თეიმურაზ შენგელია
Teimuraz Shengelia

ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები

Foundamentals Of Business Administration

სახელმძღვანელო

თბილისი
2008

თეიმურაზ შენგელია

ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები
Fundamentals business administration

სახელმძღვანელო

თბილისი 2008

თავი I
ბიზნესის არსი და მნიშვნელობა

ბიზნესი გამოგონილია იმისათვის, რომ გაიზარდოს ბედნიერი ადამიანების რიცხვი და არა მილიონობით დოლარების რაოდენობა.

ბ. ჩარლზი

ადამიანებს შორის პირველებმა სიმდიდრეს ან ყველაზე ჭკვიანებმა ან ყველაზე მოხერხებულებმა მიაღწიეს. ქონების უთანაბრობა მხოლოდ ნიჭისა და ვაჟკაცობის უთანაბრობის შედეგია.

ლ. ვოვენარგი

ბიზნესი – ეს არის თამაში, უდიდესი თამაში მსოფლიოში, - თუ იცით ამ თამაშის წესები.

თ. ჯ. უოტსონი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. ბიზნესის არსს, მის კონცეფციებს; ბიზნესს, როგორც ეკო-ნომიკურ ურთი-ერთობათა სისტემას; ბიზნესის სისტემის ჩამო-ყალიბებას.

2.ეკონომიკური სისტემის ბუნებას, წარმოების ფაქტორებს, ეკონომიკური სისტემის ტიპებს. ბიზნესზე მოქმედ ეკონომიკურ ძალებს, სამი ტიპის კონკურენციულ სტრატეგიას.

3. მოთხოვნისა და მოწოდების როლს ბიზნესის განვითარებისათვის. წრე-ბრუნვას. სახემწიფოს როლს ბიზნესის განვითარებაში. საზოგადოებაში მოქმედ ეკონომიკურ ძალებს.

I. 1. ბიზნესის კონცეფციები

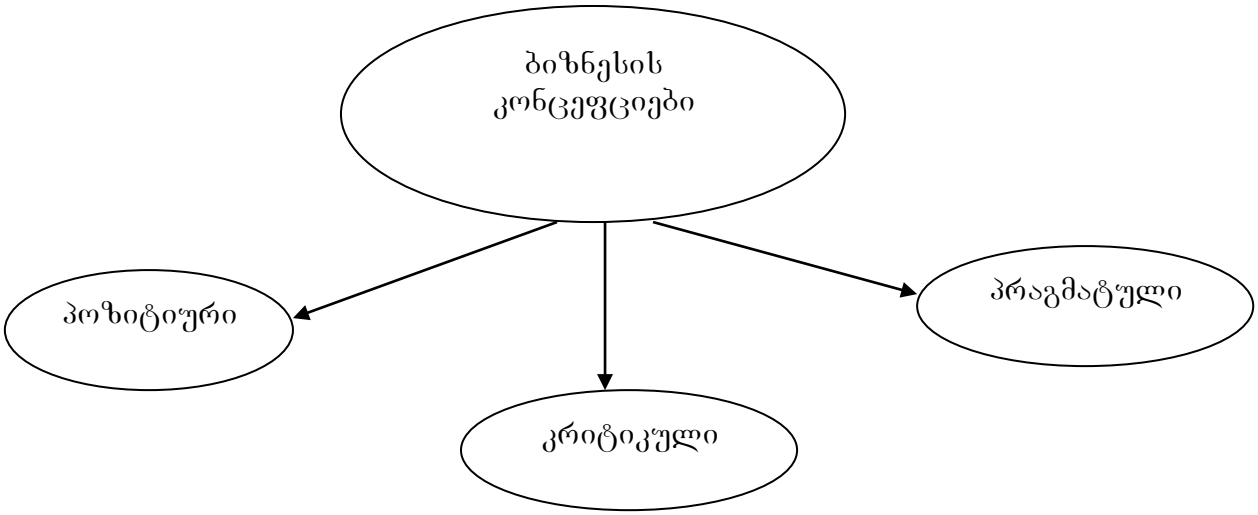
კაცობრიობის მთელი ისტორია დაკავშირებულია ბიზნესთან. ადამიანის ნებისმიერი სახეობის საქმიანობა, დაწყებული პლაზმური რეაქციის კვლევიდან, დამთავრებული რენესანსის ეპოქის ფერწერული ტილოებით, დაკავშირებულია ბიზნესთან.

იმისათვის, რომ ავხსნათ ეს ბოლომდე შეუცნობელი სოციალურ-ეკონომიკური მოვლენა, აუცილებელია, მივმართოთ ბიზნესის სხვადასხვა თეორიულ გაგებასა თუ ცნებას.

პირობითად ისინი შესაძლებელია გაერთიანდეს კონცეფციათა სამ ძირითად ჯგუფში. ესენია: პოზიტიური, კრიტიკული და პრაგმატული. (იხ.: ნახ. №1).

სანამ განვიხილავდეთ ამ კონცეფციებს, აუცილებელია ავღნიშნოთ, რომ ლინგვისტური თვალსაზრისით, „ბიზნესი“ წარმოდგება ინგლისური სიტყვა

Business-ისაგან და ყველაზე ზოგადი ფორმით ნიშნავს იმ ნებისმიერი სახეობის სამეწარმეო საქმიანობას, რომელიც იძლევა მოგებას.[1]



ნახატი №1 ბიზნესის ძირითადი კონცეფციები.

ბიზნესის პოზიტიური კონცეფციის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ბიზნესი ესმით, როგორც საქონლისა და მომსახურების წარმოების მიზნით ადამიანების საზოგადოებრივი საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება საზოგადოების წევრების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისათვის. ასეთი მიდგომა სიმპტომატურია თანამედროვე ცივილიზებული ქვეყნებისათვის. ასე მაგალითად, ცნობილ სახელმძღვანელოში – „ბიზნესის კონცეფცია“, რომლის ავტორები არიან: ტეხასისა და ილინოისის უნივერსიტეტების პროფესორების. როზერბლატი, რ. ბონინგტონი, ბ.ნიდლსონი, ბიზნესი განმარტებულია შემდეგი სახით: „ბიზნესი ეს არის საქმის წარმოების სისტემა. ბიზნესი ეს არის იმ პროდუქციის შექმნის პროცესი, რომელიც აუცილებელია ადამიანებისათვის. ბიზნესი არის ჩვენი სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის ცენტრალური მაგისტრალი. ბიზნესი არის სისტემა, რომელიც შექმნეს ადამიანებმა თავიანთი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიზნით“.[89,გვ.32] ეს განმარტება მრავალმხრივ ასახავს იმ შინაარსობრივ დატვირთვას, რომლის მატარებელია ცნება „ბიზნესი“.

პოზიტიური კონცეფცია ახდენს ბიზნესის დადებითი ასპექტების აბსოლუტიზაციას, ცნობილი ეკონომისტები ნ. კელდორი, ა. კლოუნი (დიდი ბრიტანეთი), გ. მიურდალი (შვეცია), ჯ. გელბრეიტი, მ. რედერი (აშშ) და სხვები, თავიანთ შრომებში ასაბუთებენ, რომ კაპიტალიზმმა თავისი ჩანასახოვანი, „ველური“ ბუნებიდან ტრანსფორმაციის შედეგად შეიძინა თავისი ძირითადი - „საყოველთაო კეთილდღეობის“ მატარებლის ფუნქცია. „ყველასათვის კეთილდღეობა“ მიიღწევა საზოგადოებრივი სიკეთეების განაწილებისა და გადანაწილების გზით: სოციალური დაზღვევის, საგადასახადო, შრომის კანონმდებლობის სრულყოფის, დასაქმების, აგრეთვე საზოგადოებრივი ინსტიტუტების პოზიტიური ცვლილებების შედეგად.

კრიტიკული კონცეფციის შესაბამისად, ბიზნესი არის ადამიანების საქმიანობის ის სფერო, რომლის საბოლოო მიზანს შეადგენს მოგებისა და სხვა შემოსავლების მიღება. მოგების მიღება დაშვებულია ყველა გზითა და მეთოდით. ამით ის ხდება საზოგადოებრივი კონფლიქტების, კრიმინოგენული პროცესების გაღვივების, საზოგადეობრივი ექსპლუატაციის წყარო. ეს კონცეფცია დომინირებდა იმ ქვეყნებში, რომლებიც ამ ტიპის საზოგადოებრივ

ურთიერთობებზე აგებდნენ ეკონომიკური სისტემის კომუნისტური იდეოლოგიით მართვის ფილოსოფიას. კრიტიკულმა კონცეფციამ დღეისათვის ყველა თავისი რესურსი ამოწურა, ის შეიძლება ჩაითვალოს დრომოჭმულად, მაგრამ აქვს ისტორიული მოვლენების ადეკვატური ასახვის ფუნქცია. კრიტიკული კონცეფცია საფუძვლად დაედო კაპიტალისტურ საზოგადოებაში არსებული წინააღმდეგობების მარქსისტულ თეორიას.

პრაგმატული კონცეფცია ბიზნესს განიხილავს საზოგადოებრივი პროგრესის კონტექსტში, როგორც მოვლენას, რომელიც აუცილებელია როგორც ბიზნესმენებისათვის, რომლებიც გამომდინარეობენ საკუთარი ინტერესებიდან, ასევე საზოგადოებისათვის, რომელიც ბიზნესის საფუძველზე აკმაყოფილებს საქონელსა და მომსახურებაზე თავის მოთხოვნილებებს. ეს თეორია ბიზნესის სფეროში წარმოშობილ წინააღმდეგობებს განიხილავს, როგორც საზოგადოების ეკონომიკური პროგრესის, ეკონომიკური განვითარების წყაროს. ამ კონცეფციის ძირითადი პოსტულატები შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგი სახით:

- ბიზნესი არის ადამიანის ცხოვრების აუცილებელი და გარდაუვალი კომპონენტი;
- წინააღმდეგობანი, რომლებიც წარმოიქმნება ბიზნესის სფეროში არის ეკონომიკური განვითარების წყარო;
- ბიზნესი – ეს არის ისტორიულად მუდმივი მოვლენა.

პრაგმატული, წინა კონცეფციებისაგან განსხვავებით არ ახდენს ბიზნესის იდეალიზებას. ის წარმოაჩენს მის პრაგმატულ – საზოგადოებრივად სასარგებლო მხარეებს, განმარტავს ბიზნესის პროგრესულ ხასიათს, განიხილავს მას ისტორიულ-ლოგიკურ მოვლენათა ჭრილში.

I. 2. ბიზნესი, როგორც ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემა

„ბიზნესი“ და „ეკონომიკა“ ურთიერთდაკავშირებული ცნებებია. ეკონომიკური სუბიექტები ამავდროულად გვევლინება, როგორც საქმიანი ურთიერთობების სუბიექტებიც. ამასთან, „ბიზნესსა“ და „ეკონომიკას“ შორის არის საფუძვლიანი განსხვავება.

„ეკონომიკა“ უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე „ბიზნესი“, რომელიც მოიცავს მიკრო, მაკრო, მეზო და მეგაეკონომიკურ დონეებს, მოთხოვნა-მიწოდების მიკროეკონომიკურ, ერთობლივი მოთხოვნისა და ერთობლივი მიწოდების მაკროეკონომიკურ კონცეფციებს. „ბიზნესი“ არის მეწარმეობრივ ურთიერთობათა უფრო კონკრეტული მახასიათებელი, რომელიც ვითარდება განსაზღვრულ სუბიექტებს შორის, ინდივიდუალური და ჯგუფური კონკურენციის საფუძველზე.

„ეკონომიკისათვის“ უმნიშვნელოვანესია შეჯიბრიანობაში შემავალი სუბიექტების ხასიათი, ის აფიქსირებს თავის ყურადღებას საკუთრივ ამ ურთიერთობათა ფორმებზე! „ბიზნესისათვის“ ამ სისტემაში მნიშვნელოვანია ამ ურთიერთობათა შევსება კონკრეტული ბრძოლის მეთოდებით. „ეკონომიკა“ იზღუდება კონკურენციის აუცილებლობის აღიარებით, „ბიზნესისათვის“ მნიშვნელოვანია ის, თუ რაოდენ აგრესიული, ნეიტრალური ან პასიურია ეს კონკურენციული ბრძოლა. „ეკონომიკა“ მხოლოდ აფიქსირებს სამართლებრივი ნორმების არსებობას, „ბიზნესისათვის“ ისინი წარმოადგენენ მოქმედების ძირითად ფაქტორს.

ბიზნესს გააჩნია მისი სტრატეგია და ტაქტიკა. ბიზნესის სტრატეგია მდგომარეობს მოგების მაქსიმიზაციაში, მისი ეთიკური და სამართლებრივი ნორმების დაცვის გზით. ამ სტრატეგიის ყველა კონკრეტული კონტრაგენტის მიმართ, ტაქტიკური მიზანი არის კონკრეტულ დროში, კონკრეტული ურთიერთობის ფორმით რეალიზაცია.

ბიზნესს მისი მრავალსახეობის მიუხედავად, გააჩნია ის საერთო ნიშნები, რომლებიც მუღავნდება საქმიან ურთიერთობებში. ეს ნიშნებია:

- ინტერესთა დაცვის აუცილებლობა;
- ეკონომიკის სუბიექტებს შორის საქმიანობის სფეროების დაცვა;
- მონაწილეთა მიერ თავიანთი ინტერესების შესაბამისი ქმედება;
- მონაწილეთა ინიციატივიანი ხასიათი;
- მონაწილეთა მიერ პერსონალური რისკის გათავისება;
- გარიგებათა ალბათური და რეალური შედეგების შეფასების უნარი;
- საქმიანი ურთიერთობების დამყარების შესაძლებლობა;
- მაქსიმალური მოგების მიღების მიზნით, მოლაპარაკებათა მომგებიანი წარმეობის უნარი;
- საქმიანობის პრიორიტეტების და საქმიანი ურთიერთობების ლოგიკის დადგენის უნარი;
- საქმიანი ურთიერთობის მონაწილეთა ინტერესების რეალიზაციის შესაძლებლობა სხვა მონაწილეთა ინტერესებისაგან დამოუკიდებლად.

ბიზნესი არის ადამიანებს შორის ურთიერთობანი მათი ერთობლივი საქმიანობის პროცესში, რომლის დროსაც მასში მონაწილე ყველა სუბიექტი ცდილობს, მიიღოს საკუთარი მოგება. ეს ურთიერთობანი წინააღმდეგობრივი ხასიათისაა, ხოლო სუბიექტების მიზნები ერთობ განსხვავებულია. მათი დაბალანსება ხდება გარიგების პროცესში. ურთიერთმომგებიანი გარიგებები, საქმიანი ურთიერთობების გაწონასწორებული, იდეალური მდგომარეობაა. ბიზნესის სუბიექტები იმყოფებიან მუდმივი რისკის პირობებში, მათ არა აქვთ გარიგებების პოზიტიური შედეგების გარანტია. საქმიანი ურთიერთობების მონაწილეთა ეფექტიანობა დამოკიდებულია მათ უნარზე – არგუმენტირებულად, დასაბუთებულად დაიცვან თავიანთი პოზიციები. აქ მნიშვნელოვანია საქმიანობის პრიორიტეტების სწორი შერჩევა, მათი საქმიანი ურთიერთობების ლოგიკისადმი დაქვემდებარება.

ბიზნესში ყველაზე მნიშვნელოვან კომპონენტს შეადგენს მისი სუბიექტები. იურიდიული თვალსაზრისით, ბიზნესის სუბიექტში იგულისმება მისი უფლებების და მოვალეობების მატარებელი. ამიტომაც არის, რომ თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკაში ბიზნესის სუბიექტებს შეადგენენ:

- მეწარმეები, ანუ ის პირები, რომლებიც ახორციელებენ ინიციატივიან, ინოვაციურ საქმიანობას, თავიანთი რისკით, იურიდიული და ეკონომიკური პასუხისმგებლობით;
- სამეწარმეო ასოციაციები და მეწარმეობრივი კოლექტივები;
- პროდუქციის და მომსახურების ინდივიდუალური და კოლექტიური მომხმარებლები, მომხმარებელთა კავშირები და ასოციაციები;
- სახელმწიფოს ის სტრუქტურები, რომლებიც ბიზნესის პროცესში გამოდიან შემკვეთის როლში.

აღსანიშნავია, რომ ტერმინები – „ბიზნესი“ და „მეწარმეობა“ შინაარსობრივად ერთმანეთთან ახლოს დგანან. ამასთან, ცნება „ბიზნესი“ გაცილებით უფრო ფართოა, ვიდრე ცნება „მეწარმეობა“. ცნება „ბიზნესი“ მოიცავს ეკონომიკის ყველა სუბიექტებს შორის ურთიერთობებს, არა მარტო მეწარმეებს, არამედ მომხმარებლებსაც, დაქირავებულ მუშაკებს, სახელმწიფო სტრუქტურებს.

გამოკვლევის თვალსაზრისით, აღნიშნულ კურსში საინტერესოა სამეწარმეო ბიზნესის შესწავლა. სამეწარმეო ბიზნესი არის ბიზნესის ერთ-ერთი და ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტი, რომლის შესწავლა ერთობ აქტიურია. გარდა ამისა,

მნიშვნელოვანია მომსახურების ბიზნესის ელემენტების ანალიზი. ბიზნესის საფუძველი არის წარმოების საშუალებებზე, მოხმარების საგნებზე და მომსახურებაზე კერძო საკუთრება. ამდენად, ბიზნესი მოიცავს, როგორც სამეწარმეო, ასევე სამომხმარებლო ბიზნესს.

თუ მწარმოებლისათვის მთავარი არის შემოსავლის მიღება (როგორც წესი ფულად ფორმაში), მომხმარებლებისათვის ასეთი შემოსავლის წყარო არის საქონელი (მომსახურების ფორმით).

ახდენენ რა თავისი სამომხმარებლო ინტერესების რეალიზებას სამომხმარებლო ხელშეკრულებების საფუძველზე, ღებულობენ რა იმ გზით შემოსავალს, მეწარმეები ამავდროულად სამომხმარებლო ბიზნესის სუბიექტად გვევლინებიან.

მომხმარებლების როლი ბიზნესის თანამედროვე სისტემაში აისახება შესაბამის თავში – „მარკეტინგი“ (იხ. თავი XIV). სამეწარმეო ბიზნესთან შედარებით, სამომხმარებლო ბიზნესთან შეხება აქვს ყველა მოქალაქეს. ამიტომაც არის, რომ ის ასახავს ადამიანების ერთობლივ მონაწილეობას საქმიანი ურთიერთობების სისტემაში.

სამომხმარებლო ბიზნესი არის გამაწონასწორებელი ძალა და სტიმულატორი სამეწარმეო ბიზნესთან მიმართებით, რადგანაც ის აიძულებს მეწარმეებს, არა მარტო გაუწიონ ანგარიში მომხმარებლებს, არამედ აღიქვან ისინი საქმიან ურთიერთობებში პარტნიორებად.

სამომხმარებლო ბიზნესის მონაწილეებს წარმოადგენენ, როგორც ფიზიკური პირები, ასევე ის მეწარმეები, რომლებიც გვევლინებიან სხვა ფირმების პროდუქციის მომხმარებლებად. ეკონომიკურ ლიტერატურაში [89.c.61] განიხილება აგრეთვე სახელმწიფო ბიზნესი, რაც გულისხმობს სახელმწიფო და კომერციულ ფირმებს შორის ურთიერთობებს სახელშეკრულებო საწყისებზე.

I. 3. ბიზნესის სისტემის ჩამოყალიბება

ბიზნესის, როგორც ორგანული სისტემის ჩამოყალიბება, ისტორიულ ჭრილში, უნდა განვიხილოთ რადგანაც საბაზრო ეკონომიკის საფუძვლები წარმოიშვა და განვითარდა კაცობრიობის განვითარებისა და ჩამოყალიბების სხვადასხვა ეკონომიკურ ურთიერთობათა ფორმებში, მათი რევოლუციური და ევოლუციური გარდაქმნის, სამეწარმეო ბაზის ფორმირების პროცესში.

ბიზნესის ჩამოყალიბების პროცესი, მეწარმის, როგორც ბიზნესის ძირითადი ფიგურის ფორმირება, დაკავშირებულია კაპიტალის თავდაპირველ დაგროვებასთან. არსებობს მეცნიერული თვალსაზრისი, რომლის შესაბამისად, კაპიტალის თავდაპირველი დაგროვება მოიცავს ფეოდალური საზოგადოების დაშლის შემდგომ პერიოდს, მაგრამ სინამდვილეში მისი ნიშნები უფრო ადრეულ ეპოქაშიც გვხვდება.

კაპიტალის დაგროვება ემყარებოდა პირად-საკუთრებით ურთიერთობებს მონათმფლობელურ საზოგადოებაში. ამ საზოგადოებაში მონათმფლობელი ახდენდა კაპიტალის დაგროვებას მიწების, ფულის, საქონლის, შრომის იარაღებისა და თვით მონების რაოდენობის ზრდის საფუძველზე. მისი ძირითადი წყარო არის დამპყრობლური ომები. მონის მდგომარეობა მონათმფლობელურ საზოგადოებაში ასახულია დიდი ბერძენი ფილოსოფოსის, არისტოტელეს შრომებში. ის წერს: „მონა არის გარკვეული ხარისხის საკუთრების გაცოცხლებული ფორმა. მონა არის გაცოცხლებული იარაღი, ხოლო გაუცოცხლებელი იარაღი არის მონა“.[89,c.96] ძველ რომში მონას უწოდებდნენ იარაღს, რომელსაც შეუძლია ლაპარაკი (Instrumentum vocale), ცხოველს ეწოდებოდა – („Instrumenum semivocale“), ხოლო უსულო იარაღს – („Instrumentum mutum“).

ფეოდალურ საზოგადოებაში კაპიტალის თავდაპირველი დაგროვებას გააჩნია სხვა ხასიათი წინა ეპოქისაგან განსხვავებით. გლეხები ამ ეპოქაში არ ეკუთვნოდნენ ფეოდალებს, მაგრამ ისინი მიმაგრებული არიან ფეოდალის მიწაზე. ამიტომ, კაპიტალის დაგროვება არის დაფუძნებული შრომის ეკონომიკურ იძულებაზე.

ფეოდალური საზოგადოების დაშლის და საბაზრო ეკონომიკური ურთიერთობების საფუძვლების ჩასახვის პროცესში გაჩნდა კაპიტალის დაგროვების ახალი ფორმები. ამ ეპოქაში შეიძლება გამოვყოთ კაპიტალის დაგროვების შემდეგი ფორმები:

- მანუფაქტურების შექმნა, სადაც მუშა არის მიმაგრებული შრომის იარაღებზე (ისევე, როგორც ფეოდალურ საზოგადოებაში გლეხი მიწაზე);
- კაპიტალის დაგროვება მევახშეობის გზით;
- სახელმწიფო მოხელეების მიერ ცალკეული მეწარმეებისათვის მეწარმეობის სფეროში ექსკლუზიური უფლებების გადაცემა;
- სავაჭრო ომების წარმატებული წარმოება.

კაპიტალის დაგროვება ხდებოდა აგრეთვე არალეგალური ფორმითაც; კანონების დარღვევის, სხვისი ქონების მითვისებისა და სხვა გზებით. არალეგალური კაპიტალის დაგროვებას მიეკუთვნება:

- სახელმწიფო მოხელეების მიერ კანონის საწინააღმდეგოდ სხვადასხვა სამეწარმეო მაქინაციების წარმოება;
- სახელმწიფო მოიხელეების აქციონერების ფორმით ახალი კომპანიების შექმნაში მონაწილეობა;
- კორუფცია, მექრთამეობა, გამომძალველობა;
- დაპყრობილი ხალხების კოლონიური ძარცვა;
- დამპყრობლური ომების წარმოება ახალი მიწების, სამეწარმეო პოტენციალის, სამუშაო ძალის ზრდის მიზნით.

კაპიტალის თავდაპირველი დაგროვება ხდებოდა არაკანონიერი გზით და ამის აღნიშვნა მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ ის შევადაროთ ბიზნესის თანამედროვე ცივილიზებულ სისტემას. აუცილებელია იმის ხაზგასმა, რომ თანამედროვე ბიზნესი ჩამოყალიბდა კაპიტალის თავდაპირველი დაგროვების ხარჯზე. ამდენად, კაპიტალის თავდაპირველ დაგროვების ეს მავნე თვისებები შემდგომ თავს იჩენს კაპიტალის თავდაპირველ დაგროვებაში, იმ ქვეყნებში, რომლებიც პოსტკომუნისტურ ეპოქაში დაადგნენ კაპიტალიზმის გზას. ამიტომაც არის, რომ ამ ქვეყნებისათვის სიმპტომატური გახდა: სახელმწიფო ჩინოვნიკების კორუფცია, ჩრდილოვანი ეკონომიკის მაღალი ხვედრითი წილი, მიწერები და სხვა. აღსანიშნავია, რომ ყველა ეს მოვლენა ატარებს სისტემურ ხასიათს. კაპიტალის თავდაპირველი დაგროვების გადმონაშთები აისახება თანამედროვე მეწარმეების ფსიქიკაშიც, როდესაც ისინი არღვევენ ბიზნესის წარმოების ეთიკურ, იურიდიულ და მორალურ ნორმებს. ამასთან ერთად, კაპიტალის თავდაპირველი დაგროვების გარეშე შეუძლებელი გახდებოდა ეკონომიკისა და საზოგადოების განვითარება, მათი ცივილურ, საბაზრო საწყისებზე გადაყვანა.

კაპიტალის თავდაპირველი დაგროვება საქართველოში ექვემდებარება კაპიტალის დაგროვების საკაცობრიო ისტორიის ლოგიკას. ზოგადად, ამ პროცესის და ბიზნესის განვითარების ეტაპიზაცია ფეოდალიზმის დაშლის და საბაზრო ურთიერთობათა ფორმირების ეპოქიდან დაწყებული შეიძლება შემდეგი სახით წარმოვიდგინოთ:

I. ეტაპი იწყება XVIII საუკუნის 60-იანი წლებიდან და გრძელდება 1917 წლამდე.
II. ეტაპი მოიცავს 1917-1921 წლებს.
III. ეტაპი იწყება XX საუკუნის 20-იანი წლებიდან და თავდება 80-იან წლებში.
IV. ეტაპი იწყება XX საუკუნის 80-იანი წლებიდან დღემდე.

XIX საუკუნის დასაწყისისათვის საქართველოში კვლავინდებურად დომინირებდა პატრიარქალური, საოჯახო მრეწველობა და სოფლის მეურნეობა. 30-იანი წლებიდან ინტენსიურად ვითარდებოდა ხელოსნობა, მევენახეობა, ვაჭრობა, გაჩნდა პირველი მანუფაქტურები, პირველი სააქციო საზოგადოებები. ცნობილმა მკვლევარმა ფ. გოგიჩაიშვილმა თავის შრომაში „ხელოსნობა საქართველოში“[1] საფუძვლიანად შეისწავლა მეწარმეობის წარმოქმნის საფუძვლები ამ ეპოქაში.

მეწარმეობისა და ბიზნესის განვითარება 1917-1921 წლებში დაკავშირებული იყო იმ საერთო მოვლენებთან, რომლებიც ისტორიაში შევიდა სოციალისტური რევოლუციის სახით. 1921 წლიდან ბიზნესი დაექვემდებარა ბოლშევიკურ იდეოლოგიას და რადგანაც მარქსიზმი ბიზნესს ადამიანების ექსპლოატაციის წყაროდ მიიჩნევდა, 1921 წლიდან საქართველოში დაიწყო მისი შეფერხების (უპირატესად მსხვილ ბიზნესმენთა რეპრესიების გზით), ხოლო შემდგომ გაუქმების პროცესი.

XX საუკუნის 20-იანი წლებიდან 80-იან წლამდე საქართველოში მიმდინარე სოციალისტურმა რეფორმებმა გამოიწვია ამ ქვეყნის, მსოფლიოს უდიდესი ნაწილის განვითარების საერთო ლოგიკიდან ამოგდება. საქართველოს ეკონომიკური ჩამორჩენის მიზეზები ამ პერიოდში მსოფლიოს ქვეყნებისაგან განკერძოებაში უნდა ვეძებოთ. ბიზნესი შეუფერებელი აღმოჩნდა კომუნისტური იდეოლოგიისათვის, რის გამოც ის იდევნებოდა, ხოლო მეწარმეები რეპრესიების ობიექტები გახდნენ.

XX საუკუნის 80-იან წლების ბოლოს ქვეყნის განთავისუფლებამ რუსეთის იმპერიული დიქტატისაგან ქართველ ხალხს დამაიმედებელი პერსპექტივა დაუსახა ეკონომიკური განვითარების, მსოფლიოს ცივილიზაციასთან შერწყმის, ეკონომიკური თავისუფლების ხარისხის ამაღლების თვალსაზრისით. დაიწყო ცივილიზებული მსოფლიოს ისტორიული განვითარების ლოგიკიდან ხელოვნურად ამოგდებული ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ახალი ეპოქა - საბაზრო-ეკონომიკურ ურთიერთობათა ფორმირების პროცესი. XXI საუკუნის დასაწყისში ამ პროცესმა ფართო ხასიათი შეიძინა და დღეს უკვე თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ისტორიული ლოგიკის თვალსაზრისით, ის საქართველოსათვის უალტერნატივო და შეუქცევადი პროცესია.

I.4. ეკონომიკური სისტემების ბუნება

მეწარმეობისა და ბიზნესის განვითარებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა გააჩნია ეკონომიკურ სისტემას. ეკონომიკური სისტემის ქვეშ იგულისხმება ზოგადი წესების ის ერთიანობა, რომელსაც საზოგადოება იყენებს რესურსების განაწილების პროცესში, მისი მოთხოვნილების დაკმაყოფილების მიზნით. ყველა ცალკე აღებულ ქვეყანაში გამოიყენება ინდივიდუალური, განსაკუთრებული განაწილების წესი. ამასთან, ეკონომიკურ სისტემებს გააჩნიათ საერთო ნიშნები და ისინი აისახებიან ერთ და იმავე ცნებებში. ესენია:

[1] მეწარმეობის განვითარების საფუძვლები საქართველოში უფრო დაწვრილებით შესწავლილია წიგნში: ფ. გოგიჩაიშვილი, ხელოსნობა საქართველოში. თსუ, 1976 წ.

ა) წარმოების ფაქტორები

საზოგადოების რესურსებს ეკონომისტები უწოდებენ წარმოების ფაქტორებს. წარმოების პირველ ფაქტორს მიეკუთვნება ბუნებრივი რესურსები. ესენია: მიწა, წყლის, ტყის რესურსები, სასარგებლო წიაღისეული. მეორე არის შრომა – ანუ ადამიანები, რომლებიც აწარმოებენ საქონლსა და მომსახურებას. წარმოების მესამე ფაქტორი არის კაპიტალი, რომელიც თავის მხრივ იყოფა ნატურალურ-ნივთოვრივ და ფულად კაპიტალად. ნატურალურ-ნივთობრივს მიეკუთვნება: შენობები, ნაგებობები, მანქანები და სხვა, ფულად კაპიტალს მიეკუთვნება ყველა სახეობის ფულადი რესურსები. წარმოების მეოთხე ფაქტორს მიეკუთვნება მეწარმეობის უნარი.

მეწარმეები არიან ის ადამიანები, რომელთაც შესწევთ უნარი, უფრო რაციონალურად გამოიყენონ ზემოთ ჩამოთვლილი რესურსები. ყველა სახეობის მეწარმეობა დაკავშირებულია რისკთან. მეწარმეები წარუმატებლობის შემთხვევაში იმყოფებიან საფრთხის წინაშე, რომ დაკარგონ, როგორც საკუთარი ქონება, ასევე საზოგადოებრივი მდგომარეობა. ხოლო წარმატებული მეწარმეები იმკვიდრებენ თავიანთ ღირსეულ ადგილს საზოგადოებასა და ბიზნესში. ეს შესაძლებლობა აიძულებს მათ საქმის წამოწყების, ან მისი მსვლელობის პროცესში გასწიონ რისკი. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ქვეყნის ეკონომიკა ეყრდნობა ერთი და იგივე წარმეობის ფაქტორებს, ამ რესურსების რაოდენობა და ხარისხი სხვადასხვა ქვეყანებში ერთი და იგივე არ არის. ჩრდილოეთ ამერიკაში არის დიდი რაოდენობით ნაყოფიერი მიწა, კვალიფიცირებული მუშახელი, განვითარებული საწარმოო ინფრასტრუქტურა, პროგრესული ტექნოლოგიები და ტრადიციულად ჩამოყალიბებული მეწარმეობა. ამიტომაც არის აშშ ერთ-ერთი ლიდერი მსოფლიოს ეკონომიკურ სისტემაში. საქართველო ამ თვალსაზრისით სასტარტო პოზიციებზე იმყოფება, რაც განაპირობა ამ ქვეყნის ისტორიული განვითარების თვისებურებებმა.

თანამედროვე მეწარმეობის განვითარების ისტორია საქართველოში საისტორიო წყაროების მიხედვით იწყება 1864 წლიდან.

1917 წლიდან 20-იანი წლების დასაწყისამდე სამეწარმეო ბაზარი საქართველოში დაეთმო წვრილ მეწარმეობას ანუ წვრილ ბიზნესს.

1921 წლიდან ე.წ. ახალი ეკონომიკური პოლიტიკა გახდა სოფელსა და ქალაქს შორის საქონელგაცვლის გააქტიურების საფუძველი. სოფლის მეურნეობაში სასურსათო გადასახადის პოლიტიკამ შექმნა საფუძველი ამ საქონელგაცვლითი ოპერაციებისათვის.

შემდეგი ეტაპი საქართველოში იწყება 20-იანი წლებიდან და მთავრდება 80 წლების შუა ხანამდე. ჩვენი ქვეყნის ისტორიაში ამ პერიოდმა გამოიწვია საქართველოს ამოგდება მსოფლიოს საერთო ეკონომიკური განვითარების ლოგიკიდან. მსოფლიოს ქვეყნების ეკონომიკური განვითარებისაგან მისი ჩამორჩენილობის მიზეზები ამ ეტაპში უნდა ვეძებოთ, რადგანაც მეწარმეობა, როგორც კომუნისტური იდეოლოგიისაათვის შეუფერებელი, ქვეყანაში ფაქტობრივად აიკრძალა. მხოლოდ XX საუკუნის 90-იანი წლების დასაწყისში საქართველო მისი რუსეთის დიქტატისაგან თავისუფლების შემდგომ, აღწევს მეწარმეობისა და ბიზნესის აღორძინებას ქვეყანაში.

ეკონომიკური სისტემა ყველა ცალკე აღებულ ქვეყნებში ასახავს მის ისტორიას, ტრადიციებს, მიზნებს, პოლიტიკას. ის, რაც მნიშვნელოვანია ერთი კულტურისათვის შეიძლება არაფერს ნიშნავდეს მეორესათვის და პირიქით.

როდესაც ვსაუბრობთ ამა თუ იმ ქვეყნის ეკონომიკური სისტემის წარმატებებზე, ყურადღება უნდა გავამახვილოთ იმ კრიტერიუმებზე, რომელიც შემუშავებულია ამ ქვეყნების მიერ მათი ეკონომიკური წარმატებისა თუ წარუმატებლობების შეფასებისათვის. ცალკეულ ქვეყნებში ასეთი შეფასების

კრიტერიუმებია: ეკონომიკური სტაბილურობა, დასაქმება, შემოსავლების თანაბარზომიერება და სხვა.

ამასთან, ქვეყნების უმეტესობისათვის სტაბილური განვითარების (ეკონომიკური ზრდის) ძირითად მაჩვენებელს წარმოადგენს წლის განმავლობაში წარმოებული ერთობლივი ეროვნული პროდუქტის მოცულობა. ეეპ ეს არის ამა თუ იმ ქვეყნის მიერ მისი წარმოების ფაქტორების გამოყენებით, ერთი წლის განმავლობაში წარმოებული პროდუქციის და მომსახურების ერთობლიობა, გამოხატული ღირებულებით ან ნატურალურ ერთეულებში.

ეკონომიკური განვითარებას უფრო სრულყოფილად ასახავს ერთობლივი შინა პროდუქტის მაჩვენებელი, რომელიც ასევე არის მომსახურებისა და საქონლის ერთობლიობა და, ამასთანავე, მაჩვენებელი აღრიცხავს უცხოური კომპანიების შემოსავლებს მოცემული ქვეყნის შიგნით და იმ შემოსავლებს, რომლებიც მიიღება ამ ქვეყნის საზღვარგარეთ მოქმედ კომპანიებში. ამ მაჩვენებლების დინამიკის დადგენა ამა თუ იმ ქვეყანაში გვაძლევს შესაძლებლობას, დავადგინოთ ეკონომიკური განვითარების ტენდენცია. მოცემული მაჩვენებლები გამოიყენება აგრეთვე ცალკეული ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების შედარების მიზნით. სიზუსტისათვის აგრეთვე გამოიყენება ისეთი მაჩვენებელი, როგორიც არის ეეპ და ეშ ხვედრითი წილი ერთ სულ მოსახლეზე გადაანგარიშებით.

მიუხედავად დიდი ანალიტიკური ფუნქციისა, ეეპ სრულად ვერ ასახავს ქვეყნის ეკონომიკაში მიმდინარე პროცესებს. ეს მოტივირებულია იმით, რომ ეეპ-ში არ აისახება ჩრდილოვანი ეკონომიკის ხვედრითი წილი. ამასთან, ეკონომიკის ეს სეგმენტი ცალკეულ ქვეყანაში არის მნიშვნელოვანი. ისეთ განვითარებულ ქვეყანაში, როგორიცაა აშშ ჩრდილოვანი ეკონომიკის ხვედრითი წილი შეადგენს 842 მილიარდ დოლარს წელიწადში, ანუ ეეპ-ს 15 %-ს.[277,p.71]. მართალია, საქართველოში ეს მაჩვენებელი ბოლო წლებში მნიშვნელოვნად შემცირდა, მაგრამ ის კვლავინდებურად მაღალია და შეადგენს ეეპ-ს 8%-ს.[2]

ბ) ეკონომიკური სისტემის ტიპები

ყველა ეკონომიკური სისტემის საფუძვლებში მათი ფუნქციონირების თავისებურებათა მიუხედავად, ერთი და იმავე ფუნდამენტური ღირებულებები დევს. ეს ღირებულებებია: როგორ გამოიყენება შეზღუდული რესურსები საზოგადოების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების მიზნით? რა სახეობის საქონელი და მომსახურება უნდა იქნეს წარმოებული? ვინ აწარმოებს მათ? როგორ ნაწილდება ეს საქონელი და მომსახურება საზოგადოების წევრებს შორის? ამ შეკითხვებზე პასუხების სხვადასხვა ვარიანტი განსაზღვრავს ეკონომიკური სისტემის სამ ძირითად ტიპს. ესენია: კაპიტალიზმი, კომუნიზმი და სოციალიზმი. მათ შორის არსებული სხვაობის დადგენის საუკეთესო ხერხი არის თავისუფლების იმ ხარისხის განსაზღვრა, რომელსაც თავიანთი საკუთარი ეკონომიკური ინტერესების დაკმაყოფილების და წარმეობის ფაქტორების მოპოვების თვალსაზრისით ეს სისტემები უქმნიან ინდივიდებს.

საქართველოში კაპიტალიზმი თავის ჩანასახოვან მდგომარეობაში იმყოფება. ის მის ძირითად კონტურებს XX საუკუნის 90-იანი წლებიდან იძენს. აშშ-ში მოქმედებს კაპიტალისტური ეკონომიკური სისტემა, რომელიც გულისხმობს ინდივიდუალური თავისუფლების საკმაოდ მაღალ ხარისხს. კაპიტალიზმის ფილოსოფიური საფუძვლები ჩაისახა XVIII საუკუნეში, როდესაც ადამ სმიტმა ჩამოაყალიბა წმინდა კაპიტალიზმის იდეები. იდეალურ კაპიტალისტურ

[2] საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტის მონაცემები. თბ. 2007. გვ. 18.

სისტემაში ყველა გადაწყვეტილება, წარმოების ან რესურსების განლაგებასთან დაკავშირებით, კერძო მესაკუთრეების მიერ მიიღება. ბაზარი მოქმედებს, როგორც თვითრეგულირებადი მექანიზმი. „უხილავი ხელი“ ამ მექანიზმში არეგულირებს იმ რაოდენობით საქონლის წარმოებას, რომელიც აუცილებელია საზოგადოებისათვის სახელმწიფოს მხრიდან რაიმე ჩარევის გარეშე.[3][232,p.27] ამასთან, ჯ. კეინსის მიხედვით სახელმწიფო ვალდებულია, აუცილებლობის შემთხვევაში გარკვეული დოზით ჩაერთოს რეგულირების პროცესში.[4] რესურსების განაწილების ეკონომიკური სისტემა მთელი რიგ ქვეყნებში წარმოდგენილია შერეული კაპიტალიზმის სახით. ასეთია, მაგალითად, აშშ-ს კაპიტალიზმი.

შერეული კაპიტალიზმის შემთხვევაში, კერძო პირებს გააჩნიათ შესაძლებლობა დამოუკიდებლად განსაზღვრონ თუ ვინ, რა რაოდენობით და ვისთვის აწარმოოს საქონელი და მომსახურება. თავისუფალი მეწარმეობა ასახვას ჰპოვებს თავისუფალი, შეუზღუდავი ბაზრის პრინციპებში. ამიტომაც არის, რომ ასეთ ეკონომიკას თავისუფალ საბაზრო ეკონომიკას უწოდებენ. პრაქტიკულად, ეს ნიშნავს, რომ თუ თქვენ ხართ მწარმოებელი, მაშინ გაქვთ შესაძლებლობა, დააწესოთ თქვენს საქონელზე ნებისმიერი ფასი, რომელიც არ აღემატება ამ საქონელზე საბაზრო ფასს და პირიქით, თუ თქვენ ხართ მომხმარებელი შეგიძლიათ, შეიძინოთ ნებისმიერი საქონელი თქვენთვის მისაღებ ფასში. თავისუფალი მეწარმეობის სისტემაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ დამოუკიდებელი მეწარმეები. ისინი სწავლობენ მოსახლეობის მოთხოვნებს, ახდენენ იმ რესურსების მობილიზებას, რომლებიც აუცილებელია მათი ეკონომიკური დამოუკიდებლობისათვის. ამდენად, მეწარმეობა და ბიზნესი არის კაპიტალისტური საზოგადოების ძირითადი ატრიბუტებია.

სისტემას, რომელიც ყველაზე ნაკლებად წარმოადგენს ინდივიდუმის ეკონომიკურ თავიუფლებას ეწოდება კომუნიზმი. ამ სისტემის ამოსავალი არის წარმოების საშუალებებზე საზოგადოებრივი საკუთრება და რესურსების გეგმიური განაწილება.[5] უკანასკნელი ამ სისტემისათვის იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ მას ხშირად უწოდებენ გეგმიურ ეკონომიკას. ამ სისტემის პრიორიტეტი არის სოციალური თანასწორობის პრინციპი. ამ სისტემაში მეწარმეობა ინტერპრეტირებულია, როგორც ექსპლუატაცია. გეგმიური ეკონომიკა დამახასიათებელია ისეთი ქვეყნებისათვის, როგორიც არის ჩრდილოეთ კორეა და კუბა.

კომუნიზმის პრინციპები ცალკეულ ქვეყნებში განსხვავებულად მოქმედებს, მაგრამ მათთვის საერთოა ის, რომ წარმოების საშუალებები სახელმწიფოს კონტროლის ქვეშ იმყოფება. კერძო საკუთრება ვრცელდება მოსახლეობის პირად ნივთებზე და მათი შიდამეურნეობის ცალკეულ საგნებზე. რესურსების განაწილება ხორციელდება მკაცრი ცენტრალიზებული დაგეგმვის გზით.

გეგმიურ ეკონომიკას გააჩნია, როგორც ღირსებანი, ასევე ნაკლოვანებანი. მისი ღირებულება არის ის, რომ ასეთი ეკონომიკისათვის დამახასიათებელია მოსახლეობის შეზღუდული სოციალური დიფერენციაცია. უმუშევრობა და ინფლაცია სახელმწიფოს მხრიდან კონტროლს ექვემდებარება. ამასთან, ასეთ ქვეყნებში არ არსებობენ სამეწარმეო საქმიანობის სტიმულები. მათთვის დამახასიათებელია საქონლისა და მომსახურების განვითარების დაბალი

[3] Robert Meilbroner and Lester C. Thurow. Economics Explaned, uptadet ed. New York: Simon L. Schuster, 1987, 27.

[4] ამ პრობლემების ირგვლივ უფრო დაწვრილებით იხ.: თ. შენგელია, მაკროეკონომიკური ანალიზის ონტოლოგია: კეინსიანელებიდან კლასიკოსებისაკენ. თსუ, 2001.

[5] თ. შენგელია. ეკონომიკური დარეგულირებისა და რეგულირების სინთეზი გარდამავალი ეკონომიკის პირობებში. ჟ. ეკონომიკა, №10-11, 2002.

ტემპები, რაც, თავის მხრივ, განსაზღვრავს საზოგადოებრივი პროგრესის, განვითარების მოტივაციის დაბალ დონეს.

მიუხედავად ამისა, რომ მსოფლიოში წმინდა კომუნიზმის მომხრეთა რაოდენობა დღითიდღე მცირდება, რჩებიან კომუნისტური იდეოლოგიის ორთოდოქსი მიმდევრებიც.

განსაკუთრებული ინტენსივობით ეკონომიკის რესტრუქტურიზაცია მიმდინარეობს აღმოსავლეთ ევროპაში: ერთიანი გერმანია, პოლონეთი, უნგრეთი, რუმინეთი, ჩეხეთი და სლოვაკეთი დაადგნენ საბაზრო ეკონომიკის გზას.[6] 1991 წლის დეკემბერში თავისი არსებობა შეწყვიტა საბჭოთა კავშირმა, რომელმაც 74 წლის განმავლობაში იარსება, როგორც უნიტარულმა, იმპერიალისტურმა სახელმწიფომ, რომელსაც სათავეში ედგა კომუნისტური პარტიის ნომენკლატურული დიქტატურა. ყოფილი კავშირის რესპუბლიკელები აქტიურად შეუდგნენ საკუთრების რესტრუქტურიზაციის, სახელმწიფო ქონების განსახელმწიფოებრიობის, პრივატიზაციის გზას. ამასთან, საბაზრო რეფორმები ამ ქვეყნებში ხასიათდება პოლიტიკური არასტაბილურობით, უმუშევრობისა და ინფლაციის მაჩვენებლების ზრდით. დროებით დაეცა ხალხის ცხოვრების დონეც.[7]

ჩინეთში მიუხედავად იმისა, რომ შენარჩუნებულია კომუნისტური მართვის რეჟიმი აქტიურად ტარდება საბაზრო ეკონომიკური რეფორმები, ჩამოყალიბდა საშუალო და წვრილ მეწარმეთა ფენა. ჩინეთის ხელმძღვანელობა ხელს უწყობს დასავლეთის მენეჯმენტის ათვისებასა და საბაზრო რეფორმების დაჩქარებას. 1997 წლიდან ჰონგკონგმა შეწყვიტა თავისი არსებობა, როგორც ბრიტანულმა კოლონიამ და აღმოჩნდა ჩინეთის მმართველობის ქვეშ. ამის გამო ბევრმა მეწარმემ დატოვა ჰონგკონგი და გადავიდა საცხოვრებლად კანადაში. დაახლოებით 29 ათსმა ადამიანმა გადაინაცვლა ჰონგკონგიდან კანადაში და მათი რიცხვი წინასწარი პროგნოზებით 200 ათასამდე გაიზრდება. [249, p 5]

ეკონომიკური სისტემების მესამე ტიპი არის სოციალიზმი, რომელიც ეკონომიკური თავისუფლების ხარისხით იმყოფება შუალედურ მდგომარეობაში კომუნიზმსა და კაპიტალიზმს შორის. კომუნიზმის მსგავსად, სოციალიზმში საკმაოდ მასშტაბურად არის წარმოდგენილი სახელმწიფო დაგეგმვა, სახელმწიფო გვევლინება მიწისა და კაპიტალური რესურსების მფლობელად. ამასთან, სახელმწიფო ერევა იმ დარგების საქმიანობაში, რომლებსაც გააჩნიათ სტრატეგიული მნიშვნელობა. ტრანსპორტში, მედიცინაში, კავშირგამბულობაში და სხვა დარგებში სახელმწიფო გვევლინება, როგორც წარმოების საშუალებებზე სახელმწიფო საკუთრების მფლობელი და ადგენს საბოლოო პროდუქტის განაწილების მექანიზმს. კერძო საკუთრება დაიშვება მხოლოდ იმ დარგებში, რომელთაც არ გააჩნიათ სტრატეგიული მნიშვნელობა. ფირმები და ინდივიდუმები ითვისებენ თავიანთი შემოსავლების მხოლოდ ნაწილს, გადასახადები ასეთ სახელმწიფოებში მაღალია, რადგანაც სახელმწიფოს უწევს ჯანდაცვის, სამედიცინო მომსახურების, მშენებლობის და სხვა დანახარჯების სრული ანაზღაურება.

უკანასკნელ წლებში სოციალიზმი კერძო საკუთრებას უშვებს ეკონომიკის საბაზისო დარგებში. ასე მაგალითად, ლათინურ ამერიკაში, მექსიკა და ჩილე ყიდის სახელმწიფო სატელეფონო კომპანიებს და ავიახაზებს. ბოლივიამ, კოლუმბიამ და კოსტარიკამ 80-იანი წლების შუა პერიოდში დაიწყეს

---

[6] თ. შენგელია. პრივატიზაციისა და რესტრუქტურიზაციის სოციალურ-ეკონომიკური შედეგები. ჟ. სოციალური ეკონომიკა №3. 1999.

[7] Erancis X.Clines. 11 Soviot states Form Commonwealth without clearly Defiming Its Powers// New York Times. National Edition. 1991. 22 December 1.

2. S. Sahemann. Rewolution Dies of Age at 74//Su Diego Union. 1991

3. William C Symonds and Its Hong Kong Hustle Fs Heating up Canade//Business Week 1991. 23 September 50-51

თავისუფალი ბაზრის ეკონომიკური სისტემის შექმნა და დღეს მათი წარმოება და ექსპორტი საგრძნობლად ამაღლდა. არგენტინა და ბრაზილია გადავიდა თავისუფალი ვაჭრობის გზაზე და სხვა.[8]

I. 5. ბიზნესზე მოქმედი ეკონომიკური მოტივატორები

ამდენად მსოფლიოს ქვეყნები პრიორიტეტს ანიჭებენ კაპიტალიზმს. ეს მოტივირებულია ამ სისტემის ეკონომიკური განვითარებისა და თავისუფლების უფრო მაღალი დონით ვიდრე კომუნიზმში ან სოციალიზმშია. ამასთან, კაპიტალიზმში დიდ როლს თამაშობს ბიზნესზე მოქმედი ეკონომიკური მოტივატორებიც. მათ შორის განვითარების მთავარ მოტივატორად გვევლინება მოგება. ყველზე ზოგადი ფორმით მოგება ეს არის სხვაობა პროდუქციის და მომსახურების წარმოების და გასაღების დანახარჯებსა და იმ ამონაგებს შორის, რომელიც მიიღება პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზაციის შედეგად.

ფირმის მფლობელს აქვს უფლება, დაიტოვოს მოგება (გადასახადების გამო რიცხვით) თავის კერძო მფლობელობაში ან მისი ნაწილი გამოიყენოს გაფართოებული კვლავწარმოებისათვის. ბიზნესის მიზანს შეადგენს ისეთი მოგების მიღება, რომელიც განსაზღვრულია სამეწარმეო სფეროში ინოვაციებით. ამდენად, მეწარმის საქმიანობის ძირითად მოტივს შეადგენს რესურსების მუდმივი დაბანდება, მოგების ზრდის მიზნით წარმოების განახლება, რასაც ავსტრიული სკოლის მამამთავარი ი. შუმპეტერი „აღმშენებლობის ნგრევას“[9] უწოდებს.

ბიზნესის წარმართვისათვის დიდი მნიშვნელობა გააჩნია რესურსების შეზღუდულობას. ცნობილია, რომ კაცობრიობის ხელში იმყოფება მიწის, კაპიტალის, ფულადი და ადამიანური რესურსების, რაღაც გარკვეული, ზღვრული რაოდენობა. რესურსების შეზღუდულობით გამოირჩევიან მომხმარებლებიც და მწარმოებლებიც. ამიტომაც არის, რომ მათ წინაშე ყოველთვის დგება ეკონომიკური არჩევანის პრობლემა. ამ კონცეფციის არსი დაიყვანება იმაზე, რომ ადამიანებს თავიანთი ფულადი რესურსების ხარჯვის ალტერნატივა გააჩნიათ, ანუ მათ ეს რესურსები შეიძლება წარმართონ ერთი გადაწყვეტილებისათვის მეორეს საზარალოდ. ვთქვათ, თქვენ გაგაჩნიათ 10 ლარი. ამ თანხით შეგიძლიათ წახვიდეთ კინოში, შეიძინოთ ნივთი, ან გადადოთ ის მომავალისათვის, ანუ თქვენს წინაშე წარმოიქმნება ალტერნატიული არჩევანის შესაძლებლობა. თუ მოიხმართ ამ ფულს ნივთის შესაძენად, ბუნებრივია, სხვა შესაძლებლობანი თქვენს წინაშე მოისპობა, რაც იმას ნიშნავს, რომ სხვა ალტერნატივა ავტომატურად უქმდება. ამდენად, მომავალი ბიზნესის წარმატებულობა დამოკიდებულია შეზღუდული რესურსების პირობებში სწორი არჩევანის გაკეთებაზე.

შეზღუდულ რესურსებთან ერთად, ეკონომიკური ცხოვრების ერთ-ერთი საფუძველი არის კონკურენცია. თუ გსურთ გაყიდოთ მომსახურება ან საქონელი, გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ასეთი სურვილი შეიძლება გააჩნდეს სხვა მეწარმეებსაც, ხოლო მომხმარებელი თავის არჩევანში არის თავისუფალი. ამდენად, კონკურენციული გარემო ხდება მოტივატორი მომხმარებლის მიერ გადაწყვეტილების მიღების თვალსაზრისით. აქ აუცილებელი ხდება კონკურენციის სამი შესაძლებელი ვარიანტიდან ერთ-ერთზე კონცენტრირება. ეს ვარიანტებია: I კონკურენცია და ფასები. II კონკურენცია, ხარისხი და სერვისი; III კონკურენცია და ინოვაციები.

---

[8] Miriam Bensman. Latin America’s Year of the Deal//Institutional Investor. 1992. March 67-76

[9] უფრო დაწვრილებით ამ პრობლემების ირგვლივ იხილეთ: თ. შენგელია, ინოვაციები და დინამიკური საბაზრო პროცესების მოდელები. მაკრო-მიკროეკონომიკა №3, 2000 წ. გვ. 18-20

კონკურენციისათვის ერთ-ერთი გადამჭრელი მნიშვნელობა გააჩნია ფასების ზომიერ პოლიტიკას, ფასებზე სწორ, გააზრებულ და რაციონალურ დაკვირვებას. მაგალითად, ამერიკული კომპანია „ტიკო ბელის“ კონკურენტი გახლავთ მსოფლიო ბაზარზე დამკვიდრებული და ჩვენში კარგად ცნობილი კომპანია „მაკდონალდსი“. ეს კომპანიები აწარმოებენ გამბურგერებს და სწრაფი კვების პროდუქტებს. „ტიკო ბელმა“ დაიწყო ფასების შემცირება 89 ცენტიდან 59 ცენტამდე, რამაც გამოიწვია რეალიზაციის დონის ამაღლება 27%მდე, კომპანია „ტიკო“ ამით არ დაკმაყოფილდა და შეამცირა ფასები 23 დან 16 სახეობის ნაწარმზე, რითაც გაყიდვების მოცულობა გაიზარდა 19%-ით, მაშინ, როდესაც მთლიანად გაყიდვები სწრაფი კვების ობიექტიებში საანალიზო პერიოდში გაიზარდა მხოლოდ 3%-ით. რა მიზანი აქვს ასეთ ინტენსიურ ფასდაკლებას? მიუხედავად იმისა, რომ გასაღების მოცულობა იზრდება, კომპანიის მოგება სტაბილურია, რაც გამოწვეულია იმით, რომ კომპანია თანდათანობით აჩვევს მის მომხმარებელს თავის საკუთარ პროდუქციას. ამდენად, ამ კომპანიისათვის ფასების შემცირებას აზრი აქვს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იზრდება გასაღების მოცულობა, ანუ ფართოვდება მისი მომხმარებლის რაოდენობა კონკურენტების ხარჯზე. და მართლაც, „ტიკო ბელის“ მოგება 1990 წელს 37%-ით გაიზარდა, რამაც 150 მლნ. დოლარი შეადგინა, გასაღების 19%-ით ზრდის ხარჯზე. [184, p. 4].

„მაკდონალდსი“ იძულებული გახდა შეემცირებინა ფასები მის ძირითად ნაწარმზე. რადგანაც „მაკდონალდს“ სერიოზული კონკურენტები საქართველოში არ გააჩნია, ის თავის ნაწარმზე კვლავინდებურად ინარჩუნებს მაღალ ფასებს, თუმცა მდგომარეობა ქართულ ბაზარზე იცვლება სწრაფი კვების სხვა ფირმების ინტენსიური შემოსავლის გზით.

ამდენად, ზემოთ მოყვანილი მაგალითი გვიჩვენებს, რომ ეს ფირმები ცდილობენ, გაზარდონ მოგება დანახარჯების მკაცრი კონტროლისა და საქონელბრუნვის ზრდის გზით. ასეთი კონკურენციული სტრატეგია ორიენტირებულია საქონლის რეალიზაციის ზრდაზე. ამასთან, საქონლის რეალიზაციის ზრდა არის მიბმული იმ ხარისხთან და სერვისთან, რომელსაც ფირმები სთავაზობენ მომხმარებელს.

მეორე კონკურენციული სტრატეგია გულისხმობს არა ფასების „დაგდებას“, არამედ მომხმარებლისადმი ახალი სერვისისა და პროდუქციის შესთავაზებას. ასე მაგალითად, ამერიკული კომპანია „ელ ტორიტო“ იმავე მომხმარებლებზეა ორიენტირებული, რომელზეც „ტიკო ბელია“, მაგრამ ეს კომპანია მის კვების პროდუქტს „ბურიტოს“ ყიდის უფრო ძვირად, ვიდრე უკანასკნელი. ეს განპირობებულია იმით, რომ ის სთავაზობს მომხმარებელს დიდ პორციებს, მყუდრო ატმოსფეროს, უფასო დელიკატესს. „ელ ტორიტო“ ემსახურება ნაკლებ კლიენტებს, ვიდრე „ტიკო ბელი“, მისი მოგება სტაბილურად იზრდება ხარისხის ზრდის და მომსახურების გაუმჯობესების ხარჯზე. [233, p.3]

თავისუფალი ბაზარი ეს არა მარტო ფასებისა და მომსახურების გაუმჯობესებაა, კონკურენციული მოტივი მეწარმეებს აიძულებს ეძებონ ახალი, ინოვაციური მიდგომები პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზაციის მიზნით, რაც მოგების ზრდის თვალსაზრისით ქმნის დამატებით შესაძლებლობას. ამდენად, ინოვაციები მოგების ზრდის დამატებით ფაქტორად გვევლინება.

I. 6. მოთხოვნისა და მიწოდების როლი ბიზნესის განვითარებაში

როგორც დავინახეთ, კონკურენტულ გარემოში ფასები განისაზღვრება ფირმების კონკურენციული გარემოს ზეგავლენით. ამასთან, ფასების დონეზე ზეგავლენას ახდენს არა მხოლოდ კომპანიების მენეჯერთა გადაწყვეტილებებით,

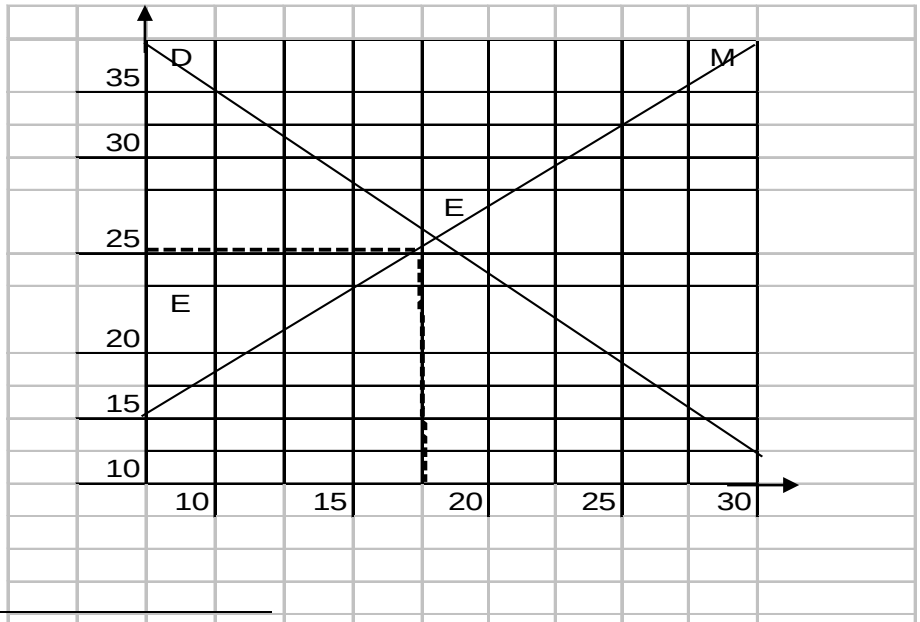
არამედ მთავარი აქ არის მოთხოვნა - მიწოდების ნაფარდობა[10] ეკონომიკური თვალსაზრისით, მიწოდების ქვეშ იგულისხმება საქონლისა და მომსახურების გარკვეული ოდენობა, რომელიც შესაძლებელია მწარმოებლებმა მოაწოდონ მომხმარებლებს დროის გარკვეულ დროში განსხვავებული ფასებში. მოთხოვნა ეს არის საქონლისა და მომსახურების ის ოდენობა, რომელიც შესაძლებელია, მომხმარებელმა შეისყიდოს მოცემულ ფასად მოცემულ დროს.

მოთხოვნა-მიწოდების თეორიის საფუძველში დევს მარტივი ლოგიკა: მომხმარებლები ყიდულობენ მეტ საქონელს დაბალ ფასებში და ნაკლებს მაღალში. მწარმოებლები სთავაზობენ მეტ საქონელს მაღალ ფასებში და ნაკლებს დაბალ ფასებში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მიწოდებისა და მოთხოვნის მოცულობა არის ურთიერთდაკავშირებული და წონასწორობა მათ შორის აისახება მოცემული მომენტის საბაზრო ფასში.

საბაზრო ეკონომიკაში მოთხოვნა-მიწოდების ძირითადი რეგულატორი არის მოგება. ასე მაგალითად, თეატრში უფრო მეტი კომედიური ჟანრის სპექტაკლი იდგმება მაშინ, როდესაც მათზე ბილეთები იყიდება კარგად, მაგრამ თეატრს შეუძლია დადგას მეტი რაოდენობით ტრაგედიები ან დრამები თუ ბილეთები იყიდება უკეთესად. თეორიული თვალსაზრისი, ამ გადაწყვეტილებათა მოტივატორი არის ისეთი მდგომარეობა, რომლის დროსაც მომხმარებლები ღებულობენ იმას, რაც უნდათ, ხოლო მეწარმეები მოგების ამაღლების მიზნით, ცდილობენ, გაითვალისწინონ საზოგადოების მოთხოვნილება.

ამდენად, მომსახურებასა და საქონელზე საბაზრო ფასები განისაზღვრება მოთხოვნა-მიწოდების კანონის შესაბამისად. წარმოვიდგინოთ, რომ ვყიდით თანამედროვე სათვალეებს 35 დოლარად და გაგვაჩნია 650 სათვალე, იმის გამო, რომ ამ ფასად სათვალეები იყიდება ცუდად, იძულებული გახდით დაგეწიათ ფასი 20 დოლარამდე, რის გამოც ვაჭრობა გააქტიურდა და ბრუნვის ზრდამ გამოიწვია მოგების გადიდება. ამასთან, გარკვეული დროის შემდეგ მომწოდებელმა ასწია ფასი ამ პროდუქციაზე, რის გამოც მისგან ვერ შეისყიდით სათვალეებს ანუ ბაზარზე არსებობს მოთხოვნა იაფ სათვალეებზე, მაგრამ არ არის მიწოდება. ლოგიკურად წამოიჭრება საკითხი, არსებობს თუ არა ბაზარზე ფასი, რომელიც მისაღებია, როგორც მომხმარებლისათვის, ასევე მომწოდებლებისათვის? - ასეთი ფასი არსებობს – ეს ის ფასი, რომლის დროსაც მოთხოვნის მოცულობა ბაზარზე უტოლდება მიწოდების მოცულობას.

ეს ურთიერთდამოკიდებულება გრაფიკულად შემდეგი სახით აისახება:



[10] უფრო დაწვრილებით ამ პრობლემას შესაძლებელია გაეცნოთ წიგნში: თ. შენგელია. მაკროეკონომიკური ანალიზის ონტოლოგია. კლასიკოსებიდან კეინსიანელებისაკენ. თსუ, 2001.

ნახატი №2 მოთხოვნისა და მიწოდების თანაფარდობა.

მოთხოვნა - M , მიწოდება – S, წონასწორობა – E

როგორც ამ ნახატიდან ჩანს, ვერტიკალურად არის წარმოდგენილი ფასების ცვლილება, ჰორიზონტალურად - საათების რაოდენობა. SM მონაკვეთი არის მოთხოვნის მრუდი. მრუდს ეკონომიკაში შეიძლება აღინიშნავდეს სწორი ხაზიც. ჩვენს მიერ წარმოდგენილი მაგალითის შესაბამისად, გვაქვს სურვილი, მომხმარებელს მივაწოდოთ მეტი სათვალე 35 დოლარად და არა 20-ად, ამისათვის დაგვჭირდება უფრო ძვირად ღირებული საგამოფენო დარბაზი, რეკლამა და სხვა. ანუ სხვა თანაბარ პირობებში მიწოდების სიდიდე იზრდება ფასის ზრდასთან ერთად. ეს დამოკიდებულებაც შეიძლება აისახოს გრაფიკულად. S-ხაზი გვიჩვენებს, რომ სასურველია გაიყიდოს 30 სათვალე 35 დოლარად, 25 სათვალე – 30 დოლარად და ა. შ. სურვილი – ვიყიდოთ საქონელი იზრდება ფასების შემცირებასთან ერთად. და პირიქით რაც უფრო მეტია ფასი მით უფრო დიდია მიწოდება. ხაზი, რომელიც ასახავს მიწოდების და მოთხოვნის ფასის სიდიდეს შორის ურთიერთდამოკიდებულებას არის მიწოდების მრუდი. შეუძლებელია გაყიდოს 30 სათვალე 35 დოლარად, მომხმარებელს შეუძლია ამ ფასში მხოლოდ 10 სათვალე იყიდოს. მოწოდების სიდიდეს ამ შემთხვევაში შეადგენს 30 სათვალე. სრულიად შესაძლებელია, რომ ამ პირობებში საქონლის ნაწილი გაყიდვის გარეშე დარჩეს თუ ფასს არ ჩამოვწევთ. როგორ შეიძლება ავიცილოთ ეს გარემოება? მხოლოდ ერთი გზით, თუ შევინარჩუნებთ იმ E წერტილს, სადაც იკვეთება მოთხოვნისა და მიწოდების მრუდეები. ამ წერტილზე ჩანს, რომ 25 დოლარად მომხმარებლები მზად არიან შეიძინონ 20 საათი. ამდენად, 25 დოლარი ის ფასია, სადაც მოთხოვნა და მოწოდება გაწონასწორებულ მდგომარეობაში იმყოფება, ამიტომაც არის, რომ ამ ფასს წონასწორობის ფასს ვუწოდებთ.

წონასწორობის ფასი 20 სათვალე 25 დოლარად არ არის პანაცეა, გამზადებული რეცეპტი, ის იცვლება საბაზრო ფაქტორების ზეგავლენით. მაგალითად, მასზე მოქმედებს მოდა ან საბაზრო აგენტებმა შეიძლება ეს ფასი მომხმარებელთა გადმობირების მიზნით ხელოვნურად ასწიონ ან დასწიონ. ამიტომაც არის, რომ ბაზარზე აუცილებელი ხდება საბაზრო ფაქტორების მუდმივი ანალიზი, მათი ახლებური გადაფასება.

ფასები დიდ ზეგავლენას ახდენენ ცალკეული დარგების განვითარებაზე. ისინი უბიძგებენ მეწარმეებს, ჩადონ ფული იმ დარგებში, რომლებიც მომგებიანია. 80-იან წლებში აშშ-ს კრედიტის სიიაფემ უბიძგა სამშენებლო ფირმებს, ბოსტონიდან სან-ტიაგომდე ჩაედოთ მსხვილი ფული ამ ბიზნესში. ეკონომიკური სიტუაციის გაუარესებამ აიძულა სამშენებლო ფირმები, დაეგდოთ ბინებისა და ოფისების ფასები, რამაც მნიშვნელოვნად აზარალა ისინი. საქართველოში ამავე მიზეზით, სამშენებლო ბუმი შეიმჩნევა 90-იანი წლების მეორე ნახევრიდან.

ამდენად, ეკონომიკის დაცემის პირობებში, ფასები სამშენებლო ინდუსტრიის პროდუქციაზე ეცემა, რადგანაც მიწოდება უსწრებს მოთხოვნას. სამაგიეროდ, ეკონომიკური აღმავლობის პერიოდში, ამ ფირმებს ეძლევათ ფასების ზრდის შესაძლებლობა.

თეორიულად მოთხოვნა-მიწოდების კანონი მსოფლიო მასშტაბში ისე უნდა მოქმედებდეს, როგორც ნაციონალური ეკონომიკის ჩარჩოებში, მაგრამ ეს ასე არ არის, რადგანაც სახელმწიფოები იღებენ ამ მიმართულებით დამოუკიდებელ ზომებს (პროტექციონიზმი, ფასების რეგულირება და სხვა), რაც განსაზღვრავს

თითოეული ქვეყნისათვის ფასების პოლიტიკის დარგში ინდივიდუალურ მიდგომას.

ფასები დიდი ზეგავლენას ახდენს შრომის ბაზარზე. სამუშაოს მიმცემსა და პერსონალს შორის ურთიერთობა ფასების მექანიზმის მოქმედებით განისაზღვრება. მომუშავეები ყიდიან თავიანთ სამუშაო დროს იმ მეწარმეებზე, რომლებიც მეტს იხდიან. თუ შრომის ბაზარზე დიდი რაოდენობით გაჩნდა კვალიფიციური სამუშაო ძალა, მაშინ მისი მიზიდვა სამუშაოს მიმცემს მხოლოდ მაღალი ხელფასების დაწესებით შეუძლია. ხელფასები, როგორც წესი უფრო დაბალია იმ სფეროებში, სადაც არის კვალიფიციური კადრების ნაკლები ოდენობა. აღნიშნულიდან გამომდინარე, შრომის ბაზარზე მოქმედებს მოთხოვნა-მიწოდების იგივე ფაქტორები, რაც საქონლის, მომსახურებისა და კაპიტალის ბაზარზე.

I. 7. საზოგადოებაზე მოქმედი ეკონომიკური ძალები. წრებრუნვა

ამდენად, მნიშვნელოვანია ის ეკონომიკურ ძალები, რომლებიც ზემოქმედებენ ცალკეულ ინდივიდებზე და კომპანიებზე, მაგრამ არის ისეთი ეკონომიკური ძალებიც, რომლებიც მოქმედებენ მთლიანად საზოგადოებაზე. ამ მოვლენასთან დაკავშირებული ყველაზე მნიშვნელოვანი ცნება არის წრებრუნვა, რომელიც ასახავს ყველა სახეობის რესურსის მოძრაობას ეკონომიკაში. ისე როგორც ორგანიზმს კვებავს სისხლძარღვები, რომლებსაც ფილტრავს ფილტვები, რომლებიც ასუფთავებენ სისხლს ნახშირორჟანგისაგან, ასევე ეკონომიკურ მექანიზმში წრიულად მოძრაობს საქონელი და მომსახურება, რომელიც იცვლება ფულზე. (იხ. ნახატი) ამ პროცესს, რომელიც ციკლურად მეორდება წრებრუნვა ეწოდება.

წრებრუნვის აქტი სრულდება შემდეგი სახით:

1. საქონელი და მომსახურება მოძრაობს ფირმებიდან შინამოსამსახურეებისაკენ. უკანასკნელი არის ფულის უკან ფირმებისაკენ მოძრაობის წყარო. საქონელი და მომსახურება ასევე მოძრაობს ერთი ფირმებიდან მეორესაკენ.

2. სახელმწიფო უზრუნველყოფს თავისი საქონლითა და მოსახურებით (რკინიგზა, გემთმშენებლობა და სხვა) მოსახლეობას და ფირმებს. ამ უკანასკნელიდან სახელმწიფო ღებულობს ფულის „ნაკადს“ გადასახადების სახით.

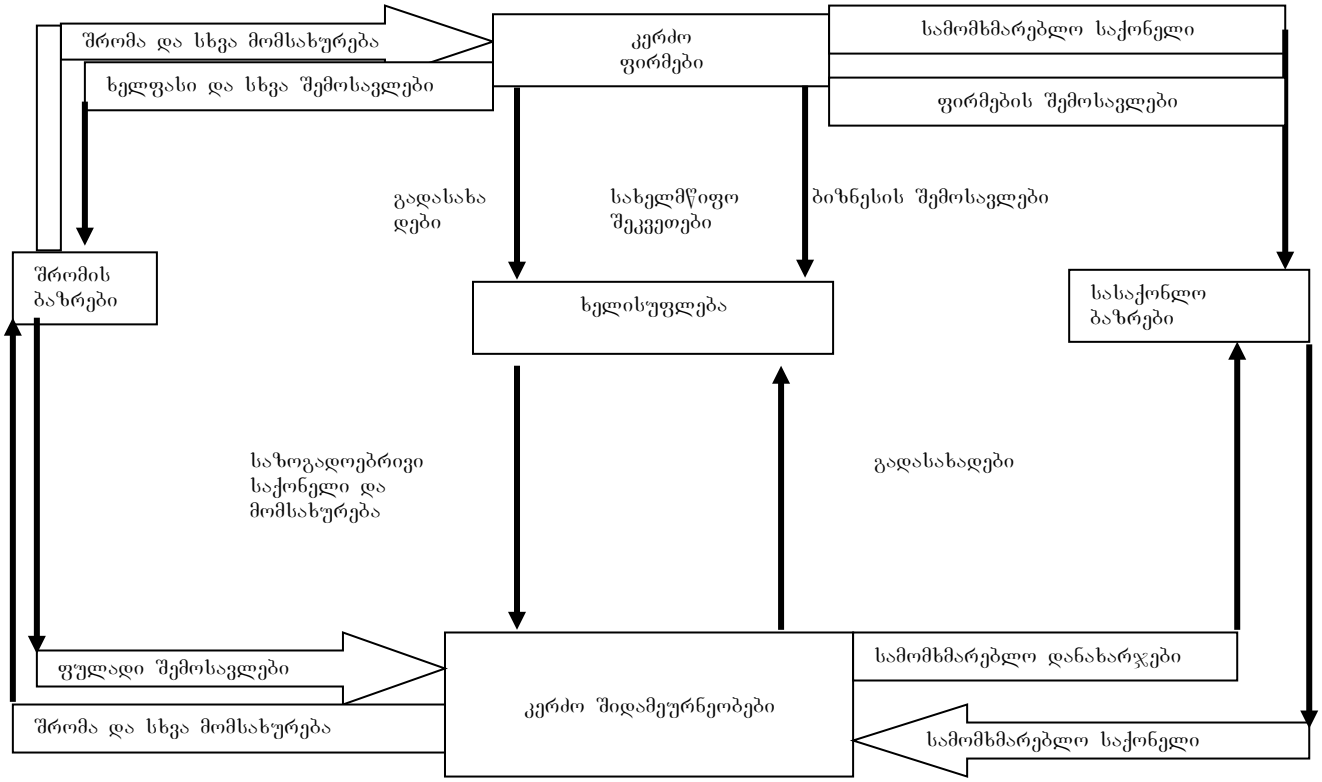
3. მოსახლეობა აწვდის ფირმებს სამუშაო ძალას და ღებულობს ფულად „ნაკადს“ ხელფასის სახით.

ფულადი მასის მოძრაობა მოიცავს აგრეთვე დანაზოგებისა და ინვესტირების პროცესს. აშშ-ის მოსახლეობა ყოველწლიურად დანაზოგების სახით საშუალოდ ინახავს მისი შემოსავლების 5%-ს. [234,pp.54-55]. ეს ფული ინახება საბანკო ანგარიშებზე, ჩადებულია აქციებში, ობლიგაციებში და დაზოგვის სხვა ფორმებში. საქართველოში ეს სიდიდე შეადგენს 12 საშუალო პროცენტს. ამ ფულის დიდი ნაწილი საბანკო მექანიზმის მეშვეობით გადადის ფასიან ქაღალდებში და მოექცევა ფირმების განკარგულებაში, რომლებიც მას იყენებენ წარმოების განვითარებისათვის.

იმდენად, რამდენადაც ბიზნესი გახდა ტრანსნაციონალური მისი განვითარება ბევრად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რა მდგომარეობაა სხვა ქვეყნებში. ამის გამო, ფულადი ნაკადები საგარეო ფაქტორების სტაბილურობაზე ხდება დამოკიდებული.

წრებრუნვის სქემა გვიჩვენებს, რომ ეკონომიკური სისტემის ყველა ელემენტი არის ურთიერთდაკავშირებული. ამის გამო, ეკონომიკური სისტემის ერთ სფეროში მომხდარი ცვლილებები იწვევს ცვლილებებს სხვა სფეროებში. ასე მაგალითად, თუ მიღებულია გადაწყვეტილება ახალი უნივერსიტეტის

მშენებლობის შესახებ, სამშენებლო კომპანიის მუშები ხელფასის სახით მიიღებენ მეტ ფულს, თუ ეს მუშები შეიძენენ ავტომობილებს, საავტომობილო კომპანიები მიიღებენ მეტ შემოსავალს, ანუ ასეთ კავშირს, როდესაც ერთი ეკონომიკური ცვლადის მატება ან კლება ახდენს ზეგავლენას სხვა ცვლილებაზე, რაც საბოლოო ჯამში აისახება მთლიანად ეკონომიკური სისტემაზე, ეწოდება მულტიპლიკაციური ეფექტი. ანუ ფული არ ჩერდება ერთ რომელიმე ბაზრის ჩარჩოებში, ის მუდმივად გადაედინება სხვა ბაზრებზე.



ნახ. №3. წრებრუნვის სქემა

I. 8. სახელმწიფოს როლი ბიზნესის რეგულირებაში

საბაზრო სისტემა ხასიათდება სრულყოფილებით, ამასთან, ის ძალიან შორს დგას უკონტროლობასთან. საბაზრო ძალები მოითხოვენ რეგულირებას და ამ ფუნქციას სახელმწიფო ასრულებს. სახელმწიფოს საბაზრო რეგულირება შეუძლია მოახდინოს შემდეგი ბერკეტებით: 1) შეზღუდვებისა და წესების დადგენით; 2) მოსახლეობისადმი საზოგადოებრივი სიკეთეების და სატრანსფერტო გადასახადის განსაზღვრით; 3) კონკურენციის გაფართოებით; 4) ეკონომიკური სტაბილიზაციის მხარდაჭერით.

ყოველწლიურად აშშ ფედერალური სახელმწიფოს კონგრესის მიერ მტკიცდება 400-ზე მეტი ახალი კანონი თუ დებულება. საქართველოსათვის ამ მხრივ რეკორდული იყო 2005 წელი, როდესაც წლის ბოლოს დამტკიცდა 100 მდე კანონი. გარდა ამისა, ადგილობრივი ხელისუფლება გამოსცემს დამატებით ნორმატიულ აქტებს, რომლებიც ორიენტირებულია მეწარმეების სამეწარმეო ქცევის წესებზე. სახელმწიფო და მეწარმე ერთმანეთთან ამყარებენ კავშირს მაშინ, როდესაც ოფიციალურად ხდება სამეწარმეო საქმიანობის რეგისტრაცია. შემდგომ მთელი მისი საქმიანობის პერიოდში მეწარმე ანგარიშვალდებულია საგადასახადო, საბაჟო, სახანძრო, სანიტარული თუ სხვა სახელმწიფო ხელმძღვანელობის ორგანოების წინაშე იმ ნორმებისა და ნორმატივების

დაცვაზე, რომელიც დაწესებულია. სახელმწიფოს ბაზარი არ გულისხმობს ვაჭრობის სრულ თავისუფლებას. ასე მაგალითად, შეუძლებელია ცალკეული სახეობის წამლის ყიდვა რეცეპტის გარეშე. თავის მხრივ, კომპანიები ვალდებულნი არიან, თავიანთი მოგების ნაწილი უწილადონ სახელმწიფოს გადასახადების სახით. ამდენად, მყარდება ორმხრივი ურთიერთობა სახელმწიფოსა და ბიზნესს შორის. არსებული საკანონმდებლო ბაზის ფარგლებში სახელმწიფო იძლევა თავისუფალი ბიზნესის მყარ გარანტიებს, ხოლო ბიზნესი საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულია გადასახადების ფორმით.

იმდენად, რამდენადაც კონკურენცია არის ეკონომიკურად სასარგებლო მოვლენა, სახელმწიფო ვერ დაუშვებს მის შეზღუდვას. ბაზრის იდეალური მოდელის თეორიაში ყველაზე სრულყოფილი არის წმინდა კონკურენციული ბაზარი. ამ თეორიის შესაბამისად ნებისმიერმა ფირმამ ვერ უნდა მიაღწიოს ისეთ მასშტაბებს, რომ მოიპოვოს დარგში მონოპოლიზებული მდგომარეობა და დაარღვიოს თავისუფალი ფასწარმოქმნის მექანიზმი ანუ დააწესოს არაკონკურენციული – მონოპოლისტური ფასები.

პრაქტიკაზე ეს კანონზომიერება ხშირად ირღვევა. ის დამოკიდებულია დარგის სპეციფიკასა და წარმოების მასშტაბებზე. მაგალითად, თუ ქიმწმენდის საწარმოს კონცენტრაციის მასშტაბები არ მოითხოვს ამ ბიზნესის ზრდას, საავტომობილო წარმოებაში კი პირიქით, რაც უფრო დიდია უკანასკნელის მასშტაბები, მით მეტია წარმოების მოცულობა და შესაბამისად ბაზრის გაკონტროლების შესაძლებლობანი. იმ ტიპის დარგებს, სადაც დომინირებენ მწარმოებლების პატარა ჯგუფები ეწოდება ოლიგოპოლიური დარგები. მიუხედავად იმისა, რომ ოლიგოპოლიური კავშირი არ იკრძალება, სახელმწიფო ზღუდავს ამ ტიპის ფირმების გაერთიანებას, რადგანაც ისინი უარყოფითად მოქმედებენ კონკურენციაზე და ხელს უწყობენ ოლიგოპოლიური ფასების დაწესებას.

სახელმწიფო აგრეთვე იყენებს ყველა ღონეს, რათა არ წარმოიშვას მონოპოლისტური კავშირები. მონოპოლია – ეს არის დარგში ან ბაზრის ცალკეულ სეგმენტში, ფუნქციონირებადი კომპანია, რომელიც მთლიანად აკონტროლებს საქონლის წარმოებას და ფასებს. ამასთან, ის არ აძლევს სხვა კომპანიებს მონოპოლისტურ ბაზარზე შესვლის შესაძლებლობას და ამით ზღუდავს კონკურენციული გარემოს წარმოქმნის პირობებს. არსებობს ხელოვნური მონოპოლიები. მაგალითად, სახელმწიფოს მიერ შექმნილი კომუნალური მომსახურების მონოპოლიები, სადაც სახელმწიფო მკაცრად აკონტროლებს ბაზარზე მათი ქცევის ნორმებს. XX საუკუნის დასაწყისიდან მონოპოლისტური კომპანიების საქმიანობა იკრძალება მრავალი ქვეყნის კანონით.

სახელმწიფო შეზღუდვების გარდა, არსებობს მონოპოლიებისა და ოლიგოპოლიების საქმიანობის ბუნებრივი შეზღუდვის მექანიზმიც. ცნობილია, რომ მომხმარებელი ბაზარზე ყოველთვის ეძებს უფრო იაფ საქონელს, ამიტომ მას შეუძლია, მოძებნოს მონოპოლისტური ფასის ალტერნატივა. გარდა ამისა, მომხმარებელს აქვს შესაძლებლობა ისარგებლოს უფრო იაფი იმპორტირებული საქონლითაც, რაც ხელოვნურად ზღუდავს ოლიგოპოლიებს.

ზოგიერთი ქვეყნები ცდილობენ, ერთი ან ორი მსხვილი კომპანია იქონიონ იმ მოსაზრებით, რომ მან გაუწიოს კონკურენცია საზღვარგარეთის ანალოგიურ მსხვილ კომპანიებს. ცხადია ისიც, რომ ცალკეული კომპანიების კონცენტრაცია და კოოპერირება ამყარებს მათ პოზიციებს მსოფლიოს ბაზარზე.

ეკონომიკური სისტემა არ ხასიათდება სტაბილურობით. მისთვის დამახასიათებელია, როგორც აღმავლობა, ასევე დაღმავლობა და რეცესია, ანუ ის პერიოდი, როდესაც მიმდინარეობს ეროვნული შემოსავლის მკვეთრი დაცემა, ეცემა წარმოება და დასაქმება. 1954 წლიდან აშშ-ს ეკონომიკაში ეკონომისტები

ითვლიან აღმავლობისა და დაღმავლობის, ეკონომიკური ციკლის 34 შემთხვევას. საშუალო აღმავლობის პერიოდი გრძელდება 3 წელი, მაშინ როდესაც რეცესიის პერიოდი – 11 თვეა. [105,p.1]. საქართველოში უკანასკნელ წლებში ეკონომიკური დაცემის პერიოდი გრძელდება 1992-1996 წლებში, 1997-1999 წლებში ეკონომიკამ დაიწყო გამოცოცხლება, ხოლო 2003 წლიდან იგრძნობა აღმავლობა.[11]

მიუხედავად იმისა, რომ ეკონომიკური ციკლები.[12] პროგნოზირებადია, მათ ახლავთ ეკონომიკისათვის როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მოვლენები. დაცემის პერიოდში მომხმარებლის მიერ საქონლის შესყიდვა მცირდება, ამას თან ახლავს უმუშევრობის ზრდა და კომპანიების დახურვა, რაც კიდევ უფრო ამცირებს მოხმარებას. იმისათვის, რომ ეს ეკონომიკური პრობლემები დარეგულირდეს, სახელმწიფო მიმართავს კონტრზომებს. მანიპულირებს გადასახადით, საპროცენტო განაკვეთით, ფულადი მასის საერთო მოცულობით. ეკონომიკურ სისტემაზე ზემოქმედების მიზნით, ის იყენებს საგადასახადო (ფისკალურ), ფულად-საკრედიტო და მონეტარულ პოლიტიკას. საგასახადო (ფისკალური) პოლიტიკის არსი მდგომარეობს სახელმწიფოს შემოსავლებისა და გასავლების რეგულირებაში, ეკონომიკური ზრდის, როგორც სტიმულირების, ასევე შეჩერების მიზნით. ფულად-საკრედიტო (მინეტარული) პოლიტიკა გამოიყენება ფულადი მასის ზრდის შემცირების გზით, მთლიანად ეკონომიკურ სისტემაზე ზემოქმედების მიზნით (უფრო დაწვრილებით ამ საკითხის განვიხილავთ შემდეგ თავებში).

აღმავლობის სტადიაზე აშშ-ის ეკონომიკას შეუძლია სამუშაოთი უზრუნველყოს მოსახლეობის 95%, დაცემის სტადიაში 1990-1991 წლებში უმუშევრობის დონემ მიაღწია 7%-ს.

დაცემის პერიოდში უმუშევრობა ხდება ერთ-ერთი მთავარი სოციალური პრობლემა. ასე იყო XX საუკუნის 30-იან წლებში, დიდი დეპრესიის პერიოდში, როდესაც უმუშევრობამ მოიცვა მსოფლიოში სამუშაო ძალის 25%, ამ პერიოდში არ არსებობდა სოციალური დაცვის თანამედროვე სისტემა, რის გამოც უმუშევართა ოჯახები სიღარიბისა და შიმშილობის ზღვრის მიღმა იმყოფებოდნენ.

იმ შემთხვევაში, თუ სამეწარმეო აქტივობა ეცემა და იზრდება უმუშევრობა, ხელისუფლება იძულებულია, აიღოს სახელმწიფო სესხი, რაც მიიღწევა ობლიგაციების ან სხვა ფასიანი ქაღალდების გამოშვებით, რათა ამ გზით ამოღებული სახსრები ბიზნესის მხარდაჭერასა და უმუშევრობის შეკავებას მოახმაროს.

მიუხედავად იმისა, რომ საგადასახადო პოლიტიკამ დაამტკიცა თავისი ეფექტიანობა, ხშირად ეკონომიკაში ჩამოყალიბებული სიტუაცია აძნელებს მის ზემოქმედებას ეკონომიკურ ციკლებზე. აშშ დღეს დაახლოებით 250-300 მილიარდი დოლარით უფრო მეტს ხარჯავს ვიდრე ღებულობს. პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ სახელმწიფო სესხებს დღეს კონკურენციას უწევს კომერციული და კერძო სესხები. საქმე იმაში გახლავთ, რომ დღეს სახელმწიფო შეკვეთების სახით და ფირმები „ითვისებენ ფულს“, გასცემენ სესხებს ერთი და იმავე მომხმარებელზე. ამ საკრედიტო ბაზარზე სახელმწიფო, რასაკვირველია, მყარ პოზიციებს ინარჩუნებს, რაც თავის მხრივ აძევებს სხვა მეწარმეებს ამ საკრედიტო ბაზრიდან. ეკონომიკა ზარალდება კაპ.დაბანდებების სიმცირით და სამომხმარებლო ხარჯების ზრდით. ეს თავის მხრივ უარყოფითად მოქმედებს

[11] უფრო დაწვრილებით ეკონომიკური ციკლების პრობლემას გაეცანით თ. შენგელიას ნაშრომებში: „ეკონომიკური ციკლები და საქართველოს რეალობა“ სფსფი შრომები ტ. VIII, თბილისი, 2004;

[13] თ. შენგელია ეკონომიკური ციკლები და დინამიური საბაზრო პროცესის მოდელები ჟ.მიკრო-მაკროეკონომიკა.

ეეპ-ს და მშპ-ს მოცულობაზე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, იმის ნაცვლად, რომ ასტიმულიროს ეკონომიკურ აღმავლობა, სახელმწიფო ხარჯების ზრდა იწვევს უკუეფექტს. [234, pp. 52-61]. საგადასახადო პოლიტიკას გააჩნია პირდაპირი კავშირი მეორე მოვლენასთან, რომელიც მოითხოვს ასევე სახელმწიფოს მხრიდან რეგულირებას. ეს არის ინფლაცია, რომელიც აისახება საქონლისა და მომსახურების ფასების მკვეთრ ზრდაში. ინფლაცია შეიძლება გამოიწვიოს მრავალმა ფაქტორმა (მაგალითად იმპორტირებულ საქონელზე ფასების ზრდამ), მაგრამ მათ შორის ყველაზე არსებითია სახელმწიფო სესხები. მაშინ, როდესაც სახელმწიფო ეკონომიკის მხარდაჭერის მიზნით უშვებს მსხვილ სახელმწიფო სესხებს, ბრუნვაში მყოფი ფულის საერთო მასა იზრდება. თუ დიდი ფულადი მასა მოდის საქონლისა და მომსახურების უცვლელი რაოდენობაზე, ინფლაცია ზრდის ტენდენციით ხასიათდება.

თეორიულად სახელმწიფომ ინფლაციის ტემპის ზრდის შემთხვევაში უნდა დაფაროს თავისი ვალი ეკონომიკიდან ზედმეტი ფულის მასის ამოღების გზით, რის საფუძველზეც, ინფლაციის ტემპები ეცემა საშუალო ინფლაციის დონემდე. ეს სისტემა წარმატებულად მუშაობდა XX საუკუნის 50-იან 60-იან წლებში, მაგრამ 90-იან წლებში ამ ღონისძიებათა მიუხედავად, ინფლაცია მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში კვლავაც გამოცოცხლდა და 14%-ს მიაღწია.

ინფლაციის ასეთი დონე იწვევს საზოგადოების ეკონომიკური აქტივობის შემცირებას. ადამიანები მარაგების შექმნის მიზნით, „ინფლაციური მოლოდინის“ რეჟიმში ყიდულობენ მეტ საქონელს, ისინი არ ერიდებიან კრედიტის აღებასაც. კრედიტების მოპოვებისათვის კონკურენციულ ბრძოლაში იზრდება საპროცენტო განაკვეთები, რაც სარისკოს ხდის მეწარმეების მხრიდან საკრედიტო რესურსების ათვისებას და ამცირებს საქმიან აქტივობას.

ფირმები და მოსახლეობა, იმის მაგივრად, რომ ფული ჩაიდოს ახალი საწარმოების მშენებლობაში ანუ ისეთ სფეროში, რომელიც უფრო მნიშვნელოვანია ეკონომიკისათვის ზრდის ფულის ხარჯვას, მიმდინარე საჭიროებისათვის.

ამ ფსიქოლოგიური თავისებურებების გამო, ძნელი ხდება ინფლაციის ტემპების მოთოკვა. ამასთან, 80-იან წლებში მსოფლიოში გაჩნდა რიგი ფაქტორებისა, რომლებმაც ხელი შეუწყო ინფლაციის დონის შემცირებას და დეფლაციას. ეს ფაქტორებია: ნავთობის კარტელების შესუსტება (უკანასკნელი ნავთობზე ფასების ხელოვნურ ზრდას ნავთობის მოპოვების შემცირებით აღწევდა); ბრუნვაში არსებული ფულადი მასის სახელმწიფო ობლიგაციების გამოშვების გზით შემცირება, მრეწველობის სახელმწიფო რეგულირების მასშტაბების ზრდა და სხვა. ამ ღონისძიებებმა შესაძლებელი გახადა, ინფლაცია 6%-მდე შემცირებულიყო.

ეკონომიკური სტაბილიზაციისათვის ერთ-ერთი მეთოდი არის დოლარის კურსის რეგულირება. დოლარის ფასის მანიპულირებით, მთავრობას შეუძლია, ასტიმულიროს ან პირიქით – შეაკავოს იმპორტისა და ექსპორტის_ მოცულობა. იმდენად, რამდენადაც საერთაშორისო ვაჭრობა დღეს შეადგენს ეეპ-ს მნიშვნელოვან ნაწილს, ის არსებით ზეგავლენას ახდენს ქვეყნის ეკონომიკური სტაბილურობის დონეზე.

ლარის მაღალი კურსის შემთხვევაში, შესაძლებელია, ვიყიდოთ მეტი დოლარი, იენი, ინგლისური ფუნტი – სტერლინგი და სხვა. ეს აიაფებს საზღვარგარეთიდან შემოსატან პროდუქციას და პირიქით – საზღვარგარეთ აძვირებს ქართულ პროდუქციას. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, „ძვირი“ ლარი ასტიმულირებს იმპორტს და აკავებს საქონლის ექსპორტს. ლარის დაბალი კურსის შემთხვევაში, ექსპორტზე ორიენტირებული კომპანიები განიცდიან ზარალს, ხოლო ქვეყანა განიცდის სასაქონლო ბალანსის დეფიციტს. როცა ლარი „ძვირია“ შეიმჩნევა საპირისპირო სიტუაცია.

ერთ-ერთი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს საერთაშორისო გაცვლებში ლარის ფასს, არის სახელმწიფოს ფულად-საკრედიტო პოლიტიკა. როდესაც სახელმწიფო ამცირებს ფულად მასას, საპროცენტო განაკვეთები იზრდება, ხოლო ინფლაციის ტემპი მცირდება. ასეთი პირობები იზიდავს ინვესტორებს. საქართველოში ფული შემოედინება, რაც ზრდის ლარის „ფასს“ სხვა ვალუტასთან შედარებით. უკანასკნელს შეიძლება გააჩნდეს ორი მნიშვნელოვანი შედეგი: ჯერ ერთი, საზღვარგარეთის კომპანიები განიცდიან საინვესტიციო კაპიტალის დეფიციტს, რადგანაც ფული, რომელიც მათ გააჩნიათ დაბანდებული საქართველოს ეკონომიკაში; მეორეს მხრივ – ქართველი ექსპორტიორები არ აწყდებიან სიძნელეებს საქონლის საზღვარგარეთ გაყიდვის პროცესში, რის გამოც იზრდება წარმოების მოცულობა და მცირდება უმუშევრობა.

და პირიქით, როდესაც სახელმწიფო ზრდის დაფინანსების მოცულობას, როგორც ეს იყო საქართველოში 2004-2006 წლებში, საპროცენტო განაკვეთები იზრდება. ეს იწვევს საზღვარგარეთის დაბანდებების შემცირებას საქართველოს ეკონომიკაში და ლარის ფასის შემცირებას. ექსპორტი მცირდება, ხოლო იმპორტი იზრდება. ლარის ფასსა და სხვა ვალუტების ოპტიმალური თანაფარდობის დადგენა ერთობ რთულია, რადგანაც ის დამოკიდებულია არა მარტო საქართველოზე, არამედ სხვა ქვეყნებზეც. რეალობა ასეთია – როგორც არ უნდა გვინდოდეს იდეალური ფინანსური კლიმატის შექმნა, არავითარ ძალებს, მათ შორის სახელმწიფოს, არ შეუძლია ეკონომკური განვითარების სრული გაკონტროლება.

2006 წელს საქართველოში პარალელურ რეჟიმში მიმდინარეობდა ინფლაცია და ეროვნული ფულის (ლარის) ხელოვნური გამყარება ანუ ლარის რევალვაცია. 2005-2006 წლებში ლარის კურსი 2,1 დან 1,72 მდე ჩამოვიდა, დოლარიზაციის კოეფიციენტმა 2006 წლის სექტემბერში 90 პროცენტი შეადგინა ანუ ფიზიკური პირების ყოველი ათი დანაზოგიდან 9 იყო დოლარებში. ინფლაციის შედეგად, ამავე პერიოდში მნიშვნელოვნად გაუარესდა ფიზიკური პირების დეპოზიტები. ამდენად, ამ მაგალითიდან ჩანს, რომ ლარის კურსის გამყარება უნდა მოდიოდეს ინფლანციის ტემპის შემცირების პარალელურ რეჟიმში, წინააღმდეგ შემთხვევაში ის მძიმედ დააწვება დეპოზიტებს. ლარის გამყარება ერთის მხრივ შეიძლება ამცირებდეს ინფლაციურ ზეწოლას, ვინაიდან იმპორტი იაფდება, ამავდროულად ის აძვირებს საქართველოს საექსპორტო პროდუქციას, რაც ამცირებს მის კონკურენტუნარიანობას. ლარის გამყარება უნდა აღიქმებოდეს, როგორც იმპორტისა და ექსპორტის მიწოდებისა და მოთხოვნის რეგულირების მექანიზმი.

საქართველოში ინფლაციის სახეობებიდან უნდა გამოიყოს:

- საბიუჯეტო პოლიტიკის, იგივე ირიბი გადასახადებით გამოწვეული ინფლაცია;
- ფულად-საკრედიტო პოლიტიკით გამოწვეული ინფლაცია;
- საინპორტო პროდუქციის გაძვირებით გამოწვეული ინფლაცია.

იმ შემთხვევაში, როდესაც ბიუჯეტის ხარჯვითი ნაწილი იზრდება, ინფლაციის ტემპი დიდდება. ასე მაგალითად, 2004-2006 წლებში საქართველოს ბიუჯეტის ზრდას მოჰყვა მისი ხარჯვითი ნაწილის გადიდება, ანუ დროში ბიუჯეტის შემოსავლებისა და გასავლების ნაწილი არ ემთხვევა ერთმანეთს, რაც იწვევს ზედმეტი ფულის ბაზარზე გამოსროლას და მიმოქცევაში ჭარბი ფულადი მასის არსებობას, რაც ინფლაციის მიზეზი ხდება. ინფლაციის გარედან იმპორტირებაც არის შესაძლებელი. ასე მაგალითად, 2006 წლის ოქტომბერ-ნოემბერში მნიშვნელოვნად გაძვირდა ენერგომატარებლების ღირებულება საერთაშორისო ბაზარზე, რამაც ზეგავლენა მოახდინა იმ

ქვეყნებზე, სადაც იმპორტიზაციის მაჩვენებელი მაღალია. მათ რიცხვში აღმოჩნდა საქართველოც.

ეკონომიკური ტრანსფორმაციის ეტაპზე მყოფი ქვეყნებისათვის ინფლაციის 6 პროცენტზე მეტი მაჩვენებელი მაღალია, ის ხელს უშლის ბიზნესის აქტივობას. 2006 წლის ივლისში წლიური ინფლაცია 14,5%-ს შეადგენდა, სექტემბერში ის 11%-მდე დაეცა. საქართველოს სტატისტიკის დეპარტამენტი ინფლაციის 311 დანახარჯების პროდუქციიდან ანგარიშობს, რაც ინფლაციის პერიოდში ამ პროდუქციაზე ფასების მკვეთრი მატებით აისახება. [13]

ინფლაციის შეზღუდვის ფულად-საკრედიტო პოლიტიკის ბერკეტს მიეკუთვნება: სადეპოზიტო აუქციონები, რომლის დროსაც ხდება მიმოქცევიდან ეროვნული ვალუტის ამოღება. ასე მაგალითად, 2006 წლის აგვისტოში ბრუნვიდან ამოღებული იქნა 25 მილიონ ლარზე მეტი.[14] მნიშვნელოვანია საკრედიტო აუქციონები, რეპო ოპერაციები და სხვა.

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. როგორია ბიზნესის პოზიტიური, კრიტიკული და პრაგმატული კონცეფციები?
2. რას ნიშნავს სიტყვა ბიზნესი?
3. რა ურთიერთკავშირია ბიზნესსა და ეკონომიკას შორის?
4. რაში მდგომარეობს ბიზნესის სტრატეგია და ტაქტიკა?
5. როგორია ბიზნესის ჩამოყალიბების ისტორიული საფუძვლები?
6. როგორია ბიზნესის ფორმირების ეტაპიზაცია საქართველოში?
7. რით განსხვავდება კაპიტალიზმი, სოციალიზმისა და კომუნიზმისაგან?
8. როგორ ზემოქმედებს შეზღუდული რესურსები მომხმარებელზე?
9. რა როლს თამაშობს კონკურენცია თავისუფალ ბაზარზე?
10. რას ნიშნავს მოხმარების, მიწოდების მრუდეები და წონასწორობითი ფასი?
11. რა ზეგავლენას ახდენს მულტიპლიკაციური ეფექტები ეკონომიკური სისტემის განვითარებაზე?
12. რა ზეგავლენას ახდენს ეკონომიკურ სისტემაზე ინფლაცია?

თემაში განხილული საკითხების მოკლე განმეორება:

1. ბიზნესის რა კონცეფციებია თქვენთვის ცნობილი?
   ცნობილია პოზიტიური, კრიტიკული და პრაგმატული კონცეფციები
2. რომელია უფრო ფართო ცნება „ეკონომიკა“ თუ „ბიზნესი“?
   „ეკონომიკა“ უფრო ფართო ცნებაა, რომელიც მოიცავს მიკრო, მაკრო, მეგა და მეზოეკონომიკურ დონეებს. „ბიზნესი“ არის მეწარმეობრივ ურთიერთობათა უფრო კონკრეტული მახასიათებელი, რომელიც ვითარდება განსაზღვრულ სუბიექტებს შორის ინდივიდუალური ან ჯგუფური კონკურენციის საფუძველზე.
3. რაში მდგომარეობს ბიზნესის სტრატეგია და ტაქტიკა?
   ბიზნესის სტრატეგია მდგომარეობს მისი სამართლებრივი და ეთიკური ნორმების დაცვის გზით მოგების მაქსიმიზაციაში. ტაქტიკური მიზანი

[13] საქართველოს ეკონომიკის სამინისტროს სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტის მონაცემები. თბ. 2006

[14] საქართველოს ეროვნული ბანკის მონაცემები. თბ. 2006.

არის ამ სტრატეგიის რეალიზაცია ყველა კონტრაგენტის მიმართ, კონკრეტულ დროში, კონკრეტულ ურთიერთობათა ფორმით.

4. რასთან არის დაკავშირებული ბიზნესის ჩამოყალიბების ისტორიული პროცესი?

   ბიზნესის ჩამოყალიბების ისტორიული პროცესი არის დაკავშირებული სხვადასხვა საზოგადოებრივ-ეკონომიკურ ფორმაციებში კაპიტალის თავდაპირველ დაგროვებასთან.

5. გაგვიმარტეთ რა არის ეკონომიკური სისტემა?

   ეკონომიკური სისტემა არის საქონლისა და მომსახურების წარმოების, განაწილებისა და გაცვლის ის პროცესი, რომელიც დამკვიდრებულია მოცემულ საზოგადოებრივ სისტემაში.

6. დაგვისახელეთ ეკონომიკური სისტემის სამი ძირითადი ტიპი, განმარტეთ მათ შორის არსებული სხვაობა?

   ეკონომიკური სისტემის სამი ტიპია: კაპიტალიზმი, კომუნიზმი, სოციალიზმი.

   კაპიტალიზმი არის სიტემა, სადაც წარმოების ფაქტორები მიეკუთვნება კერძო პირებს, მოქალაქეები სარგებლობენ ფართო ეკონომიკური თავისუფლებით, მაგრამ მათ გააჩნიათ ეკონომიკური რისკი, ბიზნესის წარმოების პროცესში.

   კომუნიზმი ეს არის სისტემა, სადაც სახელმწიფო ფლობს წარმოების ყველა ფაქტორს და ღებულობს ყველა სამეურნეო გადაწყვეტილებას.

   სოციალიზმი არის სისტემა, სადაც სახელმწიფო ფლობს და განკარგავს ზოგიერთ წამყვან დარგს, მაგრამ უშვებს კერძო საკუთრებას ბიზნესის ცალკეულ სფეროებში.

7. როგორია კომპანიების სამი კონკურენციული სტრატეგია?

   კომპანიები ერთმანეთს კონკურენციას უწევენ ფასების, ხარისხის და სერვისის, ახალი პროდუქციის და მომსახურებისა დარგში.

8. რა ზემოქმედებას ახდენს მოთხოვნა-მიწოდება საბაზრო ფასებზე?

   როდესაც ფასები მაღლდება, მოთხოვნის სიდიდე მცირდება, მიწოდების ზრდის სტიმულები დიდდება. როდესაც ფასები მცირდება, მოთხოვნა იზრდება, მიწოდების მოცულობა მცირდება. წონასწორობითი ფასი მყარდება მაშინ, როდესაც მყიდველების გამყიდველების ინტერესები ბაზარზე ემთხვევა.

თავი II
ბიზნესის გარემო, ეთიკური და სოციალური პასუხისმგებლობა

თავისუფალ ეკონომიკაში ბიზნესს აქვს ერთი სოციალური პასუხიმგებლობა – გამოიყენოს თავისი რესურსები და განახორციელოს საქმიანობა, თავისი მოგების გასადიდებლად მანამდე, ვიდრე ის რჩება თამაშის წესების ჩარჩოებში, ე.ი. მონაწილეობს ღია, თავისუფალ კონკურენციაში მოტყუებისა და თაღლითობის გარეშე.

მ. ფრიდმენი

ეკონომიკური თავისუფლების სისტემა, ალბათ, უმჯობესია ერთდროულად როგორც მატერიალურად, ისე მორალის თვალსაზრისით იმათთვის, ვინც ჯანმრთელია სხეულითა და სულით.

ა. მარშალი

დიდი ერები არასოდეს ღარიბდებიან კერძო პირების მფლანგველობითა და არაკეთილგონიერებით, მაგრამ ისინი არცთუ იშვიათად ღარიბდებიან სახელმწიფო ხელისუფლების მფლანგველობითა და არაკეთილგონიერებით.

ა. სმიტი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. ბიზნესის გარემოს არსს; ბიზნესის მიკრო, მაკრო და საერთაშორისო გარემოს; ბიზნესის სამართლებრივ, პოლიტიკურ, ბუნებრივ გარემოს; ხელისუფლების როლს ეკოლოგიური პრობლემების რეგულირებაში.
2. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის ევოლუციას; საქმიანი ეთიკის საფუძვლებს. ეთიკური პასუხიმგებლობის სტიმულირებას.
3. ბიზნესსა და მომხმარებლებს; მომხმარებელთა უფლებების დაცვას; ბიზნესსა და ინვესტორებს შორის ურთიერთობათა სისტემას.

II. 1. ბიზნესის გარემოს არსი

მეწარმეს გააჩნია საბაზრო თავისუფლება. თავისუფლების ხარისხი განისაზღვრება სამი გარემოებით:

– ბაზრის მოთხოვნით;
– საკუთარი მეწარმეობითი პოტენციალით;
– იმ შესაძლებლობებით, რომელსაც ქმნის ბიზნესის გარემო.

ბიზნესის გარემო, ეს არის იმ გარეშე ფაქტორების ერთობლიობა, რომლებიც არსებობენ, ბაზრის სამეურნეო სუბიექტების გარეთ და განსაზღვრავენ ამ სუბიექტების ქცევის წესებს ბაზარზე.

ბიზნესის გარემოს განსაზღვრავენ სტიქიური ძალები – ეს ის ძალებია, რომლებიც არსებობენ თავს იჩენენ ბიზნესის ყოველდღიურ ყოფაში და რომელთა არსებობა განისაზღვრება დროით.

ბიზნესის გარემოზე ზემოქმედების თვალსაზრისით, შესაძლებელია, გამოვყოთ გამსხვილებულ ფაქტორთა ნუსხა, რომლებიც ერთიანდებიან ბიზნესის მიკრო, მაკრო და საერთაშორისო ფაქტორებში.

სამეურნეო სუბიექტების დონეზე განხილული მიკროგარემო ფირმის საქმიანობაზე პირდაპირ ზემოქმედებას ახდენს. ის მოიცავს: მიმწოდებლებს, მომხმარებლებს, კონკურენტებს, დაქირავებულ მუშებს, კანონებს, სახელმწიფო ორგანოებს, პროფკავშირებს.

ეროვნული ეკონომიკის მასშტაბებში ბიზნესის მაკროგარემო სამეურნეო სუბიექტის საქმიანობაზე ირიბ, მაგრამ არსებით ზეგავლენას ახდენს. ის მოიცავს: ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობას, ბაზრის ინსტიტუტებს, სამეცნიერო-ტექნიკურ პროგრესს, საზოგადოებრივ-კულტურულ დონეს, ფიზიკურ და გეოგრაფიულ მდებარეობას, პოლიტიკურ და საერთაშორისო ფაქტორებს და სხვა.

საერთაშორისო გარემო ბიზნესზე ირიბ ზეგავლენას ახდენს. ეროვნულ ეკონომიკაზე ზეგავლენის თვალსაზრისით, ის ვლინდება საზღვარგარეთის ინვესტიციების, იმპორტიორების, ერთობლივი საწარმოების, მრავალდარგოვანი კორპორაციების საქმიანობაში.

განვიხილოთ ბიზნესის გარემო მისი დონეების მიხედვით.

ბიზნესმენისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი არის ის, რომ განჭვრიტოს. თუ რა ზომით ახდენს ზეგავლენას მიკროდონე მისი ფირმის საქმიანობაზე. იქ, უპირველეს ყოვლისა, უნდა შეფასდეს მიმწოდებლები და მომხმარებლები, ანუ კონტრაგენტები. კონტრაგენტები არიან ფიზიკური ან იურიდიული პირები, რომელთა ვალდებულება განისაზღვრება ხელშეკრულებით. ბაზრის კონტრაგენტებად გვევლინება: გამყიდველი და მყიდველი, დამქირავებელი და მუშაკი, კრედიტორი და მსესხებელი, ანუ ბაზრის ის სუბიექტები, რომლებიც მონაწილეობენ გაცვლის პროცესში.

ფირმას შეუძლია, აწარმოოს ან გაყიდოს ის საქონელი, რომელიც სხვა ფირმის საქმიანობისათვის არის ამოსავალი. ამ შემთხვევაში ის ხდება მიმწოდებელი. ამდენად, მიმწოდებელი არის საქონლისა და მომხმარებლების გამანაწილებელი, მიმწოდებლების საიმედოობა ბიზნესის პროცესში არის ძირითადი კომპონენტი.

თუ ფირმა აწარმოებს იმავე პროდუქციას, რასაც ქმნიან მისი პროფილის მსგავსი ფირმები, ისინი ხდებიან კონკურენტები. კონკურენტები პირდაპირ ზეგავლენას ახდენენ ფირმის საქმიანობაზე.

დაქირავებული მუშები პროფკავშირებში თავიანთი უფლებების დაცვის მიზნით ერთიანდებიან.. პროფკავშირები აყენებენ ხელფასების ზრდის, სამედიცინო დაზღვევის, შრომის პირობების გაუმჯობესების მოთხოვნებს. ამდენად, ბიზნესზე ზემოქმედების თვალსაზრისით, ისინი ანგარიშგასაწევ ძალას წარმოადგენენ.

ბიზნესის საქმიანობის რეგლამენტაციას ახდენენ კანონები და სახელმწიფო ორგანოები.

მეწარმეს შეუძლია, აირჩიოს ნებისმიერი ფორმის ბიზნესი, რომელიც რეგლამენტირებულია სახელმწიფოს მიერ დადგენილი კანონებით. კანონების შეუსრულებლობა იწვევს ბიზნესისა და საზოგადოების დაპირისპირებას. ამიტომაც არის, რომ ბიზნესი უნდა ექვემდებარებოდეს საგადასახადო, საბაჟო და სხვა კანონმდებლობის მოთხოვნებს.

ბოლო პერიოდში მიკროგარემოს ცნება გაფართოვდა და ის მოიცავს: საფინანსო სტრუქტურებს, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს ფირმის საინვესტიციო აქტივობაზე (ბანკები, ინვესტორები), მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს,

რომლებიც ახდენენ ფირმების რეკლამირებას, საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს, პოლიტიკურ ინსტიტუტებს, რელიგიურ ორგანიზაციებს და სხვა.

ბიზნესზე ზეგავლენის თვალსაზრისით, მაკროგარემო შეუმჩნეველი და ამასთან არსებითია. აქ მნიშვნელოვანია ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა. ის განსაზღვრავს მომხმარებლებს, ერთობლივ მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის თანაფარდობას, ფულადი რესურსების იმ ოდენობას, რომელიც შეიძლება დახარჯონ მომხმარებელმა, საქონლის ფასს და სხვა.

ქვეყნის კონომიკური მდგომარეობა ზეგავლენას ახდენს საფინანსო, შრომის ბაზრებზე, საკრედიტო რესურსების დონეზე და სხვა.

სოციალურ-კულტურული გარემო მოიცავს ყოველდღიურ ყოფით ღირებულებებს, ქვეყნის მოსახლეობის ტრადიციებს. მოსახლეობის ასაკობრივი და სოციალური სტრუქტურა განსაზღვრავს ფირმის წარმოების ხასიათს, იმ მოთხოვნილებას, რომელიც გააჩნია საზოგადოებას. ასე მაგალითად, მოსახლეობის რაოდენობის შემცირებამ შეიძლება გამოიწვიოს ბაზარზე სამუშაო ძალის მიწოდების შემცირება. მოსახლეობის კულტურა ბიზნესზე ზეგავლენას ახდენს, როგორც მიკრო ასევე მაკროდონეზე. ფირმებისათვის მნიშვნელოვანია ერების კულტურული თავისებურებათა შესწავლა და ამის საფუძველზე პროდუქციის წარმოება. სოციალურ-კულტურული გარემო დიდ ზეგავლენას ახდენს აგრეთვე მომსახურების სფეროებზე, რომელიც სრულად უნდა დაექვემდებაროს მის მოთხოვნებს.

გეოგრაფიული გარემო ბიზნესზე არსებით ზეგავლენას ახდენს. ასე მაგალითად, საქართველოს უნიკალური ფლორა და ფაუნა იძლევა შესაძლებლობას ტურიზმის განვითარებისათვის, ქვეყნის გეოგრაფიული მდებარეობა დიდ არეალს ქმნის სატურიზმო ფუნქციის შესაძენად და სხვა.

ინსტიტუციური, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი გარემო გულისხმობს იმ ინსტიტუტების არსებობას, რომლებიც ზემოქმედებენ ბიზნესის თავისებურებებზე. ისინი მოიცავენ: ბანკებს, რომლებიც ეწევიან ფინანსურ მომსახურებას; სპეციალიზებულ ფირმებს, რომლებიც ეწევიან საკონსულტაციო, საბუღალტრო მომსახურებებს; უმაღლეს სასწავლებებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ კადრების აღზრდას; სატრანსპორტო, სარეკლამო სააგენტოებს, სადაზღვევო კომპანიებს და სხვა. ყველა ეს ინსტიტუტი ხელს უწყობს ბიზნესის ნორმალურ ფუნქციონირებას.

საერთაშორისო გარემო ვლინდება იმპორტირების, საზღვარგარეთის ინვესტორების, ერთობლივი საწარმოების, მრავალეროვნული კორპორაციების საქმიანობაში.

ეროვნული ბიზნესის იმპორტიორები ცდილობენ, ასათვისებლად გამოიყენონ საქონლის წინსვლის ყველა მეთოდი. სამომხმარებლო ბაზარი საქართველოში დღეისათვის ძირითადში იმპორტირებული საქონლითაა გაჯერებული. იმდენად, რამდენადაც მოსახლეობის გადახდის უნარიანობა დაბალია, ქართულ ბაზარზე, უპირატესად, წარმოდგენილია იაფფასიანი თურქული და ჩინური წარმოშობის საქონელი, რომელსაც თავისი სიიაფის გამო, ადგილობრივი საქონელი ვერ უწევს კონკურენციას. მეორეს მხრივ, ქვეყანას გააჩნია მწირი საექსპორტო პოტენციალი.

საერთაშორისო გარემოში ვლინდება ბიზნესის ინტეგრაციის შესაძლებლობანი. იქმნება ერთობლივი საწარმოები, რომლებიც აერთიანებენ სხვადასხვა ქვეყნების მეწარმეებს. მსხვილი ინვესტიციები თავს მრავალფეროვან კორპორაციებში ავლენენ. ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე დონე, მოითხოვს სამეურნეო სუბიექტების საეთაშორისო შრომის დანაწილებაში ჩართვას, ანუ ბიზნესის საზღვარგარეთ გატანას.

ბიზნესის გარემო უნდა განვიხილოთ, როგორც სამეურნეო სუბიექტის ფუნქციონირების პირობა. მას პირობითად ყოფენ: პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედების გარემოდ. ასეთ დაყოფას არსებითი მნიშვნელობა აქვს, რადგანაც ბიზნესში, უპირველეს ყოვლისა, უნდა განისაზღვროს ის ფაქტორები, რომლებიც

მასზე პირდაპირ ზეგავლენას ახდენენ და მხოლოდ ამის შემდეგ დადგინდეს ირიბი ფაქტორები.

ურთიერთგაცვლის შედეგად, ფირმა და გარემო მუდმივ ურთიერთკავშირში და ურთიერთდამოკიდებულებაში იმყოფება, ახალი ფირმების შექმნა არის ახალი გარემოს ჩამოყალიბების წინაპირობა. ბიზნესის თავისებურებანი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად არის განვითარებული გარემო.

II. 2. ბიზნესის სამართლებრივი გარემო

ნებისმიერი ფირმის საქმიანობის რეგლამენტაციას ახდენს სამართალი, რომელიც აისახება საკანონმდებლო ბაზაში. სამეწარმეო სამართალი და ზოგადად სამართლის სხვა ნორმები ბევრად არის დამოკიდებული საზოგადოების განვითარებასა და შესაბამისად, ბიზნესის ცივილურობის დონეზე. ამდენად, ბიზნესსა და სამართალს შორის მყარდება ორმხრივი ურთიერთობა, ერთის მხრივ სამართალი აწესრიგებს, არეგულირებს ბიზნესს, მეორეს მხრივ კი ბიზნესი ახდენს სამართლებრივი ნორმების სრულყოფასა და განვითარებას.

ერთმანეთისაგან უნდა განვასხვავოთ ისეთი ცნებები, როგორიც არის სამართალი და სამართლებრივი ნორმები. სამართალი ეს არის იმ დირექტიული ნორმებისა და წესების ერთობლიობა, რომლებიც დადგენილია საზოგადოებრივი ქცევის წესების რეგლამენტაციისათვის. სამართლებრივ ნორმებში იგულისხმება ის რაოდენობრივი პარამეტრები, რომლებიც განსაზღვრავენ ადამიანთა ჯგუფის და ცალკეული ინდივიდის ქცევას, მათ შორის ურთიერთკავშირს. ბიზნესის სუბიექტებს შორის დამყარებული ურთიერთობანი უნდა გამომდინარეობდნენ მისი სამართლებრივი რეგულირების ძირითადი პრინციპებიდან. ეს ურთიერთობანი შეიძლება დამყარდეს იმ ჩარჩოებში და საფუძველზე, რომლებსაც ადგენს კანონები. ამდენად, ბიზნესის საკანონმდებლო ბაზა ქმნის მის სამართლებრივ სივრცეს, რომელშიც ერთიანდება ბიზნესთან დაკავშირებული კანონები.

ბიზნესის სამართლებრივი რეგულირების ობიექტებდ გვევლინება:

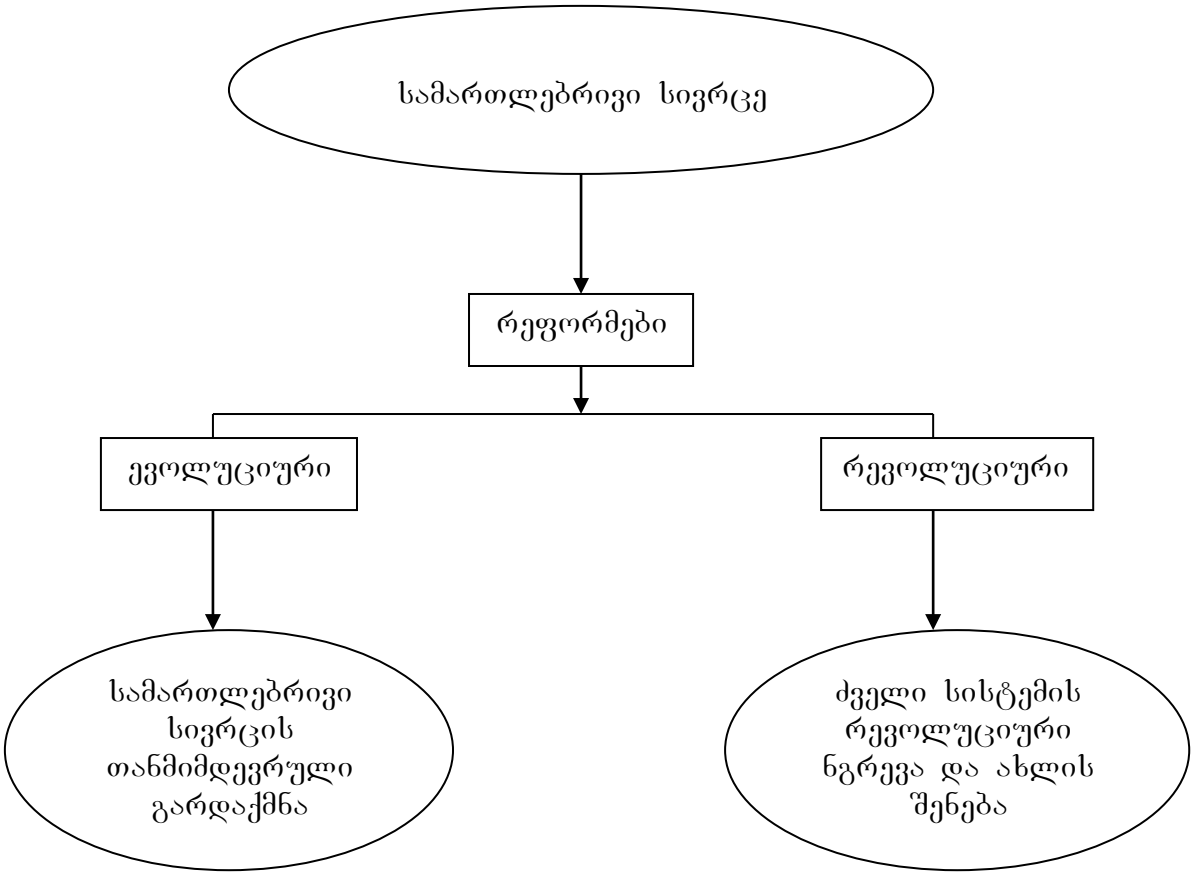
- საკუთრება;
- შემოსავლის მიღების საშუალებები და ხერხები;
- მეწარმეებს შორის ურთიერთობის ფორმები;
- დამქირავებელსა და მუშაკებს შორის ურთიერთობის ფორმები.

ბიზნესი, რომელიც მოქცეულია სამართლებრივ სივრცეში, ეფუძნება კანონით დაშვებული მეწარმეობის ნებისმიერ ფორმას. ამასთან, სამართლებრივი საწყისების მიხედვით, ბიზნესი იყოფა კანონიერად და უკანონოდ.

კანონიერ ჩარჩოებში ბიზნესის არსებობს საქმიანი ურთიერთობის სუბიექტების სამართლებრივი დაცვის გარანტიები. ამ ჩარჩოს მიღმა ბიზნესი გადის სამართლებრივი სივრციდან და ექვემდებარება კრიმინალს.

ბიზნესის სფეროში საქმიანობის, მის სუბიექტებს შორის ურთიერთობის ერთადერთი კრიტერიუმი შეიძლება იყოს კანონიერების დაცვა. აქ დაუშვებელია მხოლოდ მორალური კრიტერიუმით ხელმძღვანელობა. ასე მაგალითად, მორალური თვალსაზრისით საზოგადოების დიფერენციაცია ღარიბებად და მდიდრებად მიუღებელია, ხოლო თუ ადამიანების ერთი ჯგუფის სიმდიდრეს და მეორეს სიღარიბეს განვიხილავთ სამართლებრივ სივრცეში, ცხადი ხდება, რომ ეს მორალი დადგენილია თვითონ საზოგადოების მიერ.

სხვა საქმეა, როდესაც სამართალი არ შეესაბამება საზოგადოების მოთხოვნილებებს, ჩამორჩება საზოგადოებისა და ბიზნესის განვითარების დონეს, ეწინააღმდეგება საქმიანი აქტივობის სტიმულებს. ამ შემთხვევაში სამართლებრივი სივრცე მოითხოვს რეფორმებს, რომლებიც ატარებენ, როგორც რევოლუციურ, ასევე ევოლუციურ ხასიათს. მე-4 ნახატში ასახულია სამართლებრივი სივრცის გარდაქმნის ფორმები.



ნახ. №4 სამართლებრივი სივრცის გარდაქმნის ფორმები.

სამართლებრივი სივრცის ევოლუციური გარდაქმნა გულისხმობს მისი სრულყოფის თანმიმდევრულ, ზოგჯერ ეპიზოდურ ან წყვეტილ პროცესს. რევოლუციური გარდაქმნა გულისხმობს სამართლის არსებული სისტემის ძირეულ ცვლას, მისი ფუძემდებელი პრინციპების ნგრევას და ახალ სისტემაზე გადასვლას. ასეთი გარდაქმნები გამომდინარეობს სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემაში მიმდინარე ცვლილებებიდან. ასე მაგალითად, 90-იანი წლების დასაწყისში საქართველო საბაზრო რეფორმების გზას დაადგა. ეს პროცესი გაღრმავდა 2000-იან წლებში, რამაც მოითხოვა ძირეული რეფორმები სამართლებრივ სფეროში, განსაკუთრებით კი სამეურნეო ანუ ბიზნესის სამართალში, რაც ხორციელდება კიდევაც საზოგადოებაში. უკანასკნელ წლებში საქართველოში მიღებულია უამრავი ეკონომიკური კანონი, რომელიც ახდენს ბიზნესის საქმიანობის რეგლამენტაციას. მათ შორის უმნიშვნელოვანესი კანონები:

- მეწარმეთა შესახებ (1994);
- სახელმწიფო ქონების პრივატიზაციის შესახებ (1997);
- მიკროსაფინანსო ორგანიზაციების შესახებ (2006);
- უკანონო შემოსავლების ლეგალიზაციის აღკვეთის შესახებ (2003);
- ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ (1998);
- კომერციული ბანკების შესახებ (1996);
- გაკოტრების საქმეთა წარმოების შესახებ (1996);
- სალიზინგო საქმიანობის ხელშეწყობის შესახებ (2002);
- ინვესტიციების სახელმწიფო მხარდაჭერის შესახებ (2006);
- დაზღვევის შესახებ (1997);

– საქართველოს საგადასახადო კოდექსი (2004);
– საბაჟო მოსაკრებლის შესახებ (1998);

სხვადასხვა მიზეზის გამო, სამართლებრივ დოკუმენტებს შორის შეიძლება აღმოჩნდეს წინააღმდეგობა. ეს შეუსაბამობა ქმნის კვაზისამართლებრივ გარემოს, რის შედეგადაც ბიზნესმენს ექმნება შესაძლებლობა, დაარღვიოს ერთი კანონი, რადგანაც ის იმყოფება სხვა კანონების დაცვის ქვეშ.

გარდა ეკონომიკური კანონებისა, ბიზნესს არეგულირებს სხვა საკანონმდებლო აქტები. ესენია:

1. სამოქალაქო და სისხლის სამართლის კანონმდებლობა, რომელიც ახდენს მოქალაქეთა საერთო ქცევის ნორმების რეგლამენტაციას, მათ შორის სამეწარმეო და ბიზნესის სფეროებში.
2. საერთაშორისო სამართლის ნორმები, დადგენილი საერთაშორისო ხელშეკრულებების საფუძველზე, რომელთა ერთ-ერთი ნაწილი ახდენს ცალკეული ქვეყნების სამეწარმეო ქცევის ნორმების რეგლამენტაციას.

II. 3. ბიზნესის პოლიტიკური გარემო

პოლიტიკა ბიზნესის გარემოს ერთ-ერთი ძირითადი და მნიშვნელოვანი ნაწილია, რომლის ზეგავლენა სამეწარმეო გარემოზე მნიშვნელოვანია ისეთ განვითარებად ქვეყანაში, როგორიც არის საქართველო. ერთის მხრივ, ბიზნესი მოქმედებს პოლიტიკაზე, განსაკუთრებით, ეკონომიკურ პოლიტიკაზე, ხოლო მეორეს მხრივ – პოლიტიკა განსაზღვრავს ბიზნესის ქცევის წესებს.

პოლიტიკაში იგულისხმება ის ურთიერთობათა სფერო, რომელშიც შედიან ადამიანები ხელისუფლების ადმინისტრაციული მართვის ბერკეტების მოპოვების მიზნით. აპოლიტიკური ბიზნესის სმიტისეული კონცეფცია XX საუკუნეში კეინსიანურმა სახელმწიფოს ეკონომიკური რეგულირების ფუნქციის შესახებ მიდგომებმა შეცვალა.

დღეისათვის მთელ რიგ განვითარებად ქვეყნებში პოლიტიკური მოღვაწეობა ქმნის ბიზნესის წარმატებული გაძღოლის ადმინისტრაციულ გარანტიებს. მათ შორისაა პოსტსაბჭოთა სახელმწიფოების უმეტესობა.

პოლიტიკოსები ბიზნესის მხარდაჭერას ლობიზმის გზით ახდენენ. ლობიზმში (ინგლ. lobbi – კულუარები)[15] იგულისხმება სახელმწიფო ორგანოების, სასამართლო, აღმასრულებელი, საკანონმდებლო ორგანოების მოქმედება ცალკეული დარგების, ფირმების, სოციალური ჯგუფების მხარდასაჭერად. მიმართული ლობისტები არიან ის პოლიტიკური ფიგურები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ამ მხარდაჭერას. ლობიზმი შეიძლება იყოს არა მარტო ობიექტური აუცილებლობით, არამედ პირადი დაინტერესებით ნაკარნახევი (თანამდებობრივი პირის მოსყიდვის გზით).

მიუხედავად ამისა, პოლიტიკა გვევლინება ბიზნესის ზედნაშენად. ეს ხდება იმიტომ, რომ პოლიტიკური ხელისუფლებისათვის ბრძოლაზე, ყველაზე აქტიურად ბიზნესის ეკონომიკური მოტივები ზემოქმედებს. ლობიზმის მიზნით ადამიანები ერთიანდებიან პოლიტიკურ პარტიებში. ხელისუფლების სათავეში მოსვლის შემდეგ პარტია ცდილობს სხვადასხვა გზით შეუქმნას ნოყიერი გარემო მის მხარდამჭერ ბიზნესმენებს:

– გარკვეული სახეობის სამეწარმეო პროგრამების მხარდაჭერით;
– სახელმწიფო შეკვეთების განაწილებით;
– ცალკეული საკანონმდებლო დოკუმენტების მიღებით;
– სახელმწიფო ბიუჯეტის გადანაწილების გზით.

[16] словарь иностранных слов. Под ред. И.К. Казоновой. М. 1999. стр. 361

ასეთი მიდგომები დამახასიათებელია პოსტსაბჭოთა სივრცის იმ ქვეყნებისათვის, რომლებიც დაადგნენ ეკონომიკური გარდაქმნების გზას. ცივილურ სამყაროში პოლიტიკა არის ორიენტირებული ბიზნესის განვითარებაზე არაპოლიტიკური ნიშნით. ამის საუკეთესო მაგალითებია „რუზველტის ახალი კურსი“, „რეიგანომიკა“, „ტეჩერიზმი“ და სხვა.

განვითარებულ ქვეყნებში პოლიტიკური პარტიები ისწრაფვიან ხელისუფლებისაკენ ამ ქვეყნების ეკონომიკური პროგრესის მიზნით, რამეთუ ეკონომიკური პროგრესი ქვეყნის პოლიტიკური სტაბილურობის გარანტია. ამიტომაც არის, რომ ეკონომიკურად ძლიერი ქვეყნები არ ხდებიან პოლიტიკური გადატრიალებების, რევოლუციების სხვა პოლიტიკური კატაკლიზმების მსხვერპლნი.

აღნიშნული ადასტურებს იმას, თუ რაოდენ დიდ ზეგავლენას ახდენს პოლიტიკა ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებისა და ბიზნესის პროგრესზე.

II. 4. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის ევოლუცია, არსი და ფორმები

ბიზნესი საერთოდ, და კერძოდ, კორპორაციების საქმიანობა გარკვეულ სოციალურ და პოლიტიკურ-კულტურულ გარემოში წარიმართება და, ბუნებრივია, მას არ შეუძლია საზოგადოების ინტერესების უგულებელყოფა, რომელთანაც საკუთარი ინტერესები უნდა შეათანხმოს. მეტიც, კორპორაციების ეფექტიანი ფუნქციონირების აუცილებელ პირობას საზოგადოების სტაბილურობა წარმოადგენს. ამდენად, ისინი იძულებულნი არიან შეიმუშაონ და განახორციელონ ღონისძიებები, რომლებიც ამ სტაბილურობას უზრუნველყოფენ. სოციალური გარემოს განვითარება და გაუმჯობესება ბიზნესისა და კორპორაციების გრძელვადიან ინტერესებს პასუხობს. სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპების გამოყენება სამეწარმეო გარემოს სიცოცხლისუნარიანობას და ეფექტიანობას ამაღლებს. გრძელვადიან ასპექტში კი სოციალური პასუხისმგებლობა იწვევს როგორც აღნიშნული კორპორაციის მიერ წარმოებული პროდუქციისადმი მომხმარებელთა ნდობის, ისე მისი აქციათა კურსის ამაღლებას.

შემთხვევითი არ არის, რომ ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის (ბსპ-ს) კონცეფციას XIX საუკუნის ბოლოს და XX საუკუნის დასაწყისში ჩაეყარა საფუძველი. თავდაპირველად მან ამერიკელ ინჟინრებს შორის ჰპოვა განვითარება, რომლებიც, როგორც ამერიკელმა ისტორიკოსმა ე. ლეიტონ-უმცროსმა აღნიშნა, „სოციალური პასუხისმგებლობის“ დემონსტრირებაში თავიანთი პროფესიის სოციალური პრესტიჟის ამაღლების საშუალებას ხედავდნენ. დროთა განმავლობაში ეს იდეა **ბსპ**-ს კონცეფციის შემადგენელი ნაწილი გახდა.

ამ კონცეფციის მომხრეებს და აქტიურ პროპაგანდისტებს შორის იყვნენ იმ დროის ისეთი ცნობილი ბიზნესმენები, როგორებიც არიან „გენერალ ელექტრიკის“ კომპანიის პრეზიდენტი– ჯ. სვოუპი, ამავე კომპანიის დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე – ო. იანგი, „ამერიკენ ტელეფონ ენდ ტელეგრაფ“ კომპანიის პრეზიდენტი – უ. ჯიფორდი და სხვ.

საბოლოოდ **ბსპ**-ს კონცეფცია 30-იან წლებში ჩამოყალიბდა. ამ პერიოდში მისი მიმდევრების პოზიციას გამოხატავს კომპანია „ჯონ მენვილის“ დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარის ლ. ბრაუნის პოზიცია. „რთული ინდუსტრიული პერიოდის ევოლუციის შედეგად, - წერდა იგი, - მენეჯერების სოციალური პასუხისმგებლობა შესაბამისად გაფართოვდა. მენეჯერები უკვე აღარ წარმოადგენენ მხოლოდ მესაკუთრეთა ინტერესებს... დღეს ნებისმიერი ბიზნესის მმართველი ანგარიშვალდებულია არა მარტო აქციონერების, არამედ თავისი ორგანიზაციის, კლიენტების და საზოგადოების წინაშე“ [102, с 241].

აღნიშნული კონცეფციის კიდევ ერთი მომხრე გახდა რობერტ ვუდი, ფირმა „სირს“-ის ხელმძღვანელი. 1936 წელს ვუდი წლიურ ანგარიშში ახსენებს „იმ ფართო სოციალურ ვალდებულებებს, რომელთა მათემატიკური გამოსახვა შეუძლებელია, მაგრამ მიუხედავად ამისა, მათ პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა აქვთ“. ვუდს მხედველობაში ჰქონდა საზოგადოების ძლიერი არაპირდაპირი გავლენა ორგანიზაციაზე, რომელიც ფუნქციონირებს ამ საზოგადოებაში. ის ამტკიცებდა, რომ დანახარჯების - საზოგადოებისათვის იმ სარგებლობის, რაოდენობრივი გამოსახვა, რომელიც გამოწვეულია ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობით ადვილი არ არის. საქმიან საწარმოთა ხელმძღვანელებს შორის ვუდმა ერთ-ერთმა პირველმა აღიარა „ფართო პუბლიკის მრავალფენიანობა“ (გამოყო მომხმარებლები, მუშაკები, აქციათა მფლობელები), რომელსაც ფირმა ემსახურება.

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის შემუშავებასა და პოპულარიზაციაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა იმ პერიოდში ცნობილი ეკონომისტების ფ. ბერტისა და გ. მინზის ნაშრომმა – „თანამედროვე კორპორაცია და კერძო საკუთრება“. სახელდობრ, მათ ჩამოაყალიბეს თეზისი, რომლის თანახმადაც, კორპორაციული სისტემის სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველსაყოფად, ის, ვინც აკონტროლებს მსხვილ კორპორაციებს, უნდა გარდაიქმნას „სრულიად ნეიტრალურ ტექნოკრატიად, რომელიც აბალანსებს საზოგადოებაში სხვადასხვა ჯგუფის მოთხოვნილებათა მრავალფეროვნებას და თითოეულ მათგანს შემოსავლების ნაწილს მიაკუთვნებს საზოგადოებრივი პოლიტიკის, და არა კერძო ანგარების საფუძველზე [102, c.242]. რამდენადაც კორპორაციები კერძო მესაკუთრეობითი ინსტიტუტიდან კერძო სამეწარმეო ინსტიტუტად ჩამოყალიბდა, - ამტკიცებდნენ ავტორები, - იგი სოციალური ძალა ხდება, რომელიც არ შეიძლება თავისუფალი იყოს სოციალური პასუხისმგებლობიდან.

თუმცა, **ბსპ**-ს შეხედულებებმა მომდევნო წლებში მხარდაჭერა ვერ მიიღო, თუ გავიხსენებთ იმ პერიოდში არსებულ მდგომარეობას, ეს არც არის გასაკვირი. 30-იან წლებში (დიდი დეპრესიის პერიოდი) ამერიკული საწარმოების ძირითადი საზრუნავი-ელემენტარულად თვითგადარჩენა იყო. ასეთ დროს ბიზნესს მოგებისა და სამუშაოების გარდა ვერავინ ვერაფერს ვერ მოსთხოვდა.

პროფესორ ლი პრესტონის მიხედვით, ბიზნესის სოციალური როლის კონცეფცია თანდათანობით იცვლება 50-იან წლებში. ნაწილობრივ ეს განაპირობა ბიზნესსა და სახელმწიფოს შორის თანამშრომლობის განვითარებამ II მსოფლიო ომისა და მის შემდგომ, „ცივი ომის“ პერიოდში. ამ პერიოდში შეიქმნა ეკონომიკური განვითარების კომიტეტი, რომელშიც მსოფლიოს ყველაზე გამოჩენილი ადამიანები გაერთიანდნენ. თუმცა, კომიტეტის მიზანი იყო მთავრობის კონსულტირება ეკონომიკურ და კომერციულ საკითხებში, იგი გაცილებით მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა, რამდენადაც ამ გზით გაფართოვდა საქმიანი სამყაროს მონაწილეობა სოციალური და სახელმწიფოებრივი პოლიტიკის გადაწყვეტაში.

ბსპ-ს კონცეფციამ ფართო განვითარება ომის შემდგომ პერიოდში ჰპოვა. 1953 წელს გამოქვეყნდა ამერიკელი ეკონომისტის გ. ბოუენის წიგნი „ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა“. მასში ავტორმა ჩამოაყალიბა სოციალური პასუხისმგებლობის დოქტრინა როგორც „ბიზნესმენების ვალდებულება მიიღოს ის გადაწყვეტილებები და აირჩიოს საქმიანობის ის მიმართულებები, რომლებიც სასურველია საზოგადოების მიზნებისა და ფასეულობების თვალსაზრისით“ [102, c.242].

ბიზნესის სოციალური როლის შესახებ დისკუსიამ 60-იან და 70-იან წლებში გარკვეულ მოვლენებს მისცა ბიძგი. 60-იან წლებთან დაკავშირებით ჯეკობი აღნიშნავს, რომ საზოგადოებრივ აზროვნებაში გაჩნდა ბიზნესის ოპოზიცია. საზოგადოების სხვადასხვა ფენაში ჩნდება აქტიური ინტერესი ისეთ საკითხებთან მიმართებით, როგორიცაა სამოქალაქო სამართალი, ვიეტნამის ომი, მრეწველობის

დაბინძურება ნარჩენებით და საერთოდ გარემოს მდგომარეობა, აგრეთვე კონსიუმერიზმი (მომხმარებელთა მოძრაობა). 70-80-იან წლებში წინა პლანზე იწევს განიარაღება, ატომური ენერგეტიკა, მესამე სამყაროს ქვეყნების შიმშილისაგან ხსნა, ფლორისა და ფაუნის დაცვა და სხვ.

კ. უოლტონი თანამედროვე **ბსპ**-ს შემდეგ კომპონენტებს გამოყოფს: პირველი – არ შეიძლება დავეყრდნოთ პირადი გამორჩენის კონცეფციას, ვინაიდან, მას ყოველთვის არ მოსდევს საზოგადოების კეთილდღეობა. იმ შემთხვევაში, თუ საზოგადოების კერძო და საზოგადოებრივ დოვლათს შორის კონფლიქტი წამოიჭრა, პირველი მეორეს უნდა დაექვემდებაროს. მეორე – ამერიკული ეკონომიკური სისტემა უპირატესად პლურალიზმისა და კონსტიტუციონალიზმის პრინციპებს ემყარება, ვიდრე laisser-faire-ს. მესამე – საზოგადოების კეთილდღეობას ვერ უზრუნველყოფს ცალკე მთავრობა, ან კერძო ორგანიზაციები. ამდენად, ბოლო უნდა მოედოს ხელისუფლებისა და ბიზნესის დაპირისპირებას. მეოთხე – კორპორაციების ხელმძღვანელებმა უნდა დააბალანსონ კონკურირებადი ინტერესები და დაადგინონ პრიორიტეტები, რომლებიც ითვალისწინებენ როგორც ინვესტორების, მუშების, მომხმარებლების, მიმწოდებლების და კონკურენტების, ისე ნაციონალური და ადგილობრივი თემების, სხვა ნებაყოფლობითი ორგანიზაციების და არაორგანიზებული ჯგუფების ინტერესებს. მეხუთე, ამ ინტერესების დაბალანსებით, კორპორაციამ უნდა უკუაგდოს „არაგონივრული მოთხოვნები“ [102,c.242]. ამრიგად, **ბსპ**-ს კონცეფცია ეფუძნება კორპორაციებისა და საზოგადოების მჭიდრო ურთიერთკავშირის არსებობის აღიარებას.

არიზონის უნივერსიტეტის პროფესორი კ. დევისი თვლიდა, რომ „სოციალური პასუხისმგებლობის არსი გამომდინარეობს იქიდან, თუ როგორ ეკიდებიან ბიზნესის წარმომადგენლები თავიანთი ქმედების ეთიკურ შედეგებს, ვინაიდან მათ შეუძლიათ სხვების ინტერესებზე ზემოქმედების მოხდენა“. მისი აზრით, „ახალი პირობები ნიშნავს იმას, რომ ბიზნესი უნდა დაფიქრდეს იმაზე, თუ როგორ აწარმოოს ეფექტიანად ეკონომიკურ ფასეულობებთან ერთად სოციალური ფასეულობები. საზოგადოება არ უარყოფს მოგების იდეას, მაგრამ აფართოვებს ამ ცნებას, გულისხმობს რა მასში როგორც სოციალურ, ისე ეკონომიკურ მოგებას“. „სოციალური პასუხისმგებლობის ცნების ქვეშ კ. დევისი გულისხმობდა კერძო ორგანიზაციების მიერ თავიანთი ქმედების განხორციელებას საზოგადოების წინაშე ვალდებულებების გათვალისწინებით. მოცემულ კონტექსტში იგი უპირატესობას ანიჭებდა ცნებებს „სოციალურად პასუხისმგებელი ბიზნესი“ და „სოციალური კაპიტალიზმი“ [102, c. 242].

ამგვარად, განსაზღვრული სოციალური პასუხისმგებლობა კ. დევისისათვის უფრო მეტია, ვიდრე, უბრალოდ კანონის შესაბამისად მოქმედება, რამდენადაც „საქმიანი გადაწყვეტილების არა მთელი სისტემური ზემოქმედება გათვალისწინებულია კანონით“. სოციალური პასუხისმგებლობა, ხაზს უსვამდა იგი, ითვალისწინებს „ფირმის მიერ სოციალური ვალდებულებების აღიარებას კანონის მოთხოვნილებათა ფარგლებს გარეთ“ [102, c.243].

მთლიანობაში, დევისი ამტკიცებდა, რომ სოციალური პასუხისმგებლობა არ შეიძლება განიხილოს როგორც პასიური რეაქცია საზოგადოებრივ მოლოდინზე, ვინაიდან, ასეთ შემთხვევაში ბიზნესი ემოციებისა და წინააღმდეგობრივი მიზნების ტყვეობაშია. ბიზნესმენის სოციალური პასუხისმგებლობა უნდა მდგომარეობდეს იმაში, რომ იგი „ხელმძღვანელობს სოციალურ სფეროს, ნაცვლად იმისა, რომ უბრალოდ გამოეხმაუროს საზოგადოების მოთხოვნილებას. იგი ურთიერთქმედებს საზოგადოებასთან და ეხმარება მას სოციალური გადაწყვეტილებების მიღებაში, რასაც ხელს უწყობს თავისი განსაკუთრებული უნარით და ცოდნით. იგი აანალიზებს სისტემურ ზემოქმედებას და კორექტირებადი ქმედებების ინიციატორად გვევლინება სერიოზული პრობლემების გაჩენამდე“. ამგვარი მოსაზრებებიდან გამომდინარე, დევისი აყალიბებს ერთგვარ „პასუხისმგებლობის რკინის

კანონს“, რომლის არსს შემდეგი თეზისი გამოხატავს: „საბოლოო ჯამში ის, ვინც ძალაუფლებას არ იყენებს ისე, როგორც ამას საზოგადოება თვლის საჭიროდ, კარგავს მას“ [102, c. 244].

აღნიშნული თვალსაზრისით, საინტერესოა კალიფორნიის უნივერსიტეტის პროფესორის პ. სეთის მოსაზრებები და არგუმენტები. მისი აზრით, კორპორაციების ქმედება სამ ასპექტში განისაზღვრება. როგორც სოციალური ვალდებულება, სოციალური პასუხისმგებლობა, და სოციალური გამოხმაურება. კორპორაციების ქმედება, რომელიც ბაზრის მოთხოვნებით, ან იურიდიული კანონებითაა შეზღუდული, განისაზღვრება როგორც კორპორაციის სოციალური ვალდებულება. როგორც სეთი თვლის, სოციალურად პასუხისმგებელი მოქმედება „არ მოითხოვს რადიკალურ განხეთქილებას კორპორაციული საქმიანობის ჩვეულებრივ ფორმებთან... ეს არის უბრალოდ წინ გადადგმული ნაბიჯი, მანამ, სანამ სოციალური მოლოდინი კოდიფიცირებული იქნება კანონში“. სოციალური გამოხმაურების არსი მდგომარეობს შემდეგში: „კორპორაციები პოლიტიკისა და პროგრამების ინიციატორები უნდა იყონ, მათი მოწოდება უნდა იყოს მიმდინარე ან მომავალი ოპერაციების ნეგატიური შედეგების მინიმუმამდე დაყვანა ვიდრე ისინი კრიზისულ მასშტაბებს მიაღწევენ და ბიზნესის წინააღმდეგ მიმართული კიდევ ერთი საპროტესტო ტალღის კატალიზატორები გახდებიან“ [102, c. 243].

ამ საკითხის სწორი გაგებისათვის არანაკლებ საინტერესოა თვით საქმიანი წრეების წარმომადგენელთა პოზიციები. ყველაზე ნათლად ეს პოზიციები გადმოცემულია აშშ-ს „დიდი ბიზნესის“ გავლენიანი ორგანიზაციის ეკონომიკური განვითარების კომიტეტის განაცხადში, რომელიც 1971 წელს გამოქვეყნდა. **ბსპ**-ს შინაარსის და რეალიზაციის გზების საკითხებზე განაცხადის ავტორებმა სამი კონცენტრიული წრის კონცეფცია წამოაყენეს: პირველი – შიდა წრე მოიცავს კორპორაციების მეტნაკლებად მკაფიოდ ჩამოყალიბებულ ვალდებულებებს ეკონომიკური ფუნქციების ეფექტიან შესრულებაზე – საქონლისა და მომსახურების წარმოება, სამუშაო ადგილების შექმნა და ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფა. საშუალო წრე მოიცავს პასუხისმგებლობას ზემოაღნიშნული ფუნქციების შესრულებაზე ცვალებადი სოციალური პრიორიტეტებისა და ფასეულობების გათვალისწინებით. მხედველობაში მიიღება საწარმოს საქმიანობის გავლენა გარემოზე, სამსახურში დაქირავებისას ეროვნულ უმცირესობათა წარმომადგენლების წილის გაზრდა და „ადამიანურ ფასეულობაზე“ აქცენტი, მომხმარებელთა სურვილის გათვალისწინება და ა.შ. გარე წრე მოიცავს ბიზნესის წამოჭრილ და ჯერ კიდევ გაურკვეველ ვალდებულებებს, რომლებიც ითვალისწინებს მის აქტიურ მონაწილეობას გარემოს გაუმჯობესებაში.

პრობლემის შემუშავებისას და თავიანთი ხედვის ჩამოყალიბებისას განაცხადის ავტორები გამომდინარეობენ „განათლებული სარგებლის“ კონცეფციიდან. „დღეს ფართოდაა აღიარებული, – ნათქვამია განაცხადში, – რომ კორპორაციის ინტერესები მჭიდროდ უკავშირდება საზოგადოების კეთილდღეობას, რომლის განუყოფელ ნაწილს ბიზნესი წარმოადგენს. გაცნობიერებულია, რომ კორპორაცია დამოკიდებულია საზოგადოების კეთილგანწყობაზე, რომელსაც შეუძლია ხელი შეუწყოს ან შეაფერხოს მისი არსებობა და განვითარება ხელისუფლებაზე საზოგადოებრივი ზეწოლით. ამდენად, ხაზგასმულია განაცხადში, „განათლებული სარგებლის“ თვალსაზრისით კორპორაციებმა აუცილებლად ხელი უნდა შეუწყონ საზოგადოებრივ კეთილდღეობას“ ბიზნესისათვის გაცილებით ხელსაყრელია ჰყავდეს განათლებული და უკეთეს პირობებში მცხოვრები მოსამსახურეები და მყიდველები, ვიდრე ღარიბი და გაუნათლებელი. ამიტომაც ბიზნესმა უნდა იკისროს „პასუხისმგებლობის სამართლიანი ნაწილი“ სოციალურ გაუმჯობესებაზე, რათა საფრთხე არ შეექმნას კორპორაციების ინტერესებს.

ამ დებულებიდან გამომდინარე, განაცხადში მოცემულია ბიზნესის ვალდებულებების სისტემატიზირების მცდელობა ცხრა ძირითადი მიმართულების მი-

ხედვით, სადაც თითოეული მათგანი პრობლემების გარკვეულ ერთობლიობას მოიცავს, როგორიცაა განათლება, დასაქმება და სამუშაო ძალის მომზადება, სამოქალაქო უფლებები, ქალაქების განახლება და განვითარება, გარემოს დაბინძურების შემცირება, ბუნებრივი რესურსების დაცვა, დასვენება, კულტურა და ხელოვნება, სამედიცინო დახმარება, ხელისუფლების საქმიანობის სრულყოფა. განათლების სფეროში ეკონომიკური განვითარების კომიტეტი ბიზნესს შემდეგ ვალდებულებებს აკისრებს: პირდაპირი საფინანსო დახმარებები სკოლებს, სტიპენდიების, დოტაციების და სწავლის საფასურის შეტანის ჩათვლით; სკოლის ბიუჯეტის გაზრდის ხელშეწყობა; მოწყობილობის და კვალიფიციური პერსონალის წარდგენა; კონსულტაცია სასკოლო პროგრამების შედგენისას ან სხვა სახის ხელშეწყობა; ახალი სკოლების მშენებლობა და მათი საქმიანობის გაძღოლა, კოლეგების დახმარება მართვასა და დაფინანსებაში.

სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის მნიშვნელობაზე მეტყველებს ის ფაქტი, თუ რა მონდომებით ცდილობენ მოწინააღმდეგები მისი ძირითადი დებულებების დისკრედიტირებას. ასე, ჩიკაგოს სკოლის ერთ-ერთმა ცნობილმა წარმომადგენელმა, მ. ფრიდმენმა, სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია დაახასიათა როგორც „ფუნდამენტალურად ძირგამოთხრილი დოქტრინა, რომლის ფართო გამოყენება ანგრევს თავისუფალ საზოგადოებას“. თუ თავისუფალ ეკონომიკაში, ამტკიცებდა იგი, არსებობს ერთი და მხოლოდ ერთი **ბსპ** – „რესურსების გამოყენება და მოგების გაზრდაზე მიმართული საქმიანობის განხორციელება მანამ, სანამ იგი რჩება, თამაშის წესებს იცავს, ე.ი. მონაწილეობს თავისუფალ ღია კონკურენციაში ყოველგვარი ტყუილისა და თაღლითობის გარეშე“. ამ მოსაზრებას მ. ფრიდმენი განსაკუთრებით თანმიმდევრობით ატარებდა სტატიაში სახელწოდებით – „**ბსპ** მდგომარეობს მოგების ზრდაში“. სოციალური პასუხისმგებლობის უბრალოდ აღიარებაც კი, მისი აზრით, „განამტკიცებს ისედაც არსებულ მოსაზრებას იმაში, რომ მოგებისადმი ლტოლვა ცუდი და ამორალურია და იგი უნდა გაკონტროლდეს გარკვეული ძალებით“. როგორც კი ეს მოსაზრება აღიარებული იქნება, განაგრძობს ფრიდმენი, ბაზრის ალაგმვას დაიწყებს არა მმართველთა „სოციალური სინდისი“, როგორი მაღალგანვითარებულიც არ უნდა იყოს იგი, არამედ „მმართველი ბიუროკრატების რკინის მუშტი“.

შეუძლებელია, არ დავეთანხმოთ იმ მკვლევარებს, რომელთა მოსაზრებით ბიზნესის მიერ მთლიანობაში ფართო შეხედულების აღიარება კორპორაციების სოციალურ როლზე განპირობებულია ისეთი ფაქტორებით, როგორიცაა კორპორაციებსა და საზოგადოებას შორის უწყვეტი კავშირის არსებობის გაცნობიერება, საკუთრების გამოყოფა მართვისაგან, თავისუფალი მეწარმეობის იდეოლოგიისა და პრაქტიკის კრიზისი, ბაზრის „უხილავი ხელის“ როგორც სოციალურ და ეკონომიკურ ურთიერთობათა მთავარი და ერთადერთი რეგულატორის კლასიკური წარმოდგენის კრიზისი. არანაკლებ მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც, რომ კერძო მეწარმეობის სისტემა სრულებითაც არ არის საყოველთაო კეთილდღეობის გარანტი. საქმიან წრეებში გაბატონებულ მოსაზრებას იმის თაობაზე, რომ კერძო მეწარმეობის სისტემა საზოგადოების ყველა წევრისათვის მაქსიმალური კეთილდღეობის მიღწევის შესაძლებლობას იძლევა, სულ უფრო მეტი ადამიანი აყენებს ეჭვქვეშ.

როგორც ჯ. მაკი აღნიშნავდა, ბიზნესის ახალი მიდგომა საზოგადოების წინაშე სოციალურ პასუხისმგებლობაზე, XX საუკუნეში კერძო კორპორაციების ფუნქციონირების შეცვლილ პირობებზე ბიზნესის რეაქციის შედეგს წარმოადგენდა. „ახალი მიდგომა – წერდა იგი, - საკმაოდ ნათელი იყო: როგორც კი ცხადი გახდა, რომ კერძო მეწარმეობის სისტემა თავს ვერართმევს საზოგადოების წინაშე ერთ-ერთ ძირითად ვალდებულებას (როგორც მას მთავრობა განმარტავდა), როგორც კი მისი ქმედება რომელიმე მიმართულებით საზოგადოების მნიშვნელოვანი ნაწილისათვის მიუღებელი ხდება, საქმეში მთავრობა ერთვოდა, რათა

ეიძულებინა ბიზნესი, გაეუმჯობესებინა მისი საქმიანობა სათანადო განკარგულებებით, ან მასზე ვალდებულებების დაკისრებით“ [102, c. 245].

ცხადია, რომ მოკლევადიან პერსპექტივაში სოციალური პასუხისმგებლობის რეალიზაციის დანახარჯები შესაძლებელია წინააღმდეგობაში მოვიდეს კორპორაციების ფუძემდებლურ პრინციპებთან, სახელდობრ, მოგების მაქსიმიზაციასთან წარმოების დანახარჯების ზრდის შედეგად. თუმცა, გრძელვადიან პერსპექტივაში ეს დანახარჯები ანაზღაურდება იმით, რომ იზრდება კორპორაციის პრესტიჟი და შესაბამისად, ლეგიტიმურობა საზოგადოების თვალში, რამაც არ შეიძლება გავლენა არ მოახდინოს მის მდგომარეობაზე და საქმიანობის ეფექტიანობაზე.

გრძელვადიან პერსპექტივაში კორპორაციების მონაწილეობა სოციალურ საქმიანობაში მოგების მაქსიმიზაციის შესაძლებლობას იძლევა. აღნიშნულთან დაკავშირებით სპეციალისტები ასეთი საქმიანობიდან სარგებელს შორის აღნიშნავენ დანახარჯების შემცირებას, რომელიც აუცილებელია ხელისუფლების საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ორგანოების წინაშე დასაცავად, ძვირადღირებული სახელმწიფო ჩარევის შედეგების, სოციალური უწესრიგობების შედეგად წარმოქმნილი საწარმოს ქონების ზიანით გამოწვეული დანაკარგების შესამცირებლად და ა.შ. არანაკლებ მნიშვნელოვანია ბიზნესის სოციალური საქმიანობის სტიმულირებისათვის სახელმწიფოს მიერ აუცილებელი საკანონმდებლო ზღვარის და „სოციალური ინვესტიციების“ მომგებიანობის პირობების უზრუნველყოფა.

სახელმწიფოს მასტიმულირებელ ფუნქციათა რიცხვს მიეკუთვნება ბიზნესისათვის სახელმწიფოებრივი კონტრაქტების და სტიმულების შემოთავაზება, ყველა საწარმოსათვის მოქმედების ერთიანი სავალდებულო ნორმების დადგენა, დასჯის მექანიზმის დანერგვა იმ ფირმებისთვის, რომლებიც არ იცავენ თამაშის დადგენილ წესებს და ა.შ. როგორც ნ. ჯეკობი მართებულად აღნიშნავდა, „ბიზნესი მხოლოდ მაშინ ახდენს თავისი პოტენციალის სრულად რეალიზებას ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესების საქმეში, როდესაც მთავრობა ქმნის სოციალურად სასურველი საქონლისა და მომსახურების ბაზარს“ [102, c. 246].

დიდი მნიშვნელობა აქვს კორპორაციებსა და საზოგადოებას შორის კომუნიკაციების გაუმჯობესებას, ამასთან, კორპორაციების მიერ საზოგადოების მოთხოვნილებების გამოვლენის და მათზე ოპერატიულად რეაგირების უნარს. როგორც ზოგიერთი ავტორი მიუთითებს, ხშირად პრობლემა მდგომარეობს არა იმდენად კერძო და სახელმწიფო სექტორებს შორის ფუნქციების განაწილებაში, რამდენადაც ეფექტიანი მექანიზმის შექმნაში, რომელიც უზრუნველყოფს მათ პასუხისმგებლობას თავიანთი მოვალეობის შესრულებაზე.

აღნიშნულთან დაკავშირებით, ინტერესს იწვევს ზოგიერთი ამერიკელი ავტორის ძალისხმევა კორპორაციათა საქმიანობის სოციალური ეფექტის რაოდენობრივი გაზომვის მეთოდოლოგიის შემუშავებაზე.

ასეთი მეთოდოლოგია შემოთავაზებულია სახელდობრ, წიგნში – „არამდგრადი ნიადაგი: კორპორაციების სოციალური პოლიტიკა დინამიურ საზოგადოებაში“, რომელიც 1974 წელს გამოქვეყნდა. იგი მოიცავს შემდეგ ოთხ მეთოდს: პირველი – „სოციალური ინდიკატორების“ გამოყენება, რომელმაც უნდა განსაზღვროს ცხოვრების ხარისხის ინდექსი რაოდენობრივი პარამეტრების გაზომვისა (როგორიცაა შრომის პირობები, ჯანდაცვის, ტრანსპორტის მდგომარეობა) და კორპორაციების საქმიანობის ცხოვრების ხარისხზე ზემოქმედების მომდევნო შეფასების საფუძველზე. მეორე – ბიზნესის სოციალურ გარემოზე ზემოქმედების შეფასების მეთოდი ერთგვარი „სოციალური ანგარიშის“ შედგენის გზით ჩვეულებრივი საბალანსო ფორმით, რომელიც ითვალისწინებს კომპანიის საქმიანობიდან სოციალურ სარგებელს და დანახარჯებს მუშებისათვის, კლიენტებისათვის, მიმწოდებლებისათვის, და მთლიანად საზოგადოებისათვის. მაგალითად, გარემოს

გაუმჯობესება და ადგილობრივი გადასახადები მიეკუთვნება ადგილობრივი საზოგადოების სოციალურ სარგებელს, ხოლო მოხმარებული ადგილობრივი მომსახურების ღირებულება – სოციალურ დანახარჯებს. მესამე – კომპანიების რანჟირების მეთოდი მათი სოციალური საქმიანობის მიხედვით, მაგალითად, გარემოზე კონტროლის ნორმების დაცვის სფეროში. მეოთხე – სოციალური პროგრამის მართვის მეთოდი, რომელიც მიმართულია სისტემის შემუშავებაზე, რომელიც მოიცავს სოციალურ პროგრამებზე დანახარჯების შეფასებას და ბიუჯეტის „გონივრული“ შედგენისა და კაპიტალდაბანდებებზე „სოციალური შემოსავლის“ გაზრდის შესაძლებლობას იძლევა.

მთლიანობაში სოციალური, პასუხისმგებლობის კონცეფცია გულისხმობს საზოგადოების ყველა სფეროს, მათ შორის საზოგადოებისა და კორპორაციების მჭიდრო ურთიერთკავშირის აღიარებას და აქედან გამომდინარე, ითვალისწინებს ფართო სოციალური ვალდებულებების კორპორაციებზე დაკისრების აუცილებლობას. მათი აზრით, ხელმძღვანელობს რა სოციალური პრიორიტეტების სისტემით, რომელიც განისაზღვრება მთავრობის მიერ და მოქმედებს რა მომგებიანობის კრიტერიუმის საფუძველზე, კორპორაციები ხელს უწყობენ სოციალური სისტემის სრულყოფას, რომლის მიზნები გამოხატავს მოსახლეობის ფართო ფენების მოთხოვნილებებს.

ამასთან, მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ არ შეიძლება კორპორაციების წარმოდგენა ერთიან მონოლიტად, რომელიც მთელი საზოგადოების ინტერესების გამომხატველი მიზნებისა და ამოცანათა კომპლექსის რეალიზაციისათვის მოქმედებს. კოლუმბიის უნივერსიტეტის პროფესორი ნ. ჩემბერლენი მართებულად აღნიშნავდა, რომ კორპორაციები მძლავრ დომინირებულ ძალას წარმოადგენს თანამედროვე ინდუსტრიულად განვითარებულ საზოგადოებაში, მაგრამ მათი ერთობლივი სიმძლავრე არ არის გაერთიანებული, კოლექტიური, არ არის ორგანიზებული, რათა მან შეძლოს საზოგადოების საჭირბოროტო პრობლემების გადაწყვეტაზე ორიენტირება. „ასეთი ორიენტაცია, – ამტკიცებდა ჩემბერლენი, – შესაძლებელია მოხდეს მხოლოდ მთავრობის დახმარებით, რომელიც გარდაქმნის წესებს (შეზღუდვებს), რომლის ფარგლებშიც მოქმედებს ყველა კორპორაცია“ [102, с. 247].

ერთიანი ორგანოს არარსებობის გამო, რომელსაც შესწევს უნარი, უზრუნველყოს შეთანხმებული მოქმედება, კორპორაციები ხშირად მთავრობის პოლიტიკური კურსის საწინააღმდეგოდ მოქმედებენ, თვლიან რა, რომ სახელმწიფო ჩარევის მექანიზმების განმტკიცება შეიძლება მათ პოზიციებს დაემუქროს. ამიტომ შეიძლება ჩემბერლენი მართალიცაა, როდესაც ამბობს, რომ ბიზნესმენებს ფართომასშტაბიან ინსტიტუციონალურ რეფორმას ურჩევნიათ მცირე, თანდათანობითი ცვლილებები, რომლებიც, უწინარეს ყოვლისა, კორპორაციული სისტემის ინტერესებიდან გამომდინარეობს, ე.ი. ისინი მზად არიან, იკისრონ შეზღუდული პასუხისმგებლობა.

თუმცა, ასეთი შეზღუდული პასუხისმგებლობის რეალიზაციაც კი, მთელი რიგი ფაქტორით იზღუდება, მათ შორის, უწინარეს ყოვლისა, მოგების მიღების მოსაზრებით სხვა კორპორაციებთან კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად, და მოცულობისა და ზრდის ტემპების შენარჩუნებისკენ სწრაფვით, ნიჭიერი მუშაკების მოსაზიდად, ან ძველი გამოცდილი კადრების შესანარჩუნებლად. ამასთან დაკავშირებით, აუცილებელია, აღინიშნოს, რომ კორპორაციების სოციალური პასუხისმგებლობის პრობლემა არ წამოიჭრებოდა, თუკი ნებისმიერი სასარგებლო, როგორც საზოგადოების მიზნებიდან, ისე ბიზნესის ინტერესებიდან გამომდინარე, რესურსების გამოყენება მომგებიანი იქნებოდა. სოციალური მიზნების რეალიზაციაზე გაწეული ხარჯები ფირმების მოგებას აკლდება. ესაა, მაგალითად, დანახარჯები განათლებაზე და კერძოდ, სამუშაო ძალის მომზადებაზე.

თუმცა, ასეა თუ ისე, კორპორაციას უკვე არ შეუძლია უარყოს თავისი პასუხისმგებლობა როგორც საზოგადოების, ისე თავიანთი მუშაკების წინაშე. ეს ფაქტი მით უფრო ანგარიშგასაწევია, თუ ვაღიარებთ, რომ თანამედროვე კორპორაცია თავისი მოცულობითა და საქმიანობის მასშტაბებით წარმოადგენს უფრო საზოგადოებრივ, ვიდრე კერძო ინსტიტუტს. სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფების პრეტენზიებისა და დაპირისპირების დარეგულირებაში მონაწილეობით, წმინდა ეკონომიკურ ფუნქციებთან ერთად, იგი პოლიტიკურ ფუნქციებსაც ასრულებს. იმ შემთხვევაშიც კი, როცა კორპორაციების მოქმედების თავისუფლება იზღუდება სახელმწიფოს მიერ ან რაიმე სხვა ფაქტორით, კორპორაცია მოქმედებს ისეთ საზოგადოებრივ გარემოში, სადაც მას ეფექტიანი ფუნქციონირება შეუძლია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი საზოგადოებას დაარწმუნებს თავისი მოქმედების სისწორეში.

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

ამავე დროს, თავის მხრივ, საზოგადოება უფლებამოსილია, ელოდოს ბიზნესისაგან სოციალური პასუხისმგებლობის ამა თუ იმ დონეს ისეთ საკითხებში, როგორიცაა გარემოს დაცვა, ტრანსპორტის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, მოსახლეობის სოციალურად დაუცველი ფენების მატერიალური უზრუნველყოფა და ა.შ. მაგრამ ბიზნესის ტექნიკური, ფინანსური და სხვა შესაძლებლობები ამ მხრივ შეუზღუდავი არ არის. ამა თუ იმ კორპორაციის ან მთლიანობაში ბიზნესის შესაძლებლობების შეფასებისას არ შეიძლება იმ ფაქტის დავიწყება, რომ ნებისმიერი საქმიანი საწარმოს სიცოცხლისუნარიანობისა და არსებობის მთავარი პირობაა მისი ეკონომიკური რენტაბელობა. კორპორაციების სოციალური როლის შეფასებაში მთავარი სირთულე მდგომარეობს ასეთი შეფასების რაიმე მკაფიოდ შემუშავებული კრიტერიუმების არარსებობაში.

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის უამრავი განმარტება არსებობს. ყველაზე ზოგადი სახით, ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა არის ბიზნესის ზემოქმედება საზოგადოებაზე.

ორგანიზაციები, რომლებიც ოპერირებენ ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში, სხვადასხვანაირად განმარტავენ ამ ცნებას. ჩვენ მხოლოდ რამდენიმე მათგანს მოვიყვანთ.

საერთაშორისო ორგანიზაცია *„ბიზნესი სოციალური პასუხისმგებლობისათვის“* ამ ტერმინს განმარტავს, როგორც „კომერციული წარმატების მიღწევას ისეთი საშუალებებით, რომელიც იცავს ეთიკურ პრინციპებს და პატივისცემით ეპყრობა ადამიანებს, საზოგადოებას და გარემოს“.

„ბიზნეს-ლიდერების საერთაშორისო ფორუმი“-ს განმარტებით **ბსპ**-ში იგულისხმება ბიზნესის ისეთი წარმართვა, რომელსაც სარგებლობა მოაქვს საზოგადოებისათვის და ხელს უწყობს სოციალურად, ეკონომიკურად და ეკოლოგიურად მდგრად განვითარებას ბიზნესის საზოგადოებაზე პოზიტიური გავლენის მაქსიმიზაციისა და ნეგატიური გავლენის მინიმიზაციის გზით.

„ბიზნესის მსოფლიო საბჭო მდგრადი განვითარებისათვის“ **ბსპ**-ს განსაზღვრავს როგორც ბიზნესის ვალდებულებას, თავისი წვლილი შეიტანოს მდგრად ეკონომიკურ განვითარებაში, შრომით ურთიერთობებში მუშაკებთან, მათ ოჯახებთან, ადგილობრივ საზოგადოებრივ დაჯგუფებებთან და მთლიანად, საზოგადოებასთან მათი ცხოვრების ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

„სისტემური ბიზნეს-ტექნოლოგიების ცენტრი „SATIO“: „**ბსპ**-არის ბიზნესის ნებაყოფლობითი წვლილი საზოგადოების განვითარებისათვის სოციალურ, ეკონომიკურ და ეკოლოგიურ სფეროში, რომელიც უშუალოდაა დაკავშირებული

კომპანიის ძირითად საქმიანობასთან და სცილდება კანონით დადგენილ მინიმუმს“.

აუცილებელია, ერთმანეთისაგან განვასხვავოთ იურიდიული და სოციალური პასუხისმგებლობა. იურიდიული პასუხისმგებლობის ქვეშ იგულისხმება კონკრეტული კანონების და სახელმწიფოებრივი რეგულირების ნორმების დაცვა, რომლებიც განსაზღვრავენ, თუ რა შეუძლია, და რა არ შეუძლია გააკეთოს ორგანიზაციამ. თითოეულ საკითხთან მიმართებით, დადგენილია ასობით და ათასობით ნორმები და ნორმატივები. მაგალითად, თუ რამდენ ტოქსიკურ ნივთიერებას შეიცავს სამრეწველო ნარჩენები; როგორ გამოირიცხოს დისკრიმინაცია სამსახურში დაქირავებისას; როგორია მინიმალური მოთხოვნები პროდუქციის უსაფრთხოებისადმი; რა ტიპის საქონელი შეიძლება გაიყიდოს სხვა ქვეყნებში და ა.შ. ორგანიზაცია, რომელიც იცავს იმ კანონებსა და ნორმატივებს, იურიდიულად პასუხისმგებელია, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ იგი სოციალურად პასუხისმგებელია. სოციალური პასუხისმგებლობა, იურიდიულისაგან განსხვავებით, გულისხმობს ორგანიზაციის მხრიდან სოციალურ პრობლემებზე ნებაყოფლობით გამოხმაურებას.

ბიზნესის სოციალურ პასუხისმგებლობას მრავალსაფეხურიანობა ახასიათებს:

– *საბაზისო დონე* ითვალისწინებს შემდეგი ვალდებულებების შესრულებას: გადასახადების, შრომის ანაზღაურების დროული გადახდა, ახალი სამუშაო ადგილების შექმნა;

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

– *უმაღლესი დონე* გულისხმობს საქველმოქმედო საქმიანობას.

განასხვავებენ ბიზნესის სოციალურ პასუხისმგებლობის შიდა და გარე მიმართულებებს;

ბიზნესის სოციალურ შიდა პასუხისმგებლობას მიეკუთვნება:

– შრომის უსაფრთხოება;

– შრომის ანაზღაურების სტიმულირება;

– თანამშრომელთა დამატებითი სამედიცინო და სოციალური დაზღვევა;

– ადამიანური რესურსების განვითარება სასწავლო და კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამების მიხედვით;

– კრიტიკულ სიტუაციებში მუშაკებისათვის დახმარების გაწევა.

ბიზნესის სოციალურ გარე პასუხისმგებლობას მიეკუთვნება:

– სპონსორობა და ქველმოქმედება;

– ზრუნვა გარემოს დაცვაზე;

– ურთიერთქმედება ადგილობრივ საზოგადოებრივ დაჯგუფებებთან და ხელისუფლებასთან;

– მზადყოფნა კრიზისულ სიტუაციებში მონაწილეობის მისაღებად;

– საქონლისა და მომსახურების მომხმარებლებს შორის პასუხისმგებლობა (ხარისხიანი საქონლის გამოშვება).

განასხვავებენ აგრეთვე ღია და ფარულ **ბსპ**-ს.

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

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

აშშ-ს **ბსპ** ღია მოდელის, ხოლო დიდი ბრიტანეთის ფარული მოდელის ნიმუშს წარმოადგენს. მათ ჩვენ მოგვიანებით განვიხილავთ. კორპორაციის სოციალური აქტიურობა გამოიხატება სოციალური პროგრამების განხორციელებაში. სოციალური აქტიურობის პროგრამების განმასხვავებელ თავისებურებებს წარმოადგენს მათი განხორციელების ნებაყოფლობითობა, სისტემური ხასიათი და კორპორაციის განვითარების მისიასთან და სტრატეგიასთან კავშირი.

კორპორაციები განახორციელებენ შემდეგი ტიპის პროგრამებს:

– საკუთარ პროგრამებს;

– სახელმწიფოებრივი მართვის ადგილობრივ, რეგიონალურ და ფედერალურ ორგანოებთან პარტნიორობის პროგრამებს;

– არაკომერციულ ორგანიზაციებთან პარტნიორობის პროგრამებს;

– საზოგადოებრივ ორგანოებთან და პროფესიონალურ გაერთიანებებთან თანამშრომლობის პროგრამებს.

რაც შეეხება კორპორაციული სოციალური პროგრამების მართვას, იგი შემდეგი ეტაპებისგან შედგება:

– კორპორაციის სოციალური პოლიტიკის პრიორიტეტების განსაზღვრა;

– სოციალური პროგრამების მართვის სპეციალური სტრუქტურის შექმნა;

– სასწავლო პროგრამების ჩატარება სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში;

– კორპორაციის სოციალური პროგრამების რეალიზაცია;

სოციალური პროგრამები ეს არის კორპორაციის მიერ ნებაყოფლობით განხორციელებული საქმიანობა გარემოს დაცვის, პერსონალის განვითარების, შრომის ხელსაყრელი პირობების შექმნის, ადგილობრივი საზოგადოებრივი დაჯგუფებების ხელშეწყობის მიმართულებით; საქველმოქმედო საქმიანობა და კეთილსინდისიერი საქმიანი პრაქტიკა. ამასთან, მთავარ კრიტერიუმს წარმოადგნს პროგრამების შესაბამისობა ბიზნესის განვითარების მიზნებსა და სტრატეგიასთან.

– კორპორაციის სოციალური პროგრამების შედეგების შეფასება და დაინტერესებულ პირებზე დაყვანა.

სოციალური პროგრამების ძირითადი მიმართულებებია:

კეთილსინდისიერი საქმიანი პრაქტიკა – კორპორაციის სოციალური პროგრამების მიმართულება, რომლის მიზანია მიმწოდებლებს, ბიზნეს-პარტნიორებს და კორპორაციის კლიენტებს შორის კეთილსინდისიერი საქმიანი პრაქტიკის მიღებისა და გავრცელების ხელშეწყობა;

ბუნებისდაცვითი საქმიანობა და რესურსდაზოგვა – კორპორაციის სოციალური პროგრამების მიმართულებები, რომლებიც ხორციელდება კორპორაციის ინიციატივით გარემოზე მავნე ზემოქმედების შემცირების მიზნით (ბუნებრივი რესურსების ეკონომიური მოხმარების, ნარჩენების განმეორებითი მოხმარებისა და უტილიზაციის, გარემოს დაბინძურების აღმოფხვრის, ეკოლოგიურად უსაფრთხო საწარმოო პროცესის ორგანიზაციის, ეკოლოგიურად უსაფრთხო სატრანსპორტო გადაზიდვების ორგანიზაციის პროგრამები);

ადგილობრივი საზოგადოების განვითარება – კორპორაციის სოციალური პროგრამების მიმართულება, რომელიც ნებაყოფლობით საწყისზე ხორციელდება

და მოწოდებულია, წვლილი შეიტანოს ადგილობრივი საზოგადოების განვითარებაში (სოციალური პროგრამები და მოსახლეობის სოციალურად დაუცველი ფენების ხელშეწყობის აქციები, ბავშვებისათვის დახმარების გაწევა, საბინაო-კომუნალური მეურნეობის და კულტურულ-ისტორიული მნიშვნელობის ობიექტების შენარჩუნების და განვითარების ხელშეწყობა, ადგილობრივი კულტურულ-საგანმანათლებლო და სპორტული ორგანიზაციებისა და ღონისძიებების სპონსორობა, სოციალურად მნიშვნელოვან გამოკვლევათა ხელშეწყობა, საქველმოქმედო აქციებში მონაწილეობა);

პერსონალის განვითარება – კორპორაციების სოციალური პროგრამების მიმართულებაა, რომელიც ტარდება პერსონალის განვითარების სტრატეგიის ფარგლებში ნიჭიერი თანამშრომლების მოზიდვისა და შენარჩუნების მიზნით (სწავლება და პროფესიონალური განათლება, შრომის ანაზღაურების მოტივაციური სქემების გამოყენება, დასვენების პირობების შექმნა, ორგანიზაციაში შიდა კომუნიკაციების შენარჩუნება, მუშაკთა მონაწილეობა მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაში;

სოციალურად პასუხისმგებელი რესტრუქტურიზაცია – კორპორაციის სოციალური პროგრამების მიმართულება, რომელიც უზრუნველყოფს რესტრუქტურიზაციის ჩატარებას სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპიდან გამომდინარე, უწინარეს ყოვლისა, კორპორაციის პერსონალის ინტერესებში;

სოციალურად პასუხისმგებელი ინვესტირება – ინვესტირება, რომელიც მდგომარეობს არა მარტო ფინანსური შემოსავლების გაზრდაში, არამედ სოციალური მიზნების რეალიზაციაში, ჩვეულებრივ, ეთიკური ნორმების დაცვით მოქმედ კორპორაციებში ინვესტირების გზით.

სოციალური პროგრამების რეალიზაციის ინსტრუმენტებია:

1. *საქველმოქმედო შემოწირულობები და სპონსორის დახმარება* – დახმარების ფორმა, რომელიც გაიწევა კორპორაციის მიერ სოციალური პროგრამების განსატარებლად როგორც ფულადი, ისე ნატურალური ფორმით (პროდუქცია, ადმინისტრაციული სათავსოები, ტრანსპორტი, საპრიზო ფონდები და სხვა);

2. *კორპორაციის თანამშრომელთა დელეგირება* – კორპორაციის თანამშრომელთა ნებაყოფლობითი ჩართვა დახმარების მიმღებზე დროის, ცოდნის, ჩვევების, ინფორმაციის, კონტაქტების უსასყიდლო გადაცემის გზით;

3. *ფულადი გრანტები* – საფინანსო დახმარების ფორმა, რომელიც გამოიყოფა განათლების სფეროში სოციალური პროგრამების სარეალიზაციოდ და გამოყენებითი კვლევების ჩასატარებლად. გრანტები – სოციალური პროგრამების რეალიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე ხელმისაწვდომი და ტრადიციული ინსტრუმენტია. როგორც წესი, გრანტები ამა თუ იმ ხარისხით, დაკავშირებულია კორპორაციის ძირითად საქმიანობასთან და ბიზნესის სტრატეგიულ მიზანთან;

4. *კორპორაციული სპონსორობა* – კორპორაციის მიერ სხვადასხვა რესურსების მიწოდება ობიექტებისა და ნაგებობების შესაქმნელად, ორგანიზაციებისა და ღონისძიებათა მხარდასაჭერად, რომელიც, როგორც წესი, საზოგადოებრივ ხასიათს ატარებს, თავიანთი საქმიანობის რეკლამის მიზნით;

5. *კორპორაციული ფონდი* – ფონდი, რომელიც იქმნება კორპორაციის მიერ მისი სოციალური საქმიანობის რეალიზაციის მიზნით;

6. *სოციალური ინვესტიციები* – ფინანსური დახმარების ფორმა, რომელიც გამოიყოფა კორპორაციის მიერ გრძელვადიანი და როგორც წესი, ერთობლივი პარტნიორული სოციალური პროგრამების სარეალიზაციოდ, რომელიც გამიზნულია სოციალური დაძაბულობის შესამცირებლად და საზოგადოების სხვადასხვა ფენის ცხოვრების დონის ასამაღლებლად;

7. *სოციალურად მნიშვნელოვანი მარკეტინგი* – საფინანსო დახმარების ფორმა, რომელიც მდგომარეობს კონკრეტული საქონლის გაყიდვიდან გარკვეუ-

ლი პროცენტის გაცემაში კორპორაციის სოციალური პრობლემების გასატარებლად;

8. *სპონსორობა* – იურიდიული ან ფიზიკური პირის (სპონსორის) მიერ წვლილის შეტანა (ქონების გადაცემა, ინტელექტუალური საქმიანობის შედეგების, მომსახურების გაწევა, სამუშაოების ჩატარება) სხვა იურიდიული, ან ფიზიკური პირის საქმიანობაში, იმ პირობით, რომ ეს უკანასკნელი რეკლამას გაუწევს მის საქონელს, სპონსორობას.

საზოგადოებაში ბიზნესის როლის შესახებ დისკუსიამ კორპორაციების სოციალურად პასუხისმგებელი მოქმედების თაობაზე უამრავი არგუმენტი წარმოქმნა როგორც მის სასარგებლოდ, ისე წინააღმდეგ.

არგუმენტები სოციალური პასუხისმგებლობის სასარგებლოდ:

1. *ბიზნესისათვის ხელსაყრელი გრძელვადიანი პერსპექტივების შექმნა.* ფირმების სოციალური ქმედებები აუმჯობესებს საზოგადოების ცხოვრებას, ან თავიდან იცილებს სახელმწიფოს ჩარევის აუცილებლობას. რაც უფრო უზრუნველყოფილია საზოგადოება სოციალური თვალსაზრისით, მით უფრო ხელსაყრელი პირობები იქმნება ბიზნესისათვის. გარდა ამისა, იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც სოციალურ ქმედებებთან დაკავშირებული დანახარჯები მაღალია, გრძელვადიან პერსპექტივაში ისინი მოგების სტიმულირებას ახდენენ, რამდენადაც მომხმარებლებში, მიმწოდებლებში და საზოგადოებაში კომპანიის მიმზიდველი იმიჯი ყალიბდება.

2. *ფართო პუბლიკის მოთხოვნილებების და მოლოდინის ცვლილება.* ბიზნესთან დაკავშირებული სოციალური მოლოდინი XX საუკუნის 60-იანი წლებიდან იცვლება. საზოგადოების მხრიდან ახალ მოთხოვნილებებსა და კომპანიების რეალურ გამოხმაურებას შორის სხვაობის მინიმუმამდე დასაყვანად, მათი ჩართვა და მონაწილეობა სოციალური პრობლემების გადაწყვეტაში სასურველი და აუცილებელიც კი ხდება.

3. *რესურსების არსებობა სოციალური პრობლემების გადაჭრაში დახმარების გასაწევად.* რამდენადაც ბიზნესი მნიშვნელოვან ფინანსურ და ადამიანურ რესურსებს ფლობს, მას შეუძლია მისი ნაწილი გაიღოს სოციალური საჭიროებისათვის.

4. *მორალური ვალდებულება სოციალურად პასუხისმგებელი ქმედებისათვის.* კომპანია საზოგადოების წევრია, ამდენად თავის საქმიანობაში იგი მორალური ნორმებით უნდა ხელმძღვანელობდეს. საზოგადოების ინდივიდუალური წევრების მსგავსად, კომპანია უნდა მოქმედებდეს სოციალური პასუხისმგებლობის მიხედვით და ხელს უწყობდეს საზოგადოების მორალური საწყისების განმტკიცებას. მეტიც, რამდენადაც კანონებით შეუძლებელია ცხოვრების ყველა მხარის მოცვა, კომპანიებმა პასუხისმგებელი ქმედებებით მხარი უნდა დაუჭირონ საზოგადოებას, რომელიც დაფუძნებულია წესრიგსა და კანონიერებაზე.

არგუმენტები სოციალური პასუხისმგებლობის წინააღმდეგ:

1. *მოგების მაქსიმიზაციის პრინციპის დარღვევა.* რესურსების ნაწილის გამოყოფა სოციალურ საჭიროებაზე მოგების მაქსიმიზაციის პრინციპის მოქმედებას ამცირებს. კომპანია სოციალურად პასუხისმგებელია, თუ მხოლოდ ეკონომიკურ ინტერესებზეა ორიენტირებული და სოციალურ პრობლემებს უტოვებს სახელმწიფო ორგანოებს, საქველმოქმედო ინსტიტუტებს და საგანმანათლებლო ორგანიზაციებს.

2. *დანახარჯები სოციალურ პასუხისმგებლობაზე* სოციალურ საჭიროებაზე გამოყოფილი სახსრები ფირმებისათვის დანახარჯებია. საბოლოო ჯამში, ეს დანახარჯები მომხმარებლებზე გადადის ფასების მომატების სახით. გარდა ამისა, ის ფირმები, რომლებიც საერთაშორისო ბაზარზე საქმიანობენ, სხვა ქვეყნის ფირმებთან შედარებით, რომლებიც არ აწარმოებენ სოციალურ დანახარჯებს,

არასასურველ მდგომარეობაში აღმოჩნდებიან. შედეგად, მცირდება მათი გასაღება საერთაშორისო ბაზარზე.

3. *საზოგადოების წინაშე ანგარიშების არასაკმარისი დონე.* რამდენადაც მმართველებს არ ირჩევენ, ისინი არ არიან უშუალოდ ანგარიშვალდებულნი საზოგადოების წინაშე. საბაზრო სისტემა კარგად აკონტროლებს ფირმების ეკონომიკურ მაჩვენებლებს და ცუდად – მათ სოციალურ აქტიურობას. ვიდრე საზოგადოება არ შეიმუშავებს საწარმოების პირდაპირი ანგარიშგების წესს, უკანასკნელი არ მიიღებს მონაწილეობას სოციალურ ქმედებებში, რომლებზეც ის არ თვლის თავს პასუხისმგებლად.

4. *სოციალური პრობლემების გადაჭრისათვის ცოდნის უკმარისობა.* ნებისმიერი კომპანიის პერსონალი ყველაზე კარგადაა მომზადებული ეკონომიკის, ბაზრის და ტექნიკის სფეროში. მას აკლია გამოცდილება, რომელიც მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანის საშუალებას მისცემდა სოციალური ხასიათის პრობლემების გადაჭრაში. სახელმწიფო დაწესებულებებში და საქველმოქმედო ორგანიზაციებში მომუშავე სპეციალისტებმა ხელი უნდა შეუწყონ საზოგადოების სრულყოფას.

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართ ოთხი ძირითადი მიდგომა არსებობს: **1) საბაზრო. 2) მიდგომა სახელმწიფოებრივი რეგულირების პოზიციიდან. 3) მიდგომა „კორპორაციული სინდისის“ პოზიციიდან. 4) მიდგომა „დაინტერესებული პირის“ პოზიციებიდან.**

საბაზრო მიდგომა. იგი კორპორაციების საქმიანობის რეგულირების მზა ფორმას უზრუნველყოფს და თავიდან იცილებს სახელმწიფოს ბიუროკრატიული ჩარევის აუცილებლობას. საბაზრო მიდგომის თანახმად, მომხმარებელი ყოველთვის უფრო ხელსაყრელ მდგომარეობაშია ისეთ საზოგადოებაში, სადაც კორპორაციები თავისუფალი კონკურენციის პირობებში მხოლოდ მოგების ზრდის პრინციპით ხელმძღვანელობენ. ეს მიდგომა მნიშვნელოვან მხარდაჭერას პოულობს ზოგად ეკონომიკური თეორიაში.

ამ მიდგომის სუსტი მხარე იმაშია, რომ იგი არ მოიცავს სოციალურ პრობლემებს, რომლებიც წარმოადგენენ ე.წ. ბაზრის „ჩავარდნების“ გამოხატულებას (მაგ., მეტალურგიული ქარხანა მდინარეს აბინძურებს შხამიანი ნარჩენებით და ზრდის კიბოთი დაავადებულთა რაოდენობას). ამგვარი თანმდევი ეფექტების სულ უფრო მზარდი ხასიათი თანამედროვე ინდუსტრიულ ქვეყნებში იწვევს იმის აუცილებლობას, რომ თავისუფალი ბაზრის „უხილავ ხელს“ შეიძლება დახმარება დასჭირდეს. მაგრამ, ვინ გაუწევს მას ამ დახმარებას? სახელმწიფო? მსხვილი სამრეწველო გაერთიანებები? კორპორაციების სპეციალური ქვედანაყოფები?

საბაზრო მიდგომის თანახმად, როგორც კი ბაზრის გარდა სხვა ვინმეს ვანდობთ კორპორაციის საქმიანობის რეგულირებას, იხსნება პანდორას ყუთი ბიუროკრატიული მართვით და ეკონომიკური არაეფექტიანობით. ამრიგად, ერთი პრობლემის გადაწყვეტით, უამრავი სხვა იჩენს თავს. თუმცა, „ჩავარდნის“, ან თანმდევი ეფექტების პრობლემა, რასაკვირველია, არცთუ უმნიშვნელოა და საბაზრო მიდგომა კიდევ უფრო ნაკლებად მიმზიდველია, თუ უარს ვიტყვით ბაზრის თავისუფალ კონკურენციაზე და ვაღიარებთ ოლიგარქების და მონოპოლიების მხრიდან ბაზარზე ზეწოლის უამრავი ფორმის არსებობას. მიუხედავად ამისა, **ბსპ**-ს მიმართ ასეთ მიდგომას უამრავი მიმდევარი გაუჩნდა აშშ-სა და სხვა ქვეყნებში.

მიდგომა სახელმწიფო რეგულირების პოზიციებიდან. ამ მიდგომის უამრავი „მომხრე“ და „საპირისპირო“ არგუმენტი დამოკიდებულია თითოეული ადამიანის წარმოდგენაზე მთავრობასა და ადამიანის ბუნებაზე. ამ მიდგომის მომხრეთა უმრავლესობა სახელმწიფო სტრუქტურებს განიხილავს, როგორც საქმიან ცხოვრებაზე უფლებამოსილ დამკვირვებლებს, თუმცა, სახელმწიფო რეგულირება არასოდეს არ არის სრულყოფილი. მეტიც, როგორც წესი, ისინი თვლიან, რომ

ადამიანები, თავიანთი ბუნებიდან გამომდინარე, დაშინებას საჭიროებენ, რათა ცოდვა არ ჩაიდინონ (სხვადასხვა იურიდიული საშუალებებით).

ამ მიდგომის სასარგებლოდ მოჰყავთ არგუმენტი, რომ კანონი ხშირად ეთიკური გადაწყვეტილებების საფუძვლად გამოიყენება, მიუხედავად იმისა, რომ იგი ცუდადაა მორგებული ამ მიზნებს. ამის მიზეზი კი, სავარაუდოდ, მოქალაქეთა უმრავლესობის დაბალი ზნეობრივი დონეა. როგორც კვლევებიდან ჩანს, ბევრი ადამიანისათვის, განსხვავება სწორ და არასწორ საქციელს შორის განისაზღვრება მათი კანონიერების ხარისხით. ასეთ შემთხვევაში კანონი შეიძლება ეთიკური საქციელის დონის ამაღლების ინსტრუმენტად მოგვევლინოს. თუმცა, არის ერთი „მაგრამ“. თუ კანონს მივანიჭებთ საზოგადოების ზნეობრივი აღმზრდელის როლს, ის უნდა იყოს „კარგი“ კანონი. კარგი იმ გაგებით, რომ უნდა იყოს კარგად მოფიქრებული, მკაფიოდ ჩამოყალიბებული და თანმიმდევრულად გატარდეს ცხოვრებაში. სამწუხაროდ, კანონთა უმრავლესობა იშვიათად აკმაყოფილებს თუნდაც ერთ-ერთს ამ მოთხოვნილებებიდან. ეს ფაქტორი მნიშვნელოვნად აკნინებს სახელმწიფოებრივი კანონის ზნეობრივ აღმზრდელობით როლს.

საზოგადოებრივი რეგულირების პოზიციებიდან მიდგომის ნაკლოვანებები უკავშირდება თანამედროვე ინდუსტრიულ სახელმწიფოში ბიზნესის მართვის დიდ სირთულეებს. მსოფლიოს უმეტეს ქვეყანაში სამოქალაქო კანონმდებლობას სისხლის სამართლის კანონმდებლობასთან შედარებით ნაკლები სიცხადე და თანმიმდევრულობა ახასიათებს. თუ გავითვალისწინებთ იმასაც, რომ სისხლის სამართლის კანონები არათანმიმდევრულობით გამოირჩევიან, მაშინ გასაგებია თუ რატომ აშფოთებთ ბიზნესმენებსა და სპეციალისტებს სამოქალაქო კანონმდებლობის გამოყენება ბიზნესის საქმიანობის რეგულირებისათვის. მეტიც, მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთ სახელმწიფო უწყებას ეკისრება მრეწველობის რომელიმე დარგის საქმიანობის რეგულირება, ხშირად იგი თვითონ ხდება დამოკიდებული სხვა დარგზე. ამის მიზეზი რამდენიმე ფაქტორია:

– ჯერ ერთი, ნებისმიერი დარგი მოითხოვს სპეციფიკურ მიდგომას მართვაში და სახელმწიფო სტრუქტურებს დახმარებისათვის ამავე დარგში მომუშავე ექსპერტებთან უწევთ ურთიერთობა. ეს იწვევს სათანადო კრიტიკის არარსებობას, მართვაში „თვითმომსახურებას“. შედეგად დარგი თვითონ ადგენს რეგულირების წესს და უძღვება საკუთარ საქმიანობას სახელმწიფოებრივი სტრუქტურების არცთუ მკაცრი კონტროლის ქვეშ.

მეორეც, ძალიან ხშირად სახელმწიფო მმართველობითი სტრუქტურების მუშაკები შესაბამისი დარგიდან არიან მოსული და სახელმწიფო სამსახურის დასრულებისას ისევ დარგში ბრუნდებიან. ასეთ მუშაკებს შინაგანი კონფლიქტი აწუხებთ: ერთის მხრივ, მათ უნდათ, ღირსეულად შეასრულონ თავიანთი მმართველობითი მოვალეობები, მეორეს მხრივ, არ უნდათ ურთიერთობის გამწვავება თავიანთ მომავალ დამქირავებლებთან.

ამ სიძნელეების მიუხედავად, მიდგომა სახელმწიფო რეგულირების პოზიციებიდან ეფექტიანი აღმოჩნდა ბიზნესის მართვის ზოგიერთ დარგში (განსაკუთრებით მომხმარებელთა დაცვაში). მეტიც, უცნობია, რამდენად გართულდება საქმე, თუკი სახელმწიფოს მხრიდან არ მოხდება ბიზნესის რეგულირება. ცხადია, რომ არ შეგვიძლია ამ მიდგომის არც მთლიანად უარყოფა და არც ენთუზიაზმით მიღება.

მიდგომა კორპორაციული სინდისის პოზიციებიდან. ამ პოზიციის ძლიერი მხარე მდგომარეობს იმაში, რომ მისი კრიტერიუმია მორალური პასუხისმგებლობა, რომელიც წარმოიქმნება კორპორაციის შიგნით (და არა როგორც გარე ფაქტორი), ე.ი. აქ არსებობს თვითრეგულირების შესაძლებლობა (და არა მოთხოვნამიწოდების ურთიერთობათა რეგულირება სახელმწიფო სტრუქტურების მიერ). ბაზრის და სახელმწიფოს მაღალეთიკური ქცევის სტიმულირების აშკარა უუნარობის ფონზე (ვინაიდან მათი ფუნქციები, მიმართულია მავნე ქმედებების აღ-

მოფხვრაზე), კორპორაციული სინდისის პოზიციებიდან მიდგომა წარმოადგენს გარე რეგულირების მრავლისმომცემ ხერხს.

ამ მიდგომის მამოძრავებელია ჯანსაღი, ეთიკურად გამოწრთობილი კორპორაციული კულტურა. ამ კულტურის ფასეულობები შეიძლება თავმოყრილ იქნას კორპორაციის ეთიკურ კოდექსში, ან უბრალოდ აისახოს მის რეპუტაციაზე. ნებისმიერ შემთხვევაში კორპორაციული სინდისის პოზიციებიდან მიდგომა ეყრდნობა ძირითადად ზოგადსაკაცობრიო ფასეულობებს, რომელსაც უფრთხილდება როგორც ხელმძღვანელობა, ისე ხელქვეითები.

მიდგომა „დაინტერესებული პირთა“ პოზიციებიდან. ბიზნესში კლასიკური მოსაზრება მდგომარეობს იმაში, რომ კორპორაციებს გააჩნია ვალდებულებები აქციონერების წინაშე, რომელიც წმინდა და ურყევია. კორპორაციების მოქმედება, ან უმოქმედობა ნაკარნახევი უნდა იყოს აქციონერებზე ზრუნვით, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან ისეთი მაჩვენებლებით, როგორიცაა: აქციების საბირჟო კურსი, შემოსავალი აქციაზე, ან ნებისმიერი სხვა საფინანსო მაჩვენებელი. ითვლება რომ, აქციონერთა ინტერესებზე ზრუნვა ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი მოვალეობა უნდა იყოს. ამრიგად, ნებისმიერი ქმედება, მიღებული ხელმძღვანელობის მიერ, საბოლოო ჯამში უნდა შეფასდეს იმის მიხედვით, ემსახურება თუ არა იგი კორპორაციებისა და მისი აქციონერების ინტერესებს.

თანამედროვე პირობებში გაჩნდა ახალი მიდგომა კორპორაციების მართვისადმი, მისი როგორც საზოგადოების სოციალური სტრუქტურის ნაწილის გაგებით, რომლის წინაშეც იგი პასუხისმგებელია. ეს მიდგომა დაკავშირებულია ცნებასთან „დაინტერესებული პირები“.

ტერმინი „დაინტერესებული პირები“ (**stakeholder**), პირველად გამოიყენეს 1963 წელს სტენფორდის კვლევითი ინსტიტუტის შიდა მემორანდუმში. მას მიეკუთვნება „ის ჯგუფები, რომელთა მხარდაჭერის გარეშე ორგანიზაცია წყვეტს თავის არსებობას“ [94,c.178]. დაინტერესებულ პირთა ჩამონათვალი თავდაპირველად მოიცავდა აქციონერებს, მუშა-მოსამსახურეებს, მყიდველებს, მიმწოდებლებს, კრედიტორებს და სხვ. ამ კონცეფციაზე დაფუძნებული ანალიზი, რომელიც სათავეს იღებს ი. ანსოფის და რ. სტიუარტის (კორპორაცია Locrhecd-ის დაგეგმვის განყოფილება), შემდეგ კი მ. დოშერის და რ. სტიუარტის (სტენდორფის კვლევითი ინსტიტუტის) ნაშრომებში, მნიშვნელოვან როლს ასრულებდა და ახლაც ასრულებს კორპორაციების საქმიანობის დაგეგმვის პროცესში.

ეს თეორია მოგვიანებით რამდენიმე მიმართულებით განვითარდა მისი ერთ-ერთი ავტორი იძულებული გახდა ეღიარებინა, რომ „დაინტერესებულ პირთა“ ზუსტი წანამძღვრების დადგენა შეუძლებელია. თავის კლასიკურ ნაშრომში ი. ანსოფი ამ თეორიის დებულებებს იყენებს. თუმცა, როგორც მოგვიანებით აღმოჩნდა, „მოვალეობები“ და „მიზნები“ არ არიან „სინონიმები“. „დაინტერესებულ პირთა“ თეორიაში ისინი ერთ ცნებამდეა დაყვანილი. ამ თეორიის მიხედვით, ფირმის მიზნები აუცილებელია განისაზღვროს ამ ფირმაში „დაინტერესებულ პირთა“ (მენეჯერების, მუშების, აქციონერების, მიმწოდებლების, კრედიტორების და ა.შ.) წინააღმდეგობრივი მოთხოვნილებების დაბალანსების გზით.

ანალოგიურ მოსაზრებას ანსოფი სხვა ავტორებსაც მიაწერს, მაგრამ განაგრძობს „დაინტერესებულ პირთა თეორიის“ უარყოფას ეკონომიკურ და სოციალურ მიზნებად დაყოფის სასარგებლოდ, ამასთან, ეს უკანასკნელნი ახდენენ „მეორად ცვალებად და შემაფერხებელ გავლენას“ პირველზე.

XX საუკუნის 60-იანი წლების ბოლოს და 70-იანი წლების დასაწყისში „დაინტერესებულ პირთა“ კონცეფციის დამუშავება ნელ-ნელა მიმდინარეობს. გამონაკლისია შვედი ერიკ რენმანის ნაშრომი, რომელმაც ეს კონცეფცია სამრეწველო დემოკრატიას მოარგო. 70-იანი წლების ნახევარში მკვლევართა ჯგუფმა სისტემების თეორიის დარგში რასელ აკოფის მეთაურობით „განმეორებით აღმოაჩინა“ ანალიზი ამ კონცეფციის საფუძველზე, ან, უკიდურეს შემთხვევაში, ანსო-

ფის შენიშვნა უფრო სერიოზულად აღიქვა. წარმოადგენს რა ორგანიზაციას, როგორც ღია სისტემას, აკოფი ამტკიცებს, რომ უამრავი სოციალური პრობლემის გადაჭრა შეიძლება ძირითადი ინსტიტუტების გარდაქმნისა და სისტემაში „დაინტერესებულ პირთა“ ხელშეწყობითა და ურთიერთქმედებით.

70-იანი წლების დასაწყისში ჰარვარდის უნივერსიტეტთან არსებულმა ბიზნესის სკოლამ ჩაატარა გამოკვლევები კორპორაციების სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში. მიღებულ იქნა საკმაოდ შთამბეჭდავი შედეგები, მაგრამ, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სოციალური პასუხისმგებლობის პრაგმატული მოდელის შემუშავება, რომელმაც მიიღო „კორპორაციების სოციალური პასუხისმგებლობის“ მოდელის სახელწოდება, სადაც ჰარვარდის მეცნიერებმა სოციალური პრობლემების ანალიზი სტრატეგიისა და ორგანიზაციის ტრადიციულ სფეროებს დაუკავშირეს.

70-იანი წლების ბოლოს აშკარა გახდა სტრატეგიული მართვის პროცესების გაფართოების აუცილებლობა, რომელშიც გათვალისწინებული იქნებოდა სახელმწიფოსთან დაკავშირებული ბიზნესის არატრადიციული პრობლემები საერთო ინტერესებით გაერთიანებული ჯგუფების, პროფგაერთიანებების, საზღვარგარეთული კონკურენტების, აქციონერ-დისიდენტების[1] მიერ და რთული პრობლემები, ისეთი, როგორიცაა მუშათა უფლებები, თანაბარი შესაძლებლობები, გარემოს დაბინძურება, მომხმარებელთა უფლებები, ტარიფები, სახელმწიფოებრივი რეგულირება. ასეთი პროცესების განვითარების მიზნით 1977 წელს ჰარტონის სკოლა თავის გამოყენებით კვლევათა ცენტრში შეუდგა „დაინტერესებულ პირთა“ პროექტის შექმნას. ამ პროექტის მიზნები ითვალისწინებდა მართვის ისეთი თეორიის შემუშავებას, რომელიც ხელმძღვანელობას მუდმივად ცვალებად ვითარებაში კორპორაციის სტრატეგიის ჩამოყალიბების საშუალებას მისცემდა. გამოიყენებოდა მოქმედებათა მოდელი, რომლის მეშვეობით „დაინტერესებულ პირთა“ თეორია რეალურ შემთხვევებზე იქნა აგებული.

ამჟამად ამ პროექტის ფარგლებში „დაინტერესებულ პირთა“ კონცეფციის არსი გამოიყენება სამ დონეზე: როგორც მენეჯმენტის თეორია, როგორც პროცესი პრაქტიკოსებისათვის სტრატეგიულ მართვაში გამოყენებისათვის და როგორც კოორდინატთა სისტემა ანალიზისათვის. თეორიულ დონეზე აუცილებელია, ავხსნათ აქციონერის შეცვლა „დაინტერესებულ პირზე“. პირველი სირთულე ამ დონეზე – ცნება „დაინტერესებული პირის“ მკაფიო განმარტებაა. თავდაპირველი განმარტება, რომელიც მოცემულ იქნა სტენფორდის კვლევითი ინსტიტუტის მიერ, ზედმეტად ზოგად ხასიათს ატარებს, იმისათვის, რათა მოვახდინოთ სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ჯგუფების იდენტიფიცირება, კონკრეტული ჯგუფების მოქმედებებზე, მიზნებზე და მოტივებზე სტრატეგიულად სასარგებლო ინფორმაციის მისაღებად, საჭიროა უფრო კონკრეტული და შინაარსობრივი განმარტება.

რ. ფრიდმენმა და დ. რიდმა წარმოადგინეს „დაინტერესებული პირის“ ორი განმარტება: ერთი – ფართო გაგებით, რომელიც მოიცავს ჯგუფებს, სადაც მოკავშირეები, ან მოწინააღმდეგები არიან, და მეორე – ვიწრო გაგებით, რომელშიც ძირითადად სტენფორდის კვლევითი ინსტიტუტის განმარტების არსია გადმოცემული, მაგრამ, უფრო დაკონკრეტებული.

„დაინტერესებული პირი“ ფართო გაგებით – ნებისმიერი ჯგუფი ან პირია, რომელსაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის მიერ მიზნის მიღწევაზე. ამ მოსაზრებით „დაინტერესებულ პირებს“ წარმოადგენენ საერთო ინტერესებით გაერთიანებული საზოგადოებრივი ჯგუფები, სამთავრობო ორგანიზაციები, პროფგაერთიანებები, კონკურენტები, კავშირები, აგრეთვე მუშა-მოსამსახურეები, მყიდველთა ჯგუფები, აქციათა მფლობელები და ა.შ.

„დაინტერესებული პირი“ ვიწრო გაგებით – ნებისმიერი ჯგუფი ან პირია, რომელზეც ორგანიზაციის შემდგომი სიცოცხლისუნარიანობაა დამოკიდებული. ამ გაგებით „დაინტერესებული პირებს“ წარმოადგენენ მუშა-მოსამსახურეები,

მყიდველთა ჯგუფები, ზოგიერთი მიმწოდებელი, ძირითადი სამთავრობო ორგანოები, ზოგიერთი ფინანსური ორგანო და ა.შ.

„დაინტერესებული პირის“ კონცეფციის განხორციელების კონკრეტული რეკომენდაციები ძალიან მრავალფეროვანია. ეს შეიძლება იყოს, მაგალითად, „დაინტერესებულ პირთა“ ჯგუფების ჩართვა სტრატეგიულ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში. ასე, აშშ-ში საზოგადოებრივი სარგებლობის ზოგიერთი საწარმო ხშირად მიმართავს „დაინტერესებულ პირთა“ რიცხვიდან კონსულტაციური ჯგუფების მომსახურებას.

1აქციონერ-დისიდენტი-აქციონერი, რომელიც არ ეთანხმება კომპანიის ხელმძღვანელობის პოლიტიკას.

III. 5. ბიზნესის ეთიკის არსი და სპეციფიკა

ეთიკა ერთ-ერთი უძველესი თეორიული დისციპლინაა. მისი კვლევის ობიექტი მორალია. ტერმინი „ეთიკა“ ზნეობრიობის მოძღვრების აღსანიშნავად ჯერ კიდევ არისტოტელემ გამოიყენა და განსაზღვრა, რომ იგი „გვეხმარება იმის შემეცნებაში, თუ რა უნდა ვაკეთოთ და რისგან შევიკავოთ თავი“.

ბიზნესის ეთიკა პროფესიონალური ეთიკის ერთ-ერთი ნაირსახეობაა. ზოგიერთი მკვლევარი და პრაქტიკოსი მიიჩნევს, რომ ეს ცნება განსაზღვრავს ბიზნესის პროფესიონალების ქცევას და პრაქტიკულ საქმიანობას. ზოგიერთი თვლის, რომ ეს არის მორალური სტანდარტების ერთობლიობა, რომელსაც ბევრი აღიარებს, მაგრამ მცირე ნაწილი თუ მისდევს. არიან ისეთებიც, რომლებიც საერთოდ უარყოფენ თვით ბიზნესის ეთიკის არსებობას.

ბიზნესის ეთიკა ჩვენ გვესმის, როგორც ეთიკური პრინციპების გამოყენება საქმიანობაში. ამ კუთხით ბიზნესის ეთიკის კურსი წარმოადგენს ეთიკის თეორიის და ისეთი საქმის სინთეზს, როგორიცაა ორგანიზაციული ქმედება, ეკონომიკა, სტრატეგიული დაგეგმვა, ფინანსები, აღრიცხვა, მარკეტინგი, გაძღოლის ტრადიციული სწავლება და სხვ. იგი არ არის მორალური სტანდარტების უბრალო ნაკრები, არამედ ბიზნესში დასაქმებული ადამიანის წინაშე მდგარი პრობლემების ანალიზისა და გადაწყვეტის ინსტრუმენტია.

ბიზნესის ეთიკა, როგორც მეცნიერების საგანი, XX საუკუნის 70-იან წლებში აშშ-ში ჩამოყალიბდა. ამ პერიოდში სამეცნიერო პრესასა და საქმიან სამყაროს შორის სულ უფრო მეტად შეიმჩნევა ერთსულოვნება პროფესიონალ ბიზნესმენთა „ეთიკური ცნობიერების“ ამაღლების აუცილებლობის თაობაზე. ზოგიერთი სპეციალისტი „საზოგადოების წინაშე კორპორაციების პასუხისმგებლობის“ ამაღლების აუცილებლობაზე მსჯელობს. ზოგიერთი კი ყურადღებას ამახვილებს კორუფციის გახშირებულ შემთხვევებზე როგორც სამთავრობო ბიუროკრატიის, ისე ფირმის (კორპორაციების) წარმომადგენლების მხრიდან.

XX საუკუნის 80-იანი წლების დასაწყისში ბიზნესის ეთიკა სპეციალისტების შესწავლის უმნიშვნელოვანესი საგანი გახდა. ბიზნესის ეთიკაზე უამრავი წიგნი გამოიცა და აშშ-ს ბიზნესის სკოლების უმეტესობამ ის თავის სასწავლო პროგრამებში ჩართო.

ეთიკური ცნობიერების ხარისხის ამაღლების აუცილებლობა განსაკუთრებით თვალსაჩინოა თანამედროვე ბიზნესში მომხდარი ისტორიული ცვლილებების ფონზე: პირველი – კორპორაციულობის დონის ამაღლებისა და მეორე – ინფორმაციული რევოლუციის ფონზე.

როგორც აღინიშნა, XX საუკუნის მეორე ნახევარში კორპორაციების რაოდენობის მნიშვნელოვან ზრდას ჰქონდა ადგილი. ამჟამად მსოფლიოს უმეტეს ქვეყანას ნებისმიერი მსხვილი კორპორაციის ყოველწლიურ შემოსავალზე ნაკლები **მშპ** გააჩნია. ასე მაგალითად, ჯერ კიდევ 80-იანი წლების ბოლოს „Exxon Corporation“-ის ყოველწლიური შემოსავალი აღემატებოდა კორეის, ან ინდონეზი-

ის **მშპ**-ს; „Royal Dutch Shell“-ის წლიური შემოსავლები უფრო მაღალია, ვიდრე ბელგიის, ჩეხეთის ან არგენტინის **მშპ**; „General Motors“- ის მთლიანი წლიური შემოსავლები ავსტრიის **მშპ**-ს აღემატება; „Mobil“-ის შემოსავლები დანიის და ფინეთის **მშპ**-ს აღემატება; „Ford Motor Company“-ის ყოველწლიური შემოსავლები მეტია ტაილანდის **მშპ**-ზე და სხვ. [94, c. 60].

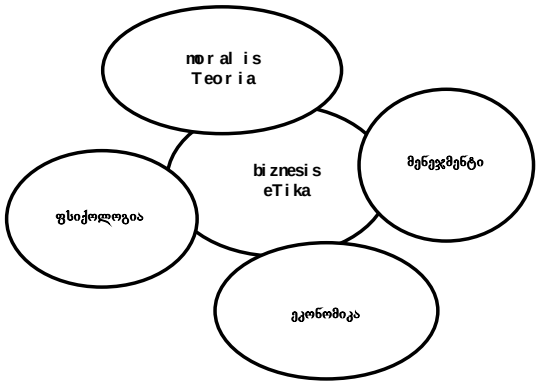
თანამედროვე კორპორაციების ერთ-ერთი ნაკლია ბიუროკრატიული ორგანიზაციული სტრუქტურების გარდაუვალი ზრდა.

ამასთან, იზრდება ბიუროკრატიული სტრუქტურებისთვის დამახასიათებელი ტენდენცია, რომელიც იერარქიულად ზემდგომი პირისადმი უსიტყვო მორჩილებაში მდგომარეობს. ეს ტენდენცია თრგუნავს პირად ინიციატივას, ამასთან, უამრავ ეთიკურ პრობლემას უქმნის იმ პირებს, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან გადაწყვეტილებების მიღებაზე. ეს, თავის მხრივ, განაპირობებს ისეთ ვითარებას, როდესაც კარგი და პატიოსანი ადამიანიც კი ცუდ და უღირს საქციელს სჩადის, თუმცა, ეს კორპორაციის საკეთილდღეოდ კეთდება.

თანამედროვე ბიზნესის ორგანიზაციაში მეორე ისტორიული ცვლილება – ინფორმაციული რევოლუციაა. კომპიუტერის შექმნასთან ერთად ცხოვრება დედამიწაზე ძირფესვიანად იცვლება. კომპიუტერმა ნამდვილი ინფორმაციული რევოლუცია მოახდინა, მან გაცილებით მეტი ზეგავლენა მოახდინა საზოგადოებაზე, ვიდრე სამრეწველო რევოლუციამ XVIII საუკუნეში.

ბიზნესის თანამედროვე პროფესიონალები – ინფორმაციული ერის მთავარი იდეოლოგები – პასუხისმგებელნი არიან ქცევის ეთიკური კანონების ცხოვრებაში გატარებაზე (ზოგჯერ მათ კომპიუტერულ ეთიკას, ქსელურ ეთიკას და ა.შ. უწოდებენ). ეს განაპირობებს კიდევაც ბიზნესის პროფესიონალების მიერ ეთიკის შესწავლის აუცილებლობას.

როგორც აღვნიშნე, ბიზნესის ეთიკა არის სამეცნიერო დისციპლინა, რომელიც საქმიან ცხოვრებაში ეთიკური პრინციპების გამოყენებას შეისწავლის (იხ. ნახატი 5).



ნახატი №5. ბიზნესის ეთიკასა და მეცნიერების სხვა სფეროს შორის ურთიერთდამოკიდებულება.

ბიზნესის ეთიკაში ყველაზე უფრო საყურადღებო საკითხებია: ბიზნესის (კორპორაციულ) და უნივერსალურ ეთიკას შორის ურთიერთობები, ორგანიზაციის ეთიკური დონის ამაღლების საშუალებები, რელიგიური და კულტურული ფასეულობების ზეგავლენა ეკონომიკურ ქმედებაზე და სხვ.

ტრადიციულად ბიზნესის ეთიკას მაკროეთიკად და მიკროეთიკად ყოფენ. მაკროეთიკის ქვეშ იგულისხმება ბიზნესის ეთიკის ის ნაწილი, რომელიც მორალურ ურთიერთობათა სპეციფიკას განიხილავს, როგორც საზოგადოების სოციალური და ეკონომიკური სტრუქტურის მაკროსუბიექტებს შორის ურთიერთობას: მთლიანად კორპორაციებს შორის, სახელმწიფოს და საზოგადოებას შორის, აგ-

რეთვე, მის ნაწილებს შორის. მიკროეთიკის ქვეშ – ფირმის (კორპორაციის) შიგნით, კორპორაციებს შორის, და აქციების მფლობელებს შორის მორალურ ურთიერთობათა სპეციფიკის გამოკლევა.

მაკროსუბიექტთა შორის მორალურ ურთიერთობათა სისტემაში სპეციალისტები ორ დონეს გამოყოფენ: ჰორიზონტალურს და ვერტიკალურს. ჰორიზონტალურ დონეზე განიხილავენ მორალურ ურთიერთობებს ერთნაირი მახასიათებლების მქონე სუბიექტებს შორის, სხვადასხვა ფირმებს (კორპორაციებს) შორის; ვერტიკალურ დონეზე – მორალურ ურთიერთობებს სუბიექტებს შორის, რომლებსაც სხვადასხვა მახასიათებელი და თვისებები გააჩნიათ. მაგალითად, ურთიერთობები სახელმწიფოსა და კორპორაციებს შორის; კორპორაციებსა და საზოგადოებას შორის, კორპორაციებსა და გარემოს შორის.

ადამიანების უმრავლესობა ეთიკურ გადაწყვეტილებებს მიკროდონეზე იღებს, ე.ი. როცა ადამიანი პასუხისმგებელია თავის ქმედებაზე და იღებს გადაწყვეტილებებს, რომელიც ეხება კოლეგებს ან მცირე დაჯგუფებას. მაგრამ, ზოგიერთი ადამიანი ადრე თუ გვიან გადაწყვეტილებას იღებს მაკროდონეზე, მაგალითად, როდესაც უშუალოდ მონაწილეობს სახელმწიფოს ეროვნული პოლიტიკის ფორმირებაში.

II. 6. საქმიანი ეთიკის საფუძვლები

ფირმა მოქმედებს როგორც ერთიანი სისტემა, რომელიც შედგება სხვადასხვა ურთიერთდაკავშირებული ელემენტებისა და საქმიანი მონაწილეებისაგან. ესენია: მენეჯერები, თანამფლობელები, მოსამსახურეები, მომხმარებლები და მთლიანად საზოგადოება.

პროგრესირებადი ფირმების ხელმძღვანელები ცდილობენ, გაითვალისწინონ ყველა საქმიანი მონაწილის ინტერესები. თუმცა, საქმიან მონაწილეებს შორისაც შეიძლება წარმოიშვას ინტერესთა კონფლიქტი. მაგალითად, თუ მენეჯერებს მოგების ამაღლების მიზნით უწევთ ხარისხის გაუარესება.

დღევანდელ დღეს ბიზნესი ხელმძღვანელობს გაცილებით უფრო რთული ეთიკური ნორმებით, ვიდრე ნებისმიერ სხვა დროს. XIX საუკუნის ბოლოს და XX საუკუნის დასაწყისში, მეწარმეებს შორის დომინირებს მოსაზრება, რომლის შესაბამისად, ბიზნესის ერთადერთი დანიშნულება იყო მოგების მიღება. გამოხატავდა რა ამ საკითხისადმი საერთო მოსაზრებას, რკინიგზის ინდუსტრიის მაგნატი, უილიამ ვანდერბილდი აღნიშნავდა: „ეშმაკსაც წაუღია ხალხი! მე ვმუშაობ აქციონერებზე“ [268, p.3].

ამ პერიოდში მუშების უმეტესობა საქმიანობდა 60 საათს კვირაში 1-2 დოლარის საფასურად. ხოლო ის ერთეულები, რომელნიც ცდილობდნენ ამ სისტემასთან ბრძოლას, ემატებოდნენ უმუშევართა რიგებს. Caveat emptor – „მყიდველებო, იყავით ფხიზლად“ – ასეთი იყო იმ დროის ძირითადი ლოზუნგი. „თუ ყიდულობთ საქონელს და გადაიხადეთ მასში ფული, პასუხისმგებელი თქვენს მოქმედებაზე ხართ მხოლოდ თქვენ“ – ასეთი იყო იმ ეპოქის მიდგომები. არ არსებობდა მომხმარებელთა უფლებების დამცველი ორგანიზაციები და სახელმწიფო დაწესებულები.

ასეთმა მდგომარეობამ რიგ ქვეყნებში ჟურნალისტების და პუბლიცისტების ყურადღება მიიპყრო. ისინი ყოველმხრივ ცდილობდნენ, ემხილათ ეს საზოგადოებრივად მანკიერი, რიგ შემთხვევაში კი საშიში მოვლენები. ამ ძალისხმევის შედეგად, მსოფლიოს წამყვან ქვეყნებში მიღებულ იქნა კანონთა პაკეტი (ანტიტრესტული კანონმდებლობა, კვების პროდუქტზე კონტროლის, ვაჭრობის შესახებ და სხვა კანონები), რომლებიც ზღუდავენ კვების პროდუქტებისა და მედიკამენტების გამოყენებას.

მიუხედავად ამ რეფორმებისა, დიდი რეპრესიის წლებამდე მოგების მიღება დაშვებული იყო ნებისმიერი გზით, რაც წარმოადგენდა ბიზნესის ძირითად მასაზრდოებელ წყაროს. 1929 წელს აშშ-ში ადამიანები განთავისუფლდნენ ბიზნესის ბრმა მორჩილებისაგან. მაშინ, როდესაც უმუშევრობის დონემ მიაღწია 25%-ს, დაიკარგა რწმენა „უხილავი ხელის ფენომენის“, ავტომატურად მართული კაპიტალიზმის, ეკონომიკური სიტუაციის დარეგულირების მიზნის მიმართ, გაიზარდა ზეწოლა მთავრობაზე. ამ პერიოდში მსოფლიოს რიგ ქვეყნებში მიღებულ იქნა მომუშავეთა, მომხმარებელთა და ინვესტორთა დაცვის კანონები. ასე მაგალითად, აშშ-ში პრეზიდენტ *ფრანკლინ რუზველტის* ზეწოლით, კონგრესმა მიიღო სოციალური დაცვის კანონთა კრებული, რომელთა შესაბამისად, მუშებს მიეცათ საკუთარი უფლებების დასაცავად პროფკავშირებში გაერთიანების უფლება, დადგინდა მინიმალური ხელფასის ნორმა, შეიზღუდა კვირაში სამუშაო დღეების ხანგრძლივობა, მიიღეს არაკეთილსინდისიერი კონკურენციის, უკანონო რეკლამის კანონთა კრებული, ინვესტორების დაცვის მიზნით, შეიქმნა ფასიანი ქაღალდების კომისია.

ბიზნესისადმი ნდობა გაიზარდა დიდი დეპრესიის შემდგომ წლებში და საგრძნობლად ამაღლდა მეორე მსოფლიო ომის დასაწყისში. 50-იან წლებში მსოფლიოში ბიზნესს, მთავრობასა და საზოგადოებას შორის ურთიერთობა საგრძნობლად დარეგულირდა. 60–იან წლებში მსოფლიოს საზოგადოება გააქტიურდა სამი: გარემოს დაცვის, ეროვნული უსაფრთხოების, მომხმარებელთა, და სამოქალაქო საზოგადოების უფლებების დაცვის მიმართულებით. საზოგადოებრივი აქტივობის ზრდის შედეგად, კომპანიები, რომლებიც ანგარიშს უწევდნენ ამ ფაქტორს, საზოგადოებრივი ინტერესების შესაბამისად ახდენდნენ აქტიურ ცვლილებებს. სხვა კომპანიებს ამ ცვლილებების განხორციელება აიძულა მთავრობამ, ან არასამთავრობო სექტორმა.

ამ ცვლილებების მიუხედავად, თანამედროვე პირობებში, ადამიანები ისევ ვერ ენდობიან ბიზნესს. სოციოლოგიური გამოკვლევებით, გამოკითხული სამი ადამიანიდან ორი, მიიჩნევს, რომ დღევანდელი ბიზნესის სფერო არ იძლევა მოსახლეობის დასაქმების გარანტიებს, არ ითვალისწინებს საზოგადოების ინტერესებს, არასაკმარისად ითვალისწინებს ეკოლოგიური დაბინძურების პრობლემებს, ეწევა არაკეთილსინდისიერ ფასწარმოქმნის პოლიტიკას, მოქმედებს ეთიკური ნორმების დაცვის გარეშე. [149, p. 240].

ფირმების ხელმძღვანელებიც კი მიიჩნევენ, რომ საქმიან სამყაროში არ არის დაცული ბიზნესის ეთიკური ნორმები: ათი გამოკითხული მენეჯერიდან რვა თვლის, რომ ბიზნესმენები არ იცავენ ეთიკურ ნორმებს თავიანთ საქმიან პრაქტიკაში, ხოლო ერთ მეოთხედს მიაჩნია, რომ ამ ნორმების დაცვა ვნებს წარმატებულ კარიერას. [149, p. 237].

დომინირებს აზრი იმის შესახებ, რომ პრობლემა მდგომარეობს თვითონ კაპიტალიზმში, რომელიც ახდენს შემდეგ დაშვებას: თუ ადამიანები თავისუფლები არიან თავიანთი მიზნების მიღწევის საშუალებებში, ისინი დამოუკიდებლად უნდა წყვეტდნენ საკუთარი ბიზნესის ბედს: ანუ ბაზრის „უხილავი ხელი“ უფრო კარგად არეგულირებს ინტერესებს ბიზნესში, ვიდრე კანონები და წესები. ეს დაშვება შეიძლება ამართლებდეს ეგოისტურ მიდგომებს ბიზნესში და იმ ეთიკურ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც გამომდინარეობდნენ პრინციპიდან: „სიცოცხლისუნარიანია ის, ვინც უკეთ ეგუება გარემოს“.

II. 7. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ფილოსოფიური საფუძვლები

თანამედროვე ბიზნესში ყოველთვის როდია დაცული ეთიკური ნორმები. ამასთან, კორპორაციები შედგებიან უბრალო ადამიანებისაგან, რომლებიც

თავიანთი ზნეობრივი ნორმებიდან გამომდინარე ღებულობენ გადაწყვეტილებებს იმ შემთხვევაში, თუ ყველა კორპორაციაში ინდივიდი გრძნობს პასუხისმგებლობას, ექვემდებარება ზნეობრივ ნორმებს, ორგანიზაციაც წარმატებულია. მთავარი აქ არის ის, რომ ყველა პიროვნებამ გაითავისოს მისი მოქმედების შედეგები და დაექვემდებაროს სწორი არჩევანის მოთხოვნებს.

ძნელია, განსაზღვრო ის, თუ როგორ უნდა მოიქცე კონკრეტულ სიტუაციაში. ამ პრობლემისადმი ერთ-ერთი მიდგომა მდგომარეობს იმაში, რომ შევადაროთ ჩვენი ქმედებები საზოგადოების მიერ დადგენილ წესებს. ჩვენ რელიგიურ-ეთიკურ კულტურაში ისინი ასახულია ქრისტიანულ ფილოსოფიურ–რელიგიურ ნორმებში ბიბლიის სახით. ქრისტეს მცნებებში ვკითხულობთ: „არა კაც ჰკლა“, „არა იმრუშო“, „არა იქურდო“, „არ გამოხვიდე ცრუ მოწმედ შენი მოყვასის წინააღმდეგ, არ ისურვო შენი მოყვასის სახლი, არც მისი მსახური და არც არაფერი რაც შენი მოყვასისაა“. იესო ქადაგებს: „არა პურითა ერთითა ცოცხლობს კაცი, არამედ ღვთის პირიდან მომდინარე ყოველი სიტყვით“.[16] მაცხოვარი გვასწავლის: „სანთელს რომ აანთებ, ჭურჭელქვეშ კი არ დგამენ, არამედ სასანთლეზე, ყველას გაუნათოს სახლში“.[17] „არ არსებობს დაფარული, რომ არ გაცხადდეს და არც რამ დამალული, რომ არ გამჟღავნდეს“.[18] „ითხოვეთ და მოგეცემათ, ეძებეთ და იპოვეთ, დააკაკუნეთ და გაგეღებათ“.[19] ქრისტიანული სარწმუნოება არ განიკითხავს არც მდიდარ ადამიანს და არც სიმდიდრის წესიერი გზით მოპოვებას გმობს. დიდი სჯულის კანონში წერია: „სიმართლით შეძენილი და სიკეთისათვის დახარჯული სიმდიდრე არ უნდა დავამციროთ“.5 ამასთანავე საკუთრივ სიმდიდრის მოპოვება არ შეიძლება გახდეს ადამიანის ცხოვრების ერთადერთი მიზანი. უფალი გვეუბნება „არავის არ შეუძლია ორ ბატონს ემსახუროს: ან ერთი უნდა სძულდეს და მეორე უყვარდეს; ანდა იმ ერთს შეეთვისოს და მეორე დაამციროს. ვერ შეძლებთ ღმერთსაც ემსახუროთ და მამონსაც“[20] („მამონა“ სირიულად სიმდიდრეს ნიშნავს). ამასთან ერთად ქრისტიანული სარწმუნოებით გაზიარებულია აზრი, რომ სწავლის, სიბრძნის, გონიერების, გამოცდილების გარეშე შეუძლებელია სიმდიდრის შეძენა, ბიზნესის წარმოება. „ბედნიერია ის კაცი, ვინც ჰპოვა სიბრძნე და ვინც გონიერება შეიძინა, რადგან მისი შეძენა სჯობს ვერცხლის შეძენას და მისი მოსავალი ხალას ოქროს“[21] ამიტომაც არის, რომ უმთავრესი ბიზნესის წარმოება, ქრისტიანული ეთიკისა და მორალის წარმოების დაცვით, მისი საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის ამაღლებისათვის და ეს მორალი ადამიანში უნდა ჩამოყალიბდეს, როგორც შინაგანი მოთხოვნილება მისი განვითარების ყველა საფეხურზე. მაცხოვარი გვასწავლის: „გამოუშვით ბავშვები და ნუ აბრკოლებთ მათ ჩემთან მოსასვლელად, რადგან მაგათნაირებისაა ცათა სასუფეველი“[22] ბიზნესმენებს უნდა ახსოვდეთ, რომ ცათა სასუფეველში ყოველივე ამქვეყნიური ფული, სიმდიდრე, ფუფუნება არ არსებობს. დარჩება მხოლოდ სახელი, რომელიც ადამიანს საუკუნო ცხოვრებას განუმზადებს, „რადგან ვიცით, რომ როცა დაინგრევა ეს ჩვენი მიწიერი სახლ-კარავი, შენობა გვაქვს ცაში, ხელთუქმნელი სახლი, საუკუნო“[23]

---

[16] ახალი აღთქმა და ფსალმუნები, თავი 4. გვ. 5.
[17] მათეს სახარება 5. გვ. 8.
[18] მარკოზის სახარება 4. გვ. 75.
[19] მათეს სახარება 7. გვ. 13..
5. მათეს სახარება 6. გვ. 24.
[20] მართლმადიდებლური ღვთისმეტყველების სრული ენციკლოპედიური ლექსიკონი. ტ. I. გვ. 346. მ. 1992 (რუს)
[21] იგავი 2:6-8, 3:13,14
[22] მათეს სახარება 19:14
[23] მათეს სახარება 5:7

ამ რელიგიურ-ეთიკური წესების გენიალობის და დაცვის აუცილებლობიდან გამომდინარე, თანამედროვეობაში არსებობს სამი ფილოსოფიური პრინციპი, რომლებიც განსაზღვრავენ ბიზნესში მოქმედების სისწორეს. ეს პრინციპებია: უტილიტარიზმი, ადამიანის უფლებების პატივისცემა და სამართლიანობა.[24]

უტილიტარიზმი არის ეთიკური გადაწყვეტილებების მიღების ფილოსოფიური პრინციპი, რომლის საფუძველშიც ადამიანის უმრავლესობისათვის მაქსიმალური სიკეთის მიღება დევს. ამდენად, მენეჯერი, რომელიც ექვემდებარება ამ კონცეფციას, განსაზღვრავს ყველა ალტერნატიული გადაწყვეტილების ზემოქმედებას დაინტერესებულ მხარეზე და ამის შედეგად ღებულობს გადაწყვეტილებას, რომელიც ადამიანის დიდ ჯგუფს მაქსიმალურ კმაყოფილებას მოუტანს. ამ მიდგომის მთავარ ღირებულებას წარმოადგენს ის, რომ გადაწყვეტილების მიმღებს გააჩნია ამ გადაწყვეტილების შედეგის განჭვრეტის უნარი. ამ გადაწყვეტილებებს უნდა მოქონდეს სიკეთე ადამიანთა უმრავლესობისათვის.

მეორე მიდგომა მდგომარეობს იმაში, რომ ის ორიენტირებულია ადამიანის პატივისა და ღირსების უფლებების დაცვაზე. ადამიანის უფლებების დაცვის ფილოსოფიური პრინციპი ნიშნავს, რომ ბიზნესში აუცილებელია პატივი ვცეთ სხვა ადამიანების ღირსებას, უარი ვთქვათ ნებისმიერ გადაწყვეტილებაზე, რომელიც ლახავს მათ. პრაქტიკაში ეს მჟღავნდება იმაში, რომ თქვენ არ მოატყუებთ პარტნიორს და არ გამოიყენებთ იმ მეთოდებს, რომლებიც აიძულებს მას იმოქმედოს საკუთარი ინტერესების წინააღმდეგ; პატივს სცემთ ადამიანების უფლებას შეინახონ საიდუმლო ან საჯაროდ გამოთქვან აზრი; არ აიძულებთ, გამოვიდნენ თავიანთი რელიგიური და ეთიკური მრწამსის წინააღმდეგ; არ დასჯით ადამიანს სამართლისა და სასამართლოს გარეშე. თანამედროვეობაში სერიოზულად ჟღერს შიდსის ინფექციის და ნარკომანიის პრობლემები. ამასთან, ცივილიზებული კომპანიები ცდილობენ, პატივი სცენ ადამიანის უფლებას, არ გაამხილონ ის საიდუმლოება, რომელიც ზიანს აყენებს კომპანიასა და სხვა ადამიანების ინტერესებს.

სამართლიანობა ეს არის ეთიკური გადაწყვეტილებების მიღების ფილოსოფიური პრინციპი, რომელიც სიკეთეთა გადანაწილების პროცესში ადამიანთა უფლებებზე თანაბარ პასუხისმგებლობას ეფუძნება. ეს პრინციპი გულისხმობს, რომ ყველა ადამიანს უნდა მოვექცეთ ერთნაირად, რომ საზოგადოებრივი ნორმები თანაბრად შესასრულებელია ყველასათვის და ისინი, ვინც ზიანს აყენებენ კომპანიის ინტერესებს, პასუხს უნდა აგებდნენ მის წინაშე.

ამდენად, სამართლიანი გადაწყვეტილება მისაღებია ყველა მხარისათვის – პატიოსანი, მიუკერძოებელი, გონივრული გადაწყვეტილება.

ეს სამი მიდგომა არა თუ გამორიცხავს ერთმანეთს, არამედ პირიქით, რიგ შემთხვევაში მისაღებია ერთდროულად სამივე მიდგომის გამოყენება. კომპანიები ცდილობენ, მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილებანი, რომლებიც დააკმაყოფილებენ საზოგადოების უმრავლესობის მოთხოვნებს, რითაც არ ირღვევა არც ერთი ადამიანის უფლება. იზიარებენ რა ამ ფილოსოფიურ პრინციპებს, კომპანიები უნდა ითვალისწინებდნენ ეკონომიკურ სისტემაში შემავალი სხვა ჯგუფების ინტერესებს. ისეთებს, როგორიცაა: საზოგადოება, მომხმარებლები, მუშაკები, ინვესტორები.

II. 8. ბიზნესი და ბუნებრივი გარემო

[24] Manuel Velasquez. Organization all states manship and Dirty Politics. Organizational Dinamics. 1983. Autumn 67-74.

აღსანიშნავია, რომ ბიზნესის ეთიკური ნორმები უნდა აისახოს ეკოლოგიურ გარემოში. კომპანიები ხშირად ზემოგების მიღების მიზნით, არღვევენ ეკოლოგიურ წონასწორობას, რითაც ქმნიან წინაპირობებს გაკოტრებისათვის. აშშ-ს კომპანია – „ბიზფოზ ნობელ ინკ-ი“ აწარმოებდა მღებავ ნივთიერებებს. ამასთან, საწარმოო ნარჩენები გაჰქონდა იქვე არსებულ ტყის მასივში, რომელიც ასევე მის საკუთრებას შეადგენდა. როდესაც ეს ფაქტი გამოვლინდა, კომპანიას დაევალა ამ ნარჩენებისაგან ტყის მასივის გაწმენდა, რაც მას 60 მილიონი დოლარი დაუჯდა. კომპანიის საქონელბრუნვა შეადგენდა 30 მილიონ დოლარს, რის გამოც ის გაკოტრდა. [106, p. 4].

როგორია კომპანიის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგები? ესენია: მისი საფინანსო კრახი, დამატებითი უმუშევრობა. ამასთან ტყის მასივი დარჩა დაბინძურებული, რადგანაც მისი გასუფთავება მთავარი, დამნაშავის მიერ ვერ მოხერხდა. ამდენად, ამ სიტუაციაში არ არსებობს გამარჯვებული, ერთნაირად იზარალა საზოგადოებამაც და მწარმოებელმაც.

ტოქსიკური ნარჩენები არ არის ბუნებრივი გარემოს დაბინძურების ერთადერთი წყარო. დღეს მსოფლიოში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა არის აგრეთვე ატმოსფეროს ჰაერის დაბინძურება. ისეთ მაღალგანვითარებულ ქვეყნებშიც კი როგორიცაა აშშ, ინგლისი, საფრანგეთი, 3-დან 2 მოქალაქე ყოველდღიურად სუნთქავს ჰაერს, რომელიც არ შეესაბამება ეკოლოგიურ ნორმებს, ყოველივე ეს იწვევს ყოველწლიურად 50 ათასი ადამიანის ნაადრევ სიკვდილს. [161, pp. 27-42].

საქართველოში მდგომარეობა გაცილებით მძიმეა. ჯანდაცვის სამინისტროს მონაცემებით, ჰაერის დაბინძურების მაჩვენებელმა ცენტრალურ ქალაქებში, განსაკუთრებით კი თბილისში კრიტიკულ ზღვარს მიაღწია, რაც განპირობებულია ავტომანქანებში არასტანდარტული არაეკოლოგიური საწვავის (მძიმე მეტალების მაღალი შემცველობის), რეალიზაციამ, რომელიც ადამიანებში იწვევს ონკოლოგიურ დაავადებებს და სხვა თანდაყოლილ ანომალიებს.

უკანასკნელ წლებში მსოფლიოში, განსაკუთრებით ამერიკაში და ევროპაში, აღინიშნება შეშფოთება ატმოსფეროს დაბინძურების გამო. ჰაერის დაბინძურება ადამიანთა სიკვდილიანობის ძირითადი რისკ-ფაქტორი გახდა. ერთ ადამიანზე ევროპაში 36 კგ მყარი შეწონილი ნაწილაკები მოდის, ხოლო NO_2-ის პოტენციური ზემოქმედების ქვეშ იმყოფება ევროპის მოსახლეობის 25%.

ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციამ დაადგინა, რომ მყარი შეწონილი ნაწილაკებით (PM) დაბინძურებული ჰაერის გამო, ყოველწლიურად მსოფლიოში ნაადრევად იღუპება 800 ათასი, ხოლო ევროპაში 290 ათასი ადამიანი. XX საუკუნის ბოლოში აშშ-ში ჰაერის დაბინძურებით გამოწვეულმა ზარალმა 18 მლრდ დოლარი შეადგინა, ინგლისში 250 მლნ ფუნტი-სტერლინგი, იაპონიაში 200 მლნ იენი. ამიტომაც არის, რომ ეს პრობლემა პრიორიტეტულია მსოფლიოს ქვეყნებისათვის. ის აისახა მრავალ საერთაშორისო პროგრამაში, რომელთა შორის მნიშვნელოვანია მსოფლიოს ჯანდაცვის ორგანიზაციის მიერ ევროპის რეგიონში მიმდინარე „ჯანმრთელობა – 21“. პროგრამის მე-10 ამოცანის შესაბამისად, 2015 წელს რეგიონის მოსახლეობისათვის უნდა შეიქმნას უსაფრთხო ფიზიკური გარემო.[25]

საქართველოს რელიეფური პირობები წინა წლებში ქვეყნის ტერიტორიაზე აშენებული საწარმოების არარაციონალური განლაგება, პარალელური ავტოსატრანსპორტო მაგისტრალები, გზის საფარის და ავტოტრანსპორტის არადამაკმაყოფილებელი ეკოლოგიური მდგომარეობა და სხვა განაპირობებდნენ

[25] გარემოს ობიექტების ხარისხობრივი მდგომარეობა საქართველოში და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი სოციალური პრობლემა. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის ბიულეტენი №100, 2006 წლის სექტემბერი, გვ 5.

ატმოსფერული ჰაერის დაბინძურებასა და მოსახლეობის ჯანმრთელობის მდგომარეობაზე არასასურველ ზეგავლენას.

საქართველოს გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტროს 2006 წლის მონაცემებით, ატმოსფერული ჰაერის დაბინძურებაში ლიდერობენ: სს ზესტაფონის ფეროშენადნობთა ქარხანა (34,9%); შპს ბათუმის ნავთობტერმინალი (16,5%); სს კასპიცემენტი (11,2%); სს რუსთავცემენტი (7,7%). მთლიანობაში ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორიდან მავნე ნივთიერებათა გამოფრქვევაში პირველ ადგილზეა ნახშირჟანგი (CO-39%); მეორეზე – მეთანი (CH_4-21,6%); მესამეზე – ნახშირწყალბადი(CH- 20,5%); მეოთხეზე – მყარი ნაწილაკები (6,3%).[26]

ავტოტრანსპორტის გამონაბოლქვები მოიცავენ 200-ზე მეტ მავნე ნივთიერებას. კიბოს კვლევის საერთაშორისო სააგენტოს მონაცემებით, დიზელის ძრავის გამონაბოლქვი უფრო ძლიერი კანცეროგენულია ვიდრე ბენზინის ძრავის.

2005-2006 წლებში ჩატარებული გამოკვლევების თანახმად, თბილისის ცენტრალურ პროსპექტებზე მანქანების გამონაბოლქვში ტყვიის კონცენტრატები 1,5-1,7 – ჯერ აჭარბებდა დადგენილ ჰიგიენურ სტანდარტებს, ამის გამო მოსახლეობის სისხლში ტყვიის რაოდენობა აღემატებოდა დასაშვებ ნორმას (10მ კგ/100მლ) ორჯერ (21,1 მ კგ/100მლ-ზე).[27]

ჰაერის დაბინძურების ყველაზე მძიმე ფორმა ეს არის აირები, რომლებიც წარმოიშობა ნახშირწყალბადზე მზის სხივების ზეგავლენით (ეს არის გაზები, რომლებიც წარმოიშობა ბუნებრივი სათბობების წვის პროცესში), მეორე ფორმა ეს არის მჟავე წვიმები, როდესაც აზოტის მჟავა შედის რეაქციაში ჰაერთან და წარმოქმნის მჟავე წვიმებს, რომლებიც ანადგურებენ ეკოლოგიურ გარემოს. ეს ნივთიერებანი წრმოიქმნება იმ საწარმოებში, რომლებიც იყენებენ საწვავად ქვანახშირს. . [250, p. 6].

დღეისათვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა არის დედამიწის ირგვლივ არსებული ოზონის დამცავი შრის შეთხელება, რომელსაც იწვევს ქლორფტორნახშირწყალბადი. ეს არის ნივთიერება, რომელიც გამოიყენება სამაცივრო დანადგარებში გამაცივებელი ნივთიერების სახით. აგრეთვე მას შეიცავს დეზოდორები და სამრეწველო სპრეები. მეცნიერები ფიქრობენ, რომ ოზონის შრის შემდგომი შეთხელება გამოიწვევს დედამიწაზე ტოტალურ დათბობას, რისი ტენდენციაც უკვე შეინიშნება. ამის მაგალითი 2005 წლის ზაფხულის სიცხეებია, სადაც ტემპერატურა 40-43 გრადუსს აღწევდა.

მსოფლიოში მსხვილი კომპანიები ყოველწლიურად ატმოსფეროში უშვებენ 2,7 მლნ ფუნტის ოდენობის ქიმიურ ნარჩენებს, რომელსაც ემატება კომპანიების მიერ ატმოსფეროს დაბინძურება. ამ ნივთიერებათა დიდი ნაწილი კანცეროგენული თვისებების მატარებელია. [16, p. 8].

მსოფლიოს ერთ-ერთი ურთულესი პრობლემა დღეს არის წყლის დაბინძურება. მთელ რიგ მსხვილ ქალაქებში უმწვავეს დეფიციტს განიცდიან სასმელ წყალში, რომელიც მოხმარებისათვის ვარგისია. ასეთი პრობლემაა მოსკოვში და სხვა ქალაქებში. აშშ-ის მეცნიერთა გათვლით, ტბების და მდინარეების 10% დაბინძურებულია. ეს პრობლემა საწარმოების მიერ მდინარეებში და ტბებში ნარჩენების უსისტემო ჩაღვრის შედეგად შეიძლება გამწვავდეს. საქართველოში ბოლომდე არ არის განსაზღვრული საწარმოების მხრიდან ნარჩენების წყალში ჩაღვრის მონიტორინგის და უმკაცრესი დაცვის მექანიზმი. ეს ეხება ბაქო-სუფსის ნავთობსადენს და ტერმინალს, სადაც ნავთობის ზღვაში გაჟონვის ფაქტები დაფიქსირდა. საქართველომ, როგორც

14 გარემოს ობიექტების ხარისხობრივი მდგომარეობა საქართველოში და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი სოციალური პრობლემა.

[27] იქვე, გვ 12.

ათასწლეულის დეკლარაციის ხელმომწერმა მხარემ, ეროვნული განვითარების სტრატეგიაში ათასწლეულის განვითარების უზრუნველყოფის ვალდებულება აიღო. აღნიშნულმა ასახვა ჰპოვა 1991 წლის ლონდონის მესამე ევროპული კონფერენციის ოქმის – „წყალი და ჯანმრთელობა“ ხელმოწერაში. ამ დოკუმენტის მიხედვით, ქვეყნის მოსახლეობის წყლის ხარისხის და მომარაგების სტრატეგიის მთავარ მიზანს წარმოადგენს 2015 წლისათვის ყველა ოჯახის უზრუნველყოფა ხარისხიანი სასმელი წყლით.

ქვეყნის მოსახლეობისათვის ცენტრალიზებული წყალსადენის სისტემით მოწოდებული წყლის ხარისხზე ჩატარებული გამოკვლევები ცხადყოფენ, რომ საქართველოს მოსახლეობისათვის მიწოდებული წყალი არ შეესაბამება სახელმწიფო სტანდარტებს. ქვეყნის ქალაქებისა და რაიონების 44%-ის ცენტრალური წყალმომარაგების სისტემის დამაბინძურებელ კომპონენტებს შეადგენენ: ამიაკი(7,6%), ნიტრატები (6,0-7,1%), ტოქსიკური ცემენტები (2,5%). ამ მიზეზების გამო სხვადასხვა ინფექციებით დაავადებულ ავადმყოფთა მკურნალობა 2000-2005 წლებში სახელმწიფოს დაუჯდა: შიგელოზით – 34258-დან 310774 ლარამდე, დიარეით – 186220-დან 391368 ლარამდე, A - თი ჰეპატიტის 3410893-დან 89943770 ლარამდე.[28]

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა არის ნიადაგის დაბინძურება მავნე ნივთიერებებით, რომელიც ჯანმრთელობისათვის ფარული საფრთხეების მატარებელია. საქართველოში საბჭოურ პერიოდში იქმნებოდა მავნე ნარჩენების სამარხები, რომლის მდგომარეობის და მონიტორინგის პრობლემა თანამედროვეობაში ეჭვის ქვეშ დგას. მავნე ნივთიერებები, როგორც წესი, მიწაში არსებული მიწისქვეშა წყლებში შერევის მეშვეობით იწვევენ ეკოსფეროს დაბინძურებას, რაც საბოლოო ჯამში აისახება ადამიანების უმძიმეს დაავადებებში.

ეკოსისტემის დაბინძურების პრობლემები განსაკუთრებით მწვავედ დადგა XX საუკუნის 60-იანი წლებიდან, როდესაც ეკოლოგიამ ანუ მეცნიერებამ ბუნების შესახებ, მოიპოვა პოპულარობა. თანამედროვე პირობებში საქართველოში ფუნქციონირებს რამოდენიმე ათეულობით ეკოლოგიური კანონი, რომლებიც არეგულირებენ ბუნებისა და ბუნებრივი რესურსების დაბინძურების ნორმებს ქვეყანაში. ამ მხრივ, ეფექტურად ფუნქციონირებს ეკოსისტემაზე ზედამხედველობის პოლიციური მექანიზმიც, რომელმაც ბოლო წლებში ძირეული ცვლილება განიცადა.

ამასთან ერთად, თანამედროვე ცივილური ბიზნესის სამყარო გადადის ეკოლოგიური ზედამხედველობის პირდაპირი დიქტატურის მეთოდებიდან, საბაზრო მართვის მექანიზმებზე კვოტის გაყიდვის.. ამ მხრივ საინტერესოა აშშ-ს გამოცდილება, სადაც ცალკეულ კომპანიებს მიეცათ ეკოლოგიური დაბინძურების უფლება. მეთოდი მდგომარეობს შემდეგში: კომპანიებს ეკოლოგიური ზედამხედველობის ორგანოები უმტკიცებენ დასაშვები დაბინძურების კვოტებს, რომლებიც დამოკიდებულია კომპანიის წარმოების ტიპზე და მასშტაბებზე. თუ კომპანია ნებაყოფლობით ამცირებს ეკოლოგიური დაბინძურების დონეს ამ ლიმიტზე დაბლა, მას ეძლევა შესაძლებლობა კვოტის დარჩენილი ნაწილი მიყიდოს სხვა კომპანიას. დღეს უკვე სერიოზულად განიხილება დაბინძურების უფლებების ეროვნული ან მსოფლიო ბაზის შექმნის საკითხი, რადგანაც უკანასკნელი ასტიმულირებს კომპანიებს, უფრო სწრაფად გაატარონ ეკოლოგიური რეფორმები. [135, p. 67].

ეკოლოგიური დაბინძურებისადმი თანამედროვე მიდგომა მდგომარეობს იმაში, რომ ეკოლოგიური დაცვის საკითხებზე დანახარჯები კომპანიებმა უნდა შეუდარონ შედეგებს. ამაში მდგომარეობს ინოვაციათა, სოციალურ-ეკონომიკური

[28] ბიულეტენი გვ. 25.

ეფექტიანობის დადგენის მეთოდიკაც.[29] კომპანიების საქმიანობის მრავალი სახეა საზოგადოებისათვის მნიშვნელოვანი, ამასთან ერთად, ისინი მიიღწევიან ეკოლოგიური დაბინძურების ხარჯზე. რაში მდგომარეობს გადაწყვეტილებათა ალტერნატივა? ხანგრძლივ პრობლემებზე ორიენტირებული პრობლემის გადაწყვეტა მდგომარეობს იმაში, რომ შევუქმნათ ბიზნესს ის მაორიენტირებელი მოტივები და შესაძლებლობანი, რომ მან დააკმაყოფილოს საზოგადოების ეს დუალისტური მიდგომები მოთხოვნის დარგში.

დღეისათვის ყველაზე პერსპექტიული მიმართულება, რომელსაც იყენებენ კომპანიები არის არა ის, რომ ვებრძოლოთ ეკოლოგიური დაბინძურების შედეგებს, არამედ გამოვავლინოთ ამ დაბინძურების მიზეზები და მოვახდინოთ მათი დროული ნეიტრალიზება, რაც ალტერნატიული, ეკოლოგიურად სუფთა ტექნოლოგიების დანერგვით მიიღწევა. ასე მაგალითად, კომპანია „M3“ 1975 წლიდან ახდენს დაახლოებით 1500 პროდუქტის რეალიზებას, რომლებიც მიმართულია ეკოლოგიური დაბინძურების წინააღმდეგ. ამან კომპანიას მოუტანა დაახლოებით 1 მილიარდ დოლარამდე მოგება. [116, p.12].

II. 9. ბიზნესი და მომხმარებლები

ეკოლოგიური დაცვის საკითხებთან დაკავშირებით, საზოგადოების გააქტიურება იყო მოტივატორი იმისა, რომ ამაღლებულიყო ბიზნესმენთა პასუხისმგებლობა. მომხმარებელთა უფლებების დაცვის სფეროში 60-იან წლებში მსოფლიოში ფეხს იდგამს მომხმარებელთა უფლებების დაცვის საზოგადოებრივი მოძრაობა. ამ მოძრაობის გააქტიურებამ მეწარმეები აიძულა, შეექმნათ ფირმებში მომხმარებელთა საჩივრების განხილვის განყოფილებები ან ბიუროები, სისტემატურად თვალყური ედევნებიათ ამ პროცესებზე. რიგ ქვეყნებში ეს პროცესი ხელისუფლების უმაღლესი შტოების ყურადღების ცენტრში მოექცა. ამ მხრივ ნიშანდობლივია ჯონ კენედის პრეზიდენტობის პერიოდი, როდესაც აშშ-ში მიღებული იქნა მომხმარებელთა უფლებების დაცვის ახალ კანონთა კრებული, ე.წ. მომხმარებელთა „უფლებების ბილი“, რომელიც მოიცავს ათობით კანონს მომხმარებელთა უფლებების დაცვის სხვადასხვა სფეროებში. ეს სფეროებია: კვების პროდუქტების და მედიკამენტების წარმოება, მოხმარებაზე კონტროლი, რეკლამის და სამარკო ნიშნის დაცვაზე ორიენტირებული კანონების კრებული, საქონლის უსაფრთხოების კანონები, კრედიტის დაცვის კანონები, „უფლებების ბილის“ მიხედვით, მომხმარებელთა უფლებების დაცვა შეიძლება განხორციელდეს უფლებრივ სივრცეში, რომელიც მოიცავს სამ სფეროს: უსაფრთხოების უფლებას, ინფორმაციის მიღების უფლებას, არჩევითობის და მოთხოვნის უფლებას.

უსაფრთხოების უფლება

უსაფრთხოების უფლების შინაარსი მდგომარეობს იმაში, რომ კომპანიებმა უნდა აწარმოონ ისეთი საქონელი, რომელიც არ შეიცავს მომხმარებლისათვის რაიმე საფრთხეს. მსოფლიოს ქვეყნებში ამ პროცესს აკონტროლებენ სპეციალური ორგანოები, რომლებიც ამ სფეროში აფორმებენ კონტრაქტებს და აკონტროლებენ მათ შესრულებას. ასეთი ტიპის რისკ-ჯგუფის შემცველ საქონელს მიეკუთვნება: ავტომანქანები, წამლები, კვების პროდუქტები, სამედიცინო აპარატურა და სხვა.

ხელისუფლება საქონლისა და მომხმარებლის უსაფრთხოებაზე აწესებს საკუთარ ნორმებს, განსაზღვრულს საკანონმდებლო ბაზაში, რომლის

[29] თ. შენგელია, ინოვაციათა სოციალური ეფექტიანობა. ქართულ-ინგლისურად, თბილისი, 1998

დარღვევას შესაძლებელია, მოჰყვეს სისხლის სამართლის პასუხისმგებლობა ან ბაზარზე გამოწვეული საქონლის მოთხოვნის მოტივირებული დაცემა, რომელიც ასევე ამ დარგში სახელმწიფო რეგულირებით განპირობებულია. ასე მაგალითად, კომპანია „აუდის“ მიერ გამოშვებული ავტომანქანა – „აუდი – 5000“-ის ერთ-ერთი ძირითადი მახასიათებელი გახლდათ სიჩქარის ჩართვის შედეგად სწრაფი აჩქარების მექანიზმი, რამაც გამოიწვია ავტოსაგზაო შემთხვევათა მკვეთრი ზრდა. როდესაც ამ ინფორმაციამ გაჟონა ტელეეთერში, მოცემული მოდელის გაყიდვები მნიშვნელოვნად შემცირდა და ორი წლის შემდეგ თავდაპირველი გაყიდვების ნახევარი შეადგინა. მიუხედავად იმისა, რომ თავდაპირველად ფირმა ამას მძღოლების უყაირათობით ხსნიდა, მას მაინც მოუწია ამ ტიპის ავტომობილების გამოშვების შეწყვეტა და გადაცემათა კოლოფის სრულყოფა. სპეციალისტების აზრით, ამ ფაქტორმა „აუდის“ ტიპის ავტომობილების მიმართ მომხმარებელთა უარყოფითი ფსიქოლოგიური განწყობის ფორმირება მოახდინა, რის გამოც ფირმას ხუთ წლამდე დასჭირდება მის მიერ გამოშვებული პროდუქციის რეპუტაციის აღდგენისათვის. [190, p. 3].

ინფორმაციის მიღების უფლება

ერთ-ერთი მეთოდი, რომ მომხმარებელი დავიცვათ მავნე საქონლისაგან, არის იარლიყზე ან შეფუთვაზე იმის მითითება, თუ რამდენად საშიშია ის ადამიანისათვის. თუ მისი მოხმარების საფრთხე დიდია, მაშინ ასეთ გაფრთხილებას მოითხოვს მსოფლიოს უნივერსალიზებული კანონმდებლობა. მაგალითად, თამბაქოს მწარმოებელი ფირმები კოლოფზე წარწერით გვაფრთხილებენ თამბაქოს მოწევის მავნებლობის შესახებ. ასეთი გაფრთხლებები მომხმარებლისათვის დუალისტური ხასიათის მატარებელია. მართალია, ისინი იცავენ მწარმოებლებს სისხლის სამართლისაგან, მაგრამ არ იცავენ მომხმარებლებს ამ პროდუქციის გამოყენებისაგან. ამის მაგალითია აგრეთვე საბავშვო სათამაშოებზე ასახული იარლიყები, სადაც მითითებულია თუ, რომელ ასაკში შეიძლება გამოიყენოს ეს სათამაშო ბავშვმა. მიუხედავად ამ მითითებებისა, საშუალოდ ყოველწლიურად 12 ათასი ბავშვი ღებულობს ამ მიზეზით სხვადასხვა ტიპის ტრავმებს. [191, p. 12].

მომხმარებლებს აქვთ უფლება, იცოდნენ თუ რისგან შედგება საქონელი და რამდენად მავნებელია ის ჯანმრთელობისთვის. მსოფლიოში შექმნილია ორგანიზაციები, რომლებიც ახორციელებენ ზედამხედველობას არა მარტო საქონლის ჯანმრთელობისათვის მავნებლობის საკითხთა კონტროლზე (ასეთია საქართველოში სოფლის მეურნეობის სამინისტროში – სასურსათო უსაფრთხოების, ჯანდაცვის სამინისტროში მედიკამენტებზე კონტროლის ორგანოები) არამედ, მომხმარებლისათვის ინფორმაციის სწორ მიწოდებაზეც. ასე მაგალითად, აშშ-ის სანიტარული ზედამხედველობის ორგანიზაციამ აკრძალა ფორთოხლის წვენის „სიტრუს ხილლ-ის“ გავრცელება კომპანია „პროქტერ ენდ გვემბელის“ მიერ მხოლოდ იმ მიზეზის გამო, რომ სიტყვა fresh ინგლისურად ახალს ნიშნავს, რაც მიუღებელია იმ პროდუქტებისათვის, რომლებიც მოიცავს კონცენტრატებს. ეს ორგანიზაცია დაუშვებლად მიიჩნევს პროდუქციის ეტიკეტებზე ისეთი წარწერების არსებობას, როგორიცაა „მსუბუქი“, „ხოლესტერინის დაბალი შემცველობის“ და სხვა, რაც ფაქტობრივად მომხმარებლის დეზორიენტაციას, ახდენს ხშირ შემთხვევაში შეცდომაში შეყავს იგი.

არჩევითობის უფლება

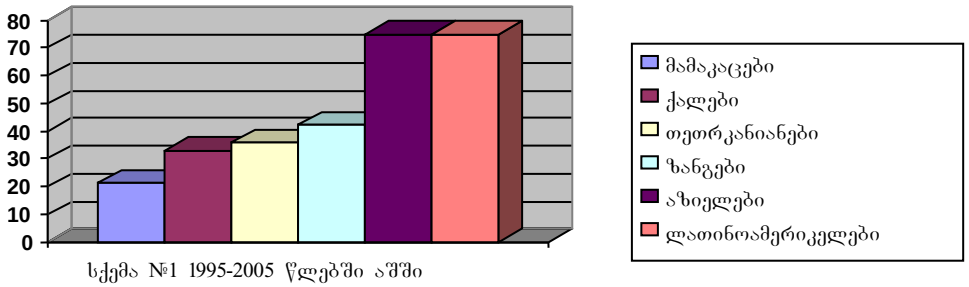
ბიზნესი რეაგირებს არჩევითობის უფლებაზე გაოგნებას იწვევს. საქონლის ის რაოდენობა, რომელიც წარმოდგენილია სამომხმარებლო ბაზარზე ამასთან

ერთად, ყველა მომხმარებელს აქვს უფლება, აირჩიოს ის საქონელი, რომელიც პასუხობს მის მაღალ სამომხმარებლო მოთხოვნებს. ბიზნესის თანამედროვე მიდგომა ამ საკითხებში გამოიხატება იმაში, რომ მნიშვნელოვნად ამაღლდა თვით პროდუქციის მწარმოებლის პასუხისმგებლობა ამ სფეროში. ასე მაგალითად, მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში ცხრამეტ წლამდე ასაკის ახალგაზრდებისათვის აკრძალულია ლუდისა და სპირტიანი სასმელის მიყიდვა. აშშ-ის კომპანიები ეწევიან რეკლამას, სადაც აფრთხილებენ მძღოლებს თუ რა შედეგი შეიძლება გამოიწვიოს ალკოჰოლური სასმელების გამოყენებამ. კინოგაქირავების სისტემამ შემოიღო რეიტინგები, რომელიც ორიენტირებულია აუდიტორიის ასაკობრივ ცენზზე. ამდენად, ბიზნესის ეთიკური ნორმები მსოფლიოს ცივილიზებულ სამყაროში იმდენად ამაღლდა, რომ კომპანიები თვითონვე ასტიმულირებენ მომხმარებლებს, სწორად გამოიყენონ მათ მიერ დამზადებული პროდუქცია. მომხმარებლის უფლებები ფართოვდება იმ თვალსაზრისითაც, რომ კომპანიების უმეტესობა ქმნის იმ სპეციალურ სატელეფონო ხაზებს, სადაც გათვალისწინებული იქნება მათი პრეტენზიები. კომპანიათა უმრავლესობა ასტიმულირებს მომხმარებელთან უკუკავშირს, რადგანაც ის იძლევა შესაძლებლობას, არა მხოლოდ შეისწავლონ აზრი მათი პროდუქციის შესახებ, არამედ გაითვალისწინონ ის შეცდომებიც, რომლებიც დაშვებულია პროდუქციისა თუ მომსახურების რელიზაციის პროცესში. აქ, რასაკვირველია, დიდი დატვირთვა გააჩნია არასამთავრობო სექტორს. მსოფლიოს ქვეყნებში ცნობილია ისეთი ორგანიზაციები, როგორებიცაა „მომხმარებელთა უფლებების დაცვის ლიგა“, „მომხმარებელთა ამერიკული ფედერაცია“ და სხვა, რომლებიც თავიანთ ყოველდღიურ საქმიანობაში ეწევიან მომხმარებელთა არა მარტო უფლებების დაცვას, არამედ იმ ფაქტების საააშკარაოზე გამოტანას, რომლებიც დაკავშირებულია მომხმარებელთა უფლებების დარღვევასთან.

II. 10. დასაქმების სფეროში თანაბარი უფლებების სტიმულირება

მსოფლიოში დღეს უამრავი ადამიანი განიცდის დისკრიმინაციას დასაქმების სფეროში. ამის ნათელი მაგალითი არის რუსეთი, სადაც ადამიანები დისკრიმინაციას ეროვნული განიცდიან, რელიგიური, რასობრივი ნიშნით. აშშ არის ქვეყანა, რომელიც ყველაზე მეტად, არსებულ ღირებულებებს შორის, აღიარებს ადამიანის უფლებათა დაცვისა და ეკონომიკური თავისუფლების ღირებულებას. მიუხედავად ამისა, ამ ქვეყანაშიც მწვავედ დგას დასაქმების სფეროში დისკრიმინაციის პრობლემა. დისკრიმინაციას გააჩნია თავისი საზოგადოებრივი მოტივატორიც. ასე მაგალითად, აშშ სოციალურ უმცირესობებს (აფრიკელებს, ლათინოამერიკელებს, აზიური წარმოშობის ამერიკელებსა და სხვ.) ნაკლები შანსი გააჩნიათ მიიღონ კვალიფიცირებული სამუშაო, რადგანაც ისინი არ ცდილობენ მიიღონ შესაფერისი განათლება და თუ ისინი არ ღებულობენ შესაბამის განათლებას, ვერ შოულობენ მაღალანაზღაურებად და კვალიფიცირებულ სამუშაოს.

სქემა №1-ზე წარმოდგენილია სამუშაო ძალის შემადგენლობის დინამიკა აშშ-ში 1995-2005 წლებში. [152, p. 16].



სქემა №1 1995-2005 წლებში აშშში სამუშაო ძალის დინამიკა (%-ში)

ამ სქემიდან ჩანს, რომ აშშ-ში 1995-2005 წლებში დასაქმების თვალსაზრისით გათანაბრების პროცესი მიმდინარეობს. მსოფლიოს წამყვან ქვეყნებში დასაქმების სტიმულირების საკითხებისადმი არსებობს ორმხრივი მიდგომა: მრავალეროვან ქვეყნებში არსებობენ იმის მომხრეები, რომ ეროვნული უმცირესობანი უნდა გაუთანაბრდნენ დასაქმების სფეროში ეროვნულ უმრავლესობებს. მეორე მიდგომის მომხრეები ემხრობიან ამ საკითხში სახელმწიფო ჩაურევლობის პოლიტიკას.

პირველი კონცეფციის მომხრეები მოუწოდებენ ხელისუფლებას იმ სპეციალური პროგრამების რეალიზაციისაკენ, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ეროვნულ უმცირესობებს სამსახურებრივი კარიერის ზრდაში. სახელმწიფო ჩაურევლობის კონცეფციის თანახმად, ყველა ადამიანი უნდა შეფასდეს მისი დამსახურების მიხედვით, მისი რასის, სქესის, რელიგიური მრწამსის თუ ასაკისაგან დამოუკიდებლად. მათი აზრით, ეროვნული უმცირესობებისათვის შეღავათების დაწესება არ შეესაბამება დასაქმების სფეროში ბიზნესის ინტერესებს, ის იწვევს ადამიანებისათვის ორმაგი სტანდარტების დაწესებას, რადგანაც კომპანიებს მოუწევთ გაითვალისწინონ არა მხოლოდ ბიზნესის ინტერესები, არამედ სხვა ფაქტორებიც დასაქმების სფეროში, რაც არ პასუხობს თავისუფალი ბიზნესის მოქმედების წესებს.

იმ საკითხთან მიმართებით, თუ რამდენად შორს შეიძლება წავიდეს დასაქმების სფეროში ეროვნულ უმცირესობათა მხარდაჭერის პოლიტიკა, მსოფლიოში არ არის მიღწელი საზოგადოებრივი კონსენსუსი. ქვემოთ წარმოდგენილია დამქირავებელთა მხრიდან ეროვნულ უმცირესობათა მხარდაჭერის ის ზომები, რომლებიც გაზიარებულია საერთაშორისო სამართლის ნორმებით:

1. კომპანიებს შეუძლიათ, განახორციელონ სპეციალური პროგრამები ორიენტირებული ქალების ან სხვა უმცირესობათა დასაქმებაზე. ცდილობენ მოახდინონ ამ სფეროში ბალანსის დადგენა.
2. უმცირესობათა მხარდაჭერის სპეციალური ღონისძიებები: სასამართლოებს შეუძლიათ, აიძულონ კომპანიები სამუშაოზე აყვანის პროცესში შეწყვიტონ უმცირესობათა დისკრიმინაცია.
3. კვოტები: შესაძლებლია დაწესდეს დასქმების კვოტები ეროვნულ უმცირესობათა კატეგორიების მიხედვით.

უკანასკნელი 20 წლის განმავლობაში მხარდაჭერის პოლიტიკის საფუძველზე მომუშავე ქალების მდგომარეობა საფუძვლიანად შეიცვალა. 60-იან წლებში მსოფლიო ფემინისტურმა მოძრაობამ მოიცვა, რამაც გაზარდა ქალების მოტივაცია სამსახურებრივი კარიერის საქმეში. დღეს ქალები მეტ დროს ხარჯავენ პროფესიულ სწავლებაზე, შეიცვალა სქესობრივი ნიშნით ხელფასის სტრუქტურა. მოწინავე ქვეყნებში ქალები ერთიდაიმავე სამუშაოზე იგივე ხელფასს ღებულობენ, რასაც მამაკაცები. ამასთან ერთად, დღესაც შენარჩუნებულია ბარიერი ქალისა და მამაკაცის დასაქმების საკითხში. მამაკაცები დომინირებენ მთელ რიგ წამყვან თანამდებობებზე. ასე მაგალითად, ისეთ ცივილიზებულ ქვეყანაშიც კი როგორიც ჩრდილოეთ ამერიკაა მსხვილ კომპანიებში ყოველი 100 უმაღლესი მენეჯერის თანამდებობიდან მხოლოდ 3 უჭირავთ ქალებს. [107,p.11]. საქართველოში ეს მაჩვენებელი გაცილებით მაღალია.

სამსახურებრივი კარიერის თვალსაზრისით, ქალებს 2 ჯგუფად ყოფენ: პირველი – ის მანდილოსნები, რომელთაც მიაჩნიათ, რომ სამსახურებრივი კარიერა არის ცხოვრების ძირითადი პრიორიტეტი და ის მანდილოსნები, რომლებიც პროპორციულად ანაწილებენ დროს ოჯახსა და კარიერას შორის. სოციოლოგიურმა გამოკითხვებმა დაადასტურა, რომ თანამედროვე ცივილიზებულ სამყაროში პრიორიტეტი ენიჭება მეორე ტიპის ქალებს. [107, pp. 40-48].

არსებობს კიდევ ერთი მეტად სერიოზული პრობლემა, რომელიც წარმოიშობა მომუშავე ქალებთან მიმართებაში. ეს არის სექსუალური ძალადობა (ანუ ისეთი მოქმედება, რომლის შედეგადაც ქალები სამუშაოზე განიცდიან სექსუალურ ზეწოლას) თანამდებობრივი ზრდის სფეროში. აშშ-ის გამოკითხვებით რესპონდენტების უმრავლესობამ დაადასტურა, რომ ათი გამოკითხული რესპოდენტიდან 4 აწყდება სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების პროცესში ამ პრობლემას, ამასთან, მხოლოდ 5%-ს გამოაქვს ეს ფაქტები სააშკარაოზე. [251, pp. 11-14].

თანამდეროვე კორპორაციები „ნანიველი“, „დიუპონი“ და სხვა მიეკუთვნებიან იმ კომოპანიათა რიცხვს, რომლებმაც გააძლიერეს თავიანთი მიდგომები ამ მოვლენის შეზღუდვის თვალსაზრისით, რაც გამოიხატა სხვადასხვა ფორმის ტრეინინგების ჩატარებასა თუ სამახსოვროების გამოშვებაში.

მსოფლიო ქვეყნებში დღეისათვის სერიოზულად დგას შრომის უსაფრთხოებისა და ჯანდაცვის პრობლემა. წამყვანი ქვეყნების მთავრობები ამ მიმართულებით ამუშავებენ სპეციალურ პროგრამებს. ეს მოტივირებულია რამოდენიმე მიზეზით: ერთის მხრივ საზოგადოებრივი წარმოების დონის ზრდასთან ერთად იზრდება ზრუნვა საკუთარი მუშაკების ჯანმრთელობაზე, და მეორეს მხრივ, კომპანიები მნიშვნელოვნად ზარალობენ იმ კომპენსაციის გამო, რომელსაც ისინი იხდიან საწარმოო ტრავმების ზრდის გამო. ასე მაგალითად, კომპანია „ალკოამ“, რომელიც აშშ-ში აწარმოებს ალუმინს, გააუმჯობესა რა შრომის უსაფრთხოების მაჩვენებელი 25%-მდე, 3 წელიწადში მიიღო დამატებითი ეკონომია 10-12 ათასი დოლარის ოდენობით. რაც იმაზე მეტყველებს, რომ დღეს საერთაშორისო კომპანიებისათვის უფრო მომგებიანი ხდება ზრუნვა თანამშრომელთა ჯანდაცვაზე, ვიდრე ზემოგების მიღების მიზნით ჯანმრთელობისათვის საშიში შრომის პირობების შექმნა.

II. 11. ბიზნესი და ინვესტორები

მსოფლიოში ერთ-ერთი მწვავე ეთიკური პრობლემა არის ბიზნესის წარმოება პატიოსნებისა და მორალის ჩარჩოებში. დღეისათვის ცალკეულ კომპანიებში იზრდება კერძო ინვესტიციები. ცნობილია ისიც, რომ ინვესტორების ძირითად მიზანს შეადგენს დივიდენტების ზრდა. ამ დილემიდან გამომდინარე, ნებისმიერი გზა, რომელიც დაკავშირებულია ინვესტორების კანონიერი მოგების შეზღუდვასთან, ეწინააღმდეგება ბიზნესის ეთიკურ ნორმებს. ინვესტორების მოტყუების ყველა ხერხიდან ყველაზე გავრცელებულია ორი ძირითადი: ინვესტიციებით მანიპულირება და მოგების ან აქტივების არაკანონიერი მოპოვება, რომელსაც თან სდევს ინვესტიციებიდან მიღებული მოგების შემცირება.

ყოველწლიურად მსოფლიოში ათასობით ადამიანი ხდება ინვესტიციებით მანიპულირების მსხვერპლი. ამის ნათელი მაგალითია საქართველოში 90-იანი წლების დასაწყისში განვითარებული მოვლენები, როდესაც ათეულობით მცირე საკრედიტო ორგანიზაცია, სატრასტო კომპანიები აწარმოებდნენ არარსებულ კაპიტალში ინვესტიციების, მოსახლეობის სახსრების ჩადებას, რის შედეგადაც ამ გზით აკუმულირებული თანხები, ხშირ შემთხვევაში, ქრებოდა ამ კომპანიების ხელმძღვანელებთან ერთად. ასეთი გზა გავრცელებულია ცივილიზებულ ქვეყნებში. ასე მაგალითად, აშშ-ში ადამიანები ყოველწლიურად 1 მლრდ დოლარზე მეტს დებენ არარსებულ კომპანიებში, მშენებლობებში და ა.შ. აფიორა არის აგებული ე.წ. „პირამიდის პრინციპზე“, როდესაც ერთი ჯგუფის ინვესტორების მიერ შეტანილი თანხა ნაწილობრივ გაიცემა მეორე ჯგუფის ინვესტორებზე, რაც თითქოსდა უზრუნველყოფს მათ დივიდენტებს. ბუღალტრული აღრიცხვისადმი ასეთი „შემოქმედებითი“ მიდგომა არარსებულ

კომპანიებს შესაძლებლობებს აძლევს, ხანმოკლე პერიოდით წარმართონ თავიანთი საქმიანობა.

ცალკეულ ხელმძღვანელებს გააჩნიათ შესაძლებლობა, პირადი გამდიდრების გზით გამოიყენონ ფულადი რესურსები, რომლებიც კომპანიაში ინვესტორებისაგან შემოდის, მითუმეტეს, რომ კომპანიის მენეჯერს აქვს უამრავი არაპირდაპირი შესაძლებლობა ამ უკანონო გზით მოიპოვოს ფულადი სახსრები. ამ თვალსაზრისით, ერთ-ერთი განსაკუთრებულად ხშირად გამოყენებული მიმართულება არის თაღლითური ოპერაციები დანახარჯთა მუხლების მიხედვით. მეორე გზა არის მიწოდების ფასის ხელოვნური აწევა და ამ გზით მიღებული სხვაობის გადანაწილება მიმწოდებელსა და მწარმოებელს შორის.

უკანასკნელ წლებში სულ უფრო ფეხს იდგამს შიდა ინფორმაციით ვაჭრობის პრაქტიკა, ანუ კომპანიების მუშაკები მოიპოვებენ სამსახურებრივ ინფორმაციას იმ მოგების შესახებ, რომელიც მიიღება აქციებზე ფასების ცვლილების შედეგად, რაც „ყიდვა-გაყიდვის“ ობიექტი ხდება. ასეთი ტიპის საქმიანობა ეწინააღმდეგება კანონმდებლობას, მაგრამ მისი გამოვლენა მეტადრე ძნელია.

როდესაც კომპანიების ფინანსური მდგომარეობა რთულდება, რიგ შემთხვევაში აქციების გაყიდვა ბაზარზე პირველი რიგითობით ხდება იმ მენეჯერების მიერ, რომლებიც ამ ინფორმაციას ფლობენ, რაც შემდგომში რთულ მდგომარეობაში აყენებს აქციების იმ მფლობელებს, რომლებსაც არ გააჩნიათ ინფორმაცია კომპანიის მოგების შესახებ, რაც ასევე ვერ თავსდება ბიზნესის წარმოების ეთიკურ ჩარჩოებში.

მოგების მაქსიმიზაციისაკენ ლტოლვაში კომპანიები იყენებენ კანონით დაუშვებელ სხვადასხვა მეთოდებს. კანონიერება და ეთიკურობა ცალკეული მენეჯერებისათვის ურთიერთგამომრიცხავი ცნებებია. შეუძლია თუ არა კომპანიას მისცეს ქრთამი კონტრაქტის ლობირებისათვის საზღვარგარეთის თანამდებობის პირს, რასაკვირველია ეს ეწინააღმდეგება კანონს, თუმცა ცალკეული კომპანიები ამ მეთოდს მიმართავენ.

მეტად გავრცელებულია მსოფლიოში სამეწარმეო დაზვერვა. რიგმა კომპანიებმა უკანასკნელი მოგების არამართლზომიერების გამო საფუძვლიანი ზარალი განიცადეს. ასე მაგალითად, სასამართლოს გადაწყვეტილების სახით კომპანია „ჯონსონ ენდ ჯონსონს“ დაევალა გადაეხადა კომპანია „ზმ“-ისათვის 113 მლნ დოლარი, რადგანაც მან 20 ათასი დოლარად შეისყიდა კომპანია „ჯონსონ ენდ ჯონსონის“ ერთ-ერთი უკმაყოფილო თანამშრომლისაგან კომპანია “ზმ“-ის ახალი, ჯერ კიდევ დაუნერგავი ტექნოლოგია. [165,p.10]. „ჯენერალ ელექტრიკს“ სასამართლო გადაწყვეტილებით დაევალა გადაეხადა 10 მლნ დოლარის ჯარიმა სამხედრო კონტრაქტის ხელოვნური გაბერვის გამო. [138.p.10] 7,6 მილიონი დოლარით დაჯარიმდა კომპანია „კრაისლერი“, რომელიც ძველი მანქანებს მათი მოდერნიზაციის შემდეგ ყიდდა, როგორც ახლებს. [165,p.8]. ეს მაგალითები მოწმობენ იმას, რომ ბიზნესის სფეროში დაშვებულია მხოლოდ ის, რაც არ ეწინააღმდეგება სახელმწიფოს მიერ დადგენილ სამართლის ნორმებს. ზემოგების მიღების სურვილი აიძულებს გამჭრიახ მენეჯრებს, ეძებონ მისი მიღების ყველა კანონიერი თუ უკანონო გზა, რაც ხშირ შემთხვევაში, როგორც კომპანიებისათვის ასევე მენეჯრებისასთვის უარყოფითი შედეგებით თავდება.

სად გადის საზღვარი ქრთამსა და დასაჩუქრებას შორის? თუ ქრთამი არის კრიმინალური ბიზნესის ფორმა, დასაჩუქრება მთელ რიგ ქვეყნებში მიჩნეულია ბიზნესის წარმოების მეთოდად.

ვთქვათ, სამეწარმეო მიზნით გავემგზავრეთ მოზამბიკში. პარტნიორთან ფაქტობრივად მივაღწიეთ შეთანხმებას, მაგრამ მოლაპარაკებების ბოლოს გაირკვა, რომ ის ითხოვს დასაჩუქრებას გარკვეული თანხის ოდენობით, ამასთან არ გაქვთ სურვილი გასცეთ თანხა, რათა არ დაარღვიოს ბიზნესის წარმოების

ეთიკური ნორმები. სად გადის საზღვარი კანონის დარღვევასა და საქმიან ეთიკას შორის, რომელიც აკმაყოფილებს მოცემული ქვეყნის ტრადიციებს. იმისათვის, რომ გადავწყვიტოთ ეს ამოცანა, აუცილებელია, წინასწარ გავეცნოთ მოცემული ქვეყნის ტრადიციებს. აფრიკისა და აზიის ქვეყნების უმეტესობას გააჩნია ტრადიცია, რომლის შესაბამისად, ბიზნესის წარმოების სწორ ტონად არის მიჩნეული საჩუქრების გაცვლა. გამჭრიახე ბიზნესმენი უნდა ეცნობოდეს ამ ტრადიციებს, რათა ისინი წარმატებულად გამოიყენოს ეთიკური ნორმების დაურღვევად თავის სასარგებლოდ.

განვითარებად ქვეყნებში საქმიანობის წარმართვისათვის აუცილებელია, გავითვალისწინოთ ტრადიციის სამი სახეობა, რომლებიც საფუძვლად ედება ამ ქვეყნებში საქმიანი ეთიკის ნორმებს. ესენია: „ხშული წრე“, ურთიერთ მომსახურების სისტემა, საჩუქრების გაცვლა.

განვითრებად ქვეყნებში ადამიანებს მიაჩნიათ, რომ ერთობლივ ბიზნესს უნდა წარმართავდეს მხოლოდ იმ ადამიანების წრე, რომლებიც წარმოადგენენ ერთმანეთის ნათესავებს ან ახლო მეგობრებს. ეს არის „ხშული წრე“, რომელშიც სხვა „აუტსაიდერების“ ადგილი არ არის. მოცემული ფაქტორის გამოყენება ამ ქვეყნებში ბიზნესის საწარმოებლად მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც მოცემულ შემთხვევაში „ინსაიდებს“ იცნობენ და ენდობიან.

ურთიერთ მომსახურების სისტემაში ბიზნესში მონაწილე რამოდენიმე სუბიექტს შორის შეიძლება დამყარდეს ისეთი მყარი კავშირები, ურთიერთ ნდობის ისეთი მაღალი ნიშნული, როდესაც ერთი პარტნიორი მის მიერ წარსულში გაწეული მომსახურების გამო, დავალებულია მეორეს წინაშე ამიტომ მას აუცილებლობის შემთხვევაში თამამად შეუძლია მოსთხოვოს პარტნიორს რაიმე სახის მომსახურების გაწევა. ვთქვათ, მოგეცით უანგაროდ 1000 დოლარის თანხა ბიზნესის გაფართოებისათვის. მდგომარეობის სტაბილიზაციის შემდგომ, თქვენ ჩემი პირველივე მოთხოვნის შემდეგ გაგაჩნიათ რეალური სტიმული, რომ მომცეთ 2000 დოლარის თანხა ანუ, ურთიერთნდობის ფაქტორი ამ შემთხვევაში თავის დადებით როლს თამაშობს.

ტრადიციის მესამე სახეობა არის საჩუქრების გაცვლა. საჩუქრების მიღება გაცილებით მეტია, ვიდრე უბრალო ჟესტი. აღსანიშნავია ისიც, რომ ამ ტიპის ურთიერთობანი საფუძველს უდებენ მყარ, ხანგრძლივ, მომავალზე ორიენტირებულ, პარტნიორულ კავშირს. ამ დარგის სპეციალისტი დ. ფედიმენი წერს: „საჩუქრები არის უბრალოდ კატალიზატორი. იდეალურ პირობებში ეს პროცესი უნდა გახდეს მოვლენათა დაუმთავრებელი წრე, რომელიც მოიცავს ვიზიტებს, მეგობრულ ჟესტებსა და მომსახურებას, რომელიც მთელი მათი ცხოვრების მანძილზე“ მდინარესავით მიემართება ერთი მონაწილიდან მეორესაკენ.

ამდენად, ამ მეთოდების გამოყენებით, ბიზნესმენებმა შესაძლებელია დაიმსახურონ ნდობა, მიიღონ ადგილობრივ ბაზარზე თავისუფალი შეღწევის შესაძლებლობა, უცხო საბაზრო გარემოში მინუმამდე დაიყვანონ რისკი. ამ პროცესში მნიშვნელოვანია ის, რომ ერთმანეთისაგან განვასხვავოთ დასაჩუქრება და ქრთამი. თუ აფრიკელი ან აზიელი პარტნიორები მოითხოვენ გარკვეულ თანხას, აუცილებელია დაზუსტდეს ამ თანხის მოცულობა და მიზანი, რაც უფრო ნაკლებია ეს თანხა, მით უფრო ნაკლებად ემთხვევა ის ქრთამის შინაარსს. მნიშვნელოვანია ასევე ის, რომ გაარკვიოთ ვისთვისაა ეს თანხა განკუთვნილი. იმ შემთხვევაში თუ ის გადაეცემა მესამე პირს ან ხელისუფლების წარმომადგენელს, ის ქრთამია.

მსხვილ ამერიკულ კორპორაციებს კარგად აქვთ დამუშავებული ფულადი დასაჩუქრების მეთოდოლოგია. ისინი არ აძლევენ ფულს კერძო პირებს, არამედ იძლევიან უპროცენტო სუბსიდიებს საავადმყოფოების ან სკოლების მშენებლობისათვის, უზრუნველყოფენ ტექნიკურ დახმარებას, იძლევიან სამუშაო ადგილებს კომპანიების ფილიალებში, ანუ ამით მოცემულ ქვეყანაში იქმნება

ბიზნესისისადმი კეთილგანწყობის ატმოსფერო. ამით მათ ექმნებათ დადებითი იმიჯი, მაღალი რეპუტაცია, რომ საქმის წარმოებისათვის გაიცეს ქრთამი. საზოგადოებაში იმ ადგილობრივი ჩინოვნიკების ავტორიტეტი, რომლებიც ღებულობენ ამ სუბსიდიებს მნიშვნელოვნად იზრდება.

შესაბამის სფეროში ცოდნა აძლევს ბიზნესმენებს საშუალებას ყოველგვარი ქრთამის გარეშე წარმატებულად აწარმოონ თავიანთი საქმე, როგორც საკუთარი თავის, ასევე საზოგადოების სასარგებლოდ.

II. 12. ბიზნესის ეთიკური პასუხისმგებლობის სტიმულირება

მსოფლიოს კომპანიების უმრავლესობა პასუხისმგებლობით ეკიდება ბიზნესის ეთიკურ პრობლემებს. ბევრი მათგანი ცდილობს, შეიმუშაოს ამ პრობლემის რეგულირების ინდივიდუალური გადაწყვეტის გზები. ამასთან, ბიზნესმენთა შორის არიან ისეთებიც, რომლებიც ამ სფეროში დანახარჯებს ზედაპირულად ეპყრობიან.

თანამედროვე კომპანიები დამოუკიდებლად ამუშავებენ ბიზნესის ეთიკის კოდექსს, რომელშიც ასახულია ის პრინციპები და ღირებულებანი, რომლითაც ისინი გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ხელმძღვანელობენ. თანამედროვე კომპანიები ხარჯავენ დიდძალ ფულს იმისათვის, რომ ბიზნესის ეთიკური ნორმების დაცვის სფეროში განახორციელონ მომუშავეთა სწავლება. ფირმათა უმრავლესობა საფუძვლიანად ეცნობა სამუშაოზე ასაყვანი პიროვნების კეთილსინდისიერებას. ამ მიზნით, გამოიყენება ინტერვიუს მეთოდი, სადაც სპეციალისტები ამოწმებენ სამუშაოს პრეტენდენტების მორალურ თვისებებს. ეს მეთოდები გულისხმობს სპეციალური ტესტების გამოყენებას, რომელთა შედეგები ცხადყოფენ პრეტენდენტის პატიოსნებას. როგორც წესი, აქ გამოიყენება შემდეგი ხასიათის შეკითხვები: „თუ თქვენ დაინახეთ, რომ თქვენი კოლეგა იპარავს, შეატყობინებთ თუ არ ამის შესახებ ხელისუფლების წარმომადგენლებს“ ან „ეთანხმებით თუ არა, რომ მოპაროთ დამქირავებელს არის იგივე, რომ მოპაროთ ამხანაგს“.[280, p.117].

კომპანიების ხელმძღვანელთა უმეტესობა არეგულირებს თავიანთი თანამშრომლების ეთიკურ ქცევას პირადი მაგალითით. ყოველწლიურად ამერიკული კორპორაციები ქველმოქმედებაზე ხარჯავენ 6 მლრდ დოლარს. არიან ისეთი ადმინისტრატორებიც, რომლებიც თავიანთი დროის ნაწილს საზოგადოებრივ საქმიანობას უთმობენ. [281, p.8].

კომპანიები დიდ ადგილს უთმობენ კორპორაციული პასუხისმგებლობის პრობლემას. ისინი აყალიბებენ სტრუქტურებს, რომლებიც საზოგადოებრივ კავშირზე (PR), გარემოს დაცვაზე არიან პასუხისმგებელნი. ამ სტრუქტურების ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ კორპორაციის ყველა ქმედება უნდა აიგოს სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპზე. ასე მაგალითად, კომპანია „მაკდონალდში“ არსებობს გარემოს დაცვის საკითხებში ვიცე-პრეზიდენტის თანამდებობა. ეს კომპანია ყოველწლიურად 100 მლნ დოლარს ხარჯავს ნარჩენების შემცირებისათვის. [157, p.14]. მთელი რიგი კომპანიები იყენებენ თავიანთ პროგრამებს ბუნების დაცვისათვის. ასე მაგალითად, კომპანია „ბენი და ჯერი“ თავისი ნამცხვრის ერთ-ერთი სახეობის რეალიზაციის შედეგად მიღებულ მოგებას ამაზონის ტყეების დასაცავად იყენებს.

სოციალურ პასუხისმგებლობაზე დაფუძნებული საქმიანობა მნიშვნელოვან დანახარჯებს მოითხოვს. რესურსების შეზღუდულობის გამო, კომპანიებს არ გააჩნიათ სახსრები, რომლებიც აუცილებელია ბუნების დაცვის პროგრამის სრული ამოქმედებისათვის. ამიტომაც არის, რომ ხშირ შემთხვევაში მათ წინაშე დგას ალტერნატივა, დახარჯონ ეს თანხები მიზნობრივად, ბუნების დაცვის პროგრამებისათვის, თუ გამოიყენონ ისინი საკუთარი წარმოების მასშტაბების

გასაფართოებლად. დღეს არ არსებობს მეცნიერულად დასაბუთებული ნორმატივები, რომლითაც კომპანიებს შეუძლიათ ისარგებლონ ამ პრიორიტეტების დადგენის პროცესში.

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. რით განისაზღვრება მეწარმის თავისუფლების ხარისხი?
2. ეკონომიკის რომელი დონის მიხედვით შეიძლება განვიხილოთ ბიზნესის გარემო?
3. რა გვევლინება ბიზნესის სამართლებრივი რეგულირების ობიექტად?
4. რაში მდგომარეობს ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ფილოსოფიური საფუძვლები?
5. რა არის ულტილიტარიზმის პრინციპი?
6. რა იგულისხმება ადამიანის უფლებების დაცვაში?
7. რა იგულისხმება სამართლიანობის პრინციპში?
8. როგორია ბიზნესსა და ბუნებრივ გარემოს შორის ურთიერთდამოკიდებულება?
9. როგორია ხელისუფლების როლი ეკოლოგიური პრობლემების რეგულირებაში?
10. როგორია დამოკიდებულება ბიზნესსა და მომხმარებლებს შორის?
11. როგორ შეგვიძლია მოვახდინოთ ბიზნესის ეთიკური პასუხისმგებლობის სტიმულირება?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. რას მოიცავს ბიზნესის მიკრო, მაკრო და საერთაშორისო გარემო?

ბიზნესის მიკროგარემო მოიცავს: მიმწოდებლებს, მომხმარებლებს, კონკურენტებს, დაქირავებულ მუშებს, კანონებს, სახელმწიფო ორგანოებს, პროფკავშირებს.

მაკროდონეზე ეროვნული ეკონომიკის მასშტაბებში სამეურნეო სუბიექტების საქმიანობაზე ბიზნესი ახდენს ირიბ, მაგრამ არსებით ზეგავლენას. ის მოიცავს ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობას, ბაზრის ინსტიტუტებს, საზოგადოებრივი კულტურის დონეს, პოლიტიკურ და საერთაშორისო ფაქტორებს.

საერთაშორისო გარემო ირიბ ზეგავლენას ახდენს ფირმებზე. ეროვნულ ეკონომიკაზე ზეგავლენის თვალსაზრისით ის ვლინდება საზღვარგარეთის ინვესტიციების, იმპორტიორების, ერთობლივი საწარმოების საქმიანობაში.

2. ბიზნესის სამართლებრივი სივრცის გარდაქმნის ფორმები:

ბიზნესის სამართლებრივი სივრცის გარდაქმნის ფორმებია – ევოლუციური და რევოლუციური. სამართლებრივი სივრცის ევოლუციური გარდაქმნა გულისხმობს მისი სრულყოფის თამიმდევრულ, ეტაპურ პროცესს.

რევოლუციური გარდაქმნა გულისხმობს სამართლის არსებული სისტემის ფუძემდებლური პრინციპების ნგრევას, ახალი სისტემის შექმნის საფუძველზე.

3. გამოყავით ის ოთხი საზოგადოებრივი ჯგუფი, რომლის წინაშე ბიზნესი არის პასუხისმგებელი?

კომპანიებს გააჩნიათ პასუხისმგებლობა საზოგადოების, მომხმარებლების, მოსამსახურეების და ინვესტორების წინაშე.

4. ჩამოთვალეთ ბიზნესის ეთიკური პრობლემებისადმი მიდგომის ოთხი ფილოსოფიური პრინციპი?

ეთიკური პრობლემების გადაწყვეტის პროცესში კომპანიები შეიძლება დაეყრდნონ იმ რელიგიურ სწავლებას, რომელიც გამომდინარეობს ქრისტიანული მორალისაგან – ულტილიტარიზმს (მაქსიმალური სიკეთე ადამიანთა მაქსი-

მალური ოდენობისათვის), ადამიანის უფლებათა დაცვას (ადამიანთა ღირსების პატივისცემას) და სამართლიანობას (სიკეთეების და პასუხისმგებლობის სამართლიან განაწილებას).

5. ჩამოგვითვალეთ მომხმარებელთა ოთხი ძირითადი უფლება?

მომხმარებლებს გააჩნიათ უსაფრთხოების, ინფორმაციის მიღების, არჩევითობის, თავიანთი მოთხოვნების დასმის უფლება.

6. ჩამოგვითვალეთ თაღლითობის ის ორი ძირითადი გზა, რომლის გამოც ინვესტორები ვერ ღებულობენ თავიანთ მოგებას?

ინვესტორები რჩებიან მოტყუებულნი: 1) როდესაც კომპანიები და ცალკეული პირები პირადი ანგარების მიზნით ახდენენ ინვესტიციებით მანიპულირებას. 2) კომპანიის წარმომადგენლები საკუთარი მიზნით, იყენებენ აქტივებს და ინვესტიციებს, რითაც ამცირებენ ინვესტორების შემოსავლებს.

7. ჩამოგვითვალეთ ხუთი მიმართულება, რომლითაც კომოპანიები ახორციელებენ თავიანთი ეთიკური და სოციალური პასუხისმგებლობის რეალიზებას?

კომპანიები ღებულობენ ეთიკურ კოდექსს; უნერგავენ თანამშრომლებს მაღალი მორალური ნორმებისადმი პატივისცემის გრძნობას; ამოწმებენ მისაღები მუშაკების პატიოსნებას; ეწევიან ქველმოქმედებას.

თავი III
ბიზნესის ორგანიზაციის ფორმები

1. მსხვილი ბიზნესი უფრო ხელს უწყობდა ცხოვრების მიღწეული დონის შექმნას, ვიდრე ხელს უშლიდა.

ი. შუმპეტერი

2. კაპიტალიზმი – ეს არის სისტემა, რომელიც აქეზებს მარჯვე და დაკვი-რვებულ გონებას, გაადიდოს მაქსიმა-ლურად ზანტი ადამიანების უმეტესობის კეთილდღეობა.

ლ. მიზესი

3. სწრაფვა მოგებისაკენ ეს არის სწორედ ის, რაც რესურსების ყველაზე ეფექტიანი გამოყენების საშუალებას იძლევა.

ფ. ა. ჰაიეკი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. ფირმების მიკუთვნებას ეკონომიკის სექტორისადმი; მომსახურების სფეროს გაფართოების პერსპექტივებს; საკუთრების ფორმებს ბიზნესში.

2. ინდივიდუალურ კერძო ფირმებს; მათ ღირსება-ნაკლოვანებებს; ამხანაგობების ძირითად სახეებს; კორპორაციების არსს; კორპორაციების მართვის ფორმებს.

3. კორპორაციების შერწყმის პროცესს; ფირმების შერწყმის ფორმებს.

III. 1. წარმოების და მომსახურების სფეროში დასაქმებული კომპანიები

კომპანიები ეკონომიკის სექტორების მიხედვით იყოფა 2 ძირითად ჯგუფად: I. მომსახურების სფეროში დასაქმებულ და II წარმოების სფეროში დასაქმებულ კომპანიებად. ამ თუ იმ კომპანიის მიკუთვნება ეკონომიკის სექტორისადმი განისაზღვრება იმის მიხედვით თუ რას აწარმოებენ ისინი: საქონელს თუ მომსახურებას.

მომსახურების არის უმნიშვნელოვანესია. ცალკეულ ქვეყნებში ის მაპროფილებელია. ასე მაგალითად, აშშ-ში მასზე მოდის ბიუჯეტის შემოსავლის 70%. იაპონიაში 74%, გერმანიაში 62%. [270,p.142]

მომსახურებასა და წარმოებას შორის ურთიერთკავშირი არ განისაზღვრება ქვეყნის ეკონომიკაში მისი ხვედრითი წილით. ორივე სექტორი ურთიერთავსებს ერთმანეთს და წარმოადგენს ერთი მთლიანის ორგანულ ნაწილს. მწარმოებლებს ესაჭიროებათ მომსახურე ფირმები, რათა შეძლონ საქონლის ყიდვა-გაყიდვა.

ზღვარი მომსახურებასა და წარმოებას შორის არაერთგვაროვანია. მაგალითის სახით შეიძლება განვიხვიხილოთ კომპანია „აი-ბი-ემ“-ი. ამ კომპანიის მუშაკების მცირეოდენი ნაწილი ფიზიკურად აწარმოებს საქონელს, მომუშავეთა უფრო დიდი ნაწილი ჩაბმულია მომსახურების ოპერაციებში, რაც აისახება კომპიუტერული სისტემის ინდივიდუალურ დაპროექტებასა, თუ კლიენტების

ინდივიდუალური მოთხოვნილებების შესწავლაში. ეს საქმიანობა სრულდება ინდივიდუალური საქონლის რეალიზაციის მიზნით, ანუ ჩვენ მას ვერ მივაკუთვნებთ მომსახურების სფეროს. ამასთან, ამ სფეროში არ მიმდინარეობს საქონლის წარმოება, ანუ ის არ მიეკუთვნება წარმოების სფეროსაც. მომსახურებასა და წარმოებას შორის აქ მკაცრი საზღვარი არ არსებობს, რადგანაც წარმოებას ახლავს მომსახურება.

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ მომსახურების სფერო განსაკუთრებით ინტენსიურად განვითარდა. მომსახურება ყველა ქვეყნის, ეკონომიკაში განსაკუთრებულ როლს თამაშობს. 1940 წელს ამ სფეროში დასაქმებული იყო მუშების ნახევარზე მეტი. ბოლო წლებში ინდუსტრიულად განვითარებულ ქვეყნებში იზრდება მომსახურების ხვედრითი წილი. ამის მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ წარმოების სრულყოფამ შესაძლებელი გახადა საწარმოო სფეროში შემცირებულიყო დასაქმებულთა ხვედრითი წილი. უკანასკნელნი დასაქმნდნენ მომსახურების სფეროში (რესტორნების, იურიდიული მომსახურების და სხვა ბიზნესში), მეორე მიზეზი არის ტექნიკური პროგრესი. იმის მაგივრად, რომ მსხვილმა კომპანიებმა აწარმოონ საკუთარი საკომპიუტერო, სამარკეტინგო და სხვა ტიპის მომსახურება, ისინი ამ ამოცანების გადასაწყვეტად მიმართავენ წვრილ ან საშუალო ფირმებს, რომლებიც სპეციალიზდებიან ამ სფეროში. მომსახურების სფერო დღეს ისე ინტენსიურად ვითარდება, რომ საბანკო სექტორი, სავაჭრო ქსელი და სარესტორნე ბიზნესი აჭარბებს მოთხოვნას. [252,p.5] ამასთან, ცალკეულ დარგებში მომსახურების სექტორს აქვს განსხვავებული პერსპექტივა.

სწრაფად განვითარებადს დღეს წარმოადგენს საცალო და საბითუმო ვაჭრობის სფერო. აქ არის წარმოდგენილი როგორც წვრილი საოჯახო ფირმები, ასევე მსხვილი საბითუმო გამანაწილებელი კომპანიები. ამასთან, მიმდინარეობს წვრილი ფირმების ეტაპობრივი გამოძევების პროცესი ამ ბაზრიდან. მათ ენაცვლებათ მსხვილი სუპერმარკეტები. მსხვილ სფეროდ რჩება ფინანსები და დაზღვევა. აქ არის წარმოდგენილი, როგორც მსხვილი საფინანსო ინსტიტუტები, ასევე საშუალო სადაზღვეო კომპანიები. უკანასკნელ ათწლეულში ეს სექტორი ინტენსიურად ფართოვდება.

ტრანსპორტი და კომუნიკაციები უკანასკნელ ათწლედში ასევე მნიშვნელოვნად განვითარდა და ეს პრივატიზაციის ერთ-ერთი შედეგია. ავიაკომპანიების შექმნა, ელექტროდისტრიბუცია თუ ტელეკომუნიკაციური სისტემები მოითხოვს მსხვილ კაპიტალდაბანდებას.

ჩქარი ტემპებით ვითარდება „სხვა მომსახურება“. აქ შედის საპარიკმახერო სალონები, კერძო სკოლები, სარემონტო სახელოსნოები, სასტუმროები, სამედიცინო კერძო დაწესებულებები, დასვენების პარკები და სხვა.

ყველაზე დიდი პერსპექტივა გააჩნია ტურიზმს, როგორც სწრაფად მზარდ და რენტაბელურ დარგს.

საწარმოო სექტორის აღორძინება ხდება 90-იანი წლებიდან. აქ დომინირებს მშენებლობა. ეს არის დარგი, რომელიც ყველაზე უფრო რეაგირებს საპროცენტო განაკვეთებზე. თუ საპროცენტო განაკვეთი მაღალია, მშენებლობის მოცულობა ეცემა და პირიქით.

III. 2. კომპანიების დაყოფა საკუთრების ფორმების მიხედვით

საკუთრების ფორმების მიხედვით კომპანიები იყოფა: 1)ერთპიროვნულ მფობელობად და ინდივიდუალურ ფირმად, 2) ამხანაგობად, 3) კორპორაციად. საკუთრების სამივე ფორმას აქვს თავისი ინდივიდუალური თვისებები, უარყოფითი და დადებითი მხარეები. **საქართველოს კანონით „მეწარმეთა**

შესახებ“ დადგენილია საწარმოოთა შემდეგი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები:

1. **ინდივიდუალური საწარმო;**
2. **სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება;**
3. **კომანდიტური საზოგადოება;**
4. **შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება;**
5. **სააქციო საზოგადოება;**
6. **კოოპერატივი.**

ინდივიდუალური კერძო ფირმა_– ეს არის ის ფირმა, რომელიც მიეკუთვნება ერთ პიროვნებას, თუმცა მასში შეიძლება დასაქმებული იქნეს რამოდენიმე ათეულობით ადამიანი. ეს არის საქმიანი საწარმოს ორგანიზების ყველაზე იაფფასიანი და მარტივი ფორმა. უპირატესად, ეს ფორმა დომინირებს საცალო ვაჭრობის, მომსახურების, საოჯახო მეურნეობის სფეროებში. **„მეწარმეთა შესახებ“ კანონის შესაბამისად, ინდივიდუალური მეწარმე არ არის იურიდიული პირი, ის თავის უფლება-მოვალეობას ახორციელებს, როგორც ფიზიკური პირი.**

ინდივიდუალურ კერძო ფირმას გააჩნია რიგი უპირატესობები. ყველაზე ძირითადი არის ის, რომ ასეთი ფირმები მარტივია დაფუძნების თვალსაზრისით. მის შესაქმნელად საკმარისია რეგისტრაცია. საკუთრების ამ ფო-რმაში ყველა სახეობის გადაწყვეტილებანი (რა ვაწარმოოთ, ვინ დავასაქმოთ, როგორ გავანაწილოთ მოგება და სხვა) მიიღება ინდივიდუალურად. კიდევ ერთი უპირატესობა ამ ტიპის ფირმებისა არის კონფედენციალობა. ასეთი ტიპის საწარმოების ფინანსური და საწარმოო მდგომარეობა ცნობილია მხოლოდ საგადასახადო ორგანოებისათვის, ანუ ამ ფირმის მფლობელი არ არის ანგარიშვალდებული საზოგადოების წინაშე, როგორც ეს ხდება კორპორაციის შემთხვევაში. აშშ-ში, ამ ტიპის ფირმებს ეძლევათ უფლება, გახსნან ბანკში ე.წ. „კოკა“ ანგარიში. ამ ანგარიშზე ჩაირიცხება ამ ფირმების გარკვეული თანხები, რომლებიც ქმნიან საპენსიო ფონდს. ასეთი შემოსავლები არ იბეგრება მათი ანგარიშიდან მოხსნამდე, რაც შესაძლებელია მხოლოდ პენსიაზე გასვლის შემდეგ.

მიუხედავად იმისა, რომ ინდივიდუალური საწარმო შეიძლება იყოს ნებისმიერი ზომის, მათი უმრავლესობა მიეკუთვნება მცირე ბიზნესს. ასეთი ტიპის ფირმებს აქვთ უარყოფითი თავისებურებანიც._ჯერ ერთი, ისინი ეფუძვნება შედარებით მცირე კაპიტალს და ამიტომაც აწყდებიან წინააღმდეგობებს სესხების აღების შემთხვევაში. ამასთან, მცირე საწარმოებს მოკლევადიანი კრედიტი მიეცემათ უფრო მაღალი საპროცენტო განაკვეთით, ვიდრე მსხვილ კორპორაციებს. ერთპიროვნული მმართველობა ნიშნავს ერთპიროვნულ პასუხისმგებლობას ფირმის მენეჯმენტზე. ამდენად, ფირმის გაფართოების ტენდენცია დამოკიდებულია ერთი პირის ტალანტსა და უნარზე, რომელიც, როგორც წესი, დამოუკიდებლად ღებულობს გადაწყვეტილებებს, რაც ფაქტობრივად არ იძლევა ამ გადაწყვეტილებათა სხვა პირებზე გადანაწილების შესაძლებლობას, ანუ ამ ბიზნესის მთავარი უარყოფითი თვისება არის მისი მფლობელის განუსაზღვრელი პასუხისმგებლობა. კანონის შესაბამისად ფირმა და მისი მფლობელი არის გაიგივებულია. ნებისმიერი ტიპის დანახარჯებზე პასუხისმგებელი არის მხოლოდ ამ ფირმის მფლობელი. უარყოფითია ამ სახის ბიზნესის მემკვიდრეობითობა, ანუ ფირმის მფლობელის სიკვდილის შემდეგ მისი ბიზნესი გადაეცემა მემკვიდრეებს, იმ შემთხვევაში თუ ბიზნესი აგებული იყო მისი მფლობელის ტალანტსა და კვალიფიკაციაზე ეჭვქვეშ დგება მისი მომავლის საკითხი.

თუ არსებობს ბიზნესის დამოუკიდებელი დაწყების საფრთხე, უპრიანია მისი რისკის გადანაწილება, ანუ მისი დაწყება პარტნიორთან ერთად. ასეთ

შემთხვევაში იქმნება ამხანაგობა – ეს არის ორი ან მეტი პირის გაერთიანება ერთობლივი ბიზნესის წარმოებისა და ერთობლივი მოგების მიღების მიზნით.

ამხანაგობის შემთხვევაში პარტნიორებს შორის ნაწილდება ყველა სახეობის ვალდებულება დაწყებული ამხანაგობის მართვიდან, დამთავრებული მოგების თუ ზარალის გადანაწილებამდე. ამხანაგობა თავისი მასშტაბების მიხედვით, შეიძლება იყოს როგორც მცირე მასშტაბების საწარმო, რომელსაც მართავს ორი ან მეტი პიროვნება, ასევე მრავალათასიანი ტრანსნაციონალური კომპანია.

არსებობს ამხანაგობის სამი ძირითადი სახეობა. ესენია: საერთო ამხანაგობა, რომელშიც ყველა პარტნიორი თანაბარი უფლებებით სარგებლობს და ასევე საერთოა მათი პასუხისმგებლობა ფირმის წინაშე. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (ამხანაგობა) სადაც ერთი ან რამოდენიმე ადამიანი გამოდის ფირმის მთავარ პარტნიორებად, და მთლიანად ახორციელებენ მის მენეჯმენტს, ხოლო სხვა პარტნიორები არიან მხოლოდ ინვესტორები და არ მონაწილეობენ ფირმის მართვაში, ამიტომაც ეწოდება მათ შეზღუდული პასუხისმგებლობის. მესამე ფორმა არის შეზღუდული პასუხისმგებლობის კვალიფიციური ამხანაგობა – რომელიც მოქმედებს როგორც კორპორაცია, რომელსაც აქვს უფლება გაყიდოს პარტნიორული უფლებები საფონდო ბირჟაზე.

ინდივიდუალურ კერძო ფირმებს და ამხანაგობებს აქვთ რიგი უპირატესობებისა: ჯერ ერთი მეწარმეობის ამ ფორმების შექმნა ორგანი-ზაციულად მარტივია. შედარებით რთულია ხელშეკრულების გაფორმება, სადაც გაწერილია პარტნიორების უფლებები და მოვალეობანი, რაც მოითხოვს დამატებით იურიდიულ კონსულტაციას. ამხანაგობების უპირატესობა მჟღავნდება იმაშიც, რომ მათ მართვაში (მენეჯმენტში) მონაწილეობს რამოდენიმე პარტნიორი და შესაბამისად, კარგად შერჩეული გუნდის შემთხვევაში, ეს ქმნის წარმატებული ბიზნესის პერსპექტივას. ამხანაგობას უპირატესობა გააჩნია ინდივიდუალურ საწარმოსთან შედარებით კრედიტების მოპოვების თვალსაზრისითაც, რადგანაც ვალის გადახდის ვალდებულება თანაბრად ნაწილდება პარტნიორებზე და მათ ქონებაზე. ამხანაგობის წევრის გასვლის (სიკვდილის) შემთხვევაში ადვილი ხდება ახალი პარტნიორის მოძებნა, რომელიც ახალ სტიმულს მატებს უკვე არსებულ ბიზნესს.

ამასთან ერთად, ამხანაგობებს გააჩნიათ ნაკლოვანებანიც._მისი ძირითადი ნაკლოვანება მდგომარეობს ამხანაგობის წევრების შეუზღუდავ პასუხისმგებლობაში. თუ რომელიმე პარტნიორი დაუშვებს სერიოზულ პროფესიულ ან ფინანსურ შეცდომას, მასზე პასუხს აგებს ამხანაგობა მთელი მისი ქონებით, რაც ქმნის ბიზნესის გაკოტრების საფრთხეს. თუმცა დღევანდელ სადაზღვევო პრაქტიკაში უკვე შესაძლებელი ხდება ფინანსური რისკების დაზღვევა, რაც დამატებით ხარჯებს მოითხოვს ბიზნესის სტაბილურობისთვის. კიდევ ერთი ნაკლოვანება არის ის, რომ ბიზნესის ერთობლივი წარმართვის შემთხვევაში იზრდება პარტნიორებს შორის კომფლიქტების წარმოქმნის პოტენციური შესაძლებლობა. ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ თითოეული მათგანი ცდილობს, მოექცეს ბიზნესის მმართველობის სათავეში. „სკამებისათვის“ ბრძოლის პროცესში ახალგაზრდა პარტნიორებს შორის, როგორც წესი, წარმოიქმნება „სამეწარმეო ანტაგონიზმი“, რაც ასევე ხელს უშლის ბიზნესის წარმართვას.

ბიზნესის ორგანიზაციის ყველაზე მსხვილი ფორმა არის კორპორაცია. თანამედროვე კორპორაციები ჩამოყალიბდნენ XIX საუკუნეში, რაც დაკავში-რებული იყო სამრეწველო რევოლუციის აღმავლობასთან, რადგანაც ამ პერიოდში საჭირო იყო კაპიტალის გამსხვილება, მისი გაერთიანება მსხვილი პროექტების განხორციელების მიზნით. ეს პროექტები იმდენად მნიშვნელოვანი იყო, რომ მათი განხორციელება არ შეეძლო არც ერთ ინდივიდუალურ მეწარმეს. ამიტომ, აუცილებელი გახდა ბიზნესის წილების გაყიდვა, რათა ყოველ ჩადებულ

დოლარზე მეპაიეებს მიეღოთ ამ ბიზნესიდან მოგება. მეწილეები არ მონაწილეობენ კორპორაციის მართვაში; ამასთან, მათ აქვთ უფლება, კენჭი უყარონ იმ საკითხებს, რომლებიც დაკავშირებულია ბიზნესში მათ ინტერესებთან. იმისათვის, რომ წილი დაცული ყოფილიყო რისკისაგან, მათი პასუხისმგებლობა განისაზღვრებოდა, მხოლოდ მათ მიერ შეტანილი პაის ფარგლებში.

ამ გადაწყვეტილებამ განსაზღვრა ის, რომ რიგ წამყვან ქვეყნებში კორპორაციები გადაიქცა ეროვნული ეკონომიკის წანყვან ძალად. საკანონმდებლო და ნორმატიული ბაზის განვითარებასთან ერთად კორპორაციებმა შეიძინეს მათი ყველაზე მსხვილი მეპაიეს ატრიბუტები. ასეთი კომპანიის და მისი აქციონერების ან მფლობელების ურთიერთკავშირში უნდა ვეძებოთ კორპორაციების ძლიერების ძირითადი წყარო, რადგანაც კორპომართვა არის განცალკევებული საკუთრებისაგან და კორპორაციის მფლობელებს შეუძლიათ, გაანთავისუფლონ კორპორაციის მენეჯერი, თუ ისინი ასეთ გადაწყვეტილებას კოლექტიურად მიიღებენ. ამასთან ერთად, რადგანაც აქციები შეიძლება გაიყიდოს ან გადაეცეს მემკვიდრეობით, კომპანიის მფლობელთა შემადგენლობა იცვლება, მაგრამ მისი მართვის სტრუქტურა არ განიცდის ამით ადეკვატურ ცვლილებებს. კორპორაციები შეიძლება იყოს საშუალო და მსხვილი. აშშ-ის 500 კორპორაციის ჯამური ბრუნვა შეადგენს წელიწადში 2 ტრილიონ დილარს, დასაქმებულთა რიცხვი 12,4 მლნ. ადამიანია. მხოლოდ „ჯენერალ მოტორზში“ არის 760 ათასი მუშაკი. [220,p.18].

კორპორაციები შეიძლება იყოს სხვადასხვა ტიპის, რაც ასახავს მათი განვითარების დინამიკას. კორპორაციები შეიძლება იყოს სახელმწიფო ან კვაზი სახელმწიფო.[30] სახელმწიფო კორპორაციებს სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა დანიშნულება გააჩნიათ. მაგ.: საქართველოში – ნავთობის კორპორაცია, რუსეთში – როსენერგო, რაც გულისხმობს სახელმწიფოს მხრიდან გარკვეული რესურსების გაკონტროლებას. აშშ-ში ასეთი კორპორაციები იქმნება მიზნობრივად. მაგ.: ადგილობრივი სკოლების მართვის ან თუნდაც ტერიტორიული ერთეულის მართვის მიზნით (მაგ. ტენესის დაბლობის მართვის მიზნით). კვაზისახელმწიფო კორპორაციები იქმნება კომუნალური მომსახურების, წყლის, გაზის მიწოდების და სხვა მიზნით. კერძო კორპორაციები – ეს ის კორპორაციებია, რომლებიც იმყოფებიან კერძო პირების მფლობელობაში. მათი მფლობელები უფლებამოსილები არიან შეისყიდონ აქციები ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე. მათ გააჩნიათ მოგების ზრდის უფრო ძლიერი სტიმულები ვიდრე სახელმწიფო კორპორაციებშია.

სახელმწიფო და კერძო კორპორაციები შეიძლება იყოს, როგორც კომერციული ასევე არაკომერციული. არაკომერციულ კორპორაციებს გააჩნია არაეკონომიკური მიზნები, მათი ამოცანები ვრცელდება განათლების, ქველმოქმედების და სხვა საზოგადოებრივ ინტერესებზე. კარდიოლოგთა ასოციაცია ან თუნდაც ჰარვარდის უნივერსიტეტი, არაკომერციული კორპორაციებია. კომერციული კორპორაციები იქმნება, რათა მოგება მოუტანონ მათ მფლობელებს.

კორპორაციები შეიძლება იყოს ღია და დახურული ტიპის. ღია ტიპის კორპორაციები აქტიურად ყიდიან თავიანთ აქციებს ღია ბაზარზე. უკანასკნელს შეიძლება მივაკუთვნოთ, როგორც კერძო ასევე კვაზისახელმწიფო კორპორაციები. დახურული ტიპის კორპორაციები არ ყიდიან თავიანთ აქციებს ღია ბაზარზე, ანუ საკუთარ სახსრებს იყენებენ წარმოების გაფართოებისთვის ან აფინანსებენ ბიზნესის განვითარებას საბანკო წყაროებიდან. ეს აძლევს მათ მფლობელებს უფლებას, სრულად გააკონტროლონ თავიანთი მათ და იცავს კომპანიას საკონტროლო პაკეტის გაყიდვისაგან.

[30] კვაზი (ლათინურად quasi – თითქოსდა), რაც ნიშნავს არანამდვილს.

გარდა აღნიშნულისა, არსებობს პროფესიული კორპორაციები, რომლებიც არ მიეკუთვნებიან ღია ტიპის კორპორაციებს, ხოლო მათი აქციონერები ბაზარზე ყიდიან სხვადასხვა ტიპის მომსახურებას (სამედიცინოს, საინჟინროს, იურიდიულს).

სხვა ტიპის კორპორაციებს მიეკუთვნებათ ე.წ. S– კორპორაციები. ეს არის კორპორაციისა და ამხანაგობის ჰიბრიდი. ამ შემთხვევაში შემოსავლები და გასავლები მოდის უშუალოდ კორპორაციის მფლობელებზე. ამასთან ერთად S – კორპორაციების აქციების, ისევე როგორც ჩვეულებრივი კორპორაციების აქციების მფლობელებს, გააჩნიათ შეზღუდული პასუხისმგებლობა. S – კორპორაციებს გააჩნიათ შეზღუდვები. აშშ-ის კანონებით ამ კორპორაციაში არ შეიძლება შედიოდეს 35-ზე მეტი აქციონერი, მას არ შეიძლება გააჩნდეს სხვა კორპორაციის აქციების 80%-ზე მეტი და მას არ აქვს უფლება, შემოსავლის 25%-ზე მეტი მიიღოს პასიური წყაროებიდან, ისეთებიდან, როგორიცაა იჯარა, განაკვეთი და სხვა.

ყველა კორპორაცია არის დამოუკიდებელი ორგანიზაცია. შვილობილი კორპორაციები ნაწილობრივ ან სრულად მიეკუთვნება სხვა კორპორაციებს, რომელთაც დედობილი კომპანიები ეწოდება, უკანასკნელნი სრულად აკონტროლობენ შვილობილ კორპორაციებს. დედობილი კომპანიების განსაკუთრებული ტიპი არის ხოლდინგი, რომელიც არ ერევა შვილობილი კომპანიის საქმიანობაში, არამედ ფლობს მხოლოდ აქციებს, როგორც ინვესტირებულ კაპიტალს.

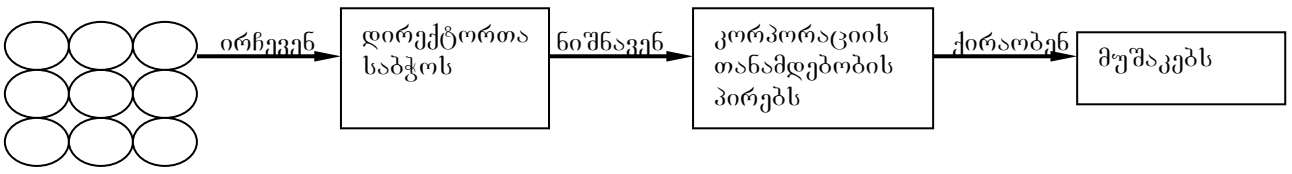
კორპორაციები გარდა აღნიშნულისა, განსხვავდებიან ბიზნესის ადგილმდებარეობის მიხედვით. საზღვარგარეთის კორპორაცია არის ის ფირმა, რომელიც ეწევა ბიზნესს ერთ ქვეყანაში, ხოლო რეგისტრირებულია მეორეში. ადგილობრივი კორპორაციები არის ის ფირმები, რომლებიც ეწევიან ბიზნესს იმ ქვეყანაში, სადაც გაიარეს რეგისტრაცია და მიიღეს საქმიანობის ლიცენზია.

III. 3. კორპორაციების სტრუქტურა და მათი მართვა

მიუხედავად იმისა, რომ ყველა კორპორაცია ეკუთვნის აქციონერებს, ისინი იშვიათად მონაწილეობენ მის მართვაში. ამ ფუნქციებს ასრულებს დირექტორთა საბჭო, რომლებსაც ნიშნავენ კორპორაციის მფლობელები (ნახ. №6).

თეორიულად, აქციონერები არიან კორპორაციის მართვის მთავარი სუბიექტები. მიუხედავად ამისა, პრაქტიკაზე აქციონერები, რომლებიც მსხვილ კორპორაციაში შესაძლებელია იყენებენ ასობით, ღებულობენ მხოლოდ რეკომენდაციებს კორპორაციის მართვის დარგში. ამასთან ერთად, ცალკეულ აქციონერებს შეუძლიათ მოახდინონ ზეგავლენა კორპორაციაზე უფრო დიდი ზომით, ვიდრე სხვებს. მესაკუთრეთა ნაწილი ფლობს აქციების იმ წილს, რომელიც არ აძლევს

აქციონერები



ნახატი №6 კორპორაციის მართვის სქემა.

მათ ხმის უფლებას. სხვა ნაწილს გააჩნია ეს უფლება თანაფარდობით – ერთ აქციაზე ერთი ხმა. აქციონერების უფლებები დამოკიდებულია აქციათა

რაოდენობაზე. პირი რომელსაც 1000 აქცია აქვს, უფრო მეტ ხმას ფლობს ვიდრე პირი, რომელმაც შეიძინა 100 აქცია.

უკანასკნელი 20 წლის განმავლობაში საზღვარგარეთის ქვეყნებში ინსტიტუციური ინვესტორები, ისეთები როგორიცაა საპენსიო ფონდები, სადაზღვეო კომპანიები, განათლებაზე შემოწირულობათა ფონდები და სხვა ნაციონალური კორპორაციების უმსხვილესი აქციონერები გახდნენ. დღეს მათ ეკუთვნის აშშ-ის კომპანიათა აქციების ნახევარზე მეტი. [117,p.32]. ეს მსხვილი ინვრსტორები თამაშობენ დიდ როლს კორპორაციების მართვაში. ასე მაგალითად, ნიუ-იორკის საზოგადოებრივმა საპენსიო ფონდმა დაარწმუნა ფირმა „ეკსონი“, რომ მას დირექტორთა საბჭოში აერჩია გარემოს დაცვის სპეციალისტი, მას შემდეგ, რაც 1989 წელს მოხდა ნავთობის გაჟონვა ალიასკაზე. [192,p.18].

წელიწადში ერთხელ ყველა აქციონერი, რომელსაც გააჩნია ხმის უფლება, იკრიბება, რათა აირჩეს დირექტორთა საბჭო. ისინი ასევე ირჩევენ იმ დამოუკიდებელ აუდიტორიულ ფირმას, რომელიც აწარმოებს კორპორაციის ფინანსური საქმიანობის შემოწმებას. თუ აქციონერებს არ შეუძლიათ პირადად მიიღონ მონაწილეობა აქციონერთა კრებაში, მათ შეიძლება, სხვა პირებს გადასცენ ე.წ. კენჭისყრაში მონაწილეობა, რომელიც წარმოადგენს უფლებას – ნდობით აღჭურვილმა პირმა მიიღოს მონაწილეობა კენჭისყრის პროცედურებში.

დირექტორთა საბჭოს ძირითად ფუნქციას შეადგენს ხელმძღვანელობის შერჩევა და კორპორაციის მიმდინარე მართვა. დირექტორთა საბჭო ღებულობს ყველა მიმდინარე გადაწყვეტილებას. მაგალითად, ახალი ქარხნის მშენებლობა, კორპორაციის ახალი პრეზიდენტის დანიშვნა, შვილობილი კომპანიის ყიდვა და სხვა. კომპანიის მასშტაბებიდან გამომდინარე, დირექტორთა საბჭო შეიძლება იყვნენ 3-დან 35 წევრამდე. ტიპიური საბჭო მოიცავს 15–25წევრს. ზოგიერთ კორპორაციაში დირექტორთა საბჭოში შეიძლება იყოს კომპანიების ადმინისტრაციული ხელმძღვანელებიც.

კორპორაციის მართვაში დირექტორთა საბჭოს ცალკეული წევრის მონაწილეობის ხარისხი არაერთგვაროვანია. საბჭოს წევრებს შორის ზოგიერთი რეალურად აკონტროლებს კორპორაციის მმართველების საქმიანობას, ხოლო მეორე ნაწილი უბრალოდ „სვამს ბეჭედს“ მენეჯერთა გადაწყვეტილებათა დასტურის ნიშნად. დირექტორთა საბჭოს წევრები არიან თავიანთ გადაწყვეტილებებზე აქციონერების წინაშე ანგარიშვალდებულნი. ასე მაგალითად, კომპანია „ტრანს იუნიორ კორპორეიშენის“ დირექტორთა საბჭოს წევრებმა მიიღეს პირველივე წინადადება და 23,5 მილიონით აზარალეს აქციონერები. ამის გამო, დელავერის (აშშ) შტატის უმაღლესმა სასამართლომ დაავალდებულა ისინი გადაეხადათ კომპანიის აქციონერთა სასარგებლოდ საკუთარი ქონებიდან 13,5 მლნ. დოლარი. [179,p.126].

რეალური ხელისუფლება კორპორაციაში ეკუთვნის აღმასრულებელ დირექტორს. ის ვალდებულია, გაატაროს ის პოლიტიკა, რომელსაც ადგენს დირექტორთა საბჭო. აღმასრულებელი დირექტორი შეიძლება იყოს საბჭოს თავმჯდომარე ან კომპანიის პრეზიდენტი ან ითავსებდეს ორივე თანამდებობას ერთად. როგორც წესი, აღმასრულებელი დირექტორი აქციონერთა კრებას საბჭოში დასამტკიცებლად წარუდგენს თავის მეგობრებს, პარტნიორებს ან საქმიან ნაცნობებს. იმდენად, რამდენადაც ეს პირები გარკვეულად დავალებულნი არიან დირექტორის წინაშე ისინი, როგორც წესი იზიარებენ მის მიდგომებს. მიუხედავად ამისა, ბოლო წლებში ისეთი ფირმების აღმასრულებელი დირექტორები, როგორიცაა „ალკოა“, „მელონ ბენკი“ და სხვა აღმასრულებელი დირექტორები, დირექტორთა საბჭოს მიერ იქნა გადარჩეული იმის გამო, რომ უკანასკნელებმა ჩათვალეს, რომ აღმასრულებელი დირექტორების პოლიტიკა აზარალებდა აქციონერთა ინტერესებს. [192,p.66].

საკუთრების არცერთ ფორმაში არ ხდება იმ მასშტაბით ფულადი რესურსების, ძირითადი საშუალებების, ადამიანური და მატერიალური კაპიტალის კონცენტრაცია, როგორც ეს კორპორაციაშია. ამიტომაც არის, რომ კორპორაცია აქციონერთა ინტერესთა მართვის საუკეთესო მექანიზმია და მას გააჩნია რიგი უპირატესობებისა. ერთ-ერთი მათგანი არის შეზღუდული პასუხისმგებლობა, ანუ აქციონერები პასუხს არ აგებენ კომპანიის საქმიანობაზე მთელი თავიანთი ქონებით ვთქვათ, თუ შეიძინეთ აქციები და კომპანია გაკოტრდა, ბუნებრივია, თქვენ პასუხს არ აგებთ კომპანიის ვალებზე, არამედ გეკარგებათ ეს აქციები. ამასთან ერთად, დირექტორთა საბჭო და მენეჯერები პასუხს აგებენ კომპანიის საქმიანობაზე, თუ მათ არასწორად წარმართეს თავიანთი საქმიანობა, როგორც ეს აღწერილი იყო ზემოთ მოყვანილ მაგალითში.

ღია ტიპის კორპორაციებს გარდა ამისა გააჩნიათ, ლიკვიდურობის უპირატესობა, რაც ნიშნავს, რომ მფლობელებს ნებისმიერ დროს შეუძლიათ აქციონისინი ფულად, მისი ღია ბაზარზე გატანის შემთხვევაში. ეს კორპორაციას მიმზიდველს ხდის, რადგანაც ამხანაგობაში ან ინდივიდუალურ ფირმაში ჩადებული ფულის ამოღება ერთობ ძნელია.

ამასთან ერთად, კორპორაციებს გააჩნიათ თავიანთი უარყოფითი თვისებებიც. მაგალითად, ღია ტიპის სააქციო საზოგადოებანი ვალდებულნი არიან გამოაქვეყნონ ანგარიში თავიანთი ფინანსური მდგომარეობის შესახებ, გარდა ამისა ასეთი ასეთი ტიპის ინფორმაცია კონკურენტებისათვის ქმნის ნაყოფიერ საანალიზო არეალს. ნაკლოვანებაა ისიც, რომ კორპორაციის რეგისტრაცია, მისი აქციების ბეჭდვა, გავრცელება საკმაოდ შრომატევადი პროცედურაა.

ცხადია ისიც, რომ კორპორაციების მიმართ სახელმწიფო იყენებს გადასახადების უფრო მაღალ დონეს, გარდა ამისა აქციონერები ცალკე იხდიან საშემოსავლო გადასახადს. ეს იმას ნიშნავს, რომ კორპორაციის მოგება ორჯერ იბეგრება: განაწილებამდე და განაწილების შემდეგ. თანამედროვე კორპორაციები ცდილობენ გახსნან ფირმები ოფშორულ ზონებში. მაგ.: პანამაზე, ბაჰამის კუნძულებზე, ბერმუტის კუნძულებზე და სხვა, რადგანაც აქ არ არსებობს მოგებაზე გადასახადი.

III. 4. კორპორაციების შერწყმა და შთანთქვა

თანამედროვე კომპანიები არსებობენ ინდივიდუალური კერძო ფირმის, ამხანაგობისა და კორპორაციის სახით. ამასთან ერთად, ისინი მუდმივად იცვლიან თავიანთ ფორმას. ჟურნალ „ფორტუნას“ მონაცემებით, გასული საუკუნის 90-იან წლებში მსოფლიოს კორპორაციების 80% ან გაერთიანდა ან შთანთქმული იქნა სხვა კორპორაციების მიერ. კორპორაციები ცდილობენ, რიგ შემთხვევაში ბიზნესის ნაწილი გაყონ. ასე მაგალითად, კომპანია „ქოლგეით-პალმოლივმა“ მთლიანად გაყიდა ბიზნესის ნაწილი, რომელიც ეხებოდა სამედიცინო მომსახურებას. კომპანია „ჯენერალ მილზმა“ გაყიდა ბიზნესის ნაწილი, რომელიც ეხებოდა სათამაშოების წარმოებას, სამკერვალო ნაწარმს და სხვა. [193,p.10]. ამდენად, კომპანიები მუდმივად ერთიანდებიან, იყოფიან და ქმნიან ახალ ფირმებს.

კომპანიების ფორმის ცვლა შეიძლება მოხდეს გაერთიანების, შთანთქვის და საკონტროლო პაკეტის გაყიდვის გზით. განსხვავება გაერთიანებასა და შთანთქვას შორის არის ტექნიკური. გაერთიანების დროს ორი ან მეტი კომპანია, რომლებსაც გააჩნიათ საერთო ინტერესები ერთიანდებიან, რათა გააერთიანონ თავიანთი ინტერესები. შთანთქვის დროს ერთი კომპანია ყიდულობს მეორეს. ეს პროცესი შეიძლება მიმდინარეობდეს აქტივების ნაწილის შესყიდვით. 80-იანი

წლების ბოლოს შთანთქმის ძირითადი ფორმა მდგომარეობდა საკონტროლო პაკეტის შესყიდვაში.

გაერთიანება და შთანთქვა წარმოადგენს კომპანიების შერწყმის შედარებით რადიკალური ხერხს. ხშირად კომპანიები იყენებენ უფრო ზომიერ ხერხებს თავიანთი ინტერესების გაერთიანებისათვის. მაგალითად, ორ ან სამ კომპანიას შეუძლია შექმნას ერთობლივი საწარმო, რაიმე ერთობლივი პროდუქციის რეალიზაციის მიზნით. ასეთი საწარმო შეიძლება მარტივად დაიშალოს პროექტის მიზნების რეალიზაციის შემდეგ. ეს ფორმა წააგავს კონსორციუმს. მაგალითად, „ჯენერალ ელექტრიკი“, ფრანგული ფირმა „ტომპსონი“, ჰოლანდიური ფირმა „ფილიპს ელექტრონიკსი“, ტელეკომუნიკაციების ახალი სისტემის შექმნის მიზნით გაერთიანდნენ ერთობლივ საერთაშორისო კონსორციუმში. [230,p.102]

ერთობლივი საქმიანობის ორგანიზაციის ერთ-ერთი მეთოდი არის აგრეთვე კოოპერატივის შექმნა. კოოპერატივში ერთიანდება ადამიანთა ჯგუფი ან მცირე კომპანიები, რომლებიც ხასიათდებიან ერთობლივი მიზნებით. კოოპერატივის განსხვავება სააქციო საზოგადოებისაგან მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი მთლიანად ინაწილებენ მიღებულ მოგებას. მაშინ, როდესაც სააქციო საზოგადოებაში ნაწილდება მხოლოდ დივიდენდები.

კომპანიების 95%-ში შერწყმა და შთანთქვა ხდება ურთიერთშეთანხმების ბაზაზე. ამასთან, თანამედროვე ბიზნესის სამყაროში 5% შერწყმის და შთანთქვა ხდება ცნობილი გზით, რომელსაც ბიზნესში „მტრული შერწყმა“ ეწოდება. ანუ, როდესაც ერთი კომპანია უქმნის მეორე კომპანიას ისეთ პირობებს, რათა უკანასკნელი მას იძულებით შეერწყას. „მტრული შერწყმის„ ორი გზა არსებობს: I. აქციების შესყიდვა ტენდერზე; II. აქციონერების ხმების გადმობირება. პირველ შემთხვევაში კომპანია „აგრესორი“ კორპორაციას აძლევს წინადადებას უკანასკნელის აქციების შესყიდვის თაობაზე ფიქსირებული ფასით. ეს ფასი, როგორც წესი, მიმდინარე ფასებზე მაღალია. ამიტომ, აქციონერები დაინტერესებულნი არიან, რათა გაყიდონ მათი აქციები. კომპანია „აგრესორი“ ცდილობს, შეისყიდოს საკონტროლო პაკეტის ტოლფასი აქციების რაოდენობა და მიაღწიოს დიტრექტორთა საბჭოს და მენეჯერების მისი ინტერესების მიხედვით შეცვლას. მეორე მეთოდის მიხედვით, კომპანია აგრესორი ცდილობს, მოიპოვოს ხმების ის რაოდენობა, რომელიც იწვევს დირექტორთა საბჭოს ცვლას მის სასარგებლოდ. ეს არის საკმაოდ რთული მეთოდი, რადგანაც არსებული კომპანიის ხელმძღვანელები შესანიშნავად იცნობენ თავიანთ აქციონერებს. შესწავლილი 60 უმსხვილესი კომპანიიდან, მხოლოდ 30%-ში ხდებოდა აქციონერთა ხმების გადმობირება. [248,p.121].

კორპორაციების შერწყმის და გაერთიანების პოლიტიკა სპეციალისტების მხრიდან არც თუ უსაფუძვლო კრიტიკას იწვევს. ამ პროცესის მოწინააღმდეგეები ამტკიცებენ, რომ შერწყმა იწვევს შესყიდული კორპორაციის ვალების მომსახურებას და ამის გამო იზრდება კაპიტალდაბანდებანი საწარმოო აქტივებში. იმის მაგივრად, რომ გაზარდონ ძირითადი კაპიტალი, კრიტიკოსების აზრით, ასეთი კომპანიები ებმებიან უთავბოლო საკუთრებითი ყიდვა-გაყიდვის თამაშში, რის გამოც იღებენ დიდი ოდენობით კრედიტებს. ამის მაგალითია კამპოს იმპერიის ნგრევა, რომლის დამფუძნებელი იყო ცნობილი მილიონერი რობერტ კამპო, რომელმაც მსხვილი უნივერმაღების ქსელის შესასყიდად გადაიხადა 10 მლრდ. დოლარი. მიუხედავად იმისა, რომ ეს მაღაზიები იყო ძალზე პოპულარული, ისინი არ იძლეოდნენ საკმარის მოგებას, რის გამოც 90-იანი წლების ბოლოს კამპო გაკოტრდა.

შეერთება და შთანთქვა ძვირი უჯდება, როგორც ადამიანებს ასევე მთელს რეგიონებს. ყველა სახის შეერთება იწვევს კადრების როტაციას. ხდება რეგიონების მასშტაბით წარმოების ერთი ადგილიდან მეორეში გადატანა და

სხვა. სახელმწიფო ხშირად ზღუდავს შთანთქვას. ასე მაგალითად, აშშ-ს 30-მდე შტატში მოქმედებს კანონები, რომლებიც იცავს მათ ტერიტორიაზე მოქმედ კორპორაციებს.

შერწყმას და შთანთქვას აქვს პოზიტიური მხარეებიც, რიგ შემთხვევაში ამ გარიგებების გამო იზრდება აქციონერთა მოგება. გარდა ამისა კორპორაციები ცდილობენ აამაღლონ თავიანთი წარმოების ეფექტიანობა, რათა არ გახდნენ სხვა კომპანიების სამიზნე.

თანამედროვე შერწყმა და შთანთქვა ძლიერ განსხვავდება 80-იან წლებში არსებული აგრესიული ოპერაციებისაგან. დღეს მსხვილი კორპორაციები ამ სახის ოპერაციებს აწარმოებენ სტრატეგიული მიზნით. იმის მაგივრად, რომ გამოიყენონ სასესხო კაპიტალი შერწყმისა თუ შთანთქვის ოპერაციების განსახორციელებლად, ისინი იყენებენ საკუთარ სახსრებს, რაც ხშირ შემთხვევაში წარმატებული ბიზნესით სრულდება. ამის საუკეთესო მაგალითია, ფირმა „ატტ“-ს მიერ, ფირმა „ენ-სი-არ“-ის ყიდვა, რის გამოც საგრძნობლად გაუმჯობესდა ფირმა „ატტ“-ს მდგომარეობა კომპიუტერულ ბაზარზე. ხშირად ასეთი შესყიდვები წარმოებს გეოგრაფიული ბაზრის მოპოვების მიზნითაც. ასე იყო „როშე ხოლდინგის“ შემთხვევაში, რომელმაც შეისყიდა ფირმა „გრინტმუსი“ ბიოტექნოლოგიური პროდუქციის მწარმოებელ ბაზარზე, რითაც საგრძნობლად გააფართოვა თავისი გეოგრაფიული მოქმედების არეალი. [194,p.8].

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. რა ფაქტორები ახდენს ზეგავლენას მომსახურების სექტორის განვითარებაზე?
2. რას გულისხმობს ინდივიდუალური კერძო ფირმა?
3. როგორია ინდივიდუალური კერძო ფირმის ღირსებები და ნაკლოვანებანი?
4. ყველაზე ხშირად ბიზნესის რომელ სფეროში გვხვდება ამხანაგობები?
5. როგორია ამხანაგობების ღირსებანი და ნაკლოვანებები?
6. რა განსხვავებაა ღია და დახურული ტიპის კორპორაციებს შორის?
7. აკონტროლებენ თუ არა აქციონერები კორპორაციის საქმიანობას?
8. როგორია კორპორაციების შერწყმისა და შთანთქვის თავისე
9.

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. დაგვისახელეთ ეკონომიკის ორი ძირითადი სექტორი და მათი შემადგენელი ნაწილები?

ეკონომიკა შედგება: 1) საწარმოო სექტორისაგან, რომელიც მოიცავს: მრეწველობას, მშენებლობას, სოფლის მეურნეობას 2) მომსახურების სფეროსგან, რომელიც აერთიანებს: ბანკებს, სადაზღვეო კომპანიებს, საცალო და საბითუმო ვაჭრობას, ტრანსპორტს, ტურიზმს, კომუნალურ მომსახურებს და სხვა.

2. ჩამოთვალეთ ის ფაქტორები, რომლებმაც უკანასკნელ წლებში ხელი შეუწყო მომსახურების სფეროს განვითარებას?

ეს ფაქტორებია: 1) საწარმოო სექტორიდან გამონთავისუფლებული მუშახელი გადადის მომსახურების სფეროში; 2) ტექნოლოგიურმა პროგრესმა განსაზღვრა სერვისის ახალი სახეები; 3) საწარმოო ოპერაციები ხშირ შემთხვევაში სრულდება საზღვარგარეთ, სადაც მუშახელი იაფია, რის გამოც, ხდება მისი გამონთავისუფლება და ჩაბმა მომსახურების სფეროში.

3. დაახასიათეთ საკუთრების სამი ძირითადი ფორმა ბიზნესში?

ეს ფორმებია: ინდივიდუალური კერძო ფირმა – რომელიც ეკუთვნის კერძო პირს. ამხანაგობა – ეს არის ორი ან მეტი პირის გაერთიანება, ეს პირები

მოცემული ფირმის საკუთრებას ფლობენ წილობრივად. კორპორაცია – ეს კანონიერ ჩარჩოებში დაფუძნებული ფორმაა, რომელიც ფლობს იგივე უფლებებს, რასაც ინდივიდუალური საწარმოო.

4. ჩამოთვალეთ ინდივიდუალური კერძო ფირმის უპირატესობანი და ნაკლოვანებანი?

უპირატესობებია: 1) ისინი მარტივია ორგანიზების თვალსაზრისით; 2) მფლობელი სრულად დამოუკიდებელია; 3) მფლობელი სრულად განკარგავს მოგებას; 4) კომპანიის საფინანსო საქმიანობის და განვითარების სტრატეგიას განსაზღვრავს მესაკუთრე. ნაკლოვანებებია: 1) საფინანსო რესურსების შეზღუდულობა; 2) მფლობელის განუსაზღვრელი პასუხისმგებლობა; 3) რისკის ერთ კაცზე გადანაწილება.

5. რა განსხვავებაა სრული და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას შორის?

სრულ საზოგადოებას ფლობს პარტნიორები, რომლებიც თანაბრად აგებენ პასუხს საზოგადოების ვალებზე. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებაში ერთ პარტნიორს მიჰყავს საქმე, ხოლო სხვები გამოდიან პასიურ ინვესტორებად. ყველა პარტნიორი პასუხს აგებს საზოგადოების ვალდებულებებზე თავისი წილის ფარგლებში.

6. რომელია კორპორაციის მართვის ორგანოები?

კორპორაციის სტრუქტურის საფუძველს შეადგენენ აქციონერები. ისინი ირჩევენ დირექტორთა საბჭოს, რომელიც ირჩევს კორპორაციის უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელებს. აქციონერები და საბჭოს წევრები იზიარებენ კორპორაციის აღმასრულებელი დირექტორის პოლიტიკას.

7. მიუთითეთ, რა უპირატესობები გააჩნია კორპორაციას?

მას შეუძლია კაპიტალის დიდი მოცულობის მობილიზება. აქციონერები დაცულია ფინანსური პასუხისმგებლობისაგან, მათი ინვესტიციები არის ლიკვიდური.

თავი IV
ბიზნესის დაწყების ორგანიზაცია.

სტრატეგიული დაგეგმვა მიმართულია სხვადასხვა მდგომარეობის შინაგანად შეთანხმებული აღწერისაგან, რომელშიც ეკონომიკა შეიძლება აღმოჩნდეს ეკონომიკური პოლიტიკის სხვადასხვა ალტერნატიული კომბინაციის გამოქვეყნების შედეგად.

ვ. ლეონტიევი

ადამიანები სახელმწიფოს თავისი ქონების ნაწილს აძლევენ იმისათვის, რომ მშვიდად მოიხმარონ ქონების დანარჩენი ნაწილი.

შ. მონტესკიე

არ არის აყვავება ეკონომიკური თავისუფლების გარეშე.

ი. ლიპსიცი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. მცირე ბიზნესის ჩასახვას და განვითარებას, მცირე ბიზნესის ეკონომიკურ როლს, მცირე ფირმების შექმნის ორგანიზაციას, ბიზნესის შეძენის საფუძვლებს. ბიზნესის შესახებ ინფორმაციული წყაროების ანალიზს, ბიზნესის შეფასებას; ბიზნესის ღირებულების დადგენის მეთოდიკას; ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვის გარიგებათა სტრუქტურას, საქმიანი წინადადებების შეფასებასა და მოლაპარაკების კულტურას.

2. ბიზნესის სამართლებრივი ფორმის შერჩევას; ბიზნეს-გეგმის შედგენის მეთოდიკას. საბაზრო ტენდენციების შესწავლის მეთოდოლოგიას. ფულადი სახსრების მოძროაობის ანალიზს, მიმდინარე საბალანსო უწყისის შემუშავებას.

IV. 1. მცირე ბიზნესის ჩასახვა და განვითარება

მცირე ბიზნესი წარმოადგენს მსოფლიოს ეკონომიკის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს. ცნება „მცირე“ ბიზნესთან მიმართებით პირობითია. გაეროს კლასიფიკაციით, საწარმო, ფირმა, რომელშიც დასაქმებულია **500-ზე ნაკლები მუშაკი, შეიძლება მივაკუთვნოთ** მცირე ბიზნესის კატეგორიას, ხოლო საცალო ვაჭრობის ობიექტი, სადაც **დასაქმებულია 500 მუშაკი შეიძლება დახასიათდეს,** როგორც მსხვილი საწარმო. ამდენად, **მცირე საწარმო არის ფირმა,** რომელსაც ფლობს დამოუკიდებელი მეწარმე, **არ წარმოადგენს** დარგის დომინანტს და ამ დარგში არსებული ფირმებსა თუ საწარმოებზე უფრო მცირეა. პრაქტიკული თვალსაზრისით, ნებისმიერი კომპანია, რომელშიც დასაქმებულია 500 კაცზე ნაკლები არის მცირე.

მცირე ფირმები იყოფა **ორ განსხვავებულ ტიპად.** მათი უმრავლესობა დაახლოებით 80-90% – ეს არის მოკრძალებული საწარმოები, რომელთაც

გააჩნიათ ზრდის შეზღუდული შესაძლებლობები. ამ კატეგორიის ფირმებს მიეკუთვნება საადვოკატო ინდივიდუალური კანტორა, ყვავილების მაღაზია ან მცირე ზომის საფუნთუშე. ამ ტიპის საწარმოებს უწოდებენ **საოჯახოს.**

ასეთი ტიპის ფირმებისაგან განსხვავებით, არსებობს მცირე საწარმოები, რომლებსაც უწოდებენ „მცირეს“ მხოლოდ მათი სიახლის გამო, სინამდვილეში ეს არის სწრაფად მზარდი ობიექტები, რომლებიც ფართოდ იყენებენ ინვესტიციებს და დაფინანსების სხვა წყაროებს. ასეთ ფირმებს მართავს არა ერთი კაცი, არამედ ადამიანების ჯგუფი.

ყველაზე სწრაფი ტემპის განვითარებადი მცირე საწარმოების სიას აქვეყნებს ჟურნალი „ინკ-ი“. სწრაფად მზარდ კომპანიას ამ ჟურნალის მონაცემებით მიეკუთვნება ის, რომლის რეალიზაციის მოცულობა ყოველწლიურად **იზრდება 103%-ით,** ხოლო მომუშავეთა რაოდენობა 23 ახალი თანამშრომლით. სხვადასხვა წლებში ჟურნალ „იანკ-ში“ მცირე საწარმოებად მოიხსენიებოდა „მაიკროსოფტი“ „დომინოუზ პიცა“ და სხვები [180,p.32], რომლებიც დღეს იმ ტიპის კორპორაციებში ლიდერის ადგილებს ინარჩუნებენ.

მცირე ბიზნეს თავისი **ისტორიული წარსული და განვითარების ტენდენციები** აქვს. მცირე ბიზნესი **ჩაისახა და განვითარდა აშშ-ი,** რაც ევროპიდან ემიგრაციის დიდ ტალღასთან იყო დაკავშირებული. ემიგრანტებს აუთვისებელ მიწებზე სჭირდებოდათ მომსახურება. ასე გაჩნდა პირველი ოჯახური თონეები, სამრეცხაოები, რესტორნები და სხვა. დღეს მცირე საწარმოები მსოფლიოს ეკონომიკის საყრდენს წარმოადგენენ. ამასთან, შეიცვალა ამ სფეროში პროპორციებიც. თუ 1800 წელს მოსახლეობის 80% დასაქმებული იყო მცირე ბიზნესის სფეროში, დღეისათვის ეს ციფრი შეადგენს მხოლოდ 20% [193,p. 12], რაც კაპიტალის კონცენტრაციით და მომსახურების სფეროში დასაქმებულთა, რაოდენობის ზრდით არის განპირობებული. **ეს პროცესები განსაკუთრებულად განვითარდა II მსოფლიო ომის შემდგომ.** კაპიტალის კონცენტრაციას ახლავს ეკონომია, რომელიც გამოწვეულია საქმიანობის მასშტაბით ე.წ. **„მასშტაბის ეფექტი“** და ეს ცხადია, რადგანაც მსხვილი მწარმოებლებს ეძლევათ შესაძლებლობა, აწარმოონ საქონელი უფრო ნაკლები დანახარჯებით, რაც აისახებოდა კონკურენციულ ფასებში და როგორც შედეგი, მცირე საწარმოები ვერ უძლებდნენ ასეთ კონკურენციულ პირობებს. კაპიტალის კონცენტრაციის შედეგად მდგომარეობა საფუძვლიანად შეიცვალა, ცალკეული მსხვილი მეწარმეები მთლიანად დარგებს დაეპატრონენ.

უკანასკნელ 10-15 წელიწადში კაპიტალის კონცენტრაციის ტენდენცია მსოფლიოში შემცირდა. ეს მოტივირებულია მომსახურების სფეროს განვითარების სწრაფი ტემპით, რაც, თავის მხრივ, არ მოითხოვს „მაშტაბის ეფექტს“.

წარმოების ორგანიზაციის გაუმჯობესების, ტექნიკურ სიახლეთა სწრაფი **დანერგვის საფუძველზე, მცირე საწარმოები** მეწარმეობის ეფექტიან ფორმად ითვლებიან და ისინი ხშირ შემთხვევაში მსხვილი კორპორაციების სერიოზული კონკურენტები ხდებიან. მცირე ბიზნესში წარმოების ორგანიზაციის სიმარტივე, მართვის მოქნილი სტრუქტურა და სხვა ფაქტორები იძლევიან მაღალი დონის მომსახურების გაწევის ან უმაღლესი ხარისხის კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების საშუალებას.

მცირე საწარმოების ესოდენ სწრაფ განვითარებას თავისი ობიექტური მიზეზები გააჩნია:

ადამიანის მენტალიტეტით, **მოსახლეობის დიდი ნაწილი ისწრაფვის საკუთარი ბიზნესისაკენ.** გარდა ამისა, **კონკურენციული ბრძოლა** აიძულებს მსხვილ კორპორაციებს, გადახედონ მათი საკადრო პოლიტიკის პირობებს. საკადრო როტაციები იწვევს უამრავი ნიჭიერი სპეციალისტის გამონთავისუფლებას კორპორაციული ბიზნესისაგან და მათ გადადინებას მცირე ბი-

ზნესში.

ემანსიპაციამ გამოიწვია საზოგადოებრივი შრომის პროცესში ქალის ფუნქციის ამაღლება. ამის გამო, 80-იან წლებში გერმანიაში 1,2, აშშ-ი 2 მილიონმა ქალმა წამოიწყო საკუთარი საქმე. ამ ტენდენციის ზრდის შემთხვევაში, ქალების და მამაკაცების ხვედრითი წილი მცირე ბიზნესში მომავალ 10 წელიწადში გათანაბრდება [234,p.43]. ქალები მცირე ბიზნესში, როგორც წესი დასაქმებულნი არიან საოჯახო მცირე საწარმოებში ან არასრული სამუშაო დღის ხარჯზე [145, p.182].

ამ ფაქტორებმა უკანასკნელ 10 წელიწადში მსოფლიოში მცირე ბიზნესის აღორძინება გამოიწვია. **მცირე ბიზნესის განვითარებაზე დიდ ზეგავლენას ახდენს ეკონომიკის ციკლურობა.** როგორც წესი, მცირე ბიზნესის წამოწყება უფრო ეფექტიანია აღმავლობის ფაზაში, თუმცა მცირე საწარმოები ნაკლებად გრძნობენ საკრედიტო რესურსების დეფიციტს, რომელიც განპირობებულია სხვა ეტაპებზე ბანკების სიფრთხილით.

დაახლოებით 200 ათასი ადამიანი აშშ-ში ყოველწლიურად ახდენს ახალი ფირმების ორგანიზაციას [221,p.12]. მცირე ბიზნესი აქ, როგორც წესი, იწყება 20 ათასი დოლარის სასტარტო კაპიტალით. მოსახლეობის 2/3, ქმნის **დამწყებ კომპანიებს,** ანუ ისინი იწყებენ ბიზნესს ნულიდან. არსებობს მცირე ბიზნესის დაწყების სხვა გზებიც, უკვე არსებული ფირმების ყიდვა ან ბიზნესის მემკვიდრეობით მიღება. მოსახლეობის მხოლოდ 11% იწყებს მცირე ბიზნესს ფრენშაიზინგის გზით [225,p.11]. საკუთარი კომპანიების დამფუძნებელთა უმეტესობა, წინასწარ ღებულობს გამოცდილებას მცირე საწარმოებში საქმიანობით, რაც შემდგომ მათ აძლევს საკუთარი საქმის სწორი გაძღოლის შესაძლებლობას, მათგან 88% საქმის წარმატებას მიაწერს თავიანთ გამოცდილებას და არა გენიალურ იდეებს [282,pp.41-42].

უკანასკნელ ასწლეულში სამუშაო ადგილების ნახევარზე მეტი მოდის იმ ფირმებზე, სადაც დასაქმებულია 100 კაცზე ნაკლები. სამუშაო ადგილები, რომლებიც იქმნება მცირე ბიზნესში, გარკვეული მოსაზრებით, არსებითად განსხვავდება იმ სამუშაო ადგილებისაგან, რომლებიც იქმნება მსხვილ კომპანიებში. უპირველეს ყოვლისა, მცირე ფირმები, როგორც წესი, უხდიან მუშაკებს **ნაკლებ ძირითად და დამატებით ხელფასს, ხოლო** სამუშაო ადგილების 25% არის დატვირთული **არასრული სამუშაო დღეის გრაფიკით.** მცირე საწარმოებში არიან დასაქმებული მუშაკები, რომელთა საშუალო **ასაკი უფრო მაღალია ვიდრე** მსხვილ კომპანიებში. ბევრ მათგანს წინათ არ უმუშავიათ ამ დარგში. მცირე ფირმების მუშაკებს, როგორც წესი **არ გააჩნიათ ისეთი განათლება,** რაც მხსვილი ფირმების წარმომადგენლებს. იმ მუშაკების დასაქმებით, რომლებიც განათლების დონით არ შეესაბამებიან მსხვილი ფირმების მოთხოვნებს, მცირე საწარმოები გვევლინება ქვეყანაში სტაბილურობის მნიშვნლოვან ფაქტორად [264,p.12].

გარდა იმისა, რომ მცირე ბიზნესში ხდება ახალი საქონლისა და მომსახურების დანერგვა, ის ამავედროულად ხელს უწყობს დასაქმებას და მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მსხვილ კორპორაციების საქმიანობაში. საქონლის რეალიზაციისა თუ მომსახურების თვალსაზრისით, მსხვილი კომპანიები სტრატეგიას წვრილ მიმწოდებლებზე ორიენტაციით აგებენ. ასე მაგალითად, კომპანია „ლიზ კლეიბორნს“, რომელიც ერთ-ერთი წამყვანია ტანისამოსის დაპროექტებაში, არ გააჩნია საკუთარი საწარმოები, მთელი ტანისამოსი იწარმოება საკონტრაქტო საწყისებზე კონტრაქტორი – აუტსაიდერების მიერ. ყოველივე ეს ამ კომპანიას აძლევს შესაძლებლობას, შეინარჩუნოს სტაბილურობის განცდა მაღალი მოდის სფეროში [1282,p.33].

ზოგიერთი სახეობის მცირე ფირმები არსებობენ იმისათვის, რომ გასწიონ მხოლოდ მომსახურება. მაგალითად, სარეცხი მანქანების რემონტს, საათების

შეკეთებას და სხვა. ბუნებრივია, რომ ასეთი სახის საქმიანობას მსხვილი საწარმოები არ ეწევიან.

დღეისათვის იცვლება მდიდარი კლიენტების მოთხოვნილებები. ამიტომაც არის, რომ ისინი უპირატესობას ანიჭებენ არასტანდარტულ საქონელს, რომელიც შექმნილია ინდივიდუალური შეკვეთებით. ინდივიდუალური საცურაო ავზების წარმოებით არის ცნობილი კომპანია „სვიმეკს“, რომელმაც მუდმივად ცვალებად, საცურაო აუზების ბაზარის მცირე სეგმენტში მოძებნა თავისი ადგილი [282,p.28].

IV. 2. მცირე ფირმების შექმნის ორგანიზაცია

იმ შემთხვევაში, თუ მცირე ფირმის დაფუძნება გადაწყვეტილია, მნიშვნელოვანია იმის გარკვევა, თუ როგორია მეწარმის შანსები ამ ბიზნესში. სტატისტიკა მეტყველებს, რომ ახლად შექმნილი 3 საწარმოდან მხოლოდ 1აღწევს წარმატებას. ახლად შექმნილი საწარმოების 85% კოტრდება პირველი 10 წლის განმავლობაში.

მეცნიერთა გამოკვლევებით, ეს შანსები თანდათანობით იზრდება. თუმცა ბევრი რამ არის დამოკიდებული ბიზნესის ტიპზე და ქვეყნის საერთო ეკონომიკურ მდგომარეობაზე. გამოკვლევამ ცხადყო, რომ მწარმოებელ ფირმებში წარმატების მეტი შანსია, ვიდრე იმ ფირმებში, რომლებიც ეწევიან ვაჭრობას. ერთ-ერთი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს ფირმის სიცოცხლისუნარიანობას არის მისი დამფუძნებლის რწმენა ბიზნესის წარმატებაში [182,p.31].

ძირითადი საკითხი ბიზნესის დაწყების პროცესში დასაგეგმია თუ რით შევიდეს იგი მომავალ ბიზნესში, ანუ უნდა მოიძებნოს **პერსპექტიული ბიზნესი.** ბიზნესი შეიძლება დაიწყოს ცარიელ ადგილას, მოქმედი ფირმის შესყიდვით, ან ფრენშაიზის ყიდვით. როგორც წესი, დამწყები ბიზნესმენების უმეტესობა საკუთარ საქმეს იწყებს ნულიდან. ეს არის ბიზნესის ყველაზე რთული გზა. ამასთან, ამ გზით მოძრავი ბიზნესმენების უმეტესობას გააჩნდა ამ სფეროში საქმიანობის გამოცდილება, რის გამოც რისკი მინიმუმამდე დაიყვანება. ბიზნესი უნდა დაიწყოს იმ საქმიანობით, რომელიც მეწარმეს კარგად აქვს შესწავლილი. **სარეკლამო სააგენტოს დირექტორმა ტომ შულმა** საკუთარი ბიზნესი სარეკლამო სააგენტოში მხოლოდ მას შემდეგ დაიწყო, რაც ამ პროფილის სხვადასხვა ფირმებში საქმიანობას 13 წლის განმავლობაში ეწეოდა [193,p.21].

იმ შემთხვევაში, თუ არ გაგვაჩნია პრაქტიკული გამოცდილება, გადამწყვეტ როლს თამაშობს კარგი იდეა. **ჯონ გრიზვოტმა** ხანდაზმული ხალხის მომსახურების მიზნით, დაიქირავა სტუნდეტები მინიმალური ანაზღაურებით. ამ იდეის შედეგად შეიქმნა ფირმა საქართველოში კარგად ცნობილ **„სფეშიალ ქეა“,** რომლის მოგება დღეს შეადგენს 10 მილიონ დოლარს და ფუნქციონირებს აშშ-ს 100 შტატში [193,p.28].

სამეწარმეო იდეების ცალკეული მიმართულებანი ასახული, შემდეგ სქემაში (იხ. ცხრილი № 1) იდეის ძებნის პროცესში უმთავრესი არის ის, თუ რა უნდათ ადამიანებს ისეთი, რაც არ არის წარმოდგენილი საქონლისა და მომსახურების ბაზარის მოცემული სეგმენტში.

ცხრილი №1

იდეა	იდეის ახსნა	მაგალითი
უფრო მაღალი კლასის საქონელზე გადასვლა.	აუცილებელია უკვე არსებული საქონლის მოდერნიზება.	მაგალითად, არსებული ნამცხვრის ან ტანისამოსის მოდერნიზება მომხმარებლის გემოვნების შესაბამისად.

უფრო დაბალი კლასის საქონელზე გადასვლა.	მაღალი ხარისხიანის საქონელზე დანახარჯების, ფასების შემცირება.	მაგალითად ავტომანქანების გაქირავება დამატებითი მომსახურების გარეშე.
ბიზნესის გაერთიანება.	როდესაც ხდება მეწარმეობის ორი სფეროს გაერთიანება.	მაგალითად ავტომატიზებული სამრეცხაო, სადაც იყიდება საკვები ან გამაგრილებელი სასმელები.
ბიზნესის ტრანსპორტირება.	თუ საქონელი კარგად იყიდება ერთ რეგიონში, მისი გადატანა სხვა რეგიონებში.	მაგალითად, ნაციონალური სამზარეულო კვების ობიექტების გადაადგილება.
მასობრივ ბაზარზე გასვლა.	სპეციალიზირებული საქონლისათვის უფრო ფართო მომხმარებლის მოძებნა.	მაგალითად, შაქრის ან სარეცხი ფხვნილის დაფასოება და ფართო მომხმარებელზე გაყიდვა.
ბაზრის შევიწროვება.	დიდი ბაზრის მცირე სეგმენტის ათვისება.	სოფლად საკაბელო ტელევიზიის დანერგვა.
საქონლის ასორტიმენტის შევიწროება.	სპეციალიზებული საქონლის გაყიდვა.	წიგნის მაღაზიები, რომლებიც ყიდიან მხოლოდ დეტექტიური ჟანრის რომანებს, ან სპეციალურ (ეკონომიკურ, იურიდიულ სამედიცინო და სხვა) ლიტერატურას.
ფასების კონკურენცია.	საქონელის უფრო დაბალ ფასში გაყიდვა.	საბითუმო ვაჭრობის ორგანიზება.

ახალი საწარმოს ყიდვა მნიშვნელოვნად ამცირებს რისკს იმის გათვალისწინებით, რომ მისი მდგომარეობა წინასწარ არის ყოველმხრივ ცნობილი. გამართლებულია წარმოების ფუნქციონირებადი სისტემის ან მომსახურების ფუნქციონირებადი ობიექტის შეძენა, რადგანაც ის აგვაცილებს იმიჯის შექმნის, კლიენტურის მოზიდვის, მოსამსახურეთა მომზადების აუცილებელ პერიოდს. შედარებით მარტივია ასეთი საწარმოების დაფინანსებაც.

ბიზნესის შეძენის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება მრავალი ფაქტორის გათვალისწინებას საჭიროებს. ძალზე მნიშვნელოვანია, რომ ბიზნესის პოტენციურმა მყიდველებმა გულდასმით შეისწავლონ ბიზნესის ყიდვის მოტივები, განსაზღვრონ მისი არჩევის კრიტერიუმები. მყიდველმა უნდა გაითვალისწინოს თავისი გამოცდილების დონე (როგორც პროფესიული, ასევე არაპროფესიულიც), ანუ დაადგინოს, თუ რა ეხერხება ყველაზე მეტად, რა სახის საქმიანობა იტაცებს მას.

მნიშვნელოვანია ის გარემოება, რომ მყიდველმა განსაზღვროს ბიზნესის სასურველი ადგილმდებარეობა და ინვესტიციისათვის საჭირო თანხა. თუ საჭირო თანხა არ არის ლიკვიდურ მდგომარეობაში, მაშინ მყიდველმა უნდა შეაფასოს, თუ რა შესაძლებლობები არსებობს თანხების გარე წყაროებიდან მიღების თვალსაზრისით. განისაზღვროს ბიზნესის სიდიდე შემდეგი პარამეტრების დადგენით: რეალიზაციის მოცულობა, მოგება და მუშახელის რაოდენობის გათვალისწინებით.

უნდა დაადგინოს, არის თუ არა ბიზნესი მომგებიანი და სტაბილური. რაც უფრო მომგებიანი და სტაბილურია ბიზნესი, მით უფრო დიდია მისი ფასი. თითქმის ყველა კერძო საკუთრებაში მყოფი ფირმა ისე იმართება, რომ მინიმუმამდეა დაყვანილი გამყიდველის საგადასახადო დავალიანება.

საუბედუროდ, იგივე სახის საქმიანობასა და სააღრიცხვო პრაქტიკას საგადასახადო დავალიანების მინიმიზაციასთან ერთად, ბიზნესის ღირებულების შემცირებამდე მივყავართ. ამის შედეგად, წარმოიშობა გარკვეული უთანხმოება სასურველი გზით ბიზნესის მფლობელისათვის საქმიანობის გაძღოლასა და ბიზნესის გასაყიდად მომზადებას შორის. მართალია, შესაძლებელია ფინანსური დოკუმენტების ისეთნაირად გადაკეთება, რომ აისახოს საქმის რეალური ვითარება, მაგრამ ამან ბიზნესმენი, შეიძლება, რთულ მდგომარეობაში ჩააყენოს: კერძოდ, მას შესაძლოა, მოუხდეს დამატებითი გადასახადებისა და ჯარიმების გადახდა. ამიტომ, ბიზნესის მომზადება გასაყიდად ამ პერიოდამდე რამდენიმე თვით ადრე უნდა დაიწყოს. დროის ეს პერიოდი მოგცემს საშუალებას, შევისწავლოთ საბუღალტრო აღრიცხვის მეთოდები, რომელთა დახმარებითაც უკანასკნელი 3-5 წლის განმავლობაში მოგების აღრიცხვა წარმოებდა.

შემოწმებული სააღრიცხვო დოკუმენტები ფინანსური ანგარიშგების საუკეთესო სახეს წარმოადგენენ, რამეთუ ყველაზე კარგად აღიქმებიან უკვე ფუნქციონირებადი ბიზნესის მყიდველის მიერ.

შემდგომ ნაბიჯს წარმოადგენს ღირებულებების განსაზღვრასთან დაკავშირებული ანგარიშის მომზადება. ეს ანგარიში გამორიცხავს ალბათობას და ფასების დადგენის იმ მეთოდს, რომელსაც ბიზნესის მფლობელთა უმეტესობა ეყრდნობა. ხშირად ისინი არჩევანს აკეთებენ ბიზნესის მეტისმეტად მაღალ ფასზე. მხოლოდ ფასის თანდათანობითი დაწევის შემდეგ შესაძლებელია დავადგინოთ, თუ რა ღირს რეალურად ბიზნესი. მაღალ პროფესიულ დონეზე მომზადებული შეფასების დოკუმენტები გამორიცხავს მსგავს პრობლემებს.

შესასყიდი ბიზნესის ანალიზისათვის მომზადებულ უნდა იქნეს ბიზნესის შესახებ ყოვლისმომცველი ინფორმაციული პაკეტი. მასში წარმოდგენილ უნდა იყოს შემდეგი პუნქტები:

1. ბიზნესის ისტორია;
2. ბიზნესის მართვის მეთოდების ანალიზი;
3. ინფორმაცია ძირითადი კაპიტალის შესახებ;
4. ინფორმაცია მომწოდებელის შესახებ;
5. ბაზარზე მოღვაწეობის პრაქტიკის მიმოხილვა;
6. ინფორმაცია კონკურენციების შესახებ;
7. ინფორმაცია მომსახურე პერსონალის შესახებ;
8. ინფორმაცია მფლობელთა შესახებ;
9. ინფორმაცია დაზღვევის სახეების შესახებ;
10. მოსალოდნელი სამართლებრივი ან სხვა გაუთვალისწინებელი ვალდებულებები;
11. ბოლო 3-5 წლის ფინანსური ანგარიშების მოკლე მიმოხილვა.

IV.3. ბიზნესის შესახებ ინფორმაციული წყაროების ანალიზი

იმისათვის, რომ ვიპოვოთ ისეთი ბიზნესი, რომელსაც შევიძენთ, მნიშვნელოვანია ინფორმაციის შემდეგი წყაროების ანალიზი:

ა) რეკლამა პრესაში

ბიზნესის გაყიდვის შესახებ რეკლამა ინფორმაციის გავცრელების ხელსაყრელ და ეფექტიან საშუალებას წარმოადგენს. სარეკლამო განცხადებებს, ათავსებენ შუამავლები (ბიზნესის ბროკერები ან შერწყმისა და ბიზნესის შესყიდვების სპეციალისტები), მაგრამ ზოგჯერ ამას თვით ბიზნესის მფლობელები აკეთებენ. მცირე, ბიზნესისათვის სარეკლამო განცხადებების კარგ წყაროს ადგილობრივი გაზეთები წარმოადგენენ.

ჩვეულებრივ ინფორმაცია მცირე თუ დიდი ზომის ბიზნესის გაყიდვის შესახებ, წარმოადგენს ამ ბიზნესის აღწერას რამდენიმე მოკლე ფრაზით, სადაც მითითებულია მისი დასახელება, საკონტაქტო ტელეფონი, ფაქსი, იმეილი ან საფოსტო ყუთის ნომერი და სხვა. სარეკლამო განცხადება უნდა ასახავდეს ბიზნესის საუკეთესო თვისებებს (როგორც ფინანსურს, ასევე არაფინანსურსაც). ზოგიერთი განცხადება შეიცავს ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ რა სახის ფულადი ინვესტიციებია საჭირო ან რა გამოცდილება მოეთხოვება მოცემულ ბიზნესს.

ბ) სავაჭრო წყაროები

ბიზნესის გაყიდვის შესახებ სავაჭრო წყაროები ინფორმაციის გავრცელების ეფექტიან საშუალებას წარმოადგენს. მრეწველობაში ან მის მონათესავე დარგებში არსებულ კომპანიებში დასაქმებულ პირებს, მაგალითად, მომწოდებლების, ხშირად მოეპოვებათ ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რომელი ბიზნესი როდის შეიძლება იყოს გასაყიდად წარმოდგენილი. აცალკეულ სახელმწიფოებში, მაგალითად, გერმანიაში, საფრანგეთში, აშშ-ში და სხვა. არსებობენ პროფირილებული ასოციაციები, რომელთა პუბლიკაციებიც აადვილებენ ამ დარგის შიგნით გასაყიდი ბიზნესის შესახებ ინფორმაციის გავრცელებას. ასეთია საქართველოში მეწარმეთა და ბიზნესმენთა ასოციაცია. თუ გასაყიდი ბიზნესის მფლობელი ფიქრობს, რომ ამ ბიზნესის მყიდველი იგივე დარგის წარმომადგენელი იქნება, მაშინ მან კონტაქტი უნდა დაამყაროს ამ ტიპის ასოციაციასთანაც, რათა შეამოწმოს გასაყიდი ბიზნესის შესახებ ინფორმაციის ხარისხიანობა.

გ) შუამავლები

ბიზნესის შუამავლები ზოგადად ორ ჯგუფში შეგვიძლია გავაერთიანოთ: 1) ბიზნესის ბროკერები და 2) შერწყმისა და ბიზნესის შესყიდვების სპეციალისტები. განსხვავება ამ ორ ჯგუფს შორის უმნიშვნელოა – უბრალოდ, ბიზნესის ბროკერები, ჩვეულებრივ, კერძო, მცირე ზომის ბიზნესში არიან დაკავებულნი, ხოლო შერწყმისა და ბიზნესის შესყიდვების სპეციალისტები – უფრო დიდი ზომის, საშუალო სიდიდის კომპანიებში.

მსოფლიოს გამოცდილებით, ბიზნესის ბროკერები ჰონორარის სახით გაყიდვის შედეგად მიღებული თანხის 10%-მდე ითხოვენ ითხოვენ 10%-ზე ნაკლებს, შერწყმისა და ბიზნესის შესყიდვების სპეციალისტებიც და წინასწარ გარიგებული თანხის ჰონორარის ნაწილს ავანსად იღებენ. ამის სანაცვლოდ, შუამავლი ეწევა მომავალი მყიდველებისათვის ისეთ მომსახურებას, როგორიცაა ინფორმაციული პაკეტის მომზადება და შეფასებითი ანგარიშის შედგენა. მიუხედავად ამისა, ზოგჯერ მყიდველი უხდის შუამავალს ჰონორარს, უმეტეს შემთხვევაში კი ის გამყიდველმა უნდა გადაიხადოს.

გამოცდილ შუამავალს შეუძლია გამყიდველისათვის დახმარების გაწევა შემდეგ საკითხებთან დაკავშირებით: 1) ბიზნესის ღირებულების შეფასება; 2) გაყიდვის პირობების დადგენა; 3) ამომწურავი ინფორმაციული პაკეტის შედგენა; 4) ბაზარზე ბიზნესის წარდგენა; 5) პოტენციურ მყიდველთა შერჩევა; 6) მოლაპარაკების წარმოება და შემოთავაზებულ ვარიანტთა შეფასება; 7) აუცილებელი სამართლებრივი ქმედებების უზრუნველყოფა. ამ მომსახურეობის გაწევის შედეგად, ბიზნესის მფლობელი ან ბიზნესის მყიდველი უზარმაზარ დროსა და ენერგიას ზოგავენ. შემდეგი ნაბიჯი არის ბიზნესის შეფასება.

IV.4. მოქმედი ბიზნესის შეფასება

მას შემდეგ, რაც შერჩეულია ბიზნესის ის სახეობა, რომელიც არის პერსპექტიული, მყიდველი დაწვრილებით უნდა გაეცნოს გასაყიდი ბიზნესის ისტორიას და მის ახლანდელ მდგომარეობას. აქ ძალზე მნიშვნელოვანია შემდეგი სახის ინფორმაციის ანალიზი: როგორ იქნა წამოწყებული ბიზნესი, როგორ შეიცვალა შემდგომში მისი მისია (თუ ასეთი რამ საერთოდ მოხდა) და რა მოვლენებმა შეუწყეს ხელი მის ახლანდელ ფორმაში ჩამოყალიბებას. მყიდველს უნდა ესმოდეს ის მეთოდები, რომელთა საშუალებითაც ის მომხმარებლის მიზიდვას და შემდგომ მის მომსახურებას აპირებს, აგრეთვე, ის, თუ როგორაა ერთმანეთთან დაკავშირებული ბიზნესის რეალიზების, მარკეტინგული, ფინანსური და მმართველობითი ფუნქციები. აუცილებლად უნდა გავეცნოთ ბიზნესის ფინანსურ უწყისებს და მათ წარმართვასთან დაკავშირებულ მეთოდიკას. ქვემოთ წარმოდგენილია ის დოკუმენტები, რომელთა საფუძვლიანი შესწავლა მცირე და საშუალო ბიზნესის მყიდველისათვის ძალზე მნიშვნელოვანია. აქ აუცილებელია, გავაანალიზოთ ფირმის საქმიანობის შესახებ შემდეგი ინფორმაცია:

ფირმის დებიტორული დავალიანება

აქ უნდა გავაანალიზოთ შემდეგი ძირითადი მონაცემები:

- გავეცნოთ დებიტორულ დავალიანებებს და დავადგინოთ: ხომ არ არიან ისინი რამდენიმე ანგარიშზე კონცენტრირებული;
- გავარკვიოთ ყველა ვადაგასული დავალიანების დაყოვნების მიზეზები;
- დავადგინოთ, ხომ არ არის რაიმე თანხა საკამათო;
- ხომ არ იქნა რომელიმე დავალიანების თანხა გაცემული გირაოდ;
- საკმარისია თუ არა უიმედო ვალებისათვის განკუთვნილი სარეზერვო ფონდი.

ფირმის მარაგები

მარაგების ანალიზის პროცესში აუცილებელია:

- დავრწმუნდეთ, მოხდა თუ არა მარაგების აღწერა და მათი შემდეგ კატეგორიებად დაყოფა; (მზა პროდუქცია, ნახევარფაბრიკატები და ნედლეული);
- გავეცნოთ მარაგების შეფასების მეთოდს და დავაზუსტოთ, თუ რატომ იქნა არჩეული ეს მეთოდი;
- განვსაზღვროთ მარაგების ასაკი და მდგომარეობა;
- როგორ ხდება დაზიანებული ან მოძველებული მარაგების შეფასება;
- არის თუ არა მარაგები საკმარისი, რათა ბიზნესმა ეფექტიანად იმოქმედოს;
- საჭიროა თუ არა ექსპერტიზის ჩატარება.

ფასიანი ქაღალდები

ფასიანი ქაღალდების შესწავლის პროცეში მიზანშეწონილია:

- გავეცნოთ საბაზრო ფასიანი ქაღალდების ნუსხას;
- გავარკვიოთ როგორ ხდება მათი ღირებულების განსაზღვრა;
- განსაზღვრეთ მათი რეალური საბაზრო ფასი;
- გავარკვიოთ, ხომ არ არის ამ ფასიან ქაღალდთაგან რომელიმე შეზღუდული ან გირაოდ გაცემული.

ფირმის უძრავი ქონება

აქ აუცილებელია:

- გავეცნოთ უძრავი ქონების ნუსხას;
- განსაზღვროთ უძრავი ქონების ასაკი და მდგომარეობა;
- დავადგინოთ შენობებისა და მიწის რეალური საბაზრო ფასი;
- დავადგინოთ საჭიროა თუ არა ექსპერტიზის ჩატარება;
- საჭიროებს თუ არა უძრავი ქონება რემონტს ან მოდერნიზაციას;
- მისაღებია თუ არა სარემონტო ხარჯები;
- როგორ ხდება უძრავი ქონების დაფინანსება;
- დასაშვებია თუ არა იპოთეკა;
- საჭირო იქნება თუ არა მომავალში დამატებითი უძრავი ქონების შეძენა;
- არის თუ არა უძრავი ქონება დაზღვეული.

ფირმის მანქანა-დანადგარები

მანქანა-დანადგარების ანალიზის პროცესში უნდა შევისწავლოთ:

- არსებულ და იჯარით აღებული მანქანა-დანადგარების ნუსხა;
- მანქანა-დანადგარების ასაკი და მდგომარეობა, აგრეთვე, აუცილებელი სარემონტო სამუშაოების რაოდენობა (სიხშირე);
- განსაზღვროთ, მანქანა-დანადგარებიდან რომელია მოძველებული და თანამედროვე დონეზე;
- საჭიროებენ თუ არა მანქანა-დანადგარები სწრაფ შეკეთებას, რა ხარჯებს მოითხოვს ეს.

ფირმის კრედიტორული დავალიანება

აქ აუცილებელია

- გავეცნოთ კრედიტორულ დავალიანებათა ნუსხას და დავადგინოთ, ხომ არ არიან ისინი კონცენტრირებული რაიმე ანგარიშებზე;
- განვსაზღვროთ გადასახდელი თანხების ასაკი;
- გამოვარკვიოთ, ხომ არ არის საკამათო რაიმე თანხა და თუ ასეთი პრობლემა არსებობს, დავადგინოთ მისი მიზეზები;
- განვსაზღვროთ ოფიციალურად გაუმჟღავნებელი და სამომავლო დავალიანებები.

გასანაღდებელი თამასუქები და იპოთეკური დავალიანება

- გავეცნოთ გასანაღდებელი თამასუქების და იპოთეკურ დავალიანებათა ნუსხას.
- გამოვარკვიოთ დავალიანების მიზეზები;
- განვსაზღვროთ მათი გადახდის გრაფიკი;
- გამოვარკვიოთ, არსებობენ თუ არა გასანაღდებელი თანხები და მოცემულია თუ არა დროის პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც ეს თანხები განაღდებულ უნდა იქნენ.

ლიზინგი

ლიზინგის ანალიზის პროცესში უნდა შევისწავლოთ:

- დროის რა პერიოდს შეადგენს ლიზინგის დარჩენილი ვადა ;
- შესაძლებელია თუ არა სახელშეკრულებო ვადის გაგრძელება და თუ შესაძლებელია, დამოკიდებულია თუ არა ის მოიჯარეზე;
- ხდება თუ არა საიჯარო გადასახადის ზრდა, რით არის ის გამოწვეული, სამომხმარებლო საქონელზე ფასების ინდექსების ცვლილებით თუ უძრავ ქონებაზე დაწესებული გადასახადების ზრდით;
- არსებობს თუ არა სალიზინგო ხელშეკრულებაში ლიზინგის შეწყვეტასთან დაკავშირებული პუნქტი;
- რა ვადებისა და პირობების შემთხვევაში დათანხმდება მიწის მფლობელი საიჯარო ვადის გაგრძელებაზე.

ფირმის პერსონალი

- როგორაა განაწილებული მოვალეობები, ფირმის პერსონალს შორის, რა ხელფასები და პრივილეგიები გააჩნია თითოეულ მოსამსახურეს;
- რა თანამდებობებია ფირმაში;
- გააჩნია თუ არა თითოეულ მომსახურეს მისი თანამდებობის შესაბამისი უნარ-ჩვევები და აყვანილი არიან თუ არა ისინი სამუშაოზე კონტრაქტის ფორმით;
- დარჩებიან თუ არა ისინი სამუშაოზე ბიზნესის შესყიდვის შემდეგ.

მარკეტინგი

- ხომ არ გააჩნია ფირმას რაიმე ნაწარმით ვაჭრობის განსაკუთრებული უფლება;
- აღწერეთ ახალი სახის ნაწარმი (თუ ასეთი არსებობს) და მიუთითეთ სამომავლო რეალიზაციის მოცულობის სიდიდეზე;
- გეოგრაფიულად რა რაიონზე ვრცელდება ბიზნესის მიერ გაწეული მომსახურება;
- პროცენტულად ბაზრის რა ნაწილი უკავია მოცემულ ბიზნესს;
- რა უპირატესობები გააჩნია ბიზნესს კონკურენტების მიმართ;
- რა დანახარჯებს ეწევა ბიზნესი ყოველწლიურად მარკეტინგულ საქმიანობაზე.

ფირმის კონკურენტები

- ვინ არიან კონკურენტები;
- ბაზრის რა ნაწილი უკავიათ მათ ;
- რა უპირატესობები და ნაკლოვანებები გააჩნია თითოეულ კონკურენტს.

ბიზნესის შეფასების ყველა ეს ფაქტორი გულდასმით განხილვასა და შესწავლას საჭიროებს. ზოგიერთმა მათგანმა, შესაძლოა, ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილებაზე დადებითი ზეგავლენა იქონიოს, ზოგმა – უარყოფითი. აქ აუცილებელია, გამოვიყენოთ ექსპერტთა დახმარება, რათა საფუძვლიანად გავაცნობიეროთ მიღებული ინფორმაცია. მიზანშეწონილია გადაწყვეტილების მიღებამდე რაც შეიძლება მეტი საჭირო ინფორმაციის გაანალიზება.

IV. 5. ბიზნესის მყიდველის ფინანსური უზრუნველყოფის წყაროები

მყიდველის დაფინანსების წყარო, ნაწილობრივ, შესასყიდი ბიზნესის სიდიდეზეა დამოკიდებული. საქმიან ორგანიზაციათა უმრავლესობის (განსაკუთრებით, მცირე ზომის საქმიანი ორგანიზაციები) შესყიდვა თვით მყიდველის სახსრებით ხდება. მყიდველმა, აუცილებელია, მოახდინოს საწყისი თანხის გადახდა, ამიტომ მას უნდა გააჩნდეს შესაბამისი საბრუნავი კაპიტალი.

იმ შემთხვევაში, თუ საჭირო თანხები არ არის ადვილად ხელმისაწვდომი, მყიდველმა უნდა მიმართოს დაფინანსების გარე წყაროებს. იმისათვის, რომ ასეთი სახის ფინანსური დახმარება იქნეს გაწეული, გამსესხებელი პირად გირაოსთან ერთად ითხოვს მონაცემებს ფინანსური მდგომარეობის შესახებ. მცირე ზომის კერძო ბიზნესის შესასყიდად იშვიათად გაიცემა სესხი, ის მხოლოდ ამ ბიზნესის აქტივებითაა გარანტირებული. გამსესხებლის აზრით, პიროვნების პირადი თავდებობიდან ყველაზე მნიშვნელოვანია უძრავი ქონება და ფასიანი ქაღალდები. პირადი თავდებობის გარდა, გამსესხებელმა უნდა დაადგინოს ის, არის თუ არა მყიდველი პატიოსანი და ადამიანი, გააჩნია თუ არა მას სესხის დაფარვის წყაროები და კარგად მომზადებული ბიზნეს-გეგმა. ჩვეულებრივ, სესხის მიცემა ხდება ბანკების ან სხვა საფინანსო ინსტიტუტების მეშვეობით.

გარე წყაროებიდან ფინანსური მხარდაჭერის მიღების შანსები მით უფრო მატულობს, რაც უფრო იზრდება შესასყიდი ბიზნესის ზომები. ბანკები, სადაზღვევო და ვენჩურული კაპიტალის კომპანიები, დაინტერესებული არიან ფინანსური დახმარების გაწევაში მაშინ, როდესაც საქმე ეხება მსხვილმასშტაბიან შეძენას. ამ შემთხვევაში, სესხის ამღებს უნდა გააჩნდეს სესხის დაფარვის სტაბილური წყარო და კარგად მომზადებული ბიზნეს-გეგმა.

გარიგების დროს გამსესხებელმა, შესაძლოა, არ მოითხოვოს მყიდველისაგან პირადი თავდებობა და დაჯერდეს მის მიერ მოცემულ გარანტიებს. სესხის სიდიდის ზრდასთან ერთად, თავდებად ბიზნესის მატერიალური აქტივები გამოდიან, უკანასკნელი შეიცავს დებიტორულ დავალიანებას, მარაგებს, დანადგარებს და უძრავ ქონებას. გამსესხებელი განსაზღვრავს სესხის გაცემის პირობებს. სადაზღვევო კომპანიებისა და ვენჩურულ კაპიტალისტთა შემთხვევაში, გამსესხებელმა, შესაძლოა, შესასყიდ ბიზნესში გარკვეული წილი და მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობის უფლება მოითხოვოს. ჩვეულებრივ, სადაზღვევო კომპანიები, მხოლოდ ისეთ გარიგებებში ღებულობენ მონაწილეობას, რომელიც 10 მილიონ დოლარზე მეტ თანხას ეხება. ზემოთ ჩამოთვლილი ფინანსური კომპანიები სესხს თითქმის იგივე პირობებით გასცემენ, როგორც ბანკები, რადგანაც მათ უფრო დიდი დაინტერესება გააჩნიათ, ვიდრე ბანკებს, ამიტომ ისინი მზად არიან, უფრო დიდი რისკი გასწიონ.

კერძო ბიზნესის შესყიდვის პროცესში, აუცილებელია აქტივების სისტემატიზება იმ მიზნით, რომ ისინი ან თვით ბიზნესის მფლობელის, ან გარეშე წყაროს მიერ გაღებული სესხის გარანტად გამოვიდნენ. მფლობელი იმ შემთხვევაშია მოწადინებული, გაწიოს ფინანსური დახმარება, თუ თვლის, რომ ეს აუცილებელია სასურველი თანხის მისაღებად. გარე გამსესხებელი იმაში უნდა იყოს დარწმუნებული, რომ რისკი სესხის არდაფარვის შემთხვევაში მინიმალურია, ხოლო გარიგება კი – საკმაოდ მომგებიანი. საფინანსო ინსტიტუტები, როგორც წესი, ძალზე კონსერვატულები არიან, ამიტომ, მათი ყურადღება ვალის დაფარვაზეა კონცენტრირებული. გარე ფინანსური დახმარების მისაღებად, აუცილებელია გაგვაჩნდეს ის ინფორმაცია, რომელიც უნდა მიიღოს გამსესხებელმა გადაწყვეტილების მისაღებად. ეს მონაცემები უნდა შედიოდეს სესხის მისაღებ სპეციალურ მოთხოვნაში და შეიცავდეს შემდეგ პუნქტებს:

- სესხის აღების მიზანი;

- საჭირო თანხა;
- სასურველი პირობები;
- ვალის დაფარვის წყარო;
- გარანტიები;
- ბიზნესის ისტორია და ბუნება;
- ხელმძღვანელ პერსონალთა ასაკი, გამოცდილება და განათლება;
- პროდუქცია (ნაწარმი) ან მომსახურება;
- მომსახურების გავრცელების რაიონი და განაწილების სისტემა;
- ძირითადი კლიენტურა;
- მიმწოდებლები;
- კონკურენტები;
- ძირითადი კაპიტალი;
- ბიზნესის სამი წლის ფინანსური დოკუმენტები;
- ბიზნესის სამი წლის საგადასახადო დეკლარაციები;
- მიმდინარე პირადი ფინანსური დოკუმენტები;
- ბიზნესის სამომავლო მოგება-ზარალის უწყისი, საბალანსო უწყისი და საკასო კონსოლიდირებული ბიუჯეტი (სულ მცირე, სამი წლის).

IV. 6. ბიზნესის ღირებულების დადგენა.

ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრა ყიდვა-გაყიდვის გარიგების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია. მყიდველები და გამყიდველები ხშირად არ ეთანხმებიან ერთმანეთს, თითოეულ მხარეს გააჩნია თავისი არგუმენტები, რომლებიც შეიძლება დაფუძნებული იყოს, როგორც ლოგიკაზე, ისე ემოციებზე.

რიგ შემთხვევაში მყიდველს ჰგონია, რომ ბიზნესის შესყიდვის შემდეგ ადგილი ექნება სინერგიზმის ეფექტს (მოვლენა, როდესაც საერთო შედეგი აჭარბებს ცალკეული ეფექტების ჯამს) ან მაშტაბურ ეფექტს (მოვლენა, რომელიც გამოიხატება მუდმივი საშუალო დანახარჯების შემცირებით პროდუქციის ერთეულზე), რაც ახალი მფლობელის მიერ ბიზნესის ახლებურად გაძღოლის შედეგად მიიღწევა.

შეთანხმების მისაღწევად საჭიროა, რომ გასაყიდი ბიზნესის დადგენილი ფასი ორივე მხარეს აკმაყოფილებდეს ამასთან, ისინი კარგად უნდა ერკვეოდნენ იმ ფაქტორებში, რომელთა საშუალებითაც მოხდა ამ ფასის დადგენა. ბიზნესის შეფასების ცნობილი ექსპერტი შენონ ფრატი [256, p.81] გვთავაზობს ექვს ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორს:

- ინფორმაცია შემოსავლების შესახებ;
- კომპანიის საერთო მდგომარეობა (შენობა-დანადგარების მდგომარეობა, საღრიცხვო წიგნებისა და ანგარიშების სისრულე და სიზუსტე);
- აღნიშნულ ბიზნესში საბაზრო მოთხოვნა;
- ფირმის ეკონომიკური მდგომარეობა;
- გუდვილის ან სხვა არამატერიალურ ფასეულობათა ახალი მფლობელისათვის გადაცემის შესაძლებლობა;
- მომავალი მოგების პოტენციალი.

ზემოთ ჩამოთვლილი ექვსი ფაქტორი განსაზღვრავს ბიზნესის რეალურ საბაზრო ღირებულებას. ბიზნესი იშვიათად გადადის ხელიდან ხელში რეალურ საბაზრო ფასად. ამის მიზეზი არის ის დამატებითი ფაქტორები, რომლებიც დიდ როლს თამაშობენ შეთანხმებული ფასის კორექტირების პროცესში. ესენია:

- ცალკეული მყიდველისა და გამყიდველის მიერ წაყენებული გარკვეული პირობები.

- თანხებსა და გადახდის ვადებს შორის განსხვავება.
- საგადასახადო პირობების შეფარდებითი სარგებლიანობა, როგორც მყიდველისათვის ისე გამყიდველისათვის, რაც დამოკიდებულია გარიგების შინაარსზე.

რეალური საბაზრო ფასი წარმოადგენს იმ ფასს, რომლითაც საკუთრება გადადის გამყიდველიდან მყიდველის ხელში.

არსებობს ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრის სხვა მეთოდებიც, ისეთები, როგორიც არის:

ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრა საბალანსო უწყისის მეთოდის საშუალებით

ეს მიდგომა მოითხოვს ბიზნესის აქტივების ღირებულების განსაზღვრას. ამ მეთოდს ყველაზე ხშირად მაშინ იყენებენ, როდესაც ბიზნესის შემოსავლების წყაროს უფრო მეტად აქტივები და არა მომსახურეთა წვლილი წარმოადგენს

არსებობენ საბალანსო უწყისზე დაფუძნებული ის მეთოდები, რომელთა საშუალებითაც ხდება ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრა. მათ შორისაა „აღრიცხული“ (რეალურ ძირითად კაპიტალს პლიუს საბრუნავი სახსრები და მინუს დავალიანებები), კორექტირებული (დაზუსტებული) „აღრიცხული“ და სალიკვიდაციო ღირებულება. თითოეულ მეთოდს თავისი გამოყენების სფერო გააჩნია. საბალანსო უწყისის მეთოდებს შორის ყველაზე ხშირად კორექტირებული „აღრიცხული“ ღირებულების მეთოდი გამოიყენება. ამ მეთოდით თითოეული აქტივის „აღრიცხული“ ღირებულების ჯამი ზუსტდება დავალიანების გამოკლებით.

აქტივების „აღრიცხული“ ღირებულების დაზუსტება ხდება:

დებიტორული დავალიანებით – (ხშირად ამცირებენ, რათა აისახოს ზოგიერთი დავალიანების მიღების რეალურობა),

მარაგებით – (ჩვეულებრივ, ამცირებენ, რადგან შეიძლება გართულდეს მთელი მარაგების თავის ფასში რეალიზაცია),

უძრავი ქონებით – (ჩვეულებრივ, ზრდიან, რადგან საქმეში ჩაშვების შემდეგ ხშირად მისი ფასი იზრდება).

ღირებულების განსაზღვრა მოგება-ზარალის უწყისის მეთოდის საშუალებით

მიუხედავად იმისა, რომ საბალანსო უწყისის მეთოდი ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრის ერთ-ერთ საშუალებას წარმოადგენს, პრაქტიკაში მაინც უფრო მიღებულია მოგება-ზარალის უწყისის მეთოდის გამოყენება. მოგება-ზარალის უწყისის მეთოდები ყველაზე მეტად დაკავშირებულია ბიზნესის აქტივებით მიღებულ მოგებასთან, ან ამ აქტივებით წარმოქმნილ ფულად სახსრებთან. ამ მიზნით, როგორც წესი, იყენებენ ფულის მოძრაობის დისკონტის მეთოდს. ეს მეთოდი მოიცავს ოთხ ეტაპს:

I ეტაპი

სამომავლო ფულადი სახსრების მოძრაობის გამოთვლაში დიდ დახმარებას გაგიწევთ წინა ფულადი სახსრების მოძრაობის აღმრიცხველი დოკუმენტები. გამოთვლითი ფულის მოძრაობის შესახებ ინფორმაცია უნდა შეიცავდეს შემდეგ მაჩვენებლებს:

- ბიზნესის სუფთა მოგება ან ზარალი;
- მფლობელის ხელფასი (რომელიც მენეჯერის ჰონორარზე მეტია);

- მფლობელის მიერ გაწეული ხარჯები (როგორიცაა: მივლინების ხარჯები, პირადი დაზღვევა და სხვაა;
- პროცენტები;
- არაპერიოდული დანახარჯები (როგორიცაა იურისტების არაპერიოდული ჰონორარები);
- არაფულადი დანახარჯები (როგორიცაა ამორტიზაცია);
- მოწყობილობების შეცვლა ან ახლის შეძენა. (ეს დანახარჯები მყიდველმა უნდა გასწიოს სამომავლო ფულის მოძრაობის გამოთვლის პროცესში).

მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლებელია სამომავლო ფულის მოძრაობის რამდენიმე წლით ადრე დაგეგმვა, მცირე საწარმოთა უმრავლესობას სახსრების სიმცირის გამო, არ შეუძლიათ მათი შორეული პერსპექტივის განსაზღვრა. დიდი ზომის ბიზნესისათვისაც კი გარკვეულ სიძნელეს წარმოადგენს ფულის მოძრაობის ხუთ წელიწადზე მეტი ვადით დაგეგმვა.

II ეტაპი

მას შემდეგ, რაც დავგეგმეთ სამომავლო ფულის მოძრაობა, უნდა გამოვთვალოთ მისი დისკონტირებული ღირებულება, რაც მყიდველის ინვესტიციისათვის შესაფერისი კაპიტალდაბანდების ანაზღაურების კოეფიციენტის (მოგების ნორმის) ან კაპიტალიზაციის ნორმის გაანგარიშებით კეთდება. მოგების ნორმა (კაპიტალდაბანდების ანაზღაურებადობის კოეფიციენტი) სხვადასხვა ბიზნესისათვის განსხვავდება და მისი განსაზღვრა გარკვეულ რისკთანაა დაკავშირებული. რაც უფრო ნაკლებ რისკთანაა დაკავშირებული ბიზნესის ინვესტირება, მით უფრო პატარაა მოგების ნორმა. სასურველი მოგების ნორმა 20-50% წარმოადგენს, ხოლო ბიზნესთა უმრავლესობისათვის ის 30-40% შეადგენს. სამომავლო ფულის მოძრაობის დისკონტირებული ღირებულების განსაზღვრა ხდება საფინანსო გამოთვლების დახმარებით, ანდა სპეციალური დისკონტირებული ღირებულების ცხრილებით. ქვემოთ მოყვანილია მაგალითი, თუ როგორ ხდება გადაანგარიშება 40%-იანი მოგების ნორმით.

წელიწადი	დაგეგმილი ფულის მოძრაობა	დისკონტირების კოეფიციენტი*	დისკონტირებული ღირებულება
1	$360	714	$257
2	$383	510	$195
3	$397	364	$145
4	$413	260	$107
5	$438	186	$81
			_____
			785 ჯამი**

* დაფუძნებულია 40%-იან მოგების ნორმაზე. დისკონტირების კოეფიციენტი კლებულობს ყოველ მომდევნო წელიწადში.

** დისკონტირებულ დაგეგმილ ფულის მოძრაობათა ჯამის დისკონტირებული ღირებულება. ეს მონაცემი ემატება ბიზნესის ძირითადი კაპიტალის ნარჩენ ღირებულებას, რითაც მიიღება ბიზნესის მთლიანი ღირებულება.

III ეტაპი

შემდეგ ეტაპზე აუცილებელია ბიზნესის ძირითადი კაპიტალის ნარჩენი ღირებულების დადგენა. ბიზნესის ძირითადი კაპიტალის ნარჩენი ღირებულება წარმოადგენს ბიზნესის წინასწარ შეფასებულ დისკონტირებულ ღირებულებას ფულის მოძრაობის დაგეგმვის პერიოდის ბოლოსათვის (ჩვენს შემთხვევაში მე-5 წლის ბოლოს). იგი გამოითვლება ბიზნესის საწყისი სუფთა ღირებულებისა და სამომავლო ყოველწლიური ნამატების დაჯამებით. ბიზნესის სუფთა ღირებულების ყოველწლიური ნამატები, როგორც ყოველწლიური დაბეგრილი შემოსავლების ჯამი განისაზღვრებიან, იმის გათვალისწინებით, რომ არ მოხდა აქციების დივიდენდების გაცემა. ამ ნამატს უმატებენ ბიზნესის საწყის სუფთა ღირებულებას და ხდება უკვე ამ ჯამის დისკონტირებული ღირებულების განსაზღვრა, რის საფუძველზეც ვადგენთ ბიზნესის ძირითადი კაპიტალის ნარჩენ ღირებულებას.

IV ეტაპი

ამ ეტაპზე ბიზნესის ძირითადი კაპიტალის ნარჩენ ღირებულებას უმატებენ დაგეგმილ სამომავლო ფულის მოძრაობის ჯამურ დისკონტირებულ ღირებულებას, რომელიც წინასწარ გამოითვლება ბიზნესის სასურველი ფასის მისაღებად. ქვევით მოყვანილია ამის მაგალითი.

წლები	დაბეგრილი შემოსავალი	
1	$125	
2	$131	
3	$138	
4	$144	
5	$152	
	———	
სუფთა ღირებულების ნამატების ჯამი		$ 690
მიმდინარე სუფთა ღირებულება		$ 910
მთლიანი სუფთა ღირებულება		$ 1600
ნარჩენი ღირებულება (1600 X 0.186)		$ 1600 ***

*** მთლიანი სუფთა ღირებულების დაგეგმილი ფულის მოძრაობის ბოლო წლის დისკონტირების კოეფიციენტზე გამრავლებით ვღებულობთ ბიზნესის საწყისი კაპიტალის ნარჩენ ღირებულებას. ბიზნესის საწყისი კაპიტალის ნარჩენი ღირებულების ($ 298) და დაგეგმილ ფულის მოძრაობათა ჯამური დისკონტირებული ღირებულების ($ 785) შეკრებით ვღებულობთ ბიზნესის ღირებულებას ($ 1,083).

მიუხედავად იმისა, რომ ეს ფორმულა ფართოდ გამოიყენება, არ შეიძლება მისი ასეთი მარტივი ფორმით გამოყენება ღირებულების შესახებ საბოლოო გადაწყვეტილების მისაღებად. იგი გამოუსადეგარია ისეთი საკითხების განხილვის პროცესში, როგორიც არის მყიდველის მიერ საბრუნავი კაპიტალის ინვესტირება, გარიგების პირობები, ანდა ისეთი აქტივების ღირებულების

განსაზღვრის პროცესში, როგორიც არის უძრავი ქონება, რომელიც შესაძლოა არ იყოს საჭირო სამომავლო ფულის მოძრაობის დაგეგმვისთვის. ამდენად, ეს ფორმულა სასარგებლოა იმ საორიენტაციო ფასის დადგენის პროცესში, რომელიც მოლაპარაკებების წარმოების დროს გამოიყენება.

IV.7. ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვის გარიგებათა სტრუქტურა და მოლაპარაკებათა კულტურა

ბიზნესის ყიდვის პროცესში, მის შესახებ ინფორმაციის შეფასებას ბიზნესის მყიდველები, გარკვეული დარგის კონსულტანტები, პროფესიონალი შუამავლები, ბიზნესის შეფასების ექსპერტები, კვალიფიციური ბუღალტრები და იურისტები აწარმოებენ.

ბიზნესის შეფასებების ექსპერტებს ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრა დამოუკიდებლად შეუძლიათ. აუცილებელია, გავითვალისწინოთ ის გარემოებაც, რომ ისინი ეყრდნობიან გამყიდველის მიერ მოწოდებულ ინფორმაციას.

მრჩევლის როლში შეიძლება გამოვიყენოთ კვალიფიციური ბუღალტრები, რომლებიც ყველაზე უკეთ ჩაატარებენ საბუღალტრო რევიზიასა და ფინანსური დოკუმენტების ანალიზს.

ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვის დროს მრჩევლის როლში შეიძლება კვალიფიციური იურისტის გამოყენება. იურისტები მონაწილეობას ღებულობენ ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრის, გასაყიდი ფასის შეთანხმებისა და საჭირო დოკუმენტების მომზადებაში. იმის გამო, რომ მოლაპარაკების პროცესში მათმა ჩართვამ შესაძლოა წარმოქმნას მყიდველსა და გამყიდველს შორის გარკვეული დაძაბულობა, ისინი მოლაპარაკების პროცესებს ბოლო სტადიაზე ერთვებიან.

იურისტის ძირითად ფუნქციას წარმოადგენს მხარეების მიერ შეთანხმებული ყიდვა-გაყიდვის დოკუმენტების მომზადება. ისინი ორივე მხარის ინტერესებს უნდა შეიცავდნენ. იურისტის შერჩევის მნიშვნელოვან კრიტერიუმებს წარმოადგენს კარგი პრაქტიკა, გამოცდილება და რეპუტაცია.

არსებობს ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვის სტრუქტურის ორი ძირითადი ფორმა: 1) გამყიდველის კორპორაციის აქტივების შესყიდვა. და 2) გამყიდველის აქციების შესყიდვა.

აქტივების შესყიდვის საფუძველზე გარიგების დროს შესასყიდი აქტივები აისახება კონტრაქტში. მყიდველს გადაეცემა ყველა აქტივი, ფულის და დებიტორული დავალიანების გარდა. გამყიდველი გრძელვადიან და მოკლევადიან დავალიანებათა დასაფარავად იყენებს გაყიდვით მიღებულ შემოსავალს. მყიდველი ყიდულობს ბიზნესს დანადგარების, მოწყობილობების, მარაგების, ასევე სავაჭრო ნიშნის, გუდვილის (პრესტიჟს) და სხვა არამატერიალური აქტივების სახით.

აქტივებზე დაფუძნებული გარიგება უფრო მეტად მომგებიანია მყიდველისათვის. მყიდველი იძენს ახალი ღირებულებას აქტივებში, რაც უფრო დიდი საამორტიზაციო ანარიცხის გაკეთების საშუალებას იძლევა.

ამიტომაც არის, რომ მყიდველი, უპირატესობას ანიჭებდეს აქტივებზე დაფუძნებულ შეთანხმებას, ამით მან შეიძლება აარიდოს თავი გამყიდველის ფარულ ან უცნობ დავალიანებებზე პასუხისმგებლობას.

აქციებზე დაფუძნებული გარიგების დროს გამყიდველის კორპორაციის ყველა აქტივი და დავალიანება, აგრეთვე, აქციები გადაეცემა მყიდველს. ზოგიერთ შემთხვევაში, მყიდველმა და გამყიდველმა შეიძლება გამორიცხონ შეთანხმებიდან ზოგიერთი აქტივი ან დავალიანება.

აქციებზე დაფუძნებული გარიგებები გამორიცხავენ ლიზინგის გადაცემის აუცილებლობას იმ შემთხვევაში, როდესაც სალიზინგო ხელშეკრულება

კორპორაციის სახელით არის დადებული. აქციებზე დაფუძნებული შეთანხმების დროს გამყიდველის ფარული ვალების „მემკვიდრეობით“ მიღების რისკი მინიმუმამდეა დაყვანილი იმ შემთხვევაში, თუ მყიდველს მიენიჭება გამყიდველის დავალიანებათა კომპენსაციის მიღების უფლება.

გაყიდვა გადავადებით. იშვიათად ხდება კერძო ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვა სრული თანხის გადახდით. თითქმის ყველა შეთანხმება დაფუძნებულია გადავადებით გაყიდვის კონტრაქტზე, რომლის თანახმადაც, გამყიდველი ღებულობს გარკვეულ თანხას, ხოლო გასაყიდი ფასის ნაწილს თვითონ მფლობელი აფინანსებს. მცირე ზომის კერძო ბიზნესისათვის საწყისი შენატანი გასაყიდი ფასის 10-40% წარმოადგენს, ამასთან, მყიდველი კომპენსაციის სახით იძლევა სასესხო ვალდებულებას, რომელიც გარანტირებულია მხოლოდ ბიზნესის აქტივებით. ასეთი ვალდებულებების ვადა, ჩვეულებრივ, 3-15 წელიწადს შეადგენს, ხოლო საპროცენტო ნორმა, ხშირ შემთხვევაში 9-12%-ია.

შესყიდვები აღებული სესხის საფუძველზე. „Leveraged buy out“ ბიზნესის შესასყიდად გამოყოფილი სესხის დაფარვის გარანტად გვევლინება. Leveraged buyout-ის დროს მყიდველი, ჩვეულებრივ, ან საერთოდ არაფერს არ იხდის, ან იხდის ძალიან ცოტას, თანაც სესხს საკრედიტო დაწესებულებიდან იღებს.

შესყიდვის ასეთი მეთოდი აქტივებით მდიდარი ბიზნესისათვის გამოიყენება. ბიზნესს, რომელსაც არ გააჩნია სრული Leveraged buyout-ისათვის საჭირო აქტივები, შეუძლია არასრული Leveraged buyout-ის განხორციელება. ასეთი სტრუქტურის დროს მყიდველი აფინანსებს გარიგების ნაწილს და ღირებულების დანარჩენი ნაწილის დასაფარავად გამოიყენება სესხი, რადგან Leveraged buyout-ის მეთოდი უფრო მეტად ამძიმებს კომპანიას ვალებით, ვიდრე დაფინანსების სხვა ფორმა. მყიდველი უნდა იყოს დარწმუნებული იმაში, რომ მოცემული ბიზნესი შეძლებს ვალის დაფარვას.

ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვის პროცესში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს მოლაპარაკებების წარმოების კულტურას. მოლაპარაკებათა პროცესისათვის დამახასიათებელია აზრთა სხვადასხვაობა. ამ პროცესში მხოლოდ რეალისტურად მოაზროვნე მონაწილეს შეუძლია, შემოქმედებითად მიუდგეს პრობლემის გადაწყვეტას. აუცილებელია, თითოეულმა მხარემ იცოდეს ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხები, გაერკვეს იმაში თუ რატომ უკავია პარტნიორს ამ საკითხთან დაკავშირებით ნეგატიური პოზიცია.

მოლაპარაკების პროცესში ფასი შეთანხმების მხოლოდ ერთ ასპექტს წარმოადგენს. არსებობენ სხვა არანაკლებ მნიშვნელოვანი საკითხები, ისეთები როგორიცაა: ვალის დაფარვის ვადა და გადასახადებთან დაკავშირებული პრობლემები და სხვა. ცხადია, რომ გამყიდველს მოლაპარაკების პროცესში უპირატესობა გააჩნია, რამეთუ იგი უკეთ იცნობს გასაყიდ ბიზნესს, მყიდველი ამ უპირატესობის შემცირების მიზნით, უნდა შეეცადოს, რაც შეიძლება უკეთ გაეცნოს შესასყიდ ბიზნესს.

იმისათვის, რომ ვაწარმოოთ მოლაპარაკება, არ კმარა მხოლოდ ბიზნესის შესწავლა. თითოეული მხარე კარგად უნდა იცნობდეს მეორის მიერ ბიზნესის ყიდვის ან გაყიდვის მოტივებს და მის სამომავლო გეგმებს. მოლაპარაკების მხარეებს უნდა ესმოდეთ, თუ რა ფაქტორები განაპირობებენ მოპირდაპირე მხარის პოზიციას ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებით. სამუშაო სტრატეგიის განვითარება, არა მხოლოდ მეორე მხარის პოზიციების ცოდნას, არამედ საკუთარი პოზიციის არსებობასაც ნიშნავს. მხარეებმა წერილობით უნდა ჩამოაყალიბონ თავიანთი პოზიციები. აგრეთვე, თავიანთ მოტივაციებში უნდა განსაზღვრონ შესაძლო პრობლემები. ამ შემთხვევაში, თითოეული მხარე შეძლებს მეორის მიერ დასახული მიზნების განჭვრეტას.

მყიდველმა უნდა მოითხოვოს გამყიდველისაგან, რომ მან არ აწარმოოს სხვა მყიდველებთან მოლაპარაკება მაშინ, როცა უკვე მიმდინარეობს

კონკრეტული შემოთავაზებების განხილვა. ამ სტადიის დადგომამდე გამყიდველებს ის უპირატესობა გააჩნიათ, რომ მათ შეუძლიათ რამოდენიმე მყიდველთან ერთდროულად აწარმოონ მოლაპარაკება. მოლაპარაკების მსვლელობისას, ყველაზე მნიშვნელოვანია საკითხების დანახვა მეორე მხარის პოზიციიდან გამომდინარე. ასეთი მიდგომა აადვილებს შეთანხმების მიღწევას.

IV. 8. საქმიანი წინადადების შეფასება და გაყიდვის პირობების დადგენა

საქმიანი წინადადების შეთავაზებამდე მყიდველი, ჩვეულებრივ, რამდენიმე ბიზნესს იკვლევს. ზოგჯერ ამ ძიების პროცესში შესაძლოა კონფიდენციალურობის ხელშეკრულებაზე ხელმოწერა. ეს ავალდებულებს მყიდველს ბიზნესის შესახებ მიღებული ინფორმაცია არ გაუმხილოს არავის, გარდა თავისი მრჩევლისა.

მყიდველმა უნდა განსაზღვროს ბიზნესის ღირებულების შესაძლო დიაპაზონი. ბიზნესის განკარგულებაში მყოფი ქონების ღირებულება შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ბიზნესის ფასის ქვედა ზღვარი. ფასის ზედა ზღვარის დადგენა კი შეიძლება კაპიტალის იმ რაოდენობის დადგენით, რომელიც მიიღება ახალი მენეჯმენტის პირობებში.

მყიდველისათვის ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველა საჭირო დოკუმენტი. ამ შემთხვევაში, თუ ხდება რაიმე ინფორმაციის დაფარვა, შესაძლებელია შემდეგი: მოლაპარაკებია შეწყვეტა, ან დაფარული ინფორმაციის გამჟღავნების მოთხოვნის წამოყენება. გადაწყვეტილება დამოკიდებულია დაფარული ინფორმაციის სიდიდეზე და შინაარსზე.

შეთავაზება შეიძლება აისახოს ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულებაში ან მიეცეს ვალდებულების სახე. ჩვეულებრივ, ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულება რამოდენიმე ნაწილისაგან შედგება. იმის მიუხედავად, თუ ხელშეკრულების რა ფორმასთან გაქვთ საქმე, ის უნდა შეიცავდეს შემდეგ პუნქტებს:

- ბიზნესის საერთო შემოთავაზებული ფასი;
- ფასის შემადგენელი ნაწილები (საგარანტიო საწინდარი და საწყისი შენატანი, ბანკის კრედიტის სიდიდე, გამყიდველის მიერ დაფინანსებული კრედიტის სიდიდე);
- შესასყიდ ვალდებულებათა და აქტივთა სია. დებიტორული დავალიანების მინიმალური და კრედიტორული დავალიანების შესაძლო მაქსიმალური თანხა;
- ხელშეკრულების დადების მომენტისთვის დანადგარების მდგომარეობა;
- მყიდველის უფლება მიიღოს კომპენსაცია, რომლის სიდიდე განისაზღვრება ხელშეკრულების დადების შემდეგ გასასტუმრებელ ვალდებულებათა ზომით და ხელშეკრულებაში მითითებულ მარაგებში ცვლილებების შეტანით;
- ნათლად განსაზღვრული გარანტიები, არსებული კონტრაქტის კანონიერება, საგადასახადო და იურიდიულ დავალიანებასთან დაკავშირებული შეზღუდვები;
- ლიზინგის გადაცემასთან დაკავშირებული გაყიდვის პირობები, ფინანსური უწყისების შემოწმება, ლიცენზიების გადაცემა, ხელშეკრულების ფინანსური ან სხვა სახის პირობების გაცნობა;
- იჯარასთან, კომუნალურ მომსახურეობასთან, ხელფასებთან და ავანსად გაწეულ დანახარჯებთან დაკავშირებული გადავადებები;
- შესასყიდი ფასის გადახდის პირობები;
- ხელშეკრულების დადების თარიღი.

ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულება წარმოადგენს, რთულ დოკუმენტს, ამიტომ კარგი იქნება, თუ მის შესადგენად გამოიყენება სპეციალისტის დახმარება.

გამყიდველი უნდა გაეცნოს შემოთავაზების თითოეულ პუნქტს. ის

შემოთავაზებები, რომელთა მიღებაც გამყიდველის მხრიდან ყველაზე მეტადაა მოსალოდნელი, გარკვეულწილად, ბიზნესის სიდიდეზეა დამოკიდებული. თუ მყიდველი ინდივიდუალურ პირს წარმოადგენს, გამყიდველმა უნდა მოითხოვოს მისი პირადი ფინანსური უწყისი, ხოლო თუ მყიდველი სხვა კომპანიაა – მისი ყოველწლიური ანგარიში. თუ მყიდველი სხვა კომპანიაა, აუცილებელია განსაზღვროთ, თუ რა დგას ამ შესყიდვის უკან. ხომ არა აქვს ადგილი სინერგიზმს ან მაშტაბურ ეფექტებს. მყიდველმა უნდა მოამზადოს და გამყიდველს წარუდგინოს შესყიდვის შემდგომი ბიზნეს-გეგმა.

და ბოლოს, აუცილებელია გულდასმით შევისწავლოთ საქმიანი წინადადებები ვალდებულებებისა და აქტივების შესყიდვის თაობაზე. შესაძლოა, აქტივებზე შემოთავაზებული ფასი უფრო დაბალი აღმოჩნდეს, ვიდრე აქტივების რეალური ღირებულება.

მას შემდეგ, რაც მყიდველმა და გამყიდველმა სახელშეკრულებო კონტრაქტს ხელი მოაწერეს, შეთანხმების დასრულებამდე აუცილებელია დარჩენილი საკითხების დაზუსტება. ასეთი საკითხებია ლიზინგის გადაცემა, ფინანსური უწყისების შემოწმება, ლიცენზიათა გადაცემა, დაფინანსების პირობების დადგენა. ჩვეულებრივ, ამ საკითხების გასაანალიზებლად ინიშნება გარკვეული თარიღი. თუ არ მოხდა ამ საკითხების გადაწყვეტა დროის გარკვეულ ვადებში, ხელშეკრულებაც გაუქმებულად ითვლება. ბიზნესის ხელშეკრულებები ან როგორც მათ უწოდებენ ქლოუზინგები, ჩვეულებრივ ორი გზით უნდა გაფორმდეს:

1. ხელშეკრულებას ამზადებს იურისტი. ამ პროცედურის დროს მყიდველის ან დამოუკიდებელი იურისტი, რომელიც ორივე მხარის ინტერესებს წარმოადგენს, ამზადებს ხელშეკრულებისათვის საჭირო დოკუმენტებს. მყიდველი და გამყიდველი რწმუნებულ იურისტს წინასწარ დანიშნულ დროს ხვდებიან. შეხვედრაზე მყიდველი და გამყიდველი ხელს აწერენ დოკუმენტებზე.

სახელშეკრულებო რწმუნებულს შეუძლია, მხარეებს დახმარება გაუწიოს აზრთა სხვადასხვაობის შემთხვევაში სიტუაციის გაწონასწორებაში. გადასახდელი თანხა გადაეცემა სახელშეკრულებო რწმუნებულს და ის მას ხელშეკრულების ხელმოწერის შემდეგ გასცემს.

2. დეპონირება. დეპონირების ტიპის ხელშეკრულების დროს გადასახდელი თანხა, გირავნობის საბუთი და სხვა დოკუმენტები ნეიტრალურ მხარეს, ან დეპონირების აგენტს გადაეცემა. დეპონირების აგენტში, ჩვეულებრივ, სადეპონირო კომპანია ან ფინანსური დაწესებულების სადეპონირო განყოფილება იგულისხმება. მყიდველი და გამყიდველი ხელს აწერენ სადეპონირო ინსტრუქციებს, სადაც მითითებულია ის საკითხები, რომლებიც შეთანხმების დასრულებამდე უნდა განიხილონ. მას შემდეგ, რაც ყველა საკითხი განხილულია, დეპონირების აგენტი გასცემს ადრე გაფორმებულ დოკუმენტებსა და თანხებს. იმართება საბოლოო ოფიციალური შეხვედრა, რომელზეც ხდება დოკუმენტებზე ხელის მოწერა.

ხელშეკრულების დასასრულებლად საჭიროა გარკვეული სახის დოკუმენტები. ყიდვა-გაყიდვის დოკუმენტი საბაზისო დოკუმენტია, რომლის საფუძველზეც შეთანხმების დასრულებისათვის საჭირო სხვა დოკუმენტები ფორმდება. ქვევით მოყვანილია იმ დოკუმენტთა ნუსხა, რომლებიც ყველაზე ხშირად გამოიყენებიან შეთანხმების ბოლო სტადიაზე. ესენია:

ხელშეკრულების ფურცელი: მითითებულია ხელშეკრულების დადების თარიღი, აგრეთვე, ხარჯების ის რაოდენობა, რომელიც იფარება მხარეების მიერ, იმ კრედიტის სიდიდე, რომელიც თითოეულმა მხარემ უნდა მიიღოს.

სადეპონირო ხელშეკრულება: გამოიყენება მხოლოდ დეპონირების ხელშეკრულების გაფორმების დროს. ამ დოკუმენტში მითითებულია დეპონირების პირობები, სადეპონირო აგენტის მოვალეობები და ის აუცილებელი

პირობები, რაც დეპონირებული თანხებისა და დოკუმენტების გასაცემადაა საჭირო.

გირავნობის სიგელი: მითითებულია გადასაცემი რეალური აქტივების მოცულობა, აგრეთვე, კომპენსაციის სიდიდე, რომელიც ამ აქტივებისათვის იქნება გადახდილი.

სასესხო ვალდებულება: გამოიყენება მხოლოდ განაწილვადებითი გაყიდვის დროს. მასში მითითებულია სესხის სიდიდე და დროის ის პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც მყიდველმა გამყიდველს ეს ვალი უნდა დაუბრუნოს. აგრეთვე, ამ დოკუმენტში მითითებულია ის კომპენსაციები, რომელსაც გამყიდველი მიიღებს, მყიდველის მიერ ვალის გადაუხდელობის შემთხვევაში.

საგარანტიო ხელშეკრულება: წარმოადგენს გარანტიას აქტივების სახით, რომელსაც მყიდველი აგირავებს სასესხო ვალდებულებისა და ძირითადი ვალის გასტუმრების უზრუნველსაყოფად. მასში, აგრეთვე, მითითებულია დროის ის პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც მყიდველი თანახმაა, საქმეში ჩაუშვას აქტივები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ვალის დაფარვას.

არაკონკურენციულობის ხელშეკრულება:, მომსახურების გავრცელების რაიონის ფარგლებში, დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში იცავს მყიდველს და მის ინვესტიციებს გამყიდველის მყისიერი კონკურენციისაგან. არაკონკურენციულობის დოკუმენტი ზოგჯერ შესყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულების შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს, ზოგჯერ კი როგორც ცალკე დოკუმენტი ისეა წარმოდგენილი.

ხელშეკრულება საქმიანობის შესახებ: მასში მითითებულია მომსახურების ის ტიპი, რომლითაც გამყიდველმა უნდა უზრუნველყოს მყიდველი, კომპენსაციის სიდიდე, დროის პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც ყოველკვირეულად ან ყოველთვიურად მყიდველს უნდა მიეწოდოს ზემოთ აღნიშნული მომსახურება, ხელშეკრულების ძალაში ყოფნის ვადა, ის მეთოდი, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი იქნება ხელშეკრულების ვადამდე ადრე გაუქმება.

IV. 9. ბიზნესის სამართლებრივი ფორმის შერჩევა

მას შემდეგ, რაც ხელმოწერილია გადაწყვეტილება ბიზნესის შესყიდვის შესახებ, აუცილებელია საბოლოოდ დავადგინოთ მისი ყველაზე ეფექტიანი სამართლებრივი ფორმა.

დღესდღეობით მრავალი მიზეზი არსებობს იმისათვის, რომ მცირე ბიზნესის მენეჯერმა ყურადღება მიაქციოს საკუთარი ფირმისათვის სამართლებრივი ფორმის შერჩევას. საგადასახადო კანონებისა და არსებული კაპიტალის ცვალებადობა – ეს არის ის ორი ფაქტორი რომელიც უნდა გაითვალისწინოს მენეჯერმა ბიზნესის სამართლებრივი ფორმის შერჩევის პროცესში.

არსებობს ბიზნესის სამი ძირითადი ფორმა: ერთპიროვნული მფლობელობა, ამხანაგობა და კორპორაცია. თითოეულს გააჩნია თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები, ამიტომ საჭიროა თითოეული მათგანის შეფასება, რათა განვსაზღვროთ, პასუხობს თუ არა ესა თუ ის ფორმა საქმიანობის გარკვეულ პირობებს, მიზნებსა და საჭიროებებს. ბიზნესის ეს ორგანიზაციული ფორმები დეტალურად აღწერილია III თავში, ამიტომ, მათ საფუძვლიან განხილვას არ შევუდგებით. ამასთან, ავღნიშნავთ, რომ ერთპიროვნული მფლობელობა წარმოადგენს ისეთ სამართლებრივ ფორმას, რომელიც გულისხმობს ბიზნესის ერთი პირის მიერ ფლობას და ხელმძღვანელობას. ერთპიროვნული მფლობელობის დასაფუძნებლად საჭიროა მხოლოდ ლიცენზიების (უფლებების) მიღება. ასე რომ, ეს მცირე ბიზნესის ორგანიზების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა.

უკეთესია თუ დამწყები ბიზნესმენი საწყის ეტაპზე ამ სამართლებრივ ფორმას აირჩევს, ხოლო შემდგომ, წარმატების შემთხვევაში შეუძლია, ამხანაგობაზე ან კორპორაციაზე გადავიდეს.

ამხანაგობა არის ორი ან მეტი პირის, როგორც ბიზნესის თანამფლობელის თანამშრომლობა მოგების მიღების მიზნით. ამხანაგობის დაფუძნება მოითხოვს სპეციალური დოკუმენტის – „Articles of Partnership“ შემუშავებას. ამ დოკუმენტში შემავალი პუნქტები ასახავენ პარტნიორების მიერ ბიზნესის საქმიანობაში შეტანილ წვლილს (ფინანსური, მატერიალური, თუ მმართველური ტიპის) და თითოეული პარტნიორის მოვალეობას. ქვევით მოყვანილია ზოგიერთი პუნქტი, რომელსაც ამხანაგობის შესახებ ხელშეკრულება მოიცავს:

- სახელი, მიზანი, მისამართი;
- ხელშეკრულების ხანგრძლივობა;
- პარტნიორთა ტიპები (საერთო ან შეზღუდული პასუხსიმგებლობის, აქტიური ან პასიური);
- პარტნიორების მიერ შეტანილი წვლილი (საქმის დაწყებისას, მოგვიანებით);
- ბიზნესის დანახარჯები (როგორ იფარება);
- უფლებამოსილებები (თითოეული პარტნიორის უფლებამოსილება);
- სხვადასხვა ვალები;
- სააღრიცხვო წიგნები, უწყისები და აღრიცხვის მეთოდი ;
- მოგება-ზარალის განაწილება;
- პირადი სარგებლობისათვის ამოღებული თანხები ან ხელფასები;
- პარტნიორის უფლებები;
- პარტნიორის გარდაცვალება (ფირმის დაშლა);
- პერსონალის მართვა;
- ვალების დაფარვა;
- პარტნიორის წილის გაყიდვა;
- არბიტრაჟი;
- ამხანაგობის შესახებ ხელშეკრულებაში შეტანილი დამატებები, შესწორებები, ან მთლიანად ხელშეკრულების შეცვლა;
- უთანხმოების გადაწყვეტა;
- გადახდისუუნარობა.

ამხანაგობა ბიზნესის ორგანიზების სხვა ფორმებისაგან განსხვავდება: ამხანაგობის ხანმოკლე სიცოცხლისუნარიანობით; სულ ცოტა, ერთი პარტნიორის შეუზღუდავი პასუხისმგებლობით; აქტივების თანაფლობით; მმართველური მოვალეობების განაწილებით.

განასხვავებენ პარტნიორთა რამდენიმე ტიპს:

– ნამდვილი პარტნიორი. – აქტიური და ცნობილი, როგორც პარტნიორი.

– აქტიური პარტნიორი. – შეიძლება იყოს ან არ იყოს ნამდვილი პარტნიორი.

– ფარული პარტნიორი. – აქტიური, მაგრამ არ არის ცნობილი, როგორც პარტნიორი.

– პასიური პარტნიორი. – არააქტიური, ამასთან არ არის ცნობილი, როგორც პარტნიორი.

– ჩუმი პარტნიორი. – არააქტიური (მაგრამ შეიძლება ცნობილი იყოს, როგორც პარტნიორი).

– ნომინალური პარტნიორი (ყალბი პარტნიორი). – არ არის ნამდვილი პარტნიორი, რამეთუ არ წარმოადგენს რომელიმე მხარეს ამხანაგობის შესახებ ხელშეკრულებაში. ნომინალური პარტნიორი იქცევა ისე როგორც რეალური

პარტნიორი, ან უფლებას აძლევს სხვა პირებს, იმოქმედონ მისი, როგორც პარტნიორის სახელით. ამიტომ ნომინალური პარტნიორი პასუხსიმგებელია მესამე პირის წინაშე, რომელმაც მის სახელზე კრედიტი გასცა.

ქვეპარტნიორი. – პიროვნება, რომელიც არ წარმოადგენს ამხანაგობის წევრს, მაგრამ ერთ-ერთ პარტნიორთან დადებული აქვს კონტრაქტი, რომლის თანახმადაც, ქვეპარტნიორი იღებს გარკვეული წილს ასეთი პარტნიორის საქმიანობისა და მოგების წილიდან.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის ანუ კომანდიტორული პარტნიორი. – კანონით დადგენილია, რომ კომანდიტორული პარტნიორი მხოლოდ მის მიერ ბიზნესში დაბანდებული თანხის დაკარგვის რისკს ეწევა. რადგან ასეთი პარტნიორი არ ღებულობს მონაწილეობას მმართველური გადაწყვეტილებების მიღებასა თუ ფირმის ხელმძღვანელობაში, იგი არ არის ისეთივე პასუხისმგებელი ბიზნესის ვალებზე, როგორც მთავარი პარტნიორი.

ფირმის მოღვაწეობა შეზღუდულია მხოლოდ ერთი პარტნიორის, როგორც წამყვანი ძალის, მოქმედებით.

ამხანაგობის წილის გაუქმების სირთულე. მომზადებული წერილობითი ხელშეკრულების გარეშე ძნელია პარტნიორის წილის გამოსყიდვა.

კორპორაცია ბიზნესის სამი ორგანიზაციული სტრუქტურიდან ყველაზე რთულ ფორმას წარმოადგენს. ის მისი მფლობელთაგან განსხვავებული იურიდიული პირია.

ამდენად, მას შემდეგ რაც შერჩეულია პერსპექტიული ბიზნესი შესაძლებელია, დავადგინოთ ბიზნესის ორგანიზაციის ფორმა.

თუ მიღებულია გადაწყვეტილება ინდივიდუალური კერძო ფორმის გახსნის შესახებ, აუცილებელია ფირმის წესდების შემუშავება, რეგისტრაცია, მიმდინარე ანგარიშის გახსნა ბანკში, იჯარის შემთხვევაში საიჯარო ქირის გადახდა და სხვა.

ამხანაგობის დაფუძნების შემთხვევაში, აუცილებელია, **დამფუძნებელი ხელშეკრულების,** ორგანიზაციის **წესდების** შემუშავება. დამფუძნებელ ხელშეკრულებაში განისაზღვრება პარტნიორების უფლება-მოვალეობანი.

კორპორაციის შექმნისათვის, ასევე აუცილებელია მისი **რეგისტრაცია,** დამფუძნებელი **დოკუმენტების შემუშავება,** შემდგომ **დირექტორთა საბჭოს დადგენა,** მენეჯერთა რაოდენობის განსაზღვრა და სხვა.

ბიზნესის ოპტიმალური ფორმა დამოკიდებულია რიგ ფაქტორებზე: საფინანსო რესურსების ოდენობაზე, წარმოების ტიპზე; მომუშავეთა რაოდენობაზე; გადასახადების მოცულობაზე და სხვა. ამ საკითხებთან მიმართებით ინფორმაციების მოპოვება შეიძლება საგადასახადო დეპარტამენტში, სპეციალიზებულ იურიდიულ თუ საბუღალტრო ფირმებში თუ საკონსულტაციო ცენტრებში.

IV. 10. მცირე საწარმოებში ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზაცია

ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს, როგორც ინვესტიციების მოზიდვის ინსტრუმენტს, ასევე შიდასაფირმო დაგეგმვის საფუძველს. ბიზნეს-გეგმის შედგენის მეთოდოლოგია და მისი ცალკეული განყოფილებების დეტალიზაცია სხვადასხვა კომპანიების სპეციფიკიდან გამომდინარე, ერთობ განსხვავებულია. ბიზნეს-გეგმის შედგენა არის იტერაციული პროცესი, რაც გულისხმობს მასში ახალი ინფორმაციის საფუძველზე აუცილებელი ცვლილებების შექმნას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მცირე საწარმოების სპეციფიკის მიხედვით არსებობს ბიზნეს-გეგმის შედგენის სხვადასხვა ლოგიკა. ამავდროულად უნდა გავითავისოთ ის ზოგადი პრინციპები, რომლებიც მიესადაგება ყველა ტიპის

ბიზნეს-გეგმას.

რეზიუმე არის ბიზნეს-გეგმის მოკლე მიმოხილვა. ის უნდა შეიცავდეს შემდეგი სახის ინფორმაციას:

- პროექტის დასახელება;
- ორგანიზაციის დახასიათება. აქ შედის:
  - ორგანიზაციის დასახელება;
  - ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა;
  - საკუთრების ფორმა;
  - საწესდებო ფონდი;
  - მომუშავეთა რიცხოვნობა;
  - ბოლო წლის საქონელბრუნვა;
  - საფოსტო მისამართი, ტელეფონი;
  - საბანკო ანგარიშები.
- პროექტის აღწერა (აქ უნდა აღინიშნოს ბიზნესს ვიწყებთ ნულიდან, თუ მოხდება მათი გაფართოება);
- ფირმის აღწერა, მისი განვითარების ძირითადი ეტაპები და ნიშნები;
- პროექტის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნები, რა შემოსავლები მიიღება რა დროის განმავლობაში;
- ტაქტიკური გეგმა ანუ იმის აღწერა, თუ როგორ მიიღწევა დასახული ამოცანები;
- ინვესტიციური მოთხოვნა.

ფირმის აღწერის პროცესში აუცილებელია, დავახასიათოთ მოცემული ფირმა. ჩამოვაყალიბოთ მისი სხვა ფირმებისა და კომპანიებისაგან განმასხვავებელი ნიშნები. აქ მნიშვნელოვანია შემდეგი საკითხების გაანა-ლიზება:

- მიზნები და ამოცანები;
- ორგანიზაციული სტრუქტურა და საკადრო შემადგენლობა;
- პროდუქციის გასაღების ტენდენციები;
- საფინანსო მაჩვენებლები;
- ფირმის ძირითადი უპირატესობანი;
- ნოუ-ხაუ;
- სეზონურობა;
- ტექნოლოგიური დონე;
- ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები;
- დანახარჯთა ანალიზი;
- გეოგრაფიული მდებარეობა.

ბიზნესის გეგმას შეუძლია მცირე საწარმოს მომავალ მფლობელს დაანახოს გზა მოგებისაკენ. ის შეიძლება სხვადასხვა ფორმით ჩამოყალიბდეს.

იმისათვის, რათა დავსახოთ გზა მოგებისაკენ, საჭიროა პასუხი გავცეთ შემდეგ კითხვებს: რომელ ბიზნესს ვიწყებთ? რომელ ბაზარზე ვმოღვაწეობთ? ვინ იქნება მომხმარებელი? ვინ არიან კონკურენტები? როგორია გასაღების სტრატეგია? რა დაფინანსებაა საჭირო ფირმის ფუნქციონირებისათვის? მართვის რა ფორმებია საჭირო ფირმაში? როგორია ბიზნეს-გეგმის შედგენის სტრატეგია?

სრულყოფილი ბიზნესის გეგმის დაწერა დროს, ენერგიასა და მოთმინებას მოითხოვს. იყო დრო, როდესაც ადამიანებს მცირე ბიზნესში მხოლოდ შრომისმოყვარეობით შეეძლოთ მიეღწიათ წარმატებისათვის. დღეს უკვე ადამიანებისათვის დამახასიათებელი საღი აზრი ვერ განაპირობებს წარმატებას, რადგანაც შეიცვალა ტექნოლოგია, ბაზარი და თვითონ ხალხიც.

თანამედროვე ბიზნესში ადამიანები მხოლოდ იმიტომ არ იმყოფებიან რომ ფული აკეთონ, ისინი თავიანთ სტრატეგიას აგებენ ხანგრძლივ პერსპექტივაზე, ამიტომ ბიზნეს-გეგმაში წინასწარ განსაზღვრავენ ამ სტრატეგიის შინაარსს.

ძირითადი საკითხი, რომელიც ბიზნესის გეგმის შედგენის პროცესში უნდა განვიხილოთ, მდგომარეობს შემდეგში: რეალურად რომელ ბიზნესში ვართ? ერთი შეხედვით, ეს შეკითხვა შეიძლება არასერიოზულად მოგვეჩვენოს. ზოგიერთი მენეჯერი კოტრდება იმიტომ, რომ იბნევა თავისი ბიზნესის განსაზღვრაში. რა დანიშნულება აქვს საქონელს მომხმარებლისათვის? რატომ? სად? რას არ პასუხობს საქონელი? რა მოთხოვნილებას დააკმაყოფილებს ის მომავალში? ამ კითხვებზე პასუხი იძლევა შესაძლებლობას, დავასკვნათ, რომელ ბიზნესში ვიმყოფებით.

ბიზნეს-გეგმის ტიპიური სტრუქტურა წარმოგვიდგება შემდეგი სახით:

1. რეზიუმე (მიმოხილვითი განყოფილება);
2. ფირმის აღწერა;
3. მარკეტინგი;
4. პროდუქციის (მომსახურების აღწერა);
5. საბაზრო ტენდენციები;
6. საწარმოო გეგმა;
7. საფინანსო გეგმა;
8. რისკების ფაქტორები.

მარკეტინგი პირველი მარკეტინგული გადაწყვეტილება მიიღება მაშინ, როდესაც, დავადგენთ იმას, თუ რომელ ბიზნესში ვმოღვაწეობთ. შემდგომ აუცილებელია სხვა მარკეტინგული პრობლემების გადაჭრა.

წარმატებული მარკეტინგი – ბიზნესის მესაკუთრესთან იწყება. ის კარგად უნდა იცნობდეთ საქონელს, ბაზარს, მომხმარებლებსა და კონკურენტებს.

მანამ, სანამ წარმოებას დავგეგმავდეთ, უნდა გადავწყვიტოთ – სად იქნება ბაზარი, რატომ იყიდიან მომხმარებლები საქონელს, ზრდადია თუ არა ბაზარი და საბაზრო წილის რამდენ პროცენტს დაიკავებს პროდუქცია მისი წარმოებისა და რეალიზაციის პირველ, მეორე და მესამე წელს. წარმოების მიზნები და გეგმები აუცილებელია იყოს საფუძვლიანი, ისინი უნდა რეაგირებდნენ ჩამოთვლილ ფაქტორებზე, რაც მიიღწევა საბაზრო შესაძლებლობების და ბაზრის გამოკვლევით.

მარკეტინგის გამოკვლევისას, აუცილებელია, შევისწავლოთ: ბაზრის სეგმენტი, დავადგინოთ სად და ვისთვის ვაპირებთ საქონლის მიყიდვას, აუცილებელია განისაზღვროს ბაზრის სეგმენტი, როგორც გეოგრაფიული, ასევე მომხმარებლების თვალსაზრისით.

კონკურენტები. მნიშვნელოვანია შევისწავლოთ ის ძირთიადი კონკურენტები, რომლებიც ბაზრის ამ სეგმენტებზე მოღვაწეობენ. შევაფასოთ მათი საბაზრო წილი და გაყიდვები. გავიანგარიშოთ მათი გაყიდვების პოტენციური შემცირების შესაძლებლობა ბაზარზე მოცემული კომპანიის პროდუქციის გამოჩენის შემდეგ. აქ აუცილებელია დავადგინოთ:

- კონკურენტების ვინაობა და ადგილმდებარეობა;
- საბაზრო წილი პროცენტებში;
- მათი გაყიდვების მოცულობა;
- ამ მიზეზით შესაძლო დანაკარგების მოცულობა.

აუცილებელია შევისწავლოთ და გავაანალიზოთ თითოეული კონკურენტის ძლიერი და სუსტი მხარეები. ჩამოვყალიბდეთ თითოეულ მათგანზე, მათ ძირითად საქონელზე, მოწყობილობა-დანადგარებზე, მარკეტინგულ მახასიათებლებსა და ახალი პროდუქციის განვითარების ან ბაზართან ადაპტირების უნარზე.

რა საშუალებით შევინარჩუნებთ დაგეგმილ საბაზრო წილს? ქვემოთ მოყვანილია მახასიათებლების სია, (ცხრილი №2) რომლებიც გვიჩვენებენ საქონლის კონკურენციულ უპირატესობებს. ასეთი სია თითოეულ პროდუქციაზე ცალ-ცალკე დგება.

საჭიროა თითოეული მახასიათებლის გაანალიზება. მაგალითად, შედარებით მაღალი ფასი არ წარმოადგენდეს უარყოფით მოვლენას, თუ კონკურენტებთან შედარებით საქონელი უფრო მაღალი ხარისხისაა. რაც უფრო გავრცობილია გეგმა, მით მეტად ეხმარება ის მეწარმეს საქმიანობაში. ანალიზის პროცესში უნდა შევისწავლოთ პროდუქციის შემდეგი მახასიათებლები:

ცხრილი №2

პროდუქციის მახასიათებლები

მახასიათებლები	პროდუქტი
ფასი	პროდუქტი 1 პროდუქტი 2
გავრცელების გეოგრაფია	
საიმედოობა	
მრავალმხრივობა	
წარმოების სიჩქარე ან სიზუსტე	
მოქმედების ან გამოყენების სიმარტივე	
ექსპლოატაციის ან რემონტის სიმარტივე	
დამონტაჟების სიადვილე, ღირებულება	
ზომა ან წონა	
სტილი	
სხვა მახასიათებლები	

პროდუქციის განაწილება. აქ უნდა დაზუსტდეს: როგორ მიეწოდება საქონელი საბოლოო მომხმარებელს: პირდაპირი მიყიდვით, სავაჭრო ორგანიზაციის მეშვეობით, თუ არაპირდაპირი გზით აგენტების, ბროკერების, ბითუმად მოვაჭრეების და ა.შ. საშუალებით. ჩამოვთვალოთ მომხმარებლები, საქონლის ის რაოდენობა, რომელსაც ყიდულობენ მომხმარებლები და თანხა, რომელსაც იხდიან ისინი თითოეული პროდუქტისათვის. აქ აუცილებელია განისაზღვროს:

1) ძირითადი მომხმარებლების სახელი;
2) სრული სავაჭრო მოცულობა;
3) ხვედრითი წილი პროდუქტის მიხედვით;
4) თქვენი გაყიდვების წილი პროცენტებში.

საბაზრო ტენდენციები. უნდა გაანალიზდეს ბაზრის მოცემულ სეგმენტზე ძირითადი საქონლის გაყიდვის ტენდენციები უკანასკნელი 5 წლის განმავლობაში. როგორი იქნება ეს ტენდენციები უახლოეს 5 წელიწადში? საჭიროა მონაცემების წყაროსა და პროგნოზირების საფუძვლის საიმედოობის შემოწმება. წარმოებისა და საქონლის სტატისტიკა, ჩვეულებრივ, გამოიხატება ლარებში ან დოლარებში. შეიძლება გავაანალიზოთ ისეთი პარამეტრები, როგორიცაა მომხმარებელთა რაოდენობა, გაყიდული საქონლის მოცულობა. საბაზრო ტენდენციების საანალიზო მაჩვენებლებია:

1) გაყიდული საქონლის მოცულობა;
2) გაყიდვები 5 წლის წინ;
3) მიმდინარე გაყიდვები;
4) მოსალოდნელი გაყიდვები 5 წელიწადში.

საბაზრო წილი. საბაზრო წილის დასადგენად აუცილებელია განვსაზღვროთ პროდუქციის ხვედრითი წილი ადგილობრივ ან მთლიან ბაზარზე.

გაყიდვის მოცულობა. გაყიდვების მოცულობის დასადგენად გამოიყენება შემდეგი ცხრილი:

ცხრილი №3

გაყიდვების მოცულობის დადგენა

სულ გაყიდვები	პროდუქტი 1	პროდუქტი 2
პირველი წელი		
მეორე წელი		
მესამე წელი		

წარმოება. წარმოება წარმოადგენს საქმიანობას, რომელიც ფირმაში პროდუქციის დასამზადებლად ხორციელდება. ბიზნეს-გეგმის შედგენისას, უნდა განვიხილოთ ყველა იძლევა შესაძლებლობას, რომელიც ნედლეულის მზა პროდუქციად გარდაქმნასთან არის დაკავშირებული. ქვემოთ მოყვანილი სამუშაო ბლოკები დაგეხმარებათ, განსაზღვროთ, წარმოების რა საშუალებები და მოწყობილობები გჭირდებათ. აქ აუცილებელია, გავაანალიზოთ შემდეგი მაჩვენებლები:

საწარმო ოპერაციები. უნდა განისაზღვროს ძირითადი ოპერაციები, მაგალითად, რანდვა, ხერხვა, გამოჭრა და სხვა, რომლებიც გამოიყენება პროდუქციის ფორმირების პროცესში.

ნედლეული. რა ნედლეული, მასალები, მაკომპლექტებელი ნაკეთობანი დაგვჭირდება და მათი მიწოდების წყაროები. ამ მიზნით, შეიძლება, გამოვიყენოთ შემდეგი ცხრილი (იხ. ცხრილი №4):

ცხრილი №4

ნედლეულის წყაროების განსაზღვრა

ნედლეული/ კომპონენტი	წყარო	ფასი	კომენტარი (ადგილი, მიწოდება დაფინანსება და ა.შ.)
1.			
2.			
3.			

აუცილებელია, ნედლეულის კომპონენტების, აუცილებელი მარაგების დადგენა.

აღჭურვილობა. აქ უნდა ჩამოითვალოს ის მოწყობილობები, რომლებიც საწარმოო ოპერაციების განსახორციელებლადაა საჭირო. განვსაზღვროთ, აღჭურვილობის შეძენის წყარო: ყიდვა, ლიზინგი თუ იჯარით აღება.

სამუშაო ძალის უნარ-ჩვევები. აქ უნდა, წარმოვადგინოთ სამუშაო ძალის ის უნარ-ჩვევები, რომლებიც, აუცილებელია მოწყობილობების ექსპლუატაციის პროცესში. ამ მიზნით შეიძლება გამოვიყენოთ (ცხრილი №5) მონაცემები.

ცხრილი №5

სამუშაო ძალის ანალიზი

უნარ-ჩვევების კლასიფიკაცია	მუშაკების რაოდენობა	ხელფასის სიდიდე	სამუშაო ძალის არსებობა
1.			
2.			
3.			
4.			

დაფინანსება. ფული ის იარაღია, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია ბიზნეს-გეგმის ამოქმედება. ფული, აგრეთვე, გაზომვის საშუალებაცაა, შესაძლებელია ბიზნეს-გეგმა ლარების ენაზე შეფასდეს. იგივეს აკეთებენ

ბანკირები და კრედიტორები.

როდესაც დავადგენთ თუ რამდენი ფულია საჭირო ბიზნესის დაწყებისათვის (ან გაფართოებისათვის), აუცილებელი ხდება ორი გარემოების გათვალისწინება. მრავალი ბიზნესი მოგებას არ იძლევა ფუნქციონირების მეორე ან მესამე წლამდე. თუ ბიზნესი ასეთია, დაგვჭირდება ფინანსური რეზერვი, რათა ის ვაწარმოოთ ამ პერიოდში; მეორე მხრივ, შეიძლება უკეთესი იყოს ფული ჩაიდოს აქციებში, ობლიგაციებში ან სხვა ფასიან ქაღალდებში, მანამ ვიდრე მცირე ბიზნესის ორგანიზაცია დაიწყება.

ბიზნესს ან მის გაფართოებას სჭირდება სესხი. აუცილებელია, ბანკირს ან სხვა დამფინანსებელს ვაჩვენოთ, თუ როგორ და რაში იქნება დახარჯული ნასესხები ფული. მნიშვნელოვანია, რომ გამსესხებელმა ზუსტად უნდა იცოდეს, როგორ და როდის დაბრუნდება სესხი.

იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ, ეკონომიკურად განხორციელებადია თუ არა ბიზნეს-გეგმა, მონაცემთა სამი ჯგუფი უნდა გაანალიზდეს:

- მოსალოდნელი გაყიდვები და დანახარჯები უახლოეს 12 თვეში.
- ფულადი სახსრების მოძრაობა 12 თვის განმავლობაში.
- მიმდინარე საბალანსო უწყისი.

ამის შემდეგ შესაძლებელია მივმართოთ ბანკს. უნდა გვახსოვდეს – ბანკირი ან სხვა გამსესხებელი არის მეგობარი და არა მტერი. ამიტომ, აუცილებელია რეგულარულად შევხვდეით მათ, გავუზიაროთ არსებული ინფორმაცია და მონაცემები. თუ გამსესხებელი მზად არის დაგვეხმაროს, მან აუცილებლად უნდა იცოდეს ბიზნესის არა მხოლოდ ძლიერი, არამედ სუსტი მხარეებიც.

მოსალოდნელი გაყიდვები და დანახარჯები. იმისათვის, რომ განსაზღვროთ, გაიკვლევს თუ არა ბიზნესი გზას ბაზარზე, უნდა შეფასდეს გაყიდვები და დანახარჯები 12 თვის განმავლობაში. ამ ამოცანის გადაჭრაში დაგვეხმარება სავარაუდო გაყიდვებისა და დანახარჯების უწყისის და ფულადი სახსრების პროგნოზის შედგენა, ხოლო ბიზნესის ფინანსური მდგომარეობა განსაზღვრული დროისათვის შეიძლება, დავადგინოთ მიმდინარე საბალანსო უწყისის შედგენის საფუძველზე.

მხოლოდ მომავალი გაყიდვების პროგნოზირებით ბიზნესის მფლობელი ვალს ვერ გადაიხდის. ფული უნდა შემოვიდეს საჭირო დროს, ხოლო მოგება კი განისაზღვროს წლის ბოლომდე. რომ განსაზღვროთ, რეალურია თუ არა დაგეგმილი გაყიდვები და დანახარჯები, უნდა შემოწმდეს ფულის მოძრაობის პროგნოზი 12 თვეში გაყიდვებისა და დანარხარჯების მიხედვით.

აქ მოყვანილი ფორმები იძლევა შესაძლებლობას, შევაფასოთ ფულადი სახსრების მოძრაობა (იხ. ცხრილი №6 და ცხრილი №7):

ცხრილი №6

სავარაუდო გაყიდვებისა და დანახარჯების უწყისი ერთი წლისთვის

	სულ	იანვ.	თებ.	მარ.	აპრ.	მაი.	ივნ.	ივლ.	აგვ.	სექ.	ოქტ.	ნოე.	დეკ.
1. სუფთა გაყიდვები													
2. თვითღირე-ბულება:													
ნედლეული													
მუშახელი													

საწარმოო ზედნადები ხარჯები													
ენერგორესურსები													
დაზღვევა და ბეგარა													
ამორტიზაცია													
3. საერთო მოგება (ა. – ბ)													
4. სავაჭრო და ადმინისტრაციული ხარჯები:													
ხელფასი და საკომისიო გადასახადები													
რეკლამა													
სხვადასხვა ხარჯები													
5. სუფთა მოგება ოპერაციებიდან (3-4)													
6. გადასახადი პროცენტებზე													
7. სუფთა მოგება ბეგარის გადახდამდე (5-6)													
8. სავარაუდო მოგების ბეგარა													
9. სუფთა მოგება ბეგარის გადახდის შემდეგ (7-8)													

ცხრილი №7

ფულადი სახსრების პროგნოზი

	იან.	თებ.	მარ.	აპრ.	მაი.	ივნ.	ივლ.	აგვ.	სექ.	ოქტ.	ნოე.	დეკ.
1. ფული ბანკში (თვის დასაწყისში)												
2. ფული სალაროში (თვის დასაწყისში)												
3. სულ ფულადი სახსრები (1.+2)												
4. მოსალოდნელი დებიტორული ანგარიშები												

5. სხვა მოსალოდნელი ფული												
6. სულ მისაღები თანხები (4.+5)												
7. სულ ფული და მისაღები თანხები (3.+6)												
8. სულ ფულადი გასავლები (თვის განმავლობაში)												
9. ფულის ბალანსი თვის ბოლოს ბანკში და სალაროში (7.-8)												

საბალანსო უწყისი გვიჩვენებს განსაზღვრული დროისათვის ბიზნესის ფინანსურ მდგომარეობას, ანუ მასში აისახება თუ რას ფლობს ბიზნესი, რა ვალდებულებები აქვს მას და რისი ტოლია მფლობელის ინვესტიცია. საბალანსო უწყისი საშუალებას იძლევა, შევაფასოთ ბიზნესის მფლობელს აქტივები და ვალდებულებები.

ქვემოთ მოცემული ცხრილი გამოიყენება კომპანიის საბალანსო უწყისის შედგენისათვის (იხ. ცხრილი №8):

ცხრილი №7

კომპანიის მიმდინარე საბალანსო უწყისი

(თქვენი კომპანიის სახელი)

(თარიღი)

აქტივები

მიმდინარე აქტივები
- ფული
- დებიტორული ანგარიშები
- მარაგები

ფიქსირებული აქტივები
- მიწა
- შენობა
- მოწყობილობები
- სულ

მინუს ამორტიზაცია

ს უ ლ

ვალდებულებები

მიმდინარე ვალდებლებები
კრედიტორული ანგარიშები
დარიცხული და გადაუხდელი ხარჯები
მოკლევადიანი სესხი

ფიქსირებული ვალდებულებები
გრძელვადიანი სესხი
იპოთეკა

სუფთა ღირებულება

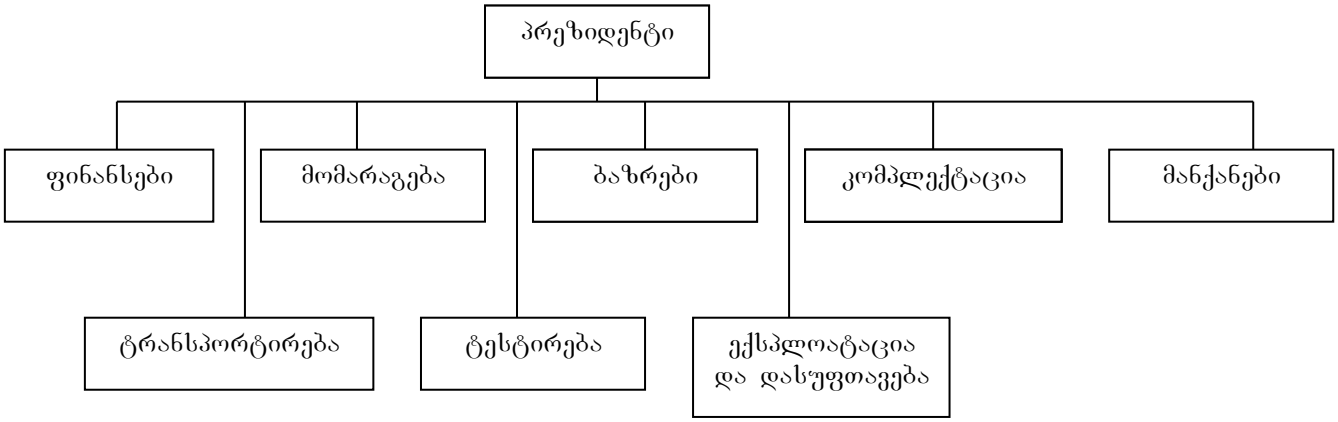
ს უ ლ

ბიზნესის ორგანიზაცია.

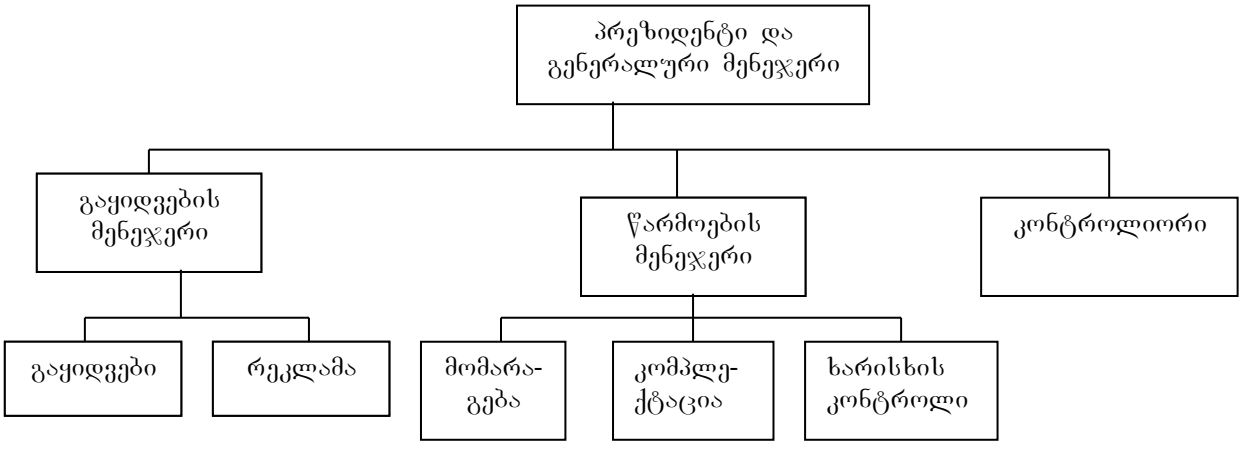
მარკეტინგი და წარმოების დაგეგმვა, მეწარმეობითი ბიზნესის მხოლოდ ნაწილს შეადგენს. თუ გვსურს, რომ ბიზნესმა მოგცეს ის, რასაც მისგან ველით, საჭიროა მისი ორგანიზაცია.

ორგანიზაცია აუცილებელია, იმდენად რადგან მარტო ბიზნესის მფლობელი ვერ შეძლებს მთლიანად სამუშაოების შესრულებას. აუცილებელია სამუშაოს, პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების დელეგირება. ამისათვის უნდა განისაზღვროს ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურა. ის გვიჩვენებს, ვინ არის პასუხისმეგებელი ძირითად შესასრულებელ სამუშაოებსა და მთლიანად ბიზნესზე. ბიზნესის საწყის ეტაპზე მცირე საწარმოს პრეზიდენტი, როგორც წესი, თვითონ აკეთებს ყველაფერს.

ქვემოთ წარმოდგენილია ბიზნესის რამდენიმე ორგანიზაციული სტრუქტურა. (იხ: ნახატი 7) (ეს საკითხი უფრო დაწვრილებით განიხილება IX თავში).



კომპანიის ზრდასთან ერთად (50-100 თანამშრომლამდე), ორგანიზაციამ შეიძლება მიიღოს შემდეგი სტრუქტურა.



ნახ. №7 ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურა

ბიზნეს-გეგმის ამოქმედება

ბიზნეს-გეგმის ასამოქმედებლად აუცილებელია უკუკავშირის არსებობა. მაგალითად, მოგება-ზარალის უწყისი წლის ბოლოსათვის გვიჩვენებს

მომგებიანი იყო თუ არა ბიზნესი უკანასკნელ 12 თვეს.

გეგმის მიზნობრივი დანიშნულების შესანარჩუნებლად მისი ხშირი წაკითხვაა აუცილებელი. მოგება-ზარალის უწყისი ყოველი თვის ან ყოველი კვარტალის ბოლოსათვის მოკლევადიანი უკუკავშირის ერთ-ერთ ტიპს წარმოადგენს. თუმცა, მოგება-ზარალის უწყისი უფრო ზარალის უწყისი იქნება, თუ მხოლოდ მას დავეყრდნობით. დამატებით, აუცილებელია ფულადი სახსრების მოძრაობის გეგმის განახლება, საჭიროების მიხედვით, მასში კორექტივების შეტანა.

მართვის კონტროლის იმ სისტემამ, რომელიც წინასწარ არის შექმნილი, უნდა მოგცეს ზუსტი ინფორმაცია მარაგების, წარმოების, ხარისხის, გაყიდვების, შემოსავლებისა და დანახარჯების ანგარიშების შესახებ. რაც უფრო მარტივია სისტემა, მით ფუნქციონირებადია ის. მისი მიზანია, დროულად მივიღოთ მიმდინარე ინფორმაცია, რათა კორექტირება გაუკეთდეს არჩეული კურსიდან გადახრებს.

აუცილებელია მარაგების კონტროლი, რომლის მიზანია, მომსახურების მაქსიმუმი შევთავაზოთ მომხმარებელს. რაც უფრო ნაკლებია ნედლეულსა და საქონელზე დანახარჯები, მით უფრო ჩქარა იქნება შესაძლებელი მომხმარებელთა დამატებითი საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად კაპიტალის ხელახალი ინვესტირება.

ბიზნესის გეგმის შედგენისას, აუცილებელია, შევაფასოთ დანახარჯები საწარმოო ოპერაციებზე. წინასწარ დადგენილი სტანდარტები დაგვეხმარება, განსაზღვროთ სამუშაო დრო, თანამშრომელთა განაკვეთები, პროცესის მიმდინარეობის დრო, შესვენებასა და სამუშაოებს შორის ინტერვალის ხარნგრძლივობა. პერიოდული საწარმოო ანგარიშები მოგვცემს საშუალებას, შევამციროთ მიმდინარე დანახარჯები.

დაბალი ხარისხის პროდუქცია კომპანიას უკარგავს მომხმარებელს. ამის გარდა, როცა პროდუქტის ხარისხი არადამაკმაყოფილებელია, მიწოდება ფერხდება, ხდება მარაგების დაგროვება, რასაც ფინანსური დაძაბულობა შეიძლება მოჰყვეს. მაჩვენებლის დაცემის პირობებში, პროდუქციის დანაკრაგები და წუნი მოსალოდნელზე უფრო დიდია. ხარისხის კონტროლის სისტემის სპეციფიკა დამოკიდებულია წარმოების სისტემის ტიპზე.

ბიზნეს-გეგმის რეალიზაციის პროცესში, მაღალი გაყიდვების შესანარჩუნებლად საჭიროა პასუხი გასცეთ შემდეგ კითხვებს: რა რაოდენობისა და ღირებულების პროდუქტები გაიყიდა? რა ფასში? მიწოდების რა ვადებია დადგენილი? რა კრედიტები მიეცათ მომხმარებლებს?

აუცილებელია ვაწარმოოთ ნულოვანი მოგების სისტემატიური ანალიზი, რადგანაც ნულოვანი მოგების წერტილი არის მენეჯმენტის კონტროლის საშუალება, რომელიც გიჩვენებთ, თუ რა რაოდენობის პროდუქცია უნდა გაყიდოთ მოცემულ სიტუაციაში, რათა დანახარჯები დავფაროთ მოგებისა და ზარალის გარეშე.

ბიზნესის დაწყების ან გაფართოების დროს უნდა განსაზღვროთ გაყიდვების ის მოცულობა, რომლის დროსაც ახალი საქონელი გამოისყიდის თავს და დაიწყებს მოგების მოტანას.

მოგება დამოკიდებულია გაყიდვების მოცულობაზე, ფასსა და დანახარჯებზე. ასე რომ, ნულოვანი მოგების წერტილის გამოსათვლელად, თავდაპირველად, უნდა განვაცალკევოთ ფიქსირებული დანახარჯები (რენტა ან ამორტიზაციის თანხა) ერთეულ პროდუქციაზე ცვლადი დანახარჯებისაგან (როგორიცაა სამუშაო ძალა და მასალები).

ფორმულა შეიძლება წარმოდგეს შემდეგი სახით:

$$\text{ნულოვანი მოგების მოცულობა} = \frac{\text{სრული ფიქსირებული დანახარჯები}}{\text{}}$$

ფასი – ერთეულ პროდუქციაზე
ცვლადი დანახარჯები

მაგალითად, ფირმა „Ajax Plastics“-მა განსაზღვრა თავისი ფიქსირებული დანახარჯები $100,000 და ცვლადი დანახარჯები ერთეულ პროდუქციაზე – $50. თუ ერთეული პროდუქციის გასაყიდი ფასი იქნება $100, ნულოვანი მოგების მოცულობა იქნება:

$$\text{ნულოვანი მოგების მოცულობა} = \frac{\$100{,}000}{\$100 - \$50} = 2000 \text{ ერთეული}$$

ცვლილებები ბიზნეს-გეგმაში

ბიზნესის დინამიზმი ხელს უწყობს საუკეთესო ბიზნესი-გეგმის დაძველებას. ზოგჯერ, ცვლილება ხდება საკუთრივ კომპანიაში, მაგალითად, ზოგიერთი თანამშრომელი ტოვებს სამუშაოს. ზოგჯერ ცვლილებები მომხმარებლებშია: იცვლება მათი სურვილები და გემოვნება. მაგალითად, ახალმა იდეამ შეიძლება გამოიწვიოს ცვლილებები ტექნოლოგიურ პროცესებში.

იმისათვის, რომ ბიზნეს-გეგმა ასეთ ცვლილებებთან შესაბამისობაში მოვიყვანოთ, აუცილებელია:

- თვალყური ვადევნოთ კომპანიაში, ბაზარსა და საზოგადოებაში მიმდინარე ცვლილებებს ;
- მოვახდინოთ ბიზნეს-გეგმის კორექტირება ამ ცვლილებების გათვალისწინებით;
- განსაზღვროთ ბიზნეს-გეგმაში შესატან ცვლილებათა მოცულობა და ხასიათი.

აქ შეიძლება ამ მიმართულებებით ჩასატარებელი სამუშაოს დელეგირება. მაგალითად, ოსტატს მივანდოთ მოცემული დარგის სპეციფიკის ამსახველ ჟურნალებში გამოქვეყნებულ ტექნიკურ ცვლილებებზე თვალყურის დევნება, ან გაყიდვების მენეჯერს დავავალოთ სისტემატიურად მოგვაწოდოს ინფორმაცია ბაზარზე არსებული მნიშვნელოვანი ცვლილებების თაობაზე.

ზოგჯერ შეიძლება წინასწარ მოვახდინოთ სერიოზული პრობლემების პროგნოზირება, რის შესაბამისად, დავადგინოთ გეგმის ამ პრობლემების გათვალისწინებით მოქმედების კურსი. ამ დროს აუცილებელია, შემუშავდეს „პრობლემურ ბიუჯეტი“, რომელიც დაფუძნებულია უფრო მცირე გაყიდვებზე ან უფრო მაღალ დანახარჯებზე.

ფრთხილად უნდა ვიყოთ, იმ შემთხვევაშიც, თუ გაყიდვები მოსალოდნელზე მაღალია. გაყიდვების ზრდა შეიძლება, მხოლოდ დროებითი იყოს. ზრდის პარამეტრებით დაგეგმილი გაფართოება, ახალი მოწყობილობები და დამატებითი პერსონალი, შეიძლებ,ა ზედმეტი აღმოჩნდეს, იმ შემთხვევაში თუ გაყიდვები წინა, სხვადასხვა მიზეზით შემცირდება.

რისკების მართვა ხდება იმ ძირითადი რისკების გამოვლენით და ნეიტრალიზმით, რომლებიც პოტენციურად შეიძლება წარმოიქმნას ფირმაში. ეს რისკები იყოფა: ტექნიკურ და ფინანსურ რისკებად.

კომპანიის მართვა

ბიზნესის დაგეგმვის პროცესში აუცილებელი ხდება მისი მართვის ფორმალური საკითხის გადაწყვეტა. ხშირად, მცირე საწარმოების მეპატრონეები ცდილობენ, შეითავსონ ყველა მმართველობითი ფუნქცია. ასე მაგალითად, გამოკვლევები ცხადყოფენ, რომ მათი დროის ბიუჯეტი შემდეგნაირად

ნაწილდება: თანამშრომლებთან ურთიერთობა 10%, ანგარიშგების წარმოება 10%, უშუალოდ გაყიდვები 25%, წარმოება 20%, სამეურნეო ტექნიკური მომსახურება 5%, მიმწოდებლებთან ურთიერთობა 10%, ფინანსური პრობლემების მართვა 10%, პერსპექტიული დაგეგმვა 5%, და სხვა. 5% დროის ბიუჯეტის ხარჯვა წარმოდგენილია ცხრილში: (იხ. ცხრილი №8)

ცხრილი №8

მეწარმის დროის ბიუჯეტის განაწილება[1]

№	მაჩვენებლები	5 10 15 20 25 30 %
1	მოსამსახურეებთან კავშირი	
2	ანგარიშგების წარმოება	
3	უშუალო გაყიდვები	
4	წარმოება	
5	სამეურნეო ტექნიკური მომსახურება	
6	საფინანსო პრობლემების მართვა	
7	პერსპექტიული დაგეგმვა	
8	და სხვა	

ასეთი კომპლექსური მიდგომის გამო, როგორც წესი მცირე საწარმოს მენეჯერები ვერ წვდებიან საკითხთა იმ ფართო სპექტრს, რომელზეც ბევრად არის დამოკიდებული მათი წარმატება.

როგორც აღინიშნა ბიზნეს-გეგმა არის დოკუმენტი, რომელშიც აისახება მეწარმის მიზნები. ასეთი გეგმა არის ბიზნესის მიზნების გაწერილი პროგრამა. გარდა ამისა, ეს გეგმა იძლევა კრედიტორებისა და ინვესტორების მხრიდან დაფინანსების მოპოვების შესაძლებლობას. თუ საკუთარი ბიზნესი იწყება თვითდაფინანსებით, ბიზნეს-გეგმა შესაძლებელია, შედგეს შედარებით მარტივი ფორმით, ამასთან, აუცილებელია მასში აისახოს ბიზნესის ძირითადი იდეა და წარმოდგენილი იქნეს სპეციფიკური მიზნები, ამოცანები და რესურსებში მოთხოვნა.

მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნეს-გეგმა პასუხობს მარტივ მიზნებს, ის მოითხოვს წინასწარ სერიოზული ანალიზის ჩატარებას. ის ბიზნეს-გეგმა, რომელიც უნდა წარუდგინოთ ბანკებსა და ინვესტორებს, უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას შემდეგი თავების მიხედვით:

1. **რეზიუმე.** ერთ ან ორ გვერდზე უნდა მოხდეს საქონლის ან მომსახურების, და მათი გასაღების ბაზრების წარმოჩენა, ამასთან ერთად, უნდა მიეცეს მოკლე დახასიათება ახალ კომპანიას, მისი ფუნქციონირების ძირითად პრინციპებს. აუცილებელია იმ თვისებების გამოყოფა, რომლებიც განასხვავებენ მას კონკურენტებისაგან. უნდა მიეცეს მოკლე შეფასება დაფინანსების პერსპექტივებს, მოსალოდნელ მოგებას. უნდა წარმოვაჩინოთ ის თანხა, რომელიც აუცილებელია ბიზნესისათვის და გაწეროს დეტალურად ამ თანხის ხარჯვის რეჟიმი.

2. **კომპანია და დარგი.** ამ თავში უნდა დასაბუთდეს ფირმის წარმოშობის აუცილებლობა, მისი სტრუქტურის მახასიათებლები, აგრეთვე წარმოვაჩინოთ დარგის ზოგადი დახასიათება.

3. **საქონელი და მომსახურება.** ამ თავში სრულყოფილად უნდა აისახოს ახალი საქონელი და მომსახურება, მათი უნიკალური თვისებების ზუსტი წარმოჩენით.

4. **ბაზარი.** აქ უნდა წარმოჩინდეს ის მონაცემები, რომლებიც დაარწმუნებს ინვესტორს საქონლის საგეგმო გაყიდვის მოცულობის მიღწევის შესაძლებლობებში.

5. **მარკეტინგის სტრატეგია.** აქ უნდა აისახოს შემდეგი პროგნოზები: რეალიზაციის მოცულობა, თქვენი პროდუქტის ხვედრითი წილი პროდუქციის ბაზრის ამ სეგმენტში. აუცილებელია, დეტალურად აღწეროს პროდუქციის

მომხმარებლის, მათთან შესაძლებელ, კონტაქტები, ფასების პოლიტიკა, რეკლამა და სხვა.

6. **საკონსტრუქტორო სამუშაოების გეგმა.** თუ საქონელს ესაჭიროება საკონსტრუქტორო სამუშაოები, დეტალურად უნდა ავღწეროთ, ღონისძიებათა ხასიათი და მაშტაბები, მათზე დანახარჯები, შესაძლო სიძნელეები.

7. **საწარმოო გეგმა.** აქ უნდა აისახოს ინფორმაცია საწარმოო სიმძლავრეების, მოწყობილობების შესახებ; ბიზნეს-გეგმის ძირითადი მუხლების შესრულების შემთხვევაში ის წარმოადგენს კომპანიის ეტაპური განვითარების გრაფიკს.

9. **მაქსიმალური რისკი და სირთულეები.** აქ ობიექტურად უნდა აისახოს რისკთან დაკავშირებული ყველა ნეგატიური ფაქტორი.

10. საფინანსო ინფორმაცია. ამ თავში უნდა აისახოს საორგანიზაციო და საექსპლუატაციო დანახარჯების დეტალიზებული ნუსხა, ასევე მოგების, დანახარჯების, ფულადი სახსრების მოძრაობის სამწლიანი პროგნოზი.

ამდენად, ბიზნეს-გეგმის შედგენა და რეალიზაცია მუდმივად განახლებადი დინამიური პროცესია, რომლის წარმართვის დონეზე არის დამოკიდებული ფირმის, პერსპექტივაზე ორიენტირებული წარმატება.

როგორია ის შეცდომები, რომელსაც უშვებენ დამწყები ბიზნესმენები და რა უნდა გავითვალისწინოთ ბიზნესის დაწყების დაგეგმვის პროცესში. აქ აუცილებელია, გავიზიაროთ ის გამოცდილება, რომელიც გააჩნია ბიზნესის სფეროში მოღვაწე გამოცდილ მეწარმეებს [181,p.47-48].

1. უნდა გავმიჯნოთ ერთმანეთისაგან ჰობი და ბიზნესი. მრავალი პიროვნება მიდის ბიზნესში იმ იმედით, რომ მათი ცხოვრებისეული მოწოდება შეიძლება გადაიზარდოს ბიზნესში. ასეთ ადამიანებს, როგორც წესი საკუთარი ბიზნესისადმი ნაკლებად გააჩნიათ კრიტიკული დამოკიდებულება. ასე მაგალითად, თუ შესანიშნავად ამზადებთ ნამცხვრებს, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ შეძლებთ ნამცხვრების ბიზნესის წარმოებას.

ჰობი არის დამხმარე ინსტრუმენტი ტექნიკური ან შემოქმედებითი იდეის ხორცშესხმისათვის. ბიზნესი წარმატებულია მხოლოდ მაშინ, როდესაც მას ემატება სამეურნეო საქმიანობის წარმოების დარგში სპეციალური ცოდნა. ამდენად, ამოცანის გადაწყვეტა შეიძლება ორი გზით: ა) სანამ დავიწყებდეთ ამა თუ იმ სფეროში ბიზნესს, აუცილებელია, ავითვისოთ მინიმალური ცოდნა მსგავსი პროფილის საწარმოში გამოცდილების მიღების გზით, შევისწავლოთ ამ დარგში ბიზნესის პრობლემებთან დაკავშირებული ინფორმაცია, მივიღოთ შესაბამისი ანალიტიკური ინფორმაცია თუ ტექნიკური ცოდნა. ბ) ბიზნესი უმჯობესია, დავიწყოთ იმ პარტნიორთან, რომელსაც გააჩნია გამოცდილება ამ სფეროში.

2. მეორე შეცდომა მდგომარეობს იმაში, რომ დამწყები ბიზნესმენები, როგორც წესი, ცდილობენ, თავიანთი **ფირმა მიმზიდველი გახადონ ყველასათვის.**

მცირე საწარმოს მფლობელები, როგორც წესი ფიქრობენ გახადონ მათი ბიზნესი ორიენტირებულ მომხმარებელთა, რაც შეიძლება ფართო წრეზე. ეს პირიქით, იწვევს იმას, რომ კომპანია მრავალ სფეროში აწყდება პრობლემებს, ნაცვლად იმისა, რომ იყოს ძლიერი სპეციალიზაციის მხოლოდ ერთი დარგში. ამდენად, გამოსავალი მდგომარეობს იმაში, რომ მაქსიმალურად შევიწროვდეს კომპანიის საქმიანობის სფერო, განისაზღვროს ბაზრის სეგმენტი და ამ სეგმენტზე წარიმართოს ყველა აუცილებელი რესურსი (საქონელი, რეკლამის საშუალებები, პერსონალი). იმისათვის, რომ ამ სეგმენტში დავიჭიროთ ღირსეული ადგილი, აუცილებელია გარკვეულ ასაკობრივ კატეგორიაზე (ახალგაზრდები, მოხუცები, შუა ხნის ხალხი) ორიენტაცია ან ვაჭრობაში შერჩეულ უნდა იქნას ერთი მიმართულება (ჩამოფასებული საქონლის ან

ძვირადღირებული საქონლის გაყიდვა, მომხმარებლისა ყურადღებიანი მომსახურება და სხვ.).

3. შეცდომაა საქმის წამოწყება ფულის საკმარისი ოდენობის გარეშე. მხოლოდ ერთეული კომპანიები ღებულობენ საქმის დაწყებიდან მცირე დროში მოგებას. ბევრი მათგანი თვეების ან წლების განმავლობაში განიცდიან დანაკლისს მანამ, ვიდრე გახდებიან მომგებიანნი. ამიტომ, აუცილებელია: ა) იმ სცენარის შემუშავება, რომელშიც აისახება ყოველთვიური მინიმალური შემოსავალი და მაქსიმალური დანახარჯები საქმიანობის დაწყებიდან პირველი ორი წლის განმავლობაში; დავადგინოთ ის საორიენტაციო მომენტი, როდესაც შემოსავლები გადააჭარბებს გასავლებს; განისაზღვროს იმ თანხის ოდენობა, რომელიც საჭიროა ხარჯების დასაფარავად, ასევე, ის მინიმალური დანახარჯები, რომლებიც აუცილებელია საწარმოს გახსნისათვის. ბ) როდესაც საკუთარი ფინასური შესაძლებლობანი შეზღუდულია, აუცილებელია, დავადგინოთ მოცულობის კრედიტის აღება შეიძლება თუ არა ბანკიდან მინიმალური დანახარჯების დასაფარავად.

4. დიდი მნიშვნელობა აქვს რისკისა და **საშიშროების დროზე აღმოჩენას და ნეიტრალიზებას.** აქ აუცილებელია, შედგეს გეგმა, სადაც გაიწერება მოსალოდნელი საფრთხეები. ყველაზე საშიში აქ არის კრედიტთან დაკავშირებული საფრთხე, ამიტომ, ეს საკითხები წინასწარ უნდა გაიწეროს, ანუ დამწყებმა მეწარმემ უნდა იცოდეს ფინანსური კრიზისის შემთხვევაში, საიდან უნდა ელოდეს დამატებით დაკრედიტება-დაფინანსებას.

5. არასწორი ფასის დაწესება. აუცილებელია, განვასხვავოთ სხვაობა მინიმალურ, გონებრივად დასაბუთებულ, საშუალო და წამგებიან ფასს შორის. აქ უნდა მოიძებნოს ის ბალანსი, რომლითაც ერთის მხრივ მოვიზიდავთ მომხმარებელს, ხოლო მეორეს მხრივ კომპანიისათვის უზრუნველყოფს ოპტიმალურ მოგებას.

6. კომპანიაში ოპტიმალური სტიმულირების პოლიტიკის გათვალისწინება. განვითარებადი კომპანია მუდმივად მოითხოვს თანამშრომელთა სტიმულირებას. ეს შეიძლება გამოიხატოს პრემიებში, საჩუქრებით წახალისებაში, ხელფასის აწევაში და სხვა. უკონტროლო ჩარჩოებში ეს პროცესი დიდ დარტყმას აყენებს კომპანიას და შეიძლება იგი გაკოტრებამდეც მიიყვანოს. ამის თავიდან ასაცილებლად, მიზანშეწონილია, კომპანიაში შეიქმნას მატერიალური სტიმულირების ფონდი და მასში ყოველთვიურად მოგებიდან ჩაირიცხოს ის თანხები, რომლებიც დაექვემდებარება შემდგომ კონტროლს.

7. თვითიზოლაცია. მსხვილი კომპანიებისაგან განსხვავებით, წვრილი კომპანიების მფლობელები გადაწყვეტილებებს ერთპიროვნულად ღებულობენ, ანუ გვერდს უქცევენ კორპორაციულ ინტერესებს, გადაწყვეტილებათა მიღების კოლექტიურ პროცედურას, რომელიც დამახასიათებელია მსხვილი კომპანიებისათვის. ამ ტიპის გადაწყვეტილებებს აქვს დადებითი მხარეც, ანუ ისინი ეფექტურია ოპერატიულობის თვალსაზრისით. ექსტრემალურ სიტუაციაში ყველაზე ოპტიმალური არის არაოფიციალური საბჭოს მოწვევა: ბუღალტრის, ბანკირის, იურისტის, სხვა ანალოგიური ფირმის მფლობელის აზრის მოსმენა, ყოველთვიური ერთობლივი ანალიზი იმ პრობლემებისა, რომელიც დგას ფირმის წინაშე.

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. როგორია მცირე ბიზნესის მასშტაბები?
2. დაგვისახელეთ უკანასკნელ წლებში მცირე საწარმოების ესოდენ სწრაფი ზრდის პირობები?
3. როგორ გესახებათ მცირე ბიზნესის ეკონომიკური როლი?

4. დაგვისახელეთ მეწარმეობის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების ღირსება-ნაკლოვანებანი?
5. რა ეტაპები უნდა გავიაროთ ბიზნესის შესაძენად?
6. ჩამოგვიყალიბეთ ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურა?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება

1. სად ჩაისახა და განვითარდა მცირე ბიზნესი?

მცირე ბიზნესი ჩაისახა აშშ-ში, რაც დაკავშირებული იყო ევროპიდან ემიგრაციის დიდ ტალღასთან. ემიგრანტებს აუთვისებელ მიწებზე ჭირდებოდათ მომსახურება. ასე გაჩნდა პირველი ოჯახური თონეები, სამრეცხაოები, რესტორნები და სხვა.

2. რა ეტაპებია გასავლელი ბიზნესის შესაძენად?

ბიზნესის შესაძენად აუცილებელია გამყიდველების მოძიება, მათი ბიზნესის შეფასება, შესყიდვის დაფინანსება, ბიზნესისათვის ფასის დადება, გარიგების სტრუქტურის შერჩევა, მოლაპარაკების წარმოება.

3. დაგვიხასიათეთ საკუთარი ფირმის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები?

ფირმი სამართლებრივი ფორმებია: ერთპიროვნული მფლობელობა. ერთპიროვნული მფლობელობა წარმოადგენს ისეთ სამართლებრივ ფორმას, რომელიც გულისხმობს ბიზნესის ერთი პირის მიერ ფლობას და ხელმძღვანელობას. ამხანაგობა გულისხმობს ორი ან მეტი პირის, როგორც ბიზნესის თანამფლობელის თანამშრომლობას მოგების მიღების მიზნით. კორპორაცია წარმოადგენს მისი მფლობელებისაგან განსხვავებული იურიდიულ პირს.

4. რა არის ბიზნეს-გეგმა და რისთვის გამოიყენება ის?

ბიზნეს-გეგმა არის დოკუმენტი, რომელშიც აისახება მეწარმის მიზნები. ეს არის ბიზნესის მიზნების გაწერილი პროგრამა, რომელიც იძლევა კრედიტორებისაგან და ინვესტორებისაგან დაფინანსების მოპოვების შესაძლებლობას. ტიპიური ბიზნეს-გეგმა მოიცავს შემდეგ მუხლებს: 1) რეზიუმე. 2) კომპანია და დარგი. 3) საქონელი და მომსახურება. 4) ბაზარი. 5) მარკეტინგის სტრატეგია. 6) საწარმოოს გეგმა. 7) მაქსიმალურ რისკი და სირთულეები. 8) საფინანსო იფნორმაცია.

4. ჩამოთვალეთ მცირე ბიზნესის ფუნქციები?

მცირე ბიზნესის ფუნქციებია: ახალი სამუშაო ადგილების შექმნა, უახლესი საქონლისა და მომსახურების წარმოება, მსხვილი კორპორაციების მომსახურება, მოსახლეობის უზრუნველყოფა საქონლითა და მომსახურებით.

6. ჩამოაყალიბეთ საკუთარი საქმის ორგანიზაციის სამი გზა?

საკუთარი საქმე შეიძლება დავიწყოთ ნულიდან, შევისყიდოთ ფუნქციონირებადი ფირმა ან ჩავდოთ ფული ფრამნშაიზინგში.

თავი V.
ბიზნესის დაწყების ფინანსური უზრუნველყოფა

მომეცით მე ის, რაც მე მინდა, და მე თქვენ მოგცემთ იმას, რაც თქვენ გინდათ.

ა. სმიტი

მოგების დაგმობის ტენდენცია მიმდინარეობს შუა საუკუნეების თვალსაზრისიდან, რომლის მიხედვით ერთი ადამიანის მოგება მეორის ზარალია.

პ. სამუელსონი

ადამიანები მდიდრები ხდებიან არა მარტო იმის გადიდებით, რაც აქვთ, არამედ ხარჯების შემცირების გზითაც.

არისტოტელე

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. ბიზნესის დაწყების დაფინანსების წყაროებს; კრედიტუნარიანობის დადგენას; საბალანსო და მოგება-ზარალის უწყისებს. ანგარიშის შედეგნას; სესხის სახეობათა დადგენას.
2. ბანკის მოკლევადიან საშუალოვადიან და გრძელვადიან სესხებს; სესხის მოცულობის დადგენას; კრედიტორის მოთხოვნებს; დაკრედიტების შეზღუდვებს; ფულადი სახსრების მართვას.
3. ფულის ბიუჯეტს; სესხის მოცულობის შეფასებას; ფულადი ბიუჯეტის პროგნოზს.

V. 1. ბიზნესის დაწყების დაფინანსების წყაროები.

მას შემდეგ რაც ბიზნეს-გეგმა შედგენილია, აუცილებელია ბიზნესის **დაფინანსების წყაროების** ძიება, რომლებიც იყოფა ორ რიგად: საკუთარ (სააქციო კაპიტალი) და ნასესხებ (ბანკის კრედიტი) წყაროებად. ბანკის კრედიტი მოითხოვს დაბრუნებადობას, აქციონერული კაპიტალი არ მოითხოვს დაბრუნებადობას, რაც ინვესტორს აძლევს შესაძლებლობას, კომპანიის მოგებიდან შემდეგ წლებში მიიღოს შედარებით დიდი შემოსავლის წილი. კომპანიათა უმრავლესობა თავის საქმიანობას აფინანსებს, როგორც სააქციო, ასევე სასესხო კაპიტალის ხარჯზე.

მას შემდეგ, რაც საწარმო დაიწყებს საქმიანობას. მას მუდმივად ესაჭიროება ფულადი ინვესტიციები. კრედიტების მიღება საფინანსო ბაზარზე, როგორც წესი, ერთჯერადი ძალისხმევით შეუძლებელია. რიგი ფირმებისა ახერხებენ თვითგანვითარებას საკუთარი საფინანსო რესურსების ხარჯზე, თუმცა უმრავლესობა მოითხოვს გარეგან დაკრედიტებას და დაფინანსებას.

როგორია ბიზნესის დაწყებისათვის ოპტიმალური თანხა? ამ შეკითხვაზე პასუხი რასაკვირველია დამოკიდებულია ბიზნესის სფეროზე და მის მასშტაბებზე. მომსახურების ბიზნესი მოითხოვს ნაკლებ ფინანსებს, გადამამუშავებელი მრეწველობა, საკვლევ-საკონსტრუქტორო ფირმები - უფრო მეტს. აშშ-ის გამოცდილებით, მცირე ფირმების საქმიანობის სასტარტო კაპიტალი ამ ქვეყნებში არ აღემატებოდა 20 ათას დოლარს. საშუალო კომპანიების დაფუძნებისათვის აშშ-ში აუცილებელია არანაკლებ 50 ათასი აშშ

დოლარის სასტარტო კაპიტალი [196,p.18].

მცირე ბიზნესის დაფინანსების უფრო მეტად განვითარებული წყარო არის საბანკო კრედიტი. ამასთან, გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ ბანკები, როგორც წესი, არცთუ მარტივად გასცემენ სესხს დამწყები საწარმოებისათვის. მრავალი ბანკის პირობით, მოცემულ ბიზნესში უნდა ჩაიდოს საკუთარი ფინანსური სახსრების 25-დან 50%-მდე. ამასთან, დამატებით გარანტად ბანკები მოითხოვენ კრედიტზე უძრაობის ჩადებას. ბანკები, როგორც წესი, მცირე საწარმოებზე უფრო მაღალი პროცენტით გასცემენ, ვიდრე მსხვილი კორპორაციებისთვის. იმ წლებში, როდესაც საპროცენტო განაკვეთები იზრდება ეს გარემოება აფერხებს მცირე საწარმოების განვითარებას. ყველა ბანკი მუშაობს განსხვავებული პირობებით, საპროცენტო განაკვეთებიც განსხვავებულია, ამიტომაც არის აუცილებელი ამ პირობების საფუძვლიანად შესწავლა. ზოგიერთი ბანკი ასტიმულირებს მცირე ბიზნესს. მაგალითად, „პროკრედიტ ბანკი“ საქართველოში. უპრიანია, კრედიტზე მოთხოვნა ერთდროულად რამოდენიმე ბანკს გადაეცეს. მცირე ბიზნესის მხარდაჭერის მიზნით, აშშ-ში დაფუძნებულია მცირე-ბიზნესის მხარდაჭერის სამმართველო (მბმს). აშშ-ის სამმართველო არის ბანკის წინაშე იმის გარანტორი, რომ ის გადაიხდის ვალის 85-90%-ს. ის გასცემს 100-დან 750 ათას დოლარამდე სესხებზე გარანტიებს. ამასთან ერთად, სამმართველოში გახსნილია სპეციალური პროგრამები ომის ვეტერანთა, ქალთა, ნაციონალურ უმცირესობათა პირდაპირი დაფინანსების მიზნით [196,p.58].

სესხის აღების ერთ-ერთი ყველაზე მისაღები ფორმა არის მიმწოდებლების კრედიტი. მაგალითად, მაღაზიის გახსნის შემთხვევაში არსებობს შესაძლებლობა, დავარწმუნოთ მიმწოდებელი, გასცეს საქონელი კრედიტში. ამ შემთხვევაში, მიმწოდებლის რისკი მინიმალურია და თუ მიმწოდებლის საქონელი არ გაიყიდა, ის შეიძლება დაუბრუნდეს მას. ეფექტურია საქონლის რეალიზაციის შემდეგ ანგარიშსწორება და ამ საფუძველზე მიმწოდებელთან ხელშეკრულების დადება.

მცირე ბიზნესის ზოგიერთი წარმომადგენელი ვერ გებულობს, თუ რატომ არ აძლევენ მას სესხებს საკრედიტო დაწესებულებები. ასეთი მენეჯერების შეცდომა იმაში მდგომარეობს, რომ ისინი ვერ აცნობიერებენ იმ ფაქტს, რომ ბანკები და სხვა საკრედიტო ორგანიზაციები ხელმძღვანელობენ გარკვეული პრინციპებით, ისევე როგორც ბიზნესის სხვა წარმომადგენლები. ამიტომ, აუცილებელია, დავადგინოთ კრედიტის აღებასთან დაკავშირებული შემდეგი ძირითადი საკითხები: 1) ფირმის ფინანსური მონაცემები; 2) კრედიტუნარიანობა; 3) კრედიტის სახეები; 4) სესხის მოცულობა; 5) გირაო; 6) საკრედიტო შეზღუდვები; 7) კრედიტის მიღების განაცხადი;

V. 2. ფინანსური მონაცემების მომზადება

ბანკები გასცემენ კრედიტს კრედიტუნარიან, მომგებიან და მზარდ ფირმებზე. ამის დადგენაში მათ ორი ძირითადი ფინანსური დოკუმენტი ეხმარებათ – საბალანსო უწყისი და მოგება-ზარალის ანგარიში. წარსული მოღვაწეობის შედეგები არის ის ძირითადი კრიტერიუმი, რომელიც განსაზღვრავს ბიზნესის კრედიტუნარიანობას და მის შემდგომ მომგებიანობას. დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, ამ ორი დოკუმენტის მომზადება ფინანსური სტაბილურობისა და პოტენციური ზრდის შესაძლებლობის დადგენის მთავარი საშუალებაა.

სესხის მიღების კანდიდატებთან საუბრის პროცესში, საკრედიტო აგენტები დაინტერესებული არიან შემდეგი მონაცემებით:

ზოგადი ინფორმაცია: არის თუ არა საბუღალტრო წიგნები და

დოკუმენტები სათანადო დონეზე მომზადებული; როგორია საკრედიტო დავალიანების გადახდის პირობები; როგორია დებიტორული დავალიანების გადახდის პირობები; ხდება თუ არა ბეგარის დროულად გადახდა; რა შეკვეთები აქვს ფირმას; რამდენი მომუშავეა კომპანიაში; როგორია დაზღვევის თანხა.

დებიტორული ანგარიშები: აქ მნიშვნელოვანია: შესაძლებელია თუ არა, რომ დებიტორული ანგარიშები არ დაიფაროს ან გადაბარებულ იქნას სხვებზე; როგორია დებიტორული ანგარიშების ბრუნვადობა; დაგროვილი დებიტორული ანგარიშების დიდ მოცულობას ხომ არ განაპირობებს ზოგიერთი მომხმარებლის დავალიანების დაფარვაში დაგვიანება; არის თუ არა გათვალისწინებული საკმარისი რეზერვები საეჭვო დებიტორული ანგარიშების დასაფარად; დებიტორული დავალიანებებიდან ვის აქვს ყველაზე დიდი დავალიანება და მთლიანი ანგარიშების რამდენ პროცენტს შეადგენს ის.

სასაქონლო-მატერიალური მარაგი. აქ შესწავლილი უნდა იქნეს: კარგ მდგომარეობაშია თუ არა საქონელი, ან ხომ არ საჭიროებს გადაფასებას; როგორია ნედლეულის მარაგები; რისი ტოლფასია წარმოების პროცესში მყოფი საქონლის რაოდენობა; რას უდრის მზა საქონლის მოცულობა; ხომ არ მიეწოდა მომხმარებელს მეტისმეტად ბევრი პროდუქცია; არის თუ არა ფირმის მარაგების ბრუნვადობა ბიზნესის იმავე სფეროში მოღვაწე ფირმების ანალოგიური მაჩვენებლების შესატყვისი; თქვენი ფული მეტისმეტად დიდი ხნით ხომ არ არის დაბანდებული მარაგებში.

ფიქსირებული აქტივები. აქ უნდა გაანალიზდეს: რა ტიპის, ასაკის და მდგომარეობის მოწყობილობებია ფირმაში; როგორია იპოთეკისა და საკონტრაქტო გაყიდვების თავისებურებანი; როგორია მომავალი შესყიდვების გეგმები;

კრედიტის სახეები

როდესაც გადაწყვეტილია ფირმისთვის კრედიტის გაცემა, ძალიან მნიშვნელოვანია იმის გარკვევა, თუ რა სახის კრედიტია საჭირო ბანკის ან სხვა საკრედიტო დაწესებულებისაგან. არსებობს სამი სახის კრედიტი: მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი, გრძელვადიანი. ამ მიზნით გამოიყენება სააქციო კაპიტალი.

უნდა გავაცნობიეროთ, რომ კრედიტის სახეობის არჩევაზე ზეგავლენას ახდენს ის, თუ რა ტიპის ფონდების დასაფინანსებლად იქნება ის გამოყენებული. ამ ფაქტორის გათვალისწინების გარეშე, ძნელია, მივიღოთ გადაწყვეტილება იმის თაობაზე, თუ რა სახის კრედიტი გვჭირდება. მნიშვნელოვანია ნასესხები სახსრების დაბრუნებადობის საკითხი. მოკლევადიანი სესხის დაბრუნება ხდება ლიკვიდური აქტივების გაყიდვით, გრძელვადიანი სესხის უკან დაბრუნება ხდება მოგებით.

კრედიტუნარიანობა

ბიზნესისათვის უმნიშვნელოვანესია ფულადი სახსრების მოძიების უნარი. სანამ ბანკი ან სხვა საკრედიტო დაწესებულება მიიღებს სესხების გაცემის შესახებ გადაწყვეტილებას მისი წარმომადგენელი უნდა დაკმაყოფილდეს პასუხით შემდეგ კითხვებზე:

1. როგორია ფულის მსესხებელის პიროვნული თვისებები, ამ თვისებებს უმთავრესი მნიშვნელობა ენიჭება კრედიტის შემდგომ დაბრუნებაში.

2. რა მიზნით აპირებს მსესხებელი ფულის გამოყენებას? ამ კითხვაზე პასუხი განსაზღვრავს კრედიტის სახეს. ფული, რომელიც საჭიროა სეზონური საქონლის შესაძენად, უფრო სწრაფად იძლევა მოგებას, ვიდრე ფული დახარჯული ფიქსირებული აქტივების შეძენაზე.

3. როდის და როგორ მოხდება სესხის დაფარვა? ბანკის დასკვნა ბი-

ზნესის შესაძლებლობაზე და სესხის სახე გადამწყვეტი ფაქტორია სესხის გასაცემად.

4. იქნება თუ არა სესხის დაბრუნება საკმარისად გარანტირებული? სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გააჩნია თუ არა მოთხოვნილ თანხას გაუთვალისწინებელ შემთხვევებში შესაბამისი შეღავათები. ბანკი ამ ხასიათის ინფორმაციას ღებულობს იმ ფინანსური ანგარიშებიდან გამომდინარე, რომლებიც საშუალებას იძლევა, განისაზღვროს ბიზნესის პერსპექტივები ვალის აღების შემდეგ.

ბანკის მოკლევადიანი სესხის გამოყენება შესაძლებელია დებიტორული ანგარიშების დასაფინანსებლად, ვთქვათ, 30-60 დღით ან უფრო ხანგრძლივი 5-6-თვიანი ვადის სეზონური მარაგების შესაქმნელად. ჩვეულებრივ, კრედიტორები ელოდებიან მოკლევადიანი სესხის უკან დაბრუნებას მას შემდეგ, რაც მიზანი, რომლისთვისაც ფული იყო აღებული, მიღწეულია: მაგალითად, განაღდებულია დებიტორული ანგარიშები (დებიტორული ანგარიშების დასაფინანსებლად გამოყენებული სესხის შემთხვევაში), ან მარაგი „გარდაქმნილია“ გასაყიდ საქონლად (მარაგის შესაძენად აღებული სესხის შემთხვევაში). აღნიშნული ტიპის სესხს ბანკი გასცემს გარკვეული გარანტიების (უზრუნველყოფის) პირობებში, ან უგარანტიოდ იმ შემთხვევაში, თუ კლიენტის გადახდისუნარიანობა არ იწვევს ეჭვს (კლიენტს გააჩნია კარგი რეპუტაცია კრედიტების დაბრუნების თვალსაზრისით).

მოკლევადიანი მიზნების მისაღწევად, ბანკის კრედიტის ყველაზე ხშირად გამოყენებული ფორმაა არაუზრუნველყოფილი სესხი. კლიენტის საკრედიტო უზრუნველყოფილი სესხი ითხოვს სესხის სანაცვლოდ ქონების, ან მისი ნაწილის დაგირავებას. ბანკი მოითხოვს თავის მეანაბრეთა დაცვას რისკისგან მაშინაც კი, როდესაც ბიზნესის წარმატების შანსები საკმაოდ მაღალია.

საშუალო და გრძელვადიანი სესხები, სესხის განაღდების პერიოდი, საკმაოდ დიდია, კერძოდ, საშუალოვადიანი კრედიტისათვის ის შეადგენს 1-5 წელიწადს, ხოლო გრძელვადიანისთვის – 5 წელიწადს და მეტს.

ასეთი სესხი პერიოდულად უნდა დაიფაროს მოგების საშუალებით.

უნდა განვასხვაოთ ერთმანეთისაგან გარკვეული ვადით აღებული სესხი და სააქციო (ანუ საინვესტიციო) კაპიტალი. სააქციო კაპიტალი არ ბრუნდება, ეს ფული წარმოიქმნება ბიზნესის ნაწილის გაყიდვის სანაცვლოდ. სააქციო კაპიტალი კომპანიაში წარმოიქმნება იმ აქციონერების შენატანებით, რომლებიც მზად არიან, დააბანდონ კაპიტალი მასში. ისინი უფრო დაინტერესებული არიან პოტენციური მოგებით, ვიდრე თავიანთი ინვესტიციების სწრაფი დაბრუნებით.

სესხის მოცულობის დადგენა

კრედიტის მოცულობა, რომლის აღებას ვაპირებთ, დამოკიდებულია იმ მიზანზე, რომლის განსახორციელებლადაც არის ის განკუთვნილი. ბიზნესის გაფართოების, წარმოების პროფილის შეცვლისათვის საჭირო თანხის მოპოვება, - შედარებით მარტივია. მოწყობილობის მწარმოებელი ფირმები, არქიტექტორები და მშენებლები ოპერატიულად ადგენენ სავარაუდო დანახარჯებს. ამდენად, საბრუნავი კაპიტალის რაოდენობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ბიზნესში ვართ ჩართული. ფინანსური მაჩვენებლების (კოეფიციენტების) ოპტიმალური მნიშვნელობების გამოყენება იძლევა საშუალებას, მიახლოებით განვსაზღვროთ საჭირო ფულის რაოდენობა სამომავლო, ჩვეულებრივ 12-თვიანი პერიოდისათვის. ფულის წყაროების გამოყენების დეტალური დაგეგმვა აღნიშნული საკითხის გადასაწყვეტად საუკეთესო გზაა. ფულადი შემოსავლებისა და გასავლების დაგეგმვისას, შესაძლებელია, მხედველობაში ვიქონიოთ კონკრეტული პირობები. ფულადი შემოსავლებისა და გასავლების ასეთი დაგეგმვა ეფუძნება ფირმის

ბიუჯეტის, ფულადი შემოსავლების პროგნოზირებას.

ფირმის ბიუჯეტი ემყარება წარსულ გამოცდილებას და მომავალი პერიოდის დაგეგმვას. ფულადი სახსრების მოძრაობის პროგნოზი ეფუძნება ფულადი გასავლებისა და შემოსავლების შეფასებას საანალიზო პერიოდში. ამრიგად, ბიუჯეტი და ფულადი სახსრების მოძრაობის პროგნოზი ერთად წარმოადგენს სამუშაო კაპიტალის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებელ გეგმას.

სამუშაო კაპიტალის მოთხოვნილებები რომ დავგეგმოთ, უნდა ვიცოდეთ „Cash flow“ (იმ ფულადი სახსრების მოძრაობა), რომელიც გენერირებს ბიზნესში. ის მოიცავს ფულადი შემოსავლებისა და გასავლების ყველა ელემენტს. ეს ელემენტები წარმოდგენილია მოგება-ზარალის უწყისში, რომელიც ყოველი თვის მიხედვით განისაზღვრება.

გარანტიის სახეები

ზოგჯერ კლიენტის ხელმოწერა ერთადერთი გარანტიაა, რომელიც სესხის გაცემისათვის ჭირდება ბანკს. სხვა შემთხვევებში, ბანკი ითხოვს დამატებით გარანტიებს. ამ გარანტიების სახე და სიდიდე დამოკიდებულია ბანკის საფინანსო მაჩვენებლებზე და მსესხებლის მდგომარეობაზე.

თუ მოთხოვნილი კრედიტი მსესხებლის ფინანსური ანგარიშებით ვერ იქნება გარანტირებული, მაშინ ეს პრობლემა შეიძლება გადაწყდეს დაგირავებული ფასიანი ქაღალდებით. გარანტიის სახეებია: ინდოსანტები; ვალდებულების თანამონაწილეები და თავმდებები (გარანტები); იჯარა; ქონების მართვის უფლების მიცემა; ქონების დაგირავების დოკუმენტი; დებიტორული დავალიანება; დანაზოგების ანგარიში; სიცოცხლის დაზღვევა; აქციები და ობლიგაციები.

ინდოსანტები, ვალდებულების თანამონაწილენი და თავმდებები (გარანტები). მსესხებლები ხშირად ითხოვენ გარეშე პირების თამასუქზე ხელის მოწერას, რომ ამით გაიადვილონ თავიანთი კრედიტის მიღება. ინდოსანტები პირობითად აგებენ პასუხს თამასუქების ხელმოწერაზე. თუ მსესხებელი ვერ შეძლებს ფულის უკან დაბრუნებას, ბანკი ელოდება, რომ ინდოსანტი შეასრულებს თამასუქში დაფიქსირებულ მის ვალდებულებებს. ხანდახან, შეიძლება ინდოსანტსაც მოსთხოვონ კაპიტალის (ქონების) დაგირავება ან სხვა გარანტიები.

ვალდებულების თანამონაწილე – იღებს ვალდებულებებს სესხის ამღებ პიროვნებასთან ერთად. ამ შემთხვევაში, ბანკმა ფული შეიძლება მოითხოვოს როგორც მსესხებლისგან, ასევე ვალდებულების თანამონაწილისაგან.

თავმდები იძლევა სესხის უკან დაბრუნების გარანტიებს საგარანტიო ვალდებულებებზე ხელის მოწერით. როგორც კერძო, ასევე სახელმწიფო კრედიტორებმა შეიძლება მოსთხოვონ კორპორაციების მმართველებს იმის გარანტიები, რომ მათი მენეჯმენტი უწყვეტად ეფექტიანი იქნება. ზოგჯერ მწარმოებელმა შეიძლება თავდებად თავისი მომხმარებელი წარმოადგინოს.

იჯარის – იჯარის დაწესება, როგორც გარანტია, გამოიყენება თავდებობის მსგავსად. ბანკი გასცემს სესხს შენობის შესაძენად და გირაოში იღებს მას. ამავე დროს ხელს მოაწერენ დოკუმენტს ბანკისათვის საიჯარო გადასახადის თაობაზე. ამ შემთხვევაში საიჯარო გადასახადი წარმოადგენს სესხის დაბრუნების გარანტიას.

სასაქონლო ქვითარი. ზოგჯერ ბანკები ფულის გასესხების სანაცვლოდ იღებენ საქონელს, როგორც გარანტიას და ამის დადასტურების ნიშნად გასცემენ სასაქონლო ქვითრებს. ასეთი ქვითარი, ჩვეულებრივ, პირდაპირ ბანკს მიეწოდება და უჩვენებს, რომ გარანტად გამოყენებული საქონელი

მოთავსებულია სპეციალურ საწყობში ან რჩება ფირმის შენობაში ერთ-ერთი თანამშრომლის კონტროლის ქვეშ. ასეთი სესხები გაიცემა სტანდარტულ საქონელზე, რომელიც ადვილად იყიდება.

ნდობის ქვითარი. – ზოგიერთი საქონელი, მაგალითად: მანქანები ან ავეჯი, საჭიროა, გამოიფინოს გასაყიდად. ფულის სესხება წარმოადგენს ერთადერთ გზას, რომლითაც ბევრ მცირე მოვაჭრეს შეუძლია, მოაწყოს ასეთი გამოფენა-გაყიდვები. ასეთი სესხი ხშირად გაიცემა თამასუქის ან ნდობის ქვითრის (Trust receipt) წარმოდგენის შემთხვევაში.

ნდობის ქვითარი არის ლეგალური დოკუმენტი, რომელიც ადასტურებს თქვენს უფლებას, გამოიყენოთ საგამოფენო არე. ნდობის ქვითარზე ხელის მოწერის პროცესში ხდება:

- საქონლის მიღების დადასტურება;
- ბანკის ნდობის საფუძველზე საქონლის შეძენაზე შეთანხმების დადება;
- ბანკის ვალის დაბრუნებაზე საქონლის გაყიდვის შემდეგ ვალდებულების აღება.

ქონების დაგირავება. – მოძრავი ქონების დაგირავების საფუძველზე სესხის გაცემისას, ბანკი მხედველობაში იღებს ქონების მიმდინარე და სამომავლო ღირებულებას. აქ აუცილებელია შემდეგი ქონებრივი საკითხების დადგენა: რა სისწრაფით უფასურდება ის? დაცულია თუ არა ის ხანძრისაგან, ქურდობისა და დაზიანებისაგან? არის თუ არა იგი დაზღვეული? ამ კითხვებით ბანკი არკვევს, დაცულია თუ არა ამ ფულის მსესხებელის ქონება. გრძელვადიანი სესხის გაცემის დროს უძრავი ქონება შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, როგორც გირაო, როდესაც ბანკი უძრავ ქონებას იღებს გირაოდ, იგი სწავლობს:

- მის ადგილმდებარეობას;
- მის ფიზიკურ მდგომარეობას;
- დაკარგვის შემთხვევაში მსესხებლის მიერ ქონების უკან გამოსყიდვის უფლებას, მის ფასს ;
- თანხას, რომლითაც იგი არის დაზღვეული.

დებიტორული დავალიანება. – ბევრი ბანკი იძლევა კრედიტს დებიტორულ ანგარიშებზე, რის შედეგადაც, საკრედიტო გადასახადს მომხმარებლები (დებიტორები) იხდიან.

ბანკმა შეიძლება მიიღოს დებიტორული ანგარიშები შეტყობინებით ან შეტყობინების გარეშე. შეტყობინების პირობებში, ბანკი აუწყებს საქონლის მყიდველს, რომ მისი ანგარიში მიღებულია და მან ბანკს უნდა გადაუხადოს ეს თანხა. შეტყობინების გარეშე მსესხებლის მომხმარებლები აგრძელებენ ანგარიშების გადახდას.

დანაზოგების ანგარიში. – შესაძლებელია მივიღოთ კრედიტი დანა-ზოგების ბანკისათვის გადაცემით. ამ შემთხვევაში ბანკი იტოვებს კლიენტის შემნახველ წიგნაკს. თუ გირაოდ არის გადაცემული საბანკო ანგარიში სხვა ბანკისათვის, მაშინ კრედიტის მიმცემმა ბანკმა შეიძლება მოითხოვოს იმის დასტური, რომ ანგარიში მიღებულ იქნა როგორც გირაო.

სიცოცხლის დაზღვევა. – გირაოს სხვა სახე არის სიცოცხლის დაზღვევა. ბანკები გასცემენ სესხად იმ თანხას, რომელზეც დაზღვეულია კლიენტი სადაზღვევო პოლისში. ამის შემდეგ პოლისი გადაეცემა ბანკს.

თუ ეს სადაზღვევო პოლისი შედგენილია მცირე კომპანიის მმართველზე, მაშინ კორპორაციის რეზოლუციით ნებადართული უნდა იყოს ამ პოლისის ბანკისათვის გადაცემა. სადაზღვევო კომპანიათა უმეტესობა იძლევა უფლებას, ბანკთან ხელმოწერის ვადის გასვლის შემდეგ ხელახლა მოაწეროთ ხელი

სადაზღვევო პოლისს.

ზოგიერთ კლიენტს ურჩევნია გამოიყენოს სიცოცხლის დაზღვევა, როგორც გირაო, ვიდრე ისესხოს ფული პირდაპირ სადაზღვევო კომპანიებისაგან. ამის ერთ-ერთი მიზეზი არის ის, რომ ასეთი საბანკო სესხი ხშირად უფრო ადვილი მისაღებია და მისი მიღება უფრო დაბალი პროცენტით შეიძლება.

აქციები და ობლიგაციები. – აქციების და ობლიგაციების გირაოდ გამოსაყენებლად, ისინი გასაყიდად ვარგისი უნდა იყოს. საბაზრო მდგომარეობის გაუარესების და რეალიზაციასთან დაკავშირებული ხარჯების გათვალისწინებით, ბანკი კომპანიებს ასესხებს მაღალხარისხოვანი აქციების საბაზრო ფასის არა უმეტეს 75%-ისა, მაგრამ სახელმწიფო ან მუნიციპალიტეტის ობლიგაციების შემთხვევაში, ბანკებმა შეიძლება გასცენ მათი საბაზრო ფასის 90%-ის ან მეტი ოდენობის სესხი.

ბანკმა შეიძლება მოითხოვოს დამატებითი გარანტიები იმ შემთხვევებისთვის, როდესაც აქციებისა და ობლიგაციების ფასი ბაზარზე დაეცემა ბანკის მიერ დაწესებულ ზღვარზე ქვემოთ.

საკრედიტო დაწესებულებები მხოლოდ სესხის გადასახადების მიღებით არ არიან დაინტერესებული. ისინი აგრეთვე დაინტერესებული არიან იმ სესხის მთხოვნელებით, ვისაც მყარშემოსავლიანი ბიზნესი გააჩნია. ამიტომ, მიუხედავად იმისა, მოთხოვნილია თუ არა გირაო სესხისათვის, ისინი აწესებენ საკრედიტო შეზღუდვებს, რათა დაიცვან თავი ზედმეტი რისკისა და სესხის მთხოვნელის მიერ გატარებული ცუდი მენეჯმენტისაგან. ზოგიერთი მფლობელ-მენეჯერი ამ შეზღუდვებს აღიქვამს, როგორც ზედმეტ ტვირთს.

სხვები ამ შეზღუდვებს განიხილავენ, როგორც თავიანთი მენეჯმენტის, უნარ-ჩვევების (ცოდნის, ტექნიკის) გაუმჯობესების შესაძლებლობას.

გრძელვადიანი სესხის მისაღებად, როგორც სესხის მთხოვნელი ასევე კრედიტორი აანალიზებენ შემდეგ პუნქტებს:

- მსესხებელი კომპანიის სუფთა მოგების სიდიდე;
- კომპანიის სამომავლო პერსპექტივები;
- მენეჯმენტის შესაძლებლობები;
- იმ დარგის სამომავლო პერსპექტივები, რომლის ნაწილიც არის კომპანია.

აღნიშნული შეზღუდვების რაოდენობა სესხის ვადის ზრდის კვალობაზე იზრდება. ის შეზღუდვები, რომლებიც შეიძლება დაუწესდეს კომპანიებს, უმეტესწილად თვით ამ კომპანიაზეა დამოკიდებული. თუ კომპანია საკმაოდ საიმედოა, მაშინ შეზღუდვების მინიმალური დონე იქნება დაწესებული. არასაიმედო კომპანიებისათვის კი პირიქით, შეზღუდვების დონე მეტი იქნება, ვიდრე ძლიერი კომპანიებისათვის.

შეზღუდვები, რომლებსაც შეიძლება შეხვდეს სესხმსესხებელი კრედიტის აღებისას არის შემდეგი:

- გადახდის ვადები;
- ქონების დაგირავება ან გარანტიების მიცემა;
- პერიოდული ანგარიშგება.

საკრედიტო ხელშეკრულება, როგორც ცნობილია, არის დოკუმენტი, რომელიც მოიცავს კრედიტის აღების ყველა პირობას. მისი დახმარებით კრედიტორი:

1) იცავს თავის კრედიტორულ პოზიციას (იცავს იმ საკრედიტო პოზიციას, რომელიც მას ჰქონდა სესხის გაცემის მომენტში);

2) უზრუნველყოფს სესხის დროულ დაბრუნებას.

კრედიტორი თვლის, რომ სესხის ამღები უნდა ფლობდეს ისეთ ბიზნესს, რომელიც უზრუნველყოფს საკმარისი სახსრების გამომუშავებას, როგორც

სესხის დასაფარავად, ასევე სხვა საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად, კრედიტორს სურს, რომ მსესხებლის ფულადი შემოსავალი საკმარისად დიდი იყოს, რათა სესხის დაფარვის დროს არ მოხდეს საბრუნავი კაპიტალის მნიშვნელოვანი შემცირება.

საკრედიტო ხელშეკრულებაში დაწესებული შეზღუდვები ნაჩვენებია იმ ნაწილში, რომელსაც შეთანხმებას (ქოვენანთს) უწოდებენ. უარყოფითი ქოვენანთი არის ის, რისი გაკეთებაც სესხის ამღებს არ შეუძლია კრედიტორთან შეთანხმების გარეშე. მაგალითად, მთლიანი სესხის შემდგომი გაზრდა, საკრედიტო ხელშეკრულებაში დაფიქსირებულზე მეტი დივიდენტის გაცემა.

მეორე მხრივ, დადებითი ქოვენანთები არის ის, რისი გაკეთებაც მსესხებლისათვის აუცილებელია. მაგალითად:

- მინიმალური სუფთა საბრუნავი კაპიტალის უზრუნველყოფა;
- შესაბამისი დაზღვევის უზრუნველყოფა;
- საკრედიტო ხელშეკრულებაში დაფიქსირებულ ვადებში ვალის გადახდა;
- კრედიტორის ფინანსური ანგარიშებით უზრუნველყოფა.

უნდა გავითვალისწინოთ ისიც, რომ საკრედიტო ხელშეკრულება შეიძლება გაუმჯობესდეს, შეიცვალოს. და ამასთან, შეიძლება გამონაკლისებიც იყოს დაშვებული.

როდესაც სესხის აღებას გადაწყვეტილია, აუცილებელია, დაწვრილებით განვიხილოთ საკრედიტო პირობები. ეს ძალზე მნიშვნელოვანია. მოვითხოვოთ და განვიხილოთ დოკუმენტები მანამ, სანამ გარიგება მოხდება. კრედიტორები ყოველთვის მზად არიან თანამშრომლობისათვის.

არსებობს იმის შესაძლებლობა, რომ კრედიტორი მის მიერ წამოყენებული პირობებით წავა დათმობაზე. მხედველობაში უნდა ვიქონიოთ ისიც, რომ პირობების განხილვისას, შეიძლება დაგვჭირდეს პარტნიორის დახმარება. აუცილებელია მივიღოთ მხოლოდ ისეთი პირობები, რომელთა განხორციელება ძალუძს ფირმას, რადგანაც როდესაც პირობები მიღებული იქნება მსესხებლის მიერ და სესხი გამოიყოფა, აუცილებელი იქნება დავიცვათ ისინი.

ბანკს აგრეთვე სჭირდება ინფორმაცია განმცხადებლის პირადი ფინანსური მდგომარეობის შესახებ. ამ ინფორმაციაში მოცემულია: განმცხადებლის პირადი ფულადი სახსრების მოცულობა; შემოსავლის წყაროები, ხელფასი და პირადი ინვესტიციები; აქციები, ობლიგაციები, უძრავი ქონება და სხვა საკუთრება, აგრეთვე პირადი ვალები, შესატანი სადაზღვევო გადასახადის და სხვა დავალიანების ჩათვლით.

განაცხადის შეფასება

სესხის აღების პროცედურაში განაცხადის საჭირო ინფორმაციის მოწოდებას მოსდევს შეფასება. ბანკის წარმომადგენლები სესხის გამოყოფის საკითხის გადაწყვეტისას განიხილავს შემდეგ საკითხებს:

- მსესხებლის მიერ მომწოდებლების, ბანკების, აგერთვე სხვა კრედიტორების სესხის დაფარვა წარსულში;
- მსესხებლის ვალის შეფარდება წმინდა ღირებულებასთან;
- კომპანიის შემოსავალი წარსულში;
- იმ გირაოს ღირებულება და მდგომარეობა, რომელსაც საგარანტიოდ სთავაზობს მსესხებელი.

აგრეთვე ყურადღება ექცევა: 1) მსესხებლის მენეჯერულ უნარ-ჩვევებს,

2) მის თვისებებს, 3) ბიზნესის სამომავლო გეგმებს.

ცხრილი №9

ფულის ბიუჯეტი

(19––– წლის I კვარტლის)

	იანვარი საბიუჯეტო	არსებული	თებერვალი საბიუჯეტო	არსებული	მარტი საბიუჯეტო	არსებული
მოსალოდნელი ფულადი შემოსავლები						
1. ნაღდ ფულზე გაყიდული						
2. დებიტორების შემონატანი						
3. სხვა შემოსავალი						
4. მთლიანი ფულადი შემოსავალი						
მოსალოდნელი ფულადი გასავლები						
5. ნედლეული						
6. გაცემული ხელფასი						
7. სხვა საწარმოო ხარჯები (საექსპლუატაციო-სარემონტო ხარჯების ჩათვლით)						
8. რეკლამა						
9. სავაჭრო ხარჯები						
10. ადმინისტრაციული ხარჯები (მფლობელ-მენეჯერთა ხელფასის ჩათვლით)						
11. ახალი საწარმოები და მოწყობილობები						
12. სხვა გადასახადები (ბეგარა; სავარაუდო მოგების ბეგარის ჩათვლით; დაბრუნებული სესხები; პროცენტი)						
13. მთლიანი ფულადი გადასახადი						
14. მოსალოდნელი ფულის რაოდენობა თვის დასაწყისში						
15. ფულის ზრდა ან კლება (4. –13)						
16. მოსალოდნელი ფულის რაოდენობა თვის ბოლოს (14. +15,)						
17. ფულის სასურველი ბალანსი (მოცულობა)						
18. საჭირო მოკლევადიანი სესხი (17.-16., თუ 17. მეტია)						
19. ფული, რომლის გამოყენებაც შესაძლებელია დივიდენდების გასაცემად, კაპიტალური დაბანდებისა და/ან მოკლევადიანი ინვესტირებისათვის (16.-17., თუ 16.მეტია)						
ფული კაპიტალდაბანდებისათვის						

20. არსებული თანხები (19. დივიდენდების და ა.შ. გამოკლებით)						
21. სასურველი კაპიტალის თანხა (11., ახალი საწარმოები, მოწყობილობები)						
22. საჭირო გრძელვადიანი სესხი (21. – 20., თუ 21. მეტია)						

V. 3. ფულადი სახსრების მართვა და სესხის აღება

სუსტი მენეჯმენტი ხშირად არის იმის მიზეზი, რომ ზოგიერთ მენეჯერს უჩნდება სესხის მიღების პრობლემები. ასეთი მენეჯერები ვერ ახერხებენ ფულადი რესურსების სწორ დაგეგმვას, რის შედეგადაც ბიზნესი „ფულადი კრიზისით“ ავადდება.

კრედიტის მიღებისა და გამოყენებისათვის საჭიროა მაღალხარისხოვანი მენეჯმენტის განხორციელება – ის აერთიანებს: ფირმის ფულის მოძრაობის ცოდნას; ფულადი საჭიროებების განჭვრეტას; სესხების შესაფერისი დროის დაგეგმვას; ფირმის კრედიტუნარიანობის უზრუნველყოფას, რაც აისახება ფულის ბიუჯეტში (იხ. ცხრილი №).

რეალიზაციის დიდი მოცულობის მიუხედავად, მცირე ბიზნესის ბევრი მფლობელი მაინც განიცდის ფინანსურ პრობლემებს. ზოგიერთი ისეთ რთულ პირობებში ხვდება, რომ ძნელად თუ შეუძლია საქმიანი მოღვაწეობის გაგრძელება. ზოგ შემთხვევაში ბიზნესი კოტრდება.

ასეთ მენეჯერებს სამი რამ აქვთ საერთო: პირველი – მათ იციან თავიანთი ბიზნესის სფერო, მათი ტექნიკური ცოდნა პირველხარისხოვანია, მეორე, – ისინი სუსტი მენეჯერები არიან. ბევრ შემთხვევაში ისინი ვერ ახერხებენ საქმიანობის წინასწარი დაგეგმვას, რადგან ზედმეტად ბევრ დროს უთმობენ ბიზნესის პრაქტიკულ მართვას. მესამე – მათ ჰგონიათ, რომ დამატებითი ფონდები გადაწყვეტენ პრობლემებს, სესხი კი გამოიყვანთ მათ წამგებიანი პოზიციიდან.

ხშირად ბანკის მოხელეები ასეთ მენეჯერებს უარს ეუბნებიან სესხზე ან ამცირებენ მათ მიერ მოთხოვნილი სესხის ოდენობას. ბანკირები დიდად აფასებენ მფლობელის მძიმე შრომას და ეჭვის ქვეშაც არ აყენებენ მის განზრახვებს. ბევრ შემთხვევაში კრედიტორები ბიზნესმენებს უარს ეუბნებიან კრედიტის გამოყოფაზე, იმ მიზეზით, რომ ბიზნესმენმა ნაჩქარევად და დაუფიქრებლად მოამზადა საკრედიტო განაცხადი. კრედიტორი ატყობს, რომ ასეთი მენეჯერის ფირმა არასტაბილურია. თუ უარი მივიღეთ სესხის გამოყოფაზე, აუცილებელია ვეძებოთ შეცდომები, რომლებიც დაშვებულია სტრატეგიაში.

კრედიტორს სჭირდება პასუხი რამდენიმე კითხვაზე, იმისათვის რომ დაადგინოს რამდენად შეუძლია მსესხებელს დააბრუნოს ფული. ერთ-ერთი ასეთი კითხვაა: რისთვის აპირებს მსესხებელი ფულის გამოყენებას და **რა სახის უნდა იყოს კრედიტი?**

როცა სესხის აღება გადაწყვეტილია, აუცილებელია დავადგინოთ, თუ რა სახის კრედიტია საჭირო. ბიზნესი თავის ოპერაციებში ძირითადად იყენებს 4 სახის კრედიტს. ის მიზანი, რომლისათვისაც სესხს იღებთ, განსაზღვრავს კრედიტის სახეობას.

1. კომერციული (სავაჭრო). – ამ კრედიტის მიღება არ ნიშნავს „ფულის სესხებას“. ეს არის ფული, რომელიც გვმართებს მომწოდებლების მიმართ მარაგების კრედიტში მიღების გამო. კარგი საკრედიტო გამოცდილება კრედიტუნარიანობის ერთ-ერთი დამამტკიცებელი საბუთია.

2. მოკლევადიანი. – ბანკები და სხვა კრედიტორები ფულის ამ სახეობას

გასცემენ სასაქონლო-მატერიალური მარაგის შესაძენად. ასეთი კრედიტი თვითანაზღაურებადია, რადგან უზრუნველყოფს მარაგის რეალიზაციის გზით ფულის მიღებას. მოკლევადიანი კრედიტის უკან დაბრუნება ხდება ერთ წელზე ნაკლებ ვადაში.

3. გრძელვადიანი. – ასეთი კრედიტი გაიცემა ერთ წელზე მეტი ვადით, ის გამოიყენება ბიზნესის გაფართოებისათვის ან მოდერნიზაციისათვის. ამ კრედიტის უკან დაბრუნება ხდება მოგების მეშვეობით. ჩვეულებრივ, ასეთი კრედიტი გაიცემა მსესხებლის მიერ უძრავი ქონების დაგირავების ან ვადიანი კრედიტორული თამასუქის გაცემის შემდეგ.

4. სააქციო კაპიტალი. – ამ სახის ფული მის მომწოდებელს უკან არასდროს არ უბრუნდება. მას იღებენ ინვესტორებისათვის მოგების ნაწილის გადაცემის გზით, ანუ ამით იყიდება ბიზნესის წილი.

კრედიტორს აგრეთვე აინტერესებს როგორია დებიტორული დავალიანება. ამ საკითხების ანალიზის პროცესში უნდა დავდაგინოთ, ხომ არ იზრდება ვადაგადაცილებული და უიმედო დებიტორული დავალიანებების მოცულობა? ხომ არ გჭირდებათ ფული უიმედო დებიტორული დავალიანებების საკომპენსაციოდ? **როგორია ბიზნესის მოგების ნორმა?** აქ უნდა განისაზღვროს: ხომ არ აქვს ადგილი მოგების შემცირებას საკმარისი რეალიზაციების პირობებში? ხომ არ არის ეს უკანასკნელი გამოწვეული დანახარჯების არასათანადო კონტროლით? გაკმაყოფილებთ თუ არა თქვენი ბაზარი? როგორია თქვენი ბიზნესის ნულოვანი მოგების გამოსავალი? **როგორია სესხის დაბრუნების გეგმები?** აქ უნდა დავადაგინოთ რეალურია თუ არა დაგეგმილი მოგება და დანახარჯები? კრედიტორი დიდი ყურადღებით განიხილავს ბიზნესში ფულის მოძრაობას, რათა დაადგინოს შეუძლია თუ არა ბიზნესის მფლობელს მიიღოს შესაბამისი ფულადი სახსრები, რომ გაუმკლავდეს ფირმის ვალდებულებებს. ამის გარდა, კრედიტორი უნდა დარწმუნდეს, რომ ფული, რომელიც საჭიროა საბრუნავი კაპიტალისათვის, არ იქნება გამოყენებული ფიქსირებული აქტივების შესაძენად, რაც გამოიწვევს ლიკვიდურობის შემცირებას.

სპეციალისტების გამოცდილება იმას მოწმობს, რომ ხშირად მცირე ბიზნესის მფლობელებს ჰგონიათ, რომ ფინანსური სიძნელეები გააჩნიათ, მაშინ, როდესაც რეალურად მენეჯერული პრობლემები აქვთ. ასეთ ფირმებში კრედიტმა შეიძლება დროებით შეამსუბუქოს პრობლემები, მაგრამ მომავალში ეს დავალიანება კიდევ უფრო გაართულებს მათ მდგომარეობას. მარტო ფული ვერ უზრუნველყოფს კარგ მენეჯმენტს ბიზნესში.

მცირე ბიზნესის მფლობელები ხშირად აწყდებიან „ფულადი კრიზისის“ პრობლემას. ეს ფულადი უკმარისობა სუსტი დაგეგმვის შედეგია.

ბიზნესის ბევრი მყიდველის შეცდომა ის გახლავთ, რომ ისინი ხშირად ყიდულობს იმას, რაც მათ შესაძლებლობებს არ შეესაბამება. ისინი ყიდულობენ ბიზნესს ისე, რომ აკლიათ საკმარისი საოპერაციო ფული და გამოცდილება. თუ მყიდველი არ იმარაგებს საბრუნავ კაპიტალს, ვერ იხდის არსებულ ანგარიშებს, ადვილი მისახვედრია, რა შედეგი მოჰყვება ამას.

ფულადი შემოსავლის გარეშე ბიზნესი განიცდის ხშირ რყევებს. ეს არის გაფრთხილება ყველას მიმართ, ვისაც კავშირი აქვს ამ ბიზნესთან. ბიზნესმენთა მიერ დაქირავებული მუშაკები და მომხმარებლები პირველნი არიან, ვინც ამჩნევენ სიტუაციის დაძაბულობას. ამის შემდეგ ისინი ამ სიტუაციის გათვალისწინებით იწყებენ თავიანთ მომავლის დაგეგმვას.

ფულის უკმარისობამ შეიძლება ფირმა გაკოტრებამდე მიიყვანოს, მაშინაც კი, როდესაც მას საუკეთესო პროდუქცია გააჩნია და მისი ოპერაციები შემოსავლიანობით გამოირჩევა.

„ფულადი კრიზისის“ თავიდან აცილებისათვის უნდა დავადგინოთ, თუ რა

თანხა ჭირდება ბიზნესს ნორმალური ოპერაციების ჩასატარებლად, და შემდეგ ფინანსები ისე დაიგეგმოს, რომ მივიღოთ დაგეგმილი ფული. საჭირო ფულის რაოდენობა სხვადასხვაა, რადგანაც განსხვავებულია ბიზნესის სფეროები. საშუალოდ, საბრუნავი კაპიტალის 5-დან 10%-მდე ფულადი კაპიტალის სახით უნდა იყოს.

ფულადი სახსრების პროგნოზი გვიჩვენებს, მიღწევადია თუ არა მოქმედების გეგმა, ბიუჯეტი კი ასახავს ფულის იმ სიდიდეს, რომელიც მიიღება ბიზნესის წარმოების შედეგად.

უპირველეს ყოვლისა, ფულის ბიუჯეტის შედგენის პროცესში უნდა გავითვალისწინოთ ის მოსალოდნელი დანახარჯები, რომლებიც გვექნება საბიუჯეტო პერიოდში, რეალიზაციის ის მოცულობა, რომელიც აუცილებელია ამ დანახარჯების დასაფარად. მათი სხვაობა მოგცემთ პერიოდის ბოლოს დარჩენილი ფულის მოცულობას. უნდა დავადგინოთ მაქსიმალური და მინიმალური მოგება იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ ფულის საჭირო ოდენობა. წარსული პერიოდის გაყიდვების მოცულობის ანალიზი ამის დადგენაში დაგვეხმარება. ეს გამოთვლები გაგვიადვილებს მარაგებისა და დებიტორული ანგარიშების მოცულობის დაგეგმვას, რომელთა შემდგომი კონტროლი მოგვცემს საშუალებას, სწორად განსაზღვროთ საბრუნავი კაპიტალი.

ფულის ბიუჯეტის სწორი დაგეგმვა ყველაზე ეფექტიანი იარაღია საჭირო ფულადი და ბიზნესის რესურსების დასაგეგმავად. ფულის ბიუჯეტის ტიპიური სქემა წარმოდგენილია ნახატ. № ში. ფულის ბიუჯეტის დადგენით მიიღწევა ფინანსური ოპერაციების დაგეგმვა, მოსალოდნელი შემოსავლებისა და დანახარჯების გაანგარიშება. ბიუჯეტის შედგენის მიზანია ფულადი სახსრების ოპტიმალური რაოდენობის შენარჩუნება და ამით ნებისმიერი მოულოდნელობისათვის მზადყოფნა. ფულის ბიუჯეტის დაგეგმვის მიზანია:

- უზრუნველვყოთ ფულის ეფექტიანი გამოყენება შემოსავლებისა და დანახარჯების დადგენის გზით და ამის მეშვეობით შევამციროთ ნასესხები კაპიტალის სიდიდე;
- განვსაზღვროთ დროის ის პერიოდი, როცა ფულის ნაკლებობის გამო აუცილებელია დამატებითი კრედიტის აღება. ამავე დროს, განვსაზღვროთ საჭირო მინიმალური კრედიტის რაოდენობა და ამ გზით უზრუნველყოთ ისეთი მდგომარეობა, რომ მინიმალური იყოს ბიზნესის კრედიტზე დამოკიდებულება;
- დავადგინოთ კრედიტის დაბრუნების ვადა;
- დავადგინოთ ფულის მარაგებში და ახალ მოწყობილობაში ინვესტირების პერიოდი;
- გავარკვიოთ, რამდენად საჭიროა ბიზნესისათვის დამატებითი საბრუნავი კაპიტალი.

ფულის ბიუჯეტის შედგენის პერიოდში აუცილებელია ვიყოთ რეალისტები, იმდენად რამდენადაც ეს შესაძლებელია. შევეცადოთ, გადაჭარბებით არ შევაფასოთ რეალიზაციის მოცულობის სიდიდე, შევამციროთ დანახარჯები.

V. 4. მენეჯმენტის როლი ფულადი რესურსების ეფექტიანობაში

გამართული მენეჯმენტის დახმარებით, მცირე ბიზნესს მცირე სახსრების სესხების დროსაც შეუძლია მიაღწიოს წარმატებას. ამის მაგალითად გამოდგება ფირმა „Southeast“, რომელიც ორი პარტნიორის ბიზნესს წარმოადგენდა.

ფირმამ სამზარეულოს მოწყობილობების წარმოებასა და მონტაჟზე 4 თვით დადო კონტრაქტი დიდ სამშენებლო ფირმასთან. პარტნიორთა გაანგარიშებით, აღნიშნულ ვადაში სამუშაოს დასრულება ფირმას დამატებით,

56,500$-ის დოლარს მისცემდა.

რადგან ეს თანხა აღემატებოდა ფულის იმ რაოდენობას, რომლის სესხებაც მათ უნდოდათ, დახმარებისათვის სპეციალური პროგრამას მიმართეს.

ამ გაანგარიშების მიხედვით, ნოემბრის ბოლოს პარტნიორებს გააჩნდათ 47,000$. არსებული ვალდებულებები დაფარული იქნა ამ ფულის მეშვეობით. პირველ ეტაპზე აუცილებელი იყო 16000$-ის სესხის გადახდა. შემდეგ უნდა შესრულებულიყო ვალდებულებები, რომლებიც ფირმას დაუგროვდა კონტრაქტის პირველ ოთხ თვეში, როდესაც ფულის შენარჩუნება ხდებოდა გადასახადების გადავადებითა და საკუთარი მოხმარებისათვის ბიზნესიდან ფულის ამოღებაზე უარის თქმით.

ამ გამოთვლებმა დაარწმუნეს პარტნიორები, რომ მათ შეუძლიათ განახორციელონ კონტრაქტი მაშინ. თუ ისინი მიიღებენ სესხს. შემდეგი მათი ნაბიჯი იყო ბანკის დარწმუნება იმაში, რომ მათი გეგმა საკმაოდ რეალისტურია.

როგორც ბანკის, ასევე საკუთარი ფირმის სასიკეთოდ, პარტნიორებმა სესხის დაგეგმვა ბიზნესში ფულადი სახსრების მოძრაობის შესაბამისად განახორციელეს. ამ სქემამ ცხადყო, რომ: 1) მოთხოვნილი თანხის სიდიდე ზუსტად შეესაბამება ფირმის ინტერესებს; 2) ფულის რეზერვი, უზრუნველყოფდა მის ნორმალურ საქმიანობას კონტრაქტის ბოლომდე.

კონსულტანტები დაეხმარნენ ფირმის წარმომადგენლებს, მოეძებნათ ვარიანტი, როდესაც საჭირო იყო მხოლოდ 16,000$-ის სესხება. ეს შესაძლებელი გახდა შემდეგი ღონისძიებების განხორციელებით:

1. მომწოდებლებისაგან მასალების ყოველთვიურად მიღებით და მიმწოდებლებისადმი ფულის 3 თვეში ერთხელ გადარიცხვით;

2. დამკვეთებისაგან (მშენებლობისაგან) 4 თვის გასამრჯელოს წინასწარი გადახდით;

3. საკუთარი ბიზნესიდან ფულის მხოლოდ იმ შემთხვევაში ათვისებით, როდესაც ფულის მოძრაობის პროგნოზი იძლეოდა ამის გაკეთების შესაძლებლობას.

ამ ფაქტებზე დაყრდნობით, პარტნიორებმა გამოიანგარიშეს, რომ 5 თვის განმავლობაში (ივლისიდან ნოემბრამდე) ფირმას უნდა მიეღო 88,000$, გადაეხადა 56,500$ და ნოემბრის ბოლოს ანგარიშზე დარჩენოდა 31,500$. მიუხედავად ამისა, პრობლემები წარმოიშვა ივლისში და აგვისტოში, როდესაც დანახარჯებმა ძალზე გაუსწრო შემოსავალს. იმის დასადგენად, თუ როგორ შეიძლება 16,000$-მა გადაარჩინოს ფირმა ამ თვეების განმავლობაში, შედგა შემდეგი გაანგარიშება:

ცხრილი №10

საჭირო სესხის მოცულობის შეფასება

	ივლისი	აგვისტო	სექტემბერი	ოქტომბერი	ნოემბერი
ფულად სახსრებზე მოთხოვნა					
სასაქონლო-მატერიალური მარაგები	$15,000	$10,000	$7,000		
საოპერაციო ხარჯები	4,000	6,000	6,000	$4,000	$2,000
დამატებითი დანადგარები	2,500				

ს უ ლ	$21,500	$16,000	$13,000	$4,000	$2,000
არსებული ფულადი სახსრები					
ფული ხელზე	$2,000			$2,000	$18,000
ფულადი შემოსავლები	10,000	$10,000	$15,000	20,000	31,000
ს უ ლ	$12,000	$10,000	$15,000	$22,000	$49,000
ჭარბი ფული	0	0	$2,000	$18,000	$47,000
დამატებით საჭირო ფული	$9,500	$6,000	0	0	0

ამ ფირმის მფლობელ-მენეჯერთა ეფექტიან საქმიანობას გამოხატავს მათ მიერ შედგენილი მოგება-ზარალის უწყისი (შემოსავლების ანგარიში). ეფექტიანი ოპერაციის მოგება-ზარალი აჩვენებს ბიზნესის გარკვეული მიმართულების შესაბამის შემოსავლებს. რეალიზაციის მოცულობის სიდიდე, გაყიდვის სტიმულირება, დანახარჯების კონტროლი, მარაგის ბრუნვადობა და მოგება – ეს ის მაჩვენებლებია, რომლის მიხედვითაც შეფასდება თქვენი ბიზნესი.

ბიზნესის განვითარების ტენდენციების დასადგენად, კრედიტორი აანალიზებს მოცემული და წარსული წლების ფინანსურ ანგარიშებს. მოცემული მომენტის ანგარიშები კრედიტორებს უჩვენებს, თუ როგორია ფირმის მფლობელთა კაპიტალის სიდიდე.

კარგი მენეჯერები ხვდებიან, რომ პერიოდული სესხება არის ბიზნესის წარმართვის ეფექტიანი გზა. გრძელვადიანი სესხების გეგმა დაფუძნებული უნდა იყოს იმაზე, რომ ბიზნესის სხვადასხვა სახის ფულს თავისი სპეციფიკური და შესაბამისი დანიშნულება აქვს.

ფინანსური დაგეგმვა არის პირველი ნაბიჯი სესხის აღებისათვის. ეს დაგეგმა უნდა ეფუძნებოდეს შესაბამის დოკუმენტებს, რათა დავიცვათ კრედიტი და გამოვიყენოთ იგი რაც შეიძლება მომგებიანად.

ცხრილი №11

ფულადი ბიუჯეტის პროგნოზი

	იანვარი		თებერვალი	
	სავარაუდო	ფაქტობრივი	სავარაუდო	ფაქტობრივი
1. ფული ბანკში (თვის დასაწყისში)	$1,400	$1,400*	$1,850	$2,090*
2. ფული სალაროში (თვის დასაწყისში)	100	100	150	70
3. საერთო ფულის რაოდენობა (1, +2.)	$1,500	$1,500	$2,000	$2,160
4. მოსალოდნელი რეალიზაცია ნაღდ ფულზე	1,200	1,420	900	
5. დებიტორებისაგან მიღებული ფულის მოსალოდნელი სიდიდე	400	380	350	
6. სხვა მოსალოდნელი ფულადი შემოსავლები	100	52	50	
7. საერთო ფულადი შემოსავლები (4.+5.+6)	$1,700	$1,852	$1,300	
8. საერთო ფული და შემოსავლები (3.+7.)	$3,200	$3,352	$2,200	
9. საერთო დანახარჯები (ერთი თვის)	1,200	1,192	1,000	

10. ფულის ჯამური სიდიდე თვის ბოლოს (8.-9.)	$2,000	$2,160	2,300	

* ბიზნესის მფლობელი ადგენს ამ ციფრებს, დაზუსტების შემდეგ.

ცხრილი №12

ფულის მოძრაობის გრაფიკ-კონტრაქტის დადებიდან სესხის დაბრუნების დრომდე

	ივლისი	აგვისტო	სექტემბერი	ოქტომბერი	ნოემბერი
სავარაუდო ფულადი შემოსავლები					
გაყიდვები ნაღდ ფულზე	$800	$600	$700	$1,200	$2,800
დებიტორები	10,000	10,200	15,800	20,000	31,600
სხვა შემოსავლები	200	400	480	480	250
საერთო ფულადი შემოსავლები	$11,000	$11,200	$16,700	$21,680	$34,650
სავარაუდო ფულადი გასავლები					
კრედიტორები	17,000	11,000	8,200	2,700	2,200
გადახდილი ხელფასები	2,600	4,200	4,200	7,900	5,800
დანახარჯები	1,200	1,800	2,000	2,700	600
პროცენტული სარგებლის ხარჯები	130	130	130	130	130
ფიქსირებული აქტივები	2,500	460	600	800	100
გადასახადების რეზერვი				3,800*	3,800*
გასავლები	$23,430	$17,590	$15,130	$18,030	$12,630
ფულის სავარაუდო ნამატი	($12,430)	($6,390)	$1,570	$3,650	$22,020
ფული თვის დასაწყისში	$4,200	$7,770	$1,380	$2,950	$6,600
კრედიტები	$16,000				
სესხის დაფარვა					$16,000
ფული თვის ბოლოს	$7,770	$1,380	$2,950	$6,600	$12,620

- უნდა განაწილდეს ოქტომბერსა და ნოემბერზე ისე, რომ ფულის რაოდენობა მაქსიმალური იყოს ფულის დიდი გადინების თვეებში.

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. როგორია ბიზნესის დაწყების დაფინანსების წყაროები?
2. რა განსხვავებაა საბანკო და მიმწოდებლის კრედიტებს შორის?
3. როგორ შეიძლება დადგინდეს კომპანიის კრედიტუნარიანობა?
4. რა აუცილებელი ინფორმაცია უნდა წარვუდგინოთ საკრედიტო ორგანიზაციას სესხის მისაღებად?
5. როგორ ხდება სესხის სახეობათა დადგენა?
6. რას გულისხმობს სააქციო კაპიტალი?
7. რა განსხვავებაა ინდოსანტებს, ვალდებულების თანამონაწილეებსა და

თავმდებებს შორის?

8. რა როლს თამაშობს ფულის გასესხების დროს სასაქონლო ქვითარი?
9. რა წესებით ხელმძღვანელობს კრედიტორი?
10. რა შეზღუდვები არსებობს სესხის აღების დროს?
11. როგორ ხდება განაცხადის შეფასება?
12. რა სახის კრედიტები არსებობს?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. დაგვიხასიათეთ კრედიტის ის ძირითადის სახეები, რომლებსაც კომპანიები იყენებენ დაფინანსების პროცესში?

ეს სახეებია: საკუთარი (სააქციო კაპიტალი) და ნასესხები (ბანკის კრედიტი), რომელიც მოითხოვს დაბრუნებადობას, სააქციო კაპიტალი არ მოითხოვს დაბრუნებადობას, არამედ გაიცემა მოგებიდან დივიდენდების სახით.

2. რა უპირატესობები გააჩნია მიმწოდებლის კრედიტს?

მიმწოდებლის კრედიტი გულისხმოს საქონლის ბითუმად გაცემას. ის შესაძლებელია, როდესაც პარტნიორებს გააჩნიათ სტაბილურ ურთიერთობებზე დამყარებული კავშირი. მისი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ თუ საქონელი არ გაიყიდა, კრედიტის ეს ნაწილი შეიძლება, დაბრუნდეს საქონლის სახით.

3. რა არის აუცილებელი კომპანიის კრედიტუნარიანობის შესამოწმებლად?

სანამ ბანკი ან სხვა საკრედიტო დაწესებულება გასცემს კრედიტს მან უნდა დაადგინოს: მსესხებლის პირადი თვისებები და გამოცდილება საკრედიტო ორგანიზაციასთან ურთიერთობის თვალსაზრისით, ფულის მიზნობრივი დანიშნულება, სესხის დაფარვის განრიგი, სესხის დაფარვის გარანტიები.

4. დაგვიხასიათეთ ის განსხვავება, რომელიც არსებობს ინდოსანტებს, ვალდებულებების თანამონაწილეებსა და თავმდებებს შორის?

ინდოსანტი – ეს არის მესამე პირი, რომელიც ხელს აწერს თამასუქზე და პასუხს აგებს ბანკის წინაშე მსესხებლის მიერ ვალდებულებათა შეუსრულებლობაზე, ამ ფორმას ჰყავს ვალდებულების თანამონაწილე, რადგანაც ის იღებს ვალდებულებებს. სესხის ამღებ პირთან ერთად თავმდები იძლევა სესხის უკან დაბრუნების გარანტიებს საგარანტიო ვალდებულებებზე ხელის მოწერით.

5. დაგვიხასიათეთ ის ზოგადი წესები, რომლითაც ხელმძღვანელობს კრედიტორი?

კრედიტორს აინტერესებს: 1) მსესხებელი კომპანიის სუფთა მოგების სიდიდე; 2) კომპანიის სამომავლო პერსპექტივები; 3) მენეჯმენტის შესაძლებლობები; 4) იმ დარგის პერსპექტივები, სადაც ეწევა საქმიანობას კომპანია.

6. როგორ ხდება სესხზე განაცხადის შეფასება?

სესხზე განაცხადის შეფასება მოითხოვს შემდეგი ინფორმაციის ანალიზს – ა) მსესხებლის მიერ კრედიტორების ვალის დაფარვა წარსულში; ბ) კომპანიის წინა წლების შემოსავალი; 3) მსესხებლის ვალის შეფარდება წმინდა ღირებულებასთან; გ) იმ გირაოს მდგომარეობა და ღირებულება, რომელსაც სთავაზობს მსესხებელი საგარანტიოდ.

თავი VI
ვენჩურული კაპიტალი და ფრენშაიზინგი, როგორც ბიზნესის ორგანიზაციის ფორმა.

ადამიანებს, რაც უფრო კარგად ესმით რა ხდება, მით უფრო ეფექტიანად შეუძლიათ გავლენა იქონიონ მოვლენათა მსვლელობაზე.

ჯ. სოროსი

არანაირ თერაპიას არ შეუძლია წინ აღუდგეს ყველა კატეგორიის სამეურნეო სუბიექტების რეალური შემოსავლების მუდმივი ზრდის გლობალურ, ეკონომიკურ და სოციალურ პროცესებს.

ი. შუმპეტერი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. ვენჩურული კაპიტალის არსს; ვენჩურული კაპიტალის სიდიდეს; დაფინანსების მაძიებელი კომპანიის განვითარების დონეს; ვენჩურული დაფინანსების მაძიებელი კომპანიის მენეჯმენტს; ვენჩურული დაფინანსების პირობებს; ვენჩურულ გადასახადებს. ვენჩურული ფირმების სახეებს.

2. ფრენშაიზინგს, როგორც საკუთარი საქმის ორგანიზაციის ფორმას; ფრენშაიზინგის ფორმებს. ფრენშაიზინგის ლიცენზიის ყიდვას; ფრენშაიზინგის შესაძლებლობათა შეფასებას; ფრენშაიზულ პაკეტს.

VI. 1. ვენჩურული კაპიტალის არსი

კერძო ინვესტორების ძიებასთან ერთად, მრავალი სწრაფად მზარდი ფირმა ცდილობს, მოექცეს ვენჩურული კაპიტალისტების ინტერესთა სფეროში. საინვესტიციო სახსრები, რომელიც გააჩნია ვენჩურულ კაპიტალისტებს, არის მოპოვებული კორპორაციების, საპენსიო ფონდების, უნივერსიტეტების შეწირულობებით. როგორც წესი, ვენჩურული კაპიტალისტები არა მხოლოდ იძლევიან საქონელსა და კაპიტალს, არამედ ამის სანაცვლოდ ითხოვენ მცირე საწარმოს იმ მოგების წილს, რომლიც რიგ შემთხვევაში საწარმოოს ღირებულების 50 და მეტ პროცენტს [236,pp.105-106]. აღწევს ამასთან, ისინი მონაწილეობენ ფირმის მართვაში. ვენჩურული კაპიტალისტები ყიდულობენ კომპანიის აქციებს დაბალ ფასში და შემდგომ, როდესაც კომპანია ღია სააქციო საზოგადოება ხდება მას უფრო მაღალ საბაზო ფასში ყიდიან .

ვენჩერული კაპიტალისტის მოძებნა რთულ ამოცანას წარმოადგენს. იმისათვის, რომ ვენჩურული კაპიტალისტი დავარწმუნოთ ბიზნესის წარმატებაში, აუცილებელია, გაიწეროს 5-7 წელზე ფირმის განვითარების პერსპექტივა.

მცირე ბიზნესს არასდროს აქვს საკმარისი ფულადი სახსრები. ბუნებრივია, მცირე ბიზნესის დაფინანსებაში ბანკირები და მომწოდებლები, კრედიტის თუ სესხის გაცემის გზით დიდ როლს თამაშობენ, მაგრამ გრძელვადიანი ზრდის შემთხვევაში, მეტად მნიშვნელოვანია ვენჩურული (სარისკო) კაპიტალის ფირმებით დაფინანსებაც. ვენჩურული კაპიტალით დაფინანსებას შეიძლება ჰქონდეს დამატებითი სარგებელი, რადგანაც, თუ მცირე ფირმას აქვს ადეკვატური კაპიტალის ბაზა, ბანკები უფრო გაბედულად აძლევენ

მას კრედიტს.

ბანკებისა და ვენჩურული კაპიტალისტები აფასებენ ფირმის უახლოეს მომავალს და დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მის წარსულს; ვენჩურული კაპიტალის მფლობელები კი, ყურადღებას აქცევენ ფირმის სამომავლო მოღვაწეობას გრძელვადიან პერსპექტივაში.

დარწმუნებით შეიძლება ითქვას, რომ მცირე ბიზნესის ინვესტირების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას, ვენჩურული კაპიტალის ფირმები და ცალკეული ვენჩურული კაპიტალისტები ბევრ ისეთ ფაქტორს ითვალისწინებენ, რასაც ბანკები. პოტენციურ ინვესტორებსა და კრედიტორებს აინტერესებთ ფირმის წარსული მოღვაწეობის შედეგები, მათ მიერ მოთხოვნილი კაპიტალის ოდენობა და მისი სამომავლო გამოყენების გზები, ფირმის ფინანსური მდგომარეობა და დაგეგმილი შემოსავლების სიდიდე. ვენჩურული კაპიტალისტები მეტ ყურადღებას აქცევენ პროდუქციისა და მომსახურების ძირითად მახასიათებლებსა და ბაზრის სიდიდეს, ვიდრე კომერციული ბანკები.

ბანკებს აინტერესებთ ის, თუ რა მდგომარეობა გააჩნია კომპანიას ბაზრზე, რათა დარწმუნდნენ იმაში, რომ კომპანიის მიერ წარმოებულ საქონელსა თუ მომსახურებას შეუძლია, უზრუნველყოს რეალიზაციის მოცულობისა და ფულადი შემოსავლების ის ოდენობა, რომელიც საკმარისი იქნება აღებული სესხის დასაფარად. ბანკები განიხილავენ ფირმის მიერ წარმოდგენილ პროექტებს, რათა შეაფასონ ფირმის მფლობელისა თუ მენეჯერების მიერ წინასწარ შესრულებული სამუშაო.

ვენჩურული კაპიტალის ფირმები ფლობენ კომპანიების აქციებს, ანუ მისი კაპიტალის გარკვეულ ნაწილს, ამიტომ ისინი უდიდესი ყურადღებით იკვლევენ არსებულ ან მოსალოდნელ საქონელს ან მომსახურებას და მის პოტენციურ ბაზარს. ვენჩურული კაპიტალის მფლობელები აბანდებენ კაპიტალს მხოლოდ იმ ფირმებში, რომლებსაც შეუძლიათ, სწრაფად გაზარდონ რეალიზაციის მოცულობა და ამით გაადიდონ თავიანთი შემოსავლები.

ვენჩურული კაპიტალის ფირმები მცირე მოგებისათვის ფულს არ აბანდებენ. ისინი ვარაუდობენ ინვესტირებული კაპიტალის 3 ან 4-მაგად გაზრდას 5 - 7 წელიწადში.

რა თქმა უნდა, ამ ტიპის ფირმებმა იციან, რომ მათ მიერ ინვესტირებული კაპიტალი ყოველთვის ასე როდი იზრდება. ინვესტიციების მხოლოდ მცირე ნაწილი იძლევა კაპიტალის 300-500%-ით ზრდას, ვენჩურული კაპიტალისტები ეძებენ ისეთ პროექტებს, რომლებსაც პოტენციურად დიდი მოგების მოტანა შეუძლიათ, რათა ამით დაფარონ დანაკარგები იმ ინვესტიციებიდან, რომლებმაც არ გაამართლა.

ვენჩურული კაპიტალი სარისკო ბიზნესია, რადგან რთულია, განსაზღვრო იმ კომპანიების ღირებულება, რომლებიც განვითარების დამწყებ სტადიაზე იმყოფებიან. ამიტომ, ბევრი ვენჩურული კაპიტალის ფირმა ინვესტირებული კაპიტალის ოდენობის, კაპიტალის მაძიებელი კომპანიის განვითარების დონისა და მდგომარეობის დასადგენად, ატარებს მკაცრ პოლიტიკას და რისკის შესამცირებლად საჭირო ღონისძიებებს მიმართავს, რათა უზრუნველყოს ინვესტიციების მაქსიმალური დაცვა.

ვენჩურული კაპიტალის ფირმების უმეტესობა დაინტერესებულია იმ პროექტების დაფინანსებით, რომლებიც მოითხოვენ 250,00-იდან 1,500,000-დოლარამდე ინვესტიციებს. პროექტები, რომლებიც მოითხოვენ $250,000-ზე ნაკლებ თანხას, მათთვის ნაკლებად საინტერესოა, ადმინისტრაციული ხარჯების სიდიდის გამო. მიუხედავად ამისა, ვენჩურული კაპიტალის ფირმებმა შეიძლება დააფინანსონ ის პროექტებიც, რომლებიც ნაკლებ თანხას მოითხოვენ, თუ ისინი მიმზიდველნი არიან.

საშუალოდ, ვენჩურული კაპიტალის ფირმა იღებს 1000-ზე მეტ განაცხადს

წელიწადში. დაახლოებით მათი 90%-ის უარყოფა თავიდანვე ხდება, რადგანაც ისინი არ აკმაყოფილებენ ფირმის მიერ მიღებულ პოლიტიკას: გეოგრაფიულ, ტექნიკურ ან ბაზრის სფეროებში. დარჩენილი 10% დიდი ყურადღებით განიხილება და მოწმდება. ეს შემოწმება ძვირი ჯდება. ფირმებმა პროდუქტის შესაფასებლად შეიძლება დაიქირავონ ექსპერტები იმ შემთხვევაში, თუ უკანასკნელი წარმოადგენს სიახლეს, ან თუ ტექნოლოგიურად მიმზიდველია. ბაზრის სიდიდისა და კომპანიის კონკურენციული მდგომარეობის ანალიზი ხდება არსებულ ან პოტენციურ მომხმარებელთან, მომწოდებლებთან და სხვა აგენტებთან. კონტრაქტების დადებით კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა ზუსტდება აუდიტორების მეშვეობით, აგრეთვე მოწმდება ბიზნესის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის, მისი რეგისტრაციის საკითხები. კომპანიის მენეჯმენტის დონესა და კომპეტენტურობას ვენჩურული კაპიტალის ფირმა აფასებს მისი წარსული მოღვაწეობის საგულდაგულო ანალიზის გზით.

თითოეული კომპანიის ასეთი თავდაპირველი შემოწმება ვენჩურულ ფირმებს 2,000-იდან 3,000-დოლარამდე უჯდება. შემოწმების შედეგად, 15-დან ანალიზის 10-მდე კომპანია ხვდება ვენჩურული ფირმების ინტერესების სფეროში. მეორე შემოწმება, პირველთან შედარებით უფრო საგულდაგულო და ძვირია და ამცირებს კომპანიათა რიცხვს 3-მდე, რომელთაგანაც მხოლოდ ერთში ან ორში ხდება ფულის დაბანდება.

VI. 2. ვენჩურული დაფინანსების მაძიებელი კომპანის განვითარების დონე.

ვენჩურული კაპიტალის ფირმათა უმეტესობის საინვესტიციო ინტერესები იმ კომპანიებით იფარგლება, რომელთაც წარსულში რაიმე კომერციული ოპერაციები მიუხედავად მათი მოგებისა, მაინც აქვთ ჩატარებული, კომპანიები, რომლებსაც შეუძლიათ, გამოუშვან ახალი პროდუქცია ან დაიკავონ ბაზრის ახალი სეგმენტი, განსაკუთრებულად საინტერესოა ვენჩურული ფირმებისათვის. მათ შეუძლიათ, უზრუნველყონ ასეთი კომპანიები ფონდებით, რათა თანდათანობითი ზრდის ნაცვლად მათ სწრაფი ზრდის საშუალება მისცენ.

ვენჩურული ფირმები შეიძლება დაინტერესდნენ იმ კომპანიებითაც, რომელთაც ახალი დაწყებული აქვს საქმიანი მოღვაწეობა ან გააჩნიათ სერიოზული ფინანსური სიძნელეები, მაგრამ გამოვლენილი და წინასწარ დადგენილია მათი პოტენციური ზრდის შესაძლებლობა. თუ ვენჩურულმა ფირმებმა დიდი რისკის გაწევის გზით, უკვე გააფართოვეს თავიანთი საინვესტიციო პორტფელი, ზარალის დიდი შესაძლებლობის გამო, ისინი შეიძლება არ იყვნენ დაინტერესებული მეორეჯერ დააბანდონ ფული ბიზნესის იმავე სფეროს სარისკო პროექტებში.

როგორც წესი, ვენჩურული ფირმების უმეტესობა არ განიხილავს დამწყები კომპანიების წინადადებებს, ამიტომ მცირეა იმ ვენჩურული ფირმების რიცხვი, რომლებიც აფინანსებენ მხოლოდ დამწყებ კომპანიებს. იმ მცირე კომპანიას, რომელსაც კარგად აქვს მომზადებული გეგმა და შეუძლია, წარმოადგინოს გააზრებული მენეჯმენტი, კაპიტალის მიღების დროს მას უპირატესობა უჩნდება.

ვენჩურული კაპიტალის ფირმების უმეტესობა დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს კომპანიის მენეჯმენტის კომპეტენტურობასა და სახეს. მათ იციან, რომ საშუალო პროდუქტიც კი შეიძლება წარმატებით იყოს წარმოებული და გასაღებული, იმ შემთხვევაში თუ მენეჯმენტის გუნდი გამოცდილი და ენერგიულია.

ისინი ეძებენ ისეთ გუნდს, რომელსაც შეუძლია ცვლილებებისა და კონკურენციის პირობებში, გამართული და პროდუქტიული მუშაობა. ვენჩურულმა ფირმებმა იციან, რომ ბრწყინვალე პროდუქტებმაც კი შეიძლება არ მოგვცეს მოგება სუსტი მენეჯმენტის გამო. ბევრი მათგანი ფულს აბანდებს

მენეჯმენტის მაღალ დონეში და არა პროდუქტის ან ბაზრის პოტენციურ შესაძლებლობაში.

ბუნებრივია, რომ მენეჯმენტის დონის შეფასება რთულ საქმეს წარმოადგენს. ვენჩურული ფირმის წარმომადგენელი ერთ კვირის განმავლობაში სწავლობს ამ საკითხებს საანალიზო კომპანიის ოფისებში, რათა შეაფასოს მისი მენეჯმენტის გუნდის კომპეტენტურობა და მუშაობის სტილი.

ვენჩურული კომპანიები, როგორც წესი, ითხოვენ, რომ კომპანიას მენეჯმენტის გუნდი სრულად ჰყავდეს დაკომპლექტებული. ფუნქციონალური სფეროს ყოველ მნიშვნელოვან ნაწილს – პროდუქტის დამუშავებას, მარკეტინგს, წარმოებას, ფინანსებს და კონტროლს – უნდა მართავდეს ამ ჯგუფის გამოცდილი წევრი. თითოეული წევრის პასუხისმგებლობის დონე უნდა იყოს მკაცრად განსაზღვრული. ეკონომიკის სფეროში განსწავლულობასთან ერთად, მენეჯმენტის გუნდის ყოველი წევრი მეტად ერთგული უნდა იყოს კომპანიისა და მისი მომავლისადმი.

ვენჩურული კაპიტალის ფირმები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ კომპანიის მენეჯმენტის გუნდის მიერ თავის სტრატეგიაში იმ ორიგინალური ელემენტის შემუშავებას, რომელიც შეიძლება ეხებოდეს როგორც პროდუქტს, ასევე ბაზარს ან წარმოების პროცესს. ეს ორიგინალური ელემენტი შეიძლება იყოს პროდუქტის ახალი სახე, ან ახალი ტექნოლოგიის დანერგვა, სიახლეები მენეჯმენტში, ან ახალი ტექნიკური შესაძლებლობანი. კომპანიაში ასეთი განსაკუთრებული ნიშანი აუცილებლად უნდა მოიძებნოს, რადგანაც კონკურენციის პირობებში ის უპირატესობას ანიჭებს უკანასკნელს.

VI. 3. ვენჩურული დაფინანსების შესახებ წინადადების მომზადება

დადაფინანსების შესახებ წინადადება უნდა ასახავდეს შემდეგ მუხლებს:

მიზნები და ამოცანები – ეს არის პროექტის მოკლე მიმოხილვა.

აუცილებელი დაფინანსება – ინფორმაცია ფულის იმ რაოდენობის შესახებ, რომელიც გჭირდება პროექტის დასაწყისიდან განვითარებამდე, შემოთავაზებული თანხის დაგეგმილი რაოდენობის გამოყენების გზებს და ფინანსურ გეგმას, მოთხოვნილი თანხის და პროექტის დანახარჯების ანალიზს.

მარკეტინგი – აქ წარმოდგენილია: ბაზრის იმ სეგმენტის აღწერა, რომელიც უკვე დაკავებული აქვს კომპანიას ან გეგმავს მის დაკავებას; კონკურენციის პირობები; ბაზრის თავისებურებების დახასიათება; ის გეგმები (და მათი ღირებულება), რომლებითაც კომპანია აპირებს საჭირო ბაზრის სეგმენტის მოპოვებასა და შენარჩუნებას.

ფირმის ისტორია – აქ წარმოდგენილია მისი ფინანსური და ორგანიზაციული მოღვაწეობა; მოცემული მომსახურე პერსონალის დახასიათება და მათ შორის ურთიერთობები, წარმოდგენილია საბანკო ოპერაციები, აღწერილია ფირმის არსებობის პერიოდში გაწეული მომსახურების ან წარმოებულ პროდუქტების ჩამონათვალი.

საქონლის ან მომსახურების აღწერა – აქ მოცემულია: ფირმის მიერ წარმოებული საქონლის, ან მომსახურეობისა და დანახარჯების სრული დეტალური აღწერა.

ფინანსური დოკუმენტები – აქ შედის წინა წლებისა და მომავალი 3-5 წლის დაგეგმილი სავარაუდო ფინანსური დოკუმენტები (საბალანსო უწყისები, მოგება-ზარალის ანგარიშები და ფულადი სახსრების მოძრაობის უწყისები). ისინი აჩვენებენ იმ ეფექტს, რომელიც მოსალოდნელია თუ დაფინანსება უზრუნველყოფილი იქნება.

კაპიტალიზაცია – აქ წარმოდგენილია აქციონერთა სია, ინვესტიციების რაოდენობა და მათი სახეობა (სააქციო/სესხი).

ბიოგრაფიული მონაცემები – აქ მოცემულია ძირითადი მფლობელებისა და მომუშავეების შრომითი გამოცდილებისა და კვალიფიკაციის დონე.

მოსალოდნელი პრობლემები – აქ საჭიროა წარმოვადგინოთ ინფორმაცია პოტენციური ვალდებულებების, საურავის არსებული სასამართლო დავების, და ნებისმიერი სხვა გაუთვალისწინებელი მოვლენის შესახებ, რომელმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს მომავალ გეგმებზე.

უპირატესობანი – აქ აუცილებელია იმ უპირატესობების წარმოდგენა, რომლებიც საქონელს, მომსახურებას, მარკეტინგულ გეგმებს ან გასაღების არხებს გააჩნია და რომლებიც პროექტს განსაკუთრებულ მიმზიდველობას ანიჭებენ.

VI. 4. ვენჩერული ფირმების დაფინანსების პირობები

განაცხადის ვრცელი განხილვისა და ანალიზის შემდეგ, ვენჩურული ფირმების უმეტესობა ამზადებს ფინანსურ დოკუმენტს, რომელშიც ნაჩვენებია: ფულის ის რაოდენობა, რომელიც გამოყოფილი იქნება; ჩვეულებრივი აქციების პროცენტი, რომელიც გამოყოფილი თანხის სანაცვლოდ მათ მიერ უნდა იყოს მიღებული; ის მეთოდი, რომელიც იქნება გამოყენებული დაფინანსების პროცესში და ხელშეკრულება, რომელიც უნდა იქნეს გაფორმებული.

ეს დოკუმენტები განიხილება დასაფინანსებელი კომპანიის მენეჯმენტის გუნდთან ერთად, რაც ისინი უნდა იყოს კომპანიის მენეჯმენტის გუნდსა და ვენჩურული კაპიტალის ფირმის წარმომადგენელს შორის მიღწეული კომპრომისის შედეგი. ამ კომპრომისის მნიშვნელოვანი ელემენტებია: მფლობლობა, კონტროლი, ყოველწლიური ხარჯები და საბოლოო მიზნები.

მფლობელობა

ვენჩურული კაპიტალით დაფინანსება მცირე ბიზნესის მფლობელთათვის არ არის უფასო. ვენჩურული კაპიტალის ფირმები ინვესტიციების სანაცვლოდ ყიდულობენ ბიზნესის აქციების ნაწილს.

აქციების პროცენტი სხვადასხვაა და დამოკიდებულია გამოყოფილი თანხის რაოდენობაზე, ბიზნესის ღირებულებასა და ინვესტიციებიდან მოსალოდნელ მოგებაზე.

ვენჩურული კომპანიების უმეტესობას საწყის ეტაპზე არ სურს აქციების 30-40%-ზე მეტის შეძენა, რადგან მათ სურთ, რომ მფლობელს ჰქონდეთ იმის მამოძრავებელი მოტივი რომ კვლავაც გააგრძელოს ბიზნესი. თუ ბიზნესის ზრდისათვის საჭიროა დამატებითი თანხები, ვენჩურული ფირმების აქციების წილმა შეიძლება 50% გადააჭარბოს, მაგრამ ასეთმა პირობებმა შეიძლება შეამციროს ბიზნესის მფლობელის სტიმულები. საბოლოოდ, ვენჩურული ფირმები, პროცენტული წილის მიუხედავად, მაინც ცდილობენ კონტროლი კომპანიის მენეჯერთა ხელში დატოვონ, რადგან ამონაგები ინვესტიციებიდან მათზეა დამოკიდებული.

ვენჩურული ფირმების უმეტესობა კომპანიის მიერ მიწოდებული სახსრებისა და მოთხოვნილი კაპიტალის თანაფარდობით განსაზღვრავს შეთანხმების მონაწილე ცალკეული მხარის მოგებას. ცხადია, ამ თვალსაზრისით დამწყებ ან ფინანსური სიძნელეების მქონე კომპანიის მფლობელთა შენატანს გაცილებით მცირე შედეგი მოჰყვება, ვიდრე წარმატებული ბიზნესს.

ფინანსური შეფასება არ არის ზუსტი მეცნიერება. ბიზნესის მფლობელის აზრით, მის მიერ ვენჩურული ფირმისათვის გადაცემული წილის ღირებულება მის რეალურ ფასზე ნაკლებია. ვენჩურული კაპიტალის ფირმის აზრით კი – პირიქით. ორივე დაინტერესებულ მხარეს ხელშეკრულების დადებით შეუძლიათ გააკეთონ ის, რისი გაკეთებაც მათ ცალ-ცალკე არ ძალუძთ; მაგალითად: 1)

კომპანიას, დამატებითი ფონდების საშუალებით, შეუძლია, საკმაოდ სწრაფად გაიზარდოს, რაც მის მფლობელს მისცემს შესაძლებლობას, არა მარტო აინაზღაუროს აქციების გაცემით მიღებული დანაკარგები, არამედ მიიღოს სათანადო მოგება; 2) ამით ის უზრუნველყოფს ინვესტიციების ზრდას იმ დონით, რომ ვენჩურულმა კაპიტალისტებმა მიიღონ გაწეული რისკის სანაცვლოდ ანაზღაურება.

ფინანსური ხელშეკრულება, რომელიც იძლევა სასურველ შედეგს 5 ან 7 წელიწადში, არ არის იდეალური, მაგრამ, სანამ მხარეები რეალურად არ მიაღწევენ ამ შედეგს, ისინი ვერ იქნებიან კმაყოფილი მიღწეული კომპრომისით.

მიუხედავად ამისა, ბიზნესის მფლობელისათვის ძალზედ მნიშვნელოვანია მომავალზე ორიენტირება.

კონტროლი

კონტროლი აქციების გაცემისაგან განსხვავებით, ბევრად უფრო მარტივია. როდესაც მხარეები ვერ თანხმდებიან, კონტროლი არის ის მექანიზმი, რომლის მიმართაც ორივე მხარეს (შეიძლება გაუთვითცნობიერებლადაც კი), საერთო ინტერესები უჩნდება. იმ შემთხვევაში, თუ გაირკვა, რომ მენეჯმენტის გუნდს აქვს მართვის პრობლემები, ვენჩურულმა ფირმამ შეიძლება თავის თავზე აიღოს ბიზნესის კონტროლი. ამასთან, ეს სიძნელეებთან არის დაკავშირებული, რადგანაც მას არ ჰყავს ტექნიკური ექსპერტები, მენეჯერული პერსონალი, რომ მართოს მცირე კომპანიები, ხოლო მათი დაქირავება მოითხოვეს დამატებით ხარჯებს.

მიუხედავად ამისა, ვენჩურული კაპიტალის ფირმები მონაწილეობას ღებულობენ იმ სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებაში, რომელმაც შეიძლება, შეცვალოს კომპანიის პროდუქტის (ბაზრის) სახე, ისინი წყვეტენ მსხვილი ფულადი დაბანდებების საკითხს. ამიტომ, ვენჩურული კაპიტალის ფირმებს, როგორც წესი ყავთ თავიანთი ერთი წარმომადგენელი მაინც კომპანიის დირექტორთა საბჭოში.

ვენჩურული კაპიტალის ფირმები დაინტერესებული არიან იმით, რომ მიიღონ მონაწილეობა ფირმაში სერიოზული ფინანსური, მმართველობითი ან მარკეტინგული პრობლემის გადაწყვეტაში. მათ ყოველთვის შეაქვთ შესაბამისი დამცველი პუნქტი ფინანსურ ხელშეკრულებაში, რომლის თანახმადაც ეძლევათ უფლება, თავის ხელში აიღონ კომპანიის მონიტორინგი, გადასინჯონ საკადრო საკითხები.

ვენჩურული კაპიტალის ფირმები მიზნად ისახავენ, მოახდინონ რეინვესტირება მცირე ფირმისათვის აქციების უკან მიყიდვის, ან ამ აქციების საჯაროდ გაყიდვის გზით. ისინი იმედოვნებენ, რომ ამის მიღწევას ინვესტიციების ჩადებიდან 5-7 წლის განმავლობაში შეძლებენ. შევნიშნავთ, რომ დროის აღნიშნული პერიოდის განმავლობაში შეიძლება საჭირო გახდეს რამოდენიმე ეტაპად დამატებითი დაფინანსების განხორციელება.

სააქციო ფინანსურ ხელშეკრულებათა უმეტესობა შეიცავს საგარანტიო დებულებებს, რომლის მიხედვითაც ვენჩურული კაპიტალის ფირმას, მისი სააქციო წილის მიუხედავად, შეუძლია მიიღოს მონაწილეობა აქციების გაყიდვის ან კომპანიათა შერწყმის პროცესში. მცირე კომპანიის მფლობელებმა ვენჩურული დაფინანსების პროცესში უნდა გაითვალისწინოს ის, თუ რამდენად შეესაბამება ვენჩურული კაპიტალის ფირმის ინტერესები მათ მფლობელობაში მყოფ აქციების წილს, რადგანაც ვენჩურული კაპიტალის ფირმასთან პარტნიორობა, ფაქტიურად, აქციების საჯარო და სხვა სახის გაყიდვის პირობებთან დაკავშირებული ხელშეკრულების დადებას გულისხმობს.

VI. 5. ვენჩურული ფირმების სახეები

არსებობს სხვადასხვა სახის ვენჩურული კაპიტალის ფორმები:

ტრადიციული ამხანაგობა – ეს კომპანიები ფუძნდება მდიდარი ოჯახების მიერ, რათა თავისი ფონდების ნაწილი მცირე კომპანიებში დასაბანდებლად გამოიყენონ.

პროფესიულად მართული პულები –იქმნებიან სხვადასხვა ორგანიზაციების ფულადი ფონდების საფუძველზე და მოქმედებენ, როგორც ტრადიციული ამხანაგობები.

საინვესტიციო საბანკო ფირმები –უმთავრესად მოღვაწეობენ მაღალი გარნტიების პირობებში, ამასთან, ისინი რიგ შემთხვევაში აყალიბებენ ვენჩურული კაპიტალის საინვესტიციო სინდიკატებს.

სადაზღვევო კომპანიები – ინფლაციისაგან დაცვის მიზნით, ისინი სესხის ამღები კომპანიისაგან მისი გაცემის წინაპირობად აქციების ნაწილს ითხოვენ.

სამრეწველო კომპანიები – მცირე კომპანიების დაფინანსებას განიხილავენ, როგორც თავიანთი სამეცნიერო კვლევითი პროგრამების დამატებით საშუალებას.

მცირე ბიზნესის საინვესტიციო კორპორაციები – მცირე ფირმებს ვენჩურულ კაპიტალთან ერთად მენეჯმენტის სფეროში დახმარებასაც სთავაზობენ.

ზემოთ ჩამოთვლილი ვენჩურული კაპიტალის ფირმების გარდა, არსებობენ ცალკეული კერძო ინვესტორები და ფაინდერები (finder - მაძიებელი). ისინი კარგად იცნობენ ფულის სამყაროსა და შეუძლიათ, დაეხმარონ მცირე კომპანიებს აუცილებელი საფინანსო რესურსების მოძიებაში. ფაინდერები უმეტესად თვითონ არ აფინანსებენ მცირე ბიზნესს, ისინი არიან შუამავლები, რომლებიც ვენჩურულ კაპიტალისტებს საჭირო კონტაქტების დამყარებაში ეხმარებიან.

VI. 6. ფინანსური გეგმის მნიშვნელობა ვენჩურული კაპიტალის მოპოვებისათვის

ნებისმიერი მცირე ფირმისათვის, განსაკუთრებით დამწყები სუსტი ფირმისათვის, ძნელია ვენჩურული კაპიტალის მიღება.

მცირე ბიზნესის მფლობელთათვის არსებობს ერთი ფაქტორი, რომელმაც შეიძლება, გაუზარდოს მათ დაფინანსების მიღების შანსები. ეს არის კარგად ორგანიზებული ფინანსური გეგმა.

ფინანსური გეგმის არსებობა აძლევს ვენჩურული კაპიტალის ფირმებს დადებითი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველს. გეგმის პროექტი უნდა შეიცავდეს შემდეგ მონაცემებს: ფულის ბიუჯეტს, სავარაუდო ფინანსურ დოკუმენტებს, საინვესტიციო კაპიტალის ანალიზს და კაპიტალის წყაროების შესწავლას. განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

ფულის ბიუჯეტი – უნდა იგეგმებოდეს ყოველთვე წლის განმავლობაში. ის უნდა აერთიანებდეს რეალიზაციის მოცულობის, ფულადი შემოსავლებისა და გასავლების, ნედლეულის, სამუშაო ძალისა და ზედნადები ხარჯების მოსალოდნელი ცვლილების შესახებ მონაცემებს, რაც მოგვცემს საშუალებას, გავითვალისწინოთ ფულადი სახსრების ცვლილება და ამის შესაბამისად დავგეგმოთ მოკლევადიანი სესხები და ინვესტიციები.

სავარაუდო ფინანსური უწყისები – უნდა დაიგეგმოს 3 წლით და შეიცავდეს, როგორც მოგება-ზარალის, ასევე საბალანსო უწყისებს. ისინი უნდა მომზადდეს ყოველ კვრატალში, რათა გააერთიანონ – მოსალოდნელი შემოსავლების; საწარმოო მარკეტინგული და ადმინისტრაციული ხარჯების; მოგების; ბანკების ან საინვესტიციო კომპანიების კრედიტების შესახებ მონაცემები.

სავარაუდო ანგარიშები მოგვცემს იმის საშუალებას, რომ განჭვრიტოთ ფინანსური ოპერაციების შედეგები და დავგეგმოთ საშუალო პერიოდის კრედიტები და ინვესტიციები.

კაპიტალური ივნვესტირების ანალიზი და კაპიტალის წყაროების შესწავლა – უნდა მომზადდეს 5 წლიან პერიოდზე. ისინი შესაძლებლობას მოგვცემს, დავგეგმოთ გრძელვადიანი კრედიტები, კაპიტალის განლაგება და მნიშვნელოვანი ინვესტიციები.

ვერავინ ვერ მოგვცემს იმის გარანტიებს, რომ ფინანსური დაგეგმვა აუციელბლად მოგვიტანს ვენჩურულ კაპიტალს, მაგრამ მის გარეშე შეუძლებელია ვენჩურული კაპიტალისტებისაგან დადებითი ან უარყოფითი პასუხის მიღება.

კაპიტალის შეძენის კიდევ ერთი ფორმა არის მსხვილი კორპორაციების დაფინანსების მოპოვება. ისეთი ფირმები როგორიც არის „აი-ბი-ემ“, „მოტოროლა“ „კოდაკი“ და სხვა. აწარმოებენ პირდაპირ ინვესტიციებს მცირე საწარმოებში [182,p.24]. გარდა ამისა, მსხვილი კაპიტალისტები გადასცემენ საინვესტიციო ფონდების თანხის ნაწილს, რომელსაც მართავენ ვენჩურული ფირმები.

მსხვილი ფირმების ინტერესები განსხვავდება ვენჩურული ფირმების ინტერესებისაგან. მსხვილი ფირმები ახდენენ არა მარტო პირდაპირ ინვესტირებას, არამედ ისინი დაინტერესებულნი არიან პერსპექტიული მცირე ფირმების შეძენასა ან ახალი ტექნოლოგიების შესყიდვაში.

რიგ ქვეყნებში, მათ შორის აშშ-ში ბოლო წლებში აქტიურად ფუნქციონირებენ ე.წ. „ფირმა-ინკუბატორები“. ნაციონალური ინკუბატორული ასოციაციის მონაცემებით, ინკუბატორში გამოზრდილი 10 ფირმიდან 8 აღწევს მნიშვნელოვან წარმატებას [222,p.106]., ამ ფირმების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ რამოდენიმე მცირე კომპანიას გააჩნია საერთო ბუღალტერია, სპეციალისტები მარკეტინგის დარგში, შესაძლებელია საერთო მოწყობილობის, ან ავტოპარკის არსებობაც.

თუ სწრაფად მზარდი ფირმა ინარჩუნებს სტაბილურობას რამოდენიმე წლის განმავლობაში, მას უჩნდება შესაძლებლობა, გაზარდოს თავისი კაპიტალი აქციონირების გზით (ღია სააქციო საზოგადოების დაფუძნების გზით), ანუ მას შეუძლია, გაყიდოს საკუთარი აქციები ღია ბაზარზე. ამით მიიღწევა ორი მიზანი: 1) კომპანიაში ხდება დამატებითი ფულადი სახსრების მოზიდვა. 2) დამფუძნებლებს და სხვა აქციონერებს ექმნებათ შესაძლებლობა, გაყიდონ წინა წლებში იაფად ნაყიდი აქციები ძვირად და მიიღონ დამატებითი მოგება.

ამ თვალსაზრისით საინტერესოა ბილ გეიტრის გამოცდილება. ფირმა „მიკროსოფტის“ დამფუძნებელ 1986 წელს გაყიდა აქციები ღია ბაზარზე და ამით შეიძინა 58 მილიონი აშშ-ის დოლარი. ამ ტიპის ოპერაციებით გეიტსი დღესაც ცნობილია, როგორც აშშ-ის ახალგაზრდა მილიარდერი.

მიუხედავად იმისა, რომ აქციების გაყიდვით მიღებული პოტენციური მოგება შეიძლება დიდი იყოს, არსებობს სიძნელეების ალბათობაც. ყველაფერი არის დამოკიდებული იმ მოთხოვნაზე, რომელიც გააჩნია მოსახლეობას ამ აქციებზე. მეორე პრობლემა აქციების გაყიდვის შემთხვევაში, არის დანაკარგები. 10 მილიონი დოლარის მოგების შემთხვევაში კომპანია დაახლოებით 800 ათას დოლარს ხარჯავს აქციების ბეჭდვასა და განთავსებაზე, 330 ათას დოლარს სხვადასხვა ტიპის ემისიასა და აქციონერთა მოგებაზე.

VI. 7. ფრენშაიზინგი, როგორც საკუთარი საქმის ორგანიზაციის ფორმა

ერთ-ერთი მეთოდი – ჩავიბაროთ და ვმართოთ უკვე აწყობილი ბიზნესი,

არის ფრენშაიზინგი[31]. ფრენშაიზინგი არის ბიზნესის ორგანიზაციული ფორმა, რომელიც აძლევს მეწარმეს უკვე ცნობილი საქონლის გაყიდვის ან მომსახურების გაწევის უფლებას. ანუ ეს არის ლიცენზია, რომელიც იძლევა უფრო მსხვილი კომპანიის სავაჭრო ნიშნის გამოყენების შესაძლებლობას, ან მისი საქონლის (მომსახურების) სხვა რეგიონში გაყიდვის უფლებას. ამ უფლების გამო, ფრენშაიზის (ლიცენზიის) მფლობელი, როგორც წესი, წვრილი ფირმის მეპატრონე, მსხვილი ფირმის მეპატრონეს (ფრენშაიზინგის) წარმომადგენელს უხდის ერთჯერად, ხოლო შემდგომ თვეებში ყოველთვიურ შენატანებს. საქართველოში ფრენშაიზინგის სამართლებრივი ურთიერთობანი აღწერილია სამოქალაქო კოდექსში, კერძოდ, სახელშეკრულებო სამართალში[32].

არსებობს ფრენშაიზინგის ოთხი ძირითადი ფორმა:

1) სასაქონლო ნიშნის გამოყენების ფრენშაიზინგი, როდესაც ფრენშაიზის მყიდველი კორპორაციას უხდის ფულს სასაქონლო ნიშნის გამოყენებისათვის;

2) მზა პროდუქციის გაყიდვის ფრენშაიზინგი, როდესაც მყიდველი ყიდულობს საქონელს კორპორაციისაგან, ხოლო შემდგომ ახდენს მის რეალიზაციას საკუთარი ფასებით. მაგალითად, ამ კატეგორიის საქონლით ვაჭრობენ ის ფირმები, რომლებიც ახდენენ ავტომობილების ან ბენზინის გაყიდვას;

3) საქონლის წარმოების ფრენშაიზინგი, როდესაც ლიცენზიანტი დედობილი კომპანიისაგან იღებს მისი საქონლის წარმოებისა და რეალიზაციის უფლებას. ამასთან, გამოიყენება კომპანიისაგან ნაყიდი ნედლეული და მასალები. ამის მაგალითია, მაგალითად ქარხანა – „კოკა-კოლას“ წარმომადგენლობა საქართველოში, რომელიც ახდენს გამაგრილებელი სასმელების ჩამოსხმას. კონცენტრატებს ამ პროდუქციის წარმოებისათვის ის იღებს სათაო კომპანიისაგან;

4) საქმიანობის სახეობაზე ფრენშაიზინგი, რომლის მიხედვით ლიცენზიანტი ყიდულობს საკუთარი ფირმის გახსნის უფლებას კორპორაცია-ლიცენზიანტის სახელწოდების გამოყენებით, მისი საქმიანობის პროფილის შენარჩუნებით. ამის ტიპიური მაგალითია „ნიკალას“ ტიპის კვების ობიექტების ქსელი საქართველოში.

ფრენშაიზინგი წარმოიშვა XIX საუკუნეში, როდესაც ისეთმა კომპანიებმა, როგორიც არის „ზინგერი“, „ინტერნეიშნალ ხარვესტერი“ და სხვა, მსოფლიოში დააფუძნეს ფირმები, რომელთაც გააჩნდათ მათი საქონლის ექსკლუზიური გაყიდვის უფლება. XX საუკუნის დასაწყისში ისეთი კომპანიები, როგორებიცაა „კოკა-კოკა“ „ჯენერალ მოტორზი“ და სხვა, აქტიურად იყენებდნენ ფრენშაიზინგს თავიანთი საქონლის და მომსახურების გასაყიდად.

ფრენშაიზინგის პოპულარობა განპირობებულია სამი ძირითადი ფაქტორით: ლიცენზიის გამყიდველი ამყარებს თავისი საქმიანობის საფუძველს, ლიცენზიის მყიდველი იგებს იმიტომ, რომ ის იყენებს ლიცენზიის გამყიდველის უკვე ცნობილ, აპრობირებულ მეთოდოლოგიას, საზოგადოება იგებს იმიტომ, რომ ის უწყვეტად იღებს საქონელსა და მომსახურებას [223,p.61].

როგორც წესი, ყველაზე მეტ მოგებას ღებულობენ ლიცენზიის გამცემები, რომელთაც შეუძლიათ ლიცენზიის მყიდველთა ხარჯზე, ბიზნესის გაფართოვება საკუთარი კაპიტალის ამ საქმეში ჩაუბმელად. აშშ-ის სამხრეთის უნივერსიტეტის სტუდენტებმა ბილ და ჯულია ბრაიტსებმა 10 ათასი დოლარი წარუმატებელ მაღაზიაში ჩადეს, რომელიც იოგურტებით ვაჭრობდა. ყურადღებიანი მომსახურების, კარგი რეკლამის, მართვის სწორი მეთოდების შედეგად ბრაიტსებმა ფუნქციონირების მეოთხე თვეს მიიღეს მოგება. შემდეგი 6 წლის განმავლობაში

[31] ფრენშაიზინგი (ინგ. franchise) ნიშნავს შეღავათს, პრივილეგიას.

[32] იხ. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი. სახელშეკრულებო სამართალი. თბ., 2005. გვ. 141.

მათ გახსნეს კიდევ 7 მაღაზია, შემდგომი გაფართოვება მოითხოვდა კრედიტს, ამიტომაც ამ მეწარმეებმა დაიწყეს ფრენშაიზინგის ლიცენზიების გაცემა და დღეს ეს კომპანია მოიცავს 300 ობიექტს [182,p.28].. ლიცენზიის გაცემაით ისინი არა მარტო აფართოებდნენ თავიანთ ბიზნესს სხვისი სახსრების ხარჯზე, არამედ დამატებით ღებულობდნენ ყოველთვიურ მოგებას ლიცენზიის მყიდველებისაგან.

ფრენშაიზინგში ჩადებული კაპიტალი არის ხელსაყრელი ლიცენზიანტისათვისაც, რადგანაც რისკი შედარებით მცირეა. ფრენშაიზინგში ფულის ჩადებით ცნობილი ხდება, რომ შეისყიდით უკვე ფუნქციონირებად, წარმატებულად მოქმედ საწარმოს. გარდა ამისა, საზოგადოება იცნობს ფირმის დასახელებას და იქმნება რეკლამის უპრობლემო წარმოების შესაძლებლობა. ძნელია ახალი ფუნთუშის გამოგონებით კონკურენცია გაუწიო ბაზარზე უკვე არსებულ „ჰამბურგერს“.

ფრენშაიზიგის ლიცენზიის ყიდვა არა მხოლოდ გარანტირებული საქმიანობის დაწყების შესაძლებლობას იძლევა, არამედ მისი საშუალებით შეიძლება დავძლიოთ დამწყები ფირმებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი - ფულის დეფიციტის პრობლემა.

იმისთვის, რომ დარწმუნდნენ, გააჩნიათ თუ არა ლიცენზიის მყიდველებს მყარი საფინანსო ბაზა. როგორც წესი, ლიცენზიის გამცემები იყენებენ რამდენიმე მეთოდს: უპირველეს ყოვლისა, ხდება ლიცენზიის მყიდველთა შესწავლა და შეირჩევიან ის მყიდველები, რომლებსაც გააჩნიათ მისაღები საფინანსო ბაზა. კომპანია არ გასცემს ლიცენზიას თუ ლიცენზიის მყიდველს არ გააჩნია ახალი ფირმის გახსნის დანახარჯთა დასაფარავად საკმარისი სახსრები.

მყიდველის მიერ პირველი რიგის კაპიტალდაბანდებანი უნდა წარიმართოს ბაზრის შესწავლაზე, პერსონალის მომზადებაზე, შენობის იჯარით აღებაზე, ან მშენებლობაზე. ლიცენზიანტებს, არ გააჩნიათ ამ ხარჯების დაფარვისათვის პირადი სასხრები, როგორც წესი, ისინი მიმართავენ სესხს, თუნდაც დანახარჯთა ნაწილის დასაფარავად.

ლიცენზიის გამცემები იშვიათ შემთხვევაში ეწევიან საფინანსო დახმარებას, ხშირად ის გამოიხატება დამწყები მეწარმის კონსულტაციების გაწევაში, იმისათვის, რომ მან აითვისოს ფირმის მართვის ახალი მეთოდები. მთელი რიგი მსხვილი ფირმები ამ მიზნით ხსნიან საკუთარ სასწავლო ცენტრებს, რომლებშიც ლიცენზიის მიმღები გადის ხანმოკლე (10 დღიან) სწავლებას. ზოგჯერ ლიცენზიანტები სთავაზობენ კონსულტაციებს რეკლამის, გადასახადების და ბიზნესის სხვა პრობლემების მიხედვით.

ყველა თავის დადებით მომენტებთან ერთად, ფრენშაიზინგს გააჩნია ნაკლოვანებანიც: უპირველეს ყოვლისა, ფრენშაიზინგი არ იძლევა სიმდიდრის გარანტიას. ის შეიძლება კიდევაც არის საკუთარი საქმის ორგანიზაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სფერო, მაგრამ არცთუ იაფია. სპეციალისტების შეფასებით, ფრენშაიზინგის შესყიდვის დანახარჯები 10-30% პროცენტით უფრო მაღალია ვიდრე საკუთარი საქმის დაწყება [118,p.6].

ერთ-ერთი ცვლადი ფრენშაიზინგში არის ის ყოველთვიური გადასახადი ანუ შენატანი, რომელიც უნდა ჩაერიცხოს ლიცენზიის გამცემს. გადასახადების დიაპაზონი მერყეობს 1-დან 20%-მდე გაყიდვების მოცულობიდან. დიდი გადასახადი გამართლებულია, თუ ლიცენზის მიმღები პარალელურად ღებულობს ყოველღდიურ დახმარებასაც.

ფრენშაიზინგის უარყოფითი თვისება არის ისიც, რომ მისი გამცემი აძლევს ინდივიდუალურ მეწარმეს შეზღუდულ დამოუკიდებლობას. ლიცენზიის მიმღები აკონტროლებს ბიზნესის ყველა წვრილმანს, მათ შორის მოსამსახურეთა უნიფორმას და კედლების ფერსაც. ლიცენზიის ამღები

იძულებულია, შეისყიდოს საქონელი იმ ფასში, რომელსაც მას აძლევს ფირმა, რომელმაც გასცა ლიცენზია, რიგ შემთხვევაში, ფრენშაიზინგი შეიძლება არაკანონიერ საფუძველზე აგებული აღმოჩნდეს. ასე მაგალითად, 1990 წელს ამერიკულმა ფირმამ – „ამერიკან დეკადმა“ 375 კაცზე 3 მლნ დოლარის ფრენშაიზინგის ლიცენზია გაყიდა, როგორც შემდგომ აღმოჩნდა, ეს იყო ფირმის ყალბი დასათაურება და მის ზურგს უკან არაფერი იდგა. მართალია, მისი მფლობელი დაიჭირეს და 15 წელი მიუსაჯეს, მაგრამ მან დიდი მატერიალური და მორალური ზარალი მიაყენა ფრენშაიზინგის მყიდველებს [197,p.14].

ყველაზე კარგი შესაძლებლობა ფრენშაიზინგის ხელშეკრულებით კაპიტალის ჩადებისაგან დასაზღვევად არის იმ საწარმოს დეტალური შესწავლა, რომელთანაც უნდა დაიდოს ხელშეკრულება. ამ საწარმოოს ფინანსური შედეგების გაანალიზებით, დარწმუნდებით იმაში თუ, რამდენად სტაბილურ მდგომარეობაში იმყოფება იგი. ფრენშაიზინგის ხელშეკრულების ხელმოწერამდე აუცილებელია, ის კვალიფიცირებული იურისტს გავაცნოთ.

უპრიანია, გავეცნოთ მოცემული ფირმის ფრენშაიზინგის მფლობელთა აზრსაც. ამასთან, სანამ ხელმოწერით გაფორმდება ფრენშაიზინგის ხელშეკრულებ,ა აუცილებელია შემდეგი საკითხების გაანალიზება:

- არის თუ არა მკაფიოდ ჩამოყალიბებული თქვენი, როგორც ლიცენზიანტის იურიდიული მოვალეობანი, ვრცელდება თუ არა ისინი თქვენი საწარმოს წევრებზე?
- ვინ აგებს პასუხს საწარმოს ადგილმდებარეობაზე?
- არის თუ არა დაცული კანონით იმ ფრენშაიზინგის სავაჭრო ნიშანი, რომელსაც ყიდულობთ? აქვს თუ არა ლიცენზიის გამცემს უფლება, შეცვალოს სავაჭრო ნიშანი თანხმობის გარეშე?
- ხომ არ მიუცია ლიცენზიის გამცემს ზეპირი დაპირებები? აისახა თუ არა ისინი ხელშეკრულებაში?
- როგორია თქვენი უფლებები ხელშეკრულების განახლების თვალსაზრისით, რა პირობები უნდა შეასრულოთ ამისათვის?
- გაქვთ თუ არა ექსკლუზიური უფლება ამ ტერიტორიაზე? შეუძლია თუ არა ლიცენზიის გამცემს ფრენშაიზინგის ხელშეკრულება გასცეს კონკურენტებზე?
- როგორია ფრენშაიზინგის ხელშეკრულების დარღვევის პირობები, რა ბედი ეწევა აქტივებს ამ შემთხვევაში?
- რა პირობებით შეგიძლიათ გაყიდოთ თქვენი ფრენშაიზინგის წილი?
- ხართ თუ არა ვალდებული, საქონელი იყიდოთ მხოლოდ ლიცენზიის გამყიდველთან, თუ ამისათვის არის სხვა დამატებითი პირობები. რა პირობით შეგიძლიათ შეარჩიოთ საქონლის მიმწოდებელი?
- შეისწავლა თუ არა იურისტმა წერილობითი ფრენშაიზინგის ხელშეკრულება? შეესაბამება თუ არა ის კანონის მოთხოვნებს [105,p.21].

ფრენშაიზინგის ხელშეკრულება არის ოფიციალური კონტრაქტი, რომელიც ფორმდება ლიცენზიის გამცემსა და ლიცენზიის მყიდველს შორის, მიჯნავს მათ შორის უფლებამოსილებას იმდენად, რამდენადაც ამ ხელშეკრულების პროექტს ადგენს ლიცენზიის გამყიდველი; ის არჩევს მისთვის სასურველ პირობებს. ამიტომ, არ არის აუცილებელი, ამ პირობების საფუძვლად აღება, ისინი უნდა გახდეს ამ ორ სამეურნეო სუბიექტს შორის ხანგრძლივი მოლაპარაკების საგანი.

VI. 8. ფრენშაიზინგის შესაძლებლობათა შეფასება

იმის მიუხედავად, რომ ფრენშაიზულ საწარმოებს საქმიანი

ურთიერთობების სხვა ფორმებთან შედარებით წარმატების მიღწევის უფრო დიდი შანსი გააჩნიათ, ამის გარანტირება მაინც არავის არ შეუძლია. ყველაზე დიდი შეცდომა, რაც კი შეიძლება დავუშვათ, ეს არის ამ ბიზნესში ნაჩქარევად ჩაბმა, მიუხედავად იმისა, რომ ფრენშაიზინგის სათავეში უმეტეს წილად კარგი რეპუტაციის მქონე ფირმა დგას, ზოგჯერ მაინც ხდება გამონაკლისი: შეიძლება ზოგიერთ ფრენშაიზინგს უხეირო ან ფინანსურად სუსტი ფირმა ედგას სათავეში.

როგორც აღინიშნა, ფრენშაიზნგი არის სამართლებრივი და კომერციული უთრიერთობა სავაჭრო ნიშნის, საფირმო დასახელების ან სარეკლამო ნიშნის მფლობელსა და იმათ შორის, ვინც ცდილობს ამ ნიშნის საკუთარ ბიზნესში გამოყენების უფლების მოპოვებას. ფრენშაიზინგი განსაზღვრავს ორ მხარეს შორის საქმის წარმოების ერთ-ერთ მეთოდს. ფრენშაიზინგის ფირმები I მსოფლიო ომიდან არის ცნობილი. სამრეწველო დარგები, რომლებიც ფრენშაიზულ საწარმოებს თავიანთი საქონლისა თუ მომსახურების გასავრცელებლად იყენებენ, წარმოების სხვადასხვა ასპექტს მოიცავენ. მათ რიცხვშია ავტომობილების გაყიდვა, უძრავი ქონებით ვაჭრობა, „სწრაფი კვების“ საწარმოებისა თუ ობიექტების ექსპლუატაცია, საგადასახადო დოკუმენტების მომზადება და სხვა.

ფრენშაიზერი, რომელიც ფლობს სავაჭრო ნიშანს, ყიდის ნიშნის გამოყენების უფლებას ფრენშაიზზე. ამას ეწოდება „პროდუქტის ან სავაჭრო სახელის ფრენშაიზინგი“. უფრო რთულ ფორმას წარმოადგენს „ბიზნესის ფრენშაიზინგი“, რომლის დროსაც საქმიანი ურთიერთობა გრძელდება ორ მხარეს შორის და უფრო ფართო სახეს იღებს. ბიზნესის ფრენშაიზინგი უზრუნველყოფს ადგილმდებარეობის შერჩევას, პროდუქციის მომზადებას, მომარაგებას, მარკეტინგულ გეგმებსა და დაფინანსებასაც კი. ჩვეულებრივ, ფრენშაიზი ვაჭრობს იმ საქონლითა და მომსახურებით, რომლითაც მას ფრენშაიზერი ამარაგებს, ანდა იმ საქონლითა და მომსახურებით, რომელიც ფრენშაიზერის ხარისხის სტანდარტებს პასუხობს.

ფრენშაიზულ მეთოდს გააჩნია რიგი ასპექტებისა, რომლებიც მომავალ ბიზნესმენებს იზიდავს. უკვე შექმნილი პროდუქციის რეალიზაცია და საბაზრო საქმიანობის უკვე არჩეული სტრატეგიით მოქმედება, ახლად წამოწყებული ბიზნესის რისკიანობის შემცირებას განაპირობებს. სტატისტიკური მონაცემების თანახმად, ფრენშაიზულ საწარმოებში უფრო ნაკლები იყო წარუმატებლობის ხარისხი, ვიდრე სხვა ტიპის საქმიან ურთიერთობაში. ფრენშაიზი სავაჭრო ნიშანთან ერთად, ფრენშაიზერის გამოცდილებასაც ყიდულობს. მიუხედავად ამისა, ფრენშაიზინგი არ უზრუნველყოფს იოლ წარმატებას.

ყველა ძირითადი საქმიანი გადაწყვეტილების მიღებისას, აუცილებელია ალტერნატივათა გამოკლვევა, დაგეგმვა და ანალიზი. გამონაკლისს არ წარმოადგენს ფრენშაიზინგი, რომლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში აუცილებელია, გაეცეს პასუხი რამდენიმე შეკითხვას.

უპირველეს ყოვლისა უნდა, განვსაზღვროთ, იქნება თუ არა ბიზნესი წარმატების მომტანი იმ შემთხვევაში, თუ არ ჩავთვლით ფრენშაიზერის მიერ შემოთავაზებულ ხელსაყრელ პირობებს. აქ აუცილებელია დავადგინოთ:

– შემოთავაზებული საქონელი ან მომსახურება ახალია თუ უკვე დამკვიდრებული? გაქვთ თუ არა ამ პროდუქციით ვაჭრობაში გამოცდილება? გრძნობთ თუ არა ძლიერ მოტივაციას ამ საქონლისა თუ მომსახურეობის შემოსათავაზებლად?

– აკმაყოფილებს თუ არა შემოთავაზებული პროდუქცია მოთხოვნას? არის თუ არა იგი დამკვიდრებული ბაზარზე?

– როგორია კონკურენცია?

– თუ პროდუქცია მოითხოვს შემდგომ მომსახურებას, ვინ აიღებს ამაზე

პასუხისმგებლობას? ფრენშაიზი? ფრენშაიზერი? თუ არცერთი მაშინ არსებობს თუ არა მომსახურების სხვა საშუალებები?

– რა რეპუტაცია აქვს პროდუქციას?
– არსებობენ თუ არა მომწოდებლები? რა რეპუტაცია გააჩნიათ მათ?

ფრეშაიზინგის ხელშეკრულების გაფორმებამდე აუცილებელია ვეწვიოთ სულ ცოტა, ერთ ფრენშაიზერს მაინც. დავაკვირდით მის მოღვაწეობას, შევისწავლოთ ფრენშაიზერის რეპუტაცია, სტაბილურობა და ფინანსური სიძლიერე. ამისათვის კი უნდა დაზუსტდეს:

– რამდენი ხანია, რაც ფრენშაიზერი სამრეწველო საქმიანობაშია ჩართული? რამდენი ხანია, რაც ფირმა ფრენშაიზს გასცემს?
– რამდენი ფრენშაიზი გასცა მან უკვე? მათგან რამდენია გაცემული თქვენს რეგიონში?
– გამოარკვიეთ ფრენშაიზერის დამოკიდებულება თქვენ მიმართ, ზრუნავს თუ არა ფირმა თქვენი კვალიფიკაციის დონეზე? გაჩქარებენ თუ არა ხელშეკრულებაზე ხელმოწერას? დაინტერესებულია თუ არა ფირმა გრძელვადიან ურთიერთობებში, თუ ინტერესი საწყისი გადასახადის მიღებით შემოიფარგლება?
– რა ფინანსურ მდგომარეობაში იმყოფება ფრენშაიზერი?
– ვინ არიან მთავარი თანამშრომლები, მფლობელები და მენეჯერები? როგორია მათი კვალიფიკაციის დონე?
– შეადარეთ დაპირებები დოკუმენტაციას. დარწმუნდით იმაში, რომ წარმოდგენილი საქონელი რეალურია და, რომ ძირითადი ვალდებულებები კონტრაქტშია შეტანილი, მზად იყავით გადაჭარბებული მოთხოვნებისათვის და დაწოლითი ტაქტიკისათვის.
– შეაფასეთ შემოსავლის განაწილების პირობები და შეადარეთ იგი სხვა შესაძლებლობებს. მოგიტანთ თუ არა ფრენშაიზი თქვენთვის სასურველ სარგებელს? იქნებ სხვა შესაძლებლობების მოძებნა სჯობდეს?
– როგორია ფრენშაიზერის მოღვაწეობის ისტორია? ადმინისტრაციიდან ვინმეს წინააღმდეგ ყოფილა თუ არა აღძრული სისხლის სამართლის საქმე ან ყოფილა თუ არა იგი ჩართული რაიმე ანტისაზოგადოებრივ აქციაში? არსებობს თუ არა საკმათო საკითხები, რომლებიც მოიცავენ ფრენშაიზზე გარკვეული ზეგავლენის მქონე სავაჭრო შეზღუდვებს?

VI. 9. ფრენშაიზული პაკეტი

როდესაც კონტრაქტის შესწავლას დავიწყებთ, აუცილებელია, გავაანალიზოთ ის აუცილებელი ინფორმაცია და შესაძლებლობები, დამოუკიდებლობის ის დონე, რომელსაც, როგორც ფრანჩაიზი, შევინარჩუნებთ. განვსაზღვროთ ხარჯების ის რაოდენობა, რაც ფრენშაიზინგის შესასყიდად არის საჭირო. აქ აუცილებელია გაანალიზდეს შემდეგი მონაცემები:

1. დანახარჯების სიდიდე ფრენშაიზინგის საწყის ეტაპზე? რას მოიცავს ეს ხარჯები?

აქ შედის:

- გადასახადი ლიცენზიაზე;
- მიწის შესყიდვა ან იჯარით აღების ხარჯები;
- შენობის აგება ან განახლების ხარჯები;
- დანადგარები;
- საწყისი მარაგები;
- წამახალისებელი ჰონორარები;

2. რა გრძელვადიანი ხარჯებია დაკავშირებული ფრენშაიზერთან?
   - მოგებიდან პროცენტული გადასახადი ფრენშაიზერსიათვის;
   - გამოცდილების გაზიარება;
   - საერთო სავაჭრო-სამრეწველო რეკლამა;
   - დაზღვევა;
   - დაფინანსებაზე პროცენტი.

3. ითხოვს თუ არა ფრენშაიზერი თქვენგან მისი მარაგების შესყიდვას? არის თუ არა მათ მიერ შემოთავაზებული ფასები სხვა მომწოდებლებთან შედარებით კონკურენტუარიანი?

4. არსებობს თუ არა რაიმე შეზღუდვები სხვა ფრენშაიზერის კონკურეციასთან დაკავშირებით?

5. რა პირობებია წამოყენებული ფრენშაიზული ხელშეკრულების გაგრძელებასთან დაკავშირებით?

ზემოთ ჩამოთვლილი საკითხების განსახილველად, აუცილებელია, გამოვიყენოთ ექსპერტთა დახმარება. კონტრაქტის ზოგიერთი პუნქტი, შესაძლოა, საკამათო აღმოჩნდეს. ეს საკითხები ფრეშაიზინგის ხელშეკრულების ხელისმოწერამდე უნდა დაზუსტდეს.

ფრენშაიზული საქმიანობის წამოწყება სერიოზული გადაწყვეტილებაა და აქ სრულებითაც არ არის წარმატების გარანტია. თქვენი ფრენშაიზინგის ლიცენზიის ყიდვის პროცესში დროის, ენერგიისა და ფულის გონიერ შერწყმას, შესაძლოა, საკმაოდ საინტერესო და მომგებიანი საქმიანი წამოწყება მოჰყვეს.

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. აბანდებენ თუ არა ვენჩერული კაპიტალისტები თავიანთ კაპიტალს მცირე მოგების მიღების მიზნით?
2. როგორია ვენჩურული კაპიტალის სიდიდე?
3. ახლადშექმნილ ანიჭებენ უპირატესობას ვენჩურული კაპიტალისტები თუ მოქმედ კომპანიებს?
4. რას აქცევენ ყურადღებას კაპიტალის დაბანდების პროცესში ვენჩურული კაპიტალისტები?
5. რას ასახავს დაფინანსების შესახებ წინადადება?
6. რა უნდა იქნას წარმოდგენილი მოსალოდნელ პრობლემებში?
7. რა იგულისხმება ფინანსურ შეფასებაში?
8. როგორია ვენჩურული კაპიტალის კონტროლის მეაქნიზმი?
9. როგორია ვენჩურული ფირმების სახეები?
10. რა მნიშვნელობა გააჩნია ფინანსურ დაგეგმვას?
11. რა იგულისხმება სავარაუდო ფინანსურ უწყისში?
12. როგორია ფრენშაიზინგის ორგანიზაციის ფორმები?
13. როდის წარმოიშვა ფრენშაიზინგი?
14. როგორ ხდება ფრენშაიზინგის შესაძლებლობათა შეფასება?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. დაგვიხასიათეთ ზოგადად ის ნიშნები, რომლებიც დამახასიათებელია ვენჩურული ბიზნესისათვის?

ამ ბიზნესისათვის დამახასიათებელია: ა) პარტნიორი კომპანიის ღირებულების მითვისება აქციების 50 ან მეტი პროცენტის შესყიდვის გზით; 2) სპეკულაციური ოპერაციების ჩატარება აქციების მიხედვით; 3) პარტნიორ კომპანიასთან ერთად მის მართვაში მონაწილეობა.

2. დაგვიხასიათეთ დასაბანდებელი ვენჩურული კაპიტალის სიდიდე?

ვენჩურული კაპიტალისტური ფირმები მცირე მოგებისათვის თანხებს არ აბანდებენ. ისინი ვარაუდობენ ინვესტირებული კაპიტალის 5-7 წელიწადში 3 ან 5 – მაგად გაზრდას, როგორც წესი, აფინანსებენ 250000-დან 1,500000-მდე დოლარის ღირებულების პროექტებს.

3. რას მოიცავს დაფინანსების შესახებ წინადადება?

წინადადება დაფინანსების შესახებ, მოიცავს: მიზნებს და ამოცანებს; აუცილებელი დაფინანსების თანხას; მარკეტინგს; ფირმის ისტორიას; საქონლისა და მომსახურების აღწერას; ფინანსურ დოკუმენტებს; მოსალოდნელ პრობლემებს.

4. დაგვიხასიათეთ, თუ რას მოიცავს ვენჩურული ფირმის მიერ გამოსაყოფი დაფინანსების პირობები?

დაფინანსების პირობები მოიცავს: ფინანსურ დოკუმენტს, სადაც აისახება გამოსაყოფი ფულის ოდენობა; იმ ფინანსური მეთოდის აღწერას, რომელიც გამოიყენება დაფინანსების პროცესში და კომპანიასა და ვენჩერულ კაპიტალისტებს შორის ხელშეკრულების დადებას.

5. დაასახელეთ ვენჩერული ფირმების სახეები?

ვენჩერული ფირმების სახეებია: ტრადიციული ამხანაგობა; პროფესიულად მართული ფული; საბანკო-საინვესტიციო ფირმები; სადაზღვევო კომპანიები; სამრეწველო კომპანიები; მცირე ბიზნესის საინვესტიციო კორპორაციები.

6. დაგვიხასიათეთ ფრენშეიზინგის ფორმები.

არსებობს ფრენშაიზინგის შემდეგი ძირითადი ფორმა: სასაქონლო ნიშნის გამოყენების ფრენშაიზინგი, როდესაც ფრენშაიზის მფლობელი კორპორაციას უხდის ფულს სასაქონლო ნიშნის გამოყენებისათვის და მცირე – პროდუქციის გაყიდვის ფრენშაიზინგი, როდესაც მყიდველი ყიდულობს საქონელს კორპორაციისაგან და ახდენს საკუთარი ფასებით მის რეალიზაციას.

7. რას მოიცავს ფრენშაიზინგის პაკეტის შეფასება?

ის მოიცავს: ბიზნესის საწყის ეტაპზე ხარჯების დადგენას; კონკურენტებთან ურთიერთობის განსაზღვრას; ფრენშაიზინგის ხელშეკრულების გაგრძელების შესაძლებლობებისა და ფრენშაიზინგული ფასების დადგენას. .

თავი VII
საერთაშორისო ბიზნესის საფუძვლები

თანამედროვე ბიზნესმენს საქმე აქვს მთელს მსოფლიოსთან, უნდა ჩაწვდეს მის რთულ ხლართებს. „გვიანდელი კაპიტალიზმის“ ახლანდელ პერიოდში მარტო მოგებაზე ზრუნვა შეუძლია მხოლოდ ძალიან ჩამორჩენილ ადამიანს ან ისეთს, რომელსაც რატომღაც შენარჩუნებული აქვს ფეოდალური წარმოდგენაზე იმაზე, თუ როგორ წაუძღვეს საქმეს.

სეიმი ცუცუმი

აუცილებელია, რომ შემოსავლის ის ნაწილი, რომელიც მიდის საზღვარგარეთ ფულისა თუ საქონლის ფორმით უკან ბრუნდებოდეს ქვეყანაში.

ფ. კენე

ამ თავში თქვენ გაეცნობით

1. საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებას, სავაჭრო ბალანსს; საგადასამხდელო ბალანსს; ხელისუფლების ზომებს საერთაშორისო ბიზნესის რეგულირების დარგში; პროტექციონიზმის პოლიტიკის არსს; მის დადებით და უარყოფით შედეგებს.
2. საერთაშორისო ორგანიზაციებს; საერთაშორისო ხელშე-კრულებებს; უმაღლესი დონის ეკონომიკურ შეთანხმებებს; საე-რთაშორისო საქმიანი ურთი-ერთობების ფორმებს

VII. 1. საერთაშორისო ბიზნესის განვითარება

ფირმების უმეტესობის საბოლოო მიზანს წარმოადგენს წარმოების და მომსახურების გატანა საზღვარგარეთ. ამასთან, საერთაშორისო ბიზნესი უნდა შეესაბამებოდეს ქვეყნების პოლიტიკურ ინტერესებს. აქ დიდ როლს თამაშობს ამ საკითხების გააზრება არა მარტო კონკრეტული კორპორაციის, არამედ მოცემული ქვეყნების ნაციონალური ინტერესებიდან გამომდინარე. წარსულში მიჩნეული იყო, რომ მოცემული ქვეყნის ეროვნული ინტერესები ყოველთვის შეესაბამება კორპორაციათა ინტერესებს. ცნობილია ლოზუნგი – „რაც კარგია ამერიკისათვის ის არის კარგი „ჯენერალ მოტორზისათვის“, მაგრამ თანამედროვე პირობებში ეს ლოზუნგი მოძველდა. საკითხი გაცილებით უფრო რთულად დგას, ანუ როგორი უნდა იყოს ეროვნული მიზანსწრაფვა საერთაშორისო ბიზნესში? უნდა დაიცვან თუ არა ქვეყებმა ადგილობრივი კომპანიები გარე კონკურენტებისაგან?

ცნობილი ამერიკული კომპანია – „ჯენერალ მოტორზი“ თავისი მოგების 70%-ს ქვეყნის გარედან იღებს. უკანასკნელ წლებში ყველაზე პოპულარული მანქანა გახდა „ხონდა აკკორდი“, რომელიც იწარმოება იაპონური კორპორაციის მიერ. რამდენად სასარგებლო იქნება აშშ-სათვის დაიცვას „ჯენერალ მოტორზის“ ინტერესები კონკურენტ კომპანია „ჰონდასაგან“? რას მისცემს ეს ქვეყანას? როგორ იმოქმედებს ეს დასაქმების პრობლემებზე? ყველა ეს საკითხი შეიძლება განხილული იქნას საერთაშორისო ბიზნესის კონტექსტში.

ზოგადად სერთაშორისო ვაჭრობა არსებობს იმიტომ, რომ ერთი და იგივე ქვეყანას არ შეუძლია, აწარმოოს ყველა მისთვის აუცილებელი სქონელი და მომსახურება. მოცემული ქვეყნის მასშტაბებში საქონელის წარმოება დამოკიდებულია იმ დანახარჯებზე, რომლის გაწევა მოუხდება მას მომავალში, რადგანაც რესურსები, რომელსაც ქვეყანა იყენებს პროდუქციის საწარმოებლად შეზღუდულია, ანუ ამ რესურსებს ჩვენ ვერ გამოვიყენებთ სხვა პროდუქციის საწარმოებლად. აღნიშნულიდან გამომდინარე, აუცილებელი ხდება, უარი ვთქვათ ერთი სახეობის პროდუქციის წარმოებაზე იმისათვის, რათა ვაწარმოოთ სხვა პროდუქცია. ამდენად, მათი გამოყენების ფასი ამ შემთხვევაში განისაზღვრება რესურსების გამოყენების საუკეთესო ალტერნატივით, ალტერნატიული დანახარჯების სახით.

მაგალითად, ირანი ახდენს დაუმუშავებელი ნავთობის ექსპორტირებას. მას შეეძლო, ეწარმოებინა ხორბალი, მაგრამ ამისათვის მას არ გააჩნია რესურსები (მიწა, წყალი, კლიმატი). იმისათვის, რომ ირანმა აწარმოოს ხორბალი, მან მთელი თავისი რესურსები უნდა გამოიყენოს ნავთობის მოპოვების სანაცვლოდ ამ პროდუქციის შესაქმნელად. ამგვარად, მას გააჩნია ალტერნატიული დანახარჯებიდან მისთვის ყველაზე ეფექტიანი მიმართულების შერჩევის შესაძლებლობა. ირჩევს რა ნავთობის წარმოებას, ის ფაქტობრივად იყენებს თავის რესურსებს ყველაზე ეფექტიანად.

კანადა აწარმოებს, როგორც ხორბალს, ასევე დაუმუშავებელ ნავთობს. იმასთან დაკავშირებით, რომ კანადას ირანთან შედარებით გააჩნია ნავთობის შეზღუდული რაოდენობა, ის იძულებულია ხორბლის წარმოებასთან შედარებით უფრო დაბალი ტემპებით მოიპოვოს ნავთობი. ამდენად, ხორბლის წარმოებაში კანადას გააჩნია შეფარდებითი უპირატესობა, ანუ მას შეუძლია აწარმოოს ეს პროდუქტი უფრო დაბალი ალტერნატიული ღირებულებებით.

ალტერნატიულ ღირებულებას არაფერი აქვს საერთო საქონლის ღირებულებასთან. ის არის დაკავშირებული ერთი სახეობის საქონლის წარმოების ნაცვლად სხვა საქოლის საწარმოებლად რესურსების გამოყენებასთან. ამდენად, აბსოლუტური უპირატესობა არის შესაძლებლობა აწარმოოს ესა თუ ის საქონელი, რესურსების უფრო მცირე ოდენობით, ვიდრე

ეს დაუჯდებოდა სხვა ერს. შესაძლებელია იმის თეორიული დაშვება, რომ ირანს შეიძლება გააჩნდეს აბსოლუტური უპირატესობა ხორბლის მოყვანაში, მაგრამ ეს ვერ მოახდენდა ზეგავლენას კანადის აბსოლუტურ უპირატესობაზე, რადგანაც ცალკეულმა ქვეყნებმა თავიანთი აბსოლუტური უპირატესობა უნდა გამოიყენონ სხვა ქვეყნებისაგან დამოუკიდებლად. [119, pp.856-857].

ცალკეული ქვეყნები სპეციალიზდებიან იმის წარმოებაში, რაც მათთვის განსაკუთრებით მომგებიანია. ცვლიან იმ საქონელს, რომელსაც ყველაზე ეფექტიანად აწარმოებენ. ამდენად, სპეციალიზაცია ზრდის საქონლის ჯამურ მიწოდებას და ამცირებს მათ საერთო ფასს. ამასთან ერთად, პოლიტიკური მოსაზრებებით, ქვეყნები ცდილობენ, გონიერ ფარგლებში ამა თუ იმ მასშტაბით შეინარჩუნონ იმ საქონლის წარმოება, რომელიც აუცილებელია მათი მოსახლეობის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ასე მაგალითად, კანადის ხორბლის მოყვანასთან ერთად ცდილობს, მოიპოვოს საკუთარი ნავთობი, რათა არ იყოს მთლიანად მიჯაჭვული უცხოურ ნავთობზე.

აღსანიშნავია, რომ ერთი სახეობის რესურსი შეიძლება ჩაენაცვლოს მეორეს. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ არც ერთ ქვეყანას არ მოუხდენია ამის ისეთი მკაფიო დემონსტრირება, როგორც ეს მოახერხა იაპონიამ. მან ომის შემდგომ დაიწყო ბუნებრივი ნედლეულის პლასტიკური მასებით ჩანაცვლება, რამაც მას იმდენად დიდი მოგება მისცა, რომ ქვეყანაში გაიზარდა კვალიფიციური საინჟინრო კადრები, გადიდდა საინვესტიციო კაპიტალი, რის გამოც მან შეიძინა ახალი შეფარდებითი უპირატესობა. ის დღეისათვის სპეციალიზდება მანქანათმშენებლობაზე, სამრეწველო ელექტრონიკაზე, ზუსტი ინსტრუმენტების წარმოებაზე და სხვა.

იცვლება აშშ-ის როლი საერთასორისო ეკონომიკაში. ამ ქვეყნის როლი მსოფლიო ეკონომიკაში ბევრად განისაზღვრა იმ ისტორიულმა რელობამ, რომელიც ამ ქვეყნის წინაშე მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ წარმოიშვა. მაშინ, როდესაც იაპონია და ევროპა მთელ თავის რესურსებს წარმართავდა ომის შემდეგ დანგრეული ეკონომიკის აღდგენაზე, აშშ ამ ომიდან ეკონომიკური აღმავლობის მაჩვენებლებით გამოვიდა. ომის დროს აშშ-ს ეკონომიკა ორიენტირებული იყო სამხედრო საჭიროებებზე. ამ მიზნობრივი ორიენტირის გამონთავისუფლების შემდეგ ამ ქვეყანამ სწრაფად დაიწყო ახალი ეკონომიკური მიდგომის განსაზღვრა. ევროპაში და იაპონიაში ომის შემდგომ წლებში რესურსების დიდი დეფიციტი იგრძნობოდა. ეს ადგილი მსოფლიო ბაზარზე დაიკავეს ამერიკულმა კორპორაციებმა. ამდენად, მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ჩრდილოეთ ამერიკა საერთაშორისო ბიზნესში წამყვანი მოთამაშის ადგილს იკავებს.

ომის შემდგომ ევროპაში ამერიკა ორმაგ როლს თამაშობს: ის, ერთის მხრივ, ეხმარება მოკავშირეებს ეკონომიკის აღდგენაში, ხოლო მეორეს მხრივ ასტიმულირებს საკუთარ კორპორაციებს დამატებითი მოგების მიღებაში. „მარშალის გეგმის“ მიხედვით, იმ 12 მლიარდი დოლარიდან, რომელიც ომის შემდგომ გამოეყო ევროპას და იაპონიას, თანხების დიდი ნაწილი ამერიკული საქონლის შესყიდვას, მოხმარდა ხოლო 2,5 მილიარდი გადაეცა იაპონიას სუბსიდიის და სავაჭრო კრედიტების სახით. [110, p.321].

ომის შემდგომ პერიოდში, თავიანთი საგარეო სტრატეგიის პირველ ეტაპზე, ამერიკული კომპანიების ნაწილი პროდუქციას აწარმოებდა მსოფლიოს ქვეყნებისათვის, ხოლო მეორე ეტაპზე სატრანსპორტო ხარჯების შემცირების აუცილებლობამ, გამოიწვია კომპანიების ფილიალების განთავსება მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში. ასე წარმოიშვა პირველი მრავალეროვნული კორპორაციები.

იმისათვის, რომ გადავწყვიტოთ, თუ სად განვთავსოთ ბიზნესი, აუცილებელია, გავითვალისწინოთ ქვეყნების შეფარდებითი უპირატესობის

მაჩვენებელი. აქედან გამომდინარე, ბიზნესი უნდა განთავსდეს იქ, სადაც არის იაფი მუშახელი, ნედლეული და კარგად განვითარებული სატრანსპორტო სისტემა. ამდენად, საერთაშორისო ბიზნესის დარგში გადაწყვეტილებებს საფუძვლად უდევს ის ეკონომიკური მოსაზრებანი, რომლებიც შეიძლება არ ემთხვეოდეს ქვეყნის პოლიტიკურ ინტერესებს.

ქვეყნის საგარეო ვაჭრობის სისტემაში დიდი მნიშვნელობა აქვს სავაჭრო ბალანსის მაჩვენებელს. სავაჭრო ბალანსი ეს არის ქვეყნის მიერ იმპორტირებული საქონლისა და მომსახურების ღირებულების თანაფარდობა, ექსპორტირებული საქონლისა და მომსახურების ღირებულებასთან. იმ შემთხვევაში, თუ ექსპერტის მოცულობა აღემატება იმპორტის მოცულობას, სავაჭრო ბალანსის სალდო არის დადებითი ანუ მოცემული ქვეყანა სხვა ქვეყნებისაგან ყიდულობს უფრო მეტ საქონელს, ვიდრე ისინი მისგან. მაშინ, როდესაც იმპორტი აღემატება ექსპორტს, სავაჭრო ბალანსის სალდო არის უარყოფითი ანუ ფულადი ნაკადები მიდის უკუმიმართულებით.

სავაჭრო ბალანსში დეფიციტი არ ნიშნავს, რომ კომპანიები კარგავენ კონკურენტუნარიანობას. ასე მაგალითად, აშშ-ის კომპანიების ფილიალები საზღვარგარეთ ყოველწლიურად აწარმოებენ 700 მილიარდი დოლარის საქონელს, რომელიც არ გაითვალისწინება აშშ-ის ექსპერტის მაჩვენებლებში. ამდენად, ამ მაჩვენებლების გათვალისწინება მნიშვნელოვნად გაზრდიდა სავაჭრო ბალანსის დადებით სალდოს. მეორე და არანაკლებ მნიშვნელოვანი ფაქტორი არის ის, რომ იმპორტის მნიშვნელოვანი ზრდა განპირობებულია საზღვარგარეთ განლაგებული იმ ამერიკული კომპანიების საქმიანობით, რომლებიც ყოველთვიურად ამ ქვეყანაში აგზავნიან მაკომპლექტებელ ნაწილებს. ასეთებია: „ATT“ – ტაივანში, „ჯენერალ ელექტრიკი“ – სინგაპურში და სხვა. ამდენად, კომპანიების მიერ ამერიკაში გაგზავნილი მაკომპლექტებელი ნაკეთობანი მიეკუთვნება იმპორტის მაჩვენებლებს. იმპორტ-ექსპორტის მაჩვენებლების ასეთი არსებობა განსაზღვრავს სავაჭრო ბალანსის მაჩვენებლების დაბალი სიზუსტის ხარისხს.

შედარებით ზუსტი მაჩვენებელი არის საგადამხდელო ბალანსი, რომელსაც აგრეთვე უწოდებენ ბალანსს მიმდინარე ოპერაციებზე. ეს არის საერთაშორისო ვაჭრობის განმაზოგადებელი მაჩვენებელი, რომელიც ახასიათებს ერთი წლის განმავლობაში ქვეყანაში ფულის საერთო ნაკადის შემოდინებას მისი გადინების გამორიცხვით. საგადამხდელო ბალანსში შედის სავაჭრო ბალანსი, და აგრეთვე ის სახსრები, რომლებიც მიეწოდება მეორე სახელმწიფოს დახმარების სახით და ძირითად კაპიტალში - პირდაპირი ინვესტიციები. ასე მაგალითად, როდესაც კომპანია ყიდულობს საზღვარგარეთის ფირმას ეს გაითვალისწინება საგადამხდელო ბალანსში, მაგრამ არ გაითვალისწინება სავაჭრო ბალანსში, ანალოგიურად ამისა, როდესაც უცხოელები ყიდულობენ ადგილობრივი კომპანიების, აქციებს, ობლიგაციებს, ან უძრაობას, ეს გარიგებები აისახება საგადამხდელო ბალანსში.

აღსანიშნავია, რომ უკანასკნელ წლებში საქართველოს ეკონომიკაში სულ უფრო გააქტიურდა უცხოური ინვესტიციების როლი. ეს იწვევს მოსახლეობის მხრიდან ორმხრივ მიდგომას. მოსახლეობის ერთი ნაწილი მიიჩნევს, რომ ეს პროცესი დაკავშირებულია ქვეყნის ეკონომიკური დამოუკიდებლობის ფუძემდებლური პრინციპების ნგრევასთან. მეორე ნაწილს მიაჩნია, რომ ინვესტიციების შემოდინება არის მოტივირებული ქართული ბაზრის შესაძლებლობებით. ჭეშმარიტება მდგომარეობს იმაში, რომ ეს ინვესტიციები ხელს უწყობს ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდას.

თანამედროვე მსოფლიოში დღეს უკვე თამამად შეიძლება ითქვას, რომ მოხდა ინტეგრაციის და გლობალიზაციის თეორიების გადაფასება, სულ უფრო დომინირებს სახელმწიფოებრივი ინტეგრაციის კონცეფციები. ბუნებრივია ისიც,

რომ საქართველო მიისწრაფვის მსოფლიო ინტეგრაციული პროცესებისაკენ. მიუხედავად საერთაშორისო სავაჭრო ურთიერთობების გაფართოებისა, საქართველოსათვის კვლავინდებურად მნიშვნელოვანია საექსპორტო წარმოების ზრდა. ეს ნათლად ჩანს სავაჭრო ბალანსის დეფიციტში, რომელმაც 2006 წელს 2,5 მილიარდი შეადგინა, უარყოფითია ექსპორტ-იმპორტის სალდო წარმოდგენილი № 13 ცხრილში.

საქართველოს ექსპორტ-იმპორტის ბალანსი 2000-2006 წლებში.[33]

ცხრილი №13

წლები	ექსპორტი (ათასი დოლარი)	იმპორტი (ათასი დოლარი)
2000	322821	709402
2001	317636	753228
2002	345933	795635
2003	461406	1141165
2004	646951	1847862
2005	865454	2489953
2006	862743	3268512

გარდამავალ პერიოდში ქვეყნის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება სავალუტო ნაკადებში შეიძლება მხოლოდ ინვესტიციური აქტივობის სტიმულირებით. მარტო 2007-2008 წლებში საქართველოს ხელისუფლება უცხოელ პარტნიორებთან ერთად გეგმავს შემდეგი მსხვილი პროექტების რეალიზაციას. ესენია: კუვეიტის პროექტით ავტობანის მშენებლობა – 60 მილიონი დოლარი; ყაზგაზის ჯგუფის მიერ რეაქტორის მოდერნიზება, ლიკანის რეკონსტრუქცია – 70 მილიონი დოლარი; მილენიუმის პროექტით გაზსადენის რეკონსტრუქცია – 150 მილიონი დოლარი; ურეკში პატარა იურმალას მშენებლობა – 100 მილიონი დოლარი; ყაზახი ინვესტორების 200 მილიონიანი ინვესტიცია აჭარის სასტუმრო ინფრასტრუქტურაში. ჭიათურ-ზესტაფონის მანგანუმის რეკონსტრუქციია – 100 მილიონი დოლარი. საბანკო ინვესტივციები: ბანკ „რესპუბლიკას " ჰიპოთეკური კრედიტი – 30 მილიონი, „ბეტა ბანკის" – 50 მილიონი; „ტი-ბი-სი" ბანკის ახალი ხაზი – 30 მილიონი „ტაო" ბანკში აგრიკოლეს კრედიტი – 20 მილიონი და სხვა.

ამდენად, საქართველოს ხელისუფლების მიერ განხორციელებული ეკონომიკური აქტივობისადმი ეს მიდგომა იძლევა იმის შესაძლებლობას, რომ ინვესტიციების მოზიდვით მნიშვნელოვნად შევავსოთ სავალუტო რეზერვები; იაფი იმპორტის შენარჩუნებით, ადგილობრივი წარმოებისათვის გარდამავალ 4-5 წელიწადში განვახორციელოთ მსხვილი ინვესტიციები, რათა შემდგომ პერიოდში წარმოება იქცეს მძლავრ საექსპორტო პოტენციალის მქონე დარგად.

VII. 2. ხელისუფლების როლი საერთაშორისო ბიზნესის რეგულირების დარგში.

[33] საქართველოს ეკონომიკის სამინისტროსთან არსებული სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტის მასალები, თბ. 2007

საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობათა მსვლელობა დამოკიდებულია მთავრობის იმ გადაწყვეტილებებზე, რომლებიც დაკავშირებულია საერთაშორისო ვაჭრობასთან, უცხოურ კაპიტალდაბანდებებთან და ვალუტის კურსთან. ამ დარგში ხელისუფლების ძირითადი ფუნქცია ისეთი სახელმწიფო ეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავებაა, რომელიც გააწონასწორებს კომპანიების, მუშაკების და მომხმარებლების ინტერესებს. ყველა მონაწილე სუბიექტს საერთაშორისო ვაჭრობაში განსხვავებული მიზანი გააჩნია. ამის გამო, ხელისუფლება ვალდებულია, განახორციელოს კონტროლი საკუთარ რესურსებზე, წინ აღუდგეს გარედან სავაჭრო ექსპანსიას და დაიცვას ადგილობრივი მეწარმეების ინტერესები, რაც მიიღწევა პროტექციონიზმის პოლიტიკით. პროტექციონიზმი[34] – ეს არის სახე-ლმწიფოს პოლიტიკა, რომელიც ორიენტირებულია ადგილობრივი კომპანიების დაცვაზე.

ექსპერტების შეფასებით, მსოფლიო ვაჭრობის ნახევარზე მეტი ექვემდებარება ადგილობრივი ბაზრების დაცვაზე ორიენტირებულ სხვადასხვა ტიპის შეზღუდვებს. სახელმწიფოს მიერ გატარებული პროტექციონიზმის ძირითად სახეებს მიეკუთვნება: ტარიფები, კვოტები, სუბსიდიები, პროდუქციის შემზღუდველი სტანდარტიზაცია და დამსჯელი ღონისძიებანი.

ტარიფები – ეს არის გადასახადები, რომლებიც ვრცელდება იმპორტირებულ საქონელზე. ახლო წარსულში ეს გადასახადები ქვეყნის მიერ გმოიყენებოდა, როგორც სახელმწიფო შემოსავლების შევსების წყარო. დღეისათვის ტარიფების უმეტესი ნაწილი პროტექციონისტული ხასიათისაა. ისინი ზრდიან ფასებს იმპორტირებულ საქონელზე და ამით ასტიმულირებენ ადგილობრივ წარმოებას.

დიდი დეპრესიის წლებში მრავალი ქვეყანა ცდილობდა, შეენარჩუნებინა სამუშაო ადგილების რაოდენობა ქვეყნის შიგნით, უფრო მაღალი ტარიფების შემოღების გზით, მაგრამ ასეთი ტარიფები ზღუდავდა საერთაშორისო ვაჭრობას, რამაც გამოიწვია მსოფლიოს ეკონომიკის დაცემა. იმისათვის, რომ ეს პრობლება დაძლეულიყო, და არ გაჩენილიყო მისი განმეორების შესაძლებლობა, მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ წლებში, რიგმა ქვეყნებმა საფუძველი ჩაუყარეს გადასახადების შემცირების მოძრაობას. მსოფლიოში ამ გადაწყვეტილებას ხელი მოაწერა 11 ქვეყანამ. ეს ხელშეკრულება ისტორიაში შევიდა „ვაჭრობისა და ტარიფების დარგში გენერალური ხელშეკრულების“ სახით.

ტარიფებთან ერთად, იმპორტის შემცირების მიზნით, მრავალი ქვეყანა ირჩევს სხვა ტაქტიკას. ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებული მეთოდია კვოტების დაწესება. კვოტები ზღუდავენ ქვეყანაში ინპორტირებული პროდუქციის მოცულობას. კვოტები შეიძლება დაწესდეს მხოლოდ ორმხრივი მოლაპარაკების შედეგად. ასე მაგალითად, ასეთი მოლაპარაკების შედეგად იაპონია იძულებული გახდა, ხელოვნურად შეემცირებინა ავტომობილების კვოტების მოცულობა აშშ-ის ბაზარზე.

კვოტირების უკიდურესი ფორმა არის *ემბარგო*. ცალკეული სახეობის პროდუქტებით, ან მთლიანად ქვეყანასთან ვაჭრობის აკრძალვა. ასე მაგალითად, ერაყის კუვეიტში შეჭრის შედეგად გაეროს უშიშროების საბჭოს გადაწყვეტილებით, აიკრძალა ერაყის ნავთობის ექსპორტი გაეროს წევრ ქვე-ყნებში. მიუხედავად იმისა, რომ ემბარგოს საფუძვლად უდევს პოლიტიკური მოტივები, ისინი ასევე გამოიყენება ქვეყნის შინა ბაზრის დაცვის მიზნით. ასე მაგალითად, იმისათვის, რომ დაიცვას თავისი რძის პროდუქტები, კანადა კრძალავს ოდეო მარგარინის იმპორტს. აშშ კრძალავს იმ სათამაშოების იმპორტს, რო-

[34] პროტექციონიზმი (ლათ. protectio) მფარველობა, ხელშეწყობა. წარმოიშვა 16-17 საუკუნეებში ევროპაში. მისი თეორიული საფუძველი შექმნეს მერკანტელისტებმა თავიანთი სწავლებით, რომლებიც სახელმწიფოს კეთილდღეობას საგარეო ვაჭრობის დადებით ბალანსს უკავშირებდნენ.

მლებიც შეიცავენ ტყვიის შემცველ საღებავებს, რასაც მოტივად უდევს მოსახლეობის ჯანმრთელობის დაცვაზე ზრუნვა.

მსოფლიოს ქვეყნები ადგილობრივი მეწარმეების სტიმულირებისათვის იყენებენ *სუბსიდიებს,* რაც აძლევს მათ იმის შესაძლებლობას, რომ ადგილობრივმა მეწარმეებმა აწარმოონ პროდუქცია უფრო დაბალი ღირებულებით, ვიდრე მათმა უცხოელმა კონკურენტებმა.

სუბსიდიები გაიცემა მზარდ დარგებზე იმ დრომდე, სანამ ადგილობრივ კომპანიებს არ ექნებათ კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გამოშვების შესაძლებლობა. ასე მაგალითად, ერთობლივი საწარმო „იუროპიენ ეირბასი“, რომელიც აწარმოებს თვითმფრინავებს, მხარდაჭერილია გერმანიის საფრანგეთის, ინგლისის, ესპანეთის მთავრობების მიერ. მსოფლიოში ყველაზე დიდი რაოდენობით სუბსიდიებს გამოყოფენ სოფლის მეურნეობისათვის. განვითარებული ქვეყნები ყოველწლიურად ახდენენ საკუთარი ფერმერების 240 მილიონ დოლარამდე სუბსიდირებას. ევროპულმა თანამეგობრობამ მარტო 1990 წელს ამ ქვეყნების ფერმერების მხარდაჭერისათვის დახარჯა 80 მლნ. დოლარი. მომხმარებლები აშშ-ში შაქარზე მსოფლიოს ფასთან შედარებით იხდიან ორჯერ მეტ თანხას, ხოლო იაპონელები ყიდულობენ ქვეყნებში წარმოებულ ბრინჯს მსოფლიო ფასზე 7-8-ჯერ უფრო ძვირად. [237, p.14].

იმპორტის შეზღუდვის კიდევ ერთი გზა არის იმ, სტანდარტების შემოღება, რომლებიც ადგილობრივ მეწარმეებს უფრო ხელსაყრელ პირობებში აყენებენ. მსოფლიოს ქვეყნები აწარმოებენ ლიცენზიებს უცხოელებისადმი მიყიდვას საქმიანობის მთელ რიგ სფეროებში.მსოფლიოს იმპორტის 90 პროცენტისათვის ეს ღონისძიება არის მნიშვნელოვანი ზღუდე [238,p.21]. სხვა ქვეყნები მოითხოვენ საიმპორტი საქონლის სპეციალურ ტესტირებას. ასე მაგალითად, იაპონიამ დაადგინა საზღვარგარეთიდან შემოტანილი ბრინჯის საკუთარი სტანდარტი, ამ სტანდარტმა მთლიანად გამოაძევა ბრინჯის ექსპორტიორები ადგილობრივი ბაზრებიდან.

მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიოში ვითარდება თავისუფალი ვაჭრობა და ქვეყნები ცდილობენ ამ თვალსაზრისით ერთმანეთს არ შეუქმნან ბარიერები, რიგ შემთხვევაში, სახელმწიფოები იძულებული ხდებიან, დააწესონ შეზღუდვები იმ ქვეყნებისათვის, რომლებიც საერთაშორისო ვაჭრობაში უკანონო მეთოდებს მიმართავენ. ასე მაგალითად, 1988 წელს აშშ-ში მიღებული „ვაჭრობის შესახებ“ კანონის 301 მუხლში ნათქვამია, რომ პრეზიდენტი ვალდებულია, მიიღოს დამსჯელი ზომები იმ უცხოელი მწარმოებლების მიმართ, რომლებიც იყენებენ ამერიკის ბაზარზე შეღწევის საეჭვო მეთოდებს.

ქვეყნები ცდილობენ, შეზღუდონ თავიანთ ბაზარზე იმ სახელმწიფოების შეღწევა, რომლებიც ამას ცდილობენ ადგილობრივ ბაზარზე ფასების ხელოვნური დაწევის ანუ დემპინგური ფასების დაწესების გზით. დემპინგი ეს არის საზღვარგარეთ გასაყიდ საქონელზე უფრო დაბალი ფასების დაწესება, ვიდრე ამ ქვეყანაშია. ამ მავნე მოვლენის აღმოფხვრის მიზნით, სახელმწიფოები იყენებენ ანტიდემპინგურ გადასახადს, რის გამოც იმპორტირებული საქონლის ფასი იზრდება. ასეთ პოლიტიკას გააჩნია ორმაგი ბუნება – ერთის მხრივ ის იცავს ადგილობრივ ბაზარს, ხოლო მეორეს მხრივ – ზრდის პროდუქციაზე ფასებს.

მიუხედავად იმისა, რომ იაპონია იყენებს ყველაზე მეტ შეზღუდვას მსოფლიოში, ამ ქვეყნის ეკონომიკა დინამიურად ვითარდება. მრავალი განვითარებადი ქვეყანა, თავისი აღორძინებადი ეკონომიკის დაჩქარების მიზნით, დღეისათვის ხსნის საკუთარ ბაზრებს, რადგანაც სავაჭრო ბარიერები ზღუდავენ ეკონომიკურ განვითარებას.. დსთ-ს სივრცის ქვეყნები დღეს უარს ამბობენ საბჭოთა პოლიტიკაზე, რომელიც მათ უქმნიდა ხელოვნურ ბარიერს. სხვა დანარჩენ სამყაროსთან კავშირში.

აღსანიშნავია, რომ პროტექციონიზმის წინააღმდეგ სერიოზული არგუმენტები არ არსებობს. გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ ხანგრძლივ პერსპექტივაზე ორიენტირებული პროტექციონიზმი ზღუდავს საერთაშორისო ვაჭრობაში მონაწილე ყველა მხარის ინტერესს. თანამედროვეობაში პროტექციონიზმის წინააღმდეგ არსებობს რამდენიმე არგუმენტი:

1. პროტექციონიზმის ძირითადი ტვირთი მოდის მომხმარებლებზე. როგორც აღინიშნა, სასოფლო-სამეურნეო სუბსიდირება ამ დარგის პროდუქციაზე ზრდის ფასს. მეცნიერთა გაანგარიშებით, სავაჭრო ბარიერების არსებობის გამო, მომხმარებლები მხოლოდ აშშ-ში წელიწადში დამატებით 80 მლარდ დოლარზე მეტს იხდიან. [198,pp. 88-89].

2. ის მეწარმეები, რომლებიც დაკავებული არიან იმპორტირებული საქონლის გაყიდვით, პროტექციონიზმის პოლიტიკის გამო, რთულ მდგომარეობაში იმყოფებიან, რადგან ცვლილებები ამ პოლიტიკაში იწვევს გაუთვალისწინებელ ზარალს.

3. პროტექციონიზმი სერიოზულ ზარალს აყენებს წარმოების სფეროში დასაქმებულ იმ კომპანიებს, რომელთა ბიზნესის ცალკეული სახე არის დამოკიდებული იმპორტირებულ მაკომპლექტებელ ნაკეთობებზე და მოწყობილობებზე. ასე მაგალითად, „ჯენერალ მოტორზი“ და „ჯენერალ ელექტრიკი“ საკუთარი უცხოური ქარხნებიდან ახდენს 80 მილიარდ დოლარის მაკომპლექტებელი ნაკეთობების და დეტალების იმპორტირებას, ამიტომაც ამ კომპანიებისათვის წამგებიანია ტარიფებისა და კვოტირების შემოტანა.

არსებობს პროტექციონიზმის დაძლევის სხვადასხვა ხელოვნური გზა. ასე მაგალითად, როდესაც აშშ-მ აკრძალა სუფთა შალის შემოზიდვა ჩინეთიდან, ამ ქვეყნის მეწარმეებმა ეს ბარიერი გადალახეს იმით, რომ მათ დაიწყეს შალნარევი ტილოების წარმოება და რეალიზაცია აშშ-ს ბაზარზე.

VII. 3. საერთაშორისო ორგანიზაციები

იმისათვის, რომ ავიცილოთ სავაჭრო დისკრიმინაცია და ამ დარგში ომები, უზრუნველვყოთ საერთაშორისო ოპერაციების კეთილსინდისიერ და პატიოსან საფუძველზე აგება, მსოფლიოს ქვეყნების მიერ შექმნილია საერთაშორისო ორგანიზაციები, რომლებიც არეგულირებენ საერთაშორისო ვაჭრობას. მსოფლიოს ქვეყნების დიდი ნაწილი იცავს თავისუფალი ვაჭრობის პრინციპებს. თავისუფალი ვაჭრობა ეს არის საერთაშორისო ვაჭრობის ისეთი სახეობა, როდესაც ცალკეულ ქვეყნებს შორის არ არსებობს ამ სფეროში შეზღუდვები. იმისათვის, რომ ქვეყნებმა თავისუფლად ივაჭრონ მსოფლიოში, შექმნილია ორგანიზაციები, რომლებიც არეგულირებენ ამ პროცესს. ნიშანდობლივია ამ თვალსაზრისით მიღებული შეთანხმებების როლი. ასეთია ტარიფებისა და ვაჭრობის გენერალური შეთანხმება (ტვგშ) ეს არის საერთაშორისო აქტი, რომელსაც მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ხელი მოაწერა 11 ქვეყანამ. ტვგშ-ს შტაბბინა მდებარეობს ჟენევაში და მისი აპარატი შედგება 300 კაცისაგან. მსოფლიოს ცალკეული ქვეყნების დელეგატები კოორდინირებულად წყვეტენ ტვგშ-ს ფარგლებში სავაჭრო შეთანხმებისა თუ საერთაშორისო ვაჭრობის საკითხებს. ტვგშ-ს ძირითადი პრინციპია – ბრძოლა სავაჭრო დისკრიმინაციის. ყველა სავაჭრო უპირატესობა, რომელიც შეიძლება გავრცელდეს შეთანხმებაში მონაწილე ქვეყანაზე, აუცილებელია ასევე შეეხოს სხვა ქვეყნებსაც. ამ ორგანიზაციამ დაფუძნებისთანავე საბაჟო ტარიფები 40 დან 5 პროცენტამდე შეამცირა.

ტვგშ-ს ფარგლებში გამართული შეხვედრების მერვე რაუნდზე მოიხსნა სხვა მნიშვნელოვანი შეზღუდვებიც. მნიშვნელოვანია ის, რომ შეღავათები შეეხო

სასოფლო-სამეურნეო სუბსიდიებს, მომსახურების ექსპორტს, განისაზღვრა ტექნოლოგიური მეკობრეობის შეზღუდვის პოლიტიკა და სხვა.

რეგიონალურ ჭრილში ქვეყნები ქმნიან რეგიონულ სავაჭრო ბლოკებს. ეს ბლოკები მათი ინდივიდუალობის მიუხედავად, საერთო ნიშნებით ხასიათდებიან: ისინი ბლოკის წევრებისათვის აუქმებენ სპეციფიკურ გადასახადებს, იმ ქვეყნებისათვის, რომლებიც არ შედიან ბლოკში აწესებენ საგადასახადო შეზღუდვებს და სხვა.

ევროპაში ერთ-ერთი უძველესი ბლოკი არის ევროპის ეკონომიკური თანამეგობრობა (ეეთ), რომელიც აერთიანებს დასავლეთ ევროპის 12 ქვეყანას. ეს ორგანიზაცია დაარსდა 1957 წელს. ეეთ წარმოადგენს თავისუფალი პარტნიორების გაერთიანებას, რომელშიც შედის: ბელგია, დიდი ბრიტანეთი, დანია, საფრანგეთი, გერმანია, საბერძნეთი, ირლანდია, იტალია, ლუქსენბურგი, ნიდერლანდები, პორტუგალია და ესპანეთი. ეს ქვეყნები ცდილობენ, მიაღწიონ ერთმანეთის შემზღუდავი ბარიერების მოხსნას საერთაშორისო ვაჭრობის გზაზე. ამ შეზღუდვების მოხსნით ეეთ-ის ქვეყნებში ყალიბდება ერთიანი ბაზარი, რასაც ხელს უწყობს ერთიანი ვალუტის – ევროს შემოღება.

ექსპერტთა აზრით, პერსპექტივაში ეს გაერთიანება საერთაშორისო ეკონომიკაში აშშ-სთან და იაპონიასთან ერთად ერთ-ერთი წამყვანი ძალა გახდება. ეეთ-ის როლი მნიშვნელოვნად გაიზარდა ბოლო წლებში, როდესაც მას შეუერთდა ავსტრია, ისლანდია, ლიხტენშტაინი, ნორვეგია, შვეცია და შვეიცარია, რომლებიც შედიოდნენ თავისუფალი ვაჭრობის ევროპულ ასოციაციაში. სავაჭრო ბლოკებს შორის დადებულ ხელშეკრულებებში არის წარმოდგენილი ცდა ერთიანი ევროპული ბაზრის მოთხოვნათა შესაბამისად შესაბამისობაში მოიყვანონ ეეთ-ს და თვეა-ს გეგმები. მიუხედავად იმისა, რომ ორივე ბლოკი ფუნქციონირებს დამოუკიდებლად, მათ შორის დადებული ურთიერთთანამშრომლობის მრავალი დოკუმენტი მათ ავალდებულებს საერთაშორისო ვაჭრობაში საერთო პრინციპების დაცვას. [111,p.12].

იმ შემთხვევაში, თუ სავაჭრო ბარიერები ევროპის საბჭოს ქვეყნებს შორის მოიხსნება, ისინი გამკაცრდება აშშ-ს და იაპონიის მიმართ. ამის გამო იაპონური და ამერიკული კომპანიები ცდილობენ, დაიმკვიდრონ თავიანთი ადგილი ევროპის ბაზარზე მანამ, სანამ წარმოიქმნება ეს სირთულეები.

გასულ საუკუნის ოთხმოცდაათიან წლებში ჩამოყალიბდა კიდევ ერთი სავაჭრო ბლოკი ამერიკის კონტინენტზე. აშშ-მ და კანადამ 1999 წლიდან მოხსნა ამ ორ ქვეყანას შორის ყველა კვოტა და ტარიფი, ამ მიმართულებით მიმდინარეობს მოლაპარაკება მექსიკასთან. ამდენად, გააჩნდა ჩრდილო ამერიკული სავაჭრო გაერთიანების შექმნის პერსპექტივა. აზიაში, სადაც შეიმჩნევა რეგიონული ეკონომიკის განვითარების მაღალი ტემპი, იაპონია აძლიერებს თავის კავშირს ჰონკონგთან, კორეასთან, ტაილანდთან, სინგაპურთან.

ეკონომისტთა ნაწილი მიიჩნევს, რომ რეგიონული სავაჭრო ბლოკების წარმოქმნა მსოფლიოს სამ ნაწილად გაყოფამდე მიგვიყვანს – აშშ-ს, ევროპის კავშირის და იაპონიის ირგვლივ. მათ მიაჩნიათ, რომ ამით შეიზღუდება მსოფლიო ვაჭრობა, განსაკუთრებით გაღარიბდება ის ქვეყნები, რომლებიც არ იქნებიან ამ ბლოკებში გაერთიანებული.

VII. 4. საერთაშორისო სავალუტო ფონდი და მსოფლიო ბანკის როლი ბიზნესის განვითარებაში

მთელი რიგი ქვეყნების სიღარიბეში მსოფლიოს ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემაა. მსოფლიო ეკონომიკაში ამ ქვეყნების დახმარების მიზნით არსებობს ისეთი ორგანიზაციები, როგორიცაა საერთაშორისო სავალუტო ფონდი და მსოფლიო ბანკი. საერთაშორისო სავალუტო ფონდი დაფუძნდა 1954 წელს,

შემდგომში ის ჩამოყალიბდა, როგორც გაეროს სპეციალური ორგანიზაცია, რომელიც ეხმარება იმ ქვეყნებს, რომელთაც გააჩნიათ საგადასახადო ბალანსთან დაკავშირებული პრობლემები. მსოფლიო ბანკის ოფიციალური დასახელება არის რეკონსტრუქციის და განვითარების ბანკი. (ის შეიქმნა ომის შემდგომი ეკონომიკის დაფინანსებისათვის). ეს ორგანიზაცია კონკრეტული საერთაშორისო მნიშვნელობის პროექტების დასაფინანსებლად იძლევა კრედიტებს დაბალი პროცენტებით. საერთაშორისო სავალუტო ფონდის და მსოფლიო ბანკის სახსრების ფორმირება ხდება გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის 135 ქვეყნის საწევროების ხარჯზე. ამ შენატანების ყველაზე დიდი წილი მოდის დასავლეთ ევროპაზე, აშშ-ზე და იაპონიაზე.

გარდა ამ ორგანიზაციებისა, არსებობს ის რეგიონალური ბანკები, რომლებიც ემსახურებიან მოცემული რეგიონის განვითარებას. ასეთებია: განვითარებისა და რეკონსტრუქციის ევროპული ბანკი, რომელიც წარმართავს სესხებს დასავლეთიდან აღმოსავლეთ ევროპაში, მილანში არსებული განვითარების აზიური ბანკი, რომლის სახსრების ფორმირება ხდება იაპონიის ხარჯზე, განვითარების ამერიკათშორისი ბანკი, რომელსაც უპირატესად აფინანსებს აშშ და ეს სახსრები ხმარდება ამერიკის კონტინენტზე არსებული სუსტი სახელმწიფოების განვითარებას.

ფორმალურ ორგანიზაციებთან მოლაპარაკებაში მონაწილეობის გარდა სხვადასხვა ქვეყნები თავიანთ ძირითად სავაჭრო პარტნიორებთან ატარებენ ეკონომიკური ხასიათის შეხვედრებს. ამ ტიპის შეხვედრებში, როგორც წესი, მონაწილეობენ ფინანსთა მინისტრები. მათში აისახება სავალუტო კურსების, სავაჭრო ურთიერთობათა დაბალანსებულობის და სხვა მსოფლიო მნიშვნელობის საკითხები. ამ ტიპის შეხვედრებზე მიმდინარეობს დიდი ხუთეულის (აშშ, დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, გერმანია, იაპონია) შვიდეულის, (ხუთეულს მიმატებული კანადა და იტალია) ან ათეულის ქვეყნების ჯგუფის (შვიდეულს მიმატებული ბელგია, ნიდერლანდები, შვეცია, შვეიცარია). ფარგლებში კონსულტაციები საერთაშორისო ვაჭრობის საკითხებზე.

იმდენად, რამდენადაც ყველა ქვეყანას გააჩნია საკუთარი სავალუტო ერთეული, საერთაშორისო ვაჭრობის პროცესში მიმდინარეობს ამ ვალუტების გაცვლა. მაშინ, როდესაც ერთი ქვეყნის კომპანია ყიდის საქონელს მეორე ქვეყანაში აუცილებელი ხდება ვალუტების გაცვლა. ასე მაგალითად, იმისათვის, რომ იაპონურმა კომპანიამ შეისყიდოს აშშ-ს ხორბალი, აუცილებელია იაპონური იენის გაცვლა დოლარზე. ის პროპორციები, რომელითაც იენი, ფუნტი ან ფრანკი იცვლება დოლარზე, მარკაზე ან ლარზე ქმნიან სავალუტო (გაცვლით) კურსს.

საერთაშორისო ვაჭრობაში მოქმედებს მცურავი სავალუტო კურსები. მცურავ სავალუტო სისტემაში ძირითადი მამოძრავებელ ძალას წარმოადგენს მოთხოვნა-მიწოდების კანონი. იმდენად, რამდენადაც მოთხოვნა-მიწოდება არის მუდმივად ცვალებადი სიდიდე, იცვლება ვალუტის კურსებიც. ვალუტის კურსებს შორის თანაფარდობა არის განსაზღვრული. მოცემული ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობით ვთქვათ, თუ ესპანეთის ეკონომიკაში არის ძლიერი ინფლაციური პროცესები, იზრდება უმუშევრობის დონე, ესპანური ვალუტის დონე ეცემა სტაბილური ეკონომიკის მქონე ქვეყნებთან შედარებით.

როდესაც აშშ-ს დოლარი არის ძლიერი, ანუ მისი ღირებულება არის შეფარდებით მაღალი, საჭიროა უფრო მეტი უცხოური ვალუტა დოლარის შესასყიდად. ამის შედეგად ამერიკული ექსპორტის დონე მცირდება, ხოლო იმპორტის დონე იზრდება, სუსტი დოლარი ასტიმულირებს ექსპორტს და ამცირებს იმპორტს. იგივე როლს თამაშობს ექსპორტ-იმპორტის სტიმულირების თვალსაზრისით ქართული ლარი ან სხვა ნებისმიერი სახეობის ვალუტა.

იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ, თუ რა როლს თამაშობს ბიზნესის აქტივობაში ვალუტის კურსი და როგორ ზემოქმედებს ის სავაჭრო ბალანსზე, განვიხილოთ შემდეგი მაგალითი: 1980-1985 წლებში დოლარის ღირებულება მკვეთრად ამაღლდა. აშშ-ს სავაჭრო პარტნიორებისათვის ეს გახდა ექსპორტის საფუძველი. აშშ-მ დაიწყო საინვესტიციო კაპიტალის ამოღება იმ ქვეყნებიდან, რომლებიც ცდილობდნენ ამერიკული დოლარის შეძენას მაღალი საპროცენტო განაკვეთით. დოლარის მაღალი განაკვეთის გამო, ამერიკულ კომპანიებს წარმოექმნათ სიძნელეები თავიანთი საქონლის გაყიდვის პროცესში, რის გამოც შეიქმნა საგადასახადო ბალანსის დეფიციტი. მთავრობა იძულებული გახდა, შეეჩერებინა დოლარის გამყარების პროცესი. ვალუტის გაცვლითი კურსი ეცემა, როდესაც იზრდება მისი მოწოდება და მცირდება მოთხოვნა. ამის გამო, მთავრობამ გაზარდა დოლარის მიწოდება. დოლარის კურსმა დაიწყო დაცემა და სავაჭრო ბალანსი მნიშვნელოვნად დარეგულირდა.

VII. 5. საერთაშორისო ურთიერთობების ბიზნესზე მოქმედების სფერო

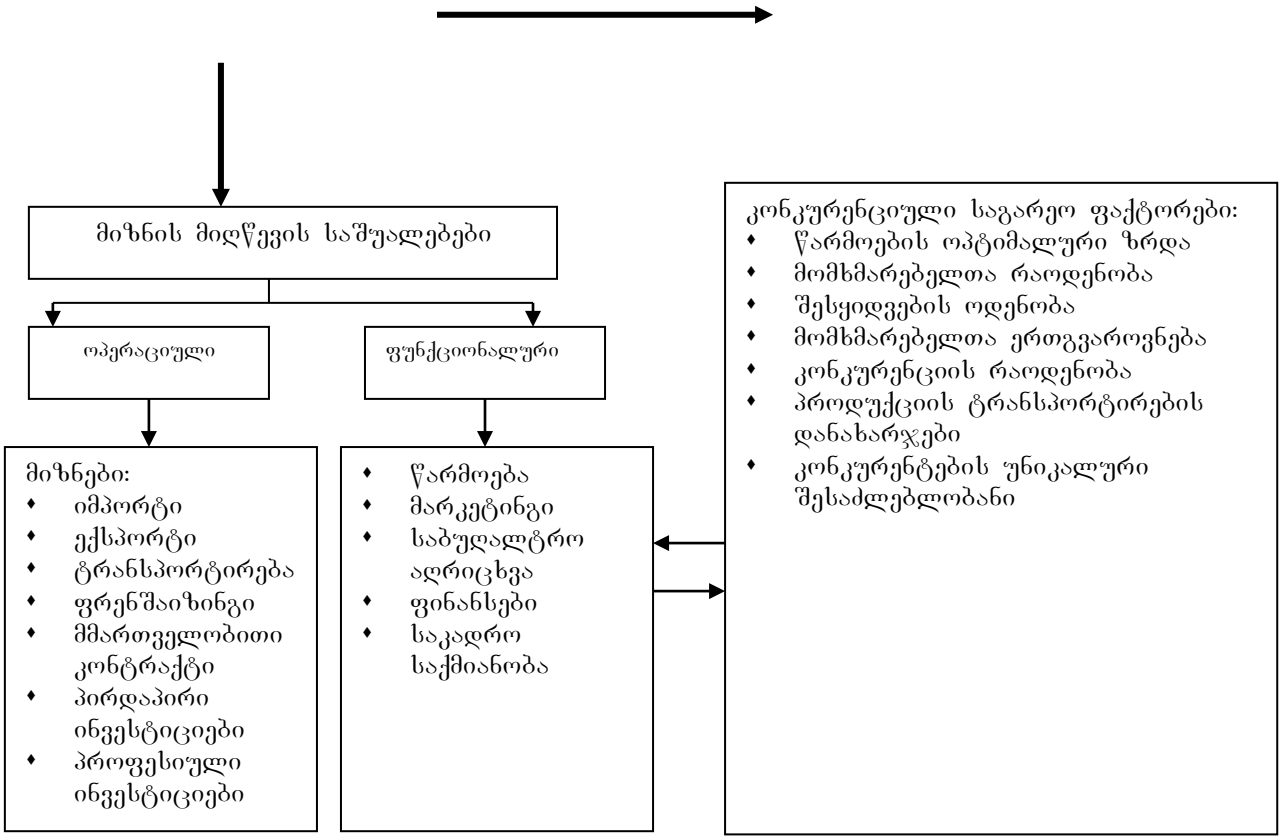
საერთაშორისო ბიზნესი მოიცავს ქვეყანებს შორის ნებისმიერი ტიპის სამეურნეო ოპერაციას. ასეთი საქმიანი ურთიერთობანი შეიძლება წარმოებდეს, როგორც კერძო პირების, ასევე სახელმწიფო ორგანიზაციების დონეზე. კერძო კომპანიების საქმიანობა საერთაშორისო ბიზნესის სფეროში შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ მოგების მიღების მიზნით, ხოლო ფირმების საქმიანობა, რომლებსაც საერთაშორისო ბიზნესში გამოეყოფათ სუბსიდიები არ არის მოგებაზე ორიენტირებული.

თავისი საერთაშორისო მიზნების მისაღწევად კომპანიამ უნდა დაადგინოს საერთაშორისო სავაჭრო ოპერაციების წარმოების ის ფორმები, რომლებიც განსხვავდებიან ქვეყნის შიგნით ვაჭრობისაგან. საერთაშორისო ფორმების შერჩევაზე ზეგავლენას ახდენს არა მარტო წინასწარ დაგეგმილი მიზანი, არამედ ის გარემო, რომელშიც კომპანიას უხდება ფუნქციონირება. კომპანია, რომელიც აწარმოებს თავის საქმიანობას საერთაშროსიო დონეზე თითქმის არ ზემოქმედებს იმ საქმიან გარემოზე, რომელშიც მას უხდება ფუნქციონირება. ყველა ეს ურთიერთკავშირი აისახება შემდეგ ნახატზე (იხ. ნახ №9).

საერთაშორისო ბიზნესს გააჩნია თავისი მოტივაცია. არსებობს ამ მოტივაციის სამი ძირითადი ასპექტი. ესენია: გასაღების გაფართოება, რესურსების შეძენა და მომარაგებისა და გასაღების წყაროების დივერსი-ფიკაცია.

გასაღების გაფართოება – ბაზარი არის შეზღუდული იმ პირებით, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან ფირმის პროდუქციითა და მომსახურებით. ამასთან, მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარი იზრდება, თუ მას განვიხილავთ არა ადგილობრივ, არამედ საერთაშორისო მასშტაბებში. საერთაშორისო გასაღება არის ფირმების საერთაშორისო ბიზნესში ფუნქციონირების ძირითადი მოტივი. მრავალ მსხვილ ფირმას თავისი შემოსავლების ნახევარზე მეტი შემოსდის საზღვარგარეთ პროდუქციის გასაღებიდან. ასეთია მაგალითად, გერმანული ფირმა „BASF“, შვედური კომპანია „ელექტროლუქსი“, ამერიკული „ABM“, ფრანგული „მიშელინ“, შვეიცარული „ნესტლე“, ჰოლანდიური „ფილიპსი“, იაპონური „სონი“.

საქმიანი ოპერაციები — მოქმედი ფაქტორები



ნახ. №9 საერთაშორისო ბიზნესი: საქმიანი ოპერაციები და მათზე მოქმედი ფაქტორები

რესურსების შეძენა – მწარმოებელი ფირმები და დისტრიბუტორები, როგორც წესი, სხვადასხვა ქვეყნებში ეძებენ მათთვის აუცილებელ ნაკეთობებს და მომსახურებას, ნახევარფაბრიკატებს, მაკომპლექტებელ ნაკეთობებს, აგრეთვე მზა პროდუქციას. როგორც წესი, ასეთი სავაჭრო ოპერაციების მიზანი დანახარჯების შემცირებაა. ასე მაგალითად, კომპანია „ლუკასფილმი“ თავის კინოებს იღებს ინგლისის კინოსტუდიაზე, ხოლო ამ ფილმის სცენარის მიხედვით წარმოებულ სათამაშოებს მისი ფილიალი „კენერი“ აწარმოებს მაკაოში.

დივერსიფიკაცია – კომპანიები, როგორც წესი ცდილობენ, არ დაუშვან დიდი სხვაობა მის გასაღებასა და მოგებას შორის და ამ მიზნით საზღვარგარეთ ეძებენ მათი პროდუქციის გასაღებას შესაფერის ბაზრებს. ამ მიზნით, მრავალი კომპანია ორიენტაციას იღებს მსოფლიოს ქვეყნების ეკონომიკის ციკლურობაზე, რის გამოც ერთი ქვეყნის დაცემის პერიოდი, არ ემთხვევა მეორე ქვეყნის აღმავლობის პერიოდს. ამიტომ კომპანიები, რომლებიც ერთი და იგივე საქონლით ან მომსახურებით ვაჭრობენ, ახდენენ მის გადანაწილებას მსოფლიოს ქვეყნების ეკონომიკური ციკლის სტადიების მიხედვით, რაც უნარჩუნებს ამ კომპანიებს განვითარებისა და სტაბილური მოგების მიღების შესაძლებლობას.

VII. 6. საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობების ფორმები

თანამედროვე კომპანიებში შეიძლება არსებობდეს საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობის შემდეგი ფორმები: იმპორტი და ექსპორტი, ლიცენზირება,

ფრენშაიზინგი, ერთობლივი საწარმოების შექმნა და საზღვარგარეთის ფირმის შესყიდვა სრული საკუთრებით.

საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობის ყველაზე გავრცელებული ფორმა არის საქონლის **იმპორტი** და **ექსპორტი**. საიმპორტო მაჩვენებლები ყველაზე უფრო დამოკიდებულია საცალო ვაჭრობაზე. თანამედროვე მსხვილ ფირმებში არის უამრავი აგენტი, რომელიც დასაქმებულია საზღვარგარეთ ამ ფირმებისათვის აუცილებელი იმ საქონელისა და მომსახურების მოძიებით, რომელიც განსაზღვრავს მათი პროდუქციის პროფილს.

კომპანიები, რომლებიც ეწევიან ექსპორტს, ამ პროცესს ახორციელებენ ან უშუალოდ საზღვარგარეთის პარტნიორებთან შეთანხმებით, ან სავაჭრო შუამავლების მეშვეობით. მთელ რიგ ქვეყნებში შექმნილია სავაჭრო პალატები, სპეციალური სააგენტოები, რომლებიც სპეციალიზდებიან სავაჭრო პარტნიორების ძებნასა და კონტაქტების გაფორმებაზე.

საერთაშორისო ბიზნესში აგრეთვე გამოიყენება **ლიცენზირება**. ლიცენზირების შეთანხმება აძლევს შესაძლებლობას ერთ ფირმას აწარმოოს ან გაყიდოს სხვა ფირმის საქონელი და მომსახურება ერთჯერადი ან პერიოდული გადასახადის ხარჯზე. „კოკა-კოლას“ რეცეპტურით საქართველოში ხდება ამ საწარმოს გამაგრილებელი სასმელის ჩამოსხმა. ამის სანაცვლოდ კოკა-კოლას სათაო ოფისი ღებულობს სტაბილურ პროცენტს მოგებიდან. ლიცენზირებას წააგავს საქმიანი ურთიერთობის ისეთი ფორმა, როგორიც არის ფრენშაიზინგი. ფრენშაიზინგის ობიექტი შეიძლება იყოს ნებისმიერი სამეწარმეო სფერო. ღებულობს რა ფრენშიზინგის ხელშეკრულებას, ფირმას მინიმუმამდე დაჰყავს დანახარჯები და ის რისკი, რომელიც არის დაკავშირებული საზღვარგარეთის ბაზარზე შესვლასთან.

ერთობლივი საწარმოები არის საერთაშორისო ბიზნესის ერთ-ერთი ეფექტიანი ფორმა. ერთობლივ საწარმოში იგულისხმება არა მარტო პროექტის რეალიზაციის პროცესში საერთო ინვესტიციების გაწევა, არამედ ხანგრძლივი პერსპექტივით სამეწარმეო საქმიანობა.

რიგ ქვეყნებში ინვესტიციების პირდაპირი დაბანდების თვალსაზრისით არსებობს შეზღუდვები. ამ მიზეზით ერთობლივი საწარმოები ხდება საერთო ბიზნესის წარმოების ძირითადი ფორმა. მიუხედავად ამისა, არის ისეთი ქვეყნებიც, რომლებიც არ კრძალავენ კაპიტალის ინდივიდუალურ დაბანდებას მოცემულ ქვეყანაში.

ადგილობრივი ნედლეულის და მუშახელის სიიაფის გამო, მნიშვნელოვანია **ინდივიდუალური საწარმოების საზღვარგარეთ დაარსება**. ამის საუკეთესო მაგალითია ამერიკული კომპანია „ლივაის სტრაუსი“, რომელიც მსოფლიოში ცნობილ ჯინსებს უშვებს. მისი მსოფლიოს ქსელი უზრუნველყოფს გაყიდვების 40 და მოგების 60 პროცენტს. ამ ფირმის საზღვარგარეთის წარმომადგენლებს შეაქვთ მნიშვნელოვანი წვლილი სან-ფრანცისკოში განთავსებული სათაო ოფისის განვითარებაში. ასე მაგალითად, ამ ფირმის პროდუქციის ბოლო მოდელები შემუშავდა არგენტინის და იაპონიის წარმოამდგენლობებში და არა სათაო ოფისში. [183, p.76].

საზღვარგარეთ საერთაშორისო საქმიანობა დაკავშირებულია გარკვეულ სპეციფიკასთან, რომელიც გამომდინარეობს ამ ქვეყნების კულტურული, ეთიკური, რელიგიური თავისებურებებიდან. ისინი უნდა გათვალისწინებულ იქნას ბიზნესის წარმოების პროცესში. ხშირ შემთხვევაში ჩნდება პრობლემები მხოლოდ იმის გამო, რომ არ არის გათვალისწინებული ამა თუ იმ ქვეყნის ისტორიული თავისებურებანი, თუნდაც პროდუქციის შეფუთვის პროცესში. ზოგჯერ ვაჭრობა შეიძლება გააუმჯობესოს საქონლის შეფუთვის ფორმის ან ფასის შეცვლამ. ასე მაგალითად, თეთრი ფერი არის სიკვდილის სიმბოლო იაპონიასა და აზიის ქვეყნების უმეტეს ნაწილში, მწვანე ნიშნავს საფრთხეს ან

ავადმყოფობას მალაზიაში. ამდენად, ამ ფერების გამოყენება იწვევს უარყოფით ასოციაციებს ამ ქვეყნების მომხმარებლებში.

სხვადასხვა ქვეყანაში სიტყვები არაერთგვაროვნად ჟღერს, ასე მაგალითად „ამერიკენ მოტორზის“ ავტომობილი „მოტოდორი“ არის ძლიერების და ძალის სიმბოლო ამერიკაში. ამასთან, პუერტო-რიკელების ენაზე სიტყვა „მოტოდორი“ ნიშნავს მკვლელს, რაც აშკარად ეწინააღმდეგება იმ ქვეყნის ინტერესებს, სადაც ისედაც ძალიან მაღალია ავტოკატასტროფების შედეგად სიკვდილიანობა. როდესაც ინგლისის ნავთობის მწარმოებელმა კომპანიამ აღმოაჩინა, რომ მისი ერთ-ერთი სახეობის ბენზინის დასახელება „ესსო“ იაპონურ ენაზე ნიშნავდა „გატეხილ მანქანას“, ის მიხვდა თავისი წარუმატებლობის მიზესს ამ ბაზარზე.

ხშირ შემთხვევაში ერთი და იგივე სიტყვები ინგლისურენოვან ქვეყნებში სხვადასხვანაირად ჟღერს. მაგალითად, ამერიკული კომპანია, რომელიც აწარმოებდა ხელსახოცებს რეკლამაში იყენებდა ფრაზას „you can use no finer napkin at your dinner table“ (უკეთეს ხელსახოცებს თქვენი მაგიდისათვის თქვენ ვერ მოძებნით). ეს რეკლამა აშკარად წინააღმდეგობრივი აღმოჩნდა ინგლისში, სადაც სიტყვა „napkin'' პამპერსებს ნიშნავს. სხვადასხვა ქვეყნებში საზოგადოებრივი ნორმები ძლიერ განსაკუთრებულია, ამიტომ საზღვარგარეთ ბიზნესის წარმოებისათვის დიდი მნიშვენლობა აქვს ადგილობრივი პარტნიორების გამოცდილების შესწავლას. ასე მაგალითად, ტაილანდში ფრანგული ფირმის მიერ გამოიყენებოდა რეკლამა, სადაც ცხოველი მოიხმარდა სათვალეებს. ცხოველები ტაილანდში მიეკუთვნება უმდაბლეს არსებებს, ამიტომ, ადგილობრივი მცხოვრებლები ამ სათვალეებს ვერ მოიხმარდნენ. ბაზრების საფუძვლიანი შესწავლა იძლევა შესაძლებლობას, თავიდან ავიცილოთ მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგები. ქვეყნების ტრადიციათა ცოდნა, ადგილობრივ მცხოვრებლებთან ურთიერთობა, მათი ჩვეებისადმი პატივისცემით, მოპყრობა იძლევა შესაძლებლობას, წარმატებულად ვაწარმოოთ ბიზნესი.

იმისაგან დამოუკიდებლად, თუ რომელ ქვეყანაში გვიხდება ბიზნესის წარმოება სულ უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ამ ქვეყნის მოქალაქეებთან საქმიან ურთიერთობას. ფილოსოფიური თვალსაზრისით, ამის საუკეთესო ხერხი მდგომარეობს იმაში, რომ შევისწავლოთ და გავაანალიზოთ იმ ერების თავისებურებანი, რომლებიც მიეკუთვნებიან სხვა კულტურებს. სხვა კულტურების წარმომადგენლები შეიძლება განსხვავდებოდნენ მრავალი ნიშნით. ისეთი ნიშნებით როგორიცაა: რელიგიური მიკუთვნება, ღირებულებითი პრიორიტეტები, სამართლებრივი ნორმებისადმი დამოკიდებულება, ჟესტები, მანერები და სხვა. ამ განსხვავებათა გაუთვალისწინებლობამ საერთაშორისო ბიზნესში შეიძლება მიგვიყვანოს სირთულეებთან. აზიის მთელ რიგ ქვეყნებში ქალები ბიზნესში ვერ თამაშობენ წარმყვან როლს. ამის გამო ქალ-პარტნიორს იქ უნდობლად ეპყრობიან.

სანამ ავითვისებთ საზღვარგარეთის ბაზარს, აუცილებელია, საფუძვლიანად შევისწავლოთ ამ ქვეყნის კულტურა, რელიგია, პოლიტიკა, ადათ-წესები, განსაკუთრებით, საქმიანი ურთიერთობების ტრადიციები.

არის ის ზოგადი წესები, რომელსაც ბიზნესმენები იყენებენ ამა თუ იმ ქვეყანაში, ესენია:

- აუცილებელია შევინარჩუნოთ მიუკერძოებლობა. შეუძლებელია, სხვადასხვა ადამიანების მიმართ გამოვიყენოთ ერთი და იგივე სტერეოტიპები, წინასწარ დადგენილი სტანდარტები. ყოველი ადამიანი უნდა განვიხილოთ, როგორც ინდივიდი და ღრმად გავითავისოთ ის კულტურული სფერო, რომელსაც მისი ეხება ცხოვრება და მოღვაწეობა.
- უნდა გავითვალისწინოთ სხვა ერების ტრადიციები. მათ გააჩნიათ სხვადასხვა ღირებულებითი სისტემა, თვისებები, ქცევის მანერები.

- სხვადასხვა ქვეყნებში ერთი და იგივე ჟესტები და გამოთქმები განსხვავებული შინაარსის მატარებელია. ამის გამო, უფრო ხშირად უნდა გამოვიყენოთ სიტყვების ენა და არა არავერბალური ურთიერთობის ფორმები.
- მიზანშეწონილია, ჩვენი სტილის მისადაგება სხვა ადამიანებისადმი. თუ პარტნიორი პასუხობს პირდაპირ და არაორაზროვნად, აუცილებელია ამ სტილის მიბაძვა, სხვა შემთხვევაში, უნდა მივუსადაგოთ ქცევა და მსჯელობა პარტნიორისას.

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. რა იგულისხმება ალტერნატიულ დანახარჯებში?
2. რას ნიშნავს ქვეყნის აბსოლუტური უპირატესობა?
3. რა როლს თამაშობს სავაჭრო ბალანსი?
4. რას ახასიათებს საგადასახადო ბალანსი?
5. როგორია პროტექციონიზმის არსი?
6. როგორია პროტექციონიზმის დადებითი და უარყოფითი მხარეები?
7. მსოფლიოს რომელი საერთაშორისო ორგანიზაციები არეგულირებენ ქვეყნებს შორის ეკონომიკურ ურთიერთობებს?
8. რა როლს თამაშობს საერთაშორისო სავალუტო ფონდი და მსოფლიოს ბანკი?
9. როგორია საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობის ფორმები?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. დაგვიხასიათეთ თუ ერთმანეთისაგან რით განსხვავდება საერთაშორისო ვაჭრობაში აბსოლუტური შეფარდებითი უპირატესობა?

აბსოლუტური უპირატესობის მქონე ქვეყანა აწარმოებს კონკრეტულ პროდუქციას სხვა ქვეყნებთან შედარებით ნაკლები რესურსებით. შეფარდებითი უპირატესობის დროს ქვეყანას აქვს შესაძლებლობა, აწარმოოს კონკრეტული პროდუქცია უფრო ნაკლები დანახარჯებით, ვიდრე გააჩნია მის სავაჭრო პარტნიორებს.

2. რა განსხვავებაა სავაჭრო ბალანსსა და საგადასახადო ბალანსს შორის?

სავაჭრო ბალანსი ეს არის დროის გარკვეულ მონაკვეთში ექსპორტის საერთო ღირებულებას გამოკლებული იმპორტის ღირებულება. საგადამხდელო ბალანსი ეს არის ქვეყანაში შემოსული ფულის საერთო მოცულობას გამოკლებული ფულის ის რაოდენობა, რომელიც გადის ქვეყნიდან.

3. ჩამოთვალეთ ის ზომები, რომელსაც ქვეყნები ეროვნული დარგების მხარდასაჭერად იყენებენ?

პროტექციონიზმის ყველაზე გავრცელებული ზომებია: ტარიფები, კვოტები, სუბსიდიები, შეზღუდვითი სტანდარტიზაცია.

4. რა უარყოფითი მოვლენები ახლავს პროტექციონიზმს?

პროტექციონიზმი ზარალს აყენებს იმ კომპანიებს, რომლებიც ორიენტირებულია ექსპორტზე, აძვირებს სამუშაო ძალის ღირებულებას.

5. რა იწვევს ლარის კურსის დაცემას საქართველოს საერთაშორისო კომპანიებში?

მაშინ, როდესაც ლარის კურსი ეცემა სხვა ვალუტებთან შედარებით, ქართული საქონელი საერთაშორისო ბაზარზე იაფდება, ამიტომ ის დარგები, რომლებიც ორიენტირებულია ექსპორტზე, ლარზე გაზრდილი მოთხოვნის საპასუხოდ ზრდიან პროდუქციის გამოშვებას. ამასთან, იმპორტირებული

საქონელი ძვირდება, რაც კიდევ უფრო ზრდის მოთხოვნას ადგილობრივ საქონელში.

6. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო სამეწარმეო საქმიანობის ყველაზე გავრცელებული ფორმები?

საერთაშორისო საქმიანი აქტივების ძირითადი ფორმებია: იმპორტ-ექსპორტი, ლიცენზირება, ფრენშაიზინგი, ერთობლივი საწარმოების ორგანიზება საზღვარგარეთის ფირმის შესყიდვა სრული საკუთრებით.

7. ჩამოგვითვალეთ ის ხერხები, რომლებიც ხელს უწყობს საერთაშორისო საქმიან ურთიერთობებს?

ეს ხერხებია: შევისწავლოთ ქვეყნის კულტურა; პარტნიორთან საქმიანობა ვაწარმოოთ ყოველგვარი სტერეოტიპის, მიბაძვის გარეშე; პატივი ვცეთ სხვა ერების ტრადიციებს; მივუსადაგოთ ჩვენი ქცევის სტილი პარტნიორისას.

თავი VIII
ბიზნესის მართვა

ბატონობას ადვილად ისწავლი, მართვას – ძნელად.

გოეთე

ეჭვს იწვევს არა თვითონ დაგეგმვის შესაძლებლობა, არამედ წარმატებული დაგეგმვის შესაძლებლობა.

ფ.ა. ჰაიეკი

მე ვთვლი, რომ ნებისმიერი ბიზნესის პრობლემა მდგომარეობს იმაში, თუ რა შორს შეიძლება მიგვიყვანოს მისმა კეთილგონიერებამ.

დ. როკფელერი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. ბიზნესის მართვის საფუძვლებს; სამმართველო როლის სამ ტიპს; მართვის სამ დონეს; სამმართველო ცოდნის სამ ტიპს; მართვის პროცესის ოთხ საფეხურს.
2. მართვის პროცესს; სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ გეგმებს, მათ შორის განსხვავებას; მომუშავეთა შტატების დაკომპლექტების მეთოდოლოგიას.
3. მმართველობით სტილს; მის ღირსება-ნაკლოვანებებს; კონტროლის პროცესის ოთხ ეტაპს, კომპანიების მართვას კრიზისულ სიტუაციაში.

VIII. 1. ბიზნესის მართვის საფუძვლები

მართვა ეს არის ორგანიზაციის მიზნიდან გამომდინარე წინასწარ შედგენილი გეგმის მიხედვით რესურსების ოპტიმალური განაწილების პროცესი.

ცნება „ოპტიმალური“ მართვაში გულისხმობს: ოპტიმალობის კრიტერიუმის დადგენას; კრიტერიუმების ერთმანეთთან შეწონასწორებას; საბოლოო ვარიანტის შერჩევას.

ასე მაგალითად, სუპერმარკეტში მყიდველის გადაწყვეტილებებზე ზეგავლენას ახდენს საქონლის ფასი, ხარისხი, დიზაინი და სხვა. ამდენად, ეს ის კრიტერიუმებია, რომელთა მეშვეობით ხდება გადაწყვეტილების მიღება. ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს, განსაზღვროს უმთავრესი კრიტერიუმები, დაადგინოს მათი პრიორიტეტები და მიიღოს რაციონალური გადაწყვეტილებანი.

არსებობს ფირმების მართვის საკითხისადმი სამი ძირითადი მეცნიერული მიდგომა:

- ტრადიციული;
- სისტემური;
- სიტუაციური.

ტრადიციული მიდგომის შემთხვევაში, ცალ-ცალკე განისაზღვრება სამუშაო, პერსონალი, ადმინისტრირება, მოტივაცია, მართვის სიტემა.

სისტემური მიდგომის დროს ორგანიზაცია განიხილება, როგორც სისტემა, თავისი მიზნებით, ამოცანებით, ძირითადი შედეგებით, უკუკავშირებით, გარე ზემოქმედებების ფაქტორებით.

სიტუაციური მიდგომის დროს მართვის მეთოდები იცვლება სიტუაციიდან გამომდინარე. ორგანიზაციის საქმიანი შედეგები განისაზღვრება კონკრეტული სიტუაციის მიხედვით.

ორგანიზაცია არის ლათინური სიტყვა – ,,Organizo'' და ნიშნავს მოწყობას. მენეჯმენტში მის ქვეშ იგულისხმება საერთო მიზნის რეალიზაციის მიზნით ინდივიდების გაერთიანება. ამ სიტყვას სხვადასხვა მნიშვნელობით იყენებენ:

- როგორც მთლიანის ავტომნომიური ნაწილების შინაგან მოწესრიგებას;
- ამ პროცესებისა და მოქმედებათა ერთიანობას, რომელთაც მივყავართ მთლიანის ნაწილების ურთიერთკავშირის სრულყოფამდე.

სამეურნეო ორგანიზაციის მაგალითებია:

- ფირმა, კომპანია, კორპორაცია, კონგლომერატი;
- მათი ქვედანაყოფები (საამქრო, განყოფილება, სექცია და სხვა);
- რომელიმე სახეობის სამუშაოს შემსრულებელი ჯგუფები;
- მართვის სისტემები და სხვა.

იურიდიულად განკერძოებულ ორგანიზაციებს უნდა გააჩნდეთ თავიანთი მისია. მისიაში აისახება ორგანიზაციის არსებობის აზრი და დანიშნულება. ყველა სამეურნეო ორგანიზაცია არის სისტემა. სისტემა ეს არის ცალკეული ნაწილების ერთ მთლიანში გაერთიანება.

სისტემას გააჩნია მისი სპეციფიკური თვისებები, ესენია:

• ემერჯენტულობა, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის საერთო მიზნის შეუსაბამობას მასში შემავალი ნაწილების მიზნებთან. მაგალითად, კომპანიის მიზანია მოგების მაქსიმაზაცია მინიმალური დანახარჯების პირობებში, ხოლო მისი მუშაკების მიზანია ხელფასების ამაღლება. ამ მაგალითად ჩანს, რომ ორგანიზაციის და მისი ნაწილების მიზნები არ შეესაბამება ერთმანეთს. ამ შესაბამისობის უზრუნველყოფა არის მართვის ხელოვნების ძირითადი პრობლემა.

• სინერგიულობა (ბერძნული სიტყვა ,,sinergeia'' რაც ნიშნავს თანამშრომლობას, თანამეგობრობას) – მის ქვეშ იგულისხმება სისტემაში შემავალი ნაწილების იტეგრაცია, რაც პოზიტიურად მოქმედებს ორგანიზაციის საბოლოო შედეგებზე.

• მულტიპლიკაციურობა - გულისხმობს სისტემის ეფექტიანობის ამაღლებას (შედეგების გამრავლება) სამმართველო გადაწყვეტილებების ან მოქმედებების ხარჯზე. მაგალითად ნოუ-ჰაუს დანერგვა, მოტივაციის სტილის შეცვლა და სხვა.

• ადაპტაცია ეს არის სისტემის უნარი, ახალი გარე პირობების წარმოქმნის შემთხვევაში შეინარჩუნოს სტაბილურობა.

• განკერძოება – გულისხმობს სისტემის ავტონომიურობას, მის კომერციულ საიდუმლოებას.

• თავსებადობა – გულისხმობს სისტემის ნაწილების ურთიერთ ადაპტაციის პროცესს.

ამდენად, მართვის არსი დაიყვანება რესურსების (მიწის, შრომისა და კაპიტალის) ოპტიმალური თანაფარდობის კოორდინაციაში ორგანიზაციის საბოლოო შედეგების მიწევის მიზნით. რესურსების ოპტიმალური გამოყენების პრინციპი შეიძლება მისადაგებულ იქნას ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციისადმი მისი მასშტაბებისა და მიზნების დამოუკიდებლად. მართვას მოითხოვს

ორგანიზაციის ნებისმიერი სუბიექტი: ქალაქი, მუნიციპალიტეტი, ფეხბურთის გუნდი, ფირმა და სხვა.

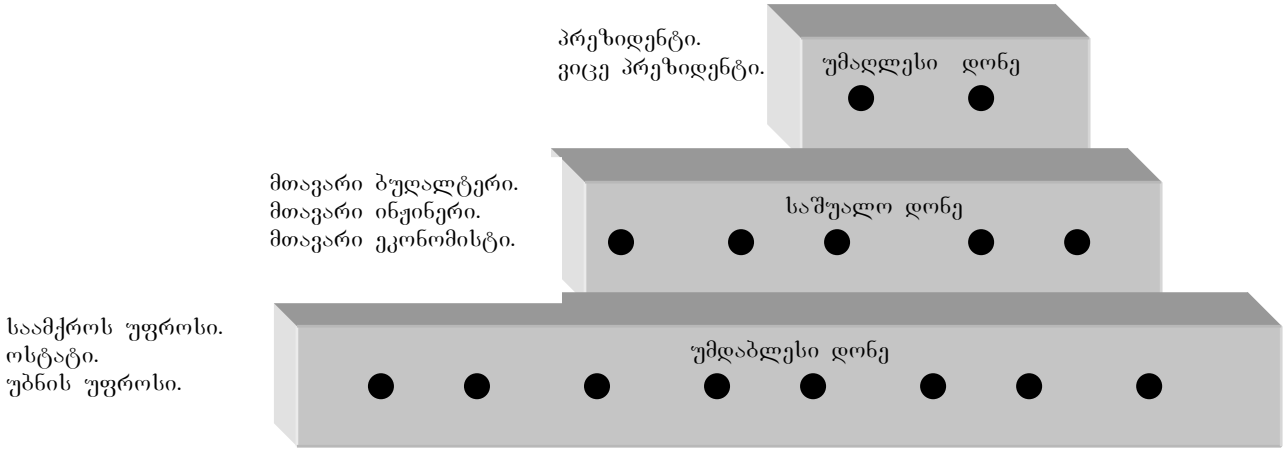
იმდენად, რამდენადაც ორგანიზაციაში მომუშავე პირებს ამოძრავებთ კორპორაციული ინტერესები, აუცილებელი ხდება მათ შორის ერთი პირის პასუხისმგებლობის ამაღლება, რომელიც ახდენს სხვა ინდივიდების საქმიანობის ორგანიზაციას. ასეთ პირთა რიცხვს მიეკუთვნებიან მენეჯერები. მენეჯერები ეწევიან თავიანთ საქმიანობას, როგორც ზემდგომ ასევე ქვემდგომ პირებთან ერთად და ეს ურთიერთობანი შეიძლება აისახოს მათ როლში. არსებობს როლის რამდენიმე ტიპი. ესენია:

პიროვნებათშორისი ურთიერთობის როლი, რაც გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის წარმომადგენლებად – გამოდიან მენეჯერები. ფირმის სახელით ისინი აწერენ ხელს დოკუმენტებს, ღებულობენ პარტნიორებს და სხვა. როგორც ხელმძღვანელები მენეჯერები ახორციელებენ ფირმის ოპერატიულ-ტაქტიკური საქმიანობის დაგეგმვას და მართვას, როგორც შუამავლები მენეჯერები ერთმანეთთან აკავშირებენ ადამიანთა ჯგუფებს და ცალკეულ ინდივიდებს, ამ დაკავშირების მიზანი არის საერთო ამოცანების რეალიზაცია.

საინფორმაციო უმთავრესია მართვის როლებს შორის. საწარმო პროცესის ოპერატიულ-ტაქტიკური მართვის მიზნით, მენეჯერები აგროვებენ ინფორმაციას, ამუშავებენ და აანალიზებენ მას. ამასთან, მათ ეკუთვნის როგორც ზემდგომი ასევე ქვემდგომი რგოლების მიერ მოწოდებული ინფორმაციის ანალიზის ფუნქცია.

მიღებულ ინფორმაციას მენეჯერები იყენებენ საუკეთესო გადაწყვეტილებათა მიღებისათვის მიზნით. როგორც **ორგანიზატორები** ისინი ცდილობენ რესურსების რაციონალური გამოყენების მიზნით, მათდამი დაქვემდებარებული რგოლების საქმინობის გაუმჯობესებას. როგორც სპეციალისტები წყვეტენ ოპერატიულ საკითხებს და ღებულობენ გადაწყვეტილებებს საგანგებო სიტუაციებში (ეკონომიკური კრიზისი, მომუშავეთა დისციპლინარული გადაცდომა და სხვა). ყოველდღიური პრობლე-მების გათვალიწინებით, მენეჯერები განუწყვეტლივ იცვლიან როლებს.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში, გარდა მცირე ორგანიზაციებისა არსებობს მართვის სტრუქტურა, რომელიც შედგება უმაღლესი, საშუალო და უმდაბლესი რგოლებისაგან:



ნახატი №10

როგორც ამ პირამიდიდან ჩანს, ორგანიზაციაში უმაღლესი რგოლის მმართველთა რაოდენობა უმდაბლეს დონეზე მცირეა. უმაღლესი დონის

მმართველები ეს ის მენეჯერებია, რომელთაც გააჩნიათ უმაღლესი ხელისუფლება და პასუხს აგებენ კომპანიის საქმიანობაზე. ამის მაგალითია ფირმის პრეზიდენტი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის ამოცანებს, განვითარების გრძელვადიან სტრატეგიას, წარმოადგენს კომპანიას მის საზღვრებს გარეთ. მიუხედავად იმისა, რომ უმაღლესი დონის მმართველები ერთი და იგივე კორპორაციებში შეიძლება სხვადასხვა სახელწოდებით წარმოდგნენ: პირველი ვიცე-პრეზიდენტი, აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტი, დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე და სხვა, მათ მიერ შესასრულებელი სამუშაოები, როგორც წესი ანალოგიურია. საშუალო რგოლის მმართველების მოვალეობაში შედის იმ საერთო ამოცანების რეალიზაცია, რომლებიც დადგენილია მართვის უმაღლესი რგოლის მიერ და ქვედა რგოლის მუშაკების საქმიანობის კოორდინაცია. საშუალო დონე გულისხმობს საწარმოოს, ცალკეული სამსახურებისა და განყოფილებების მენეჯერებს.

უმდაბლესი დონის მენეჯერების ამოცანა არის ის, რომ მოახდინოს მართვის უფრო მაღალ დონეზე შემუშავებული სტრატეგიის რეალიზაცია. ეს დონე აერთიანებს საამქროს, უბნის, განყოფილების უფროსს და სხვა.

კომპანიები ცდილობენ, შეამცირონ მართვის ხარჯები, ამის გამო ისინი ამცირებენ მართვის საშუალო დონის მენეჯერთა რიცხვს და ცდილობენ უმდაბლესი დონის მენეჯერთა რაოდენობის ზრდას. საშუალო დონის მენეჯერების ფუნქციების შეთავსება, უმდაბლესი დონის მენეჯერებისაგან მოითხოვს თავიანთი ცოდნის გაღრმავებას, ახალი უნარ-ჩვევების შეძენას.

ორგანიზაციის სახეობისა და ზომისაგან დამოუკიდებლად, მენეჯერი უნდა ფლობდეს ცოდნას სამ ძირითად ტექნიკურ, ანალიტიკურ, კომუნიკაციების. სფეროებში ამ ცოდნის „სიღრმე“ არის დამოკიდებული მართვის დონეზე. ასე მაგალითად, მართვის დაბალ დონეზე უმთავრესი არის ტექნიკური ცოდნა, მართვის უმაღლეს დონეზე ანალიტიკური, ხოლო ყველა დონეებზე კომუნიკაბელურობის ჩვევები.

ადამიანებმა შეიძლება შეიძინონ, როგორც ტექნიკური, ასევე კომუნიკაბელური და ანალიტიკური თვისებები, მაგრამ ყველაზე რთული არის ურთიერთობის კულტურის დამყარება.

ტექნიკური ჩვევები, ეს არის ადამიანის შესაძლებლობა, შეასრულოს ესა თუ ის სამუშაო. ამდენად, თუ გაქვთ ფინანსური დოკუმენტის შედგენის უნარი, ან კომპიუტერული პროგრამის ათვისების შესაძლებლობა ეს ადასტურებს პიროვნების ტექნიკურ შესაძლებლობებს. ამასთან, რიგ კომპანიებში მენეჯერები, რომელთაც არ გააჩნიათ შესაბამისი ტექნიკური ცოდნა, აკონტროლებენ პროგრამისტების, ინჟინრების ან ბუღალტრების საქმიანობას.

ეს მიიღწევა იმ შემთხვევაში, თუ მათ გააჩნიათ ადმინისტრაციული ან მმართველობითი ჩვევები. ადმინისტრაციული ჩვევები არის უმნიშვნელოვანესი მენეჯმენტში, რადგანაც ჩარხზე საქმიანობა იძლევა შესაძლებლობას, გამოვავლინოთ ტექნიკური ცოდნა, მაგრამ ის არ გვაძლევს ადმინისტრაციული ცოდნის გამოვლენის შესაძლებლობას, მაშინ, როდესაც საამქროს ხელმძღვანელობა ადასტურებს იმ ადმინისტრაციული ჩვევების არსებობას, რომლებიც შესაძლებელია წარმატებულად გამოყენებული იქნას სხვა, თუნდაც რესტორნების ბიზნესში.

იმისათვის, რომ სწორად გავუგოთ სხვა ადამიანებს და ეფექტიანად განვახორციელოთ მათთან ურთიერთობა, აუცილებელია კომუნიკაბელურობის ჩვევების შეძენა. მენეჯმენტში ეს უმთავრესია, რადგანაც ნებისმიერი ამოცანის გადაწყვეტა არის დამოკიდებული ადამიანებთან ურთიერთობაზე. ერთ-ერთი კომუნიკაბელური თვისება, რომელიც უნდა გააჩნდეს მენეჯერს, არის ურთიერთობის კულტურა. ეს კულტურა იძლევა შესაძლებლობას კომპანიის შიგნით ვაწარმოოთ მიზანმიმართული საქმიანობა და დავამყაროთ ფირმის

ნორმალური ურთიერთობა გარე სამყაროსთან. ურთიერთობის კულტურა გულისხმობს არა მარტო საკუთარი აზრის დასაბუთებას, არამედ სხვისი აზრის მოსმენისა და გაზიარების შესაძლებლობას.

კვალიფიციური მენეჯერისათვის კარგად არის ცნობილი კომუნიკაციების არხები ან საინფორმაციო შესაძლებლობანი. კომუნიკაციის ფორმა დიდ ზეგავლენას ახდენს შეტყობინების ხასიათზე. აღნიშნულიდან გამომდინარე ის შეიძლება სხვადასხვა ზეპირი (პირადი საუბარი, ჯგუფური შეკრება, სელექტორული ან სატელევიზიო კავშირები და სხვა), ან წერილობითი (E-mail; წერილები) ფორმით განხორციელდეს.

სამუშაო დღის დიდი ნაწილი შედგება ზეპირი ურთიერთობებისაგან, უკანასკნელი აისახება საუბარსა და მოსმენის კულტურაში. ამიტომაც არის, რომ თანამედროვე მენეჯმენტში გამოიყენება ამ ფორმის ერთ-ერთი ისეთი ნაირსახეობა, როგორიც არის „ხალხში სიარული“. მოცემული მეთოდის გამოყენებით, მენეჯერს უშუალოდ ეძლევა შესაძლებლობა, რომ მოსაუბრის მიმიკებით, ჟესტებით, ემოციების გამოყენებით შეაფასოს მისი გადაწყვეტილების სისწორე. ამასთან, ზოგიერთ შემთხვევაში, რთული კატეგორიის გადაწყვეტილებების გადაცემისათვის მიზანშეწონილია, გამოყენებული იქნას ურთიერთობის წერითი ფორმა, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას, თავიდან ავიცილოთ უარყოფითი ემოციები.

კვალიფიცირებული მენეჯერები მარტივი და რუტინული ინფორმაციის გადაცემის მიზნით, აგრეთვე რთულ და არაორდინალურ სიტუაციაში, იყენებენ წერით შეტყობინებებს. ამ ტიპის შეტყობინებებს დიდი მნიშვნელობა გააჩნია კომპანიის იმიჯის ფოემირების პროცესშიც. წერილები, პრეს-რელიზები, სარეკლამო ბროშურები და სხვა ზემოქმედებს კომპანიის იმიჯზე. წერითი ფორმით შეტყობინების ფორმირების პროცესში მნიშვნელოვანია შემდეგი:

• შეტყობინება უნდა ითვალისწინებდეს იმ აუდიტორის სპეციფიკას, რომელზეც ის არის ორიენტირებული. საბავშვო ჟურნალის გამოცემა მოითხოვს სამეცნიერო კვლევისაგან განსხვავებულ წერით სტილს, ხოლო საპრეზენტაციო ბროშურა უნდა იყოს ორიენტირებული მომხმარებელთა ფართო აუდიტორიაზე. ამდენად, პირველ შემთხვევაში უნდა დავიმსახუროთ ბავშვთა, მეორეში – მეცნიერების სიმპათიები, ხოლო მესამეში უნდა დავარწმუნოთ მყიდველები.

• შეტყობინება უნდა იყოს მკაფიო და გასაგები. გრძელი, გაუმართლებლად რთული წინადადებები, როგორც წესი, აძნელებენ კითხვას და ართულებენ ძირითადი შინაარსის გაგებას.

• უნდა დავეყრდნოთ ფაქტებს. თუ გზავნილი არ არის საკმაოდ არგუმენტირებული, ის უინტერესო აღმოჩნდება მსმენელისათვის და აუდიტორია მას მიკერძოებულად მიიჩნევს.

VIII. 2. ანალიტიკური ჩვევების როლი მართვაში

მენეჯერებისათვის მთავარი პრიორიტეტი არის ანალიტიკური აზროვნება, მათ მთლიანობაში უნდა დაინახონ ორგანიზაცია და მისი ცალკეული ნაწილების ურთიერთმოქმედება. ანალიტიკური აზროვნებისათვის აუცილებელია ინფორმაციის დამუშავება და ანალიზი, ფუძემდებლური პრინციპების შემუშავება, ურთიერთკავშირის დადგენა, სიძნელეების და ხელისშემწყობი ფაქტორების გამოვლენა, გადაწყვეტილებების მიღება.

მმართველთა საქმიანობაში გადაწყვეტილების მიღება არის საკვანძო მომენტი, რომელიც მიიღება ანალიტიკური აზროვნების შედეგად. მეცნიერთა

გამოკვლევები ცხადყოფენ, რომ გადაწყვეტილების მიღება მოიცავს ექვს ძირითად ეტაპს.[35]

1. გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობის გამოვლენას – მენეჯერები უწყვეტლივ აკონტროლებენ ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ არსებულ მდგომარეობას იმ მიზნით, რომ არ დაუშვან ის ექსტრემალური მდგომარეობა, რომელიც შემდგომ მოითხოვს არა ეტაპურ, არამედ ოპერატიულ გადაწყვეტას.

2. წარმოქმნილი პრობლემის ანალიზი და შესაძლებლობის ათვისება – მენეჯერები განსაზღვრავენ იმ პირობებს, რომელსაც უნდა პასუხობდეს გადაწყვეტილება მომავალში.

3. არსებული ალტერნატივების შესწავლა – მენეჯერები შეიმუშავებენ გადაწყვეტილებათა რამდენიმე ვარიანტს.

4. სასურველი ალტერნატივის შერჩევა – ალტერნატივების დადებითი და უარყოფითი მხარეების ანალიზის შემდეგ, მენეჯერები არჩევენ ყველაზე ოპტიმალურ ვარიანტს, რომელიც შეიძლება შეადგენდეს რამდენიმე ალტერნატივის კომბინაციას.

5. არსებული გადაწყვეტილების რეალიზაცია – საფუძვლიანი ანალიზისა და დაგეგმვის შემდეგ, მენეჯერები თავიანთ გადაწყვეტილებებს ნერგავენ ცხოვრებაში.

6. მიღებული შედეგების შეფასება – მენეჯერები აფასებენ თავიანთი გადაწყვეტილების შედეგებს იმისათვის, რათა დარწმუნდნენ თუ რამდენად პასუხობს მათ მიერ შერჩეული გადაწყვეტილება დასმულ მიზანს.

გადაწყვეტილების მიღების ობიექტურად შერჩეული მეთოდი არ იძლევა სწორი გადაწყვეტილების გარანტიას. მმართველობითი გადაწყვეტილებანი შეიძლება იყოს ორი ტიპის: პროგრამირებადი – ეს ის გადაწყვეტილებებია, რომლებიც მიიღება წინასწარ ცნობილი სტანდარტული სიტუაციის განმეორებით და არაპროგრამირებადი – ეს არის უნიკალური გადაწყვეტილებანი, რომლებიც არ გამომდინარეობენ სტანდარტული სიტუაციიდან და არ მეორდებიან.

არსებობს გადაწყვეტილებათა მიღების ოთხი ძირითადი პირობა: 1. როდესაც მენეჯერებს გააჩნიათ ინფორმაცია სრულად, რის გამოც ამოცანის გადაწყვეტის შესაძლებლობა რეალურია. 2) ინფორმაცია არის არასრული, რის გამოც მისაღებ გადაწყვეტილებაში ჭარბობს რისკის ფაქტორი. 3) ინფორმაცია იმდენად არასრულია, რომ გადაწყვეტილებაში იგრძნობა დასაბუთების დაბალი დონე. 4)მენეჯერების წინაშე დგას გაურკვეველი და ბუნდოვანი ამოცანები, ცუდად არის განსაზღვრული ალტერნატივები, სრულად არ არის წარმოდგენილი ინფორმაცია დიდია იმის ალბათობა, რომ გადაწყვეტილებები იქნება წარუმატებელი, რადგანაც ისინი მიიღება საეჭვო წინაპირობების არსებობის შემთხვევაში.

VIII. 3. მართვის პროცესი

მენეჯერებს, მათი თანამდებობებიდან გამომდინარე, გააჩნიათ ერთი და იგივე ფუნქციები. ყველაზე მარტივი ტიპის ორგანიზაციაში მენეჯერები ეწევიან დაგეგმვას, წყვეტენ საორგანიზაციო საკითხებს, კონტროლს. ამდენად, მართვის პროცესი მოიცავს: დაგეგმვას, ორგანიზაციას, განხორციელებას და კონტროლს.

დაგეგმვა არის მართვის ძირითადი ფუნქცია, რომელზეც დამოკიდებულია სხვა ფუნქიების შესრულება. დაგეგმვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი არის ამოსავალი მონაცემების საფუძვლიანი ანალიზი. ამ ფუნქციის შესრულება მენეჯერისგან მოითხოვს ანალიტიკურ აზროვნებას.

[35] Ricki W. Griffin. Managment. 3 rd. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1990, 131-137

ორგანიზაციის დანიშნულება არის მისი გენერალური მიზნის რეალიზაცია. გენერალური მიზანი მოკლედ ჩამოყალიბებულია ორგანიზაციის დევიზში. ასე მაგალითად, ფირმა „მოტოროლას მიზანია საზოგადოებრივი მოთხოვნილების ღირსეული დაკმაყოფილება, მომხმარებელთა ზომიერ ფასებში უმაღლესი ხარისხის პროდუქციით მომსახურება“. [138, p.90-91].

დაგეგმვის პროცესში კომპანიის დანიშნულება უნდა აისახოს მის მიზნებში და ამოცანებში, მიზნების ქვეშ იგულისხმება ორგანიზაციის სტრატეგიული, გრძელვადიანი ხოლო ამოცანები არის კონკრეტული, მოკლევადიანი ორიენტირები. იმ აუცილებელი ღონისძიებების ერთობლიობა, რომელიც ქმნის ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის შესაძლებლობას, აისახება დაგეგმვაში. ამდენად, დაგეგმვა არის ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის პროცესი.

მიზნები პირობითად შეიძლება დავყოთ რამდენიმე დონედ. უმაღლესი დონის მენეჯერები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის იმ სტრატეგიულ მიზნებს, რომლებიც ეხება კომპანიის მთლიანად განვითარებას. ეს მიზნები მოიცავს 8 ძირითად სფეროს:

1. ბაზარს;
2. ახალი პროდუქციის შექმნას და სიახლეების დანერგვას;
3. ადამიანურ რესურსებს;
4. საფინანსო რესურსებს;
5. მატერიალურ რესურსებს;
6. შრომის ნაყოფიერებას;
7. სოციალურ პასუხისმგებლობას;
8. მოგებას.

საშუალო დონის მენეჯერები ადგენენ იმ ამოცანებს, რომელიც ეხება ქვეგანაყოფების საქმიანობას. ამდენად, სტრატეგიული ამოცანების გადასაწყვეტად ისინი ქმნიან წინაპირობებს. დაბალი დონის მენეჯერები ადგენენ იმ ოპერატიულ ამოცანებს, რომლებიც ეხება ფირმის მიმდინარე საკითხების გადაწყვეტას. ისინი განსაზღვრავენ ორგანიზაციის ტაქტიკური და სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტის შესაძლებლობებს.

მიზანი არ წარმოადგენს შედეგს, არამედ არის შედეგის მიღწევის საშუალება. ამდენად, ცალკეულ დონეებზე დასმული მიზნების რეალიზაცია შეიძლება ყოველთვის აისახოს ორგანიზაციის მთავარ მიზანში. აქ აუცილებელია მიზნების რეალიზაციის კოორდინირება. ოპერატიული მიზნების რეალიზაცია უნდა პასუხობდეს ტაქტიკურ ამოცანებს და ეს უკანასკნელი – სტრატეგიულს.

მას შემდეგ, რაც განსაზღვრულია ძირითადი მიზნები, აუცილებელი ხდება ამ მიზნების რეალიზაციის დაგეგმვა. ყოველ მიზანს შეესაბამება გეგმის შესაბამისი დონე. ესენია: სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გეგმები.

სტრატეგიული გეგმები არის ორიენტირებული სტრატეგიული მიზნების მიღწევაზე, ისინი, როგორც წესი განისაზღვრება ხანგრძლივი პერიოდით და მოიცვავენ ორიდან ხუთ წელს. ამ ტიპის გეგმებს დირექტორთა საბჭოსთან შეთანხმებით შეიმუშავებენ უმაღლესი დონის მენეჯერები.

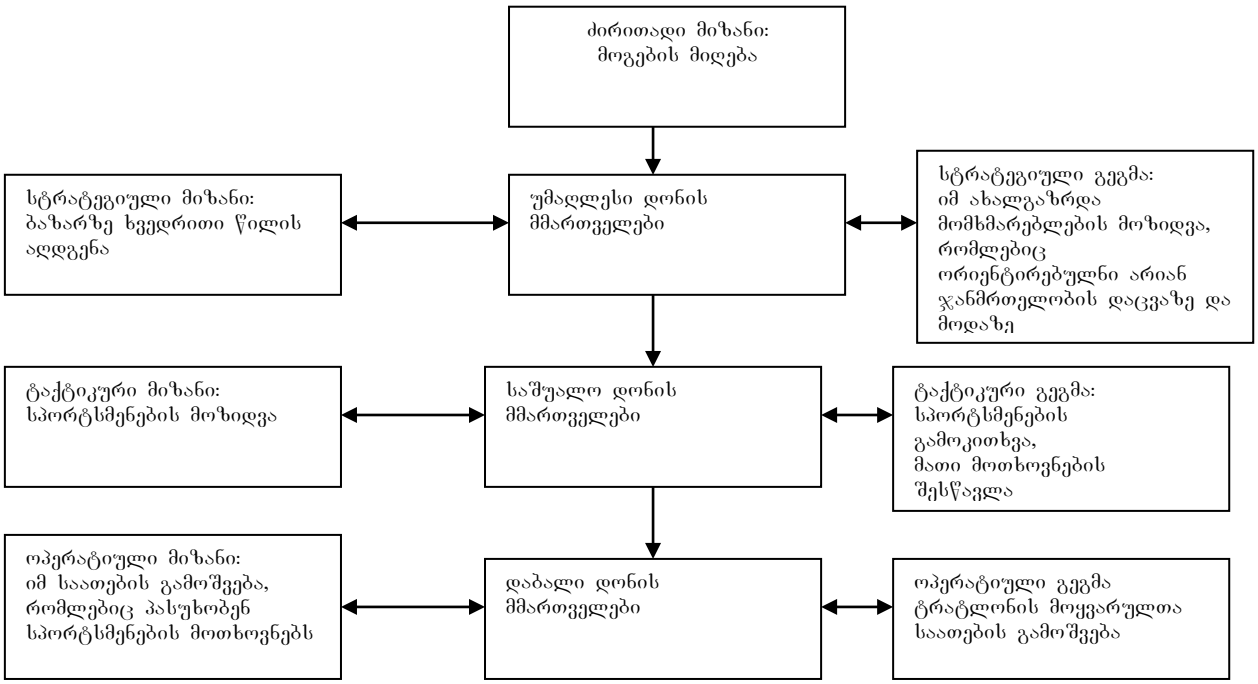
ტაქტიკური გეგმები გამიზნულია ტაქტიკური მიზნების რეალიზაციასა და სტრატეგიული გეგმების მხარდაჭერაზე. მათ შეიმუშავებენ საშუალო დონის მენეჯერები, დაბალი დონის მენეჯერებთან შეთანხმებით და წარუდგენენ მართვის უმაღლეს რგოლებს.

ოპერატიული გეგმები არის მიმართული ოპერატიული მიზნების რეალიზაციაზე და ტაქტიკური გეგმების მხარდაჭერაზე. ოპერატიული გეგმები მოიცავს ერთ წლამდე პერიოდს. მათ შეიმუშავებენ უმაღლესი დონის მენეჯერები საშუალო დონის მენეჯერებთან შეთანხმებით.

როდესაც საათების მწარმოებელი კომპანია „ტაიმეკსის“ ხელმძღვანელობა მოხვდა, რომ მომხმარებელი უპირატესობას ანიჭებს სტილს, საქონლის გამძლეობას შედარებით, მან შეიმუშავა კომპანიის საქმიანობის ახალი სტრატეგიული მიზანი, რომელიც მდგომარეობდა, ბაზარზე იმ ხვედრითი წილის დაბრუნებაში, რომელიც დაიკავა კონკურენტმა ფირმა „სვოჩმა“. ამ ამოცანის გადაწყვეტას თან ახლა იმ მომხმარებლის დაბრუნების სტრატეგიული გეგმის შემუშავება, რომელიც უპირატესობას ანიჭებს მოდას და ჯანმრთელობას.

„ტაიმეკსის“ მენეჯერებმა დასახეს სტრატეგიული მიზანი – მოყვარული სპორტსმენების მოზიდვა და ტაქტიკური გეგმა – ამ ტიპის სპორტსმენების მოთხოვნების შესწავლა. ძირითადი ამოცანა მოიცავდა იმ სპორტსმენებისათვის საათების გამოშვებას, რომლებიც აფიქსირებენ დროს ცურვის, სირბილის თუ ავტორბოლის პროცესში. კომპანიამ მიზნებისა და დაგეგმვის ასეთი შეხამებით მიაღწია პროდუქციის რეალიზაციისა და მოგების ზრდის მნიშვნელოვან წარმატებას დარგში.

სქემატურად ეს პროცესი შესაძლებელია წარმოვიდგინოთ შემდეგი სახით:



ნახატი №11

VIII. 4. ორგანიზაციული ფუნქცია

ორგანიზაციული ფუნქცია, ისევე როგორც დაგეგმვა მენეჯერებისაგან მოითხოვს ანალიტიკური ცოდნის თავისუფალი გამოყენების გამოვლენის უნარს. ორგანიზაციული საქმიანობა მოიცავს გეგმების შესრულების მიზნით, რესურსების გამოყენების პროცესს.

საქმიანობის ამ სტადიაზე მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ის, თუ რამდენად სწორად შეძლებენ მათ მიერ შერჩეული მუშაკები დასმული ამოცანის გადაწყვეტას.

მთავარი პრობლემა, რომელსაც აწყდება მენეჯერი დასმული მიზნების და ამოცანების რეალიზაციის პროცესში, არის ორგანიზაციის საშტატო ერთეულებით სწორი დაკომპლექტება.

უკანასკნელ პერიოდში ამოცანებისა და მიზნების რეალიზაციისათვის გამოიყენება ე.წ. გუნდური მუშაობის მეთოდი. გუნდი ეს არის ადამიანების

ერთობა, რომელიც იქმნება საერთო ამოცანების გადაწყვეტის მიზნით. გუნდები შეიძლება იყოს ფორმალური, მუდმივი (რომელიც იქმნება ორგანიზაციის სტრუქტურული ნაწილის ფორმით) და არაფორმალური. გუნდები არის მართვის ეფექტიანი ბერკეტი. ისინი უზრუნველყოფენ მუშაკების მართვის პროცესში უშუალო მონაწილეობას, ზრდიან მათი გავლენის სფეროს, რადგანაც გუნდის მეშვეობით, ინფორმაცია სხვადასხვა დონის მენეჯერებს გადაეცემა. მუშაობის გუნდური პრინციპი ზრდის შრომის ნაყოფიერებას, მატერიალურად და მორალურად ასტიმულირებს მუშაკების მოთხოვნებს, აუმჯობესებს პროდუქციის ხარისხს. მომუშავეთა უფლება-მოვალეობების გაფართოება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მოქნილობას. მენეჯმენტში დამკვიდრდა მოსაზრება, რომ მართვის თვალსაზრისით გუნდი შეიცავს გაცილებით უფრო დიდ პოტენციალს, ვიდრე ინდივიდუალური მენეჯერი, თუნდაც გენიოსი. [112, p.10].

მართვის უმაღლეს დონეზე განისაზღვრება ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა და უმაღლესი დონის მენეჯერების შტატები. საშუალო დონის მენეჯერები ახდენენ ფირმის ერთ-ერთი ქვეგანაყოფის დონეზე იმავე ფუნქციების შესრულებას.

მართვის ორგანიზაციის პროცესი არის სთული, რადგანაც ის დინამიური და ცვალებადია, დაკავშირებულია კადრების დენადობასთან, რაც იწვევს არასტაბილურობის განცდას, მოწყობილობა მოითხოვს განახლებას, იცვლება მომხმარებელთა მოთხოვნებიც, რაც აძლიერებს ორგანიზაციის ინოვაციურ ლტოლვას. დიდ ზეგავლენას ახდენს მართვის პროცესზე ქვეყანაში წარმოქმნილი ახალი პოლიტიკური და ეკონომიკური რეალობები, რაც ხშირ შემთხვევაში იწვევს წარმოების შემცირებას ან პირიქით ასტიმულირებს მას. ამ ობიექტური პირობების გათვალისწინებით, მენეჯმენტის ორგანიზაციული ფუნქცია ამოუწურავია.

VIII. 5. ხელმძღვანელობის ფუნქციები

ორგანიზაციული პროცესის განხორციელება დაკავშირებულია მრავალ ფუნქციასთან, რომელთა შესრულება უწვევს იმ მენეჯერს, რომელსაც გააჩნია წარსულში სხვადასხვა სახის გამოცდილება, ინდივიდუალურ ინტერესთა წრე, მიზანმიმართულობა. იმისათვის, რომ გუნდის ეფექტიანი მართვის მიზნით ორგანიზაცია გაერთიანდეს, მენეჯერებმა აუცილებელია, აითვისონ მმართველობითი საქმინაობის მესამე ფორმა – ხელმძღვანელობა. ხელმძღვანელობა ეს რთული ფუნქციაა, რომლის ძირითადი მიზანია მოახდინოს ადამიანების ეფექტიანი და მიზანმიმართული საქმიანობის კოორდინირება. ხელმძღვანელობა დაკავშირებულია მენეჯერის კომუნიკაციურ თვისებებთან.

ხელმძღვანელობა შედგება ორი ურთიერთდაკავშირებული პრინციპისაგან. უპირველეს ყოვლისა, ის მოიცავს მოტივაციას ანუ იმ სტიმულს, რომელიც აიძულებს მუშაკს, მთელი ენერგია და ხარჯო თავისი საქმიანობის პროცესში. ხელმძღვანელობა მოითხოვს დამრიგებლობას, როდესაც ხელმძღვანელი ასწავლის მუშაკს თუ როგორ შეასრულოს მან მოცემული დავალება. ამასთან, ახდენს შრომის პროცესისადმი საკუთარი მიდგომების დემონსტრირებას. ხელმძღვანელობის შესწავლის სხვადასხვა ეტაპზე, მეცნიერები აწარმოებდნენ დაკვირვებას საუკეთესო ხელმძღვანელების პირად თვისებებზე. ამასთან, ბოლომდე შეუსწავლელი დარჩა პირად თვისებებსა და ხელმძღვანელობას შორის არსებული კავშირი. პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ ნებისმიერი ინდივიდის, როგორც ხელმძღვანელის, წარმატება დამოკიდებულია იმ კონკრეტულ გარემოზე, რომელშიც მას უხდება გადაწყვეტილებების მიღება. [283, p.9] მეცნიერების დაკვირვებების შედეგად, ლიდერის თვისებების გარშემო გაკეთდა მნიშვნელოვანი დასკვნები. ხელმძღვანელობის ტრადიციული წარმოდგენა

უკავშირდება შემდეგი სახის ქმედებას: 1) მუშაკის წახალისებას მოცემული სამუშაოს შესრულების მიზნით. 2) ისეთი სტრუქტურის ორგანიზაციას, სადაც მკაფიოდ არის წარმოდგენილი მუშაკის როლი და ამოცანები. 3) პირდაპირი კავშირის დამყარებას მუშაკის მატერიალურ წახალისებას და მიზნის მიღწევას შორის. ეს მიდგომა ხასიათდება ე.წ. რეგულირებადი ხელმძღვანელობით. ეფექტური ხელმძღვანელობა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ტრადიციული მიდგომებით. განსაკუთრებით წარმატებულ ხელმძღვანელებს შეუძლიათ დაარწმუნონ მუშაკები იმაში, რომ მათ შეუძლიათ, გააკეთონ იმაზე მეტი, ვიდრე მოეთხოვებათ. ასეთ მიდგომას ეწოდება გარდასახვითი ხელმძღვანელობა და მასში დომინირებს ქარიზმი, ინდივიდუალიზმი და ინტელექტუალური სტიმულირება. [214, pp.506-508].

იმისათვის, რომ ეფექტიანად ვუხელმძღვანელოთ, აუცილებელია, როგორც ეფექტიანი რეგულირება, ასევე აქტიური გარდაქმნები. მენეჯერთა დასკვნებით, ნამდვილი ხელმძღვანელები ყურადღების კონცენტრირებას ახდენენ იმ ძირითად პრობლემებზე, რომელიც შემდგომში ხდება მათ მიერ დასმული ამოცანების გადაწყვეტის შთაგონების წყარო. ის თანამშრომლები, რომლებიც საქმიანობენ მაღალი იდეალების მქონე ადამიანებთან, უკეთ მუშაობენ, ვიდრე ისინი ვისაც ხელმძღვანელობენ ადამიანები, რომელთაც არ ახასიათებთ მიზანმიმართულება. ნამდვილ ლიდერს უნდა გააჩნდეს იმის უნარი, რომ გაგებით მოეკიდოს საკუთარ წარუმატებლობებს, გამოავლინოს ახალი შესაძლებლობები, ის უნდა იყოს მუდმივ ძიებაში.

ხელმძღვანელის წარმატებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა გააჩნია ხელმძღვანელობის სტილს. ყველა მენეჯერს გააჩნია ხელმძღვანელობის ინდივიდუალური სტილი. განასხვავებენ ხელმძღვანელობის სამ ყველაზე გავრცელებულ – ავტორიტატულ, დემოკრატიულ და ჩაურევლობის სტილს.

მართვის ავტორიტატული სტილი ნიშნავს ერთი პირის მიერ ძალუფლების კონცენტრაციასა და მართვის პროცესში სხვა პირებს იგნორირებას. ასეთი ტიპის მმართველები შეუნიღბავად იყენებენ მათ უფლებებს, მართვის პროცესს ახორციელებენ ბრძანებების სახით. მართვის ასეთი სტილი ეფექტიანია მაშინ, როდესაც გადაწყვეტილებები უნდა მიღებულ იქნეს დაუყოვნებლივ, ამასთან ეს სტილი გამორიცხავს ამ გადაწყვეტილბების ირგვლივ კონსულტაციებს. ხელმძღვანელს ამ ტიპის გადაწყვეტილებათა მიღებისათვის უნდა გააჩნდეს სრული ინფორმაცია. მართვის ამ სტილს გააჩნია უარყოფითი თვისებებიც. თანამშრომლების აზრის იგნორირება, მათი მოსაზრებების გაუთვალისწინებლობა ახშობს შრომითი კოლექტივების ინიციატივას, ზღუდავს ენთუზიაზმის გამოყენების შესაძლებლობებს. ამასთან, დღესაც ზოგიერთი მენეჯერი ამ მართვის სტილს ნორმალურად მიიჩნევს.

დემოკრატიული სტილის დროს ხდება მართვის ფუნქციების დელეგირება იერარქიის ყველა დონის მიხედვით. მუშაკები აქტიურად ღებულობენ მონაწილეობას გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში. ეს სტილი გულისხმობს მართვის პროცესზე ზედაპირულ ზეგავლენას, რადგანაც დიდია მუშაკების პროფესიონალიზმისადმი ნდობის ვოტუმი. ამ სტილს გააჩნია ნაკლოვანებანიც: ხანგრძლივი დისკუსიების შედეგად კოლექტივი ნელა აკეთებს დასკვნებს გადასაწყვეტი პრობლემების ირგვლივ. დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხის გამო, მენეჯერი ხშირ შემთხვევაში ნაწილობრივ კარგავს კონტროლს თანამშრომლებზე.

ჩაურევლობის სტილი მოდიფიცირებულად წარმოსდგება სმიტისეული „Laissez faire''– საგან. ამ ფრანგულმა სიტყვამ დასაბამი მისცა „Laissez-faire sryle“-ის არსებობას, ის ითარგმნება, როგორც „ხელები გასწი“ ან უფრო ზუსტად „ჩაურევლობა“, ხელმძღვანელი არ ერევა ქვეშევრდომების საქმიანობაში. ის გვევლინება, როგორც კონსულტანტი, ითვალისწინებს ქვეშევრდომების იდეებს,

მხოლოდ აუცილებლობის შემთხვევაში გამოთქვამს თავის მოსაზრებებს. ასეთი მიდგომა ასტიმულირებს მუშაკებს მეტი შემოქმედებისადმი. ამასთანავე მეტისმეტი ნდობა, რიგ შემთხვევაში იძლევა უკუშედეგს. მიუხედავად ამისა, ეს სტილი დღეს აქტიურად გამოიყენება და ის ასახავს „კოლექტივთან ერთად“ ხელმძღვანელობის პროცესს.

პერსონალის მართვის ამერიკული საზოგადოების პრეზიდენტის რონალდ პოლენზოს აზრით, „დღევანდელი მუშები ისინი არ არიან, რაც იყვნენ წარსულში. ისინი უფრო მეტად განათლებულები, დამოუკიდებლები და შეგნებულები არიან. ცდილობენ, თავითონ მართონ შრომის პროცესი. ეს იმ ხელმძღვანელისაგან, რომელიც ცდილობს მიაღწიოს დადებით შედეგებს, მოითხოვს ისეთ მიდგომას, როდესაც ქვეშევრდომები ღებულობენ უფრო აქტიურ მონაწილეობას გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში. „მიკროსოფტის“ კომპანიის პრეზიდენტის ბილ გეიტსის გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ სამივე ხელმძღვანელობის სტილი არის მისაღები კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე, მაგრამ მათ არ გააჩნიათ უნივერსალური თვისებები, რომ მივუსადაგოთ ყველა პირობას.

ხელმძღვანელობის სტილი სქემატურად წარმოსდგება შემდეგი სახით (ნახატი №12)

ნახატი №12

მმართველებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობა

შემსრულებლებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობა

მმართველის მიერ ხელისუფლების გამოყენება						შემსრულებლებისათვის მოქმედების თავისუფლება
მმართველი იღებს გადაწყვეტილებას და ახმოვანებს მას.	მმართველი დარწმუნებულია თავისი გადაწყვეტილების სისწორეში.	ხელმძღვანელი აყალიბებს იდეებს და შეუძლია, გასცეს პასუხი დასმულ შეკითხვებზე.	მმართველი გვთავაზობს გადაწყვეტილებათა ვარიანტს, რომელიც შეიძლება შეიცვალოს.	ხელმძღვანელი აყალიბებს პრობლემებს, ისმენს წინადადებებს, ღებულობს გადაწყვეტილებებს.	ხელმძღვანელი აყალიბებს მოთხოვნებს და გვთავაზობს გადაწყვეტილებების კოლექტიურ მიღებას.	ხელმძღვანელი აძლევს თავისუფლებას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. აყალიბებს ამოცანას.

ნახატი № 12 ხელმძღვანელობის სტილი

არც ერთი ხელმძღვანელი არ იყენებს მუდმივად ერთ და იმავე სტილს. ყოველი რეალური სიტუაცია მოითხოვს სტილში ინდივიდუალიზმს. საუკეთესო მიდგომის შერჩევა დამოკიდებულია, არის ხელმძღვანელის პიროვნულ თვისებებზე, მუშების პროფესიულ ოსტატობასა და იმ პრობლემების სირთულეზე, რომლებიც გადასაწყვეტია. ხელმძღვანელობის პრინციპების მისადაგებას ბიზნესის მიმდინარე მოთხოვნებისადმი ეწოდება სიტუაციური მართვა ან მართვა გაუთვალისწინებელი მოვლენების განჭვრეტით. ეს მიდგომა უფრო ეფექტიანია, ვიდრე მართვის ერთი, რომელიმე სტილის გამოყენება.

ის კომპანია, რომელიც სისტემატურად ითვალისწინებს კოლექტივის აზრს იყენებს კოლექტიური მართვის მეთოდს, როგორც წესი ის წარმატებულია. ეს არ არის ის მართვის სტილი, რომელიც ახასიათებს ცალკე აღებულ ხელმძღვანელს, არამედ ის საერთო მიდგომაა, რომელიც ახასიათებს ორგანიზაციას. ეს მიდგომა ფართოდ გამოიყენება იაპონიასა და უკანასკნელ

წლებში, ამერიკულ კომპანიებში. ეს მეთოდი ეფექტიანია იმ შემთხვევაში, როდესაც მუშაკებს მაღალი კვალიფიკაცია, ცოდნა და გამოცდილება გააჩნიათ. კოლექტიური მართვის მეთოდი იძლევა პოზიტიურ შედეგებს მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელს გააჩნია უნარი, სწორად წარმართოს კოლექტივის საერთო ამოცანების გადასაწყვეტად თავისი ძალისხმევა. კოლექტივის ერთობლივი მართვა მნიშვნელოვნად მასში, აუმჯობესებს მიკროკლიმატს ურთიერთობებს, მაგრამ მისი ძირითადი ღირებულება მდგომარეობს იმაში, რომ ის ამაღლებს შრომის ნაყოფიერებას, პროდუქციის ხარისხს და ამცირებს დანახარჯებს.

კომპანია „ხერმან მილერის“ პრეზიდენტს, მაქს დეპრის კოლექტივის ერთობლივი მართვა ყველაზე ეფექტიან მეთოდად მიაჩნია. მისი ფირმის ყველა მუშამ იცის წარმატებებისა და პრობლემების მიზეზები. კომპანიაში ასტიმულირებენ ინფორმაციის ღია და თავისუფალ გაცვლას. ნებისმიერ მუშას აქვს უფლება, გაუზიაროს ხელმძღვანელობას მისი მიღწევები თუ პრობლემები. მენეჯერებს მიაჩნიათ, რომ კომპანიაში უნდა დომინირებდეს თანაბარი უფლებები, ამიტომ არის, რომ კომპანია იცავს თითოეულ მუშაკს კონკურენტების თავდასხმისაგან, გარდა ამისა იზღუდება ხელმძღვანელების ხელფასი, ის მხოლოდ მცირედით აღემატება ფირმის მუშაკის საშუალო ხელფასს. მუშაკები ყოველკვარტალურად, მოგების ზრდის ხარჯზე, ღებულობენ პრემიებს. ასეთი მმართველობის შედეგი აისახება იმაში, რომ კომპანიაში მინიმალურია კადრების დენადობა, ცოტაა გაცდენები, მცირდება დანახარჯები, იზრდება მოგება. [184, p.37-42].

VIII. 6. კონტროლის ფუნქცია

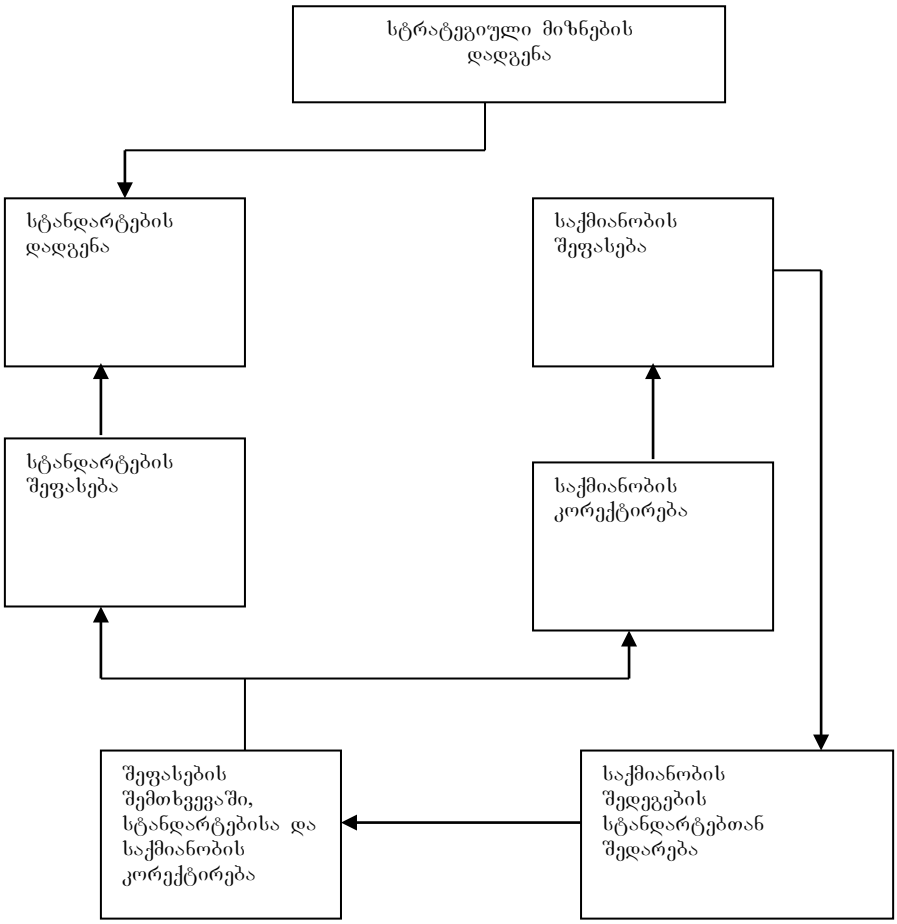
მენეჯმენტში კონტროლი არის იმაზე დაკვირვება,თუ როგორ მოძრაობს კომპანია დასახული მიზნებისაკენ, მიზნებისა და ამოცანების ცვლილების შესაბამისად მისი კურსის გადასინჯვა და კორექტირება. იმისათვის, რომ შევადაროთ კომპანიის მიერ მიღწეული მაჩვენებლები იმ შედეგებს, რომელთა მიღწევასაც ის გეგმავდა, კომპანიის მენეჯერები იყენებენ თავიანთ ცოდნასა და გამოცდილებას. ამ შემთხვევაში, როდესაც შედეგები არის მოსალოდნელზე ბევრად უარესი, კონტროლი იძლევა აუცილებელი კოლექტივების შექმნის შესაძლებლობას.

მმართველები კომპანიის საქმიანობას აფასებენ იმ ანგარიშებიდან გამომდინარე, რომელსაც ისინი ღებულობენ მართვის სხვადასხვა იერარქიის დონეზე. მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, განსაზღვრავენ ორიენტირებს და ამის შედეგად შეაქვთ კორექტივები კომპანიის სტრატეგიაში. ამდენად, კონტროლის პროცესში ხდება მართვის სამი ფუნქციის შერწყმა:

კონტროლი უშუალო კავშირშია დაგეგმვის ფუნქციასთან. სტრატეგიული გეგმა იძლევა შესაძლებლობას, დავადგინოთ ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ მიმდინარე ცვლილებები. ის აძლევს მენეჯერებს შესაძლებლობას, განსაზღვრონ თუ რამდენად სწორად სრულდება წინასწარ დადგენილი სტრატეგია. იმ შემთხვევაში თუ კომპანია სისტემატიურად ახორციელებს კონტროლს, შესაძლებელი ხდება ადრეულ ეტაპზე გამოვავლინოთ შეცდომები და აღმოფხვრათ ისინი.

კონტროლის პროცესი არის ციკლური, რომელიც მოიცავს ხელმძღვანელობის ყველა დონეს. ის შედგება ოთხი სტადიისაგან (იხ. ნახ.№ 13).

პირველ სტადიაზე უმაღლესი დონის მმართველები ადგენენ სტანდარტებს, ანუ ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმებს. ის სტანდარტები, რომლებიც გამოიყენება კონტროლისათვის უნდა იყოს მჭიდროდ დაკავშირებული სტრატეგიულ მიზნებთან.



ნახ. №13 კონტროლის პროცესი.

სტანდარტები ის საგეგმო დავალებებია, რომელთა შესრულებას გეგმავს კომპანია. გარდა ამისა, სტანდარტებს შეიძლება მივაკუთვნოთ არასაგეგმო დავალებანი, რომლებიც დიდ ზეგავლენას ახდენს წარმოება-რეალიზაციის პროცესებზე.

ჯეიმს კეიზიმ თავისი კომპანიის საქმიანობა დაიწყო ექვსი დამტარებლით და ორი ველოსიპედით, რაც საფუძვლად დაედო ამ სფეროში მოღვაწე გიგანტურ კომპანიას „იუნაითედ პერსელ სერვისს“. ამას მან მიაღწია იმის საფუძველზე, რომ მისი კომპანიის ძირითადი მიზანი გახდა კლიენტების ოპერატიული მომსახურება. მან დაადგინა დამტარებელთა მუშაობის მკაცრად კონტროლირებადი სტანდარტები. იმ 198 წესიდან, რომელიც დადგენილია კომპანიაში, არის ისეთები, როგორიცაა: ემოციური გაწონასწორებულობა, მომსახურე პერსონალის გამორჩეული იერი, მძღოლებს ეკრძალებათ კლიენტებთან კონფლიქტები, კლიენტების ტერიტორიაზე თამბაქოს მოწევა და სხვა. [228, p.10].

საკონტროლო ციკლის მეორე სტადიაზე ხდება სამიანობის შეფასება კომპანიის ყველა დონეზე. კომპანიები ამ დროს იყენებენ, როგორც რაოდენობრივ (რაოდენობრივი პარამეტრები), ასევე ხარისხობრივი (სუბიექტური) შეფასებების კრიტერიუმებს. მესამე სტადიაზე, საქმიანობის რეალურად მიღწეულ შედეგებს ვუდარებთ სტანდარტებს. მენეჯერები ვალდებულნი არიან, გამოავლინონ სტანდარტებიდან ყველა გადახრა და მათი აღმოფხვრის მიზნით, დასახონ ქმედითი ღონისძიებანი. ეს შეიძლება მოხდეს ორი გზით: უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციის საქმიანობა ან მოხდეს სტანდარტების კორექტირება.

კონტროლის მეორე ყველაზე გავრცელებული მეთოდი არის მიზნობრივი მართვა. მასში გამოიყენება უკვე განხილული მეთოდი. ნახ № ნაჩვენებია მიზნებისა და ამოცანების დადგენის მიზნობრივი მართვის ფაზები . ეს ფაზებია:

I. პირველ ფაზაში ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიული მიზნები დაიყვანება პროგრამის ყველა მონაწილემდე. ეს მიზნები მუშავდება უმაღლესი ხელ-მძღვანელობის მიერ საშუალო რგოლის თანამონაწილეობით.

II. მეორე ფაზაში საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები ამოცანებს განსაზღვრავენ დაბალი რგოლის ხელმძღვანელებს და ზოგჯერ მუშებსაც. ამის შემდეგ ორგანიზაციის თითოეულ წევრს, ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე, უნდა გააჩნდეს თავისი ინდივიდუალური გეგმა. ეს დავალებები უნდა განისაზღვროს წერილობით.

III. მესამე ფაზაში საშუალო დონის ხელმძღვანელი აწყობს შეხვედრას პროგრამის მონაწილეებთან, სადაც კონკრეტული ამოცანებიდან გამომდინარე ხდება საქმიანობის შეფასება.

IV. მეოთხე ფაზაში ყველა მონაწილე პერიოდულად (კვარტალურად, ნახევარწლიურად, წლიურად) იკრიბება, რათა შეაფასოს სტრატეგიული მიზნების შესრულების დონე და ეს ციკლი ამავე პერიოდულობით მეორდება.

VIII. 7. კომპანიის მართვა კრიზისულ სიტუაციებში

ყველა ბიზნესის ძირითადი მიზანი არის მისი სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნება და შემდგომი განვითარება. ამასთან, ბიზნესის სფეროში მუდმივად ჩნდება სხვადასხვა ტიპის პრობლემები. კომპანიის შიგნით ბრძოლა ხელისუფლებისათვის, ნაკეთობის წარუმატებლობა ბაზარზე, სტიქიური მოვლენები და სხვა გაუთვალისწინებელი მოვლენები, შეიძლება გახდეს სერიოზული კრიზისის საფუძველი.

კრიზისულ სიტუაციებში მართვა, ანუ გაუთვალისწინებელი პრობლემების გადალახვა, ბევრად განსაზღვრავს კომპანიის მომავალ ბედს. ასე მაგალითად, კომპანიამ „ჯონსონ და ჯონსონმა“ ორჯერ შეძლო იმ კრიზისული სიტუაციის დაძლევა, რომელიც გამოიწვია მის მიერ გამოშვებული პრეპარატის „ტილენოლის“ მოხმარებამ, რომელმაც ადამიანებში მასობრივი მოწამვლა გამოიწვია. კომპანიამ მოკლე დროში ამოიღო ეს პრეპარატი გაყოდვიდან და გააკეთა საზოგადოებისათვის საჯარო განმარტება ამ პრობლემის ირგვლივ. მაგრამ, პრაქტიკაში არის საპირისპირო შემთხვევებიც, როდესაც კრიტიკულ სიტუაციაში კომპანიის მოქმედება შექმნილი მდგომარეობის არაადეკვატურია. ასე მოიქცა კომპანია „ხეინც კომპანი“. კრიტიკულ სიტუაციაში მისმა მცდარმა სტრატეგიამ გამოიწვია კანადაში არსებული მისი შვილობილი კომპანიის „სტარ კისტ ფუდსის“ საქმიანობის შეჩერება. „სატარ ფუდი“ იქნა დადანაშაულებული ერთი მილიონი ცალი გაფუჭებული ხორცის კონსერვის რეალიზაციაში. ამ პროდუქციის რეალიზაცია კანადის სანიტარულმა სამსახურმა თავდაპირველად შეაჩერა, ხოლო შემდგომ, რაც ამ საქმეში ჩაერია კანადის მთავრობის მაღალი რანგის წარმომადგენელი. ამ დანაშაულებრივი საქმიანობის პრესაში გახმაურების შემდეგ კომპანია „ხეინციც“ და „სტარ-კისტიც“ ცდილობდნენ ამ ფაქტის დამალვას, რაც მათ საკმაოდ ძვირი დაუჯდათ. მათ ჯერ დაკარგეს კანადის ამ პროდუქციის ბაზრის 50 პროცენტი და თავისი შემოსავლების 90 პროცენტი, ხოლო შემდგომ, 1989 წლიდან, ქვეყანაში განვითარებულმა კრიზისულმა მოვლენებმა გამოიწვია „სტარ კისტის“ საბოლოოდ დახურვა. [151, p.p. 14-19].

ის კომპანიები, რომლებიც არ ემზადებიან სერიოზულად კრიტიკული სიტუაციისათვის, როგორც წესი, მთელ რიგ შეცდომებს უშვებენ. კრიზისულ სიტუაციაში ყველაზე დიდი შეცდომა არის: პრობლემის სერიოზულობის

გაუთავისებლობა ან კომპანიის მიერ ამ სიტუაციის დამალვა. საბოლოო ჯამში კომპანია იძულებული ხდება, აღიაროს კრიზისი, რასაც მოჰყვება ნაჩქარევი და ცუდად მოფიქრებული ნაბიჯები.

სპეციალისტების აზრით, გადამწყვეტი მნიშვნელობა კრიზისის დაძლევისათვის გააჩნია პირველ დღეებს. უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია საზოგადოების და კომპანიის თანამშრომლებს განუმარტოთ კრიზისის შინაარსი, ამავდროულად, უნდა შემუშავდეს კრიზისის დაძლევის სტრატეგია.

სწორი მოქმედების სტრატეგიის დადგენა არა არის რთული იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიის ხელმძღვანელობა წინასწარ ემზადება კრიზისული სიტუაციისათვის. თანამედროვე კომპანიები კრიზისულ სიტუაციებთან ბრძოლისათვის ქმნიან სპეციალურ გუნდებს. ეს არის კარგად ორგანიზებული გამოცდილი მუშაკებით დაკომპლექტებული სპეციალისტების ჯგუფი, რომელიც საქმიანობის გაშლას იწყებს მხოლოდ საგანგებო სიტუაციაში. ეს გუნდები ადგენენ კომპანიის ყველაზე სუსტ ადგილებს, აანალიზებენ განვლილ შეცდომებს, ამუშავებენ სიძნელეთა დაძლევის სტრატეგიას. გუნდები წინასწარ ახდენენ შესაძლო სიძნელეების ვარიანტების პროგნოზირებას, შესაბამისად, განსაზღვრავენ ამ სიტუაციაში მოქმედების გეგმას. მათ მიერ წინასწარ შედგენილია ჩვეულებრივი და კრიზისული სიტუაციისათვის კომპანიის სტრატეგიული მიზნების რეალიზაციის მოდელი. კრიზისული სიტუაციებისათვის ყველაზე უფრო კარგად მომზადებული კომპანიები ახდენენ ამ სიტუაციის დაძლევის იმიტირებას.

1992 წელს ლოს-ანჟელესში მომხდარი მასობრივი მღელვარების დროს (რაც გამოიწვია იმ ოთხი თეთრკანიანი პოლიციელის გამართლებამ, რომლებიც ფიზიკურად გაუსწორდნენ ერთ-ერთ ზანგს) კომპანია „არკოს“ ანტიკრიზისული გუნდი მზად აღმოჩნდა მუშაობისათვის. ამ მასობრივი არეულობის პირობებში იმ 132 ბენზინ გასამართ სადგურის საქმიანობა, რომლებიც არეულობათა ეპიცენტრში აღმოჩნდნენ, კრიზისული მართვის გეგმაში წინასწარ იყო გაწერილი. მიუხედავად იმისა, რომ გეგმა ეხებოდა აფეთქების, მიწისძვრის, ხანძრის, სტიქიური უბედურების შემთხვევებს, კომპანია „არკოს“ ანტიკრიზისულმა ჯგუფმა ის მცირე კორექტირებით აამოქმედა, რითაც შეძლო შესაძლო ზარალის სრული გაკონტროლება. [257, p.28]

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. რა მნიშვნელობა გააჩნია და რა იგულისხმება მართვაში?
2. რატომ არის კომუნიკაციის უნარი ესოდენ მნიშვნელოვანი ყველა დონის მენეჯერისათვის?
3. რატომ არის ბიზნესში ყველაზე მნიშვნელოვანი ადამიანებთან ურთიერთობა?
4. როგორია გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის ძირითადი ელემენტები?
5. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან მართვის მიზნები და ამოცანები?
6. როგორია საკონტროლო ციკლის მნიშვნელობა კომპანიის საქმიანობისათვის?
7. რა იგულისმხმება სიტუაციურ მართვაში?
8. როგორია კრიზისულ სიტუაციაში მართვის მიზანი?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. დაახასიათეთ მართვის სამი დონე?

მართვის უმაღლეს დონეს ეკისრება ორგანიზაციის მთლიანობაში ხელმძღვანელობა. მართვის საშუალო დონე ვალდებულია, მოახდინოს იმ ამოცანების გადაწყვეტა, რომლებიც დასახულია უმაღლეს დონეზე, ოპერატიული მმართველები ახდენენ ქვეშევრდომების საქმიანობის კოორდი-ნაციას.

2. ჩამოთვალეთ მართვის პროცესის ოთხი საფეხური?

ეს საფეხურებია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ხელმძღვანელობა და კონტროლი.

3. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გეგმები?

სტრატეგიულ გეგმებს ამუშავებენ უმაღლესი დონის მენეჯერები ორიდან ხუთი წლის ვადით. ამის შემდგომ მუშავდება ტაქტიკური გეგმები, რომლებიც ტაქნიკური მიზნების მისაღწევად და სტრატეგიული გეგმების მხარდასაჭერად არის გამიზნული. ისინი მოიცავენ ერთიდან სამ წლამდე პერიოდს, ხოლო ოპერატიული გეგმები ოპერატიული მიზნების მისაღწევად და ტაქტიკური გეგმების მხარდასაჭერად გამიზნულია. ისინი მოიცავენ ერთ წლამდე პერიოდს და მუშავდება მართვის ქვედა დონეებზე.

4. დაახასიათეთ მომუშავეთა შტატების დაკომპლექტება, როგორც სამმართველო საქმიანობის ძირითადი ელემენტები.

შტატების დაკომპლექტება ეს არის კადრების შერჩევის და სამუშაოზე მიღების პროცესი. ის მოიცავს ხელფასის ზომის დადგენას, მომუშავეთა სწავლებას და მათი საქმიანობის შეფასებას.

5. დაგვიხასიათეთ ხელმძღვანელობის სამი სტილი?

ხელმძღვანელობის სტილებია: ავტორიტარული, დემოკრატიული და ჩაურევლობა, თითოეული მისაღებია კონკრეტულ სიტუაციაში. ავტიორიტარული გამოყენება მაშინ, როდესაც გადაწყვეტილება მისაღებია ოპერატიულად; დემოკრატიული, როდესაც გადაწყვეტილების მიღებაში სასურველია თანამშრომლების მონაწილეობა. ჩაურევლობის სტილი გამოყენება მაშინ, როდესაც აუცილებელია შემოქმედების წახალისება. მიუხედავად ქცევის ამ სამი სტილის სხვაობისა, ხელმძღვანელი თითოეული მათგანს სიტუაციიდან გამომდინარე იყენებს.

6. ჩამოგვითვალეთ კონტროლის პროცესის ოთხი ეტაპი?

ეს ეტაპებია: 1) ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე სტრატეგიების შემუშავება. 2) საქმიანობის ფაქტიური შედეგების შეფასება, 3) ამ შედეგების შედარება დადგენილ სტანდარტებთან; 4) მაკორექტირებელი ზომების მიღება.

7. ჩამოგვითვალეთ ის ზომები, რომელსაც კომპანიები მიმართავენ კრიზისულ სიტუაციაში?

ეს ზომებია: I. გავაცნოთ მუშაკებს და საზოგადოებას პრობლემის შინაარსი; II. შევეცადოთ წარმოქმნილი პრობლემის მართვას; III. შევქმნათ კრიტიკულ სიტუაციებზე სწრაფი რეაგირების ჯგუფი, IV. შევიმუშაოთ კრიზისულ სიტუაციებში მოქმედების გეგმა; V. მოვახდინოთ სიტუაციის იმიტირების გზით პრობლემების გადაწყვეტის დემონსტრირება.

თავი IX
ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურა

მეწარმეობა საზოგადოების განვითარების საკვანძო ფენომენია.

ი. შუმპეტერი

ეკონომიკურ პრობლემებს არასწორად გადმოსცემენ, როდესაც ისინი განხილულია მხოლოდ სტატიკური წონასწორობის (მოთხოვნისა და მიწოდების) თვალსაზრისით და არა ეკონომიკის ორგანული ზრდის პოზიციებიდან.

ა. მარშალი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1.ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის მიზანს; ფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას; ვერტიკალურ სტრუქტურას, ხაზობრივ-შტაბურ ორგანიზაციას; მართვის ნორმას; ცენტრალიზაციას და დეცენტრალიზაციას.

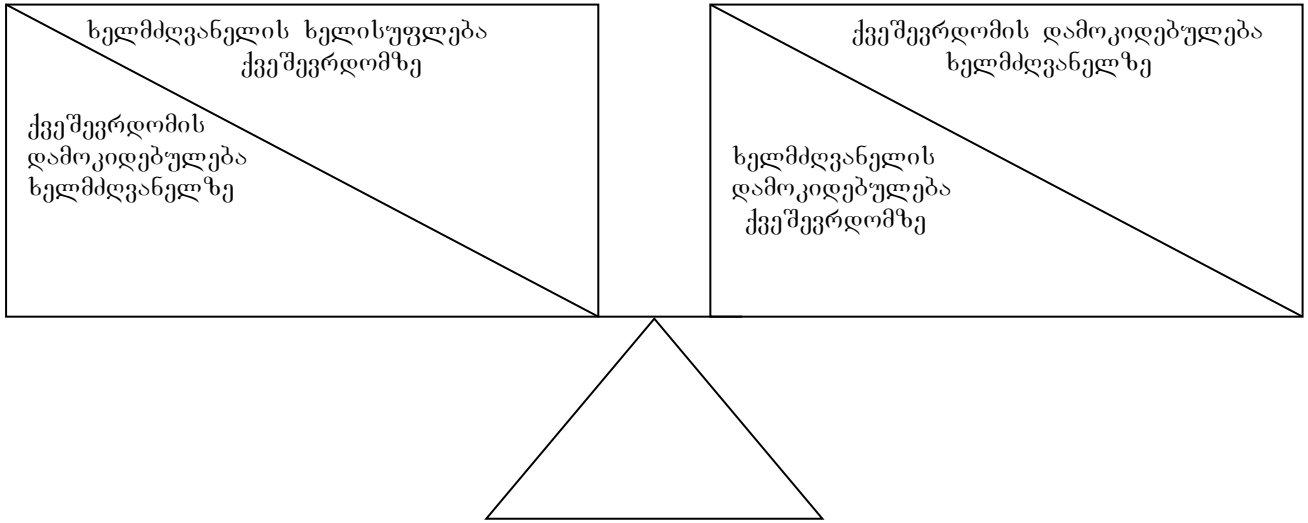
2.სტრუქტურული ქვედანაყოფების ორგანიზაციას; გუნდების ფორმირების პრინციპებს; მატრიცას; ქსელს; ჰორიზონტალურ სტრუქტურას.

3.არაფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას; კორპორაციულ კულტურას; შიდა საფირმო ურთიერთობათა სისტემას; პირადი კავშირების გაფართოებას.

IX. 1. ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურის არსი და მნიშვნელობა

კომპანიის სტრატეგია ეფუძნება მის ორგანიზაციას. მაშინ, როდესაც სტრატეგიული დაგეგმვა განსაზღვრავს რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ, ორგანიზაციული სტრუქტურა ადგენს, თუ რა რაოდენობის რესურსებია საჭირო დასმული ამოცანის გადასაწყვეტად. როგორც აღინიშნა, ორგანიზაცია არის ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა შორის ურთიერთკავშირი განისაზღვრება საერთო მიზნით.

ორგანიზაცია მუშაობს გამართულად იმ შემთხვევაში თუ არსებობს ხელისუფლების ბალანსი. ხელისუფლების ბალანსის ძირითადი კანონის შესაბამისად „ა“ პირის ზემოქმედების დონე „ბ“ პირზე განისაზღვრება „ბ“ პირის „ა“ პირზე დამოკიდებულების დონით. ხელისუფლების ბალანსის სქემა წარმოდგენილია ნახ. №14 – ში.



ნახ. №14 ხელისუფლების ბალანსის სქემა.

როგორც ნახატიდან ჩანს, ხელმძღვანელის ხელისუფლების ამაღლება შესაძლებელია მაშინ, როდესაც ქვეშევრდომის დამოკიდებულება ხელმძღვანელზე იზრდება და პირიქით – ქვეშევრდომების ხელისუფლების ამაღლება ქვეშევრდომზე მიიღწევა მაშინ, როდესაც იზრდება ხელმძღვანელის დამოკიდებულება ქვეშევრდომებზე. თუ ხელმძღვანელის

დამოკიდებულება ქვეშევრდომის ხელისუფლებაზე მეტია, ვიდრე ქვეშევრდომისა – ხელმძღვანელის ხელი-სუფლებაზე, მაშინ ხელისუფლების ბალანსი ირღვევა, რაც არის ორგანიზაციაში წარმოქმნილი მმართველობითი დისბალანსის მიზეზი.

ეს რომ არ მოხდეს, აუცილებელია რაციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის დანერგვა.

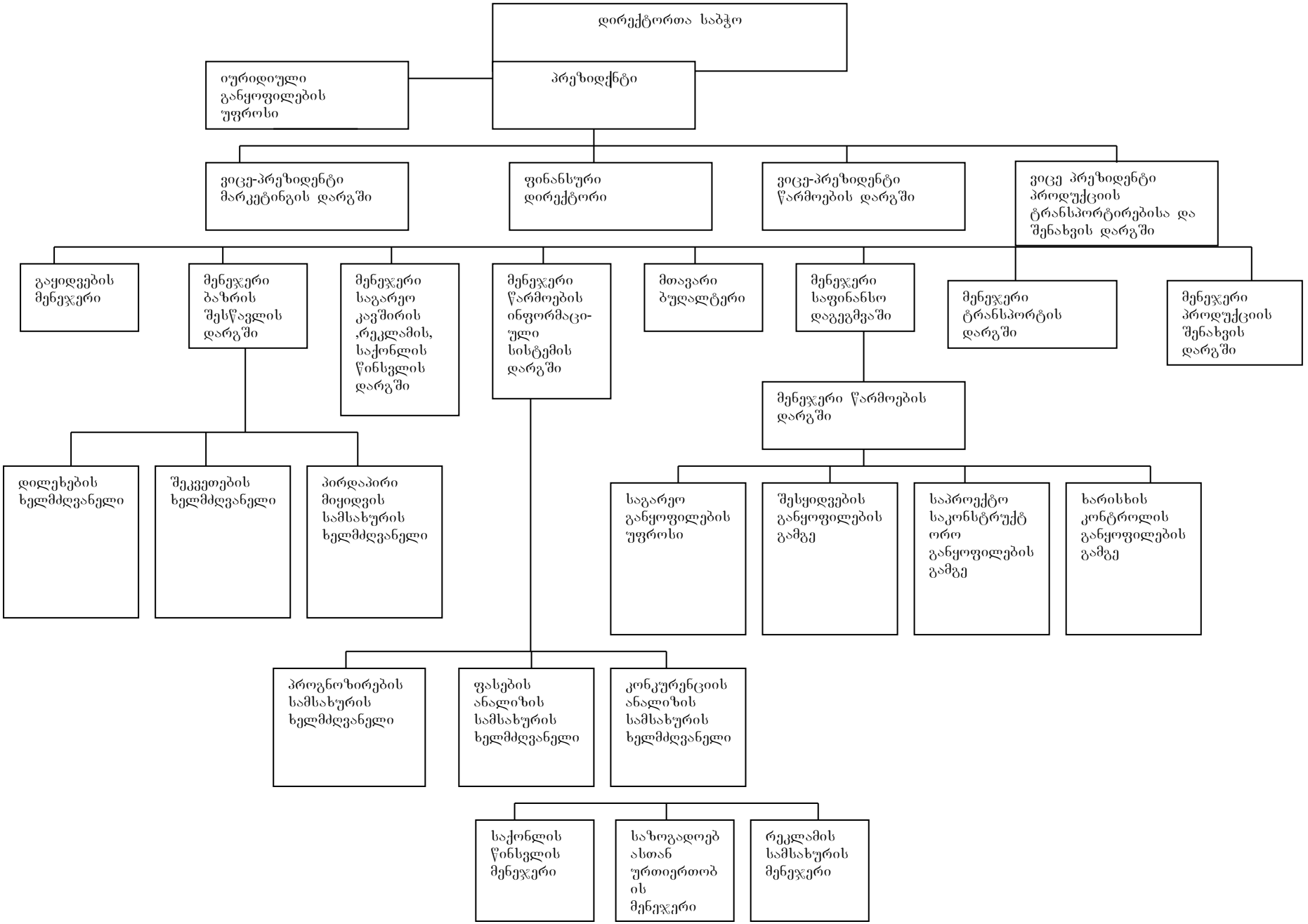
ორგანიზაციული სტრუქტურა მენეჯერების მიერ განსაზღვრული ფორმალური წესების ერთობაა, რომელიც დადგენილია:

1.შრომის დანაწილების შედეგად ცალკეულ თანამშრომელთა შრომის ოფიციალური დავალებების განაწილებისათვის;

2. მმართველთა კონტროლის სფეროს დადგენისა და ქვეშევრდომების ფუნქციების განსაზღვრისათვის;

3. ყველა იმ ფუნქციის კოორდინატისათვის, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის, როგორც ერთიანი მექანიზმის საქმიანობისათვის.

ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემები ერთი შეხედვით მსგავსია. ამასთან, წარმოების სპეციფიკიდან გამომდინარე, ისინი ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან. ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემა გვიჩვენებს ორგანიზაციაში მართვის იერარქიის დონეებს. მასში კარგად არის წარმოდგენილი ის, თუ ვინ ვის ექვემდებარება და ვინ ვის წინაშეა პასუხისმგებელი. მოხმარების საგნების მწარმოებელი მსხვილი კომპანიის სტრუქტურული სქემა შეიძლება წარმოსდგეს შემდეგი სახით (იხ. ნახ. №15)

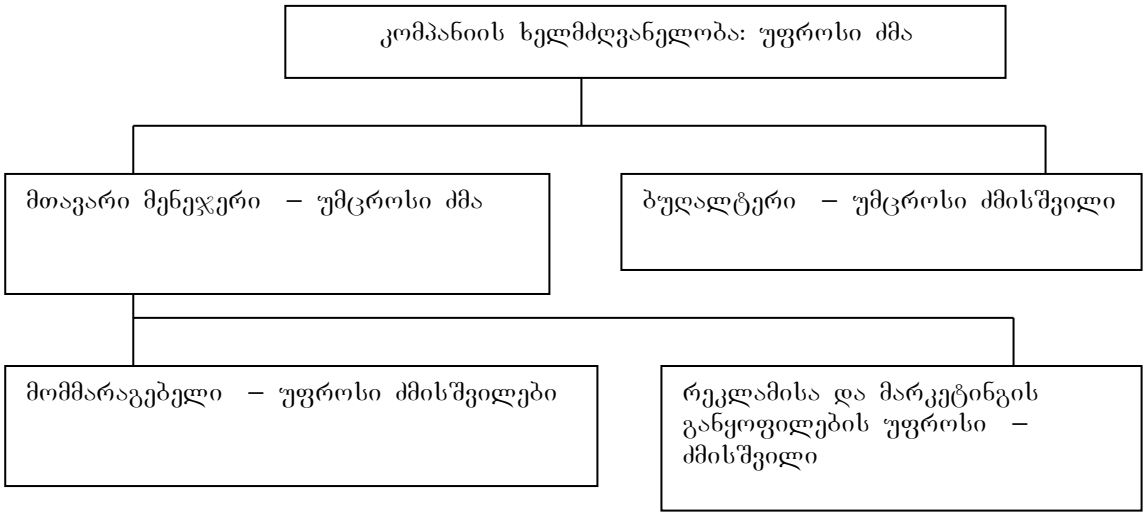

დირექტორთა საბჭო
იურიდიული განყოფილების უფროსი
პრეზიდენტი
ვიცე-პრეზიდენტი მარკეტინგის დარგში
ფინანსური დირექტორი
ვიცე-პრეზიდენტი წარმოების დარგში
ვიცე პრეზიდენტი პროდუქციის ტრანსპორტირებისა და შენახვის დარგში
გაყიდვების მენეჯერი
მენეჯერი ბაზრის შესწავლის დარგში
მენეჯერი საგარეო კავშირის ,რეკლამის, საქონლის წინსვლის დარგში
მენეჯერი წარმოების ინფორმაცი- ული სისტემის დარგში
მთავარი ბუღალტერი
მენეჯერი საფინანსო დაგეგმვაში
მენეჯერი ტრანსპორტის დარგში
მენეჯერი პროდუქციის შენახვის დარგში
მენეჯერი წარმოების დარგში
დილეხების ხელმძღვანელი
შეკვეთების ხელმძღვანელი
პირდაპირი მიყიდვის სამსახურის ხელმძღვანელი
საგარეო განყოფილების უფროსი
შესყიდვების განყოფილების გამგე
საპროექტო საკონსტრუქტორო განყოფილების გამგე
ხარისხის კონტროლის განყოფილების გამგე
პროგნოზირების სამსახურის ხელმძღვანელი
ფასების ანალიზის სამსახურის ხელმძღვანელი
კონკურენციის ანალიზის სამსახურის ხელმძღვანელი
საქონლის წინსვლის მენეჯერი
საზოგადოებასთან ურთიერთობის მენეჯერი
რეკლამის სამსახურის მენეჯერი

ნახატი 15. მსხვილი კომპანიის სტრუქტურული სქემა

ორგანიზაციული სტრუქტურა იძლევა შესაძლებლობას, რომ თითოეულმა მუშაკმა გაითავისოს მისი ადგილი კომპანიაში და მიიღოს მატერიალური და მორალური სტიმული მის მიერ კომპანიის საქმიანობაში შეტანილი წვლილისაგან. ამასთან, ასეთი სტრუქტურა არის პირდაპირი გზა, გადავიდეთ სტრატეგიული დაგეგმვიდან მის რეალიზაციაზე. ამდენად, ორგანიზაციული სტრუქტურის გარეშე შეუძლებელია მუშაკების საქმიანობის კოორდინაცია და საუკეთესოდ შედგენილი გეგმებიც კი არარეალიზებული დარჩება. მსოფლიოში ნებისმიერ კომპანიას გათავისებული აქვს ის, რომ რაციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა კონკურენტულ ბრძოლაში დიდ უპირატესობას იძლევა.

ამის ნათელი მაგალითია კომპანია „მეგრე“, რომელიც სპეციალიზდება სასტუმრო და სარესტორნე ბიზნესზე. ძმებმა მეგრელიშვილებმა ეს ბიზნესი დაიწყეს 1995 წელს და მათი წარმატება დაკავშირებული იყო იმ ცოდნასთან, რომელიც მათ გააჩნდათ სასტუმრო და სარესტორნე ბიზნესის სფეროებში. მათი ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა აგებულია ოჯახური ბიზნესის პრინციპებზე, სადაც ძმები და მათი შვილები მომსახურებას წარმოების და მართვის პროცესში ერთობლივად მონაწილეობენ. კომპანიის წარმატება განსაზღვრულია იმით, რომ მასში თითოეული მუშაკი ცდილობს თავისი საქმე საუკეთესოდ შეასრულოს.

კომპანია „მეგრე“-ს წარმატების ძირითადი ფაქტორი არის ის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც ქმედითუნარიანია. ის შემდეგი სახით (იხ. ნახ №16). გამოიყურება



ნახ №16 კომპანია „მეგრეს“ სტრუქტურული სქემა

ამ სტრუქტურულ სქემაში არის წარმოდგენილი საქმიანობის ყველა ის სფერო, რომელიც აუცილებელია სპორტული ავტომანქანების წარმოებისათვის, მასში მკაფიოდ არის განაწილებული ყველას ფუნქციები და მოვალეობანი. უფრო მსხვილ კომპანიებში შრომის ფუნქციონალური დანაწილება უფრო რაციონალური და ფორმალიზებულია.

ყველა კომპანია ირჩევს იმ სტრუქტურას, რომელიც აუცილებელია მისი მიზნების რეალიზაციისათვის. მრავალი კომპანია საფუძვლად იღებს მკაცრად ფორმალიზებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელიც შედგება მართვის იერარქიის სხვადასხვა დონეებზე მკაცრად კოორდინირებული მუშებისა და სამმართველო მენეჯერებისაგან. არსებობს ისეთი სტრუქტურებიც, სადაც მართვის იერარქიის ცალკეული დონეები შედარებით მცირე, მაგრამ ეფექტურია.

არსებობს ორი ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურა:

1. ფორმალური,
2. არაფორმალური.

ტერმინი ფორმალური ნიშნავს, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მიზნით სპეციალურადაა შემუშავებული მენეჯერების მიერ. ამდენად, ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, ეს არის იმ ამოცანების გადაწყვეტის ოფიციალური გეგმა, რომელიც აუცილებელია მიზნის რეალიზაციისათვის. [214,p,336]. ორგანიზაციას შეიძლება გააჩნდეს არაფორმალური სტრუქტურა, რომლის შესახებ მსჯელობა ქვემოთ გვექნება.

როდესაც კომპანიის ხელმძღვანელობა გვთავაზობს მისი მართვის პრინციპების განსაზღვრას და ამ მიზნით ადგენს სტრუქტურულ სქემას, ხდება ორგანიზაციის მოქმედების გეგმის ფორმალიზება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სტრუქტურა იქმნება იმ ფორმით, რომ ის იყოს გასაგები და გადაეცემოდეს მართვის იერარქიის ერთი დონიდან მეორეს.

იმისათვის, რომ შევიმუშაოთ კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა, მენეჯერებმა ამ პროცესში უნდა გაიაროონ სამი საფეხური:

1. ვერტიკალური სტრუქტურის ფორმირება (სამუშაო ადგილების შექმნა შესასრულებელი სამუშაოს კონკრეტული ფუნქციის მიხედვით);
2. განყოფილებების და ქვეგანყოფილებების ფორმირება (სამუშაო ადგილების გაერთიანება განყოფილებაში და ქვეგანყოფილებაში);
3. ჰორიზონტალური სტრუქტურის ფორმირება (ყველა იმ ფუნქციის კოორდინირება, რომლებიც წარმოაჩენენ კომპანიას, როგორც ერთ მთლიან მექანიზმს).

ამ საფეხურებიდან ერთ-ერთის იგნორირებამ შეიძლება კომპანიას სერიოზული პრობლემები შეუქმნას. საუკეთესო დაგეგმარების პირობებშიც კი, ყველა მუშაკს, დაწყებულს პრეზიდენტიდან და დამთავრებულს უბრალო მუშამდე მკაფიოდ უნდა ესმოდეს ის, თუ ვინ ღებულობს გადაწყვეტილებებს, როგორ ნაწილდება ორგანიზაციის შიგნით ფუნქციები და როგორ უნდა მოხდეს ერთობლივი საქმიანობის ორგანიზაცია სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მიზნით.

IX. 2. ვერტიკალური ორგანიზაციული სტრუქტურა

ვერტიკალური სტრუქტურა განსაზღვრავს მართვის ორგანიზაციული რგოლების ვერტიკალურ ურთიერთკავშირს უმდაბლესიდან უმაღლეს რგოლებამდე. განსაზღვრავენ რა ორგანიზაციის მიზნებს, უმაღლესი დონის მენეჯერები ახდენენ კონკრეტული ამოცანების ფორმირებას, რომელთა დანი-შნულება არის ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაცია.

თანამედროვე კომპანიებს უხდებათ უამრავი ამოცანის გადაწყვეტა, რომელთა რეალიზაცია შეიძლება მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ მათ დავყოფთ ოპერაციებად. ამდენად, ეს პროცესი შეიძლება დახასიათდეს, როგორც შრომის დანაწილება. 1776 წელს შოტლანდიელმა ეკონომისტმა ადამ სმიტმა, პირველად შეამჩნია, რომ თუ ქინძისთავის დასამზადებლად აუცილებელ ყველა ოპერაციას შეასრულებს ცალ-ცალკე 10 მუშა, მათ შეუძლიათ დაამზადონ დღეში 200 ქინძისთავი, მაგრამ თუ თითოეული მათგანი დასაქმდება მხოლოდ ერთ რომელიმე ოპერაციაზე, მათ დღეში შეუძლიათ 48 ათასი ქინძისთავის წარმოება. ამდენად, შრომის დანაწილება აჩქარებს წარმოების პროცესს, რაც დაკავშირებულია თითოეული მუშაკის დახელოვნებასთან ამა თუ იმ ოპერაციის შესრულებაზე, ანუ სპეციალიზაციაზე.

ერთი და იგივე ოპერაციაზე დასპეციალიზება შესაძლებლობას აძლევს მუშაკს, აამაღლოს შრომის ნაყოფიერება. ამასთან, შრომის მონოტონურობა დაკავშირებული ვიწრო სპეციალიზაციასთან ახშობს მის სტიმულს, რადგანაც

მონოტონური შრომა აქრობს შრომის პროცესისადმი შემოქმედებით მიდგომას. [240,p,249] ამიტომაც არის, რომ ორგანიზაციები ცდილობენ, მოძებნონ ბალანსი სპეციალიზაციასა და შრომის მოტივაციას შორის.

ორგანიზაცია მუშაობს უფრო მოტივირებულად იმ შემთხვევაში, თუ მუშაკებმა იციან არა მხოლოდ ის, თუ რა აკეთონ და როდის აკეთონ, არამედ ისიც ვი უწევს მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს ზედამხედველობას. ამიტომ, ორგანიზაციის მენეჯერებმა უნდა მიანიჭონ ფართო უფლებამოსილება იმ მუშაკებს, რომლებიც ეწევიან შრომის შედეგების კონტროლს.

ყველა ორგანიზაციაში მუშაკებს გააჩნიათ უფლებამოსილებანი, ანუ მათ უნდა შეასრულონ დაკისრებული ფუნქციები და მოახდინონ იმ მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაცია, რომლებიც გამომდინარეობს მათი თანამდებობიდან. მუშაკები მათი ზემდგომი ორგანოს წინაშე პასუხს აგებენ შესრულებულ სამუშაოზე. ასეთ დაქვემდებარებას ეწოდება შრომითი პასუხისმგებლობა. ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ იმაზე, რომ მათი კომპეტენციის ფარგლებში ყველა მუშაკმა შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობა. ამასთან, ისინი იყენებენ სახელისუფლო რწმუნების პრინციპს. უკანასკნელში იგულისხმება ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის მიზნით გადაწყვეტილებათა მიღების, ბრძანების გაცემის, რესურსების განაწილების უფლება.

ერთ ადამიანს არ შეუძლია, გაითავისოს ყველა შრომითი რწმუნება, ამიტომ თანამშრომლებს შორის ხდება უფლებათა განაწილება, რასაც უფლებათა დელეგირება ეწოდება. უფლებათა დელეგირება ეს არის რთული პროცესი. უფლებათა დელეგირება შეიძლება მოხდეს სხვადასხვა მასშტაბებით. მაგალითად:

1. თუ მუშაკმა მიიღო ბრძანება გაბურღოს საგანი, მან უნდა აიღოს საწყობიდან ბურღი, ანუ მას გადაეცემა ეს ვიწრო უფლება.

2. თუ გამყიდველი პასუხს აგებს საქონლის რეალიზაციაზე, მას ევალება მხოლოდ ეს და არა აქვს მისი მომარაგების უფლება.

3. თუ მენეჯერების უფლებებში შედის პროდუქციის წარმოების მოცულობის ზრდა, მას უნდა გააჩნდეს იმის უფლებაც, რომ დაიქირაოს მუშახელი, დაუნიშნოს მას ხელფასი, შეიტანოს შრომის ორგანიზაციის პროცესში ყველა აუცილებელი კორექტივები.

ამდენად, თავისი ფუნქციის შესასრულებლად ყველა მუშაკს უნდა გადაეცეს უფლებების ის რაოდენობა, რომელიც ორგანიზაციის წინაშე დასმული ამოცანის გადასაწყვეტად არის აუცილებელი.

ყოველ ვერტიკალურ სტრუქტურას გააჩნია უფლებამოსილების განაწილების განსაზღვრული არხები და ინფორმაციის გაცვლის წყაროები. ანაწილებს რა დავალებებს, უფლებამოსილებას და მოვალეობებს, ვერტიკალური სტრუქტურა ახდენს ურთიერთ დაქვემდებარების სისტემის ფორმირებას. ურთიერთ დაქვემდებარებაში იგულისხმება ხელისუფლების ვერტიკალი, რომე-ლიც ერთმანეთთან აკავშირებს მის სხვადასხვა შტოებს. ურთიერთ დაქვე-მდებარებით განისაზღვრება, თუ ვინ იძლევა განკარგულებებს და ვინ ვის ემო-რჩილება. ურთიერთ დაქვემდებარება დაკავშირებულია ორ ძირითად პრინციპთან:

– ყველა მუშაკი ექვემდებარება მხოლოდ ერთ ხელმძღვანელს;

– ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ხელისუფლება ვრცელდება ყველა მუშაკზე და მოითხოვს მათ მკაცრ კოორდინაციას დავალებების შესრულების პროცესში.

განასხვავებენ ურთიერთ დაქვემდებარების ორ ყველაზე მეტად გავრცელე-ბულ ფორმას:

1) ხაზობრივს;

2) ხაზობრივ-შტაბურს.

ურთიერთდაქვემდებარების ყველაზე მარტივი და და გავრცელებული არის ხაზობრივი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელშიც ხდება ხელისუფლების

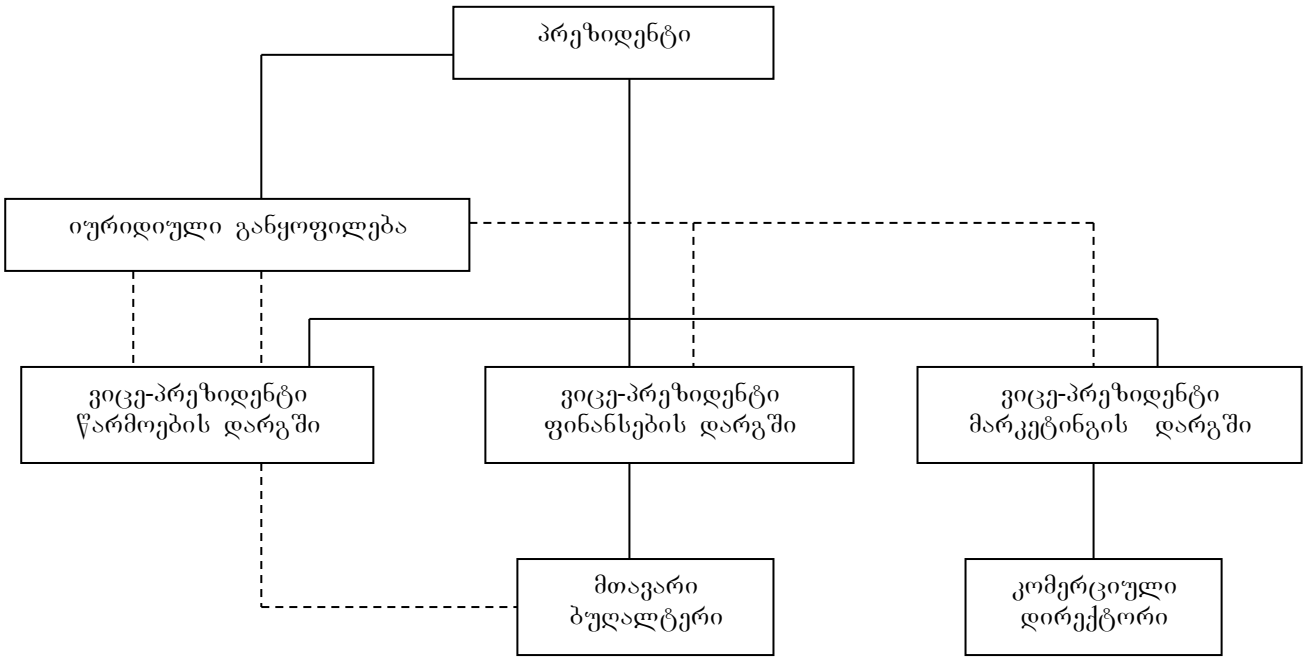
დელეგირება ზემოდან ქვემოთ. ყველამ იცის თუ ვინ ვის ექვემდებარება. ამიტომაც, მარტივია იმისი დადგენაც, თუ ვის ეკუთვნის უმაღლესი ხელისუფლება. ასეთი სტრუქტურა წარმოდგენილია (ნახ. №) – ში.

ის ფირმები, რომლებიც ამ ტიპის სტრუქტურით ხასიათდებიან სარგებლობენ რიგი უპირატესობებით: იმდენად, რამდენადაც ამ სტრუქტურაში მენეჯერებმა იციან თავიანთი უფლებამოსილებანი, მათი კომპეტენციის ფარგლებში გადაწყვეტილებანი მიიღება სწრაფად, გამარტივებულია დისცი-პლინის დაცვა, ადვილად ხდება საქმიანი ურთიერთობების არხების დადგენა. სიმარტივის გამო ხაზობრივი ორგანიზაცია იაფია.

მიუხედავად ამ უპირატესობებისა, ხაზობრივ ორგანიზაციას გააჩნია ნაკლოვანებაც. ესენია: პირველი, რადგანაც ყველა გადაწყვეტილება მიიღება ცენტრალიზებულად, ინიციატივიანი მუშაკები შეზღუდულები არიან, რაც ართულებს მათ სამსახურებრივ ზრდას. მეორე, კომპანიის საქმიანობის მასშტაბების ზრდამ შეიძლება, გამოიწვიოს დაქვემდებარების რგოლების გადიდება, რაც ამცირებს ინფორმაციის გაცვლისა და გადაწყვეტილებათა მიღების სიჩქარეს.

შემდეგი ორგანიზაციული სტრუქტურა არის ხაზობრივ – შტაბური, რომელიც ხასიათდება სპეციალიზაციისა და მმართველობითი კონტროლის ურთიერთშეთანწყობით. ამ ორგანიზაციული სტრუქტურის დროს, მკაფიოდ არის განსაზღვრული ზემოდან ქვემოთ დაქვემდებარება, ამასთან, ის მოიცავს იმ ფუნქციონალური მუშაკების ჯგუფს, რომლებიც იმყოფება ადმინისტრაციული აპარატის უშუალო დაქვემდებარებაში. როგორც წესი, ხაზობრივი ორგანიზაცია ორგანიზაციის ძირითადი საქმიანობის მართვას მოიცავს. ადმინისტრაციული აპარატი სრულყოფს მართვის ხაზობრივ სტრუქტურას სპეციალიზებული კონსულტაციებისა და დამატებითი მომსახურების გზით. აპარატის მუშაკები არ შედიან ხაზობრივი ორგანიზაციის დაქვემდებარებულ რგოლებში. ხაზობრივი ორგანიზაციული სტრუქტურის მთავარი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ ნებისმიერ დროს შესაძლებელია, მართვის ფორმალურ სტრუქტურაში ახალი დამატებითი სპეციალისტების ჩართვა.

ხაზობრივ – შტაბური მართვის სტრუქტურის გამარტივებული სქემა წარმოგვიდგება ნახ. №15-ზე.



ნახ. №15 ხაზობრივ – შტაბური მართვის სტრუქტურა

ამდენად, ხაზობრივ შტაბური მართვის სტრუქტურაში მუშაკების ერთი ნაწილი იმყოფება მართვის პირდაპირ დაქვემდებარებულ იერარქიაში, მეორე წარმოადგენს აპარატს და ეწევა ხაზობრივი ხელმძღვანელობის დამატებით მომსახურებას. ამასთან, ეს აპარატი ემორჩილება უშუალოდ უმაღლეს ხელმძღვანელს.

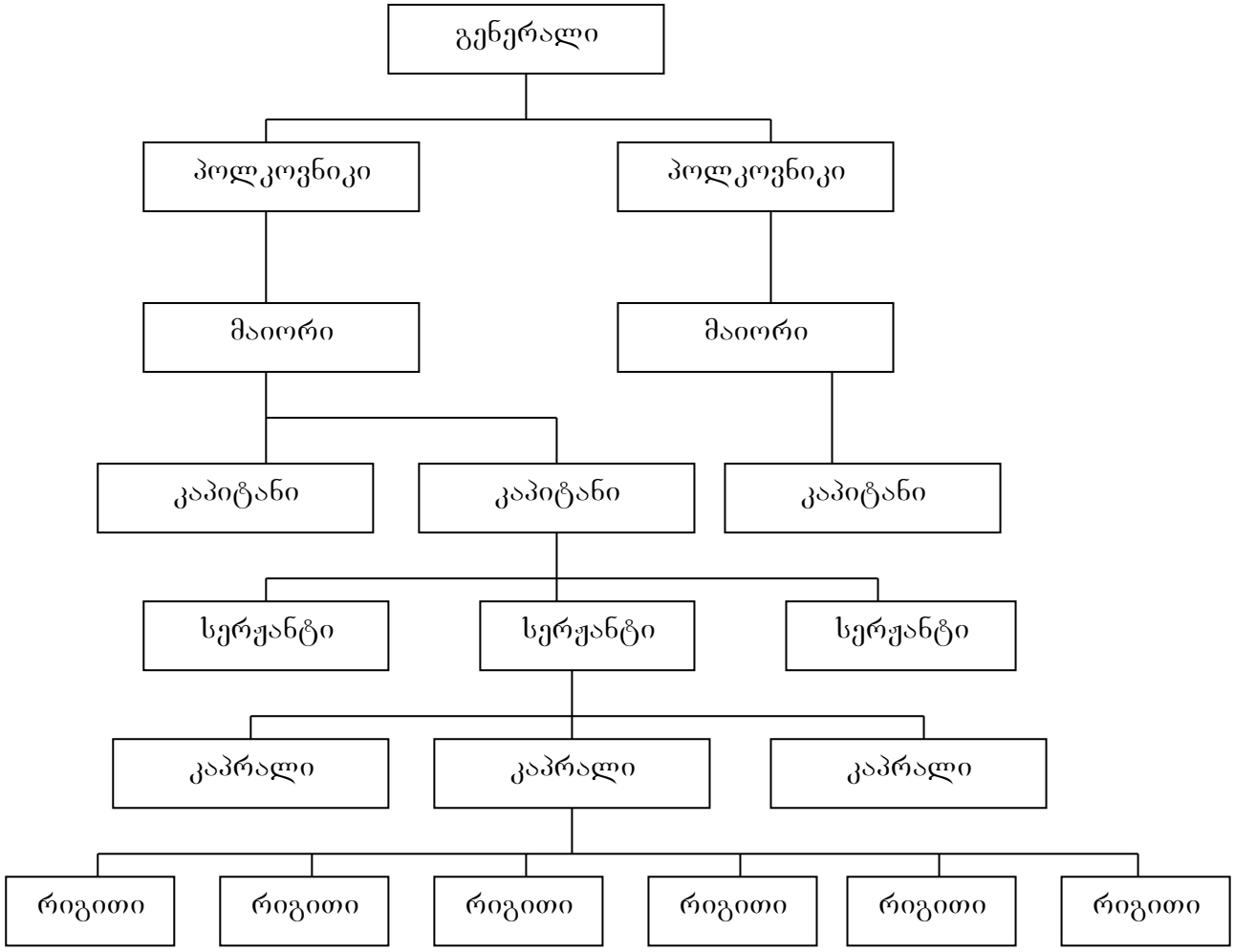
IX. 3. მართვის ნორმა

ადამიანების რაოდენობა, რომელიც უშუალოდ ექვემდებარება მენეჯერს, შეადგენს მართვის ნორმას ან მისი კონტროლის სფეროს. მაშინ, როდესაც მენეჯერს ექვემდებარება ადამიანების დიდი რაოდენობა, ის ხასიათდება მართვის მაღალი ნორმით, ხოლო როდესაც ეს ციფრი მცირეა, მართვის ნორმა დაბალია. თუ ფირმაში დასაქმებულ მენეჯერებს გააჩნიათ მართვის მაღალი ნორმა, მცირდება მენეჯერების რაოდენობა. ამდენად, მართვის ნორმა მენეჯერების ოდენობის პირდაპირ პროპორციულია. მთავარია, დავადგინოთ, თუ ერთ მენეჯერს რამდენი ადამიანის მართვა შეუძლია ეფექტიანად. არ არსებობს მართვის იდეალური ნორმის დადგენის ფორმულა. მენეჯმენტში მთავარია, თუ რამდენად ეფექტიანად შრომობენ ადამიანები ერთობლივად და რამდენი კაცი ემორჩილება ერთ მენეჯერს. ამასთან, განსაზღვრული ფაქტორების რაოდენობა ზეგავლენას ახდენს მუშაკების იმ რაოდენობაზე, რომლის მართვაც ეფექტიანად შეუძლია ერთ მენეჯერს.

მათ შორისაა: მენეჯერის ინდივიდუალური თვისებები, მუშაკების თვისებები, მათი მოტივაციის სახეობები და საქმიანობის სფერო. როგორც წესი, მაღალკვალიფიცირებულ მუშაკებს უფრო ნაკლებად სჭირდებათ მართვა, ვიდრე დაბალკვალიფიცირებულს. პროფესიონალებისა და მეცნიერებისაგან შემდგარი ორგანიზაცია ხასიათდება მართვის მაღალი ნორმით. [201,p,41]

მართვის ნორმა დამოკიდებულია კომპანიაში იერარქიის დონეებზე. ამ ფაქტორის მიხედვით, მართვის სტრუქტურა შეიძლება იყოს მაღალი ან ბრტყელი.

მაღალი სტრუქტურა ხასიათდება მართვის უფრო დაბალი ნორმით და იერარქიის მეტი დონეებით (იხ. ნახ. №16). ბრტყელი სტრუქტურა ხასიათდება მართვის უფრო მაღალი ნორმით და იერარქიების უფრო ნაკლები დონეებით (იხ. ნახ. №17).



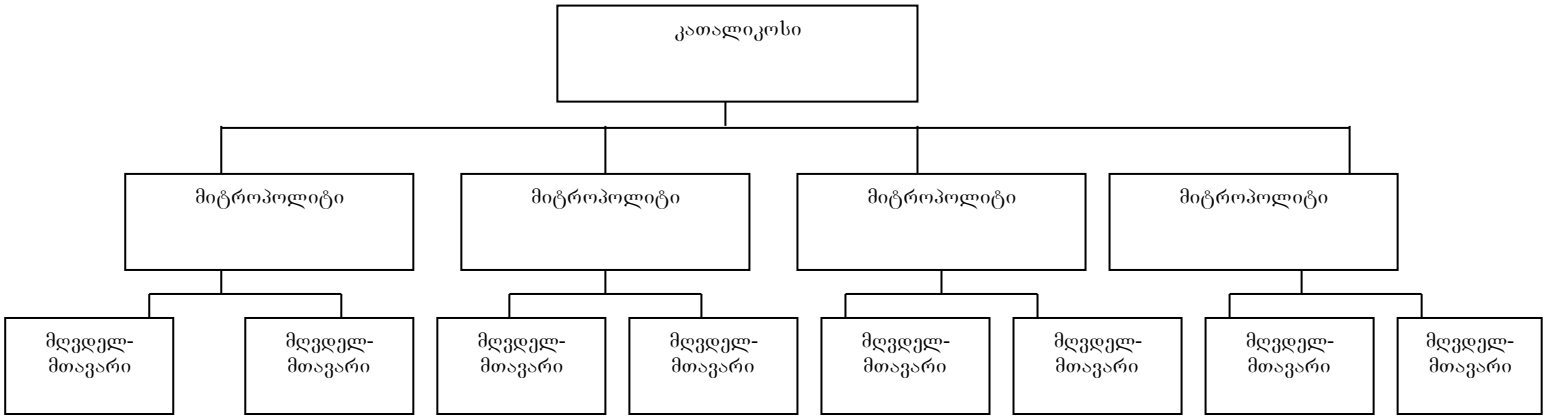
ნახ. №16 მაღალი ოგანიზაციული სტრუქტურა არმიაში.

ეს სტრუქტურა ხასიათდება იერარქიის მრავალი დონით, ყოველ დონეზე მართვის მცირე რგოლებით, ანუ ყველა მენეჯერს ემორჩილება ხელქვეითთა მცირე ოდენობა.

მაღალი სტრუქტურები აპარატის შენახვისათვის დიდ სახსრებს მოითხოვს, რადგანაც მენეჯერების ოდენობა იზრდება, ხოლო იერარქიული დონეების სიმრავლე ანელებს საქმიანი ურთიერთობის პროცესში გადაწყვეტილებათა მიღების სიჩქარეს. ამ ტიპის სტრუქტურაში რთულია მოვალეობების განსაზღვრა, გაძნელებულია პასუხისმგებლების დადგენა, სამუშაო ხასიათდება მრავალი რუტინული დავალებებით. [123,p,310]

იმისათვის, რომ დაიძლიოს ის პრობლემები, რომლებიც ახასიათებს მაღალ სტრუქტურებს და ავამაღლოთ მათი ეფექტიანობა, კომპანიები ბოლო წლებში მიმართავენ შტატების შეკვეცას: როგორც წესი, ეს პროცესი ეხება საშუალო რგოლის მენეჯერთა და მუშების რაოდენობის შეკვეცას. 10 წლის წინ „ჯენერალ ელექტრიკში“ კომპანიის უმაღლეს ხელმძღვანელობასა და მუშებს შორის

იმყოფებოდა დაახლოებით ათი მმართველობითი რგოლი. დღეისათვის მათი რაოდენობა დაყვანილია ხუთამდე. [123,p,117].



ნახ. №17 ბრტყელი ორგანიზაციული სტრუქტურის მაგალითი მართლმადიდებელ ეკლესიაში.

მმართველობითი იერარქიის დონე დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორია გადაწყვეტილებანი. ისინი შეიძლება იყოს: ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული ცენტრალიზაციის დროს გადაწყვეტილებათა მიღების უფლება კონცენტრირებულია მართვის ზედა ეშელონებში, დეცენტრალიზაცია კი ახდენს მის დელეგირებას მართვის უფრო დაბალი დონეებისაკენ.

ცენტრალიზაცია ხასიათდება რიგი უპირატესობებით: ის ამარტივებს ვერტიკალურ კორდინაციას (გადაწყვეტილებები მოძრაობენ ზევიდან ქვემოთ), იძლევა შესაძლებლობას, გამოვიყენოთ ორგანიზაციის მართვის მდიდარი გამოცდილება, რომელიც გააჩნია ხელმძღვანელებს, ახდენს ხელისუფლების კონცენტრაციას მართვის ზედა დონეებში.

დეცენტრალიზაციასაც გააჩნია უპირატესობანი: იმდენად, რამდენადაც გადაწყვეტილებათა დელეგირება ხდება მართვის ქვედა დონეებისაკენ, მცირდება ზედა დონის მმართველების დატვირთვა. ჩნდება სტიმულები ქვედა დონეზე პასუხისმგებლობის ამაღლებისა და საქმის უფრო მოტივირებულად წარმართვისათვის. დეცენტრალიზებულ სტრუქტურაში ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებული არის საკითხთა უფრო მცირე წრე, რაც იძლევა დროის ეკონომიას. [123,p,352].

სად გადის ზღვარი მართვის დეცენტრალიზაციასა და ცენტრალიზაციას შორის და როგორია მათი ოპტიმალური თანაფარდობა. ეს საკითხი ინდივიდუალურია ყველა კომპანიისათვის. ასე მაგალითად, კომპანია „კემბელ სუპ“-ისათვის უფრო ოპტიმალურია დეცენტრალიზაცია, რადგანაც ის ეხმარება რეგიონულ მენეჯერებს, იქონიონ მჭიდრო კონტაქტი ადგილობრივ კლიენტებთან. ბოლო წლებში დაისახა დეცენტრალიზაციის ტენდენცია, რადგანაც ის ხელს უწყობს ეფექტიანობის ამაღლებას, აჩქარებს გადაწყვეტილებათა მიღების ოპერატიულობას და ქმნის ახალ რეალობაში წარმოების ადაპტაციის პირობებს. მიუხედავად ამისა, კომპანია „მაკდონალდსმა“ დაადასტურა, რომ წარმოების ზომა და ცენტრალიზაცია შეიძლება აღმოჩნდეს უპირატესობაც კი კონკურენცულ ბრძოლაში. [241,p,28] იერარქიის შერჩევის სწორი ხერხი არის დამოკიდებული წარმოების ინდივიდუალობაზე, მისი სწორი დადგენა არის სპეციფიკური საკითხი, რომელიც ყველა ორგანიზაციის მიერ სიტუაციიდან გამომდინარე ზუსტდება.

IX. 4. ქვედანაყოფების სტრუქტურის ფორმირება

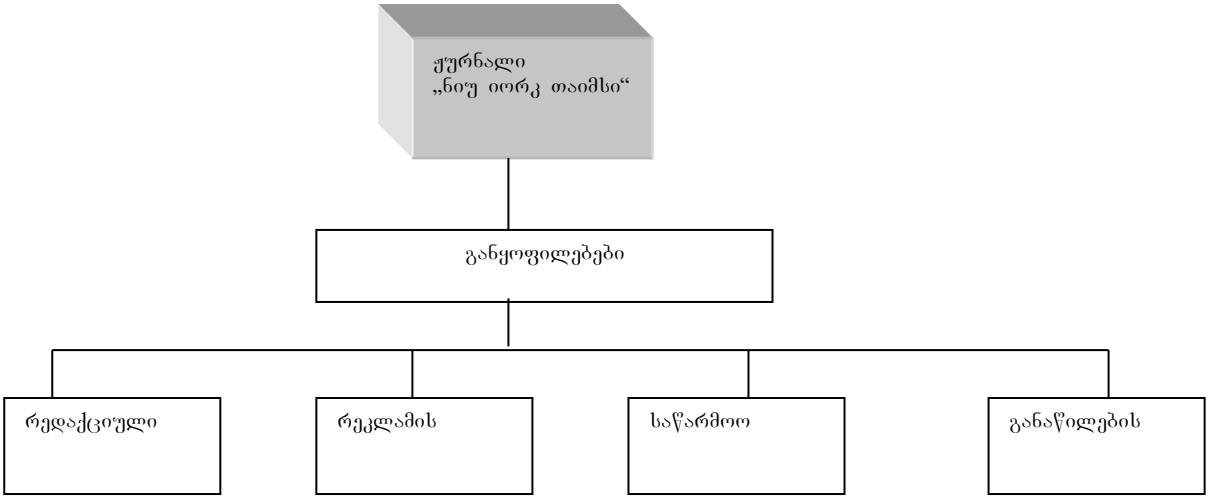
ქვედანაყოფების სტრუქტურის ფორმირება ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია ახდენს თავიანთი მუშაკების დაჯგუფებას განყოფილებებში, რომლებიც შემდგომ ერთიანდებიან უფრო მსხვილ სტრუქტურულ ერთეულებში. ქვედანაყოფების სტრუქტურა მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

განყოფილებებში მუშაკები შეიძლება გაერთიანდნენ ფუნქციების (ადამიანების მიერ შესასრულებელი ფუნქციების), სპეციალიზაციის (პროდუქციის, ტექნოლოგიური პროცესის), გუნდების პროექტების, მატრიცების (ფუნქციონალური და სპეციალიზებული ქვედანაყოფების) და ქსელების (ელექტრონული ურთიერთობის სისტემის) მიხედვით. ქვედანაყოფების ეს ტიპები არ ეწინააღმდეგებიან ერთმანეთს და ამიტომ არის, რომ ისინი ზოგჯერ ურთიერთ შევსების მიზნით კომპლექსურად გამოიყენება.

ადამიანების მიერ შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით, ქვედანაყოფების ფორმირება არის მათი ფუნქციონალური დანაწილება. მუშაკებს აჯგუფებენ ცოდნის, გამოცდილებისა და გამოსაყენებელი რესურსების მიხედვით. ამ პრინციპზე არის აგებული საწარმოო და მარკეტინგის განყოფილებები, კადრები, ბუღალტერია და სხვა.

კომპანიები დამოუკიდებლად ამუშავებენ სტრუქტურული ქვედანაყოფების სქემებს მათ მიერ შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით, როგორც ეს ჩანს ნახ № ჟურნალ „ფობს“-ში მოქმედებს ოთხი ფუნქციონალური განყოფილება: რედაქციული, სარეკლამო, საწარმოო, გავრცელების. ყველა განყოფილება არის დამოუკიდებელი და გააჩნია თავისი ბიუჯეტი, მუშაობის განრიგი. ამასთან, ცალკეული განყოფილებები კონკრეტულ საკითხებთან მიმართებით ურთიერთქმედებენ გარკვეულ დონეზე. ასე მაგალითად, სარეკლამო განყოფი-ლების გამგემ საწრმოო განყოფილების გამგეს შეიძლება შეუთანხმოს ფერადი რეკლამების ოდენობა ჟურნალში.

ქვეგანაყოფები, რომლებიც იგება სამუშაოს ფუნქციების მიხედვით ორგანიზაციას რიგ უპირატესობებს, აძლევს კერძოდ: რესურსების ეფექტიანი გამოყენების, საქმის უფრო სიღრმისეული ათვისების, პროფესიული ზრდის, გადაწყვეტილებათა ცენტრალიზაციის შესაძლებლობას, რაც უმაღლესი მმართველობის მენეჯერებს უმარტივებს მართვას, საქმიან ურთიერთობას და მათ განყოფილებებთან კოორდინაციას. ამ სტრუქტურების ნაკლოვანებები აისახება შემდეგში: სხვადასხვა განყოფილებებს შორის მართვის ოპერატიულობის თვალსაზრისით არსებობს ბარიერები, დაბალია ახალ გარემოებებისადმი შეთავსებადობის დონე (ახალი ჟურნალის ნომერის შექმნა მოითხოვს ყველა განყოფილების ერთდროულ ქმედებას), სპეციალიზაციის და შრომის დანაწლების გადამეტებული ხარისხი, რაც იწვევს მუშაკების მათი შრომის შედეგებისაგან განკერძოვებას. [240,p,256]

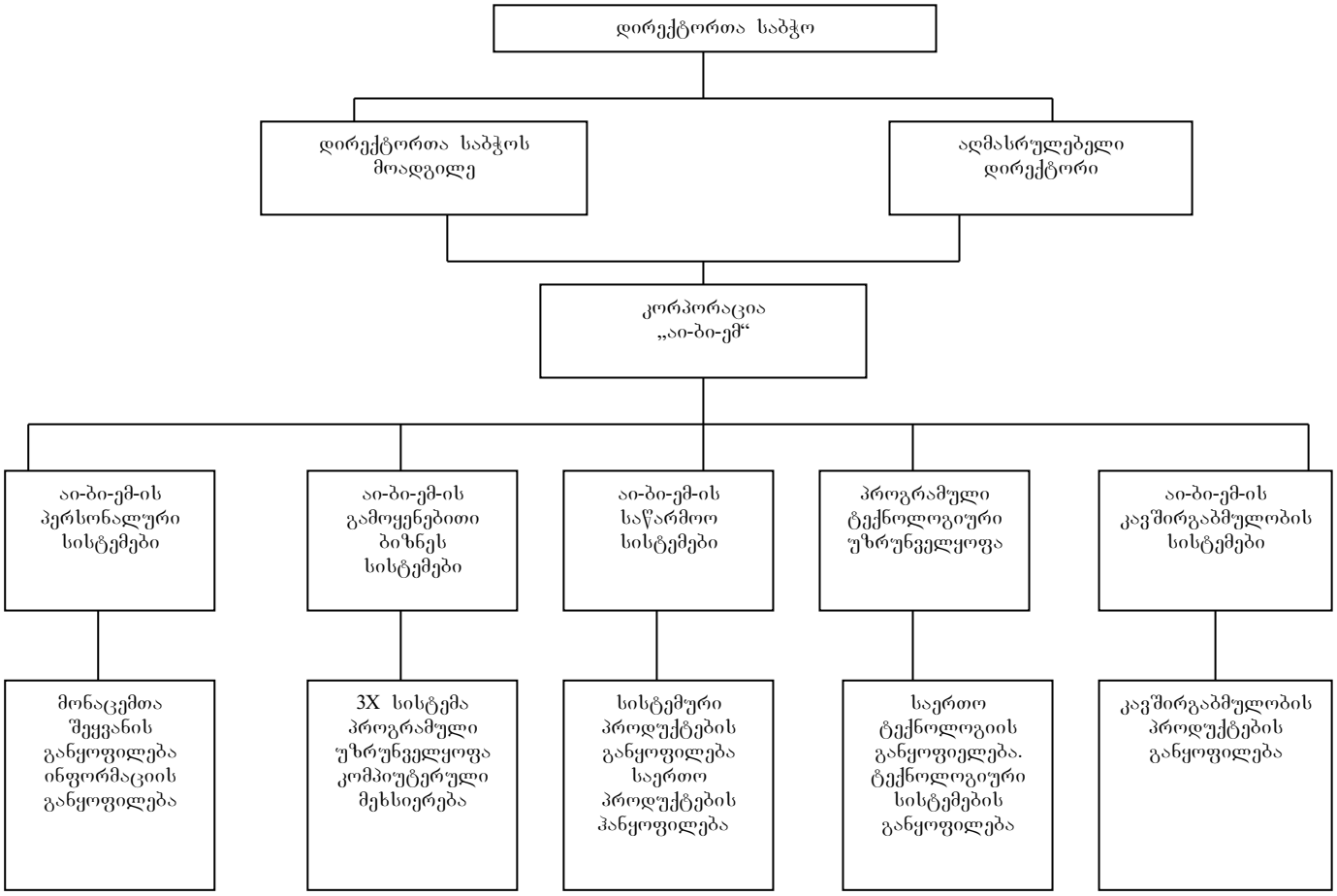


ნახ. №18ჟურნალ „ნიუ იორკ თაიმსის“ ფუნქციონალური სტრუქტურა

განყოფილებების ფორმირება სპეციალიზაციის მიხედვით, ხდება პროდუქციის ერთგვაროვნების, საწარმოო პროცესის ერთიანობის, მომხმარებლების ან გეოგრაფიული ნიშნების მიხედვით. ასეთ სტრუქტურაში ყველა ქვეგანყოფილება არის დამოუკიდებელი ერთეული, რომელსაც მიზნის მისაღწევად გააჩნია შესაბამისი რესურსები (ნახ №). ამდენად, ასეთ სტრუქტურულ ერთეულს არ ჭირდება სხვა ერთეულების მხარდაჭერა. ასე მაგალითად, ფუნქციონალურ სტრუქტურაში ყველა ბუღალტერი ერთიანდება ერთ განყოფილებაში, ყველა ინჟინერები მეორეში, მაშინ, როდესაც სპეციალიზირებულში პირიქით, ინჟინერთა და ბუღალტერთა ჯგუფები ერთიანდებიან ყველა ცალკე აღებული განყოფილების მიხედვით. [240,p.p,259-262].

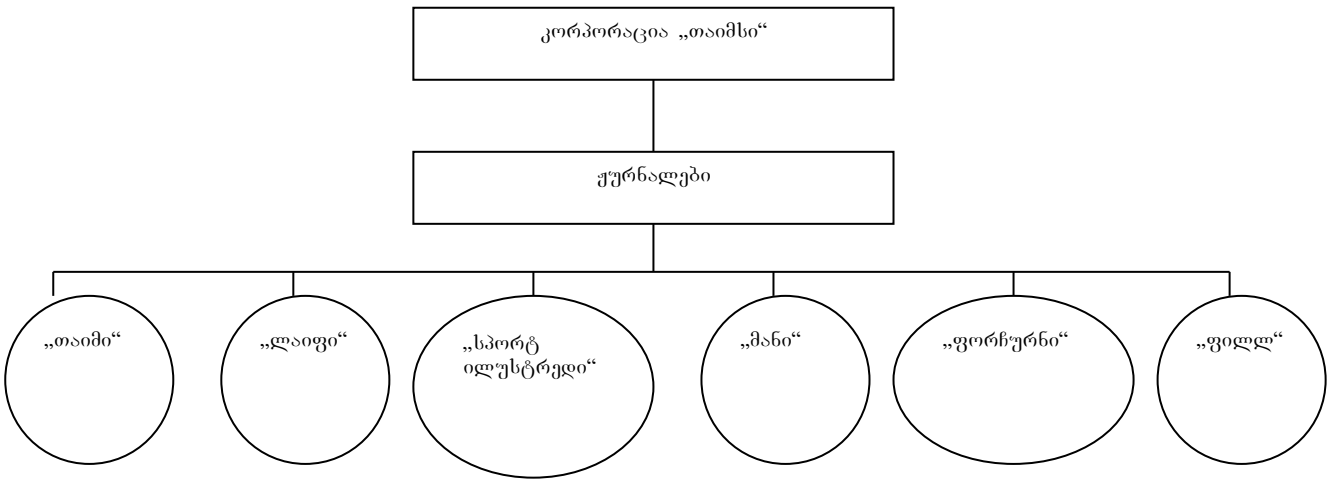
ასე მაგალითად, ჟურნალი „ნიუ-იორკ თაიმსი“ აერთიანებს ოთხ ფუნქციონალურ რგოლს. ამასთან ერთად საკუთრივ ჟურნალი არის კორპორაცია „თაიმს ინკ-ის“ ერთ-ერთი სპეციალიზებული რგოლი, რომელიც უშვებს სხვადასხვა ჟურნალებს „ლაიფ-ს“, „სპორტ-ილუსტრეიდს“, „მანის“, „ფორჩუნს“, „ფიფლს“ (ნახ №).

„თაიმს ინკს“ აქვს სპეციალიზებული სტრუქტურა, რომელიც არის დაფუძნებული გამოსაშვები პროდუქციის სახეობაზე. სასაქონლო ქვედანაყოფები დამოუკიდებელი სტრუქტურული ერთეულებია, რომლებიც დამოუკიდებელ პროდუქციას (ჟურნალს) აწარმოებენ. ყველა ცალკე აღებულ ქვედანაყოფს გააჩნია თავისი რედაქციული, სარეკლამო საწარმოო, გასაღების განყოფილება, ანუ თავისი დამოუკიდებელი ფუნქციონალური სტრუქტურა.



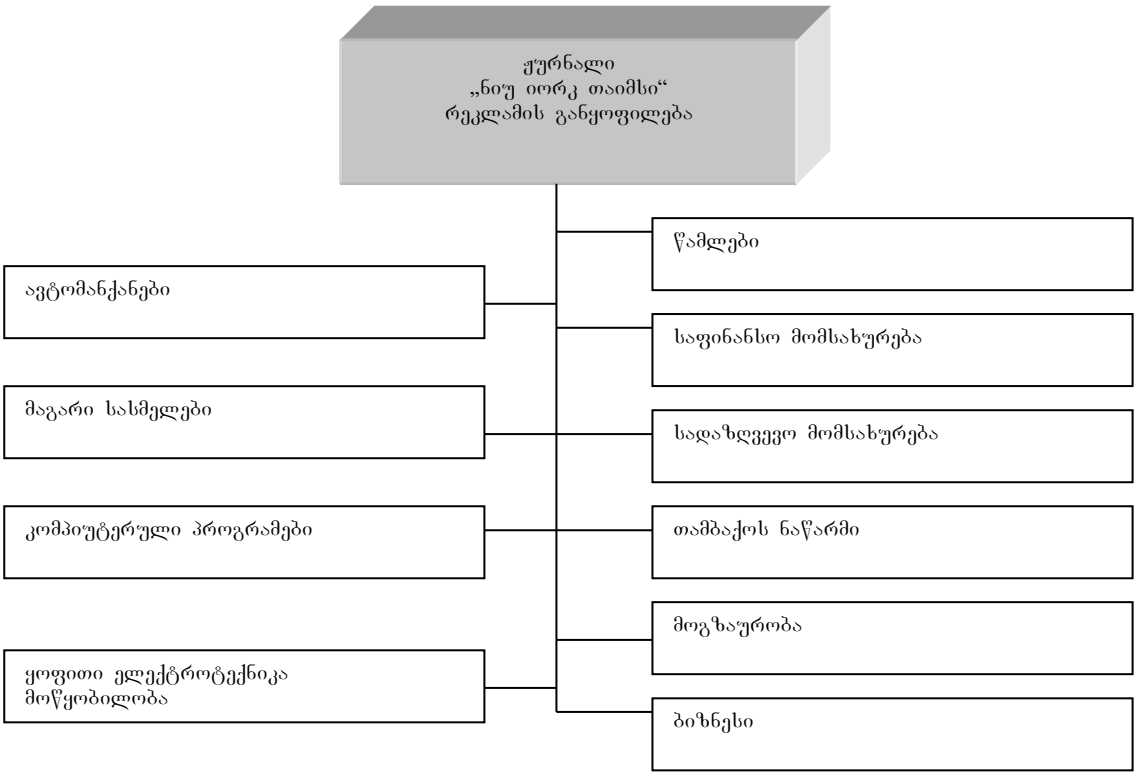
ნახ №19 კორპორაცია „აი-ბი-ემ-ის“ სპეციალიზებული სტრუქტურა

საწარმოო პროცესის საკვანძო ეტაპებზე შექმნილი სპეციალიზებული სტრუქტურა იყოფა ტექნოლოგიურ ქვედანაყოფად.



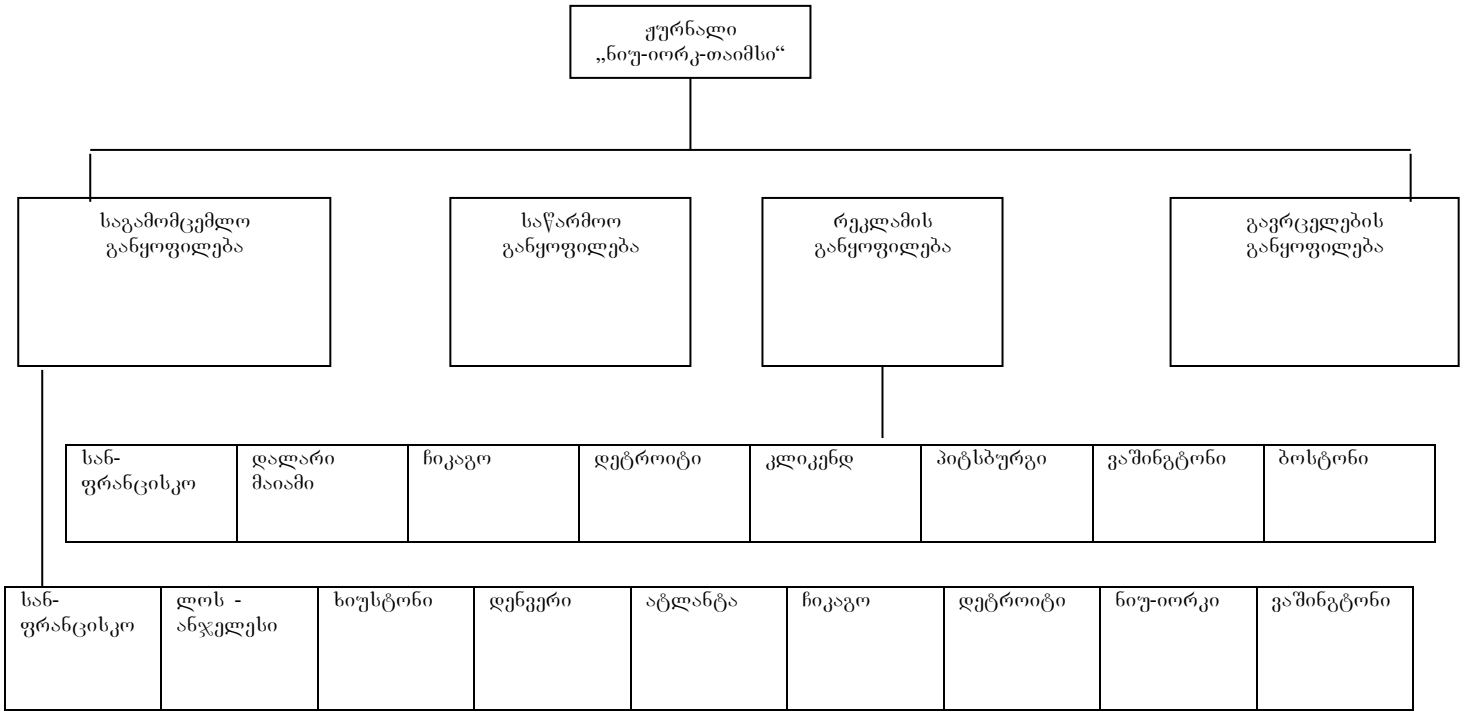
ნახ. №20 ჟურნალ „თაიმსის“ ფუნქციონალური სტრუქტურა

მთელი რიგი ორგანიზაციები ახდენენ სტრუქტურის ისეთ ფორმირებას, რომელიც მიესადაგება მომხმარებლების კატეგორიათა მოთხოვნებს. ასეთი სამომხმარებლო განყოფილებები იქმნება მაშინ, როდესაც მომხმარებლების კატეგორიებს შორის არის მკვეთრი სხვაობა. ასე მაგალითად, ჟურნალ „თაიმ“-ში სარეკლამო აგენტები ორიენტაციას იღებენ ავტომოყვარულთა, კომპიუტერული თამაშების, მოგზაურობის და სხვა ტიპის მომხმარებლებზე. (იხ. ნახ. №21).



ნახ №21 ჟურნალ „ნიუ-იორკ თაიმის“ სამომხმარებლო რეკლამის განყოფილება

ჟურნალ „თაიმის“ ზოგიერთი სარედაქციო და სარეკლამო ოპერაციები არის განთავსებული ტერიტორიულ ქვეგანაყოფებში (ნახ №). „თაიმ“-ს მსხვილ ქალაქებში რეკლამის დარგში ჰყავს რამდენიმე რეგიონული მენეჯერი. ამასთან, მას გააჩნია სრულიად დამოუკიდებელი სარედაქციო ქსელი ამერიკის მთელს ტერიტორიაზე. ეს ტერიტორიული განყოფილებები აშუქებენ ადგილობრივ და რეგიონულ პრობლემებს.



ნახ №22 ჟურნალ „ნიუ იორკ თაიმსის“ ფუნქციონალური და ტერიტორიული განყოფილებანი

სპეციალიზებულ ქვეგანყოფილებებს გააჩნიათ მრავალი დადებითი თვისება. ისინი სწრაფად რეაგირებენ ცვლილებებზე, ამიტომ, არ იმყოფებიან სხვა განყოფილებებთან მკაცრ კოორდინაციაში. ასეთი სტრუქტურა აუმჯობესებს მომხმარებელთა მომსახურებას. მასში უმაღლესი დონის მმართველები კონცენტრირებას ახდენენ კომპლექსურ პრობლემებზე, ხოლო დამწყები მენეჯერები იძენენ უფრო ფართო პროფესიულ გამოცდილებას. [240,p,121]

ქვედანაყოფებს სპეციალიზაციის მიხედვით გააჩნიათ თავიანთი ნაკლოვანებებიც. ხშირ შემთხვევაში ხდება რესურსების დუბლირება სხვადასხვა სტრუქტურულ რგოლებში, რის გამოც იზრდება დანახარჯები. განყოფილებებს შორის კოორდინაცია სუსტია, ცალკეული განყოფილებების მუშაკები კონცენტრირებულნი არიან თავიანთ ვიწრო ამოცანებზე და არა მთლიანად ორგანიზაციის მიზნებზე. შეიძლება წარმოიქმნას ისეთი სიტუაცია, როდესაც განყოფილებები კადრების, ფულადი და მატერიალური რესურსების მოპოვების მიზნით, იწყებენ კონკურენციას, რაც ორგანიზაციას აყენებს ზიანს. [240,p,262]

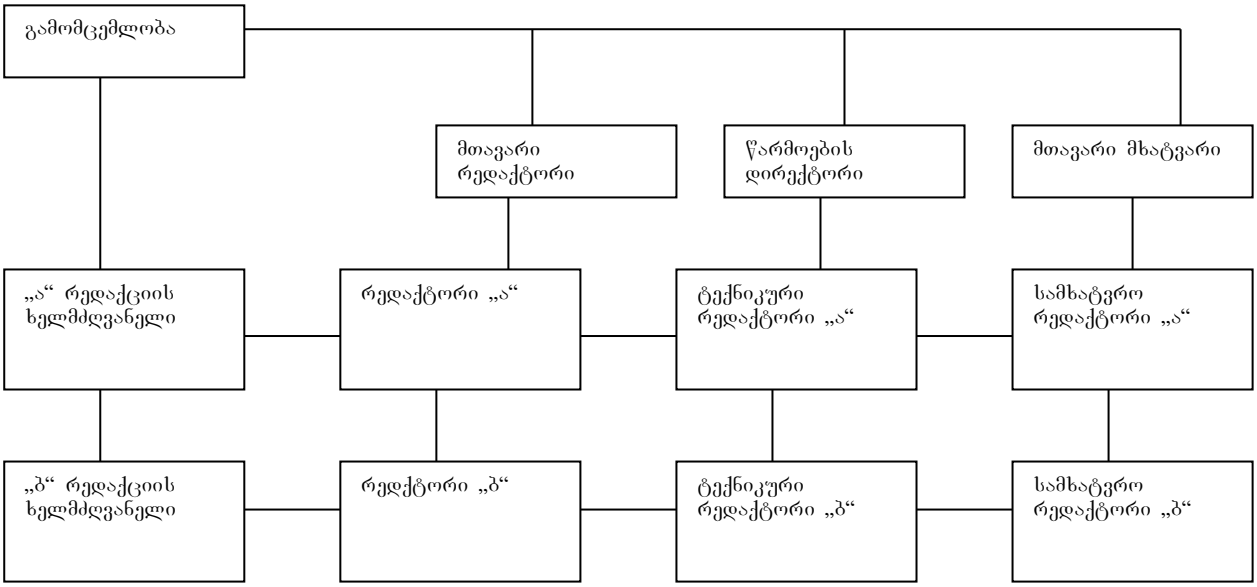
თანამედროვე კომპანიები ცდილობენ, მართვის პროცესში ჩართონ უფრო დაბალი დონეები, რაც აისახა მართვის გუნდურ პრინციპში. ამ პრინციპის რეალიზაციის შედეგად, მუშაკები ფუნქციონალური ნიშნით ერთიანდებიან დროებით ან მუდმივ გუნდებში. გუნდები იძლევა შესაძლებლობას, რომ ორგანიზაციამ დასმულ პრობლემაზე მოახდინოს ოპერატიული რეაგირება. ისინი ქმნიან შემოქმედებით, საქმიანობის, სტრატეგიული აზროვნების, კოორდინაციის შესაძლებლობას.

იმისათვის, რომ გაეუმჯობესებინა სადაზღვევო პოლისებით მომსახურება, კომპანია „ედ ასოუსიეიშნმა“ შეცვალა უზარმაზარი სადაზღვევო კომპანიის მართვის სტრუქტურა და გარდაქმნა ის ხაზობრივად, რომელშიც გაერთიანდა მიზნობრივი გუნდები. ამ რეორგანიზაციამ 10%-ით გაზარდა მომხმარებლებთან სადაზღვეო პოლისების გაფორმების პროცესი. [240,p,361].

გუნდურობას ახასიათებს ნაკლოვანებებიც. გუნდის წევრებს შორის მათი ორმაგი დაქვემდებარების გამო, შეიძლება შეიქმნას კონფლიქტური სიტუაციები. გუნდურობას, რიგ შემთხვევაში ახასიათებს გადაწყვეტათა მიღების გადამეტებული დეცენტრალიზაცია, რის გამოც ფუნქციონალური მენეჯერები კარგავენ გუნდის წინაშე მდგრადი ამოცანების გადაწყვეტაზე კონტროლს, ხოლო გუნდების ლიდერების მისწრაფება, ხშირ შემთხვევაში, იწვევს კორპორაციის მიზნების მეორე პლანზე გადანაცვლებას.

მატრიცული სტრუქტურის დროს, მუშაკები ერთდროულად ერთიანდებიან მუდმივ-ფუნქციონალურ ჯგუფებში და საპროექტო გუნდებში (იხ. ნახ №23). ამ დროს გამოიყენება ფუნქციონალური და სპეციალიზებული სტრუქტურული სქემები. ორგანიზაცია იყენებს მატრიცულ სტრუქტურას მაშინ, როდესაც ფუნქციონალური ქვედანაყოფების მართვა მოითხოვს ახალ პირობებზე სწრაფ რეაგირებას და მუშაკების მაღალ კვალიფიკაციას.

იმ ფირმებს შორის, რომლებიც ხელმძღვანელობენ ამ სტრუქტურებს არის „პროქტერ ენდ გემბლ“-ი. 30-იანი წლებიდან ეს ფირმა მენეჯერებს ნიშნავდა კონკრეტული საქონლის (სასაქონლო ნიშნის) მიხედვით. მათი მიზანი იყო ისეთი ცნობილი საქონლის შემუშავება და მარკეტინგი, როგორიცაა: სარეცხი საშუალება „ტაიდი“, ბავშვის ერთჯერადი საფენი „პამპერსი“, კბილის პასტა „კრესტი“ და სხვა.



ნახ №23 მატრიცული სტრუქტურა გამომცემლობაში

ამის გამო შეიქმნა ისეთი სიტუაცია, როდესაც ყველა წვრილმანი იყო ხელმძღვანელობასთან შესათანხმებელი, რაც დიდ დროს მოითხოვდა. გარდა ამისა, ცალკეულ სასაქონლო ნიშნებზე პასუხისმგებელი მენეჯერები ერთმანეთს უწევდნენ კონკურენციას. ამის გათვალისწინებით, კომპანიამ შემოიღო მატრიცული სტრუქტურა, რის შედეგადაც ეს მენეჯერები ერთობლივად გეგმავენ პროდუქციის გამოშვების გრაფიკებს, ყველა იმ საკითხებს, რომლებიც დაკავშირებულია კომპანიის საერთო მიზნებთან. [202,p,31].

ერთობლივი პროექტის რეალიზაციის მიზნით, ეფექტიანია დროებითი ჯგუფების შექმნა. მუშაკები გადმოყავთ სპეციალურად შექმნილ ამ სპეციალიზებულ ჯგუფებში, რათა მათ განახორციელონ დროებით პროექტზე

მუშაობა. ასე მაგალითად, კომპანია „მერკი“ პროექტის რეალიზაციის მთელ პერიოდზე ნიშნავს პროექტის ხელმძღვანელს. ის ვალდებულია, გააკონტროლოს ახალი იდეის მოძრაობის ყველა ეტაპი, საკონსტრუქტორო სამუშაოებით დაწყებული, დამთავრებული პროდუქციის გამოშვებით. [203,p,30].

ქსელური სპეციალიზაცია შედარებით ახალი შექმნილია. ქსელური სპეციალიზაციის დროს, ძირითადი ფუნქციები ნაწილდება ცალკეულ მცირე კომპანიებსა და ფირმის შტაბ-ბინას შორის ერთიანი ელექტრონული სისტემის მეშვეობით. ნაკეთობის ინჟინერული დამუშავება, მარკეტინგი, ბუღალტერია, სამეცნიერო კვლევა ერთ ორგანიზაციაში არ არის წარმოდგენილი, ისინი იყოფიან ცალკე ორგანიზაციებად და საქმიანობენ კონტრაქტით. ასეთი მიდგომა ეფექტიანია საერთაშორისო ორგანიზაციისათვის, რადგანაც ის იძლევა მსოფლიოს ყველა ქვეყნიდან რესურსების მოზიდვის შესაძლებლობას.

როდესაც კორპორაცია „ჯინჯინალ ეკვიპმენტმა“ გადაწყვიტა ახალი პროცესორის შექმნა, მან მთელი ევროპის და ამერიკის სპეციალისტებისაგან შემდგარი გუნდი შექმნა. ელექტრონული ნაწილი დააპროექტეს ირლანდიაში, ოპერატიული სისტემა მასაჩუსეტში, სქემები – ინგლისში, წარმოება შოტლანდიაში. კომპანიები შეთანხმებებს აღწევდნენ კომპიუტერული სქემით. [203,p,21].

ამ სისტემის ნაკლი ის არის, რომ მას არ გააჩნია საერთო ხელმძღვანელობა, გარდა ამისა, თუ ერთ-ერთმა კომპანიამ იგრძნო სირთულეები ბიზნესში, მას შეუძლია, ჩაშალოს ქსელური პროექტი. მუშაკები არ ექვემდებარებიან საერთო მიზანს, ისინი პასუხს აგებენ თავიანთ ვიწრო ფუნქციონალურ დავალებებზე. [200,p,31].

IX. 5. ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა

ჰორიზონტალური სტრუქტურა შესაძლებელს ხდის განყოფილებებს შორის საქმიანობის კოორდინაციას, ამარტივებს ურთიერთობას, ინფორმაციის გაცვლას, ის არ მოითხოვს ვერტიკალურ დონეებზე საკითხების შეთანხმებას. პრაქტიკაში დამკვიდრდა ჰორიზონტალური კოორდინაციის სამი ძირითადი საშუალება:

1. ინფორმაციული სისტემები;
2. გუნდები და პრობლემური ჯგუფები;
3. მენეჯერ-ინტეგრატორები.

ინფორმაციის გავრცელების ყველა წერილობითი და ელექტრონული ფორმა ქმნის ინფორმაციულ სისტემებს. მათ მიეკუთვნება: I. კომპანიაში და მის გარეთ ინფორმაციის გაცვლის წერილობითი საშუალებები: მოხსენებები, ანგარიშები, ბიულეტენები, საქმიანი ჩანაწერები და სხვა; II. ყველა ელექტრონული საინფორმაციო საშუალება: კომპიუტერები, ელექტრონული ფოსტა, სელექტორული და სატელევიზიო თათბირები. ელექტრონული სისტემები იძლევა შესაძლებლობას, სწრაფად გადაიგზავნოს და დამუშავდეს ინფორმაციის დიდი ოდენობა, რითაც ისინი მნიშვნელოვნად აუმჯობესებენ ჰორიზონტალურ კოორდინაციას.

პრობლემური ჯგუფი არის მუშაკების გარკვეული ოდენობა, რომელიც ერთი რომელიმე თემის დასამუშავებლად ან რაიმე პრობლემის გადასაწყვეტად დროებით ერთიანდება. ეს პრაქტიკა ფართოდ გამოიყენება მრავალ კომპანიაში. ასე მაგალითად, კომპანია „ორიკს ენერჯი“ მთლიანად ეყრდნობა ასეთი ჯგუფების მიერ შემუშავებულ რეკომენდაციებს. კორპორაციის საქმიანობის ეფექტური შეცვლა შესაძლებელი გახდა 8-10 კაციანი პრობლემური ჯგუფის რეკომენდაციების საფუძველზე. ამ ჯგუფებმა თავიანთი საქმიანობით მოგება დამატებით 75 მლნ. დოლარის წელიწადში მისცეს ამ კომპანიას. [129,p.56]. პრობლემური ჯგუფების გადაწყვეტილებანი არის სარეკომენდაციო, ისინი ატარებენ კონსულტაციურ და არა დირექტიულ ხასიათს.

მენეჯერი-ინტეგრატორი ეს არის ხელმძღვანელი, რომელიც ახდენს რამოდენიმე ფუნქციონალური ჯგუფის კოორდინაციას. ასეთი მენეჯერები არიან პროექტის, სასაქონლო ნიშნის, პროგრამის ხელმძღვანელები. ფუნქციონალური მენეჯერები უშუალოდ ხელმძღვანელობენ თავიანთ ქვეშევრდომებს. ამიტომ, მენეჯერ-ინტეგრატორები ახდენენ იმ ჯგუფების საერთო კოორდინაციას, რომლებიც არ იმყოფებიან მთლიან ფუნქციონალურ დაქვემდებარებაში. მიუხედავად ამისა, მენეჯერ-ინტეგრატორები აუმჯობესებენ ქვედანაყოფის ჰორიზონტალურ კოორდინაციას, ახდენენ კონკრეტული პროექტების შემუშავებას. [214,p,361].

ჰორიზონტალური და ვერტიკალური სტრუქტურების თანაფარდობა განსაზღვრავს კოორდინაციის მართვის ხასიათს. ვერტიკალური სტრუქტურის უპირატესობა ვლინდება იმაში, რომ ის აძლევს კომპანიას ყველა ორგანიზაციულ დონეზე მკაცრი კონტროლის შესაძლებლობას, ქმნის მკაცრ ორგანიზაციულ ერთობას, ახდენს ვერტიკალურ დონეზე ძალაუფლების ცენტრალიზაციას და კომუნიკაციურ ურთიერთობას. ჰორიზონტალური სტრუქტურა კი პირიქით – ცვლის ფუნქციონალურ დამოკიდებულებას ისე, რომ ჰორიზონტალურ დონეზე მარტივდება კოორდინაცია. უფლებამოსილებანი და გადაწყვეტილებათა მიღების სისტემა არის დეცენტრალიზებული და ისინი ეყრდნობიან მუშაკების გამოცდილებას, კვალიფიკაციას და არა დაქვემდებარების იერარქიას. ყველაზე ოპტიმალური არის მართვის ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ სტრუქტურებს შორის წონასწორობის მიღწევა ისე, რომ მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენებული იქნას ორივეს უპირატესობანი.

IX. 6. არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა

ფორმალური, ვერტიკალური და ჰორიზონტალური სტრუქტურების მიღმა ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს ისეთი ურთიერთობების ფორმა, რომელიც არ აისახება ოფიციალურ სტრუქტურულ სქემაში. ყველა კომპანიაში არსებობს არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, ანუ ურთიერთობა მუშაკებს შორის არაოფიციალურ დონეზე. არაფორმალური ურთიერთობების დროს ადამიანები უშუალობით ხასიათდებიან როგორც ქვეშევრდომებისადმი, ასევე ზემდგომი პირებისადმი. არაფორმალური ურთიერთობანი მიღწევადია მხოლოდ ნამდვილი ლიდერებისათვის.

არაფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას აქვს დადებითი თავისებურებანი: ის მუშაკებს აძლევს შესაძლებლობას მოძებნონ თავიანთი ადგილი სოციალურ გარემოში; იძლევა განტვირთვის საშუალებას სტრესულ, დაძაბულ სიტუაციებში; ამარტივებს ურთიერთობებს ორგანიზაციის შიგნით; იძლევა ინფორმაციის სწრაფი გავრცელების და ლიდერების გამოვლენის შესაძლებლობას. ამასთან, არაფორმალური სტრუქტურა არ არის დაზღვეული ნაკლოვანებებისაგან. ის შეიძლება ქმნიდეს კომფლიქტურ და წინააღმდეგობრივ გარემოს, არის მასაზრდოებელი ნიადაგი სხვადასხვა ჭორის, ყალბი ინფორმაციის გავრცელებისათვის. თუ არაფორმალური ჯგუფების მიერ არ არის გათავისებული ის ღირებულებანი, რომლებიც დეკლარირებულია კომპანიის მიერ, ისინი შეიძლება კომპანიის მიზნებთან წინააღმდეგობაში მოვიდნენ. არაფორმალური ორგანიზაცია რიგ შემთხვევაში ეწინააღმდეგება კომპანიის ხელმძღვანელობის გეგმებს და ქმნის კეთილგანწყობის ატმოსფეროს იმ მუშაკებისადმი, რომლებიც ქმნიან კომფლიქტურ გარემოს.

არაფორმალური სტრუქტურა ხასიათდება რიგი ნიშნებით. ესენია:

1) ხმების გავრცელება. ეს არის არაოფიციალური ინფორმაციის გავრცელების საშუალება. ჭორის სახით გადაიცემა, როგორც პირადი, ასევე საქმიანი

ინფორმაცია. ჭორები ვრცელდება, როგორც კომპანიის შიგნით, ასევე კომპანიებს შორის. ის მუშაკები, რომელთაც გააჩნიათ პირადი კავშირები კომპანიის ხელმძღვანელობასთან ხელს უწყობენ ინფორმაციის არაოფიციალურ გავრცელებას. ერთის მხრივ, ეს არ წარმოადგენს საშიშ მოვლენას, მაგრამ ზო-გჯერ უარყოფითი ხასიათის მატარებელიცაა. ხმების გავრცელებას გამოცდილი ხელმძღვანელები იყენებენ მათ მიერ დასახული მიზნების რეალიზაციისათვის. ჭორების გავრცელება იძლევა წარმოდგენას იმაზე, თუ როგორ ეპყრობიან მუშაკები საკუთარ კომპანიას და რას ფიქრობენ მის საქმიანობაზე გარეშე პირები.

2) შიდასაფირმო ურთიერთობათა სისტემა. მასში იგულისხმება ისეთი რთული მოვლენა, როგორიც არის ხელისუფლებისათვის ბრძოლა, რომელიც არსებობს ნებისმიერ ორგანიზაციაში. ადამიანთა ჯგუფები ქმნიან სოციალურ იერარქიას, ერთნი მართავენ, მეორენი არიან ქვეშევრდომნი. იმდენად, რამდენადაც თანამედროვე მუშაკები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ თანამდებობრივ ზრდას და შემოსავლების მატებას, ისინი ეძებენ ამ მიზნების რეალიზაციის გზებს. ამის ერთერთი მთავარი ინსტრუმენტი არის კომპანიის შიგნით ურთიერთობათა სისტემა.

ადამიანთა ერთი ჯგუფისათვის კომპანიის შიგნით ურთიერთობათა სისტემა არის ის მექანიზმი, თავიანთი მიზნების მისაღწევად, რომლითაც შესაძლებელია სხვადასხვა ადამიანების განწყობით მანიპულირება. თუ მოქმედების ეს სტილი არის განოყიერებული კომპანიაში არსებული მიკროკლიმატით, მაშინ მუშაკებს შორის ურთიერთობანი კომპანიის შიგნით წარმოქმნილი დაძაბულობის წყარო ხდება. შიდასაფირმო ურთიერთობათა სისტემა რიგ შემთხვევაში პოზიტიურ როლსაც თამაშობს. ასე მაგალითად, ადამიანთა მიზანდასახულობა იძლევა მათ საქმიანობაში დადებით შედეგებს, ხოლო ის ფაქტი, რომ ადამიანები იბრძვიან აღიარებისათვის, ნიშნავს იმასაც, რომ ვინც იბრძვის თავისი შრომის დადებითი შედეგებისათვის, ადრე თუ გვიან აღწევს თანამდებობრივ ზრდას. უკანასკნელ წლებში საქმიანი ურთიერთობების ეფექტიანობის ამაღლება გულისხმობს ისეთ ახალ ფორმებს, როგორიც არის პირადი კონტაქტების გაფართოება და პროტექციონიზმი.

ადამიანთა ბუნებაში ჩადებულია ის ჭეშმარიტება, რომ ისინი ცდილობენ, ითანამშრომლონ იმ პიროვნებებთან, რომლებსაც კარგად იცნობენ და აფასებენ, რაც წარმოადგენს საფუძველს პირადი კონტაქტების გაფართოვების აუცილებლობის საფუძველს.

პირადი კონტაქტების გაფართოვება მოიცავს სამ ძირითად ელემენტს, ესენია: I. თავის წარმოჩენის შესაძლებლობა (რაც უფრო მეტ ადამიანებთან გვაქვს კონტაქტი, მით მეტი შესაძლებლობა, ამ თვალსაზრისით დავამახსოვროთ თითოეულ მათგანს ჩვენი თავი). II. ადვილად დაახლოების შესაძლებლობა. ადამიანები ბიზნესში უპირატესობას ანიჭებენ იმ პიროვნებებს, რომლებსაც გააჩნიათ უნარი, მარტივად წარმოაჩინონ თავიანთი შესაძლებლობები. III. საკუთარი იმიჯის შექმნის უნარი, ანუ იმის შესაძლებლობა, რომ სრულად წარმოვაჩინოთ ჩვენი კომპეტენცია და საქმიანი ურთიერთობების. ოპტიმისტური, ენთუზიაზმით აღსავსე მიდომა საქმისადმი და ცხოვრებისადმი, როგორც წესი იზიდავს სხვა ადამიანებს. [159,p.48].

კარიერისტული ზრდის ერთ-ერთი მეთოდი მდგომარეობს პროტექტორის წინაშე იმიჯის შექმნაში. უკანასკნელში იგულისხმება კომპანიის ის გამოცდილი და ავტორიტეტული მუშაკი, რომელიც შემდგომში შესაძლებელია რეკომენდატორი გახდეს თქვენი კარიერისტული თუ პროფესიული ზრდის გზაზე.

პროტექტორთან ურთიერთობა, როგორც წესი, მყარდება არაოფიციალურ დონეზე. ზოგიერთ კომპანიაში შემუშავებულია სპეციალური პროგრამები, სადაც გაწერილია თუ, რომელი გამოცდილი მუშაკი გაუწევს შეფობას დამწყებ

თანამშრომელს. კომპანია „ჯიუველის“ პრეზიდენტი და დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე დონალდ პერკინსი მიუთითებს – „მე არ ვცნობ ისეთ მაგალითს, როდესაც ბიზნესში ვინმე აღწევს წარმატებას „სპონსორისა“ და დამრიგებლის გარეშე“. [160,p.31].

IX. 7. კორპორაციული კულტურა

არსებობს არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის კიდევ ერთი კომპონენტი, რომელშიც აისახება სხვა კომპონენტები. ეს არის კორპორაციული კულტურა, ანუ ორგანიზაციაში შექმნილი ფსიქოლოგიური კლიმატი. კორპორაციული კულტურა არის მუშაკების ძირითადი ორიენტირი, ის იძლევა შესაძლებლობას, რომ გაიგონ, თუ რა მოთხოვნებს უყენებს მათ კომპანია. კორპორაციული კულტურა მჟღავნდება კომპანიის შინაგან მდგომარეობაში, მის ძირითად ღირებულებებში, ყოველდღიურ საქმიანობაში. [271,p.110].

ასე მაგალითად, „ჯენერალ ელექტრიკი“ დაძაბულად მუშაობს ისეთი ატმოსფეროს შექმნაზე, რომელშიც მუშაკებს კარგად ესმით ის პირდაპირი კავშირი, რომელი არსებობს მათ ყოველდღიურ საქმიანობასა და კომპანიის ბაზარზე ადგილს შორის. 112 წლიანი ბიუროკრატიული, დახურული წარმოების კულტურიდან, რომელშიც შეზღუდული იყო თავისუფალი აზრი, კომპანია გადავიდა ღია, ნდობით აღსავსე ურთიერთობებზე, რომლებიც ასტიმულირებს შემოქმედებით აქტივობას. ეს არის ხანგრძლივი პროცესი, რომელიც მოითხოვს მრავალწლიან ძალისხმევას, ხალხის აღზრდას ახალ გარემოში და სწავლას. [179,p.28].

იმისათვის, რომ გავერკვეთ კორპორაციული კულტურის სხვადასხვა ტიპში აუცილებელია, გავითვალისწინოთ შემდეგი რეკომენდაციები:

1) უნდა გავაანალიზოთ განყოფილებების, ქვეგანყოფილებების და მომუშავეთა ჯგუფის განლაგების სქემა კომპანიაში, რათა დავადგინოთ კომპანიის ხელმძღვანელობის ურთიერთობა მათთან.

2) აუცილებელია, შევისწავლოთ, კომპანიის ლოზუნგი წარმოდგენილი პრესრელიზებში და წლიურ ანგარიშებში.

3) აუცილებელია, შევისწავლოთ თუ როგორ მუშაობს კომპანიის მდივანი და როგორ გამოიყურება მისი მისაღები.

4) აუცილებელია, შევისწავლოთ რა პრობლემებზე ხდება კომპანიის მუშაკების კონცენტრირება: მათი საქმიანობის შინაგან საკითხებზე, დოკუმენტაციის შედგენაზე, ურთიერთობათა ფორმების დადგენასა, თუ იმ გარეგან ასპექტებზე, რომლებიც ზემოქმედებენ კომპანიის საქმიანობაზე.

5) აუცილებელია, დავადგინოთ, ვინ არის მოწინავე და რა მიზეზებით ხდება ეს.

6) იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ, რომელ გრძელვადიან და მოკლევადიან ამოცანებზე ხდება კომპანიის საქმიანობის კონცენტრირება, აუცილებელია, დავადგინოთ, რამდენად ხანგრძლივად უჭირავთ ერთსა და იმავე მუშაკებს თანამდებობა და როგორია მათი სამსახურებრივი ზრდის პერსპექტივები. [284,p.12].

კორპორაციული კულტურის ცოდნა ამარტივებს კომპანიის წინაშე დასმული ამოცანების შესრულებას, ქმნის მის ირგვლივ პოზიტიურ გარემოს. ორგანიზაციას გააჩნია წარმატების დიდი შანსი, თუ მასში არის ძლიერი და საფუძვლიანად გააზრებული კორპორაციული კულტურა.

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. როგორია ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელობა?

2. ჩამოგვითვალეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის სამი სტადია?

3. რა არის მართვის ნორმა?

4. რა იგულისხმება ვერტიკალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში?

5. როგორი არის ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა?

6. რატომ უწყობს ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა ხელს ახლის შექმნის პროცესს?

7. როგორი არის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური სტრუქტურის საუკეთესო თანაფარდობა?

8. როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ საუკეთესოდ ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. დაგვისახელეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის მიზანი?

მენეჯერები იყენებენ ორგანიზაციულ სტრუქტურას შრომის დანაწილებასა და ცალკეული ჯგუფების ან მუშაკებისადმი ფორმალური ვალდებულებების განსაზღვრის მიზნით, მართვის ნორმის და ორგანიზაციის ამოცანების კოორდინაციისათვის.

2. დაგვისახელეთ ის პრობლემები, რომლებიც. დაკავშირებულია სპეციალიზაციასთან. სპეციალიზაციის გადაჭარბება ახშობს შრომის სტიმულებს, ახდენს მუშაკის შრომას შედეგების და კომპანიის მიზნებისაგან განკერძოვებას.

3. რით არის განპირობებული სტრუქტურული ერთეულების ფორმირების გაუცხოებას?

სტრუქტურული ერთეულების ფორმირების პროცესში სამუშაო იყოფა უფრო წვრილ ფუნქციებად, პერსონალი ნაწილდება განყოფილებების მიხედვით, ხოლო განყოფილებები ერთიანდება უფრო მსხვილ სტრუქტურულ ერთეულებში.

4. დაგვისახელეთ განყოფილებათა ფორმირების ხუთი მეთოდი? განყოფილებები შეიძლება შეიქმნას: 1) ფუნქციების; 2) სპეციალიზაციის ტიპის; 3) გუნდების; 4) მატრიცების; 5) ქსელების მიხედვით.

5. რით განსხვავდება ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა ვერტიკალურისაგან?

ვერტიკალური სტრუქტურა გულისხმობს მართვის იერარქიული დონეების მიხედვით მკაცრ კონტროლს, ორგანიზაციის შიგნით მკაცრ რეგულირებას, ხელისუფლების ცენტრალიზაციას. ჰორიზონტალური სტრუქტურა არბილებს კონტროლს, ფუნქციონალური მოვალეობანი განისაზღვრება მუშაკების მოთხოვნების შესაბამისად, ხდება უფლებების დელეგირება იერარქიის დონეების მიხედვით.

6. დაგვისახელეთ ჰორიზონტალური ორგანიზაციის სამი საშუალება?

ჰორიზონტალური ორგანიზაციის სამი ყველაზე გავრცელებული საშუალება არის: ინფორმაციული სისტემები, გუნდები, პრობლემური ჯგუფები, მენეჯერ-ინტეგრატორები.

7. დაგვისახელეთ არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის დადებითი და უარყოფითი ნიშნები?

არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის დადებითი ნიშნები – ის აძლევს მუშაკს შესაძლებლობას, რომ აირჩიოს თავისი ადგილი სოციალურ სფეროში; ხელს უწყობს სტრესულ სიტუაციებში განმუხტვას; არის ხელმძღვანელობისათვის ინფორმაციის მოპოვების წყარო; ავლენს მომავალ ლიდერებს.

უარყოფითი თვისებები – ის ახდენს კონფლიქტების პროვოცირებას იმ სიტუაციებში, რომლებიც მოითხოვენ ოფიციალურ ორგანიზაციას, ხდება ხმების გავრცელების მიზეზი; ხელს უწყობს კომპანიის გეგმის შეუსრულებლობას.

8. ჩამოგვითვალეთ კორპორაციული კულტურის დადგენის ექვსი ტიპი?

კორპორაციული კულტურის დროს 1)უნდა განისაზღვროს ქვედანაყოფების განლაგება ისე, რომ ცხადი გახდეს მათი დამოკიდებულება კომპანიის ხელმძღვანელობასთან; 2) აუცილებელია დავაზუსტოთ, თუ როგორ სრულდება კომპანიის ლოზუნგის მოთხოვნები; 3) დავადგინოთ თუ როგორ არის ორგანიზებული კორპორაციის სამდივნო; 4) როგორ არიან დატვირთული მუშაკები; 5) ვინ დაექვემდებარება თანამდებობრივ ზრდას; 6) რამდენად ხანგრძლივად მუშაობენ ადამიანები ერთსა და იმავე თანამდებობაზე.

თავი X
საქონლისა და მომსახურების წარმოება

ვერავითარი თერაპია ვერ შეუშლის ხელს საწარმოების, ცხოვრების არსებობის, ფორმირების, კულტურული ფასეულობების, იადეალების დეკლარირების დიად ეკონომიკურ პროცესს; ეს პროცესი ეკონომიკაში, კერძო საკუთრებისა და კონკურენციაში არის ახალი ეკონომიკური და სოციალური ბიძგის აუცილებელი შედეგი.

ი. შუმპეტერი

ეწევა რა რისკს, რომელიც დაკავშირებულია პროდუქციაზე მოთხოვნის მერყეობასთან, მეწარმეს აქვს გარკვეული შემოსავალი, რომელიც მას გამოარჩევს საზოგადოების სხვა კლასების წარმომადგენლებისაგან.

რ. კანტილიონი

დეტალებში იმალება ყველაზე დიდი ეშმაკი.

უ. ჩერჩილი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. კონვერსის პროცესს; სამრეწველო რევოლუციების არსსა და მნიშვნელობას; საწარმოო ტექნოლოგიური პროცესის ცვლას; საწარმოო პროცესების კომპიუტერული მართვის პროცესს.

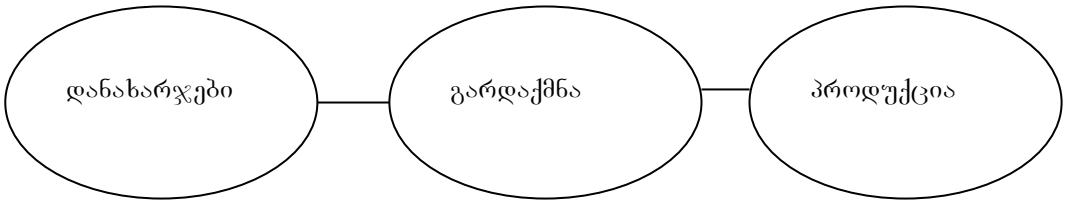
2. ბიზნესის სტრატეგიის რეალიზაციას; საწარმოო ტექნოლოგიებს; ვიწრო სპეციალიზაციის საწარმოებს.

1. წარმოების ოპერატიულ მართვას; საწარმოო პროცესის დაგეგმვას, მარშრუტიზაციას; კალენდარული გეგმების არსს, დისპეჩერიზაციას; წარმოების შედეგების კონტროლს.

X. 1. წარმოების პროცესის გენეზისი და განვითარება

ნებისმიერი ბიზნესის საფუძველი არის წარმოება,[36] რომლის ქვეშაც იგულისხმება მატერიალური რესურსების საქონლად და მომსახურებად გარდაქმნის პროცესი.

წარმოების პროცესის არსი გამომდინარეობს კონვერსიიდან, უკანასკნელის ქვეშ იგულისხმება მოვლენების ის თანამიმდევრობა, როდესაც რესურსები თანმიმდევრულად გარდაიქმნება პროდუქციად. ეს პროცესი სქემატურად წარმოგვიდგება შემდეგი სახით. (იხ. ნახ. №24).



ნახ № 24 კონვერსია ფირმაში

ეს სქემა მისაღებია, როგორც მატერიალური ასევე არამატერიალური წარმოების სფეროსათვის. ასე მაგალითად, კომპანიის მართვის დარგში სპეციალისტის ცოდნა შეიძლება გარდაიქმნას კომპანიის მართვის გაუმჯობესების სფეროში რეკომენდაციად. პალტოს დამზადების პროცესში კონვერსიას განიცდის შემდეგი რესურსები: ტილო, ძაფი და ღილები, მათი წარმოებაში ჩაბმით, ვღებულობთ მატერიალურ პროდუქციას - პალტოს.

განასხვავებენ კონვერსიის 2 ძირითად ტიპს: პირველი, რომელიც ცნობილია, როგორც ანალიტიკური და ის გულისხმობს, რომ ერთი და იმავე სახეობის ნედლეულიდან იწარმოება ერთი ან რამდენიმე პროდუქტი. ასე მაგალითად, საქონლის დაფასოებით ვღებულობთ ტყავს, ხორცს, ძვალს და ა.შ. კონვერსიის მეორე ტიპი არის სინთეტიკური. უკანასკნელში იგულისხმება სხვადასხვა მასალიდან პროდუქციის წარმოების პროცესი. ასე მაგალითად, ფულადი წარმოება მოითხოვს რკინის მადნის, კოქსის გადამუშავებას, მათ მაღალ ტემპერატურაზე სხვადასხვა მინერალურ ნედლეულს უმატებენ.

წარმოების საბოლოო მიზანი არის მოგების მიღება. პროგრესულად მოაზროვნე მწარმოებლები ცდილობენ, მიაღწიონ წარმოების მაღალ ეფექტიანობას, მათ მიერ გამოშვებული პროდუქციის ხარისხის ამაღლების სა-ფუძველზე კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

კაცობრიობის მთელი ისტორიის მანძილზე ადამიანები ცდილობდნენ, მოეძებნათ მეწარმოებითი საქმიანობის პროდუქტიულობის ამაღლების გზები. პროდუქტიულობის ქვეშ იგულისხმება ყველა წარმოებითი რესურსის მაქსიმალური უკუგება. დანახარჯთა მინიმიზაციის პირობებში 200 წლის უკან ინგლისში განხორციელდა საწარმოო პროცესის ტექნოლოგიური სრულყოფა, რაც ისტორიაში შევიდა პირველი სამრეწველო რევოლუციის სახელწოდებით.

პირველ ეტაპზე მან მოიცვა წარმოებს მექანიზაცია, ანუ ხელით შრომის მექანიკური საშუალებებით შეცვლის პროცესი. მეორე მნიშვნელოვანი ნაბიჯი ამ გზაზე აღმოჩნდა სტანდარტიზაცია, ანუ ერთგვაროვანი ურთიერთშემცვლელი

[36] უფრო დაწვრილებით წარმოების როლი ბიზნესში აღწერილია წიგნში: თ. შენგელია, საწარმოოს ეკონომიკა. თბ. 1999 წ. 593 გვ.

ნაკეთობების შექმნის პროცესი. მესამე ნაბიჯი დაკავშირებულია ცნობილ „ფორდის“ ავტოინდუსტრიის დამაარსებლის გენრი ფორდის სახელთან, მის საწარმოებში პირველად ნაკადური წარმოების - კონვეიერის წარმოშობასა და და ნერგვასთან. მას შემდეგ, რაც მეწარმეებმა შეძლეს მექანიზაციის, სტანდარტიზაციის და კონვეიერული წარმოების დანერგვა, დღის წესრიგში დადგა ძვირადღირებული ხელით შრომის ავტომატურით ჩანაცვლების პროცესი, რაც დაკავშირებულია ავტომატიზაციასთან, ანუ წარმოების ისეთ ორგანიზაციასთან, როდესაც მექანიკური ოპერაციები სრულდება ადამიანის მინიმალური მონაწილეობით.

ამ პროცესებმა საფუძველი ჩაუყარა მასობრივ წარმოებას, ანუ წარმოების იმ ყველაზე პროდუქტიულ ფორმას, როდესაც ერთგვაროვანი პროდუქცია მასობრივად იწარმოება და იკავებს თავის ადგილს ბაზარზე, რითაც მნიშვნელოვნად ეცემა მისი ფასი და ის ხელმისაწვდომი ხდება ადამიანების დიდი ჯგუფისათვის. ამით არის მოტივირებული მასობრივი წარმოების მქონე ქვეყნებში ხალხის შედარებით მაღალი ცხოვრების დონე.

მეორე სამრეწველო რევოლუცია გაცილებით მეტს ნიშნავს, ვიდრე შრომის ნაყოფიერების ზრდა. ეს არის წარმოებაში სრულიად ახალი ტექნოლოგიური მიღწევების დანერგვის პროცესი. თანამედროვე კომპანიები წარმოების პროცესსა და სტრუქტურას განიხილავენ, როგორც სტრატეგიულ იარაღს და არა მხოლოდ შრომის ნაყოფიერების ზრდისა და თვითღირებულების შემცირების წყაროს, [54,p.100]. ისინი ცდილობენ, „აამაღლონ წარმოების ეფექტიანობა მისი ყველა შემადგენლის: საწარმოო ტექნოლოგიის, წარმოების პროცესის გაუმჯობესების, მატერიალური რესურსების სრულყოფის, პროდუქციის ხარისხის ამაღლებისა და ადამიანურ ურთიერთობათა სრულყოფის გზით. წარმოების ორგანიზაციის თანამედროვე ტექნოლოგიებს მიეკუთვნება:

- კომპიუტერული დაპროექტება და კონსტრუქტირება;
- კომპიუტერიზებული წარმოება;
- კომპიუტერული სისტემის წარმოებაში ინტეგრირება;

ნებისმიერი ტიპის პროდუქციის შექმნის ამოსავალი პუნქტი არის დაპროქტება. თანამედროვე ტექნოლოგიებში კომპიუტერები გადამჭრელ როლს თამაშობენ. კომპიუტერული დაპროექტება არის კომპიტერული გრაფიკის გამოყენება პროდუქციის დამზადების პროცესში, მასთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული კომპიუტერული კონსტრუირება. კომპიუტერზე აგებული სამგანზომილებიანი კონსტრუქცია და მისი გაანგარიშებანი შესაძლებლობას აძლევს ინჟინრებს, ჩაატარონ ამ ნაკეთობის ტესტირება (გამოცდა) მისი ექსპერიმენტალური მოდელის შექმნის გარეშე. ასე მაგალითად, „ბოინგის“ ფირმის ინჟინერმა მათი „ “ მოდელის თვითმფრინავის დაპროექტების პროცესში შექმნეს ვირტუალური პროდუქცია, რომლის გამოცდა (ტესტირება) შესაძლებელი გახდა აწყობის პროცესის ორგანიზაციამდე. [137,p.28]. ამდენად, თანამედროვე ტექნოლოგიები იძლევა შესაძლებლობას, სრულად შემოწმდეს ნაკეთობის ყველა პარამეტრი წარმოებაში ჩაშვებამდე.

კომპიუტერების გამოყენებას (რობოტების, ტექნიკური კონტროლის მოწყობილობის, ავტომატურად მართვადი სატრანსპორტო საშუალების) სამრეწველო მოწყობილობის კონტროლის მიზნით, ეწოდება კომპიუტერიზებული წარმოება. ასეთი წარმოება სწრაფად ხდება ახალი ტიპის პროდუქციის დანერგვის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი. მაგალითად, კომპანია „ონეიდა ლტდ“ მისი პროდუქციის წარმოების პროცესში. იყენებს დაპროექტების ანალოგიურ ტექნოლოგიას ამის საფუძველზე, დაპროექტების წარმოების პროცესი, რომელიც 70 მდე დღეს მოითხოვდა, ამჟამად სრულდება მხოლოდ 35 დღეში“[120,p.48].

კომპიუტერიზაციის ყველაზე მაღალი დონე მიიღწევა იმ წარმოებაში, რომელიც ინტეგრირებულია კომპიუტერულ სისტემაში, როდესაც დაპროექტების, კონსტრუქტირების და წარმოების ყველა კომპონენტები ერთიანდება ერთიან კომპიუტერულ ქსელში, რომლის მეშვეობითაც წარმოების ყველა ქვეგანაყოფი ამყარებს ერთმანეთთან კავშირს. [258,p.20]. მრავალი კომპანიისათვის წარმოების ასეთი ტიპი კონკურენციულ ბრძოლაში არის უფრო მნიშვნელოვანი გზა, ვიდრე ავტომატიზაციის მსხვილი სქემები, რომლებიც გამოიყენება უკანასკნელი ათი წლის განმავლობაში. [214,p.687].

წარმოება ინტეგრირებულ კომპიუტერულ სისტემაში არის მომავლის ტექნოლოგია, რომელსაც დღესაც იყენებს იაპონური კომპანია „ფანუკი“, სადაც მომუშავეთა მიერ დღისით მზადდება რობოტების დეტალები, ხოლო ღამის საათებში მთელს საწარმოო პროცესს ახორციელებს ერთი მუშა, რობოტების ფართო წარმომადგენლობით. [258,p.21].

სამრეწველო რევოლუციის ერთ-ერთი მიღწევა არის რამოდენიმე ამწყობ კონვეიერზე ერთი სახეობის პროდუქციის შექმნა. წარმოების პროცესში დღეისათვის აშკარად გამოიკვეთა ახალი ტენდენცია. დრეკადი საწარმოო სისტემების დანერგვა და ვიწრო სპეციალიზებული საწარმოების შექმნა წარმოადგენს პროგრესული წარმოების განვითარების საფუძველს.

დრეკად საწარმოო პროცესებში მოწყობილობის რეგულირება ხდება კომპიტერული სისტემებით. დრეკადი საწარმოო პროცესების პირობებში, ერ თი სახეობის პროდუქციიდან მეორეზე გადასასვლელად საჭიროა ამ პროცესის კომპიუტერული მართვა, რაც არ მოითხოვს საამქროების სრულ გადაწყობას. ამ სისტემების მეშვეობით, „ჯენერალ ელექტრიკის“ იმ ქარხანას, რომელიც უშვებს ელექტრომრიცხველებს, შეუძლი, მარტივად, ახლებურად დაპროგრამების შემდეგ, გამოუშვას ნებისმიერი იმ ორი ათასი ნაწარმიდან, რომელიც შეადგენს ამ კორპორაციის ნომენკლატურას.

დრეკადი საწარმოო სისტემის ერთ-ერთი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ მის საფუძველზე მოქმედი საწარმოები შეიძლება იყოს მცირე ზომის და გააჩნდეთ სპეციალიზაციის მაღალი ხარისხი. ამდენად, ყოველივე ეს შეადგენს ვიწრო სპეციალიზებულ საწრმოს თავისებურებას. ვიწრო სპეციალიზებული საწარმო ახდენს ბაზრის ვიწრო სეგმენტისათვის მცირე ასორტიმენტის საქონლის წარმოებაზე ყურადღების კონცენტრაციას.

ასეთ წარმოებას საფუძველში უდევს ორი მნიშვნელოვანი ფაქტორი: პირველის მიხედვით, ერთ საწარმოზე ძნელია პროდუქციის წარმოებასთან დაკავშირებული ყველა საკითხის გადაწყვეტა, ხელმძღვანელობამ უნდა დაადგინოს პრიორიტეტული საკითხების რიგითობა და მოახდინოს მათზე ყურადღების კონცენტრირება. მეორე, მდგომარეობს იმაში, რომ წარმატებული საქმიანობა ექვემდებარება სიმარტივეს და განმეორებადობას. ვიწრო სპეციალიზებული საწარმო, მკაფიო ამოცანებით, გამართული მენეჯმენტითა და მდიდარი გამოცდილებით არის ის, რაც აუცილებელია თანამედროვე პირობებში ბიზნესის ეფექტიანობის ამაღლებისა და კონკურენტუნარიანობის ზრდისათვის.

X. 2. ბიზნესის საწარმოო სტრატეგია

1980 წლიდან კომპანიების სულ უფრო დიდი რაოდენობა ცდილობს თავისი საწარმოო შესაძლებლობების სტრატეგიულ განვითარებას. ეს საწარმოო სტრატეგიები, ანუ დროში გადაწყვეტილებათა მიღების დინამიკა, ორიენტირებულია კონკურენციული უპირატესობის მხარდაჭერაზე. ამდენად, ფირმის ყველა ფუნქციონალური სტრატეგია (საწარმოო, საფინასო, სამარკეტინგო

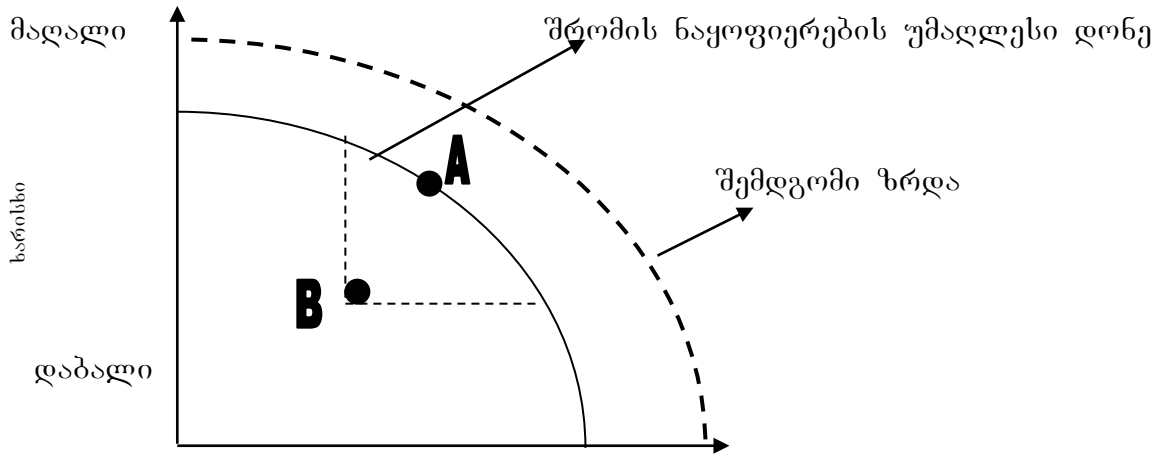
და სხვა) გამომდინარეობს ბიზნესის საერთო მიზნებიდან, უფრო სწორად, ემორჩილება ბიზნესის მიზნების მოთხოვნებს.

საწარმოო სტრატეგია, უნდა განვასხვაოთ საწარმოოს თანამედროვე ტექნოლოგიური მიღწევების დანერგვისაგან. წარმოება სტრატეგიული უპირატესობის წყარო ხდება მაშინ, როდესაც მისი ძალისხმევა მიმართულია საქმიანობის იმ სფეროზე, რომელიც მას უპირატესობას ანიჭებს კონკურენტების წინაშე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, წარმოების სტრატეგია არის არა მხოლოდ მისი ტექნოლოგიური განვითარება, არამედ საქმიანობის იმ მიმართულების სრულყოფა, რომელიც მას პრიორიტეტს ანიჭებს კონკურენტებთან შედარებით. ყოველივე ეს იძლევა კომპანიის განვითარების შესაძლებლობას. კონკურენციის მუდმივად ცვალებად დინამიკურ გარემოში.

საწარმოო პროცესის მართვა არის ბიზნესის სტრატეგიის რეალიზაცია. საწარმოო პროცესი ეს არის იმ ოპერაციების ერთობლიობა, რომლის საშუალებით ფირმა ქმნის მატერიალურ სიკეთეებს და აწვდის მათ მომხმარებლებს. ამ პროცესებში აისახება ფირმის ის ძირითადი შესაძლებლობანი, რომლებიც განსაზღვრავენ მისი განვითარების პერსპექტივას. ფირმის ძირითად შესაძლებლობათა რეალიზაცია განსაზღვრავს მის წარმატებას. შესაბამისად, მათი სწორი მართვა იძლევა შესაძლებლობას არა მხოლოდ დავაკმაყოფილოთ დღევანდელი მომხმარებლების მოთხოვნები, არამედ მოვახდინოთ მომავალში მათი პროგნოზირება. კარგად მომუშავე წარმოებას გააჩნია განვითარების სტრატეგიული შესაძლებლობები, რადგანაც გამონთავისუფლებული რესურსები შეიძლება, გამოვიყენოთ ახალი მიზნებისათვის. 1990 წელს კომპანია „რეიჭემი“ აღმოჩნდა კრიზისის წინაშე, რადგანაც მენეჯერების ძირითადი პრობლემა დაიყვანებოდა მხოლოდ გასაღების ბაზრების ძებნაზე. კომპანიაში გატარებული რეფორმები შეეხო სხვადასხვა სფეროებს: ჩამოყალიბდა მმართველი გუნდები, რის გამოც გამოთავისუფლდა მუშაკების 33%, დაინერგა ლოგისტიკური მომარაგების ფუნქცია „ზუსტად დროზე“, რის გამოც სასაწყობო დანახარჯები 7 მილიონი დოლარით შემცირდა. პროდუქციის თვითღირებულების შემცირების შედეგად, კომპანია გავიდა ახალ ბაზარზე, რის გამოც ის გახდა არა მხოლოდ მომგებიანი, არამედ შექმნა პერსპექტიული განვითარების სტრატეგიული შესაძლებლობები. [130,p.42].

საწარმოს მენეჯერების ძირითადი ფუნქცია მდგომარეობს იმაში, რომ ფირმამ აითვისოს წარმოების და ორგანიზაციის ყველაზე მოწინავე მეთოდი, მოდერნიზაციის შედეგად შეინარჩუნოს მოწინავე პოზიციები ბაზარზე. საუკეთესო მაჩვენებელი, რომელიც ასახავს ფირმის მოწინავე მიღწევებს არის შრომის ნაყოფიერება. ურთიერთდამოკიდებულება ამ ორ პარამეტრს შორის შეიძლება გრაფიკულად შემდეგნაირად აისახოს.

იხ. ბახ. №25



მაღალი დაბალი

თვითღირებულება

ნახატი №25 მოწინავე მიღწევებსა და შრომის ნაყოფიერებას შორის ურთიერთდამოკიდებულება (წყარო: Porter M. E. What is stratey?// Harvard Business Review. 1996. December, p. 62.)

როგორც ნახაზიდან ჩანს, ის ფირმები, რომლებიც B დონეზე დაბლა მუშაობენ, კონკურენტებთან შედარებით უფრო მაღალი თვითღირებულების პროდუქციას უშვებენ. ფირმები, რომლებმაც მიაღწიეს მოწინავე დონეს A წერტილში მომხმარებლებს სთავაზობენ უფრო იაფ საქონელსა და მომსახურებას. ამოცანა მდგომარეობს ისეთ ახალ სტრატეგიულ შესაძლებლობებათა შექმნაში, რომ შესაძლებელი გახდეს მომხმარებლებისადმი კიდევ უფრო დაბალი თვითღირებულების მქონე, ხარისხიანი პროდუქციის მიწოდება.

უკანასკნელი მიიღწევა საწარმოო პროცესების საწარმოო და ოპერატიული მართვის გაუმჯობესებით, მათი კონტროლის მეთოდების დანერგვის, კალენდარული გეგმების შედეგების ოპტიმიზაციის, დისპეჩერიზაციის სრულყოფის ხარჯზე. განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

X. 3. წარმოების საწარმოო და ოპერატიული მართვა

წარმოების საწარმოო და ოპერაციული მართვა დაიყვანება ორგანიზაციის იმ რესურსების კოორდინაციაზე, რომელიც აუცილებელია გარკვეული სახეობის საქონლისა და მომსახურების წარმოებისათვის. როგორც მართვის სხვა მეთოდები, საწარმოო და ოპერატიული მართვა მოიცავს უმთავრეს ფუნქციებს – დაგეგმვას, ორგანიზაციას, ხელმძღვანელობასა და კონტროლს.

საწარმოო და ოპერატიული მართვა ვითარდება, როგორც ბიზნესის სფეროს სპეციალიზებული ერთ-ერთი დინამიური დარგი. საწარმოო და ოპერატიული მართვა არის რთული პროცესი, მისი მიზეზებია:

- მისი გამოყენების სფერო ეფუძნება სწრაფ ცვლილებებს;
- არ მოიცავს საქმიანობის დიდ არეალს, დაწყებულს ბაზრის შესაძლებლობების შესწავლით და დამთავრებულს საწარმოო დაგეგმვითა და კონტროლით;
- მართვის ეს სფერო აუცილებელია ყველა ტიპის კომპანიისათვის მათი მასშტაბებისაგან დამოუკიდებლად

საწარმოო და ოპერაციული მართვა ისევე, როგორც მართვის სხვა მეთოდები მოითხოვს კომპანიის მიზნების დროულ განსაზღვრას, მათი რეალიზაციის სტრატეგიის დადგენას, იმ სტანდარტების შემუშავებას, რომლებსაც უნდა შევადაროთ საწარმოო საქმიანობის შედეგები, პროდუქციაზე მოთხოვნის პროგნოზირებას, პროდუქციის ასორტიმენტისა და ხარისხის პარამეტრების დადგენას და სხვა.

პირველ რიგში ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემა, რომელიც მოითხოვს გადაწყვეტას, საწარმოო სიმძლავრეების განთავსების საკითხია. პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში მნიშვნელოვანია ისეთი საკითხების შესწავლა, როგორიცაა საწარმოს სიახლოვე იაფი რესურსების წყაროებთან და

სატრანსპორტო ქსელის განვითარების დონე. საწარმოო სიმძლავრეების განთავსების შესახებ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში გაითვალისწინება ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორები, როგორიცაა ხალხის ცხოვრების დონეებში რეგიონალური სხვაობა, მომუშავეთა კვალიფიკაცია და სამუშაო ძალის ღირებულება. საწარმოო სიმძლავრეების განლაგების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესებზე მოქმედი ფაქტორების ნუსხა, წარმოდგენილია შემდეგი ცხრილის სახით:

ფაქტორები	გეოგრაფიული მდებარეობა	64%
	სამუშაო ძალის მაღალი ნაყოფიერება	59%
	სატრანსპორტო მიმოსვლა	54%
	პოლიტიკური სტაბილურობა	38%
	გრძელვადიანი დაფინანსება	32%
	ენერგია და ენერგიის წყაროები	30%
	ნედლეულის სიახლოვე	28%
	საგადასახადო შეღავათები	27%
	საგადასახადო კრედიტი	26%

ცხრილი №14 საწარმოოს სიმძლავრეების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე მოქმედი ფაქტორების ნუსხა.

ეს ცხრილი გვიჩვენებს სხვადასხვა ფაქტორების განზოგადებულ ზემო-ქმედებას საწარმოოს განლაგების ადგილის შერჩევაზე. ცხრილი შედგენილია ამ დარგის 1000 სპეციალისტის გამოკითხვის ბაზაზე.[37]

საწარმოოს განლაგების პროცესში გასათვალისწინებელია ფირმის სპეციფიკა. ასე მაგალითად, ის ფირმები, რომლებსაც სჭირდებათ კვალიფიციური ეკონომისტები, ინჟინრები ან კომპიუტერის სპეციალისტები განთავსდებიან იმ რაიონში, სადაც არის ბევრი უნივერსიტეტი. მაგალითად, აშშ-ში – ბოსტონში, საქართველოში-თბილისში. იაფი მუშახელის შერჩევის პროცესში უნდა დავადგინოთ ის რაიონი, სადაც დადგენილია შრომის ყველაზე დაბალი ფასი.

წარმოების დაწყების პროცესში გამოცდილი მენეჯერები ახდენენ წარმოების ფაქტორების ორგანიზების მეთოდის გამოყენებას, რომლის ძირითადი არსი დაიყვანება იმის შესწავლაზე თუ, რა რაოდენობის პროდუქცია უნდა ვაწარმოოთ არსებული რესურსების პირობებში დროის ამა თუ იმ ინტერვალში. ფირმის ეკონომიკური პოტენციალის და კონკურენტების ანალიზის საფუძველზე, მენეჯერები განსაზღვრავენ მომავალში კომპანიის პროდუქციაზე მოთხოვნას. ასეთი შეფასებები გეგმის, ბიუჯეტის, რესურსების გამოყენების გრაფიკის შედგენაში გამოიყენება.

X. 4. საწარმოო პროცესის კონტროლი

იმისათვის, რომ შეგვექმნას წარმოდგენა იმ ფართო დიაპაზონის სხვადასხვა სახეობის საქმიანობაზე, რომლისგანაც შედგება საწარმოო და ოპერატიული მართვა, აუცილებელია, განვიხილოთ საწარმოო პროცესის კონტროლი, ანუ იმ საკითხების გადაწყვეტის თანამიმდევრობა, რომლითაც მიიღწევა მაღალი ეფექტიანობის, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის დამზადება.

საწარმოო პროცესზე კონტროლის მეთოდები სხვადასხვა კომპანიაში შეიძლება განსხვავებული იყოს, ამასთან, ცალკეული კომპანიისათვის ამ თვალსაზრისით გამოიყენება ის ზოგადი წესები, რომელიც მოიცავს ხუთ ძირითად საფეხურს:

[37] წყარო: Mark L. Goldstein. Choosing the Right Site//Industry Week. 1999. April. 58

- საწარმოო დაგეგმვას;
- საწარმოო პროცესის სამარშრუტო-ტექნოლოგიური რუქის შემუშავებას (მარშრუტიზაცია);
- კალენდარულ დაგეგმვას;
- დისპეჩერიზაციას და შესრულების კონტროლს.

იმისათვის, რომ დავახასიათოთ ეს საფეხურები, პირობითი მაგალითის სახით ავიღოთ საშუალო მასშტაბების კომპანია, რომელმაც მიიღო შეკვეთა 500 ცალი თეთრი და 500 ყავისფერი კარადის დამზადებაზე.

მას შემდეგ, რაც კომპანიამ განსაზღვრა მიზნები, აუცილებელი ხდება საწარმოო პროცესის დაგეგმვა. წარმოების პროცესის მმართველი, ინჟინრებისა და კონსტრუქტორებისაგან ღებულობს აუცილებელი ოპერაციების დეტალურ აღწერას, მოწყობილობისა და მატერიალური რესურსების ჩამონათვალს. რესურსების ჩამონათვალში განისაზღვრება თუ რომელი ნახევარფაბრიკატი და მასალა მზადდება კომპანიაში და რომელი უნდა შევიძინოთ გარედან. აუცილებელია დავადგინოთ მათი გარედან შემოზიდვის წყაროები.

შემდეგი ნაბიჯი არის მარშრუტიზაცია (სამარშრუტო ტექნოლოგიური რუქის შედგენა). უკანასკნელში იგულისხმება ოპერაციათა თანმიმდევრობა, ნედლეულისა და მასალების მიერ ამ ოპერაციების გავლის მარშრუტის დადგენა. მარშრუტიზაცია დამოკიდებულია გამოსაშვები პროდუქციის თავისებურებებზე და მოცემულ საწარმოში სამუშაოთა ორგანიზაციის სქემაზე. არსებობს სამუშაოთა ორგანიზაციის სამი ძირითადი სქემა: 1) საწარმოო პროცესის; 2) კონვეიერზე მუშაობის; 3) სამუშაოთა ფიქსირებულ პირობებში წარმოების სქემები. ეს სქემები მისაღებია, როგორც საქონლის, ასევე მომსახურებისათვის.

კარადების დამამზადებელ კომპანიას გააჩნია სამი სტრუქტურული ერთეული – პირველი, სადაც ხდება ხისგან კარადის აუციელებლი კომპონენტების ფორმირება; მეორე, სადაც მიმდინარეობს ნახევარფაბრიკატების გადამუშავება და მესამე, სადაც მიმდინარეობს აწყობისა და ნაკეთობის საბოლოო გაფორმების პროცესი. ამ სამივე ფაზას ეწოდება საწარმოო პროცესის სქემა. მიუხედავად იმისა, რომ საწარმოო პროცესი ვითარდება ამ სქემით, ეს ნიშნავს იმას, რომ მასალები გადამუშავების პროცესში ანალოგიური თანამიმდევრობით მოძრაობენ. მათი მოძრაობის მარშრუტები ერთობ განსხვავებულია.

საწარმოო პროცესის სქემები გამოიყენება აგრეთვე იმ დარგებში, რომლებიც დაკავებულია მომსახურების სფეროში. მაგალითად, კოლეჯს შეიძლება გააჩნდეს ენების სწავლების, სამეცნიერო, სასწავლო და სხვა განყოფილებანი. იმის მიხედვით, თუ როგორ მოძრაობენ სტუდენტები ამ საგანმანათლებლო სექტორში, ხდება მთლიანად სასწავლო პროცესის ფორმირება.

საწარმოო პროცესის სქემების პარალერულად შეიძლება არსებობდეს კონვეიერზე მუშაობის სქემაც. უკანასკნელში იგულისხმება სამუშაო ადგილების იმ თანამიმდევრობით განლაგება, როდესაც ნედლეულისა და მასალების გადამუშავების გზით საწარმოო ოპერაციები სრულდება თანმიმდევრულად. წარმოების ეს სქემა ტიპიურია საავტომობილო, კომპიუტერებისა და სხვა წარმოებათათვის.

ეს სქემა, ასევე, გამოიყენება მომსახურების რიგ დარგებში. მაგალითად, უნივერსიტეტში სტუდენტი კურსიდან კურსზე რომ გადავიდეს, მან უნდა მოიპოვოს კრედიტების ის აუცილებელი რაოდენობა, რომელიც საჭიროა.

ფიქსირებულ პოზიციაში მუშაობის სქემას იყენებენ ის კომპანიები, რომლებიც აწარმოებენ მძიმე და დიდი მასის იმ პროდუქციას, რომლის აწყობის პროცესში გდაადგილება შეუძლებელია. ასეთებია, მაგალითად, დიდი ტვირთამწეობის თვითმფრინავების წარმოება, თუ სამშენებლო კომპანიები. წინა

ორი სქემისაგან განსხვავებით, მოცემულ შემთხვევაში, მთელი საწარმოო პროცესი მიმდინარეობს ერთ ადგილას ან ერთ ობიექტზეა კონცენტრირებული. ასეთი მეთოდიკა იძლევა შესაძლებლობას, დავზოგოთ ის რესურსები, რომლებიც აუცილებელია ნაკეთობის გადაადგილებისათვის. ამასთან, მნიშვნელოვნად რთულდება სამუშაოთა ჩატარების გრაფიკი.

ეს სქემა გამოიყენება მომსახურების სფეროშიც. ასე მაგალითად, სახლის ან ეზოს კეთილმოწყობის პროცესში, ან ინტენსიური თერაპიის განყოფილებაში, სადაც პაციენტი რჩება ერთ ადგილას, ხოლო ექიმების, წამლების, კვების კონცენტრირება ხდება პალატაში.

X. 5. კალენდარული დაგეგმვა

წარმოების მმართველი საწარმოო პროცესში უნდა ადგენდეს სამარშრუტო-ტექნოლოგიური პროცესის დროის შეზღუდვას, რომლის მიზანია ტექნოლოგიური პროცესის დაწყებისა და დამთავრების დროის დადგენა.

პროექტის რეალიზაციის სხავადსხვა სტადიის გრაფიკის შედგენა დაკავშირებულია მსხვილ დანახარჯებთან. XX საუკუნის დასაწყისში ლ.განტმა შეიმუშავა სპეციალური ცხრილების შედგენის ხერხი, რომელიც ითვალისწინებდა ტექნოლოგიური ციკლის ყველა სტადიის შესრულების დროის დადგენას. განტის ცხრილი წარმოგვიდგება (იხ. ნახ. №26) შემდეგი სახით იხ. ეს არის დიაგრამა, რომელიც გვიჩვენებს იმ დროის ერთეულს, რომელიც აუცილებელია ნაკეთობის ყველა ელემენტის დასამზადებლად. ასეთი გრაფიკი საკონტროლო-კალენდარული გეგმის შედგენის ერთ-ერთი ვარიანტია, რომელიც მენეჯერებს შესაძლებლობას აძლევს შეადარონ სამუშაოს შესრულების ფაქტიური, გეგმიურ დროს.

წარმოების პროცესი არის ოპერაციების ის კომპლექსი, რომელიც დროის დანახარჯებზე უფრო დიდ ზეგავლენას ახდენს, ვიდრე სხვა დანარჩენი ოპერაციები. მაგალითად, კარადის წარმოების პროცესში ეს არის მისი კარების დამზადება. თუ კარების დამზადება მოითხოვს მეტ დროს, ვიდრე ეს დაგეგმილია, ბუნებრივია, ეს ზეგავლენას მოახდენს მთელი წარმოებითი პროცესის ხანგრძლივობაზე. ამდენად, კარების დამზადება არის კარადების წარმოების პროცესის კრიტიკული გზა. კრიტიკული გზის გაანგარიშება წარმოების ეფექტიანი ორგანიზაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია. კალენდარული დაგეგმვა კრიტიკული გზით წარმოადგენს კრიტიკული გზის მეთოდს, რადგანაც კრიტიკული გზის დადგენით, ჩვენ განვსაზღვრავთ ტექნოლოგიურ პროცესში იმ ოპერაციას, რომელზეც იხარჯება ყველაზე მეტი დრო. კრიტიკული გზის დადგენის საფუძველზე ადვილია იმის პროგნოზირება, თუ როდის დასრულდება ტექნოლოგიური პროცესი მთლიანად.

ოპერაციები	განრიგი						
1. კარადის კარების დამზადება	▬	▬					
2 .ბურღვა, რანდვა			▬	▬	▬		
1. აწყობა, შეღებვა						▬	
კვირები	I	II	III	IV	V	VI	VII

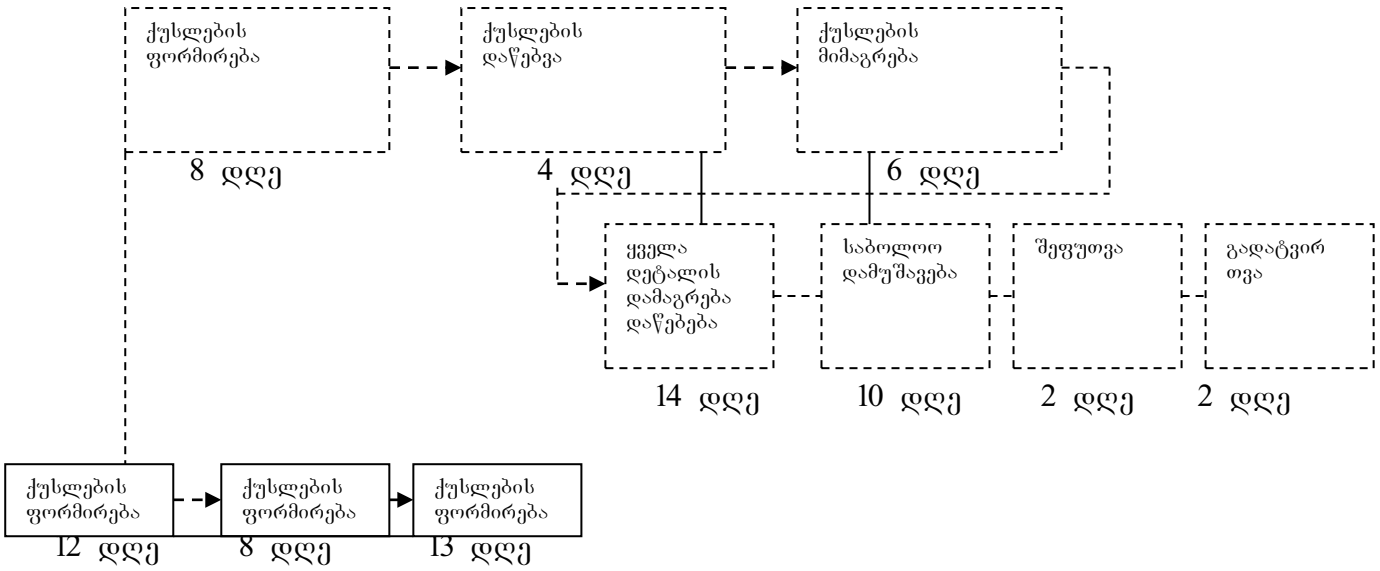
ქვედანაყოფები

ნახ. № 26 განტის ცხრილი.

ფეხსაცმლის მრეწველობაში კრიტიკული გზის გაანგარიშება წა-რმოდგენილია შემდეგ გრაფიკზე (იხ. ნახ.№27), როგორც ამ ნახაზიდან ჩანს, კრიტიკული დრო ფეხსაცმლის წარმოებაში მოიცავს ყველა ძირითად საწარმოო ოპერაციას.

კრიტიკული გზის მეთოდი მენეჯერს აძლევს შესაძლებლობას, წინასწარ დაადგინოს დაძაბული დღეების რაოდენობა და წარმოების ციკლის მთელ პერიოდზე თანაბარზომიერად გაანაწილოს სამუშაო დატვირთვა.

კალენდარული დაგეგმვის კიდევ ერთი მეთოდი არის პროგრამის ანალიზი და შეფასება. ის წააგავს კრიტიკული გზის მეთოდს, მაგრამ გამოიყენება იმ ოპერაციებისათვის, რომელთა აბსოლუტური სიზუსტით დროში შესრულება ძნელია. ისევე როგორც კრიტიკული ანალიზის, პროგრამის შეფასებისა და ანალიზის მეთოდი შესაძლებელს ხდის, მოვახდინოთ ყურადღების კონცენტრირება შეკვეთაზე, რომელიც აუცილებლად უნდა შესრულდეს.



ნახატი №27. კრიტიკული გზა.

თუ კრიტიკული გზის მეთოდში ყველა ოპერაციის ხანგრძლივობის დასადგენად გამოიყენება შეფასების ერთი მაჩვენებელი, პროგრამის შეფასებისა და ანალიზის მეთოდში გამოიოყენება ოთხი მაჩვენებელი. [214,pp.307-308]. ესენია:

1. ოპტიმისტური შეფასება (თუ საქმიანობა წარიმართება დადებითად);
2. პესიმისტური შეფასება (თუ საქმიანობა წარიმართება უარყოფითად);
3. შესაძლო შეფასება (ოპერაციის საშუალო ხანგრძლივობა);
4. მოსალოდნელი შეფასება (სამი ზემოთ მითითებული შეფასების საშუალო სიდიდე)

დისპეჩერიზაციის ქვეშ გარკვეული სახეობის სამუშაოების ჩასატარებლად იგულისხმება დავალების გაცემის და შესაბამისად, განყოფილებების კონტროლებლის სამუშაოზე ზედამხედველობის პროცესი. ამ ტიპის დავალებებში განისაზღვრება პროდუქციის წარმოებასთან დაკავშირებული საქმიანობა, და მისი შესრულების კონკრეტული გეგმა. იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც დავალებები სამუშაოს შესრულებაზე უკვე გაცემულია, წარმოების მმართველი აქტიურად ერევა მათი კონტროლის გადაწყვეტილებათა გადახედვას პროცესში, რადგანაც ეს სამუშაოები ვერ შესრულდება ავტომატურ რეჟიმში. იდეალურად შედგენილი კალენდარული გეგმაც კი არა არის იმის გარანტია, რომ სამუშაოები წარიმართება

ამ გეგმის მიხედვით. გარდა ამისა, წარმოების პროცესი არ არის დაზღვეული ავარიის, მექანიზმების დაზიანებისა და სხვა შემთხვევითი ფაქტორებისაგან. ამდენად, წარმოების მმართველს უნდა გააჩნდეს იმის შესაძლებლობა, რომ მოახდინოს ამ და სხვა გაუთვალისწინებელ მოვლენებზე ოპერატიული რეაგირება. ყველაზე ეფექტიანია ურთიერთთანამშრომლობის ის სისტემა, სადაც წარმოების მმართველი და მუშები მუდმივ შეთანხმებულ რეჟიმში მოქმედებენ.

წარმოების კონტროლის სისტემასთან ერთად, გადამჭრელი მნიშვნელობა გააჩნია პროდუქციის ხარისხის კონტროლის სისტემას, რაც მიიღწევა მოწყობილობის სტენდზე გამოცდის ან საქონლის ხარისხის შეფასების გზით. მეწარმეებს დღეს კარგად აქვთ გათავისებული ის ჭეშმარიტება, რომ წარმოების ეფექტიანობის ამაღლება წარმოების ყველა ფაზის საფუძვლიანი ანალიზის, პროდუქციის ხარისხის უმკაცრესი კონტროლის გზით არის შესაძლებელი, რაც შესაბამისად, მოგების ზრდის, ბაზარზე მოცემული სახეობის პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისა და საკუთარი ადგილის დამკვიდრების შესაძლებლობას იძლევა.

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. რაში მდგომარეობს კონვერსიის არსი?
2. როგორია კონვერსიის ტიპები?
3. როგორ მიმდინარეობს ფირმაში პროდუქციის დაპროექტება?
4. რა იგულისხმება ფირმის საწარმოო და ოპერატიულ მართვაში?
5. რა ფაქტორები ზემოქმედებს საწარმოო სიმძლავრეების განვითარებაზე?
6. რაში მდგომარეობს საწარმოო პროცესის კონტროლის არსი?
7. რა იგულისხმება მარშრუტიზაციაში?
8. როგორია დისპეჩერიზაციის მნიშვნელობა?
9. რა იგულისხმება კალენდარულ დაგეგმვაში?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. სქემატურად წარმოგვიდგინეთ კონვერსიის პროცესი?
   კონვერსიის პროცესი სქემატურად შემდეგი სახით წარმოგვიდგება:
   დანახარჯები → გარდაქმნები → შედეგები
2. დაახასიათეთ რას იწვევს საწარმოს ტექნოლოგიის გაუმჯობესება?
   საწარმოო ტექნოლოგიის გაუმჯობესება იწვევს ეფექტიანობის გადიდებას, კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას, საწარმოო პროცესის გაუმჯობესებას და პროდუქციის მაღალ ხარისხს.
3. დაგვისახელეთ ის მიზეზები, რომლებმაც გამოიწვიეს მასობრივი წარმოების დანერგვა?
   ეს მიზეზებია: მექანიზაცია, წარმოების სტანდარტიზაცია, კონვეირული წარმოების დანერგვა, ავტომატიზაცია.
4. რა განსხვავებაა ხარისხის კონტროლსა და ხარისხის გარანტიას შორის?
   ხარისხის კონტროლი გულისხმობს პროდუქციის ან საწარმოო ოპერაციების შედარებას დადგენილ სტანდარტებთან. ხარისხის გარანტია მოიცავს ყველა სახეობის საქმიანობას, რომელიც უზრუნველყოფს პროდუქციის მაღალ ხარისხს.
5. დაახასიათეთ საწარმოო პროცესის მართვის ხუთი ძირითადი საფეხური?
   ეს საფეხურებია: დაგეგმვა, რომელიც მდგომარეობს იმის დადგენაში თუ რა რაოდენობის პროდუქცია და მომსახურება უნდა ვაწარმოოთ, სად და რა გზით. მარშრუტიზაცია–საწარმოო პროცესის თანამიმდევრობის დადგენა. დისპ-

ეჩერიზაცია-საწარმოო დავალებების განაწილება, კონტროლი – ანუ იმის დაზუსტება, თუ რამდენად გეგმაზომიერად მიმდინარეობს საწარმოო ოპერაციები.

6. დაგვიხასითეთ წარმოების ორგანიზაციის სამი ძირითადი სქემა?

პირველი სქემის შესაბამისად, გადამუშავების პროცესში ნედლეული გადადის თანმიმდევრულად ერთი ადგილიდან მეორისაკენ. ის ყველა განყოფილებაში განიცდის სპეციალურ გადამუშავებას. კონვეირული გადამუშავების შემთხვევაში, ნედლეული მოძრაობს კონვეიერზე და განიცდის თანმიმდევრულ გადამუშავებას. ფიქსირებულ პოზიციაში გადამუშავება გულისხმობს პროდუქციის ერთ ადგილას აწყობას, სადაც ხდება აუცილებლი მოწყობილობის, ნახევარფაბრიკატების და კვალიფიცირებული მუშახელის კონცენტრაცია.

7. რომელია კალენდარული დაგეგმვის სრულყოფის სამი მეთოდი?

ეს მეთოდებია: 1) განტის გრაფიკი, რაც გულისხმობს საგეგმო დავალებათა შესრულების გრაფიკის შედგენას; 2) კრიტიკული გზის მეთოდი, რომელშიც იგულისხმება იმ დავალებათა თანმიმდევრობის დადგენა, რომლებიც მოითხოვენ ყველაზე დიდ დროს. ის ხელს უწყობს პროდუქციის რეალიზაციის დროითი ჩარჩოების კონტროლს; 3) პროგრამის შეფასებისა და ანალიზის მეთოდი, რომელიც ეფუძნება დავალებათა სტატისტიკურ შეფასებას.

თავი XI
მატერიალური რესურსების მართვა და ლოგისტიკა ბიზნესში

იმისათვის, რომ შევივრძნოთ ეკონომიკური ანალიზის აგების ესთეტიკა, საჭიროა მხოლოდ ლოგიკური აზროვნება და განცვიფრების უნარი იმის თაობაზე, რომ ასეთ დასკვნებს ნამდვილად აქვს სასიცოცხლოდ დიდი მნიშვნელობა მილიონობით ადამიანისათვის მთელ დედამიწაზე.

პ. ჰამუელსონი

მეწარმის როლი მდგომარეობს იმაში, რომ მოახდინოს მოძველებული წარმოების რეფორმირება ან რევოლუციონიზირება გამოგონებების გამოყენებით.

ი. შუმპეტერი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. ლოგისტიკის კონცეფციის ევოლუციას; ლოგისტიკას, როგორც მეცნიერულ მიმართულებას; ლოგისტიკის განვითარებისა და ინფრაინდუსტრიის ფორმირებას.

2. ლოგისტიკის სახეებს; ლოგისტიკის მიზნებს; მომარაგების ფუნქციებს; ლოგისტიკის ფუნქციებს; ლოგისტიკის ობიექტებს.

3. მომარაგების მეთოდებს ფირმაში; მომარაგების პროგრამას; მატერიალურ რესურსებზე მოთხოვნის დადგენას; მიწოდებათა პოლიტიკას; საქონლის მიწოდების დაგეგმვას.

XI. 1. ლოგისტიკის როლი ბიზნესის განვითარებაში

თანამედროვე ბიზნესი ორიენტირებული სამეწარმეო პროცესების რაციონალიზაციაზე. ამასთან, სამეწარმეო ბიზნესი გულისხმობს მატერიალური ენერგეტიკული, ინფორმაციული, სამგზავრო ნაკადების სინქრონიზაციას.

მსხვილი კორპორაციების ბიზნესი ეს არის დროული ამოქმედება ყველა ამ ნაკადის წარმოების პროცესში, რასაც ბიზნესის ლოგისტიკური მართვა ეწოდება. ამდენად, ლოგისტიკა და ბიზნესი მჭიდრო ურთიერთკავშირში იმყოფებიან, ბიზნესში მთავარი არის მატერიალური რესურსების საბაზრო სივრცეში მოპოვება, მათი დროული ჩართვა წარმოებისა და მომსახურების პროცესში.

ბიზნესი წარმოუდგენელია ინფორმაციული ნაკადების მოპოვების, დამუშავების, გაცვლის გარეშე. ინფორმაციული ბაზის რეგულირება აუცილებელია ბიზნესის ყველა სტადიაზე, მისი განხორციელების ყველა ეტაპზე. ამასთან, თანამედროვე კომპიუტერული ბაზა იძლევა ამ ნაკადების მოძიების, მათი სწორი წარმართვის შესაძლებლობას.

ბიზნესში მნიშვნელოვანია არა მარტო კადრების შერჩევა და დასაქმება, არამედ სამგზავრო ნაკადების რეგულირება, რაც ასევე ლოგისტიკური დაგეგმვის გზით ხდება შესაძლებელი.

ამდენად, თანამედროვე ბიზნესში მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს ლოგისტიკური მართვა. მისი ათვისების და გამოყენების მეთოდები დამოკიდებულია საზოგადოების განვითარების ხარისხზე. ამიტომაც არის, რომ ბიზნესის ლოგისტიკური მართვა გამოიყენება იმ ქვეყნებში, რომელთა ეკონომიკური განვითარების დონე მაღალია და შესაბამისად, მაღალია ბიზნესის მზადყოფნის ხარისხიც ლოგისტიკური მიმართულებების რეალიზაციაში.

ბიზნესი და ლოგისტიკა განუყოფელი პროცესებია, რამდენადაც თანამედროვე ბიზნესში დროის 98 პროცენტი იხარჯება მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსების მოპოვებისა და გამოყენების პროცესებზე.

XX საუკუნის 60-იან წლებში ბიზნესის განვითარების ხარისხის ამაღლებამ მატერიალური რესურსებით მომარაგების პრობლემების გაჩენა გამოიწვია. ფირმების წინაშე დადგა მასალა ნაკადების მოძრაობის, მარაგების შენახვის და პროდუქციის ტრანსპორტირების დანახარჯების შემცირების პრობლემები, გამწვავდა ენერგეტიკული, კომპიუტერული ნაკადების რეგულირების პრობლემები, მნიშვნელოვნად გაფართოვდა საერთაშორისო ლოგისტიკის ჩარჩოები.

დინამიკურობა წარმოადგენს საწარმოო-ეკონომიკური საქმიანობის ძირითად ატრიბუტს. დინამიკის საფუძველი არის ნაკადური პროცესები. „ნაკადში“ იგულისხმება მატერიალური, სასაქონლო, სატვირთო, ინფორმაციული, ფულადი, ენერგეტიკული, სამგზავრო ნაკდები, რომლებიც ესოდენ მნიშვნელოვანია ბიზნესში. ლოგისტიკა სწავლობს ამ ნაკადებს არა როგორც მატერიალიზებული საგნების აბსტრაქციული მოძრაობის ფორმას, არამედ როგორც კონკრეტულ ობიექტს, რომელიც ვითარდება გარკვეული კანონების საფუძველზე.

ნაკადებისადმი ლოგისტიკური მიდგომა იძლევა უძლიერეს ეფექტს, რომლის შედეგია ნებისმიერ პირობებში მაქსიმალური პროგრესის მიღწევა, რასაც ბაზრის ტურბულენტობის პირობებში უდიდესი მნიშვნელობა გააჩნია, როგორც ლოკალურ დონეზე ნებისმიერი ფირმისათვის, ასევე ბიზნესისათვის საზოგადოებრივ მაშტაბებში.

ამით არის ნაკარნახევი თანამედროვე ბიზნესისათვის ლოგისტიკის საფუძვლების ათვისების აუცილებლობა, მისი გამოყენება სამეწარმეო საქმიანობის პროცესში.

XI. 2. ლოგისტიკის კონცეფციის ევოლუცია

სამეცნიერო ტერმინებს – „ლოგისტიკა“-ს და „ლოგიკა“-ს გააჩნიათ საერთო საფუძვლები. ლოგისტიკა წარმოადგენს ლოგიკის, როგორც აზროვნების მეთოდებისა და თვისებების შესახებ მეცნიერების შინაარსობრივ გაგრძელებას. ლოგისტიკას, როგორც მეცნიერებას საფუძველი ჩაეყარა ძველ საბერძნეთში. ძველი ბერძნებისათვის მეცნიერება ლოგისტიკა შეისწავლიდა ანგარიშების, გაანგარიშებათა სისტემას. იმ უმაღლესი დონის ჩინოვნიკებს, რომლებიც აწარმოებდნენ სამეურნეო, საფინანსო და სავაჭრო საქმიანობაზე კონტროლს – ეწოდებოდათ ლოგისტები. არქიმედეს მტკიცებით. ჩვ. წელთ აღრ. IV საუკუნეში ძველ საბერძნეთში იყო 10 ლოგისტიკი. ძველმა ბერძნებმა ეს ტერმინი გადმოიღეს ძველი რომაელებისაგან. უკანასკნელნი მასში სხვა შინაარს დებდნენ და მის ქვეშ გულისხმობდნენ კვების პროდუქტების ან საკვების განაწილებას. შესაბამისად, ის მოქალაქეები, რომლებიც ამ ფუნქციას ასრულებდნენ, რომის იმპერიის ქალაქებსა და სოფლებში იწოდებოდნენ ლოგისტიკებად.

შემდგომ ეპოქაში, ყველაზე ადრეულ წყაროებში, ლოგისტიკის შესახებ მოსაზრებები გვხვდება ბიზანტიაში და ის უკავშირდება ბიზანტიის მეფის (866-912) ლეონ VI-ს მოღვაწეობას. ამ ტერმინს ლეონ VI იყენებს თავის სახელმძღვანელოში სამხედრო საქმის შესახებ. ის მას განმარტავს, როგორც მეცნიერებას ჯარის, მომარაგებისა და მართვის შესახებ. ბიზანტიურ არმიაში არსებობდა სპეციალური თანამდებობა „ლოგისტასი“. უკანასკნელს ეკისრებოდა საბრძოლო ლაშქრობის მომარაგებისა და სხვა საკითხები.

სისტემატიზებული შრომები ლოგისტიკის შესახებ გვხვდება ფრანგი სამხედრო თეორეტიკოსის ანტუან ანრი ჯომინის წიგნებში (1779-1869). ჯომინის ეკუთვნის 15 ტომეული რევოლუციური ომების ისტორიის დარგში. ცნობილია, რომ ჯარის მართვისა და მომარაგების საკითხების განხილვის პროცესში ნაპოლეონიც იყენებს ლოგისტიკის დებულებებს. ამდენად, XIX საუკუნეში ლოგისტიკა დაფუძნდა, როგორც სამხედრო მეცნიერება. ლოგისტიკის პრინციპები და მიდგომები ფართოდ გამოიყენება II მსოფლიო ომში ამერიკული და მოკავშირეთა არმიის მომარაგების პროცესში, რომლის დროსაც ეს საკითხი აყვანილ იქნა ნაკადურ საფუძველზე.

ამდენად, სამხედრო ლოგისტიკა—გულისხმობს ადამიანური რესურსების, ტექნიკის და სამხედრო აღჭურვილობის მიწოდების საშუალებებს და მეთოდებს.

გასაგებია, რატომ წარმოიშვა ლოგისტიკა პირველად სამხედრო სფეროში. ეს მოტივირებული იყო იმით, რომ არმია წარმოადგენდა მკაცრად და მკაფიოდ ორგანიზებულ სტრუქტურას, რომელშიც ინდივიდუალური ინტერესები ექვემდებარება სტრუქტურის ინტერესებს. სამოქალაქო და სამრეწველო ლოგისტიკა წარმოიშვა მოგვიანებით და ის დაკავშირებულია ტვირთბრუნვისა და მგზავრთბრუნვის განაწილება-მართვასთან, ინფორმაციული ნაკადების მოძრაობასთან, რამაც ასახვა ჰპოვა შვეიცარიის ეკონომიკურ სისტემაშიც.

დღეისათვის ტერმინი „ლოგისტიკა“ მოცემულია ყველა ევროპულ სახელმძღვანელოში. ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ის გამოიყენებოდა ორი უმთავრესი მიმართულებით:

I. მათემატიკური ლოგიკის;

II. სატრანსპორტო-სასაწყობო სამუშაოების ტექნიკისა და ტექნოლოგიის ასახვისათვის სამოქალაქო და სამხედრო სფეროებში.

ერთ-ერთი პირველი ინტერპრეტაცია ლოგისტიკის, როგორც მათემატიკური ლოგიკისა გვხვდება ცნობილი მათემატიკოსის, გერმანელი ფილოსოფოს-იდეალისტის გოლფრიდ ლეიბნიცის— (1646-1716) შრომებში. მან ლოგისტიკას მათემატიკური ლოგიკა უწოდა. მოგვიანებით, 1904 წელს ამ ტერმინის ამ სახით ფილოსოფიური ინტერპრეტაცია აღიარა ჟენევის ფილოსოფიურმა კონფერენციამ.

ლოგისტიკა ფრანგულად – „Larousse“ გერმანულად – „ნეოლოგიზმი“ გამოიყენება სხვა ენებშიც.

ამდენად, ლოგისტიკის ერთ-ერთი ინტერპრეტაცია არის მათემატიკური და ის ასახავს მათემატიკურ კონსტრუქციებს, ტექნიკურ სისტემას და სხვა. _ამასთან, ბიზნესთან მიმართებაში, ლოგისტიკა ასახავს მათემატიკურ გაანგარიშებებს და მოდელებს სატრანსპორტო, სასაწყობო და სხვა ამოცანების გადაწყვეტის პროცესში.

70-იანი წლების დასაწყისში ხდება ლოგისტის ინტენსიური გამოყენება არა სამხედრო სფეროში. 1971-75 წლებში დასავლეთ ევროპასა და ამერიკის თითქმის ყველა ქვეყანა განიცდიდა უმძიმეს ენერგეტიკულ კრიზისს. კრიზისმა დღის წესრიგში დააყენა ეკონომიკის განვითარებაში სამხედრო ზომების მიღების აუცილებლობის საკითხი. ეკონომისტები და მეწარმეები ამ პერიოდში მიმართავენ ლოგისტიკას, როგორც მეცნიერებას, რომელიც მკაცრ კოორდი-ნაციას უწევს მატერიალურ-ტექნიკურ მომარაგებას, წარმოებას, განაწილებას და ტრანსპორტირებას.

ლოგისტიკის ფუნქცია ამ პერიოდში მდგომარეობს იმაში, რომ ის იძლევა საშუალებას, გაერთიანდეს ეს სხვადასხვა ნაწილები ერთ მთლიან სფეროში.

ამ ლოგიკიდან გამომდინარე, ლოგისტიკამ შეიძინა სრულიად ახალი კონცეპტუალური სტრატეგიის ფუნქცია. პრაქტიკაში ეს ნიშნავდა ყურადღების გადატანას ისეთ მიმართულებებზე, როგორიც არის სასაწყობო, სასაქონლო შეფუთვითი, ინფორმაციული და სხვა, რაც 70-80-იან წლებში კომპიუტერული ბუმის მიზეზი გახდა.

სამეცნიერო კვლევებმა ლოგისტიკის დარგში პრაგმატული ხასიათი მოიპოვა. განხორციელდა სერიოზული გამოკვლევები მატერიალური და ინფორმაციული ნაკადების რეგულირების დარგში. ამ ამოცანების გადაწყვეტამ მისცა სახელმწიფოებს შესაძლებლობა, მოეხდინათ ამ საკითხების მკაცრი კოორდინაცია, როგორც მაკრო, ასევე მიკროეკონომიკურ დონეზე. ამ პერიოდიდან მოყოლებული ტერმინმა – „ლოგისტიკა“ უფრო ფართო ხასიათი შეიძინა.

XI. 3. ლოგისტიკა, როგორც მეცნიერული მიმართულება

ლოგისტიკა განისაზღვრება, როგორც ფუნქციონირების ის სფერო, რომელიც ახდენს მოთხოვნის, წარმოების, ტრანსპორტირებისა და ინფორმაციის გაცვლის ინტეგრირებას.

ლოგისტიკას განსაზღვრავენ, როგორც მეცნიერულ მიმართულებას, რომლის მიზანია ნაკადური პროცესების მართვის მეთოდებისა და ფორმების შემუშავება.

ჯერ კიდევ 1974 წელს ლოგისტიკისა და მატერიალური ნაკადების I ევროპულ კონგრესზე, ლოგისტიკას შემდეგი განმარტება მიეცა:

ლოგისტიკა – ეს არის მეცნიერული სწავლება მატერიალური, ენერგეტიკული, ინფორმაციული, სამგზავრო ნაკადების შესახებ. [83, c.5].

რესურსების მართვის ლოგისტიკური სისტემის სიახლე მდგომარეობს იმაში, რომ მის განვითარებასთან ერთად, ხდება პრიორიტეტების ცვლა. წინა პლანზე იწევს არა პროდუქტი, არამედ პროცესი._ როგორც მეცნიერული მიმართულება, ლოგისტიკა სულ უფრო ფართო ხასიათს იძენს. დღეს ის მჭიდრო კავშირშია მათემატიკასთან, კიბერნეტიკასთან, სტატისტიკასთან და სხვა ეკონომიკურ მეცნიერებებთან.

ლოგისტიკის თეორიული დებულებები და რეკომენდაციები მრავალი ქვეყნის ფირმებში და კომპანიებში ინერგება. გამოყენებით სფეროში მისი უკუგება ვლინდება ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლებაში, მიმოქცევისა და წარმოების სფეროებში, დანახარჯების დროის შემცირებაში.

ლოგისტიკას, როგორც მართვის მეცნიერულ საფუძველს, სულ უფრო ფართოდ იყენებენ არა მარტო მრეწველობაში, ვაჭრობასა და ტრანსპორტში, არამედ საბანკო და სადაზღვევო ბიზნესში, ტურიზმში და სხვა სფეროებში. სულ უფრო გამოიყენება ლოგისტიკის ფართო გაგება. აქ იგულისხმება ეკონომიკური და სამმართველო პროცესების ოპტიმიზაციის მეთოდოლოგია.

აუცილებელია, აღინიშნოს, რომ ლოგისტიკის თეორიის კომპლექსური, სრულყოფილი გამოყენება გამოყენებით სფეროში მიიღწევა მხოლოდ ეკონომიკური განვითარებისა და აზროვნებითი პროგრესის გარკვეულ სტადიაზე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება გავაკეთოთ დასკვნა, რომ ლოგისტიკის გამოყენების ხარისხი ასახავს საზოგადოების განვითარების ირიბ კრიტერიუმს.

ლოგისტიკური კონცეფციის რევოლუციური ხასიათი მჟღავნდება იმაში, რომ ხდება ტრადიციული მართვის სისტემის ნგრევა უფრო პროგრესულის სასარგებლოდ. გარდაქმნები ხდება სოციალურ-ეკონომიკური საქმიანობის ყველა სტადიის მიხედვით. მოკლე დროში ყალიბდება მართვის ახალი სტრუქტურა, რომელიც გამოირჩევა ადაპტაციის მაღალი დონით, საგარეო და საშიანაო ფაქტორების დინამიკის მიმართ.

ლოგისტიკის ევოლუციური ხასიათი მჟღავნდება იმაში, რომ როდესაც გადავდივართ სამეურნეო და მმართველობითი საქმიანობის შესაბამის დონეზე, ჩაირთვება ბუნებრივი სელექციის რეგულატორები, რომლებიც ორიენტირებულია მთელი სისტემის პროგრესულ განვითარებაზე.

დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში ჩატარებული გამოკვლევების საფუძველზე, გამოვლინდა, რომ ბიზნესში დროის 95% იხარჯება წარმოების მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების და გასაღების ფაქტორებზე. საქონლის წარმოება იკავებს დროის მხოლოდ 2%-ს ,ტრანსპორტირება 3%-ს.

აშშ-ში მატერიალური რესურსების მარაგთა მოცულობა ეეპ-ში შეადგენს ერთობლივი ეროვნული პროდუქტის 15%-ს. შესაბამისად, დანახარჯები მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგებაზე და ტრანსპორტზე შეადგენს 11 და 7%-ს.

დანახარჯები ლოგისტიკურ ოპერაციებზე შეადგენს: ტრანსპორტზე1 4%, საქონელის შენახვაზე – 21%, მატერიალურ დანახარჯებზე – 23%, ადმი-ნისტრაციულ დანახარჯებზე – 15%. [83,c.111].

გამოკვლევები, რომლებიც ჩატარდა დიდ ბრიტანეთში, გვიჩვენებენ, რომ პროდუქციის ღირებულებაში 70 პროცენტი შეადგენს ლოგისტიკაზე დანახარჯებს.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანი ხდება საკუთრივ ლოგისტიკაზე დანახარჯების შემცირება. აქ, პირველ რიგში, სპეციალისტების ყურადღება უნდა მიიქციოს შემდეგი საკითხების შესწავლამ:

1. მატერიალური რესურსების, მომარაგების, გასაღების, შენახვის მართვის პროცესების სრულყოფა;
2. მიმწოდებლების, მომხმარებლების და შუამავლების სამარკეტინგო საქმიანობის სრულყოფა;
3. მატერიალური და ინფორმაციული ნაკადების მოძრაობის ტექნოლოგიის ოპტიმიზაცია;

ჩვენს ქვეყანაში ლოგისტიკის ცალკეული კვლევები და მართვის მეთოდები, როგორც წესი, მწირი ოდენობით წარმოებს. ამ საკითხის განკერძოებული, არაკომპლექსური გამოყენება არ იძლევა საშუალებას, ერთიანობაში წარმოვიდგინოთ მატერიალური, საინფორმაციო და ფულადი ნაკადების მართვის შესაძლებლობანი.

ამასთან ერთად, ლოგისტიკის განვითარების კანონზომიერებებზე დაკვირვება იძლევა შესაძლებლობას, დავასკვნათ, რომ ის წარმოადგენს წარმოების

ორგანიზაციისა და მიმოქცევის სფეროს, მთლიანი ბიზნესის რეგულირების მნიშვნელოვან ფაქტორს საბაზრო ეკონომიკის პირობებში.

XI. 4. ლოგისტიკის განვითარება და ინფრაინდუსტრიის ფორმირება

ლოგისტიკის განვითარებას და ლოგისტიკური სისტემის ფორმირებას თავისი სტადიები გააჩნია, რომელთა თანამიმდევრობა დამოკიდებულია ამა თუ იმ ქვეყანაში ბაზრის მდგომარეობაზე და საბაზრო ურთიერთობათა განვითარების დონეზე.

ლოგისტიკის განვითარების ეტაპებში იგულისხმება თეორიული შემუშავებათა დონე და მათი პრაქტიკაში რეალიზაცია საბაზრო ურთიერთობათა სრულყოფის პროცესში. როგორც აღინიშნა, ლოგისტიკის სამოქალაქო გამოყენება ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში დაიწყო 50-იანი წლების ბოლოს, მეორე მსოფლიო ომამდე და ომის დამთავრების შემდეგაც. დასავლეთის ქვეყნების ბაზრის ტიპი არის ისეთი, რომელსაც ეწოდება „გამყიდველის ბაზარი“. მოთხოვნა ბევრად უსწრებდა მიწოდებას. ეკონომიკური კრიზისები, როგორც წესი, გამოწვეული იყო არა საქონლის დეფიციტით, არამედ მყიდველობითი უნარიანობის დაცემით, ეკონომიკის მონოპოლიზაციით და მაკროდონეზე არაეფექტური ეკონომიკური მართვით. 60-იან წლებში მდგომარეობა ძირეულად შეიცვალა. აშშ-ში, იაპონიაში და სხვა ქვეყნებში მიწოდებამ ბევრად გადააჭარბა მოთხოვნებს. წარმოიქმნა „მყიდველის ბაზარი“ რიგ ქვეყნებში ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის შემოღებამ გამოიწვია კონკურენციის გამძაფრება. მისი ზრდის მიზეზებია: ჯერ ერთი მეწარმეთა რაოდენობის გადიდება, რამაც გამოიწვია წარმოების მოცულობის ზრდა. მეორე, კონკურენციამ რბილად რომ ვთქვათ მოიპოვა ცივილიზებული ხასიათი, რაც გამოიხატა იმაში, რომ მეწარმეები არ ცდილობდნენ კონკურენციული მიერ სხვა საწარმოთა დახურვას ეკონომიკური ომების ხარჯზე, არამედ პრიორიტეტს ანიჭებენ მაღალი ტექნოლოგიების დანერგვას.

იმისათვის, რომ დაკმაყოფილებულიყო მომხმარებელთა მოთხოვნები, აუცილებელი გახდა სასაქონლო წარმოების მაღალ დონეზე უზრუნველყოფა, რაც შეუძლებელი იყო მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების, წარმოების, გასაღების სხვადასხვა ვარიანტების შემუშავების გარეშე. ამ პერიოდში ბიზნესში გაჩნდა განსაკუთრებული მოთხოვნა ლოგისტიკაზე, როგორც სამეწარმეო საქმიანობის ეფექტიანობისა და მართვის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტზე. ამ პერიოდში ლოგოსტიკა იმყოფებოდა თავისი განვითარების პირველ ეტაპზე. ამასთან დიდი როლი ენიჭება სამეწარმეო ინფრასტრუქტურის განვითარებას. ტრანსპორტი და საწყობი მოითხოვდა ორგანიზაციული დონის ზრდას.

მეორე ეტაპზე, 80-იან წლებში, მატერიალური რესურსების ტრანსპორტირების, გადამუშავების, დასაწყობების, შენახვის ოპერაციებს დაემატა საინფორმაციო ნაკადების მართვის პროცესი. ამან გამოიწვია მომხმარებლის მომსახურების გაუმჯობესება ინფორმაციის მოპოვებისა და მისი დაჯგუფების ხარჯზე.

დღეისათვის მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის განვითარებამ და საბაზრო ეკონომიკის სრულყოფამ გამოიწვია ლოგისტიკის სრულიად ახალ საფუძვლებზე აგება, რომელიც შეესაბამება მისი განვითარების მესამე ეტაპს. მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების, წარმოების, განაწილებისა და გასაღების პროცესების ორგანიზაცია მიმდინარეობს მათემატიკური ლოგისტიკის პრინციპებიდან გამომდინარე.

ლოგისტიკის განვითარების სტადიები – ეს არის მისი მზადყოფნის დონე ეკონომიკურ სტრუქტურებში გამოყენების თვალსაზრისით.

მიკროდონეზე განასხვავებენ ლოგისტიკის განვითარების ოთხ სტადიას. სტადიების დადგენა მოხდა იმ გამოკვლევების საფუძველზე, რომელიც ჩაატარა ლოგისტიკის საერთაშორისო ორგანიზაციამ დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში. გამოკვლეული იყო 500 კომპანია ეკონომიკის 30 დარგში. მათ შორის გერმანიის 130, ჰოლანდიის - 100, დიდი ბრიტანეთის - 85, საფრნგეთის - 80, ბელგიის - 55, იტალიის - 50 კომპანია. გამოკვლევამ, დაგვანახა შემდეგი:

პირველი სტადია ხასიათდება ლოგისტიკის არარეგულარული ორგანიზაციით და უსისტემო დღეღამური დაგეგმვით. მატერიალური რესურსების ტრანსპორტირების ცენტრალიზაცია ხდება, როგორც ქვეყნების შინა, ასევე საერთაშორისო დონეზე. პარამეტრებს შეესაბამება გამოკვლეული ფირმების 75%.

მეორე სტადიაზე ამ ფუნქციებისადმი დამატებით ხდება მომხმარებელთა ცენტრალიზებული მომსახურება და შეკვეთების შესახებ ინფორმაციის და-მუშავება. ამ ჯგუფს მიეკუთვნება ფირმების 20%.

მესამე სტადია წინასაგან განსხვავდება იმით, რომ აქ ხდება ლოგისტიკური პროგნოზირება და სამარკეტინგო ღონისძიებების კომპლექსის დანერგვა. ფირმებში და კომპანიებში ხდება მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგებისა და გასაღების ხანგრძლივი პერიოდის გეგმების შემუშავება.

საწარმოო ლოგისტიკური პროცესების დაგეგმვა წარმოებს ერთ თვეზე ორიენტაციით, აქტიურად გამოიყენება მაკროლოგისტიკის ელემენტები. ამ ჯგუფში შევიდა გამოკვლეული ფირმების 18%.

მეოთხე სტადიაზე აღმოჩნდა რესპოდენტების მხოლოდ 4%. ეს დონე გამოირჩევა იმით, რომ უკვე ჩამოთვლილი ფუნქციებთან ერთად ხდება გასაღების, სამარკეტინგო ღონისძიებების კომპლექსის დანერგვა საწარმოში.

მეოთხე სტადია ყველაზე მაღალია. მასში ასევე წარმოდგენილია ინტეგრირებული სამარკეტინგო და ლოგისტიკური სისტემები, რომლებიც მოიცავს კვლავწარმოების მთელ ციკლს - შეკვეთის მიღებიდან პროდუქციის მომხმარებლისადმი მიწოდებამდე. ფირმებში და კომპანიებში განისაზღვრება მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების ხანგრძლივი ან ერთ წლიანი გეგმები, ბაზრის კონიუქტურა და სამომხმარებლო მოთხოვნა.

მეცნიერულად დასაბუთებული და კარგად ორგანიზებული სამარკეტინგო სტრატეგიის დანერგვა იძლევა შესაძლებლობას, ფირმების სამეურნეო საქმიანობაში დანერგოს ეფექტური ლოგისტიკური სისტემა, რომელიც კონკურენტების წინაშე მათი უპირატესობის საწინდარია.

არსებული მონაცემების საფუძველზე და ეკონომიკისაგან ვითარების თანამედროვე ტენდენციების გათვალისწინებით, მოსალოდნელია, რომ მომავალ ათასწლეულში საქონელმწარმოებლების დიდი რაოდენობა დასავლეთ ევროპის, ჩრდილოეთ ამერიკისა და შორეული აღმოსავლეთის ქვეყნებიდან განახორციელებენ მეოთხე სტადიის ლოგისტიკური სისტემების რეალიზაციას.

გარკვეულ დრომდე ტექნიკური და ტექნოლოგიური პარამეტრებით, ძირითადი წარმოება უსწრებდა ინფრასტრუქტურის განვითარების პარამეტრებს. ბაზრის კონიუნქტურის ზეგავლენით წარმოიშვა სრულიად ახალი მიდგომა ავტომატიზაციის პროცესებისადმი. შეიქმნა მდგრადი საწარმოო სისტემები, რამაც მინიმუმამდე შეამცირა საწარმოო ციკლი. ამან მიგვიყვანა იმ მდგომარეობამდე, რომ ბიზნესში უშუალოდ წარმოების პროცესს საერთო დროის ბიუჯეტში უჭირავს 10-15%, ხოლო 85-90% მოდის სასაწყობო და სატრანსპორტო ოპერაციებზე. ამან ლოგიკურად მიგვიყვანა სატრანსპორტო და სასაწყობო ინფორმაციული ნაკადების სრულყოფის აუცილებლობამდე.

იმდენად რთულია და მჭიდროა კავშირი საწარმოო და მომსახურების სფეროს შორის, რომ წარმოიქმნება ურთიერთობის სრულიად ახალი ფორმა ე.წ. ინფრაინდუსტრია.

ინფრაინდუსტრია წარმოადგენს სატრანსპორტო-სასაწყობო ტექნოლოგიების ერთობლიობის ინტეგრირებას წარმოების პროცესში. შინაარსობრივად, ეს არის მდგრადი საწარმოო ლოგისტიკური სისტემების შექმნა.

პრაქტიკაში დღეს ინერგება მდგრადი ინფრაინდუსტრიული სისტემები, რომელთა საფუძველში დევს ლოგისტიკური კონცეფცია, რომელიც მნიშვნელოვნად ზრდის წარმოებისა და მიმოქცევის სფეროს ეფექტიანობას.

XI. 5. ლოგისტიკის ტერმინის ცნება

ლოგისტიკა წარმოადგენს კომპლექსურ სწავლებას. გამომდინარე იქიდან, რომ ის ერთდროულად რამდენიმე მეცნიერულ ცენტრში ყალიბდებოდა, მეცნიერულ შეხედულებათა სპექტრი მის გარშემო ერთობ განსხვავებულია.

80-იანი წლების დასაწყისში ფრანგი მეცნიერები ლოგისტიკური ელემენტების ერთობლიობას აღნიშნავდნენ ტერმინით – „პროდუქტიულობა“. ამ ტერმინით აღინიშნებოდა მატერიალური ნაკადების გადაადგილება წარმოების პროცესისაგან და მისი ინტეგრაცია ამ პროცესთან.

80-იანი წლების ბოლოს უკვე ჩნდება ტერმინი - „ლოგისტიკა“, რომელიც უფრო ზუსტად ასახავს ლოგისტიკური პროცესების შინაარსს.

თავდაპირველად სამოქალაქო საქმიანობაში ეს ცნება გამოიყენებოდა სასაწყობო და სატრანსპორტო მეურნეობის ურთიერთკავშირის დადგენის მიზნით. მოგვიანებით, აღმოჩნდა, რომ ეს შეზღუდვა არასაკმარისი იყო და აუცილებელი გახდა ლოგისტიკის გაფართოება ძირითადი წარმოების რიგ ფუნქციონალურ მიმართულებაზე. ამან და რიგმა სხვა გარემოებებმა გამოიწვია „ლოგისტიკის“ მოქმედების არეალის გაფართოება. დღეს ეს ტერმინი მრავალ შინაარსობრივი დატვირთვით ხასიათდება:

ჯერ ერთი ლოგისტიკა როგორც მეცნიერება ნაკადური პროცესების შესახებ, მოიცავს ვიწრო და ფართო გაგებას. მეორეს მხრივ, ლოგისტიკა წარმოგვიდგება, როგორც მეცნიერება, რომელიც იმყოფება მუდმივ დინამიკაში, განვითარებაში.

დღეისათვის ლოგისტიკამ განსაკუთრებული განვითარება ჰპოვა მეცნიერული და ინფორმაციული ნაკადების მართვის სფეროში. ამ ასპექტში უცხოური და სამამულო სამეცნიერო ლიტერატურული წყაროების ანალიზი ცხადყოფს, რომ ლოგისტიკის ქვეშ ესმით:

1. ახალი მეცნიერული მიმართულება, რომლის კვლევის საგანია მატერიალური და ინფორმაციული ნაკადების მართვა;

2. რაციონალური სამეურნეო საქმიანობის ფორმა წარმოებისა და მიმოქცევის სფეროებში;

3. მატერიალური რესურსების განაწილების, გადაადგილებისა და მართვის სისტემა;

4. პროდუქციის რაციონალური გადაადგილების სისტემა მწარმოებლიდან მომხმარებლამდე;

5. ეკონომიკის სფერო, რომელიც განსაზღვრავს მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების, წარმოების, განაწილების, ტრანსპორტირების, მოთხოვნისა და მოხმარების ურთიერთკავშირს.

ყველა სახეობის განმარტებანი შეიძლება დაიყოს ორ მიმართულებად:

პირველის თანახმად, ლოგისტიკა არის ბიზნესის სფერო, მატერიალური და საინფორმაციო ნაკადების მართვის მიმართულება, როგორც წარმოების ასევე მიმოქცევის სფეროებში.

მეორე, ლოგისტიკას განსაზღვრავს, როგორც დიციპლინათშორის მეცნიერულ მიმართულებას, რომელსაც აქვს პროგრამული ხასიათი, და დაკავშირებულია ნაკადური პროცესების ეფექტიანობის ამაღლებასთან.

პირველი მიმართულების მიხედვით, ცნობილია ლოგისტიკის შემდეგი განმარტებანი:

მაგალითად, მენეჯმენტის დარგში ამერიკული საბჭო ლოგისტიკას განმარტავს შემდეგნაირად:

„ლოგისტიკა“ ეს არის ტვირთებისა და საწყობების, გადაადგილების და შესაბამისი სახეობის ინფორმაციის მოძრაობის მიღების პროცესი, მიმწოდებლიდან მომხმარებლამდე. ამ პროცესის დაგეგმვა, რეალიზაცია და კონტროლი. [88,c.71].

შესყიდვითი საქმიანობის პრობლემების ბრიტანული ინსტიტუტი განმარტავს:

„ლოგისტიკა – ეს არის ერთიანი ჯაჭვი, მომარაგება, წარმოება, გასაღება, მართვა და კოორდინაცია, მათ შორის მიწოდებლის შერჩევა, წარმოების მატერიალური უზრუნველყოფა, მარაგების განლაგება და მზა პროდუქციის მიწოდება მომხმარებლამდე“.[84,c.32].

ცნობილი გერმანელი სპეციალისტი ვ. გილხოფი თვლის, რომ „ლოგისტიკა ეს არის მზა პროდუქციისა და მასალების მოძრაობის კოორდინაცია, როგორც საწარმოს შიგნით ასე მის გარეთ. ის იძლევა მასალების ნაკადების მოძრაობის მართვის შესაძლებლობას წარმოებიდან მომხმარებლამდე ფიზიკური „ინფორმაციული და ორგანიზაციული ასპექტებით“.[88,c.81].

პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ ლოგისტიკისათვის ასეთი ვიწრო გაგება არამართლზომიერია, ამიტომ მკვიდრდება მისი მეორე მიმართულების დეფინიცია, რომლის შესაბამისად, ლოგისტიკა ეს არის მატერიალური, შრომითი, ენერგეტიკული, ინფორმაციული ნაკადების დაგეგმვის, მართვისა და კონტროლის თეორია.

ამ განმარტებაში მატერიალურთან ერთად გამოხატულია, სხვა სახეობის ნაკადების მართვის აუცილებლობა. პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ ინფორმაციის გარეშე ნაკადების მართვა არაეფექტურია. ლოგისტიკა დღეს ავრცელებს თავის არეალს ფულადი, შრომითი, ენერგეტიკული რესურსების მართვაზე.

თუ გავაერთიანებთ ყველა მიდგომას, შეიძლება გამოვყოთ ის საერთო, რომელიც აერთიანებს ლოგისტიკურ მიდგომას, ეს არის სხვადასხვა ხასიათის ნაკადების დაგეგმვა და მართვა.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოვყოთ ლოგისტიკის შემაჯამებელი განმარტება, რომლის შესაბამისად:

ლოგისტიკა – ეს არის ნაკადური პროცესების დაგეგმვის, მართვისა და კონტროლის სისტემა სასარგებლო რესურსების (მატერიალურის, ინფორმაციულის, საფინასოს, ენერგეტიკულის) წარმოების, მომარაგების, განა-წილებისა და გასაღების პროცესი, საწარმოო, კომერციული, საკომუნიკაციო ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების ხარჯზე.

XI. 6. ლოგისტიკის სახეები

ლოგისტიკა, როგორც მეცნიერებულ სწავლებას მატერიალური, საინფორმაციო და სხვა ნაკადების მართვის შესახებ, მოიცავს საზოგადოების ეკონომიკური ცხოვრების სხვადასხვა სფეროებს. აღნიშნულიდან გამომდინარე, სამეცნიერო გამოკვლევების და მათი პრაქტიკული გამოყენების ფორმალიზაციის მიზნით პრობლემათა კვლევის მასშტაბების მიხედვით ლოგისტიკა იყოფა იყოფა რამდენიმე მიმართულებად:

1. მაკროლოგისტიკად;

2. მიკროლოგისტიკად.

მაკროლოგისტიკის კვლევის საგანი არის ის პროცესები, რომლებიც მიმდინარეობს რეგიონალურ, რეგიონთშორის, საერთო ეროვნულ და სხელმწიფოთაშორისო დონეზე.

ლოგისტიკა მოცემულ დონეზე გამოიხატება გლობალური ლოგისტიკური სტრატეგიის რეალიზაციაში, რომელიც ვლინდება ცალკეული ქვეყნებსა და რეგიონებს შორის საერთაშორისო და ტერიტორიული შრომის დანახარჯების პირობებში სპეციალიზაციისა და კოოპერირების არსებული ტრადიციების გათვალისწინებით, მდგრადი სავაჭრო-ეკონომიკური კავშირების ფორმირებაში.

გლობალური ლოგისტიკური სტრატეგიის ძირითად წანამძღვრებს შეადგენს შემდეგი:

- მოთხოვნის ინდივიდუალიზაციის საფუძველზე, ცვალებად მანქანურ წარმოებაზე გადასვლა;
- გასაღების ბაზრებსა და მომარაგების წყაროების მწარმოებლებისადმი მიმაგრების აუცილებლობა;
- სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის განვითარება ტრანსპორტის, კავშირგაბმულობიოს საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროებში;
- სახელმწიფოებრივი მართვის პრობლემების აქტუალიზაცია არაადმინისტრაციული მეთოდებით;
- საქმიანი სერვისის სფეროს განვითარება.

გლობალური ლოგისტიკური სტრატეგიის ეფექტიანობა ხასიათდება მრავალი მაჩვენებლით. ისეთებით, როგორიცაა: რეგიონთშორისი ან საგარეო ვაჭრობის თანაფარდობა შესაბამისი მოცულობის საერთო პროდუქტთან, გარედან შემოტანილი მაკომპლექტებელი ნაკეთობების ხვედრითი წილი პროდუქციის საერთო მოცულობაში და სხვა.

ის გლობალური სტრატეგია, რომელიც ხორციელდება არა ერთი, არამედ რამდენიმე ქვეყნის მეშვეობით, შეიძლება გამოიხატოს სხვადასხვა სახეობის პოლიტიკურ გადაწყვეტილებაში. ამის ნათელი გამოხატულებაა ერთიანი ევროპული კავშირი, ერთიანი ბაზრით (მოხსნილია საბაჟო ფორმალობები, დაჩქარდა საერთო ევროპული სტანდარტიზაციის პროცესი, დეკლარილებულია ამ პროცესში მონაწილე კომპანიების და ფირმების თანასწორობა ევროპის კავშირში შემავალი ქვეყნების სახელმწიფო კონტრაქტებსა თუ შეკვეთების ერთიანობა).

აშშ-ს პოლიტიკაში დიდი ადგილი უჭირავს გლობალურ ლოგისტიკურ სტრატეგიას. უპირველეს ყოვლისა, დასავლეთ ევროპის, იაპონიის, სამხრეთ კორეის და ისრაელის მიმართ. განსაკუთრებული ადგილი აქვს ამ სტრატეგიაში გამოყოფილი იაპონიასთან საწარმოო-კომერციულ ურთიერთობებს. უკანასკნელი ათასწლეულის განმავლობაში მოწოდებული მომხმარებლის კავშირის კო-ეფიციენტი აშშ-ში სამჯერ გაიზარდა. განსაკუთრებულად მაღალია სასაქონლო მიწოდების რაოდენობის დონე ამერიკელ და იაპონელ მომხმარებლებს, სამხრეთ კორეის მომწოდებლებს შორის. ამ პარტნიორებს შორის მიწოდების ჩაშლის ალბათობა ხუთჯერ უფრო დაბალია, ვიდრე სხვა ქვეყნებში, ხოლო მიწოდების ინტერვალი დაყვანილია ერთ კვირამდე, მაშინ როდესაც სხვა ქვეყნებში ის საშუალოდ ორი კვირაა.

გლობალური ლოგისტიკური სტრატეგიის ეფექტიანობა გამოიხატება იმაში, რომ ის მნიშვნელოვნად ამცირებს შუამავლების რაოდენობას, როგორც საბითუმო, ასევე სატრანსპორტო სფეროებში. მაკროლოგისრიკური სისტემის ჩარჩოებში ფირმები, როგორც წესი ეყრდნობიან ერთ შუამავალს, ასეთია მაგალითად, აშშ „მიწოდების გაერთიანებული სამსახური“, რომელიც საქონლის მიმღების წინაშე

სრულად აგებს პასუხს საქონლის მიწოდების. ვადებზე, ხოლო ტრანსპორტირებას ახდენს ერთიანი დოკუმენტაციის მიხედვით.

ამასთან ერთად, გლობალური ლოგისტიკური სტრატეგიის დანერგვის მიზნით, აუცილებელია, გადავწყვიტოთ, რიგი სამართლებრივი, საორგანიზაციო, ტექნიკური საკითხები, მათ შორის თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვა. ისეთი ტექნოლოგიები, როგორიცაა: სატრანსპორტო საშუალებების მოძრაობის, კონტროლის, მართვის სუბიექტებს შორის ელექტრონული ინფორმაციის გაცვლის მართვის სისტემა და სხვა.

მიკროლოგისტიკა, მიკროდონეებზე განიხილავს საინფორმაციო, მატერიალური და სხვა ნაკადების მართვის საკითხებს.

ის ეყრდნობა ცალკეული ფირმების ან საწარმოთა კორპორაციული ჯგუფების ინტერესებს. იმ ჯგუფების, რომლებიც ერთიანდებიან საერთო სამეურნეო კავშირების ოპტიმიზაციის მიზნით.

შესამუშავებელი პრობლემების მასშტაბებიდან გამომდინარე, ლოგისტიკის სტრუქტურიზაციის მიზნით, გამოიყენება სხვა პრინციპებიც, ასე მაგალითად, მოქმედების მასშტაბების მიხედვით, ლოგისტიკა იყოფა:

1. საგარეო ლოგისტიკად;
2. საშინაო ლოგისტიკად.

საგარეო ლოგისტიკა განკარგავს იმ ნაკადებს, რომლებიც ცილდება მართვის სუბიეტქტების ჩარჩოებს.

საშინაო ლოგისტიკა მიმართულია სამეურნეო საქმიანობის კოორდინაციის და სრულყოფისაკენ ნაკადების მართვის სფეროში ცალკეული ფირმების ან საწარმოთა კორპორაციული ჯგუფების ჩარჩოებში.

აღსანიშნავია, რომ თეორიასა და პრაქტიკაში ლოგისტიკის სტრუქტურიზაციის ყველაზე გავრცელებული პრინციპი არის სამეურნეო საქმიანობის ხასიათი. ამ პრონციპით ბიზნესში განიხილება ლოგისტიკის შემდეგი სახეები:

1. მომარაგებითი (შესყიდვითი) ლოგისტიკა;
2. საწარმოო ლოგისტიკა;
3. განაწილებითი (მარკეტინგული) ლოგისტიკა.

შესყიდვითი ლოგისტიკა არის დაკავშირებული მატერიალური რესურსების მომარაგების (შესყიდვის) პროცესებთან. ის წყვეტს ყველა იმ საკითხს, რომელიც არის დაკავშირებული საწარმოს მატერიალურ-ტექნიკურ მომარაგების. პროდუქციის წარმოების მოსამზადებელ პროცესებთან.

საწარმოო ლოგისტიკა მოიცავს ყველა იმ საკითხს, რომელიც დაკავშირებულია მატერიალური რესურსების მართვის ორგანიზაციასთან (ნედლეულიდან მზა პროდუქციამდე, მათ შორის ნედლეულის, მაკომპლექტებელი ნაკეთობების და მასალების მიწოდება უშუალოდ სამუშაო ადგილებზე).

განაწილებითი (მარკეტინგული) ლოგისტიკა – ეს არის ლოგისტიკა, რო-მელიც სპეციალიზდება პროდუქციის რეალიზაციაზე, მიწოდებაზე „ზუსტად დროზე“ პრინციპით – მიმწოდებლებიდან მომხმარებლებამდე.

ყველა სახეობის ლოგისტიკა მოიცავს ლოგისტიკური ინფორმაციული ნაკადების მართვის პროცესს, რომელშიც შედის როგორც მატერიალური რესურსების შესახებ ერთობლივი (შეჯამებული) ინფორმაცია, ასევე ამ ინფორმაციის გადაადგილება მომხმარებლისაკენ.

ინფორმაციული მასივების ზრდამ წარმოების, მიმოქცევისა და ფინანსების დარგში, რომელიც მოითხოვს შესაბამის დამუშავებას და განაწილებას, და კომპიუტერული ტექნოლოგიების გავრცელებამ სამეურნეო სუბიექტების მართვის სფეროში განაპირობა ლოგისტიკის კიდევ ერთი სახეობის – ინფორმაციული ლოგისტიკის განვითარება.

ყველა ზემოთხსენებული მიკროლოგისტიკის სახეები, მოიცავენ მატერიალური და ინფორმაციული ნაკადების მართვის საკითხთა კომპლექსს.

ამასთან ერთად, იმისათვის, რომ გამოიყოს სატრანსპორტო ნაკადების მნიშვნელობა მატერიალური რესურსების მომარაგება-გასაღების პროცესში, სპეციალისტები ამ საკითხებს ლოგისტიკის კიდევ ერთ სახეობაში – სატრანსპორტო ლოგისტიკაში აერთიანებენ.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში გვხვდება აგრეთვე ისეთი ცნება, როგორიცაა სასაწყობო ლოგისტიკა. იმ საკითხთა წრე, რომელიც შედის უკანასკნელში ნაკარნახევია უკანასკნელის დასახელებით. ეს არის ყველა ის პროცესი და ოპერაციები, რომელიც დაკავშირებულია მატერიალური რესურსების შენახვასთან, დასაწყოვებასთან და სასაწყობო მეურნეობაში გადამუშავებასთან.

უკანასკნელ პერიოდში ფულად მიმოქცევის სფეროში ლოგისტიკური პრონციპებისა და მეთოდების აქტიურ გამოყენებასთან დაკავშირებით, ლოგისტიკის ახალ სფეროს – ფინანსური ლოგისტიკის ფორმირება ხდება. მისი გავრცელების არეალი მოიცავს საბანკო, სადაზღვევო, საგადასახადო, საინვესტიციო და სავაჭრო სფეროებს. ის განკარგავს ფულად ნაკადების მოძრაობას, ამ პროცესის რაციონალიზაციას მათი მოძრაობის ყველა საფეხურზე.

XI. 7. ლოგისტიკის მიზნები

ლოგისტიკა ბიზნესში საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ასახავს სამეურნეო სუბიექტების საერთო სტრატეგიას და ტაქტიკას. ამასთან, იმ ფირმებისა და საწარმოების სტრატეგია, რომელიც გადასულები არიან ფუნქციონირების ლოგისტიკურ პრინციპებზე, უნდა იყოს ორიენტირებული მომხმარებელზე.

ცნობილია, რომ საქონლის შეძენის თვალსაზრისით, მომხმარებლის მოტივაცია ძლიერ ცვალებადია. ამასთან, არსებობს ის მუდმივი კრიტერიუმები, რომლებიც ბიზნესში ზემოქმედებენ ნებისმიერ მომხმარებელზე. ესენია:

- ზუსტი დრო;
- ზუსტი რაოდენობა;
- გარანტირებული ხარისხი;
- მიმწოდებლის ოპერატიული რეაგირება;
- მინიმალური დანახარჯები.

ეს და სხვა კრიტერიუმები უნდა აკმაყოფილებდეს ლოგისტიკურ სისტემას, რადგანაც ეს სისტემები იქმნება ამ მიზნით. აღნიშნულიდან გამომდინარეობს, რომ ლოგისტიკის დანიშნულება არის მომხმარებელთა მოთხოვნებისადმი ადაპტაცია. შესაბამისად, შეიძლება დავასკვნათ:

ლოგისტიკის მთავარი მიზანი არის შესაბამისი ხარისხის და რაოდენობის პროდუქციის მიწოდება ზუსტად დროზე, მომარაგების, დასაწყოვების, წარმოების, შეფუთვის, გასაღების, ტრანსპორტირების, ინფორმაციის მიღების გადამუშავების, გადაცემის დანახარჯების მინიმიზაციის პირობებში.

ლოგისტიკის ძირითადი მიზნის რეალიზაციისათვის, აუცილებელი მისი ქვემიზნების დადგენა. მათ შორის ძირითადია:

- კონტროლის ეფექტიანი სისტემის ორგანიზაცია, რომელიც გამომდინარეობს მოგებისა და რისკის, შემოსავლებისა და გასავლების, შესაძლებლობებისა და მოთხოვნილების ანალიზიდან.
- სამეურნეო სუბიექტის ფუნქციონალურად შეთანხმებული და ტექნოლოგიურად რაციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა;
- საინფორმაციო და სხვა ნაკადების ორგანიზების თვალსაზრისით, მართვის ეფექტური მატერიალური სისტემის შექმნა, რომლის მიზანია ერთობლივი

დანახარჯების მინიმიზაცია, არსებული სიმძლავრეების მაქსიმალური გამოყენების პირობებში.

სტრატეგიული და ოპერატიული მართვის პირობებში, ლოგისტიკური სისტემების შექმნა უნდა განვიხილოთ, როგორც ბიზნესში კონკურენციული ბრძოლის, მოგების ამაღლების გარანტია. ასეთი მიდგომა გამართლებულია იმდენად, რამდენადაც ლოგისტიკური სისტემების ფორმირება დაკავშირებულია:

- ბაზრის სიღრმისეულ შესწავლასთან, მისი ტენდენციებისა და კანონზომიერების დადგენასთან;
- ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავების მეთოდების ოპტიმიზაციასთან და სწორი არჩევანის განსაზღვრის პრობლემებთან;
- არა მარტო საბოლოო, შუალედური, არამედ თანმხლები მოვლენების პროგნოზირებასთან;
- ყველა დონეზე და მართვის ყველა სფეროში მოქმედებათა სინქრონიზაციასთან.

უნდა ავღნიშნოთ, რომ ლოგისტიკური კონცეფციის პრაქტიკული გამოყენება მოქმედი სტრუქტურის პირობებში იძლევა შესაძლებლობას:

- ავამაღლოთ მატერიალური, ინფორმაციული და სხვა ტიპის ნაკადების მოძრაობის მთელი გზის ანალიზის ობიექტურობისა და კონტროლის შედეგიანობა;
- შევიმუშავოთ გადაწყვეტილებათა მიღების, ალტერნატიული ვარიანტები, გავმართოთ და მოვაწესრიგოთ მათი მიღების შესაძლებლობები;
- გავამარტივოთ ეკონომიკურ-მათემატიკური და სხვა მეთოდების გამოყენების შესაძლებლობანი მათი დაგეგმვის, რეალიზაციისა და კონტროლის ეტაპებზე.
- დავადგინოთ გადასაწყვეტი ამოცანების შეფასების კრიტერიუმების პარამეტრების სისწორე, რაც იძლევა შესაძლებლობას, მოვახდინოთ სამეურნეო სუბიექტების საკვლევი და პრაქტიკული საქმიანობის ოპტიმიზაცია;
- ავამაღლოთ მიზნობრივი ორიენტირების შერჩევის ეფექტიანობა.

კვლავწარმოების პროცესში გამოიყოფა 2 ძირითადი ნაკადი: ჯერ ერთი, აუცილებელია, შევიძინოთ ის წარმოების ფაქტორები, რომლებიც შემდგომ გადამუშავდება წარმოების პროცესის სხვადასხვა სტადიაზე, რის შედეგადაც მიიღება მზა პროდუქცია და მეორე სტადია: მომხმარებლიდან ფულადი ნაკადი გაედინება მწარმოებლისაკენ, რომელთა ნაწილი გამოიყენება წარმოების ფაქტორთა კვლავწარმოებისათვის.

ამდენად, კვლავწარმოების პროცესი მოიცავს მომარაგების, წარმოებისა და გასაღების პროცესებს. ამ სტადიებს შესაძლებელია დაემატოს საწყობში პროდუქციის გაჩერების ფუნქცია.

რისთვის არის საჭირო ასეთი კლასიფიკაცია? უპირველეს ყოვლისა, საწარმოს შიგნით ეკონომიკური ანალიზისათვის, მისი პრაქტიკული ორგანიზაციის სრულყოფისათვის.

ყველა ზემოთ აღნიშნული ფუნქცია ხასითდება მის შიგნით შესასრულებელ ამოცანათა ერთობლიობით. მაგალითად, წარმოების ფუნქცია მოიცავს საწარმოს შიგნით წარმოების ფაქტორთა გადამუშავებას. ამ პროცესებს აქვს ირიბი შეხება გასაღების ბაზრებთან. წარმოების სტადიაზე აუცილებელია, გადავწყვიტოთ შემდეგი ამოცანები: დავადგინოთ შესასრულებელ სამუშაოთა თანამიმდევრობა, გავიანგარიშოთ მოწყობილობის დატვირთვის კოეფიციენტი და სიმძლავრეები, დავადგინოთ გამოსაშვები პროდუქციის ასორტიმენტი, მისი ოპტიმალური თანაფარდობა, მოვახდინოთ ტექნოლოგიური პროცესების ოპტიმიზაცია და სხვა.

მომარაგება და გასაღება არის მატერიალურ სიკეთეთა მოძრაობის პროცესი ბაზრისაკენ და ბაზრიდან, რომლის დროსაც, საწარმოო გამოდის გამყიდველის ან მყიდველის როლში. ამ სტადიის ამოცანებს და მათ გადაწყვეტის შესაძლებლობებს

განსაზღვრავს გასაღებისა და მომარაგების მარკეტინგი. ამ შემთხვევაში გასაღება და მომარაგება შეადგენს ერთიანი სისტემის საერთო ელემენტებს, ამასთან, მიუხედავად სამარკეტინგო პოლიტიკის საერთო ნიშნებისა ორივე შემთხვევაში, მათ შორის არსებობს არსებითი სხვაობა. პროცესების ორგანიზაციაში ძირითადი სხვაობა მდგომარეობს იმაში, რომ პირველ შემთხვევაში მიმდინარეობს საქონლის მოძრაობა საწარმოდან ბაზრისაკენ, ხოლო მეორე შემთხვევაში – ბაზრიდან საწარმოსაკენ.

რაში მდგომარეობს მომარაგების ფუნქციები?

მომარაგება ქმნის საფუძვლის მთელი საწარმოო პროცესის განხორციელებისათვის. ამდენად ის იძენს წარმოებისათვის ამოსავალი ფუნქციის დატვირთვას. შეფერხებები მომარაგებაში განსაზღვრავს მთლიანად წარმოების პროცესის შეფერხებას. ამდენად, მისი ძირითადი ფუნქცია მდგომარეობს აუცილებელი რესურსების შეძენაში, საწარმოოს ტერიტორიამდე მიზიდვასა და წარმოებაში ჩასაშვებად მომზადებაში.

შესყიდვასთან ერთად, აუცილებელია, გავითვალისწინოთ რესურსების ექსპლუატაციის სხვა ფორმები, ისეთები როგორიცაა ლიზინგი, იჯარა და სხვა.

ამდენად, მომარაგება ეს არის არა მხოლოდ წარმოებისთვის აუცილებელი რესურსების ყიდვის პროცესი, მათი საკუთრებაში შეძენა, არამედ მომარაგების ამოცანა არის რესურსების მიღების გარანტირება როგორც საკუთრებაში მათი შეძენის, ასევე არასაკუთრებითი ოპერაციების განხორციელების გზით.

არსებობს მომარაგების სხვადასხვა ობიექტები. საწარმოებში ის ეხება შემდეგი სახის ობიექტებს:

1. საწარმოს პერსონალს;
2. შესასყიდ მომსახურებას;
3. ძირითადი საშუალებების მომარაგებას;
4. ინფორმაციის გარე წყაროების მომარაგებას;
5. მასალებით მომარაგებას.

ისეთი უმნიშვნელო საწარმოო ფაქტორი, როგორიცაა სამუშაო ძალა, მოითხოვს შესაბამისი სოციალური პოლიტიკის გატარებას და შრომის პირობების დაცვას. მომარაგების ამ სუბიქტის კიდევ ერთი სპეციფიკა მდგომარეობს იმაში, რომ მისი რეგლამენტირება ხდება შრომითი კანონმდებლობისა და სატარიფო ხელშეკრულებების შესაბამისად.

ძირითადი საშუალებების შეძენა ყოველთვის როდი გულისხმობს მათ ფიზიკურ ყიდვას. რიგ შემთხვევაში, მიზანშეწონილი ხდება ძირითადი საშუალებების დაქირავება ლიზინგით, ან აღება იჯარით, მომარაგების ამ ფუნქციას საწარმოო ფირმის კაპიტალდაბანდებათა ან ინვესტიციების განყოფილება.

მომარაგების ობიექტებს შორის ერთ-ერთი გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება გარე ინფორმაციას.— აღსანიშნავია, რომ ინფორმაციის მოპოვება, დაჯგუფება, გადამუშავება არ განეკუთვნება საწარმოო ამოცანათა ჯგუფს. ის შედის მართვის სფეროში.

მომარაგების ძირითად ფუნქციას შეადგენს საწარმოს მომარაგება მასალებით. ცნება „მასალები“— არის საკმაოდ ფართო და ის გულისხმობს შემდეგ მატერიალურ რესურსებს: ნედლეულს, ნახევარფაბრიკატებს მზა პროდუქციას და დამხმარე მასალებს, მაკომპლექტებელ ნაკეთობებს და სხვა.

მომარაგების ობიექტი ხდება არა ყველა „მასალა“, არამედ მხოლოდ რომელიც შეისყიდება გარედან.

წარმოების პროცესისათვის ან მისი სტადიისათვის შესაძლებელია გამოიყოს მასალების შემდეგი სახეობები:

ა) ნედლეული, რომელიც შეადგენს მზა პროდუქციის სუბსტანციას და მიიღება მისი გადამუშავების შედეგად. ნედლეულს შესაძლებელია მივაკუთვნოთ ის პირველადი მასალები, რომელთაც არ გაუვლიათ საწარმოო გადამუშავება.

ბ) დამხმარე მასალები_ასევე შეადგენს მზა პროდუქციის სუბსტანციას. მათ მზა პროდუქციის ფორმირების პროცესში გააჩნიათ მნიშვნელოვანი ფუნქცია. მაგალითად, ძაფს სამკერვალო წარმოებაში. ამასთან, უნდა ავღნიშნოთ, რომ ამა თუ იმ პროდუქციის მიკუთვნება „მასალების“ კატეგორიისადმი, დამოკიდებულია წარმოების სპეციფიკაზე. ასე მაგალითად, ტექსტილურ მრეწველობაში ძაფი არის ქსოვილის წარმოებისათვის ნედლეული.

3) საწარმოო მასალები ნედლეულისა და დამხმარე მასალებისაგან განსხვავებით, არ შედიან საბოლოო პროდუქტში, მაგრამ მათი არსებობა აუცილებელია საწარმოო პროცესის ნორმალური განხორციელებისათვის. მაგ.: ასეთს საზეთი, საპოხი მასალები, გამაგრილებელი სითხეები და სხვა.

4) მაკომპლექტებელ მასალებს_მიეკუთვნება ის მასალები, რომლებიც საერთოდ არ მოითხოვენ გადამუშავებას.

საწარმოოში მომარაგების განსაკუთრებულ ობიექტებს შეადგენს აგრეთვე საწარმოს ფინანსური რესურსების მომარაგება, მაგრამ უკანასკნელი, მისი სირთულისა და მნიშვნელობის გამო, ცალკე სფეროდ გამოიყოფა.

უნდა განვასხვაოთ ერთმანეთისაგან აგრეთვე ცნებები: მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება და მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა.

მომარაგება საწარმოში არის რეალური წარმოების ფაქტორების წარმოებაში მოძრაობის პროცესი. უკანასკნელი საწარმოს უწყვეტი მომარაგების ფუნქციაა.

მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა გაცილებით უფრო ფართო ცნებაა და ის გულისხმობს ყველა იმ საკითხის გადაწყვეტას, რომელიც ეხება საწარმოს მატერიალურ აქტივებს.

მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების ამოცანათა შორის, ყიდვის გარდა, მნიშვნელოვანია მასალების ხარისხის კონტროლი, მათი ტრანსპორტირებისა და შენახვის ორგანიზაცია, ნარჩენების გადამუშავება და მათი გატანა საწარმოდან.

XI. 8. ლოგისტიკის ფუნქციები

როგორც აღინიშნა, ტერმინი „ლოგისტიკა“ პირველად სამხედრო მეცნიერებაში გამოიყენეს და გულისხმობს სამხედრო შენაერთების შესაბამისი მოწყობილობით და აღჭურვილობით მომარაგებას. მეორე მსოფლიო ომის დამთავრების შემდეგ ეს ტერმინი მთელი რიგი მიკროეკონომიკური და მაკროეკონომიკური ამოცანების რეალიზაციის პროცესში გამოიყენება. ამ ლოგიკიდან გამომდინარე, ლოგისტიკა გულისხმობს იმ პრობლემების გადაწყვეტას, რომლებიც დაკავშირებულია საწარმოო ფაქტორებით წარმოების უზრუნველყოფასთან. ამასთან, უზრუნველყოფის ფუნქცია საკმაოდ ფართოდ განიხილება. ის გულისხმობს არა მარტო წარმოების ამა თუ იმ ფაქტორებით უზრუნველყოფას, არამედ გასაღების, მომხმარებლების დაკმაყოფილებასაც.

მატერიალური-ტექნიკური მომარაგება და „ლოგისტიკა“ განსხვავებული ცნებებია. უკანასკნელი გაცილებით ფართოა და შესაბამისად, ასეთი სხვაობანი

განსაზღვრავს საწარმოში ლოგისტიკისა და მომარაგების სტრუქტურების ცალ-ცალკე არსებობის აუცილებლობას.

თანამედროვე პირობებში როგორც საწარმოს მენეჯერთა, ასევე მეცნიერთა მხრიდან, დიდ ინტერესს იწვევს ლოგისტიკის პრობლემები. ამასთან, პრობლემატიკის ანალიზი ამ სფეროში ფრაგმენტულია და მომარაგების ცალკეული ფაზების შესწავლით, გასაღების პრობლემატიკის ანალიზით შემოიფარგლება. თუ გავაერთიანებთ მომარაგების, წარმოების, გასაღების ფაქტებს, მათ კომპლექტურად გაანალიზებით მიიღწევა კომპელქსური ფუნქცია, რომელიც სრულიად პასუხობს ლოგისტიკურ მოთხოვნებს.

ლოგისტიკის კომპლექსური ფუნქცია არ შემოიფარგლება მხოლოდ მომარაგება-წარმოება-გასაღებით, პროცესებით; არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება დასაწყოვების, ტრანსპორტირების ელემენტებს. ამდენად, ამ ფუნქციის დამატებით, ლოგისტიკა ეს არის პერსონალისა და მასალების გადაადგილება სივრცესა და დროში, მათი საწარმოო გადანაწილება.

სატრანსპორტო ლოგისტიკაში სატრანსპორტო ოპერაციები ემსახურება პერსონალსა და მასალების გადაადგილებას სივრცეში. პერსონალის ლოგისტიკა გულისხმობს მომუშავეთა საქმიანობის გრაფიკების შედგენას, ხოლო მასალების ლოგისტიკა მათი შენახვის გრაფიკების შემუშავებას. მასალებისა და პერსონალის სივრცობრივი გადაადგილების პროცესს ემსახურება ამ უკანასკნელთა დაგეგმვა. ამდენად ლოგისტიკა, როგორც შიდა საფირმო ფუნქცია მოიცავს რამდენიმე შემადგენელ ფაქტორს. ისეთებს, როგორიცაა მასალების და პერსონალის სივრცობრივი გადაადგილების, მათი დაგეგმვის პროცესს და გადაადგილების ობიექტების გადაჯგუფებას.

XI. 9. ლოგისტიკის ობიექტები

ლოგისტიკის ფუნქციების რეალიზება ხდება წარმოების ფაქტორების მოძრაობის ყველა სტადიაზე. ეს სტადიებია: მომარაგება-წარმოება-გასაღება. შესაბამისად, გამოიყოფა მომარაგების, წარმოებისა და გასაღების ლოგისტიკა. ამდენად, ლოგისტიკა არ წარმოადგენს მატერიალური-ტექნიკური მომარაგების, წარმოებისა და გასაღების დამატებით ფუნქციას. ის არის დამოუკიდებელი სფერო, რომელიც მოიცავს ნაკადების სივრცეში გადაადგილების პრობლემებს და ქმნის კომპლექსურ ფუნქციას.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, შესაძლებელია, გამოვყოთ ლოგისტიკის სამი ძირითადი ფუნქცია: 1) სივრცობრივი (რაც გულისხმობს პერსონალის და მასალების სივრცობრივ გადაადგილებას); 2) გადანაწილებითი ფუნქცია (რაც გულისხმობს მასალების სორტირების გადანაწილებას და სხვა); 3) დროითი ფუნქცია (რაც გულისხმობს მათი დროში გადაადგილების მექანიზმს).

ლოგისტიკა მოიცავს ოთხ ობიექტს:

I. პერსონალის ლოგისტიკას;

II. საქონლის ლოგისტიკას;

III. ენერგორესურსების ლოგისტიკას;

IV. საინფორმაციო ნაკადების ლოგისტიკას;

პერსონალის ლოგისტიკა მოიცავს:, ერთი სატრანსპორტო საშუალებიდან მეორეზე მისი გადაადგილებისა და დაცლის, გადასხდომის ორგანიზაციას.

მასალების ლოგისტიკა მოიცავს: მათ ტრანსპორტირებას, შენახვას, სორტირებას, გადანაწილებას, გადატვირთვას.

ენერგონაკადების ლოგისტიკა მოიცავს: ენერგიის გადაცემას, შენახვას, ტრანსფორმაციას.

საინფორმაციო ნაკადების ლოგისტიკა მოიცავს: ინფორმაციის გადაცემას, შენახვას, რეორგანიზაციას.

ამდენად, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება მოიცავს: მასალებისა და მოწყობილობის შეძენას, დაქირავებას, მომარაგების შექმნას.

ხოლო მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა მოიცავს: მასალების ტექნიკურ კონტროლს, ნარჩენების გადამუშავებას და უტილიზაციას.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ჩანს თუ რა არსებითი სხვაობაა ლოგისტიკას, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგებასა და უზრუნველყოფას შორის.

ცხადია, რომ ფირმაში არსებობს მჭიდრო ურთიერთკავშირი მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგებასა და ლოგისტიკას შორის, რის გამოც, აუცილებელია, ცალ-ცალკე განვიხილოთ ისინი და დავადგინოთ მათ შორის ურთიერთკავშირი.

თანამედროვე პირობებში მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება სრულიად ახალ საბაზრო მიმართულებას იძენს. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მომარაგების პოლიტიკა, ფაქტობრივად, განისაზღვრება მომარაგების მარკეტინგით. მომარაგების მარკეტინგი არის მარკეტინგის მეცნიერული მიმართულება, რომელიც განსაზღვრავს საწარმოს ყველა კავშირს მომარაგების ბიზნესთან, რის საფუძველზეც საწარმოში მიიღება გადაწყვეტილება მისი მომარაგების გზებისა და ფორმების შესახებ.

მომარაგების მარკეტინგი არის მარკეტინგის საერთო ფუნქციის ნაწილი, რომელიც ბევრად წააგავს გასაღების მარკეტინგს. მომარაგების მარკეტინგის საკითხების კვლევა არც თუ ისე დიდი ხნის წინ დაიწყო. თანამედროვე ეტაპზე პრიორიტეტი ენიჭება საწარმოოში ძირითადი კონტურებისა და პერსონალის მარკეტინგის საკითხებს, მაშინ, როდესაც ადრინდელ ეტაპზე გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენდა მასალებისა და ნედლეულის მარკეტინგი. ინფორმაციული ნაკადების მარკეტინგის საკითხები არ არის საფუძვლიანად შესწავლილი. მომარაგების მარკეტინგი საწარმოში გულისხმობს რამდენიმე არსებითი ხასიათის მექანიზმის ამოქმედებას. მათ შორის უნდა გამოვყოთ ისეთები, როგორიცაა:

I. მომარგების პროგრამის სფეროში განხორციელებული პოლიტიკის განსაზღვრა;

II. მომარაგების პირობების დაგეგმვა;

III. კომუნიკაციების პოლიტიკის დადგენა;

IV. საქონლის მიწოდების დაგეგმვა.

XI. 10. მომარაგების პროგრამის შემუშავება

ფირმაში მომარაგების პროგრამის შედგენა გულისხმობს გარკვეული რაოდენობისა და სახეობის მასალების შეძენას სხვადასხვა ბაზარზე, ამ პროცესის დროის დადგენას.

ამ პროგრამის შედგენისათვის აუცილებელია, დავაზუსტოთ შემდეგი საკვანძო საკითხები:

1. რომელი მასალების და რა რაოდენობით შეძენა არის აუცილებელი ფირმისათვის;

2. რა ხასითის (ხარისხის) უნდა იყოს შესასყიდი მასალა?

3. როგორ გავანაწილოთ ნედლეულისა და მასალების ბაზარზე მოთხოვნა დროში.

მომარაგების პროგრამის შედგენის პირველი ეტაპი არის შესასყიდი მასალების სახეობათა (ასორტიმენტის) დადგენა. მასალების ასორტიმენტი არის დამოკიდებული ფირმის წარმოებით მიზნებზე, დასამზადებელი და რეალიზებული პროდუქციის მოცულობაზე. დიდ როლს თამაშობს საწარმოო პროცესების სიღრმე.

საწარმოო პროცესის სიღრმე_ არის ახალი ტერმინი, რომელიც გულისხმობს იმის დადგენას, თუ ფირმისათვის რა უფრო მომგებიანია. თვითონ აწარმოოს თუ გარედან შეისყიდოს ნედლეული და მასალები, ანუ ეს არის საკუთარი წარმოების და გარედან შესყიდვის ალტერნატივა.

„შესყიდვა-წარმოების“ ალტერნატივა ეხება არა მხოლოდ მასალებს, ის ასევე მნიშვნელოვანია:

ა) მანქანების, დანადგარების, მოწყობილობის „შესყიდვა-წარმოების“ ალტერნატივის შემთხვევაში.

ბ) მომსახურების „შესყიდვა-წარმოების“ შემთხვევაში. აქ იგულისხმება ისეთი მომსახურება, როგორიცაა: საგადასახადო კონსულტაციები, კომპიუტე-რებისათვის პროგრამული პაკეტების შემუშავება, სამეცნიერო-საკვლევი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები და სხვა.

გ) ალტერნატივა იმისა, შევიძინოთ ინფორმაცია გარე წყაროებიდან თუ შევაგროვოთ ის დამოუკიდებლად. უკანასკნელის მაგალითს წარმოადგენს კომუნიკაციების სფეროში სხვადასხვა სააგენტოების ანსაკუთარი კორესპოდენტების საფუძველზე შეძენილი ინფორმაცია.

როგორც მოყვანილი მაგალითები მეტყველებენ, გადაწყვეტილებები საწარმოო პროცესის სიღრმის შესახებ, ზემოქმედებენ მასზე ხანგრძლივ პერსპექტივაში. ამასთან, რიგ შემთხვევაში ისინი ზემოქმედებენ ხანმოკლე პერსპექტივაშიც. მაგალითად, როდესაც საწარმოს მცირე სიმძლავრეების გამო, შეუძლებელია მაკომპლექტებელი ნაკეთობების წარმოება და აუცილებელი ხდება მათი შესყიდვა გარედან.

იმის ალტერნატივა ვაწარმოოთ თუ შევისყიდოთ, მოითხოვს საფუძვლიან ანალიზს. ანალიზის პროცესში პრიორიტეტულია არა მხოლოდ ღირებულებითი მაჩვენებლები, არამედ ისეთები, როგორიცაა: ხარისხი, მიწოდების გრაფიკის დაცვა და სხვა. მასალების შესყიდვის, მათი საკუთარ წარმოებაზე გადასვლის შემთხვევაში, ადგილი აქვს უკუინტეგრაციას. სხვა შემთხვევაში მწარმოებლის ფუნქციები გადაეცემა მიმწოდებელს. უკანასკნელი შემკვეთის მიერ უნდა უზრუნველყოფილიყო ტექნიკური დოკუმენტაციით, სპეციფიკაციებით, რიგ შემთხვევაში, სიმძლავრეებით. ასეთ პროცესს უწოდებენ „სიმძლავრეთა დელეგირებას“.

90-იანი წლების დასაწყისიდან ფართოდ განიხილება ე.წ. „დრეკადი წარმოების“ თეორია. ამ შემთხვევაში, წარმოების „სიღრმის“ დადგენის გზით მიიღწევა ხარისხისა და მიწოდებათა დრეკადი ცვლა. აშშ-ში და ევროპაში შემუშავდა ამ კონცეფციის ორიგინალური ვარიანტი, რომელიც გამოირჩევა შემდეგი თავისებურებებით: ჯერ ერთი, მოლაპარაკებათა საგანი ხდება არა მხოლოდ წარმოების ცალკეული კომპონენტები, არამედ მზა პროდუქციის სისტემური ელემენტებიც, მეორე მომწოდებელი გამოდის არა მხოლოდ „დელეგირებული სიმძლავრის“ როლში, არამედ ის გვევლინება პროდუქციის მწარმოებლად და შემმუშავებლად.

ამ ხასიათის საქმიანობის განსახორციელებლად საწარმო-მიმწოდებლის ან საწარმო-შემკვეთებისაგან იქმნება ერთობლივი ჯგუფები, რომლებიც ერთობლივად ეწევიან საკონსტრუქტორო და წარმოების საქმიანობას. პროდუქციის ტექნოლოგიურობის და სირთულის მაღალი დონე განსაზღვრავს მხარეების მჭიდრო ურთიერთკავშირს, რომელიც გამორიცხავს ბაზრის სხვა მონაწილეებთან კონკურენციას.

დრეკადი წარმოების კონცეფცია წარმოიშვა იმ გამოკვლევების საფუძველზე, რომელიც წარმოებდა მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიურ ინსტი-ტუტში. კვლევის საგანი იყო ავტომობილების წარმოება სხვადასხვა ქვეყნებში. გამოკვლევების პროცესში დადგინდა ის სხვაობა, რომელიც არსებობდა წარმოების პროცესში, ერთის მხრივ,

ევროპელებსა და ამერიკელებს, ხოლო მეორეს მხრივ – იაპონელებს შორის. თუ პირველ შემთხვევაში ადგილი ჰქონდა კლასიკურ ნაკადურ ხაზს, ოპერაციების ცვლილებებზე და მასობრივ წარმოებაზე ორიენტაციით, იაპონიაში გამოიყენებოდა მუშაკის, საწარმოო სიმძლავრეების, კაპიტალდაბანდებების შედარებით მცირე რაოდენობა. საცდელ-საკონსტრუქტორო და სამეცნიერო სამუშაობზე მცირე დრო იხარჯებოდა და თვით პროდუქციის წარმოების პროცესი იყო უმოკლესი საწარმოო ციკლი. ასეთმა წარმოებამ მოიპოვა „დრეკადი წარმოების“ ხასიათი.

ნაკეთობისა და ტექნოლოგიის ერთობლივი, ერთდროული შემუშავების შესაძლებლობას იძლევა ე.წ. სინქრონული ინჟინერინგი. ის არ მოითხოვს იმ ვიწრო, სპეციალიზირებულ აზროვნებას, რომელიც დამახასიათებელია არასინქრონული ინჟინერინგის შემთხვევისათვის. ასეთი სამუშაოების შედეგი, როგორც, ხდება ეფექტური წესი, ადვილად დასანერგია ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებები. საწარმოო პროგრამის დაგეგმვის პროცესში, რომელიც მოიცავს მომარაგების პროგრამას, მცირე და საშუალო წარმოების მოცულობის მიუხედავად, საწარმო გვთავაზობს პროდუქციის წარმოების ფართო ასორტიმენტს.

პროდუქციის წარმოება ეფუძნება კოლექტივებს, რომლებიც იგება თვითმმართველობითი ჯგუფების პრინციპებზე.___მათ ეკისრებათ: ხარისხის კონტროლის ფუნქცია, ხარისხის მართვა სხვადასხვა მეთოდებით. ე.წ. „ხარისხის წრეები“, „წუნდებული პროდუქციის აღმოფხვრის“ პროგრამები და სხვა. ყოველივე ეს იძლევა პროდუქციის ხარისხის მუდმივი სრულყოფის საფუძველს. ორიენტაცია პროდუქციის ხარისხზე, პასუხისმგებლობის ამაღლებაზე იძლევა შესაძლებლობას საწარმო სტრუქტურის შემუშავების პროცესში შევამციროთ იერარქიული დაქვემდებარების რგოლები. როგორც წესი, საწარმოო არ ადგენს სიმძლავრეთა რეზერვს, არამედ აგებს წარმოებას პრინციპებზე – „ზუსტად დროზე“, რაც მაღალია სინქრონიზაციის დონით.

საბოლოო ჯამში ფირმა ცდილობს, გაამარტივოს გასაღების სისტემა. პროდუქცია უმოკლეს დროში უნდა გადიოდეს საბოლოო მომზადებას და მიემართებოდეს მომხმარებლისკენ. პირდაპირი მარკეტინგის სხვადასხვა ფორმების მეშვეობით მომხმარებელთან მჭიდრო კავშირი მიიღწევა, რაც ზემოქმედებს გასაღების პროგრამის პროგნოზირებაზე.

XI. 11. შესასყიდი ობიექტების მახასიათებლების განსაზღვრა

შესასყიდი ობიექტების მოცულობის განსაზღვის პროცესში აუცილებელია ,გავითვალისწინოთ, რომ თითოეული მათგანი წარმოების პროცესში მოწოდებულია, შეასრულოს გარკვეული ფუნქცია. ამიტომ თუ შევისყიდით ნედლეულს, მაშინ მომარაგების ამოცანაა იმ ხარისხისა და სახეობის ნედლეულის შეძენა, რომელიც სრულად პასუხობს წარმოების ამოცანებს. უფრო ფართო გაგებით, მომარაგების ამოცანა მდგომარეობს იმ ობიექტების შესყიდვაში, რომლებიც სრულად პასუხობენ პროდუქციის ფორმირების პროცესს.

ამა თუ იმ მასალების ვარგისიანობის ხარისხის დასადგენად გამოიყენება ღირებულებითი ანალიზის მეთოდი.

ღირებულებითი ანალიზი ეს არის ნორმატიული მეთოდი, რომლის საფუძველზე მიიღწევა დანახარჯების შემცირება, რაც, თავის მხრივ, ამცირებს პროდუქციის ფასს.

ამოსავალი ამ მეთოდში არის წარმოებისათვის საჭირო მასალების შეძენა. თითოეული მათგანისათვის განისაზღვრება ის ფუნქცია, რომელსაც ესა თუ ის მასალა ასრულებს წარმოების პროცესში. შემდეგ ეტაპზე ცდილობენ მოცემული ფუნქციის შესრულებას მინიმალური დანახარჯებით. ამ მიზნით, სწავლობენ მასალების სპეციფიკაციას, რომელიც აუცილებელია, შევისყიდოთ.

კონკრეტული სახეობის მასალების მახასითებლების გამოკვლევა არის მხოლოდ ნაწილი იმ ამოცანებისა, რომელიც დგას მასალების შესყიდვის პროცესში. მომარაგების ოპტიმალური პროგრამის შემუშავებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს იმის ანალიზს, თუ როგორ ურთიერთქმედების სხვადასხვა შეძენილი საქონელი. მომარაგების პროცესში განისაზღვრება ურთიერთზე-მოქმედების ორი სფერო:

1. გაყიდვის პირობებით განპირობებული ურთიერთზემოქმედება;
2. შიდასაწარმოო ურთიერთზემოქმედება.

1) ორი სხვადასხვა საქონლის ურთიერთმოქმედება, გამოწვეული გაყიდვის პირობებით, გვხვდება იმ შემთხვევაში, როდესაც მოთხოვნა ერთ საქონელზე ზემოქმედებს მეორე საქონლის მიწოდებაზე. ამის მაგალითია: ერთი და იგივე მიმწოდებლის მიერ ორი საქონლის გაყიდვა. ერთი საქონლის მიწოდების შემთხვევაში ხელსაყრელია მეორე საქონლის იგივე მიმწოდებლიდან ყიდვა, ამის საფუძველზე ვაღწევთ დროის ეკონომიას, მარტივდება საქონლის მიწოდების პროცედურა, მიწოდება და რაოდენობის ცვლილება იძლევა შეღავათს ფასებში და სხვა.
2) შიდასაწარმოო ურთიერთზემოქმედება წარმოიქმნება შეძენილი საქონლის შენახვისა და მისი წარმოებაში გამოყენების პროცესში. ასე მაგალითად: შეფუთვის ფორმა, საქონლის ზომები და ტარიფები ზემოქმედებენ მის ტრანსპორტირებასა და შენახვაზე. ამიტომ, წარმოებაში მარაგების შექმნის პროცესში უნდა გავითვალისწინოთ მასალების ურთიერთშეცვლის პრინციპი.

XI. 12. ნედლეულზე და მასალებზე მოთხოვნის დადგენა დროით ჭრილში

ნედლეულსა და მასალებზე მოთხოვნის დადგენა დროის ჭრილში განსაკუთრებული არის პრობლემაა, რომელსაც მუდმივად ვაწყდებით და რომელიც მოითხოვს მუდმივ გადაჭრას. ამის დასაძლევად, მომარაგების დაგეგმვა ცალკეული მასალების მიხედვით, წარმოებაში პერიოდულად მიმდინარეობს.

ამ ხასიათის მომარაგება დამოკიდებულია ფირმის სამეურნეო და ფორმალურ მიზნებზე.

სამეურნეო თვალსაზრისით, მასალებში და მათი მიწოდების ვადებში მოთხოვნის მოცულობა დამოკიდებულია საწარმოს ქვედანაყოფების მოთხოვნაზე.

მომარაგების ფორმალურ მიზნად გვევლინება დანახარჯების ოპტიმიზაციის მიზნით, გარკვეული რაოდენობის მასალებში მოთხოვნის დროში დაფარვა.

ფორმალური მიზანი რეალიზებადია იმ შემთხვევაში, თუ მომარაგების დანახარჯების ფაქტორის გათვალისწინებით მიიღწევა მოწოდებათა გარკვეული პერიოდულობა, მოთხოვნა მასალებზე პერიოდულად გადაისინჯება მარაგების ზრდის გათვალისწინებით. ცალკეულ მასალებზე მოსალოდნელია ფასების ზრდა. ბუნებრივია, რომ აღნიშნული სახეობის ნედლეულისა და მასალების მოწოდებაზე საწარმოში წარმოებს რაოდენობრივი პარამეტრების გათვლები.

ძირითადი ოპტიმიზებული გათვლები ეხება მომარაგების პრინციპებს. განსაზღვრავენ შემდეგ პრინციპებს:

ა) აუცილებელი მარაგების შექმნის პრინციპს;
ბ) ცალკეული შესყიდვების პრინციპს;
გ) მიწოდების სინქრონიზაციის პრინციპს.

ა) აუცილებელი მარაგების შექმნის პრინციპი გამომდინარეობს იმ გარემოებებიდან, რომ შეუძლებელია, აუცილებელი ნედლეულისა და მასალების

დროში პროგნოზირება. ეს პრინციპი გამოიყენება იმ ფირმებში, სადაც მოთხოვნა ნედლეულზე და მასალებზე იგეგმება ხანგრძლივი დროით (1 წელზე გაანგარიშებით) და ამის შესაბამისად, მათი მიწოდების ვადები არ შეიძლება განისაზღვროს ზუსტად. ამის გამო, წარმოიშობა გარკვეული ოდენობით მარაგების შექმნის აუცილებლობა. რომელიც გულისხმობს წარმოებისათვის ყოველდღიურ შესყიდვებს, თუმცა ფირმები დებენ წინასწარ კონტრაქტს მიწოდებაზე, რის საფუძველზეც, მიმწოდებელი აწვდის ნედლეულსა და მასალებს კონტრაქტის ვადებში მომხმარებელს.

ბ) *მიწოდებათა სინქრონიზაციის პრინციპი*_ ძირეულად არ განსხვავდება წინა პრინციპისაგან. აქ იგულისხმება მიმწოდებლისა და მომხმარებლის საქმიანობის სინქრონიზაცია, როდესაც ნედლეული და მასალები მიეწოდება გარკვეულ დროს გარკვეული რაოდენობით, რაც გამორიცხავს მათ შენახვასა და დასაწყოვებას. ეს პრინციპი გამოიყენება ნაკადური წარმოების დროს, ზუსტი საწარმოო დაგეგმვის პირობებში.

XI. 13. მიწოდებათა პირობების პოლიტიკა

მიწოდებათა პოლიტიკა ფასთან ერთად გულისხმობს შესყიდვის სხვა მნიშვნელოვანი პირობების დადგენას.

ის მოიცავს:

1. მიმწოდებლებისადმი პირდაპირ გადასახადებს (ფასი, ავანსირებული გადასახადები, ლიზინგის პერიოდული გადასახადები, იჯარა და სხვა);
2. ფასდაკლებას;
3. მიმწოდებლის კრედიტს (ყველა ან ცალკეულ მიწოდებაზე);
4. გადახდის პირობებს და საქონლის მიწოდების ვადებს.

ამ საკითხების კონკრეტული შინაარსი განისაზღვრება იმით, თუ რა მდგომარეობა უჭირავს ბაზარზე მიმწოდებელსა და მომხმარებელს. მიწოდებათა პირობების განსაზღვრა ხდება ხელშეკრულების საფუძველზე. მხარეების ინტერესების, მეურნეობრიობის პირობების, მიწოდებათა ტრადიციების გათვალისწინებით განისაზღვრება მიწოდების სპეციფიკა. ამიტომ, ხელშეკრულებათა დადების პროცესში არსებითია კომპრომისის გათვა-ლისწინება. მაგალითად, კონტრაქტის ფასი შეიძლება დავწიოთ, თუ მივაღწევთ გადახდის სასურველ პირობებს. ამასთან, ფასის ქვედა ზღვარი არ შეიძლება იყოს საბაზრო ფასზე ნაკლები.

მიწოდებათა პირობები განისაზღვრება მომხმარებელსა და მიმწოდებელს შორის დადებული კონტრაქტის საფუძველზე. საქონლის სახეობისა და მისი შესყიდვის მეთოდების მიხედვით, განსაზღვრავენ შემდეგი სახეობის კონტრაქტებს: გაყიდვის, იჯარის, დაქირავების, სამუშაოების შესრულების, შემკვეთის მასალებით პროდუქციის დამზადების, ლიზინგის და სხვა. კონტრაქტის ყველა ეს ფორმა განსაზღვრულია კანონმდებლობით.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი არის ლიზინგის კონტრაქტი, რომელიც მოიცავს რამდენიმე ხელშეკრულებას. მაგალითად: ლიზინგი გადამზიდველთან მოიცავს მოწყობილობის გადაზიდვას, დაზღვევას, ტექნიკურ გამართვას, რემონტს, და სხვა მომსახურებას.

იმ შემთხვევაში თუ მომხმარებელი აპირებს მოწყობილობის შესყიდვას, იდება ცალკე ხელშეკრულება, რომელიც განსაზღვრავს შემდგომი შესყიდვის პირობებს.

ლიზინგის ერთ-ერთი თავისებურებას შეადგენს მისი იურიდიული გაფორმების სირთულე. ანალოგიურად, რთულია განვადებით შესყიდვის პროცედურა, განსაკუთრებით, კონტრაქტების ის მუხლები, რომელიც ეხება „ფასს შესყიდვის პრეისკურანტის მიხედვით“ ან „საბოლოო ფასს გაყიდვის მომენტისათვის“ და სხვა.

არსებობს აგრეთვე სპეციფიკური ხელშეკრულებანი, რომლებიც განსაზღვრავენ მომარაგების სხვადასხვა სტრატეგიას. მათი შინაარსი აისახება იმაში, რომ მომმარაგებლებსა და მომხმარებლებს შორის განისაზღვრება ხანგრძლივი ურთიერთობის სტრატეგია. ასეთი ხელშეკრულებების შედგენის პროცესში განისაზღვრება მყარი საქმიანი კავშირები მომმარაგებელსა და მომხმარებელს შორის, იქმნება ახალი კონტრაქტის შედგენის წინა პირობები, რომელშიც დაცულია მხარეების ინტერესები.

ჩარჩო ხელშეკრულებები განსაზღვრავენ მხარეებს შორის ურთიერთობის ფართო პერსპექტივას. მასში განისაზღვრება თანამშრომლობის საერთო პირობები მიწოდებათა მოცულობისა და დროის გათვალისწინების გარეშე. რიგ შემთხვევაში განისაზღვრება მიწოდებათა წლიური მოცულობები. ამდენად, ისინი ხელშეკრულების მონაწილეებისათვის გამოიყენება როგორც ორიენტირები.

მიწოდებათა პირობის წინასწარი ხელშეკრულება წააგავს ჩარჩო ხელშეკრულებას იმ განსხვავებით, რომ გაითვალისწინება ერთეული მიწოდებები. მიწოდებათა მოცულობა მომხმარებელს ეცნობა მიწოდების მომენტამდე რამენიმე ხნის ადრე.

მოთხოვნის მიხედვით შესყიდვის ხელშეკრულება_ განსაზღვრავს მოწოდებათა მოცულობას დროის გარეშე. მიწოდება ხორციელდება იმ მოცულობით, რომელიც განსაზღვრულია ხელშეკრულებით.

პარტიებით მიწოდების ხელშეკრულება წააგავს მოთხოვნის მიხედვით შესყიდვის ხელშეკრულებებს, იმ განსხვავებით, რომ მოცემულ შემთხვევაში ხორციელდება რამდენიმე მიწოდება. მიწოდება, როგორც წესი, ხორციელდება თანაბარი პარტიებით.

იმის გამო, რომ თავიდან ავიცილოთ მყიდველთან საქონლის საწყობში დაგროვება, მიწოდების პროცესში გამოიყენება ხელშეკრულების რამდენიმე ფორმა. ესენია:

ა) მიმწოდებლის საწყობებში საქონლის შენახვა;

ბ) კონსიგნაციური საწყობი;

ც) მიწოდებათა სისტემა „ზუსტად დროზე“.

მიმწოდებლის საწყობში საქონლის შენახვა_გულისხმობს, რომ მიმწოდებელი მის საწყობში ასახავს მარაგების იმ რაოდენობას, რომელიც განსაზღვრულია ხელშეკრულებით. ამ შემთხვევაში, საქონელი შეინახება ან მიმწოდებლის საწყობში, ან მიმწოდებლის საწარმოო ტერიტორიაზე, ან მიმწოდებლის მიერ იჯარით აღებულ ტერიტორიაზე. მომხმარებელი აუცილებლობის შემთხვევაში, აცნობებს მიმწოდებლებს გადაზიდვათა მოცულობას, რის შედეგადაც, მიმწოდებელი ავსებს მარაგებს.

სასაწყობო მეურნეობა შეიძლება იყოს მყიდველის ტერიტორიაზე, ან მის მახლობლად. ასეთ საწყობს ეწოდება კონსიგნაციური. მყიდველი გადატვირთავს საქონელს მისთვის სასურველ დროს და სასურველი რაოდენობით. საწყობიდან ჩამოწერილი საქონლის ოდენობა ჯამდება და ფორმდება ახალი ხელშეკრულება მიწოდებაზე, როგორც წესი მომწოდებელი ასეთ საწყობებში აგებს პასუხს საქონლის შენახვაზე, დაზღვევაზე და სხვა, ამიტომ კონსიგნაციული საწყობის ორგანიზება ხდება საწყობისაგან განკერძოებულად და აღრიცხვის ოპერაციებიც განსხვავებულია.

მიწოდება პრინციპით ზუსტად დროზე_ გულისხმობს, რომ ხელშეკრულებით საქონლის დასაწყოვება არა არის გათვალისწინებული. მიმწოდებელი აწვდის საქონელს წინასწარ დაგეგმილი გრაფიკის მიხედვით, რომელიც სრულ შესაბამისობაშია მომხმარებლის ტექნოლოგიურ პროცესთან, რაც მთლიანად

გამორიცხავს საქონლის დასაწყოვების აუცილებლობას. ამ თვალსაზრისით, მეტად მნიშვნელოვანია, რომ მიმწოდებელს მომხმარებლის მიერ ზუსტად მიეწოდოს მონაცემები ამა თუ იმ საქონლის მოთხოვნის შესახებ. ამ ტიპის ხელშეკრულებაში გაითვალისწინება წინასწარი შეტყობინების ის მინიმალური დრო, რომელიც ეძლევა მომხმარებელს, ამ უკანასკნელმა აცნობოს მიმწოდებელს ცვლილებები მიწოდების პროცესში, და ამ საფუძველზე, უკანასკნელმა შეძლოს მიწოდებათა კორექტირება.

მომარაგების სფეროში კომუნიკაციების პოლიტიკა.

მომარაგების სფეროში კომუნიკაციების პოლიტიკის მეშვეობით ხდება არსებულ და პოტენციურ მიმწოდებლებთან კონტაქტების დამყარების მეთოდების შემუშავება. აგრეთვე მიმდინარეობს მთლიანად ინფორმაციის გავლის მეთოდების დადგენა.

განასხვავებენ მომარაგების პროცესში კომუნიკაციის შემდეგ მეთოდებს:

- პირდაპირი კომუნიკაციები;
- მომარაგების ოპერაციების გაფართოების სტიმულირება;
- მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში რეკლამა;
- საზოგადოებასთან საქმიანობა „ PR“

პირდაპირი კომუნიკაციების მეთოდი არის მომარაგების სფეროში გადამჭრელი მის ჩარჩოებში მიმდინარეობს მიმწოდებლებთან პირდაპირი კონტაქტების დამყარება. ასეთი მიმწოდებლების წრე შესაძლებელია, დავადგინოთ საკუთარ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, მიმწოდებელთა ცნობარიდან, კატალოგებიდან, გამოფენებიდან, პერიოდული გამოცემებიდან ან კომპიუტერული ბანკის მონაცემთა გამოყენებით. ჩარჩო ხელშეკრულების ჩარჩოებში ხანგრძლივი პარტნიორობის ნიადაგზე არსებული მიმწოდებლებთან ინფორმაციის გაცვლა მიეკუთვნება პირდაპირ კომუნიკაციას.

მომარაგების ოპერაციების გაფართოების სტიმულირებას პროცესში მწარმოებელი მიმართავს მიმწოდებელთა უცნობ წრეს. აღნიშნული წრის დადგენა მიმდინარეობს სხვადასხვა ადგილას. მაგალითად, უმაღლეს სასწავლებლებში, გამოფენებზე, ბაზრობებზე და სხვა. მწარმოებლის ძირითად ამოცანას შეადგენს კონტრაქტის დადგენა ინფორმაციის შემდგომი გაცვლის მიზნით.

მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში რეკლამა არის ორიენტირებული იმ პარტნიორების ფართო წრეზე, რომლებიც წინასწარ არ არის ცნობილი. რეკლამის მატარებლების საფუძველზე (სარეკლამო განცხადებები, გაზეთები და ჟურნალები, სარეკლამო რგოლები, რადიო, ტელევიზია, პლაკატები და სხვა) ხდება საქონლის იმ სახესხვაობის დადგენა, რომელიც აუცილებელია მყიდველისათვის. სხვადასხვა ღონისძიებების საფუძველზე, ფირმა ცდილობს, მიაღწიოს დადებით იმიჯს საზოგადოებათა ურთიერთობის თვალსაზრისით, ამდენად, ამ საქმინობის მიზანს შეადგენს არა საქონლის ყიდვა ან გაყიდვა, არამედ მთლიანად ფირმის იმიჯის ამაღლება. ამიტომ, PR ტექნოლოგიები გვევლინება, როგორც მომარაგების, ასევე გასაღების მარკეტინგის საერთო ინსტრუმენტად.

XI. 14. საქონლის მიწოდების დაგეგმვა

საქონლის მიწოდების დეგეგმვა მოიცავს მათ მოძრაობას მწარმოებლიდან მომხმარებლამდე. რაც მიიღწევა:

- მომარაგების წყაროების დადგენით;
- მომარაგების ლოგისტიკით.

მომარაგების წყაროები მოიცავს საქონლის მოძრაობას მწარმოებლიდან მომხმარებლამდე მხარეებს შორის იურიდიული დეტალების დადგენას და ინფორმაციული ნაკადების რეგულირებას მომარაგების პროცესში. ამასთან, განისაზღვრება მომარაგების სტრუქტურა. უკანასკნელში შედის: მწარმოებელთან პირდაპირი შესყიდვები, საცალო ან საბითუმო შესყიდვები, ბროკერების სამსახურის გამოყენება, აგენტების, კომისიონერების, წარმომადგენლების მომსახურება, ან საკუთარი შესყიდვითი ორგანიზაციების შექმნა ფირმაში.

მომარაგების წყაროების შერჩევის პროცესში უნდა დადგინდეს მომარაგების ძირითადი გზები. ამ თვალსაზრისით, დიდ როლს თამაშობს მიმწოდებლის რეპუტაცია, მისი საიმედოობა. იმისათვის, რომ თავიდან ავიცილოთ ერთ პარტნიორთან ცალმხრივი ურთიერთობა, მიწოდება ნაწილდება რამდენიმე პარტნიორთა შორის. უკანასკნელ წლებში, ხდება პარტნიორთან მყარი კავშირების სტიმულირება. ეს განპირობებულია იმით, რომ ასეთი ურთიერთობანი ზრდიან ურთიერთსაიმედოობას, ორიენტირებულნი არიან უსაწყობო მიწოდებაზე.

მომარაგების ლოგისტიკა განიხილავს წარმოებისათვის აუცილებელ ელემენტებს ტრანსპორტირებისა და შენახვის პრობლემებს. აქ შედის:

I. პერსონალის ლოგისტიკა, რომელიც მოიცავს:

- მიზნობრივ ფუნქციებს: (პერსონალის რაოდენობა, მიწოდების ვადები, საშუალებები, ტრანსპორტირების პუნქტები და გზები);
- თანამშრომლების გადაადგილებას (ჯგუფების ორგანიზება და მათი მოცულობა, მოსვლის და წასვლის დრო, სატრანსპორტო საშუალებების გადაადგილების, სატრანსპორტო მაგისტრალები);
- დაცდის ორგანიზებას (იმ ჯგუფების ორგანიზება, რომელებიც ელოდებიან გადაადგილებას, დაცდის დასაწყისი და დამთავრება, დაცდის ადგილების ორგანიზება);
- გადასვლები (გადასვლათა რაოდენობა, პერსონალის გადასვლის დრო, გადასვლის ადგილების ორგანიზება);

II მასალების ლოგისტიკა, რომელიც მოიცავს:

- მიზნობრივ ფუნქციებს: (რაოდენობას, მიწოდების დროს, საშუალებებს, ტრანსპორტირების სუბიექტებს და გზებს);
- საქონლის გადაზიდვას (გადაზიდვების მოცულობის, გადაზიდვის დაწყება, დამთავრება და ხანგრძლივობა, სატრანსპორტო საშუალებების სახეობები, სატრანსპორტო გზები და მაგისტრალები);
- შენახვას (შესანახი საქონლის მოცულობა, შენახვის დრო, სასაწყობო მეურნეობის ტიპები და შენახვის მეთოდები, შენახვის ადგილების ორგანიზება);
- სორტირებას (საქონლის რაოდენობა, რომელიც მოითხოვს ხელახალ სორტირებას, ხელახალი სორტირების ადგილების ორგანიზება);

III ენერგეტიკული საკითხების ლოგისტიკა მოიცავს:

- ენერგიის გადაცემას (გადასაცემი ენერგიის მოცულობა, ენერგიის გადაცემის დაწყების დამთავრების და ხანგრძლივობის დრო, ენერგიის გადაცემის ხაზები, ენერგიის გადაცემის გზები და მათი მართვა);
- ენერგიის შენახვას (შესანახი ენერგიის მოცულობა, ენერგიის შენახვის ხანგრძლივობა, ენერგიის შენახვის წყაროები (გენერატორი, ბატარეა), ენერგიის შენახვის წაყაროების ადგილმდებარეობა);
- ენერგიის ტრანსფორმაციას (იმ ენერგიის მოცულობა, რომელიც ექვემდებარება ტრანსპორმაციას, ტრანსფორმაციის დრო, ტრანსფორმაციის მოწყობილობა, ტრანსფორმაციის მოწყობილობის ადგილების ორგანიზება);
- ინფორმაციული ნაკადების ლოგისტიკას:

- ინფორმაციის გადაცემას (გადასაცემი ინფორმაციის მოცულობა, გადაცემის დრო, პირდაპირი კავშირები, ინფორმაციული მაგისტრალები (ტელეფონი, კომპიუტერი და სხვა);
- ინფორმაციის შენახვას (შესანახი ინფორმაციის დახარისხება, შენახვის დასაწყისი და დამთავრება, ინფორმაციის მატარებლები (დისკეტები, პერფობარათები და სხვა) ინფორმაციის შენახვის ადგილების ორგანიზაციას;
- მონაცემების რეორგანიზაციას (რეორგანიზებადი მონაცემების მოცულობა, რეორგანიზაციის დრო, შეყვანა-გამოყვანის კოდები, კოდირება).

XI. 15. ლოგისტიკის დაგეგმვის მეთოდები

ლოგისტიკის ფუნქციები მოიცავს წარმოების ფაქტორების სივრცეში ფიზიკურ გადაადგილებას, დროში მოძრაობასა და გადანაწილებას. ლოგისტიკის რეალიზაციის პროცესში, აუცილებელია ოთხი სახეობის ამოცანის გადაწყვეტა:

1) რაოდენობრივი პარამეტრების დადგენა (რამდენის გადაზიდვა, შენახვა ან გადანაწილება არის აუცილებელი ფირმისათვის);
2) გადაზიდვის ვადების განსაზღვრა (როდის არის აუცილებელი დავიწყოთ და დავასრულოთ ლოგისტიკის ცალკეული ელემენტების განხორციელება);
3) საშუალებების დადგენა (რა საშუალებებით ხდება ლოგისტიკის ცალკეული ამოცანების რეალიზაცია);
4) ტრანსპორტირების ადგილმდებარეობა და წყაროების განსაზღვრა (საქონლისა და პერსონალის გადაადგილების გზები, სასაწყობო მეურნეობის ორგანიზების ადგილები, გადასაზიდი და გადასაჯდომი პუნქტების ორგანიზება).

ლოგისტიკის ტიპიური პრობლემების შესწავლას, და გადაწყვეტას ფირმაში ახორციელებს სასაქონლო ლოგისტიკის განყოფილება, რომლის ძირითადი ფუნქციაა მასალების შენახვა, გადაზიდვა, გადანაწილება.

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. როგორია ურთიერთკავშირი ბიზნესსა და ლოგისტიკას შორის?
2. რა ევოლუციური საფეხურები გაიარა ლოგისტიკის კონცეფციამ?
3. რაში მდგომარეობს ლოგისტიკა, როგორც მეცნიერული მიმართულება?
4. როგორ ხდება ლოგისტიკის განვითარება და ინფრაინდუსტრიის ფორმირება?
5. ლოგისტიკის რა სახეებს ვიცნობთ?
6. რაში მდგომარეობს ლოგისტიკის მიზნები?
7. რაში მდგომარეობს მომარაგებისა და ლოგისტიკის საფუძვლები?
8. რაში მდგომარეობს ლოგისტიკის ფუნქციები?
9. რა იგულისხმება ლოგისტიკის ობიექტებში?
10. როგორ ხდება მომარაგების პროგრამის შემუშავება ფირმაში?
11. რაში მდგომარეობს მომარაგების სფეროში კომუნიკაციების პოლიტიკა?

თამეში განხილული საკითხების მოკლე განმეორება:

1. დაგვიხასიათეთ ის განსხვავება, რომელიც არის ტერმინებს – „ლოგისტიკასა“ და „ლოგიკას“ შორის?

„ლოგიკა“ არის მეცნიერება აზროვნების მეთოდებისა და თვისებების შესახებ. „ლოგისტიკა“ არის მატერიალური, ენერგეტიკული, შრომითი, ინფორმაციული, საფინანსო ნაკადების შესახებ მეცნიერული სწავლება.

2. რით განსხვავდებიან ლოგისტიკის განვითარების სტადიები?

პირველი სტადია ხასიათდება ლოგისტიკის არარეგულარული ორგანიზაციით და დღეღამური დაგეგმვით. მეორე სტადიაზე ამ ფუნქციებს ემატება შეკვეთები და მომხმარებელთა ცენტრალიზებული მომსახურება. მესამე სტადიაზე ხდება ლოგისტიკური პროგნოზირება და სამარკეტინგო ღონისძიებების კომპელქსური დაგეგმვა, მეოთხე სტადიაზე ხდება გასაღების, სამარკეტინგო ღონისძიებების კომპლექსური დაგეგმვა.

3. როგორია „ლოგისტიკის“, როგორც ტერმინის გენეზისი?

თავდაპირველად სამოქალაქო საქმიანობაში ეს ტერმინი გამოიყენება სასაწყობო და სატრანსპორტო მეურნეობებს შორის ურთიერთკავშირის დადგენის მიზნით. თანამედროვე ეტაპზე, ის მოიცავს მატერიალურ, ენერგეტიკულ, ინფორმაციულ, საფინანსო ნაკადებს.

4. დაგვიხასიათეთ მიკრო და მაკრო ლოგისტიკები?

მიკროლოგისტიკის კვლევის საგანია მიკროდონეზე ნაკადების მართვის საკითხის განხილვა და შესწავლა. მაკროლოგისტიკა განიხილავს იმ პროცესებს, რომლებიც მიმდინარეობს ამ თვალსაზრისით, რეგიონალური, რეგიონთშორისი, საერთაშორისო და სახელმწიფოთაშორისო დონეზე.

5. რა განსხვავებაა შინაგან და საგარეო ლოგისტიკას შორის?

საგარეო ლოგისტიკა განიხილავს იმ ნაკადებს, რომლებიც ცილდება მართვის სუბიექტის ჩარჩოებს. შინაგანი ლოგისტიკა არის მიმართული სამეურნეო საქმიანობის კოორდინაციისა და სრულყოფისაკენ ნაკადების მართვის სფეროში ფირმების, საწარმოთა, კორპორაციული ჯგუფების მიხედვით.

6. დაგვიხასიათეთ ის განსხვავება, რომელიც არსებობს მომარაგებით, საწარმოო (წარმოებით) და განაწილებით (მარკეტინგულ) ლოგისტიკას შორის?

მომარაგებითი (შესყიდვითი) ლოგისტიკა დაკავშირებულია მატერიალური რესურსების მომარაგების (შესყიდვის) პროცესთან. საწარმოო (წარმოებითი) ლოგისტიკა წყვეტს ყველა იმ საკითხს, რომელიც დაკავშირებულია წარმოების პროცესში მატერიალური რესურსების მართვის ორგანიზაციასთან. განაწილებითი (მარკეტინგული) ლოგისტიკა სპეციალიზდება პროდუქციის რეალიზაციაზე.

7. რა ობიექტებს მოიცავს ლოგისტიკა?

ლოგისტიკა მოიცავს საწარმოო პერსონალს, საქონელს, ენერგორესურსებს, საფინანსო და საინფორმაციო ნაკადებს.

თავი XII
შრომითი რესურსების მართვა

ეკონომიკური საზოგადოების მთავარი ნაკლოვანებანი, რომელშიც ვცხოვრობთ, არის მისი უუნარობა, უზრუნველყოს სრული დასაქმება, აღმოფხვრას თვითნებობა სიმდიდრისა და შემოსავლების განაწილებაში, რაც მას ახასიათებს.

ჯ. მ. კეინსი

კაპიტალისტურ საზოგადოებაში ადამიანის „საბაზრო“ აღზრდა იწყება, შეიძლება ითქვას, მისი დაბადების მომენტიდან და მთელი ცხოვრება განაწყობს მას თაოსნობისა და მეწარმეობისათვის.

კ. მაკკონელი, ს. ბრიუ

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1.შრომითი რესურსების მართვის პროცესს; შრომით რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვას; შრომით რესურსებში მოთხოვნის პროგნოზირებას; ახალი მუშაკების შერჩევის მეთოდოლოგიას; მომუშავეთა საქმიანობის შეფასებას.

2. მომუშავეთა სწავლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას. საპენსიო შემწეობების ფორმირების მეთოდოლოგიას; მომუშავეთა დამატებით გადასახადებს და მომსახურებას.

3. ხელფასსა და შრომის ანაღაურებას; სტიმულირების პროგრამებს. დაზღვევის პროგრამებს. ოჯახურ შემწეობებსა და შეღავათებს; მუშაკების შრომითი სტატუსის ცვლას.

XII. 1. შრომითი რესურსების მართვის პროცესი

დღევანდელი ბიზნესის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენს ადამიანური კაპიტალი. ამიტომაც არის, რომ თანამედროვე კომპანიები წარმოების ამ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ. ამით შეიძლება, აიხსნას კომპანიათა ყურადღების გაძლიერება კადრების შერჩევის, მომზადებისა და გადამზადების, შრომის ანაზღაურების საკითხებისადმი. იმ სპეციფიკური ფუნქციების ერთობლიობას, რომელსაც პერსონალის მართვას ვუწოდებთ. დღეს აღვნიშნავთ ახალი ტერმინით – შრომითი რესურსების მართვით.

1990 წლიდან შრომითი რესურსების მართვას სულ უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება და ის იძენს სტრატეგიულ ხასიათს. სამუშაო ძალის მართვა, ორგანიზაციული კულტურა, მაღალი ტემპებით ვითარდება. ტექნოლოგიური პროგრესი ქმნის დისბალანსს სამუშაო ძალის განვითარების დონესა და ტექნოლოგიურ მიღწევებს შორის.

შრომითი რესურსების მართვა წარმოადგენს თანამედროვე კომპანიების საქმიანობის უმნიშვნელოვანეს, ამასთან, უაღრესად საინტერესო სფეროს. თანამედროვე ბიზნესის სფეროში მისი წარმატება, უპირველს ყოვლისა, დამოკიდებულია ადამიანებზე. კარგად ორგანიზებული კადრების სამსახურის, ამ დარგის გამოცდილი, შემოქმედებითად მომუშავე მენეჯერების გარეშე,კორპორაციები ვერ შეინარჩუნებენ საერთაშორისო სტანდარტებს პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებისა თუ რეალიზაციის სფეროში. როგორ არის შესაძლებელი საკადრო საკითხებში კომპანიის სტრატეგიული მიზნების რეალიზაცია, ერთიანი ფორმულა ამ საკითხებში არ არსებობს, ამასთან, არის ის ზოგადი პრინციპები, რომელთა რეალიზაცია იძლევა ამ დარგში წარმატების გარანტიას. მსოფლიოში ცნობილი კომპანია „Marriott International''-ის ვიცე-პრეზიდენტის კ.ერლიხის აზრით [153,p.87] ამ ზოგად პრონციპებს მიეკუთვნება შემდეგი:

- საკადრო სტრატეგია უნდა იყოს ინტეგრირებული ბიზნესის სტრატეგიასთან;
- შრომითი რესურსების მართვის საგანი არის არა ამ დარგის პროგრამები, არამედ ურთიერთობანი;
- შრომითი რესურსების ეფექტიანი მართვისათვის, აუცილებელია, მოვახდინოთ მოსალოდნელი ცვლილებების პროგნოზირება, მათი ადაპტაცია ახალ გარემოში.
- შრომითი რესურსების მართვა არის გამიზნული არა პიროვნებებზე, არამედ პრობლემებზე და მათი გადაწყვეტის გზებზე.
- შრომითი რესურსების მართვის დარგში მენეჯერებს უნდა ესმოდეთ, რომ მათი სარგებლიანობა, მოცემული ბიზნესში მოითხოვს უწყვეტ სწავლებას, მოწინავე გამოცდილების დაგროვებასა და გამოყენებას.
- არსებობს შრომითი რესურსების მართვის უამრავი კრიტერიუმი, რომელებიც აღწერილია ლიტერატურაში. ამასთან, მნიშვნელოვანია ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის პროფესორის, მაიკლ ბირის[38] მიერ ჩამოყალიბებული კრიტერიუმები. ესენია:

ა) კომპეტენტურობა. საკადრო საქმიანობა ეფექტიანია მაშინ, როდესაც არსებობენ ის ადამიანები, რომლებსაც შესწევთ უნარი, კვალიფიცირებულად შეასრულონ ის. დღევანდელ პირობებში ამ სფეროში კომპეტენტურობა გულისხმობს საკადრო მუშაკების უნარს, მიუსადაგონ თავიანთი საქმიანობა მიმდინარე ცვლილებებს. ამიტომაც არის, რომ კომპეტენტურობის აუცილებელი ელემენტები არის ადაპტაციის უნარი და მოქნილობა.

[38] Elle Brandt. Global Hp//Personal Journal. 1991. March. 40

ბ) ერთგულება და ჰარმონია. საკადრო საქმიანობა ეფექტიანია, თუ ამ სფეროში დასაქმებულები არიან კომპანიის მიზნის ერთგულნი. ერთგულების ფენომენი წარმოიშობა მაშინ, როდესაც არის კომპანიის მუშაკებს, და მის მიზნებს შორის ჰარმონიულობა. ერთგულებისა და ჰარმონიის უზრუნველყოფა ყველაზე მარტივი არის მაშინ, როდესაც კომპანიის საბაზრო ღირებულებები ეთანაწყობა იმ ღირებულებებს, რომლებიც მნიშვნელოვანია მისი თანამშრომლობისათვის.

გ) ეფექტიანობა. შრომითი რესურსების მართვის ეფექტიანობა ნიშნავს კადრების დაბალ დენადობას, სამუშაო მოცდენების შემცირებას, კომპანიაში დასაქმების მაღალი კონკურენციული გარემოს არსებობას.

ამდენად, შრომითი რესურსების მართვის დარგში დასაქმებულმა მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ამ დარგის ფუძემდებლური პრინციპები და კრიტერიუმები.

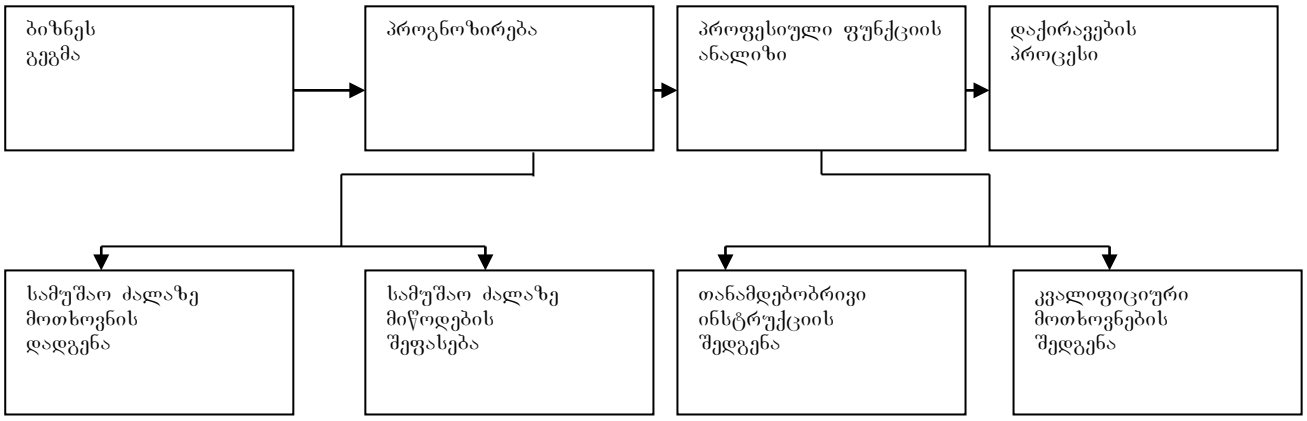
იმ მენეჯერებისათვის, რომლებიც პასუხს აგებენ კომპანიების სამუშაო ძალით უზრუნველყოფაზე, ძირითად პრობლემას წარმოადგენს კვალიფიცირებული მუშაკების შერჩევა, ამასთან, შრომის ბაზარზე მათი მოთხოვნილება სულ უფრო იზრდება. დღევანდელ ბიზნესში მთავარს წარმოადგენს კვალიფიცირებული კადრების შენარჩუნება, ახალგაზრდების მომზადება და გადამზადება, საკადრო პოლიტიკის დემოგრაფიული ცვლილებებისადმი მისადაგება; მომუშავეთა ეკონომიკური დაცემის პერიოდში შესაკვეცი მუშაკების მიმართ, სამართლიანობის პრინციპების დაცვა და სხვა. მნიშვნელოვანია აქ საკადრო მენეჯმენტიც. სამშენებლო ფირმა – „ფლუორს“ (აშშ) მსოფლიოს ფილიალებში დასაქმებული ყავს 22 ათასი მუშა, 500 სპეციალისტი. მენეჯერებს შრომითი რესურსების დარგში ევალებათ მათი ხელფასებისა და დანამატების დროული უზრუნველყოფა. პერსონალის შერჩევა, მომზადება და გადამზადება, რასაც ამ კომპანიის ფილიალები მსოფლიოს 80 ქვეყანაში ახორციელებენ. [93,p.235].

ამდენად, შრომითი რესურსების მართვის პროცესი მოიცავს შრომით რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვას, პროგნოზირებას, ახალი მუშაკების შერჩევას, კადრების მომზადებას, და კვალიფიკაციის ამაღლებას; მომუშავეთა საქმიანობის შეფასებას, ხელფასის, შემოსავლების რეგულირებას და მომუშავეთა სტატუსის ცვლას.

XII. 2. შრომით რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვა და პროგნოზირება

ფირმის კადრებით დაკომპლექტების პირველი სტადია მდგომარეობს მოთხოვნის გეგმაში. დაგეგმვა წარმოადგენს კადრების დაკომპლექტების უმნიშვნელოვანეს ეტაპს. აქ მნიშვნელოვანია შესაბამისი კვალიფიკაციის სამუშაო ძალის რაციონალური ოდენობის შერჩევა, რადგანაც დაუშვებელია, როგორც ზედმეტი მუშახელი, ასევე მისი ნაკლებობა, რაც უნდა იყოს ორიენტირებული ფირმის პერსპექტივაზე. ასე მაგალითად, ელექტროტექნიკური მრეწველობის ფირმის საპროგნოზო მაჩვენებლებით, მოსალოდნელი იყო ელექტროტექნიკურ პროდუქციაზე მოთხოვნის ზრდა, რამაც, შესაბამისად, გაზარდა კვალიფიციური მუშახელის ოდენობა ფირმაში. პროგნოზირების შეუსრულებლობის გამო, აუცილებელი გახდა სამუშაო ძალის შემცირება. ეს მაგალითი მეტყველებს იმაზე, თუ რა ურთიერთკავშირში არსებობს პროგნოზირებას, პროფესიული ფუნქციების სწორი ფორმებას და მუშახელის დაქირავებას შორის.

- შრომითი რესურსების მოთხოვნის დაგეგმვა მოიცავს რამდენიმე ეტაპს, რაც სქემატურად შემდეგნაირადაა წარმოდგენილი (იხ. ნახ. №28).



ნახ. 28 შრომით რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვის ეტაპები

შრომით რესურსებში მოთხოვნის გაანგარიშების ეტაპების დაცვა უზრუნველყოფს კომპანიას წარმოების პროცესის მოთხოვნილებათა შესაბამისად, შრომითი რესურსების აუცილებელი ოდენობით.

შრომით რესურსებში მოთხოვნა-მიწოდების დადგენა ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც საწარმოს საქმიანობის დაგეგმვა. პროგნოზირება იწყება შრომით რესურსებში მოთხოვნის დადგენით, იმ პროფესიების სახეობებისა და ოდენობის განსაზღვრით, რომელიც აუცილებელია წარმოების ნორმალური ფუნქციონირებისათვის. თუ სავაჭრო კომპანიას მაღაზიების ფართო ქსელით, გადაწყვეტილი აქვს ერთი წლის შემდეგ ახალი მაღაზიის გახსნა, ამისათვის დირექტორის ძებნა უნდა დაიწყოს დაუყოვნებლივ, ხოლო გამყიდველები უნდა შეირჩეს მაღაზიის გახსნის წინა ეტაპზე.

პროგნოზირების შემდეგ, ამოცანა მდგომარეობს მიწოდების მოცულობის შეფასებაში. რიგ შემთხვევაში, სამუშაო ძალის მიწოდების წყარო, შესაძლებელია აღმოვაჩინოთ თვით ფირმაში, სადაც არსებული კადრების გადამზადების თვალსაზრისით, მეტი შესაძლებლობაა. ამ რესურსების არყოფნის შემთხვევაში, აუცილებელია სპეციალისტების გარედან მოზიდვა. აქ არსებითია შრომითი ბაზარზე ცვლილებების შესწავლა-პროგნოზირება. დღეისათვის ეს პროცესი გართულებულია, რადგანაც ის ინტენსიურად მიმდინარეობს. ხშირად, მუშახელის დაქირავების პროცესში ფორმები მიმართავენ იაფფასიანი მუშახელის საგარეო ბაზარს, თუმცა აქ ისინი აწყდებიან სახელმწიფოს საემიგრაციო პოლიტიკასთან დაკავშირებულ სირთულეებს.

მეორე პრობლემა, რომელიც აუცილებელია გავითვალისწინოთ შრომითი რესურსების დაგეგმვის პროცესში, არის მთლიანად ქვეყნის არამდგრადი ეკონომიკური მდგომარეობა. იმისათვის, რომ თავიდან ავიცილოთ მუშახელზე ზედმეტი დანახარჯები. კომპანიები მიმართავენ მუშაკების დაქირავებას არასრული სამუშაო დღით, ან მათ მიღებას დროებით სამუშაოებზე. ასეთი მუშაკები ადვილად გასათავისუფლებელნი არიან ეკონომიკური დაცემის, კომპანიის ეკონომიკური მდგომარეობის გაუარესების პირობებში.

XII. 3. პროფესიული ფუნქციების ანალიზი

თანამედროვე მსხვილ ფირმებში სულ უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პროფესიული ფუნქციების ანალიზს. ასეთი ანალიზით შესაძლებელი ხდება, იმ მნიშვნელოვანი პრობლემის გადაწყვეტა, რომლებიც აისახება შემდეგ საკითხებში: რა არის საჭირო მოცემული სახეობის სამუშაოს განხო-რციელებისათვის აუცილებელი ფუნქციების ანალიზში, (რით უნდა იყოს და-კავებული მუშაკი

სამუშაო დღის განმავლობაში), რა კვალიფიკაცია და ცოდნა ესაჭიროება მას იმ გარემოს შესწავლაში, რომელშიც მოუხდება სამუშაოს შესრულება (სავაჭრო ობიექტებზე დასაქმებული გამყიდველი უნდა იყოს კომუნიკაბელური, რაც არ მოეთხოვება ჩარხზე მომუშავე მუშას). იმისათვის, რომ მივიღოთ ინფორმაცია პროფესიული ფუნქციების შესახებ შრომითი რესურსების დარგში, ექსპერტებს შეუძლიათ, ის მოითხოვონ მეწარმეებისაგან, ხელმძღვანელებისაგან ან გამოიყენონ უშუალო დაკვირვების მეთოდი.

პროფესიული ფუნქციის ანალიზის საფუძველზე, კადრების განყოფილების გამგემ უნდა შეიმუშაოს მუშაკის თანამდებობრივი ინსტრუქცია ან საწარმოო ოპერაციების აღწერილობა. თანამდებობრივი ინსტრუქცია არის ის სპეციალური დოკუმენტი, რომელშიც აღწერილია სამუშაოს შემსრულებლებისათვის აუცილებელი ფუნქციები მოვალეობანი და პირობები. კადრების განყოფილების გამგეს აგრეთვე ევალება საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შემუშავება. უკანასკნელი ადგენს მოცემული სამუშაოს შესაბამისობას მუშაკის განათლების დონესთან, გამოცდილებას და დაოსტატების ხარისხთან.

ცხრილში №29 აღწერილია საინფორმაციო სისტემების ოპერატორის თანამდებობრივი ინსტრუქცია და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

ცხრილი №29

ნორმატიული დოკუმენტი	მოვალეობანი
	ფაილების დამუშავება, ტერმინალებთან მუშაობა, საბუღალტრო, საკადრო მონაცემების დიალოგურ რეჟიმში დამუშავება, კომპიუტერული დამუშავების ფორმებში მონაცემთა შეყვანა, მოწყობილობის მომსახურება და რემონტი.
თანამდებობრივი ინსტრუქცია	ამოწმებს გამომავალ მონაცემებს და ახდენს იმ დარღვევების ლიკვიდაციას, რომლებიც იწვევს ინფორმაციის დამახინჯებას. ახდენს წინასწარ დადგენილი ინსტრუქციით ინფორმაციის გადაცემას, დახარისხებას, დროის განაწილების სისტემის ტერმინალის ფაილების რეგულირებას და კორექტირებას.
საკვალიფიკაციო მონაცემები	მონაცემთა დამუშავების ელექტრონულ სისტემაში მუშაობის ექვსთვიანი გამოცდილება. კომპიუტერულ მონაცემებში შეცდომების აღმოჩენისა და გასწორების უნარი.

XII. 4. ახალი მუშაკების შერჩევა

პერსონალის შერჩევაზე პასუხს აგებს კადრების განყოფილების შესაბამისი სპეციალიტები. მათ მოვალეობებში შედის: შესასრულებელი სამუშაოს მოთხოვნათა შესაბამისად კომპანიაში კადრების შერჩევა, ამ მუშაკებზე ინფორმაციის მოძიება, გაზეთებში რეკლამის, დასაქმების ბიუროებში განცხადების განთავსება კოლეჯების, უნივერსიტეტების დამამთავრებელი კურსების სტუდენტების შერჩევა და სხვა კომპანიებიდან კვალიფიცირებული კადრების გადმობირება.

კადრების მოძიების ძირითადი ეტაპია: წინასწარ შერჩეული პრეტენდენტებიდან სასურველი კანდიდატურების დადგენა. ამ შერჩევის მიზნით, გამოიყენება პირველ ეტაპზე ჯამური ცნობა (რეზიუმე), სადაც ყველა პრეტენდენტი ავსებს განათლების,

შრომითი გამოცდილების, ოჯახური მდგომარეობის შესახებ მონაცემებს, ხოლო მეორე ეტაპზე ხდება ყოველ კანდიდატთან გასაუბრება, რომელიც შესაძლებლობას იძლევა, მივიღოთ სრული ინფორმაცია მისი კვალიფიკაციისა თუ სხვა საინტერესო მონაცემების შესახებ. გასაუბრების ძირითადი ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ შეგვექმნას წარმოდგენა კანდიდატის გამოცდილებასა და პიროვნულ თვისებებზე. სამუ-შაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, კანდიდატს შეიძლება წინადადება მიეცეს გაიაროს სპეციალური ტესტი. გასაუბრების შემდეგ დარჩენილ კანდიდატებს კადრების განყოფილების სპეციალიტმა შეიძლება ჩაუტაროს მეორე გასაუბრება. ამის შემდეგ, ამ კანდიდატებს აცნობენ მათ უშუალო მენეჯერს, რომელიც კომპანიის ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებით ღებულობს გადაწყვეტილებას ახალი მუშაკის დასაქმების შესახებ. ამისათვის, რომ საბოლოოდ დარწმუნდნენ ატესტირებული კანდიდატის მონაცემებში, ხდება წარმოდგენილი დოკუმენტაციის და გამოხმაურებების გადასინჯვა და მისი სამედიცინო შემოწმება.

ამ პროცესში ყველაზე მნიშვნელოვანს წარმოადგენს გასაუბრება და ტესტირება.

გასაუბრება ტარდება კომპანიის მიერ დადგენილი სტანდარტული ტექნოლოგიით. ის თანამშრომელი, რომელსაც ევალება გასაუბრების ჩატარება, უნდა ეცადოს კანდიდატთან შეხვედრის პროცესში შექმნას არაფორმალური, კომფორტული ატმოსფერო, ამ მიზნით გამოყოს დროის შეუზღუდავი ბიუჯეტი და კითხვები შეადგინოს ისე, რომ ისინი ეხებოდნენ მონაცემებს კანდიდატის შესახებ. გამოკითხვის პროცესში კომპანიის წარმომადგენელმა უნდა მოახდინოს ყურადღების კონცენტრირება იმ საკითხებზე, რომლებიც უშუალოდ ეხება მომავალ საქმიანობას, რათა გაარკვიოს, რამდენად შეესაბამება ამ სამუშაოს პრეტენდენტი, ან პირიქით რამდენად ვარგისია ის ამ სამუშაოს შესასრულებლად. შეკითხვები უნდა ეხებოდეს კანდიდატის ბიოგრაფიულ მონაცემებს, მის პროფესიულ თვისებებს, ცოდნას, ინტერესებს. ტიპიური შეკითხვები წარმოდგენილია ცხრილ №30 ში.

ცხრილი №30

მონაცემები	შეკითხვები
შრომითი ბიოგრაფია	1. რატომ გინდათ შეიცვალოთ სამსახური? 2. რა არ მოგწონდათ წინა სამუშაოზე? 3. რა ამოცანები გაგაჩნდათ წინა სამუშაოზე?
ახალი თანამდებობა	1. რას ელოდებით ახალი სამუშაოსაგან? 2. ახალი სამუშაოს რა ასპექტები მიგაჩნიათ განსაკუთრებულად რთულად? 3. რა ინოვაციებს შეიტანთ თქვენს ახალ საქმიანობაში? 4. რა ამოცანებს დასვამთ პირველ რიგში ახალ სამუშაოზე? 5. რას იზამთ იმ შემთხვევაში, თუ თქვენი ახალი სამუშაოს ბიუჯეტი შეიკვეცება 10%-ით?
კარიერა	1. როგორი არის თქვენი მიზნები ხანგრძლივ პერსპექტივებზე ორიენტაციით? 2. კარიერისტული თვალსაზრისით როგორ ვითარდებოდით დღემდე? 3. რა ფაქტორებს აქვს შრომის პროცესში თქვენთვის ყველაზე დიდი მნიშვნელობა 4. როდის ელოდებით დაწინაურებას?
კომპანიის სარგებლიანობა	1. მიგაჩნიათ თუ არა თქვენი თავი მეგობრულად? 2. ხართ თუ არა გუნდური ინდივიდუალური მუშაობის მომხრე?

	3. აქებთ თუ არა კოლეგების მიღწევებს? 4. რა თვისებები უნდა გააჩნდეს თქვენს ქვეშევრდომს, ხელმძღვანელს? 5. როგორ მოექცევით „რთულ“ თანამშრომელს? 6. როგორ მოექცევით იმ კოლეგას, რომელიც იყო თქვენი კონკურენტი, მიაჩნია თავისი თავი უფრო კვალიფიციურად, ხოლო ამჟამად არის თქვენი ქვეშევრდომი?

ცხრილი №30 გასაუბრების ზოგადი კითხვარები.[39]

კადრების განყოფილების გამოცდილმა მუშაკებმა შესანიშნავად იციან, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია უშუალობის, ურთიერთნდობის, მიუკერძოებლობის ატმოსფეროს შექმნა, რათა ასისტენტებმა თავისუფალად იგრძნონ თავი და გააჩნდეთ გულღია ურთიერთობის შესაძლებლობა, ინტერვიუებისას მნიშვნელოვანია კანდიდატის მოსმენა და კრიტიკული მსჯელობა მისი საქმიანობაზე, ან ცალკეულ პიროვნულ ასპექტებზე. ასეთი დაკვირვება შესაძლებლობას იძლევა, შევაგროვოთ პრეტენდენტის შესახებ ის აუცილებელი ინფორმაცია, რომელიც ხდება გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი.

დღეისათვის მომუშავეთა დაქირავების ხერხებს შორის ყველაზე საკამათო არის ტესტირება. ამასთან, არა საკუთრივ ტესტები, არამედ, ის მეთოდები, რომლითაც ხდება ტესტირების გზით პრეტენდენტების შერჩევა. ტესტები გამოიყენება ინტელექტის, საზრიანობის, ინტერესთა, პირადი თვისებების გამოვლენის მიზნით.

კომპანიები იყენებენ ტესტირების სამ ძირითად მეთოდს: საკვალიფიკაციოს, ფსიქოლოგიურს და ნარკოლოგიურს.

ყველაზე ხშირად გამოიყენება ის საკვალიფიკაციო ტესტები, რომლებიც იძლევა შესაძლებლობას, განვსაზღვროთ პრეტენდენტის კომპეტენტურობა და ის თვისებები, რომლებიც აუცილებელია კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისათვის. ტესტები არის სპეციფიკური და ისინი გამომდინარეობენ შესასრულებელი სამუშაოს მოთხოვნებიდან. მაგალითად, ან აძლევენ ტესტებს, რომლებშიც ვლინდება მათ მიერ მონაცემთა გადამუშავების შესაძლებლობა. ფიზიკურად მომუშავეებს კი იმ ტესტებს, რომლებიც ავლენენ კოორდინაციისა და მხედველობის უნარს.

ფსიქოლოგიური ტესტირება ხდება წერილობით, წინასწარ შედგენილ კითხვებზე პასუხის გაცემის გზით. ასეთი ტესტები ავლენენ სამუშაოზე პრეტენდენტის საერთო ინტელექტუალურ დონეს, სამუშაოსადმი დამოკიდებულებას, ინტერესს, მმართველობით მიდრეკილებებს და პირად თვისებებს. ფსიქოლოგიური ტესტირების ავტორებს მიაჩნიათ, რომ ისინი იძლევიან უტყუარ ინფორმაციას, ხოლო მათი ოპონენტების აზრით, ისინი არაეფექტური და დისკრიმინაციული ხასიათის მატარებელია: ტესტირება არ შეიძლება ჩაითვალოს პანაცეად ან მდივნების შერჩევის პროცესში პრეტენდენტების სამუშაოზე შერჩევის უტყუარ მეთოდად. ის არის სამუშაოზე მისაღების მხოლოდ დამატებითი ბერკეტი.

კერძო სექტორში სულ უფრო მკვიდრდება ნარკოლოგიური ტესტირება, რომელთა მიზანია მუშაკების ნარკოტიკებისადმი მიდრეკილების გამოვლენა. აშშ-ის მენეჯერთა ასოციაციის გამოკითხვის მონაცემებით, ამ ქვეყნის ფირმების 60% აწარმოებს ამ ტიპის ტესტირებას, მათ შორის 96% უარს ამბობენ ამ კატეგორიის მუშაკებზე. [138,p.12].

საინტერესოა ის გამოცდილება, რომელიც გააჩნია ცალკეულ განვითარებულ ქვეყნებს სამუშაოზე აყვანის პროცესში ტესტირება-გამოყენების მეთოდოლოგიაზე.

[39] წყარო The Interview Process//Small Bisness Report. 2004. December. 61-66.

ამ თვალსაზრისით, ნიშანდობლივია ის პროცედურები და იურიდიული ნორმები, რომლებიც ამ თვალსაზრისით დომინირებს ამერიკის შეერთებულ შტატებში. ამ ქვეყნის ფედერალური და შტატების კანონები მოითხოვენ, რომ დამქირავებლებმა არ უნდა დაუშვან განცხადების ბლანკში გასაუბრების შეკითხვებში ან ტესტებში ის კითხვარები, რომლებიც იწვევს პრეტენდენტის დისკრიმინაციას.

ასე მაგალითად, შეკითხვები ოჯახური მდგომარეობის, ასაკის, რელიგიური მრწამსის, მატერიალური მდგომარეობის შესახებ ეწინააღმდეგება დასაქმების თანაბარი პირობების კომისიის მოთხოვნებს, რამეთუ მათ შეუძლიათ გამოიწვიონ პიროვნების დისკრიმინაცია. გარდა ამისა, შემუშავებულია ისეთი შეკითხვებიც, რომელიც არ ეხება მომავალ სამუშაოს (მაგალითად, რა საქმიანობას ეწევით თქვენ სამუშაოს შემდეგ?) კომპანიები, რომლებიც იყენებენ ანკეტირების ფორმებში ამ შეკითხვებს, არღვევენ კანონს. [131,p.36]. 1986 წელს იყო მიღებული კანონი „საიმიგრაციო წესების შესახებ“, რომლის თანახმად, კომპანიებს ეკრძალებათ ქვეყანაში არარეგალურად მყოფი ემიგრანტების დაქირავება. 1988 წელს „ოჯახის მხარდაჭერის შესახებ“ მიღებული კანონის შესაბამისად, კომპანიები ვალდებულნი არიან დაუკავონ თანამშრომლებს ხელფასიდან ალიმენტის თანხა, ამასთან, მათ ეკრძალებათ დაქირავების პროცესში სამუშაოს პრეტენდენტს ამ თემაზე დაუსავან შეკითხვები. [204,p.31]. კომპანიებს დაქირავების პროცესში ეკრძალებათ ისეთი შეკითხვების დასმა, როგორიცაა: ხართ თუ არა დაოჯახებული? გყავთ თუ არა ბავშვები? გაქვთ თუ არა საკუთარი სახლი? იყავით თუ არა დაპატიმრებული? როდის დაამთავრეთ სკოლა? რადგანაც აშშ-ის კანონებით, ისინი ლახავენ ადამიანის პიროვნულ უფლებებს.

1982 წელს აშშ-ს უმაღლესმა სასამართლომ უკანონოდ აღიარა, ის ტესტები, რომლებიც იწვევენ მუშაკების დისკრიმინაციას. ამის გამო, კომპანიებს ეკრძალებათ ამ ტესტების გამოყენება. იმდნად, რამდენადაც რთული აღმოჩნდა იმის დადგენა, თუ რომელი ტესტი ამხელს სამსახურებრივი ბოროტმოქმედების ნიშნებს და რომელი არა, კომპანიების დიდიმა ნაწილმა საერთოდ უარი თქვა ტესტირების მეთოდებზე.

ამერიკის რიგ შტატებში აიკრძალა ნარკოლოგიური ტესტირების ჩატარება, ამასთან, ისინი სავალდებულოა ფედერალური მთავრობის ყველა მოსამსახურებისათვის.

მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიები მაქსიმალურად ცდილობენ მათი საქმიანობა გახადონ უსაფრთხო და ეფექტური, ტესტირების მეთოდების ოპონენტები მიიჩნევენ, რომ კომპანიების უფლება - მიიღონ მაქსიმალური ინფორმაცია თანამშრომლების ან დასაქირავებელი მუშაკების შესახებ ტესტირების გზით, ეწინააღმდეგება ადამიანის პიროვნულ უფლებებს. ამიტომაც არის, რომ განვითარებულ ქვეყნებში დამქირავებელსა და დაქირავებულს შორის უფლებების ბალანსის მოძებნა 2000-იანი წლების ერთ-ერთი უმწვავესი პრობლემაა.

XII. 5. მუშაკების სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება

სამუშაოზე აყვანილი ყველა ახალი მუშაკი სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, მოითხოვს სწავლებას. ბუღალტერიის ზოგადი პრინციპები ყველა ფირმაში საერთოა, მაგრამ წარმოებისა და მომსახურების სფეროების სპეციფიკის მიხედვით, ბუღალტერია ფირმების მიხედვით განსხვავებულია.

იდეალურ შემთხვევაში თანამშრომლის პროფესიული ზრდა უნდა დაიწყოს სამუშაოზე გასვლის პირველივე დღიდან. მუშაკები თავიათ პირველ დღეს მოლოდინით იწყებენ და კადრების დარგში გამოცდილმა მენეჯერმა უნდა შეძლოს ამ მოლოდინის კომპანიის შესაძლებლობებთან შესაბამისობაში მოყვანა.

თანამედროვე საქმიან ურთიერთობათა სფეროში არ არის საკმარისი სამუშაოს ინსტრუქციის შესაბამისად განხორციელება.

ნიუ-იორკის საინვესტიციო ბანკში – „Donaldson, Lufkin and Jenrette''-ი ახალი თანამშრომლებისათვის ხდება სემინარების ორგანიზება, სადაც ისინი ეცნობიან სხვა თანამშრომლებს, ისმენენ ბანკის ხელმძღვანელების გამოსვლებს, ეცნობიან საქმიანი ეთიკის ნორმებს, სწავლობენ ბანკში ქცევის სტილს და ჩაცმის ნორმებს. „Walt Disney''-კომპანიაში ახალი თანამშრომლები გადიან სწავლებას სპეციალური პროგრამით, რომლის დასახელებაა „ტრადიცია“, სადაც მათ აცნობენ კომპანიის ისტორიას, ტრადიციებს, მართვის სტილს. კომპანიის პრეზიდენტი ატარებს ინდივიდუალურ გასაუბრებას ყველა ახალ თანამშრომელთან, დაწყებულს მეზოვიდან დამთავრებულს უფროსი მენეჯერით. ამ პროგრამის მიზანია კოლექტივში მორალური და ინტელექტუალური ატმოსფეროს შექმნა. [93,c.62-64].

იმისათვის, რომ ყველა მუშაკს შეექმნას მკაფიო წარმოდგენა კომპანიის სტარტეგიაზე, მიზნებსა და ამოცანებზე, ფირმების უმრავლესობა წარმატებით ნერგავს ახლად მიღებული თანამშრომლების პროფესიული ორიენტაციის პროგრამებს. ეს პროგრამები განსხვავებულია, ამასთან, ისინი მოიცავენ რამდენიმე ზოგად თემას, რომელიც ყველა კომპანიისათვის საერთოა, ეს თემებია: [225,p.37-40].

- ფირმის ისტორია და სტრუქტურა, სუბორდინაციის დამკვიდრებული სქემა;
- დაქირავების, ზესაათების ანაზღაურება, განთავისუფლების პირობები;
- ორგანიზაციის შინაგანაწესი;
- დამატებითი ხელფასები და შვებულება;
- შრომითი ვალდებულებანი და პასუხისმგებლობა;

ხელმძღვანელი ვალდებულია, ახალი მუშაკისათვის გამოყოს დრო, რათა გააცნოს ის კოლეგებს, აუხსნას სამუშაოს სპეციფიკა და თავისებურებანი. ასეთი დროის ხარჯვა ყოველთვის შედეგიანია, რადგანაც ის აჩქარებს მუშაკის ახალ გარემოში ადაპტაციას.

მრავალი კომპანია იყენებს ახალი მუშაკის სწავლების სპეციფიკურ მეთოდიკას. სწავლება მუშაკებისათვის შეიძლება მიმდინარეობდეს უშუალოდ სამუშაო ადგილზე, სადაც გამოცდილი მუშა დამწყებს ასწავლის შრომის ძირითად ილეთებს და ხერხებს. უფრო მაღალი კვალიფიკაციის მუშაკებისათვის გამოიყენება სპეციალური ლექციები, სადაც პროფესიულთან ერთად განიხილება შრომითი ეთიკის საკითხები.

კადრების მომზადებისა და გადამზადების მიზნით, წამყვანი კომპანიები იყენებენ ცალკეულ უნივერსიტეტებთან და კოლეჯებთან სახელშეკრულებო ურთიერთობათა ფორმას.

ამ ურთიერთობათა განვითარების დღევანდელ ეტაპზე ექტიანია განათლების სისტემისა და წარმოების ინტეგრაცია. ამ თვალსაზრისით ნიშანდობლივია ის, რომ კომპანიები ქმნიან საკუთარი განათლების ცენტრებს. საინტერესოა კომპანია „მოტოროლას“ გამოცდილება, რომელმაც შექმნა საკუთარი უწყვეტი განათლების ცენტრი-უნივერსიტეტსი „მოტოროლა“. ეს ცენტრი წელიწადში ახდენს 100 ათასი მუშაკის მომზადებასა და გადამზადებას. ის თამაშობს დადებით როლს, როგორც სახელმწიფოებრივი და ასევე კერძო განათლების სისტემის განვითარებაში. მისი პროგრამა მოიცავს, როგორც ძირითადი საგნების სწავლებას (განსაკუთრებული ადგილი ეთმობა ინგლისური ენის სწავლებას), ასევე სერიოზულ საინჟინრო პროგრამებს. წელიწადში ამ მიზნით კომპანია ხარჯავს 60 მილიონ დოლარს. ამასთან, ეს თანხა ადვილად გამოისყიდება კომპანიაში დანერგილი ინოვაციებისა და პროდუქციის ხარისხის ამაღლების ხარჯზე. [121,p.36].

XII. 6. მუშაკების საქმიანობის შეფასება და ატესტაცია

როდის შეიძლება დავაწინაუროთ მუშაკი? რა კრიტერიუმებით წავახალისოთ ის მატერიალურად? ამ შეკითხვებზე პასუხი და შესაბამისი გადაწყვეტილებანი, როგორც წესი, სუბიექტურია, ისინი მიიღება პირადი დაკვირვების, ინტერესებისა და ემოციების საფუძველზე.

იმისათვის, რომ თავიდან აიცილონ ეს სუბიექტური ფაქტორები, კომპანიები ნერგავენ მუშაკების საქმიანობის შეფასების სისტემას, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას, ობიექტურად შევაფასოთ მუშაკების შრომის შედეგები. უკანასკნელ წლებში კომპანიების მიერ სულ უფრო აქტიურად ინერგება შრომის კომპლექსური შეფასების სისტემა, რომელშიც სამუშაო კრიტერიუმები მკაცრად ფორმალიზებულია, რის გამოც, როგორც დამქირავებელი, ასევე მუშაკი წინასწარ ეცნობა შესასრულებელი სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმებს, ორივეს თანაბრად შეუძლია შეაფასოს ის, თუ რამდენად სწორად არის ეს სამუშაო შესრულებული. სამუშაოს შეფასებისათვის გამოიყენება ხუთბალიანი სისტემა, (იხ. ცხრილი №31), რაც იძლევა შრომის შედეგების სისტემატიურად შეფასების შესაძლებლობის. კომპანიები, ასეთი შეფასების შედეგებს იყენებენ მუშაკების შეკვეცის მიზნით.

ცხრილი №31 მუშაკის მიერ სამუშაოს შესრულების შეფასების ანკეტის ნიმუში

მაჩვენებლები	ხუთბალიანი შეფასება
I. პროფესიული ცოდნა და ჩვევები კარგად ესმის მოვალეობანი, იყენებს მიღებულ ცოდნასა და გამოცდილებას; განიცდის ადაპტაციას ახალი მეთოდების (ტექნოლოგიებისადმი), ახდენს სამუშაოს სწორ დაგეგმვას და ორგანიზებას, აღიარებს შეცდომებს და ითვალისწინებს სიძნელეებს.	54321
II. სამუშაოს მოცულობა: გამომუშავება; სტანდარტებისა და დროითი გრაფიკების დაცვა; სამუშაო დროის ეფექტიანი გამოყენება.	54321
III. სამუშაოს ხარისხი: სიზუსტის ხარისხი – არ უშვებს შეცდომებს; საფუძვლიანად ასრულებს სამუშაოს; აკეთებს სწორ დასკვნებს.	54321
IV. ინიციატივა და შემოქმედებითობა: იღებს თავის თავზე ინიციატივას; სრულად ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობას; აქვს უნარი, ორგანიზებულად განახორციელოს იდეები და ჩანაფიქრები.	54321
V. კომუნიკაციური თვისებები: ცხადად და ლაკონურად შეუძლია, წარმოაჩინოს იდეები და გაცვალოს ინფორმაცია; შეუძლია კლიენტურასთან და იერარქიის სხვადასხვა წარმომადგენლებთან უპრობლემო ურთიერთობა.	54321
VI. საიმედო: ინსტრუქციების და განკარგულებების შესრულების შესაძლებლობა; საჩქარო დავალებების შესრულების უნარი; სხვა შრომითი ჩვევები.	54321
VII უნარი: აქვს ხელმძღვანელის პოტენციური შესაძლებლობანი; სხვა ადამიანიების ამოცანების რეალიზაციის მიზნით ორგანიზების უნარი; აქვს ქვეშევრდომების საქმიანობის სრულყოფის შესაძლებლობა	54321

შეფასების კრიტერიუმები:

5 – ფრიადი. მუშაკი სისტემატიურად აჭარბებს დადგენილ ნორმებსა და ასრულებს გეგმებს გადაჭარბებით.

4 – საშუალოზე მაღალი. მუშაკი სისტემატიურად ასრულებს დადგენილ ნორმებს. ასრულებს გეგმებს.

3 – დამაკმაყოფილებელი. მუშაკი არის საშუალო კვალიფიკაციის, ასრულებს დადგენილ ნორმებს, რიგ შემთხვევაში ვერ ასრულებს გეგმებს. ასრულებს დავალებებს დადგენილ რეჟიმში.

2 – აუცილებელია გაუმჯობესება. არასრულყოფილად ასრულებს ნორმებს და ვერ უზრუნველყოფს მოსალოდნელ უკუგებას. ამ დონის მუშაკი ვერ პასუხობს მოცემულ სამუშაოს სტანდარტულ მოთხოვნებს.

1 – არადამაკმაყოფილებელი. მუშაკი ვერ ასრულებს სამუშაოს მინიმალურ მოთხოვნებს და ვერ უზრუნველყოფს მოსალოდნელ უკუგებას.

ასეთი შეფასება, აუცილებელია, გამოირჩეოდეს ობიექტურობის მაღალი დონით, ის იძლევა შესაძლებლობას, ცალკეული მუშაკი არა მარტო გაეცნოს მის შრომით შედეგებს, არამედ დასახოს მათი გაუმჯობესების თვალსაზრისით კონკრეტული გეგმები. მუშაკის სამუშაოდან დათხოვნის შემდეგ, შეფასების ანკეტები გამოიყენება სასამართლო დავების განხილვის პროცესში.

XII. 7. ხელფასი და შრომის ანაზღაურება

თავიანთი შრომის ფასად მუშაკები ღებულობენ ჯილდოს, როგორც ხელფასის, ასევე დამატებითი პრემიის ან სხვა დამატებითი ანაზღაურების სახით. ეს დაჯილდოება წარმოადგენს მუშაკის შრომის ძირითად მოტივს. მუშების და ინჟინერ-ტექნიკური პერსონალის უდიდესი ნაწილი შრომის ანაზღაურებას ღებულობენ ხელფასის სახით, რომელიც განისაზღვრება დროის ერთეულში გამომუშავებული პროდუქციის ან შესრულებული სამუშაოს მოცულობის (ნამუშევარი საათების) მიხედვით. რიგ შემთხვევაში ხელფასის დარიცხვის კრიტერიუმად გამოიყენება ეს ორივე მაჩვენებელი. ხელფასი არის შრომის არა მარტო ძირითადი მოტივატორი, არამედ მნიშვნელოვანი სტიმულიც, რადგანაც რაც მეტი საათი აქვს ნამუშევარი ან პროდუქცია გამოშვებული მუშაკს მით მეტია მისი შრომის ანაზღაურება.

თანამედროვე ფირმებში თანამშრომელთა ნაწილის შრომა არ არის დაკავშირებული გამოშვებული პროდუქციის მოცულობაზე ან შესრულებული საათების რაოდენობაზე. ამიტომ, ისინი ღებულობენ შრომის ანაზღაურებას სტაბილური ხელფასის განაკვეთის სახით. ყველაზე მნიშვნელოვანი აქ არის ის, რომ მათი შრომის შედეგები არ არის მიბმული ნამუშევარ დროზე. მაგალითად, მართალია, ფირმის მენეჯერი და სპეციალისტები არ ღებულობენ დამატებით ნამუშევარ საათებზე შრომის ანაზღაურებას, მაგრამ მათ შეუძლიათ დღის განმავლობაში დადგენილ დროს სამუშაოდან განთავისუფლება.

მიღებული ხელფასისა და შრომის ანაზღაურების მოცულობა ეფუძნება იმ წვლილს, რომელიც ამა თუ იმ მუშაკს შეაქვს კომპანიის საქმიანობაში. მაგალითად, მარკეტინგის განყოფილების ხელმძღვანელი ღებულობს მეტ შრომის ანაზღაურებას, ვიდრე მისი მდივანი. ხელფასის დარიცხვის სხვა საფუძველი შეიძლება იყოს მოცემული სამუშაოს საბაზრო ღირებულება. ასე მაგალითად, ფირმის დირექტორი შეიძლება ღებულობდეს უფრო მაღალი შრომის ანაზღაურებას ნიუ-იორკში, ვიდრე სან-დიეგოში.

2001 წელს ამერიკელი მუშა საშუალოდ წელიწადში ღებულობდა 23602 დოლარს. [285,p.117]. შრომის ანაზღაურება განსხვავდება, როგორც თანამდებობის, ასევე დარგების მიხედვით. ყველაზე მაღალ ანაზღაურებას ღებულობს კორპორაციის გამგეობის თავმჯდომარე. საშუალო ფირმის აღმასრულებელი დირექტორი აშშ-ი 1990 წელს ღებულობდა წელიწადში 2,1 მილიონ დოლარზე მეტს, ხოლო იმ კორპორაციებში, რომელთა ბრუნვა აღემატება მილიარდ დოლარს, 3,3 მილიონ დოლარზე მეტს. [205,p.41]. ჩიკაგოს უნივერსიტეტის პროფესორის, ედვარდ ლოულერის მიერ შემუშავებულია „შრომის

ანაზღაურების სტრატეგიული სისტემა“, რომლის მიხედვითაც კომპანიები განსაზღვრავენ შრომის ანაზღაურებისა და შრომის შედეგების ურთიერთდამოკიდებულებას, რის საფუძველზეც დგება ტარიფები.[40] სულ უფრო მეტი კომპანიები იყენებენ შრომის ანაზღაურების დრეკად სქემებს, როდესაც მუშაკები ხელფასის ნაწილს ღებულობენ ფულადი ფორმით, ხოლო მეორე ნაწილი გადაირიცხება მუშაკის სხვადახსვა ტიპის გადასახადების დასაფარავად (მაგ.: საბავშვო ბაღის, სამედიცინო მომსახურების და სხვა) კომპანია „General Electric’’-ში გამოიყენება სტიმულირება აქციების და აუქციონების საფუძველზე. ყველა დონის მენეჯერები ღებულობენ ოფციონებს, მაშინ, როდესაც მათი განყოფილებების ეფექტიანობა აღწევს საგეგმო მაჩვენებლებს. [122,p.86]. კომპანია „Wal-Mart’’ გარკვეული გამოცდის პერიოდის გავლის შემდეგ თითოეულ თანამშრომელს აძლევს შესაძლებლობას, შეისყიდოს კომპანიის აქციები და გახდეს მისი თანამფლობელი. ეს მეთოდები აძლიერებს მისი კორპორაციული მართვის შესაძლებლობებს, რაც აისახება წარმოების შედეგებში. [174,p.142].

ამდენად, ყველა ეს პროგრამა ასახავს შრომის ანაზღაურების იმ ფართო სპექტრს, რომელსაც თანამედროვე კომპანიები იყენებენ თანამშრომელთა სტიმულირებისათვის.

XII. 8. სტიმულირების პროგრამები.

იმისათვის, რომ წავახალისოთ მუშაკები აუცილებელია პერიოდულად მათი ფულადი სტიმულირება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ხელფასის დარიცხვის ბაზა განისაზღვრება არა ზოგადად შრომით, არამედ მისი შედეგებით. ამირტომ არის, რომ შრომის შედეგების სტიმულირებისათვის აუცილებელია წახალისების სისტემების დანერგვა, რომელიც მოიცავს შემდეგ პირობებს:

პრემიებსა და საკომისიოებს. წახალისების ერთ-ერთი ეფექტიანი ფორმა არის პრემია. ფირმების უმრავლესობა მუშაკებზე გასცემს პრემიებს. წლის შედეგების მიხედვით, პრემიები არის დაკავშირებული კომპანიის მიზნების რეალიზაციასთან. საკომისოები ეს არის ფულადი ჯილდოები, რომლებიც გაიცემა ფირმაში პროდუქციის ან მომსახურების რეალიზაციის მოცულობის მიხედვით, როგორც წესი, ისინი გამოიყენება გასაღების სფეროში დასაქმებული პერსონალის შრომის ანაზღაურებისათვის.

მოგებაში მონაწილეობის პროგრამა გულისხმობს მოგების ზრდის შემთხვევაში მუშაკების დამატებით მატერიალურ წახალისებას. კომპანიების მიხედვით ეს თანხები გაიცემა ყოველკვარტალურად, ყოველთვიურად ან ყოველწლიურად. ზოგიერთ შემთხვევაში ეს თანხები გაიცემა შეკვეცის ან პენსიაზე გასვლის შემთხვევაში.

მიზნის მიღწევის მონაწილეობის პროგრამა არის მოგებაში მონაწილეობის პროგრამის ანალოგიური. აღნიშნულ შემთხვევაში დამატებითი ანაზღაურება გაიცემა არა მოგების ზრდის, არამედ თვითღირებულების შემცირების, ხარისხის გაუმჯობესების, კლიენტების მომსახურების გაუმჯობესებისა და კომპანიის მიერ სხვა წინაწარ დადგენილი პირობების შესრულების საფუძველზე.

ამ პროგრამის ერთ-ერთი მეთოდი არის ნაყოფიერების მიხედვით შრომის ანაზღაურება, როდესაც მუშაკს წინასწარ განუსაზღვრავენ ხელფასის ქვედა ზღვარს და შემდგომი დარიცხვა ხდება ნორმების ან სხვა საწარმოო დავალებების შესრულების მიხედვით. ხელფასის ეს სისტემა წარმატებულად გამოიყენება ასეთ ცნობილ ფირმებში, როგორიცაა „კორნინგი“, „ნორდსტრომი“, „მონსანტო“ და სხვა. ამასთან, კომპანია „დიუპონმა“ უარი თქვა ამ პროგრამის რეალიზაციაზე იმის

[40] Burke J. Business Ethics: The Roindtable’’, Produced By Publie broadcasting System, 1993

გამო, რომ მუშაკები არ დაეთანხმნენ ხელფასის ქვედა ზღვარის დადგენა. [204,p.37].

ცალკეული კომპანიები იყენებს ანაზღაურებას კვალიფიკაციის მიხედვით, რომელიც გამომდინარეობს მუშაკის ცოდნასა და კვალიფიკაციიდან და არა მათ მიერ შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობებიდან. ეს სისტემა გამოიყენება ისეთ კომპანიებში, როგორიცაა: „ალკოა“, „პოლაროიდი“, „კრაისლერი“, „ვესტინგჰაუზი“ და სხვა. ამ სისტემის მიხედვით, ხელფასის თავდაპირველი დონე განისაზღვრება მუშაკის კვალიფიკაციის მიხედვით, ხოლო მისი შემდგომი ზრდა დამოკიდებულია ამ კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ან შრომითი ფუნქციების შეთავსებაზე. ასეთი სისტემა იძლევა შესაძლებლობას, შევამციროთ მმართველობითი აპარატი, სამუშაო ძალაზე საერთო დანახარჯები, ის ასტიმულირებს მუშაკებს.

მომუშავეთა კომპანიის საკუთრებაში მონაწილეობის პროგრამის თანახმად, კომპანია თავისი აქციების ნაწილს ყიდის მის თანამშრომლებზე, ამ გზით ამოღებულ თანხებს ათავსებს მათ საგანგებო სატრასტო ფონდში. ყოველ მუშაკზე მოდის ამ ფონდის გარკვეული ხვედრითი წილი, როდესაც კომპანიის მდგომარეობა სტაბილურია. მუშაკები ფონდიდან ღებულობენ მოგებას.

ასეთი სისტემა რიგ კომპანიებში წარმატებულად ფუნქციონირებს, თუმცა არის წარუმატებლობის შემთხვევებიც. ქიმიური წარმოების ფირმა „გორ ენდ ასოშეიტს“ ფლობს 3 ათასი მუშაკი. ე.წ. ასოცირებული კომპანიონები ან პარტნიორები. ამ ფირმის წლიური ბრუნვა იზდება 25%-ით და მუშაკები თავს მიიჩნევენ ერთიან მმართველ გუნდად. ამის საწინააღმდეგო მაგალითია ტექსტილური წარმოების ფირმა „დან რივერ ინკი“, სადაც 8 მუშაკი ფლობს აქციების 70 პროცენტს. მიუხედავად ამისა, კომპანიის მართვა კონცენტრირებულია მისი მენეჯერების, და საგარეო ინვესტორების ხელში, რომლებიც ფლობენ აქციების მხოლოდ 30%-ს. წესდებით ამ კომპანიის მართვაში მუშაკების მონაწილეობა არა არის გათვალისწინებული, რის გამოც დაბალია მათი დაინტერესება. [207,p41].

XII. 9. დამატებითი გადასახადები და მომსახურება

კომპანიები რეგულარულად ახდენენ თავიანთი მუშაკებისათვის დამატებითი გადასახადის დაწესებას, ანუ ხელფასის გარდა, ახორციელებენ მომუშავეთა სხვა ფინასურ მხარდაჭერას. მაგალითად, წამყვან კომპანიებში მაღალი დონის მენეჯერებს გააჩნიათ დამატებითი შეღავათები. აქ ყველაზე გავრცელებულს წარმოადგენს სამსახურებრივი ავტომობილით სარგებლობა ან კლუბებში გაწევრიანების შესაძლებლობა. ცხრილში №31 წარმოდგენილია კომპანიის მამართველობიოთი აპარატის შემადგენლობისათვის ყველაზე უფრო გავრცელებული შეღავათები. [278,pp 34-36].

ცხრილი №131

შ ე ღ ა ვ ა თ ე ბ ი	კომპანიის მიერ ანაზღაურებული თანხის ხვ.წილი %-ში
1. კომპანიის ავტომობილის გამოყენება სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისათვის;	80
2. არაშრომისუნარიანი დღეების ანაზღაურება;	58
3. სატელეფონო საკრედირო ბარათების ანაზღაურება;	60
4. კომპანიის ავტოტრანსპორტის გამოყენება პირადი მიზნით;	47
5. სამედიცინო მომსახურება;	40
6. სხვადასხვა კლუბებში გაწევრიანების გადასახადი;	27
7. სიცოცხლის დამატებითი დაზღვევა;	46
8. ავტომანქანის ტელეფონის გადასახადი.	36

ამ ცხრილში წარმოდგენილია იმ შეღავათების ნუსხა, რომლითაც სარგებლობენ კომპანიის პრეზიდენტები და აღმასრულებელი დირექტორები.

ზოგჯერ ტერმინებს, „დამატებითი გადასახადები“ და „მომსახურება“ შევყავართ შეცდომაში, სინამდვილეში ეს არის მსხვილი ასიგნებები, რომლებიც არსებით ზეგავლენას ახდენენ მომუშავეთა შრომის ანაზღაურებაზე. ასე მაგალითად, აშშ-ში მუშაკი, რომელიც ხელფასის სახით ღებულობს 10,84 დოლარს საათში, დამატებითი გადასახადის სახით ღებულობს 4,12 დოლარზე მეტს.[41] და ეს გადასახადები არსებით როლს თამაშობენ მუშაკის ყოველდღიურ ყოფაში, მის საქმიანობაში. არსებობს სხვადასხვა სახეობის დამატებითი გადასახადი და მომსახურება. ისეთები, როგორიც არის სოციალური, უმუშევრობის მიხედვით დაზღვევა, სამედიცინო მომსახურების პროგრამები და სხვა.

მუშაკის საერთო ბიუჯეტში დამატებითი გადასახადებისა და მომსახურების საშუალო პროცენტული თანაფარდობა აშშ-ს კომპანიებში წარმოდგენილია ცხრილი №32-ში.[42]

ცხრილი №32

№	მაჩვენებლები	%
1	ძირითადი ხელფასი;	72
2	დამატებითი ხელფასი: -პრემია ზეგანაკვეთურ სამუშაოზე; - დანამატი; - ის პრემიები, რომლებიც არ არის დაკავშირებული საწარმოო ნორმების შესრულებასთან.	3
3	დაზღვევა.	7
4	არასამუშაო დღეებზე გადასახადი: - შვებულება; - სადღესასწაულო დღეები; - ავადმყოფობის გამო გაცდენილ დღეებზე;	6
5	პენსიები.	3
6	კანონით განსაზღვრული გადასახადი: - სოციალური უზრუნველყოფა; - უმუშევრობის ფედერალური შემწეობა.	9

[41] Statistical Abstracts of the United States: 2004. Washington, D. C. GPO, 1991.419

[42] იქვე, 420

	- უმუშევრობის შტატის შემწეობა; - ტრამვატიზმის გადასახადი.	

მიუხედავად იმისა, რომ დაზღვევის პროგრამები არასავალდებულოა, ისინი სულ უფრო მეტ პოპულარობას იძენენ. საწარმოთა უმრავლესობა ახდენს სიცოცხლის, ჯანმრთელობის დაზღვევას. აგრეთვე იყენებს სტომატოლოგიური მომსახურების, ქრონიკული დაავადებების მიზნობრივ სადაზღვევო პროგრამებს. ის სადაზღვევო პროგრამები, რომლებიც ანაზღაურდება კომპანიების მიერ არის წარმოდგენილი ნახ. №33-ში

№	დაზღვევის სახეობა	ფირმების ხვედრითი წილი მათ საერთო რაოდენობაში (%-ში)
1	ხანგრძლივი უმუშევრობა;	45
2	ჰოსპიტალიზაციის, ქირურგიული ოპერაციის, ქრონიკული დაავადებების მკურნალობის;	90
3	კბილების მკურნალობა;	66
4	თვალის დაავადებების მკურნალობა.	32

ნახ. №33 დაზღვევის ის სახეობა, რომელსაც იხდიან კომპანიები[43]

უმუშევრობა ეს არის სოციალურად უმწვავესი პრობლემა, ამიტომ, ცივილიზებულ ქვეყნებში მეწარმეები აფინანსებენ უმუშევრობის დაზღვევის სპეციალურ ფონდს, რომლის სახსრები გამოიყენება თითოეულ განთავისუფლებულ მუშაკზე უმუშევრობის შემწეობის დასაფინასებლად. ყველა მეწარმე ვალდებულია, ამ ფონდში გადარიცხოს წინასწარ დადგენილი თანხა. უმუშევრობის შემწეობის დონე დამოკიდებულია მუშაკის წინა წელს მიღებული ხელფასის დონეზე, ამასთან, შემწეობის ზომა და მისი გაცემის ხანგრძლივობა დიფერენცირებულია. რიგი დარგების (საავტომობილოს, მეტალურგიულის და სხვა) მუშაკები ამ შემწეობის გარდა ღებულობენ დამატებით შემწეობას კომპანიის ან პროფკავშირის ხარჯზე.

XII. 10 ოჯახური შემწეობები და შეღავათები.

„თანამედროვე ეტაპზე მაღალმწარმოებლური კომპანიები შრომის მწარმოებლურობის, სოციალური სტატუსის ამაღლების, კადრების დამაგრების მისი მდგრადობის ამაღლების მიზნით, ნერგავენ ოჯახური დახმარებების პროგრამებს. მაგალითად, კომპანია „ჯონსონ და ჯონსონი“ ყველა თანამშრომელს ემსახურება ორ საბავშვო ცენტრში, რომლებიც განთავსებულია მის ტერიტორიაზე, ხოლო ჩვილ ბავშვზე, დედას ან მამას აძლევს ერთ წლამდე

[43] Statistical Abstracts of the United states. 2004.

შვებულებას. ასეთი შეღავათები მომგებიანი, არა მარტო მშობლებისათვის, არამედ ბიზნესისათვისაც, რადგანაც ეს ხელს უწყობს შრომის ნაყოფიერების ზრდას და სამუშაო გაცდენების შემცირებას. ისეთმა კომპანიებმა, როგორიც არის „ამერიკენ ბერკერსი“ და „ტარგეტ სტორზი“ თავიანთ ტერიტორიაზე ააგეს საბავშვო სკოლები თანამშრომლებისათვის. [273,p.42].

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა კომპანიებში დასაქმებული მუშაკებისათვის არის ასაკოვანი მშობლების მოვლა. მთელი რიგი კომპანიები ამ მიზნით, თანამშრომლებისათვის გასცემენ დახმარებებს, იმისათვის, რომ მათ დაიქირავონ მოხუცი მშობლების მომვლელები, კომპანიები ამ მიზნით სპეციალურ საინფორმაციო ბიუროებსაც კი ქმნიან. საინტერესოა კომპანია „სტრაიდ- რაიტ“-ის გამოცდილება, რომელმაც ერთ ცენტრში გააერთიანა მოხუცები და ბავშვები. შენობის ერთ ნაწილში სწავლობენ ბავშვები, მეორეში თავიანთი საქმეებით არიან დაკავებულები მოხუცები. ისინი ერთმანეთს ხვდებიან მხოლოდ ბიბლიოთეკაში და სასადილოში. [207,pp.27-28].

ავადმყოფობის გამო, ექსტრემალურ პირობებში მუშაობის შედეგად დამატებითი ანაზღაურება თანამედროვე კომპანიების თანამშრომლებთან ურთიერთობის ჩვეული ფორმა გახდა. ყველა კომპანია ამ საკითხს წყვეტს ინდივიდუალურად და შრომითი ხელშეკრულებაში ის წინასწარ ეცნობა თანამშრომელს.

სხვა შეღავათებს, რომელსაც თანამედროვე კომპანიები ნერგავენ: სახლის ყიდვის, ტურისტული მოგზაურობის, საკონსულტაციო და იურიდიული მომსახურების, განათლების, სამსახურებრივი ავტოტრანსპორტის გამოყენების და სხვა მიზნით სესხების გაცემა, მიეკუთვნება იმ სხვა შეღავათებს, რომელსაც თანამედროვე კომპანიები ნერგავენ.

ჯანდაცვის პროგრამების რეალიზაცია იძლევა დაავადებათა პროფილაქტიკის, მათთან დაკავშირებული შრომის დანაკარგების მინიმუმამდე შემცირების შესაძლებლობას. ამიტომაც არის, რომ ისინი იმყოფებიან თანამედროვე ფირმების ყურადღების ცენტრში. მაგალითად, კომპანია „ჯონსონ და ჯონსონი“ ახდენს პროგრამის – „ვიცხოვროთ სიცოცხლისათვის“ რეალიზაციას, რომელშიც მონაწილეობს მისი 35 ათასი თანამშრომელი. ამ პროგრამის ყველა მონაწილე გადის სპეციალურ სამედიცინო გამოკვლევას, რომლის საფუძველზეც. ხდება მათი ჯანმრთელობის მდგომარეობისა და „რისკის ზონების“ დადგენა. ამის შედეგად, ისინი ღებულობენ ინდივიდუალურ რეკომენდაციებს. გარდა ამისა, თანამშრომლებს ეთმობათ სპორტული დაწესებულებანი და სპეციალური კვების ობიექტები. ამის გამო, კომპანიაში მნიშვნელოვნად შემცირდა ავადმყოფობის მიზეზით გაცდენების რაოდენობა, რამაც მას ერთ თანამშრომელზე 378 დოლარის ოდენობის ეკონომია მისცა. კომპანია „ედისონმა“ ამ მიზნით ააშენა 8 პოლიკლინიკა, 2 გადაუდებელი დახმარების სადგური და აფთიაქი. ამის გამო, ის ფაქტობრივად აკონტროლებს საკუთარი თანამშრომლების სამედიცინო ხარჯებს. [208,p.32].

XII. 11. ცვლილებები მუშაკები შრომით სტატუსში

კადრების შერჩევის, მომზადებისა და გადამზადების მიზნით, კომპანიები ახორციელებენ დიდ დანახარჯებს. მიუხედავად ამისა, თანამედროვეობაში ცვლილებებისადმი ადამიანების ლტოლვა საკმაოდ დიდი, რის გამოც დიდია კადრების დენადობაც, რაც სერიოზულ პრობლემებს უქმნის ბიზნესს. ადამიანების მიერ სამუშაოს დატოვების სხვადასხვა მიზეზი არსებობს. მათ შორის ძირითადი მიზეზები წარმოდგენილია ნახ. №34-ზე.

№	სამუშაოდან წასვლის მიზეზები	სახელმწიფო სექტორში დასაქმებულთა ხვედრითი წილი %
1	მეუღლის გადაყვანა	4.3
2	სამუშაოს ტიპის შეცვლის სურვილი	4.9
3	არასაკმარისი ხელფასი	4.9
4	უფრო მეტი გამომუშავების სურვილი	5.9
5	საცხოვრებელი ადგილის შეცვლა	6.4
6	სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობა	8.2
7	კარიერისტული მოსაზრებანი	10.7

ნახ. №34 სამუშაოდან წასვლის მიზეზები [215,p.38].

იმისათვის, რომ თავიდან აიცილონ ზედმეტი დანახარჯები, კომპანიები ცდილობენ, განთავისუფლებული მუშაკები შეცვალონ იმ თანამშრომლებით, რომელთაც გააჩნიათ ამ სფეროში მუშაობის გამოცდილება. მორალური ატმოსფერო კომპანიაში უმჯობესდება მაშინ, როდესაც ხდება იმ თანამშრომლების დაწინაურება, რომლებიც იცნობენ ამ კომპანიის თავისებურებებსა და წარმოების სპეციფიკას. მიღებული შედეგების მიხედვით სპეციალისტის დაწინაურება არის პოტენციურად მცდარი გადაწყვეტილება, რადგანაც მას დამატებით უნდა გააჩნდეს მენეჯერის თვისებებიც. მაგალითად, ფირმის ის თანამშრომელი, რომელმაც მიაღწია გაყიდვების მაღალ მაჩვენებლებს არ არის აუცილებელი დაწინაურდეს გასაღების განყოფილების გამგის თანამდებობაზე წინასწარი ანალიზის გარეშე, რადგანაც იმ შემთხვევაში თუ ის ვერ გაართმევს თავს მის წინაშე დასმულ ამოცანებს, იწყება ადამიანის დემორალიზაციის პროცესი, რის გამოც მცირდება მისი შრომის მწარმოებლურობა.

კომპანიის მიერ მუშაკის სწავლებაზე დახარჯული ენერგია, დრო და ფული დაკარგულია შემთხვევაში, თუ ეს თანამშრომელი შეკვეცების ან სამუშაოს შეუსრულებლობის მოტივით განთავისუფლდება სამუშაოდან. კომპანიები ქვეყნის ეკონომიკური კონიუქტურიდან გამომდინარე, ამუშავებენ სტრუქტურული გარდაქმნის საკუთარ სტრატეგიას, რომელიც გულისხმობს კრიზისულ პერიოდში ადმინისტრაციული დანახარჯების (მივლინებების, მიღებების) შემცირებას, ხელფასის დროებით გაყინვას, პენსიაზე ვადამდელი გასვლის წახალისებას და სხვა. მიუხედავად ამისა, კომპანიები ეკონომიკური პირობების გაუარესების გამო, იძულებული ხდებიან წავიდნენ შეკვეცებზე. ასე მაგალითად, 1991 წელს კომპანია „ჯენერალ მოტორზმა“ დახურა მისი 25 ქარხანა ჩრდილოეთ ამერიკაში და სამუშაოდან გაათავისუფლა 74 ათასი მუშა. [286,pp.56-58].

თანამედროვე პირობებში სამუშაოდან უსამართლო დათხოვნა განვითარებული ქვეყნების კომპანიებში ხშირად ხდება სასამართლო განხილვისა თუ დავის საგანი. ამ მიზეზით, კომპანიები ნერგავენ მუშაკების „სარგებლიანობის შეფასების“ სისტემას, რომლის შესაბამისად, მუშაკები ფასდება წინასწარ დადგენილი კრიტერიუმებით. ამ გზით დაგროვილი ქულების მიხედვით, შეკვეცას ექვემდებარებიკან ის მუშაკები, რომლებმაც მიიღეს მინიმალური შეფასება.

შეკვეცების შემთხვევაში მუშაკის მტკივნეული რეაქციის შესაძლებლობის მიზნით, თანამედროვე კომპანიები ქმნიან ე.წ. დასაქმების ბიუროებს, რომლებიც ეძებენ შეკვეცილი მუშაკებისათვის სამუშაოს სხვა კომპანიებში. ასე მაგალითად, კომპანია „მაკდონელ დუგლასმა“ ხუთი ათასი თანამშრომლის იძულებით შეკვეცის პერიოდში შექმნა ყოფილი თანამშრომლების დახმარების ცენტრი, სადაც ისინი ღებულობდნენ ახალ სამუშაო ადგილებთან დაკავშირებულ ყველა აუცილებელ

კონსულტაციას. გარდა ამისა, მოაწყო და დააფინანსა ყოფილი თანამშრომლის რეკლამა რადიოთი. [185,p.140].

მიუხედავად ამისა, სამუშაოდან განთავისუფლდება მტკივნეულად აისახება, პიროვნების, როგორც მატერიალურ, ასევე მორალურ მდგომარეობაზე და დარჩენილი თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერებაზე.

კომპანიების ნაწილი ატარებს შეკვეცების გარეშე მუშაობის პოლიტიკას. ასე მაგალითად, ეკონომიკური კრიზისის შემთხვევაში კომპანია „ჰონდა“ ანელებს ნაკადური ხაზის სიჩქარეს, რითაც ამცირებს დროში პროდუქციის გამოშვებას, მუშების ნაწილის გადაჯგუფება ხდება უფრო დაბალანაზღაურებად სამუშაოზე. ასეთი პოლიტიკა შეიძლება დადებითად შეფასდეს, რადგანაც მუშები უფრო ლოიალურები ხდებიან კომპანიისადმი, ამით იქმნება შრომის ნაყოფიერების რეალური ამაღლების სტიმულები. კომპანია „ლინკოლნ ელექტრიკის“ მიერ გარანტირებული დასაქმების პოლიტიკის შედეგად, ეკონომიკური დაღმავლობის პერიოდში მუშები ნებაყოფლობით, შრომის ანაზღაურების გარეშე ღებულობენ მონაწილეობას ფირმის პროდუქციის რეალიზაციაში. [146,p.47].

მიუხედავად ამ ზომებისა, კომპანიიდან დათხოვილი მუშაკების დიდი ნაწილი მაინც მიმართავს სასამართლოებს. მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების მასშტაბებით დაფიქსირებულია განთავისუფლების პროცედურის დარღვევის უამრავი საქმე, სადაც მუშები იყენებდნენ სასამართლო განხილვებს. სპეციალისტების მტკიცებით ყოფილი მუშაკების 86% სასამართლო განხილვის შემთხვევაში აქვს შანსი მოიგოს ასეთი საქმე. [151,p.7]. ამით იყო მოტივირებული ის, რომ ფირმების ნაწილი თავის მუშაკებთან თავისუფალი კონტრაქტის მიხედვით დებს ხელშეკრულებას, რომლის შესაბამისად, აღიარებულია კომპანიის უფლება გაანთავისუფლოს მუშაკი ნებისმიერ დროს.[44]

XII. 12. საპენსიო პროგრამები

პენსიის წყარო არის ის სპეციალური გადასახადები, რომლებიც მომუშავეთა ხელფასიდან გადაირიცხება სოციალური დაზღვევის ერთიან ფონდში.

უკანასკნელ წლებში მსოფლიოში დაინერგა კომპანიების მიერ, კერძო საპენსიო ფონდებში დაფინანსების პროგრამები, რომლებიც უზრუნველყოფს მუშაკებს დამატებითი საპენსიო თანხებით. კერძო საპენსიო პროგრამებით დაფინანსებულ პენსიონერთა ხვედრითი წილი იზრდება. ამ საპენსიო პროგრამებში თანხების გადარიცხვა ხდება ფირმის მიმდინარე მოგებიდან ან ამ მიზნით იქმნება სპეციალური დაფინანსების ფონდი. როგორც წესი, კერძო საპენსიო ფონდში კომპანია რიცხავს საკუთარ სახსრებს (ხელფასიდან ანარიცხების 50 პროცენტს). მიუხედავად იმისა, რომ კანონი არ ვალდებულებს კომპანიებს შექმნან ასეთი ფონდები, ფირმები მათ ქმნიან კადრების მოზიდვისა და დამაგრების მიზნით.

ამ ტიპის საპენსიო გადასახადების უარყოფითი თვისება მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი შეიძლება აღმოჩნდნენ რისკის ქვეშ იმ შემთხვევაში, თუ ფირმა გაკოტრდა ან დაიხურა. ამის თავიდან ასაცილებლად, მსოფლიო პრაქტიკა ითვალისწინებს კერძო საპენსიო ფონდების დაზღვევას.

არასტაბილური ეკონომიკური კლიმატის პირობებში, კომპანიები ავლენენ უფრო მეტ შემოქმედებას საპენსიო შემწეობის, დახმარების სხვა ფორმებით უზრუნველყოფის პროცესში. ზოგიერთ პენსიონერს ფულის ნაცვლად სთავაზობენ აქციებს ან ობლიგაციებს. ასე მაგალითად, კომპანია „იუნაით სთეითს სტილმა“ 1984 წელს თავისი საპენსიო დავალიანება დაფარა სახელობითი აქციებით, რითაც

[44] Joann S. Lublin. Firing Line. Lagal challenges Forse Firms to Revamp Ways The Dismiss Workers//The Wall Street Joural. 1983. 13 September

333 მლნ დოლარის ოდენობით ნაღდი ფულის ეკონომია მიიღო. ამ გადაწყვეტილების საფუძველზე, მყარდება პირდაპირი ურთიერთკავშირი კომპანიის წარმატებასა და საპენსიო პროგრამას შორის. [116,p.81].

დედამიწის მოსახლეობა ჩქარა ბერდება. ბიზნესის სფეროსათვის მოსახლეობის ჩქარი დაბერების პროცესი ქმნის ორ პრობლემას: პირველი მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანების უმეტრესობას საპენსიო ასაკში აქვს სურვილი და შესაძლებლობა, იმუშაოს; მეორე კი იმაში, რომ ადამიანებს, რომლებმაც მიაღწიეს საპენსიო ასაკს, უნდა გათავისებული ჰქონდეთ მასზე გასვლის აუცილებლობა, რადგან ბიზნესი მოითხოვს ახალგაზრდულ ენერგიასა და ენთუზიაზმს.

მსოფლიოს მოსახლეობა სწორად ადიქვამს შრომის საქმიანობის ასაკობრივი ზღვარის იდეას. კომპანიების დიდი ნაწილი ახორციელებს პენსიაზე აუცილებელი გასვლის პოლიტიკას, რომლის შესაბამისად ადამიანი წყვეტს მუშაობას საპენსიო ასაკში. აშშ-ის კონგრესის მიერ 1967 წელს მიღებული აქვთ „კანონი ასაკობრივი დისკიმინაციის შესახებ“, რომელიც კრძალავს ყველა 40-დან 65 წლამდე ასაკის მუშაკის შრომით დისკრიმინაციას. მიუხედავად ამისა, კომპანიები ამ ასაკში მუშაკებს იძულებით ათავისუფლებენ, რათა ისინი შეცვალონ უფრო ახალგაზრდა და მცირე ანაზღაურების მქონე პერსონალით, რაც ბუნებრივია, შეესაბამება მათ ინტერესებს. აშშ-ს კონგრესის 1986 წელს „ასაკობრივი დისკრიმინაციის შესახებ“ მიღებულ კანონში შესწორების შესაბამისად, კომპანიებს ეკრძალებათ მუშის იძულებით გაშვება პენსიაზე, ასევე ასაკობრივ ბარიერთან დაკავშირებით დამატებითი ხელფასის ან სხვა შეღავათების შეკვეცა. [242,pp.41-43].

ამის გამო, კომპანიები საპენსიო დროზე ადრე გასვლის შემთხვევაში, მუშაკებს სთავაზობენ ფულად წახალისებას. ასეთ მეთოდს გააჩნია უპირატესობები: უპირველს ყოვლისა ის არ მოქმედებს უარყოფითად მუშაკების მორალურ მდგომარეობაზე, მეორე, ის ასტიმულირებს ახალგაზრდებს, რათა მათ დაიკავონ წამყვანი თანამდებობები.

ამის გამო ამერიკის მუშების დიდი ნაწილი დროზე ადრე გადის პენსიაზე. მეცნიერებმა გამოკვლევებით დასტურდება, რომ აშშ-ს მუშების 65 პროცენტი 65 წლამდე გადის პენსიაზე. [261,p.47]. ეს მოტივირებულია იმითაც, რომ ამ ასაკში, ადამიანს ჯერ კიდევ გააჩნია რესურსი, მიუძღვნას ცხოვრების დარჩენილი წლები საინტერესო საქმეს ან დამოუკიდებლად წამოიწყოს ბიზნესი, რასაც მოკლებულია ქართველი პენსიონერების უმეტესობა პენსიისა და დანაზოგების სიმცირის გამო.

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. რას მოიცავს შრომის რესურსების მართვის პროცესი?
2. როგორია შრომის რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვის ეტაპები?
3. როგორია შრომითი რესურსების პროგნოზირების ეტაპები?
4. რა განსხვავებაა საკვალიფიკაციო მოთხოვნასა და თანამდებობრივ ინსტრუქციას შორის?
5. რა სახეობის ტესტები გამოიყენება კომპანიების მიერ სამუშაოზე მიღების პროცესში?
6. როგორ ხდება საპენსიო ფონდის ფორმირება?
7. რა მაჩვენებლით ხდება კომპანიებში მუშაკების საქმიანობის შეფასება?
8. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან ხელფასი და ანაზღაურება?
9. რაში მდგომარეობს მოგებაში მონაწილეობის პროგრამის შინაარსი?
10. რა დამატებით გადასახადებსა და მომსახურებას ეწევიან კომპანიები?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება :

1. დაგვისახელეთ კადრების განყოფილების ძირითადი ფუნქციები?

ეს ფუნქციებია: სამუშაო ძალაში მოთხოვნის დაგეგმვა; ახალი კადრების შერჩევა; მომუშავეთა სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება; მომუშავეთა შრომის შეფასება; მომუშავეთა შრომის ანაზღაურება; მომუშავეთა სტატუსის ცვლა.

2. ჩამოგვითვალეთ მომუშავეების სამუშაოზე აყვანის ეტაპები?

ეს ეტაპებია: სამუშაოს პრეტენდენტების ძიება; მათგან სტანდარტული ანკეტებისა და ცნობების მიღება; პრეტენდენტებთან გასაუბრების ჩატარება; მათი ტესტირება; კანდიდატების შეფასება; მისაღები კანდიდატების დადგენა.

3. დაგვისახელეთ მომუშავეთა მომზადების პროგრამები?

ასეთი პროგრამებია – ორინეტაცია, პროფესიული სწავლება და ელემენტარული მომზადება და სხვა.

4. როგორ ხდება მუშაკის წახალისება?

წახალისება ხდება ან პირდაპირი მატერიალური სტიმულირების გზით ან დამატებითი მომსახურებით.

5. დაგვისახელეთ მომუშავეთა სტატუსის ამაღლების ფორმები კომპანიაში?

მომუშავეთა სტატუსის ცვლა შეიძლება მოხდეს: მისი თანამდებობრივი ზრდის, სხვა სამუშაოზე გადაყვანის, დაქვეითების, განთავისუფლების, პენსიაზე გაშვების შედეგად.

6. რა მიზეზით შეიძლება დაკარგოს ადამიანმა სამუშაო?

სამუშაოს დაკარგვა შეიძლება მოხდეს განთავისუფლების ან შტატების შემცირების შედეგად. შტატების შემცირება შეიძლება მოხდეს საწარმოოს რეკონსტრუქციის; ხელმძღვანელობის გამოცვლის; ან ქვეყნის და შესაბამისად კომპანიის ეკონომიკური დაცემის შედეგად. განთავისუფლება არის დაბალი პროფესიული დონის გამო მუშაკის სამუშაოდან დათხოვნის პროცესი.

7. დაგვიხასიათეთ შრომითი შემოსავლის ფორმები?

შრომითი შემოსავლის ძირითადი ფორმა არის ხელფასი. ხელფასი შეიძლება იყოს ძირითადი და დროითი; სანარდო და დროებითი გარდა ამისა ამ შემოსავლებს მიეკუთვნება კომპანიის სხვა წახალისებები.

თავი XIII
ადამიანური ურთიერთობანი ბიზნესში

ვიდრე მეცნიერება არ მოიპოვებს აუცილებელ გამარჯვებას, გვიხდება არჩევანი გავაკეთოთ სიღატაკის თანაბარ და სიმდიდრის უთანასწორო განაწილებას შორის.

ჯ. მ. კეინსი

კაპიტალის მთავარი მიზანი რაც შეიძლება ბევრი ფულის შოვნა კი არაა, არამედ იმის მიღწევა, რომ ფულმა გამოიწვიოს ცხოვრების გაუმჯობესება.

ჰ. ფორდი.

ოქრო კი არ უნდა ვუანდერძოთ ბავშვებს, არამედ უდიდესი ნამუსიანობა.

პლატონი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით

1. ადამიანური ურთიერთობების საფუძვლებს ბიზნესში; მოტივაციურ პროცესებს; მოტივაციის პირობებს; ლოდინის თეორიას; X,Y,Z თეორიებს.

2. მოტივაციის კლასიკურ თეორიას; გოტორნის ეფექტებს; მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიას; ტელეკომინიკაციებსა და საშიანაო ოფისებს.

3. მოტივაციის ტექნიკას; მუშაკზე ორიენტირებულ ხერხებს; სამუშაოზე ორიენტირებულ ხერხებს.

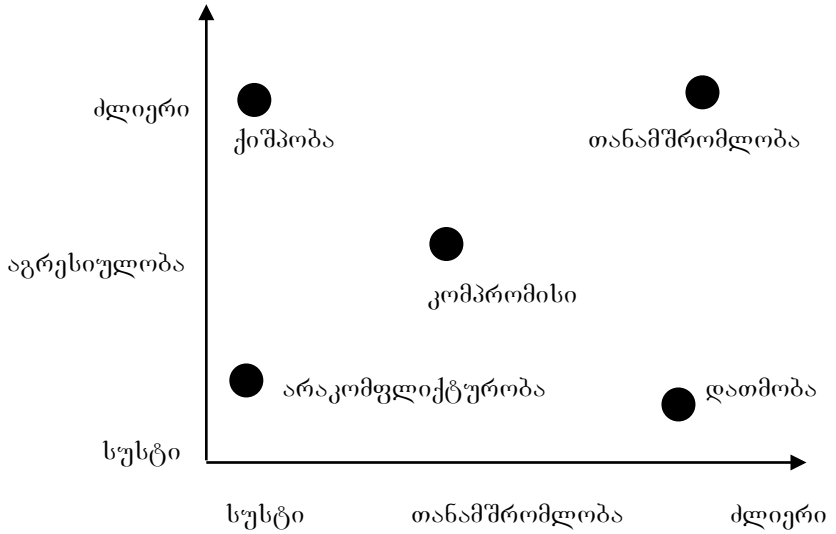
XIII. 1. ადამიანური ურთიერთობანი ორგანიზაციაში

კორპორაცია შედგება ადამიანებისაგან, არსებობს უამრავი თეორია, რომელიც ხსნის ადამიანის ქცევის მოტივებს კორპორაციულ საქმიანობაში. წარმოდგენა იმის შესახებ თუ რა აიძულებს ადამიანებს იმოქმედონ ერთობლივად კორპორაციულ ინტერესთა შესაბამისად, შესაძლებელია მხოლოდ მათი მოქმედების მოტივაციის ახსნის გზით. მოტივაციის პროცესის ახსნა თანამედროვეობაში ასახულია მოთხოვნისა და სამართლიანობის თეორიებში.

მოტივაციის ახსნაში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს მასლოუს იერარქიაში ჩამოყალიბებულ იდეებს, რომლებსაც შემდგომ პარაგრაფებში შევეხებით (იხ:). ამასთან, მისი თანამედროვე გაგება ჩამოაყალიბა კლეი ოლდრფერამ თავის „ERG'' - თეორიაში. ეს გახლავთ შემდეგი სიტყვების აბრავიატურა: „Existence''- არსებობა; „Relatedness'' - ურთიერთობა; „Growth'' ზრდა. ოლდერფერას იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ ცალკეულ სიტუაციაში ადამიანებს მართავს სამივე მოტივი. ოლდერფერა ამტკიცებდა, რომ, რადგანაც ადამიანებზე ერთდროულად სხვადასხვა მოტივი მოქმედებ,ს ძნელი ხდება იმის გაგება, ადამიანებს სამუშაო ადგილებზე, რა ხდება მათი შრომის ძირითადი მოტივატორი.

ოლდერფერამ დაამტკიცა, რომ ძირითადი აქ არის მოთხოვნა და სამართლიანობა. სამართლიანობის თეორიის თანახმად, ადამიანი არის საზოგადოებრივი არსება, რომელიც ყოველთვის (მათ შორის სამუშაო ადგილზე) ეძებს კონტაქტს სხვა ადამიანებთან, სტიმულირებას. წარმოების რეორგანიზაციის ნებისმიერი პროგრამა თავდება უშედეგოდ იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელი გრძნობს მის მიმართ ჩადენილ უსამართლობას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მენეჯერებისათვის მთავარი არის არა მხოლოდ თანამშრომელთა მოტივები და მოთხოვნები, არამედ, სამართლიანობის პრინციპების დაცვა.

სამართლიანობასთან ერთად, ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია უკომფლიქტო სიტუაციის შექმნა. უკომფლიქტო ორგანიზაციული ატმოსფერო მისი წარმატების საწინდარია. ამასთან, ცნობილია რომ ყველა ორგანიზაციაში არსებობს შინაგანი და გარეგანი კონფლიქტების საფრთხე (მიმწოდებლებთან, მომხმარებლებთან აქციონერებთან). იმდენად, რამდენადაც კონფლიქტებს შეიძლება გააჩნდეს, როგორც აღმშენებლობითი ასევე დამანგრეველი ხასიათი, მნიშვნელოვანია ჩავწვდეთ მათ ბუნებას და გადაჭრის გზებს. ნახ. №34–ში წარმოდგენილია კონფლიქტების ორგანზომილებიანი დიაგრამა, რომელიც შედგება თანამშრომლობისა და აგრესიულობის ელემენტებისაგან და მოცემულია კონფლიქტების გადაჭრის ხუთი შესაბამისი სტილი.



ნახ №34 ორგანზომილებიანი მოდელი: კონფლიქტების გადაჭრის შესაძლებლობანი. [243, p.145].

სამართლიანობა და უკომფლიქტო სიტუაცია არის ორგანიზაციაში ნორმალური მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის, ადამიანური უფლებების დაფუძნების საწინდარი. თუმცა ეს საკითხი გაცილებით რთულია და მოითხოვს უფრო რთულ გააზრებას. მნიშვნელოვანია, რომ გავიგოთ ისიც, თუ რა იმალება კორპორაციაში ადამიანური ურთიერთობების, ცნებების ქვეშ.

ადამიანური ურთიერთობების, როგორც ტერმინის ქვეშ იგულისხმება ის ურთიერთკავშირი, რომელსაც ამყარებენ ადამიანები ბიზნესის წარმოების პროცესში. ბიზნესმენთა უმრავლესობას შესანიშნავად ესმის თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია სამართლიანი, ადამიანური ურთიერთობანი ბიზნესში. ასე მაგალითად, ტელეკომპანია „აი-ბი-ემ“-ში დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე პირადად იხილავს კომპანიის ყველა თანამშრომლის საჩივარსა თუ განცხადებას. [123,p.85]. ასეთი ატმოსფერო დადებითად მოქმედებს ადამიანურ ურთი-ერთობებზე.

გარდა მორალური კმაყოფილებისა, რომელსაც მენეჯერები თავიანთ ხელქვეითებთან სამართლიანი დამოკიდებულების გამო ღებულობენ, ასეთი ურთიერთობანი პოზიტიურად მოქმედებენ შრომის ნაყოფიერების ამაღლებაზე.

როგორ შეუძლია მენეჯერს, შექმნას ნორმალური ადამიანური ურთიერთობების ატმოსფერო. აქ უმნიშვნელოვანესია სამი რამ: ხელმძღვანელობის, ურთიერთობის და მოტივაციის უნარი.

ხელმძღვანელობა ეს არის მენეჯერების უნარი, მოახდინოს ადამიანების მობილიზება საერთო მიზნის მიღწევის პროცესში. ხელმძღვანელობის ტიპი განსაზღვრულია მიმდინარე მომენტის მოთხოვნებით, ლიდერის პირადი თვისებებით, და ორგანიზაციის კულტურით. მენეჯერი, რომელიც შრომობს თავის კოლექტივთან ერთად, აღწევს უფრო მეტ წარმატებას ვიდრე ბოსი, რომელიც ხელმძღვანელობს დირექტივებით. მენეჯერებმა უნდა განასხვავონ ერთმანეთისგან ხელმძღვანელობის სტილი, როდესაც ძალაუფლების გამოყენებით შეიძლება ვაიძულოთ მუშაკი, შეასრულოს სამუშაო ან დავარწმუნოთ ის, შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობანი. ნამდვილი მენეჯერი, რომელსაც შეუძლია დაეხმაროს ადამიანებს, გამოავლინონ მათი პოტენციური შესაძლებლობანი, უფრო სწრაფად აღწევს თავის მიზანს, ზრდის შრომანაყოფიერებას და ფირმის მოგებას.

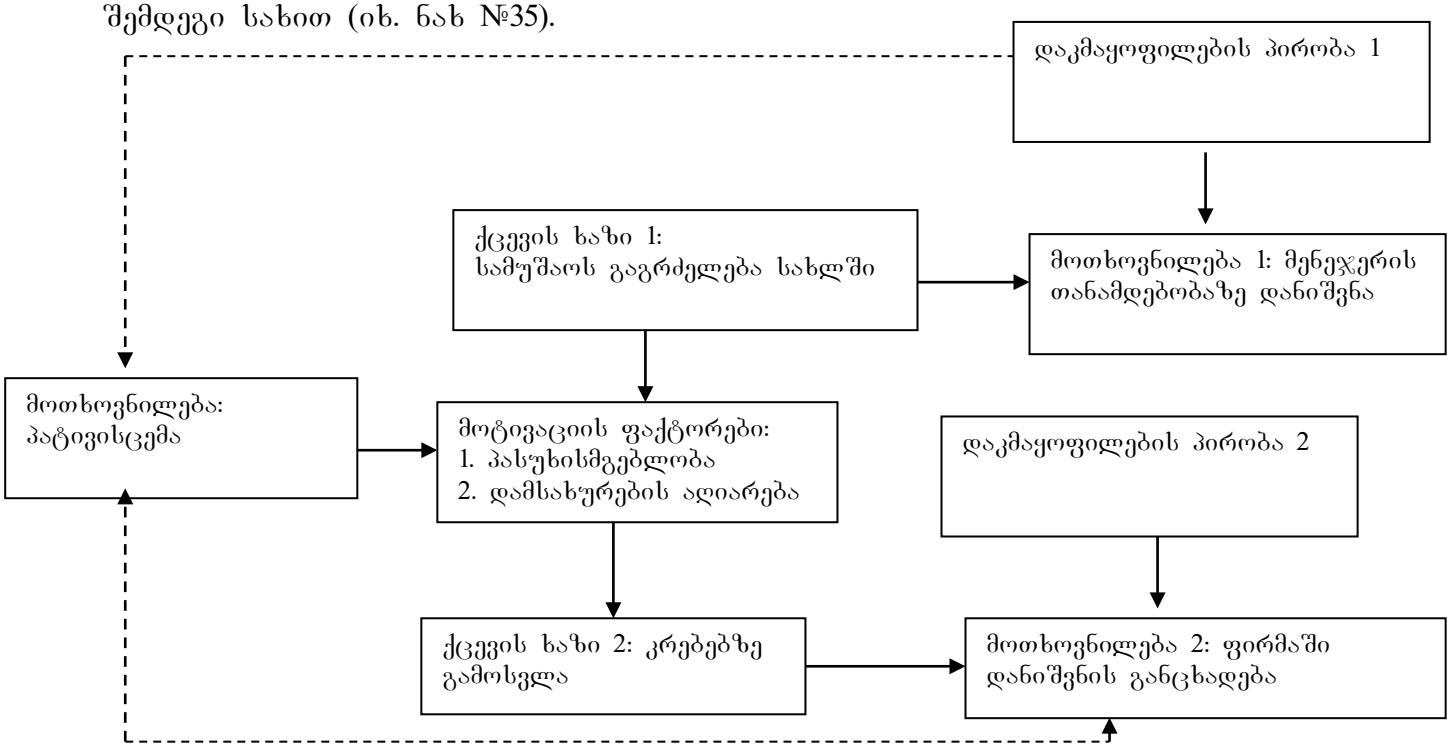
ორგანიზაციაში კარგი ადამიანური ურთიერთობების მეორე შემადგენელი ნაწილი არის ურთიერთობის უნარი. ერთმანეთთან აზრების გაცვლის, მიწერ-მოწერის პროცესში დაბალი დონის მენეჯერები არა მარტო ერთმანეთში ცვლიან მნიშვნელოვან ინფორმაციას, არამედ, ამყარებენ პირად კავშირებს. ამით ისინი ქმნიან ურთიერთობათა სქემებს. ეფექტიანი საქმიანი ურთიერთობა უნდა იყოს თავისუფალი და პირდაპირი, შორს იდგეს ამბიციებისა და ორპირობისაგან. ამასთან ერთად, ხასიათდებოდეს თავაზიანობით, ახდენდეს ურთიე-რთპატივისცემის დემონსტრირებას, რაც მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ღია და ეფექტური კომუნიკაციური ურთიერთობის დამყარებას. მეცნიერთა გამოკვლევებით, ის ადამიანები, რომლებიც კმაყოფილნი არიან ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობით, დადებითად აფასებენ მათ მიერ შერჩეულ სამუშაოს. [226, p.22].

კარგი ადამიანური ურთიერთობების მესამე ფაქტორი არის მოტივაცია, ანუ იმ სტიმულების დადგენა, რომლებიც განსაზღვრავს ადამიანთა მაღალი შრომის შედეგებს. მოტივაციას ხშირად განსაზღვრავენ, როგორც უნარს, განაწყო ადამიანი ისე, რომ მან გააკეთოს ის რაც სურს, მაგრამ ეს არ არის მოტივაციის სრულყოფილი გაგება. ხელმძღვანელობის ან სამუშაოს დაკარგვის შიში შეიძლება იყოს ადამიანების მოქმედების მოტივი, მაგრამ ის არ წარმოადგენს შედეგის მომცემ გზას. გაცილებით ეფექტურია, გააძლიერო მუშაკებში დამოუკიდებელი აზროვნების, მოქმედების, შემოქმედებითი მიდგომის გრძნობა. მენეჯერს უნდა

შეეძლოს, დააფასოს იმ ადამიანების შრომა, რომლებიც კარგად მუშაობენ, ეს შრომის მოტივი გახადოს მიზნად. ის მოტივაციური საშუალებები, რომლებიც ახდენენ მუშაკის წარმართვისა და დამოუკიდებელი ქცევის აქტივიზაციას, გაცილებით შედეგინია, ვიდრე ის საშუალებები, რომლებიც იგება იძულებისა და შიშის ფაქტორებზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გამოცდილი და მცოდნეა ის ხელმძღვანელი, რომელსაც შესწევს უნარი, გაუწიოს ანგარიში მუშაკების ინდივიდუალურ მოთხოვნებს, დაარწმუნოს ისინი შრომის სწორი მოტივაციის შედეგებში.

მოტივაციასთან მჭიდრო კავშირშია ისეთი ცნება, როგორიც არის მუშაკების მორალური სული, რომელშიც მჟღავნდება ადამიანის დამოკიდებულება ორგანიზაციისა და სამუშაოსადმი. ის, თუ როგორ გრძნობს ადამიანი თავს სამუშაოზე, მოქმედებს მის მორალურ მდგომარეობაზე. წარსულ წლებში მენეჯერებს მიაჩნდათ, რომ შრომის ნაყოფიერება დამოკიდებულია სამუშაო პროცესის ობიექტურ პირობებზე ; ისეთებზე, როგორიც არის: რესურსები, კომპეტენტური თანამშრომლები, ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურა, მკაფიო მიზნები და სხვა. დღეს უკვე მმართველებისათვის ნათელია, რომ ისეთი სუბიექტური პირობები, როგორიცაა: სამართლიანობა, დამსახურების აღიარება, კოლექტივის საერთო ბიზნესში განსაზღვრული ადგილი არსებით ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

მთლიანობაში მოტივაციური პროცესი შეიძლება სქემატურად წარმოგვიდგენს შემდეგი სახით (იხ. ნახ №35).



ნახ №35. მოტივაციის პროცესი

ის პრინციპები, რომლებიც ხელს უწყობენ ორგანიზაციაში მუშაკთა შრომის მოტივაციის და ნაყოფიერების ამაღლებას შემდეგი სახით წარმოგვიდგება:

– სამართლიანობა. ორგანიზაციაში „კლიმატი“ არის პროტექტონიზმის და პოლიტიკანობისაგან თავისუფალი. ყველა საფეხურებრივი აღმასვლა ეფუძნება მხოლოდ დამსახურებებს.

– განსაზღვრულობა. ორგანიზაციის, ცალკეული ჯგუფების და ინდივიდების მიზნები არის მკაფიოდ ფორმალიზებული.

– დამსახურების აღიარება. მუშაკები დარწმუნებულნი არიან, რომ ისინი ღირებულნი არიან ორგანიზაციისათვის.

– უკუკავშირი. მუშაკები გრძნობენ, რომ ხელმძღვანელობისათვის ყურადსაღებია მათი მოთხოვნები და პრობლემები.

– მიზნობრიობა. მუშაკებს ესმით, რომ მათ შეაქვთ თავიანთი წვლილი ორგანიზაციის განვითარებაში. [141, p.145]

ის მუშაკი, რომელიც იმყოფება დადებით მორალურ მდგომარეობაში, არის ლოიალური, იჩენს ენთუზიაზმს. იმისათვის, რომ გავერკვეთ მოტივაციის პროცესის შინაარსში და იმ პრობლემებში, რომლებიც თან ახლავს ამ პროცესს, უპრიანია, ზოგადად გავეცნოთ მოტივაციის თეორიებს

XIII. 2. მოტივაციის თეორიები

XIX საუკუნეში შრომის ბარბაროსული პირობების მიუხედავად, დამქირავებლები იშვიათად აწყდებოდნენ მუშაკების მხრიდან მოტივაციის პრობლემას. სიღარიბე და უმუშევრობა იმდენად მაღალი იყო, რომ ადამიანები თანხმდებოდნენ ნებისმიერ სამუშაოზე.

ერთ-ერთი პირველი, ვინც XIX საუკუნეში, თანამედროვე ბიზნესის ისეთი შემადგენელი კომპონენტი გამოიყენა, როგორიც არის წახალისების სისტემა, იყო შოტლანდიელი მეწარმე რობერტ ოუენი. ოუენს მიაჩნდა, რომ წარმოებაში არსებობს „ჩვეულებრივი მანქანები“ და „ცოცხალი მანქანები“. როგორც ერთს, ისევე მეორეს ჭირდება მოვლა-პატრონობა, რაც „ცოცხალი მანქანების“ შემთხვევაში მიიღწევა სტიმულირების გზით. ოუენის იდეები მხოლოდ ასი წლის შემდეგ გახდა ბიზნესისათვის პროგრესული.

ა) მოტივაციის კლასიკური თეორია

მოტივაციის კლასიკური თეორიის შინაარსი დაიყვანება იმაზე, რომ ფული არის შრომითი აქტივობის ერთადერთი სტიმული. ამ თეორიის შესაბამისად, ადამიანები არიან „ეკონომიკური არსებანი“, რომლებიც შრომობენ იმისათვის, რომ გადაიხადონ საჭმლის, ჩაცმის და თუნდაც ფუფუნების ფასი. აქედან გამომდინარე, შრომის მოტივაციისათვის საკმარისია, რომ მენეჯერმა ასტიმულიროს მუშაკები ფულადი წახალისებით. მოტივაციის კლასიკური თეორიის ყველაზე აქტიური მიმდევარი იყო ფრედერიკ ტეილორი (1856-1915), რომელიც ეკონომიკურ ისტორიაში შევიდა, როგორც მეცნიერული მართვის მამამთავარი. როგორც შრომის დანაწილების აქტიური მიმდევარი, ტეილორი ყოფდა სამუშაოს მცირე ოპერაციებად, რომლებიც ერთდროულად უფრო ეფექტიანი და ადვილად საზომი იყო. ამის შემდეგ ტეილორმა დააწესა სამუშაოს შესრულების ნორმები და ანაზღაურება. ასეთი სანარდო ხელფასის პირობებში, მუშები, რომლებიც ასრულებენ წინასწარ ცნობილ ნორმას, ღებულობენ შესაბამის თანხას ხელფასის სახით, ხოლო თუ შრომის ნაყოფიერება იზრდებოდა დადგენილი ნორმის ზემოთ, ანაზღაურება სწარმოებდა სანარდო პროგრესული ხელფასით. ასეთი სისტემა ქმნიდა ძლიერ სტიმულს შრომის ნაყოფიერების ამაღლებისათვის.

1900 წელს ტეილორის სისტემას დაერქვა „მეცნიერული მართვა“ და ის დაინერგა „Bethlehem Steel Works“ კომპანიის ყველა ქარხანაში, რის შედეგადაც მეტალურგების საშუალო ხელფასი გაიზარდა 1,15 დან 1,85 დოლარამდე დღეში.

მოტივაციის კლასიკური თეორია კარგად მუშაობდა XX საუკუნის დასაწყისში იმ მიზეზით, რომ მუშების უდიდესი ნაწილი იმყოფებოდა სიღარიბის ზღვარს

მიღმა, მაგრამ ის, შრომის მოტივის თანამედროვე გაგებით, ვერ ხსნის იმას, თუ რატომ მიდის მაღალანაზღაურებადი იურისტი, შედარებით დაბალანაზღაურებად სამთავრობო სტრუქტურებში სამუშაოდ. როგორც ჩანს, ფული არის შრომის ძირითადი სტიმული და არა მოტივი. ამ თეორიის ნაკლი იმაში მდგომარეობს, რომ მასში ადამიანი არის წარმოდგენილი, როგორც მექანიზმი, რომელსაც მუდმივად ესაჭიროება მომართვა.

ბ) გოტორნის ეფექტი

1927 და 1932 წლებში მეცნიერები ატარებდნენ გამოკვლევას შრომის მოტივაციის პრობლემის ირგვლივ ქარხანა „ვესტერნ ელექტრიკ გოტორნში“. გამოკვლევის მიზანი იყო, დაედგინათ ის ურთიერთკავშირი, რომელიც არსებობს შრომის პირობებს (განათლებას, ხელფასის გაცემის სქემას, ცვლების ხანგრძლივობას, ჰაერის ტენიანობას), ხელფასის დონესა და შრომის ნაყოფიერებას შორის. მეცნიერებმა აღმოაჩინეს, რომ ამ პირობების ცვლა იწვევს მოსალოდნელისაგან განსხვავებულ ეფექტს. ადამიანები ახდენენ „ფიზიკური გარემოს“ სრულ იგნორირებას და აგრძელებენ საქმიანობას იმავე რიტმში, რაც ჩვეულებრივ პირობებშია.[45]

მეცნიერები ამ მონაცემებმა აშკარად დააბნია, რადგანაც არ ჩანდა ის ძალა, რომელიც აიძულებდა მუშებს, გაეგრძელებინათ თავიანთი შრომა იმავე რიტმში.

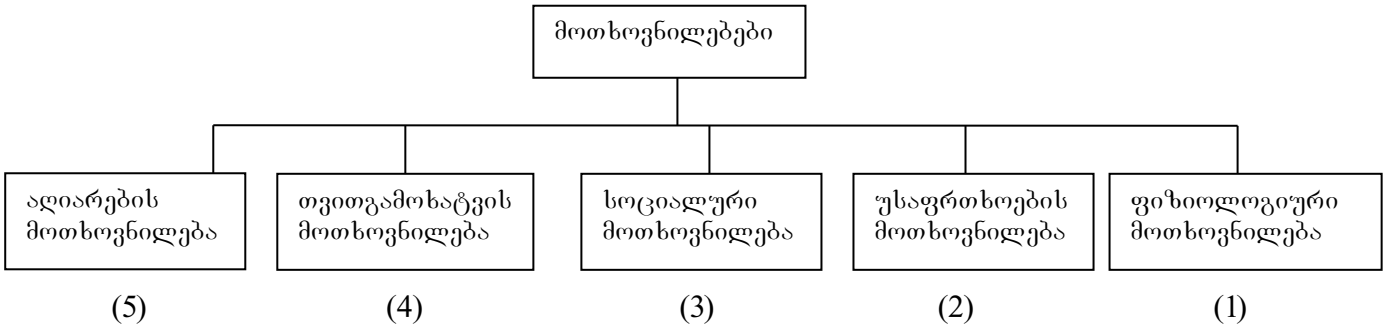
შემდგომმა გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ ასეთი მოტივაციური ძალა ნამდვილად არსებობს სოციალური გავლენის სახით. მუშების მიერ დადგენილი იყო ქცევის საკუთარი სოციალური ნორმები და ქცევის სტანდარტები, რომელიც განსაზღვრავდა გამომუშავების სისწორეს. ისინი ვინც აჭარბებდნენ ამ ნორმებს და ვინც ვერ ასრულებდა მათ, ერთნაირად უარყოფითად აღიქმებოდა მუშების მიერ. ასეთი წნეხი ეფექტური აღმოჩნდა, რადგანაც მუშებს უფრო აწუხებდათ მათი მეგობრების შეფასებები, ვიდრე ხელფასზე დანამატი.

გოტორნის საწარმოებში ჩატარებულმა გამოკვლევამ ცხადყო, რომ არაფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას გააჩნია მუშაკებისათვის იგივე მოტივაცია, როგორიც ფორმალურს. მოწყობილობისა და შრომის მეთოდების უცვლელობის მიუხედავად, გამოკვლევის პერიოდში, შრომის ნაყოფიერება გაიზარდა 30 პროცენტით. ამ ფენომენმა, რომელიც ცნობილია, როგორც გოტორნის ეფექტი, მენეჯერებს მისცა შემდეგი დასკვნის გაკეთების შესაძლებლობა: თვითონ ის ფაქტი, რომ ვიღაცა ახდენს შრომის შედეგების გაკონტროლება,ს იწვევს შრომის ნაყოფიერების ზრდას, ხოლო მუშაკების შრომის სამართლიანი შეფასება, მათდამი ყურადღების გამოჩენა არის შრომის მწარმოებლურობის ერთ-ერთი ძირითადი პირობა.

გ) მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია

1943 წელს ცნობილმა ფსიქოლოგმა, აბრაჰამ მასლოუმ გამოთქვა მოსაზრება, რომ ადამიანების ქცევა განისაზღვრება მოთხოვნათა ფართო სპექტრით. მან ეს მოთხოვნები გამოყო ხუთ ძირითად ჯგუფად (იხ.ნახ №).

[45] Elton Mayo, Hawthorne and the Western Electric Company // Classic in Management. Ed. Harwood F. Merril. N.Y. American Management Asssociation, 1999.



ნახ № მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია

მასლოუმ მოთხოვნილებები განალაგა გარკვეული იერარქიით, რომლის ყველაზე დაბალ დონეზე იყო ელემენტალური ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები (საკვები, საცხოვრებელი და ა.შ.), ხოლო ყველაზე მაღალ საფეხურზე– ინდივიდუალური მოთხოვნები (აღიარება, თვითგამოხატვა). მასლოუს მიხედვით „ადამიანი არის ცხოველი, რომელიც მუდმივად რაღაცისაკენ ისწრაფვის“,[46] როდესაც დაბალი საფეხურის მოთხოვნილებები დაკმაყოფილებულია, ის ცდილობს დაიკმაყოფილოს უფრო მაღალი საფეხურის მოთხოვნილებები.

ყველაფერი ის, რაც აუცილებელია სიცოცხლისათვის – საკვები, ტანისამოსი, საცხოვრებელი და სხვა, ერთიანდება ფიზიოლოგიურ მოთხოვნებში. მას შემდეგ, რაც ადამიანი იძენს ყველაფერს, რაც აუცილებელია მისი სიცოცხლისათვის, ის ცდილობს, შეინარჩუნოს მიღწეული დონე, რის გამოც მას უჩნდება უსაფრთხოების მოთხოვნა, რაც მიიღწევა მაღალი ხელფასის პირობებში და რომელიც იძლევა დანაზოგების გარანტიას.

უსაფრთხოების მოთხოვნილებებში მჟღავნდება ადამიანის კიდევ ერთი თვისება – იქონიოს მუდმივი კავშირი სხვა ინდივიდებთან. გოტორნის გამოკვლევებით დასტურდება, რომ ასეთ სოციალურ მოთხოვნილებებს ინდივიდისათვის გაცილებით მეტი მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე ხელფასის ზრდას.

ადამიანებს გააჩნიათ აგრეთვე აღიარების მოთხოვნილება, ანუ მათ ჭირდებათ თავიანთი პიროვნული წარმოჩენა საზოგადოებაში, რასაც მოჰყვება საზოგადოებრივი პატივისცემა. ყველა ეს მოთხოვნილება ემყარება ისეთ ცნებას, როგორიც არის სტატუსი, რაც ნიშნავს ადამიანის ადგილს საზოგადოებაში. ასეთი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შრომის ნაყოფიერების ზრდისათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

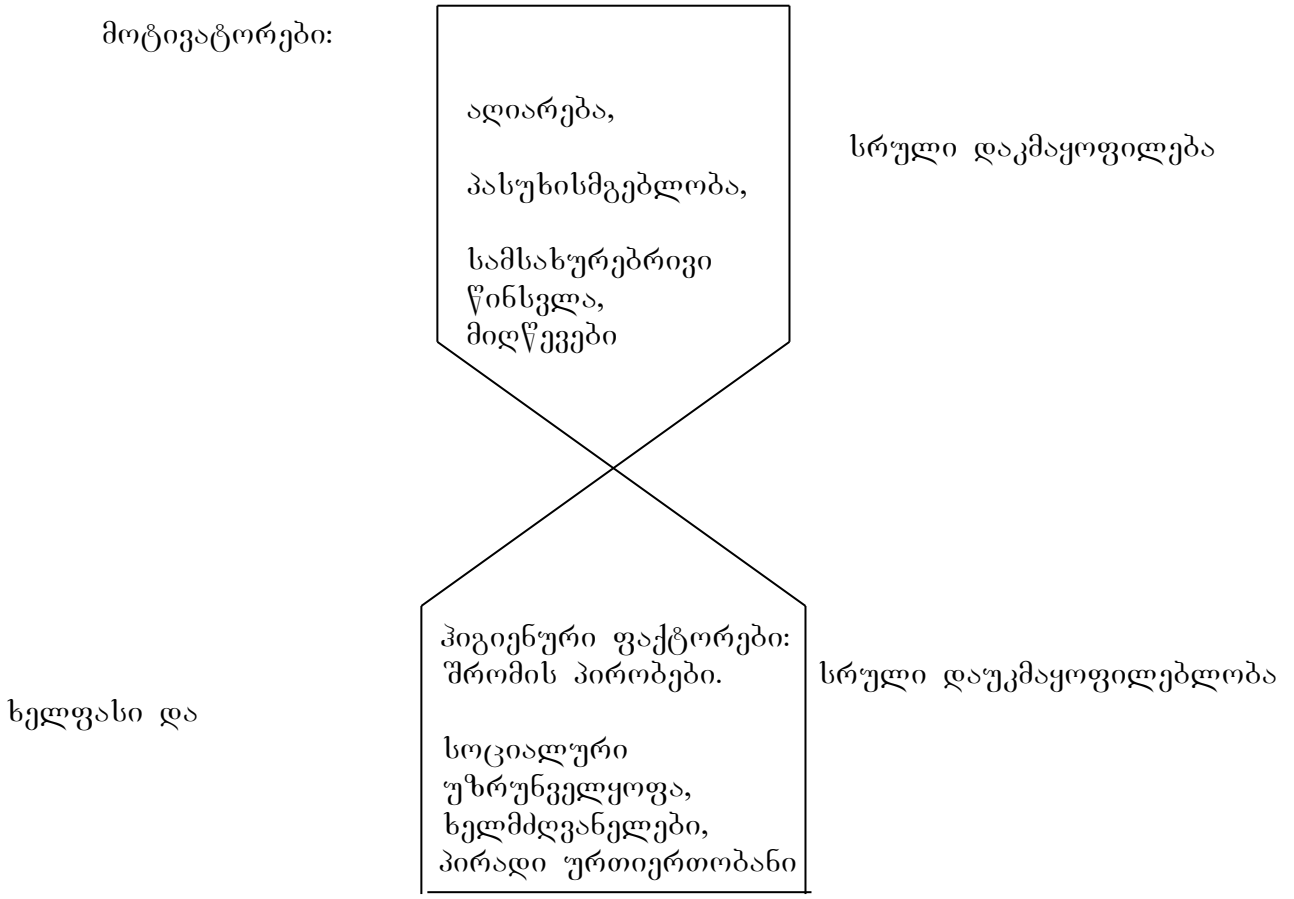
მასლოუმ განმარტა, რომ თვითგამოხატვა ეს არის „ადამიანის სურვილი, გახდეს იმაზე მეტი, რასაც ის წარმოადგენს“. ეს არის მოთხოვნილებათა ყველაზე მაღალი საფეხური. ადამიანები, რომლებიც აღწევენ ამ საფეხურს, მუშაობენ არა იმიტომ, რომ მოიპოვონ მხოლოდ ფული, არამედ, რომ დაკმაყოფილდნენ შრომის პროცესით.

მასლოუს იერარქია ეს არის ადამიანების მოთხოვნილებათა ასახვის ზოგადი სქემა, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ადამიანებმა ამ სქემის მიხედვით უნდა დაიკმაყოფილონ თავიანთი მოთხოვნილებები.

მოტივატორების თეორია და ჰიგიენური პირობები

[46] Abraham H. Maslow. A. theory of Human Motivations // Psychological Review 1943. July. 370.

1960 წელს ფრედერიკ ჰერცბერგმა და მისმა თანამშრომლებმა ჩაატარეს ადამიანური მოთხოვნილებების საკუთარი კვლევა. მათ გაანალიზეს მუშების საქმიანობის ის სპექტრები, რომლებიც ან აკმაყოფილებდნენ, ან არ აკმაყოფილებდნენ მათ. ექსპერიმენტის შედეგად დადგინდა, რომ არსებობს ორი აბსოლუტურად განსხვავებული ჯგუფის ფაქტორები, რომლებიც აკმაყოფილებდნენ ან არ აკმაყოფილებდნენ მუშაკებს სამუშაოთი (იხ. ნახ №36).



ნახ №36 ჰერცბერგის ორი ფაქტორის თეორია.

სამუშაოს იმ ასპექტს, რომელსაც ჰერცბერგი ჰიგიენურ ფაქტორებს უწოდებს პირდაპირი კავშირი გააჩნია დაუკმაყოფილებლობის გრძნობასთან. შრომის პირობები, ფირმის პოლიტიკა, უსაფრთხოების ტექნიკა არის სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის პოტენციური პირობა იმ შემთხვევაში, თუ ისინი შორს დგანან სრულყოფილებისაგან. ამ პირობებში რთულია ხელმძღვანელობის მხრიდან შრომის მაღალი მოტივაციის დადგენა. მეორეს მხრივ, შრომის ნაყოფიერების ამაღლებისათვის, შეიძლება, გამოყენებული იქნას ფაქტორები, რომელთაც ეწოდება მოტივატორები. ესენია: აღიარება, თანამდებობრივი ზრდა, პერსონალური პასუხისმგებლობის ამაღლების სხვა ფაქტორები.

ჰერცბერგის თეორია არის მასლოუს თეორიის ბუნებრივი გაგრძელება. მოტივატორები კონცენტრილებულია მასლოუს თეორიის ზედა დონეზე, მაშინ როდესაც ჰერცბერგის ჰიგიენური ფაქტორები მოთხოვნილებათა იერარქიის ქვედა დონეებზე იმყოფება.

რას უნდა მიექცეს ყურადღება წარმოების პროცესში, მოტივატორებს თუ ჰიგიენურ პირობებს? ეს დამოკიდებულია გარემოებებზე. კვალიფიცირებული, მაღალანაზღაურებადი, საშუალო კლასის მუშაკების სტიმულირება შესაძლებელია

მოტივატორებით, მაშინ, როდესაც ახალგაზრდები, დაბალი კვალიფიკაციის მუშაკები შედარებით მცირე ანაზღაურებით, მოითხოვენ პირველ ეტაპზე ჰიგიენური პირობების გაუმჯობესებას, რათა შრომის პროცესის შემდგომ საფეხურებზე მოტივატორები გახდეს ეფექტიანი.

დ) ლოდინის თეორია

ლოდინის თეორია, რომლის ზეგავლენა ბოლო წლებში იზრდება შემუშავებულია დევიდ ნადლერის და ედვარდ ლაულერის[47] მიერ. ამ თეორიის შესაბამისად, შრომის რაოდენობა, რომელიც იხარჯება გარკვეული ამოცანის შესასრულებლად, დამოკიდებულია მოსალოდნელ ანაზღაურებაზე. მუშები ითვალისწინებენ ისეთ ფაქტორებს, როგორიცაა:

1) ამოცანის შესრულების შესაძლებლობა;
2) ფულადი ჯილდო შესრულებულ სამუშაოზე;
3) ფულად ჯილდოსა და დახარჯულ შრომას შორის შესაბამისობა.

ამ თეორიის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ის განიხილავს შრომის მოტივაციაში არსებულ სხვაობებს. შრომის მოტივაციის თვალსაზრისით, ყველა მუშა ინდივიდუალურად იხილავს ამოცანის შესრულების სირთულეს, მის „ღირებულებას“ და მათ შორის არსებულ ურთიერთკავშირს.

ამ თეორიის ავტორები მიიჩნევენ, რომ მენეჯერებს შეუძლიათ, მიაღწიონ თავიანთი თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას:

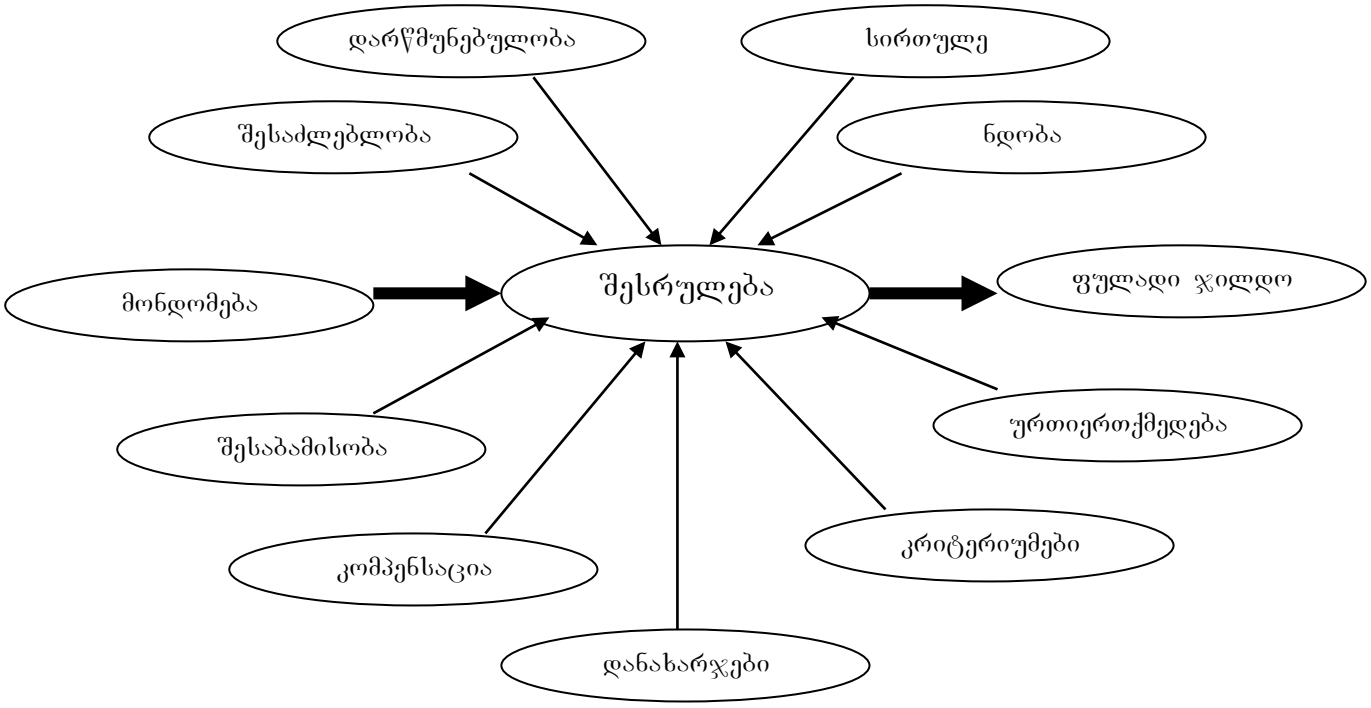
1) იმ ფულადი ჯილდოს მოცულობის დააგენით, რომელიც დააკმაყოფილებს თითოეულ მუშაკს;
2) შრომის ნაყოფიერების სასურველი დონის დადგენით;
3) ამ დონის რეალური მასშტაბების განსაზღვრით;
4) ფულადი ჯილდოს საკმარისი ოდენობის უზრუნველყოფით.

უოლტერ ნიუსომმა[48] ეს თეორია მასში რვა ფაქტორის ცნების შეყვანით განავითარა. ეს ფაქტორებია:

- შესაძლებლობა. რამდენად შეუძლია ინდივიდს სამუშაოს შესრულება.
- დარწმუნებულობა. დარწმუნებულია თუ არა ინდივიდი სამუშაოს ხარისხიან შესრულებაში;
- სირთულე. რამდენად რთულია მისთვის ამ სამუშაოს შესრულება
- კრიტერიუმები. ესმის თუ არა მას სხვაობა კარგად და ცუდად შესრულებულ სამუშაოს შორის;
- ნდობა. ენდობა თუ არა ის მენეჯერს მის მიერ დადებული პირობების შესრულებაში;
- შესატყვისობა. მიაჩნია თუ არა ის, რომ მიიღებს შესაბამისად ცუდ და კარგ ფულად ანაზღაურებას შესრულებულ სამუშაოეზე;
- კომპენსაცია. შეესაბამება თუ არა ფულადი ჯილდო კარგად შესრულებულ სამუშაოს;
- ურთიერთქმედება. შედის თუ არა მენეჯერი თანამშრომლებთან უშუალო კონტაქტში;

ნახ. 37 – დან კარგად ჩანს, თუ როგორ შეესაბამება პირველი რვა ფაქტორი ლოდინის თეორიის კლასიკურ მოდელს.

[47] David A. Nadler and Edward E Lawler, Motivation – A Diagnostic Approach. New York: Mc Graw – Hill, 1977
[48] Walter B. Newsome. Motivate, Now // Progressive Grocer. 51-53. 1992.



XIII. 3. მოტივაცია და ხელმძღვანელობის სტილი

მომუშავეთა მოტივაცია ბევრად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორ ექცევიან მათ ხელმძღვანელები. არსებობს მოტივაციის მრავალი თეორია. თავის ცნობილ წიგნში – „The Human Side of Enferprise“ („წარმოების ადამიანური ასპექტი“) დუგლას მაკ გრეგორმა გამოთქვა თავისი მოსაზრებანი ადამიანის ქცევის მოტივებზე წარმოების პროცესში, რასაც შემდგომ მაკ გრეგორის პარადოქსი ან X და Y მართვის თეორიები[49] დაერქვა.

60-იან წლებში ფსიქოლოგმა დუგლას მაკ გრეგორმა გაანალიზა ხელმძღვანელების მსჯელობის საფუძვლებში არსებული პოსტულატები და მათ დაარქვა X თეორია. ეს პოსტულატებია:

1) „საშუალო“ ადამიანს, როგორც წესი, არ უყვარს სამუშაოს შესრულება.

2) ამ მიზეზის გამო, აუცილებელია „საშუალო“ ადამიანის იძულება, კონტროლი, წარმართვა, დასჯა, რათა ის იყოს დაინტერესებული, რომ მოემსახუროს თავისი შრომით ორგანიზაციის მიზნებს.

3) „საშუალო“ ადამიანი აუცილებელია, ვმართოთ, ის ცდილობს თავიდან აიცილოს პასუხისმგებლობა, იყოს უსაფრთხოდ.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ის მენეჯერები, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან X თეორიაზე, ფიქრობენ, რომ შრომის მოტივაციისათვის აუცილებელია შიშის ფაქტორის გამოყენება. ხელმძღვანელობის ეს სტილი არის ორიენტირებული ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებზე და არ ითვალისწინებს მასლოუს თეორიის უმაღლეს დონეების იერარქიას.

ამ შეხედულებათა საწინააღმდეგოდ, მაკ გრეგორმა შემოგვთავაზა პოსტულატების სხვა შემადგენლობა, რომელსაც ეწოდება თეორია Y. ის შედგება შემდეგი მომენტებისაგან:

[49] Mac Gregor D. The Human Side of Enterprise. New York: Mc Graw – Hill, 1970.

1)„საშუალო“ ადამიანი მოწოდებულია იშრომოს. მისთვის შრომა არის ისეთივე მოთხოვნილება, როგორიცაა სპორტი ან გართობა.

2) შიში არ არის შრომის ძირითადი მოტივატორი. „საშუალო“ ადამიანი ბუნებრივად შრომობს, მიილტვის იმ მიზნისაკენ, რომელსაც მის წინაშე აყენებს ორგანიზაცია.

3)რამდენად მიზანმიმართულია ეს ლტოლვა, ის დამოკიდებულია ორგანიზაციის მიერ გაცემულ ფულად ჯილდოზე.

4) ხელისშემწყობი პირობების შემთხვევაში, ადამიანი ეჩვევა არა მარტო პასუხისმგებლობის გაზიარებას, არამედ თვითონ მიილტვის მისკენ.

5) ადამიანებს შეუძლიათ გამოიყენონ ინტელექტი, შემოქმედებითი უნარი, წარმოსახვა იმ პრობლემების გადასაწყვეტად, რომლებიც არსებობს ორგანიზაციაში.

6) მრეწველობის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე „საშუალო“ ადამიანის ინტელექტუალური პოტენციალი გამოიყენება მხოლოდ ნაწილობრივ.

ის მენეჯერები, რომლებიც იღებენ ორიენტაციას Y თეორიაზე, მიიჩნევენ, რომ ადამიანების სტიმულირება აუცილებებელია, მათ უნდა მივცეთ თვითშემოქმედების, თვითრეალიზაციის შესაძლებლობა.

X თეორიის საფუძველში არის ის პოსტულატები, რომლებიც დაფუძნებულია ძალაუფლების ბერკეტების გამოყენებაზე. Y – თეორია ორიენტაციას იღებს პროფესიულ ზრდასა და დამოუკიდებლობაზე. მაკ გრეგორს მიაჩნდა, რომ ზოგიერთ მუშაკს ნამდვილად ჭირდება ძლიერი ხელმძღვანელობა X თეორიის მიხედვით, მაგრამ არიან ისეთებიც ვისაც გათავისებული აქვთ თავიანთი სოციალური მოთხოვნები, აღიარების და თვითრეალიზაციის მოთხოვნა, ამიტომ ისინი ვერ იმუშავებენ კარგად X თეორიის მიხედვით.[50]

Z თეორია არის შემოთავაზებული კალიფორნიის უნივერსიტეტის პროფესორის, უილიამ ოუჩის მიერ და ის ასახავს ადამიანური ურთიერთობების განვითარების პერსპექტივას. Z თეორიის თანახმად, ეფექტიანი მართვა უნდა მოიცავდეს ყველა დონის მუშაკებს, იხილავდეს მას, როგორც ერთ მთლიანს. ისინი უნდა შრომობდნენ ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად, როგორც ერთიანი მექანიზმი. Z თეორიის მიმდევარ მენეჯრებს მიაჩნდათ, რომ თუ ადამიანებს ახასიათებთ საზოგადობრივი განცდა, ისინი ნამუსიანად და უფრო მეტი ენთუზიაზმით შრომობენ შედეგის მისაღწევად.

Z თეორია ითვალისწინებს მასლოუს იერარქიის ქვედა დონეების დაკმაყოფილებას, ის ასევე იზიარებს იერარქიის საშუალო დონესაც, რადგანაც მასში წარმოდგენილია კოლექტივის შექმნის პროცესი. მასში ასახულია უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებიც, რადგანაც გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ნათლად ჩანს ადამიანის პასუხისმგებლობა.

Z თეორიას ხშირად უწოდებენ იაპონურ მართვას, რადგანაც, მართალია, ის გამოიყენება ამერიკულ კომპანიებში, მაგრამ მასობრივად არის დანერგილი იაპონურ ფირმებში. იაპონურ ფირმებში ყველა მუშაკი იღებს მონაწილეობას ფირმის გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში და ისინი პერიოდულად ცვლიან თავიანთ უფლება-მოვალეობებს, რაც თავიდან აცილებს მათ ვიწრო სპეციალიზაციას და მკაცრ ორგანიზაციულ სტრუქტურას.

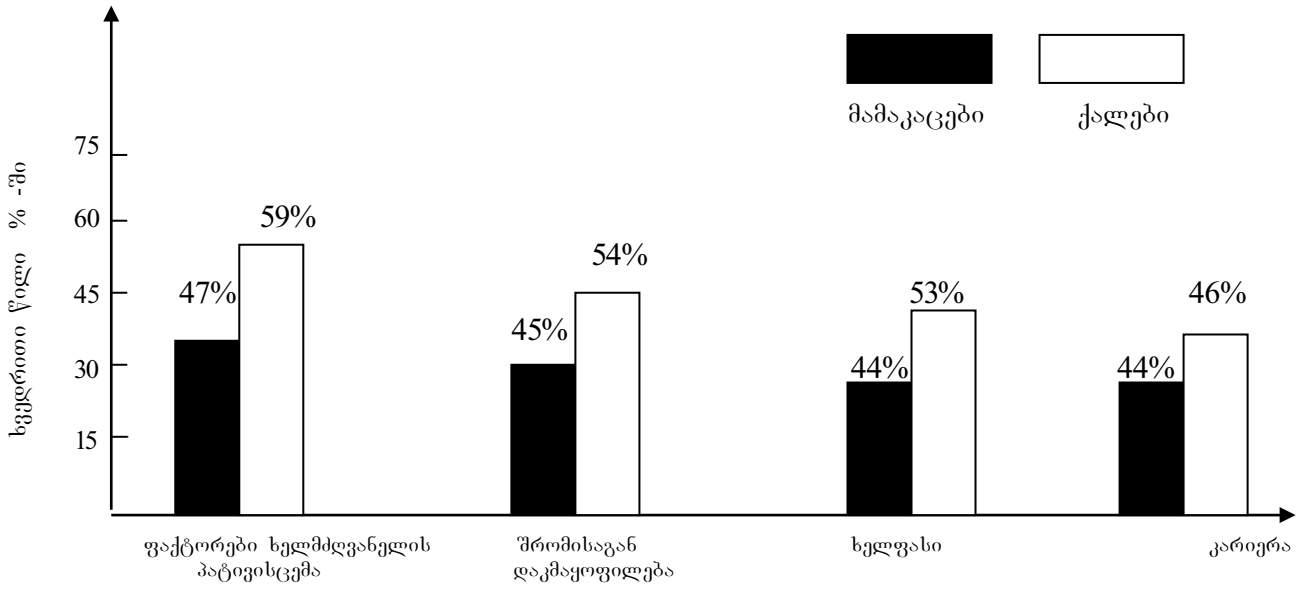
მცირე, მჭიდროდასახლებულ და ბუნებრივი რესურსებით ღარიბი ქვეყნისათვის კოლექტივიზმი და კომპრომისი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტები.ა ამერიკელები იზრდებიან იდივიდუალიზმისა და თავიანთ თავში დარწმუნების ტრადიციებზე. ამერიკულ ფირმებში იყენებენ Z თეორიას. მაგალითად „პროქტერ

[50] Douglas Mc Gregor. The Numan Side of Enterprise. New York: Mc Graw – Hill, 1970

ენდ გემბელში“ მოქმედებს თვითრეგულირებადი სამუშაო ჯგუფები, ხოლო კომპანია „ხიულეტპაკარდი“ ეკონომიკური დაცემის პროცესში ყველას და არა მხოლოდ დაბალანაზღაურებად მუშებს, უმცირებს სამუშაო დღეს და აწესებს სხვა პრივილეგიებს.[51]

რა წარმოადგენს თანამედროვე მუშაკების შრომით მოტივაციის საფუძველს და არის თუ არა არსებითი აქ მხოლოდ ფინანსური ბერკეტები? მეცნიერთა გამოკვლევებმა ცხდაყო, რომ თანამედროვე პირობებში მხოლოდ მაღალი ხელფასი ამ შემთხვევაში არ გამოდგება საფუძვლიან არგუმენტად. განათლებული ახალგაზრდების უმეტესობა მიისწრაფვის არა მხოლოდ მაღალი ხელფასებისკენ, არამედ სრულყოფილი ცხოვრებისაკენ. მათთვის დასვენება, ოჯახი, ცხოვრების სტილი, არამატერიალური სიკეთეები, ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც სამუშაო და ანაზღაურება. [114, p.43] იმისათვის, რომ მოიძებნოს მოტივაციის საფუძველი ასეთი ტიპის მუშაკებისათვის აუცილებელი ხდება, უარი ვთქვათ მოტივაციის არსებულ მეთოდებზე და აქცენტი გადავიტანოთ ინდივიდუალურ მიდგომაზე, მუშაკების მოქმედების სფეროს გაფართოებასა და მათი ორგანიზაციის საქმიანობაში მონაწილეობის გაღრმავებაზე.

ზოგიერთი მოტივი, რომელიც შრომის მოტივაციის თვალსაზრისითაა მუშაკებისთვის უმნიშვნელოვანესი ასახულია ნახ №38-ზე.



ნახ №38 მოტივაციური ძალები[52]

აქ მნიშვნელოვანია ის ხერხები, რომლებიც ორიენტირებულია მუშაკზე, სამუშაოზე ან ორგანიზაციაზე.

[51] William G. Ouchi. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, Mass: Addison – Wesley, 1981.

[52] (წყარო: Suzy Parker. A look Statistics That Shape your Finance // USA today 1990. 24 January.)

XIII. 4. მუშაკზე ორიენტირებული ხერხები.

როდესაც ორგანიზაციაში საქმიანობა წარიმართება პოზიტიურად, მისი მუშაკების უმეტესი ნაწილი შრომობს მაღალი ნაყოფიერებით. ე.წ. „არამოტივირებული“ მუშაკების მიმართ ხელმძღვანელობა იყენებს ინდივიდუალურ მიდგომას. იმისათვის, რომ ხელი შეუწყოთ მუშაკების შრომით მოტივაციას, ამ პოტენციალის გამოვლენის მიზნით, გამოიყენება რამდენიმე მეთოდი. ესენია: მიზნის დასახვა, ქცევის მოდიფიკაცია, გადამზადება.

ზოგიერთი მუშაკი შეიძლება ვასტიმულიროთ მკაფიო და მიღწევადი მიზნების დასმით. მენეჯერები აღწევენ წარმატებას მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იციან რისგან შესდგება ეს წარმატება. იგივე პრინციპი მოქმედებს სხვა მუშაკების მიმართ. კომპანია „ნუკორში“ პრაქტიკულად გამოიყენება მიზნის შემდეგნაირი დასმა: იმ მუშების მიმართ, რომლებიც აჭარბებენ გამომუშავების ნორმებს, გაიცემა პრემიები. ინდივიდების მიზნები განსხვავებულია ორგანიზაციის მიზნებისაგან იმდენად, რამდენადაც:

- მათი მიზნები არის ვიწრო.
- ამ მიზნების რაოდენობა არის რაოდენობრივად უფრო მცირე.
- ისინი გაითვალისწინება დროის უფრო მცირე ინტერვალზე.
- მათში აისახება მეტი რისკი და განუსაზღვრელობა.

მოტივაციის საშუალებით მიზნის დასმის მეთოდის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მუშაკებს ეძლევათ თავიანთი ამოცანების დამოუკიდებლად დადგენის შესაძლებლობა. თუ ეს ამოცანები თავსმოხვეულია „ზემოდან“, მუშაკები მიიჩნევენ, რომ ვიღაც ახდენს მათ მანიპულირებას. უფრო ეფექტიანია, როდესაც მუშაკებს ეძლევათ ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე საკუთარი ამოცანების განსაზღვრის შესაძლებლობა.

ქცევის მოდიფიკაციის საფუძველში მდგომის იდეა არის მარტივი: აუცილებელია, მოვახდინოთ სასურველი ქმედებების წახალისება და პირიქით. გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ ქება და აღიარება უფრო დადებითად მოქმედებს სასურველი შედეგის მიღწევაზე, ვიდრე შრომის შედეგების დაგმობა (გამოხატული დაცინვით, სარკაზმით, საყვედურით თუ სხვა ფორმით).

ქება, როგორც ქცევის მოდიფიკაციის ყველაზე მარტივი ფორმა, ბევრ თანამედროვე ფირმაში გამოიყენება. ასე მაგალითად, კომპანია „ემერი ეირ ფრეიტმა“ თავის მიმდინარე მიზნად დასვა კლიენტის შეკვეთის შესრულება 90 წუთში. ყველა თანამშრომელს მიეცა მითითება, ჩაეწერათ თუ რა დროს ანდომებდნენ ისინი შეკვეთის შესრულებას. იმ შემთხვევაში თუ მუშაკები ასრულებდნენ შეკვეთებს განსაზღვრულ დროში, ისინი იმსახურებდნენ ქებას ხელმძღვანელობისაგან, ხოლო ისინი ვინც ვერ ასრულებდნენ სამუშაოს ამ დროში, ასევე იმსახურებდნენ შექებას ჩანაწერის პატიოსნად წარმოებისათვის, ხოლო შემდგომ მათ ახსენებდნენ, რომ კომპანიის მიზანი იყო „90 წუთში შეკვეთის შესრულება“. მას შემდეგ, რაც ასეთი უკუკავშირი დაინერგა სულ რამოდენიმე დღეში კომპანიის თანამშრომელთა 90 პროცენტი აღწევდა წარმატებას კომპანიის ამოცანების რეალიზაციაში. [244, p.42].

ახალი ორლეანის უნივერსიტეტის პროფესორის, მართვის დარგში სპეციალისტის, მ. ლე ბეუფის [184, p.37].

აზრით, წახალისებათა მთავარ მოტივატორებს წარმოადგენს:

1. გააზრებული გადაწყვეტილებების წახალისება.
2. საკუთარ თავზე რისკის აღების წახალისება.
3. შემოქმედებითი მიდგომი წახალისება.
4. შემტევითი საქმიანობის წახალისება.

5. წინასწარ გააზრებული საქმიანობის და არა დაძაბული შრომი წახალისება.
6. გამარტივებისა და არა გართულების წახალისება.
7. გაწონასწორებული, პროდუქტიულად მომუშავე და არა იმპულსური თანამშრომლების წახალისება.
8. ხარისხიანი და არა სწრაფად შესრულებადი სამუშაოების წახალისება.
9. კომპანიის მიმართ ლოიალურობის წახალისება.

ფირმები იყენებენ წახალისების მრავალ ფორმას, რომელთა შორის უნდა გამოვყოთ: საჩუქრები, ერთობლივი სადილები, ჯილდოები, მედლები, მივლინებები და აღიარების სხვა ფორმები. მაგალითად, კომპანია „ომნი ჰოტელზი“ მადლობას უცხადებს იმ თანამშრომლებს, რომლებიც ეწევიან მომსახურებას იმ სფეროებში, რომლებიც სცილდება მათ სამსახურეობრივ მოვალეობებს. რამდენიმე მადლობის შემდეგ თანამშრომლები იღებენ სპეციალურ მედლებს, ფულად ჯილდოს, მოწვევას სადღესასწაულო მიღებებზე და სხვა. [245, p.32].

თანამედროვეობის ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემა არის სამუშაოს დაკარგვის შიში. ამ მიზეზის გამო ადამიანები, რომლებიც იმყოფებიან ამ ფაქტორის ზეგავლენის ქვეშ, სუსტად არიან დაინტერესებულნი სამუშაოს შედეგებში.

იმისათვის, რომ გადავწყვიტოთ თანამშრომლების შემცირებასთან ან მათ განთავისუფლებასთან დაკავშირებული პრობლემები, არსებობს მრავალი მიდგომა. ერთ-ერთი არის კომპანიის ხარჯზე თანამშრომელთა გადამზადება. ასე მაგალითად, სამრეწველო მუშები შეიძლება გახდნენ ავტომატური მოწყობილობის ოპერატორები, მომსახურების სფეროს მენეჯერები, გამყიდველები და სხვა. მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანების უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ საქმიანობის შეცვლა რთული პროცესია, მათი უმეტესობა დადებითად აფასებს ამ ცვლილებებს, რადგანაც ისინი კომპანიისა და საზოგადოებისათვის არიან სასარგებლო, მათ მცირე დროით მივყავართ შრომის ნაყოფიერების შემცირებამდე, თუმცა საბოლოო ჯამში მუშაკებს კვლავაც უჩნდებათ სტიმულები და ისინი მნიშვნელოვნად ზრდიან შრომის შედეგებს.

XIII. 5. სამუშაოზე ორიენტირებული ხერხები

იმ შემთხვევაში თუ გარკვეულ სამუშაო ადგილებზე დასაქმებული მუშაკების დიდი რაოდენობა განიცდის მოტივაციასთან დაკავშირებულ პრობლემებს, მიზეზები უნდა ვეძებოთ თვით სამუშაო ხასიათში. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია მოვძებნოთ თვითონ სამუშაო სტრუქტურის და არა მომუშავეთა ქცევის ცვლილებების მიზეზები. ეს ნიშნავს იმას, რომ უნდა შევარბილოთ ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი და მივცეთ მუშაკებს იმის შესაძლებლობა, რომ მათ ჩათვალონ თავი საერთო „გუნდის“ წევრებად. გარდა აღნიშნულისა, შესაძლებელია, გამოვიყენოთ ისეთი თანამედროვე მეთოდებიც, როგორიცაა: სამუშაო ადგილების სრულყოფა, მომუშავეთა ფუნქციონირების სფეროს გაფართოვება, სამუშაოს დრეკადი გრაფიკი, ტელეკომუნიკაცია, საშინაო ოფისები, სამუშაო დღის შემცირება, ფუნქციონალური დატვირთვის დაყოფა და სხვა.

მიუხედავად იმისა, რომ XX საუკუნის დასაწყისში სპეციალიზაციას გადამჭრელი მნიშვნელობა, გააჩნდა დღეს ის არ არის იმდენად ეფექტიანი. უპირველეს ყოვლისა, დღეისათვის ის ნაკლებად აკმაყოფილებს იმ ადამიანებს, რომლებიც უფრო განათლებულნი არიან, ვიდრე მათი ხელმძღვანელები, რის გამოც ისინი მენეჯერებზე უფრო კარგად იცნობენ საქმის ტექნიკურ მხარეს. გარდა ამისა, ის ტექნოლოგიური ოპერაციები, რომლებსაც წინათ მუშები ასრულებდნენ დღეს სრულდება მანქანებით. ამ ცვლილებების გამო, კომპანიები

ცდილობენ შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას მისი ორგანიზაციის ახალი მეთოდების დანერგვით. ასეთი რეორგანიზაციის ერთ-ერთი სახეობა არის მომუშავეთა მოქმედების სფეროს გაფართოვება: სამუშაო ხდება უფრო ვიწრო სპეციალიზირებული, ხოლო მუშაკებს ეძლევათ სულ უფრო მნიშვნელოვანი და საპასუხისმგებლო ამოცანების გადაწყვეტის შესაძლებლობა. მაგალითად, „კადილაკის“ ტიპის ავტომანქანების წარმოებაში დაინერგა ახალი პროფესიების ათვისების სისტემა, რის პროპორციულადაც იზრდებოდა მუშების ხელფასი. ამ ცოდნას მუშები ავლენდნენ წარმოების ტექნოლოგიური სრულყოფის საკითხებისადმი მიძღვნილ ყოველკვირეულ შეკრებებში. [210,p.21] მეტალურგიული წამოების კომპანია „ბეტლეხემ სტილის“ ქარხნებში გამოყენებულ იქნა სხვა მეთოდიკა – ხაზობრივი ოპერატორები იგზავნებოდნენ პროდუქციის ნიმუშების მყიდველებთან, რათა უკეთ გაეგოთ თუ რა იყო ამ პროდუქციაში გასაუმჯობესებელი. [274, p.36].

შრომითი რესურსების სტრუქტურების ცვლასთან ერთად შეიცვალა მათი ცხოვრების წესი და მოთხოვნილებები. მაგალითად, მომუშავე მშობლებისათვის პრობლემური გახდა ბავშვების სკოლაში დროზე მიყვანა, ადამიანებს ჭირდებათ სულ უფრო მეტი სახსრები ავტომანქანების ან ბინის საყიდად. აქედან გამომდინარე, იმ ადამიანებისათვის, რომლებიც განიცდიან დროის დეფიციტს, სულ უფრო მისაღები გახდა სამუშაოს დრეკადი გრაფიკი. იმის მაგივრად, რომ რვასაათიანი სამუშაო კვირაში ხუთი დღე შეასრულონ. კომპანიები აწესებენ სამუშაოს დღის ორ საათამდე, ხოლო ორის შემდეგ ნებისმიერ დროს თანამშრომლის მოთხოვნების გათვალისწინებით. ამასთან, ჯამში დღიური დატვირთვა შეადგენდეს რვა საათს. ასეთი გრაფიკი აძლევს შესაძლებლობას კომპანიის თანამშრომლებს, გადაწყვიტონ პირადი საქმეები. მაშინ, როდესაც მათ მიერ ეს პრობლემა გადაწყვეტილია, ისინი შრომობენ უფრო მაღალი ნაყოფიერებით. სამუშაოს შესრულების თვითკონტროლი და არა კონტროლი ზემოდან არის შრომითი პროცესის ხარისხის ამაღლების შესრულების დამატებითი მოტივატორი.

გამოკითხვამ ცხადყო, რომ მომუშავეთა 78% უპირატესობას ანიჭებს შრომის დრეკად გრაფიკს. 259 მსხვილი ფირმიდან 42% გამოკითხვის ამ შედეგების გათვალისწინებით, შემოიღო შრომის დრეკადი გრაფიკების სისტემა.

დრეკადი გრაფიკი, როგორც წესი მისაღებია საოფისე ფირმებისათვის და არა იმ საწარმოებისათვის, რომელთა მუშაობის განრიგი დამოკიდებულია ტექნოლოგიური პროცესის სპეციფიკაზე.

დრეკად გრაფიკებს გააჩნია ნაკლოვანებანიც: 1) ხელმძღვანელებს ექმნებათ მართვის პრობლემები, გართულებულია სამუშაოზე მოსვლის კონტროლიც. 2) მთლიანად კოლექტივში იქმნება კლიმატი, როდესაც ასეთი კატეგორიის მუშაკების მიმართ სხვა თანამშრომელთა მხრიდან იგრძნობა ანტაგონისტური განწყობა.

თანამედროვე ქალაქებში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს დროის პრობლემა. დროის ეკონომიის მიზნით, თანამედროვე კომპანიები ნერგავენ ტელეკომუნიკაციის სისტემას. უკანასკნელის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მუშაკი საქმიანობს სახლში, ხოლო ცენტრალურ ოფისთან აქვს მუდმივი კავშირი ინტერნეტის მეშვეობით. ტელეკომუნიკაციას აქვს მრავალი პოზიტიური მხარე: ჯერ ერთი, მუშაკების შრომის ნაყოფიერება იზრდება 15-20% -ით, მცირდება დანახარჯები ოფისის შენახვაზე, შესაძლებელი ხდება ინვალიდების შრომის გამოყენება. ადამიანები დადებითად აფასებენ ამ ურთიერთობის ფორმას, რადგანაც მათ ეძლევათ შესაძლებლობა, დაზოგონ ტრანსპორტის დანახარჯები, მოახდინონ მათთვის სასურველი სამუშაოს გრაფიკის დადგენა. ამასთან, ურთიერთობის ეს ფორმა არის ძვირადღირებულია. ის მოითხოვს შესაბამის ტექნიკას: ფაქსებს,

პრინტერებს, კომპიუტერებს და სხვ. უეჭველია, რომ ის გავრცელდება გარკვეული სპეციფიკის მქონე სამუშაოებზე, გართულებულია ნამუშევარი დროის აღრიცხვა.

როდესაც წარმოიქმნება შეუსაბამობა მთლიანად შესასრულებელ სამუშაოს მოცულობასა და იმ სამუშაოს შორის, რომელიც უნდა შეასრულოს კონკრეტულმა მუშაკმა, ორგანიზაციაში მორალური კლიმატის გაუმჯობესება მიიღწევა ორი გზით: სამუშაო დღის შემცირებით და ფუნქციონალური დატვირთვის გაყოფით. პირველი გზა უპირატესად გამოიყენება ეკონომიკური დაცემის პროცესში. იმისათვის, რომ თავიდან აიცილოს მომუშავეების მასობრივი განთავისუფლება, კომპანია ამცირებს სამუშაოს ხანგრძლივობას და შესაბამისად ხელფასს. ფუნქციონალური გაყოფა აძლევს ორ მოსამსახურეს ერთ სამუშაო ადგილზე მუშაობის დროს შესაბამისად, ხელფასისა და პრემიის განაწილების შესაძლებლობას.

თუ კომპანია მუშაკების შემცირების ნაცვლად სამუშაო დროის შემცირებას მიმართავს, მოგებული რჩება, როგორც მოცემული კომპანია, ასევე მისი თანამშრომლები და საზოგადოება. თანამშრომლებს ნაკლებად ეშინიათ სამუშაოს დაკარგვის, რის გამოც შრომის ხარისხი რჩება მაღალი. ამიტომ, ეკონომიკური აღმავლობის შემთხვევაში, ასეთი ფირმების უმრავლესობა მომზადებული ხვდება ახალ ეკონომიკურ პირობებს. ეკონომიკის გამოცოცხლება კვლავინდებურად იწვევს სამუშაო დროისა და შესაბამისი ხელფასის ზრდას. ასეთი მიდომა იწვევს ერთგვარ მადლიერების გრძნობას კომპანიის მიმართ, რადგანაც ის ფაქტობრივად ეკონომიკური კრიზისის პირობებში დახმარების ხელს უწვდის თავის თანამშრომლებს.

ზემოთ მოყვანილი ხერხისაგან განსხვავებით, სამუშაო დროის დაყოფა არ არის დამოკიდებული სახელმწიფოში მიმდინარე ეკონომიკურ ცვლილებებზე და ის გამოიყენება ახალგაზრდა დედების, სტუდენტების და სხვა მოსამსახურეებისათვის. კომპანიისათვის უფრო ხელსაყრელია, გაყოს სამუშაო დრო ამ კატეგორიის ორ თანამშრომელს შორის, ვიდრე შემოიყვანოს ის ახალი თანამშრომელი, რომელიც მოითხოვს დამატებით სწავლებას.

ამ მეთოდს 1982 წლიდან აქტიურად იყენებს ავეჯის მწარმოებელი კომპანია „სტილკვეისი“. ასე მაგალითად, ყოველი ნახევარ შტატზე მყოფი ქალიდან მარკეტინგის განყოფილებაში თითოეული ვალდებულია კვირაში იმუშაოს ორმოცი საათი ორ ნახევარი დღის განმავლობაში. [208, p.37].

თანამედროვე პირობებში სამუშაოს დაყოფა გავრცელებულია სახელმწიფო ორგანიზაციებში ან უნივერსიტეტებში.

XIII. 6. ორგანიზაციაზე ორიენტირებული მეთოდები

იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანია აწყდება სირთულეებს მოტივაციის პრობლემებთან დაკავშირებით, რაც იწვევს შრომის ნაყოფიერების შემცირებას, კადრების მაღალ დენადობას და სხვა, აუცილებელი ხდება გადამწყვეტი ზომების მიღება. ფირმის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა გადახედოს მის მიზნებს, სტრატეგიას და წარმოების კულტურას, რათა შეძლოს მის წინაშე დასმული ამოცანების რეალიზცია.

ორგანიზაციაზე ორიენტირებული მეთოდების უმეტესობა ერთიანდება ისეთ კატეგორიაში, როგორიცაა: მომუშავეთა უფლებამოსლების გაფართოება მათი კომპანიის საქმიანობაში უფრო ფართო ჩართვის გზით. უფლებამოსილებათა ასეთი გაფართოვება ზრდის მომუშავეთა პასუხისმგებლობას კომპანიის მიზნების რეალიზაციის საქმეში.

კომპანია „ფედერალ ექსპრესმა“ ერთ-ერთმა პირველმა დაიწყო ამ მეთოდების დანერგვა. შესაბამისი უბნის მენეჯერებს ეძლეოდათ შესაძლებლობა მათდამი

დაქვემდებარებულ უბანზე, დაექირავებინათ თანამშრომლები, აერჩიათ ის თანამშრომლები, რომლებიც უმაღლეს ხელმძღვანელობასთან ერთად იმუშავებდნენ საკადრო და ოპერატიულ საკითხებზე. ამდენად, ორგანიზაციის საერთო მართვის პროცესში მუშაკების მოზიდვა ქმნის ერთიანობის ატმოსფეროს, ზრდის მის მიმართ ლოიალურობის გრძნობას. [275, p.18].

მომუშავეთა უფლებამოსილების გაფართოვების ძირითადი მეთოდი მდგომარეობს მის სამუშაო გუნდების ფორმირებაში, რომელიც ფუნქციონირებენ თვითმმართველობის პრინციპებზე. ეს არის მომუშავეთა ჯგუფი, რომლებიც დამოუკიდებლად განსაზღვრავს მის წინაშე მდგარ ამოცანებს, ეძეს მათი გადაწყვეტის გზებს, და ფაქტობრივად, დამოუკიდებლად წარმართავეს შრომის პროცესს. ასეთი გუნდები აერთიანებს 6 დან 32-მდე მუშაკს. ამ გუნდების წარმატებული მუშაობის შედეგად, მცირდება დანახარჯები სამუშაო ძალაზე, იზრდება შრომის ნაყოფიერება, უმჯობესდება პროდუქციის ხარისხი და მაღლდება მომუშავეთა მორალური განწყობა. [289, p.29].

სამუშაო გუნდების იდეა არაეფექტიანია იმ შემთხვევაში, თუ ის არ იქნა გამაგრებული შესაბამისი ხელფასის ფორმებითა და შრომის ორგანიზაციის ახალი მეთოდებით. ერთ-ერთი მათგანი არის მიზნის მიღწევაში მონაწილეობის მეთოდი. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ხელფასის დონე დამოკიდებულია გუნდის მუშაობის შედეგებზე.

მრავალი წლის უკან ბ. უ. ტაკმენმა[53] დაახასიათა „ჯგუფის“ შექმნის ხუთი სტადია: ფორმირება, შეჩვევა, ქცევის ნორმების დადგენა, დავალებათა შესრულება, დაშლა. თუ ჯგუფმა ყველა ეს სტადია წარმატებულად და უპრობლემოდ გაიარა, ის წარმატებული ჯგუფია, მაგრამ, როგორც წესი, ეს ასე არ ხდება. ჯგუფში უკვე შეჩვევის სტადიაზე ჯგუფის წევრებს შორის, როგორც წესი იწყება ბრძოლა პირველობისათვის, საკუთარი იდეებისა და საკუთარი მართვის სტილის დამკვიდრების მიზნით. წარმატებულია ის ჯგუფი, რომელიც ადგენს საერთო ქცევის ნორმებს. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ჯგუფი ვერ გადის ამ სტადიებს. მათი გაგება მნიშვნელოვანია ჯგუფების წარუმატებლის კვლევის პროცესში.

„ჯგუფსა“ და „გუნდს“ შორის განსხვავება სემანტიურია, რადგანაც „გუნდის“ იდეა არის მიზანმიმართული გამარჯვებაზე. თავის ფუნდამენტურ შრომაში „The Wisdon of Teams“ („გუნდების სიბრძნე“) იან კანცენბახმა და დუგლას სმიტმა[54] ასე დაახასიათეს ის ოთხი ძირითადი მახასიათებელი, რომელიც უმნიშვნელოვანესია გუნდებისათვის:

1.რთული და მასშტაბური ამოცანების არსებობა გუნდს უფრო ენერგიულს, და მიზანსწრაფულს ხდის. ამდენად, გუნდების მუშაობისათვის მთავარი არის არა ემოციური კომფორტი და კეთილგანწყობა, არამედ მიზანი;

2.იმისათვის, რომ გუნდი იყოს პროდუქტიული ხელმძღვანელობამ უნდა ასტიმულიროს შრომითი მორალი და არა სასათბურე პირობები;

3.ინდივიდუალიზმი არ არის გუნდის მუშაობის შემაფერხებელი ფაქტორი. ამდენად, გუნდები არის არა ბიუროკრატიული კომიტეტი, არამედ ცალკეული მუშაკების ერთობა.

4.დისციპლინა არის წარმატების საწინდარი.

ფინანსური სტიმულირების სხვა მეთოდი მდგომარეობს აქციების ნაწილის მიყიდვაში. ამ პროგრამების ე.წ. „მუშათა აქციების“ მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ მოხდეს შრომის შედეგების და ანაზღაურებას შორის პირდაპირი დადგენა.

[53] Stonez J.F. et al Management. Infranote 1, p. 301

[54] Katzenbach, Smith D. The Wisdom of Teams: Greating the High Perfomance organization. Boston, MA:Harvard Business School Press, 1993.

რიგ შემთხვევაში, კომპანიის ხელმძღვანელები უფრო შორს მიდიან და თავიანთ მუშაკებს აძლევენ იმის უფლებას, რომ ისინი გახდნენ კომპანიის თანამფლობელები. ასე მაგალითად, ფირმა „მანრო“, რომელიც აწარმოებს საკანცელარიო ნაწარმს, წარმოადგენს მუშაკების საკუთრებას. კოლექტივის თითოეული წევრი აკონტროლებს გაყიდვების მოცულობას, ამონაგებს, ინფორმაცია ფირმაში არის საჯარო და გამჭვირვალე. ფირმის მუშაკებს გათავისებული აქვთ ყველაზე ეფექტური მოტივაციური სტრატეგია: მოგების დამოკიდებულება საკუთარი შრომის შედეგებზე. [187, p.21].

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. რამდენად შეესაბამება მოტივაციის კლასიკური თეორია თანამედროვე პირობებს?
2. რას წარმოადგენს გოტორნის გამოკვლევა და რა ზეგავლენას ახდენს ის შრომისნაყოფიერების ამაღლებაზე?
3. რაში მდგომარეობს მასლოუს იერარქიის პრაქტიკული მხარე?
4. როგორ შეესაბამება X და Y თეორიები Z თეორიას?
5. რა ზეგავლენას ახდენს მომუშავეთა გათავისუფლება მათ შრომის მოტივაციაზე?
6. მოტივაციის რა მეთოდები გამოიყენება ფართოდ ორგანიზაციაში?
7. რას ნიშნავს სამუშაოთა დრეკადი გრაფიკი?
8. რა იგულისხმება ტელეკომუნიკაციასა და შინაურ ოფისებში?
9. რაში მდგომარეობს სამუშაოზე ორიენტირებული ხერხები?
10. რა იგულისხმება ორგანიზაციაზე ორიენტირებულ ხერხებში?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. დაგვიხასიათეთ შრომით რესურსებში მოთხოვნის დადგენის ეტაპები;

შრომით რესურსებში მოთხოვნის დადგენის ეტაპებია: ამ დარგში ბიზნეს-გეგმის შედგენა, მოთხოვნის პროგნოზირება, პროფესიული ფუნქციის ანალიზი, დაქირავების პროცესი.

2. ჩამოგვითვალეთ მასლოუს თეორიის მიხედვით მოთხოვნილებათა ხუთი დონე;

ეს დონეებია: ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები, ისინი არის ძირითადი ადამიანებისათვის, და ნაკლებ მოტივაციურ ზემოქმედებას ახდენენ თანამედროვე მუშაკებზე. უსაფრთხოების მოთხოვნილება, რომელიც კმაყოფილდება გარანტირებული დასაქმებითა და საპენსიო პროგრამებით. სოციალური მოთხოვნილება, რომელიც არის ადამიანთა არაფორმალურ გაერთიანებებში საქმიანობის მოტივატორი. აღიარების მოთხოვნილება, რომელიც დაკავშირებულია პირადი ღირსების გრძნობასთან.

3. დაგვისახელეთ ის ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებს მუშაკების მოტივაციაზე ხერცბერგის თეორიის მიხედვით?

ესენია: ჰიგიენური ფაქტორები, (კომპანიის პოლიტიკა, შრომის პირობები, დასაქმების გარანტია) ახდენს მოტივაციაზე უარყოფით ზეგავლენას მაშინ, როდესაც ისინი არადამაკმაყოფილებელია. მოტივატორები – თანამდებობრივი ზრდა, აღიარება, პასუხისმგებლობა ზემოქმედებენ დადებითად შრომის ნაყოფიერებაზე.

4. ჩამოგვითვალეთ ლოდინის თეორიის სამი ძირითადი პოსტულატი?

ეს პოსტულატებია: 1) მუშაკის მიერ შესასრულებელი სამუშაოს სირთულის შეფასება; 2) მუშაკის მიერ შრომის ანაზღაურების ობიექტური შეფასება; 3)

მუშაკის მიერ შესასრულებელი სამუშაოს სირთულისა და შრომის ანაზღაურების თაბაფარდობის შეფასება.

5. დაგვიხასიათეთ ის სხვაობა, რომელიც არსებობს X, Y, Z თეორიებს შორის?

X თეორია უპირატესობას ანიჭებს ხელისუფლებას, Y თეორია სამსახურებრივ ზრდას და თვითკონტროლს, Z თეორია მიიჩნევს, რომ მოსამსახურეები ეს ერთი ოჯახის წევრები არიან, ამიტომ ხელმძღვანელობამ უნდა გაითვალისწინოს მათი აზრი. ფაქტობრივად ეს იგება იაპონური კომპანიების საფუძველზე.

6. დაგვისახელეთ მუშაკების ინდივიდუალური მოტივაციის საშუალებები?

ეს საშუალებებია: მიზნების მკაფიო განსაზღვრა, ქცევის მოტივაცია, გადამზადება.

7. ჩამოგვითვალეთ მოტივაციის გაძლიერების ოთხი ხერხი?

ეს ხერხებია: სამუშაო ადგილების გაფართოება და სრულყოფა, შრომის დრეკადი გრაფიკი, ტელეკომუნიკაციები, სამუშაო დღის შემცირება და ფუნქციონალური დატვირთვის დანაწევრება.

თავი XIV
მარკეტინგი, როგორც ბიზნესის ფილოსოფია

მეწარმემ ორიენტაცია უნდა აიღოს არა იმ საქონლის ბაზარზე, რომელიც ცოტათი მოსწონს ყველას, არამედ საქონლის ბაზარზე, რომელიც ძალიან მოსწონს ცოტას.

ი. შუმპეტერი

ბიზნესი – ეს არის მომხმარებლის შექმნა.

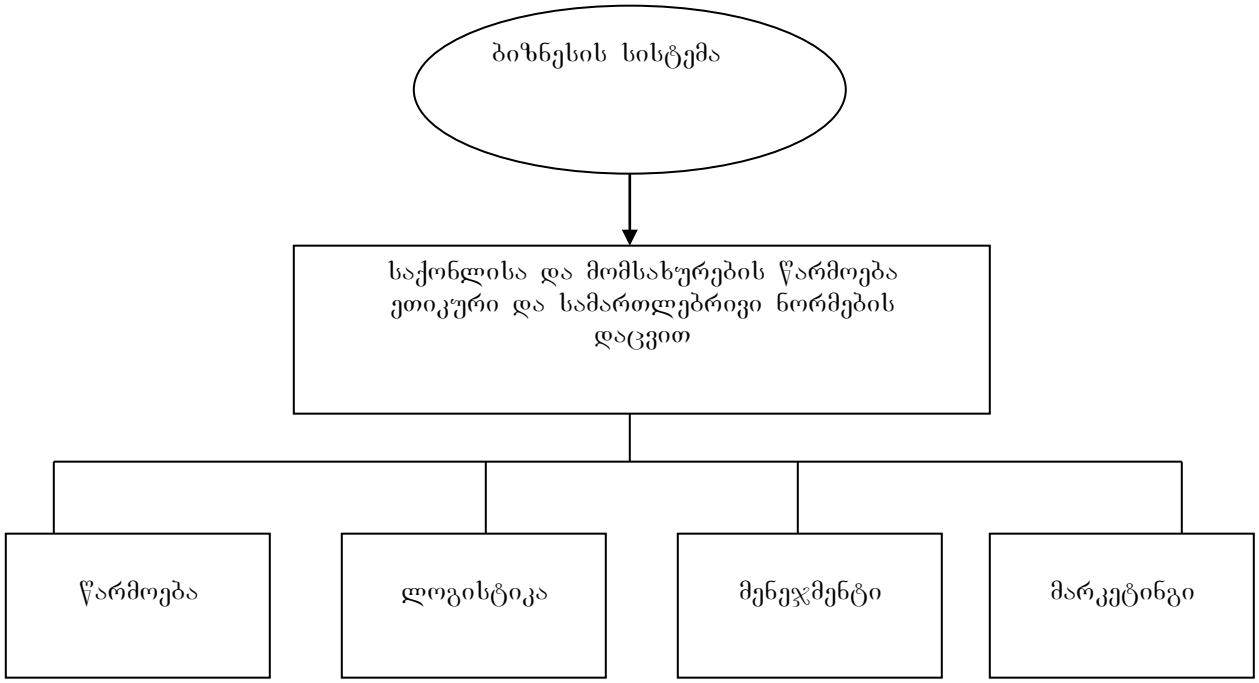
პ. დრუკერი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით

1. მარკეტინგის განვითარებასა და მნიშვნელობას ბიზნესისათვის; ევოლუციას; თანამედროვე გაგებას; მარკეტინგის ფაქტორებს; სამარკეტინგო ინფორმაციის კლასიფიკაციას და მის როლს სამარკეტინგო გამოკვლევებში.
2. სტრატეგიულ დაგეგმვას; მარკეტინგის სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპებს.
3. ბაზრის პოტენციალის ანალიზს; საფირმო ნიშანს; დასავლეთის ბაზრის შესწავლას ; სამრეწველო დიზაინს და შეფუთვას მარკეტინგში.
4. რეკლამის; მის კონცეფციებს; რეკლამის დაგეგმვას, მის საშუალებებს, სტილს, რეკლამის ეკონომიკურ ეფექტიანობას.

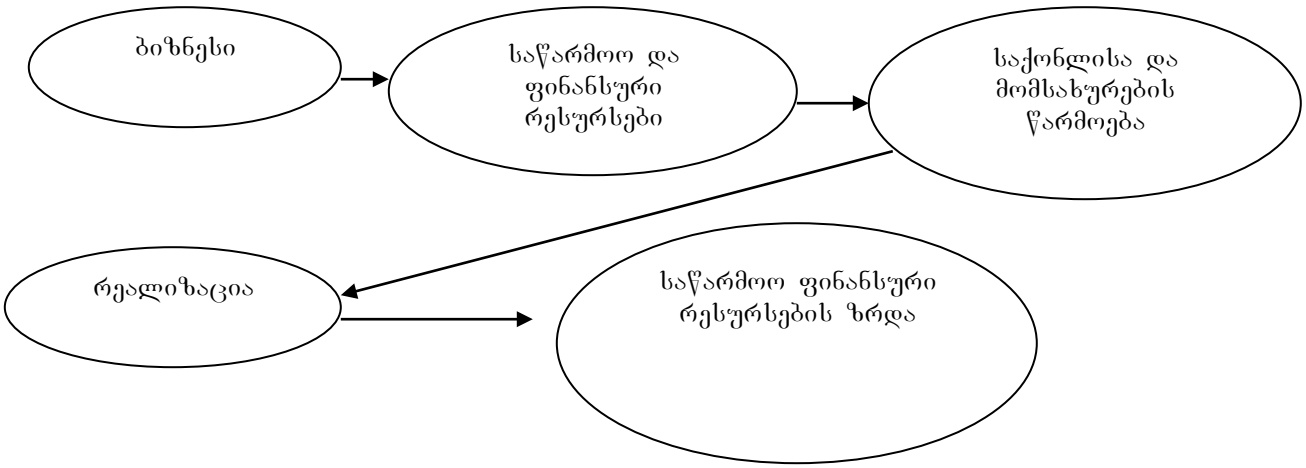
XIV.1. მარკეტინგის კონცეფციის ევოლუცია

ნებისმიერი კორპორაციის საწარმო, მმართველობითი, ლოგისტიკური სამარკეტინგო საქმიანობა, ორიენტირებულია ერთ მიზანზე – მომხმარებლის მოძებნაზე, რეალიზაციის პროცესებზე, რომელსაც მთლიანად ექვემდებარება ბიზნესის ფილოსოფია. ფირმას შეუძლია, იარსებოს ერთადერთი პირობით, თუ მისი პროდუქცია იყიდება და შესაბამისად, იქნება პირობები გაფართოებული კვლავწარმოებისათვის. პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზაციით მიღებული ფული უნდა იძლეოდეს უფრო დიდი ფულის კეთების შესაძლებლობას; მოგება გაფართოებული კვლავწარმოებით უნდა იძლეოდეს შანსს უფრო დიდ მოგების მიღებისა და ამ პირობებში უნდა შეიქმნას წარმოების მასშტაბების გადიდების პოტენციური შესაძლებლობა. ამდენად, ბიზნესის ფილოსოფია შეიძლება აისახოს სქემატურად შემდეგნაირად:



ნახ. №1. ბიზნესის ფილოსოფია

ამ ფილოსოფიის ჩარჩოებში ბიზნესის კვლავწარმოება ვლინდება შემდეგ სქემაში:



ბიზნესის ფილოსოფიის ძირითადი ელემენტებია მარკეტინგი და მენეჯმენტი, რომლებიც დამოუკიდებელი კვლევის საგანს წარმოადგენენ. ამ წიგნში მათ ჩვენ ვიხილავთ მხოლოდ, როგორც ბიზნესის სისტემის ელემენტებს.

ტერმინი „მარკეტინგი“ წარმოდგება ინგლისური სიტყვა „market''-ისაგან (ბაზარი) და ნიშნავს სასაქონლო ბაზრის, პროდუქციის რეალიზაციის სფეროში საქმიანობას. მარკეტინგი როგორც ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემა, გაცილებით უფრო ფართო შინაარსის ცნებაა. ბიზნესში და ერთი მხრივ, გულისხმობს სამომხმარებლო ბაზრის საფუძვლიან შესწავლას, მომხმარებელთა მოთხოვნილების, გემოვნების ყოველმხრივ ანალიზს და ამ საფუძველზე წარმოებითი საქმიანობის აგებას, მეორე მხრივ კი, წარმოების აქტიური ზემოქმედების განსაზღვრას სამომხმრებლო ბაზარზე, მოთხოვნასა თუ გემოვნებაზე.

მარკეტინგის თანამედროვე კონცეფციამ, ისევე როგორც ბიზნესის თეორიამ, განვითარების საკმაოდ რთული, ევოლუციური გზა განვლო. ტერმინი „მარკეტინგი“ პირველად გვხვდება 1907 წელს გამოცემულ ენციკლოპედია ბრიტანიკაში. აღსანიშნავია, რომ ენციკლოპედიაში წარმოდგენილი „მარკეტინგის“ შინაარსობრივი დატვირთვა ბევრად განსხვავდება მისი თანამედროვე გაგებისაგან. ამ წყაროში მარკეტინგი წარმოდგენილია შემდეგი აზრით: „მარკეტინგი იმ ორგანიზაციების მიმართ, რომლებსაც ქმნიან სასოფლო-სამეურნეო მწარმოებლები საერთო საბაზრო პრობლემების გადასაწყვეტად“. ერთობლივი ორგანიზაციების ძირითად მიზანს წარმოადგენდა პროდუქციის ერთობლივი რეკლამირება, მისი რეალიზაციის სტიმულირება. მაგალითად: 1908 წელს, კალიფორნიაში გაერთიანდა ფორთოხლის მწარმოებელი რამდენიმე სასოფლო-სამეურნეო ორგანიზაცია, რომლებიც პროდუქციის რეკლამირებასა და რეალიზაციას ახდენენ ერთი საფირმო ნიშნის - „სანკისტი“-ს მიხედვით. ანალოგიური მიზნით შეიქმნა: 1909 წელს კალიფორნიის მებაღეთა საზოგადოება; 1918 წელს წაბლის მწარმოებელთა ამერიკული საზოგადოება და სხვ.

სამრეწველო ბიზნესში არ გვხვდება მარკეტინგის ისეთი ადრეული მაგალითები, როგორც სოფლის მეურნეობაში. ეს ნიშნავს, რომ მარკეტინგის სამრეწველო ბაზარზე აღიარებისათვის, აუცილებელი იყო პროდუქციის მასობრივი წარმოების განვითარება, სამომხმარებლო ბაზრის სწრაფი ზრდა, რაც, თავის მხრივ, მოითხოვდა რევოლუციას პროდუქციის რეალიზაციის სფეროში.

ბიზნესის განვითარებასთან ერთად, 1915 წელს შეიქმნა რეკლამის მასწავლებელთა ამერიკული საზოგადოება, რომლის საფუძველზე 1924 წელს დაარსდა რეკლამისა და მარკეტინგის საზოგადოება, ხოლო 1931 წელს დამოუკიდებლად ჩამოყალიბდა მარკეტინგის ამერიკული საზოგადოება.

XX საუკუნის დასაწყისში, როდესაც მიმდინარეობდა მსხვილი მანქანური წარმოების ფორმირების პროცესი, ფართო განვითარება ჰპოვა კონკურენციამ. მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუციის სწრაფმა განვითარებამ რიგ ქვეყნებს, განსაკუთრებით - კი ამერიკის შეერთებულ შტატებს, გიგანტური ეკონომიკური ნაბიჯების გადადგმის საშუალება მისცა. ამ პერიოდის ამერიკელი ეკონომისტები შენიშნავენ, რომ ძირითად პრობლემას თავისუფალი მეწარმეებისათვის პროდუქციის გასაღება წარმოადგენდა. ამდენად, ამ ეპოქაში, მარკეტინგის თეორია ძირითადად გასაღების თეორიაზე დაიყვანებოდა. ამიტომაც იყო, რომ აღნიშნულ დროს მიჩიგანის, ილლინოისის, ჰარვარდის უნივერსიტეტებში შემოღებული მარკეტინგის კურსი, მოიცავდა გასაღების, რეკლამის, ვაჭრობის საკითხების შესწავლას. ყოველივე ეს მნიშვნელოვნად ზღუდავდა მარკეტინგის კვლევის სფეროს, რაც მომავალში ცხადი გახდა.

მარკეტინგის თეორიის განვითარებაზე დიდი ზეგავლენა მოახდინა 1929-1923 წლების ეკონომიკურმა კრიზისმა, რის შედეგადაც მარკეტინგმა ბიზნესში დაკარგა გასაღების თეორიაზე ორიენტაცია, მნიშვნელოვნად გააფართოვა გამოკვლევის არეალი და შეეხო ფირმების ფუნქციონირების სხვადასხვა მხარეს, გახდა მათი საქმიანობის ამსახველი, მოიცვა პროდუქციის მომხმარებლისაკენ მოძრაობის მთელი გზა. ამავე ეტაპზე ხდება მარკეტინგის საკანონმდებლო გაფორმება. ასე, მაგალითად: 1908 წელს შეიქმნა მარკეტინგის პირველი კომერციული ორგანიზაცია, ხოლო მსხვილ ფირმებში მარკეტინგის პირველი სამსახურები.

ბიზნესის განვითარებასთან ერთად, 1926 წელს ამერიკაში შეიქმნა რეკლამისა და მარკეტინგის ნაციონალური ასოციაცია, რის ბაზარზეც შემდგომ დაარსდა მარკეტინგის ამერიკული საზოგადოება, რომელიც 1973 წელს დამკვიდრდა მარკეტინგის ამერიკულ ასოციაციად „AMA''-ს სტატუსით, იგი გამოსცემს ჟურნალს „მარკეტინგი".

ამდენად, მარკეტინგის საზოგადოებების წარმოქმნა და რეორგანიზაცია, ცვლილებანი მათი საქმიანობის სფეროში, წარმოგვიდგენს მასში მიმდინარე შინაგან ძვრებს, მოქმედების არეალის გაფართოებას, ამ გიგანტური ნაბიჯებით მიმდინარე მის პოპულარიზაციას, რომელიც ამ პროცესს თან ახლდა და რომლის ძირითადი მოტივატორი ბიზნესის სფეროს განვითარებაა.

არ შეიძლება, არ დავეთანხმოთ იმ ჭეშმარიტებას, რომ მეცნიერებაში ფასეულობით ღირებულებას იძენს მხოლოდ ის, რისი შესწავლა, შემეცნება და გადაცემა არის შესაძლებელი. ამის მეცნიერული ცდა წარმოდგენილია მარკეტინგის პირველ გამოცემაში, რომელიც დათარიღებულია 1936 წლით. მარკეტინგის პირველი სახელმძღვანელოს ავტორები იყვნენ ნიუ-იორკიოს უნივერსიტეტის მასწავლებლები: ი.ე.ეგნიუ, რ.გ.ჯენკინსი, დ.ს. დრარი. ის საკმაოდ ფართო ტირაჟით გამოიცა გრაუ-ჰილლის გამომცემლობის მიერ ნიუ-იორკისა და ლონდონში. წიგნის დასახელება იყო, მარკეტინგის მოხაზულობა, და მთლიანად ეხებოდა მის როლს ბიზნესის განვითარებაში.

უნდა აღინიშნოს, რომ წიგნის ავტორებმა მოცემულ სახელმძღვანელოში მარკეტინგი გააიგივეს დისტრიბუციასთან. მათი განმარტებით, „მარკეტინგის, ანუ დისტრიბუციის ცნებაში იგულისხმება ის ოპერაციები, რომლებიც დაკავშირებულია საქონლისა და მომსახურების ნაკადთან მწარმოებლიდან მომხმარებლამდე".[78,c.3].

აღნიშნული განმარტება გაცილებით ვიწროდ წარმოადგენდა მარკეტინგის რეალურ შინაარს, რაც ბევრად განპირობებული ა იმითაც, რომ წიგნის ხელნაწერი უფრო ადრე გაჩნდა, ვიდრე ის განმარტება, რომელიც წარმოდგენილი იყო მარკეტინგის მასწავლებელთა საზოგადოების მიერ. 1936 წელს საზოგადოება თავის დოკუმენტებში ასე განმარტავს მარკეტინგს: „ის მოიცავს ყველა იმ საქმიანობას, რომელიც დაკავშირებულია საქონლისა და მომსახურების ნაკადის გადაადგილებასთან წარმოების ადგილიდან მომხმარებლამდე“,[78,c.4]. რაც ბიზნესის ერთ-ერთ საბოლოო მიზანს შეადგენს.

მარკეტინგის პირველი სახელმძღვანელოს ავტორები, მარკეტინგში გამოყოფენ სამ ძირითად სფეროს:

-წარმოების (მატერიალურ ფასეულობათა შექმნის პროცესს);

- მომხმარებლის (მატერიალურ ფასეულობათა გამოგონების პროცესს);

- განაწილების (გაფართოებული კვლავწარმოების მიზნით, მატერიალურ ფასეულობათა რეალიზაციის შედეგების გამოყენებას).

მარკეტინგის პირველი სპეციალისტები ცდილობდნენ, დაეკავშირებინათ ის საქონლის კვლავწარმოების პროცესთან და არ დაეშვათ მისი დეგრადაცია ბაზრის საშუალებებში. ამასთან, განიხილავდნენ რა მარკეტინგს კვლავწარმოების კონტექსტში, ახდენდნენ ფაქტიურ გამიჯვნას ე.წ. „ფიზიკურ“ წარმოებასა და მარკეტინგს შორის. მათ მარკეტინგის ფუნქციებად მიაჩნდათ: რეკლამა, რეალიზაცია, ინფორმაციის შეგროვება, პროპაგანდა, ასორტიმენტის გაფართოება, დაზღვევა და სხვა.

მსგავსი აზრი არის გატარებული 1940 წელს გამოცემულ ფ. სერფეისის და ვ. ალდერსონის წიგნში, რომელშიც მარკეტინგის ძირითად ფუნქციად მიჩნეულია ვაჭრობის სფეროს სწორი მომარაგების ორგანიზაცია საქონლით.

ბიზნესის წრეების წარმომადგენლები იმ ეპოქაში ღრმად იყვნენ დარწმუნებულნი, რომ მომხმარებლის სწორი დამუშავების შემთხვევაში ბაზარზე შესაძლებელია ყველაფრის გაყიდვა. სპეციალისტებს კი მიაჩნდათ, რომ თუ სწორად არის დადგენილი მოთხოვნა-მიწოდება, საქონლის გაყიდვის პროცესი გაცილებით მარტივი და ნაკლებად სარისკოა. აღნიშნული წინააღმდეგობის მიზეზები იმალებოდა იმაში, რომ იმდროინდელ საქმიან ცხოვრებაში დიდ როლს თამაშობდნენ საბირჟო აგენტები, რომლებიც ყველა მეთოდით ცდილობდნენ პროდუქციის რეალიზაციას.

ამავე დროს, ბიზნესის განვითარებაზე პროდუქციის მასობრივი წარმოება და განაწილება, სამომხმარებლო ბაზრის გაფართოება, კონკურენციის ზრდა, ქმნიდა წინაპირობას მარკეტინგის ჩანაფიქრის უფრო ფართო ასახვისათვის. ამ პროცესებთან დაკავშირებულმა რეალიზაციის სიძნელეებმა, პირველ რიგში წამოსწია საბაზრო ინფორმაციის გამოყენების საკითხი. დრომოჭმული აღმოჩნდა ფორდის ცნობილი პრინციპი, რომლის თანახმადაც „მომხმარებელმა შეიძლება შეარჩიოს ნებისმიერი ფერის მანქანა, თუ ეს ფერი შავია“. მომხმარებელთა მოთხოვნილებანი გახდა დიფერენცირებული და თუ მწარმოებელს სურდა მოგება, ან თუნდაც მეწარმეობითი საქმიანობის შენარჩუნება, მას უნდა დაეკმაყოფილებინა ისინი.

მასობრივი წარმოება მოითხოვდა რევოლუციას რეალიზაციაში. 1936 წელს ლონგ-აილენდში გაიხსნა პირველი თვითმომსახურების უნივერმაღი, რომელსაც დაერქვა „სუპერმარკეტი“. ამ დროისათვის საქმიან წრეებში ფართოდ გავრცელდა ის აზრი, რომ სუპერმარკეტულ თვითმომსახურებას არ გააჩნდა პერსპექტივა, რადგანაც განებივრებული მომხმარებელი არ იტყვის უარს პირადი მომსახურების

სიკეთეზე. ამ აზრის სიმცდარე მალე გამოჩნდა, რადგანაც სუპერმარკეტებმა ელვისებურად დაიპყრეს ვაჭრობის სფერო და არც ერთი მათგანი არ გაკოტრებულა.

როგორც ბიზნესის, ასევე მარკეტინგის თეორიის განვითარებაში დიდი როლი ითამაშა მეორე მსოფლიო ომმა. ამერიკულმა ეკონომიკამ განიცადა მილიტარიზაცია და შეზღუდა მომხმარებელთა მოთხოვნები. დიდი აღმავლობა იგრძნობა ომის შემდგომ ათწლეულში, რომელიც ხასიათდებოდა წარმოების გიგანტური წინსვლით, სამხედრო სამრეწველო პოტენციალის მაქსიმალური უკუგებით. ორმოცდაათიან წლებში აშშ-ვე სამრეწველო პოტენციალი ომის წინა წლებთან შედარებით თითქმის გაორმაგდა. ამან, თავის მხრივ გააღმავა კონკურენცია, დაიწყო ბრძოლა მომხმარებლისათვის. მწარმოებლისათვის ცხადი გახდა, რომ მომხმარებელს, ასორტიმენტული ბაზრის გაფართოების პირობებში, გაუჩნდა ფართო არჩევანი. ამდენად, სამოციან წლებში მნიშვნელოვანი ევოლუცია განიცადა მარკეტინგის შინაარსობრივმა დატვირთვამ. მარკეტინგმა აიძულა საწარმოები (სამრეწველო და სავაჭრო), მიექციათ ყურადღება არა საქონლისათვის, რარამედ მომხმარებლისათვის და ამ საფუძველზე აეგოთ წარმოებისა და რეალიზაციის სტრატეგია.

70-იან, 80-იან წლებში მარკეტინგში მოთხოვნილება ღრმავდება, რაც განპირობებული იყო შრომის საერთაშორისო დანაწილების პროცესში რიგი ქვეყნების, აშშ-სა და იაპონიის, მაკორდინირებელის ფუნქციის გამოყოფასთან, რამაც გაცილებით გაამწვავა ეკონომიკური წინააღმდეგობანი ამ ქვეყნებს შორის. ბიზნესის სფეროში, დაიწყო ულმობელი ბრძოლა მსოფლიო ბაზრის დაპყრობისათვის, რამაც, თავის მხრივ, მარკეტინგს გამოუყო ახალი როლი მსოფლიოს ბიზნესის პროცესებში.

თანამედროვე ლიტერატურაში საკმაოდ მრავლად არის წარმოდგენილი მარკეტინგის სხვადასხვა განმარტებანი. ყველა ისინი შეიძლება გაერთიანდეს ორ ძირითად ჯგუფში: კლასიკური და თანამედროვე, ანუ განზოგადოებული. კლასიკურის თანახმად: მარკეტინგი გულისხმობს იმ ბიზნესმენის საქმიანობას, რომელიც წარმართავს საქონლისა და მომსახურების წინსვლას მწარმოებლიდან მომხმარებლამდე. [24,c.98]. კიური და ტაშნადი აღნიშნავენ იმ მჭიდრო კავშირის არსებობის შესახებ, რომელიც არსებობს მარკეტინგსა და სამომხმარებლო ბაზარს შორის. მათი აზრით - „მარკეტინგი ბაზრის შესწავლაზე დაფუძნებული პროდუქციის რეალიზაციის ეკონომიკური კონცეფციაა“ [78,c.10]. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ ავტორებისათვის დამახასიათებელია რეალიზაციური მიდგომა.

მარკეტინგის ცნებაში ფართოდ გავრცელდა აზრი, რომლის თანახმადაც, ეს არის საწარმოს კონცეფცია, მიმართული ბაზრის ათვისებისაკენ. რიგი ავტორები აღნიშნავენ ბაზრის სტრატეგიას. ამ ორივე მოსაზრებაში არის ელემენტები, რომლებიც გამოიყენება მარკეტინგის თანამედროვე გაგებაში. ცხადია, რომ საწარმოებმა თავიანთი ბიზნეს-საქმიანობა უნდა წარმართონ ბაზრის მოთხოვნათა შესაბამისად, ეს კი ნიშნავს, რომ ისინი სრულად უნდა აკონტროლებდნენ ინფორმაციას მოთხოვნის შესახებ, ამიტომაც მარკეტინგში უნდა არსებობდეს მჭიდრო ურთიერთკავშირი თანამედროვე და მომავლის მოთხოვნებსა და წარმოებით პოლიტიკას შორის. მარკეტინგის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს მომხმარებელთა მოთხოვნილების გადაყვანა პროდუქციისა და მომსახურების ენაზე და ამ საფუძველზე, ბიზნესის მექანიზმის შექმნა, რომელიც დადგება მოთხოვნილების დაკმაყოფილების სამსახურში.

ამდენად, ზემოთ წარმოდგენილ განმარტებაში ძირითადია მომხმარებელზე ორიენტაცია. კომპანია აღწევს თავის მიზანს მხოლოდ მომხმარებლის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების საფუძველზე. ამასთან, მარკეტინგის მიზანია არა მხოლოდ მოთხოვნის ზრდა, არამედ მისი მიწოდებასთან გაწონასწორება.

მარკეტინგის ფართო დიაპაზონი ოფიციალურად აღიარა მარკეტინგის ამერიკულმა ასოციაციამ 1985 წელს - „მარკეტინგი წარმოადგენს აზრის ჩასახვის, ფასწარმოქმნის, იდეების წინსვლისა და რეალიზაციის პროცესს, რომელიც აკმაყოფილებს ცალკეული პიროვნებისა თუ ორგანიზაციის მოთხოვნებს“[55]. აღნიშნული განმარტება მიუთითებს მარკეტინგის მოქმედების საკმაოდ ფართო დიაპაზონზე, იდეის ჩასახვიდან მოთხოვნის დაკმაყოფილებამდე.

როგორც შენიშნავენ დ.ევანსი და ბ.ბერმანი, „მარკეტინგი-ეს არის ორგანიზაციების, ხალხის, ტერიტორიების საქონელზე მოთხოვნის განჭვრეტა, მართვა და დაკმაყოფილება“[56], რაც შეესაბამება თანამედროვე ბიზნესის მოთხოვნებს.

დღეისათვის უკვე ცხადია ის წინააღმდეგობანი, რომელიც წამოიჭრა მარკეტინგის ცნებაში. ავტორთა უმეტესობა მიუთითებს, რომ მასში უნდა აისახოს არასაწარმოო საქმიანობაც, სხვები აკრიტიკებენ რა ამას, აღნიშნავენ, რომ მარკეტინგი დაკავშირებულია მხოლოდ საქონლის ყიდვა-გაყიდვასთან.

ბ.ფ.გულრიჩის აზრით: „მარკეტინგი ეს არის კომპანიის მოთხოვნილებათა და სურვილთა განსაზღვრის, განჭვრეტის, სამომხმარებლო ღირებულებათა შექმნისა და რესურსების ორგანიზაციის პროცესი, მიმართული კომპანიისა და მომხარებლის მოგების ზრდისაკენ, [144,p.89]. რაც საბოლოო ჯამში წარმოადგენს ბიზნესის მიზანს.

1954 წელს პიტერ დრუკერი მიუთითებდა, რომ ბიზნესის წარმართვაში მთავარია, მომხმარებლის მოთხოვნილებაზე ორიენტაცია. ის წერს: „თუ გვინდა ვიცოდეთ რა არის ბიზნესი, უნდა ვიცოდეთ მისი მიზანი. არსებობს მხოლოდ ერთი სწორი განმარტება ბიზნესის მიზნისა – ეს არის მომხმარებლის შექმნა. თუ რას ფიქრობს ფირმა თავის პროდუქციაზე, ეს არ არის მთავარი, განსაკუთრებით მომავალი ბიზნესის წარმატებისათვის. რას ფიქრობს მომხმარებელი ნაყიდ საქონელზე, რაში ხედავს იგი მის ღირებულებას – აი, ეს არის მნიშვნელოვანი, ის განმარტავს ბიზნესის შინაარს, მის მიმართულებას და წარმატების შანსებს“.[57]

ამდენად, მომხმარებელზე ორიენტაცია ნიშნავს არა საწარმოო სიმძლავრეების შესწავლას, არამედ ბიზნესის ინტერესების გათვალისწინებით ბაზრის კონსტრუქციის დადგენასა და აქედან გამომდინარე, წარმოების სტრატეგიის განსაზღვრას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ფირმებმა, ორგანიზაციებმა, ხალხმა უნდა დაისახონ ის ძირითადი მიზანი, რომელსაც ბიზნესში უნდა დაექვემდებაროს ყველა თანმხლები პროცესი. ეს მიზანი არის არა საქონელი და მომსახურება, რომელიც წარმოადგენს მიზნის მიღწევის მხოლოდ საშუალებებს, არამედ მოგება. მთელი სამარკეტინგო პოლიტიკა საბოლოო ჯამში მოგების მაქსიმუმიზაციისაკენ უნდა იქნეს მიმართული. ამაში მდგომარეობს მთავარი იდეა, ის არსი, რომელსაც ეფუძნება საქმიანობა სამარკეტინგო პოლიტიკის დარგში.

შეიძლება დაიბადოს აზრი, რომ სამარკეტინგო პოლიტიკა, საბოლოო ჯამში, პროდუქციის გასაღების პოლიტიკაზე დაიყვანება – ეს საკმაოდ გავრცელებული და მცდარი შეხედულებაა.

---

[55] AMA Board Approvers New Definition’’, ,,Marketing News’’ (march I, 1985) p.1

[56] Дж Р. Эванс, Б. Берман. Маркетинг. М. Экономика, 1990. С. 17

[57] Peter Drucker. The Pracrice of Managment (New York. Harper’s Row, 1991) p.37

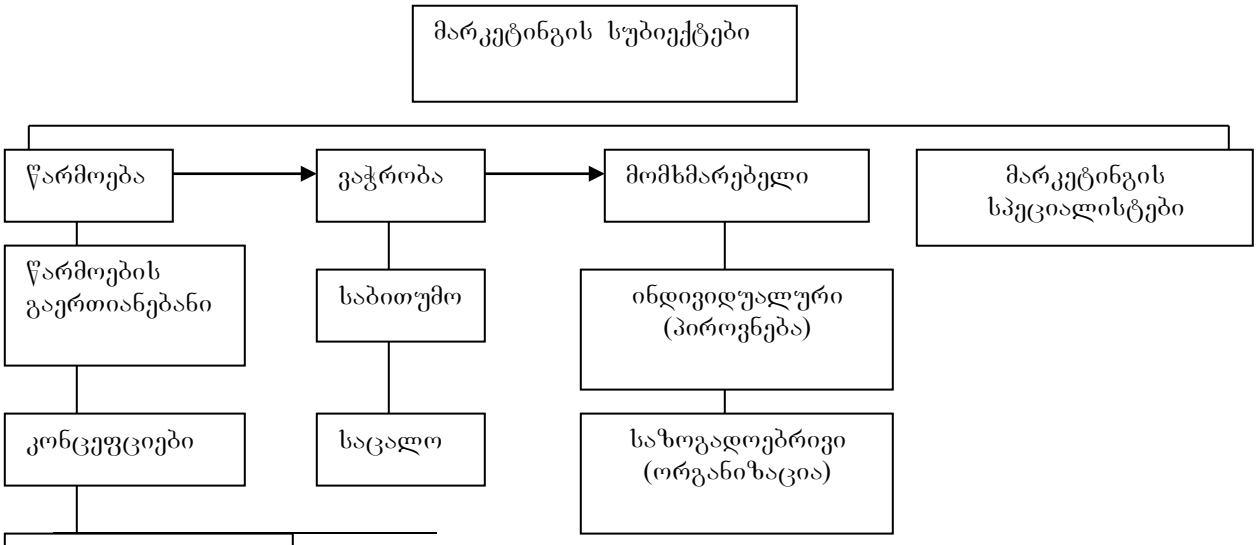
მარკეტინგის ფილოსოფია გაცილებით უფრო ფართოა, ვიდრე გასაღების ფილოსოფია. მარკეტინგი მოიცავს მოთხოვნილებათა ანალიზს, იგი უზრუნველყოფს ფირმას აუცილებელი რესურსებით, დეტალურად სწავლობს ბაზრის კონიუნქტურას და რაც მთავარია, ზეგავლენას ახდენს მოთხოვნილებათა ფორმირებაზე, მაშინ, როდესაც გასაღება არის მომხმარებელსა და მიმწოდებელს შორის განხორციელებული აქტი და თუ პირველის დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაში არ არის აუცილებელი მთლიანად ამ აქტის ცვლა, მარკეტინგში ცვლილებას მოითხოვს მთლიანად პროცესი და არა მისი ცალკეული ელემენტები. საგულისხმოა, ამ მხრივ, ფ.კოტლერის თავის წიგნში მოყვანილი, მსხვილი მანქანათმშენებლის შემდეგი განააზრები: „მე მეგონა, რომ ჩვენ ვახორციელებდით ბიზნესს. ჩვენ გვყავდა ვიცე-პრეზიდენტი მარკეტინგის დარგში, რეკლამის კვალიფიცირებული განყოფილება და მარკეტინგის დაგეგმვის რთული პროცედურები. ყოველივე ეს აღმოჩნდა მოტყუება, როდესაც დადგა ძნელბედობის ჟამი, მე გავიგე, რომ ჩვენ ვაწარმოებდით ავტომანქანებს, რომლებიც საჭიროა მყიდველებისათვის, მაგრამ ჩვენ არ ვრეაგირებდით ახალ მოთხოვნებზე. ჩვენი სამარკეტინგო საქმიანობა თავისი არსით იყო მსუბუქად შენიღბული გასაღება“[58].

ამდენად, ზემოთ მოცემული განმარტებანი ცხადყოფენ, რომ მარკეტინგი ასრულებს რიგ ფუნქციებს და მას გააჩნია სუბიექტები.

მარკეტინგის ძირითად ფუნქციებს შეადგენს:

- მარკეტინგის გარემოსა და ბაზრების ანალიზი;
- მომხმარებლის გარემოსა და ბაზრების ანალიზი;
- მომხმარებლის ანალიზი;
- საქონლის წინსვლის ანალიზი და დაგეგმვა;
- ფასების დაგეგმვა;
- მარკეტინგის მართვა;
- კოორპორაციის, ან ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის ამაღლება.

მარკეტინგის ობიექტებს წარმოადგენენ: პროდუქციის მწარმოებლები, ვაჭრობის სფერო, მომხმარებელი, მარკეტინგის სპრეციალისტები. სქემატურად ეს შეიძლება წარმოვიდგინოთ შემდეგნაირად (იხ. ნახ.38).



Sales Obsession to Marketing Efectiveness, Harvard Bussiness Review. November 1977. p. 68.

ნახ. №38. მარკეტინგის სუბიექტები

მარკეტინგის სუბიექტები წარმოადგენენ მისი ზეგავლენის სფეროს, რომელიც საკმაოდ ფართოდ განშტოებული სტრუქტურით ხასიათდება.

მარკეტინგი თამაშობს საკმაოდ დიდი როლს, როგორც საზოგადოების, ასევე ცალკეული ინდივიდის განვითარებაში. ასე, მაგალითად: ის მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს ცხოვრების დონეზე, რადგანაც თავის მხრივ, სტიმულს აძლევს მომხმარებლის გემოვნებას სასაქონლო ასორტიმენტის ფორმირებაზე, ფასწარმოქმნისა თუ რეალიზაციის პოლიტიკაზე. მარკეტინგი ხელს უწყობს წარმოების შემსგომ განვითარებას, რამეთუ ახდენს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის სტიმულირებას, აიძულებს წარმოებას, კონკურეციულ ბრძოლაში შექმნას მისთვის საარსებო სფერო.

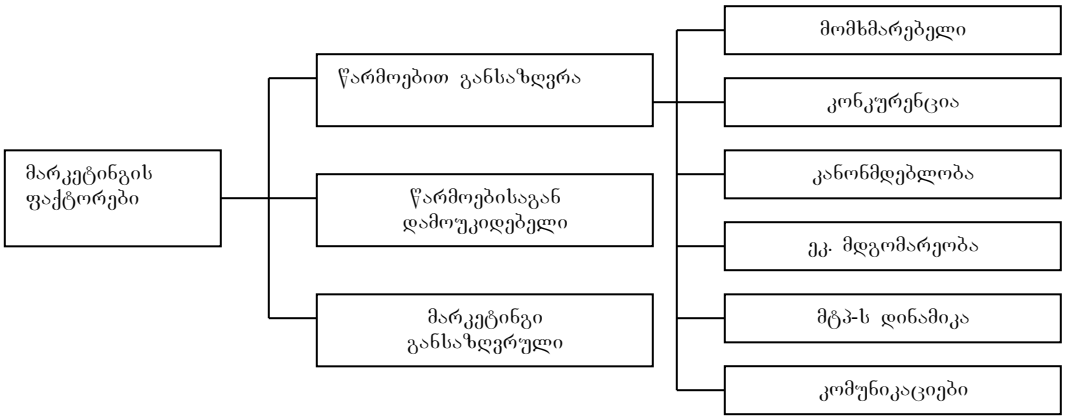
რესურსული შეზღუდვის პირობებში მარკეტინგი აძლევს წარმოებას ორიენტაციას მათ რაციონალურ გამოყენებაზე, იწვევს სამუშაო დროის, ენერგეტიკული და მატერიალური რესურსების ხარჯვის რაციონალიზაციას, და ბოლოს, მარკეტინგი გაცილებით აფართოებს კომუნიკაბელურობის დონეს, იძლევა საშუალებას, გავხდეთ უფრო ინფორმირებულნი მოცემულ სფეროში, თვალყური ვადევნოთ ყოველგვარ საბაზრო ინფორმაციას.

XIV. 2. მარკეტინგის ფაქტორები

ყოველ წარმოებას ბიზნესის სფეროში გააჩნია მიზანი, აღნიშნული მიზნის რეალიზაციაში გადამჭრელი როლი უნდა ითამაშოს მარკეტინგმა, როგორც მიზნის მიღწევის ერთ-ერთმა საშუალებამ. იმისათვის, რომ გავერკვეთ, თუ რა გზით შეიძლება მოხდეს ყოველივე ეს, აუცილებელია დავადგინოთ მარკეტინგის ფაქტორები და მათი ზეგავლენის სფერო (იხ. ნახ. 39).

მარკეტინგის ფაქტორები იყოფა სამ ჯგუფად: პირველი, რომელსაც განსაზღვრავს წარმოება, მეორე – წარმოებისაგან დამოუკიდებელი ფაქტორები, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია სამარკეტინგო პრაქტიკაში და მესამე, ის ფაქტორები, რომლებიც წარმოადგენენ მარკეტინგის უშუალოდ დაკვირვების სფეროს.

წარმოებით განსაზღვრულ ფაქტორებს ადგენს ფირმის ადმინისტრაცია. ისინი შეიძლება გაერთიანდნენ შემდეგ ქვეჯგუფებში:



ნახ. №39. მარკეტინგის ფაქტორების კლასიფიკაცია

ფირმის მოქმედების სფერო. აქ წარმოდგენილია ფირმის პროფილი, ანუ რა სფეროში განახორციელებს ის საქმიანობას: წარმოების, განათლების თუ სხვა დარგში. ტერიტორიულმა საზღვრებმა შეიძლება მოიცვას ქალაქი, რეგიონი, მთლიანად ქვეყანა ან საერთაშორისო ბაზარი;

საერთო მიზანი - ეს არის ის დავალებები, რომელსაც ფირმა ადგენს თავისი სტრუქტურული ქვედანაყოფებისათვის ან ფილიალებისათვის. ის, როგორც წესი, აისახება ეკონომიკურ მაჩვენებლებში: მოგება, რეალიზაციის მოცულობა და სხვა.

მარკეტინგის როლი - აღნიშნულ შემთხვევაში ფირმა განსაზღვრავს მის ფუნქციებს და ამოცანებს წარმოებით სფეროში. მარკეტინგის როლი ფართოდ შეიძლება გამოყენებულ იქნას მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც ის აღჭურვილია ძალაუფლებით, ანუ როდესაც ვიცე-პრეზიდენტს მარკეტინგის დარგში ეძლევა წარმოებაში ოპერატიული ჩარევის, სამარკეტინგო საქმიანობის განხორციელებისათვის ყველა რესურსის მოზიდვის უფლება. ამასთან, დაუშვებელია მისი საქმიანობის შეზღუდვა წინასწარდაგეგმილი პასუხისმგებლობის ჩარჩოებში.

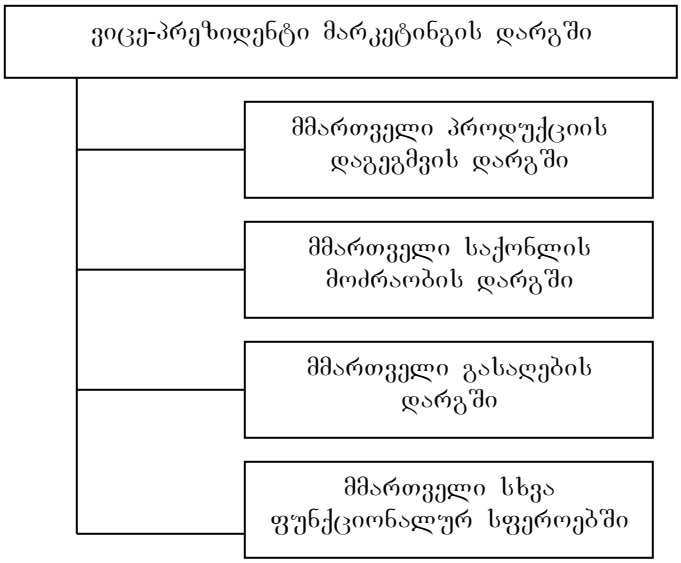
განსაკუთრებული მნიშვნელობა გააჩნია მარკეტინგით განსაზღვრულ ფაქტორებს, რომელთა რეგულირების ფუქნცია მთლიანად ეკისრება მარკეტინგის სამსახურს. უკანასკნელის მოქმედების სფერო მოიცავს: მიზნობრივი ბაზრის შერჩევას, მარკეტინგის მიზნის დადგენას, მარკეტინგის ორგანიზაციას, მარკეტინგის სტრუქტურის დადგენას და სამარკეტინგო გეგმის განსაზღვრას.

მიზნობრივი ბაზრის (მომხმარებელთა გარკვეული ჯგუფის) დადგენა მოიცავს ორ მომენტს: პირველი – შეიძლება შეირჩეს ბაზარი, ანუ ორიენტაცია აღებულ იქნეს რამდენიმე მომხმარებელზე და მეორე – აღებულ იქნეს მცირე სეგმენტი (მომხმარებელთა ჯგუფი). პირველ შემთხვევაში აიღება მარკეტინგის განზოგადოებული გეგმა, მეორეში ის უნდა დაექვემდებაროს მომხმარებელთა მცირე ჯგუფის ინტერესებს.

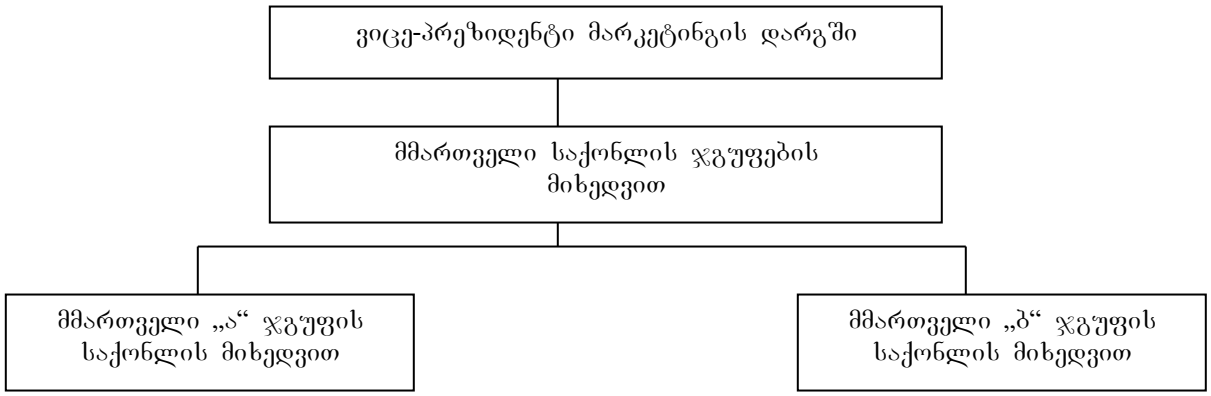
მარკეტინგის მიზანი სხვადასხვა სფეროში შეიძლება განსხვავებული იყოს; მაგალითად, გასაღების სფეროში: ახალი საქონლის მომხმარებელთა ძიება, ბაზრის სფეროების დადგენა და სხვა. რეკლამის სფეროში: ახალი საფირმო ნიშნის დადგენა, საქონლის პროპაგანდის საშუალებათა ცვლა და სხვა.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა გააჩნია მარკეტინგის ორგანიზაციას. ეს არის სამარკეტინგო მომსახურების სფეროში შრომის ფუნქციური დანაწილების პროცესი. მარკეტინგის ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება იყოს ფუნქციური, როდესაც სამარკეტინგო სამსახურის ფუნქციური რგოლები პასუხს აგებენ საქონლის მოძრაობის ამა თუ იმ ეტაპზე: მომარაგება, გასაღება, განაწილება და სხვა; საქონელზე ორიენტირებული, როდესაც საქონლის ცალკეული ჯგუფის მიხედვით გამოიყოფა პასუხისმგებლობები, ორიენტირებული ბაზარზე, როდესაც ფუნქციურ მართვას ემატება რეგიონებისა და მომხმარებელთა ტიპების მიხედვით მარკეტინგის მართვა. მარკეტინგის ორგანიზაციის ფორმები დასავლეთის ფირმებში წარმოდგენილია (ნახ. 40-ზე).

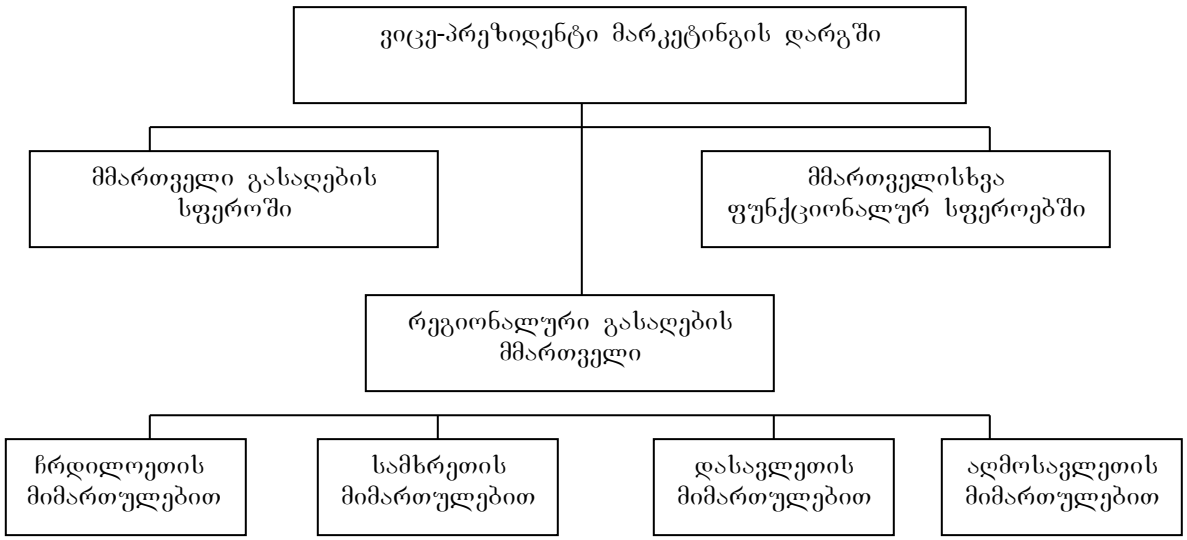
ფუნქციონალური



საქონელზე ორიენტირებული



ბაზარზე ორიენტირებული



ნახ. №40. მარკეტინგის ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპები.

მარკეტინგის სტრუქტურა ეს არის მისი ელემენტების ერთიანობა, მიმართული საერთო მიზნის განხორციელებისაკენ. სტრუქტურა მოიცავს შემდეგ ელემენტებს: პროდუქტს ან მომსახურებას; განაწილებას ან გასაღებას; მოძრაობას და ფასებს. მარკეტინგის მიზანია, შეარჩიოს ამ ელემენტთა ოპტიმალური ერთობა.

საქონლის ან მომსახურების დადგენის დროს უნდა გაირკვეს, თუ რა დაინერგოს ბაზარზე, საქონლის ხარისხი, შეფუთვა, განსაზღვროს დრო და ვადები, გასაღების შეწყვეტის დრო.

გასაღების საკითხების გარკვევისას ყურადღება უნდა მიექცეს შემდეგ მომენტებს: რა რაოდენობის გასაღების ობიექტებს მიეყიდოს საქონელი და სად, საბითუმო თუ საცალო ვაჭრობის ორგანიზაციებს, რეალიზაციის პირობებს, მიმწოდებელთა შერჩევას, კონკურენტების გასაღების სისტემის შესწავლას.

საქონლის მოძრაობისას ყურადღება უნდა მიექცეს: რეკლამას, გასაღების სტიმულირებას, მომსახურების დონეს, რეკლამათა შორის დროის ინტერვალს და საშუალებებს.

ფასების საკითხში აუცილებელია ვიცოდეთ: ფასების დონე ბაზრზე, მათი დიაპაზონი; ფასებისა და ხარისხის ურთიერთკავშირი, კონკურენტების ფასების დინამიკა, ანაზღაურების პირობები.

ამდენად, მარკეტინგის სტრუქტურის დადგენის პროცესშ,ი მარკეტოლოგმა, აღნიშნული ელემენტებიდან გამომდინარე, უნდა ააგოს მისი ოპტიმალური მოდელი. იმაზე, თუ რამდენად სწორად არის შედგენილი უკანასკნელი, ბევრად არის დამოკიდებული მარკეტინგის შედეგები.

სამარკეტინგო სტრატეგიის სწორი განხორციელების მაგალითს წარმოადგენს ფოტოაპარატურის მწარმოებელი იაპონური ფირმა „კენონი“. იგი უშვებს ფოტოაპარატებს, როგორც დამწყები ფოტომოყვარულებისათვის (შედარებით მარტივი კონსტრუქციის, ექსპლუატაციის თვალსაზრისით არ მოითხოვს დიდ ცოდნას, იყიდება საცალო ვაჭრობის ქსელში, რეკლამა მოთავსებულია სარეკლამო ყოველთვიურ ჟურნალებში), ისე სპეციალისტებისათვის (იყიდება სპეციალიზებულ მაღაზიებში, ხოლო რეკლამა მოთავსებულია სპეციალურ ჟურნალში).

წარმოების გარეშე, ეს ის ფაქტორებია, რომლებზედაც წარმოება და მარკეტინგის სამსახური ვერ ახდენს არსებით ზეგავლენას.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, საუკეთესოდ შედგენილი სამარკეტინგო სტრატეგიის პირობებშიც, წარმოებამ შეიძლება ვერ მიაღწიოს სასურველ შედეგებს, თუ არ აკონტროლებს ამ ფაქტორებს. ამიტომაც აუცილებელია მათი ანალიზი, შესწავლა და განზოგადოება. ამ ფაქტორებს მიეკუთვნება:

მომხმარებელი

ფირმას შეუძლია მოახდინოს ზეგავლენა მომხმარებლის კონკრეტულ მოთხოვნაზე და არა მომხმარებელზე მთლიანად, ანუ მას შეუძლია, გაითვალისწინოს ისეთი პარამეტრები, როგორიცაა: მომხმარებლის ასაკი, პროფესია, შემოსავლის დონე, რასობრივი და ეროვნული მიკუთვნება, განათლების დონე და სხვა. ასე, მაგალითად, ფირმას შეუძლია შეიმუშაოს ბავშვის საკვების ახალი სახეობანი, მაგრამ მას არ შეუძლია, მოახდინოს ზეგავლენა შობადობაზე. ამდენად, მარკეტინგის ამოცანაა, განსაზღვროს თუ რა ახდენს ზეგავლენას მომხმარებელზე. როდესაც მყიდველი იძენს საქონელს, მასში მჟღავნდება

სხვადასხვა თვისებები. მარკეტინგის ამოცანაა, დაადგინოს კლიენტურის მიერ გადაწყვეტილების მიღების წესი. მაგალითად: ვიდრე იყიდის ავტომობილს, კლიენტი ეცნობა მის პარამეტრებს, თვალყურს ადევნებს სარეკლამო ბარათებს, განსაზღვრავს შეფარდებით ფასს და მხოლოდ შემდგომ ღებულობს გადაწყვეტილებას. ფუნთუშის ყიდვის შემთხვევაში ამოცანა გაცილებით მარტივად წყდება. კლიენტი განსაზღვავს კვების დროს სასადილოში, რის მიხედვითაც ხდება პროდუქტის შეძენა.

ამდენად, მარკეტინგის მიზანია, დაადგინოს საქონლის დადებითი და უარყოფითი მხარეები, შეისწავლოს საზოგადოებრივი აზრი და ამის შესაბამისად, განისაზღვოს პროდუქციის წარმოების ზრდა თუ შემცირებების აუცილებლობა. მომხმარებელი უნდა გახდეს მარკეტოლოლოგიისათვის ის ბარომეტრი, რომელიც განსაზღვრავს ამინდს პროდუქციის გასაღების სფეროში.

კონკურენცია

ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორია ბიზნესის სამარკეტინგო პოლიტიკის დარგში. არსებობს რამდენიმე კონკურეციული სტრუქტურა. მათ შორის უნდა გამოვყოთ: მონოპოლია და ოლიგოპოლია.

მონოპოლიის შემთხვევაში, საწარმოს გაბატონებული მდგომარეობა უჭირავს დარგში. თავისი საქონლის უნიკალური ბუნებიდან გამომდინარე, მონოპოლისტურ საწარმოს, სამარკეტინგო პოლიტიკის სწორი განხორციელების პირობებში, შეუძლია მთლიანად გააკონტროლოს ბაზარი. ამდენად, მარკეტინგის ძირითად ამოცანას აღნიშნულ შემთხვევაში წარმოადგენს შეინარჩუნოს საწარმოო-მონოპოლისტის უნიკალური მდგომარეობა და არ დაეშვას სხვა ფირმების გაბატონება მოცემულ ბაზარზე.

ოლიგოპოლიის შემთხვევაში, არსებობს რამდენიმე მსხვილი საწარმოო, რომლებზეც მოდის დარგის პროდუქციის ძირითადი მასა. ასე, მაგალითად: ამერიკის საავტომობილო მრეწველობის 90% მოდის „ჯენერალ მოტორსზე“, „ფორდზე“ და „კრაისლერზე“. უკანასკნელნი უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებენ ფასების პოლიტიკაზე დაკვირვებას. ფასების აწევის შემთხვევაში, მნიშვნელოვნად ეცემა პროდუქციაზე მოთხოვნა და კონკურენციულ ბრძოლაში ფასების დაწევა პირიქით, იწვევს საქონელზე მოთხოვნილების ზრდას. ოლიგოპოლიის შემთხვევაში კონკურენტები ერიდებიან ფასების „ომებს“, რომლებიც საშიში ტენდენციით ხასიათდებიან, ცდილობენ გამოყონ თავიანთი პროდუქცია სამომხმარებლო ბაზარზე მრავალვარიანტულობის, დიზაინის და სხვა პარამეტრების სრულყოფის გზით. აღნიშნულ შემთხვევაში, აუცილებელია, კონკურენტების სამარკეტინგო სტრატეგიის დადგენა. საზოგადოდ, უნდა დაზუსტდეს: რომელ ბაზარს ფლობს კონკურენტის პროდუქცია, კონკურენტის სამარკეტინგო გეგმა და მიზნობრივი ბაზარი, პროდუქციის ნიმუშები, კონკურენტების უპირატესობანი, მათი პროდუქციის მომხმარებელთა დაკმაყოფილების დონე.

კანონმდებლობა

სამარკეტინგო პოლიტიკაზე დიდ ზეგავლენას ახდენს კანონმდებლობრივი აქტების მიღება. მაგალითად: ანტიალკოჰოლური კანონის მიღებამ მნიშვნელოვნად შეზღუდა შესაბამისი პროფილის საწარმოების წარმოების მასშტაბი, რამაც თავის მხრივ, ზეგავლენა მოახდინა რეალიზაციის პროცესებზე. ანტიმონოპოლური

კანონმდებლობის ფუნქციონირება ზღუდავს პროდუქციის გასაღების მასშტაბებს. აშშ-ში 100 წლის განმავლობაში მიღებულია ფედერალური კანონების საკმაოდ დიდი რაოდენობა, რომლებიც არეგულირებენ თავისუფალ მეწარმეობას. ასეთებია: XX საუკუნის დასაწყისში მცირე ბიზნესის განვითარების შესახებ საკანონმდებლო აქტები, 60-იან, 70-იან წლებში მიღებულ იქნა მომხმარებლის უფლებათა დამცველი კანონები და სხვა.

ეკონომიკური მდგომარეობა

ბიზნესისა და მარკეტინგისათვის დიდი მნიშვნელობა გააჩნია მომხმარებლის აზრს ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობის შესახებ. თუ მომხმარებელი ფიქრობს, რომ პერსპექტივა სასიკეთოა, იგი შედარებით ნაკლებად ხარჯავს თანხებს, ხოლო დეფიციტის შემთხვევაში ადგილი აქვს უკუპროცესებს.

არსებითია წარმოების დანახარჯების ზეგავლება სამარკეტინგო პოლიტიკაზე. ასე, მაგალითად: მთელი რიგი დანახარჯები, ისეთები, როგორიცაა: ფასები ნედლეულზე, მასალებზე, გადასახდების დონე, საიჯარო გადასახადი და სხვა, წარმოების კონტროლგარეშე პროცესებს ექვემდებარება. თუ დანახარჯები იზრდება, მცირდება მარკეტინგის ელასტიურობა და პირიქით, როდესაც დანახარჯები სტაბილურია, მარკეტოლოგების მოქმედების არეალი ფართოვდება. დანახარჯების ზრდა იწვევს ინფლაციური პროცესების განვითარებას, ამან კი შეიძლება გამოიწვიოს მომხმარებელთა სტრუქტურის ცვლა.

XIV. 3. ინფორმაცია მარკეტინგის სფეროში

ბიზნესის სისტემის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის, მანქანების, ფულის, ხალხის, საქმიანობის პარალერულად, დიდ როლს თამაშობს ინფორმაცია. აღნიშნულიდან გამომდინარე ჩანს, რომ ბაზარზე დამკვიდრება საკმაოდ რთული პროცესია და მარკეტინგის ქმედითობის კოეფიციენტი მით უფრო იზრდება, რაც უფრო კარგად არის შეცნობილი ბაზრის მექანიზმი, შემცირებულია რისკის ფაქტორი.

ბიზნესში ყველზე ქმედით დახმარებას რისკის ფაქტორის შემცირებაში, მისაღები საბაზრო პროგრამის შედგენაში, თამაშობს ობიექტური ინფორმაცია ბაზრის შესახებ. ინფორმაციის შეგროვების, მისი სისტემატიზაციის პროცესს ახორციელებს ბაზრის შესწავლის ან მარკეტინგის განყოფილება.

ინფორმაციული მონაცემები შეიძლება იყოს რამდენიმე სახის, ამიტომ აუცილებელია, მოვახდინოთ მათი დიფერენციაცია:

1. აქ შედის: გლობალური მასშტაბის მონაცემები :
- ეკონომიკის მართვის სისტემა;
- სახელმწიფო შეკვეთები;
- საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების სისტემა;
- ინფორმაცია ფასების, საკრედიტო პოლიტიკის, მოსახლეობის შემოსავლების შესახებ და სხვა.

აღნიშნული სახეობის ინფორმაცია საშუალებას აძლევს საწარმოს გამოავლინოს თავისი საბაზრო შესაძლებლობანი, ამავე დროს, მას გააჩნია შეზღუდვები. ასე მაგალითად: მოსახლეობის შემოსავლების შესახებ ინფორმაცია იძლევა მასალას სამარკეტინგო პოლიტიკის დაგეგმვის დარგში, მავე დროს, აღნიშნულ შემთხვევაში, ფასების სისტემა წარმოადგენს გარკვეულ

შეზღუდვას. ამდენად, ეს არის ფაქტორები, რომლებიც უნდა იქნეს გათვალისწინებული, როგორც შინაგან, ისე საგარეო ბაზარზე. გლობალური ინფორმაცია არ ახდენს რაიმე არსებით ზეგავლენას გადაწყვეტილების მიღებაზე.

2. ბაზრის შესახებ საერთო და სპეციფიკური მონაცემები.

აქ შედის:

- საერთაშორისო პოლიტიკური ფაქტორები;
- მოთხოვნა-მიწოდების მონაცემები;
- ეროვნული შემოსავლის სიდიდე;
- მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დონე;
- ფასების ინდექსი საშიანო და საგარეო ბაზარზე;
- მოსახლეობის მყიდველობითი უნარიანობა და სხვა.

ამ მომაცემების საფუძველზე, შეიძლება გაირკვეს ბაზრის მოსალოდნელი ცვლილებების მიმართულება, მოთხოვნილებათა ცვლის ტენდენცია და სხვა.

3. ინფორმაცია საწარმოს დონეზე (მიკროდონე).

ამ ტიპის ინფორმაცია იყოფა სამ ქვეჯგუფად: ინფორმაცია საწარმოს შესახებ; ინფორმაცია მომარაგების შესაძლებლობების შესახებ და ინფორმაცია კონკურენტების შესახებ.

4. პირველ ჯგუფში შედის ინფორმაცია საწარმოოს ეკონომიკური და ტექნიკური განვითარების შესახებ. აქ აღსანიშნავია:

- საწარმოო სიმძლავრეების შესახებ ინფორმაცია;
- ინფორმაცია სამუშაო ძალის შესახებ;
- პროდუქციის სამომხმარებლო თვისებები და ტექნიკური დონე და სხვა.

მოცემული ქვეჯგუფის მაჩვენებლები მეტყველებენ საწარმოო პოტენციალზე. მარკეტინგისათვის ამ სახეობის ინფორმაციას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს. მაგალითად: ახალი საქონლის გამოჩენა ბაზარზე უნდა იყოს დაკავშირებული საწარმოო სიმძლავრეების რეზერვთან. თუ ბაზარზე საქონლის მოთხოვნილება იზრდება, საწარმოში უნდა არსებობდეს მისი გამოშვების ზრდის შესაძლებლობა. ამ თვალსაზრისით, საინტერესო მაგალითი მოჰყავს ი შვანნე ხოფმას თავის წიგნში – „მარკეტინგი“. ავტორი წერს, რომ უნგრეთში ახალი ხელის მალამოს „ხელია-დ-ს“ გამოჩენამ და საკმაოდ კარგმა რეკლამამ გაზარდა მისი პოპულარობა მომხმარებელში, შესაბამისად, გაიზარდა მოთხოვნა. მალამოს გამომშვები საწარმო მოუმზადებელი აღმოჩნდა ამ მოთხოვნა დაკმაყოფილებისათვის, რამაც განაპირობა ბაზარზე აღმოცენებული დეფიციტი, ხოლო, როდესაც მალამო საკმაო რაოდენობით გამოჩნდა, მან დაკარგა პოპულარობა. [78,c.15].

5. ინფორმაცია მომარაგების ბაზრის შესახებ წარმოადგენს ამოსავალს საწარმოთა სამეურნეო საქმიანობის ნორმალური წარმართვისათვის. მომარაგების ბაზარი არის საწარმოს ნედლეულით, მასალებით, ნახევარფაბრიკატებით მომარაგების წყარო, ამიტომ მასზე არის დამოკიდებული პროდუქციის წარმოებაც და რეალიზაციაც.

აღნიშნული სახეობის ინფორმაცია შეიძლება იყოს მიღებული წინასწარ განცხადებაზე, მიმწოდებელთა სარეკლამო, დარგობრივ, პუბლიკაციაზე თვალყურის დევნებით. საბითუმო ვაჭრობების, საბირჟო ურთიერთობების დადგენით.

6. ინფორმაცია კონკურენტების შესახებ მოითხოვს განსაკუთრებულ ყურადღებას. აქ აუცილებელია, შესწავლილ იქნეს:

- ბაზარზე არსებული კონკურენტები;

- პოტენციური კონკურენტები.

პირველ შემთხვევაში, შესწავლილია რამდენიმე საკითხი:

1. როგორია კონკურენტის სტრატეგია (წარმოების გაფართოება, ბაზრის შენარჩუნება თუ სხვა);
2. როგორია კონკურენტის მდგომარეობა ბაზარზე (სტაბილური, ცვალებადი);
3. მათი სუსტი და ძლიერი მხრეები (ასორტიმენტი, ტექნიკური დონე, ინოვაციური პოლიტიკა);
4. მათი მდგომარეობა მომავალში (მოდერნიზაცია, ასორტიმენტის გაფართოება და სხვა);
5. მათი მოქმედება ბაზარზე (გადახდის პირობები, რეკლამა, ფასების პოლიტიკა და სხვა).

თუ დაზუსტდა აღნიშნული საკითხები, შესაძლებელია კონკურენტების მოქმედების პროგრამის შედგენა, რომელიც მოგვცემს მათი საბაზრო სისტემაში შეზღუდვის შესაძლებლობას.

შედარებით რთულია პოტენციურ კონკურენტებზე დაკვირვების პროცესი, რომლებიც ბაზარზე სპონტარნურად ჩნდებიან. აქ აუცილებელია, ყურადღება მიექცეს გამოკვლევების პერსპექტიულ მიმართულებებს და მათი დანერგვის შესაძლებლობებს.

7. საკმაოდ რთულია მომხმარებლის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება. აქ აუცილებელია, დადგინდეს შემდეგი საკითხები:

- რა უნდა მომხმარებელს;
- რა ფაქტორები ზემოქმედებს მოთხოვნილებაზე;
- რა მოთხოვნებს უყენებს მომხმარებელი რეკლამას;
- რა მოთხოვნას უყენებს მომხმარებელი პროდუქციას და მომსახურებას.

მოთხოვნაზე მოქმედ ფაქტორებში უნდა გამოიყოს: ფასი, მსყიდველუნარიანობა, მოსახლეობის სიმჭიდროვე, სტრუქტურა, ტრადიციები და სხვა.

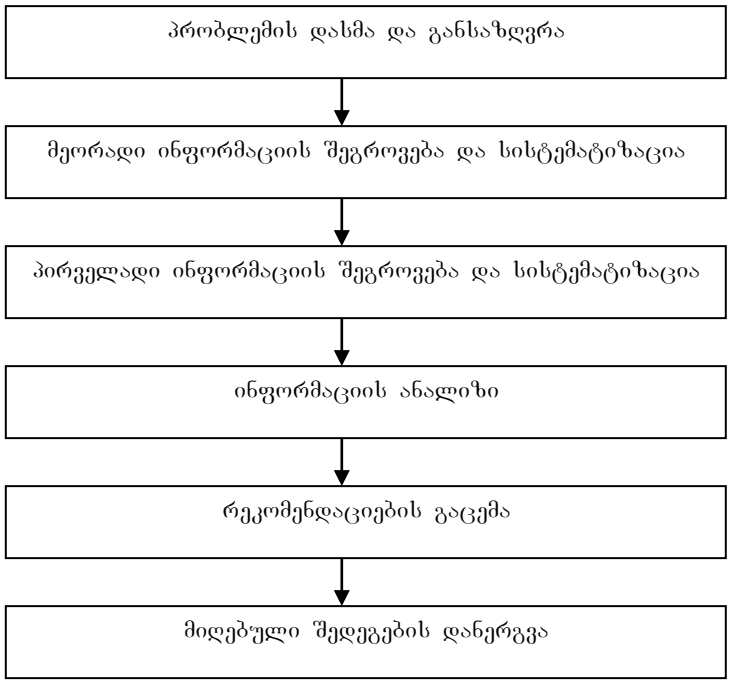
სამარკეტინგო გამოკვლევებში გადამჭრელ როლს თამაშობს ინფორმაციის სწორი მოკვლევა, შეგროვება და ანალიზი. სამარკეტინგო გამოკვლევა გულისხმობს კონკრეტული პრობლემის დასმას, მის გარშემო ინფორმაციის შეგროვებას, ანალიზს და გამოკვლევის შედეგების გამოყენებას. ამდენად, ეს არის პროცესი, რომელიც მოიცავს სამარკეტინგო პოლიტიკის ეტაპს კონკრეტული პრობლემის დასმიდან რეკომენდაციების მიღებამდე და მათ რეალიზაციამდე.

სამარკეტინგო გამოკვლევების პროცესი მოიცავს რიგ ოპერაციებს. (იხ. ნახ. №4).

ამდენად, სამარკეტინგო გამოკვლევების პროცესი მიმდინარეობს გარკვეული თანამიმდევრობით. პრობლემის დასმის შემდგომ, აუცილებელია მეორადი ინფორმაციის შეგროვება და სისტემატიზაცია. რაც შეეხება პირველად ინფორმაციას, მისი შეგროვება აუცილებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მეორადი ინფორმაცია არ იძლევა ამომწურავ მონაცემებს გადაწყვეტილებების მიღებისათვის.

მეორადი ინფორმაცია, ეს არის მონაცემები, რომლებიც წინა ეტაპზე გამოიყენებოდა სამარკეტინგო გამოკვლევებში. ამიტომ ის მოითხოვს სისტემატიზაციას, დახვეწას, წინასწარდასმული, ახალი პრობლემის გადაწყვეტის მიზნით.

მეორად ინფორმაციას გააჩნია რიგი დადებითი მხარეები, რომელთა შორის უნდა გამოიყოს:



ნახ. 41 სამარკეტინგო გამოკვლევების პროცესი

მისი წყაროები შედარებით იაფია, რადგანაც არ მოითხოვს ინფორმაციის საკუთრივ ფირმის მიერ შეგროვებას (დარგობრივი, სტატისტიკური მონაცემები, პერიოდული გამოცემები და სხვა).

ინფორმაცია შეიძლება შეგროვდეს შეზღუდულ დროში, ზედმეტი დანახარჯების გარეშე. ხშირ შემთხვევაში, არსებობს ინფორმაციის რამდენიმე წყარო, რაც იძლევა მონაცემთა შედარების, დაზუსტების საშუალებას.

ამ დადებითი მხარეების პარალერულად, მეორად ინფორმაციას გააჩნია რიგი ნაკლოვანებებისა:

მეორადი ინფორმაცია არის საერთო მონაცემების მატარებელი, ხშირ შემთხვევაში - ზოგადი (ეს აისახება იმით, რომ თავდაპირველად შეგროვილი იყო სხვა მიზნებისათვის). ნაკლოვანებას წარმოადგენს ისიც, რომ ამ სახეობის ინფორმაცია არის მოძველებული (წინა წლებში შეგროვილი მონაცემები არ ასახავენ საანალიზო პერიოდს. ასე, მაგალითად: მოსახლეობის აღწერა ამერიკაში 10 წელიწადში ერთხელ წარმოებს, ამიტომ ეს მონაცემები გარკვეულწილად პირობითია).

მონაცემების შეგროვების მეთოდოლოგია, როგორც წესი, უცნობია, რის გამოც აუცილებელი ხდება მისი ობიექტურობის დაზუსტება. ხშირ შემთხვევაში მონაცემები შეიძლება იყოს წინააღმდეგობრივი, რაც დამატებით მოითხოვს პირველადი ინფორმაციის შეგროვებას.

მეორადი ინფორმაცია შეიძლება იყოს ორი სახის: შინაგანი და გარეგანი. შინაგანი შეიძლება მოპოვებულ იქნეს შიდასაფირმო მონაცემების სახით, გარეგანი – ფირმის გარეთ არსებულ წყაროებში.

შინაგანი მეორადი ინფორმაციის დადგენის პროცესში მარკეტოლოგი ეცნობა ეკონომიკურ მაჩვენებლებს: მოგების დონეს, ცალკეული სახეობის პროდუქციის რეალიზაციის მაჩვენებლებს კოოპერაციულ მიწოდებებს, მარაგების რაოდენობას და სხვა. ამდენად, ამ მომაცემების დინამიკაში შესწავლა, მათი ანალიზი და

განზოგადება, იძლევა სხვა თანაბარ პირობებში მარკეტოლოგის მიერ მომავალი წარმოებისა და რეალიზაციის საშუალებას, ფირმის მოგების პროგნოზის შედგენისათვის.

თუ შეგროვილი ინფორმაცია არ იძლევა იმის საშუალებას, რომ გაკეთდეს საბოლო დასკვნები, მარკეტოლოგი მიმართავს გარეგანი ინფორმაციის შესწავლას. უკანასკნელი შეიძლება იყოს ოფიციალური და არაოფიციალური.

ოფიციალურებს მიეკუთვნება მთავრობის მიერ გამოქვეყნებული სტატისტიკური ინფორმაცია: ფასების, ვალუტის კურსის, მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარიანობის და სხვათა შესახებ.

არაოფიციალური ინფორმაცია შეიძლება გავრცელდეს სამი წყაროს მეშვეობით ესენია: პერიოდული გამოცემები, წიგნები, მონოგრაფიები და სხვა არარეგულარული გამოცემები.

პერიოდული გამოცემები მოიცავს მარკეტინგის სხვადასხვა ასპექტებს. ისინი გამოდიან და ვრცელდებიან ხელმომწერებზე.

წიგნები, მონოგრაფიები და სხვა არარეგულარული გამოცემები, ვრცელდება საცალო წიგნების ვაჭრობის სისტემაში და გამიზნულნი არიან მარკეტინგის დარგში ჰორიზონტის გაფართოებისაკენ.

უკანასკნელ პერიოდში, ჩვენს ქვეყანაში შეიქმნა კომერციული მომსახურების ორგანიზაციები, რომლებიც გარკვეულ საფასურად შემკვეთებს, მარკეტინგის დარგში აწვდიან ინფორმაციას.

იმ შემთხვევაში, თუ მეორადი მონაცემები საკმარისი არ არის ამოცანის გადასაწყვეტად, აუცილებლი ხდება პირველადი მონაცემების შეგროვება. პირველადი მონაცემები წარმოადგენენ დაკვირვების მომენტში მიღებულ ინფორმაციას. პირველად მონაცემებს გააჩნიათ რიგი დადებითი და უარყოფითი თვისებები.

მათ პრინციპულ ღირსებას წარმოადგენს ის, რომ შეგროვების მეთოდოლოგია ცნობილია წარმოებისათვის და მის მიერ კონტროლს ქვეშ იმყოფება:

მონაცემები არის ადვილად მოსაპოვებელია და შესაძლებელია, დაფარულ იქნეს კონკურენტებისაგან;

არ არსებობს წინააღმდეგობანი სხვადასხვა წყაროებით მიღებულ მონაცემებს შორის;

მაღალია მათი საიმედოობის დონე.

პირველად მონაცემებს გააჩნიათ უარყოფითი მხარეებიც. აქ აღსანიშნავია:

პირველადი მონაცემების შეგროვებამ შეიძლება მოითხოვოს საკმაოდ დიდი დრო;

ისინი მოითხოვენ მატერიალურ დანახარჯებს;

რიგი ინფორმაცია შეიძლება შეზღუდული იყოს მოპოვების თვალსაზრისით და სხვა.

მას შემდეგ, რაც მიღებულია გადაწყვეტილება პირველადი მონაცემების შესწავლის შესახებ, აუცილებელია გამოკვლევის გეგმის შედგენა. გეგმა უნდა მოიცავდეს შემდეგ საკითხებს:

ვინ აგროვებს მონაცემებს?

აღნიშნულ შემთხვევაში საწარმოომ შეიძლება დამოუკიდებლად ჩაატაროს გამოკვლევა, ან მოიზიდოს ამ მიზნით სპეციალიზებული ორგანიზაცია.

რა ინფორმაცია უნდა იქნეს შეგროვილი?

ინფორმაციის სახეები უშუალოდ გამომდინარეობენ სამარკეტინგო ამოცანებიდან, ანუ დამოკიდებულნი არიან იმაზე, თუ სამარკეტინგო პოლიტიკაში რა საკითხი აინტერესებს საწარმოს.

ვინ ან რა უნდა იქნეს შესწავლილი?

აქ, უპირველეს ყოვლისა, უნდა დაზუსტდეს დაკვირვების ობიექტი. ანალიზი, როგორც წესი, დაკავშირებულია ან მომხმარებელთან (არსებული, პოტენციური და სხვა) ან საწარმოს მუშაკებთან (ხელმძღვანელები, მუშები და სხვა პერსონალი) ან გასაღების წყაროებთან (საცალო და საბითუმო ვაჭრობა, ბროკერული ფირმები და სხვა).

მეორე, აუცილებელია, დავადგინოთ დაკვირვების ობიექტთა შერჩევის წესი. აქ არსებობს ორი მიდგომა: ალბათური და დეტერმინირებული. პირველ შემთხვევაში დაკვირვების ყველა ელემენტი ალბათურად შეირჩევა. ასე, მაგალითად: მკვლევარებს შეუძლია შეარჩიონ ყოველი 25 აბონენტი სატელეფონო ცნობარში. მეორე შემთხვევაში, მკვლევარი ირჩევს დაკვირვების ობიექტთა ჯგუფს. მაგ: 100 კაცი პროდუქციის გასაღების რაიონში.

რა მეთოდებით შეიძლება ჩატარდეს დაკვირვება?

არსებობს პირველადი ინფორმაციის შეკრების ოთხი ძირითადი მეთოდი: გამოკითხვა, დაკვირვება, ექსპერიმენტი, იმიტაცია.

გამოკითხვის შემთხვევაში ხდება მოსახლეობის აზრის სისტემატური შესწავლა ტელეფონით ან ანკეტური მეთოდებით.

გამოკითხვა შეიძლება იყოს არაანონიმური და ანონიმური. პირველ შემთხვევაში აბონენტისათვის ცხადია გამოკითხვის მიზანი, მეორეში ის მისთვის არ არის ცნობილი. ანონიმური გამოკითხვა გაცილებით ობიექტური ინფორმაციის მიღების საშუალებას იძლევა. ნახ. 42-ზე წარმოდგენილია ანონიმური და არაანონიმური შეკითხვები).

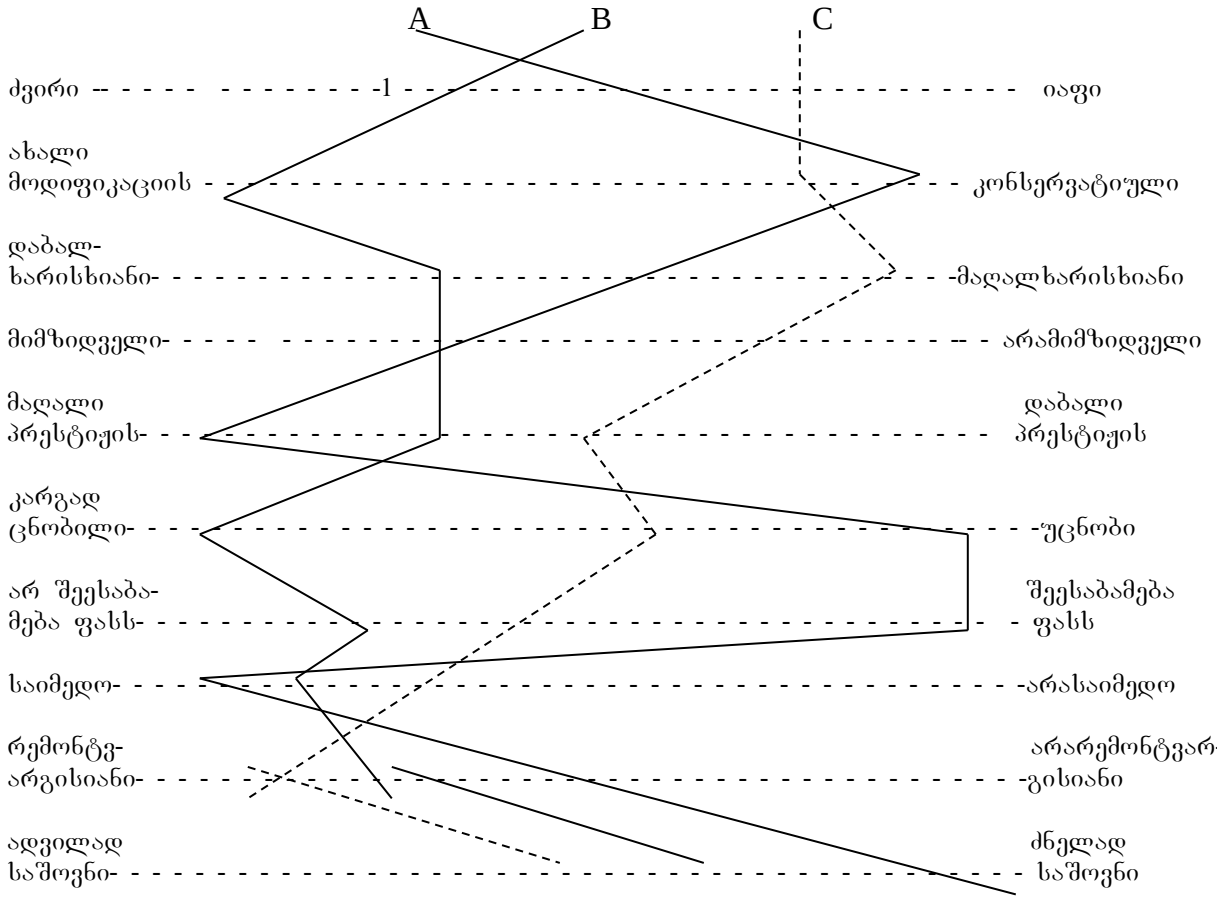
გამოკითხვის შედეგები შეიძლება აისახოს სემანტიკური დიფერენციალში. სემანტიკური დიფერენციალი სქემატურად ასახავს გამოკითხვის შედეგებს. ამდენად, ის იძლევა საანალიზო ობიექტების მკაფიო შედარების საშუალებას.

არაანონიმური	ანონიმური
1. რატომ ყიდულობთ სპორტულ ტანისამოსს?	1. როგორ ფიქრობთ, რატომ ყიდულობს მოსახლეობა სპორტულ ტანისამოსს?
2. რა ფაქტორებს ითვალისწინებთ ტანისამოსის შეძენისას?	2. რა ფაქტორებს ითვალისწინებს მოსახლეობა სპორტული ტანისამოსის შეძენისას?
3. არის თუ არა თქვენთვის მნიშვნელოვანი ფირმის პრესტიჟი სპორტული ტანისამოსის შეძენისას?	3. ფიქრობს თუ რა მოსახლეობა სპორტული ტანისამოსის შეძენისას ფირმის პრესტიჟზე?
4. ჩემთვის მნიშვნელოვანია სპორტული ტანისამოსი შეძენისას: - ფერი; - მოდელი; - ფირმის დასახელება; - ცვეთისადმი მედეგობა; - ელასტიურობა; - მოხერხებულობა;	4. ჩემი აზრით, მნიშვნელოვანია მოსახლეობისათვის სპორტული ტანისამოსის შეძენისას: - ფერი; - მოდელი; - ფირმის დასახელება; - ცვეთისადმი მედეგობა; - ელასტიურობა; - მოხერხებულობა;

ნახ. 5. ანონიმური და არაანონიმური გამოკითხვის ანკეტა

სემანტიური დიფერენციალის მაგალითი წარმოდგენილია ნახ. 43-ზე. აღნიშნულ შემთხვევაში მოცემულია ახალი მოდიფიკაციის ტელევიზორის მახასიათებლები. „გ“ დიაგრამასთან ურთიერთშეხების წერტილები ასახავენ იმ საშუალო მაჩვენებლებს, რომლებიც მისაღებია სამივე ვარიანტისათვის.

დაკვირვების მეთოდი წარმოადგენს ანალიტიკურ მეთოდს. აღნიშნულ შემთხვევაში არ ხდება მოსახლეობის გამოკითხვა, არამედ აფასებენ მომხმარებელს გაყიდული ქვითრების მიხედვით, ან ხდება მასზე დაკვირვება შენიღბული კამერითა თუ სარკით.



ნახ. 43. ფერადი ტელევიზორის სემანტიკური დიფერენციალი

„A“ - მოცემული საწარმოს მარკა

„ B “ - კონკურენტის მარკა

„ C “ - იდეალური შეფასება.

ექსპერიმენტის შემთხვევაში, ხდება მარკეტინგის ერთ-ერთი ფაქტორის ცვლა (მაგალითად, რეკლამის, შეფუთვის და სხვა), სხვა ელემენტები ხელშეუხებელია. მაგალითად: თუ გვინდა შევაფასოთ საქონლის შეფუთვის სისწორე, ახალი ვარიანტები აუცილებელია, გაიგზავნოს რამდენიმე მაღაზიაში, სადაც იგივე საქონლის რეალიზაცია ხდება ძველი ვარიანტით. რეალიზაციის მაჩვენებელი წარმოაჩენს ახალი ვარიანტის საქონლით ვაჭრობის მიზა-ნშეწონილობას.

ექსპერიმენტის დადებითი მხარე არის ის, რომ იგი ადგენს მიზეზ-შედეგობრივ კავშირს, მისი სტრუქტურა და ჩატარების აუცილებლობა ატარებს სისტემატურ ხაისთს. უარყოფითი კი არის ის, რომ მოითხოვს დიდ დანახარჯებს და არ იძლევა მარკეტინგის ყველა ფაქტორის გათვალისწინების საშუალებას.

იმიტაცია არის ეგმ-ის გამოყენებაზე ორიენტირებული მეთოდი, რომლის ძირითად მიზანს წარმოადგენს სამარკეტინგო წარმოდგენა საიმიტაციო მოდელის სახით და არა რეალური (კონკრეტულ) მასალაზე დაყრდნობით. მისი მთავარი უარყოფითი მხარე არის ის, რომ იგი ეყრდნობა პირობით მასალას და იძლევა საორიენტაციო შედეგებს.

რამდენია გამოკვლევის ღირებულება?

აღნიშნულ შემთხვევაში, უნდა გაანალიზდეს გამოკვლევებზე საერთო და კონკრეტული დანახარჯები. მოცემულ პირობებში დიდი მნიშვნელობა გააჩნია

შედარებითი ეკონომიკური ეფექტიანობის დადგენას. მაგალითად, თუ გამოკითხვის შედეგად გატარებული ღონისძიებების საფუძველზე, შეფუთვის გაუმჯობესება იძლევა დამატებით მოგებას, მაშინ მისი ჩატარება აუცილებელია. ამ გადაწყვეტილების მისაღებად კი უნდა შეფასდეს გამოკითხვაზე დანახარჯები და გადაწყვეტილების მიღების შედეგად მოგების ზრდა.

როგორი იქნება ინფორმაციის შეკრების დრო?

აღნიშნულ შემთხვევაში, მკვლევარმა ოპერატიულად უნდა განსაზღვროს ის დრო, რომლის განმავლობაში მიმდინარეობს შესასწავლი ობიექტის გამოკვლევა. მაგალითად: ტელეფონით და ანკეტურ გამოკითხვას გაცილებით ნაკლები დრო უნდა, ვიდრე დაკვირვებას და ექსპერიიმენტს.

სად და როდის უნდა შეგროვდეს ინფორმაცია?

აქ მკვლევარმა უნდა განსაზღვროს ინფორმაციის სახეობა (გარე თუ შიდა ინფორმაცია) და სამუშაოს დაწყებისა და დამთავრების დრო.

მას შემდეგ, რაც ინფორმაცია შეგროვილია, აუცილებელია, ჩატარდეს მისი ანალიზი. თავდაპირველად ხდება ბლანკების კოდირება და დათვლა, ხოლო შემდგომ შესწავლა. კოდირება გულისხმობს ყველა ბლანკის დანომრვას, ხოლო პასუხები კლასიფიცირდება. ანალიზი ხდება პასუხების შეფასების საფუძველზე, ამ მიზნით გამოიყენება სტატისტიკური მეთოდები.

ბოლო ეტაპს წარმოადგენს რეკომენდაციის გაცემა. რეკომენდაციაში იგულისხმება – მოცემული საწარმოს სამარკეტინგო პოლიტიკის შესახებ დასკვნები და წინადადებები. ისინი, როგორც წესი, წერილობითი სახით ფორმდება და წარედგინება ადმინისტრაციას.

XIV. 4. სტრატეგიული დაგეგმვა და მარკეტინგი

მარკეტინგის ფაქტორების კვლევის პროცესში აღინიშნა, რომ ისინი შეიძლება იყოს წარმოებით განსაზღვრული, წარმოებისაგან დამოუკიდებელი და მარკეტინგით განსაზღვრული. აღნიშნული ფაქტორების კოორდინაციისათვის და ამ საფუძველზე ბიზნესის – გადაწყვეტილებათა მიღების მიზნით, გამოიყენება სტრატეგიული დაგეგმვა. ამდენად, სტრატეგიულმა დაგეგმვამ უნდა გასცეს პასუხი შემდეგ ძირითად საკითხებს – რისთვისაც არის აუცილებელი ცვლილებანი ბიზნესის პოლიტიკაში, ვინ აგებს პასუხს მთ რეალიზაციაზე და როგორ უნდა განხორციელდეს ეს ცვლილებანი.[59]

სტრატეგიულ დაგეგმვას მარკეტინგის სისტემაში ახასიათებს რიგი თავისებურებებისა:

- სტრატეგიული დაგეგმვა სრულიად ეყრდნობა სამარკეტინგო ინფორმაციას;
- მარკეტინგის გეგმა ითვალისწინებს დაგეგმვის გრძელვადიან და მოკლევადიან შედეგებს;
- სტრატეგიული დაგეგმვა ითვალისწინებს სიტუაციური ანალიზის მონაცემებს;
- გეგმას ადგენენ სტრატეგიული სამეურნეო ქვედანაყოფები.

სტრატეგიულ დაგეგმვას გააჩნია რიგი უპირატესობებისა, რომელთა შორის აღსანიშნავია: ჯერ ერთი – მის საფუძველზე შესაძლებელი ხდება, განისაზღვროს წარმოების მოქმედების სტრატეგია; მეორე – ის იძლევა საშუალებას, დავადგინოთ

[59] David W. Gerakl E. Hills, Robert B. Woodrubb. Marketing Decition Making: Concept and strategy, Revissed Edition (Hoomewood III.:Rechord D. Irwin 1980)p. 448

წარმოების ცალკეული ფუნქციური რგოლის ამოცანები სამარკეტინგო პოლიტიკის დარგში, რომლებიც გამომდინარეობენ საერთო მიზნიდან; მესამე – გამომდინარე კომკურენტების შესაძლებლობებიდან, სტრატეგიული დაგეგმვა იძლევა საშუალებას, განვსაზღვროთ მოცემული წარმოების ძლიერი და სუსტი მხარეები; მეოთხე – სტრატეგიული დაგეგმვა იძლევა საშუალებას, განისაზღვროს სამარკეტინგო პოლიტიკის ალტერნატიული ვარიანტები.

მარკეტინგის გეგმები შეიძლება დიფერენცირებულ იქნეს რამდენიმე ნიშნის მიხედვით: მოქმედების დროს, მოქმედების მასშტაბისა და შემუშავების მეთოდების მიხედვით (იხ. ნახ. 47).

მოქმედების დროის მიხედვით, მარკეტინგის გეგმები იყოფა:

-მოკლევადიან (ერთ წლამდე);

-საშუალოვადიან (ორიდან ხუთ წლამდე);

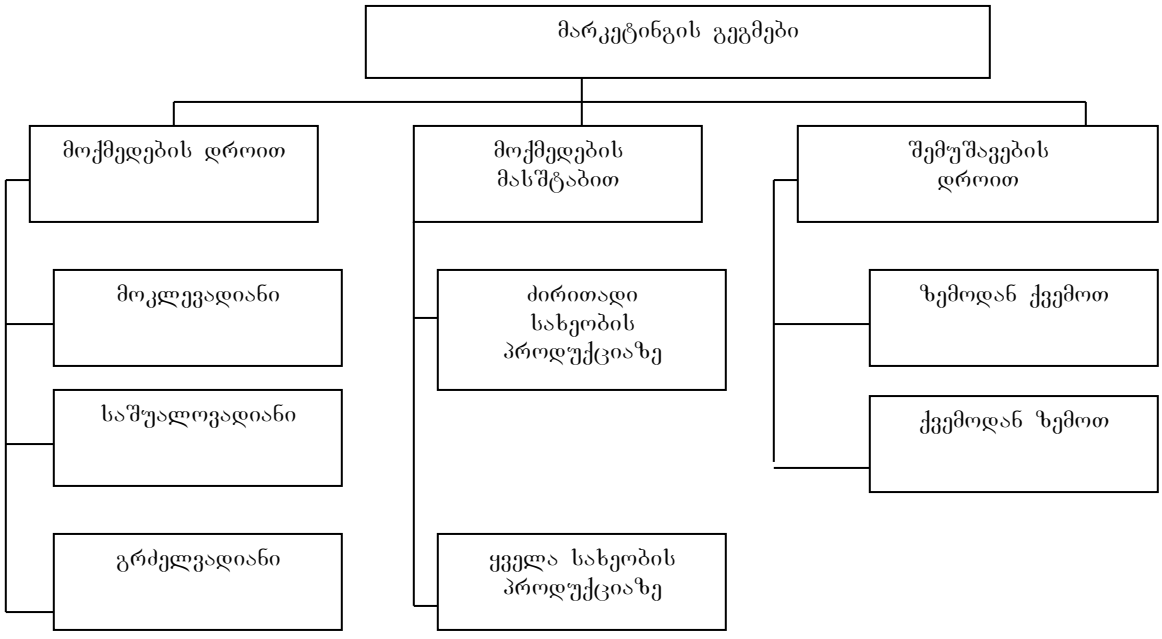
-გრძელვადიან (ხუთიდან ათ ან თხუთმეტ წლამდე) გეგმებად.

მოკლევადიანი და საშუალოვადიანი მარკეტინგის გეგმები იმით განსხვავდება გრძელვადიანისაგან, რომ ისინი წარმოგვიდგებიან უფრო დეტალიზებულად. მათში აისახება ცალკეულ პროდუქციაზე სამარკეტინგო სტრატეგიის მიზნები, ამოცანები, მოსალოდნელი შედეგები და სხვა. მაშინ, როდესაც ხანგრძლივი, ანუ გრძელვადიანი გეგმები შედარებით ზოგადი და პროგნოსტიკური მაჩვენებლების შემცველია.

მოქმედების მასშტაბით, მარკეტინგის გეგმები იყოფა სახეობებად:

- გეგმა ძირითადი სახეობის პროდუქციაზე;
- გეგმა მთლიანად ყველა სახეობის პროდუქციაზე.

როგორც წესი, მწარმოებლები იყენებენ სამარკეტინგო გეგმას ყველა სახეობის პროდუქციაზე, რადგანაც ის იძლევა საშუალებას, განისაზღვროს პროდუქციის წარმოების მისაღები ნომენკლატურა.



ნახ. 44. მარკეტინგის გეგმების კლასიფიკაცია

მარკეტინგის გეგმების შემუშავების პროცესში გამოიყენება ორი მეთოდი: ა) ქვემოდან ზემოთ; ბ)ზემოდან ქვემოთ.

პირველ შემთხვევაში, მარკეტინგის მიზნები, სტრატეგია, დანახარჯები და სხვა. განისაზღვრება ქვემოდან მოწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე, ანუ მის ძირითად წყაროს წარმოადგენს გამყიდველების, რეალიზაციის განყოფილების თანამშრომლების, მარკეტინგის სამსახურის მიერ მოწოდებული მონაცემები. ქვემოდან შემუშავებული გეგმები არის უფრო რეალისტური, ისინი დადებითად ზემოქმედებენ კოლექტივის მორალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატზე (რადგან კოლექტივის ურთიერთდაკავშირებული რგოლები მონაწილეობენ მათ შემუშავებაში). ამასთან, წარმოიშობა გარკვეული სიძნელეები ამ გეგმების კოორდინაციის პროცესში.

აღნიშნული სახეობის სიძნელეებს მოკლებულია გეგმები, რომელთა შემუშავება ხდება ზემოდან ქვემოთ. აღნიშნულ შემთხვევაში, ცენტრალიზებულად იმართება სამარკეტინგო დაგეგმვის პროცესი, რომელიც ემორჩილება ცენტრალიზებულ მართვასა და კოორდინაციას. საწარმოს ადმინისტრაცია განსაზღვრავს მარკეტინგის საერთო მიზნებსა და ამოცანებს, ხოლო ფუნქციური სამსახურები – რეკლამას, მარკეტინგს.

ამ მიზნებიდან გამომდინარე, ადგენენ მოქმედების სტრატეგიას.

სტრატეგიულმა დაგეგმვამ უნდა უზრუნველყოს მარკეტინგისა და წარმოების ფუნქციური სამსახურების შეწონასწორებული მოქმედება. ამის მიღწევა რთულია, რადგანაც ფუნქციური სამსახურების მიზნები და ამოცანები განსხვავდება მარკეტინგის მიზნებისაგან, რაც ხშირ შემთხვევაში იწვევს, მათ შორის კონფლიქტური სიტუაციის წარმოშობას. ასე, მაგალითად: წარმოების ფუნქციური სამსახურები მიისწრაფვიან პროდუქციის მასობრივი წარმოებისაკენ (წარმოების სამსახურები); საწარმოს სტაბილური ბიუჯეტისაკენ (საფინანსო სამსახური); შეზღუდული ნომენკლატურისაკენ (საკონსტრუქციო სამსახური) და სხვა. მაშინ, როდესაც მარკეტინგი მოითხოვს პროდუქციის ნომენკლატურის მუდმივ ცვლას, სერიულობის შეზღუდვას და სხვა.

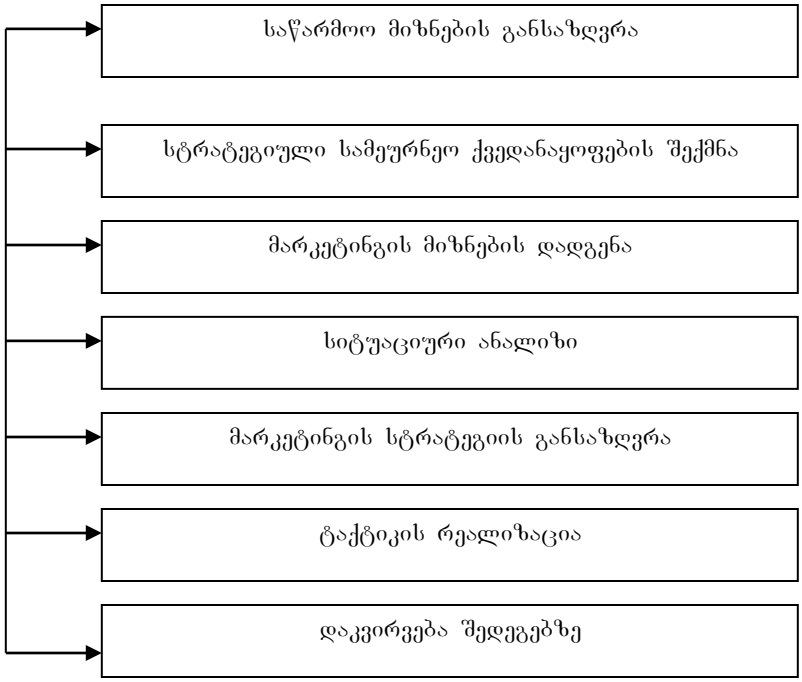
აღნიშნულიდან გამომდინარე, წარმოების ხელმძღვანელობის მთავარ მიზანს წარმოადგენს შეამციროს ის წინააღმდეგობანი, რომლებიც წარმოიშობა სამარკეტინგო და სხვა სამსახურებს შორის ერთობლივი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, ამის მიღწევა კი შეიძლება:

- პრობლემის ერთობლივი განხილვითა და ქვედანაყოფებს შორის კონტაქტის გაფართოების სტიმულირებით;
- იმ კადრების შერჩევით, რომლებიც აერთიანებენ ცოდნას მარკეტინგსა და წარმოების სფეროში;
- სხვადასხვა ფუნქციური ჯგუფების შედგენით, სამარკეტინგო პოლიტიკის დარგში ერთიანი გადაწყვეტილების მიღების მიზნით.

3.3. სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპები

სტრატეგიული დაგეგმვა მოიცავს შვიდ ურთიერთდამაკავშირებელ ეტაპს:
1. ბიზნესში საწარმოს მიზნების განსაზღვრა; 2) სტრატეგიული სამეურნეო ქვედანაყოფების შექმნა; 3) მარკეტინგის მიზნების დადგენა; 4) სიტუაციური ანალიზი; 5) მარკეტინგის სტრატეგიის განსაზღვრა; 6) ტაქტიკის რეალიზაცია; 7) დაკვირვება შედეგებზე.

სტრატეგიული დაგეგმვის ლოგიკა წარმოდგენილია ნახ. 48-ზე



ნახ. 48. სტრატეგიული დაგეგმვის ლოგიკა

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს ერთობლივად ახორციელებენ საწარმოს ხელმძღვანელობა და სამარკეტინგო სამსახური. განვიხილოთ სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპები:

ბიზნესში საწარმოს ამოცანების განსაზღვრა

ბიზნესში საწარმოს ძირითად მიზანს წარმოადგენს ისეთი სახეობის პროდუქციის წარმოება, რომელიც საშუალებას მისცემს მას, ხანგრძლივად დაიმკვიდროს ადგილი სამომხმარებლო ბაზარზე. ამდენად, ბიზნესში საწარმოს მიზნის სწორ დადგენას, მის ორიენტაციას მაღალ სამომხმარებლო თვისებების პროდუქციის წარმოებაზე არსებითი მნიშვნელობა აქვს. საწარმოს მიზნის სწორი განსაზღვრის მაგალითს წარმოადგენს კორპორაცია (3მ). მისი წარმოების ძირითად საგანს წარმოადგენს საწარმოო და სამომხმარებლო, საინფორმაციო და ელექტრონული ტექნოლოგიების შექმნა. ამის პარალერულად, ის აწარმოებს ისეთ სხვადასხვა პროფილის პროდუქციას, როგორიცაა: ვიდეოკასეტები, ვიდეომაგნიტოფონები, ქირურგიული ტანისამოსი. ამდენად, ფირმის საქმინობა მოიცავს არა მარტო ტექნოლოგიურ გამოკვლევებს, არამედ ფართო საწარმოო საქმიანობასაც, რაც ბუნებრივია, ქმნის კარგ წანამძღვრებს იმისათვის, რომ მან დაიმკვიდროს ბაზარზე მყარი ადგილი არა მარტო მოცემულ მომენტში, არამედ მომავალშიც.

მას შემდეგ, რაც დადგენილია წარმოების მიზანი, აუცილებელია სტრატეგიული სამეურნეო ქვედანაყოფების ფორმირება. აღნიშნული სტრუქტურული ერთეული გულისხმობს იმ ქვედანაყოფებს ან განყოფილებებს, რომლებიც სამარკეტინგო სტრატეგიულ გეგმაზეა მოცემული ბაზრის ფარგლებში.

მოცემული სტრატეგიული ერთეული წარმოადგენს მარკეტინგის სტრატეგიული გეგმის რეალიზაციის ძირითად მამოძრავებელს, ამიტომ მისთვის დამახასიათებელია: ორიენტაცია კონკრეტულობაზე, ზუსტი მიზნობრივი ბაზარი, რესურსებზე კონტროლი და საკუთარი სტრატეგია.

სტრატეგიული სამეურნეო ქვედანაყოფების კონცეფცია პირველად შემუშავებული იყო 1971 წელს ფირმა „მაკკინსის“ მიერ კომპანია „ჯენერალ ელექტრიკისათვის“. ამ პერიოდში ამ კომპანიამ თავისთვის შექმნა 30-მდე სტრატეგიული სამეურნეო ქვედანაყოფი.

მარკეტინგის მიზნების დადგენა

ყველა სტრატეგიულმა სამეურნეო ქვედანაყოფმა უნდა დაადგინოს სამარკეტინგო საქმინობის მიზნები. ისინი შეიძლება აისახოს, როგორც რაოდენობრივ (რეალიზაციის მოცულობა, მოგების ზრდის პროცენტი და სხვა), ასევე ხარისხობრივ (ინოვაციურობა, სახეობა და სხვა) მახასიათებლებში.

საწარმოს, სამარკეტინგო მიზანი აერთიანებს, როგორც რაოდენობრივ, ისე ხარისხობრივ მაჩვენებლებს. გამოცდილება ცხადყოფს, რომ იმ საწარმოებში, რომლებიც უშვებენ სამრეწველო დანიშნულების პროდუქციას, უმთავრეს სამარკეტინგო მიზნებს შეადგენს მოგების ზრდა, რეალიზაციის სტიმულირება, ოპტიმალური ფასის დადგენა, მომხმარებლის საგნებისათვის კი - მოგების ზრდა, რეალიზაციის სტიმულირება, პროდუქციის ასორტიმენტის ცვლა და სხვა.

სიტუაციის ანალიზი

სიტუაციის ანალიზის პროცესში ფირმა განსაზღვრავს მარკეტინგის შესაძლებლობებს და იმ პრობლემებს, რომლებსაც ის შეიძლება წააწყდეს სამარკეტინგო პოლიტიკის დარგში.

სიტუაციური ანალიზი (შინაგანი რევიზია) ტარდება წელიწადში ორჯერ და მისი მიზანია, შეადგინოს ერთგვარი „ფოტოგრაფია“. ფირმის სამარკეტინგო საქმიანობის სიტუაციური ანალიზის მიზანია: ჩატარებული სამუშაოების შეფასება, წარმატებებისა თუ წარუმატებლობის მიზეზების დადგენა, მომუშავეთა კომპეტენტურობის შეფასება და მათი საქმიანობის ეფექტიანობის განსაზღვრა.

ანალიზის პროცესში უნდა შესწავლილ იქნეს: სასაქონლო ბაზრები; მომხმარებლები; კონკურენტები; გარე ატმოსფერო; მარკეტინგის მიზნები და პროგრამა; პროგრამის უზრუნველყოფის დონე; საქონელი; ფასწარმოქმნა; საქონელმიმოქცევა; გასაღება; რეკლამა.

ბაზრების ანალიზის პროცესში უნდა დადგინდეს: რომელ ბაზარზე გადის საქონელი; გასვლის მოცულობა; განვითარების პროგნოზი.

მომხმარებლის ანალიზი მოიცავს: დამოკიდებულება საქონლისადმი; შესყიდვის პროგნოზებს და მოსალოდნელ მასშტაბებს.

კონკურენტების შესწავლის პროცესში – ვინ არის ძირითადი კონკურენტი; კონკურენტის ფორმები; კონკურენტის ხვედრითი წილი ბაზარზე; კონკურენტული ბრძოლის მეთოდები; კონკურენტების განვითარების პერსპექტივები.

გარე სამყაროს შესწავლა მოიცავს: მეცნიერებისა და ტექნიკის ცვლის ტენდენციებს; ეკონომიკურ ფაქტორებს; სიტუაციას ქვეყნის პოლიტიკაში და ეკონომიკაში; კანომდებლობის ცვლას.

მარკეტინგის მიზნები მოიცავს: მოკლევადიანი და გრძელვადიანი პერსპექტივის ანალიზს; პროდუქციის წარმოებისა და მოხმარების დაბალანსებას.

მარკეტინგის პროგრამის კვლევის პროცესში უნდა გაირკვეს: ფირმის საერთო სტრატეგია; მარკეტინგის მიზნის მიღწევის ალბათობა; მიზნის მიღწევის საშუალებათა ანალიზი.

საქონლის ანალიზი მოიცავს: მისი ცხოვრების ციკლის შესწავლას; ბაზრებისა და რეგიონების მიხედვით, კონკურენტუნარიანობას; ასორტიმენტულ პოლიტიკას, წარმოებიდან საქონლის მოხსნას და მიზეზების დადგენას.

ფასწარმოქმნის ანალიზისას უნდა გავითვალისწინოთ: რამდენად ასახავს ფასი წარმოების დანახარჯებს; ფასების ცვლილების ტენდენცია; რეაქცია კონკურენტების მიერ ფასების ცვლაზე.

საქონელმიმოქცევის კონტროლი მოიცავს: ტრანსპორტირების სისტემის ანალიზს; საწყობებისა და საბითუმო ბაზრების საქმიანობის შესწავლას; საქონელმიმოქცევაზე დანახარჯების დადგენას.

რეკლამის ანალიზისათვის უნდა შეისწავლონ: რეკლამის მიზანი, საშუალებები; ზემოქმედების დონე; აქტიურობა; უკუგება.

მარკეტინგის სტრატეგიის განსაზღვრა გულისხმობს მიზნობრივი ბაზრის დაკმაყოფილების მიზნით მარკეტინგის სტრუქტურის ფორმირებას.

მარკეტინგის სტრუქტურა ორიენტირებული უნდა იყოს ისეთ ძირითად ელემენტებზე, როგორიცაა: პროდუქციის დაგეგმვა, გასაღება, მოძრაობა, ფასი, ამდენად, ყველა ამ ელემენტის მიმართ, უნდა შემუშავდეს ინდივიდუალური სტრატეგია.

მარკეტინგის სტრატეგია უნდა იყოს მაქსიმალურად გასაგები. ასე, მაგალითად: ახალი პროდუქციის სტრატეგიის დაგეგმვა უნდა ითვალისწინებდეს საწარმოო და დროით გრაფიკებს, პასუხისმგებლებს, პროდუქციის მოძრაობის უზრუნველყოფას და სხვა.

სტრატეგიის დადგენის პროცესში სასურველია, არსებობდეს ორი ან მეტი ვარიანტი. ასე, მაგალითად: საწარმოს პროდუქციის ბაზარზე ხვედრითი წილის გადიდება შეიძლება მიღწეულ იქნეს რამდენიმე გზით: რეკლამის ინტენსივობის ზრდით, ახალი მოდელების შემოღებით, გასაღების მასშტაბებით და სხვა. ყველა ალტერნატიული ვარიანტი მარკეტოლოგს აძლევს მისი შემოქმედებითად განვითარების საშუალებას.

სტრატეგიული დაგეგმვა მეტად რთული პროცესია, ამიტომაც განვითარებულ ქვეყნებში გამოიყენება სტრატეგიული დაგეგმვის მრავალი მეთოდი. განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი:

საქონელი ბაზრის მატრიცის შედგენა:

აღნიშნული სახეობის მატრიცა გულისხმობს პროდუქციის გასაღების ზრდის მიზნით ოთხი ძირითადი ამოცანის გადაწყვეტას: ბაზარზე შეღწევას, ბაზრის განვითარებას, საქონლის შემუშავებას და დივერსიფიკაციას (ნახ. 8).

ნახ. 8. საქონელი/ბაზრის მატრიცა

ბაზარზე შეღწევა არის ეფექტიანი იმ შემთხვევაში, როდესაც ბაზარი იზრდება ან არ არის დასაქონელებული. აღნიშნული სახეობის ბაზარზე შეღწევა იძლევა პროდუქციის ფართო გასაღების, ფირმის დამკვიდრების, ახალ მომხმარებელთა შეძენის საშუალებას.

ბაზრის განვითარების კრიტიკა გამართლებულია იმ შემთხვევაში, თუ ფირმა ცდილობს, გაზარდოს პროდუქციის წარმოება. ამდენად, რაც უფრო ფართოა ბაზრის ჩარჩოები, მით უფრო დიდია რეალიზაციის შესაძლებლობანი.

საქონლის შემუშავების სტრატეგია გამოიყენება მაშინ, როდესაც ფირმამ უკვე დაიმკვიდრა ადგილი ბაზარზე, კარგად არის ცნობილი მისი საფირმო ნიშანი და ამდენად, ამ ნიშნით შეიძლება იყოს რეალიზებული ნებისმიერი სახეობის ახალი საქონელი.

დივერსიფიკაციის სტრატეგია გულისხმობს, რომ ფირმა აქტიურად ამუშავებს პროდუქციის ახალ მოდიფიკაციებს ახალი ბაზრების დასაპყრობად. აღნიშნულ შემთხვევაში პროდუქციის გასაღების, განაწილების, წინსვლის სტრატეგია მთლიანად უნდა განახლდეს.

საყურადღებოა „ბოსტონ კონსალტინგ გრუპ“-ის[60] მიერ შედგენილი მიგრაცია, რომელიც კომპანიებს აძლევს საშუალებას, მოახდინონ მისი პროდუქციის კლასიფიკაცია ბაზარზე მდგომარეობის მიხედვით.

მატრიცა მოიცავს ოთხი ჯგუფის პროდუქციას, თითოეულს აქვს განსაზღვრული პირობითი მიკუთვნება: ესენია: „ვარსკვლავი“, „მეწველი ძროხა“, „ძნელად აღსაზრდელი ბავშვი“, „ძაღლები“. ამდენად, პროდუქცია უნდა მიეკუთვნოს ერთ-ერთ ჯგუფს, რის მიხედვითაც განისაზღვრება სტრატეგია ბაზარზე.

„ვარსკვლავი“ - ამ ჯგუფში შედის ის პროდუქცია, რომელიც ბაზარზე კარგად დამკვიდრდა. იგი გვევლინება ერთგვარი ლიდერის როლში. ახასიათებს მაღალი ხვედრითი წილი. აღნიშნულიდან გამომდინარე სტრატეგიულ მიზანს წარმოადგენს შენარჩუნებულ იქნეს ბაზარზე პროდუქციის მდგომარეობა. „ვარსკვლავის“ ტიპის პროდუქცია იძლევა მნიშვნელოვან მოგებას, ამასთან, მოითხოვს არსებით დანახარჯებს. პროდუქციის მდგომარეობის შენარჩუნება შესაძლებელია ფასების დაწევით, რეკლამის მოცულობის ზრდით და სხვა. ღონიძიებების გატარებით.

[60] ДЖ.Р. Эванс, Б. Берман. Маркетинг. М. Экономика 1990, стр. 57.

„მეწველი ძროხა“ - ამ ჯგუფში შედის პროდუქცია, რომელიც მაღალი ხვედრითი წილით ხასიათდება ბაზარზე, გასაღება შეფარდებით სტაბილურია, რის გამოც ხასიათდება მოგებით. ფირმის სამარკეტინგო სტრატეგია იგება რეკლამაზე, პერიოდულად ფასების დაწევაზე, გასაღების წყაროების შენარჩუნებაზე.

„ძნელად აღსაზრდელი ბავშვი“ - ხასიათდება ბაზარზე ზემოქმედების დაბალი დონით, დაბალი ხვედრითი წილით, გასაღების სფეროში წამყვანი ადგილი უჭირავს კონკურენტებს. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ბაზრის შენარჩუნებისათვის, ან მისი გაფართოებისათვის აუცილებელია საფუძვლიანი კაპიტალდაბანდებანი. კომპანიამ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება ამ კაპიტალდაბანდებათა მიზანშეწონილობის შესახებ. უნდა დაზუსტდეს გააფართოვოს თუ არა მან პროდუქციის წინსვლის დანახარჯები, გასაღების წყაროები, დაიწიოს ფასები, თუ საერთოდ, დატოვოს ბაზარი. ამდენად, სტრატეგია დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად გამართლებულია მოცემული სახეობის დანახარჯები.

„ძაღლი“ - პროდუქცია ხასიათდება გასაღების დაბალი დონით, მოცემული სახეობის პროდუქცია არ არის პოპულარული, მნიშვნელოვნად ჩამორჩება კონკურენტებს, მისთვის დამახასიათებელია დიდი დანახარჯები. აღნიშნულ შემთხვევაში კომპანია უნდა შეეცადოს ან გავიდეს სპეციალიზებულ ბაზარზე ან საერთოდ, დატოვოს იგი.

ზემოთ აღნიშნული მეთოდები წარმოადგენენ სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთ ნაწილს და არა მთლიანად სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს.

ტაქტიკა წარმოადგენს მარკეტინგის სტრატეგიის რეალიზაციის მიზნით განხორციელებულ კონკრეტულ მოქმედებას.

ის ორი ძირითადი მომენტი ტაქტიკურ სვლაში, რომელიც განსაზღვრავს სამარკეტინგო საქმიანობას, არის: კაპიტალდაბანდებანი და სამარკეტინგო მოქმედების განხორციელების დრო.

დანახარჯები შეიძლება წარმოებულ იქნეს: შეკვეთების დამუშავებისათვის და მათი მიღებისათვის.

შეკვეთების მიღების დანახარჯებში შედის: რეკლამის, პროპაგანდის საშუალებებზე დანახარჯები. ამ დანახარჯებზე ბევრად არის დამოკიდებული მოგების ზრდა, სამარკეტინგო საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლება.

ტაქტიკის მეორე მნიშვნელოვანი მომენტი არის სამარკეტინგო ოპერაციების თანამიმდევრობის დადგენა დროში. აქ უნდა სწორად განისაზღვროს: როდის უნდა იქნეს შეყვანილი საქონელი ბაზარზე; როდის არის ბაზარი ამისათვის მზად; როგორია ამ დროს კონკურენტების სტრატეგია და სხვა. ამდენად, სამარკეტინგო შესაძლებლობანი შეზღუდულია დროში და ამიტომ კომპანიის მოქმედების სტრატეგია აუცილებლად უნდა ითვალისწინებდეს ამ თავისებურებას.

შედეგებზე დაკვირვება მოიცავს სტრატეგიული დაგეგმვის ფაქტიური და საგეგმო შედეგების შედარებას. თუ ფაქტიური მონაცემები განსხვავდება საგეგმოსაგან, უნდა იქნეს მიღებული საჭირო ზომები სამარკეტინგო პოლიტიკის იმ სფეროებში, რომელიც განსაზღვრავს ამ ჩამორჩენას. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში განსაკუთრებული ეფექტიანობით ხასიათდება ამ კომპანიების მოქმედება, რომლებიც წინასწარ განსაზღვრავენ თუ სად, გეგმის რომელ ნაწილში არის მოსალოდნელი გარღვევა და წინასწარ ადგენენ კონტრზომებს ამ სიძნელეების დასაძლევად.

XIV. 5. მარკეტინგი მსოფლიო ბაზარზე

საერთაშორისო მარკეტინგი არის მარკეტინგის განსაკუთრებული სფერო, რომლის ფორმები და მასშტაბები გაცილებით რთულია, ვიდრე მისი ორგანიზაცია მიკროეკონომიკურ დონეზე. ნებისმიერი საწარმო, რომელიც ეწევა ბიზნესს, საბოლოო ჯამში, ორიენტაციას იღებს საგარეო ბაზარზე, პროდუქციის გასაღებაზე საზღვარგარეთ, რაც მეტ ძალისხმევას მოითხოვს, ვიდრე ამ პროცესების ორგანიზაცია ქვეყნის შიგნით. საერთაშორისო მარკეტინგს ისევე, როგორც ბიზნესს გააჩნია თავისი სპეციფიკა და თავისებურებანი. იგი ხასიათდება უფრო რთული ორგანიზაციული სქემებით. იმისათვის, რომ გავიაზროთ ეს თავისებურებანი, განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითი, 1884 წელს პოლონელი ემიგრანტის მიერ ინგლისში ორგანიზებული სავაჭრო საწარმოო „მარქს ენდ სპენსერი“ და მისი სამარკეტინგო პრობლემები. [75,c.585].

ამ ფირმის ლონდონის უნივერმაღი „მარბლ არჩ-ი“ შეტანილია გინესის რეკორდების წიგნში, როგორც მაღაზია, რომელსაც გააჩნია მაქსიმალური ამონაგები ფართის ერთ კვადრატულ მეტრზე. უნდა აღინიშნოს, რომ დაარსების დღიდან ფირმის ვაჭრობის ფილოსოფია არ შეცვლილა მისი ძირითადი სავაჭრო სეგმენტი იყო და არის იაფფასიანი ტექსტილური ნაწარმი, რომელიც იმდენად პოპულარულია დიდ ბრიტანეთში, რომ ფირმა თითქმის არ ხარჯავს რეკლამაზე. მისი წარმატების საწინდარი იყო და არის ტრადიცია, რომელიც ჩამოყალიბდა საფირმო მაღაზიებში – ეს არის ორიენტაცია დიდი ბრიტანეთის მოსახლეობის ეროვნულ გრძნობებზე. ფირმის სიამაყის საგანი არის ის, რომ მისი საქონლის 90% დამზადებულია ბრიტანეთის კომპანიის მიერ. დიდი ბრიტანეთის ევროპის საბჭოში შესვლის შემდეგ მას საშუალება მიეცა გაეტანა თავისი საქონელი საზღვარგარეთ. ამის კარგ შესაძლებლობას იძლეოდა საბჭოში გაერთიანებული ქვეყნების ხელშეკრულება სახელმწიფოს ბაჟის გარეშე ვაჭრობის შესახებ. თითქმის 18 თვე დასჭირდათ მის სპეციალისტებს იმისათვის, რომ შეექმნათ მაღაზიათა ქსელი პარიზსა და ბრიუსელში, ამასთან, ფირმის წინაშე დადგა ახალი რიგის პრობლემები. ასე, მაგალითად: სპეციალისტთა დასკვნებში მიეთითა, რომ ფრანგი ქალები ატარებენ სამოსს, რომელიც ერთი ზომის უფრო მცირეს შთაბეჭდილებას ქმნის, ვიდრე – ინგლისელების. ფრანგები უპირატესობას ანიჭებენ უფრო გრძელ ქვედაკაბას, ვიდრე – ინგლისელები. ფრანგი ქალების ყოველდღიურ ცხოვრებაში დომინირებდა შარვალი. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი თავისებურება ქმნიდა დამატებით სიძნელეებს მომარაგება-გასაღების საქმეში. ამიტომაც იყო, რომ ფირმის გამოჩენა ფრანგულ ბაზარზე საწყის პერიოდში წარუმატებლად აღმოჩნდა, რადგან ორიენტაცია აღებული იყო მის პოპულარობაზე ინგლისში, რის გამოც პრაქტიკულად არ ჩატარებულა ფართო სარეკლამო კომპანია. ამ წინააღმდეგობათა დაძლევის შემდგომ, შესაძლებელი გახდა გასაღების ზრდა და მოგების გადიდება. არც ის არის გასაკვირი, რომ ფირმის მაღაზიების პირველი კლიენტები საფრანგეთსა და ბელგიაში აღმოჩნდნენ ამ ქვეყნებში მცხოვრები ის ინგლისელები, რომელთაც უფრო პატრიოტული გრძნობები ამოძრავებდათ, ვიდრე საგნების შეძენის სურვილი.

კანადის ბაზრის ათვისების პროცესში ფირმა იღებდა ორიენტაციას იმაზე, რომ ის უფრო ახლოს არის ინგლისთან, ვიდრე – ევროპული. ამასთან, კანადაში ვაჭრობის სტილი აღმოჩნდა განსხვავებული. კანადელებს არ უყვართ ფერადი ტანისამოსი და ასეთივე რეკლამა, მათი მაღაზიები გამოირჩევა მდიდარი ინტერიერით. ამ ფაქტორების გათვალისწინებით, ფირმამ უკვე 1979 წელს მიიღო

უმნიშვნელო მოგება. აქედან გამომდინარე „მარკს ენდ სპენსერმა“ გააკეთა დასკვნა ინგლისური ვაჭრობის სტილის ბრმა გადატანის მიუღებლობის შესახებ ამერიკულ ბაზარზე. მოგვიანებით, 1988 წელს ფირმა გავიდა აშშ-ს ბაზარზე და შეისყიდა 16-სართულიანი სავაჭრო ცენტრი „კინგზი“, ნიუ-ჯერსის ცენტრში, სადაც მან მნიშვნელოვნად შეკვეცა ვაჭრობის ორგანიზაციის მასშტაბები, შეამცირა მომუშავე შტატი, შეცვალა ვიტრინაჟი, დაიწყო ექვსკვირიანი გაყიდვები ერთკვირიანის ნაცვლად. ამის გამო რეალიზაციის დონემ აიწია.

ზემოთ მოყვანილი მაგალითი აღწერს იმ სამარკეტინგო პრობლემის ნაწილს, რომელიც შეიძლება გაჩნდეს საერთაშორისო ბიზნესში. მიუხედავად იმისა, რომ განსახილველი ფირმის გასვლას საერთაშორისო დონეზე წინ უძღოდა სიღრმისეული გამოკვლევები, ის მაინც წააწყდა სირთულეებს ბაზრის ათვისების პროცესში. აქედან გამომდინარე, მარკეტინგის საერთო პრინციპებს არ გააჩნიათ სპეციფიკა საერთაშორისო არენაზე. საგარეო ბაზრების განსხვავებას მივყავართ იქამდე, რომ სპეციალისტები ჯეროვნად ვერ აფასებენ მათ სერიოზულობას. „მარქს ენდ სპენსერმა“ საგარეო ბაზარზე ვერ გაითვალისწინა ისეთი ფაქტორები როგორიცაა: ბაზრის სეგმენტი, საქონლის ასორტიმენტის შერჩევა, რეკლამის კომპანიის აუცილებლობა, გასაღების სპეციფიკა და სხვა.

საზღვარგარეთის ბაზრის პოტენციალის წინასწარი ანალიზის მნიშვნელობაზე ზემოთ ითქვა. ამასთან, იყო წარმოდგენილი ანალიზის მეთოდები. მეთოდში ჩვენ ვგულისხმობთ იმ ინსტრუმენტს, რომელიც მოგვცემს სამომხმარებლო ბაზრის სწორი შერჩევის საშუალებას.

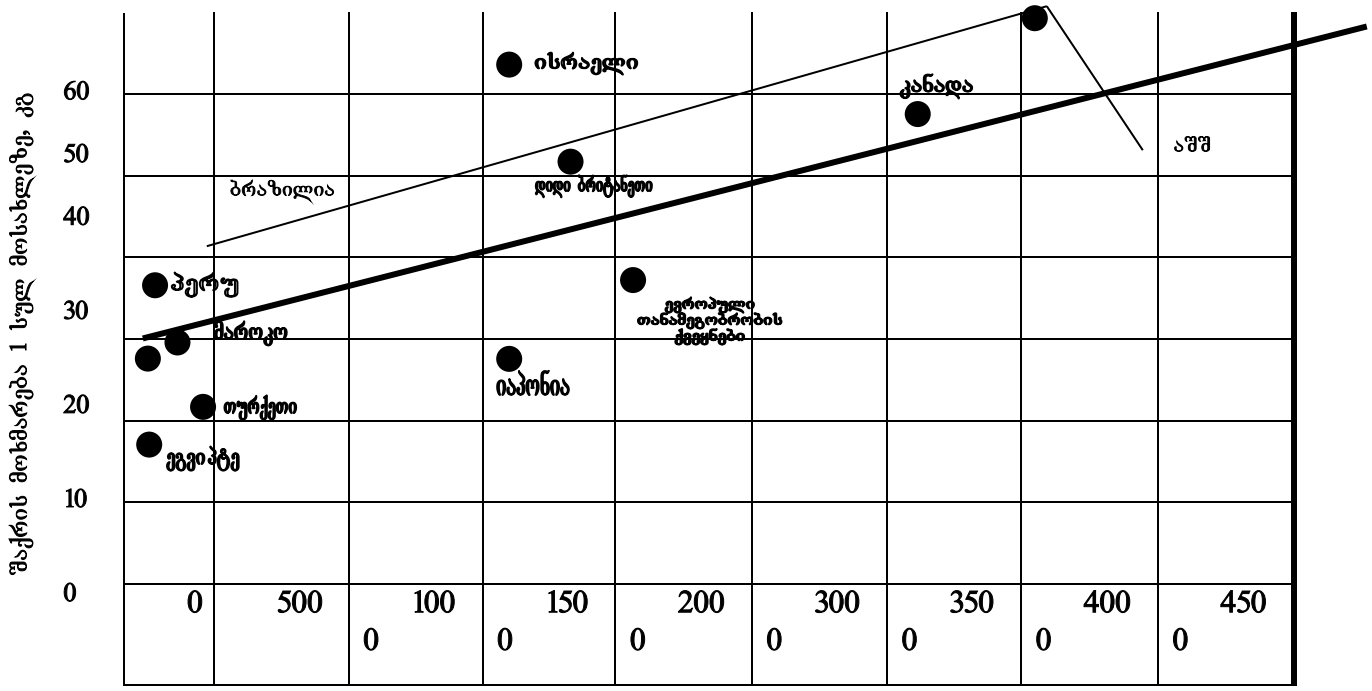
ანალიზი უნდა დაიწყოს ქვეყნის შიდა ბაზრის საერთო პოტენციის განსაზღვით. ამ მიზნით გამოიყენება მრავალი მეთოდი. უკანასკნელი გამოიყენება ნაციონალურ ეკონომიკურ დაგეგმვაში რესურსების იმ რაოდენობის განსაზღვრისათვის, რომელთაც დარგები ხარჯავენ პროდუქციის გამოშვებაზე. აღნიშნული სქემა მისაღებია დარგების ურთიერთდამოკიდებულების განსაზღვრისთვისაც. მატრიცას გააჩნია ჭადრაკული ბალანსის სახე, სადაც წარმოდგენილია ვერტიკალურად ის დარგები, რომლებიც აწარმოებენ ნედლეულს, ხოლო ჰორიზონტალურად, რომლებიც მოიხმარენ მას. ასე, მაგალითად: ლითონის წარმოება განიხილება, როგორც საფუძველი: საავტომობილო წარმოებისათვის, სახელმწიფო მომარებისათვის, საზღვრაგარეთ ექსპორტისათვის და სხვა. მთელ რიგ ქვეყნებში ცალკეული სახეობის პროდუქციაზე ასეთი ტიპის ბალანსები ქვეყნდება სპეციალურ პრესაში. თუ შევადარებთ მათ ეკონომიკურ პროგნოზებს, წარმოების ცვლილებების გეგმას კონკრეტულ დარგში, შესაძლებელი გახდება დავადგინოთ მოცუმული ტიპის პროდუქციისთვის გასაღების მოცულობა. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ ამ მეთოდს გააჩნია ნაკლოვანი მხარეებიც: 1) მთელი რიგი ქვეყნებისათვის ასეთი მონაცემები არის არაზუსტი, დაახლოებითი: 2) საკამათოა ისიც, რომ ამ ცხრილში წარმოდგენილ რესურსებსა და დარგებს შორის დამოკიდებულების დინამიკა იყოს ობიექტური: 3) ცხრილები, როგორც წესი, დგება რამდენიმე წლით უფრო ადრე, ვიდრე – ქვეყნდება.

მეორე ეტაპზე აუცილებელია, შევისწავლოთ რეალიზაციის მოცულობის შესაძლებლობები გარე ბაზარზე (შესაძლებელ, პოტენციურ ქვეყნებში). გასაღების მოცულობა ერთ კონკრეტულ ქვეყანაში შეიძლება დამოკიდებული იყოს იმავე პირობებზე, რაზეც სხვა ქვეყანაში. მაგალითად: 1970-1990 წლებში იაპონიაში შაქარსა და ხორცზე მოთხოვნილების ზრდა დამოკიდებული იყო მოსახლეობის რეალური შემოსავლების გადიდებაზე. ამდენად, აუცილებელია შეგროვდეს მონაცემები პროდუქციის გასაღების საორიენტაციო ქვეყნებში, ერთობლივი

საზოგადოებრივი პროდუქციის ხვედრითი წილის შესახებ ერთ სულ მოსახლეზე. მეორე ეტაპზე მიზანშეწონილია, განისაზღვროს წრფივი დამოკიდებულება ქვეყნის მიხედვით მოთხოვნის ზრდასა და მოსახლეობის შემოსავლებს შორის. ჩვენს კონკრეტულ შემთხვევაში შეიძლება აიგოს შემდეგი ტიპის დიაგრამა.

დიაგრამა 1.

ერთობლივი საზოგადოებრივი პროდუქტის და შაქრის მოხმარება მსოფლიო ქვეყნებში



ამ მეთოდის გამოყენება საშუალებას იძლევა, განისაზღვროს მოცემული სახეობის პროდუქციის მიმართ მოთხოვნასა და ერთობლივ საზოგადოებრივ პროდუქტს შორის საკმაოდ მდგრადი დამოკიდებულება. ამასთან, რიგი ქვეყნებისათვის ეს მონაცემებიც პირობითია, რადგან მოხმარებაზე მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარიანობის გარდა, ზემოქმედებს სხვა ფაქტორებიც. შვეიცარიაში ავტომობილებზე მოთხოვნა უფრო დაბალია, ვიდრე მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარიანობა. ეს განპირობებულია ქალაქების ინფრასტრუქტურისა და შიდასაქალაქო ტრანსპორტის განვითარების მაღალი დონით.

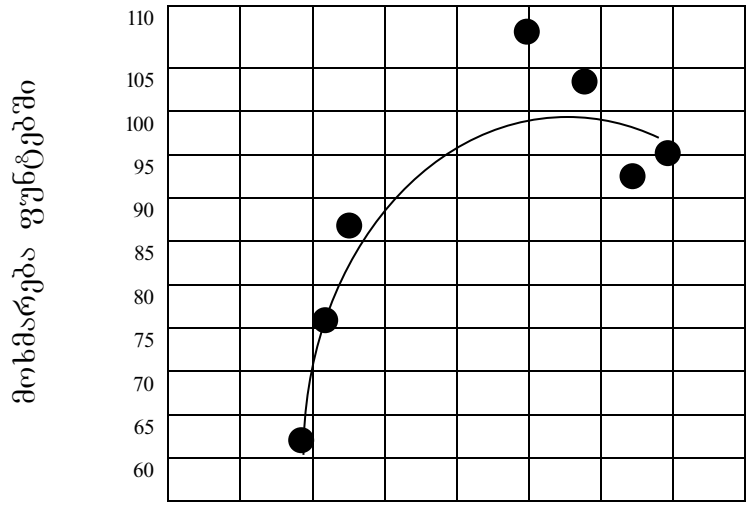
მეორე პრობლემა არის განსხვავებული მეთოდის სტატიკურობა. პრაქტიკაზე ფასების ცვლა იწვევს მოხმარების სტრუქტურის ცვლას. ამასთან, ჩვენ შემთხვევაში აღებულია კონკრეტული საანალიზო პერიოდი არის არა დროის ის ინტერვალი, რომელზეც ვიღებთ პროდუქციის გასაღებაზე ორიენტაციას.

მეტადრე სასარგებლოა გასაღების პროგნოზირება დროითი მწკრივის საფუძველზე. მსოფლიოს ქვეყნებში კონკრეტული სახეობის პროდუქციის გასაღება დროის ინტერვალში ხასიათდება გარკვეული ტენდენციით. თუ გაგვაჩნია დროის ინტერვალისათვის მოცემული სახეობის პროდუქციის გასაღების მონაცემები

კონკრეტული ქვეყნებისათვის, შეგვიძლია, ავაგოთ მოთხოვნის ცვლილების გრაფიკი.

გრაფიკი 1.

1930-2000 წლებში აშშ-ი ერთ სულ მოსახლეზე
შაქრის მოხმარების ტენდენცია



თუ მოვახდენთ ამ და წინა გრაფიკების კომბინირებულ ანალიზსს, მოგვეცემა საშუალება, განვსაზღვროთ მოთხოვნილების ცვლის ტენდენცია მოცემული სახეობის პროდუქციაზე ცალკეული ქვეყნების მიხედვთ.

მოთხოვნის პროგნოზირების საკმაოდ გავრცელებულ საშუალებას წარმოადგენს უკანასკნელის ელასტიურობის განსაზღვრა, ანუ მოთხოვნის პროცენტის თანაფარდობის დადგენა შემოსავლის პროცენტის მიმართებაში, დადგენილი სახეობის პროდუქციაზე ფიქსირებული დროის ინტერვალში. თუ მოცემული მაჩვენებელი აღემატება ერთს, მაშინ მოთხოვნა პროდუქციაზე ელასტიურია. ამ შემთხვევაში შესაძლებელია, გავზარდოთ გასაღების პროცენტი, რომელიც უფრო მაღალია, ვიდრე მოსახლეობის რეალური შემოსავლის ზრდა. თუ ეს მაჩვენებელი ნაკლებია ერთზე, მოთხოვნა არაელასტიურია, ანუ შესაძლებელია შევამციროთ გასაღების პროცენტი, რომელიც უფრო დაბალია მოსახლეობის რეალური შემოსავლის ზრდის პროცენტზე. ასე, მაგალითად, თუ ელასტიურობის მაჩვენებელი 1,5 ტოლია, ეს ნიშნავს, რომ მოსახლეობის შემოსავლის 1 პროცენტთ ცვლა გამოიწვევს კონკრეტული სახეობის პროდუქციაზე მოთხოვნის 1,5 პროცენტის ცვლილებას. ამასთან, მეთოდსაც ახლავს ბევრი პირობითობა. ასე, მაგალითად: ამერიკელები ხარჯავენ თავიანთი შემოსავლის ნაკლებ პროცენტს კვების პროდუქტების შესაძენად, ვიდრე – სამხრეთ კორეელები, მაგრამ ეს სრულებით არ ნიშნავს იმას, რომ მათ არ გააჩნიათ თანაბარი მოთხოვნები კვების პროდუქციაზე. ყოველივე ეს გამომდინარეობს საოჯახო ბიუჯეტის დანაწილების ამ ქვეყნებში მიღებული სისტემებიდან, რის გამოც ამერიკელები მეტ თანხებს ხარჯავენ სხვა საგნებზე. იგივეა იტალიაში, სადაც ხილისა და ბოსტნეულის მოხმარების დონე გაცილებით მაღალია, ვიდრე – ნორვეგიაში, მაგრამ საშუალო ნორვეგიელის ცხოვრების დონე გაცილებით აღემატება საშუალო იტალიელისას.

მოთხოვნის შესწავლის თვალსაზრისით, მეტად ეფექტიანია რეგრესული ანალიზის მეთოდის გამოყენება. ამ მეთოდის მეცნიერული გაშუქება საკმაოდ ფართოდ არის წარმოდგენილი სპეციალიზებულ ლიტერატურაში. თუ ჩვენ განვსაზღვრავთ ამ დამოკიდებულებას, რომელიც არსებობს მოთხოვნასა და მასზე ზემოქმედ ფაქტორებს შორის, შეიძლება აიგოს რეგრესია, მახასიათებელი იმ დოკუმენტებისა, რომელიც ორ შესასწავლ მოვლენას შორის არსებობს ანი დავადგინოთ დინამიკაში რა შედეგებამდე მიგვიყვანს მათი ცვლა.

მოთხოვნის ანალიზის შემდგომ აუცილებელია შევისწავლოთ ჩვენ ხელთ არსებული რეზერვები. ზემოთ აღწერილი მეთოდები გვიქმნიან წარმოდგენას ბაზრის არსებულ პოტენციალზე. ასეთი საერთო შეფასების პროცესში კომპანიამ აუცილებელია, განსაზღვროს თავის სტრატეგია კონკრეტული ბაზრის მიმართ, ანუ შევაფასოთ კომპანიის ტვირთბრუნვის გადიდების ან შემცირების შესაძლებლობანი კონკრეტულ ბაზარზე, რაც იძლევა უკანასკნელის მასშტაბების გაფართოების ან პირიქით, შემცირების შესაძლებლობას. ყოველ ქვეყანას კონკრეტული პროდუქციის გასაღების თვალსაზრისით, გააჩნია თავისებურებანი. აუცილებელი ხდება ქვეყნისათვის მარკეტინგის ინდი-ვიდუალური პროგრამის შემუშავება. მაგალითად: შოკოლადის მწარმოებელი კომპანია „ნესტლე“ წააწყდა სერიოზულ სიძნელეებს პროდუქციის რეალიზაციისას ამერიკაში, რაც განპირობებული იყო იმით, რომ ამერიკელები დიდ ყურადღებას უთმობენ კვების პროდუქტების კალორიულობას და ადამიანის ჯანმრთელობაზე მის ზემოქმედებას. მიუხედავად ამისა, მცირე დროში ჩატარდა ენერგიული სარეკლამო კომპანია, სადაც აქცენტი გადატანილი იყო შოკოლადზე, როგორც სპორტსმენებისათვის საიმედო ენერგომატარებელზე. სამხრეთის ქვეყნებს კომპანიამ შესთავაზა ძნელად ლღობადი შოკოლადის რამდენიმე სახეობა. იაპონიაში, სადაც სამომხმარებლო ბაზარი საკმაოდ სრული აღმოჩნდა. კომპანია იძულებული გახდა შეეძინა ერთობლივი საწარმოო ნამცხვრების მწარმოებელ იაპონურ ფირმა „კიტ-კეტ-თან“, რომელიც ამ ქვეყანაში მაღალი რეიტინგით ხასიათდებოდა. [134,c.14]. ზემოთ მოყვანილი მაგალითები, ნათლად მეტყველებს იმაზე, რომ ყველა ქვეყანას მისი ნაციონალური თუ გეოგრაფიული სტრატეგია ახლავს.

მას შემდეგ, რაც დადგენილია ბაზრების შესაძლებლობანი და თავისებურებანი, აუცილებელია, კონკრეტული ფირმისათვის განისაზღვროს სამარკეტინგო პოლიტიკა პროდუქციის წარმოების სფეროში, რომლის ძირითადი პრინციპები შეიძლება დიფერენცირებული იქნეს შემდეგნაირად:

1) სამომხმარებლო ბაზარზე გაიყიდება ის, რასაც ვაწარმოებთ;
2) ვაწარმოებთ იმას, რის რეალიზაციასაც ვახდენთ;
3) საზღვარგარეთის მომხმარებლის მოთხოვნათა შესაბამისად, ვახდენთ ჩვენ მიერ წარმოებული პროდუქციის მოდიფიკაციას.

ეს ჩამონათვალი იძლევა შესაძლებლობას, რომ სწორად შეირჩეს გასაღების ბაზარი და პროდუქცია.

განვიხილოთ პირველი პრინციპი – „ვყიდით იმას, რასაც ვაწარმოებთ“ საზღვარგარეთი მრავალი ფირმა პროდუქციის რეალიზაციას აწარმოებს საკმაოდ პასიურად. ეს განპირობებულია, უპირველს ყოვლისა, ინფორმაციის სიმცირით და მისი დამუშავების დაბალი დონით. ინფორმაცია მოიპოვება მრავალი არხით, ისეთებით, როგორიცაა: პროფესიულ ჟურნალებში მოთავსებული პროდუქციის ნიმუშები, არსებული ქვეყნის რეკლამა, საზღვარგარეთიდან ჩამოტანილი ნიმუშების დემონსტრირება, და სხვა. ამ პროცესში გამოიყენება ფირმის სპეციალური აგენტები, რომლებიც აწარმოებენ მოცემულ ბაზარზე „მომავლის“ პროდუქციის

ანალოგების მოძიებას. როგორც წესი, ფირმა ცდილობს შეინარჩუნოს შინაგან ბაზარზე არსებული მოძველებული პროდუქცია ან გამოააშკარავოს ინფორმაცია პროდუქციის სხვა ქვეყნებში არსებული ანალოგების შესახებ, რაც შედის მის სტრატეგიულ ინტერესებში. ასეთ შემთხვევაში, ფირმამ შეიძლება გაზარდოს იმ, პროდუქციის წარმოება, რომელიც შესაძლებელია გაფართოვდეს ქვეყნის შიდა ბაზარზე ან განიხილოს საზღვარგარეთის ბაზრების იმ სეგმენტების აღმოჩენის საკითხი, რომელიც იძლევა ანალოგიური პროდუქციის იმ ეფექტური რეალიზაციის საშუალებას, ამის კარგი მაგალითია ამერიკაში „ბურბანოს“ (სიმინდის ვისკის) რეალიზაცია.

ის მცირედი ფირმები, რომლებიც მოქმედებენ განვითარებულ ქვეყნებში, ხშირად გაურბიან ამ ქვეყნების ბაზარზე ადაპტირებულ პროდუქციის მოდერნიზაციას, რადგან ეს დამატებით ხარჯებთან არის დაკავშირებული. ასე, მაგალითად: ამერიკის ელექტრომოწყობილობის წარმოებაში გამოიყენება დსთ-ს ქვეყნებისათვის მისაღები დენის ძაბვა, მიუხედავად ამისა, ეს პროდუქცია წარმატებით განიცდის რეალიზაციას ამ ქვეყნებში, ხოლო მომხმარებლის წინაშე დგება მოდერნიზაციის საკითხი.

პროდუქციის სტანდარტიზაცია სასარგებლოდ შეიძლება ჩაითვალოს ფირმისათვის იმის მიუხედავად, წარმოადგენს ის ექსპორტიორს, თუ გააჩნია საზღვარგარეთ საკუთარი საწარმოო ბაზა როგორც წესი, სტანდარტიზაცია ხორციელდება საკუთარი ქვეყნის ბაზარზე გამოცდილების მიღების საფუძველზე, რამდენადაც ეს გამოცდილება (დანახარჯები პროდუქციის წარმოებაზე, რეკლამა, ბაზარზე გატანა) ამ ტერიტორიებზე უკვე აპრობირებულია. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ არსებობს გამოცდილების ისეთი ანალოგიებიც, როდესაც ფირმამ, შესაძლებელია, პროდუქციის სტანდარტიზაცია დაიწყო საზღვარგარეთის საწარმოო ბაზიდან. ამის კარგი მაგალითია ფირმა „მარსის“ მიერ წარმოებული კატების საკვები „ვისკასი“, რომლის წარმოება ამ ფირმამ არა ამერიკაში, არამედ საზღვარგარეთ დაიწყო და შემდგომ გაავრცელა მსოფლიოში.

მეორე პრინციპია – „ვაწარმოებთ იმას, რასაც ვყიდით“. ზემოთ განხორციელებული პრინციპის მიმდევარ ფირმებში, როგორც წესი, მენეჯერები სვამენ კითხვას: „საჭიროა კი პროდუქციის ნაწილის რეალიზაცია საზღვარგარეთ“ ან „რომელ ქვეყნებში შეგვიძლია გავიტანოთ საკუთარი პროდუქცია“ ამდენად, აქ პროდუქცია განიხილება,როგორც კონსტანტა, ხოლო ქვეყნები, როგორც ცვლადი სიდიდეები. ჩვენ ვეცდებით განვიხილოთ ის შემთხვევაც, როდესაც კონსტანტად აღებულია ქვეყანა, ხოლო ცვლად სიდიდედ გვევლინება პროდუქცია, ანუ ისმება კითხვა იმის შესახებ, თუ რისი გაყიდვა შეგვიძლია მოცემულ ქვეყანაში. რიგ შემთხვევაში, მოცემული ქვეყნის ბაზარზე ფირმები ცდილობენ გასვლას უკანასკნელის ბაზრის მოცულობის (თავისი ხვედრითი წილის ზრდის) შესაძლებლობების გათვალისწინებით. გარდა აღნიშნულისა, ფირმის საგარეო ბაზარზე გასვლა შესაძლებელია, განპირობებული იყოს ქვეყნის შიგნით არსებული არასტაბილური მდგომარეობითაც. ასე, მაგალითად: გერმანული ფირმა „ხენკელი“ წლების განმავლობაში ახდენდა თავისი კაპიტალის დაბანდებას ამერიკის სხვადასხვა დარეგებში, იმის გამო, რომ ამ პერიოდში გერმანიის ეკონომიკა სტაგნაციის პირობებში იმყოფებოდა. [212,p.11].

მომხმარებლის მოთხოვნათა: ესოდენ სრული გათვალისწინება არ ნიშნავს იმას, რომ ფირმა უარს ამბობს სტანდარტიზაციაზე. პირიქით მას შეუძლია, განახორციელოს მსოფლიოს ბაზარების გამოკვლევები იმ მიზნით, რომ მოახდინოს საკუთარი პროდუქციის ადაპტაცია კონკრეტული სეგმენტის ფარგლებში. ამის

ნათელი მაგალითია ფირმა „კენონის“ მიერ შექმნილი ოცდათხუთმეტმილიმეტრიანი ფოტოობიექტივი. იმის ნაცვლად, რომ ამ ფირმას გაეტანა ეს პროდუქცია მსოფლიო ბაზარზე, მან ის პირიქით, მიუსადაგა ამა თუ იმ ბაზრის სეგმენტებს, ანუ მოახდინა მოდიფიკაცია.

მესამე პრინციპის თანახმად, ფირმა ირჩევს სტრატეგიას, რომელიც ორიენტირებულია მყიდველებზე. თუ მან არ მიესადაგა თავისი პროდუქციის სტანდარტები მსოფლიო ბაზრის მოთხოვნებს, რაც მიიღება პროდუქციის მოდიფიკაციით, შესაძლებელია დაეცეს გასაღება, მითუმეტეს, თუ არსებობს ისეთი კონკურენტები, რომლებიც ხშირად იყენებენ განახლებული პროდუქციის ბაზარზე გატანის მექანიზმს. მოდიფიკაციაში ჩვენ ვგულისხმობთ ერთგვაროვანი პროდუქციის თანმიმდევრულ გამოშვებას. მაგალითად, წარმოება, რომელიც უშვებს ელექტრონულ საბეჭდ მანქანას, თანმიმდევრულად შესაძლებელია გადავიდეს მექანიკურ ან კომპიუტერულ საბეჭდ მოწყობილობაზე. რასაკვირველია, აღნიშნულ შემთხვევაში მას გაუჭირდება საბუღავის გამოშვებაზე გადასვლა, რადგან უკანასკნელი არ შედის მოცემული ფირმის კომპეტენციაში.

პროდუქციის მოდიფიკაცია არის ურთულესი პროცესი, რომელიც ტექნიკური სიახლეების ცოდნასთან ერთად მათზე მოქმედი მსოფლიო ფაქტორების გათვალისწინებასაც გულისხმობს. ამ ფაქტორებში აუცილებელია, გავითვლიწინოთ ისეთები, როგორიცაა: ქვეყნების სამართლებრივი, კულტურული, ეკონომიკური და სხვა თავისებურებანი. განვიხილოთ თითოეული მათგანის ზემოქმედება პროდუქციის მოდიფიკაციაზე.

სამართლებრივი ფაქტორი არის ყველაზე მნიშვნელოვანი, რომელიც გარკვეულ მოთხოვნებს უყენებს მწარმოებლებს. ცალკეულ ქვეყნებში პროდუქციის სტანდარტებისადმი წაყენებული მოთხოვნები იცვლება დიდ დიაპაზონში. ამასთან, ყველა ისინი ორიენტირებულია ამ ქვეყნების მოსახლეობის დაცვაზე. მაგალითად: აშშ-ში შეტანილი პროდუქტები უნდა შესაბამებოდეს ეკოლოგიურად სუფთა სტანდარტებს, ან ავტომობილების გამონაბოლქვი უნდა პასუხობდეს ამ ქვეყნებში დადგენილ ნორმებს. ამდენად, ფირმა ვერ შეაღწევს ამ ბაზარზე, ვიდრე არ დააკმაყოფილებს მისი სტანდარტის მოთხოვნებს.

როდესაც სამართლებრივი ნორმები ამა თუ იმ ქვეყანაში გაცილებით უფრო დაბალია ვიდრე მწარმოებელში, ფირმები, როგორც წესი, არ ეწევიან პროდუქციის მოდიფიკაციას. ამასთან, მათ არ შეუძლიათ ანგარიში არ გაუწიონ იმ გარემოებას, რომ ამ ბაზარზე შეიძლება შეაღწიოს მაღალი ხარისხის პროდუქციამაც, რომელიც დაიპყრობს ბაზრის მნიშვნელოვან სეგმენტს.

მოდიფიკაციის საწინააღმდეგო ფაქტორად შეიძლება ჩაითვალოს ქვეყანაში მიღებული საკანონმდებლო ნორმები, რომლებიც პირდაპირ ირიბად ზღუდავენ უცხოური პროდუქციის შესვლას მისი სამომხმარებლო შიდა ბაზრის დაცვის მიზნით. ცალკეულ ქვეყანაში ამ მიზეზით რთული ან შეუძლებელი ხდება პროდუქციის შეღწევა.

მომხმარებლის ქცევის დინამიკა რთულია, ამიტომაც ძნელია, გავცეთ პასუხი კითხვას: იქნება თუ არა დადებითად მიღებული ესა თუ ის პროდუქტი საზღვარგარეთის ბაზარზე? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ კარგად არის შესწავლილი მოსახლეობის კულტურულ თავისებურებათა დინამიკა. როგორც პრაქტიკა ცხადყოფს, სხვადასხვა ქვეყანაში ფირმის მარკეტინგული სტარტეგია იცვლება ამ ქვეყნის ეროვნულ-კულტურულ თავისებურებათა გათვალისწინებით. მაგალითად: ამერიკული ფირმა მაკდონალდსის ვაჭრობის სტილი მისაღები აღმოჩნდა

იაპონელებისათვის, რადგან იგი უახლოვდება ამერიკულ სტანდარტებს, მაშინ, როდესაც კანადაში ფირმა იძულებული გახდა მისი კერძო ტრადიციულ რაციონში შეეტანა ხაჭო, რაც ხალხისათვისაა, მისაღები. ცნობილმა დასავლეთის კოსმეტიკურმა ფირმებმა აითვისეს იაპონური ბაზრის მცირე სეგმენტი, რაც განპირობებული იყო ამ ქვეყანაში არსებული ტრადიციით. იაპონელების უმეტესობა თითქმის არ იყენებს სუნამოებს, მალამოებს და სხვა კოსმეტიკურ საშუალებებს.

პროდუქციის მოდიფიკაციაზე დიდი ზეგავლენას ახდენს ეკონომიკური ფაქტორები. იმ ქვეყნებში, სადაც მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარიანობა დაბალია, მიზანშეწონილია იაფფასიანი პროდუქციის გასაღება. უკანასკნელი ქმნის პრობლემას საქონლის დაფასოების სფეროშიც. მაგალითად, თუ მაღალი მსყიდველობითი უნარის მქონე ქვეყანაში სიგარეტი იყიდება ბლოკებად დაფასოებული, დაბალგანვითარებულში მიზანშეწონილია მისი რეალიზაცია ცალობით.

აუცილებელია, გავითვალიწინოთ პროდუქციის სიცოცხლის ციკლი მოცემულ ბაზარზე. ფირმას უნდა გააჩნდეს იმის უნარი და შესაძლებლობა, რომ მოახდინოს ბაზრების გადაჯგუფება პროდუქციის სიცოცხლის ციკლის მიხედვით. ასე, მაგალითად: რადიოტელეფონების მწარმოებელი ფირმა „ერიქსონი“, როდესაც რეალურად წააწყდა პროდუქციის გასაღების პრობლემებს განვითარებულ ქვეყნებში, დაიწყო საგრძნობი მოგება მიიღო. ანალოგიური სიტუაცია შეიქმნა ფირმა „მეტელ“-თან დაკავშირებით. უკანასკნელის მიერ წარმოებული სათამაშოების სიცოცხლის ციკლი უფრო ხანგრძლივი აღმოჩნდა გერმანიაში, ვიდრე ამერიკაში.

XIV.6. ფასწარმოქმნა და პროდუქციის წინსვლა საერთაშორისო მარკეტინგში

საერთაშორისო მარკეტინგში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ფასის ოპტიმალური ზღვარის დადგენას, რადგან იგი უზრუნველყოფს კვლავწარმოების იმ ობიექტური პირობების შექმნას, რომელიც ფირმების წარმოების გაგრძელებისა და საგარეო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების საწინდარია. ფასი თავისთავად უნდა იყოს იმ დონეზე, რომ უზრუნველყოს იმ რესურსების მიზიდვა, რომელთა საფუძველზე წარმოება ინარჩუნებს სიცოცხლისუნარიანობას. ფასწარმოქმნა საერთაშორისო ბაზარზე გაცილებით რთულია, ვიდრე ეროვნულზე, შემდეგი მიზეზების გამო:

1) სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულია სახელმწიფო რეგულირების დონე ფასწარმოქმნის პროცესში;

2) სახელმწიფოებში განსხვავებულია სამომხმარებლო ბაზარი;

3) პროდუქციის ექსპორტი ხელს უწყობს ფასების ზრდას;

4) ქვეყნის მიხედვით, განსხვავებულია ფიქსირებული და ცვლადი ფასების დადგენის მეთოდოლოგია;

5) კონკურენციული ბრძოლის სტრატეგიული პოლიტიკა განსხვავდება ქვეყნის მიხედვით.

განვიხილოთ პირველი მიზეზი. ყველა ქვეყანაში არსებობს საკანონმდებლო აქტები მიღებული შესაბამისი ორგანოების მიერ, რომლებიც ავალდებულებენ მეწარმეებს, იხელმძღვანელონ ფასწარმოქმნის საერთო პრიონციპებით მოცემულ ბაზარზე. ყოველივე ეს მნიშვნელოვნად ზღუდავს ექსპორტიორ საწარმოთა დადგენილ სამარკეტინგო სტრატეგიის შესაძლებლობებს. მოცემულ ქვეყანაში

ფასების სახელმწიფო რეგულირება გულისხმობს მათი მინიმალური და მაქსიმალური ზღვრის დადგენას. სახელმწიფო ეწინააღმდეგება, როგორც ფასების ხელოვნური დაცემის, ასევე ზრდის პოლიტიკას, რადგან ფასის ხელოვნური დადაბლების მიზანი არის კონკურენციის შესუსტება და ბაზარზე მონოპოლისტური ადგილის დაკავება. ამის საუკეთესო მაგალითია, გერმანიაში მიღებული კანონი „უსამართლო კონკურენციის შესახებ“, რომლითაც იკრძალება შეღავათების გაწევა იმ პირებისათვის, რომლებიც საქონელს იძენენ დიდი პარტიებით, ან პროდუქციის სარეკლამო მიზნის მომხმარებლისათვის უფასო გადაცემა. რიგი ქვეყნებისა, პროდუქციის ჩამონათვალზე პირიქით აწესებს ფასების მაქციმალურ ზღვარს. ასეთ ბაზარზე, საწარმოო დანახარჯები იზრდება, ხოლო მოგების ნორმა მცირდება, რაც შეიძლება აღმოჩნდეს საზარალო მოცემული ტიპის საწარმოსათვის. ასე, მაგალითად: 1988 წელს ფირმა „პროექტერ ენდ გემბლ-მა“ მიიღო საგრძნობი ზარალი ვენესუელაში ფასების რეგულირების პოლიტიკის გამო. ამ ქვეყანაში ფოსფატზე დაწესებულმა ფიქსირებულმა ფასებმა არ მისცა ამ ფირმას რეაბილიტაციის რეგულირების საშუალება.

ფასების რეგულირების სხვა სახეობას წარმოადგენს შეზღუდვები იმპორტზე. ტარიფებისა და ვაჭრობის საერთაშორისო გენერალური შეთანხმება კრძალავს ფასების დადგენას იმ ზღვარზე დაბლა, ვიდრე მიღებულია ქვეყანა-ექსპორტიორის სამომხმარებლო ბაზარზე. არის შემთხვევები, როდესაც ფირმას აქვს შესაძლებლობა, საზღვარგარეთ გაასაღოს თავის პროდუქცია უფრო დაბალ ფასში, ვიდრე ქვეყნის შიგნით. ამის მრავალი მიზეზი შეიძლება არსებობდეს. ერთ-ერთი მათგანია საკუთარი წარმოების პროდუქციის გასაღების შესაძლებლობების შესწავლა საზღვარგარეთ. ვთქვათ, პროდუქციის ექსპორტი მოცემულ ქვეყანაში საკმაოდ ძვირი ჯდება. ამასთან, მოცემული ტიპის წარმოების ორგანიზაცია საექსპორტო ქვეყანაში გაცილებით იაფია, რადგან ნედლეულის საბაჟო გადასახადი გაცილებით ნაკლებია. გარდა ამისა, ნედლეულის ცალკეული სახეები საექსპორტო ქვეყანაში გაცილებით იაფად მოიპოვება. საორიენტაციო ფასის დასადგენად, ფირმა ვალდებულია, ჩაატაროს საცდელი გაყიდვები, რათა გაიგოს რეალიზაციის ფასის მაქსიმალური ზღვარი მოცემულ ბაზარზე. ასე, მაგალითად: ვიდრე კომპანია „ნესტლე“, დიდ ბრიტანეთში გაყინული პროდუქტების მწარმოებელი ქარხნის ასაშენებლად გამოყოფდა ორმოცდათხუთმეტ მილიონ დოლარს, მას ერთი წელი დასჭირდა, რათა კანადიდან ამ ტიპის პროდუქცია შეეტანა იქ არსებული გასაღების ბაზრის შესასწავლად.[61] მოცემული მაგალითი მეტყველებს იმაზე, რომ ფასების ზღვარის დადგენას დიდი მნიშვნელობა აქვს ამა თუ იმ ქვეყანაში წარმოებისა თუ კაპიტალდაბანდების შემდგომი ორგანიზაციისათვის.

ფასწარმოქმნის მექანიზმზე დიდ ზეგავლენას ახდენს სახელმწიფოებრივი სამომხმარებლო ბაზრების თავისებურებანი. მიუხედავად იმისა, რომ ფირმას შეუძლია შიდა ბაზრის დაყოფა მრავალ სეგმენტად და თითოეულისათვის განსხვავებული ფასების დადგენა, საგარეო ბაზარზე ამის შესაძლებლობანი გაცილებით დიდია. მაგალითად: ამერიკის მოსახლეობა პრაქტიკულად არ მოიხმარს რაციონში ზღვის ზღარბს, რის გამოც მისი გასაღების შესაძლებლობანი ამ ქვეყანაში საკმაოდ დაბალია, ამდენად, აქ მისი გასაღების ფართო შესაძლებლობები იშლება. რიგ ქვეყნებში ერთგვაროვან პროდუქციაზე არსებობს

[61] Mark Alpert and Aimety Dunlap Smith ,,Nestle Shows How to Gobble Markets'' Fortune, Vol. 119, January 16, 1989, p. 76.

კონკურენციის მაღალი დონე. მაშინ, როდესაც სხვა ბაზარზე აღნიშნული სახეობის საქონელი შესაძლებელია დეფიციტური იყოს. კონკურენციის პირობები დიდ ზეგავლენას ახდენს სახელმწიფოების მიერ ცალკეული ფირმებისათვის დადგენილი წარმოების განსაკუთრებული წესები, რომლებიც უქმნის მათ საკუთარი პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის გახანგრძლივების შესაძლებლობებს.

ფასწარმოქმნაზე ზემოქმედებს აგრეთვე, ისეთი ფაქტორი, როგორიცაა მოცემულ ქვეყანაში ჩამოყალიბებული პროდუქციის აღქმის სტერეოტიპები. ასე, მაგალითად: როდესაც შესწავლილ იქნა ავტომანქანების სამომხმარებლო აღქმა ამერიკის და იაპონიის ბაზარზე, აღმოჩნდა, რომ ამერიკელებში საკუთარი უფრო მაღალი რეიტინგით სარგებლობს ვიდრე - გერმანული ავტომობილი, მაშინ, როდესაც იაპონელები უპირატესობას ანიჭებენ გერმანული ავტომობილების ადგილობრივ ნაწარმს. გამომდინარე აქედან, გერმანული ავტომობილების მწარმოებლებს შეუძლიათ, გააფართოვონ თავიანთი ბაზარი იაპონიაში და არა ამერიკაში. ამასთან, გერმანელების მიერ იაპონურ ბაზარზე წარმოებული სამარკეტინგო სტრატეგია, რომლის არსი მდგომარეობს ფასების დაწევაში, მცდარია, რადგან იაპონიაში მაღალი ფასი იწვევს მაღალი ხარისხის ასოციაციას.

დიდი მნიშვნელობა აქვს მოცემულ ქვეყანაში დადგენილ ვაჭრობის წესს. ასე, მაგალითად: ამერიკელები უპირატესობას ანიჭებენ კრედიტში ვაჭრობას, მაშინ, როდესაც იაპონელები ცდილობენ, ივაჭრონ ნაღდი ფულით. აქედან გამომდინარე, იმ ფირმებს, რომლებიც ვაჭრობენ კრედიტში მეტი გასაქანი აქვთ ამერიკაში, ვიდრე იაპონიაში.

ცნობილია, რომ:

პროდუქციის ექსპორტი საგრძნობლად ადიდებს მის ფასს. ვთქვათ, პროდუქციის ფასი შიდაბაზარზე შეადგენს 1 დოლარს, ხოლო დანამატი მისი საზღვარგარეთ რეალიზაციაზე არის 5 ცენტი, საზღვარგარეთ რეალიზაციის ფასი იქნება 1,5 დოლარი. თუ დანახარჯები შეიცვალა შიდაბაზარზე 20 ცენტით, მაშინ საზღვარგარეთ რეალიზაციის ფასი გაიზარდა 1,90 დოლარამდე. ორი გარემოება აძვირებს პროდუქციას საზღვარგარეთ: პირველი, გაზრდილი სატრანსპორტო ხარჯები და მეორე, საბაჟო ტარიფები. ამ გარემოებათა გამო საზღვარგარეთ პროდუქციის გაყიდვა რიგი ფირმებისათვის არარენტაბელური ხდება.

პროდუქციის ფასებზე დიდი ზეგავლენას ახდენს სავალუტო კურსების ცვლა (აწევა, დაცემა) მსოფლიო ბაზარზე. ის ფირმები, რომლებიც საზღვარგარეთ საქონლის რეალიზაციას აწარმოებენ, ერთგვაროვან ვალუტაში ხშირად აწყდებიან წინააღმდეგობებს. საზღვარგარეთის ქვეყნებში პროდუქციის რეალიზაცია უნდა წარმოებდეს ისეთი გაანგარიშებით, რომ ფირმამ ამონაგებიდან შეინარჩუნოს განახლების შესაძლებლობანი. ამ ამოცანის გადაწყვეტა დაკავშირებულია სირთულეებთან. პროდუქცია საზღვარგარეთის ქვეყნებს მიეწოდება დიდი პარტიებით, ამიტომ მისი ნაწილის რეალიზაცია უზრუნველყოფს მოგებას, ხოლო ინფლაციის პირობებში, საწყობში არსებული მარაგები მისთვის წამგებიანი გახდება. ამ ფაქტორთა აღსაკვეთად 80-იან წლებში „პროკრეტ-ენდგემბლი“ იძულებული იყო, პერუში არსებული ეკონომიკური კრიზისის პირობებში. კვირაში ერთხელ 20-30% აეწია ფასი პროდუქციაზე და შეეწყვიტა 60-პროცენტიანი შეღავათის გაწევა ბითუმად მოვაჭრეებისათვის 15-დან 30-პროცენტიანი თანხის გადახდის გადავადებით.

ინფლაციათან ფასწარმოქმნის სხვა რიგის პრობლემები საზღვარგარეთის ბაზარზე დაკავშირებული შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად. ამონაგების მიღება საზღვარგარეთის ვალუტაში, რომელიც კონვერტაციის შემდეგ იძლევა ნაკლებ

შემოსავალს; 2) ფასების მუდმივი ზრდა დანახარჯთა გადაფარვის მიზნით. პირველ შემთხვევაში ფირმას შეუძლია, მიუთითოს კონტაქტში ამონაგები თანხის ეკვივალენტი საზღვარგარეთის ვალუტაში (ვთქვათ, დოლარის ეკვივალენტი) და მოსთხოვოს ანგარიშსწორება დროის მოცემულ მომენტში ხელშეკრულებით განსაზღვრული დოლარის კურსის ეკვივალენტის შესაბამისად.

ფასების ცვლა დიდ ზეგავლენას ახდენს ვაჭრობის საერთაშორისო წესებსა და კონტრაქტებზე, რაც ართულებს მათ გაფორმებას. გარდა ამისა, რთულდება ვაჭრობის ორგანიზაციაც. ასე, მაგალითად: თუ ფირმა საზღვარგარეთ ავტომატური საშუალებების გამოყენებით ვაჭრობს, ყოველი ფასის შეცვლის შემთხვევაში, იგი იძულებული გახდება, ცვალოს ან აპარატები ან ჟეტონები, რაც დამატებით დანახარჯებთან არის დაკავშირებული. ასეთი სიძნელეები შესაძლებელია წარმოიშვას ეროვნულ ბაზარზეც.

საქონლის ნაკადების გადანაწილებას მსოფლიო ბაზრების მიხედვით, იწვევს ინფლაციური პროცესებით გამოწვეული ვალუტის კურსების ცვლა. მაგალითად: თუ დოლარის კურსი ეცემა რომელიმე ქვეყანაში, ამერიკის ფირმებისათვის მოცემული პროდუქციის რეალიზაცია უფრო ეფექტიანი გახდება შიდაბაზარზე და პირიქით. ვალუტის კურსების ცვლა იძლევა დამატებითი მოგების მიღების შესაძლებლობებსაც. ასე მაგალითად: თუ ფირმას შეუძლია, სწრაფად გადააჯგუფოს გასაღების ბაზრები ინფლაციური პროცესების შესაბამისად, მას აქვს შესაძლებლობა, მომგებიანად, წარმოებაში ცვლილებების გარეშე მიიღოს დამატებითი მოგება. ქვეყნებს შორის ვალუტის კურსის ცვლა დიდ ზეგავლენას ახდენს სერთაშორისო ვაჭრობის წყაროებზე. ვთქვათ, იაპონიამ მიყიდა საფრანგეთს ფოტოაპარატის დიდი პარტია. ამერიკა, ბუნებრივია, ფოტოაპარატებს ყიდულობს მწარმოებელი იაპონური ქარხნებისაგან და არა დისტრიბუტორებისაგან. იმ შემთხვევაში, თუ იაპონიაში იენის კურსი ეცემა დოლართან მიმართებაში, ამერიკული მეწარმეებისათვის უფრო მომგებიანი ხდება იაპონური ფოტოაპარატების შესყიდვა საფრანგეთიდან. მსგავს ოპერაციებს საერთაშორისო პრაქტიკაში უწოდებენ „ნაცრისფერ ბაზარს“ და ისინი ცხადად მეტყველებენ, თუ რა ზეგავლენას ახდენს ვალუტის კურსის ცვლა ფირმების დამატებითი მოგების მიღებაზე.

დიდი მნიშვნელობა გააჩნია ფიქსირებული თუ ცვალებადი ფასების მომხმარებლებისათვის მიწოდების წესს. ასე, მაგალითად: ვენესუელაში ყველა სახეობის საქონლის იარლიყზე მითითებული უნდა იყოს ფასი, მაშინ, როდესაც ჩილეში ეს აკრძალულია. განსხვავებულია ცალკეულ ქვეყანაში არსებული მიდგომა ფასების შეთანხმებული დაწესების საკითხისადმი. ასე, მაგალითად: ინდოეთში ფასების 60% დგება გამყიდველებს შორის წინასწარი შეთანხმებით, ჩინეთში კი, 5%. დიდ ზეგავლენას ახდენს ფასწარმოქმნაზე მსოფლიო ბაზარზე დადგენილი კონკურენციული ბრძოლის სტრატეგიაც.

იმდენად, რამდენადაც პროდუქციის წინსვლის საკითხებს საფუძვლიანად შევეხებით მეორე წიგნში, ამ თავში განხილულია ამ პრობლემის ზოგადი ასპექტები.

საერთაშორისო ბიზნესში პროდუქციის წინსვლა არის პროდუქციის გასაღების ხელშეწყობის პროცესი. არსებობს პროდუქციის წინსვლის მსოფლიო პრაქტიკაში აპრობირებული მრავალი მეთოდი. მათ შორის, აღსანიშნავია ისეთი, როგორიცაა: „გაქაჩე-მოწიე“. პროდუქციის წინსვლის უზრუნველყოფა არის ამ მეთოდის პირველი შემადგენელი კომპონენტი – „გაქაჩე“, ხოლო გასაღების ორგანიზაციის სრულყოფა

მეორე კომპონენტი – „მოწიე“ მსოფლიოს მრავალი ფირმა იყენებს ამ ორივე კომპონენტის ჰიბრიდს.

მსოფლიო ფირმები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ვაჭრობის ორგანიზაციასა და რეკლამის სრულყოფას. ამასთან, ქვეყნების მიხედვით, ეს პროცესი ხასიათდება გარკვეული თავისებურებებით. ასე, მაგალითად: ბელგიაში, სადაც არსებობს დისტრიბუტორების მინიმალური რაოდენობა, ფირმები იძულებულნი ხდებიან, დიდი ყურადღება დაუთმონ პროდუქციის რეალიზაციას საკუთარი ძალებით. ინდოეთი მოსახლეობის ყოფაში იყენებს ასობით ენას, რაც ბუნებრივია დიდ სიძნელეებს ქმნის რეკლამის გამოყენებაში. რიგ ქვეყნებში სახელმწიფო ცდილობს დაარეგულიროს სარეკლამო კომპანია. ასეა, მაგალითად, სკანდინავიის ქვეყნებში, სადაც დაწესებულია სარეკლამო ცენზი. შედარებით შერბილებულია სახელმწიფოს ზეგავლენა რეკლამის რეგულირებაზე სხვა ქვეყნებში, სადაც ეს უზრუნველყოფილია პირდაპირი თუ ირიბი გადასახადების სისტემით.

საინტერესოა ცივილიზებული ქვეყნების მიხედვით, ადამიანის ქცევის მოტივაციის ფაქტორის ზემოქმედება პროდუქციის გასაღებაზე. მაგალითად: ამერიკელი დიასახლისები დიდ დროს უთმობენ ტელეგადაცემებისა და ჟურნალების კითხვას და მეტი ყურადღებით ეპყრობიან მეგობართა რჩევებს, ვიდრე – ფრანგები. ფრანგი დიასახლისები უპირატესობას ანიჭებენ ინფორმაციის მიღებას უშუალოდ გასაღების ობიექტებზე – მაღაზიებში, სადაც უკანასკნელის წყარო ხდება გამყიდველთა რჩევები, თუ ვიტრინაში გამოკრული სარეკლამო ნიშნები. ამდენად, ამერიკაში სარეკლამო კომპანიის ჩატარება გაცილებით მარტივია მაშინ, როდესაც საფრანგეთში უნდა ჩატარდეს საკმაოდ დიდი სამუშაო დისტრიბუტორებთან ან უშუალოდ გასაღების ობიექტებზე.

საბოლოო ჯამში, ყველა ქვეყნისათვის შეიძლება არსებობდეს პროდუქციის გასაღებაში მომხმარებლის მოზიდვის თავისი, ინდივიდუალური წყარო. ამასთან, მათთვის საერთოა ისეთი ფაქტორის გათვალისწინება, როგორიცაა მსყიდველობითი უნარიანობის შესაბამისობა მოთხოვნილებისადმი. ეს ფაქტორები დიდ ზეგავლენას ახდენს აგრეთვე სარეკლამო კომპანიაზეც. რეკლამის თეორიისა და პრაქტიკის დეტალურ განხილვას ჩვენ მივუძღვენით V თავი, ამიტომაც აქ შევეხებით პრობლემების ზოგიერთ ასპექტს, დაკავშირებულს პროდუქციის წინსვლასთან. ცნობილია, რომ რაც უფრო მაღალია მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარიანობის მაჩვენებელში ნაყიდობის ღირებულების ხვედრითი წილი, მით მეტი დრო დასჭირდება მყიდველს გადაწყვეტილების მისაღებად. თუმცა რიგ შემთხვევაში, ქვეყნის განვითარების შედარების დაბალი დონე და მოსახლეობის დაბალი მსყიდველობითი უნარი ზრდის მის მოთხოვნებს ამა თუ იმ პროდუქციაზე. ასე, მაგალითად: ჩინეთში სარეკლამო დანახარჯები კინოფილმებზე გაცილებით დაბალია, ვიდრე საფრანგეთში. ამასთან, ჩინელები კინოთეატრის უფრო აქტიური მაყურებლები არიან, ვიდრე ფრანგები.

მსოფლიო პრაქტიკაში დიდი ადგილი უჭირავს რეკლამის სტანდარტიზაციას. სტანდარტიზაციის პროცესში გაითვალისწინება ამა თუ იმ ქვეყნის ეროვნული, ენობრივი, საკანონმდებლო და სხვა ფაქტორები. სტანდარტიზაცია გულისხმობს რეკლამის კონცეფციის, მისი ძირითადი მიზნის შენარჩუნებას, ამასთან, იცვლება რეკლამის მიწოდების ფორმები ამა თუ იმ ხალხის ინტერესთა სფეროს გათვალისწინებით. ასე, მაგალითად: „კოკა-კოლა“-ს რეკლამა საფრანგეთში და ამერიკაში ბაზირებდა ერთსა და იმავე კონცეფციაზე. წინ იყო წამოწეული ადამიანის ორგანიზმისათვის ამ სასმელის გამამხნევებელი ძალა. ამასთან, სარეკლამო კომპანია საფრანგეთში წარმოებდა საფეხბურთო სატელევიზიო

გორგოლაჭის ჩვენების პროცესში, აშშ-ში კი ბეისბოლის მოთამაშის მიერ, ამ ქვეყნების მოსახლეობის ინტერესთა შესაბამისად.

დიდ სიძნელეებს აწყდებიან ფირმები რეკლამის სხვა ენაზე გადაცემის, ან ამ ხალხების მიერ მისი შემეცნების პროცესში. საქმე იმაში გახლავთ, რომ სხვადასხვა ერებში სიტყვები და აზრები სხვადასხვანაირად გაიგება. ასე მაგალითად, ამერიკული ფირმის ერთ-ერთი პლაკატი გვაუწყებდა, რომ ის არის „ჩინეთის ძველი მეგობარი“, ამასთან, ჩინური იეროგლიფებით ის იკითხებოდა, რომ იგი არის „ჩინეთის მეგობარი წარსულში“.

ცნობილია ისეთი ფაქტებიც, როდესაც ერთსა და იმავე ენაზე ამეტყველებული რეკლამა სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულ შინაარსს იძენდა. ასე, მაგალითად: ამერიკული ავიაკომპანი – „იუნაითედ ეირლაინი“ ავსტრალიელ ავიამგზავრებს ფრენისას ურიგებდა ჟურნალს, რომლის გარეყდაზე გამოსახული იყო ცნობილი ამერიკელი მსახიობი პოლ ხოგანი, რომელიც პოზიორობდა უკაცრიელ ავსტრალიურ კუნძულზე, წარწერით, „პოლ ხოგანი ცხოვრობს კომფორტის გარეშე“, რაც ავსტრიელი მკითხველის მიერ აღთქმული იყო, როგორც „პოლ ხოგანის მიერ ღიად და გამომწვევად თავისი ჰომოსექსუალურობის დემონსტრირება“.[213,c.42].

სარეკლამო კომპანიის ჩატარების პროცესში, მსოფლიო ბაზარზე გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ ის რაც ნებადართულია ერთ ქვეყანაში, აკრძალულია – მეორეში. საკანონმდებლო ბაზა მკაცრად არეგულირებს ცალკეულ ქვეყანაში დასაშვები რეკლამის ფარგლებს. ყოველივე ეს უდავოდ დაკავშირებულია, პირველ ყოვლისა, მომხმარებელთა უფლებების დაცვასთან, ამასთან, ჩვენს გვერდს ვერ ავუვლით ისეთ ფაქტორებსაც, როგორიცაა ქვეყანაში დამკვიდრებული ქვეის მორალური ნორმები, კონკურენტუნარიანობ,ა თუ ნაციონალიზაცია.

იმის კარგ მაგალითს, თუ როგორ არეგულირებს კანონმდებლობა ფირმების სარეკლამო უფლებებს, წარმოადგენს ის, რომ დიდ ბრიტანეთსა და ამერიკაში დაშვებულია „პეპსი-კოლისა“ და „კოკა-კოლას“ შედარებითი რეკლამა მაშინ, როდესაც ფილიპინებზე ის აკრძალულია. მხოლოდ რამენიმე ქვეყანას გააჩნია აკრძალვები ეროტიკული რეკლამის გამოყენების პროცესში. მორალური ნორმებიდან გამომდინარე, რიგ ქვეყნებში აკრძალულია კონტრაცეპტივების და ქალის ჰიგიენის საგნების რეკლამირება. დასავლეთის ბაზარზე აკრძალულია ის რეკლამა, რომელიც უბიძგებს მოზარდებს კანონსაწინააღმდეგო მოქმედებებისაკენ. მაგალითად, იმ მანქანების რეკლამა, რომლებიც სწრაფად ავითარებენ სიჩქარეს. აღმოსავლეთის რიგ ქვეყნებში აკრძალულია რეკლამაში საზღვარგარეთული სიტყვების ან სტილის გამოყენება.

აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ რეკლამაზე დიდ ზეგავლენას ახდენს ქვეყნის ინფორმირებულობის სფერო. მაგალითად: კომპანია „ამერიკან-ექსპრესი“, როდესაც თავისი საკრედიტო ბარათების რეკლამას ეწეოდა ამერიკაში, მიზნად ისახავდა კონკურენტების შევიწროებას, ხოლო ევროპის ბაზარზე გასვლის შემდგომ, მან შეიძინა შემეცნებითი ხასიათიც, იმიტომ, რომ ევროპელები პრაქტიკულად არ ფლობდნენ მისი გამოყენების მექანიზმს.

რეკლამა გეოგრაფიული ნიშნით რიგ შემთხვევაში ზიანს აყენებს მომხმარებელს. ასე, მაგალითად: მთელ რიგ განვითარებად ქვეყნებში მნიშვნელოვნად გაიზარდა ბავშვთა სიკვდილიანობა რძის ხელოვნური საკვების გამოყენების საფუძველზე, რაც განპირობებული იყო იქ ამ პროდუქციის მოხმარების დაბალი კულტურით. საქმე იმაშია, რომ მისი გამოყენების შემთხვევაში

ქალები არ იცავდნენ რძის კონცენტრაციას, წყალში გასხნის დასაშვებ ნორმებს. ფხვნილი გაცილებით ნაკლები რაოდენობით გამოიყენებოდა, ვიდრე იგი ჭირდებოდა ახალდაბადებულებს კვებისათვის. ამის გამო ჯანდაცვის საერთაშორისო ორგანიზაციამ აკრძალა ამ ტიპის პროდუქციის რეკლამა განვითარებად ქვეყნებში.

XIV. 7. საფირმო ნიშნები და პროდუქციის განაწილება საერთაშორისო მარკეტინგში

საერთაშორისო მარკეტინგში გადამწყვეტი მნიშვნელობა გააჩნია საფირმო ნიშნის გამოყენებას. მსოფლიო ბაზარზე რიგი ფირმებისა ერთი და იგივე საფირმო ნიშნით არიან წარმოდგენილნი, რაც განპირობებულია ამ პროდუქციის წარმოების სფეროში მათი მაღალი იმიჯით. საერთაშორისო ბაზარზე უცვლელი საფირმო ნიშნის გამოყენება იძლევა საშუალებას, გავწიოთ ნაკლები რეკლამაზე, რაც ფირმას აძლევს შესაძლებლობას, წლების განმავლობაში შეინარჩუნოს სტაბილური პოზიციები ვაჭრობის სფეროში. ამასთან, უნდა აღვნიშნოთ, რომ საფირმო ნიშნის გამოყენების თავისებურებანი შიგნითა და გარე ბაზარზე განსხვავებულია, რაც დაკავშირებულია ენობრივ, ნაციონალურ და სხვა ფაქტორებთან.

ენობრივი ფაქტორი დიდ ზეგავლენას ახდენს საფირმო ნიშნის სწორ აღქმაზე. საქმე იმაშია, რომ სხვადასხვა ენაზე ამეტყველებული საფირმო ნიშნის დასახელება განსხვავებულ შინაარს იძენს. ასე, მაგალითად, კომპანია „ჯენერალ მოტორზის“ მიერ გამოშვებულ მოდელს „ნოვას“ ლათინური ამერიკის ქვეყნებისათვის, პრაქტიკულად, არ უნდა შეექმნა სირთულეები, რადგან ესპანურად „ნოვა“ „ვარსკვლავს“ ნიშნავს. ნიუხედავად ამისა, ლათინური ამერიკის ქვეყნების მაცხოვრებელლები ამ სიტყვას დამარცვლით წარმოთქვამდნენ „ნო-ვა“, რაც ესპანურიდან თარგმნით ნიშნავს „არ მუშაობს“. ფირმა „კოკა-კოლა“-მ თავის დიეტურ ვარიანტს დაარქვა „დაიეტ-კოუკ“ (კოკა-კოლა დიეტური კვებისათვის). ამასთან აღმოჩნდა, რომ გერმანულ და იტალიურ ენებში იგი ასოცირდება, რომელიღაც ავადმყოფობასთან. კომპანია „მარსი“, რამდენიმე წლის განმავლობაში მუშაობდა მისი საფირმო შოკოლადის „სნიკერსის“ დასახელების ცვლაზე, რაც განპირობებული იყო იმით, რომ სიტყვა „ნიკესი“ ინგლისში ქალის ქვედა სამოსის ელემენტს ნიშნავს. [264,pp.15-18].

უნდა ავღნიშნოთ, რომ სიტყვების შერჩევას სავაჭრო ნიშნის დადგენისას დიდი მნიშვნელობა გააჩნია, რადგან შესაძლებელია, წავაწყდეთ ისეთ სიძნელეებს, რომელიც უჩვეულოა შიდაბაზრისათვის. ასე, მაგალითად: რიგ ერებს შეიძლება არ გააჩნდეთ ის ასოები, რომელიც დასახელებულია სავაჭრო ნიშანში ან სიტყვები იწვევდეს მიუღებელ, არაეთიკურ ასოციაციას. ასე, მაგალითად: ფირმა „რონალდ მაკ-დონალდი“ იაპონიაში თავის თავს უწოდებს „დონალდ მაკ-დონალდ-ს“ იმის გამო, რომ იაპონურ ალფავიტში არ არსებობს იეროგლიფი „რ“. ფირმა „მარსელ-ბიჩი“, რომელიც თავისი დამაარსებლის გვარიდან წარმოსდგება, იძულებული გახდა, რომ თავისი დასახელებიდან ამოეღო ასო „ჩ“, რადგან იგი ინგლისურში არასასურველ ასოციაციას იწვევს. პოპულარული ფრანგული უალკოჰოლო სასმელი „ფშიტი“ ინგლისური წარმოთქმის კონტექსტში არ უწყობს ხელს მომხმარებლის მადის ზრდას. სხვადასხვა ენაზე სიტყვები განსხვავებულ შინაარსობრივ დატვირთვას ღებულობენ, ამიტომაც არის, რომ ერთი და იმავე ფირმის ან პროდუქციის საფირმო დასახელება სხვადასხვა ენაზე შეიძლება განსხვავებულად ჟღერდეს. ასე, მაგალითად: დასახელება ამერიკაში „სნაგლ“

(Snuggle), გერმანიაში გამოიყენება როგორც „კიშელვაიში“ (Kushelweich), საფრანგეთში, როგორც „კაჟოლინი“ (Cocolino), ესპანურში, როგორც „მიმოზინი“ (Mimosin). ამასთან, თვით ინგლისურში ავსტრალიელებისათვის სიტყვა „სნაგლ“ განსხვავებულ შინაარსობრივ დატვირთვას ღებულობს, რის გამოც ფირმამ იგი შეცვალა ამ ქვეყანაში დასახელება „ჰაგგით“ (Huggy) 2655,p.21].

საერთაშორისო ბაზარზე, როგორც წესი, ერთი ფრიმა საზღვარგარეთ იძენს მეორეს თავისი დასახელებით. ბუნებრივია, იბადება შეკითხვა: რომელი საფირმო ნიშანი უნდა იქნეს გამოყენებული? ასე, მაგალითად, როდესაც ფირმა „ნესტლემ“ შეიძინა ფირმა „კარნეიშნ-ი“, უკანასკნელის დასახელება იმდენად ცნობილი იყო შეერთებულ შტატებში, რომ „ნესტლე“ იძულებული აღმოჩნდა ის თავისი საფირმო ნიშნის დანამატად გამოეყენებინა. ამასთან, არსებობს საპირისპირო შემთხვევებიც. ფირმა „ბიგ-პენსმა“, შეიძინა „უოტერმენ პენსი“, რომლის ავტორიტეტი ამერიკაში არ დასტურდება, რის გამოც პროდუქცია ბაზარზე გავიდა ფირმა-მყიდველის დასახელებით. ხშირ შემთხვევაში საფირმო მარკა შეურაცხმყოფელი, ან მიუღებელი ხდება ამა თუ იმ ერისათვის. ასე, მაგალითად: ფირმა „კოლგეით-პალმოლივის“ პროდუქციის საფირმო ნიშანზე ეწერა სიტყვა „დარკი“, რაც „შავს“ ნიშნავს და ასახული იყო შავკანიანი კაცი, რომელიც ეწეოდა პროდუქციის რეკლამას. ყოველივე ეს ბევრ ქვეყანაში აღთქმული იყო, როგორც შეურაცხყოფა, რის გამოც კომპანია იძულებული იქნა სიტყვა „დარკი“ შეეცვალა „დარლით“, რაც „ძვირფასს“ ნიშნავს, ხოლო შავი მამაკაცი გაუგებარი ფერით შეეცვალა. [290,p.16].

დიდი მნიშვნელობას ანიჭებენ ფირმები მსოფლიო ბაზარზე ეროვნულ იმიჯის საკითხს. საფირმო ნიშანი უნდა იყოს ეროვნული იმიჯის მატარებელი, ხოლო პროდუქცია იწვევდეს იმ ქვეყნის ასოციაციას, რომელშიც ის იწარმოებოდა. ასე, მაგალითად: ფირმა „სამსუნგი“ იწვევს მაღალხარისხოვანი კორეული ნაწარმის ასოციაციას, მაშინ, როდესაც ფრანგული ლუდი „კრენბურგი“ იწვევს გერმანული ნაწარმის ასოციაციას.

ერთსა და იმავე პროდუქციას, შესაძლებელია, აწარმოებდეს მრავალი ქვეყანა, მაგრამ ამის გამო მისი ეროვნული იმიჯი არ ეცემა. ასე, მაგალითად: „შოტლანდიურ ვისკის“ ერთდროულად აწარმოებენ: კანადა, ირლანდია, იაპონია, აშშ, მაგრამ მიუხედავად ამისა, იგი იწვევს შოტლანდიის და არა სხვა ქვეყნების ასოციაციას.

პროდუქციის განაწილების ქვეშ იგულისხმება მანძილი მწარმოებლიდან მომხმარებლამდე, ანუ პროდუქციის ფიზიკური გადაადგილებისა და მისი იურიდიული გაფორმების გზა. საერთაშორისო მარკეტინგში მწარმოებელი ღებულობს გადაწყვეტილებას განაწილების მეთოდისა და ქვეყნის შესახებ. ზემოთ ჩვენ განვიხილეთ რამდენიმე საკითხი, დაკავშირებული პროდუქციის განაწილების სისტემასთან საერთაშორისო მარკეტინგში. ისეთები, როგორიც არის: საფირმო დასახელება, საზღვარგარეთის ბაზარზე გასვლის პროცესის ისეთი მნიშვნელოვანი ასპექტები, როგორიცაა საზღვარგარეთ განაწილების სპეციფიკა და პირობები.

უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია, შესწავლილ იქნეს განაწილების ის პირობები და სფერო, რომელშიც მოუხდება ფირმას საზღვარგარეთ პროდუქციის რეალიზაცია. ამა თუ იმ ქვეყანაში პროდუქციის განაწილებაზე ზეგავლენას ახდენს მრავალი ფაქტორი. მათ შორის, შეიძლება გამოიყოს ისეთები, როგორიცაა: მოცემულ ქვეყანაში კანონმდებლობით დადგენილი ვაჭრობის წესები, შრომის კანონმდებლობაში არსებული თავისებურებანი, კომუნიკაციის და ტრანსპორტის სისტემის განვითარების დონე და სხვა. დიდი მნიშვნელობა აქვს ერების

თავისებურებათა, მათ სოციალურ-კულტურული ტრადიციების გათვლისწინებას. ასე, მაგალითად: ცხრილი №47 კარგად ასახავს სუპერმარკეტების ორგანიზაციის თავისებურებებს ამერიკასა და ჰონგკონგში, [75,c.616]. ამ ხალხების სოციალურ-კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებით.

ცხრილი №47

ამერიკასა და ჰონგკონგში სუპერმარკეტის ორგანიზაციის სოციალურ-კულტურული თავისებურებანი.

სოციალურ-კულტურული ელემენტები	აშშ-ში	ჰონგკონგი
კვების ტრადიცია	უპირატესობა ენიჭება ხორცეულს	უპირატესობა ენიჭება ზღვის პროდუქტებს
პროდუქციის შეძენის ჩვევები	უპირატესად იძენენ გაყინულ პროდუქტებს	იძენენ ახალ პროდუქტებს
მიზანი	დროის ეკონომია	ახალი პროდუქტების შენარჩუნება
ცხოვრების პირობები	საუკეთესო	შედარებით ცუდი
მაცივრის ზომა	ტევადი მაცივრები	მცირეტევადი მაცივრები
ავტომანქანების რაოდენობა	დიდი რაოდენობით	მცირე რაოდენობით
მოსახლეობის სიმჭიდროვე	საშუალო	მაღალი
ურბანიზაციის დონე	დაბალი	მაღალი

ცხრილში მოყვანილი თავისებურებანი კარგად ასახავს იმ ფაქტორებს, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია ამ ორ ქვეყანაში პროდუქციის განაწილების ორგანიზაციის პროცესებისათვის. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ სხვა ქვეყნებში მიღებულია პროდუქციის განაწილების განსხვავებული ნორმები. ასე, მაგალითად: ფიენეთში უპირატესობა ენიჭება ვაჭრობას სახლში მიტანით, მაშინ, როდესაც იტალიაში მრავლად არის წარმოდგენილი ქუჩის და წვრილმანი ვაჭრები, რის გამოც გაზრდილია მცირე მაღაზიების რაოდენობა. ჰოლანდიაში სამომხმარებლო კოოპერატივები პირდაპირ გადიან მწარმოებლებზე. იაპონიაში განვითარებულია საბითუმო შემსყიდველი საწარმოები. გერმანიაში ვაჭრობის ძირითადი ფორმა არის ვაჭრობა კატალოგებით და სხვა.

რა ზეგავლენას მოახდენს მარკეტინგზე განაწილების აღნიშნული სისტემები? რასაკვირველია, - პირდაპირს, რადგან თითოეულ ქვეყანაში აირჩევა მარკეტინგის ის სტრატეგია, რომელიც მისაღებია იქ დადგენილი ვაჭრობის წესისათვის.

პროდუქციის განაწილება საერთაშორისო ბაზარზე ხდება ორი გზით: პირველი – საკუთარი ძალებით, მეორე – ფირმა დისტრიბუტორის მეშვეობით.

საკუთარი ძალებით პროდუქციის განაწილება დიდ სიძნელეებთან და ხარჯებთან არის დაკავშირებული, ამიტომაც არის, რომ ფირმების უმრავლესობა აფორმებს ხელშეკრულებას დისტრიბუტორებთან. ამასთან, უკანასკნელის შერჩევის პროცესში, აუცილებელია, გათვალისწინებულ იქნეს ისეთი მონაცემები, როგორიცაა: 1) დისტრიბუტორების ფინანსური სტაბილურობის მაჩვენებლები; მისი კარგად განვითარებული კავშირები; კვალიფიცირებული სპეციალისტების, მოწყობილობისა და სასაწყობო ნაგებობათა განვითარების დონე და სხვა.

პირველი მაჩვენებელი წარმოგვიდგენს, თუ რამდენად უზრუნველყოფილი იქნება ფირმა ფინანსური რესურსების სწრაფი დაბრუნებადობით და მათი შემდგომი

ბრუნვით. მეორე მაჩვენებლის მიხედვით, შესაძლებელია დავადგინოთ, რომ პროდუქციის მსხვილი პარტიებით გადაზიდვების შემთხვევაში, რამდენად სწრაფად მოხდება მათი შემდგომი გადანაწილება. მესამე მაჩვენებელი მეტყველებს ფირმის პოტენციალზე, რაც, თავის მხრივ, გვიჩვენებს, თუ რამდენად სწრაფად შეიძლება შეუდგეს იგი ოპერაციას.

მსოფლიო ბაზარზე პროდუქციის განაწილებისათვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მათ სათადარიგო ნაწილებით და რემონტით უზრუნველყოფას, რადგან უკანასკნელი, შესაძლებელია, გახდეს სერიოზული შემაფერხებელი ფაქტორი რეალიზაციისათვის. ასე, მაგალითად: 50-იან წლებში ევროპელი მანქანათმშებნებლები გავიდნენ ამერიკულ ბაზარზე, მაგრამ მათი პროდუქცია სინქრონულად არ იქნა უზრუნველყოფილი სათადარიგო ნაწილებითა და მომსახურებით, რის გამოც მისი იმიჯი საგრძნობლად დაეცა. მიუხედავად იმისა, რომ ფირმა „ფოლსვაგენი“ ამ ბაზარზე მოგვიანებით გამოჩნდა, მან მოიპოვა კარგი ავტორიტეტი იმის გამო, რომ სათადარიგო ნაწილებით და მომსახურებით პროდუქცია, დროულად აღმოჩნდა უზრუნველყოფილი.

მსოფლიო ბაზარზე პროდუქციის გასვლის პრობლება მხოლოდ დისტრიბუტორის სწორ მოძებნაში როდი მდგომარეობს, დიდ მნიშვნელობას იძენს პროდუქციის სწრაფი გასაღების მიზნით, დისტრიბუტორთან მუშაობის სწორი ორგანიზაცია. ასე, მაგალითად: ფირმა „კოკა-კოლა“ ატარებდა სპეციალურ სემინარებს საზღვარგარეთის უნივერმაღებში თავისი მიზნის რეალიზაციისათვის. მისაღებია ურთიერთობის სხვა ფორმებიც. ისეთები, როგორიცაა ფასდაკლება ბითუმად მოვაჭრეებისათვის ერთობლივი რეკლამის ჩატარება და სხვა.

აღსანიშნავია ისიც, რომ ცალკეული პროდუქციისათვის დამახასიათებელია განაწილების ინდივიდუალური სისტემა ქვეყნის გეოგრაფიულ თავისებურებათა გათვალისწინებით. ასე, მაგალითად: კოლუმბიისათვის დამახასიათებელია მთლიანი რელიეფი, ავსტრალიისათვის კი –უდაბნოები. ზიმბაბვეში და ზაირში მსხვილი ცენტრალური ქალაქების გარდა, მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარი დაბალია, ამიტომ აქ პერიფერიებში გაყიდვის პოტენციალი ეცემა, მაშინ, როდესაც ამერიკაში ის საგრძნობლად მაღალია განაპირა შტატებისთვისაც.

XIV. 8. რეკლამა საერთაშორისო მარკეტინგის სფეროში

ბიზნესში რეკლამის წარმოშობას გააჩნია რთული ისტორიული საფუძვლები. იგი უდაოდ, დაკავშირებულია შრომის საზოგადოებრივ დანაწილებასთან, რამაც თავისთავად შექმნა პროდუქციის ნამატის მიღების შესაძლებლობა, რაც დაკავშირებული იყო გასაღება-გაცვლის პრობლემასთან. რეკლამას საკმაოდ საინტერესო ისტორია აქვს ჯერ კიდევ ძველ საბერძნეთსა და რომში. ამ მიზნით, იყენებდნენ ხის დაფებს, სპილოს ძვალსა თუ სპილენძს. საზოგადოებრივი პროგრესი მოითხოვდა რეკლამის ფორმების სრულყოფას, ამიტომაც იყო, რომ 1473 წელს ინგლისში გამოჩნდა პირველი ბეჭდური სარეკლამო განცხადება, ხოლო XV საუკუნის მიჯნაზე და XVI საუკუნის დასაწყისში ვენეციელმა გამომცემელმა ა. მანუციმ (ეს ის გამომცემელია, რომელმაც პირველად შემოიტანა თავის წიგნებში მძიმეები, მანამდე ხმარობდნენ მხოლოდ წერტილს და ორ წერტილს) მომხმარებლის მოზიდვის მიზნით დაიწყო, თავისი მაღაზიის წინ წიგნის დასაბუთების გამოფენა. ამდენად, მყიდველი კარებშივე ეცნობოდა წიგნების

სარგებლობას. უკვე 1611 წელს ლონდონში შეიქმნა ა. გორაჟისა და უ.კოპის პირველი სარეკლამო ბიურო.

დღეს მეცნიერება რეკლამის შესახებ მიჩნეულია ბიზნესის უმნიშვნელოვანეს სფეროდ. რეკლამა ჩამოყალიბდა, როგორც მარკეტინგის ორგანიზაციულ-მწარმოებლური კომპონენტი, რომლის წარმადობაც განსაზღვრავს მიღწევას თუ წარუმატებლობას მარკეტინგის სტრატეგიის სფეროში.

მარკეტინგის თეორიული ბაზის შემქმნელის, ცნობილი ამერიკელი მეცნიერის, ფილიპ კოტლერის განმარტებით, რეკლამა ცნობების გადაცემის უპიროვნო ფორმაა, როდესაც ცნობები გადაიცემა ინფორმაციის გავრცელების ფასიანი საშუალებებით და მიმდინარეობს განსაზღვრული პირის ან ორგანიზაციისაგან.[62]

ეკონომიკური რეკლამის ისტორიამ განვლო საკმაოდ რთული, ევოლუციური გზა. მეცნიერება რეკლამის შესახებ ხასითდება ეტაპებით, რომელთა მახასიათებლებად შეიძლება გამოვიყვანოთ ამ პერიოდში გავრცელებული რეკლამის კონცეფციები.

ასე, მაგალითად: პირველ მსოფიო ომამდელი და ომისდროინდელი კონცეფციები თეორიულად ეფუძნებოდა „მასობრივი ფსიქოლოგიის“ ცნობილ თეორიას. ამ თეორიამ ფართო გავრცელება ჰპოვა ომის შემდგომი პერიოდის სოციალისტურ სამყაროში. ამ კონცეფციის თანახმად, ადამიანი, ინდივიდი, განიცდის ე.წ. „განმეორებადი რეკლამის“ აქტიურ ზეგავლენას, ანუ საკმარისია მის ფსიქიკაზე ზეგავლენის მოსახდენად „მასობრივი ფსიქოლოგიის“ ელემენტების ჩამოყალიბება ერთი და იმავეს აქტიური განმეორების გზით.

ამ თეორიის საპირისპირო პოლუსზეა ბაზრების რეკლამის კონცეფციისადმი ელემენტარულ-ფსიქოლოგიური მიდგომა, რომელშიც გამოიყენება ფსიქოფიზიკის ცენტრალური პოსტულატები. ამ თეორიის ავტორები თვლიდნენ, რომ ადამიანის რეკლამასთან მიმართებაში არსებული ფსიქოლოგიური პროცესები უკავშირდება გრძნობებს, განცდებს და ემოციებს. ამასთან, ამ თეორიის მესვეურთა აზრით, გამაღიზიანებელსა და განცდას შორის არსებობს პროპორციული უკუკავშირი. მეცნიერები, რომლებიც იზიარებდნენ ელემენტარულ-ფსიქოლოგიურ მეთოდის არსს, თვლიდნენ, რომ რეკლამა შედგება ელემენტებისაგან (სიდიდე, ტექნიკური და გრაფიკული შემადგენლობა, განწყობა და სხვა) ამ ელემენტების ერთობლივი სინთეზი განსაზღვრავს რეკლამის წარმადობას. მეცნიერთა მრავალმხრივმა ექსპერიმენტებმა დაამტკიცა, რომ რეკლამის საერთო აღქმა არ წარმოადგენს მისი ელემენტების მექანიკურ ჯამს. ასიომატური გახდა დებულება, რომ რეკლამისათვის „ერთიანობა მეტია, ვიდრე ერთიანობის ელემენტთა ჯამი“.

უნდა აღინიშნოს, რომ დღეს ძნელია, შეიქმნას რეკლამის ისეთი თეორიული სტერეოტიპი, რომელიც მიესადაგება ნებისმიერ სარეკლამო შემთხვევას.

განვიხილოთ ზოგიერთი თეორიული მოდელი, რომლითაც აიხსნება რეკლამის მოქმედება.

1. შესწავლის მოდელი:

ნებისმიერი სარეკლამო კომპანია დაფუძნებულია შესწავლასა და შემეცნებაზე. შესწავლის კლასიკურ (პავლოვისეულ) და ინსტრუმენტალურ თეორიებთან ერთად, რეკლამის ზემოქმედების ასახსნელად გამოიყენება შესწავლა იმიტაციური მოდელის მიხედვით. მაგალითად: დიასახლისის აღტაცებული სატელევიზიო სახე სარეცხი მანქანის დანახვისას. ამდენად, ამ ტიპის რეკლამისას სულ უფრო გამოიყენება ადამიანები „ჩემი თუ შენი“ და არა „ვარსკვლავების“ ტიპის.

[62] Филип Котлер. Управление маркетингом. М. 1980. С. 149.

შესწავლის თეორიის მეორე კომპონენტი არის ადამიანის გონებაზე ზემოქმედების შესწავლა, ანუ იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად ეფექტურია რეკლამა ადამიანის გონებაზე ზემოქმედების თვალსაზრისით.

2. მოტივაციური მეთოდი:

ფსიქოლოგიის მიმდევართა აზრით, მოტივაციური სიტუაცია დიდ ზეგავლენას ახდენს მოტივირებულ ობიექტბზე. არსებობს მოტივაციური მოდელების რამდენიმე ნაირსახეობა:

მოტივაციის გომეოსტატიკური თეორია გამომდინარეობს იქიდან, რომ ინდივიდუმი იკმაყოფილებს თავის მოთხოვნილებას იმიტომ, რომ დაეუფლოს წონასწორობისა და სიმშვიდის მდგომარეობას. გომესტატისტიკური თეორიის ჩარჩოებში, შესაძლებელია, გამოიყოს რამდენიმე კონცეფცია. მაგალითად, ინსტიქტთა თეორია, ფსიქოანალიტიკური მიდგომა და ცოდნის თეორია.

ფსიქოანალიტიკური მიდგომა ეფუძნება ფროიდის თეორიას. თანამედროვე მარკეტინგის თეორიაში ეს მიდგომა შედარებით იშვიათად გამოიყენება, რადგან მომხმარებლის მოთხოვნათა ახსნა დაფუძნებულია ქვეცნობიერებაზე.

ცოდნის თეორია მოქმედების მოტივაციას ხსნის შემეცნების პროცესით. აქ გამოვყოფდით კოგნიტიური დისონანსის თეორიას, რომლის თანახმადაც, დისონანსი შეიძლება წარმოიშვას პროდუქციაზე ინფორმაციის მიღების, ყიდვის ან გამოყენების პროცესში. თუ დისონანსის სიდიდე აღემატება ადამიანის ხასიათის მახასიათებელ ზღვარს, მაშინ ინდივიდს შეუძლია: უარი თქვას იმ ინფორმაციაზე, რომელმაც გამოიწვია დისონანსი, გამოიყენოს ეს ინფორმაცია, ან ეჭქვეშ დააყენოს ის. ამ თეორიიდან გამომდინარეობს, რომ რეკლამა არ უნდა აღემატებოდეს ადამიანის მოთხოვნებს, მაგრამ არც ძალიან დაბალი იყოს მათზე. მხოლოდ კმაყოფილი მომხმარებელი იქცევა ნორმალური დისონანსის ჩარჩოებში და ახდენს რეკლამირებული საქონლის პროპაგანდას თავის ნაცნობებში.

რეკლამა საინტერესოა, როგორც მართვის ობიექტი. უნდა აღინიშნოს, რომ რეკლამის მართვა განისაზღვრება მსოფლიოში სამი დონით: ა) რეკლამის მართვა უშუალოდ საწარმოს დონეზე; ბ) სარეკლამო სააგენტოების მიერ წარმოებული რეკლამა და გ) რეკლამის მართვა სახელმწიფო დონეზე.

ა) რეკლამის მართვა საწარმოოს დონეზე:

უნდა აღინიშნოს, რომ ამ დონეზე რეკლამის მართვა არის მეტადრე ძვირი. საწარმოთა მხოლოდ მცირედ ნაწილს შეუძლია თავისი ძალებით მართოს რეკლამა, ანუ დამოუკიდებლად ჩაატაროს სარეკლამო კომპანია: შეიმუშაოს სარეკლამო კონცეფცია, რეალიზაცია, დააწესოს შედეგებზე კონტროლი. როგორც წესი, სარეკლამო ბიუჯეტი მოითხოვს დიდ სახსრებს. ასე, მაგალითად: გერმანიაში მსხვილ საწარმოებში ის უტოლდება 1 მილიონ გერმანულ მარკას. ამიტომ არის, რომ საწარმოს სტრუქტურაში საკუთარი სარეკლამო განყოფილების შექმნა არარენტაბელურია. მსხვილი საწარმოები ასეთ შემთხვევაში მიმართავენ კონსულტანტებს, ან სარეკლამო სააგენტოებს.

ბ) სარეკლამო სააგენტოები:

სარეკლამოო სააგენტოები არის დამოუკიდებელი საწარმოები, რომლებიც სარგებლობენ იურიდიული პირის უფლებებით. ამ სააგენტოების საქმიანობის ძირითად სფეროს შეადგენს: რეკლამის კონცეფციის დამუშავება, რეკლამის გავრცელების პროცესის მართვა/. რეკლამის შედეგების შესწავლისათვის

შესაძლებელია, მოზიდულ იქნეს ის სამეცნიერო-საკვლევი ინსტიტუტები, რომლებიც ეწევიან სამომხმარებლო ბაზრის შესწავლას.

იმ შემთხვევაში, როდესაც მეწარმე ღებულობს სარეკლამო სააგენტოს გამოყენების შესახებ გადაწყვეტილებას, მან უნდა წარმოადგინოს სრული ინფორმაცია ნაწარმზე და მის მიერ გაგებულ სარეკლამო კომპანიის კონცეფციაზე. მეწარმესა და სარეკლამო სააგენტოს შორის შეთანხმების პროცესს ეწოდება ბრიფინგი.

სარეკლამო სააგენტო განსაზღვრავს მუშა წინადადებებს და წარუდგენს შემკვეთს დახარჯულთა ნუსხას, რაც არის საფუძველი მათ შორის დადებული ხელშეკრულებისა.

გ) რეკლამის მართვა სახელმწიფო დონეზე:

სახელმწიფო დონეზე რეკლამის მართვა სახვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულად წარიმართება. ასე, მაგალითად: გერმანიაში ამ მიზნით, შექმნილია ისეთი ორგანოები, როგორიცაა: გერმანული სარეკლამო სახელმწიფო საბჭო, სარეკლამო ეკონომიკის ცენტრალური კომისია და სხვა ორგანიზციები. ცენტრალური კომისია იცავს სარეკლამო სააგენტოების ინტერესებს სახელმწიფო ორგანოების დონეზე.

სარეკლამო საბჭო განიხილავს მომხმარებელთა საჩივრებს სარეკლამო სფეროში. ამასთან, ის ადგენს იმ ძირითად წესებს, რომელიც ეხება სარეკლამო ინდუსტრიას. გარდა ამისა, სახელმწიფო დონეზე სარეკლამო საქმიანობის მართვაში შესაძლებელია ჩაებას სხვა ორგანოებიც.

რეკლამის სხვადასხვა კლასიფიკაცია არსებობს. ყველაზე გავრცელებულს წარმოადგენს რეკლამის კლასიფიკაცია ინფორმაციის საშუალებების საფუძველზე. ამ ნიშნით განასხვავებენ: კლასიკურ რეკლამას მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში, პირდაპირ რეკლამას, რეკლამას გასაღების ობიექტებზე, ინდივიდუალურ რეკლამას და პერსონალურ გაყიდვას.

კლასიკური რეკლამა ეს არის რეკლამა რადიოში, ტელევიზიაში, გაზეთებსა და ჟურნალებში, მიმართული ანონიმური მომხმარებლისადმი. რეკლამის ეს ფორმა დაფუძნებულია სარეკლამო ტელეფილმის, ფერადი სურათების თუ სხვა ვიზუალურ-დაკვირვებითი საშუალებების გემოყენებაზე.

გასაღების ობიექტებში რეკლამის ორგანიზაცია მოიცავს უშუალოდ გამოფენებზე, სავაჭრო ობიექტებზე რეკლამის ორგანიზაციას, პლაკატების, ისრების, მაჩვენებლების და სხვა მახასიათებლების ბაზაზე.

გარდა აღნიშნულისა, რეკლამა შეიძლება ორგანიზაციური იქნეს ინფორმაციის ახალი საშუალებების გამოყენებითაც: ტელეფაქსის, ვიდეოტექნიკის, საკაბელო ტელევიზიის და რადიოს, კომპიუტერული ქსელის მეშვეობით.

მოქმედების მასშტაბებით, რეკლამა შეიძლება დაიყოს: ფირმის და პროდუქტის რეკლამად. საწარმომ შეიძლება მოახდინოს ან ცალკეული პროდუქტის ან მთლიანად ფირმის რეკლამა. პირველ შემთხვევაში, გამოიყოფა პროდუქტის ცალკეული თვისებები. ხოლო მეორეში ფირმის – დასახელების გამოყენებით ცდილობენ, შეუქმნან ავტორიტეტი ცალკეულ პროდუქციას.

რეკლამის სხვადასხვა ფორმა არსებობს. განასხვავებენ: ინფორმაციული, ემოციური, იმიჯის, შედარებით, ქვეცნობიერ და სხვა ფორმებს.

ინფორმაციული რეკლამა მოიცავს პროდუქტის კონკრეტულ მახასიათებლებს. ამ დროს გამოიყენება სრული აღწერილობითი ინფორმაცია პროდუქციის შესახებ.

ემოციური რეკლამა დაფუძნებულია მომხმარებლის ემოციებზე. ამ შემთხვევაში პროდუქცია განლაგდება მომხმარებლისათვის მიმზიდველ გარემოში (ბავშვები, ცხოველები, ბუნება და დამატებითი ემოციების გამომწვევი სხვა მატარებლებში).

იმიჯის რეკლამა დაფუძნებულია ცნობილი ობიექტების სახელების და ავტორიტეტის გამოყენებაზე. ასეთი რეკლამა შეიძლება განლაგდეს სტადიონზე, კაზინოებში, სატუმროებში და სხვა ობიექტებზე. ამასთან, შემჩნეულია, რომ ასეთი ადგილები იწვევს მომხმარებლის განფანტულობას რეკლამის ობიექტებისადმი.

შედარებითი რეკლამა გამოიყენება ერთგვაროვანი პროდუქციის მახასიათებლების შედარებისას. მაგალითად, ერთი და იმავე სახეობის სარეცხი ფხვნილის ურთიერთშედარების პროცესში.

ქვეცნობიერი რეკლამა დაფუძნებულია ადამიანის ქვეცნობიერებაზე. ზემოქმედების საშუალებებზე, და ის ეყრდნობა ქვეცნობიერის ფროიდისებურ გაგებას.

რეკლამის დარგში მომავლის პერსპექტივის განჭვრეტა შესაძლებელია მხოლოდ დაგეგმვის საფუძველზე. რეკლამის გეგმა მოიცავს ერთ წელს. პირველ ეტაპზე განისაზღვრება რეკლამის მიზანი, რის საფუძველზეც დგება საგეგმო მაჩვენებლები (ობიექტი, სუბიექტი, მატარებლები, პერიოდი და ბიუჯეტი). დაგეგმვის შედეგი არის რეკლამის პროგრამა.

სარეკლამო სტრატეგიის სისტემურობა მოითხოვს ფართო საბაზრო ინფორმაციას. ის უნდა მოიცავდეს მაჩვენებლებს:

- ბაზრის უზრუნველყოფის დონე პროდუქციით;
- პროდუქციის სიცოცხლის ციკლი;
- ინფორმაცია კონკურენტების შესახებ;
- რეკლამის მატარებლების ღირებულება.

ამ სახეობის ინფორმაციის მიღება შესაძლებელია ბაზრის კვლევის პროცესში. თუ რეკლამის კონცეფციის შემუშავება ხდება გარეშე ორგანიზაციით (სარეკლამო სააგენტო, საკონსტიტუციო ჯგუფი და სხვა), მაშინ აუცილებელი ინფორმაცია შეიძლებ,ა მოპოვებულ იქნეს დეტალიზებული ბრიფინგის ჩატარების გზით. ამ შემთხვევაში, პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- რა გზით უნდა ჩატარდეს რეკლამა (რეკლამის მიზანი)?
- რისი რეკლამა იწარმოება (რეკლამის ობიექტი)?
- სად ხორციელდება რეკლამა (მიზნობრივი მასშტაბი)?
- რა სახსრებს მოითხოვს რეკლამა (სარეკლამო ბიუჯეტი)?
- ინფორმაციის რა სახეობები გამოიყენება რეკლამისათვის რეკლამის მატარებლები)?
- რა ფორმით უნდა განხორციელდეს რეკლამა (რეკლამის საშუალებები)?
- როდის უნდა დაიწყოს რეკლამა (რეკლამის დრო)?

რეკლამა უდაოდ ემსახურება საწარმოს მიზანის მიღწევას. ამასთან, საკუთრივ რეკლამას შეიძლება გააჩნდეს თავისი მიზანი. განასხვავებენ ეკონომიკური და არაეკონომიკური (კომუნიკაციური) რეკლამის მიზანს. ეკონომიკური მიზანი უშუალოდ უკავშირდება საქონლის გასაღებას, არაეკონომიკური ირიბად მოქმედებს ამ პროცესზე. არაეკონომიკური – მიზანი მოითხოვს შედარებით დიდ დანახარჯებს. ქვემოთ მოყვანილია რეკლამის არაეკონომიკურ მიზანთა კატალოგი. ის მოიცავს:

- პროდუქციის გაცნობის შესაძლებლობის გაფართოებას;
- მომხმარებლისადმი ფართო ინფორმაციის მიწოდებას;
- პროდუქციის იმიჯის ცვლას (მოდერნიზაცია, სრულყოფა);
- ინტერესის გაფართოებას მომხმარებელში;

- საწარმოს ავტორიტეტის ზრდას;
- პროდუქციის ღირსების ამაღლებას.

არაეკონომიკური მიზანი ძირითადად დაფუძნებულია ადამიანის ფსიქიკაზე ზემოქმედების შესაძლებლობებზე.

დიდი მნიშვნელობა აქვს სარეკლამო კომპანიის დაგეგმვას. სარეკლამო კომპანიის დაგეგმვა მოიცავს შემდეგ საფეხურებს:

- რეკლამის მიზნის დადგენა;
- რეკლამის საშუალებების განსაზღვრა;
- რეკლამის ბიუჯეტის გაანგარიშება.

არსებობს რეკლამის ბიუჯეტის განსაზღვრის ორი მეთოდი: ანალიტიკური და არაანალიტიკური.

გამოცდილება ცხადყოფს, რომ მეწარმეთა უმრავლესობა იყენებს არაანალიტიკურ მეთოდს, რომელიც ეფუძნება არაემპირიულ ცოდნას. ამ მეთოდით ბიუჯეტის გაანგარიშების რამდენიმე სახეობა არსებობს. მაგალითად: ცნობილია, ორიენტაცია გასაღებაზე. აღნიშულ შემთხვევაში რეკლამის ბიუჯეტი განისაზღვრება პროცენტულად პროდუქციის გასაღების წინა წლის, ან მოსალოდნელი გასაღების, ან გასაღების რამდენიმე წლის საშუალო მაჩვენებლების მიმართ. არსებობს გაანგარიშების სხვა მეთოდებიც. მაგალითად: რეკლამის ბიუჯეტი განისაზღვრება, როგორც სხვაობა მარკეტინგის საერთო ბიუჯეტისა და სხვა სახეობის დანახარჯებს შორის. კონკურენტებთან პარიტეტის მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში, საწარმო საბაზისოდ იღებს კონკურენტების დნახარჯებს რეკლამაზე. ამ მეთოდის ნაკლი მდგომარეობს იმაში, რომ როგორც წესი, მცირე ინფორმაცია კონკურენტობის ანალოგიური დანახარჯების შესახებ.

ანალიტიკური მიდგომა ბაზირებს რეკლამზე დანახარჯებსა და მიზნის მიღწევის დონეს შორის ფუნქციური დამოკიდებულების განსაზღვრაზე. არსებობს ანალიტიკური მოდელი, [76,c.190]. რომელმაც რეგრესიული ანალიზის საფუძველზე განსაზღვრა, ბაზრის კონიუნქტურის ცვლილებების დამოკიდებულება (t) რეკლამის დანახარჯებზე, კონკურენტის შესაბამის მაჩვენებლებზე (k). ვაინბერგის ფორმულა შემდეგნაირად გამოიყურება

$$W = {}^{tWk}/_{K}$$

რეკლამის დაგეგმვის პროცესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მისი ბიუჯეტის სწორ განაწილებას. ამ მიზნით, აუცილებელია განისაზღვროს: ჯერ ერთი, კომუნისაციის რა საშუალებები არის განსაკუთრებულად ეფექტური მოცემული პროდუქციის რეკლამისათვის, მეორე, აუცილებელია, დადგინდეს იმ კომუნიკაციური საშუალებების თანმიმდევრობა, სადაც უნდა განთავსდეს რეკლამა.

არსებობს რეკლამის სხვადასხვა მატარებლები ამასთან, ყველა ისინი უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ პირობებს: მათი კონფიგურაცია უნდა იძლეოდეს რეკლამის განთავსების საშუალებას. ხოლო მათთან ადამიანის კონტაქტი უნდა აღძრავდეს მასში ინტერესს. რეკლამის მატარებლებში განასხვავებენ:

მისამართების ცნობარებს. განსაკუთრებით ეფექტიანია სატელეფონო სამისამართო ცნობარები, როგორც რეკლამის განთავსების საკმაოდ ეფექტური წყარო. გამოიყენება აგრეთვე სარეკლამო დაფები (განსაკუთრებით სპორტულ დაწესებულებებში). გარეგანი რეკლამის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა პლაკატი. პლაკატი, როგორც წესი, განთავსდება ტრანსპორტზე, შენობაზე და სხვა. გავრცელებულია რეკლამის წარმოდგენა განცხადების სახით. საუბარია

სარეკლამო ბარათებზე, რომლებიც უფასოდ ურიგდება მოცემული რაიონის მაცხოვრებლებს. განასხვავებენ სარეკლამო განცხადების სამ ძირითად სახეობას:

სამომხმარებლო განცხადება, რომელიც შეიცავს ინფორმაციას საგნის სამომხმარებლო თვისებების შესახებ;

არაპოლიტიკური განცხადება, რომელიც შეიცავს ინფორმაციას კულტურული, საზოგადოებრივი და სპორტული ცხოვრების შესახებ;

პოლიტიკური განცხადება, რომელიც მოიცავს პოლიტიკურ სარეკლამო თემებს.

სარეკლამო მენეჯერისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ როგორია რეკლამის მომცველობა. რეკლამის მომცველობის შეფასებისათვის გამოიყენება ისეთი მაჩვენებლები, როგორიცაა: მომცელობის ბრუტო და მომცველობის ნეტო.

იმ შემთხვევაში, როდესაც გამოიყენება რეკლამის რამდენიმე წყარო ვიყენებთ ბრუტო მაჩვენებელს, ანუ რეკლამის მატარებლების ჯამურ სიდიდეს. ნეტო მაჩვენებლების გამოყენება გვიჩვენებს თუ რამდენ ადამიანს აქვს შესაძლებლობა, იქონიოს თუნდაც ერთი კონტაქტი რეკლამასთან.

სარეკლამო კომპანია უნდა მოიცავდეს დროის გარკვეულ მონაკვეთს, ის დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, ასეთებია: კონკურენტების მოქმედების თავისებურებანი რეკლამის სფეროში, მომხმარებლის ფსიქოლოგიური განწყობის ცვლა და სხვა. დიდი მნიშვნელობა გააჩნია რეკლამის სეზონურობას. ასე, მაგალითად: სეზონური საქონლისა თუ პროდუქციისათვის საჭიროა სწრაფი სარეკლამო კომპანიის ჩატარება. არასეზონური საწარმოებისათვის რეკლამა უნდა მოიცავდეს დროის გაცილებით უფრო დიდ ინტერვალს. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ თუ ადამიანს აქვს ხშირი კონტაქტი სარეკლამო ობიექტებთან, რეკლამა გარკვეული დროის შემდეგ ახდენს უკუმოქმედებას, რაც ხშირ შემთხვევაში ანტირეკლამის ტოლფასია.

სარეკლამო მიმართვის ნივთობრივი ტრანსფორმაცია აისახება რეკლამის საშუალებებში. უკანასკნელი შეიძლება გადმოიცეს შინაარსობრივად ან წარმოსახვითი მეთოდით. არსებობს რეკლამის შემდეგი საშუალებები:

- სატელევიზიო განცხადება, ტელეგორგოლაჭი, რადიორეკლამა;
- პროსპექტი, კატალოგი, ბეჭდური განცხადება;
- ვიტრინის გაფორმება, რეკლამა შუქით, პლაკატი;
- სარეკლამო საუბარი, სატელეფონო რეკლამა;
- ვიქტორინები, სარეკლამო თამაშები, სარეკლამო საჩუქრები.

ეს ჩამონათვალი ცხადყოფს, რომ არსებობს მჭიდრო ურთიერთკავშირი სარეკლამო საშუალებებსა და რეკლამის მატარებლებს შორის, რიგ შემთხვევაში მათ შორის ზღვარის გავლება შეუძლებელია. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ რეკლამის მატარებლებს გააჩნიათ თვისება, რომლის საშუალებითაც, შეიძლება, გავაძლიეროთ ან შევასუსტოთ რეკლამის საშუალებების ზემოქმედება. განასხვავებენ მთელ რიგ ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავენ სარეკლამო საშუალებების ზემოქმედების დონეს.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ზემოქმედების ფაქტორს. ასეთი რეკლამის გამოყენებას აქვს აზრი იმ ხალხზე ზემოქმედებისათვის, რომელთაც უჭირთ დამოუკიდებლად გადაწყვეტილების მიღება.

იდენტიფიკაციის ფაქტორს აქვს მნიშვნელობა იმდენად, რამდენადაც ამ შემთხვევაში რეკლამის მიზნის მისაღწევად გამოიყენება იმ ავტორიტეტთან იდენტიფიკაცია, რომელიც დადებითად განაწყობს სარეკლამო სუბიექტს ობიექტისადმი.

კონკრეტიზაციის ფაქტორის გამოყენების შემთხვევაში, რეკლამამ უნდა წარმოსახოს ობიექტური სურათი სარეკლამო მოვლენის შესახებ.

რეკლამის საშუალებები ზემოქმედებას ახდენს ადამიანის გრძნობის ხუთივე ორგანოზე. ამასთან, ყველაზე ეფექტურია ზემოქმედება მხედველობისა და სმენის ორგანოებზე. ადამიანი უკეთ აღიქვამს საკუთრივ ნანახს, ვიდრე გაგონილს. მხედველობითი რეკლამა დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, რომელთაგან უნდა გამოვყოთ:

<u>ტექსტის წაკითხვის ეფექტიანობა</u>. ის დამოკიდებულია ასოების სიდიდეზე, ტექსტის სირთულეზე, სტრუქტურაზე, სიტყვების სიმარტივეზე და სხვა. გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ გამოყენებული შრიფტის სხვადასხვა სახეობა არ ახდენს არსებით ზეგავლენას ტექსტის წაკითხვის სიმარტივეზე. ნეგატიურ ზეგავლენას უკავშირდება მხსვილი ან ძალიან წვრილი შრიფტი. ამასთან, შავ-თეთრი კონტრასტი შრიფტსა და ველს შორის იძლევა ტექსტის აღქმის გაუმჯობესებულ საშუალებას. ტექსტის განლაგების შემოქმედებითი, ორიგინალური ხერხების გამოყენება ასევე აძლიერებს მკითხველის ყურადღებას.

წინადადების სიდიდე. სარეკლამო ტექსტები უნდა იყოს მოკლე და მკაფიო. იწერებოდეს მარტივ და აუდიტორისათვის მისაღებ ენაზე.

ინფორმაციული ტევადობა. თუ ტექსტი გადატვირთულია ინფორმაციით, ის მას აძლევს ინფორმაციის აღქმას. აღნიშნულ შემთხვევაში, ის პირი, რომელიც აღიქვამს ამ სახის ინფორმაციას, შეიძლება უარი თქვას მის გონებრივ ანალიზზე. ამ ნაკლოვანების შეკრება შესაძლებელია ინფორმაციის გრაფიკული გადმოცემის გზით (გრაფიკები, პიქტოგრამები, ილუსტრაციები). ამასთან, ინფორმაციის ეს წყაროები უნდა განლაგდეს ისე, რომ მოახდინოს ყურადღების აკუმულირება ძირითად სარეკლამო ობიექტებზე.

არგუმენტაციის ფორმა. განასხვავებენ სარეკლამო არგუმენტაციის რამდენიმე თვისობრივ ფორმას. ტრადიციებისადმი მოწოდება დიდ ზეგავლენას ახდენს სარეკლამო ობიექტებზე. ეთიკური ნორმებისა და მორალისადმი მიწოდება გამოიყენება იმ ერებში, სადაც არის კონსერვაციული წარმოდგენები მორალზე. გარდა ამისა, შესაძლებელია, გამოყენებულ იქნას რაციონალური, ემპირიული და ლოგიკური არგუმენტაცია.

სარეკლამო გამოთქმები. რეკლამაში, როგორც წესი, გამოიყენება ცნობილი სიტყვები, ისეთები, როგორიცაა: „სიახლე“, „კარგი“, „განახლებული“, რაც ბუნებრივია, წინ სწევს სარეკლამო ობიექტის თავისებურებებს. ამასთან, ხშირ შემთხვევაში, ამ სიტყვების ტექსტში განმეორება იწვევს მსმენელის უკურეაქციას.

რეკლამის აღთქმისათვის დიდი მნიშვნელობა გააჩნია იმას, თუ სად განლაგდება ის. ამ მხრივ, მრავალგზის დაკვირვებებმა ცხადყო შემდეგი:

მარჯვენა თუ მარცხენა გვერდზე?

ექსპერიმენტებით დადგინდა, რომ მარცხენა ზედა კუთხეში განლაგებული რეკლამა მეტ ყურადღებას იქცევს. ეს დაკავშირებულია იმ ტრადიციასთან, რომლის თანახმად, ყველაზე პრესტიჟული რეკლამა, როგორც წესი, სარეკლამო ფურცლის მარცხენა ზედა კუთხეში თავსდება.

სარეკლამო გვერდის დასაწყისში თუ ბოლოში?

უნდა აღინიშნოს, რომ სარეკლამო გვერდის დასაწყისში და ბოლოში, განთავსებული რეკლამა გაცილებით უკეთ იკითხება, ვიდრე შუაში განლაგებული. ანალოგიური სიტუაცია იქმნება სარეკლამო სატელევიზიო გორგოლაჭის ჩვენების პროცესში. როგორც წესი, რეკლამის გამშვები ცდილობს ის განათავსოს სატელევიზიო გადაცემამდე და არა შუაში, რაც ნაკლებად ეფექტურია.

დიდი თუ მცირე მოცულობა?

როგორც ცდიდან დადგინდა, ინფორმაციის მატარებლები უნდა იყოს მცირე მოცულობის, ამასთან, შინაარსობრივად მარტივი, ტევადი.

რა ფერის?

ფერი რეკლამაში მრავალ ფუნქციას ასრულებს – ის იწვევს გარკვეულ ემოციებს, განსაზღვრავს ინფორმაციის იმიჯს, ზემოქმედებს გრძნობებზე. ფერადი რეკლამა ემოციურად უფრო რთულად აღიქმება, ვიდრე შავ-თეთრი, მაგრამ თუ საკითხი ეხება ინფორმაციაზე ყურადღების გაძლიერებას, აქ საქმე გვაქვს საპირისპირო მოვლენებთან. მრავალმხრივმა გამოკვლევებლა ცხადყო, რომ ფერადი რეკლამისადმი ვიზუალური დაკვირვების დრო ნაკლებია, ვიდრე შავ-თეთრისადმი, მაგრამ მას გააჩნია უფრო დიდი ეფექტი და უკეთ ამახსოვრდება პიროვნებას.

რა არის რეკლამაში უმთავრესი: არგუმენტები, ფაქტები, ატმოსფერო, ემოციები? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა არცთუ ისე მარტივია. . . საქმე იმაშია, რომ რეკლამის ისტორია მასზე განსხვავებულ პასუხს სცემს და ეს, უპირველეს ყოვლისა, დაკავშირებულია რეკლამის სტილთან.

XIX საუკუნის დასასრულსა და XX საუკუნის დასაწყისში რეკლამაში ბატონობდა სტილი, რომლის დასახელებაა „რატომ მაინც და მაინც“ მისი ერთ-ერთი დამფუძნებელი ე.კენედი [91,c.87]. ამტკიცებდა, რომ კარგი რეკლამა ეს, უპირველეს ყოვლისა, არის სავაჭრო საწარმოო გადატანილი ფურცელზე. XX საუკუნის ოციან წლებში გავრცელდა რეკლამის ახალი სტილი „ატმოსფერო“. ამ სტილის ფუძემდებლის თ. მაკმანუსის რეკლამა შეიქმნა კორპორაცია „ჯენერალ მოტორზის“ შეკვეთით და გამოქვეყნდა მხოლოდ ერთხელ. საქმე იმაშია, რომ 1914 წელს გაიშალა კონკურენტების ფართო სარეკლამო კომპანია „ჯენერალ მოტორზის“ ყველაზე ძვირადღირებული ავტომობისლის „კადილაკის“ საწინააღმდეგოდ. თ. მაკმანუსმა ყოველივე ამას დაუპირისპირა „კადილაკის“ სარეკლამო სურათი წარწერით, „შურისძიება ლიდერობისათვის“. ცნობილია, რომ ლიდერის პოზიცია ყოველთვის ორჭოფულია, მას ყოველთვის ებრძვიან. ბრძოლა წარიმართება ყოველივე ახლის, წინმსწრეფის მიმართაც. ამდენად, ეს რეკლამა კიდევ ერთხელ ადასტურებს იმას, რომ კადილაკს ებრძვიან მხოლოდ იმიტომ, რომ ის კარგია. „შურისძიება ლიდერობისათვის“ არწმუნებდა აუდიტორიას არა არგუმენტებით, არამედ საგნის ირგვლივ შექმნილი ატმოსფეროთი. მიუხედავად იმისა, რომ ეს რეკლამა გამოჩნდა პრესაში მხოლოდ ერთხელ, მან დიდი ზეგავლენა მოახდინა ავტომანქანის გასაღებაზე.

ზემოთ აღნიშნული ამ ორი სტილის სანაცვლოდ უკვე 1958 წელს გამოჩნდა ახალი სტილი, რომელიც წარმოადგენდა ამ ორის ჰიბრიდს. ასე, მაგალითად: „როლსს-როისის“ იმჟამინდელ რეკლამაში აღინიშნებოდა: „მანქანაში, რომელიც ავითარებს 100 კილომეტრს საათში, ყველაზე უფრო ხმაურობს ელექტრონული საათი“. ქვემოთ 19 პუნქტში განმარტებული იყო „რატომ მაინც და მაინც“. ასეთმა რეკლამამ თავისი როლი ითამაშა. უკვე წლის ბოლოს მანქანების გასაღება გაიზარდა 50%-ით.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ბუნებრივად იბადება კითხვა: როგორ შევარჩიოთ სწორად რეკლამის საშუალებები?

უპირველეს ყოვლისა, გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება რეკლამის ღირებულებას. აქ გამოიყენება ღირებულების განსაზღვრის ორი მეთოდი: პირველი –რეკლამის საერთო ღირებულების განსაზღვრა და მეორე – რეკლამის ღირებულება ათას მკითხველზე გაანგარიშებით. პირველ შემთხვევაში

გაიანგარიშება თუ რა ჯდება რეკლამა კომუნიკაციის ამა თუ იმ საშუალებებით გამოყენების პროცესში. მეორე მეთოდში ღირებულება განისაზღვრება ფორმულით:

რეკლამის ღირებულების ათას მკით- = რეკლამის საერთო ხარჯები (ლარი)
ხველზე (მაყურებელზე, მსმენელზე) გამოცემის ტირაჟი; მაყურებლის, მსმენელის აუდიტორია (ათასი კაცი)

ვთქვათ, სარეკლამო განცხადება გაზეთის ფორმატის ერთ მეოთხედ გვერდზე, ღირს 50 ათასი მანეთი, ჟურნალში – 25 ათასი მანეთი, მაშინ რეკლამის ღირებულება გაზეთში (C) ათას კაცზე 5 მილიონ ეგზემპლიარით გამოცემის შემთხვევაში შეადგენს:

$$C_1 = \frac{50\ 000 \text{ ლარი}}{5\ 000 \text{ ათას კაცი}} = 10;$$

ხოლო ჟურნალში (C_2) შეადგენს 50 მან. ათას კაცზე 500-ათასიანი ტირაჟის შემთხვევაში.

$$C_1 = \frac{25\ 000 \text{ ლარი}}{500 \text{ ათას კაცი}} = 50;$$

ცხადი ხდება, რომ გაზეთში რეკლამირება უფრო ეფექტიანია, ვიდრე ჟურნალში, მაგრამ ეს ასე არ არის და იმისათვის, რომ შეირჩეს ოპტიმალური ვარიანტი, აუცილებელია, გავითვალისწინოთ სხვა ფაქტორებიც, ასეთია:

რეკლამის ღირებულების განსაზღვრა უსარგებლო აუდიტორიის გათვალისწინებით. ყველა სახის რეკლამა მიმართულია კონკრეტულ მომხმარებელზე. ასე, მაგალითად: საფინანსო რეკლამა პირველ რიგში, მიიქცევს ეკონომისტების ყურადღებას, სამშენებლო – ინჟინრების და სხვა. უსარგებლოა ის აუდიტორია, რომლისკენაც მიმართულია რეკლამა, მაგრამ რომლის ყურადღების ობიექტი იგი შეიძლება არ გახდეს. დაუბრუნდეთ ჩვენს მაგალითს: ვთქვათ, ჩვენ მიერ გამოქვეყნებულ საგაზეთო რეკლამამ დააინტერესა 250 ათასი კაცი. დარჩენილი (5000-250=ათასი კაცი) შეადგენს უსარგებლო აუდიტორიას. ჟურნალის შემთხვევაში, თუ რეკლამამ დაინტერესება გამოიწვია 250 ათას კაცში, უსარგებლო აუდიტორია შეადგენს (500-250=250 ათას კაცს). აღნიშნულიდან გამომდინარე, რეკლამის ღირებულება უსარგებლო აუდიტორიის გათვალისწინებით, შეადგენს:

რეკლამის ღირებულება უსარგებ- = საერთო დანახარჯები რეკლამაზე
ლო აუდიტორიის გათვალისწინებით მიზნობრივი აუდიტორია (ათასი კაცი)

მიზნობრივი აუდიტორია = ტირაჟი (საერთო აუდიტორია) – უსარგებლო აუდიტორია

ჩვენს შემთხვევაში რეკლამის ღირებულება უსარგებლო აუდიტორიის გათვალისწინებით გაზეთისათვის C_1 შეადგენს 200 ათას მანეთს – ათას კაცზე, ჟურნალისათვის C_2 – 100 მანეთს ათას კაცზე.

$$C_1 = \frac{\text{50 000 ლარი}}{\text{25 000 ათას კაცზე}} = 200;$$

$$C_1 = \frac{\text{25 000 ლარი}}{\text{25 ათას კაცზე}} = 100;$$

ამდენად, უფრო ეფექტურია ჟურნალში გამოქვეყნებული რეკლამა.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება რეკლამის საშუალებების მიერ აუდიტორიის მომცველობას. ვთქვათ, ჩვენი პროდუქციისათვის პოტენციური ბაზარი შეადგენს 1 მილიონ მომხმარებელს. ეს ნიშნავს, რომ საგაზეთო და საჟურნალო რეკლამით მოვიცავთ ბაზრის 25%-ს. ამასთან, საგაზეთო რეკლამას გააჩნია ის თავისებურება, რომ მიუხედავად ტირაჟისა, ერთსა და იმავე გაზეთს „ხელიდან ხელში“ გადაცემის გზით მეტი მომხმარებელი კითხულობს, ვიდრე ეს სინამდვილეში დაფიქსირებულია ტირაჟით. ამ ფაქტორის გათვალისწინებით, შეგვიძლია ზემოთ წარმოდგენილი ფორმულის კორექტირება:

$$\text{რეკლამის ღირებულება ათას მკითხველზე} = \frac{\text{რეკლამის საერთო დანახარჯები}}{\text{ტირაჟი} * \text{ინფორმაციის გადაცემის სიხშირე}}$$

$$\text{მიზნობრივი აუდიტორია} = \text{ტირაჟი} * \text{ინფორმაციის გადაცემის სიხშირე} - \text{უსარგებლო აუდიტორია}$$

ასევე დიდი მნიშვნელობა აქვს რეკლამის აუდიტორიისადმი მიწოდების სიხშირეს, ანუ იქ იგულისხმება რეკლამის წაკითხვის თუ ნახვის ის ოდენობა, რომელიც ეფექტურ ზეგავლენას ახდენს მიზნობრივ აუდიტორიაზე. ვთქვათ, ჩვენს მაგალითში ასეთი ციფრი შეადგენს 3-ს, მაშინ ცხადია, რომ გაზეთი ამ კრიტერიუმებით გაცილებით უფრო ეფექტური საშუალებაა, ვიდრე ჟურნალი, რადგან პირველი ყოველდღიური ან ყოველკვირეული სიხშირით გამოდის, მაშინ, როდესაც ჟურნალი, როგორც წესი, თვეში ერთხელ გამოიცემა. ამასთან, უნდა შევნიშნოთ, რომ ჟურნალის შემთხვევში, ასევე, შესაძლებელია, მოიძებნოს გამოსავალი თუ სარეკლამო განცხადების ზემოქმედების ძალას გავაძლიერებთ სამჯერ. ეს მიიღწევა სხვადასხვა გზით. მაგალითად: თუ გავადიდებთ სარეკლამო ინფორმაციის ზომას სამჯერ, ან მოვათავსებთ მას ჟურნალის დასაწყისში და ბოლოში, ანუ თუ გამოვიყენებთ რეკლამის გაფორმების არაორდინალურ ხერხებს (ფერადი შრიფტი, გრაფიკული გადმოცემა ან სხვა).

ნებისმიერი რეკლამის საბოლოო შედეგი არის პოზიტიური ეკონომიკური ეფექტის მიღება, წინააღმდეგ შემთხვევაში რეკლამა შეიძლება ჩაითვალოს არაეფექტურად. რეკლამა განიხილება, როგორც მარკეტინგის კომპლექსური

ელემენტი. საწარმოოს საერთო მიზანთა კომპლექსში ამ უკანასკნელისაგან განყენებული განხილვა არ იქნებოდა მართებული.

რეკლამის ეფექტის შეფასებისას გამოიყენება მრავალი მეთოდი: მაგალითად, ბაზარზე რეკლამის ზემოქმედების შესწავლა ანკეტირების წესით. ეს მეთოდი მოითხოვს დიდ დანახარჯებს და ამიტომ, პრაქტიკაში იშვიათად გამოიყენება. უფრო გავრცელებულია ეკონომეტრიკული მეთოდები. სტატისტიკური მოდელი რეგრესიული ანალიზის მეთოდის ბაზარზე არის ბაზრის რეაქციის მარტივი ფუნქცია.

$$X=a+bW$$

ეს მოდელი გვაუწყებს, რომ W -სარეკლამო დანახარჯებსა და X-ს (გასაღებას) შორის არსებობს წრფივი კავშირი.

ეფექტიანობის შეფასებისათვის პრაქტიკაზე გამოიყენება ექსპერიმენტული მეთოდიც. ამ შემთხვევაში ფირმა არჩევს რამდენიმე გასაღების ბაზარს, სადაც წარმოებს ერთი და იმავე სარეკლამო დანახარჯების კომპანია. ამის შემდგომ დანახარჯებს რეკლამაზე ბაზრების ერთ მესამედში ამცირებენ გარკვეული პროცენტით. მაგ: ორმოცდაათი პროცენტით, მეორე მესამედში კი პირიქით, ზრდიან ორმოცდაათი პროცენტით, მესამე ნაწილში დანახარჯები უცვლელია. უკანასკნელი წარმოადგენს იმ საკონტროლო მაჩვენებელს, რომლის მიმართ დანახარჯების შედარება ცხადყოფს რეკლამის ეფექტიანობას.

XIV. 9. დასავლეთის ბაზრის შესწავლის სპეციფიკა

სიტყვა „მარკეტინგი“ მრავალ ენაში გამოიყენება. მან საინტერესო ადგილი დაიკავა ქართულ ლექსიკონშიც. ყველა ენაზე მარკეტინგი ეს არის იმ საწარმოო და გასაღების ღონისძიებათა ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს პროდუქციის მაღალეფქტიან რეალიზაციას და მოგების ზრდას. მარკეტინგისადმი არსებობს ყველა ენაზე საერთო მიდგომა, ამასთან, მისი რეალიზაციის პრაქტიკა სხვადასხვა ერებში ხალხებსა თუ ტერიტორიებზე განსხვავებულია. უნდა აღინიშნოს, რომ გარკვეული თავისებურებებით ხასითდება მარკეტინგი დასავლეთის ბაზარზეც.

დასავლეთის ფირმების მარკეტინგის განყოფიელბა ასრულებს მთელ რიგ ფუნქციებს. მათ შორის უნდა გამოვყოთ:

- ბაზრების გამოკვლევა;
- გასაღება და მიწოდება;
- მყიდველთა გადახდისუნარიანობის კონტროლი;
- რეკლამა;
- მიწოდების ვადების დადგენა;
- მიწოდებული საქონლის შემდგომი მომსახურება.

ნებისმიერი ფირმის ფინანსური კეთილდღეობა დამოკიდებულია მისი პროდუქციის რეალიზაციაზე, უკანასკნელი განსაზღვრულია ბაზრის ექსპლუატაციის შესაძლებლობებით ამდენად, მარკეტინგი ფინანსებთან ერთად ფირმებში ასრულებს უმნიშვნელოვანეს ფუნქციას მისი სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნების სფეროში.

ამდენად, ფირმის საქმიანობის ყველა სფერო აკუმულირდება რეალიზაციაში. ასეთ ურთიერთდამოკიდებულებას ფირმის წარმოებით და რეალიზაციის ფუნქციებს შორის ევროპაში უწოდებენ „მარკეტინგ მიქსს“ (marketing mix).

მარკეტინგის ევროპული კონცეფცია გულისხმობს შემდეგ ცნებათა კომპლექსს:

- რა უნდა გავყიდოთ, ანუ რა უნდა ვაწარმოოთ იმისათვის, რომ მოვახდინოთ მისი შემდგომი ეფექტიანი რეალიზაცია;
- სად უნდა გავყიდოთ, ანუ როგორ უნდა განვსაზღვროთ გასაღების ბაზარი;
- რა ხერხებით უნდა გავყიდოთ (საცალო, საბითუმო, ვაჭრობის გზით, სახლში მიწოდებით თუ სხვა);
- რომელ პოტენციურ მომხმარებელს მივყიდოთ (ქალს, კაცს, ბავშვს თუ სხვა ასაკოვან, ეროვნულ, გეოგრაფიულ, თუ პოლიტიკურ ჯგუფს).

სამარკეტინგო ღონისძიებათა ეფექტიანობაზე დასავლეთის ქვეყნებში მეტყველებენ შემდეგი ინდიკატორები:

მიღებული შეკვეთები/ბრუნვა;

მიღებული შეკვეთების რაოდენობა/კლიენტების რაოდენობა (ღირებულება);

ბრუნვა/არსებული შეკვეთები;

ბრუნვა/გამყიდველის რაოდენობა;

მიღებული შეკვეთები/არსებული შეკვეთები;

ბრუნვა/მზა პროდუქციის მარაგები საწყობში;

ბრუნვა/კლიენტების რაოდენობა;

ბრუნვა/რეკლამაციების რაოდენობა;

სარეკლამო დანახარჯების ბრუნვა.

მარკეტინგის კონცეფცია დასავლეთის ბაზარზე იგება იმაზე დამოკიდებულებით, თუ რა ტევადობის არის ბაზარი და არა იქიდან გამომდინარე, თუ რა რაოდენობის პროდუქცია შეგვიძლია, ვაწარმოოთ. ამდენად, აუცილებელია, საკუთრივ ბაზრის შესწავლა, ანუ ყველა იმ პირობის ანალიზი, რომელსაც გააჩნიათ მნიშვნელობა პროდუქციის წარმატებული რეალიზაციისათვის. ამასთან, ანალიზდება არა მხოლოდ წარმოების წესი, არამედ ბრუნვის დრო, მოგება, კონკურენტუნარიანობა, სტაილინგი (ფორმა და გარესახე) და სხვა.

ბაზრების შესწავლა გულისხმობს აგრეთვე მომხმარებლის ყოვლისმომცველ ანალიზს, მისი მოქმედების მოტივაციას, სეზონურ რხევებს, გამსაღებლის ორგანიზაციების შესაძლებლობებს და სხვა. ბაზრის სისტემატური და თანამიმდევრული შესწავლა იძლევა პროდუქციის გეგმაზომიერი რეალიზაციის საშუალებას, ხოლო გასაღებაზე კონტროლი კი, თავის მხრივ, იძლევა ფირმის საწარმოო სიმძლავრეების კონტროლის დაწესების შესაძლებლობას.

დასავლეთის მარკეტინგის კონცეფციაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სფერო არის იმ ფაქტორთა ანალიზი, რომლებიც მოქმედებენ გასაღებაზე. ეს ფაქტორები შესაძლებელია, გაერთიანდნენ სამ ჯგუფში: საქონლის ფაქტორები, საწარმოო ფაქტორები და საბაზრო ფაქტორები:

– საქონლის ფაქტორებს მიეკუთვნება:

-ერთგვაროვანი საქონლის ფასის სხვაობა კონკურენტების მიხედვით;

საქონლის ურთიერთცვალებადობის უნარი (სხვა საქონლით შეცვლის შესაძლებლობა);

- საქონლის პირდაპირი და ირიბი უნარი (სხვა საქონლით შეცვლის შესაძლებლობა);
- საქონლის ფასის შესაბამისობა მოსახლეობის გადახდისუნარიანობასთან;

საწარმოო ფაქტორები:

- მოცემული საწარმოს ბაზარზე საერთო მდგომარეობა;
- კონკურენციის ზემოქმედება საწარმოებზე;
- საწარმოს პრესტიჟი;
- საწარმოს ფინანსური შესაძლებლობანი;

- პროდუქციის ნომენკლატურის საერთო სტრუქტურა;
- საწარმოო და გასაღების პროგრამების ელასტიურობა.

საბაზრო ფაქტორები:

-ბაზრის საერთო მოცულობა;

-კონკურენტების ხვედრითი წილი ბაზარზე;

-მოთხოვნის ელასტიურობა;

-საბითუმო და საცალო ვაჭრობის ხვედრითი წილი.

ცნობილია, რომ დასავლეთის ბაზარი ხასითდება საქონლის სიჭარბით. ამიტომაც არის, რომ აუცილებელია განსხვავებული მიდგომა წარმოების საშუალებათა თუ მოხმარების საგნების ბაზრის ანალიზისადმი.

წარმოების საშუალებების ბაზრის ანალიზი მოითხოვს სპეციფიურ განათლებას ტექნიკურ სფეროში. როგორც წესი, ასეთი ბაზრების გამოკვლევას აწარმოებს თვით პროდუქციის მწარმოებელი. ანალიზისათვის გამოიყენება შემდეგი მახასიათებლები:

ბაზრის საერთო მოცულობა;

მოთხოვნილებათა რაციონალური განაწილება;

კონკურენტების რაოდენობა და მათი ხვედრითი წილი ბაზარზე;

სარეკლამო საშუალებები და კონკურენტების რეკლამა;

კონკურენტების გასაღების ორგანიზაცია;

კლიენტურის მოტივაცია;

კონკურენტების პროდუქციის კონსტრუქციული თავისებურებანი;

რენტაბელობის, ხარისხის და ფასების შედარებითი მაჩვენებლები.

მომხმარებლის საგნების გასაღების პროგრამის შედგენისას, ასევე, უნდა დადგინდეს ყველა ის ფაქტორი, რომელიც იძლევა საშუალება, დავეუფლოთ ბაზრის აღნიშნულ სეგმენტს. აქ განსაკუთრებულა მნიშვნელობას იძენს კონკურენტების მოქმედების თავისებურებათა შესწავლა ბაზარზე. ამ უკანასკნელის დასადგენად, აუცილებელია, პასუხი გაეცეს შემდეგ შეკითხვებს:

- ბაზრის რა ხვედრით წილს ფლობენ კონკურენტები პროდუქციის ცალკეული ჯგუფების მიხედვით?
- როგორია კონკურენტების საქონელბრუნვა?
- რამდენად ცნობილია კონკურენტების პროდუქცია?
- რა საფირმო დასახელებას იყენებენ კონკურენტები?
- როგორია გასაღების ორგანიზაციის სისტემა?
- რა პრინციპები გამოიყენება გასაღების პროცესში (გეოგრაფიული, რეგიონული თუ მომხმარებლის ჯგუფების მიხედვით)?
- რა რაოდენობის თანამშრომელია დასაქმებული გასაღების სფეროში?
- ფასების რა პოლიტიკას იყენებენ კონკურენტები?
- რეკლამის რა საშუალებები გამოიყენება კონკურენტების მიერ?
- რეკლამა წარმოებს საკუთარი ძალებით თუ სარეკლამო ორგანიზაციების მიერ?
- გამოიყენება თუ არა პროდუქციის დემონსტრირებისათვის გამოფენები?
- როგორ დგას კონკურენტებთან კლიენტის მომსახურების საკითხი?
- როგორია კონკურენტისათვის მიწოდების ვადები და პირობები?
- როგორია პროდუქციის სტაილინგი?
- რა ქვეყნებში ხდება პროდუქციის ექსპორტი?
- როგორია ექსპორტის ხვედრითი წილი ცალკეული ქვეყნების მიხედვით?

- ვინ გამოიყენება პროდუქციის რეალიზაციის პროცესში საზღვარგარეთ: ადგილობრივი აგენტები თუ ფირმის წარმომადგენლები?
- როგორია კონკურენტების ქვეყნებს შორის პოლიტიკური და ეკონომიკური ურთიერთობანი?

ცალკეული კონკურენტების შემთხვევისათვის რასაკვირველია იცვლება შეკითხვათა ნუსხა მიუხედავად ამისა, საორიენტაციო გასაღების პროგრამის ჩამოყალიბების აუცილებლობა ასახულია ამ კითხვებში.

მარკეტინგის მეთოდიკა ბაზრების შესწავლის პროცესში გულისხმობს რამდენიმე მეთოდის კომპლექსურ გამოყენებას. ასეთია: ფსიქოლოგიური, მომხმარებლის მოქმედების მოტივაციის შესწავლის და სხვა.

მომხმარებლის მოტივაციის შესწავლა წარმოებს ორი მიმართულებით: პირველ შემთხვევაში სწავლობენ მომხმარებლის ქცევის მოტივებს პროდუქციის ყიდვის პროცესში; მეორე შემთხვევაში კი განისაზღვრება, თუ რა საშუალებებით არის შესაძლებელი, მოვახდინოთ ზემოქმედება მომხმარებელზე, რათა მან შეისყიდოს პროდუქცია.

ადამიანის მოქმედების მოტივების შესწავლას მივყავართ ისეთ მეცნიერებამდე, როგორიცაა ფსიქოლოგია. ცნობილია, რომ მოქმედების მოტივაცია ეს არის იმ ფაქტორთა ნაერთი, რომელიც უბიძგებს ადამიანს გარკვეული მოქმედებისაკენ. როგორც ადამიანი იოკებს შიმშილს ჭამის პროცესში, ასევე მყიდველიც იკმაყოფილებს მოთხოვნებს საქონლის შეძენის დროს. ამასთან, უნდა შევნიშნოთ, რომ ადამიანი ყიდულობს ისეთ საგნებსაც, რომლებიც მისთვის საზიანო ან მიუღებელიცაა. მაგალითად: თამბაქოს ან თუნდაც, ძლიერ სასმელებს. ამ შემთხვევაში, მისი მოქმედების მოტივი განსაზღვრულია საზოგადოებაში დადგენილი ქცევის სოციალური ნორმებით. ამდენად, ამ საგნების შეძენით ადამიანი ცდილობს, მოიპოვოს საზოგადოებრივი ინდივიდუალობა, პრესტიჟი ან ნონკორფორმიზმი.

ადამიანის ქცევის უმრავლესობა ნაკარნახევია მისი შინაგადი ფსიქოლოგიური დაძაბვის განმუხტვის აუცილებლობით. საგნების შეძენით ის ცდილობს, მიიღოს შინაგანი ენერგიის ხარჯვის შესაძლებლობა. ამასთან, უნდა შევნიშნოთ, რომ მყიდველთა მოქმედების მოტივები ხშირად ირაციონალურნი არიან. ვთქვათ, ადამიანს უნდა, იყიდოს უფრო ძვირად ღირებული ავტომობილის მოდელი, მაგრამ მას ამის მატერიალური შესაძლებლობა არ გააჩნია. აღნიშნულ შემთხვევაში, შემაკავებელ ფაქტორად გვევლინება ადამიანის მატერიალური მდგომარეობა.

იმისათვის, რომ უკეთ გავერკვეთ ქცევის მოტივებში, აუცილებელია, გავიგოთ მისი მოქმედების მიზეზები. ამ მიზნით უნდა დავადგინოთ ცალკეული ფსიქოლოგიური ფაქტორები. ამისათვის გამოიყენება შემდეგი მეთოდები:

- ფუნქციური;
- დინამიკური;
- ფუნქციური ანალიზი.

ფუნქციური მეთოდი

აღნიშნულ მეთოდის არსი ბაზრის იმაზე, რომ არ შეგვიძლია განვსაზღვროთ ის, თუ რატომ ყიდულობს ესა თუ ის პიროვნება კონკრეტულ პროდუქციას (ვთქვათ, ავტომობილს), ან რატომ ყიდულობს ადამიანს პროდუქციას საერთოდ (ანუ საერთოდ, ავტომობილს). აღნიშნული საკითხის შესწავლისას, აუცილებელია, გავითვალისწინოთ ყველა ის გარემოება, რომელიც ზემოქმედებს მოცემული გადაწყვეტილებების მიღებაზე.

ვთქვათ, გვინდა შევიმუშავოთ თამბაქოს ახალი ნაწარმის მარკეტინგული კონცეფცია. ამისათვის აუცილებელია, დავადგინოთ, თუ როდის ეწევა ადამიანი თამბაქოს, როდის ყიდულობს მას, რა გრძნობა ეუფლება მოწევის შემთხვევაში, რა სტაილინგს ანიჭებს ის უპირატესობას.

ხშირად, ადამიანის მიერ სრულიად ირაციონალური ფსიქოლოგიური მოტივები გამოიყენება ამა თუ იმ საქონლის შესყიდვისას.

ასე, მაგალითად: ფირმამ მიმართა მარკეტინგის სამსახურს, რომ უკანასკნელს დაედგინა თუ როგორ შეიძლებოდა ალუმინის კასრის გასაღების გადიდება, რკინის კასრებთან შედარებით. მოქმედი ფაქტორების შესწავლამ ცხადყო, რომ მიუხედავად სიმსუბუქისა და ჟანგბადისადმი მედეგობისა, მომხმარებელი უპირატესობას ანიჭებდა რკინის კასრს, რადგან სიმძიმის გამო, ქმნიდა უფრო საიმედოს ილუზიას.

დინამიკური მეთოდი

ადამიანის ქცევის მოტივების საერთო პრონციპების შესწავლა დროის მოცემულ მომენტში არ იძლევა საშუალებას, განვსაზღვროთ ამ მოტივთა ცვლის ტენდენცია გარკვეული პერიოდის შემდგომ. აღნიშნულიდან გამომდინარე, აუცილებელი ხდება დროის ფაქტორის გათვალისწინება და მისი მისადაგება ადამიანის ქცევის პროგნოზისადმი. აღსანიშნავია, რომ დინამიკური ფაქტორი მოიცავს, როგორც ისტორიულ, ასევე საზოგადოებრივ ასპექტებსაც. ადამიანის ქცევა იცვლება არა მარტო ასაკის ცვლასთან ერთად, არამედ ისტორიულ, სოციალურ ჭრილში. თავისი ცხოვრების ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, ადამიანი იცვლის შეხედულებებს, გემოვნებას. ამდენად, იმისათვის, რომ განვჭვრიტოთ მოთხოვნილებათა ცვლის ტენდენცია, აუცილებელია ვიცოდეთ, თუ რა მოტივი ედო ადამიანის ქცევას საფუძვლად საგნის პირველადი მოხმარების პროცესში/ ასე, მაგალითად: თამბაქოს ნაწარმის გაყიდვის ახალი სამარკეტინგო კონცეფციის შესწავლისას აუცილებელია ვიცოდეთ, თუ რა გრძნობები ედო საფუძვლად ადამიანის მიერ პირველი სიგარეტის მოწევის პროცესში და რა მნიშვნელობას იძენდა თამბაქოს მოწევა ცხოვრების სხვადასხვა ეტაპზე. როდესაც ვსწავლობთ საოჯახო ბიუჯეტის ცვლის ტენდენციას დროის სხვადასხვა ისტორიულ მონაკვეთში, აუცილებელია, ვიცოდეთ, თუ უპირატესად რა საგნების შეძენას ახმარდა ბიუჯეტს ესა თუ ის ოჯახი.

ფუნქციური ანალიზის მეთოდი

ამ მეთოდის მიხედვით, ადამიანის ქცევებს საფუძვლად უდევს მეორადი მოტივები, ანუ ქცევის მოტივაცია მნიშვნელოვნად განისაზღვრება. იმ მოტივებით, რომლებიც თვით ადამიანისათვის უცნობია. როგორც მრავალჯერადმა ცდებმა დაამტკიცა, მომხმარებლის ქცევა, როგორც წესი, ირაციონალურია, ანუ მან თვითონ არ იცის თუ რა ედო საფუძვლად მის გადაწყვეტილებას კონკრეტული პროდუქციის შეძენის პროცესში.

ჟენევის მარკეტინგის ინსტიტუტის მიერ მრავალგზის ჩატარებულმა ექსპერტებმა კიდევ ერთხელ დაადასტურა ადამიანის გადაწყვეტილებათა ირაციონალიზმის შესახებ დამკვიდრებული აზრი. ასე, მაგალითად: გამოკითხვისას რესპოდენტთა დიდმა ნაწილმა აღნიშნა, რომ მათთვის საპნის ყიდვისას მთავარი არის სუნი, ფერი, ფორმა და არომატი. ამასთან, ექსპერიმენტის პროცესში რესპოდენტთა უმრავლესობა ქვეცნობიერად აფასებდა ამ სარეცხი საშუალების წონასაც, თუმცა

არც ერთ მათგანს ამის შესახებ არაფერი აღუნიშნავს. ამდენად, ექსპერიმენტმა ცხადყო, რომ მყიდველთა უმრავლესობის მოქმედების მოტივაცია სარეცხ საშუალებებთან მიმართებაში ირაციონალურია. ისინი აფასებდნენ პროდუქციის წონასაც, რომელსაც საერთო არა აქვს ამ პროდიუქტის სამომხმარებლო თვისებებთან.

იგივე ირაციონალური მოტივები უდევს საფუძვლად წარმოების საშუალებათა ყიდვას. აღსანიშნავია, რომ სატვირთო ავტომანქანების ყიდვისას, მომხმარებლები უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ ფორმას და სტაილინგს, ვიდრე ძრავის სიმძლავრეს.

ამდენად, ზემოთ ჩამოთვლილი მაგალითები მეტყველებენ იმაზე, რომ პროდუქციის შემუშავება უნდა იწყებოდეს მომხმარებლის ქცევის მოტივის შესწავლით. მოქმედების მოტივაცია ბევრად არის დამოკიდებული ადამიანის შინაგან დაძაბულობაზე, რომლის განმუხტვის ობიექტი ხდება ნაყიდი პროდუქტი.

ადამიანის ფსიქოლოგიური განწყობის ზემოქმედების დონე მოქმედების მოტივაციაზე აღწერილია ერნესტ დიზტერის წიგნში, „სამეფო სურვილების სტრატეგია“ [100,c.152]. ავტორმა წარმოადგინა სამარკეტინგო კონცეფციის თავისებურებანი ციტრუსების რეალიზაციით დასაქმებული საწარმოებისათვის.

ამოცანა მდგომარეობდა იმაში, რომ გაერკვიათ ის გრძნობები, რომლებიც ეუფლება მყიდველის ფორთოხლისა და გრეიფრუტის დახლზე ნახვის პროცესში. ექსპერიმენტში წარმოდგენილი იყო სხვადასხვა სოციალური სტატუსის მქონე ოთხი ჯგუფი, რომელთაც პროპორციულად მიეწოდათ ინფორმაცია ამ ხილის შესახებ. სპორტსმენი, რომელიც საუზმობდა დილის ხუთ საათზე; ახალგაზრდა, მდიდარი ქალბატონი, რომელსაც საუზმე საწოლში მიეწოდებოდა 11 საათზე; დირიჟორი, რომელსის საუზმობდა სამსახურში 11 საათსა და 30 წუთზე და ბუღალტერი, რომელიც საუზმობდა დილის 7 საათზე ახლომდებარე რესტორანში. ას რესპოდენტს დაესვა შეკითხვა, რომელი ამ სოციალური ჯგუფის წარმოამდგენლებიდან ამჯობინეს საუზმეზე ფორთოხლის, ან გრეიფრუტის წვენს? შედეგი იყო ასეთი (პროცენტებში):

	ფორთოხალი	გრეიფრუტი
სპორტსმენი	76	24
ახალგაზრდა ქალი	38	62
დირიჟორი	29	71
ბუღალტერი	85	15

აღნიშნული ექსპერიმენტი ცხადყოფს, რომ ფორთოხლის წვენს უპირატესობას ანიჭებს ის ადამიანი, რომელიც მუშაობის პროცესში დიდ ენერგიას ხარჯავს, ხოლო გრეიფრუტს უპირატესობას ანიჭებს დანარჩენი კატეგორია.

ამდენად, „სოციალური სტატუსის“ მიხედვით ჩატარებულმა ამ ექსპერიმენტმა ცხადყო, რომ ფორთოხალი იწვევს ასოციაციას: მზიანი, დინამიკური, სიჩქარე, ბევრი. ხოლო გრეიფრუტი: მხიარული, ინტელექტუალური, ნელი. ყველა ეს მაჩვენებელი გახდა საფუძველი სარეკლამო სტრატეგიის შემუშავებისათვის. თუ ფორთოხალი იწვევს სიმხიარულის ასოციაციას, გრეიფრუტი ცივი განსჯის ასოციაციის ელემენტების მატარებელია. აღნიშნული სახეობის ექსპერიმენტს დიდი მნიშვნელობა გააჩნია სამარკეტინგო სტრატეგიის ფსიქოანალიტიკური განსჯისათვის. ამდენად, ფსიქოანალიტიკა ხდება ამოსავალი სუბსტანცია

სამარკეტინგო გადაწყვეტილებათა მიღებისათვის. ადამიანის ფსიქოლოგიური განწყობა ბაზარზე დიდ როლს თამაშობს პროდუქციის გასაღების სტრატეგიის დადგენისათვის. ევროპის ქვეყნებში უშუალოდ მწარმოებლები ამ ტიპის პრობლემებს ეძახიან, ისინი ფართო შესწავლის ობიქტი ხდება მხოლოდ სპეციალისტებისათვის, რომელთა მოზიდვა ხდება წარმოებაში.

XIV. 10. გასაღების პროგრამა დასავლეთის მარკეტინგში

გასაღების პროგრამა დასავლეთის ბაზარზე არის ბიზნესის მნიშვნელოვანი კომპონენტი. გასაღების პროგრამის შემუშავება გულისხმობს იმ პროდუქციის ნომენკლატურისა და ასორტიმენტის დადგენას, რომელიც შემდგომში დაექვემდებარება შიდაბაზარზე თუ საზღვარგარეთ რეალიზაციას. დიდ ზეგავლენას ახდენს გასაღების პროგრამის ფრომირებაზე იმ ფაქტორების გათვალიწინება, რომლებიც არსებით ზეგავლენას ახდენს პროდუქციის რეალიზაციაზე. ასეთებს მიეკუთვნება ფასების სწორი პოლიტიკა საწარმოს მხრიდან.

ნაკეთობის მაღალი სამომხმარებლო თვისებები დაკავშირებულია მაღალ ფასთან, ამასთან, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ იმ ადამიანთა რიცხვი, რომელთაც შეუძლიათ ამ პროდუქციის შეძენა, დასავლეთის ბაზარზე მცირეა, ანუ მათზე მოდის მინიმალური საბაზრო სეგმენტი. ამიტომაც არის, რომ დასავლეთის ფირმები, რომელთაც საკმაოდ მაღალი ავტორიტეტი აქვთ, სამომხმარებლო ბაზარზე უშვებენ ძვირადღირებულთან ერთად ისეთ პროდუქციასაც, როგორიცაა: სანთებელები, საათები, ქისები და სხვა. აღსანიშნავია ისიც, რომ იმისათვის, რომ ამ ფირმებმა შეინარჩუნონ სიცოცხლისუნარიანობა, აუცილებელია საკმაოდ დიდი თანხების დაბანდება პროდუქციის რეკლამასა და სტაილინგში. ცნობილია, რომ დასავლეთის მომხმარებლები ადვილად ითვისებენ ცვლილებებს მოდაში. ამიტომაც არის, რომ გასაღების პროგრამა ორიენტირებული უნდა იქნეს ბაზრის მაჯისცემაზე. ამდენად, სარეალიზაციო პროდუქციის ნომენკლატურა, მიუხედავად მისი შესაძლო მაღალი სასიცოცხლო ციკლისა, უნდა განიცდიდეს მუდმივ განახლებას.

გასაღების პროგრამის მნიშვნელოვანი კომპონენტია გასაღების წყაროების სწორი დადგენა. აღსანიშნავია, რომ დასავლეთის ბაზარზე მიღებულია გასაღების ექვსი ძირითადი წყარო, ესენია:

-პირდაპირი გასაღება;

- დირექტორ-მარკეტინგი;

- ტელეფონ- მარკეტინგი;

-ირიბი გასაღება;

- ინტენსიური გასაღება;

-სელექციური (შეღწევითი) გასაღება.

პირველი სახეობის გასაღების პროცესში მყარდება წარმოების პირდაპირი კავშირი რეალიზაციის ობიექტებთან ან უშუალოდ მომხმარებლებთან. როგორც წესი, ასეთი გასაღების ფორმა მიღებულია წარმოების საშუალებებისათვის, თუმცა არ გამორიცხავს მოხმარების საგნების რეალიზაციას. განსაკუთრებით ის მიღებულია იმ დასავლეთის წარმოებისათვის, რომლებიც ვაჭრობენ კატალოგებით. მაგალითად: მას ფართოდ იყენებს დასავლეთგერმანული ფირმა „ნეკერმანი“ ან „კველი“. ამავე ფორმას უახლოვდება დირექტორ-მარკეტინგი.

დირექტორ-მარკეტინგი ეს არის კლიენტებთან მუშაობის პირდაპირი ფორმა. მათთან ურთიერთობა გასაღების ობიექტებზე, მაღაზიებში, სუპერმარკეტში. ამდენად, წარმოების ამა თუ იმ განყოფილების მესვეურები ღებულობენ პირდაპირ ინფორმაციას უშუალოდ რეალიზაციის ადგილებში.

დასავლეთის ფირმებში ფართოდ გამოიყენება ურთიერთობა ტელეფონის მეშვეობით. ეს მეტადრე მარტივი და ეფექტური ფორმაა.

ირიბი გასაღების პროცესში ფართოდ გამოიყენება დისტრიბუტორების ქსელი, ანუ საქონლის ვაჭრობა შუამავლების გამოყენებით. ეს ფორმა ეფექტიანია იმ წარმოებებისათვის, რომლებიც ხასითდება პროდუქციის სწრაფი და დიდი პარტიებით გასაღების აუცილებლობით.

ინტენსიური გასაღების მეთოდი გულისხმობს ამ პროცესში ყველა შესაძლო და არსებული წყაროს ჩაბმას. აქ იგულისხმება როგორც მსხვილი სავაჭრო საწარმოო-უნივერმაღი, სუპერმარკეტები, სპეციალიზებული პრესტიჟული მაღაზიები, ასევე მეწვრილმანე ვაჭრებიც. ამ მეთოდის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ აქ გამოიყენება საკმაოდ მჭიდრო სავაჭრო ქსელი. ამ პროცესში სირთულეები წარმოიშობა იმასთან დაკავშირებით, რომ ძნელია თითოეული სავაჭრო ობიექტების გადახდისუნარიანობის ზუსტი კონტროლი.

სელექციური გასაღების დროს იმ ორგანიზაციების რაოდენობა, რომლებიც ჩართულია ამ პროცესში, წინასწარ შეირჩევა გამომდინარე ისეთი ფაქტორებიდან, როგორიცაა: კლიენტურის ხასიათი და მსყიდველობითი უნარი, მომსახურების დონე და რემონტის შესაძლებლობა, პერსონალის მზადყოფნის ხარისხი და სხვა. ეს მეთოდები გამოიყენება მხოლოდ მაშინ, როდესაც პერსონალს სჭირდება განსაკუთრებული მომზადება.

გარე გასაღების ორგანიზაციით დასაქმებულია ან საწარმოოს თანამშრომლები (კიმოვოიაჟორები) ან სავაჭრო აგენტები (სავაჭრო წარმომადგენლები), რომლებიც ღებულობენ პროცენტს ყველა სავაჭრო შეთანხმებიდან. ასეთი ორგანიზაციის ფორმა იმით არის ეფექტური, რომ ამ აგენტების ანაზღაურება მოყვანილია შესაბამისობაში გასაღების რეჟიმთან. დასავლეთის ფირმები ასეთი აგენტების საქმიანობის სტიმულირებისათვის, მათი შემოსავალი განისაზღვრება არა მარტო გასაღების პროცენტის, არამედ საწარმოს მოგების პროცენტის მიმართაც. ასეთი მეთოდიკა იწვევს მათი დაინტერესების მნიშვნელოვან ზრდას მოგებით, რაც თვით წარმოებისათვის მომგებიანია.

შინაგანი გასაღების ორგანიზაცია შესაძლებელია აიგოს ორი ძირითადი პრინციპით: ტერიტორიული ან პროდუქციის სახეობების მიხედვით.

პროდუქციის სახეობების მიხედვით ვაჭრობის ორგანიზაცია გამოიყენება მაშინ, როდესაც პროდუქციის ნომენკლატურა განსხვავებულია ასორტიმენტით და ეს მოითხოვს გამსაღებლის დამატებით ცოდნას ამ სფეროში.

დასავლეთის ფირმებისათვის გასაღების პროცესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მისი საექსპორტო პროგრამის შედგენას. ექსპორტი – ეს არის დამოუკიდებელი გასაღების საქმიანობა საზღვარგარეთის ქვეყნებში, რომელიც ითხოვს დამატებით ცოდნას. მისი ორგანიზაცია ხდება, როგორც ტერიტორიული ნიშნის, ასევე პროდუქციის სახეობების მიხედვით.

აღსანიშნავია, რომ დასავლეთის ქვეყნების უმრავლესობა დამოკიდებულია საგარეო ვაჭრობაზე. ასე, მაგალითად: ისეთი ქვეყანა, როგორიცაა შვეიცარია, რომელსაც არ გააჩნია საკუთარი სასარგებლო წიაღისეული, მთლიანად არის დამოკიდებული საგარეო ვაჭრობაზე. საგარეო ვაჭრობის ძირითადი პრინციპების და ორგანიზაციული შესაძლებლობების განხილვას მიეძღვნა მეორე თავი.

ამიტომაც აქ ჩვენ შევეხებით ამ ურთულესი პრობლემის მხოლოდ ზოგიერთ ასპექტს.

ექსპორტის ორგანიზაციის პროცესში დასავლეთის ფირმები ყურადღებას ამახვილებენ ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა:

- ექსპორტის თავისებურებათა გათვალისწინება;
- საფინანსო საკითხებში კომპეტენტურობა;
- დასავლეთის ბაზრისადმი საკუთარი პროდუქციის მისადაგება;
- დასავლეთის მომხმარებლებთან მუშაობის ორგანიზაცია;
- დამატებითი წარმოების ორგანიზაცია;
- გასაღების ორგანიზაციის სწორი შერჩევა;
- წარმომადგენლობების მუშაობაზე კონტროლი;

საექსპორტო საქმიანობაში აუცილებელია, მწარმოებლის მიერ არ იქნეს დაშვებული დაუგეგმავი დანახარჯები და ზარალი. აღნიშნული სახეობების დანახარჯები შესაძლებელია წარმოიშვას, თუ:

-ზედაპირულად იქნა შესწავლილი მომხმარებლის მსყიდველობითი უნარი. არ იქნა მოპოვებული საკმარისი ინფორმაცია იმ ბანკების შესახებ, რომლებთანაც ის თანამშრომლობს.

- დაშვებულ იქნა უზუსტობა კონტრაქტის გაფორმების პროცესში;

- არ იქნა საკმარისად შესწავლილი მოცემული ქვეყნის საექსპორტო-საიმპორტო ოპერაციების წესები, მისი სავალუტო ანგარიშების სისტემა;

უცნობია ინფორმაცია საიმპორტო კვოტების, საბაჟო და სხვა გადასაახადების შესახებ;

- არასაკმარისად არის შესწავლილი უშუალო მოლაპარაკება კლიენტთან, აუცილებელია, მივიღოთ შემდეგი სახეობის საბანკო ობიექტური მონაცემები:
- ვის ეკუთვნის ფირმა;
- ბანკის რა მინიმალურ თანხამდე ითვლება ის გადახდისუნარიანად;
- როგორ ასრულებს ის თავის ვალდებულებებს.

დასავლეთის ქვეყნებში ასეთი სახის ინფორმაცია შესაძლებელია მოპოვებულ იქნეს ან ჩვენს პარტნიორ ან ნებისმიერ მსხვილ ბანკში და ის ატარებს კონფიდენციალურ ხასიათს. ამასთან, არსებობს სპეციალიზირებული ორგანიზაციები, რომლებიც კლიენტის დავალებით, მოიპოვებენ და გააანალიზებენ, ასეთი სახეობის ინფორმაციას მაგ.: „დან ენდ ბრეტსტრიტი“, „კრედიტრეფორმი“ და სხვა.

როგორც წესი, ყველაზე ავტორიტეტულ ფირმასთან დასავლეთში ურთიერთობა იწყება აკრედიტივის საფუძველზე.

საზღვრაგარეთის კლიენტებთან ურთიერთობა მოითხოვს მასთან მუდმივ კავშირს, რაც გამოიხატება: მომხმარებელთან შეხვედრაში, მოლაპარაკებებში, აზრის გაგებაში და სხვა. ყოველივე ამას თან უნდა ახლდეს ინტენსიური სარეკლამო პოლიტიკა.

მოლაპარაკებების შემდგომ აუცილებელია, წერილობით დადასტურდეს მიღებული გადაწყვეტილება. ევროპული ბიზნესის ეტიკეტი მოითხოვს, რომ პასუხი გაიგზავნოს ტელექსით – ორი, ხოლო წერილის სახით – ათი დღის განმავლობაში.

უცხოელ პარტნიორთან მოლაპარაკების მთელი პროცესი უნდა აღნუსხულ იქნეს საქმის წარმოების სახით. საქმიანი მიწერ-მოწერა, როგორც წესი, წარიმართება ინგლისურ ენაზე. წერილი უნდა იყოს ინფორმაციატევადი, კონკრეტული და მოკლე. მარკეტინგის საექსპორტო განყოფილების თანამშრომლებმა ენასთან ერთად, ყურადღება უნდა მიაქციონ პარტნიორის ქვეყნის კულტურასა და ისტორიას,

რადგან ეს ევროპაში ითვლება პრესტიჟის ჟესტად, ამასთან, აღნიშნული ცოდნის გარეშე ძნელია, გაიგო პარტნიორის რეაქცია ან განჭვრიტო მისი შემდგომი მოქმედება.

საექსპორტო ოპერაციების წარმოების პროცესში მიზანშეწონილია, მოწვეულ იქნეს ადგილობრივი გამსაღებელი ორგანიზაციები ე.წ. კომმივოიაჟორები, რადგან უკანასკნელებმა უკეთ იციან ვაჭრობის ადგილობრივი პირობები, წეს-ჩვეულებები, ბაზარი, კანონმდებლობა და სხვა ფაქტორები. ამასთან, აუცილებელია ამ ორგანიზაციების მუდმივი კონტროლის ორგანიზაცია, განსაკუთრებით საფინანსო უზრუნველყოფის სფეროში.

კონტროლის მოქმედების მასშტაბები შეიძლება იყოს განსხვავებული. ის აუცილებელია, განხორციელდეს, როგორც ფირმის მუშაკებზე, ასევე დამოუკიდებელ გამსაღებლებზე. ფირმის მუშაკებზე კონტროლი გასაღების სფეროში გაცილებით მარტივია, ვიდრე დამოუკიდებელი გამსაღებლებისა. საერთო ამ ორივე სფეროსათვის არის ის, რომ გამოყენება კონტროლის მიზნის ანაზღაურების სისტემა შესრულებული სამუშაოს ან გასაღების პროდუქციის მიხედვით. ქვემოთ მოგვაქვს იმ ბლანკების ნიმუშები, რომლებიც გამოიყენება დასავლეთის ქვეყნებში გასაღების განყოფილების თანამშრომლების ან ფირმის დამოუკიდებელი წარმომადგენლობის კონტროლის მიზნით (იხ. ცხრილი 2,3,4,5)

ცხრილი №15

საკონტროლო ბლანკი ინდივიდუალური გამყიდველის ან წარმომადგენლობის მიხედვით.

საქონლის ან საქონელთა ჯგუფის დასახელება.

თვეები	წარმომადგენელი ან გამყიდველი							თანხა
1	ა	ბ	გ	დ	ე	ვ	ზ	
2								
3								
I კვარტალი								
4								
5								
6								
I ნახევარწელი								
წლის ბოლომდე								

ცხრილი №16

წარმომადგენლები საქონლის მიხედვით

წარმომადგენელი /ქვეყანა

თვეები	საქონლის ჯგუფი						თანხა
1	1	2	3	4	5	6	
2							
3							
I კვარტალი							
4							
5							
6							
I ნახევარწელი							

წლის ბოლომდე							

დასავლეთის ქვეყნებში არსებობს გამყიდველების ან ფირმის წარმოადგენლების ფულადი სტიმულირების სხვადასხვა სისტემა, რომელიც შეესაბამება მხარეების ინტერესებს. ამ მხრივ, საინტერესოა კომისიური ანაზღაურება, რომელიც პირდაპირ კავშირში იმყოფება იმ ბრუნვის სიდიდესთან, რომელსაც უზრუნველყოფს გამყიდველი ან წარმომადგენლობა.

ფირმის გასაღების მუშაკებისათვის გამოიყენება ფიქსირებული მინიმუმის სისტემა. განასხვავებენ ასეთ შრომის ანაზღაურების ორ სახეს. პირველ შემთხვევაში, გამყიდველი ღებულობს ფიქსირებულ მინიმალურ ანაზღაურებას საქონლის ბრუნვისაგან დამოუკიდებლად. მეორე შემთხვევაში კი მინიმალური ანაზღაურება მუშაკებს ეძლევათ ყოველთვიურად, გარდა ამისა, ისინი ღებულობენ დანამატს, რომელიც დადგენილია პროცენტულად გასაღებული პროდუქციის მიმართ.

ცხრილი №17

წარმომადგენლებისა და ქვეყნების მიხედვით

წარმომადგენელი/ქვეყანა

დრო	გეგმა 1989 წ.	ფაქტიური გასაღება 1989 წ.	ფაქტიური გასაღება 1988 წ.	გეგმა 1989 წ.	ფაქტიური გაყიდვა 1989 წ.
				ფაქტიური გაყიდვა 1989 წ.	ფაქტიური გაყიდვა 1988 წ.
				გადახდა %-ში	
იანვარი					
თებერვალი					
მარტი					
აპრილი					
მაისი					
ივნისი					
ივლისი					
აგვისტო					
სექტემბერი					
ოქტომბერი					
ნოემბერი					
დეკემბერი					
I კვარტალი					
II კვარტალი					
III კვარტალი					
IV კვარტალი					
I ნახევარწელი					
II ნახევარწელი					

აღნიშნული სახეობის ანაზღაურების სისტემამ გავრცელება ჰპოვა სეზონურ დარგებში. ანაზღაურების ამ სისტემის დადებითი მხარე აისახება იმაში, რომ ძირითადი ხელფასი გარანტირებულად ეძლევა მუშაკს, ხოლო მუშაობის ხარისხობრივი მაჩვენებლის მიხედვით უწესდება დამატებითი ხეფასის აუცილებელი მინიმუმი.

დასავლეთის ქვეყნებში გამოიყენება დამატებითი სტიმულირების საკმაოდ საინტერესო ფორმები. განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი:

საინტერესოა წრფივი კოსმიური დანამატის ფორმა.

ცხრილი №18
გამყიდველის ყოველდღიური კონტროლის ბლანკი

გამყიდველი გვარი			
რაიონი			რიცხვი
№	შესრულებული სამუშაო	დროის დანახარჯები	
1	შეხვედრა ბატონ. . .ფირმის წარმო- მადგენელთან. . . მოლაპარაკება რეკლაციის თაობაზე		
2	შეხვედრა ბატონ. . . ფირმის წარმომადგენლებთან. . . ჩვენი წინადადებების გადაცემა		
3	შეხვედრა ბატონ. . . ფირმის წარმომადგენლებთან. . . საქონლის ფასდაკლების საკითხის განხილვა		
სულ:			

გამყიდველი ღებულობს სავაჭრო ბრუნვისაგან გარკვეულ ფიქსირებულ პროცენტებს. ეს ფორმა მარტივი და ეფექტიანია. ამასთან, მას გააჩნია რიგი ნაკლოვანებებისა. მაღალი ბრუნვის შემთხვევაში, გამყიდველები ღებულობენ საკმაოდ დიდ ანაზღაურებას, გაცილებით მეტს, ვიდრე ხელმძღვანელი რგოლების მუშაკები, რაც იწვევს კოლექტივებში გარკვეულ დაძაბულობას. მაღალი ანაზღაურება თავისთავად იძლევა სტიმულს ბრუნვის გასადიდებლად, რაც რიგ შემთხვევაში უკანასკნელის შემცირების მიზეზი ხდება.

საინტერესოა დეგრესიული კომისიური ანაზღაურების სისტემა. ამ შემთხვევაში გამყიდველი ღებულობს გარკვეულ პროცენტს, რომელიც ბრუნვის ზრდასთან ერთად მცირდება. ასე, მაგალითად: 10 ათას დოლარზე – 6%, შემდგომ 10 ათასით ზრდის შემთხვევაში – 5% და ა.შ. ამ სისტემის შემთხვევაში აუცილებელი ოპტიმალური ბრუნვა საწარმოსათვის ფიქსირდება. გარდა ამისა, ის არ იძლევა საშუალებას ანაზღაურების მაქსიმალურად ზრდისა, რადგანაც ის კოლექტივებში ანტაგონიზმის აღმოცენების საფუძველი ხდება.

<u>პროგრესული საკომისიო ანაზღაურების სისტემა</u>. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ გასაღების მოცულობის პროპორციულად იზრდება საკომისიო დანამატის მოცულობა გამყიდველის შრომის ანაზღაურებაში. ამდენად, ეს იწვევს გამსაღებლების დიდ დაინტერესებას შრომის შედეგებით, რადგან დანამატის პროცენტი არის პროგრესული, წარმოებას შეიძლება შეექმნას სიძნელეები გასაღების პროცესის წინმსწრები ტემპებიდან გამომდინარე, რაც უკანასკნელის დისჰარმონიზაციით არის ნაკარნახევი.

დასავლეთის ბაზარზე კარგი ავტორიტეტი მოიპოვა საკომისიო დანამატის სისტემამ მოგების საფუძველზე, რომელსაც უდიდესი აღმზრდელობითი მნიშვნელობა გააჩნია. ამ სისტემის დადებითი მხარე მდგომარეობს იმაში, რომ როგორც მწარმოებლები, ასევე გამსაღებლები თავიანთ საქმიანობას აგებენ ერთი საერთო მიზნის საფუძველზე. ეს მიზანია, მოგების მაქსიმუმიზაცია. ამ

შემთხვევაში პროდუქციის გამსაღებლები ცდილობენ მოახდინონ არა საქონლის მთლიანი რეალიზაცია, არამედ გაასაღონ მხოლოდ ის პროდუქცია, რომელიც იძლევა დიდ მოგებას.

დასავლეთის ბაზრზე გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს სავაჭრო პარტნიორის საკითხი, ანუ ვინ უნდა წარმოადგინოს ჩვენ მიერ დამზადებული პროდუქცია ბაზარზე. ამდენად, მნიშვნელოვანია სავაჭრო აგენტების ან ფირმა-წარმომადგენლების შერჩევა. მას წინ უწსრებს დეტალური ანალიზი. ანალიზის პროცესში უნდა დადგინდეს შემდეგი საკითხები:

-ბაზრის რა სეგმენტი უჭირავს მოცემულ ფირმას?

- წარმოადგენს თუ არა მოცემული ფირმა ბაზარზე კონკურენტუნარიანს?

- როგორია ამ ფირმის საგადასახადო ბალანსი?

- რეპუტაცია გააჩნია ფირმა-აგენტს ბაზარზე? (თუ ის აწარმოებდა იაფფასიანი პროდუქციის გასაღებას, მას უდავოდ გაუჭირდება ძვირადღირებული საქონლის რეალიზაცია).

- როგორია ფირმა-აგენტის სტრუქტურა?

ბაზარზე ახალი საქონლის დანერგვის პროცესში მიზანშეწონილია გამოყენებულ იქნეს ახალგაზრდა, ენერგიული, არცთუ ისე დიდი მასშტაბების მქონე ფირმა. შედარებით მცირე ქვეყნებში საკმარისია ერთი ასეთი წარმომადგენლის არსებობა. ამით მნიშვნელოვნად მარტივდება, როგორც კონტროლის, ასევე რეკლამის პროცესები. დიდ ქვეყნებში ფირმა-წარმომადგენლობები იქმნება ან საქონლის სახეების ან ტერიტორიული ნიშნის მიხედვით. ტერიტორიული ნიშნის მიხედვით ფირმა-წარმომადგენლების განლაგება მიზანშეწონილია იმ ქვეყნებში, რომლის მოსახლეობას გააჩნია თვისებრივი განსხვავებანი. მაგალითად, ბელგიაში მოსახლეობის ნაწილი საუბრობს ფლამანდიურად, მეორე ნაწილი კი – ფრანგულად, ამიტომაც ბუნებრივია, რომ აუცილებელი ხდება ამ ქვეყანაში ისეთი წარმომადგენლების შერჩევა, რომლებიც კარგად იცნობენ ამ ქვეყნის მოსახლეობის ფსიქიკას, განწყობას, ტრადიციებს და სხვა აუცილებელ ნიშნებს. ეს პრობლემა უფრო გართულებულია აფრიკის ქვეყნებში ან ინდოეთში, სადაც ამ ფაქტორების გარდა, არსებობს მკვეთრი რეგიონალური განსხვავებანიც.

აგენტების შერჩევა არის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი. ამიტომაც ყურადღება უნდა მიექცეს წარმომადგენლის პირად თვისებებს, განათლებას, ხასიათს, ფინანსურ მდგომარეობას.

მას შემდეგ, რაც აგენტი შერჩეულია, დიდ მნიშვნელობას იძენს მასთან იმ იურიდიული დოკუმენტის გაფორმება, რომელიც გახდება ორმხრივი პარტნიორული ურთიერთობის საფუძველი. ასეთ დოკუმენტს წარმოადგენს სააგენტო ხელშეკრულება სავაჭრო აგენტებთან ან ფირმა-წარმომადგენლებთან. ამ საკითხის გადაწყვეტისას რაიმე სიჩქარემ ან დაუფიქრებლობამ შესაძლებელია მიგვიყვანოს სერიოზულ ფინანსურ ზარალთან. ასეთი ხელშეკრულების შედგენის თავისებურებანი განსხვავებულია ქვეყნების მიხედვით. ამიტომაც არის, რომ აუცილებელი ხდება მოცემული ქვეყნის კანონმდებლობაში არსებული განსხვავებების გათვალისწინება. ამასთან, ამ საქმიანობაში მიზანშეწონილია მოწვეულ იქნეს ადგილობრივი გამოცდილი იურისტი. ამ ხელშეკრულების მოქმედების დროის განსაზღვის პროცესში უნდა გავითვალისწინოთ, მეტად ხანმოკლე დრო არ აძლევს აგენტს იმის საშუალებას, რომ სრულყოფილად შეისწავლოს სამომხმარებლო ბაზარი, ამასთან, დროის გახანგრძლივება დაკავშირებულია კომერციულ რისკთან.

ცხადია, რომ სააგენტო ხელშეკრულებაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება საკომისიო დანამატის ოდენობას, უნდა განისაზღვროს ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხებიც, როგორიცაა:

- საქონლის რა ჯგუფებზე არის დადებული მოცემული ტიპის ხელშეკრულება (საწარმოოს სრულ საექსპერტო პროდუქციაზე ან მხოლოდ მის ნაწილზე);
- როგორ ნაწილდება რეკლამაზე დანახარჯები ექსპორტიორსა და აგენტს შორის (დასავლეთში ძირითადი სარეკლამო საშუალებები შედის ექსპერიორის დანახარჯებში);
- საწყობში მარაგნამენტების მინიმალური და მაქსიმალური მოცულობა;
- საგარანტიო სამუშაოების ჩატარების და სათადარიგო ნაწილების მომარაგების წესი;
- სააგენტო-ფირმებისათვის თავისი წარმომადგენლობების გახსნის უფლება და სხვა.

რიგ შემთხვევაში აუცილებელი ხდება იმ თავისებურებების გათვალისწინება, რომელიც გააჩნია ამა თუ იმ ქვეყნის საგადასახადო, შრომის ანაზღაურებისა და სხვა კანონმდებლობებს. ასე, მაგალითად: რიგ ქვეყნებში საკომისიო დანამატის ოდენობა ფიქსირებულია. ასეთ შემთხვევაში მიზანშეწონილია, აგენტს მიეცეს ფიქსირებული საკომისიო დანამატი, ხოლო დანარჩენი გადაირიცხოს მის პირად ანგარიშზე ქვეყანა-ექსპორტიორის ტერიტორიაზე განლაგებულ ბანკში.

ქვემოთ მოყვანილია სააგენტო ხელსეკრულების ტიპიური ფორმა, რომელიც ქვეყანაში არსებული ობიექტური პირობებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია მოითხოვდეს კორექტივებს.

ხელშეკრულება წარმომადგელობის შესახებ

(სააგენტო ხელშეკრულება)

1. ჩვენ. . . განიჭებთ თქვენ. . . უპირატეს უფლებას წარმოადგინოთ და მოახდინოთ ჩვენ მიერ წარმოებული პროდუქციის რეალიზაცია ტერიტორიაზე (შემდგომში წარმომადგენლის ტერიტორია). . .
2. თქვენ ვალდებულნი ხართ, წარმოადგინოთ ჩვენი ფირმის პროდუქცია კომერციული კეთისინდისიერების, ურთიერთპატივისცემის საფუძველზე, ამასთან, ამ ხელშეკრულებით დადგენილ ვადებში უარი თქვათ კონკურენტების პროდუქციაზე.

ხელშეკრულების მოქმედების მთელი პერიოდის განმავლობაში ვალდებული ხართ გაი თვალისწინოთ ჩვენი მითითებები და დაექვემდებაროთ დირექტივებს. კისრულობთ ვალდებულებას არ გამოაქვეყნოთ კომერციული საიდუმლოება.

3. კომერციული შეთანხმება ჩაითვალოს ძალაში შესულად მხოლოდ ჩვენი წერილობითი ან ფაქსით დასტურის შემთხვევაში. თანხების ინკასოზე გადაყვანის უფლება გვაძლევა მხოლოდ ჩვენ.
4. კლიენტებთან მიწერ-მოწერას უზრუნველვყოფთ ჩვენ, ხოლო გზავნილთა მიწოდებას თქვენ. კონკრეტული მიწერ-მოწერის ასლები კლიენტებთან თქვენი მხრიდან უნდა გამოგვეგზავნოს.
5. თვეში ერთხელ, აუცილებელია, წარმოგვიდგინოთ სრული ანგარიში ბაზარზე არსებული მდგომარეობისა და ფასების დინამიკის შესახებ.
6. გევალებათ მოცემულ ტერიტორიაზე საქმინობის აქტივიზაცია და ანგარიშების დროული უზრუნველყოფა.
7. ვკისრულობთ ვალდებულებას, მოვახდინოთ ანგარიშსწორება შემდეგი წესით: საკომისიო დანამატი საფრახტო შემოსავლი და ბაზრის

კონიუნქტურის მიხედვით საქონელზე განაცხადის მიღების შემთხვევაში. ფასის დადგენილზე ზემოთ აწევის შემთხვევაში სხვაობა განაწილდება თანაბრად. საკომისიო დანამატი გაიცემა თანხების ჩვენს ანგარიშზე ჩარიცხვის დროს. საკომისიო დანამატი გაიცემა კვარტალში ერთხელ.

საერთო დანახარჯების (მივლინებები, საფოსტო გზავნილებანი) აგრეთვე პირადი დანახარჯების ანაზღაურება არ ხდება.

8. არსებულ ხელშეკრულებაში ყველა ცვლილება შეიძლება ჩაითვალოს ნამდვილად, თუ იგი დადასტურებულია წერილობით.
9. მოცემული ხელშეკრულება შედის ძალაში. . . და მოქმედებს. . . წინასწარი გაფრთხილება მოქმედების შეწყვეტის შესახებ არ წარმოებს.

ორივე მხარეს ეძლევა უფლება, ხელშეკრულების დარღვევის შემთხვევაში შეწყვიტოს მისი მოქმედება.

10. თუ ხელშეკრულების რომელიმე პუნქტი გარემოებათა გამო, შესაძლებელია, ჩაითვალოს ძალადაკარგულად, ეს არ მოქმედებს მის დანარჩენ პირობებზე.
11. აღნიშნული ხელშეკრულება შედგენილია შემდეგი საკანონმდებლო აქტის. . . საფუძველზე. ყველა სადაო საკითხს განიხილავს სასამართლო.

ევროპული ექსპორტი იმითაც განსხვავდება შინაგანი ბრუნვისაგან, რომ ექსპორტიორი შედის ახალ ეკონომიკურ გარემოში, რომელიც მისთვის სრულიად უცხოა, ამიტომაც, ბუნებრივიც არის და ლოგიკურიც, რომ იგი შეიცავს რისკის გარკვეულ ელემენტებს. განასხვავებენ რისკის შემდეგ სახეებს: კომერციულს და პოლიტიკურს.

კომერციული მოიცავს:

-ბაზარზე საქონლის რეალიზაციასთან დაკავშირებულ რისკს;

- ტვირთების გადაზიდვასთან დაკავშირებულ სატრანსპორტო რისკს;

-მყიდველის გადახდისუნარიანობასთან დაკავშირებულ რისკს;

-სავალუტო კურსების ცვლილებასთან დაკავშირებულ რისკს;

პოლიტიკური მოიცავს:

- ქვეყანაში იმპორტის შეზღუდვასთან დაკავშირებულ რისკს;
- ქვეყნის არასტაბილურ პოლიტიკურ მდგომარეობასთან დაკავშირებულ რისკს;
- ქვეყანაში ვალუტის კონვერტირების, ან მის გატანასთან დაკავშირებულ რისკს.

ზოგიერთი სახეობის რისკის ზემოქმედების შერბილების მიზნით, მიზანშეწონილია, მისი გადაცემა სხვა ორგანიზაციებისათვის. მაგალითად, საქონელზე ფასების აწევის რისკი შეიძლება დაეკისროს ექსპედიტორს. საქონლის დანაკარგებთან დაკავშირებული რისკი – სადაზღვევო კომპანიას.

რიგ დასავლეთის ქვეყნებში ფუნქციონირებს სპეციალური სადაზღვევო ბანკები ან სადაზღვევო საზოგადოებები, რომლებიც აწარმოებენ საქონლის დაზღვევის პოლიტიკური რისკის მიხედვით. ასე, მაგალითად : ავსტიაში ამ საქმიანობას ახორციელებს „კონტროლბანკი“,გერმანიაში სადაზღვევო საზოგადოება „გერმესი“.

სხვა სახეობის რისკების შეზღუდვის მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენს საექსპორტო კონტრაქტებში საქონლის მიწოდებისა და რეალიზაციის პირობების გათვალისწინება.

აღსანიშნავია, რომ საექსპორტო კონტრაქტები შესაძლებელია, დაიდოს ზეპირი ან წერილობითი ფორმით. ყიდვა-გაყიდვის საერთაშორისო კონტრაქტი

უნდა მოიცავდეს იმ პოზიციებს, რომლებიც შეთანხმების ობიექტი ხდება. ესენია:

- ხარისხი;
- რაოდენობა;
- ფასი;
- მიწოდების დრო;
- კონტრაქტის რეალიზაციის ადგილი ან ობიექტი;
- რეკლამაციები;
- ანგარიშსწორების წესი;
- საგარანტიო ვადა;
- ჯარიმები;
- დავის გარჩევის წესი.

ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულება სამართლებრივად წარმოადგენს ორმხრივ თანხმობას. კომერციული თვალსაზღისით კი, იგი ექსპორტისა და იმპორტის რისკის შეზღუდვის მნიშვნელოვანი წყაროა. აღნიშნული სახეობის ხელშეკრულება მიზანშეწონილია იყოს წერილობითი და დეტალიზებული. ხელშეკრულების წერილობითი ფორმა შესაძლებელია იყოს:

-წერილის, ტელეფაქსის ან ტელექსის იმეილის სახით, სადაც წარმოდგენილია მხარის მხოლოდ დასტური;

დეტალიზებული: კონტრაქტის სახით, სადაც ასახულია ყიდვა-გაყიდვის ყველა პირობა.

კონტრაქტი ფორმდება სამ ეგზემპლიარად. ერთი იმყოფება გამყიდველთან, ორი – მყიდველთან, რომელთაგანაც უკანასკნელი ერთს აბრუნებს ხელმოწერილი სახით.

კონტრაქტი შედგება ორი ნაწილისაგან. პირველში ასახულია ექსპო-რტიორის ვალდებულებანი. მასში ჩაწერილია შემდეგი მონაცემები:

-პროდუქციის ხარისხის მაჩვენებლები;

- რაოდენობრივი მაჩვენებლები;

-საქონლის ფასი;

-მიწოდების პირობები;

-მიწოდების ადგილი და დრო.

კონტრაქტის მეორე ნაწილში წარმოდგენილია იმპორტიორის ვალდებულებანი:

- საქონლის მიღების პირობები;
- ანგარიშსწორების წესი და სხვა.

განვიხილოთ, უფრო დეტალურად ექსპორტიორის ზოგიერთი ვალდებულებანი:

პროდუქციის ხარისხი შეიძლება განისაზღვროს შემდეგი გზით:

- საქონლის ვიზუალური დათვალიერებით (შემოწმებით) კონტრაქტის ხელმოწერამდე;
- საქონლის სრული აღწერილობის შესწავლით დოკუმენტაციის მიხედვით (უპირატესად, გამოიყენება წარმოების საშუალებების შემთხვევაში);
- სამრეწველო სტანდარტებისადმი შესაბამისობაზე დაყრდნობით (Din, OENORM და სხვა).

პროდუქციის ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტებისადმი შესაბამისობის განსაზღვრისათვის არსებობს შემდეგი სამართლებრივი შესაძლებლობანი:

„ყიდვა წინასწარი დათვალიერებით“ - გულისხმობს საქონლის დათვალიერებას მის შესყიდვამდე;

„შესყიდვა ბითუმად“ - აღნიშნულ შემთხვევაში საქონლის დიდი პარტია შეისყიდება ბითუმად, ხოლო გამყიდველი არ აგებს პასუხს ხარისხზე.

„შესყიდვა ნიმუშის მიხედვით“ - წინასწარ ხდება შეძენილი ნიმუშის სამომხმარებლო თვისებების შეფასება;

„შესყიდვა წინასწარ დადგენილი ხარისხის მაჩვენებლის მიხედვით“ - აღნიშნულ შემთხვევაში, წინასწარ დგება ხარისხის სტანდარტი და ფასდაკლების შესაძლო ნორმები მისი დარღვევისათვის.

განვიხილოთ შემდეგი მაგალითი. ვთქვათ, კონტრაქტით გათვალიწინებულია 100 ტონა სპილენძის მადნის მიწოდება, რომლის ფასია 120 დოლარი ერთ ტონაზე, სპილენძის შემცველობა მადანში კონტრაქტით უნდა შეადგენდეს 99%-ს. თუ გამყიდველის მიერ მიეწოდება საქონელი, რომელშიც სპილენძის შემცველობა 99,5%-ია, მაშინ ფასი განისაზღვრება ფორმულით:

$$\frac{120.99,5}{99} = 120,61 \text{ ერთ ტონაზე}$$

ფასის დადგენას კონტრაქტში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება. მსოფლიოში აღიარებული პრაქტიკით, ფასი ან შეიძლება წინასწარ დაფიქსირდეს ან დაშვებულ იქნეს მისი შემდგომი ცვლა. მეორე შემთხვევა გამოიყენება მაშინ, როდესაც ფასზე ზემოქმედებას ახდენს რამდენიმე ფაქტორი, რომელთა მოქმედების დონე არ შეიძლება წინასწარ განისაზღვროს. ასეთ ფაქტორთა რიცხვში გადამჭრელი მნიშვნელობა ენიჭება ხელფასს და ნედლეულისა და მასალების ღირებულებას.

განვიხილოთ კონკრეტული მაგალით; ჩარხის საექსპორტო ფასის განსაზღვრის პროცესში გადამჭრელი მნიშვნელობა ენიჭება დანახარჯებს ხელფასზე (თითქმის 40% საერთო დანახარჯებისა მათზე მოდის) და ნედლეულსა და მასალებზე (20%). ფასი ამ შემთხვევაში უდრის:

$$ფ = \left(\frac{F}{100}\left(40 + 40\frac{x}{x} + 10\frac{R}{R}\right)\right.$$

სადაც: ფ – არის ფასი მიწოდების დღისათვის;
ფ’ – ფასი კონტრაქტის ხელმოწერის დღისათვის;
ხ – ხელფასი მიწოდების დღისათვის;
ხ’- ხელფასი კონტრაქტის ხელმოწერის დღისათვის;
ღ – ნედლეულის ღირებულება მიწოდების დღისათვის;
ღ’- ნედლეულის ღირებულება კონტრაქტის ხელმოწერის დღისათვის.

ვთქვათ, კონტრაქტის ხელმოწერის დღიდან ჩარხის მიწოდებამდე ხელფასი იცვლება 120-დან 150 დოლარამდე, ხოლო ნედლეულის ღირებულება 500-დან 600 დოლარამდე, მაშინ ჩარხის ფასი იზრდება 14%-ით იმ პირობით, რომ საბაზრო ფასი კონტრაქტის ხელმოწერის დღისათვის შეადგენს 100 ათას დოლარს.

$$\frac{100000}{100}\left(40 + 40\frac{150}{120} + 20\frac{600}{500}\right)$$

1000 დოლარს (40%+50%+24% = 114000 დოლარი, ანუ ფასის მომატება შეადგენს 14%-ს.

ფასებში ყოველგვარი ცვლილებანი განისაზღვრება შესაბამისი მსოფლიო აღნიშვნებით. განასხვავებენ მათ სამ სახეობას: hausse(აწევა), baiss (დაწევა) ან hausse- baiss (აწევ-დაწევა) .

„hausse“ - შემთხვევაში საბაზრო ფასის ნებისმიერი ზომის გადიდება იწვევს გასაყიდი ფასის აწევას.

„baiss“-ის შემთხვევაში საბაზრო ფასის ნებისმიერი ზომით შემცირება იწვევს გასაყიდი ფასის დაწევას.

„hausse- baiss“ - წარმოადგენს პირველი ორის კომბინაციას.

განვიხილოთ ფასების ცვლა „hausse“ პირობის დაცვით, შემდეგი მაგალითით:

ვთქვათ, მიწოდების დღისათვის 99 ტ. სპილენძის მადანში სპილენძის შემცველობა შეადგენს 99%-ს. საბაზრო ფასი არის 15000 ავსტრალიური შილინგი, ამასთან, საბაზრო ფასი შეადგენდა 14500 შილინგს.

99.15000=1485000 შილინგს ტონაზე

იმისათვის, რომ შევზღუდოთ რისკის ფაქტორი კონტრაქტში, აუცილებელია განვსაზღვოთ :

- ვინ ახდენს საქონლის გადაზიდვების ორგანიზაციას ;
- ვინ აანაზღაურებს დანაკარგებს საქონლის განადგურების ან გაფუჭების შემთხვევაში.

ამ ფუნქციების განაწილება გამყიდველისა და მყიდველს შორის წარმოებს საერთაშორისო სავაჭრო პირობების „ინკოთერმს-ის“ საფუძველზე, რომელსაც საერთაშორისო სავაჭრო პალატა ადგენს.

აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ არსებობს საერთაშორისო სავაჭრო შეთანხმებათა საკმაოდ დიდი ოდენობა. ისინი ქვეყნდება ყოველწლიურად საერთაშორისო სავაჭრო პალატის პერიოდულ გამოცემებში.

„ინკოთერმსი“ თანაბრად ანაწილებს რისკს, დანახარჯებს და პასუხიმგებლობას, როგორც გამყიდველის, ასევე მყიდველს შორის.

საინტერესოა ისიც, რომ ეს პირობები პირველად იშვა ამერიკაში და გავრცელდა მთელი ევროპის ქვეყნებზე, ხოლო მათი აღმოცენება დაკავშირებული იყო საკანონმდებლო სისტემაში არსებულ იმ სხვაობასთან, რომელიც ამ ქვეყნებს შორის არსებობს. გარდა ამისა, „ინკოთერმსის“ სისტემის ირიბ ფუნქციებში შედის:

-საექსპორტო ფორმებისა და სახეობათა უნიფიკაცია;

- საქონლის უზრუნველყოფა დაზღვევით;

-ვალდებულებათა შესრულების შესახებ ინფორმაციის მეორე მხარისათვის წარმოდგენა;

- ხარისხის კონტროლი სტანდარტიფიკაცია.

„ინკოთერმსის“ წესებს აქვს ძალა თუ ისინი არის გათვალისწინებული კონტრაქტით ან თუ უკანასკნელში მიეთითება, რომ „მოცემული კონტრაქტი ეყრდნობა „ინკოთერმსის“ პირობებს“. ამასთან, კონტრაქტში შესაძლებელია ეს პირობები არც იყოს გათვალისწინებული, ან მოცემული იყოს ნაწილობრივ. განვიხილოთ „ინკოთერმსის“ ძირითადი პირობები:

1. „Ex works“ - („ფრანკო ქარხანა – მიმწოდებელი“ ან „მიმწოდებელი ქარხნიდან“).

აღნიშნული პირობა მეტყველებს იმაზე, რომ გამყიდველის ვალდებულებაა, გასცეს საქონელი თავისი წარმოებიდან ან საწყობიდან. ამ პირობიდან გამომდინარე, ცხადია, რომ გამყიდველი არ აგებს პასუხს საქონლის გადაზიდვაზე. ამდენად, ის უკანასკნელისათვის პასუხისმგებლობის და რისკის ფაქტორთა მინიმალური ელემენტების მატარებელია.

2. „FOB'' (free on board'') - „გემის ფრანკო ბორტი“).

საქონელს გამყიდველი მიაწოდებს მყიდველს წინასწარ შეთანხმებულ პორტში. ამდენად, გამყიდველი აგებს პასუხს საქონელზე მანამ, ვიდრე ის გადალახავს გემის ბორტს დანიშნულების პორტში.

ამ პირობით გამყიდველის ვალდებულებებში შედის:

- მოახდინოს საქონლის გადაზიდვა გემზე;
- წარმოადგინოს საექსპორტო ლიცენზია და გადაიხადოს ყველა საექსპორტო გადასახადი;
- მიიღოს კონოსამენტი (ანუ გემის კაპიტნის დასტური, რომ საქონელი უდანაკარგოდ და დაზიანების გარეშე არის გადაზიდული ბორტზე);
- გაიღოს ყველა დანახარჯი დაკავშირებული გემიდან საქონლის გადმოზიდვასთან დანიშნულების პორტში.

მყიდველი ვალდებულია:

- მიაწოდოს გემი კონტრაქტით დადგენილ ვადებში გამყიდველს;
- გადაიხადოს გემის ფრახტის საფასური;
- გადაიხადოს საქონლის გადმოტვირთვის ყველა დანახარჯი;

3. „free caries'' („საქონლის მიწოდება ექსპედიტორ-მყიდველის მიერ დანიშნულ ადგილას“).

ეს პირობები ძალაშია იმ შემთხვევაში, როდესაც გამოიყენება ტრანსპორტის თანამედროვე ნაირსახეობანი, ვთქვათ, კონტეინერები. ისინი განსხვავდება „FOB“-ის პირობებისგან იმით, რომ საშუამავლო ფუნქციას ასრულებს საექსპედიტორო ფირმა. აღნიშნულ შემთხვევაში გამყიდველი ვალდებულია:

- მიაწოდოს საქონელი ექსპედიტორს მყიდველის მიერ დანიშნულ ადგილზე;
- გააფორმოს საექსპორტო ლიცენზიები და გადაიხადოს საექსპორტო გადასახადი;
- მიიღოს საბუთი ექსპედიტორის მიერ საქონლის მიღების შესახებ.

გამყიდველი ვალდებულია:

- დაინიშნოს ექსპედიტორი;
- მოახდინოს გადაზიდვების ორგანიზაცია და გადაიხადოს დანახარჯები.

4. „FOR/FOT“ („free on rall/free on truck'' -„ფრანკო ვაგონი/ სატვირთო ავტომობილი“.

ამ პირობის შემთხვევაში გამყიდველი ვალდებულია:

- მიაწოდოს საქონელი რკინიგზას და უზრუნველყოს მისი ვაგონში დატვირთვა;
- გადასცეს მყიდველს სატრანსპორტო დოკუმენტები და ანგარიში;
- მიაწოდოს გამყიდველს ინფორმაცია დანიშნულების ადგილის შესახებ, გადაიხადოს, დაფრახტვის ფული;
- მიიღოს გამყიდველისაგან სატრანსპორტო დოკუმენტაცია და ანგარიშები;
- მიიღოს საექსპორტო ლიცენზიები და გადაიხადოს საექსპორტო გადასახადი.

5. FOB airport („ფრანკო აეროპორტი“).

აღნიშნული პირობა არ განსხვავდება FOB –ის პირობისაგან. ის მიუთითებს, რომ გამყიდველმა უნდა მიაწოდოს საქონელი აეროპორტს. საქონლის გაფუჭების ან განადგურების რისკი გამყიდველს ეხსნება აეროპორტში, საქონლის წარდგენისთანავე.

გამყიდველი ვალდებულია:

- მიაწოდოს საქონელი აეროპორტს და გადასცეს ავიაკომპანიას ან ექსპედიტორს, რომელიც განსაზღვრულია კონტრაქტით;

- მოახდინოს ავიატრანსპორტით უზრუნველყოფა.

მყიდველი ვალდებულია:

- უზრუნველყოს ტვირთის მიღება ავიაკომპანიის ან ექსპედიტორის მიერ;
- მიიღოს ინფორმაცია ავიატრანსპორტით უზრუნველყოფის შესახებ.

6. ,,FAS'' (,,free alongside ship'' – ფას-ს, „ფრანკო გემის ბორტის გაღმა“).

იმ პირობის შემთხვევაში გამყიდველი ვალდებულია მიიტანოს და განალაგოს საქონელი გემის ბორტის გასწვრივ, ამასთან, მას ეკისრება გადატვირთვის ვალდებულება. FOB-ის პირობებისაგან განსხვავებით, გამყიდველმა უნდა განახორციელოს ყველა საექსპორტო ფორმულა.

გამყიდველი ვალდებულია:

- მიაწოდოს საქონელი გემს და განალაგოს ის მისი ბორტის გასწვრივ;
- მიიღოს ექსპორტიორისაგან აუცილებელი დოკუმენტაცია.

მყიდველი ვალდებულია:

- დაინიშნოს ექსპედიტორი ან შეარჩიოს გემი;
- დააზღვიოს გემი;
- მიიღოს საექსპორტო ლიცენზია და გადაიხადოს საექსპორტო გადასახადი.

7. ,,CAF'' (,,cost and freight'' – **კაფ** „ღირებულება და ფრახტი'').

გამყიდველი ვალდებულია:

-მოახდინოს საქონლის გადაზიდვის ორგანიზაცია და აანაზღაუროს დანახარჯები დანიშნულების ადგილამდე;

-მიიღოს საექსპორტო ლიცენზია და გადაიხადოს საექსპორტო გადასახადი;

-მიაწოდოს მყიდველს ანგარიში და კონოსამენტი;

-გადაიხადოს საქონლის დატვირთვა-გადმოტვირთვის ხარჯები.

მყიდველი ვალდებულია:

-მიიღოს საქონელი, კონოსამენტი და ანგარიში;

-შესაძლებელია დამატებით შეტანილ იქნეს გადმოტვირთვის დანახარჯებში მათი ანაზღაურება მყიდველის მიერ. ამ შემთხვევაში, აღნიშნულ პირობას ემატება პირობა CIF (Ianded) „გადმოტვირთვასთან ერთად“.

8. CIF – (,,cost, insrance, freight'') „საქონლის ღირებულება, დაზღვევა, დაფრახტვა“.

ეს პირობა პრაქტიკულად ემთხვევა ,,CAF'' –ის პირობას იმ განსხვავებით, რომ მას ემატება გამყიდველის მიერ საქონლის საზღვაო დაზღვევა.

გამყიდველი ვალდებულია:

-მოახდინოს ტრანსპორტირების ორგანიზაცია და გადაიხადოს დანიშნულების პორტამდე საფრახტო გადასახადი;

-მიაწოდოს საქონელი გემს;

-მიიღოს საექსპორტო ლიცენზიები და საექსპორტო გადასახადი'

-დაზღვიოს საქონელი;

-მიაწოდოს მყიდველს ანგარიში, კონოსამენტი, სადაზღვევო პოლისი;

-აანაზღაუროს დატვირთვა-გადმოტვირთვის დანახარჯები.

მყიდველი ვალდებულია:

- მიიღოს საქონელი, კონოსამენტი, ანგარიში, სადაზღვევო პოლისი;
- ნაწილობრივ გადაიხადოს გადმოტვირთვის დანახარჯები თუ ეს გათვალისწინებულია ხელშეკრულებით.

1. ,,Freight/carriage paid to'' (,,ფრახტი გადახდილია დანიშნულების ადგილამდე“).

აღნიშნული პირობა მსგავსია CAF-ისა იმ განსხვავებით, რომ საქონლის გაფუჭების ან განადგურების დანახარჯები გადადის მყიდველზე ან ექსპედიტორზე.

გამყიდველი ვალდებულია:

-მოახდინოს გადაზიდვების ორგანიზაცია და გადაიხადოს საფრახტრ საფასური დანიშნულების ადგილამდე:

-მიაწოდოს საქონელი ექსპედიტორს;

-გადაიხადოს საექსპორტო გადასახადი და მოიპოვოს ლიცენზია;

-მიაწოდოს მყიდველს ანგარიში და სატრანსპორტო დოკუმენტები.

მყიდველი ვალდებულია:

-მიიღოს საქონელი ექსპედიტორისაგან.

10. „Freight/carriage and insurance paid to'' („ფრახტი და დაზღვევა გადახდილია ადგილამდე''.

ეს პირობა ემთხვევა ზემოთ მითითებულ პირობას იმ განსხვავებით, რომ აქ გამყიდველმა უნდა მოახდინოს საქონლის დაზღვევა ტრანსპორტირების მთელი მანძილის განმავლობაში.

გამყიდველი ვალდებულია:

-გადაიხადოს ტრანსპორტირების საფასური და მოახდინოს მისი ორგანიზება;

-გადასცეს საქონელი ექსპედიტორს;

-მიიღოს საექსპორტო ლიცენზია და გადაიხადოს საექსპორტო გადასახადი;

- დააზღვიოს საქონელი გზაში, გადასცეს მყიდველს ანგარიში, სატრანსპორტო დოკუმენტები, სადაზღვევო პოლისი.

-მყიდველი ვალდებულია:

- სადაზღვევო პოლისის, სატრანსპორტო დოკუმენტების და ანგარიშის გაცნობის შემდეგ მიიღოს საქონელი.

11. „EX ship'' („გემიდან“).

აღნიშნულ შემთხვევაში, გამყიდველი ვალდებულია, გადასცეს საქონელი მყიდველს გემბანზე დანიშნულების გემსადგურში. ამდენად, გამყიდველი აგებს პასუხს საქონელზე დანიშნულების პორტამდე.

გამყიდველი ვალდებულია:

- უზრუნველყოს საქონლის გადაზიდვა დანიშნულების პორტამდე;
- წარმოუდგინოს მყიდველს ყველა საბუთი საქონლის გადმოტვირთვამდე;
- მიწოდოს მყიდველს ზუსტი ინფორმაცია გემის პორტში შესვლის შესახებ.

მყიდველი ვალდებულია:

- მიიღოს საქონელი დანიშნულების პორტში;
- გადაიხადოს საქონლის გადმოტვირთვისათვის დანახარჯები;
- მიიღოს საიმპორტო ლიცენზიები და გადაიხადოს გადასახადი.

რიგ შემთხვევაში საზღვაო პორტების გადატვირთვის მიზეზით გემი კვირის ან თვის განმავლობაში ვერ შედის მის სადგომზე. ამიტომაც არის აუცილებელი კონტრაქტში გათვალისწინებულ იქნეს დემერეჯის დანახარჯები და მათი ანაზღაურების წესი.

12. „Delivered at frontier'' („საქონელი მიწოდებულია საზღვარზე“).

ავტოტრანსპორტით ან რკინიგზით საქონლის მიწოდების შემთხვევაში ეს პირობა მეტადრე ეფექტურია და ის გულისხმობს, რომ გამყიდველის ვალდებულებაში შედის, მიიტანოს პროდუქცია საბაჟომდე.

გამყიდველი ვალდებულია:

- მიიტანოს პროდუქცია საბაჟომდე;
- წარმოადგინოს ყველა ზედნადები დოკუმენტი და გადასცეს ის მყიდველს.

მყიდველი ვალდებულია:

-მიიღოს საქონელი საზღვარზე;

მიიღოს ყველა საიმპორტო ლიცენზია და გადაიხადოს საბაჟო გადასახადი.

13. ,,Delivered duty paid'' („მიწოდებულია, გადასახადი გადახდილია“).

გამყიდველი ვალდებულია:

- მიაწოდოს საქონელი დანიშნულების ადგილას;
- გადაიხადოს საიმპორტო ლიცენზიის და გადასახადი ღირებულება;
- გადასცეს მყიდველს ყველა აუცილებელი დოკუმენტი საქონლის მისაღებად.

მყიდველი ვალდებულია:

- მიიღოს საქონელი დანიშნულების ადგილას.

აღსანიშნავია, რომ აქ მოყვანილია „ინკოთერმსის“ პირობების ნაწილი. ამასთან, ეს პირობები, როგორც წესი, იცვლება. ზუსტი ინფორმაცია „ინკოთერმსის“ პირობებში ცვლილებების შესახებ ქვეყნდება საერთაშორისო სავაჭრო პალატის პერიოდულ გამოცემებში.

მნიშვნელოვანიას საექსპორტო ფასის გაანგარიშება. შინაარსობრივად საექსპორტო და შიდასაბაზრო ფასებს შორის რაიმე არსებითი განსხვავება არ არსებობს. განსხვავება შეიძლება იყოს რაოდენობრივი, აქ გასათვა-ლისწინებელია ის გარემოებაც, რომ საექსპორტო ფასში შედის ის დანახარჯები, რომლებიც ითვალისწინებს მარკეტინგის საექსპორტო სტრატეგიის კომპონენტებს.

საექსპორტო ფასის დადგენა პირდაპირ კავშირში იმყოფება საწარმოს რენტაბელობასთან, რამეთუ იმ დადებითი დანახარჯების გათვალისწინება, რომლებიც შევლენ პროდუქციის სხვა ქვეყანაში გატანის ფასში, დაკავშირებულია სირთულეებთან და გარკვეულწილად, რისკთან. ახალ სამომხმარებლო ბაზარზე შესვლის შემთხვევაში ექსპორტიორი ვალდებულია, არა მარტო შეინარჩუნოს კონკურენტული ფასი, არამედ პროდუქციის ბაზარზე აპრობაციის მიზნით, დასწიოს კიდევაც ის. ამიტომაც არის, რომ მწარმოებელი ხშირად აწყდება შემდეგი რიგის პრობლემებს:

- შეიძლება თუ არა ის შეინარჩუნოს რენტაბელობის მაღალი დონე პროდუქციის გარე ბაზარზე გატანის შემთხვევაში?
- რამდენად შესაძლებელია გაიყიდოს პროდუქცია იმ ფასში, რომ თუნდაც დაიფაროს მასზე გაწეული ყველა პირდაპირი დანახარჯი?

როგორც წესი, საექსპორტო ბაზარზე შესვლის შემთხვევაში, მწარმოებელი პირველ ეტაპზე აყენებს ამოცანა-მინიმუმს, რომელიც მდგომარეობს პირდაპირი დანახარჯების დაფარვაში. თუმცა ეს რასაკვირველია, უარყოფითი ტენდენციაა, რადგანაც ის ორიენტირებულია მხოლოდ ბაზრიდან კონკურენტების გამოძევებაზე და პრაქტიკულად, არა შორეულ პერსპექტივაზე. ირიბი დანახარჯების დაფარვის და დამატებითი მოგების მიღების გარეშე, ექსპორტიორი ვერ აითვისებს მოცემული ბაზრის სეგმენტებს, ის შესაძლებელია ბაზრის ამ ნაწილში გამაგრდეს მხოლოდ დროებით.

აღსანიშნავია, რომ საექსპორტო პროდუქციის კალკულაციის ფორმალური სქემა ნაკლებად განსხვავდება შიდაკალკულაციისაგან. სხვაობა ჩნდება ექსპორტზე, დამატებით დანახარჯებში. აქ შედის:

- გამყიდველისა და წარმომადგენლის საკომისიო დანახარჯები;
- ტრანსპორტირების დანახარჯები;
- დაფინანსებაზე დანახარჯები;
- დაზღვევაზე დანახარჯები;
- საქონლის შეფუთვის დამატებითი დანახარჯები;
- გაუთვალისწინებელი დანახარჯების რეზერვები;

- კონტრაქტის, სერთიფიკატის და სხვა დოკუმენტების გაფორმების დანახარჯები.
- თუ გავითვალისწინებთ იმ გარემოებას, რომ საექსპორტო ფასი, როგორც წესი, გამომდინარეობს „ინკოთერმსის“ პირობებიდან, შესაძლებლად მიგვაჩნია კალკულაციის იმ პირობითი სქემის წარმოდგენა, რომელიც ძირეულად განსხვავდება შიდაკალკულაციისაგან.
- წინასწარი თვითღირებულება+საწარმოო მოგება+= ქარხანა-მიმწოდებლის ფასს (Ex works).

+ დანახარჯების გადაზიდვაზე რკინიგზის სადგურებამდე;
+ დანახარჯები ექსპედიტორზე;
+ საქონლის დაზღვევაზე;
+ ვაგონში ჩატვირთვის დანახარჯები.
= ფასი „ფრანკო რკინიგზის ვაგონი“ ((For/Fot)
+ დაფრახტვა საზღვრამდე.

= ფასი „ფრანკო საზღვარი“ (delivered at frontier)
+ ფრახტი დანიშნულების ადგილამდე.

= ფასი „ფრახტი დანიშნულების ადგილამდე, პორტამდე“ (Freight carriage paid to)
+ დანახარჯები პორტში (გადმოზიდვა, საწყობის დანახარჯები, ექსპედიტორის საკომისიო, დამატებითი დანახარჯები: ტელექსი, ფაქსი, ფორსტა).

= ფრანკო პორტი მიღების ფასი.
+დანახარჯები დოკუმენტებზე.
+დანახარჯები კონოსამენტზე.
+ საზღვაო ფრახტი.

= დანიშნულების პორტის ფასი (CIF)
+ დაზღვევა.
+ დანიშნულების პორტში გადმოტვირთვის დანახარჯები.
+ საიმპორტო გადასახადი.

= ფასი ფრანკო-მყიდველი გადასახადების გათვალისწინებით (delivered duty paid).

საექსპორტო ფასში საკმაოდ მაღალი ხვედრითი წილი მოდის საბაჟო გადასახადზე. აღსანიშნავია, რომ ევროპის ქვეყნების მიხედვით, საბაჟო გადასახადი არაერთგვაროვანია და ყველა სახელმწიფოს აქვს უფლება. ის დაარეგულიროს მისი შეხედულებების შესაბამისად. ამასთან, ევროპაში საბაჟო გადასახადების საერთო პრინციპები გამომდინარეობს სისტემიდან, რომელიც ცნობილია, „ბრიუსელის საერთაშორისო საბაჟო გადასახადის“ სახით. დასავლეთის ქვეყნებში საბაჟო გადასახადი მერყეობს 0-დან 30%-მდე. ევროპის ქვეყნებში ამას ემატება გადასახადი დამატებით ღირებულებაზე და რიგ საქონელზე აქციზებიც.

სატრანსპორტო დანახარჯებში შედის ყველა დანახარჯი ქარხანა-მიმწოდებლებთან დანიშნულების ადგილებამდე „ინკოთერმსის“ კონტრაქტით გათვალისწინებული.

დაფინანსების დანახარჯებში შედის: აკრედიტივები, საბანკო გარანტიები, ინკასოები და სხვა საბანკო მომსახურებასთან დაკავშირებული დანახარჯები.

მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლებელია კალკულაციის შედგენა პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის ყველაზე მიახლოებული პირობებიდან გამომდინარე, ყველა სახეობის დანახარჯების გათვალისწინება საორიენტაციო ფასის დადგენისას მეტადრე რთულია, ამიტომაც არის, რომ გაითვალისწინება დანახარჯთა რეზერვი.

ბაზრების შესწავლის პროცესში დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ რა ზომით მერყეობს ფასი. დამწყები ექსპორტიორისათვის, რასაკვირველია, არ არის მიზანშეწონილი იმ ბაზარზე შეღწევა, სადაც არის სამომხმარებლო პროდუქციის სიმრავლე, კონკურენციის მაღალი დონე და უახლოეს პერსპექტივაში არ არის მოსალოდნელი ფასების დაწევის ტენდენცია.

XIV. 11. დიზაინი და შეფუთვა დასავლეთის ბაზარზე

საქონლისათვის სამომხმარებლო თვისებების მინიჭება ბევრად არის დამოკიდებული სამრეწველო დიზაინზე. დიზაინის ისტორია მეტად საინტერესოა და დაკავშირებულია კაცობრიობის განვითარების ამა თუ იმ ეტაპთან, რომლის მიხედვითაც, სახელმწიფოს პოლიტიკური ფუნქციების ცვლა იწვევდა საქონლის სამომხმარებლო თვისებებში ცვლილებას, რაც აისახებოდა სამრეწველო დიზაინშიც. ასე, მაგალითად: ჯერ კიდევ XV-XVII საუკუნეებში ევროპის კონტინენტზე განუწყვეტელმა ომებმა, წინ წამოსწია მხედრების შეიარაღების საკითხი, ფარი და შუბი გახდა ყოველი მეომარი მამაკაცის აუცილებელი ატრიბუტი და სიძლიერის სიმბოლო. თანდათან წარმოების განვითარებასთან ერთად, ფარი და შუბი საბრძოლო დანიშნულებასთან ერთად იძენდა ახალ ფუნქციას, ის ხდება ცერემონიალური, რიტუალური სარგებლიანობის მქონე საგანი. ამიტომაც არის, XV-XVI საუკუნის ევროპის საბრძოლო იარაღების ნიმუშებში ჩვენ ვხვდებით მოოქროვებას, ძვირფასი ქვებით მოჭედვას და სხვა შემთხვევებს.

კაცობრიობის ნებისმიერ ისტორიულ მონაკვეთზე ადამიანი მიილტვოდა ყოფითი საგნებისადმი სილამაზის, მიმზიდველობის მინიჭებისათვის, ხოლო XIX საუკუნის ბოლოს და XX საუკუნის დასაწყისში ამ საქმეში აქტიურად ჩაებნენ სამრეწველო ხელოვანები და მხატვრები. XX საუკუნის გარიჟრაჟზე ტექნიკური პროგრესის განვითარებამ გაამწვავა კონკურენცია საერთაშორისო ბაზარზე. მომხმარებელი პროდუქციის სამომხმარებლო თვისებებთან ერთად აქტიურად მოითხოვდა მაღალ ესთეტიკურ თვისებებს. ამიტომაც იყო, რომ უკვე მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ სამრეწველო დიზაინი ჩამოყალიბდა, როგორც დამოუკიდებელი დარგი, რომლის ძირითადი ფუნქცია გახდა მომხმარებლის მატერიალური, ფუნქციური, კულტურული, ფსიქოლოგიური, ესთეტიკური მოთხოვნების გათვალისწინება.

სამრეწველო დიზაინი მოიცავს ყველა იმ ურთიერთკავშირებს, რომელიც შეიძლება არსებობდეს ადამიანსა და ნაკეთობას შორის. ეს ნიშნავს, რომ მისი კვლევის საგანი არის არა საგნების ურთიერთდამოკიდებულება, არამედ მათთან ადამიანის ურთიერთკავშირი.

ურთიერთდამოკიდებულების ანალიზისათვის ამ დარგში სპეციალისტები იყენებენ ადამიანის ფსიქო-ფიზიოლოგიური გამოკვლევების შედეგებს. მათი მიზანია, მაქსიმალურად იქნეს გათვალისწინებული საგნების ფორმის შესაბამისობა მათ ფუნქციურ დატვირთვასთან.

სამრეწველო დიზაინის ამოცანის დასმის პროცესში სპეციალისტები განიხილავენ შემდეგ საკითხებს:

- რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს მოცემული ნაკეთობა?
- რა მეთოდებით შეიძლება დაკმაყოფილდეს ეს მოთხოვნა?
- როგორ უნდა გამოიყურებოდეს ნაკეთობა, რომ ის შეესაბამ,ებოდეს თანამედროვეობის სტანდარტებს?
- რა ტექნიკური საშუალებები არსებობს საკეთობის გასაფორმებლად?
- რა ახალ თვისებებს შეიძენს ნაკეთობა გაფორმების შემდგომ?

ნობის კონსტრუირების პროცესში, აუცილებელია, გავითვალისწინოთ, რომ მისი ფორმა დამოკიდებულია მის ფუნქციებზე და მომხმარებლის მოთხოვნები განსაზღვრავენ, როგორც ფორმას, ასევე ფუნქციებსაც.

ამ მიმართებაში ადამიანის მოთხოვნით შესწავლას აწარმოებს ორიმეცნიერება: ანტოპრომეტრია და ერგონომიკა, რომელიც განსაკუთრებულად განვითარდნენ 40-იანი წლების ბოლოს და დღეს გახდნენ სამრეწველო დიზაინის შესახებ მეცნიერების განუყოფელი ატრიბუტები.

ანტროპომეტრია შეისწავლის ადამიანის სხეულის და მისი ცალკეული ნაწილის ზომას და ფუნქციებს. ის ასევე შეისწავლის ადამიანის ანატომიურ, ფიზიოლოგიურ, ფსიქოლოგიურ ასპექტებს. ამ მეცნიერებამ შექმნა სამრეწველო დიზაინის სამეცნიერო ბაზა. აღსანიშნავია, რომ სამრეწველო დიზაინი ფლობს რა ინფორმაციას ადამიანის სხეულის ზომების შესახებ, ახდენს მომავალი პროდუქციის დაგეგმვას ამ ფაქტორებიდან გამომდინარე, მაგრამ ეს საკმარისი არ არის. აუცილებელია, გავითვალიწინოთ ის გარემოებაც, რომ საერთაშორისო მარკეტინგში სხვადასხვა ერების საშუალო ანტროპომეტრიული მაჩვენებლები განსხვავებულია, რის შესაბამისადაც უნდა დაიგეგმოს წარმოება. ასე, მაგალითად : ცნობილია, რომ იაპონელები უფრო პატარა ზომის არიან, ვიდრე- ევროპელები. ამიტომაც არის, რომ იაპონიაში რეალიზებული მანქანების სტანდარტები განსხვავებულკია ევროპაში რეალიზებულისაგან. ადამიანის ზომების შესასწავლად გამოიყენება მრავალი მეთოდი. მაგალითად, ნატროპომეტრის (სპეციალური ხელსაწყო, რომლითაც იზომება ადამიანის სხეული ან მისი ცალკეული ნაწილი) გამოიყენება, ან ადამიანის ფოტოსურათის პროექცია სპეციალურ შაბლონზე და სხვა.

ერგონომიკა შეისწავლის ადამიანის ენერგიის დანახარჯებს, მოძრაობის კანონზომიერებას, შრომის პროცესსა თუ შრომის ნაყოფიერებას. ის გვაძლევს ამომწურავ ინფორმაციას იმის შესაებ, თუ რა ფსიქოლოგიურ, ფიზიოლოგიურ ან ანატომიურ ცვლილებებს განიცდის ადამიანი შრომის პროცესში.

ერგონომიკის გამოყენების არეალი საკმაოდ ფართოა, დაწყებული სამუშაო ადგილის ორგანიზაციიდან, დამთავრებული სამრეწველო დიზაინით. ერგონომიკის გარეშე შეუძლებელია პროდუქციის მეცნიერული კონსტრუირება. ასე, მაგალითად: ახალი ავტომაქანის წარმოების შეისწავლება ადამინის სხეულის მოძრაობაზე მოქმედი ფაქტორები მისი მართვის პროცესში, ისეთი, როგორიცაა: რექციის სისწრაფე, მანძილის აღქმის უნარი, ქვედა კიდურების მოძრაობა დამუხრუჭების პროცესში და სხვა. ადამიანს აქვს უნარი გააკონტროლოს მანქანის მოძრაობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მასზე განლაგებულია სამართავ მოწყობილობათა მისთვის დასაშვები რაოდენობა. მათი ოპტიმალური განლაგება და გაფორმება შედის სამრეწველო დიზაინის ამოცანაში. არსებით ზეგავლენას ამ პროცესზე ახდენს ერგონომიკა.

სამრეწველო დიზაინი ახალი ნაკეთობის კონტრუირების პროცესში დიდ ყურადღებას აქცევს მის ფორმას. ასე, მაგალითად : სარეცხი საშუალება შეიძლება წარმოგვიდგეს, როგორც თხევადი ნივთიერება ან ფხვნილი. ფორმის შერჩევის პროცესში, უპირველეს ყოვლისა, განთავსებულია მომხმარებლის მოთხოვნები და ნაკეთობის საორიენტაციო ღირებულება. სამრეწველო დიზაინის განსაზღვრის პროცესში გასათვალისიწნებელია ისიც, თუ ვისზე არის ის ორიენტირებული: მასობრივ მომხმარებელზე, თუ ინდივიდუალურ პიროვნებაზე. ამასთან დაკავშირებით, აღსანიშნავია, რომ თანამედროვე სამყაროში არიან მრავლად ის ადამიანიც, რომელთათვისაც ძვირადღირებული საგნების შეძენა მათი სოციალური მდგომარეობის დამადასტურებელია. ავტომანქანები, საათები, ავტოკალმები, რიგი მომხმარებლისათვის „სტატუსის“ კომპონენტების მატარებელია, ისისნი პირდაპირ თუ ირიბად გამოხატავენ მათ საზოგადოებრივ მდგომარეობას. ეს არის ე.წ. „სტატუსის საგნები“, რომელთაც მყიდველი იძენს მისი უპირატესობის დასამკვიდრებლად საზოგადოებრივ სფეროში. რაც შეეხება ტექნიკურ ნაწარმს, მისი გარესახეობა უნდა შეესაბამებოდეს ტექნიციზმის მაღალ მოთხოვნებს. ავიღოთ თუნდაც მაგნიტოფონი. მასში სხვადასხვა ტიპის ღილაკების სიმრავლე ტოლფასი ხდება მაღალი ტექნიკური თვისებებისა.

სამრეწველო დიზაინში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ფერის საკითხს და თუმცა ჩვენ ამ პრობლემაზე ზემოთ ნაწილობრივ შევჩერდით, მაინც უნდა აღინიშნოს, რომ ფერი ადამიანის ფსიქიკაზე ზემოქმედების უებარი საშუალებაა. ყოველი ადამიანისათვის ფერი ასრულებს ინდივიდუალური გამაღიზიანებლის როლს, ასოცირდება აბსტრაქტულ თვისებებთან. აღსანიშნავია, რომ ფერი რიგ შემთხვევაში დასავლეთის ფირმის ინდივიდუალური ნიშნის მატარებელია. ასე, მაგალითად : გერმანული კოსმეტიკური ფირმა „ნივეა“ ნაკეთობებში იყენებს ფერების თეთრ-ლურჯ შეფარდებას. ფერებიოს გამოყენებას საქონლის მიკუთვნების გამოსახატავად დიდი მნიშვნელობა გააჩნია, რადგანაც დღევანდელ სუპერმარკეტებში ძნელია საქონლის სიმრავლეში, შეირჩეს სასურველი ფირმის პროდუქცია. ფერი ნაწარმში ასრულებს არა მარტო ესთეტიკურ, არამედ გამაფრთხილებელ ფუნქციასაც. ასე, მაგალითად : მანქანაში წითელი ფერის ნათურები მიუთითებენ ტექნიკური მოწყობილობის გაუმართაობაზე, ან საფრთხეზე. ფერი ასრულებს შერჩევით ფუნქციასაც. ასე, მაგალითად : სატელეფონო კაბელებში ფერადი გრადაციების გარეშე პრაქტიკულად შეუძლებელი გახდება მათი ტექნოლოგიური შეერთება. ფერი არის ნაკეთობის პრესტიჟულობის აღმნიშვნელიც. ასე, მაგალითად : ნატურალური ტყავის ფერი ტყავფეხსაცმლის წარმოებაში ან ნატურალური ხის ფერი ავეჯის წარმოებაში მეტყველებს მათ ბუნებრივ წარმოშობაზე, რაც დაკავშირებულია უფრო მაღალ ფასთან. ფერს შეუძლია საქონელში შექმნას შედარებით მდგრადობის შტაბეჭდილებაც. მაგალითად : ტექნიკური ნაწარმის შეღებვა ლითონისფრად ქმნის საიმედოობის შთაბეჭდილებას.

იმას, თუ რა ზეგავლენას ახდენს ესა თუ ის ფერი ადამიანის ფსიქიკაზე და რა ფსიქოემოციურ განცდებთან არის ის დაკავშირებული, კარგად ასახავს სქემა №2.

სქემა №2
ფერი, როგორც სამრეწველო დიზაინის კომპონენტი

ფერი	მხედველობით-მგრძნობელობითი აღქმის სიმბოლოები			
	მანძილი	ტემპერატურა	სულიერი მდგომარეობა	ჰიგიენური ზემოქმედება
ლურჯი	შორეული	ცივი	მშვიდი	სუფთა
მწვანე	- - -	ნეიტრალური	ძალიან მშვიდი	ახალი
წითელი	ახლოს	თბილი	გაღიზიანებული	- - -
ვარდისფერი	ძალიან ახლოს	ძალიან თბილი	აღგზნებული	- - -
ყვითელი	ახლოს	- - -	- - -	- - -
ყავისფერი	ძალიან ახლოს	ნეიტრალური	- - -	ბინძური
მელნისფერი	– -	თბილი	აგრესიულ-აგზნებული	- - -

იმასთან დაკავშირებით, რომ დასავლეთში დიდი განვითარება ჰპოვა სამრეწველო დიზაინმა, 1957 წელს შეიქმნა სამრეწველო დიზაინის საერთაშორისო საბჭო, რომლის ძირითადი ამოცანაა, მსოფლიოში სამრეწველო დიზაინის პროცესების განვითარების ხელშეწყობა და დიზაინერთა კვალიფიკაციის ამაღლება. აღსანიშნავია, რომ ეს ორგანიზაცია მოქმედებს იუნესკოს ფარგლებში.

კონკურენტული ბრძოლის გამწვავების პროცესში, თანამედროვე საწარმოები ცდილობენ, შექმნან დიზაინის სპეციალიზებული განყოფილებანი, ხოლო რიგ სახელმწიფოებში ფუნქციონირებენ დამოუკიდებელი დიზაინის ფირმები. ამ მხრივ, წარმატებული ნაბიჯები გადადგა იტალიამ. დასავლეთის ბევრი ავტომობილის სტაილინგი შემუშავებულია იტალიელი სპეციალისტების მიერ. ტყავ-ფეხსაცმლის მრეწველობაში იტალიელი დიზაინერების ნაწარმი მსოფლიოში თანამედროვე მოდის ტონის მიმცემი.

ამდენად, როგორც ვხედავთ, სამრეწველო დიზაინი არის წამყვანი ელემენტი სამრეწველო საქონლის შემუშავების მთელი ციკლის მანძილზე: კონსტრუირებიდან, სამარკეტინგო კონცეფციის შემუშავებამდე.

სამრეწველო შეფუთვა არის დარგი, რომელიც ერთი შეხედვით, არ წარმოადგენს აუცილებლობას, მაგრამ თავისი მნიშვნელობითა და საჭიროებით იკავებს ერთ-ერთ წამყვან ადგილს მსოფლიო პრაქტიკაში და გამოირჩევა განვითარების მაღალი ტემპებით.

დასავლეთის ბაზრის საქონელი მიეწოდება სასაქონლო სახით – შეფუთული. სამრეწველოი შეფუთვა გახდა რეკლამის ერთ-ერთი კომპონენტი, ამასთან, მას გარდა, რეკლამირებას გააჩნია სხვა მნიშვნელოვანი ფუნქციებიც. ისეთები, როგორიცაა :

-საქონლის დაცვა დაზიანება-გაფუჭებისაგან ;

- ტრანსპორტირების გამარტივება ;

-რაციონალური დაფასოება ;

-საქონლის რეკლამირება.

დაფასოებისა და შეფუთვის დანახარჯები უნდა იყოს რაციონალური, რადგან ისინი შედის პროდუქციის თვითღირებულებაში.

შეფუთვის ხასიათი და ფუნქციები დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა სახეობის საქონელზე ვრცელდება ის. გარდა სარეკლამო, ფუნქციისა მას გააჩნია მნიშვნელოვანი სატრანსპორტო ფუნქციაც. აღსანიშნავია, რომ ტრანსპორტირება ნებისმიერი სახეობის პროდუქციისა უნდა იყოს რენტაბელური. ეს ნიშნავს, რომ უნდა მცირდებოდეს ერთეული პროდუქციის დატვირთვა-გადმოტვირთვისა და სივრცეში გადაადგილების დანახარჯები. ამდენად, საქონლის შეფუთვის პროცესში აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს ეს ფაქტორებიც.

პროდუქციის შეფუთვაზე ზემოქმედებს მრავალი ფაქტორი, რომელთა შორის შეიძლება გამოიყოს:

- საქონლის წონა ან მოცულობა და სატრანსპორტო საშუალებებისადმი ამ პარამეტრების მისადაგების დონე;
- შეფუთვის საშუალებების შეთანაწყობა დატვირთვა-გადმოტვირთვის ავტომატიზებული საშუალებებისადმი;
- სატრანსპორტო საშუალებების სახეობა (საჰაერო ტრანსპორტის შემთხვევაში შეფუთვა უნდა იყოს უფრო მსუბუქი).

შეფუთვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფუნქცია არის ტრანსპორტირების პროცესში საქონლის შენახვა. ცხადია, რომ მიმწოდებელი მიიღებს საქონლის სრულ ფასს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ის გადასცემს პროდუქციას დაზიანების გარეშე.

შესაფუთი მასალის შერჩევაზე ზეგავლენას ახდენს სამი ფაქტორი:

- მასალის მგრძნობელობა;
- დაზიანების შესაძლო (პოტენციური) შესაძლებლობანი;
- ცალკეულ ქვეყნებში საქონლის შეფუთვისადმი არსებული საკანონმდებლო მოთხოვნები.

აღსანიშნავია, რომ მსოფლიოში არსებობს საშიში მასალების ტრანსპორტირების დადგენილი წესები, რაც, ბუნებრივია გარკვეულ მოთხოვნებს უყენებს შესაფუთ ან სამგზავრო მასალებს. შეფუთვის ერთ-ერთ ფუნქციას შეადგენს ისიც, რომ მან უნდა შექმნას საქონლის განთავსების ოპტიმალური პირობები. ცნობილია, რომ მთელი თავის მოძრაობის გზას საქონელი გადადის მწარმოებლიდან ექსპედიტორამდე, სავაჭრო ობიექტამდე და ამ პერიოდში განიცდის განუწყვეტლივ განთავსებას ამა თუ იმ სასაწყობო ნაგებობებში. ამიტომაც აუცილებელია საქონლის მოძრაობის მთელი ამ გზის მანძილზე შესწავლილ იქნეს სასაწყობო ნაგებობათა ტექნიკური აღჭურვის სპეციფიკა. აქედან გამომდინარე უნდა შეირჩეს შესაფუთი მასალა. აღნიშნული სახეობის ინფორმაციის მიღება შესაძლებელია კლიენტებისაგან. აღსანიშნავია ისიც, რომ ამ ტიპის ინფორმაციის პროცესში აუცილებელია, ვიცოდეთ ის ბუნებრივ-კლიმატური თავისებურებანიც, რომელიც ახლავს ამათუ იმ ქვეყანას. დიდი მნიშვნელობა აქვს საქონლის საწყობში განთავსებისა თუ ტრანსპორტირების დროის განსაზღვრას.

შესაფუთი მასალა უნდა გამოირჩეოდეს მისის საწყობში სწრაფი მოძებნის შესაძლებლობებითაც. ამიტომაც არის, რომ დასავლეთის ფირმები იყენებენ თავიანთი შეფუთვის მასალებზე სპეციფიკურ შეფერილობას.

კონკურენტული ბრძოლის გამწვავებასთან ერთად, დასავლეთის რიგი ქვეყნის სამრეწველო ფირმებმა დაიწყეს იაფფასიანი და დაბალხარისხიანი ნაკეთობების

განთავსება შეფუთვის თანამედროვე საშუალებებში, რითაც მიიღწევა ფასების გაუმართლებელი ზრდა ამ ნაკეთობებზე. შეფუთვის საშუალებები (სარეცხ ფხვნილებში) და სხვა პროდუქციაზე გამოიყენებოდა იმისათვისაც, რომ შეექმნათ შთაბეჭდილება გაცილებით მეტ პროდუქციაზე, ვიდრე ის რეალურად იყო. აღნიშნულიდან გამომდინარე, დასავლეთის ქვეყნებში ინტენსიურად განვითარდა კანონმდებლობა, რომლის მოთხოვნათა შესაბამისად უნდა აქტიურად დაცული იყოს მომხმარებლის ინტერესები. ასე, მაგალითად: ცენტრალური ევროპის სამ ქვეყანაში: ავსტრიაში, შვეიცარიასა და გერმანიაში შემუშავებულია შეფუთვის საერთო წესები. მსოფლიოში ამ პროცესს არეგულირებს სტანდარტების საერთაშორისო ორგანიზაცია.

შეფუთვის რაციონალიზაციის გერმანულმა საზოგადოებამ შეიტანა შემდეგი დამატებითი ნორმები საერთაშორისო წესებში.

- ილუსტრაციის ტექსტი უნდა იყოს მკაფიო და შეესაბამებოდეს საქონლის დანიშნულებას;
- არ იქნეს დაშავებული შეფუთვის გზით საქონლის რაოდენობისა და ხარისხის გაყალბება;
- საქონლის წონის, მოცულობის, თუ რაოდენობის მაჩვენებლები უნდა განთავსდეს მასალის თვალსაჩინო ადგილზე;
- საქონლის წონა და რაოდენობა უნდა წარმოადგენს დამრგვალებულ ერთეულებში (მაგ: 10-20 კილოგრამი ან ცალი);
- ფასები უნდა იყოს მკაფიოდ ასახული (აღსანიშნავია, რომ მსოფლიოში ბატონობს თავისუფალი ფასები, ამიტომაც არის, რომ მწარმოებლები, როგორც წესი, შეფუთვაზე არ მიუთითებენ მაჩვენებლებს, ამ მიზნით, გამოტოვებულია ცარიელი ადგილი. გამონაკლისს წარმოადგენს მხოლოდ საფირმო მაღაზიებში გაბატონებული პრაქტიკა);
- შეფუთვაზე უნდა წარმოდგენილ იქნეს საქონლის ვარგისიანობის ვადა.

რიგ დარგებში მოქმედებს სახელმწიფო ან საერთაშორისო მოთხოვნები. ასე, მაგალითად: შალის ნაწარმს ტექსტილურ მრეწველობაში უნდა გააჩნდეს სპეციალური ეტიკეტები ან მარკირება, სადაც მიეთითება მისი ექსპლუატაციის წესებიც.

აღსანიშნავია ისიც, რომ ყველა სახეობის წარწერები ქვეყანა-მიმწოდებლის ნაკეთობაზე უნდა იქნეს შესრულებული იმ ენებზე, რომელიც გამოიყენება მომხმარებელ სახელმწიფოში. ამიტომაც არის, რომ დასავლეთის ქვეყნებში ყველა სახეობის ინფორმაცია მოცემული ტიპის საქონელზე წარმოდგენილია ოთხ ან ექვს ენაზე. სპეციალური მითითებებს მოითხოვს თამბაქოს ნაწარმი. ევროპის სტანდარტებით, აქ აუცილებელია მინიშნება იმის შესახებ, რომ თამბაქოს მოწევა მავნებელია.

იმ მკაცრ მოთხოვნაზე, რომელიც წაეყენება საქონლის მარკირებას, მიუთითებს შემდეგი მაგალითი: ამერიკაში ერთ-ერთი ქალბატონი ძაღლის გასაშრობად იყენებდა ელექტროღუმელს. ამ მიზნით ახალი მიკროტალღური ღუმელის გამოყენებამ გამოიწვია ძაღლის დაღუპვა. მომხმარებელმა უჩივლა შესაბამის ფირმას, რომ მისის საქონლის შეფუთვაზე არ იყო მითითებული ამ მიზნის ღუმელის გამოყენების აკრძალვები. სასამართლო განხილვის პროცესში ქალბატონმა მოიგო პროცესი და აინაზღაურა მიყენებული ზარალი მილიონ დოლარის ოდენობით. აღნიშნული მაგალითი მეტყველებს იმ დიდ პასუხისმგებლობაზე, რომლითაც უდგებიან მსოფლიოს ქვეყნები თავიანთი პროდუქციის ბაზარზე წარდგენის საკითხს.

დასავლეთის კანონმდებლობა კრძალავს საქონლის გადაზიდვებს შესაბამისი მარკირებისა და შეფუთვის გარეშე. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ ამ დარგში გამოიყენება გარკვეული სტანდარტები. ასე, მაგალითად: მსოფლიოში ტექსტილურ ნაწარმზე გამოიყენება შემდეგი სახეობის მინიშნებები (იხ. ნახ. №9). გარდა აღნიშნულისა, შესაბამისი კანონმდებლობით დადგენილია ის თავისებურებანი, რომლითაც აუცილებელია ვიხელმძღვანელოთ საქონლის გადაზიდვის პროცესში. ასე, მაგალითად: ფხვიერი ტვირთების გადაზიდვა შესაძლებელია მხოლოდ რბილ კონტეინერებში, ე.წ. „big bag“-ში, რომლის ტევადობაა ერთიდან ორ ტონამდე. ზღვის ტრანსპორტით საქონლის გადაზიდვისას აუცილებელია მისი განთავსება კონტეინერებში, რომელთაც წინასწარ ჩაუტარდებათ ანტიკოროზიული დამუშავება.

ყველა სახეობის შეფუთული საქონელი უნდა მოიცავდეს აუცილებელ მონაცემებს.

საექსპორტო შეფუთვაში ასევე დიდ როლს თამაშობს მარკირება. ის უნდა მოიცავდეს შემდეგ მონაცემებს:

- შეკვეთის ნომერი;
- საქონლის რაოდენობა;
- დანიშნულების ადგილი;
- ქვეყანა მწარმოებელი;
- ზუსტი გაბარიტები;
- დატვირთვა-გადმოტვირთვის და განთავსების მინიშნება („ზემოდან“, „ქვემოდან“, „მინა“);
- დამატებითი მინიშნებები („ეშინია სინესტის“, „ეშინია დარტყმის“ და ა. შ.).
- ამ მიზნით, გამოიყენება საერთაშორისო სტანდარტების სიმბოლოები. უნდა აღინიშნოს, რომ დღეისათვის მსოფლიოში გამოიყენება მარკირების და შეფუთვის საერთაშორისო ნორმები:

ATR – საშიში საქონლის ან პროდუქციის ტრანსპორტირების საერთაშორისო წესები;

IMDG – საშიში საქონლის ან პროდუქციის საერთაშორისო საზღვაო კოდი;

IATA – საჰაერო ტრანსპორტით საშიში საქონლის გადაზიდვების მარკირების საერთაშორისო წესები.

ყველა ეს მონაცემი ყოველწლიურად ქვეყნდება გაეროს სპეციალურ გამოცემებში.

მიმოხილვითი კითხვები:

1. რას ნიშნავს ტექმინი „მარკეტინგი“?
2. როგორია მარკეტინგის ევოლუცია?
3. რა იგულისხმება მარკეტინგის ობიექტსა და სუბიექტს შორის?
4. რა თავისებურებები ახასიათებს სტრატეგიულ დაგეგმვას?
5. როგორია სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპები?
6. როგორ ხდება „საქონელი ბაზრის“ მატრიცის შედგენა?
7. პროდუქციის წინსვლის რა მეთოდებია ცნობილი მსოფლიოში?
8. რას ნიშნავს რეკლამის სტანდარტიზაცია მსოფლიოს ბაზარზე?
9. რა გზებით ხდება პროდუქციის განაწილება საერთაშორისო მარკეტინგში?
10. რაში მდგომარეობს ფუნქციური და დინამიური ანალიზის მეთოდი?
11. რა მონაცემებს მოიცავს საექსპორტო კონტრაქტი?
12. რას წარმოადგენს „ინფორთერმსის“ სავაჭრო პირობები?

13. როგორ ხდება საექსპორტო ფასის გაანგარიშება?
14. რა როლს თამაშობს სამრეწველო დიზაინი დასავლეთის ბაზარზე?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. დაგვიხასიათეთ, რა ესმით ტერმინ „მარკეტინგში“?

მარკეტინგი წარმოდგება ინგლისური სიტყვა Market –ისაგან, რაც გულისხმობს სასაქონლო ბაზრის, პროდუქციის რეალიზაციის სფეროში საქმიანობას. როგორც ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემა, მარკეტინგი გაცილებით უფრო ფართო შინაარსის ცნებაა, რომელიც ერთის მხრივ, გულისხმობს სამომხმარებლო ბაზრის საფუძვლიან შესწავლას, მომხმარებელთა გემოვნების, მოთხოვილების ყოველმხრივ ანალიზს და ამ საფუძველზე წარმოების აგებას, მეორეს მხრივ კი, წარმოების აქტიურ ზემოქმედების განსაზღვრას სამომხმარებლო ბაზარზე, მომხმარებელთა მოთხოვნებსა და გემოვნებაზე.

2. დაგვიხასიათეთ მარკეტინგის ფაქტორები?

მარკეტინგის ფაქტორები იყოფა ჯგუფად: პირველი, რომელსაც განსაზღვრავს წარმოება, მეორე - წარმოებისაგან დამოუკიდებელი ფაქტორები, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია სამარკეტინგო პრაქტიკაში, მესამე ის ფაქტორები, რომლებიც წარმოადგენენ მარკეტინგის უშუალო დაკვირვების სფეროს.

3. რა იგულისხმება მარკეტინგის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში?

მარკეტინგის სტრუქტურა ეს არის მისი ელემენტების ერთიანობა, მიმართული საერთო მიზნის განხორციელებისაკენ. სტრუქტურა მოიცავს შემდეგ ელემენტებს: პროდუქტს ან მომსახურებას, განაწილებას ან გასაღებას; მოძრაობას და ფასებს.

4. დაგვიხასიათეთ მარკეტინგის გეგმები?

მოქმედების დროის მიხედვით მარკეტინგის გეგმები იყოფა: მოკლევადიან (ერთ წლამდე); საშუალოვადიან (ოთხიდან ხუთ წლამდე), გრძელვადიან (ხუთიდან ათ ან თხუთმეტ წლამდე) გეგმებად მოქმედების მასშტაბებით ისინი იყოფა: გეგმა ძირითადი სახეობის პროდუქციაზე; გეგმა ყველა სახეობის პროდუქციაზე.

5. რას მოიცავს სტრატეგიული დაგეგმვა.

სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპებია: 1. საწარმოს მიზნების განსაზღვრა; 2) სტრატეგიული სამეურნეო ქვეგანაყოფების შექმნა; 3) მარკეტინგის მიზნების დადგენა; 4) სიტუაციის ანალიზ; 5) მარკეტინგის სტრატეგიის განსაზღვრა; 6) ტაქტიკის რეალიზაცია; 7) შედეგებზე დაკვირვება.

6. რა მიზეზები განსაზღვრავს ფასწარმოქმნის პოლიტიკის თავისებურებებს საერთაშორისო ბაზარზე.

ეს მიზეზებია: 1. სხვადასხვა ქვეყნების მიხედვით განსხვავებულია ფასწარმოქმნის სახელმწიფოებრივი რეგულირების დონე. 2) განსხვავებულია სახელმწიფოების მიხედვით სამომხმარებლო ბაზარი. 3) პროდუქციის ექსპორტი ხელს უწყობს ფასების ზრდას. 4) სახელმწიფოებში განსხვავებულია ეკონომიკური ზრდის და ინფლაციის პირობები. 5) ქვეყნების მიხედვით განსხვავებულია ფიქსირებული და ცვლადი ფასების დადგენის მეთოდოლოგია.

7. რა შედის გასაღების მეთოდებში?

გასაღების მეთოდებში შედის: პირდაპირი გასაღებია; დირექტორ მარკეტინგი; ტელეფონ მარკეტინგი; ირიბი გასაღება; ინტენსიური გასაღება; რელექციური (შეღწევითი) გასაღება.

შინაარსი

გვ.

თავი I. ბიზნესის არსი და მნიშვნელობა 8
1. ბიზნესის კონცეფციები
2. ბიზნესი, როგორც ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემა
3. ბიზნესის სისტემის ჩამოყალიბება
4. ეკონომიკური სისტემების ბუნება
5. ბიზნესზე მოქმედი ეკონომიკური მოტივატორები
6. მოთხოვნისა და მიწოდების როლი ბიზნესის განვითარებაში
7. საზოგადოებაზე მოქმედი ეკონომიკური ძალები. წრებრუნვა
8. სახელმწიფოს როლი ბიზნესის რეგულირებაში

თავი II. ბიზნესის გარემო, ეთიკური და სოციალური პასუხისმგებლობა 25
1. ბიზნესის გარემოს არსი
2. ბიზნესის სამართლებრივი გარემო
3. ბიზნესის პოლიტიკური გარემო
4. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის ევოლუცია, არსი და ფორმები
5. ბიზნესის ეთიკის არსი და სპეციფიკა
6. საქმიანი ეთიკის საფუძვლები
7. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ფილოსოფიური საფუძვლები
8. ბიზნესი და ბუნებრივი გარემო
9. ბიზნესი და მომხმარებლები
10. დასაქმების სფეროში თანაბარი უფლებების სტიმულირება
11. ბიზნესი და ინვესტორები
12. ბიზნესის ეთიკური პასუხისმგებლობის სტიმულირება

თავი III. ბიზნესის ორგანიზაციის ფორმები 66
1. წარმოების და მომსახურების სფეროში დასაქმებული კომპანიები
2. კომპანიების დაყოფა საკუთრების ფორმების მიხედვით
3. კორპორაციების სტრუქტურა და მათი მართვა
4. კორპორაციების შერწყმა და შთანთქმა

თავი IV. ბიზნესის დაწყების ორგანიზაცია 77
1. მცირე ბიზნესის ჩასახვა და განვითარება
2. მცირე ფირმების შექმნის ორგანიზაცია
3. ბიზნესის შესახებ ინფორმაციული წყაროების ანალიზი
4. მოქმედი ბიზნესის შეფასება
5. ბიზნესის მყიდველის ფინანსური უზრუნველყოფის წყაროები
6. ბიზნესის ღირებულების დადგენა
7. ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვის გარიგებათა სტრუქტურა და მოლაპარაკებათა კულტურა
8. საქმიანი წინადადების შეფასება და გაყიდვის პირობების დადგენა
9. ბიზნესის სამართლებრივი ფორმის შერჩევა
10. მცირე საწარმოებში ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზაცია

თავი V. ბიზნესის დაწყების ფინანსური უზრუნველყოფა 113
1. ბიზნესის დაწყების დაფინანსების წყაროები.
2. ფინანსური მონაცემების მომზადება
3. ფულადი სახსრების მართვა და სესხის აღება
4. მენეჯმენტის როლი ფულადი რესურსების ეფექტიანობაში

თავი VI. ვენჩურული კაპიტალი და ფრენშაიზინგი, როგორც ბიზნესის ორგანიზაციის ფორმა. 129
1. ვენჩურული კაპიტალის არსი
2. ვენჩურული დაფინანსების მაძიებელი კომპანის განვითარების დონე

3. ვენჩურული დაფინანსების შესახებ წინადადების მომზადება
4. ვენჩერული ფირმების დაფინანსების პირობები
5. ვენჩურული ფირმების სახეები
6. ფინანსური გეგმის მნიშვნელობა ვენჩურული კაპიტალის მოპოვებისათვის
7. ფრენშაიზინგი, როგორც საკუთარი საქმის ორგანიზაციის ფორმა
8. ფრენშაიზინგის შესაძლებლობათა შეფასება
9. ფრენშაიზული პაკეტი

თავი VII. საერთაშორისო ბიზნესის საფუძვლები 144
1. საერთაშორისო ბიზნესის განვითარება
2. ხელისუფლების როლი საერთაშორისო ბიზნესის რეგულირების დარგში.
3. საერთაშორისო ორგანიზაციები
4. საერთაშორისო სავალუტო ფონდი და მსოფლიო ბანკის როლი ბიზნესის განვითარებაში
5. საერთაშორისო ურთიერთობების ბიზნესზე მოქმედების სფერო
6. საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობების ფორმები

თავი VIII. ბიზნესის მართვა 160
1. ბიზნესის მართვის საფუძვლები
2. ანალიტიკური ჩვევების როლი მართვაში
3. მართვის პროცესი
4. ორგანიზაციული ფუნქცია
5. ხელმძღვანელობის ფუნქციები
6. კონტროლის ფუნქცია
7. კომპანიის მართვა კრიზისულ სიტუაციებში

თავი IX. ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურა 176
1. ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურის არსი და მნიშვნელობა
2. ვერტიკალური ორგანიზაციული სტრუქტურა
3. მართვის ნორმა
4. ქვედანაყოფების სტრუქტურის ფორმირება
5. ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა
6. არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა
7. კორპორაციული კულტურა

თავი X. საქონლისა და მომსახურების წარმოება 199
1. წარმოების პროცესის გენეზისი და განვითარება
2. ბიზნესის საწარმოო სტრატეგია
3. წარმოების საწარმოო და ოპერატიული მართვა
4. საწარმოო პროცესის კონტროლი

თავი XI. მატერიალური რესურსების მართვა და ლოგისტიკა ბიზნესში 211
1. ლოგისტიკის როლი ბიზნესის განვითარებაში
2. ლოგისტიკის კონცეფციის ევოლუცია
3. ლოგისტიკა, როგორც მეცნიერული მიმართულება
4. ლოგისტიკის განვითარება და ინფრაინდუსტრიის ფორმირება
5. ლოგისტიკის ტერმინის ცნება
6. ლოგისტიკის სახეები
7. ლოგისტიკის მიზნები
8. ლოგისტიკის ფუნქციები
9. ლოგისტიკის ობიექტები
10. მომარაგების პროგრამის შემუშავება
11. შესასყიდი ობიექტების მახასიათებლების განსაზღვრა
12. ნედლეულზე და მასალებზე მოთხოვნის დადგენა დროით ჭრილში
13. მიწოდებათა პირობების პოლიტიკა
14. საქონლის მიწოდების დაგეგმვა
15. ლოგისტიკის დაგეგმვის მეთოდები

თავი XII. შრომითი რესურსების მართვა **237**
1. შრომითი რესურსების მართვის პროცესი
2. შრომით რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვა და პროგნოზირება
3. პროფესიული ფუნქციების ანალიზი
4. ახალი მუშაკების შერჩევა
5. მუშაკების სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება
6. მუშაკების საქმიანობის შეფასება და ატესტაცია
7. ხელფასი და შრომის ანაზღაურება
8. სტიმულირების პროგრამები.
9. დამატებითი გადასახადები და მომსახურება
10 ოჯახური შემწეობები და შეღავათები
11. ცვლილებები მუშაკები შრომით
12. საპენსიო პროგრამები

თავი XIII. ადამიანური ურთიერთობანი ბიზნესში **257**
1. ადამიანური ურთიერთობანი ორგანიზაციაში
2. მოტივაციის თეორიები
3. მოტივაცია და ხელმძღვანელობის სტილი
4. მუშაკზე ორიენტირებული ხერხები.
5. სამუშაოზე ორიენტირებული ხერხები
6. ორგანიზაციაზე ორიენტირებული მეთოდები

თავი XIV. მარკეტინგი, როგორც ბიზნესის ფილოსოფია **276**
1. მარკეტინგის კონცეფციის ევოლუცია
2. მარკეტინგის ფაქტორები
3. ინფორმაცია მარკეტინგის სფეროში
4. სტრატეგიული დაგეგმვა და მარკეტინგი
5. მარკეტინგი მსოფლიო ბაზარზე
6. ფასწარმოქმნა და პროდუქციის წინსვლა საერთაშორისო მარკეტინგში
7. საფირმო ნიშნები და პროდუქციის განაწილება საერთაშორისო მარკეტინგში
8. რეკლამა საერთაშორისო მარკეტინგის სფეროში
9. დასავლეთის ბაზრის შესწავლის სპეციფიკა
10. გასაღების პროგრამა დასავლეთის მარკეტინგში
11. დიზაინი და შეფუთვა დასავლეთის ბაზარზე

სარჩევი **363**