთარი პერსონალის არასაკმარისობის შემთხვევაში.

პირადი თვისებებისა და უანრ-ჩვევების კომპლექსის კარგი შეთანაწყობის მქონე მენეჯერთა ძლიერი გუნდის შექმნა – სტრატეგიის რეალიზაციის ერთ-ერთი პირველი ნაბიჯია.

მაღალი რგოლის მენეჯერთა შერჩევისას მნიშვნელოვან როლს თამაშობს პირადი მახასიათებლები, გამოცდილება, ცოდნა, ფასეულობა, დარწმუნების უნარი, ხელმძღვანელობის სტილი. ასევე მნიშვნელოვანია ფსიქოლოგიური თავსებადობა.

ნიჭიერ თანამშრომელთა შერჩევა და მხარდაჭერა. მხოლოდ კარგ მენეჯერთა გუნდი არ არის საკმარისი, ასევე საჭიროა არანაკლებ კარგი თანამშრომლები, თანაც ყოველ განყოფილებაში და ყოველ დონეზე უზრუნველყოფილი იქნას სტრატეგიის ეფექტიანი რეალიზაციისათვის აუცილებელი პერსონალი და ცოდნის ბაზა.

ნიჭიერი, კვალიფიცირებული, გამოცდილი სპეციალისტები – ეს არა მხოლოდ რესურსია, რომელიც უზრუნველყოფს სტრატეგიის ეფექტიანად რეალიზებას, არამედ კონკურენტული უპირატესობის წყაროც.

დღეისათვის ყველასათვის ნათელია, რომ კომპანიის მთავარი რესურსია ინტელექტუალური კაპიტალი, და არა მატერიალური აქტივი დანადგარების სახით. ამიგომ კომპანიები – Amazon.com, DoubleClick, America Online, Cisco System, Dell ეძიებენ 20-30 წლის ნიჭიერი თანამშრომლების შერჩევის, სწავლების და შენარჩუნების ახალ მიდგომებს. მათ აძლევენ მაღალ ანაზღაურებას, სხვადასხვა სახის პრემიებს და დაჯილდოებებს. ასევე, დიდი ყურადღება ექცევა სამუშაო გარემოს შექმნას, სადაც დაძაბული შრომა ეთავსება სასიამოვნო სამუშაოს, საინტერესო დავალებებს და შემოქმედებით საქმიანობას.

ბევრმა კომპანიამ შეიმუშავა ცოდნის ბაზის განვითარების და ინტელექტუალური კაპიტალის ზრდის სპეციალური მეთოდები:

1. სამსახურში აპყავთ მხოლოდ შესაბამისი ცოდნის, ენერგიის, ინიციატივის, საკუთარი მოსაზრების, სწავლის სურვილის და კომპანიის კულტურასა და სამუშაო გარემოში ადაპტაციის უნარის მქონე სპეციალისტები.

2. კომპანიები ამზადებენ თანამშრომლებს სპეციალური პროგრამების მიხედვით, არა მარტო მათი მუშაობის პირველ წელს, არამედ მთელი კარიერის მანძილზე.

3. მომუშავეებს სთავაზობენ საინტერესო და რთულ დავალებებს, რომლებიც ხელს უწყობს მათი შემოქმედებითი პოტენციალის ბოლომდე გამოვლენას.

4. ხშირად გამოიყენება სამუშაოს როტაცია – ახალი უნარჩვევების მიღების მიზნით თანამშრომლები გადაჰყავთ ახალ თანამდებობებზე.

5. კომპანია ახალისებს შემოქმედებით მიდგომას და ინოვაციურ ამროვნებას, სამუშაო პროცედურების სრულყოფისკენ მიზანსწრაფვას და ჩვეული წესების შეცვლას.

6. ხელმძღვანელობა ცდილობს შექმნას კეთილმოსურნე და შემოქმედებითი ატმოსფერო.

7. მაღალკვალიფიცირებული პერსპექტიული თანამშრომლების შენარჩუნების მიზნით, კომპანია ზრდის ხელფასებს, ახდენს ღამაგებით დაჯილდოებას და კომპანიის აქციების საშუალებით პრემირებას.

საკვანძო კომპეტენციებისა და კონკურენტული შესაძლებლობების შექმნა. სტრატეგიის რეალიზაციის დროს აუცილებელია შეიქმნას და გაძლიერდეს კონკურენტული შესაძლებლობები და საკვანძო კომპეტენციები, რომლებიც კომპანიისათვის უზრუნველყოფს კონკურენტულ უპირატესობას ფასეულობათა ჯაჭვის ერთ ან რამდენიმე რგოლში. თუ მოწინააღმდეგეები მარტივად შესძლებენ სტრატეგიის კოპირებას, მაშინ მათზე გამარჯვება უკეთესი სტრატეგიული ჩანაფიქრით შეუძლებელია. რჩება მხოლოდ ერთი გზა – კონკურენტებზე უპირატესობის მოპოვება სტრატეგიის უფრო ეფექტიანი რეალიზაციით, სწორედ ამიტომ საჭიროა საკვანძო კომპეტენციები, რესურსული ბაზა, ორგანიზაციული შესაძლებლობები, რომლებიც კონკურენტს არ გააჩნია. ამრიგად, ასეთი კომპეტენციების, შესაძლებლობებისა და რესურსების შექმნა – მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა სტრატეგიის რეალიზაციის ეტაპზე.

საკვანძო კომპეტენციის შექმნა და განვითარება. საკვანძო კომპეტენციები არის ნებისმიერ სტრატეგიულად მნიშვნელოვან საქმიანობაში. ხშირად კომპანიის საკვანძო კომპეტენციები ყალიბდება ნელ-ნელა, რომელიმე საქმიანობაში წარმატების მოპოვების, კლიენტების მოთხოვნების საპასუხო ღონისძიე-

ბების, ახალი ტექნოლოგიური და საბაზრო შესაძლებლობების წარმოქმნის, კონკურენტთა მანევრების საფუძველზე.

საკვანძო კომპეტენციებს გააჩნია შემდეგი ოთხი თავისებურება:

- საკვანძო კომპეტენციები იშვიათად ეყრდნობა ერთი განყოფილების გამოცდილებასა და საქმიანობას. ისინი ძირითადად წარმოიქმნება სხვადასხვა განყოფილებისა და ჯგუფების გამოცდილებისა, და „ნოუ-ჰაუ“-ს გაერთიანების საფუძველზე, კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვის სხვადასხვა რგოლში.
- რამდენადაც საკვანძო კომპეტენციები წარმოიქმნება სხვადასხვა სამუშაო ჯგუფებისა და განყოფილებების გაერთიანების საფუძველზე, განყოფილების ხელმძღვანელები არ არიან პასუხისმგებელნი მათ შექმნაზე. კომპეტენციების ფორმირება და სრულყოფა – მაღალი რგოლის მენეჯერთა მთავარი ამოცანაა.
- კომპანიის საკვანძო კომპეტენციების კონკურენტულ შესაძლებლობებად გარდაქმნისათვის, რომლებიც უზრუნველყოფს ხანგრძლივ კონკურენტულ უპირატესობას, კომპანიამ მათ შექმნასა და განმტკიცებაში უნდა დააბანდოს უფრო მეტი სახსრები, ვიდრე კონკურენტებმა.
- რამდენადაც კლიენტების მოთხოვნილებებისა და საბაზრო პირობების ცვლილება ხშირად არაპროგნოზირებადია, ძნელია განისაზღვროს, რომელი „ნოუ-ჰაუ“ და ინტელექტუალური კაპიტალი იქნება საჭირო მომავალში კონკურენტებზე გამარჯვებისათვის. ამიტომ კომპანიის კომპეტენციები უნდა იყოს საკმარისად ფართო და მოქნილი, რომ შეესაბამებოდეს მომავლის ნებისმიერ მოთხოვნას.

ამრიგად, საკვანძო კომპეტენციების შექმნა და გაძლიერება მოითხოვს, პირველი – კომპანიის ცოდნის, გამოცდილების და

ინტელექტუალური კაპიტალის მენეჯმენტს, მეორე – ფასეულობათა ჯაჭვის ერთ ან რამდენიმე რგოლში სხვადასხვა სამუშაო ჯგუფის და განყოფილებების ძალისხმევის კოორდინაციას და გაერთიანებას. ყველაზე უკეთ ამ საქმეს თავს გაართმევს ტოპ-მენეჯმენტი, რომელმაც კარგად იცის, რამდენად მნიშვნელოვანია სტრატეგიის რეალიზაციისათვის საკვანძო კომპეტენციები და შესაძლებლობები და რომელსაც უნარი გააჩნიათ გააერთიანოს ცალკეული ძალისხმევა.

ორგანიზაციული შესაძლებლობების განვითარება. თუ სტრატეგიის შემუშავებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება საკვანძო კომპეტენციებისა და შესაძლებლობების სწორად შერჩევას, რომლებსაც სტრატეგია ეყრდნობა, რეალიზაციის ეტაპზე უპირატესობა ენიჭება კომპანიის შესაძლებლობებისა და კომპეტენციების გაძლიერებას და გაფართოებას.

შესაძლებლობების შექმნა – რთული ამოცანაა. შესაძლებლობების მოპოვება შეუძლებელია (იმ შემთხვევების გარდა, როდესაც არის ისეთი ორგანიზაციები, რომლებსაც გააჩნიათ შესაძლებლობები და მზად არიან მათ შესათავაზებლად) და ძნელია მიიღო ის პროფესიონალების თამაშზე ყურებით, ასევე შესაძლებლობების შექმნისათვის არ არის საკმარისი მხოლოდ ახალი განყოფილების ფორმირება ან მისთვის კონკურენტის შესაძლებლობის გადმოღების დაფალების მიცემა. შესაძლებლობების შექმნა მოითხოვს სისტემატურ ორგანიზაციულ ძალისხმევას.

კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა გადაწყვიტოს, დამოუკიდებლად განავითაროს საჭირო შესაძლებლობები, თუ მოიპოვოს ის წამყვან მიმწოდებლებთან თანამშრომლობის ან სტრატეგიული კავშირების ჩამოყალიბების საფუძველზე.

აუტსორსინგი გულისხმობს საუკეთესო პარტნიორების გამოვლენას და მათთან გრძელვადიანი ხელშეკრულების გაფორმებას. კომპეტენციების საკუთარი ძალებით განვითარება გუ-

ლისხმობს შესაბამისი უნარ-ჩვევების მქონე ახალი სპეციალისტების დაქირავებას, ცოდნისა და გამოცდილების გაცვლას, სასურველი დონის მიღწევას ფასეულობათა ჯაჭვის ყველა რგოლის მუდმივი პრაქტიკისა და კოორდინაციის საფუძველზე.¹ ეს უკანასკნელი ძალზედ მნიშვნელოვანია, რადგან რთული სამუშაოები (მაგალითად, სპორტული მოწყობილობების შემუშავება და წარმოება ან პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნა Internet-ში საკრედიტო ბარათებით ოპერაციების განხორციელების მიზნით) მოითხოვს ცოდნის, ტექნოლოგიების, გამოცდილების და შესაძლებლობების შესაბამისობას, რომლის ნაწილის დამოუკიდებლად შექმნა შესაძლებელია, ნაწილი კი მიიღება შიდა თანამშრომლობის ან შესაბამისი შესაძლებლობების მქონე კომპანიის შეძენის საფუძველზე და მათი ფასეულობათა ჯაჭვში დანერგვით.

მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა – არსებული კომპეტენციებისა და შესაძლებლობების მუდმივი კორექტირება და ახლის დროულად შექმნა. ასეთი მიდგომა უზრუნველყოფს მყარი რესურსული ბაზის და ძლიერი პოტენციალის მქონე მობილური ორგანიზაციის ფორმირებას. სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში საკვანძო კომპეტენციების შესაბამისობა შიდა და გარე გარემოსთან წარმოქმნის უპირატესობას კონკურენტებთან შედარებით.

პერსონალის განვითარების სტრატეგიული მნიშვნელობა. პერსონალის სწავლება, გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი ხდება, როდესაც კომპანია ცვლის ან ახდენს სტრატეგიის კორექტირებას, რომლის საფუძველზეც წარმოიქმნება მოთხოვნა ცოდნის, კონკურენტული შესაძლებლობების, მმართველობითი მიდგომების და მუშაობის მეთოდების მიმართ. სწავლება ხდება წარმატების საკვანძო

¹ Robert H. Gayes, Gary P. Pisano, and David M. Uptom, *Strategic Operations: Competing through Capabilities* (New-York: Free Press, 1996), pp. 503-507.

ფაქტორი ისეთ დარგებში, სადაც ტექნოლოგიები ვითარდება ძალიან სწრაფად. თუ კომპანიის თანამშრომლებს არ გააჩნიათ მოწინავე ცოდნა და გამოცდილება, კომპანია კარგავს კონკურენტუნარიანობას.

დღეისათვის ყველა ერთხმად აღიარებს პერსონალის სწავლების აუცილებლობას. 600-ზე მეტმა კომპანიამ შექმნა საკუთარი „უნივერსიტეტი“ მენეჯერების და თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით, დანერგა სწავლების, კომპეტენციებისა და ორგანიზაციული შესაძლებლობების გაუმჯობესების პოლიტიკა. ბევრი კომპანია ახორციელებს სპეციალურ კურსებს ახალი თანამშრომლების მომზადების მიზნით.

სტრატეგიული მნიშვნელობის საქმიანობის სახეობის გამოვლენა. ნებისმიერ ბიზნესში საქმიანობის სხვადასხვა სახეებიდან სტრატეგიის რეალიზაციისა და კონკურენტული უპირატესობების მიღწევაში ზოგიერთი თამაშობს პირველხარისხოვან, ზოგიერთი კი დამხმარე როლს. მნიშვნელოვან საქმიანობების სახეებს, რომლებიც აყალიბებენ ფასეულობათა ჯაჭვს, მიეკუთვნებიან სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ბიზნესოპერაციები, რომლებზეც დამოკიდებულია სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაცია. მაგალითად, სასტუმროებისთვის სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს ისეთ პროცესებს, როგორიც არის კლიენტების რეგისტრაცია, შენობის და ოთახების მოვლა, კვების ორგანიზება, კომფორტული აგმოსფეროს შექმნა. ქიმიურ წარმოებაში საკვანძო საქმიანობათა რიცხვს მიეკუთვნება: სამეცნიერო კვლევები და ცდები, ახალი პროდუქციის შემუშავება, ახალი პროდუქციის ბაზარზე სწრაფად გატანა, ეფექტიანი მარკეტინგი, მომხმარებელთა საუკეთესო მომსახურება.

სტრატეგიულად მნიშვნელოვან საქმიანობათა სახეობის გარდაქმნა ორგანიზაციული სტრუქტურის საკვანძო ელემენტებად. სტრატეგიულად მნიშვნელოვან საქმიანობათა სახეები უნდა გახდეს ორგანიზაციული სტრუქტურის საკვანძო ელემენტები. მხოლოდ ასეთი მიდგომისას შეუძლიათ მათ მიიღონ ადეკვა-

გური რესურსული უზრუნველყოფა და შესაბამისი ზეგავლენა მოახდინონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. ახალი სტრატეგიის დანერგვა ან არსებულის კორექტირება გულისხმობს ახალი ძირითადი საქმიანობის სახეების, კომპეტენციებისა და შესაძლებლობების წარმოქმნას ან არსებულის შეცვლას, რაც მოითხოვს ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებას ან ძველის გარდაქმნას. თუ აუცილებელი ცვლილება არ არის განხორციელებული, ორგანიზაციის სტრუქტურა აღარ შეესაბამება მის სტრატეგიას და მცირდება მენეჯმენტის ეფექტიანობა და მწარმოებლურობა. როგორც წესი, ახალი სტრატეგიის რეალიზაციის მცდელობა ძველი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფარგლებში განწირულია წარუმატებლობისთვის. კომპანიის სტრატეგია იცვლება გარე პირობებთან ერთად, მასთან ერთად უნდა იცვლებოდეს ორგანიზაციული სტრუქტურა და შეესაბამებოდეს სტრატეგიის რეალიზაციის ახალ მოთხოვნებს.

ცალკეული განყოფილებისა და თანამშრომლების უფლებამოსილება და დამოუკიდებლობის ღონე. კომპანიებმა უნდა განსაზღვრონ თითოეული ორგანიზაციული ერთეულის მენეჯერთა უფლებამოსილების მოცულობა (განსაკუთრებით ფილიალების, საზოგადოებრივი-ფუნქციონალური განყოფილებების და ბიზნესპროცესების ხელმძღვანელების) და საკითხების დიაპაზონი, რომელთა მიხედვითაც თანამშრომლები შეძლებენ მიიღონ დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებები საკუთარი სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებისას. ცენტრალიზაციის მაღალი დონის მქონე ორგანიზაციულ სტრუქტურებში სტრატეგიული და ოპერაციული გადაწყვეტილებები მიიღება მხოლოდ მაღალი დონის ხელმძღვანელების მიერ, რომელთა მკაცრ კონტროლს ექვემდებარება ქვედანაყოფებისა და განყოფილებების ხელმძღვანელები. ოპერაციული და ქვედა დონის მენეჯმენტის, ასევე თანამშრომელთა უფლებამოსილება შედარებით

შებლულია. ცენტრალიზებულ ორგანიზაციებში ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური მართვის სისტემის პირობებში შემსრულებლებს არ გააჩნიათ არც ღრო, არც სურვილი და არც კვალიფიკაცია იმისთვის, რომ გააკონტროლონ სამუშაოს შესრულების პროცესი, მით უფრო – მიიღონ კომპეტენტური გადაწყვეტილება მისი შესრულებისთვის. ამრიგად, აუცილებელია მოხდეს ძალების კონცენტრაცია, მუდმივი და მკაცრი კონტროლი გოპ-მენეჯმენტის ხელში.

დეცენტრალიზაციის მაღალი დონის მქონე ორგანიზაციებში მენეჯერებს (და ჩვეულებრივ თანამშრომლებს) უფლებამოსილება ენიჭებათ მოიქცნენ საკუთარი მოსაზრების მიხედვით საკუთარი პასუხისმგებლობის ფარგლებში. ქარხნის მენეჯერები თავად იღებენ გადაწყვეტილებას დანადგარების შეძენის შესახებ და აწარმოებენ მოლაპარაკებას დეგალებისა და დასაკომპლექტებელი მასალების მიწოდებაზე. სამუშაო ჯგუფები დამოუკიდებლად ახდენენ მათთვის მინდობილი პროცესების ორგანიზებასა და სრულყოფას. თანამშრომლებს, რომლებსაც უშუალო კონტაქტი აქვთ მომხმარებლებთან, ეძლევათ სრული თავისუფლება, რომ მაქსიმალურად შესძლონ მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილება. დეცენტრალიზაციის მაღალი დონის მქონე დივერსიფიცირებული კომპანიები ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებს ენიჭებათ ფართო უფლებები მენეჯმენტის საკითხებში, სადაც გოპ-მენეჯერის მხრიდან იქნება მინიმალური ჩარევა.

ოპერაციულ, ქვედა დონის მენეჯერებსა და თანამშრომლებზე უფლებამოსილების დელეგირება ხელს უწყობს ჰორიზონტალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე გადასვლას, საშუალო დონის მენეჯერთა მინიმალური რაოდენობით. თუ ვერტიკალური სტრუქტურის მქონე ცენტრალიზებულ ორგანიზაციებში მენეჯერები და თანამშრომლები საკუთარი საკითხების გადაწყვეტას ელოდებიან მაღალი დონის მენეჯერიდან,

დეცენტრალიზებულ ჰორიზონტალურ სტრუქტურაში ისინი თავად იღებენ გადაწყვეტილებას და დამოუკიდებლად ადგენენ სამოქმედო გეგმას.

ბოლო წლებში შეინიშნება ავტორიტარული, მრავალდონიანი იერარქიული სტრუქტურიდან უფრო ჰორიზონტალურ დეცენტრალიზებულ სტრუქტურაზე გადასვლის ტენდენცია. ეს პროცესი პასუხობს დროის სამ მნიშვნელოვან მოთხოვნას:

1. გრადიციული იერარქიული სტრუქტურები, რომლებიც ორგანიზებულია საწარმოო სპეციალიზაციის პრინციპის მიხედვით, Internet-ის ეპოქაში მსოფლიო ეკონომიკის შესვლის პარალელურად ისინი რადიკალურად უნდა შეიცვალოს, რომ მოახდინონ ელექტრონული ტექნოლოგიების პოტენციალისა და ახალი შესაძლებლობების რეალიზება გარე ბაზარზე.

2. გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილების დელეგირება უნდა მოხდეს ორგანიზაციის ქვედა დონეზე – ეს არის ადეკვატური, კომპეტენტური და დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღების გარანტია.

3. რიგით თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ უფლება იმოქმედონ საკუთარი შეხედულებების მიხედვით თანამდებობრივი ინსტრუქციის ფარგლებში. თანამშრომლებისათვის გადაწყვეტილების უფლების მინიჭება და მათ შედეგებზე პასუხისმგებლობის აღება კომპანიას საშუალებას აძლევს საკუთარი ინტელექტუალური კაპიტალი ეფექტიანად გამოიყენოს, რაც მიუღწევადია მართვის ადმინისტრაციულ-ბრძანებლური სისტემის შემთხვევაში.

ეს სამი მოთხოვნა სულ უფრო მეტ გამოძახილს პოულობს კორპორაციულ სამყაროში, სადაც ორგანიზაციის ფასეული აქტივი ხდება ინტელექტუალური კაპიტალი, რომლებიც წარმოიქმნება თანამშრომლების ციდანსა და უნარ-ჩვევების საფუძველზე.

მოგავლის ორგანიზაციული სტრუქტურები. დღეს ბევრი კომპანია დაინტერესებულია გრადიციული იერარქიული ორგანიზაციის სტრუქტურის გარდაქმნით, რომელიც ადრე შეიქმნა ფუნქციონალური ორგანიზაციისა და უფლებამოსილების ცენტრალიზაციის საფუძველზე. მენეჯერებმა გაიცნობიერეს, რომ ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური იერარქია მისაღები არ არის თანამედროვე პირობებში.

სწრაფად ცვალებადი ბაზრის პირობებში, რომლებშიც კომპანიების უმეტესობა იბრძვის ლიდერობისთვის საკუთარ დარგებში ან მომავალში ძლიერი პოზიციების შექმნისთვის, ორგანიზაციის აუცილებელი მახასიათებელი ხდება ეკონომიურობა, პორიზონტალური სტრუქტურა, მოძრაობა, სწრაფი რეაქცია და შემოქმედებითი მიდგომა. ეფექტიანი ორგანიზაციის შექმნისთვის კომპანიისთვის აუცილებელია მენეჯერები და თანამშრომლები, რომლებსაც ექნებათ შესაბამისი უფლებამოსილება ბიზნესპროცესების რეორგანიზაციისათვის, თვითმართვადი სამუშაო ჯგუფების ფორმირებისათვის, Internet-ტექნოლოგიების დანერგვისა და ელექტრონული კომერციის ინფრასტრუქტურის შექმნისათვის, გარე პარტნიორებთან მუშაობა არსებული ორგანიზაციული შესაძლებლობების გაუმჯობესებისა და ახლის შექმნის მიზნით. თანამედროვე კომპანია უნდა ფლობდეს უპირატესობას კონკურენტებთან შედარებით უკეთესი რესურსული ბაზის და კონკურენტული შესაძლებლობების საფუძველზე, რომლებიც ბაზირებულია ინტელექტუალურ კაპიტალზე.

ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიასთან მისადაგების გარკვევა მენეჯმენტის უმთავრესი პრობლემაა. 1962 წელს, ცნობილმა ინგლისელმა პროფესორმა ალფრედ ჩანდლერმა სტატიაში „სტრატეგია და სტრუქტურა“ დაამტკიცა, რომ ორგანიზაციის ფორმირების სტრატეგია ეს არის ადმინისტრაციის დამატებითი პრობლემა, რადგან სტრატეგიის ცვლილება ავტომატურად მოითხოვს ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებას

და ამდენად, კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა მთლიანად დამოკიდებულია შერჩეული სტრატეგიის ტიპზე. სხვა შემთხვევაში, სტრატეგიის წარმატებით დანერგვა და აღსრულება შეუძლებელია. 70 უმსხვილეს კორპორაციაზე დაკვირვების შედეგად გაირკვა, რომ კორპორაციათა აბსოლუტური უმრავლესობის ეფექტიან საქმიანობაზე მიუთითებდა ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიასთან მიდევნების პოლიტიკა. მართლაც, ახალი სტრატეგიის ფორმირება, ადმინისტრაციის წინაშე ახალი ტიპის ამოცანებს წარმოაჩენს. მაგალითად, მოგების შემცირება ბიზნეს-ერთეულებში, იწვევს სტრატეგიის ცვლილებას, რაც მოითხოვს ორგანიზაციული სტრუქტურის დახვეწას და შესაბამისად, კომპანიის ქცევის გაუმჯობესებას. ჩანდლერის კვლევით ირკვევა, რომ ფაქტიურად, შერჩეული ორგანიზაციული სტრუქტურა გვიჩვენებს განსხვავებას შემუშავებულ სტრატეგიასა და მის აღსრულებას შორის.

ფაქტიურად, ორგანიზაციული სტრუქტურა მენეჯერთა იარაღია ქალაქდზე შემუშავებული სტრატეგიის იდეალურად აღსრულების მიზნით. სტრატეგიის განვითარება, თავისთავად იწვევს ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარებას, მის დახვეწას, გაფართოებასა და გართულებას. ბიზნესის წარმოება ყოველთვის იწყება მცირე და საშუალო ზომის კომპანიების ფორმირებით. შემდგომ პერიოდში, ვერტიკალური ინტეგრაციის აუცილებლობა, გეოგრაფიული ექსპანსია, დივერსიფიკაციის წამოწყება და კონგლომერატების ფორმირება იწვევს მარტივი ფუნქციონალური სტრუქტურის გართულებას და დეცენტრალიზაციის პრობლემის წინა პლანზე წამოწევას. შესაბამისად, მცირე სიდიდის ფუნქციონალური განყოფილებები იქცევა ღიდ დეპარტამენტებად. თითოეულ მათგანში მენეჯერთა მონაწილეობა მკვეთრად იზრდება. ეფექტიანი მართვის ამოცანა მოითხოვს კოორდინაციის და კონტროლის მაღალ ხარისხს და ა. შ.

მსოფლიოში გავრცელებულია ორგანიზაციული სტრუქტურების სტრატეგიასთან მისადაგების ოთხი გიპი:¹

1. ფუნქციონალური;
2. გეოგრაფიული;
3. შტაბური;
4. მაგრიცული.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა. ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურები უფრო მეტად იქმნება მცირე და საშუალო გიპის ფირმებში, რომელთა ბიზნესი მხოლოდ ერთ ინდუსტრიაზე არის ორიენტირებული. მენეჯმენტის ძირითადი ყურადღება მახვილდება სპეციალიზაციის საკითხებზე ამ მიმართულებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ფუნქციონალურ ამოცანათა შესრულების ხარისხს, რაც ხელს უწყობს, როგორც ოპერატიულ საქმიანობათა მართვის გაუმჯობესებას, ასევე მენეჯერული კონკურენციის განვითარებას. მთლიანი მიზნების და ამოცანების ფუნქციონალურ რგოლებად დანაწევრება, ვიწრო პრობლემათა მაქსიმალური დეტალიზაციისა და ანალიზის საშუალებას იძლევა. შესაბამისად, მენეჯერული კომპეტენცია, კვალიფიკაცია და მაღალი პროფესიონალიზმი ყველაზე უკეთესად გამოვლინდება, თუ რამდენად კარგად შეუძლიათ მათ თავიანთ ფუნქციონალურ ერთეულებში პრობლემების გამოკვეთა, დიაგნოზის დასმა, სიგუაციაში გარკვევა და მისი შეფასება, რეალური სტრატეგიის შემუშავება და მისი დანერგვა. ფუნქციონალური ამოცანებით სპეციალიზირებული ორგანიზაცია ცენტრალიზებული სტრუქტურაა. თითოეული ორგანიზაციული ერთეული დირექტიული, იმპერატიული ადმინისტრაციული მეთოდებით იმართება კომპანიის მაღალი დონის მენეჯერების მიმართ. ცენტრალიზაციის ხარისხი დაკავ-

¹ ცომაია ა., სტრატეგიული მენეჯმენტი, ელექტრონული, გვ. 129.

შირებულია უშუალოდ კომპანიის სიდიდესთან – კერძოდ, პროდუქციის რეალიზაციის მასშტაბები, დასაქმებულთა რაოდენობა, ვერტიკალური ინტეგრაციის ხარისხი განსამდევრავს მაღალი დონის მენეჯერის უფლებამოსილებას, თუ რამდენად უშუალო მონაწილეობას იღებს იგი ფუნქციონალური და ოპერატიული საქმიანობების მართვაში.

ფუნქციონალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში, ამოცანათა ფუნქციონალურ ერთეულებად დაყოფა, როგორც წესი, წარმოებს იმის მიხედვით, თუ რომელი ფაქტორები განაპირობებს ყველაზე მეტად კონკურენციაში წარმატებას. მომხმარებელი, პროდუქცია, ტექნოლოგია – ეს არის სამი ძირითადი ფაქტორი, რომლის მიხედვითაც კომპანია იწყებს სპეციალიზაციას. მაგალითად, ტექნოლოგიური ინსტრუმენტების წარმოებისას ინდუსტრიაში, კომპანიის ცენტრალიზებულ სტრუქტურაში იკვეთება შემდეგი ფუნქციონალური რგოლები: სამეცნიერო-კვლევების განვითარება, ინჟინერული სამსახურის უზრუნველყოფა, ხარისხის კონტროლი, საკადრო პოლიტიკა, ფინანსები და აღრიცხვა. ცხადია, რომ უფრო მეტი ყურადღება მახვილდება ტექნოლოგიურ ასპექტებზე. კრიტიკულ ამოცანას წარმოადგენს სრულყოფილი ტექნოლოგიების შემუშავება. ამდენად, აქცენტი უნდა გაკეთდეს მაღალკვალიფიციურ მეცნიერებსა და ტექნოლოგიებზე, რომელთაც შესწევთ სიახლის დანერგვის, ახალი ფორმულის შემუშავების და ა. შ. უნარი. სხვა დანარჩენი საქმიანობა შედარებით ნაკლებად მნიშვნელოვანია. მუნიციპალური და თვითმმართველობის სხვა ორგანოები თავიანთ საქმიანობას უკავშირებენ მთლიანად მომხმარებელთა ინტერესებს. კერძოდ, მომხმარებლის ინტერესს ამ შემთხვევაში, წარმოადგენს: სამედიცინო მომსახურება, საზოგადოებრივი უსაფრთხოება, წყალ-მომარაგება, უწყვეტი ელექტროენერგია, ქუჩების პარკების, სკვერების კეთილმოწყობა, განახლება და ა. შ. სათანადოდ, მართვის აღნიშნული ორგანოები ქმნიან შესა-

ბამისი სახელწოდების ფუნქციონალურ ერთეულებს, რომლებიც თავიანთი პასუხისმგებლობის არეალში ცდილობენ ამ ინტერესების მაქსიმალურ დაკმაყოფილებას. აკადემიურ სექტორში, ძირითად ორიენტაციას აკეთებენ საბოლოო პროდუქციაზე – სტუდენტთა კვალიფიკაციაზე. ამ თვალსაზრისით, ფუნქციონალურ რგოლებად გამოყენებულია ფაკულტეტური მიდგომა. ფუნქციონალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში ფუნქციონალური ქვედანაყოფები შემოსავლებს და შედეგს ქმნიან ცენტრალური რგოლის სასარგებლოდ. ცენტრალიზაციის ხარჯზე, მაღალი დონის მენეჯერები ანაწილებენ კომპანიის ბიუჯეტს იმ პრინციპით, თუ რას იმსახურებს თითოეული ფუნქციონალური ერთეული. ასეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა ამართლებს, როდესაც შესასრულებელ ამოცანათა რაოდენობა და მისი სირთულე იძლევა საშუალებას, რომ უმრავლესი საქმიანობა იმართებოდეს მთლიანობაში მაღალი დონის მენეჯერების მხრიდან. ფუნქციონალურ ორგანიზაციულ ერთეულებში თითოეულ ფუნქციონალურ, თუ ოპერატიულ დონეზე ძირითად მენეჯერებს გააჩნიათ მართვის როგორც დაგეგმვისა და ორგანიზაციის, ასევე კოორდინაციის, კონტროლისა და მოტივაციის ფუნქციები.

ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურების სტრატეგიულ უპირატესობებს შეადგენს:

- სტრატეგიულ შედეგებზე ცენტრალიზებული კონტროლის დაწესება – ეს კომპანიის მეგად მნიშვნელოვანი მენეჯერული აქტივია. რადგან კომპანიის უმაღლეს მენეჯერს ეძლევა სტრატეგიული შედეგების თავისუფალი უპრობლემო განკარგვის საშუალება;
- ფუნქციონალური ერთეულების ჯამი ყველაზე კარგად ახასიათებს ბიზნესის განვითარების მიმართულებას;
- თითოეული სტრუქტურა კარგად არის შერწყმული სტრატეგიასთან, სადაც იკვეთება პრიორიტეტების მი-

ხედვით დახარისხებულ საქმიანობათა სტრატეგიული ჯგუფები და რომლებიც იმართება ცალკეული ფუნქციონალური დეპარტამენტების მიერ;

- ფუნქციონალურ დონეზე პრობლემები ადვილად იკვეთება, შესაბამისად სპეციალიზაციის ხარჯზე შესაძლებელია მათი დროული მოგვარება;
- ფუნქციონალურ დონეზე შესაძლებელი ხდება დაკვირვებების შედეგად გამოცდილების დაგროვება, „ნიუჰაუ“-ს შექმნა და კომპეტენციის განვითარება;
- ფუნქციონალურ ერთეულებს თავიანთი საქმიანობის არეალში უფრო მეტი შესაძლებლობები გააჩნიათ, რომ უზრუნველყონ მასშტაბის დიდი ეკონომიურობა;
- ოპერატიულ საქმიანობათა ეფექტიანობა იზრდება ფუნქციონალურ დონეზე გედამხედველობის ქვეშ.

ფუნქციონალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს გააჩნიათ მთელი რიგი ნაკლოვანებები:

- ფუნქციონალური ამოცანების კოორდინირების პრობლემა – ფუნქციონალური ორგანიზაციულ მთავარ „აქილევსის ქუსლს“ წარმოადგენს ფუნქციონალურ დეპარტამენტებს შორის სტრატეგიული კოორდინაციის უზრუნველყოფა. შეიძლება ითქვას, რომ ფუნქციონალური ერთეულები ერთმანეთთან „სხვადასხვა, ერთმანეთის გაუგებარ ენაზე საუბრობენ. შესაბამისად, ადექვატურად ვერ იკვეთება გარკვეული პრობლემების მიმართ თითოეული მათგანის სტრატეგიული როლი და მნიშვნელობა. ფაქტიურად, ძალზე რთულია ფუნქციონალურ რგოლებს მოუძებნოს ის საერთო რაოდენობრივი მაჩასიათებლები, რომლის მიხედვითაც მოხერხდება მისი ღირებულების შეფასება. ფუნქციონალური დეპარტამენტის თითოეული წევრი ცდილობს დეპარტამენტის ინტერესების წინა პლანზე წამოწევას, მათი მონაწილეობის აქტუალობის დამტკიცებას

ბიზნესში. თითოეულს მიაჩნია, რომ სტრატეგიის შემუშავებისა და დანერგვის საკითხებში ყველაზე დიდი პასუხისმგებლობისა და მონაწილეობის ხარისხი მათგე მოდის, რაც თავისთავად ართულებს მათ შორის კოორდინაციის მექანიზმს;

- ფუნქციონალური წესით გრადაცია მრდის ფუნქციონალურ რგოლებს შორის კონფლიქტის ალბათობას უფრო მეტად, ვიდრე იწვევს მათ შორის კოოპერაციის განვითარებას. უმაღლესი რანგის მენეჯერთა შემდუღული ღროის დიდი ნაწილი, ხშირად ეთმობა არბიგროის მისიის შესრულებას. ფუნქციონალურ რგოლებს შორის ბალანსის აღდგენას, კონფლიქტური სიგუაციების დარეგულირებასა და მათ შორის კოოპერაციის განვითარებას;
- გადამეგებული სპეციალიზაცია იწვევს მენეჯერთა სტრატეგიული ხედვის არეალის დავიწროებას;
- ხელს უშლის ფუნქციონალურ ერთეულებში დაგროვილ გამოცდილებათა განმოგადების პროცეს;
- მოგების განკარგვის უფლება გააჩნია მხოლოდ უმაღლესი დონის მენეჯერებს;
- ფუნქციონალური სპეციალისტები უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ იმას, თუ რა შეიძლება გაუმჯობესდეს მხოლოდ ფუნქციონალური და არა მთლიანობაში ბიზნესის დონეზე, რაც საბოლოო ჯამში იწვევს „ფუნქციონალური იმპერიის“ მშენებლობას;
- ფუნქციონალურ ჩარჩოში ჩაკეცვა და სიგუაციის შეფასების ვიწრო მენეჯერული არეალი ხელს უშლის მის სამეწარმეო უნარ-ჩვევების გამომეღავნებას, ცვლილებებისა და დანახარჯების რესტრუქტურიზაციის მიმართ აღაპკაციას.

ამრიგად, ფუნქციონალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს გააჩნია თავისი აღვილი კომპანიაში. მისი დადებითი და უარ-

ყოფითი მხარეების შესწავლა საშუალებას იძლევა დავად-გინოთ, თუ რომელ ინდუსტრიაში, როგორი პროდუქციის სა-წარმოებლად, რა ხარისხით და რა სიდიდის კომპანიებში შესაძლებელია, რომ გამოვიყენოთ იგი, რათა სტრატეგიის დანერგვის პროცესი წარმატებით განხორციელდეს.

შტაბური ორგანიზაციული სტრუქტურა. თანამედროვე პირობებში მსოფლიოს მსხვილ კომპანიათა უმრავლესობის მართვა ძირითადად შტაბურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებზეა აგებული. შტაბური ორგანიზაციული სტრუქტურის ერთ-ერთი ფუძემდებელია „ჯენერალ მოტორსის“ ყოფილი პრეზიდენტი ა. სლოუნი.

აღნიშნული სტრუქტურის მიხედვით, კომპანია აფასებს თავისი ქვედანაყოფების მუშაობას და ახდენს მათ კოორდინაციას. უმრუნველყოფს აუცილებელი პერსონალით, ძირითადი საშუალებებითა და სხვა სახის რესურსებით. ქვედანაყოფთა მმართველები თავის მხრივ, ასრულებენ სამმართველო ფუნქციითა ძირითად ნაწილს თავიანთ ობიექტზე და პასუხს აგებენ თავიანთ ქვედანაყოფთა საქმიანობის ფინანსურ მხარეზე, ბაზარზე, მის წარმატებაზე. ა. სლოუნმა ასეთ მოდელს მაკოორდინირებელი დეცენტრალიზაციის სისტემა უწოდა.

შტაბური სტრუქტურების გიჟს ფართოდ იყენებენ მსხვილი კომპანიები უზარმაზარი შემოსავლების და დიდი რაოდენობის სამუშაო პერსონალის მართვა უფრო ეფექტური ხდება რამოდენიმე პასუხისმგებელი ქვედანაყოფის მეშვეობით, რომლებიც მაქსიმალური ავტონომიური უფლებებით სარგებლობენ. მსხვილ კორპორაციათა ქვედანაყოფთა მმართველებს აქვთ მართვის თითქმის ყველა ფუნქციის გამოყენების უფლება (დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კოორდინაცია, მოგვიყვანა, კონტროლი), ხოლო კოორდინაცია არის მოცემული კორპორაციის მართვის ძირითადი იარაღი (კონტროლთან ერთად). სწორედ ეს არის შტაბური სტრუქტურის შინაარსი.

გეოგრაფიული ანუ რეგიონული ორგანიზაციული სტრუქტურა.

სხვადასხვა გეოგრაფიულ არეალში განვითარებულ საქმიანობათა უკეთესი მართვის მიზნით, კომპანიები, როგორც წესი, ქმნიან გეოგრაფიულ (რეგიონულ) ორგანიზაციულ სტრუქტურას. გეოგრაფიულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს გააჩნიათ უპირატესობები და ნაკლოვანებები. ასეთი სტრუქტურები ძირითადად ემსახურება სხვადასხვა რეგიონის კომპანიათა ქცევის გაუმჯობესების იდეას.

კერძო სექტორის ბიზნესში რეგიონების მიხედვით ორგანიზაციული ერთეულების ჩამოყალიბების პოლიტიკას მისდევენ მაღაზიები, სუპერმარკეტები, ცემენტის მწარმოებელი კომპანიები, რესტორნების ბიზნესის მწარმოებლები, რძის პროდუქტების შექმნაზე ორიენტირებული ფირმები. სამოგადოებრივ სექტორში კი ისეთი ორგანიზაციები, როგორიცაა საბიუჯეტო შემოსავლების მობილიზაციის ორგანოები, სოციალური უსაფრთხოების უზრუნველყოფის სამსახური, საფოსტო მომსახურება, საბანკო მომსახურება. მაგალითად, წითელი ჯვრის საერთაშორისო ორგანიზაცია თავის საქმიანობას უშუალოდ მართავს გერიტორიალური პრინციპით, რადგან სხვადასხვა სახელმწიფოში განსხვავებული პრობლემები არსებობს და შესაბამისად განსხვავებულ დახმარებას საჭიროებს. უმრავლესი მრავალეროვნული კომპანიის ბიზნესი აგებულია სწორედ გეოგრაფიული ორგანიზაციული სტრუქტურის მიხედვით.

კორპორატივა მაგრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა.

მაგრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა გულისხმობს ორმაგი დაქვემდებარების პრინციპს. მაგრიცა ეს არის ორი დამოუკიდებელი სტრუქტურის ნაერთი. თითოეულ სტრუქტურას თანაბარი უფლებამოსილება გააჩნია. თითოეულ მათგანს აქვს საკუთარი ბიუჯეტი, აღმინისკრირების საკუთარი წესი. მაგრიცული სტრუქტურები ერთმანეთთან აერთიანებს ფუნქციონალურ და საგნობრივ პრინციპს. ასეთი სტრუქტურები არღვევენ

გრადიციული იერარქიული სტრუქტურების ძირითად პრინციპს „თეთრი ადამიანი – ერთი მმართველი“.

მაგრიციული სტრუქტურა იქმნება ჰორიზონტალური და ვერტიკალური მმართველობის ერთმანეთთან შერწყმის საფუძველზე. ჰორიზონტალური მმართველობა გულისხმობს სხვადასხვა ინდუსტრიებში ერთნაირ საქმიანობათა ერთობლივ მართვას. ხოლო ვერტიკალური მმართველობა ერთ ინდუსტრიაში სხვადასხვა საქმიანობათა მართვას. ამდენად, ყველა სახის საქმიანობა იმართება როგორც ერთი ინდუსტრიის, ასევე მრავალი ინდუსტრიის დონეზე, რის საფუძველზეც იქმნება ორმაგი დაქვემდებარების პრინციპი.

დივერსიფიცირებული კორპორაციები შედგება მრავალი ბიზნეს-ერთეულისგან. თითოეული ბიზნეს-ერთეული კი მრავალი გეოგრაფიული და ფუნქციონალური ერთეულისგან. მაგალითად, წარმოება, მარკეტინგი, ფინანსები, ტექნოლოგიების შემუშავება (თუ კორპორაციები დივერსიფიცირებულია მრავალ ქვეყანაში, ფუნქციონალური ჯგუფები იქმნება თითოეული ქვეყნის დონეზე). რა რაოდენობის ბიზნეს-ერთეულიც მონაწილეობს კორპორაციული პორტფელის ფორმირებაში, იმ რაოდენობისვე ერთნაირი ფუნქციონალური რგოლები არსებობს კორპორაციულ სისტემაში. ერთნაირ ფუნქციონალურ რგოლებს ასევე ესაჭიროებათ მართვა, რადგან დღის წესრიგში ღვას მათი კოორდინირების ამოცანა.

ფაქტიურად, იკვეთება შემდეგი საკითხი: თითოეულ ფუნქციონალურ რგოლს კორპორაციულ სტრუქტურაში გააჩნიათ საკუთარი მისია, მიზნები და სტრატეგია. წარმოვიდგინოთ, რომ კორპორაცია ერთის მხრივ, შედგება ფუნქციონალური ჯგუფებისგან, ხოლო მეორე მხრივ, ცალკეული ბიზნეს-ერთეულებისგან, რომლებიც ასევე იყოფიან ცალკეულ ფუნქციონალურ ერთეულებად. კორპორაციული ფუნქციონალური ქვედა-

ნაყოფი მართავს თითოეული ბიზნეს-ერთეულის შესაბამის ფუნქციონალურ ქვედანაყოფებს.

გამოდის, რომ ფუნქციონალური ქვედანაყოფი იმართება, როგორც ბიზნესის, ასევე კორპორატიულ ღონებზე და ორივეს სამართავ ობიექტზე ზემოქმედების ერთნაირი ძალა გააჩნია. კორპორატიულ ღონებზე ფუნქციონალური რგოლების მართვა წარმოებს პროდუქციის გიპის, ბიზნესის გიპის, ან გარკვეული გიპის ლოგიკის მიხედვით. ამდენად, კორპორატიული ღონიდან ფუნქციონალური რგოლების მართვა განპირობებულია პროდუქცია/ბიზნესი/პროექტის პრინციპით.

მაგრიცული გიპის ორგანიზაცია სხვა სტრუქტურებისგან შინაარსობრივად რადიკალურად განსხვავებულია. ორი ძალაუფლება, ორი მმართველი და თანაბრად გადანაწილებული უფლებები ქმნის ახალი გიპის ორგანიზაციულ კლიმატს. მაგრიცული სტრუქტურების არსი ის არის, რომ მართვის ფუნქციების დუბლირება ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ ღონებზე არ უნდა წარმოებდეს. როგორც წესი, კოორდინაციისა და კონტროლის საკითხი არის კორპორატიული ღონის ამოცანა. თავისთავად, მაგრიცას დადებითი მხარეებიდან უნდა აღინიშნოს, რომ იგი არის კონფლიქტური სიგუაციების გადაწყვეტის სისტემა. ასეთი სტრუქტურების ფუნქციონირებას განაპირობებს სხვადასხვა სახის დივერსიფიკაციების წარმოება. ახალი დივერსიფიკაცია თავისთავად, მოითხოვს ახალ ფუნქციონალურ მენეჯმენტს, გეოგრაფიული არეალის მენეჯერს, ბიზნეს ღონის მენეჯერებს – რომელთაც გააჩნიათ მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ძალაუფლება. მაგრიცას სულ სხვა მცირე ორცელადს, როგორც კორპორატიულ, ასევე ბიზნეს-ადმინისტრაციას უხეშად რომ ვთქვათ, აქვს თანაბარი პრიორიტეტული მნიშვნელობა კორპორატიული პორტფელის გაუმჯობესების საკითხებში. მაგრიცული ორგანიზაცია შესაძლებელია იყოს ყველაზე ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურა. მაგრიცა

ემსახურება შიდა ბალანსის, წონასწორობის უზრუნველყოფის საკითხებს. კონფლიქტი, როგორც წესი, წარმოიქმნება სხვადასხვა განზომილების მენეჯერებს შორის. მაგალითად, კონფლიქტი, სხვადასხვა ფუნქციონალურ რგოლებს შორის ერთ ინდუსტრიაში გვარდება ბიზნესის დონეზე, ხოლო სხვადასხვა ბიზნესის ერთეულების ერთნაირ ფუნქციონალურ რგოლებს შორის – კორპორატიულ დონეზე. მაგრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურის პირობებში, კორპორაციათა სხვადასხვა სიტუაციური მდგომარეობა და შესაბამისად, პრობლემათა მოგვარების მრავალნაირი სტრატეგიული ხედვა, საშუალებას იძლევა დადგინდეს, თუ მოცემულ სიტუაციაში რომელი ძალაუფლების მიერ მიიღწევა ეფექტიანი მართვა და რომელი მხოლოდ ფორმალურ მოვალეობას უნდა ასრულებდეს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. მაგრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურის მეორე დიდი უპირატესობა არის ის, რომ მისი მეშვეობით მაქსიმალური სტრატეგიული სარგებლის მიღება შეიძლება. როდესაც მონათესავე ინდუსტრიაში ფუნქციონალურ რგოლებში თავმოყრილ საქმიანობებში ერთმანეთს ლოგიკურად უკავშირდება, მაგრიცული ორგანიზაცია შეიძლება იყოს ყველაზე მისაღები სტრუქტურა კოორდინაციის უზრუნველყოფისა და გამოცდილებათა გაზიარების თვალსაზრისით.

მაგრიცულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს გააჩნია მთელი რიგი ნაკლოვანებები. პირველ რიგში, ძალზე რთულია სტრუქტურის მართვა. კორპორაციის პერსონალი ხშირად ვერ ერკვევა და დაბნეულია, თუ ვის წინაშეა ანგარიშვალდებული და კონკრეტულად რა საკითხთან მიმართებაში. უფრო მეტიც, რადგან მაგრიცა თავისთავად მიაჩნდება, რომ სტრუქტურის შიგნით არსებული ყველა პოზიცია მნიშვნელოვანია და ამდენად, თითოეულს უხდება ურთიერთობა ყველასთან (გაიხსენეთ, მათემატიკური მაგრიცას შინაარსი). ერთი სიტყვით, ერთგვარ გარიგებათა „აჯაბსანდალს“ აქვს ადგილი. ამ თვალ-

საზრისით, წარმოებს გარკვეულ მოქმედებათა პარალიზება, უფლებამოსილებათა აღრევა. გაუგებარი ხდება, რომელმა მენეჯერმა რა გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს. საბოლოო ჯამში, შესაძლებელია მივიღოთ შემდეგი შედეგები: დიდი მოცულობის გარიგების ხარჯები, კომუნიკაციური არაეფექტიანობა, პასუხების დაყოვნება და ა. შ. მიუხედავად ამისა, ზოგჯერ კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტური მოგვარებისა და სტრატეგიული სარგებლის მოპოვების მექანიზმი გადაწონის არსებულ ნაკლოვანებებს.

კომპანიების განხილული ორგანიზაციული სტრუქტურების განხილვით ირკვევა, რომ მსოფლიო პრაქტიკისთვის უცნობია სრულყოფილი და იდეალური ორგანიზაციული სტრუქტურა და ის უნივერსალური წესით, რომლითაც განისაზღვრება თუ რომელ სტრატეგიას მართვის რომელი სტრუქტურა უნდა შეესაბამებოდეს ყველა ორგანიზაციულ სტრუქტურას გააჩნია დადებითი მხარეებიც და უარყოფითიც, ძლიერი მხარეც და სუსტი მხარეც. კომპანიის მენეჯერის გადასაწყვეტია თუ რომელ მათგანს აირჩევს მათ შორის. საერთოდ კი საუკეთესოა ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა რომელიც ყველაზე კარგად ესადაგება კომპანიის სიტუაციას კონკრეტულ ვითარებაში.

საკონტროლო კითხვები:

1. ჩამოთვალეთ კომპანიაში სტრატეგიის რეალიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანები.
2. რა მოქმედებებია საჭირო სტრატეგიის რეალიზაციის სამართავად?
3. რა იგულისხმება ეფექტიან ორგანიზაციაში?
4. ჩამოთვალეთ საკვანძო კომპეტენციების ოთხი თავისებურება.

5. დაახასიათეთ კომპანიის მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურა.
6. დაახასიათეთ კომპანიის მართვის შტაბური სტრუქტურა.
7. დაახასიათეთ კომპანიის მართვის მატრიცული სტრუქტურა.
8. დაახასიათეთ კომპანიის მართვის რეგიონული სტრუქტურა.
9. არსებობს თუ არა სტრატეგიასთან კომპანიის სტრუქტურის მისადაგების უნივერსალური წესი?

თავი XI. სტრატეგიული პოზიციის არჩევა და სტრატეგიული ნაპრაზის მართვა

**მეურნეობის სტრატეგიული გონები და სტრატეგიული მეურ-
ნეობრივი ცენტრები.** საბაზრო ეკონომიკის განვითარების
აღრეულ ეტაპზე ფირმაში სტრატეგიის შემუშავება იწყებოდა
იმის განსაზღვრით, თუ რომელ ღარგში მუშაობდა ფირმა:
ღარგებს ჰქონდათ საზღვრები, რაც განაცალკავებდა მათ და
ღარგებში მოქმედ ფირმებს. მამასაღამე, ფირმას ერთ ღარგში
მუშაობის და შემდგომი განვითარების პრეტენზია ჰქონდა და
სტრატეგიაც ამის მისაღაცებით მუშავდებოდა.

შემდგომში, XX საუკუნის 60-იანი წლების დასაწყისიდან,
ფირმების უმრავლესობაში მოხდა საქმიანობის დივერსიფი-
კაცია, ისინი იქცნენ მსხვილ კომპლექსებად, რომლებიც მრავალ-
ნაირ საქმიანობას ახორციელებდნენ და აქედან გამომდი-
ნარე, არა ერთი ღარგის, არამედ მრავალი ღარგის ბაზარს
ემსახურებოდნენ. შესაბამისად სტრატეგიის შემუშავებისას
შეიცვალა ხედვის კუთხე. ფირმას ახლა უკვე სჭირდება ანალიზი
გაუკეთოს არა ერთ ღარგს და ერთ ბაზარს, არამედ მეურ-
ნეობის მთელ კომპლექსს, მთელ მონას, რომელშიც ის გრია-
ლებს. ეს უკვე აღარ არის ერთი ღარგი ან საქმიანობის ერთი
სახე. ეს შეიძლება იყოს ორი ღარგი ანდა სულაც მეგი. მეურ-
ნეობრიობის ამ ნაწილს **სტრატეგიული გონა** ეწოდება. მაგა-
ლითად, ფირმა უშვებს კოსმეტიკურ საქონელს და ამავე ღროს
აქვს კოსმეტიკური სალონი, კოსმეტიკური საქონლის მაღაზია
და მოდების აგელიე. მოცემული ფირმისთვის მეურნეობრიობის
სტრატეგიულ მონაში შედის ყველა ეს ჩამონათვალის და მის
უმაღლეს ხელმძღვანელობას მოეთხოვება მუდმივად სწავ-
ლობდეს ამ მონას, მასში მოქმედ ფირმებს, მათ ძლიერ და
სუსტ მხარეებს, მათ მიერ წარმოებული საქონლის თუ გაწეული
მომსახურების ხარისხს და ა. შ.

მეურნეობრიობის სტრატეგიულ მონაში გამოიკვეთება სტრატეგიული მეურნეობრივი ცენტრი (სმც). ეს არის შიგასაფირმო ორგანიზაციული ერთეული, რომელიც პასუხს აგებს ფირმის სტრატეგიულ პოზიციაზე ერთ ან რამდენიმე მეურნეობრივ მონაში. ასეთი ერთეული შეიძლება იყოს ფირმის კომერციული განყოფილება.

მეურნეობრიობის სტრატეგიულ მონას ახასიათებს პროდუქციაზე (მომსახურებაზე) მოთხოვნა და ტექნოლოგია, რომლითაც ეს პროდუქცია მზადდება.

მოთხოვნისა და ტექნოლოგიის სასიცოცხლო ციკლი. დედა-მიწაზე ყველაფერი იბადება, იზრდება, ბერდება და კვდება. ასე ემართება მოთხოვნას და ტექნოლოგიებსაც. მათი სასიცოცხლო ციკლი 4 ეტაპისგან შედგება:

1. ჩასახვა (აღმოცენება) – ეს არის დარგის ჩამოყალიბების პერიოდი, როცა რამდენიმე ფირმა ისწრაფვის ლიდერობისათვის და კონკურენციას უწევენ ერთმანეთს.

2. ზრდის დაჩქარება – პერიოდი, როცა ბაზრაზე დარჩენილი კონკურენტ-ფირმები იმკიან თავიანთი გამარჯვების ნაყოფს. ამ პერიოდში მოთხოვნა სწრაფად იზრდება და წინ უსწრებს მიწოდებას.

3. სიმწიფე – პერიოდი, როდესაც მოთხოვნა გაჯერებულია და არსებობს საწარმოო სიმძლავრეთა მნიშვნელოვანი ზედმეტობა.

4. ჩაქრობა – პერიოდი, როცა პროდუქციაზე მოთხოვნა ძლიერ მცირდება (ან სულ ქრება).

აღრეულ პერიოდში სასიცოცხლო ციკლის ეს ფაზები მეტად ხანგრძლივი იყო. ამ მიზეზით ფირმის ერთი თაობის მენეჯერებს თითქმის არ სჭირდებოდათ ერთჯერ მეტად სტრატეგიის შეცვლა. შემდეგ წლებში სასიცოცხლო ციკლის ხანგრძლივობა მცირდება. ეს გამოიწვია ახალ-ახალი პროდუქციის გამოგონებამ, სამეცნიერო-ტექნიკურმა პროგრესმა და სხვამ.

ამ მიზეზით ფირმის საქმიანობის მრავალი სახე დროის მოკლე პერიოდში „ბერდება“ და ქრება, რაც ფირმის მენეჯერებს იძულებულს ხდის შეცვალონ სტრატეგია, იმრუნონ ახალი სახის საქმეების ათვისებაზე და ა. შ.

მეურნეობრიობის სტრატეგიული ზონების არჩევა. სტრატეგიული ზონების გამოყოფა მეტად რთული საქმეა. მათი აღწერა და შეფასება უნდა მოხდეს შემდეგი პარამეტრებით:

1. ზრდის პერსპექტივებით (როგორც ზრდის პროცენტული ტემპი, ისე სასიცოცხლო ციკლის ეტაპი);
2. რენტაბელობის პერსპექტივები;
3. არასტაბილურობის მოსალოდნელი დონით, რომლის დროსაც პერსპექტივები ბუნდოვანი ხდება;
4. წარმატებული კონკურენციის ფაქტორებით.

სტრატეგიული რესურსების ზონები. ადრეულ წლებში წარმოებას და მომსახურებას ჭარბი რესურსების პირობებში ხორციელდებოდა. მიმდინარე პერიოდი **რესურსების შეზღუდვით ხასიათდება**. ამას იწვევს მოსახლეობის მაღალი ტემპით ზრდა რესურსების ზრდასთან შედარებით. ამიტომ სამეურნეო ერთეულის (ფირმის) **მაშინდელი და ახლანდელი სტრატეგიის ვერ იქნება ერთნაირი**. მაშინ ფირმას ნებისმიერი საბაზრო სტრატეგია შეეძლო უზრუნველყო რესურსებით. ამჟამად კი მან ჯერ უნდა დაადგინოს რა რესურსებს ფლობს, ე. ი. **რა სტრატეგიული რესურსები აქვს და მხოლოდ ამის შემდეგ, ამ რესურსებზე დაყრდნობით უნდა განსაზღვროს თავისი საწარმოო და საბაზრო სტრატეგია**.

სტრატეგიაზე მოქმედი სხვა ფაქტორები. ფირმის სტრატეგიაზე მოქმედებენ სხვა ფაქტორებიც. ესენია: მომხმარებლები, მოგადად საზოგადოება და ქვეყნის მთავრობა. უკანასკნელ წლებში მომხმარებელი გახდა მეტად პრეტენზიული. ამის გამო, ცხადია, ფირმამ სტრატეგიაში უნდა გაითვალისწინოს მისი მოთხოვნები. მოთხოვნი გახდა საზოგადოებაც. საზოგადოებასთან ურთიერ-

თობა ბიზნესისთვის იქცა ერთ-ერთ საკევანძო საკითხად და იგი იძულებულია მასაც ანგარიში გაუწიოს. ასევეა მთავრობის საკითხიც. მთავრობა ხშირად ცვლის თავის დამოკიდებულებას ბიზნესის მიმართ, ამიგომ ბიზნესმენისთვის ესეც ანგარიშ-გასაწევი და გასათვალისწინებელი ფაქტორია.

პოზიციის არჩევა კონკურენციაში. სტრატეგიაში ისაზღვრება ფირმის პოზიცია კონკურენციაში. ამ პოზიციის განსაზღვრისათვის გამოიყენება ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის მიერ შემუშავებული მატრიცა, რომელიც ფირმებს ურჩევს სტრატეგიაში თავისი მომავალი განსაზღვრონ **პრეტალრთი მაჩვენებლით – მოთხოვნის მოცულობის გრლით.**

მეურნეობრიობის სტრატეგიული ზონის მიზმიღველობის შეშასება. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მეურნეობრიობის სტრატეგიული ზონა არის ის კომპლექსი, რომელშიც ფირმას უხდება საქმიანობა. ტექნიკური პროგრესის სწრაფი განვითარების პირობებში პროდუქციაზე მოთხოვნის და გამოყენებული ტექნოლოგიების სასიცოცხლო ციკლი უფრო მოკლეა, ვიდრე ის პერიოდი, რომლისთვისაც ფირმამ სტრატეგია შეიმუშავა. ცხადია, ასეთი სტრატეგია არ გაამართლებს. ამიგომ ფირმამ ჯერ მეურნეობრიობის სტრატეგიული ზონის პერსპექტიული მიმზიდველობა უნდა განსაზღვროს და მხოლოდ ამის შემდეგ შეადგინოს სტრატეგია.

სტრატეგიული ზონის პერსპექტივაში მიმზიდველობა უნდა შეფასდეს სამი კრიტერიუმით. ესენია:

1. პროდუქტების მოთხოვნის და გამოყენებული ტექნოლოგიების სასიცოცხლო ციკლი;
2. სტრატეგიული ზონის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი რენტაბელობა;
3. მომავალი არასტაბილურობის (ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური) ღონე.

როგორც ბოსტონის ჯგუფის მიერ შემოთავაზებული ერთი მაჩვენებელი (მოთხოვნის მოცულობა), ისე შემოთდასახელებული

ბული სამი მაჩვენებელი, ფორმებმა და საკონსულტაციო ჯგუფებმა სხვადასხვანაირად გამოიყენეს და სტრატეგიული ზონების პერსპექტიული მიმზიდველობის სხვადასხვა მეთოდები დაამუშავეს. ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მეთოდი შემდეგი ნაბიჯებისაგან (სამუშაოებისგან) შედგება:

პირველი ნაბიჯი: შეისწავლება ფორმის საქმიანობის ეკონომიკური, სოციალური, ტექნოლოგიური პირობები (ანუ გარე გარემო) და შემუშავდება მისი მომავლის სცენარები (პესიმისტური, საშუალო, ოპტიმისტური).

მეორე ნაბიჯი: გამოიკვლევა სტრატეგიულ ზონაში განვითარებული ხელსაყრელი (O) და არახელსაყრელი (T) მოვლენები და შეფასდება მათი განმეორების ალბათობა მომავალში.

მესამე ნაბიჯი: შეფასდება წარმოების (G) და მოგების (P) ზრდის ტემპი ახლო წარსულში, და, თუ იგი მისაღებია ფორმისთვის, მოხდება მისი ექსტრაპოლაცია (გადაგანა) მომავალში.

მეოთხე ნაბიჯი: გაანალიზდება პროდუქციის მოთხოვნაზე გემომქმედი ფაქტორები და მათი მხედველობაში მიღებით დაიგეგმება ფორმის პროდუქციაზე მომავალი მოთხოვნა.

მეხუთე ნაბიჯი: მოხდება სტრატეგიული ზონის მიმზიდველობის საერთო შეფასება ფორმულით:

$$\text{მიმზიდველობა} = aG + \beta\rho + \gamma' + \alpha \frac{T}{O}$$

ფორმულაში a , β , ρ , α არის კოეფიციენტები, რომლებიც აღნიშნავენ თითოეული ფაქტორის ხვედრით წილს (ჯამში მათი წილი 100%-ია, ანუ 1,0). G – არის ზრდის ფაქტორი, ρ –

რენტაბელობის ფაქტორი, $\frac{T}{O}$ – არის არასტაბილურობის ღონე.

სტრატეგიული ნაპრაბის მართვა. ჩვენ უკვე ავღნიშნეთ, რომ ფორმის სტრატეგიის შემუშავებისას დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს მეურნეობის სტრატეგიულ ზონას და მოხდეს მისი

შერჩევა. თუ მისი მიმზიდველობის შეფასებისას აღმოჩნდა, რომ ზონა არასაკმარისად პერსპექტიულია, ანდა მოკლევადიან პერსპექტივაში რენტაბელურია და გრძელვადიან პერსპექტივაში არა, უნდა მოხდეს ამ პერსპექტივების გაწონასწორება სხვადასხვა ზონებით, ე. ი. ფირმამ უნდა შექმნას სტრატეგიული ზონების ნაკრები და თავისი საქმიანობა ამ ზონებში უნდა გააფართოვოს. თუ ფირმა მოკლევადიან (მაგ., 5 წლიან) რენტაბელობას სტრატეგიულ ზონაში ფუნქციონირებს, მაშინ იგი ამ ქმედების გარეშე 5 წლის შემდეგ ამ შემოსავალს დაკარგავს. მაშასადამე, მან უნდა დაიმატოს საქმიანობის ზონები – ზოგი აღმოცენების (დაბადების) სტადიაზე, ზოგი კი – მრდის სტადიაზე.

ფირმის სტრატეგიული პოზიციის გაწონასწორება უპირველესად ხდება სტრატეგიული ზონების შერჩევით, ხოლო შემდეგ (ამ ზონების ფარგლებში) სასიცოცხლო ციკლის ფაზების შერჩევით.

სამოგადოებაში და საერთოდ მთელ სამყაროში მეფობს მომავლის გაურკვეველობის ფენომენი. სამეწარმეო ფირმებში იგი მომავალში აღამიანთა არაპროგნოზირებადი საქციელითაა გამოწვეული. ეს ყველაფერი, ცხადია, იწვევს მოულოდნელი პრობლემების აღმოცენებას. ფირმა ყოველთვის მზად უნდა იყოს ასეთი სირთულეებისათვის. ამაში მას გამოადგენა სტრატეგიის მოქნილობა.

ფირმის სტრატეგიული მოქნილობა გამოიხატება მის ისეთ შიდა საფირმო კოორდინაციაში, რომლის დროსაც ფირმის სიმძლავრე, მაგერიალური, შრომითი, მმართველობითი და ტექნიკური რესურსების გადაყვანა ერთი სტრატეგიული ზონიდან მეორე ზონაში, ადვილია. მოქნილობის მაღალი დონე, რა თქმა უნდა, გამოიხატება ფირმის მაღალლიკვიდობაშიც, ანუ მისი ყველანაირი რესურსის ფულში სწრაფად გადაყვანაში. მაგრამ ასეთი მობილურობა შეუძლიათ ფირმების მცირე რაოდენობას. ყველა დანარჩენ ფირმას კი მოქნილობის ამაღლება

შეუძლია გამოყენებული ტექნიკის, ტექნოლოგიის და კვალიფიციური პერსონალის მობილურობის შესატყვისად.

სინერგიზმი. როგორც უკვე ავლიშნავთ ფირმებს საქმიანობის დივერსიფიკაციის უფლება აქვთ. 60-იან წლებში მათ შესთავაზეს შეეფასებინათ სინერგიზმად წოდებული ამ საქმიანობების ურთიერთკავშირის ეფექტი. სინერგიზმი უფრო მეტია, ვიდრე ფირმის ცალკეულ საქმიანობების დამოუკიდებელი შედეგები. ასე რომ, ასეთ შემთხვევაში $2+2=$ არა 4 -ს, არამედ 5 -ს. ამას იწვევს ამ სხვადასხვა საქმიანობების ურთიერთშევისება, რაც საბოლოო ჯამში იძლევა უფრო მეტ შედეგებს, ვიდრე მათი არითმეტიკული ჯამი.

თავისი წარმოშობის პირველ წლებში სინერგიზმს მრავალი მოწინააღმდეგე ჰყავდა. მათი უმრავლესობა ამას იმიტომ ასახუთებდა, რომ მსხვილ კონგლომერატებს სინერგეტიკულ ფირმებზე ნაკლები შემოსავლები არ ჰქონდათ. ეს მართლაც ასე იყო ჩვეულებრივ სიტუაციებში, მაგრამ დაძაბულ სიტუაციებში (მაგალითად, კონიუნქტურის დაცემა), სინერგიული ფირმები უფრო გამძლე იყვნენ და მაღალ შედეგებსაც აჩვენებდნენ, ვიდრე კონგლომერატები.

სინერგიზმის კონცეფცია უკანასკნელ წლებში გაფართოვდა. ფორმულას $2+2=5$, დაემატა მეორე ფორმულა $2+2=4$. ასეთ ეფექტს იღებდნენ ფირმები, რომელთაც სტრატეგიული ბონების ნაკრებში ჰქონდათ ისეთი ბონებიც, რომლებიც დანარჩენებისაგან მეტად განსხვავდებოდნენ არასტაბილურობით და წარუმატებლობის კრიტიკული ფაქტორებით.

მაშასადამე, სინერგიზმის კონცეფციის არსი იმაშია, რომ ფირმის სხვადასხვა საქმიანობის ერთიანი მართვით მიიღწევა მათში დაბანდებული სახსრების მეტი ეფექტიანობა, ვიდრე ისინი ცალ-ცალკე მართვით მიიღებდნენ.

ამრიგად, სტრატეგიული მართვისას ფირმას შემდეგი ორიენტირები აქვს:

1. მოკლევადიანი და გრძელვადიანი რენგაბელობები;
2. მოქნილობა და სინერგიზმი;
3. მოქნილობა და რენგაბელობა.

XX საუკუნის პირველ ნახევარში ფირმები მხოლოდ ერთი სახის შესრულებაზე იყვნენ ორიენტირებულნი, ისინი ერთდროულად მხოლოდ ერთი ამოცანის შესრულებისკენ იყვნენ მობილიზებულნი. ამ ამოცანის შესრულების შემდეგ იწყებოდა მეორე ამოცანის შესრულება.

ამჟამად, როცა ვითარება ეკონომიკაში მეტად გართულდა, ასეთი თანდათანობით გადასვლა ერთი ამოცანიდან მეორეზე საშიში გახდა. გაჩნდა ინტერესი მრავალ მიზანსა და მრავალ ორიენტირზე. ამჟამად ფირმის მიერ შერჩეული სტრატეგიული ზონების ნაკრები ორიენტირებული უნდა იყოს შემდეგ ექვს მაჩვენებელზე:

1. ზრდის მოკლევადიანი პერსპექტივა;
2. ზრდის გრძელვადიანი პერსპექტივა;
3. მოკლევადიანი რენგაბელობა;
4. გრძელვადიანი რენგაბელობა;
5. სტრატეგიული მოქნილობა;
6. სინერგიზმი.

XX საუკუნის 80-იან წლებიდან დასავლეთ ევროპის ქვეყნები იღებენ აგრეთვე თავის თავზე სოციალური ხასიათის ვალდებულებას. ამჟამად ერთ-ერთ ასეთ მოვალეობად მათ მიაჩნიათ დასაქმების პრობლემის გადაჭრა.

ასე რომ, დღევანდელ ფირმებს საკმაოდ ბევრი მიზნები და ბევრი ორიენტირები აქვთ, ასეთ დროს ეს ორიენტირები რომ არ მოვიდნენ წინააღმდეგობაში, საჭიროა მათი გადანაწილება პრიორიტეტების მიხედვით. პრიორიტეტები დამოკიდებულია შემდეგზე:

თუ ასე შედგენილ და ამორჩეულ სტრატეგიული ზონების ნაკრებშიც კი აღმოჩნდება პრობლემები, უნდა დამუშავდეს

ზონების ახალი ნაკრები. შეფასდეს და გამოიცადოს მისი განხორციელებადობა იმ რესურსებით, რაც ფირმას გააჩნია.

შემდეგი ეტაპი არის ფირმის მიერ სტრატეგიული პოზიციის გეგმიური არჩევა. ეს სისტემური მიდგომით ხდება. ჯერ მიმდინარეობს ცალკეული სტრატეგიული ზონების ანალიზი (ანუ სტრატეგიული სეგმენტაცია) და თითოეული რესურსების გრძელვადიანი ბალანსის განსაზღვრა (პირველი ნაბიჯი) და შემდეგ – სტრატეგიული ინტეგრაცია ანუ ახლო და შორეული პერსპექტივისთვის მომავალი სტრატეგიული ზონების ნაცრებების კრებსითი მახასიათებლების დამუშავება (მეორე ნაბიჯი).

სტრატეგიული დაგეგმვა ფირმის მომავალ სახეს განსაზღვრავს. დგება სტრატეგიული გეგმა. შემდეგი ნაბიჯი სწორედ არის ამ გეგმის შესასრულებად კონკრეტული ღონისძიებების შემუშავება და გატარება.

ტრადიციულად, სტრატეგიის ასამოქმედებლად ორი მიდგომა გამოიყენებოდა. პირველი ეყრდნობოდა არა გეგმას, არამედ შექმნილ კონკრეტულ ვითარებას, მეორე კი – გეგმას.

XX საუკუნის უკანასკნელ მეოთხედში სულ უფრო მეტი გამოიყენება ჰპოვა მესამე მეთოდმა. ეს არის სტრატეგიული გამოცდილების დაგროვება. ამ შემთხვევაში მეორე მიდგომას, ანუ გეგმაზე დაფუძნებულ მიდგომას, ემატება ფირმის ხელმძღვანელობის შეხედულება ამ საკითხზე მოცემულ კონკრეტულ ვითარებაში, რომელიც მიიღება (იქმნება) მის მიერ გამოცდილების დაგროვებით.

ფირმის კონკურენტული სტატუსის შეფასება. ფირმის კონკურენტული სტატუსი სტრატეგიულ პერიოდში სამი ფაქტორის ურთიერთქმედების შედეგს წარმოადგენს. ეს ფაქტორებია:

1. ფირმის სტრატეგიული ინვესტიციების შეფარდებითი ღონე;
2. კონკურენტული სტრატეგია;
3. ფირმის სამობილიზაციო შესაძლებლობები.

ფირმის მომავალი კონკურენტული სტატუსი ისაზღვრება ფორმულით:

$$k_{sf} = \frac{R_f}{R_0} = \frac{L_f - L_k}{L_0 - L_k} \cdot a$$

ფორმულაში:

R_f – არის ფირმის მოსალოდნელი რენტაბელობა.

R_0 – არის ოპტიმალური რენტაბელობა.

L_f – არის სტრატეგიული ინვესტიციათა (კაპდაბანდებათა) მოცულობა.

L_k – არის კაპდაბანდების ის კრიტიკული მოცულობა (წერტილი), რომლის ქვევით ის უკუგებას არ იძლევა.

L_0 – არის კაპდაბანდებების (ინვესტიციების) ოპტიმალური მოცულობა.

a – არის ფაქტორის კოეფიციენტი.

გოლობის მარჯვენა მხარეს უწოდებენ სტრატეგიულ კაპიტალდაბანდებათა დონეს. სტრატეგიული კაპიტალდაბანდებათა მოცულობის განსაზღვრისას მხედველობაში მიიღება:

- სიმძლავრეების შესაქმნელად საჭირო დაბანდებები (აქ შედის მანქანა-მოწყობილობის შეძენა, სამეცნიერო-კვლევითი დანახარჯები, გამსაღებელი ქსელის შექმნა და ა. შ.);
- სტრატეგიული დაბანდებები (დანახარჯები ახალი პროდუქციის შექმნა-ათვისებაზე);
- დაბანდებები ფირმის პოტენციალის (ტექნიკა-ტექნოლოგიური, შრომითი და ა. შ.) შექმნაზე.

ფირმის კონკურენტულ სტატუსს განსაზღვრავს აგრეთვე მისი ფაქტიური კაპიტალდაბანდებების შეფარდება ოპტიმალური რენტაბელობისთვის საჭირო კაპიტალდაბანდებებთან:

$$K_{cf} = \frac{\text{ფაქტიური კაპიტალდაბ ანდეები}}{\text{ოპტიმალური კაპიტალდაბ ანდეები}}$$

თუ ეს მაჩვენებელი 1-ზე ნაკლებია, ფირმა იღებს გადაწყვეტილებას, დარჩეს თუ წავიდეს მეურნეობის იმ სტრატეგიული მონიდან, რომელშიც იგი ფუნქციონირებს.

ფირმის მიერ შერჩეულ მონაში, სფეროში (დარგში) კონკურენტული უპირატესობა მიიღწევა:

1. დაბალი დანახარჯებით;
2. დივერსიფიცირებული პროდუქციით;
3. ბაზრის ვიწრო სეგმენტის ლიდერობით და მასზე ფოკუსირებით.

დაბალ ხარჯებზე ორიენტაცია კომპანიას მცირე დანახარჯებით აძლევს კონკურენტებზე მეტ მოგებას. ამიგომ ფირმამ უნდა იზრუნოს წარმოების ფაქტორების ისეთ შერჩევასა და მათ ისეთ კომბინაციაზე, რომ ამაღლოს დანახარჯები შეუმციროს. ცხადია, რაც მცირეა ფირმაში პროდუქციის (მომსახურების) წარმოებაზე გაწეული ხარჯები, მით მეტად შეუძლია მას ბაზარზე ფასის შემცირება და გამომდინარე აქედან კონკურენციაში გამარჯვება.

გვახსოვდეს, რომ დაბალ ხარჯებზე ორიენტირებულ ფირმას მომხმარებელთა გულის მოგების ყველაზე მეტი შესაძლებლობები გააჩნია. ის ამცირებს ფასებს, თანაც ამცირებს სტანდარტული (და არა უხარისხო) ხარისხის პირობებში, ამას კი მომხმარებლისთვის პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა აქვს.

დივერსიფიცირებული პროდუქციით იმ ფირმას შეუძლია მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა, რომელმაც კარგად შეისწავლა მომხმარებელთა მოთხოვნილებები, მათი სიღრმე და აღმოაჩინა რა რომ, მაგალითად, მარმელადის პროდუქციაში მომხმარებელს უფრო ანანასის და პიგნის გემოიანი მარმელადი მოსწონს, დაიწყო მისი გამოშვება. ამ მეთოდით კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება შეიძლება მაშინ, თუ

მოცემულ სფეროში მცირე რაოდენობის ფირმები ახდენენ პროდუქციის დიფერსიფიკაციას და კიდევ მაშინ, თუ ფირმა ისეთ საქონელს აწარმოებს, რომლის „სიღრმე“ დიფერსიფიკაციის საშუალებას იძლევა.

მეორე სტრატეგია ლიბერობას კონკურენტული უპირატესობის შემქმნელია. როგორც ცნობილია ბაზრის სეგმენტები კიდევ იყოფა ვიწრო სეგმენტებად. აი, სწორედ ასეთი ვიწრო სეგმენტი უნდა აირჩიოს ფირმამ და იქ შეძლოს თავისი უპირატესობების წარმოჩენა. მაგრამ ფირმამ უნდა იცოდეს, რომ ეს მას მაშინ მისცემს უპირატესობას თუ სეგმენტი მრავალია, თუ მისი მოცულობა საკმარისია მოგების მისაღებად და ა. შ.

და, ბოლოს, ფირმის კონკურენტულ მდგომარეობაზე მოქმედებს აგრეთვე მისი პოტენციალი, რომელსაც განსაზღვრავს ფირმაში არსებული მართვის დონე, მარკეტინგის მდგომარეობა, წარმოების მდგომარეობა და ტექნიკა-ტექნოლოგიური სიახლეების დანერგვის მდგომარეობა. აღნიშნული ფაქტორების შესწავლით ჯერ გაირკვევა არსებული პოტენციალი და შემდეგ განისაზღვრება შესაძლებელი ოპტიმალური პოტენციალი, მომავლის შესაძლებლობები.

საკონტროლო კითხვები:

1. რას ეწოდება მეურნეობის სტრატეგიული ზონა?
2. რა ნიშნებით ხდება სტრატეგიული ზონის გამოყოფა?
3. რა ფაქტორები მოქმედებენ სტრატეგიაზე?
4. რა კრიტერიუმებით ისაზღვრება სტრატეგიული ზონის მიმზიდველობა?
5. რას ეწოდება სინერგიზმი?
6. როგორ იანგარიშება ფირმის კონკურენტული სტატუსი?
7. როგორ მიიღწევა ფირმის კონკურენტული უპირატესობა სტრატეგიულ ზონაში?

თავი XII. კომპანიის სტრატეგია საზოგადოებასთან მიმართებაში

XX საუკუნის 50-იანი წლების დასაწყისიდან მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების კომპანიებსა და საზოგადოებას შორის ურთიერთობაში მოხდა გარკვეული ცვლილებები.

იქამდის საზოგადოების და კომპანიების ურთიერთობა აგებული იყო სამ ფუნდამენტალურ დებულებაზე:

1. რაც კარგია ფირმისთვის, ის კარგია საზოგადოებისთვისაც;
2. ბიზნესის საქმე არის ბიზნესი;
3. საზოგადოების მომსახურება მაშინ არის მაღალი დონის, როცა კომპანიებს ნაკლები შეზღუდვები აქვთ საზოგადოებისაგან.

XX საუკუნის შუახანებში ნათელი გახდა, რომ ფირმების შეზღუდვა თავისუფლება, რაც თავისუფალ მეწარმეობად იყო მონათლული, სერიოზულ სოციალურ უსამართლობას წარმოშობდა. ამ პერიოდში, კერძოდ, 1962 წელს მართვის ამერიკელი გამოცდილი პროფესორი **ჯონ ბარაქლოუ** წერდა, რომ „წავიდა ის დრო, როცა საზოგადოება უნდა შეწყობოდა მეწარმეობას, ახლა საერთოდ მეწარმეობა, ანდა ის საწარმოები, რომელთაც არ უნდათ, რომ შეწყვიტონ არსებობა, უნდა თვითონ შეეწყონ საზოგადოებას“-ო.

დაწყებული ამ პერიოდიდან მსოფლიო საზოგადოებამ მეწარმეობას მთელი რიგი შეზღუდვები დაუდგინა: მიღებული იქნა ბავშვთა შრომის კანონი, შრომის დაცვის კანონი, მინიმალური ხელფასის კანონი, ანტიგრესკული კანონი და სხვ. XX საუკუნის ნახევრიდან ფირმების შეზღუდვა არა მხოლოდ მთავრობების მხრიდან გაძლიერდა, არამედ მათი საქონლის და მომსახურების მომხმარებლების მხრიდანაც ისინი გახდნენ უფრო პრეგნანტი და მომთხოვნი საზოგადოებაში კომ-

პანიის (და საერთოდ მეწარმეობის) ფუნდამენტალური როლის მნიშვნელობას თანდათან საფუძველი შეერყა და იგი საეჭვო გახდა. ამჟამად, კრიტიკოსები აღარ თვლიან კომპანიებს (თავისუფალ მეწარმეობას) დემოკრატიის ატრიბუტად და მოითხოვენ, რომ მათი ქცევა, რომელიც დიდ სოციალურ და მაკერიალურ ზარალს აყენებს საზოგადოებას აყვანილი იქნეს კონტროლზე.

ცხადია, კომპანიები წინააღმდეგობას უწევდნენ მთავრობის და საზოგადოების ამ გამოსვლებს, რაც იმაში გამოიხატება, რომ იღებდნენ „სოციალურ პასუხისმგებლობის“ პროგრამებს, ერთად და ცალ-ცალკე ახორციელებდნენ საგანმანათლებლო კამპანიებს თავისუფალი მეწარმეობის სიკეთეზე ქვეყნისთვის და ა. შ., მაგრამ ბოლო 70-წლის პრაქტიკა მოწმობს, რომ ამან შედეგი არ გამოიღო. სპეციალისტები წერენ, რომ დღესაც „ატლანტიკის ორივე მხარეს მეტად მწვავედ დგას თანამედროვე საზოგადოებაში ფირმების როლის პრობლემა“.

კომპანიების წინააღმდეგობა და მათი განაწყენება საზოგადოებისგან მეწოლაზე საფსებით გასაგებია. საქმე ისაა, რომ მთელი 100 წლის განმავლობაში მსოფლიოს სოციალური თუ ეკონომიკური წარმატების ინსტრუმენტი იყო თავისუფალი კერძო ფირმა. იგი არ შეუქმნია ვინმე ერთ ადამიანს. იგი შეიქმნა მეტად რთული გზის გავლით, მრავალი სიძნელის და შეცდომის გადალახვითა და საბოლოოდ დადგინდა კერძო საწარმოს, კერძო კომპანიის სიკეთე, რომლის მიზანი იყო ეკონომიკური პროგრესი, საზოგადოების კეთილდღეობის ამაღლება, რომლის შესასრულებლად ფირმებს საზოგადოების მხრიდან ეძლეოდათ თავისუფლება და კერძო საკუთრების ხელშეუხებლობა. ფაქტიურად ეს იყო ა. სმიტის თეორიის რეალიზაცია, რომ „თუ ადამიანი თავისუფლად მოქმედებს თავისი ინტერესებისთვის ე. წ. „უჩინარი ხელის“ მეშვეობით იგი დიდ ეკონომიკურ მოგებას აძლევს საზოგადოებას“. ასე

რომ, ამ გაგებით კერძო ფირმა იყო აღამიანთა საზოგადოების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პროგრესული აღმოჩენა. იგი ახლენდა როგორც საქონლის, ისე ამ საქონლის მსყიდველობითი უნარის გენერირებას (მუშა-მოსამსახურეებზე ხელფასების გაცემით), ჰქმნიდა სამუშაო ადგილებს, როგორც თავისთან, ისე მომწოდებლებთან და ისე სახელმწიფო სექტორში და რაც ყველაზე მთავარია, იგი ქმნიდა სიმდიდრეს თავისთვისაც და ქვეყნისთვისაც. როგორც აღვნიშნეთ, ეს ყველაფერი კეთდებოდა თავისუფალი კერძო მეწარმეობის პირობებში, საზოგადოების და სახელმწიფოს მხრიდან ყოველგვარი ზედმეტი კონტროლის გარეშე. ამის მაგალითია საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნები, რომლებშიც კომპანიებს მინიმალური კონტროლი აქვთ და სწორედ ამის წყალობით მათ შესძლეს დიდძალი სიმდიდრე მიეცათ თვითნაირი ქვეყნებისთვის. ეს ვერ მოხერხდა სოციალისტურ ქვეყნებში და ამის მიზეზად ითვლება ყოველ სოციალისტურ საწარმოთა მუდმივი, გააბსოლუტიზებული კონტროლი სახელმწიფოს მხრიდან.

მამასაღამე, თავისუფალი, მცირედ კონტროლირებადი კერძო ფირმა ანუ ისეთი, როგორიც დღეს საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებშია, ითვლებოდა პროგრესულ სამეურნეო ერთეულად, იგი ხელს უწყობდა ეკონომიკურ აღმავლობას და ქვეყნების გამდიდრებას. მაგრამ წლების განმავლობაში შეიმჩნევა ასეთი მოვლენა: მართალია ქვეყნებში დაგროვდა დიდი სიმდიდრე, მაგრამ მისი განაწილება მოხდა არათანაბრად. ამის გარდა, საზოგადოების მხრიდან უკონტროლოდ დაგროვებულმა კომპანიებმა დაიწყეს მონოპოლიების შექმნა. ასე რომ, გარკვეული პერიოდის შემდეგ თავისუფალი კერძო მეწარმეობის უარყოფითმა მხარეებმა აშკარად იჩინა თავი და იწყო დაგროვება. ასეთებია, მაგალითად, მონოპოლიური ფასები, ფალსიფიცირებული საქონელი, ოლიგოპოლიების შექმნა, მოსყიდვები, მოქროთამეები, ფასზე შეთანხმებები, შრომის არააღამიანური პირო-

ბები, სიმდიდრის არასამართლიანი განაწილება, გარემოს დაბინძურება, ეკოლოგიური ბალანსის დარღვევა, კერძო ინტერესის გადატანა პოლიტიკაში, ეროვნებათაშორისი შუღლის წარმოშობა და ა. შ.

მამასაღამე, ფირმების საქმიანობაში გაჩნდა საზოგადოებისთვის მავნე სოციალური პროცესები და საზოგადოების პირველი რიგის მოთხოვნილებებზე მათი უგულისყურობა. მანამ სანამ საზოგადოების ყურადღება მიჰყრობილი იყო ეკონომიკის ზრდისაკენ, იგი კერძო მეწარმეობის ამ ნეგატიურ მოვლენებს თითქოს ვერც ამჩნევდა, ანდა ითმენდა. საზოგადოებამ მხოლოდ მაშინ დაიწყო მათზე ფიქრი და გამოვიდა თავისუფალი მეწარმეობის წინააღმდეგ, როცა ეს მოვლენები ძალზე შესამჩნევი გახდა და, თანაც, აუტანელი. მთავრობებმა და საზოგადოებებმა იწყეს გაერთიანება ფირმების საქმიანობაში არსებული ამ ნეგატიური მოვლენების წინააღმდეგ და ქვეყნებში კომპანიებს დაუწესდათ დასაქმების და შრომის პირობების საკითხების გადაწყვეტაში მუშების მონაწილეობა (მუშათა კომიტეტებში მათი გაერთიანებით), საერთო-საფირმო მართვაში – მუშების, მომხმარებლების და მთავრობის წარმომადგენლების ამრის გათვალისწინება, გარემოს გაჭუჭყიანებაში – გაჭუჭყიანების ნორმების დაცვა, ხელფასის საკითხში – მინიმალური ხელფასის კანონის მოთხოვნების გათვალისწინება და ა. შ. უფრო მეტი შეზღუდვებია ცალკეულ ქვეყნებში. მაგალითად, შვედეთში კანონმდებლობა ავალებს ფირმის მესვეურებს მუდმივ კონსულტაციებს მუშებთან და სხვ.

ყოველივე ზემოთნათქვამიდან გამომდინარე, და, იმ მოვლენებზე დაკვირვებით, რაც დღეს საზოგადოებასა და კომპანიების ურთიერთობაში არსებობს, სპეციალისტები აკეთებენ დასკვნას, რომ აქამდის ფირმა იყო **ეკონომიკური სუბიექტი**, მან შეასრულა თავისი ფუნქცია (შექმნა დიდი სიმდიდრე), ახლა კი საზოგადოება მას სთხოვს იქცეს სოციალურ-ეკონომიკურ

სუბიექტად, ე. ი. გარდა სიმდიდრის დაგროვებისა, რაც თავისთავად უნდა ღარწეს, მან უნდა მოაგვაროს საზოგადოების სოციალური პრობლემებიც. ეს საკითხი ღღეს კომპანიების ცხოვრებაში მეტად მწვავედ ღგას. ისინი ან მართლაც გაღაიქცევიან სოციალურ-ეკონომიკურ ერთეულებად, აღგილის ღაროლის შენარჩუნებისთვის, ან როგორც სტრატეგიული მართვის მამამთავარი ი. ანსოფი ამბობს „კომპანია შეიცვლება სხვა ახალი სახის ორგანიზაციით“.

ეს ყველაფერი მომავლის საქმეა. ღღეს კი საკითხი ასე ღგას: კომპანიები ვერ იღყვიან უარს საზოგადოებასთან ურთიერთობაზე, მათ მოთხოვნებზე, მათ მიერ ღაწესებულ შემღულღებზე ღა ისინი იძულებული არიან ეს ყველაფერი თავის **კორპორატიულ სტრატეგიაში** გაითვალისწინონ. მაშასადამე კომპანიებს, საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგია უნდა ჰქონღეთ. ეს ფაქტიურად არის საზოგადოებასთან მოლაპარაკებების ჩაღარების (წარმოების) სტრატეგია, სხვაღასხვა განზრახულობათა ვარიანტები, საზოგადოებასთან ურთიერთობის სცენარები ღა მისაღები ღა არმისაღები კომპრომისები, კომპანიის მიზნების შესაბამისობა საზოგადოების (ანუ კომპანიის კლიენტურის) მოლოღინთან ღა ა. შ. ერთი სიღყვით, ეს არის კომპანიის გარე „ღალის ველან“ მუშაობის სტრატეგია.

კომპანიის თვალთახეღვით მათთვის ღაწესებული ყველა შემღულღა თითქოს ერთნაირად მავნეა მათთვის. მაგრამ ეს ასე არ არის. მაგალითად, როცა მთავრობა იღებს აღგილობრივი მეწარმეობის ღასაცავად ე. წ. „პროტექციონისტულ“ სამართლებრივ ნორმებს ღა ამით ზღულავს უცხოელ კონკურენტების შემოსეღას, ეს შემღულღა არა თუ მავნე, არამედ მომგებიანია აღგილობრივი მეწარმეებისთვის. ღაახლოებით იგივე შეიღლება ითქვას ზოგიერთ სხვა შემღულღებზე. ამიღომ კომპანიების სტრატეგიაში გა მოკვეთილად უნდა ჩანღეს თითოეული შემღულღვის მიმართ მათი ღამოკიდებულება ღა მისი

გავლენა მასზე. ასე რომ, ფირმის საქმიანობის ყველა შემლუღვა ერთნაირად უარყოფითად არ უნდა იყოს შეფასებული თვით კომპანიების მიერ. კომპანიამ მას უნდა შეხედოს და შეაფასოს არა მხოლოდ საკუთარი მოგების და წაგების თვალთახედვით, არამედ პოლიტიკური, სოციალური და ჰუმანური კუთხითაც. ერთი სიტყვით, კომპანიების სამეწარმეო სტრატეგია ამჟამად მოითხოვს გადაკეთებას კომერციულ-პოლიტიკურ-სოციალურ სტრატეგიად.

დღემდის ფირმები მუშაობდნენ პრინციპით: „ბიზნესის საქმე არის ბიზნესი“ და ნაკლებ ყურადღებას აქცევდნენ, ან საერთოდ არ აქცევდნენ პოლიტიკურ და სოციალურ პრობლემებს. სპეციალისტების ამრით, ეს არასწორია. თუ ფირმას უნდა, რომ იმუშაოს მოცემულ ქვეყანაში და მოცემულ საზოგადოებაში და თავისი პრობლემები აქ გადაწყვიტოს, მაშინ იგი ვალდებულია თავისი შესაძლებლობები მოცემულ სოციალურ სფეროში განავითაროს. ეს მოიცავს:

იდეოლოგიური პერეორიენტაცია. კომპანიების ხელმძღვანელები გაგებით უნდა ეკიდებოდნენ, გარდა თავისუფალი მეწარმეობისა, სხვა იდეოლოგიასაც, აღიარებდნენ მათ კანონიერებასაც და საჭირო შემთხვევაში ცვლიდნენ თავის ლოგოტიკურ რწმენას ახლით.

ინფორმაციის სისტემების გაფართოების აუცილებლობას. მან უნდა მოიცვას პოლიტიკური და სოციალური ინფორმაცია ანუ პოლიტიკური და სოციალური სფეროები, მოუსმინოს საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფებს, გაიგოს „მათი ენა“ და თვითონაც ელაპარაკოს მათ „თავის ენაზე“.

პოლიტიკური მოვლენების გაგებას და პოლიტიკური ქმედის ხელოვნებას. კომპანიების ხელმძღვანელებს უნდა ესმოდეთ, რომ ერთი იდეოლოგიის ფარგლებში გადაწყვეტილების მიღება განსხვავდება სხვადასხვა ჯგუფის სხვადასხვა იდეოლოგიის პირობებში გადაწყვეტილების მიღებისგან. ამიტომ ისინი უნდა

დაეუფლონ ასეთ პირობებში მუშაობას, კოალიციების შექმნას, მოლაპარაკებების წარმოებას, საქმის ლობირებას და ა. შ.

პოლიტიკურ საქმიანობის ინფრასტრუქტურას. კომპანიებმა უნდა მოძებნონ თავისი ადგილი პოლიტიკაში (მაგ. შევიდნენ პარტიაში, მოძრაობაში), ისე როგორც მათ მოძებნეს ადგილი ბაზარზე.

სტიმულირების და წახალისების სისტემას, რომელიც ისე უნდა შეიცვალოს, რომ კომპანიებს მისცეს სტიმული ეფექტურად იმოქმედოს სოციალისტურ პრობლემების გადაწყვეტისთვის.

ასე რომ, ფირმებს მოეთხოვებათ ისევე იმუშაონ სამოგადოებრივ და სოციალურ პრობლემებზე, როგორც დღემდე ისინი მრუნავდნენ ეკონომიკურ პრობლემებზე და დაისახონ იგი სტრატეგიულ მიზნად.

საკონტროლო კითხვები:

1. როგორ გესმით „რაც კარგია კომპანიისთვის, ის კარგია საზოგადოებისთვის?“
2. რა მიგაჩნიათ საზოგადოებაში კომპანიის ფუნდამენტურ როლად?
3. რას ნიშნავს კომპანია იყო „ეკონომიკური სუბიექტი“ და ეხლა უნდა გახდეს „სოციალურ-ეკონომიკური სუბიექტი“?
4. სწორია გამოთქმა „ბიზნესის საქმე არის ბიზნესი“?

თავი XIII. ტექნოლოგიების როლი ბიზნესის სტრატეგიაში

ეკონომიკური სუბიექტების სტრატეგიის შემუშავებისას, გარდა ეკონომიკური მაჩვენებლებისა, წინა პლანზე წამოიწია და სტრატეგიული მნიშვნელობა მიეცა ტექნოლოგიებსაც. ეს განსაკუთრებით მოხდა XX საუკუნის 50-იანი წლებიდან და განსაკუთრებით მსხვილ ფორმებში. ასე რომ, 50-იან წლებამდე ფირმის სტრატეგიაზე ტექნოლოგიის გავლენას ნაკლები ყურადღება ექცეოდა. არადა, მთელ რიგ მეცნიერტევად დარგებში (მაგ., ქიმიური, ავიაკოსმოსური, ფარმაცევტული და ა. შ.) სწორედ ტექნოლოგია წარმოადგენს მათი მომავალი განვითარების ამამოძრავებელ ძალას, სწორედ იგი განაპირობებს მათ სტრატეგიულ მომავალს.

ტექნოლოგიის სტრატეგიული მნიშვნელობა თანდათან იზრდება, უმრავლეს დარგებში სამეცნიერო გამოკვლევები მიზნულია თუ არა პირველ, მეორე და მესამე სფეროდ მაინც, რომელშიც უნდა წარიმართოს სახსრების უდიდესი ნაწილი.

არსებობს სტაბილური, ნაყოფიერი და ცვლადი ტექნოლოგია.

სტაბილური ტექნოლოგია უცვლელია საქონლის (პროდუქცია, მომსახურება) სასიცოცხლო ციკლის მთელ მანძილზე. ასეთი ტექნოლოგია ახასიათებთ პირველი თაობის დარგებს, რომლებიც დაფუძნდნენ XIX საუკუნის ბოლოს და თავის სიმწიფეს მიაღწიეს XX საუკუნის 50-იან წლებში. ცხადია, ამ პერიოდში ამ დარგების საწარმოები განვითარდნენ, გაფართოვდნენ (მაგ., აშშ-ს საავტომობილო მრეწველობა 1900-1932 წ.წ.-ში), მაგრამ ეს მოხდა არა ტექნოლოგიის ცვლილებით, არამედ პროდუქციის ცალკეული პარამეტრების გაუმჯობესებით.

ნაყოფიერი ტექნოლოგიის ღრუს ძირითადი ტექნოლოგია უცვლელი რჩება ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე, მაგრამ ხდება წინა თაობის პროდუქციის გამოცვლა ახალი თაობის

პროდუქციით, რომელთაც უკეთესი სამომხმარებლო მაჩვენებლები აქვთ. ამის გარდა მაგალითია კომპიუტერული ტექნიკა, სადაც ძირითადი ტექნოლოგია უცვლელი რჩება ხანგრძლივად, მაგრამ მეტად ხშირად იქმნება გაუმჯობესებული, ახალი თაობის კომპიუტერები, რომელთაც უკეთესი მაჩვენებლები აქვთ. ასეთი ტექნოლოგიის გამოყენებისას წარმატების საწინდარი არის არა ტექნოლოგიის ცვლა, არამედ პროდუქციის თაობათა ცვლა. თუმცადა, ხშირად კონკურენტის მიზმიდან, ისე სწრაფად იცვლება პროდუქციის თაობები, რომ წინა თაობის მწარმოებელი ისე გამოდის ბაზრიდან, რომ ვერც კი ასწრებს ბარალიანი ზონიდან მომგებიან ზონაში გადასვლას.

ცვლადი ტექნოლოგიისთვის დამახასიათებელია არა მხოლოდ პროდუქციის თაობათა ცვლა, არამედ საბაზრო ტექნოლოგიების შეცვლაც. მაგალითად, სუსტი ელექტორული სიგნალების გამაძლიერებლებზე მოთხოვნილება წარმოიშვა XX საუკუნის დასაწყისში და დაუკავშირდა იგი ვაკუუმური ნათურის გამოგონებას. ამ გამაძლიერებლებზე ამჟამადაც რაღაცა დონეზე მოთხოვნა არსებობს. მაგრამ ამ ხსნის განმავლობაში მისი საბაზო ტექნოლოგია შეიცვალა 3-ჯერ:

1. ვაკუუმური ნათურებიდან ტრანზისტორებამდე.
2. ტრანზისტორებიდან მინიატურულ სქემებამდე.
3. მინიატურული სქემებიდან მიკრომინიატურულ სქემებამდე.

ტექნოლოგიების ცვლას უფრო დიდი და ღრმა ეფექტი აქვს, ვიდრე ახალი პროდუქციის გამოჩენას, რადგანაც იგი ემუქრება მორალური ცვეთით ფირმის მთელ პირდაპირ ინვესტიციებს და ინტელექტუალურ ინვესტიციებს (სამეცნიერო-ტექნიკურ პერსონალს). ფირმის გადასვლა ახალ ტექნოლოგიაზე არა მხოლოდ ფინანსურად არის ძნელი, არამედ კულტურული და პოლიტიკური თვალსაზრისითაც. იგი ფაქტიურად ანგრევს ფირმის მუშაობის არსებულ რიგმს და ტემპს. მუშაობის ფორმას, სტრატეგიას და ა. შ. ამიგომ ხშირად მას მოწინააღმდეგეები ჰყავს.

ეს განსაკუთრებით ხდება ისეთ დროს, როცა ახალი ტექნოლოგია ძირეულად, საფუძვლიანად განსხვავდება ძველისაგან და ფირმას სჭირდება უარი თქვას ძველ საქმიანობაზე და დაიწყოს ახალი. თუ ტექნოლოგია ზედმეტად ახალია და თანაც სწრაფად ზრდადი. მაშინ ფირმები ვერც კი ასწრებენ მასზე რეაგირებას და კარგავენ ბაზარზე კონკურენტულ პოზიციებს. ახალ ტექნოლოგიაზე გადასვლა კიდევ უფრო პრობლემური ხდება, როცა ტექნოლოგია ერთი და იმავე დროს ნაყოფიერიც არის და ცვლადიც.

ამემადა, ისტორიულად სტაბილურ, ნებისმიერი ღარგის საწარმოს მომენტალურად შეუძლია გადავიდეს ახალ ტექნოლოგიაზე. მაგრამ ფირმის ხელმძღვანელობას დიდი დაფიქრება მართებს ამ საკითხის გადაწყვეტაში. მათ არ უნდა იფიქრონ, რომ ფირმის პროდუქციაზე მოთხოვნის შემცირება გამოსწორდება მხოლოდ და მხოლოდ ახალი ტექნოლოგიის დანერგვით. ასეთი გადაწყვეტილება იქნება მხოლოდ ემოციური, დაუსაბუთებული გადაწყვეტილება. ეს გადაწყვეტილება მხოლოდ მაშინ გაამართლებს, თუ ეს ახალი ტექნოლოგია არის იმდენად რევოლუციური, პროგრესული, რომ მისი დანერგვით მიღებული პროდუქცია „დააძველებს“ შესაცვლელ პროდუქციას და გაძევებს მას ბაზრიდან.

მეცნიერგეგვად დარგებში ფირმების საერთო ხელმძღვანელობა უნდა მონაწილეობდეს ტექნოლოგიის განვითარების და გამოყენების საკითხებში. თუმცა, უნდა ითქვას, რომ ეს მონაწილეობა ძნელდება მეცნიერ-მუშაკებსა და ხელმძღვანელ პერსონალს შორის ურთიერთგაუგებრობით.

XX საუკუნის პირველ ნახევარში ფირმის ხელმძღვანელ თანამდებობაზე ძირითადად ფინანსების, წარმოების და მარკეტინგის სპეციალისტები ინიშნებოდნენ. XX საუკუნის მეორე ნახევრიდან, როცა ტექნოლოგია ფირმების წარმატების საკვანძო ფაქტორად იქცა, ტექნიკურმა სპეციალისტებმა თანდათან

თავის კონტროლს დაუქვემდებარეს ფირმების საერთო ხელმძღვანელობა. მათ კარგად ესმოდათ ფირმის სირთულეები, პერსპექტიულობა, რისკი და ტექნოლოგიის ღირებულება. ასეთი ტიპის ხელმძღვანელმა ნაკლებად იცოდა მხოლოდ წარმოების ორგანიზაცია და მარკეტინგი.

ამის მიუხედავად ფირმებში საერთო ხელმძღვანელობასა და სამეცნიერო-ტექნიკურ სპეციალისტებს შორის მთელ რიგ საკითხებში მაინც არსებობს ურთიერთგაუგებრობა, შეუთანხმებლობა. ასეთებია მაგალითად:

1. **ინფორმაციული შეუთანხმებლობა.** იგი წარმოიშობა იმ მიზეზით, რომ როგორც წესი, უმნიშვნელოვანეს ტექნოლოგიურ სიახლეებზე უფრო მეტად ინფორმირებული არიან მეცნიერ-მკვლევარები (და არა ფირმის ხელმძღვანელები). რომლებიც ფირმის სტრატეგიული მმართველობიდან იზოლირებული არიან რამოდენიმე საფეხურიით. ხშირად, სწორედ ამ მიზეზით, ე. ი. ტექნიკა-ტექნოლოგიაზე არასრული ინფორმაციის მიზეზით, ფირმის საერთო ხელმძღვანელობა მას აფინანსებს მეტად მიახლოებით, რაც იწვევს მეცნიერ-ტექნიკურ სპეციალისტთა უკმაყოფილებას. სტრატეგიული მართვის ამერიკელ მეცნიერ ი. ანსოფს ამის საილუსტრაციოდ მოჰყავს აისბერგის მაგალითი და ამბობს „ეს იგივეა, რომ აისბერგი შეაფასო წყლიდან მისი მხოლოდ ზემოთ ამოწეული ნაწილით“. ეს იმას ნიშნავს, რომ ტექნიკა-ტექნოლოგიურ ნამუშევრებს რამოდენიმეჯერ მეტი დანახარჯი აქვთ, რომელიც არ ჩანს, და, რომელიც ფირმის ხელმძღვანელობამ უნდა გაითვალისწინოს.

2. **სამანძიკური გაუგებრობა.** იგი წარმოიშობა კონცეფციების, ენის და წარმოების ფაქტორების ურთიერთგაუგებრობით. ფირმის სამეცნიერო-კვლევითი განყოფილება ფირმის წარმატების საწინდრად ყოველთვის თვლის პროდუქციის ტექნიკურ პარამეტრებს, რომელთა გაუმჯობესება მიიღწევა ახალი ტექნოლოგიების დანერგვით და ფირმის საერთო ხელმძღვა-

ნელობისგან მისთვის მოითხოვს ინვესტიციებს. ასეთ დროს, თუ ფირმის საერთო ხელმძღვანელობა ვერ იგებს და ითავისებს მათ პროგნოზებს, მაშინ შეიძლება რესურსი გადანაწილდეს სულ სხვა მიმართულებით.

3. ბარჯევა დანახარჯებსა და მიზნებს შორის. ფირმის საერთო ხელმძღვანელობის მიზანია გაწეული დანახარჯებიდან მიიღოს ოპტიმალური შემოსავალი. თუ ფირმის საერთო ხელმძღვანელი არ არის გექნიკური სპეციალისტი, მაშინ იგი თავს არიდებს ამ მიზანს მიაღწიოს ახალი გექნიკა-გექნოლოგიების დანერგვით, რადგან მისთვის ორგანულ გექნიკა-გექნოლოგიურ გადაწყვეტას არა აქვს ღირებულება. მაშასადამე, ასეთი ხელმძღვანელი, თვითმიზნად არ იხდის გექნოლოგიური სიახლეების დანერგვას.

ამის საწინააღმდეგოა ფირმის სამეცნიერო-კვლევითი განყოფილების მუშაკთა ქცევა. მათთვის თვითმიზანია არა გექნოლოგიური სიახლის შექმნა ფირმაში მისი დანერგვის და მოგების მიღების მიზნით, არამედ მათი შესაძლებლობების, ინტელექტის რეალიზაცია, პროფესიული პრესტიჟი. მეტიც, მათ ხელს უშლის საინტერესო პრობლემაზე მუშაობაში ფირმის საერთო ხელმძღვანელობის მისწრაფება, რომ მათმა აღმოჩენამ, მოცემულ შემთხვევაში გექნოლოგიამ, მალე გამოისყიდოს თავისი თავი და მისცეს ფირმას მოგება.

ცხადია, ფირმა უნდა მიისწრაფოდეს იქითკენ, რომ ყველა ჩვენს მიერ ზემოთ დასახელებული უთანხმოებები და გაუგებრობები მოისპოს. ამისათვის რეკომენდაცია ეძლევა შემდეგ წინადადებებს:

- ფირმის ხელმძღვანელობამ თავისდროულად უნდა გაითავისოს და გაიცნობიეროს ასეთი ურთიერთგაუგებრობების საშიშროებები ფირმისთვის;

- სტრატეგიის შემუშავებელ უმაღლეს ხელმძღვანელთა რიგებში შეყვანილ იქნეს კომპეტენტური სამეცნიერო-ტექნიკური სპეციალისტები;
- ფირმის სამეცნიერო-კვლევითი განყოფილების წამყვანი ხელმძღვანელები მომზადნენ სტრატეგიულ მართვაში;
- ფირმის საერთო ხელმძღვანელობამ დანერგოს სამეცნიერო სიახლეების (წინადადებების) ექსპერტული შეფასების წესი;
- სამეცნიერო-ტექნიკურ გადაწყვეტათა დაფინანსების წარმოება გამოკვლევის ეტაპიდან ბაზრის ეტაპის დანახარჯების ჩათვლით;
- მეცნიერ-მკვლევარებიდან ფირმის საერთო ხელმძღვანელობამდის ინფორმაციის გადაცემის პირდაპირი არხის მოწყობა;
- ფირმის ფარგლებში სამეცნიერო გამოკვლევათა ხელმძღვანელობის ისეთი სისტემის მოწყობა, რომელიც, ერთის მხრივ ხელს შეუწყობს მეცნიერთა შემოქმედებით საქმიანობას და მეორეს მხრივ, ძალისხმევას არ დააკლებს მომგებიან ნამუშევართა წინ წაწევას;
- ფირმის სტრატეგიულ მიზნებში ტექნოლოგიური მიზნების ჩართვა;
- სამეცნიერო გამოკვლევებისა და ნამუშევრების კონკრეტული სტრატეგიის შემუშავება ფირმაში.

ტექნოლოგია გავლენას ახდენს ფირმაში საქმის გაძღოლის სტრატეგიაზე. აქ განსაკუთრებით აქტიურია 5 ფაქტორის მოქმედება. ესენია:¹ მეცნიერულ კვლევებზე გამოყოფილი ინვესტიციები; კონკურენტული პოზიცია; პროდუქციის დინამიკა; ტექნოლოგიის დინამიკა; კონკურენტული შესაძლებლობების დინამიკა.

¹ *Афанасьев И.. Стратегическое управление. М., Экономика. 1989. гл. 158.*

ყველას მათ ტექნოლოგიური ფაქტორები ეწოდებათ.

თითოეული სტრატეგიული ფაქტორი შეიცავს მთელ რიგ ელემენტებს, რომლებიც განაპირობებენ ამ ფაქტორების ინტენსიურ მოქმედებას. ფირმის სტრატეგიული მომავლისათვის ამ ფაქტორების მნიშვნელობა ეტაპობრივად ისაზღვრება:¹

- **პირველი ეტაპი** – ტექნოლოგიური ფაქტორების მოსალოდნელი ინტენსივობის შეფასება ფირმის სამოქმედო სტრატეგიულ მონაში.
- **მეორე ეტაპი** – ფირმისთვის დადგენილ სტრატეგიაში შესაბამისი ტექნოლოგიური ფაქტორების ინტენსიურობის განსაზღვრა.
- **მესამე ეტაპი** – იმ ცვლილების გამოვლენა, რომლებიც უნდა განხორციელდეს ტექნოლოგიურ სტრატეგიულ ფაქტორებში მათი უარყოფითი გავლენის სალიკვიდაციოდ.
- **მეოთხე ეტაპი** – დასახულ ცვლილებებისთვის რესურსების გამოყოფა.
- **მეხუთე ეტაპი** – დასახულ ცვლილებების გაგარების პროექტის შედგენა.

ფირმები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან იმის მიხედვით, ორიენტირებული არიან მეცნიერულ გამოკვლევებზე. პირველ შემთხვევაში ფირმა ფუნდამენტალურ და ექსპერიმენტულ გამოკვლევებზეა ორიენტირებული, მეორე შემთხვევაში კი კომერციული პროდუქციის შემუშავებაზე. გამოკვლევებზე ორიენტირებულ ფირმებს შემდეგი ნიშნები ახასიათებთ:

1. გამოკვლევებს არ წაყენებათ ზუსტ შედეგებზე მოთხოვნა. ფირმის ხელმძღვანელობა საზღვრავს მხოლოდ მუშაობის ძირითად მიმართულებებს.

2. სამუშაოთა გადანაწილებას არა აქვს ღირეფტიული ხასიათი, ინდივიდუალურ ინიციატივას ეძლევა თავისუფლება.

¹ *Афанасьев И.. Стратегическое управление. М., Экономика. 1989. გვ. 160.*

3. მუდმივად ხდება პროექტების ამორჩევა და შეფასება მათი პრიორიტეტების და სტატუსების შესაცვლელად.

4. გამოკვლევის შედეგები ხშირად არ არის ნათელი.

5. კვლევების ჩატარებაში უპირატესობა ეძლევა არა კომერციას, არამედ პრობლემის არსებითად საუკეთესო გადაწყვეტის მოძებნას, რომელიც ფირმას ბაზარზე აძლევს უპირატესობას. დამუშავებებზე ორიენტირებულ ფირმებს აქვთ შემდეგი ნიშნები:

1. დამუშავებისადმი წაყენებული მკაფიოდ გამოხატული საშედეგო მოთხოვნები.

2. მართვას აქვს ღირექტიული ხასიათი.

3. ხორციელდება პროექტის შესრულების კონტროლი.

4. მართვა ცვლილებებისადმი მგრძნობიარეა.

მხედველობაში თუ მივიღებთ ტექნოლოგიური სიახლეებისადმი მიდგომაში ზემოთჩამოთვლილ განსხვავებას, ცხადი, გახდება, რომ ფირმების ეს ორი ჯგუფი ერთნაირ ტექნოლოგიურ სტრატეგიას ვერ იქონიებს.

ტექნოლოგიას უკავშირდება პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი. ციკლის ხანგრძლივობას, რომელიც შეიძლება რამდენიმე თვიდან რამდენიმე ათწლეულებამდეც კი გაგრძელდეს, მეტად დიდი მნიშვნელობა აქვს, განსაკუთრებით იმ სფეროებში, რომლებიც ორიენტირებული არიან ტექნოლოგიის ინტენსიურ გამოყენებაზე. პროდუქციის მოკლევადიანი სასიცოცხლო ციკლის ფირმებში საჭიროა სწრაფი რეაქცია და სწრაფი მმართველობითი გადაწყვეტები. ახალი პროდუქტის დანერგვის ოპერაციების სისწრაფე და მაღალი ხარისხი. ასეთ ფირმებში ხელმძღვანელობა რეაქციის სისწრაფეს უნდა აძლევდეს უპირატესობას, თუნდაც ამ მიზნით დანახარჯები გაიზარდოს.

ხანგრძლივი სასიცოცხლო ციკლის ღარგებში საწინააღმდეგო მდგომარეობაა. ბაზრისადმი და კონკურენტებისადმი მაღალ მგრძნობიარობას აქ ნაკლები მნიშვნელობა აქვს. სამუ-

შაოები და ოპერაციებიც მიმდინარეობს არა პარალელურად, როგორც მოკლევადიან ციკლის დარგებში (სისწრაფის მიზნით), არამედ თანამიმდევრულად. ერთი მეორის მიყოლებით. ასეთი დარგების ფირმებს ეს დრო აქვთ.

ნათქვამიდან გამომდინარე კეთდება დასკვნა, რომ პროდუქციის მოკლევადიან და ხანგრძლივადიან სასიცოცხლო ციკლის მქონე ფირმებში ტექნოლოგიური სტრატეგია სხვადასხვანაირი იქნება და ერთისთვის გამოსადეგი და წარმატების მომგანი სტრატეგია შეიძლება მეორესთვის კრახის მომგანი იყოს. ამასთან, ერთ ფირმაში წარმატებით მომუშავე ხელმძღვანელი შეიძლება საერთოდ არ გამოდგეს მეორე ფირმის ხელმძღვანელად.

დასკვნა: მაღალგანვითარებული ტექნოლოგიის პირობებში ფირმის ხელმძღვანელობამ არ უნდა დაუშვას, რომ მის საქმიანობას მხოლოდ ტექნოლოგია განსაზღვრავდეს, ხოლო როცა ხდება ტექნოლოგიების ცვლა, ფირმის საერთო ხელმძღვანელობამ უნდა ითამაშოს წამყვანი როლი ფირმაში ტექნოლოგიების თავისდროულ შეცვლაში და, საერთოდაც, ტექნოლოგიურად ცვლად გარემო პირობების დროს ფირმის სამეურნეო სტრატეგიის ფორმირებისას მასში აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს ტექნოლოგიური ორიენტირები.

საკონტროლო კითხვები:

1. დაახასიათეთ ტექნოლოგია და მისი სახეები.
2. რა სახის გაუგებრობები და შეუთანხმებლობები წარმოიშვება ფირმის ადმინისტრაციასა და მკვლევარ მეცნიერთა შორის?
3. ჩამოთვალეთ ტექნოლოგიური ფაქტორები.
4. რა ნიშნები ახასიათებთ გამოკვლევებზე ორიენტირებულ ფირმებს?
5. რა ნიშნები ახასიათებთ დამუშავებებზე ორიენტირებულ ფირმებს?

6. რა კავშირშია პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი ტექნოლოგიურ სტრატეგიასთან?
7. როგორ უიქრობთ, ფირმის სტრატეგიის შემმუშავეებელ გოპენეჯერთა გუნდში უნდა იყონ თუ არა შესული პროფესიონალი სამეცნიერო-ტექნიკური სპეციალისტები?

თავი XIV. კორპორატიული კულტურა და ლიდერობა – სტრატეგიის ეფექტიანად რეალიზაციის ბასალები

ვიდრე სამეწარმეო კულტურას დავაკავშირებდით კომპანიის სტრატეგიასთან, უპირველესად საჭიროდ ვთვლით, გავახსენოთ თუ რა არის სამეწარმეო კულტურა, ეთიკა და მორალი.

სამეწარმეო კულტურის არსი და მნიშვნელობა. ბიზნეს-ერთეულების ფუნქციონირებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მეწარმეობის კულტურა. იგი არა მხოლოდ უზრუნველყოფს მოცემული ბიზნეს-ერთეულის პრესტიჟს, არამედ ხელს უწყობს მისი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას და აქედან გამომდინარე, შემოსავლის ზრდას. „მეწარმეობის კულტურის“ სხვადასხვა განმარტებები არსებობს. მაგალითად, რ. როიუ-ტინგერი თვლის, რომ „სამეწარმეო კულტურა ეს არის ფასეულობებზე და ღირსებებზე ერთობლივი შეხედულებების და მრწამსის სისტემა“. ფასეულობებზე და ღირსებებზე ერთობლივი შეხედულებების და მრწამსის სისტემა“ ფასეულობებზე წარმოდგენა პასუხს იძლევა კითხვაზე, თუ რა ითვლება ბიზნეს-ერთეულისათვის მნიშვნელოვნად, ხოლო მრწამსი გვაგებინებს, თუ როგორ უნდა იფუნქციონიროს საწარმომ და როგორ უნდა იმართოს იგი. ვ. კომლოვი სამეწარმეო კულტურას ასე განმარტავს: „სამეწარმეო კულტურა არის საქმიანობის ნორმების და ფორმალურ და არაფორმალურ წესების, ქცევების და გრადიციების, ინდივიდუალური და ჯგუფური ინტერესების, მუშაკთა ქცევის თავისებურებების, ხელმძღვანელობის სტილის, შრომის პირობებით მუშაკთა კმაყოფილების დონის და ურთიერთთანამშრომლობის სისტემა“.¹

ამრიგად, სამეწარმეო ორგანიზაციის საქმიანობის კულტურა განსაზღვრავს კომპანიის ფასეულობებს, მისი ურთიერთობების სტილს და კლიმატს. ნებისმიერი ახალი ორგანიზაციული სტრუქ-

¹ Козлов В. Управление организационной культурой, М., 1990, гл. 36.

გურა შეიმუშავებს თავის კულტურას, რომელიც განსაზღვრავს ამ სტრუქტურის ადგილს, მის შიდა და გარე ურთიერთობებს და იგი სტრატეგიის შემუშავებისას, ძალაუფლების განაწილებისას, გადაწყვეტილებების მიღებისას და პერსონალის ქცევისას წარმოადგენს ერთგვარ ნიმუშს, სტერეოტიპს.

კომპანიის კულტურა, ცხადია, არ არსებობს საზოგადოების კულტურიდან იზოლირებულად, მოწყვეტილად (ასევე არ არის მოწყვეტილი ერთი ქვეყნის კულტურა მსოფლიოს კულტურისაგან). მაგრამ, მოცემულ შემთხვევაში ცხადია, სამეწარმეო კულტურაზე მსჯელობისას, მხედველობაში გვაქვს მხოლოდ კომპანიის კულტურა.

სამეწარმეო კულტურის დანიშნულება უკავშირდება ორი პრობლემის გადაწყვეტას:

1. მოცემულ სოციალურ-ეკონომიკურ გარემოში გადარჩენას;
2. შიდა ინტეგრაციის უზრუნველყოფას.

უნდა ავლენიშნოთ, რომ კომპანიის კულტურა არ არის მონო-ლიტური ბლოკი. ყოველი მსხვილი საწარმოს ცალკეულ სტრუქტურებს თავის სუბკულტურები გააჩნიათ. მათ შორის განსხვავებას იწვევს იქ დასაქმებულ ადამიანთა საქმიანობაში განსხვავება. კულტურაში განსხვავებები ხშირად იწვევს დაპირისპირებებს და დაძაბულობას ბიზნეს-ერთეულში. ამიტომ კომპანიის ამოცანაა დაახლოვოს ერთმანეთთან მის შემადგენლობაში შემავალი სუბკულტურები.

კომპანიის კულტურაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები შემდეგია:

- კომპანიის მიზნები;
- კომპანიის ფასეულობების და იდეების სისტემა;
- კომპანიაში მიღებული და გამოყენებული სტანდარტები და წესები;
- კომუნიკაციების არაფორმალური არხები და ა. შ.

იკვლევდა რა ორგანიზაციის (ბიზნეს-ერთეული) კულტურას მეცნიერმა გ. ხოფშტედმა შეიმუშავა მოდელი, რომელიც ადვილად გამოსაყენებელია და გვეხმარება ამ მოვლენის (მხედველობაშია კულტურა) გამორკვევაში. ამა თუ იმ ორგანიზაციის კულტურის ასპექტის გ. ხოფშტედი 5 მახასიათებლად აჯგუფებს:¹

1. **ინდივიდუალიზმი/კოლექტივობა.** ინდივიდუალიზმი იმას ნიშნავს, რომ ადამიანი (მოცემულ შემთხვევაში ბიზნესმენი) თავისი და თავისი სანათესაოს და სამეგობროს ინტერესებით მოქმედებს. კოლექტივიზმი, პირიქით, იმას გულისხმობს, რომ თითოეული ადამიანი, მათ შორის, რაღა თქმა უნდა, ბიზნესმენიც, ეკუთვნის რომელიღაც კოლექტივს, ჯგუფს და არ არის ამ ჯგუფის ინტერესებისაგან თავისუფალი. მოცემული ჯგუფი ზრუნავს ამ ინდივიდის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისთვის და თანაც მისგან მოითხოვს სრულ, უსიტყვო მორჩილებას. ასეთი სიტუაცია ძალზე ახლოსაა სექტანტობასთან.

2. **ძალაუფლების ზონა.** ეს არის ადამიანებს შორის დასაშვები ან არდასაშვები უთანაბრობის ხარისხი. ამასთან ქვედა ღონებზე ეს უთანაბრობა შედარებით მცირე ხარისხისაა, მაღალ ღონებზე კი პირიქითაა – იგი მკვეთრადაა გამოხატული. არათანაბარი უფლებები ყველა კულტურაშია, თუმცა ყველა კულტურა როდია მისდამი ლოიალური. ძალაუფლების მღვარს ხშირად შემოსავალი განსაზღვრავს. ფირმის (ბიზნეს-ერთეული) შიგნით ძალაუფლებას განსაზღვრავს არა მხოლოდ საკუთრებაზე უფლება და მაღალი ხელფასი, არამედ თანამდებობის ატრიბუტიკაც. მაგალითად, ფირმის პრეზიდენტს ხელფასიც მაღალი აქვს, განსაკუთრებული მარკის მანქანაც ემსახურება, პირადი მძღოლიც ყავს და ა. შ.

3. **გაურკვევლობის ანოლიზა.** ეს მახასიათებელი გვიჩვენებს ადამიანთა მისწრაფებას აიცილონ თავიდან გაურკვეველი

¹ Кузнецов Ю., Подлесных В. Основы менеджмента, Санкт-Петербург, "Олбис", 1997, გვ. 69.

სიტუაციები, რომლებშიც ისინი არაკომფორტულად გრძნობენ თავს. ამის მაგალითებია: მკაცრი ქცევითი სტანდარტების პრაქტიკა, მოწოდებები აბსოლუტური ჭეშმარიტების დაჯერების შესახებ და ა. შ.

კულტურა, რომელიც მოკლებულია გაურკვეველობის აღქმას, გამოირჩევა აქტიურობით, ემოციურობით, აგრესიულობით, ხოლო კულტურა, რომელიც აღიარებს გაურკვეველობას, ნაკლებ აგრესიული, გოლერანტულია.

4. **მამაკაცობა/ქალწრობა.** არსებითად ყველა კულტურაში მამაკაცური საწყისი დომინირებს. ითვლება, რომ მამაკაცი თვითდაჯერებულია, მიისწრაფვის ბრძოლისაკენ და ორიენტირებულია მატერიალურ წარმატების მიღებაზე. მამაკაცი პატივს სცემს ძალას, დიდებას, შემტევობას. „მამაკაცურ“ კულტურაში ქალი აღიქმება სუსტ არსებად. მას ეძლევა მხოლოდ ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესების და ბავშვების აღზრდის უუნქცია.

ასე რომ, „მამაკაცურ“ კულტურაში პრიორიტეტი ეძლევა შემტევობას და მატერიალურ წარმატებას, „ქალურ“ კულტურაში კი სუსტებზე ზრუნვას (ბავშვების აღზრდას) და ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებას.

5. **საზოგადოების წევრთა ბრძოლვადიანი და მოკლევადიანი ორიენტაცია.** მოკლევადიანი ორიენტაცია გამოიხატება სოციალურ ვალდებულებათა შესრულებაში, მემკვიდრეობითობის და ტრადიციების პატივისცემაში, გრძელვადიანი ორიენტაცია კი – დამოგვისა და დაგროვებისადმი მისწრაფებაში, მიზნების მიღწევაში.

გ. ხოფშტედმა ამ თვისებების გამოკვლევა ჩაატარა 10 ქვეყანაში და მიიღო ასეთი შედეგები (იხ. ცხრილი 6).

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ინდივიდუალიზმის მაღალი დონით გამორჩეული კულტურა აქვს აშშ-ს (91 ბალი) და ჰოლანდიას (80 ბალი), მამაკაცური საწყისი მაღალია იაპონურ კულ-

ტურაში (95 ბალი), გრძელვადიანი ორიენტაციის მაღალი დონე აქვს ჩინეთს (98 ბალი) და ა. შ.

ცხრილი 6

კულტურული ასპექტების გამოვლენა მსოფილოს 10 ქვეყანაში¹

	ИД	ЗВ	УН	МН	ДО
აშშ	91(B)	40(H)	46(H)	62(B)	29(H)
გერმანია	67(B)	35(H)	65(C)	66(B)	31(C)
იაპონია	46(C)	54(C)	92(B)	95(B)	80(B)
საფრანგეთი	71(B)	68(B)	86(B)	43(C)	30(C)
ჰოლანდია	80(B)	38(B)	53(C)	14(H)	44(B)
ჰონკონგი	25(H)	68(B)	29(H)	57(B)	96(H)
ინდონეზია	14(H)	78(B)	48(H)	46(C)	25(H)
დასავლეთ აფრიკა	20(H)	77(B)	54(C)	46(C)	16(H)
რუსეთი	50(C)	95(B)	90(B)	40(H)	10(H)
ჩინეთი	20(H)	80(B)	60(C)	50(C)	98(B)

აღნიშვნები: ИД – ნიშნავს ინდივიდუალიზმს, ЗВ – ძალა-უფლების ზონას, УН – გაურკვევლობის აცილებას, МН – მამაკაცობა/ქალურობას, ДО – გრძელვადიან ორიენტაციას. В – მაღალ დონეს, С – საშუალო დონეს, Н – დაბალ დონეს.

განსხვავებულია კულტურის მიმართ მეორე მეცნიერის – ბ. კარლოვის კვლევის მეთოდი. მან სამეწარმეო კულტურის 10 ნიშანი დაასახელა. ეს ნიშნებია:²

- სოციალურობა (რადგან ფორმირებაზე გავლენას ახდენენ ფირმის თანამშრომლები);
- არეგულირებს ფირმის შრომითი კოლექტივის ქცევას;

¹ Кузнецов Ю., Подлесных В. Основы менеджмента, Санкт-Петербург, "Олбис", 1997. გვ. 71.

² Карлоф Б. Деловая стратегия: конкуренция, содержание, символы, М., "Экономика", 1991. გვ. 36.

- იქმნება ადამიანების მიერ;
- გაცნობიერებულად ან გაუცნობიერებლად მიიღება ყველა მუშაკის მიერ;
- ეფუძნება გრადიციებს;
- შეცნობადია;
- ექვემდებარება ცვალებადობას;
- მრავალწახნაგოვანია;
- მუდმივ განვითარებაში.

უნდა აღინიშნოს, რომ მანამ, სანამ, ამა თუ იმ კომპანიაში მოხდება სამეწარმეო კულტურის ფორმირება, საჭიროა წინასწარ საბოლოოდ ნათელი იყოს მისი ფასეულობები და მრწამსი, მაგალითად, კომპანია „ფორდ-მოტორსში“ ფასეულობის სისტემა 3 ცნებით ამოიწურება: ხალხი, საქონელი, მოგება, კომპანიის მრწამსი ასეთია:

- ხარისხი მთავარია;
- მუდმივი სრულყოფა წარმატების საწინდარია;
- ვაჭრები და მომწოდებლები კომპანიის პარტნიორები არიან;
- მუშა-მოსამსახურეები მონაწილეობენ მოგებაში;
- კომპანიის სოციალურ და საზოგადოებრივ მთლიანობის საქმეში არ არსებობს კომპრომისები.

კომპანიის სამეწარმეო კულტურის განვითარება უპირველესად ხდება ბუნებრივი გზით. ასეთ ღროს, ბიზნესმენი გადახედავს გასული წლების გამოცდილებას და იქიდან აირჩევს იმ სამეწარმეო გრადიაციას, რომელიც უფრო შედეგიანი აღმოჩნდა მაშინ. მეორე შემთხვევაა, როცა სამეწარმეო კულტურა ჩამოყალიბდა მიზანმიმართულად, ბიზნესმენის მიერ გარკვეულ, წინასწარგანსაზღვრულ და შეიძლება სხვებისათვის სრულიად უცნობი ქცევის ნორმების ძალით დანერგვის გზით.

კომპანია მუდმივად უნდა აანალიზებდეს თავის სამეწარმეო კულტურას იმ თვალთახედვით, თუ რამდენად მოაქვს მას

მისთვის წარმატება, და, თუ ეს არ ხდება, ან სასურველი ღონით არ ხდება, მაშინ მან უნდა გადასინჯოს თავისი ფასეულობები და სრულყოფს ისინი. სრულყოფა ხდება ახალი ფასეულობების შემოტანით.

გამოკვლევები აჩვენებს, რომ თანდათან კარგავენ თავის მნიშვნელობას. ისეთი ფასეულობები, როგორიცაა: დისციპლინა, ცენტრალიზაცია, კარიერა, ძალაუფლება, მიღწეულით კმაყოფილება და სხვ. იმავდროულად იზრდება ისეთი ფასეულობების მნიშვნელობა, როგორიცაა: შემოქმედება, თვითგამორკვევა და თვითრეალიზაცია, კომპრომისზე წასვლა, დეცენტრალიზაცია, საიმედოობა, სტაბილურობა, პროფესიონალიზმი და სხვ.

აშშ-ში ჩატარებულმა გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ სწრაფად მზარდ წარმატებულ კომპანიებს აქვთ მაღალი კულტურა და მსოფლიო ბაზარზე პოზიციების შენარჩუნების თავისებური სტილი. ამ ფირმების მუშაკებს აქვთ ფასეულობების, მიზნების მკაფიო სისტემა და მათ მისაღწევად საჭირო გზებზე და საშუალებებზე მყარი წარმოდგენა. ასეთ კომპანიებში მართვის ყველა ღონეზე არსებობს პარტნიორული ურთიერთობები, მეტად ფასდება პროფესიონალური კომპეტენტურობა და საქმისადმი ერთგულება, შრომის მაღალი ხარისხისადმი მისწრაფება. აქ, თანამდებობრივი წინსვლა დამოკიდებულია შრომის შედეგებზე, პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღებაზე, წახალისებულია ბრუნვა საკუთარი და კომპანიის წარმატებისათვის, პოზიციების გაფართოებისა და განმტკიცებისათვის, ბაზარზე პირველი ადგილის დაკავებისათვის. ასეთ საწარმოებში დამკვიდრებულ ფასეულობათა სისტემას, ანუ კულტურას იზიარებს მისი ყოველი მუშაკი.

ცხადია, თუ ეს ყველაფერი კომპანიაში არ კეთდება, მის მუშა-მოსამსახურეებს და მთლიანად კომპანიას არა აქვს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ფასეულობათა სისტემა, სტრატეგიული და ტაქტიკური მიზნები, კომპანიის ხელმძღვანელები

არ ბრუნავენ საერთო ფასეულობების შექმნაზე, საერთო შეხედულებების ფორმირებაზე. ერთი სიტყვით, თუ კომპანიას არა აქვს სამეწარმეო, საქმიანი კულტურის კომპლექსი, იგი წინ ვერ წაიწევა და მუდმივად სუსტი და ჩამორჩენილი იქნება.

არსებობს სამეწარმეო კულტურის ტიპური კოდექსი, რომელსაც ჯერ კიდევ 1912 წელს რუსი მეწარმეები (ბიზნესმენები) იყენებდნენ. მისი შინაარსი ასეთია:¹

- პატივი ეცი ხელისუფლებას;
- იყავი პატიოსანი და მართალი;
- პატივი ეცი ადამიანს;
- ერთგული იყავი შენი საქმის;
- იცხოვრეთ შეძლებისდაგვარად;
- იყავი მიზანმიმართული.

საქმიანი და პროფესიული ეთიკა. სხვადასხვა გამოკვლევების შედეგებზე დაყრდნობით მეცნიერები აკეთებენ დასკვნას, რომ უკანასკნელ ხანებში მეტად გაიზარდა ეთიკური პრობლემების საღმი ინტერესი. განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში საქმიანი ეთიკის და სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხები ისევე აწუხებთ ფირმის მეთაურებს, როგორც წარმოების ეფექტიანობის ამალღების საკითხები.

ეკონომიკურ და სოციალურ გარდაქმნათა შედეგად მსოფლიოში ღიდ მნიშვნელობას იძენენ სამოგადოების ცხოვრების ისეთი მორალური და ეთიკური ნორმები, როგორიცაა: ღირსების გრძნობა, შრომის უფლება, პიროვნების თავისუფლება, სამართლიანობა, განათლების უფლება და სხვ.

ამ ფასეულობა რეალიზაციისთვის საჭიროა საწარმოო ძალების მაღალი ღონე, მაღალი კულტურა. თუ მაგერიალური წარმოების სფერო სათანადოდ არ არის განვითარებული, მაშინ მთელი რიგი იდეალების რეალიზაცია ნაკლებ პრიორი-

¹ Грушенко Е., Капцов А., Тихонравов Ю. Основы предпринимательства, М., Вестник, 1996, გვ. 63.

ტეგულია მაგერიალური სიკეთის ღამაგებით წარმოებასთან შედარებით.

ბიზნესი ეფუძნება ეთიკურ ნორმებს, მორალს. ეთიკა არის ადამიანთა ზნეობრივი ქცევის ნორმების სისტემა, მორალი კი ადამიანის ქცევის მარეგულირებელი საზოგადოებრივი შემეცნების ფორმა.

ბიზნესში ეთიკის ყველაზე ძირითადი კატეგორიებია: პატიოსნება, გულწრფელობა, წესიერება. ამ ფასეულობების გარეშე ჯანსაღი ბიზნესი არ არსებობს. სამწუხაროდ, გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში და, მათ შორის საქართველოში, ადგილი აქვს მოგყუებას, თაღლითობას, არაგულწრფელობას, რაც ხელს უშლის ბიზნესის განვითარებას და აფრთხობს უცხოელ პარტნიორებს. ამას ემატება ჩვენი და სხვა ქვეყნების განსხვავებული ტრადიციები, ჩვევები, კულტურა და ბრძოლის წესები. ესეც ხშირად ხელს უშლის სწორი, ნათელი, გამჭვირვალე ურთიერთობების ჩამოყალიბებას ჩვენსა და უცხოელ ბიზნესმენებს შორის.

ეთიკური ნორმები კანონით არ არის დამტკიცებული და ამიტომ მათი შეუსრულებლობა არ ისჯება. თუმცა, უნდა გვახსოვდეს, რომ ასეთი ქცევა გამოუსწორებელ ზიანს აყენებს ბიზნესს.

როცა ეთიკური ნორმა შეესაბამება ადამიანთა ქცევის ნორმატიულ (ე. ი. დაკანონებულ) ნორმას, მაშინ მათი შესრულება ადვილია. ეთიკური და ნორმატიული ნორმები ერთმანეთს შეესაბამება მთელ რიგ შემთხვევებში. მაგალითად, ქურდობა, თაღლითობა, კორუფცია, გამოძალვა, სამუშაოსადმი გულგრილობა, ჭორი, თანამდებობის ბოროტად გამოყენება, მოგყუება და სხვ.¹

¹ *Абчук В. Экономика предпринимательства, Санкт-Петербург, Просвещение, 2004, гл. 183.*

არსებობს ბიზნესში ეთიკური ქცევის შემდეგი რეკომენდაციები:¹

- კრიტიკა საშუალებაა და არა მიზანი, უსამართლოდ და სხვისი თანდასწრებით არ უნდა გავაკრიტიკოთ თანამშრომელი, მითუმეტეს, თუ მან უკვე გამოასწორა საქმე. ამასთან, კრიტიკა უნდა ეხებოდეს სამუშაოს და არა ადამიანს. იგი არ უნდა არღვევდეს თანამშრომელთა ურთიერთობას, მაგრამ არ უნდა იქნეს უარყოფილი წარუმატებლობის დაფარვის მიზნით;
- ბიზნესმენი უნდა იყოს ობიექტური და წინადადებათა შეფასებაშიც, რომლებიც მისთვის არ არის ხელსაყრელი, უნდა ზრუნავდეს ფირმის პერსპექტიულობაზე და მისი კოლექტივის სოციალურ-პოლიტიკური კლიმატის გაუმჯობესებაზე. კარგად უნდა იცნობდეს თანამშრომლებს და არ იმსჯელოს მათზე მეგობრების პოზიციის მიხედვით. ყოველი მუშაკის დახასიათებაში უნდა იყოს ობიექტური;
- უნდა იყოს თავმდაბალი და საკუთარი მაგალითით უჩვენებდეს მას, რასაც სხვისგან მოითხოვს, უნდა შეეძლოს საქმიანობაში სხვათა გამოყენება და ყველას მაგიერ თვითონ არ უნდა ასრულებდეს საქმეს. ამასთან, იგი გულისხმობდა და ყურადღებით უნდა ექცეოდეს თანამშრომლებს, სამსახურის გარეთ იყოს მათი გოლი;
- ინფორმაციის საეჭვო წყაროები პირველ რიგში ბიზნესმენისთვისაა მავნე. ამიტომ მან, კარგად უნდა შეამოწმოს ყოველი ინფორმაცია, განსაკუთრებით ხელქვეითების უარყოფითი დახასიათება, ფრთხილად მოექცეს პირფერ ადამიანებს;
- არ უნდა გაექცეს სამოგადოებას, არ დაკარგოს მოთმინება თანამშრომლებთან ურთიერთობის დროს, მოეფუ-

¹ ბიჭიაშვილი ნ., ბიჭიაშვილი ლ., ბიზნესის ორგანიზაცია და მართვა, თბ., თსუ, გამომცემლობა, 1997, გვ. 212.

როს კონკურენცს, არ გასცეს თავისი პარტნიორისა და თავისი სამეწარმეო საიდუმლოება;

- უნდა ახსოვდეს, რომ მთავარია მიზნისკენ სწორად სიარული და არა მისი სიჩქარე; შეცდომის დაშვება უფრო ადვილია, ვიდრე მისი გამოსწორება; ბიზნესში ერთის წაგება მეორის მოგებას იწვევს, ხოლო მოვალეობისა და პასუხისმგებლობის გარეშე არ არსებობს უფლება; პატიოსნებაშიც არ არსებობს ზომა, იგი არის ან არ არის.

საქმიანი ურთიერთობები, როგორც სამეწარმეო კულტურის მნიშვნელოვანი ნაწილი. ბიზნესში ცალკეულ ადამიანს (მაგ., მენეჯერს) ან ადამიანთა ჯგუფს უხდება კონკრეტულ საკითხებზე გადაწყვეტილების მიღება. ასეთ დროს ამ ადამიანის ქცევაზე გავლენას ახდენს თვით გადასაწყვეტი საკითხები და საქმიანი ურთიერთობის კულტურის დონე, რომელიც თავის მხრივ შეესაბამება ამ ორგანიზაციის სამეწარმეო საქმიანობის საერთო კულტურას. საქმიანი ურთიერთობები ბიზნესში მიმდინარეობს განსაზღვრული წესებით. მათ რიცხვს მიეკუთვნება ეტიკეტი და ურთიერთობების შეთანხმება.

ეტიკეტის წესებით ისაზღვრება თანამდებობით უმცროსის და უფროსის ურთიერთობები, მიმართულები. ამ წესების ყველა დეტალი დამუშავებული და პრაქტიკულად შემოწმებულია. ეტიკეტის წესების დაცვა აუცილებელია, რადგან მისი დამრღვევი კარგავს ურთიერთობაში სრულუფლებიანი წევრის სტატუსს.

ურთიერთქმედებების შეთანხმების წესით ისაზღვრება საქმიან მოლაპარაკებებში სიტყვის წარმოთქმის წესი (აქ შედის საუბარი მხოლოდ თემაზე, საუბრის სიცხადე, დრო, მოცულობა).

საქმიან ურთიერთობებში ერთ-ერთი მთავარი ელემენტია ურთიერთობის ტექნიკა. ეს არის ურთიერთობებში სასურველი ეფექტის მისაღებად გამოყენებულ საშუალებათა ერთობლიობა. ეს საშუალებები იყოფა ვერბალურ (სიტყვიერ) და არავერ-

ბალურ (არასიცივერ) საშუალებებად. ამ უკანასკნელში შედის მიმიკა, პოზა, გონი, გამოსვლა, ინტონაცია. სპეციალისტები თვლიან, რომ ურთიერთობებში არაფერბალური საშუალებები უფრო ეფექტურია, ვიდრე ვერბალური.

ურთიერთობების ტექნიკა იყოფა ქცევის და მოსმენის ტექნიკად. კომუნიკაბელურობის კრიტერიუმად ითვლება მოსმენის და შეკითხვების დასმის უნარი, რადგანაც მოსმენის პროცესში ხდება მიღებული ინფორმაციის აღქმა და უკურეაქცია მასზე. სამწუხაროდ, მეცნიერულად დადგენილია, რომ თანამოსაუბრის წყნარად და მიზანმიმართულად მოსმენა ადამიანთა მხოლოდ 10%-ს შეუძლია.

შეკითხვების მიცემა ხელოვნებაა. შეკითხვების არათავის-დროულად დასმა იწვევს კონფლიქტებს და გაურკვეველობებს. ამასთან, არც ის იქნება სწორი, რომ თავი ავარიდოთ თანამოსაუბრისათვის შეკითხვების მიცემას და საბოლოოდ არ გავარკვეოთ მისი შეხედულება ჩვენთვის სასურველ საკითხზე.

სტრატეგიის მხარდაჭერი კორპორატიული კულტურის შექმნა. თითოეულ კომპანიას გააჩნია საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა, ფილოსოფია და ბიზნესის პრინციპები, პრობლემების გადაჭრისა და გადაწყვეტილების მიღების გზები, სამუშაო აგმოსფერო, „ფოკლორი“ (ისტორია, რომელიც ახდენს კომპანიის ფასეულობების ილუსტრაციას), ტაბუ და მიუღებელი გადაწყვეტილებების სისტემა – სხვა სიტყვებით, საკუთარი ფასეულობათა სისტემა, მოქმედება და სტანდარტები, „საკუთარი სახე“. მთლიანობაში ეს ყველაფერი განსაზღვრავს მის კორპორაციულ კულტურას.

კორპორატიული კულტურის შემაღენელი. კორპორაციული კულტურის საფუძველს წარმოქმნის რწმენა და ორგანიზაციის ფილოსოფია, რომლებიც ხსნიან, თუ რატომ მოქმედებს ის ასე და არა სხვაგვარად. კომპანიის კულტურა გამოიკვეთება თანამშრომელთა შეხედულებებსა და ბიზნესის პრინციპებში, რო-

მელთა დეკლარირება და პრაქტიკაში განხორციელება ხდება ხელმძღვანელობის მიერ, ეთიკის სტანდარტებსა და ოფიციალურ პოლიტიკაში, სხვადასხვა პარტნიორთან ურთიერთობაში.

შეხედულებები და მეთოდები, რომლებიც აყალიბებენ კომპანიის კულტურას, მოემართებიან სხვადასხვა წყაროდან: თანამშრომელი, რომელიც სარგებლობს განსაკუთრებული ავტორიტეტით, ფორმალური ან არაფორმალური ჯგუფი, განყოფილება ან ქვედანაყოფი; ის შეიძლება მოდიოდეს ქვემოდან ან პირიქით – ინერგებოდეს ზემოდან.¹ ხშირად კულტურის საკვანძო კომპეტენციებს აყალიბებს ორგანიზაციის დამფუძნებელი ან რამდენიმე ძლიერი ლიდერი, რომლებიც მათ განიხილავენ, როგორც კომპანიის ფილოსოფიას, პრინციპებს ან პოლიტიკას. ზემოდან დანერგილი თანდათანობით „იღვამს ფესვებს“, ხდება კომპანიის სტილი, მათ ქმნიან მენეჯერები და თანამშრომლები, ხოლო შემდგომში ისინი თავად იწყებენ ზემოქმედებას კომპანიის აგმოსფეროზე, ახდენენ ახალ თანამშრომელთა მოქმედებების ფორმირებას. სწრაფად მზარდ კომპანიაში კულტურა „თავად“ იქმნება და არა გარკვეული პრინციპების შესაბამისად.

კულტურის გაყვანა. მას შემდეგ, რაც ხელმძღვანელობა ჩამოაყალიბებს კულტურის ახალ პრინციპებს, აუცილებელია მისი გამყარება ახალი თანამშრომლების აყვანის დროს, რომელთა პირადი თვისებები, შეხედულებები და გამოცდილება შეესაბამება კომპანიაში არსებულს. მომდევნო ეტაპზე ახალბედებისათვის სავალდებულოა კომპანიის ფორმალური (ამას, ჩვეულებრივ, ასრულებენ ხელმძღვანელები და გამოცდილი თანამშრომლები) და არაფორმალური წესების გაცნობა (ამას უფრო უკეთ თავს ართმევენ კოლეგები). ახალმოსულებს ასევე აცნობენ კომპანიის ისტორიებს, უყვებიან „ლეგენდებს“ და მოუწოდებენ დაიცვან კომპანიის კულტურა. უკანასკნელი უნდა

¹ Jolin P. Kotler and James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance* (New-York: Free Press, 1992), p. 7.

იყოს გამოყენებული წარმატებულ თანამშრომელთა მუდმივი წახალისების სტიმულად, ხოლო დამსჯელ ზომებად იმ თანამშრომელთა მიმართ, ვინც მათ არღვევს. ახალი თანამშრომლების მიღებისას, მენეჯერები უნდა ეყრდნობოდნენ არა მარტო პროფესიონალიზმის მაღალ დონეს და წარმატებული საქმიანობის ჩამონათვალს, არამედ კანდიდატის პიროვნულ თვისებებსაც. მენეჯერები ცდილობენ სამსახურში აიყვანონ ისეთი თანამშრომლები, რომლებთანაც შემდგომში მუშაობა იქნება ადვილი და სასიამოვნო. სხვა სიტყვებით, კანდიდატების შანსი მოცემულ კომპანიაში მუშაობის დაწყებასთან მიმართებაში იზრდება იმ შემთხვევაში, თუ მათი ფასეულობათა სისტემა, სამუშაოსთან დამოკიდებულება და პიროვნული თვისებები შეესაბამება კომპანიის კულტურას.

კულტურა: მოკავშირე თუ დაბრკოლება სტრატეგიის რეალიზაციის ღრუს? ფილოსოფია, ხედვა, მიზნები, ბიზნესის გაძღოლის მეთოდები, რომლებიც ამყარებენ კომპანიის სტრატეგიას, შეესაბამებიან ან არ შეესაბამებიან მის კულტურას. პირველ შემთხვევაში კულტურა ხდება ფასეული მოკავშირე სტრატეგიის რეალიზაციისას, მეორე შემთხვევაში – გარდაიქმნება დაბრკოლებად.¹

თუ კულტურა დაფუძნებულია ფასეულობებზე, სამუშაო მეთოდებსა და ქცევის ნორმებზე, რომლებიც შეესაბამება სტრატეგიულ მიზნებს, ის ახდენს კომპანიის თანამშრომელთა სტიმულირებას სტრატეგიის ეფექტიანად რეალიზების მიზნით. მყარი და სტრატეგიასთან შეთანხმებული კულტურა – არის სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაციის მძლავრი ინსტრუმენტი.

მაგალითად, მომჭირნეობის და ეკონომიის კულტურა, რომლებსაც მხარს უჭერს ორგანიზაციის ყველა წევრი, ხელს უწყობს დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგიის რეალიზაციას. კულტურა, რომლის მთავარ კომპონენტებს შეადგენს შემოქ-

¹ Kotler and Heskett, *Corporate Culture and Performance*, p. 5.

მეღებითი მიდგომა, მობილობა, ნოვაგორობა, – ხელს შეუწყობს ახალი საქონლის დანერგვას და ტექნოლოგიური ლიდერობის სტრატეგიის რეალიზაციას. კულტურა, რომელშიც დანერგილია ისეთი პრინციპები, როგორიც არის კლიენტის მიმართ ყურადღება, საკუთარი სამსახურით თანამშრომელთა სიამაყე, გადაწყვეტილების მიღებისას თანამშრომელთა უფლებამოსილების გაზრდა, – არის მომსახურების ხარისხის მიხედვით დიფერენციაციის სტრატეგიის რეალიზაციის აუცილებელი ელემენტი.

ძლიერი კულტურა უზრუნველყოფს სტრატეგიის რეალიზაციას, როდესაც ის შეესაბამება სტრატეგიას, ხოლო შეუთანხმებლობის შემთხვევაში – გარდაიქმნება დაბრკოლებად. გეგავლენა ხორციელდება ორი საშუალებით:

- კულტურა, რომელიც ხელს უწყობს სტრატეგიის წარმატებით რეალიზებას, აყალიბებს არაოფიციალურ წესებს, ინტუიციურ მოთხოვნებს და აგმოსუფროს, რაც მრდის კომპანიაში შრომის ეფექტიანობას.
- კულტურა, რომელიც შეესაბამება სტრატეგიას, ახდენს ადამიანთა მოტივირებას სტრატეგიის ეფექტიანად რეალიზებისთვის.

თუ კომპანიის კულტურა არ შეესაბამება ახალ სტრატეგიას, საჭიროა კულტურის დაუყოვნებლად შეცვლა – ცხადია, თუ შესაძლებელია მხოლოდ კულტურის კორექტირებით შემოფარგვლა და არა მისი ძირეული შეცვლა. ზოგჯერ კულტურასა და სტრატეგიას შორის არსებული კონფლიქტის აღმოსაფხვრელად საჭიროა სტრატეგიის კორექტირება, რათა ის შეესაბამებოდეს კულტურას.

რა უფრო უკეთესია – ძლიერი თუ სუსტი კულტურა. კულტურის გეგავლენის ხარისხი ბიზნესის მართვის მეთოდებსა და ქცევის ნორმებზე სხვადასხვა კომპანიაში სხვადასხვაგვარია. ზოგიერთ კომპანიაში კულტურა ძლიერია, ის გარდაიქმნება

საქმიანობის საყრდენად; სხვებში სუსტია, მედაპირულად და არ გამოდგება საყრდენად სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზაციისათვის.

როდესაც ვსაუბრობთ ძლიერ კულტურაზე, ვგულისხმობთ, რომ კომპანია საქმიანობს მკაფიო და მკვეთრი პრინციპებისა და ფასეულობების საფუძველზე, რომლებსაც ხელმძღვანელობა ღიბხანს და დაკვირვებით შეიმუშავებდა, ღიბი ძალისხმევა და ღრო მონაღომა, რათა ისინი დაენერგა თანამშრომელთა აზროვნებაში; კომპანიის კულტურა უწყვეტ კავშირშია სამუშაო აგმოსფეროსთან და გაზიარებულია თანამშრომელთა უმრავლესობის მიერ, მაღალი ღონის ხელმძღვანელებიდან დაწყებული, რიგით თანამშრომლამდე.¹ ძლიერი კულტურის მქონე კომპანიებს, როგორც წესი, გააჩნიათ მკვეთრად ჩამოყალიბებული მისია და ფასეულობათა სისტემა.

ძლიერი კულტურის განვითარებას უზრუნველყოფს სამი ფაქტორი:

- ძლიერი ღიდერის არსებობა, რომელიც აღგენს ფასეულობებს, პრინციპებს და მეთოდიკას;
- კომპანიის მიმზრობა არსებული გრადიციების მიმართ, რომლებიც ქმნიან ძლიერ მხარდაჭერას მისაღები გადაწყვეტილებებისა და სტრატეგიის მიმართ, თუ ისინი შეესაბამებიან კულტურის ნორმებს;
- გულწრფელი ზრუნვა სამ ძირითად პარგნიორზე – კლიენტები, თანამშრომლები და აქციონერები.

სტრატეგიის შესაბამისი ძლიერი კულტურა – ფასეული აქცივია; ძლიერი კულტურა, რომელიც ეწინააღმდეგება სტრატეგიას – მიძიე გვირთია.

კომპანიის კულტურის შეცვლა სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანის მიზნით – ერთ-ერთი ყველაზე რთული ამოცანაა,

¹ Terrence E. Deal and Allen A. Kennedy, *Corporate Cultures* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982), p. 22.

რომელიც ღვას ხელმძღვანელობის წინაშე. თეორიაში კულტურის შეცვლა არის მარტივი, პრაქტიკაში – ძალიან რთულია, რადგანაც ფასეულობები და გრადიციები ღრთოთა განმავლობაში ფესვებს ღრმად იღვამენ, ხოლო ადამიანებს სჩვევიათ ფრთხილი მოქცევა ყოველივე სიახლისა და უჩვეულოს მიმართ.

კულტურის ცვლილებაში პირველი ნაბიჯია – განისაზღვროს, კულტურის რომლის ასპექტები შეესაბამება სგრაგეგიას და რომელი – არა. მას შემდეგ მენჯერებმა ღიად და მკაფიოდ უნდა განიხილონ ყველა დაინტერესებულ პირთან კულტურის ასპექტები, რომლებიც ცვლილებას ექვემდებარება. ამის შემდეგ მოდის ხილვადი, გადამწყვეტი მოქმედებები, მიმართული კულტურის შეცვლაზე – მოქმედებები, რომლებიც ყველასთვის გასაგებია, ქმნის ახალ კულტურას, რომლებიც უფრო შეესაბამება სგრაგეგიას.

საუკეთესო კომპანიები და საუკეთესო ხელმძღვანელები ფართოდ იყენებენ საჩვენებელ ღონისძიებებს სგრაგეგიისა და კულტურის დაახლოების მიზნით. დანახარჯების მიხედვით ღიღერები, მაგალითად, ფირმები – Wal-Mart და Nucor, ცნობილი არიან საკუთარი ოფისების სპარტანული მოწესრიგებით, ხელმძღვანელთა მომჭირნეობით, უსარგებლო დანახარჯების მიმართ მოუთმენლობით და ხარჯების მკაცრი კონტროლით. ხელმძღვანელები, რომლებსაც ესმით სგრაგეგიისა და კულტურის დაახლოების მნიშვნელობა, გადაუდებლად ახდენენ თანამშრომელთა დაჯილდოებას, ახალისებენ მათ, ვინც მხარს უჭერს ახალ ინიციატივებს და აღწევს დაგეგმილ მაჩვენებლებს. მენჯერები მონაწილეობენ თანამშრომელთა სწავლების პროგრამებში, იყენებენ მათ, როგორც კიდე ერთ საშუალებას – ხაზი გაუსვან სგრაგეგიულ პრიორიტეტებს, ფასეულობებს, ეთიკურ პრინციპებს და კულტურის ნორმებს.

ფასეულობათა სისგემისა და ქცევის მოღელების წარმატებით დანერგვა, რომლებზედაც აიგება ახალი კულტურა,

პირდაპირ არის დამოკიდებული მაღალი ღონის ხელმძღვანელობაზე. ის უნდა ახდენდეს მუდმივი და განუხრელი მისწრაფების დემონსტრირებას კულტურის გამყარებისათვის სიგყვით და საქმით. არც ქარიზმა და არც პიროვნული მიმზიდველობა არ თამაშობს განსაკუთრებულ როლს. თუმცა არ შეიძლება ჯეროვნად არ შეფასდეს პირადი გემოქმედების ფაქტორი: შეუძლებელია ორგანიზაციული ცვლილებების მიღწევა მათი „კაბინეტიდან“ მართვის შემთხვევაში. უფრო მეტიც, სტრატეგიის შესაბამისი კულტურის შექმნა და გამყარება – ეს არა მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელის, არამედ მენეჯერთა მთელი ჯგუფის ამოცანაა.

ეთიკა და კულტურა. ბიზნეს ეთიკასა და მორალურ ფასეულობებზე დაფუძნებული ძლიერი კორპორაციული კულტურა სასიცოცხლოდ აუცილებელი გახდა გრძელვადიანი სტრატეგიული წარმატების მისაღწევად.

კომპანია თავისებურად გამოხატავს ფასეულობათა სისტემას და ეთიკურ სტანდარტებს.¹ მყარი სტანდარტების და მდიდარი ისტორიის მქონე ორგანიზაციები ძირითადად ეყრდნობიან შთაგონების ვერბალურ მეთოდებს და ტრადიციის ძალას. გარდა ამისა, დღეს ბევრი კომპანია განიხილავს საკუთარ ფასეულობებს და ეთიკურ პრინციპებს აქციონერებთან და პარტნიორებთან ყოველდღიურ ანგარიშგებაში, Web-გვერდებზე და საჯარო მოხმარების დოკუმენტაციებში. ფასეულობებს და პრინციპებს აუცილებლად შეისწავლის ყოველი ახალი თანამშრომელი გაცნობით კურსებზე, ასევე მენეჯერები და თანამშრომლები კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებზე.

მას შემდეგ, რაც ფასეულობები და ეთიკის პრინციპები მთლიანად არის ჩამოყალიბებული, აუცილებელია მათი მუდმივი დანერგვა, კომპანიის პოლიტიკასა და პრაქტიკაში, ასევე

¹ *The Bussiness Roundtable, Corporate Ethics: A Prime Asset, February, 1988, pp. 4-10.*

თანამშრომელთა ქცევაში. ამისათვის გამოიყენება შემდეგი ღონისძიებები:

- ფასეულობებისა და ეთიკის კოდექსის ფორმულირების ჩართვა სწავლებისა და თანამშრომელთა გადამზადების პროგრამებში;
- სამუშაოზე აყვანის კანდიდატთა ფასეულობებისა და ეთიკის პრინციპების მიმართ ყურადღებიანი დამოკიდებულება, ისეთი კანდიდატების განთესვა, რომლებიც არ იზიარებენ კომპანიის კორპორაციული კულტურის პრინციპებს;
- თანამშრომლებისთვის ფასეულობებისა და კორპორაციული კულტურის ეთიკური პრინციპების განმარტება, ამ პრინციპების დაცვის მოთხოვნა;
- მენეჯმენტის მონაწილეობა კორპორაციული კულტურის პრინციპების დანერგვაში, მენეჯმენტის მხრიდან მათი განხორციელების კონკრული, კომპანიის ხელმძღვანელიდან დაწყებული, დაბალი დონის მენეჯერებით დამთავრებული;
- კომპანიის ხელმძღვანელთა პირადი მაგალითი;
- კომპანიის ისტორიის მაგალითების საფუძველზე კორპორაციული კულტურის დანერგვა.

ეთიკური ნორმების დანერგვა. ეთიკური სტანდარტების დანერგვისთვის აუცილებელია ფორმალური პროცესების და მათი დარღვევის შემთხვევაში რეაქციის ვარიანტების შემუშავება. ეს პროცედურები უნდა ვრცელდებოდეს მთელ კომპანიაზე, მის ყველა სტრუქტურულ ერთეულზე. დაკვირვებით უნდა მოხდეს სამსახურში მისაღები თითოეული კანდიდატის შეხედულებების, ხასიათის და სამუშაო გამოცდილების შეფასება. ყველა თანამშრომელმა უნდა შეძლოს კორპორაციული კულტურის ნორმების სწავლება. დაბალი დონის მენეჯერებმა უნდა შეძლოს გამოყონ დრო, რათა თანამშრომლებს გააცნონ

მათთვის განკუთვნილი ქვედანაყოფების კორპორაციული კულტურა და ეთიკის ნორმები. გარდა ამისა, მათ უნდა ეცადონ მიაღწიონ, რომ კომპანიის ფასეულობები და ეთიკური სტანდარტები ყველა თანამშრომლის ცხოვრებისეულ ნორმად იქცეს.

სტრატეგიის ეფექტიანად რეალიზების მიზნით განსაკუთრებით სასარგებლოა, რომ თანამშრომლებს გააჩნდეთ პირადი მიზანსწრაფვა სტრატეგიული წარმატების მისაღწევად და სურვილი – მოიპოვონ მაღალი მაჩვენებლები. ამისთვის აუცილებელია კომპანიის ყველა დონეზე საქმისადმი ერთგულება და შრომითი ენთუზიაზმის მაღალი მაჩვენებლები. კომპანიის საწარმოო მაჩვენებლების მაღალი დონე და სტაბილურობა უმრუნველყოფს არა მარგო სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაციას, არამედ კარგი მორალური კლიმატის შექმნას, რაც ბოლომდე დახარჯვისა და უფრო მაღალი შედეგების მისაღწევად ბრძოლისათვის სტიმულს იძლევა.

წარმატებული სტრატეგიული მენეჯმენტის საიდუმლო მარტივია: უნდა შეიქმნას წარმატებული სტრატეგიული გეგმა, გარდაიქმნას ის კონკრეტულ ღონისძიებებად, მოხდეს მათი რეალიზება, აუცილებლობის შემთხვევაში კორექტირების განხორციელება. სტრატეგიის რეალიზაციაზე პასუხისმგებელმა მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს ბევრი მენეჯერული ამოცანა. სტრატეგიების რეალიზაციის დროს ლიდერმა ექვსი მენეჯერული როლი უნდა შეასრულოს:

- საქმის კურსში ყოფნა;
- კორპორაციული კულტურის მხარდაჭერა, რომელიც შეესაბამება სტრატეგიას და ორგანიზაციის მაღალ დონეზე ფუნქციონირების საშუალებას იძლევა;
- ორგანიზაციის ისეთ მდგომარეობაში ყოფნა, რომელიც პასუხობს ცვალებად პირობებს, ინოვაციების დანერგვას;

- სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზაციის დროს კონსენსუსის უზრუნველყოფა და დაპირისპირების თავიდან აცილება;
- ეთიკური ნორმების მაღალ დონეზე შენარჩუნება;
- სტრატეგიული მოქმედებების კორექტირება.

მოვლენების მიმდინარეობის უწყვეტიანი კონტროლი. მიმდინარე მოვლენების ეფექტიანი კონტროლის მიზნით, მენეჯერს სჭირდება ფართო ქსელი, ინფორმაციის როგორც ფორმალური, ასევე, არაფორმალური არხები და წყაროები. სტრატეგიის რეალიზაციაზე პასუხისმგებელმა პირმა უნდა უზრუნველყოს ინფორმაციის სიმუხტის გარანტია, რათა სწორად აღიქვას სიტუაცია, დროულად გამოავლინოს პრობლემები, სტრატეგიის რეალიზების პროცესში წინააღმდეგობების შეცნობა, მაკორექტირებელი აქციების დროულად ჩატარება. ზოგიერთ კომპანიაში მიღებულია ქვედანაყოფების ყოველკვირეული თათბირების მოწყობა (მაგალითად, პარასკეობით, დღის შუალედში), სადაც მოწვეულია როგორც ხელმძღვანელები, ასევე თანამშრომლები; ამ გზით ხდება ინფორმაციის გაცვლა თანამშრომლებს და მენეჯმენტს შორის. ზოგიერთ ოფისებში მენეჯერები მუშაობენ არა ცალკეულ კაბინეტებში, არამედ ერთ დაწყებულებაში თანამშრომლებთან ერთად, რაც ამარტივებს ურთიერთქმედებას.

კულტურისა და სტრატეგიის დაახლოებისათვის კალისხმვის მართვა. სტრატეგიის შემუშავებასა და რეალიზაციაზე პასუხისმგებელმა მენეჯერებმა უნდა უხელმძღვანელონ სტრატეგიის შესაბამისი კულტურის შექმნის პროცესებს. მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ცვლილებების განხორციელებისას მენეჯერი ვალდებულია ყურადღების უმეტესი ნაწილი დაუთმოს ცვლილებების მართვას, განსაკუთრებით, თუ საჭიროა კორპორაციული კულტურის კორექტირება. მხოლოდ საკუთარ თავში დარწმუნებული, ენერგიული ხელმძღვანელობა და სხვადასხვა

მიმართულებით შეთანხმებული ღონისძიებები უზრუნველყოფენ წარმატების ისეთი მასშტაბური და რთული ამოცანის გადაჭრას, როგორც კორპორაციული კულტურის ძირეული ცვლილება.

კულტურის შეცვლის წარმატებული ღონისძიებების ერთადერთი და ყველაზე აშკარა განსხვავება არის – გოპ-მენეჯმენტის მხრიდან კომპეტენტური მართვა. კულტურის ცვლილებაში ეფექტიანი ლიდერობა ითვალისწინებს შემდეგ მოქმედებებს:

- კომპანიის საქმიანობის საფუძვლების რეგულარულად გადახედვა;
- ღონისძიებების ორგანიზება, რომლებმაც ხელმძღვანელი პირდაპირ ისმენს უკმაყოფილო კლიენტების და სტრატეგიული მოკავშირეების, განთავისუფლებული თანამშრომლებისა და იმედგაცრუებული აქციონერების საჩივრებს;
- სტრატეგიული კურსის დასაბუთებული შეცვლა და კორპორაციული კულტურის ცვლილება, თანამშრომელთა დარწმუნება იმაში, რომ განხორციელებული ცვლილებები შეესაბამებიან ორგანიზაციის ცვლილებებს;
- კორპორაციული კულტურის არასასურველი ელემენტების ძირეული აღმოფხვრა, ქცევისა და პრინციპების ახალი მოდელების დანერგვა;
- თანამშრომელთა აღიარება და წახალისება, რომლებმაც გაითავისეს ახალი კულტურული ნორმები.

ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქნილობა. ახალი იდეების შეთავაზება, ახალი შესაძლებლობების ძიება, ახალი საქონლისა და მომსახურების შემუშავება – მხოლოდ მენეჯმენტის ამოცანა არ არის. ეს მთელი ორგანიზაციის ამოცანაა, განსაკუთრებით, თუ ის მსხვილი კორპორაციაა. სტრატეგიული ლიდერობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა – „ქვემოდან ზევით“ ახალი იდეებისა და რაციონალური წინადადებების

მუდმივი შეთავაზება და მენეჯერთა და თანამშრომელთა შემოქმედებითი პოტენციალის ამაღლება.

მოწინავეების უზლებამოსილების გაფართოება. ლიდერის კიდევ ერთი ამოცანა მდგომარეობს იმ ადამიანთა მომზადებაში, აღზრდასა და მხარდაჭერაში, რომლებიც მზად არიან იბრძოლონ ახალი ტექნოლოგიების, სამუშაოს შესრულების ახალი მეთოდების, უფრო ხარისხიანი მომსახურებისა და საქონლის, პროდუქციის გამოყენების ახალი საშუალებების დანერგვისათვის; ერთ-ერთი ლიდერი, რომელმაც შექმნა ასეთი გუნდი – გერხარდ სულმაიერი, კომპანიაში Sietmens-Nixdorf Internation system. ეს კომპანია შეიქმნა 1991 წელს რამდენიმე საწარმოს გაერთიანების შედეგად და ყოველწლიურად განიცდიდა მილიონობით დოლარის ზარალს. გერხარდ სულმაიერის სათავეში ჩადგომიდან ერთი წლის შემდეგ, კომპანია პირველად გავიდა წაუგებლობის ღონეზე. ახალმა მმართველმა გამოიწვია ზარალთან დაკავშირებული პრობლემის გადაჭრის გზა: მან მოახდინა 5000 „ცვლილებების აგენტის“ – კომპანიის საუკეთესო თანამშრომლების მობილიზება (ეს აგენტები შეადგენდნენ მთლიანი შტაბის 15%-ს), რომლებმაც საკუთარ თავზე აიღეს პასუხისმგებლობა – რეალურად განეხორციელებინათ კომპანიის ცვლილებების პროგრამა დამატებით საკუთარ ყოველდღიურ ვალდებულებებთან ერთად.

ახალი შესაძლებლობების ზანვითარების მართვა. ძალიან ხშირად ეფექტიანი რეაქცია მომხმარებელთა ცვალებად გემოვნებაზე და კონკურენტული ბრძოლის ძალისხმევა შეუძლებელია მაღალი ღონის ხელმძღვანელთა ჩარევის გარეშე. სწორედ გოპ-მენეჯმენტმა უნდა დაიწყოს შესაბამისი ღონისძიებების ინიცირება, რადგანაც საკვანძო კომპეტენციები და კონკურენტული შესაძლებლობები ჩნდება სხვადასხვა სამუშაო ჯგუფების, ქვედანაყოფების და პარტნიორების ერთობლივი საქმიანობის პროცესში. ცოდნისა და ინტელექტის მართვა და მათი ინტე-

გრაცია კონკურენტულად მნიშვნელოვანი კომპეტენციებისა და შესაძლებლობების შექმნისათვის განსაკუთრებულად კარგად სრულდება მაღალი ღონის მენეჯერების მიერ.

ლიდერობა ბიზნესის ეთიკაში და „კორპორატიული მოქალაქეობა“. ორგანიზაციის მხრიდან მაღალი ეთიკური სტანდარტების მუდმივი მხარდაჭერის მიზნით, კომპანიის ხელმძღვანელმა და მისმა გარემოცვამ უნდა მისცეს ეთიკური და მაღალი მორალური ქცევის მაგალითი. მაღალი ღონის მენეჯერები არ უნდა იყვნენ იმის იმედზე, რომ ეთიკის სტანდარტების დანერგვა თავისთავად მოხდება, ისევე როგორც ქვეშევრდომები თავად ვერ გააცნობიერებენ პატიოსნად და სამართლიანად მოქცევის აუცილებლობას. ეთიკური სტანდარტების დანერგვაში ლიდერობა ნიშნავს თანამშრომლებისთვის ხელმეორედ ახსნას, რომ მათ მოვალეობაში შედის არა მარტო კომპანიის ეთიკის კოდექსის დაცვა, არამედ ეთიკის დარღვევის ფაქტების აუცილებელი გამოვლენა.

ხელმძღვანელობა ასევე ვალდებულია დაუწესოს ჯარიმები მენეჯერებს, თუ ეს უკანასკნელნი არ უზრუნველყოფენ ეთიკური პრინციპების დაცვას. ეთიკური სტანდარტების დაცვაზე რეაქციის არარსებობა ან არასაკმარისად გადამწყვეტი რეაქცია თანამშრომლების მხრიდან აღიქმება, როგორც ხელმძღვანელების ნაკლებად დაინტერესებულობა მათ დაცვაში.

საჭიროდ მივიჩნევთ შეგახსენოთ, რომ მემოთ ჩამოთვლილი ხაზს უსვამს სტრატეგიული მენეჯმენტის განსაკუთრებულობას: სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზაცია – ეს პროცესია, რომელიც ითვალისწინებს ხუთი ამოცანის გადაწყვეტას ცდისა და განმეორების მეთოდებით, სტრატეგიული ხედვის, მიზნების, სტრატეგიის, შესაძლებლობების, რეალიზაციის მეთოდების, კორპორაციული კულტურის შემუშავებას და კორექტირებას, რათა მიღწეულ იქნას ცვალებად გარემოსთან შესაბამისობა. ეს უწყვეტი პროცესია, სადაც სტრატეგიის შემუშავებისა და

რეალიზაციის დროს კონცეპტუალურად სხვადასხვა ღონისძიების საზღვრები იშლება, ხოლო თავად ღონისძიებები რეალურ პირობებში ერთიანდებიან. წარმატებული სტრატეგიული ლიდერობის ყველაზე სანდო კრიტერიუმია – კომპანიაში კარგი და ეფექტიანად რეალიზებადი სტრატეგიის არსებობა. ასეთ პირობებში კომპანიის შანსი წარმატებასთან მიმართებაში უმჯობესდება, ფინანსური და სტრატეგიული მაჩვენებლები იზრდება, ადაპტაციის უნარი მაღულობს, ხოლო თანამშრომლები მიიჩნევენ მას კარგ სამუშაო ადგილად.

საკონტროლო კითხვები:

1. რას ეწოდება სამეწარმეო კულტურა.
2. რა ფაქტორები მოქმედებენ კომპანია კულტურაზე?
3. „მამაკაცურ“ კულტურაში რას ეძლევა პრიორიტეტები?
4. თანამედროვე სამეწარმეო კულტურაში რომელმა ფასეულობებმა დაკარგეს მნიშვნელობა?
5. რა იგულისხმება ბიზნეს-ეთიკაში?
6. გაისხენეთ და ჩამოთვალეთ ეთიკური ქცევის რეკომენდაციები.
7. სტრატეგიის დანერგვის კულტურა ეხმარება თუ დაბრკოლებას უქმნის?
8. რა უფრო უკეთესია ძლიერი თუ სუსტი კულტურა?
9. ყველა კომპანიის ერთნაირი კულტურა აქვს თუ განსხვავებული?
10. სტრატეგიის დანერგვის დროს ლიდერი მენეჯერის რამდენ და რომელ როლებს ასრულებს?
11. რას ნიშნავს ეთიკური სტანდარტების დანერგვაში ლიდერობა?

გამოყენებული ლიტერატურა

1. გომესონი ა., სტრიკლენდი ა. სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2010.
2. ჩოხელი ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი, 2013.
3. ბარათაშვილი ე., გარანდია ჯ. და სხვები, სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2013.
4. **Michael E. Porter.** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New-York: Free Press, 1980).
5. **Michael E. Porter.** "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review 57, no. 2. (March-April, 1979).
6. **Michael E. Porter.** Competitive Advantage (New-York: Free Press, 1985), chapter 3.
7. ცომაია ა. სტრატეგიული მენეჯმენტი, ელექტრონული.
8. **Michael E. Porter.** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New-York: Free Press, 1980). chapter 2. especially.
9. **Michael E. Porter.** Competitive Advantage of Nations (New-York: Free Press, 1990).
10. **Philip Kotler.** Marketing Management (New-York: Free Press, 1985).
11. **Ансофф И.** Стратегическое управление, М., 1989.
12. **Dox and Hamel,** Alliance. Advantage, chapters 2-7 and Rosabeth Moss Kanter. "Collaborative Advantage: The Art of the Alliance. "Harvard Business review 72. no 4 (July – August 1994).
13. **Jeremy Main.** "Making Global Alliances Work".
14. **Prahalad and Lieberthal.** "The End of Corporate Imperialism". pp. 68-79; and David J. Arnold and John A. Quelch. "New Strategies in Emerging Markets", Sloan Management Review 40. no 1 (Fall 1998).
15. **Prahalad and Lieberthal,** "The End of Corporate Imperialism".
16. **Dawar and Forest,** "Competing with Giants."

17. **Michael E. Porter**, Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980).
18. **Phillip Kotler**, Marketing Management, 5th ed. (Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 1984), p. 366, and Porter, Competitive Strategy, chapter 10.
19. **Hamermesh R. G. and Siik S. B.** "How to Compete in Stagnant Industrie", Harvard Business review 57 (September-October, 1979).
20. **Eric D. Beinhocker**, "Robust Adaptive Strategie", Sloan Management Review 40, no. 3 (Spring, 1999).
21. **Kotler**, Marketing Management, chapter 23; Michael E. Porter, competitive Advantage (New-York: Free Press. 1985), chapter 14; and Ian C. MacMillan, "Seizing Competitive Initiative", Journal of Business Strategy 2, no. 4 (Spring, 1982).
22. **Philip Kotler**, "Harvesting Strategies for Weal Products", Business Horizons 21, no 5 (August, 1978).
23. **Michael E. Porter**, "From competitive Advantage to Corporate strategy", Harvard Business Review 45, no. 3. (may-June, 1987).
24. **Michael Lubatkinm**, Sayan Chaterjee, "Extending Modem Portfolio Theory info the Domain Of Corporate Diversification: Does It Apply?" Academy of Management Journal, February, 1994.
25. **ქოქუაშვილი ნ., ბიწაძე კ.** ანტიკრიზისული სტრატეგია – გზა ლიდერობისკენ, თბ., 2012.
26. **Prahalad C. K. and Yves L. Doz.** The Multinational Mission (New-York: Free Press, 1987).
27. **Hofer and Schendel.** Strategy Formulation.
28. **Robert H. Gayes, Gary P. Pisano, and David M. Uptom,** Strategic Operations: Competing through Capabilities (New-York: Free Press, 1996).
29. **Афанасьев И.** Стратегическое управление. М., Экономика. 1989.

30. **Козлов В.** Управление организационной культурой, М., 1990.
31. **Кузнецов Ю., Подлесных В.** Основы менеджмента, Санкт-Петербург, "Олбис", 1997.
32. **Карлоф Б.** Деловая стратегия: конкуренция, содержание, символы, М., "Экономика", 1991.
33. **Грушенко Е., Капцов А., Тихонравов Ю.** Основы предпринимательства, М., Вестник, 1996.
34. **Абчук В.** Экономика предпринимательства, Санкт-Петербург, Просвещение, 2004.
35. **Jolin P. Kotler** and James L. Heskett. Corporate Culture and Performance (New-York: Free Press, 1992).
36. **Kotler and Heskett**, Corporate Culture and Performance.
37. **Terrence E.** Deal and Allen A. Kennedy, Corporate Cultures (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982).
38. **ჯგბბბე თ.** სტრატეგიული მართვა, თბ., 2002.
39. **Аналоун Ф. Карами,** Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, М., 2000.
40. Сравнительный менеджмент, под ред. Пивоварова С., М., 2006.
41. **Мескон М.** и др. Основы менеджмента, М., 1992.
42. **Дойль П.** Менеджмент: стратегия и тактика, М., СПб, 1999.
43. **Дафт Р.** Менеджмент, М., 2008.
44. **Фэйз Л., Рендин Р.** Курс МВА по стратегическому менеджменту, М., 2005.
45. **Ansoff H.** Corporate strategy, Mcgrow-Hill, New-York, 1965.
46. **Dyson R.** and O'Brien F. Strategic Development, John Witey & Sons, New-York, 1998.
47. **Chandler A.** Strategy and Strukture, MIT Press, cembridge, MA, 1962.
48. **Segal-Horm S.** The Strategy LTD, Oxford. 1998.