

მ. თევდორაძე, ნ. ნასყიდაშვილი, ნ. ლოლაშვილი,
თ. ზაზაშვილი, ნ. პატიაშვილი

მენეჯმენტი

(სტრატეგიული მენეჯმენტი)

III ნაწილი

„ტექნიკური უნივერსიტეტი“

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

მ. თევდორაძე, ნ. ნასყიდაშვილი, ნ. ლოლაშვილი,
თ. ზაზაშვილი, ნ. პატიაშვილი

მენეჯმენტი

(სტრატეგიული მენეჯმენტი)

III ნაწილი



დამტკიცებულია სტუ-ს

სარედაქციო-საგამომცემლო საბჭოს

მიერ. 28.01.2009, ოქმი №1

თბილისი
2009

მოცემული სახელმძღვანელო ეძღვნება მენეჯმენტის საკითხების განხილვას. სახელმძღვანელო შედგება სამი წიგნისგან. პირველ წიგნში წარმოდგენილია ზოგადი მენეჯმენტის საკითხები. განხილულია მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები, მენეჯერთა დონეები და მათი როლი მართვაში. განხილულია ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხი, როგორც არის მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება. აღწერილია შემდეგი პრაქტიკული საკითხები: ახალი საწარმო-ორგანიზაციის შექმნა, მისი ბიზნეს-გეგმის შემუშავება და უშუალოდ ბიზნესის მართვა. დახასიათებულია ბიზნესის ეთიკის საკითხები და ორგანიზაციის სოციალური როლი საზოგადოებაში.

სახელმძღვანელოს მეორე წიგნში განხილულია მცირე და მსხვილი საწარმოს მართვის საკითხები. დახასიათებულია საწარმოო პროცესები და მათი ტიპები. განხილულია ხარისხის მართვის საკითხები და გარანტიები. აღწერილია საწარმოო სისტემების პროექტირების პრობლემები.

მესამე წიგნში მოცემულია სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითადი საკითხები, კერძოდ, სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი და ამოცანები, სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესი, დონეები და ეტაპები. განსაზღვრულია ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები. განხილულია კონკურენტული ანალიზის საკითხები. წარმოდგენილია სტრატეგიის რეალიზაციის ინსტრუმენტები და მისი კონტროლის ორგანიზება.

მოცემული სასწავლო სახელმძღვანელო განკუთვნილია სტუდენტების, მაგისტრანტებისა და დოქტორანტებისათვის, ასევე იმ პირთათვის, ვინც დაინტერესებულია მენეჯმენტის საკითხების შესწავლით.

რეცენზენტები თ. კაიშაური, ე. ბარათაშვილი

© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2009

ISBN 978-9941-14-642-8 (ყველა ნაწილი)

ISBN 978-9941-14-645-9 (მესამე ნაწილი)

<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.

სარჩევი

შესავალი.....	5
1. სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი და ამოცანები.....	6
1.1. სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი	6
1.2. ძირითადი მოთხოვნები სტრატეგიული მენეჯერის მიმართ.....	9
2. სტრატეგიის შემუშავების პროცესი, სტრუქტურა და დონეები.....	11
2.1. სტრატეგიის შემუშავების პროცესი	11
2.2. ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები.....	13
2.3. ორგანიზაციის განვითარების მიზნები.....	16
2.4. სტრატეგიის შემუშავების ძირითადი საორგანიზაციო დონეები.....	16
3. ფირმის დანიშნულება, მიზნები და ძირითადი ამოცანები.....	19
3.1. ბიზნესის განსაზღვრა.....	19
3.2. გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნების განსაზღვრა.....	20
3.3. მიზნების დასახვისას კომპანიის აქციონერების ინტერესების გათვალისწინება ...	21
4. ბაზარზე ფირმის სტრატეგიული პოზიციის არჩევა.....	23
4.1. სტრატეგიული ბიზნეს ერთეული (SBU-Strategic Business Unit).....	23
4.2. საქონლის სასიცოცხლო ციკლი.....	24
4.3. სბე-ს მიმზიდველობის შეფასება	25
4.4. ფირმის კონკურენტული სტატუსის შეფასება	27
5. კორპორაციული სტრატეგიის განმსაზღვრელი ფაქტორები	31
5.1. კორპორაციული სტრატეგიის საერთო შინაარსი.....	31
5.2. დივერსიფიცირებული კომპანიის კორპორაციული სტრატეგია	32
5.3. სტრატეგია სბე-ში	33
5.4. ფუნქციონალური და ოპერატიული სტრატეგია.....	34
5.5. კომპანიის სტრატეგიის განმსაზღვრელი ფაქტორები.....	34
6. დარგობრივი და კონკურენტული ანალიზი	36
6.1. დარგობრივი და კონკურენტული ანალიზის შინაარსი	36
6.2. დარგში დომინირებადი ეკონომიკური მახასიათებლების განსაზღვრა.....	37
6.3. დარგში ცვლილებების გამომწვევი ძირითადი მამოძრავებელი ძალები.....	39
6.4. ფირმაზე მოქმედი კონკურენტული ძალების ანალიზი	40
6.5. კონკურენტი კომპანიების კონკურენტული პოზიციების და შესაძლო ქმედებების შეფასება	46
6.6. კონკურენტული უპირატესობის საკვანძო ფაქტორების განსაზღვრა.....	49
7. კომპანიის სიტუაციური ანალიზი.....	51
7.1. ანალიზის მიზანი.....	51
7.2. არსებული სტრატეგიის შეფასება	51
7.3. SWOT-ანალიზი.....	52

7.4. სტრატეგიული ღირებულებები ანალიზი.....	53
7.5. ფირმის კონკურენტული პოზიციისა და ძალის შეფასება.....	54
7.6. ფირმის პრიორიტეტული სტრატეგიული ქმედებების განსაზღვრება.....	56
8. ერთეულოვანი ბიზნესის სტრატეგია.....	58
8.1. ერთეულოვანი ბიზნესის სტრატეგიის საფუძვლები.....	58
8.2. ერთეულოვანი ბიზნესის საბაზისო კონკურენტული სტრატეგიის არჩევა	58
8.3. საინვესტიციო სტრატეგიის შერჩევა.....	61
8.4. დარგში კონკურენტული ბრძოლის პრაქტიკა	63
9. სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულის კორტეჯის მართვა	66
9.1. სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულის ნაკრების ბალანსირება	66
9.2. ფირმის სტრატეგიული მოქნილობა	67
9.3. სბე-ს ნაკრების სინერჯის შეფასება	68
9.4. სბე-ს ნაკრების კომპლექსური შეფასება	69
10. ვერტიკალური ინტეგრაცია და დივერსიფიკაცია - კორპორაციული სტრატეგიის ნაწილები	71
10.1. კორპორაციის ზრდა და განვითარება.....	71
10.2. ვერტიკალური ინტეგრაცია.....	72
10.3. დივერსიფიკაცია	74
11. დივერსიფიკირებული კომპანიის კორტეჯის ანალიზი და მართვა	79
11.1. ბოსტონური მატრიცა.....	79
11.2. მაკინსის მატრიცა	82
11.3. სბე-ს ევოლუციის მატრიცა (მოდელი Hofer/Schendel).....	85
11.4. სბე-ს პორტფელის მატრიცული ანალიზის დასკვნები და შესაძლო “მახეები”....	88
11.5. ბაზარზე შესვლის სტრატეგია.....	89
11.6. გასვლის სტრატეგია.....	92
11.7. დიფერენცირებული ფირმის ოპტიმალური სტრატეგიის განსაზღვრა.....	93
12. სტრატეგიის რეალიზაციის ინსტრუმენტები.....	96
12.1. სტრატეგიის რეალიზაციის საკვანძო ამოცანები.....	96
12.2. სტრატეგიულიად ეფექტური კომპანიის ორგანიზაციის უზრუნველყოფის პრაქტიკული რეკომენდაციები	98
12.3. ეფექტური სტრატეგიის რეალიზაციის უზრუნველყოფი კორპორაციული კულტურა	99
12.4. სტრატეგიულ სფეროში კომპანიის ხელმძღვანელობის მოქმედების პოლიტიკის საფუძვლები.....	101
13. კონტროლის ორბანიზება.....	104
13.1. სტრატეგიის რეალიზების კონტროლის როლი	104
13.2 კონტროლის სისტემის ტიპები	104

13.3. მართვისა და კონტროლის სისტემების დონეები.....	107
ბამოყენებული ლიტერატურის სია.....	111

შესავალი

წინამდებარე წიგნი ეხება სტრატეგიული მენეჯმენტის საკითხებს. სტრატეგიული მენეჯმენტის მეშვეობით ხდება ისეთი მოქმედებების შემუშავება და რეალიზაცია, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელი ხდება გრძელვადიან პერსპექტივაში ფირმის შედეგიანობის გაზრდა მის კონკურენტებთან მიმართებაში.

მოცემული სასწავლო სახელმძღვანელო შედგება ცამეტი თავისაგან. პირველ თავში განხილულია სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი და ამოცანები. აღწერილია სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი და მოთხოვნები მის მიმართ. მეორე თავში დახასიათებულია სტრატეგიის შემუშავების პროცესი და დონეები. ჩამოთვლილია სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპები. განსაზღვრულია ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები. მესამე თავში მოყვანილია ბიზნესის განსაზღვრება, დახასიათებულია საწარმოს გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნები. მეოთხე თავი ეხება ისეთ საკითხს, როგორც არის ბაზარზე სტრატეგიული პოზიციის შერჩევა. მეხუთე თავში აღწერილია კორპორაციული სტრატეგიის განმსაზღვრელი ფაქტორები. მეექვსე თავში განხილულია დარგობრივი და კონკურენტული ანალიზის საკითხები, ხოლო მეშვიდე თავში – სიტუაციური ანალიზი. განხილულია ანალიზის მიზანი, მოყვანილია ანალიზის ნაირსახეობები: SWOT-ანალიზი, სტრატეგიული ღირებულებებითი ანალიზი და ფირმის კონკურენტული პოზიციის ძალის შეფასება. მერვე თავში აღწერილია ერთეულოვანი ბიზნესის სტრატეგია. დახასიათებულია ერთეულოვანი ბიზნესის საბაზისო კონკურენტული სტრატეგიის არჩევა, ინვესტიციების არჩევის სტრატეგია და დარგში კონკურენტული ბრძოლის პრაქტიკა. მეცხრე თავში მოყვანილია სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულების პორტფელის მართვის საკითხები. მეათე თავში დახასიათებულია ვერტიკალური ინტეგრაცია და დივერსიფიკაცია, როგორც კორპორაციული სტრატეგიის ნაწილები. აღწერილია დივერსიფიკაციის საკითხები. მეთერთმეტე თავში განხილულია დივერსიფიცირებული კომპანიის პორტფელის ანალიზი და მართვა. მეორმეტე თავში მოცემულია სტრატეგიის რეალიზაციის ინსტრუმენტები. მეცამეტე თავში კი სტრატეგიული კონტროლის ორგანიზება.

1. სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი და ამოცანები

1.1. სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი

სტრატეგიული მართვა - არის ორგანიზაციის ისეთი მართვა, რომელიც ეყრდნობა ადამიანურ პოტენციალს როგორც ორგანიზაციის საფუძველს, ახდენს საწარმოო მოდერნიზაციის ორიენტაციას მომხმარებელთა მოთხოვნების მიხედვით, ახორციელებს ორგანიზაციაში მოქნილ რეგულირებასა და დროულ ცვლილებებს, რომლებიც საშუალებას იძლევა გუპასუხოთ გამოწვევას და მივაღწიოთ კონკურენტულ უპირატესობებს, რაც შემდგომში ორგანიზაციას ეხმარება გადარჩენაში და საკუთარი მიზნების მიღწევაში გრძელვადიანი პერსპექტივით (სურ.1.1).

სტრატეგიული მართვის სისტემამ პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ შეკითხვებს:

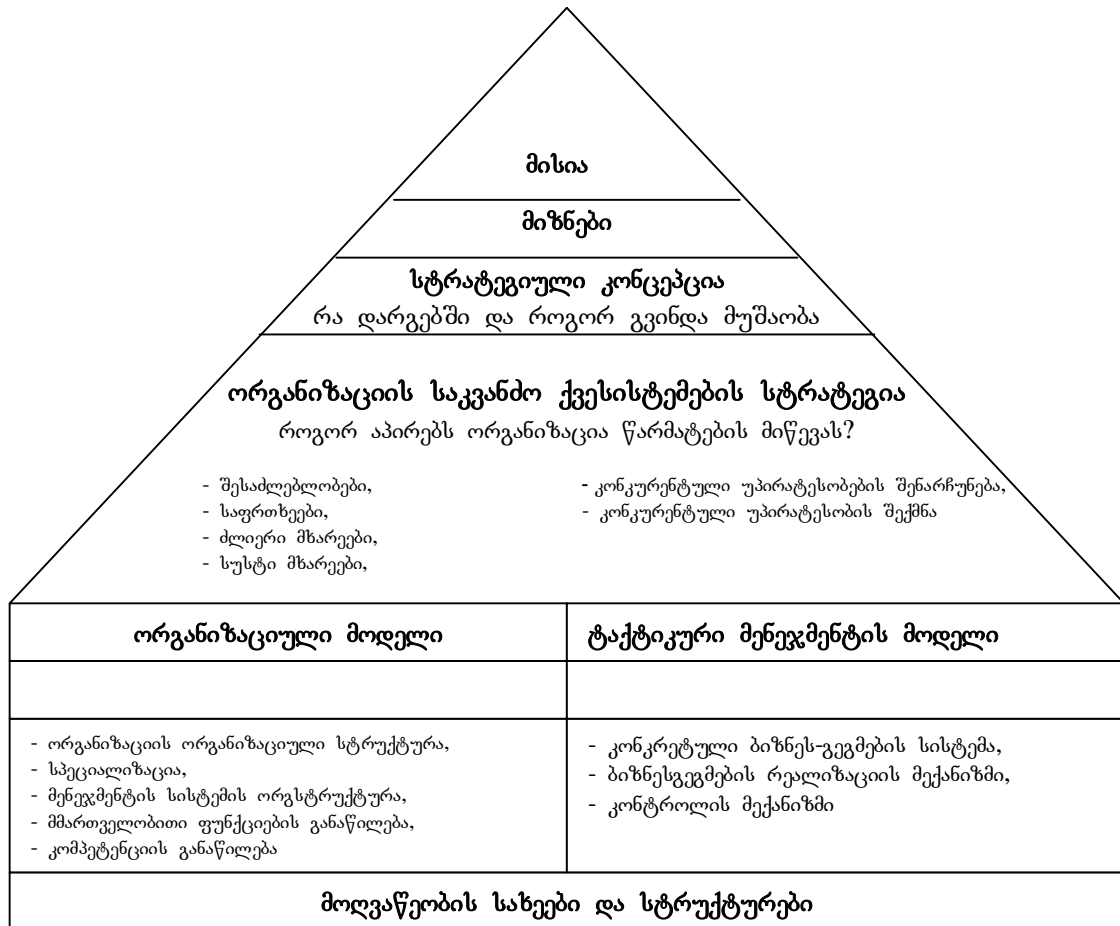
1. როგორია ჩვენი ორგანიზაციის მიზნები?
2. როგორია ჩვენი ბიზნესის არსებული და მომავალი პროფილი?
3. რა უნდა გაკეთდეს, რათა უზრუნველყოფილ იქნას დასახული მიზნების მიღწევა?

ჩატარებული ანალიზის საფუძველზე სტრატეგიის შემუშავების პროცესში ხდება:

- სტრატეგიული აზროვნების ფორმირება მმართველ აპარატთან ფირმის განვითარების კონცეპციის განხილვის და შეთანხმების გზით;
- რეკომენდაციების გაცემა ახალი სტრატეგიის განსავითარებლად, ახალი პროდუქციის შექმნა, უკვე არსებულის სრულყოფა;
- მიზნების ფორმულირება და გრძელვადიანი დაგეგმვისათვის დირექტივების მომზადება, აგრეთვე, სტრატეგიული გეგმების შემუშავება და მათი შესრულების კონტროლი;
- ფირმის შიდა მდგომარეობის ანალიზი;
- ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის პროექტირება;
- ინტეგრაციის ხარისხის და მართვის სისტემის არჩევა;
- “სტრატეგია-სტრუქტურა-კონტროლი” კომპლექსის მართვა;
- საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში ფირმის პოლიტიკისა და ქმედების ნორმატივების განსაზღვრა;

• ფირმის სტრატეგიის არჩევა და შემუშავება სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულის (სბე) დონეზე;

- დივერსიფიცირებული კომპანიის პორტფელის ანალიზი;
- ინტეგრაციის დონის და მართვის სისტემის განსაზღვრა;
- კომპანიის სტრატეგიის და შედეგების უკუკავშირის უზრუნველყოფა.



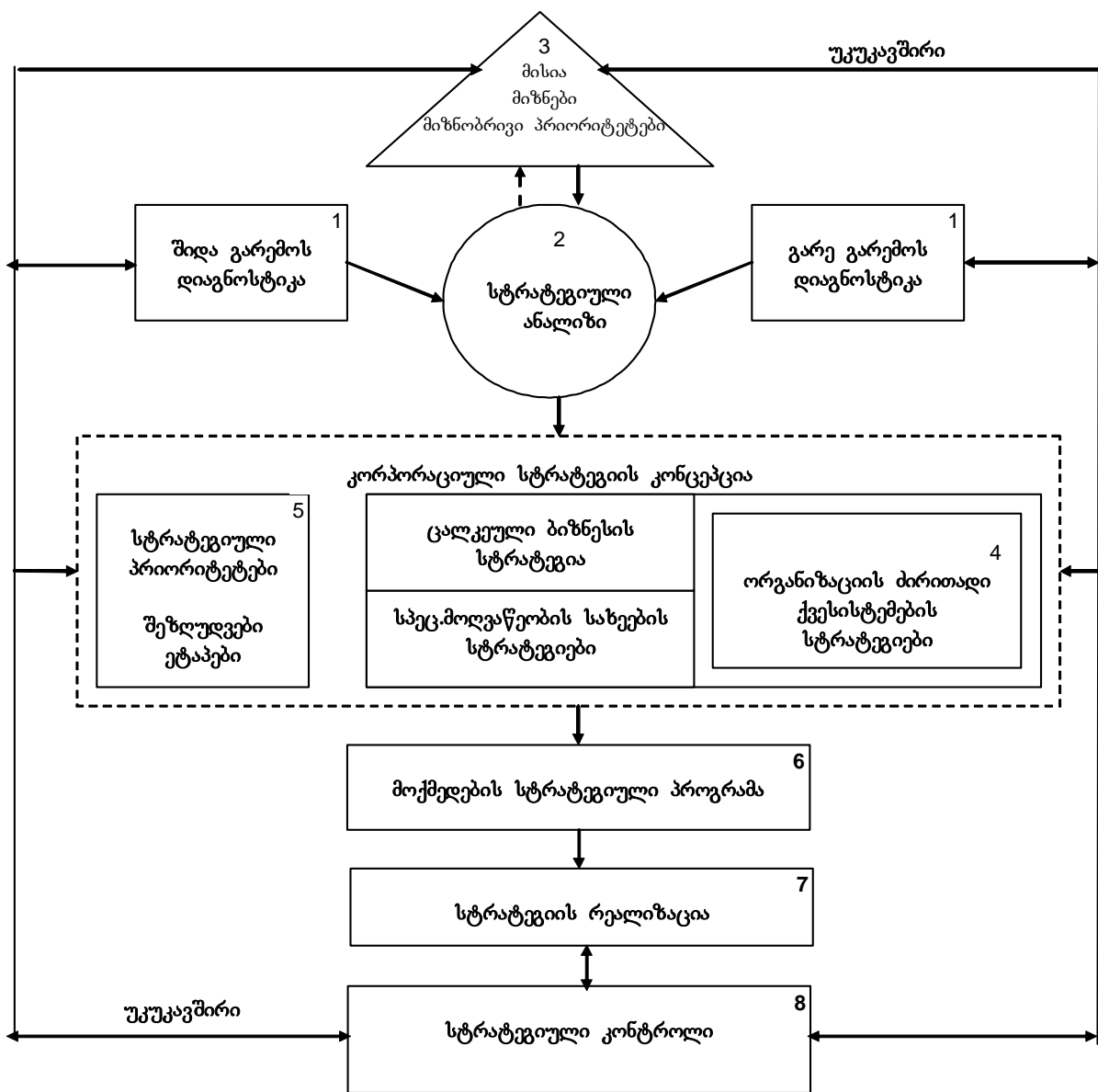
სურ.1.1. ორგანიზაციის გამარტივებული მოდელი (“სტრატეგიული პირამიდა”)

ანუ, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სტრატეგიული მართვის სისტემის ძირითადი ელემენტებია (სურ.1.2):

1. ორგანიზაციის გარე გარემოს ანალიზი;
2. ორგანიზაციის შიდა დიაგნოსტიკა (ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება);
3. ორგანიზაციის მისიის და მიზნების განსაზღვრა (“მიზნების ხე”);
4. ალტერნატიული სტრატეგიების შემუშავება, შეფასება და არჩევა ორგანიზაციის კონკრეტული ქვესისტემების მიხედვით;

5. კორპორაციული სტრატეგიის, როგორც კონკრეტული ქმედებების პროგრამის შემუშავება და გაშლილი განსაზღვრება;
6. სტრატეგიის რეალიზაცია;
7. შედეგების შეფასება და უკუკავშირი.

სტრატეგიული მენეჯმენტი ვრცელდება კომპანიის გრძელვადიან მიზნებსა და ქმედებებზე. შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგიის ფორმულირება და მისი ზუსტი ინტრუმენტები არის მართვის ბირთვი და კომპანიის წარმატებული საქმიანობის ყველაზე აშკარა მაჩვენებელი.



სურ.1.2. სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი

12. ძირითადი მოთხოვნები სტრატეგიული მენეჯერის მიმართ

იმისათვის, რომ შეძლოს კონკურირება რთულ და სწრაფად ცვალებად გარემოში, ფირმამ სწორად უნდა შეარჩიოს სტრატეგიული მენეჯერები. მათი ამოცანაა განსაზღვრული მიმართულებით მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის წარმართვა (ხშირად მათ კომპლექსურ მენეჯერებსაც უწოდებენ). ისინი განსხვავდებიან ფუნქციონალური მენეჯერებისაგან (რომლებიც უზრუნველყოფენ ბიზნესის ცალკეული ფუქციის რეალიზებას – კადრები, მომარაგება, წარმოება, გაყიდვა, კლიენტების მომსახურება, აღრიცხვა და ა.შ.) და იკავებენ უნიკალურ პოზიციას კომპანიაში, მართავენ რა მთელ ორგანიზაციას სტრატეგიულად.

სტრატეგიული მენეჯერები უნდა ფლობდნენ შემდეგ თვისებებს:

- იყვნენ კარგად ინფორმირებულები;
- იცოდნენ, როგორ მართონ თავისი დრო და ენერჯია;
- იყვნენ კარგი პოლიტიკოსები (კონსენსუსის შემქმნელები).

კარგი ინფორმირებულობა გულისხმობს მართვის სხვადასხვა დონეზე მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ფართო დიაპაზონის შესაძლებლობას. მენეჯერებმა უნდა შექმნან ინფორმაციის წყაროს ქსელი ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილში, რაც მათ მისცემთ შესაძლებლობას დარჩნენ ოპერატიული რეალობების საზღვრებში.

მათ უნდა შეეძლოთ გაანაწილონ თავისი დრო და ენერჯია სხვადასხვა საქმეზე, გადაწყვეტილებასა და პრობლემაზე. უნდა იცოდნენ, როდის მოახდინონ პასუხისმგებლობის დელეგირება და როდის მიიღონ ერთპიროვნული გადაწყვეტილება.

კარგ პოლიტიკოსს უნდა შეეძლოს კონსენსუსის მიღწევა თავისი იდეების დონეზე და არ გამოიყენოს თავისი ავტორიტეტი ამ მიზნების მისაღწევად. მან უნდა იმოქმედოს როგორც კოალიციის ლიდერმა და არა დიქტატორმა.

ცვალებადი სამყარო მოითხოვს სტრატეგიული მენეჯერისაგან განსაზღვრულ მოქნილობას. ის მზად უნდა იყოს მანევრირებისა და ადაპტაციისათვის არსებულ მდგომარეობაში. ეს არ ნიშნავს, რომ ფირმამ უნდა იმოქმედოს მიზნების გარეშე, მაგრამ უნდა მზად იყოს მათი კორექტირებისათვის.

საწყისი განმარტებები

მენეჯმენტის სისტემა – ორგანიზაციის განვითარების საერთო პროგრამის შემუშავების, პრაქტიკული განხორციელებისა და მისი სტრატეგიის რეალიზების ძირითადი საშუალება.

მისია - ეს ორგანიზაციის მთავარი მიზანია, რომელიც წარმოდგენილია საერთო ფორმაში, ზოგადად და ნათლად გამოხატავს ორგანიზაციის არსებობის ძირითად მიზებს.

სტრატეგია – ეს კონკრეტული სტრატეგიული პერსპექტივის მიმართ ორგანიზაციის საქმიანი კონცეპციაა, რომელიც წარმოდგენილია კონკრეტული ქმედებების გრძელვადიანი პროგრამის სახით, რომლებსაც შეუძლიათ მოცემული კონცეპციის რეალიზება და ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობებით უზრუნველყოფა კონკრეტული მიზნების მისაღწევად. სტრატეგიის გადამწყვეტი ელემენტი არის ორგანიზაციის რესურსების მთელი კომპლექსის მიზნობრივი ორიენტაცია. კონკრეტული ორგანიზაციის სტრატეგია დაიყვანება მისი კონკურენტული უპირატესობების სისტემაზე.

კონკურენტული უპირატესობა – ეს პროდუქციის/საქონლის ის მახასიათებლებია, რომლებიც ორგანიზაციას განსაზღვრულ უპირატესობას ანიჭებენ კონკურენტებთან მიმართებაში.

სტრატეგიული მართვა – არის ორგანიზაციის მენეჯმენტის ქვესისტემა, რომელიც ახორციელებს კონკრეტული სამუშაოების (პროფესიონალურ ციკლურ ქმედებაში) მთელ კომპლექს - სტრატეგიულ ანალიზს, განვითარებას, რეალიზაციასა და ორგანიზაციის სტრატეგიის კონტროლს;

ორგანიზაციული სტრუქტურა – სპეციალიზირებული ფუნქციონალური განყოფილებების ერთობლიობა, რომლებიც დაკავშირებულია მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებასთან.

ინტეგრაცია – გაერთიანება.

დივერსიფიკაცია – შეიძლება განხორციელდეს ორი გზით: ა) საწარმოს დივერსიფიკაცია - გულისხმობს ასორტიმენტის გაზრდას, ახალი ტიპის პროდუქციის გამოშვებას; ბ) სხვადასხვა სახის აქტივებში ფულადი სახსრების ინვესტირება რისკის მინიმიზაციის მიზნით.

2. სტრატეგიის შემუშავების პროცესი, სტრუქტურა და დონეები

2.1. სტრატეგიის შემუშავების პროცესი

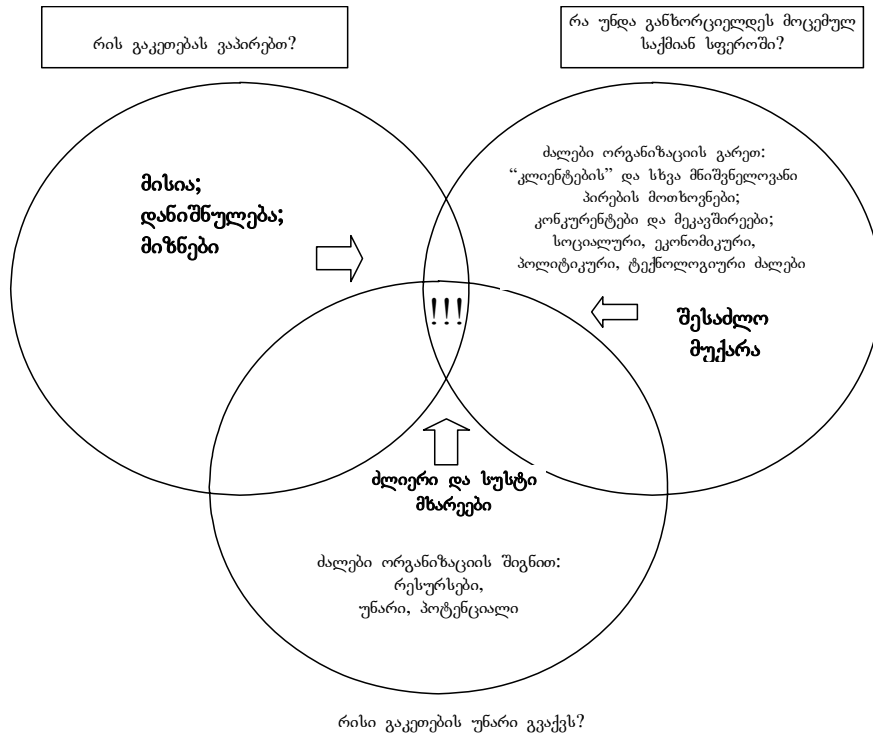
წინა თავში ჩამოთვლილი ამოცანების გადაწყვეტის აუცილებლობიდან გამომდინარე, სტრატეგიის შემუშავების პროცესში მიმდინარეობს შემდეგი:

- ფირმის პოტენციალის, მისი შესაძლებლობების და საერთო მიზნების მისაღწევად რეზერვების შეფასება;
- შიდა ფაქტორების ანალიზი, რომლებიც უზრუნველყოფენ ფირმის ზრდას და პოზიციების (კომერციული, ტექნოლოგიური, სოციალური) გაძლიერებას.
- გარე ფაქტორების ანალიზი, რომლებიც მოითხოვენ ზომების მიღებას, მიმართულს შეცვლილი პირობებისადმი და არსებულ სიტუაციისადმი შეგუებაზე;
- ფირმის საქმიანობის ალტერნატიული მიმართულებების შეფასება და დადგენილი მიზნების მისაღწევად ოპტიმალური ვარიანტების შერჩევა;
- გადაწყვეტილების მიღება ფირმის განვითარებისა და ფუნქციონირების გრძელვადიანი გეგმების შემუშავებისათვის.

სტრატეგიული გეგმა - ეს არის წერილობითი ფორმით გაფორმებული დოკუმენტი, რომელიც არის კომპანიის სახელმძღვანელო საკმაოდ დროის დიდი პერიოდის (3-5 წლამდე) განმავლობაში.

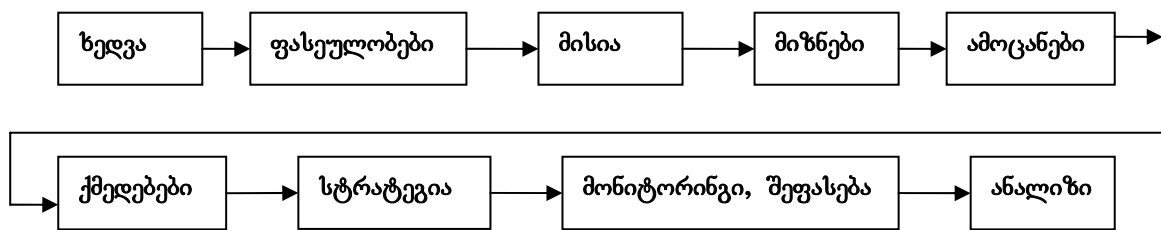
როგორც წესი, სტრატეგიული გეგმა შედგება შემდეგი ნაწილებისაგან:

- ორგანიზაციის ხედვა, მისია და ფასეულობები;
- ორგანიზაციის საქმიანობის ანალიზი ორგანიზაციის მხარდამჭერი და დაინტერესებული პირების, ძლიერი და სუსტი მხარეების, მიღწეული შედეგების მითითებით;
- მიზნები და ამოცანები, რომელიც ორგანიზაციამ უნდა განახორციელოს შემდგომი 3-5 წლის განმავლობაში;
- დასახული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევის გზები;
- მოსალოდნელი შედეგების შეფასების კრიტერიუმები.



სურ.2.1. სტრატეგიული დაგეგმვა: სამი სფეროს გადაკვეთა

სურ.2.2-ზე მოყვანილია სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპები.



სურ.2.2. სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპები

განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

ხედვა

ხედვა – არის იდეალური სახე, რომელიც მოიცავს წარმოდგენებს მომავალზე, რომლისკენაც მისწრაფის ორგანიზაცია;

ფასეულობები

ფასეულობები – ორგანიზაციის პრინციპებისა და მისი საქმიანობის კოდექსი, რომელიც პასუხს გასცემს კითხვებზე:

რითი ვხელმძღვანელობთ ჩვენს საქმიანობაში?

რა არის ჩვენთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი?

რაზე არ ვიტყვი უარს არავითარ შემთხვევაში?

მისია

მისია (დანიშნულება) – მოკლე ფორმულირება იმისა, რისთვის არსებობს ორგანიზაცია, მისი რეალური მიმართულებები ოცნების ასასრულებლად:

- მისია პასუხობს კითხვებს: ვინ ვართ? ვისთვის ვმუშაობთ? სად და როგორ?
- მისია ამხელს ორგანიზაციის საბოლოო მიზანს;
- მისია მოკლე და დინამიურია;
- მისია ხაზს უსვამს ორგანიზაციის უნიკალურობას;
- მისია პასუხობს გარემოს ცვლილებებს;
- დროდადრო ხდება მისიის გადახედვა და, საჭიროების შემთხვევაში, მისი კორექტირება;
- ის კონცენტრირდება შედეგებსა და არა საქმიანობაზე.

ითვლება, რომ იდეალთან ახლოს მდგომი მისიის ფორმულირება შეიცავს შემდეგ ექვს მომენტს:

1. ფასეულობების გამოცხადება;
2. პროდუქცია, რომელსაც ორგანიზაცია უშვებს, ან მოთხოვნილებები, რომლის დაკმაყოფილებასაც აპირებს;
3. ბაზარი, რომელზედაც ხდება პოზიციონირება;
4. საკუთარ ბაზარზე გასვლის მეთოდები;
5. საკვანძო ტექნოლოგიები, რომლის გამოყენებაც მოხდება;
6. განვითარების და/ან ფინანსირების სტრატეგიული პრინციპები.

მისია, ნათელს ხდის ორგანიზაციის არსებობის აზრს, რომელშიც ვლინდება მოცემული ორგანიზაციის განსხვავება მისი მსგავსი ორგანიზაციისაგან.

2.2. ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები

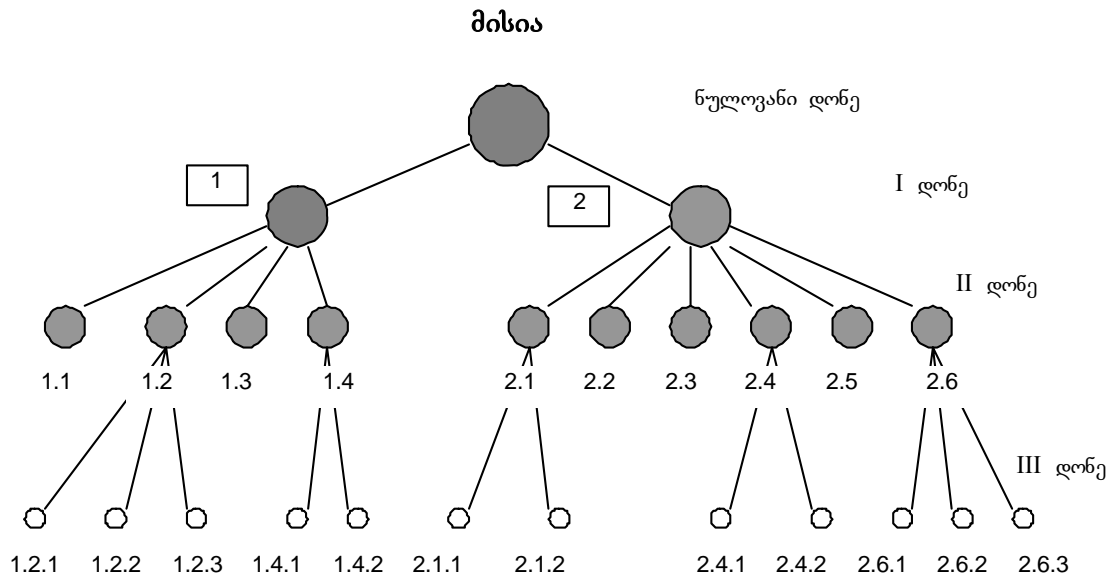
თუკი ორგანიზაციის მისია გვაძლევს საერთო ორიენტირებს, ორგანიზაციის ფუნქციონირების მიმართულებებს, რომლებიც გამოხატავენ მისი

არსებობის არსს, მაშინ კონკრეტული მდგომარეობა, რომლისკენაც მიისწრაფვის ორგანიზაცია, ფიქსირდება მისი მიზნების სახით, ე.ი. მიზანი – არის ორგანიზაციის ცალკეული მახასიათებლების კონკრეტული მდგომარეობა, რომლის მიღწევაც მისთვის სასურველია და რომლის მისაღწევაც არის მიმართული ორგანიზაციის საქმიანობა.

მიზნების განსაზღვრის მნიშვნელობა დაკავშირებულია იმასთან, რომ:

- მიზანი არის მთლიანობაში მენეჯმენტის პროცესის ფუნდამენტი;
- მიზანი არის ნებისმიერი მმართველობითი გადაწყვეტილების საფუძველი;
- მიზანი არის დაგეგმვის საწყისი წერტილი;
- მიზანი საფუძვლად უდევს ორგანიზაციული ურთიერთობების აგებას;
- მიზანი განსაზღვრავს მოტივაციის სისტემას, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციაში;
- მიზანი არის ცალკეული მუშაკის შრომის შედეგების კონტროლის ათვისების წერტილი ქვეგანყოფილებებისა და ორგანიზაციის მთლიანობაში შეფასების პროცესში;
- მიზანი არის სახელმძღვანელო კონკრეტული გეგმიური მაჩვენებლების ფორმირებისათვის;
- მიზნები საზღვრავენ ორგანიზაციის ეფექტურობის გაზრდის საშუალებებს.

მკვლევარები მენეჯმენტის სფეროში გამოყოფენ რამდენიმე საკვანძო სივრცეს, რომლის ჩარჩოებშიც ორგანიზაცია განსაზღვრავს თავის მიზნებს: მდგომარეობა ბაზარზე, ორგანიზაციის საწარმოო სიმძლავრეები, ინოვაციები, მწარმოებლურობა, რესურსები, მომგებიანობა (შემოსავლიანობა), მმართველობითი ასპექტები, პერსონალი (ადამიანური რესურსები), მუშაობა მომხმარებლებთან, სოციალური პასუხისმგებლობა.



სურ.2.3. მისიის დეკომპოზიცია (“მიზნების ხე”)

არსებობს მიზნების სისტემის (რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა მიმართულებას და ყველა სტრუქტურულ ქვეგანაყოფს) აგების სხვადასხვა ხერხი.

მიზნების ხის (სურ.2.3) აგებისათვის ორგანიზაციას ურჩევენ ორი ურთიერთშემესები მიდგომის გამოყენებას:

- 1) ხის დაყვანა ბაზარზე კომპანიის პროდუქციის შექმნისა და რეალიზაციის მიზნობრივ სისტემამდე;
- 2) მიზნების სისტემის სრულყოფა ორგანიზაციის საქმიანობის მნიშვნელოვანი ასპექტების მიხედვით.

მიზანთა სისტემის თითოეულ დონეზე მიზნების დასახვისა და საკვანძო რესურსების განაწილებისათვის გამოიყენება პრიორიტეტების სისტემა:

პირველი დონის პრიორიტეტები – ოპტიმალური კონცენტრაცია;

მეორე დონის პრიორიტეტები – საკმარისი მინიმუმი;

მესამე დონის პრიორიტეტები – ნარჩენობის პრინციპი (ცალკეული პროგრამებისა და პროექტების სრული შეწყვეტა).

მიღებული პრიორიტეტების სისტემის ანალიტიკური დაკავშირებით დადგენილ სტრატეგიულ მიზნებთან მიიღება ორგანიზაციის **მიზნობრივი სტრატეგიული პრიორიტეტების სისტემა**.

2.3. ორგანიზაციის განვითარების მიზნები

სტრატეგიული მართვისათვის მეტად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის განვითარების მიზნები. ეს მიზნები ასახავენ ურთიერთობას გაყიდვების მოცულობის შეცვლის ტემპსა და მოგებას შორის ორგანიზაციასა და მთლიანად დარგში. იმის მიხედვით, თუ როგორია ეს ურთიერთობა, ორგანიზაციის ზრდის ტემპი შეიძლება იყოს სწრაფი, სტაბილური ან შეიძლება ადგილი ჰქონდეს შემცირებას. ამის მიხედვით დგინდება სწრაფი ზრდის ან შემცირების მიზნები.

მიზნების დასახვა

შემდეგ მოყვანილია მიზნების დასახვის ნაბიჯების თანმიმდევრობა:

- ნაბიჯი 1. საკუთარი მოთხოვნილებების გარკვევა;
- ნაბიჯი 2. შესაძლებლობების გარკვევა;
- ნაბიჯი 3. გადაწყვეტილების მიღება სამომავლო ქმედებების შესახებ;
- ნაბიჯი 4. მიზნების არჩევა;
- ნაბიჯი 5. მიზნის დაზუსტება;
- ნაბიჯი 6. დროითი საზღვრების დადგენა;
- ნაბიჯი 7. მიღწევების კონტროლი.

ცხრილი 2.1 ასახავს მიზნის ძირითად მახასიათებლებს.

ცხრილი 2.1 მიზნების მახასიათებლები

მიზანი უნდა იყოს		
S	SPECIFIC	კონკრეტული
M	MEASURABLE	გაზომვადი
A	ACHIEVABLE	მიღწევადი
R	RESULT-ORIENTED	შედეგზე ორიენტირებული
T	TIME-BOUND	ვადებით შეზღუდული

2.4. სტრატეგიის შემუშავების ძირითადი საორგანიზაციო დონეები

აუცილებელი არ არის, რომ სტრატეგია შემუშავდეს მხოლოდ ხელმძღვანელობის მაღალ დონეებზე. მიზანშეწონილია მისი შემუშავება გადანაწილდეს შემდეგ ოთხ დონეზე (სურ.2.4):

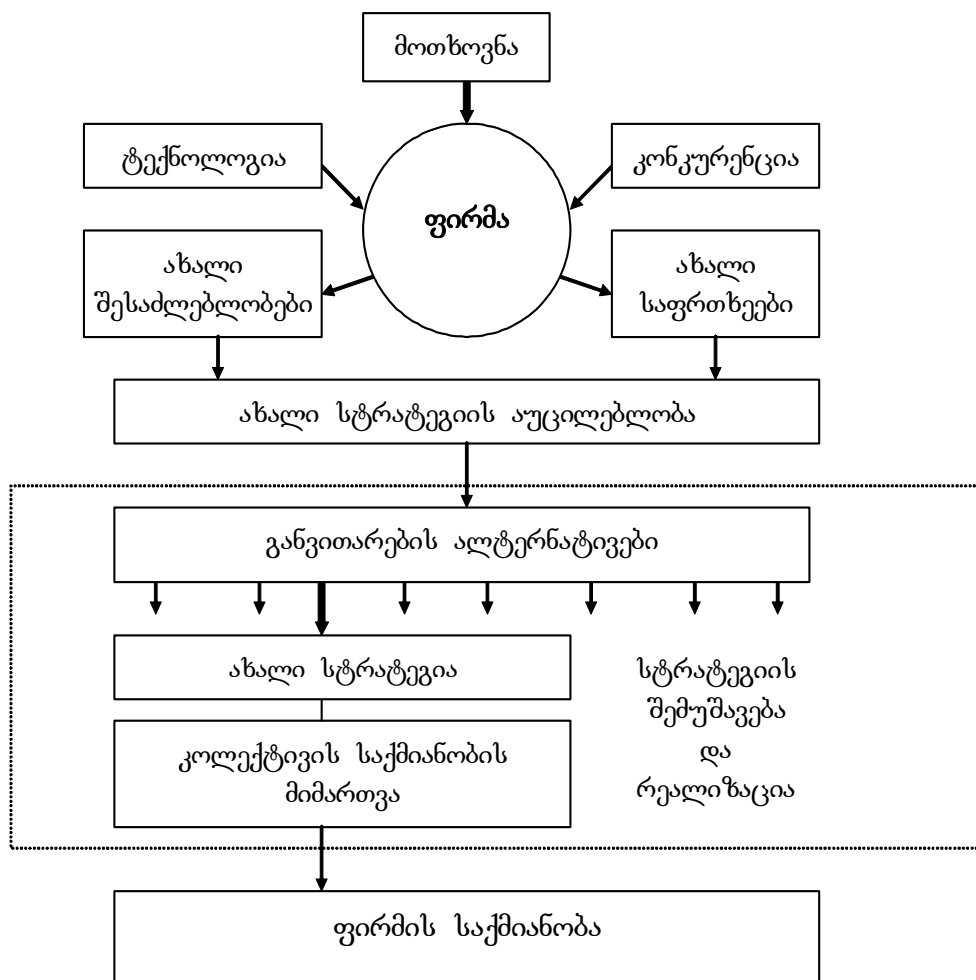
- კორპორაციის დონე;
- სბე-ს დონე (განყოფილებები);
- ფუნქციონალური დონე;
- დაბალი დონის მენეჯერები.

ფორმაში სტრატეგიის შემუშავების იერარქია მოცემულია ცხრილში 2.2.

ცხრილი 2.2. ფირმის სტრატეგიის შემუშავების ძირითადი დონეები

დონე	დამუშავებაზე (გადაწყვეტილების მიღებაზე) პასუხისმგებელი	დამუშავების შინაარსი
კორპორაციული სტრატეგია	აღმასრულებელი დირექტორი, საკანძო ვიცე-დირექტორები (გადაწყვეტილება მიიღება/გადაიხედება დირექტორთა საბჭოს მიერ)	სბე-ს პორტფელის შექმნა და მართვა; სბე-ს სინერგიზმის, როგორც კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფა; საინვესტიციო პრიორიტეტების განსაზღვრა და ყველაზე უფრო მიმზიდველი სბე-ს რესურსების მართვა; სბე-ს უფროსობის ძირითადი სტრატეგიული მიდგომების გადახედვა/რევიზია/უნიფიკაცია;
სბე-ს სტრატეგია	მთავარი მენეჯერი/სბე-ს უფროსი (გადაწყვეტილება მიიღება/გადაიხედება ფირმის ხელმძღვანელობის მიერ)	ქმედებების და მიდგომების განსაზღვრა წარმატებული კონკურენციისათვის და კონკურენტული უპირატესობების მიღების ინტერესებში; გარე პირობების ცვლილებაზე რეაქციის ფორმირება; მოქმედებები სპეციფიკური პრობლემების გადასაწყვეტად;
ფუნქციონალური სტრატეგია	ფუნქციონალური მენეჯერები (გადაწყვეტილება, როგორც წესი, მიიღება/გადაიხედება სბე-ს ხელმძღვანელობასთან ერთად)	ბიზნესის სტრატეგიის მხარდაჭერის მიდგომების შექმნა და ფუნქციონალური მიზნებისა და წარმოებაში, მარკეტინგში, ფინანსებსა და კადრებში ფუნქციონალური სტრატეგიების მიღწევა; უფრო დაბალი დონის

		მენეჯერების ძირითადი მიდგომების გადახედვა/რევიზია/უნიფიკაცია;
ოპერატიული სტრატეგია	დაბალი დონის ფუნქციონალური მენეჯერები (გადაწყვეტილებების მიიღება, რომლებიც გადაიხედება ფუნქციონალური განყოფილებების უფროსების მიერ)	უფრო ვიწრო და სპეციფიკური მიდგომების და მოქმედებების შემუშავება ფუნქციონალური და სბე-ს სტრატეგიების მხარდასაჭერად და ფუნქციონალური განყოფილებების მიზნების მიღწევის ინტერესებში



სურ.2.4. სტრატეგიის შემუშავების და რეალიზაციის არსი

3. ფირმის დანიშნულება, მიზნები და ძირითადი ამოცანები

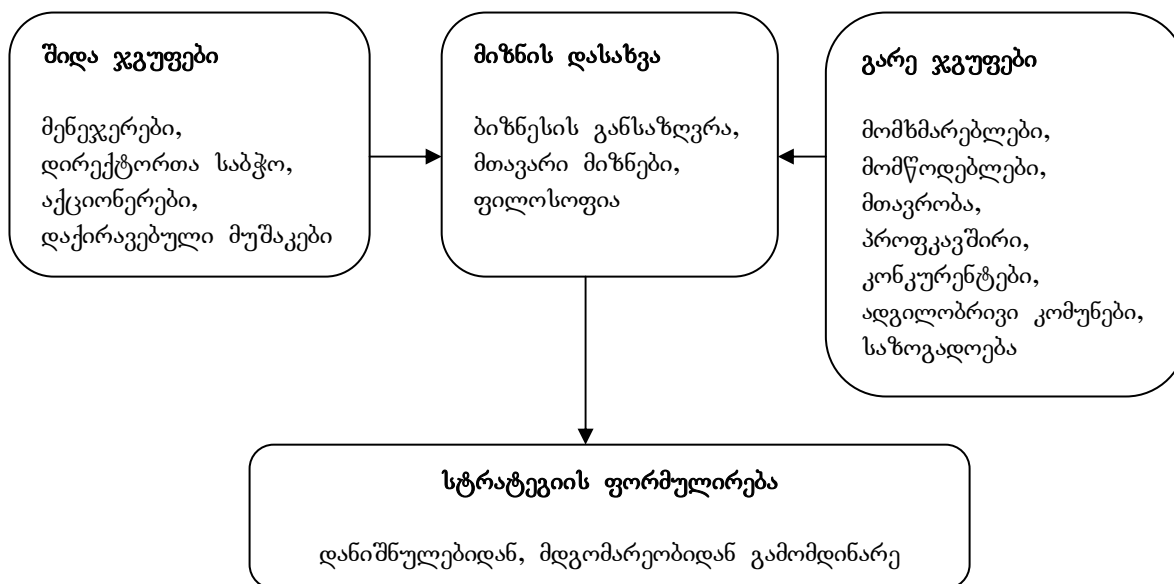
3.1. ბიზნესის განსაზღვრა

როგორც უკვე ითქვა, კორპორაციული მიზნის დასახვა არის პირველი საკვანძო ინდიკატორი იმისა, როგორ გაატარებს ორგანიზაცია თავისი მფლობელების (აქციონერების, მეპაიეების და ა.შ.) ინტერესებს. მიზნის დასახვა განსაზღვრავს ფირმის საქმიანობის სფეროს, მის ძირითად მიზნებს, მახასიათებლებსა და წამყვან ფილოსოფიას. მიზნის დასახვა ადგენს ორგანიზაციულ კონტექსტს მომავალი სტრატეგიული გადაწყვეტილებებისათვის.

კორპორაციული მიზნის დასახვა შეიცავს სამ ძირითად კომპონენტს:

- ფირმის ბიზნესის განსაზღვრა;
- ფირმის ძირითადი მიზნების დასახვა;
- კორპორაციული ფილოსოფიის განსაზღვრა.

სტრატეგიის მიზნის დასახვასა და ფორმულირებაზე გავლენას ახდენს სხვადასხვა შიდა და გარე ჯგუფი (სურ.3.1).



სურ.3.1. ჯგუფები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ფირმის სტრატეგიის მიზნის დასახვისა და ფორმირებისას

ბიზნესის განსაზღვრისას პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ შეკითხვებს:

- რა არის ჩვენი ბიზნესი?
- რა იქნება ჩვენი ბიზნესი?

- რა უნდა იყოს ჩვენი ბიზნესი?

ერთეულთა ბიზნესის შემთხვევაში იმის გასარკვევად “რა არის ჩვენი ბიზნესი”, პასუხი უნდა გაეცეს ოთხ კითხვას:

- ვინ დაკმაყოფილდება (მომხმარებლების რომელი ჯგუფები)?
- რა დაკმაყოფილდება (მომხმარებლის რომელი მოთხოვნები)?
- როგორ მოხდება მომხმარებლების მოთხოვნების დაკმაყოფილება (განმასხვავებელი უპირატესობანი)?

დივერსიფიცირებული კომპანიისათვის კითხვა “რა არის ჩვენი ბიზნესი?” უნდა განხილულ იქნას ორ დონეზე:

- ორიენტირებული სბე-ს მომხმარებელზე (როგორც კომპანიისათვის, ისე ერთეულთა ბიზნესისათვის);
- ორიენტირებული სბე-ს პორტფელზე კორპორაციის დონეზე;

უკანასკნელი უნდა შეიცავდეს:

- კომპანიის სბე-ს პორტფელის მიზნებს;
- სბე-ს პორტფელის აუცილებელ დივერსიფიკაციას;
- პორტფელში სბე-სებს შორის მოთხოვნილი ბალანსს.

3.2. გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნების განსაზღვრა

მიზნების დასახვა გულისხმობს ფირმის ზოგადი დანიშნულების (მისიის) დეტალურად ასახვას სპეციფიკური მიზნების მეშვეობით. ამავე დროს, ასე იწყება ორგანიზაციის თითოეული ნაწილის ძალისხმევის შესაბამის კალაპოტში მიმართვის აუცილებელი პროცესი. მიზნები საჭიროა ნებისმიერი საკვანძო შედეგისათვის, რომელსაც მენეჯერი წარმატების მიღწევისათვის მნიშვნელოვნად თვლის. სპეციფიკური საკვანძო შედეგი შეიძლება გულისხმობდეს არსებულ დარგში ფირმის კონკრეტულ რანგამდე აყვანას, საქმის ზრდას, ინვესტიციების უკუგებას, დივიდენდების ზრდას, ბაზრის მოცულობას, პროდუქციის ხარისხიანობას და/ან ტექნოლოგიურ ლიდერობას, არასტაბილურ ეკონომიკაში მუშაობის უნარს, დივერსიფიკაციის დონეს, ფინანსურ სიმძლავრეს, მომხმარებლების მომსახურებას, ღირებულების მიხედვით კონკურირების უნარს.

ცნობილი კომპანიების მიზნების მაგალითებია:

Federal Express - გახდეს მსოფლიოში უდიდესი და საუკეთესო სატრანსპორტო კომპანია;

Alcan Aluminium - ყველაზე დაბალ ფასებში აწარმოოს ალუმინი;

General Electric - გახდეს ყველაზე მძლავრი კონკურენტი მსოფლიოში, კომპანიის ბიზნეს ყველა სფეროში იყოს ნომერ I ან II ბაზრის წილის მფლობელი;

Atlas Corp - გახდეს ოქროს საშუალო მწარმოებელი დაბალ ფასში, აწარმოოს 125000 უნცია წელიწადში და გააჩნდეს ოქროს რეზერვი - 1500000 უნცია;

Black and Decker - გააგრძელოს ახალი პროდუქციის შეტანა და ბიზნესის გლობალიზაცია.

უნდა ითქვას, რომ საჭიროა როგორც გრძელვადიანი, ისე მოკლევადიანი მიზნების არსებობა.

გრძელვადიან მიზნებს აქვთ ორი მნიშვნელობა: ისინი გვიჩვენებენ, რა უნდა ვაკეთოთ დღეს, რათა მივალწიოთ გრძელვადიანი მიზნების შესრულებას, ასეთი მიზნების არსებობა აიძულებს მენეჯერს მიიღოს დღევანდელი გადაწყვეტილებები გრძელვადიანი პერსპექტივების გათვალისწინებით.

მოკლევადიანი მიზნები თანმიმდევრულად გვიჩვენებენ, რა სასწრაფო და უახლოეს შედეგებს უნდა მივალწიოთ. ისინი გვიჩვენებენ როგორც დროის ინტერვალს, რომელშიც უნდა განხორციელდეს დასახული მიზანი, ასევე ჩასატარებელი სამუშაოების მოცულობას.

სტრატეგიული აზროვნებისათვის მნიშვნელოვანია მიზნების იერარქიის კომპლექსური დადგმა მართვის ყველა დონეზე ზევიდან ქვევით. ეს გულისხმობს, რომ დასახული ამოცანა გასაგები უნდა იყოს კონკრეტული დონის მენეჯერისათვის და, ამასთან ერთად, უნდა იყოს მიღწევადი (რისი უზრუნველყოფაც ხდება დაბალი დონის მენეჯერების საქმიანობის პროცესში).

3.3. მიზნების დასახვისას კომპანიის აქციონერების ინტერესების გათვალისწინება

აქციონერები უზრუნველყოფენ კომპანიას კაპიტალით და მოელიან მათ მიერ განხორციელებული ინვესტიციების უკუგებას. კომპანიის აქციონერები არიან მისი კანონიერი მფლობელები. შესაბამისად, კორპორაციათა უმრავლესობის უპირატესი მიზანია აქციონერების შემოსავლების მაქსიმიზაცია.

კომპანიის მფლობელები (აქციონერები, მეპაიეები და ა.შ.) იღებენ ორი სახის უკუგებას თავისი კაპიტალიდან:

- დივიდენდები,
- ბაზრის მასშტაბების გადიდებისას კაპიტალის ფასის გაზრდა.

აქციონერების შემოსავლების მაქსიმიზაციის საუკეთესო გზა კომპანიისათვის არის ისეთი სტრატეგიის გამოყენება, რომლის რეალიზაცია მაქსიმალურად ზრდის ინვესტიციების უკუგებას. ინვესტიციების უკუგების მაჩვენებელი კომპანიის ეფექტიანობის ინდიკატორია - რაც უფრო მეტია კომპანიის ეფექტიანობა, მით უკეთესი პერსპექტივებია აქციონერებისათვის და მით უფრო დიდია კომპანიის უნარი გასცეს დივიდენდები. უფრო მეტიც, ინვესტიციების უკუგების კარგ მაჩვენებელს მივყავართ კომპანიის აქციებზე მოთხოვნის გაზრდისაკენ.

4. ბაზარზე ფირმის სტრატეგიული პოზიციის არჩევა

4.1. სტრატეგიული ბიზნეს ერთეული (SBU-Strategic Business Unit)

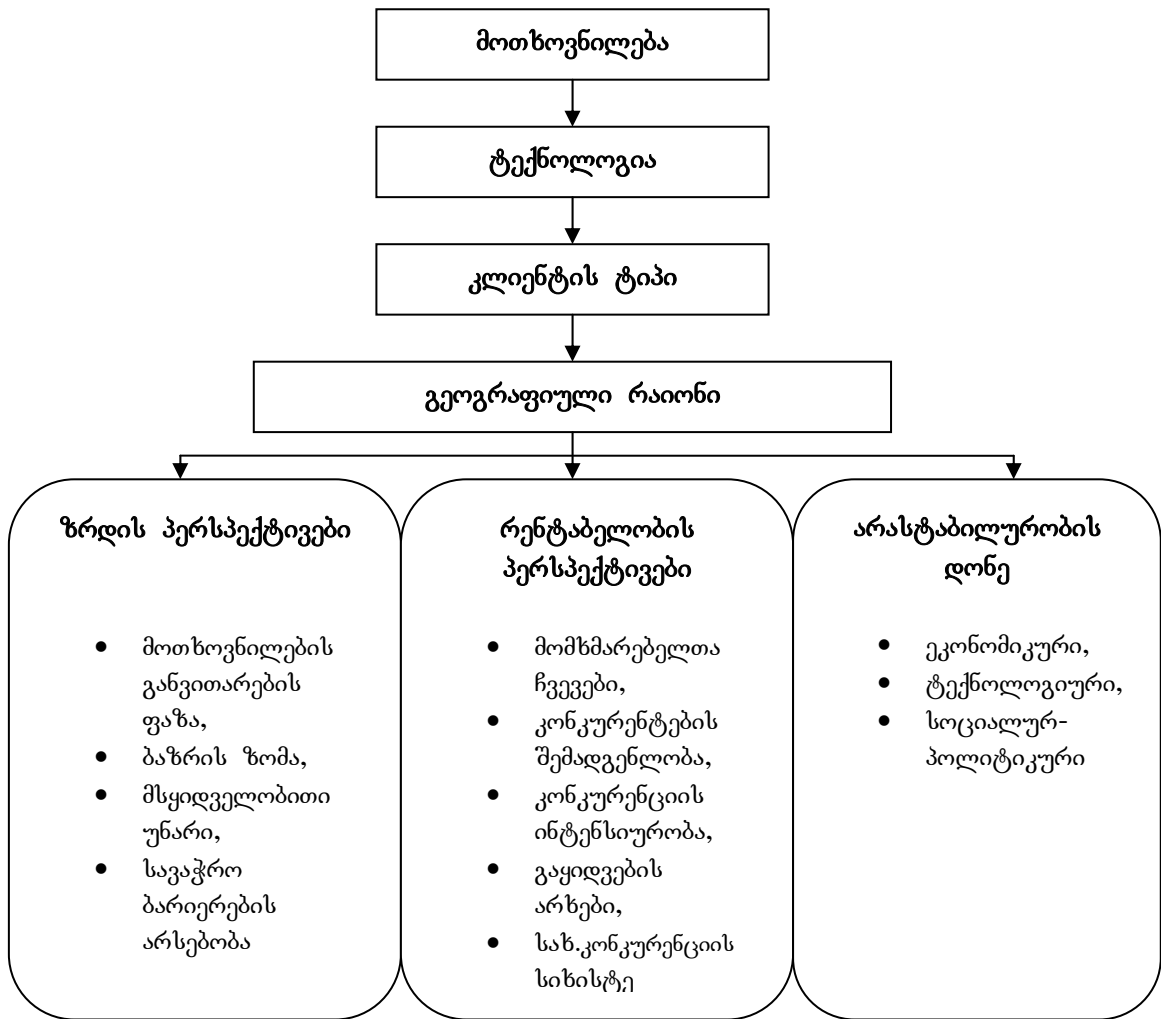
სტრატეგიული ბიზნეს ერთეული (სბე, *SBU-Strategic Business Unit*) არის ბიზნესის ისეთი სფეროების დაჯგუფება, რომელიც დაფუძნებულია რამდენიმე სტრატეგიულად მნიშვნელოვან ელემენტზე. ასეთი ელემენტები შეიძლება შეიცავდეს კონკურენტებს, აზრობრივად შედარებით ახლომდგომ სტრატეგიულ მიზნებს, ერთიანი სტრატეგიული დაგეგმვის შესაძლებლობას, წარმატების საერთო საკვანძო ფაქტორებს, ტექნოლოგიურ შესაძლებლობებს.

სბე-ს გამოყენების პიონერად ბიზნესში გვევლინება “ჯენერალ ელექტრიკი”, რომელმაც თავისი 190 მიმართულება დააჯგუფა 43 სბე-ში, ხოლო შემდეგ მოახდინა მათი აგრეგირება 6 სექტორში.

სბე კონცეფციის მმართველობითი მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ ის დივერსიფიცირებულ კომპანიებს აძლევს სხვადასხვა ბიზნეს სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციების აგრეგირების შესაძლებლობას. სბე, აგრეთვე, ეხმარება კორპორაციის სტრატეგიის მომზადების სირთულის შემცირებასა და სხვადასხვა დარგში ფირმის მოღვაწეობის სფეროების ურთიერთკავშირში.

სბე აგრეთვე შეიძლება განვიხილოთ როგორც საბაზრო გარემოს ცალკეული სეგმენტი, რომელზედაც ფირმას აქვს ან სურს რომ ჰქონდეს გასასვლელი.

სბე-ს იერარქია მოცემულია შემდეგ სურათზე (სურ.4.1).



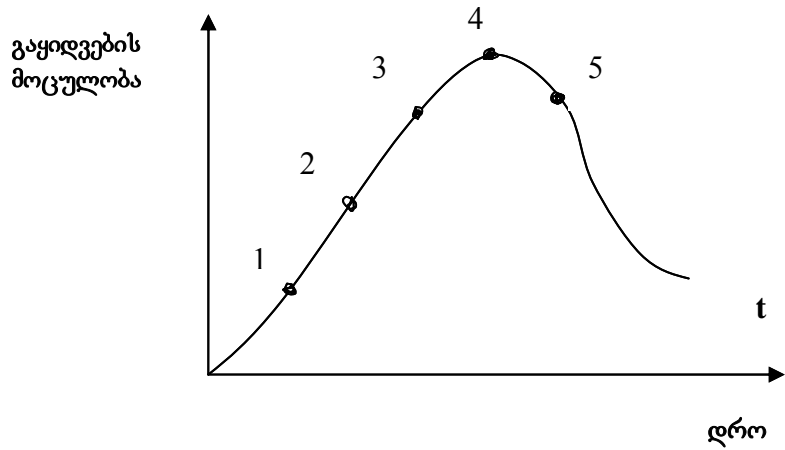
სურ.4.1. სბე-ს გამოყოფის რეკომენდირებული რიგი

4.2. საქონლის სასიცოცხლო ციკლი

ნებისმიერ საქონელს (და მათ შორის სბე-საც) გააჩნია თავისი სასიცოცხლო ციკლი დაბადებიდან (საქონლის გამოჩენა ბაზარზე) მის შეწყვეტამდე (საქონლის უკანასკნელი სახის მოდელის გამოშვების შეწყვეტა).

შეიძლება გამოვყოთ საქონლის შემდეგი ძირითადი სასიცოცხლო სტადიები (სურ.4.2).

1. დაბადება,
2. დაჩქარებული ზრდა,
3. ზრდის შენელება,
4. ზრდასრულობა,
5. დაცემა



სურ.4.2. საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ჩვეულებრივი გრაფიკი დროში

4.3. სბე-ს მიმზიდველობის შეფასება

სბე-ს მიმზიდველობა გამოითვლება შემდეგი ფორმულის მეშვეობით:

$$A = aG + bR - gT,$$

სადაც G არის სბე-ში ზრდის პერსპექტივა, R - სბე-ში რენტაბელობის პერსპექტივები, T - ბიზნესის არასტაბილურობის შეფასება; a, b, g - შეწონილი კოეფიციენტები, რომლებიც ასახავენ ფირმის ინდივიდუალურ მიდგომას ($a + b + g = 1$). G, R და T შეფასებები მიმდინარეობს იმ ფაქტორების ქულობრივი შეფასების სპეციალური სკალების მეშვეობით, რომლებიც გავლენას ახდენენ ამ მაჩვენებლებზე (ცხრილები 4.1, 4.2, 4.3).

ცხრილი 4.1. სბე-ს პროგნოზირებადი ზრდის ცვლილებების შეფასება (G)

ფაქტორი	ინტენსიურობის სკალა	
	-5	+5
შესაბამისი დარგის ზრდის ტემპი	ოდნავ შემცირდება	გაიზრდება
ბაზრის გეოგრაფიული გაფართოვების დინამიკა	ოდნავ შემცირდება	გაიზრდება
პროდუქციის მოძველების დონე	შემცირდება	გაიზრდება
პროდუქციის განახლების დონე	შემცირდება	გაიზრდება
ტექნოლოგიის განახლების დონე	გაიზრდება	შემცირდება
მოთხოვნის ზრდის დონე	გაიზრდება	შემცირდება
სახელმწიფო რეგულირება	გამკაცრდება	შესუსტდება
სხვა ფაქტორები	ცვლილება არასასიკეთო მხარეს	ცვლილება სასიკეთო მხარეს
საერთო შეფასება	$\sum_{i=1}^8$	

ცხრილი 4.2. რენტაბელობის შესაძლო ცვლილებების შეფასება (R)

ფაქტორები	ინტენსიურობის სკალა	
	-5	+5
რენტაბელურობის მერყეობა	მაღალი	არ არის
გაყიდვათა მოცულობის მერყეობა	მაღალი	არ არის
ფასების მერყეობა	მაღალი	არ არის
მოთხოვნის ციკლურობა	დიდი	არ არის
მოთხოვნის დონე საწარმოო სიმძლავრეებთან მიმართებაში	დაბალი	მაღალი
ბაზრის გეოგრაფიული კონცენტრაცია	დაბალი	მაღალი
პროდუქციის შემადგენლობის განახლება	ხშირი	იშვიათი
საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ხანგრძლივობა	დაბალი	მაღალი
დანახარჯები ტექნოლოგიურ კვლევებზე	მაღალი	დაბალი
ახალი პროდუქციის შემუშავების ხანგრძლივობა	დიდი	მცირე
კონკურენციის დონე	მაღალი	დაბალი
გაყიდვის შემდგომი მომსახურების აუცილებლობა	დიდი	არ არის
რესურსების ბაზარზე კონკურენცია	დიდი	მცირე
სახელმწიფო რეგულირება	ხისტ	არ არის
საერთო შეფასება		\sum_{1}^{14}

მოცემული ცხრილის 4.3 მიხედვით, შეიძლება ითქვას, რომ ფირმების ერთი ნაწილი მუშაობს 1930-1940 წლებში მიღებული მეთოდებით, ზოგიერთი ფირმა - 1990 წლების მეთოდებით.

დიაგრამაზე მოცემულია არასტაბილურობის სკალა ქულებში, სადაც ქულების დიდი რაოდენობა (ინდექსი 4 ან 5) შეესაბამება არასტაბილურობის მაღალ დონეს.

ცხრილი 4.3. ფირმის რენტაბელობის შეფასება

წლები	1900	1930	1950	1970	1990
მოვლენის ჩვეულებრიობა	ჩვეული	ექსტრაპოლაციის საზღვრებში	მოულოდნელი, მაგრამ წარსულში ანალოგის მქონე	მოულოდნელი და სრულიად ახალი	
ცვლილებების ტემპი	უფრო ნელი ვიდრე ფირმის რეაქცია	ფირმის რეაქციის	შესაბამისი ფირმის	რეაქციაზე სწრაფი	
მომავლის პროგნოზირებადობა	წარსულის ანალოგით	ექსტრაპოლაციის გზით	პროგნოზირებადი ახალი პრობლემები და შესაძლებლობები	ნაწილობრივ პროგნოზირებადი სუსტი სიგნალით	
მართვის მეთოდები	კონტროლის საფუძველზე	ექსტრაპოლაციის საფუძველზე	ცვლილებების განჭვრეტის საფუძველზე	მოქნილი გადაწყვეტილებების საფუძველზე	

არასტაბილურობის სკალა (ქულები) (T)

4.4. ფირმის კონკურენტული სტატუსის შეფასება

ფირმის კონკურენტული სტატუსი განისაზღვრება კონკურენციაში წარმატების ფაქტორებით შემდეგი ძირითად მიმართულებებით:

- სტრატეგიული კაპიტალდაბანდებები (საწარმოო სიმძლავრეში, სტრატეგიაში, პოტენციალში);
- ფირმის სტრატეგიის ეფექტურობა;
- ფირმის მიმდინარე პოტენციალის ეფექტურობა (მისი ძირითადი მოღვაწეობის სფეროების მიხედვით).

წარმატების საკვანძო ფაქტორებია ფირმის საქმიანობის ის მომენტები, რომელზედაც უნდა გამახვილდეს ყურადღება. ასეთი ფაქტორების იდენტიფიკაცია - ფირმის სტრატეგიის ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტია.

მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რა არის უფრო მეტად მნიშვნელოვანი კონკურენტული წარმატებისათვის და რა ნაკლებად. ქვემოთ მოყვანილია კონკურენტული წარმატების ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორების ჩამონათვალი (ცხრილი 4.4)

ყოველი ფაქტორის შეფასება ხდება ქულების მეშვეობით (- 5-დან + 5-მდე დიაპაზონში, სადაც 0 არის საშუალო დარგობრივი მნიშვნელობები), ფირმის კონკურენტული სტატუსი უნდა დათვლილ იქნას შემდეგნაირად:

$$caf = \frac{\sum_{j=1}^l \beta_j \left(\frac{\sum_{i=1}^k \alpha_i A_i}{\sum_{i=1}^k A_i} \right)}{\sum_{j=1}^l \beta_j}$$

სადაც, A_i არის ჯგუფში i -ური ფაქტორის შეფასება, α_i -არის შეწონილი კოეფიციენტი, რომელიც ახასიათებს ფირმისა და დარგისათვის i -ური ფაქტორის ფარდობით მნიშვნელობას, k – ჯგუფში ფაქტორების რაოდენობა, β_j – შეწონილი კოეფიციენტი, რომელიც ახასიათებს j -ური ჯგუფის ფარდობით მნიშვნელობას დარგისა და ფირმისათვის; l – ჯგუფში ფაქტორების რაოდენობა, i -ფაქტორების ჯგუფის შიგნით ფაქტორის მიმდინარე რიცხვი; j -ჯგუფის ფაქტორების მიმდინარე ნომერი.

ცხრილი 4.4. კონკურენტული წარმატების ფაქტორები

ფაქტორები	-5	შეფასება	+5
<i>1. ტექნოლოგიური ფაქტორები</i>			
მოცემული დარგის მიხედვით ექსპერტი			
საწარმო პროცესებში სიახლეების დანერგვის უნარი			
ახალი პროდუქციის შემუშავების უნარი			
ექსპერტი მოცემულ ტექნოლოგიაში			
<i>2. წარმოებასთან დაკავშირებული ფაქტორები</i>			
წარმოების ეფექტურობა მცირე ხარჯებით			
პროდუქციის ხარისხი			
დაყენებული მოწყობილობების გამოყენების მაღალი დონე			
წარმოების განლაგება მინიმალური			

ხარჯების გათვალისწინებით	
აუცილებელი კვალიფიციური სამუშაო ძალის არსებობა	
პროდუქციის პროექტირება და მინიმალური დანახარჯებით წარმოების ტექნიკური მომზადება	
წარმოების მოქნილობა ახალ მოდელებსა და ზომებზე გადასვლისას	
<i>3. საქონლის ბრუნვასთან დაკავშირებული ფაქტორები</i>	
განაწილების ძლიერი ქსელი (დილერები)	
საცალო ვაჭრობაში მნიშვნელოვანი შემოსავლის არსებობა	
საცალო ვაჭრობის საკუთარი ქსელის არსებობა	
საქონლის ბრუნვის დაბალი ხარჯები მოწოდების სიჩქარე	
<i>4. მარკეტინგთან დაკავშირებული ფაქტორები</i>	
გაყიდვის ეფექტური საშუალებები	
მოსახერხებელი და ოპერატიული სერვისის სამსახური	
მომხმარებელთა მოთხოვნების ზუსტი შესრულება	
საქონლის ფართო არჩევანი	
ვაჭრობის ხელოვნება	
შეფუთვის მიმზიდველი სტილი	
გარანტიები, გაცემული მომხმარებლებზე	
<i>5. პერსონალის კვალიფიკაციასთან დაკავშირებული ფაქტორები</i>	
უნარ-ჩვევები	
“ნოუ-ჰაუ” ხარისხის კონტროლში	
პროექტირების ექსპერტები	
ექსპერტები მოცემულ ტექნოლოგიებში	
ნათელი, მისახვედრი რეკლამის უზრუნველყოფის უნარი	
<i>6. ორგანიზაციის შესაძლებლობებთან დაკავშირებული ფაქტორები</i>	
ინფორმაციული სუპერსისტემები	
სწრაფი რეაქციის უნარი	
მმართველობითი “ნოუ-ჰაუს” არსებობა	
<i>7. ფაქტორების სხვა ტიპები</i>	
კეთილმოსურნე იმიჯი (რეპუტაცია მყიდველებთან)	
საკუთარი თავის, როგორც ლიდერის, შეცნობა	
მოსახერხებელი ადგილმდებარეობა	

მუშაკებისათვის სასიამოვნო სამუშაო	
ფინანსური კაპიტალის განკარგვის შესაძლებლობა	
საპატენტო დაცვა	
საერთო დაბალი ღირებულება (არა მარტო წარმოებაში)	

5. კორპორაციული სტრატეგიის განმსაზღვრელი ფაქტორები

5.1. კორპორაციული სტრატეგიის საერთო შინაარსი

კორპორაციული სტრატეგია არის საორგანიზაციო ქმედებებისა და მმართველობითი მიდგომების ერთობლიობა, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციის ამოცანებისა და მიზნების მისაღწევად.

ბიზნესის სფეროს განსაზღვრა, მიზნის დასახვა, მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ამოცანების ფორმულირება, მიზნის მიღწევის სტრატეგიის განსაზღვრა ქმნის სტრატეგიულ გეგმას. კომპანიის სტრატეგიის ძირითადი კომპონენტები ნაჩვენებია სურ.5.1–ზე.

კომპანიის სტრატეგიის განმსაზღვრელი მოქმედებები და მიდგომები		
მცდელობები სტრატეგიაში ხარისხობრივი ცვლილებების მიხედვით	ქმედებები მოკლევადიანი მოგების მისაღწევად	ქმედებები დარგში პირობების შესაცვლელად
მცდელობები ძირითადი სტრატეგიის ზუსტი აგების მიხედვით	გადაწყვეტილებები მართვის ფუნქციონალურ სფეროში	ქმედებები გრძელვადიანი კონკურენტული პოზიციის გასაძლიერებლად
ქმედებები კომპანიის სპეციფიკური პრობლემების გადასაწყვეტად და შიდა სტრატეგიული ქმედებები	მიდგომები დივერსიფიკაციისადმი, ახალი დარგების ძებნა	დამცავი ქმედებები ადგილობრივი და უცხოელი კონკურენტების წინააღმდეგ
ქმედებები ახალი შესაძლებლობების გასაძლიერებლად		

სურ.5.1. კომპანიის სტრატეგიის ძირითადი კომპონენტები

5.2. დივერსიფიცირებული კომპანიის კორპორაციული სტრატეგია

დივერსიფიცირებული კომპანიის სტრატეგია შეიცავს ქმედებებს სხვადასხვა დარგში პოზიციის მოსაპოვებლად, თითოეული სბე-ს მენეჯმენტის და მთელი ამ კომპლექსის გასაუმჯობესებლად (სურ.5.2).

დივერსიფიცირებული კომპანიის კორპორაციული სტრატეგია		
რა ტიპის დივერსიფიკაციაა (დაკავშირებული, არა, ორივე)	ქმედებები სუსტი და არამიმზიდველი სბე-ის პორტფელიდან ამოსაღებად	დივერსიფიკაციის გავლენა კომპანიის სტრატეგიის სიმკაცრეზე
დივერსიფიკაციის დონე(დარგების რაოდენობა)	ქმედებები მიმზიდველ სბე-ებში პორტფელის გაფართოებისა და ახალი პოზიციების დასაკავებლად	
მიდგომა სბე-ებს შორის ინვესტიციების გადანაწილებაზე	ოპერატიული ქმედებები არსებული სბე-ების კონკურენტული პოზიციის და მომგებიანობის გასაუმჯობესებლად	მოქმედებები შედარებითი დივერსიფიკაციის გზით კორპორაციის დონეზე კონკურენტული უპირატესობების მისაღებად

სურ.5.2. დივერსიფიცირებული კომპანიის სტრატეგიის კომპონენტები

საჭიროა ყურადღება მიექცეს დივერსიფიცირებული კომპანიის კორპორაციული სტრატეგიის ოთხ უმნიშვნელოვანეს მხარეს:

1. მოქმედებები დივერსიფიკაციის დასასრულებლად
დივერსიფიკაცია მდგომარეობს იმაში, რომ სბე-ს პორტფელი უნდა შედგებოდეს სხვადასხვა სბე-გან (ახალი, ზრდასრული და ა.შ.). ამ სტრატეგიის ნაწილი არის გადაწყვეტილება, იქნება დივერსიფიკაცია ვიწრო (დარგების მცირე რაოდენობა), თუ ფართო (დარგების დიდი რაოდენობა), აგრეთვე, რა პოზიციებს დაიკავებს კომპანია არჩეულ დარგებში;
2. დივერსიფიცირებული კომპანიის მართვა და არსებული სბე-ების ერთობლივი ქმედებების გაფართოება

პოზიციის არჩევის შემდეგ არსებულ სბე-ში კორპორაციულმა სტრატეგიამ უნდა მოახდინოს კონცენტრირება სბე-ს ნაკრებების მოქმედებების გაუმჯობესების გზებზე. მიღებულ უნდა იქნას გადაწყვეტილებები გრძელვადიანი კონკურენტული პოზიციების გასაძლიერებლად და, ამ გზით, მოგების გასაზრდელად, აგრეთვე, ინვესტიციებზე სბე-ებში. პორტფელის მართვის სრული გეგმა, როგორც წესი, შეიცავს სწრაფი ზრდის სტრატეგიას ყველაზე უფრო მიმზიდველ სბე-ებში, სხვა სბე-ების მხარდაჭერას, სუსტი, მაგრამ პოტენციალის მქონე სბე-ების რეორგანიზებას და იმ სბე-ების ამოღებას პორტფელიდან, რომლებიც არაპერსპექტიულია გრძელვადიან გეგმაში;

3. შედარებით დაუკავშირებელ სბე-ებს შორის სინერგიზმის გაძლიერების გზების პოვნა და მისი გადაქცევა კონკურენტულ უპირატესობად

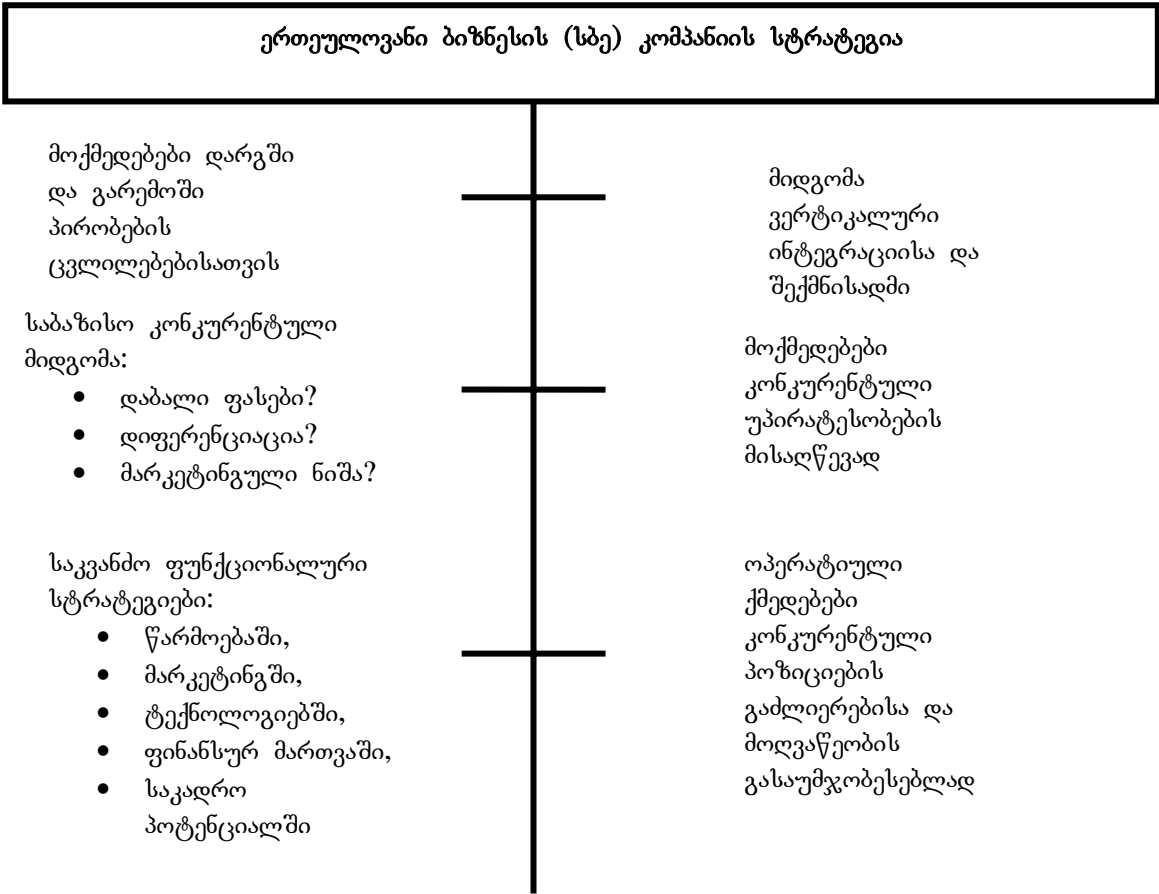
დაკავშირებული დივერსიფიკაციისას ზოგიერთი სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულები იყენებენ საერთო ტექნოლოგიას, განაწილების ერთსა და იმავე არსსა და სინერგიზმის სხვა მაჩვენებლებს. ეს საშუალებას გვაძლევს შევქმნათ პოზიტიური ეკონომიკური გარემო ტექნოლოგიის გამოყენებისათვის, ხარჯების შემცირებისათვის, სბე-ს კონკურენტული სტატუსის გაძლიერებისათვის და არის კონკურენტული უპირატესობების მნიშვნელოვანი წყარო;

4. საინვესტიციო პრიორიტეტების დადგენა და კორპორაციის რესურსების მიმართვა უკეთეს მიმზიდველ სბე-ში.

5.3. სტრატეგია სბე-ში

ეს სტრატეგია, ამავე დროს, არის ერთეულოვანი ბიზნესის სტრატეგიაც. ამ სტრატეგიის ელემენტები ასახულია სურ.5.3-ზე.

სბე-ში სტრატეგიის არსი არის ბაზარზე გრძელვადიანი კონკურენტული სტატუსის შექმნა და გაძლიერება. ძლიერი სტრატეგის განმასხვავებელი ნიშანი არის მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობის, შესამაბისი სიტუაციისა და კომპანიის მოღვაწეობის გაუმჯობესების გამომწვევი ფაქტორების უზრუნველყოფა.



სურ.5.3. ერთეულოვანი ბიზნესის სტრატეგიის კომპონენტები

5.4. ფუნქციონალური და ოპერატიული სტრატეგია

ფუნქციონალური სტრატეგია არის ფირმის მოქმედების გეგმა კერძო მიმართულებებში (წარმოება, მარკეტინგი, ფინანსები, ადამიანური რესურსები, საინფორმაციო სისტემები და ა.შ.). ფუნქციონალური სტრატეგიების მეშვეობით ხდება ბიზნესის სტრატეგიის დეტალიზაცია. ფუნქციონალური სტრატეგიის მთავარი როლია ბიზნესის საერთო სტრატეგიის მხარდაჭერა, მეორე როლი – ფუნქციონალური მიზნების მიღწევა.

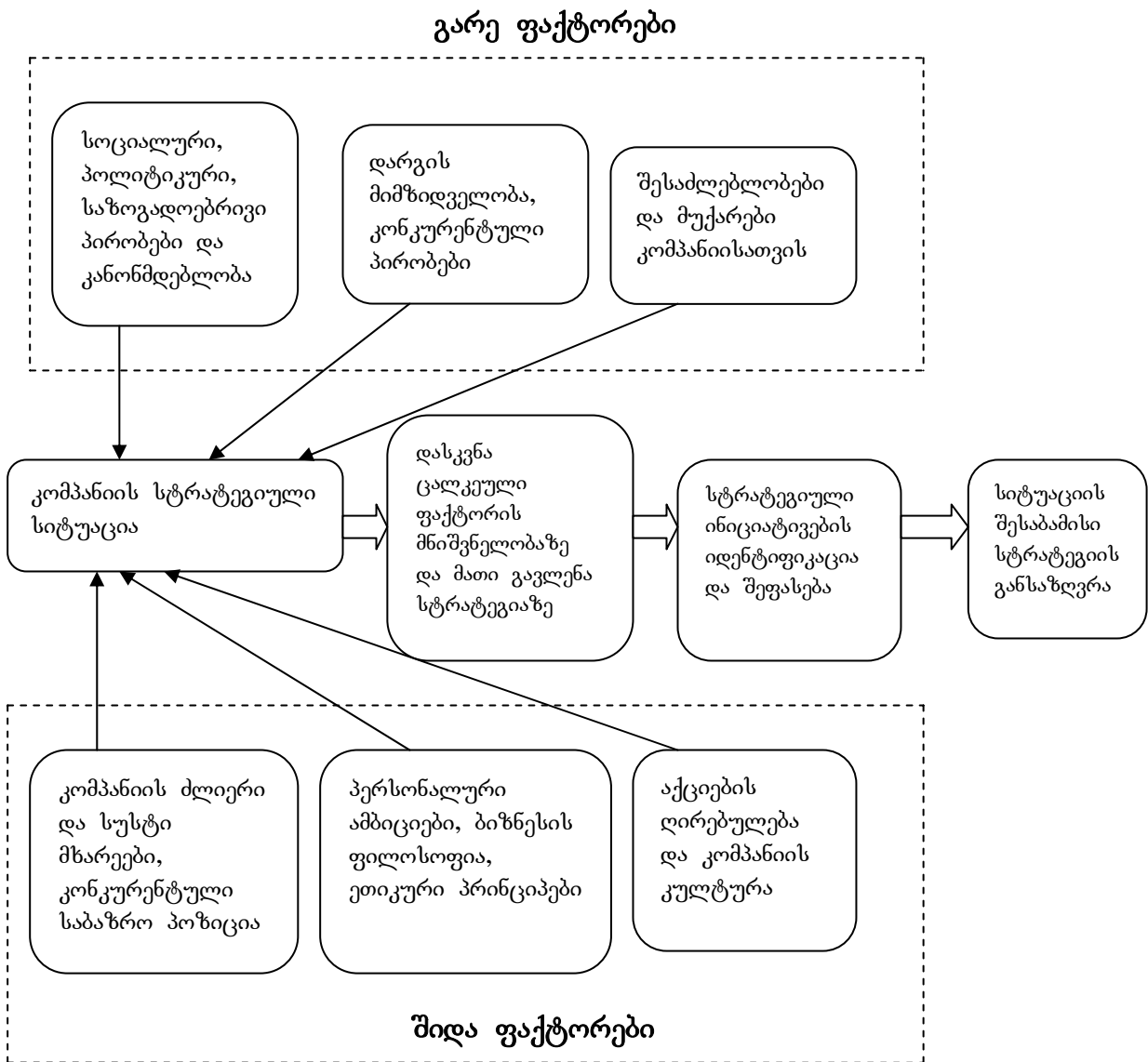
ოპერატიული სტრატეგია ეხება უფრო ვიწრო და დეტალურ მიდგომებს.

5.5. კომპანიის სტრატეგიის განმსაზღვრელი ფაქტორები

ასეთი ფაქტორი მრავლად არის. პირველადი ფაქტორების მარტივი მოდელი, რომელიც უნდა გათვალისწინებულ იქნას და რომელმაც უნდა განსაზღვროს სტრატეგია, მოცემულია სურ.5.4-ზე. ამ ფაქტორების

ურთიერთქმედება, როგორც წესი, კომპლექსურია და გააჩნია სპეციფიკური განსხვავებები დარგისა და კომპანიისათვის.

როგორც წესი, სტრატეგია არ უზრუნველყოფს წარმატებას, თუკი არ არის გავლებული ზღვარი შიდა და გარე სიტუაციას შორის, არ არის უზრუნველყოფილი მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობები და არ არის გაუმჯობესებული კომპანიის მოდერნიზაცია.



სურ.5.4. ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ კომპანიის სტრატეგიულ არჩევანს

6. დარგობრივი და კონკურენტული ანალიზი

6.1. დარგობრივი და კონკურენტული ანალიზის შინაარსი

დარგობრივი და კონკურენტული ანალიზის მიზანი არის კომპანიის გარემოს იმ შიდა და გარე მახასიათებლების გარკვევა, რომლებიც ყველაზე მეტად ახდენენ გავლენას სტრატეგიულ ხედვასა და კომპანიის შესაძლებლობებზე. ამ დროს ყურადღება კონცენტრირდება სტრატეგიის შესახებ დასმულ რიგ შეკითხვებზე ზუსტი პასუხების მიღებაზე. შემდეგ ეს პასუხები გამოიყენება კომპანიის სიტუაციის ზუსტი სურათის ფორმირებასა და მისი სტრატეგიული მოქმედებების ალტერნატივის განსაზღვრისათვის.

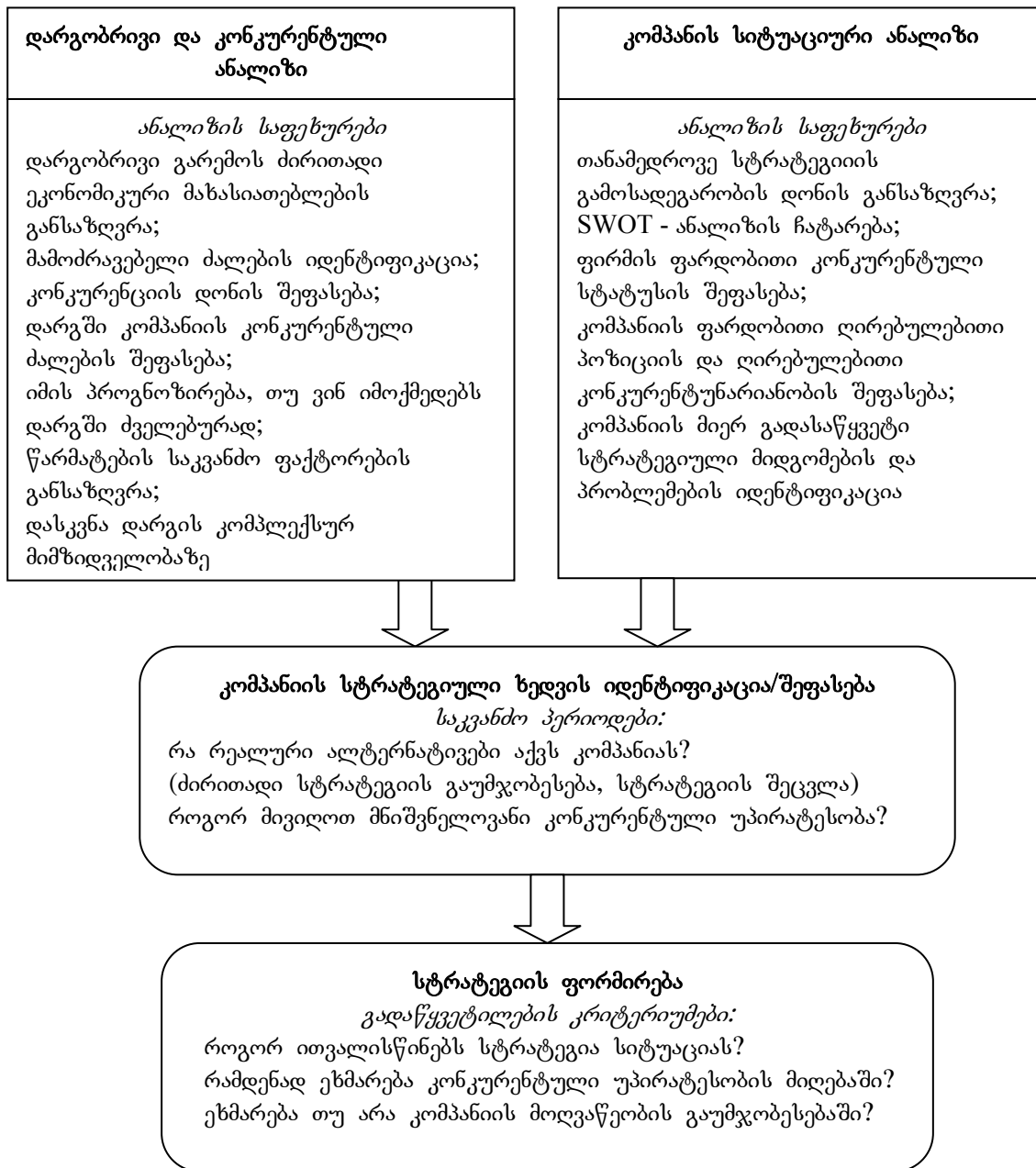
ერთეულოვანი ბიზნესის კომპანიის დარგობრივი და კონკურენტული ანალიზის მეთოდები შემდგომში ხშირად გამოიყენება, აგრეთვე, დივერსიფიცირებული კომპანიის სტრატეგიის ანალიზისათვის.

დარგობრივი და კონკურენტული ანალიზი, როგორც წესი, გამოიყენება ერთეულოვანი ბიზნესის კომპანიის მაკროგარემოს (გარე სიტუაციის) ანალიზისათვის. სურ.6.1-ზე წარმოდგენილია ერთეულოვანი ბიზნესის კომპანიის სტრატეგიული ანალიზის სტრუქტურა. კომპანიის სტრატეგიული ანალიზის ლოგიკური გამოსავალი არის ალტერნატივების შეფასება სტრატეგიის არჩევისათვის. ასე რომ, ეს ანალიზი არის სტრატეგიული გეგმის ფორმირების პროცესის საწყისი წერტილი.

დარგები ძალიან განსხვავდება ერთმანეთისაგან, და ანალიზის მეთოდიკამ ეს უნდა გაითვალისწინოს. დარგობრივი და კონკურენტული ანალიზის კონსტრუქცია პასუხს უნდა სცემდეს შემდეგ შეკითხვებს:

- რა ეკონომიკურ მახასიათებლებს აქვთ უდიდესი მნიშვნელობა დარგისათვის?
- რა ძალა არის დარგში ცვლილებების მამოძრავებელი და რა გავლენა აქვს მას?
- რა კონკურენტული ძალები მოქმედებენ დარგში და რამდენად ძლიერები არიან?
- რა ფორმები იკავებენ ძლიერ/სუსტ კონკურენტულ პოზიციებს?
- ვინ იმოქმედებს კონკურენციის პირობებში ძველებურად?
- რა საკვანძო ფაქტორები გადაწყვეტენ კონკურენტულ წარმატებას ან მარცხს?

- რამდენად მიმზიდველია დარგი საშუალოზე მაღალი მოცუბის მიღების პერსპექტივაში?



სურ.6.1. სიტუაციური ანალიზიდან სტრატეგიულ არჩევნის გაკეთებამდე

6.2. დარგში დომინირებადი ეკონომიკური მახასიათებლების განსაზღვრა

ასეთ მახასიათებლებს მიეკუთვნება (ცხრილი 6.1):

- ბაზრის ზომა;

- კონკურენციის სფეროები (ლოკალური, რეგიონალური, ნაციონალური, გლობალური);
- ბაზრის ზრდის სიჩქარე და დარგის სასიცოცხლო ციკლის სტადია;
- მოწინააღმდეგეების რიცხვი და მათი ფარდობითი ზომები, კონცენტრაციის დონე;
- მყიდველების რიცხვი და მათი ფარდობითი მოცულობა;
- შესვლის და გასვლის სიმარტივე;
- კონკურენტი ფირმების პროდუქციის/მომსახურების დიფერენციაციის დონე;
- წარმოების პროცესსა და ახალ პროდუქციაში ტექნოლოგიური ცვლილებების დონე;
- ეკონომიკის გავლენა წარმოების მასშტაბებზე, ტრანსპორტირებაზე, მარკეტინგზე;
- რამდენად კრიტიკულია საწარმოო სიმძლავრეების გამოყენების დონე წარმოების დაბალღირებულებითი ეფექტურობის მისაღწევად;
- მოთხოვნები კაპიტალის მიმართ;
- მომგებიანობა დარგში მაღალია თუ დაბალი საშუალოდ ეკონომიკასთან შედარებით.

მიზანშეწონილია ზემოთ მოყვანილი მახასიათებლების მიხედვით დარგის “პორტრეტის” შედგენა და შემდეგ მისი ანალიზი.

ცხრილი 6.1. დარგში საკვანძო ეკონომიკური მახასიათებლების სტრატეგიული მნიშვნელობა

მახასიათებელი	სტრატეგიული მნიშვნელობა
ბაზრის მოცულობა	მცირე ბაზრებს არ აქვთ დიდი/ახალი კონკურენტების მოზიდვის ტენდენციები; დიდები ხშირად იზიდავენ კორპორაციების ინტერესებს, რომლებსაც სურთ შეიძინონ კომპანიები მიმზიდველ დარგებში კონკურენტული პოზიციების გამაგრების მიზნით
ბაზრის მოცულობის ზრდა	სწრაფი ზრდა იწვევს ახალ შემოსვლებს; ზრდის შენელება ზრდის კონკურენციას და აადვილებს სუსტი კონკურენტების გაგდებას
საწარმოო სიმძლავრეების ზედმეტობა/დეფიციტი	ზედმეტობა ზრდის ხარჯებს და ამცირებს მოგების დონეს, დეფიციტი იწვევს ხარჯების შემცირებას
მომგებიანობა დარგში	მაღალმომგებიანი დარგები იზიდავენ ახალ შესვლის მსურველებს,

	დეპრესიის პირობები ქმნიან წასვლის სურვილს
შესვლის/გამოსვლის ბარიერები	მაღალი ბარიერები იცავენ არსებული ფორმების პოზიციებსა და მოგებას, დაბალი კი მათ ასუსტებს, რაგან ბაზარზე შემოდის ახალი ფორმები
საქონელი სიძვირე მყიდველებისათვის	მყიდველების უმრავლესობა იყიდის ყველაზე დაბალ ფასში
სტანდარტული საქონელი	მყიდველები ადვილად გადაერთვება ერთი გამყიდველიდან მეორეზე
ტექნოლოგიების სწრაფი ცვლილება	იზრდება რისკი იმისა, რომ ინვესტიციები ტექნოლოგიასა და მოწყობილობებში არ იქნება გამართლებული ამ უკანასკნელის მოძველების გამო
მოთხოვნები კაპიტალის მიმართ	დიდი მოთხოვნები გადაწყვეტილებებს ინვესტიციების შესახებ კრიტიკულს ხდიან, მნიშვნელოვანი ხდება ინვესტირების მომენტი, იზრდება შესვლის/გამოსვლის ბარიერები
ვერტიკალური ინტეგრაცია	იზრდება მოთხოვნები კაპიტალზე, ხშირად იზრდება კონკურენტული დიფერენციაცია და ღირებულების დიფერენციაცია ინტეგრაციის სხვადასხვა დონის მქონე ფორმებს შორის
მასშტაბის ეკონომია	ზრდის ბაზრის მოცულობას და ზომებს, რაც აუცილებელია ღირებულებრივი კონკურენციის დროს
საქონლის სწრაფი განახლება	საქონლის სასიცოცხლო ციკლის შემცირება, ხარისხის გაუარესების რისკის ზრდა

6.3. დარგში ცვლილებების გამომწვევი ძირითადი მამოძრავებელი ძალები

ასეთ მამოძრავებელ ძალებს მიეკუთვნება:

1. ცვლილებები გრძელვადიან ზრდის სიჩქარეში (ისინი დიდ გავლენას ახდენენ ინვესტიციების შესახებ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე, ახალი ფორმების მიმზიდველობის დონეზე;
2. ცვლილებები იმაში, თუ ვინ ყიდულობს საქონელს და როგორ ხდება მისი გამოყენება (ეს ძვრები ქმნიან ახალ შესაძლებლობებს, რომელთა ხელიდან გაშვება არ უნდა მოხდეს, მაგრამ, ამავე დროს, არ ითხოვენ ფორმის რეორგანიზებას- მაგალითად: სერვისის სამსახურის შექმნას და ა.შ.);

3. ინოვაცია პროდუქციაში;
4. ტექნოლოგიური ცვლილებები;
5. მარკეტინგული ინოვაციები (გაყიდვების ახალი მეთოდები, პროდუქციის დიფერენციაცია, ღირებულებრივი დიფერენციაცია);
6. დარგში მთავარი ფირმების შესვლა ან გასვლა;
7. დარგში გლობალიზაციის გაზრდა;
8. ცვლილებები ღირებულებასა და ეფექტურობაში;
9. მომხმარებლების გადასვლა სტანდარტული საქონელიდან დიფერენცირებულ პროდუქციაზე;
10. საკანონმდებლო ცვლილებების გავლენა;
11. ცვლილებები სოციალურ, დემოგრაფიულ გარემოში და ცხოვრების სტილში;
12. ბიზნესში გაურკვევლობისა და რისკის შემცირება.

6.4. ფირმაზე მოქმედი კონკურენტული ძალების ანალიზი

ეს ანალიზი საშუალებას იძლევა მოვახდინოთ იმ სასიკეთო შესაძლებლობებისა და საფრთხეების იდენტიფიცირება, რომლებსაც შეიძლება ფირმას შეხედეს დარგში.

მაიკლ პორტერმა წარმოადგინა ფირმაზე მოქმედი ხუთი კონკურენტული ძალის მოდელი (სურ.6.2). რაც უფრო მეტია ამ ძალების ზეწოლა, მით ნაკლები შანსი აქვს კომპანიას გაზარდოს თავისი შემოსავალი, ხოლო ამ ძალების შესუსტება ქმნის პოზიტიურ შესაძლებლობებს. ამ ძალებზე ზემოქმედების (სასიკეთოდ შეცვლის) ერთ-ერთი მეთოდი არის ფირმის სტრატეგიის შეცვლა.

პოტენციური კონკურენტების ბაზარზე შესვლის რისკი (პორტერის პირველი ძალა) უქმნის საფრთხეს კომპანიის მომგებიანობას. სხვა მხრივ, თუკი ეს რისკი მცირეა, კომპანიას შეუძლია გაზარდოს ფასი და გაზარდოს შემოსავალი. ამ ფაქტორის კონკურენტული ძალა დამოკიდებულია შესვლის ბარიერების სიმაღლეზე (დარგში შესვლის ღირებულება). არსებობს ბარიერების სამი ძირითადი წყარო:

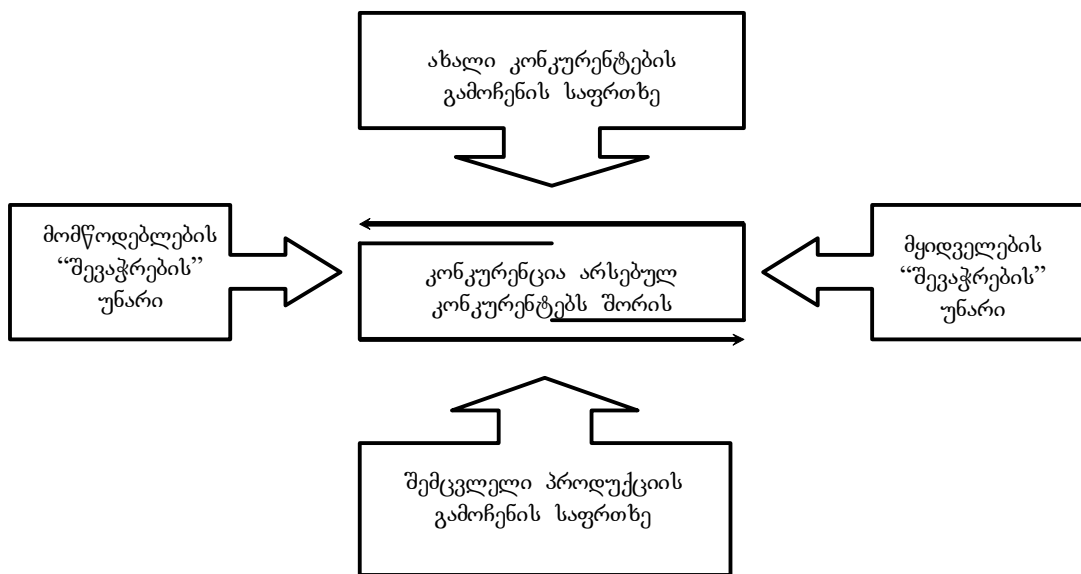
- მყიდველების ლოიალურობა მოცემულ სავაჭრო ნიშნისადმი (შემსვლელმა კომპანიებმა ეს უნდა გადაფარონ მნიშვნელოვანი ინვესტიციებით);
- დანახარჯების მხრივ აბსოლუტური უპირატესობა (წარმოების უფრო დაბალი დანახარჯები უზრუნველყოფენ არსებულ კომპანიას

მნიშვნელოვანი უპირატესობებით, რომელთა მიღწევა რთულია ახალი კომპანიებისათვის);

- ეკონომია მასშტაბზე (ეს უპირატესობე ასოცირდება დიდ კომპანიებთან). ის დაკავშირებულია სტანდარტიზებული პროდუქციის მასობრივი წარმოებისას ხარჯების შემცირებასთან, ფასდაკლებებთან ნედლეულის, მასალების და მაკომპლექტებლების დიდი ოდენობის შექმნისას და ა.შ. ყოველივე ეს ქმნის მნიშვნელოვან სირთულეებს კომპანიებისათვის, რომლებიც იწყებენ წარმოებას.

მეორე კონკურენტული ძალა არის დარგში არსებული კომპანიების კონკურენცია. აქ გამოიყოფა სამი ფაქტორის გავლენა:

- დარგობრივი კონკურენციის სტრუქტურა;
- მოთხოვნის პირობები;
- დარგში შესვლის ბარიერების სიმაღლე.



სურ.ნ.2. ხუთი ძალა, რომელიც განსაზღვრავს კონკურენციას დარგში

დარგობრივი კონკურენციის სტრუქტურა დამოკიდებულია დარგში კონსოლიდაციის დონეზე (ფრაგმენტულია თუ არა, არის თუ არა პირობები ოლიგოპოლიისა ან მონოპოლიისათვის). ფრაგმენტული დარგი პოტენციურად უფრო მეტი საფრთხის მომტანია, ვიდრე სასიკეთო შესაძლებლობების, რადგანაც ასეთ დარგებში შესვლა შედარებით მარტივია.

კონსოლიდირებულ დარგებში კომპანიები, როგორც წესი, ზომით დიდი და ამასთან ერთად დამოუკიდებლებიც არიან. ამიტომ ერთი კომპანიის

კონკურენტული ქმედებები პირდაპირ გავლენას ახდენენ კონკურენტების საბაზრო წილზე, იწვევენ რა მათ საპასუხო ქმედებებს და ამჭიდროვენ კონკურენციის სპირალს. ასეთი კომპანიების შესაძლებლობა აწარმოონ ღირებულებრივი ომი არის მთავარი კონკურენტული მუქარა. ამ შემთხვევაში კომპანია ცდილობს კონკურენციის გაწევას ხარისხობრივი განმასხვავებელი უპირატესობებით, ე.ი. კონკურენტული ომი წარმოებს სავაჭრო ნიშნისადმი ლოიალურობის და ღირებულებრივი ომის მინიმიზაციის ალბათობის პოზიციიდან გამომდინარე. ასეთი ტაქტიკის წარმატება დამოკიდებულია დარგში პროდუქციის დიფერენციაციის შესაძლებლობაზე.

დარგში მოთხოვნის შემცირება იწვევს საშუალო დონის კონკურენციას ექსპანსიისათვის დიდი შესაძლებლობების უზრუნველყოფით. მოთხოვნა იზრდება ბაზართან ერთად, კომპანიებს შეუძლიათ გაზარდონ ინვესტიციების უკუგების სიჩქარე, და ეს კომპანიას უფრო მიმზიდველს ხდის და, პირიქით, ზრდის შემცირება იწვევს დიდ კონკურენციას, ბაზრის წილის ჩაგდება შესაძლებელია მხოლოდ მისი სხვა კომპანიებისაგან წართმევის გზით. ამიტომ მოთხოვნის შემცირება არის კონკურენციის გაზრდის მთავარი საფრთხე.

გასვლის ბარიერები სერიოზული საფრთხეა, როდესაც მოთხოვნა დარგში მცირდება. გასვლის ბარიერები ეკონომიკური და ემოციონალური ფაქტორებია, რომლებიც კომპანიას დარგში იკავებენ მაშინაც კი, როდესაც შემოსავალი დაბალია. შედეგად ჩნდება ზედმეტი საწარმოო სიმძლავრეები, რასაც მიუყავართ ღირებულებრივი კონკურენციის ინტენსიფიკაციისაკენ, რადგანაც კომპანიები ამცირებენ ფასებს, ცდილობენ რა გამოიყენონ გაჩერებული სიმძლავრეები.

როგორც წესი, გასვლის ბარიერები შეიცავენ შემდეგ გარემოებებს; მოწყობილობებში ინვესტიციებს არ აქვთ მათი გამოყენების ალტერნატივა და, თუ კომპანია დატოვებს დარგს, საჭირო იქნება მათი ჩამოწერა; გასვლის მაღალი ფიქსირებული ფასი დათხოვნილი მუშაკების ანაზღაურების გამო - დარგისაკენ ემოციური ლტოლვა; სბეებს შორის სტრატეგიული ურთიერთქმედება, მაგალითად, სინერჯიზმი ან ინტეგრაცია მათ შორის - დარგზე ეკონომიკური დამოკიდებულება, მაგალითად, თუ კომპანია არადივერსიფიცირებულია, ის იძულებულია დარჩეს დარგში.

კონკურენციის ცალკეულ ფაქტორებს შორის არსებობს განსაზღვრული ურთიერთკავშირი (ცხრილი 6.2.).

ცხრილი 6.2. მოთხოვნის პირობები და შესვლის ბარიერები, როგორც კონსოლიდირებულ დარგში სასიკეთო შესაძლებლობებისა და საფრთხეების არგუმენტები

		მოთხოვნის პირობები	
		მოთხოვნის დაცემა	მოთხოვნის ზრდა
შესვლის ბარიერები	მაღალი	სიმძლავრეების პროფიციტის და ღირებულებრივი ომის დიდი საფრთხე	ფასების ზრდის შესაძლებლობები ღირებულებრივი ლიდერობისა და მოღვაწეობის გაფართოებისას
	დაბალი	სიმძლავრეების პროფიციტის და ღირებულებრივი ომის საშუალო საფრთხე	ფასების ზრდის შესაძლებლობები ღირებულებრივი ლიდერობისა და მოღვაწეობის გაფართოებისას

კონკურენციის ძალები, რომლებიც ფირმაზე მოქმედებენ დარგში, ევოლუციას განიცდიან დარგის სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში. დარგის სწრაფი ზრდა ასუსტებს კონკურენტულ ძალებს. ამ სტადიაზე არსებობს კარგი პირობები ახალი საბაზრო სფეროების დასაკავებლად. დარგის ზრდის შენელების სტადიაში ბაზარზე ჩნდებიან ახალი კონკურენტები, რაც, თავისთავად, ზრდის პროდუქციის ფასზე დაფუძნებული (ღირებულებრივი) კონკურენციის დონეს, ხოლო დარგის ზრდასრულობის სტადიაში კონკურენციის საფრთხე მცირდება პროდუქციის ღირებულებაზე დარგის ლიდერების ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე. ამ სტადიაზე დარგში მომქმედი ფირმები იღებენ ყველაზე დიდ შემოსავალს. კონკურენციამ, რომელიც არ არის პროდუქციის ღირებულებაზე დაფუძნებული, შეიძლება ითამაშოს დიდი როლი ამ სტადიაზე და ის მნიშვნელოვანია კომპანიებისათვის, რომლებიც იყენებენ პროდუქციის დიფერენციაციის უპირატესობებს. სიტუაცია იცვლება დაცემის სტადიაში. კონკურენცია განსაკუთრებით იზრდება, თუკი გასვლის ბარიერები

მაღალია, მოგება მცირდება და ღირებულებითი კონკურენციის საფრთხე რეალური ხდება.

პორტერის მესამე ძალა არის მყიდველების “შევაჭრების” შესაძლებლობა. ის წარმოადგენს ფასებზე ზეწოლის საფრთხეს. სუსტი მყიდველები, პირიქით, უშვებენ ფასების ზრდას ანუ მოგების გაზრდას. მყიდველები უფრო ძლიერები არიან შემდეგ სიტუაციებში: როდესაც მომწოდებელი დარგი შედგება მრავალი პატარა კომპანიისაგან, ხოლო მყიდველების რაოდენობა მცირეა; როდესაც მყიდველები აკეთებენ დიდი მოცულობის შესყიდვებს; როდესაც დარგი, თავის მოღვაწეობის უდიდეს ნაწილში, დამოკიდებულია მყიდველებზე; როდესაც მყიდველებს შეუძლიათ არჩევანი გააკეთონ მომმარაგებელთა დარგებს შორის ფასების მინიმუმის კრიტერიუმით, რაც ზრდის დარგში ღირებულებრივ კონკურენციას; როდესაც ეკონომიკური თვალსაზრისით მყიდველებისათვის შესყიდვები სხვადასხვა კომპანიებთან განიხილება როგორც ერთი მთლიანი; როდესაც მყიდველები იყენებენ თავისი მომარაგების რეალიზაციის საფრთხეს ვერტიკალური ინტეგრაციის გზით.

მეოთხე კონკურენტული ძალა არის ზეწოლა მომწოდებლების მხრიდან ანუ მათი მუქარა აწიონ რესურსების/მასალის ფასი, რაც კომპანიას აიძულებს შეამციროს წარმოებული პროდუქციის რაოდენობა და, შესაბამისად, მოგება. სუსტი მომწოდებლები იძლევიან შესაძლებლობებს შეამცირონ ფასი მათ პროდუქციაზე და მოითხოვონ უფრო მაღალი ხარისხი.

უფრო ძლიერი არის ზეწოლა მომწოდებლების მხრიდან შემდეგ შემთხვევებში:

- როდესაც მოსაწოდებელ პროდუქციას აქვს მცირე რაოდენობის შემცველები და ის მნიშვნელოვანია კომპანიისათვის;
- როდესაც დარგის კომპანიები არ არის მნიშვნელოვანი მომწოდებელი ფირმებისათვის;
- როდესაც მომწოდებლები აწოდებენ ისეთ პროდუქციას, რომ კომპანიისათვის ძვირი გამოდის ერთი სახეობიდან მეორეზე გადართვა;
- როდესაც მომწოდებლები იყენებენ ვერტიკალური ინტეგრაციის მუქარას;
- როდესაც მყიდველ კომპანიებს არ აქვთ უნარი გამოიყენონ ვერტიკალური ინტეგრაცია;

მეხუთე კონკურენტული ძალა არის შემცველი პროდუქციის ბაზარზე გამოჩენის მუქარა. სრულიად შემცველი პროდუქციის არსებობა არის

სერიოზული კონკურენტული მუქარა, რომელიც ზღუდავს კომპანიის ფასებს და მის მომგებიანობას. თუმცა, თუკი კომპანიის პროდუქციის შემცველების რიცხვი მცირეა, კომპანიას აქვს შესაძლებლობა გაზარდოს ფასები და მიიღოს დამატებითი მოგება და ამ კომპანიების სტრატეგიებმა უნდა გამოიყენონ ეს ფაქტი.

პორტერის ხუთი ძალის კრიტიკა:

1. მოდელში ითვლება, რომ საწყისი ინტერესები, რომლებიც არის კონკურენციის მამოძრავებელი დარგში, არის კომპანიის ინტერესები. მაგრამ აქ არაფერია ნათქვამი ისეთ სიტუაციებზე, რომლებშიც მონაწილეობენ საქველმოქმედო ორგანიზაციები და/ან სახელმწიფო სტრუქტურები – ასეთი მდგომარეობა არაკორექტულია;
2. მოდელი უშვებს, რომ ხუთივე ძალა თანაბარია. ზოგიერთი ავტორიტეტული სპეციალისტი კი თვლის, რომ მყიდველის ფაქტორი სტრატეგიული განვითარებისათვის არსებითად უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე დანარჩენები;
3. მოდელი უშვებს, რომ მომწოდებელი-მყიდველი არის კომპანიისათვის საფრთხე, თუმცა თანამედროვე ბიზნესში არსებობს კორპორაციის გაძლიერების ტენდენცია ჯაჭვით მომწოდებელი – მწარმოებელი – მყიდველი, რომელიც გულისხმობს ურთიერთსასარგებლო სტრატეგიის შემუშავებას ჯაჭვის თითოეული შემადგენელისათვის;
4. სტრატეგიული ანალიზი პორტერის მიხედვით მცირედ ითვალისწინებს “ადამიანური ფაქტორის” მნიშვნელობას, ხოლო თანამედროვე კონცეპციების უმრავლესობა სწორედ ამ ფაქტორს ანიჭებს გადამწყვეტ როლს, ამასთან “ადამიანური ფაქტორის” სტრატეგიული პოტენციალის შესაძლებლობებისა და მნიშვნელოვანი ასპექტების რეალიზაცია პორტერის ხუთ ძალაზე გაცილებით უფრო ფართოა.
5. მოდელის სტრატეგიული ანალიზი გულისხმობს, რომ მისი შედეგების საფუძველზე კომპანია შეიძლება გადავიდეს თავისი განვითარების სტრატეგიის ფორმულირებაზე. ეს კი გაცილებით რთულია.

6.5. კონკურენტი კომპანიების კონკურენტული პოზიციების და შესაძლო ქმედებების შეფასება

დარგში მოქმედი ფირმების კონკურენტული პოზიციების შესასწავლად გამოიყენება გრაფიკული სტრატეგიული დაჯგუფების პროცედურები.

კომპანიები ერთ სტრატეგიულ ჯგუფში შეიძლება გაერთიანდნენ სხვადასხვა მაჩვენებლების მიხედვით: პროდუქციის დიაპაზონის მიხედვით, საქონელბრუნვის არხების გამოყენების მეთოდების, იდენტური ტექნოლოგიური მიდგომების, ვერტიკალური ინტეგრაციის დონის, სერვისის და ტექნიკური მომსახურების ხასიათის, ერთგვაროვანი მყიდველებისათვის ერთგვაროვანი პროდუქციის დანიშნულების, პროდუქციის ხარისხის, ფასწარმოქმნის მიხედვით. დარგს შეუძლია შეინახოს ბაზრისადმი იდენტური სტრატეგიული მიდგომების მქონე ერთი სტრატეგიული ჯგუფი. გარდა ამისა, დასაშვებია დარგში მრავალი სტრატეგიული ჯგუფის არსებობა.

სტრატეგიული დაჯგუფების რუკის კონსტრუირების პროცედურა და ფირმის მიკუთვნება ამა თუ იმ სტრატეგიულ ჯგუფზე მდგომარეობს შემდეგში:

1. ხდება იმ კონკურენტული მაჩვენებლების იდენტიფიცირება, რომლებიც ახდენენ დარგის ფირმების დიფერენცირებას (ფასები, ხარისხი, მოქმედების გეოგრაფია, ვერტიკალური ინტეგრაციის დონე, პროდუქციის დიაპაზონი და ა.შ.);
2. ფირმების მდგომარეობა დატანებულ უნდა იქნას ორკოორდინატიან გრაფიკზე (არჩეული მახასიათებლების წყვილების მიხედვით);
3. აღინიშნება ის ფირმები, რომლებიც ხვდება ერთ სტრატეგიულ სფეროში;
4. თითოეული ჯგუფის წილი განსხვავდება დარგის გაყიდვების მთელ მოცულობაში.

სტრატეგიული დაჯგუფებების რუკის აგებისას უნდა დაცულ იქნას შემდეგი წესები:

- კოორდინატთა ღერძების მიხედვით ძირითადი ცვლადები არ უნდა იყვნენ ერთმანეთთან კორელაციურ დამოკიდებულებაში;
- ეს ცვლადები უნდა ასახავდნენ კონკურენტებისაგან მნიშვნელოვან განსხვავებას;
- ეს ცვლადები დისკრეტულ ხასიათს უნდა ატარებდნენ;
- ფირმების აღნიშვნის ფართობები უნდა ასახავდნენ მათი დარგში გაყიდვების ფარდობით წილს;

- თუკი ცვლადების რიცხვი ორზე მეტია, მიზანშეწონილია რამდენიმე რუკის აგება.

რაც უფრო ახლოს არის განლაგებული სტრატეგიული ჯგუფები, მით უფრო ძლიერია მათ შორის კონკურენცია. თუმცა ფირმები ერთსა და იმავე სტრატეგიულ ჯგუფში უახლოესი კონკურენტები არიან, რანგით შემდეგი უახლოესი კონკურენტები უახლოეს ჯგუფებში არიან. მნიშვნელოვანია უახლოესი კონკურენტების ქცევის შესწავლა. შეცდომაა კონკურენტების ქმედების გარე გამოვლინებების ლოდინი მათი სტრატეგიების და მომავალი სავარაუდო ქმედებების ცოდნის გარეშე. რას აკეთებენ და რის გაკეთებას აპირებენ კონკურენტები - არის საუკეთესო ორიენტირი საკუთარი კომპანიის სტრატეგიული ქმედებებისათვის, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ფირმა იძულებულია მუდმივად თავს იცავდეს.

კონკურენტების სტრატეგიის იდენტიფიცირება ხდება ცხრილი 6.3-ის მეშვეობით. კონკურენტების სტრატეგიისა და მიზნების გაერთიანება ამ ცხრილების და სტრატეგიული დაჯგუფების რუკების მეშვეობით, როგორც წესი, საკმარისია კონკრეტულ კონკურენტულ პოზიციაში კონკურენტული მუქარის სერიოზულობის შესაფასებლად.

იმისათვის, რომ შევაფასოთ კონკურენციაში ფირმის მომავალი პოზიციები, კონცენტრაცია უნდა მოვახდინოთ მის პოტენციურ შესაძლებლობებზე გააუმჯობესოს თავისი მდგომარეობა ბაზარზე. აგრესიული კონკურენტები არიან ახალი სტრატეგიული ინიციატივების წყაროები. კმაყოფილი კონკურენტები აგრძელებენ თავიანთ სტრატეგიას უმნიშვნელო ცვლილების ხარჯზე. ხოლო დანარჩენები გადადიან ახალ სტრატეგიებზე (თავდაცვაზე ან თავდასხმაზე). ამ დროს კარგია თავი წარმოვიდგინოთ ამ ფირმების მენეჯერების ადგილას და გავაანალიზოთ მათი შესაძლო ქმედებები.

ცხრილი 6.3. კონკურენტების მიზნების და სტრატეგიების შემდგენლები

კონკურენციის სფერო	სტრატეგიული პრეტენზიები	მიზნები ბაზრის მოცულობის მიხედვით	კონკურენცია პოზიცია/სიტუაცია	სტრატეგიული ქცევა	კონკურენტული სტრატეგია
<p>ლოკალური</p> <p>რეგიონალური</p> <p>ნაციონალური</p> <p>მრავალნაციონალური</p> <p>გლობალური</p>	<p>იყო მმართველი ლიდერი</p> <p>გაასწრო დარგის არსებულ ლიდერს</p> <p>გადახვიდე ლიდერთა ხუთეულში</p> <p>შეხვიდე პირველ ათეულში</p> <p>რეიტინგში ერთი ან ორი საფეხურით ამაღლება</p> <p>გაასწრო კონკრეტულ კონკურენტს (არ არის აუცილებელი ლიდერს)</p> <p>პოზიციის შენარჩუნება</p> <p>გადარჩენა</p>	<p>შიდა ზრდის გზით აგრესიული ექსპანსია</p> <p>ექსპანსია შიდა ზრდის გზით</p> <p>ექსპანსია შესყიდვების გზით</p> <p>არსებული წილის შენარჩუნება</p> <p>ბაზრის გაფართოება მოკლევადიანი მოგების მიღების მიზნით</p>	<p>ხელში ჩამგდება, მუდმივად მოძრაობაში მყოფი</p> <p>კარგი თავდაცვის მქონე</p> <p>შუაში მყოფი</p> <p>ცდილობს პოზიციის გაძლიერებას</p> <p>ფეხებქვეშ ნიადაგს კარგავს</p> <p>თავდაცვაში გადადის</p>	<p>ძირითადად თავდასხმა</p> <p>ძირითადად თავდაცვა</p> <p>თავდაცვის და თავდასხმის კომბინაცია</p> <p>აგრესიული, სარისკო</p> <p>კონსერვატიული მიმდევარი</p>	<p>ლტოლვა ღირებულებრივი ლიდერობისაკენ</p> <p>ფოკუსირება საბაზრო ნიშებზე</p> <p>დევნა, დამყარებული დიფერენციაციაზე, ხარისხის, სერვისის, ტექნოლოგიის, დიაპაზონის, საქონლის, იმიჯის, სხვა მახასიათებლები ს მიხედვით</p>

6.6. კონკურენტული უპირატესობის საკვანძო ფაქტორების განსაზღვრა

წარმატების საკვანძო ფაქტორები მოცემულ დარგში ფინანსური და კონკურენტული წარმატების მთავარი განმსაზღვრელებია. მათი იდენტიფიკაცია სტრატეგიის შემუშავების ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტია. როგორც წესი, დარგს ახასიათებს 3-4 ასეთი ფაქტორი და ანალიზის ამოცანა არის მათ შორის ორი ყველაზე მნიშვნელოვანის გამოკვეთა.

ქვევით ჩამოთვლილია წარმატების საკვანძო ფაქტორების ტიპები და მათი შემადგენლები:

1. ტექნოლოგიასთან დაკავშირებული ფაქტორები
 - კომპეტენტურობა სამეცნიერო კვლევებში,
 - საწარმოო პროცესებში ინოვაციის უნარი,
 - პროდუქციის ინოვაციის უნარი,
 - ექსპერტების როლი მოცემულ ტექნოლოგიებში;
2. წარმოებასთან დაკავშირებული ფაქტორები
 - დაბალდანახარჯიანი წარმოების ეფექტურობა (ეკონომია წარმოების მასშტაბზე, გამოცდილების დაგროვების ეფექტი),
 - წარმოების ხარისხი,
 - მაღალი ფონდუკუგება,
 - წარმოების ისეთი განლაგება, რომელიც იძლევა დაბალი დანახარჯების გარანტიას,
 - ადეკვატური სამუშაო ძალით უზრუნველყოფა,
 - შრომის მაღალი მწარმოებლურობა (განსაკუთრებით შრომატევად წარმოებაში),
 - იაფი პროექტირება და ტექნიკური უზრუნველყოფა,
 - წარმოების მოქნილობა მოდულებისა და ზომების ცვლილების დროს;
3. განაწილებასთან დაკავშირებული ფაქტორები
 - დისტრიბუტორების/დილერების მძლავრი ქსელი,
 - საცალო ვაჭრობიდან მოგების მიღების შესაძლებლობა,
 - კომპანიის საკუთარი სავაჭრო ქსელი,
 - სწრაფი მიტანა ადგილზე;
4. მარკეტინგთან დაკავშირებული ფაქტორები
 - გაყიდვების ნაცნობი არხები,

- მოსახერხებელი, ხელმისაწვდომი სერვისი და ტექნოლოგიები,
 - სამომხმარებლო მოთხოვნების ზუსტი დაკმაყოფილება,
 - კომერციული ხელოვნება,
 - საქონლის დიაპაზონის სიფართოვე,
 - მიმზიდველი დიზაინი და შეფუთვა,
 - გარანტიები მყიდველებისათვის;
5. კვალიფიკაციასთან დაკავშირებული ფაქტორები
- ტალანტები,
 - “ნოუ-ჰაუ” ხარისხის კონტროლში,
 - ექსპერტები პროექტირების სფეროში,
 - ექსპერტები ტექნოლოგიების სფეროში,
 - გასაგები რეკლამის შექმნის უნარი,
 - ახალი პროდუქციის მიღების უნარი და მისი სწრაფი გატანა ბაზარზე,
6. ორგანიზაციის შესაძლებლობებთან დაკავშირებული ფაქტორები
- საუკეთესო ხარისხის ინფორმაციული სისტემები,
 - ბაზრის პირობების ცვლაზე სწრაფი რეაგირების უნარი,
 - კომპეტენტურობა მართვაში და მმართველი “ნოუ-ჰაუ“-ს არსებობა;
7. წარმატების საკვანძო ფაქტორების სხვა ტიპები
- კარგი იმიჯი და რეპუტაცია,
 - საკუთარი თავის, როგორც ლიდერის შეცნობა,
 - კარგი მდებარეობა,
 - სასიამოვნო მოსახურება,
 - ფინანსური კაპიტალის განკარგვის შესაძლებლობა,
 - საპატენტო დაცვა,
 - საერთო დაბალი ხარჯები.

7. კომპანიის სიტუაციური ანალიზი

7.1. ანალიზის მიზანი

სიტუაციური ანალიზის მიზანი არის კონკრეტულ გარემოში კონკრეტული კომპანიის სტრატეგიული სიტუაციის შეფასება. ასეთი ტიპის ანალიზმა პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ შეკითხვებს:

- რამდენად კარგად მუშაობს ამჟამად გამოყენებადი სტრატეგია?
- რა არის კომპანიის ძლიერი, სუსტი მხარე, შესაძლებლობები და შესაძლო მუქარა?
- რამდენად ძლიერია კომპანიის კონკურენტული პოზიციები?
- რა სტრატეგიულ ქმედებები ქმნიან კომპანიის სახეს?

7.2 არსებული სტრატეგიის შეფასება

პირველ რიგში უნდა გაირკვეს რა ტიპის სტრატეგიას იყენებს ფირმა:

- ლიდერობა დაბალი ფასების მიხედვით,
- განსხვავება კონკურენტებისაგან,
- ფოკუსირება მომხმარებლების ვიწრო ჯგუფებზე.

დარგში კონკურენტული გარემოს მახასიათებელი არის ვერტიკალური ინტეგრაციის დონე და ბაზრის გეოგრაფიული მასშტაბი. აუცილებელია წარმოებაში, მარკეტინგში, ფინანსებში, სამუშაო ძალის გამოყენებაში დამხმარე სტრატეგიების კვლევა.

დამატებით საჭიროა კომპანიის იმ უკანასკნელი ქმედებების ანალიზი, რომლებიც ინტეგრირდებიან ფირმის სტრატეგიაში და შეუძლიათ უზრუნველყონ კერძო კონკურენტული უპირატესობა და/ან გააუმჯობესონ კონკურენტული პოზიცია.

სტრატეგიული ქმედებების აშკარა ინდიკატორებია:

- იზრდება თუ მცირდება ფირმის მიერ კონტროლირებადი ბაზრის წილი,
- იზრდება თუ მცირდება ფირმის მოგების მოცულობა და რამდენად დიდია კონკურენტების მოგებასთან შედარებით,
- როგორია ფირმის წმინდა მოგების ტენდენციები და ინვესტიციების უკუგების სიჩქარე,

- როგორია ფირმის გაყიდვების მოცულობის ზრდა - უფრო სწრაფი თუ უფრო ნელი ვიდრე მთლიანად ბაზრის.

ბუნებრივია, საუკეთესოა სტრატეგია, რომელიც არ საჭიროებს რადიკალურ ცვლილებებს.

7.3. SWOT-ანალიზი

SWOT - არის Strength (ძალები), Weaknesses (სისუსტეები), Opportunities (შესაძლებლობები) და Threats (მუქარა) სიტყვების აბრევიატურა. კომპანიის შიდა მდგომარეობას გამოხატავს S და W, ხოლო გარეს O და T. დაბლა მოცემულია ძირითადი ფაქტორები, რომელთა გათვალისწინებაც საჭიროა SWOT-ანალიზის გაკეთებისას (ცხრილი 7.1).

ცხრილი 7.1. SWOT-ანალიზისას გასათვალისწინებელი ფაქტორები

პოტენციური შიდა ძლიერი მხარეები (S)	პოტენციური შიდა სისუსტეები (W)
კომპეტენტურობა	კომპეტენტურობის დაკარგვა
ადექვატური ფინანსური წყაროები	სტრატეგიის ცვლილებისათვის აუცილებელი ფინანსების მიუწვდომლობა
მაღალი კონკურენტული ბრძოლისუნარიანობა	საშუალოზე დაბალი საბაზრო მოცულობა
მომხმარებლის მოთხოვნების შესწავლა	მომხმარებელზე ინფორმაციის ანალიზის არარსებობა
აღიარებული საბაზრო ლიდერი	ბაზრის სუსტი მონაწილე
მკაცრად ფორმულირებული სტრატეგია	მკაცრად ფორმულირებული სტრატეგიის არარსებობა, მისი რეალიზაციისას არათანმიმდევრულობა
წარმოების მასშტაბებში ეკონომიის გამოყენება, ღირებულებები უპირატესობა	საკვანძო კონკურენტებთან შედარებით პროდუქციის მაღალი ფასი
საკუთარი უნიკალური ტექნოლოგია, გაუმჯობესებული საწარმოო სიმძლავრეები	მოძველებული ტექნოლოგიები და მოწყობილობები
გამოცდილი საიმედო მართვა	მართვის მოქნილობის დაკარგვა
განაწილების საიმედო ქსელი	განაწილების სუსტი ქსელი
დარგში ყველაზე ეფექტური რეკლამა	დაწინაურების სუსტი პოლიტიკა
პოტენციური შესაძლებლობები (O)	პოტენციური მუქარა (T)
მომხმარებელთა დამატებითი ჯგუფის მომსახურების შესაძლებლობა	ბაზრის ზრდის შესუსტება, ახალ საბაზრო სეგმენტებში შესვლის არასასიკეთო დემოგრაფიული ცვლილებები
საქონლის დიაპაზონის გაფართოვება	შემცველი პროდუქციის გაყიდვების მოცულობის გაზრდა, მომხმარებლების გემოვნების და მოთხოვნილებების შეცვლა
კონკურენტების კეთილგანწყობა	კონკურენციის გამკაცრება
გარე ბაზარზე შესვლის სავაჭრო ბარიერების შემცირება	საზღვარგარეთის კონკურენტების გამოჩენა დაბალფასიან პროდუქციასთან ერთად.
ვალუტის კურსის სასიკეთო შეცვლა	ვალუტის კურსის არასასიკეთო ცვლილება
რესურსების დიდი ხელმისაწვდომობა	მომწოდებლების მოთხოვნების გაძლიერება
შემზღუდავი კანონმდებლობა	ფასების საკანონმდებლო რეგულირება
არასტაბილური ბიზნესის შესუსტება	მგრძობელობა ბიზნესის გარე პირობების არასტაბილურობის მიმართ

კომპანიის სტრატეგიული პერსპექტივებისათვის უფრო მნიშვნელოვანია ძლიერი მხარეები, რადგან ისინი წარმოადგენენ კონკურენტული უპირატესობების საფუძველს. ამავე დროს, კარგი სტრატეგია გულისხმობს სისუსტეების განსაზღვრასა და აღმოფხვრას. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს კომპანიის განმასხვავებელი უპირატესობების იდენტიფიკაციას. ეს მნიშვნელოვანია სტრატეგიის ფორმირებისათვის, რადგანაც:

- უნიკალური შესაძლებლობები აძლევენ კომპანიას შანსს გამოიყენოს სასიკეთო საბაზრო გარემოებები,
- ქმნიან კონკურენტულ უპირატესობებს ბაზარზე.

უნდა განვასხვაოთ კომპანიისა და დარგის შესაძლებლობები. სასიკეთო შესაძლებლობები დარგში დადებით გავლენას ახდენენ კომპანიაზე, რომელსაც აქვს კონკურენტული უპირატესობა ან ზრდის სხვა შესაძლებლობები. SWOT-ანალიზი გვეხმარება პასუხი გავცეთ შემდეგ შეკითხვებს:

- იყენებს თუ არა კომპანია თავის შიდა ძლიერ მხარეებს ან განმასხვავებელ სტრატეგიულ უპირატესობებს?
- არის თუ არა კომპანიის სუსტი მხარე კონკურენციის სუსტი მხარე და/ან იძლევიან თუ არა ისინი სასიკეთო გარემოებების გამოყენების საშუალებას? რა სისუსტეები საჭიროებენ კორექტირებას სტრატეგიული ხედვიდან გამომდინარე?
- რა სასიკეთო გარემოებები აძლევენ კომპანიას წარმატების რეალურ შანსს მისი კვალიფიკაციის გამოყენებისას? სასიკეთო გარემოება ამგვარი შანსის რეალიზების გარეშე არის ილუზია;
- რა მუქარები უნდა აწუხებდეს მენეჯერს ყველაზე მეტად და რა სტრატეგიულ ქმედებებს უნდა მიმართოს საუკეთესო თავდაცვისათვის?

7.4. სტრატეგიული ღირებულებრივი ანალიზი

კომპანიის სიტუაციის ერთ-ერთი ზუსტი ინდიკატორი არის მისი ღირებულებრივი პოზიცია კონკურენტების მიმართ. ეს განსაკუთრებით შეეხება ისეთ დარგებს, რომელსაც გააჩნიათ სუსტად დიფერენცირებული პროდუქცია, წინააღმდეგ შემთხვევაშიც კი კომპანიებს უფლება არ აქვთ ჩამორჩნენ თავის კონკურენტებს, რადგან რისკავენ დაკარგონ თავისი კონკურენტული პოზიცია. განსხვავება კონკურენტების დანახარჯებს შორის შეიძლება გამოწვეული იქნას:

- ნედლეულის, მასალების, ენერჯის და სხვა ფასების სხვაობით;
- განსხვავებით საბაზისო ტექნოლოგიებში, მოწყობილობის გამოყენების ვადით;
- საწარმოო ერთეულების სხვადასხვა მოცულობის, გამოშვების ჯამური ეფექტის, წარმოების დონის, განსხვავებული საგადასახადო პირობების, ორგანიზაციის წარმოების დონეებისა და ა.შ. სხვაობით შიდა თვითღირებულებაში;
- ვალუტის კურსის ცვლილების მიმართ მგრძობიანობის განსხვავებით;
- განსხვავებით სატრანსპორტო დანახარჯებში;
- განსხვავებით დანახარჯების განაწილების არსებში.

სტრატეგიული ღირებულებითი ანალიზი ფოკუსირდება ფირმის შედარებით ღირებულებრივ პოზიციაზე კონკურენტებთან მიმართებაში. ასეთი ანალიზის პირველადი ანალიტიკური მიდგომა არის ცალკეული ქმედების მიხედვით ღირებულებრივი ჯაჭვის აგება, რომელიც გვიჩვენებს მთელ სურათს დაწყებული ნედლეულის ფასიდან დამთავრებული საბოლოო მომხმარებლებით. ქმედებების/დანახარჯების ჯაჭვში არის სამი ძირითადი რგოლი, სადაც შესაძლებელია იყოს ყველაზე დიდი განსხვავებები კონკურენტი ფირმებისათვის: მომარაგების სფერო, განაწილების არსების მოწინავე რგოლები/ერთეულები, კომპანიის შიდა მოღვაწეობა.

7.5. ფირმის კონკურენტული პოზიციისა და ძალის შეფასება

ღირებულებრივი კონკურენტული პოზიციის დიაგნოზთან ერთად საჭირო არის კომპანიის კონკურენტული პოზიციისა და კონკურენტული ძალის ანალიზი. მან პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ შეკითხვებს:

- რამდენად ძლიერია ფირმის დღევანდელი კონკურენტული პოზიცია?
- კონკურენტული პოზიციის რა ცვლილებას შეიძლება ველოდოთ დღევანდელი სტრატეგიის გამოყენებით?
- როგორია ფირმის რანგი საკვანძო კონკურენტებთან მიმართებაში კონკურენტული ძალის თითოეულ მნიშვნელოვან კომპონენტში და წარმატების დარგობრივ საკვანძო ფაქტორში?
- როგორია ფირმის კონკურენტული შესაძლებლობების ჩამონათვალი?

- როგორია ფირმის შესაძლებლობა დაიცვას თავისი პოზიცია მამოძრავებელი დარგობრივი ძალების ჭრილში, კონკურენტული წნევისა და კონკურენტების სავარაუდო ქმედებების მხრივ?

ცხრილი 7.2 შეიცავს ფაქტორებს, რომლებიც ხშირად გამოიყენება ფირმის კონკურენტული პოზიციის შესუსტების ან გაძლიერების ტენდენციის შეფასებისათვის.

ფირმის კონკურენტული პოზიციის ანალიზისას გამოიყენება შეფასება ქულების მეშვეობით წარმატების საკვანძო ფაქტორების გათვალისწინებით. ამ დროს ხდება ფირმისათვის და მისი კონკურენტებისათვის ასეთი ფაქტორების შეფასების აწონ-დაწონვა (ცხრილი 7.3).

ამავე დროს, კონკურენტის ძლიერი მხარეების რეიტინგი გვიჩვენებს, საიდან არის მოსალოდნელი თავდასხმა და, პირიქით, სად არიან ისინი სუსტები.

თუკი კომპანია ძლიერია იმაში, რაშიც მოიკოჭლებს მისი კონკურენტი, მაშინ შეიძლება რაიმე მოვიმოქმედოთ ამ გარემოების გამოყენების მიზნით.

ცხრილი 7.2. ფირმის კონკურენტული ძალის სისუსტეების და ძლიერი მხარეების მაჩვენებლები

მნიშვნელოვანი განმასხვავებელი უპირატესობები	რეალური განმასხვავებელი უპირატესობის არარსებობა
ბაზრის დიდი წილი (ან ლიდერი ბაზარზე)	დანაკარგები ბაზარზე მთავარ კონკურენტებთან შედარებით
მიმდევრობითი ან განმასხვავებელი სტრატეგია	მკაცრი სტრატეგიის არარსებობა
მომხმარებელთა მოცულობის ზრდა	რეპუტაციის დაცემა მომხმარებლის თვალში
ფავორიტულ სტრატეგიულ ჯგუფში ყოფნა	პოზიციების დამკარგავ სტრატეგიულ ჯგუფში ყოფნა
კონცენტრაცია სწრაფადმზარდ საბაზრო სექტორებში	უდიდესი საბაზრო პოტენციალის ნაწილში სისუსტეები
ღირებულებრივი უპირატესობა	მაღალი თვითღირებულების საქონლის გამოშვება
საშუალოზე მაღალი მოგება	საშუალოზე დაბალი მოგების ზრდა
საშუალოზე მაღალი მარკეტინგული ხელოვნება	საბაზრო წარმატების ფაქტორების ნაკლებობა
საშუალოზე მაღალი ტექნოლოგიური და ინოვაციური უნარი	მიმდევრობა პროდუქციის წარმოებისას მისი სუსტი ხარისხი
საფრთხეების ინოვაციური, მეწარმეობრივი მიდგომა	საფრთხეების მიმართ კარგი პოზიციის არარსებობა
სასიკეთო შესაძლებლობების დაგროვების პოზიცია	მთავარ კონკურენტებთან მიმართებაში დანაკარგები

კონკურენტების მიმართ კომპანიის სტრატეგიული ძალის აწონილი შეფასების მაგალითი მოყვანილია ცხრილში 7.3. (რეიტინგის სკალა: უსუსტესი –

1, უძლიერესი – 10, ფრჩხილებში - რეიტინგულ შეფასებისა და წონის ნამრავლი)

ცხრილი 7.3. რეიტინგების სკალა

ძალა	წონა	კომპანია	კონკურენტი A	კონკურენტი B	კონკურენტი C
ხარისხი/პროდუქციის შესრულება	0.10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
რეპუტაცია/იმიჯი	0.10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
მასალა/ღირებულება	0.05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)	4 (0,20)
ტექნოლოგიური ხელოვნება	0.05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
საწარმოო სიმძლავრეები	0.05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
მარკეტინგი/განაწილება	0.05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
ფინანსური რესურსები	0.10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
ფარდობითი ღირებულებრივი პოზიცია	0.25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)	4 (1,00)
ფასის მიხედვით კონკურირების შესაძლებლობა	0.25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)	4 (1,00)
ძალის შეწონილი რეიტინგი		6,15	7,30	7,35	4,60

7.6. ფირმის პრიორიტეტული სტრატეგიული ქმედებების განსაზღვრება

სიტუაციური ანალიზის ბოლო ეტაპი არის ყველა იმ სტრატეგიული მიდგომის იდენტიფიკაცია, რომლებმაც უნდა მოახდინონ კომპანიის ქმედებების გეგმის ფორმირება. ის უნდა ეყრდნობოდეს შესრულებულ სიტუაციურ ანალიზს და პასუხს სცემდეს შემდეგ შეკითხვებს:

- არის თუ არა არსებული სტრატეგია დარგში მამოძრავებელი ძალების ადეკვატური?
- რამდენად მჭიდროდ არის დაკავშირებული არსებული სტრატეგია წარმატების მომავალ დარგობრივ ფაქტორებზე?
- რამდენად კარგი იქნება არსებული სტრატეგიის დაცვა ხუთი კონკურენტული ძალისაგან მომავალში და არა დღეს ან წარსულში?
- შეუძლია თუ არა არსებულ სტრატეგიას ადეკვატურად დაიცვას კომპანია გარე მუქარისა და შიდა სუსტი მხარეებისაგან?

- არსებობს თუ არა შეტყვის საფრთხე რომელიმე კონკურენტის მხრიდან?
- საჭიროა თუ არა რაიმე დამატებითი ქმედებები კომპანიის ღირებულებრივი პოზიციის გასაუმჯობესებლად, დადებითი შესაძლებლობების დასაგროვებლად ან მისი კონკურენტული პოზიციის გასაუმჯობესებლად?

8. ერთეულოვანი ბიზნესის სტრატეგია

8.1. ერთეულოვანი ბიზნესის სტრატეგიის საფუძვლები

ბიზნესის განსაზღვრება მოიცავს შემდეგი შეკითხვების გადაწყვეტას:

- მომხმარებლების რა საჭიროებები დაკმაყოფილება ფირმის საქმიანობის შედეგად?
- მომხმარებელთა რა ჯგუფებს შეეხება ეს საქმიანობა?
- როგორ მოხდება ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილება?

მომხმარებელთა მოთხოვნები დაკავშირებულია იმ პროდუქციის დიფერენციასთან, რომელიც წარმოადგენს პროდუქციის შექმნისას განმასხვავებელი უპირატესობების გამოყენების პროცესს მომხმარებელთა კონკრეტული მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიზნით. კომპანიამ შეიძლება კონცენტრირება მოახდინოს ერთ ან რამდენიმე სეგმენტზე.

საბოლოო ჯამში, პროდუქციის, ბაზრის არჩევის განმასხვავებელი კომპეტენტურობა უზრუნველყოფს სტრატეგიის საფუძველს ერთეულოვანი ბიზნესის (სბე) დონეზე.

8.2. ერთეულოვანი ბიზნესის საბაზისო კონკურენტული სტრატეგიის არჩევა

ერთეულოვანი ბიზნესის საბაზისო კონკურენტული სტრატეგია სამი სახის არის:

- ღირებულებრივი ლიდერობა,
- დიფერენციაცია,
- ფოკუსირება.

ეს სტრატეგიები საბაზისოა, რადგანაც ბიზნესის ყველა სფერო ან დარგი იყენებს მას იმის მიუხედავად, საწარმო მომგებიანია თუ არამომგებიანი. საბაზისო სტრატეგიების მახასიათებლები მოცემულია ცხრილში 8.1.

დაბალღირებულებრივი ლიდერობის სტრატეგიის უპირატესობა არის ლიდერის შესაძლებლობა წარმოადგინოს კონკურენტებზე უფრო დაბალი ფასი მოგების იმავე დონის შენარჩუნებით, ხოლო ღირებულებრივი ომის დროს - უნარი უფრო კარგად გაუძლოს კონკურენციას უკეთესი სასტარტო პირობების გამო.

ცხრილი 8.1. საბაზისო სტრატეგიების ძირითადი მახასიათებლები

	ღირებულებრივი ლიდერობა	დიფერენციაცია	ფოკუსირება
საქონლის დიფერენციაცია	დაბალი (ძირითადად ფასი)	მაღალი (ძირითადად მახასიათებლების მიხედვით)	დაბალიდან მაღალზე (ფასი)
ბაზრის სეგმენტაცია	დაბალი (მასობრივი ბაზარი)	მაღალი (დიდი ოდენობის საბაზრო სეგმენტი)	დაბალი (ერთი ან მცირე ოდენობის სეგმენტი)
განმასხვავებელი კომპეტენტურობა	მასალების წარმოება და მართვა	ტექნოლოგიური განყოფილება, გაყიდვა და მარკეტინგი	განმასხვავებელი კომპეტენტურობის ყველა სახე

ღირებულებრივი ლიდერი ირჩევს პროდუქციის დიფერენციაციის დაბალ დონეს და იგნორირებას უკეთებს ბაზრის სეგმენტაციას. ის მუშაობს საშუალო მომხმარებელზე, უზრუნველყოფს რა შემცირებულ ფასს. ღირებულებრივი ლიდერი დაცულია მომავალი კონკურენტებისაგან თავისი ფასობრივი უპირატესობით. დაბალი ფასი ნიშნავს, რომ ის ნაკლებ მგრძობიარეა შესვლისას მომწოდებლების და გასვლისას მყიდველების ზეწოლის გაზრდის მიმართ, ვიდრე მისი კონკურენტები. უფრო მეტიც, რადგანაც ღირებულებრივი ლიდერობა მოითხოვს დიდი მოცულობის ბაზრის არსებობას, მყარდება მისი პოზიცია მომწოდებლებთან “ვაჭრობაში”. ბაზარზე შემცველი პროდუქციის გამოჩენისას ღირებულებრივმა ლიდერმა უნდა შეამციროს ფასი და შეინარჩუნოს ბაზრის წილი. ღირებულებრივი ლიდერის უპირატესობა არის შესვლის ბარიერების არსებობა, რადგანაც სხვა კომპანიას არ აქვს უნარი შევიდეს დარგში ლიდერის ფასის გამოყენებით. ღირებულებრივი ლიდერი შედარებით დაცულია მანამ, სანამ ინარჩუნებს ღირებულებრივ უპირატესობას. მისთვის პრინციპიალური საფრთხეა კონკურენტების მიერ საკუთარი დანახარჯების შემცირების გზების პოვნა (მაგალითად: ტექნოლოგიური ცვლილება).

სტრატეგიის დიფერენციაციის მიზანი არის მომხმარებლებისათვის უნიკალური პროდუქციის ან მომსახურების შექმნის გზით კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფა. ამ დროს, კომპანიამ შეიძლება გამოიყენოს გაზრდილი (პრემიალური) ფასი. სტრატეგიის დიფერენციაციის უპირატესობა არის კომპანიის დაცულობა კონკურენტებისაგან მანამ, სანამ მომხმარებლები

ინარჩუნებენ მდგრად ლოიალურობას მისი პროდუქციის მიმართ. ეს უზრუნველყოფს მის კონკურენტულ უპირატესობას. მაგალითად: მძლავრი მომწოდებლები იშვიათად წარმოადგენენ ასეთი კომპანიისათვის პრობლემას, რადგან ის უფრო მიმართულია ფასზე და არა თვითღირებულებაზე. ბუნებრივია, კომპანიას არ აქვს პრობლემები ძლიერ მყიდველებთან. მყიდველების დიფერენციაცია და ფართო ლოიალურობა უქმნის სხვა კომპანიებს ბარიერებს შესვლაზე და ბოლოს, შემცველი პროდუქცია შეიძლება წარმოადგენდეს მუქარას მხოლოდ მაშინ, როცა კონკურენტებს აქვთ უნარი აწარმოონ პროდუქცია, რომელიც აკმაყოფილებს მომხმარებელს და შეუძლია დაანგრიოს მდგრადი ლოიალურობა დიფერენცირებული კომპანიის მიმართ.

ასეთი კომპანიის ძირითადი პრობლემაა უნიკალურობის მხარდაჭერა მომხმარებლის თვალში, განსაკუთრებით, იმიტაციისა და კოპირების რეჟიმში. საფრთხე შეიძლება წარმოიშვას მომხმარებლის მოთხოვნების და გემოვნების შეცვლის გამო.

წარმოების ტექნოლოგიის შეცვლა განსხვავებას ღირებულებრივი ლიდერობის და დიფერენცირების სტრატეგიებს შორის უფრო ნაკლებ შესამჩნევს ხდის. ფირმებმა შეიძლება განახორციელონ დიფერენციაციის პოლიტიკა დაბალი დანახარჯების დროს. სხვა გზები ხარჯების შესამცირებლად დიფერენციაციის დროს არის სტანდარტული კვანძებისა და დეტალების გამოყენება, მოდულების რაოდენობის შემცირება, მოწოდების სისტემის “ზუსტად დროზე” გამოყენება. ამის გათვალისწინებით, ზოგიერთი ფირმა ცდილობს გააერთიანოს დიფერენციაციის და ღირებულებრივი ლიდერობის უპირატესობები. მათ შეუძლიათ დანიშნონ პრემიალური ფასი მათ პროდუქციაზე წმინდა ღირებულებრივი ლიდერის ფასთან შედარებით, მაგრამ ისეთი, რომელიც იქნება უფრო დაბალი, ვიდრე წმინდა დიფერენციატორის, რაც შეიძლება უზრუნველყოს უფრო მეტი მოგება, ვიდრე იმ კომპანიებმა, რომლებიც იყენებენ წმინდა საბაზისო სტრატეგიას.

ფოკუსირების სტრატეგიისას ირჩევა სეგმენტების შეზღუდული ჯგუფი. მარკეტინგული ნიშა შეიძლება გამოიყოს გეოგრაფიულად, მომხმარებლის ტიპით, პროდუქციის დიაპაზონის სეგმენტიდან გამომდინარე. აირჩევს რა სეგმენტს, კომპანია იყენებს მასში ან დიფერენციაციას ან დაბალღირებულებრივ მიდგომას. თუკი კომპანია იყენებს დიფერენციაციას, მაშინ ის იგებს იმაში, რომ დიფერენციაცია წარმოებს ერთ ან მცირე რაოდენობის სეგმენტებში. ამ დროს ხშირად გამოიყენება განმასხვავებელი უპირატესობა.

კომპანიის კონკურენტული უპირატესობა, რომელიც იყენებს ფოკუსირების სტრატეგიას, გამომდინარეობს მისი განმასხვავებელი უპირატესობიდან. ეს აძლევს კომპანიას კარგ კონკურენტულ ძალას (მომხმარებლებიდან გამომდინარე), რადგან მომხმარებლებს არ შეუძლიათ მიიღონ იგივე პროდუქცია იმავე ფასად. ეს კი აძლევს კომპანიას მნიშვნელოვან კონკურენტულ ძალას, მაგრამ, ფოკუსირებადი კომპანია უფრო უარეს მდგომარეობაშია, რადგან ის შეისყიდის ნედლეულს შედარებით მცირე მოცულობებში. ახალმა ფირმებმა კი უნდა გადალახონ ლოიალურობის ბარიერი, რადგანაც ის ამცირებს შემცველი პროდუქციის ბაზარზე გამოჩენის საფრთხეს. უპირატესობაა, აგრეთვე, უფრო მჭიდრო კავშირი მომხმარებლებთან და მათი მოთხოვნების უფრო მეტად გათვალისწინების შესაძლებლობა. მარტივდება მენეჯმენტი იმ კომპანიებთან შედარებით, რომლებიც იყენებენ დიფერენციაციის სტრატეგიას.

მოქნილი საწარმოო სისტემები ქმნიან ახალ უპირატესობებს ფოკუსირებადი კომპანიებისათვის: არც ისე დიდი პარტიები შეიძლება წარმოებულ იქნას უფრო დაბალ ფასად. თუმცა მთლიანობაში, წარმოების მასშტაბებზე ეკონომიის შესაძლებლობა მათთან უფრო დაბალია.

მეორე პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ საბაზრო ნიშა, სადაც მუშაობს კომპანია, შეიძლება უეცრად გაქრეს ტექნოლოგიური ცვლილებების ან მომხმარებელთა გემოვნების გამო. რადგანაც არსებობს საფრთხე, რომ დიფერენციატორი კომპანიები შექმნიან ანალოგიურ პროდუქციას, ხოლო ღირებულებრივი ლიდერი მოიზიდავს მყიდველებს დაბალი ფასით, მაშინ კომპანია ფოკუსირებადი სტრატეგიით უნდა იმყოფებოდეს თავისი ნიშის მუდმივი თავდაცვის პოზიციაში.

თუკი კომპანიებმა ზუსტად არ განსაზღვრეს თავისი სტრატეგიები, ისინი იღებენ საშუალოზე დაბალ შედეგს და იტანჯებიან კონკურენციის გაძლიერებისას.

8.3. საინვესტიციო სტრატეგიის შერჩევა

საინვესტიციო სტრატეგია ეხება რესურსების ჯამს, როგორც ადამიანურის, ისე ფინანსურის, რომლებმაც უნდა მოიტანონ კონკურენტული უპირატესობანი. საბაზისო სტრატეგიები უზრუნველყოფენ კონკურენტულ უპირატესობებს, მაგრამ საჭიროა მათი განვითარება და მხარდაჭერა. დიფერენციაცია ამ წერტილიდან უფრო რთულია, რადგანაც კომპანია აბანდებს

რესურსებს მრავალ ფუნქციაში (ტექნოლოგიური განყოფილება, მარკეტინგი) განმასხვავებელი უპირატესობების განვითარებისათვის. ინვესტიციების სტრატეგიების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღებისას, კომპანიებმა უნდა გაითვალისწინონ ინვესტიციების უკუგება მოცემული კონკურენტული სტრატეგიისას. ორი ფაქტორი არის კრიტიკული ინვესტიციების სტრატეგიის არჩევისას:

- დარგში კომპანიის კონკურენტული პოზიცია,
- დარგის სასიცოცხლო ციკლის სტადია.

დარგში კომპანიის კონკურენტული მდგომარეობა განისაზღვრება ბაზრის წილით, რომელიც კონტროლირდება ფირმის მიერ, და მისი კონკურენტული განმასხვავებელი უპირატესობების არსებობით.

დარგის სასიცოცხლო ციკლის თითოეული სტადია აყენებს სხვადასხვა მოთხოვნას ინვესტიციების მიმართ. **ცხრილი 8.2** აერთიანებს ერთეულოვანი ბიზნესისათვის სასიცოცხლო ციკლის სტადიას, კონკურენტულ პოზიციასა და საინვესტიციო სტრატეგიას.

საწყის სტადიაზე საჭიროა დიდი ინვესტიციები, რადგანაც კომპანია ქმნის საკუთარ კონკურენტულ უპირატესობებს. ის აბანდებს სახსრებს ტექნოლოგიებში, გაყიდვებში, სერვისში. თუკი კომპანიამ ჩადო სახსრები კონკურენტული უპირატესობის შესაქმნელად, ის დაიკავებს ძლიერ კონკურენტულ პოზიციას. კომპანიას სუსტი კონკურენტული პოზიციით სასიცოცხლო ციკლის ყველა სტადიაზე შეუძლია წავიდეს დარგიდან თავისი დანაკარგების შესამცირებლად.

ზრდის სტადიაზე კომპანია იყენებს ზრდის სტრატეგიას ბაზრის გასაფართოვებლად. კომპანიები მოითხოვენ მნიშვნელოვან ინვესტიციებს თავისი წარმატების მხარდასაჭერად. კომპანიები ერთდროულად ცდილობენ მოახდინონ არსებული მარკეტინგული ნიშების კონსოლიდაცია ან შევიდნენ ახალში. შესაბამისად, კომპანიებმა უნდა დააბანდოს რესურსები მარკეტინგში, გარდა ამისა, მათ უნდა საბოლოოდ აირჩიონ საბაზისო სტრატეგია (მაგალითად: სუსტმა კომპანიებმა - ფოკუსირება).

ზრდის შენელებისას კონკურენცია იზრდება და ძლიერი კონკურენტული პოზიციების მქონე კომპანიები საჭიროებენ რესურსებს ბაზრის გასაფართოვებლად სუსტი კომპანიების წილის ხარჯზე. ინვესტიციების ხასიათი დამოკიდებულია ფირმის სტრატეგიაზე. მაგალითად: ღირებულებრივი ლიდერისათვის ღირებულებრივი ომის საფრთხისას მნიშვნელოვანია

ინვესტირება მართვაში, ხოლო დიფერენციაციისას აუცილებელია პროდუქციის დიაპაზონის და განაწილების ქსელის გაძლიერება.

ცხრილი 8.2. ერთეულოვან ბიზნესის საინვესტიციო სტრატეგიის არჩევა

		ძლიერი კონკურენტული პოზიცია	სუსტი კონკურენტული პოზიცია
სასიცოცხლო ციკლის სტადიები	დაბადება	ბაზრის შექმნა	ბაზრის შექმნა
	ზრდა	ზრდა	ბაზრის კონცენტრაცია
	ზრდის შენელება	ბაზრის ზრდა	ბაზრის კონცენტრაცია ან “მოსავლის აღება”/ლიკვიდაცია
	ზრდასრულობა	მხარდაჭერა ან მოგების აღება	“მოსავლის მიღება” ან ლიკვიდაცია
	დაცემა	ბაზრის კონცენტრაცია, “მოსავლის აღება”, აქტიურობის შემცირება	მიმართულების სრული ცვლა, ლიკვიდაცია

ზრდასრულობის სტადიაზე მუდმივად ზრდადი კონკურენციის პირობებში კომპანიები ცდილობენ დაიცვან საკუთარი პოზიციები. ამიტომ ინვესტიციები უნდა ჩადებულ იქნას სტრატეგიის მხარდასაჭერად. ამ სტადიაზე კომპანიებს სურთ დაიბრუნონ წარსული ინვესტიციები. სანამ ახალი მოგება რეინვესტირდებოდა საქმეში, დივიდენდები იყო მცირე, ხოლო ახლა, კომპანიებს შეუძლიათ ამოირჩიონ აქციონერების მაქსიმალური მოგების სტრატეგია.

8.4. დარგში კონკურენტული ბრძოლის პრაქტიკა

კონკურენტულ ბრძოლაში შეიძლება თავდასხმის და თავდაცვის სტრატეგიის გამოყენება. ნებისმიერი კონკურენტული უპირატესობები ხდება კონკურენტების, განსაკუთრებით რესურსებით მდიდარი, თავდასხმის მიზნები. მათ დასაცავად ფირმას შეუძლია გამოიყენოს ექვსიდან ერთი თავდასხმის საშუალება:

- კონკურენტის ძლიერ მხარეზე შეტევა,
- კონკურენტის სუსტ მხარეებზე თავდასხმა,
- საერთო თავდასხმა,
- პარტიზანული ქმედებები.

არსებობს კონკურენტებთან ბრძოლის (კონკურენტული უპირატესობებით, ფასებით, მოდელებით, გადაადგილების ტაქტიკით) ორი ძირითადი მიზეზი:

პირველი – საბაზრო სივრცის მოგების მცდელობა უფრო სუსტი კონკურენტის ძლიერი მხარეების გვერდის ავლით. უფრო სუსტ კონკურენტზე შეტევა მოიტანს გამარჯვებას და კონკურენციაში წამყვან მდგომარეობას; მეორე კი – არის ერთი ან რამდენიმე კონკურენტის კონკურენტული უპირატესობების ნოლამდე დაყვანა. ასეთი ტაქტიკის წარმატების კრიტერიუმი არის შეტევაზე დახარჯული სახსრების შედარება მიღებულ უპირატესობებთან.

აგრესორის ჩვეული გზა არის ბაზარზე იმავე სახის პროდუქტის გატანა, ოღონდ უფრო დაბალ ფასად. თუმცა, რამდენად ზრდის მოგებას ასეთი სტრატეგია დამოკიდებულია გაყიდვათა მოცულობის მიხედვით მოგებაზე.

ტაქტიკის სხვა ტიპი არის დაბალღირებულეებრივი ლიდერის პოზიციის დაკავება და, შემდეგ, კონკურენტებზე შეტევა დაბალი ფასის მეშვეობით. ღირებულეებრივი უპირატესობების გარეშე შეტევას აზრი ექნება, თუკი თავდამსხმელს აქვს მეტი ფინანსური რესურსი და შეუძლია ჩაითრიოს კონკურენტები ღირებულეებრივ ომში.

კონკურენტის სუსტი მხარეების შეტევის დროს თავდამსხმელი რეკონსტრუქციას უკეთებს თავის ძლიერ მხარეებსა და რესურსებს კონკურენტის სისუსტეების მიხედვით.

ასეთი შეიძლება იყოს:

- გეოგრაფიული რეგიონები, სადაც კონკურენტს ბაზრის მცირე ნაწილი უკავია;
- მყიდველების სეგმენტი, რომელსაც კონკურენტი დიდ ყურადღებას არ უთმობს;
- სიტუაცია, როდესაც კონკურენტი ჩამორჩება პროდუქციის ხარისხსა და მის გამოყენებაში, აქვს პოტენციური გადართოს ყველაზე უფრო მგრძობიარე მომხმარებლები უკეთესი ხარისხის საქონელზე;
- სიტუაცია, როდესაც კონკურენტებს არ შეუძლიათ უზრუნველყონ სათანადო მომსახურება და ადვილად უზრუნველყონ მომხმარებელთა სერვისის უფრო მაღალი დონე;
- ადგილები, სადაც შემცირებულია გადაადგილების დონე და არაერთმნიშვნელოვნად აღნიშნულია კონკურენტების არსებობა;
- სიტუაცია, როდესაც საბაზრო ლიდერები გამოტოვებენ მყიდველების ზოგიერთ მოთხოვნილებას.

ნებისმიერ შემთხვევაში, სუსტ მხარეებზე შეტევას წარმატების უფრო დიდი შანსი აქვს.

საერთო შეტევას აგრესორები ცდილობენ მოახდინონ კონკურენტის საქმიანობის დისბალანსი მრავალი მიმართულებით. ასეთი შეტევა წარმატების უფრო მეტი შანსის მქონეა, როდესაც ფირმას აქვს მნიშვნელოვანი რესურსები საბაზრო ლიდერის პოზიციის დასაკავებლად.

შეტევა კონკრეტული მიმართულებით მოიცავს ისეთ მოქმედებებს, როგორცაა გეოგრაფიულად ახალი ბაზრების დაკავება, პროდუქციის დიფერენციაციისას ახალი სეგმენტების შექმნა, მომხმარებელთა საჭიროებების დაკმაყოფილება, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა. საერთო იდეა მდგომარეობს ახალ სფეროში მნიშვნელოვანი პიონერული უპირატესობის მიღებაში.

პარტიზანული ქმედებები დამახასიათებელია მცირე რესურსების მქონე მცირე მეწარმეებისათვის. ისინი იყენებენ პრინციპს “დაარტყი - გაიქეცი”, შეტევას აწარმოებენ ისეთ ადგილებში და ისეთ დროს, როდესაც იქმნება საუკეთესო პირობები, ვიდრე ეს აქვთ უფრო დიდი მასშტაბის კონკურენტებს. ასეთი ქმედებებია:

- შეტევის ფოკუსირება ვიწრო, ზუსტად განსაზღვრულ კონკურენტის მიერ სუსტად დაცულ სეგმენტზე;
- ფრონტზე შეტევა, სადაც კონკურენტმა დაანაწევრა თავისი რესურსები;
- მცირე გადანაწილებული შეტევები ლიდერზე ცალკეული ფასების დისბალანსით, კონკურენტების დაწინაურების არასაკმარისი აქტიურობით, ანტიტრესტული კანონმდებლობით, საპატენტო დანაკარგებით და ა.შ.

ბაზარზე ფირმები შეიძლება გახდნენ თავდასხმის ობიექტები კონკურენტების მხრიდან. თავდაცვის სტრატეგიის მიზანია ასეთი რისკის შემცირება. არსებობს რამდენიმე გზა:

- მოქმედებების ბლოკირება (პროდუქციის მოდელების გაუმჯობესება, დაბალი ფასები, და ა.შ.);
- რეალური საფრთხეების სიგნალიზირება (სახალხო მიმართვა ფირმების მიმართ, ადეკვატური საწარმოო შესაძლებლობების შექმნის გეგმები, ახალი იდეების შესახებ ინფორმაციის გადინება, ტექნოლოგიების შეცვლა, ახალი საქონლის შეტანა და ა.შ.);
- სავაჭრო ბარიერების შექმნის გზით თავდამსხმელების ბიზნესის მომგებიანობის შემცირების მცდელობა

9. სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულის კორტეჯის მართვა

9.1. სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულის ნაკრების ბალანსირება

ფირმის სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულისადმი ერთ-ერთი უპირველესი მოთხოვნა არის მისი დაბალანსებულობა დროში. ეს ნიშნავს, რომ უნდა ვეცადოთ თავიდან ავიცილოთ სბე-ს სასიცოცხლო ციკლების სინქრონულ დასაწყისსა და დამთავრებას. სასურველია, რომ სხვადასხვა სბე-ს სასიცოცხლო ციკლების ეტაპები ერთმანეთს არ დაემთხვას, რათა ვუზრუნველყოთ ფირმის მოღვაწეობის თანაბარი განვითარება ჩავარდნების გარეშე.

სბე-ს ნაკრების ბალანსირებისას გამოიყენება ხოფერის მატრიცა (ცხრილი 9.1). ორი მისი ძირითადი ველი შეესაბამება ფირმის მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივებს. ამ ველებზე ხდება სბე-ს დატანება იმავე წესების მიხედვით, რაც “ჯენერალ ელექტრიკის” მატრიცის შემთხვევაში.

იმის გარდა, რომ მატრიცა ნათლად წარმოგვიდგენს ბიზნესისი დღევანდელ მდგომარეობას, მატრიცა საშუალებას იძლევა შევაფასოთ გაყიდვათა მოცულობის, მოგების და აუცილებელი კაპიტალდაბანდებების პერსპექტივები.

სბე-ს ნაკრების ბალანსირების ალგორითმი:

1. სბე-ს განაწილება მატრიცის უჯრედებში
საწყისი ინფორმაცია: სასიცოცხლო ციკლის ფაზა, ფირმის მომავალი კონკურენტული სტატუსი, ბაზრის მასშტაბი (წრის დიამეტრი), ფირმის წილი ბაზარზე, მოგება მოცემულ სბე-ში, სტრატეგიული ინვესტიციები, რომლებიც იგეგმება სასიცოცხლო ციკლის მოცემულ ფაზაზე;
2. გაყიდვების და მოგების მოცულობის დაჯამება ორივე ბლოკში ვერტიკალურად და ჰორიზონტალურად (უჯრედები);
3. ფირმაში, მთლიანობაში, საკონტროლო ციფრების განსაზღვრა ამ მაჩვენებლების მიხედვით (ისინი დამოკიდებულია მმართველობის დადგენილებაზე, ფირმის სტრატეგიაზე, რესურსების არსებობასა და წვდომადობაზე);

4. საკონტროლო ციფრების მიღწევაში სხვადასხვა სბე-ს შენატანის განაწილება სასიცოცხლო ციკლის ფაზების მიხედვით ბალანსირების აუცილებლობის გათვალისწინებით;
5. სასიცოცხლო ციკლის ფაზების მიხედვით ნაღდი ფულის კაპიტალდაბანდების განაწილება;
6. რესურსებით უზრუნველყოფის შემოწმება;
7. სბე-ს ნაკრებში აუცილებელი ცვლილებების განაწილება

ცხრილი 9.1. სბე-ს ნაკრების ბალანსირების ხოფერის მატრიცა

კაპიტალდაბანდები							
მოგება							
გაყიდვათა მოცულობა							
ფირმის კონკურენტული სტატუსი	ძლიერი						მოკლევადიანი პერსპექტივა
	საშუალო						
	სუსტი						
სასიცოცხლო ციკლის ფაზები		დაბადება	ზრდა	ზრდის შენელება	ზრდასრ ულობა	დაცემა	
ფირმის კონკურენტული სტატუსი	ძლიერი						გრძელვადიანი პერსპექტივა
	საშუალო						
	სუსტი						
გაყიდვათა მოცულობა							
მოგება							
კაპიტალდაბანდები							
							ჯამი

9.2. ფირმის სტრატეგიული მოქნილობა

ფირმის სტრატეგიული მოქნილობა ხასიათდება როგორც ფირმის მოღვაწეობის მდგრადობა ყველა შესაძლო გარე გავლენის მიმართ. სბე-ს ნაკრების სტრატეგიული მოქნილობის შეფასება წარმოებს დამხმარე ცხრილი 9.2-ის მეშვეობით.

სვეტში “მოულოდნელობები” იწერება ყველა შესაძლო მოვლენა, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინონ ნებისმიერი სბე-ს ბიზნესზე. სვეტში “აღბათობა” იწერება ამ მოვლენების მოხდენის აღბათობა. სვეტში “გავლენის დონე” 0-10 ქულით ფასდება მოვლენის გავლენა კონკრეტული სბე-ის

მოდვაწობაზე. სვეტი “მნიშვნელობა” შეიცავს წინა ორი სვეტის წარმოებულს (“ალბათობა”X”გავლენის დონე”). ასეთი შეფასება კეთდება ყველა სბე-თვის.

სვეტ “მნიშვნელობის” ჯამი ყოველი სბე-თვის იძლევა სბე-ს მდგრადობის შეფასებას ყველა შესაძლო გავლენის მიმართ, ხოლო “მნიშვნელობის” გრაფების ჯამი ჰორიზონტალზე იძლევა სბე-ს მთელი ნაკრების მდგრადობის შეფასებას კონკრეტულ მოულოდნელობასთან მიმართებაში. ასეთი ალგორითმი საშუალებას იძლევა მოვახდინოთ სბე-ის ნებისმიერი შესაძლო ნაკრების შეფასება ფირმის სტრატეგიული მოქნილობის მაქსიმუმის კრიტერიუმის მიხედვით.

ცხრილი 9.2. ფირმის სტრატეგიული მოქნილობის შეფასება

მოულოდნელობა	ალბათობა (0-1)	სბე-1		სბე-2		სბე-n		მნიშვნელობა
		გავლენის დონე	მნიშვნელობა	გავლენის დონე	მნიშვნელობა	გავლენის დონე	მნიშვნელობა	
1. ომი, 2. მიწისძვრა, 3. საბაჟო ცვლილებები, 4. მოუსავლიანობა ... და ა.შ.								

9.3. სბე-ს ნაკრების სინერგიზმის შეფასება

სინერგიზმი ეს არის ტერმინი, რომელიც ფიზიოლოგიიდან იქნა აღებული, რომელიც პირდაპირი მნიშვნელობით ნიშნავს კუნთების ჯგუფის ურთიერთქმედებას. მენეჯმენტში კი აღნიშნავს ფირმის სხვადასხვა ბიზნეს სფეროს ურთიერთქმედებას. მაგალითად: სხვადასხვა სბე-ს შეუძლია გამოიყენოს საერთო საწარმოო სიმძლავრეები, საერთო საფირმო სამსახურები, სამეცნიერო –კვლევითი ქვეგანყოფილებები, საქონლის ბრუნვის ქსელი და სხვა. ასე რომ, სინერგიზმი, ეს არის სბე-ბის ურთიერთქმედების ეფექტი, რომელიც უზრუნველყოფს ბიზნესის ეფექტურობას.

სინერგიზმის შეფასება წარმოებს “ჭადრაკული” ცხრილით ქულების მეშვეობით (ცხრილი 9.3).

სინერგიზმის შეფასების ალგორითმი

1. ქულების მიხედვით სინერგიზმის დონეების განსაზღვრა და “ჭადრაკის” შესაბამისი უჯრების შევსება;
2. ჯამის გამოყვანა სტრიქონების და სვეტების მიხედვით;
3. სბე-ს წყვილების დამოკიდებულების ხარისხის შეფასება;
4. ფირმისათვის მნიშვნელოვანი მონაკვეთების განსაზღვრა, რომელთა მეშვეობით შესაძლებელია განხორციელდეს სინერგიზმი;
5. ამ ნაბიჯების გამეორება გრძელვადიანი პერსპექტივისათვის.

ცხრილი 9.3. ფირმის სინერგიზმის შეფასების ცხრილი

		სინერგიზმის წყაროები			ჯამური დამოკიდებულება
		სბე-1	სბე-2	სბე-3	
მიმღები სბე-ები	სბე-1	*			
	სბე-2		*		
	სბე-3			*	
	ჯამური შენატანი				

9.4. სბე-ს ნაკრების კომპლექსური შეფასება

სბე-ს ნაკრების არჩევისა და მართვისას გათვალისწინებულ უნდა იქნას შემდეგი ფაქტორები:

- ზრდის მოკლევადიანი პერსპექტივები,
- გრძელვადიანი პერსპექტივები,
- რენტაბელობის მოკლევადიანი პერსპექტივები,
- რენტაბელობის გრძელვადიანი პერსპექტივები,
- სბე-ს ნაკრების სტრატეგიული მოქნილობა (ცხრილი 9.2),
- სბე-ს ნაკრების სინერგიზმი (ცხრილი 9.3).

კომპლექსური შეფასების ალგორითმი შემდგომში მდგომარეობს (ცხრილი 9.4).

კომპლექსური შეფასების ალგორითმი

1. მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში ზემოთხსენებული ფაქტორების (P) პრიორიტეტების განსაზღვრა;

2. სბე-ს ნაკრების ბალანსირება სასიცოცხლო ციკლების მიხედვით (**ცხრილი 9.1**);
3. Rn ზრდის პერსპექტივების, სბე-ს რენტაბელობის, სბე-ს ნაკრებების მოქნილობის და სინერგიზმის შეფასება;
4. საწყისი სიდიდეების ნორმირება (საჭიროების შემთხვევაში);
5. **ცხრილი 9.4**-ის მეშვეობით ნაკრების შეფასების გათვლა;
6. არადამაკმაყოფილებელი შედეგის დროს წარმოებს სბე-ს ალტერნატიული ნაკრებების კვლევა;
7. არჩეული ნაკრების.

ცხრილი 9.4. სბე-ს ნაკრების კომპლექსური შეფასება

ფაქტორები	ზრდა		რენტაბელობა		მოქნილობა		სინერგიზმი	ნაკრების შეფასება
	მოკლევადიანი პერსპექტივა	გრძელვადიანი პერსპექტივა	მოკლევადიანი პერსპექტივა	გრძელვადიანი პერსპექტივა	მოკლევადიანი პერსპექტივა	გრძელვადიანი პერსპექტივა		
	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆		
ფაქტორების შეფასება (ქულებში)	R ₁ *P ₁	R ₂ *P ₂	R ₃ *P ₃	R ₄ *P ₄	R ₅ *P ₅	R ₆ *P ₆	R ₇ *P ₇	$\sum_1^7 R * P$
ალტერნატიული ნაკრებების შეფასება								

10. ვერტიკალური ინტეგრაცია და დივერსიფიკაცია - კორპორაციული სტრატეგიის ნაწილები

10.1. კორპორაციის ზრდა და განვითარება

კომპანიების უმრავლესობა თავის საქმიანობას იწყებს ერთეულოვანი ბიზნესით. ასეთი კომპანიებისათვის გრძელვადიანი მოგების მაქსიმიზაცია აღნიშნავს, რომ კომპანია კარგად კონკურირებს თავისი ბაზრის ფარგლებში, იყენებს რა ღირებულებრივი ლიდერობის, დიფერენციაციისა და ფოკუსირების სტრატეგიებს. თუმცა, ეს სტრატეგიები შეიძლება შეიცავდეს ვერტიკალურ ინტეგრაციას. გარდა ამისა, შესაძლოა კომპანიის მოღვაწეობის დივერსიფიკაცია.

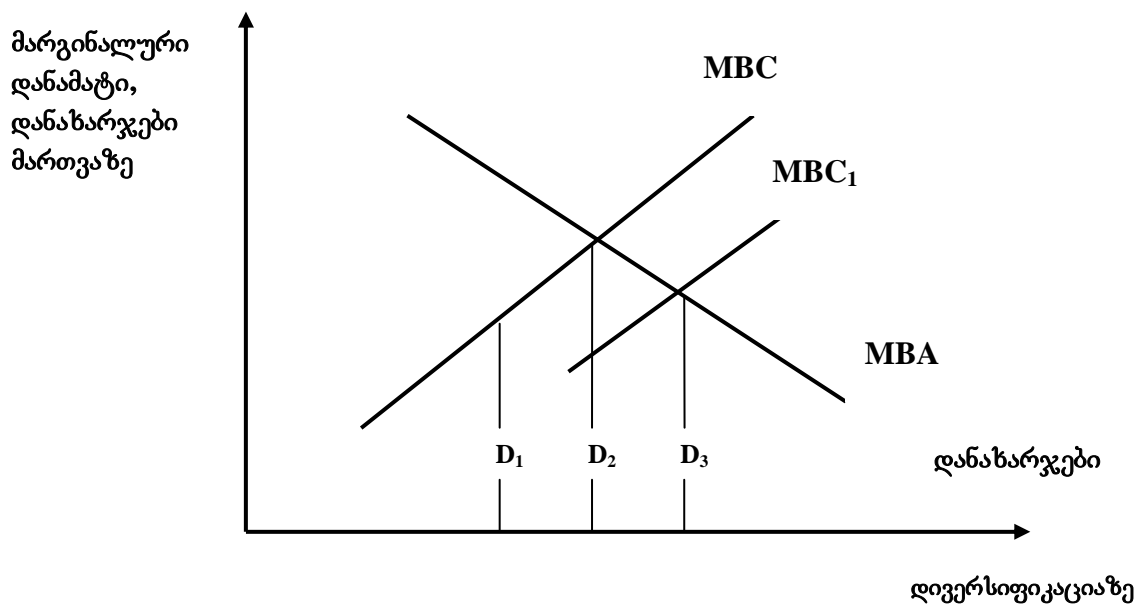
კომპანიის ზრდა და განვითარება, როგორც წესი, შეიცავს სამ მთავარ ეტაპს:

- ერთ ნაციონალურ ბაზარზე ერთეულოვანი ბიზნესზე კონცენტრაცია;
- ვერტიკალური ინტეგრაცია და/ან გლობალური ექსპანსია;
- დივერსიფიკაცია ბიზნესის სხვა სფეროებში თავისუფალი რესურსების ინვესტიციების გზით.

ყოველივე ამას მიყვავართ კომპანიის ზრდისაკენ, თუმცა უნდა გავითვალისწინოთ “კანონი დივერსიფიკაციის დონის გაზრდისას უკუგების შემცირების შესახებ”.

გარკვეული წერტილის შემდეგ ექსტენსიურ დივერსიფიკაციას, ვერტიკალური ინტეგრაციას და ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციას მიყვავართ ჩადებული კაპიტალის ერთეულზე შემოსავლის შემცირებისაკენ, რადგანაც კომპანია, პირველ რიგში, ექსპლუატაციას უწევს ყველაზე უფრო მომგებიან სასიკეთო შესაძლებლობებს და საბოლოოდ იტოვებს ყველაზე ნაკლებ მომგებიანს, რაც ზღუდავს ფირმის ზრდის შესაძლებლობებს (**სურ.10.1**).

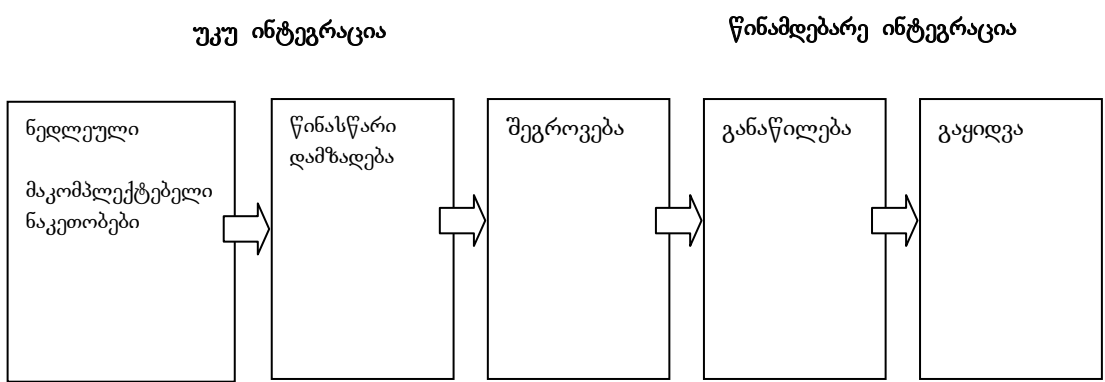
ამ სურათზე MBA წრფე (ჩადებული კაპიტალის უკუგება) მცირდება. ეს ტენდენცია ძლიერდება დიდი დივერსიფიცირებული კომპანიის მართვასთან დაკავშირებული დამატებითი ხარჯების ზრდასთან ერთად. ყოველივე ეს წარმოშობს დივერსიფიკაციის დონის ზრდის ზღვარს (როგორც წესი, ეს არის MBC და MBA მონაკვეთების გადაკვეთის წერტილი – D₂). პრაქტიკულად, ეს წერტილი გადაინაცვლებს დროში და, მაგალითად, მმართველობაში ინოვაციების დროს MBC მონაკვეთი, შესაძლოა, შეიცვალოს MBC₁ მონაკვეთით და, შესაბამისად, მისაღები გახდება კორპორაციის დივერსიფიკაციის უფრო მაღალი დონე.



სურ.10.1. ერთ ერთეულ ჩადებულ კაპიტალზე დამატებითი მოგების სიდიდის დამოკიდებულება დივერსიფიკაციის დანახარჯებთან.

10.2 ვერტიკალური ინტეგრაცია

ვერტიკალური ინტეგრაცია, ეს არის მეთოდი, რომლითაც კომპანია აგენერირებს (ქმნის) ტექნოლოგიურ ჯაჭვში შემავალ საკუთარ ეტაპებს (უკუ ინტეგრაცია) ან გამოშვალ ეტაპებს (წინამდებარე ინტეგრაცია) (სურ.10.2).



სურ.10.2 ტექნოლოგიური ჯაჭვის სტადიები და ვერტიკალური ინტეგრაციის მიმართულებები

ინტეგრაცია შეიძლება იყოს სრული და ვიწრო. სრული ინტეგრაციისას ტექნოლოგიურ ჯაჭვში შესასვლელი და გასავლელი ერთიანდება. ვიწრო

ინტეგრაციის მაგალითად კი გამოდგება კომპანიის მიერ შემადგენელი ელემენტების ნაწილის შესყიდვა და დანარჩენის საკუთარი ძალებით წარმოება.

კომპანია, რომელიც იყენებს ვერტიკალურ ინტეგრაციას, ცდილობს საკვანძო ბიზნესის კონკურენტული პოზიციის გაძლიერების უზრუნველყოფას. ამისათვის საჭიროა:

- დანახარჯების ეკონომია;
- ინტეგრირებულ საწარმოებში საბაზრო ფასიდან გადახვევა;
- ხარისხის კონტროლის გაუმჯობესება;
- საკუთარი ტექნოლოგიების დაცვა.

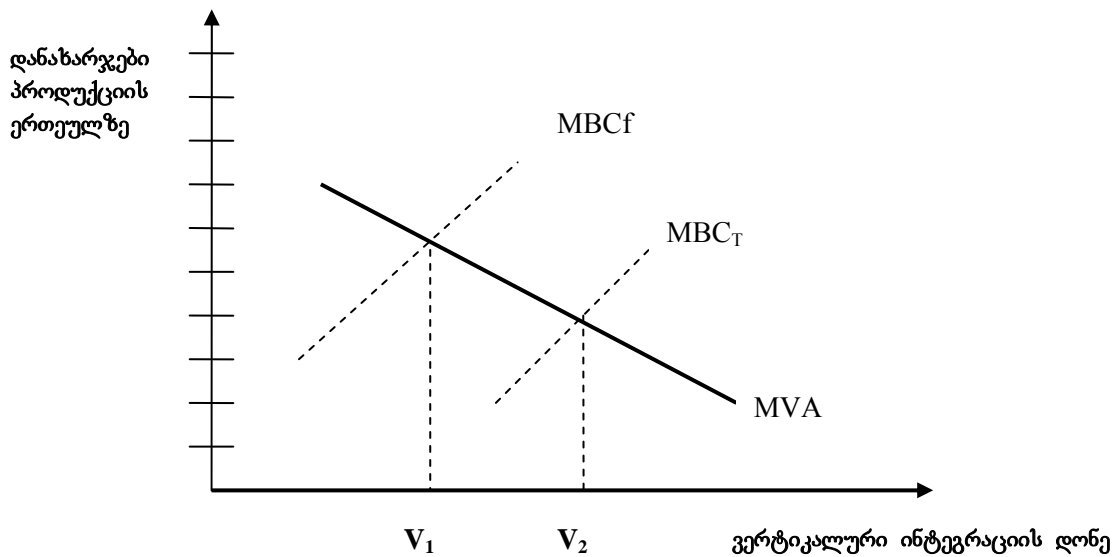
თუმცა, ვერტიკალურ ინტეგრაციას უარყოფითი მხარეებიც აქვს:

- ზედმეტი დანახარჯები;
- დანაკარგები ტექნოლოგიების სწრაფი ცვლილებისას;
- დანაკარგები დაუგეგმავი მოთხოვნის დროს.

ვერტიკალურმა ინტეგრაციამ შესაძლოა გაზარდოს დანახარჯები, თუკი კომპანია იყენებს საკუთარ შემავალ წარმოებას (უკუ ინტეგრაცია) მომარაგების უფრო იაფი წყაროების არსებობის დროს. ეს შეიძლება გამოწვეული იყოს კონკურენციის არარსებობით, რის გამოც მომწოდებლები არ ამცირებენ წარმოების ხარჯებს.

ტექნოლოგიის უეცარი ცვლილების დროს ჩნდება კომპანიის მოძველებულ ტექნოლოგიაზე მიჯაჭვულობის რისკი. მუდმივი მოთხოვნის დროს ინტეგრაციის უფრო მაღალი დონე პროდუქციის წარმოების კოორდინირების საშუალებას იძლევა. როდესაც მოთხოვნა არასტაბილურია, ასეთი კოორდინაცია ვერტიკალური ინტეგრაციისას გართულებულია. ამან შეიძლება მიგვიყვანოს მართვის ღირებულების ზრდისაკენ. ასეთ პირობებში, ვიწრო ინტეგრაცია უფრო ნალებ სარისკოა ვიდრე სრული.

უნდა აღვნიშნოთ, რომ ვიწრო ინტეგრაცია საშუალებას იძლევა შემცირდეს დანახარჯები სრულ ინტეგრაციასთან შედარებით. განსაზღვრულ პირობებში, ეს საშუალებას აძლევს კომპანიას გააფართოვოს ვერტიკალური ინტეგრაცია (სურ.10.3).



სურ.10.3. ვიწრო (MBC_T) და სრული (MBC_f) ინტეგრაციის დროს პროექტის ერთეულზე დანახარჯების შედარება

თუმცა ვიწრო ინტეგრაციამ შეიძლება შეამციროს მართვის დანახარჯები, ის ვერ შეძლებს მათ მთლიანად აღმოფხვრას, და ეს არის ვერტიკალური ინტეგრაციის საზღვრების გაფართოვების რეალური შეზღუდვა კომპანიის რენტაბელობიდან გამომდინარე.

საწინააღმდეგო სტრატეგიის სახით კომპანიას შეუძლია გამოიყენოს გრძელვადიანი კონტრაქტები მომწოდებლებთან და/ან მომხმარებლებთან. ასეთი კავშირები განსაკუთრებით ეფექტურია საწარმოს განვითარებისათვის საჭირო საკრედიტო ვალდებულებების ან საგადასახადო ინვესტიციების გამოყენებისას. ეს საშუალებას იძლევა მივაღწიოთ ვერტიკალური ინტეგრაციის ეფექტს მართვის დანახარჯების გაზრდის გარეშე.

10.3. დივერსიფიკაცია

არსებობს დივერსიფიკაციის ორი ძირითადი ტიპი – დაკავშირებული და დაუკავშირებელი. დაკავშირებული დივერსიფიკაცია წარმოადგენს კომპანიის საქმიანობის ახალ სფეროს, რომელიც დაკავშირებულია ბიზნესის არსებულ სფეროებთან (მაგალითად: წარმოება, მატერიალური მომარაგება ან ტექნოლოგიები).

დაუკავშირებელი დივერსიფიკაცია არის მოღვაწეობის ახალი სფერო, რომელსაც არ გააჩნია აშკარა კავშირები ბიზნესის არსებულ სფეროებთან.

კომპანიების უმრავლესობა მიმართავს დივერსიფიკაციას მაშინ, როდესაც ისინი ქმნიან ფინანსურ რესურსებს, რომლებიც აღემატება ბიზნესის საწყის

სფეროებში კონკურენტული უპირატესობების მხარდაჭერისათვის აუცილებელ რესურსებს. დივერსიფიკაცია შეიძლება განხორციელდეს:

- კაპიტალის შიდა ბაზრების გავლით;
- კომპანიის რესტრუქტურირებით;
- სბე-ს დონეებს შორის გაცვლით;
- ფუნქციების ან რესურსების გადანაწილებით;

დივერსიფიკაცია კაპიტალის შიდა ბაზრის გავლით ასრულებს იმავე ფუნქციებს, რაც საფონდო ბაზარი. კაპიტალის შიდა ბაზრის დროს სათავო ოფისი ასრულებს შემდეგ მთავარ ფუნქციებს:

- სტრატეგიული დაგეგმვის იმ ფუნქციების შესრულება, რომლებიც ღებება კორპორაციის სბე-ს პორტფელის განსაზღვრისას;
- ფინანსური მიზნების განსაზღვრა;
- კონკურირებად სბე შორის კორპორაციული კაპიტალის განაწილება.

ასეთ პირობებში სბე არის მოგების ავტონომიური ცენტრები, რომლებიც მხოლოდ და მხოლოდ მთავარი ოფისის კონტროლის ქვეშ იმყოფება.

რესტრუქტურირების სტრატეგია არის კაპიტალის შიდა ბაზრის სტრატეგიის ერთ-ერთი სახეობა. განსხვავება მდგომარეობს სათავო ოფისის სბე-ის ქმედებებში ჩარევის დონეში. კომპანიები, რომლებიც რესტრუქტურირებას ექვემდებარებიან, როგორც წესი, იყვნენ ცუდად მართვადები შექმნის და განვითარების პროცესში. მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ მათ დახმარება გაეწიოთ თავისი მოღვაწეობის აქტივიზირებაში, ქმედებების ცვლილებებში, ახალი სტრატეგიების განვითარებაში სბე-ის დონეზე და მოიზიდონ კომპანიაში ახალი ფინანსური და ტექნოლოგიური რესურსები.

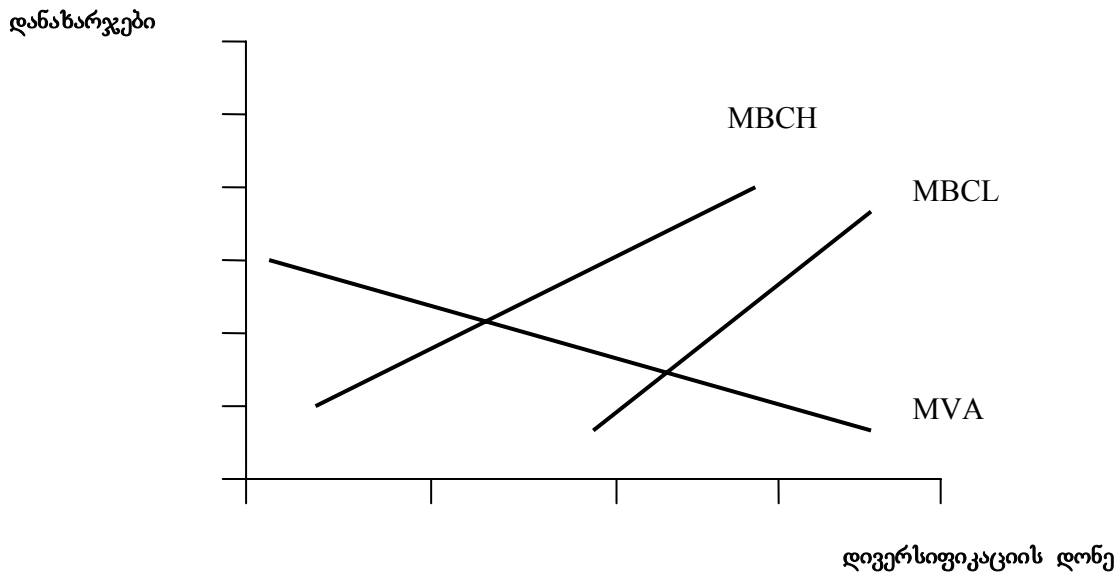
იმ შემთხვევაში, როდესაც გამოიყენება მოღვაწეობის გამოცდილების გადაცემის სტრატეგია, ბიზნესის ახალი სახე განიხილება როგორც დაკავშირებული არსებულ სბე-სთან. (მაგალითად: წარმოების, მარკეტინგის, მომარაგების სფეროში).

დივერსიფიკაცია რესურსების გადანაწილების გზით შესაძლებელია არსებული და ახალი სბე-ის ერთი ან რამდენიმე მნიშვნელოვან ფუნქციას შორის მნიშვნელოვანი მსგავსების არსებობის შემთხვევაში. რესურსების განაწილების მიზანი არის სინერგიზმის რეალიზაცია კომპანიის საქმიანობაში გადაადგილების საშუალებების, განაწილების არხების, საერთო წარმოების გამოყენების საშუალებით. ასე რომ, თითოეულ სბე-ში საჭიროა უფრო ნაკლები თანხების ჩადება, ვიდრე ამ საკითხის ავტონომიურად გადაწყვეტის შემთხვევაში.

საქმიანობის დივერსიფიკაციის გადაწყვეტისას კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს ასეთი კომპანიის მართვის ღირებულება. ეს დანახარჯები განისაზღვრება სბე-ის რაოდენობით და მათ შორის კოორდინაციის აუცილებლობით. ასე მაგალითად, მართვის დანახარჯები უფრო მეტია თორმეტი სბე-გან შემდგარ კომპანიაში, რომელთაც ახასიათებს გარკვეული სინერგიზმი, ვიდრე ათ სბე-გან შემდგარში, რომელთაც ეს თვისება არ ახასიათებთ (სურ.10.4).

დივერსიფიცირებული კომპანიის მართვისას ერთეულ პროდუქციაზე დანახარჯები კოორდინაციის მაღალი მოთხოვნილების დროს (MBCH) უნდა შედარდეს დაბალი კოორდინაციის მოთხოვნილების მქონე კომპანიის ამავე დანახარჯებს (MBCL). დავუშვათ, რომ მაღალი კოორდინაციის მოთხოვნილების მქონე კომპანია ცდილობს გააძლიეროს თავისი მდგომარეობა სბე-ის სინერგიზმით. ხოლო დაბალი მოთხოვნების მქონე კომპანია მიმართავს რესტრუქტურირების ან შიდა კაპიტალის ბაზრის სტრატეგიას. როგორც ჩანს, დივერსიფიკაციის თითოეულ დონეზე MBC მონაკვეთების შესაბამისი მნიშვნელობები MBC-ის მნიშვნელობებზე მეტია. თუკი ჩვენ დავუშვებთ, რომ ორივე კომპანიის ერთეულზე დანახარჯები MVA-ის მართვაზე ორივე წრფისათვის არის ერთნაირი, მაშინ კოორდინაციის დაბალი მოთხოვნილების მქონე კომპანიის მართვის რენტაბელობა უფრო მეტია, ვიდრე მაღალი კოორდინაციის მოთხოვნილების მქონე კომპანიის.

დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის შემთხვევაში არ არის საჭირო კოორდინაცია სბე-ებს შორის, დანახარჯები მართვაზე იზრდება კომპანიის პორტფელში სბე-ს რაოდენობის ზრდასთან ერთად და პირიქით, დაკავშირებული დივერსიფიკაციის მქონე კომპანიებს აქვთ დანახარჯები, რომლებიც იზრდება სბე-ს რაოდენობის ზრდასთან და მათ შორის აუცილებელი კოორდინაციის დონესთან ერთად. ეს მაღალი ხარჯები შეიძლება გახდეს უფრო დიდი მოგების განადგურების მიზეზი დაკავშირებული დივერსიფიკაციის დროს.



სურ.10.4. დივერსიფიკაციის დონის კოორდინატაზე ერთეულოვანი დანახარჯების დამოკიდებულება

ასე რომ, არჩევანი დაკავშირებულ და დაუკავშირებელ დივერსიფიკაციას შორის (ცხრილი 10.1) დამოკიდებულია დივერსიფიკაციის დროს მოგებისა და მართვის დროს დამატებითი ერთეულოვანი დანახარჯების შედარებაზე.

ფირმამ კონცენტრაცია უნდა მოახდინოს დაკავშირებულ დივერსიფიკაციაზე, როდესაც კომპანიის საკვანძო საქმიანობა შეიძლება გამოყენებულ იქნას კომერციული და დარგობრივი სიტუაციის ფართო დიაპაზონში, აგრეთვე, როდესაც მმართველობითი დანახარჯები არ აღემატება სიდიდეებს, რომლებიც აუცილებელია რესურსების გადანაწილებისას. იმავე ლოგიკით კომპანიებმა კონცენტრაცია უნდა მოახდინონ დაუკავშირებელ დივერსიფიკაციაზე, თუკი საბაზისო სბე-ს საქმიანობა მაღალი სპეციალიზაციის მქონეა და არ გააჩნია გარე დანამატები, ხოლო მმართველობითი დანახარჯები არ აღემატება სიდიდეებს, რომლებიც საჭიროა შიდა ბაზრის სტრატეგიის რეალიზაციისათვის.

დივერსიფიკაციის საწინააღმდეგო სტრატეგია შეიძლება იყოს ორ ან მეტ კომპანიას შორის ღირებულების, რისკისა და მოგების სფეროში სტრატეგიული ალიანსი, დაკავშირებული ბიზნესის ახალი შესაძლებლობების გამოყენებით. მაგრამ, ამ დროს ჩნდება რისკი, რომ კონკურენტი გაიგებს პარტნიორის საკვანძო ტექნოლოგიებს.

ცხრილი 10.1. დაკავშირებული და დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის შედარება

დივერსიფიკაციის სტრატეგია	რეალიზაციის გზები	მართვის დანახარჯების წყაროები
დაკავშირებული	კაპიტალის შიდა ბაზარი; რეკონსტრუირება; ხელოვნების გადაცემა; რესურსების გადანაწილება;	სბე-ის რაოდენობა; კოორდინაცია სბე-ს შორის
დაუკავშირებელი	კაპიტალის შიდა ბაზარი; რეკონსტრუირება;	

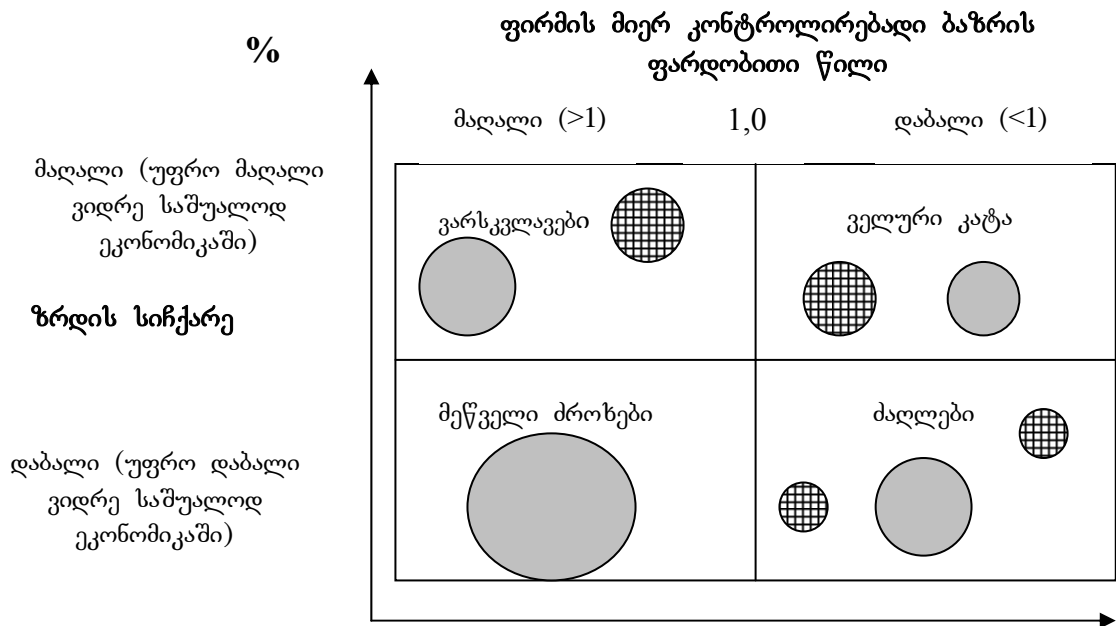
11. დივერსიფიცირებული კომპანიის კორტჟელის

ანალიზი და მართვა

11.1. ბოსტონური მატრიცა

დივერსიფიცირებული კომპანიის (რამდენიმე სბე-ს მქონე) ბაზარზე მიმდინარე მდგომარეობის ანალიზის ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული პროცედურა არის სბე-ს პორტფელის მატრიცის აგება. როგორც წესი, ასეთი მატრიცები იგება სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ცვლადების წყვილის საფუძველზე, ისეთების, როგორცაა დარგის ზრდის სიჩქარე, ბაზრის ზომა, დარგის გრძელვადიანი მიმზიდველობა, კონკურენტული სტატუსი და ა.შ. ასეთი ორგანზომილებიანი მატრიცები შედარებით მარტივად გასაგებია და გვაძლევენ ზუსტ ინფორმაციას საბაზრო მდგომარეობაზე. ყველაზე ფართო გავრცელება ჰპოვა ბოსტონურმა (BCG – Boston Consulting Group) და “ჯენერალ ელექტრიკის” მატრიცებმა.

ბოსტონური მატრიცა (სურ.11.1) შეიცავს ოთხ მართკუთხედს კოორდინატებში: დარგის ზრდის სიჩქარე და ფირმის მიერ კონტროლირებადი ბაზრის ფარდობითი წილი. ყოველი სბე-სი განისაზღვრება წრით მოცემულ კოორდინატებში, ამასთან წრის ფართობი წარმოადგენს სბე-ს გაყიდვების მოცულობას ან მთელი ფირმის გაყიდვებში სბე-ს ფარდობით წილს.



სურ.11.1. ჰიპოთეტიკური ფირმის ბოსტონური მატრიცა

ბაზრის ფარდობითი წილი განისაზღვრება როგორც SBU-ს გაყიდვების მოცულობის თანაფარდობა ამ ბაზარზე მოქმედი ფირმების საშუალო SBU-ს გაყიდვათა მოცულობასთან.

ჩვენ ვხედავთ, რომ ბოსტონური მატრიცის მეშვეობით SBU-ს ფირმები ჯგუფდება ოთხ ზონაში. განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

ველური კატა: ბაზრის სწრაფი ზრდა ასეთ სბე-ს მიმზიდველს ხდის. მაგრამ მათი ფარდობითი წილი ბაზარზე დაბალია და წარმოშობს შეკითხვებს, შეძლებს თუ არა ფირმა პოტენციურად მაღალი მოგების რეალიზებას? ამიტომ ფირმამ უნდა გადაწყვიტოს უნდა მოახდინოს თუ არა თავისი კაპიტალის ინვესტირება ამ კვადრატში მოქცეულ სბე-ში.

ბოსტონური საკონსულტაციო ჯგუფი ამტკიცებს, რომ არსებობს ამ სიტუაციაში მოქმედების ორი საუკეთესო შეაძლებლობა:

- ზრდის აგრესიული სტრატეგია სწრაფი ზრდის რეალიზებისათვის;
- ლიკვიდაცია იმ შემთხვევაში, თუკი ზრდის აგრესიული სტრატეგიისას ბაზარზე პოზიციების გაძლიერების ღირებულება გადაწონის პოტენციურ სარგებელსა და ფინანსურ რისკს.

სწრაფი ზრდის სტრატეგიის მიმდევრობა ყოველთვის უფრო მიზანშეწონილია, თუკი სბე-ს ახასიათებს წარმოების დანახარჯების შემცირების ეფექტი მისი მასშტაბიდან გამომდინარე. ამ დროს, ბაზრის კონტროლირებადი წილის გაზრდა კონკურენციის პოზიციის უფრო დაბალი ღირებულებით დაკავების და შემდეგ ბაზრის კონტროლირებადი წილის კვლავ გაზრდის საშუალებას იძლევა. ამ კვადრატში მყოფ სბე-ს კორპორაციული სტრატეგია ურჩევს “გახადოს” უფრო სუსტი და ლიდერობის მცირე შანსის მქონეები სბე-ს წარმოების მასშტაბის გამოყენებით ინვესტირება მოახდინოს მიმზიდველ სბე-ში მათი “ვარსკვლავებად” გადაქცევის მიზნით.

ვარსკვლავები: ეს ბიზნესისათვის საუკეთესო პოზიციაა. მაგრამ “ვარსკვლავები”, როგორც წესი, ითხოვენ დიდი ოდენობის ინვესტიციებს პროდუქციის ექსპანსიის მხარდასაჭერად და საწარმოო სიმძლავრეების გასაზრდელად. მათ აგრეთვე შეუძლიათ თავისი შიდა ინვესტიციების ნაკადის გენერირება (წარმოების მაღალი მასშტაბებიდან გამომდინარე დაბალი დანახარჯები). ამ სფეროს ის სბე-ები, რომლებიც დიდი ხანია არსებობენ და ზრდასრულობის ასაკს უახლოვდებიან, თვითონ უჭერენ მხარს საკუთარ თავს, ხოლო ახალგაზრდა სბე-ები ხშირად ითხოვენ მნიშვნელოვან ინვესტიციებს.

მეწველი პროხები: ბიზნესი ამ სექტორში ბაზრის შედარებით დიდად კონტროლირებად ნაწილთან ერთად და ლიდერობის პოზიციის ქონასთან ერთად ამ დარგში უზრუნველყოფს საკმაოდ მიმზიდველ მოგებას, მაგრამ დარგის მთლიანობაში სუსტ ზრდასთან ერთად ბაზარზე სბე-ს პოზიციების მხარდასაჭერად არ არის კაპიტალის რეინვესტირების აუცილებლობა, და ინვესტიციების ნაკადები მიზანმიმართული უნდა იქნას სხვა სექტორებში.

დღევანდელ “მეწველ პროხებთან” უმრავლესობა გუშინდელი “ვარსკვლავები” არიან. ისინი უნდა “იწველებოდნენ”, რათა კორპორაციამ შეძლოს დივიდენდების გაცემა და ახალი საწარმოების (ახალგაზრდა “ვარსკვლავების” და “ველური კატების” “ვარსკვლავებად” გადასაქცევად) ფინანსირებისათვის.

სუსტი “მეწველი პროხები” ხდებიან ლიკვიდაციის კანდიდატები, თუკი დარგში, რომელმაც ზრდასრულობას მიაღწია, იქმნება არასასიკეთო კონკურენტული პირობები.

ძალღები: ეს ყველაზე ნაკლებ მიმზიდველი სექტორია ბაზარზე არამოწინავე პოზიციების და ლიდერებთან შედარებით მცირე მოგებიდან გამომდინარე. ასე რომ, ეს სბე-ები, როგორც წესი, ლიკვიდაციის კანდიდატები არიან.

აქედან გამომდინარე, ბოსტონური მატრიცა იძლევა აშკარა წარმოდგენას ფირმის სბე-ს პორტფელის შესახებ, იძლევა კომპანიის სტრატეგიის ძირითადი მიმართულებების ფორმულირების საშუალებას, იძლევა ინფორმაციას თითოეული სბე-ს განვითარების მიმართულებისა და პრიორიტეტების შესახებ. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ არსებობს მისი გამოყენების განსაზღვრული შეზღუდვები:

1. მატრიცის ზომა მცირეა (2 x 2), სასურველია მისი გაზრდა;
2. შესაბამისად ყველა სბე დაყოფილია მხოლოდ ოთხ ტიპად და გვიჩვენებს მხოლოდ დღევანდელ მდგომარეობას, და არა განვითარების პოტენციურ შესაძლებლობებს;
3. ბოსტონური მატრიცა კარგად ასახავს სიტუაციას და გამოსაყენებელია ეკონომიკის სტაბილურ სფეროებში გადაწყვეტილების მისაღებად.

ამ შეზღუდვების გადალახვის მიზნით მიმდინარეობს მატრიცული ტექნიკის სრულყოფა, პირველ რიგში, უფრო რთული და ინფორმაციული ცვლადების გამოყენებით:

- დარგის ზრდის სიჩქარის ნაცვლად გამოიყენება სბე-ს მიმზიდველობა;
- ბაზრის კონტროლირებადი წილის ნაცვლად გამოიყენება ფირმის კონკურენტული სტატუსი.

11.2. მაკინსის მატრიცა

ბოსტონური მატრიცის მსგავსად, მაკინსის მატრიცა არის ორგანოზომილებიანი, მაგრამ მატრიცის ცვლადები მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული.

SBU-ის მიმზიდველობა ფასდება ოთხ ეტაპად:

- სტრატეგიული მენეჯერები იდენტიფიცირებას უკეთებენ სბე-ის მიმზიდველობის კრიტერიუმებს;
- შემდეგ წარმოებს ცალკეული ფაქტორის ფარდობითი მნიშვნელობის წონის დადგენა;
- სტრატეგიული მენეჯერები რეგისტრაციას უკეთებენ კორპორაციის პორტფელში ცალკეული დარგის მიმზიდველობას;
- და ბოლოს, ხდება თითოეული სბე-ს ორივე აწონილი შეფასება.

მსგავსი მეთოდით სბე-ში ფირმის კონკურენტული სტატუსის შეფასება:

- სტრატეგიული მენეჯერი ახდენს კომპანიის მიერ კონკურირებადი თითოეული დარგისათვის წარმატების საკვანძო ფაქტორების იდენტიფიცირებას;
- წარმატების თითოეულ საკვანძო ფაქტორს ენიჭება შესაბამისი წონა. რომელიც განისაზღვრება კონკურენტული პოზიციისათვის ფაქტორის ფარდობითი მნიშვნელობით;
- შემდეგ დგინდება თითოეული სბე-ში კონკურენტული ძალის რანგი დარგისათვის წარმატების ფაქტორის ფარდობითი მნიშვნელობის შესაბამისად;
- შემდეგ ხდება სბე-ს კონკურენტული პოზიციის სრული შეწონილი ინდექსის დაანგარიშება.

სბე-ს შედარება წარმოებს მაკინსის მატრიცის (სურ.11.2) მიხედვით ბოსტონური მატრიცის მსგავსად.

მაკინსის მატრიცა დაყოფილია ცხრა უჯრად. სამ მათგანში სბე ხასიათდება როგორც “გამარჯვებული” ან როგორც ბიზნესის ყველაზე

სასურველი სფეროები. სამი უჯრა აღნიშნავს დამარცხებულებს (შედარებით სუსტი კონკურენტული პოზიცია არამიმზიდველ დარგებში).

დარგის მიმზიდველობა	კონკურენტული პოზიცია			
		კარგი	საშუალო	სუსტი
	მაღალი	გამარჯვებული	გამარჯვებული	“კითხვის ნიშანი”
	საშუალო	გამარჯვებული	საშუალო ბიზნესი	დამარცხებული
დაბალი	მოგების მომტანი	დამარცხებული	დამარცხებული	

სურ.11.2. მაკინსის მატრიცა

უჯრედი “კითხვის ნიშანი” არის ბოსტონური მატრიცის “ველური კატის” მსგავსი. ეს არის გაურკვეველი, მაგრამ პერსპექტიული მდგომარეობა ბიზნესში. მხარდაჭერის არსებობისას ეს სბეები გამარჯვებულები ხდებიან, თუმცა არსებობს მათი დამარცხებულებად გადაქცევის რისკი. უჯრედი “მოგების მომტანი” არის ბოსტონური მატრიცის “მეწველი ძროხის” ანალოგი.

მაკინსის მატრიცის ანალიზის საფუძვლზე კეთდება შემდეგი სტრატეგიული დასკვნები:

- დამარცხებულებმა უნდა მოახდინონ საკუთარი თავის ლიკვიდაცია ან გახდეს “მოსავლის აღების” მსხვერპლი;
- გამარჯვებულების და განვითარებადი დამარცხებულების პოზიციები უნდა გამაგრდეს ყველანაირად, მათ შორის, ფინანსური ინვესტიციებითაც;
- კომპანიამ უნდა აირჩიოს “კითხვის ნიშანი”, რომლის გამარჯვებულად გადაქცევა არის შესაძლებელი;
- “მოგების მომტანი” სბეები მათი ძლიერი კონკურენტული პოზიციის გათვალისწინებით გამოყენებულ უნდა იქნას “გამარჯვებულებში” ან “კითხვის ნიშნებში” მოგების რეინვესტირებისათვის;
- “საშუალო ბიზნესი” უნდა გადაიქცეს ან “გამარჯვებულად” ან “დამარცხებულად”, თუკი ის არაპერსპექტიულია გრძელვადიანობის თვალსაზრისით.

დაბალანსებული სბე-ს პორტფელი ძირითადად უნდა შეიცავდეს გამარჯვებულებს, “მოგების მწარმოებლების” მცირე რაოდენობას და მცირე

რაოდენობის “კითხვის ნიშნებს”, რომლებიც პოტენციურად შეიძლება გამარჯვებულები გახდნენ.

ქვემოთ მოცემულია კომპანიების დაუბალანსებელი პორტფელის მაგალიტები (ცხრილი 11.1).

ცხრილი 11.1. სბე-ს ფირმების დაუბალანსებელი პორტფელის ტიპები

ძირითადი პრობლემები	ტიპური სიმპტომები	ტიპური კორექტივები
ძალიან ბევრი დამარცხებული	არაადეკვატური ფინანსური ნაკადები არაადეკვატური მოგება არაადეკვატური ზრდა	ლიკვიდაცია სბე-სში “მოსავლის აღება” “მოგების მომტანის” შექმნა “გამარჯვებულების” შექმნა
ძალიან ბევრი “კითხვის ნიშანი”	არაადეკვატური ფინანსური ნაკადები არაადეკვატური მოგება	ლიკვიდაცია “მოსავლის აღება” არჩეულ “კითხვის ნიშნებში”
ძალიან ბევრი “მოგების მომტანი”	არაადეკვატური ზრდა ზედმეტი ფინანსური ნაკადები	“გამარჯვებულების” შექმნა გაზრდა/განვითარება არჩეული “კითხვის ნიშნების”
ძალიან ბევრი “განვითარებადი გამარჯვებული”	საშუალებების ზედმეტი მოთხოვნები ზედმეტი მცდელობები მართვაში არასტაბილური ზრდა და მოგება	არჩეული “განვითარებადი გამარჯვებულების” ლიკვიდაცია “მოგების მწარმოებლების” შექმნა

მაკკინსის მატრიცის ერთ-ერთი უპირატესობა არის მისი მოქნილობა. ეს მიდგომა გულისხმობს, რომ განსხვავებული დარგები ხასიათდებიან კონკურენტული წარმატების განსხვავებული ფაქტორებით. ერთდროულად მხედველობაში მიიღება სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ცვლადების დიდი რაოდენობა, ვიდრე ბოსტონური მატრიცის მიდგომაში. მაგრამ ამ მიდგომაში ყველაფერი არ არის სრულყოფილი. ერთ-ერთი მთავარი სირთულე მდგომარეობს იმაში, რომ ის იძლევა მთელ რიგ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს, მაგრამ არ გვიჩვენებს რომელს უნდა მივანიჭოთ უპირატესობა. შესაბამისად,

სტრატეგიულმა მენეჯერმა უნდა შეავსოს ეს ანალიზი სუბიექტური შეფასებებით. მეორე პრობლემა არის ფირმის საბაზრო მდგომარეობის გარკვეული სტატიკის გამოხატვა.

11.3. სბე-ს ევოლუციის მატრიცა (მოდელი Hofer/Schendel)

		ძლიერი	საშუალო	ნაკლებად სუსტი	ძალიან სუსტი
ბაზრის ევოლუციის სტადიები	განვითარება განდევნა	ბაზარზე წილის გაზრდის სტრატეგია			დატრიალება
	ზრდა	ზრდის სტრატეგია		ან ლიკვიდაცია	
	ზრდასრულობა	მოგების სტრატეგია	კონცენტრაცია საკუთარ ბაზარზე		ან უარი
	შემცირება	აქტივების სტრატეგია	ფირმის შემცირება		

სურ.113. სბე-ს ევოლუციის მატრიცა (მოდელი Hofer/Schendel)

მოცემული მოდელი (სურ. 113) ძირითად ყურადღებას ამახვილებს ბიზნესის არსებული სახეობების პოზიციონებაზე საქონლის ბაზრის განვითარების მატრიცაზე, ამ ბიზნესის სახეობების იდეალური ნაკრების განსაზღვრასა და ასეთი იდეალური ნაკრების ფორმირების გზების შემუშავებაზე.

პრინციპში, არსებობს ორი ოპტიმალური ნაკრები: ბიზნესის ახალი სახეობის შესყიდვა (და/ან არსებულის გაძლიერება) და ბიზნესის სახეობის გაყიდვა (და/ან არსებულის შესუსტება).

თავის მოდელში ხოფერი და შენდელი წარმოადგენენ კორპორაციის დონეზე იდეალური ბიზნეს ნაკრების სამ ტიპს:

1. ზრდის ნაკრები,
2. მოგების ნაკრები,
3. აწონილი ნაკრები.

ამავე დროს, კორპორაციები შეიძლება მიისწრაფოდნენ ამ სამიდან ერთის მიღებისაკენ.

მატრიის განხილვა არის 4X4. ერთ ღერძზე გამოსახულია ბაზრის განვითარების სტადიები: ბაზრის განვითარება, ზრდა, ბაზრიდან ძველი პროდუქციის განდევნა, ზრდასრულობა და შემცირება; მეორე ღერძზე – დარგის ჩარჩოებში ბიზნესის სახეობის ფარდობითი კონკურენტული პოზიცია: ძლიერი, ნაკლებ სუსტი, საშუალო, ძალიან სუსტი.

Hofer/Schendel-ის მოდელი პირველ რიგში მიმართულია კორპორაციული ბიზნეს პორტფელის ბალანსირებაზე. მოდელი შეიძლება ასევე გამოყენებულ იქნას კონკურენტების ანალიზისათვის, როგორც კორპორაციულ, ისე ბიზნეს დონეზე.

ამ მოდელის საბაზისო თეორიული დაშვება არის ის, რომ არსებობს ტიპური დარგობრივი სასიცოცხლო ციკლი ან საქონლის ბაზრის განვითარების ფუნქცია, ამავე დროს, მოცემული ფუნქცია ემთხვევა გაყიდვების მოცულობის ფუნქციას.

სბე-ს ევოლუციის მატრიცის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ ხდება ფირმის სბე-ს განაწილება სხვადასხვა სასიცოცხლო ციკლის სტადიების მიხედვით. მაგალითად, უნდა მოხდეს მაღალი პოტენციალის მქონე “კითხვის ნიშნის” ტიპის სბე-ების და “განვითარებადი გამარჯვებულების” მხარდაჭერა, რათა ისინი მომავალში გადაიქცნენ “შესანიშნავ გამარჯვებულად” და “მოგების მწარმოებლად”. რაც შეიძლება სასწრაფოდ უნდა მოხდეს პოტენციური “დამარცხებულების” ლიკვიდაცია. ზრდასრულობის და დაცემის ეტაპზე მყოფი სბე-ების მართვა უნდა მოხდეს ისე, რომ იმართოს მათი კონკურენტული ძალის გამოყენებით. ასეთი სბე-ების ფულადი სახსრების ნებისმიერი ზედმეტობა უნდა გამოყენებულ იქნას “განვითარებადი გამარჯვებულების” და შენელებული ზრდის ეტაპზე მყოფი სბე-ების მხარდასაჭერად.

როგორც მაკინსის მატრიცა, ეს მატრიცაც აძლევს მენეჯერებს საშუალებას შეაფასონ სბე-ს პორტფელის დაბალანსებულობის დონე. დაბალანსებული პორტფელი უნდა შეიცავდეს “შესანიშნავ გამარჯვებულს” და “მოგების მწარმოებლებს”, რამდენიმე “განვითარებადი გამარჯვებულს” და

მაღალი პოტენციალის მქონე “კითხვის ნიშნებს”. ამავე დროს, ეს მატრიცა საშუალებას იძლევა შევაფასოთ სბე-ს პორტფელის დინამიკა. სხვა მხრივ, ეს მატრიცა მხოლოდ ავსებს მაკკინსის მატრიცას, რადგანაც არ ასახავს მრავალ მნიშვნელოვან ფაქტორს.

ანალოგიური მატრიცა შექმნა ფირმა “შელი” (სურ. 11.4).

ს
ს
ბ-
ს
მ
ი
მ
ფ
ი
რ
ვ
ა
ლ
ს
ა

საინვესტიციო სტრატეგია

მაღალი	ინვესტირება	ინვესტირება რეინვესტირება	რეინვესტირება
საშუალო	რეინვესტირება	მაქსიმალური მოგების მიღება	დარჩენა ან ნელი გასვლა
დაბალი	მაქსიმალური მოგების მიღება	ნელი გასვლა	სწრაფი გასვლა
	ძლიერი	საშუალო	სუსტი

სურ.11.4. მატრიცა “შელი”

ფირმა “შელი” მატრიცას თან ურთავს მთელ რიგ რეკომენდაციებს და გადაწყვეტილების მიღების დამატებით მატრიცას (ცხრილი 11.2, სურ. 11.5)

მოცემული მოდელი არის ორგანზომილებიანი მატრიცა, სადაც ღერძები გამოხატავენ საწარმოს ძლიერ მხარეებსა და დარგობრივ მიმზიდველობას. მატრიცა დაყოფილია ცხრა უჯრად, თითოეულ მათგანს შეესაბამება კონკრეტული სტრატეგია.

ცხრილი 11.2 გადაწყვეტილების მიღების ცხრილი, რომელიც დამოკიდებულია მოგების პერსპექტივებსა და ინვესტიციების უკუგებაზე

მოგების პერსპექტივა	კაპიტალდაბანდების უკუგებიდან ნაზარდი	კომპანიის პოზიცია ბაზარზე	კაპიტალდაბანდების პოლიტიკა
+	+	გაუმჯობესება, შენახვა	ინვესტირება
+	0	შენახვა, გაფართოება	მოგების რეინვესტირება
+	-	დინებას გაყოლა	მაქსიმალური მოგების ამოღება
0	-	ნელი გასვლა	აქტივების ლიკვიდაცია
-	-	ჩქარი გასვლა	-

ბიზნესის დარგის პერსპექტივები	100	გააორმაგო წარმოების მოცულობა ან დახურო ბიზნესი	კონკურენტული უპირატესობების გაძლიერების სტრატეგია	ბიზნესის სახეობის ლიდერი
		სიფრთხილით ბიზნესის გაგრძელება ან წარმოების ნაწილობრივ დახურვა	სიფრთხილით ბიზნესის გაგრძელება	რისკის სტრატეგია
	0	ბიზნესის დახურვის სტრატეგია	ნაწილობრივი დახურვის სტრატეგია	ნაღდი ფულის გენერატორის სტრატეგია
	0	ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა		
	100			

სურ.11.5. ბაზრის მიმზიდველობისა და კონკურენტუნარიანობის შედარება (მოდელი Shell/DPM)

11.4. სბე-ს პორტფელის მატრიცული ანალიზის დასკვნები და შესაძლო “მახეები”

ასეთი ტექნიკის უპირატესობებია:

- მენეჯერის შესაძლებლობა მოახდინოს დივერსიფიკაციის შედეგების ანალიზი;
- ცალკეულ სბე-ს შორის აუცილებელი ფულადი ნაკადების ასახვა, ფირმის ხელმძღვანელობის შესაძლებლობა სწორად განსაზღვროს რესურსები;
- სბე-ს პორტფელის ბალანსის კონცეპცია იძლევა სბე-ს ახლანდელი სტრუქტურის იდენტიფიცირების და გრძელვადიანი მომგებიანობის ოპტიმიზირების საშუალებას (დაბალანსებული პორტფელი კომპანიის ძალაა).

სბე-ს ანალიზის მატრიცულმა ტექნიკამ შეიძლება “მახეში” გაგვაბას:

- სბე-ს დიდმა რაოდენობამ შეიძლება შექმნას ინფორმაციული გადატვირთვის პრობლემები და, შესაბამისად, სუსტი საერთო გადაწყვეტილებები ფირმის ხელმძღვანელობისათვის (თუ სბე-ს რიცხვი 40-50-ია);

- შეიძლება წარმოიქმნას ფინანსური პრიორიტეტების კონფლიქტები სბუსათვის და მთელი კომპანიებისათვის;
- მატრიცული ტექნიკის გამარტივებული გამოყენება შეიძლება გახდეს პრობლემა კომპანიისათვის, რომელიც იყენებს ვერტიკალურ ინტეგრაციას ან დაკავშირებულ დივერსიფიკაციას (მხედველობაში უნდა მივიღოთ მნიშვნელოვანი ურთიერთობები სბუსებს შორის).

11.5. ბაზარზე შესვლის სტრატეგია

განიხილება ბიზნესის ახალ სფეროში შესვლის რამდენიმე ძირითადი სტრატეგია:

- ყიდვა,
- ახალი შიდა წარმოება,
- საერთო მეწარმეობა.

შეიძლება შექმნილ იქნას განვითარებული კომპანია თავისი მოწყობილობებითა და პერსონალით. ახალი შიდა საწარმო იწყება ყოველგვარი რესურსის (შენობის, მოწყობილობების, პერსონალის, განაწილების არხების) გარეშე, ანუ “სუფთა გვერდიდან”. ამა თუ იმ სტრატეგიის არჩევა დამოკიდებულია მთელ რიგ ფაქტორებზე:

- შესვლის ბარიერები (დამოკიდებულია პროდუქციის დივერსიფიკაციის დონეზე, ღირებულებრივ უპირატესობებსა და მასშტაბებზე, ეკონომიის შესაძლებლობებზე);
- ახალი ბიზნესის დაკავშირების დონე არსებულ კომპანიასთან (რაც უფრო დიდია, მით დაბალია შესვლის ბარიერები);
- კაპიტალდაბანდების უკუგების სიჩქარე (აქ ყიდვა შეიძლება უფრო სასარგებლო იყოს);
- რისკი, რომელიც ახასიათებს შესვლის კონკრეტულ მოდელს;
- ფაქტორები, რომლების დაკავშირებულია დარგის სასიცოცხლო ციკლთან. ერთობლიობაში, ახალი შიდა საწარმო შეიძლება მისაღები იყოს, თუ:
 - დარგი არის დაბადების ან ზრდის სტადიაზე;
 - შესვლის ბარიერები დაბალია;
 - ახალი სბუ მჭიდროდ არის დაკავშირებული კომპანიის არსებულ ბიზნესთან;

- კომპანია თანახმაა ითავოს დამატებითი რისკის და ინვესტიციის დაბრუნება.

ყიდვა უფრო მისაღებია, თუ:

- დარგი არის ზრდასრულობის ეტაპზე;
- შესვლის ბარიერები მაღალია;
- ახალი ბიზნესი დაკავშირებული არ არის არსებულ სბე-ებთან (კომპანია იყენებს დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის სტრატეგიას);
- კომპანიას არ სურს ჰქონდეს დამატებითი საზრუნავი რისკისა და ინვესტიციების დაბრუნების გამო.

პორტფელის ანალიზის ტერმინოლოგიაში ახალი შიდა საწარმო მიმზიდველია კომპანიისათვის, რომელსაც ესაჭიროება უფრო მეტი “კითხვის ნიშანი” პორტფელში ან დაბადების ან ზრდის სტადიაზე მყოფი “განვითარებადი გამარჯვებულების” გაძლიერება. ყიდვა მიზანშეწონილია, თუკი ფირმას ესაჭიროება “განვითარებადი გამარჯვებულები” ან “მოგების მწარმოებლები” (ცხრილი 11.3).

ცხრილი 11.3. სბე-ს პორტფელის დისბალანსის სიმპტომები და შესვლის უპირატესი სტრატეგიები

პორტფელის ნაკლი	შესვლის სტრატეგია
“მოგების მწარმოებლების” ნაკლი	ზრდასრულ დარგში კომპანიის შესყიდვები
“გამარჯვებულების” ნაკლი	- “ -
“კითხვის ნიშნების” ან “განვითარებადი გამარჯვებულების” ნაკლი	ახალდაბადებულ ან ზრდის სტადიაში მყოფ სფეროებში შიდა მწარმოებლურობა

უნდა გავითვალისწინოთ, რომ კომპანიის შექმნის სტრატეგიის არასაკმარისი დამუშავებისას შეიძლება გაირკვეს, რომ “გამარჯვებულების” ან “მოგების მწარმოებლების” ნაცვლად პორტფელში აღმოჩნდა “ძალღები”. ამან შეიძლება გამოიწვიოს შემდეგი მოვლენები:

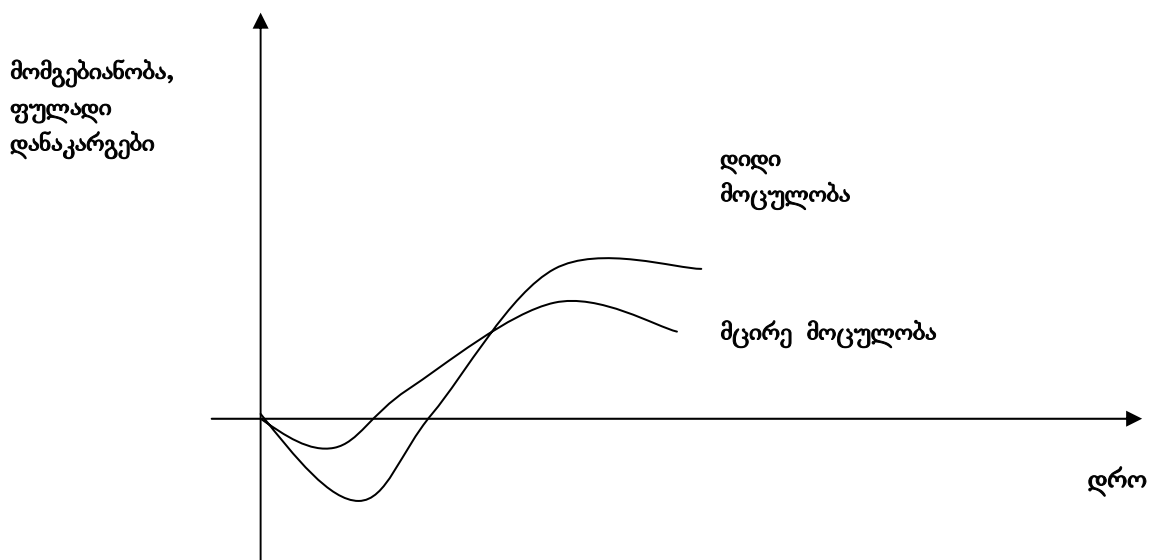
- კომპანია ხშირად განიცდის სირთულეებს სხვადასხვა კორპორაციული კულტურების ინტეგრირების მცდელობისას;
- კომპანია ახორციელებს სინერგიზმის პოტენციური ეფექტის გადაფასებას;
- შესყიდვები დაკავშირებული დიდ დანახარჯებთან;
- კომპანიას არაადეკვატურად წარმოუდგენია შექმნის მიზანი.

როგორც ითქვა, ახალი შიდა საწარმოები წარმოადგენენ “კითხვის ნიშნებს”, ამიტომ შეცდომების თავიდან ასაცილებლად საჭიროა შემდეგი გათვლების გაკეთება:

- შესასვლელი მცირეა მასშტაბების მიხედვით,
- ახალი საწარმოს ცუდი კომერციალიზაცია,
- მეწარმეობის პროცესის ცუდი მართვა კორპორაციის მენეჯმენტის მხრიდან.

სურათზე 11.6 მოცემულია კავშირი ბაზარზე შესვლის მოცულობას, მომგებიანობასა და ფულად ნაკადებს შორის ბიზნესი მცირე და დიდი მოცულობის დროს. მცირე მოცულობა იწვევს ნაკლებ დანაკარგს, მაგრამ გრძელვადიან პერსპექტივაში დიდი მოცულობა აგენერირებს უკუგების დიდ სიჩქარეს.

ზოგიერთ სიტუაციაში კომპანია უპირატესობას ანიჭებს შიდა ახალი საწარმოს შექმნის სტრატეგიას, თუმცა ამ დროს კომპანიები უფრო ხიან ახალი ინვესტიციების აუცილებლობასა და რისკს. ამას მივყავართ მათ მიერ საერთო საწარმოების გამოყენებასთან, რომელიც იცავს რისკისა და ახალი ინვესტიციებისაგან.



სურ.11.6. ბიზნესის მოცულობის გავლენა მომგებიანობასა და ფულად ნაკადებზე

თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ შესვლის ამ მეთოდს აქვს ნაკლი:

- ინვესტიციებისა და რისკის დაზღვევის გარდა საჭიროა ახალი საქმის საკმარისი მომგებიანობის გარანტია;
- კომპანია, რომელიც შედის ასეთ თანამშროლობაში, შეიძლება დადგეს “ნოუ-ჰაუში” პრიორიტეტის რისკის წინაშე;

- პარტნიორებმა უნდა აკონტროლონ ერთმანეთი, განსაკუთრებით თუკი მათი ბიზნესის ფილოსოფია, დაგეგმვის ჰორიზონტები, საინვესტიციო პრიორიტეტები განსხვავდება, წინააღმდეგ შემთხვევაში შესაძლოა კონფლიქტები.

11.6. გასვლის სტრატეგიები

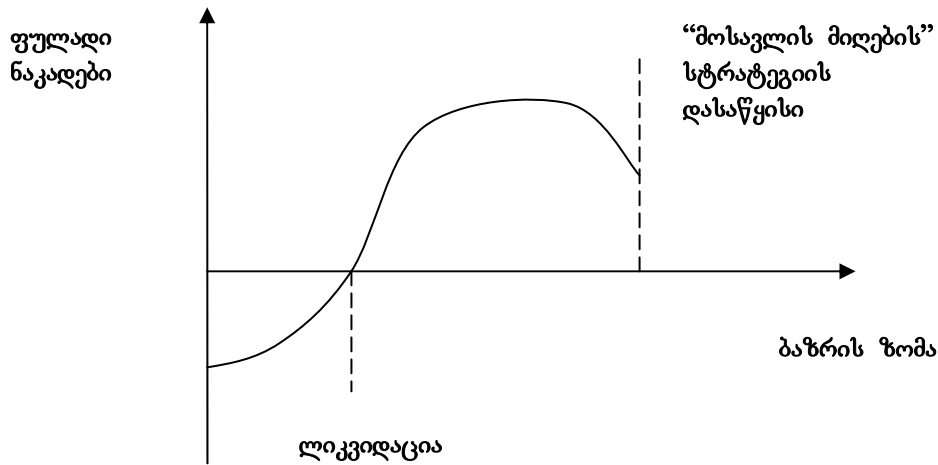
როგორც ნაჩვენებია **ცხრილში 11.4**, გასვლა საჭიროა, თუკი კომპანია ფლობს ძალიან დიდი რაოდენობის “დამარცხებულებს” ან “კითხვის ნიშნებს”, ან ძალიან დიდი რაოდენობის “განვითარებად გამარჯვებულებს”. კომპანიას შეიძლება ჰქონდეს სამი სტრატეგია თუ საქმე გვაქვს:

- “სბე-ს რაოდენობის შემცირებასთან”,
- “მოსავლის მიღებასთან”,
- ლიკვიდაციასთან.

”სბე-ს რაოდენობის შემცირება” გულისხმობს სხვა კომპანიის ბიზნესის გაყიდვას. ადვილად იყიდება “განვითარებადი გამარჯვებულები” ან ზოგიერთ შემთხვევაში “კითხვის ნიშნები” და ძალიან ძნელად “დამარცხებულები”.

“მოსავლის აღება” შეიცავს ინვესტიციების კონტროლირებად ამოღებას კომპანიის ფულადი ნაკადების ოპტიმიზაციისათვის მოცემული დარგიდან კომპანიის გასვლის დროს. შიდა ფულადი ნაკადების გაზრდისთვის ფირმის მმართველობა აუქმებს ან ზღუდავს ახალ ინვესტიციებს, ზღუდავს დანახარჯებს ექსპლუატაციაზე, ამცირებს დანახარჯებს გადაადგილებასა და ტექნოლოგიურ კვლევებზე, ხარჯავს წარსული წარმატებული პერიოდების მოგებას. ეფექტი ნაჩვენებია **სურათზე 11.7**.

გაყიდვების მოცულობის მიხედვით სბე კარგავს ბაზარს, მაგრამ მოკლე პერიოდით იზრდება მისგან ფულადი ნაკადი. ეს საშუალებები გამოიყენება კორპორაციის სხვა სბე-ების გასაგვითარებლად. ფულადი სახსრების ნაკადის დაცემისას იწყებენ სბე-ების ლიკვიდაციას.



სურ.11.7. “მოსავლის მიღების” სტრატეგიის გაგლენა ფულად ნაკადებზე

ცხრილი 11.4. გასვლის სტრატეგიის არჩევა

სბე-ს მახასიათებლები	სასიკეთო დარგი	არასასიკეთო დარგი
“განვითარებადი გამარჯვებული”		“სბე-ს რაოდენობის შემცირება”
“დამარცხებული”	“მოსავლის მიღება”	“მოსავლის მიღება”/ლიკვიდაცია
“კითხვის ნიშანი”	“სბე-ს რაოდენობის შემცირება”	ლიკვიდაცია

11.7. დიფერენცირებული ფირმის ოპტიმალური სტრატეგიის განსაზღვრა

დიფერენცირებული კომპანიების კლასიფიცირება ხდება შემდეგნაირად:

- ე.წ. “მთავარ” ბიზნესისა და საშუალო დონის მქონე დაკავშირებულ ან დაუკავშირებელ დიფერენცირებულ ბიზნესის გაყიდვათა მოცულობა კორპორაციის გაყიდვების მთლიანი მოცულობის დაახლოებით მესამედი ან ნაკლებია;
- ვიწროდ დიფერენცირებული წარმოება დაკავშირებული სბე-ბის მცირე (2-5) რაოდენობით;
- მკაცრად დიფერენცირებული საქმე მრავალი დაკავშირებული სბე-ით;
- ვიწროდ დიფერენცირებული წარმოება დაუკავშირებელი სბე-ბის მცირე (2-5) რაოდენობით;
- მკაცრად დიფერენცირებული საქმე მრავალი დაუკავშირებელი სბე-ებით.

კორპორაციის მიერ მიღებული სტრატეგიის შეფასების პროცედურა უნდა შეიცავდეს შემდეგ ნაბიჯებს:

- არსებული სტრატეგიის იდენტიფიკაცია;
- სბე-ს პორტფელის ერთი ან რამდენიმე მატრიცის კონსტრუირება მისი ანალიზისათვის;
- თითოეული სბე-ს გრძელვადიანი მიმზიდველობის შეფასება და შედარება;
- თითოეულ სბე-ში კომპანიის კონკურენტული ძალის შეფასება და შედარება იმის გასარკვევად, რომელი შეესაბამება უფრო მეტად დარგობრივ პირობებს;
- სბე-ების რანჟირება მათი მოღვაწეობის ისტორიის (ეკოლუციის სტადიების) და პერსპექტივების მიხედვით;
- თითოეული სბე-ს შეფასება, შეესაბამება თუ არა ის კორპორაციულ სტრატეგიას და კორპორაციისათვის მისი ფარდობითი სტრატეგიული მნიშვნელობის გარკვევა;
- ახალი ინვესტიციების პრიორიტეტების მიხედვით სბე-ების რანჟირება, თითოეული სბე-სათვის განვითარების გენერალური მიმართულების და სტრატეგიული ქმედებების განსაზღვრა (აგრესიული განვითარება, მიღწეულის დაცვა, “მოსავლის აღება”, ლიკვიდაცია);
- მთლიანად კორპორაციაში დივერსიფიკაციის მდგომარეობის განსაზღვრა (ურთიერთობა სბე-ს, მთლიანად კორპორაციის, მათში მიმდინარე მოგების გაყიდვათა მოცულობის მიხედვით);
- კორპორაციისათვის დივერსიფიკაციის დონის გაფართოების ან შემცირების შეფასება;
- ფირმის პორტფელში დაკავშირებული და დაუკავშირებელი სბე-ების ურთიერთობის შეფასება;
- კორპორაციის განვითარების ტენდენციები ნაციონალურ ჩარჩოებში და ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციისას;
- უკანასკნელი ქმედებების შედეგები საკვანძო სბე-ების განვითარებისა და/ან ბიზნესში არსებული პოზიციების გასაძლიერებლად;
- მოქმედებები პორტფელის ახალი სბე-ების შესავსებად;
- ქმედებები სუსტი და არამიმზიდველი სბე-ების შესამცირებლად;
- სბე-ებში ინვესტიციების პროპორციების შეფასება;

- კორპორაციის მართვის ეფექტურობის შეფასება სტრატეგიული მიზნების რეალიზაციისა და კონკურენტული უპირატესობების ზრდის მიხედვით. ანალიზის შედეგად პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ შეკითხვებს:
- შეიცავს თუ არა ფირმის პორტფელი აუცილებელ სბე-ს მიმზიდველ დარგებში?
- შეიცავს თუ არა პორტფელი საკმარისი რაოდენობის მომგებიან სბე-ს?
- არსებობს თუ არა ბალანსი განვითარებად და ჩაქრობის პირას მყოფ სბე-ებს შორის?
- საკმარისია თუ არა “მოგების მწარმოებლები” იმისათვის, რომ მოხდეს “განვითარებადი გამარჯვებულებისა” და “კითხვის ნიშნების” ფინანსირება?
- არის თუ არა კომპანიის მთავარ ბიზნესი საკმარისად მომგებიანი და აქვს თუ არა მას განვითარების პერსპექტივა, თუ ის “მეწველი ძროხაა”?
- ნამდვილად სჭირდება თუ არა ფირმას სბე-ბის არსებული რაოდენობა, თუ საჭიროა მათი შემცირება?
- არსებობს თუ არა ფირმაში დარგობრივი ლიდერი, რომელიც იკავებს კორპორაციის მოცულობაში მნიშვნელოვან წილს თუ ფირმა შედგება მრავალი საშუალო დონის სბე-საგან?
- რისი ამოღება უნდა მოხდეს პორტფელიდან, რათა გაუმჯობესდეს მთლიანობაში კორპორაციის პოზიციები?

12. სტრატეგიის რეალიზაციის ინსტრუმენტები

12.1. სტრატეგიის რეალიზაციის საკვანძო ამოცანები

როდესაც სტრატეგიული გეგმა შემუშავებულია, საჭიროა მისი რეალობად გადაქცევა. თუკი სტრატეგიის შემუშავება, უპირველეს ყოვლისა, გულისხმობს სამეწარმეო საქმიანობას, მისი რეალიზაცია არის შიდა ადმინისტრაციული საქმიანობა. ასეთი საქმიანობის დეტალები დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე. თუმცა არსებობს ამ პროცესის განმეორებადი საკვანძო ამოცანები (სურ.12.1).

ამ საკვანძო ამოცანებიდან თითოეული იყოფა ქვეამოცანებად.

ორგანიზაციის შექმნა, რომელსაც უნარი ექნება მოახდინოს სტრატეგიის რეალიზაცია, გულისხმობს:

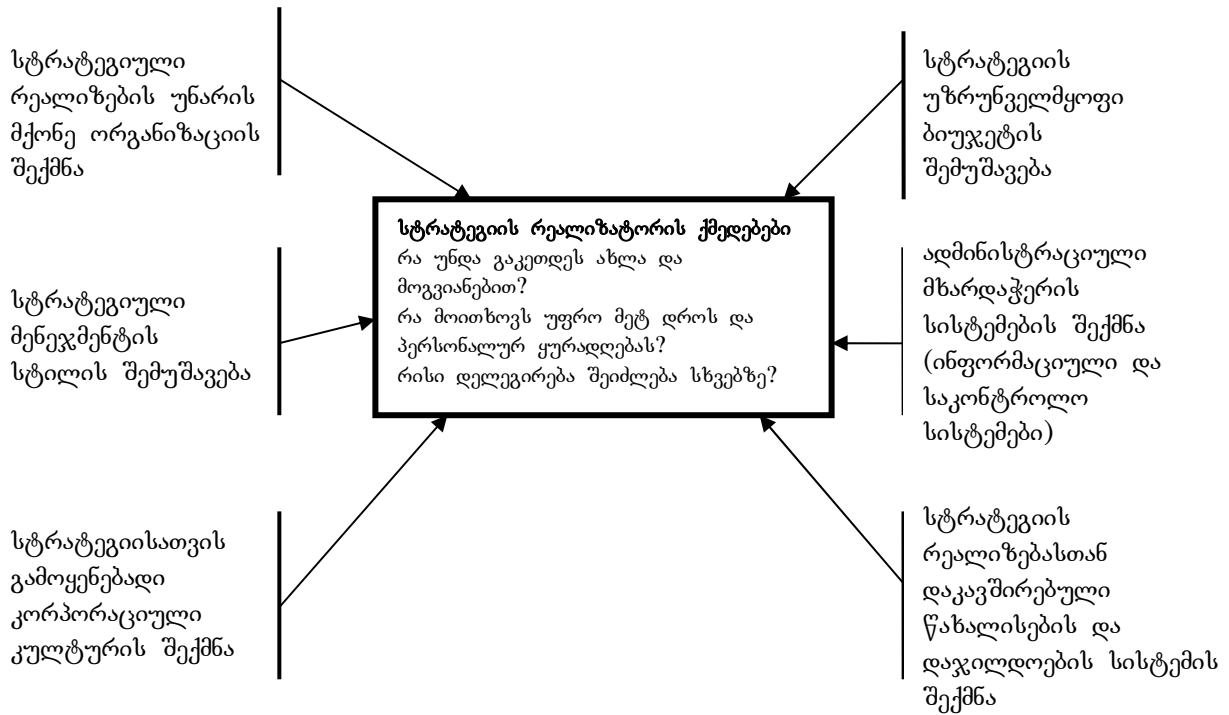
- სტრატეგიის მოთხოვნებიდან გამომდინარე შიდა ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავებას;
- იმ კონკურენტული უპირატესობის შექმნას, რომელზედაც არის დაფუძნებული სტრატეგია;
- ხალხის არჩევას საკვანძო პოზიციებისათვის.

ბიუჯეტის შემუშავება, რომელიც უზრუნველყოფს სტრატეგიის რეალიზაციას, გულისხმობს, რომ:

- თითოეულ ორგანიზაციულ ერთეულს უნდა გააჩნდეს ბიუჯეტი, რომელიც უზრუნველყოფს სტრატეგიული გეგმის მისი ნაწილის შესრულებას;
- თითოეულმა ორგანიზაციულმა ერთეულმა თავად უნდა უზრუნველყოს კონტროლი რესურსების ეფექტურ გამოყენებაზე.

შიდა ადმინისტრაციული უზრუნველყოფელი სისტემების შექმნა გულისხმობს:

- სტრატეგიაზე მოქმედი პოლიტიკისა და პროცედურების განსაზღვრასა და მართვას;
- სტრატეგიულ კრიტიკულ სიტუაციებში მოქმედების ადმინისტრაციული და ოპერატიული პროცედურების სისტემების შემუშავებას.



სურ.12.1. სტრატეგიის რეალიზების საკვანძო ამოცანები

გადახდის და წახალისების სისტემების შემუშავება უნდა შეიცავდეს:

- სტრატეგიის რეალიზების ინტერესებში ორგანიზაციული ერთეულებისა და პერსონალის მოტივაციას;
- მატერიალური და მორალური წახალისების სისტემების შემუშავებას;
- შედეგების მიხედვით მართვის განვითარებას.

კორპორაციული კულტურის განვითარება სტრატეგიასთან მიმართებაში გულისხმობს:

- კერძო მაჩვენებლების დაყენებას;
- ეთიკური სტანდარტების განსაზღვრას;
- სტრატეგიის მხარდამჭერი სამუშაო გარემოს შექმნას;
- მაღალ კულტურულ დონეზე სამუშაო “სულის” აღზრდას.

სტრატეგიული ხელმძღვანელობის სტილი მოითხოვს:

- მაჩვენებლების ზრდის პროცესის, ფირმის კულტურის და სტრატეგიის მხარდაჭერის მართვას;
- ორგანიზაციული ინოვაციების და ახალი შესაძლებლობების მხარდაჭერას;

- სტრატეგიის რეალიზაციის პოლიტიკაში, საწარმოო შესაძლებლობების მხარდაჭერასა და ორგანიზაციულ კონსენსუსში მონაწილეობას;
- მოქმედების ეთიკურ სტანდარტებზე აქცენტის გაკეთებას;
- სტრატეგიის რეალიზაციის მეთოდების გაუმჯობესებისათვის კორექტირებადი მოქმედებების ინიციატივებს.

12.2. სტრატეგიულიად ეფექტური კომპანიის ორგანიზაციის უზრუნველყოფის პრაქტიკული რეკომენდაციები

1. ასეთი კომპანიების უმრავლესობის ორგანიზაციული სქემა საკმაოდ სტაბილურია. როგორც წესი, გამოიყენება მართვის უმრავლესობის დეცენტრალიზებული სქემა ბიზნეს/პროდუქცია განყოფილებებით (სბე);
2. ორგანიზაციული სტრუქტურის ნაწილი საკმაოდ მოქნილი და მოძრავია, რაც იძლევა გარე პირობების ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების საშუალებას;
3. ახალი სბე-ები იქმნება იმისათვის, რომ საშუალება მისცენ განვითარდეს ბისნესის ახალი სფეროები. ხშირად ეს ხდება ახალი პროდუქციის მწარმოებელი ახალი საწარმოს შექმნით ან არსებული ბიზნესის ნაწილის დამოუკიდებელ ერთეულად გადაქცევის გზით;
4. ხალხი, პროდუქცია და წარმოებაც კი ხშირად გადაადგილდება ერთი განყოფილებიდან მეორეში მეტი ეფექტურობის მიღწევის მიზნით, სწორედ ამიტომ ხდება სამსახურში დაწინაურება, კონკურენტული ძალის გაზრდა და ადაპტაცია ბაზრის პირობებისადმი;
5. ასეთი კომპანიების უმრავლესობას აქვს შედარებით მცირე პერსონალი სათავო ოფისში. ხდება პერსონალის ხშირი როტაცია “მთავარი ოფისი - განყოფილებები”;
6. ფუნქციონალური მართვის ფორმები, როგორც წესი, უნდა დაემსგავსოს კომპანიის მთავარ ამოცანებს. ამ დროს იგულისხმება, რომ ისინი ნაკლებად განიცდიან ადაპტაციას და შეუძლიათ გარე მდგომარეობის მნიშვნელოვანი ცვლილებების იგნორირება;
7. ითვლება, რომ სამეწარმეო, მაღალადაპტირებადი ბიზნესის საკვანძო მახასიათებელი არის დამოუკიდებელი განყოფილებების მცირე მოცულობა;

8. ორგანიზაციის სტაგნაციის თავიდან ასაცილებლად გამოიყენება მათი რეორგანიზაცია კადრების როტაციით, წარმოების გადაცემით ერთი სბუდან მეორეში, დიდი ბიუროკრატიული მანქანის მცირე ნაწილებად დაშლა და ა.შ.

12.3. ეფექტური სტრატეგიის რეალიზაციის უზრუნველყოფი კორპორაციული კულტურა

კორპორაციის კულტურა დაფუძნებულია მოღვაწეობის ზოგად ეთიკურ ნორმებსა და პრინციპებზე.

ეთიკურ ნორმას მიეკუთვნება:

- კანონის დაცვა,
- ინტერესების კონფლიქტის გადაჭრა,
- კეთილმოსურნეობა ვაჭრობასა და საბაზრო პრაქტიკაში,
- შიდა ინფორმაციის გამოყენება ბიზნესის უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად,
- პოზიტიური ურთიერთობების პრაქტიკის მხარდაჭერა კომპანიაში,
- შესრულებული სამუშაოს შესაბამისი ანზღაურება,
- სხვა წყაროებიდან ინფორმაციის გამოყენება,
- პოლიტიკური აქტივობა,
- შიდა ინფორმაციის დაცვა,
- კომპანიის აქტივების, რესურსების და საკუთრების გამოყენება,
- გადახდა კონტრაქტების და თამასუქების გზით.

კომპანიის მოღვაწეობის საერთო პრინციპებს მიეკუთვნება:

- ხარისხის უზრუნველყოფა,
- ინოვაცია,
- მუშაკების ინდივიდუალურობის პატივისცემა და კომპანიის მიერ მუშაკებისადმი აღებული ვალდებულებების შესრულება,
- პირდაპირობის და ეთიკური ნორმების დაცვის მნიშვნელობა,
- პატივისცემა აქციონერების მიმართ,
- პატივისცემა მომწოდებელი ფირმების მიმართ,
- კოპორაციული ამხანაგობა,

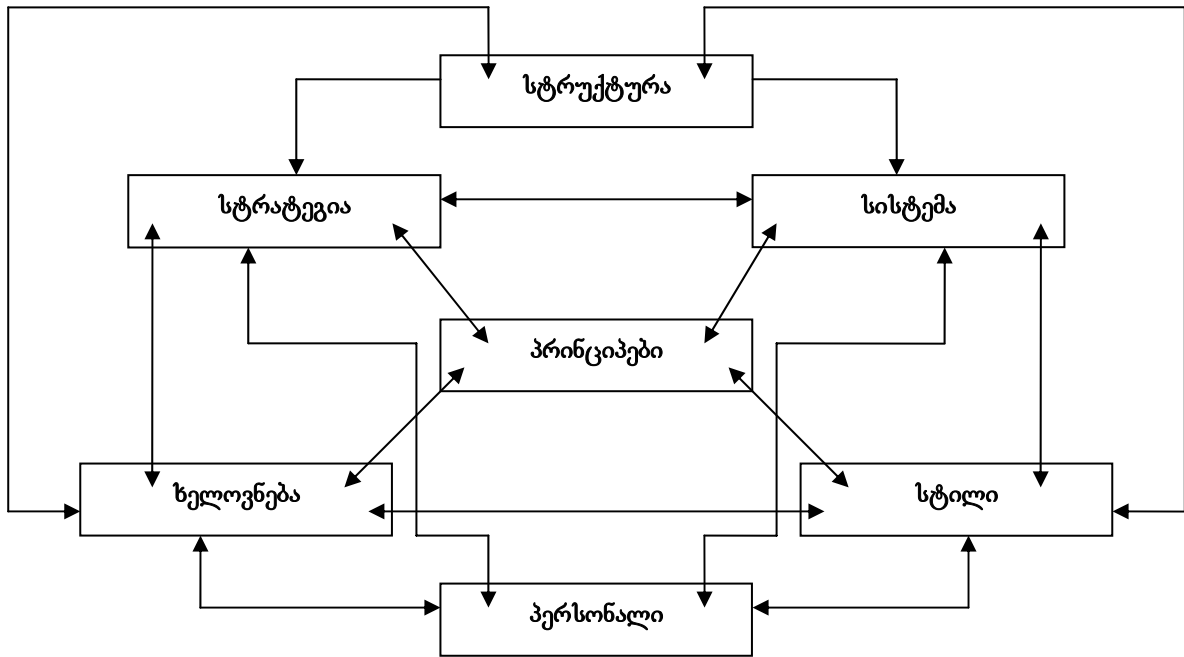
- გარემოს დაცვისადმი მნიშვნელობის აღიარება.

კორპორაციის მოღვაწეობის ზოგადი პრინციპები საჭიროა მისი სტრუქტურის შემუშავებისათვის, განმასხვავებელი უპირატესობებისათვის, ბიუჯეტისათვის, უზრუნველყოფი სისტემებისათვის, კულტურისათვის. რაც უფრო ღრმად პრინციპების გამოყენება ადმინისტრაციულ პრაქტიკაში, მით უფრო მძლავრი სტრატეგია შეიძლება შეიქმნას.

ფირმა “მაკინსი” შეიმუშავა ჩარჩო კონსტრუქცია პრინციპების შეფასებისათვის კომპანიის მოღვაწეობის 7 სფეროში:

- სტრატეგია (strategy),
- სტრუქტურა (structure),
- პრინციპები, პოზიცია, ფილოსოფია (shared value),
- ორგანიზაციის მოღვაწეობაში ორიენტაციის აღება პერსონალზე (staff),
- ადმინისტრაციული პროცედურები (მათ შორის დაჯილდოების სისტემა), ფორმალური და არაფორმალური პოლიტიკა, ბიუჯეტის შემუშავება, ფინანსური მართვა და კონტროლი (systems),
- ორგანიზაციული შესაძლებლობები და განმასხვავებელი უპირატესობები (skills),
- ხელმძღვანელობის სტილი (style).

ამ კონსტრუქციას დაერქვა 7 S-ის მოდელი (სურ.12.2)



სურ.12.2 მოღვაწეობის ადმინისტრაციული სფეროების ურთიერთგავლენის 7 S-ის სქემა

მოღვაწეობის პრინციპები არის ორგანიზაციული მოღვაწეობის ბირთვი. ისინი განსაზღვრავენ სტრატეგიის შემდეგ პრინციპებს: “ვინ ვართ, რას ვაკეთებთ, სად მივდივართ, რა პრინციპები გვაქვს?” ისინი განსაზღვრავენ ორგანიზაციულ კულტურას. ამავე დროს 7 S-ის სქემა მიუთითებს სხვადასხვა დარგის ხელმძღვანელობის ადმინისტრაციული მოღვაწეობის ურთიერთკავშირზე და ერთის შეცვლის შემთხვევაში უნდა შეიცვალოს დანარჩენებიც (განსაკუთრებით ეს ეხება ფირმის სტრატეგიას).

12.4. სტრატეგიულ სფეროში კომპანიის ხელმძღვანელობის მოქმედების პოლიტიკის საფუძვლები

კომპანიის სტრატეგიული ხელმძღვანელობის პრობლემა მდგომარეობს სიტუაციის დიაგნოსტიკაში და მისი განხორციელების ერთი ან რამდენიმე გზის არჩევაში. ამ დროს გამოიკვეთება ხელმძღვანელობის ექვსი ძირითადი მოქმედება:

- მოქმედებების საუკეთესო გზების ძებნა (სიტუაციის კონტროლი);
- ისეთი კულტურის დანერგვა, რომლის დროსაც კომპანიის ქმედებები სტრატეგიის რეალიზაციისათვის უფრო ენერგიული ხდება;
- შეცვლილ პირობებში ორგანიზაციის ფუნქციონირების მხარდაჭერა, ახალი შესაძლებლობების ხელიდან არ გაშვება;

- შეხედულებების კონსენსუსის შექმნა, სტრატეგიის ფორმულირებასა და მისი რეალიზაციის პოლიტიკაში მონაწილეობა;
 - კომპანიის პრაქტიკაში ეთიკური ნორმების დაწინაურება;
 - სტრატეგიის შესრულებისათვის მაკორექტირებელი ქმედებების განხორციელება.
- უკანასკნელმა გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ მენეჯერმა უნდა:
- საშუალება მისცეს სუსტად მხარდაჭერილ იდეებს “თავისი სიკვდილით მოკვდეს”;
 - კარგად მხარდაჭერილ, მაგრამ მენეჯერისათვის მიუღებელ იდეებს შეუქმნას დამატებითი ბარიერები (ეს უკეთესია ვიდრე ღია უარყოფითი პოზიცია);
 - მთლიანად მიუღებელი წინადადებისათვის ისეთი გარემო შექმნას, რომ მენეჯერის ყველა მოადგილემ მასზე უარი თქვას;
 - უარყოფითი გადაწყვეტილებების დიდი ნაწილი შეადგენდეს კონსენსუსს მენეჯმენტის სხვადასხვა ჯგუფში. მოხდეს კრიტიკული მომენტებისა და სერიოზული საკითხებისათვის პერსონალური ვეტოს რეზერვირება.
 - განახორციელოს სტრატეგიის მართვა და არა მისი კარნახი (ნაკლები ბრძანება, მეტი კონსენსუსი);
 - უზრუნველყოს ყველა მთავარი ძალის თავმოყრა უმაღლეს მენეჯმენტში;
 - უზრუნველყოს ცვლილებების განხილვაში ახალი ადამიანებისა და იდეების ჩართვა, რათა შემდგომში ავიცილოთ მათი მხრიდან წინააღმდეგობა;
 - კამათში შეამციროს იდეის დაუცველობა, განსაკუთრებით სიტუაციებში, როდესაც მოსალოდნელია თავდასხმა ოპოზიციის მხრიდან.

ნებისმიერი სტრატეგიული გეგმა მოითხოვს კორექტირებას. მენეჯერის მოქმედება კორექტირებისას შეიძლება აქტიურად გამოიხატოს.

როდესაც არსებობს დრო განხილვისათვის, გამოიყენება შემდეგი მიდგომა:

- იყო მოქნილი, შეინარჩუნო რაც შეიძლება დიდი ხნის განმავლობაში წინადადებების ჩამონათვალი ღიად;
- წინადადებების ავტორებს დაუსვა რაც შეიძლება მეტი შეკითხვა;
- მიიღო მაქსიმალურად დიდი ინფორმაცია სპეციალისტებისაგან;
- განხილვის მონაწილეების სუბორდინაციის მხარდაჭერა;
- რაც შეიძლება მეტი ადამიანის რეაქციის მხედველობაში მიღება.

ფინალური გადაწყვეტილება უნდა ითვალისწინებდეს ინფორმაციის დიდ მოცულობას, და იძლეოდეს სიტუაციის კრისტალიზაციის საშუალებას, დაფუძნებული იყოს მონაწილეების საერთო მოსაზრებაზე.

აქტიური მიდგომა გულისხმობს:

- სახიფათო სფეროების შესწავლას კომისიების მეშვეობით,
- იდეებისა და კონცეპციების შეგროვებას კოლეგებს შორის,
- სხვადასხვა კომპეტენტურობის, ინტერესების, იდეების მქონე ადამიანების დაყოფას ჯგუფებად,
- კონტაქტს მრავალ ადამიანთან ფირმის შიგნით და გარეთ,
- დაბალი დონის წინადადებების სტიმულირებას გადაწყვეტილებების რეალობის უზრუნველსაყოფად,
- მოღვაწეობის სხვადასხვა დონეზე მიმდევრობითი ნაბიჯების გადადგმას კერძო იდეების შესათანხმებლად.

13. კონტროლის ორგანიზება

13.1. სტრატეგიის რეალიზების კონტროლის როლი

სტრატეგიის რეალიზება გულისხმობს კომპანიის სტრატეგიის სტრუქტურისა და კონტროლის რეალიზაციის სწორ კომბინაციას. კონტროლი აუცილებელია, მაგრამ, რადგანაც მართვის სტრუქტურა წარმოუდგენს შემსრულებლებს მხოლოდ როლებსა და ამოცანებს, ის არ უზრუნველყოფს მათ მოტივაციას.

სტრატეგიული კონტროლის სისტემები არის კონტროლის, თვალყურისდევნების, შეფასების, უკუკავშირის, ფორმალური მიზნის დასახვის სისტემები, რომლებიც ამარაგებენ მენეჯერს ინფორმაციით ორგანიზაციის მოდერნიზაციისა და მაკორექტებელი მოქმედებების აუცილებლობის შესახებ. შესაბამისად, კონტროლის სისტემამ უნდა მოახდინოს მოქმედებათა ოთხი საფეხურის რეალიზება:

- ფუნქციონირების შეფასების სტანდარტების შემოღება, რომლებიც უნდა შემუშავდეს ერთდროულად სტრატეგიასთან ერთად;
- ისეთი სისტემის შექმნა, რომელიც გვიჩვენებს მიზნის მიღწევის დონეს, რაც მეტად კომპლექსური ამოცანაა;
- ფიქსირებული მიზნების შედარება რეალურ ფუნქციონირებასთან;
- შედეგების შეფასება და, საჭიროების შემთხვევაში, მაკორექტებელი ქმედებების შესრულება.

13.2 კონტროლის სისტემის ტიპები

კონტროლის სისტემებით შეიძლება მოვლენების საკმაოდ ფართო კლასის ანალიზი: ორგანიზაციის შემოსავლიდან დაწყებული ორგანიზაციული ქმედებებით დამთავრებული. კონტროლი ხორციელდება მართვის ყველა ეტაპზე: კორპორაციულზე, დივიზიონალურზე, ფუნქციონალურსა და ინდივიდუალურზე.

კონტროლის ყველა ტიპი მოცემულია ცხრილში 13.1.

საბაზრო კონტროლი უფრო ობიექტურია, რადგანაც ის წარმოებს ფასების სისტემების საფუძველზე და საშუალებას იძლევა შეფასდეს ფირმის მოდერნიზაცია.

აქციების საბაზრო ფასი განისაზღვრება კონკურენციის საფუძველზე და ყველა მისი მერყეობა აძლევს მენეჯერს წარმოდგენას მის მოდერნიზაციაზე უკუკავშირის მსგავსად. ინვესტიციების უკუგების სიჩქარე საფუძველად უდევს საინვესტიციო კაპიტალის დაბანდებას და არის საბაზრო კონტროლის მეორე ფორმა. კორპორაციულ დონეზე ასეთი შეფასება აჩვენებს სხვა ფორმების მიმართ კომპანიის საქმიანობის შედეგებს, დივიზიონალურ დონეზე ის იძლევა ფირმის განყოფილებების მუშაობის ფარდობით შეფასებას, რაც მნიშვნელოვანია დივერსიფიკაციისათვის.

ცხრილი 13.1. საკონტროლო სისტემების ტიპები და მათი შინაარსი

კონტროლის ტიპი	საბაზრო	გასვლის	ბიუროკრატიული	კოლექტივის მხრიდან
კონტროლირებადი მახასიათებლები	აქციების ფასი; ინვესტიციების უკუგება; სატრანსფერო ფასები;	დივიზიონალური შედეგები; ფუნქციონალური შედეგები; ინდივიდუალური შედეგები;	წესები და პროცედურები; ბიუჯეტები; სტანდარტიზაცია;	ნორმები; შედეგები; სოციალური პასუხისმგებლობა;

სატრანსფერო ფასები გვიჩვენებენ ეკონომიკურ დამოკიდებულებას განყოფილებებს შორის. ისინი შეიძლება დადგინდეს ორი გზით: საბაზრო ფასებისა და თვითღირებულების საფუძველზე. ამიტომ არსებობს გარკვეული პრობლემები მათი მაჩვენებლებად გამოყენების საკითხში.

დივიზიონალურ დონეზე საბაზრო კონტროლის წარმატება დამოკიდებულია კორპორაციული და დივიზიონალური დონის მენეჯერების უნარზე მიაღწიონ მსგავს შედეგებს ღირებულებრივი რესურსების მიხედვით. ეს მეტად მნიშვნელოვანია მრავალი განყოფილების მქონე კომპანიის სათავო ოფისისათვის.

საბაზრო კონტროლი პორტფელის დაგეგმვის საფუძველია, რადგანაც სხვა კომპანიებთან ინვესტიციების უკუგების სიჩქარეების (ROI) შედარება პრინციპიალური გზაა კომპანიის მიერ თავისი განყოფილებების მოდერნიზაციის შესაფასებლად.

გასვლის კონტროლს დროს კომპანიამ უნდა მოახდინოს სხვადასხვა განყოფილებისა და ქვეგანყოფილების ფუნქციებისა და მიზნების შეფასება ან პროგნოზირება.

დივიზიონალურ დონეზე ხდება გაყიდვათა მოცულობის, მწარმოებლურობისა და ბაზრის კონტროლირებადი ნაწილის შეფასება. ეს მაჩვენებლები იცვლება განყოფილებების მოღვაწეობის პროცესში და ასახავენ განყოფილებების მენეჯერების ქმედებას.

ფუნქციონალურ დონეზე აგრეთვე ფასდება შესაბამისი მიზნების მიღწევის დონე. ფუნქციონალური შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნას კომპანიის მიერ განმასხვავებელი უპირატესობის შემუშავებისათვის, ისინი ერთდროულად არის პერსონალის ქმედების კონტროლის მძლავრი მეთოდები.

კონტროლი ინდივიდუალურ შედეგების მიხედვით ახზასიათებს ყველა დონეს, თუმცა, როდესაც ადგილი აქვს მოქმედების შეფასების სირთულეებს, ძალიან რთულია ინდივიდუალური უკუკავშირების შეფასება.

ბიუროკრატიული კონტროლი წარმოადგენს მუშაკების, ფუნქციონალური ორგანოებისა და ქვეგანყოფილებების მოქმედების კონტროლირების დირექტიულ ფორმას. წესები და პროცედურები არის სახელმძღვანელოები ქმედებისათვის. ისინი გვიჩვენებენ, რა უნდა გაკეთდეს. ხშირად ეს მნიშვნელოვანია რუტინული სიტუაციებისას, მაგრამ სხვა შემთხვევაში მათი გამოყენება გარკვეულ სირთულესთან არის დაკავშირებული.

კომპანიის ბიუჯეტი განისაზღვრება სტრუქტურით და მისი შესრულების დროს არ უნდა იყოს კონფლიქტი განყოფილებებსა და ფუნქციონალურ ორგანოებს შორის.

სტანდარტიზაცია არის მოღვაწეობის კონტროლის მნიშვნელოვანი საშუალება. პროცესი სტანდარტიზირდება მოღვაწეობის დაგეგმვის, მინიმალური ხარჯებისა და მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფის მიზნით. საორგანიზაციო დანახარჯების სტანდარტიზაცია ხდება საბოლოო პროდუქციის სპეციფიკური კრიტერიუმების, ხარისხის და მომსახურების მიხედვით. სტანდარტიზაციის დროს კომპანია ქმნის ფუნქციონირების მეთვალყურეობის ეფექტურ სისტემას.

მენეჯერმა უნდა თვალყური ადევნოს ბიუროკრატიული კონტროლის გამოყენებას, რათა დარწმუნდეს მის შესაბამისობაში. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ კონტროლის ეს სახე საკმაოდ ძვირია, ყოველ შემთხვევაში, საბაზროზე უფრო ძვირი.

კოლექტივის მხრიდან კონტროლი ყველაზე უფრო სასარგებლოა. ის დაფუძნებულია ფირმის შედეგების კონტროლირების შიდა სისტემის შექმნაზე. ასეთი კონტროლი სასარგებლოა სტანდარტიზებულ მიდგომებთან ნაერთში.

დიდ ორგანიზაციაში სხვადასხვა განყოფილებებს ან პროდუქციის ხაზებს შეიძლება ჰქონდეთ განსხვავებული ორგანიზაციული კულტურა, და ეს მდგომარეობა არღვევს კავშირს მათ შორის. კონტროლი კოლექტივის მხრიდან მოსახერხებელი არ არის, როდესაც კომპანია სწრაფად იზრდება ან იცვლება, რადგანაც არ რჩება დრო ასეთი ორგანიზაციული ცვლილებების აღრიცხვისათვის.

პრაქტიკაში, კომპანიის მიერ გამოიყენება ერთდროულად კონტროლის განსხვავებული მეთოდები.

13.3. მართვისა და კონტროლის სისტემების დონეები

სტრატეგიული არჩევანი ფუნქციონალურ, სბე და კორპორაციულ დონეზე ბუნებრივად საზღვრავს კონტროლის სისტემისა და მართვის სტრუქტურას.

A. ფუნქციონალური დონე

მართვის სისტემები ამ დონეზე ხასიათდება ვერტიკალური დიფერენციაციით. ჰორიზონტალური დიფერენციაცია, ამ შემთხვევაში, ნაკლებად გამოდგება, რადგანაც ლაპარაკია მართვის ერთი ფუნქციის რეალიზაციაზე და ეს უზრუნველყოფს მკაცრ კონტროლს. ამავე დროს, გამოიყენება ბიუროკრატიული კონტროლი ხარჯების შესამცირებლად. ამ დონეზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სტანდარტიზაციას. განყოფილებების წესები და ბიუჯეტები უნდა გაკონტროლდეს საწარმოსა და პერსონალის მიერ. მთლიანობაში, კონტროლის ძირითადი ამოცანა ფუნქციონალურ დონეზე არის ხარჯების შემცირება (ცხრილი 13.2).

ცხრილი 13.2. ფირმის მოღვაწეობის ძირითადი ფუნქციების კონტროლისა და მართვის სტრუქტურის ტიპები

ფუნქცია	სტრუქტურის ტიპი	კონტროლის მთავარი ტიპი
წარმოება	ვიწრო, ცენტრალიზებული	კონტროლი გასვლის მიხედვით (მაგალითად: დანახარჯები)
მასალის მართვა	ბრტყელი, ცენტრალიზებული	კონტროლი გასვლის მიხედვით (მაგალითად: ინვენტარიზაცია, შესყიდვები)
ტექნოლოგიები	ბრტყელი, დეცენტრალიზებული	კოლექტივის მხრიდან (მაგალითად: ნორმები, შედეგები, კულტურა)

მარკეტინგი	ბრტყელი, დეცენტრალიზებული	კონტროლი გასვლის მიხედვით (მაგალითად: გაყიდვები)
ადრიცხვა/ფინანსები	ვიწრო, დეცენტრალიზებული	ბიუროკრატიული (მაგალითად: ბიუჯეტები)
პერსონალი	ბრტყელი, ცენტრალიზებული	ბიუროკრატიული (მაგალითად: სტანდარტიზაცია)

B. სბე დონე (დარგობრივი ბიზნესი)

კონტროლის სისტემის არჩევა დამოკიდებულია არსებულ სტრატეგიასა (ცხრილი 13.3) და დარგის სასიცოცხლო ციკლის სტადიაზე (ცხრილი 13.4).

ცხრილი 13.3. განსხვავებული სტრატეგიის დროს კონტროლის სისტემების გამოყენება

სტრატეგია	ღირებულებრივი ლიდერობა	დიფერენციაცია	ფოკუსირება
მიზანშეწონილი მართვის სისტემა	წრფივ-ფუნქციონალური, პროდუქციის, დივიზიონალური	დივიზიონალური, მატრიცული	წრფივ-ფუნქციონალური
კონტროლი გასვლის მიხედვით	ხშირი გამოყენება (მაგალითად: ხარჯების კონტროლი)	ზოგიერთი გამოყენება (მაგალითად: ხარისხის კონტროლი)	ზოგიერთი გამოყენება (მაგალითად: ხარჯები ხარისხის მიხედვით)
ბიუროკრატიული კონტროლი	ზოგიერთი გამოყენება (მაგალითად: ბიუჯეტი, სტანდარტიზაცია)	დიდი გამოყენება (მაგალითად: წესები, ბიუჯეტი)	ზოგიერთი გამოყენება (მაგალითად: ბიუჯეტი)
კონტროლი კოლექტივის მხრიდან	მცირე გამოყენება (მაგალითად: ხარისხის ან ციკლის მიხედვით)	დიდი გამოყენება (მაგალითად: ნორმები და კულტურა)	დიდი გამოყენება (მაგალითად: ნორმები, კულტურა)

მცირე სტრუქტურირების მქონე მართვის დიფერენციალურ ღირებულებრივ ლიდერობას მიყვარათ ფირმის მოღვაწეობის ხარჯების კონტროლის შედარებით მარტივ ფორმებთან.

დიფერენციაციისას კონტროლის ამოცანა არის განმასხვავებელი უპირატესობების დაცვა. ამ მიზეზით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ბიუროკრატიულ კონტროლს და კონტროლს პერსონალის მხრიდან. კომპანიებში, სადაც იყენებენ ფოკუსირების სტრატეგიას, კონტროლი დაფუძნებულია კომპრომისზე დანახარჯების კონტროლსა და განმასხვავებელ უპირატესობებს

შორის. როგორც წესი, ეს შედარებით მცირე კომპანიებია და განსაკუთრებულ ხასიათს იძენს კონტროლი კოლექტივის მხრიდან.

ცხრილი 13.4. სბე სასიცოცხლო ციკლის სტადიები და კონტროლის ტიპები

კონტროლის ტიპი / სტადია	გასვლის მიხედვით	ბიუროკრატიული	კოლექტივის მხრიდან
დაბადება	ნაკლებად გამოიყენება	ნაკლებად გამოიყენება	მეტად გამოიყენება
ზრდა	ნაკლებად გამოიყენება	ნაკლებად გამოიყენება	ნაკლებად გამოიყენება
ზრდის შენელება	დამოკიდებულია სტრატეგიაზე		
ზრდასრულობა	დამოკიდებულია სტრატეგიაზე		
დაცემა	მეტად გამოიყენება	მეტად გამოიყენება	საშუალოდ გამოიყენება

დაბადების სტადიაზე მცირე მოცულობის და მართვის მარტივი სტრუქტურის გათვალისწინებით საკმარისია მცირე სამუშაო ჯგუფების შიგნით პერსონალის კონტროლი.

ზრდის ეტაპზე მართვის სტრუქტურის განვითარებასთან ერთად კომპანია საჭიროებს დაბალღირებულებრივ კომპეტენციას, შესაბამისად დიფერენციაციის მომავალი უპირატესობების განსაზღვრაში კონტროლსაც მეტი მნიშვნელობა ენიჭება (ძირითადად კოლექტივის მხრიდან).

ზრდის შენელების სტადიაზე ღირებულებრივი ლიდერი იყენებს ბიუროკრატიულ კონტროლს, ხოლო დიფერენციატორი ყურადღებას უთმობს კონტროლს კოლექტივის მხრიდან.

ზრდასრულობის სტადიაზე პროდუქცია უნდა იყოს სტანდარტიზებული, ხოლო მათი დიაპაზონი გაფართოვდეს. ღირებულებრივი ლიდერისათვის კონტროლის ძირითადი მიზანია ხარჯების შემცირება, დიფერენციატორი უნდა მიისწრაფოდეს განმასხვავებელი უპირატესობების განვითარებისაკენ. შესაბამისად, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ბიუროკრატიულ კონტროლს და კონტროლს კოლექტივის მხრიდან.

დაცემის სტადიაზე უნდა გაკონტროლდეს სბე-დან გასვლის დანახარჯები და კომპანიის სტრატეგიის შეცვლის სრული ღირებულება.

C. კონტროლის სისტემა კორპორაციის დონეზე

მართვისა და კონტროლის სტრუქტურები დამოკიდებულია არჩეულ სტრატეგიასა და სინერგიზმის დონეზე (ცხრილი 13.5).

ცხრილი 13.5. კორპორაციული სტრატეგია და კონტროლის ტიპები

კონტროლის ტიპი / სტრატეგია	საბაზრო	ბიუროკრატიული	კოლექტივის მხრიდან
დაუკავშირებელი დივერსიფიკაცია	მეტად გამოიყენება	საშუალოდ გამოიყენება	ნაკლებად გამოიყენება
ვერტიკალური ინტეგრაცია	მეტად გამოიყენება	მეტად გამოიყენება	საშუალოდ გამოიყენება
დაკავშირებული დივერსიფიკაცია	მეტად გამოიყენება	მეტად გამოიყენება	მეტად გამოიყენება

დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციისას კავშირი სბეებს შორის მინიმალურია და კორპორაციის დონეზე აუცილებელია თვალყური ვადევნოთ კომპანიის საერთო სტრატეგიის მსვლელობას, რასთან დაკავშირებითაც გამოიყენება საბაზრო კონტროლის მეთოდები.

ვერტიკალური ინტეგრაციისას ჩნდება მთავარი ოფისის მხრიდან სბეების ქმედებების კოორდინაციის აუცილებლობა – ეს მოითხოვს ცენტრალიზებულ კონტროლს, შესაბამისად საბაზრო კონტროლთან ერთად გამოიყენება ბიუროკრატიული კონტროლი.

დაკავშირებული დივერსიფიკაციისას გამოიყენება სბე-ს სინერგიზმი, რაც მოითხოვს მართვის და კონტროლის მნიშვნელოვან ცენტრალიზაციას. ამიტომ იზრდება ბიუროკრატიული კონტროლის და კოლექტივის მხრიდან კონტროლის როლი.

ბამოყენებულ ლიტერატურის სია

1. Акулич И.Л. «Математическое программирование». Москва, Изд. «Высшая Школа», 1986
2. Аллен Р.Коэн. «МВА по Менеджменту». Москва, «Альпина Бизнес Букс», 2004
3. Ашманов С.А. «Линейное Программирование». Москва, «Наука», 1981
4. Б.Банди «Основы Линейного Программирования». Москва, «Радио и Связь», 1984
5. Вильям Дж. Стивенсон. «Управление Производством». Москва, «Бином». 2002
6. Дубров А.М., Лагоша Б.А., Хрусталева Е.Ю., Барановская Т.П.. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе. Москва, «Финансы и статистика», 2003.
7. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. «Основы Менеджмента». Москва, «Дело», 2004.
8. Маманов С.А. «Линейное программирование». Москва, Изд. «Наука», 1981
9. Новиков Г.И., Пермякова Э.И., Яковлев В.Б. «Сборник Задач по Вычислительной Технике и Программированию». Москва, «Финансы и Статистика», 1991
10. Пол Милгром, Джон Робертс. «Экономика, Организация и Менеджмент». Санкт-Петербург, «Экономическая Школа», 2004
11. Ричард Томас. «Количественный анализ хозяйственных операций и управленческих решений». Москва, Изд. «Дело и Сервис», 2003г.
12. Роджер Элкон. «Основы Менеджмента». Москва, «Финпресс», 1999
13. Трояновский В.М. «Математическое моделирование в менеджменте». Москва, Изд. «РДЛ», 2003г.
14. Шикин Е.В., Чхартишвили А.Г. «Математические методы и модели в управлении». Москва, Изд. «Дело», 2002г.
15. Эльстер К.Х. «Введение в Нелинейное Программирование», Москва, «Наука», 1985
16. Brian D. Bunday. “Basic Linear Programming”. “Edward Arnold”, 1989

იხმჭღუბა ავტორთა მიერ წარმოდგენილი სახით

გადაეცა წარმოებას 30.01.2009. ხელმოწერილია დასაბეჭდად 24.06.2009. ქალღდის ზომა 60X84 1/8. პირობითი ნაბეჭდი თაბახი 7. ტირაჟი 100 ეგზ.

საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბიღისი, კოსტავას 77



ი.მ. „გონა დღღაქიშვილი“,
ქ. თბიღისი, ვარკეთილი 3, კორპ. 333, ბინა 38