გ. იაშვილი

სტრატეგიული მენეჯმენტი
მცირე და საშუალო საწარმოებში

„ტექნიკური უნივერსიტეტი"

გ. იაშვილი

სტრატეგიული მენეჯმენტი მცირე და საშუალო საწარმოებში

დამტკიცებულია სტუ-ს
სარედაქციო-საგამომცემლო
საბჭოს მიერ

თბილისი
2009

სახელმძღვანელოში განიხილება სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფცია მცირე და საშუალო წარმოებებში, სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი, მისი უპირატესობანი და შეზღუდვები მცირე ბიზნესის სფეროში, გამოკვლეულია ფუნქციონალური სტრატეგიები: მარკეტინგული, ფასწარმოქმნები, სარეკლამო, საფინანსო, პერსონალის დაქირავების. განიხილება შესაძლებელი სტრატეგიული პრობლემები. მოყვანილია წარმატებული მცირე და საშუალო წარმოებების სტრატეგიული მახასიათებლები.

სახელმძღვანელო გათვალისწინებულია სტუდენტებისთვის, ასპირანტებისთვის, ინსტიტუტის მასწავლებლებისათვის, ასევე ბიზნესის ორგანიზატორებისათვის, მცირე და საშუალო წარმოებათა ხელმძღვანელებისათვის, მეწარმეებისათვის.

რედაქტორი სრული პროფესორი შ. დოღონაძე

რეცენზენტი სრული პროფესორი ე. ბარათაშვილი

© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი", 2009
ISBN 978-9941-14-313-7
http://www.gtu.ge/publishinghouse/

ყველა უფლება დაცულია. ამ წიგნის არც ერთი ნაწილი (იქნება ეს ტექსტი, ფოტო, ილუსტრაცია თუ სხვა) არანაირი ფორმით და საშუალებით (იქნება ეს ელექტრონული თუ მექანიკური), არ შეიძლება გამოყენებულ იქნას გამომცემლის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

საავტორო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.

შინაარსი

შესავალი ---------- 4

I თავი: სტრატეგიული მენჯმენტის კონცეფცია ---------- 8
და მცირე საწარმოები

II თავი: სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი ---------- 36
მცირე საწარმოებში

III თავი: კონკურენციის პირობების ---------- 64
ანალიზი საქმიან გარემოში

IV თავი: სტრატეგიის შემუშავების პროცესი ---------- 119
მცირე და საშუალო საწარმოებში

V თავი: სტრატეგიული დაგეგმვა ---------- 167
და ბიზნეს-გეგმის შემუშავება

VI თავი: სტრატეგიის რეალიზაცია ---------- 204
მცირე და საშუალო საწარმოებში

VII თავი: სტრატეგიული კონტროლი ---------- 258
მცირე საწარმოებში

VIII თავი: ფუნქციონალური სტრატეგიები ---------- 277
მცირე და საშუალო საწარმოებში.

ლიტერატურა ---------- 325

შესავალი

თანამედროვე საზოგადოებაში მცირე, საშუალო და მსხვილი ბიზნესის ჩამოყალიბება და განვითარება განიხილება როგორც საბაზრო კანონებით ფუნქციონირებადი ახალი ეკონომიკური სისტემის დამკვიდრების აუცილებელი პირობა.

აღსანიშნავია, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის მკვლევარებმა ყურადღება მცირე და საშუალო საწარმოებს მხოლოდ ბოლო დროს დაუთმეს. ამ სექტორის მნიშვნელობის აღიარება, როგორც სამუშაო ადგილების შექმნის და ეკონომიური ზრდის უზრუნველყოფის ძირითადი წყაროსი, განსაკუთრებით მკაფიოდ გამოიხატა მეოცე საუკუნის დასასრულს, რამაც ხელი შეუწყო ამ პერიოდში აკადემიურ კვლევებს მცირე ბიზნესის და მენეჯმენტის პრაქტიკის სფეროში.

პროგრესი მცირე და საშუალო საწარმოებში, სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციის თეორიული დამუშავების სფეროში, ბევრადაა განპირობებული ამ სექტორის შენატანის მნიშვნელობით მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის ეკონომიკაში და მათი მოსახლეობის კეთილდღეობის შენარჩუნებაში. უკვე 1990-წლებიდან ამერიკასა და დიდ ბრიტანეთში მცირე ბიზნესი ხდება ეკონომიკის ძირითადი საყრდენი. ოფიციალური სტატისტიკით, მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში მცირე საწარმოები შეადგენენ მისი სამრეწველო ერთეულების 84%.

დღეისათვის მეცნიერებს მიაჩნიათ, რომ მცირე ბიზნესი შემდგომი ათწლეულის განმავლობაში, ძირითად როლს შეასრულებს, როგორც ახალი სამუშაო ადგილების შექმნაში ისე ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის შენარჩუნებაში, ამიტომ მცირე და საშუალო წარმოებების სტრატეგიული ზრდის პრობლემები გახდა კვლევების საგანი. ამის ძირითად მიზეზებს მიეკუთვნებიან:

- მცირე ბიზნესის წვლილი სამუშაო ადგილების შექმნაში და დასაქმების უზრუნველყოფაში.
- წვლილი ინოვაციებისა და მაღალი ტექნოლოგიების განვითარებაში.
- მსხვილი კომპანიების დამახასიათებელი ტენდენციების გაძლიერება, გადასცეს რიგი თავისი ფუნქციებისა აუტოსორსინგით უფრო მცირე სპეციალიზირებულ კომპანიებს (ინტერნეტის შესაძლებლობათა უფრო და უფრო ფართო გამოყენების საფუძველზე).
- მეწარმეთა საქმიანობის აქტივიზაცია.
- მცირე ბიზნესის გლობალიზაცია და ინტერნაციონალიზაცია.

აუცილებელია გვახსოვდეს რომ მცირე და საშუალო საწარმოების მნიშვნელობა ქვეყნის ეკონომიკისათვის, ბევრადაა დამოკიდებული მათ უნარზე ეფექტურად შეასრულონ თავიანთ როლი.

შესაბამისად ძალზე მნიშვნელოვანია ღირსეულად შეფასდეს სტრატეგიული მენეჯმენტის სარგებლიანობა მცირე და საშუალო საწარმოებში, რათა გაიზარდოს მცირე ბიზნესის ობიექტების საქმიანობის ეფექტიანობა.

თანამედროვე პირობებში სტრატეგიული მართვა წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს, რომელიც გართულებული საბაზრო ეკონომიკის პირობებში განაპირობებს გადარჩენისა და წარმატებული საქმიანობის საფუძველს. ბევრი საწარმოსათვის სტრატეგიული მართვის უგულველყოფას კონკურენტულ ბრძოლაში საწარმოს გაკოტრება მოაქვს. სტრატეგიული მართვა განსაზღვრავს, თუ ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში რა უნდა გაკეთდეს დღეს, იმისათვის, რომ მიღწეული იქნეს მიზანი მომავალში იმის გათვალისწინებით, რომ გარემო ცვალებადია და ასევე, მუდმივ ცვლილებებშია ორგანიზაციის არსებობის პირობებიც. ე.ი. თუ შიდა საფირმო მართვა ორიენტირებულია მართვის ოპტიმალური პირობების (მოდელების) შექმნაზე, რაც საწარმოს მიზნების განხორციელებას უზრუნველყოფს, სტრატეგიული მართვა ორიენტირებულია ფირმის განვითარებასა და კონკურენტუნარიანობის პირობების შექმნაზე იმის გათვალისწინებით თუ როგორ იცვლება საერთო საბაზრო გარემო.

მოცემულ ნაშრომში "სტრატეგიული მენეჯმენტი მცირე და საშუალო საწარმოებში" განხილულია სტრატეგიის კონცეფციები მცირე ბიზნესის ჩარჩოებში. სტრუქტურულად სახელმძღვანელო შედგება რვა ერთმანეთთან დაკავშირებული თავისაგან.

პირველი თავის დასაწყისში ზოგადად არის მიმოხილული სტრატეგიული მენეჯმენტი და მისი მნიშვნელობა მცირე ბიზნესისათვის, განიხილება სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფცია და პროცესი. ნაჩვენებია სტრატეგიული მენეჯმენტის უპირატესობები და ნაკლოვანებები მცირე ბიზნესში. მოყვანილია ძირითადი დახასიეთებები, რომლებიც აკავშირებთ წარმატებულ მეწარმეებს. ხაზგასმულია მენეჯერების როგორც სტრატეგების გადამწყვეტი როლი. განხილულია მცირე ბიზნესის როლი და ფუნქციონირების პირობები. განიხილება მცირე ბიზნესის ძლიერი და სუსტი მხარეები, ასევე მცირე და საშუალო საწარმოთა როლი ქვეყნის ეკონომიკაში.

მეორე თავში დეტალურად შეისწავლება სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი მცირე და საშუალო საწარმოებთან მიმართებაში, ამ ცნების ევოლუცია, მისი განმარტება და სტრატეგიული მენეჯმენტისადმი ოთხი ძირითადი მიდგომა. ეს განმარტებები წარმოადგენენ, მცირე და საშუალო საწარმოებში სტრატეგიული მენეჯმენტის დინამიური განვითარების საფუძვლების, სტრატეგიის ფორმირების და რეალიზაციის ცოდნას.

მესამე თავში გადავდივართ მცირე და საშუალო საწარმოთა მოქმედების სფეროს კონკურენტული პირობების ანალიზზე. აქ

მცირე და საშუალო საწარმოთა ინტერესებიდან გამომდინარე ძირითადი ყურადღება ეთმობა გარემო ფაქტორების ანალიზს, პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალურ–კულტურული და ტექნოლოგიური ასპექტებით, რომლის დროსაც განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა რესურსებსა და დანახარჯებს და ბოლოს SWOT - ანალიზს.

მას შემდეგ, რაც მოხდა ისეთი ცნებების, როგორიცაა „მცირე ბიზნესის ორგანიზაცია“ და „მსხვილი კორპორაციები“-ის განზოგადება, მეოთხე თავში ძირითადი ყურადღება ეთმობა მცნებას „სტრატეგიის ფორმირება“, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო საწარმოებში. დასაწყისში, ხდება ცნებების „სტრატეგიული ხედვა“ და „კომპანიის მისია“ კვლევა, რომლის შემდეგ მოყვანილია სტრატეგიის ფორმირების თეორიული საფუძვლებისა და პრაქტიკული ასპექტების მიმოხილვა. გამომდინარე იქიდან, რომ სტრატეგიის პრობლემა ყოველთვის დაკავშირებულია დაგეგმვასთან, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა დებატებს, რომლებიც წინ უსწრებენ კორპორატიულ დონეზე სტრატეგიის ან ბიზნესსტრატეგიის განსაზღვრას.

მეხუთე თავი ეძღვნება სტრატეგიულ დაგეგმვასა და თანმიმდევრულ მოქმედებებს, რომლებიც აუცილებლად განსახორციელებელია ბიზნეს გეგმის შესამუშავებლად. ცნების, „დაგეგმვის“ და მცირე საწარმოთათვის მისი მნიშვნელობის განხილვის შემდეგ, საკმაოდ ვრცლად განიხილება დაგეგმვის სახეები. გამახვილებულია ყურადღება ეფექტური სტრატეგიული გეგმისა და ამ პროცესის პრაქტიკულ ასპექტებზე მცირე და საშუალო საწარმოებისათვის.

მეექვსე თავში განხილულია სტრატეგიის რეალიზაციის საკითხები. აქ ძირითადი ყურადღება ეთმობა წარმატებული სტრატეგიის ძირითად მიმართულებებს. ხაზია გასმული თუ რამდენად მნიშვნელოვანი როლი უკავია და რანაირ ზემოქმედებას ახდენს სტრატეგიის რეალიზაციაზე ისეთი ორგანიზაციული ელემენტები, როგორიცაა: სტრუქტურა, ხელმძღვანელობა, ადამიანური რესურსები, კულტურა და ბიუჯეტირება.

წარმატებული ბიზნესის მართვა, ეფუძნება არა მარტო სტრატეგიული გეგმების განხორციელებას, არამედ იგი უნდა უზრუნველყოფდეს სტრატეგიულ კონტროლს, ახდენდეს განხორციელებული მოქმედებების შეფასებას, რაც მეშვიდე თავის განხილვის საგანია. კონტროლი რომ ეფექტური იყოს საჭიროა, ბიზნესის ეფექტურობის სისტემატიური და უწყვეტი შეფასება. განიხილება ეს პრობლემა და კომპანიის ეფექტიანობის შეფასება.

მერვე თავის ძირითადი თემებია – მეთოდური და სტრატეგიული მიდგომები ისეთ ფუნქციონალურ სტრატეგიებთან, როგორებიცაა, მარკეტინგი, ფასწარმოქმნა, რეკლამა, დაფინანსება და ადამიანური რესურსები. თავიდან განხილულია კომპანიის ფუნქციის საკვანძო

საკითხები, შემდეგ ყოველი მათგანი დაქვემდებარებულია ყოველმხრივ ანალიზს; ამ თავში განიხილება თუ, როგორ უნდა შეიმუშავებდნენ მცირე და საშუალო საწარმოები და ბიზნესის სხვა სუბიექტები ფინანსურ გადაწყვეტილებებს, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, ღებულობდნენ ორგანიზაციისათვის საჭირო ადამიანური რესურსების მოზიდვის, შერჩევის, მომზადების, გადამზადებისა და წახალისების სტრატეგიებს, რათა უზრუნველყონ ბიზნესის მიზნების რეალიზაცია.

სახელმძღვანელო გათვალისწინებულია უმაღლესი სასწავლებლის სტუდენტებისათვის, ასპირანტებისთვის, ბიზნესის სფეროში დასაქმებული მუშაკებისთვის და ყველა იმ პირთათვის, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან ორგანიზაციის დონეზე მართვის საკითხების შესწავლით.

დაბოლოს, გვსურს წინასწარ დიდი მადლობა მოვახსენოთ ყველას, ვინც აღნიშნულ ნაშრომთან დაკავშირებით საქმიან შენიშვნებს მოგვაწვდის.

თავი 1: სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფცია და მცირე საწარმოები

სწავლის მიზანი:

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ შეძლებთ:

- ახსნათ, რაში მდგომარეობს მცირე და საშუალო საწარმოთა მნიშვნელობა.
- გაანალიზოთ ტერმინები "სტრატეგიული" და "სტრატეგიული მენეჯმენტი" და მივცეთ მათ განსაზღვრება.
- ახსნათ, რაში მდგომარეობს სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი ორგანიზაციის კონტექსტში.
- ახსნათ სტრატეგიული მენეჯმენტის უპირატესობა და ნაკლოვანებები.
- აჩვენოთ, რას შეიცავს სამეწარმეო და სტრატეგიების კონცეფციები.
- ახსნათ, ვინ არიან სტრატეგიული მენეჯერები.
- აჩვენოთ მეწარმეთა როლი როგორც კომპანიის სტრატეგიების და მოიყვანოთ წარმატებულ მეწარმეთა მახასიათებლები.
- განსაზღვროთ ტერმინი "მცირე და საშუალო საწარმოები".
- აღწეროთ მცირე საწარმოების უპირატესობანი და ნაკლოვანებები.
- განიხილოთ მცირე საწარმოთა მომავალი და აუცილებლობა, გამოიყენოთ მათზე სტრატეგია.

ამ თავის პირველი მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ განვსაზღვროთ რატომ უნდა შევისწავლოთ სტრატეგიული მენეჯმენტი მცირე და საშუალო საწარმოთა (მსს) პირობებში. მეორე – განვსაზღვროთ კონცეფცია და განვიხილოთ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი; მესამე მიზანი – მსს-ზე სტრატეგიული მენეჯმენტის ანალიზის საფუძველზე, განვიხილოთ სტრატეგიული მენეჯმენტის როგორც უპირატესობა ისე შეზღუდვა მცირე ბიზნესის სფეროში. გამოვავლინოთ კომპანიის სტრატეგების როლი და წარმატებული მეწარმეთა მახასიათებლები. განვსაზღვროთ ცნება მცირე და საშუალო საწარმოები (მსს), მათი უპირატესობანი და ნაკლოვანებები. ასევე ვიმსჯელოთ მსს მომავალზე.

სტრატეგიული მანეჯმენტის კონცეფცია

მთლიანობაში სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი მდგომარეობს იმაში, თუ როგორ მუშავდება და რეალიზდება სტრატეგები. მეორეს მხრივ, სტრატეგიის ფორმირება განისაზღვრება იმით, თუ რა გზით განსაზღვრავენ კომპანიები თავიანთ სტრატეგიას და

როგორ ახდენს კომპანია მის რეალიზაციას სტრატეგიული მენეჯმენტის საშუალებით.

დღეისათვის არ არსებობს „სტრატეგიული მენეჯმენტის" ცალსახად გამოკვეთილი განსაზღვრება. ამდენად, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია მოვიტანოთ რამდენიმე მეტნაკლებად გავრცელებული განმარტება.

სტრატეგიული მენეჯმენტი – ეს არის ორგანიზაციისა და მისი გარემომცველი გარემოს ურთიერთქმედების პროცესი, გამოხატული არჩეული მიზნისა და სასურველი შედეგების მიღწევისათვის, ორგანიზაციის რესურსების განაწილების საფუძველზე, მოქმედების ეფექტიანი გეგმის განხორციელებაში.

სტრატეგიული მენეჯმენტი – ეს პროცესია, რომლის საშუალებითაც მენეჯერები ადგენენ ორგანიზაციის განვითარების ხანგრძლივ მიმართულებებს, მის სპეციფიკურ მიზნებს, ავითარებენ მათი მიღწევის სტრატეგიებს შიდა და გარე გარემოებების ცვლილებებისა და არჩეული გეგმების გათვალისწინებით.

სტრატეგიული მენეჯმენტი ორგანიზაციის ისეთი მართვაა, რომელიც დაფუძნებულია ადამიანთა პოტენციალზე (როგორც ორგანიზაციის საფუძველზე), რომლის დროსაც საწარმოო პროცესი ორიენტირებულია მომხმარებლის მოთხოვნილებებზე, მოქნილად რეაგირებს და ახორციელებს სათანადო ცვლილებებს ორგანიზაციაში, ზუსტად პასუხობს გარემოს გამოწვევებს, აღწევს კონკურენტულ უპირატესობებს და იძლევა ხანგრძლივი პერსპექტივის საშუალებას და იმავდროულად ახორციელებს ორგანიზაციის მიზნებს.

სტრატეგიული მენეჯმენტი შედგება:

- ორგანიზაციის დანიშნულებისა და მთავარი მიზნისაგან;
- ორგანიზაციის გარემომცველი გარემოს ანალიზისაგან;
- ორგანიზაციის სტრატეგიის შერჩევისა და დამუშავებისაგან;
- ორგანიზაციის ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევისაგან;
- ორგანიზაციის საქმიანობის ცალკეულ სფეროებში ფირმის პოლიტიკისა და მოქმედების ნორმატივების დადგენისაგან;
- კომპანიის შედეგებსა და სტრატეგიაში უკუკავშირების უზრუნველყოფისაგან;
- სტრატეგიის, სტრუქტურისა და მართვის სრულყოფისაგან.

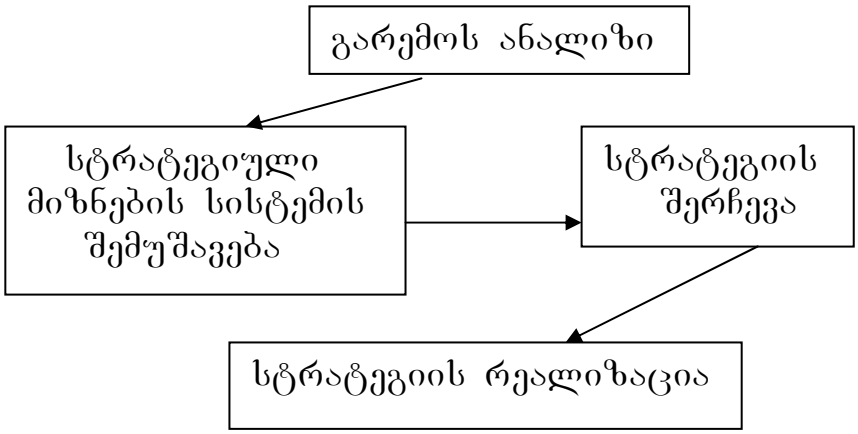
ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით შეგვიძლია განვსაზღვროთ სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანები:

- ორგანიზაციის განვითარებისათვის რესურსების რაც შეიძლება ეფექტიანად განაწილება;
- დასახული სტრატეგიული მიზნების რეალიზაციის დაგეგმვისა და კონტროლის ფუნქციის განხორციელება;

- ორგანიზაციის განვითარების რაც შეიძლება პერსპექტიული მიმართულებების განსაზღვრა.

სტრატეგიული მენეჯმენტის მიზანი იმ სტარტეგიის ფორმულირებაა, რომელიც ორგანიზაციას საშუალებას მისცემს მაქსიმალურად განვითარდეს დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში.

სტრატეგიული პოლიტიკის შემუშავების მარტივი ალგორითმი მოცემულია ნახაზზე 1.1



ნახ. 1.1

ამასთან, უნდა გვახსოვდეს, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი, ისევე როგორც სხვა სახეობები უნივერსალური არ არის და ამის გამოყენებას გარკვეული შეზღუდვებიც გააჩნია, რის თაობაზეც ქვემოთ დეტალურად შევჩერდებით.

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი.

არსებობს სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის სხვადასხვა მოდელი. იმის გათვალისწინებით, თუ რა ტიპის ორგანიზაციასთან, დაწესებულებასთან ან სისტემასთან გვაქვს საქმე შესაბამისი მოდელის შერჩევა.

სტრატეგიული მენეჯმენტის საწყისი ეტაპი კომპანიის შიდა უპირატესობების და ნაკლოვანებების, ასევე გარე შესაძლებლობების და საფრთხეების ანალიზით გამოიხატება – რასაც SWOT ანალიზს უწოდებენ (ინგლისურიდან, STRENGTHS, WEAKNESES, OPPORTUNITIES, ← THREATS --- ღირსებები ← ნაკლოვანებები, შესაძლებლობანი, საფრთხეები).

SWOT-ანალიზის შედეგად მიღებული ინფორმაცია გამოიყენება კომპანიის მიზნის განხორციელებისათვის და სტრატეგიის შესამუშავებლად. ამის ანალოგიურად სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი ბიძგს აძლევს კომპანიის მიზნის განსაზღვრის პროცესს, რომელსაც საფუძვლად უდევს მისი პროფილი, მოქმედების გარე სფერო და დარგის ანალიზი, რომელშიც მას უხდება მოღვაწეობა. საჭიროა შემუშავდეს ისეთი სტრატეგია რომელიც შეჯერებული

იქნება შესაძლებლობებთან, რაც ვლინდება კომპანიის გარე საქმიანობასა, და მის შიდა უპირატესობასთან.

შიდა უპირატესობების და გარე შესაძლებლობების ასეთი ბალანსი ყველა კომპანიისათვის იქნება ინდივიდუალური. აქსიმალური კონკურენტუნარიანი უპირატესობის მოსაპოვებლად კომპანიებმა უნდა გამოავლინონ საქმიანობის ის სახეობები, რომლებსაც ისინი ყველაზე კარგად ასრულებენ და მონახონ მათი შედეგების სრულყოფისა და მაქსიმიზაციის გზები. ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავება ეყრდნობა იმ პირობების გამოვლენას, შეცნობასა და გამოყენებას, რომლებიც განსხვავებული (უნიკალური), და ღირებულია ამ კომპანიისათვის და რომლებიც ვერ იქნება გამოყენებული სხვა კომპანიების მიერ.

ზოგიერთი მოდელების ჩარჩოებში სტრატეგიის შემუშავება განიხილება, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ფორმირების პირველი ნაბიჯი. ამ პროცესის მეორე ელემენტია— სტრატეგიის რეალიზაცია. მასში ჩართულია: კომპანიის ამოცანების განსაზღვრა, მუშახელის მოზიდვა, (რომლებიც მზად იქნებიან სანიმუშოდ შეასრულონ მათზე დაკისრებული ვალდებულებები), ასევე მათი ანაზღაურების სისტემის შემუშავება. მესამე და ბოლო ელემენტია ის გარემო, რომელშიც მოქმედებს კომპანია და რომელიც აუცილებლად განიცდის ცვლილებებს დროის განმავლობაში. გარემოს ცვლილებების გარდა შესაძლებელია ცვლილებები მოხდეს კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობაში. იგი შესაძლებელია დაეშვას სასურველ ნიშნულზე დაბლა. ყველა ასეთ შემთხვევაში კომპანიამ უნდა გადახედოს თავის მიდგომებს და შეიტანოს კორექტივები არჩეულ სტრატეგიაში, რათა დაბრუნდეს ეფექტიანობის უფრო მაღალ დონეზე. საჭიროა გათვალისწინებულ იქნეს მონიტორინგის მექანიზმის შემუშავება, რომელიც გარემოს პოტენციალური ცვლილებებისა და მენეჯერის დროულად საქმის კურსში ჩაყენების საშუალებას იძლევა, იმისათვის, რომ მან შესძლოს კომპანიის მიზნის, ამოცანების, ასევე სტრატეგიის გადახედვა, მათი მოდიფიკაცია და კორექტირება, პრაქტიკაში ნაყოფიერად გამოყენებისათვის.

სტრატეგიული მენეჯმენტის ტიპიური მახასიათებლების გამოვლენისა და შედარების მიზნით, ჩატარებულ ზოგიერთი მოდელის მიმოხილვის საფუძველზე გამოვლინდა კონსტრუქციული სტრატეგიული მენეჯმენტის სამსაფეხურიანი მოდელი. მიუხედავად განსხვავებებისა ტერმინებსა და დეტალებში, სამივე მოდელი შეიცავდა სამ საერთო ელემენტს: სტრატეგიის შემუშავება, რეალიზაცია და შეფასება (ნახ. 1.2)

ნახ. 1.2

პირველ სტადიაზე სტრატეგიის შემუშავებისას ძირითადი ყურადღება ეთმობა კომპანიის მისიას, ბიზნესის ამოცანებს და მათ დამოკიდებულებას თავისი არსით გარე საქმიან გარემოსთან, რომელშიც იმალება კომპანიისათვის როგორც შესაძლებლობები, ასევე საშიშროებები.

მეორე სტადიაზე სტრატეგიის რეალიზაციისას მთავარი აქცენტი კეთდება ხელმძღვანელობაზე, ორგანიზაციის სტრუქტურაზე, ორგანიზაციულ კულტურასა და მათ კავშირზე ფუნქციონალურ პოლიტიკასა და რესურსების განაწილებასთან.

მესამე სტადიაზე ხდება სტრატეგიის შეფასება. ამ დროს წინ წამოიწევს საქმიანობის კონტროლი, საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების მეთოდები, რაც პოზიტიური უკუკავშირის, პერსონალის მოტივაციის, გასატარებელი პოლიტიკის, ოპერატიული პროცედურებისა და ძირითადი სტრტეგიების გაუმჯობესების საშუალებას იძლევა.

სტრატეგიული მენეჯმენტი მცირე საწარმოებში

სტრატეგიული მენეჯმენტი, როგორც კვლევის საგანი, ძირითადში ეხება მსხვილ, ძლიერ კორპორაციებს. მცირე და საშუალო საწარმოებებში, კი მენეჯმენტის საკითხები ნაკლებადაა გაშუქებული.

დღეისათვის მცირე საწარმოთა დაგეგმვასა და ფუნქციონირებაზე არსებობს ორი შეხედულება; პირველი, რომ სტრატეგიულ დაგეგმვის ღირებულება იკლებს ისეთი ფაქტორების გავლენით, როგორიცაა გარემო ფაქტორების უგულებელყოფა საწარმოს მოქმედების სფეროში, ხელმძღვანელობის კომპეტენტურობა და ფირმის განვითარების სტადიები.

მეორე, სტრატეგიულ დაგეგმვასა და ამ საწარმოთა ეფექტიან მოქმედებებს შორის არსებობს პოზიტიური კავშირი. კერძოდ მცირე საწარმოებს, რომლებშიც გამოიყენეს სტრატეგიული დაგეგმვა, უფრო ხელშესახები შედეგები აქვთ, ვიდრე იმათ, ვისაც ეს არ გამოუყენებია. მაგალითად მცირე კომპანიები, რომლებიც მოქმედებდნენ ელექტრონიკის სფეროში და იყენებდნენ სტრატეგიული დაგეგმვის რთულ მეთოდებს, მოქმედებდნენ უფრო წარმატებულად, ვიდრე ის საწარმოები, რომლებიც არასერიოზულად ეკიდებოდნენ დაგეგმვას. პოზიტიური ურთიერთკა-

ვშირის კვალი გასდევს სხვადასხვა მაჩვენებლებს, რომლებიც ასახავს სტრატეგიის არსს და მცირე საწარმოთა მოქმედების ეფექტურობას. არსებული მონაცემებიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კომპლექსური საქმიანობის და მისი ფუნქციონალური არეალის ზრდასთან ერთად სტრატეგიული მენეჯმენტი გადის განვითარების რიგ სტადიებს, მარტივი ფინანსური გეგმებისა და ხარჯთაღრიცხვების შედგენით დაწყებული, პროგნოზებზე დაფუძნებული და გარეშე ფაქტორების გათვალისწინებით შედგენილი, დაგეგმვით დამთავრებული. სწორედ მენეჯმენტის ბოლო სტადიაზე იწყებენ სტრატეგიულ აზროვნებას, რისთვისაც იყენებენ სტრატეგიული მენეჯმენტის ფორმალურ მეთოდებს თავისი ფირმის მომავლის განსაზღვრისათვის. ხშირად ამტკიცებენ, რომ მენეჯერები ვალდებულნი არიან გაიარონ განვითარების ეს გზა, რათა ისწავლონ სტრატეგიული კატეგორიებით აზროვნება და ბიზნესის განვითარებასთან ერთად გამოიყენონ სტრატეგიული მენეჯმენტის უფრო რთული მეთოდები, რითაც უზრუნველყოფენ კომპანიის არსებობას და გრძელვადიან წარმატებას.

სტრატეგიული მენეჯმენტის უპირატესობანი და შეზღუდვები

მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების პირობებში

რიგი სპეციალისტების მტკიცებით სტრატეგიული მენეჯმენტის დოქტრინა შეიცავს შემდეგ ელემენტებს:

- მომავლის განსაზღვრა. უნდა იცოდნენ რომელ ბაზარზე მოქმედებენ მოცემულ მომენტში და რომელზე უნდათ მოხვედრა მომავალში;
- მუდმივად ჰქონდეთ გამახვილებული ყურადღება გარეშე ფაქტორებზე (ტექნოლოგიური, ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური).
- საჭიროა დადგინდეს და უზრუნველყოფილ იქნეს თანაფარდობა ამ ფაქტორებსა და ორგანიზაციის შიდა მაჩვენებლებს შორის.
- ყოველთვის უნდა ახსოვდეთ, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი ინტერაქტიური პროცესია. ეს არ არის ის პროცესი, რომელიც შეიძლება წამოიწყო მუშაობის დასაწყისში და მერე უგულებელყო; სტრატეგიული მენეჯმენტი ითვალისწინებს უკუკავშირის არსებობას და ცოდნის მუდმივ დაგროვებას.

შეიძლება მოგვეჩვენოს რომ ეს ძირითადი დებულებები უბრალო საღი აზრის დონეზეა, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ იგი ადვილად განხორციელებულა. სტრატეგიის მართვა – არ არის ერთჯერადი მოვლენა, ეს არის მუდმივი პროცესი და ამ ამოცანის წარმატებით

გადასაჭრელად საჭიროა დამატებითი თანმხვედრი ღონისძიებების გატარება და მათი შემდგომი დახვეწა. აქედან გამომდინარე, სტრატეგიული მენეჯმენტი იმ გადაწყვეტილებებს ეხება, რომლებიც მიმართულია სათანადო ბაზრის ან გამოსაშვები პროდუქტის შერჩევისაკენ. ის ხელს უწყობს კომპანიის სტრატეგებს კომპანიისათვის მიმდინარე სიტუაციის, სწორი მიზნებისა და ამოცანების არჩევაში. თავიდან ისმის კითხვა, როგორია კომპანიის ამჟამინდელი მდგომარეობა? შემდეგ, როგორია მისი სასურველი მდგომარეობა. მაგალითად რომელ ბაზარზე და რა გარემო მახასიათებლების ფარგლებში უხდება მუშაობა კომპანიას? საჭიროა გავიაზროთ, როგორი იქნება მისი მდგომარეობა გარკვეული დროის, მაგალითად ერთი, სამი ან ხუთი წლის შემდეგ. ბოლოს საჭიროა მომზადდეს იმ საშუალებათა ნაკრები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის ამოცანებისა და მიზნების განხორციელებას.

გამოკვლევები გვაჩვენებს, რომ კომპანიები, რომლებიც ხშირად იყენებენ სტრატეგიულ მენეჯმენტს, როგორც წესი, მოქმედებენ უფრო წარმატებულად ვიდრე ისინი ვინც ამით არ სარგებლობენ. სტრატეგიული მენეჯმენტი აძლევს ორგანიზაციას პრევენციული, პროფილაქტიკური მოქმედების საშუალებას, იგი ზრდის კომპანიის მზადყოფნას მომზადებული შეხვდეს, როგორც კონტროლს დაქვემდებარებულ, ასევე არაკონტროლირებად სიტუაციებს. სტრატეგიული მენეჯმენტი უზრუნველყოფს მკაფიო სტრატეგიულ ხედვას და აზრს აძლევს კომპანიის მიზნებს. ნათელი ხედვის არსებობა აერთიანებს ერთ ნაკადად ორგანიზაციის მთელს ენერგიას. ეს კი საშუალებას იძლევა ყველა მუშაკამდე ეფექტიანად იქნეს დაყვანილი ორგანიზაციის გეგმები, რითაც უზრუნველყოფილი იქნება მათი მზადყოფნა ორგანიზაციის ამოცანების გადასაჭრელად. სტრატეგიული მენეჯმენტი საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეები და ჩვენი ყურადღება მივაპყროთ სტრატეგიულად მნიშვნელოვან მიმართულებებს. სტრატეგიის რეალიზაციის ეფექტურობის შეფასების შედეგად ორგანიზაცია იღებს საჭირო ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რამდენად შეესაბამება სტრატეგია გარემო პირობებს; გვაძლევს საშუალებას გავიაზროთ გარე საქმიან სამყაროში მიმდინარე ცვლილებები და შემოვიტანოთ სტრატეგიულ პროცესებში ეთიკური ასპექტები და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა.

განხილული მასალის შემდეგ სტრატეგიული მენეჯმენტის უპირატესობებზე მცირე და საშუალო საწარმოთა პირობებში შეგვიძლია შემდეგი დასკვნები გამოვიტანოთ:

სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემა უზრუნველყოფს საწარმოსათვის მთელ რიგ უპირატესობებს. ეს სისტემა:

- ეხმარება სტრტეგიის შემმუშავებელ სპეციალისტებს კომპანიის მიმდინარე მდგომარეობის სწორ აღქმაში;
- იძლევა კომპანიის ხედვისა და მისი მიზნების ნათელი გააზრების საშუალებას;
- იძლევა საშუალებას კომპანიის უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების შეფასებით ყურადღება გამახვილდეს იმაზე, თუ რა არის მისი სტრატეგიული ინტერესები;
- ეხმარება სტრატეგიის შემმუშავებელ სპეციალისტებს სწორად განსაზღვრონ კომპანიის მიზნები და ამოცანები;
- ამზადებს საშუალებებს ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების შესასრულებლად;
- საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას მიიღოს წინმსწრები პროფილაქტიკური ღონისძიებები;
- ამაღლებს დაწესებულების მზადყოფნას, წინ აღუდგეს, როგორც კონტროლს დაქვემდებარებულ, ასევე არაკონტროლირებად პრობლემებს;
- ქმნის ორგანიზაციის ჩარჩოებში საკომუნიკაციო პროცესს, რითაც უზრუნველყოფს მზადყოფნას დასახული მიზნების მისაღწევად;
- აფასებს კომპანიის სტრატეგიის გატარების ეფექტიანობას, ასევე ინფორმაციას, რომელიც დაკავშირებულია გატარებული სტრატეგიის შესაბამისობასთან ცვალებად გარე ფაქტორებთან. ეხმარება კომპანიას გაიგოს ამ ცვლილებების არსი;
- საშუალებას იძლევა შეიტანოს სტრატეგიულ პროცესში ეთიკური ასპექტები და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა.

სტრატეგიული მენეჯმენტის შეზღუდვები მცირე და საშუალო საწარმოებში

მიუხედავად უამრავი დადებითი ასპექტებისა, რომლებსაც უზრუნველყოფს მენეჯერების მიერ მცირე და საშუალო ბიზნესში სტრატეგიული დაგეგმვა, ზოგიერთი მათგანი მაინც ეწინააღმდეგება მათ გამოყენებას შემდეგი მიზეზით:

- სტრატეგიული მენეჯმენტის მეთოდების არასრულყოფილი ცოდნა;
- დროის სიმცირე და არასრულყოფილი დაგეგმვა;
- სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელობის შეუფასებლობა;

- სტრატეგიული დაგეგმვის და მისი უპირატესობების შესახებ საჭირო ცოდნის და ინფორმაციის არარსებობა, ან ნაკლებობა;
- დამკვიდრებული პრაქტიკა, ნაკლები ყურადღება დაუთმონ საფინანსო ინდიკატორებს, როგორიცაა მაგალითად ფულადი მიმოქცევა;
- მართვის მეთოდებისა და გამოცდილების ნაკლებობა;
- ძლიერი დატვირთვა ყოველდღიური და რუტინული ოპერაციებით.
- რწმენის არქონა კომპანიის შემდგომ არსებობაში;
- თანამშრომელთა მცირერიცხოვანი შტატის გამო;
- ეფექტური მართვის საინფორმაციო სისტემების ნაკლებობა, განსაკუთრებით, თუ არსებული არაეფექტური და შეუსაბამო არიან ინფორმაციის შეკრებასა და რეგისტრაციასთან.

მიუხედავად მცირე და საშუალო ბიზნესში სტრატეგიული დაგეგმვის გამოყენების უპირატესობებისა, როგორც აღვნიშნეთ, მაინც რჩებიან ხელმძღვანელები, რომლებიც ამა თუ იმ მიზეზით გაურბიან მის გამოყენებას. ეს მიზეზები მდგომარეობს შემდეგში:

მცირე და საშუალო ბიზნესის ზოგიერთი ხელმძღვანელი უბრალოდ ვერ აცნობიერებს სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელობას თავის ბიზნესში. მათ შესაძლებელია არ ჰქონდეთ საკმარისი ცოდნა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის უპირატესობებზე კომპანიისათვის. ზოგიერთი მათგანი უბრალოდ არ იცნობს სტრატეგიული მენეჯმენტის მეთოდებს. მათ შეიძლება ჩათვალონ რომ ეს მეთოდები გამოსადეგია მხოლოდ მსხვილი საწარმოოებისათვის, ან არ სჯერათ გრძელვადიანი დაგეგმვის.

მცირე და საშუალო საწარმოთა ზოგიერთ ხელმძღვანელს შეასაძლებელია არ ჰქონდეს სათანადო გამოცდილება, რომელიც აუცილებელია ბიზნესის პროცესში სტრატეგიული პროცესების ინიცირებისა და მხარდაჭერისათვის. მათ შეიძლება გათვითცნობიერებული ჰქონდეთ გრძელვადიანი დაგეგმვის სიკეთე და არ იცოდნენ როგორ მისცენ ბიძგი ამ პროცესს.

და ბოლოს, რაც მნიშვნელოვანია, მცირე და საშუალო საწარმოთა ხელმძღვანელები შეიძლება ძალზე გადატვირთული იყვნენ ყოველდღიური საქმიანობით. ეს რუტინული პასუხისმგებლობები შესაძლებელია ართმევდნენ მათ იმ დროს, რომელიც აუცილებელია სტრატეგიული, გრძელვადიანი დაგეგმვისათვის. ხელმძღვანელმა შესაძლებელია ჩათვალოს, რომ არ ღირს დროისა და ხარჯების გაწევა სტრატეგიულ დაგეგმვაზე, რადგანაც მაინც გაურკვეველია როგორ განვითარდება მომავალში მოვლენები.

მეწარმეობა და სტრატეგია

ძირითადად მცირე და საშუალო წარმოებები აძლევენ ბიძგს ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას და ეკონომიკურ ზრდას. ისეთ ეკონომიკაზე გადასვლა, რომელიც ცოდნას ეფუძნება, ახალ პერსპექტივებსა და შესაძლებლობებს იძლევა გლობალურ ეკონომიკაში. ორი ისეთი სფერო, როგორიცაა სტრატეგიული მენეჯმენტი და მცირე ბიზნესი, ვითარდება ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად, მაგრამ ორივე ყურადღების კონცენტრაციას აკეთებს იმაზე, თუ როგორ შეიძლება კომპანიები შეეგუონ გარემო პირობების ცვალებადობას, რათა წარმატებულად შესძლონ თავისი შესაძლებლობების რეალიზება გაურკვევლობისა და წარმოების ვარდნის პირობებში. მეწარმეობა -- ეს არის შექმნის პროცესი, ხოლო სტრატეგიული მენეჯმენტი – მეცნიერება იმის შესახებ თუ როგორ შევქმნათ, და მხარდაჭერა იმ უპირატესობის საფუძველზე, რაც უკვე შექმნილია. ზოგიერთი მეცნიერი, მოუწოდებს სტრატეგიული და სამეწარმეო აზროვნების შერწყმისაკენ და ასაბუთებს, რომ აზროვნების ეს ორი სახეობა განუყოფელია. ბიზნეს სტრატეგები უბრალოდ ვალდებულნი არიან გამოიყენონ სამეწარმეო აზროვნება: მათ არ რჩებათ სხვა არაფერი, იმის გარდა რომ, დაეუფლონ მას, რათა იცოდნენ შესაძლებლობების გამოყენება, მობილიზაცია გაუკეთონ რესურსებს და გამოიყენონ ისინი საქმიანობაში, განსაკუთრებით კი გაურკვევლობის პერიოდში.

მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის პრაქტიკის შესწავლის დროს მცირე და საშუალო საწარმოების შემთხვევაში, მეწარმის როლს აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა. ბიზნესში ცოდნის დაგროვება ხორციელდება სტრატეგიული დაგეგმვის ხარჯზე. მცირე და საშუალო წარმოების ბევრი მფლობელი და მენეჯერი ყოველდღიურად გეგმავს თავის ოპერაციებს, მაგრამ არც კი ფიქრობს, რომ ასევე წარმატებით შესაძლებელია გამოყენებული იქნეს სტრატეგიული დაგეგმვა. თუმცა ითვლება, რომ არც ერთი ბიზნესი არ არის იმდენად მცირე, რომ არ იმსახურებდეს მკაფიო სტრატეგიას, ხოლო მცირე სტრატეგია არც ისე მარტივია, რომ არ საჭიროებდეს სტრატეგიული გეგმის შემუშავებას. ამის გარდა ბიზნესის განვითარებაზე ზეგავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა მეწარმის პერსონალური მიზნები, მისი პირადი თვისებები და მისი „სტრატეგიული განათლება“. ჩატარებული კვლევების მონაცემები გვიჩვენებენ, რომ სტრატეგიის დამუშავების პროცესის ეფექტურობა დიდად არის დამოკიდებული მცირე საწარმოს მფლობელ-მენეჯერზე, ხოლო თვისება გაიაზროს და გონივრულად გამოიყენოს სტრატეგიული მენეჯმენტი, დამოკიდებულია მეწარმის დაგროვილ გამოცდილებაზე.

სტრატეგიული მენეჯერები, ვინ არიან ისინი?

განვიხილოთ ვინ არის პასუხისმგებელი ორგანიზაციაში სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაზე. ითვლება, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი გამოსადეგი უნდა იყოს მენეჯერისათვის. იგი მთლიანობაში ხედავს ორგანიზაციას როგორც მენეჯერი. მიზანმიმართული, გაბედული მენეჯერი როგორც სტრატეგი ყოველთვის ცდილობს განამტკიცოს ორგანიზაციის უპირატესობა, მოახდინოს ხელსაყრელი პირობების კაპიტალიზირება, ამავდროულად მაღწიოს მისი სუსტი მხარეების მინიმიზირება და სცადოს გადალახოს პოტენციალურად არა-ხელსაყრელი პირობები, რომლებმაც შეიძლება საფრთხეები შეუქმნას ორგანიზაციას. ამრიგად, ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვა არის სტრატეგიული მენეჯერის კომპეტენცია. მაგრამ ვინ არის ის? ჩვენს შემთხვევაში ტერმინი „სტრატეგიული მენეჯერი" ეკუთვნის მმართველობის თავმჯდომარეს, აღმასრულებელ დი-რექტორს, მმართველს, მათ ვისაც ეკისრებათ პასუხისმგებლობა მიღებულ გადაწყვეტილებებსა და კომპანიაში მისაღებ ცვლი-ლებებზე. სტრატეგიული ხელმძღვანელი (მენეჯერი) შეიძლება იყოს ერთი ადამიანი ან აღმასრულებელ დირექტორთა გუნდი, რომლებსაც ეკისრებათ პასუხისმგებლობა დირექტორთა საბჭოსა და ამ ბიზნესში დაინტერესებულ ყველა პირის წინაშე.

თუ სტრატეგიული მენეჯერი მოქმედებს ეფექტიანად, იგი უზრუნველყოფს ორგანიზაციის სტრატეგიულ ხედვას და მის შესაფერის სტრუქტურას, რომელიც შესაძლებლობას ქმნის განახორციელოს წარმატებული სტრატეგია. აქედან გამომდინარე კომპანიისათვის სასიცოცხლო აუცილებლობას წარმოადგენს, რომ სტრატეგიულმა ხელმძღვანელმა უზრუნველყოს დაწესებულების სათავეში მძლავრი, კომპეტენტური და დაბალანსებული გუნდის შექმნა.

გარდა ამისა, ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ სტრატეგიულმა ხელმძღვანელმა მხარი დაუჭიროს სტრატეგიული ხელმძღვანე-ლობის სხვა ფაქტორების კოორდინაციას, ისეთების, როგორიცაა სტრუქტურა, კულტურა და ორგანიზაციის რესურსები.

მსხვილ კორპორაციებში სტრატეგიული მენეჯერები არიან დირექტორთა საბჭოს წევრები და ხელმძღვანელობის მაღალი თანამდებობის პირები. მცირე და საშუალო საწარმოების შემთხვევაში, მთავარი სტრატეგიული მენეჯერები არიან – აღმასრულებელი დირექტორები, ან მესაკუთრეები, რომლებიც ასრულებენ ხელმძღვანელის ფუნქციას.

მიღებულია, რომ კომპანიის სტრატეგიაზე უშუალო პასუ-ხისმგებლობა ეკისრებათ მაღალი რგოლის მენეჯერებს, რომლებიც მართავენ კორპორაციის ბიზნესსა და სტრატეგიას. ბიზნეს-მენეჯერებს ეკისრებათ პასუხისმგებლობა ბიზნესის სტრატეგიულ ელემენტებზე. დივერსიფიცირებულ კომპანიებში, რომლებიც

მოქმედებენ ბიზნესის რამოდენიმე სფეროში, ხელმძღვანელები, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან ბიზნესის სტრატეგიულ ელემენტებზე, მართავენ ბიზნესს და იკავებენ რიგ თანამდებობებს, ბიზნეს-მენეჯერის, განყოფილების ხელმძღვანელის ან ბიზნესის სტრატეგიული ხელმძღვანელის თანამდებობის ჩათვლით. ხელმძღვანელებად (მენეჯერებად) შესაძლებელია იყვნენ ასევე პრეზიდენტები ან კომპანიაში შემავალ ცალკეულ საწარმოთა ხელმძღვანელები.

კორპორატიული მენეჯერები პასუხისმგებლები არიან კომპანიის ბიზნესის ყველა მიმართულებაზე. აქედან გამომდინარე, მათ ვხვდებით მხოლოდ იმ კომპანიებში, რომლებიც მოქმედებენ ბიზნესის რამდენიმე სფეროში. ასეთ ორგანიზაციებში პრეზიდენტი და დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე ითვლებიან კორპორაციულ მენეჯერებად. მათ შეიძლება ეკავოთ სხვადასხვა თანამდებობები, მათ შორის მიმართულების ან აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტის თანამდებობა. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესში წამყვანი როლი ეკისრებათ, როგორც ბიზნეს-მენეჯერებს, ასევე კორპორატიულ მენეჯერებს.. ისინი არიან კომპანიის ძირითადი ფიგურები, რომლებიც აერთიანებენ და ამუშავებენ ყველა აქტივებს სხვა კომპანიებთან კონკურენციის პროცესში. მათ ასევე აქვთ უმაღლესი ძალაუფლება კომპანიასა და მის განყოფილებებში. ამრიგად, მაღალი რგოლის ეს მენეჯერები ორგანიზაციულად მოღვაწეობენ მართვის უმაღლეს ეშელონებში, ასრულებენ ბევრ ამოცანას და აქვთ უმაღლესი პასუხისმგებლობა თავისი კომპანიის სტრატეგიაზე.

დასასრულს შეგვიძლია დავასკვნათ რომ, მცირე საწარმოებში ძირითადი სტრატეგები და პირები, რომლებიც იღებენ გადაწყვეტილებებს არიან მეწარმეები, მთავარი აღმასრულებელი დირექტორები და კომპანიის მფლობელები, რომლებიც მოქმედებენ როგორც მენეჯერები. ისინი მოქმედებენ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების სამივე დონეზე კომპანიაში—კორპორატიულ, ბიზნესის და ფუნქციონალურ დონეებზე.

მეწარმე როგორც სტრატეგი

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მსხვილ ორგანიზაციებში სტრატეგიული მენეჯერების როლს ასრულებენ დირექტორთა საბჭოს წევრები, უმაღლესი დონის მენეჯერები და აღმასრულებელი დირექტორები. მრავალპროფილიან კომპანიებში ბიზნესის სტრატეგიული ელემენტების მენეჯერები მოქმედებენ, როგორც სტრატეგები, მაშინ, როცა მცირე ბიზნესში უმაღლეს სტრატეგებად გვევლინება მფლობელი – იგივე მენეჯერი, იგივე მეწარმე, რომელიც ორგანიზებას უკეთებს და ანხორციელებს ბიზნესის მართვას. მეწარმეები და მფლობელები – ბიზნეს

მენეჯერები, კომპანიაში იღებენ, როგორც ყველა სტრატეგიულ, ასევე ოპერატიულ გადაწყვეტილებებს. ისინი მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღების სამივე დონეზე: კორპორატიულ, ბიზნესისა და ფუნქციონალურ დონეებზე. სწორედ მეწარმეები შეიმუშავებენ სტრატეგიულ ხედვას და თავის საწარმოს მისიას, ამგვარად ახდენენ თავისი კომპანიის ბიზნესის ფორმირებასა და რეალიზაციას.

წარმატებულ მეწარმეთა დახასიათებები

როგორია წარმატებული მეწარმის ძირითადი მახასიათებლები და უმაღლესი სტრატეგის როლი მცირე და საშუალო საწარმოებში? რა არის საჭირო, რომ იყო წარმატებული მეწარმე? არსებობს თუ არა ოპტიმალურ ნიშან-თვისებათა შერწყმა, რომლებზეც დაყრდნობითაც შესაძლებელი იქნება იწინასწარმეტყველო წარმატება? აქვთ თუ არა წარმატებულ მეწარმეებს განსხვავებული მახასიათებლები?

ამ სფეროში ჩატარებულია ფართო გამოკვლევები და ჩვენთვის უკვე ცნობილია, რომ არსებობს წარმატებული მეწარმის ძირითადი მახასიათებლები. ფართო გაგებით წარმატებული მეწარმეები – ესენი არიან სტრატეგები, რომლებიც კარგად არიან მოტივირებულები, არიან მოქნილები, კრეატულები და არ ეშინიათ რისკის გაწევის. ეს ხელმძღვანელები, ცდილობენ იყვნენ აქტიურები, აქტიურად იყენებენ სტრატეგიულ დაგეგმარებას და მობილიზაციას უკეთებენ მთელ პერსონალს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. წარმატებული მეწარმე, როგორც წესი ფლობს მენეჯერის საუკეთესო ჩვევებს და გამოცდილია ბიზნესში. ესენი არიან თვითმოტივირებული პიროვნებები და წარმატებული მეწარმეები, რომლებიც ხშირად თვითონ აფინანსებენ თავის ბიზნესს. შემდეგ ჩვენ უფრო ფართოდ განვიხილავთ წარმატებული მეწარმის ზოგიერთ თვისებებს:

მოტივაცია. წარმატებული მეწარმეები – უსაზღვრო ენთუზიაზმით გამსჭვალული, განსაკუთრებულად თვითმოტივირებული პიროვნებებია. ბიზნესის აწყობა ნულიდან და მისი განვითარება ხომ უსაზღვრო ენერგიას მოითხოვს და ამის გამო წარმატებული მეწარმეები, როგორც წესი იჩენენ უდიდეს შემართებასა და ენთუზიაზმს თავიანთ საქმიანობაში. ნებისმიერი ბიზნესის წარმატებისათვის სასიცოცხლოდ აუცილებელია გქონდეს წარმატებისა და წინსვლის მტკიცე რწმენა. მაღალმოტივირებული პიროვნებები დარწმუნებულნი არიან თავის ძალებში და ბიზნესის განვითარების შესაძლებლობებში, ისინი თავისი ენთუზიაზმით სხვებსაც იყოლიებენ. სტიმულს აძლევენ სხვა თანამშრომლებსაც, რათა მათ ენთუზიაზმი და აქტიურობა გამოიჩინონ ორგანიზაციული მიზნებისა და ამოცანების წარმატებული გადაწყვეტისათვის. მათი მოტივირებული მოქმედება კარგი მაგალითია სხვა თანამშრომლე-

ბისათვის, როცა საჭირო ხდება ადაპტაცია ორგანიზაციულ გარე-მო პირობებთან.

დასკვნის სახით შეგვიძლია მივუთითოთ, რომ წარმატებულ მეწა-რმეებს ახასიათებთ:

- მაღალი მოტივაცია;
- მოქნილობა და ინოვაციებისკენ მიდრეკილება;
- რისკზე წასვლისთვის მზადყოფნა;
- სიტუაციის განჭვრეტის უნარი;
- კარგი დაგეგმვის უნარი და ორგანიზატორული თვისებები;
- უნარი გამოიტანოს დადებითი დასკვნები განვლილი მუშაობის გამოცდილებიდან;
- ტექნიკური ცოდნა;
- მაღალი შრომისუნარიანობა;
- სიახლეებისაკენ სწრაფვა;
- საკუთარი ფინანსური რესურსების არსებობა.

განვიხილოთ ეს თვისებები ცალ-ცალკე:

მოქნილობა, ინოვაციებისადმი მიდრეკილება. წარმატებული მეწარმეები – შემოქმედებითი პიროვნებები არიან, რომლებსაც აქვთ წინასწარი განჭვრეტისა და მიზნების დასახვის თვისებები. მათ აქვთ უნარი მოუსმინონ კლიენტებს და დროულად გადაეწყონ, რათა დააკმაყოფილონ მათი მოთხოვნილებები. თავის მო-ქმედებებში ისინი არასოდეს არ იზღუდებიან მხოლოდ თავისი წარმოდგენებით ბაზრის მდგომარეობაზე. ორგანიზაციული გადაწყვეტილებე-ბის მიღებისას ისინი მზად არიან გამოიყენონ ინოვაციური მიდგომები.

გააზრებულ რისკზე წასვლის მზადყოფნა. წარმატებული მეწარმეები მზად არიან შეაფასონ რისკის ხარისხი და გააჩნიათ საკმარისი გამბედაობა, რათა აიღონ პასუხისმგებლობა თავის თავზე, მაგრამ თავისი ბუნებით ისინი არ არიან აზარტულები და არ უშვებენ გაუმართლებელი რისკის შესაძლებლობას. გამოკვლევები მიუთითებენ რისკსა და მიღებულ შედეგებს შორის პოზიტიურ ურთიერთკავშირის არსებობაზე – მაღალი ხარისხის რისკი, როგორც წესი იძლევა მნიშვნელოვან შედეგებს. წარმატებულ მეწარმეებს კარგად აქვთ ეს გააზრებული, და იციან რომ მათმა გადაწყვეტილებამ შეიძლება მოიტანოს როგორც დადებითი, ასევე ნეგატიური შედეგი.

უნარი წინასწარ განვჭვრიტოთ სიტუაცია. წარმატებული მეწარმეები – არიან ხელმძღვანელები, რომლებსაც აქვთ შესაძლებლობა განჭვრიტონ და იმოქმედონ პრევენციულად. ისინი ყოველთვის მზად არიან უპასუხონ გარემოს გამოწვევებს, უყვართ მწვავე პრობლემები, არ ეშინიათ კონკურენციის: არ ელოდებიან იდეალურ პირობებს, მოქმედებენ აქტიურად, იწვევენ პროფესიონა-

ლებს შეფასებებისათვის და იყენებენ კონსულტანტთა რჩევებს. ისინი მუდმივად ეძებენ თავისი ბიზნესის გაუმჯობესებისა და დახვეწის გზებს. წარმატებულ მეწარმეებს შეუძლიათ თავისი ენთუზიაზმით აიყოლიონ თანამშრომლები, მიაღწიონ მათ მხარდაჭერას დასახული მიზნების შესრულებაში. ისინი არიან კომუნიკაბელურები, ადვილად ურთიერთობენ ადამიანებთან, აქვთ უნარი დაიყვანონ სხვებამდე თავისი შეხედულებები, საჭიროებები და სურვილები. ამის გარდა, წარმატებულ მეწარმეებმა იციან როგორ გააკონტროლონ თანამშრომელთა მუშაობა, დააკვირდნენ მათ მოქმედებებს, რათა დარწმუნდნენ რომ მათი მითითებები შესაბამისად სრულდება.

დაგეგმვის უნარი, ორგანიზატორული ჩვევები. წარმატებულ მეწარმეებს აქვთ დაგეგმვის და ორგანიზების უნარი. ბიზნეს სამყარო ხომ ძალიან რთულია, ის არ პატიობს უპასუხისმგებლობასა და არაორგანიზებულობას: ასეთი თვისებებით შეუძლებელია მასში დიდხანს დარჩენა. წარმატებული მეწარმეები დიდ ყურადღებას უთმობენ თავისი დროის რაციონალურ დაგეგმვას. მითი იმის შესახებ რომ მეწარმეს შეუძლია იმოქმედოს ალალბედზე, – მეტი არაფერია თუ არა მითი. იმისდა მიუხედავად, უძღვებით თქვენს საკუთარ მცირე საწარმოს, თუ მართავთ მსხვილი კორპორაციის ბიზნესს, წარმატებას შეიძლება მიაღწიოთ მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ გულისყურით დაამუშავებთ ყველა დეტალს. წარმატებული მეწარმეები აკონტროლებენ თავის დროს, რათა ყოველთვის იმოქმედონ საჭირო მიმართულებით და არ დაკარგონ დრო წვრილმანებზე. იქიდან გამომდინარე, რომ მეწარმეებს ხშირად უხდებათ ერთდროულად რამდენიმე ამოცანის, მათ შორის გაყიდვათა პრობლემების, მარკეტინგის, წარმოების და ანგარიშების ანაზღაურების გადაწყვეტა, მზად უნდა იყვნენ გამოიჩინონ მოქნილობა და მოთმინებით მოეკიდნონ გაცნობიერებულ ქაოსს.

წინა მოღვაწეობის გამოცდილება. ნულიდან დაწყებული წინა ბიზნესის გამოცდილება – ერთ-ერთი მთავარი მახასიათებელია, რომელიც გააჩნიათ წარმატებულ მეწარმეებს. ორგანიზება გაუკეთო საქმეს ნულიდან – ძალზე მძიმე პრობლემაა; მისი გადაწყვეტის პერიოდში მეწარმეები აწყდებიან უამრავ, მათ მიერ არაკონტროლირებად ფაქტორებს, როგორც შიდა, ასევე გარე სფეროში. ეს გზა სახიფათოა მრავალი პოტენციური საშიშროებების გამო. განსაკუთრებით, საკანონმდებლო ბაზის, დაბეგვრის, სახელმწიფო დარეგულირების და არაპროგნოზირებადი ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ცვლილებების მიზეზით. თუ მეწარმეს ადრე მიღებული აქვს გამოცდილება ამ წინააღმდეგობათა გადალახვის გზაზე, მათ შექმნილი აქვთ მნიშვნელოვანი წინაპირობა წარმატებისათვის მომავალში. წარმატებულ და გამოცდილ მეწარმეებს უფრო კარგად ესმით ბაზრის მოთხოვნილებები და

მდგომარეობა. რაც მეტი გამოცდილება აქვთ მათ დაგროვილი, მით უკეთესად ესმით რა სურთ და რას აფასებენ მომხმარებლები, მითუმეტს მათ შესწევთ უნარი დაამუშაონ წარმატებული კონკურენტუნარიანი სტრატეგია, რათა მოემსახურონ მომხმარებელს. წარმატებული მეწარმეები – კარგი ბიზნესმენები არიან. ცნობილია, რომ რა სახისაც არ უნდა იყოს ბიზნესი, მან საბოლოო ჯამში უნდა მოიტანოს მოგება; ამის გამო წარმატებული მეწარმეები ყოველთვის უყურებენ იმას, თუ როგორია კომპანიის ჯამური მაჩვენებლები. მათ იციან, თუ რა დგას საფინანსო მაჩვენებლების უკან, კარგად ორიენტირებენ საფინანსო ანგარიშებში, გეგმავენ ფულადი სახსრების მიმოქცევას, იციან როგორ მიაღწიონ ფინანსირებას. ამის გარდა, წარმატებული მეწარმეები ერკვევიან მარკეტინგის პრობლემებში, საწარმოო ტექნოლოგიებში და შესწევთ უნარი შეიგრძნონ ბიზნესკლიმატი მთლიანობაში. მათ გააჩნიათ შესანიშნავი საქმიანი შეგრძნება, ხელმძღვანელობენ რა როგორც თავისი ბიზნესის, ასევე კონკურენტული ბაზრის რეალისტური შეფასებებით.

ტექნიკური ცოდნა. წარმატებულ მეწარმეებს გააჩნიათ, როგორც მართვის, ასევე ტექნიკური ცოდნა თავის ბიზნესში. მათ იციან როგორ მართონ ბიზნესი და გააჩნიათ სათანადო უნარ-ჩვევების ნაკრები. წარმატებული მეწარმეებისადმი აუცილებელი, კატეგორიული მოთხოვნაა – ბიზნესის საერთო პრაქტიკის, იმ პროცესების ღრმა ცოდნა, რომლებიც უზრუნველყოფენ საქონლით მომარაგებას და მომსახურების გაწევას. რაც მეტი ცოდნის მარაგი და ჩვევები გააჩნია მეწარმეს, განსაკუთრებით ახალი ბიზნესის დაწყებისას, მით მეტი შანსი აქვს საბოლოო წარმატებისათვის. მეწარმეები გადიან მომზადებას და იმაღლებენ თავისი ცოდნის დონეს ისეთ სფეროებში, როგორიცაა, მარკეტინგი, აღრიცხვიანობა, ადმინისტრირება და ადამიანთა მართვა. როგორც გამოკვლევები გვიჩვენებს, წარმატებულ მეწარმეებს მყარ ტექნიკურ ჩვევებთან ერთად, აქვთ მენეჯერის შესანიშნავი ჩვევები და კარგი საბაზო განათლება. დამატებით, ყოველთვის მათ განკარგულებაშია მაღალკვალიფიცირებული კონსულტანტები, რომლებიც ეხმარებიან სამეწარმეო წამოწყებების წარმატებულ უზრუნველყოფაში.

მაღალი შრომისუნარიანობა. წარმატებული მეწარმეები, როგორც წესი ძალიან ენერგიულები და შრომისმოყვარეები არიან. მათ სწყურიათ აკეთონ თავის საქმე მუხლმოუდრეკლად. მეწარმეები, როგორც წესი მუშაობენ ბევრს, თავის თავზე იღებენ პასუხისმგებლობას უამრავ საქმეზე, რომლებიც დაკავშირებულია ბიზნესის მართვასთან. ისინი დაღლის შემთხვევაშიც კი აგრძელებენ მუშაობას, მიუხედავად იმისა არიან თუ არა აღელვებულები და რითიმე დათრგუნულები. წარმატებული მეწარმეები მთლიანად არიან თავისი იდეების ერთგულნი, რომლებიც იძულებულს ხდის

მათ მოახდინონ თავის თავის კონცენტრაცია, იმ შემთხვევაშიც კი, როცა საქმე ცუდად მიდის. მძიმე დროის მიუხედავად, წარმატებული მეწარმეები აგრძელებენ საქმის კეთებას და ახორციელებენ ცხოვრებაში ბიზნესის თავისებურ ხედვას.

ახალი წამოწყებების სურვილი. მეწარმეები – როგორც წესი, თვითმოტივირებული პიროვნებები არიან, რომლებიც თითონ იწყებენ თავისივე შემუშავებულ პროექტებს. ისინი არ ელოდებიან ვისმეს მიერ მოწონებას, არ თვლიან რომ ვინმე შეეცდება მათ მოტივირებას; ისინი იწყებენ თავისი ბიზნესის განვითარებას, რადგანაც ამისაკენ მათ უბიძგებს შინაგანი ხედვა და მეწარმის ინსტინქტი.

საკუთარი ფინანსური რესურსების არსებობა. ამ დრომდე ახალ საწარმოთა უმრავლესობა, იწყებს ფუნქციონირებას მეწარმე – დამფუძნებლის საკუთარი ფინანსების ხარჯზე. წარმატებული მეწარმეები ფინანსურ დახმარებას იღებენ თავისი ოჯახის ან მეგობრების მხრიდან. ისინი ყოველთვის აფასებენ ბიზნესის ზეგავლენას მათ პირად ცხოვრებაზე. ისინი უხსნიან თავის ახლობლებს, თუ რა ცვლილებებს უნდა ელოდნენ მისგან ახალი ბიზნესის დაწყებასთან დაკავშირებით, მაგალითად, მუშაობის დროის ხანგრძლივობის გაზრდას, ხშირ საქმიან მგზავრობებს. მეწარმეები ცდილობენ ისე დაგეგმონ თავისი ცხოვრება ოჯახისა და მეგობრებისათვის, რომ ისინი შეეგუონ ამ აუცილებელ ცვლილებებს.

მცირე და საშუალო წარმოებების განსაზღვრა, მათი უპირატესობანი და ნაკლოვანებები.

მოცემული მასალის მიზანია მცირე და საშუალო წარმოებათა ტერმინის განსაზღვრა. ბ) მცირე წარმოებათა უპირატესობების ჩვენება ვ) მცირე წარმოებათა ნაკლოვანებების აღწერა. დ) მცირე წარმოებათა მომავალზე მსჯელობა და მათზე სტრატეგიის გამოყენების აუცილებლობა.

მცირე და საშუალო წარმოებების ცნების განსაზღვრისათვის გამოვიყენებთ თეორიულ საფუძვლებს და პრაქტიკულ მაგალითებს. გამოვიკვლევთ მცირე წარმოებათა ნაკლოვანებებს და უპირატესობებს. გამოვიკვლევთ მათ როლს ქვეყნის ეკონომიკის მნიშვნელობებისათვის, მცირე წარმოებათა მომავალს და აუცილებლობას მცირე და საშუალო წარმოებათა მენეჯერებმა იაზროვნონ სტრატეგიულად.

მცირე და საშუალო წარმოებების იდენტიფიკაციისათვის, გამოიყენება რიგი კრიტერიუმები, როგორიცაა: დამატებითი ღირებულება, აქტივების ღირებულება, ყოველდღიურ გაყიდვათა მოცულობა, პერსონალის რაოდენობა. უკანასკნელი ორი კრიტერიუმი უფრო ხშირად გამოიყენება მცირე და საშუალო წა-

რმოებების გამოსაყოფად წარმოებების ზოგადი მასიდან. მცირე ან საშუალო წარმოება – ესაა ფირმა, რომელსაც უკავია ბაზრის მხოლოდ მცირე ნაწილი და იმართება პირადად მფლობელის ან თანამფლობელის და არა დეტალურად დამუშავებული მენეჯმენტის სისტემით. ამ გზით, იგი არასაკმარისადაა დიდი, რათა ხელმისაწვდომი იყოს კაპიტალის ბაზარზე, საკუთარი აქციების ემისიისთვის და მათი ბაზარზე განთავსებისათვის.

მსხვილი კომპანიის ფილიალი არ შეიძლება ჩაითვალოს მცირე ფირმად, თუნდაც იგი იყოს პატარა და შედარებით დამოუკიდებელი მიღებული გადაწყვეტილებების თვალსაზრისით

ხარისხობრივი პარამეტრების მოხედვით მცირე და საშუალო წარმოებებს აქვთ შემდეგი სამი მახასიათებელი:

1) დამოუკიდებელი ხელმძღვანელობა, როდესაც მენეჯერები ხშირად კომპანიის მფლობელები არიან.
2) კომპანიის კაპიტალი უზრუნველყოფილია ერთი პირის მიერ ან განსაზღვრულ პირთა ჯგუფით – კომპანიის მფლობელებით.
3) მოქმედების სფერო ძირითადად–გეოგრაფიული შეზღუდულია, ფირმის მფლობელნი და თანამშრომლები ცხოვრობენ ერთ რეგიონში, თუმცა გასაღების ბაზარი არაა აუცილებელი მოთავსებული იყოს ზუსტად იგივე ადგილას.

დღეისათვის მცირე ფირმების ერთიანი განსაზღვრა არ არსებობს, რაც პირველ რიგში განპირობებულია ბიზნესის ფართო მრავალფეროვნებით. მცირე ფირმა – ეს დამოუკიდებელი წარმოებაა, მართვადი მფლობელის ან პირის მიერ, რომელსაც ნაწილობრივ ეკუთვნის ფირმა და რომელსაც ეკუთვნის ბაზრის მცირე წილი. ფირმის ზომა განპირობებულია ეკონომიკის იმ სექტორით, რომელშიც მოქმედებს. მაგალითად, მოცემული ზომის ფირმა შეიძლება ჩაითვალოს მცირედ მოცულობითი, ბაზრის სექტორში, რომელშიც მოქმედებს მრავალი კონკურენტი კომპანია და მსხვილ ფირმად სხვა სექტორში, თუ მოცემულ სექტორში მოქმედებს კომპანიების შეზღუდული რიცხვი.

ზოგიერთის მეცნიერის განსაზღვრის მიხედვით, ფირმა შეიძლება ჩაითვალოს მცირედ თუ:

- თუ იგი ფლობს კონკურენტული ბაზრის შედარებით მცირე წილს.
- მას არ აქვს შესაძლებლობა იმოქმედოს ბაზრის ფასებზე ან თუ ეს არაკომერციული ორგანიზაციაა, არ შეუძლია თავის სფეროში თუნდაც მცირედი მნიშვნელოვანი ზემოქმედების მოხდენა.
- მისი ხელმძღვანელობა უშუალოდ მოქმედებს გადაწყვეტილების მიღების ყველა ასპექტში. კომერციულ ორგანი-

ზაციებში – კომპანიის ხელმძღვანელები როგორც წესი მათი მფლობელები ან თანამფლობელებია.

- ფირმა დამოუკიდებელია. მისი ხელმძღვანელები – მფლობელები სრულად აკონტროლებენ ბიზნესს ან ორგანიზაციის ქმედებას, თუმცა მათი მოქმედების თავისუფლება შეიძლება იყოს შეზღუდული ვალდებულებებით, დამფუძნებლების წინაშე ან საფინანსო ინსტიტუტების წინაშე.

ეკონომიკის ზოგიერთ სექტორში, მიზანშეწონილია კომპანიის სიდიდე განისაზღვროს პერსონალის რაოდენობით, მაშინ როდესაც სხვა სექტორში უკეთესია წლიური ბრუნვით იქნეს ეს განსაზღვრული.

როგორც წესი სტატისტიკური აღრიცხვისათვის გამოიყენება შემდეგი მაჩვენებლები:

- მიკროფირმა – პერსონალის რაოდენობა 0-9 ადამიანი.
- მცირე ფირმა "----------" 0-49 ადამიანი (შეიცავს მიკროფირმებს).
- საშუალო ფირმა "----------" 50-249 ადამიანი.
- მსხვილი ფირმა "----------" 250 ადამიანი და მეტი.

2001 წლის ევროკომისიის დოკუმენტის მიხედვით, მცირე და საშუალო წარმოებების ერთიანი განსაზღვრა მოცემულია ცხრილში 1.1 რეკომენდაციის სახით, რომელსაც არა აქვს იძულებითი მახასიათებლები ქვეყანა მონაწილეებისათვის.

ცხრილი 1.1

კრიტერიუმები	მიკრო	მცირე	საშუალო
მუშაკთა მაქს. რაოდენობა	9	49	249
მაქსიმალური წლიური ბრუნვა	უმნიშვნელო	7-მილიონი ევრო	40 მილიონი ევრო
ბალანსის მაქს. ჯამი	"---------- "	5-მილიონი ევრო	27 მილიონი ევრო
დამოუკიდებლობა	"---------- "	კაპიტალის ან ხმის უფლების არაუმეტეს 25% აქციების ეკუთვნის ერთ ან რამოდენიმე კომპანიას, რომლებიც არ არის მცირე და საშუალო წარმოებები	

წყარო ევროკომისია 2001 წ.

ეს დოკუმენტი, საშუალებას იძლევა თუ ეს სასურველია გამოვიყენოთ უფრო დაბალი დონის მახასიათებლების მნიშვნელობები, რომლებიც განსაზღვრავენ მცირე და საშუალო წარმოებების სტატუსს. წარმოებაში მომუშავეთა რაოდენობა არა უმეტეს 250 კაცისა.

- ყოველწლიური ბრუნვა არა უმეტეს 50 მილიონი ფუნტისა.
- თავის გადაწყვეტილებებში კომპანიის ხელმძღვანელობა დამოუკიდებელი და თავისუფალია გარედან.

მცირე და საშუალო ბიზნესის უპირატესობანი. თითქმის მთელ მსოფლიოში მცირე და საშუალო წარმოებები ძირითად როლს თამაშობს ხალხის სამუშაო ადგილით დასაქმებაში, ინოვაციურ წამოწყებებში, კონკურენციის უზრუნველყოფაში და ეკონომიკური სიმდიდრის შექმნაში. ამ წარმოებების სტრატეგია, რომელიც ხელს უწყობს მათ წინსვლასა და ზრდას, დაფუძნებული უნდა იყოს ტექნოლოგიურ ან კომერციულ ინოვაციებზე, ან ფოკუსირებულ (ნიშურ) სტრატეგიაზე შემოთავაზებულ პროდუქტების ან მომსახურების დიფერენციაციაზე. მიზეზები რაც იზიდავს ხალხს მცირე ბიზნესში და მისი უპირატესობა, მცირე და საშუალო წარმოებათა მფლობელებისათვის შემდეგია მცირე ბიზნესში:

- იზიდავს რთულ, დინამიურ სარისკო სიტუაციებში.
- მოაქვს ფსიქოლოგიური კომფორტი.
- საშუალებას გვაძლევს იყო შენი საკუთრების ხელმძღვანელი.
- იძლევა სამუშაო ადგილის უსაფრთხოების გარანტიას.
- ზრდის ოჯახის წევრების დასაქმების შესაძლებლობას.
- ზრდის ფინანსურ მოგებას (სარგებელს).

მცირე ბიზნესში მისვლის უპირატესობა – ესაა თვით გამოწვევა, რომელიც მოსდევს ახალი საქმის დაწყებას. ამიტომ მცირე ბიზნესისათვის უფრო აქტიური კანდიდატებია ხალხი, რომლებიც დაინტერესებული არიან საინტერესო და რთული სამუშაოთი და არ ეშინიათ სირთულეების. გამოკვლევებმა გვიჩვენეს, რომ მცირე წარმოების ყველაზე წარმატებულ ხელმძღვანელებს სიამოვნებთ იმის შეგრძნება, რომ წარმატების და წაგების შანსი ერთნაირია. საქმის წარმატებისათვის მათ შეუძლიათ დაეყრდნონ უნარს და კომპეტენტურობას. ისინი გრძნობენ, რომ საბოლოო შედეგი ბევრადაა განპირობებული მათი პირადი ცოდნით, გამოცდილებით, ნიჭით, უნარით გამოიყენონ ბაზრის შესაძლებლობები. რასაკვირველია იყო ხელმძღვანელი და დამოუკიდებლად მართო ბიზნესი, ერთის მხრივ მორალურ კმაყოფილებას განიჭებს და ამასთან შეგიძლია იმუშაო რამდენი ხანიც გინდა, ისე რომ არ გქონდეს საპენსიო ასაკის, თუმცა მეორეს მხრივ დიდი პასუხისმგებლობაცაა.

ბიზნესის ზრდასთან ერთად იზრდება სამუშაო ადგილების რიცხვიც, რაც საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელს დაასაქმოს თავისი ოჯახის წევრები. თუმცა მცირე წარმოების მთავარი უპირატესობა – მისი მფლობელის ფინანსური შესაძლებლობების გაფართოებაა. მცირე წარმოების დამფუძნებლებმა გამოიმუშავეს გაცილებით დიდი თანხა, საკუთარი ბიზნესიდან ვიდრე მაშინ,

როდესაც ისინი დაქირავებულნი იყვნენ და სხვისი ხელმძღვანელობის ქვეშ მუშაობდნენ. მცირე წარმოებების დამფუძნებლების წინ იხსნება მრავალი შესაძლებლობა წარმატების მიღწევისთვის და ფინანსური მოგების მიღწევისთვის.

მცირე და საშუალო წარმოებების ნაკლოვანებები. მცირე ბიზნესის მრავალი უპირატესობის მიუხედავად, მას აქვს ასევე მრავალი სუსტი მხარეები, რომლებსაც მიეკუთვნება გაყიდვების მოცულობების ცვლილება – რყევა, კონკურენცია, ხელმძღვანელის მოვალეობების სფეროს მუდმივი გაფართოება, შესაძლებელი ფინანსური დანაკარგები, თანამშრომლებს შორის ურთიერთდამოკიდებულების დარეგულირების აუცილებლობა, მოქმედი დებულებების კანონმდებლობების შეზღუდვა და რეგლამენტირება, ასევე მარცხის რისკი. ბიზნესი ეჯახება გაყიდვების მოცულობათა რყევების პრობლემას, რაც უარყოფითად მოქმედებს ფულადი სახსრების მოძრაობის ბალანსზე. გაყიდვების მოცულობის ცვლილება დამოკიდებულია სეზონზე – ხანდახან ეს მოცულობა მაღალია, სხვა დროს იგი მკვეთრად ეცემა. წარმოების ხელმძღვანელებმა აუცილებელია დააბალანსონ ფულადი სახსრების ბრუნვა (შემოსავალი და გასავალი) რათა უზრუნველყონ საკმარისი ფინანსები ბიზნესის ყოველდღიური საჭიროებისთვის. მცირე წარმოებების ძირითად ნაკლს მიეკუთვნე-ბა მომხმარებლის ფასეულობების და მომხმარებელთა მოლოდინის ცვლილებაზე სწრაფი რეაგირების შეუძლებლობა. მაგალითად, ხშირ შემთხვევებში მცირე წარმოებებს არ შეუძლიათ სწრაფი ადაპტირება. საბაზრო პირობებისა და ტექნოლოგიების სფეროს ცვლილებებზე მცირე ბიზნესი დაკავშირებულია კონკურენციის მუდმივ რისკთან.

მრავალი მიზეზებით ამ რიცხვს მიეკუთვნება კაპიტალის სტრუქტურის ნაკლი, მარკეტინგული არხების სისუსტე, ბაზრის დაბალი წილი და სხვა. მცირე და საშუალო წარმოებებში ეჯახებიან უფრო მკაცრ კონკურენციას, ვიდრე მსხვილი კონცერნები. მაგალითად, ტექნოლოგიების სფეროს სწრაფი ცვლილება, შეიძლება აღმოჩნდეს მნიშვნელოვანი დარტყმა მცირე წარმოებისთვის. მცირე ბიზნესის სხვა ნაკლი მდგომარეობს იმაში, რომ ამ წარმოებათა ხელმძღვანელმა თავის თავზე უნდა აიღოს თავის ბიზნესზე სრული პასუხისმგებლობა. ის უნდა იყოს ძალიან მოტივირებული, რათა აიღოს თავის თავზე სრული პასუხისმგებლობა, მან უნდა შეძლოს აითვისოს ბიზნესის მრავალ სფეროში მართვის ჩვევები. მაგალითად მარკეტინგში ფინანსურ და ოპერატიულ მართვაში, ადამიანური რესურსების მართვაში და ა.შ.

უუნარობას განავითაროს თავის თავში მთელი სპექტრი მართვის უნარ-ჩვევების და კომპეტენციების, აუცილებლად მივყევართ ბიზნესის ჩავარდნასთან. მცირე ბიზნესი უფრო მგრძნობიარეა ფინანსური დანაკარგების პრობლემისადმი, ვიდრე მსხვილი კორპორაციები. მცირე და საშუალო წარმოებას

სტრატეგიული გადაწყვეტილების დროს დაშვებული შეცდომა შეიძლება ძალიან ძვირად დაუჯდეს. ორიენტაციამ არა იმ ბაზარზე, იმ პროდუქტში ჩადებულმა სახსრებმა, რომელიც იმყოფება თავისი სიცოცხლისუნარიანობის უკანასკნელ სტადიაზე, შეიძლება მიგვიყვანოს უზარმაზარ ფინანსურ დანაკარგებთან. სხვა ძირითადი ნაკლი მცირე ბიზნესის – ისაა, რომ იგი ხდება დებულებებისა და კანონების დიდი სიმრავლის ქვეშ. მაგალითად, სანამ დაიწყება მცირე ან საშუალო ფირმის მეპატრონე რაიმე სახის მეწარმეობას მათ უნდა მიიღონ ლიცენზია (ნებართვა). მცირე ჩავარდნის შემთხვევაშიც კი ფირმა აწყდება დიდ ფინანსურ პრობლემებს, რადგანაც სახსრების ძირითადი ნაწილი ჩადებულია ბიზნესში. მთლიანობაში, თუ ბიზნესმენი, ფირმის მეპატრონე აზროვნებს სტრატეგიულად და მას ბიზნეს-გეგმის შედგენისას შეუძლია გაითვალისწინოს თავისი ბიზნესის სუსტი და ძლიერი მხარეები, ასევე გარე სფეროს ნეგატიური მომენტები და შესაძლებლობანი, მაშინ იგი შესძლებს დასახელებული ნაკლის მინიმიზირებას და მის გადაქცევას ახალ შესაძლებლობებად.

დასკვნის სახით წარმოვადგინოთ მცირე ბიზნესის ნაკლოვანებები.

1) გაყიდვების მოცულობის ცვლილებები.
2) კონკურენცია.
3) პასუხისმგებლობების და მოვალეობების სულ უფრო ზრდადი ტვირთი.
4) ფინანსური დანაკარგების რისკი.
5) ურთიერთდამოკიდებულებები მომსახურეთა შორის.
6) რეგულირებული და რეგლამენტირებული კანონები და დებულებები.
7) ჩავარდნის რისკი.

მაგალითის სახით თუ ავიღებთ დიდ ბრიტანეთში მცირე და საშუალო წარმოების როლს, შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ დიდი ბრიტანეთის ეკონომიკაში მცირე ბიზნესი თამაშობს ძირითად როლს. (დასაქმებულია 12 მილიონზე მეტი ადამიანი, რაც შეადგენს დამატებითი სამუშაო ადგილების 85% და სამუშაო ადგილების 50%). ასეთ ფირმებზე დღეისათვის მოდის ახალი ტექნოლოგიური ინოვაციების შექმნისა და დანერგვის დიდი ნაწილი. ამიტომ მცირე და საშუალო წარმოებების რიცხვის ზრდასთან ერთად ინფორმაციულ ტექნოლოგიებში და სხვა კომერციულ მოთხოვნად სფეროებში, მსხვილ ტრადიციულ კომპანიებს შორის იზრდება ტენდენცია გადასცეს აუტოსტორინგი ინოვაციების და პროგრესიული ტექნოლოგიების. ამიტომ დღეისათვის ინგლისში შექმნილია ბიზნეს-კავშირების ნაციონალური ქსელი.

მცირე ბიზნესის შემხვედრ პრობლემებს მიეკუთვნება: არასაკმაო ინვესტირება და პრობლემები ფულადი ერთეულის მოძრაობაში,

განუხორციელებელი იმედი მიაღწიონ გაყიდვის დაგეგმილ მოცულობას, ამას შეიძლება დაემატოს სუსტი დაგეგმვა და ბიზნესის მართვის არასაკმარისი გამოცდილება. ამაში იგულისხმება.

1) დოკუმენტაციისა და აღრიცხვის წარმართვის არაადეკვატური სისტემა.
2) მოღვაწეობის გაფართოება რესურსების რეალური მოცულობის გათვალისწინების გარეშე.
3) მომხმარებელზე ინფორმაციის ნაკლებობა.
4) ბაზრის დივერსიფიცირების ცდის ჩავარდნა.
5) მარკეტინგული კვლევების უქონლობა ან არასაკმარისად გამოკვლევა.
6) პრობლემები კანონმდებლობასთან.
7) ერთპიროვნული მართვა.
8) მართვის ტექნიკის საკითხებში არასაკმარისად კომპეტენტურობა.
9) ხელმძღვანელობა დაუსწრებლად.

მთლიანობაში ყველაზე გავრცელებული მიზეზი ფირმის კრახის თვითონ ხელმძღვანელებია (მენეჯერები). მათ უბრალოდ არ იციან როგორ აწარმოონ ბიზნესი. სხვა სიტყვებით, მათ არა აქვთ ბიზნესის განვითარების ხანგრძლივი გეგმა, და მათ არ შეუძლიათ იაზროვნონ სტრატეგიული კატეგორიებით, და შესაბამისად სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებისას უშვებენ დიდ შეცდომებს, იმ დროს როდესაც ფირმის ნებისმიერ გამოცდილ ხელმძღვანელს შეუძლია სწრაფად დაინახოს, შეაფასოს და გადაჭრას პრობლემა. აღინიშნება, რომ ფირმის ხელმძღვანელის ბალანსირებული მართვის უნარ-ჩვევების უქონლობა, ასევე ხდება მცირე ბიზნესის ჩავარდნის საფუძველი. უფრო მნიშვნელოვანი პრობლემაა, როდესაც ხელმძღვანელს არა აქვს საკმარისი პრაქტიკული გამოცდილება ბიზნესის ისეთ ძირითად სფეროებში როგორიცაა მარკეტინგი, ფინანსები, ოპერატიული მართვა, წარმოების მართვა.

ამრიგად, ნებისმიერი ფირმის წარმატების ძირითადი ფაქტორებია – ხელმძღვანელის კომპეტენტურობა და მისი პირადი თვისებები.

დასკვნები

- მცირე და საშუალო საწარმოები წარმოადგენენ ეკონომიკის საფუძველსა და მის ხერხემალს; მაგალითად, ევროპაში და დიდ ბრიტანეთში ბოლო ათწლეულის მანძილზე ისინი უზრუნველყოფდნენ ნახევარზე მეტ სამუშაო ადგილებს და ზრდის 80%-ს. უფრო მეტიც, მცირე საწარმოთა ხელმძღვანელები, როგორც წესი, მიდრეკილნი არიან

ინიციატივებისაკენ და გააჩნიათ უნარი მართონ ისინი სტრატეგიულად. აქედან გამომდინარე, მათი საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით საჭიროა ღირსეულად შეაფასო მათი მიდგომები, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტი.

- სტრატეგიას, როგორც მენეჯმენტის ასპექტს, აქვს პირდაპირი კავშირი კომპანიის მოძრაობის საერთო მიმართულებასთან და მის გრძელვადიან პოლიტიკასთან; სტრატეგია არის ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების გადაწყვეტის საშუალება. სტრატეგიული მენეჯმენტი თავისთავად წარმოადგენს მმართველობითი გადაწყვეტილებებისა და მოქმედებათა ნაკრებს, რომელიც განსაზღვრავს კომპანიის გრძელვადიან ფუნქციონირებას, ეს არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც სტრატეგები განსაზღვრავენ კომპანიის მისიას და მიზნებს, ფორმირებას უკეთებენ და აუმჯობესებენ სტრატეგიებს ამ ამოცანათა მისაღწევად, რეალიზაციას უკეთებენ ამორჩეულ სტრატეგიებს და აფასებენ მიღწეულ შედეგებს. სტრატეგიული მენეჯმენტი შეიცავს საქმიანი გარემოს ანალიზს, სტრატეგიის ფორმირებას, მის რეალიზაციასა და კონტროლს.
- სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემები მცირე და საშუალო საწარმოებს აძლევენ მრავალ უპირატესობას. სტრატეგიული მენეჯმენტი ეხმარება კომპანიის სტრატეგებს სწორად შეაფასონ და გაიგონ მიმდინარე სიტუაცია, რომელშიც იმყოფება კომპანია და აქედან გამომდინარე ფორმირება გაუკეთონ კომპანიის ნათელ სტრატეგიულ ხედვასა და მისიას. ეს მენეჯერებს საშუალებას აძლევს შეაფასონ კომპანიის უპირატესობები და სისუსტეები და ძალების კონცენტრაცია გააკეთონ იმაზე, რაც მისთვის სინამდვილეში წარმოადგენს სტრატეგიულ აუცილებლობას. სტრატეგიული მენეჯმენტი ეხმარება კომპანიის სტრატეგებს დასახონ სწორი მიზნები და ამოცანები, ასევე მობილიზაცია გაუკეთონ საშუალებებს ამ მიზნებისა და ამოცანების წარმატებული გადაწყვეტისათვის. სტრატეგიული მენეჯმენტი პრევენციული მოქმედების საშუალებას იძლევა და უზრუნველყოფს მზადყოფნას ყველა, როგორც კონტროლირებად, ასევე არაკონტროლირებად პრობლემასთან შესახვედრად. გეგმების რეალიზაციის სტრატეგიული ინტერესების შეფასებისას. ინფორმაციაზე დაყრდნობით, კომპანიის სტრატეგები აანალიზებენ, თუ რამდენად შესაბამისობაშია გეგმა გარეშე პირობებთან, უკეთ აღიქვამენ გარეშე პირობების ცვალებადობას, რომლებმაც შესაძლებელია იმოქმედონ მათ ბიზნესზე.

- ამ დრომდე მცირე ბიზნესში რჩებიან მენეჯერები, რომლებიც გვერდს უვლიან სტრატეგიულ მენეჯმენტს. ამის ძირითადი მიზეზი იმალება სტრატეგიული მენეჯმენტის მეთოდების არასრულყოფილ ცოდნაში, ასევე დროის უკმარისობაში ან იმაში, რომ არ შესწევთ დაგეგმარების უნარი. ძალზე ხშირად მცირე და საშუალო საწარმოთა მენეჯერებმა შესაძლებელია ვერც კი წარმოიდგინონ, თუ რამდენად ღირებულია სტრატეგიული მენეჯმენტი მათი ბიზნესისათვის. სტრატეგიულ დაგეგმარებაზე და მის უპირატესობებზე ცოდნისა და ინფორმაციის სიმცირეს კი მიყავს იქამდე, რომ ისინი არ არიან მზად კომპანიის საქმიანობაში აამოქმედონ სტრატეგიული მენეჯმენტი. მცირე და საშუალო საწარმოებში სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოუყენლობის სხვა მიზეზებს განეკუთვნება: საფინანსო მაჩვენებლებისადმი (როგორიცაა; ფულადი მიმოქცევა) ზერელე დამოკიდებულება, საჭირო მმართველობითი უნარ-ჩვევების სიმცირე ან საერთოდ არარსებობა, ყოველდღიური რუტინული პრობლემებით ზომაზე მეტი დატვირთვა, განცდები მომავლის გაურკვევლობის გამო, მცირერიცხოვანი პერსონალი, სუსტი მმართველობითი საინფორმაციო სისტემები და განსაკუთრებით – მონაცემთა შეკრებისა და დაგროვების არაეფექტურობა.
- ორგანიზაციებში, პასუხისმგებლობა სტრატეგიის ეფექტურ მართვაზე, დელეგირებული უნდა იყოს სტრატეგიულ მენეჯერებზე – ხშირად ასე უწოდებენ დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარეს, აღმასრულებელ დირექტორს ან დირექტორ-განმკარგულებელს, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაზე, ორგანიზაციაში ცვლილებების შეტანასა და განხორციელებაზე.
- სტრატეგიულ ხელმძღვანელად (მენეჯერად), შესაძლებელია იყოს ერთი პირი ან კომპანიის აღმასრულებელ ხელმძღვანელთა გუნდი; ისინი ანგარიშვალდებულნი არიან დირექტორთა საბჭოს და მათგან ამ ბიზნესით დაინტერესებულ ყველა პირის წინაშე. მსხვილ კომპანიებში მთავარი სტრატეგიული მენეჯერები არიან დირექტორთა საბჭო და მმართველი უმაღლესი რგოლი. მცირე და საშუალო საწარმოოებში კი მთავარი სტრატეგი – არის აღმასრულებელი დირექტორი (პრეზიდენტი) ან მფლობელი -- ხელმძღვანელი. რავალპროფილიან კომპანიებში სტრატეგის ხარისხში მოქმედებენ ბიზნესის სტრატეგიული ელემენტების მენეჯერები (ხელმძღვანელები), მაშინ, როცა მცირე ბიზნესში სტრატეგი არის მესაკუთრე-ხელმძღვანელი და მეწარმე, რომელმაც ორგანიზება გაუკეთა საქმეს და არის მისი წამყვანი. ისინი მონაწილეობენ კომპანიაში სტრატეგიული გადაწყვეტი-

ლებების შემუშავების ყველა დონეზე; კორპორატიულ, ბიზნესის და ფუნქციონალურ დონეებზე.

- არსებობს წარმატებული მცირე ბიზნესის იმ წარმომადგენელთა სხვადასხვა დამახასიათებელი თავისებურებები, რომლებიც ასრულებენ სტრატეგის როლს. წარმატებული მეწარმეები – არიან მაღალმოტივირებული სტრატეგები, რომლებიც იჩენენ მოქნილობას და არ ეშინიათ რისკის გაწევისა. ეს ხელმძღვანელები მოქმედებენ წინსწრებით და მზად არიან გამოიყენონ სტრატეგიული დაგეგმარება გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში. წარმატებული მეწარმეები – არიან ჭკვიანი მენეჯერები, რომლებსაც აქვთ წინა გამოცდილება ბიზნესში, რადგანაც თავის დროზე გახსნეს საკუთარი საქმე. დაბოლოს, წარმატებული მეწარმეები, როგორც წესი, თვითონ არიან მზად დააფინანსონ თავისი წამოწყებები.

შეკითხვები განხილვისათვის

1. რა თავისებურებებით არის გამოწვეული მცირე და საშუალო კომპანიების ბიზნესისათვის მცირე და საშუალო საწარმოთა სტრატეგიების შესწავლის საჭიროება.
2. რა განსაზღვრება შეგიძლიათ მისცეთ სტრატეგიულ მენეჯმენტს.
3. რას წარმოადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტი? ჩამოთვალეთ და განმარტეთ სამი სტადია, რომლებისგანაც შედგება, როგორც წესი სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი.
4. შეადარეთ ყველა „დადებითი“ და „უარყოფითი“, მცირე საწარმოებში სტრატეგიული მენეჯმენტის შესწავლისას.
5. თქვენის აზრით რაში შეიძლება იყოს სტრატეგიასა და მეწარმეობას შორის ურთიერთ კავშირის არსი.
6. ვინ არიან ორგანიზაციებში სტრატეგიული მენეჯერები? ვინ ასრულებს ამ როლს მსხვილ საწარმოებში მცირე და საშუალო კომპანიებისაგან განსხვავებით?
7. ვინ არის მეწარმე? ჩამოთვალეთ და განმარტეთ წარმატებული მეწარმის თუნდაც ხუთი ძირითადი მახასიათებელი.

სასწავლო ქეისი

როგორ შევძლოთ მცირე ბიზნესის წარმატებული ორგანიზება.

დეკემბრის ბოლოს დავითს, კომპიუტერების ინჟინერს, დაურეკა გიორგიმ, მისმა თანაკურსელმა, მისალმებისა და ტრადიციული სურვილების გაცვლის შემდეგ, ლაპარაკი დაიწყო ბიზნესზე. გიორგიმ, რომელიც ბიზნეს-სკოლის კურსდამთავრებულია, შესთავაზა დავითს გამხდარიყო მისი ბიზნესის თანაინვესტორი.

გასულ წლამდე გიორგის მამა ხელმძღვანელობდა კომპანია კომპიუტერ ტექნოლოგი შპს-ს. მცირე ხნის წინ ის გარდაიცვალა და გიორგიმ მემკვიდრეობით მიიღო კომპანია. ჰქონდა რა ბიზნესში საბაზო განათლება, მაგრამ ნაკლებად ერკვეოდა კომპიუტერულ ტექნიკაში, გიორგი მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ საჭირო იყო ისეთი პირის მოწვევა, რომელსაც ექნებოდა ცოდნა ამ სფეროში, რათა უზრუნველეყო მემკვიდრეობით მიღებული ბიზნესის გაგრძელება.

საბაზო ინფორმაცია

დავითი არის კომპიუტერული ტექნიკის სპეციალისტი, პრესტიჟული უნივერსიტეტის კურსდამთავრებული, ყოველთვის გამოირჩეოდა შესანიშნავი უნარით არჩეულ სფეროში და ხელმძღვანელობის ნიჭით; მიუხედავად იმისა, რომ იგი არ იყო მეწარმეთა ოჯახიდან, ყოველთვის ოცნებობდა გამხდარიყო კომპიუტერულ ინდუსტრიაში მომქმედი კომპანიის მეპატრონე და ხელმძღვანელი.

მისი მამა, ასევე კომპიუტერული ტექნიკის ინჟინერი, რომელმაც 30 წელი იმუშავა კომპიუტერულ კომპანიაში, იძულებული გახდა წამოსულიყო საწარმოს დახურვის გამო. დავითის დედა დიასახლისია, ხოლო და უმაღლეს სასწავლებელში სწავლობს საბუღალტრო აღრიცხვას. გამოცდილება ბიზნესში დავითმა მიიღო ინტერნაციონალურ კომპიუტერულ კომპანიაში სამი წლის მუშაობის შედეგად. აწონა რა თავის შესაძლებლობები და პირადი ინტერესები, ასევე გიორგის გამოცდილება ბიზნესის მართვაში, მან გადაწყვიტა გაეერთიანებინა ორივეს ძალისხმევა.

გიორგიმ მას გადასცა ახალი კომპანიას ყველა აქტივები, საკუთარი სახსრები, მარაგები, კაპიტალი და პასუხისმგებლობები. დავითმა აიღო სესხი ბანკში და ჩასდო ეს საშუალებები კომპიუტერების ასაწყობი აპარატურის შეძენაში. ასე ორმა მეგობარმა დააფუძნა ახალი კომპანია – ახალი კომპიუტერ ტექნოლოგი შპს. ახალი კომპანიის ბალანსი მოცემულია ცხრილ 1.1-ში.

ამჟამად დავითისა და გიორგის კომპანია ცდილობს დამკვიდრდეს ბაზარზე თავის პროდუქციით. მათი პრიორიტეტული ამოცანაა – კონკურენცია გაუწიონ სხვა ანალოგიურ კომპანიებს, ბაზარზე სხვა კომპანიებზე არანაკლები ხარისხის პროდუქციის გამოტანით უფრო დაბალ ფასებში. ისინი ხედავენ საქმის გაფართოების უამრავ საშუალებებს. მოცემულ მომენტში ფირმისათვის მოგების ნახვა არ არის პრიორიტეტული მიზანი. დავითი თვლის, რომ იგი იღებს სიამოვნებას და ბედნიერია, რომ წარმატებულად მართავს ბიზნესს.

კომპანია ახალი კომპიუტერ ტექნოლოგი შპს-ს ბალანსი 30 იანვარი, მუშაობის პირველი წელი.

შეკითხვები სასწავლო ქეისზე.

1. რა მოსაზრებებით ხელმძღვანელობდა დავითი, როცა იხილავდა გიორგის საქმიან წინადადებას?
2. რატომ მიიღო გადაწყვეტილება დავითმა გაეერთიანებინა ძალისხმევა და შეექმნა გიორგისთან ერთად ერთობლივი საწარმო?
3. რისკავდა თუ არა გიორგი, როცა ყველა თავისი აქტივი გადასცა ახალ კომპანიას.
4. რას ფიქრობთ, რატომ მიმართა გიორგიმ დავითს?
5. რას ლაპარაკობს კომპანიის მდგომარეობის შესახებ ბალანსი?
6. როგორ ფიქრობთ, შესძლებს თუ არა დავითი უახლოეს დროში საკუთარი საქმის დაფუძნებას?
7. თქვენის აზრით რა მოტივები აკავებენ დავითს გიორგისთან ერთობლივ ბიზნესში?

აქტივები		პასივები და კაპიტალი
არსებული თანხები	6284	კრედიტორული
მზა პროდუქციის მარაგები	4672	დავალიანება 6 230
ჯამური მიმოქცევის აქტივები	10956	გადასახდელი ვექსილი
ოფისის მოწყობილობა	2395	5 000
ამწყობი ხაზის მოწყობილობა	18456	ჯამური მოკლევადიანი
აუწყობელი დეტალები და ბლოკები	3567	11 230
		პასუხისმგებლობები
მექანიზმები და სხვა საშულებები	5856	
		აქციონერების კაპიტალი
ჯამური არაბრუნვადი აქტივები	30274	30 000
		პასუხისმგებლობებისა და კაპიტალის საერთო ჯამი
აქტივების საერთო ჯამი	**41230**	**41230**

თავი 2: სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი მცირე საწარმოებში

შესწავლის მიზნები:

- სტრატეგიული მენეჯმენტის ევოლუციის მოკლე აღწერა;
- „სტრატეგიის" ცნება სხვადასხვა განმარტებების შედარება და ერთი საერთო განმარტების შემოტანა;
- სტრატეგიის შესახებ არსებული ოთხი: ევოლუციური, კლასიკური, პროცესული და სისტემური თეორიის განხილვა;;
- მცირე და საშუალო საწარმოებში სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის შესწავლა;
- მცირე საწარმოებში სტრატეგიული მენეჯმენტის დინამიური მოდელის აღწერა და მისი განმარტება;
- მცირე საწარმოებში სტრატეგიული მენეჯმენტის სტადიების განმარტება.

მოცემული თავის ძირითადი ამოცანაა მცირე და საშუალო საწარმოებში (მსს) სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის გაცნობა. მოკლედ განიხილება სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციის ევოლუცია. შემდეგ შესწავლილი იქნება ტერმინის „სტრატეგიის" განსაზღვრა მენეჯმენტის ფარგლებში, რის შემდეგაც სტრატეგიული მენეჯმენტის შესახებ არსებულ ლიტერატურაზე დაყრდნობით განხილული იქნება სტრატეგიის შესახებ არსებული ოთხი მიდგომა. შემდეგი ამოცანა იქნება სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის განხილვა მცირე საწარმოებში, ასევე თანმიმდევრულად განვიხილავთ დინამიურ მოდელს მცირე და საშუალო საწარმოებში, და ბოლოს, შევჩერდებით სტრატეგიის ფორმულირებასა და რეალიზაციის და საერთო სიტუაციის შესახებ არსებული ინფორმაციის შესწავლაზე.

სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიის ევოლუცია

სტრატეგიული მენეჯმენტის ჩამოყალიბება დაკავშირებულია ბიზნესის ადმინისტრირების შესწავლასა და მის სწავლებასთან. გასული საუკუნის 60-იან წლებში დიდ ბრიტანეთში ჩანს სტრატეგიული მენეჯმენტის სწავლების ფესვები. ბიზნეს-სკოლებში ზოგადი მენეჯმენტის კურსის სახით, რომელიც ასრულებდა ბიზნესის სწავლების პროგრამას. ბიზნეს პოლიტიკის მასწავლებლები დადგნენ იმ აუცილებლობის წინაშე, რომ ცალკე გაეაზრებინათ და ესწავლებინათ კომპანიების სტრატეგიების სისტემური ანალიზი, რამაც საბოლოოდ ისინი სტრატეგიული მენეჯმენტის დამოუკიდებლად შესწავლამდე მიიყვანა.

სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიის ევოლუციური განვითარების მიმდინარე ეტაპისათვის დამახასიათებელია, როგორც

შესწავლის ობიექტისაკენ შემობრუნება. კომპანიის შიდა მახასიათებლების მიმართ ინტერესის გაღვივება იმაში, რომ ძირითადი აქცენტი გადატანილია ფირმის კონკურენტულ დინამიკაზე და მის ირგვლივ არსებულ კონკურენტულ გარემოსთან ფირმის ურთიერთობებზე.

სტრატეგიული მენეჯმენტი და მცირე საწარმოები

ბოლო 3 ათეული წლის მანძილზე შეინიშნებოდა სტრატეგიული მენეჯმენტის როგორც თეორიული ისე პრაქტიკული განვითარება, როგორც მსხვილ ფირმებში ისე მსს-ში. ამ პერიოდში შემუშავებულ იქნა მრავალი კონცეფცია, რომლებმაც ჩამოაყალიბეს სტრატეგიული მენეჯმენტის თანამედროვე მიდგომები. 1960 და 1970-იან წლებში შემუშავებულ საბაზისო ცნებებს შორის შეიძლება დავასახელოთ პროდუქტის შექმნის „სასიცოცხლო" ციკლი, ცდის მრუდი, ბიზნესის სტრატეგიული დაყოფა და ზრდის წილის მატრიცა.

1980-იან წლებში, (განვითარების ტემპების შენელების პერიოდში) სტრატეგიული მენეჯმენტის მთავარი ყურადღება გადატანილ იქნა კონკრეტული სტრატეგიების და განახლების (რეკონსტრუქციის) სტრატეგიების მიმართულებაზე, რომლებიც ასახავდა ბიზნესის არსსა და მის ბუნებას. ამავე პერიოდში ფიქრობდნენ რომ XXI-საუკუნეში ბიზნესის სამყაროში გამოჩნდება ისეთი ახალი პრიორიტეტები, როგორიცაა კონკურენტული ბრძოლის მზარდი გლობალიზაცია და ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგიები. ეს ახალი მოვლენები ცვლიან ბიზნესის და კონკურენციის ბუნებას რამდენიმე მიმართულებით.

მეცნიერებმა, რომლებიც სტრატეგიის სფეროს შეისწავლიან შეიმუშავეს ბიზნეს-სტრატეგიის მთელი რიგი განსაზღვრებებისა, რომლებიც ხშირად ასახავდნენ განსხვავებულ მიდგომებს ამ საგნის მიმართ. ცხადია, რომ სტრატეგია უნდა ჩაითვალოს მენეჯმენტის ძირითად არსად, რადგან იგი აკავშირებს ერთმანეთთან ყველა იმ ძაფს, რომელიც უზრუნველყოფს ოპერატიული გარემოს კონკურენციის საპასუხოდ ორგანიზაციის მართვას.

მიუხედავად მსხვილი კორპორაციის სტრატეგიების ანალიზისა და დიდი მოცულობის გამოკვლევების არსებობისა, მსს-თან დაკავშირებით ცოტა ხნის წინ ჯერ კიდევ არ ხდებოდა სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოყენება. რაც შეეხება მცირე საწარმოებს, სტრატეგიული მენეჯმენტი მათ მიმართ წარმოადგენდა სიახლეს, ახალ კონცეფციას. სტრატეგიული მენეჯმენტის ტრადიციული მკვლევარები დადგნენ აუცილებლობის წინაშე, რომ ეს კონცეფცია განესაზღვრათ გეგმების შემუშავების თვალსაზრისით, რადგანაც მათი მთავარი ამოცანა იყო

ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავება მსხვილი კომპანიის მოცემული პარამეტრების მიხედვით.

მცირე და საშუალო საწარმოები სტრატეგიული მენეჯმენტის კვლევის თვალსაზრისით წარმოადგენენ შედარებით ახალ სფეროს, მსს-ის სტრატეგიის განვითარებისთვის შედარებით უფრო პერსპექტიულია რაციონალური დაგეგმვის მოდელი. დაგეგმვას ხშირად განიხილავენ როგორც კომპანიის წარმატების გასაღებს, რადგან იგი ამცირებს გაურკვევლობის ხარისხს, იძლევა ალტერნატიული ვარიანტების განხილვის გარანტიას და მენეჯერებსა და ხელმძღვანელებს ეხმარება ინვესტორებთან ურთიერთობაში. მკვლევართა ნაწილი ვარაუდობს, რომ დაგეგმვის ხარისხი განისაზღვრება ბიზნესის ბუნებით, კომპანიის ფირმის – მფლობელის მოხერხებულობით, უნარ-ჩვევებით, მისი დამოკიდებულებით დაგეგმვისადმი ზოგადად, ასევე, კომპანიის სიდიდით და განვითარების ციკლის იმ სტადიით, რომელზეც იმყოფება იგი განხილვის მომენტისათვის. მრავალ კომპანიაზე ჩატარებულმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ მაღალ ტექნოლოგიებზე სპეციალიზებული მცირე ფირმები აქტიურად იყენებენ სტრატეგიულ დაგეგმვას კომპანიის გრძელვადიანი ზრდის უზრუნველყოფის მიზნით. ამასთან, აღმოჩნდა, რომ კომპანიის ზრდის პროცესში სტრატეგიული დაგეგმვა უფრო რთული და სრულყოფილი ხდება. ავტორთა ნაწილი კრიტიკულადაა განწყობილი მცირე საწარმოებში სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოყენების მიმართ. საფუძვლად მოჰყავთ ის არგუმენტი, რომ თითქოს სტრატეგიული დაგეგმვა კარგავს თავის აქტუალობას დინამიური საქმიანობის პროცესში, როდესაც ფირმის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებისათვის მთავარია ინოვაციების დანერგვა, მოქნილობა მომენტალური რეაგირების უნარი სწრაფად წარმოქმნილ და ასევე სწრაფად მიმდინარე შესაძლებლობებზე.

მკვლევართა ერთ ნაწილს კი, რომელიც უმრავლესობას შეადგენს, სტრატეგიული მენეჯმენტი მიაჩნია აუცილებლად, თუმცა აღიარებენ, რომ მცირე ფირმების შემთხვევაში ბიზნეს-სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზაცია განსხვავდება ანალოიური პროცესებიდან მსხვილ კომპანიებში.

ჩატარებულ კვლევებში გამოთქმულია ვარაუდი იმის შესახებ, რომ აღნიშნულ პროცესებში მონაწილე ძირითადი მოთამაშეები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან განათლების, კვალიფიკაციის, კულტურის დონით, პირადი უნარებით, გამოცდილებით და მიზნებით. ამიტომაც კონკრეტულ შემთხვევებში არ არსებობს ყველა კომპანიისთვის გამოსადეგი ოპტიმალური სტრატეგია. ამ თავში შევეხებით მცირე და საშუალო საწარმოებში სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოყენების შესაძლებლობას.

სტრატეგია და მისი განმარტება

სტრატეგიის განსაზღვრის ერთ-ერთი პირველი ავტორი – Alfred Chendler, ამტკიცებდა, რომ „სტრატეგია – ესაა საწარმოს ძირითადი გრძელვადიანი მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა, მოქმედების მიმართულებისა და რესურსების განაწილება ამ მიზნების მისაღწევად". ფართოდ გავრცელებულია აზრი იმის შესახებ, რომ სტრატეგია ისევე ეხება დაგეგმვის და მიზნების დასახვის პროცესს, როგორც მისი მიღწევის საშუალებებით უზრუნველყოფას.

საბოლოოდ სტრატეგია – შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მიზნები და საშუალებები, ამასთან მიზნები წარმოადგენენ ორგანიზაციის მიზნებს და ამოცანებს. ესაა ის, რაც ქმნის ბიზნესს, გზას რომელსაც ის მისდევს და იმ გადაწყვეტილებებს, რომლებსაც იღებენ მოცემული პუნქტების და წარმატებების მისაღწევად.

შემოღებული იყო სტრატეგიის სამი მოდელი: წრფივი, ადაპტაციური (შემგუებელი) და მაინტერპრეტირებელი. (ცხრილი 2.1) ამისთვის სტრატეგიის სამ განზომილებიანი კლასიფიკაცია მიმართულია იქითკენ, რომ აქცენტი გაკეთდეს საშუალებებზე, ამასთან, მიზნები მას ესმის, როგორც ორგანიზაციის საქმიან გარემოსთან შესაბამისობაში მოყვანა. უფრო დაბალი დონის ცვლილებები სტილში და ხარისხის მარკეტინგში, ასევე განხილულია როგორც სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი.

ცხრილი 2.1.

სტრატეგიის სამი მოდელი

ცვალებადი	წრფივი სტრატეგია	ადაპტაციციური სტრატეგია	ინტერპრეტაციის სტრატეგია
სტრატეგიის ბუნება	გადაწყვეტილებები, მოქმედედები, ინტეგრირებული გეგმები	„შესაბამისობის მიღწევა, მრავალმხრიობა	საინტერპრეტაციო ორიენტები.
სტრატეგიის ყურადღების ცენტრი	საშუალებები, მიზნები	საშუალებები	ორგანიზაციის პოტენციური მონაწილენი და მონაწილენი
სტრატეგიის მიზანი	დასმული ამოცანების გადაწყვეტა	მდგომარეობის გარემოს ცვლილებებთან შესაბამისობაში მოყვანა.	ბიზნესის კანონიერება,მისი შესაბამისობა ნორმებთან და წესებთან.

სტრატეგიული მოქმედება	ბაზრების და პროდუქტების ცვლილება	სტილის ცვლილება,ხარისხის მარკეტინგი	სიმბოლოების შემუშავება, ურთიერთკავშირისა და ურთიერთობების სრულყოფა.
დამახასიათებელი ტერმინები	სტრატეგიული დაგეგმვა, სტრატეგიის ფორმულება, სტრატეგიის რეალიზაცია	სტრატეგიული მენეჯმენტი, შერჩევა, წინასწარ განწყობა ნდობა; სტრატეგიის დიზაინი, სტრატეგიის ვარგისობა, ნიშა.	სტრატეგიული ნორმები, სიტუაციის შესაბამისი საპასუხო ვარიაციები (სტრატეგიული მენეჯმენტის), სტრატეგიადა მოქნილობა.
საერთო ღონისძიებები	ფორმალური დაგეგმვა, ახალი პროდუქტები, მთლიანობაში პროდუქტების ან ბიზნესის კონფიგურაცია, ბაზრის სეგმენტაცია, ფოკუსირება, ბაზრის წილი, გაერთიანება/ შთანთქმა, პროდუქტების მრავალფეროვნება	ფასი, გასაღების პოლიტიკა, მარკეტინგის ხარჯები და მარკეტინგის სიმძლავრე, პროდუქტის დიფერენციაცია, ცვლილებები ხელმძღვანელობა ში წინ წასწრების მოქმედება, რისკზე წასვლა, რთული შემადგენელი სტრუქტურების შექმნა, ინტეგრაცია, პერსპექტიულობა, ადაპტურობა, უნიკალურობა.	ღონისძიებებიუნ და შემუშავდეს სიტუაციიდან გამომდინარე, შესაძლოა საჭირო გახდეს ხარისხობრივი შეფასება,საპასუხო რეაქცია მოთხოვნილების ცვლილებებზე.

იმის მიუხედავად, რომ სტრატეგიის შერჩევაზე (მიმართულების შერჩევა) პასუხისმგებლობა აკისრია კომპანიის ხელმძღვანელობის უმაღლეს რგოლს, ამ პროცესში ასევე ჩართული სხვა მენეჯერებიც. სტრატეგიის თითოეულ მოდელთან დაკავშირებულ დამახასიათებელ ტერმინებს შორის, რომლებსაც განიხილავენ, როგორც მნიშვნელოვან ცვლადებს, სტრატეგიული მენეჯმენტის მონახვა შეიძლება მის მიერ გამოყოფილი სტრატეგიის სამი მოდელიდან თითოეულში. თუ სტრატეგიას აქვს წრფივი ხასიათი,

მაშინ სტრატეგიული მენეჯმენტი იღებს გრძელვადიან დაგეგმის ფორმას; როცა სტრატეგია ადაპტურია, მაშინ სტრატეგიულმა მენეჯმენტმა უნდა დაამყაროს სტრატეგიული შესაბამისობა იმ გარემო პირობებთან, რომელშიც საქმიანობს კომპანია. ბოლოს, როდესაც სტრატეგიას აქვს ინტერპრეტაციული ხასიათი, მაშინ სტრატეგიული მენეჯმენტი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესების სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი საშუალება.

სტრატეგიის ცნებაში ართიანებენ მიზნების დასახვის პროცესს და იმ გეგმების პოლიტიკას, რომლებიც უნდა განხორციელდეს მათი რეალიზაციის მიზნით. ჩამოყალიბებული სტრატეგიის ცნებაში ერთმანეთისგან გამიჯნულია კორპორაციული და ბიზნეს-სტრატეგიები.

სტრატეგია წარმოადგენს უნიფიცირებულ, ყოვლისმომცველ და ინტეგრირებულ გეგმას, რომელიც კომპანიის სტრატეგიულ უპირატესობებს უფარდებს სამუშაო გარემოს (საქმიანი გარემოს) გამოწვევებს და შესაძლებლობებს. იგი აიგება ისეთნაირად, რომ მისმა შესრულებამ უზრუნველყოს კომპანიის მიზნების მიღწევა.

ზოგიერთი ავტორი სტრატეგიას აღწერს სხვა პოზიციებიდან. სტრატეგია შეესაბამება ორგანიზაციის საქმიანობის მთელ სპექტრს, ორგანიზაციის საქმიანობის მის გარემოსთან და რესურსულ შესაძლებლობებთან შესაბამისობაში მოყვანის პროცესს; არსებული ძირითადი რესურსების გამოყენების შესაძლებლობებს და შედეგებს. ეს ავტორები გამოჰყოფენ ერთმანეთისგან განსხვავებულ რამდენიმე მიდგომას.

- ბუნებრივი შერჩევა, როცა ორგანიზაციები ისე ძლიერ განიცდიან საქმიან გარემოს პირობების ზეგავლენას, რომ იძულებული ხდებიან მუდმივად შეეგუონ მათ ცვლილებას.
- დაგეგმვა–სტრატეგიები ფორმირდება დაგეგმვის სისტემატიზირებული ფორმების საფუძველზე; ესაა სტრატეგიისადმი რაციონალური მოდგომა.
- ლოგიკური თანმიმდევრობა: სტრატეგიისადმი ევოლუციური მოდგომა, ნაბიჯ-ნაბიჯ, ადაპტაციური, შემგუებლური მიდგომა, თუმცა ასეთი მიდგომა მეტნაწილად კონტროლირდება ორგანიზაციის მიერ, და არა ბუნებრივი შერჩევით;
- კულტურული მიდგომა სტრატეგიის მიმართ, რომელიც ეფუძნება ცდას, დროთა განმავლობაში ცვალებად დაშვების სისტემას, ხელმძღვანელობის შეხედულებებს და განკარგულებებს; საბოლოოდ ასეთმა მიდგომამ შესაძლოა მოიცვას მთელი ორგანიზაცია.
- პოლიტიკური მიდგომა: სტრატეგია წარმოიქმნება შიდა ბრძოლის რამდენიმე რაუნდის შედეგად, რომლის ფარგლებში მენეჯერები, ცალკეული ინდივიდები და დაჯგუფებები დებენ

მთელ რიგ ხელშეკრულებებს, სადაც მოლაპარაკებებისა და კომპრომისების საგანს წარმოადგენს საჭირო ინფორმაცია და მათი ინტერესები.

- ინტუიციური მიდგომა: სტრატეგიის შემუშავების პროცესში ერთი პიროვნება, ან ადამიანთა მცირე ჯგუფი ასრულებს დომინანტურ როლს. მათ გააჩნიათ მიზნის კონკრეტული ხედვა, რასაც უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ.

არსებობს სტრატეგიის ერთმანეთთან დაკავშირებული ოთხი განსაზღვრება, როგორც გეგმის, პერსპექტივების მოდელისა და მდგომარეობის ერთიანობა. მათ მიაჩნიათ, რომ სტრატეგია არის გეგმა, გააზრებულად არჩეული კურსის მიხედვით მოქმედების გარკვეული ფორმა, მოცემულ სიტუაციაში მოქმედებისათვის საჭირო მითითებები. მაგალითად, ორგანიზაციამ მიზნად დაისახა ბაზრის დაპყრობა, ასეთ სიტუაციაში სტრატეგია როგორც გეგმა შეიძლება იყოს ზოგადი ან კონკრეტული ხასიათის. სტრატეგიას განიხილავენ გეგმის ან მოდელის სახით, რომელიც აერთიანებს ორგანიზაციის მთავარ მიზნებს, მის პოლიტიკასა და მოქმედების თანამიმდევრობას.

სტრატეგია შეიძლება განისაზღვროს მოდელის სახით. სტრატეგიის წარმოდგენა გეგმის სახით არაა საკმარისი. საჭიროა განსაზღვრა, რომელიც ასახავს სტრატეგიით გათვალისწინებულ შესაბამის ქმედებას. ამიტომ უნდა განვსაზღვროთ სტრატეგია, როგორც მოდელი „განსაკუთრებით ქცევის მოდელი მიმდინარე ქმედების შესრულებისას". სტრატეგიის, როგორც გეგმისა და მოდელის განსაზღვრა შეიძლება ერთმანეთისგან სრულიად დამოუკიდებლად მოხდეს: გეგმა შეიძლება არ განხორციელდეს, მოდელს კი არ გააჩნდეს წინასწარ შემუშავებული გეგმა.

თუ ჩვენ პირველ განსაზღვრას აღვნიშვნავთ როგორც „სასურველ" სტრატეგიას, ხოლო მეორეს – „რეალიზებად" სტრატეგიას, მაშინ შევძლებთ განვასხვავოთ დაგეგმილი სტრატეგიები, რომელთა ფარგლებში წინასწარ ფორმულირებული მოქმედებები რეალიზებულია, მყისიერად წარმოქმნილი მენეჯმენტული სტრატეგიებისგან, რომელთა ფარგლებში მოდელები შექმნილია წინასწარ დაგეგმილი კონკრეტული ქმედების გარეშე და თუ მაინც არსებობს რაიმე მიზნები, ისინი „განუხორციელებელი" რჩება.

მესამე განსაზღვრების მიხედვით სტრატეგია არის ადგილმდებარეობა.ამ განსაზღვრების ლოგიკით სტრატეგია არის ძალა, რომელიც, შესძლებს შესაბამისობაში მოიყვანოს ორგანიზაცია მის შიდა და გარე გარემოსთან. სტრატეგია ამ შემთხვევაში მიმართულია ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ.ის ცდილობს განათავსოს ორგანიზაცია გარე გარემოში, მოუნახოს მას გარკვეული ადგილი.

მეოთხე განსაზღვრება მიმართულია ორგანიზაციის შიგნით. ამ თვალსაზრისით სტრატეგია ორგანიზაციისთვის იგივეა, რაც

ადამიანისთვის ინდივიდუალობა. სტრატეგიის განსაზღვრა როგორც პერსპექტივა გულისხმობს რომ სტრასტეგია ესაა კონცეფცია.ამ შემთხვევაში სტრატეგია არის შეხედულება პერსპექტივაზე, რასაც იზიარებს ორგანიზაციის ყველა წევრი, რაც გამოიხატება მათ მიზნებსა და ქმედებაში. სტრატეგიის განსაზღვრება როგორც ადგილმდებარეობისა და პერსპექტივისა შეიძლება შევადაროთ გეგმისა და მოდელის მისეულ განსაზღვრებას. თუმცა სინამდვილეში ურთიერთკავშირი ამა თუ იმ განსაზღვრებს შორის შესაძლოა გაცილებით რთული იყოს.

სტრატეგია როგორც გეგმა რომელიც წარმართავს მცირე ბიზნესს. მაგალითად განვიხილოთ 2003 წელს ერთ-ერთი კომპანია, რომელიც იყო საყოფაცხოვრებო ტექნიკის სათადარიგო ნაწილების დისტრიბუტორი, იძულებული შეიქნა გაეწია დიდი ეკონომია, რადგან ნახა დიდი ფინანსური ზარალი რაც დაკავშირებული იყო ერთ სარისკო საქმესთან. კომპანიის მმართველმა მენეჯმენტის დარგში თავისი გუნდის დახმარებით შეადგინა ზოგადი გეგმა, რომელიც მიმართული იყო სტრატეგიის კონკრეტულ ქმედებად განხორციელებისათვის. გეგმა გათვლილი იყო იმაზე, რომ ის გამოეყენებინათ მთელი წლის განმავლობაში მენეჯმენტის ინსტრუმენტის სახით. თითოეულ განყოფილებას კომპანიაში დაურიგდა გეგმის მოკლე ვარიანტი, რომელშიც მითითებული იყო კონკრეტული შესასრულებელი ვადები. მმართველი და მისი ჯგუფი ყოველთვიურად ატარებდნენ გეგმის რეალიზაციის მონიტორინგს, რათა, წლის ბოლოს მოეხდინა, მისი კორექტირება და განახლება. გეგმამ როგორც გასაგების სტრატეგიამ დაამტკიცა თავისი ეფექტურობა, რადგან უკვე 2004 წელს, ანუ მისი რეალიზაციის პირველივე წელს გაყიდვების მოცულობა ორჯერ გაიზარდა.

სტრატეგია განიხილება როგორც მენეჯმენტის ის სფერო, რომელიც ეხება საქმიანობის ზოგად მიმართულებებსა და ბიზნესის გრძელვადიან პოლიტიკას, განსხვავებით მოკლევადიანი ტაქტიკისა და ყოველდღიური ოპერაციებისაგან. აქედან გამომდინარე, ბიზნესის სტრატეგია შეიძება განისაზღვროს როგორც მისი გრძელვადიანი მიზნები და საშუალებათა ზოგადი ერთობლიობა, რომელთა დახმარებითაც საწარმო ცდილობს ამ მიზნების მიღწევას.

მიიჩნევენ, რომ სტრატეგიის კონცეფცია ცალკე უნდა განიხილებოდეს სტრატეგიის პროცესისასგან. მან შემოტანილია სტრატეგიის ექვსი ტიპი, რომელთა გათვალისწინება რეკომენდებული იქნებოდა სტრატეგიის ნებისმიერი ზოგადი კონცეფციის ფარგლებში:

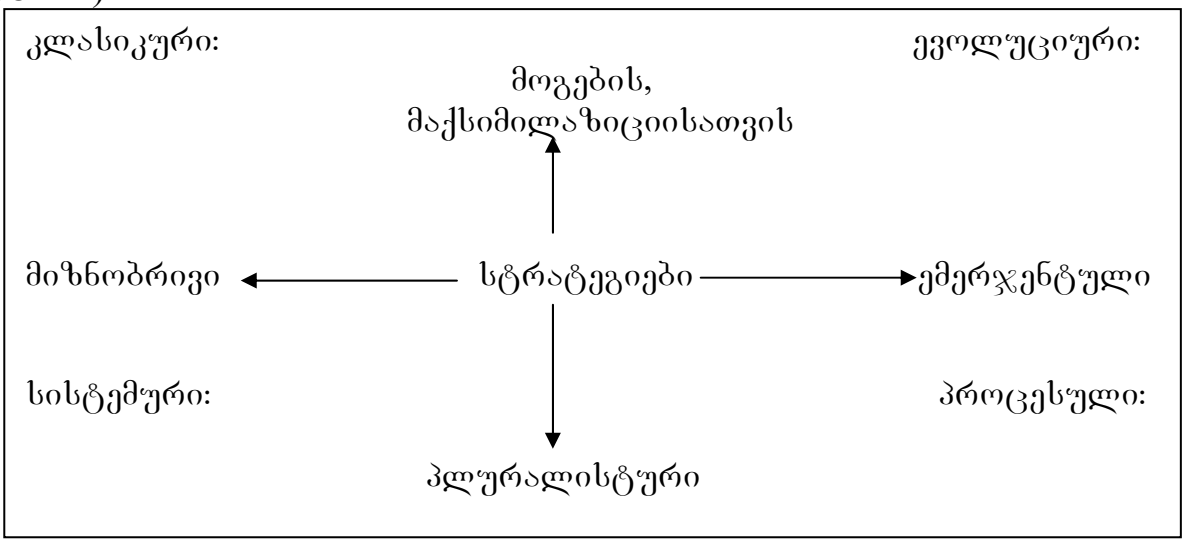
- სტრატეგია, როგორც გადაწყვეტილებების გამაერთიანებელი და ინტეგრირებადი მოდელი;

- სტრატეგია, როგორც ორგანიზაციის გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრის საშუალება;
- სტრატეგია როგორც კომპანიის კონსტრუქციული სფეროს განმსაზღვრელი;
- საპასუხო რეაქცია გარე საშუალებებსა და საშიშროებებზე, ამავე დროს შიდა უპირატესობებსა და ნაკლოვანებებზე, როგორც კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების საშუალება;
- სტრატეგია როგორც ლოგიკური სისტემა მართვის ამოცანების დიფერენციაციისათვის კორპორაციულ, ფუნქციონალურ და ბიზნესის დონეებზე;
- სტრატეგია, როგორც ეკონომიკური და არაეკონომიკური სარგებლობის განსაზღვრება, რომელსაც კომპანია უზრუნველყოფს პირთა წრისთვის.

სტრატეგია ესაა ორგანიზაციის ამოცანებისა და მიზნების მიღწევის საშუალება. ამგვარად, სტრატეგიის კონცეფცია მოიცავს ორგანიზაციის ყველა დაგეგმილ ქმედებასა და ასპექტს. შაორგანიზაციო მიზნების მისაღწევად ორგანიზაცია ანხორციელებს სტრატეგიულ მენეჯმენტს.

სტრატეგიისადმი მიდგომა

მენეჯმენტის სფეროში არსებობს მრავალი სხვადასხვა მაგალითი სტრატეგიის განსაზღვრებისა და კონცეპტუალიზაციისა. მთლიანობაში განიხილავენ სტრატეგიისადმი ოთხი ტიპის მიდგომას: კლასიკური, ევოლუციური, პროცესული და სისტემური (ნახ. 2.1).



ნახ. 2.1. სტრატეგიისადმი ოთხი ტიპობრივი მიდგომა.

როგორც ნახ. 2.1.-დან ჩანს, ოთხი მიდგომა ერთმანეთისგან მნიშვნელოვნად განსხვავდება ორი მიმართულებით: სტრატეგიისა

და პროცესების შედეგებით, რომელთა საშუალებითაც ხდება მათი შემუშავება.

ვერტიკალურზე შეიძლება განისაზღვროს ხარისხი, რომელშიც სტრატეგია ან ხელს უწყობს მოგების მაქსიმალიზაციას, ან ცვლილება, რათა დაუშვას ახალი შესაძლებლობები მოგების პროცესში. ჰორიზონტალურად მოსჩანს, რამდენადაა სტრატეგია მიზნობრივი და გამოთვლების პროდუქტი, ან წარმოიშვება მყისიერად რაღაც მოვლენების (უწესრიგობის ან უმოქმედობის და პასიურობის) საპასუხოდ. კლასიკური და ევოლუციური მიდგომების სტრატეგიის მიმართ მოგების მაქსიმიზაციას განიხილავენ, როგორც სტრატეგიის შემუშავებისა და განხორციელების ბუნებრივ შედეგს, იმ დროს, როცა სისტემური და პროცესული მიდგომები ატარებენ უფრო პლურალისტურ ხასიათს, და მოგებასთან ერთად გულისხმობენ სტრატეგიის სხვა შესაძლო შედეგებსაც.

განვიხილოთ ასეთი თითოეული მიდგომა სტრატეგიისადმი.

	კლასიკური	პროცესული	ევოლუციური	სისტემური
სტრატეგიის ხასიათი	ფორმალური	მოხერხე-ბული	შედეგიანი	დანერგ ილი
მთავარი მიზანი	მოგების მაქსიმილიზაცია	განუსა-ზღვრელი	გადარჩენა	ლოკალ ური
მიმართულება	კომპანიის შიდა სფეროსკენ (გეგმები)	კომპანიის შიდა სფეროსკენ (პოლიტიკური /შემეცნებითი)	გარე გარემოსკენ (ბაზრები)	გარე გარემო სკენ (თანამეგო ბრები)
ძირითადი გავლენა მიდგომის ფორმირებაზე	ეკონომიკური/ სამხედრო სფერო	ფსიქოლოგია	ეკონომიკა/ ბიოლოგია	სოციო ლოგია
მოქმედების წლები	1960-იანი	1970-იანი	1980-იანი	1990-იანი

კლასიკური მიდგომა. სტრატეგიისადმი კლასიკური მიდგომა ძირითად აქცენტს აკეთებს რაციონალურობაზე და ანალიზზე. ასეთი მიდგომის ჩარჩოებში სტრატეგია უნდა ატარებდეს ფორმალურ, ცხად ხასიათს და მისი ამოცანა უნდა გახდეს არაორაზროვანი მოქმედებები მოგების მაქსიმალიზაციისათვის. სტრატეგიისადმი კლასიკური მიდგომა ბიზნესის ჩარჩოებში ჩამოყალიბდა 1960-იან წლებში. კლასიკური მიდგომა ეფუძნება მოგების, როგორც ნებისმიერი ორგანიზაციის მთავარი მიზნის აღიარებას, რაციონალური დაგეგმვა კომპანიების მიერ გამოიყენება საკუთარი ამოცანების გადასაწყვეტად და მიზნების

მისაღწევად. კლასიკური მიდგომა დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა ხელმძღვანელების (მენეჯერების) მზადყოფნას და უნარს ჩამოეყალიბებინათ (შეექმნათ) სტრატეგია გრძელვადიანი დაგეგმვის შედეგად, რომელიც ორიენტირებული იქნებოდა მაქსიმალურ მოგებაზე. სტრატეგიის განმარტებიდან გამომდინარეობს იდეა იმის შესახებ, რომ სტრატეგია შეიცავს რაციონალურ დაგეგმვას. ეს მიდგომა ყურადღებას ამახვილებს იმ მთავარი გზის მოძებნაზე, რომელიც გადის ორგანიზაციის შიდა უნარების და იმ შესაძლებლობებს შორის, რომელიც ვლინდება მისი საქმიანობის კონკრეტულ გარემოში. ასეთი პოზიციებიდან ორგანიზაცია განიხილება როგორც თავისი მიზნების დამსახველი (შემრჩევი), მოქმედებების კურსის ან სტრატეგიის განმსაზღვრელი, რომლებიც საშუალებას აძლევენ მას უმაღლეს დონეზე შეასრულოს ეს მიზნები და შესაბამისად გაანაწილოს თავისი რესურსები.

ევოლუციური მიდგომა. ევოლუციური მიდგომის მომხრეები ვარაუდობენ, რომ მაღალი მომგებიანობა და საქმიანობის ეფექტურობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ საწარმოს სიცოცხლისუნარიანობის შესანაჩუნებლად. ისინი ხაზგასმით აღნიშნავენ საქმიანობის გარე გარემოს განუჭვრეტელ ხასიათს, რომელიც მიუღებელს ხდის ბევრ რამეს იმისგან, რაც ტრადიციულად განიხილება როგორც სტრატეგიული ანალიზი. ევოლუციური მიდგომის ჩარჩოებში ყურადღების ცენტრი გადახრილია ხელმძღვანელებიდან (მენეჯერებიდან) ბაზრის ქცევისკენ. სტრატეგიისადმი ევოლუციური მიდგომა ნაკლებად ენდობა ორგანიზაციის უმაღლესი ხელისუფლების უნარს, დაგეგმოს და იმოქმედოს რაციონალურად; მოსალოდნელია, რომ მოგების მაქსიმალიზაციას უზრუნველყოფენ ბაზრები. ევოლუციური მიდგომის თეორეტიკოსები საჭიროდ არ თვლიან, ორგანიზაციას მიაწერონ რაციონალური დაგეგმვის მეთოდების გამოყენება: ისინი დარწმუნებული არიან, რომ „როგორი მეთოდებითაც არ უნდა იმოქმედონ ხელმძღვანელებმა, სულ ერთია, საბოლოო ანგარიშში გადარჩება მხოლოდ ის კომპანია, რომელიც მოქმედებს ყველაზე უკეთესად". სტრატეგიისადმი ასეთი მიდგომიდან გამომდინარეობს არაორაზროვანი ანალოგია ჯუნგლის კანონებთან.

1934 წელს მოსკოვის უნივერსიტეტის პროფესორმა გ. ფ. გაუსმა გამოაქვეყნა ექსპერიმენტების შედეგები, რომლებშიც იგი ერთ ბიოლოგიურ ოჯახში შემავალ ორ უმარტივეს ორგანისმს ათავსებდა საკვები გარემოთი შევსებულ ჭურჭელში. თუ ორგანიზმები მიეკუთვნებოდა სხვადასხვა სახეობას, მაშინ ორივე ორგანიზმს შეეძლო გადარჩენა და პარალელურად არსებობა. თუ კი ისინი მიეკუთვნებოდნენ ერთ სახეობას, მაშინ ორივე მათგანის გადარჩენა შეუძლებელი იყო. დაკვირვებებმა გაუსს საშუალება

მისცა გამოეყვანა კონკრეტული გამორიცხვის პრინციპი: არავითარი ორი ერთნაირი სახეობა ვერ შეძლებს თანაარსებობას, თუ მათი არსებობის საშუალებები იდენტურია.

სტრატეგიისადმი ევოლუციური მიდგომა „ხაზგასმით აღნიშნავს გარემოს განუჭვრეტელობას, რაც პრაქტიკულად გამოუყენებელს ხდის სტრატეგიული ანალიზის ტრადიციულ მეთოდებს. იგი ბიოლოგიური გადარჩენის პრინციპის, შედარებით უფრო შეგუებული მოდელის ანალოგიურია". ამ აზრით ევოლუციური სტრატეგია შეიძლება საშიში ილუზია გახდეს ბევრისთვის, კომპანიათა იმ შეზღუდული ნაწილის გამოკლებით, რომლებიც ფლობენ საკმარის საბაზრო სიმძლავრეს. ასეთი მიდგომის ჩარჩოებში საუკეთესო სტრატეგიეს წარმოადგენს ეკონომია. ხელმძღვანელებმა და მენეჯერებმა ყურადღება უნდა გაამახვილონ ხარჯებზე, განსაკუთრებით ორგანიზაციის ოპერაციულ ხარჯზე და კოორდინირებაზე. ევოლუციური მიდგომა გვირჩევს ვარიანტის საქმიანობისას შევძლოთ არჩევანის გაკეთება და არ ვენდოთ კომპანიის ხელმძღვანელებს.

პროცესული მიდგომა. ევოლუციურ მიდგომასთან ერთად პროცესული მიდგომაც იზიარებს სკეპტიცისმს სტრატეგიის რაციონალური ფორმირების მიმართ, თუმცა იგი გაცილებით ნაკლებადაა დარწმუნებული ბაზრების როლზე მოგების მაქსიმალიზაციაში. ესაა სტრატეგიისადმი პრაგმატული მიდგომა: მსოფლიო და ჩვენი ცოდნა მის შესახებ არაა სრულყოფილი, ამიტომ ორგანიზაციებმა უნდა გაითვალისწინონ ეს სტრატეგიის შექმნის პროცესში. ამ მიდგომის მომხრეები აღიარებენ, რომ გრეძელვადიანი დაგეგმვა ბევრ რამეში უსარგებლოა, თუმცა ისინი ნაკლებ პესიმისტურად არიან განწყობილი ბიზნეს-ორგანიზაციის ბედის მიმართ, რომლებიც ამათუ იმ გზით არ ახდენენ გარე გარემოსთან შესაბამისობის ოპტიმიზაციას.

პროცესუალისტების აზრით, როგორც ორგანიზაციები, ისე ბაზრებიც ხშირად წარმოადგენენ მეტად პრობლემურ, ურჩ და უთავბოლო ფენომენებს, რომლებიც წარმოშობენ სტრატეგიის უწესრიგოდ და მცირე მასშტაბებით, საუკეთესო რეკომენდაცია, რომელიც შესაძლოა მოგვცეს პროცესულმა მიდგომამ მდგომარეობს იმაში, რომ არ გამოვეკიდოთ რაციონალური გამოცდილი მოქმედებების მიუღწეველ იდეებს და სამყარო მივიჩნიოთ ისეთად, როგორიცაა იგი და ვიმოქმედოთ ასსეტ სამყაროში აღნიშნულის გათვალისწინებით.

პროცესული მიდგომის თეორეტიკოსები უარს ამბობენ კლასიკურ ფორმალობაზე და სტრატეგიას განიხილავენ როგორც „გამოცდილს"; მისი მიზნები განუსაზღვრელია, მისი სახელმძღვანელო ლოგიკა ხშირად შეიძლება არსებობდეს მხოლოდ რეტროსპექტივაში.

სისტემური მიდგომა. სისტემური მიდგომა დაფუძნებულია კლასიკურ ფილოსოფიაზე, რომელიც დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს რაციონალურ მიდგომას და ანალიზს. მაგალითად, კლასიკური მიდგომის მიმდევრებისათვის აუცილებელია, რომ სტრატეგია ატარებდეს ფორმალურ ხასიათს და იყოს გასაგები, ის მიმართული უნდა იყოს მოგების არაორაზროვან მაქსიმალიზაციაზე. ამ დასკვნის სახით შეიძლება აღვნიშნოთ სტრატეგიისადმი ოთხი ტიპის მიდგომის ძირითადი მომენტები.

- კლასიკური მიდგომა: უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებს რაციონალობასა და ანალიზს. სტრატეგია ფორმალურ ხასიათს უნდა ატარებდეს და ცხადი იყოს, მისი ამოცანაა მაქსიმალური მოგების უზრუნველსაყოფად.
- ევოლუციური მიდგომა: ამ მიდგომის მომხრეები თვლიან, რომ მაღალი შემოსავლიანობა და ეფექტურობა უმნიშვნელოვანესი ასპექტებია კომპანიის არსებობისთვის, თუმცა ისინი სამოქმედო გარემოში შესაძლო გაუთვალისწინებელ ფაქტორებზეც საუბრობენ, რაც გამოუსადეგარს ხდის, იმის დიდ ნაწილს, რასაც სტრატეგიულ ანალიზს ვუწოდებთ.
- პროცესული მიდგომა: ესაა სტრატეგიაზე პრაგმატული შეხედულება. ეს მიდგომა იზიარებს ევოლუციონისტების სკეპტიცისმს სტრატეგიის შექმნის პროცესის რაციონალობასთან დაკავშირებით, თუმცა, მათ კიდევ უფრო ნაკლებად სჯერათ, რომ ბაზარი უზრუნველყოფს მაქსიმალურ მოგებას.
- სისტემური მიდგომა: ითვლება, რომ სოციალური სისტემა და სტრატეგიის საფუძველში არსებული მიზნები სპეციფიური ხასიათისაა კონკრეტული სოციოლოგიური კონტექსტებისათვის.

ამგვარად, სტრატეგია ხაზს უსვამს სოციალური სისტემის მნიშვნელობასა და გარკვეულწილად უნიკალურობას. ამ სისტემის ფარგლებში ხორციელდება სტრატეგიის სხვადასვა მიდგომები და სხვადასხვა ასპექტების კონცეპტუალიზაცია. ამგვარად, სტრატეგია ნაწილობრივ ასახავს იმ სოციალურ სისტემას რომლის პირობებშიც მას შეიმუშავებენ. ევოლუციური და პროცესული მიდგომების მომხრეებისგან განსხვავებით, სისტემური მიდგომის თეორეტიკოსები დარწმუნებულნი არიან, რომ ორგანიზაციას შეუძლია შეიმუშაოს გეგმა და ეფგექტურად იმოქმედოს თავისი საქმიანობის სფეროს ფარგლებში. ისინი ამტკიცებენ, რომ რაციონალობა რომელიც საფუძვლად უდევს სტრატეგიას განპირობებულია კონკრეტული სოციოლოგიური კოდექსით. სტრატეგიული თეორიის ცენტრალური ტენდენცია იმაში მდგომარეობს, რომ „ის ვინც გადაწყვეტილებას იღებს უბრალოდ არ არის რეალობისგან მოწყვეტილი ინდივიდი, რომელიც წმინდა

ეკონომიკურ გათვლებს აკეთებს; პირიქით, ისინი არიან ის ადამიანები, რომლებიც მჭიდროდ არიან დაკავშირებული სოციალურ სისტემასთან”.

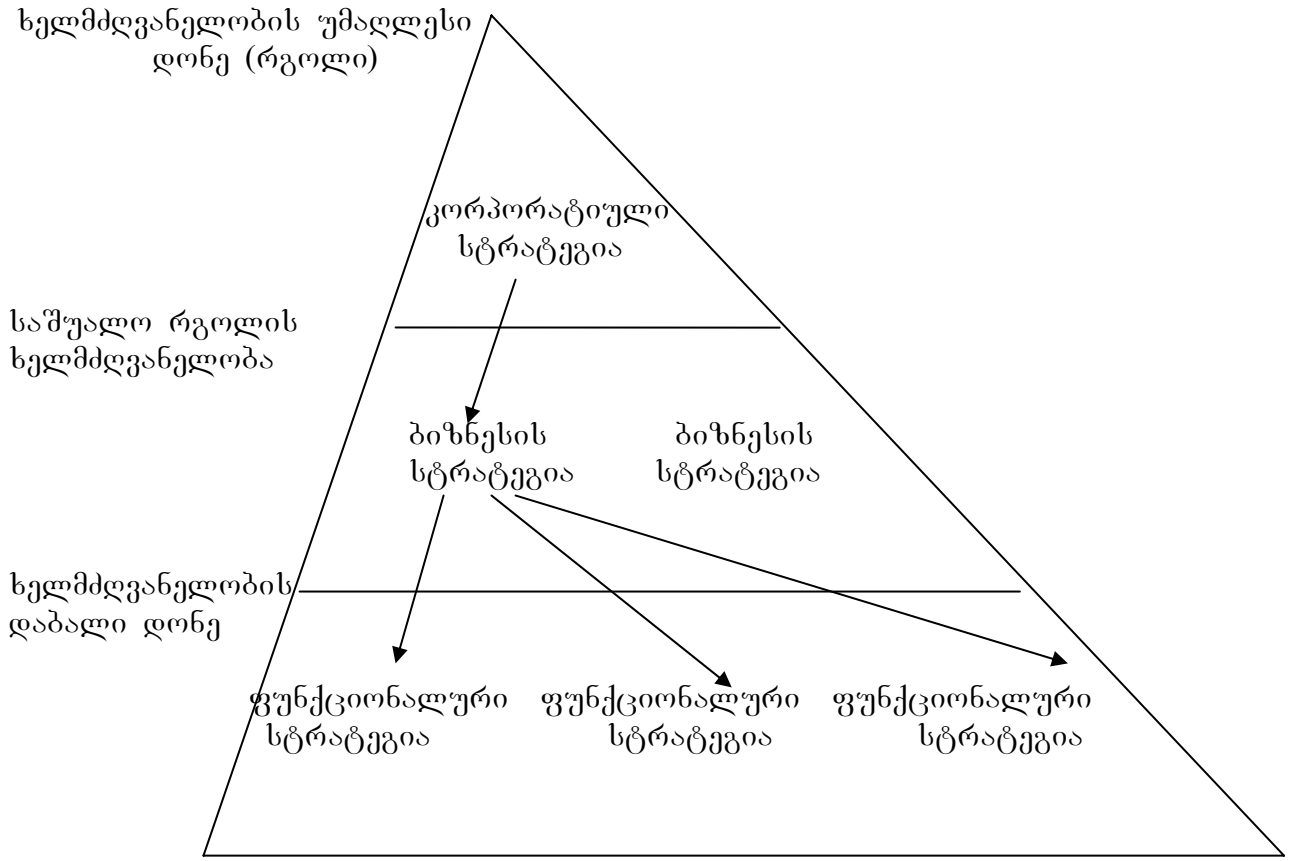
სისტემური მიდგომა ეჭვქვეშ აყენებს სტრატეგიის ნებისმიერი მოდელის უნივერსალობას. სტრატეგიის მიზნები და სტრატეგიის შედგენის მოდელი დამოკიდებულია სტრატეგიის სოციალურ მახასიათებლებზე და ასევე იმ სოციალურ კონტყექსტძე, რომელშიც ის მოქმედებს.

სტრატეგიის დონეები

ორგანიზაციაში სტრატეგებს სტრატეგიის შემუშავების დროს საქმე აქვთ სამ დონესთან. ითვლება, რომ ორგანიზაციის სხვადასხვა იერარქიულ დონეზე სხვადასხვა მმართველობითი მოვალეობები არსებობს, რომლებიც განსაზრვრავენ მათ წილს სტრატეგიის შექმნაში. კორპორაციის სტრატეგია ქმნის ერთიან, მთლიან, საყოველთაო და ინტეგრირებულ გეგმას, რომელიც განსაზღვრავს კორპორაციის მისიის რეალიზებისა და მიზნების მიღწევის ფორმას. ფირმის სტრატეგიამ მაქსიმალურად უნდა გაზარდოს მისი კონკურენტული უპირატესობები და ამავე დროს მაქსიმალურად შეამციროს ნაკლოვანებები. ტიპიურ ფირმაში, როგორც წესი, არსებობს სამი ურთიერთდამოკიდებული სტრატეგიული დონე. კერძოდ, კორპორატიული, ბიზნესის სტრატეგია და ფუნქციონალური (ნახ. 2.2).

შედეგად სტრატეგიის სამი დონე ესაა:

- კორპორატიული დონის სტრატეგია. ესაა ბიზნესის რამდენიმე სფეროში მოქმედი ბიზნესის სტრატეგია; იგი განსაზღვრავს ბიზნესის საერთო პარამეტრებს ბაზრებისა და პროდუქტების თვალსაზრისით. მასში ჩართულია ბიზნესის ყველა სტრატეგიები და კომპანიის ფუნქციონალური სტრატეგიები.
- ბიზნეს-სტრატეგიების დონე. ბიზნეს-სტრატეგიები მიმართულია კონკურენტული უპირატესობის შექმნისკენ კომპანიის თითოეულ დამოკიდებულ სტრატეგიულ და დამოკიდებულ ქვეგანყოფილებებში.
- ფუნქციონალური დონის სტრატეგია. ფუნქციონალური სტრატეგია დაკავშირებულია ფირმის ისეთ ფუნქციურ სფეროებთან, როგორებიცაა საწარმოო პროცესები, მარკეტინგი, ფინანსური და ადამიანური რესურსები, კვლევები და ახალი პროექტების შემუშავება.



ნახ. 2.2. სტრატეგიის სამი დონე

აღნიშნული დონეებიდან პირველი დაკავშირებულია კორპორაციული სტრატეგიის აგებასთან. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, თუ ბიზნესის რომელ სახეებში უნდა მიიღოს მონაწილეობა ორგანიზაციამ და როგორ უნდა მოხდეს ორგანიზაციის საქმიანობის დონეების სტრუქტურირება და მართვა. ანუ კორპორაციული სტრატეგია წარმოადგენს მთავარი ამოცანების, მიზნების ან განზრახვების მოდელს, ასევე, მნიშვნელოვანი პოლიტიკისა და გეგმების მოდელს ამ მიზნების მისაღწევად, რომლებიც ისეთნაირადაა ფორმულირებული, რომ განისაზღვროს თუ როგორი ბიზნესის ჩარჩოებში მოქმედებს ან უნდა იმოქმედოს მომავალში კომპანიამ“. ასევე, არსებობს მტკიცებულებები, რომ კორპორატიული სტრატეგია ასახავს კომპანიის განვითარების საერთო (ზოგად) მიმართულებას, რომელიც გამოხატულია მისი საერთო დამოკიდებულებით ბიზნესის სხვადასხვა მიმართულებების განვითარების, მართვის და პროდუქციის სასაქონლო ასორტიმენტის მიმართ. კორპორაციული დონის სტრატეგია პასუხს აგებს ორგანიზაციის საერთო მისიის და მიზნების განსაზღვრაზე, ამტკიცებს ბიზნესის და ფუნქციონალური დონიდან შემოსულ წინადადებებს, ასევე, სტრატეგიული პრიორიტეტების გათვალისწინებით ანაწილებს რესურსებს.

სტრატეგიის მეორე დონე – ესაა ბიზნესის დონე. ბიზნესის სტრატეგია დაკავშირებულია კონკურენტული უპირატესობის შექმნასთან და შენარჩუნებასთან, ბიზნესის თითოეულ ცალკეულ სტრატეგიულ ელემენტში. მისი მიღწევა შესაძლებელია რომელიმე ფუნქციის გამოყენებით ან მათი კომბინაციით. ჩვეულებრივ ბიზნესის სტრატეგიის შემუშავება ხდება ბიზნესის სტრატეგიული ელემენტის ან ცალკეული პროდუქტის დონეზე, იგი ხაზს უსვამს კორპორაციის პროდუქტის კონკურენტული პოზიციის, ან მომსახურების მნიშვნელობას, დარგის ან ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტში, რომელსაც ემსახურება ბიზნესის მოცემული ელემენტი. ამრიგად, ბიზნესის სტრატეგია მიმართულია ბიზნესის სტრატეგიული ელემენტების კონსტრუქციული პოზიციების განმტკიცებისკენ.

მესამე, ქვედა იერარქია – ფუნქციონალური დონე. ფუნქციონალური სტრატეგია დაკავშირებულია ფირმის ისეთ ფუნქციონალურ სფეროებთან, როგორიცაა საწარმოო პროცესები, მარკეტინგი, ფინანსები, ადამიანური რესურსები, კვლევები და შემუშავებული პროექტები. ესაა თითოეული ფუნქციონალური სფეროს მიერ გამოყენებული მიდგომა საწარმოო რესურსების მაქსიმალიზაციის გზით კორპორაციული მიზნების და ბიზნესის ცალკეული ქვეგანაყოფების სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. მნიშვნელოვანია, რომ ფუნქციონალური სტრატეგიები შეთანხმებულად ფორმირდებიან და იმართებიან ისეთნაირად, რომ ისინი ურთიერთ კავშირში არიან და ამავე დროს მთლიანობაში იძლევიან კონკურენტული სტრატეგიების სათანადო დონეზე რეალიზების საშუალებას. წარმატებული ფუნქციონალური და კონკურენტული სტრატეგიები ხელს უწყობენ ფასეულობის გაზრდას, რაც მეტად მნიშვნელოვანია კომპანიის აქციონერების და განსაკუთრებით კი მომხმარებლების თვალსაზრისით; ეს ხელს უწყობს კომპანიის დამოუკიდებლობის შექმნას რაც იძლევა კონკურენტებისგან მისი გარჩევის საშუალებას. ფუნქციების შინაგანმა ურთიერთკავშირმა და ურთიერთმოქმედებებმა შესაძლოა გაზარდონ ღირებულება. გარე კონტაქტების ქსელი, რომელიც ქმნის სინერგიას კომპანიისა, მის მომწოდებლებთან, დისტრიბუტორებთან და მომხმარებლებთან, მჭიდრო კავშირის შედეგად ასევე წარმოადგენს დამატებითი ღირებულების წყაროს, თუმცა, ეს უკვე წარმოადგენს კორპორაციული სტრატეგიის სფეროს. ბიზნეს-კომპანიები ერთდროულად იყენებენ სამივე ტიპის სტრატეგიას. ფუნქციონალური სტრატეგიები ხელს უწყობენ ბიზნეს-სტრატეგიებს რომლებიც თავის მხრივ წარმოადგენენ კორპორაციული სტრატეგიის საყრდენს.

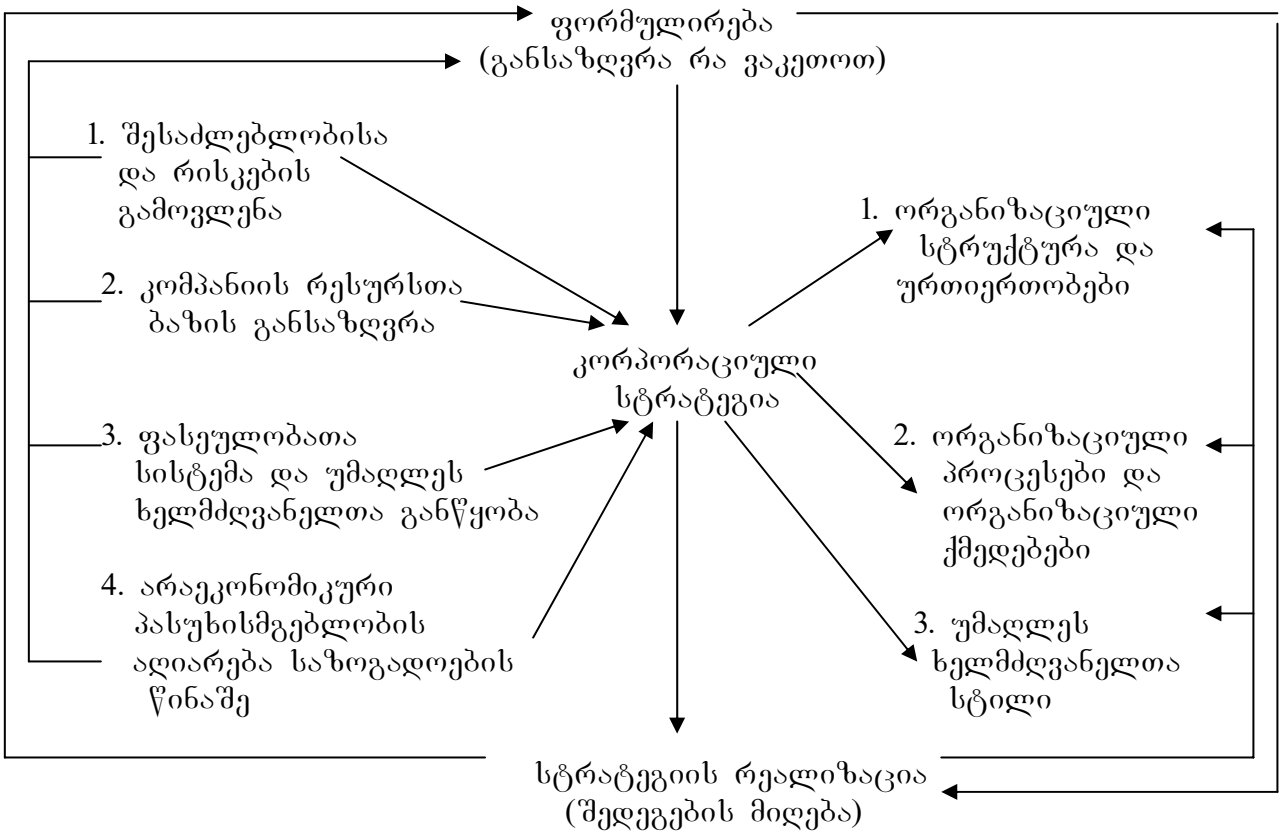
სტრატეგიის ფორმულირება და რეალიზაცია

მსს-ი გაზრდიან წარმატებული მუშაობის შანსებს, თუ მართვის პროცესში სერიოზულად გამოიყენებენ სტრატეგიული მენეჯმენტის მეთოდებს. მცირე და საშუალო საწარმოების (მსს) მთავარი ამოცანაა – ყურადღების გამახვილება ყველაზე უმთავრესზე, კერძოდ, მართვის გადაწყვეტილებების კომპლექტზე, რომლებიც განსაზღვრავენ კომპანიის ხანგრძლივ ფუნქციონირებას. საუბარია გადაწყვეტილებებზე, რომელთა საშუალებით ფორმულირდება და რეალიზდება სტრატეგია. ბიზნეს-სტრატეგიის ფორმულირებაში იგულისხმება მსს-ის ხელმძღვანელების გადაწყვეტილებები იმის შესახებ, თუ რისი გაკეთებაა საჭირო, ამორჩეული სტრატეგიის რეალიზაციაში ანუ იგულისხმება სტრატეგიული მიზნების შესრულება. (ნახ. 2.3.).

სტრატეგიის ფორმულირება და რეალიზაცია განიხილება როგორც კორპორაციული სტრატეგიის ურთიერთდაკავშირებული ელემენტები. კორპორაციული სტრატეგია წარმოადგენს ორგანიზაციულ პროცესს, რომელიც ბევრ რამეში განუყოფელია კომპანიის სტრუქტურის, მოქმედების და კულტურისაგან (რომლის ფარგლებშიც ხდება მისი განხორციელება). კორპორაციული სტრატეგიის გამოყენების პროცესი შედგება ორი სტადიისაგან: სტრატეგიის ფორმულირება და მისი რეალიზაცია. სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში ძირითადი მოქმედებებია კომპანიის საქმიანობის გარე გარემოს შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გამოვლენა, კომპანიის რესურსების ბაზის განსაზღვრა, კომპანიის ხელმძღვანელთა ფასეულობათა სისტემის გამოვლენა და არაეკონომიკური პასუხისმგებლობის აღიარება და გააზრება საზოგადოების წინაშე. ბუნებრივია, რომ მთავარი სუბელემენტების რიცხვს, რომლებიც მოქმედებენ სტრატეგიის რეალიზაციაზე, მიეკუთვნება–ორგანიზაციული სტრუქტურა, ორგანიზაციული პროცესების კონფიგურაცია და უმაღლესი ხელმძღვანელობა.

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი მცირე ბიზნესში

განსხვავდება თუ არა სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი მცირე და საშუალო საწარმოებში ანალოგიური პროცესისგან მსხვილ კომპანიებში? განვიხილოთ რას წარმოადგენს სტრატეგიის ფორმულირებისა და რეალიზაციის პროცესის არსი მცირე ბიზნესის ფარგლებში? როგორც განვიხილეთ სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფცია, რომელიც შეიცავს „მის ირგვლივ არსებული საქმიანი გარემოს „სკანირებას", სტრატეგიის ფორმირებას, რეალიზაციას და მისი შედეგების შეფასებას. ეს პროცესი ვერ თავსდება მცირე ბიზნესის და ახალი სამეწარმეო სარისკო წამოწყებების ფარგლებში. ასეთი ტიპის კომპანიებს აუცილებელია, რომ ჰქონდეთ ახალი მისია, ახალი ამოცანები,

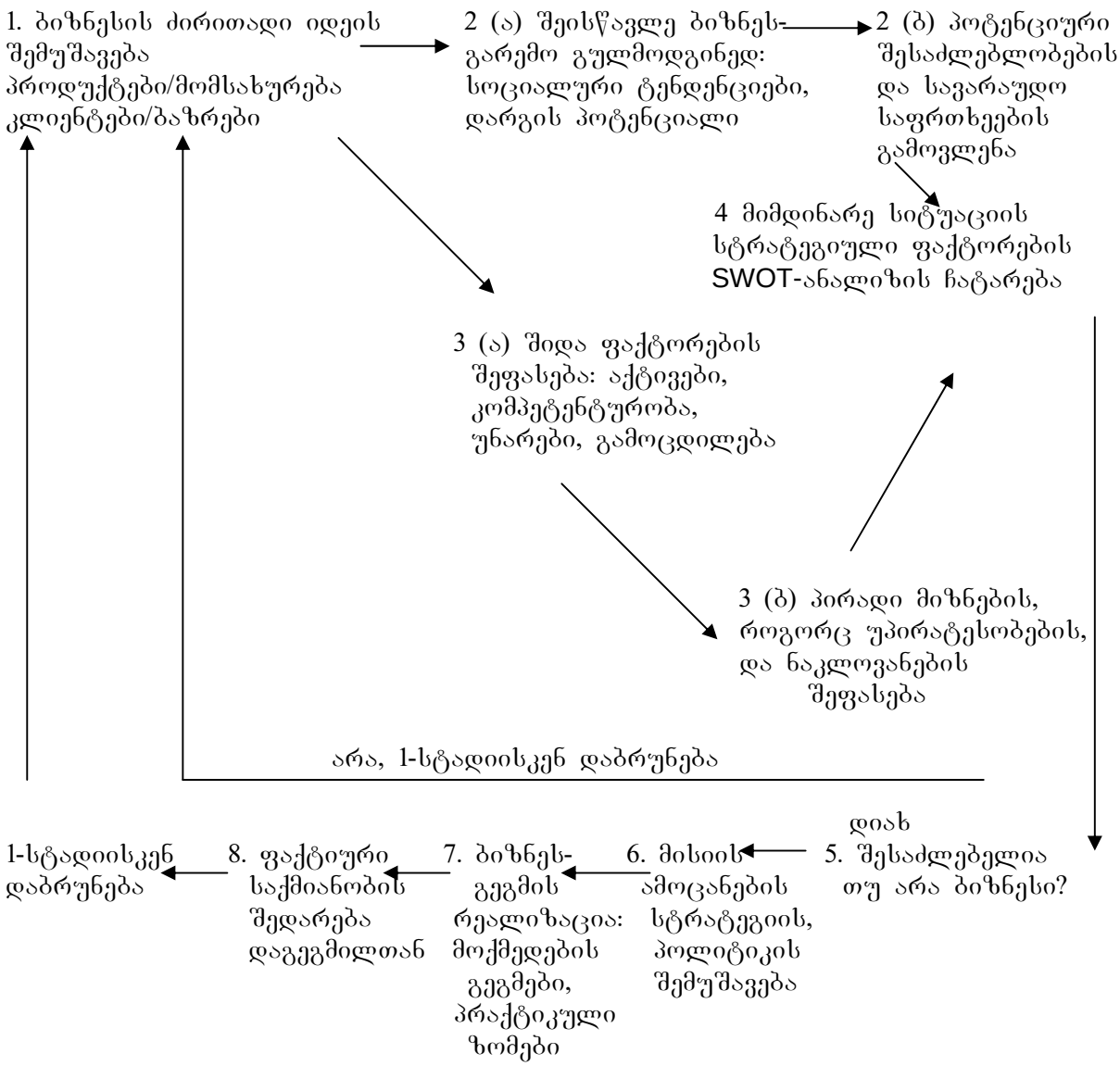


ნახ. 2.3. სტრატეგიის, როგორც ურთიერთდაკავშირებული გადაწყვეტილებების ფორმულირება და რეალიზაცია.

ახალი სტრატეგია და ახალი პოლიტიკა, რომლებიც უნდა გახდეს გარე შესაძლებლობების და საფრთხეების, შიდა უპირატესობებთან და ნაკლოვანებებთან შედარების შედეგი. მცირე ბიზნესისთვის შესაფერისი სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი; იგი შედგება, შემდეგი ურთიერთდაკავშირებული სტადიებისგან. ნახ 2.4.

განვიხილოთ თითოეული ეტაპი ცალ-ცალკე:

- ბიზნესის ძირითადი იდეის შემუშავება – პროდუქტი და/ან მომსახურება, როცა არსებობს მიზნობრივი მომხმარებელი და/ან მიზნობრივი ბაზრები. მსგავსი იდეა შესაძლოა წარმოიშვას მეწარმის გამოცდილების საფუძველზე ან წარმოადგენდეს შემოქმედებითი აზროვნების შედეგს.
- გარე გარემოს გულდასმით შესწავლა და შეფასება, რათა გამოვლინდეს სოციალური გარემოს და საქმიანობის გარემოს ფაქტორები; ეს საშუალებას იძლევა განისაზღვროს შესაძლებლობები და საფრთხეები. სკანირების პროცესის ცენტრში უნდა იყოს ბაზრის პოტენციალი და რესურსების ხელმისაწვდომობა.



ნახ. 2.4. მცირე ბიზნესში ახალი წარმოების სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი.

- ახალი ბიზნესის შიდა ფაქტორების გულმოდგინე შესწავლა და შეფასება. მეწარმემ ობიექტურად უნდა შეაფასოს პირადი აქტივები, სფეროები, რომლებშიც ის განსაკუთრებით კომპეტენტურია, პირადი უნარები და გამოცდილება – ყველაფერი ახალი ბიზნესის ორგანიზაციული მოთხოვნილებების საფუძველზე.
- სტრატეგიული ფაქტორების ანალიზი მიმდინარე სიტუაციის ფონზე swot-ანალიზის გამოყენებით. საწარმოს პოტენციური უპირატესობები და სუსტი ადგილები უნდა შეფასდეს გარე გარემოს შესაძლებლობების და საფრთხეების ფონზე.
- გადაწყვეტილების მიღება იმის შესახებ საჭიროა მოქმედება თუ არა. თუ ფიქრობთ, რომ ბიზნესის მთავარი იდეა შესრულებადია, საჭიროა მოქმედების გაგრძელება. წინააღმდეგ შემთხვევაში, საჭიროა თავის შეკავება იდეის

შემდგომი დამუშავებისაგან, იმ დრომდე, ვიდრე არ შეიცვლება სტრატეგიული ფაქტორები.

- ბიზნეს-გეგმის შედგენა, რომელიც შეიცავს იდეის განხორციელების პრაქტიკულ ღონისძიებებს.
- ბიზნეს-გეგმის რეალიზაცია მოქმედების გეგმების და პრაქტიკული ნაბიჯების (ღონისძიებების) გამოყენებით.
- რეალიზებული ბიზნეს-გეგმის შეფასება – საქმიანობის ფაქტიური შედეგების შედარება დაგეგმილთან. იმის გათვალისწინებით, თუ რამდენად განსხვავდება საქმიანობის ფაქტიური შედეგები დაგეგმილისგან, მეწარმემ უნდა გადახედოს კომპანიის მისიას, მის ამოცანებს, სტრატეგიას, პოლიტიკას და პროგრამებს და შესაძლებლობის მიხედვით ცვლილებები შეიტანოს თავდაპირველ ბიზნეს-გეგმაში.

სტრატეგიული მენეჯმენტის დინამიური მოდელი მცირე ბიზნესში

კონცეფციებისა და მეთოდების დიდი ნაწილი, რომლებიც შეეხებოდა სტრატეგიულ მენეჯმენტს, შემუშავებული და წარმატებით გამოყენებული იყო საწარმოებში. იმასთან დაკავშირებით რომ მენეჯერები დიდ ძალისხმევას ხარჯავენ, რათა რაც შეიძლება კარგად შეეგუონ ბიზნესის სამყაროს მუდმივ ცვალებად პირობებს. როგორც წესი, მათი კომპანიები გადიან სტრატეგიული მენეჯმენტის განვითარების ოთხ სტადიას, კერძოდ: ფინანსური დაგეგმვა, დაგეგმვა პროგნოზის საფუძველზე, დაგეგმვა, რომელიც ორიენტირებულია გარე გარემოზე (სტრატეგიული დაგეგმვა), და ბოლოს, სტრატეგიული მენეჯმენტი. თავისი არსით სტრატეგიული მენეჯმენტი როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, შედგება ოთხი ძირითადი ელემენტისაგან: გარემოს გულდასმით გამოკვლევა (სკანირება), სტრატეგიის ფორმულირება, სტრატეგიის რეალიზაცია, შეფასება და კონტროლი. გარემოს სკანირება – ესაა თავისებური მონიტორინგი, ინფორმაციის შეფასება და გავრცელება, რომლებიც მიღებულია გარე და შიდა გარემოში, კორპორაციის მთავარ ფიგურებს შორის. ამ პროცესის მიზანია შიდა და გარე გარემოს იმ სტრატეგიული ფაქტორების გამოვლენა, რომლებიც განსაზღვრავენ კორპორაციის მომავალს.

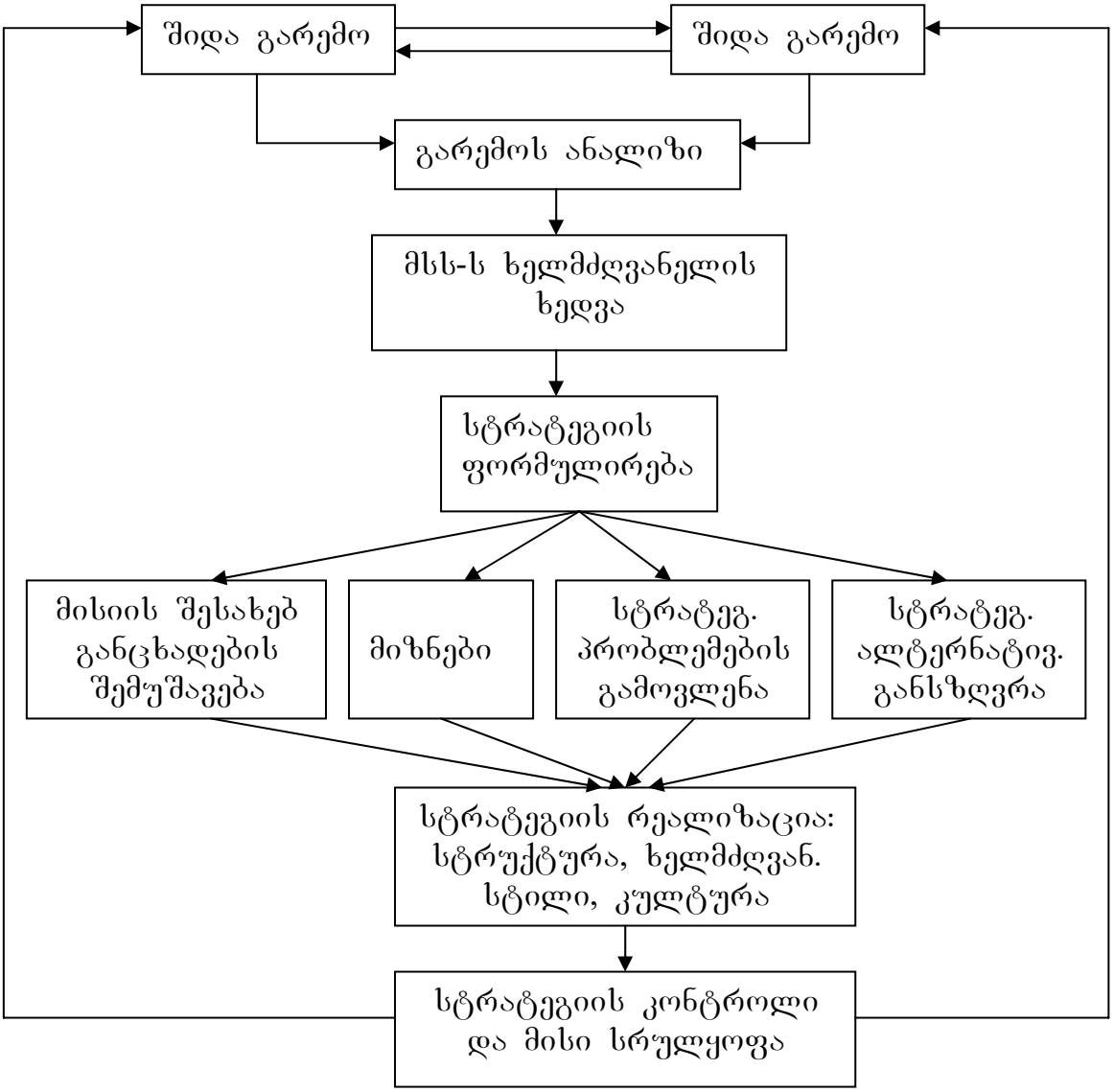
ყველაზე მარტივი საშუალებაა სკანირება ბიზნესში – SWOT – ანალიზის გამოყენება. სტრატეგიის ფორმირება წარმოადგენს გრძელვადიანი გეგმების შემუშავებას, რათა განხორციელდეს გარე გარემოს შესაძლებლობების და საფრთხეების ეფექტური მართვა კორპორაციული უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების საფუძველზე. სტრატეგიის ფორმირება თავისთავში მოიცავს კორპორაციის მისიის განსაზღვრას, მიღწევადი მიზნების დაყენებას, სტრატეგიის შემუშვებას, პოლიტიკის მართვის

პრინციპების გამომუშავებას. სტრატეგიის რეალიზაცია წარმოადგენს პროცესს, რომლის განმავლობაშიც სტრატეგიების მოქმედებაში მოყვანა ხდება პროგრამების შემუშავების, ბიუჯეტის მომზადების და სამუშაო პროცედურების გზით. ეს პროცესი შეიძლება შეიცავდეს ორგანიზაციის საერთო კულტურის, სტრუქტურის და ხელმძღვანელობის ცვლილებებს.

და ბოლოს, შეფასება და კონტროლი – ესაა პროცესი, რომლის დროსაც ხორციელდება კორპორაციის საქმიანობის და მისი შედეგების მორიტორინგი, რათა მოხდეს კორპორაციის საქმიანობის ფაქტიური ეფექტურობის შედარება სასურველთან. იმის მიუხედავად, რომ შეფასება და კონტროლი წარმოადგენენ სტრატეგიული მენეჯმენტის დამამთავრებელ ელემენტებს, მათ ასევე შეუძლიათ ხელი შეუწყონ სუსტი ადგილების გამოვლენას უკვე რეალიზებულ სტრატეგიულ გეგმებში და მთელი პროცესის გამეორების სტიმულირებას. მცირე და საშუალო საწარმოებში სტარტეგიული მენეჯმენტის მოდელის შესამუშავებელი კონცეფტუალური საფუძველი გახდა ამ სფეროს სპეციალისტების გამოკვლევები,]რამაც განსაზღვრა მსს-ის სტრატეგიის კვლევის მიმართულება თანმიმდევრული სტადიების მიხედვით, დაწყებული საერთო სიტუაციის სრული წარმოდგენით, ხოლო შემდეგ სტრატეგიის ფორმირება და რეალიზაცია და ბოლოს, დასრულებული სტრატეგიის კონტროლით და სრულყოფით.

ტრადიციის მიხედვით, სტრატეგიული მენეჯმენტის ყველა მოდელში პასუხია გაცემული შემდეგ ძირითად კითხვაზე: რისი გაკეთების სურვილი გაქვს? როგორია ჩვენი მდომარეობა მოცემულ მომენტში რას გვინდა მივაღწიოთ? რომელი იქნება საუკეთესო გზა? და ბოლოს, უნდა წამოიწყოთ საერთო ეს საქმე თქვენ, თუ სჯობს თავი შეიკავოთ?

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის მოდელების უმეტესობა ემყარება „დაინტერესებული პირები, სარგებლის მიმღებები" – ცნების ფართო განმარტებას და ფაქტიურად ხელმძღვანელობს კონკურენციული მოსაზრებებით, ვიდრე ორიენტირებულია მომხმარებელზე. დინამიური სტრატეგიული მენეჯმენტი მსს-თვის, როგორც ბაზური სტრატეგიული მენეჯმენტის შედარებით უფრო ზოგადი მოდელის სახეცვლილება, წარმოდგენილია მომხმარებლის ფასეულობებზე დამყარებული სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელით (ნახ. 2.5.)



ნახ. 2.5. სტრატეგიული მენეჯმენტის დინამიური მოდელი მსს-თვის.

მსს-ის სტრატეგიული მენეჯმენტის დინამიური მოდელი მოიცავს ოთხ სტადიას:

1. სტრატეგიული სიტუაციის ცოდნა – გათვითცნობიერება;
2. სტრატეგიის ფორმულირება – შესაფერისი სტრატეგიების შემუშავება;
3. სტრატეგიის რეალიზაცია – არჩეული სტრატეგიების განხორციელება;
4. სტარტეგიის კონტროლი და სრულყოფა – შედეგების მიმოხილვა და დასკვნები სტრატეგიის შემდგომი სრულყოფისათვის.

დინამიური სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი მსს-თვის აღწერს პროცესს, რომლის საშუალებითაც მსს-ი განსაზღვრავენ საკუთარ სურვილებს, მიზნებს და მიღწევების სასურველ დონეს; გადაწყვეტენ, როგორი მოქმედებების გატარებაა საჭირო დასახული მიზნების თავის დროზე შესასრულებლად, ხშირად ცვალე-

ბადი გარემოს პირობებში; ატარებენ ამ მოქმედებებს და შედაგების შეფასების გზით განსაზღვრავენ წინსვლის ტემპს. ეს ქმნის საკუთარ გამოცდილებაზე დაყრდნობით სწავლების და შემდგომი სრულყოფის საშუალებას. მოდელის შესაბამისად შეიძლება ვარაუდი, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი მსს-ში წარმოადგენს დინამიურ თანმიმდევრობას:

- მიმდინარე სიტუაციის (მდგომარეობის) ანალიზი მსს–ში მათი პროდუქციის, ბაზრების, დამახასიათებელი კონკურენტული უპირატესობების, მფლობელი–ხელმძღვანელის პირადი მიზნების გათვალისწინებით და შესაბამისად, მომხმარებელთა დაკმაყოფილების მიზნით მისიის, მიზნების და ღირებულებების განსაზღვრა;
- გარე ანალიზი–შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შეფასება, რომელსაც ქმნიან კონკურენტები, მომწოდებლები, ეკონომიკის სოციალურ-პოლიტიკური გავლენა, ასევე ტექნოლოგიის გავლენა, რაც აამაღლებს მსს-ის პროდუქციის ფასეულებას მომხმარებლისათვის;
- შიდა გარემოს ანალიზი – შიდა შესაძლებლობების, უპირატესობების და სუსტი ადგილების შეფასება;
- იმ მთავარი ფაქტორების განსაზღვრა, რომლებიც ამაღლებენ კომპანიის ეფექტურობას და ზრდიან სტრატეგიულ პრობლემებს და რომლებმაც შესაძლებელია ზეგავლენა მოახდინონ კომპანიის მომავალი განვითარების მიმართულებაზე;
- მიზნებისა და მთავარი სტრატეგიის ალტერნატიული ვარიანტების განსაზღვრა;
- ცვლილებების განხორციელება ადამიანთა შესაძლებლობების ზრდის პროცესის (პროდუქტების და მომსახურების) გასაუმჯობესებლად;
- სამომხმარებლო ფასეულობის და ბიზნესის ეფექტურობის სრულყოფის მონიტორინგი;
- მუშა (მოქმედი) სტრატეგიების შედეგების ანალიზი და მომავლისთვის სტრატეგიული მენეჯმენტის სრულყოფის მიზნით დასკვნების გაკეთება.

ჩვენს მიერ განხილული რვა ძირითადი ნაბიჯი მართლაც იძლევა იმის საშუალებას, რომ სწორად განისაზღვროს პრიორიტეტები კომპანიის მოქმედებებში, რომელსაც სურს იყოს წარმატებული კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავებისა და გამოყენების შედეგად, რომელიც თანმიმდევრულად განახორციელებს სტრატეგიის ფორმირების, რეალიზაციის და შეფასების პროცესებს – ეს არამარტო უზრუნველყოფს მომხმარებლების დაკმაყოფილებას, არამედ, მისცემს საშუალებას გააკეთონ დასკვნები თავისი ადრინდელი მოქმედებებიდან შექმნის

საფუძველს კომპანიის სტრატეგიული უნარების შემდგომი სრულყოფისათვის.

განვიხილოთ სტრატეგიული მენეჯმენტის სტადიები მცირე ბიზნესში

ზემოთ ავღნიშნეთ, რომ სტრატეგია წარმოადგენს მიზნების მიღწევის ერთ-ერთ საშუალებას. ეს მიზნები უშუალოდაა დაკავშირებული ორგანიზაციის სურვილებთან და მიზნებთან. ესაა ის, რასაც აკეთებს საწარმო, ის გზა, რომელსაც ის მიჰყვება, ის გადაწყვეტილებები, რომლებსაც იღებენ განსაზღვრული მდგომარეობის და წარმატებების მისაღწევად. სტრატეგიული მენეჯმენტი წარმოადგენს ისეთ პროცესს, რომლის არა მხოლოდ, როგორც დისციპლინის, შესწავლაა საჭირო, არამედ, აუცილებელია მასში ღრმად გარკვევა მასში და მისი სწორად გააზრება. ესაა პროცესი, რომლის საშუალებით საწარმოები განსაზღვრავენ თავის განზრახვებს, მიზნებს და პროგრესის სასურველ დონეებს, იღებენ გადაწყვეტილებებს ისეთი მოქმედებების განხორციელებაზე, რომლებიც აუცილებელია დასახული მიზნების დადგენილ დროში შესასრულებლად, და ასევე, მოქმედების გარემოს ცვალებადობის პირობებში ანხორციელებენ ამ მოქმედებებს, ხოლო შემდეგ აფასებენ მიღწეულ პროგრესს და მიღებულ შედეგებს. ესაა პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს ცვლილებების, მოდიფიცირების, კორექტირების და მოქმედებების მიმართულებისა და ხასიათის მთლიანი (სრული) ცვლილების შესაძლებლობას იმ მომენტში და იმ დროს, სადაც ეს საჭიროა.

მოქმედებების თანმიმდევრობა, რომელიც მოიცავს სტრატეგიული მენეჯმენტის ყველა ოთხივე მოდელს, შეიძლება წარმოვიდგინოთ შემდეგი სახით:

1. გავიაზროთ მიმდინარე სტრატეგიული სიტუაცია;
2. ჩამოვაყალიბოთ შესაბამისი სტრატეგიები;
3. განვახორციელოთ შერჩეული სტრატეგიები;
4. გავაკეთოთ დასკვნები (შევაფასოთ, ვისწავლოთ წარსულის გაკვეთით და ამ გზით სრულვყოთ და განვავითაროთ სტრატეგია).

ამრიგად შეიძლება იმის მტკიცება, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი მიმდინარეობს ოთხ სტადიად: მიმდინარე სიტუაციის ცოდნა, სტრატეგიის ფორმულირება, კონტროლის სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია.

- სიტუაციის გააზრება – ესაა შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გამოვლენა, რომლებსაც წარმოქმნის საწარმოს გარე საქმიანი გარემო და მისი შეთანხმება მის შიდა რესურსებთან, ძლიერ და სუსტ მხარეებთან.

- სტრატეგიის ფორმირება – ესაა ბიზნესის მისიის შემუშავება, როგორც მოკლევადიანი ისე გრძელვადიანი მიზნების დასახვა, სტრატეგიაში პრიორიტეტების განსაზღვრა.
- სტრატეგიის ფორმირება გულისხმობს ასევე, რესურსების განაწილებას, გადაწყვეტილებების მიღებას დივერსიფიკაციის, საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლის, მოწოდებასთან ან გასაღების სააგენტოებთან შერწყმის, ერთობლივ საწარმოებში მონაწილეობის შესახებ. გრძელვადიანი სტრატეგია საწარმოს აკავშირებს კონკრეტულ პროდუქტთან, ბაზრებთან და ტექნოლოგიებთან. სწორედ, სტრატეგია განსაზღვრავს გრძელვადიან კონკრეტულ უპირატესობებს. საწარმოს უმაღლესი ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ სტრატეგიის გასაძლიერებლად მათ მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე, რადგანაც მათ ეკისრებათ პასუხისმგებლობა საწარმოს რესურსების მობილიზაციაზე სტრატეგიის პრაქტიკული რეალიზაციისთვის.
- სტრატეგიის რეალიზაცია – ესაა, ორგანიზაციის ფარგლებში აუცილებელი პირობების შექმნა, რომლებიც უზრუნველყოფენ სტრატეგიის შესრულებას. სტრატეგიის რეალიზაცია შეიცავს სტრატეგიის ხელშემწყობი ორგანიზაციული კულტურის შექმნას, ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურის და პერსონალური მოტივაციის შექმნას, ახალი მეთოდების შესასწავლად და მოსაძიებლად, რომელთა საშუალებითაც ისინი შეძლებენ საკუთარი წვლილის შეტანას საწარმოს საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლებაში. ხშირად თვლიან, რომ ესაა სტრატეგიული მენეჯმენტის შესარულებლად ყველაზე რთული სტადია, რადგანაც ის მოითხოვს დისციპლინას, პერსონალის ლოიალობას და გარკვეულ წილად თავდადებასაც. სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაცია ემყარება ხელმძღვანელების უნარს შეასრულოს ლიდერის როლი თავისი პერსონალისათვის, დახმარება გაუწიონ საწარმოებელი პროდუქტის სრულყოფაში (ან შეცვლაში), ორგანიზაციული პროცესისა და მოწყობილებების სრულყოფაში იმ შეზღუდვების მიმართ, რომლებსაც ახდენს საწარმოს საქმიანობაზე გარე გარემოს პირობები.
- სტრატეგიის შეფასება და მისი შემდგომი განვითარება – ესაა სტრატეგიის აგების, გამოყენების და საბოლოო შეფასების პროცესის განუყოფელი, დამამთავრებელი სტადია. სტრატეგიის შეფასების აუცილებლობა აიხსნება იმით, რომ მიმდინარე მომენტისათვის მიღწეული წარმატება ჯერ კიდევ ვერ იძლევა წარმატების გარანტიას მომავალში: ორგანიზაცია, რომელიც განცხრომას ეძლეოდა წარმატებულ საქმეთა შემდეგ, კარგავდა ტემპს, წინსვლის სტიმულს, რომელიც ასე აუცილებელია გადარჩენისათვის სულ უფრო მზარდი კონკურენციის პირობებში. კომპანიის საქმიანობის რეალური კონტროლისათვის, საჭიროა

შემუშავდეს მისი საქმიანობის ეფექტიანობის მახასიათებელი სისტემა. ეს მახასიათებლები უნდა ასახავდნენ მთავარ ფაქტორებს და სრულყოფის ნიშნებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ადამიანური რესურსების პროდუქტებისა და პროცესების ელემენტების (რომლებიც შერჩეულია დამტკიცებული სტრატეგიის რეალიზაციის უზრუნველსაყოფად) გაუმჯობესებაზე. შტრატეგიული კონტროლი იწყება კომპანიის შიდა და გარე გარემების და საქმიანობის პირობების შესწავლით, გრძელდება მისი საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასებით და მთავრდება დასმულ სტრატეგიულ ამოცანებთან შედარებით მიღწეულის კრიტიკული შეფასებით.

ამრიგად, გარემოს ანალიზი, სტრატეგიის ფორმირება, მისი დანერგვა და რეალიზაცია, ასევე, შედეგების შეფასება ნებისმიერ მსხვილ ორგანიზაციაში ხორციელდება სამ მმართველობით დონეზე: კორპორაციულ, ბიზნესის ცალკე სტრატეგიული ქვედანაყოფების დონეზე, და ასევე, ფუნქციონალურ დონეზე. ხელს უწყობს რა ორგანიზაციის ეფექტური კომუნიკაციების და მენეჯერებისა და თანამშრომლების ურთიერთქმედების ფორმირებას იერარქიული ბარიერების გავლით, სტრატეგიული მენეჯმენტი კომპანიას ეხმარება იფუნქციონეროს ერთიანი გუნდით, რომელიც აერთებს ერთმანეთთან ორგანიზაციის ყველა დონეს – კორპორაციულს, ფუნქციონალურს და ცალკე სტრატეგიულ ქვედანაყოფს. მსს-ის დიდ უმრავლესობას არა აქვთ ქვეგანაყოფები ან დამოუკიდებელი სტრუქტურული ერთეულები. ამის გამო მეტად მნიშვნელოვანია კიდევ ერთხელ აღინიშნოს, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის სფეროში მცირე ფირმების უმეტესობაში მხოლოდ ხელმძღვანელი ან მენეჯერ-მფლობელი (მესაკუთრე) წარმოადგენს ფირმის მთელ პოტენციალს. იმის გამო, რომ ფირმის მცირე საწარმოს ეფექტური საქმიანობა დიდადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ მისმა ხელმძღვანელმა (მენეჯერმა) როგორ გააცნობიერა მიმდინარე სიტუაცია და გაანალიზა მასზე მოქმედი ფაქტორები, აუცილებელია ყურადღების გამახვილება მსს-ს ხელმძღვანელზე, როგორც ისეთ ფიგურაზე, რომელიც ადგენს გეგმებს, ახორციელებს მოქმედებებს მათ შესასრულებლად, აკონტროლებს შედეგებს და რაც ყველაზე უფრო მთავარია, აქტიურად მონაწილეობს პრაქტიკაში სტრატეგიული მენეჯმენტის ათვისებასა და შესწავლაში და როგორც სტრატეგი ავითარებს საკუთარ შესაძლებლობებს.

დასკვნები

- სტრატეგია წარმოადგენს უნიფიცირებულ ყოვლისმომცველ და ინტეგრირებულ გეგმას, რომელიც კომპანიის სტრატეგიულ უპირატესობებს უფარდებს მისი გარე საქმიანი

გარემოს გამოწვევებს და შესაძლებლობებს. იგი ისეთნაირად აიგება, რომ მისმა სათანადო შესრულებამ უზრუნველყოს კომპანიის მიზნების შესრულება.

- სტრატეგიული მენეჯმენტი – ესაა სტრატეგიული ცვლილებების სისტემატიური მართვა: ფირმის პოზიციონირება სტრატეგიისა და შესაძლებლობების დაგეგმვის შედეგად, დროული სტრატეგიული რეაგირება ცვლილებებზე პრობლემების მართვის საშუალებით, ასევე, სისტემატიური მართვა წინააღმდეგობებისა, რომელიც წარმოიქმნება ორგანიზაციაში სტრატეგიის დანერგვისა და შესრულების დროს. სტრატეგიული მიდგომა ეხმარება მცირე ბიზნესს გაზარდოს თავისი კომპეტენცია გარე გარემოს მუდმივად ცვალებადი ტურბულენტობის პირობებში. ტიპიური ბიზნეს-ფირმა, როგორც წესი, განიხილავს სტრატეგიის სამ ურთიერთდაკავშირებულ და ურთიერთდამოკიდებულ დონეს: კორპორაციულს, ცალკე სტრატეგიული ქვეგანაყოფის დონეს და ფუნქციონალურს.
- დინამიური მცირე ან საშუალო საწარმოს სტრატეგიულ მენეჯმენტს, სტრატეგიული ბიზნესის საბაზო მოდელის ვარიაციის სახით შემოაქვს მომხმარებლის ღირებულებებზე დაფუძნებული სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი, რომელიც ოთხი სტადიისაგან შედგება: სტრატეგიის გააზრება (მიმდინარე სტრატეგიული სიტუაციის ცოდნა), სტრატეგიის ფორმულირება (შესაბამისი სტრატეგიების შემუშავება), სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია (შერჩეული სტრატეგიების პრაქტიკული განხორციელება) და ბოლოს, სტრატეგიის კონტროლი და სრულყოფა, რაც გამოიხატება მიღწეული შედეგების შეფასებით და სტრატეგიული მენეჯმენტის შესაძლებლობების შემდგომი სრულყოფის მიზნით წარსული საქმიანობიდან (პრაქტიკიდან) დასკვნების გამოტანით.
- პირველ სტადიაზე – მიმდინარე სიტუაციის გააზრება – გამოავლენს გარე შესაძლებლობებს და საფრთხეებს და უთანხმებენ მათ საწარმოს უპირატესობებსა და ნაკლოვანებებს. მეორე სტადიაზე – სტრატეგიის ფორმულირება დაკავშირებული საწარმოს მისიის ფორმულირებასთან, გრძელვადიანი და მოკლევადიანი ამოცანების დაყენებასთან და პრიორიტეტების განსაზღვრასთან სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში. სტრატეგიის რეალიზაცია, ანუ მესამე სტადია გულისხმობს კომპანიის შიგნით საჭირო პირობების შექმნას, რაც ხელს შეუწყობდა ჩამოყალიბებული სტრატეგიის ეფექტურ რეალიზაციას. სტრატეგიის რეალიზაცია მიიღწევა შერჩეული სტრატეგიის ხელშემწყობი ორგანიზაციული კულტურის შემუშავებით და დანერგვით, პერსონალის

ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურისა და მოტივაციის შექმნით, რათა მათ მოახდინონ საწარმოს საქმიანობის ეფექტურობის გაზრდის ახალი საშუალებების მოძებნა და დანერგვა. და ბოლოს, მეოთხე სტადიის – სტრატეგიის შეფასების და სრულყოფის მიზანია შექმნას როგორც საქმიანობის ეფექტურობის მაკონტროლებელი სისტემები და მაჩვენებლები, ასევე გააფართოოს საწარმოს ხელმძღვანელთა ვალდებულებები, რათა ისინი გახდნენ მუდმივი სწავლების პროცესში მყოფი სტრატეგები და ამით სრულყონ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების საკუთარი უნარი (მთელი საწარმოს დონეზე).

თავი 3: კონკურენციის პირობების ანალიზი საქმიან გარემოში

შესწავლის მიზნები:

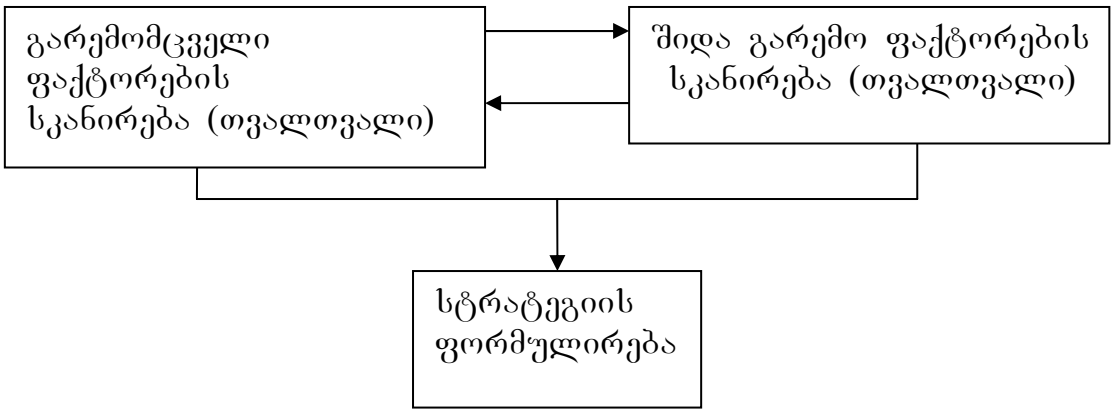
- მოახდინოთ ცნების – „საქმიანი გარემოს ანალიზი“ – განსაზღვრა და ახსნათ ამ პროცესის თავისებურებები მცირე და საშუალო საწარმოებში;
- იმსჯელოთ საქმიანი გარემოს ანალიზის მნიშვნელობაზე მცირე და საშუალო საწარმოების (მსს) ფარგლებში;
- გამოავლინოთ მსს-ზე მოქმედი საქმიანი გარემოს გარე ფაქტორები;
- გამოიკვლიოთ PEST ანალიზის პროცესი მსს-ში;
- წარმოდგენა იქონიოთ დარგის ანალიზზე მცირე ბიზნესის ინტერესებიდან გამომდინარე;
- განმარტოთ კონკურენციის პირობების ანალიზის არსი საქმიან გარემოში და მსს-ის მიმართ ხუთი ძალის მოდელის გამოყენება;
- განსაზღვროთ რესურსების ბუნება და გამოიკვლიოთ მიდგომები რესურსებზე დამყარებული სტრატეგიის ანალიზის მიმართ;
- აღწეროთ მსს-ში გაწეული ხარჯების ანალიზის სტა-დიები;
- და ბოლოს, განმარტოთ (ახსნათ) SWOT-ანალიზის არსი და წარმატების ძირითადი ფაქტორები მცირე ბიზნესში.

მოცემული თავის მიზანია მკითხველს გააცნოს საქმიანი გარემოს ანალიზის პროცესი მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის. დასაწყისში მოყვანილი იქნება ტერმინის – „ბიზნეს გარემოს ანალიზი“ – განსაზღვრა, შემდეგ განიხილება ბიზნეს გარემოს ანალიზის კვლევის საფუძვლები მსს-ის კუთხით (თვალსაზრისით). ასევე, ადგილი დაეთმობა გარემოს (მსს-ზე მოქმედი PEST-პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალურ-კულტუ-რული და ტექნოლოგიური ფაქტორების ანალიზის ჩათვლით) და დარგის ანალიზს. შემდეგში ყურადღება გამახვილდება შიდა პირობების ანალიზზე და განხილული იქნება მისი მთავარი კომპო-ნენტები, ისეთები, როგორიცაა რესურსების და გაწეული ხარჯების მიმდინარეობის ანალიზი. და ბოლოს, განხილული იქნება SWOT-ანალიზი და მისი გამოყენება მსს-ებში.

საქმიანი გარემოს ანალიზი. დიაგნოზის დასმა.

ნებისმიერ საწარმოს მოქმედება უწევს გარკვეულ საქმიან გარემო პირობებში, საქმიან გარემოში იგულისხმება ფაქტორები, რომელთა გათვალისწინება უნდა მოხდეს მცირე ბიზნესისთვის

სტრატეგიის შემუშავებისას. ითვლება, რომ საწარმო წარმოადგენს ღია სისტემას და არ შეიძლება რომ მას ჰქონდეს ურთიერთქმედება საქმიან გარემოსთან. წარმოება გავლენას ახდენს გარემოს ფაქტორებზე, ისინი კი თავის მხრივ მოქმედებენ მისი საქმიანობის ეფექტიანობაზე. ამ ორმხრივი ურთიერთქმედების ფარგლებში „მყოფი“ სტრატეგიის როლი იმაში მდგომარეობს, რომ გამოავლინოს და განსაზღვროს გარემოს სტრატეგიული ფაქტორების არსებობა. სწორი ბიზნეს-სტრატეგიის შესამუშავებლად მენეჯერებმა ასევე უნდა მოახდინონ ფირმის სტრატეგიაზე გარე ფაქტორების მოქმედების ანალიზი. ამ თვალსაზრისით გარემოს ყველა ფაქტორი შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად: შიდა და გარე ფაქტორებად. ბიზნესის შიდა და გარე ფაქტორებს შორის ურთიერთქმედება მოცემულია ნახ. 3.1.



ნახ. 3.1. შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზი მსს-ში

საქმიანი გარემოს ფაქტორები ეს ის ფაქტორებია, რომლებიც მთლიანად იმყოფებიან საწარმოს კონტროლის საზღვრების მიღმა. მაგალითად, კონკურენტები, მთავრობების მოქმედებები, დარგი, ტექნოლოგიური ცვლილებები, სოციალურ-კულტურული და ეკონომიკური ფაქტორები. შიდა გარემოს ფაქტორებს მიეკუთვნებიან შიდა ასპექტებთან დაკავშირებული ფაქტორები – ორგანიზაციული კულტურა და სტრუქტურა, ხელმძღვანელობის სტილი და რესურსები, რომლებიც გააჩნია საწარმოს. ამრიგად, ვინც აყალიბებს საწარმოს სტრატეგიას უნდა განსაზღვროს შიდა და გარე ფაქტორების არსი და გააანალიზოს მათი გავლენა ფირმაზე. ამის შემდეგ კი საქმიანი გარემოს ანალიზის გათვალისწინებით მათ შეუძლიათ ჩამოაყალიბონ და წარმატებით განახორციელონ ბიზნეს-სტრატეგია. ამ თავის მთავარი მიზანია მკითხველს გააცნოს საქმიანი გარემოს ანალიზის თეორიული საფუძვლები და შეფასება გაუკეთოს იმას, თუ მენეჯერები თავისი მცირე საწარმოს სტრატეგიის შემუშავებისას რამდენად აცნობიერებენ საქმიანი გარემოს ანალიზის მნიშვნელობას.

რას ნიშნავს საქმიანი გარემოს ანალიზი?

განვიხილოთ რა იგულისხმება საქმიანი გარემოს ანალიზში სტრატეგიული მენეჯმენტის პოზიციიდან? ვთქვათ არსებობს ნაციონალურ მასშტაბში მოქმედი მცირე საფეიქრო საწარმო და მისი მფლობელი, რომელიც ამავე დროს არის მისი ხელმძღვანელიც, ფიქრობს თავისი პროდუქციის ექსპორტზე რიგ ქვეყნებში. ამ დროს პირველი კითხვა რაც მას უჩნდება დაკავშირებულია ეკონომიკურ, კულტურულ და პოლიტიკურ სიტუაციებთან იმ ქვეყნებში, რომლებშიც მან შეარჩია როგორც მიზნობრივი ბაზრები. ვიდრე თავის პროდუქციას ამ ბაზრებზე გაიტანს მსს-ს მფლობელმა კარგად უნდა გააანალიზოს და გამოიკვლიოს ზემოთ ჩამოთვლილი ყველა ფაქტორები და ასევე გამოავლინოს შესაძლო კონკურენტები. როგორი შესაძლებლობები და საფრთხეები ელის მის ფირმას ახალ ბაზრებზე? როგორია, მაგალითად, მისი ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები მარკეტინგის, არსებული რესურსების ან კონკრეტული უპირატესობების თვალსაზრისით? ამრიგად, საქმიანი გარემოს ანალიზი წარმოადგენს ყველა დასმულ კითხვაზე პასუხების მოძებნის ორგანიზაციულ საშუალებას.

ზემოთქმულიდან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ საქმიანი გარემოს ანალიზი წარმოადგენს შიდა და გარე გარემოს შესწავლის პროცესს, რომელშიც ხორციელდება მსს-ს საქმიანობა. ეფექტური ანალიზი გამოავლენს საწარმოს საქმიანობაზე მოქმედ შემდეგ ფაქტორებს:

- ძლიერ მხარეებს (უპირატესობებს);
- სუსტ მხარეებს (ნაკლოვანებებს);
- გარე საქმიანი გარემოს შესაძლებლობებს:
- გარე საქმიანი გარემოს საფრთხეებს.

ამრიგად, სტრატეგიის შემუშავების დაწყებამდე საწარმომ უნდა მოახდინოს თავისი გარე საქმიანი გარემოს ანალიზი, რათა ერთის მხრივ – გამოავლინოს მასში არსებული შესაძლებლობები და საფრთხეები, ხოლო მეორეს მხრივ – განსაზღვროს მისი შიდა უპირატესობები და ნაკლოვანებები. აქედან გამომდინარე საქმიანი გარემოს ანალიზი შეიძლება შევაფასოთ როგორც პროცესი, რომელიც მოიცავს მონიტორინგს, კომპანიის შიდა და გარე გარემოში შეკრებილი ინფორმაციის შეფასებას და გადაცემას კომპანიის იმ სპეციალისტებისთვის, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან სტრატეგიის შემუშავებაზე. საქმიანი გარემოს ანალიზი წარმოადგენს პროცესს, რომლის საშუალებით კომპანიის სტრატეგები შეისწავლიან მათი კომპანიის სამოქმედო გარემოს და განსაზღვრავენ კომპანიის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, ასევე, კომპანიის გარე გარემოში არსებულ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს (ე.წ. SWOT-ანალიზი). გარემოს სკანირება – ეს

ნიშნავს ინფორმაციის მიღებას და გამოყენებას იმ მოვლენების, ტენდენციების და ურთიერთკავშირების შესახებ, რასაც ადგილი აქვს ორგანიზაციის საქმიანობის გარე გარემოში და რომელთა ცოდნა ეხმარება კომპანიის ხელმძღვანელობას სწორად დაგეგმონ მომავალი მოქმედებების კურსი.

საქმიანი გარემოს ანალიზი შედგება გარე (რომელსაც ხშირად უწოდებენ გარემოს სკანირებას, იგი მოიცავს საერთო საქმიან და დარგის გარემოს) და შიდა ანალიზისგან (რომელსაც ზოგჯერ უწოდებენ სტრატეგიულ აუდიტს). შესაბამისად, გარე ანალიზი მოიცავს დარგის ფუნქციონირების სრულ და ღრმა გაგებას, მაშინ, როცა შიდა ანალიზი ძირითადად შეეხება თვით საწარმოს გამოკვლევას. ე.ი. ორგანიზაციები ახდენენ თავიანთი სამოქმედო გარემოს სკანირებას, რათა რაც შეიძლება ღრმად გააანალიზონ ის გარეშე ძალები, რომლებიც განსაზღვრავენ ცვლილებებს; ეს საშუალებას იძლევა შემუშავებულ იქნას ცვლილებების ადეკვატური ეფექტური ღონისძიებები და ორგანიზაციას საშუალება ეძლევა მომავალში უსაფრთხო გახადოს ან გააუმჯობესოს თავისი მდგომარეობა ბაზარზე. ვინაიდან გარემო პირობებთან ორგანიზაციის ადაპტაციის უნარი უპირატესად განისაზღვრება მისი ცოდნით და მუდმივად ცვალებადი გარემოს სწორად ინტერპრეტაციის უნარით, შეიძლება იმის მტკიცება, რომ საქმიანი გარემოს სკანირება წარმოადგენს ორგანიზაციის შესწავლის მთავარ ფორმას.

მცირე და საშუალო საწარმოების საქმიანი გარემოს ანალიზი: კვლევების თეორიული საფუძვლები

იმ კითხვების ჩამონათვალი, რომლებიც შემუშავებულია ფირმის ხელმძღვანელების მიერ გარემოს სკანირების განხორციელების სიხშირის გამოსავლენად, საკმარისი ხარისხით მოიცავს გარემოს სხვადასხვა სექტორებს, კონკურენტების, მომხმარებლების, მიმწოდებლების, წარმოების, ახალი პროდუქტების შემუშავების ტექნოლოგიების, ეკონომიკის (ადგილობრივი, ადმინისტრაციული და ზოგად-ნაციონალური დონის) ჩათვლით, ასევე, ამ სექტორების სკანირების სიხშირეს (ყოველდღიური, ყოველკვირეული, ყოველთვიური, ყოველკვარტალური და ყოველწლიური). მეორე – მცირე და საშუალო საწარმოთა ხელმძღვანელების დიდი დატვირთვა წარმოების მიმდინარე საკითხებით არ აძლევს მათ საქმიანი გარემოს ხშირი სკანირების განხორციელების საშუალებას, ამიტომ გარემოს სკანირება ამ შემთხვევაში შეიძლება ჩატარდეს შედარებით იშვიათადაც. გარემოს იმ სექტორების სკანირება, რომლებიც უფრო ძლიერ მოქმედებენ ფირმის ფუნქციონირებისა და მისი კონკრეტული სტრატეგიის რეალიზაციაზე – შეიძლება

ჩატარდეს არც თუ ხშირად. მესამე, მცირე და საშუალო საწარმოების ხელმძღვანელების მიერ გარემოს სკანირების ჩატარების სიხშირეს შეიძლება არ ჰქონდეს გადამწყვეტი მნიშვნელობა მათი ფირმების კონკურენტული სტრატეგიების შესადარებლად დარგის სასიცოცხლო ციკლის მიმდინარე სტადიასთან. გადამწყვეტი მნიშვნელობა შეიძლება ჰქონდეს სხვა ფაქტორებს: სკანირების მასშტაბებს, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ეფექტურობას. და ბოლოს, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მისი ხელმძღვანელის სტრატეგიული ხედვა, რომელიც ჩამოუყალიბდა მას საქმიანი გარემოს ანალიზის ჩატარების საფუძველზე. თუ მცირე და საშუალო საწარმოთა მენეჯერები ან ხელმძღვანელები განიცდიან სტრატეგიული ხედვის დეფიციტს, მაშინ შეუძლებელია სტრატეგიული დაგეგმვა და გამოყენება.

ერთ-ერთი ჩატარებული გამოკვლევის დროს მსს-ს ხელმძღვანელების 94%-მა აღნიშნა, რომ ისინი მონაწილეობენ საქმიანი გარემოს სკანირებაში, რათა ჩამოაყალიბონ საკუთარი ბიზნესის სტრატეგია. მხოლოდ 89% ამტკიცებდა, რომ იყენებენ გარემოს ანალიზის ფორმალურ პროცედურებს. ხელმძღვანელებს სთხოვდნენ შეეფასებინათ საქმიანი გარემოს ანალიზის მნიშვნელობის ხარისხი საკუთარი ფირმებისათვის. პასუხები დამოკიდებული აღმოჩნდა კომპანიის სიდიდეზე. ცხრილში 3.1. ნაჩვენებია გამოკვლეული კომპანიების ხელმძღვანელების მიერ საქმიანი გარემოს ანალიზის გაცნობიერების მნიშვნელობა.

ცხრილი 3.1.

საქმიანი გარემოს ანალიზის მნიშვნელობის ხარისხი	ორგანიზაციის სიდიდე (პერსონალის რაოდენობის მიხედვით)			
	მიკრო საწარმო	მცირე საწარმო	საშუალო საწარმო	სულ
არა აქვს მნიშვნელობა	2,27	0,70	0,00	2,97
აქვს შეზღუდული მნიშვნ.	1,53	12,12	0,00	13,56
მნიშვნელოვანია	1,53	28,78	2,27	32,58
ძალიან მნიშვნელოვანია	0,70	16,11	9,09	25,81
არსებითად მნიშვნელოვანია	0,00	3,78	21,12	24,99
ჯამში				132(100%)

ამრიგად, ფირმების 2,97% გარემოს ანალიზს არ თვლის მნიშვნელოვან ფაქტორად კომპანიის სტრატეგიის ფორმირების პროცესში. რესპოდენტთა 50,08% მიუთითა, რომ გარემოს ანალიზს აქვს დიდი ან არსებითად დიდი მნიშვნელობა მათი ფირმების სტრატეგიული მენეჯმენტისათვის. კვლევის შედეგები საშუალებას იძლევა ვივარაუდოთ, რომ გარემოს ანალიზის მნიშვნელობის აღქმა იზრდება ფირმის სიდიდის ზრდასთან ერთად. საშუალო საწარმოების თითქმის ყველა მენეჯერი (43-დან 40) გარემოს ანალიზს თვლის მნიშვნელოვნად და ამიტომ მიაჩნიათ იგი არსებით ფაქტორად ბიზნეს-სტრატეგიის შემუშავების დროს. ამის საპირისპიროდ მიკროფირმის მხოლოდ ერთმა (8-დან 1-მა) ხელმძღვანელმა გარემოს ანალიზი შეაფასა როგორც მნიშვნელოვანი ფაქტორი. მცირე საწარმოთა ხელმძღვანელების ოდნავ მცირე ნაწილმა საშუალო საწარმოთა ხელმძღვანელებისგან განსხვავებით (81-დან 26) მიუთითა იმ გარემოებაზე, რომ ბიზნეს-სტრატეგიის შემუშავების დროს კომპანიის გარემოს ანალიზი უნდა განიხილებოდეს როგორც მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტორი.

მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის რატომაა ასე მნიშვნელოვანი გარემოს ანალიზი?

როგორც თეორეტიკოსების, ისე პრაქტიკოსების აზრი საქმიანი გარემოს თავისებურებების გაგება წარმოადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტის მეტად მნიშვნელოვან სტადიას. ბუნებრივია, რომ არსებობს საქმიანი გარემოს ანალიზის განხორციელების მრავალი მიზეზი. საბოლოო ჯამში შეიძლება იმის მტკიცება, რომ ფირმები, რომლებიც სისტემატიურად ახორციელებენ საქმიანი გარემოს სკანირებას, როგორც წესი, უფრო წარმატებული არიან, ვიდრე ისინი, რომლებიც აღნიშნულ პროცესს სისტემატიურად არ ახორციელებენ. გამოკვლევებით დადგენილ იქნა დადებითი კორელაციური კავშირი გარემოს სკანირებასა და შემოსავალს შორის. ბიზნეს-გარემოს ანალიზის ჩატარების მიზეზთაგან ქვემოთ მოგვყავს ზოგიერთი მათგანი.

მსს-ის ხელმძღვანელების მიერ მიმდინარე სტრატეგიული სიტუაციების გაგება. მოხერხებული სტრატეგიის შემუშავებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ის გარემოება, თუ როგორ აფასებენ კომპანიის სტრატეგები მიმდინარე სიტუაციას. აცნობიერებენ თუ არა მენეჯერები იმ ცვლილებებს, რომლებსაც ადგილი აქვს კომპანიის გარე საქმიან გარემოში? ცნობილია თუ არა მათთვის, თუ რას ელიან მათგან მომხმარებლები და როგორია მათი ღირებულებები? ზოგიერთი სპეციალისტი თვლის, რომ მეწარმეების სტრატეგიული შეგნების ხარისხი და სარგებლისა და უპირატესობების გაგება, რაც ჩამოყალიბდა საქმიანი გარემოს სკანირების შედეგად, გრძელვადიან პერსპექტივაში წარმოადგენს

მსს-ის წარმატებისა და არსებობის მნიშვნელოვან პირობას. ასევე შეიძლება დავასკვნათ, რომ მეწარმის მიერ სტრატეგიული სიტუაციის ცოდნის ტექნიკური დონე განსაზღვრავს სტრატეგიული დაგეგმვის ბუნებას მის მცირე და საშუალო საწარმოში. თავისთავად, სტრატეგიული სიტუაციის ცოდნა ძლიერდება სხვა ორგანიზაციებში გამოყენებული სტრატეგიული მენეჯმენტის მეთოდებზე დაკვირვების შედეგად, სადაც მეწარმეს შეეძლო ეთანამშრომლა იქამდე, ვიდრე დააფუძნებდა საკუთარ ბიზნესს, ან შესაძლოა ისეთ პიროვნებებთან ურთიერთობის შედეგად, რომლებსაც მკაფიო წარმოდგენა ჰქონდათ იმ უპირატესობებზე, რომელთა მიცემა ბიზნესისთვის სტრატეგიულ დაგეგმვას შეუძლია.

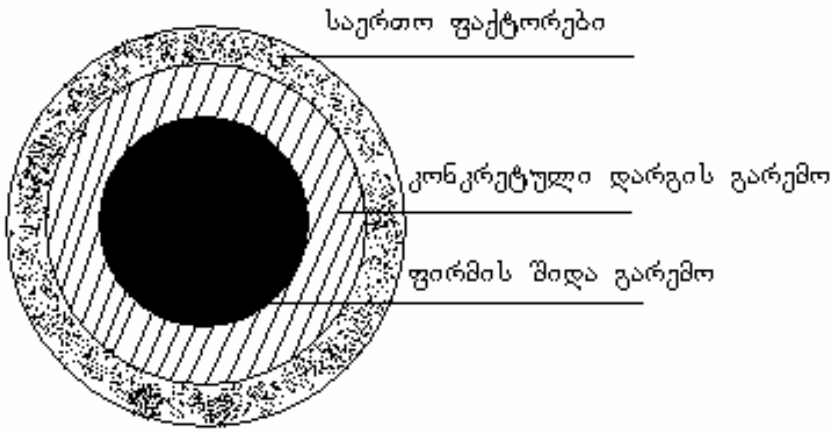
საქმიანი გარემომცველი გარემოს გაურკვევლობა და პირობების შეცვლა. ზემოთ ავღნიშნეთ, რომ გარემოს ფაქტორებს მიეკუთვნება ის პარამეტრები, რომლებიც მოქმედებენ სტრატეგიის ეფექტურობაზე. რადგანაც ეს ფაქტორები გამუდმებით იცვლება, მნიშვნელოვანია გარემოს ანალიზის საკმაოდ ხშირად ჩატარება. იმისათვის, რომ მოვახდინოთ საქმიანი გარემოს ცვლილებებთან შეგუება, აუცილებელია კარგად გავიაზროთ ამ ცვლილებების არსი. სწორედ გარემოს ანალიზი ეხმარება მსს-ს იმოქმედონ საკუთარი ბიზნეს-გარემოს გაურკვევლობისა და ცვლილებების ვითარებაში. მაგალითად, თუ მცირე საწარმო აპირებს ბაზარზე ახალი პროდუქტის წარმოდგენას, მან უნდა შეისწავლოს მომხმარებელთა სურვილები. სპეციალისტებმა ჩაატარეს გამოკვლევა. გამოკითხვაში მონაწილეობდა 46 ფირმის ხელმძღვანელი. მათ ეკითხებოდნენ იმის შესახებ, თუ საქმიანი გარემოს სკანირების რა მოდელებს იყენებდნენ ისინი. გამოკვლევამ აჩვენა, რომ წარმატებულ და წამგებიან ფირმებს შორის განსხვავება იყო სკანირების ჩატარების სიხშირეში, გამოყენებულ კომპიუტერულ ტექნოლოგიებსა და მარკეტინგულ საინფორმაციო სისტემებში.

საქმიანი გარემომცველ გარემოს იმედის მომცემი ფაქტორების გამოვლენა. მსს-ს სტრატეგიის შემმუშავებელმა უნდა განსაზღვროს, თუ რა შესაძლებლობები იქნება გამოკვლეული გარემოს ანალიზის პროცესში. ეს შესაძლებლობები შეიძლება მიმდინარეობდეს კონკურენტებისგან, სახელმწიფო სტრუქტურებისგან სოციალურ-კულტურული და მრავალი სხვა ფაქტორებისგან. ამიტომ მსს-მა უნდა გაარკვიოს, თუ გარემოს რა საკითხებთან მოუწევთ მათ დაპირისპირება. მაგალითად, ისეთი ინოვაციები, როგორიცაა ელექტრონული ვაჭრობა მარკეტინგში და გაყიდვების დროს, შეიძლება განიხილებოდეს როგორც შესაძლებლობები მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის. მეორე მაგალითი შეიძლება იყოს საქმიანი ურთიერთკავშირები მცირე ფირმებს შორის. არსებობს სავაჭრო ქსელების შექმნის და სხვა კავშირების დამყარების შესაძლებლობები, რაც მიგვიყვანს ფირმებს შორის უფრო მყარ თანამშრომლობამდე. მსგავსი საქმიანი კავშირები

გააძლიერებენ მცირე ფირმების მდგომარეობას მათ სამოქმედო გარემოში და უზრუნველყოფენ ურთიერთმხარდაჭერას.

საქმიანი გარემომცველი გარემოს ფაქტორების განსაზღვრა

ფირმის საქმიანობის გარემოს კარგად გასაცნობად მისმა მენეჯერებმა უნდა გამოავლინონ მისი მთავარი ფაქტორები, რომლებიც შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად: შიდა და გარე გარემოს ფაქტორებად. გარე გარემოს ფაქტორები თავის მხრივ შეიძლება დაიყოს კიდევ ორ ჯგუფად: ერთი მათგანი მოიცავს გარემოს ზოგად ფაქტორებს, ხოლო მეორე – ფაქტორებს, რომლებიც უშუალოდ ეკუთვნის იმ დარგს, რომელშიც მოქმედებს მსს. ნახ. 3.2.-ზე სქემატურად მოცემულია საქმიან გარემოს ყველა ურთიერთდაკავშირებული ფაქტორები.



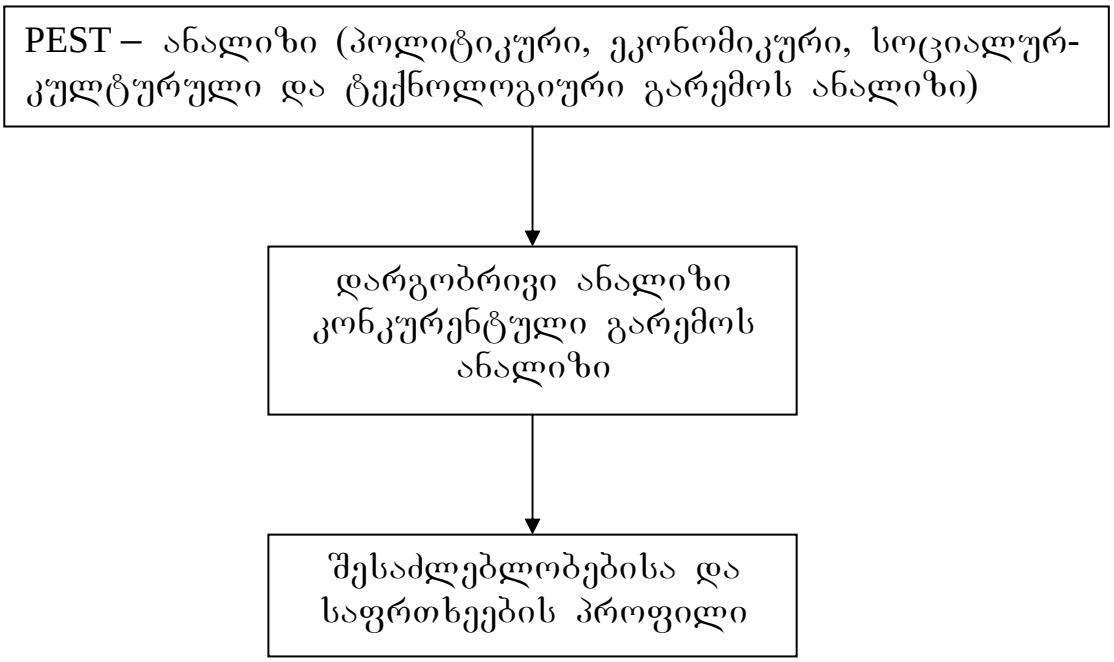
ნახ. 3.2. ფირმის გარე და შიდა გარემო.

გარემოს ზოგად ფაქტორებს მიეკუთვნება ოთხი ძირითადი ფაქტორი: პოლიტიკური და სამართლებრივი; ეკონომიკური; სოციალურ-კულტურული და ტექნოლოგიური. ეს ფაქტორები მოქმედებენ ფირმაზე და თავის მხრივ თვითონაც განიცდიან მის გავლენას. თუმცა, ეს ფაქტორები მოკლე დროის განმავლობაშია ფირმის ხელმძღვანელობის კონტროლის მიღმა. საქმიანი გარემოს ფაქტორების მეორე ჯგუფი – ესაა კონკრეტული დარგის ფაქტორები. მათ რიცხვს მიეკუთვნება იმ კონკრეტული დარგის ფაქტორები, რომელშიც საქმიანობს ფირმა, მაგალითად, მომწოდებლები, კონკურენტები, მომხმარებლები, ასევე სახელმწიფო და ფირმის აქციონერები. სხვადასხვა ანალიზური მეთოდების გამოყენებით ფირმის ხელმძღვანელს შეუძლია განსაზღვროს ორგანიზაციის ის შესაძლებლობები და საფრთხეები, რომლებიც არსებობს მის სამოქმედო გარემოში. ფირმის შიდა

გარემოს ფაქტორები არსებობენ და მოქმედებენ თვით ფირმის მოქმედების საზღვრებში. სწორედ ისინი განსაზღვრავენ ფირმის სუსტ და ძლიერ მხარეებს. მათ რიცხვს მიეკუთვნება ფირმის სტრუქტურა, კულტურა და რესურსები.

გარე გარემოს ანალიზი

როგორც აღნიშნული იყო გარე გარემოს ფაქტორებს მიეკუთვნება ზოგადი და დარგის ფაქტორები. ამრიგად, გარე გარემოს ფაქტორების ანალიზი იწყება პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალურ-კულტურული და ტექნოლოგიური ფაქტორების ანალიზით. შემდეგ ტარდება დარგის კონკურენტული პირობების ანალიზი, რაც იძლევა ფირმის შესაძლებლობების და მისთვის საფრთხის შემცველი ფაქტორების გამოვლენის საშუალებას. ბიზნესის გარე გარემოს ფაქტორების ანალიზი მოცემულია ნახ.3.3.



ნახ. 3.3. გარე გარემოს ანალიზი (გარე გარემოს ფაქტორების ანალიზი)

შემდეგში ჩვენ დეტალურად განვიხილავთ გარემოს გარე ფაქტორებს და გავაანალიზებთ მათ.

PEST- ანალიზის პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალურ-კულტურული და ტექნოლოგიური ფაქტორები

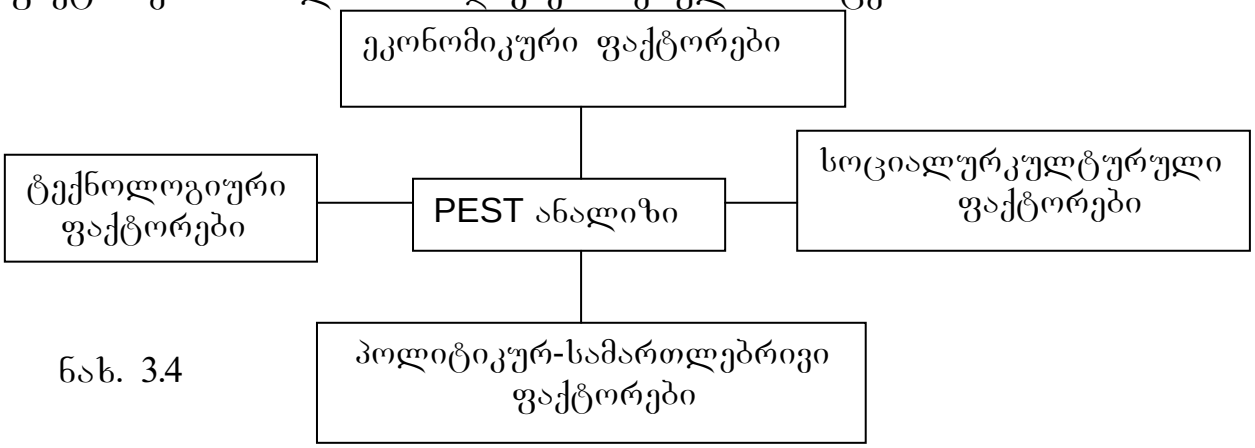
ყველა ორგანიზაცია მოქმედებს გარემოს ფაქტორების პირობებში, რომლებიც ცხადია გავლენას ახდენს მათ საქმიანობაზე. ბიზნესის გარე საქმიანი გარემოს ანალიზის გზაზე პირველი ნაბიჯია–ფირმის საქმიანობაზე გარემოს ზოგადი ფაქტორების მოქმედების ხარისხის განსაზღვრა. ასეთი ფაქტორების რიცხვი ძალიან დიდია და ამიტომ მათ სხვადასხვა

კლასიფიკაციას აძლევენ. აქ ჩვენ გამოვიყენებთ შემდეგი სახის კლასიფიკაციას:

- პოლიტიკური და საკანონმდებლო ფაქტორები;
- ეკონომიკური ფაქტორები;
- სოციალურ-კულტურული ფაქტორები;
- ტექნოლოგიური ფაქტორები.

გასაგებია, რომ ამ ფაქტორებისგან სხვადასხვა ქვეყანაში ზოგიერთი შეიძლება განსხვავებული იყოს. ამავე დროს, ზოგჯერ შეიძლება ადგილი ჰქონდეს თვისებების მსგავსებასაც, რაც შესაძლოა გამოვლენილი იყოს გარემოს ზოგიერთი სტრატეგიული ფაქტორების მსგავსებით სხვადასხვა ქვეყანაში. მაგალითად, ისეთ ქვეყნებში როგორიცაა – სამხრეთ კორეა, სინგაპური, ჩინეთი – კულტურული ღირებულებები მსგავსია, თუმცა ძალიან დიდი განსხვავებაა შეხედულებებში საზოგადოებაში ბიზნესის როლის შესახებ. ისმის კითხვა: როგორია გარე გარემოს ამ ფაქტორების ბუნება? არის კი აუცილებელი გარემოს ამ განსხვავების გათვალისწინება სტრატეგიის ფორმირების დროს? დიახ, საჭიროა. სტრატეგიის შემუშავებამდე კომპანიის ხელმძღვანელს სრული წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს გარე

გარემოს საერთო ფაქტორების ბუნებაზე და შესაქმნელ სტრატეგიაზე მათი ზემოქმედების შესახებ. PEST-ანალიზის სისტემატიურად ჩატარების შემთხვევაში, კომპანიის ხელმძღვანელი ყოველთვის შეძლებს სტრატეგიული სიტუაციის სწორად შეფასებას. ნახ. 3.4-ზე ნაჩვენებია საქმიანი გარემოს გარე ფაქტორების ანალიზთან დაკავშირებული პროცესი.



ნახ. 3.4

საქმიანი გარემოს პოლიტიკურ ფაქტორებს მიეკუთვნება – საგადასახადო კანონმდებლობა, ყველა დონის პოლიტიკური ცვლილებები, ცვლილებები შრომის კანონმდებლობაში, ეკოლოგიური კანონმდებლობა, პოლიტიკური სტაბილურობა, კრიტიკული სიტუაციები, ომები. გარდა ჩამოთვლილისა არსებობს კიდევ სხვა მრავალი პოლიტიკური ფაქტორი. მაგალითად, ევროკავშირის შექმნამ ბიძგი მისცა ერების ერთმანეთთან შერწყმის შემთხვევათა რიცხვის ზრდას. მან ასევე სტიმული მისცა მცირე და საშუალო

საწარმოების პროდუქტისა და მომსახურების ექპორტს ევროპის ქვეყნების ბაზრებზე. საზოგადოების პოლიტიკური ასპექტების ტენდენციები და ცვლილებები აღმოჩნდა ბიზნეს-კომპანიებზე გავლენის მოხდენის მნიშვნელოვანი ფაქტორი. მაგალითად, აშშ-ში 2001 წლის 11 სექტემბრის მოვლენებმა უდიდესი გავლენა იქონია მთელ ავიასატრანსპორტო ბიზნესზე ადგილმდებარეობის მიუხედავად.

ნებისმიერმა ცვლილებებმა, რაც შეიძლება მოხდეს საქმიანი გარემოს ეკონომიკურ მდგენელთან მიმართებით, შესაძლოა მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიოს მსს-ს საქმიანობაზე. ეს ეკონომიკური ფაქტორებია–მაგალითად, მთლიანი ნაციონალური პროდუქტის დინამიკის ზოგადი ტენდენციები, მთლიანი ნაციონალური პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე, ინფლაციის ტემპი, ვალუტის კურსები, ნედლეულისა და ენერგომატარებლების არსებობა და ღირებულება, დასაქმების დონე, საპროცენტო განაკვეთი, ფულადი საკრედიტო და ფისკალური პოლიტიკა, საბანკო პოლიტიკა და საინვესტიციო კლიმატი. ასე, რომ სტრატეგიის შემმუშავებლები კარგად უნდა ერკვეოდნენ გარე საქმიანი გარემოს ეკონომიკური შემადგენელის თავისებურებებში. მაგალითად, ვალუტის გაცვლითი კურსის გაზრდამ შეიძლება გამოიწვიოს ექპორტის შემცირება. უცხო ქვეყნის ბაზრებზე მოქმედმა მცირე და საშუალო საწარმოებმა განსაკუთრებულად უნდა მიადევნონ თვალი ვალუტის კურსს და შეაფასონ საკუთარ ბიზნესზე მათი შესაძლო გავლენის ხარისხი, სხვა მაგალითად, შეიძლება გამოდგეს ენერგომატარებლებზე და/ან სამუშაო ძალაზე ფასების ცვლილებით გამოწვეული შედეგები, რომლებიც აუცილებლად იმოქმედებენ მსს-ის მოგებაზე, მართლაც, ხარჯების გაზრდა სამუშაო ძალის შრომის ანაზღაურებაზე და ენერგიაზე, გაზრდის წარმოების ხარჯებს. ამის შედეგად კი შემცირდება მოთხოვნილება მსს-ის ნაწარმზე (პროდუქტზე). და ბოლოს, გაყიდვების მოცულობის და შესაბამისად წარმოების მოცულობის შემცირება, გამოიწვევს მოცემულ დარგში მოქმედი ყოველი მცირე და საშუალო საწარმოს (მსს) მოგების შემცირებას.

საქმიანი გარემოს მესამე ელემენტია – სოციალურ-კულტურული ფაქტორები. ეს ცვლადი შეიცავს საზოგადოების ცხოვრების კულტურულ ასპექტებთან დაკავშირებულ ნებისმიერ ფაქტორებს, როგორიცაა – კულტურული ცვლილებები, კლიენტების ცხოვრებისეული ღირებულებები, დემოგრაფიული ცვლილებები, მოსახლეობის ასაკობრივი სტრუქტურა და მისი გეოგრაფიული განაწილება, შობადობისა და სიკვდილიანობის დონე, შემოსავლების განაწილების მოდელი, მოსალოდნელი სიცოცხლის ხანგრძლივობა, მოსახლეობის მუსიკალური მიდრეკილება, მოსახლეობის განათლების და ჯანმრთელობის დონე. მაგალითად, მსს-ს სტრატეგმა კარგად უნდა გაარკვიოს, თუ როგორია ადგილობრივი

საზოგადოების და მთელი ქვეყნის (რომელშიც იგი გეგმავს ინვესტიციის განხორციელებას) კულტურული ღირებულებები. გასაგებია, რომ ერთი ქვეყნის მომხმარებლების ცხოვრებისეული ღირებულებები განსხვავებული იქნება სხვა ქვეყანაში მცხოვრები მომხმარებლების ღირებულებებისგან, ხოლო კლიენტების მოლოდინებისა და მოთხოვნილებების აღრიცხვა – გათვალისწინება, წარმოადგენს მეტად მნიშვნელოვან ფაქტორს ბიზნეს-სტრატეგიის წარმატებით შესამუშავებლად.

საქმიანი გარემოს სოციალურ-კულტურული მდგენელის (შემადგენელის) სხვა ასპექტს წარმოადგენს – დემოგრაფიული ტენდენციები. როგორია მოსახლეობის ასაკობრივი სტრუქტურა? როგორია მოსახლეობის გეოგრაფიული განაწილება მიზნობრივი ბაზრის საზღვრებში? ეფექტური მარკეტინგული სტრატეგიის შესაქმნელად კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ როგორაა განაწილებული მოსახლეობა მიზნობრივი ბაზრის ფარგლებში. მოკლედ რომ ვთქვათ, გარემოს სოციალურ-კულტურული ფაქტორები არანაკლებ გავლენას ახდენენ მსს-ის საქმიანობის ეფექტურობაზე.

დაბოლოს, ბიზნესის გარე გარემოს ასევე არანაკლებ მნიშვნელოვანი ფაქტორია – ტექნოლოგია. დღეისათვის მიმდინარე ტექნოლოგიური ცვლილებები, განსაკუთრებით ელექტრონული კომერციისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროებში, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ მსს-ის საქმიანობაზე. მაგალითად, მიკროპროცესორების წარმოების სფეროში მიღწეულმა წარმატებებმა განაპირობა არამარტო პირადი კომპიუტერების მასიური გამოყენება, არამედ, ასევე შექმნა სახლიდან გაუსვლელად მუშაობისა და შესყიდვების განხორციელების პირობებიც – რაც შეიძლება შეფასებულ იქნას, როგორც კიდევ ერთი წინგადადგმული ნაბიჯი ცხოვრების პირობების გაუმჯობესების გზაზე. მცირე ბიზნესის სტრატეგები პრაქტიკულად ყოველთვის უნდა იყვნენ ტექნოლოგიური ცვლილებების ყველა ასპექტების საქმის კურსში. სტრატეგიის შემუშავებამდე აუცილებელია, რომ გულდასმით იქნას გათვალისწინებული და შეფასებული ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა დარგის ტექნოლოგიური განახლების სიჩქარე, შემცვლელი პროდუქტების არსებობა, მიღწევები საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროში, ელექტრონული ვაჭრობის განვითარება, ინტერნეტის გამოყენება და მრავალი სხვა ფაქტორები. ასევე არანაკლებ მნიშვნელოვანია ფირმის ფინანსური რესურსები (ნაწილის) გამოყოფა კვლევების და პროექტების განსახორციელებლად, რათა ფირმას საშუალება ჰქონდეს მონაწილეობა მიიღოს დარგის ტექნოლოგიური განახლების პროცესებში. გარე გარემოს ზოგიერთი ფაქტორი მოცემულია ცხრილში 3.2.

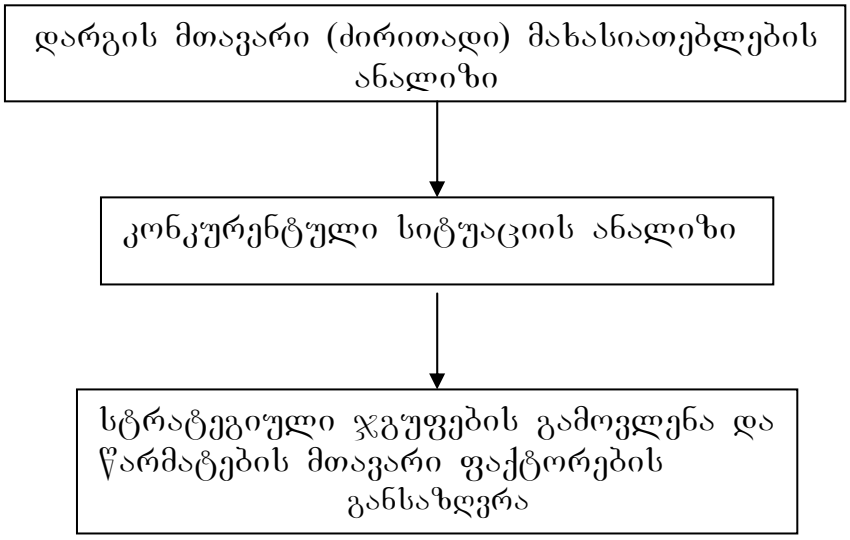
ცხრილი 3.2.

პოლიტიკური	ეკონომიკური	სოციალურ-კულტურული	ტექნოლოგიური
საგადასახადო კანონმდებლობა	მთლიანი ნაციონალური პროდუქტის ზოგადი ტენდენ-ციები	კულტურული ცვლილებები	ინვესტიციები კვლევებისათვის და ახალი პროექტებისათვის
ყველა დონის პოლიტიკური ცვლილებები	მთლიანი ნაციონალური პროდუქტი ერთ სულ მოსახლ.	კლიენტების ცხოვრებისეული ღირებულებები	მსს-ს საერთო დანახარჯები კვლევ. და ახალი პროექტებ.
ცვლილებები შრომის კანონმ.	ინფლაციის ტემპები	დემოგრაფიული ცვლილებები	ტექნოლოგიური ცვლილებების გავრცელება დარგში
ეკოლოგიური კანონმდებლობა	ვალუტის გაცვლითი კურ.	მოსახლეობის ასაკობრივი და გეოგრაფიული განაწილება	შემცვლელი პროდუქტების არსებობა
პოლიტიკური სტაბილურობა	ენერგომატარებ. არსებობა და ღირებულება	შობადობისა და სიკვდილიანობის დონე	საინფორმაციო ტექნოლოგიები
კრიტიკული სიტუაციები	ინფლაცია	შემოსავლების განაწილების მოდელი	ელექტრონული ვაჭრობა (ინტერნეტი და ინტრანეტი)
შაომარი მოქმედებები	მოსახლეობის დასახლების დონე	შიცოცხლის ხანგძლიობა (სავარაუდო)	
----------	საპროცენტო განაკვეთი	მოსახლეობის საგანმანათლებ. დონე	----------
----------	საბანკო პოლიტიკა	მოსახლეობის ჯანმრთელობა	----------
	საინვესტიციო კლიმატი		

დარგის ანალიზი

გარე საქმიანი გარემოს ანალიზის მეორე ეტაპზე, როგორც წესი, მიმდინარეობს იმ დარგის ანალიზი, რომელშიც უშუალოდ საქმიანობს მსს. როგორც უკვე აღინიშნა, თავის დარგში ფირმის წარმატებულობა მეტად მნიშვნელოვანია, რადგან ეს განსაზღვრავს მის მომგებიანობას. სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ მსს-ს სტრატეგიის განმსაზღვრელობა, საქმიანი გარემოს ანალიზის

დროს, ასევე ჩაატაროს იმ დარგის ანალიზიც, რომელშიც საქმიანობს მისი ფირმა. არსებობს დარგის ანალიზის რამდენიმე განსხვავებული მეთოდი. ჩვენ აქ მოგვყავს დარგის ანალიზი, სტარტეგიული ჯგუფების გამოვლენის და დარგში წარმატების მთავარი ფაქტორების განსაზღვრა (ნახ.3.5.)



ნახ. 3.5. დარგის ანალიზის პროცესი მსს-თვის

დარგის ძირითადი მახასიათებლების ანალიზი

მეტად მნიშვნელოვანია იმ დარგის მახასიათებლებისა და თავისებურებათა ანალიზი, რომელშიც მოქმედებაც უწევს ფირმას. თუმცა, ანალიზისთვის საჭიროა განვსაზღვროთ თვით დარგის ცნება. დარგი განსაზღვრულია როგორც კომპანიების ან ორგანიზაციების ჯგუფი, რომლებიც აწარმოებს და/ან მიაწოდებს საზოგადოებას პრაქტიკულად ერთი და იგივე პროდუქტებს და/ან მომსახურებას. მცირე და საშუალო საწარმოს საჭიროებისთვის ძირითადი მახასიათებლების ანალიზის დროს, მთავარია განისაზღვროს დარგის საზღვრები და შეზღუდვები იმ ნაწილში, რომელიც ეხება მომხმარებლებს, კონკურენტებს, მომწოდებლებს, წარმოებას, სერვისს და ყველა სხვა ფაქტორს, რომლებიც მნიშვნელოვანია მოცემული დარგის ფუნქციონირებისთვის. ძოგჯერ მოითხოვება გარკვეული დარგის განსაზღვრა და ანალიზი არამარტო მათი ფუნქციის თვალსაზრისით. მაგალითად, ციფრული პროგრამული კომპანია აწარმოებს, მოცემულ ტერიტორიაზე განლაგებული, სასაქონლო საწყობების შეკვეთების სისტემის მომსახურების კომპიუტერულ პროგრამებს. მართალია კომპანია მიეკუთვნება პროგრამული უზრუნველყოფის ინდუსტრიას, სეგმენტი, რომლის ანალიზიცაა საჭირო კონკრეტული საწარმოს სტრატეგიის შესამუშავებლად, შემოიფარგლება მხოლოდ ადგილობრივი სასაქონლო საწყობების მიერ მცირე საწარმოების შეკვეთების მხოლოდ მიღებისა და დამუშავების მომსახურებით.

ამრიგად, ციფრული პროგრამული კომპანიის პოტენციური კლიენტები არიან მხოლოდ ის სასაქონლო საწყობები, რომლებიც განლაგებულია მოცემულ ტერიტორიაზე. თუმცა, განსაზღვრული ტიპის კომპიუტერული პროგრამების შემუშავებისას მათი პოტენციური კონკურენტები შეიძლება იყვნენ ნებისმიერი კომპანიები – ისინი, რომლებიც ამუშავებენ პროგრამული უზრუნველყოფის საკითხებს სადაც არ უნდა იყვნენ განლაგებული და რა სიდიდისაც არ უნდა იყვნენ. ამრიგად, დარგის მახასიათებლების ანალიზის დროს შეიძლება გამოვიყენოთ შემდეგი ძირითადი კრიტერიუმები:

- დარგის მომგებიანობა;
- დარგის ბაზრის; ზომა და სტრუქტურა;
- დარგის სიცოცხლისუნარიანობის ციკლი;
- დარგში განხორციელებული ტექნოლოგიური ცვლილებები.

დარგის მომგებიანობა. მომგებიანობა, ალბათ ის კრიტერიუმია, რომელიც საფუძვლიანად უნდა იყოს შესწავლილი, ვიდრე მოხდება ახალ ბაზარზე გასვლა. მოცემულ დარგში მოქმედი კომპანიების მომგებიანობის მიმდინარე საშუალო დონე წარმოადგენს იმ მნიშვნელოვან მაჩვენებელს, რომელიც გულდასმით უნდა იყოს შესწავლილი. როგორც წესი, მოკლევადიანი პერიოდისთვის მცირე ბიზნესის თითოეული საწარმოს მთავარი ამოცანაა მაქსიმალური მოგების მიღება. ამიტომ, სტრატეგიის შემმუშავებელი სპეციალისტისთვის მომავლის მკაფიო ხედვა და დარგის პერსპექტივების განსაზღვრა იმპერატიულია. მაგალითად, დარგის ქრონიკულად დაბალი მოგება შეიძლება გამოწვეული იყოს მისი სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი მახასიათებლებით და აუცილებელია შექმნილი მდგომარეობის მიზეზების განსაზღვრა. ეს შესაძლოა მიუთითებდეს ისეთ პროცესებზე, როგორიცაა მაგალითად, დაბალი მოთხოვნილება დარგის პროდუქციაზე ხანგრძლივი დროის განმავლობაში, დარგში კონკურენტების მეტად დიდი რაოდენობა ან მისი ტექნოლოგიური ჩამორჩენილობა. მცირე ბიზნესისთვის მომგებიანობა ერთ-ერთი ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორია „დარგის მიმზიდველობის“ შეფასებისას. თუმცა, გასათვალისწინებელია, რომ მოგების მაღალი დონე დარგში, როგორც წესი, სულ ახალ-ახალ კონკურენტებს იზიდავს.

ბაზრის ანალიზი – მეორე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმი, რომელიც აუცილებლად უნდა შეფასდეს დარგის ძირითადი მახასიათებლების ანალიზის დროს – ესაა, დარგობრივი ბაზარი: მისი მასშტაბები და სტრუქტურა. მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელებს თუ სურთ წარმატების მიღწევა, ისინი ძალიან კარგად უნდა იცნობდნენ იმ ბაზარს, რომელზეც უწევთ (ან მოუწევთ) მოქმედება. ასეთი მიდგომა საკითხისადმი უმნიშვნელოვანესია, რადგანაც

ბიზნესის წარმატება ძირითადად განისაზღვრება კომპანიის უნარით თავის კონკურენტებთან შედარებით უფრო უკეთესად დააკმაყოფილოს ამ ბაზრის მოთხოვნილებები. აუცილებელია მცირე ბიზნესის მენეჯერების გაფრთხილება ბაზართან დაკავშირებული რიგი პრობლემების შესახებ.

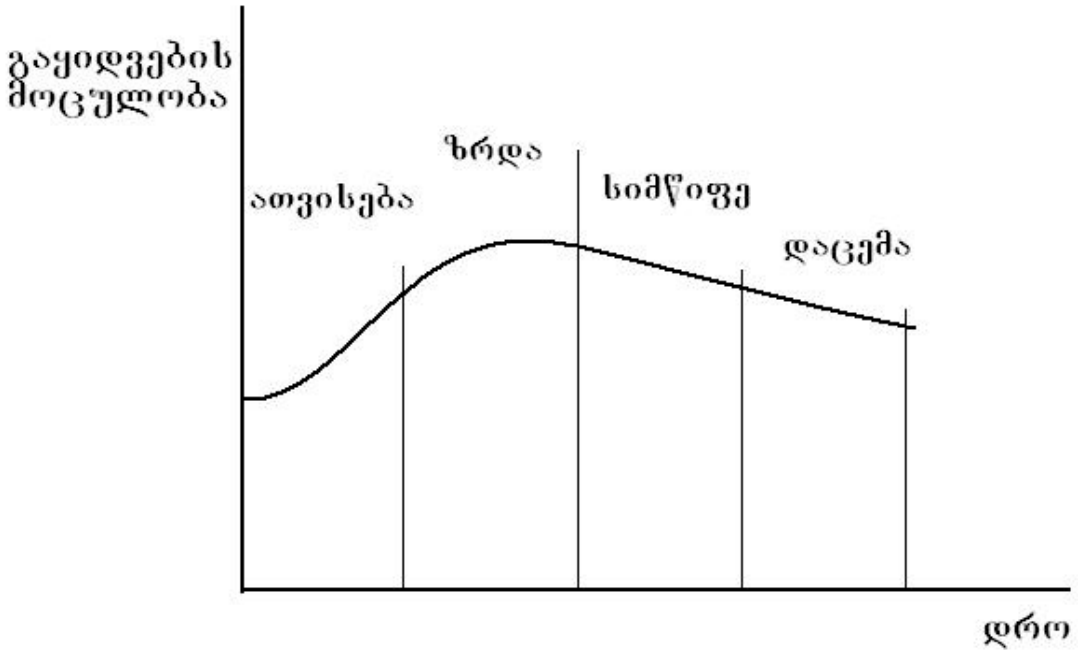
ბაზრის ნებისმიერი ანალიზისას, თუ კი მას (ბაზარს) აქვს სერიოზულად მუშაობის და საფუძვლიანობის პრეტენზია, აუცილებლად იყოს შეტანილი შემდეგი ასპექტები:

- ბაზრის საერთო პირობები;
- ინოვაციების მიმზიდველობა;
- ახალი საწარმოს გასვლა ბაზარზე და იქ მისი მდგომარეობა;
- კონკურენტების რეაქცია ბაზარზე ახალი საწარმოს გამოჩენასთან დაკავშირებით.

რადგანაც მრავალი მცირე და საშუალო საწარმო ერთმანეთს კონკურენციას უწევს გეოგრაფიულად შეზღუდულ (შემოსაზღვრულ) ბაზრებზე, დარგის თავისებურებების ანალიზის ჩატარების დროს, ასევე აუცილებელია ჩატარდეს ბაზრის ანალიზიც. შესაბამისი ბაზრის განსაზღვრის შემდეგ უნდა განისაზღვროს მისი მასშტაბი, ანუ გაყიდვების ის მოცულობა, რომლის პოტენციური შესაძლებლობაც გააჩნია მოცემულ ფირმას.

ბაზრის მეორე მნიშვნელოვანი ასპექტია – მისი სტრუქტურა. ბაზრის სტრუქტურის ცნებაში იგულისხმება მოცემულ დარგში მოქმედი კონკურენტი კომპანიების რაოდენობა. მეტად მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ რომელი კომპანიები მოქმედებენ მიზნობრივ ბაზარზე და როგორია მათი მასშტაბები. მაგალითად, თუ დარგი ხასიათდება ოლიგოპოლიით, მასში, როგორც წესი, დომინირებს მხოლოდ რამდენიმე მსხვილი ფირმა, მაშინ როცა სუსტად კონცენტრირებული დარგის პირობებში ბაზარზე ფუნქციონირებს კომპანიების დიდი რაოდენობა, ამასთან, არც ერთს არ უჭირავს დომინირებული მდგომარეობა. ცხადია, რომ მცირე და საშუალო საწარმოები არ მოქმედებენ ბაზრის პირობებში, რომელსაც ახასიათებს ოლიგოპოლია. ბაზარზე გამყიდველების შემადგენლობა წარმოადგენს იმ მთავარ ფაქტორს, რაც განსაზღვრავს იქ მოქმედი ფირმების ქცევას. ასევე მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, იცვლება თუ არა დარგის სტრუქტურა და რა მიზეზებით ხდება ეს ცვლილებები. მოვაჭრეთა შემადგენლობის ცოდნის გარდა ასევე მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ ვინ არიან მყიდველები, როგორია მათი რაოდენობა, მასშტაბები – ბაზრის ეს ელემენტიც ასევე უნდა შედიოდეს ბაზრის სტრუქტურის ანალიზის პროცესში. მაგალითად, არსებობს დიდი განსხვავება სიტუაციებს შორის, როცა ფირმა თავის პროდუქტს (ნაწარმს) და/ან მომსახურებას მიჰყიდის მრავალ ინდივიდს ან შესთავაზებს მას მყიდველთა შეზღუდულ რაოდენობას, რომლებიც ახდენენ მსხვილ შესყიდვებს.

დარგის „სიცოცხლის“ ციკლი. თითოეულ დარგს აქვს განვითარების საკუთარი პროგნოზირებული მოდელი დასაწყისიდან სიმწიფემდე, რომელსაც უწოდებენ დარგის სასიცოცხლო ციკლს. მთავარ კონცეფციას, რომელიც შექმნილია დარგის ევოლუციის სავარაუდო გზის პროგნოზირების მიზნით, ხშირად უწოდებენ პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის თეორიას. იგი ემყარება იმ მოსაზრებას, რომ დარგი თავისი სასიცოცხლო ციკლის პერიოდში გადის განვითარების სხვადასხვა სტადიებს – ჩამოყალიბების, ზრდის, სიმწიფის მიღწევის და კლების. (ნახ.3.6.)



ნახ. 3.6. დარგის სასიცოცხლო ციკლი

დარგის ათვისების სტადიაზე ორგანიზაცია იწყებს ახალი პროდუქტების ან მომსახურების შემუშავებას და სთავაზობს მას ბაზარს – ამ სტადიაზე დარგის ზრდა საკმაოდ მშვიდად, უხალისოდაც კი მიმდინარეობს. ზრდის ასეთი ტიპი ასახავს მყიდველების ინერტულობის გადალახვის სიძნელეებს ახალ პროდუქციაზე მოთხოვნილების სტიმულირების დროს. პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის მეორე სტადია, როგორც წესი, ხასიათდება ზრდით. თუ პროდუქტი აღმოჩნდება წარმატებული, იწყება სწრაფი ზრდის სტადია. სწრაფი ზრდა ნიშნავს, რომ ბევრმა მყიდველმა დაიწყო იმ პროდუქტის და/ან მომსახურების ყიდვა, რომელმაც დაამტკიცა თავისი მიმზიდველობა და სარგებლიანობა. სწრაფი ან თუნდაც ზომიერი ზრდის სტადიას მოსდევს შემდეგი სტადია, ე.წ. სიმწიფის სტადია, რომელიც ხასიათდება როგორც მოთხოვნის, ისე მიწოდების სტაბილიზაციით. როგორც წესი, ამ სტადიაზე

გაყიდვების მოცულობა მცირდება, შესაძლებელია ნულამდეც დაეცეს. პოტენციური მყიდველები უკვე ჩართული არიან პროცესში და სწრაფი ზრდა ჩერდება, გზას უთმობს პლატოს სტადიას, შემდეგ კი ჩნდება შემცვლელი პროდუქტები, რომლებიც ცდილობენ ბაზარზე შეღწევას, რასაც მოსდევს მათი წარმოების ზრდა და იწყება ძველი პროდუქტის წარმოების ნულამდე დაცემა.

ამ თეორიის თანახმად დარგის ჩამოყალიბებიდან სიმწიფეში გადასვლის პერიოდში უნდა მოველოდეთ კონკურენციის სწრაფ ზრდას, რასაც შედეგად მოჰყვება ფასების საერთო დონის დაცემა, რადგანაც ინტენსიური კონკურენციის პირობებში არსებობას ინარჩუნებენ მხოლოდ ძლიერი ფირმები. ამიტომ მისი ვარაუდით მსს-ის იმპერატიულია დარგის (რომელშიც საქმიანობს) სიცოცხლის ციკლის შესწავლა, რათა მან სწორად შეაფასოს თავისი მდგომარეობა მოცემულ დარგში. ამ ამოცანის გადაწყვეტა ხდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად ძალუძს ხელმძღვანელს თავისი სამოქმედო დარგის სწორი შეფასება, რადგან სხვა შემთხვევაში სიცოცხლის ციკლის ანალიზი ნაკლებად სასარგებლო იქნება გადაწყვეტილებების მისაღებად.

ტექნოლოგიური ცვლილებები. ტექნოლოგიების და მათი ცვლილებების განხილვა მეტად მნიშვნელოვანია დარგში არსებული ვითარების ანალიზის ჩასატარებლად, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო ბიზნესისათვის, რომლებიც საქმიანობენ მაღალტექნოლოგიურ დარგებში. ეს კი წარმოადგენს სწრაფი ტექნოლოგიური ცვლილებების პირდაპირ შედეგს. ამიტომ მათი გავლენა დარგზე აუცილებლად შესწავლილი და გათვალისწინებული უნდა იყოს. მაგალითად, ელექტრონული ვაჭრობის – მარკეტინგისა და გაყიდვების ახალი ტექნოლოგიური ინსტრუმენტის შემოტანამ, პოტენციურად უნდა გაზარდოს მცირე ბიზნესის ბაზრის წილი და გაყიდვების დონე. მცირე ბიზნესზე ტექნოლოგიური ცვლილებებისა და სიახლეთა გავლენის შესწავლასთან ერთად, ასევე მნიშვნელოვანია ტექნოლოგიური ცვლილებებით გამოწვეული კონკურენციის ხარისხის ცოდნაც. ზოგიერთ შემთხვევაში ტექნოლოგიები განხილული უნდა იყოს, როგორც კონკურენტული უპირატესობა. მაგრამ, თუ კომპანია ვერ შეძლებს ახალ ტექნოლოგიურ ცვლილებებთან ადაპტირებას, მაშინ ის დაასრულებს თავის არსებობას.

განხილული ფაქტორები წარმოადგენენ მთავარ ცვლადებს დარგის მახასიათებლების ანალიზის დროს, თუმცა არსებობს სხვა ცვლადებიც, მაგალითად, ბარიერები, რაც ხელს უშლის ახალი საწარმოების ბაზარზე გასვლას, პროდუქტის დიფერენციაცია, ვერტიკალური ინტეგრაცია, რომლებიც ასევე მნიშვნელოვანი ფაქტორებია და დამახასიათებელია დარგისთვის.

საბოლოო ჯამში, დარგის ძირითადი მახასიათებლების ანალიზი წარმოადგენს მხოლოდ პირველ ნაბიჯს. იგი იძლევა სრულ

წარმოდგენას იმ დარგზე, რომელშიც მოქმედება უხდება ან სურს მოქმედება მცირე და საშუალო საწარმოებს. დარგობრივი ანალიზის მეორე ნაბიჯს წარმოადგენს – დარგში კონკურენტული სიტუაციის ანალიზი.

დარგში კონკურენტული სიტუაციის ანალიზი

პოტენციური და ფაქტიური კონკურენტების გამოვლენა წარმოადგენს დარგის კონკურენტული გარემოს ანალიზის მეორე ნაბიჯს. ამ ანალიზის ერთ-ერთი ცნობილი მეთოდის, პორტერის ხუთფაქტორიანი მოდელის მიხედვით პორტერი ამტკიცებს, რომ ნაციონალური ან მსოფლიო მასშტაბის ნებისმიერ დარგში საწარმოო ან სერვისის სფეროში არსებული კონკურენცია შეიძლება შეფასდეს ხუთი ფაქტორის სახით: ახალბედა კონკურენტების შეღწევა ბაზარზე, საფრთხე შემცვლელი პროდუქტების მხრიდან, მყიდველების საბაზრო ძალაუფლება, მომწოდებლების საბაზრო ძალაუფლება, მეტოქეობა ბაზარზე არსებულ საწარმოებს შორის.

ამ ფაქტორების ტოლქმედი საბოლოო ჯამში განსაზღვრავს ფირმების უნარს ნებისმიერ დარგში მიაღწიოს მოგების ისეთ საშუალო დონეს ინვესტირებულ კაპიტალზე, რომელიც აღემატება კაპიტალის ღირებულებას. ბუნებრივია, რომ ხუთი ფაქტორის ტოლქმედი განსხვავებული იქნება სხვადასხვა დარგებში, იგი ასევე შეიძლება იცვლებოდეს დარგის განვითარების სიცოცხლის ციკლის სხვადასხვა სტადიებზე. თვლიან, რომ ხუთი ფაქტორის ანალიზი მეტად მნიშვნელოვანია როგორც მსს-ის, ისე მსხვილი ორგანიზაციებისთვისაც. განვიხილოთ კომენტარები სტრატეგიის ხუთი კონკურენტული ფაქტორის გამოკვლევის შესახებ.

ერთ-ერთი კვლევის დროს შესწავლილი იყო ხუთი კონკურენტული ფაქტორი დარგის ფარგლებში. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ხუთი გარე ფაქტორის ჯამურ ძალას, კერძოდ, საბაზრო ძალაუფლების მომხმარებლების საშუალო მნიშვნელობა (C3)=3,71, საშუალო გადახრა (C0)=0,88), მომწოდებლების საბაზრო ძალაუფლება (C3=3,09, C0=0,91), მეტოქეობა ბაზარზე არსებულ ფირმებს შორის (C3=3,73, C0=0,99), საფრთხეები ბაზარზე ახალბედების გამოსვლასთან დაკავშირებით (C3=3,12, C0=0,95) და ბოლოს, შემცვლელი პროდუქტების ბაზარზე გამოჩენის საფრთხეებს (C3=3,32, C0=1,12), ელექტროტექნიკურ და ელექტრონულ დარგებში აქვს სტრატეგიის ფორმირებაზე გავლენის მოხდენის ტენდენცია. რესპოდენტებს თხოვდნენ სიდიდის მიხედვით დაელაგებინათ ჩამოთვლილი ფაქტორები იმის მიხედვით, თუ როგორ აფასებდნენ ისინი მათ მნიშვნელობას სტრატეგიის ფორმირების პროცესისთვის. დადგინდა, რომ მომხმარებელთა საბაზრო ძალაუფლება (62,8%) მიაჩნდათ მათ ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორად. კონკურენცია დარგში (62,1%)

ფაქტორების მნიშვნელობის მიხედვით იყო მეორე, ხოლო ახალი შემცვლელი პროდუქტების გამოჩენის საფრთხე (40,7%) – მესამე. რაც შეეხება ბაზარზე ახალი საწარმოების გამოჩენის საფრთხე (28,1%) და მომწოდებლების საბაზრო ხელისუფლება (25%), როგორც გამოკვლევამ აჩვენა არცთუ ძლიერ მოქმედებდნენ შესწავლილი ფირმების სტრატეგიის ფორმირების პროცესზე.

ჯამში პორტერის ხუთი ფაქტორი განსაზღვრავს დარგის მომგებიანობას, რადგან ისინი გავლენას ახდენენ ფასებზე, დანახარჯებზე და დარგში აუცილებელი ინვესტიციების მოცულობაზე. ამ ხუთი კონკურენტული ფაქტორიდან თითოეულის მოქმედება განისაზღვრება დარგის სტრუქტურით. ხუთი ფაქტორის კარკასი ფირმას საშუალებას აძლევს იხილოს კონკურენციის მოქმედების სქემა და გამოყოს მათგან ისინი, რომლებსაც დარგში კონკურენციისთვის აქვთ გადამწყვეტი მნიშვნელობა, ასევე, განსაზღვროს ის სტრატეგიული ინოვაციები, რომლებსაც შეუძლიათ დარგის მომგებიანობის ამაღლება.

ეს საშუალებას მისცემს მენეჯერ-ხელმძღვანელებს საკუთარი შემოქმედებითი ძალისხმევა მიმართონ დარგობრივი სტრუქტურის იმ ასპექტებისკენ, რომლებსაც გრძელვადიან პერსპექტივაში გაცილებით დიდი მნიშვნელობა აქვთ მათი ბიზნესის მომგებიანობის უზრუნველყოფისთვის. და ბოლოს, ეს პროცესი უზრუნველყოფს სასურველი სტრატეგიული ინოვაციების გამოვლენის უპირატესობას.

შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ პორტერის ხუთფაქტორიანი მოდელი წარმოადგენს დარგის ანალიზის ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილ მეთოდს. ეს საშუალებას აძლევს მცირე და საშუალო საწარმოს მოახდინოს ბაზრის რთული და ჩახლართული ფაქტორების აბსტრაგირება და შეიმუშაოს საკუთარი კონკურენტული უპირატესობები. ეს ხუთი სტრატეგიული ფაქტორი მოიცავს:

- ახალბედა კომპანიების ბაზარზე შეღწევას;
- შემცვლელი პროდუქტების საფრთხეს;
- მყიდველების საბაზრო ძალაუფლებას;
- მომწოდებლების საბაზრო ძალაუფლებას;
- მეტოქეობის ძალას ბაზარზე არსებულ კონკურენტებს შორის.

მიუხედავად იმისა, რომ ჩამოთვლილ ძალთაგან თითოეული მეტად მნიშვნელოვანია, სწორედ მათი ტოლქმედი განსაზღვრავს კონკრეტული დარგის ფირმის მომგებიანობას.

ბაზარზე ახალი კომპანიების შემოსვლის საშიშროება

ცნობილია რომ ახალბედა კომპანიებს დარგში შეაქვთ წარმოების ახალი შესაძლებლობები, ბაზრის ნაწილის (კონკურენციის გამკაცრებით) და რესურსების მნიშვნელოვანი მოცულობა

ჩაიგდონ ხელში. ბუნებრივია, რომ ახალბედა ფირმებს წინ ხვდება მრავალრიცხოვანი ბარიერები და საფრთხეები, რაც წარმოადგენს ბაზარზე უკვე მოქმედი კომპანიების რეაქციას ბაზარზე ახალბედების შემოსვლის მიმართ. თუ დარგობრივ ბაზარზე მოქმედმა ფირმებმა მოახერხეს საკუთარი თავის უზრუნველყოფა შემცვლელი რესურსებით, მაშინ მათ აქვთ ფასების გაკონტროლების და საწარმოო ხარჯების შემცირების საშუალება. ასეთი მტკიცე პოზიცია კი ბაზარზე უკვე მოქმედ კომპანიებს საშუალებას აძლევს გამოაძევონ ახალბედები და არ მისცენ ფეხის მოკიდების საშუალება. სხვა შემთხვევაში ახალბედა კომპანიები, რომლებსაც სავარაუდოდ აქვთ კონკურენტული უპირატესობები, დარგობრივ ბაზარზე გამოჩენით საფრთხეს შეუქმნიან უკვე მოქმედ კომპანიებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ახალბედა კომპანიების მხრიდან საფრთხის ხარისხი დამოკიდებულია ისეთი ბარიერების არსებობაზე, რომელიც ხელს შეუშლიდა დარგში მათი საქმიანობის დაწყებას. მაგალითად, თუ მცირე ფირმამ შექმნა ახალი ნაწარმი და დროულად დააპატენტა იგი, მაშინ ამ დარგში მოქმედი სხვა ფირმები კარგავენ აღნიშნული პროდუქტის წარმოების შესაძლებლობას. ამ შემთხვევაში პატენტი ასრულებს იმ ბარიერის როლს, რომელიც აფერხებს დარგობრივ ბაზარზე ახალბედების ფეხის მოკიდებას და იცავს კომპანიებს კონკურენტებისგან. ამ ბარიერული ფაქტორების რიცხვს შეიძლება მივაკუთვნოთ:

- დაბალი საწარმოო ხარჯები;
- ეკონომია მასშტაბზე;
- სახელმწიფოს მხრიდან რეგულირება და საკანონმდებლო შეზღუდვები;
- რესურსების, როგორც ფინანსური სახსრების ან კვალიფიციური კადრების ხელმისაწვდომობა;
- პროდუქტის დიფერენციაცია;
- მარკეტინგული და განაწილების არხების ხელმისაწვდომობა.

დარგის ანალიზის პროცესში გამოვლენილი უნდა იყოს ის პოტენციური დაბრკოლებები, რომლებიც ხელს უშლის დარგში ახალბედების შესვლას. თუ მოგების ნორმა უფრო მაღალია, ვიდრე დარგის საშუალო მაჩვენებელი, მაშინ ახალბედებს უჩნდება ბაზარზე შესვლის პოტენციური ინტერესი. თუმცა, მხოლოდ მომგებიანობის საკითხების განხილვა ვერ იძლევა დარგის სრულყოფილ ანალიზს, რადგან ასევე აუცილებელია ბარიერების არსებობის ან არარსებობის გათვალისწინებაც. აღნიშნული კრიტერიუმების შეფასება-ანალიზი გვაძლევს ახალი საწარმოების მიერ წარმატების მიღწევის შესაძლებლობის პროგნოზირების საშუალებას.

კონკურენცია დარგში მოქმედ კომპანიებს შორის

ბიზნეს გარემოს ანალიზის დროს კონკურენტი კომპანიები განიხილება, როგორც გარე ფაქტორი, თუმცა ძალიან ბევრ დარგში კომპანიები ერთმანეთზე არიან დამოკიდებული. შეიძლება მოველოდეთ, რომ ერთი რომელიმე კომპანიის კონკურენტული ძალისხმევა გავლენას მოახდენს მის კონკურენტებზე. მაგალითად, ბაზარზე მოქმედი ერთ-ერთი კომპანიის ახალი ტექნოლოგიის განვითარებას შეუძლია გაზარდოს ბაზარზე ამ კომპანიის წილი. მაგალითად, მსს-ში ინტერნეტ-ტექნოლოგიების და ინტერნეტის კორპორაციული ლოკალური ქსელების გამოყენებას, შეუძლია გაზარდოს მათი გაყიდვების მოცულობა. პორტერის შეხედულებით ინტენსიური კონკურენცია დაკავშირებულია შემდეგ ფაქტორებთან:

- დარგის და მისი მწარმოებლების ზრდის ტემპები;
- უცვლელი ხარჯები და დამატებითი ღირებულება;
- პროდუქტის ან მომსახურების დახასიათება;
- ბრენდების გამოცნობა;
- სხვა პროდუქტზე გადასვლის ხარჯები;
- ინფორმაციის მიღების სირთულე;
- კონკურენტების მრავალფეროვნება;
- ბარიერები, რაც ხელს უშლის დარგიდან გასვლას.

არსებობს მოსაზრება, რომ კონკურენცია დარგში მომუშავე კომპანიებს შორის შეიძლება იცვლებოდეს ზომიერიდან სასტიკამდე, იმდენად სასტიკამდე, რომ შეიძლება მისი შეფასება, როგორც „ყელის გადაჭრა“. კონკურენციის ზომიერი ფორმის დროს ფირმები ცდილობენ არ დაუშვან დარგში ახალბედების შეღწევა, თუმცა, იმავე დროს დიდ ძალისხმევას მიმართავენ, რათა ჩამოაშორონ კლიენტები (გადაიბირონ) უკვე არსებული და მოქმედი კომპანიებისგან. ინტენსიური კონკურენცია კი ნიშნავს, რომ დარგის მოთამაშეები აქტიურად იღვწიან იმ მომხმარებლების მოსაზიდად, რომლებიც სარგებლობენ კონკურენტი კომპანიების მომსახურებით, რისთვისაც იყენებენ მოზიდვის (დაინტერესების) ისეთ სტრატეგიას, როგორიცაა რეკლამა და ა.შ.

შემცვლელი პროდუქტების და ალტერნატიული მომსახურების გამოჩენის საფრთხე

პორტერის ხუთი ძალის მოდელის მესამე ელემენტია – შემცვლელი პროდუქტებისა და მომსახურების საფრთხე. შემცვლელი პროდუქტები – ესაა პროდუქტები, რომლებიც წარმოდგენილია სხვაგვარად, თუმცა სინამდვილეში ისეთივეა, როგორც უკვე ადრე არსებული. მათ შეუძლიათ იგივე მოთხოვნილების დაკმაყოფილება, როგორც ნამდვილ პროდუქტს, ამიტომ ისინი

საფრთხეს უქმნიან პროდუქტების მწარმოებლებს და მომსახურების ორგანიზაციებს. მაგალითად, ერთი სახის მინერალური წყლის ბოთლი, შესაძლოა იყოს სხვა ცნობილი მარკის მინერალური წყლის შემცვლელი, ან ჩაი შესაძლოა იქცეს ყავის შემცვლელად. ასე რომ, თუ ყავაზე ფასები ძლიერ გაიზრდება, კლიენტები მის ნაცვლად შეიძენენ უფრო ჩაის და ამას ექნება ტენდენციის ხასიათი. პორტერის აზრით, შემცვლელი პროდუქტების და ალტერნატიული მომსახურების რეალური საფრთხის დეტერმინანტები განსაზღვრული შეიძლება იყოს:

- შედარებით იაფი ფასები შემცვლელ პროდუქტებზე;
- სხვა სახის პროდუქტის წარმოებაზე გადასვლის ხარჯები;
- მყიდველის მზადყოფნა შეცვალოს მისი მოხმარების პროდუქტი სხვა პროდუქტით.

შემცვლელი პროდუქტების არსებობა მყიდველებს საშუალებას აძლევს ერთმანეთს შეადარონ პროდუქტები ხარისხისა და ფასის მიხედვით და ისარგებლონ იმ უპირატესობით, რასაც იძლევა ბაზარზე შემცვლელი პროდუქტების არსებობა. ამრიგად, ბაზარზე არსებული შემცვლელები ზღუდავენ კომპანიების საბაზრო ძალაუფლებას. ე.ი. თუ მომხმარებლები არ არიან კმაყოფილი არსებული პროდუქტის ან მომსახურების რაიმე ასპექტით, მაშინ მათ შეუძლიათ გადავიდნენ შემცვლელებით სარგებლობაზე, რის შედეგადაც გამყიდველებს მოაკლდება მომხმარებელი.

მყიდველთა საბაზრო ძალაუფლება

ითვლება, რომ მყიდველთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება წარმოადგენს ნებისმიერი ბიზნესის წარმატების გასაღებს და ამიტომ იგი არის დარგისთვის და მასში მოქმედი კომპანიებისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი ფაქტორი. როგორც უკვე აღნიშნული იყო, როცა მომხმარებლები ბაზარზე არსებულ პროდუქტებს და მომსახურების სახეებს ერთმანეთს ადარებენ და ირჩევენ ისეთებს, რომლებსაც აქვთ მაღალი ხარისხი და შედარებით დაბალი ფასი – ამით ისინი გავლენას ახდენენ ბაზარზე. მონოპოლიური პირობების დროს მყიდველები ხვდებიან არახელსაყრელ მდგომარეობაში, რადგანაც არასაკმარისი საბაზრო ძალაუფლება არ აძლევს მათ საშუალებას მიანიჭონ უპირატესობა რომელიმე კომპანიას, მეორის საზიანოდ. მონოპოლიის შემთხვევაში კი ეს შესაძლოა იყოს მხოლოდ ერთი ფირმაც. ასე, რომ ბაზარზე კონკურენცია ფაქტიურად არ არსებობს. ამის საპირისპიროდ, სუსტად კონცენტრირებულ ბაზარზე, სადაც მრავალი მომწოდებელი აწოდებს ანალოგიურ პროდუქტს ან მომსახურებას, ყალიბდება კონკურენტული ფასები. ამიტომ, მყიდველებს ან მათ

ჯგუფებს შესაძლებლობა აქვთ უპირატესობა მიანიჭონ რომელიმე ერთ მომწოდებელს და არ ისარგებლონ სხვების მომსახურებით. პორტერის აზრით, მყიდველების საბაზრო ძალაუფლებას განსაზღვრავს შემდეგი ფაქტორები:

- არჩევა, როგორც ბერკეტი;
- მგრძნობელობა ფასის მიმართ;

პორტერი ამტკიცებს, რომ ბერკეტის როლს შეიძლება ასრულებდეს მომხმარებლების კონცენტრაცია, მათი რაოდენობა, მყიდველის დანახარჯები სხვა პროდუქტზე, ინფორმაცია, რომელსაც ფლობს მყიდველები, დაბრუნების შესაძლებლობა და შემცვლელი პროდუქტების არსებობა. მგრძნობელობა ფასის მიმართ მოქმედებს ხარისხზე, მყიდველის მოგებაზე და ყიდვის სურვილზე. მყიდველის საბაზრო ძალაუფლების ანალიზი მოიცავს დარგში მისი მიმდინარე პოზიციების შეფასებას. ზოგ შემთხვევაში გართულებულია მყიდველთა განსაზღვრული ჯგუფის გამოვლენა, სხვა შემთხვევებში ფირმას შეუძლია აქტიურად იმოქმედოს მათ კონკრეტულ ჯგუფზე. მაგალითად, ვთქვათ რომელიმე მცირე საწარმო აწარმოებს და ყიდის სხვადასხვა ზომის ფეხსაცმელს 10-წლის ბავშვებისათვის. შესაბამისად, მისი მყიდველები იქნებიან ის ოჯახები, რომლებსაც ჰყავთ ამ ასაკის ბავშვები. მეორე საინტერესო მაგალითი შეიძლება იყოს მაკდონალდსის მიერ შემოთავაზებული საჭმლის კომპლექტი, რომელიც სპეციალურად ბავშვებისთვისაა განკუთვნილი. საბოლოო ჯამში, მყიდველთა საბაზრო ძალაუფლება იქნება უფრო სუსტი, თუ კომპანიამ ზუსტად იცის თავისი მყიდველის მოთხოვნილებები და შეუძლიათ მათი სრული დაკმაყოფილება.

მომწოდებლების საბაზრო ძალაუფლება

დარგის საერთო მახასიათებელზე ასევე გავლენას ახდენს მომწოდებელთა საბაზრო ძალაუფლება. მომწოდებლების ძალაუფლება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, თუ ისინი კომპანიას აწოდებენ ისეთ ნედლეულს, რომლის მიღება შეუძლებელია სხვა რომელიმე ადგილზე. მაგალითად, ვთქვათ მცირე საწარმო სპეციალიზირდება პოლივინილქლოროდის წარმოებაზე. ნედლეულის ერთ-ერთი ქიმიური კომპონენტი მას მიეწოდება ერთ-ერთი წამყვანი კომპანიის მიერ, რომელსაც გააჩნია პატენტი მის წარმოებაზე. იმის გამო, რომ მცირე საწარმოს არა აქვს შესაძლებლობა, სხვაგან შეიძინოს ეს ნედლეული, იძულებულია გადაიხადოს ის ფასი, რასაც სთავაზობს მონოპოლისტი მომწოდებელი. მსგავს შემთხვევაში საწყისი ნედლეულის რაიმე სახის ნებისმიერი წყარო, შეიძლება ჩაითვალოს მომწოდებლად. მომწოდებლების რიცხვს შეიძლება მიეკუთვნებოდნენ პროფკა-

ვშირებიც კი ან შრომის ბაზარი, რომელიც ითვლება ადამიანთა რესურსების წყაროდ.

ფირმებს შეუძლიათ შეკვეცონ მომწოდებელთა საბაზრო ძალაუფლება ვერტიკალური ინტეგრაციის ან საწყისი მასალების მიწოდების გრძელვადიანი ხელშეკრულებების დადების საშუალებით. პორტერის აზრით, მომწოდებელთა საბაზრო ძალაუფლებას განსაზღვრავენ:

- საწყისი მასალების დიფერენციაცია;
- საწყისი მასალების სხვა წყაროზე გადასვლით გამოწვეული ხარჯები;
- მომწოდებელთა კონცენტრაცია;
- მოსაწოდებელი საწყისი მასალის მოცულობის მნიშვნელობა მომწოდებლისათვის;
- ხარჯები დარგში შესყიდვების საერთო მოცულობასთან შედარებით;
- საწყისი მასალების გავლენა ხარჯებზე ან პროდუქტის დიფერენციაციაზე;

მსს-ის შესაძლებლობების გაფართოების მიზეზი შეიძლება იყოს:

1) ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობის გაზრდა ექსტრანეტის საშუალებით (სხვადასხვა კომპანიების იმ კორპორაციული ქსელების გაერთიანება, რომლებიც ურთიერთობენ ინტერნეტის საშუალებით), რაც საშუალებას აძლევს მყიდველებს მიიღონ ინფორმაცია ყველაზე მომგებიანი მიმწოდებლის შესახებ, ბაზრებზე საქონლის ჩაწოლა, რაც უზრუნველყოფს მაქსიმალურად ფართო არჩევანს. საბოლოოდ ეს იწვევს ფასების შემცირებას. ვირტუალურ ბაზრებზე ამგვარად ვლინდება მყიდველთა საბაზრო ძალაუფლების მოქმედება;
2) ახალ პროდუქტზე მყიდველების გადართვის და გარიგებების დადების ხარჯების შემცირება, რაც გამოწვეულია მომხმარებლის მოძიებისა და კონკურენტული ინფორმაციის მოპოვებაზე (უზრუნველყოფილია ინფორმაციული ტექნოლოგიებით) გაწეული ხარჯების შემცირებით. ამის შედეგად კი ძლიერდება დარგში შემცვლელი პროდუქტის გამოჩენის საფრთხე.
3) ინფორმაციული ტექნოლოგიების წყალობით განაწილების არხების მნიშვნელოვანი შემოკლება, რაც თავის მხრივ იწვევს ტრანსაქციური ხარჯების შემცირებას მიწოდების მთლიანი ჯაჭვის გასწვრივ, აძლიერებს მომწოდებელთა საბაზრო ძალაუფლებას და შეუძლია კონფლიქტების წარმოქმნა განაწილების არხებში;

4) ხარჯების შემცირება საწარმოო ოპერაციების განხორციელებაზე, ონლაინური (ოპერაციის შესრულება პირდაპირ რეჟიმში) ბიზნესის წარმართვის შესაძლებლობა; რაც ამცირებს მსს-ის მიერ უკვე ათვისებულ ბაზრებზე მოხვედრის ბარიერებს და ახალბედებს უმარტივებს აღნიშნულ ბაზრებზე გასვლას. ეს კი იწვევს საბაზრო ნიშის დაკავებისთვის კონკურენციას.

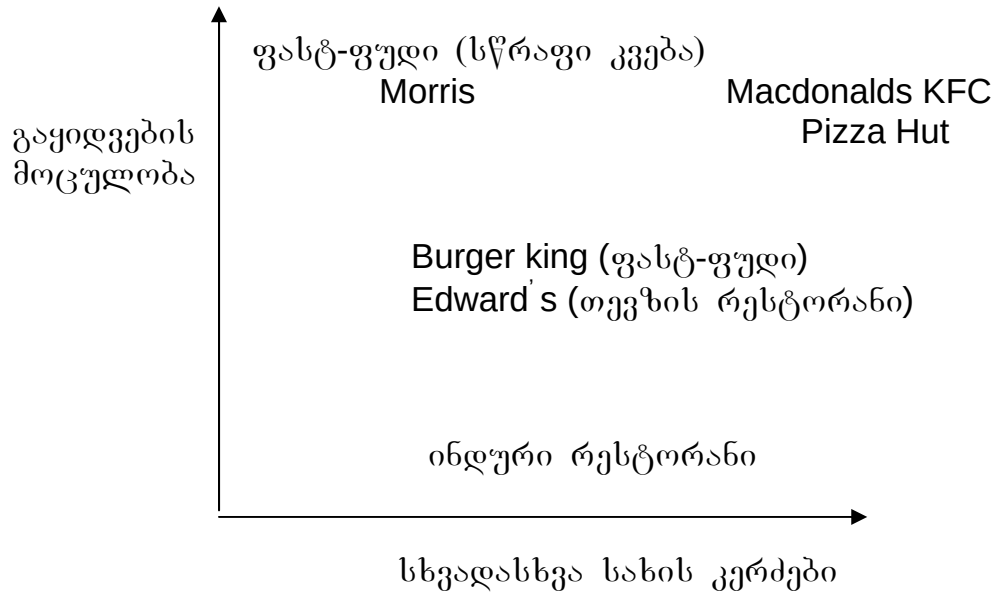
ტრადიციულად ბარიერები, რომლებიც იცავდა მსს-ს კონკურენციისგან, დამოკიდებული იყო ძირითადად კონკრეტული საბაზრო ნიშის მომსახურების და თავის მომხმარებლებთან მჭიდრო ურთიერთობების დამყარების მათ უნარ-ჩვევებზე. თუმცა, ბოლო დროს ამ ბარიერებისთვის რეალური საფრთხე გახდა ინტერნეტ-ბიზნესი. ამჟამად არსებობს რეალური საფრთხე იმისა, რომ მსხვილი რეგიონალური, ნაციონალური და საერთაშორისო კომპანიები დაიკავებენ მსს-ის ტრადიციულ ბაზრებს. მოკლედ რომ ვთქვათ, კონკურენტებს ძალიან მარტივად შეუძლიათ მსს-ის ტრადიციულ ბაზრებზე (სადაც ისინი ყოველთვის დომინირებდნენ) შეღწევა დაბალი ტრანსაქციური დანახარჯების ხარჯზე. ზოგჯერ ეს ახალი საწარმოები წარმოადგენენ ისეთ დარგებს, რომლებიც ძალიან შორსაა იმათგან, რომლებშიც კომპეტენტურები არიან მსს. თუ ახალი საწარმოები (რომლებიც ცდილობენ ბაზარზე შეღწევას) ვაჭრობენ (ყიდიან) ინტერნეტის საშუალებით, მაშინ მომხმარებლებმა შეიძლება ისარგებლონ ამით ან უბრალოდ ყურადღება მიაქციონ ახალ სავაჭრო მეთოდს. მომწოდებლებისთვისაც ეს სიახლეა. მათ შეუძლიათ თავიდან მოიცილონ მოწოდების პროცესში მონაწილე შუამავლები და ამ გზით დაზოგონ დანახარჯები. ასეთი მოდელის შემოღება შესაძლებელი გახდა ვებ-ტექნოლოგიების წყალობით, ინფორმაციული და გამანაწილებელი ნაკადების ეფექტურობის ამაღლების შედეგად. რენტული ინფორმაციის მიღების მათ მიერ უზრუნველყოფილი სიმარტივე გამოწვევაა არსებული ფასებისთვის, ეს კი სტიმულს აძლევს მომხმარებლებს მოიძიონ შემცვლელი პროდუქტები. ყველა დარგს არ აქვს აღნიშნული პრობლემა. ონლაინ-ბიზნესის სწრაფი განვითარება საბოლოო ჯამში განსაზღვრავს მომხმარებლების მოთხოვნილებებს. ბიზნესის ის სახეები, რომელთაც საფუძვლად უდევს პერსონალური ურთიერთობა მომხმარებელთან, შეიძლება ჩამორჩნენ ელექტრონული კომერციის სამყაროს. თუმცა, ონლაინ-კომუნიკაციები ელექტრონული ფოსტის და ვებ-საიტების საშუალებით, ასევე მომწოდებლებთან კავშირების განვითარება ექსტრაქსელების და ფირმისშიდა კომუნიკაციური სისტემების ცვლილების დახმარებით გავლენას ახდენენ ბიზნესის პრაქტიკულად ყველა დარგზე.

სტრატეგიული ჯგუფების გამოვლენა

დარგის ზოგადი ანალიზის ჩატარების შემდეგ საჭიროა ფირმის მთავარი კონკურენტების გამოვლენა. როგორც აღნიშნული იყო, მცირე ბიზნესის ფარგლებში დარგი განისაზღვრება კონკრეტულ გეოგრაფიულ რეგიონში მდებარეობის მიხედვით, ამიტომ გამოვლენილი უნდა იყოს სტრატეგიული ჯგუფები იმ გარემოს ფარგლებში, რომელშიც მოქმედებს ფირმა. სტრატეგიულ ჯგუფს უწოდებენ ისეთი ბიზნეს–კომპანიების გაერთიანებას, რომლებიც ატარებენ ანალოგიურ სტრატეგიას მსგავსი რესურსების საფუძველზე. რაიმე დარგში მოქმედი ფირმების დაყოფა სტრატეგიულ ჯგუფებად სასარგებლოა, რადგან იძლევა კონკურენტული გარემოს უკეთ შეფასების საშუალებას. სტრატეგიული ჯგუფების გამოვლენა შეიძლება თუ კონკურენტ ფირმებს განვალაგებთ კოორდინატთა სისტემაში, სადაც კოორდინატთა ღერძებზე განლაგებული იქნება დარგის ორი ძირითადი პარამეტრის ცვლადი მახასიათებლები. ამ ამოცანის პრაქტიკული განხორციელებისათვის უნდა შესრულდეს შემდეგი მოქმედებები:

1. შევარჩიოთ დარგის ორი ისეთი მახასიათებელი, რომლებიც განსხვავდება თითოეული ფირმისთვის. მაგალითად, ეს შეიძლება იყოს გაყიდვების მოცულობა და პროდუქტის ან მომსახურების ხარისხი.
2. აღვნიშნოთ გრაფიკზე მათი გაყიდვების მოცულობისა და ხარისხის რიცხვითი მნიშვნელობები.
3. შემოვსაზღვროთ ის უბნები, რომლებშიც ხვდებიან მსგავსი ან მიახლოებული კოორდინატების მქონე ფირმები. განსახილველი დარგის საზღვრებში მიღებული უბნების სიდიდე განსაზღვრავს თითოეული სტრატეგიული ჯგუფის საბაზრო წილის სიდიდეს.

დარგის ანალიზის დროს მნიშვნელოვანია ბაზრის სეგმენტაციის ჩატარება, რათა გაირკვეს კინკრეტულად ვისი კონკურენტები არიან მსს. მაგალითად, დავუშვათ, რომ მცირე ბიზნესის კომპანია მოქმედებს საშუალო ზომის ქალაქის საზოგადოებრივი კვების დარგში. იმისათვის, რომ გავარკვიოთ არსებობს თუ არა კონკურენცია ქალაქის რესტორნებთან, საჭიროა დავყოთ ისინი სხვადასხვა სეგმენტებად ან სტრატეგიულ ჯგუფებად. შეიძლება იმის მტკიცება, რომ თითოეული სტრატეგიული ჯგუფი მოქმედებს როგორც მცირე ბიზნესის დამოუკიდებელი სტრატეგიული ერთეული. ნახატზე 3.7 ნაჩვენებია სტრატეგიული ჯგუფების რუკა, რომლებიც მოქმედებენ ადგილობრივ სარესტორნო ბიზნესში.



ნახ. 3.7. სტრატეგიული ჯგუფების რუკა ადგილობრივ სარესტორნო ბიზნესში

სტრატეგიული ჯგუფების რუკა წარმოადგენს დარგის სტრუქტურის ანალიზის სასარგებლო ტექნიკურ საშუალებას. თუ დარგის ძირითადი საწარმოები განაწილებულია კატეგორიების მიხედვით და გამოკვეთილია ფირმის სწორი სტრატეგია, ისეთი, რომელიც შეესაბამება კონკურენციის პირობებს და იძლევა ბაზარზე წარმატებული კონკურენციის საშუალებას.

წარმატების ძირითადი ფაქტორები

დარგის ანალიზის ბოლო ეტაპზე განსაზღვრავენ წარმატების ძირითად ფაქტორებს მოცემულ დარგში. ეს დაეხმარება მცირე ბიზნესის მენეჯერებს ყურადღება გაამახვილონ ისეთ საკითხებზე, რომელთა შესრულებას მათი ფირმა კონკურენტებზე უკეთ შეძლებს. ამ ძირითად ფაქტორებს მიეკუთვნება: განსაზღვრული უნარ-ჩვევები და გამოცდილება, კვალიფიკაცია და თვისებები, რაც დაკავშირებულია პროდუქტთან, მომსახურებასთან ან ტექნოლოგიასთან. აღნიშნული ფაქტორები შეიძლება გამოყენებული იყოს მოცემულ დარგში მოცემული ფირმის კონკურენტული უპირატესობების შესაქმნელად.

ამრიგად, წარმატების ძირითად ფაქტორებს განეკუთვნება გარკვეული უნარ-ჩვევები, გამოცდილება, კვალიფიკაცია და თვისებები, რომლებიც ჩვეულებრივ თან ახლავს პროდუქტს, მომსახურებას ან ტექნოლოგიას და რომელთა გამოყენება შესაძლებელია დარგში ფირმის კონკურენტული უპირატესობების შესაქმნელა. ძირითადი ფაქტორების გამოვლენა მცირე საწარმოს ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს ყურადღება და ძალისხმევა გაამახვილოს საკითხებზე, რათა კონკურენტებზე უკეთესი სიტუაცია შექმნას თავის დარგში.

სტრატეგიული ჯგუფი

სტრატეგიული ჯგუფი ეწოდება ისეთი კომპანიების გაერთიანებას, რომლებიც ატარებენ ანალოგიურ სტრატეგიას და სარგებლობენ ანალოგიური რესურსებით. ნებისმიერი დარგის მსხ-ის განაწილება კატეგორიების მიხედვით, იძლევა იმ კომპანიების გამოვლენის საშუალებას, რომლებთანაც უშუალოდ კონკუ-რენციაშია მცირე ან საშუალო ბიზნეს-საწარმო.

ნებისმიერ ბიზნესში არსებობს საკითხები, რომელთა შესრუ-ლება აუცილებელია წარმატების მისაღწევად კონკურენციულ ბრძოლაში. მაგალითად, საცხობი უნდა აწარმოებდეს კარგი ხარი-სხის პურს. სამკერვალო სახელოსნო უნდა აწარმოებდეს ხარი-სხიან ტანსაცმელს მისაღებ ფასებში. უნივერსიტეტი მაღალ დონე-ზე უნდა წარმართავდეს სასწავლო-სამეცნიერო საქმიანობას და ა.შ. ეს მაგალითები ადასტურებს ჩამოთვლილი ფაქტორების დიდ მნიშვნელობას. აღნიშნული მომენტების დაუცველობის შემთხვევა-ში, საწარმოებს გაკოტრება ელით. ამრიგად, წარმატების ძირითადი ფაქტორები წარმოადგენენ საქმიანობის განსაკუთრებულ მახა-სიათებლებს, რომელთა დაცვა აუცილებელია ბიზნესში წარმა-ტების მისაღწევად. ცხრილში 3.3. მოცემულია ზოგიერთი დარგის წარმატების ძირითადი ფაქტორები.

ცხრილი 3.3

დარგი	წარმატების ძირითადი ფაქტორები
სამომხმარებლო საქონლის მწარმოებელი	ბრენდის მართვა
უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებები	მაღალი ხარისხის სასწავლო-სამეცნიერო სამუშაოები
საქველმოქმედო ორგანიზაცია	ფინანსური საშუალებების მოზიდვა
რძის მრეწველობა	განაწილების არხების ხელმისაწვდომობა
დაზღვევა	დაზღვევის ხელმისაწვდომობა
მძიმე ინდუსტრია	კაპიტალი
პროგრამული უზრუნველყოფის დამუშავება	კომპიუტერული პროგრამების დამუშავების პროექტირების უნარი
მაღალტექნოლოგიური მცირე კომპანიები	ტექნოლოგია
ტურიზმი	კლიენტების დაკმაყოფილების უნარი

მოცემულ დარგში მოქმედი მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის დიდი სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს წარმატების ძირითადი ფაქტორების განსაზღვრას და სტრატეგიული ჯგუფების გამოვლენას. როდესაც მათ ეს ამოცანა შესრულებული აქვთ, ეძლევათ საშუალება საკუთარი უნარები, კვალიფიკაცია და ცოდნა შეადარონ დარგში ან სტრატეგიულ ჯგუფებს შორის წარმატების ეტალონად აღიარებული საწარმოების მონაცემებს. ამასთან, ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ მცირე ბიზნესში ფირმის წარმატებას უპირატესად განსაზღვრავს ხელმძღვანელის უნარები და კვალიფიკაცია.

შიდა საქმიანი გარემოს ანალიზი

წინა პარაგრაფში ნაჩვენები იყო, თუ გარე საქმიანი გარემოს ანალიზი როგორ იწვევს იმ შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გამოვლენას, რომელშიც ფირმა აღმოჩნდება ხოლმე ბაზარზე, თუმცა, მხოლოდ გარე საქმიანი გარემოს ანალიზი არაა საკმარისი იმისათვის, რომ კომპანიას უზრუნველყოფილი ჰქონდეს გამოკვეთილი კონკურენტული უპირატესობები. გარდა ანალიზისა მსს-მა უნდა შეაფასონ თავისი შიდა საქმიანი გარემოს სუსტი და ძლიერი მხარეები. ფირმის შიდა გარემოს ანალიზი უშუალოდაა დაკავშირებული ფირმის რესურსების განსაზღვრასთან და განვითარებასთან.

რესურსული მიდგომის კონცეფცია

ორგანიზაციის ანალიზისადმი რესურსული მიდგომა წარმოიშვა, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის ახალი მნიშვნელოვანი კონცეფცია. როგორვ აღნიშნავენ „რესურსული მიდგომის თეორიაში ცენტრალური საკითხებია, ის რის მიხედვითაც ერთი ფირმა განსხვავდება მეორისაგან და იმის მაჩვენებელი, თუ როგორ აღწევენ კომპანიები კონკრეტულ უპირატესობას და შემდეგ როგორ ინარჩუნებენ მას“. ეს კონცეფცია ასევე ამახვილებს ყურადღებას რესურსების კონკრეტულ ტიპზე ფირმის შემდეგ, ვთქვათ, როგორიცაა სტრატეგიული ხელმძღვანელობა.

რესურსული მიდგომის სათავეები მენეჯმენტის სფეროში ჯერ კიდევ სულ პირველი გამოკვლევებიდან იღებს სათავეს. მოყოლებული 1980-იანი წლებიდან მენეჯმენტის სპეციალისტებმა დაიწყეს რესურსული კონცეფციის განვითარება, აინტერესებდათ გაეგოთ, თუ როგორ შეეძლოთ რესურსებს ხელი შეეწყოთ კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისთვის მკვლევართა სხვა ჯგუფი ყურადღებას ამახვილებდა რესურსების გამოკვლევაზე, რომლებიც იძლეოდა მდგრად კონკრეტულ უპირატესობას. რესურსების თეორია არსებითად იქნა დამუშავებული

1990-იან წლებში. რესურსების მახასიათებლების უფრო სრულად გამოვლენის ოთხი კრიტერიუმი, რომლებიც უზრუნველყოფს ფირმისთვის მდგრად კონკურენტულ უპირატესობებს: ღირებულება, იშვიათობა, განუმეორებლობა (რეპროდუცირების ან იმიტაციის შეუძლებლობა) და მდგრადობა. ამ თეორიის მხრდამჭერმა მკვლევარებმა დაიწყეს მისი დინამიკური ასპექტების განხილვა. გამოითქვა ვარაუდი სხვადასხვა სახის რესურსებს შორის დინამიკური ურთიერთკავშირის ანალიზის აუცილებლობის შესახებ.

რესურსები და ფირმის კონკურენტული უპირატესობა

რესურსებს მიეკუთვნება: აქტივები, კომპეტენტურობა, პროცესები, გამოცდილება, უნარები და ცოდნა, რომლებიც კომპანიის განკარგულებაშია და კონტროლირდება მის მიერვე. რესურსები აძლიერებენ ფირმას, თუ უზრუნველყოფენ მისთვის კონკურენტულ უპირატესობას. ესაა ის, რასაც ფირმა აკეთებს კარგად ან შეუძლია გააკეთოს ძალიან კარგად თავის არსებულ ან პოტენციურ კონკურენტებთან შედარებით. რესურსი შეიძლება წარმოადგენდეს კომპანიის სუსტ ადგილს, როცა კომპანიას ან ბიზნესს თავისი მასშტაბების მიუხედავად, არ შეუძლიათ ამ რაღაცის კარგად გაკეთება ან აკეთებს ცუდად თავის კონკურენტებთან შედარებით.

მაშასადამე, რესურსებია – აქტივები, კომპეტენტურობა, პროცესი, გამოცდილება და უნარები ან ცოდნა, რომლებსაც აკონტროლებს ორგანიზაცია. რესურსები შეიძლება წარმოადგენდეს მსს-ის ძლიერ ფაქტორს, თუ ისინი მსს-ს ანიჭებენ კონკურენტულ უპირატესობას. როგორც წესი, კომპანიის სამი ტიპის რესურსი არსებობს:

- მატერიალური;
- არამატერიალური;
- ორგანიზაციული შესაძლებლობები.

სპეციალისტები ამტკიცებენ, რომ გარე საქმიანი გარემოს სკანირება და ანალიზი, რომლის მიზანია ორგანიზაციის რესურსების და საფრთხეების გამოვლენა, არაა საკმარისი მისი უპირატესობების უზრუნველსაყოფად. ანალიტიკოსებმა ასევე უნდა შეისწავლონ შიდა საქმიანი სფერო, რათა გამოავლინონ შიდა სტრატეგიული ფაქტორები, ის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი უპირატესობები და ნაკლოვანებები, რომლებიც საშუალებას აძლევენ ორგანიზაციას ისრგებლოს გარე გარემოს მიერ მიცემული შესაძლებლობებით და თავი დაიცვან მათ ჩარჩოებში არსებული საფრთხეებისგან. ამრიგად, რესურსული მიდგომა სტრატეგიული მენეჯმენტის მიმართ, ყურადღებას ამახვილებს ურთიერთკავშირზე კომპანიის შიდა მახასიათებლებსა და მისი საქმიანობის ეფექტურობას შორის რესურსული მიდგომა

გამოიყენება კომპანიის მრავალი შიდა თავისებურებების ანალიზისთვის, სტრატეგიული დაგეგმვის, ინფორმაციული სისტემების, დადებითი რეპუტაციის, ასევე, დარგში სტრატეგიული ჯგუფების ჩათვლით.

სტრატეგიული მენეჯმენტის სფეროში რესურსული თეორიის დამუშავებამ, დიდი წვლილი შეიტანა ორგანიზაციების დიფერენციაციაში სხვადასხვა ტიპის მახასიათებლების მიხედვით, და ერთ-ერთი მათგანია კონკურენტული უპირატესობა. არსებობს მოსაზრება, რომ რესურსულ მიდგომაში თავმოყრილია შვიდი ძირითადი ელემენტი:

- რესურსების შეძენის პრიორიტეტი;
- ინოვაციური უნარები;
- რეალური კონკურენტუნარიანობა;
- შენაცვლებადობა;
- შესაბამისობა;
- ხანგრძლივობა;
- იმიტაციის შეუძლებლობა (რეპროდუცირება).

არსებობს ასევე სტრატეგიის ანალიზის ხუთნაბიჯიანი რესურსული მიდგომა. ასეთი მიდგომა გამომდინარეობს ვარაუდიდან, რომ კომპანიის მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა ძირითადად განისაზღვრება მისი რესურსების სიმდიდრით. ეს ხუთი ნაბიჯი შემდეგნაირად განისაზღვრება:

1. რესურსების გამოვლენა – კომპანიის რესურსების გამოვლენა და კლასიფიკაცია მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების თვალსაზრისით.
2. შესაძლებლობების განსაზღვრა და შეფასება – კომპანიის ძლიერი მხარეების დაჯგუფება მისი შესაძლებლობების განსაზღვრულ კომპლექტში. კორპორაციული უნარები – ესაა ის, რისი გაკეთებაც კომპანიას შეუძლია ძალიან კარგად. რესურსული თეორია ბიზნესის არამატერიალურ ასპექტებს მიიჩნევს მისი უნარების მნიშვნელოვან წყაროდ არამატერიალურ აქტივებს მიაკუთვნებს: ინტელექტუალური საკუთრების უფლებას, კონტრაქტებს, ვაჭრობის საიდუმლოებებს, რეპუტაციას და კავშირის ქსელებს; იგი არამატერიალურ ჩვევებს და უნარს განიხილავს, როგორც ცოდნას და კულტურას.
3. რესურსების მდგრადობის, ანუ მოგების პოტენციალის (რაც გააჩნია რესურსებს) და შესაძლებლობების შეფასება (მათი პოტენციალის თვალსაზრისით) მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის და მოგების მისაღებად (ამ რესურსებისა და შესაძლებლობების გამოყენების შედეგად).

მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის ფორმირებისთვის, აუცილებელია ოთხი პირობა, რომლებიც შეეხება კომპანიის რესურსებს.

- რესურსს უნდა გააჩნდეს ფასეულობა, ე.ი. მნიშვნელოვან როლს უნდა ასრულებდეს ბიზნესის ეფექტურობის და მწარმოებლობის უზრუნველყოფაში;
- რესურსი შედარებით იშვიათად უნდა გვხვდებოდეს არსებულ და პოტენციურ კონკურენტებს შორის;
- რესურსის რეპროდუცირება ან იმიტაცია სხვა კომპანიების მიერ უნდა იყოს რთული იმ პირობების უნიკალურობიდან გამომდინარე, რომლებშიც ის ჩამოყალიბდა; უნდა იყოს შეუძლებელი ან მეტად ძნელი ურთიერთკავშირის გამოვლენა კომპანიის მდგრად კონკურენტულ უპირატესობასა და ამ რესურსის კონკრეტულ სოციალურ დინამიკას შორის, რაც ფაქტიურად შეუძლებელს გახდის სხვა კომპანიების მიერ მისი რეპროდუცირების მცდელობებს;
- რესურსს არ უნდა გააჩნდეს რაიმე სახის სტრატეგიულად ეკვივალენტური შემცვლელები.

4. სტრატეგიის ფორმულირება, ე.ი. ისეთი სტრატეგიის შერჩევა, რომელიც საუკეთესოდ იყენებს კომპანიის გარე საქმიან გარემოში წარმოშობილ რესურსებს და შესაძლებლობებს. სტრატეგიის ფორმირების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მიღებულმა სტრატეგიამ ყველაზე ეფექტურად მოახდინოს კომპანიის ხელში არსებული ძირითადი რესურსებისა და შესაძლებლობების გამოყენება.
5. სუსტი ადგილების გამოვლენა რესურსების სფეროში და სახსრების ინვესტირება მათ აღმოსაფხვრელად – რესურსული მიდგომა სტრატეგიისადმი დაკავშირებულია არამარტო არსებული რესურსების განვითარებასთან და სრულყოფასთან, არამედ, ასევე კომპანიის რესურსული ბაზის შექმნასთან. ამ ამოცანის გადაწყვეტა მოიცავს სახსრების ინვესტირებას, ზოგჯერ კი ზოგიერთი სახის რესურსების შეცვლას მათი მარაგების მთლიანობის და თანმიმდევრობის დცვის და შევსების უზრუნველყოფის მიზნით, რაც აძლიერებს კონკურენტულ უპირატესობას და აფართოებს კომპანიის სტრატეგიულ შესაძლებლობებს.

რესურსული მიდგომა და მცირე და საშუალო საწარმო

ისევე როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიების უმრავლესობა, რესურსული თეორია ისევე გამოიყენება მსს-თვის,

როგორც მსხვილი ორგანიზაციებისთვის (იმავე ხარისხით). საერთო აზრი მდგომარეობს შემდეგში, მართალია მსს-ს ხელი მიუწვდებათ არც თუ ისე დიდ რესურსებზე დიდ კომპანიებთან შედარებით, თუმცა მათ რესურსულ ბაზას ახასიათებს მოქნილი და სტრატეგიულად სამეწარმო ტენდენცია. როგორც წესი, მსს თავიანთ ძალისხმევას მიმართავენ სტრატეგიის შემუშავებისკენ, რომელიც განსხვავდება მსხვილი კომპანიების მიერ გამოყენებული სტრატეგიისგან. მაგალითად, მსს ქმნიან და იყენებენ ისეთ სტრატეგიებს, რომლებშიც გათვალისწინებულია პერსონალური მომსახურებების პროფესიული კომპეტენტურობის, კონსტრუირების უნარისა და გამოცდილების უფრო მაღალი დონე, რეგიონალური პირობების უკეთესი ცოდნა და მოქნილი გადაწყვეტილებები, რომლებიც გამომდინარეობენ მიღებული შეკვეთების თავისებურებებიდან.

ფირმის რესურსების ანალიზი

ფირმის რესურსების ანალიზის ძირითადი მიზანია ფირმის იმ რესურსების კვლევა და გამოვლენა, რომლებიც საშუალებას აძლევს მას მონაწილეობა მიიღოს კონკურენციაში და გადარჩეს კონკურენტულ გარემოში. ხარჯების კონცეფციის შესაბამისად, რესურსების ანალიზი უნდა განხორციელდეს ორი პარალელური მიმართულებით: ზედმეტი ღირებულების და მდგრადი კონკურენტული მიმართულებებით. მთლიანობაში, ფირმის რესურსებს მიეკუთვნება მისი ის აქტივები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ზედმეტი ღირებულების შექმნას. ფირმის რესურსებს ყოფენ სამ ძირითად კატეგორიად:

- მატერიალურ რესურსებად, რომლებშიც იგი აერთიანებს ფირმის ისეთ ფიზიკურ რესურსებს, როგორიცაა მიწა, მოწყობილობა, ნაგებობები, მანქანები და სხვა აქტივები;
- არამატერიალური რესურსები – არაფიზიკური სუბსტანციები, რომელთა არსებობა უზრუნველყოფს კომპანიის რეალურ სარგებელს, მაგალითად, ბრენდის დასახელება, ტექნოლოგიები, პატენტები;
- ორგანიზაციული შესაძლებლობები, ე.ი. ის შესაძლებლობები, რომლითაც ფირმა განსხვავდება სხვა კომპანიებისგან, ვთქვათ, ადამიანური რესურსები, დისციპლინა, მართვის სტილი.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში რესურსების მთავარი დანიშნულებაა ზედმეტი ღირებულების უზრუნველყოფა: განსხვავება საწყისი მასალების ხარჯებსა და მიღებული შედეგის საბაზრო ღირებულებას შორის. ამ თვალსაზრისით ორგანიზაციას შეუძლია ღირებულების დამატება ან მიღებული შედეგების ღირებულების დამატებით (პროდუქტის ან მომსახურების საბაზრო ფასის), ან

კომპანიების მიერ გამოყენებულ მასალებზე ხარჯების შემცირებით (მაგალითად, ნედლეულის ღირებულების, ხელფასის დონის). ჩვეულებრივ, ფირმებმა უნდა უზრუნველყონ ზედმეტი ღირებულების წარმოება გრძელვადიან პერსპექტივაში. რესურსების ანალიზი იძლევა იმ ზღვრის განსაზღვრის საშუალებას, რომლის ფარგლებში ფირმის რესურსები საშუალებას აძლევენ მას აწარმოოს ზედმეტი ღირებულება და შექმნას მოგება.

ადამიანური რესურსები და კონკურენტული უპირატესობა

სტრატეგიული ანალიზის მიმართ საერთო ინტერესის პირობებში და მზარდი კონკურენციის დროს, ადამიანური რესურსები განიხილება როგორც კონკურენტული უპირატესობის მიღების წყარო. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის ზოგიერთი მომხრეები ამტკიცებენ, რომ ადამიანური რესურსების მართვა უნდა განხორციელდეს სათანადო სტრატეგიის ჩარჩოებში. მიდგომა განიხილავს კომპეტენციას, შესაძლებლობებს, გამოცდილებას და ცოდნას, ან სტრატეგიულ აქტივებს, როგორც კომპანიის მდგრადი კონკურენტული უპირატესობების წყაროს. ურთიერთკავშირი ადამიანურ რესურსებსა (კომპანიის სტრატეგიულ აქტივებსა) და სტრატეგიას შორის, შეიძლება გამოვლინდეს სხვადასხვა დონეებზე. სინამდვილეში არსებობს კავშირის ოთხი დონე ადამიანურ რესურსებსა და სტრატეგიას შორის: ადმინისტრაციული ურთიერთკავშირი, ცალმხრივი, ორმხრივი და ინტეგრირებული კავშირები ამბობენ, რომ ადამიანური რესურსების საკითხების სპეციალისტთა განკარგულებაშია ორი ფუნდამენტური კონკრეტული მეთოდი, რომლებიც მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს სრულად მოახდინონ ადამიანური რესურსების რეალიზაცია მათ მიერ შესასრულებელი ბიზნეს-ამოცანების ჩარჩოებში. პირველ მეთოდში იგულისხმება კავშირის დამყარება ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მენეჯმენტსა და კომპანიის სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესს შორის, მეორე მეთოდს ეწოდება სტრატეგია ადამიანური რესურსების სფეროში და მიმართულია კორპორაციული სტრატეგიების შესანარჩუნებლად.

სპეციალურ ლიტერატურაში, რომელიც ეძღვნება ადამიანური რესურსების მართვას, დომინირებული მდგომარეობა უჭირავს ბიზნეს-დაგეგმვის და ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ერთმანეთთან დაკავშირების მცდელობებს ყველა ვისაც უწევს ადამიანური რესურსების მართვა და კორპორაციულ მენეჯმენტში საქმიანობა, უნდა იყოს ჩართული სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთიან რეალისტურ პროცესში, რომელშიც ერთმანეთთან ეფექტურად უნდა იყოს დაკავშირებული ბიზნეს სტრატეგიები, ორგანიზაციული შესაძლებლობები და ადამიანური რესურსების

სტრატეგიები. გონივრულად შედგენილი ბიზნეს სტრატეგია ცნობს სპეციფიკური ორგანიზაციული შესაძლებლობების არსებობას და ხელს უწყობს მათი განვითარების გაძლიერებას ამ ამოცანის ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ყურადღების ცენტრში გადატანის შედეგად.

ორგანიზაციაში არსებული ადამიანური რესურსების ჩართვა სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესში, ითვლება ეფექტურად რიგი მიზიზების გამო. თუმცა, მისი ეფექტურობა შეიძლება იყოს განსხვავებული კომპანიის მიერ გამოყენებული სტრატეგიების მიხედვით. სტრატეგიული მენეჯმენტი ხდება უფრო მძლავრი ინსტრუმენტი, როცა კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელები ადამიანურ რესურსებს განიხილავენ, როგორც სტრატეგიულ რესურსს. ამასთან დაკავშირებით ამტკიცებენ, რომ ურთიერთკავშირი ადამიანური რესურსების სამართავად სპეციალისტების მოზიდვასა და მოქმედი მენეჯერების მიერ ადამიანური რესურსების ეფექტურობის აღქმასა და ამ ურთიერთკავშირის ამაღლებას შორის, სხვადასხვა სტადიებზე სხვადასხვაა.

ეს საკითხი განაზოგადებულია შემდეგნაირად:

ადამიანური რესურსების სპეციალისტის წინ დგას თავხედური ტიპის სამცვლადიანი ამოცანა: ჯერ ერთი, შევისწავლოთ და გავიაზროთ კონტექსტი, რომლიდანაც გამომდინარეობს ბიზნესის რეალიები; მეორე, დავალაგოთ კრიტიკულად მნიშვნელოვანი მიზნები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მაღალ დამატებით ღირებულებას და მესამე, ვუზრუნველვყოთ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის ასე ფართოდ აღწერილი სახეები იყოს ზუსტად დალაგებული და უნიფიცირებული ამ მიზნების მიღწევის უზრუნველსაყოფად. ამ ამოცანის განვითარების მიხედვით ადამიანური რესურსები შეიძენენ შედარებით უფრო წონად სტრატეგიულ მნიშვნელობას და დიდ წვლილს შეიტანენ ზედმეტი ღირებულების შექმნაში, არსებული კონკურენციის დროს და სულ უფრო და უფრო გართულებული და ცვალებადი ბიზნეს-გარემოს პირობებში.

ხარჯების პროცესის ანალიზი

ზოგადად, ხარჯების ანალიზი წარმოადგენს ბიზნეს-პროცესების ხარჯების სისტემურ აღრიცხვას თავიდან ბოლომდე. ადაწყვეტილებების მიღების პროცესის ჩარჩოებში განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს პროდუქტებისა და მომსახურების თვითღირებულება; დაბალი თვითღირებულების მქონე პროდუქტების წარმოება იძლევა მაღალ მოგებას. მასშტაბებიდან გამომდინარე

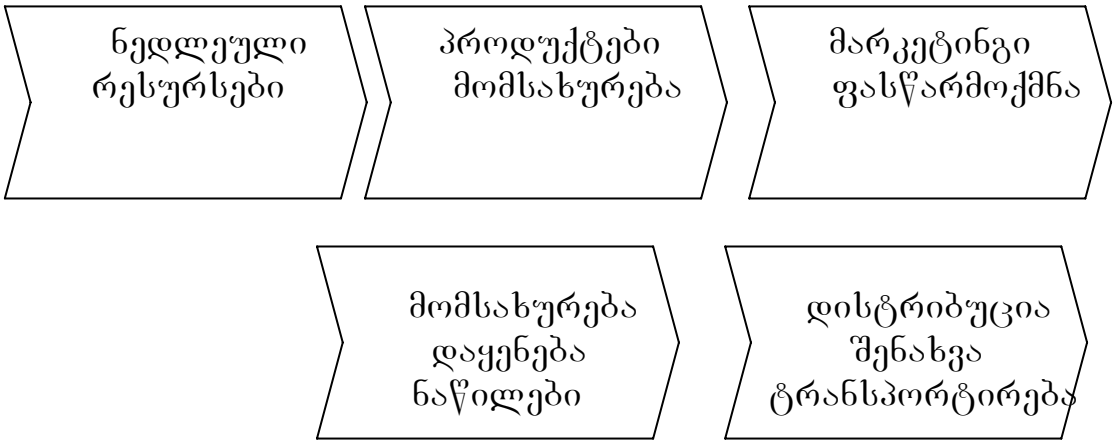
საწარმოს ბუნება განსხვავებულია. მაგალითად, დიდ საწარმოში არამომგებიანი ნაწარმის (საქონლის) არსებობა, ვერ გახდება სწრაფი კრიზისის განვითარების მიზეზი, მაშინ როცა მცირე

საწარმოს შემთხვევაში შედეგი იქნება სრულიად განსხვავებული. მცირე ბიზნესში კი, თუ მას არ მოაქვს მოგება, მაშინ იგი ვერ შეძლებს არსებობას. ამრიგად შეგვიძლია დავასკვნათ:

- მსს-ს შეუძლია უზრუნველყოს მაღალი მოგება ან საწარმოო ხარჯების შემცირების ან გაყიდვების მოცულობის გაზრდის გზით ხარჯების პროცესის მართვა ეხმარება სტრატეგიის მენეჯერს გადაწყვიტოს ეს ამოცანები.
- ხარჯების პროცესის მართვა წარმოადგენს პროდუქტის მოძრაობის შესახებ არსებული ერთიანი (მთლიანი) ინფორმაციის მართვას, დაწყებული ნედლეულისა და მასალების მომწოდებლებით და დამთავრებული მომხმარებლით. ხარჯების პროცესის ანალიზის მიზანია პროდუქტის თვითღირებულების შემცირება, გაყიდვების გაუმჯობესება და მომხმარებლის უკეთ დაკმაყოფილება.
- ხარჯების მიზანს შეადგენს ბიზნესის ჩარჩოებში პროცესებისა და ხარჯების სისტემატური ანალიზი. იგი უჩვენებს, თუ რომელ უბნებზე ემატება პროდუქტს ღირებულება და რომელ უბნებზე აქვს კომპანიას დანახარჯები.

საქონლის წარმოების სექტორში კონკურენცია ძირითადად ემყარება ფასს, თუ კომპანიას არ შეუძლია წარმოების ხარჯების შემცირება, მისი პროდუქტის ფასი დაიწყებს ზრდას. შესაბამისად, ეს კომპანია ვეღარ შეძლებს კონკურენცია გაუწიოს სხვა ფირმებს, რომლებსაც აქვთ წარმოების უფრო ეფექტური სისტემები და რომლებიც სარგებლობენ უფრო ეფექტური სტრატეგიებით. ამიტომ გასაგებია, რომ სტრატეგიის საკითხის სპეციალისტები დარწმუნებულნი უნდა იყვნენ, რომ მთლიანი ღირებულების და გაყიდვის შემდგომი მომსახურების ხარჯებიც კი არ ჩააყენებს კომპანიას არახელსაყრელ მდგომარეობაში. წინააღმდეგ შემთხვევაში საჭირო იქნება ცვლილებების შეტანა, რათა სისუსტე შეიცვალოს სიძლიერით; და ამ ამოცანის გადაჭრაში სტრატეგიის საკითხების სპეციალისტს დაეხმარება ხარჯების მთლიანი პროცესის მართვა. ასეთი მიდგომა იძლევა სხვადასხვა წყაროებიდან მიღებული განცალკევებული და შეუთავსებელი ინფორმაციების ეფექტურად მართვის საშუალებას, პროდუქტის თვითღირებულების შემცირების, გაყიდვების გაზრდის და კლიენტების მომსახურების ხარისხის ამაღლების მიზნით. ხარჯების პროცესის კონცეფციის ანალიზის ძირითადად ელემენტები მოცემულია ნახაზზე 3.8. განვიხილოთ რას წარმოადგენს ხარჯების მწკრივი. ხარჯების მწკრივი წარმოადგენს კომპანიის ხარჯების და მასში მიმდინარე პროცესების განხილვის რაციონალურ და სტრუქტურირებულ ხერხს. ამასთან, ამტკიცებენ, რომ ხარჯების ჯაჭვი წარმოდგენას იძლევა დარგობრივი ჯაჭვის შესახებ. ეს კონცეფცია ეხმარება

კომპანიებს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაში, როდესაც ისინი ცდილობენ ბიზნესის იმ სეგმენტების შეძენას, რომლებზეც მოდის ყველაზე მაღალი ხარჯები ან თავისი კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას ხარჯების შემცირების გზით, თუ მათ მიერ მიწოდებულ ფასეულობას არასაკმარისად აღიქვამენ და აფასებენ კლიენტები თითოეულ კომპანიას ახასიათებს ხარჯების მწკრივის ფარგლებში საქმიანობის მისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკური ფორმა. მაგალითად, საწარმოო კომპანიებში საქმიანობის ძირითადი სახეები იწყება ნედლეულისა და მასალების შესყიდვით, ასევე საჭირო მოწყობილობების მომზადებით. ასე რომ, ამ კომპანიებში საქმიანობის მეორე სახეს წარმოადგენს თვით საწარმოო პროცესი, რომლის დროსაც იქმნება პროდუქცია. ხარჯების ჯაჭვის შემდეგი რგოლია გაყიდვები და



ნახ. 3.8. ხარჯების პროცესის ანალიზი

მარკეტინგი, მათ შორის, საქმიანობის რეკლამა, გაყიდვების გაზრდა და ფასწარმოქმნა მეოთხე რგოლია დისტრიბუცია. (ნახ. 3.8) მთავარი იდეა, რომელიც საფუძვლად უდევს ხარჯების ჯაჭვს, მდგომარეობს იმაში, რომ იგი საშუალებას იძლევა განვსაზღვროთ დანახარჯების საერთო მოცულობა პროდუქტზე, მისი წარმოების ან მომსახურების სტადიების მიხედვით, რათა შემდეგ ხარჯების მაჩვენებლები, თითოეულ სტადიაზე, შევადაროთ კონკურენტების ანალოგიურ მაჩვენებლებს.

SWOT–ანალიზი

კომპანიის შიდა გარემოს ანალიზის შემდეგი ნაბიჯია მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე, შესაძლებლობების და საფრთხეების განსაზღვრა. ეს მეთოდიკა, რომელიც ცნობილია SWOT–ანალიზის სახელწოდებით, უჩვენებს თუ რისი გაკეთება შეუძლია კომპანიას ძალიან კარგად და რისი არა. SWOT–ანალიზის პირველი ორი კრიტერიუმის (ძლიერი და სუსტი მხარეები) განსაზღვრა ხდება კომპანიის შიდა გარემოს ანალიზის

საფუძველზე, ხოლო ბოლო ორი კრიტერიუმის (შესაძლებლობები და საფრთხეები) – მისი გარე საქმიანი გარემოს ანალიზის გზით. ეს მეთოდიკა სატრატეგიის სპეციალისტებს ეხმარება შეადგინონ კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების ჩამონათვალი, ასევე აღმოაჩინონ გარე გარემოში არსებული შეასაძლებლობები და მასში დაფარული საფრთხეები.

SWOT–ანალიზი წარმოადგენს ანალიზურ ინსტრუმენტს, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას როგორც მსხვილი, ისე მცირე კომპანიების მიმართ, ის ხშირად გამოიყენება კომპანიის სტრატეგიული მდგომარეობის სწრაფად განსასაზღვრავად და წინ უსწრებს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებას. ამ ინსტრუმენტის ფარგლებში მსს-ის ანალიზის დროს ხდება მსს-ის ძლიერი და სუსტი მხარეების გათვალისწინება გარემოს შესაძლებლობებთან და საფრთხეებთან ერთად. კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა ხდება მისი შიდა გარემოს ანალიზის პროცესში, მაშინ, როცა შესაძლებლობებისა და საფრთხეების – გარე საქმიანი გარემოს ანალიზის პროცესში. SWOT– მეთოდიკა ხშირად გამოიყენება სტრატეგების მიერ კომპანიის შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეების და გარე შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ჩამონათვალის შესადგენად. კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები და გარემოს შესაძლებლობები წარმოადგენენ ბიზნესის განვითარების მამოძრავებელ ძალებს, ხოლო მისი სუსტი მხარეები და გარე საფრთხეები სტრატეგიის სპეციალისტებს შეახსენებენ წინსვლის დროს არსებული რისკების შესახებ.

ძლიერი მხარეები. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ძლიერი მხარეები მსს-თვის წარმოადგენს წარმატების მთავარ ფაქტორებს. კომპანიის ძლიერ მხარეებს შეიძლება მივაკუთვნოთ: უნარი, გამოცდილება და კომპანიის შესაძლებლობები. მაგალითად, მაღალი კვლიფიკაციისა და საქმისადმი ერთგული თანამშრომლები, განაწილების ეფექტური არხები, ფინანსური სტაბილურობა და ნოუ-ჰაუ. მცირე საწარმოების ძლიერ მხარეებს ასევე მიეკუთვნება მათ განკარგულებაში არსებული პატენტები, უფლებები და მოპოვებული რეპუტაცია. მაგალითად, განვიხილოთ კომპანია Gozal Travel. ესაა თურქეთში მოქმედი ტურისტული მცირე ფირმა. კარგი რეპუტაციისა და მაღალი ხარისხის მომსახურების გამო მისი კლიენტების რიცხვი იზრდება. ცხადია, Gozal Travel–ის მაღალი რეპუტაცია წარმოადგენს მის ძლიერ მხარეს. ამიტომ, ყოველთვის უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მცირე ბიზნესის შემთხვევაში უნიკალური კომპეტენტურობა, როგორც წესი, ითვლება ძლიერ მხარედ. ცხადია, კომპანიები განსაკუთრებით კი მსს უნდა შეისწავლიდნენ თავის ძლიერ მხარეებს, სრულად იყენებდნენ მათ და შეუსაბამებდნენ გარე გარემოს პირობებს. SWOT–ანალიზი

როგორც წესი, აჩვენებს გააჩნია თუ არა კომპანიას რაიმე უნიკალური კომპეტენცია. როცა კომპანია გამოავლენს თავის ძლიერ მხარეებს – უნა განავითაროს და სრულყოს ისინი, მაშინ ბიზნესის სტრატეგიები დაეფუძნება კომპანიის გამოვლენილ ძლიერ მხარეებს. თუ კომპანიაში შეიმჩნევა დარგის პროფილთან დაკავშირებული ძლიერი მხარეების დეფიციტი, მაშინ კომპანიამ უნდა გაზარდოს თავისი კომპეტენტურობა და განავითაროს არსებული ძლიერი მხარეები ან გადაერთოს სხვა დარგში მუშაობაზე.

ახლახან ჩატარებული ელექტრონულ და ელექტროტექნიკურ მრეწველობაში მოქმედი მსს-ის გამოკვლევების დროს შესწავლილ იქნა ძლიერი მხარეები შვიდი მაჩვენებლის მიხედვით: ზრდის პოტენციალი, ბაზრის წილი, ფინანსური სტაბილურობა, რესურსების გამოყენება, მწარმოებლობა, სიმძლავრეების გამოყენება, მოქნილობა, ადაპტაციის უნარი. ამ მაჩვენებლების მნიშვნელობები განისაზღვრებოდა ჩვეულებრივი შკალით „უმნიშვნელოდან“ „მეტად მნიშვნელოვნამდე“.

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ფინანსური სტაბილურობა (საშუალო მნიშვნელობა (C3)=4,356, საშუალო გადახრა (C0)=0,782) აღმოჩნდა ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი და იგი განსაზღვრავდა გამოკვლეული კომპანიების ძლიერ მხარეებს. ბაზრის წილი (C3=3,565, C0=1,029) აღმოჩნდა ყველაზე ნაკლებმნიშვნელოვანი ფაქტორი დარგობრივ ძლიერ მხარეებს შორის. გაირკვა, რომ დარგის ცვალებადი გარემოს და ელექტრონული მრეწველობის მომხმარებლების ცვლადი მოთხოვნების პირობებში, კომპანიები იძულებულნი არიან უფრო მოქნილნი და ადაპტურები იყვნენ ბიზნესის სტრატეგიის შემუშავების დროს. თითოეული ფაქტორის მნიშვნელობა დარგის ძლიერი მხარეების განსაზღვრისას ფასდებოდა ლაიკერტის (Likert) შკალის გამოყენებით.

ფინანსური სტაბილურობის შესახებ 106 ხელმძღვანელი (87,9%) ვარაუდობდა, რომ ფინანსური ინდიკატორები ძალიან მნიშვნელოვანია დარგის ძლიერი მხარეების განსაზღვრისათვის. მხოლოდ რესპოდენტთა მცირე რაოდენობა (სამი-2,3%) განიხილავდა ფინანსურ მაჩვენებელს, როგორც უმნიშვნელოს ან მცირე მნიშვნელობის მქონეს. დარგის ძლიერ მხარეებს განხილვის დროს. რესპოდენტები იხილავდნენ კომპანიის სტრატეგიის ადაპტურობას (103 რესპოდენტმა–78% ჩათვალა ძალიან მნიშვნელოვნად) და მოქნილობას, რაც განისაზღვრებოდა კლიენტების მოთხოვნილებებით (87-მა რესპოდენტმა – 65,9% ჩათვალა ეს ძალიან მნიშვნელოვან ფაქტორად), როგორც დარგში მოქმედების ძლიერი მხარეების განმსაზღვრელ გადამწყვეტ ფაქტორს. კომპანიის მოქნილობა, რომელიც გამოიხატებოდა მისი რეაქციით ცვალებადი საბაზრო პირობების, მართვის სტილის და

გამოყენებული ტექნოლოგიების მიმართ, რესპოდენტების მიერ განიხილებოდა როგორც კომპანიის საქმიანობის მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტორი. სხვა ფაქტორების მნიშვნელობის შეფასებისას, რესპოდენტების აზრით, პროდუქტის და მომსახურების ხარისხი (81 რესპოდენტი 61%) ასევე მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტორია, მნიშვნელობის მიხედვით მესამე; რესურსების გამოყენება (ადამიანური და ფინანსური) (79 რესპოდენტი, 59%) – ასევე მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტორია, მნიშვნელობის მიხედვით მეოთხე; ხოლო ზრდის პოტენციალმა (რომელიც 75 რესპოდენტმა - 56% შეაფასა როგორც მეტად მნიშვნელოვანი) – მეხუთე. მეექვსე ადგილზე იყო ბაზრის წილის ფაქტორი (71 რესპოდენტი, 53%).

სუსტი მხარეები. კომპანიის სტრატეგიული ანალიზის დროს შეიძლება გამოვლინდეს მისი სუსტი მხარეები. სუსტ მხარედ ითვლება ის რაც არ აქვს კომპანიას ან რასაც აკეთებს კონკურენტებზე ცუდად. მაგალითად, ვთქვათ, მცირე საწარმო საქმიანობს ახალი პროდუქტების წარმოებისა და დისტრიბუციის სფეროში. კონკურენტებთან შედარებით იგი აწარმოებს მაღალი ხარისხის ნაწარმს, მაგრამ მათი დისტრიბუციის დროს ხვდება სერიოზულ პრობლემებს. საქმე იმაშია, რომ ახალი პროდუქტები ბაზარზე უნდა მოხვდეს რაც შეიძლება სწრაფად, მაგრამ ამ ფირმას არა აქვს დისტრიბუციის ეფექტური სისტემა. მისმა ზოგიერთმა კონკურენტმა კი შეძლო ბაზრის დროული მომარაგება ახალი პროდუქტებით. ასეთ შემთხვევაში განხილული კომპანიის სუსტი წერტილია დისტრიბუცია.

მსს მუდმივად უნდა ახდენდნენ თავისი რესურსების, ცოდნის, გამოცდილების, სტრუქტურის და მართვის სტილის ანალიზს. ეს ანალიზი ეხმარება სტრატეგებს თავისი კომპანიის სუსტი მხარეების გამოვლენაში. ამის შემდეგ, სწრაფად უნდა გამოსწორდეს სუსტი მხარეები. ქვემოთ მოყვანილია მცირე საწარმოების ტიპიური სუსტი მხარეების მაგალითები:

- ფინანსური რესურსების უკმარისობა;
- მეწარმე-ხელმძღვანელის არასაკმარისი გამოცდილება მართვის საქმეში;
- მეწარმე-ხელმძღვანელის ტექნიკური უნარ-ჩვევების და ცოდნის უკმარისობა;
- მომსახურეთა ხელფასზე მაღალი დანახარჯები;
- არაეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურები;
- წარმოებისა და მომსახურების დაბალი ხარისხი.

როგორც აღვნიშნეთ, კომპანიის სუსტი მხარეების გამოვლენა ხდება კონკურენტებთან შედარების შედეგად. კომპანიის ნებისმიერი სუსტი მხარე შეიძლება განვიხილოთ კონკურენტის ძლიერ მხარედ. კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების პროფილის აგება საშუალებას გვაძლევს სტრატეგიული

თვალსაზრისით გავაანალიზოთ მცირე ბიზნესის სუსტი და ძლიერი მხარეები. მსგავსი პროფილის მაგალითი მოცემულია ცხრილში 3.4.

კომპანიის სტრატეგიული თვალსაზრისით სუსტი მხარეების გამოვლენის შემდეგ უნდა განხორციელდეს შესაბამისი მოქმედებები აღნიშნული სუსტი მხრაეების გამოსასწორებლად და სუსტი უბნების გასაძლიერებლად.

შესაძლებლობები. ამ თავის დასაწყისში აღნიშნული იყო, რომ საქმიანი გარემოს ანალიზის დროს შეიძლება „დიაგნოზის“ დასმა იმ შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შესახებ, რაც ელოდება კომპანიას. კომპანიის წინაშე არსებული შესაძლებლობები ესაა სიტუაციები, როდესაც მას შეუძლია გაიუმჯობესოს სტრატეგიული მდგომარეობა. მაგალითად, შესაძლებლობებად შეიძლება ჩავთვალოთ საერთაშორისო ბაზრის გაზრდილი წილი ან იაფი

ცხრილი 3.4

კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების პროფილი

კომპანიის შიდა გარემოს ფაქტორი	ფაქტორის გავლენა	მხარის შეფასება
რესურსები	მძლავრი ფინანსური რესურსების ხელმისაწვდომობა	ძლიერი
	ოჯახის მხრიდან ძლიერი მხარდაჭერა	ძლიერი
	მაღალი ხარჯები	სუსტი
	პერსონალის შრომის ანაზღაურებაზე კვალიფიციური	სუსტი
		ძლიერი
მენეჯმენტი	ადამიანური რესურსების მომგებიანობის სიმცირე	სუსტი
	მაღალი დონე	ძლიერი
	მართვის დისციპლინების დარგში	ძლიერი
	განათლების არასაკმარისად მაღალი დონე	ძლიერი
	მცირე ბიზნესის მართვის რვაწლიანი	
მარკეტინგი	გამოცდილება ბიზნესის განვითარების	
	ძლიერი მოტივაცია კომპანიაში მეგობრული	ძლიერი
	ატმოსფეროს შექმნა	სუსტი
ტექნოლოგია	ეფექტური სარეკლამო ინსტრუმენტების ხელმისაწვდომობა.	სუსტი
	მარკეტინგის სუსტი მართვა	
		ძლიერი
სტრუქტურა	ტექნოლოგიური ცვლილებების მიმართ სუსტი შემგუებლობა	
	მოქნილი საორგანიზაციო სტრუქტურა	

რომლის საშუალებითაც მსს შეძლებს თავის სფეროში კომპეტენტურობის და გაჩენილი შესაძლებლობების ეფექტურად განსაზღვრას, მოქმედებს როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის რეალიზაციის გადამწყვეტი ფაქტორი. დავუშვათ, რომ ჰიპოთეკური კომპანია ოპერირებს მაღალი ტექნოლოგიების ინდუსტრიაში. დარგში ნებისმიერი ტექნოლოგიური ცვლილებები ენერგომატარებლების ხელმისაწვდომობა. გარემოს სკანირების პირველ ნაბიჯს მცირე ბიზნესისათვის, რომლებიც კომპანიისთვის უზრუნველყოფენ დამატებით გაყიდვებს ან მომხმარებლების მოზიდვას) განხილული უნდა იყოს შესაძლებლობების რანგში. თუ კომპანია ახორციელებს გრძელვადიან ან საშუალო ვადით დაგეგმვას, მას უნდა ჰქონდეს ნათელი წარმოდგენა მომავალზე და მისთვის ხელმისაწვდომ პოტენციურ შესაძლებლობებზე, რომელთა გათვალისწინების გარეშე შეუძლებელია ეფექტური ბიზნეს-გეგმის შემუშავება. ასე რომ, მცირე საწარმო წარმატებულია, თუ განიცდის კრახს, იმაზეა დამოკიდებული თუ სტრატეგიის შემქმნელებმა რამდენად სწორად გამოავლინეს საკუთარი პოტენციური შესაძლებლობები და შეძლეს მათი გამოყენება. იმის გამო, რომ კონკურენტულ გარემოში კლიენტების მოთხოვნილებები გამუდმებით იცვლება, კომპანია ხშირად უნდა აანალიზებდეს თავისი საქმიანობის გარემოს.

საფრთხეები. საფრთხეებად ითვლება ის ძირითადი წინააღმდეგობები და პრობლემები, რომლებიც წარმოიქმნებიან საწარმოს გარე საქმიან გარემოში. ნებისმიერი ცვლილებები მსს-ის საქმიან გარემოში, რომლებსაც პოტენციურად შეუძლიათ დაარღვიოს მისი კეთილდღეობა, შეიძლება ჩაითვალოს საფრთხეებად. მაგალითად, არც თუ დიდი ხნის წინ ჩვენ მომსწრე გავხდით ტექნოლოგიის სფეროში განხორციელებული სწრაფი მიღწევებით გამოწვეული ცვლილებებისა მთელ ბიზნესის სფეროში. თუ მსს ვერ შეეგუებოდნენ ამ ტექნოლოგიურ ცვლილებებს – ისინი საერთოდ ვერ შეძლებდნენ საქმიანობის გაგრძელებას. ასეთ შემთხვევაში ტექნოლოგიური ცვლილებები უნდა განხილული იყოს, როგორც კომპანიის საფრთხე. ყველა მსს საქმიანობის გარემო სავსეა ყველა შესაძლო საფრთხეებით, რომლებიც ემუქრება მათ არსებობას. მსს-ის ზოგიერთ ტიპიურ საფრთხეებს მიეკუთვნება შემდეგი ფაქტორები:

- ადგილობრივ ბაზარზე მსხვილი და უფრო მძლავრი კონკურენტის უეცარი შემოჭრა;
- ტექნოლოგიური ინოვაციები, რომლებიც არსებულ ტექნოლოგიურ წარმოებას (რომელსაც იყენებენ მსს-ში) აქცევს მოძველებულად, ხოლო მოწყობილობაში ჩადებულ ინვესტიციას – უაზროდ;

- პროფკავშირების მოთხოვნები მსს-ის მუშაკებს დაუდგინდეთ მნიშვნელოვნად უფრო მაღალი ხელფასი, ვიდრე მათ კონკურენტებს, რომელთა მუშაკები არ არიან პროფკავშირის წევრები;
- გარემოს დაცვასთან დაკავშირებული სახელმწიფო კანონებისა და წესების მიღების შედეგად, ბიზნესის შენარჩუნების მიზნით ხარჯების გაზრდა;
- მყიდველთა მოთხოვნილების გადანაცვლება სხვა კომპანიების პროდუქტებზე ან მომსახურებაზე.

გარემოს შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გამოვლენის ის ერთ-ერთი მეთოდიკა გულისხმობს გარემოს საფრთხეებისა და შესაძლებლობების პროფილის შედგენას. პროფილი გარე საქმიანი გარემოს ფაქტორებს აკუთვნებს კომპანიისთვის შესაძლებლობებს ან საფრთხეებს. მსს-სთვის პროფილის ტიპიური მაგალითია მოცემული ცხრილში 3.5.

მსს-ის ცალკეული საფრთხეებისა და შესაძლებლობების პროფილის შექმნა, საშუალებას იძლევა ზუსტად დავადგინოთ როგორი საფრთხეები და შესაძლებლობები არსებობს კომპანიისთვის ბაზარზე. ცხადია, ყოველ კომპანიას ექნება საფრთხეებისა და შესაძლებლობების საკუთარი პროფილი ბაზარზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ის რაც დარგის ფარგლებში ითვლება შესაძლებლობად ერთი კომპანიისთვის, მეორისათვის შეიძლება წარმოადგენდეს საფრთხეს.

როგორ უნდა ჩავატაროთ მსს-ის SWOT-ანალიზი?

SWOT-ანალიზის ხელოვნება გულისხმობს გარე და შიდა ფაქტორების გაწონასწორებას შესაბამისობაში მოყვანა, რომლებიც გაერთიანებული სახით ქმნიან ღრმა შინაარსის მქონე სტრატეგიულ მატრიცას. კომპანიის ყველა შიდა ფაქტორის დიდი უმრავლესობა იმყოფება მისი კომპეტენციის ფარგლებში (მისი კონტროლის ქვეშ), მათ რიცხვში: ოპერაციები, ფინანსები, მარკეტინგი და პერსონალის სამუშაო ადგილების მიხედვით განაწილებასთან დაკავშირებული სფეროები. შიდა ფაქტორებისგან განსხვავებით, გარე ფაქტორები ამოვარდნილი არიან კონტროლის საზღვრებიდან; მაგალითად, პოლიტიკური და ეკონომიკური ფაქტორები, ახალი ტექნოლოგიები, კონკურენტების მოქმედებები. როგორც უკვე აღინიშნა, სტრატეგიის ჩამოყალიბებამდე, უნდა ჩატარდეს კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე, მისი გარე საქმიანი გარემოს შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი. SWOT-ანალიზი კი, სტრატეგიის საკითხების სპეციალისტებს ეხმარება ბიზნეს-სტრატეგიის შექმნაში. SWOT-ანალიზის ჩატარება შეიძლება, როგორც რაოდენობრივ, ისე ხარისხობრივ პარამეტრებში, ასევე შეიძლება ორივე მეთოდიკის კომბინირება.

უფრო მოხერხებულია გამოსაყენებლად რაოდენობრივი SWOT-ანალიზი, რომელიც მოიცავს შემდეგ სტადიებს:

ცხრილი 3.5.

გარე საქმიანი გარემოს შესაძლებლობებისა და საფრთხეების პროფილი

საქმიანი გარემოს ფაქტორები	გავლენა კომპანიაზე	გავლენის შეფასება
1	2	3
ეკონომიკური ფაქტორები	კომპანიის ბაზრის წილის გაზრდა ადგილობრივიდან საერთო ნაციონალურამდე შემცვლელი ენერგომატარებლების გამოყენების შესაძლებლობა	შესაძლებლობა შესაძლებლობა
პოლიტიკურ-სამართლებრივი ფაქტორები	შრომის ანაზღაურების მინიმალური დონის გაზრდა ახალი რეგლამენტირებული დებულებები ეკოლოგიური კანონმდებლობის დარგში კავშირების განვითარება მცირე ბიზნესის ჩარჩოებში	საფრთხე საფრთხე შესაძლებლობა
ტექნოლოგია	ახალი ტექნოლოგიის შემოჭრა ბაზარზე	შესაძლებლობა
კონკურენტები	ნაციონალურ ბაზარზე ახალი მსხვილი კომპანიების შემოჭრა კომპანიის მიერ პატენტით დაცული ახალი საწარმოო ტექნოლოგიის დამუშავება	საფრთხე
მომწოდებლები	ნედლეულისა და მასალების ღირებულების გაზრდა ძირითადი მომწოდებლების შერწყმა კომპანიის მიერ	საფრთხე საფრთხე
მყიდველები	კომპანიის რეპუტაციის განმტკიცება მყიდველთა შორის კომპანიის პროდუქტებით მყიდველების კმაყოფილების გაზრდა	შესაძლებლობა შესაძლებლობა

1) ფაქტორების შერჩევა, რომლებიც აღნიშნავენ კომპანიისთვის საფრთხეებსა და შესაძლებლობებს;
2) ფაქტორების შერჩევა, რომლებიც აღნიშნავენ კომპანიის ძლიერ და სუსტ მხარეებს;
3) 1 და 2 სტადიაზე შედგენილი სიიდან საბოლოო სტრატეგიული ფაქტორების შერჩევა;
4) კომპანიისთვის და მისი შერჩეული კონკურენტებისთვის თითოეული სტრატეგიული ფაქტორის მნიშვნელობის შეფასება და გამოთვლა;
5) სიაში შემავალი ყოველი ფირმისთვის საშუალო შეწონილი მაჩვენებლის გამოთვლა (სია შედგენილია 4-ე სტადიაზე);
6) მიღებული შედეგების შედარება და მათი ახსნა.

თითოეულ სტადიაზე ასევე შეიძლება ხარისხობრივი ანალიზის გამოყენებაც, რომელიც გაამყარებს რაოდენობრივი ანალიზის შედეგებს. ჩვენ აქ გამოვიყენებთ SWOT-ანალიზს მსს-თვის, ერთი სტადიიდან მეორეზე გადასვლით, როგორც ნაჩვენებია ამ თავის ბოლოს მოცემულ სასწავლო-ქეისში.

დასკვნები

- საქმიანი გარემოს ანალიზი წარმოადგენს პროცესს, რომლის დახმარებით სტრატეგიის სპეციალისტები იკვლევენ კომპანიის საქმიანობის გარემოს და ავლენენ მის სუსტ და ძლიერ მხარეებს, ასევე, საფრთხეებს და შესაძლებლობებს (SWOT-ანალიზი). გარე საქმიანი გარემოს ანალიზის პროცესში გამომუშავდება დარგის უფრო სრულყოფილი გაცნობა (რომელშიც საქმიანობა უხდება კომპანიას), მაშინ როცა შიდა გარემოს ანალიზი კომპანიას ეხმარება შეისწავლოს თვითონ კომპანია. იმ მიზეზებს შორის, რომლებიც განაპირობებენ მსს-ის საქმიანი გარემოს ანალიზს, შეიძლება დავასახელოთ – მსს-ს მმართველის კომპეტენტურობა, გარემოს განუსაზღვრელობა და პირობების ცვალებადობა, ასევე, მნიშვნელოვანია შიდა და გარე ფაქტორების გამოვლენა, რომლებიც საჭიროებენ გაზრდილ ყურადღებას.
- კომპანიის საქმიანი გარემოს ფაქტორები შეიძლება დაიყოს შიდა და გარე ფაქტორებად. გარე გარემოს ფაქტორები იყოფა ზოგად და დარგობრივ ფაქტორებად. ზოგად ფაქტორებს მიეკუთვნება საზოგადოებრივი ცხოვრების ოთხი ძირითადი ფაქტორი: პოლიტიკურ-სამართლებრივი, ეკონომიკური, სოციალურ-კულტურული და ტექნოლოგიური. დარგობრივ ფაქტორებს მიეკუთვნება თვით დარგის მახასიათებლები, მათ შორის მომწოდებლები, კონკურენტები,

მომხმარებლები, სამთავრობო წრეები და აქციონერები. შიდა გარემოს ფაქტორები, ისეთები როგორიცაა ორგანიზაციული სტრუქტურა, რესურსები, მმართველობის სტილი და ორგანიზაციული კულტურა ეკუთვნის უშუალოდ კომპანიას მათ, როგორც წესი, აკონტროლებს კომპანიის ხელმძღვანელობა.

- გარე გარემოს ფაქტორების ანალიზი, ანუ PEST-ანალიზი სწავლობს კომპანიის სტრატეგიაზე მოქმედ პოლიტიკურ-სამართლებრივ, ეკონომიკურ, სოციალურ-კულტურულ და ტექნოლოგიურ ფაქტორებს. გარემოს პოლიტიკურ ფაქტორებს მიეკუთვნება საგადასახადო კანონმდებლობა, შრომითი კანონმდებლობის ცვლილებები, ეკოლოგიური ასპექტები, პოლიტიკური სტაბილურობა და საომარი მოქმედებები. ეკონომიკურ ფაქტორებს მიეკუთვნება: მთლიანი ეროვნული პროდუქტის დინამიკის ზოგადი ტენდენციები, ინფლაციის ტემპი, ვალუტის გაცვლითი კურსი, დასაქმების დონე, საპროცენტო განაკვეთი, ფულადსაკრედიტო და ფისკალური პოლიტიკა, საბანკო პოლიტიკა და საინვესტიციო კლიმატი. სოციალურ-კულტურული ფაქტორები აერთიანებს გარემოს კულტურულ ასპექტებთან დაკავშირებულ ფაქტორებს, მაგალითად, კულტურული ცვლილებები, კლიენტების ცხოვრებისეული ფასეულობები, დემოგრაფიული ცვლილებები, განათლების დონე, მოსახლეობის ჯანმრთელობა. ტექნოლოგიულ ფაქტორებად კი შეიძლება ჩაითვალოს ისინი, რომლებიც მონაწილეობენ კომპანიის საქმიან გარემოში.
- კომპანიის საქმიან გარემოს ანალიზის მეორე ეტაპზე ხდება დარგის ანალიზი. მსს-თვის დარგობრივი ანალიზის მიზანია შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გამოვლენა. დარგობრივ ანალიზს მიეკუთვნება დარგის ძირითადი მახასიათებლების ანალიზი, დარგის შიგნით კონკურენტული გარემოს ანალიზი, სტრატეგიული ჯგუფების გამოვლენა და დარგში წარმატების მთავარი ფაქტორების განსაზღვრა.
- მეორე მხრივ, დარგის ძირითადი მახასიათებლების ანალიზი იძლევა მის თვალსაჩინო სურათს. მცირე და საშუალო საწარმოების ინტერესებიდან გამომდინარე შესაბამისი დარგის მახასიათებლების ანალიზი მდგომარეობს კლიენტების, კონკურენტების, მომწოდებლების, წარმოებისა და მომსახურების თვალსაზრისით დარგის საზღვრებისა ამ კონტექსტში მოცემული სხვა ფაქტორების დადგენაში. ეს ანალიზი მოიცავს დარგის მომგებიანობის, ბაზრის მასშტაბებისა და სტრუქტურის, დარგის სასიცოცხლო ციკლის, ასევე მისთვის დამახასიათებელი ტექნოლოგიური ცვლილებების შესწავლას.

- დარგობრივი ანალიზის ერთ-ერთი ფართოდ გამოყენებული და ცნობილი მეთოდია პორტერის ხუთი ძალის მოდელი. ამ მოდელის მიხედვით ნებისმიერ დარგში კონკურენციის როლი გამოიხატება ხუთი კონკურენტული ძალით: დარგში ახალი კონკურენტების შეჭრა, შემცვლელი პროდუქტების მხრიდან წარმოქმნილი საფრთხე, მომწოდებლების საბაზრო ძალაუფლება, მყიდველების საბაზრო ძალაუფლება, მეტოქეობა კონკურენტებს შორის. ხუთი ძალის მოდელი საშუალებას აძლევს მსს გაერკვიონ დარგის სირთულეებში და გამოავლინონ ფაქტორები, რომლებსაც აქვთ კრიტიკულად დიდი მნიშვნელობა კონკურენციის პირობებში.
- დარგობრივი ანალიზის ბოლო ეტაპზე ხდება სტრატეგიული ჯგუფების გამოვლენა და წარმატების ძირითადი ფაქტორების განსაზღვრა. სტრატეგიული ჯგუფი არის იმ კომპანიების ერთობლიობა, რომლებიც ახორციელებენ ანალოგიურ სტრატეგიებს ანალოგიური რესურსების გამოყენებით. ნებისმიერ დარგში კომპანიების დაყოფა სტრატეგიულ ჯგუფებად მიზანშეწონილია, რადგან ხელს უწყობს იმ კომპანიების გამოვლენას, რომელთა კონკურენტია მსს. წარმატების მთავარი ფაქტორების განსაზღვრა მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელებს საშუალებას აძლევს ძალისხმევა მიმართონ იმ საქმეზე, რასაც კონკურენტებზე უკეთ ასრულებენ. წარმატების მთავარ ფაქტორებს მიეკუთვნება უნიკალური შესაძლებლობები, გამოცდილება და ცოდნა.
- კომპანიის გარე საქმიანი გარემოს ანალიზი საშუალებას იძლევა გამოვლენილ იქნას კომპანიისთვის საფრთხეები და შესაძლებლობები. გარე საქმიან გარემოს ანალიზი არაა საკმარისი კონკურენტული უპირატესობის შესაქმნელად, ამასთან ერთად, კომპანიამ უნდა შეაფასოს საკუთარი შიდა გარემო, რათა გამოავლინოს ძლიერი და სუსტი მხარეები. შიდა გარემოს ანალიზი უკავშირდება კომპანიის შიდა რესურსების განსაზღვრას და სრულყოფას.
- ორგანიზაციული ანალიზისადმი რესურსული მიდგომა ითვლება მნიშვნელოვან ახალ კონცეფციად სტრატეგიული მენეჯმენტის დარგში. რესურსებს ეკუთვნის: აქტივები, კომპეტენტურობა, პროცესები, გამოცდილება და ცოდნა. რესურსი შეიძლება ჩაითვალოს კომპანიის ძლიერ მხარედ, თუ იგი უზრუნველყოფს მსს კონკურენტულ უპირატესობას. სტრატეგიული მენჯმენტისადმი რესურსული მიდგომა ყურადღებას ამახვილებს კომპანიის შიდა მახასიათებლებსა და მისი საქმიანობის ეფექტურობაზე. იგულისხმება სტრატეგიის ანალიზის ხუთსაფეხურიანი რესურსული მიდგომა უნდა მოიცავდეს: რესურსების გამოვლენას,

შესაძლებლობების გამოვლენას და შეფასებას, რესურსების მდგრადობის შეფასებას, სტრატეგიის ფორმულირებას, რაც საშუალებას იძლევა განვსაზღვროთ ნაკლოვანებები რესურსების სფეროში და მოვამზადოთ ინვესტიციები მათ აღმოსაფხვრელად.

- გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის ერთ-ერთი სტრატეგიული ფაქტორია – ხარჯების დონე პროდუქტზე და მომსახურებაზე. მცირე დანახარჯებით პროდუქტის წარმოება იძლევა მაღალ მოგებას, ხოლო ხარჯების მწკრივის მართვა სტრატეგიის სპეციალისტებს ეხმარება ამ მიზნების მიღწევაში. ხარჯების მწკრივის მართვა წარმოადგენს ერთიანობაში თავმოყრილი ინფორმაციის მართვას მომწოდებლიდან საბოლოო მომხმარებლამდე პროდუქტის მოძრაობის შესახებ ხარჯების შემცირების, გაზრდისა და მომხმარებლის დაკმაყოფილების მიზნით. ხარჯების მწკრივი წარმოადგენს ბიზნესის პროცესების და ხარჯების განხილვის სტრუქტურირებულ ხერხს.
- SWOT-ანალიზის საშუალებით ხდება ამის გარკვევა, თუ რას აკეთებს კომპანია ყველაზე კარგად და რას ყველაზე ცუდად, შესაბამისად, თუ რით უნდა იყოს იგი დაკავებული და რას აარიდოს თავი. კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა ხდება მისი შიდა გარემოს ანალიზის, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების კი – გარე გარემოს ანალიზით. კომპანიის ნაკლოვანება ან სუსტი მხარე შეიძლება იყოს ის, რაც კომპანიას არ გააჩნია, ან რასაც კონკურენტებზე უარესად აკეთებს. შესაძლებლობების ცნების ქვეშ იგულისხმება კომპანიის გარე საქმიან გარემოში შექმნილი სიტუაციები, რომლის დროსაც კომპანიას შეუძლია თავისი სტრატეგიული მდგომარეობის გაუმჯობესება. კომპანიის ბაზრის წილის ზრდა საერთაშორისო ბაზარზე, იაფი ენერგომატარებლების ხელმისაწვდომობა – ესაა საქმიანი გარემოს შესაძლებლობების მაგალითი. საფრთხეებს მიეკუთვნება ძირითადი წინააღმდეგობები და პრობლემები, რომლებიც ჩნდება გარე საქმიან გარემოში და აფერხებს კომპანიის საქმიანობას. გარე გარემოს ნებისმიერი ცვლილება, რომელიც შეიცავს მსს-ს კომპანიის უწყვეტი მუშაობის პოტენციურ საფრთხეს და აუარესებს მის კეთილდღეობას, შეიძლება განვიხილოთ, როგორც საფრთხე. ადგილობრივ ბაზარზე უფრო დიდი და ძლიერი კონკურენტების შეჭრა ან ტექნოლოგიური ინოვაციები (რაც იწვევს მსს-ში მოქმედი წარმოების და მომსახურების საშუალებების სწრაფ მორალურ დაძველებას) შეიძლება განვიხილოთ როგორც მსს-ის გარე საფრთხეები. უნდა აღინიშნოს, რომ არაა აუცილებელი ცვლილებებს გარე

გარემოში ჰქონდეს მატერიალური ხასიათი ან რაოდენობრივი გამოხატვა. მომხმარებელთა გემოვნების ცვლილებამ ან მოდის ცვალებადობამ შეიძლება საფრთხე შეუქმნას მცირე ბიზნესს, თუ არ მოხდა მათი დროული აღმოჩენა და კორექტირება.

განსახილველი კითხვები

1. რას წარმოადგენს კომპანიის საქმიანი გარემოს ანალიზი?
2. რატომაა საქმიანი გარემოს ანალიზი ასე მნიშვნელოვანი მსს-თვის?
3. როგორია საქმიანი გარემოს მთავარი ფაქტორები? მიუთითეთ შიდა და გარე
   გარემო-ფაქტორების ორი ძრითადი კატეგორია.
4. რა არის PEST-ანალიზი?
5. რა კრიტერიუმები უნდა იყოს გათვალისწინებული დარგის მთავარი
   მახასიათებლების ანალიზის ჩატარების დროს?
   (მოიყვანეთ და განმარტეთ, როგორც მინიმუმ, სამი ასეთი კრიტერიუმის
   მნიშვნელობა).
6. განმარტეთ, რას წარმოადგენს დარგის „სიცოცხლის“ ციკლის თეორია მცირე
   ბიზნესთან მიმართებაში?
7. როგორია პორტერის ხუთი ძალის მოდელის შინაარსი და მსს-ის მიმართ მისი
   გამოყენების თავისებურებები.
8. რატომ შეიძლება განვიხილოთ ადამიანური ფაქტორები, როგორც
   კონკურენტული უპირატესობა?
9. რაში მდგომარეობს მსს-თვის ხარჯების მწკრივის მნიშვნელობა და აზრი?
10. რას წარმოადგენს SWOT-ანალიზი? ახსენით თავისებურებები მსს-თვის.

სასწავლო-ქეისი SWOT-ანალიზი მსს-თვის

კომპიუტერული ფირმა “ALFA”–წარმოადგენს მცირე ბიზნესის საწარმოს, რომელიც მოქმედებს ქუთაისში. სიდიდის მიხედვით იგი ეკუთვნის მცირე კომპანიებს, მასში დასაქმებულია სულ 35-ადამიანი. კომპანია დაფუძნდა 2000 წ. საწყისი კაპიტალი 150000 ლარი იყო. მაღალი საბაზრო მოთხოვნილებისა და სერიოზული კონკურენციის არარსებობის პირობებში, ფირმამ შეძლო საქნმიანობის მასშტაბების გაფართოება, რამაც გაზარდა მისი საბაზრო წილი. ბოლო წლისთვის კომპანიის კაპიტალის

ყოველწლიურმა ბრუნვამ შეადგინა 3 მლნ. ლარი. მალე თბილისში მოქმედება დაიწყო ანალოგიური პროფილის კიდევ ორმა კომპანიამ – BETA და High-tech. ALFA-ს მმართველი გიორგი არის კვალიფიციური ინჟინერი კომპიუტერული ტექნიკის დარგში; მას შეექმნა პრობლემა ბაზარზე გამოჩენილი ამ ორი ახალი კომპანიის სახით. პრობლემის გადასაჭრელად მან მოიწვია მმართველი გუნდის და კონსულტანტების თათბირი. გადაწყვიტეს სასწრაფოდ ჩაეტარებინათ კომპანიის საქმიანობის ანალიზი, რათა კორექტივები შეეტანათ მის ბიზნეს-სტრატეგიაში. კომპანიის კონსულტანტმა მენეჯმენტის საკითხებში წამოაყენა წინადადება ჩაეტარებინა შემდეგი ნაბიჯებისგან შემდგარი SWOT-ანალიზი:

პირველი ნაბიჯი

შეედგინათ მთავარი საკითხების ჩამონათვალი, რათა გაერკვიათ ბაზარზე არსებული სიტუაცია. გიორგის ურჩიეს კომპანიის არსებული მდგომარეობა განეხილა მისი არსებული და პოტენციური კონკურენტების გათვალისწინებით. მან ჩამოაყალიბა საკითხები რომლებიც გამოხატავდნენ სიტუაციის პოზიტიურ და ნეგატიურ მხარეებს, ეს საკითხებია:

- როგორია ALFA-ს ნეგატიური და პოზიტიური ფაქტორები?
- რას ვაკეთებთ უკეთ ორ კონკურენტთან შედარებით?
- როგორია ჩვენი მატერიალური და არამატერიალური აქტივები?
- რა გამოცდილება გაგვაჩნია?
- როგორია ჩვენი საწარმოო ხარჯების დონე?
- გვჭირდება თუ არა არსებული რესურსების გაძლიერება?
- რა სახის რესურსები გვესაჭიროება?
- რაზე იკარგება ფული?
- ჩვენი ფირმის რომელი გარე პოზიტიური და ნეგატიური ფაქტორები არ ექვემდებარება ჩვენს კონტროლს?
- ჩვენი მომხმარებლების რა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შეგვიძლია?
- რაში მდგომარეობს ALFA-თვის ეკონომიკური, პოლიტიკური და ტექნოლოგიური ტენდენციების დადებითი ეფექტი?
- ჩვენს მიერ გამოყენებულ პროცესებში რომელი ტექნოლოგიური მიღწევები შეეხება კომპანიის მთლიან საქმიანობას?
- რა ნეგატიურ ეკონომიკურ ტენდენციებს შეიძლება ველოდოთ უახლოეს მომავალში?
- რა ნეგატიურ ტენდენციებს შეიძლება ველოდოთ უახლოეს მომავალში ტექნოლოგიურ სფეროში?
- რომელ უბნებზე შეიძლება აღმოჩნდნენ ჩვენი კონკურენტები უფრო ძლიერი?

- როგორია ჩვენი და კონკურენტების პროდუქციის ხარისხი?

მეორე ნაბიჯი

კომპანიის სუსტი და ძლიერი მხარეების, მისი გარე შესაძლებლობების და საფრთხეების ჩამონათვალის მომზადება SWOT-მატრიცის სახით. თომასმა და მისმა ჯგუფმა შეადგინეს შემდეგი სახის ჩამონათვალი.

კომპანიის ძლიერი მხარეები:

- დარგში მუშაობის 10 წელზე მეტი გამოცდილება;
- ფართო ტექნიკური ცოდნა კომპიუტერულ ინდუსტრიაში;
- კომპიუტერული ტექნიკის მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები;
- მმართველის განათლების დონე;
- მომხმარებელთან ურთიერთობის მოწესრიგებული სისტემა.

კომპანიის სუსტი მხარეები:

- მოდერნიზებული საწარმოო მოწყობილობების ნაკლებობა;
- გრძელვადიანი მიზნების არარსებობა და კომპანიის მისიის გაურკვევლობა;
- ზოგიერთი ფინანსური პრობლემა;
- პერსონალის მოტივაციის დაბალი დონე;
- მმართველის პიროვნული ნეგატიური თვისებები, მაგალითად, უდისციპლინობა.

გარე საქმიანი გარემოს შესაძლებლობები:

- პოზიტიური ტენდენციები კომპიუტერულ ინდუსტრიაში;
- ALFA-ს უნარი შეეგუოს ტექნოლოგიურ სიახლეებს;
- ადგილობრივი დისტრიბუტორული ქსელის და მარკეტინგული არხების ხელმისაწვდომობა;
- მაღალი რეპუტაცია;
- პროდუქტის მაღალი ხარისხი;

გარე საქმიანი გარემოს საფრთხეები:

- ქუთაისის ბაზარზე ორი ახალი კომპანიის გამოსვლა;
- მაღალი საწარმოო ხარჯები;
- სუსტი კავშირი საერთო ეროვნულ ბაზართან.

ამ მონაცემების გადამუშავების შედეგად, კომპანიის ხელმძღვანელობამ გამოავლინა სტრატეგიული ფაქტორები და შეადგინა შემდეგი სახის SWOT-მატრიცა.

<u>კომპანიის ძლიერი მხარეები</u> მუშაობის გამოცდილება. ტექნოლოგიური ცოდნა. მაღალი კვალიფიკაციის მუშაკები. განათლების დონე. <u>კომპანიის შესაძლებლობები</u> ტენდენციები კომპიუტერულ ტექნოლოგიაში. კომპანიის შემგუებლობა ტექნიკური ცვლილებების მიმართ. ადგილობრივი ქსელის და მარკეტინგული არხების ხელმისაწვდომობა. კომპანიის მაღალი ხარისხი.	<u>კომპანიის სუსტი მხარეები</u> წარმოების მოდერნიზებული ინსტრუმენტების უკმარისობა. მიზნებისა და ნათლად ჩამოყალიბებული მისიის არარსებობა. ფინანსური პრობლემები. პერსონალის მოტივაციის დაბალი დონე. მმართველის პიროვნული უარყოფითი თვისებები. <u>კამპანიის საფრთხეები</u> ორი ახალბედა კომპანიის შემოჭრა დარგში ქუთაისის ბაზარზე. მაღალი საწარმოო ხარჯები. სუსტი კავშირი საერთო ეროვნულ ბაზართან.

მესამე ნაბიჯი

ადგილობრივი ბაზრის საწარმოების კონკურენტული რანჟირების შემუშავება. კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე გარე გარემოში არსებული შესაძლებლობების და საფრთხეების გამოვლენის შემდეგ, გიორგიმ SWOT - მატრიცის საფუძველზე შეადგინა მნიშვნელოვანი სტრატეგიული პრობლე-მების ჩამონათვალი. შემდეგ მან მოახდინა თავისი კომპანიის და ორი ახალის რანჟირება. შედეგად მიიღო:

<u>სტრატეგიული პრობლემა</u>	<u>ALFA</u>	<u>BETA</u>	<u>High-tech</u>
	6	10	9
ფინანსური საშუალებები	10	8	9
ადაპტაცია ტექნიკური სიახლეების მიმართ	9	8	5
პროდუქტის ხარისხი	6	9	10
საწარმოო ხარჯები	8	9	9
მარკეტინგი	10	2	3
ადგილობრივი კავშირები	10	3	6
რეპუტაცია			

მეოთხე ნაბიჯი.

თითოეული კონკურენტის საშუალო შეწონილი მაჩვენებლის გამოთვლა. თომასმა გამოთვალა თავისი კომპანიის და ორი კონკურენტის რანგების საშუალო შეწონილი მნიშვნელობები.

ამისათვის მან ამოიწერა თითოეული სტრატეგიული პრობლემის მნიშვნელობა, შემდეგ ყოველი მნიშვნელობა გაყო მათ საერთო ჯამზე (მოცემულ შემთხვევაში შეადგენდა 10) და მიიღო თითოეული მაჩვენებლის წონა. თითოეული სტრატეგიული პრობლემის დაანგარიშების შემდეგ, თომასმა გამოთვალა კონკურენტების საშუალო შეწონილი რანგის მნიშვნელობა, რისთვისაც მან თითოეული კონკურენტის რანგი (სტრატეგიული პრობლემის შესაბამისი) გაამრავლა მის შეწონილ მნიშვნელობაზე და მიიღო შემდეგი მონაცემები:

სტრატეგიული პრობლემა	აბსოლუტური მაჩვენებელი	შეწონილი მნიშვნელობა
	2	0,2
ფინანსური	1	0,1
საშუალებები		
ადაპტაცია ტექნიკური	1	0,1
ხლეების მიმართ	3	0,3
პროდუქტის ხარისხი	1	0,1
საწარმოო ხარჯები	1	0,1
მარკეტინგი	1	0,1
ადგილობრივი	----------	----------
კავშირები	10	1,00
რეპუტაცია		

სტრატეგიული პრობლემა	შეწონილი მნიშვნელობა	ALFA	BETA	High-tech
ფინანსური	0,2	6	10·0,2=2	9·0,2=1,8
საშუალებები		0,2=1.2		
	0,1		8·0,1=0,8	9·0,1=0,9
ადაპტაცია ტექნიკური		10·0,1=1		
სიახლეების მიმართ	0,1		8·0,1=0,8	5·0,1=0,5
	0,3	9·0,1=0,9	3·0,3=2,7	10·0,3=3
პროდუქტის ხარისხი	0,1	6·0,3=1,8	8·0,1=0,8	9·0,1=0,9
საწარმოო ხარჯები	0,1	8·0,1=0,8	10·0,1=1	3·0,1=0,3
მარკეტინგი	0,1	10·0,1=1	10·0,1=1	6·0,1=0,6
ადგილობრივი		10·0,1=1	———	———
კავშირები	———	———	7,7	8
რეპუტაცია	1,00	7,7		

მეხუთე ნაბიჯი.

თავისი და კონკურენტი ფირმების შეწონილი რანგების შეფასებით გიორგიმ ასევე ჩაატარა ხარისხობრივი ანალიზი.

შედეგად, როგორც ვხედავთ ALFA-ის საშუალო შეწონილი რანგი BETA-ის რანგზე ნაკლები აღმოჩნდა. გიორგი მიხვდა, რომ წარმატებული ბიზნეს-სტრატეგიის შესამუშავებლად უნდა გაეძლიერებინა კომპანიის ფინანსური რესურსები. ასევე საჭირო იყო საწარმოო ხარჯების შემცირება, რისთვისაც უნდა მოეხდინა წარმოების მოდერნიზება. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მაღალი საწარმოო ხარჯები წარმოადგენს ALFA-ის ძირითად სტრატეგიულ პრობლემას, რომლის გადაჭრაც იყო საჭირო.

თავი 4: სტრატეგიის შემუშავების პროცესი მცირე და საშუალო საწარმოებში

შესწავლის მიზანი:

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ შეძლებთ:

- მსს-ში სტრატეგიის შემუშავების პროცესის ახსნას;
- მისიის ფორმულირებასა და მის შედარებას სტრატეგიულ ხედვასთან;
- ახსნათ რაში მდგომარეობს მისიის როლი და დაახასიათოთ წარმატებულად ფორმულირებული მისია;
- ახსნათ რას წარმოადგენს მიზნების შემუშავების პროცესი და განსაზღვროთ მსს-ის მიზნების ტიპები;
- განმარტოთ რას წარმოადგენს კონკურენტული სტრატეგიები;
- ახსნათ ერთგვაროვანი სტრატეგიების არსი მსს-ის პირობებში;
- განიხილოთ ბიზნეს-სტრატეგიის შემუშავების პროცესი კორპორაციულ დონეზე.

მოცემული თავის მიზანია გააცნოს მკითხველს (მსს-ს ჩარჩოებში) სტრატეგიის ფორმირების კონცეფცია და ამ პროცესის ძირითადი ეტაპები. დასაწყისში განხილული იქნება სტრატეგიის ფორმირების პროცესის პირველი სტადიის საკითხები – ხედვა და მისია. შემდეგ მკითხველი გაეცნობა მიზნების შემუშავების პრაქტიკულ მაგალითებს და თანამედროვე თეორიებს. თავის მესამე ნაწილში განიხილება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მსს-ში. თავი დასრულდება კორპორაციულ დონეზე მონათესავე და ბიზნეს-სტრატეგიების განხილვით.

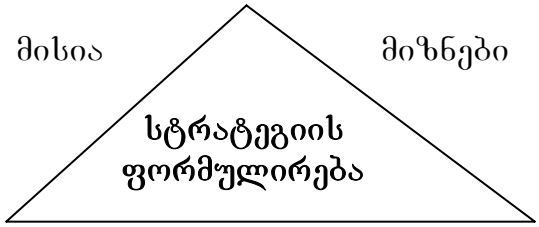
სტრატეგიის შემუშავება მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის

რაში მდგომარეობს სტრატეგიის ფორმირების არსი? წინა თავში ჩვენ დავასკვენით, რომ სტრატეგიის შემუშავებამდე კომპანიამ უნდა ჩაატაროს SWOT-ანალიზი, რათა გაარკვიოს როგორია მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და რა შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს უქადის მას გარე საქმიანი გარემო. SWOT-ანალიზი საშუალებას იძლევა ზუსტად განვსაზღვროთ ფირმის პოზიცია, მისი ახლანდელი მდგომარეობა, ასევე, როგორ შეძლებს იგი გარემოს პირობებთან შეგუებას.

SWOT-ანალიზი ასევე გვეხმარება მივიღოთ აუცილებელი ინფორმაცია მსს-ში ბიზნეს-სტრატეგიის შესამუშავებლად. ცხადია, რომ სტრატეგიის შემუშავება და ფორმულირება წარმოადგენს მენეჯერების ერთ-ერთ მთავარ ამოცანას. ეს განსაკუთრებით

საჭიროა მცირე ბიზნესში, სადაც მმართველი ან მფლობელი–ხელმძღვანელი თავიდანვე პასუხისმგებელია ბიზნეს-სტრატეგიაზე. ამრიგად, შესწავლილი უნდა იყოს როგორ აყალიბებენ მსს-ის ხელმძღვანელები ბიზნეს-სტრატეგიას და შემდეგ როგორ ახდენენ მის რეალიზაციას.

სტრატეგიას, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის სტადიას, ხშირად უწოდებენ სტრატეგიულ დაგეგმვას ან გრძელვადიან პერსპექტივაზე გათვლილ დაგეგმვას; ამ სტადიაზე ხდება მისიის, მიზნების და სტრატეგიების შემუშავება. ზოგიერთი მკვლევარი ვარაუდობს, რომ ორგანიზაციაში სტრატეგიის ფორმირება მოიცავს სამ ძირითად ელემენტს: სტრატეგიული ხედვისა და ბიზნესის მისიის შემუშავება, ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების და ბიზნეს-სტრატეგიის შემუშავება (ნახ.4.1).



სტრატეგიის შემუშავება

ნახ.4.1. სტრატეგიის ფორმირება

სტრატეგიის შემუშავების პირველ ეტაპზე განისაზღვრება კორპორაციული მისია. მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მისია ხელს უწყობს თანამშრომელთა შორის იმედიანი მომავლის მოლოდინის შექმნას, ასევე, ფირმის იმიჯის შექმნასა და გავრცელებას დაინტერესებულ პირთა ცნიბიერებაში, რომლებსაც ამა თუ იმ სახით შეუძლიათ კომპანიის მიზნებზე გავლენის მოხდენა. სტრატეგიის ფორმირების მეორე ეტაპზე განსაზღვრავენ მიღწევად მიზნებს. მიზანი წარმოადგენს კომპანიის მიერ დაგეგმილი საქმიანობის საბოლოო შედეგს. ბიზნესის მიზნებს მისიის ფორმულირება გადაჰყავთ კონკრეტული მიზნების სიბრტყეში, რომლებიც განსაზღვრავენ ფირმის განვითარების მიმართულებას და მის მთლიან საქმიანობას. და ბოლოს, მესამე ეტაპზე ხდება უშუალოდ სტრატეგიის შემუშავება. ჩვეულებრივ, სტრატეგები ფირმის სტრატეგიას ქმნიან შიდა და გარე საქმიანი გარემოს ანალიზის (SWOT-ანალიზი) შედეგად.

მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნა, რომ ბოლო სამი ათეული წლის მანძილზე მუდმივად მიმდინარეობდა მსს-თვის ბიზნეს-სტრატეგიის ფორმირების საკითხების მიმართ განსხვავებული მიდგომების შესწავლა-განვითარება. ამ სფეროში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ თავისი ფირმებისთვის სტრატეგიის შემუშავების საკითხებში აქტიურად მონაწილე მსს, როგორც ფორმალურად, ისე არაფორმალურად – გაცილებით უფრო წარმატებულნი არიან,

ვიდრე ის მსს, რომლებიც არ თვლიან ამას საჭიროდ. ამასთან სტრატეგიის კონცეფცია შეიძლება შევადაროთ იმ გადაწყვეტილებების ერთობლიობას, რომელთა მიზანია მსს-ის საქმიანობა მოიყვანოს შესაბამისობაში ცვალებად გარე და/ან შიდა ფაქტორებთან (რომლებიც საბოლოო ჯამში გავლენას ახდენენ მსს-ის ეფექტურ საქმიანობაზე).

მსს-ის მისიის განსაზღვრა

რა არის მისია?

სტრატეგიული ხედვა განსაზღვრავს კომპანიის მომავალს (როგორი უნდა იყოს იგი მომავალში), მაშინ როცა მისია აღნიშნავს მის ძირითად ამჟამინდელ განზრახვას და ხსნის მისი არსებობის მიზეზებს, ბიზნესის ბუნებას, ასევე მიუთითებს იმაზე, თუ რა კატეგორიის მომხმარებლების მოზიდვას, მომსახურებას და დაკმაყოფილებას აპირებს იგი. მისია სხვა არაფერია, თუ არა ფირმის განზრახვის ან მთავარი მიზნის განზოგადებული ფორმულირება, ასევე, მისი აღნიშნულ ბიზნესში საქმიანობის ფუნდამენტური მიზეზი.

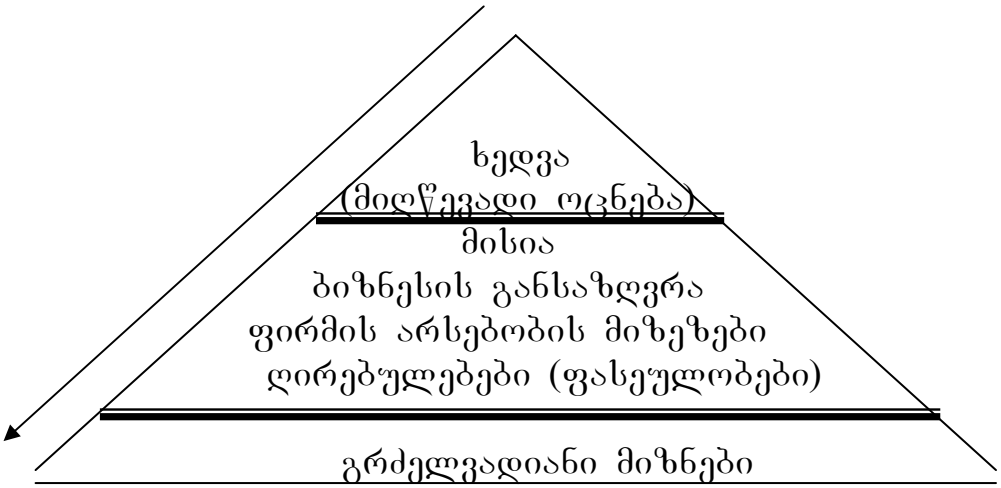
მისიის ფორმულირება მოიცავს ორგანიზაციის პირველი რიგის განზრახვებს და მიზნებს. მისიის მიზანია აღნიშნული განზრახვების გაცნობა ყველა დაინტერესებული პირისთვის (როგორც შიდა, ისე გარე), ასევე იყოს ორგანიზაციის თითოეული მუშაკისთვის სახელმძღვანელო დოკუმენტი და მათი ძალისხმევა მიმართოს ამ მიზნების მისაღწევად.

მისიის ფორმულირება განმარტავს აღებულ მომენტში ორგანიზაციის არსებობის მიზეზებს, ამიტომ გასაკვირი არაა, რომ მისი შემუშავებით დაკავებულია ფირმის (კომპანიის) უმაღლესი ხელმძღვანელობა, რომელიც ამ დროს ხელმძღვანელობს (ხელმძღვანელთა მთელი ჯგუფის) საერთო სტრატეგიული შეხედულებებით. მისია უნდა იყოს ყოვლისმომცველი და მკაფიოდ ფორმულირებული. გარე გარემოს თვალსაზრისით, მისია უნდა ასახავდეს გამაერთიანებელ და გამამხნევებელ პრინციპს ყველა დაინტერესებული პირისთვის, მათ შორის: ფირმის აქციონერების, მუშაკების, მომწოდებლების და მომხმარებლებისთვის. შიდა ორგანიზაციული თვალსაზრისით მისია მეტად მნიშვნელოვანია, რადგან ეხმარება მუშაკებს გაიაზრონ კომპანიის განზრახვები და მიზნები. და ბოლოს, ეფექტური მისია ემსახურება სტრატეგიის დაკავშირებას მუშაობის პროცესში ჩამოყალიბებულ ორგანიზაციის კულტურასთან – ამ პროცესს შეიძლება უწოდოთ, როგორც „მისიის სულის“ ჩანერგვა მუშაკთა გონებაში და გულებში, ე.ი. ისეთი შეგრძნების (გრძნობას) ჩამოყალიბებას მათში, რომ მათი საქმიანობა მეტად მნიშვნელოვანია მთლიანად საზოგადოებისთვის.

სტრატეგიული ხედვა თუ მისია?

ზოგიერთი ფიქრობს, რომ „სტრატეგიული ხედვა“ და „მისია“ ორი სხვადასხვა კონცეფციაა: მისია აღწერს კომპანიის დღევანდელ (ამჟამინდელ) მდგომარეობას, მაშინ, როცა სტრატეგიული ხედვა აჩვენებს როგორი უნდა იყოს კომპანია მომავალში. მკაფიო ხედვა განსაზღვრავს წესებს, რომელთა მიხედვით კომპანიამ უნდა იმოქმედოს ყველა დროში. დღევანდელ დღეს, თუ მეწარმეს სურს, რომ მისი ბიზნესი იყოს წარმატებული, მისი სტრატეგიული ხედვა უნდა გულისხმობდეს არა ფუფუნებას, არამედ აუცილებლობას, რადგან ვერცერთი ორგანიზაცია ვერ განვითარდება, თუ არ ექნება მკაფიოდ განსაზღვრული საით მიდის და რისი მიღწევა სურს. ამიტომ ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელები გულმოდგინედ ფიქრობენ სტრატეგიული ხედვის ჩამოყალიბება-შემუშავებაზე, რომელშიც ასახული იქნება მომავალში ორგანიზაციის სასურველი მდგომარეობა; კომპანიის ხელმძღვანელების ოცნებები; ხედვა წარმოადგენს კომპანიის უმაღლეს ხელმძღვანელთა ნამდვილ ზრახვებს. სტრატეგიული ხედვა ასახავს ორგანიზაციის მომავალს და აღნიშნავს დანიშნულების პუნქტს ყველა იმათთვის, ვისაც აინტერესებს. ამ თვალსაზრისით, ხედვის შემუშავების პროცესი წარმოადგენს უპირველეს ნაბიჯს ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის შემუშავების გზაზე (ნახ.4..2.) მენეჯმენტის თვალსაზრისით სიტყვა „სტრატეგიული ხედვა“ გამოიყენება ხელმძღვანელობის საერთო შეთანხმებული აზრის გამოსახატავად მათი კომპანიის მომავლის შესახებ. ხედვის ფორმირებისთვის საჭიროა ყველა აუცილებელი ინფორმაციის გათვალისწინება, მაგალითად, კომპანიის ამჟამინდელი მდგომარეობა და მისი ფასეულობები. თითქმის ყველას აქვს რაიმე იდეა იმის შესახებ, რა გზით იარონ და რა მიზანს მიაღწიონ, თუმცა, მათი ხედვა ხშირად ემყარება მოძველებულ წარმოდგენებს, სიბეცეს ან გათვლილია მეტისმეტად შორეულ პერსპექტივაზე. მაშინ კი როცა ადამიანებს სხვადასხვა აზრები აქვთ – იწყება კონფლიქტი. არაორდინალურ სიტუაციაში მენეჯერ-ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას და ეკითხება საკუთარ თავს მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება შეუწყობს თუ არა ხელს სტრატეგიული ხედვის რეალიზაციას. კომპანიის სტრატეგიულ ხედვაში ხშირადაა ასახული მისი დამაარსებლის ძირითადი ფასეულობები, იგი ასევე შესაძლოა ატარებდეს მის ისეთ შთამაგონებელ იდეას, რომლის დანახვა ან გაგება შეუძლებელია ბიზნეს-გეგმის ფორმულირებიდან. რიგი ავტორებისა „ხედვას“ განიხილავენ როგორც მიღწევად ოცნებას, რომლის რეალიზაცია ნაწილობრივ განისაზღვრება „მეოცნების“ მიერ მისი მკაფიოდ გამოხატვის უნარით, დამაჯერებლობით, რათა

დაინტერესებულ პირებს შესძინოს რწმენა აღნიშნული ოცნების მიმართ.



ნახ. 4.2. ხედვა, მისია და მიზნები

სტრატეგიული ხედვა ესაა ის, საიდანაც იწყება ყველა შენაძენი და მონაპოვარი. ფირმის ხელმძღვანელების ასეთ სტრატეგიულ ხედვას იზიარებს ყველა მომწოდებელი, მომხმარებლები, კრედიტორები და მუშაკები; ასეთი ურთიერთგაგება წარმოადგენს განხილვების, დაგეგმვის, მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებების დროს გადაწყვეტილებების და საპასუხო მოქმედებების მიღების საფუძველს. სტრატეგიული ხედვა გასაგები უნდა იყოს დაინტერესებულ პირთა ფართო წრისთვის და იმათთვის, ვისაც უხდება ადაპტაცია გაუთვალისწინებელ სიტუაციებში. გარდა ამისა, „სტრატეგიული ხედვა“ უნდა იყოს კომპანიის მოქმედი ოპერატიული გეგმების რეალიზაციის პროცესის თანმიმდევრული და მუდმივი სახელმძღვანელო დოკუმენტი. თუ ხედვა არ განხორციელდა რეალურ მოქმედებებში, ამან კონკურენტების მხრიდან შესაძლოა გამოიწვიოს კომპანიისთვის დამანგრეველი რეაქციის პროვოცირება.

მოვიყვანოთ მცირე ბიზნეს-კომპანიის მისიის მაგალითი. მაკდონალდსის მისია. ჩვენ მაკდონალდსის ერთგულებას გამოვხატავთ იდეის მიმართ მაქსიმალურად პატიოსნად ვემსახუროთ ჩვენს კლიენტებს და დამკვეთებს საფირმო კლასის პროდუქტებით საცალო ვაჭრობის სფეროში.

გახსნილი ურთიერთობების, სამეწარმეო სულისკვეთების და გუნდური მიდგომის მხარდაჭერის გზით, ჩვენ ვინარჩუნებთ ერთგულებას ჩვენი მიზნების მიმართ.

ჩვენი ადამიანები (მუშაკები), რომლებსაც აქვთ უნარი შეინარჩუნონ ბალანსი სამსახურს, ოჯახსა და ადგილობრივ საზოგადოებას შორის-შეადგენენ ჩვენ შესანიშნავ აქტივს. ისინი ქმნიან

ჩვენი წარმატებების სფუძველს მუდმივად ცვალებად კვების მრეწველობის დარგში.

მაკდონალდსში ყველაფერს წყვეტს ურთიერთობა!

სტრატეგიული ხედვა წარმოადგენს უკეთესი მომავლის გეგმას, რომელიც მკაფიოდაა ჩამოყალიბებული, რომლისკენაც მოისწრაფის კომპანია და რისი შესრულების უნარიც გააჩნია მას. ცხადია, რომ აუცილებელია სტრატეგიული ხედვის განუწყვეტელი განახლება, რათა კომპანია არ წალეკოს კონკურენციის ტალღამ.

ეფექტური მისიის მახასიათებლები

ნებისმიერი ორგანიზაციის მისია ასახავს მის მთავარ, უმნიშვნელოვანეს სურვილს; მისიის ფორმულირებაში განსაზღვრულია, თუ რატომ მოქმედებს ფირმა კონკურენტულ ბიზნეს-გარემოში. მაგალითად, სარესტორნო ბიზნესში მოქმედი ფირმის მისია განსხვავებულია მაღალი ტექნოლოგიების ინდუსტრიაში მოქმედი კომპანიის მისიისაგან.

იმის გამო, რომ „მისია“ ავლენს ფირმის საბოლოო მიზანს და მისი მოცემულ დარგში მოღვაწეობის ფილოსოფიურ მიზნებს, მეტად მნიშვნელოვანია, რომ იგი გასაგები და ცხადი იყოს ყველა დაინტერესებული პირისთვის, როგორც ფირმის შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთ. აუცილებელია იმის აღნიშვნა, რომ ფორმულირება მხოლოდ მაშინ იქნება გასაგები, როცა კომპანიის ყველა დაინტერესებულ ჯგუფს ესმის იგი ისევე, როგორც ჩაფიქრებული იყო დასაწყისში. მხოლოდ ამ შემთხვევაში მისიის ეფექტურ და მკაფიო ფორმულირებას შეუძლია სინერგიის შექმნა და კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლება. კარგად ფორმულირებულ მისიას უნდა ჰქონდეს ხუთი ძირითადი მახასიათებელი:

- განსაზღვროს ბიზნესი, რომელშიც ფირმას სურს მოქმედება;
- განასხვავოს ფირმა მისი კონკურენტებისგან, ხაზი გაუსვას მის უნიკალურობას;
- შექმნას საფუძველი მიზნების ფორმირებისათვის;
- შეძლოს შთაგონება და მოტივაცია;
- იყოს მისაღები ყველა დაინტერესებული პირისთვის ფირმის შიგნით და მის გარეთ.

ორგანიზაციების განსხვავებულობის გამო მისიის ფორმულირება უნდა განიხილებოდეს როგორც თითოეული მათგანის პერსონალური დახასიათება. მისიის ფორმულირება შეიცავს, ასევე, ხუთ ელემენტს. მასში უნდა აისახოს შემდეგი მოსაზრებები:

- ბიზნესის ბუნებაზე მსჯელობა, რომლითაც დაკავებულია ფირმა;
- მისიაზე მომხმარებლების (და არა თვით ორგანიზაციის) რეაქციის გათვალისწინება;

- ორგანიზაციის საბაზისო ღირებულებები და შეხედულებები;
- მტკიცე კონკურენტული უპირატესობის ელემენტი;
- ბიზნესის და კლიენტების მიმართ მოცემული კონკურენტული მიდგომის არჩევის ძირითადი მიზეზების განზოგადოება.

ამრიგად, მისიის ეფექტიანი ფორმულირება უნდა განმარტავდეს ფირმის ზრახვებს და ზუსტად განსაზღვრავდეს იმ ბიზნესს, რომელშიც ფირმა აპირებს საქმიანობას. მისია უნდა იძლეოდეს ნდობის აღმძვრელ სარწმუნო პასუხს კითხვაზე – რატომ არსებობს იგი? ზოგჯერ ფირმა არასწორად საზღვრავს თავის კუთვნილებას ამა თუ იმ ბიზნესისადმი. ვთქვათ რაღაც მცირე საწარმო აწარმოებს კონსერვირებული ხილის წვენს. რა დარგს უნდა მიაკუთვნოს მან თავი – სასმელების წარმოებას, თუ შეფუთვაზე სპეციალიზებულ დარგს? ასე რომ, არსებითია იმ დარგის ზუსტი განსაზღვრა, რომელშიც ფირმას სურს მომავალი საქმიანობა, თუმცა ეს შესაძლოა არ იყოს ის დარგი, რომელშიც ის დღეს საქმიანობს.

მისიამ უნდა მოახდინოს ფირმის დიფერენცირება, მიუთითოს მისთვის დამახასიათებელი თავისებურებები, რაც განასხვავებს მას ყველა არსებული და პოტენციური კონკურენტისაგან. მაგალთად, სარესტორნო ბიზნესში მონაწილე რესტორან „კოლხეთის“ მისიის ფორმულირება განსხვავდება მაკდონალდსის მისიის ფორმულირებისგან, თუმცა ორივე კომპანია მოქმედებს ერთი და იგივე დარგში. მისიის ფორმულირება საშუალებას უნდა აძლევდეს ფირმას ჩამოაყალიბოს თავისი მიზნები, მათ შორის გრძელვადიანი. კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, რომ მისია სტიმულს აძლევდეს მის (ფირმის) ყველა თანამშრომელს, უქმნიდეს ჯანსაღი და საქმიანი აქტიურობის მოტივაციას. თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლება, მათი მონაწილეობა და პირადი წვლილის შეტანა გადაწყვეტილებების მიღებაში, ხელს შეუწყობს ორგანიზაციული ეფექტურობის ამაღლებას.

და ბოლოს, მისიის ფორმულირება ხელმისაწვდომი უნდა იყოს დაინტერესებული წრეების ყველა წარმომადგენლისთვის. ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელები არ უნდა მიმართავდნენ ისეთ ფორმულირებებს, რომლებიც დაინტერესებულ პირებს შეცდომაში შეიყვანენ ფირმის მიზნების შესახებ. როგორც უკვე აღნიშნული იყო, თუ ფირმის მიზნები და ფილოსოფია გასაგებია დაინტერესებული პირებისთვის, მაშინ შეიძლება ვიქონიოთ მათი მხარდაჭერის იმედი. არსებობს შემთხვევები, როდესაც მისია შეიცავს ფირმის მიზნების გრძელ ჩამონათვალს. ეს ნიშნავს, რომ ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის წარმომადგენლები ცდილობენ გამოყონ და განმარტონ მისი მთელი რიგი

გრძელვადიანი მიზნები. მისიის ასეთი ტიპის ფორმულირებამ დაინტერესებული პირები შეიძლება შეცდომაში შეიყვანოს და მათი ყურადღება გადაიტანოს ფირმის რეალური ფილოსოფიიდან და მიზნებისგან. არსებობს მეორე უკიდურესობაც – ზოგიერთი ფირმების (კომპანიის) მისია მეტისმეტად ლაკონურია – ესეც მიუღებელია, ამ სფეროში უნდა მივისწრაფოდეთ გონივრული განსაზღვრებისაკენ.
შედეგად შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ პრიორიტეტები, რომლებიც ეძლევა გამოკვლეულ მსს-ში მისიის ფორმულირების კომპონენტებს შემდეგია:

მისიის კომპონენტი	პრიორიტეტი
მოგება, გადარჩენა და ზრდა გრძელვადიან პერსპექტივაში	1
კლიენტის დაკმაყოფილება	2
ძირითადი ტექნოლოგიები	3
ბაზარი	4
კომპანიის ფილოსოფია და ფასეულობები	5
პროდუქტებისა და მომსახურების ხარისხი	6
იმიჯი	7
საქმიანობის გეოგრაფიული რაიონი	8
თვითშეფასება	9
ზრუნვა მომწოდებლებზე	10

კომპანიის ბიზნესის განსაზღვრა

შესაძლებელია იმის თამამად მტკიცება, რომ ეფექტური მისიის ფორმულირების ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპია იმ ტიპის ბიზნესის განსაზღვრა, რომელშიც კომპანია აპირებს საქმიანობას. თუ ბიზნესი არასწორადაა განსაზღვრული, კომპანიას აუცილებლად შეექმნება სერიოზული პრობლემები. მისიის შედგენისას სტრატეგებმა უნდა იაზროვნონ სარგებლიანობის პოზიციიდან. გონიერმა მარკეტოლოგმა იცის, რომ მომხმარებელი ყიდულობს არა პროდუქტს, არამედ იმედს, რომ თმები გახდეს ლამაზი და ბზინვარე. ისინი ყიდულობენ არა ავტომობილის საბურავებს, არამედ უსაფრთხოებას, მდგრადობას მოსახვევებში და ხანგრძლივობას. ბიზნესის სწორად განსაზღვრისათვის ფირმის სტრატეგებმა უნდა მონახონ პასუხები შემდეგ სამ ძირითად საკითხზე:
1) კლიენტების რა მოთხოვნების დაკმაყოფილებას აპირებს ჩვენი ბიზნესი?
2) მომხმარებელთა რომელი ჯგუფები იქნება მიზნობრივ ბაზარზე?
3) რომელი ტექნოლოგიები გამოიყენება მომხმარებელთა მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად?

მოცემულ კითვებზე პასუხების მოძებნა მარკეტოლოგებს ეხმარება ფირმის არსებობის ფილოსოფიის განსაზღვრაში. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ამ კითხვებზე პასუხის მონახვა საშუალებას იძლევა გადავლახოთ ფირმის მისიის შემუშავების პირველი ეტაპი. როგორც ვიცით, სტრატეგიული დაგეგმვის საწყის პუნქტს წარმოადგენს ბიზნესის იმ ტიპის განსაზღვრა, რომელშიც მოქმედებს ფირმა, თუმცა ეს არც თუ ისე მარტივია, როგორც ერთი შეხედვით ჩანს. კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს რკინიგზა. დიდი ხნის მანძილზე რკინიგზის ტრანსპორტთან დაკავშირებული კომპანიები მიიჩნევდნენ, რომ ისინი მოქმედებდნენ ამ ბიზნესში. ისინი ძალისხმევას ახმარდნენ მატარებლებს და რელსებს, ერთი სიტყვით ყველა იმას, რაც უკავშირდება რკინიგზას. ამიტომ მრავალი ათწლეულის მანძილზე დარგში არსებობდა დაბალი ფინანსური ეფექტურობა. ბოლოს და ბოლოს ზოგიერთმა კომპანიამ გააცნობიერა, რომ ისინი მოქმედებდნენ არა რკინიგზის სფეროში, არამედ სატვირთო გადაზიდვების ინდუსტრიაში. რკინიგზის სფეროში მომქმედმა ამ კომპანიებმა გააცნობიერეს, რომ როცა კლიენტებს ჭირდება რაიმეს სადმე გადატანა, მას ყველაზე ნაკლებად აინტერესებს, თუ როგორ მოხდება ამის შესრულება. იგი ყველაზე უფრო დაინტერესებულია იმით, რომ მისი ტვირთი დანიშნულების ადგილზე იყოს გადატანილი დროულად, უდანაკარგოდ და რაც შეიძლება ნაკლები დანახარჯებით. სარკინიგზო გადაზიდვების ტექნიკურ პარამეტრებზე აქცენტის გადატანამ კლიენტებში გამოიწვია მცირე დაინტერესება. აი მაშინ კი, როცა სარკინიგზო კომპანიებმა თავისი როლი განსაზღვრეს, როგორც ტვირთების გადამტანებმა, დარგში განხორციელდა მართლაც სერიოზული ცვლილებები. ჯერ ერთი, კომპანიებმა თავი დაანებეს ფიქრს მხოლოდ სარკინიგზო გადაზიდვებზე. მათ საკუთარი ბიზნესის აქცენტი გადაიტანეს კლიენტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების სფეროში, იმის ნაცვლად, როცა ადრე აქცენტს აკეთებდნენ გამოყენებულ ტექნოლოგიებზე. ამ ფუნდამენტალური ცვლილებების გატარების შემდეგ მთელი დარგის ფინანსური ეფექტურობა მკვეთრად გაიზარდა.

კორპორაციული მისიის როლი

ვარაუდობენ, რომ ბიზნესისთვის კორპორაციული მისია ასრულებს სამ მნიშვნელოვან როლს: იგი იძლევა მოძრაობის მიმართულებას, ამართლებს მოცემულ ბიზნესში ფირმის საქმიანობას და ასევე იძლევა მოტივაციას.

მიმართულება. მისიის ფორმულირება განსაზღვრავს ბიზნესის მოძრაობის მიმართულებას. იგი მიუთითებს, რა მიმართულებით მიდის ბიზნესი, ამის შედეგად კი განსაზღვრავს ფირმის საბოლოო მიზნებს. როგორც ამბობენ: „თუ არ იცი საით მიდიხარ, მაშინ

ნებისმიერი (ყველა) გზა კარგია“. მისიას შეუძლია ფირმის მოქმედებების ორიენტირება განსაზღვრული მიმართულებით, რაც სტრატეგიულად მიიყვანს მას მიზნებისა და ამოცანების შესრულებამდე. კორპორაციული მისიის განსაზღვრის შედეგად, სტრატეგებს შესაძლებლობა ეძლევათ შექმნან ყველაზე მოქმედი და ყველაზე შესაბამისი ბიზნეს-სტრატეგიები (ე.ი. მოქმედებების გეგმა).

ფირმის საქმიანობის გამართლება. ფირმის საქმიანობის გამართლება მოცემულ ბიზნესში, დასტურდება მის საქმიანობაში მონაწილე დაინტერესებულ პირთა წრით (ჯგუფებით). „მისიის“ დანიშნულებაა დაარწმუნოს თავისი ბიზნესის არსებობის აუცილებლობაში ისინი, ვინც უერთდება მოცემული ფირმით დაინტერესებულ პირთა წრეს, ასევე, ფინანსური ინსტიტუტები და ახალი აუქციონები. ფირმის სტრატეგიის გასაგებად და მხარდასაჭერად მეტად მნიშვნელოვანია, რომ ფირმის ფილოსოფია და მისი საბოლოო მიზანი გასაგები გახდეს მათთვის, ვინც ფირმის შიგნითაა და მათთვისაც ვინც მის გარეთაა. მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რაც უზრუნველყოფს ფირმის სტრატეგიის მხარდაჭერას ყველა დაინტერესებული პირების მხრიდან – მდგომარეობს იმაში, რომ დაარწმუნოს დაინტერესებულ პირთა წრე ფირმის წარმატებულობაში და მიზნების მნიშვნელობაში. ამრიგად, როგორც აღნიშნავენ, ფირმის მისიის ჩამოყალიბებისას იგულისხმება, რომ დაინტერესებული პირები დაეთანხმებიან მას და მხარს დაუჭერენ ფირმას.

მოტივაცია. მისია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ფირმის თანამშრომლების საერთო საქმიანობით დაინტერესებაში. კორპორაციული მისია მეტად სასარგებლოა როგორც ძალა, რომელიც ყველა მის თანამშრომელს განაწყობს როგორც საერთო საქმისთვის, ამაღლებს მათ მოტივაციას დასახული ამოცანის გადასაჭრელად და მიზნების მისაღწევად.

გამოკვლევები მისიის ფორმულირების სფეროში

როგორც უკვე არაერთხელ აღინიშნა, სტრატეგიის ფორმულირების პირველ ეტაპზე განისაზღვრება კორპორაციული მისია. ბიზნესის მისიის შემუშავება იძლევა ნებისმიერი ბიზნესის არსებობის და ზრდის ფუნდამენტს. კომპანიებს, რომელთა მისიებში ცალსახადაა გამოხატული პასუხისმგებლობა ადგილობრივი საზოგადოების მიმართ, აქვთ ხანგრძლივი დროით კარგად საქმიანობის ტენდენცია. გარდა ამისა, იმ კომპანიებმა, რომლებმაც წერილობითი სახით ჩამოაყალიბეს თავისი ფილოსოფიის მთავარი პრინციპები, მიაღწიეს საქმიანობის მაღალ ეფექტურობას.

საქმის ცოდნით შედგენილი მისია ორგანიზაციას აძლევს უპირატესობას ორგანიზაციული და მართვის პრობლემების გადაწყვეტისას, რაც დამახასიათებელია მზარდი მსს-თვის. მისიის ფორმულირებაში ხშირია გამონათქვამები – „ჩვენ გვიყვარს ჩვენი მომხმარებლები, ჩვენ გვიყვარს ჩვენი აქციონერები, ჩვენ გვიყვარს ჩვენი მუშაკები“ და ა. შ. რასაც ხშირად არა აქვს არავითარი საერთო ამ ფირმების რეალურ შესაძლებლობებთან და ძლიერ მხარეებთან.

მისიის ფორმულირება საშუალებას აძლევს ფირმას მკაფიოდ და ფართოდ გამოხატოს ორგანიზაციის ხედვა, რათა თვალნათლივ მიაწოდოს იგი ყველა თანამშრომელს და პროფესიონალ მმართველებს. მისიის ფორმულირება ფირმის თანამშრომლებს შორის ნერგავს ყველას მიერ გაზიარებულ საერთო მოლოდინების სულისკვეთებას და ზრდის ფირმის იმიჯს მისი საქმიანობით დაინტერესებული პირების მნიშვნელოვანი ჯგუფების შემეცნებაში. თუ მისია კარგადაა ფორმულირებული და გათვლილია მომხმარებელთა ფასეულობებზე, მაშინ მას შეუძლია უზრუნველყოს მომხმარებელთა მომსახურების მაღალი კულტურა.

მისიის ფორმულირება და მისი დანიშნულება

იმისათვის, რომ გამოვავლინოთ მისიის არსებობა და დანიშნულება მსს-ში, მიზანშეწონილია, რომ ჩატარებული კვლევის შედეგები შევადაროთ მსხვილი კომპანიების კვლევისას მიღებულ შედეგებს. სპეციალისტებმა შეისწავლეს მისიის ფორმულირების პრობლემა 135 მსხვილ ორგანიზაციაში. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ მისიის ფორმულირებას იყენებდა გამოკვლეულ ორგანიზაციათა 86%. ამ ორგანიზაციების წარმომადგენლებმა აღნიშნეს, რომ მათთვის მისიის ფორმულირების მთავარი მიზეზი იყო ის გარემოება, რომ იგი უზრუნველყოფს:

- სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემის ხელმძღვანელობას;
- ბიზნეს-ოპერაციების ფარგლების განსაზღვრას;
- საერთო მიზნის მიღწევას, რომელიც სცილდება ცალკეული ქვეგანყოფილებების ინდივიდუალურ ამბიციებს და საჭიროებებს;
- ყველა თანამშრომელში, ყველა დონეზე, საერთო მოლოდინების გრძნობის განვითარებას, რაც ხელს უწყობს ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის შექმნას;
- მართვის (ხელმძღვანელობის) სტილს;

მცირე და საშუალო საწარმოებში არ შეიძლება მეწარმის როლის იგნორირება, რადგან ის არის ბიზნესის ორგანიზატორი მისიის შემუშავების დროს. მსს-ის შემთხვევაში ამ პრობლემის გამოკვლევისას, სცადეს გაერკვიათ ჰქონდათ თუ არა მათ მისია ჩამოყალიბებული. თუ ჰქონდათ, მაშინ რა იყო ამის მთავარი

მიზეზი. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ფირმების დიდ ნაწილს (78%) განსაზღვრული ჰქონდა მისია, 19% არ ჰქონდა მისია ფორმულირებული. გამოკვლეული ფირმების მხოლოდ 2% ვერ გასცა პასუხი დასმულ კითხვაზე. ეს შედეგები მსგავსია სხვა სპეციალისტების მიერ მიღებული შედეგებისა, რომლებმაც შეისწავლეს 208 ფირმა, სადაც რესპოდენტთა 68% აღნიშნავდა რომ მათ ფირმებს ჰქონდათ მისია ფორმულირებული.

ამ ფირმების ხელმძღვანელებს სთხოვეს დაესახელებინათ მათ ორგანიზაციებში მისიის გამოყენების მიზეზები. მათ მიერ დასახელებული მიზეზები სრულიად განსხვავდებოდა მსხვილი კომპანიების ხელმძღვანელების მიერ დასახელებული მიზეზებისგან. მსს-ში მისიის გამოყენების მთავარი მიზეზები და დანიშნულებები ჩამოთვლილია ქვემოთ (პრიორიტეტების მიხედვით):

- ბიზნეს-სტრატეგიის შემუშავება და დაგეგმვა;
- მოგების და ზრდის ტემპების ამაღლება;
- მეწარმეებსა და მუშაკებს შორის საერთო მოლოდინის დანერგვა;
- იმის ცოდნა, თუ საითაა მიმართული ფირმის მოძრაობა ყველა კატეგორიის მუშაკებისა და მეწარმის ჩათვლით.

მსხვილი კომპანიების მსგავსად მისიის ოფიციალური ფორმულირება მსს-შიც განიხილება, როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი. ამასთან, მსს-ში მისიები უფრო მეტად დაკავშირებულია სტრატეგიის ფორმირებასთან, ვიდრე ბიზნეს-სტრატეგიის რეალიზაციასთან. მცირე და საშუალო საწარმოებში მისიის ფორმულირება ძირითადად გამოიყენებოდა მოგებისა და ზრდის ტემპების გასაუმჯობესებლად და არა რეკლამისათვის. ჩატარებული კვლევის შედეგების მიხედვით, მსხვილ კომპანიებში მისიის არსებობის მეორე მიზეზად შეიძლება ჩაითვალოს ბიზნესის საზღვრებსა და ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროს საზღვრების დადგენა. მსს-ში მისიის არსებობის შემდეგი მიზეზია მფლობელებს, მეწარმეებს და ყველა თანამშრომელს შორის გავრცელებული გაზიარებული მოლოდინების შეგრძნება. მსს-ში მისიის არსებობის ბოლო, მეოთხე, მიზეზია იმის გარკვევა, თუ საით მიემართება ფირმა.

მსს-ს მისიის ფორმულირების შინაარსი

ითვლება, რომ კარგად ფორმულირებული მისია შეიცავს და ასახავს უნიკალურ გრძელვადიან მიზანს, რომელიც ყველა დაინტერესებულ პირს განაწყობს საერთო მიზნების შესასრულებლად. იგულისხმება, რომ კარგად ფორმულირებული მისია ხელს უწყობს ორგანიზაციული რესურსების უფრო მიზანმიმართულად განაწილებას. არსებობს ასევე სხვა ემპირიული

გამოკვლევები, რომლებშიც მკვლევარები აანალიზებენ მისიის შინაარსს როგორც მსხვილ კომპანიებში, ისე მსს-ში. მისიის შინაარსის განხილვისას მისიის ტიპიური ფორმულირება შეიცავს ქვემოთ ჩამოთვლილი ელემენტებიდან ერთ ან ორ ელემენტს:

- ფინანსური მიზნები, მაგალითად, მოგებისა და ღირებულების გადიდება გრძელვადიან პერიოდში;
- არაფინასური მიზნები, სტიმულაციის მქონე სამუშაო პირობების შექმნა და შენარჩუნება;
- განაცხადი ფირმის მრწამსის, ფასეულობების და ფილოსოფიის შესახებ, მაგალითად, პასუხისმგებლობის გამოვლენის შესახებ;
- ფირმის თვალსაზრისით წარმატების განსაზღვრა, მაგალითად, ფირმა თავის წარმატებას განიხილავს როგორც მომხმარებელთა მოლოდინების დაკმაყოფილებას ან გადამეტებას;
- ფირმის სტრატეგიის განსაზღვრა, მაგალითად, მისი ორიენტაცია კონკრეტულ პროდუქტებზე ან ბაზრებზე;
- დაინტერესებულ პირთა ჯგუფიდან ერთ-ერთის მოხსენება, მაგალითად მომხმარებლის.

მსს-ში მისიის ფორმულირებისას უმეტესად შეიმჩნევა აქცენტის გადატანის ტენდენცია უფრო მეტად გადარჩენაზე, პროდუქტზე და მომსახურებაზე, ვიდრე მომხმარებლებზე. მსს-ში მისიის შედარებით უფრო ნაკლები მნიშვნელობის კომპონენტებია – მომხმარებლები, ბაზარი, მომწოდებლები და ძირითადი ტექნოლოგიები.

მსს-ის ხელმძღვანელებს სთხოვეს ჩამოეთვალათ მათი ფირმების მისიის ფორმულირების კომპონენტები და განელაგებინათ ისინი მნისვნელობის მიხედვით. მიღებული მონაცემების ანალიზმა აჩვენა, რომ ფირმების გამოკითხული ხელმძღვანელებისთვის მისიის მთავარი პრიორიტეტი იყო გრძელვადიანი მოგება, ფირმის გადარჩენა და ზრდა (გამოკითხულთა 74%). დაადგინეს, რომ ფინანსურ მიზნებს მისიის პრიორიტეტულ კომპონენტად მიიჩნევდა გამოკითხულ კომპანიათა 46%, ხოლო 3 წლის შემდეგ მისიის კომპონენტებს შორის პრიორიტეტული გახდა გადარჩენაზე ზრუნვა (72%). გამოკვლევებმა აჩვენა რომ მსს-ის ხელმძღვანელები შედგენილ მისიებში მცირე ყურადღებას უთმობენ „მომწოდებლებზე ზრუნვას“ (9%). ცხრილი 4.1

ემპირიული კვლევის შედეგად გამოვლენილი მისიის ფორმულირების კომპონენტები

ცხრილი 4.1.

შესაბამისი ქვეყანა	მისიის კომპონენტები
1	2
აშშ დიდი ბრიტანეთი კანადა ირლანდია	• მიზნობრივი კლიენტების და ბაზრების კონკრეტიზაცია • ძირითადი პროდუქტები და<ან მომსახურება • საქმიანობის გეოგრ. რაიონი • გამოყენებული ძირითადი ტექნოლოგიები • ზრდა, გადარჩენა და მომგ. • კომპანიის ფილოსოფია • კომპანიის წარმოდგენა საკუთარ თავზე • სასურველი იმიჯი • გრძელვადიანი გეგმა, რომელიც ასახავს ღრმად გამჯდარ კორპ. შეხედულ. • გრძელვად. სრატეგ. მიზნები, რომლებიც მოიცავს საქმიანობის მიმართ. და ეფექტურობ. • დაგეგმილი რაოდენობ. მაჩვენებლები დროის კონკრ. პერიოდისათვის • კომპანიის საქმიანობის მასშტაბები • ფინანსური მიზნები • არაფინანსური მიზნები • ღირებულებები, შეხედულებები და ფილოს. • ფირმის თვალსაზრისით წარმატების განსაზღვრა • სტრატეგიის განსაზღვრა • გადარჩენისთვის ზრუნვა • მომხმარებელზე ზრუნვა • საქმიანობის გეოგრ. ღაიონი • კომპანიის ფილოსოფია • ხარისხზე ზრუნვა • მომხმარებლები ბაზრები • ძირითადი ტექნოლოგიები

კვლევის პროცესში მიღებული მასალების ანალიზის შედეგად ჩვენ შეიძლება დავასკვნათ, რომ მსს-ის მისიის ტიპიური ფორმულირება შეიცავს ისეთ კომპონენტებს, როგორიცაა გრძელვადიანი მოგება, გადარჩენა და ზრდა, კლიენტების დაკმაყოფილება, ძირითადი ტექნოლოგიები, ბაზარი, კომპანიის ფასეულობები და ფილოსოფია, პროდუქტებისა და მომსახურების ხარისხი, იმიჯი, მოქმედების გეოგრაფიული რაიონი, ფირმის წარმოდგენა საკუთარ თავზე, ზრუნვა მომხმარებლებზე; აღნიშნული ჩამონათვალი წარმოადგენს ფირმის ხელმძღვანელის ზრუნვის საგანს.

განვიხილოთ მიზნების განსაზღვრის მნიშვნელობა. მაგალითზე: შემთხვევითი საუბარი მცირე ბიზნესის მფლობელ ორ დიდი ხნის მეგობარს შორის გადაიზარდა მნიშვნელოვანი საკითხების განხილვაში. ერთ-ერთი მათგანი (დავითი) ცდილობდა გაემართლებინა თავისი წარუმატებლობა და ხაზგასმით ამბობდა, რომ მუშაობდა ძალიან კონკურენტულ ბიზნესში. მეორე მეგობარს – ანდროს კი მსგავსი პრობლემები არასოდეს აწუხებდა. 15 წლის მანძილზე იგი წარმართავდა საკმაოდ წარმატებულ მცირე ბიზნესს პოლიგრაფიაში. დავითისაგან განსხვავებით ანდროს სჯეროდა დაგეგმვის პრინციპის, ანუ საით უნდა წახვიდე და რა უნდა გააკეთო, რომ დანიშნულების ადგილამდე მიხვიდე. შემდეგ დავითმა დაასკვნა – „მე მჯერა რომ ჩემი ფირმის საქმიანობა წელს წარმატებული იქნება და მოგებაც მნიშვნელოვნად გაიზრდება“. მიუხედავად იმისა, რომ დავითის ფირმის მცირე ეფექტიანობის გამართლება შეიძლებოდა მრავალი ობიექტური მიზეზით, ანდრო მაინც დარწმუნებული იყო, რომ მისი მეგობრის მთავარი უარყოფითი მომენტი იყო – დაგეგმვის უცოდინარობა. ანდრომ საჭიროდ ჩათვალა, რომ ზოგიერთი რამ აეხსნა თავისი მეგობრისთვის.

– მომისმინე, დავით, შენ არა გაქვს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიზნები, ხომ ასეა? სწორედ ამიტომაა შენი ბიზნესი არაეფექტური. სულ ასე მუშაობდი, საქმე იმაშია, რომ შენ მოქმედებ ოპერაციების ყოველდღიური წარმართვის პრინციპით. მე ყოველთვის ვცდილობდი დამერწმუნებინე, რომ აუცილებელი იყო დაგესახა მოგების მიზნობრივი მაჩვენებელი, შემდეგ კი უკუ მიმართულებით მოქმედებისას გაგესაზღვრა, თუ რა უნდა გაგეყიდა და როგორი ფას ნამატი დაგეწესებინა. ესაა ყველაზე ლოგიკური გზა. შენ კი, როგორც ყოველთვის, ამჯობინე დინების მიმართულებით ცურვა, ყოველდღიურ მოვლენებზე რეაგირება და არ გქონდა რეალური სტრატეგია ან გეგმა. მე საერთოდ არ მესმის, როგორ მოახერხე ამდენხანს ფირმის გადარჩენა. ნუთუ შენ არ გესმის, რომ დადგა დრო ბევრი რამე შეცვალო შენს ბიზნესში, ჯერ კიდევ არც ისე გვიანია. შენ გაქვს რესურსები, პოტენციური ბაზარი და გყავს რამდენიმე კონკურენტი.

ამ პირობებში შენ უნდა იყო უფრო წარმატებული, ვიდრე მე. მთელი საქმე იმაშია, რომ ბოლოს და ბოლოს როდის მიხვდები შენ ამას?

ამჯერად დავითის დარწმუნება მოხერხდა. მან პირველად გააცნობიერა მკაფიო მიზნების დასახვის აუცილებლობა არა მხოლოდ საკუთარი თავისთვის, არამედ თავისი პერსონალის და მომხმარებლებისთვისაც. იგი მიხვდა, რომ მხოლოდ გონივრულად დაგეგმვის შემთხვევაში ექნებოდა მის ბიზნესს მოგება. იგი პასიურად არ უნდა ელოდებოდეს, რა მოხდება შემდეგ, იგი უნდა მოქმედებდეს გეგმის მიხედვით. რახან ენდრიუმ შეძლო ამის გაკეთება, შეძლებს თითონაც.

მიზნების შემუშავება

მსს-ში სტრატეგიის ფორმულირების მეორე ეტაპზე განსაზღვრავენ მისაღწევ მიზნებს. იგულისხმება, რომ მცირე საწარმოს მფლობელმა-ხელმძღვანელმა უნდა დაადგინოს თავისი ფირმის მიზნები მიმდინარე და პროგნოზირებადი შესაძლებლობების საფუძველზე, ეს მიზნები უნდა ასახავდეს მსს-ის მომავალი საქმიანობის და ინვესტიციების მიმართულებას. აღნიშნული მკვლევარები ამტკიცებენ, რომ უნდა ჩამოყალიბდეს სტრატეგია, განისაზღვროს პროცედურების ხასიათი და ბიუჯეტი, ამასთან, ეს ყველაფერი მიმართული უნდა იყოს ფირმის დასახული მიზნების მისაღწევად. განსაზღვრული მიზნების გარეშე მსს-ის სტრატეგები ვერ შეძლებენ სწორი მიმართულების შერჩევას. ამ თვალსაზრისით მიზნები შეიძლება განვიხილოთ, როგორც დაგეგმვის საქმიანობის საბოლოო შედეგი. სწორედ, რომ ბიზნესის მიზნებს გადაჰყავთ მისიის ფორმულირება კონკრეტული ამოცანების საბრტყეში, რაც განსაზღვრავს ფირმის საქმიანობის მიმართულებას და არსს.

პრაქტიკულად ყველა შემთხვევაში მიზნები გარდაქმნიან მისიის ფორმულირებას ფირმის კონკრეტულ ვალდებულებებად. ასეთნაირად მყარდება კავშირი (გაიდება ხიდი) მისაღწევ მიზანსა და იმას შორის, თუ როდის, როგორ და ვისი საშუალებით უნდა შესრულდეს დასახული მიზნები. მთლიანობაში კი ბიზნესის მიზნები შესაძლოა მიღწეულ იქნას, როგორც გრძელვადიან პერსპექტივაში, ისე საშუალო და მოკლევადიანში. მიზანთა რიცხვს შეიძლება მივაკუთვნოთ მომგებიანობა, პერსონალის კმაყოფილება თავისი მუშაობით, შრომის ნაყოფიერება, ორგანიზაციული ეფექტურობა, მომხმარებლის დაკმაყოფილება, სოციალური პასუხისმგებლობა და ტექნოლოგიის შემუშავება. ზოგიერთი აქცენტს აკეთებს რაოდენობრივი და განზომილებადი მიზნების ჩამონათვალის შედგენაზე, მაშინ როცა სხვები ამჯობინებენ მოახდინონ რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების შეთავსება. ხაზი უნდა გაესვას იმას, რომ ამჟამად

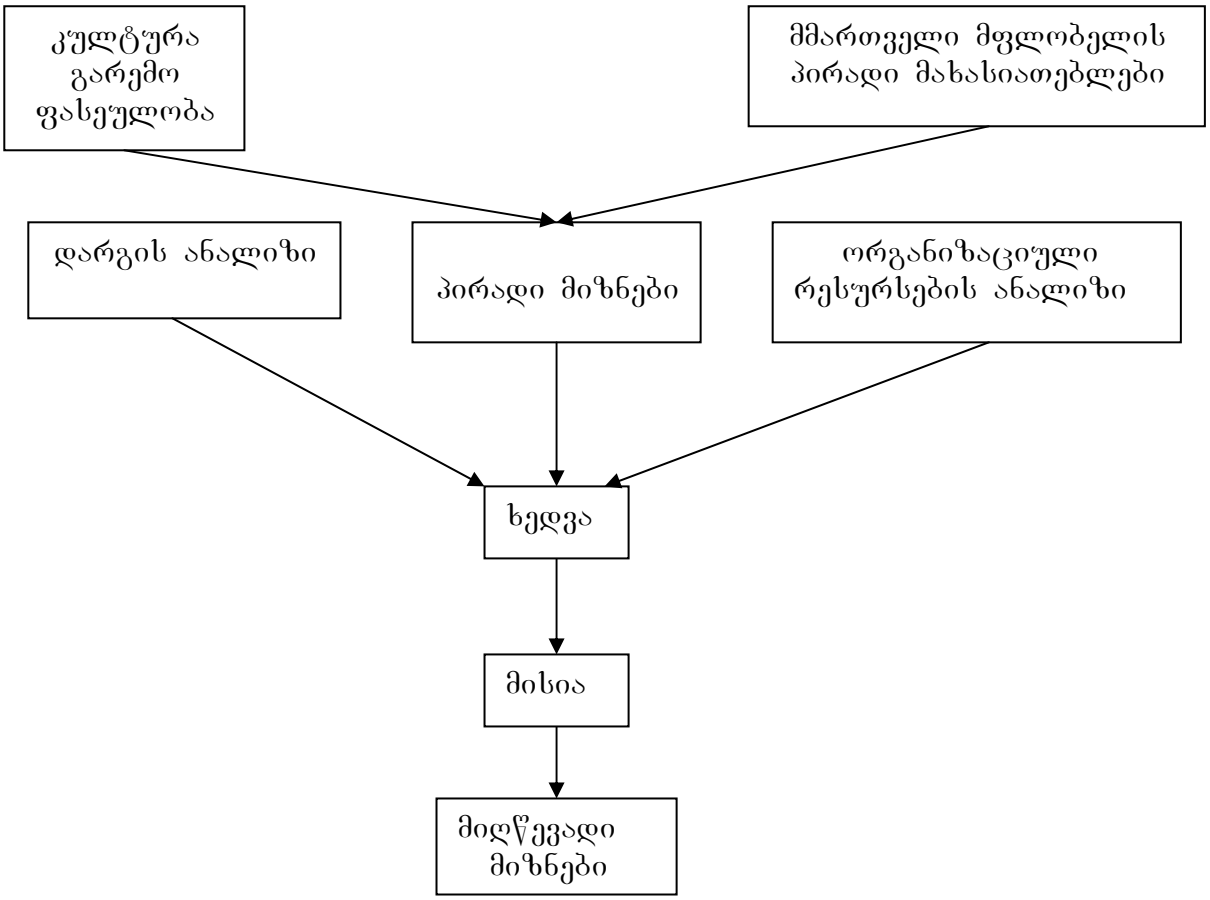
არსებობს ზოგიერთი მიზანი, რომლის რაოდენობრივი გაზომვა რთულია. მათ რიცხვს შეიძლება მივაკუთვნოთ პერსონალის კმაყოფილება თავისი მუშაობით და ორგანიზაციული ეფექტურობა. თუმცა, მიუხედავად მსს-ის მიზნების ბუნებისა, მეტად მნიშვნელოვანია მისიის ფორმულირება და მის მიხედვით მიზნების ჩამონათვალის შედგენა. აქ მთავარი აქცენტი უნდა გაკეთდეს თანმიმდევრულ, ნაბიჯ-ნაბიჯ პროცესზე და არა რაღაც ფორმალიზებულ, გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებულ პროცედურაზე.

მიზანთა მახასითებლები

არსებობს რეალური საფრთხე იმისა, რომ მცირე ბიზნესის მიზნების შემუშავება მოხდეს ფირმის ხელმძღვანელის, მფლობელის ან მმართველის პირადი მიზნებისა და ამოცანების საფუძველზე (ნახ. 4.3). პერსონალურ მიზნებსა და ამოცანებს აქვთ სუბიექტური ხასიათი და შეიძლება მსს-ის ბიზნესისათვის ისინი აღმოჩნდეს როგორც სასარგებლო, ისე პირიქით. თუმცა, ბიზნესის რეალიები – ესაა, ნომერ პირველი ობიექტური რეალობაა. ტიპიური მსს-თი დაინტერესებული პირები, ესეთები, როგორებიცაა – მომხმარებლები, აქციონერები, ბანკები, ფინანსური ინსტიტიტები, საგადასახადო ორგანოები და კონკურენტები, აუცილებლად მოახდენენ ბიზნესის ობიექტური მხარის განხილვას და ჩაატარებენ მის დეტალურ ანალიზს. იმისათვის, რომ მიღწეული იყოს ობიექტურობის მისაღები ხარისხი, ბიზნესის მიზნები, განსაკუთრებით მცირე ბიზნესის, უნდა შემუშავდეს მისიის გააზრებული ფორმულირების საფუძველზე, რომლ;ის შედგენა ხდება მეთოდურად ჩატარებული SWOT-ანალიზის საფუძველზე.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ფირმის მიზნები უნდა ასახავდეს მის მისიას. მისია და სტრატეგიული ხედვა უნდა ითვალისწინებდეს ფირმის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებს და ფაქტიურ ან პოტენციურ საფრთხეებს, რომლებთანაც მას უხდება შეხვედრა. ფირმის სტრატეგიული მიზნები პასუხს უნდა იძლეოდეს ოთხ ძირითად კითხვაზე: რა? ვინ? როდის? და კერძოდ რამდენი? სხვაგვარად რომ ვთქვათ, მიზნები უნდა შეიცავდეს გამოსავლიანობას და შედეგებს (რა?), ცხადად მიანიშნებდეს მიზნობრივ ჯგუფებზე ან ბაზრებზე (ვინ?), შეესაბამებოდეს პირობებს და დროებით შეზღუდვებს (როდის?) და ბოლოს, აწუხებდეს მოქმედებების ეფექტურობის შეფასების სტანდარტები და კრიტერიუმები (კერძოდ რამდენი?).

განვიხილოთ მსს-ის მიზნების მაგალითი. ვთქვათ, ჩვენ მიგვყავს სარესტორნო ბიზნესი. ჩვენი მიზანი შეიძლება გამოიხატოს შემდეგნაირად: მომხმარებლები (ვინ?) რესტორანში ყოველთვის (როდის?) იღებენ კარგ კვებას და მომსახურებას (რას?), როცა ისინი შემოდიან ჩვენს რესტორანში (როგორ?).



ნახ. 4.3. მიზნების შემუშავება

მიზნები და მათი მახასიათებლები განიხილება სხვადასხვა პოზიციებიდან. ხშირად ბევრი ორგანიზაცია თავის მიზნებს გამოხატავს ისეთი მაჩვენებლებით, როგორიცაა – „ბაზრის წილის განსაზღვრული პროცენტი“, „პროდუქტის კარგი ხარისხი“, „კმაყოფილი და სამართლიანად წახალისებული პერსონალი“ და ა.შ. თუმცა, მიზნის უპირველესი დანიშნულებაა ისეთი მიზნობრივი მაჩვენებლების და სტანდარტების დადგენა, რომელთა მიხედვით შესაძლებელი იქნება კომპანიის ეფექტური საქმიანობის შეფასება. ამრიგად, იმისათვის, რომ მიზანი იყოს მსს-ს შესაფერისი, იგი უნდა იყოს შეფასებადი, მიღწევადი, რეალისტური, ნათლად ჩამოყალიბებული, შინაგანად თანმიმდევრული და ლოგიკური ამასთანგასაგები ყველასათვის.

მიზნების განმარტება მარკეტინგული თვალსაზრისით უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ პირობებს:

- მისაღები იყოს მომსახურე პერსონალისთვის, ე.ი. ემყარებოდეს ბაზრის რეალიებს და ორგანიზაციის შესაძლებლობებს;
- ორგანიზაციისთვის უნდა იყოს მიღწევადი მოცემული დროის ინტერვალში და მისადაგებული მის ძლიერ და სუსტ მხარეებთან;

- უნდა იყოს შეფასებადი – შედეგები უნდა ექვემდებარებოდეს შეფასებას და გაზომვას დადგენილ კონკრეტულ საზღვრებში.

მასშტაბური მიზნები ჩამოყალიბებული უნდა იყოს რამდენიმე უფრო ვიწრო და მოკლევადიანი მიზნების სახით, ისე, რომ ამ შუალედური მიზნების შესრულებამ მათთვის განკუთვნილ დროში, უნდა უზრუნველყოს მთავარი (მასაშტაბური) მიზნის შესრულება. იმის დასადასტურებლად, შესრულდა თუ არა დასახული მიზანი, საჭიროა ეფექტურობის რიგი სტრანდარტების გათვალისწინება 9რომელთა მიხედვით მოხდება მიღწეული შედგების შეფასება). ამ აზრით, მსგავსი სახის შეფასებები წარმოადგენს კონტროლის ინსტრუმენტს.

ზემოხსენებული გამოკვლევების შედეგებს თუ გავითვალისწინებთ შეიძლება დავასკვნათ, რომ მცირე და საშუალო ბიზნესის ჩარჩოებში მფლობელმა–ხელმძღვანელმა (ან ფირმის მმართველმა) უნდა შეიმუშაოს SMART–მოთხოვნების დამაკმაყოფილებელი მიზნები. ამრიგად, მოქმედი მიზნები უნდა შეიცავდეს რიგ შესაბამის მახასიათებლებს:

- კონკრეტულობას (Specific);
- გაზომვადობა (Measurable);
- მიღწევადობა (Achievable);
- რეალისტურობა (Realistic);
- შეზღუდულობა დროის ჩარჩოებით (Time bound)

მცირე ბიზნესში მიზნები ფოკუსირებული უნდა იყოს ბიზნესის პრიორიტეტებზე. მიზნები არ უნდა იყოს უბრალოდ რუტინული ამოცანების ჩამონათვალი (რომლებსაც თქვენ ისედაც ასრულებთ თქვენს სამუშაო ადგილზე). მიზნები უნდა გამოხატავდეს იმას, რისი მიღწევაც თქვენ შეგიძლიათ, ოღონდ თუ დახარჯავთ მნიშვნელოვან ძალისხმევას მის მისაღწევად.

რითაა ხელსაყრელი მიზნები

მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიზნები საჭიროა ყოველთვის და ყველგან, თუ ბიზნესის ეფექტიანობა და მისი შედეგები მთავარ როლს ასრულებენ ორგანიზაციული წარმატების მიღწევაში. ხშირად შეიძლება იმის დაფიქსირება, რომ მიზნები მეტად ბუნდოვანი და ნაკლებად გასაგები ან მეტისმეტად წვრილმანია იმისათვის, რომ იყოს მოქმედების სახელმძღვანელო. ეჭვი არაა, რომ სწორად გათვლილი და ჭეშმარიტი მიზნები იძლევა საქმიანობის მაღალ ეფექტიანობას, მაშინ როცა სუსტი მიზნები იწვევს არაეფექტურობას. სწორედ ამ მიზეზის გამო მცირე ბიზნესი უბრალოდ ვალდებულია სწორად შეადგინოს თავისი მიზნები. მსს-ს შეუძლიათ მიიღონ სარგებელი საჭირო და

განსაზღვროს შესაფერისი მიზნების შემუშავების შედეგად (ნახ. 4.4.)

S — კონკრეტულობა

M — გაზომვადობა

A — მიღწევადობა

R — რეალისტურობა

T — მკაფიო დროითი საზღვრები (ვადები)

ნახ. 4.4. ეფექტური მიზნების მახასიათებლები

ჩამოვთვალოთ ზოგიერთი იმ უპირატესობებიდან, რასაც მიზნების დასახვა იძლევა.

- ეფექტიანი მიზნების დასახვა ფირმის მეპატრონე-ხელმძღვანელს აძლევს საკუთარი ძალების რწმენას.
- მსს-ს მენეჯმენტის ცენტრალურ მომენტად ითვლება მოტივაცია; მიზნების დასახვა ზრდის მენეჯერების მოტივაციას და იძლევა ბიზნესის წარმართვის სწორ მიმართულებას.
- მიზნების შედგენა ზრდის მწარმოებლობას, რაც თავის მხრივ იწვევს ორგანიზაციულ ეფექტურობას.
- ბიზნესის ოფიციალური მიზნების არსებობა იძლევა ფირმის საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმებს.
- მიზნების დასახვა ეხმარება მენეჯერებს (ან მფლობელ-მმართველებს) უფრო ეფექტურად გააკონტროლონ ორგანიზაციული ოპერაციების პროცესი.

მიზნების კლასიფიკაცია

მიზნების კლასიფიკაცია შესაძლებელია სხვადასხვა პოზი-ციებიდან. ტიპიური ორგანიზაციული მიზნები შეიძლება იყოს სტრატეგიული ან ოპერატიული, რაოდენობრივი ან ხარისხობრივი. დაგეგმვის პერიოდის მიხედვით ისინი შეიძლება იყოს გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი ან მოკლევადიანი. გარდა ამისა, მიზნები შეიძლება იყოს როგორც ფინანსური, ისე არაფინანსური.

სტრატეგიული მიზნების შედარება ოპერატიულთან. იერარქიული მმართველობითი თვალსაზრისით მიზნების კლასიფიცირება შეიძლება – სტრატეგიულად, ტაქტიკურად და ოპერატიულად (თანმიმდევრობაც ზუსტად ასეთი უნდა იყოს). მართვის ზედა (უფროსი) რგოლის მენეჯერები, ჩვეულებრივ ადგენენ

სტრატეგიულ მიზნებს, მაშინ როცა მართვის საშუალო რგოლის მენეჯერები განსაზღვრავენ ტაქტიკურ მიზნებს. შემდეგში ქვედა რგოლის სუპერვიზორები და მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებას, როგორი მიზნებია საჭირო ოპერაციული საქმიანობის უზრუნველყოფისთვის. ზოგიერთი მკვლევარი ამტკიცებს, რომ ყველა იერარქიულ დონეზე მიზნები უნდა იყოს იდეალურად მორგებული ერთმანეთთან, ამასთან, უმაღლესი მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები უნდა შემოხაზავდნენ (მოიცავდნენ) იმ არეს, რომლის ფარგლებში შუა რგოლის მენეჯერები აყალიბებენ თავისი დონის მიზნებს. თუმცა, ყველა დონეს აქვს თავისი სპეციფიკური თავისებურებები, ასე, რომ მართვის ზედა რგოლის მენეჯერების როლი სასიცოცხლოდ აუცილებელია და მდგომარეობს იმ მიზანთა ტიპის მკაფიოდ განსაზღვრაში, რომლებსაც ეთანხმებიან ყველა დაინტერესებული პირები. შუა რგოლის მენეჯერების როლი რამდენადმე განსხვავებულია, იგი ხშირად დაკავშირებულია ბიზნეს-სტრატეგიის რეალიზაციასთან და შესაბამისი ფუნქციონალური მიზნების დასახვასთან.

რაოდენობრივი მიზნების შედარება ხარისხობრივთან. მიზნები შეიძლება გამოხატული იყოს როგორც რაოდენობრივი, ისე ხარისხობრივი სახით. მაგალითად, ფინანსური მაჩვენებლების (ისეთების, როგორიცაა გაყიდვების მოცულობა ან წარმოების მოცულობა) ამსახველი მიზნები – იქნება რაოდენობრივი. ამის საპირისპიროდ, ზოგიერთი მიზანი ხასიათდება მაჩვენებლებით, რომლებსაც აქვთ არამატერიალური ხასიათი და ძნელია მათი რაოდენობრივი შეფასება. ესენია მაგალითად, მუშაობის ეფექტურობა, კმაყოფილება საკუთარი სამსახურით და თანამდებ-ობით, საქმის სიყვარული, მოვალეობა. ეს მიზნები მიეკუთვნება ხარისხობრივს. როგორც წესი, რაოდენობრივი მიზნები ადვილად ექვემდებარება მათემატიკურ განსაზღვრას და შეიძლება მათი ადვილად გაზომვა. გაზომვადი მიზნები და მიზნები, რომლებიც ნაკლებად ემორჩილებიან რაოდენობრივ გაზომვას.

გაზომვადი მიზნები:

- ნახევარი წლის მანძილზე გაყიდვების მოცულობის 20%-ით გაზრდა;
- ადმინისტრაციული ზედნადები ხარჯების 20%-დან 13%-მდე შემცირება;
- მივაღწიოთ, რომ სუფთა მოგებამ შეადგინოს გაყიდვების საერთო მოცულობის 70%;
- მომდევნო სამი თვის განმავლობაში გამოვუშვათ 5000 ერთეული პროდუქცია;
- შემდეგი წლის მანძილზე გავზარდოთ გაყიდვების საერთო მოცულობა 20 მლნ. ევროდან 25 მლნ. ევრომდე;

იმ მიზნების მაგალითები, რომლებიც ნაკლებ ექვემდებარებიან რაოდენობრიოვ შეფასებას:

- გავზარდოთ კლიენტების დაკმაყოფილების დონე;
- განვამტკიცოთ კომპანიის, როგორც ხარისხიანი პროდუქციის მწარმოებლის რეპუტაცია;
- გავაუმჯობესოთ ხელმძღვანელობის ხარისხი;
- განვავითაროთ ინოვაციური საქმიანობა.

გაზომვადი მიზნები, მაგალითად გაყიდვების მოცულობა განისაზღვრება რაოდენობრივი პარამეტრებით. მაგალითად, ჩვენ გვაქვს ტანსაცმლის წარმოების მცირე საწარმო და დავისახეთ მიზნად ორ თვეში გაყიდვების მოცულობის გაზრდა 2 მლნ ევრომდე და საბავშვო ტანსაცმლის წარმოების მოცულობის გაზრდა წელიწადში 10000 ერთეულამდე. ამ მონაცემების არსებობით შეგვიძლია შევაფასოთ ჩვენი ბიზნეს-საქმიანობის ეფექტურობა. რა თქმა უნდა შესაფასებელი მიზნები არ შეეხება ბიზნესის მხოლოდ ფინანსურ მხარეს. ხარისხობრივი მიზნების შეფასება ასევე რთული საქმეა. მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხი და ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის გაზრდილი დონე შეიძლება განვიხილოთ როგორც ნაკლებად გაზომვადი მიზნების მაგალითი. მსს-ის ხელმძღვანელებმა თავისი მიზნები შეძლებისდაგვარად ისე უნდა ჩამოაყალიბონ, რომ შესაძლებელი იყოს მათი რაოდენობრივი შეფასება.

გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნების შედარება. ორგანიზაციული მიზნები შეიძლება დაიყოს გრძელვადიან და მოკლევადიან მიზნებად. მსს-თვის გრძელვადიანად ითვლება ის მიზნები, რომელთა განხორციელება საჭიროა 3-5 წელიწადში. სინამდვილეში ესაა ფირმის სტრატეგიული მიზნები, რომლებსაც შეიმუშავებს უმაღლესი ხელმძღვანელობა. მსს იშვიათად მიმართავენ გრძელვადიან მიზნებს. ამის საპირისპიროდ, მოკლევადიანი მიზნები, თავისი ბუნებით, უფრო ორიენტირებულია ფირმის საქმიანობის ფინანსურ მხარეზე; ისინი უფრო რაოდენობრივია ვიდრე ხარისხობრივი. მცირე ბიზნესისთვის ძირითადად დამახასიათებელია მოკლევადიანი მიზნები. გრძელვადიან და მოკლევადიან მიზნებს შორის აუცილებლად უნდა არსებობდეს ლოგიკური კავშირი, რადგან ჩვეულებრივ, მოკლევადიანი მიზნების დანიშნულებაა გრძელვადიანი მიზნების რეალიზაცია. წინააღმდეგ შემთხვევაში, სტრატეგიული თვალსაზრისით, ფირმა ვერ იქნება წარმატებული. ამავე დროს, ხელმძღვანელი უნდა ინარჩუნებდეს ბალანსს თავისი კომპანიის გრძელვადიან და მოკლევადიან მიზნებს შორის. მაგალითად, განვიხილოთ მცირე ბიზნეს–საქმიანობა მის საწყის სტადიაზე. ბუნებრივია, საწყის სტადიაზე ფირმა არ იზრუნებს მოგების გაზრდაზე, ვინაიდან მისი პროდუქტები და/ან მომსახურება

ბაზარზე ჯერ კიდევ არაა კარგად წარმოდგენილი და მომხმარებელი კარგად არ იცნობს მას. თუმცა, მაქსიმალური მოგების მიღება წარმოადგენს ფინანსურ მიზანს. შესაბამისად, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის თითოეული სტადიისთვის შემუშავებული უნდა იყოს სტრატეგიული და ფინანსური მიზნების ერთობლიობა, რაც მიმართული იქნება მოგების მაქსიმიზაციაზე.

ბიზნეს-მენეჯერების მიერ დასახული მიზნების პრაქტიკული ასპექტები

ბიზნეს-სტრატეგიის ფორმულირების მეორე ეტაპზე ხდება კომპანიის მიზნებისა და ამოცანების სრული კომპლექტის შემუშავება. თავისი შინაარსით ისინი უნდა შეესაბამებოდეს მსს-ს მისიას და პასუხობდეს SMART-მოთხოვნებს. იმისათვის, რომ მიზნების დასახვის პროცესი ეფექტური იყოს, მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელი უნდა იცავდეს პროცესის ლოგიკურ თანმიმდევრობას. ამ მიზნით ჩვენ შემოგთავაზებთ შესაბამის რჩევებს.

მიზნების დასახვის სახელმძღველო რჩევები.

- გამოავლინეთ კომპანიის მთავარი პირები, რომლებიც მონაწილეობას მიიღებენ ბიზნეს-მიზნების შემუშავებაში.
- განსაზღვრეთ რა უნდა გაკეთდეს, როდის და ვის მიერ.
- შეიმუშავეთ კომპანიაში ბიზნეს-მიზნების შემუშავების, გადახედვის და მართვის სისტემა.
- უზრუნველყავით მიზნების შესაბამისობა SMART-მოთხოვნილებებთან.
- დასახეთ კომპანიის მისიის ფორმულირებასთან და სტრატგეიულ მიზნებთან დაკავშირებული ბიზნეს-მიზნები.
- დარწმუნდით რომ თქვენი ბიზნესის მიზნები ლოგიკურად ურთიერთდაკავშირებულია და მთლიანობაში უზრუნველყოფენ სახსრების და პერსონალის ეფექტურ გამოყენებას ბიზნესის უფრო ფართო მიზნების რეალიზების ფარგლებში.
- თქვენი კომპანიის ყველა მუშაკს შეასწავლეთ და ჩართეთ ისინი ბიზნეს-მიზნების შემუშავების, გადასინჯვის და რეალიზაციის უწყვეტ პროცესში.

ბიზნეს-სტრატეგიის ფორმულირების შემდეგ ეტაპზე ხდება უშუალოდ სტრატგეგიის შემუშავება, რომლის შესახებ ქვემოთ გვექნება დაწვრილებითი საუბარი.

სტრატეგიის შემუშავება

სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის მესამე ეტაპი – თვითონ სტრატეგიის შემუშავებაა. მისიის ფორმულირებისა და სტრატეგიული მიზნების დასახვის (საქმიანი გარემოს ანალიზის

გათვალისწინებით) შემდეგ კომპანიის სტრატეგებს შეუძლიათ შეუდგნენ ბიზნესის სტრატეგიის შემუშავებას, რაც ჩვეულებრივ მდგომარეობს იმის განსაზღვრაში, თუ რამდენად შეესაბამება ფირმა თავის საქმიან გარემოს. ეს პროცესი მოიცავს ფირმის შესაძლებლობების და იმავდროულად დარგის მოთხოვნილებების იმგვარად განსაზღვრას, რომ ფირმამ შეძლოს მათი დაკმაყოფილება და კარგად ჩაეწეროს საქმიან გარემოში. ბიზნეს-სტრატეგიის ფორმულირების გზები ვითარდებოდა 70-იანი წლებიდან, ემპირიულმა გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ სტრატეგიის შემუშავება წარმატების მიღწევის წინაპირობაა როგორც მსხვილი კორპორაციისათვის, ისე მცირე საწარმოსთვის. ეფექტური სტრატეგიის დასახვა საკმაოდ რთული ამოცანაა, იგი მოითხოვს საქმიანი გარემოს გააზრებას და ფირმის არსებული მდგომარეობის დეტალურ ანალიზს, განსაკუთრებით მმართველის (ხელმძღვანელის) მიერ. მსს-თვის სტრატეგიების შემუშავების პროცესში საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს მფლობელ-ხელმძღვანელი ან მმართველი.

ჩატარებულმა გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ მსს-ს ხელმძღვანელის მიერ საქმიანი გარემოს სტრატეგიული თვალსაზრისით გააზრებას შეიძლება დიდი მნიშვნელობა ჰქონდეს წარმატებული სტრატეგიის შემუშავებისთვის. მკვლევარებმა აჩვენეს, რომ როდესაც მსს-ს ხელმძღვანელს არ ჰქონდა საქმიანი გარემოს სტრატეგიულად გააზრების უნარი, მისი ფირმა, როგორც წესი, ნაკლებ ეფექტურად საქმიანობდა.

ეფექტური სტრატეგიის შემუშავებისათვის სტრატეგიების სპეციალისტმა უნდა უპასუხოს რიგ საბაზო შეკითხვებს. სტრატეგიის შემუშავების პროცესი დაკავშირებულია ათ ძირითად შეკითხვაზე (რომლებიც სცილდება SWOT-ანალიზის ფარგლებს). ეს შეკითხვებია:

1. კონკრეტულად რა პროდუქტს ყიდის თქვენი ფირმა?
2. როგორ მომხმარებლებზე და ბაზარზეა გათვლილი თქვენი პროდუქცია?
3. რატომ ჭირდება მომხმარებელს თქვენს მიერ შეთავაზებული მომსახურება?
4. ვინ არიან თქვენი ძირითადი კონკურენტები? როგორია ბაზარზე მათი წილი?
5. რაში მდგომარეობს თქვენი კონკურენტების მთავარი ძლიერი მხარეები?
6. რა არის თქვენი კონკურენტების მთავარი სუსტი მხარეები?
7. როგორია თქვენი პროდუქტის (მომსახურების) ტექნიკური ალტერნატივები?
8. რაში მდგომარეობს თქვენი ფირმის ძალა?
9. რაში მდგომარეობს მისი სისუსტე?

10. წინა შეკითხვებზე პასუხების გათვალისწინებით რა სტრატეგიების შემუშავებაა საჭირო თქვენი ძლიერი მხარეების და კონკურენტების სისუსტეების სრულად გამოყენებისთვის?

ამრიგად, ადეკვატური სტრატეგიის შემუშავების ინტერესებიდან გამომდინარე მსს-ს სტრატეგმა უნდა მოძებნოს პასუხები მოცემულ კითხვებზე. დარგობრივი ანალიზის შედეგების, ფირმის რესურსების, მსს-ს სტრატეგიული მიზნების გათვალისწინებით.

კონკურენტული უპირატესობა

რა არის კონკურენტული უპირატესობა? რა გზით აღწევენ და ანვითარებენ ფირმები თავიანთ კონკურენტულ უპირატესობას? კონკურენტული უპირატესობები ესაა ის უნარები, რომლებიც უნდა გააჩნდეს კომპანიას ბიზნესის წარმატებისთვის. კონკურენტული უპირატესობის განსაზღვრებაში აღნიშნულია, რომ ესაა ორგანიზაციის უნარი კლიენტებს შესთავაზოს უკეთესი მომსახურება/პროდუქცია, ვიდრე კონკურენტებმა, რაც აძლევს მას საშუალებას ბაზარზე დაიკავოს უფრო მომგებიანი მდგომარეობა. კომპანიის კონკურენტული უპირატესობა შეიძლება იყოს: ტექნოლოგია, მარკეტინგული არხები, კვალიფიციური პერსონალი, უნიკალური კონკურენტული პოზიცია, პატენტები.

ნახ. 4.5 ფირმის სტრატეგია და კონკურენტული უპირატესობა

ელექტრონული ვაჭრობის ტექნოლოგიის გამოყენებამ, მსს-ს მისცა კონკურენტული უპირატესობა (ნახ. 4.5). ის მსს, რომლებსაც აქვთ ინტერნეტთან და კორპორაციულ ლოკალურ ქსელებთან კავშირი, შეძლებენ უფრო ხარისხიანი და გონივრული მარკეტინგული სტრატეგიების შექმნას, რომლებიც ეფუძნება ელექტრონული კომერციის უპირატესობებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ მსს-ს მიერ ინტერნეტის, როგორც ძლიერი მხარის გამოყენება, გამოიწვევს ეფექტური მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავებას. ფირმის მიერ მოპოვებული მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა მოიცავს შემდეგ ელემენტებს:

- უნიკალურ კონკურენტულ პოზიციებს.
- კომპრომისებს და ალტერნატივებს, რომლებიც უფრო ლოგიკურია, ვიდრე კონკურენტების.

- საქმიანობის სახეებს, რომლებიც შემუშავებულია კომპანიის სტრატეგიის შესაბამისად.
- ყველა სახის საქმიანობის შეთანხმების მაღალ დონეს.
- ოპერაციული ეფექტურობის მაღალ ხარისხს.

მაშინ როცა კომპანიის სხვადასხვა სახის საქმიანობა ავსებს ერთმანეთს, მაშინ კონკურენტები ნაკლებ მომგებიან მდგომარეობაში არიან იმ დრომდე, სანამ არ მიაღწევენ სისტემის შესაბამის მდგომარეობას. აქედან გამომდინარე სტრატეგებმა თავისი ფირმის უპირატესობის მისაღწევად უნდა გაანალიზონ როგორც თავისი ფირმის, ისე კონკურენტის რესურსები და შესაძლებლობები. მან გამოავლინა ორგანიზაციის უპირატესობის მიღწევის ცხრა წყარო:

- დიფერენციაცია;
- მცირე ხარჯები;
- ნიშური მარკეტინგი (მარკეტინგი შერჩეული საბაზრო ნიშის ფარგლებში);
- საქმიანობის ან ტექნოლოგიის ეფექტურობის მაღალი ხარისხი;
- ხარისხი;
- მომსახურება (სერვისი);
- ვერტიკალური ინტეგრაცია;
- სინერგია;
- ორგანიზაციის კულტურა, ხელმძღვანელობა და სტილი.

აქედან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ არ არსებობს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ერთადერთი ხერხი, თუმცა, შეიძლება მისი შეფასება სამი კრიტერიუმით. ამრიგად, მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა უნდა შეესაბამებოდეს შემდეგ მოთხოვნებს:

1) იყოს საკმარისად მნიშვნელოვანი, რათა უზრუნველყოს კომპანიის განმასხვავებელი თავისებურებები კონკურენტებთან შედარებით;
2) იყოს მდგრადი ცვალებად გარემო პირობებში და კონკურენტების შემოტევების საპასუხოდ;
3) კლიენტებისთვის იყოს ცნობადი და სარგებელთან ასოცირებადი.

კონკურენტული სტრატეგიები

კონკურენცია უდევს საფუძვლად ბიზნესის ყველა წარმატებას, თუ წარუმატებლობას. კონკურენტული სტრატეგია, გულისხმობს დარგში ხელსაყრელი კონკურენტული მდგომარეობის ძიებას, რომელიც წარმოადგენს კონკურენციის ძირითად არენას. კორპორაციული ბლოკის ის ნაწილი (მხარე), რომელიც უშუალოდ

შეეხება ბიზნესს, დაკავშირებულია სტრატეგიის ტიპთან, რომელსაც ფირმა ირჩევს ყოველ კონკურენტულ საქმიან გარემოში. კორპორაციული სტრატეგიის გრძელვადიანი წარმატებისთვის, დარგის სწორად შერჩევას აქვს მეტად დიდი მნიშვნელობა. არაერთხელ იყო დამტკიცებული, რომ ფირმის ეფექტური მოქმედების საუკეთესო წინაპირობაა, იმ დარგების მომგებიანობა, რომლებშიც იგი კონკურირებს. დარგები, რომლებშიც მოქმედებს ფირმა, გავლენას ახდენენ მის მიერ მოხმარებული რესურსების ერთობლივი გამოყენების ხარისხზე. დაკავშირებულობა გამოხატავს ფირმის უნარს შექმნას სინერგია მთელი თავისი ბიზნესის ფარგლებში. კონკრეტული კონკურენტული სტრატეგიები, რომლებსაც ფირმა იყენებს თითოეული დარგის ფარგლებში, ასევე გავლენას ახდენენ კორპორაციული საქმიანობის საერთო ეფექტურობაზე. მიუხედავად იმისა, რომ საკმაოდ უჩვეულოა შეხვდე კორპორაციას, რომელიც იყენებს კონკურენტული უპირატესობის ერთსა და იმავე წყაროს თავისი საქმიანობის ყველა დარგში, მნიშვნელოვანია ვაღიაროთ რომ კორპორაციის რესურსებს მხოლოდ მაშინ აქვთ რეალური ფასი, როდესაც ისინი გამოიყენება ანალოგიური მონათესავე სტრატეგიების ფარგლებში და იმისათვის რომ გაეგოთ, თუ როგორ უნდა იყოს მიღწეული კონკრეტული უპირატესობა და როგორ უნდა განისაზღვროს ცალკეული ფირმის შედარებითი მდგომარეობა დარგის ფარგლებში, შემუშავდა მონათესავე სტრატეგიების კონცეფცია. 80-იანი წლების დასაწყისში მონათესავე სტრატეგიებმა დიდი გავრცელება ჰპოვა. არსებობს კონკურენტული უპირატესობის ორი ტიპი, რომელიც შეიძლება მოიპოვოს ფირმამ: დაბალი ხარჯები და დიფერენციაცია. თუ გავაერთიანებთ კონკურენტული უპირატესობის ორ საბაზრო ტიპს და საქმიანობის ფარგლებს, რომელშიც ფირმა აპირებს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევას, მივიღებთ სტრატეგიების სამ მონათესავე ფორმას, რომლებიც განკუთვნილია დარგში საქმიანობის ეფექტურობის საშუალო დონის მიღწევისთვის. ესენია: ლიდერობა დანახარჯების შემცირებაში, დიფერენციაცია და ფოკუსირებული სტრატეგია. ფოკუსირებული სტრატეგია, თავის მხრივ, წარმოადგენს სტრატეგიების პირველი ორი ვარიანტის (დანახარჯების შემიცირება და დიფერენციაცია) ერთობლიობას.

თითოეული მონათესავე სტრატეგია დაკავშირებულია კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ფუნდამენტალურად განსხვავებულ გზებთან. იგი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს საძიებელი კონკურენტული უპირატესობის ტიპის შერჩევასა და სტრატეგიული მიზნის იმ მასშტაბების ერთობლიობას, რომელთა ფარგლებშიც იგი უნდა იყოს მიღწეული. კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად მიმართული ლიდერობა დანა-ხარჯების შემცირებაში და დიფერენციაციის სტრატეგია,

გამოიყენება დარგობრივი სეგმენტების ფართო სპექტრში. მეორე მხრივ, ფოკუსირებული სტრატეგიები ავლენენ სხვადასხვა დარგებში ფართო ვარირების ტენდენციას. კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად ფირმამ თავიდან ზუსტად უნდა განსაზღვროს მისი ტიპი საზღვრები, რომელშიც იგი აპირებს უპირატესობის მოპოვებას მიიჩნევენ რომ მონათესავე სტრატეგიების იდეა გამოყოფს ფირმის მოქმედების თანმიმდევრობას და თითოეულ სტრატეგიას, აკავშირებს ფირმის საერთო მისიასთან. მნიშვნელოვანია, რომ ფირმა არ შეფერხდეს შუა გზაზე და საბოლოოდ არ დაკარგოს უნიკალური კომპეტენტურობის მიღწევის შესაძლებლობა, რაც მოაპოვებინებს მას კონკურენტული უპირატესობას.

ლიდერობის სტრატეგია ხარჯების შემცირებაში

დაბალი ხარჯების მიხედვით, ლიდერი ხდება ის ფირმა, რომელსაც ყველაზე დაბალი დანახარჯები აქვს წარმოებაში და გააჩნია კონკურენტული უპირატესობა, ვინაიდან ნებისმიერ ბაზარზე შეუძლია წარმოადგინოს თავის პროდუქტი და მომსახურება ყველაზე დაბალ ფასად. ლიდერობა დანახარჯების შემცირებაში შეიძლება ყველაზე მისაღები სტრატეგია აღმოჩნდეს, თუ რა თქმა უნდა ფირმა შეძლებს ასეთი მდგომარეობის მიღწევას (Lynch, 2000). დანახარჯებში ლიდერობის წყალობით მიღებული უპირატესობა მოგების თვალსაზრისით, იანგარიშება საშუალო საბაზრო გასაყიდი ფასისა და წარმოების დანახარჯების სხვაობიდან (ნახ. 4.6). იმის გამო, რომ დანახარჯებში ლიდერი კომპანიის წარმოების ხარჯები უფრო მცირეა, ვიდრე კონკურენტებისა, მას შეუძლია უფრო დიდი მოგების მიღება (ნახ. 4.7)

ნახ. 4.6. სამი მონათესავე სტრატეგიის მახასიათებლები

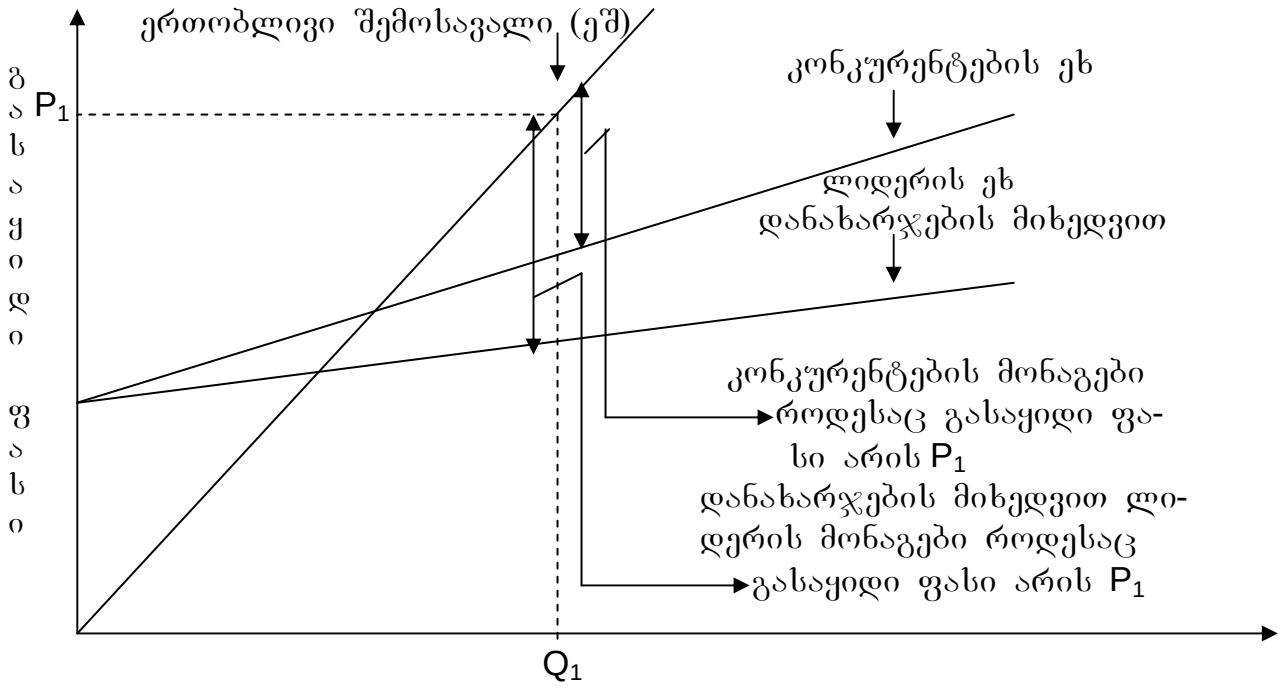
ლიდერობა დანახარჯებში. ხარჯების მიხედვით ლიდერად ითვლება ის კომპანია, რომელიც ყველაზე მცირე საწარმოო ხარჯებით ბაზარს აწვდის კარგი ხარისხის პროდუქციას. ასეთი კომპანიისთვის დაბალი საწარმოო ხარჯები უზრუნველყოფს

კონკურენტულ უპირატესობას და მას აქვს ფართო კონკურენტული დიაპაზონი.

1. **დიფერენციაცია.** დიფერენციაცია წარმოადგენს შესაფერის სტრატეგიას, თუ ფირმას უნარი აქვს მოახდინოს თავისი პროდუქციის და მომსახურების დიფერენცირება მათთვის მომხმარებლის თვალში ღირებული განმასხვავებელი თავისებურებების მინიჭების ხარჯზე და თუ დიფერენციაციასთან დაკავშირებული ხარჯები სავარაუდო დამატებითი ამონაგებზე ნაკლებია, ამ სტრატეგიისთვის კონკურენტული უპირატესობა მდგომარეობს დიფერენციაციაში და მას აქვს ფართო კონკურენტული დიაპაზონი.
2. **ფოკუსირებული სტრატეგიები.** ფოკუსირებული სტრატეგიის ფარგლებში ფირმა თავისი ძალისხმევის კონცენტრაციას ახდენს ერთ ან შეზღუდული რაოდენობის საბაზრო სეგმენტებზე. ფოკუსირებული სტრატეგიები იყენებენ განსხვავებებს დანახარჯების დინამიკაში ან მომხმარებლის განსაკუთრებულ მოთხოვნილებებს ბაზრის ფოკუსური სეგმენტების ფარგლებში. ორივე სახის ფოკუსირებული სტრატეგიის კონკურენტული დიაპაზონი ვიწროა. დაბალი ხარჯები იძლევა კონკრეტულ უპირატესობას ხარჯებზე ფოკუსირებული სტრატეგიისთვის, ხოლო დიფერენციაცია – დიფერენციაციაზე ფოკუსირებული სტრატეგიისთვის.

რადგან ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია ემყარება წარმოების მასშტაბის ხარჯზე მიღებულ ეკონომიას, გრძელვადიან პერსპექტივაში იგი უფრო მდგრადია. თუმცა, ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიასთან დაკავშირებულია გარკვეული რისკი. ხარჯების მიხედვით ლიდერობა არ შეიძლება იყოს მდგრადი შემდეგ შემთხვევებში:

1) კონკურენტებმა შეძლეს გამოეყენებინათ ასეთივე მიდგომა;
2) ცვლილებები მოხდა ტექნოლოგიის სფეროში;
3) თანდათან შესუსტდა საფუძვლები, რომლებსაც ემყარებოდა ლიდერობა ხარჯების მიხედვით.



P1 – ფასი 1
Q1 – რაოდენობა 1
ეხ – ერთობლივი ხარჯები

ნახ 4.7. საშუალო მოგება დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის ფარგლებში.

დიფერენციაციის სტრატეგია

დიფერენციაცია წარმოადგენს მონათესავე სტრატეგიების მეორე ტიპს. თუ კომპანიას არ შეუძლია ამოირჩიოს ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია, მაგრამ შეუძლია თავისი პროდუქტის დიფერენცირება და მასთან დაკავშირებული ხარჯების მოსალოდნელ დამატებით შემოსავალზე დაბლა შენარჩუნება, მაშინ ასეთი კომპანიისთვის შესაფერისი იქნება დიფერენციაციის სტრატეგია. დიფერენცირებული პროდუქტები და მომსახურება აკმაყოფილებს კლიენტების მოთხოვნილებებს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის ხარჯზე. ეს კომპანიას საშუალებას აძლევს ყურადღება გადაიტანოს იმ ფასეულობებზე, რომელიც დააწესებს შედარებით მაღალ ფასს პროდუქტზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, დიფერენციაცია მიზანშეწონილია მაშინ, როცა პროდუქტი ან მომსახურება აკმაყოფილებს კლიენტების მოთხოვნილებებს უკეთესად, ვიდრე სხვა კომპანიების პროდუქტი ან მომსახურება. ამრიგად, პროდუქტის დიფერენცირება კომპანიას აძლევს საშუალებას დააწესოს მასზე ფასი უფრო მეტი, ვიდრე საშუალო ფასია ბაზარზე ანალოგიურ პროდუქტზე. დიფერენციაციის სარეალიზაციოდ კომპანიამ ზუსტად უნდა განსაზღვროს თავისი მიზნობრივი ბაზარი და დარწმუნდეს იმაში,

რომ კლიენტები მზად არიან გადაიხადონ დიფერენციაციაში. მთელი რიგი აუცილებელი ხარჯების გამო, როგორიცაა ადმინისტრაციული ხარჯები და პერსონალის ანაზღაურება, დიფერენცირებული პროდუქტის ფასი, როგორც წესი, აჭარბებს ბაზრის საშუალო ფასს. იმის მიუხედავად, რომ დიფერენციაციის სტრატეგიას გააჩნია რიგი ღირსებები, მისი რეალიზაცია პრიობლემებთანაა დაკავშირებული.

პირველი პრობლემა მდგომარეობს იმ გათვლების სირთულეში, რომლებიც უჩვენებს დაფარავენ თუ არა კლიენტები პროდუქტის დიფერენციაციასთან დაკავშირებულ დამატებით ხარჯებს. მეორე პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ პროდუქტის წარმატებულმა დიფერენციაციამ შეიძლება მიიპყროს კონკურენტების ყურადღება, რომლებიც შეეცდებიან გადაიღონ წარმატებულად დიფერენცირებული პროდუქტი ან მომსახურება. ამ თვალსაზრისით გრძელვადიან პერსპექტივაში აღნიშნული სტრატეგია ნაკლებად სტაბილურია, ვიდრე ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია.

ფოკუსირებული (ნიშური) სტრატეგია

როდესაც ფირმისთვის არ გამოდგება ზემოთ აღნიშნული ორი სტრატეგია, მისაღები შეიძლება იყოს ფოკუსირებული სტრატეგია, რომელსაც ზოგჯერ უწოდებენ ნიშურს, ანუ ორიენტირებულს ბაზრის გარკვეული ნიშის მომსახურებაზე. ფოკუსირებული სტრატეგიის გამოყენებისას კომპანია იწყებს საბაზრო ნიშის ძიებას და სპეციალურად ამ დროს იგი შეიმუშავებს აღნიშნული ნიშის მომსახურებაზე ორიენტირებულ სტრატეგიას თავისი მიზნობრივი საბაზრო სეგმენტის ფარგლებში კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის მიზნით. ნიშურ სტრატეგიას ხშირად იყენებენ მსს-ები.

ნიშურ სტრატეგიასთან დაკავშირებულია ორი პრობლემა. პირველი – ზოგიერთ დარგში, სადაც წარმოების ეფექტიანობა საფუძვლად უდევს მასშტაბურობა, დაბალ ხარჯებზე ფოკუსირებული სტრატეგია განუხორციელებულია. მეორე პრობლემა – გრძელვადიან პერსპექტივაში ვიწრო სპეციფიკური საბაზრო ნიშები. შეიძლება ისევე ადვილად გაქრეს, როგორც გაჩნდა.

შუა გზაზე შეჩერების საშიშროება. ყოველი მონათესავე სტრატეგია მოითხოვს განსაკუთრებულ ძალისხმევას მაგალითად, ბაზრის სიდიდეს, პერსონალის უნარ-ჩვევებს და კვალიფიკაციას, კომპანიის ადმინისტრაციულ სტრუქტურას. სტრატეგები უნდა დარწმუნდნენ იმაში, რომ აირჩიეს ერთი მონათესავე სტრატეგია. თუ კომპანია იწყებს ერთი ან რამდენიმე მონათესავე სტრატეგიის განხორციელებას, მაგრამ წარმატებას ვერ აღწევს ვერცერთში, იგი ჩერდება შუა გზაზე ისე, რომ ვერ აღწევს კონკურენტულ

უპირატესობას. ასეთი არასახარბიელო მდგომარეობა შეიძლება შევადაროთ შტორმში რადიოლოკაციის გარეშე დარჩენილ გემს.

მონათესავე სტრატეგიები მსს-თვის

ეფექტური კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავებას სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს მსს-თვის. აღნიშნულის გათვალისწინებით ნახ. 4.8–ზე ნაჩვენებია მცირე ბიზნესში სამი მონათესავე სტრატეგიის გამოყენება.

ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია მსს-თვის გამოუსადეგარია. იგი გულისხმობს ხარჯების შემცირებას, მაგალითად მასშტაბის გავლენის ხარჯზე. მცირე ბიზნესს კი არ შეუძლია მასშტაბის ხარჯზე ეკონომიის გაწევა, რადგან მათ იშვიათად აქვთ დიდი კაპიტალი ახალი ტექნოლოგიის მუდმივი ინვესტირებისათვის

ხარჯების მიხედვით ლიდერობა არაა მიმზიდველი	დიფერენციაცია მიმზიდველია
ხარჯებზე ფოკუსირება შეიძლება მიმზიდველი იყოს არაა მიმზიდველი	დიფერენციაციაზე ფოკუსირება ძალიან მიმზიდველი სტრატეგია

მონათესავე სტრატეგიების პრიორიტეტულობა მსს-ის
- I – ფოკუსირება დიფერენციაციაზე
- II – დიფერენციაცია
- III – ფოკუსირება ხარჯებზე
- IV – ხარჯების მიხედვით ლიდერობა

ნახ. 4.8. მონათესავე კონკურენტული სტრატეგიები მიმზიდველობა მსს-თვის.

აღნიშნავენ, რომ თუ ფირმამ შეძლო უნიკალურობის მიღწევა მომხმარებლისთვის მნიშვნელოვანი პარამეტრების ხარჯზე, ე.ი. შეძლო უნიკალური გასაყიდი პროდუქტის შექმნა. ამრიგად, იგი წარმოადგენს ერთადერთ საწარმოს, რომელსაც შეუძლია კონკურენტებისგან სრულიად განსხვავებული პროდუქტის ან მომსახურების შეთავაზება. ამ დროს მას შეუძლია ამ პროდუქტზე ან მომსახურებაზე ფასის გაზრდა. ასეთ მიდგომასთან დაკავშირებული რისკი მდგომარეობს იმაში, რომ მსგავსი დიფერენციაციის მდგრადობა ხანგრძლივი ვერ იქნება, ვინაიდან კონკურენტები დაიწყებენ ამ უნიკალური გამოგონების იმიტირებას ან დროთა განმავლობაში იგი ნაკლებად საინტერესო გახდება

მომხმარებლისთვის. თუ ფასი ძალიან მაღალი იყო, მომხმარებელმა შეიძლება საერთოდ არ იყიდოს იგი. ამის მიუხედავად გასაყიდი უნიკალური პროდუქტი (მომსახურება) მაინც რჩება მიმზიდველ სტრატეგიად მცირე ფირმებისათვის, განსაკუთრებით თუ იგი გამოიყენება მესამე მონათესავე სტრატეგიასთან ერთად, რომლის ფარგლებში ფირმა მიმართავს თავის ძალისხმევას ბაზრის ვიწრო სამიზნე სეგმენტზე. ნიშის სტრატეგიის გამოყენება მსს-ის ძალიან მიმზიდველი სტრატეგიაა. ფოკუსირების გამოყენება ასევე შეიძლება ხარჯების მიხედვით ლიდერობისთვისაც, როდესაც ზოგიერთ საბაზრო სეგმენტზე ფოკუსირება განაპირობებს გარკვეულ უპირატესობებს დანახარჯების თვალსაზრისით.

ევროპაში 1500 წვრილი კომპანიის გამოკვლევის ჩატარების შედეგად დაადგინეს, რომ ის კომპანიები, რომელთა გაყიდვების და/ან მოგების მოცულობა 1990-იან წლებში იზრდებოდა, ჰქონდათ უკეთესი დიფერენცირებული პროდუქტი ან მომსახურება და ეს უზრუნველყოფდა კონკურენციის დონეს დაბალიდან საშუალომდე. მეორე გამოკვლევამ (3500 ბრიტანული კომპანია, რომლებიც მიეკუთვნებიან „დიდი ბიზნესის სუპერ ლიგას“) აჩვენა რომ ზრდის მაღალი ტემპით გამორჩეული ამ კომპანიების უმეტესობა ემსახურებოდა საბაზრო ნიშებს. სხვა სიტყვებით, რომ თქვათ, წარმატებული ფირმები, რომლებიც იყენებდნენ დიფერენციაციის სტრატეგიას, სავარაუდოდ თავისი ძალისხმევის ფოკუსირებას ახდენდნენ ბაზრის მიზნობრივ სეგმენტებზე.

სტრატეგიები კორპორაციულ დონეზე

კორპორაციული სტრატეგია განსაზღვრავს თუ ბიზნესის რა სფეროში უნდა იმოქმედოს კომპანიამ. იგი ადგენს „დიფერენცირებული პროდუქტი-ბაზარი“ ერთობლიობას და საქმიანობის მასშტაბებს. მაგალითად, თუ კომპანია გადაწყვეტს ახალ ბაზრებზე გასვლას, მან უნდა აირჩიოს ახალ ბაზარზე შეღწევის რომელიმე სტრატეგია, მაგალითად, საექსპორტო სტრატეგია ან ერთობლივი საწარმოს სტრატეგია. მცირე ბიზნესში მსს-ს მფლობელი-ხელმძღვანელი დიდ როლს თამაშობს კორპორაციულ დონეზე სტრატეგიის შემუშავებასა და ფირმის საქქმიანობის მიმართულების განსაზღვრაში. მსს-ში კორპორაციული სტრატეგია შეიძლება დაიყოს სამ ძირითად მიმართულებად: სპეციალიზაცია და დივერსიფიკაცია, ინტერნაციონალიზაცია და ვერტიკალური ინტეგრაცია/სუბსაიჯარო სისტემა. ქვემოთ განვიხილავთ თითოეულ მათგანს.

სპეციალიზაცია და დივერსიფიკაცია – ფუნდამენტური სტრატეგიებია კორპორაციულ დონეზე. ისინი ასახავენ ფირმის საქმიანობის მთელ მრავალფეროვნებას. სპეციალიზაციას და დივერსიფიკაციას ხშირად განსაზღვრავს პროდუქტების და

დარგების ან ფირმის სტრატეგიული ქვეგანყოფილებების მრავალფეროვნება. დივერსიფიკაციის დიდ მნიშვნელობას ადასტურებს მისი ფართო გამოყენება საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მოქმედი მრავალი ფირმის მიერ. არსებობს ორი ტიპის დივერსიფიკაცია:

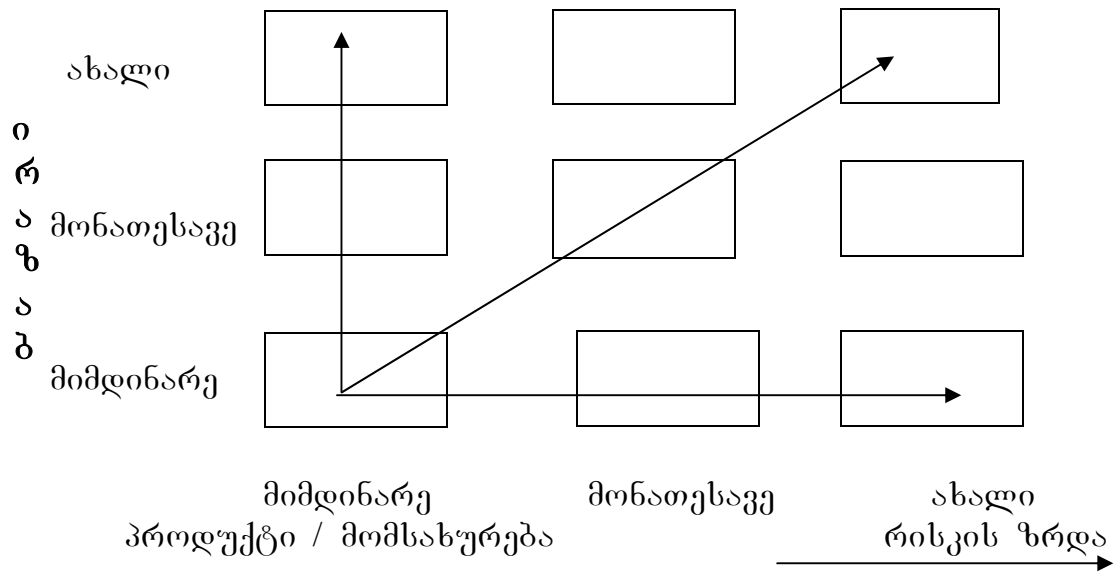
- დივერსიფიკაცია მონათესავე ბაზრებზე;
- დივერსიფიკაცია არამონათესავე ბაზრებზე.

თუ ფირმა იყენებს დივერსიფიკაციას, ე.ი. იგი თავისი ბაზრებიდან და პროდუქტებიდან გადადის საქმიანობის ახალ სფეროებზე. დივერსიფიკაცია შეიძლება განხორციელდეს ორი გზით. <u>პირველი</u> – დივერსიფიკაცია მონათესავე ბაზრებზე. ახალ ბაზარზე და ახალ წარმოებაზე გადასვლა გარკვეულ რისკთანაა დაკავშირებული, თუმცა მონათესავე ბაზარზე გადასვლა ან მონათესავე პროდუქტების წარმოების დაწყება, არცთუ სარისკოდ ითვლება. მონათესავე ბაზრებზე შესაძლებელია სამი ტიპის დივერსიფიკაცია:

- ინტეგრაცია წინ, რომლის ფარგლებში ფირმა თავის საქმიანობას აფართოებს სფეროში, რომელიც დაკავშირებულია საბოლოო მომხმარებლისთვის პროდუქტის მიწოდების შემდეგ რგოლთან, მაგალითად, განაწილების სფეროში.
- ინტეგრაცია უკან, რომლის ფარგლებში ფირმა თავის საქმიანობას აფართოებს იმ სფეროში, რომელიც დაკავშირებულია მისი საქმიანობისთვის საჭირო საწყის მასალებთან, მაგალითად, ნედლეულის და მასალების მიწოდების სფეროში.
- ჰორიზონტალური ინტეგრაცია, რომლის ფარგლებში ფირმა გადადის მონათესავე საქმიანობაზე.

მიუხედავად იმისა, რომ დივერსიფიკაციის მთავარი მიზეზი (მონათესავე ბაზრებზე) არის სინერგიის მიღწევა, ფირმამ შეიძლება მინიმუმამდე დაიყვანოს მასთან დაკავშირებული რისკი, თუ გადავა მონათესავე ბაზრებზე (ნახ. 4.9)

დივერსიფიკაციის <u>მეორე გზა</u> არამონათესავე ბაზრებზე გადის. როდესაც ფირმა გადადის არამონათესავე ბაზრებზე, იგი ექცევა ოპერაციული რისკის ქვეშ იმ დარგებში, სადაც მას არ ექნება საკმარისი ცოდნა წარმატების ძირითადი ფაქტორების შესახებ, ცხადია, იგი უფრო მაღალ რისკთანააა დაკავშირებული კომპანიის ხელმძღვანელისთვის. სპეციალიზაცია და დივერსიფიკაცია ტრადიციულად ითვლება სტრატეგიული კვლევების მთავარ მიმა-რთულებებად. მსს-ში დივერსიფიკაციის კვლევა აჩვენებს, რომ მრავალი მათგანისათვის სტრატეგიული სიტუაცია ხასიათდება რიგი მონათესავე პროდუქტების ან მათი ჯგუფების არსებობით.



ნახ. 4.9. პროდუქტის ბაზრის მატრიცა

დივერსიფიკაციასა და საქმიანობის ეფექტურობას შორის კავშირის თეორიულ ახსნას საფუძვლად უდევს პროდუქტების ან მომსახურების მრავალფეროვნების და მასშტაბის გავლენის ხარჯზე შეძენილი ეფექტურობა ან სწავლების და კვალიფიკაციის ან რისკის შემცირების ან ხელმძღვანელობის მხრიდან სტრატეგიული მართვის უნარის ხარჯზე შეძენილი ეფექტურობა.

სტრატეგიულ დაგეგმვასა და ფუნქციურ დივერსიფიკაციას შორის (მომსახურება და ბაზრები) შესაძლო კავშირის მსს-ში განხილვისას დადგინდა, რომ მსს-ს აქვთ გარკვეული სიძნელეები როგორც შიდა, ისე გარე ბარიერების გადალახვისას, რომლებიც კეტავენ იმ მომხმარებლებთან მიღწევის საშუალებას, რომლებსაც სჭირდებათ არატრადიციული სახის მომსახურებები (მაგ, კონსალტინგი მენეჯმენტის დარგში), ასევე საერთაშორისო ბიზნესით დაკავებულ მომხმარებელთან. აქტიური, ფუნქციურად დივერსიფიცირებული და/ან ინტერნაციონალიზაციაზე ორიენტირებული კომპანიები გაცილებით წარმატებით მოღვაწეობენ, ვიდრე კომპანიები, რომლებმაც აირჩიეს საპასუხო მოქმედებების ტაქტიკა და რომლებიც ფუნქციონალურად კონცენტრირებულები არიან ადგილობრივ ბაზრებზე. კომპანიების პირველი კატეგორიისათვის კონკურენტული უპირატესობა ეფუძნება მოქნილ სპეციალიზაციას (მაგალითად, ცალკეული მომხმარებლისათვის ან მათი კონკრეტული ჯგუფებისთვის მომსახურების ინდივიდუალიზაციას), მიწოდების ოპერატიულობას, ცოდნას და უნარ-ჩვევებს.

ევროპის საბანკო სექტორში დივერსიფიკაციის პრობლემის გამოკვლევამ საშუალება მოგვცა დაგვედგინა ურთიერთკავშირი დაგეგმილ დივერსიფიკაციასა და ბანკის სიდიდეს, ბანკის მმართველის მიერ კონკურენციის ხარისხის აღქმას, ბანკების მიერ ბაზრისთვის უპირატესობის მინიჭების ცვლილებას და წარსულში

ბანკის მომგებიანობის დინამიკას შორის. საბაზრო ნიშის შექმნა საკუთარი ბიზნესის დივერსიფიკაციის და მისთვის კონკურენტებისგან განმასხვავებელი თავისებურებების მინიჭების გზით, წარმოადგენს სტაბილური ზრდის საუკეთესო სტრატეგიას მცირე ფირმებისათვის. მეტად ეფექტურია საკუთარი საბაზრო ნიშის შექმნა ბაზრის ვიწრო სეგმენტზე. ზოგჯერ ეს სტრატეგია უკავშირდება ბაზარზე მიწოდების ხარვეზების (რომლებიც „რჩება“ მსხვილი კომპანიების შემდეგ) შევსებას.

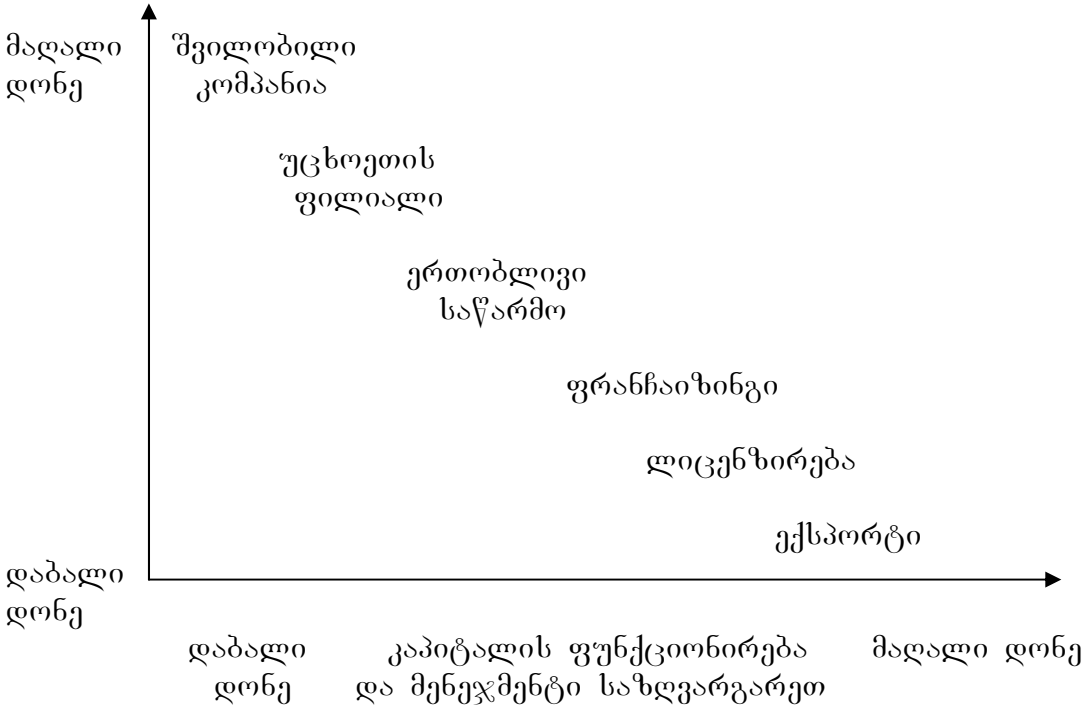
ინტერნაციონალიზაცია – ნიშნავს, რომ ფირმა მუშაობს საზღვარგარეთის ერთ ან რამდენიმე ბაზარზე, ანუ საერთაშორისო მასშტაბში. მსს-თვის ინტერნაციონალიზაცია წარმოადგენს მათი სტრატეგიის სულ უფრო მნიშვნელოვან კომპონენტს. მსს-თან მიმართებაში ინტერნაციონალიზაცია უნდა განვიხილოთ ზემოთ მოყვანილი სტრატეგიის ყველა სამი დონის თვალსაზრისით. განვიხილოთ ისინი დეტალურად. მსს-ში ინტერნაციონალიზაციის პროცესის გაგების მიზნით შემოტანილი იყო მთელი რიგი თეორიები და კონცეფციები. მაგალითად, შემოღებული იქნა მსს-ს ინტერნაციონალიზაციის ხუთი სტადია:

1) შიდა მარკეტინგი (ეროვნულ დონეზე);
2)პროდუქტის ექსპორტი სხვა ფირმებზე ადრე;
3) ექსპერიმენტულ საექსპორტო ოპერაციებში მონაწილეობა;
4) აქტიური საექსპორტო ოპერაციები;
5) დაგეგმილი (მუდმივად) და განხორციელებული საექსპორტო ოპერაციები.

მსს-ის ინტერნაციონალიზაციის თეორიებში განხილულია საზღვარგარეთული მიზნობრივი ბაზრების შერჩევა და მათთვის შესათავაზებელი პროდუქტების ან მომსახურების საკითხები, ასევე ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია. საზღვარგარეთულ ბაზარზე შეღწევის სტრატეგიები დაკავშირებულია საექსპორტო, სალიცენზიო და მმართველობის კონტრაქტებთან, ზუსტად ისევე, როგორც გაყიდვების ან შვილობილი საწარმოო ორგანიზაციების შექმნასთან. მსს-ის ინტერნაციონალიზაციის ფორმები და სტადიები მოცემულია ნახ. 4.10. განსაკუთრებით ფართოდაა გაშუქებული მსს-ის ინტერნაციონალიზაციის ისეთი სტრატეგია, როგორიცაა ექსპორტი. ამას გარდა, საზღვარგარეთის ბაზრებზე შეღწევის სტრატეგიები შეიძლება დაკავშირებული იყოს ფირმის შიდა განვითარებასთან (ფირმის რესურსების და პოტენციალის განვითარება) ან შეძენასთან (ყიდვასთან ან შეერთებასთან), ასევე საკუთრების ფორმების შერჩევის სტრატეგიასთან სხვადასხვა ფორმების გამოყენების ჩარჩოებში.

რაც შეეხება საკუთრების სხვადასხვა ფორმების გამოყენების სტრატეგიას, ამ შემთხვევაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ერთობლივ საწარმოებს. იმის მიუხედავად, რომ მსს-თვის ექსპორტი წარმოადგენს მეტად მნიშვნელოვან სტრატეგიას, ეს

ინტერნაციონალიზაციის მხოლოდ ერთი ელემენტია, ხშირად კი მოცემული პროცესის უბრალოდ პირველი ნაბიჯია. პირდაპირი ან არაპირდაპირი ექსპორტის გარდა ინტერნაციონალიზაციის პროცესი მოიცავს ისეთ ვარიანტებსაც, როგორიცაა საზღვარგარეთ საშუამავლო სავაჭრო ორგანიზაციების, საკუთარი საწარმოების შემუშავება, მენეჯმენტის და კაპიტალის ინტერნაციონალიზაცია. სტრატეგიები და ინტერნაციონალიზაციის დონეები უნდა განიხილებოდეს მსს-ს ხელმძღვანელის პირადი თვისებების (მისი სამეწარმეო მოტივაცია, შეხედულებები, ღირებულებები და მიზნები) გათვალისწინებით.



ნახ. 5.10. მსს-ის ინტერნაციონალიზაციის ფორმები და სტადიები

ექსპორტის სტრატეგია. ექსპორტს და ინტერნაციონალიზაციას დიდი მნიშვნელობა აქვს მრავალი მსს-ს გადარჩენის თვალსაზრისით, ვიანიდან მათ გააჩნიათ გაყიდვების მოცულობის ზრდის სტიმულირების, მწარმოებლობის ზრდის და ხარისხის გაუმჯობესების უზარმაზარი პოტენციალი. საექსპორტო საქმიანობის ფარგლებში ქვეყნის შიგნით წარმოებული საქონლის ექსპორტირება ხდება უცხოეთში. მსს-თვის ექსპორტი სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს. მაგალითად, ესპანეთის მცირე მეურნეობებში მოყვანილი ხილის ექსპორტირება ხდება ბრიტანეთის ბაზარზე. უცხოეთის ბაზრებზე პოტენციური მოთხოვნის შესახებ ინფორმაციის მიღება ინტერნეტის კორპორაციული ქსელების და საქმიანი კავშირების საშუალებით,

ხელს უწყობს მცირე ბიზნესის ჩართვას ინტერნაციონალიზაციის პროცესში.

საექსპორტო სტრატეგიის რეალიზაციას გააჩნია რიგი უპირატესობები და ნაკლოვანებები.

უპირატესობები:

- გავრცელების (გასაღების) დარგში კონტაქტის დამყარება იმპორტიორი ქვეყნის ფირმასთან;
- ამ ქვეყანაში ოპერაციების წარმოების აუცილებლობის არარსებობა;

ნაკლოვანებები:

- მაღალი სატრანსპორტო ხარჯები;
- ტარიფების ცვლილება;
- კონტროლის ნაკლები შესაძლებლობა;
- გადასახადი ადგილობრივი სადისტრიბუციო ქსელის მომსახურებაზე;
- პროდუქტზე კონკრეტული მომხმარებლის მოთხოვნილების გათვალისწინების სირთულე.

მიუხედავად იმისა, რომ საექსპორტო სტრატეგიას ძირითადად იყენებენ მწარმოებელი მსს, კვლევებმა აჩვენა, რომ მომსახურების სფეროს სულ უფრო მეტი მსს გეგმავს ინტერნაციონალიზაციას საექსპორტო სტრატეგიის რეალიზაციის ხარჯზე. მომსახურების სფეროში მოქმედი მსს-ის მფლობელები, რომლებიც ეწევიან საექსპორტო საქმიანობას, მიიჩნევენ მას მაღალშემოსავლიან და დაბალი რისკების მქონე სფეროდ. ამ ვარაუდს ადასტურებს საწარმოო სექტორში ჩატარებული სხვა კვლევებიც.

ლიცენზირება – მსს-ის ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიის განსხვავებული ფორმა, რომელიც მსს-ს საშუალებით აძლევს ისარგებლონ ლიცენზიის მიმცემი სათავო კომპანიის ტექნიკური გამოცდილებით. სალიცენზიო შეთანხმების საფუძველზე სათაო კომპანია საზღვარგარეთ არსებულ მეორე ფირმას აძლევს უფლებას აწარმოოს და/ან გაყიდოს პროდუქტი და ამ შეთანხმების ფარგლებში, ახორციელებს ლიცენზიატი კომპანიის (ლიცენზიის შემძენის) ტექნიკურ დახმარებას. ის კი თავის მხრივ ლიცენზიარს უხდის კომპენსაციას ლიცენზიით სარგებლობისთვის. სალიცენზიო საქმიანობას, როგორც ლიცენზიის გამცემისთვის, ისე მისი შემძენისთვის, აქვს როგორც უპირატესობები, ისე ნაკლოვანებები.

კომპანია ლიცენზიატისთვის სალიცენზიო ხელშეკრულების სარგებლიანობა – მდგომარეობს კომპანია ლიცენზიარის მიერ შემუშავებული ტექნოლოგიის ათვისების ან გამოყენების შესაძლებლობაში. შესაბამისად, კომპანია ლიცენზიარმა სხვა ფირმებს არ უნდა მისცეს ლიცენზია იმ ტექნოლოგიებზე, რომლებიც შედის მის უნიკალურ კომპეტენციაში. შესაბამისად

შეიძლება ითქვას, რომ ლიცენზირების სტრატეგიის უპირატესობებია.

უპირატესობები: (ლიცენზიის მიმღები)

- ლიცენზიატი იხდის ლიცენზიით სარგებლობის უფლებისათვის;
- ლიცენზიარი იღებს როიალტის მისი ლიცენზიით წარმოებული/
  /გაყიდული პროდუქციის ყოველი ერთეულისთვის;
- ტექნოლოგიების და ახალი ბაზრების ათვისების ნაკლებად ძვირი
  და სარისკო მეთოდი.

ნაკლოვანებები:

- მცირდება კონტროლის ხარისხი;
- შემოსავლის უფრო დაბალი პოტენციალი;
- ლიცენზიატი იღებს შესაძლებლობას აითვისოს ლიცენზიარის
  ტექნოლოგია (ნაუ-ჰაუ).

ფრანჩაიზინგი – მსს-ის ინტერნაციონალიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. ფრანჩიზა არის გავრცელების სისტემა, რომელიც საშუალებას აძლევს მიმწოდებელს შეუთანხმდეს დისტრიბუტორს თავისი პროდუქტის ან მომსახურების გაყიდვის თაობაზე წინასწარ შეთანხმებული პირობების მიხედვით. ფრანჩაიზინგის სტრატეგიის ფარგლებში, ფრანშიზას მიმწოდებელი კომპანია (ფრანჩაიზერი) ფრანჩიზას მყიდველს (ფრანჩაიზის) აძლევს უფლებას განახორციელოს შეთანხმებით გათვალისწინებული საქმიანობა. როგორც წესი, ფრანჩაიზერი ფრანჩაიზის სთავაზობს თავის ბრენდს და პერსონალის სწავლების მომსახურებას, ხოლო ეს უკანასკნელი იხდის პროცენტს ბრუნვიდან ფრანჩიზათი სარგებლობის უფლებისათვის. ფრანჩიზას ყველაზე ცნობილი მაგალითია McDonald's-ის რესტორნები. მცირე ბიზნესისთვის ფრანჩაიზინგის სტრატეგიის უპირატესობები და ნაკლოვანებები:

უპირატესობები:

- ფრანჩაიზა სარგებლის მიღების საშუალებას იძლევა ცნობილი ბრენდის სახელიდან;
- ფრანჩაიზი სარგებლობს ფრანჩაიზერის მომსახურებით თავისი პერსონალის სწავლებისას;
- ფრანჩაიზის შეუძლია მიიღოს ფრანჩაიზერის ფინანსური დახმარება;
- ფრანჩიზას ხელშეკრულების დადებამდე მსს-ს შეუძლია გაეცნოს სხვა ფრანჩაიზების მიღწევებს, რომლებიც დაადასტურებენ ამ შენაძენის მიზანშეწონილობას.

ნაკლოვანებები:

- ფრანჩაიზათი სარგებლობის გადასახადი;
- კონტროლი ფრანჩაიზერის მხრიდან;
- საშიშროება იმისა, რომ ზოგიერთმა ფრანჩაიზერმა არ შეასროლოს თავისი დაპირებები.

ბოლო დროს ფრანჩაიზინგმა დაადასტურა, რომ იგი წარმოადგენს მსს-თვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს სტრატეგიას.

ფრანჩიზას ხელშეკრულებები შეიძლება დაიყოს ორ ტიპად: ფრანჩიზა პროდუქტზე ან მომსახურებაზე და ფრანჩიზა ბიზნესის წარმოებაზე. პირველი ტიპის დროს ფრანჩაიზერი სთავაზობს თავის პროდუქტს, ფრანჩაიზი კი ჰყიდის მას საბითუმო და საცალო წერტილების საშუალებით. ამის მსგავსად, როდესაც ფრანშიზას საგანს შეადგენს მომსახურების სახე, ფრანჩაიზი იძენს უფლებას გაყიდოს ეს მომსახურება ფრანჩაიზერის საფირმო ნიშნით. პროდუქტის ან მომსახურების ფრანჩაიზინგის ფარგლებში, ფრანჩაიზერს არა აქვს შესაძლებლობა გააკონტროლოს ფრანჩაიზის ბიზნესი. ფრანჩაიზინგის სტრატეგიის მეორე ტიპის დროს ფრანჩაიზი მოქმედებს ფრანჩაიზერის საფირმო ნიშნით, რომელიც თავის მხრივ მკაცრად აკონტროლებს მის საქმიანობას.

ერთობლივი საწარმოების და პარტნიორების სტრატეგია

ერთობლივი საწარმოს შექმნა წარმოადგენს საზღვარგარეთულ ბაზარზე შესვლის სტრატეგიას საზღვარგარეთულ კომპანიასთან გაერთიანების ხარჯზე პროდუქტების ან მომსახურების წარმოების მიზნით ითვლება, რომ ესაა მეტად სასარგებლო სტრატეგია მსს-ს ინტერნაციონალიზაციისთვის. ერთობლივი საწარმოების შესახებ შეთანხმების ჩარჩოებში როგორც სამამულო, ისე საზღვარგარეთული მხარეები ერთობლივად სარგებლობენ აქტივებით და ცოდნით, თუმცა პრაქტიკულად ერთობლივ საწარმოს შეიძლება ჰქონდეს რამდენიმე განსხვავებული ფორმა. ერთობლივი საწარმოები ასევე ფართოდ გამოიყენება უცხოეთის ბაზრებზე გასვლის მიზნით. როგორც წესი, უცხოური კომპანიები გვთავაზობენ ბიზნესის წარმოების ახალ ტექნოლოგიებს და მეთოდებს, მაშინ როცა ადგილობრივ კომპანიებს უკვე აქვთ ჩამოყალიბებული საქმიანი ურთიერთობები, იურიდიულად გაფორმებული სტატუსი და მათ უკვე დაიმკვიდრეს ადგილი ქვეყნის შიდა (სამამულო) ბაზარზე. განასხვავებენ ერთობლივი საწარმოების ოთხ ტიპს: სალიცენზიო, კონტრაქტის მიხედვით წარმოების განმახორციელებელი, კონტრაქტის მიხედვით მართული და საერთო მფლობელობაში მყოფი.

დღეისათვის ერთობლივი საწარმოები გახდა მსს-ის ბიზნესის გაფართოების პოპულარული მეთოდი. ერთიობლივი საწარმოს პირობებში ბოლომდე გამოუყენებელი რესურსები შეიძლება

ვაქციოთ მოგებად. ერთობლივ საწარმოებს აქვთ რიგი უპირატესობები განსაკუთრებით მცირე კომპანიებისთვის:

- ერთობლივი საწარმოს სტრატეგიის ხარჯზე შეზღუდული ფინანსური რესურსების მქონე და მენეჯმენტში გამოუცდელმა მცირე კომპანიამ შეიძლება მიიღოს ახალ ბაზარზე შესაღწევად აუცილებელი რესურსები;
- ერთობლივი საწარმოს არსებობა ამცირებს ნაციონალურ ბაზარზე უცხოური კომპანიის საქმიანობასთან დაკავშირებულ პოლიტიკურ დაძაბულობას;
- ერთობლივი საწარმოს არსებობა იძლევა ადგილობრივ ბაზრებზე და მარკეტინგულ არხებზე, ასევე ნედლეულის ადგილობრივ მიმწოდებლებზე და საწარმოო სიმძლავრეებზე გასვლის საშუალებას;
- ერთობლივი წარმოება ამცირებს ინვესტირების რისკს პროექტში მხარეების ერთობლივი მონაწილეობის ხარჯზე.

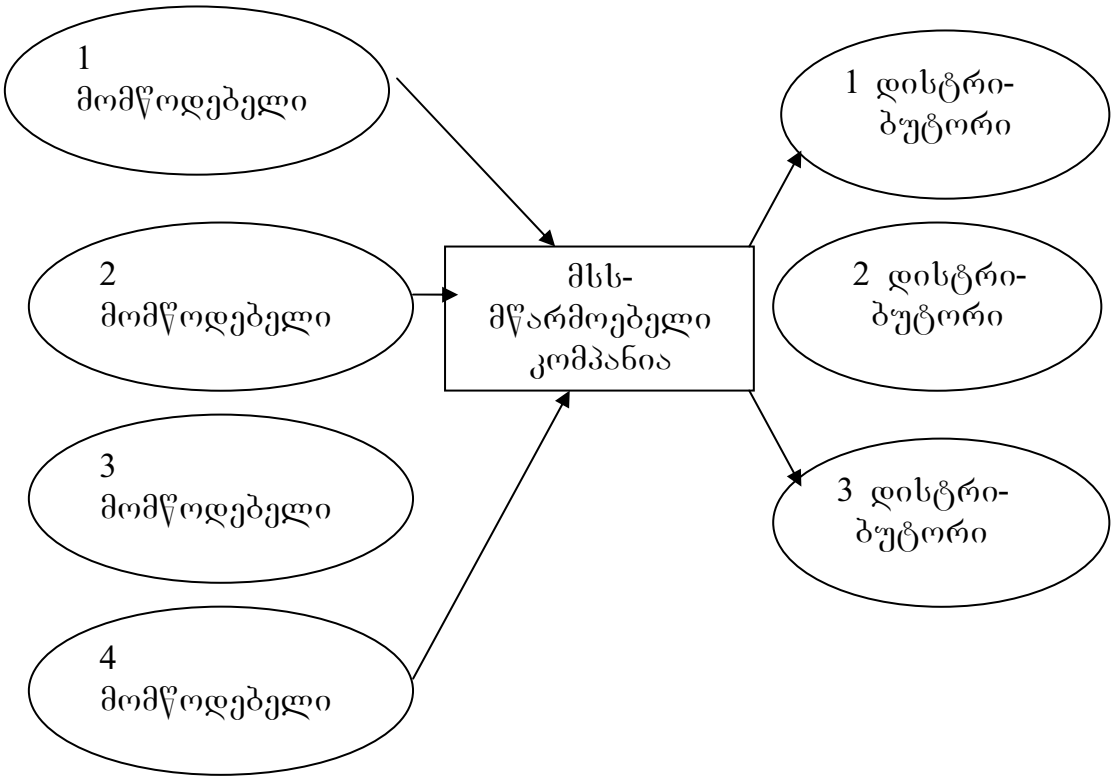
აღნიშნული უპირატესობების მიუხედავად, კომპანიამ, რომელიც ინტერნაციონალიზაციის მიზნით აპირებს აღნიშნული სტრატეგიის გამოყენებას, უნდა გაითვალისწინოს მისი ნაკლოვანებებიც. ერთობლივი საწარმოების ჩართვა გლობალურ სტრატეგიაში რთულია. კიდევ ერთი პრობლემა იჩენს თავს გლობალურ და ადგილობრივ დონეებზე მენეჯმენტის შეუსაბამობისას. ერთობლივი საწარმოს მართვა შეიძლება რთული იყოს, რადგან იგი მოითხოვს განაწილების აუცილებლობას, ერთობლივი გადაწყვეტილებების მიღებას, განსაკუთრებით მაშინ, როცა მთავარი კომპანია ერევა მეორის საქმიანობაში. ბევრმა ერთობლივმა კომპანიამ განიცადა კრახი და დაიშალა პარტნიორთა შორის საგადასახადო ინტერესების კონფლიქტის გამო. არ არსებობს ერთობლივი საწარმოს გრძელვადიანი წარმატების განმსაზღვრელი მეთოდი. თუმცა ერთობლივი საწარმოების ნაკლოვანებების მიუხედავად, ამ სტრატეგიას უფრო ხშირად იყენებენ მსს-ები.

ვერტიკალური ინტეგრაცია. ვერტიკალური ინტეგრაციისა და სუბსაიჯარო საქმიანობის სტრატეგიები წარმოადგენენ მსს-ის კორპორაციული სტრატეგიის მესამე მიმართულებას. ვერტიკალური ინტეგრაცია ძირითადად დაკავშირებულია დამატებით კავშირებზე კონტროლის განხორციელების სტრატეგიასთან წარმოებისა და მომსახურების ან საქონლის გაყიდვის ფასეულობის ჯაჭვის ფარგლებში. ვერტიკალური ინტეგრაცია წარმოადგენს ფირმის ჩანერგვას ფასეულობათა ჯაჭვის იმ რგოლებში, რომლებსაც ემსახურებიან მისი მომწოდებლები ან დისტრიბუტორები. ვერტიკალური ინტეგრაციის პოტენციური უპირატესობების პრაქტიკული რეალიზაციისთვის ფირმას უნდა გააჩნდეს მრავალფეროვანი და სპეციალიზირებული უნარ-ჩვევები და ცოდნა. ვერტიკალური

ინტეგრაცია წარმოადგენს მსხვილი ფირმების ერთ-ერთ მთავარ სტრატეგიას. თუმცა, იგი ასევე მისაღებია კორპორაციული სტრატეგიის თვალსაზრისით მსს-თვის. გამარტივებული ფორმით ვერტიკალური ინტეგრაცია ნიშნავს, რომ ფირმას შეუძლია მოახდინოს ინტეგრაცია მომწოდებლებთან ან დისტრიბუტორებთან მეტი დამატებითი ფასეულობის შექმნის მიზნით. დავუშვათ, რომ მსს საქმიანობს ბავშვთა კვების წარმოების სფეროში. საწარმო ყიდულობს ნედლეულს (რძე, ხილი, ვიტამინური დანამატები) სხვადასხვა მომწოდებლებისგან, შემდეგ აწარმოებს ბავშვთა კვების პროდუქტებს, შეფუთავს მას და ნახულობს გასაღების ბაზარს. ამის შემდეგ იგი ვაჭრობის სხვადასხვა კომპანიების საშუალებით მზა პროდუქტებს ყიდის ნაციონალური მასშტაბის ბაზრებზე. დამატებითი ფასეულობის შექმნის მიზნით მსს შეუძლია თავისი ძალისხმევა გააერთიანოს ერთ-ერთ თავის მომწოდებელთან ან დისტრიბუტორთან. ეს ფირმას მისცემს საშუალებას მიაღწიოს სინერგიას ორი ფირმის გაერთიანების შედეგად, რომელთაგან თითოეული სპეციალიზირდება თავის სფეროში. ვერტიკალური ინტეგრაცია შეიძლება განხორციელდეს ორგვარად: ინტეგრაცია „უკან", ინტეგრაცია „წინ".

ინტეგრაცია „უკან". ამ სხვადასხვაობის ჩარჩოებში მსს-ის სტრატეგიები ერთიანდება ნედლეულის ერთ-ერთ მომწოდებელთან. გაერთიანება მიმართულია ნედლეულით მომარაგების უზრუნველყოფისკენ უფრო დაბალ ფასებში, ვიდრე ის ფასები, რასაც იხდიან მისი კონკურენტები. მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნა, რომ შეერთების შემდეგ კომპანიამ, როგორც მომწოდებელმა უნდა შეინარჩუნოს თავისი კონკურენტული უპირატესობა. ინტეგრაცია „უკან" მოცემულია ნახ. 4.11.

ინტეგრაცია „წინ". თუ კომპანიას სიძნელეები ექმნება თავისი პროდუქციის რეალიზაციისას, იგი ცდილობს გაერთიანდეს ერთ-ერთ თავის დისტრიბუტორთან ხარჯების დარგობრივ ჯაჭვში წინ მოძრაობისას. ასეთი ინტეგრაცია ატარებს „წინ" ინტეგრაციის სახელწოდებას. ინტეგრაცია „წინ" საშუალებას აძლევს მსს-ს მიიზიდოს კლიენტები და უზრუნველყოს თავისი პროდუქციის უპირატესობა. ვერტიკალური ინტეგრაცია არ შემოიფარგლება მხოლოდ მწარმოებელი მსს-თი. ვერტიკალური ინტეგრაციის შესწავლისას მხედველობაში უნდა მივიღოთ, რომ დროთა განმავლობაში მისი პირობები უნდა იცვლებოდეს კონკურენციის პირობების, კორპორაციული სტრატეგიის მიზნების, ტექნოლოგიური სიახლეების და სხვა ფაქტორების მიხედვით.



ნახ 4.11. ვერტიკალური ინტეგრაცია (ინტეგრაცია „უკან“).

სწორედ მათ საფუძველზე უნდა მოხდეს ვერტიკალური ინტეგრაციის ტიპის შერჩევა, ანუ, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება დროის თითოეულ კონკურენტულ პერიოდს.

სუბსაიჯარო საქმიანობა. სუბსაიჯარო საქმიანობა მსს-თვის წარმოადგენს კორპორაციული დონის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან სტრატეგიას. ასეთ შემთხვევაში მსს იწყებს პროდუქტის წარმოებას და სთავაზობს თავის მომსახურებას სხვა ფირმას, რომელიც თავისთავზე იღებს მისი რეალიზაციის ვალდებულებებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პატარა (წვრილი) ფირმა აწარმოებს პროდუქციას და მომსახურებას უფრო მსხვილი ფირმისთვის, როგორც მომხმარებლისთვის, მისი კონკურენტული მოთხოვნილებების მიხედვით. სუბსაიჯარო სტრატეგიის ჩარჩოებში დაკვეთის მიხედვით შესრულებული სამუშაო უნდა შეესაბამებოდეს ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ სტანდარტებს და შესრულდეს დადგენილ ვადებში. მთლიანობაში სუბმეიჯარეს უნდა ჰქონდეს საკმარისი გამოცდილება, რაც აუცილებელია სამუშაოს ხარისხიანად შესასრულებლად, იცნობდეს მუშაობის თანამედროვე მეთოდებს (წარმოების და სხვა), ასევე, გააჩნდეს კომინიკაბელური და მოლაპარაკებების ჩვევები. სუბსაიჯარო საქმიანობის მთავარი ნაკლია შედარებით

უფრო დაბალი მოგება, რისი მიზეზიცაა მოლაპარაკებების პროცესის დროს სუბმეიჯარის სუსტი საწყისი პოზიციები.

დასკვნები

- სტრატეგიის შემუშავება და ფორმულირება წარმოადგენს მსს-ის მენეჯერების (ხელმძღვანელების) ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ამოცანას. სტრატეგიის ფორმულირებას ხშირად უწოდებენ სტრატეგიულ ან გრძელვადიან დაგეგმვას; იგი დაკავშირებულია მსს-ის მისიის, მიზნებისა და სტრატეგიის შემუშავებასთან. ამრიგად, მსს-ს სტრატეგიის შემუშავების პროცესი მოიცავს სამ მთავარ ელემენტს: <u>პირველი</u> – მცირე და საშუალო საწარმოს (მსს) სტრატეგიული ხედვისა და მისიის სტრატეგიის შედგენა, <u>მეორე</u> – ორგანიზაციული და სტრატეგიული მიზნების შემუშავება, <u>მესამე</u> – ბიზნეს-სტრატეგიის შემუშავება. ახლახან ჩატარებული კვლევების შედეგები აჩვენებენ, რომ ის მსს, რომლებიც ფორმალურად ან არაფორმალურად იყენებენ შემუშავებულ სტრატეგიებს, მთლიანობაში უფრო ავლენენ წარმატებული საქმიანობის ტენდენციას, ვიდრე ისინი, რომლებიც ამას ყურადთღებას არ აქცევენ.
- სტრატეგიის ფორმირებისა და შემუშავების პირველ ეტაპზე ხდება სტრატეგიის ხედვისა და მისიის შემუშავება. სტრატეგიული ხედვა ასახავს იმას, თუ როგორი უნდა გახდეს კომპანია მომავალში, მაშინ, როცა მისია გამოხატავს ფირმის მთავარ განზრახვას, მისი არსებობის მიზანს, ე.ი. რისთვის არსებობს იგი, როგორია მისი ბიზნესის ბუნება და როგორი კლიენტების მომსახურებას და დაკმაყოფილებას აპირებს იგი. წარმატებულად ფორმულირებული მისია შეიცავს ხუთ მახასიათებელს: იგი განსაზღვრავს ბიზნესს, რომელშიც ფირმა აპირებს საქმიანობას; მიუთითებს ფირმის იმ ნიშნებს და თავისებურებებს, რომლებიც მას განასხვავებენ კონკურენტებისგან; საშუალებას აძლევს მას ჩამოაყალიბოს თავისი მიზნები; მოტივაციას უქმნის და მობილიზაციას უკეთებს პერსონალს, როგორც ფირმის შიგნით, ისე მის გარეთ. კორპორაციული მისია ფირმის ბიზნესისთვის ასრულებს სამ მნიშვნელოვან როლს: განსაზღვრავს ფირმის მოძრაობის მიმართულებას, „აკანონებს“ მას ყველა დაინტერესებული პირის თვალში, მოტივაციას უქმნის პერსონალს.
- ალბათ, მისიის შემუშავებაში ყველაზე მთავარია ფირმის ბიზნესის სწორად განსაზღვრა. ფირმის ბიზნესის სწორად განსაზღვრისათვის სტრატეგიის შემმუშავებელმა სპეციალის-

ტებმა უნდა გაარკვიონ აღნიშნული ბიზნესი, განსაზღვრონ როგორია ფირმის მიზნობრივი ბაზარი კლიენტების ჯგუფების თვალსაზრისით და განსაზღვრონ გამოყენებული ტექნოლოგიები. ჩატარებული კვლევების თანახმად მსს-ის მისიის ფორმულირების შემუშავების ძირითადი მიზეზებია:

1) ბიზნეს-სტრატეგიის შემუშავება და დაგეგმვა;
2) მოგების და ზრდის ტემპების გაზრდა;
3) მეწარმისა და მისი პერსონალისთვის საერთო მოლოდინების მოტივირება;
4) ხელმძღვანელისთვის/მეწარმისთვის და მისი პერსონალისთვის კომპანიის მოძრაობის მიმართულების გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა.

- მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის სტრატეგიის შემუშავების მეორე ეტაპზე განსაზღვრავენ მიზნებს. მიზნები წარმოადგენენ კომპანიის დაგეგმილი საქმიანობის საბოლოო შედეგს; მათ მისია გადაჰყავთ კონკრეტული მიზნების სიბრტყეში, რომლებიც განსაზღვრავენ (ახდენენ ფორმირებას) მოძრაობის მიმართულებას და საქმიანობის სახეებს ბიზნესის ჩარჩოებში.
- ბიზნესის მიზნები, განსაკუთრებით კი მაშინ, როცა საუბარია მცირე ბიზნესზე, უნდა იყოს შემუშავებული მისიის ფორმულირების საფუძველზე. ეფექტური მიზნები უნდა პასუხობდეს SMART-მოთხოვნებს: ისინი უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რეალისტური და გააჩნდეს განსაზღვრული დროითი საზღვრები. აღვნიშნოთ მსს-თვის ეფექტური მიზნების შემუშავების უპირატესობები:

1) მსს-ს ხელმძღვანელ-მფლობელს უჩნდება საკუთარი ძალების რწმენა;
2) მაღლდება მენეჯერების მოტივაცია და უზრუნველყოფილია ბიზნესის განვითარების ნათელი მიმართულება;
3) იზრდება მწარმოებლურობა, რაც თავის მხრივ უზრუნველყოფს ორგანიზაციულ ეფექტურობას;
4) შედგენილია ფირმის საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმები;
5) მენეჯერების მხრიდან გაზრდილია ფირმის საქმიანობის კონტროლის ეფექტურობა.

- ფირმის მიზნების კლასიფიცირება შეიძლება სხვადასხვა თვალსაზრისით. მიზნები შეიძლება იყოს სტრატეგიული ან ოპერაციული, რაოდენობრივი ან ხარისხობრივი. დაგეგმვის პერიოდის მიხედვით მიზნები შეიძლება იყოს გრძელვადიანი, საშუალო ვადიანი და მოკლევადიანი, ფინანსური და არა ფინანსური.

- სტრატეგიის ფორმულირების მესამე ეტაპს შეადგენს – სტრატეგიის შემუშავება. სტრატეგიის შემუშავება დაკავშირებულია იმის გარკვევასთან, თუ როგორ მოახდენს ფირმა ყველაზე უკეთ საქმიან გარემოში ჩართვას. ეს უკავშირდება ფირმის შესაძლებლობების განსაზღვრას, ასევე, დარგის მოთხოვნილებებს. ეფექტური სტრატეგიის შესამუშავებლად საჭიროა პასუხი გაეცეს ზოგიერთ მთავარ კითხვას SWOT-ანალიზის ფარგლებს გარეთ.
- კონკურენტული სტრატეგია ესაა დარგში ხელსაყრელი კონკურენტული პოზიციის ძიება ისეთ ფუნდამენტალურ არენაზე, რომელზეც ხორციელდება კონკურენცია. იმის გასარკვევად, თუ როგორ მიიღწევა კონკურენტული უპირატესობა და როგორ განვსაზღვროთ ფირმის შეფარდებითი მდგომარეობა დარგში, შემუშავებული იყო მონათესავე სტრატეგიების ცნება. ამ კონცეფციაში გაერთიანებულია სტრატეგიის რამდენიმე კატეგორია: ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია, დიფერენციაციისა და ფოკუსირებული სტრატეგია. ხარჯების მიხედვით ლიდერობის და დიფერენციაციის სტრატეგიები უფრო უნივერსალურებია, მათი გამოყენება შესაძლებელია (მისაღებია) კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად დარგების ფართო სპექტრში, მაშინ როცა ფოკუსირებული სტრატეგიები ძლიერ განსხვავდებიან დარგების მიხედვით. ასევე განსხვავდება ერთმანეთისგან კონკურენტული დარგის შესაფერისი მონათესავე სტრატეგიები. იმის გამო, რომ მცირე ბიზნესში მასშტაბი არ ახდენს ისეთ გავლენას, როგორც მსხვილი კომპანიების შემთხვევაში, ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია ნაკლებად მიმზიდველია მსს-თვის. დიფერენციაცია კი პირიქით, ითვლება სტრატეგიის საკმაოდ მიმზიდველ ვარიანტად მსს-თვის, განსაკუთრებით კი მონათესავე სტრატეგიების მესამე კატეგორიასთან ერთობლივად. მაგალითად, როდესაც ფირმა ირჩევს ვიწრო მიზნობრივ ბაზრის სეგმენტს და იყენებს დიფერენციაციის ან ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიას. როდესაც ფირმა ირჩევს ფოკუსირებული დიფერენციაციის სტრატეგიას, ითვლება, რომ იგი მისდევს ნიშის სტრატეგიას. სტრატეგიის ეს ვარიანტი საკმაოდ მიმზიდველია მსს-თვის. ფოკუსირებული ასევე შეიძლება იყოს ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია, როცა ძალისხმევის მიმართვა ბაზრის განსაზღვრული სეგმენტისაკენ, ხარჯების სფეროში იძლევა ზოგიერთ უპირატესობებს.
- მსს-თვის შემუშავებული კორპორაციული სტრატეგია შეიძლება დაიყოს სტრატეგიების სამ ძირითად ჯგუფად:

სპეციალიზაცია და დივერსიფიკაცია, ინტერნაციონალიზაცია, ვერტიკალური ინტეგრაცია/სუბიჯარა.

- სპეციალიზაცია და დივერსიფიკაცია წარმოადგენენ ფუნდამენტურ კორპორაციულ სტრატეგიებს, რომლებიც ასახავენ ფირმის მრავალფეროვან საქმიანობას. არსებობს დივერსიფიკაციის ორი ტიპი: დივერსიფიკაცია მონათესავე და არამონათესავე ბაზრებზე. დივერსიფიკაციის პროცესში ფირმა გადადის თავისი ამჟამინდელი ბაზრიდან და პროდუქტებიდან ახალ სფეროებში. საბაზრო (ბაზრის) ნიშის შექმნა კონკურენტებისგან საკუთარი ბიზნესის დიფერენციაციის ხარჯზე, წარმოადგენს სტრატეგიას, რომელმაც შესაძლოა საწარმოებს მისცეს სტაბილური ზრდის შანსი.
- მსს-ის ინტერნაციონალიზაციის თეორიებში განხილულია საზღვარგარეთ მიზნობრივი ბაზრების შერჩევის საკითხები, საზღვარგარეთის მიზნობრივი ბაზრებისთვის მისაწოდებლად შერჩეული პროდუქტები და მომსახურებები, ასევე ბაზრებზე შეღწევის სტრატეგიები. საერთაშორისო ბაზრებზე შეღწევის სტრატეგია დაკავშირებულია ექსპორტის, ლიცენზირების და მმართველობის კონტრაქტებთან, ზუსტად ისე, როგორც გაყიდვების ორგანიზაციის მეთოდებთან ან შვილობილი საწარმოების შექმნასთან.
- ექსპორტი ნიშნავს საქონლის გატანას მწარმოებელი ფირმის ქვეყნიდან სხვა ქვეყნებში გაყიდვის ან მარკეტინგული მიზნებით. ლიცენზირება საშუალებას აძლევს მსს-ს მიიღოს სარგებელი კომპანია-ლიცენზიარის ტექნოლოგიური გამოცდილების გამოყენების შედეგად, რომელიც მოცემულ ქვეყანაში მოქმედ მსს-ს – ლიცენზიატს აძლევს პროდუქციის წარმოების და/ან გაყიდვის უფლებას. სალიცენზიო შეთანხმების პირობების მიხედვით ლიცენზიარი თავის ტექნოლოგიურ გამოცდილებას გადასცემს კომპანია-–ლიცენზიატს, ხოლო ეს უკანასკნელი ლიცენზიარს უხდის საფასურს ლიცენზიის გამოყენებისთვის. მსს-ს ინტერნაციონალიზაციის მეორე პოპულარული ფორმაა ფრანჩაიზინგი. ფრანჩაიზინგის სტრატეგიის ჩარჩოებში კომპანია – ფრანჩაიზერი (ფრანჩიზას მიმწოდებელი კომპანია) ფრანჩაიზის სხვა კომპანიას აძლევს უფლებას განახორციელოს მათი შეთანხმებით გათვალისწინებული საქმიანობები ფრანჩაიზერის ბრენდის სახელის გამოყენებით. ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიის მეორე ვარიანტია – ერთობლივი საწარმოების შექმნა, ე.ი. საზღვარგარეთულ ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია ამ ბაზარზე მოქმედ ადგილობრივ ფირმასთან ძალისხმევის გაერთიანების გზით, საქონლისა და მომსახურების წარმოების ან გაყიდვის

მიზნით. მთლიანობაში, მსს-ის ინტერნაციონალიზაციის მიზნით ერთობლივი საწარმოების შექმნის სტრატეგია, წარმოადგენს წარმატებულ სტრატეგიას. მსს-თვის გამოსადეგ კორპორაციული სტრატეგიის მესამე ვარიანტს წარმოადგენს-ვერტიკალური ინტეგრაცია და სუბსაიჯარო საქმიანობა. ვერტიკალური ინტეგრაცია ძირითადად დაკავშირებულია დამატებით კავშირებზე კონტროლის განხორციელების სტრატეგიასთან წარმოებისა და მომსახურების ან საქონლის გაყიდვის ფასეულობის ჯაჭვის ფარგლებში. ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგია იძლევა სინერგიის მიღწევის საშუალებას ორი (ან მეტი) ფირმის გაერთიანების ხარჯზე, რომელთაგან თითოეული სპეციალიზდება თავის სფეროში ფასეულობების ჯაჭვის ჩარჩოებში. ვერტიკალური ინტეგრაცია შეიძლება განხორციელდეს ორი გზით – „წინ“ და „უკან“.

კითხვები განხილვისთვის

1. რას წარმოადგენს ორგანიზაციაში სტრატეგიის შემუშავებისა და ფორმირების პროცესი? დაწვრილებით მიმოიხილეთ სტრატეგიის შემუშავების პროცესი მსს-ში.
2. როგორ განსაზღვრავდით თქვენ მისიის ფორმულირებას? გვიამბეთ განსხვავებების შესახებ, რაც არსებობს ფირმის მისიასა და სტრატეგიულ ხედვას შორის.
3. როგორია კარგად ფორმულირებული მისიის მახასიათებლები?
4. როგორ როლს თამაშობს მცირე ბიზნესისთვის ეფექტური მისიის შემუშავება?
5. როგორი უნდა იყოს ეფექტური მიზნების მახასიათებლები?
6. გაანალიზეთ მონათესავე სტრატეგიები მცირე ბიზნესთან მიმართებაში.
7. როგორია კორპორაციული სტრატეგიები მსს-თვის? აგვიხსენით რას წარმოადგენს დიფერენციაციის სტრატეგია.
8. რაში მდგომარეობს ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიის არსი მცირე ბიზნესისათვის? ჩამოთვალეთ მსს-თვის გამოყენებული ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიები და დაწვრილებით განმარტეთ ერთ-ერთი მათგანი.
9. გაანალიზეთ ექსპორტის და ლიცენზირების სტრატეგიების უპირატესობები და ნაკლოვანებები.
10. რას წარმოადგენს ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგია მსს-თვის? განმარტეთ ვერტიკალური ინტეგრაცია „წინ“ და ვერტიკალური ინტეგრაცია „უკან“.

თავი 5: სტრატეგიული დაგეგმვა და ბიზნეს-გეგმის შემუშავება

შესწავლის მიზნები:

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ შესძლებთ:

- მისცეთ განსაზღვრება ცნებას "დაგეგმვა" და განმარტოთ მისი მნიშვნელობა მცირე ბიზნესისათვის.
- განმარტოთ ბიზნეს-დაგეგმვის პროცესი მსს-ზე.
- ახსნათ დაგეგმვის სხვადასხვა ტიპების არსი და მათი გამოყენება მცირე ბიზნესში.
- გაიგოთ პრობლემები დაკავშირებული გამოყენებისა მსს-ში სტრატეგიული დაგეგმვის.
- გაანალიზოთ ეფექტური ბიზნეს-გეგმა.
- დაამუშაოთ ბიზნეს-გეგმა ახალი საწარმოსათვის.

მოცემული თავის მთავარი ამოცანაა – „სტრატეგიული დაგეგმვის" ცნების მიმოხილვა და მისი გაანალიზება მსს-თან მიმართებაში. ჯერ დაგეგმვის პროცესს განვსაზღვრავთ, შემდეგ გადავალთ მცირე ბიზნესისთვის დაგეგმვის მნიშვნელობის ანალიზზე. შემდეგ დაწვრილებით განვიხილავთ დაგეგმვის პროცესს მცირე ბიზნესის სფეროში და დაგეგმვის სახეებს, რომლებიც შესაძლოა გამოყენებული იყოს (ზოგადად) ბიზნესში. განვიხილავთ მცირე და საშუალო საწარმოებში ბიზნეს-დაგეგმვის გამოყენების თეორიულ საფუძვლებსა და პრაქტიკულ ასპექტებს. მოცემული თავი დასრულდება ახალი საწარმოებისთვის ეფექტური ბიზნეს-გეგმის შექმნის რეკომენდაციების განხილვით.

რას ნიშნავს დაგეგმვა?

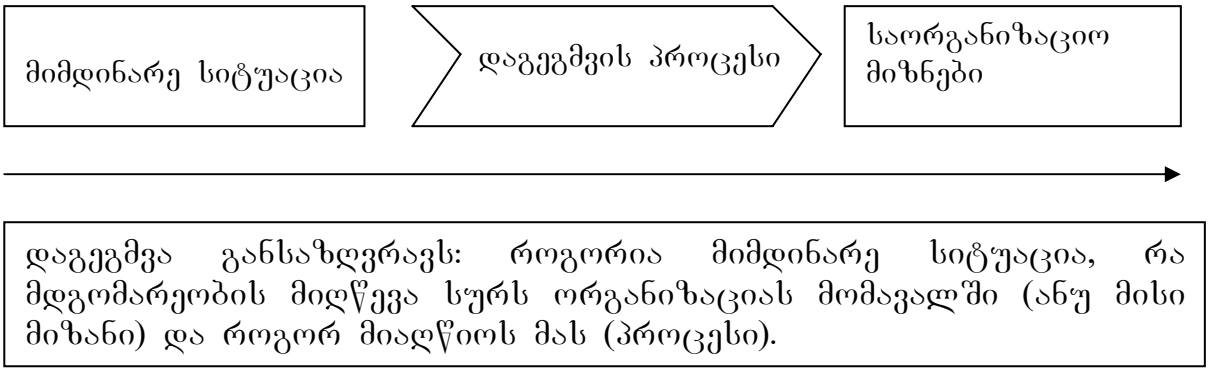
ტერმინები – „გეგმა", „დაგეგმვა" და „სტრატეგიული დაგეგმვა" უკვე ფართოდ გამოიყენება, როგორც ლიტერატურაში მენეჯმენტის შესახებ, ასევე ჩვენს ყოველდღიურ ცხოვრებაში. მაშ, როგორია „დაგეგმვის" ცნების მნიშვნელობა და როგორ უნდა იქნას იგი განმარტებული მცირე ბიზნესთან მიმართებაში?

გეგმა – ესაა სხვადასხვა მიზნის მიღწევის პროგრამა, რესურსებისა და დავალებების განაწილება. ტერმინი – „დაგეგმვა" აღნიშნავს მათი მიღწევის ორგანიზაციული მიზნებისა და საშუალებების განსაზღვრას.

დაგეგმვა ითვლება ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მმართველობით ფუნქციად, როგორც მსხვილ, ისე წვრილ (მცირე) ორგანიზაციებში. ისევე როგორც თითოეულმა ორგანიზაციამ, ყოველმა ინდივიდმაც უნდა დასახოს თავისი ყოველდღიური მოქმედების გეგმა. თუმცა, ორგანიზაციებში დაგეგმვის ორგანიზება უკვე გახდა საქმიანობის მნიშვნელოვანი ასპექტი.

დაგეგმვაში იგულისხმება მიზნების დასახვა და იმის განსაზღვრა, თუ რა უნდა გაკეთდეს მათ მისაღწევად. ეფექტური დაგეგმვა – ესაა კარგი ხელმძღვანელობა ნებისმიერი წამოწყების წარმატების უზრუნველსაყოფად. აუცილებელი დაგეგმვისა და შესაბამისი მომზადების გარეშე წარუმატებლობა პრაქტიკულად გარდაუვალია. მსს მფლობელს უნდა ჰქონდეს საქმიანობის მკაფიო გეგმა და რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, ამ გეგმას უნდა იცნობდნენ მისი თანამშრომლები და მხარს უჭერდნენ. მათი მონაწილეობა ხელს შეუწყობს გეგმის უფრო ეფექტურ რეალიზაციას პრაქტიკაში.

ბიზნეს-გეგმის მნიშვნელობა მცირე საწარმოებისთვის. სპეციალურ ლიტერატურაში მრავლადაა იმის დამადტკიცებელი მონაცემი, რომ დაგეგმვას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მცირე ბიზნესისთვის. (ნახ. 5.1). ცხადია, რომ სიტყვა „დაგეგმვას“ მრავალი ადამიანისთვის ემოციონალური დატვირთვა აქვს, თუმცა, ყველა ჩვენგანისთვის აუცილებელია საკუთარი საქმიანობის ორგანიზება და დაგეგმვა რეგულარულ საფუძველზე. ეს შეიძლება იყოს საგანმანათლებლო, სოციალური ან სამეურნეო საქმიანობა. გადაუჭარბებლად შეიძლება ითქვას, რომ თითოეული ადამიანი მეტ-ნაკლები ინტენსიობით ახდენს თავისი ყოველდღიური საქმიანობის დაგეგმვას. ამ პროცესს შეიძლება ჰქონდეს როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური ხასიათი. აღნიშნული ვრცელდება როგორც მფლობელთა, ისე მცირე ბიზნესის მმართველთა მიმართაც. უეჭველია, რომ თითოეულ მათგანს აქვს თავისი ბიზნეს-გეგმა.



ნახ. 5.1. დაგეგმვის კონცეფცია.

დაგეგმვის დიდი მნიშვნელობა ნაწილობრივ იმითაც აიხსნება, რომ იგი მეტად მნიშვნელოვანია ნებისმიერი საქმიანი წამოწყების შედეგიანობისათვის. პირველი ნაბიჯი ნებისმიერი წარმატებული საქმიანი საწარმოსთვის, უნდა იყოს ბიზნეს-გეგმის შედგენა. ეჭვს არ იწვევს, რომ სწორი დაგეგმვა ბიზნესს უკეთესად და

წარმატებულად აქცევს. მსს-ის დროს დაგეგმვას აქვს მრავალი უპირატესობა. ქვემოთ მოყვანილია სამეწარმეო ფირმებისათვის დაგეგმვის უპირატესობების ხუთი განმსაზღვრელი ფაქტორი. მათ შორის:

- ყურადღების კონცენტრირება და მოქნილობა – დაგეგმვა საშუალებას გაძლევთ გაარკვიოთ თქვენი ბიზნესის არსი, თუ ვინ არიან თქვენი მომხმარებლები და რა გზით შეიძლება უზრუნველყოთ მათი უკეთესი მომახურება;
- საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლება – დაგეგმვა ხელს უწყობს კოორდინაციის სრულყოფას ორგანიზაციულ ქვეგანაყოფებს შორის, მაგალითად, სტრატეგიული მიზნების კონკრეტულ ტაქტიკურ ღონისძიებებში გადატანის (გადაყვანის) შედეგად, რაც გამოიყენება ორგანიზაციული იერარქიის სხვადასხვა დონეებზე.
- კონტროლის გაუმჯობესება – დაგეგმვა – ესაა, ორგანიზაციული კონტროლის მძლავრი ინსტრუმენტი, რადგან იგი საშუალებას იძლევა შეფასდეს მიზნების მიღწევის ხარისხი;
- დროის ეფექტური ორგანიზაცია – დაგეგმვა მფლობელს – მსს-ს მმართველს საშუალებას აძლევს გამოავლინოს ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი და სწორად გაანაწილოს თავისი დრო, რათა ხელიდან არ გაუშვას გრძელვადიანი ხასიათის პრობლემების გადაწყვეტის მომენტი.

სავარაუდოა, რომ დაგეგმვა არამარტო ამაღლებს ბიზნესის წარმატებულობას, არამედ, ასევე კეთილმყოფელ გავლენას ახდენს ფირმის საქმიანობის ეფექტურობაზე. ქვემოთ ჩამოთვლილია მიზეზები, რის გამოც მცირე ბიზნესის მენეჯერები ცდილობენ თავი აარიდონ ფორმალურ დაგეგმვას საკუთარი ფირმების მენეჯმენტის პროცესში:

- მარცხის შიში;
- მუდმივი ფაციფუცი;
- მუდმივი დატვირთულობა;
- მაღალი ხარჯები, რაც დაკავშირებულია დაგეგმვის პროცესთან;
- არასაკმარისი ცოდნა;
- არასაკმარისი გამოცდილება;

მიუხედავად იმისა, რომ მცირე ბიზნესისთვის აქვს მრავალი უპირატესობა, ასევე არსებობს ბარიერებიც, რაც ხელს უშლის დაგეგმვის გამოყენებას მცირე და საშუალო საწარმოებში (მსს). მაგალითად, მუდმივი სიჩქარის შეგრძნება გამომდინარე, მიმდინარე საქმიანობით დატვირთულობა ან მარცხის შიში – მხოლოდ მცირე ნაწილია იმ მიზეზებისა, რომელთა გამო მცირე ბიზნესის

ხელმძღვანელები ცდილობენ თავი აარიდონ ფორმალური დაგეგმვის გამოყენებას თავის ბიზნეს საქმიანობაში.

განვიხილოთ რატომ ჭირდებათ მცირე და საშუალო საწარმოებს სტრატეგიული გეგმა

მცირე ბიზნესის მენეჯერის (მმართველის) გეგმა შეიძლება მივამსგავსოთ საგზაო რუკას. მიუხედავად იმისა, რომ დაგეგმილი ღონისძიებებიდან და მოქმედებებიდან მრავალი არასოდეს იქნება შესრულებული, თვით გეგმის მომზადების პროცესი დაეხმარება მეწარმეებს იპოვონ პასუხები სამ ძირითად კითხვაზე: როგორია ამჟამად ჩვენი მდგომარეობა, საით ვაპირებთ სიარულს და როგორ გვინდა ჩვენ იქ მოხვედრა. ამ კითხვებზე პასუხების ძიება დაეხმარება მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელებს დასახონ ბიზნესის მიზნები, ჩაატარონ ფირმის შიდა და გარე საქმიანი გარემოს ანალიზი, გააანალიზონ მომხმარებელთა მოთხოვნილებები. ასეთი კონტექსტის სტრატეგიული გეგმა წარმოადგენს ყოველმხრივ სახელმძღვანელოს მოქმედებისთვის, ასახავს ბიზნესის გრძელვადიან მიზნებს და ორგანიზაციის მოძრაობის მიმართულებას. იგი მსს-ს უმაღლეს ხელმძღვანელებს აიძულებს სისტემატურად გადახედონ საკუთარ ბიზნეს-გეგმებს და მიზნებს.

სტრატეგიული დაგეგმვა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მცირე (წვრილი) მაღალტექნიკური კომპანიების გრძელვადიან ზრდა-განვითარებაში. იმ ფირმებში, რომლებიც იყენებენ სტრატეგიული დაგეგმვის ფორმალურ ან არაფორმალურ პროცესებს, შეიმჩნევა ძირითადი მაჩვენებლების გაუმჯობესება იმ ფირმებთან შედარებით, რომლებმაც არ განახორციელეს საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვა. ეს შეეხება ბრუნვას, ზრდის ტემპებს, წარმატებებს მიზნობრივი მოგების და კორპორაციული მიზნების მიღწევის საქმეში.

ამრიგად, მას შემდეგ, რაც სისტემურ საფუძველზე შემუშავებულია ბიზნეს-გეგმა, შეიძლება მისი პერიოდული გადახედვა და განახლება. სტრატეგიული მენეჯმენტი მთლიანობაში წარმოადგენს მსს-ს ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენის საშუალებას. როგორც უკვე აღნიშნული იყო წინა თავში, ამის გარეშე შეუძლებელია ბიზნეს სტრატეგიის შემუშავება და აგება. ამრიგად, დაგეგმვა ეხმარება მსს-ს სტრატეგს გამოავლინოს ძლიერი მხარეები და კომპეტენციები და შეუქმნას თავის ფირმას კონკურენტული უპირატესობა. ბიზნესის გაგრძელება ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა ეხმარება მფლობელ-მმართველს შეიმუშაოს კონკურენციის პირობებში აუცილებელი ალტერნატიული სტრატეგიები თავისი დარგის საზღვრებში. გარდა ამისა, დაგეგმვა ასევე ქმნის ოპერაციულ ინსტრუმენტებს, რომლებიც აუცილებელია მცირე ბიზნესის ორგანიზაციული და ფინანსური მიზნების მისაღწევად.

მაგალითად, დაგეგმვის ერთ-ერთი ინსტრუმენტის დახმარებით შესაძლებელია მცირე ბიზნესის მომავლის პროგნოზირება გაყიდვების ან წარმოების მოცულობის მიხედვით. დაგეგვის ინსტრუმენტის მეორე მაგალითი – სცენარების შემუშავების საშუალებით პროგნოზირება, რაც მოიცავს შესაძლო გეგმების მომავალი განვითარების კომპლექტის განხილვას და განკუთვნილია განსხვავებული პროგნოზირებადი სიტუაციებისა-თვის.

ბიზნეს-დაგეგმვის პროცესი

ბიზნეს-დაგეგმვის პროცესი განსაზღვრავს, თუ როგორ ახდენენ ბიზნესის მფლობელები და ხელმძღვანელები პირადი მიზნების ტრანსფორმირებას ბიზნეს მიზნებში, ხოლო შემდეგ ლოგიკურად თანმიმდევრული მოქმედებებით ცდილობენ მის შესრულებას. ნახ. 5.2. ნაჩვენებია მსს-ში ბიზნეს-დაგეგმვის ტიპიური პროცესი.

ბიზნეს-დაგეგმვის პირველი ნაბიჯი აჩვენებს, თუ მსს-ს მფლობელის–ხელმძღვანელის ან მმართველის პირადი მიზნები (განხილვებისა და შეფასებების დროს), როგორ ვლინდება კორპორაციულ მიზნებთან ერთად.. შემდეგ მცირე ბიზნესის მმართველები ახორციელებენ კომპანიის საქმიანობის გარე და შიდა გარემოს ანალიზს, რათა გამოავლინონ ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები, საგარეო გარემოს შესაძლებლობები სა საფრთხეები (ანუ, ატარებენ SWOT – ანალიზს). მისი შედეგები კი იძლევა ბაზარზე ადგილის განსაზღვრის და ასევე, მისი კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენის საშუალებას.

მიღებული შედეგების მიხედვით მსს-ს სტრატეგებს შესაძლებლობა აქვთ განსაზღვრონ საკუთარი ბიზნესის კომპეტენციები და კონკრეტული უპირატესობები. შემდეგი ნაბიჯია – მომხმარებელთა ანალიზის ჩატარება, რომელიც საშუალებას იძლევა განვსაზღვროთ ფირმის მიზნობრივი ბაზრები და მომხმარებელთა მიზნობრივი ჯგუფები. ამასთან დაკავშირებით ფირმამ უნდა შეიმუშაოს თავისი მარკეტინგული სტრატეგია და შეადგინოს მარკეტინგული ღონისძიებების კომპლექსი (უფრო დაწვრილებით ამის შესახებ იხილეთ თავი 9). მარკეტინგული კომპლექსი აჩვენებს, თუ რას წარმოადგენს კომპანიის პროდუქტი და/ან მომსახურება. როგორია ფასთწარმოქმნის მეთოდები და წინსვლის ტაქტიკა? სად ვარაუდობს ფირმა მოქმედებას და როგორ აპირებს იგი თავისი საქონლისა და მომსახურების გაყიდვას? შემდეგი ნაბიჯია – ოპერაციული მარკეტინგული გეგმის შემუშავება, და ბოლოს, ოპერაციული მოთხოვნილებების განსაზღვრა. ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს გზამკვლევს (ჰგავს საგზაო რუკას) და ინსტრუმენტს, რომელიც აჩვენებს გზას

საწყისი წერტილიდან საბოლოო პუნქტამდე. ბიზნესის დაგეგმვის პროცესი შეიძლება მივამსგავსოთ რუკის კითხვას: თავდაპირველად უნდა განისაზღვროს საკუთარი კოორდინატები, შემდეგ ადგილი, სადაც გსურთ ყოფნა, ხოლო ამის შემდეგ იწყებთ მარშრუტის გაყვანას. ბიზნესის დაგეგმვის პროცესი უკავშირდება სამი მთავარი პრობლემის გადაწყვეტას:

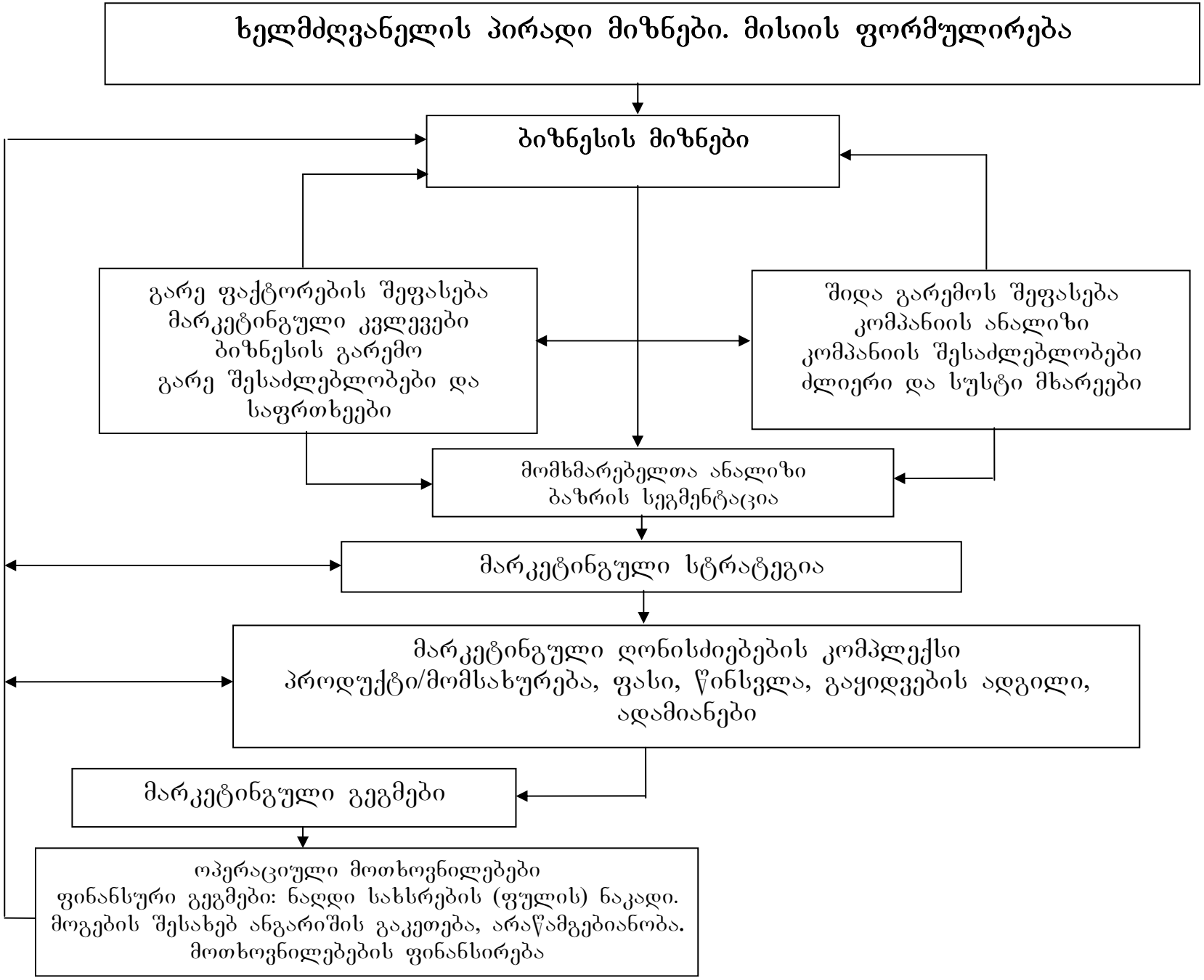
- უნდა გაარკვიოთ, თუ სად იმყოფებით მოცემული მომენტისათვის (ე.ი. როგორია ფირმის ამჟამინდელი მდგომარეობა):
- უნდა გადაწყვიტოთ, თუ სად გსურთ ყოფნა (ე.ი. ფირმისთვის მომავალში როგორი მდგომარეობის დაკავებაა სასურველი):
- უნდა დაგეგმოთ, თუ როგორ მიხვიდეთ დანიშნულების ადგილზე (ე.ი. უნდა შეადგინოთ იმ ღონისძიებების გეგმა, რომლებიც მიმართული იქნება სასურველი მიზნის (მდგომარეობის) მისაღწევად.

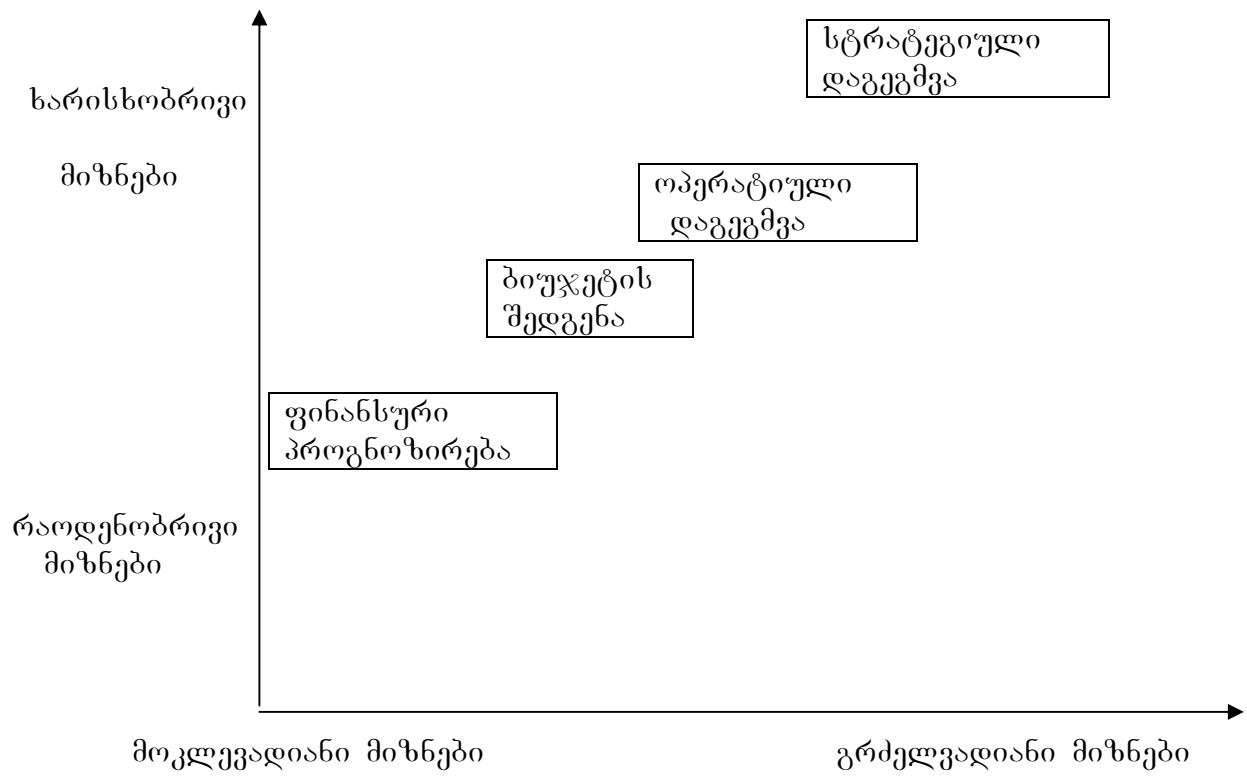
ბიზნეს-დაგეგმვის ტიპები

არსებობს ოთხი სახის ბიზნეს-დაგეგმვა. მცირე და საშუალო საწარმოებს თავისი ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად შეუძლიათ გამოიყენონ ნებისმიერი ამ ინსტრუმენტებიდან:

- სტრატეგიული დაგეგმვა;
- ოპერატიული დაგეგმვა;
- ბიუჯეტის შედგენა;
- პროგნოზირება;

როგორც აღნიშნული იყო მე-3 და მე-4 თავებში, სტრატეგიული გეგმა განსაზღვრავს მოქმედებების თანმიმდევრობას, რომელთა საშუალებით ფირმა ვარაუდობს სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. სტრატეგიული გეგმები შეიცავს იდეებისა და კონცეფციების ახსნას, მათ ხშირად უწოდებენ გრძელვადიან გეგმებს. ამ თავში ჩვენ ყურადღებას შევაჩერებთ მცირე ბიზნესში სტრატეგიული დაგეგმვის გამოყენებაზე და განვიხილავთ მას. ნახ.5.3-ზე ერთმანეთთანაა შედარებული დაგეგმვის აღნიშნული ტიპები.


ხელმძღვანელის პირადი მიზნები. მისიის ფორმულირება
ბიზნესის მიზნები
გარე ფაქტორების შეფასება
მარკეტინგული კვლევები
ბიზნესის გარემო
გარე შესაძლებლობები და
საფრთხეები
შიდა გარემოს შეფასება
კომპანიის ანალიზი
კომპანიის შესაძლებლობები
ძლიერი და სუსტი მხარეები
მომხმარებელთა ანალიზი
ბაზრის სეგმენტაცია
მარკეტინგული სტრატეგია
მარკეტინგული ღონისძიებების კომპლექსი
პროდუქტი/მომსახურება, ფასი, წინსვლა, გაყიდვების ადგილი,
ადამიანები
მარკეტინგული გეგმები
ოპერაციული მოთხოვნილებები
ფინანსური გეგმები: ნაღდი სახსრების (ფულის) ნაკადი.
მოგების შესახებ ანგარიშის გაკეთება, არაწამგებიანობა.
მოთხოვნილებების ფინანსირება



ნახ. 5.3. დაგეგმვის ოთხი ტიპი

ოპერატიული გეგმების შემუშავება ხდება მსხვილი საწარმოების შედარებით დაბალ დონეებზე ან მცირე ბიზნესის უმაღლეს იერარქიულ დონეზე. ეს გეგმები განსაზღვრავენ, რა მოქმედებების ჩატარებაა აუცილებელი ოპერატიული მიზნების მისაღწევად. ოპერატიული დაგეგმვა, როგორც წესი, ხორციელდება წლის განმავლობაში ბიზნესის მართვისათვის, ოპერატიულ გეგმაში ჩვეულებრივ აღნიშნულია, როგორ უნდა წარიმართოს ყოველდღიური ბიზნესი. მსგავს გეგმაში ჩვეულებრივ დაზუსტებულია ფუნქციონალური მიზნების დეტალები: ფინანსური, გაყიდვების მოცულობის, წარმოების წლიური მოცულობის.

ბიუჯეტის შედგენა – ესაა ბიზნეს-დაგეგმვის მესამე ფორმა. ბიუჯეტი წარმოადგენს რესურსების განაწილების გეგმას, ბიუჯეტის საშუალებით გეგმავენ ბიზნესის მართვას ფუნქციურ დონეზე. ბიუჯეტში განაწილებულია რესურსები კონკრეტული ფუნქციების შესასრულებლად, იგი ასევე შეიცავს იმ სტანდარტებს, რომელთა მიხედვით მოხდება ფირმის მუშაობის ეფექტურობის შეფასება.. არსებობს რამოდენიმე ტიპის ბიუჯეტი, მათ შორის შემოსავლების ბიუჯეტი, კაპიტალდაბანდებების ბიუჯეტი და გასავლის ბიუჯეტი. მცირე ბიზნესის ჩარჩოებში სტრატეგიულ მენეჯმენტში და დაგეგმვაში ცენტრალური ადგილი უჭირავს ბიუჯეტის შედგენას.

პროგნოზირება წარმოადგენს ბიზნეს-დაგეგმვის მეოთხე ფორმას. იგი მოკლევადიანი პერიოდის მომავალი ფინანსური შედეგების

გათვლაა. მცირე ბიზნესში უფრო მნიშვნელოვანია ნაღდი ფულის მოძრაობის პროგნოზირება.

განვიხილოთ მცირე და საშუალო საწარმოებში მსს-ში სტრატეგიულ დაგეგმვა.

სტრატეგიული დაგეგმვის გამოყენება მსს-ში

ბიზნესის გრძელვადიანი დაგეგმვა ნიშნავს – სტრატეგიულ დაგეგმვას. სტრატეგიული დაგეგმვა – ესაა უწყვეტი (მუდმივი) პროცესი, რომლის საშუალებით მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელები ამუშავებენ ბიზნეს-სტრატეგიას და ინარჩუნებენ ბაზარზე საკუთარი ფირმის კონკურენტუნარიანობას. შესაბამისად სტრატეგიული მენეჯმენტი სამეწარმეო ფირმებში ნიშნავს გრძელვადიანი გეგმების შედგენას ბიზნესის გარე გარემოს შესაძლებლობების, ეფექტური გამოყენების მიზნით და მისგან გამომდინარე საფრთხეების თავიდან აცილებას ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეების გათვალისწინებით. პრინციპში, სტრატეგიული დაგეგმვის გამოყენება მცირე ბიზნესში მეტ-ნაკლებად შეზღუდულია. მიუხედავად ამისა, რიგი სპეციალისტებისა ამტკიცებს, რომ მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელები და მმართველები ვალდებულნი არიან განახორციელონ სტრატეგიული დაგეგმვა ამის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზეზი ისაა, რომ მსს-ს ხელმძღვანელი-მფლობელი ითვლება თავისი ფირმის მთავარ სტრატეგად და მას ეკუთვნის გადამწყვეტი როლი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების დროს. მართალია, ბიზნეს-გეგმის მომზადების პროცესში ჩართული უნდა იყოს მრავალი თანამშრომელი ფირმის სხვადასხვა დონეებზე, მაგრამ, მხოლოდ მსს-ს მფლობელ-ხელმძღვანელს აქვს გააზრებული ნათლად თავისი ბიზნესის პერსპექტივები, პასუხისმგებელია მიზნების დასახვაზე, ფლობს სრულ ინფორმაციას (რომლებიც შემოდის გარე და შიდა წყაროებიდან), და ბოლოს, სწორედ იგი ირჩევს ფირმის საბოლოო ბიზნეს-სტრატეგიას.

მიუხედავად იმისა, თუ რა სახის სტრატეგიულ დაგეგმვასთან გვაქვს საქმე, ფორმალურთან ან არაფორმალურთან, მენეჯერებმა ყურადღება უნდა მიაქციონ ამ პროცესის მნიშვნელოვან ანალიზურ ელემენტებს, კერძოდ, გამოიკვლიონ (მოახდინონ სკანირება) ფირმის საქმიანობის სფერო, გაანალიზონ კონკურენტების მოქმედებები, შეაფასონ თავისი ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები, განსაზღვრონ და შეაფასონ მოქმედების ალტერნატიული მიმართულებები, გადახედონ და კორექტირება ჩაუტარონ გეგმებს.

მცირე ბიზნესში მენეჯმენტის გამოყენება შეიძლება განისაზღვროს როგორც ორგანიზაციული ფაქტორების, ისე გარეშე საქმიანი გარემოს ფაქტორების გავლენით. განვითარების პროცესში მყოფი ფირმის სტრატეგიული მენეჯმენტი განპირობებულია 5 მთავარი ფაქტორის ზეგავლენით:

- დრო, რომელიც სტრატეგიულ მენეჯერს შეუძლია დახარჯოს მოცემულ პროცესზე;
- გადაწყვეტილებების მიღების მოთხოვნილება;
- ფირმის შიდა პოლიტიკის მიმართულებები;
- გარე საქმიანი გარემოს საქმიანობის განუსაზღვრელობა;
- ფირმის მეწარმე-ხელმძღვანელის ხედვა.

ზოგიერთი მკვლევარი (მეცნიერი) იმასაც კი ვარაუდობს, რომ ამ ფაქტორების აუცილებელი გათვალისწინება უზრუნველყოფს მცირე ბიზნესში სტრატეგიული მენეჯმენტის ეფექტურობას. რიგი სპეციალისტების მხრიდან მსგავსი მიდგომის კრიტიკის მიუხედავად, მცირე ბიზნესის სტრატეგიული დაგეგმვის ყველა მოდელი შეიძლება დაიყოს ორ ძირითად თეორიულ მიმართულებად: სტრატეგიის შემუშავების რაციონალურ და ინტუიციურ მოდელებად. განვიხილოთ ამ ორივე მიმართულების თეორიული საფუძვლები.

მცირე ბიზნესში სტრატეგიული დაგეგმვის თეორიული საფუძვლები

ლიტერატურიდან, რომელიც ეძღვნება სტრატეგიულ დაგეგმვას, ადვილად შეიძლება გამოიყოს ორი ძირითადი თეორიული სკოლა: რაციონალური და სტრატეგიის ინტუიციით განსაზღვრის სკოლა.

სტრატეგიის რაციონალური მოდელი სტრატეგიის შემუშავების პროცესს განიხილავს, როგორც საქმიანობის ფორმალურ სახეს, როდესაც ძირითადი ყურადღება ეთმობა კავშირს ბიზნესის გარე გარემოსა (სიტუაცია) და ორგანიზაციას შორის. ეს მოდელი ე. წ. „სტრატეგიული შესაბამისობის“ (გარე და შიდა საქმიანი გარემოს პირობებთან) მიღწევას განიხილავს, როგორც ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ამოცანას, იმ ამოცანათა შორის, რომელთა გადაჭრა ეკისრება სტრატეგს.

სტრატეგიის რაციონალური მოდელი სტრატეგიის შემუშავების პროცესს განიხილავს, როგორც საქმიანობის ფორმალურ (ოფიციალურად დადგენილ) სახეს. პროცესი ფოკუსირებულია ურთიერთკავშირზე გარე საქმიან გარემოსა და თვით ორგანიზაციას შორის. რაციონალური სტრატეგის მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს „სტრატეგიული შესაბამისობის“ მიღწევა.

სტრატეგიის ინტუიციით შემუშავების მოდელი ფოკუსირებულია ორგანიზაციის შიდა პარამეტრებზე, ისეთებზე, როგორიცაა კულტურა, ხელმძღვანელობის სტილი, პოლიტიკა ადამიანთა რესურსებთან მიმართებაში. ამ მოდელის მიხედვით, ფორმალური სტრატეგიული დაგეგმვა დროთა განმავლობაში კარგავს თავის მნიშვნელობას, ძირითადად გარე გარემოს დინამიურობის შედეგად, როცა კომპანიის გადარჩენის აუცილებელი პირობებია ინოვაციურობა და მოხერხებულობა.

ზოგიერთ მეცნიერს დაგეგმვის შესახებ სწავლება წარმოუდგენია, როგორც სრულიად შეგნებული პროცესი, რომელიც გულისხმობს კარგად ინფორმირებულ ხელმძღვანელს, რომელიც აკეთებს არჩევანს რამდენიმე მკაფიოდ ფორმულირებულ ალტერნეტივებს შორის. მცირე კომპანიებთან მიმართებაში დომინირებულ მოსაზრებას სტრატეგიის შესახებ წარმოადგენს რაციონალური დაგეგმვის მოდელი. დაგეგმვას ხშირად განიხილავენ, როგორც კომპანიის წარმატების გასაღებს. დაგეგმვა განისაზღვრება ბიზნესის არსით, ბიზნესის მფლობელის-ხელმძღვანელის უნარზე და ცოდნაზე და მის გაწაფულობაზე დაგეგმვის საქმეში, ასევე, კომპანიის მასშტაბებზე და კომპანიის განვითარების სტადიაზე, ე.ი. მისი „ცხოვრებისეული“ (არსებობის) ციკლის სტადიაზე. ჩატარებულმა მრავალი კომპანიის გამოკვლევამ აჩვენა, რომ მცირე მაღალტექნოლოგიური კომპანიები ნამდვილად ახორციელებენ სტრატეგიულ დაგეგმვას, რომელიც წარმართავს მათ გრძელვადიან განვითარებას. ამასთან, ცხადი გახდა, რომ დაგეგმვის პროცესი სულ უფრო და უფრო რთულდება კომპანიის ზრდასთან ერთად და მოითხოვს დიდ გაწაფულობას.

ზოგჯერ სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანშეწონილობის და გამოყენების საკითხს მცირე ბიზნესთან მიმართებაში, საერთოდ აყენებენ ეჭქვეშ. მაგალითად, ხელმძღვანელების დროში შეზღუდულობა და არასაკმარისი ფინანსური რესურსები, განიხილება, როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის ხელისშემშლელი ფაქტორები. ასევე ამტკიცებენ, რომ დინამიურ გარე საქმიან გარემოში სტრატეგიული დაგეგმვა საერთოდ კარგავს აზრს, ასეთ გარემოში არსებობის უმთავრესი პირობებია ინოვაციებისადმი მიდრეკილება, მოქნილობა და რეაგირების უნარი ე.წ. წუთიერ-წარმავალ შესაძლებლობებზე. დაადგინეს, რომ მეწარმეთა უმრავლესობა არ იყენებს არც დაგეგმვის ფორმალურ პროცესს და არც სტრატეგიას. მკვლევართა უმრავლესობა დაგეგმვის ფორმალურ პროცესს განიხილავს, როგორც აუცილებელ პროცესს, თუმცა არ უარყოფენ, რომ დაგეგმვა მცირე ბიზნესში, როგორც წესი, არსებითად განსხვავდება იმისგან, რასაც ადგილი აქვს მსხვილ კომპანიებში. რაციონალური დაგეგმვის სკოლის ჩარჩოებში მიმდინარეობს სწრაფად განვითარებად მსს-თან დაკავშირებული სტრატეგიის სახეების შერჩევა (გამოვლენა).

არსებულ ემპირიულ გამოკვლევებს ჰყავს კრიტიკოსები, რადგან ამ გამოკვლევებს არ ახასიათებთ აკადემიური სიმკაცრე და ვერ ამყარებენ აზრობრივ ლოგიკურ ურთიერთკავშირს სტრატეგიული მენეჯმენტის ფორმალურ პროცესებსა და ორგანიზაციის საქმიანობას შორის.

სტრატეგიული დაგეგმვის მეორე მოდელია – სტრატეგიის ინტუიციური მოდელი. შედარებულია ორივე მოდელის შედარებით ცხრილს აქვს შემდეგი სახე.

სტრატეგიას ძირითადად განიხილავენ, როგორც არა დაგეგმვის ერთჯერად აქტს, არამედ, როგორც ისეთ მოდელს, რომელიც

განსაზღვრავს გადაწყვეტილებების ნაკადის ფორმას მიღებულს დროის განსაზღვრული პერიოდისთვის. ზოგიერთ მეწარმეს აქვს უნარი კოლეგებს (თანამშრომლებს) „გადასდოს“ თავისი ოცნებები და ხედვები, რომლებიც განსაზღვრავენ ფირმის განვითარების მიმართულებას.

რაციონალური დაგეგმვის მოდელების და სტრატეგიის ინტუიციური შემუშავების შედარება

რაციონალური დაგეგმვის მოდელი	სტრატეგიის დამუშავების ინტუიციური მოდელი
ფორმალური	აქვს ფორმალური ან წინასწარ განზრახული ხასიათი(განკუთვნილია გარკვეული მიზნისათვის) და/ან წარმოიქმნება სპონტანურად
ყურადღებას ამახვილებს გარე საქმიან გარემოზე	ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციის შიდა გარემოზე
სტრატეგიის შემუშავების ხაზოვანი (წრფივი)მოდელი	სტრატეგიის შემუშავების არაწრფივი მოდელი
გადაწყვეტილებების მიღებას აქვს იერარქიული ხასიათი, ხორციელდება ორგანიზაციის ყველაზე უმაღლესი დონიდან ქვევით	გადაწყვეტილებები მიიღება როგორც დაღმავალი ისე აღმავალი(ორგანიზაციას ქვედა დონეებიდან ზედა დონეებისკენ) ხაზით.
რაციონალური	რაციონალური და ემოციონალური.
ადაპტიური (შეგუებითი)	გამოგონებითი.
ხასიათდება <u>ვოლუნტარიზმით</u> (ძირითადი მამოძრავებელი ძალა – ხელმძღვანელის სურვილი)	არ შეიძლება ჩაითვალოს უმეტესად ვოლუნტარისტულად ან ზედმეტად დეტერმინირებულად (ანუ, რომელიც ძირითადად განისაზღვრება გარემოებებით)

ცხრილი 5.1.

ფირმის ზრდის პროცესში მის ღირებულებებსა და ძირითად კომპონენტებს აქვს ცვლილების ტენდენცია. მცირე ბიზნესის კვლევისადმი მიძღვნილ ლიტერატურაში ყურადღებაა გამახვილებული მცირე და საშუალო საწარმოების დამაარსებელთა პიროვნულ მახასიათებლებზე. მეწარმე განიხილება პირად, რომელიც გადამწყვეტ გავლენას ახდენს ფირმის საქმიანობის სტრატეგიასა, კულტურასა და ეფექტურობაზე უფრო მეტიც, მსგავსი კვლევების ავტორები ამტკიცებენ, რომ მეწარმეები იშვიათად არიან ჭეშმარიტი სტრატეგები, ანუ ისინი არ მოქმედებენ რაციონალური პრინციპის მიხედვით. ამ მკვლევართა აზრით, მეწარმეები უფრო ხშირად მოქმედებენ ინსტიქტურად, იმპულსურად, საერთო გეგმის, ან თავისი ხედვის შესაბამისად. მეწარმეებს აქვთ წარმატებული სტრატეგიული ხელმძღვანელის თვისებები. მათი აზრით მეწარმეები სისტემატურად

ახდენენ ბიზნესის გარე გარემოს შესაძლებლობებისა და საფრთხეების განხილვას და განსაზღვრვენ საკუთარი კომპანიის სტრატეგიას. უახლესმა კვლევებმა აჩვენა, რომ არ არსებობს ერთიანი ოპტიმალური სტრატეგია, რომელიც მიესადაგება ყველა ფირმას ამ კონტექსტში – ამის მიზეზია განსხვავება ორგანიზაციულ – სწავლების ხარისხში, კულტურაში, პიროვნულ მახასიათებლებში, ასევე, ფირმის თანამშრომელთა გამოცდილებასა და მიზნებში.

საბოლოოდ მსს-ში სტრატეგიული დაგეგმვის გამოყენების საკითხის შესწავლის ძირითადი შედეგები ჩამოყალიბებულია შემდეგი სახით:

- მართალია კომპანიების უმრავლესობას საქმიანობის დაწყების მომენტისათვის არ ჰქონდათ ფორმალური ბიზნეს-გეგმა და ძირითადად მოქმედებდნენ მათი დამაარსებლის პირადი გამოცდილებისა და ინტუიციის საფუძველზე, შემდგომში, განვითარების პროცესში კომპანიებმა მაინც მიიღეს სტრატეგიული დაგეგმვის ესა თუ ის ფორმა.
- კომპანიების ზრდა-განვითარებასთან ერთად, ორგანიზაციული ეფექტურობის შენარჩუნების მიზნით მათ მიერ გამოყენებული დაგეგმვის პროცესი ხდებოდა სულ უფრო მოწესრიგებული და სტრუქტურირებული, ფართოვდებოდა მასში მონაწილე თანამშრომელთა წრე.
- მსს-ის მმართველთა უმეტესობა ამჯობინებს აქტიურ პირად მონაწილეობას კომპანიის საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში და არ ახდენს საკუთარი რწმუნებების გადაცემას (დელეგირებას) მმართველი გუნდის სხვა წარმომადგენლებისთვის.
- მსს-ს თითქმის ყველა მმართველი ვარაუდობს, რომ დაგეგმვის შედეგად შესაძლებელია დროის პროდუქტიულად გამოყენება, კომპანიის ზრდა და ბაზრის კონიუნქტურის გაცნობა.
- სტრატეგიული დაგეგმვა ორიენტირებულია ძირითადად მოკლევადიან პერიოდზე და კომპანიის ოპერატიულ საქმიანობაზე, ხდება გეგმების რეგულარული განახლება.
- საბოლოო ჯამში, დაგეგმვის, ასევე, მისი ხასიათისა (სახისა) და მომავალში გამოყენების ხარისხის მიმართ მსს-ის ხელმძღვანელების დამოკიდებულებაზე ნეგატიურად მოქმედებს ხელშესახები სარგებლის არარსებობა, რომელიც უნდა დაგროვილიყო დაგეგმვის მცდელობების შედეგად.
- უფრო მცირე კომპანიებში სტრატეგიული დაგეგმვის საკითხი დღემდე იმყოფება ფორმირების სტადიაში. მისი განვითარება თანდათან გაგრძელდება დაგროვილი გამოცდილების შესაბამისად.

მსს-ის განვითარებაში დაგეგმვისადმი მზადყოფნას განსაზღვრავს: ძირითადი ორგანიზაციული პროცესები, ორგანიზაციული

სტრუქტურების თავისებურებანი, მიღებული ადმინისტრაციული ღონისძიებები, ასევე, თუ რამდენადაა ხელმძღვანელობა დარწმუნებული საქმიანი გარემოს პროგნოზირებაში და სამუშაო ხარისხის სხვადასხვა კრიტერიუმებით.

იმის გათვალისწინებით, რომ სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში ფორმალური დაგეგმვის როლი სხვადასხვაა, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ასევე, კომუნიკაციურ კავშირს ხელმძღვანელობასა და მენეჯერებს შორის. 188 შერეული სახის ფირმის შესწავლამ აჩვენა, რომ იმ ფირმების ზრდის ტემპები, რომლებიც იყენებენ დაგეგმვას, ორჯერ აღემატება იმ ფირმების ზრდის ტემპებს, სადაც დაგეგმვა იგნორირებულია.

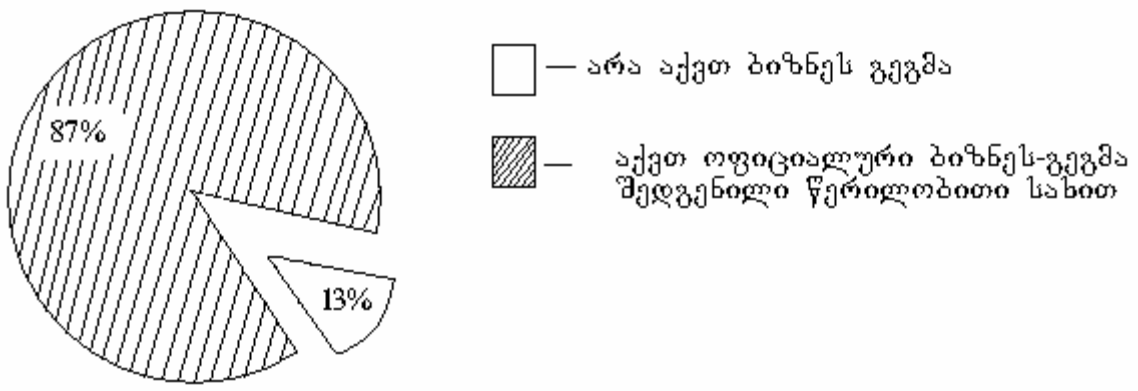
კონკრეტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად მსს-მა უნდა გაატაროს რიგი ფორმალური ღონისძიებებისა, რომელთა გაერთიანება შესაძლებელია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში. სტრატეგიული დაგეგმვა იმ მნიშვნელობით, რომლითაც იგი განსაზღვრულია ბიზნეს-სტრატეგიების ამსახველ ლიტერატურაში, შეიძლება ეფექტურად იყოს გამოყენებული არამარტო მსხვილ ორგანიზაციებში, არამედ ასევე ახლახან წარმოქმნილ მიკროფირმებში. სტრატეგიული დაგეგმვის ეფექტურად გამომყენებელი მცირე ფირმები მოქმედებენ უფრო წარმატებით (ზოგჯერ გაცილებით წარმატებულად), ვიდრე ისინი, რომლებიც შემთხვევის იმედად არიან და წყვეტენ მხოლოდ წარმოშობილ პრობლემებს, ანუ, უპირატესობას ანიჭებენ მარეაგირებელ და არა პრევენციულ მიდგომას.

მოქმედი სტრატეგიული დაგეგმვის შედეგად მცირე ბიზნესში შეიძლება დავასკვნათ, რომ მცირე ბიზნესში სტრატეგიული დაგეგმვის მდგომარეობის კვლევისას როგორც წესი, სტრატეგიული მენეჯმენტის ეფექტური გამოყენება აუმჯობესებს მცირე ბიზნესის საქმიანობას. „რა თქმა უნდა, ბევრი კომპანია შეეჩვია „ალალბედზე“ მოქმედებას. მცირე ბიზნესის ზოგიერთი მფლობელი უპირატესობას ანიჭებს საკუთარი ბიზნესის მართვის სწორედ ასეთ წესს, თუმცა მცირე ფირმები, რომლებიც ფაქტიურად და საჭირო დოზით იყენებენ სტრატეგიულ დაგეგმვას, ძალიან ხშირად მოქმედებენ წარმატებულად, ამასთან, ზოგჯერ გაცილებით უფრო წარმატებულად, ვიდრე ისინი, რომლებიც მოძრაობენ დინების მიმართულებით და მიეჩვივნენ პრობლემების გადაწყვეტას მათი წარმოქმნის ზომის მიხედვით. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ წარმოქმნილ პრობლემებზე რეაგირების მომენტს, ნაცვლად იმისა, რომ იმოქმედონ პრევენციულად“. (სმიტი 1998 წ)

დიდი ბრიტანეთის 487 მცირე მაღალტექნოლოგიური კომპანიების შესწავლის შედეგად გამოავლინდა მნიშვნელოვანი კორელაცია შემდეგ სამ ფაქტორს შორის: თანამშრომლების მიერ ბიზნეს-სტრატეგიების ფორმირების მნიშვნელობის აღქმის, დაგეგმვის დადგენილ პროცედურასა და ფირმის სიდიდეს შორის. კვლევები პირდაპირ იყო დაკავშირებული მსს-ის მისიის ფორმულირების, მათი სტრატეგიისა და

მიზნების შესწავლასთან. გაირკვა, რომ ბიზნესის მისია, მიზნები და ფუნქციური სტრატეგიები (ისეთი, როგორიცაა მარკეტინგული სტრატეგია) შეიძლება გავაერთიანოთ ერთიან ბიზნეს-გეგმაში. უფრო მეტიც, ავტორების მტკიცებით შესწავლილი მსს-ის 87%-ს ჰქონდა წერილობითი სახით ფორმალურად გამოსახული (მოცემული) ბიზნეს-გეგმა (ნახ. 5.4.)

სტრატეგიას ძირითადად განიხილავენ, როგორც არა დაგეგმვის ერთჯერად აქტს, არამედ, როგორც ისეთ მოდელს, რომელიც განსაზღვრავს გადაწყვეტილებების ნაკადის ფორმას მიღებულს დროის განსაზღვრული პერიოდისთვის. ზოგიერთ მეწარმეს აქვს უნარი კოლეგებს (თანამშრომლებს) „გადასდოს“ თავისი ოცნებები და ხედვები (რომლებიც განსაზღვრავენ ფირმის განვითარების მიმართულებას.



ნახ. 5.4. მსს რომელთაც აქვთ ბიზნეს გეგმა.

მხოლოდ დარჩენილ 13% არ ჰქონდა ბიზნეს-გეგმა. ამრიგად, მოცემულმა გამოკვლევამ დაადასტურა ურთიერთკავშირის არსებობა კომპანიის სიდიდესა და იმ ფაქტორს შორის, თუ რა ხარისხით იყენებენ ისინი სტრატეგიულ დაგეგმვას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მცირე ბიზნესი ზრდის კვალდაკვალ სულ უფრო დიდი ხარისხით იყენებს სტრატეგიულ დაგეგმვას. შემდეგში ჩვენ დაწვრილებით შევჩერდებით მცირე ბიზნესში სტრატეგიული დაგეგმვის არსის კვლევაზე.

სტრატეგიული დაგეგმვის არსი მსს-ში

სტრატეგიის შემუშავება ან შექმნა, ასევე მისი რეალიზაცია, განიხილება როგორც მსხვილი ორგანიზაციების ხელმძღვანელთა საქმიანობის მთავარი საკითხი. მცირე და საშუალო კომპანიები იძულებულნი არიან განახორციელონ სტრატეგიული და ბიზნეს-დაგეგმვა თავის გადასარჩენად, თუმცა მსს-ში ბიზნესის დაგეგმვის საკითხის კვლევების უმეტესობა ხშირად აქცენტირებული იყო არა

ბიზნესის ან სტრატეგიის დაგეგმვაზე, არამედ უფრო დაგეგმვის თანმიმდევრობაზე. ამასთან დაკავშირებით ჩნდება კითხვა: იყენებენ თუ არა შესწავლილი მსს-ის მართველები სტრატეგიულ დაგეგმვას? და თუ დიახ, მაშინ როგორია ამ საქმიანობის არსი მსს-ში?

როგორც აღმოჩნდა, გამოკვლეული მსს-ის უმრავლესობა აწარმოებს დაგეგმვას. ამასთან მათ მიერ გამოყენებული დაგეგმვის არსი განიცდის ვარიაციას ბაზური ფინანსური დაგეგმვიდან ფორმალურ სტრატეგიულ დაგეგმვამდე. მსს როგორც წესი, უფრო მასიურად იყენებენ დაგეგმვას, ვიდრე ადრე თვლიდნენ. მსს-ს შეუძლიათ არ აწარმოონ დაგეგმვა იმ შემთხვევაში, თუ მისი დამაარსებლები აგრძელებენ იმავე სტრატეგიას, რამაც მათ ადრე მოუტანა წარმატება. მთლიანობაში მრავალრიცხოვანი გამოკვლევები საშუალებას იძლევა გავაკეთოთ დასკვნა, რომ წარმატებული მსს-ები ნამდვილად ახორციელებენ სტრატეგიულ დაგეგმვას და ბიზნესს მართავენ სტრატეგიული მიდგომის საფუძველზე.

სტრატეგიულ დაგეგმვას დიდი სარგებელი მოაქვს იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც მას მიმართავენ. თუმცა, საშუალო სიდიდის ბევრი კომპანია ერთმანეთში ურევს სტრატეგიულ დაგეგმვას და გრძელვადიან პერსპექტივაზე გათვლილ ბიუჯეტის შედგენას, რითაც ხელიდან უშვებს სტრატეგიული დაგეგმვის უპირატესობებს. მცირე და საშუალო საწარმოები მათში გამოყენებული სტრატეგიული დაგეგმვის მიხედვით დაყვეს ოთხ კატეგორიად: (ცხრილი 5.2.)

- რომლებიც საერთოდ არ იყენებენ დაგეგმვას;
- რომლებიც იყენებენ მხოლოდ ფინანსურ დაგეგმვას;
- რომლებიც ერთმანეთთან ათავსებენ ფინანსურ და ფორმალურ სტრატეგიულ დაგეგმვას;
- რომლებიც იყენებენ ფორმალურ სტრატეგიულ დაგეგმვას.

ცხრილი 5.2.

<u>გამოკვლეული ფირმების მდგომარეობა და</u>
<u>დაგეგმვის თავისებურებები</u>

დაგეგმვის მდგომარეობა	დაგეგმვის პროცესის ძირითადი მახასიათებლები
1	2
დაგეგმვა საერთოდ არ ხდება (რესპოდენტი ფირმების 17%)	<u>დაგეგმვის პროცესის თავისებურებები</u> 1) არაა ჩამოყალიბებული მისია 2) გრძელვადიანი მიზნების არარსებობა 3) მოკლევადიან მიზნებზე ორიენტაცია 4) ფორმალური ან არაფორმალური ბიზნეს-გეგმის არარსებობა <u>ფირმის სიდიდე</u> 5) 10 თანამშრომელზე ნაკლები <u>უმაღლესი ხელმძღვანელობა</u> 6) გამოცდილება ნაკლებად აქვთ, მაგრამ ბიზნესის საწარმოებლად საკმარისი კვალიფიკაცია გააჩნიათ.

აწარმოებენ მხოლოდ ფინანსურ დაგეგმვას (რესპოდენტი ფირმების 21%)	<u>დაგეგმვის პროცესის თავისებურებები</u> 1) აქცენტის გადატანა მოკლევადიან და საშუალო ვადიან (ერთი-ორ წელზე გათვლით) ფინანსურ მიზნებზე. 2) აქცენტირება ფინანსურ კონტროლზე 3) სტრატეგიულ დაგეგმვას არ ანიჭებენ მნიშვნელობას 4) ფინანსური საქმიანობის შედეგების შეჯამება ხდება 1-3 თვეში ერთხელ <u>ფირმის სიდიდე</u> 100 თანამშრომელზე ნაკლები <u>უმაღლესი ხელმძღვანელობა</u> შეიძლება ჰქონდეს გარკვეული გამოცდილება, მაგრამ აქვს მხოლოდ ტექნიკური კვალიფიკაცია, კომპანიის ზოგიერთმა ხელმძღვანელმა გაიარა მომზადება მენეჯმენტის სფეროში
ახორციელებენ ფორმალურ ფინანსურ და არაფორმალურ სტრატეგიულ დაგეგმვას (რესპოდენტი ფირმების 38%)	<u>დაგეგმვის პროცესის თავისებურებები</u> 1) აქცენტის გადატანა გრძელვადიან (2-დან 5 წლამდე პერიოდი) ფინანსურ მიზნებზე 2) მნიშვნელოვნად მიაჩნიათ სტრატეგიული დაგეგმვა 3) არსებობს (ადგილი აქვს) მისიის არაფორმალური ფორმულირება 4) არაფორმალური სატრატეგიული მიზნები <u>ფირმის სიდიდე</u> 100-დან 200 თანამშრომლამდე <u>უმაღლესი ხელმძღვანელობა</u> 1) აქვს საერთო მენეჯმენტის წარსულის გამოცდილება, ტექნიკური კვალიფიკაცია, გავლილი აქვს მომზადება მენეჯმენტში
ახორციელებენ ფორმალურ სტრატეგიულ დაგეგმვას (რესპოდენტი ფირმების 32%)	<u>დაგეგმვის პროცესის თავისებურებები</u> 1) აქცენტის გადატანა გრძელვადიან მიზნებზე, რომლებიც შეეხება პროდუქტებს ან ბაზრებს 2) მისიის წერილობითი სახით ფორმულირება 3) დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ფორმალურ სტრატეგიულ დაგეგმვას 4) გადახედავენ სტრატეგიულ გეგმებს ყოველ 6 თვეში ან ყოველწლიურად <u>ფირმის სიდიდე</u> 200-დან 499 თანამშრომლამდე <u>უმაღლესი ხელმძღვანელობა</u> გააჩნია საერთო მენეჯმენტის მრავალფეროვანი წარსული გამოცდილება, ყოველმხრივი მომზადება-მარკეტინგის, სტრატეგიის, ტექნოლოგიის და ფინანსურ სფეროებში, ერთი სიტყვით, წარმოადგენს მთლიან მმართველ გუნდს.

პირველ კატეგორიას მიეკუთვნება მსს, რომლებიც საერთოდ არ იყენებენ არანაირ დაგეგმვას, არც ფორმალურს და არც

არაფორმალურს. ასეთ საწარმოებს არა აქვთ არც მკაფიოდ ფორმულირებული მისია და არც მიზნები (გრძელვადიანი ან მოკლევადიანი). მეორე კატეგორიას მიეკუთვნებიან ის მსს-ები, რომლებიც იყენებენ მხოლოდ ფინანსურ დაგეგმვას. ამ ჯგუფში რესპოდენტი ფირმები ფორმალურ ფინანსურ დაგეგმვას თვლიან თავის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ამოცანად. ამ მცირე და საშუალო საწარმოთა მმართველები ხაზგასმით აღნიშნავენ მკაცრი ფინანსური კონტროლის მნიშვნელობას. ეს მცირე და საშუალო საწარმოები (მსს) როგორც წესი, ადგენენ მოკლევადიან (ერთი წლით) ან საშუალოვადიან (ორ წლამდე) ფინანსურ მიზნებს.

იმის მიუხედავად, რომ მეორე კატეგორიაში შემავალი კომპანიები არ იყენებენ (არცერთი) სახის სტრატეგიულ დაგეგმვას, ისინი მაინც ადგენენ მოკლევადიან საპროგნოზო გეგმებს, ასევე ახორციელებენ ყოველკვარტალურ ბიუჯეტირებას. მესამე კატეგორიაში გაერთიანებული არიან ის კომპანიები, რომლებიც ახორციელებენ ფორმალურ ფინანსურ და არაფორმალურ სტრატეგიულ დაგეგმვას. ამ კატეგორიის რესპოდენტი კომპანიები მტკიცედ არიან დარწმუნებულნი არაფორმალური სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელობაში. თუმცა, ძირითად აქცენტს ისინი ფინანსური გეგმების მონიტორინგზე და მკაცრ კონტროლზე, ასევე თავისი ბიზნესის წარმატებულ მართვაზე. დადგინდა, რომ ამ კომპანიებს აქვთ როგორც მისია, ასევე გრძელვადიანი ფინანსური მიზნები 2-5 წელზე გათვლით. ამ კატეგორიაში შემავალ კომპანიებში მისიის, მიზნების და ბიზნეს-სტრატეგიის ფორმულირება არაა ფორმალიზებული ბიზნეს-გეგმის სახით, მაგრამ მაინც ახასიათებთ მკაფიო მონახაზი, რომელიც ცნობილია ყველა თანამშრომლისთვის.

ბოლოს, მეოთხე კატეგორიას მიეკუთვნება ის მცირე საწარმოები, რომლებიც სრულად ახორციელებენ ფორმალურ სტრატეგიულ დაგეგმვას. ამ მსს-ის ხელმძღვანელები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ სტრატეგიის შემუშავების მკაფიოდ გამოხატულ პროცესს, მისიის წერილობითი სახით ფორმულირებას და გრძელვადიანი მიზნების დასახვას 2-დან 5 წლამდე პერიოდისთვის. ამ მსს-ში ხდება წერილობითი სახით ფორმალურად გაფორმებული იმ სტრატეგიული გეგმების შემუშავება, რომელთა გადახედვა ხორციელდება ნახევარწლიან ან ერთწლიან ინტერვალში. ამ კომპანიების სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმები ადასტურებენ, რომ ხელმძღვანელობა დარწმუნებულია მსგავსი პრაქტიკის დიდ სარგებლიანობაში.

ბიზნეს-გეგმის შემუშავება

მცირე ბიზნესის წამოწყების მსურველ მეწარმეს ან ხელმძღვანელს აუცილებლად უნდა გააჩნდეს ბიზნეს-გეგმა. ბიზნეს-გეგმა საშუალებას აძლევს მეწარმეს, რომ მან მკაფიოდ ჩამოაყალიბოს თავისი საქმიანი იდეები. მფლობელ-მმართველს კი იგი ეხმარება ბიზნესის მიზნების დასახვაში და იმის განსაზღვრაში, თუ რა გზით მიაღწიოს მიზანს.

იმისათვის, რომ მოხდეს მსს-ს სტრატეგიული გეგმის რეალიზება, საჭიროა ამ გეგმის გადაყვანა ოპერატიულ სიბრტყეში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, არსებობს აუცილებლობა და მოთხოვნილება იმისა, რომ შემუშავებულ იქნეს აუცილებელი ტაქტიკური მოქმედებების სრული კომპლექტი, მათ შორის, მარკეტინგის, ფასწარმოქმნის, ტექნოლოგიის სრულყოფის და ბიუჯეტის შედგენის სფეროებში. ეს პროცესი (ტაქტიკური მოქმედებები) იძლევა სტრატეგიული გეგმის პრაქტიკული რეალიზაციის და კონკრეტული პრაქტიკული მოქმედებების სიბრტყეში გადაყვანის საშუალებას. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მოქმედებები თავს იყრის ერთიან დოკუმენტში, რომელსაც უწოდებენ „ბიზნეს-გეგმას“. არსებობს მრავალი წყარო, რაც შეიძლება სასარგებლო იყოს ბიზნეს-გეგმის შედგენისას. ქვემოთ მოყვანილია ზოგიერთი სასარგებლო ინტერნეტ-რესურსი, რომელთა გაცნობა სასარგებლო იქნება ბიზნეს-გეგმის მომზადების პროცესში. დავიწყოთ წარმატებული ბიზნეს-გეგმის მახასიათებლების განხილვა, ხოლო შემდეგ შევისწავლოთ მისი შინაარსი.

წარმატებული ბიზნეს-გეგმის მახასიათებლები. როგორც უკვე აღნიშნული იყო, ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს მომავალი სავარაუდო ბიზნესის წერილობით აღწერას. იგი აზუსტებს მის მარკეტინგულ სტრატეგიას, ოპერატიულ და ფინანსურ მახასიათებლებს და დეტალებს. ამტკიცებენ, რომ ბიზნეს-გეგმა ასრულებს ორ მნიშვნელოვან ფუნქციას: ჯერ ერთი, იგი წარმართავს ფირმის საქმიანობას, მიუთითებს რა მომავალში ფირმის მოქმედებების კურსსა და ზუსტ სტრატეგიას და მეორე იზიდავს ინვესტორებს. გონივრულად (საქმის ცოდნით) შედგენილი ბიზნეს-გეგმა იძლევა ყველა უცხო პირის დარწმუნების საშუალებას იმაში, რომ მოცემულ ბიზნეს-იდეას შეუძლია კომერციული წარმატების მოტანა. ეფექტური ბიზნეს-გეგმა მეწარმეს ეხმარება თავი აარიდოს ისეთ შეცდომებს ბიზნესში, როგორიცაა, მაგალითად, მარკეტინგული და რეალიზაციის გეგმის იგნორირება, ასევე, ნაღდი ფულის მდგომარეობის გაუთვალისწინებლობა, კლიენტების და პერსონალის არცოდნა, საერთოდ ბიზნესის იდეის უგულებელყოფა. მიუხედავად იმისა, რომ არ არსებობს ბიზნეს-გეგმის ერთიანი მოდელი ან ფორმა, მაინც შეიძლება იმის ვარაუდი, რომ წარმატებულ ბიზნეს-გეგმას შეუძლია:

- შექმნას პირველი სასიამოვნო შთაბეჭდილება (ბიზნესით გამოწვეული);
- მოახდინოს მეწარმის ენთუზიაზმის დემონსტრირება მოცემული წამოწყების მიმართ;
- მკაფიოდ აჩვენოს, თუ ვინაა კომპანიის კლიენტი;
- მოახდინოს საწარმოს რისკებისა და შესაძლებლობების მკაფიო და ყოვლისმომცველი შეფასება;

- თვალსაჩინო მასალის გამოყენების საშუალებით წარმოადგინოს ინფორმაცია ბიზნეს საქმიანობის შესახებ სტრუქტურირებული და კონცენტრირებული ფორმით;
- გასაგები ფორმით წარმოადგინოს ტექნიკური ინფორმაცია ბიზნესის შესახებ;
- მასალა გადმოცემული უნდა იყოს თანმიმდევრულად და სტილისტურად სწორად, რათა მარტივი იყოს ბიზნეს-გეგმის გაცნობა;
- ხაზგასმით უნდა იგრძნობოდეს მმართველობითი გამოცდილება და კომპეტენტურობა, მითითებული უნდა იყოს ის პრობლემები, რომლებზეც საჭიროა ყურადღების გამახვილება.

წარმატებული ბიზნეს-გეგმის კომპონენტები. რას უნდა მოიცავდეს ბიზნეს-გეგმა? როგორ უნდა შეიქმნას სრულყოფილი ბიზნეს-გეგმა და როგორი სახე უნდა ჰქონდეს მას? მთლიანობაში, ბიზნეს-გეგმის ერთიანი ფორმა არ არსებობს: თითოეული ბიზნეს-გეგმა უნიკალურია და პასუხობს ბიზნესის იმ სფეროს, რომლისთვისაცაა იგი შექმნილი. აქედან გამომდინარე, ერთი კომპანიის ბიზნეს-გეგმა არასოდეს არ იქნება სხვა კომპანიის ბიზნეს-გეგმის მსგავსი. მაგალითად, გადამამუშავებელი მრეწველობის დარგში ახალი საწარმოსთვის შემუშავებული ბიზნეს-გეგმა არ იქნება მსგავსი სადაზღვევო ბიზნესის, ბიზნეს-გეგმისა. უფრო მეტიც, ქვეყნის ერთი რეგიონის სადაზღვევო კომპანიისთვის შემუშავებული ბიზნეს-გეგმა, არასოდეს არ იქნება მსგავსი ბიზნეს-გეგმისა იგივე ქვეყნის სხვა რეგიონში. თუმცა, არსებობს ისეთი პუნქტები, რომლებიც აუცილებლად უნდა შედიოდეს ნებისმიერ ბიზნეს-გეგმაში. როგორც მეცნიერი ლაშერი ირწმუნება სხვადასხვა კომპანიების გეგმების არსობრივი განსხვავების მიუხედავად, ტიპიური ბიზნეს-გეგმა უნდა შეიცავდეს სულ მცირე რვა თავს: შინაარსი, ბიზნესის არსის მოკლე გადმოცემა, მისია და სტრატეგია, ბაზრის ანალიზი, ოპერაციის აღწერა, ხელმძღვანელობა, პერსონალი, ფინანსური პროგნოზი, შესაძლო გაუთვალისწინებელი სიტუაციები. არსებობს მოსაზრება რომ ტიპიური ბიზნეს-გეგმა უნდა შეიცავდეს შემდეგ 11 ელემენტს:

- სრული ინფორმაცია ბიზნესის შესახებ;
- ბიზნესის მიზნები და ამოცანები;
- ინფორმაცია ბაზრის შესახებ;
- ახალი საწარმოს ძლიერი და სუსტი მხარეები, ასევე, მისი კონკრეტული უპირატესობები;
- ინფორმაცია მომხმარებლების შესახებ;
- მარკეტინგული სტრატეგია;
- სამუშაო ფართისა და მოწყობილობების მოთხოვნილება;

- ინფორმაცია ძირითადი მუშაკების, მათი ფუნქციების და მომზადების დონის შესახებ;
- ფინანსური მაჩვენებლები–ბრუნვა, მოგება, წაუგებლობის წერტილი და ა.შ;
- მოგების დეტალებში გაწერილი პროგნოზი;
- ნაღდი ფულის ნაკადების დაწვრილებითი ყოველთვიური პროგნოზები.

ტიპიური ბიზნეს-გეგმა ასევე შეიძლება შევადგინოთ მცირე მასშტაბიანი საწარმოსთვის, თუმცა დიდი ახალი საწარმოსთვის საჭიროა შემუშავდეს ბიზნეს-გეგმა არანაკლებ სამ წელზე გათვლილი დეტალური პროგნოზით. არც თუ დიდი ხნის წინ, მას შემდეგ, რაც მცირე ბიზნესმა მონაწილეობა დაიწყო ელექტრონულ კომერციაში და დაიწყო ინტერნეტის შესაძლებლობების გამოყენება თავისი პროდუქტების და მომსახურების რეკლამისა და რეალიზაციისთვის, მან დაინახა იმის აუცილებლობა, რომ თავისი ბიზნეს-გეგმებისათვის აუცილებელი იყო უფრო დინამიური ფორმატის გამოყენება. ამ თავში ჩვენ ვაჩვენებთ, როგორ გამოიყურება ტიპიური ბიზნეს-გეგმა მცირე ბიზნესისთვის. ეს ბიზნეს-გეგმა შეიძლება სასარგებლო იყოს ასევე, იმ კომპანიების ხელმძღვანელებისთვის, რომლებიც ეწევიან ელექტრონულ ვაჭრობას. დაწვრილებით განვიხილოთ ბიზნეს-გეგმის ყოველი თავი.

თავფურცელი სასურველია, რომ ბიზნეს-გეგმას ჰქონდეს თავფურცელი, რომელზეც ასახული იქნება ზოგადი (საერთო) ინფორმაცია ბიზნესის შესახებ, მათ შორის:

- ფირმის სახელი;
- ფირმის მისამართი;
- საკონტაქტო პირის ან მესაკუთრე-მმართველის სახელი;
- საკონტაქტო ტელეფონისა და ფაქსის ნომერი;
- ვებ-საიტის მისამართი და ელექტრონული ფოსტის მისამართი;
- ფირმის ლოგოტიპი;
- ბიზნეს-გეგმის შედგენის თარიღი.

შინაარსი. შინაარსში ასახული უნდა იყოს ყველაფერი ის, რისგანაც შედგება ბიზნეს-გეგმა. ეს დაეხმარება ბიზნეს-გეგმის მკითხველებს სწრაფად მოახდინონ ორიენტირება და იპოვონ მათი შედარებით უფრო საინტერესო განყოფილებები გარდა ამისა, შინაარსი გვიჩვენებს სტრუქტურას ანუ იმას, თუ როგორაა შედგენილი ბიზნეს-გეგმა.

ბიზნესის არსის მოკლე გადმოცემა ესაა ბიზნეს-გეგმის მეტად მნიშვნელოვანი თავი, მასში, როგორც წესი, შედის ბიზნესის მთავარი მახასიათებლები. ამ თავში ნაჩვენებია ბიზნესის ამოცანები, მოყვანილია მისი აღწერა, ამასთან, მარტივი და გასაგები ფორმით. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ სწორედ ამ თავში იქნება განსაზღვრული, დაინტერესებული ინვესტორი გააგრძელებს დანარჩენი დოკუმენტის კითხვას, თუ უარს იტყვის ამ საწარმოში მონაწილეობაზე.

ბიზნეს-გეგმის ეს თავი საჭიროა მომზადდეს განსაკუთრებით გულმოდგინედ, შერჩეული უნდა იყოს თხრობის განსაკუთრებით საინტერესო ფორმა, ხაზგასმული უნდა იყოს გეგმის მნიშვნელოვანი ასპექტები. ბიზნესის არსის ტიპიური სახით გადმოცემისას, როგორც წესი, მასში შედის შემდეგი ძირითადი პუნქტები:

- კომპანიის მოკლე აღწერა;
- მისიის ფორმულირება;
- სამეურნეო საქმიანობის არსი;
- მმართველი გუნდის საქმიანი მახასიათებლები და შესაძლებლობები;
- ბაზრის სიდიდე და პოტენციური საბაზრო სეგმენტები;
- კონკრეტული უპირატესობა და კონკურენტები;
- ტექნიკური ინოვაციები;
- მოსალოდნელი შემოსავლები და ხარჯები;
- აუცილებელი რესურსები, ყურადღების განსაკუთრებული გამახვილებით ბიზნესის ფინანსურ მოთხოვნილებებზე.

შესავალი. შესავალში მოყვანილია ბიზნესის ბაზური ასპექტების განმარტება, ბიზნეს-გეგმის მოკლე მიმოხილვა, ფირმის სტრატეგიული ხედვა. აუცილებლობის შემთხვევაში აქ ასევე, შეაქვთ ფირმის მოკლე ისტორია და მიუთითებენ სპეციფიკურ თავისებურებებს, რომელიც შეეხება დარგის ბუნებას და რომელშიც აპირებს ფირმა საქმიანობას. გარდა ამისა, შესავალში მოცემული უნდა იყოს ფირმის პროდუქტების ან მომსახურების ზოგადი აღწერა და დანიშნულება, აღნიშნული უნდა იყოს მათი მახასიათებლების თავისებურება, ხარისხი და მნიშვნელობა, ასევე, უნდა იყოს მითითებული კლიენტების ის წრე, რომელთათვისაცაა ისინი განკუთვნილი.

ბაზრის ანალიზი. ბაზრის ან დარგის ანალიზი წარმოადგენს მთლიანობაში პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური ან ტექნოლოგიური პირობების ანალიზს და კერძოდ კი იმ დარგის პირობებს, რომელშიც უნდა განხორციელდეს ბიზნესი. ერთი სიტყვით, ამ თავში მოყვანილია ყველა ის ფაქტორი, რომლებიც მოახდენენ გავლენას ფირმაზე. აქვე უნდა აისახოს ზემოქმედების ყველა სპეციფიკური ფაქტორი: მიზნობრივი ბაზრები და მათი სიდიდე, პოტენციური კლიენტების წრე. შესაბამისად, ბიზნეს-გეგმის ამ თავში უნდა იყოს შემდეგი ელემენტები:

- დარგის ზრდისა და განვითარების ტენდენციები;
- დარგის სასიცოცხლო ციკლის სტადია და შემოსავლების დონე;
- PEST–ანალიზი;
- ბაზრის მნიშვნელობა და სტრუქტურა;
- ბაზრის სიდიდე და მიზნობრივი სეგმენტის ადგილმდებარეობა;
- ძირითადი კლიენტები და მათი მოლოდინები;

- წარმატების ძირითადი ფაქტორები მოცემულ დარგში.

კონკურენტული ანალიზი და მარკეტინგული გეგმა. კონკურენტული ანალიზის მიზანი – კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობების და გარე გარემოს საფრთხეების გამოვლენა (SWOT-ანალიზი), ასევე, იმის დასაბუთება, რომ ფირმას შეუძლია თავის კონკურენტებთან შედარებით უკეთესად და წარმატებულად მუშაობა. ამ თავში ასევე აუცილებელია იმის მითითება, თუ როგორი მარკეტინგული სტრატეგიები იქნება გამოყენებული. მაგალითად, ფასწარმოქმნის სავარაუდო სტრატეგიები და რეკლამები. მოცემული თავის ძირითადი ელემენტები უნდა იყოს:

- კონკურენტების ძლიერი მხარეები;
- კონკურენტების სუსტი მხარეები;
- გარე გარემოს შესაძლებლობები;
- გარე გარემოს საფრთხეები;
- ინდივიდუალური კლიენტების (ბიზნეს-კლიენტისთვის, ან B-C), კორპორაციული კლიენტების (ბიზნეს-ბიზნესის, ან B-B) ან ერთი რიგის საბაზრო სუბიექტების (P-P, peer-topeer) ბაზრის სეგმენტაცია;
- პროდუქტის აღწერა;
- ფირმის კონკურენტული უპირატესობები;
- ფასწარმოქმნის სტრატეგიები;
- განაწილების არხების აღწერა;
- რეკლამირების სტრატეგიები.

ხელმძღვანელების შემადგენლობა და ფირმის საკვანძო პერსონალი. ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში მითითებული უნდა იყოს თუ ვინ უხელმძღვანელებს ბიზნესს და როგორი უნარი, შესაძლებლობები და კვალიფიკაციის დონე აქვს მმართველ გუნდს. ინვესტორებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ის ნაწილი, რომელიც ეძღვნება ფირმის ხელმძღვანელობას, რადგან მათ უპირველეს ყოვლისა აინტერესებთ იმის გაგება, მმართველ გუნდს აქვს თუ არა უნარი უზრუნველყოს ფირმის ზრდის მაღალი ტემპები და ფირმის მაღალეფექტური საქმიანობა. ასევე, ყურადღება უნდა მიექცეს ფირმის შტატში მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტების, ცნობილი კონსულტანტების არსებობას, რადგან ამ რესურსებს ინვესტორები განიხილავენ, როგორც ნებისმიერი ბიზნესის წარმატებული განვითარების მნიშვნელოვან ფაქტორს. ამ ნაწილის ძირითადი პუნქტები უნდა იყოს:

- ორგანიზაციული სტრუქტურის სრული სქემა;
- მმართველი გუნდის შემადგენლობა და მისი წევრების ნამსახურობის ჩამონათვალი;
- ძირითადი ინფორმაცია მმართველების (მართველობაში შემავალთა) შესახებ;

- ხელმძღვანელების კომპეტენტურობა და კვალიფიკაციის დონე;
- ფირმის საკვანძო ადამიანური რესურსები, მათ შორის კონსულტანტები, კვალიფიცირებული სპეციალისტები;
- საკუთრების ფორმა და მისი შერჩევის დასაბუთება;
- ფირმის საქმიანობისთვის აუცილებელი ლიცენზიების და ნებართვების ჩამონათვალი.

ტექნოლოგია, კვლევები და დამუშავება, ინოვაციები. ცხადია, რომ ეს ნაწილი უფრო მნიშვნელოვანია ბიზნესისათვის გადამამუშავებელ მრეწველობაში, ვიდრე ბიზნესისათვის მომსახურების სფეროში. საცალო ვაჭრობის მაღაზიის მუშაობა ძლიერ განსხვავდება საწარმოო ფირმის საქმიანობისაგან. ამრიგად, ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში ნაჩვენები უნდა იყოს გამოკვლევები და ის სიახლეები, რომლებიც უზრუნველყოფს პროდუქტის პროექტირებას, ასევე, გამოყენებული საწარმოო ტექნოლოგიების ტიპი, ინოვაციები პროდუქტის შექმნის პროცესში. ყურადღება უნდა მიექცეს წარმოების ძირითად ელემენტებს, მათ შორის მოწყობილობას, ნედლეულისა და მასალების მომწოდებლებს, მოწოდების ვადებს, ხარისხის კონტროლს, საწარმოო ხარჯებს. ამ ნაწილში უნდა იყოს ჩართული შემდეგი ძირითადი პუნქტები:

- ძირითადად გამოყენებული ტექნოლოგიები;
- პროდუქტის ტიპი, მოდელი, კონსტრუქცია;
- ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის ღონისძიებები;
- მთავარი საწარმოო ფუნქციები;
- წარმოების ტერიტორიული განთავსება და ინფრასტრუქტურაზე მოთხოვნილება;
- წარმოების მართვა;
- მოწყობილობა;
- ნედლეული და მასალები;
- წარმოებისა და მიწოდების ხარჯები;
- ხარისხის კონტროლი.

ძირითადი რისკები. ამ ნაწილის მიზანია – მოახდინოს გათვლების შეცდომების საზღვრების აღნიშვნა. გამოვლენილი და დათვლილი უნდა იყოს კრიტიკული რისკები. ბიზნეს-გეგმაში აუცილებლად უნდა იყოს განხილული ყველა პოტენციური პრობლემა და შესაძლო წინააღმდეგობები, გამოვლენილი უნდა იყოს პოტენციური რისკები და უნდა შემუშავდეს სხვადასხვა სცენარი ზემოთ ჩამოთვლილი მომენტების ბიზნესზე ზემოქმედების მინიმიზაციისათვის. ეს ინვესტორებს დაეხმარება გააკეთონ დასკვნა, თუ რამდენად რეალურია თქვენი ბიზნეს-გეგმა. ეს ასევე დაგეხმარებათ უკეთ შეაფასოთ ინვესტიციებისთვის პოტენციური რისკების ხარისხი. აქ მნიშვნელოვანია იმის

ჩვენება, რომ შესაძლებელია პოტენციური რისკების გათვალისწინება და ეფექტური კონტროლი.

ფინანსური პროგნოზი და მმართველობითი კონტროლი. ფინანსური პროგნოზირება და დაგეგმვა საშუალებას იძლევა შევაფასოთ, იქნება თუ არა შემოთავაზებული ბიზნეს-პროექტი მომგებიანი, ასევე, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, არსებობს თუ არა მისი საჭირო რაოდენობით დაფინასების შესაძლებლობა. ცხადია, რომ ყოვლისმომცველი ფინანსური გეგმის მომზადებისას შეიძლება კონსულტაციების მიღება გარეშე კონსულტანტებთან ან ფინანსურ მრჩევლებთან. ინფორმაცია შეიძლება წარმოდგენილი იყოს საფინანსო ანგარიშების დოკუმენტების პროექტების სახით, მაგალითად, მოგებისა და ზარალების დათვლა და ანგარიში ნაღდი ფულის მოძრაობის შესახებ. ამ ნაწილში წარმოდგენილი უნდა იყოს შემდეგი მონაცემები:

- გაყიდვების მოცულობა;
- ნაღდი ფულის ნაკადები (ყოველთვიური და წლიური);
- პირველ სამ წელიწადში ზარალის გარეშე მუშაობის ანალიზი;
- საბუღალტრო ბალანსი;
- მოგებების და ზარალის ანგარიში;
- მოთხოვნები ფინანსურ რესურსებზე;
- ინვესტორთა სახსრების ანაზღაურობის პირობები.

რეალიზაციის პროგრამა (ვადები). ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში ჩამოთვლილია ძირითადი პრაქტიკული ამოცანები და მათი რეალიზაციის სავარაუდო ვადები. ინვესტორებს ყოველთვის უნდათ წარმოდგენა ჰქონდეთ იმის შესახებ, თუ რა ვადებში და როგორ განვითარდება ბიზნესი. ამიტომ, ის გარემოება, თუ შემოთავაზებული პროექტის რეალიზაციის თვალსაზრისით ბიზნეს-გეგმის შემმუშავებლებს როგორ წარმოუდგენიათ თავისი ფირმის მომავალი და როგორ აპირებენ ისინი ამის მიღწევას, წარმოადგენს ინვესტორების მოზიდვა-არმოზიდვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს. სწორედ ამ მიზეზის გამო მეტად მნიშვნელოვანია ბიზნეს-გეგმის ძირითადი ეტაპების და ვადების მკაფიო განსაზღვრა. რეალიზაციის პროგრამა მუშაობის დადგენილი ეტაპებისა და სავარაუდო ვადებში მათი შესრულების საფუძველზე უზრუნველყოფს ხელმძღვანელობას მუშაობაში, პროგრესზე თვალყურის დევნების მარტივი და ეფექტური ინსტრუმენტით. ბიზნეს-გეგმის რეალიზაციის პროგრამის შემუშავების დროს შესაძლებელია ბიზნესის მართვის მთელი რიგი ინსტრუმენტების გამოყენება, მათ შორის, **PERT-ის** (გეგმების შეფასების და გადახედვის მეთოდი), **CPM-ის** (კრიტიკულ;ი გზის მეთოდი) მეთოდები და ჰანტის გრაფიკი (საგეგმო-საკონტროლო გრაფიკი). ამრიგად, რეალიზაციის პროგრამა უნდა შეიცავდეს შემდეგ პუნქტებს:

- მუშაობის ძირითადი ეტაპები;

- ბიზნეს-გეგმის რეალიზაციის ვადები;
- ბიზნეს-გეგმის თითოეული ეტაპის რეალიზაციის ბოლო ვადა;
- საქმიანობის ძირითადი სახეები.

დანართი. თუ ბიზნეს-გეგმა ძალიან ვრცელია, იგი ვერ იქნება ეფექტური. თუმცა, არსებობს მნიშვნელოვანი ინფორმაცია, რომლითაც მოცემული დოკუმენტის ძირითადი ტექსტის გადატვირთვა არაა მიზანშეწონილი. ისეთი ინფორმაცია, რომელსაც დამხმარე ხასიათი აქვს, მაგალითად, ნახაზები, ორგანიზაციის დეტალური სტრუქტურა, თანმხლები შეთანხმებები, გაანგარიშებები, პატენტები, ხელმძღვანელების დასკვნა, ასევე, სხვა აუცილებელი მონაცემები, უნდა დაერთოს ბიზნეს-გეგმას დანართის სახით. ეს დაეხმარება დაინტერესებულ ინვესტორებს მიიღონ დამატებითი ინფორმაცია და დაარწმუნებს მათ შემოთავაზებული წამოწყების მხარდასაჭერად მიღებული გადაწყვეტილების სისწორეში.

დასკვნები

- დაგეგმვა წარმოადგენს როგორც მსხვილი, ისე მცირე ორგანიზაციების ხელმძღვანელების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ამოცანას. ტერმინი „დაგეგმვა“ ნიშნავს ორგანიზაციის მიზნებისა და საშუალებების განსაზღვრას მათ მისაღწევად. დაგეგმვა წარმოადგენს მსს-ის წარმატების კრიტიკულად მნიშვნელოვან წინაპირობას. წარმატებულ საქმიანობაზე პრეტენზიის მქონე ნებისმიერი წამოწყების პირველი ნაბიჯი უნდა იყოს ბიზნეს-გეგმის შედგენა. დაგეგმვა არამარტო ზრდის წარმოების წარმატების შანსებს, არამედ, იგი ასევე სასიკეთო გავლენას ახდენს კომპანიის საქმიანობის ეფექტურობაზეც. მცირე ბიზნესისთვის დაგეგმვის მრავალი უპირატესობის მიუხედავად, არსებობს ბარიერები, რაც ხელს უშლის მსს-ში მის გავრცელებას. მაგალითად, იმ გარემოებას, როცა მცირე ბიზნესის ბევრი ხელმძღვანელი უხალისოდ ეკიდება დაგეგმვის პროცესს, საფუძვლად უდევს შემდეგი ფაქტორები: დროის უქონლობა, ხელმძღვანელის მუდმივი დატვირთულობა, მარცხის შიში და ზოგიერთი სხვა მიზეზები.
- სტრატეგიული გეგმა თავისი არსით წარმოადგენს ყოვლისმომცველს. მასში ასახული უნდა იყოს ბიზნესის გრძელვადიანი მიზნები და ორგანიზაციის ზოგადი სვლა-გეზი. სტრატეგიული გეგმა პასუხს უნდა სცემდეს სამ ძირითად კითხვას: როგორია კომპანიის ამჟამინდელი მდგომარეობა? როგორ მდგომარეობაში უნდა იმყოფებოდეს კომპანია? რა გზით უნდა მოხდეს ამის მიღწევა? ამ კითხვებზე პასუხის ძიება დაეხმარება მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელს დაადგინოს მიზნები, შეაფასოს გარე და შიდა საქმიანი გარემო, გაანალიზოს მომხმარებელთა მოთხოვნილებები და განსაზღვროს მიზნობრივი ბაზრები, ასევე, შეიმუშაოს მარკეტინგული სტრატეგია და განსაზღვროს თავისი ბიზნესის ფინანსური მოთხოვნილებები. ამრიგად,

როგორც წესი, დაგეგმვა ეხმარება მსს-ს გამოავლინოს თავისი ძლიერი მხარეები და ძირითადი კომპეტენციები, რაც თავის მხრივ მათ საშუალებას აძლევს მოიპოვონ კონკრეტული უპირატესობა.

• ბიზნესის დაგეგმვის პროცესის აზრი მდგომარეობს იმაში, რომ მსს-ის მფლობელს და/ან მის ხელმძღვანელებს შეუძლიათ თავისი პირადი მიზნები გადაიყვანონ ბიზნეს-მიზნების სიბრტყეში და დაიწყონ მათი სისტემატიური შესრულება. ბიზნეს-დაგეგმვის პროცესის პირველ ეტაპზე დგას ბიზნესის მიზნები, მსს-ის მფლობელ-ხელმძღვანელის ან მმართველების პერსონალური მიზნების გათვალისწინებით. მეორე ეტაპი უკავშირდება კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობების და გარე გარემოს საფრთხეების (SWOT-ანალიზი) გამოვლენას, რაც საშუალებას აძლევს კომპანიას განსაზღვროს თავისი კომპეტენციები და კონკრეტული უპირატესობა. ბიზნეს-დაგეგმვის მესამე ეტაპზე ტარდება კლიენტების ანალიზი, რაც საშუალებას იძლევა განისაზღვროს კომპანიის მიზნობრივი ბაზარი და კლიენტთა მიზნობრივი ჯგუფები. შემდეგ წინა ეტაპის შესაბამისად კომპანიამ უნდა შეიმუშაოს მარკეტინგული სტრატეგია და განსაზღვროს მარკეტინგული ღონისძიებების კომპლექსი. მეოთხე ბოლო ეტაპი მოიცავს ოპერატიული მარკეტინგული გეგმის შედგენას და საბოლოო ოპერატიული მოთხოვნილებების განსაზღვრას. არსებობს მცირე და საშუალო საწარმოებში დაგეგმვის ოთხი ეტაპი: სტრატეგიული, ოპერატიული, ბიუჯეტის შედგენა და პროგნოზირება.

• გარე გარემოს შესაძლებლობების და საფრთხეების ეფექტურად მართვის მიზნით (კომპანიის უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების საფუძველზე) სამეწარმეო კომპანიებში სტრატეგიული დაგეგმვა დაკავშირებულია გრძელვადიანი გეგმების შემუშავებასთან. მცირე ბიზნესში სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოყენება შეიძლება განისაზღვროს ისეთი ორგანიზაციული და გარე გარემოს ფაქტორებით, როგორიცაა მმართველობითი დროის დეფიციტი, გადაწყვეტილებების მიღების საჭიროება, ორგანიზაციის შიდა პოლიტიკის თავისებურებანი, გარე გარემოს გაურკვევლობა და მეწარმის სტრატეგიული ხედვა.

• მსს-ში სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოყენების შესწავლისადმი მიძღვნილი დიდი რაოდენობის ემპირიული გამოკვლევა ადასტურებს სტრატეგიული დაგეგმვის გამოყენებით მიღებულ სარგებელს და მიუთითებს მსს-ის ეფექტური საქმიანობის მნიშვნელოვან გაუმჯობესებაზე. მსს-ის უმეტესობას აქვს ფორმალური (გამოხატული წერილობითი სახით) ან არაფორმალური ბიზნეს-გეგმა. მცირე ფირმები, რომლებიც ეფექტურად იყენებენ სტრატეგიულ დაგეგმვას, მოქმედებენ იმ ფირმებზე უკეთესად, რომლებიც არ იყენებენ სტრატეგიულ დაგეგმვას. სტრატეგიული დაგეგმვა პოზიტიურად მოქმედებს კომპანიის საქმიანობის ეფექტურობაზე–განვითარების

კვალდაკვალ (მიხედვით) მცირე ბიზნესი სულ უფრო მეტად ერთვება სტრატეგიული დაგეგმვის სფეროში.

• დაგეგმვის პროცესში გამოყენებული ინსტრუმენტების და მისი თავისებურებების შესახებ ჩატარებული კვლევებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია მსს დაიყოს ოთხ ჯგუფად. პირველ ჯგუფს მიეკუთვნებიან მსს, რომლებიც არ ახორციელებენ არც ფორმალურ და არც არაფორმალურ დაგეგმვას. მეორე ჯგუფში შედიან ის მსს, რომლებიც ახორციელებენ მხოლოდ ფინანსური ხასიათის დაგეგმვას. მესამე ჯგუფს შეიძლება მივაკუთვნოთ ის მსს, რომლებიც აწარმოებენ ფორმალურ ფინანსურ და არაფორმალურ სტრატეგიულ დაგეგმვას. და ბოლოს, მეოთხე ჯგუფს ქმნიან ის მსს, რომლებიც ახდენენ ფორმალურ სტრატეგიულ დაგეგმვას. მსს-ის ამ ჯგუფში მათი ხელმძღვანელები განსაკუთრებულ აქცენტს აკეთებენ ფორმალური და მკაფიოდ გამოხატული სტრატეგიის შემუშავების პროცესის აუცილებლობაზე და მნიშვნელობაზე, ბიზნესის მისიისა და გრძელვადიანი მიზნების (დაგეგმვის ორი ან ხუთწლიანი პერიოდი) წერილობით ფორმულირებაზე.

• ახალი ბიზნეს-პროექტის დაწყებისას მცირე ბიზნესის მეწარმეებს და ხელმძღვანელებს უნდა ჰქონდეთ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ყოვლისმომცველი ბიზნეს-გეგმა, რაც მათ საშუალებას მისცემს მოახდინონ ბიზნესის იდეის ნათლად ფორმირება. საქმის ცოდნით შედგენილი ბიზნეს-გეგმა აღწერს ფირმის კლიენტებს, საწარმოს მიზნებსა და საქმიან თვისებებს. იგი უნდა შედგებოდეს 12 ნაწილისაგან: თავფურცელი; შინაარსი; ბიზნესის არსის მოკლე გადმოცემა; შესავალი; ბაზრის ანალიზი; კონკრეტული ანალიზი და მარკეტინგული გეგმა; ხელმძღვანელობის შემადგენლობა და ფირმის მთავარი პერსონები; ტექნოლოგიები, კვლევები და ინოვაციები; კრიტიკული რისკები; ფინანსური პროგნოზი და მმართველობითი კონტროლი; რეალიზაციის პროგრამა და ბოლოს, დამატებები.

განსახილველი კითხვები

1. რა არის გეგმა? როგორ განსაზღვრავთ დაგეგმვის პროცესს მსს-ში?
2. რა მიზეზების გამო გაურბის ზოგიერთი მსს დაგეგმვის გამოყენებას?
3. ახსენით მსს-ში დაგეგმვის პროცესის არსი და შინაარსი.
4. გვიამბეთ რომელი ოთხი ტიპის ბიზნეს-დაგეგმვა არსებობს მსს-ში.
5. რატომ აქვს ასეთი დიდი მნიშვნელობა სტრატეგიულ დაგეგმვას მცირე ბიზნესისათვის? გვიამბეთ ზოგიერთი ემპირიული კვლევების შედეგების შესახებ, რომლებიც მიეძღვნა დაგეგმვის გამოყენებას მსს-ში.

6. მსს-ში რაციონალური დაგეგმვის მოდელი შეადარეთ ინტუიციით შემუშავებულ დაგეგმვის მოდელს. მოგვიყევით მათი გამოყენების შესაძლებლობების შესახებ.
7. დაახასიათეთ მსს-ები დაგეგმვის ინსტრუმენტების გამოყენების თვალსაზრისით.
8. როგორია ბიზნეს-გეგმის მთავარი უპირატესობები მცირე ბიზნესისთვის?
9. რა ინფორმაცია უნდა იქნეს განთავსებული ბიზნეს-გეგმის იმ ნაწილში, რომლის სახელწოდებაა – „ბიზნესის არსის მოკლე გადმოცემა“?
10. როგორია ტიპიური ბიზნეს-გეგმის ძირითადი ელემენტები? რით განსხვავდება მცირე საწარმოო ფირმის ბიზნეს-გეგმა მცირე საცალო კომპანიის ბიზნეს-გეგმისგან?

სასწავლო ქეისი

კომპანია Electronic Commerce Software (ESC) Ltd

ახალი კომპანიის – Electronic Commerce Software (ESC) Ltd–გეგმა
2003 წ. ოქტომბერი

თავფურცელი
კომპანიის დასახელება და მისამართი

იურიდიული მისამართი (კომპანიის რეგისტრაციის მისამართი)
ტელეფონი:
ფაქსი:
ვებ-საიტი:

ბიზნესის არსის მოკლე დახასიათება. ბიზნეს-გეგმაში მოკლედაა ფორმულირებული და გამოყოფილი Electronic Commerce კომპანიის მიზნები და სტრატეგიები მცირე და საშუალო ფირმების ოფისების პროგრამული უზრუნველყოფის საქონლით ვაჭრობის შესახებ. Electronic Commerce Software იქნება ძირითადი (მთავარი) პირდაპირი პროვაიდერი ჩრდილოეთ რეგიონში მითითებული პროგრამული უზრუნველყოფის საკითხში. თუ გავითვალისწინებთ ჩვენს მიერ მომზადებულ მარკეტინგულ გეგმას, რომელიც მიმართულია ამ რეგიონის მთავარ ბიზნეს-კომპანიებზე, ჩვენ მოველით, რომ ამ ბიზნესს ექნება მაღალი მოგება. ჩვენი წარმატების საფუძველი უნდა იყოს კომპანიის ხელმძღვანელთა დიდი გამოცდილება იმ პირებთან მუშაობისას, რომლებიც იღებენ კორპორაციულ გადაწყვეტილებებს და ასევე, ჩვენი პარტნიორის რეპუტაცია.

მისია. Electronic Commerce Software (ESC) უკანასკნელი სამი წლის განმავლობაში მოქმედებს საოფისე პროგრამული უზრუნველყოფის მთავარი დისტრიბუტორის რანგში (ერთ-ერთ რეგიონში), კლიენტების

პერსონალური მოთხოვნილებების გათვალისწინებით. გვესმის რა, რომ მჭიდრო ურთიერთკავშირი არსებობს მოგებასა და პროდუქტის ხარისხს შორის, მიგვაჩნია, რომ კომპანიის წარმატება საბოლოო ჯამში განისაზღვრება ჩვენი თანამშრომლების კეთილდღეობით.

ბიზნესის მიზნები.

- მიჰყიდოს საოფისე პროგრამული უზრუნველყოფის საქონელი მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელებს და პირველი წლის ბოლოსთვის მიაღწიოს გაყიდვების მოცულობის შემდეგ სიდიდეს – 160000:
- მიიღოს წელიწადში 50000 მოგება;
- მოახდინოს პროგრამული უზრუნველყოფის ადაპტაცია თითოეული კლიენტის ინდივიდუალური მოთხოვნილების შესაბამისად, განახორციელოს თითოეული კლიენტის თანმიმდევრული მომსახურება და სწავლება.

წარმატების მთავარი ფაქტორები. ჩვენი კომპანიის წარმატება განისაზღვრება ჩვენი უნარიანობით.

- გავითვალისწინოთ (განვჭვრიტოთ) კლიენტების მოთხოვნილებები;
- მოვახდინოთ პროგრამების ადაპტაცია ამ მოთხოვნილებების შესაბამისად;
- მოვძებნოთ დარგები და/ან კომპანიები, რომლებსაც ესაჭიროებათ დაგეგმვის ისეთი ინსტრუმენტი, როგორიცაა ჩვენი პროგრამები.

შესავალი. Electronic Commerce Software (ESC) –ს თავისი მთავარი ოფისი ექნება მანჩესტერის რაიონში. ესაა ოფისის ყველაზე იდეალური ადგილმდებარეობა, რადგან იგი იმყოფება ძირითადი პოტენციური კლიენტების მთავარი ოფისების სიახლოვეს. ჩვენ განვსაზღვრავთ მათ მოთხოვნილებებს პროგრამული უზრუნველყოფის საქონელზე და საბოლოოდ დავამუშავებთ რა ჩვენ პროდუქტს (საქონელს), მაქსიმალურად მივაახლოებდ მას ამ მოთხოვნებთან (მოვიყვანთ მაქსიმალურ შესაბამისობაში). ჩვენ გარანტიას ვაძლევთ ჩვენს კლიენტებს, რომ ეს იქნება სწორედ ისეთი საოფისე პროგრამული უზრუნველყოფა, როგორიც სჭირდებათ მათ.

პროდუქტები და მომსახურებები. Electronic Commerce Software (ESC) უზრუნველყოფს მსს-ს ოფისების პროგრამებით. ჩვენ ასევე სრულყოფილად ვასწავლით კლიენტებს ჩვენს მიერ მიწოდებული პროგრამული პროდუქტებით სარგებლობას.

პროდუქტისა და მომსახურების აღწერა.

პროგრამული უზრუნველყოფა. Electronic Commerce Software (ESC) –ის პროგრამული უზრუნველყოფა წარმოადგენს ოფისის პროგრამების პაკეტს, რომელთა (პროგრამების) ხარისხი აღიარებულია სამომხმარებლო ბაზარზე. Daily Business-მა მას უწოდა ყველაზე საუკეთესო ხარისხის და ყველაზე დიდი მოთხოვნილების მქონე (ყველაზე უფრო კარგად იყიდება) პროგრამული უზრუნველყოფის

პროდუქტი მცირე ბიზნესისათვის (მოცემული მომენტისათვის). საწარმოსთვის დამზადებული პროდუქტის ვერსია ბუნებრივია განსხვავდება სამომხმარებლო ვერსიისგან, თუმცა, იგი ადაპტირებული იქნება სხვადასხვა კლიენტების ინდივიდუალური მოთხოვნილების შესაბამისად.

კონსალტინგი. Electronic Commerce Software (ESC) კონსულტაციებს გაუწევს ყველა პოტენციურ კლიენტს, მიუხედავად მათი ცოდნის დონისა საინფორმაციო ტექნოლოგიის სფეროში. კონსულტაციური მომსახურების მიზანია თითოეულ კლიენტს მიაწოდოს მისთვის ყველაზე შესაფერისი გადაწყვეტილება მისი მოთხოვნილების და შესაძლებლობების გათვალისწინებით. იმის მიუხედავად, გადაწყვეტენ თუ არა ისინი ჩვენი პროდუქტის შეძენას, ისინი გარანტირებულნი არიან რომ მიიღებენ თავისი მოთხოვნილებების კვალიფიციურ ანალიზს ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროში.

სწავლება. Electronic Commerce Software (ESC) აპირებს თავის კლიენტებს შესთავაზოს დამატებითი სამსახური და გაუადვილოს ჩვენს პარტნიორებს მომხმარებელთა მომსახურება იმის ხარჯზე, რომ ყველა მომხმარებელს ვასწავლით ჩვენი პროგრამების სწორად გამოყენებას.

ტექნოლოგია. ჩვენი პროგრამების პაკეტის გამოყენება შეიძლება Windows 95, 98, 2000, Windows NT და Macintosh-ზე.

<u>ბაზრის ანალიზი</u>

ახალი ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა

ჩვენი ყველაზე დიდი უპირატესობა და ძირითადი კონკურენტუნარიანობა მდგომარეობს ჩვენს რეპუტაციაში, ასევე, სამაგიდო საოფისე სისტემების პროგრამული პროდუქტის წარმატებულობაში. ჩვენი პროდუქტი წარმოადგენს ბაზრის ლიდერს გაყიდვების მოცულობის და მომხმარებლების რეიტინგების მიხედვით. კომპანიის წარმატება დამყარებული იქნება ამ უპირატესობების განმტკიცებაზე. ჩვენ ასევე დავეყრდნობით კლიენტი კომპანიების ხელმძღვანელებთან მუშაობის დაგროვილ გამოცდილებას, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან კორპორაციულ დონეზე გადაწყვეტილებების მიღებაზე.

საბაზრო ტენდენციები

ჩვენი კომპანიის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ტენდენციაა – კომპანიებს შორის ელექტრონული ვაჭრობის გავრცელება (B2B). სულ უფრო იზრდება კომპანიების მოთხოვნილება გამოიყენონ ინტერნეტით გაცვლის უპირატესობა. სწორედ ასეთ შესაძლებლობას სთავაზობენ კლიენტებს ჩვენი პროგრამები. უფრო დინამიურად ვითარდება ელექტრონული ვაჭრობის სექტორი კომპანიებს შორის.

მთავარი კონკურენტები

ამჟამად არსებობს კომპანია, რომლებიც კლიენტებს სთავაზობენ პროგრამულ უზრუნველყოფას სამაგიდო საოფისე სისტემებისთვის. დამატებით კონკურენციას ქმნიან კომპანიები, რომლებიც სპეციალიზდებიან ტექსტური რედაქტორების პროგრამების, ელექტრონული ცხრილების და ერთობლივი დაგეგმვის ელექტრონული პროგრამირების პაკეტის გაყიდვაზე.

კონკურენტული ანალიზი და მარკეტინგული გეგმა

ჩვენ გადავწყვიტეთ მოქმედება ელექტრონული ვაჭრობის ისეთ სეგმენტებში, როგორიცაა საწარმოები და ორგანიზაციები (B2B პრინციპის მიხედვით, ე. ი. ბიზნესი-ბიზნესს) და მომხმარებლები (B2C პრინციპი – ბიზნესი – მომხმარებელს). ამრიგად, ჩვენი მიზნობრივი ბაზარი დაყოფილია შედარებით მცირე სეგმენტად, კერძოდ, მცირე და საშუალო საწარმოები, ჩვენს რეგიონში განლაგებული მცირე კომპანიები და მომხმარებლები-ფიზიკური პირები. ჩვენი საპროგრამო (პროგრამული) პროდუქტი დაეხმარება კლიენტებს უფრო სწრაფად და ხარისხიანად მიიღონ ბიზნეს-გადაწყვეტილებები და ასევე, სწრაფად მიიღონ უკუკავშირის ინფორმაცია თავისი საბოლოო მომხმარებლებისგან.

მარკეტინგული სტრატეგია

დასაწყისში ჩვენი მიზნობრივი სეგმენტი იქნება საცალო ვაჭრობის მცირე საწარმოები, რომლებიც განლაგებული არიან ჩრდილოეთ რეგიონში. შემდეგ, მომდევნო 6 თვეში ჩვენ გავაფართოებთ მიზნობრივ ბაზარს და მასში ჩავრთავთ მცირე და საშუალო საწარმოო კომპანიებს. ჩვენ ვარაუდობთ პირად შეხვედრებს მსს-ის მმართველებთან (ან მსს-ის ხელმძღვანელების წარმომადგენლებთან, რომლებიც იქნებიან აღჭურვილი გადაწყვეტილების მიღების უფლებით), რათა წარუდგინოთ მათ მათი კონკრეტული მოთხოვნილებების შესაბამისი (ადაპტირებული) ჩვენი პროდუქტი. თუ შესაძლებელი იქნება, ჩვენ განვათავსებთ პროდუქტს ექსტრანეტის ქსელში, რათა კლიენტებმა საკუთრივ შეძლონ შემოწმება იმისა, თუ როგორ მოქმედებს ჩვენს მიერ შეთავაზებული პროდუქტი.

ფასწარმოქმნის სტრატეგია

მუშაობის პირველ წელს ჩვენ გამოვიყენებთ ბაზარზე შეღწევის (შესვლის) ფასების სტრატეგიას. თუმცა, მუშაობის მეორე წელს ჩვენ რამდენადმე გავზრდით ფასებს, რათა მოვახდინოთ წარმოების დანახარჯების ანაზღაურება და გავიდეთ მოგების მიზნობრივ მაჩვენებლებზე.

რეკლამის და წინსვლის სტრატეგია

ჩვენი პროდუქტის რეკლამირების და წინ წამოწევის მიზნით ჩვენ გამოვიყენებთ შემდეგ სტრატეგიას:

- პირად კონტაქტებს ინდივიდუალურ კლიენტებთან და მიზნობრივ მცირე საწარმოებთან;
- რეკლამებს ადგილობრივ პრესაში;
- შევიმუშავებთ საკუთარ ვებ-საიტს, რომელზეც შესაძლებელი იქნება ჩვენი პროდუქტის რეკლამირება და მისი შესაძლებლობების დემონსტრირება;
- რეკლამები ადგილობრივი ტელევიზიით.

ფირმის ხელმძღვანელობა და მთავარი პერსონები

დევიდ იანგს აქვს ბაკალავრის ხარისხი პროგრამირების სფეროში (ლიდსის უნივერსიტეტი) და მაგისტრის ხარისხი მარკეტინგისა და ელექტრონული ვაჭრობის სფეროში (ბრედფორდის უნივერსიტეტი). მან შეადგინა მრავალი წარმატებული ბიზნეს-გეგმა წარმოების, ელექტრონული კომერციის და გასართობი ბიზნესის სფეროებში მოქმედი კომპანიებისთვის. დევიდის მუშაობის გამოცდილება ასე „გამოიყურება“:

- ხუთი წელი კონსულტანტის რანგში სახელმწიფო და კერძო კომპანიებში ბიზნეს-სტრატეგიების, მარკეტინგის და ელექტრონული კომერციის სფეროში;
- ორი წელი მენეჯერის რანგში ბიზნესის განვითარების საკითხებში;
- ხუთი წელი სამრეწველო კომპანიებში საინფორმაციო ტექნოლოგიების საკითხებში მენეჯერის თანამდებობაზე.
- მარკეტინგული სტრატეგიის საკითხებში იგი კონსულტაციას უწევს ელექტრონული კომერციის და საწარმოო კომპანიებს. მან მოიარა მთელი რიგი ქვეყნები – აფრიკა, აზია, სამხრეთ ამერიკა. ფლობს ფრანგულ და ესპანურ ენას.

ფინანსური პროგნოზირება

წარმოდგენილი საბუღალტრო ბალანსი შედგენილია მთავარი დაშვებების (ვარაუდების) და გაყიდვების მოცულობისა და ნაღდი ნაკადების საპროგნოზო <u>მაჩვენებლების ბაზაზე</u>.

გთავაზობთ გაეცნოთ ძირითად ფინანსურ ვარაუდებს და პროგნოზულ ფინანსურ მაჩვენებლებს ნაღდი ფულის მოძრაობის (ცხრილი 5.3.), მოგებისა და ზარალების ანგარიშების (ცხრილი 5.4.) და საბუღალტრო ბალანსის (ცხრილი 5.5) მიხედვით.

ცხრილი 5.3.

Electronic Commerce Software (ESC) Ltd კომპანიის ნაღდი ფულის მოძრაობის საპროგნოზო ანგარიში

	მაისი	ივნისი	ივლისი	აგვისტო	სექტემბ.	ოქტომბ.	ნოემბ.	დეკ.	იანვარი	თებერვ.	მარტი	აპრილი	ფინანსური წლის ბოლო
შენატანები დაბანდ-ებული კაპიტალი	40 000						20 000						60 000
გაყიდვების მოცულობა			5 000	8 000	8 000	15 000	20 000	20 000	15 000	16 000	7 000	6 000	120 000
სხვა შენატანები													
შენატანების საერ-თო მოცულობა	40 000		5 000	8 000	8 000	15 000	40 000	20 000	15 000	16 000	7 000	6 000	180 000
<u>ხარჯები</u> გაყიდული პროდუქციის თვითღირებულება			1000	800	1100	1000	1300	2 000	1200	950	300	350	10 000
რეკლამა	1400	1200	1200	1100	1350	1300	1600	1400	1300	1250	900	500	14 500
პერსონალის ხელფასი	5800	5800	5800	5800	5800	5800	6200	5800	5800	5800	5800	5 800	70 000
საქმიანი მივლინებები			200	300	700	500	300	650	400	350	350	250	4 000
იჯარის ქირა	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	600	5 000
დაზღვევა	200	110	110	110	110	110	110	110	110	110	105	105	1400
კომუნალური მომსახურების ანაზღაურება (გათბობა, განათება, ელ/ენ)	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	120	1000
სხვა ხარჯები	200		50		100		350	75		100	50	75	1000
*ხარჯების საერთო მოცულობა	*8080	*7590	*8840	*8590	*9640	*9190	*10340	*10515	*9290	*9040	*7885	*7900	*106 900
*ბალანსი(სხვაობა შემოსავლებსა და გასავლებს შორის,ფრჩხ. მოც.მნიშვნელობები)	31 920	(7590	(3840)	(590)	(1640)	(5810)	29660	9485	5710	6960	(885)	(1900)	73 100

ცხრილი 5.4.

Electronic Commerce Software (ESC) Ltd კომპანიის შემოსავლების და ზარალის პროგნოზული ანგარიში, 2004 წლის აპრილი.

გაყიდვების მოცულობა	16 000
გაყიდული პროდუქციის თვითღირებულება	(10 000)
საერთო მოგება	150 000
საერთო მოგება %	93,75
საოპერაციო ხარჯები	
რეკლამა	14,500
ხელფასის ხარჯები	70 000
საქმიანი მგზავრობები	4 000
იჯარის ქირა	5 000
დაზღვევა	1 400
კომუნალური მომსახურების ანაზღაურება	1 000
სხვა ხარჯები	1 000
ოპერაციული ხარჯების მთლიანი თანხა	96 900
მოგება გადასახადების და პროცენტის გამოკლების გარეშე	5100

გადასახადები	(13275)
სუფთა მოგება	39 825
სუფთა მოგება / გაყიდვების მოცულობა, %	24,89

კომპანია Electronic Commerce Software (ESC) Ltd ბალანსი 2004 წლის აპრილის მდგომარეობის მიხედვით (პროგნოზი)

აქტივები	
მოკლევადიანი აქტივები	
ნაღდი ფული	73 000
დებიტორული დავალიანება	40 000
მოკლევადიანი აქტივების საერთო ღირებულება	113 000
გრძელვადიანი აქტივები	
სასაქონლო-მატერიალური მარაგი	27 000
საოფისე მოწყობილობა	32 900
გრძელვადიანი აქტივების საერთო ღირებულება	59 900
აქტივები ჯამში	172 900
ვალდებულებები და კაპიტალი	
საკრედიტო დავალიანება	5 000
მიმდინარე სესხები	8 900

გრძელვადიანი ვალდებულებები 000	20
ვალდებულებების ჯამი 900	33
კაპიტალი 000	139
ვალდებულებების და კაპიტალის ჯამი 900	172

თავი 6: სტრატეგიის რეალიზაცია მცირე და საშუალო საწარმოებში

შესწავლის მიზნები:

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ შეძლებთ:

- განსაზღვროთ სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესი;
- ახსნათ, რა როლს ასრულებს ორგანიზაციული სტრუქტურა სტრატეგიის რეალიზაციაში;
- გაანალიზოთ სხვადასხვა ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიული უპირატესობები და ნაკლოვანებები მსს–ებისთვის;
- გაანალიზოთ ადამიანური რესურსების როლი ეფექტური სტრატეგიის რეალიზაციაში;
- გაარკვიოთ, როგორ შეუძლიათ მსს–ს სტრატეგიის რეალიზაციის მხარდაჭერა ბიუჯეტირების პროცესის საშუალებით.

ამრიგად, ეს თავი ემსახურება ორ მიზანს: განიხილოს ბიზნეს-სტრატეგიები, რომლებსაც იყენებენ მსს, და გაანალიზოს წარმატებული სტრატეგიის რეალიზაციის ელემენტები. დასაწყისში ჩვენ გავარკვევთ რას წარმოადგენს სტრატეგიის რეალიზაცია, განვიხილავთ შესაბამის განსაზღვრებებს და აგრეთვე სტრატეგიის რეალიზაციის თეორიულ მოდელებს. შემდეგ გადავალთ მსს-ში სტრატეგიის ძირითადი ელემენტების განხილვაზე, მათ შორის ორგანიზაციული სტრუქტურის, ხელმძღვანელობის სტილის, ადამიანური რესურსების, კულტურის, ბიუჯეტის შედგენის პროცესის განხილვაზე.

უპირველეს ყოვლისა, ჩვენ შევისწავლით საორგანიზაციო სტრუქტურის სხვადასხვა ტიპებს, ვთქვათ, მატრიცულს ან ფუნქციონალურს მსს-თვის მათი უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების თვალსაზრისით. მეორე ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ რას წარმოადგენს ეფექტური ხელმძღვანელობა და როგორია მისი როლი სტრატეგიის რეალიზაციაში. მესამე ნაწილი ეძღვნება სტრატეგიის რეალიზაციისათვის ადამიანური რესურსების მნიშვნელობის განხილვას. თავი დასრულდება დისკუსიით, რომელიც შეეხება ორგანიზაციის კულტურისა და ბიუჯეტირების პროცესის ეფექტური მართვის მოთხოვნილებას, როგორც სტრატეგიების ეფექტური რეალიზაციისათვის აუცილებელ ძლიერ ინსტრუმენტებს.

სტრატეგიის რეალიზაცია

მსს-ზე სტრატეგიული მენეჯმენტის მესამე ასპექტი მჟღავნდება ბიზნეს-სტრატეგიების პრაქტიკულ რეალიზაციაში. დამტკიცებულია, რომ კარგად დამუშავებულ სტრატეგიებს ძალუძთ

უზრუნველყონ მოქმედების უმაღლესი ეფექტურობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი კომპანია მოხერხებულად გამოიყენებს მათ, სტრატეგიის რეალიზაცია იოლი რამ როდია. იმისთვის, რომ წინასწარ დამუშავებული იდეები იქცნენ რეალობად, აუცილებელია ადამიანებთან და საორგანიზაციო სტრუქტურებთან მუშაობა. მრავალი სპეციალისტი სტრატეგიების დარგში ამტკიცებს, რომ მათ რეალიზაციას მსს-ს ჩარჩოებში მივყავართ კონფლიქტებთან და დიდ დროს გვართმევს. ეს სიმართლეა. სტრატეგიის რეალიზაციის მსვლელობისას შესაძლებელია გაჩნდეს კონფლიქტური სიტუაციები, რადგანაც ეს პროცესი იწვევს ორგანიზაციულ ცვლილებებს. ნებისმიერ ორგანიზაციაში ყოველთვის მოიძებნება რამდენიმე თანამშრომელი, რომელთაც არ სურთ შეეგუონ ცვლილებებს. გარდა ამისა, სტრატეგიის რეალიზაცია მოითხოვს დროს, რადგანაც ეს პროცესი დაკავშირებულია საორგანიზაციო პოლიტიკის დამუშავებასთან, მოქმედების თანმიმდევრობის დამტკიცებასთან, განრიგისა და ბიუჯეტის შედგენასთან, და ყველაფერი ეს უნდა გაკეთდეს მთელი ორგანიზაციის მასშტაბში. მაგრამ თუ ჩვენ ვსაუბრობთ სტრატეგიის რეალიზაციასთან დაკავშირებულ პრობლემებზე, ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ შეუძლებელია ამ პროცესის ეფექტურად განხორციელება. სტრატეგიის რეალიზაციასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაწყვეტა და ამ ამოცანის წარმატებით შესრულებისათვის წინაპირობების მომზადება მიეკუთვნება ხელმძღვანელობისა და მენეჯერების უშუალო მოვალეობებს.

მაშ, როგორ შეიძლება სტრატეგიის ეფექტურად რეალიზება? რომელი საორგანიზაციო ფაქტორები მონაწილეობენ სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში? პრინციპში, სტრატეგიის რეალიზაცია ეხება ორგანიზაციის მრავალ ფაქტორს, მაგრამ ჩვენ შევარჩიეთ ხუთი მათგანი, რადგან ვთვლით, რომ სწორედ ისინი არიან არსებითად მნიშვნელოვანი სტრატეგიის რეალიზაციისათვის, განსაკუთრებით მცირე ბიზნესში. ესენია:

- საორგანიზაციო სტრუქტურა;
- ხელმძღვანელობა;
- ადამიანური რესურსები;
- საორგანიზაციო სტრუქტურის მართვა;
- სტრატეგიის მხარდამჭერი ბიუჯეტირება.

ამ თავში ჩვენ დეტალურად შევისწავლით ყოველ ჩამოთვლილ ფაქტორს. ახლა კი განვიხილოთ სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესის არსებული განმარტებები.

რა არის სტრატეგიის რეალიზაცია?

არის მისაზრება ტრადიციული, სტატიური მიდგომის ჩარჩოებში შეუძლებელია ამ პროცესის ოპტიმალური შედეგის მიღება. და

თუ შემოვიფარგლებით ერთი დომინირებული სტრატეგიით, მაშინ რეალიზებული იქნება ამ პროცესის მონაწილეთაგან მხოლოდ ერთის არჩევანი, კერძოდ კი მისი, ვინც განახორციელა სტრატეგიის არჩევანი. დიდი ხანი არაა, რაც სტრატეგიის რეალიზაცია როგორც მსს-ს, ასევე მსხვილ ორგანიზაციებშიც განიხილება, როგორც დინამიური პროცესი. სტრატეგიის რეალიზაციას მიიჩნევენ პროცესად, რომელსაც შეუძლია გამოიწვიოს მნიშვნელოვანი ცვლილებები, მთლიანობაში მთელი ორგანიზაციის სტრუქტურისა, კულტურის სფეროში და/ან მართვის სისტემაში. სტრატეგიის რეალიზაციას იკვლევდნენ პროექტების მართვის თვალსაზრისითაც და მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ პროექტების მენეჯმენტის ტრადიციული ტექნოლოგიების მნიშვნელოვნად გასამდიდრებლად მათში შეიძლება შევიტანოთ მთელი რიგი ინსტრუმენტებისა სტრატეგიული მენეჯმენტის, ფასეულობათა მართვისა და საორგანიზაციო ცვლილებების სფეროდან. ისინი განსაკუთრებით ქმედითია რთული, მრავალფუნქციონალური პროექტების კონტექსტში, რადგანაც ბიზნეს-სტრატეგიის რეალური მოქმედების სიბრტყეში გადაყვანის რეალურ საშუალებას იძლევიან.

დასკვნის ახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ: სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესი – ეს არის არჩეული სტრატეგიის პრაქტიკული მოქმედების სიბრტყეში გადაყვანა.

სტრატეგიის ეფექტური რეალიზაციის პროცესი შეიცავს ხუთ არსებითად მნიშვნელოვან ელემენტს:

- საორგანიზაციო სტრუქტურას;
- ხელმძღვანელობას;
- ადამიანურ რესურსებს;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვას;
- სტრატეგიის ხელშემწყობ ბიუჯეტირებას;

არსებობს სტრატეგიის რეალიზაციის ცნების რამდენიმე ფორმულირება. ქვემოთ მოტანილია ზოგიერთი განსხვავებული აზრი ამ საკითხზე.

- სტრატეგიის რეალიზაციის სტადია გულისხმობს სტრატეგიული ალტერნატივების გარდაქმნას ოპერატიულ გეგმად.
- სტრატეგიის რეალიზაცია უშუალოდ უკავშირდება მარკეტინგის პრაქტიკულ ასპექტებს – “როგორ გავაკეთოთ ეს?”. სტრატეგიის რეალიზაცია დაკავშირებულია საორგანიზაციო პროცესებთან, კონკრეტული მარკეტინგული პროგრამების დამუშავებასთან და მათ პრაქტიკულ განხორციელებასთან.
- სტრატეგიის რეალიზაცია - ეს არის მმართველობითი ჩარევა, რომელიც მიმართულია შეთანხმებულობის და

საორგანიზაციო მოქმედების კოორდინაციის უზრუნველყოფისაკენ სტრატეგიული მიზნების საფუძველზე.

- სტრატეგიის რეალიზაციას ყოველთვის განსაზღვრავდნენ, როგორც "ყველა სახის მოქმედებისა და შესაძლებლობების არჩევანის ერთობლიობას, რომელიც აუცილებელია სტრატეგიული გეგმის ,ან, პროცესის შესასრულებლად, რომლის მეშვეობითაც შეიძლება ამოქმედდეს ორგანიზაციის სტრატეგია და პოლიტიკა.

McKinsey-ის მიერ შემოთავაზებული შვიდი S-ს სქემა

მრავალი სპეციალისტი გამოყოფს მთელ რიგ ფაქტორებს, რომლებიც მოქმედებენ სტრატეგიის რეალიზაციაზე; სხვებთან ერთად ისინი განსაკუთრებით მნიშვნელობას ანიჭებენ ორგანიზაციის სტრუქტურას, მის რესურსებს, აგრეთვე ხელმძღვანელობის სტილს. ამ სფეროში ყველაზე საინტერესოა სტრატეგიის რეალიზაციისა და ორგანიზაციის განვითარებისთვის ერთ-ერთი ადრეული და უკვე ფართოდ აღიარებული საფუძველი - McKinsey-ს მიერ შემოთავაზებული შვიდი S-ს სქემა. კონსალტინგური კომპანიის McKinsey & Co –ს სპეციალისტებმა ბიზნეს-კონსულტანტებთან, მეცნიერებთან და ბიზნესის ხელმძღვანელებთან მსჯელობის განხილვის შედეგებზე დაყრდნობით შემოგვთავაზეს 7 S-ის სქემა, რომელიც აერთიანებს სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციისათვის არსებითი მნიშვნელობის მქონე შვიდ ფაქტორს (ინგლისური სიტყვების პირველი ასოების მიხედვით) შვიდი S – ეს არის საერთო ფასეულობები (ღირებულებები) (shared values), სტრატეგია(strategy), სტრუქტურა (structure), სისტემები (systems),უნარ-ჩვევები(skills), სტილი (style),პერსონალი (staff). სქემა შეიცავს საკვანძო კომპონენტებს, რომლებიც პასუხს აგებენ სტრატეგიის რეალიზაციაზე; მათი (კომპონენტების) სათანადო აღრიცხვა ხელმძღვანელებს საშუალებას მისცემს, ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობა მიმართონ სტრატეგიის რეალიზაციაზე.

Mc. Kinsey-ს გრაფიკული სქემა წარმოადგენს ექვსკუთხედს, რომლის წვეროებზე (დაწყებული ზემოდან და შემდეგ საათის ისრის მიმართულებით) მდებარეობენ სტრატეგია, სისტემები, სტილი, პერსონალი, (ქვედა მწვერვალი), უნარ-ჩვევები, სტრუქტურა. ექვსკუთხედის ცენტრშია საერთო ფასეულობები. სქემის ყველა ელემენტი შეერთებულია სწორი ხაზებით.

სქემის ლოგიკა გულისხმობს, რომ შემუშავებული სტრატეგიის დამტკიცების შემდეგ ორგანიზაციის ხელმძღვანელები და მენეჯერები ყურადღებას გაამახვილებენ 6 ფაქტორზე, რომლებიც განაპირობებენ მის წარმატებით რეალიზაციას. ამასთანავე, სპეციალისტებს მიაჩნიათ, რომ ამ ერთნაირად მნიშვნელოვანი

ფაქტორებიდან ნებისმიერის იგნორირება მიგვიყვანს სტრატეგიის რეალიზაციის მარცხთან. სქემას საფუძვლად უდევს მოსაზრება, რომ სტრატეგიის შეცვლა აუცილებლად გამოიწვევს ორგანიზაციის საერთო ფასეულობებსა და საორგანიზაციო უნარ-ჩვევებში კორექტივების შეტანის აუცილებლობას. ამან კი, თავის მხრივ, დანარჩენი საკვანძო ფაქტორების კორექტირებაც უნდა გამოიწვიოს. განვიხილოთ 7 S –ის სქემის საკვანძო ფაქტორები.

სტრატეგია. სტრატეგია წარმოადგენს ორგანიზაციის მოქმედების საერთო გეგმას. ეს ის მოქმედებებია, რომლებსაც ორგანიზაცია გეგმავს გარე საქმიანი გარემოს მოსალოდნელი ცვლილებებისა და იმ ცვლილებების გამო, რაც ელოდება მის კლიენტებსა და კონკურენტებს. სტრატეგიის შემუშავება შეიძლება SWOT-ანალიზის, ორგანიზაციის მიზნებისა და მისიის ფორმულირების საშუალებით. შვიდი S –ის სქემა ხაზს უსვამს, რომ პრაქტიკაში სტრატეგიის შემუშავებაზე უფრო რთული მისი წარმატებული რეალიზაციაა. როდესაც სტრატეგია დამუშავებული და დამტკიცებულია, ხელმძღვანელობამ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმოს სქემის დანარჩენ ექვს ფაქტორს, რათა ხელი შეუწყოს სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესს და უზრუნველყოს მისი წარმატება.

სტრუქტურა. აუცილებელი საორგანიზაციო სტრუქტურის შემუშავება და სტრატეგიის მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოყვანა ითვლება ფუნდამენტალურ ამოცანად, რომელიც უნდა გადაჭრან ორგანიზაციის სტრატეგებმა. ორგანიზაციის სტრუქტურა წარმოადგენს მექანიზმს, რომელსაც ის გადაყავს დანიშნულების პუნქტში, ე.ი დასახულ მიზნებთან. ამ გაგებით შვიდი S -ის მოდელს საორგანიზაციო სტრუქტურის პრობლემაში შემოაქვს თანამედროვე წარმოდგენები. Mc. Kinsey-ს კონსულტანტები მიუთითებენ, რომ დღევანდელ რთულ, მუდმივად ცვალებად ბიზნეს გარემოში წარმატების პრეტენზიის მქონე ორგანიზაციას შეუძლია განახორციელოს დროებითი სტრუქტურული ცვლილებები კონკრეტული სტრატეგიული ამოცანების გადასაწყვეტად მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით საბაზო სტრუქტურული დანაყოფების კონფიგურაციის შეცვლის გარეშე. ამგვარად, სქემა მოგვიწოდებს გამოვიჩინოთ მოქნილობა და შემოქმედებითი (კრეატიული) მიდგომა ხელმძღვანელობისადმი იმისთვის, რომ რეაგირება მოვახდინოთ და/ან ვიმოქმედოთ ცვლილებებამდე.

სისტემები – ეს არის ორგანიზაციაში დადგენილი ფორმალური და არაფორმალური პროცედურების ერთიანობა, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მუშაობას. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ სისტემებს შეუძლიათ შეაფერხონ სტრატეგიის რეალიზაცია. სტრატეგიისათვის პოტენციალურად

საშიშ ორგანიზაციულ ქვესისტემებს მიეკუთვნება, მაგალითად, მმართველობითი საინფორმაციო სისტემა, პერსონალის სწავლების სისტემა, ბიუჯეტირებისა და აღრიცხვის სისტემები.

სტილი. ხელმძღვანელობის სტილის ქვეშ იგულისხმება ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის წარმომადგენლების მოქმედების სქემები და მოდელები, რომლებიც განისაზღვრება გაბატონებული მმართველობითი ფილოსოფიითა და გაზიარებული ფასეულობების კრებულით. ხელმძღვანელობის სტილს შეუძლია სტრატეგიის რეალიზაციის ამოცანის როგორც შემსუბუქება, აგრეთვე მისი შესრულებისათვის წინააღმდეგობების შექმნაც.

პერსონალი. ბიზნესში წარმატებული ორგანიზაციები, როგორც წესი, თავიანთ თანამშრომლებს განიხილავენ, როგორც ძვირფას რესურსს, რომელიც უნდა მზრუნველად განავითარო, სრულყო, დაიცვა, გაანაწილო და დააკავო. ახალმა გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ ასეთი ორგანიზაციები ადამიანურ რესურსებს მიაკუთვნებენ თავიანთ სტრატეგიულ აქტივებს. შესაბამისად პერსონალის არჩევა სტრატეგიის რეალიაციაში მონაწილეობისათვის არის უმაღლესი ხელმძღვანელების მოვალეობა და უმნიშვნელოვანესი ამოცანა. მათ თავიანთი დრო და ძალები უნდა დაუთმონ პერსონალის განვითარების დაგეგმვას და მის (პერსონალის) მონაწილეობას სტრატეგიის რეალიზაციაში, მაგრამ, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, ხელმძღვანელობას ევალება გამოარჩიოს საკვანძო ფიგურები, რომლებიც უშუალოდ იქნებიან ჩართულნი სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში.

უნარ-ჩვევები. ამ ტერმინის ქვეშ იგულისხმება ადამიანის მოქმედების ის სახეები, რომლებიც მას (ადამიანს) ყველაზე უკეთ შეუძლია შეასრულოს და რომლებიც მას გამოარჩევენ სხვა ადამიანებისგან. ახლა ამ ცნებით აღნიშნავენ კომპეტენციების კრებულს, რომელსაც ფლობს ფირმა (ე.ი მის ადამიანურ რესურსებს). სტრატეგიული ცვლილებების საპასუხოდ ორგანიზაციას შეიძლება დასჭირდეს ახალი უნარ-ჩვევების დამატება თავის კომპეტენციების პორტფელში. ისინი 3 კატეგორიად იყოფიან: პროფესიული კვალიფიკაცია (რომელიც დაკავშირებულია საწარმოო ამოცანების შესრულების უნართან), პიროვნებათაშორისი კონტაქტების ჩვევები და პიროვნული სრულყოფის ჩვევები. სტრატეგიის რეალიზაციაში წარმატების მისაღწევად ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს ამ სამი კატეგორიის შეფარდება.

შეიძლება ვთქვათ რომ McKinsey-ს შვიდი S-ს მოდელიეს არის ერთ-ერთი ყველაზე ადრეული და ყველაზე ფართოდ აღიარებული მოდელი ორგანიზაციების სრულყოფისა და სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაციისათვის. ამ მოდელის მიხედვით, ორგანიზაციის მიერ სტრატეგიის შემუშავებისა და დამტკიცების შემდეგ მისმა (ორგანიზაციის) სტრატეგებმა ყურადღება და

ძალები უნდა მიმართონ 7 ძირითად საკვანძო ელემენტზე, რომელიც სტრატეგიის წარმატებულად განხორციელების საშუალებას იძლევა.

მოდელი შეიცავს შედეგ შვიდ ელემენტს:

1)სტრატეგიას;
2)სტრუქტურას;
3)სისტემებს;
4)საერთო ფასეულობებს;
5)სტილს;
6)პერსონალს;
7) უნარ-ჩვევებს;

საერთო ფასეულობები. საერთო ფასეულობების ქვეშ იგულისხმება საორგანიზაციო კულტურა, ის კონცეფციები, რომლითაც ხელმძღვანელობენ მისი თანამშრომლები და აგრეთვე უპირატესი ფასეულობების ნაკრები, რომელიც აერთიანებს ორგანიზაციის ყველა წევრს საერთო მიზნის მისაღწევად. საერთო ფასეულობების მაგალითად შეიძლება ჩაითვალოს ორგანიზაციის მისია, რომელსაც უნდა იზიარებდეს ყველა მისი წევრი. სტრატეგიის რეალიზაციისას არა მარტო საჭირო, არამედ აუცილებელიცაა საორგანიზაციო კულტურის ეფექტური მართვა, რაც, თავის მხრივ სინერგიის მიღწევის საშუალებას იძლევა. ეს მნიშვნელოვანი ამოცანაა, რომელიც უნდა გადაწყვიტონ ორგანიზაციის სტრატეგებმა.

მთლიანობაში, ზემოთ განხილული შვიდი ფაქტორის სწორ აღქმას შეუძლია უზრუნველყოს წარმატება სტრატეგიის რეალიზაციაში, მაგრამ ამავე დროს ამ სფეროში ჩავარდნის ფასიც ორგანიზაციისთვისაც შეიძლება უდიდესი აღმოჩნდეს. თუ ორგანიზაციამ ვერ შეძლო შემუშავებული სტრატეგიის ეფექტურად რეალიზება, მას (ორგანიზაციას) ელის დროის, სახსრების, ფასეული და ორგანული რესურსების გაფლანგვა. ამას გარდა, ჩავარდნის შედეგებია მორალური კლიმატის გაუარესება, ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიმართ თანამშრომლების ნდობის ხარისხის დაქვეითება და მათი მოქმედებების სისწორეში რწმენის დაკარგვა. ამის გარდა, ყოველივე ამის შედეგად ორგანიზაციამ შეიძლება დაკარგოს მოქნილობა. ასე რომ, ძალიან მნიშვნელოვანია განხილვა, თუ როგორ უნდა ახორციელებდნენ სტრატეგიის რეალიზაციას ორგანიზაციები და კერძოდ მსს-ები ამისთვის ჩვენ დაწვრილებით განვიხილავთ ისეთ საორგანიზაციო ფაქტორებს როგორიცაა სტრუქტურა, ხელმძღვანელობის სტილი, ადამიანური რესურსები და ბიუჯეტის შედგენის პროცესი.

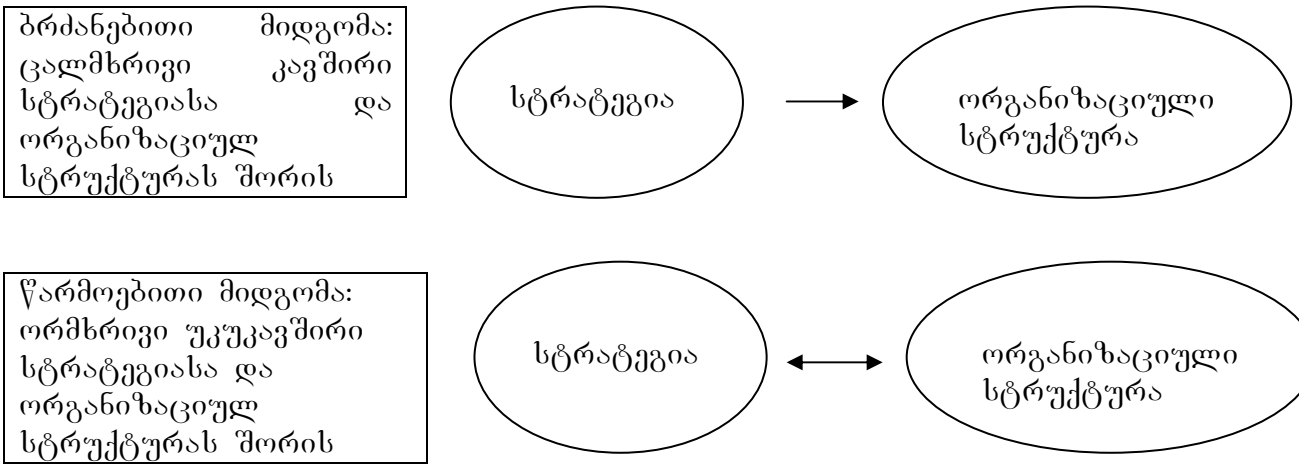
ორგანიზაციული სტრუქტურა და სტრატეგიის რეალიზაცია

ორგანიზაციული სტრუქტურა ითვლება სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციის საბაზო ელემენტად. მისი დანიშნულებაა მისცეს ხელმძღვანელს საშუალება გაანაწილოს ორგანიზაციის თანამშრომლებს შორის სამუშაო, დაარეგულიროს რესურსები და დაამყაროს ადმინისტრაციული მექანიზმები სტრატეგიის ინტეგრაციისა და კონტროლისათვის. ამასთან, სტრატეგია ესაა წარმოების საბაზო ხანგრძლივი მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა, შემდგომში მოქმედების კურსის დამტკიცებით და მიზნის მისაღწევად საჭირო რესურსების გადანაწილებით, ხოლო სტრუქტურა – ეს არის ორგანიზაციის კონსტრუქცია, რომელიც მისი ეფექტური მართვის საშუალებას იძლევა (1962).

მიუხედავად იმისა, რომ ტექნოლოგიური, ეკონომიკური და დემოგრაფიული ცვლილებების საპასუხოდ ორგანიზაციები იცვლიან განვითარების სტრატეგიებს, უკვე კორექტირებულ სტრატეგიებს შეუძლიათ შექმნან ადმინისტრაციული პრობლემები და ეკონომიკური არაეფექტურობა. ამ პრობლემების გადასაჭრელად და ეკონომიური ეფექტურობის მაქსიმიზაციისათვის ორგანიზაციებმა უნდა განახორციელონ სტრუქტურული ცვლილებები. ორგანიზაციული სტრუქტურა არის კომპანიის მიერ არჩეული განვითარების სტრატეგიის ასახვა და შედეგი. ორგანიზაცია გაივლის საორგანიზაციო სტრუქტურის განვითარების სამ სტადიას, დაწყებული ქვედანაყოფის სტრუქტურიდან, შემდეგ გადავა ფუნქციონალურ სტრუქტურაზე, და ბოლოს კი – დატოტვილ (დაყოფილ) სტრუქტურაზე (რამოდენიმე ქვედანაყოფით). რეალობაში ორგანიზაციები არ ცვლიან თავიანთ სტრუქტურებს, რადგან მათი დამაარსებლები, როგორც წესი, სტრატეგიის სფეროში საკმაოდ ძლიერნი არიან, მაგრამ ამასთანავე, ან არ აინტერესებთ საორგანიზაციო სტრუქტურა, ან არ გააჩნიათ საკმარისი ცოდნა მოცემულ სფეროში. ივარაუდება ორი მიდგომა სტრატეგიისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის მიმართ: ბრძანებითი და წარმოებითი (რომელიც წარმოიშვება, როგორც ცვლილებებისა და/ან მოვლენების შედეგი). ამ მიდგომების არსი გრაფიკულად მოცემულია 6.1 სურათზე.

სურათი 6.1 ორი მიდგომა სტრატეგიასა და საორგანიზაციო სტრუქტურასთან.

როგორც ზოგიერთი სპეციალისტი ამტკიცებს, ბრძანებლური მიდგომის ჩარჩოებში კომპანია ჯერ შეიმუშავებს სტრატეგიას, ხოლო შემდეგ კი განსაზღვრავს შესაბამის ორგანიზაციულ სტრუქტურას. იმ სტრატეგიის თვალთახედვით, რომელიც მხარს უჭერს ბრძანებლურ მიდგომას, საორგანიზაციო სტრუქტურა



განისაზღვრება იმით, თუ როგორი იქნება სტრატეგიის რეალიზაცია; ის გავლენას არ ახდენს სტრატეგიაზე, როგორც ასეთზე ჯერ უნდა გამომუშავდეს სტრატეგია, ხოლო შემდეგ ორგანიზაციამ უნდა გაიაზროს შესაბამისი სტრუქტურა, რომელიც უკვე დამტკიცებული სტრატეგიის რეალიზაციას შეუწყობს ხელს. მის საპირისპიროდ, სტრატეგიისა და სტრუქტურის ურთიერთობაზე წარმოებითი მიდგომა გულისხმობს მათ შორის უფრო რთულ ურთიერთკავშირს. ასეთი მიდგომის პოზიციებიდან, ორგანიზაციის სტრატეგია და მისი სტრუქტურა უფრო რთულ ურთიერთკავშირში იმყოფებიან და ამიტომ სტრატეგიის დამუშავების პროცესში გათვალისწინებული უნდა იყოს ორგანიზაციის სტრუქტურა.

კონცეფცია, რომელიც აღიარებს სტრატეგიის უპირატესობასა და საორგანიზაციო სტრუქტურის მეორადობას, შეიძლება ზედმეტად ამარტივებდეს სიტუაციას. განაზოგადოებულია ასევე, ხუთი ძირითადი კრიტიკული შენიშვნა "ჯერ სტრატეგია, შემდეგ კი სტრუქტურა"-ს კონცეფციის საწინააღმდეგოდ:

- საორგანიზაციო სტრუქტურა შეიძლება იყოს ზედმეტად ხისტი იმისთვის, რომ დროულად რეაგირებდეს ბიზნეს-გარემოს ჩქარ ცვლილებებზე;
- საორგანიზაციო სტრუქტურის ტიპი ისევე მნიშვნელოვანია სტრატეგიის შემუშავებისთვის, როგორც ბიზნეს-გარემო;
- ფასეულობათა ჯაჭვის კონფიგურაციამ, რომელიც ხელს უწყობს დანახარჯების შემცირებას ან ახალი ალტერნატიული ბაზრების საშუალებების რეალიზაციას, შეიძლება მოითხოვოს თვით ორგანიზაციის ცვლილება;
- სტრატეგიული ცვლილებები იმდენად რთულია, რომ მოითხოვს მართვას, ეს კი გულისხმობს მოსაზრებების უფრო ფართო კომპლექსის აღრიცხვას, მათ შორის საორგანიზაციო სტრუქტურისაც;

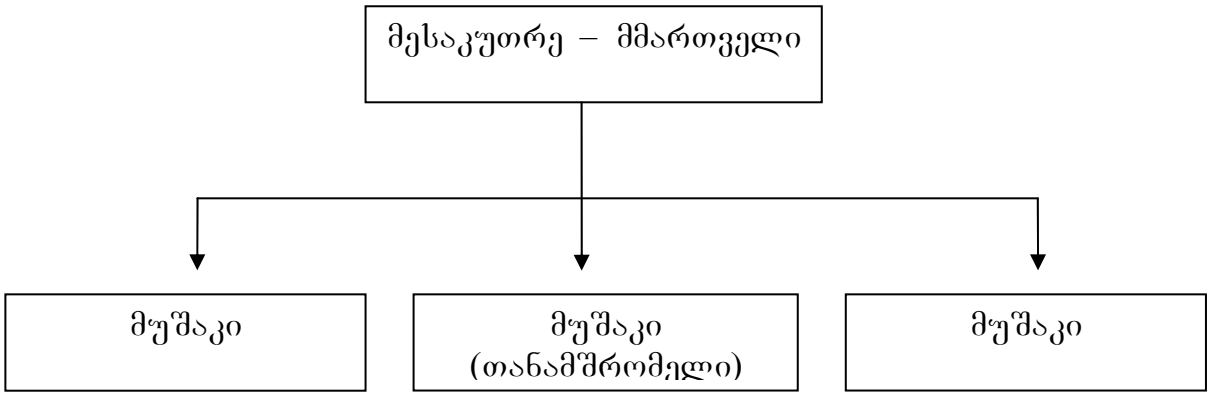
- და ბოლოს, შეიძლება დადგეს საკითხი ორგანიზაციის სტრატეგიის ფორმირებაში ხელმძღვანელობის უმაღლესი და საშუალო რგოლის როლის გადახედვის შესახებ.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპები

მანამდე, ვიდრე შევუდგებოდეთ მსს-სთვის მისაღები საორგანიზაციო სტრუქტურის შესწავლას, სასარგებლო იქნებოდა განგვეხილა საორგანიზაციო სტრუქტურის სხვადასხვა ტიპები და მათი უპირატესობები და ნაკლოვანებები სტრატეგიული თვალსაზრისით. არსებობს საორგანიზაციო სტრუქტურის რამოდენიმე ტიპი, მათ შორის მცირე ორგანიზაციების სტრუქტურა, ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურა, განშტოებული სტრუქტურა (M-სტრუქტურა) ან, როგორც კიდევ უწოდებენ მას, სტრუქტურა ბიზნესის სტრატეგიული ქვედანაყოფების საფუძველზე (SBU- Strategic Business Unit), აგრეთვე მატრიცული და ინოვაციური სტრუქტურები; ყოველ მათგანს გააჩნია თავისი ღირსებები და ნაკლოვანებები.

მცირე ორგანიზაციული სტრუქტურა. სტრუქტურის ეს ტიპი განეკუთვნება მიკროფირმებს და მათი საუკეთესო მაგალითია ან მცირე საოჯახაო ბიზნესი, ან კომპანიები, რომლებსაც ჰყავთ არა უმეტეს ათი თანამშრომლისა. წარმოვიდგინოთ პატარა სასურსათო მაღაზია, რომელიც ეკუთვნის ვინმე ქევინს, ხოლო ამ საოჯახო საწარმოს მუშაკები არიან მისი ოჯახის წევრები. ქევინი ასრულებს ფირმის მენეჯერის (ხელმძღვანელის) როლს, მას აკისრია აგრეთვე პასუხისმგებლობა ბიზნესის ფინანსურ მენეჯმენტზე. ოჯახის წევრები ასრულებენ სხვადასხვა ფუნქციებს, მათ შორისაა საქონლის შესყიდვა და გაყიდვა, სალაროს მომსახურება და საქონლის მომხმარებლამდე მიტანა. ამ მაგალითიდან ნათლად ჩანს, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია გადაწყვეტილების მიღებაზე, ხოლო მისი ნათესავი თანამშრომლები კი ასრულებენ დავითის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებს. 6.2 სურათზე ნაჩვენებია მცირე ფირმის საორგანიზაციო სტრუქტურა.

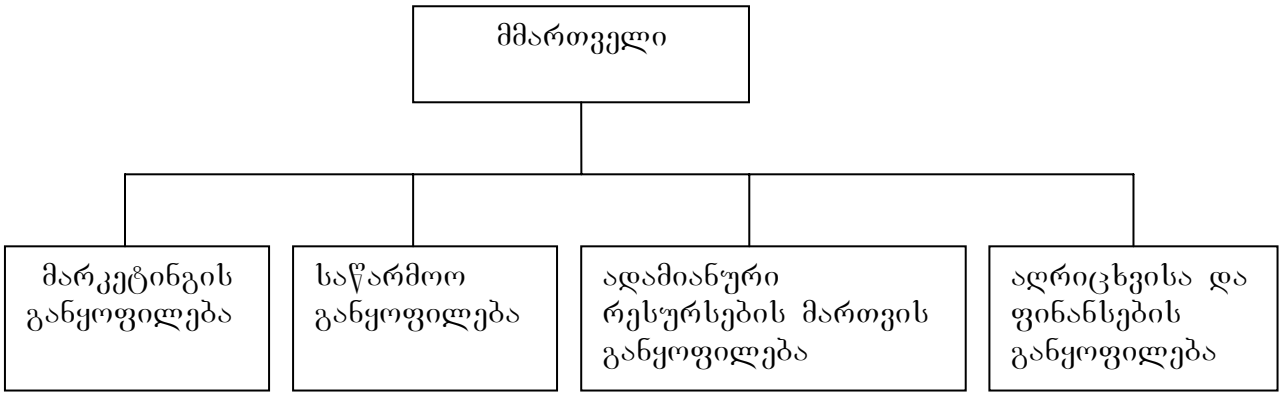
ორგანიზაციის მცირე სიდიდიდან გამომდინარე, კომუნიკაციები ხელმძღვანელსა და მუშაკებს შორის ატარებენ არაფორმალურ ხასიათს და პრაქტიკულად მომენტალურია. ხელმძღვანელი და მისი მუშაკები ყოველდღე ხვდებიან ერთმანეთს, შეუძლიათ ბიზნესის სხვადასხვა პრობლემების განუწყვეტლად განხილვა. ყოველ მუშაკს შეიძლება ჰქონდეს მრავალი მოვალეობა, არ არსებობს არავითარი შეზღუდვა, რომელიც ხელს შეუშლიდა მუშაკს ნებისმიერი ფუნქციისა თუ ამოცანის შესრულებაში.



სურ. 6.2 მიკროფირმის საორგანიზაციო სტრუქტურა

ამრიგად, მსგავსი საორგანიზაციო სტრუქტურის ძირითადი უპირატესობა მდგომარეობს ბაზრის ცვლილებებსა და მყიდველების მოლოდინის ცვლილებებზე მომენტალური რეაგირების შესაძლებლობაში. მაგრამ ასეთ საორგანიზაციო სტრუქტურას აქვს არსებითი ნაკლიც. საქმე ისაა, რომ რამდენადაც მესაკუთრე-ხელმძღვანელი ერთპიროვნულად იღებს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს, მისი ფირმის მუშაკების წვლილი ამ პროცესში მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მისი მესაკუთრის ხელმძღვანელობის სტილზე. ვინაიდან ყოველი მუშაკი ასრულებს უამრავ ფუნქციას, შეიძლება შეიქმნას არეულობა და სხვადასხვა მუშაკების მოვალეობების ნაწილობრივი დამთხვევაც. ასევე შეგვიძლია ვამტკიცოთ, რომ საორგანიზაციო ურთიერთობები მნიშვნელოვნად არაფორმალურია.

ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა. საორგანიზაციო სტრუქტურის ეს ტიპი უხდება იმ კომპანიებს, რომელთა ამოცანებისა და სამსახურებრივი მოვალეობების ნაკრები იმდენად სპეციალიზირებული და განსხვავებულია, რომ ამ კომპანიების პერსონალს ყოფენ ცალკეულ სპეციფიკურ ჯგუფებად. ამ კომპანიებმა დაწვრილებით უნდა შეიმუშაონ მუშაკების კვალიფიკაციისადმი და მათი პროფესიული სპეციალიზაციისადმი მოთხოვნების ნაკრები, მაგალითად, მარკეტინგის, პერსონალის მართვის, საბუღალტრო აღრიცხვის, ფინანსირების, საწარმოო ოპერაციების სფეროში. საორგანიზაციო მოვალეობების სპეციალიზაციის ფუნქციონალურ კატეგორიებად დაყოფა მუშაკს საშუალებას აძლევს დაკავდეს სამუშაოს ერთ ასპექტზე, რომელიც შეესაბამება მის სპეციალიზაციას და იქ განავითაროს თავისი უნარ-ჩვევები, აიმაღლოს კვალიფიკაცია, დააგროვოს გამოცდილება. ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურა უმეტესად უხდება ისეთ კომპანიებს, რომლებიც აწარმოებენ ერთ ძირითად პროდუქტს ან მომსახურებას. (სურ. 6.3)



სურ. 6.3 ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურა

მთლიანობაში კომპანიის ზრდის პროცესში დაკავებულთა რაოდენობისა და შესასრულებელი სამუშაოების თვალსაზრისით ფუნქციონალური სტრუქტურა შეიძლება დაექვემდებაროს კორექტირებას. ქვემოთ განზოგადებულადაა მოტანილი საორგანიზაციო სტრუქტურის ამ ტიპის ძლიერი და სუსტი მხარეები. ფუნქციონალური სტრუქტურის მქონე კომპანიებში მმართველები (დირექტორები) ახორციელებენ კონტროლს მთელი ორგანიზაციის მუშაობაზე. თანამშრომლების მოვალეობები და პასუხისმგებლობის ზონები მკაფიოდაა განსაზღვრული. ამრიგად, კომპანიას შეუძლია მიაღწიოს მაღალ ეფექტურობას სპეციალიზაციის სრულყოფისა და მოღვაწეობის ფუნქციონალურ სფეროებში გამოცდილების დაგროვების ხარჯზე. ფუნქციონალური სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებში თანამშრომლები დაჯგუფებულნი არიან მათი მოვალეობების ხასიათის შესაბამისად და ანგარიშვალდებულნი არიან მენეჯერის წინაშე, ამ შემთხვევაში მენეჯერი პასუხისმგებელია მოქმედების მოცემულ სახეზე ორგანიზაციის დონეზე. მაგალითად, საწარმოო ქვედანაყოფში ყველა მუშაკი ანგარიშვალდებულია საწარმოს მენეჯერის წინაშე, ხოლო ის მუშაკები, რომელთა საქმიანობა ეხება გაყიდვებსა და მარკეტინგს – ანგარიშვალდებულნი არიან მარკეტინგის მენეჯერის წინაშე. ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურა ყველაზე მეტადაა გავრცელებული, რადგან მის ჩარჩოებში სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ყველა ფუნქცია განსაზღვრულია ფუნქციონალური მიმართულებების მიხედვით. მაგალითებად შეიძლება დავასახელოთ მცირეხარჯიანი საწარმო და შემოქმედებითი (კრეატიული) ტალანტი მარკეტინგის სფეროში.

ჩამოვაყალიბოთ ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურის ღირსებები და ნაკლოვანებები.

ღირსებები:

- მმართველები ახორციელებენ ორგანიზაციის მთელი მოქმედებების სტრატეგიულ კონტროლს;

- მკაფიოდაა განსაზღვრული თანამშრომლების მოვალეობები და პასუხისმგებლობის სფეროები;
- ეფექტურობა უზრუნველყოფილია ფუნქციონალური გამოცდილების განვითარებისა და პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების საფუძველზე;
- ყოველ ფუნქციონალურ ქვედანაყოფში იზრდება უშუალო საწარმოო ამოცანების შესრულების უნარ-ჩვევები;
- არსებობს პერსონალის ხარისხიანი სწავლების საშუალება

ნაკლოვანებები:

- პრობლემები ქვედანაყოფების მოქმედების კოორდინაციის სფეროში;
- საერთო ხელმძღვანელობის წარმომადგენლების შეზღუდული შესაძლებლობები სრულყოფისათვის;
- არასაკმარისი მოქნილობა აუცილებელი ცვლილებების დანერგვისას;
- პოტენციალური კონფლიქტები სხვადასხვა ფუნქციონალურ ქვედანაყოფს შორის;
- ყოველი ქვედანაყოფის ვიწრო სპეციალიზაცია.

ზემოთქმულიდან როგორც ჩანს უეჭველ ღირსებებთან ერთად ფუნქციონალურ საორგანიზაციო სისტემას ახასიათებს ზოგიერთი ნაკლიც. უპირველეს ყოვლისა, ყოველ ქვედანაყოფს აქვს ძალზე ვიწრო სპეციალიზაცია, ხოლო ფუნქციონალურ ქვედანაყოფებს შორის პოტენციურად შესაძლებელი კონფლიქტები (მაგალითად, მარკეტინგის განყოფილებასა და საწარმოო განყოფილებას შორის) ართულებენ ქვედანაყოფების მუშაობის კოორდინაციის ამოცანას.

ამას გარდა, ფუნქციონალური სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციები გაცილებით უფრო მეტად არიან მიჩვეულნი ზრუნვას სპეციალიზებული ქვედანაყოფების მუშაკების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და ძალზე ცოტა ყურადღებას უთმობენ ხელმძღვანელების სრულყოფას. მაგრამ ნაკლის მიუხედავად სტრუქტურის სწორედ ეს ტიპია ყველაზე მეტად მისაღები მსს-სთვის.

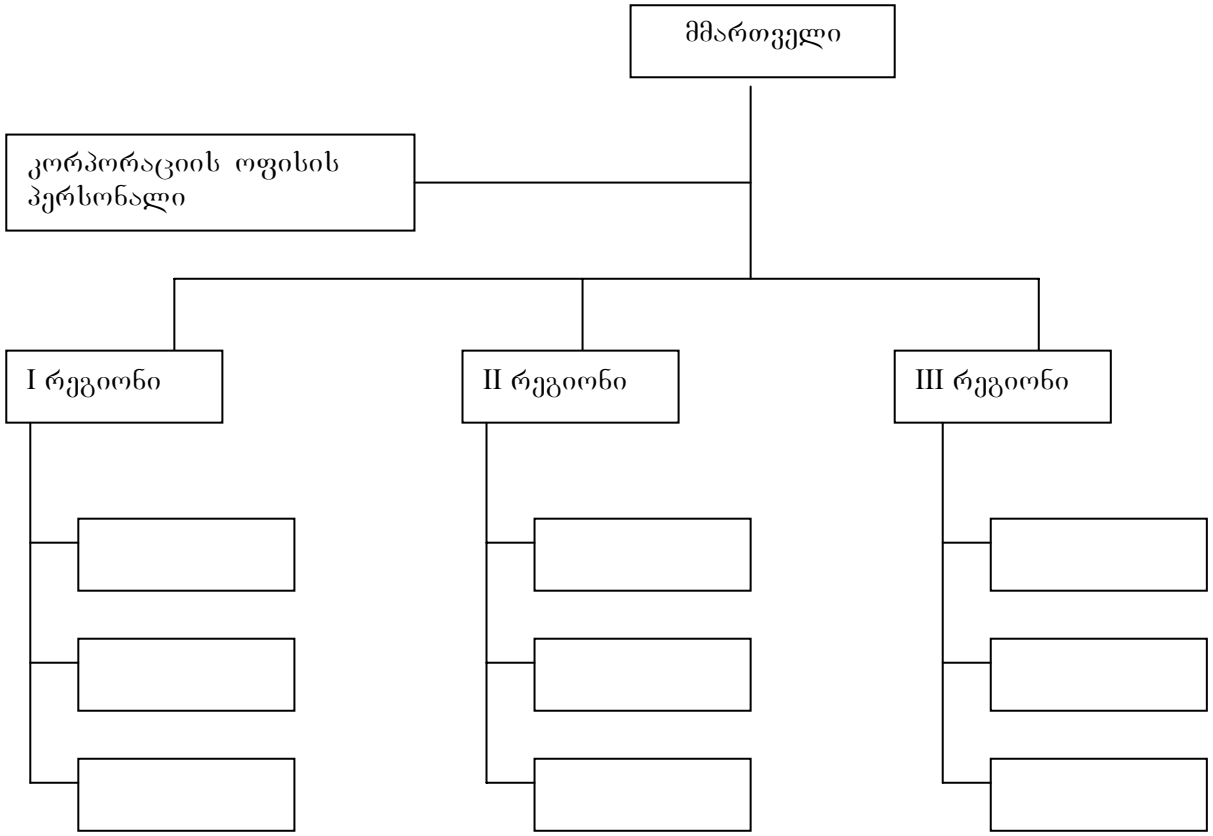
გეოგრაფიულ პრინციპზე დაფუძნებული საორგანიზაციო სტრუქტურა. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ერთადერთი პროდუქტის მწარმოებელ კომპანიებს შორის ყველაზე მეტად გავრცელებულია საორგანიზაციო სტრუქტურის ფუნქციონალური ტიპი. მაგრამ თუკი კომპანია მოქმედებს რამოდენიმე რაიონში, მან უნდა დაამტკიცოს საორგანიზაციო სტრუქტურა გეოგრაფიული პრინციპის საფუძველზე. ეს პრინციპი ეფუძნება კომპანიის საქმიანობის მოწესრიგებას ლოკალური (ადგილობრივი) ბაზრის პირობებში. სტრუქტურის ამ ტიპის ჩარჩოებში კომპანიის ყველა ფუნქციას კონკრეტულ რეგიონში ხელმძღვანელობს ქვედანაყოფის მენეჯერი (რეგიონალური დირექტორი). მაგალითად, ეროვნულ ან საერთაშორისო ბაზარზე მოქმედ კომპანიას შეუძლია დაყოს

მთელი თავისი ბაზარი გეოგრაფიულ მხარეებად და ყოველ მხარეში ააგოს დამოუკიდებელი საორგანიზაციო სტრუქტურები. ასე მაგალითად მაკდონალდსი მოქმედებს საერთაშორისო ბაზარზე, რომელიც დაყოფილია რამოდენიმე განსხვავებულ რეგიონად (როგორც წესი, ეს დაყოფა შეესაბამება ქვეყნებად დაყოფას). ყოველი ქვეყნის ბაზარზე ის განავითარებს საკუთარ სუბფუნქციონალურ საორგანიზაციო სტრუქტურას. 6.4 სურათზე ნაჩვენებია ტიპური გეოგრაფიულ პრინციპზე დაფუძნებული საორგანიზაციო სტრუქტურა.

გეოგრაფიულ სტრუქტურას უამრავი უპირატესობა აქვს. კომპანია თავის რესურსებს ანაწილებს სხვადასხვა რეგიონებს შორის, ამით ის (კომპანია) უზრუნველყოფს უფრო მეტ მოქნილობას და ხდება უფრო მგრძნობიარე გარემოს ცვლილებების მიმართ და უფრო სწრაფად რეაგირებს საქმიანობის ლოკალური გარემოს ცვალებადობაზე – ყოველი განყოფილების პატარა ზომებისა და მათი ორიენტაციის გამო კონკრეტული ბაზრის კონკრეტულ მოთხოვნილების მიმართ შესაბამისად იზრდება კონკრეტული ადგილობრივი მომხმარებლის მოლოდინისა და მოთხოვნის აღრიცხვის ხარისხიც. ამის გარდა, ამ ტიპის სტრუქტურა უმაღლესი ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციისა და ზოგადი ხელმძღვანელობის სრულყოფის საშუალებას იძლევა. კომპანიის ყოველ ხელმძღვანელს შეუძლია ყურადღების კონცენტრაცია ცალკეული რეგიონალური განყოფილებების საქმიანობის პრობლემებზე და ამ გადაწყვეტილებებზე პასუხისმგებლობა. ვინაიდან ყოველი რეგიონალური განყოფილება წარმოადგენს დამოუკიდებელ საორგანიზაციო ელემენტს, მის არაეფექტურობაზე პასუხისმგებლობა შეიძლება დაეკისროს უშუალოდ კონკრეტულ რეგიონალურ დირექტორს. გეოგრაფიულ პრინციპზე დაფუძნებული საორგანიზაციო სტრუქტურის ტიპის ღირსებები და ნაკლოვანებები განზოგადებულია დასკვნის სახით.

ღირსებები:

- საშუალებას იძლევა დიდი ყურადღება დაეთმოს კონკრეტული რეგიონის კლიენტების მოლოდინებსა და მოთხოვნილებებს;
- ხელს უწყობს მთავარი მმართველის სრულყოფას;
- საკმაოდ მოქნილია ყოველ ლოკალურ ბაზარზე ცვლილებებთან შეგუებაში;
- უზრუნველყოფს მაღალი ხარისხის კოორდინაციას ფუნქციონალურ ქვედანაყოფებს შორის ყოველი რეგიონალური განყოფილების ფარგლებში;
- საშუალებას იძლევა კომპანიის სხვადასხვა რეგიონებში მოქმედების ეფექტურობის შეპირისპირებისათვის;



სურ. 6.4 გეოგრაფიულ პრინციპზე დაფუძნებული საორგა-ნიზაციო სტრუქტურა

ნაკლოვანებები:

- მაღალი ადმინისტრაციული ხარჯები რეგიონალური ქვედანაყოფების ფუნქციონირებისთვის და რესურსების დუბლირების უზრუნველსაყოფად;
- ცალკეული რეგიონალური დანაყოფების (განყოფილებების) მოქმედების კოორდინაციის სუსტი ცენტრალიზაცია;
- მთავარი მმართველების საშუალებები რეგიონალური განყოფილებების საქმიანობის კონტროლისთვის შეზღუდულია;
- ნაკლები შესაძლებლობებია პერსონალის ტექნიკური სწავლებისა და განყოფილებებში სპეციალიზაციის განვითარებისთვის;

გეოგრაფიულ პრინციპზე დაფუძნებულ საორგანიზაციო სტრუქტურას ახასიათებს ზოგიერთი ნაკლოვანება, რომელიც დაკავშირებულია სწორედ მის გეოგრაფიულ დაყოფასთან. სავარაუდოა, რომ მისი ძირითადი პრობლემა მდგომარეობს რესურსების დუბლირებაში და დიდ ადმინისტრაციულ ხარჯებში, რომლებიც დაკავშირებულია რეგიონალური ოფისების საქმიანობის უზრუნველყოფასთან. როგორც ნაკლოვანება, არანაკლებ არსებითია, აგრეთვე ყოველ რეგიონალურ განყოფილებაში ტექნიკური ჩვევებისა და სპეციალიზაციის

დაბალი დონე. ამ განყოფილებების მცირე სიდიდის გამო მათ სტრუქტურაში პერსონალის სწავლებისა და მომზადების განყოფილების შეყვანა ეკონომიკურად გაუმართლებელია. ვინაიდან რეგიონალური მენეჯერები უფლებამოსილნი არიან ადგილობრივ დონეზე მიიღონ გადაწყვეტილება, კომპანიის მმართველს შეუძლია ჰქონდეს მართვის კონტროლის შეზღუდული შესაძლებლობები. საორგანიზაციო სტრუქტურის მსგავსი ტიპის ბოლო ნაკლოვანება დაკავშირებულია იმასთან, რომ რეგიონალური განყოფილებები ორიენტირებულნი არიან კონკრეტულ ლოკალურ ბაზარზე და ადგილობრივი კლიენტების მოთხოვნებზე, ამას კი შეუძლია გარკვეული პრობლემების შექმნა რეგიონალური განყოფილებების საქმიანობის კოორდინაციის საქმეში.

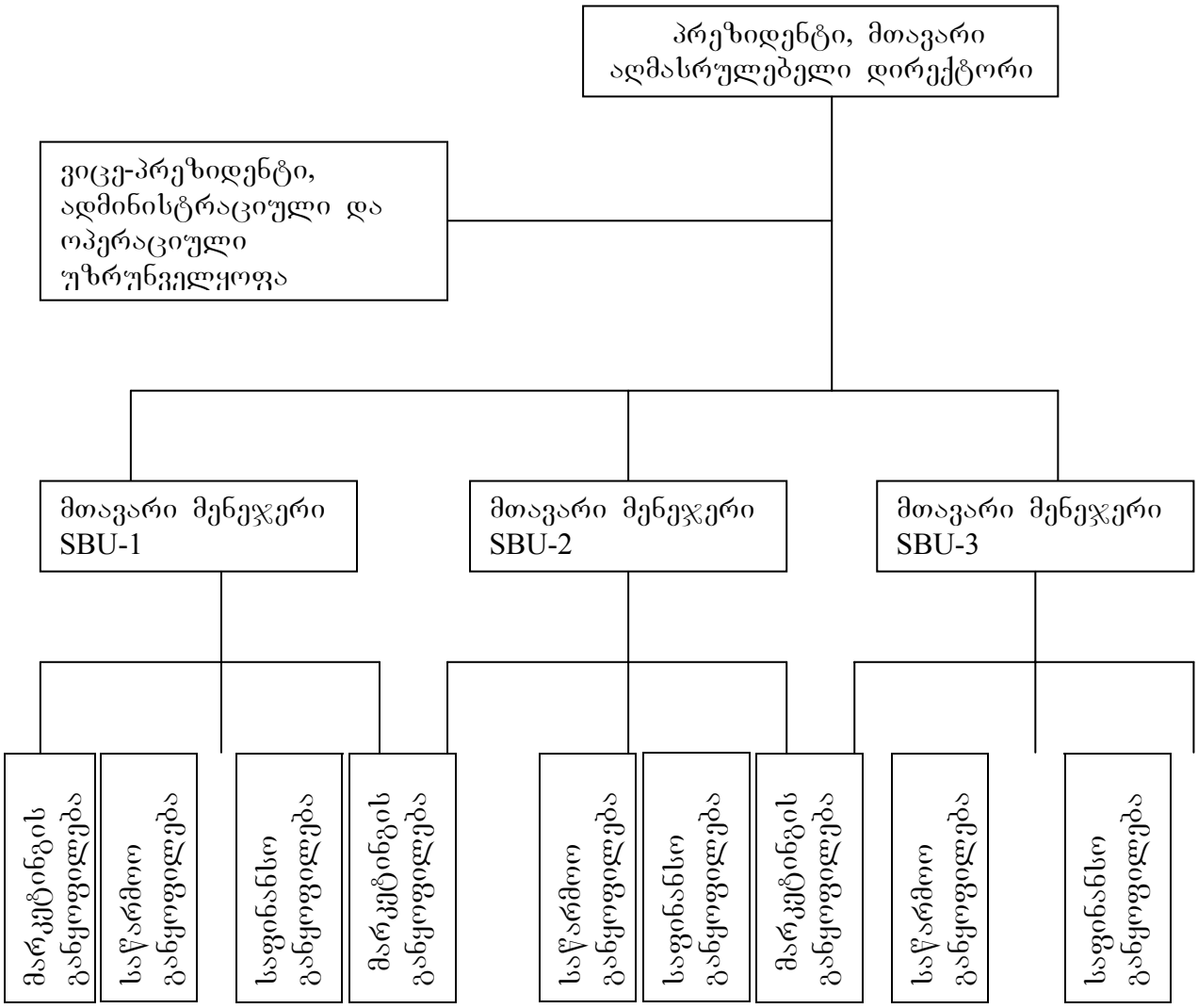
მულტიდივიზიონალური საორგანიზაციო სტრუქტურა, ანდა სტრუქტურა ბიზნესის სტრატეგიული ქვედანაყოფების საფუძველზე. ბიზნესის სხვადასხვა დარგებში ერთდროულად მოქმედ კომპანიებს ან კომპანიებს, რომლებიც რამოდენიმე ძირითადი პროდუქტის გამოშვებაზე სპეციალიზირდებიან, ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურა არ შეესაბამებათ თუ სხვადასხვა ძირითადი პროდუქტის რამოდენიმე ტიპის გამომშვები ფირმა ინარჩუნებს ფუნქციონალური ტიპის სტრუქტურას, მაშინ მარკეტინგის მენეჯერმა უნდა ერთდროულად დაამუშაოს რამოდენიმე პროგრამა პრინციპულად განსხვავებული პროდუქტების გასაყიდად. ამ პირობებში საწარმოს მენეჯერებს მოუხდებათ მართონ მეტისმეტად განსხვავებული მომსახურების და საქონლის წარმოება. შესაბამისად შეიძლება აღმოცენდეს კოორდინაციაში მეტისმეტად დიდი მოთხოვნები, რასაც უმაღლესი ხელმძღვანელობა ძნელად თუ გაუმკლავდება. ამ პროექტების თავიდან ასაცილებლად საჭირო გახდება ახალი საორგანიზაციო სტრუქტურის შემოყვანა. ეს სტრუქტურა მოწოდებულია უზრუნველყოს ორგანიზაციის ზომების გადიდებითა და გაზრდილი დივერსიფიკაციით გამოწვეული პრობლემების გადაჭრა. მსგავსი დივერსიფიცირებული კომპანიებისთვის ყველაზე მეტად მიღებულია ბიზნესის ცალკეულ სტრატეგიულ განყოფილებებზე დაფუძნებული განშტოებული საორგანიზაციო სტრუქტურა. ისინი განისაზღვრებიან, როგორც "კომპანიის გამიზნული დანაწილება ცალკეულ ჯგუფებად" ყოველი მათგანისთვის (ჯგუფისთვის) პროდუქტის ან მომსახურების ან პროდუქტისა და მომსახურებების ჯგუფის სტრატეგიული მართვის უფლებამოსილებების დელეგირებით. მარტივად რომ ვთქვათ, კომპანიამ, რომელიც აწარმოებს არსებითად განსხვავებულ პროდუქციას ან მომსახურებას, უნდა გაუკეთოს ორგანიზება თავის სტრუქტურას ბიზნესის სტრატეგიული ქვედანაყოფების საფუძველზე აღდგეს სტრატეგიული ბიზნესის ერთეული. 6.5

სურათზე ნაჩვენებია ტიპიური განშტოებული საორგანიზაციო სტრუქტურა, ანუ სტრუქტურა სტრატეგიული ბიზნესის ერთეულის პრინციპზე.

1970-იან წლებში ამერიკულმა General Electric Company –მ კონსალტინგურ Mc.Kinsey and Co-სთან თანამშრომლობით დაამუშავა SBU- ს პრინციპზე დაფუძნებული საორგანიზაციო სტრუქტურის კონცეფცია, რომელიც 1980-იან წლებში უკვე ფართოდ გამოიყენებოდა მთელი მსოფლიოს კომპანიების მიერ. დივიზიონალური საორგანიზაციო სტრუქტურა საშუალებას აძლევს მმართველს სტრატეგიული მართვის უფლებამოსილებანი დელეგირებული იყოს SBU- ს ხელმძღვანელსათვის. SBU-ზე დაფუძნებული საორგანიზაციო სტრუქტურა სტრატეგიული თვალსაზრისით მრავალი ღირსების მფლობელია. ასე, მაგალითად, SBU-ზე დაფუძნებული ორგანიზაციული სტრუქტურა საშუალებას აძლევს საქმიანობის მაღალი დივერსიფიცირებული პროფილის მქონე კომპანიებს ბიზნესის ერთმანეთთან დაკავშირებული სახეების სტრატეგიული შესაბამისობის ოპტიმატიზაციისათვის და ხელს უწყობს სტრატეგიების ფორმირებების პროცესების ინტეგრაციას, როგორც კორპორაციულ დონეზე, ასევე ბიზნესის ცალკეული სახეების დონეზე. დივიზიონალური საორგანიზაციო სტრუქტურა უზრუნველყოფს ერთმანეთთან დაკავშირებული საქმიანობის კოორდინაციას ერთ, SBU-ს ფარგლებში და სტრატეგიული დაგეგმარების საშუალებას იძლევა ბიზნესის ყოველი სახეობისათვის კომპანიისათვის ყოველმხრივ მისაღებ დონეზე. სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება გადაცემულია SBU-ს ხელმძღვანელობის დონეზე, რაც გაანთავისუფლებს კომპანიის მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის დროსა და ძალებს, რითაც მას ეძლევა უფრო ფართო დონეზე სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების საშუალება. ეს აგრეთვე, უზრუნველყოფს სამაგალითო საშუალებას სტრატეგიული მენეჯერების სწავლებისა და სრულყოფისთვის. საორგანიზაციო სტრუქტურის ეს ტიპი ხელს უწყობს ყურადღების კონცენტრაციას SBU-ს მომგებიანობაზე და საშუალებას იძლევა პროდუქტებისა და მომსახურებების შემდგომი დივერსიფიკაციის განსახორციელებლად. საორგანიზაციო სტრუქტურის ამ ტიპის ღირსება და ნაკლი ქვემოთაა განზოგადებული.

SBU-ს პრინციპზე დაფუძნებული დივიზიონალური საორგანიზაციო სისტემის ღირსებები და ნაკლოვანებები.

სურ. 6.5 დივიზიონალური საორგანიზაციო სტრუქტურა, ანუ სტრუქტურა SBU-ს პრინციპით.



ღირსებები:

- ბიზნესის კონკრეტულ უბანზე, შესაბამის პროდუქტებსა და ბაზრებზე რესურსების კონცენტრაციის საშუალება;
- ჩინებული საშუალებები დირექტორებისა და სტრატეგიული მენეჯერების სწავლებისა და დაოსტატებისათვის;
- მთავარი აღმასრულბელი დირექტორის ძალებისა და დროის გამონთავისუფლება კორპორატიულ დონეზე გადაწყვეტილებების მისაღებად კონცენტრირებისათვის;
- კომპანიის ჩარჩოებში ყოველი SBU-ს პასუხისმგებლობა და ანგარიშვალდებულობის ამაღლება;
- ყურადღების კონცენტრაცია ყოველი ცალკეული SBU-ს მომგებიანობაზე.

ნაკლოვანებები:

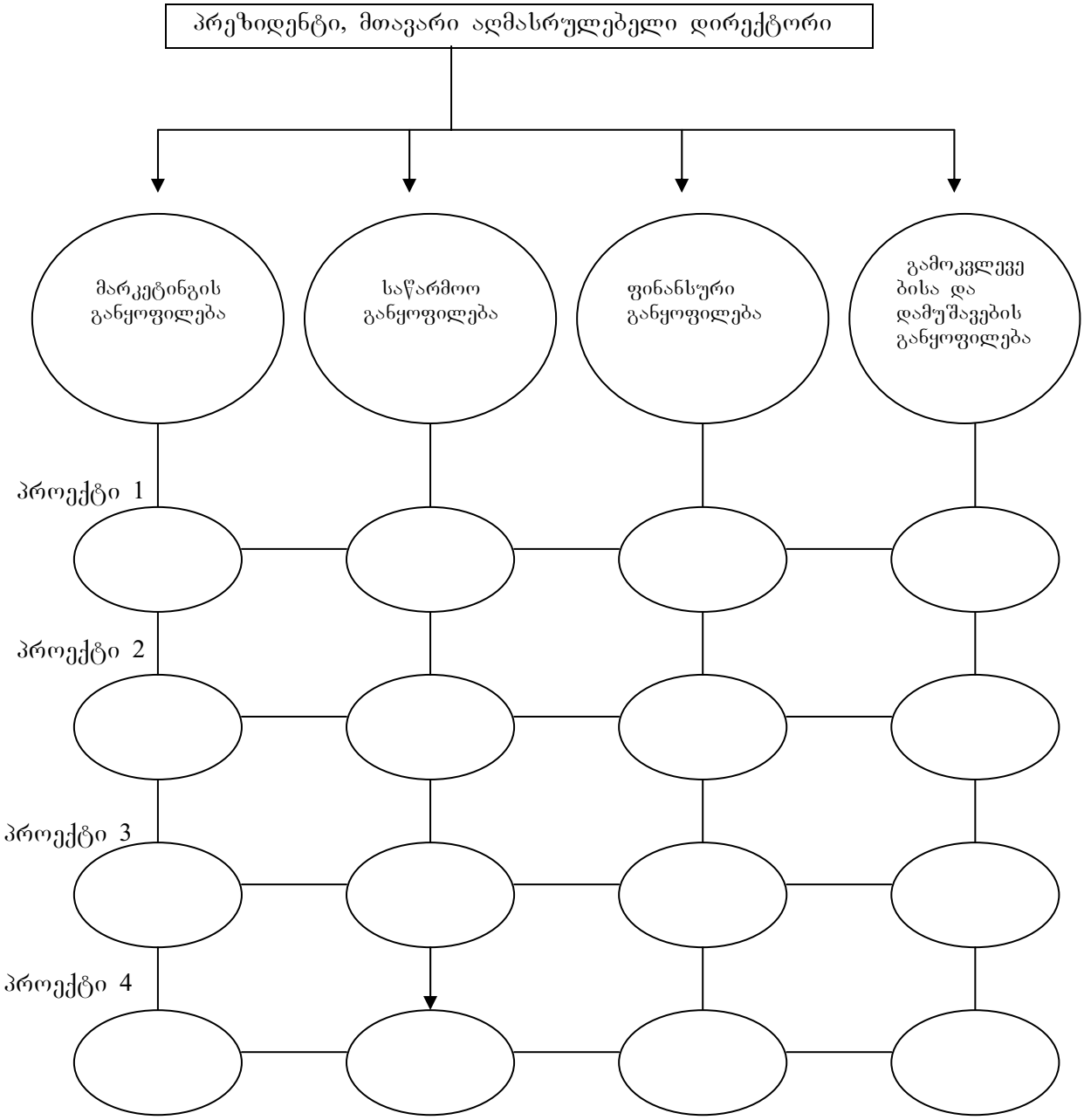
- კორპორატიული ზედნადები ხარჯების გადანაწილების პრობლემა SBU- ებს შორის;

- SBU-ს მთავარი მმართველების დიდი რაოდენობის აუცილებლობა;
- SBU-ებს შორის კონკურენციის შესაძლებლობა ერთი კორპორაციის ფარგლებში;
- SBU-ზე უმაღლესი ხელმძღვანელობის კონტროლის შესუსტება;

ყოველ SBU-ში უზრუნველყოფის ფუნქციების ძვირადღირებული დუბლირება. დივიზიონალური საორგანიზაციო სტრუქტურის ნაკლოვანებათა რიცხვს მიეკუთვნება მოთხოვნილება მთავარი მმართველების დიდ რაოდენობაში, SBU- ს რაოდენობათა გათვალისწინებით. ეს ართულებს ერთიანი კორპორაციული იმიჯის შენარჩუნებას და ამას გარდა, SBU- ებს შეუძლიათ დაიწყონ ერთმანეთთან მეტოქეობა. და ბოლოს, SBU- ს პრინციპზე დაფუძნებულ საორგანიზაციო სტრუტურას შეიძლება შეექმნეს სირთულეები თავისი ფუნქციონალური ზონების ცენტრალიზებული სერვისის უზრუნველყოფაში.

მატრიცული საორგანიზაციო სტრუქტურა. მსხვილ კომპანიებში მზარდი დივერსიფიკაცია ნიშნავს იმას, რომ ეს კომპანიები აწარმოებენ საქონლისა და მომსახურების მრავალსახეობას (დიდ ნაკრებს). ამგვარ ძლიერად დივერსიფიცირებულ მსხილ კომპანიებში სტრატეგიების რეალიზაცია მოითხოვს კომბინირებულ საორგანიზაციო სტრუქტურას, რომელსაც მატრიცული ეწოდება. მატრიცული საორგანიზაციო სტრუქტურა აერთიანებს ფუნქციონალური სტრუქტურისა და SBU-ს პრინციპზე დაფუძნებული სტრუქტურის ელემენტებს. 6.6 სურათზე წარმოდგენილია ტიპიური მატრიცული საორგანიზაციო სტრუქტურა.

მატრიცული სტრუქტურის ტრადიციულისგან განსხვავებულობის ყველაზე ნათელი მაგალითია მატრიცულ სისტემაში უფლებამოსილებების, საქმიანობაზე პასუხისმგებლობისა და კონტროლის ორმაგი არხების არსებობა. მატრიცის პრინციპზე აგებული საორგანიზაციო სტრუქტურა რესურსებისა და უნარ-ჩვევების კონცენტრაციის საშუალებას იძლევა იქ და მაშინ, სადაც და როდესაც ეს ყველაზე მეტადაა საჭირო. მატრიცული სტრუქტურის ფარგლებში არსებობს სტრატეგიული გადაწვეტილებების მიღების დეცენტრალიზაცია, უფრო მეტიც, ამ პროცესში ერთვებიან საშუალო რგოლის მენეჯერებიც. მატრიცული სტრუქტურის ორგაზაციები ხარჯების დუბლირებისგან თავისუფლდებიან და საშუალება აქვთ ეფექტურად გაანაწილონ რესურსები. ქვემოთ მოყვანილია, მატრიცული საორგანიზაციო სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები.



სურ. 6.6 მატრიცული ტიპის საორგანიზაციო სტრუქტურა

უპირატესობები:

- ფუნქციონალური მენეჯერების ეფექტური გამოყენება;
- გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის დეცენტრალიზაცია;
- სტრატეგიული მენეჯერების სწავლებისა და სრულყოფის საუკეთესო შესაძლებლობები;
- საშუალო რგოლის მენეჯერების სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ჩართვა; რამოდენიმე განსხვავებული პროექტის ერთდროულად რეალიზაციის შესაძლებლობა;

- საორგანიზაციო რესურსების ოპტიმალური გამოყენება იქ და იმ დროს, სადაც და როდესაც ეს უფრო მეტადაა აუცილებელი.

ნაკლოვანებები:

- შეიძლება გაჩნდეს თავისი მოვალეობების არასაკმარისი გაგება;
- გადაწყვეტილებების მიღებისათვის აუცილებელი თათბირების ძალიან დიდმა რაოდენობამ შეიძლება არსებითად შეანელოს ეს პროცესი;
- საერთო მმართველობითი ხარჯების გაზრდა;
- ფუნქციონალურ მენეჯერებსა და პროექტების მენეჯერებს შორის კონკურენციის პოტენციური საფრთხე.

ისევე, როგორც საორგანიზაციო სტრუქტურების სხვა ტიპებს, მატრიცულ სტრუქტურასაც აქვს მთელი რიგი ნაკლოვანებები. "მატრიცული საორგანიზაციო სტრუქტურის დამუშავება ადვილია, მაგრამ ძნელია მისი პრაქტიკაში დანერგვა". ისეთ ფაქტორებს, როგორიცაა საერთო პასუხისმგებლობა და რესურსების განაწილება და გამოყენება, შეუძლიათ ქვედანაყოფებსა და ცალკეულ თანამშრომლებს შორის უთანხმოებისა და კონფლიქტების პროვოცირება. აღსანიშნავია ასევე, მატრიცული საორგანიზაციო სტრუქტურის შენახვისათვის საჭირო დიდი ადმინისტრაციული ხარჯები.

ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ საორგანიზაციო სტრუქტურის არჩევანზე

როგორც დავინახეთ, საორგანიზაციო სტრუქტურების სხვადასხვა ტიპების ანალიზისას ყოველ მათგანს აქვს თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები. იმ კითხვაზე, თუ რომელი საორგანიზაციო სტრუქტურაა ყველაზე ეფექტური, შეიძლება გავცეთ პასუხი, რომ ერთადერთი, ყველაზე უკეთესი საორგანიზაციო სტრუქტურა, რომელიც ნებისმიერი კომპანიას მოუხდებოდა, უბრალოდ არ არსებობს. თავისთავად ნათელია, რომ საორგანიზაციო სტრუქტურის ყოველი ტიპი შეიძლება მისაღები იყოს კონკრეტულ პირობებში. მაგალითად, განშტოებული სტრუქტურა მიუღებელია მსს-სათვის, მაგრამ მცირე ბიზნესის კომპანიების უმრავლესობას შეუძლიათ გარკვეული სარგებელი ნახონ ფუნქციონალურ საორგანიზაციო სტრუქტურაში. ამგვარად, საორგანიზაციო სტრუქტურის ამა თუ იმ ტიპის არჩევანზე მოქმედებენ უამრავი ფაქტორები.

კომპანიის სიდიდე – გავლენას ახდენს საორგანიზაციო სტრუქტურის არჩევაზე. ასე, მაგალითად, მსხვილ კომპანიებს, რომლებიც რამოდენიმე ბაზარზე ოპერირებენ და აწარმოებენ ერთზე მეტ მთავარ პროდუქტს, არ შეუძლიათ საორგანიზაციო

სტრუქტურის უბრალო, მარტივი მოდელის გამოყენება. პირიქით, მსგავსი სტრუქტურა გაცილებით მისაღებია მსს-სთვის.

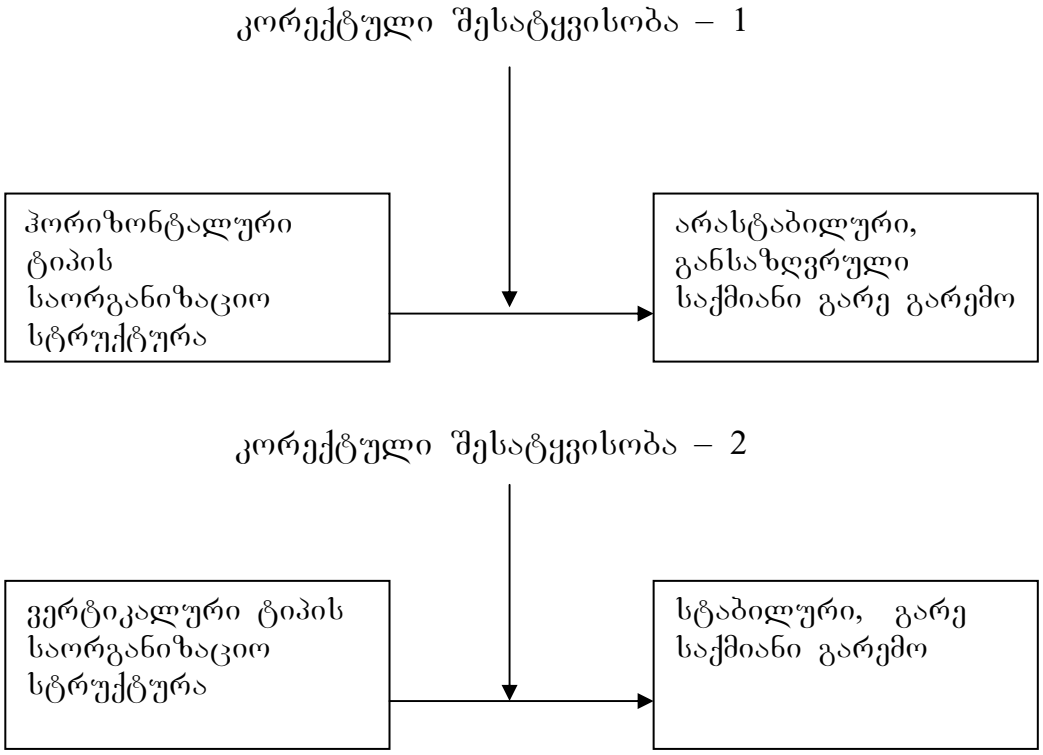
ტექნოლოგია წარმოადგენს ცოდნის იმ სფეროს, რომელიც დაკავშირებულია გამოყენებით მეცნიერებასთან, გამოყენებით საინჟინრო ხელოვნებასთან და ელექტრონიკასთან. მაგრამ საორგანიზაციო და მმართველობით თეორიების ველში ტექნოლოგიის ქვეშ იგულისხმება ცოდნა, ინსტრუმენტები, ტექნიკა და საქმიანობის სახეები, რომლებიც გამოიყენება შეყვანილი საწყისი მასალების გადასამუშავებლად (შესაცვლელად) და საბოლოო შედეგის მისაღებად. გამოყენებული ტექნოლოგიის ტიპი და სირთულე აგრეთვე ახდენს გავლენას საორგანიზაციო სტრუქტურაზე. მაგალითად, საწარმოოს სტრატეგიის ძირითადი ტიპების მიხედვით საწარმოოს კომპანიები შეიძლება დავყოთ 3 კატეგორიად:

1. წვრილ სერიული წარმოების ტექნოლოგიები, რომელთა დანიშნულებაცაა მომხმარებლის შეკვეთით დაპროექტებული ერთი ან რამოდენიმე დასახელების საქონლის პატარა პარტიების დამზადება;
2. მასობრივი წარმოების სტანდარტიზებული პროდუქციის ტექნოლოგიები;
3. უწყვეტი წარმოების ტექნოლოგიები, რომლებიც წარმოადგენენ საწარმოო ტექნოლოგიების რთულ ფორმას ადამიანის მონაწილეობის გარეშე.

ტექნოლოგიის ყოველ ტიპთან დაკავშირებული საორგანიზაციო სტრუქტურების დახასიათებები არსებითად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. მაგალითად, წვრილსერიულ წარმოებასთან დაკავშირებული საორგანიზაციო სტრუქტურას ტენდენცია აქვს იყოს უფრო მოქნილი, ის ხასიათდება ნაკლებად ფორმალური პროცედურებითა და გადაწყვეტილებების მიღების სფეროში კონცენტრაციის უფრო დაბალი დონით, სუსტი ვერტიკალური კომუნიკაციებით და განვითარებული ჰორიზონტალური კომუნიკაციებით. ამის საპირისპიროდ, მასობრივ წარმოების ტექნოლოგიებთან დაკავშირებული საორგანიზაციო სტრუქტურა გამოირჩევა ფორმალიზაციისა და ცენტრალიზაციის მაღალი ხარისხით, ვერტიკალური კომუნიკაციების ძლიერი ნაკადებით ზემოდან ქვემოთ მიმართულებით და ნაკლებად განვითარებული ჰორიზონტალური კომუნიკაციებით. მასობრივი წარმოების ტექნო-ლოგიები ითხოვენ ხისტ საორგანიზაციო სტრუქტურას. განსახილველი საორგანიზაციო ფაქტორების თვალსაზრისით უწყვეტი წარმოების ტექნოლოგიები უფრო ახლოს არიან წვრილსერიული წარმოების ტექნოლოგიებთან, გამოდის რომ საორგანიზაციო სტრუქტურა უნდა შეესაბამებოდეს გამოყენებულ ტექნოლოგიას.

საქმიანობის გარე გარემო. საქმიანობის პროცესში ნებისმიერი კომპანია გარე გარემოსთან იმყოფება მჭიდრო ურთიერთობაში, მოქმედებს მასზე და ამავე დროს განიცდის მისგან შემხვედრ გავლენას. როგორც წესი, ორგანიზაცია უნდა მიესადაგოს გარემომცველ გარემოს და შეესაბამებოდეს მას. მაგალითად, ცენტრალიზებული საორგანიზაციო სტრუქტურა გაცილებით უფრო მისაღებია სტაბილურ გარე გარემოში. თუკი ორგანიზაცია მოქმედებს არასტაბილურ ცვალებად გარემოში, მაშინ დეცენტრალიზებული სტრუქტურა უზრუნველყოფს უფრო მეტ საშუალებებს აღმოცენებულ ცვლილებებთან შესაგუებლად.

საწარმოს საორგნიზაციო სტრუქტურისა და საქმიანი გარემოს ურთიერთქმედების გამოკვლევისას. გარემოსფერო – კლასიფიცირდება როგორც განსაზღვრულისა და განუსაზღვრელის, ხოლო საორგანიზაციო სტრუქტურა – როგორც ვერტიკალური ისე ჰორიზონტალური (სურათი 6.7)



სურ. 6.7 საორგანიზაციო სტრუქტურისა და გარე გარემოს კორექტული შესაბამისობის ორი ფორმა.

სტაბილური გარე გარემოს პირობებში ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს კლასიკური ან ტრადიციული სტრუქტურა. მას შეუძლია განავითაროს სპეციალიზაცია არჩეული ფუნქციონალური სფეროების ფარგლებში და განახორციელოს გადაწყვეტილებების ცენტრალიზებული მიღება. ცხადია, რომ ტრადიციული საორგანიზაციო სტრუქტურა აქცენტს აკეთებს ვერტიკალურ კონტროლზე. მაშინ, კი როდესაც ორგანიზაცია მოქმედებს

არასტაბილურ, გაურკვეველ გარემოში, მისთვის უფრო მისაღებია ჰორიზონტალური სტრუქტურა, რომელიც ხასიათდება დაბალი სპეციალიზაციით, დეცენტრალიზაციით და ნაკლებად ფორმალური პროცედურებით. საორგანიზაციო სტრუქტურის სტრატეგიის ტიპის არასწორმა არჩევანმა შეიძლება გამოიწვიოს კომპანიის ეფექტურობის შემცირება.

სტრატეგია – აუცილებლად ახდენს გავლენას საორგანიზაციო სტრუქტურაზე, ხოლო სტრუქტურა თავის მხრივ მოქმედებს სტრატეგიაზე. ყოველ სტრატეგიას აქვს თავისი მიზნები და ამოცანები. მაგალითად, დიფერენციაციის სტრატეგია მიმართულია ბაზრისათვის მომსახურებისა და ინოვაციური პროდუქტების განვითარებაზე. მაშინ როდესაც დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგიის მიზანია კომპანიის შინაგანი ეფექტურობის ამაღლება. სტრატეგიების ამ ტიპებიდან ორივე მოითხოვს შესაბამის საორგანიზაციო სტრუქტურას.

საორგანიზაციო სტრუქტურის ტიპის არჩევაზე უამრავი ფაქტორი ახდენს გავლენას. არ არსებობს ყველა ორგანიზაციებისათვის მისაღები საორგანიზაციო სტრუქტურის ერთიანი მოდელი. ეს განსაკუთრებით ეხება მსს-ს. ისეთი ფაქტორების გარდა, როგორიცაა სტრატეგია, საქმიანი გარემოს ხასიათი, ორგანიზაციის სიდიდე, მის მიერ გამოყენებული ტექნოლოგიები. მსს-ს საორგანიზაციო სტრუქტურის არჩევანზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს აგრეთვე მათი ხელმძღვანელობის ფილოსოფია და შეხედულებები. მსს-ს ხელმძღვანელობას, მმართველებს ან მესაკუთრეებს შეუძლიათ შეახამონ საორგანიზაციო სტრუქტურაზე მოქმედი სხვადასხვა ფაქტორები. ამის შედეგად გამოიმუშავონ ის მოდელი, რომელიც ყველაზე მეტად უპასუხებს მათი კომპანიის ინტერესებს.

სტრატეგია და სტრუქტურა მცირე და საშუალო საწარმოში

სამეცნიერო ლიტერატურაში უკვე გამოკვლეულია ურთიერთკავშირი მსს სტრატეგიასა და სტრუქტურას შორის. რაც შეეხება მსხვილ კომპანიებს, სპეციალისტების აზრით, ისინი ხშირად ზღუდავენ ინიციატივის გამოვლინებას. გამოიკვლეულია მსხვილ კომპანიებში უზარმაზარი მრავალსაფეხურიანი სტრუქტურების შექმნის შედეგები. როგორც დადგინდა, ეს სტრუქტურები ქმნიან ბიუროკრატიას, რომელიც ზღუდავს მუშაკების დამოუკიდებლობას და ხელს უშლის შემოქმედების გამოვლინებას. აღნიშნავს, რომ მსხვილ საწარმოებში დანერგილი კონტროლის სისტემები ხშირად აფერხებენ საინოვაციო პროცესს. იგულისხმება, რომ მსს–ზე სიტუაცია სხვაგვარი უნდა იყოს: ისინი, როგორც წესი, ხასიათდებიან უფრო მეგობრული გარემოთი,

სტრუქტურას და საორგანიზაციო პროცესებს აქვთ უფრო უბრალო, ცოცხალი და მოქნილი ხასიათი, რაც საშუალებას იძლევა ცვალებადი გარემო პირობებისადმი მათი ადვილი ადაპტაციისა.

მსს–ზე გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი ხასიათდება ძლიერი ცენტრალიზაციით; იმის შედეგად, რომ მსს–ს აქვთ გადაწყვეტილებების მიღების ნაკლები დონეები, ისინი უფრო მოქნილები არიან საორგანიზაციო სტრუქტურის თვალსაზრისით, ვიდრე მსხვილი კომპანიები. საერთოდ, ბევრი სპეციალისტი იმ აზრისაა, რომ მსხვილი კომპანიები და მსს საორგანიზაციო სტრუქტურისა და გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმის თვალსაზრისით – ეს არის პრინციპიალურად განსხვავებული ორი სამყარო. და მართლაც, ერთერთი ამ სამყაროდან სტრუქტურულად უფრო ფორმალიზებულია, მეორე კი პირიქით – სარგებლობს დინამიური და ადვილად შემგუებლური სტრუქტურის უპირატესობებით, ამიტომ არ არის გასაკვირი, რომ МСП ითვლება უფრო წარმატებულად, ვიდრე მსხვილი ფირმები ინოვაციების სფეროში. უფრო მეტიც, შეიძლება გავაკეთოთ დასკვნა, რომ მსს–ს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ინოვაციების სფეროში ეფუძვნება მათ შესაძლებლობას განახორციელონ ინოვაციები უფრო ბუნებრივად, პრაქტიკულად, ინტუიციურად, და ამავე დროს საკმაოდ ეფექტურადაც.

მსს-ს ჩამოთვლილი განსხვავებების გათვალისწინებით შეიძლება დავამტკიცოთ, რომ საწარმოო მახასიათებლებითა და საორგანიზაციო სტრუქტურით მსს არსებითად განსხვავდება მსხვილი კომპანიებისაგან.

სტრატეგია და სტრუქტურის მაგალითად მცირე ბიზნესში განვიხილოთ: მაგალითი: გენრი -- წვრილი საწარმოო კომპანიის მფლობელია. როდესაც ის იწყებდა ბიზნესს, მან თავისი კომპანია ააგო ფუნქციონალური ქვედაყოფების პრინციპზე, მაგრამ დროთა განმავლობაში მისი ბიზნესი გაიზარდა, გამომუშავებული პროდუქტის საასორტიმენტო ჯგუფების რიცხვი გადიდდა და გენრი მიხვდა, რომ მისი კომპანიის ფუნქციონალური სტრუქტურა ვეებერთელა და მოუქნელი გახდა. ამიტომ მან ჩაატარა კომპანიის სტრუქტურული რეორგანიზაცია და შექმნა ქვედანაყოფები წარმოებული პროდუქტების პრინციპის მიხედვით. აღმოჩნდა, რომ ახალი საორგანიზაციო სტრუქტურა საშუალებას იძლევა უფრო ეფექტურად ვადევნოთ თვალყური წარმოებული პროდუქციის ყოველი ცალკეული ჯგუფის მომგებიანობას. “იცი – უთხრა გენრიმ თავის მეგობარს – როდესაც ბიზნესი იზრდება, მისი რეორგანიზაცია აუცილებელი ხდება. მას შემდეგ რაც მე დავამტკიცე კომპანიის ახალი სტრუქტურა, ჩვენ დავიწყეთ მუშაობა გაცილებით უფრო ეფექტურად.”

მსს–ს მეორე სტრუქტურული თავისებურება დაკავშირებულია სტრატეგიის რეალიზაციისა და რეინჟინირებული ცვლილებების პროცესთან. მსხვილ ორგანიზაციებთან შედარებით მსს გამოირჩევიან უფრო არაფორმალური მკაფიო და მაღალცენტრალიზებული საორგანიზაციო სტრუქტურით. ამიტომ მსს-სთვის ნაკლებად არის დამახასიათებელი მსხვილი ორგანიზაციების პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია საშუალო რგოლის მენეჯერების მხრიდან სტრატეგიის რეალიზაციისა და რეინჟინირებული ცვლილებების შემოტანის წინააღმდეგობასთან. მუშაობის არაფორმალური და ბუნებრივი შიდაფუნქციონალური სტილის შედეგად (როდესაც ყოველ თანამშრომელს აუცილებლობის შემთხვევაში შეუძლია შეასრულოს სხვადასხვა ფუნქცია). მსს-ს უფრო მეტი შანსები აქვთ ჩამოაყალიბონ სამუშაო ჯგუფი, რომელიც რეინჟინირინგის ინტერესებს უპასუხებს. თუმცა, მსს-ს ეფექტურ შიდაფუნქციონალურ მუშაობას შეიძლება ხელი შეუშალოს თანამშრომლების არასაკმარისად ღრმა ცოდნამ.

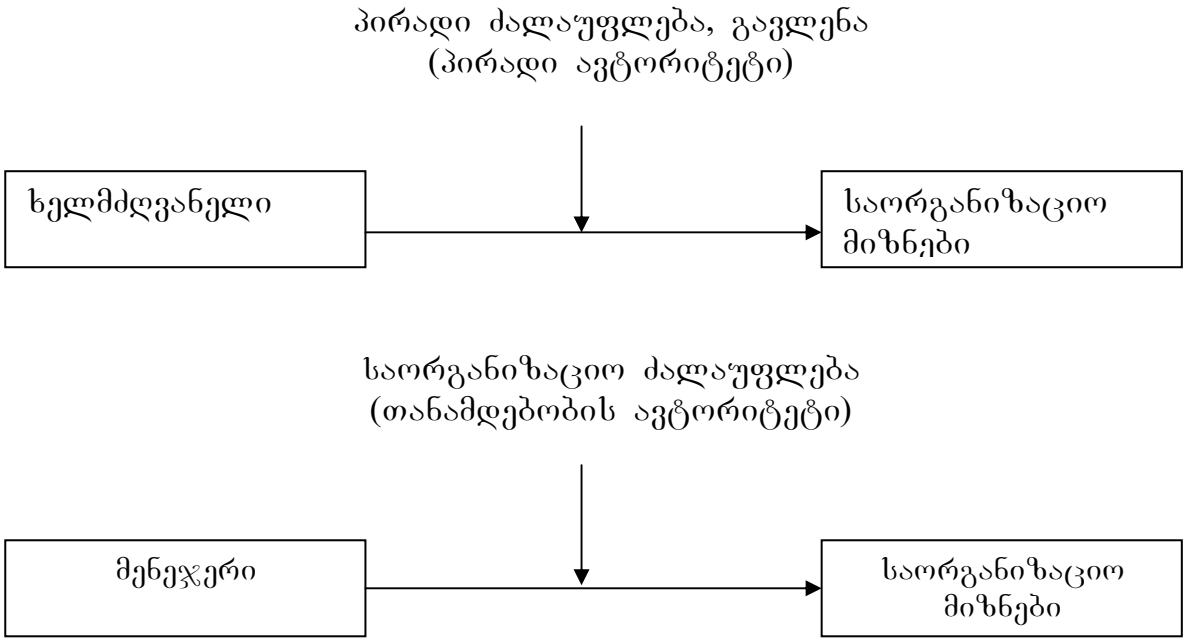
გამოკვლევები გვიჩვენებენ, რომ მსს-ს უმრავლესობას საორგანიზაციო სტრუქტურა საკმაოდ მარტივი აქვს. ამიტომ მათ მსხვილ კომპანიებთან შედარებით უადვილდებათ საკვანძო პროცესების გამოვლენა და რეინჟინირინგის განხორციელება მთელი ორგანიზაციის ფარგლებში.

ხელმძღვანელობის სტილი და სტრატეგიის რეალიზაცია

ხელმძღვანელობის არსი. ბიზნესში წარმატების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად ითვლება ხელმძღვანელობა. განვიხილოთ რა იგულისხმება ხელმძღვანელობის ქვეშ და რა განსხვავებაა ხელმძღვანელსა და მენეჯერს შორის. სხვადასხვა სკოლების წარმომადგენლები გვთავაზობენ ცნება ხელმძღვანელობის სხვადასხვა განსაზღვრებას, ამასათან პრაქტიკულად ყველა განსაზღვრება შეიცავს ისეთ ცნებებს, როგორიც არის ადამიანები, გავლენა და მიზანი. ხელმძღვანელობა ხორციელდება სოციალურ კონტექსტში ანუ ადამიანებს შორის. ხელმძღვანელი მუშაობს ადამიანებთან ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეებზე, მას უნდა შეეძლოს მათი მოთხოვნების, მისწრაფებების და მოლოდინის გაგება. ხელმძღვანელობა არის საქმიანობის სახე, რომლის ობიექტს წარმოადგენენ ადამიანები, ამიტომ ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს მათზე გავლენის მოხდენა. ადამიანების მართვისას ხელმძღვანელი უფრო მეტად ეყრდნობა თავის პირად ავტორიტეტს, ვიდრე იმ ხელისუფლებას, რაც უზრუნველყოფილია მისი მდგომარეობით. დაბოლოს, ხელმძღვანელმა უნდა უზრუნველყოს საორგანიზაციო მიზნების მიღწევა. ამასთან შესაბამისობაში ხელმძღვანელობა განისაზღვრება, “როგორც ადამიანებზე გავლენის მოხდენის საშუალება, რომელიც მიმართულია მიზნების მისაღწევად”. შეიძლება დავა-

მტკიცოთ, რომ თანამედროვე გაგებით ხელმძღვანელობა უნდა დავახასიათოთ უფრო როგორც ადამიანების მოტივაციისა და გავლენის საშუალებით ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანების მიღწევის შესაძლებლობა და არა როგორც დიქტატორული მეთოდების გამოყენება.

ხელმძღვანელსა და მენეჯერს შორის განსხვავებები. ამ განსხვავებებზე ძალიან ბევრი დაწერილა. ხელმძღვანელის განსხვავება მენეჯერისგან ყველაზე მეტად დაკავშირებულია ძალაუფლებასა და გავლენასთან. მენეჯერისთვის მისი გავლენისა და უფლებამოსილების წყარო არის მის მიერ დაკავებული თანამდებობა ორგანიზაციის ფორმალურ იერარქიულ სტრუქტურაში, იმ დროს როდესაც ხელმძღვანელი სამსახურებრივ მდგომარეობით მინიჭებული ძალაუფლების გარდა იყენებს თავის პირად ძალაუფლებას ან ავტორიტეტს და მიმართავს მათ საორგანიზაციო მიზნების მისაღწევად. ამ აზრით შეიძლება დავამტკიცოთ, რომ ეფექტური ლიდერი მუშაობს ადამიანებთან და არ ელოდება, რომ ადამიანები თავისთავად იმუშავებენ ამ მიზნების მისაღწევად. 6.8 სურათზე განზოგადებული სახით მოტანილია განსხვავებები ხელმძღვანელსა და მენეჯერს შორის საორგანიზაციო მიზნების მიღწევაში მათი როლის მიხედვით.



სურ. 6.8 ხელმძღვანელის და მენეჯერის მიერ გამოყენებული მექანიზმები საორგანიზაციო მიზნების მიღწევისას

რაც შეეხება პირად თვისებებს, მენეჯერთან შედარებით ხელმძღვანელი ხასიათდება მეტი შემოქმედებითობით, მოქნილობით, ინოვაციური ალღოთი, მისთვის მეტადაა დამახასიათებელი აზრით

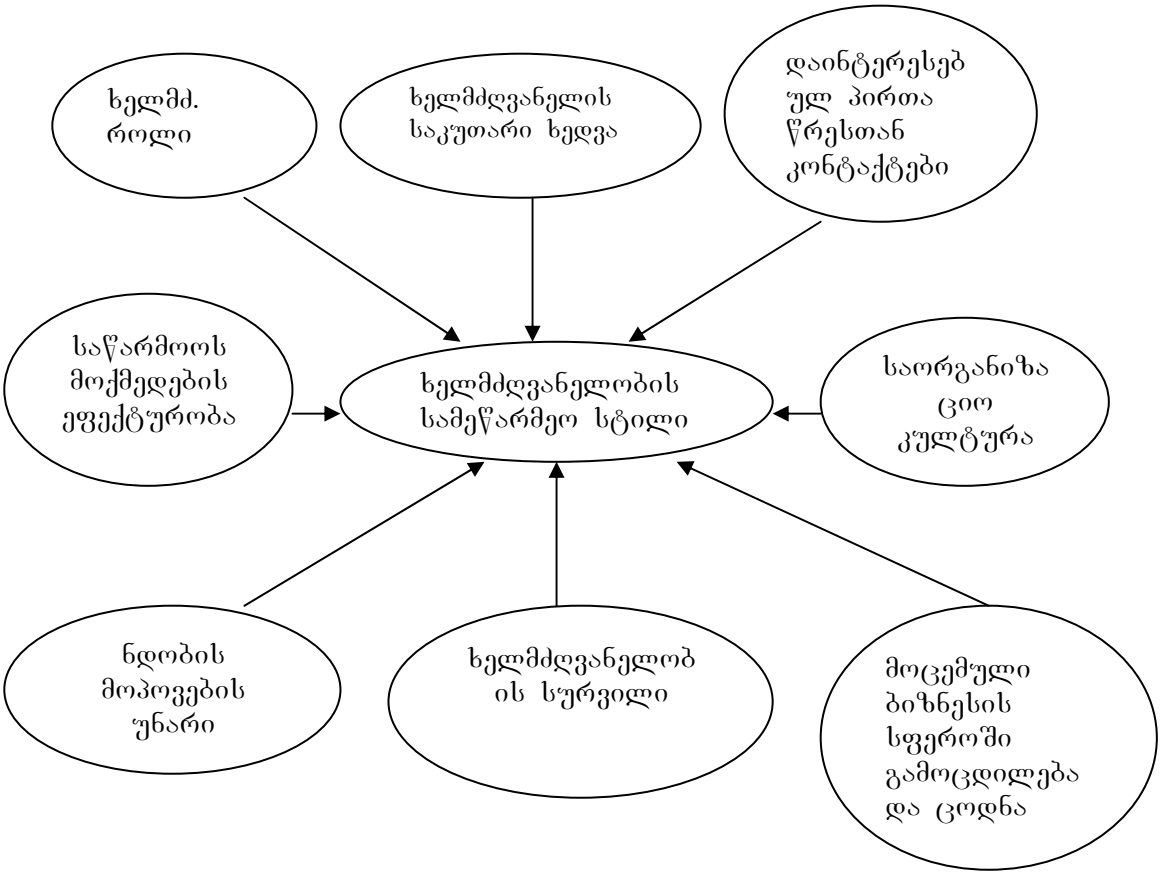
მომავლის კონსტრუირება. მისგან განსხვავებით მენეჯერს უფრო ახასიათებს ისეთი პირადი თვისებები, როგორიც არის თანმიმდევრულობა, პრობლემების გადაწყვეტის უნარი, ანალიტიკური გონება და რაციონალიზმი. ხელმძღვანელი იწყებს საორგანიზაციო ცვლილებებს, მენეჯერის როლია – მიმდინარე სიტუაციის მოწესრიგება და სტაბილიზირება. ხელმძღვანელი თავის თანამშრომლებს რთავს საორგანიზაციო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. მას ურჩევნია გამოიყენოს გადაწყვეტილებების მიღების ჯგუფური ან აღმავალი მოდელი, მაშინ, როდესაც მენეჯერი უპირატესად იყენებს დაღმავალ და ფორმალურ მოდელს. ხელმძღვანელსა და მენეჯერს შორის არსებითი განსხვავების მიუხედავად, უნდა ვიცოდეთ, რომ ზოგიერთი მათგანი ავლენს როგორც ხელმძღვანელის, ისე მენეჯერის თვისებების ერთობლიობას. გასაკვირი არ არის, რომ კომპანიის სტრატეგიის რეალიზაციის ფარგლებში ხელმძღვანელობა და მისი სტილი მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ. შეიძლება დავამტკიცოთ, რომ რაც უფრო მეტად ჩართავს ხელმძღვანელი თავის თანამშრომლებს სტრატეგიის დამუშავების პროცესში, მით უფრო მეტ პასუხისმგებლობასა და საქმისადმი ერთგულებას შეიძლება ველოდოთ მათგან შემუშავებული სტრატეგიის პრაქტიკული რეალიზაციის სტადიაზე. მიზეზი კი მარტივია: რაც უფრო მეტად არიან ჩაბმული ორგანიზაციის თანამშრომლები სტრატეგიის ფორმირების პროცესში, მით უფრო მეტ ძალისხმევას დებენ მის რეალიზაციაში.

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ხელმძღვანელობა და სტრატეგიის რეალიზაცია არის:

- ხელმძღვანელობა – ადამიანებზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობაა, რომელიც მიმართულია მიზნის მისაღწევად;
- პირადი თვისებების თვალსაზრისით ხელმძღვანელს ახასიათებს კრეატიულობა, ინოვაციური ალღო, მოქნილობა და განჭვრეტის ნიჭი. ის იყენებს პირად ავტორიტეტს საორგანიზაციო მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად;
- ხელმძღვანელი ან მსს–ს მმართველი თამაშობს რამდენიმე როლს სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში: ის არის მმართველიც, სტრატეგიის შემქმნელიც, კოორდინატორიც, დამრიგებელიც და ამოცანების დამსახველიც;
- არსებობს 6 წინააღდეგობა სტრატეგიის რეალიზაციის საქმეში: ზემოდან ქვემოთ მიმართული ხელმძღვანელობის დაღმავალი სტილი, წინააღმდეგობა პრიორიტეტებში, არაეფექტური მმართველი გუნდი, სუსტი ვერტიკალური კომუნიკაციები, ცუდი კოორდინაცია, ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის დონე დ არასაკმარისი თანმიმდევრულობა.

ხელმძღვანელობის სამეწარმეო სტილის შემადგენლობა

მეწარმეები გამოდიან როგორც მენეჯერები, მაგრამ მათ აქვთ განსაკუთრებული პიროვნული თვისებები. სავსებით შესაძლებელია, რომ წარმატებული მეწარმის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პირადული დამახასიათებელი ნიშანი იყოს – მისი მოტივაცია. იმის შედეგად, რომ მეწარმე თავიდანვე თვითონაა მოტივირებული, ის ინსტინქტურად გრძნობს, თუ როგორაა შესაძლებელი სხვა ადამიანების (თანამშრომლების) მოტივირება. ამიტომ ხელმძღვენელობის სტილი მიეკუთვნება იმ არსებითად მნიშვნელოვან ფაქტორებს, რომლებიც განაპირობებენ წარმატებას მსს სტრატეგიის რეალიზაციაში. უკანასკნელ ხანებში ჩატარებული რიგი გამოკვლევების მიხედვით ბიზნესსა და სამეწარმეო ორგანიზაციების ხელმძღვანელობის სფეროში. ასახელებენ ხელმძღვანელობის სამეწარმეო სტილის 8 საკვანძო ელემენტს: საკუთარი ხედვა, კონტაქტები დაინტერესებულ პირებთან, საორგანიზაციო კულტურა, ცოდნა და გამოცდილება, ნდობის დამსახურების უნარი, საწარმოოს მოქმედების ეფექტურობა, ხელმძღვანელი როლი და ხელმძღვანელობის სურვილი (სურ. 6.9)



სურ.6.9 ხელმძღვანელობის სამეწარმეო სტილის შემადგენელი ნაწილები.

მეწარმის საკუთარი სტრატეგიული ხედვა წარმოადგენს ხელმძღვანელობის მამოძრავებელ ძალას. ის უნდა იყოს ჩამოყალიბებული და დაყვანილი საწარმოს ყველა თანამშრომლამდე. ხელმძღვანელის ხედვა ყველა დაინტერესებული პირისთვის უნდა იყოს ნათელი და გასაგები. ხელმძღვანელობის სამეწარმეო სტილის მეორე ელემენტია საორგანიზაციო კულტურის მართვა. საორგანიზაციო კულტურა წარმოაადგენს საკვანძო ფასეულობების, წარმოდგენებისა და ნორმების კრებულს, რომელსაც იზიარებენ ორგანიზაციის ყველა მონაწილეები. საორგანიზაციო კულტურის ფორმირება ხელმძღვანელის უშუალო ამოცანაა, სწორედ ის (ხელმძღვანელი) ადგენს ქცევის სტანდარტებსა და ნორმებს, უზრუნველყოფს მაგალითებს, განსაზღვრავს მორალურ საორგანიზაციო ფასეულობებს. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მცირე ბიზნესისათვის, სადაც სწორედ მეპატრონე-ხელმძღვანელი აყალიბებს საორგანიზაციო კულტურას, განსაზღვრავს, რა უნდა გაკეთდეს და რა არის დაუშვებელი. ამას გარდა ითვლება, რომ მეწარმე ფლობს ცოდნასა და გამოცდილებას თავისი ბიზნესის სფეროში. რადგანაც მსს -ს ხელმძღვანელი (იგივე სტრატეგი) იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებებს, იგულისხმება, რომ ის (ხელმძღვანელი) უნდა იცნობდეს ბიზნესის წარმოების ტექნიკურ ასპექტებს. ნდობის მოპოვების ნიჭი წარმოადგენს სამეწარმეო ხელმძღვანელობის კრიტიკულ ფაქტორს. თუკი ხელმძღვანელს არ შეუძლია მოიპოვოს თავის მუშაკთა ნდობა და იქონიოს მათზე გავლენა, ის ვერასდროს ვერ შეძლებს შემუშავებული სტრატეგიის რეალიზაციისათვის აუცილებელი მოტივაციის შექმნას. თანამშრომლებზე გავლენის მოხდენა შეიძლება პირადი მაგალითის ძალით. თუკი ხელმძღვანელი ეფექტურია, ის ყოველთვის მოქმედებს იმ პრინციპების საფუძველზე, რომელსაც უქადაგებს და შთააგონებს სხვებს.

დაბოლოს, წარმატებული ხელმძღვანელი ყოველთვის განიცდის თავისი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისა და თაოსნობის სურვილს. თუკი ადამიანს ნამდვილად არ სურს ხელმძღვანელობა, ის ვერასოდეს ვერ მიაღწევს წარმატებას ამ როლში. წარმატებულ ხელმძღვანელს ყოველთვის სურს თვითონ შეასრულოს ხელმძღვანელის როლი. სწორედ ასეთ ხელმძღვანელს შეუძლია შექმნას წინაპირობები (შესაძლებლობები და ინსტრუმენტები) სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციისათვის.

ხელმძღვანელის როლი სტრატეგიის რეალიზაციაში

იგულისხმება, რომ ორგანიზაციის ტოპ-მენეჯერი თამაშობს გადამწყვეტ როლს სტრატეგიის არა მარტო დამუშავებაში, არამედ რეალიზაციაშიც. შესაბამისად აღნიშნავენ რომ: ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის უმაღლესი რგოლი პასუხისმგებელია გარე

საქმიან გარემო პირობებზე რეაგირების საშუალებების გამომუშავებაზე და აგრეთვე მათ პრაქტიკულ რეალიზაციაზე. ამიტომ უმაღლესი ხელმძღვანელობა ხანდახან დგება რთული პრობლემების გადაწყვეტისა და რთული არჩევანის გაკეთების აუცილებლობის წინაშე.

ზოგიერთი მეცნიერი, რომელიც იკვლევს საშუალო რგოლის მენეჯერების როლს სტრატეგიის რეალიზაციაში. ამტკიცებს, რომ სტრატეგიების დანერგვასთან დაკავშირებული პრობლემები ხშირად აღმოცენდებიან საშუალო რგოლის მენეჯერების მიერ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების არასაკმარისი გაგებიდან, რაც იწვევს მათ არასაკმარის დაინტერესებას სტრატეგიის რეალიზაციაში. ეს ყველაფერი კი იმის შედეგია, რომ საშუალო რგოლის მენეჯერებს ხშირად გამორიცხავენ ხოლმე სტრატეგიების დამუშავების პროცესიდან.

უკანასკნელი კვლევები ამტკიცებენ, რომ სწორედ უმაღლესი ხელმძღვანელობაა პასუხისმგებელი მთელი მმართველი სტრუქტურის სანდო, უწყვეტი მუშაობის უზრუნველყოფაზე და ყველა მის მონაწილესთან დროულ და ეფექტურ კომუნიკაციებზე. მსს-ზე ბიზნესის მფლობელები და მმართველები თამაშობენ ძირითად როლს ბიზნეს-სტრატეგიების დამუშავებასა და რეალიზაციაში.

სტრატეგიის რეალიზაციისადმი მიდგომა დროთა განმავლობაში განვითარდა წმინდა ავტოკრატიულიდან უფრო დემოკრატიულისკენ, რაც გულისხმობს მასში თანამშრომლების მონაწილეობას. შეისწავლეს რა მთელ რიგ კომპანიებში ხელმძღვანელობისა და მართვის პრაქტიკა, მივიდნენ დასკვნამდე, რომ სტრატეგიების დანერგვასთან ხელმძღვანელობის მიდგომა შეიძლება დავყოთ ხუთ კატეგორიად, სახელდობრ:

- მბრძანებლური;
- მიდგომა საორგანიზაციო ცვლილებების თვალსაზრისით;
- მიდგომა თანამშრომლებთან ურთიერთობების საფუძველზე;
- კულტურული;
- შემოქმედებითი.

პირველი ორი კატეგორია წარმოადგენს სტრატეგიის რეალიზაციისადმი სტრატეგიულ მიდგომას, რომლის ჩარჩოებში მმართველი ჯერ ამუშავებს სტრატეგიას, ხოლო შემდეგ იღებს გადაწყვეტილებებს მისი რეალიზაციის პირობების შესახებ. მიდგომის შემდეგი 2 კატეგორია დაკავშირებულია ბოლო დროს პროცესის ეფექტიანობის გაუმჯობესების ცდებთან სტრატეგიის დაგეგმვისას თანამშრომლების მონაწილეობის ბაზის გაფართოების ხარჯზე. ბოლო მიდგომა ემყარება ხელმძღვანელობის თავდაპირველ მიდრეკილების (გამოიყენონ ყოველი ახალი შესაძლებლობა) -უპირატესობებს.

მმართველის სხვადასხვა როლი სტრატეგიის რეალიზაციისას შემდეგია:
ხელმძღვანელი შემდეგ როლებში:
პირველი როლი - უფროსი;
მეორე როლი - სტრატეგიის შემქმნელი;
მესამე როლი - მოქმედებების კოორდინატორი;
მეოთხე როლი - მასწავლებელი;
მეხუთე როლი - ამოცანების დამდგენი;

გამოითქვა ვარაუდი, რომ სტრატეგიის რეალიზაციისას მმართველი თამაშობს რამდენიმე როლს, მათ შორის უფროსის, სტრატეგიის შემქმნელის, მოქმედებების კოორდინატორის, მასწავლებლისა და ამოცანების დამდგენის შესასრულებელი როლების ჩარჩოებში ხელმძღვანელი იყენებს სტრატეგიის რეალიზაციის განსაზღვრულ მეთოდებს. სწრაფად ცვალებად, ტურბულენტურ გარემოში ხელმძღვანელი, როგორც სტრატეგიის შემქმნელი (ავტორი) ვალდებულია ნაკლებად გამოიყენოს მბრძანებლური მეთოდები და მეტად შეასრულოს მოქმედების კოორდინაციის, სწავლებისა და ამოცანების დასახვის ფუნქციები. ამ გზავნილს საფუძვლად უდევს ის, რომ მმართველის პირველი ორი ფუნქცია ერთმანეთისაგან გამოჰყოფს აზროვნებასა და მოქმედებას, კერძოდ კი, სტრატეგიის დამუშავებასა და მის რეალიზაციას.

ხელმძღვანელობის არასწორი სტილი, როგორც დაბრკოლება სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციისათვის

ცალკეული ხელმძღვანელი ინდივიდუმის აზროვნებაში ჩამოყალიბებული სტრატეგიის, ანუ ცვლილებების პროგრამის ცხოვრებაში გატარება გაცილებით უფრო რთულია ვიდრე იმ სტრატეგიისა, რომელიც შემუშავებულია მათ მიერ, ვისაც მოუწევს ამ რეალიზაციის შედეგების პირობებში მუშაობა. ამიტომ ძალზე მნიშვნელოვანია, რომელი პოზიციებიდან უნდა მიუდგეს ხელმძღვანელობა სტრატეგიის რეალიზაციას. ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად, გამოყოფენ საქმიან გარემოში ცვლილებების სხვადასხვა ხარისხს და გადასაწყვეტი ამოცანების სირთულის სხვასახვა დონეს. აქ მოცემულია ხელმძღვანელობისადმი სამეწარმეო ორგანიზაციების მიერ გამოყენებულ რამდენიმე მიდგომას (ცხრილი 6.1).

ხელმძღვანელობის სტილი	გარემოს ცვლილებების ხარისხი	ამოცანის სირთულის ხარისხი	საორგანიზაციო სტრუქტურა
პატერნალისტური ან ავტოკრატული	დაბალი	დაბალი	იერარქიული
პატერნალისტური	მაღალი	დაბალი	ჰორიზონტალურ-იერარქიული
პატერნალისტური ან კონსულტატიური	დაბალი	მაღალი	მბრძანებლური ფორმალურ-იერარქიული მატრიცით
მბრძანებლური ხელმძღვანელობა	მაღალი	მაღალი	ინოვაციური, დრეკადი, დეცენტრალიზებული, მბრძანებლური, ჰორიზონტალურ-იერარქიული მატრიცით

ცხრილი 6.1.

ცნობილია, რომ სტრატეგიის რეალიზაცია თავის გზაზე ნაკლებ დაბრკოლებებს შეხვდება, თუკი ორგანიზაციის თანამშრომლები მისი ფორმირების პროცესის თანამონაწილენი არიან და იციან, რომ იქ მათი წვლილიცაა. თუკი თანამშრომლებმა იციან, რომ მათ მოუსმენენ, გაითვაკისწინებენ მათ აზრებსა და სურვილებს, მაშინ ისინი უფრო მეტად იქნებიან მზად თავისი წვლილის შესატანად არამარტო სტრატეგიის დამუშავებაში, არამედ მის შემდგომ განხორციელებაშიც. ამ თვალსაზრისით, სტრატეგიის რეალიზაცია იწყება იმ პირველი წუთიდან, როცა რიგითი თანამშრომლები და დაბალი დონის ხელმძღვანელები ჩაერთვებიან ორგანიზაციის მომავლის განსაზღვრის პროცესში. ითვლება, რომ მმართველები ხშირად ყრიან ფარ-ხმალს, როდესაც ვერ შეძლებენ ხოლმე სტრატეგიის ჯეროვნად რეალიზაციას. ამ პრობლემას საფუძვლად უდევს ექვსი სიღრმისეული ბარიერი ანუ სტრატეგიის ექვსი "მდუმარე მკვლელი". მათ რიცხვს მიეკუთვნება უმაღლესი ხელმძღვანელობის მმართველობითი ანუ ჩაურევლობაზე დამყარებული სტილი დაღმავალი პრინციპით, პრიორიტეტების კონფლიქტი, ხელმძღვანელობის უმაღლესი რგოლის არაეფექტურობა, ვერტიკალური კომუნიკაციების სისუსტე, მისგან გამომდინარე სუსტი კოორდინაცია და მოქმედებების არასაკმარისი

თანმიმდევრულობა და აგრეთვე ხელძღვანელობის კვალიფიკაციის დონე. ხელმძღვანელობის დაღმავალი სტილი გულისხმობს კონფლიქტების მოგვარების შეუძლებლობას, ხელმძღვანელობის ხშირ არყოფნას, რომელიც გამოწვეულია ახალი კომპანიის შეძენის პროცესით ან შესყიდვებით და აგრეთვე მმართველი გუნდის ძალისხმევის გაფანტვას ადმინისტრაციული ფუნქციების შესრულებაზე იმის ნაცვლად, რომ მოხდეს ამ ძალისხმევის კონცენტრაცია ბიზნესის განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების შესამუშავებლად.

მეორე ბარიერია პრიორიტეტების კონფლიქტი, რომელსაც მივყავართ ადამიანის პირად ინტერესებსა და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ინტერესებს შორის დაპირისპირებასთან. ეს კონფლიქტი პირდაპირ ნაწილებად ხლეჩს ორგანიზაციას.

სტრატეგიის რეალიზაციისათვის მესამე დაბრკოლებას წარმოადგენს უმაღლესი ხელმძღვანელობის გუნდის არაეფექტურობა, როცა ეს გუნდი მოქმედებს თავისი კაბინეტების დახურულ კარს მიღმა. ეს ეგრეთწოდებული ხელმძღვანელი გუნდი არსებითად წარმოადგენს თავის თავში დარწმუნებული ინდივიდების ნაკრებს, რომელთაც ეშინიათ არ დაკარგონ თავისი კორპორატიული უფლებამოსილებისა და ძალაუფლების თუნდაც ერთი მარცვალი იმ სიტუაციაში, რომელშიც მათგან შეიძლება მოითხოვონ თანამშრომლობა და იდეების გაცვლა-გამოცვლა.

მეოთხე ბარიერი – ვერტიკალური კომუნიკაციების სუსტი განვითარება და ხელმძღვანელობის მხრიდან თავისი თანამშრომლების მოსმენისა და გაგების უუნარობა. მსგავს საორგანიზაციო კლიმატში თანამშრომლებს არ შეუძლიათ ხელმძღვანელებთან თავისუფალი ურთიერთობა იმის შიშით, რომ ეს გამოიწვევს უკმაყოფილებას, რადგანაც ინიციატივა უფრო ხშირად იწვევს უკმაყოფილებას, ვიდრე მხარდაჭერას. უმაღლესი ხელმძღვანელობა ყველანაირად აჩვენებს, რომ იერარქიის უფრო დაბალ საფეხურებზე მდგომებმა თავიანთი აზრები თავისთვის უნდა შეინახონ; მსგავს ატმოსფეროში ჩაისახება და ვითარდება ცინიზმი და უნდობლობა.

ცუდი კოორდინაცია აგრეთვე მიეკუთვნება სტრატეგიის "მდუმარე მკვლელთა" რიცხვს. სუსტ მმართველობით სტილს შეუძლია მხოლოდ ინდივიდუუმის და არა მთელი კოლექტივის სტიმულირება, ამ სტილს არ შეუძლია მოქმედებების კოორდინაცია მთელი ორგანიზაციის ჩარჩოებში. ამას მივყავართ სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში თანამშრომლების მინიმალურ მონაწილეობამდე და აქვე შეიძლება აღმოცენდეს თანამშრომლებს შორის შინაგანი მეტოქეობა. ამას ემატება ისიც, რომ თუ ხელმძღვანელი ვერ ახერხებს მთელი ორგანიზაციისა და მისი მოქმედების ერთიანობის დანახვას, თანდათანობით ნულზე დადის

ამ ხელმძღვანელის ცდები თანამშრომლობის ორგანიზებისა და ორგანიზაციის მოქმედებების კოორდინაციის უზრუნველსაყოფად.

და ბოლოს, სტრატეგიის რეალიზაციის შეურიგებელ მტრად ითვლება არათანმიმდევრული ხელმძღვანელობა და თვით ხელმძღვანელების სუსტი კვალიფიკაცია. მმართველობის დაბალი რგოლის მენეჯერები არ უწევენ პროპაგანდას თანამშრომლების სრულყოფის იდეას, არ აყენებენ საკითხს სწავლებისა და პროფესიული კვალიფიკაციის დონის ასამაღლებელი პირობების შექმნის აუცილებლობის შესახებ. თუკი სტატუს-ქვო უფრო მისაღებია, თუკი ნებისმიერი ცვლილებები იწვევენ დაგმობას და გაკიცხვას, მაშინ სწავლებისა და პროფესიონალური სრულყოფილების აუცილებლობის იდეა ყოველგვარ აზრს კარგავს. იმ შემთხვევაში, თუ სამეწარმეო ორგანიზაციის ხელმძღვანელები ოდნავ მაინც არიან დაინტერესებულნი სტრატეგიების წარმატებულ დამუშავებასა და რეალიზაციაში, მათ უნდა გაითვალისწინონ შემდეგი მოსაზრებები:

- არ შეიძლება ხელმძღვანელობის ავტოკრატიული, დიქტატორული სტილის გამოყენება;
- სამეწარმეო ტიპის ხელმძღვანელი უნდა იყოს არაფორმალური გავლენის ოსტატი. მას რეგულარული ურთიერთობა უნდა ჰქონდეს თავის თანამშრომლებთან და გავლენა იქონიოს მათზე;
- მას უნდა შეეძლოს კონფლიქტების მოგვარება.

ადამიანური რესურსები და მსს-ზე სტრატეგიების რეალიზაცია

როგორც უკვე ვთქვით, მსს-ზე სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში ადამიანურ რესურსებს მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება. კორპორატიული რესურსების მისაწვდომობა – ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტია კორპორატიული სტრატეგიის დამუშავებასა და რეალიზაციაში. გავიხსენოთ, რომ რესურსები განისაზღვრება, როგორც ნაკრები აქტივებისა და შესაძლებლობებისა, როგორც მატერიალურის, ასევე არამატერიალურისა, რომლებიც კონკურენტუნარიანობის თვალსაზრისით საუკეთესონი, იშვიათნი, ფასეულნი და მისაღებნი არიან, ფლობენ დივერსიფიკაციის საფუძველზე ფასეულობის შექმნის პოტენციალს ფაქტიურად, ტერმინი “რესურსები”, რომელიც ხშირად იხმარება, როგორც საკვანძო კომპეტენტურობა, მოიცავს იმ აქტივების უფრო ფართო ნაკრებს, რომელთაც შეუძლიათ უზრუნველყონ ბიზნესის მრავალი სახის კონკურენტული უპირატესობა. რესურსები – ეს ის პატარა აგურებია, რომლებითაც შენდება სტრატეგია. სწორედ რესურსები განსაზღვრავენ კომპანიის შესაძლებლობების საზღვრებს. ეს ის საწყისი

მასალებია, რომლებიც უზრუნველყოფენ საწარმოო პროცესებს: ეს არის კაპიტალი, მოწყობილობა, თანამშრომლების უნარები და კვალიფიკაცია, პატენტები, ფინანსური მხარდაჭერა, მენეჯერების ტალანტი. კომპანიის ძირითად რესურსებს, რომლებზეც არსებითად დამყარებულია კორპორატიული სტრატეგია, მიეკუთვნება კომპანიის აქტივები, უნარი და შესაძლებლობები.

ალბათ, მსს-ს ყველაზე მნიშვნელოვანი და ყველაზე სტრატეგიული რესურსი – მისი მუშაკებია. საჭირო საორგანიზაციო სტრუქტურასა და ეფექტურ ხელმძღვანელობასთან ერთად მოტივირებული ადამიანური რესურსები ახდენენ არსებით გავლენას სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაციის პროცესზე. სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაციისთვის ძალზე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის საკვანძო პოსტებზე სწორად შერჩეული პერსონალის ყოფნა. გარკვეული დროიდან ორგანიზაციის თანამშრომლებს განიხილავენ, როგორც მის კონკურენტულ უპირატესობას. ცვალებადი ბაზრის პირობები თანდათან აუფასურებენ კონკურენტული უპირატესობის ისეთ ტრადიციულ წყაროებს, როგორებიცაა პატენტი, მასშტაბის გავლენა, კაპიტალის მისაწვდომობა, ბაზრის რეგულირება; მათი მნიშვნელობა თანამედროვე ეკონომიკურ გარემოში გაცილებით ნაკლებია დღეს, ვიდრე ახლო წარსულში. მაგრამ ბევრი სპეციალისტი ისევ იმ აზრზეა, რომ მოტივირებული და კვალიფიცირებული ადამიანური რესურსები წარმოადგენენ კონკურენტული უპირატესობის უნიკალურ წყაროს.

ადამიანური რესურსები წარმოადგენენ კომპანიის სტრატეგიულ აქტივს: სწორედ ისინი ახორციელებენ სტრატეგიულ გეგმებს. ჩვეულებრივი აქტივებისაგან განსხვავებით, სტრატეგიული ადამიანური რესურსები, როგორც ინტელექტუალური ან საორგანიზაციო კაპიტალი, მნიშვნელოვანწილად უხილავნი არიან და ამიტომ არ აისახებიან საბუღალტრო ბალანსში. ისინი აკუმულირებულნი არიან კვალიფიცირებულ, მოტივირებულ და ცვლილებებთან შეგუებულ სამუშაო ძალაში, და აგრეთვე ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში, რომელიც სრულყოფს ამ სამუშაო ძალას და მხარს უჭერს მას. ინტელექტუალური კაპიტალი სულ უფრო დიდ ნაწილს იკავებს ორგანიზაციის ერთობლივ აქტივებში. ანალოგიურად, თანდათან იზრდება ადამიანური რესურსების სტრატეგიული როლის მნიშვნელობაც. ვარაუდობენ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა წარმოადგენს იმ საორგანიზაციო საშუალებების წყაროს, რომელიც საშუალებას აძლევს კომპანიას ისწავლოს და მიიღოს დამატებითი კაპიტალი გარემოში აღმოცენებული ახალი საშუალებების ხარჯზე.

საერთოდ, სტრატეგიის ეფექტური რეალიზაციისათვის მეწარმეები და მმართველები თავიანთ მსს-ზე თავს უნდა

უყრიდნენ (უნდა აგროვებდნენ) მაღალ (დიდად) ძლიერად მოტივირებულ თანამშრომლებს და სრულყოფდნენ და ანვითარებდნენ მათ კომპეტენციასა და შესაძლებლობებს.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის (არსმ) კონცეფცია

სასარგებლოა გავიხსენოთ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის იდეა, რამდენადაც ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის უნარი – ესაა მსს-ს სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციის შემადგენელი ნაწილი. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის (არსმ) ძირითადი კონცეფციისათვის დამახასიათებელია ის, რომ ის ანიჭებს დიდ მნიშვნელობას, პირველ რიგში, ორგანიზაციების უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობის კრიტიკულ როლს, ხოლო შემდგომში კი – ადამიანური რესურსების სტრატეგიის სფეროში პოლიტიკისა და დაგეგმარების როლს. ადამიანური რესურსების მართვის ტრადიციულ კონცეფციასა და არსმ–ს შორის ერთ–ერთი საკვანძო განსხვავებაა ადამიანური რესურსების მართვის ინტეგრირების ხარისხი, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში, რომლებიც, თავის მხრივ, მიმართულია ორგანიზაციის შესატყვისობაზე მის გარემომცველ გარემოსთან ბიზნესის პოზიციებიდან, არსმ განისაზღვრება, როგორც "ბიზნესის ყველა დონეზე პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული ყველა გადაწყვეტილებისა და მოქმედების ერთობლიობა, რომელიც მიმართულია კონკურენტული უპირატესობის მიღწევასა და შენარჩუნებაზე". სპეციალისტების ჯგუფმა შეიმუშავა ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის შემდეგი განსაზღვრება: ეს არის მეთოდების ნაკრები, რომელიც უზრუნველყოფს ბიზნესში ჩარევას მისი (ბიზნესის) მოქმედების ეფექტურობის ასამაღლებლად. ამრიგად, არსმ წარმოადგენს მიდგომას იმ გადაწყვეტილებების მისაღებად, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის მოღვაწეობაში ჩარევასთან, და რომლებიც ეხება მის პერსონალს. ეს ორგანიზაციის ბიზნეს სტრატეგიის არსებითად მნიშვნელოვანი კომპონენტია. ასეთ კონტექსტში არსმ–ს უშუალო შეხება აქვს ადამიანური რესურსების მართვასთან და სტრატეგიულ მენეჯმენტთან. არსმ ეხება მოძრაობის საერთო მიმართულების იმ ორგანიზაციებს, რომლებსაც სურთ მიაღწიონ დასახულ მიზნებს თავისი ხალხის მეშვეობით. ამრიგად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ:

• ადამიანური რესურსები შეადგენენ მსს-ს სტრატეგიულ აქტივს. სწორედ მათ გადაჰყავთ სტრატეგიული გეგმა პრაქტიკის სიბრტყეში.

• ერთ – ერთი საკვანძო განსხვავება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ტრადიციული კონცეპციებისა და ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მენეჯმენტს შორის არის მიდგომა ადამიანური რესურსების განმარტებისადმი.
• ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი განიხილავს ადამიანურ რესურსებს, როგორც სტრატეგიის რეალიზაციის განმსაზღვრელ ელემენტს.

არსმ–ს ფარგლებში ორგანიზაციის თანამშრომლები განიხილებიან, როგორც მისი სტრატეგიული რესურსი. გამოიკვეთა კომპანიის ეფექტური მუშაობისათვის აუცილებელი სამი საკვანძო ელემენტი: მისია, სტრატეგია, საორგანიზაციო სტრუქტურა და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. არსმ–ს ერთ–ერთი დანიშნულებაა ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში მთელი მოქმედებისა და პოლიტიკის შესაბამისობაში მოყვანა ზუსტად განსაზღვრულ ბიზნეს – სტრატეგიებთან. ამის შედეგად, სტრატეგიული მენეჯმენტის ახალი პარადიგმა განიხილავს ადამიანურ რესურსებს, როგორც სტრატეგიის რეალიზაციის განმსაზღვრელ ელემენტს.

სტრატეგიისადმი რესურსული მიდგომა

ბოლო წლებში დიდი ყურადღება ეთმობოდა ფირმისადმი რესურსულ მიდგომას და იმას, რა შეუძლია მისცეს მას მსს-ს. სამეცნიერო აზრით ურთიერთგაზიარებამ მიგვიყვანა ადამიანური რესურსების მართვის რესურსულ მოდელთან, რომელიც განიხილება, როგორც საორგანიზაციო წარმატებისა და საორგანიზაციო ეფექტურობის საწინდარი. ამგვარად, სტრატეგიული მენეჯმენტის სფეროში აღმოცენდა ახალი პარადიგმა, რომელსაც ადრე ერქვა "რესურსული მიდგომა", და რომელიც მოწოდებულია დაეხმაროს კომპანიებს უფრო ეფექტურ კონკურენციაში ბიზნესის მუდმივად ცვალებად გლობალიზებულ გარემოში. ეს მიდგომა განიხილავს კომპეტენციებს, საშუალებებს, უნარებს ან სტრატეგიულ აქტივებს, როგორც კომპანიის მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის წყაროს სტრატეგიის ფორმირებისა და რეალიზაციისადმი რესურსული მიდგომა მიმართულია კომპანიის კონკურენტების მიერ კოპირებისათვის ძვირადღირებული განსაკუთრებული თავისებურებებისკენ, რომელიც განიხილება, როგორც ეკონომიკური რენტის წყარო და ამიტომ როგორც ეფექტური მოქმედებისა და კონკურენტული უპირატესობის ფუნდამენტალური მამოძრავებელი ძალა. მთლიანობაში შეიძლება მივუთითოთ მთელ რიგ უპირატესობებზე, რომლებიც დაკავშირებულია სტრატეგიისადმი რესურსული მიდგომის მიღებასთან. რესურსული მიდგომა გულისხმობს სტრატეგიული მენეჯმენტის დამუშავების აუცილებლობას. ეჭვგარეშეა, რომ თანამედროვე მკვლევარების უმეტესობა თანხმდებიან იმ შეხედულებებში, რომ ადამიანური

რესურსები მოქმედებენ, როგორც კომპანიის ეფექტური ფუნქციონირების განმსაზღვრელი ფაქტორი. ადამიანური რესურსებისა და სტრატეგიის ინტეგრაცია უფრო ძლიერია, თუკი კომპანიის ხელმძღვანელობის მაღალი რგოლი განიხილავს მის მუშაკებს სტრატეგიულ რესურსად.

აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების სფეროში სტრატეგია არის კორპორაციის აშკარა და ფარული ზრახვები თავისი თანამშრომლების მართვაში, რაც გამოიხატება კორპორატიული ფილოსოფიის, პოლიტიკისა და პრაქტიკის მეშვეობით. სხვა განსაზღვრებით, ადამიანური რესურსების სფეროში სტრატეგია – ეს არის შაბლონი ან მოდელი, რომელიც შედგება მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების ნაკადისაგან. ეს გადაწყვეტილებები კი ეხება ადამიანური რესურსების მართვას, განსაკუთრებით კი ისინი, რომლებიც ასახავენ კომპანიის ხელმძღვანელობის მიზნებსა და შესაძლებლობებს, რომლებიც გამოიყენება (ან იგეგმება გამოსაყენებლად) ამ მიზნების მისაღწევად.

შეიძლება გამოვყოთ ადამიანური რესურსების მართვის (არმ) ორი ძირითადი მიმართულება. პირველი მიმართულება ემყარება იმ მოსაზრებას, რომ არმ წარმოადგენს შრომის მართვის მოდელს, რომელიც უზრუნველყოფს თანამშრომლების ერთგულებასა და პასუხისმგებლობას. ამ აზრით, არმ შეიძლება განვიხილოთ, როგორც პერსონალის დაქირავებისადმი და მართვისადმი განსაკუთრებული მიდგომა. ამ მიდგომის მომხრეებს ყველაზე მეტად აინტერესებთ შემდეგი კითხვები: რა უნდა მოვიმოქმედოთ, რომ ვუზრუნველყოთ თანამშრომლების ერთგულების მაღალი დონე, რომელ კომპანიებში მოგვცემს ის უკეთეს შედეგებს.

არმ-სადმი მეორე მიდგომა ყურადღებას ამახვილებს კომპანიის თანამშრომლებს შორის ჩამოყალიბებული ურთიერთობისა და სტრატეგიული მენეჯმენტის ურთიერთკავშირის განხილვაზე. ამ მიდგომის მიმდევრები აფართოებენ არმ-ის ცნების აზრობრივ ფარგლებს. მათი გაგებით, არმ-ის განსაზღვრება საკმაოდ ფართოა იმისათვის, რომ მოიცვას შრომის სფეროში მენეჯმენტის ნებისმიერი კონკრეტული ტიპი.

ადამიანური რესურსების მონაწილეობა სტრატეგიის რეალიზაციაში

ადმიანური რესურსების სფეროში სპეციალისტების წინაშე დგას სამგვარი ამოცანა: ა) – გამოავლინონ და გაიგონ მოცემული ბიზნესის ტენდენციის გამომწვევი პირობები; ბ) – კრიტიკულად დაამუშავონ მნიშვნელოვანი პროგრამები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მაღალ დამატებით შემოსავალს და გ) – უზრუნველყონ ამ პროგრამებისადმი ადამიანური რესურსების მართვის შესაბამისობა. იმ შემთხვევაში, თუ ეს ამოცანები

წარმატებით იქნება გადაჭრილი, მაშინ კომპანიის ადამიანური რესურსები შეძლებენ უზრუნველყონ უფრო მეტი სტრატეგიული და დამატებით წვლილის შეტანა კომპანიის კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებაში.

ამგვარად, მისწრაფება ადამიანური რესურსებისა და ბიზნეს-სტრატეგიების ინტეგრირების გზით მიიღო კონკურენტული უპირატესობა და ამით აამაღლო ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტურობა - ეს არის არმ-ის სფეროში მეცნიერული აზრისა და გამოკვლევების ძირითადი აზრი. ითვლება რომ სტრატეგიების რეალიზაციის პროცესში ადამიანური რესურსების მონაწილეობა შეიძლება ეფექტური იყოს მრავალ შემთხვევაში.

როგორც ჩვენ უკვე ავღნიშნეთ, არმ–ის შესწავლის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიმართულებაა – დიდ და პატარა კომპანიებში სტრატეგიების დამუშავებასა და რეალიზაციაში ადამიანური რესურსების ჩართვა. დაწვრილებით ეს შესწავლილ იქნა ბრიტანული სამეწარმეო მსს მაგალითზე. დაგროვილი მასალის ანალიზმა გვიჩვენა, რომ უფრო წარმატებულ და ეფექტურ მსს–ში სტატეგიების დამუშავებისა და რეალიზაციისას ადამიანური რესურსების მონაწილეობის ხარისხი არსებითად უფრო მაღალია, ვიდრე ნაკლებად ეფექტურ მსს-ში (ცხრილი 6.2). კერძოდ, უფრო ეფექტურ მსს-ში აღინიშნებოდა ადამიანური რესურსების საკმაოდ აქტიური მონაწილეობა სტრატეგიის დამუშავებისას (94%), სტრატეგიის რეალიზაციისას (97%), გრძელვადიანი დაგეგმარებისას (82%), ადამიანური რესურსების სისტემების გადახედვისას (78%) და ადამიანური რესურსების სისტემების დამუშავებისას (91%). მთლიანობაში, გამოკვლეულ მსს-ში გამოვლინდა დადებითი და საკმაოდ მაღალი კორელაცია მსს-ს მოქმედების ეფექტურობასა და სტრატეგიულ პროცესში ადამიანური რესურსების მონაწილეობას შორის, რაც ამტკიცებს ადრე ჩატარებულ კვლევების სისწორეს.

ცხრილი 6.2 სტრატეგიულ პროცესში ადამიანური რესურსების მონაწილეობა მაღალ და დაბალეფექტურ მსს-ში

ფაქტორი	მსს მოქმედების დაბალი ეფექტურობა, * %	მაღალ-ეფექტური მსს, **, %
სტრატეგიის დამუშავება	42	94
სტრატეგიის რეალიზაცია	63	97
გრძელვადიანი დაგეგმარება	39	82
ადამიანური	28	78

რესურსების სისტემების გადახედვა		
ადამიანური რესურსების სისტემების სრულყოფა	44	91

* დაბალეფექტური მოქმედების კომპანიების წილი ყოველ კატეგორიაში
* * მაღალეფექტური კომპანიების წილი ყოველ კატეგორიაში

მიღებული მონაცემების ანალიზის შედეგები მიგვანიშნებენ იმაზე, რომ სტრატეგიების დამუშავებისა და რეალიზაციის პროცესებში ადამიანური რესურსების წვლილი მნიშვნელოვნად განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად აცნობიერებს ხელმძღვანელობა ადამიანური რესურსების, როგორც ფირმის საქმიანობის ეფექტურობის განმსაზღვრელი ფაქტორის ღირებულებას. მთლიანობაში ეს შედეგები მოწმობენ, რომ იმ ფირმებში, სადაც ხელმძღვანელობა ადამიანურ რესურსებს თვლის კონკურენტული უპირატესობის საკვანძო წყაროდ, თანამშრომლები უფრო მეტად არიან ჩართულნი სტრატეგიულ საქმიანობაში (სტრატეგიების დამუშავება და რეალიზაცია, გრძელვადიანი დაგეგმარება, ადამიანური რესურსების სისტემების დამუშავება და სრულყოფა). ასე და ამგვარად, ადამიანური რესურსები, როგორც ფაქტორი, რომელიც უზრუნველყოფს ცოდნის შექმნას, თამაშობენ მნიშვნელოვან როლს წარმატებული მსს-ს საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლებასა და კონკურენტუნარიანობაში.

ადამიანური რესურსების შესაძლებლობანი და მსს-ს სტრატეგიების რეალიზაცია

ადამიანური რესურსების მნიშვნელობა გამომდინარეობს იმ მოსაზრებიდან, რომ ადამიანების მართვა წარმოადგენს კონკურენტული უპირატესობის ძირითად წყაროს. ამ ურთიერთკავშირის მექანიზმი განისაზღვრება ოთხი ასპექტით: ადამიანის უნარითა და მისი საქმისადმი ერთგულებით, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მნიშვნელობით, იმით, რომ ადამიანური რესურსების მართვას ახორციელებენ სპეციალისტები, და აგრეთვე ბიზნეს – სტრატეგიებისა და ადამიანური რესურსების მექანიზმის მენეჯმენტის ინტეგრაციით. მთავარია მაინც, რამდენად აცნობიერებენ მსს-ს მფლობელი – ხელმძღვანელები ადამიანური რესურსების მნიშვნელობას სტრატეგიების რეალიზაციაში? ითვლება, რომ თუ ბიზნესის მესაკუთრე – ხელმძღვანელი ან მმართველი ადამიანურ რესურსებს დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს, მაშინ ის ჩართავს თანამშრომლებს მონაწილეობის მისაღებად გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში და აგრეთვე სტრატეგიების რეალიზაციაშიც.

ახლახან ჩატარებულმა გამოკვლევებმა გვიჩვენეს, რომ მრავალი მსს-ს ხელმძღვანელი თვლის ადამიანურ რესურსს სტრატეგიული პროცესის წარმატების მნიშვნელოვან ელემენტად. კერძოდ, თავიანთი მსს-ების საკვანძო რესურსად მრავალი ხელმძღვანელი თვლის თავისი თანამშრომლების უნარს (გამოკითხული ხელმძღვანელების 71,2% თავისი თანამშრომლების პროფესიულ უნარ–ჩვევებს მიაკუთვნებენ ძალიან მნიშვნელოვანი ან არსებითად მნიშვნელოვანი ფაქტორების კატეგორიებს – სურ. 7. 10). შესაბამისად, რაც უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებს ხელმძღვანელი ადამიანურ რესურსებს, მით უფრო უკეთ შექმნის ის პირობებს მათი შესაძლებლობების განვითარებისა და სრულყოფისათვის.

დადგენილ იქნა, რომ თანამშრომლების შესაძლებლობების გაფართოვება და სრულყოფა ამაღლებს კომპანიის მოქმედების ეფექტურობას. ამის დასტურად, ჩატარებულმა გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ მაღალეფექტური მსს-ები ახდენენ საკმაოდ მნიშვნელოვანი საშუალებების ინვესტირებას თავიანთი თანამშრომლების შესაძლებლობების განვითარებისა და სრულყოფის პროგრამებში, მათ შორის პერსონალის სწავლების და მმართველი კადრების სრულყოფის პროგრამებში. კომპანიების ხელმძღვანელებთა გამოკვლევის პროცესში, მათ თხოვეს შეეფასებინათ თანამშრომლების უნარებისა და შესაძლებლობების გავლენა კომპანიის მოქმედების ეფექტურობაზე, მთლიანობაში. მიღებული შედეგების თანხმად, ხელმძღვანელების უმრავლესობა თვლის, რომ კომპანიის მოქმედების ეფექტურობის ზრდაზე დიდ გავლენას ახდენენ ადამიანური რესურსები: კვალიფიცირებული მუშაკები (69%), ინოვაციური ადამიანური რესურსები (59%), ეფექტური ადამიანური რესურსები (78%), მუშაკების ერთგულება თავიანთი საქმის მიმართ (62%), ნასწავლი, გაწაფული კომპეტენტური მუშაკები (81%). ადამიანური რესურსების გამოყენების ხარისხი განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს მათ კომპანიის ხელმძღვანელობა. კერძოდ, გამოვლენილი იყო ძლიერი, დადებითი კორელაციური დამოკიდებულება კომპანიის მუშაობის ეფექტურობის ხარისხსა და მისი ადამიანური რესურსების შესაძლებლობებს შორის. აქედან გამომდინარე, აქ ისევ მტკიცდება დებულება, რომ კომპანიის ეფექტურობა პირდაპირაა დამოკიდებული მისი საკვანძო კომპეტენციების ნაკრებზე. ამგვარად, ყველა გამოკვლევა გვიჩვენებს, რომ ადამიანური რესურსები წარმოადგენენ კომპანიის ძირითად კონკურენტულ უპირატესობას, რადგანაც სწორედ მათ (ადამიანურ რესურსებს) ძალუძთ უზრუნველყონ საორგანიზაციო ეფექტურობა. ახლა გასაგებია, რომ ადამიანური რესურსების ამაღლებაში სახსრების ნებისმიერი ინვესტირება უნდა განიხილებოდეს, როგორც კრიტიკულად მნიშვენელოვანი

ფაქტორი, რომელიც ამაღლებს ნებისმიერი კომპანიის საქმიანობის ეფექტურობას.

ყველა საფუძველი გვაქვს ვივარაუდოთ, რომ ადამიანური რესურსების კომპეტენციის დონის ამაღლება ხელს უწყობს კომპანიის შესაძლებლობების გაფართოებას, რასაც შეუძლია უზრუნველყოს მისთვის წარმატება კონკურენციის პირობებში. ხოლო ამ წარმატების ყველაზე მნიშვნელოვან წანამძღვრებს კი წარმოადგენს ის, თუ რამდენად ღრმად აცნობიერებს ნებისმიერი კომპანიის (მათ შორის მსს-ის) ხელმძღვანელობა ადამიანური რესურსების მნიშვნელობას.

ადამაინური რესურსების ახალი სტრატეგიული როლი მსს-ზე

სპეციალისტები თვლიან, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ტრანსფორმაციის ძირითადი მიზეზებია: კონკურენცია, გლობალიზაცია, მუდმივი ცვლილებები ბაზრებსა და ტექნოლოგიის სფეროში.

სწორედ გლობალიზებული მაღალკონკურენტული ბაზარი აყენებს ახალ სტრატეგიულ ამოცანებს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის წინაშე (არმ). ადრე ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის ტრადიციული შემადგენლობა შემოიფარგლებოდა ფიზიკური უნარების, კვალიფიკაციის დონის, კონკრეტული სპეციფიკური პროცესების შესწავლის, სპეციალიზაციის განვითარების აღრიცხვითა და შრომის ინდივიდუალური ნაყოფიერების დონის ამაღლებაზე ზრუნვით. ამ სფეროში ტრადიციული მიდგომები პრაქტიკულად არ ამახვილებდა ყურადღებას ადამიანზე, როგორც ასეთზე, რადგანაც ძირითადად კონცენტრირებულნი იყვნენ მისი (ადამიანის) მოღვაწეობის საწარმოო ასპექტებზე და არ ანიჭებდნენ მნიშვნელობას თანამშრომლების იმ უნარებისა და შესაძლებლობების განვითარებას, რომლებიც პირდაპირ არ იყვნენ დაკავშირებულნი მათ კონკრეტულ საწარმოო ამოცანებთან.

ახალი იდეები არმ-ის სფეროში ხაზს უსვავს კომპანიაში ადამიანური რესურსების საერთო წვლილს, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს მუშაკების შემოქმედებითობას (კრეატიულობას) და ინოვაციებისადმი მისწრაფებას, კომპანიის ეფექტურობას მთლიანობაში და ფუნქციათა შორის ინტეგრაციას.

და ბოლოს, სატრანსპორტო და საინფორმაციო ხარჯების შემცირებისა და სოციალურო და პოლიტიკური ბარიერების მოხსნის შედეგად ბიზნესის გლობალიზაცია არნახულად მაღალი ტემპებით იზრდება. ის განაპირობებს, როგორც ახალ კრიტერიუმებს, ასევე კონკურენციის ინტენსივობას. სწორედ გლობალიზაცია იქცა ერთერთ მიზეზად იმ ტრანსფორმაციისა,

რომელსაც განიცდის არმ კონკურენტულ უპირატესობაში. არმ-ის სტრატეგიული როლის დასაბუთებისათვის სისტემაში მოყვანილია ძირითადი ძალები, რომლებიც განაპირობებენ ცვლილებებს არმ-ში. ამ ძალებს მიეკუთვნება დანახარჯების ეფექტურობა, კომპანიის ხელმძღვანელების როლი, აგრეთვე, ახალი ცოდნის დაგროვებას ორგანიზაციისა და მისი თანამშრომლების პოტენციალი, როგორც კონკურენტული უპირატესობის ძირითადი წყარო.

მსს-ს საორგანიზაციო კულტურის მართვა

საორგანიზაციო კულტურის მართვა - ესაა სტრატეგიის რეალიზაციის ეფექტურობის მესამე კომპონენტი მცირე ბიზნესის ჩარჩოებში. საორგანიზაციო კულტურა ასახავს ძირითად საფუძვლებს, რომლებზე დაყრდნობითაც მოქმედებს კომპანია. ეს არის ძირითადი ელემენტი, რომელიც ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის უზრუნველყოფს ძნელადმისაღწევ მყარ კონკურენტულ უპირატესობას. რა არის საორგანიზაციო კულტურა? კულტურა – ესაა კომპანიის მორალური ღირებულებების სისტემა. ეს დაუწერელი კანონებია, რომლებიც განსაზღვრავენ, რა არის დასაშვები და რა არის დაუშვებელი მისი კომპანიის მოქმედების პრაქტიკაში. კომპანიის კულტურა შედგება მისი ისტორიისაგან, მისი მთავარი და მნიშვნელოვანი პირების მოქმედების ისტორიისაგან, ღირსსახსოვარი მოვლენებისა და ლეგენდებისაგან, ყველაფერი იმისგან, რაც კომპანიას აქცევს კომპანიად. ითვლება, რომ საორგანიზაციო კულტურა – ესაა დახვეწილი არამატერიალური ელემენტი, რომელიც დაკავშირებულია კომპანიაში მომუშავე ადამიანებთან, ნდობასთან, ხელმძღვანელობის სტილთან, ენთუზიაზმთან. ეს არის ის, რასაც თანამშრომლები აკეთებენ დამოუკიდებლად, მაშინ როდესაც არავინ არ კარნახობთ მათ, რა უნდა აკეთონ. საორგანიზაციო კულტურა შედგება ყველასაგან გაზიარებული საერთო ღირებულებებისა და მსჯელობების სისტემისაგან, ის გაცხადებულია იმ მიზნებში, რომლებისკენაც ისწრაფვის ორგანიზაცია და მჟღავნდება იმ შესაძლებლობებში, რომლებითაც ის სარგებლობს ამ მიზნების მისაღწევად. კულტურა ყალიბდება სამი ფაქტორის გავლენით: საორგანიზაციო პროცესები, შემეცნებითი (კოგნიტიური) პროცესები და საორგანიზაციო ქცევები.

საორგანიზაციო პროცესები. კულტურაზე გავლენა შეიძლება იქონიოს საორგანიზაციო სტრუქტურამ და ხელმძღვანელობის სტილმა. საწარმოო ორგანიზაციებისათვის კულტურის მნიშვნელოვან ელემენტებს მიეკუთვნება გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილება. უფლებამოსილებების დელეგირებისა და საერთო პასუხისმგებლობის პრაქტიკა ხორციელდება თანამშრომლების გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში

ჩართვის მეშვეობით და ქმნის კულტურას, რომელიც ძირფესვიანად განსხვავდება იმ კომპანიების საორგანიზაციო კულტურისაგან, სადაც თანამშრომლების უფლებები და სტრატეგიების გამომუშავებისა და გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილებები მკაცრადაა შემოფარგლული.

კოგნიტიური პროცესები. შემეცნებითი პროცესების ქვეშ იგულისხმება ფასეულობების, აზრების და მსჯელობების სისტემები, რომლებსაც იზიარებს კომპანიის ყველა თანამშრომელი. დარწმუნებით შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ საწარმოო ორგანიზაციებში ისინი ფორმდებიან მეწარმის ან ბიზნესის მფლობელი-ხელმძღვანელის პიროვნების გავლენით. მისი (მფლობელის) ხელმძღვანელობის სტილი და აგრეთვე ცხოვრებისეული ფილოსოფია მნიშვნელოვნად განსაზღვრავენ თანამშრომლების კოგნიტიური ბარათის ძირითად მახასიათებლებს და მათ შესაბამის უპირატესობებს ქცევისა და მოქმედების ხაზის არჩევაში საწარმოოს ფარგლებში.

საორგანიზაციო ქცევა – ეს არის ის, რაც ფაქტიურად ხდება ორგანიზაციაში. საორგანიზაციო ქცევა განიცდის გარეგანი ფაქტორების ზეგავლენას, მაგრამ ამასთანავე, ასახავს და აძლიერებს საორგანიზაციო სტრუქტურას. ძალზე ხშირად, საორგანიზაციო ქცევა განიხილება მხოლოდ მისი გამოვლინებების ძალიან მკაფიო ფორმების თვალსაზრისით. სისტემატური დაკვირვებები გვიჩვენებს, რომ საორგანიზაციო კულტურაზე ძლიერ ზეგავლენას ახდენს აგრეთვე თანამშრომლების ქცევის ფარული, არამკაფიო ფორმები; ისინი, თავის მხრივ, აგრეთვე მნიშვნელოვანწილად განიცდიან საორგანიზაციო კულტურის გავლენას და ასახავენ ხელმძღვანელობის უმაღლესი რგოლის ზეგავლენას.

მცირე ბიზნესში საორგანიზაციო კულტურა მუშაობს პრინციპით "ყველაფერი ან არაფერი"; სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ,, ის ან უზრუნველყოფს წარმატებას, ან სერიოზულად უშლის მას ხელს, ვინაიდან გაცილებით მეტია, ვიდრე უბრალოდ კომპანიის პოლიტიკის, მითითებების, განკარგულებების, წევრებისა და თანამშრომლების, მათ შორის ხელმძღვანელი-მესაკუთრე-მეწარმის ქცევის უბრალო ნაკრები.

საორგანიზაციო კულტურის ელემენტები მცირე ბიზნესში

რითაა მნიშვნელოვანი საორგანიზაციო კულტურა მცირე საწარმოსა და მისი წარმატებისათვის? კონკურენტს შეუძლია ყველაფრის კოპირება რასაც აკეთებს კომპანია, გარდა მისი საორგანიზაციო კულტურისა. შეიძლება ფასების სტრატეგიის, მარკეტინგისა და რეკლამის საშუალებების და მეთოდების კოპირება, მაგრამ შეუძლებელია კონკურენტი კომპანიის თანამშრომლების ქცევის კოპირება. კომპანიის კულტურა

მჟღავნდება კომპანიაში ყველგან. მცირე ბიზნესის მთელი საქმიანობა, წარმოებიდან მარკეტინგამდე, ადმინისტრირებიდან მენეჯმენტამდე – ყველაფერი განიცდის კომპანიის კულტურის ზეგავლენას. შედგენილია კულტურის ძირეული, საკვანძო ელემენტების ჩამონათვალი მცირე ბიზნესის პირობებში, რომელიც ერთობლიობაში ასახავენ ბიზნესის დამფუძნებელი მეწარმის პიროვნებას. ესენია :

- ფასეულობათა სისტემა;
- გამჭრიახობა;
- დანახარჯების კონტროლისადმი მიდრეკილება;
- მტკიცე ხასიათი;
- დროის შეგრძნება;
- თანმიმდევრულობა;
- კონფლიქტების გადაჭრის მეთოდების ფლობა.

ხელმძღვანელს შეუძლია საორგანიზაციო კულტურის შეცვლა, რამდენადაც აცნობიერებს, რომ კულტურის ცვლილება 1) მოითხოვს, რომ ცვლილებების განხორციელება პირველმა უნდა ხელმძღვანელმა დაიწყოს; და 2) ძალზე დიდ დროს დაიკავებს.

ახლა განვიხილოთ, როგორ შეუძლია საორგანიზაციო კულტურას შეუწყოს ხელი სტრატეგიის წარმატებულად რეალიზაციას.

საორგანიზაციო კულტურა და სტრატეგიების რეალიზაცია სამეწარმეო კომპანიებში

საორგანიზაციო კულტურა ქმნის და ხელს უწყობს იმ გარემოს, რომელშიც შესაძლებელია სტრატეგიის ეფექტური რეალიზაცია; მეწარმეს გადამწყვეტი როლი ენიჭება ასეთი საორგანიზაციო კულტურის შექმნაში. ითვლება, რომ საწარმოო კულტურა მოწოდებულია ადამიანების მოტივირებისთვის აკეთონ ის, რაც აუცილებელია, სათანადოდ როგორც ორგანიზაციისათვის, ასევე პირადად თავისთვის. მცირე ბიზნესში საორგანიზაციო კულტურის საფუძვლები ყალიბდება მეწარმის მიერ. საორგანიზაციო კულტურა პირველ რიგში ასახავს მის პირად მორალურ ღირებულებებსა და წარმოდგენებს. თუკი მეწარმე აპირებს წარმატების მიღწევას სტრატეგიების შექმნასა და რეალიზაციაში, ის ვალდებულია დაგეგმოს სათანადო საორგანიაციო კულტურის შექმნა. ხელმძღვანელს შეუძლია დანერგოს ორგანიზაციაში აუცილებელი პოზიტიური კულტურა და გვთავაზობს შემდეგ რჩევებს: მეტად ენდეთ, მეტად უსმინეთ, ნაკლები ილაპარაკეთ, ხელი შეუწყვეთ თანამშრომლებში მუშაობის სურვილს და არა შიშის ჩამოყალიბებას, ყოველ

თანამშრომელს მოექეცით ისე, როგორც საკუთარი ნებით და არა იძულებით მოქმედ ადამიანს, მეტი ყურადღება დაუთმეთ მომხმარებლის მომსახურებას და არა საბოლოო მაჩვენებლებს, იხელმძღვანელეთ შექებით და არა დატუქსვით, დაბოლოს, სამუშაო გახადეთ მიმზიდველი.

მისი ამოცანა, ვინც სტრატეგიების რეალიზაციითაა დაკავებული, ის არის, რომ მიაღწიოს მიზანს ადამიანების ნიჭისა და გამოცდილების მინიმალური დანაკარგებით. აუცილებელია მოქმედება ორ ეტაპად: ჯერ უნდა გამოავლინოს ის სფეროები, რომლებშიც სტრატეგია და საორგანიაციო კულტურა ერთმანეთს არ შეესაბამება; შემდეგ კი შეიმუშავოს პროგრამა ერთ-ერთი ამ ელემენტის, ან ორივეს შესაცვლელად იმგვარად, რომ უზრუნველყოს მათი შესაბამისობა" უფრო მკაცრად თუ ვიტყვით, მეწარმე ვალდებულია შექმნას ორგანიზაციაში გარემო და კულტურა, რომლებიც ხელს შეუწყობენ დასამუშავებელი სტრატეგიების წარმატებით რეალიზაციას. მსგავს ატმოსფეროში თანამშრომლები მოტივირებულნი იქნებიან სტრატეგიების დამუშავებასა და რეალიზაციაში მონაწილეობისათვის.

ბიუჯეტის შედგენა სტრატეგიის რეალიზაციის ინტერესებში

რესურსების განაწილება – ეს სტრატეგების ამოცანაა. სწორედ ისინი იღებენ გადაწყვეტილებებს იმის შესახებ, თუ რომელი რესურსები უნდა გაუნაწილონ კომპანიის ამა თუ იმ ქვედანაყოფს. რესურსების გადანაწილებამ უნდა უზრუნველყოს დამუშავებული სტრატეგიის რეალიზაცია. მაგალითად, თუკი კომპანია იყენებს პროდუქტის სრულყოფის სტრატეგიას, მაშინ ფინანსური სახსრები და სხვა რესურსები უნდა მიმართული იყვნენ შესაბამის ქვედანაყოფებში, ამ შემთხვევაში – გამოკვლევების და დამუშავების განყოფილებაში, საპროექტო და ტექნიკურ განყოფილებებში. მთავარი და ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსების განაწილებაში – არის მათი გადანაწილება იმ ქვედანაყოფებში, რომლებსაც რეალურად შეუძლიათ უზრუნველყონ არჩეული სტრატეგიის რეალიზაცია. ცნობილია რესურსების განაწილების საკმაოდ ბევრი მიდგომა და მეთოდი. სტრატეგიების რეალიზაციის უზრუნველყოფის მიზნით. საორგანიზაციო რესურსების მთავარ და ყველაზე მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს წარმოადგენს ბიუჯეტირება.

ბიუჯეტირება სამეწარმეო კომპანიებში

იმისთვის, რომ უზრუნველყოთ ბიზნეს-გეგმის ან სტრატეგიის რეალიზაცია, აუცილებელია საჭირო რესურსების გამოყოფა. ეს განსაკუთრებით ეხება ფინანსებს. ამ გაგებით ბიუჯეტი

წარმოადგენს გეგმასა და კონტროლის ინსტრუმენტს, ხელმძღვანელისათვის ბიუჯეტი არის შემოსავლებსა და დანახარჯებზე ფინანსური ინფორმაციის წყარო. ბიუჯეტის შედგენის პროცესი ასახავს, თუ როგორ აპირებს მმართველი ფინანსური სახსრების ხარჯვას. მსს-ს ყოველ ქვედანაყოფს აქვს თავისი ოპერატიული გეგმა, რომლისთვისაც საჭიროა ფული და ფინანსური უზრუნველყოფა. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ბიუჯეტის შედგენისა და გამოყენების პირველ ეტაპზე უნდა შედგეს გაყიდვების პროგნოზი. მისი მომზადება შეიძლება პროგნოზირების სხვადასხვა მეთოდების საშუალებით, მათ შორის ისეთის, როგორიცაა ანალიზი რეგრესიის მეთოდით. პროგნოზი გვაჩვენებს, თუ როგორი შეიძლება იყოს გაყიდვების მოცულობა დროის განსაზღვრულ პერიოდში. მას შემდეგ, რაც კომპანია შეადგენს გაყიდვების პროგნოზს საბიუჯეტო პერიოდში, საჭიროა დანახარჯების დათვლა. საწარმოო მსს--ბმა უნდა შეადგინონ საწარმოო ბიუჯეტი. ასე რომ, კომპანიის ბიუჯეტი უნდა შეიცავდეს ძირითად ინფორმაციას, რომელიც ეხება მის ქვედანაყოფებს შორის სახსრებისა და სხვადასხვა სახის რესურსების განაწილებას. მაგალითად, წარმოვიდგინოთ, რომ რეალიზაციის განყოფილებამ გადაწყვიტა გაყიდვების მოცულობის გაზრდა 10%-ით ან რომ საწარმოო განყოფილებამ დაგეგმა პროდუქტის გარკვეული (განსაზღვრული) რაოდენობის ერთეულის გამოშვება. ორივე შემთხვევაში ამ გეგმების წარმატებით შესასრულებლად აუცილებელია ფინანსური რესურსები. კომპანიის ბიუჯეტი, როგორც წესი, მოიცავს მის ყველა ქვედანაყოფს. ხშირად ბიუჯეტის შედგენა სრულდება ისეთი ფორმალური გრძელვადიანი გეგმის შექმნით, რომელშიც მოცემულია ფულად ერთეულებში გამოხატული მონაცემები, დროის გარკვეულ პერიოდში, მაგალითად, მსს-ის მოსალოდნელი შემოსავლები და ხარჯები უახლოესი 24 თვისთვის, გამოხატული ევროში. ამგვარად, გრძელვადიანი ბიუჯეტირება – ეს არის სტრატეგიული დაგეგმარების ფორმა. ის შეიძლება შეიცავდეს რამდენიმე წელიწადზე განსაზღვრულ პროექტებს, კოორდინირებულ მმართველობით პოლიტიკას და აგრეთვე კონტროლისა და კორექციის მექანიზმს, რომელიც საშუალებას იძლევა შევადგინოთ დაგეგმილი და მიღებული შედეგები.

დასკვნები

- სტრატეგიის რეალიზაცია განისაზღვრება, როგორც მისი ამოქმედება. სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესი შეიცავს ხუთ ძირითად ელემენტს: საორგანიზაციო სტრუქტურას, ხელმძღვანელობას, ადამიანურ რესურსებს, საორგანიზაციო

კულტურის მართვასა და ბიუჯეტის შედგენას. ეს უკანასკნელი ხელს უწყობს სტრატეგიის დანერგვას პრაქტიკაში.

- საორგანიზაციო სტრუქტურა განიხილება, როგორც სტრატეგიის დანერგვის ეფექტურობის განმსაზღვრელი საბაზისო ელემენტი. მან ხელი უნდა შეუწყოს სამუშაოს განაწილებასა და უზრუნველყოს ორგანიზაციის სტრატეგიის ინტეგრაციისა და კონტროლისათვის აუცილებელი ადმინისტრაციული მექანიზმის მოქმედება. არსებობს საორგანიზაციო სტრუქტურის განსხვავებული ტიპები: მცირე ორგანიზაციების (მიკროფირმების) სტრუქტურა, ფუნქციონალური დივიზიონალური ან კომპანიების სტრატეგიული ქვედანაყოფების საფუძველზე აგებული სტრუქტურა, აგრეთვე მატრიცული ტიპისა და ინოვაციური სტრუქტურები. სტრუქტურის ყოველ ტიპს აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები.
- მცირე ორგანიზაციების სტრუქტურები გამოიყენება მიკრო-ფირმებში. მსგავსი საწარმოების მცირე ზომების გამო კომუნიკაციები ხელმძღვანელსა და მუშაკს შორის პირდა-პირია, მომენტალური და ძალზე ეფექტური. ყოველ მუშაკს შეუძლია შეასრულოს მოვალეობების ფართო წრე, არ არსებობს არავითარი ბარიერები, რომლებიც შეზღუდავდნენ ნებისმიერი მუშაკის შესაძლებლობას ნებისმიერ მომენტში შეასრულოს ნებისმიერი საწარმოო მოვალეობები. ამის შედეგად მიკროფირმებს შეუძლიათ სწრაფი რეაგირება ბაზრის ცვლილებებსა და მომხმარებლის მოლოდინზე. მთლიანობაში ასეთი ფირმების თანამშრომლების წვლილი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში დამოკიდებულია ხელმძღვანელის ან მესაკუთრის მმართველობით სტილზე. მაგრამ თუკი ყოველ მუშაკს შეუძლია რამდენიმე განსხვავებული მოვალეობის შესრულება, შესაძლებელია გაუგებრობისა და გაურკვე-ვლობის წარმოქმნა საწარმოო როლების განაწილებისას.
- ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურა, როგორც წესი, გამოიყენება მსს-ში, სადაც მოვალეობები სისტემატიზირებულია და დანაწევრებულია მთელ რიგ სპეციფიურ ჯგუფებად. სტრუქტურის ეს ტიპი მეტად უხდება იმ კომპანიებს, რომლებიც აწარმოებენ ერთ მთავარ პროდუქტს ან ერთი სახის მომსახურეობას. ფუნქციო-ნალური სისტემის მქონე ორგანიზაციებში მმართველი განახორციელებს უფრო ფართო სტრატეგიულ კონტროლს ორგანიზაციების მოქმედებაზე იმის გამო, რომ ყველა მოვალეობები მკაფიოდაა განსაზღვრული და განაწილებული.

ასეთი კომპანიები მაღალ ეფექტურობას აღწევენ ფუნქციონალური გამოცდილების დაგროვებისა და სპეციალიზაციის გაღრმავების ხარჯზე. მათთვის დამახასიათებელია ყოველი ქვედანაყოფის საკმაოდ ვიწრო სპეციალიზაცია. ყველა ქვედანაყოფის მოქმედების კოორდინაცია წარმოადგენს საკმაოდ რთულ ამოცანას აღმასრულებელი დირექტორისათვის, და ამასთან ერთად, ესაა მსს-სათვის ყველაზე საუკეთესო საორგანიზაციო სტრუქტურის ტიპი.

- გეოგრაფიულ პრინციპზე დაფუძნებული საორგანიზაციო სტრუქტურა კომპანიის მოქმედების ფოკუსირებას ახდენს ლოკალური ბაზრების მთელ რიგზე. სტრუქტურის ამ ტიპის ჩარჩოებში კომპანიის განყოფილების ფუნქციები ცალკეულ რეგიონში ექვემდებარება რეგიონალურ დირექტორს. ასეთ კომპანიებს ახასიათებს მოქნილობა და ლოკალური ბაზრების ცვალებადობაზე სწრაფი რეაგირება, რადგანაც ყოველი ქვედანაყოფი პატარაა და ორიენტირებულია კონკრეტული ბაზრის მოთხოვნებზე. ეს ამაღლებს ლოკალური მომხმარებლის მოლოდინისა და მოთხოვნებისადმი ყურადღებას. ასეთი საორგანიზაციო სტრუქტურა კომპანიას საშუალებას აძლევს სრულყოს მთავარი მენეჯერების მუშაობა, ხოლო უმაღლეს ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს კონცენტრირებული ყურადღება მიაქციოს მოქმედების ეფექტურობას სხვადასხვა რეგიონებში. სტრუქტურის ამ ტიპის ძირითადი პრობლემებია რესურსების დუბლირება და მაღალი ადმინისტრაციული დანახარჯები ყოველი განყოფილების მმართველი აპარატის შესანახად. ამ სტრუქტურის ნაკლოვანებათა რიცხვს ეკუთვნის აგრეთვე დაბალი ტექნიკური უნარები და სპეციალიზაციის განვითარების შეუძლებლობა ყოველ ქვედანაყოფში, აგრეთვე განყოფილებების მოქმედების ცუდი კოორდინაცია.
- დივერსიფიცირებულ კომპანიებს ყველაზე მეტად უხდება დივიზიონალური საორგანიზაციო სტრუქტურა, ანუ ბიზნესის სტრატეგიულ ქვედანაყოფებზე დაფუძნებული სტრუქტურა (**SBU**). ის კომპანიის ხელმძღვანელს (მმართველს) სტრატეგიული მენეჯმენტის სფეროში **SBU**-ს ხელმძღვანელისთვის უფლებამოსილებების დელეგირების საშუალებას აძლევს. ასეთი სტრუქტურა მაღალ დივერსიფიცირებულ კორპორაციებს ბიზნესის მონათესავე დარგებს შორის სტრატეგიული შესაბამისობის ოპტიმიზირებისათვის უფლებას აძლევს და სტრატეგიების დამუშავების პროცესის ინტეგრაციას უწყობს ხელს როგორც კორპორატიულ , ასევე ბიზნესის დონეზე. ის უზრუნველყოფს **SBU**-ს ჩარჩოებში მოქმედებების კოორდინაციას და სტრატეგიული დაგეგმა-

რების საშუალებას იძლევა ყოველი კონკრეტული შემთხვევისთვის კორპორაციის ყველაზე ხელსაყრელ დონეზე. სტრუქტურის ეს ტიპი უმაღლეს ხელმძღვანელობას საშუალებას აძლევს განთავისუფლდეს ყოველდღიური ადმინისტრირებისგან და თავისი ძალები მიუძღვნას ყველაზე ფართო მაშტაბის სტრატეგიულ პროცესს. ამას გარდა, საორგანიზაციო სტრუქტურის ეს ტიპი უზრუნველყოფს სტრატეგიული მენეჯერების სრულყოფისათვის საუკეთესო შესაძლებლობებს. ამავე დროს, ის ითხოვს კვალიფიცირებული მთავარი მენეჯერების (**SBU**-ს ხელმძღვანელების) მნიშვნელოვან (დიდ) რაოდენობასა და სიძნელეებს ქმნის ერთიანი თანმიმდევრული კორპორატიული იმიჯის ფორმირების სფეროში. დაბოლოს, დივიზიონალური სტრუქტურისთვის დამახასიათებელია ერთგვარი პრობლემები **SBU** კომპანიის უზრუნველყოფაში ცენტრალიზებული შინაგანი მომსახურების ნაკრებით.

- მატრიცული ტიპის საორგანიზაციო სტრუქტურა ითავსებს ფუნქციონალური და დივიზიონალური სტრუქტურების უპირატესობებს. ის იძლევა უფლებამოსილებების, პასუხისმგებლობისა და კონტროლის ორმაგ არხებს. მატრიცის პრინციპზე აგებულ ორგანიზაციებს შეუძლიათ ძალების და რესურსების კონცენტრაცია იქ და მაშინ, სადაც და როდესაც ეს ყველაზე მეტადაა საჭირო. ასეთი ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელია სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების დეცენტრალიზაცია, და, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, ამ პროცესში ერთვებიან მართვის საშუალო რგოლის მენეჯერები. მატრიცული სტრუქტურა აღკვეთს რესურსებისა და დანახარჯების დუბლირებას და ხელს უწყობს რესურსების ეფექტურ განაწილებას. ამ ტიპის სტრუქტურას აქვს ერთი სერიოზული ნაკლი: ქაღალდზე მისი დაგეგმვა ძალზე ადვილია, ხოლო იმის მიღწევა, რომ მან იმუშაოს პრაქტიკაში – ძალზე რთული.
- საორგანიზაციო სტრუქტურის ტიპის არჩევანზე გავლენას ახდენს უამრავი ფაქტორი. მათ რიცხვს ეკუთვნის კომპანიის ზომა, გამოყენებული ტექნოლოგიების თავისებურებები, მოქმედების გარე გარემოს ხასიათი, სტრატეგია. ასე, მაგალითად, მსს-ზე გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი მკაცრად დეცენტრალიზებულია. ამიტომ მათ ახასიათებთ საორგანიზაციო მოქნილობა, რომელსაც მხოლოდ აძლიერებს იერარქიული დონეების შეზღუდული რაოდენობა. მსს-ს, როგორც წესი, აქვთ შედარებით არაფორმალური მარტივი ცენტრალიზებული საორგანიზაციო სტრუქტურა. მუშაობის არაფორმალური და ბუნებრივი შიდა ფუნქციონალური

სტილის შედეგად (როდესაც ყოველ მუშაკს აუცილებლობის შემთხვევაში შეუძლია სხვადასხვა ფუნქციების შესრულება) მსს-ეებს აქვს მეტი შანსები ჩამოაყალიბონ სამუშაო ჯგუფი, რომელიც რეინჯინირინგის ინტერესებს პასუხობს. მთლიანობაში, მსს-ეების უმრავლესობას საორგანიზაციო სისტემა საკმაოდ მარტივი აქვთ.

- ხელმძღვანელობა – ესაა ადამიანებზე გავლენის მოხდენის ნიჭი მიზნების მიღწევის მიზნით? ალბათ, ხელმძღვანელის ყველაზე არსებითი განსხვავება მენეჯერისაგან არის მისი ძალაუფლების წყარო. ხელმძღვანელები, როგორც წესი, კრეატიულნი და მოქნილნი არიან და ფლობენ ინივაციურ ალღოს და წინასწარგანჭვრეტის ნიჭს. შეიძლება ვამტკიცოთ, რომ მენეჯერები გამოირჩევიან თანმიმდევრულობით, ანალიტიკური, საღი აზროვნებით, ისინი მოწოდებულნი არიან პრობლემების გადასჭრელად. ხელმძღვანელობის სტილი მსს-ების სტრატეგიების წარმატებული რეალიზაციის ერთ-ერთი არსებითი ფაქტორია. სტრატეგიული მეწარმეობისთვის დამახასიათებელია რვა ძირითადი ნიშანი: პირადი სტრატეგიული ხედვა, დაინტერესებული პირების ყველა წრეებთან ეფექტური კონტაქტები, საორგანიზაციო კულტურა, ცოდნა და გამოცდილება, ნდობის მოპოვების ნიჭი, რისკზე წასვლის ნიჭი, ხელმძღვანელი როლის შესრულება და ხელმძღვანელობის სურვილი. მსს-ების მმართველები როლების მთელ რიგს ასრულებენ სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში, ისინი ერთდროულად არიან უფროსები, სტრატეგიის შემქმნელები, მოქმედების კოორდინატორები, მასწავლებლები და ამოცანების დამსახველები.
- არსებობს სტრატეგიის რეალიზაციის დაბრკოლების ექვსი ბარიერი: დაღმავალი (ზემოდან ქვემოთ მიმართული) ხელმძღვანელობის სტილი, წინააღმდეგობრივი პრიორიტეტები, სუსტი ვერტიკალური კომუნიკაციები, სუსტი კოორდინაცია და კვალიფიკაციისა და ხელმძღვანელობის უნარების ნაკლებობა. სტრატეგიის რეალიზაცია ნაკლებ პრობლემებს იწვევს, თუკი თანამშრომლები გრძნობენ თავიანთ თანამონაწილეობას სტრატეგიების ფორმირებაში და თუკი მათ იციან, რომ მათ მოუსმენენ და გაითვალისწინებენ მათ აზრს. სამეწარმეო კომპანიის ხელმძღვანელმა არ უნდა გამოიყენოს ხელმძღვანელობის ავტოკრატიული ან დიქტატორული სტილი, ის ადამიანებზე არაფორმალური ზემოქმედების (გავლენის) მომხრე უნდა იყოს. ხელმძღვანელი უნდა ურთიერთობდეს ადამიანებთან და გავლენა უნდა ჰქონდეს მათზე. ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს კონფლიქტების მართვა და მათი გადაჭრა.

- სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესის მესამე ელემენტი ადამიანური რესურსებია. მსს-ს თანამშრომლები ალბათ უნდა ჩაითვალონ ყველაზე მთავარ სტრატეგიულ რესურსად. სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაციისათვის საჭიროა ზუსტად დავნიშნოთ ადამიანები საკვანძო საორგანიზაციო თანამდებობებზე. ადამიანური რესურსები - ეს კომპანიის სტრატეგიული აქტივებია, მათ განიხილავენ, როგორც კონკურენტული უპირატესობის წყაროს. მეწარმის ყველაზე მნიშვნელოვანი მოვალეობაა – ზუსტად შეადგინოს სუპერვარსკვლავ-თანამშრომლების რაზმი პერსონალის ამორჩევის და სწავლების გზით.
- არც თუ ისე დიდი ხნის წინ წარმოიშვა ახალი პარადიგმა სტრატეგიული მენეჯმენტის სფეროში – ესაა რესურსული მიდგომა. ის ეხმარება კომპანიებს უფრო წარმატებით კონკურენციაში ბიზნესის მუდმივად ცვალებად, გლობალიზებულ გარე გარემოში. რესურსული მიდგომა კომპეტენტურობას, შესაძლებლობებს, უნარებს ან სტრატეგიულ აქტივებს განიხილავს, როგორც კომპანიის მყარ, კონკურენტული უპირატესობის ძირითად წყაროს. ამ მიდგომის ჩარჩოებში კომპანიის თანამშრომლები განიხილებიან, როგორც მისი (კომპანიის) მნიშვნელოვანი სტრატეგიული რესურსები.
- ადამიანური რესურსების წვლილი სტრატეგიის დამუშავებასა და რეალიზაციაში მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება იმით, თუ კომპანიის მოქმედების ეფექტურობის რამდენად მნიშვნელოვან ფაქტორად თვლის კომპანიის ხელმძღვანელი ამ წვლილს. ადამიანური რესურსები მნიშვნელოვნად მონაწილეობენ ისეთ სტრატეგიულ პროცესებში, როგორიცაა ადამიანური რესურსების სისტემების განვითარება და სრულყოფა, სტრატეგიების ფორმირება და რეალიზაცია, გრძელვადიანი დაგეგმარება, ისეთ კომპანიებში, სადაც ხელმძღვანელი მათ (ადამიანურ რესურსებს) თვლის კონკურენტული უპირატესობის ძირითად (საკვანძო) წყაროდ. ახალი იდეები ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სფეროში ხაზს უსვამენ თანამშრომლების მონაწილეობას სტრატეგიულ პროცესში, კომპანიის მოქმედების ეფექტურობაში მათ (ადამიანური რესურსების) საერთო წვლილს, მათ ინოვაციურ და კრეატიულ ქცევას, შიდაფუნქციონალურ ინტერგაციას.
- მცირე ბიზნესის ჩარჩოებში სტრატეგიის ეფექტური რეალიზაციის მეოთხე ელემენტია საორგანიზაციო კულტურის მართვა. საორგანიზაციო კულტურა წარმოადგენს მუშაობის იმ საერთო სტილს, რომელიც ახასიათებს კომპანიას. კულტურა – ესაა საკვანძო კომპონენტი, რომელიც

უზრუნველყოფს კომპანიისათვის ძნელადმისაღწევი მყარი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევას. ესაა კომპანიის მორალურ ფასეულობათა სისტემა, მისი ინდივიდუალობა. საორგანიზაციო კულტურა ყალიბდება სამი ელემენტის ზეგავლენით – საორგანიზაციო პროცესები, კოგნიტიური პროცესები, თანამშრომლების ქცევა.

- საორგანიზაციო კულტურა ძალზე მნიშვნელოვანია მცირე ბიზნესისათვის, რადგანაც ეს არის უნიკალური ელემენტი, რომელსაც კონკურენტი ზუსტად ვერ გაიმეორებს. მცირე ბიზნესის საორგანიზაციო კულტურის ძირითადი ელემენტები მთლიანობაში ასახავენ მეწარმე-დამფუძნებლის ინდივიდუალურობასა და პიროვნულ თვისებებს: მის ფასულობათა სისტემას, გამჭრიახობას, დანახარჯებზე თვალყურის მიდევნების ჩვევას, მტკიცე ხასიათს, დროის შეგრძნებას, პასუხისმგებლობას, მიმზანმიმართულობას, კონფლიქტების გადაწყვეტის მეთოდებს.
- მცირე ბიზნესში საორგანიზაციო კულტურა მოდის მეწარმისგან, და პირველ რიგში ასახავს მის პიროვნულ თვისებებსა და შეხედულებებს, თუკი მეწარმე დაინტერესებულია სტრატეგიის წარმატებით დაგეგმვასა და მის რეალიზაციაში, მაშინ მან (მეწარმემ) ჯერ უნდა შექმნას ისეთი საორგანიზაციო კულტურა და ატმოსფერო თავის კომპანიებში, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ამ ამოცანების წარმატებით გადაწყვეტას.
- სტრატეგების პირდაპირი ამოცანაა რესურსების განაწილება. სწორედ სტრატეგები იღებენ გადაწყვეტილებებს იმის თაობაზე, თუ რომელი რესურსები უნდა გაუგზავნონ ამა თუ იმ ქვედანაყოფს. სტრატეგიის რეალიზაციის ინტერესებში საორგანიზაციო რესურსების განაწილების ძირითადი და ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია ბიუჯეტის შედგენა, ანუ ბიუჯეტირება. ბიუჯეტირება ასახავს, თუ როგორ აპირებს ხელმძღვანელი ფინანსური სახსრების ხარჯვას. კომპანიის ბიუჯეტი არის კომპანიის ქვედანაყოფებს შორის და საორგანიზაციო რესურსების სხვადასხვა ტიპებს შორის ფულადი სახსრების განაწილების ფინანსური ინფორმაციის წყარო.

კითხვები განხილვისათვის

1. როგორ შეგიძლიათ მსს-ში სტრატეგიის რეალიზაციის განსაზღვრა?
2. რომელი ძირითადი ელემენტები გააჩნია McKinsey-ს შვიდი S-ის მოდელს? აჩვენეთ, როგორ განისაზღვრება მისი ელემენტები მცირე ბიზნესის კონტექსტში.

3. რომელია სტრატეგიის რეალიზაციის ძირითადი ელემენტები?
4. ახსენით, რა არის საორგანიზაციო სტრუქტურა და რა მნიშვნელობა აქვს მას სტრატეგიის რეალიზაციისათვის.
5. ჩამოთვალეთ ძირითადი განსხვავებები ტრადიციული საორგანიზაციო სტრუქტურებსა და მატრიცულ სტრუქტურებს შორის.
6. რა ფაქტორები ახდენენ გავლენას მსს -სათვის საორგანიზაციო სტრუქტურის არჩევაზე?
7. ახსენით სამეწარმეო ხელმძღვანელობის პროცესის ძირითადი ელემენტები.
8. აჩვენეთ სტრატეგიის რეალიზაციაში ხელმძღვანელობის ძირითადი როლები.
9. აჩვენეთ ძირითადი ბარიერები, რომლებიც აბრკოლებენ მცირე ბიზნესის ეფექტურ ხელმძღვანელობას.
10. ახსენით ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი.
11. რატომ შეიძლება ადამიანური რესურსების განხილვა, ომპანიის კონკურენტული უპირატესობის წყაროდ?
12. გვიჩვენეთ ადამიანური რესურსების ახალი როლები სტრატეგიის ეფექტურ რეალიზაციაში.
13. გვიამბეთ რა როლს თამაშობს საორგანიზაციო კულტურა სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში.
14. ახსენით, რა არის ბიუჯეტირების პროცესი და რა მნიშვნელობა აქვს მას სტრატეგიის რეალიზაციისათვის.

თავი 7: სტრატეგიული კონტროლი მცირე საწარმოებში

შესწავლის მიზნები:

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ შეძლებთ:

- განსაზღვროთ "სტრატეგიული კონტროლის" ცნება;
- აღწეროთ კონტროლის სისტემის მოქმედება;
- ახსნათ საწყისი პირობების სტრატეგიული დაკვირვებისა და კონტროლის არსი;
- ახსნათ, რა არის სტრატეგიის რეალიზაციის მსვლელობის კონტროლი და გაუთვალისწინებელი გარემოებების კონტროლი;
- განიხილოთ კომპანიის მოღვაწეობის ეფექტურობის შეფასების მეთოდები;
- ახსნათ, Z-ფორმულის მოდელის არსი, რომელიც გამოიყენება კომპანიის მოქმედების ეფექტურობის შეფასებისათვის;
- ახსნათ სამი E-ს მიდგომის არსი;
- გაანალიზოთ დაბალანსებული შეფასების მოდელი;
- გაანალიზოთ მსს-ზე კომპანების მოქმედების ეფექტურობის შეფასების მოდელების შედეგები.

ამ თავის ძირითადი ამოცანაა – განვიხილოთ სტრატეგიის შეფასებისა და მისი მსს-ზე გამოყენების კონტროლის კონცეფცია. განხილული იქნება მეთოდები, რომელთა საშუალებითაც მსს-ებს შეეძლებათ შეაფასონ თავიანთი მოქმედებების ეფექტურობა და რეალიზებადი სტრატეგიები. თავის დასაწყისში მოტანილია "სტრატეგიული კონტროლის" ცნება და განიხილება ორგანიზაციებში სტრატეგიის რეალიზაციის კონტროლის სისტემა. შემდეგ განხილული იქნება მსს–ზე გამოყენებული სტრატეგიული კონტროლის სისტემების სხვადასხვა ტიპები. თავის დასკვნით ნაწილში გაანალიზებული იქნება კომპანიის მოღვაწეობის ეფექტურობის შეფასებისადმი სხვადასხვა მიდგომა.

როგორც ცნობილია, ხელმძღვანელობის ერთ-ერთ მთავარ მოვალეობას როგორც წვრილ, ასევე მსხვილ კომპანიებში წარმოადგენს საქმიანობის კონტროლი და შეფასება. როგორც უკვე აღინიშნა, შეფასება და კონტროლი წარმოადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ბოლო, უკანასკნელ ეტაპს. სტრატეგიული მიზნების დასახვა და მათი მიღწევის პროცესის მონიტორინგი საკმაოდ რთული ამოცანაა ნებისმიერი ზომის ორგანიზაციისათვის. სისტემური კონტროლი საშუალებას გვაძლევს ყურადღება მივადევნოთ, თუ რამდენად დამაკმაყოფილებელია კომპანიის მოღვაწეობა დასახული მიზნების მისაღწევად და რამდენად რაციონალურად იყენებს ის თავის რესურსებს. ითვლება, რომ სტრატეგიული კონტროლი – ესაა

ხელმძღვანელობის გათვითცნობიერებულობა ყველა სტრატეგიის შესახებ, რომლის რეალიზაციაც ხდება ქვედანაყოფის ფარგლებში. ამგვარად, სტრატეგიული კონტროლი კონცენტრირებულია წინასწარ დასახული სასურველი შედეგის უზრუნველსაყოფად გამიზნული სტრატეგიული მოქმედებების შინაარსზე.

ამ თავში განხილული იქნება სტრატეგიული კონტროლის პროცესები და ინსტრუმენტები. მაგრამ ჯერ უნდა განვსაზღვროთ "სტრატეგიული კონტროლის" ცნება.

სტრატეგიული კონტროლის განსაზღვრება

როგორ შეიძლება მსს-ში, უზრუნველყოფილ იქნას დაგეგმილ მოქმედებებთან საქმიანობის შესაბამისობა? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა შეუძლია მმართველობითი კონტროლის განსაზღვრებას. კონტროლი მსს-ს ხელმძღვანელებს კომპანიის ეფექტურობაზე მონიტორინგის განხორციელების საშუალებას აძლევს. სანამ უშუალოდ სტრატეგიული კონტროლის განსაზღვრებაზე გადავიდოდეთ, ვნახოთ, მმართველობითი კონტროლის ცნების განსაზღვრებები. მმართველობითი კონტროლი ესაა – სისტემური ცდები დაამკვიდროს მოქმედების სტანდარტები დაგეგმილი ამოცანების ფარგლებში, დაამუშავოს ინფორმაციის უკუკავშირის სისტემები, შეაჯეროს მოღვაწეობის მონაცემები დამყარებულ სტანდარტებთან, გამოავლინოს შესაძლებელი გადახრები და შეაფასოს მათი მნიშვნელობა, და აგრეთვე შეიმუშავოს ზომები, რომლებიც კორპორატიული რესურსებს ყველაზე ეფექტურად გამოიყენებს საწარმოში კორპორატიული მიზნების მიღწევის პროცესში.

არსებობს სტრატეგიული კონტროლის რამდენიმე განსაზღვრება. არსებითად, სტრატეგიული კონტროლი დაბალი რგოლის მენეჯერებს აძლევს საშუალებას მიიღონ გადაწყვეტილებები, რომლებიც შეიცავენ რისკის ზომიერ დოზას. სტრატეგიული კონტროლი – ესაა სტრატეგიის რეალიზაციის მსვლელობის თვალყურის მიდევნება, პრობლემების გამოაშკარავება, ან ცვლილება საწყისი პირობებისა, რომლებსაც ემყარება დამუშავებული სტრატეგია და მათი დროული კორექტირება. სტრატეგიის შედეგების კონტროლისგან განსხვავებით, სტრა-ტეგიული კონტროლი არის სტრატეგიის რეალიზაციის მსვლე-ლობისას მოქმედებების ხელმძღვანელობა, მაშინ, როდესაც საბოლოო შედეგი ჯერ არაა მიღებული და მოსალოდნელია მხოლოდ რამდენიმე წლის შემდეგ.

კორპორატიული ხელმძღვანელების მიერ სტრატეგიული კონტროლის ეფექტურად გამოყენება ხშირად ეთანადება ქვედანაყოფების გარკვეულ დამოუკიდებლობას, რაც საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელობას მიიღოს ბაზრებზე კონკურენტული უპირატესობა. კორპორაციის ფარგლებში სტრატეგიული კონტრო-

ლი ბიზნესის დამოუკიდებელ ქვედანაყოფებს საშუალებას უქმნის ერთობლივად გამოიყენოს მატერიალური და არამატერიალური რესურსები.

კონტროლის ტრადიციული პროცესი შეიცავს მოქმედების ოთხ ურთიერთდაკავშირებულ სახეს: მოქმედების სტანდარტებისა და ნორმების შემუშავება, მოქმედების შეფასება, გადახრების გამომჟღავნება და კონტროლირებადი სისტემის სრულყოფა.

სტრატეგიული კონტროლი წარმოადგენს თვალყურის მიდევნებას სტრატეგიის რეალიზაციის მსვლელობაზე, საწყისი პირობების ცვლილებებისა და/ან პრობლემების გამომჟღავნებას, წინაპირობების, რომლებზეც აგებული იყო სტრატეგია და სტრატეგიის აუცილებელი კორექტირებების განხორციელებას.

სტატეგიული და ოპერატიული გეგმები

მსხვილი კომპანიების დამოუკიდებელ ოპერატიულ ქვედანაყოფებში, ისევე, როგორც მსს-ზე, კონტროლის სისტემები უნდა შეესაბამებოდეს სტრატეგიებს. სტრატეგიების ეფექტური რეალიზაცია მოითხოვს ოპერატიული გეგმებისა და კონტროლის ინტეგრაციას. ოპერატიული გეგმები შეთანხმებულ უნდა იქნეს რეალიზებად ბიზნეს-სტრატეგიებთან, ამასთანავე, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მცირე ბიზნესი ძირითადად მოქმედებს ოპერატიული გეგმების საფუძველზე. ამიტომ მსს-ს ჩარჩოებში კონტროლთან დაკავშირებული მოქმედება პირდაპირ უნდა იყოს დაკავშირებული ოპერატიულ გეგმებთნ. ასევე მცირე ბიზნესის მართვის ყოველდღიურ ამოცანას პირდაპირი კავშირი უნდა ჰქონდეს სტრატეგიულ გეგმებთნ.

კონტროლის პროცესი

სიტყვა "კონტროლირება" ნიშნავს შემოწმებას, ტესტირებას, შედარებას, აგრეთვე შეზღუდვების გამოყენებას. არსებითი სახელი "კონტროლი" ნიშნავს მდგომარეობის ან ძალაუფლებისა და გავლენის საზომს. კონტროლის პროცესი გულისხმობს საორგანიზაციო მოქმედების მუდმივ შევსებას; ეს პროცესი მჭიდროდაა დაკავშირებული ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან და ხელმძღვანელობის სტილთან. კონტროლის პროცესის საშუალებით სტრატეგები ადგენენ, სრულდება თუ არა საორგანიზაციო ამოცანები და მიზნები. ტრადიციისამებრ, კონტროლის პროცესი შედგება ერთმანეთთან დაკავშირებული მოქმედების ოთხი სახისგან:

- მოქმედების სტანდარტების დადგენა;
- მოქმედების ეფექტურობის შეფასება;
- გადახრების გამოაშკარავება;
- კონტროლირებადი სისტემის სრულყოფა.

საორგანიზაციო კონტროლი წარმოადგენს ორგანიზაციის მოქმედებების სისტემური შეფასებების შედარებას დადგენილ საორგანიზაციო სტანდარტებთან, სტანდარტებისა და ნორმებისგან გადახრის გამოაშკარავებას განხეთქილებების ანალიზის მეშვეობით, აგრეთვე კონტროლირებადი სისტემის სრულყოფას. კონტროლის პროცესის პირველ ეტაპზე სტრატეგმა უნდა დაადგინოს მოქმედების სტანდარტები და ნორმები. მათ (ნორმებს) შეიძლება ჰქონდეთ რაოდენობრივი გამოხატულება, ხარისხობრივი ფორმა, ან წარმოადგენდნენ რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების ერთიანობას. მთლიანობაში გაცილებით იოლია შეფასებისათვის რაოდენობრივი მაჩვენებლების დადგენა და გამოყენება, ვიდრე ხარისხობრივი მაჩვენებლებისა. კომპანიის მოქმედების ეფექტურობის რაოდენობრივი მაჩვენებლების მაგალითებია გაყიდვების მოცულობა, წარმოების მოცულობა, მოგება ინვესტირებულ კაპიტალზე, მოგების მაჩვენებელი (რაოდენობა, ზომა).

კონტროლის მეორე ეტაპზე ხდება ორგანიზაციის ფაქტიური მოქმედების შეფასება. ამ ეტაპზე მზადდება საბუთები, რომლებიც ორგანიზაციის მოქმედების ეფექტურობის განსაზღვრისა და მუშაობის შედეგიანობის შეფასების საშუალებას იძლევა. მათ შორისაა ფორმალური ფინანსური ანგარიშები. მაგალითად, მოგებისა და დანახარჯის ანგარიში ასახავს გაყიდვების მოცულობას, ოპერატიულ დანახარჯებს, წმინდა მოგებას ან წაგებას საანგარიშო პერიოდში. პრობლემები, როგორც წესი, წარმოიქმნება შესრულებული სამუშაოს ხარისხობრივი ასპექტების შეფასების მცდელობისას. მაგრამ ასეთი მმართველობითი ინსტრუმენტები, როგორიცაა TQM (ხარისხის საყოველთაო მართვა) შეიძლება გამოვიყენოთ სასარგებლო ალტენატივად ორგანიზაციის მოქმედების ხარისხობრივი ასპექტების შეფასებისათვის.

კონტროლის პროცესის მესამე ეტაპზე გამოავლენენ გადახრებს და იძლევიან მათი მნიშვნელობის შეფასებას ფაქტიური და ნორმატიული მაჩვენებლების შეჯერების მეშვეობით. ამ ეტაპზე გამოაშკარავდება შესაძლო შეუსაბამობები სტანდარტებსა და დარეგისტრირებულ მაჩვენებლებს შორის. თუ მსგავსი გადახრები არ გამოვლინდა, მაშინ შეიძლება ჩაითვალოს, რომ საორგანიზაციო მიზნები წარმატებითაა მიღწეული და სტრატეგიულ გეგმასთან დაკავშირებული პრობლემები მოსალოდნელი არ არის. წარმოვიდგინოთ, მაგალითად, რომ მცირე ბიზნესის კომპანიამ გადაწყვიტა წლის პირველ ნახევარში გაყიდვების მოცულობის გადიდება 15 %-ით. ამ პერიოდის ბოლოსათვის ფინანსური ანგარიშები მოწმობენ, რომ გაყიდვების მოცულობა 100 000 - დან 120 000-მდე გაიზარდა. ამგვარად, ამ მაჩვენებლის ზრდა მიანიშნებს იმაზე, რომ გაყიდვების მიზნობრივი მოცულობა მიღწეულია.

კონტროლისა და შეფასების პროცესის ბოლო ეტაპი დაკავშირებულია სისტემის სრულყოფისა და მაკორექტირებელი მოქმედებების განხორციელებასთან. ეს ეტაპი ძალაში შედის იმ შემთხვევაში, თუკი წინა ეტაპზე გამოვლენილ იქნა მოქმედების ფაქტიური მაჩვენებლების გადახრა სტანდარტებისგან. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ სისტემის სრულყოფას შეუძლია გამოიწვიოს ან თანამშრომლების ქცევის ან მოქმედების სტანდარტების ცვლილება. როგორც ნაჩვენებია 7.1 ნახაზზე, იმ შემთხვევაში, თუკი კომპანიამ ვერ მიაღწია დადგენილ სტანდარტებს, ხელმძღვანელები შეიძლება მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ სტანდარტები ან არასწორედ იყო დადგენილი, ან ამაღლებული ან დადაბლებულია.

სტრატეგიული შეფასება და კონტროლი – ეს გაცილებით მეტია, ვიდრე კონტროლის მექანიზმებისა და პროცესების უბრალო შემოწმება. კონტროლი – მეწარმეობის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია. სტრატეგიული შესაბამისობის შეფასებისას უნდა გავითვალისწინოთ ამ კრიტიკულად მნიშვნელოვანი მმართველობითი პროცესის, ან თუ გნებავთ, მოვალეობის განხორციელების მექანიზმი: ის სისტემები, რომლებიც უზრუნველყოფენ კომპანიის სტრატეგიულ მიმართულებასთან შესაბამისობას, შეიძლება ჩაითვალონ სტრატეგიული კონტროლისათვის საკვანძო ელემენტებად.

და ბოლოს, ეფექტური სტრატეგიული კონტროლის განხორციელების პროცესში სტრატეგებმა უნდა გაითვალისწინონ როგორც გარე, ასევე შიგა ორგანიზაციული ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის მოქმედების ეფექტურობაზე. სტანდარტების დადგენამდე სტრატეგებმა უნდა განსაზღვრონ საბაზო სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები. თუკი ვლინდება რაიმე გადახრები, სტრატეგიული? წინაპირობაში და მიზნებში უნდა იქნეს შეტანილი ცვლილებები. ძალზე მნიშვნელოვანია უკუკავშირის მექანიზმების ისეთი დარეგულირება, რომ მათ შეეძლოთ ყველა გადახრის დროული გამოვლინების უზრუნველყოფა და მთელი სისტემის მუდმივი სრულყოფა.

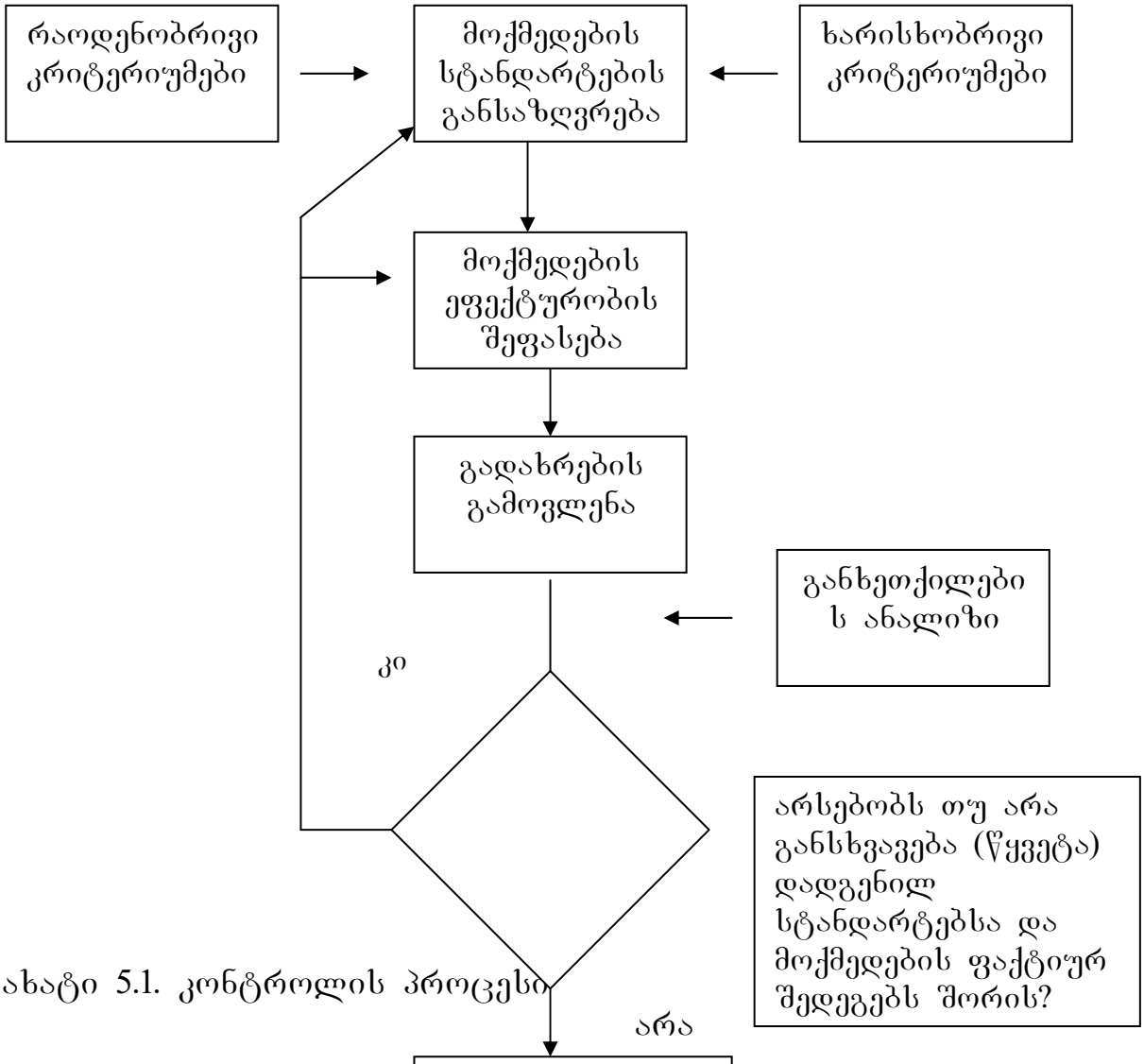
სტრატეგიული კონტროლის ტიპები

თუკი ჩავთვლით, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი შეიცავს სტრატეგიის დამუშავებასა და რეალიზაციას, ჩვენ შეგვიძლია დავაკვირდეთ ამ პროცესის სტრატეგიული კონტროლის ოთხ ტიპს: სტრატეგიული დაკვირვება, ძირითადი წანამძღვრებების კონტროლი (რის საფუძველზეცაა დამუშავებული სტრატეგია), გაუთვალისწინებელი გარემოებების კონტროლი და რეალიზაციის კონტროლი. კონტროლის პირველი ორი ტიპი ვრცელდება როგორც ფორმირების პროცესზე, ასევე სტრატეგიების რეალიზაციის პროცესზე, მაშინ, როდესაც ორი

უკანასკნელი ტიპი მოიცავს მხოლოდ მათი რეალიზაციის პერიოდს. ამრიგად შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სტრატეგიული კონტროლის ტიპებში არსებობს სტატეგიული მენეჯმენტის პროცესის სტრატეგიული კონტროლის ოთხი ტიპი:

- სტრატეგიული დაკვირვება;
- საწყისი პირობების კონტროლი;
- გაუთვალისწინებელი გარემოებების კონტროლი;
- სტრატეგიის რეალიზაციის მსვლელობის კონტროლი;

კონტროლის პირველი ორი ტიპი მოიცავს როგორც დამუშავების პროცესს, ასევე სტრატეგიის რეალიზაციის მსვლელობას, მაშინ, როდესაც ორი უკანასკნელი ტიპი დაკავშირებულია მხოლოდ სტრატეგიის გამოყენების პრაქტიკასთან. განვიხილოთ სტრატეგიული კონტროლის თითოეული ტიპი ცალ-ცალკე.



ნახატი 5.1. კონტროლის პროცესი

სტრატეგიული დაკვი [illegible] კონტროლის საერთო, ზოგად, არაფოკუსირებულ ტიპს, რომელიც საშუალებას იძლევა თავად მივადევნოთ თვალი სტრატეგიის რეალიზაციის მთელ

პროცესს და ვმართოთ ის. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს არის კომპანიის შიგა და გარე საქმიანი გარემოს კრიტიკული ფაქტორების მონიტორინგი, რაც გავლენას ახდენს სტრატეგიულ პროცესზე. "სტრატეგიული დაკვირვება მოწოდებულია განახორციელოს მოვლენებისა და ფაქტების ფართო სპექტრის მონიტორინგი ფირმის შიგნით და მის გარეთ, რასაც შეუძლია გავლენა მოახდინოს სტრატეგიის რეალიზაციის მსვლელობაზე". სტრატეგიული დაკვირვება ფირმის ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს განახორციელოს კონტროლი სტრატეგიაზე მთლიანობაში. მისი ინსტრუმენტი შეიძლება იყოს ბიზნესის გარემოს სისტემატური სკანირება, რომელიც დაეხმარება ფირმის სტრატეგებს დროულად შენიშნონ ძალზე მნიშვნელოვანი მოვლენები და ამით განახორციელონ საერთო დაკვირვება მსს-ს მოქმედებაზე.

საწყისი პირობების კონტროლი. სტრატეგიული კონტროლის მეორე ტიპს ეწოდება საწყისი პირობების კონტროლი. როგორც უკვე აღინიშნა, სტრატეგიები ფორმირდება კომპანიების შიდა და გარე საქმიანი გარემოს ანალიზის შედეგების საფუძველზე, SWOT-ანალიზის შედეგებზე და აგრეთვე მომავლის პროგნოზებსა და დაშვებებზე. გასაგებია, რომ ის საწყისი პირობები, რომლებზეც იყო აგებული ანგარიში, დროთა განმავლობაში შეიძლება შეიცვალოს და სტრატეგები უნდა მიყვნენ ამ ცვლილებებს, რათა აუცილებლობის შემთხვევაში შეიტანონ კორექტივები უკვე დამუშავებულ და ნაწილობრივ რეალიზებულ სტრატეგიებში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სტრატეგებს შეუძლაით მიიღონ გადაწყვეტილება კომპანიის მიმდინარე სტრატეგიის ცვლილებების შესახებ, თუკი ერთ-ერთი ან რამოდენიმე საბაზო საწყისი პირობა რამდენამდე შეიცვალა და თავდაპირველი სახით უკვე დაკარგა მნიშვნელობა. სტრატეგიულ ინსტრუმენტს, რომელიც სტრატეგებს მსგავსი მოქმედებების ჩატარების საშუალებას აძლევს, ეწოდება საწყისი პირობების კონტროლი. საწყისი პირობების იდენტიფიკაციის ისეთი ტექნოლოგიები, როგორიცაა ზედაპირული სტრატეგიული დაშვებანი, ეხმარებათ კომპანიების ხელმძღვანელებს გამოავლინონ და შეაფასონ ის საწყისი პირობები, რომლებზეც ისინი აგებენ სტრატეგიებს. "საწყისი პირობების კონტროლი საშუალებას გვაძლევს სისტემატურად და მუდმივად დავრწმუნდეთ იმაში, რომ საწყისი პირობები, რომლებზეც აგებულია სტრატეგია, ჯერ კიდევ მოქმედებენ. საწყისი პირობების კონტროლი პირველ რიგში ეხება ბიზნესის გარე გარემოს ფაქტორებს და დარგობრივ მახასიათებლებს. მისი გატარებისას კომპანიის ხელმძღვანელები და სტრატეგები აფასებენ, შეინარჩუნეს თუ არა მათ თავიანთი მოქმედება და ხომ არ განიცადეს ცვლილებები.

როგორც ცნობილია, ბიზნეს-სტრატეგიის წარმატება მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება გარე საქმიანი გარემოს ეკონომიკური, ტექნოლოგიური, სოციალური და კულტურული

ფაქტორებით. გარდა ამისა, ფირმის სტრატეგიაზე გავლენას ახდენენ დარგობრივი ფაქტორებიც. ასე, მაგალითად, ფირმის სტრატეგიის დამუშავებასა და რეალიზაციაზე უეჭველ გავლენას ახდენენ კონკურენტების მიერ გამოყენებული სტრატეგიები. საწყისი პირობების კონტროლი სტრატეგებს საშუალებას აძლევს მსგავსი ფაქტორების კურსში იყვნენ და ამით ეფექტურად მართონ საკუთარი სტრატეგიების რეალიზაცია. მუდმივმოქმედ მონიტორინგში ჩართული მსგავსი მეთოდები, რომლებიც პერიოდულად ამოწმებენ და აახლებენ საწყისი პირობების პარამეტრებს, საშუალებას იძლევა დროულად გამოამჟღავნონ მომენტები, როცა აუცილებელია მოქმედი სტრატეგიის გადახედვა.

სტრატეგიის რეალიზაციის მსვლელობის კონტროლი --- ეს სტრატეგიული კონტროლის განსახილველი ტიპებიდან მესამეა. განსხვავებით პირველი ორი ტიპისგან, რომლებიც მოიცავენ სტრატეგიების როგორც დამუშავებას, ასევე რეალიზაციას, კონტროლის ეს მესამე ტიპი უშუალოდ ეხება სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესს როგორც წვრილ, ასევე მსხვილ ორგანიზაციებში. სტრატეგიის რეალიზაცია ის პროცესია, რომლის მეშვეობითაც სტრატეგები პრაქტიკაში ნერგავენ თავიანთ პროგრამებს, პროცედურებსა და ბიუჯეტებს. კონტროლის ეს ტიპი, როგორც წესი, ხორციელდება იმ მოქმედებების ნაკრების სახით, რომელიც გამოიყენება დროის ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, რაც სტრატეგიის რეალიზაციის მსვლელობის ეტაპობრივად შეფასების საშუალებას იძლევა. ”სტრატეგიის რეალიზაციის მსვლელობის კონტროლი მოწოდებულია გამოავლინოს სტრატეგიის ცვლილების აუცილებლობა მისი ეტაპობრივი რეალიზაციით მიღწეული შედეგებიდან გამომდინარე.

სტრატეგიის რეალიზაციის მსვლელობის კონტროლი საშუალებას გვაძლევს დავადგინოთ კომპანიის მოძრაობის მიმდინარე სტრატეგიული მიმართულების გადაფასების აუცილებლობა, მისი (კომპანიის) მიერ მიღწეული წარმატებების გათვალისწინებით. ის, როგორც წესი, იღებს სტრატეგიის რეალიზაციის საერთო პროგრამის შუალედური შედეგების შეფასების ფორმას და წარმოადგენს შუალედური შედეგებისა და წინასწარ ნავარაუდევი შედეგების შეჯერებას. სტრატეგიული კონტროლის ეს ტიპი შეიძლება გამოყენებულ იქნას რეალიზებადი სტრატეგიის მიმდინარე კორექტირებისთვის, რესურსებით უზრუნველყოფის საჭირო დონის დამყარებისთვის და იმ კითხვაზე პასუხის გასაცემად, თუ ღირს თუ არა რეალიზაციის პროცესის ბოლომდე მიყვანა თუ უკეთესი იქნება სტრატეგიის გადახედვა.

გაუთვალისწინებელი გარემოებების კონტროლი. სტრატეგიული კონტროლის ამ ტიპს იყენებენ იმ შემთხვევაში, თუკი ადგილი ექნება მოულოდნელ მოვლენებს. თუ ფირმის წინაშე წამოიჭრება გაუთვალისწინებელი გარემოებები, რომლებსაც შეუძლიათ გადა-

მწყვეტი ზეგავლენა იქონიონ მის (ფირმის) საქმიანობაზე, მაშინ თვითონ ფირმამ დაუყოვნებლივ უნდა გადახედოს თავის სტრატეგიას. სტრატეგიული კონტროლის ეს სახე საშუალებას იძლევა დროულად გადავაფასოთ და გადავხედოთ როგორც ფირმის სტრატეგიას, ასევე მის მიმდინარე მდგომარეობას, რომელშიც ის ჩააყენეს გაუთვალისწინებელმა გარემოებებმა.

სტრატეგია და კომპანიის მოღვაწეობის ეფექტურობა

სტრატეგიული კონტროლის ტიპიური სისტემა ხელმძღვანელობს, აფასებს და კომპანიის მიერ შესრულებული სტრატეგიული მიზნების და ამოცანების მონიტორინგს უზრუნველყოფს. ის საშუალებას იძლევა კომპანიის მოქმედებები ვმართოთ დროის ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, შევაფასოთ და გავზომოთ მისი მოქმედების ეფექტურობა. ტრადიციული მიდგომა წარმოადგენს ცალკე აღებული კომპანიის ეფექტურობის შეფასებას მისი მოღვაწეობის წინასწარ დადგენილი პარამეტრების მიღწევასა და გადაჭარბების მხრივ. ეს მოდელი წარმოშობს მთელ რიგ პრობლემებს, კერძოდ კი, ხარისხობრივი პარამეტრების ანუ კომპანიის არამატერიალური წარმატების შეფასებაში: კორპორატიული იმიჯის განმტკიცება, გამოყენებული ტექნოლოგიების სფეროში კომპეტენტურობის პრობლემა, სწავლების ეფექტურობის პრობლემა, კორპორატიული კულტურისა და მორალური კლიმატის შენარჩუნების პრობლემა. მაგრამ განსაკუთრებით რთული ამოცანაა ადმინისტრაციული სერვისის სფეროში მოღვაწე კომპანიების საორგანიზაციო ეფექტურობის შეფასება, ვინაიდან ამ კომპანიების მოღვაწეობის შედეგებს აქვთ უმეტესწილად არამატერიალური ხასიათი. სტრატეგიული დაგეგმარებისთვის მიძღვნილ ლიტერატურაში საყოველთაოდ აღიარებულია განუყოფელი უკუკავშირი სტრატეგიული მიზნების ფორმულირებასა და წარმატების საკვანძო ფაქტორებს შორის. ამიტომაც, საორგანიზაციო ეფექტურობის შეფასება ამა თუ იმ ფორმით დაკავშირებული უნდა იყოს მოქმედების ეფექტურობის შეფასებასთან კონკურენტების მოღვაწეობასთან შედარებით. მაგრამ საორგანიზაციო წარმატების განმსაზღვრელი კრიტიკული ფაქტორები შეიძლება დამოკიდებულნი იყვნენ ბევრ ცვალებად შემადგენელ ნაწილზე, რომელთა შორის ყველას ვერ გამოვხატავთ და შევაფასებთ რაოდენობრივი ფორმით. თუკი ეფექტურობის საერთო შეფასების განხორციელება რთულია, მაშინ კომპანიები შემოფარგლებიან მოღვაწეობის მხოლოდ რამოდენიმე რაოდენობრივი მაჩვენებლის შეფასებით, მხოლოდ იმიტომ, რომ ალტერნატივები ძალზე რთულია პრაქტიკული განხორციელებისათვის. ამ მიზეზით კომპანიები თავისი მოქმედების ისეთ პარამეტრს, როგორიცაა ინოვაცია, უბრალოდ იგნორირებას უკეთებენ.

კომპანიის ფინანსური ეფექტურობის პარამეტრების შეფასებისას ხშირად იყენებენ ისეთ უბრალო (მარტივ) მაჩვენებელს, როგორიცაა მოგება ინვესტირებულ კაპიტალზე. იმწამსვე წარმოიქმნება კითხვა: საკმარისია კი ეს? საქმე ისაა, რომ ციკლურობასთან და აღრიცხვის მეთოდებთან დაკავშირებულ პრობლემებს შეუძლიათ არსებითად გააძნელონ შეჯერებები ერთი დარგის ფარგლებშიც კი.

მაგრამ საკმაო საფუძველი გვაქვს იმის დასამტკიცებლად, რომ კომპანიის ხელმძღვანელობამ არ უნდა მიმართოს ხანმოკლე ფინანსური მაჩვენებლებით მანიპულირებას, რათა უზრუნველყოს აქციების მაღალი ფასი გრძელვადიან პერიოდში. განსაკუთრებით კი მაშინ, როდესაც აქციები წარმოადგენენ კომპანიის ხელმძღვანელების ჯილდოს ნაწილს. არსებობს კომპანიის მოქმედების ეფექტურობის უფრო რეალური შეფასებისათვის დამუშავებული სპეციალური მეთოდები, კერძოდ კი, ისეთი, როგორიცაა z-ს ფორმულის მოდელი, სამი E–ს საფუძველზე მიდგომა და მოქმედების შედეგების დაბალანსებული შეფასების მოდელი.

ფორმულა Z-ს მოდელი. Z ფორმულით ფასდება კომპანიის მოქმედების ფინანსური ეფექტურობა. ისეთ ფინანსურ მაჩვენებლებთან შედარებით, როგორიცაა აქციების ფასი ინვესტირებულ კაპიტალზე, რომლებიც (მაჩვენებლებიც) მეტისმეტად მწირია და არ შეუძლიათ კომპანიის მოქმედების საერთო ფინანსური ეფექტურობის სრულად ასახვა, განსახილველი ფორმულა წარმოადგენს ფინანსური მოქმედების ინტეგრირებულ შეფასებას. ეს ფორმულა მთელი რიგი ფინანსური მაჩვენებლების მთლიანობაში შეფასების საშუალებას იძლევა და აერთიანებს ამ მაჩვენებლების ერთ ფორმულაში, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იქნეს მსს-ში ფინანსური მაჩვენებლების პროგნოზირებისათვის. მაგალითად, ტაფლერის მოდელი კომპანიის ფინანსური "ჯანმრთელობის" ოთხ მონაცემს აერთიანებს და ამასთანავე, დარგში სხვა კომპანიების საუკეთესო და ყველაზე უარეს მაჩვენებლებსაც ითვალისწინებს;

$$Z = a + b \cdot x_1 + c \cdot x_2 + d \cdot x_3 + e \cdot x_4,$$

სადაც, x_1 არის მომგებიანობა, რომელიც უდრის გადასახადების გადახდაზე მოგებას, გაყოფილს მოკლევადიან ვალდებულებებზე;

x_2 არის საბრუნავი კაპიტალი, ესე იგი მიმდინარე საბრუნავი აქტივები, გაყოფილი ვალდებულებების საერთო მოცულობაზე;

x_3 არის საკუთარი და ნასესხები სახსრების თანაფარდობა, ესე იგი მოკლევადიანი ვალდებულებების დამოკიდებულება აქტივების საერთო ღირებულებასთან;

x_4 არის ლიკვიდურობა, რომელიც იზომება იმ დროის პერიოდით, რომლის განმავლობაშიც კომპანიას შეუძლია არსებობა ნასესხები საშუალებების გარეშე;

a, b, c, d, e არიან შეწონილი მაჩვენებლები, რომლებიც მიიღებიან დარგის ყველაზე წარმატებული და ყველაზე წარუმატებელი კომპანიები სამორჩევითიწრფივი დისკრიმინანტული (მაკლასიფიცირებელი) ანალიზის შედეგად.

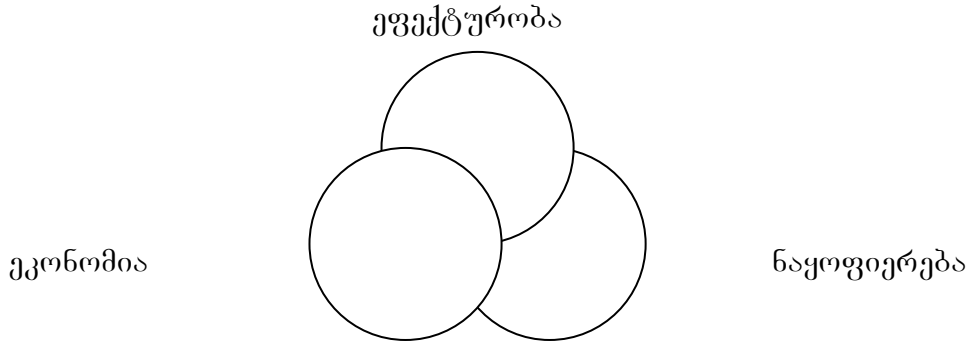
ამგვარად, ჩვენ ვხედავთ, რომ ფორმულაში კომპანიის ფინანსური მოქმედების 4 მაჩვენებელი შერწყმულია დარგის ყველაზე წარმატებულ და კრიზისში მყოფი კომპანიების შეწონილი მნიშვნელობის მაჩვენებლებთან. Z-ის მნიშვნელობა დადებითი იქნება კომპანიის მყარი ფინანსური მდგომარეობის შემთხვევაში, ხოლო უარყოფითი კი იმ შემთხვევაში, თუკი კომპანია განიცდის ფინანსურ სიძნელეებს. მაგრამ ეს მოდელი სრულყოფილი არ არის, რადგანაც, ისევე, როგორც დანარჩენი ანალოგიური მოდელები, ის რამდენადმე აზვიადებს მომავალი მარცხის შესაძლებლობას იმასთან დაკავშირებით, რომ პრობლემების ჯგუფში ხშირად ხვდებიან კომპანიები, რომლებიც დროებით სირთულეებს განიცდიან და არ იმყოფებიან კრახის ზღვარზე. მაგრამ ამავე დროს Z-ის ფორმულა საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ კომპანიის მომავალი ფინანსური ეფექტურობა და ამით მოვახდინოთ დარგის ან ქვეყნის ყველა კომპანიის რანჟირება. ეს ფორმულა მოწოდებულია კომპანიის კრედიტუნარიანობის განსასაზღვრავად და გრძელვადიანი გადარჩენის შესაძლებლობის შესაფასებლად, თუმცა კი იმის შეფასების საშუალებას ვერ იძლევა, რამდენად წარმატებული იქნება კომპანია. რადგანაც განსახილველი ფორმულა ისაზღვრება მხოლოდ ფინანსური მაჩვენებლებით, თუმცა კი მოიცავს ბალანსის, მოგებისა და წაგების ანგარიშების მაჩვენებლების ფართო სპექტრს, მისი (ფორმულის) როგორც საერთო ორგანიზაციული ეფექტურობის საზომის ღირებულება კითხვის ნიშნის ქვეშ რჩება.

მიდგომა სამი E-ს საფუძველზე. თუკი საორგანიზაციო ეფექტურობის შეფასების წინა ინსტრუმენტი ეფუძნება ძირითადად ფინანსურ მაჩვენებლებს, სამი E-ს საფუძველზე მიდგომა დაკავშირებულია კომპანიის მოღვაწეობის არაფინანსური მაჩვენებლების აღრიცხვასთან. (სურ 7.2). მიდგომა სამი E-ს საფუძველზე შეიცავს :

- მწარმოებლობა (Efficiency–ინგლისურიდან) – რომელიც განისაზღვრება იმით, თუ როგორ გამოიყენება დანადგარები და როგორია მუშაკების შრომის ნაყოფიერება;
- ეკონომიას (Economy), რომელიც დაკავშირებულია რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებასთან;

- ეფექტურობას (Effectiveness), რომელიც უკავშირდება მიღწეულ შედეგებს.

ეს მიდგომა განსაკუთრებით სასარგებლოა, როგორც საფუძველი ურთიერთდაკავშირებული არაფინანსური ინდიკატორების ერთობლიობის დამუშავების დროს.



სურ. 7.2 სამი E-ს მოდელი

დაბალანსებული შეფასების ბარათი (რუკა). ამ ბარათში გაერთიანებული არის როგორც წმინდა ფინანსური მაჩვენებლები, რომლებიც უკვე ჩატარებული მოქმედებების შედეგებზე მოწმობენ, ასევე საორგანიზაციო ეფექტურობის არაფინანსური ოპერატიული მაჩვენებლები, რომლებიც მიგვითითებენ მომხმარებლის შინაგანი პროცესების შეფასებით დაკმაყოფილების ხარისხზე, კორპორატიულ ინოვაციებზე და მოღვაწეობის მნიშვნელოვან სახეებზე (სურ. 7.3) – ერთი სიტყვით, ყველა ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ კომპანიის მომავალ ფინანსურ ეფექტურობას. მოღვაწეობის შედეგების დაბალანსებული შეფასება მიუთითებს ალტერნატივებს, რომლებსაც შეუძლიათ საორგანიზაციო ეფექტურობის გაუმჯობესებამდე მიყვანა. მოდელის ავტორებს, კაპლანს და ნორტონს გამოყავთ ეს მრავალვარიანტური მიდგომა, რომელიც კარნახობს აუცილებლობას განვიხილოთ ბიზნესი როგორც გარეგნულად, ასევე მისი შინაგანი პროცესების მხრიდანაც. მოცემული მოდელის მოთხოვნების ფარგლებში კომპანიის ხელმძღვანელობამ უნდა დასახოს მიზნები ან განსაზღვროს ამოცანები თითოეულში ქვემოთ მოყვანილი სფეროებიდან.

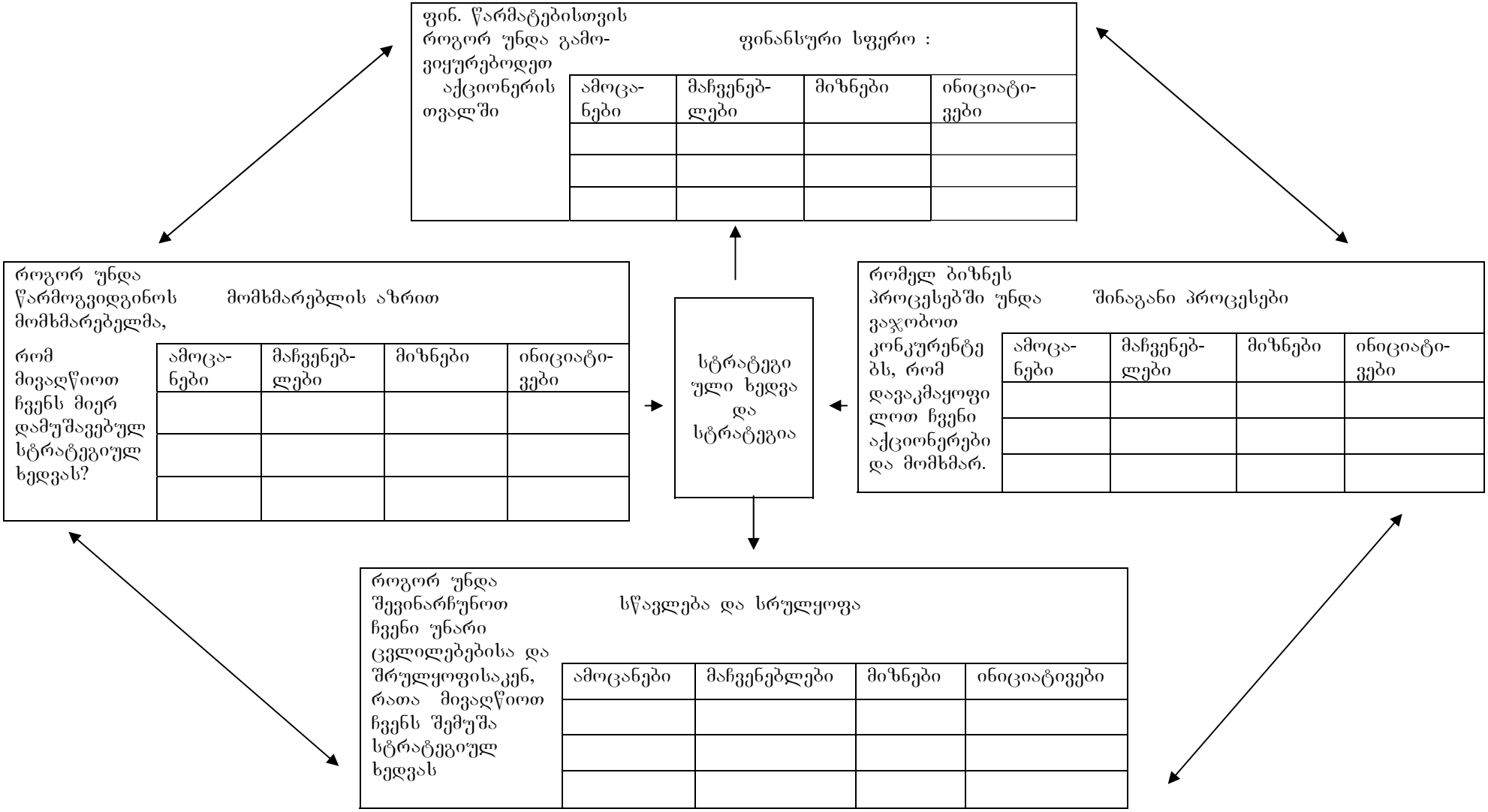
- ფინანსური სფერო: რა აზრი ექმნებათ ჩვენზე აქციონერებს?
- მომხმარებელთა თვალსაზრისით: როგორ აღგვიქვამენ ჩვენ მომხმარებლები?
- შინაგანი პროცესები: რით შეგვიძლია ვაჯობოთ კონკურენტებს?
- ინოვაციები და სწავლება: შეგვიძლია თუ არა გავაგრძელოთ სრულყოფა და ფასეულობის შექმნა?

ყოველი მიმართულების ფარგლებში ყოველი მიზანი, ისევე როგორც ამოცანები და ინიციატივები, შეიძლება გაიზომოს ერთი ან რამოდენიმე მაჩვენებლით. შეიძლება ჩაითვალოს, რომ ესენია კომპანიის საქმიანობის ეფექტურობის ძირითადი მაჩვენებლები, რომლებსაც არსებითი მნიშვნელობა აქვთ სასურველი სტრატეგიული მდგომარეობის მიღწევისათვის. დაბალანსებული შეფასებების რუკა კომპანიის ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს განიხილოს თავისი ბიზნესი ამ ოთხი თვალსაზრისით.

ინფორმაცია ,რომელსაც უმაღლესი ხელმძღვანელობის წარმომადგენლები იღებენ მოქმედების შედეგების დაბალანსებული შეფასების ფარგლებში, მოსახერხებელია იმით, რომ ამცირებს კრიტიკულად მნიშვნელოვანი მაჩვენებლების რიცხვს და ამით აღკვეთს ხელმძღვანელობის ინფორმაციულ გადატვირთვას. ძალიან ხშირად კომპანიები იტანჯებიან ძალზე ბევრი მაჩვებნებლის თვალყურის დევნის აუცილებლობით. მოქმედების შედეგების დაბალანსებული შეფასებების რუკა საშუალებას იძლევა ყურადღების თავმოყრისა მაჩვენებლების მცირე რიცხვზე, მაგრამ ეს სწორედ ის მაჩვენებლებია, რომლებიც ყველაზე მთავარ როლს თამაშობენ კომპანიის მიერ წარმატების მიღწევის საქმეში. განვიხილოთ სათითაოდ დასახელებული ოთხი სფეროს მნიშვნელობა.

მიზნები და მაჩვენებლები

ახლა მრავალი კომპანიის კორპორატიული მისიები თავმოყრილია კლიენტების გარშემო. “ვიყოთ პირველები კლიენტებისათვის ფასეულობების მიწოდებისას” – ასე ჟღერს ტიპიური კორპორატიული მისია. ამიტომაც უმაღლესი ხელმძღვანელობა მთავარ ყურადღებას აპყრობს იმას, თუ რამდენად ეფექტურად მოქმედებს კომპანია მისი კლიენტების აზრით და სწორედ აქ გვეხმარება მოქმედების შედეგების დაბალანსებული შეფასებების რუკა, რომელიც საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელობას კლიენტების მომსახურების შესახებ კორპორატიული მისიის საერთო სიტყვები გადაიყვანოს კონკრეტული მაჩვენებლების სიბრტყეში, რომლებიც ასახავენ კლიენტების თვალთახედვით მართლაც მნიშვნელოვან ფაქტორებს. მთლიანობაში კლიენტები ყველაზე მეტად დაინტერესებულნი არიან ოთხი ფაქტორით: დროით, ხარისხით, სამუშაოს ეფექტურობითა და მომსახურების ღირებულებით. ამიტომ, დაბალანსებული შეფასებების რუკამ რომ სარგებლობა მოიტანოს, კომპანიამ ზუსტად უნდა ჩამოაყალიბოს მიზნები, რომლებიც განსაზღვრავენ დროს, ხარისხს,



ნახ. 7.3 მოქმედების შედეგების დაბალანსებული შეფასებების რუკა, რომელიც აერთიანებს მოქმედების ეფექტურობის მაჩვენებლები

ეფექტურობასა და მომსახურების ღირებულებას, ხოლო შემდეგ კი ყოველი კონკრეტული მიზნისათვის დაადგინოს კონკრეტული მაჩვენებლები. მაჩვენებლები, რომლებიც საფუძვლად უდევს კლიენტების მოთხოვნები, ძალზე მნიშვნელოვანნი არიან, მაგრამ ისინი იმგვარად უნდა იყვნენ ფორმულირებულნი, რომ გასაგები იყოს კონკრეტულად რა უნდა გაკეთდეს კომპანიის შიგნით კლიენტების მოლოდინის დასაკმაყოფილებლად.

დასკვნის სახით შეგვიძლია აღვნიშნოთ, თუ რითაა სასარგებლო მსს-ს სტრატეგიებისათვის დაბალანსებული შეფასებების რუქა.

ის აერთიანებს რამოდენიმე თვალსაზრისს ორგანიზაციის მოღვაწეობაზე: საფინანსო, კლიენტების თვალსაზრისს, შეხედულებას შინაგან პროცესებზე, ინოვაციებზე, საორგანიზაციო სწავლებაზე. ის ეხმარება ხელმძღვანელებს:

- გაარკვიონ მრავალრიცხოვანი ურთიერთკავშირები და ურთიერთდამოკიდებულებები ორგანიზაციის ფარგლებში;
- გამოვიდნენ ფუნქციონალურ ბარიერებზე ტრადიციული წარმოდგენების ფარგლებიდან;
- სრულყონ გადაწყვეტილებების მიღებისა და პრობლემების გადაჭრის პროცესები.

დაბალანსებული შეფასებების რუკა არა უკან ჩამოსრიალების, არამედ სასურველი მიმართულებით წინსვლის საშუალებას იძლევა.

კომპანიის მენეჯერებმა ყურადღება უნდა გაამახვილონ იმ კრიტიკულად მნიშვნელოვან შინაგან ოპერაციებზე, რომლებიც კომპანიას კლიენტების მოთხოვნების დაკმაყოფილების პირობას უქმნის. ამ საშუალებას მათ დაბალანსებული შეფასებების რუკის მეორე ნაწილი აძლევს. მისთვის დამუშავებული მოღვაწეობის შინაგანი მხარის მაჩვენებლები უნდა ემყარებოდეს უმნიშნელოვანეს პროცესებს, რომლებიც კლიენტების დაკმაყოფილების ფაქტორებზე ყველაზე მეტ გავლენას ახდენენ – ესაა დრო, ხარისხი, მუშაკების კვალიფიკაციის ხარისხი, შრომის ნაყოფიერება. აქვე კომპანია ირჩევს კიდეც, რომელი პროცესებისა და კომპეტენციის სფეროებში უნდა გაუსწროს ყველა დანარჩენ კომპანიებს და რა მაჩვენებლებით უნდა გაიზომოს ეს.

შინაგანი პროცესების ეფექტურობისა და მომხმარებლის დაკმაყოფილების დონის ამსახველი დასახელებული მაჩვენებლები საზღვრავენ პარამეტრებს, რომლებსაც, კომპანიის თვალთახედვით, კრიტიკული მნიშვნელობა აქვთ კონკურენტებთან ბრძოლაში. ამავე დროს, სულ უფრო მეტად გამძაფრებული კონკურენცია, რომელიც გლობალურ მაშტაბებს იღებს, ყოველი კომპანიის წინაშე აყენებს მოთხოვნას – მუდმივად სრულყოს პროდუქტები და შეეძლოს სწრაფად შესთავაზოს ბაზარს აბსოლუტურად ახალი პროდუქტები უფრო ფართო შესაძლებლობებით ამ პირობებში კომპანიის ინოვაციებისა და სწავლების საშუალებები პირდაპირ უკავშირდება კომპანიის საერთო ღირებულებებს. ამგვარად, კომპანიას შეუძლია ბაზარზე მოხვედრა და

თავისი მოგების გაზრდა მხოლოდ ახალი პროდუქტების გამოშვების ხარჯზე, მომხმარებლისათვის მეტი ფასეულობების შექმნისა და ოპერატიული მოქმედების მაჩვენებლების ყველანაირად გაუმჯობესების ხარჯზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მხოლოდ ასე შეუძლია კომპანიას განვითარება და აქციონერების კაპიტალის გაზრდა.

და ბოლოს, ფინანსური კეთილდღეობის მაჩვენებლები მიუთითებს, აქვს თუ არა კომპანიის არჩეულ სტრატეგიასა და მის რეალიზაციას გავლენა კომპანიის მომგებიანობაზე, ბირჟაზე მისი აქციების ფასების ზრდაზე. თუ გავითვალისწინებთ ბიზნესის თანამედროვე გარემოს თავისებურებებს, უნდა განიხილავდნენ თუ არა უმაღლესი ხელმძღვანელობის წარმომადგენლები თავიანთ ბიზნესს წმინდა ფინანსური პოზიციებიდან? ზოგიერთი კიდევ უფრო შორს მიდის და აკრიტიკებს ფინანსურ მაჩვენებლებს; ისინი ამტკიცებენ, რომ შეიცვალა კონკურენციის პირობები და ამიტომ ტრადიციულ ფინანსურ მაჩვენებლებს უკვე აღარ შეუძლიათ კლიენტების დაკმაყოფილების ხარისხის, პროდუქტის ხარისხის, მუშაკების მოტივაციის დონის, მთელი საწარმოო ციკლის ხანგრძლივობის ასახვა. მათი თვალსაზრისით, კომპანიის მოქმედების ფინანსური ეფექტურობა კომპანიის ოპერატიული მოქმედების პირდაპირი შედეგია. ფინანსური წარმატება უნდა იყოს კომპანიის მიერ მოქმედებების ძირითადი სახეების წარმატებით შესრულების ლოგიკური შედეგი.

ამგვარად, კომპანიის მოქმედების ეფექტურობის მაჩვენებლებმა უნდა გამოაშკარაონ დაბალანსებული შეფასებების რუკის ოთხი სფეროდან თითოეული. მაგალითად, მეცნიერი სმიტი გამოყოფს ასეთ 15 მაჩვენებელს: ფინანსური ნაკადები, გაყიდვათა მოცულობის ზრდა, ბაზრის წილი, ახალი პროდუქტების გაყიდვებიდან მიღებული მოგება, მომხმარებლამდე მიტანის დროულობა, პარტნიორობა თანამშრომლობის საფუძველზე, გამოყენებული ტექნოლოგიების კლასიფიკაცია, დროის ციკლი, პროდუქციის ერთეულის თვითღირებულება, ნაყოფიერება, პროდუქციის გამოსავალი, ინოვაციების დასამუშავებელი დრო, მარკეტინგის დრო, პროდუქციის ერთეულზე დახარჯული დრო, სპეციალიზაცია. ამ ინფორმაციის ძირითადი ნაწილი გამოჩნდება მუშაობის პროცესში. ბევრი მონაცემის მიღება შეიძლება ფირმის შიდა წყაროებიდან. ინფორმაციის ნაწილის მიღება შესაძლებელია კლიენტების გამოკვლევიდან, ყველაზე ძლიერი კომპანიის შედარება შენს კომპანიასთან (ბენჩმარკინგიდან) და სხვა კომპანიებთან შეჯერებიდან. დაბალანსებული შეფასების რუკაში ჩადებულ კომპანიის მოქმედების ეფექტურობის შეფასების მეთოდებს შეუძლიათ დახმარება გაუწიონ მოკლევადიან დროში წინააღმდეგობების გადალახვას, მაგრამ მაინც ვერ იძლევიან მკაფიო წარმოდგენას დასახელებული ოთხი სფეროდან თითიოეული სფეროს შედარებით მნიშვნელობაზე, რაც საშუალებას მოგვცემდა შეგვემუშავებინა "საორგანიზაციო ეფექტურობის" საიმედო უზრუნველყოფის დამაკმაყოფილებელი მეთოდი. გაურკვეველი რჩება აგრეთვე

საკითხი შეფარდების შესახებ, ვინაიდან სხვადასხვა ბაზრის სიტუაციები, პროდუქტის სტრატეგიები და კონკურენტული გარემოს ფასეულობები ითხოვს დაბალანსებული შეფასებების სრულიად სხვადასხვა რუკებს.

დასკვნები

- ტრადიციისამებრ, კონტროლის პროცესი შეიცავს მოქმედების, საქმიანობის ოთხ ურთიერთდაკავშირებულ სახეს: საქმიანობის სტანდარტების განსაზღვრა, საქმიანობის ეფექტურობის შეფასება, გადახრების გამოვლენა და კონტროლირებადი სისტემის სრულყოფა. კონტროლის პროცესის პირველ ეტაპზე სტრატეგებმა უნდა განსაზღვრონ, როგორია მოქმედების საქმიანობის სტანდარტები (ნორმატივები). სტანდარტებს შეიძლება ჰქონდეთ რაოდენობრივი ან ხარისხობრივი ხასიათი ან შეიძლება წარმოადგენდნენ მათ შერწყმას. მეორე ეტაპზე ხორციელდება მომზადება იმ საბუთებისა, რომლებიც საშუალებას იძლევიან შევაფასოთ კომპანიის საქმიანობა : ფორმალური ფინანსური ანგარიშები, სამუშაოს ეფექტურობის შეფასება, კერძოდ, ანგარიში მოგებასა და ზარალზე. კონტროლის პროცესის მესამე ეტაპზე სამუშაოს ფაქტიური მაჩვენებლების ნორმატივებთან შედარების გზით ხდება გადახრების გამოვლენა. უკანასკნელი, მეოთხე ეტაპი დაკავშირებულია არსებული სისტემის სრულყოფასთან და მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარებასთან.
- სტრატეგიული კონტროლი შეიცავს სტრატეგიის რეალიზაციის მეთვალყურეობას – კონტროლს, პრობლემების გამოვლენას, ან იმ საწყისი პარამეტრების კორექტირების აუცილებლობას, რომლის საფუძველზეცაა დამუშავებული სტრატეგია, და აგრეთვე მოქმედ სტრატეგიაში აუცილებელი ცვლილებების შეტანას. ეს არის მოქმედებები სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესის მართვისათვის, როდესაც მისი საბოლოო შედეგი ჯერ არ არის ცნობილი, რადგანაც ის შეიძლება გათვლილი იყოს რამოდენიმე წელიწადზე.
- არსებობს სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის სტრატეგიული კონტროლის ოთხი ტიპი: სტრატეგიული დაკვირვება, საწყისი მონაცემების კონტროლი, გაუთვალისწინებელი გარემოებების კონტროლი და სტრატეგიის რეალიზაციის მსვლელობის კონტროლი. თუკი კონტროლის პირველი ორი ტიპი მოიცავს სტრატეგიის როგორც დამუშავებას, ისე მის რეალიზაციას, მაშინ ორი უკანასკნელი ტიპი დაკავშირებულია სტრატეგიის მხოლოდ პრაქტიკულ განხორციელებასთან.

- იმისთვის, რომ მეტი რეალიზმით შევაფასოთ კომპანიის საქმიანობის ეფექტურობა, დამუშავებულია Z ფორმულის მოდელი, სამი E -ზე დაფუძნებული მიდგომა და საქმიანობის შედეგების დაბალანსებული შეფასების რუკა. Z ფორმულა შექმნილია სპეციალურად კომპანიის საქმიანობის ფინანსური ეფექტურობის შესაფასებლად; ის იძლევა ინტეგრირებულ მაჩვენებელს, რომლითაც შეიძლება ვიმსჯელოთ საქმიანობის ფინანსური ეფექტურობის შესახებ. მისი აზრი იმაში მდგომარეობს, რომ ის ერთ ფორმულაში აერთანებს მთელ რიგ ფინანსურ მაჩვენებლებს. ეს ფორმულა შეიძლება გამოყენებული იყოს როგორც მსს-ს ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლების პროგნოზირებისთვის, ასევე მომავალში კომპანიის შესაძლო ფინანსური არაეფექტურობის გასათვალისწინებლად.
- სამ E-ზე დაფუძნებული მიდგომა საშუალებას იძლევა ვიმსჯელოთ კომპანიის საქმიანობის ეფექტურობაზე მისი საქმიანობის არაფინანსური მაჩვენებლებით, მათ შორის ისეთების, როგორიცაა ნაყოფიერება, ეკონომია, ეფექტურობა. ეს მეთოდიკა არაჩვეულებრივად სასარგებლოა კომპანიის კონკრეტული მიზნისთვის სპეციალურად განკუთვნილი ურთიერთდაკავშირებული არაფინანსური მაჩვენებლების ერთობლიობის დასამუშავებლად.
- საქმიანობის შედეგების დაბალანსებული შეფასების რუკა, ისევე, როგორც სტრატეგიული კონტროლის სისტემა, აერთიანებს ფინანსურ და არაფინანსურ მაჩვენებლებს, რომლებიც კომპანიის საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების შესაძლებლობებს იძლევა. ნიშანდობლივია, რომ რუკის ცენტრში იმყოფება ორგანიზაციის სტრატეგია და სტრატეგიული ხედვა და არა კონტროლი, როგორც ასეთი. ამ რუკაში ისახება მიზნები, და ამასთანავე, იგულისხმება, რომ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანები იქნებიან იმ მიდგომის მომხრენი და ისე იმოქმედებენ, როგორც მოითხოვს ამ მიზნების მიღწევის საჭიროება. რუკაში ასახული მაჩვენებლები აერთიანებენ მთელი ორგანიზაციის ყველა მუშაკის ძალისხმევას და მიმართავენ მას გამომუშავებული სტრატეგიული ხედვის მიმართულებით. საქმიანობის შედეგების დაბალანსებული შეფასების რუკა ითვალისწინებს კომპანიის საქმიანობის ფინანსურ მაჩვენებლებს, კლიენტების თავლსაზრისს. კომპანიაში მიმდინარე შინაგან პროცესებს, ინოვაციურ პროცესებს და საორგანიზაციო სწავლების საკითხებს, რითაც ეხმარება ხელმძღვანელებს უკეთ გაიგონ მრავალი ურთიერთკავშირები ორგანიზაციის ფარგლებში. ეს ფუნქციონალურ ბარიერებზე ტრადიციული წარმოდგენების გადალახვის საშუალებას იძლევა და საბოლოო ჯამში აუმჯობესებს გადაწყვეტილებების მიღებასა და პრობლემების გადალახვის

პროცესებს. ამგვარად, დაბალანსებული შეფასებების რუკა კომპანიას ეხმარება ამორჩეული მიმართულებით წინსვლაში და არა უკან ჩამოსრიალებაში.

კითხვები განხილვისთვის:

1. როგორ განსაზღვრავდით სტრატეგიულ კონტროლს?
2. ახსენით სტრატეგიული კონტროლის ტრადიციული პროცესის ძირითადი ეტაპები;
3. მოგვიყევით სტრატეგიული კონტროლის ოთხი ტიპის შესახებ. დაალაგეთ ისინი ორგანიზაციის საქმიანობის მოცულობის მიხედვით და დაასაბუთეთ თქვენი აზრი;
4. ახსენით სტრატეგიული დაკვირვებისა და საწყისი მონაცემების კონტროლის არსი და მეთოდები;
5. რაში მდგომარეობს მსს-ში სტრატეგიის რეალიზაციის მიმდინარეობის კონტროლის თავისებურებანი?
6. რას წარმოადგენს გაუთვალისწინებელი გარემოებების კონტროლი? მოგვიყვანეთ მაგალითები.
7. როგორ შეიძლება მსს-ს საქმიანობის ეფექტურობის შეფასება? ჩამოთვალეთ არსებული მეთოდიკები და მიუთითეთ განსხვავებებზე ფინანსურ და არაფინანსურ მეთოდებს შორის.
8. ახსენით, როგორ შეიძლება საქმიანობის შედეგების შეფასების დაბალანსებული რუკის გამოყენება, როგორია მსს-ში მისი გამოყენების უპირატესობები და თავისებურებები.

თავი 8: ფუნქციონალური სტრატეგიები მცირე და საშუალო საწარმოებში

შეწავლის მიზნები:

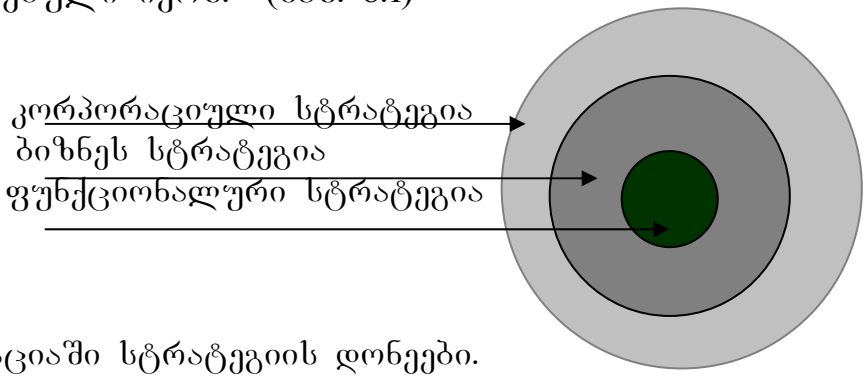
მოცემული თავის გაცნობის შემდეგ თქვენ შეგეძლებათ:

- განმარტოთ მცირე ბიზნესში მარკეტინგული სტრატეგიის გამოყენების თავისებურებები;
- მოგვითხროთ მცირე და საშუალო საწარმოებისათვის (მსს) მარკეტინგული კვლევების პროცესების შესახებ და მათ როლზე ეფექტური მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავებისას;
- განსაზღვროთ მარკეტინგული კომპლექსის კომპონენტები მცირე ბიზნესისათვის;
- ახსნათ სარეკლამო სტრატეგიის მნიშვნელობა მცირე და სა შუალო საწარმოებისათვის;
- ახსნათ დაფინანსების სტრატეგიის მნიშვნელობა ფასიანი ქაღალდების გამოშვების ხარჯზე;
- გაარკვიოთ მცირე ბიზნესში სესხების ხარჯზე თანხების მოზიდვის სტრატეგიის გამოყენების არსი;
- გაიგოთ ადამიანთა რესურსების მართვის თავისებურებები მცირე ბიზნესში;
- ახსნათ როგორ შეიმუშავებენ მცირე ბიზნესში ადამიანთა რესურსებთან დაკავშირებულ სტრატეგიას;

ამ თავის მთავარი მიზანია – განვიხილოთ და ვიმსჯელოთ ფუნქციალური სტრატეგიებზე, რომლებიც გამოიყენება მცირე და საშუალო საწარმოების სფეროში. თავდაპირველად მარკეტინგული სტრატეგია მცირე ბიზნესის კომპანიებისათვის განიხილება, როგორც საკვანძო საკითხი. შემდეგ ჩვენ განვიხილავთ სარეკლამო სტრატეგიას და სტრატეგიას ფასების შექმნის დარგში. აგრეთვე, თითოეული მათგანის შესაბამისი ტაქტიკას. ამის შემდეგ გავაანალიზებთ თანამედროვე თეორიებს და შევეცდებით გამოვიმუშავოთ საფინანსო სტრატეგიების დეტალები, რომლებიც მსს არის განკუთვნილი. თავი მთავრდება სტრატეგიების განხილვით, რომლებიც მცირე ბიზნესში ადამიანთა რესურსებსა და მათ გამოყენებას ეხება.

ორგანიზაციის ფარგლებში სტრატეგიების შემუშავება ხდება სამ დონეზე. პირველი დონის - კორპორაციული სტრატეგიის – ფორმულირება ხორციელდება ორგანიზაციის ყველაზე მაღალ საფეხურზე. როგორც წესი, ბიზნეს – სტრატეგიების შემუშავება და განხორციელება ხდება პრაქტიკულად ბიზნესის დამოუკიდებელი ქვედანაყოფების დონეზე. და ბოლოს, ფუნქციონალური სტრატეგიების შემუშავება და გამოყენება ხდება ორგანიზაციის ფუნქციონალურ და ოპერატიულ დონეზე. აუცილებელია, რომ ორგანიზაციაში სტრატეგიის

ყველა სამი დონე ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთშეთანხმებული იყოს. (ნახ. 8.1)



ნახ. 8.1. ორგანიზაციაში სტრატეგიის დონეები.

მცირე ბიზნესში მისი მფლობელი-ხელმძღვანელი ან მმართველი უმაღლესი დონის სტრატეგი უნდა იყოს, რომელსაც საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება ევალება. განვიხილავთ ფუნქციონალური დონის სტრატეგიებს (მსს)-ში. ფუნქიონალური სტრატეგიები შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც "კორპორაციული მიზნებისა და სტრატეგიების რეალიზაციისათვის ფუნქციონალურ დონეზე გამომუშავებული მიდგომა, აგრეთვე რესურსების მწარმოებლურობის მაქსიმიზაციის ხარჯზე ბიზნესის დამოუკიდებელი ქვეჯგუფის მიზნები და სტრატეგიები." მსს ფარგლებში მარკეტინგული, ფინანსური სტრატეგიები, აგრეთვე ადამინიტრაციული რესურსების მმართველობის სტრატეგიები განეკუთვნება ფუნქციონალურ სტრატეგიებს. განვიხილოთ ყველა ეს სტრატეგია.

მცირე და საშუალო საწარმოებში მარკეტინგის სფეროს ფუნქციონალური სტრატეგიები

მარკეტინგი, ალბათ შეიძლება მსს-ს ძირითად სტრატეგიულ რგოლად ჩაითვლოს. მცირე ბიზნესს გადარჩენის შანსი მხოლოდ იმ შემთხვევაში აქვს, თუ თავისი პროდუქტისა და მომსახურებისათვის ეფექტური მარკეტინგული გეგმის შემუშავების უნარი გააჩნია. როგორც უკვე ავღნიშნეთ, მცირე ბიზნესის საორგანიზაციო წარმატების საკმაოდ მნიშვნელოვან ფაქტორს განეკუთვნება მისი ისეთი სტრატეგიული რესურსები, როგორიცაა საქმის მცოდნე მუშაკები, ეფექტური სტრატეგია, აგრეთვე სწორედ დამუშავებული მარკეტინგული გეგმები. მაგრამ დღესდღეისობით, ძირითად მნიშვნელობას სწორედ მარკეტინგული სტრატეგიები იძენს. დაკვირვებები გვიჩვენებს, რომ მცირე ბიზნესის წარმატება მუდამ უკავშირდება წარმატებულ მარკეტინგულ სტრატეგიებსა და კლიენტთა მოთხოვნილებებზე ყურადღების მიპყრობას. ამიტომ ისმება შემდეგი კითხები: რა არის მარკეტინგული სტრატეგია? რა სახით შეუძლია ხელმძღვანელობას შეიმუშაოს წარმატებული მარკეტინგული სტრატეგია? როგორია წარმატებული მარკეტინგული სტრატეგიის ძირითადი ელემენტები? შევეცადოთ პასუხი გავცეთ ამ კითხვებს.

რა არის მარკეტინგი?

მარკეტინგს ხშირად გაყიდვასთან ურევენ. მნიშვნელოვანია ახლავე გავარკვიოთ, რომ მარკეტინგი არა მხოლოდ გაყიდვებთან ან პროდუქტის წინსვლასთან ან მომსახურებასთან არის დაკავშირებული. გაყიდვები და წინსვლა მარკეტინგული კომპლექსის მხოლოდ ნაწილს შეადგენს, ე.ი. მარკეტინგული ღონისძიებების პროგრამებს, რომლებიც საბაზრო კონიუნქტურაზე ახდენს გავლენას. მარკეტინგს განსაზღვრავენ, როგორც "სოციალურ და მმართველობის პროცესს, რომელთა დახმარებით ინდივიდუმი და ჯგუფები პროდუქტებისა და ფასეულებების შექმნითა და გაცვლა-გამოცვლით იღებენ იმას, რაც მათ ესაჭიროებათ და უნდათ. განსხვავებით ამისა, გაყიდვა – ხელოვნების განვითარებადი ფორმაა, რომელიც ღონისძიებების განსაზღვრულ სახეობებს ითვალისწინებს და რომელიც მომხმარებლის მიერ პროდუქტის ან მომსახურების შეძენის გადაწყვეტილებაზე პირდაპირ მოქმედებს. გაყიდვები – მარკეტინგის ქვეჯგუფს წარმოადგენს. ის მხოლოდ სპეციფიკურ მოქმედებებს ასრულებს, რომელიც უშუალოდ ყიდვის კონკრეტულ ფაქტიურ აქტთან არის დაკავშირებული. შემოთავაზებული მარკეტინგის განსაზღვრება საშუალებას გვაძლევს გამოვყოთ ხუთი ძირითადი ელემენტი:

1) მომხმარებლის სურვილი, მოთხოვნა და მოთხოვნილება;
2) პროდუქტები;
3) ფასეულობა და დაკმაყოფილება;
4) გაცვლა-გამოცვლის ოპერაციები და ურთიერთობები;
5) ბაზარი.

მარკეტინგის კონცეფციას საფუძვლად ადამიანის მოთხოვნილება უდევს. ადამიანის მოთხოვნილება-ადამიანის სურვილია, რომელიც კულტურით და მისი ინდივიდუალური თავისებურებებით არის განპირობებული. ხალხი პროდუქტის ან მომსახურების შეძენისას მოთხოვნილებების განსაზღვრულ ასპექტს აკმაყოფილებს. ამ კონტექსტში ტერმინი "პროდუქტი" აღნიშნავს ყველაფერს იმას, რასაც გვთავაზობს ბაზარი და რაც მომხმარებლების სურვილებისა და მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას შეუწყობს ხელს. მარკეტინგის კორიფეები, კოტლერი და არმსტრონგი ამტკიცებენ, რომ მიუხედავად ყოველი პროდუქტის სპეციფიური განსხვავებისა და ფასისა, მომხმარებლები ხვდებიან სხვადასხვა პროდუქტებს, რომლებსაც მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შეუძლიათ.

შემდეგი მნიშვნელოვანი ცნება მარკეტინგის ფარგლებში – გაცვლაა, ე.ი. რაღაცის ყიდვის აქტის გაცვლა რაღაც სხვაზე, რომელიც ფულის ფუნქციას ასრულებს. გაცვლის აქტი წარმოებს ბაზარზე, რომელიც განისაზღვრება, როგორც პროდუქტის პოტენციური და ფაქტიური ნაკრების მყიდველი. შესაბამისად ტოლობის ნიშანი ისმება მარკეტინგის კონცეფციასა და ციკლს შორის, რომელიც

ჯაჭვისებურად ერთმანეთთან დაკავშირებული ხუთი ზემოთ დასახელებული ელემენტისაგან შედგა. სწორედ ამიტომ, მარკეტინგი განსაზღვრება როგორც პროცესი, სადაც ადამიანი ქმნის რა პროდუქტებს და მათ გაცვლა-გამოცვლას აწარმოებს სხვა ხალხთან, ყიდულობს იმას, რაც სჭირდება. ყოფენ რა მარკეტინგს და გაყიდვებს, ამტკიცებენ, რომ გაყიდვები ფაბრიკიდან იწყება, მარკეტინგი კი – ბაზრიდან. გაყიდვის ფუქციები მიმართულია უკვე არსებული პროდუქტების მიმართ, მაშინ როცა მარკეტინგული ფუნქცია – კლიენტების მოთხოვნილებებზე ყურადღების გადატანა. როგორც წესი, გაყიდვები მოგების მიღებით მთავრდება, რომელიც გაყიდულის მოცულობის ხარჯზე ხდება; მაშინ როცა მარკეტინგი მომხმარებლების დაკმაყოფილების შედეგად მიღებული მოგებით მთავრდება.

მსს-ში მარკეტინგის როლის განსაზღვრას დიდი მნიშვნელობა აქვს მსს ხელმძღვანელის წარმოდგენას მარკეტინგზე; მთლიანობაში კი მფლობელ-ხელმძღვანელებმა ან მსს მმართველებმა დიდი მნიშვნელობა უნდა მიანიჭონ მარკეტინგს და ამ დარგში მეტი ძალისხმევა უნდა მიმართონ. გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ მცირე ბიზნესის კომპანიებს წარმოდგენა აქვთ მათ ბაზრებზე მომხდარი ცვლილებების შესახებ, და კიდევ იმის შესახებ, თუ როგორ მოქმედებს კომპანიების ბიზნესზე ეს ცვლილებები. მარკეტინგს მცირე ბიზნესში განსაზღვრავენ, როგორც "მომხმარებლებისათვის სასურველი პროდუქტებისა და მომსახურების შექმნისა და მიწოდების პროცესს, რომელიც ყველა სახის საქმიანობას შეიცავს და რომელიც მომხმარებელთა ლოიალური ურთიერთობის მოპოვებისაკენ არის მიმართული." ისინი ამტკიცებენ, რომ წარმატებული მარკეტინგის საიდუმლოება კლიენტების სურვილებისა და მოთხოვნილებების გათვალისწინებაში მდგომარეობს, აგრეთვე იმ პროდუქტების და მომსახურების შეთავაზებაში, რომლებიც მათ მოთხოვნილებებს აკმაყოფილებს და კლიენტების კომფორტს უზრუნველყოფს.

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, თუ რა მნიშვნელობა აქვს მარკეტინგს მცირე ბიზნესისათვის: მარკეტინგი განსხვავდება გაყიდვისაგან. გაყიდვა – ეს საწარმოდან კლიენტებისათვის საქონლის მიწოდების პროცესია, მაშინ როცა მარკეტინგი, როგორც კონცეფცია, წარმოადგენს კლიენტებისათვის საქონლის მიწოდებას ბაზრიდან. მარკეტინგი მცირე ბიზნესში განისაზღვრება, როგორც მომხმარებლებისათვის სასურველი პროდუქტებისა და მომსახურების შექმნისა და მიწოდების პროცესი, რომელიც ყველა სახის საქმიანობას შეიცავს და რომელიც მომხმარებელთა ლოიალური ურთიერთობის მოპოვებისაკენ არის მიმართული.

მსს-ში მარკეტინგული ფუნქცია კომპანიის მთელ საქმიანობაზე ახდენს გავლენას. ყველა სხვა კომპანიის ფუნქციონალური სფეროები, ისეთები, როგორიცაა საფინანსო და საწარმოო, მარკეტინგის განყოფილების მიერ უნდა იყოს კოორდინირებული. მაგალითად, საბაზრო მოთხოვნის ანალიზის ჩატარებისას, მარკეტინგის

განყოფილება განსაზღვრავს თუ რა სახის პროდუქტის წარმოებაა საჭირო. ამის შემდეგ საფინანსო განყოფილება გამოყოფს საჭირო ფინანსურ რესურსებს და ადგენს ხარჯთაღრიცხვას სასურველი მარკეტინგული სტრატეგიის მხარდაჭერისა და რეალიზაციისათვის. ადამიანთა რესურსებით მართვის განყოფილება უზრუნველყოფს საწარმოს კვალიფიციური მუშაკებით. ამგვარად, მარკეტინგული სტრატეგია შეიძლება განვიხილოთ, როგორც საკვანძო სტრატეგია, რომელიც კომპანიას საბოლოო მიზნის მიღწევის საშუალებას აძლევს. ჩვენ დავადგინეთ, რომ მცირე საწარმოს მიერ გამოყენებული მარკეტინგის ტიპი უმეტეს შემთხვევაში დამოკიდებულია პროდუ-ქტებისა და მომსახურების სასიცოცხლო ციკლის სტადიაზე.

მსს-ს სასიცოცხლო ციკლის პირველი სტადია – ეს საქმიანობის დასაწყისია. ამ სტადიაში ბიზნეს-საქმიანობა მიმართულია საჭირო პროდუქტის ორიენტაციასა და კლიენტების მიერ ამ პროდუქტის აღიარების მოპოვებაში. ასე რომ, მარკეტინგული ფუნქცია ამ მიზნებს უნდა შეესაბამებოდეს. კომპანიის მარკეტინგში სასიცოცხლო ციკლის პირველი სტადიაზე რეაგირებადი მიდგომა ჭარბობს. სხვა სიტყვებით, მარკეტინგის ხარისხი და კომპანიაზე მისი გავლენა განისაზღვრება იმით, თუ რა სურთ მომხმარებლებს და იმით, თუ როგორ რეაგირებს მათ სურვილებზე ბაზარი. ბიზნესის განვითარების ზრდასთან ერთად მარკეტინგს ძირითადად ახასიათებს ექსპერიმენტების ჩატარება და სხვადასხვა მარკეტინგული ტექნიკის აპრობირება. ჯერ კიდევ რამდენიმე წლის შემდეგ, როცა ბიზნესი მოწიფულობის ასაკს აღწევს, მეწარმეები უკვე თავისი საკუთარი მარკეტინგული სტილის და მარკეტინგული პრაქტიკის შემუშავებას ასწრებენ.

ყველა სასიცოცხლო ციკლის სტადიის გამოვლის შემდეგ, მსს რიგ-რიგობით გადადის ბაზარზე პრაქტიკულად არაკონტროლირებადი მდგომარეობიდან შედარებით კონტროლირებად მარკეტინგულ სიტუაციაზე. ითვლება, რომ ამ სტადიისთვის კომპანიის მარკეტინგი გასაზღვრულ საზღვრებში ჩერდება. ამ ეტაპზე მეწარმეს ან მფლობელ-ხელმღვანელს მკაფიოდ აქვს წარმოდგენილი თუ მარკეტინგის რომელი ტიპია უფრო მოქმედი და მარკეტინგის იმ ტიპებს ანიჭებს უპირატესობას, რომლებსაც ყველაზე მეტი შედეგის მოტანა შეუძლია. ამავე დროს არ ხდება ახალი არააპრობირებული მიდგომების ექსპერიმენტირება.

მარკეტინგული სტრატეგია

საერთო მარკეტინგულ ფუნქციის ჩარჩოებში თვითონ ტერმინ "მარკეტინგულ სტრატეგიას" სხვადასხვა განმარტება აქვს. მსს-ში მარკეტინგის გამოყენების გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ ზოგიერთ მსს-ში მარკეტინგულ სტრატეგიას მნიშვნელოვან ფაქტორად თვლიან, რომელიც კომპანიის წარმატებას უზრუნველყოფს. თუმცა მცირე ბიზნესის ბევრ სხვა კომპანიებში მარკეტინგს, როგორც სტრატეგიული დაგეგმარების ინტრუმენტს ნაკლებად აღიქვამენ; ამ

კომპანიებში მარკეტინგის თვით კონცეფცია და პრაქტიკა უხილავი ფორმით არსებობს და წინასწარი დაგეგმვის ძალისხმევასთან, რომელიც დაკავშირებულია კონკრეტული მიზნების მიღწევასთან, ძალიან შორს არის. მაგალითად, ირლანდიის მსს-ს შორის ჩატარებულ გამოკვლევაში მონაწილე უმეტესი რესპოდენტის აზრით, მარკეტინგი მოქმედებების გეგმას და ღონისძიებების ნაკრებს წარმოადგენს, რომელიც გაყიდვების მხარდასაჭერად არის მიმართული. როგორც წესი, ეს მოქმედებები წინასწარ არ არის დაგეგმილი, ისინი ოპერატიული გადაწყვეტილებების დროს მიიღება და ძალიან ხშირად ბაზრის სიტუაციაზე არათანმიმდევრული რეაქცია აქვთ. არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ დღეს საბაზრო პირობები, ასევე კლიენტების მოთხოვნილებები და სურვილები ხშირ და სწრაფ ცვლილებებს განიცდის. მსს-ს საქმიანი გარემო ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციისა და გლობალიზაციის შედეგად სულ უფრო მერყევი და ტურბულენტული ხდება; ამიტომ მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელს უკეთესად უნდა ესმოდეს კომპანიის საქმიანობაზე მარკეტინგის სტრატეგიული გავლენის მნიშვნელობა. მიუხედავად იმისა, რომ მარკეტინგული სტრატეგია - კომპანიის ერთადერთ ფუნქციონალურ სტრატეგიას არ წარმოადგენს, მისი გადაფარვა ნაწილობრივ საერთო კორპორაციული სტრატეგიით და მარკეტინგული მიდგომით ხდება. მარკეტინგული სტრატეგია მსს-ს საშუალებას აძლევს განსაზღვროს თავისი მიზნობრივი ბაზრები და ამის გათვალიწინებით მარკეტინგული ღონისძიებების პროგრამების ჩამოსაყალიბებლად შესაბამისი მიდგომა აირჩიოს. მარკეტინგული სტრატეგია კლიენტების სურვილებსა და მოთხოვნილებებს ითვალისწინებს და განსაზღვრავს თუ რა სახით შეუძლია კომპანიას მისი დაკმაყოფილება. მსს-ში ეფექტური მარკეტინგული სტრატეგიის დასამუშავებლად, მცირე ბიზნესის მეწარმემ და ხელმძღვანელებმა უნდა გამოავლინონ კრიატულობა და გამოიყენონ ინოვაციები. ეფექტურ მარკეტინგულ სტრატეგიას, რომ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ეს ნათელია, მაგრამ მაინც ისმება კითხვა - როგორი უნდა იყოს ეფექტური მარკეტინგული სტრატეგიის მახასიათებლები მსს-სთვის. უპასუხეს რა ამ კითხვას, მკვლევარებმა ძლიერი და ეფექტური მარკეტინგული სტრატეგიის დამუშავების ხუთი პრინციპი წარმოადგინეს:

- თავისი საბაზრო ნიშის პოვნა და ამ ნიშის დაკავება
- არა მარტო გაყიდვა არამედ მოზიდვაც
- საკუთარი ბიზნესისათვის ინდივიდუალურობის მინიჭება
- მომხმარებლებთან ემოციური დონის კავშირების დამყარება

ამგვარად, საკუთარი მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავებისას მსს-მ დასაწყისში უნდა განსაზღვროს თავისი საბაზრო ნიშა და მსხვილი კომპანიებთან პირდაპირი კონკურენციის თავიდან აცილების გზით დაიკავოს ეს ნიშა. ნიშის სტრატეგია მსს-ს უფლებას მისცემს მცირე ბიზნესისათვის დამახასიათებელი უპირატესობა მაქსიმუმამდე

გაზარდოს. როგორც უკვე აღვნიშნეთ (თავი IV), მცირე ბიზნესისათვის ფოკუსირებული სტრატეგია უფრო უმჯობესია, ვიდრე დიფერენციაციის სტრატეგია ან დანახარჯის ლიდერობის სტრატეგია. მსს-ს ხელმძღვანელებისათვის მნიშვნელოვანია საკუთარი მარკეტინგული მოქმედებების შესაბამისი სტრატეგიის შემუშავების ხარჯზე ფირმის უნიკალური ინდივიდუალურობის შექმნის აუცილებლობა. და ბოლოს, მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავებისას, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ მისი წარმატების საკვანძო ფაქტორებია: კლიენტებთან მყარი ღრმა ურთიერთობის დამყარება და მათი მოთხოვნებისა და სურვილების ცვლილებებზე დროული რეაქცია. ეფექტური მარკეტინგული სტრატეგია დაკავშირებულია ოთხი მთავარი მიზნის მიღწევასთან: მიზნობრივი ბაზრის გამოვლენა; მოთხოვნებისა და სურვილების გამოვლენა; კომპანიის კონკრეტული უპირატესობის შექმნა; სწორი მარკეტინგული საშუალებების შერჩევა. მრიგად მცირე და საშუალო საწარმოებისათვის ეფექტური მარკეტინგული სტრატეგია შეეხება:

1) კლიენტების მოთხოვნებისა და სურვილების განსაზღვრას;
2) მიზნობრივი ბაზრის გამოვლენას;
3) კომპანიის კონკრეტული უპირატესობის შექმნას;
4) მარკეტინგული ღონისძიებების სწორი პროგრამის შერჩევა.

დაწვრილებით განვიხილოთ დასახელებული თითოეული მიზანი. არ დაგვავიწყდეს, რომ მარკეტინგული გეგმის შემუშავებამდე, პასუხი უნდა გაეცეს ორ მთავარ კითხვას: ვისთვის არის გათვალისწინებული პროდუქტი ან მომსახურება (ბაზრის სეგმენტაცია) და რა უნდა გახდეს პროდუქტი ან მომსახურება იმათთვის, ვინც ბაზარზე იმყოფება (პოზიციონირება).

მარკეტინგული კვლევები მცირე ბიზნესში

ეფექტური მარკეტინგული სტრატეგიის შესამუშავებლად თავდაპირველად კლიენტების მოთხოვნის და სურვილების განსაზღვრაა საჭირო. ამის გაკეთება მხოლოდ საბაზო (მარკეტინგული) გამოკვლევის დახმარებით შეიძლება. მარკეტინგული გამოკვლევები შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც ინსტრუმენტი უტყუარი ინფორმაციის მისაღებად, რომელიც საფუძვლად დაედება მარკეტინგულ გეგმას. ამ გამოკვლევებში უნდა იყოს ჩართული ინფორმაციის სისტემური ნაკრები, ანალიზი და, განმარტება რომელსაცუშუალო ურთიერთობა აქვს მცირე ბიზნესის ბაზართან, მოთხოვნილებასა და კონკურენტებთან. მარკეტინგული გამოკვლევები გვაძლევს მნიშვნელოვან ინფორმაციას კლიენტების მოთხოვნილებების, ინტერესებისა და მოლოდინის შესახებ, რომელიც ესაჭირეობა მსს-ს ხელმძღვანელს კომპანიის სტრატეგიის შესამუშავებლად. მსხვილი კომპანიები რეგულარულად ატარებენ მარკეტინგულ გამოკვლევებს, პატარა ბიზნესში კი ამ მხრივ დიდი პრობლემებია.

მცირე ბიზნესისთვის საბაზრო გამოკვლევების ყველა მნიშვნელობა მაშინ გამოაშკარავდება, როცა ხელმძღვანელი მიხვდება, რომ თავიდან უნდა აიცილოს შეცდომები, რადგანაც კომპანიის შეზღუდული რესურსები და ბიუჯეტი ამის საშუალებას არ იძლევა. მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელობა ხშირად თვლის, რომ მარკეტინგული გამოკვლევების განხორციელება მხოლოდ მსხვილი კომპანიის ექსპერტებს შეუძლიათ, თუმცა გამოკვლევების ბევრი მეთოდი ,მაგალითად, დაკვირვება, ექსპერიმენტის ჩატარება, მცირე კომპანიებისთვისაც ხელმისაწვდომია. მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელს ბევრი საჭირო ინფორმაციის მიღება შეუძლია თავისი პროდუქტისა და მომსახურების შესახებ მარტივი გზით თუ უბრალოდ დააკვირდება რა ხდება ირგვლივ.

მაგალითად პატარა ტიპოგრაფიის ხელმძღვანელს უბრალოდ, ადგილობრივი გაზეთების გადათვალიერების შედეგად შეუძლია თვალყური ადევნოს თუ რეკლამის რა სახის მეთოდებს იყენებენ მისი კონკურენტები. მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელებს ასევე შეუძლიათ წავიდნენ კლიენტების გამოკვლევის საკმაოდ იაფ, მაგრამ ძალიან ეფექტური გზით. მაგალითად, პატარა რესტორნის მფლობელს ანგარიშზე თანდართული პატარა კითხვარის მეშვეობით შეუძლია გაიგოს კლიენტის აზრი საკვების ხარისხისა და დაწესებულებების შესახებ. მენეჯერებს ასევე შეუძლიათ საკუთარი პატარა ექსპერიმენტების ჩატარება. მაგალითად, ადგილობრივი სპორტული კლუბის მენეჯერს სხვადასხვა ბეჭდვით გამომცემლობაში რეკლამის განთავსების გზით ადვილად შეუძლია გამოავლინოს თუ რა გავლენა იქონია რეკლამის ეფექტურობაზე განცხადების ზომამ, მისმა სტილმა და განთავსების სიხშირემ.

გამოკვლევებით დადასტურდა, რომ მსს-ს არც ერთ ხელმძღვანელს არ გამოუყენებია საბაზრო ინფორმაციის შეკრების ფორმალური მეთოდები, მაგრამ ბევრმა მათგანმა არაფორმალურ მეთოდებს მიმართა. ამ მეთოდების რიცხვს განეკუთვნება ადგილობრივი პრესის მუდმივად გაცნობა, როგოც საერთო პროფილის, ასევე სპეციალიზირებული სავაჭრო და მომხმარებელზე ორიენტირებული ნაციონალური მასშტაბის გამოცემების გაცნობა, ადგილობრივ საზოგადოებასთან კავშირის შენარჩუნება, მათ რიცხვში ბიზნესს-კლუბებსა და სავაჭრო ასოციაციებში წევრობის გზით. ამგვარად, გამოდის, რომ მსს-ს ხელმძღვანელობას ესმოდა მარკეტინგული გამოკვლევების მნიშვნელობა მონაცემების შესაგროვებლად, რომელთა საფუძველზეც საჭიროა მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება.

მარკეტინგული კვლევები და კომპანიის საქმიანობის ეფექტურობა

მარკეტინგული ინფორმაცია და მარკეტინგული გამოკვლევები ბევრ საკითხში განსაზღვრავს კომპანიების წარმატებას. მცირე ბიზნესში კომპანიების ეფექტური საქმიანობისათვის ცოტა ხნის წინ ჩატარდა

გამოკვლევები, რომლებიც მიმართული იყო მარკეტინგული გამოკვლევების მნიშვნელობის გამოვლენაზე.

ჩატარდა საერთაშორისო მასშტაბის რიგი გამოკვლევებისას გაკეთდა დასკვნა, რომ მარკეტინგული გამოკვლევები ნამდვილად განსაზღვრავენ მსს-ს წარმატებას.

საექსპერტო საქმიანობაში მონაწილე ბრიტანული მსს ერთ-ერთმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ რაც უფრო მეტ ცნობებს აგროვებდნენ კომპანიები ინფრასტრუქტურისა და თავის საექსპორტო ბაზრებზე მიმდინარე საბაზრო სიტუაციის შესახებ, მით უფრო წარმატებულად მუშაობდნენ.

საერთო მოგებისა და გაყიდვების მთელი მოცულობის თაობაზე ეფექტურობა იზომებოდა ექსპორტის გაყიდვის წილის სახით და საექსპორტო ოპერაციებიდან მიღებული მოგებით. ამ გამოკვლევის ავტორები შემდეგ დასკვნამდე მივიდნენ:

- რაც უფრო მეტი ფორმალური მარკეტინგული გამოკვლევები ტარდებოდა, მით უფრო მეტი იყო ექსპორტის გაყიდვის წილი და ექსპორტიდან მიღებული მოგება.
- ექსპორტის მოგების უფრო მაღალი მოცულობა პირდაპირ არის დაკავშირებული ინფორმაციის მოდელის გამოყენებასთან. ყველაზე ფართო გამოკვლევა გვიჩვენებს, რომ გადაწყვეტილებები, რომლებიც შეკრებილი ინფორმაციის აღრიცხვაზე არის დამყარებული, აშკარად ხელს შეუწყობს საექსპორტო საქმიანობის ეფექტურობას.
- ინფორმაციის პრევენციული შეკრება ექსპორტის ბაზრების შესახებ და გადაწყვეტილებების მიღებისას, დაკავშირებულია საექსპორტო ოპერაციების უფრო მაღალ ეფექტურობასთან.
- მცირე და საშუალო ბიზნესის იმ საწარმოების მიერ, რომლებიც ექსპორტს აწარმოებენ, იმპორტიორ-ქვეყნებში მდგომარეობისა და ინფრასტრუქტურის შესახებ მთლიანი ინფორმაციის გამოყენება კომპანია-ექსპორტიორების საქმიანობის საერთო მოცულობაში მათი წილის და საექსპორტო ოპერაციებიდან მოგების გაზრდის საშუალებას იძლევა.

დადგენილი იყო, რომ სანამ ბიზნეს-სტრატეგიების და მარკეტინგული გეგმების შემუშავებას დაიწყებდნენ წარმატებული მსს სისტემატიურად ატარებდნენ საქმიანი გარემოს ანალიზს. კორპორაციული სტრატეგიის გამომუშავებისთვის წარმატებულ მსს-ში დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ საგარეო საქმიანი სფეროს ანალიზს.

ნაკლებად წარმატებული მცირე ფირმები არაფორმალურ და ხშირ მარკეტინგულ კვლევებს ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ. ფორმალური და არაფორმალურ მარკეტინგული გამოკვლევების ჩატარებით და საქმიანი გარემოს ანალიზის შედეგად გამოვლინდა უპირატესობები. კერძოდ დადგენილი იქნა, რომ ბიზნესს-სტრატეგიების დაგეგმვისა და შემუშავებისათვის, კომპანიის მოგებისა და ტემპების ზრდის,

აგრეთვე კომპანიის უნარის გასაძლიერებლად აუცილებელია სკანირების სისტემა, რათა თანამედროვე ბაზრების ტურბულენტობის პირობებში რეაგირება მოახდინოს საქმიანობის სფეროში გაუთვალისწინებელი ცვლილებების დროსაც კი.

კომპანიის საქმიანობის ეფექტურობის გაზრდისთვის დიდი მნიშვლელობა ენიჭება იმას, თუ რამდენად არის ინფორმირებული მისი ხელმძღვანელი მიმდინარე სტრატეგიული სიტუაციის თაობაზე. თუ მსს-ს კომპანიის ხელმძღვანელი ინფორმაციის ნაკლებობას განიცდის ან თუ არ ფლობს საკმარის ინფორმაციას საქმიანი გარემოს შესახებ, მისი კომპანიის საქმიანობა ნაკლებად ეფექტურია. ამიტომ ხელმძღვანელის მიერ სტრატეგიული ვითარების ცოდნა ბიზნესის გარემოს ფორმალური სკანირების პოტენციური სარგებელის შესახებ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს, რომელიც გრძელვადიან პერსპექტივაში მსს-ს წარმატებას და გადარჩენას განსაზღვრავს.

მარკეტინგული კვლევების პროცესი

მარკეტინგული კვლევების მიზანია – სტრატეგიული მარკეტინგული გეგმისათვის მონაცემთა შეკრება. მარკეტინგული კვლევები ტარდება, რამდენიმე ეტაპის თანმიმდევრული შესრულებით: გადასაჭრელი პრობლემის განსაზღვრა, სათანადო ინფორმაციის შეკრება, მისი ანალიზი და დასკვნების გამოტანა. არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ მცირე საწარმოთა სფეროში ყველა ეს ეტაპი შეიძლება იყოს როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური.

დასკვნის სახით შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ მარკეტინგული კვლევები მცირე საწარმოში. არის პროცესი, რის შედეგადაც მცირე საწარმო განსაზღვრავს რაში მდგომარეობს კლიენტების ინტერესები, მოთხოვნილებები და სურვილები. კვლევა დაკავშირებულია მცირე საწარმოს მომხმარებელთან, მის კონკურენტთან, და თითონ მცირე საწარმოსთან დაკავშირებული ინფორმაციის ფორმალურ ან არაფორმალურ შეკრებასა და ანალიზთან. მარკეტინგული კვლევები ტარდება ოთხ ეტაპად:

- პრობლემის დაყენება;
- ინფორმაციის შეკრება;
- შეკრებილი მონაცემების ანალიზი;
- მიღებული ინფორმაციის აზრობრივი ინტერპრეტაცია და დასკვნა.

პირველი ეტაპი: პრობლემის დაყენება. მარკეტინგული კვლევის პირველ ეტაპზე ხდება პრობლემის გამოკვეთა, რაც ყოველთვის არ არის ადვილი. მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელები ხშირად ვერ ანსხვავებენ ერთმანეთისაგან პრობლემას და სიმპტომებს. ხშირად ისინი მანამდე ვერ ხვდებიან რაში მდგომარეობს პრობლემა, სანამ უკვე გვიან არ არის: სანამ არ დაეცემა გაყიდვების მოცულობა.

მაგალითად, მომხმარებელთა დაკარგვა მიანიშნებს, რომ კომპანიას აქვს პრობლემა. ამ შემთხვევაში უკვე გვიან არის ჩატარდეს პირველი მარკეტინგული კვლევა მომხმარებელთა დაკარგვის მიზეზების გამოსავლენად და გაყიდვების მოცულობის აღდგენის ღონისძიებების შესამუშავებლად. ანუ, გაცილებით სწორი იქნება დაწესდეს მარკეტინგული ღონისძიებების რეგულარული გატარება, იმისათვის, რომ წინასწარ იქნეს გათვალისწინებული პოტენციური პრობლემა. ასე, რომ, ბიზნესის პირველი ამოცანაა – პრობლემის განსაზღვრა.

მეორე ეტაპი – ინფორმაციის შეკრება. ამ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს, თუ რა ხერხებით უნდა შეიკრიბოს ინფორმაცია, რა მეთოდებით უნდა მოხდეს მისი ანალიზი, სატელეფონო ან პირადი გამოკითხვით, მიზნობრივი ჯგუფის გამოკითხვით, და ა.შ. ინფორმაცია შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად: პირველადი და მეორადი ინფორმაცია. პირველადი ინფორმაცია შეიძლება შეგროვდეს სხვადასხვა მეთოდით, მათ შორის დაკვირვებით, გამოკითხვის ჩატარებით, ანკეტირებით ან ონლაინების მიმოხილვით. დადგენილია, რომ მცირე საწარმოთა შემთხვევაში ყველაზე უფრო ეფექტურია ინფორმაციის შეგროვება უშუალოდ ინდივიდუალურ მომხმარებელთან პირადი საუბრებით,. ეს მიდგომა მოითხოვს მცირე საწარმოს ხელმძღვანელისაგან ინფორმაციის შეკრებასა და ანალიზს თავისი მიზნობრივი მომხმარებლის შესახებ.

პირველადი ინფორმაციის შეკრება ხდება შემდეგი მეთოდებით;

- დაკვირვება;
- მომხმარებელთა გამოკითხვა და ანკეტირება;
- ინტერვიუირება;
- სატელეფონო გამოკითხვა;
- მიზნობრივი ჯგუფის გამოკვლევა;
- დაკვირვება ყოველდღიურ ტრანსაქციებზე.

ამ მეთოდებიდან თითოეულს აქვს ნაკლიც და უპირატესობაც. მათ, ვინც დაკავებულია მცირე საწარმოში მარკეტინგული კვლევებით, შეუძლიათ წინასწარ აირჩიონ უფრო ხელსაყრელი მეთოდი ან მეთოდები, პირველადი ინფორმაციის მისაღებად. მეორადი ინფორმაციის მისაღებად შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს ისეთი ინფორმაციული რესურსები, როგორიცაა ბიზნეს-კომპანიების ცნობარები, დემოგრაფიული მონაცემები, მოსახლეობის აღწერის მონაცემები, პროგნოზები, უკვე ჩატარებული მარკეტინგული კვლევების შედეგები, სტატიები ადგილობრივ პრესაში, ინტერნეტის რესურსები და სხვ.

მესამე ეტაპი: შეკრებილი ინფორმაციის ანალიზი. შეგროვებული ინფორმაციის გამოყენება ბიზნეს გეგმის შესამუშავებლად დაუმუშავებელი სახით არ შეიძლება. პირველ რიგში უნდა მოხდეს მისი დამუშავება და გაანალიზება, შემდეგ კი შედეგების ჩამოყალიბება. დამუშავების და ანალიზის სიღრმე

დამოკიდებულია ინფორმაციის ტიპზე და იმ პრობლემის სირთულეზე, რომლის გადაჭრაც მარკეტინგული კვლევის საგანს წარმოადგენს. საწყის ეტაპზე სასარგებლო იქნება შეკრებილი მონაცემების გაანალიზება აღწერითი სახით, შემდეგ მიღებული შედეგების გამოსახვა გრაფიკულად დიაგრამების, გრაფიკების, ცხრილების და სხვა სახით. მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება პრობლემის გადაწყვეტის გზების ძიების დაწყება.

მეოთხე ეტაპი: შეკრებილი ინფორმაციის ინტერპრეტაცია და დასკვნები. მარკეტინგული კვლევების დასრულებისათვის საჭიროა მიღებული ინფორმაციიდან დასკვნების გაკეთება და მათი ინტერპრეტირება. მცირე ბიზნესში ეს გაცილებით უფრო ადვილ ამოცანას წარმოადგენს, ვიდრე მსხვილ კომპანიებში. მაგალითად, სამზარეულოს ნივთებით მოვაჭრე მცირე საწარმოს მენეჯერმა შენიშნა, რომ გაყიდვების მოცულობამ იკლო. კომპანიის ხელმძღვანელობამ გადაწყვიტა ჩაეტარებინა მარკეტინგული კვლევა მიზეზების გამოსავლენად. განხორციელდა მომხმარებლების შერჩევა და მათთან გამოკითხვის ჩატარება. მიღებულმა ინფორმაციამ ცხადყო, რომ პრობლემა მდგომარეობს გაყიდვის შემდგომი მომსახურების ნაკლოვანებაში. მიღებული ინფორმაციის ანალიზის შედეგად დაისახა ღონისძიებები ნაკლის აღმოსაფხვრელად. ამ ნაბიჯს შედეგად მოჰყვა გაყიდვების მოცულობის გაზრდა, რაც მოწმობს, რომ ბიზნესი წარმატებით ვითარდება.

ბიზნესის მიზნობრივი ბაზრის განსაზღვრა

ეფექტური მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავების მეორე ეტაპზე განისაზღვრება მიზნობრივი ბაზარი – მომხმარებელთა ის კონკრეტული ჯგუფი, რომელზედაც არის გათვლილი კომპანიის პროდუქტი და მომსახურება. ვთქვათ, მცირე საწარმო მხოლოდ მამაკაცის ტანსაცმლის კერვით არის დაკავებული. ბუნებრივია, რომ მისი მიზნობრივი ბაზარი ეს არის მამაკაცი-მომხმარებელი და მარკეტინგული სტრატეგია მიმართული უნდა იყოს მათი მოთხოვნილებების გათვალისწინებაზე. კომპანიისათვის მნიშვნელოვანია რომ გაარკვიოს, თუ რა სურვილები, წინადადებები და მოსაზრებები აქვთ მამაკაცებს ტანსაცმელთან დაკავშირებით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კომპანიამ უნდა იცოდეს ვინ არიან მისი კლიენტები. კომპანიის მიზნობრივი ბაზრის განსაზღვრა შესაძლებელია მარკეტინგული კვლევების მეშვეობით, იმდენად, რამდენადაც სტრატეგიული მარკეტინგული გეგმა უნდა ეფუძნებოდეს მომხმარებელზე არსებულ მკაფიო წარმოდგენებს. თუ კომპანიას არ ეცოდინება, თუ რომელი მამაკაცი-მომხმარებლების ჯგუფის მომსახურებას აპირებს, იგი ვერ შეძლებს წარმატების მომტანი მარკეტინგული სტრატეგიის რეალიზებას. ამრიგად, მომხმარებელთა მიზნობრივ ჯგუფებზე მკაფიო წარმოდგენის ჩამოყალიბება

წარმოადგენს სტრატეგიული მარკეტინგული გეგმის შემუშავების წინაპირობას.

ზოგიერთი მცირე საწარმოები ვერ ახერხებს მიზნობრივი ბაზრის განსაზღვრას, ან საერთოდაც უარს ამბობენ მასზე, თვლის რა ამ ბაზაარს, ძალიან მცირე მოცულობისად. მაგრამ, ირონია სწორედ იმაშია, რომ მცირე ბიზნესის მქონე კომპანიები უფრო არიან მორგებულები მცირე ბაზრის დაფარვაზე, ვიდრე მათი უფრო მსხვილი კონკურენტები.

მცირე საწარმოები თავს უფლებას ვერ აძლევენ დაუშვან დიდი შეცდომები ფინანსური სახსრების სიმცირის ან საბიუჯეტო შეზღუდულობის გამო. ამიტომ, ისინი უბრალოდ ვალდებულნი არიან იქონიონ მკაფიო წარმოდგენა თავის მიზნობრივ მომხმარებელზე, თუმცა, ზოგიერთ შემთხვევაში ამის გაკეთება ძალიან რთულია. მაგალითად, კომპიუტერული თამაშების მწარმოებელი კომპანიები გათვლას აკეთებდნენ თავიანთ ძირითად მომხმარებელზე – ბავშვებზე. მაგრამ ბოლო დროს, კომპიუტერული გრაფიკის და კომპიუტერული ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარების პირობებში წარმოიშვა უფრო რეალისტური გრაფიკის მქონე თამაშები, რომელთა მომხმარებლებადაც ბავშვებთან ერთად უფროსებიც მოიაზრებიან.

უნდა აღინიშნოს, რომ მცირე საწარმოები კონკურენციის თვალსაზრისით არამომგებიან მდგომარეობაში იმყოფებიან მსხვილ კონკურენტებთან შედარებით. ეს მდგომარეობა მანამდე გაგრძელდება, სანამ მცირე საწარმო არ მიხვდება და გააანალიზებს იმას, თუ როგორ ახერხებს მისი მსხვილი კონკურენტი კომპანია, სტაბილური მდგომარეობის შენარჩუნებას, ბაზრის გარკვეულ სეგმენტში. მათი დომინირება ბაზარზე, იდეები, ინოვაციები გამომდინარეობენ ერთი წყაროდან: მათი თანამშრომლების კვალიფიკაციიდან.

მცირე საწარმოებს, რომლებიც ფინანსურ უკმარისობას განიცდიან, დაეხმარებათ კონკრეტულ საბაზრო სეგმენტზე ფოკუსირებული სტრატეგიის შემუშავება. განვითარებადი ბიზნესი მიისწრაფვის ძალისხმევა მიმართოს პროდუქტზე ან მომსახურებაზე მის ხელთ არსებული ცოდნის რესურსის ნაცვლად. კარგ მაგალითად შეიძლება გამოდგეს საბაზრო ნიშა. ზოგადად მიზნობრივი ბაზრის კონცეფცია დაკავშირებულია დიფერენციაციის გაგებასთან. ცირე საწარმოს შეუძლია მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა მაზარზე თავისი პროდუქტის დიფერენცირებითა და გარკვეულ საბაზრო ნიშაზე ფოკუსირებით. ამასთან ერთად, მცირე საწარმომ უნდა ისწავლოს თავისი ძლიერი კონკურენტებისაგან დინამიური შიდა სწავლების გარემოს ფორმირება, გააძლიეროს საწარმოს საბაზრო პოზიცია და გამოიმუშაოს რეალური კონკურენტული უპირატესობა.

კონკურენტული უპირატესობის გამოვლენა

მარკეტინგული სტრატეგია უნდა გამომდინარეობდეს იმ ფაქტორებიდან, რომლებზეც ააგებს მცირე საწარმო ბაზარზე თავის კონკურენტუნარიანობას. რა თქმა უნდა, ნებისმიერი მარკეტინგული გეგმის მიზანი არის კლიენტების დაკმაყოფილება. კონკურენტუნარიანობა, რომელიც ხელს უწყობს კლიენტების დაკმაყოფილების მაღალ დონეს, განსაზღვრავს კომპანიის წარმატებას. მეწარმეებმა, რომლებმაც წარმატებას მიაღწიეს, შეძლეს სწორად გამოეყენებინათ თავისი საწარმოს მცირე ზომებისთვის დამახასიათებელი უპირატესობები, კონკურენტუნარიანობის მისაღწევად, რამაც საშუალება მისცა მათ გადაესწროთ უფრო მსხვილი მეტოქეებისათვის.

მცირე საწარმოებს შეუძლიათ კონკურენტუნარიანობას მიაღწიონ სხვადასხვა საფუძველზე. როგორც უკვე აღინიშნა, კონკურენტუნარიანობის მიღწევა შესაძლებელია კლიენტების მოთხოვნილებებისა და სურვილების დაკმაყოფილებაზე ფოკუსირებით. ერთ-ერთ გამოკვლევაში შედარებული იყო მცირე საწარმოს ორი სახის რესურსი, რომელიც შესაძლებელს ხდის კონკურენტუნარიანობის მიღწევას. ეს სპეციალისტები მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ კონკურენტული უპირატესობა ეფუძნება მოქნილ სპეციალიზაციას, მაგალითად კლიენტთა კონკრეტული ჯგუფის მომსახურების სპეციალიზაციას, მიწოდების სისწრაფეს, სხვა მწარმოებლების მომსახურე კომპანიებთან თანამშრომლობას და ასევე უნიკალურ კვალიფიკაციას. მომხმარებელთან პირდაპირი და უშუალო ურთიერთობა დღემდე ითვლება ყველაზე მისაღებ ფორმად მომსახურების გაწევისას, მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო დროს ფართოდ ინერგება მომსახურების ფორმები ლოკალური ქსელებისა და სხვა ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით. სხვა მკვლევარები ამტკიცებენ, რომ კონკურენტუნარიანობის წყაროდ უნდა იქცეს პოზიციონირება და კლიენტთა მოთხოვნილებების მკაფიო ცოდნა. წარმატებული სტრატეგიის არსებით კომპონენტებს წარმოადგენენ:

- უნიკალური პოზიცია ბაზარზე;
- კარგად დაცული პოზიცია ბაზარზე;
- მკვეთრად მკაფიო ცოდნა კლიენტთა მოთხოვნილებებისა განსაზღვრულ, მიზნობრივ ბაზარზე.

სხვა მკვლევარები შეისწავლიდნენ ხარისხის მართვის გავლენას მცირე საწარმოს კონკურენტულ უპირატესობაზე. ისინი ამტკიცებენ, რომ საწარმოს მიერ კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად მნიშვნელოვანია ქვემოთ ჩამოთვლილი შვიდი ფაქტორი.

1. **ხელმძღვანელობის სტილი:** მე-6 თავის მასალებიდან ჩანს, რომ მცირე ბიზნესის კონკურენტობის წყარო შეიძლება იყოს ხელმძღვანელობის სტილი. სწორედ ეს სტილი განსაზღვრავს, თუ როგორ ავითარებს და ინარჩუნებს ხელმძღვანელი თავისი

კომპანიის მასშტაბით მაღალი მოლოდინების სისტემას, მუშაობის მაღალ ეფექტურობას, მუშაკთა პირად სრულყოფას, ინიციატივას, ორგანიზაციულ სწავლებას და ინოვაციებს.

2. **სტრატეგიული დაგეგმვა**, რომელიც გავლენას ახდენს მცირე ბიზნესის საწარმოებში დაგეგმვის პროცესზე. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ეფექტური გამოყენება გულისხმობს ყველაზე უფრო მაღალი დონის სტრატეგიის გადაყვანას უფრო დაბალ, ოპერატიულ დონეზე, იმისათვის, რომ შემუშავებულ იქნეს ბიზნესის ეფექტური მუშაობისათვის საჭირო მოქმედებათა ოპერატიული სისტემები.
3. **კონცენტრირება ბაზარსა და მომხმარებელზე:** მომხმარებელი ყოველთვის ხარისხის უზრუნველყოფის ცენტრში იმყოფება. იმისათვის რომ იცნობდე მომხმარებელს და ფლობდე ბაზარს, უნდა ისმენდე მომხმარებლის მოსაზრებებს და სწავლობდე მათ დაკმაყოფილებას.
4. **ინფორმაცია და ანალიზი:** ეს ფაქტორი პირდაპირ უკავშირდება მაღალი ხარისხით გამორჩეული კომპანიების ცენტრალურ საკომუნიკაციო ქსელს. უფრო მეტიც, ითვლება, რომ ინფორმაციის ეფექტური გამოყენება ხელს უწყობს კომპანიის მუშაობის ეფექტურობას და კონკურენტუნარიანობის ზრდას.
5. **კონცენტრირება ადამიანურ რესურსზე:** ადამიანური რესურსი ითვლება კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობად. ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის მთავარ ასპექტებად ითვლება მაღალეფექტური სამუშაო ადგილების შექმნა და მომუშავეთა სრულყოფა. მცირე საწარმოები, როგორც წესი განიცდიან სიძნელეებს ადამიანური რესურსის მართვაში, რამდენადაც მცირე ზომები არ აძლევს მათ საშუალებას დაიქირავონ პროფესიონალი სპეციალისტები.
6. **პროცესების მართვა:** პროცესების მაღალეფექტურობისა და მწარმოებლურობის უზრუნველყოფა მოიცავს მთელ ციკლს, დაწყებულს პროდუქტის შექმნიდან, გაყიდვის შემდგომ მომხმარებლის მომსახურებით დამთავრებულს. მაგალითად, ისეთი ოპერატიული სისტემები, როგორიცაა პროდუქციის დროული მიწოდება, შეიძლება მისაღები იყოს მცირე კომპანიებისთვის, რაც საშუალებას აძლევს მათ მთელი ყურადღება მიმართონ პროცესების სრულყოფასა და მათი მოქნილობის ზრდაზე.
7. **ბიზნესის შედეგები:** ეს არის მონაცემები, რომლებიც ეხება მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხს, კომპანიის ფინანსებს, მომწოდებელთა საქმიანობას და მხოლოდ ამ კომპანიისათვის დამახასიათებელ, სპეციფიკურ პროცესებს. წვრილი კომპანიები, ჩვეულებრივ არ საჭიროებენ ინფორმაციულ ინფრასტრუქტურას, რომელიც ასე აუცილებელია მსხვილი კომპანიებისათვის.

მცირე საწარმოები მიაღწევენ მომხმარებელთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილების მაღალ დონეს თავისი კონკურენტუნარიანობის სრულყოფის ექვსი წყაროს გამოყენებით: ყურადღების გამახვილება კლიენტებზე, ხარისხის იდეისადმი ერთგულება, კლიენტების კომფორტულობისათვის ყურადღების მიქცევა, ყურადღების გამახვილება ინოვაციებზე და მომსახურების სისწრაფე

მარკეტინგული ღონისძიებები. ეფექტური მარგეტინგული სტრატეგია საშუალებას აძლევს მცირე საწარმოს შექმნას მარკეტინგული ღონისძიებების ქმედითი პროგრამა. მას შემდეგ, რაც კომპანია განსაზღვრავს თავის მარკეტინგულ სტრატეგიას, იგი შეიძლება შეუდგეს აუცილებელი მარკეტინგული საშუალებების შერჩევას. მარკეტინგული ღონისძიებების პროგრამა განისაზღვრება როგორც "კონტროლირებადი ტაქტიკური მარკეტინგული ინსტრუმენტების ნაკრები, რომელსაც კომპანია ირჩევს მიზნობრივი ბაზრის სასურველი რეაქციის მისაღწევად". მარკეტინგული ღონისძიებების პროგრამა შეიცავს ოთხ ძირითად ელემენტს, რომელსაც ხშირად უწოდებენ ოთხ P-ს: პროდუქტი, ფასი, წინსვლა სტიმულირებას და ბაზარი. (product, price, promocion, place). კომპანია, როგორც წესი, ახდენს ამ ოთხი ელემენტის შეჯერებას, თავის მიზნობრივ ბაზარზე ზემოქმედებისათვის. ქვემოთ მოყვანილ ნახაზზე 8..2. მოცემულია ოთხი P-ს კონცეფციის გრაფიკული გამოსახულება.

პროდუქტი – ეს არის ის საქონელი და მომსახურება, რომელსაც კომპანია აწარმოებს და ყიდის ბაზარზე. პროდუქტი მოწოდებულია დააკმაყოფილოს კლიენტების მოთხოვნილება და სურვილები. პროდუქტი მარკეტინგული სტრატეგიის არსებითი ელემენტია, რომელიც არსებობის ციკლის რამდენიმე სტადიას გადის. (ნახ. 8.3)

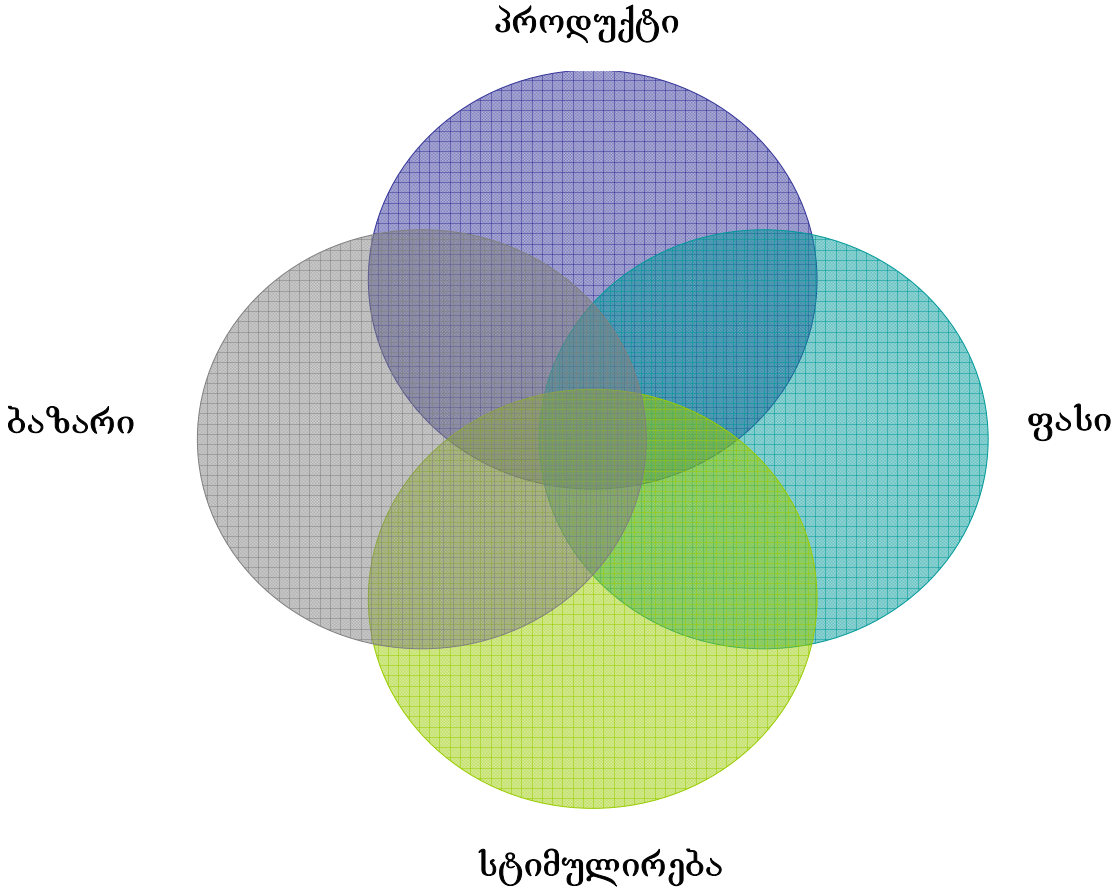
პროდუქტის არსებობის ციკლის ყოველ სტადიაზე კომპანიამ უნდა აირჩიოს გარკვეული მარკეტინგული სტრატეგიები. პროდუქტის არსებობის ციკლი შედგება ხუთი სტადიისაგან:

1) პროდუქტის შემუშავება;
2) პროდუქტის გამოჩენა ბაზარზე;
3) გაყიდვების მოცულობის ზრდა;
4) მომწიფება;
5) ვარდნა.

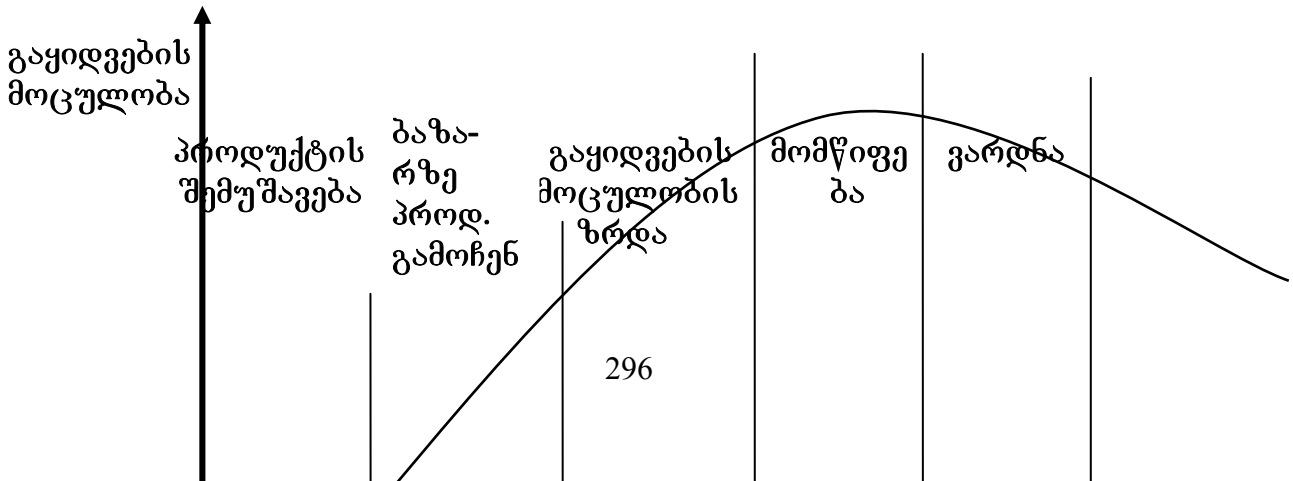
პროდუქტის არსებობის ციკლის **პირველი სტადია** – ეს არის მისი შემუშავების პერიოდი, ის დრო, როდესაც მხოლოდ ისახება ახალი პროდუქტის იდეა ან კონცეფცია. კომპანია ახდენს სახსრების ინვესტირებას იმ პროდუქტის, იდეის შემუშავებასა და შექმნაში, რომელმაც უნდა დააკმაყოფილოს კლიენტების მოთხოვნილებები. ამ სტადიაზე გაყიდვები არ წარმოებს.

მეორე სტადია – მას შემდეგ, რაც პროდუქტი შექმნილია, კომპანია წარადგენს მას ბაზარზე. ეს ძალიან ხანგრძლივი პროცესია, ხშირად მასზე წლები იხარჯება. ამ სტადიაზე გაყიდვების მოცულობები

ძალიან ნელა იზრდება, ხოლო მის რეკლამირებაზე და გავრცელებაზე ხარჯები ძალიან მაღალი რჩება. ამრიგად, ამ სტადიაზე კომპანია პროდუქტისაგან ძალიან დაბალ შემოსავალს იღებს, ხშირად კი წაგებასაც განიცდის. ამ შემთხვევაში კომპანიამ შეიძლება მიმართოს ბაზარზე პროდუქტის წარდგენის რომელიმე სტრატეგიას, მაგალითად მაღალი ან დაბალი ფასით. აღსანიშნავია, რომ ბაზარზე, შექმნის საწყის სტადიაზე მყოფი პროდუქტის წარდგენის სწორი სტრატეგიის არჩევის შემთხვევაში, კომპანიას საშუალება ეძლევა შემდეგ სტადიაზე მნიშვნელოვნად გაზარდოს გაყიდვების მოცულობა.



ნახ. 8.2. მარკეტინგული ღონისძიებების პროგრამა.



დრო

ნახ. 8.3 პროდუქტის არსებობის ციკლი

ამ შემთხვევაში პროდუქტის უფრო ეფექტური წარდგენისათვის სასარგებლო იქნება რეკლამირების სტრატეგიები, რომლებიც მიაწვდიან მომხმარებლებს ინფორმაციას უშუალოდ პროდუქტის შესახებ, მისი გამოყენებისა და უპირატესობების შესახებ.

მესამე სტადია პროდუქტის არსებობის ციკლში – ეს არის გაყიდვების მოცულობის ზრდა. თუ პროდუქტი გონივრულად არის წარმოდგენილი ბაზარზე და რეალურად აკმაყოფლებს მომხმარებლის მოთხოვნილებას, მას გაყიდვების მოცულობის ზრდა გარანტირებული აქვს. ამ სტადიაზე გაყიდვები სწრაფად იზრდება. შემოსავალი მატულობს, ხოლო სარეკლამო ხარჯები გადანაწილდება გაყიდვების უფრო დიდ მოცულობაზე. მხედველობაშია მისაღები ის, რომ ამ სტადიაზე პოტენციალურ კონკურენტებს ექნებათ მცდელობა შეაღწიონ ბაზარზე.

მეოთხე სტადიაზე, მომწიფების სტადიაზე, გაყიდვების მოცულობა განაგრძობს ზრდას, შემოსავალი კი აღწევს პიკს და იწყებს კლებას, ბაზარზე ანალოგიური პროდუქტით კონკურენტების გამოჩენის გამო. კონკურენტები აგდებენ ფასს, აძლიერებენ რეკლამას და მიმართავენ სხვა ღონისძიებებს, რაც იწვევს კომპანიის შემოსავლების შემცირებას. ამ სტადიაზე კომპანიამ შეიძლება მიმართოს სხვადასხვა სახის სტრატეგიას, ბაზრის, პროდუქტის სახეცვლილებას, სხვა მარკეტინგულ სტრატეგიებს.

პროდუქტის არსებობის ციკლის **ბოლო სტადია** – ეს არის მისი ვარდნის სტადია, რომელიც შეიძლება იყოს როგორც სწრაფი, ასევე ნელი. გაყიდვების მოცულობის ვარდნა შეიძლება გამოწვეული იყოს სხვადასხვა მიზეზებით, მათ შორის ტექნოლოგიური სიახლეებით, მომხმარებლების გემოვნების ცვლილებით, გაზრდილი კონკურენციით. რა თქმა უნდა, პროდუქტის არსებობის თითოეული ციკლის ხანგრძლივობა დამოკიდებულია ამ პროდუქტის ტიპზე და შინაარსზე. მაგალითად, არსებობის ციკლის ხანგრძლივობა ისეთი სტაბილური პროდუქტისა, როგორიცაა მსუბუქი ავტომობილი, გრძელდება ათიდან თოთხმეტ წლამდე, მაშინ, როდესაც მაღალი მოდის პროდუქტს არსებობის ოთხი-ექვსი კვირის ხანგრძლივობის ციკლი შეიძლება ჰქონდეს.

დასასრულს, უნდა აღინიშნოს, რომ მცირე ბიზნესის სტრატეგებს უნდა ჰქონდეთ მკაფიო წარმოდგენა იმაზე, თუ არსებობის ციკლის რომელ სტადიაზე იმყოფება მათი პროდუქტი თუ მომსახურება, რათა თავიდან აიცილონ შეცდომები შესაფერისი სტრატეგიების არჩევისას.

ფასი – ეს არის მარკეტინგული ღონისძიებების პროგრამის მეორე ელემენტი. როგორც არაერთხელ აღინიშნა, ფასწარმოქმნის სტრატეგიამ შეიძლება გადამწყვეტი როლი ითამაშოს მომხმარებლის გადაწყვეტილებაზე, შეიძინოს ესა თუ ის პროდუქტი თუ მომსახურება, ან უარი თქვას მასზე. თითიეული ჩვენგანს გამოუცდია ეს თავის თავზე. მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავებისას, მცირე საწარმოებმა უნდა გაითვალისწინონ ზოგიერთი ბაზისური მომენტი, რომელიც ეხება პროდუქტის შექმნას. მაგალითად, პროდუქტზე ან მომსახურებაზე სამართლიანი ფასის დაწესება დამოკიდებულია სამ ფაქტორზე: პირველ რიგში კომპანიის დანახარჯების სტრუქტურაზე; მეორე – იმაზე, თუ რა ფასის მისაღებად არის მზად ბაზარი; მესამეც – იმაზე, თუ როგორი იმიჯის შექმნა სურს კომპანიას მომხმარებლის თვალში. მცირე საწარმოს შეუძლია გამოიყენოს ფასწარმოქმნის რამდენიმე სტრატეგია გაყიდვების მოცულობის გაზრდის მიზნით. ყოველი მათგანი შეიცავს შემოსავლის ზრდის პოტენციალს, უმეტესობა დაკავშირებულია გაყიდვების მოცულობისა და ფასის თანაფარდობაზე.

რეკლამა (წინწაწევა). მარკეტინგის ოთხი P-ს მესამე ელემენტი არის – **წინწაწევა.** იგი დაკავშირებულია როგორც რეკლამასთან, ასევე კერძო გაყიდვებთან და მოიცავს მომხმარებელსა და გამყიდველს შორის კომუნიკაციის ყველა სტადიას. წინწაწევის ხასიათი შეიძლება შეიცვალოს ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე მიმართული კონკრეტული ქმედებების შესაბამისად. კომპანიის ძირითად ფაქტორს წარმოადგენს რეკლამა. რეკლამა ასრულებს ორ ძირითად ფუნქციას: ინფორმაციისა და დარწმუნების. რეკლამის ინფორმაციული ელემენტი წარმოუდგენს კლიენტებს ინფორმაციას კომპანიის, მისი პროდუქტისა და მომსახურების შესახებ. ხოლო დარწმუნების ელემენტი მიმართულია იმაზე, რომ უბიძგოს კლიენტებს შეიძინონ პროდუქტი ან მომსახურება. რეკლამა და ფასწარმოქმნა აყალიბებენ კომპანიის იმიჯს მომხმარებელთა ცნობიერებაში. ის შეიძლება იყოს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი, რაც მნიშვნელოვანწილად არის დამოკიდებული იმაზე, რამდენად სწორად იქნა შერჩეული რეკლამისა და ფასწარმოქმნის სტრატეგია მცირე საწარმოს მიერ. ამიტომ, მნიშვნელოვანია, რომ რეკლამა და სხვა ქმედებები კომპანიის მიერ ბაზარზე გაცხადებული პოზიციის შესაბამისი იყოს. ეს გულისხმობს არა მარტო სარეკლამო თემების, არამედ იმ მასობრივი საშუალებების შერჩევას, რომელშიც უნდა განთავსდეს რეკლამა, არჩევანი უნდა ეფუძნებოდეს სასურველი საბაზრო პოზიციის განმტკიცებასა და გაძლიერებას.

მთლიანობაში, წინწაწევა საერთო მარკეტინგული სტრატეგიის ფარგლებში, მოითხოვს ხელმძღვანელის მიერ ფორმალური გეგმისა და

მისი შესრულების მუდმივ კონტროლს. მოახდინეთ კონცენტრირება პროდუქტის სარგებლობასა და მომგებიანობაზე, და მომხმარებელი კმაყოფილი დარჩება.

ბაზარი არის ადგილი, სადაც ხდება პროდუქტისა ან მომსახურების განაწილება. მცირე საწარმოებმა უნდა მონახონ განაწილების შედარებით უფრო მისახერხებელი არხები, რომელთა საშუალებითაც მოხდება პროდუქტისა და მომსახურების განაწილება. განაწილების არხი – ეს არის პროდუქტისა და მომსახურების მარშრუტი მწარმოებლიდან მომხმარებლამდე. მწარმოებლისათვის ყველაზე იოლია პროდუქტის უშუალოდ მომხმარებლისათვის მიყიდვა. მაგალითად, ზოგიერთი მწარმოებელი ყიდის თავის პროდუქტს ფაბრიკასა თუ ქარხანაში არსებული თავისი მაღაზიების საშუალებით, პირდაპირი წესით ყიდიან თავის მომსახურებას სასწავლო დაწესებულებები, ანუ „ხელიდან ხელში“.

არსებობს განაწილების სხვა არხებიც, როცა მწარმოებელი მიჰყიდის თავის პროდუქციას საცალო ვაჭრობის კომპანიებს, რომლების აწარმოებენ შემდეგ პროდუქტის უშუალოდ მომხმარებლისათვის მიყიდვას.

თანამედროვე პერიოდში, ინტერნეტში ელექტრონული ვაჭრობის ქსელის გაფართოებასთან ერთად, მცირე საწარმოებს შეუძლიათ ისარგებლონ ამ სიკეთით თავისი პროდუქტის მსოფლიო მასშტაბით გავრცელების და გაყიდვისათვის. მთლიანობაში, განაწილების გეგმა განისაზღვრება პროდუქტისა და მომხმარებლის თავისებურებათა გათვალისწინებით. გარდა ამისა, მცირე საწარმოთა უმეტესობისათვის, განსაკუთრებით საცალო ვაჭრობაზე სპეციალიზირებულებისათვის, მნიშვნელოვანია, შეძლონ შედარებით მცირე დანახარჯებით საკუთარი სავაჭრო საწარმოების მომგებიანად განთავსება.

ფასწარმოქმნის სტრატეგია ერთერთი მნიშვნელოვანი მარკეტინგული სტრატეგიაა. ფასწარმოქმნის სტრატეგია, სარეკლამო სტრატეგიასთან ერთად, პროდუქტის არსებობის სტადიის გათვალისწინებით, ხელს უწყობს კლიენტების დაკმაყოფილებას და შემოსავლების გაზრდას. ფასი – ეს არის პროდუქტის ღირებულება ბაზარზე, გამოხატული ფულადი რაოდენობით, რომელიც გავლენას ახდენს მომხმარებლის არჩევანზე. ფასი – არის მრავალი კომპანიისათვის იარაღი ბაზრის წილისა და გაყიდვებისათვის კონკურენტულ ბრძოლაში. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, არც ერთი მარკეტინგული ინსტრუმენტი არ გამოიყენება ისე სწრაფად და ეფექტურად, როგორც ფასდაკლებები. ხელმძღვანელები, თავის პროდუქტზე ფასების დადგენის დროს იყენებენ სხვადასხვა კრიტერიუმებს.

ფასწარმოქმნის საფუძველს წარმოადგენს პროდუქტის ან მომსახურების თვითღირებულება. მცირე საწარმოთა ხელმძღვანელებმა უნდა გამოიყენონ ფასწარმოქმნის სხვადასხვა კრიტერიუმების ერთობლიობა და არ შემოიფარგლონ მხოლოდ პროდუქტზე გაწეული საწარმოო დანახჯებით.

დაწვრილებით განვიხილოთ ფასწარმოქმნის სტრატეგია, მცირე საწარმოსთან მიმართებაში. სპეციალისტები ამტკიცებენ, რომ პროდუქტსა და მომსახურებაზე საბოლოო ფასის განსაზღვრის დროს მცირე საწარმოთა ხელმძღვანელებმა უნდა გაითვალისწინონ შემდეგი ფაქტორები:

- დანახარჯები პროდუქტის/მომსახურების შექმნაზე;
- ბაზრის ფაქტორები – მოთხოვნა და მიწოდება;
- გაყიდვების საერთო ღირებულება;
- კონკურენტთა ფასები;
- კომპანიის კონკურენტული უპირატესობა;
- ეკონომიკური პირობები;
- ბიზნესის განთავსება;
- მოთხოვნის სეზონური მერყეობა;
- ფსიქოლოგიური ფაქტორი;
- კრედიტისა და ფასდაკლების პირობები;
- მომხმარებელთა მგრძნობიარობა ფასზე;
- სასურველი იმიჯი.

მცირე ბიზნესში ხელმძღვანელი არ უნდა იყოს ფასის დამდგენელი ერთადერთი პირი. უმჯობესია, ფასი შემუშავებულ იქნეს გუნდის შიგნით განხილვის საფუძველზე. ამ გუნდში ჩართულნი უნდა იყვნენ ტექნიკური, მარკეტინგული, ფინანსური დარგის სპეციალისტები. ფასის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას გათვალისწინებულ უნდა იყოს:

1) პროდუქტის მფლობელის ან შემქმნელის მოსაზრება;
2) კომპანიის ფინანსებისა და საბოლოო შედეგები;
3) მარკეტინგული კვლევები და მომხმარებელთა მოსაზრებები.

ფასწარმოქმნის სტრატეგიის შემუშავება:
რა უნდა გაითვალისწინონ მცირე საწარმოებმა.

იმის შემდეგ, რაც კომპანიამ განსაზღვრა, თუ რომელი პროდუქტი უნდა წარადგინოს ბაზარზე, მან უნდა შეიმუშავოს ან აირჩიოს ფასწარმოქმნის სტრატეგია. ამ სტრატეგიის შემუშავების წინ პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: რომელ მომენტებს უნდა მიექცეს ყურადღება?, რა უნდა გააკეთოს მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელმა ფასების სტრატეგიის შემუშავებამდე?

ფასი, შეიძლება მხოლოდ ერთი შეხედვით წარმოადგენდეს უმნიშვნელო პრობლემას. სინამდვილეში, სწორედ მასზე შეიძლება იყოს დამოკიდებული ბაზარზე ახალი პროდუქტის ჩავარდნა ან წარმატება. პირველი ნაბიჯი ფასწარმოქმნის სტრატეგიის შემუშავებისას არის – გაცნობიერება იმისა თუ რა პროდუქტს წარადგენთ. მიიჩნევა, რომ კომპანიამ ჯერ უნდა გასცეს პასუხი ექვს ძირითად კითხვაზე, განსახილველი პროდუქტის ან მომსახურების შესახებ.

1. რას ელით თქვენ ფასების სტრატეგიისაგან, რა მიზანს უნდა ისახავდეს ის?
2. როგორია მოთხოვნა განსახილველ პროდუქტზე?
3. როგორ ფასებს აწესებენ კონკურენტები და კერძოდ, პროდუქტის რომელი მახასიათებლებისათვის?
4. როგორია თქვენი დანახარჯები?
5. როგორია აღქმადი ღირებულება თქვენი პროდუქტის?
6.თქვენი ფასწარმოქმნის სტრატეგია ასახავს თუ არა პროდუქტის აღქმად ღირებულებას და გაძლევთ თუ არა იგი საშუალებას მიაღწიოთ თქვენს მიზანს ფასწარმოქმნის სფეროში?

ფასწარმოქმნის სტრატეგია მომხმარებელთა თვალსაზრისითაც განიხილება. ამტკიცებენ, რომ ყიდვის აქტის განხორციელების დროს, მყიდველი ცვლის ერთ ფასეულობას მეორეზე. მომხმარებელზე ორიენტირებული ეფექტური ფასწარმოქმნის სტრატეგია ითვალისწინებს, თუ რა ოდენობის ფასეულობის მიღებას გულისხმობს მომხმარებელი პროდუქტისაგან. ფასების დადგენისას მცირე საწარმოს შეუძლია გაამახვილოს ყურადღება პროდუქტის ხარისხზე. ბოლოს და ბოლოს, პროდუქციის ხარისხს დიდი მნიშვნელობა აქვს მომხმარებლისათვის.

ფასწარმოქმნის კონცეფციის შემუშავებისათვის გვთავაზობენ ხუთი C-ს კონცეფციას. მარკეტინგის სპეციალისტებმა უნდა გამოიყენონ ეს კონცეფცია ღირებულებაზე ორიენტირებული მიდგომის საფუძვლად.

1. ჩაწვდით, გაიგეთ (comprehend), რა ამოძრავებს მომხმარებლის წარმოდგენებს ღირებულებაზე;
2. მიანიჭეთ (create) პროდუქტს, მომსახურებას ღირებულება;
3. გადმოეცით (communicate) ღირებულება რეკლამაში;
4. დაარწმუნეთ (convince) მომხმარებელი ყიდვის დროს პროდუქტის ღირებულებაში;
5. ასახეთ (capture) ღირებულება ფასწარმოქმნის სტრატეგიაში.

ხუთი C-ს კონცეფცია მოითხოვს, რომ სტრატეგებმა გაითვალისწინონ ღირებულება მომხმარებლის თვალთახედვის. შემდეგ არის შესაძლებელი გადასვლა იმ პროდუქტის შემუშავებაზე, რომელიც უპასუხებს მომხმარებლის მოთხოვნებს და წინადადებებს. მას შემდეგ, რაც პროდუქტი შემუშავებულია, საჭიროა მომხმარებლის ინფორმირება, თუ რა ღირებულებას შეიცავს იგი. აქ დასახმარებლად გამოდის რეკლამა, რომელიც ვრცლად აწვდის ინფორმაციას ფართოდ აცნობს მიზნობრივ აუდიტორიას პროდუქტისა და მომსახურების შექმნისა და მისი გამოყენების შესახებ.

განსახილველ კონცეფციას ასრულებს გაყიდვა და ფასწარმოქმნის სტრატეგიაში ღირებულების ასახვა. სტრატეგიული ფასწარმოქმნის ხელოვნება განსაზღვრავს მიზნობრივი აუდიტორიის ცნობიერებაში პროდუქტის აღქმად ღირებულებას.

ფასწარმოქმნის ფუნდამენტური სტრატეგია. პროდუქტის არსებობის ციკლის სხვადასხვა სტადიაზე ფასწარმოქმნის სხვადასხვა

სტრატეგიები გამოიყენება. ბაზარზე ახალი პროდუქტის გამოჩენის სტადიაზე, ფასწარმოქმნის სტრატეგიის შემუშავება გარკვეულ სიძნელეს წარმოადგენს. პროდუქტის არსებობის ციკლის სტადიის გარდა, მხედველობაშია მისაღები კომპანიის საერთო მიზნები, კლიენტების მიერ პროდუქტის ღირებულების აღქმა, კონკურენციის ხარისხი, კომპანიაში მიღებული ფასწარმოქმნის პრაქტიკა. კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე, მცირე საწარმოებს შეუძლიათ გამოიყენონ ფასწარმოქმნის სხვადსხვა სტრატეგიები და შესაბამისი ტაქტიკური ქმედებები.

ფასწარმოქმნის სტრატეგიები მცირე საწარმოში სხვადასხვა სიტუაციაში მცირე საწარმოებს შეუძლიათ გამოიყენონ ფასწარმოქმნის სხვადსხვა სტრატეგიები. ყოველი მათგანი ხასიათდება როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი ნიშნით. ფასწარმოქმნის სტრატეგიის შესამუშავებლად მცირე საწარმოებს შეუძლიათ შეათავსონ სხვადასხვა ხერხები.

- „ნაღების მოხსნა“
- ფასწარმოქმნა ბაზარზე შესაღწევად;
- ფასდაკლების დადგენა;
- ფასების შკალის დადგენა;
- მომხმარებლების მოზიდვაზე მიმართული ფასწარმოქმნა;
- ფასწარმოქმნა გეოგრაფიული პრინციპიდან გამომდინარე;
- ფრაქციული ფასების გამოყენება.

ფასწარმოქმნის სტრატეგია უნდა შეესატყვისებოდეს კომპანიის საერთო მარკეტინგულ სტრატეგიას.

„ნაღების მოხსნის“ სტრატეგია. ფასწარმოქმნის ეს სტრეტეგია გამოიყენება იმ კომპანიის მიერ, რომელსაც შემოაქვს ბაზარზე ახალი პროდუქცია, რომელსაც ანალოგი არ გააჩნია და კონკურენციაც არ ემუქრება. სხვა სიტყვებით, მცირე საწარმომ შეიძლება გამოიყენოს ე.წ. „ნაღების მოხსნის“ სტრატეგია, რადგან იგი ფლობს უნიკალურ და მომხმარებლის თვალსაზრისით ღირებულ პროდუქტს, რომლის დასაუფლებლადაც ისინი მზად არიან გადაიხადონ მაღალი ფასი. იგივე სტრატეგია გამოიყენება იმ შემთხვევაშიც, თუ კომპანია ფლობს რომელიმე პროდუქტის წარმოების პატენტს, ან თუ პროდუქტი იმდენად უნიკალური ან რთულია, რომ მისი კოპირება შეუძლებელია. ამ სტრატეგიას მოაქვს დიდი შემოსავალი იმის ხარჯზე, რომ პროდუქტზე დაწესებული ფასი ბევრჯერ აღემატება მასზე გაწეულ დანახარჯს. ძირითადი ნაკლი მდგომარეობს იმაში, რომ იგი იზიდავს კონკურენტთა ყურადღებას პროდუქტის მიმართ, რომლებსაც შეუძლიათ გამოუშვან მსგავსი, უფრო იაფფასიანი შემცვლელი.

ბაზარზე შესაღწევი ფასწარმოქმნის სტრატეგია. იმის ნაცვლად, რომ დააწესონ პროდუქტზე მაღალი ფასი, მცირე საწარმოებს შეუძლიათ დააწესონ საწყის ეტაპზე დაბალი ფასები, რათა უფრო ადვილად შეაღწიონ ბაზარზე. ამრიგად ეს სტრატეგია განსხვავდება „ნაღების

მოხსნის“ სტრატეგიისაგან, თუმცა ორივე გამოიყენება ბაზარზე ახალი პროდუქტის შემოტანისას. ეს სტრატეგია გამოიყენება მაშინ, როდესაც ბაზარი გაჯერებულია მსგავსი პროდუქტით, ანუ ბაზარზე გასვლა გაძნელებულია ძლიერი კონკურენციის გამო. ასეთ შემთხვევაში კომპანია აწესებს თავის პროდუქტზე გაცილებით დაბალ ფასს, რათა გადალახოს კონკურენცია. სხვა სიტყვებით, კომპანია შეიჭრება ბაზარზე და სწრაფად აღწევს გაყიდვების მაღალ მოცულობას. ეს იმდენად ამცირებს კონკურენტების სუფთა მოგებას, რომ ისინი იძულებულნი ხდებიან საერთოდ უარი თქვან ბაზარზე ამ პროდუქტით შემოსვლაზე.

ფასდაკლების გამოყენებით ფასწარმოქმნის სტრატეგია. რიგ შემთხვევებში მცირე საწარმომ შეიძლება დასწიოს ფასი პროდუქტზე მისი დაზიანების ან ცუდი რეალიზაციის გამო. მცირე საწარმოთა მენეჯერები იყენებენ ფასდაკლებას, რათა უბიძგონ მომხმარებელს შეიძინო პროდუქტი სეზონის დამთავრებამდე (ან მისი ვარგისიანობის ვადის გასვლამდე). არსებობს ფასდაკლების განსხვავებული ტაქტიკა: ფასდაკლება ნაღდი ანგარიშსწორებისათვის, ფასდაკლება შესყიდვის დიდი მოცულობისათვის, სეზონური ფასდაკლება, ბონუსები დამატებითი შენაძენისათვის. მაგალითად შეიძლება გამოდგეს საშობაო ფასდაკლება და საზაფხულო ვაჭრობა.

ფასების სკალის დადგენა – ეს ფასწარმოქმნის სტრატეგიაა, რომელიც ბევრი საცალო მოვაჭრის მიერ გამოიყენება, როდესაც ისინი აჯგუფებენ ანალოგიურ პროდუქტებს რამდენიმე კატეგორიად ფასების გარკვეულ დიაპაზონში. ყოველ კატეგორიაში საქონელი ანალოგიურია ხარისხის, დანახარჯების, გარეგნული სახის ან სხვა მახასიათებლების მიხედვით. საქონლის უმეტესობა ფასების სკალის ფარგლებში დაყოფილია კარგი, გაუმჯობესებული ან საუკეთესო ხარისხის საქონლად. სტრატეგია დაფუძნებულია იმაზე, რომ მომხმარებელი იძენს საქონელს სხვადასხვა ხარისხისას და სხვადასხვა მიზნებისათვის. (მაგალითად, მაგიდის გადასაფარებელი შეიძლება შეძენილ იქნას როგორც საჩუქრად, ასევე სადღესასწაულო შემთხვევის ან ყოველდღიური მოხმარებისათვის). ამ სტრატეგიის უგულვებელყოფით მცირე საწარმოებმა შეიძლება დაკარგონ ის მომხმარებლები, რომლებსაც სურდათ შეეძინათ ეს პროდუქტი სასურველ ფასად, მაგრამ ვერ იშოვნეს.

ფასწარმოქმნა მომხმარებელთა მოსაზიდად. ეს სტრატეგია ითვალისწინებს მაღალი მოთხოვნილების საქონელზე ფასების დაწევას უფრო მეტი მყიდველის მოზიდვის მიზნით. ამ სტრატეგიის ფარგლებში მცირე საწარმოთა ნაწილი თავისი პროდუქტების ერთ ნაწილზე აწესებს საბაზრო ფასზე უფრო დაბალ ფასს. ფასდაკლება მიზანშეწონილია გაკეთდეს მხოლოდ პოპულარულ პროდუქტებზე, რომელთა რეალური ფასიც მომხმარებლისთვის ცნობილია, რაც საშუალებას მისცემს მათ მაშინვე გათვალონ შესაძლო ეკონომიის მიღება ამ პროდუქტის ყიდვის შემთხვევაში. მაგალითად,

სუპერმარკეტები ამცირებენ ფასებს ზოგიერთ პროდუქტზე იმ იმედით, რომ მომხმარებელი ერთდროულად შეიძენს სხვა პროდუქტსაც.

ფასწარმოქმნა გეოგრაფიული პრინციპის მიხედვით. თუ მცირე საწარმოები ახდენენ თავისი პროდუქტის გაყიდვას სხვადასხვა გეოგრაფიულ რეგიონში, მაშინ მათ უნდა გამოიყენონ ფასწარმოქმნის სტრატეგია გეოგრაფიული პრინციპით, ანუ ტრანსპორტირების ხარჯის გათვალისწინებით. გეოგრაფიული პრინციპით ფასწარმოქმნის უმარტივესი მეთოდია ზონირება, ანუ საწარმო ყოფს თავის ბაზარს ზონებად საწარმოდან დაშორების მიხედვით და აწესებს სხვადასხვა ფასებს ყოველი ზონისათვის. მაგალითად, ელექტროინსტრუმენტების წვრილი მწარმოებელი საწარმო განლაგებულია ქ. რუსთავში და აქ მის პროდუქციას აქვს გარკვეული ფასი, მაგრამ იგივე პროდუქცია ქ. ბათუმში უფრო ძვირი იქნება, რადგან მის ფასს ემატება ტრანსპორტირების ხარჯები.

ფრაქციული ფასების გამოყენება. ფრაქციული ფასების გამოყენების შემთხვევაში მცირე საწარმოები ითვალისწინებენ მომხმარებლის ფსიქოლოგიას სახსრების ეკონომიის კუთხით. ფრაქციული ფასი მთავრდება კენტი რიცხვით, მაგ.: € 9,95. მიუხედავად უმნიშვნელო განსხვავებისა ნამდვილ ფასსა და ფრაქციულ ფასს შორის, ეს უკანასკნელი მაინც მოქმედებს მყიდველზე და უბიძგებს მას შეძენისაკენ. მაგალითად ფოტოკამერა იყიდება € 99,95 და არა € 100 – ფაქტიურად სხვაობა სულ რაღაც 5 პენსია, მაგრამ პირველი ფასი აღიქმება, როგორც "99 და რაღაც", ხოლო მეორე - „მთელი ასი".

ფასი - მთავარი არ არის. ზოგიერთ დარგში პროდუქტის ხარისხს აქვს განუზომლად დიდი მნიშვნელობა, ვიდრე ფასს. ასეთ შემთხვევაში გამყიდველს შეუძლია მას დაადოს რეალურზე ბევრად უფრო მეტი ფასი. მაგალითად, ცნობილ ადვოკატს ან ექიმს შეუძლია თავისი მომსახურება უფრო ძვირად შეაფასოს, ვიდრე მისმა ნაკლებად ცნობილმა კოლეგამ. სხვა შემთხვევა – ძვირფასი ავტომობილების ან საიუველირო ძვირფასი ნაკეთობების გაყიდვა. აქ ძალიან მაღალი ფასი ხდის ამ საქონელს უფრო სასურველს მყიდველის თვალში.

სარეკლამო სტრატეგია.

მცირე საწარმოებისათვის სარეკლამო სტრატეგია – ერთერთ მნიშვნელოვან მარკეტინგულ სტრატეგიას წარმოადგენს. ეს მეტად ეფექტური მეთოდი აწვდის პოტენციალურ მყიდველს ინფორმაციას საქონლისა და მომსახურების შესახებ, ხოლო მყიდველი თავის მხრივ ცდილობს გაიგოს შესაძენ საქონელზე ან მომსახურებაზე ორი რამ: რას წარმოადგენს თვითონ პროდუქტი და როგორია მისი მოხმარების წესი. ბევრი მაღალხარისხიანი პროდუქტი ჩაწვა ბაზარზე მხოლოდ იმიტომ, რომ მყიდველს არ ჰქონდა ინფორმაცია მის შესახებ. სარეკლამო სტრატეგია ეხმარება მცირე საწარმოებს ფართოდ გააცნონ

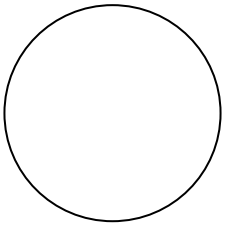
პოტენციურ მყიდველებს თავისი პროდუქცია და სტიმულირებას უწევს გაყიდვებს.

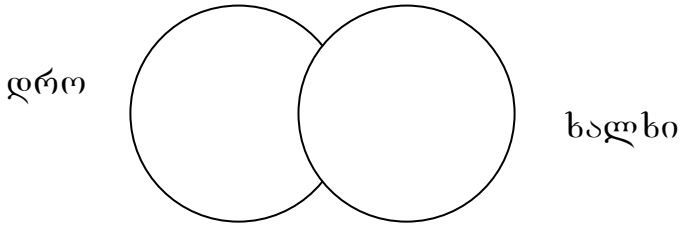
ეფექტური სარეკლამო სტრატეგია უნდა შეიცავდეს სამ ძირითად ელემენტს: სარეკლამო მიზანს, შესაფერის საინფორმაციო საშუალების არჩევას და სარეკლამო ბიუჯეტს. სანამ განვიხილავდეთ ამ ელემენტებს, დავაზუსტოთ, რა არის რეკლამა.

რა არის რეკლამა? ტერმინი „რეკლამა“ განისაზღვრება როგორც კომუნიკაცია, რომელიც დაფინანსებულია კონკრეტული სპონსორის მიერ იდეის, საქონლის ან მომსახურების წინ წაწევისათვის. იგი გამოიყენება დარწმუნების, ზოგჯერ კი ინფორმირებისათვის. სხვადასხვა არსებული განმარტებებიდან ჩანს, რომ რეკლამა მარკეტინგული სტრატეგიის ნაწილს წარმოადგენს. რამდენადაც რეკლამა არის მნიშვნელოვანი საკომუნიკაციო ინსტრუმენტი, იგი უზრუნველყოფს კომპანიისათვის მომხმარებელთან კონტაქტს, ერთდროულად იზიდავს პოტენციურ მყიდველებს და ქმნის გარკვეულ მდგომარეობას კონკურენტებთან მიმართებაში. მიიჩნევა, რომ რეკლამა, როგორც ეფექტური მარკეტინგული სტრატეგიის ნაწილი, წარმოადგენს კომპანიის მომავლისთვის გაწეულ ინვესტიციას და არა დამატებით ხარჯს.

სარეკლამო მიზნის განსაზღვრა. ეფექტური სარეკლამო სტრატეგიის შემუშავების პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს რეკლამის მიზნისა და ამოცანის განსაზღვრა. ეს კი უნდა ეფუძნებოდეს კომპანიის მარკეტინგული სტრატეგიის მიზნებს. საერთო ჯამში რეკლამის ამოცანებს განსაზღვრავენ მარკეტინგული პოზიციონირება და მარკეტინგული ღონისძიებების პროგრამა. არსებობს სარეკლამო მიზნების განსაზღვრის სამი ძირითადი ელემენტი: სწორად შედგენილი შეტყობინება, სწორად შერჩეული ხალხი და სწორად შერჩეული დრო, ანუ ეფექტური სარეკლამო სტრატეგიის მთავარ მიზანს წარმოადგენს გადასცეს დროული შეტყობინება, საჭირო ხალხს, სწორ დროს. (ნახ.8.4.)

დასაწყისისათვის უნდა განისაზღვროს, რის შეტყობინებას აპირებთ თქვენ თქვენი მიზნობრივი მომხმარებლებისათვის? მეორე, ვინ არიან თქვენი მომხმარებლები. როგორია მათი ძირითადი მახასიათებლები? რას ელიან თქვენი პოტენციური მომხმარებლები იმ პროდუქტის ან მომსახურებისაგან, რომლის ყიდვასაც ისინი აპირებენ? მომხმარებელთა ყოველი ჯგუფი, განსხვავებული სქესის ან წლოვანების მიხედვით, საჭიროებს განსხვავებულ სარეკლამო გეგმებს. მესამე, საჭიროა რეკლამის სწორი დროის შერჩევა – ეს არის სარეკლამო გეგმის წარმატების უმნიშვნელოვანესი ელემენტი.





ნახ. 8.4. სარეკლამო მიზნის დადგენის სამი ელემენტი.

სარეკლამო გეგმები მათი მიზნებიდან გამომდინარე, შეიძლება დაჯგუფდეს შემდეგ კატეგორიებად:

- საინფორმაციო რეკლამა;
- დამარწმუნებელი რეკლამა;
- შედარებაზე დაფუძნებული რეკლამა;
- შემახსენებელი რეკლამა.

საინფორმაციო რეკლამის ამოცანაა ბაზარზე ახლად გამოჩენილი პროდუქტზე ან მომსახურებაზე პირველი მოთხოვნების ფორმირება. ამ შემთხვევაში რეკლამის მიზანს წარმოადგენს კლიენტების ინფორმირება პროდუქტზე ან მომსახურებაზე, რომელსაც მას სთავაზობენ გარკვეულ ფასში. შემახსენებელი რეკლამა გამოიყენება ბაზარზე შედარებით დიდი ხნის წინ გამოჩენილი პროდუქტის ან მომსახურებისათვის. დამარწმუნებელი რეკლამის სტრატეგია მიმართულია პროდუქტის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებასა და კლიენტების მოზიდვაზე. უნდა აღინიშნოს, რომ არ არსებობს ერთიანი სარეკლამო სტრატეგია, რომელიც საუკეთესოდ უზრუნველყოფდა ყველა ჩამოთვლილი მიზნის მიღწევას.

ვინ არიან მიზნობრივი მომხმარებლები? სარეკლამო სტრატეგიაში ცენტრალური ადგილი უჭირავთ მომხმარებლებს. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მცირე საწარმოს ხელმძღვანელმა უნდა განსაზღვროს იმ მომხმარებელთა ძირითადი პერსონალური მახასიათებლები, ვისთვისაც წარმოებს რეკლამა. სარეკლამო გეგმის ყოველი შემადგენელი ნაწილი უნდა შეესაბამებოდეს მიზნობრივი მომხმარებლის მახასიათებლებს. მაგალითად, მცირე საწარმო მოქმედებს ისეთ რეგიონში, სადაც მომხმარებელთა უმეტესობისათვის ინტერნეტი არ არის ხელმისაწვდომი. გასაგებია, რომ ასეთი რეგიონისათვის ინტერნეტით გაკეთებული რეკლამა უსარგებლოა, რადგან იგი ვერ მოიტანს შედეგს, ანუ სარეკლამო საშუალებაც უნდა შეესატყვისებოდეს მიზნობრივი აუდიტორიის მახასიათებლებს. ძირითადად, რეკლამის განთავსების ხერხი მიზნობრივი აუდიტორიის მახასიათებლებთან უნდა იყოს შეთანხმებული. მნიშვნელოვანია ასევე იმ მიზეზების ცოდნაც, რაც უბიძგებს მიზნობრივ მომხმარებელს ამა თუ იმ კონკრეტული პროდუქტის ან მომსახურების შეძენისაკენ. ამისათვის, მცირე საწარმოს ხელმძღვანელმა უნდა იპოვოს პასუხი კითხვაზე, თუ რატომ აძლევს მომხმარებელი უპირატესობას ერთ გამყიდველს მეორესთან შედარებით.

ეს პასუხი ხელს შეუწყობს გამოვლინდეს კლიენტების მოლოდინები და ის მოგება, რომლის მიღებასაც ისინი ისწრაფვიან. ამრიგად, მცირე საწარმოს სარეკლამო გეგმა უნდა ეფუძნებოდეს მიზნობრივი კლიენტების მოთხოვნილებებსა და სურვილებს და არა ბიზნესის მფლობელის წარმოდგენებს.

სარეკლამო ბიუჯეტი. მცირე საწარმოში სარეკლამო გეგმის შემუშავების მეორე ეტაპზე განისაზღვრება სარეკლამო ბიუჯეტი და გამოიყოფა საჭირო თანხები. თუ რეკლამის მიზანი და ამოცანა მკვეთრად არის განსაზღვრული, შეიძლება სარეკლამო ბიუჯეტის შედგენის დაწყება. ბიუჯეტი განსაზღვრავს, თუ რა მოცულობის თანხა უნდა დახარჯოს მცირე საწარმომ რეკლამაზე დროის გარკვეულ მონაკვეთში, რაც არც თუ ისე ადვილ ამოცანას წარმოადგენს. სარეკლამო ბიუჯეტის განსაზღვრაზე მოქმედებს პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის სტადიის რა ეტაპზე იმყოფება სარეკლამო პროდუქტი, ასევე კომპანიის წილი ბაზარზე. სარეკლამო ბიუჯეტის შესადგენად მცირე საწარმოს ხელმძღვანელები იყენებენ რამდენიმე მეთოდს.

უფრო ხშირად სარეკლამო ბიუჯეტის ოდენობას განსაზღვრავენ როგორც გაყიდვების მოცულობის პროცენტს. ეს ყველაზე მარტივი მეთოდია: რეკლამაზე უნდა დაიხარჯოს მოცემულ პერიოდში გაყიდვების საპროგნოზო მოცულობის განსაზღვრული ნაწილი. ამგვარად, სარეკლამო ბიუჯეტის სიდიდე მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება გაყიდვების მოცულობით. მეორე, უფრო ეფექტური მეთოდი – სარეკლამო ბიუჯეტის მიბმა კონკრეტულ სარეკლამო მიზნებზე. ამ შემთხვევაში, მცირე საწარმოს ხელმძღვანელი ხარჯავს იმდენს, რამდენიც საჭიროა მიზნის მისაღწევად, დასახულ მიზნებზე ბიუჯეტის პირდაპირი მიბმით. ამ შემთხვევაში მიზნები უნდა განისაზღვროს ერთი წლით ადრე და ბიუჯეტში უნდა იქნეს გათვალისწინებული ხარჯები ამ მიზნების მიღწევისათვის. როგორც წესი, სარეკლამო ბიუჯეტი დგება 12 თვის ვადით. ეს ხელს უწყობს ბიზნესის მომავალი პერსპექტივის განსაზღვრას. მცირე საწარმოებისთვის სასარგებლოა წლიური ბიუჯეტის თვეებად და კვირეებად დაყოფა.

მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების შერჩევა. ეფექტური სარეკლამო სტრატეგიის შემუშავების მესამე ნაბიჯს წარმოადგენს იმ მასობრივი ინფორმაციის საშუალების შერჩევა, რომელიც ხელს შეუწყოს მოიცვას მიზნობრივი მომხმარებლები შერჩევის პროცესში მცირე საწარმომ უნდა გაითვალისწინოს ისეთი გადამწყვეტი ფაქტორები, როგორიცაა მიზნობრივი აუდიტორიის მახასიათებლები, ბაზრის მოცულობა, ხარჯები რეკლამის განთავსებაზე. არსებობს მრავალი საინფორმაციო საშუალება, რომელშიც შეიძლება განთავსდეს რეკლამა, მათ შორის: რადიო, ადგილობრივი პრესა, ინტერნეტი, ტელევიზია, კინო, ავტოსადგომები, საზოგადოებრივი ტრანსპორტი, და სხვა. ამას გარდა, მცირე საწარმოებს ხელი მიუწვდებათ რეკლამის

განსათავსებელ სხვა პოტენციურ საშუალებებზეც, რომლებსაც აქვთ როგორც უპირატესობა, ასევა ნაკლიც. ყველაზე უფრო მისაღებია ინფორმაციის საშუალებების რამდენიმე ტიპის შეთავსება. განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი.

რეკლამა გაზეთში. რომელიმე ერთ რეგიონში მოქმედი მცირე საწარმოსათვის რეკლამის ყველაზე პოპულარულ საშუალებად გამოდგება ადგილობრივი გაზეთი. ზოგიერთი მცირე საწარმო რეგულარულად განათავსებს თავის რეკლამას ასეთ გაზეთებში. დიდ ბრიტანეთში ოჯახების უმეტესობას გამოწერილი აქვთ ადგილობრივი გაზეთები, ზოგგან მათი დატარება უფასოდ ხდება. ქვეყნის მოზრდილი მოსახლეობისათვის გაზეთების კითხვა ჩამოყალიბებულ ტრადიციად იქცა. რამდენადაც გაზეთი გათვლილია ფართო აუდიტორიაზე, ამდენად ის წარმოადგენს მცირე საწარმოსათვის პოტენციურად ეფექტურ სარეკლამო საშუალებას. ამ გაზეთებში რეკლამის განთავსებისათვის განსაზღვრულია მთელი რიგი უპირატესობებისა. მცირე საწარმოს შეუძლია სარეკლამო განცხადების ფორმატის, ზომის ხშირი ცვლილება, ინფორმაციის დამატება და ისე რომ არ გასცდეს დასახული ბიუჯეტის ფარგლებს. ასევე უპირატესობას წარმოადგენს რეკლამის განთავსებისათვის პირობებისა და საშუალებების მრავალფე-როვნება: შესაძლებელია მთელი გვერდის ყიდვა, ან რამდენიმე მცირე განცხადების განთავსება. და ბოლოს, გაზეთები ხშირად ვრცელდება სხვადასხვა გეოგრაფიულ რეგიონში, ზოგიერთ შემთხვევაში კი განკუთვნილია ადამიანთა გარკვეული ჯგუფებისათვის. მაგალითად: ბრიტანული კოლეჯები და უნივერსიტეტები განათავსებენ თავის რეკლამას ისეთ გაზეთში, რომელიც გათვლილია განათლების საკითხებით დაინტერესებულ პირებზე. რა თქმა უნდა საგაზეთო რეკლამას აქვს თავისი ნაკლიც, რომელთაგან მთავარი არის ის, რომ გაზეთს კითხულობენ ერთხელ. ასე, რომ გაზეთში სარეკლამო განცხადების „სიცოცხლის ხანგრძლივობა“ უდრის ერთ დღეს ან ერთ კვირას. გარდა ამისა, არ არის გარანტია, რომ ის, ვისთვისაც არის გამიზნული რეკლამა, წაიკითხავს გაზეთის მაინც და მაინც იმ გვერდს. ასევე გასათვალისწინებელია, რომ დიდი ფორმატის გაზეთის გვერდზე მცირე ზომის სარეკლამო განცხადება იკარგება.

რეკლამა ჟურნალში. ჟურნალში სარეკლამო განცხადების განთავსება იდენტურია გაზეთში განთავსებისა, თუმცა არის განსხვავებაც. ჟურნალები გაზეთებისაგან განსხვავებით გამოდის კვირაში ან თვეში ერთხელ, ასე, რომ სარეკლამო განცხადების „სიცოცხლის ხანგრძლივობა“ მეტია. ამას გარდა, ჟურნალი შეიძლება კიდევ გადაიკითხო, ზოგიერთები ერთმანეთში ცვლიან ჟურნალებს ან აძლევენ წასაკითხად ნაცნობ-მეგობრებს. რეკლამა ჟურნალში უფრო დადებითად მოქმედებს კომპანიის იმიჯზე, რომ არაფერი ვთქვათ ბეჭდვის უკეთეს ხარისხზე. საქართველოს სინამდვილეში კი დღეისათვის სხვა პრობლემები დგას ჟურნალ-გაზეთები დაბალი ტირაჟით გამოდის და მასზე ფასის გამო ცოტა მომხმარებელი ჰყავს.

რეკლამა რადიოთი. რადიო, როგორც მასობრივი ინფორმაციის საშუალება, მოსახლეობის ყველა კატეგორიას მიაწვდის მრავალი სახის ინფორმაციას, მათ შორის რეკლამასაც. რეკლამა რადიოში უფრო იაფია, ვიდრე ტელევიზიაში. რადიორეკლამა უფრო მეტად ზემოქმედებს ადამიანზე, ვიდრე დაბეჭდილი. ამიტომ, რადიორეკლამა შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს საგაზეთო რეკლამის გასაძლიერებლად. მისი ნაკლი არის ის, რომ კლიენტს არ შეუძლია დაინახოს ის, რაზეც ესაუბრება რეკლამა. რადიოში რეკლამის განთავსებისას სწორად უნდა შეირჩეს მისი ტრანსლაციის დრო, რათა გარანტირებულად იქნეს მიწოდებული მიზნობრივი აუდიტორიისათვის. მაგალითად, მიზანშეწონილია რეკლამა რადიოში იმ დროს, როდესაც ხალხი მიემგზავრება ან უკან ბრუნდება სამსახურიდან.

რეკლამა ტელევიზიით. ტელევიზიაში რეკლამის განთავსება უნდა იქნას განხილული, როგორც განთავსების ძირითადი ადგილი. სატელევიზიო რეკლამაში გამოიყენება გამოსახულება, ბგერა, ფერი, შესაძლებელია ფართო აუდიტორიის გარემოცვა და ყველაფრის ჩვენება. ადმიანთა უმეტესობა დიდ დროს ატარებს ტელევიზორთან და ამ მხრივ შესაძლებელია ფართო ფენებთან სასურველი ინფორმაციის მიტანა, მაგრამ მთავარ ნაკლად აქ შეიძლება ჩაითვალოს ის, რომ სატელევიზიო რეკლამა ძალიან ძვირია.

ინტერნეტი. უკანასკნელ პერიოდში მსხვილ და მცირე საწარმოთა შორის განსაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობს რეკლამა ინტერნეტში. შემდეგ თავში უფრო დაწვრილებით იქნება განხილული ინტერნეტ-რესურსებისა და ელექტრონული კომერციის გამოყენება.

ყვითელი გვერდი. ცნობარი „ყვითელი გვერდი“ მოხერხებული საშუალებაა მცირე საწარმოებისათვის ლოკალური აუდიტორიის მოსაზიდად. შესაბამის თემატურ განყოფილებაში მცირე საწარმოებს შეუძლიათ განათავსონ თავის სარეკლამო განცხადებები. ეს ცნობარები, როგორც წესი, მრავალ რეგიონში უფასოდ ვრცელდება, ამიტომ თქვენ, შეიძლება მოგაკითხოთ მომხმარებელმა, რომელსაც თქვენი კომპანიის შესახებ ადრე არაფერი სმენია.

მცირე საწარმოთა ფინანსური სტრატეგია

მცირე საწარმოთა ხელმძღვანელების მოვალეობაა საწარმოს ფინანსირება. ვერც ერთი საწარმო ვერ ფუნქციონირებს ფინანსირების გარეშე. კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია საწარმოს ფინანსირება მისი მოღვაწეობის საწყის ეტაპზე. ამიტომ, მცირე საწარმოს ხელმძღვანელმა საწარმოს მარკეტინგულ და საწარმოო საკითხებთან ერთად უნდა მიიღოს ფინანსური გადაწყვეტილებები, რათა განსაზღვრონ, თუ როგორ მოიპოვონ საწარმოსათვის ფინანსური რესურსები. ტერმინი „ფინანსირება“ ნიშნავს სახსრების მოზიდვას შესყიდვების ან საწარმოს ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად.

ბიზნესში სახსრები საჭიროა მუშაობის, ყოველდღიური ოპერაციების და ისეთი გრძელვადიანი აქტივების შესაძენად, როგორებიცაა შენობა, მანქანა-დანადგარები. ტერმინი „სტრატეგიული ფინანსირება“ ნიშნავს იმას, რომ ფინანსირება წარიმართოს ბიზნესის დასაწყებად ან გასაფართოებლად.

გასაგებია, რომ სტრატეგიული ფინანსირება არის წარმატების განმსაზღვრელი პირობა. ფული – არის საწვავი, რომელსაც მოქმედებაში მოჰყავს ბიზნესის მექანიზმი და ხელს უწყობს მის წინსვლას.

ბიზნესის ფინანსირება: საწყისი მოსაზრებები

მცირე ბიზნესში ფინანსური სახსრების მოზიდვა დაკავშირებულია როგორც ფინანსური, ასევე არაფინანსური ხასიათის მოსაზრებებთან. არსებობს მცირე ბიზნესის ფინანსირების სხვადასხვა რესურსი. აღსანიშნავია, რომ მცირე ბიზნესისათვის მიუწვდომელია ფინანსირების მრავალი წყარო, რომლითაც სარგებლობენ მსხვილი ორგანიზაციები. როგორ უნდა მოიპოვოს მცირე ბიზნესმა ფინანსური რესურსები? ამ შემთხვევაში მცირე საწარმოს ხელმძღვანელობამ უნდა აწონ-დაწონოს მოსაზრებები ყველაზე უფრო შესაფერისი ფინანსური წყაროს შერჩევის მიზნით, კომპანიის პროფილის გათვალისწინებით: ან სააქციო ან სასესხო კაპიტალი, ან სახელმწიფო დაფინანსება.

– რას ნიშნავს კომპანიის **ფინანსური პროფილი**? იგი მიუთითებს კომპანიის მდგომარეობაზე ბიზნესის სასიცოცხლო ციკლის ფარგლებში და იძლევა ახსნას, თუ როგორ მოქმედებს ეს მდგომარეობა დაფინანსების წყაროების შერჩევაზე.

– **სააქციო კაპიტალის მოზიდვა**. რა სახით შეიძლება თქვენი კომპანიის ფორმა გამოყენებულ იქნას ბიზნესის ფინანსირებისათვის? აქ საჭიროა აიწონოს ვენჩურული (სარისკო) კაპიტალის გამოყენების ყველა უპირატესობა და ნაკლი.

– **მიწის სახსრების მოზიდვა სესხის სახით**. მიზანშეწონილია განხილულ იქნას თქვენი საწარმოსათვის სესხის მიღების შესაძლებლობა.

– **სახელმწიფო დაფინანსება**. მიზანშეწონილია განხილულ იქნას მცირე საწარმოს მხარდასაჭერად სახელმწიფო დაფინანსების გამოყენება.

ფინანსირება აქციების გამოშვების ხარჯზე. ფინანსირების პირველი ვარიანტი – აქციების გამოშვების ხარჯზე აქციონერთა სახსრების მოზიდვა. ეს ნიშნავს, რომ თქვენ ყიდით კომპანიაში თქვენს წილს დამატებითი კაპიტალის სანაცვლოდ. აქ ყველაზე რთულ ამოცანას წარმოადგენს იმ ინვესტორების მოძებნა, რომლებიც ჩადებენ თავის სახსრებს თქვენს ბიზნესში. ამ შემთხვევაში აქციონერული ინვესტორი არის ის, რომელიც ყიდულობს კომპანიის აქციებს. ინვესტორები არიან კომპანიის თანმფლობელები, რომლებსაც აქვთ უფლება აკონტროლონ

ბიზნესი. მოზიდული სახსრების ოდენობა შეიძლება დამოკიდებული იყოს ინვესტორის სურვილზე მონაწილეობა მიიღოს ბიზნესის მართვაში. ამ შემთხვევაში მცირე ბიზნესი ნაწილობრივ კარგავს თავის დამოუკიდებლობას. არსებობს აქციონერული ბიზნესის ხარჯზე მცირე ბიზნესის დაფინანსებასთან დაკავშირებული მრავალი პრობლემა. არ არსებობს საბაზრო ფასი, რომელიც ასახავს ფირმის ან მისი კაპიტალის ნაწილის ღირებულებას. გარდა ამისა, ყველა ხვდება, რომ აქციონერებმა შეიძლება დიდხანს ვერ მიიღონ დივიდენდები.

მცირე საწარმოების დაფინანსების სტრატეგიები. მცირე ბიზნესისათვის ხელმისაწვდომია დაფინანსების რამდენიმე წყარო ახალი აქციების გამოშვების ხარჯზე. ყოველ მათგანს აქვს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მხარეები. განვიხილოთ ისინი უფრო დაწვრილებით.

კაპიტალის საკუთარი წყაროები. მცირე ბიზნესის დაფინანსების პირველ წყაროს წარმოადგენს მეწარმის პირადი ფინანსური სახსრები, რომლებიც საშუალებას აძლევს მას წამოიწყოს ბიზნესი. მეწარმემ შეიძლება ჩადოს ბიზნესში საკუთარი სახსრები, რაც ყველაზე ადვილი და იაფია. თუმცა, არსებობს რისკის გარკვეული ხარისხი. თუ ბიზნესი ჩავარდა, მეწარმე დაკარგავს თავის სახსრებს, თუმცა წარმატების შემთხვევაში ეს იქნება კარგი მაგალითი ინვესტორების მოსაზიდად.

„ანგელოზები“. „ანგელოზი“ - ეს არის მდიდარი ინვესტორი, რომელსაც სურს ჩადოს სახსრები ახლადდაწყებულ ბიზნესში. თუ მეწარმის პირადი სახსრები საკმარისი არ არის, შესაძლებელია მოიძებნოს ინვესტორი, რომელიც ჩადებს სახსრებს ამ ბიზნესში. ეს კერძო ინვესტორები შეიძლება დაინტერესებულნი იყვნენ კონკრეტული ბიზნესით არა მარტო ეკონომიკური თვალსაზრისით, არამედ პირადი მოსაზრებებითაც. „ანგელოზები“ ფინანსირების ძალიან კარგი წყაროები შეიძლება იყვნენ, თუმცა ასეთი სახის დაფინანსება ყველა ახალი ბიზნესისათვის არა არის ხელმისაწვდომი.

საქმიანი კავშირები. ახალი ბიზნესის ფინანსირების მესამე ვარიანტი მდგომარეობს იმაში, რომ მოხდეს გაერთიანება მეორე ბიზნესთან, შეიქმნას ერთობლივი საწარმო, სტარატეგიული კავშირი, შერწყმა, რათა მოზიდულ იქნეს სახსრები და მობილიზებულ იქნეს მცირე საწარმოს პოტენციური ფინანსური რესურსები. ასეთი სახის დაფინანსების უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი არ წარმოქმნის ვალს. მაგალითად, ერთობლივი საწარმოს ფარგლებში მცირე საწარმომ შეიძლება განახორციელოს რაიმე სახის მომსახურება მომუშავეთა გამოცდილების, აქტივების, ხარჯის და რისკის გაზიარების გზით, ვალში ჩავარდნის გარეშე. ბევრ შემთხვევაში აქციონერული კაპიტალის მოზიდვის მოთხოვნილება არ არის ერთადერთი მიზეზი პარტნიორობისათვის. მცირე საწარმოთა უდიდესმა უმრავლესობამ შეიძლება მიიღოს დიდი სარგებელი პარტნიორებისაგან, რაც ზრდის ახალი საწარმოს ფასს და მოაქვს ფინანსური სახსრები. მაგალითად, მცირე საწარმოსათვის შეიძლება

ძალიან სასარგებლო იყოს ფრანჩაიზინგი რომელიმე უკვე სახელგანთქმულ კომპანიასთან რეკლამის და მარკეტინგის თვალსაზრისით. მეორეს მხრივ, ნებისმიერი პარტნიორული კავშირის ფარგლებში მეწარმემ შეიძლება დაკარგოს ნაწილი კონტროლისა თავის ბიზნესზე.

კომპანიები, რომლებიც წარმოადგენენ ვენჩურულ კაპიტალს. ასეთი კომპანიები ყველაზე უფრო ფართოდ გამოიყენებიან სწრაფად მზარდი ბიზნესის დასაფინანსებლად. რადგანაც მცირე ბიზნესის დაფინანსების საკუთარი წყარო არ არსებობს, მეწარმეს უწევს მიმართოს კაპიტალის დარგის გარეთ არსებულ წყაროებს, თუმცა მათ არ შეუძლიათ ისარგებლონ კაპიტალის ბაზრით ბიზნესის გაფართოებისა და განვითარებისათვის სახსრების მისაღებად. მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში საერთოდ არ არის კაპიტალის ორგანიზებული ბაზარი მცირე საწარმოებისათვის. და ასეთ დროს მეწარმეთა დასახმარებლად გამოდიან კომპანიები, რომლებიც ასესხებენ დიდ მოცულობის ფინანსურ სახსრებს საკმაოდ დიდი პროცენტით. როგორც წესი, ესენი არიან მსხვილი ორგანიზაციები, რომლებიც სპეციალიზირდებიან მოგებაზე. მათი ფინანსირების ობიექტებს წარმოადგენენ მცირე საწარმოები, რომლებსაც აქვთ სწრაფი განვითარებისა და მოგების პოტენციალი ძირითადად მაღალტექნოლოგიურ დარგებში, როგორიცაა კომპიუტერული, ბიოტექნოლოგიური, ელექტრონული კომერცია. ასეთი დაფინანსების ძირითადი ნაკლი მისი მაღალი ფასია. მიუხედავად კაპიტალის მაღალი ღირებულებისა, ასეთი ფორმით დაფინანსების უპირატესობა არის ის, რომ იგი ხსნის გზას დიდი მოცულობის კაპიტალისაკენ, ამის გარდა დამფინანსებელი ვენჩურული კომპანია უზრუნველყოფს მცირე ბიზნესს მაღალი კვალიფიკაციის ბიზნეს-კონსალტინგით.

აქციების გამოშვება თავისუფალ ბაზარზე. მცირე საწარმოს დაფინანსების კიდევ ერთი სტრატეგიაა – აქციების გამოშვება თავისუფალ ბაზარზე. მცირე საწარმოს შეუძლია აქციათა თავისუფალ ბაზარზე გამოვიდეს აქციების პირველი გამოშვების საფუძველზე, რითაც სთავაზობს ფართო მომხმარებელს ბირჟის საშუალებით აქციების შესყიდვას, წარადგენს წინადადებას გაყიდვაზე ან განათავსებს აქციებს? კაპიტალის მოზიდვის უზრუნველსაყოფად. ამ ფინანსურ სტრატეგიას შეუძლია მოიზიდოს კაპიტალი ვალების დასაფარად, საბრუნავი კაპიტალის ფორმირებისათვის, მარკეტინგისათვის. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ ფინანსური სტრატეგიის გამოსაყენებლად კომპანია უნდა აკმაყოფილებდეს მთელ რიგს პირობებსა. მცირე საწარმო, რომელსაც აღიარებს საინვესტიციო ბანკები და რომელიც აპირებს გამოუშვას აქციები თავისუფალ ბაზარზე, უნდა აკმაყოფილებდეს ხუთ პირობას:

– ჰქონდეს ზრდის მაღლი ტემპი;
– იღებდეს მაღალ ყოველწლიურ მოგებას;

– ადასტურებდეს ფინანსურ ანგარიშგებას აუდიტორთა მეშვეობით სამი-ხუთი წლის მანძილზე;
– ჰქონდეს მყარი მდგომარეობა სწრაფად მზარდ ბაზარზე;
– ჰყავდეს სტაბილური, ძლიერი მმართველი ჯგუფი.

აქციათა პირველი გამოშვების პროცედურების წარმატებული განხორციელება უზრუნველყოფს საზოგადოების ინფორმირებას კომპანიის შესახებ, გაზრდის მოთხოვნას და საბაზრო ფასს მის აქციებზე.

მცირე ბიზნესის დაფინანსების სტრატეგია სესხის აღების ხარჯზე. ეს სტრატეგია ითვალისწინებს ბანკებსა და საფინანსო ორგანიზაციებში სესხის (კრედიტის) აღებას. მცირე საწარმო იხდის პროცენტებს სესხის დასაფარად. ორგანიზაცია-კრედიტორს, რომელმაც მისცა სესხი საწარმოს, არა აქვს უფლება პრეტენზია განაცხადოს მის ფლობაზე. ასეთი დაფინანსების უპირატესობაც იმაში მდგომარეობს, რომ მცირე საწარმო თავის განკარგულებაში იღებს სახსრებს და ამავე დროს დაცულია თავისი ბიზნესის მართვაში ჩარევისაგან. გარდა ამისა, დარიცხული პროცენტის სიდიდე როგორც წესი ფიქსირებულია, რაც აიოლებს ფინანსურ დაგეგმვას.

ყოველივე ამის გათვალისწინებით, მცირე საწარმოებისათვის დაფინანსების ეს ვარიანტი უფრო მიმზიდველია. მცირე საწარმოს ხელმძღვანელმა შეიძლება დააფინანსოს თავისი ბიზნესი ნასესხები სახსრებით ორი გზით: სესხის გზით ან ობლიგაციების გამოშვების გზით. რამდენადაც პირველი გზა ითვლება საწარმოს დაფინანსების ყველაზე უფრო მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად, განვიხილოთ იგი უფრო დაწვრილებით.

სესხის არსი.

სესხის ტიპის მიუხედავად, ყოველ მათგანს აქვს ორი მახასიათებელი:
1) პირობები და 2) უზრუნველყოფა.

სესხის პირობები. აქ იგულისხმება დრო, რომელშიც მცირე საწარმომ უნდა დაფაროს სესხი. ხანგრძლივობის მიხედვით სესხი შეიძლება იყოს გრძელვადიანი ან მოკლევადიანი. გრძელვადიანი სესხი გამოიყენება ძირითადი საშუალებების შესაძენად, მაგალითად მიწის ნაკვეთის ან საწარმოს მოწყობილობების. საპროცენტო განაკვეთი გრძელვადიან სესხებზე, როგორც წესი უფრო მაღალია, ვიდრე მოკლევადიანზე.

უზრუნველყოფილი და არაუზრუნველყოფილი სესხები. სესხის უზრუნველყოფაში იგულისხმება მოვალის ვალდებულება დაფაროს სესხი კრედიტორისათვის მოვალის ქონების ნაწილზე უფლების გადაცემით. სესხის ეს ტიპი გარკვეული სახის საშიშროებას წარმოადგენს მცირე საწარმოსათვის, რადგან, სესხის არადროული დაფარვის შემთხვევაში კრედიტორს აქვს საშუალება იგი ბანკროტად აქციოს.

სესხის ტიპები. მცირე საწარმოებისათვის დაფინანსების ძირითად წყაროებს წარმოადგენენ ბანკები და სხვა საფინანსო ორგანიზაციები:

სამშენებლო საზოგადოებები, სასესხო-საკრედიტო კომპანიები, საკრედიტო კავშირები და სადაზღვევო კომპანიები. დამწყები მცირე საწარმოებისათვის გაცემული სესხების ყველაზე უფრო გავრცელებული სახეები შეიძლება დაიყოს შემდეგნაირად:

– **მოკლევადიანი კომერციული კრედიტები**: გაიცემა საბანკო კრედიტი მცირე საწარმოს ასამუშავებლად ვადით ერთიდან სამ წლამდე მოკლევადიანი აქტივების შესაძენად.

– **გრძელვადიანი სესხები**: გაიცემა გრძელვადიანი პროექტების დასაფინანსებლად, მათ შორის ძირითადი საშუალებების შესაძენად (მიწის, შენობის, ძირითადი საწარმოო საშუალებების). გრძელვადიანი კრედიტები ძირითადად უზრუნველყოფილია იმ ფონდებით, რომელიც შეძენილია ამ სესხით.

– **საკრედიტო ხაზი***:* აქვს რა მოლაპარაკება საკრედიტო ხაზით სარგებლობის შესახებ, მცირე საწარმოს ხელმძღვანელს შეუძლია მიიღოს კრედიტი დათქმული ოდენობით ნებისმიერ დროს წლის განმავლობაში. საკრედიტო ხაზი აწესებს სესხის ლიმიტს, რომელიც შეუძლია მიიღოს მცირე საწარმომ.

– **მოწყობილობის გრძელვადიანი არენდა (ლიზინგი):** ზოგჯერ მცირე საწარმო იღებს არენდით ისეთ აქტივებს, როგორიცაა მოწყობილობები, სატრანსპორტო საშუალებები, საოფისე ფართი. ლიზინგი წარმოადგენს სესხის ისეთ ფორმას, როდესაც ბანკი გასცემს სესხს მცირე საწარმოს მიერ აუცილებელი მოწყობილობების შესაძენად. ასეთი სესხის პირობები განსაზღვრულია ლიზინგის პირობებით.

ფინანსური ანალიზი: არაწამგებიანობის (უზარალობის) წერტილი.

დანაკარგების ანალიზი წარმოადგენს ერთერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს საწარმოს მენეჯერებისათვის შეისწავლონ თავისი საწარმოს ფარგლებში დანახარჯების მდგომარეობა. იმის ცოდნა, თუ რისგან შედგება ხარჯები, ეხმარება სტრატეგებს შეიმუშაონ სტრატეგიული გადაწყვეტილებები. არსებობს ყველა პირობა ვამტკიცოთ, რომ მცირე საწარმოში ყველა ფუნქციონალური და ოპერატიული სტრატეგია, მათ შორის ფასწარმოქმნის, სარეკლამო, პერსონალის მართვის სტარტეგიები პირდაპირ არის დაკავშირებული ხარჯებთან. ამრიგად, მცირე საწარმოთა ხელმძღვანელებმა უნდა მიადევნონ თვალყური იმას, თუ რაში იხარჯება მათი ფინანსური სახსრები.

განვიხილოთ მცირე საწარმოთა დანახარჯების არსი.

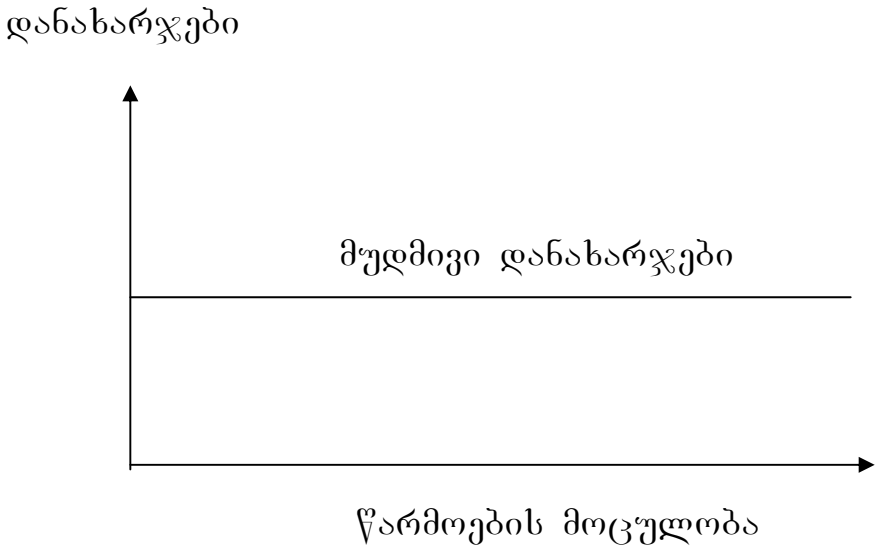
მუდმივი დანახარჯი. საწარმოს დანახარჯები იყოფა მუდმივი და ცვალებადი ხასიათის დანახარჯებად. მუდმივი არის ის დანახარჯი, რომელსაც საწარმო სწევს ფუნქციონირების ნებისმიერ საფეხურზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მუდმივი დანახარჯები არ იცვლება წარმოების მოცულობის ცვლილების მიუხედავად. ამის მაგალითად

გამოდგება მოწყობილობების ღირებულება და არენდა. ვთქვათ, რომელიმე მეწარმემ გადაწყვიტა სადალაქოს გახსნა. მას დასჭირდება ფართის არენდით აღება და აუცილებელი ინსტრუმენტების შეძენა. ამასთან ერთად, მიუხედავად იმისა, ექნება ამ ობიექტს დიდი შემოსავალი თუ საერთოდ არ იმუშავებს, მისმა მფლობელმა მაინც უნდა გადაიხადოს არენდის თანხა, რომელიც წინასწარ იყო დათქმული.

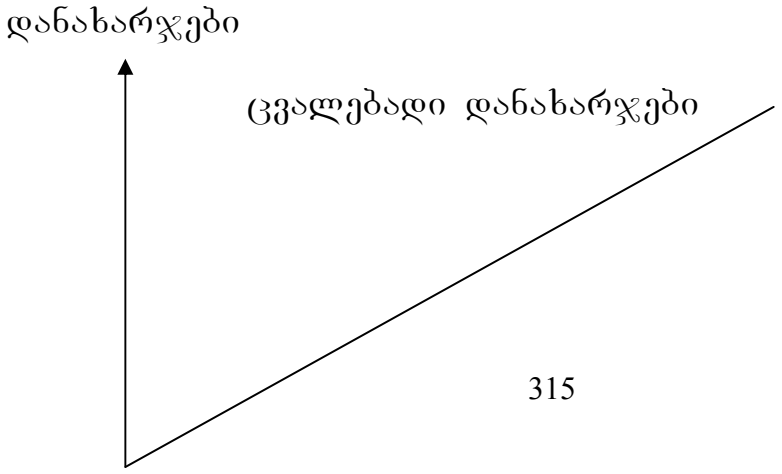
ნახაზზე 8.5. წარმოდგენილია გრაფიკულად გამოსახული ურთიერთდამოკიდებულება მუდმივ დანახარჯებსა და წარმოების მოცულობას შორის.

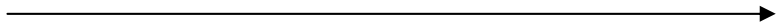
ცვალებადი დანახარჯები. ცვალებადი დანახარჯების სიდიდე დამოკიდებულია წარმოების მოცულობაზე. სხვა სიტყვებით, ეს ის დანახარჯია, რომელიც პირდაპირ არის დამოკიდებული წარმოების მოცულობის ზრდაზე ან კლებაზე. მცირე საწარმოში ცვალებად დანახარჯებად ითვლება ხარჯები გაწეული ნედლეულის შეძენაზე და ძირითადი მომუშავე პერსონალის ხელფასზე, პროდუქციის მიწოდებაზე, საკომისიო მოსაკრებელზე. თუ კომპანიას განზრახული აქვს წარმოების გაზრდა, იგი შეიძენს უფრო მეტ ნედლეულს და ზრდის ცვალებად დანახარჯებს.

ნახ. 9.6 წარმოდგენილია წარმოების მოცულობისა და ცვალებადი დანახარჯების ურთიერთდამოკიდებულება.



ნახ. 8.5.





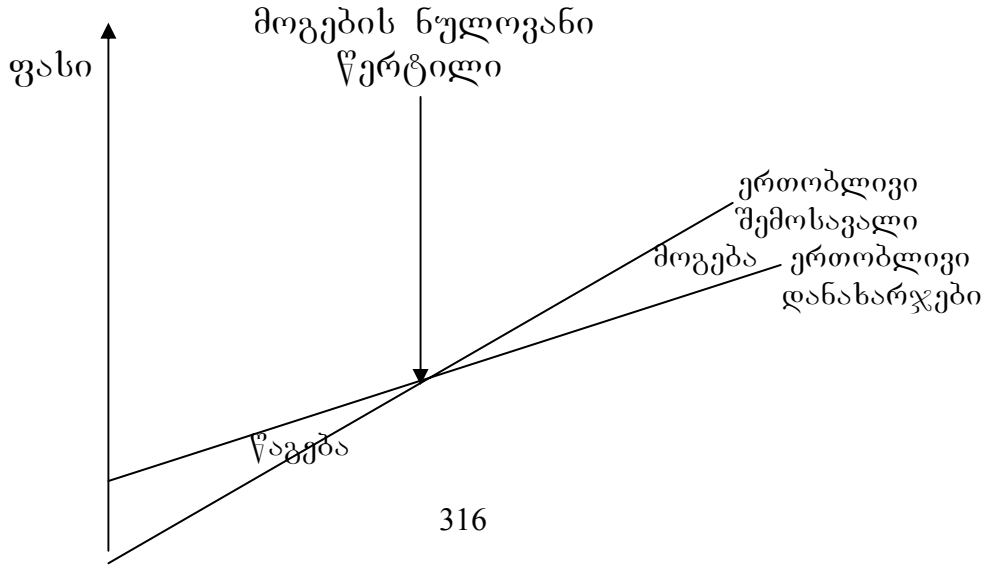
წარმოების მოცულობა ნახ. 8.6

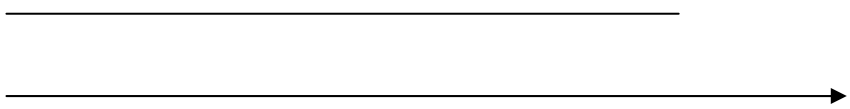
ნახევრადცვალებადი დანახარჯები. ცხადია, ყველა დანახარჯი ვერ იქნება მკაცრად დაყოფილი ცვალებად ან მუდმივ დანახარჯებად. ზოგიერთი სახის დანახარჯისათვის დამახასიათებელია როგორც მუდმივობა, ასევე ცვალებადობა. მიტომ ისინი იწოდებიან ნახევრად ცვალებად დანახარჯებად. ასეთი დანახარჯების მაგალითად გამოდგება დანახარჯები განათებაზე, გათბობაზე, ტელეფონით სარგებლობაზე.

მოგების ნულოვანი წერტილი. საწარმოს საერთო დანახარჯი შეიძლება მივიღოთ მუდმივი და ცვალებადი დანახარჯების შეკრებით. ჯამურ შემოსავალსა და ჯამურ დანახარჯებს შორის სხვაობა წარმოადგენს მოგებას ან წაგებას. მოგების ნულოვანი წერტილი ეწოდება იმ მდგომარეობას, როცა საწარმოს შემოსავლები და საწარმოს დანახარჯები ერთმანეთს უტოლდება. ქვემოთ მოცემულია მოგების ნულოვანი წერტილის გრაფიკული გამოსახულება. ნახ.8.7.

ჯამური დანახარჯებისა და ჯამური შემოსავლების წრფეების გადაკვეთის წერტილს ეწოდება მოგების ნულოვანი წერტილი. ამ წერტილის მიღწევის შემდეგ იწყებს ბიზნესი მოგებაზე მუშაობას. ამიტომ, მცირე საწარმოს ხელმძღვანელმა გაყიდვების სტრატეგიის შემუშავებისას უნდა დაადგინოს მოგების ნულოვანი წერტილი.

მოგების ნულოვანი წერტილის გამოთვლა. დაუშვათ, მცირე საწარმო ახორციელებს ტელევიზორებისა და სხვა საყოფაცხოვრებო ელექტროტექნიკის გაყიდვას. მუდმივი ხარჯი საწარმოსი წელიწადში შეადგენს 60 000 ლარს. ერთი ტელევიზორის ღირებულებაა 800 ლარი. ცვალებადი დანახარჯი გაანგარიშებით ერთ ტელევიზორზე უდრის 500 ლარს. საწარმოს ხელმძღვანელი აპირებს განსაზღვროს, გაყიდვების რა მოცულობის





წარმოების მოცულობა
მოგების ნულოვანი წერტილი

ნახ.8.7.

შემთხვევაში მიაღწევს საწარმო მოგების ნულოვან წერტილს:

მოგების ნულოვანი წერტილი = (მუდმივი დანახარჯი) / (საქონლის ერთეულის გასაყიდი ფასი – ცვალებადი დანახარჯი საქონლის ერთეულზე).

მოგების ნულოვანი წერტილი = 60 000 / (800 – 500) = 200

ამრიგად, საწარმო მოგების ნულოვან წერტილს მიაღწევს 200 ტელევიზორის გაყიდვის შემდეგ. 200 ტელევიზორის გაყიდვიდან საწარმო მიიღებს 160 000 ლარს. მისი ჯამური დანახარჯი შეადგენს ასევე 160 000 ლარს, ანუ საწარმოს მოგება უდრის ნულს. ქვემოთ მოყვანილია მოგების გაანგარიშება.

საერთო შემოსავალი გაყიდვიდან = საქონლის ერთეულის ღირებულება x გაყიდული საქონლის რაოდენობა.

საერთო შემოსავალი გაყიდვიდან = 800ლარი x 200 = 160 000 ლარს.

ჯამური დანახარჯები = მუდმივი დანახარჯი + (გაყიდული ერთეულების რაოდენობა x ცვალებადი დანახარჯი ერთეულ საქონელზე).

ჯამური დანახარჯი = 60 000 + (200 x 500) = 160 000 ლარს.

მოგება = საერთო შემოსავალი გაყიდვიდან – ჯამური დანახარჯები.

მოგება = 160 000 - 160 000 = 0.

ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციონალური სტრატეგიები.

ადამიანური რესურსების მიმართ სტრატეგიას (HR-სტრატეგია) აქვს ისეთივე ფუნქციონალური ხასიათი, როგორც ფინანსურ ან მარკეტინგულ სტრატეგიას. ბოლო წლებში მისი სტრატეგიული მნიშვნელობა ფართოდ არის აღიარებული. ფაქტიურად, ზუსტად კომპანიის განკარგულებაში მყოფი ადამიანური რესურსი განსაზღვრავს სტრატეგიების ხასიათსა და ეფექტურობას. სტრატეგიები ადამიანური რესურსების სფეროში, იგება ადამიანური რესურსების აუდიტისა და ანალიზის საფუძველზე: პერსონალის ატესტაცია, პერსონალის მოთხოვნილებების პროგნოზირება, ასევე მუშაკთა კომპეტენტურობის იმ დონის განსაზღვრა, რომელიც განიხილება როგორც ბაზარზე კონკუ-რენტული უპირატესობის წყარო.

HR-სტრატეგიები მცირე საწარმოში იყოფა ოთხ ძირითად ფუნქციონალურ კატეგორიად: პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების სტრატეგია, სწავლებისა და სრულყოფის სტრატეგია, თანამშრომლების

შენარჩუნების სტრატეგია და პერსონალის შეფასებისა და კონტროლის სტრატეგია.

ამრიგად, საკვანძო ფუნქციონალური HR-სტრატეგიები HR-სტრატეგიები მცირე საწარმოში იყოფა ოთხ ძირითად ფუნქციონალურ კატეგორიად:

პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების სტრატეგია მიმართულია იმის განსასაზღვრად, თუ რომელი საკვანძო თანამშრომლები სჭირდება საწარმოს და როგორ უნდა შეირჩნენ ისინი.

სწავლებისა და სრულყოფის სტრატეგია მიმართულია იმ გზების განსაზღვრაზე, რომელიც დაეხმარება თანამშრომელს სრულყოს თავისი შესაძლებლობები და კომპეტენცია.

თანამშრომლების შენარჩუნების სტრატეგიამ უნდა უზრუნველყოს თანამშრომელთა მოტივაციის მეთოდები წახალისების ეფექტური სისტემის გამოყენებით.

პერსონალის შეფასებისა და კონტროლის სტრატეგიამ უნდა განსაზღვროს, როგორ უნდა გააუმჯობესოს კომპანიამ თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტურობა შეფასებისა და კონტროლის ქმედითი სისტემის საშუალებით. განვიხილით თითოეული მათგანი.

პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების სტრატეგია – მიმართულია იმის განსასაზღვრად, თუ რომელი საკვანძო თანამშრომლები სჭირდება საწარმოს და როგორ უნდა შეირჩნენ ისინი. ამ სტრატეგიამ პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ კითხვებს:

- რომელი საკვანძო თანამშრომელი უნდა მოიზიდოს კომპანიამ ბიზნეს-სტრატეგიების განსახორციელებლად?
- როგორ შესძლებს კომპანია, მოიზიდოს ისინი სამუშაოდ?
- რა სირთულის უნდა იყოს თანამშრომელთა შერჩევის პროცესი?

განვაზოგადოთ ფაქტორები, რომლებიც უნდა გაითვალისწინოს პერსონალის მოზიდვის სტრატეგიამ.

უპირველეს ყოვლისა, კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს ის ფაქტორები, რომლებიც მიიზიდავს ან განიზიდავს ადამიანს კომპანიისაგან: კარიერის განვითარების შესაძლებლობა, უმაღლესი განათლების მიღების საშუალება, სწავლება, ორგანიზაციის რეპუტაცია ინოვაციის კუთხით. მეორე მხრივ, კომპანიამ უნდა განსაზღვროს ის საფუძველი, რომელზეც იგი კონკურირებს თავის მეტოქეებთან: მაღალი კვალიფიკაციისა თუ რესურსების კონკურენტუნარიანობის საფუძველზე.

მესამე, კომპანიამ უნდა განსაზღვროს პერსონალის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ალტერნატიული ვარიანტები: სამუშაო გრაფიკის მოქნილობა, სწავლება, კარიერის მართვა, შრომის ნაყოფიერების დაგეგმვა. და ბოლოს, პერსონალის მოზიდვის სტრატეგია უნდა შეიცავდეს შერჩევის კონკრეტულ მეთოდებს.

ადამიანური რესურსების სრულყოფის სტრატეგიამ უნდა უზრუნველყოს ბიზნესის მოთხოვნილება თანამშრომელთა ახალი უნარ-ჩვევების შეძენისა და მათი კომპეტენტურობის გაზრდის თაობაზე, ბიზნეს-სტრატეგიების წარმატებით რეალიზებისათვის. პერსონალის უნარ-ჩვევების საერთო მოდელში, რომელიც მიესადაგება როგორც მსხვილ, ასევე მცირე საწარმოებს. ჩართულია თვითსრულყოფის ჩვევები, ჩვევები ადამიანური ურთიერთობების სფეროში და საწარმოო ჩვევები. ადამიანური რესურსების სრულყოფის სტრატეგიების შემუშავებისას საწარმოს ხელმძღვანელმა უნდა გაითვალისწინოს სამივე კატეგორიის ჩვევათა ერთობლიობა.

ადამიანური რესურსების სრულყოფის სტრატეგია შეიცავს პერსონალის სწავლებისა და მმართველობითი ჩვევების განვითარების სტრატეგიებს.

პერსონალის სწავლების სტრატეგიის შემუშავებისას მცირე საწარმოს ხელმძღვანელებმა უნდა უპასუხონ ხუთ კითხვას.

- რატომ გახდა საჭირო პერსონალის სწავლის სტრატეგიის შემუშავება?
- რა სტრატეგიული საკითხებია გადასაწყვეტი?
- როგორია პერსონალის სწავლის მოთხოვნილება მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში?
- რესურსების ხელმისაწვდომობა პერსონალის სწავლების ეფექტური სტრატეგიის შემუშავების პროცესში.
- და ბოლოს, როგორ გამოვიყენოთ სწავლების სტრატეგია, რომ მან მოიტანოს წარმატება?

მართვის სრულყოფის სტრატეგია. დამოკიდებულია იმ ფაქტორებზე, რომლებიც განაპირობებენ კომპანიაში მართვის სტილს. ამ ფაქტორების რიცხვს მიეკუთვნება სამუშაო ძალის ხარისხი, კომპანიის გარემო და საორგანიზაციო კულტურა, გადაწყვეტილებების მიღებაში პერსონალის მონაწილეობის ხარისხი.

დაქვითვისა და წახალისების სტრატეგია. როგორი უნდა იყოს მცირე საწარმოში შრომის ანაზღაურება? რა გზით უნდა წაახალისონ ან დაუქვითონ კვალიფიცირებულ პერსონალს? ამ პრობლემების გადაწყვეტისაკენ არის მიმართული წახალისებისა და დაქვითვის სტრატეგია. მაღალკვალიფიციური პერსონალის შენარჩუნება არის მცირე საწარმოს ხელმძღვანელების ერთერთი მთავარი ამოცანა. კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია ის, რომ პერსონალის დეფიციტის პირობებში სწორედ მათი შენარჩუნების პოლიტიკის ეფექტურობა უზრუნველყოფს ბიზნესის ყოველდღიურ, უწყვეტ ფუნქციონირებას. პერსონალის შენარჩუნების სტრატეგია უნდა ეხებოდეს შრომის ანაზღაურების, წახალისების, შრომის ეფექტურობის ამაღლების, ერთგულების გრძნობის განვითარების, სამუშაო გუნდის შექმნის საკითხებს.

- **შრომის ანაზღაურება**: მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს მუშაკთა შრომის ანაზღაურება, განსაკუთრებით

წამყვანი თანამშრომლებისა მათი საბაზრო ღირებულების შესაბამისად.

- **წახალისება**: ამ მიმართულებით სტრატეგია უნდა იყოს მიმართული საწარმოს ფარგლებში გარკვეული მიზნობრივი ჯგუფების წახალისების ფორმების ძიებისაკენ.
- **შრომის ეფექტურობა**: მცირე საწარმოს ფარგლებში თანამშრომლები ასრულებენ რამდენიმე მოვალეობას. თუ საწარმო ვერ შეძლებს თანამშრომელთა ეფექტურობის მართვის სისტემის შექმნას, თითოეულის მოვალეობების მკვეთრი განსაზღვრის გზით, ამას შეიძლება მოჰყვეს პერსონალის მოტივაციის შესუსტება.
- **ერთგულება**: განისაზღვრება როგორც თანამშრომლის იდენტიფიკაცია საწარმოსთან, სურვილი იქ სამუშაოდ დარჩენისა, ასევე სიამაყის განცდა ამ საწარმოში მუშაობის გამო. პერსონალის ერთგულების გაზრდა შესაძლებელია პერსონალისათვის მისი მისიის განმარტებით, მოქმედების წახალისებით.
- **სამუშაო გუნდის ჩამოყალიბება**: ეს არის მცირე საწარმოს წარმატების მომტანი სტრატეგია. ხშირად თვლიან, რომ მცირე საწარმოში თანამშრომელთა მცირე რიცხვი თავისთავად უწყობს ხელს გუნდური მუშაობის ორგანიზების პროცესს. მაგრამ ეს მცდარი აზრია. ცირე საწარმოთა ხელმძღვანელები უნდა ცდილობდნენ შეარჩიონ, ასწავლონ, დააოსტატონ თავისი თანამშრომლები, მართონ ისინი შედარებით დამოუკიდებელი გუნდის ფარგლებში.

პერსონალის ატესტაციისა და შეფასების სტრატეგია – წარმოადგენს ინდივიდუალური თანამშრომლის მუშაობის ეფექტურობის შედარებას იმ ნორმატივებთან და მიზნებთან, რომელებიც სპეციალურად მისი თანამდებობისთვის არის შემუშავებული. თანამშრომელთა ეფექტური შეფასებისა და ატესტაციისათვის სისტემატურად ტარდება მათი ქცევის სტანდარტების, მუშაობის ფაქტიური ეფექტურობის განსაზღვრა, შემდეგ მიღებული შედეგები შედარდება კომპანიაში დადგენილ სტანდარტებს. თუ მუშაობის შედეგები მოსალოდნელზე დაბალი აღმოჩნდება, შესაძლებელია მიღებულ იქნეს მაკორექტირებელი ზომები, მაგალითად, დამატებითი სწავლება. თუ მუშაობის ეფექტურობა ნორმატიულ სტანდარტებს აღემატება, თანამშრომელი შეიძლება წახალისებულ იქნეს. ამ მიზნებისათვის მიზანშეწონილია, რომ კომპანიაში დადგინდეს ატესტაციის ფორმალური სისტემა. ეს სისტემა შეიცავს ოთხ ძირითად სტადიას.

1 თანამშრომლისათვის ოფიციალურად შეტყობინება მისი მიმდინარე მუშაობის ეფექტურობის და მისი საქმიანი თვისებების შეფასების შესახებ

2 იმ თანამშრომელთა გამოვლენა, რომლებიც იმსახურებენ წახალისებას კარგი მუშაობის გამო.
3 იმ თანამშრომელთა გამოვლენა, რომლებიც საჭიროებენ დამატებით სწავლებას.
4 კანდიდატების გამოვლენა იერარქიულ კიბეზე წინ წასაწევად.

ორგანიზაციის ფარგლებში ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების ეფექტურობის შესაფასებლად ჰარვარდის უნივერსიტეტის მკვლევართა ჯგუფმა წარმოადგინა ოთხი C-ს მოდელი, რომელშიც შედის:

- კომპეტენტურობა (competence)
- ერთგულება (commitment)
- თავსებადობა (congruence)
- ეკონომიკური ეფექტურობა (cost effectiveness).

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების შემუშავება, რომლებიც მიმართულია პერსონალის ერთგულების, მისი კომპეტენტურობის, თავსებადობის და ეკონომიკური ეფექტურობის გაზრდისაკენ, ზრდის საწარმოს უნარს ადვილად შეეგუოს საქმიან გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს. ერთგულების გაზრდა ნიშნავს ხელმძღვანელებსა და პერსონალს შორის ურთიერთობების გაუმჯობესებას, ხოლო თანამშრომელთა კომპეტენტურობის მაღალი დონე კი მიუთითებს, რომ ისინი ფლობენ მრავალმხრივ უნარ-ჩვევებს და საჭიროების შემთხვევაში შეუძლიათ შეასრულონ ახალი ვალდებულება. ეკონომიკური ეფექტურობა ნიშნავს, რომ დანახარჯები ადამიანურ რესურსებზე ეკვივალენტურია ან უფრო დაბალია, ვიდრე კონკურენტებისა. და ბოლოს, თავსებადობის მაღალი დონე ნიშნავს, რომ ყველა თანამშრომელი გაერთიანებულია საერთო მიზნით და ნაყოფიერად თანამშრომლობენ საკითხების გადაწყვეტისას.

დასკვნები

- სტრატეგიები ყალიბდება წარმოების სამ დონეზე – ეს არის კორპორატიული სტრატეგიები, ბიზნეს-სტრატეგიები და ფუნქციონალური სტრატეგიები. სამივე დონეზე ისინი ურთიერთშეთანხმებული და ურთიერთდაკავშირებულნი უნდა იყვნენ. სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიმღები ბოლო ინსტანცია – წარმოების ხელმძღვანელი ან მფლობელი-ხელმძღვანელი მონაწილეობს სტრატეგიის ფორმირების ყველა ეტაპზე. ძირითადი ფუნქციონალური სტრატეგიების მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ მარკეტინგული, ფინანსური, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები.
- მცირე საწარმოს პირობებში მარკეტინგული სტრატეგიები გავლენას ახდენენ მთელი საწარმოს ფუნქციონირებაზე. მარკეტინგული სტრატეგიების წარმატების საიდუმლო იმაშია, რომ გარკვეულ იქნეს მომხმარებლის მოთხოვნილებები, სურვილები, ამ მოთხოვნილებების

დაკმაყოფილების შესაძლებლობები, მიეწოდოს მომხმარებელს პროდუქცია, რომელიც დააკმაყოფილებს ამ მოთხოვნებს, უზრუნველყოფილ იქნეს მომსახურება, მოხერხებულობა და ღირებულება. ყველა დანარჩენი ფუნქციონალური დარგები – ფინანსური და საწარმოო, კოორდინირებულნი უნდა იყოს მარკეტინგის სამსახურის მიერ. მარკეტინგული სტრატეგია, ეს არის სტრატეგია, რომელიც განსაზღვრავს მცირე საწარმოს მიზნობრივ ბაზარს და ირჩევს მარკეტინგული ღონისძიებების შესაბამის პროგრამას. მარკეტინგული სტრატეგიების შემუშავების პროცესში რეკომედებულია, რომ მცირე საწარმომ აირჩიოს თავისი საბაზრო ნიშა, უფრო მსხვილ კომპანიებთან კონკურენციის თავიდან აცილების მიზნით. ასეთი სტრატეგია საშუალებას აძლევს მცირე საწარმოს მოახდინოს თავისი სიმცირის უპირატესობის მაქსიმიზირება.

- მარკეტოლოგები აგროვებენ ღირებულ მარკეტინგულ ინფორმაციას, რომელიც აუცილებელია საწარმოს ხელმძღვანელისათვის საწარმოს სტრატეგიის შესამუშევაბლად. მარკეტინგული სტრატეგია საშუალებას იძლევა გაირკვეს მომხმარებელთა მოთხოვნილებები, სურვილები; ბაზრის კვლევა და მარკეტინგული ინფორმაცია საფუძვლად უდევს ბიზნესის წარმატებას. მაღალკვალიფიციური მცირე საწარმოები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მარკეტინგულ გამოკვლევებს კორპორატიული გეგმების შედგენის დროს. აზრის კვლევა ხდება ეტაპობრივად. ჯერ გამოიკვეთება პრობლემა, შემდეგ გროვდება ინფორმაცია, ხდება მისი ანალიზი და მიღებული შედეგების საფუძველზე კეთდება საბოლოო დასკვნები.
- მიზნობრივი ბაზარი წარმოადგენს მომხმარებელთა სპეციფიკურ ჯგუფს, რომლისთვისაც ხდება პროდუქტისა და მომსახურების მიწოდება. მიზნობრივი ბაზარი გამოიკვეთება მარკეტინგული კვლევების შედეგად. საბოლოო სტრატეგიული მარკეტინგული გეგმა უნდა შეიცავდეს იმ მიზნობრივი ბაზრის მკაფიო განსაზღვრებას, რომლის მომსახურებაც უნდა აწარმოოს საწარმომ. ბაზარზე ორიენტირებული სტრატეგიის შემუშავება სასარგებლო იქნება იმ მცირე საწარმოებისათვის, რომლებიც ფინანსურ სიძნელეებს განიცდიან. მათ შეუძლიათ მიიღონ კარგი სარგებელი, თუ კი ძალისხმევას მიმართავენ ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე. მზარდი საწარმო მიისწრაფის ფოკუსირება მოახდინოს თავის პროდუქტზე ან მომსახურებაზე, იმის ნაცვლად, რომ დაეყრდნოს უკვე არსებულ ცოდნის რესურსს.
- ეფექტური მარკეტინგული სტრატეგია ეხმარება მცირე საწარმოებს ქმედითი მარკეტინგული ღონისძიებების შედგენაში. ეს პროგრამა ოთხი ძირითადი ელემენტისაგან შედგება, რომელსაც ხშირად უწოდებენ ოთხ P-ს: პროდუქტი, ბაზარი, მოძრაობა, ფასი. კომპანია ერთდროულად ამ ოთხივე მიმართულებით უნდა მოქმედებდეს, რაც შესაძლებლობას მისცემს მას მოიცვას მიზნობრივი ბაზარი.

მარკეტინგის ოთხი P – წარმოადგენს ეფექტური მარკეტინგული სტრატეგიის ძირითად ელემენტს. მცირე საწარმოებმა უნდა მოახდინონ ამ ოთხი ელემენტის ინტეგრირება, იმისათვის, რომ მოახდინონ გავლენა მომხმარებელზე თავისი პროდუქციითა და მომსახურებით და გაზარდონ მათი დაკმაყოფილების ხარისხი.

- ფასწარმოქმნისა და სარეკლამო სტრატეგიის შემუშავება ხელს შეუწყობს საწარმოს დააკმაყოფილოს მომხმარებლის მოთხოვნა და გაზარდოს საკუთარი შემოსავალი. მცირე საწარმოს შემთხვევაში საწარმოს ხელმძღვანელი არ უნდა იყოს ერთადერთი პერსონა, რომელიც განსაზღვრავს ფასს. სხვადასხვა სიტუაციებში მცირე საწარმომ უნდა გამოიყენოს ფასწარმოქმნის სხვადასხვა სტრატეგია და და მათი შესაბამისი სტრატეგიული მოქმედება. თუ კომპანიას განზრახული აქვს ბაზარზე წარმოადგინოს ახალი პროდუქტი კონკურენციის გარეშე, მას შეუძლია გამოიყენოს „ნაღების მოხდის“ სტრატეგია. ბაზარზე წინ წაწევის სტატეგია გამოიყენება მაშინ, როდესაც ბაზარზე არის მრავალი კონკურენტი და წინ წაწევის პირობები ძალიან მკაცრია. ფასწარმოქმნა შეღავათების გათვალისწინებით სტიმულს აძლევს მომხმარებელს შეიძინოს პროდუქტი სეზონის დასრულებამდე, ხოლო ფასების ცხრილის დადგენის სტრატეგია, რომელიც ბევრი გამყიდველის მიერ გამოიყენება, გულისხმობს უმაღლესი, საშუალო და დაბალი ხარისხის პროდუქციაზე განსხვავებული ფასების დადგენას. ეს ხელს უწყობს მომხმარებელს აირჩიოს მისი გემოვნებისა და შესაძლებლობის შესაფერისი პროდუქტი. ფასწარმოქმნის სტრატეგია ასევე გულისხმობს პროდუქტების მთელ რიგზე, რომლებიც მუდმივად მაღალი მოთხოვნილებით სარგებლობენ, ფასების დაწევას, მომხმარებელთა მოზიდვის მიზნით. გეოგრაფიული პრინციპით ფასწარმოქმნის ფარგლებში ფასში გათვალისწინებულია წარმოების ადგილიდან პროდუქციის ტრანსპორტირების ხარჯები. ფრაქციული ფასების დადგენით მცირე საწარმოები იღებენ ფსიქოლოგიურ სარგებელს და ასევე მომხმარებლის მისწრაფებას ეკონომიისაკენ.
- რეკლამა წარმოადგენს გაყიდვების სტიმულირების ძალიან ეფექტურ მეთოდს, იგი უზრუნველყოფს პოტენციურ კლიენტებს ინფორმაციით გასაყიდი პროდუქტის ან მომსახურების შესახებ. ამჟამად, დიდი ყურადღება ექცევა სარეკლამო მეთოდების შემუშავების პროცესში ელექტრონული კომერციისა და ინტერნეტის გამოყენებას. რეკლამა სულ უფრო მეტ ადგილს იკავებს მცირე საწარმოების ძალისხმევაში გაყიდვების სტიმულირებისათვის. რეკლამა უნდა დაიგეგმოს და გამოყენებულ იქნეს პროფესიონალურად. ეფექტური სარეკლამო სტრატეგია უნდა შეიცავდეს სამ მთავარ ელემენტს: რეკლამის მიზანი, მასობრივი ინფორმაციის საშუალების შერჩევა რეკლამის განსათავსებლად, სარეკლამო ბიუჯეტი.

• ტერმინი „ფინანსირება“ აღნიშნავს საწარმოს ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად სახსრების მოზიდვას. არსებობს მცირე საწარმოთა დაფინანსების მრავალი წყარო, მაგრამ მათგან ძირითადად რჩება ინვესტორების სახსრების და კრედიტების მოზიდვა. აქციონერული კაპიტალის გამოყენება მოითხოვს სამაგიეროდ ბიზნესში წილის დათმობას. აქციონერული კაპიტალის მოზიდვის ძირითადი მეთოდებია: მეწარმის საკუთარი სახსრების ჩადება, მსხვილი ინვესტორების „ანგელოზების“ ძიება, სხვა კომპანიებთან ერთობლივი საწარმოს, სტრატეგიული კავშირის სახით გაერთიანება, შერწყმა ან შთანთქმა, ვენჩურული კაპიტალის წარმომდგენელი კომპანიებისგან კაპიტალის სესხება, თავისუფალ ბაზარზე ახალი აქციების გამოშვება. ნასესხები სახსრებით დაფინანსება ნიშნავს ბანკებისა და სხვა ფინანსური ორგანიზაციებისაგან კრედიტების მიღებას. კრედიტი უკან ბრუნდება ფიქსირებულ პროცენტთან ერთად. მცირე საწარმომ ფინანსური სახსრები შეიძლება მიიღოს ორი ფორმით: კრედიტის ან ობლიგაციის ფორმით. სესხს აქვს ორი მთავარი მახასიათებელი: პირობა და უზრუნველყოფა. არსებობს ოთხი ტიპის სესხი: მოკლევადიანი კომერციული კრედიტი, გრძელვადიანი კრედიტი, საკრედიტო ხაზი, ძირითადი მოწყობილობების არენდა. უდანაკარგობის ანალიზი საშუალებას აძლევს საწარმოს ხელმძღვანელს, ჩაატაროს ფინანსური ანალიზი და აკონტროლოს ხარჯები. ხარჯების წარმოქმნის მექანიზმის გაგებას მცირე საწარმოს პირობებში აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებისათვის.

• ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები იყოფა ოთხ კატეგორიად: პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების სტრატეგია მიმართულია იმის განსასაზღვრად, თუ რომელი საკვანძო თანამშრომლები სჭირდება საწარმოს და როგორ უნდა შეირჩნენ ისინი. სწავლებისა და სრულყოფის სტრატეგია მიმართულია იმ გზების განსაზღვრისაკენ, რომლებიც დაეხმარება პერსონალს თავისი შესაძლებლობებისა და კომპეტენციის გაზრდაში. პერსონალის შენარჩუნების სტრატეგიამ უნდა უზრუნველყოს პერსონალის მოტივაციის მეთოდები წახალისების ეფექტური მეთოდების გამოყენებით. შეფასებისა და კონტროლის სტრატეგიამ უნდა განსაზღვროს, როგორ უნდა სრულყოს კომპანიამ პერსონალის მუშაობა შეფასებისა და კონტროლის ქმედითი სისტემის საფუძველზე.

კითხვები განხილვისათვის.

1. წარმოადგინეთ მცირე ბიზნესისათვის მარკეტინგული სტრატეგიების განმარტება.
2. რა ძირითადი მახასიათებლები უნდა ჰქონდეს მარკეტინგულ სტრატეგიას? ჩამოთვალეთ ყველა და ახსენით თუნდაც ორი მათგანი.

3. რატომ არის მარკეტინგული კვლევები ასეთი მნიშვნელოვანი მცირე ბიზნესისათვის? ახსენით მათი მოქმედების მექანიზმი.
4. ახსენით, რატომ ითვლება მიზნობრივი ბაზრისა და კონკურენტული უპირატესობის განსაზღვრა მარკეტინგული სტრატეგიების ძირითად ასპექტებად.
5. განმარტეთ ცნება „მარკეტინგული ღონისძიებების პროგრამა“. მიუთითეთ მისი ძირითადი კომპონენტები მცირე საწარმოს პირობებში.
6. რა მოსაზრებები უნდა მიიღოს მხედველობაში მცირე საწარმოს ხელმძღვანელმა ფასწარმოქმნის სტრატეგიის შემუშავებისას?
7. ჩამოთვალეთ ფასწარმოქმნის სტრატეგიები და მიუთითეთ მათ უპირატესობაზე და ნაკლზე. ისაუბრეთ დაწვრილებით მცირე საწარმოების მიერ ბაზარზე შეღწევის სტრატეგიასა და ფასების სკალის დადგენის სტრატეგიის შესახებ.
8. ისაუბრეთ, როგორ მუშავდება მცირე ბიზნესში სარეკლამო სტრატეგია. რა არის ეფექტური სარეკლამო სტრატეგიის ძირითადი ელემენტები?
9. აღწერეთ ორი ძირითადი ფინანსური სტარატეგია: აქციონერული კაპიტალის მოზიდვისა და სასესხო კაპიტალის მოზიდვის სტრატეგია.
10. რას წარმოადგენენ ფუნქციონალური სტრატეგიები ადამიანური რესურსების სფეროში? აღწერეთ მცირე საწარმოში ადამიანური რესურსების სრულყოფის სტრატეგიის ფორმირების პროცესი.

ლიტერატურა:

1. ბარათაშვილი ე. რეგიონალური განვითარება: კონკურენტუნარიანობა და მარკეტინგი. ჟ. ეკონომიკა №3, თბ., 2004.
2. ბარათაშვილი ე., მახარაძე ნ., თოდუა ნ. საწარმოთა კონკურენტუნარიანობის შეფასება ინოვაციური პარამეტრების მიხედვით. ჟ. ეკონომიკა №3, თბ., 2004.
3. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა ა. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. გამ. „ინოვაცია“, თბ. 2007.
4. ბარათაშვილი ე., დათაშვილი ვ., ინოვაციების მენეჯმენტი. გამ. „ევროპული უნივერსიტეტი“, 2008.
5. გიგიაშვილი ი. – სტრატეგიული მენეჯმენტი თბილისი, თსუ, 1998.
6. გიორგობიანი – მენეჯმენტის საფუძვლები თბილისი, „რავო“ 2002.
7. ეჯიბაძე ო., ჩაგელიშვილი პ. – სტრატეგიული მართვა თბილისი, თსუ, 2000.
8. კვირკველია მ. პერსონალის მართვა თბილისი, თსუ, 2001.
9. მარგალიტაძე ი. – მენეჯმენტის უნარ-ჩვევები (დამხმარე სახელმძღვანელო) თბილისი, სტუ, 2003.
10. მაღრაძე მ. – მენეჯმენტის ინფორმაციული ტექნოლოგიები თბილისი, თსუ, 2001წ.
11. მენქიუ გ. ეკონომიკის პრინციპები. გამ. “დიოგენე”, 2004.
12. მესტვირიშვილი გ., ბარათაშვილი ე., ჯავახაძე გ. მენეჯმენტის საფუძვლები. “ცოდნის წყარო”, თბ. 1997.
13. ტუღუში მ., ყირიმლიშვილი ნ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ. 2005.
14. ხომერიკი თ. მენჯმენტი. თბ. 2006.
15. Analoui, (2000) What motivates senior managers? The case of Romania, journal of Managerial Psuchology, 15 (4)
16. Beal, R.M. (2000) Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy and organisation performance in small manufacturing firms, journal of Small Business Management, 38(1).
17. Berry, M. (1998) Strategic planning in small higt-tech companies, Long Range Planning, 31 (3)
18. Bowman, C and Faulkner, D. (1997) Competitive Corporate Strategy, Irwin, London.
19. Bowman, C and Kakabadse, A. (1997) Top management ownership of the strategy problem, Long Range Planning.
20. Boyd, B.K. (1991) Strategic planning and financial performance: A metaanalytik review, journal of Management Studies.
21. Burns, P. (2001) Entrepreneurship and Small Business, Palgrave, London.

22. Channon, D. F (ed.) (2002) Encyclopedic Dictionary of Strategic Management, Blackwell, Oxford.
23. Cheill, E. (2001) Entrepreneurship; Globalisation, Innovation and Development, Thomson Learning, London.
24. Daft, R. L. (2000) Management, 5th edn, The Dryden Press, Fort Worth, TX.
25. Hatch, J. and Zweig, J. (2001) Strategic flexibility: the key to grwth, Lvey Business Journal.
26.Heracleous, L. (2000) The role of strategy implementation in organisation development, Organisation Development Journal.
27. Hitt, M.A. Gimeno, J. and Hoskisson, R.E. (1998) Current and future research methods in strategic management, Organisational Research Methods.
28. Kakabadse, A. (2001) Dynamics of executive succession, Corporate Governance
29. Krishnan, H.A. (2001) Supplier selection practices among small firms in the United States: Testing three models. Journal of Small Business Management
30. Masurel, E. (2001) Export behaviour of service sector SMEs, International Small Business Journal
31. Meyer, G. D. and Heppard, K. A. (2000)) Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge, Sage, Thousand Oaks, CA.
32. Krishnan, H.A. (2001) Supplier selection practices among small firms in the United States: Testing three models. Journal of Small Business Management
33. Nodgetts, R. M. and Kuratko, D. F. (2001) Effective Small, business Management, 7th edn, Harcourt, Inc., Orlando.
34. Pearce, J. A. and Robinson Jr, R. B. (2000) Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, New York.
35. Sandberg, W. R., Robinson, R. B. and Pearce, J. A. (2001) Why small businesses need a strategic plan, business and Economic Review,.
36. Small business Services (2001) UK Small Business Services at www. sbs.gov.uk
37. Thompson, J. L. (2001) Strategic Management, 4th edn, Thomson Learning, London
38. Wickam, P. A. (2001) Strategic Entrepreneurship: A Decision-making Approach to New Venture Creation and Management, 2nd and, Prentice Hall, London
39.Ансофф И. Стратегическое управление М. 1990
40.Ансофф И. Стратегическое управление М. 1989.
41.Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.. 2002
42.Боумен К. Основы стратегического менеджмента. ЮНИТИ. 1997.
43.Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. М.. 1997.
44.Гэлловеи Л. Операсионный менеджмент. СПБ. 2001.
45.Дей Д. Стратегический маркетинг. М.. ЭКСМО-Прогресс. 2002.

46.Десслер Г. Управление персоналом. М. 1997.
47. Дойлъ П. Менежмент: стратегия и тактика. СПБ. 1999.
48.Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М. 2000.
49.Диксон Ритер Р. управление маркетингом. БИНОМ. 1998.
50.Доилъ П. Менеджмент: стратегия и практика. СПБ. Питер. 1999.
51. Котлер Ф. И др. Новые маркетинговые технологии. СПБ. Нева. 2004.
52.Питер Ф. Друкер Задачи менеджмента 21 века. Пер. с англ. Москва – Петербург-Киев. Изд. «Вилъямс». 2000.
53. Томрсон А. Стрикленд А. Стратегический менеджмент. М. 2000.

გადაეცა წარმოებას 25.02.2009. ხელმოწერილია დასაბეჭდად 13.03.2009. ქაღალდის ზომა 60X84 1/8. პირობითი ნაბეჭდი თაბახი 20. ტირაჟი 100 ეგზ.

საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბილისი, კოსტავას 77

Verba volant,
scripta manent

ი.მ. „გოჩა დალაქიშვილი“,
ქ. თბილისი, ვარკეთილი 3, კორპ. 333, ბინა 38