

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ემზარ ჯულაყიძე

ს ტ რ ა ტ ე გ ი უ ლ ი
მენეჯმენტი

ქუთაისი, 2023 წ.

ეძღვნება

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის 90 წლისა და
ბიზნესის, სამართლისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის
30 წლის იუბილეს.

ჯულაყიძე ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი. ქუთაისი, აწსუ, 2023 წ. - 273 გვ.

ანოტაცია. თანამედროვე ეპოქისათვის დამახასიათებელი მუდმივად ცვლადი გარემო და კონკურენციის ინტენსივობა, კომპანიათა მენეჯმენტს აიძულებს ყურადღება გაამახვილოს არა მარტო მის შიდა პროცესებზე ან თუნდაც, მიმდინარე პერიოდის რესურსების უკეთ გამოყენებაზე, არამედ შეიმუშაოს გრძელვადიანი სტრატეგია, რომელიც ხელს შეუწყობს მათ ადაპტირებას ესოდენ ცვალებად გარემოსთან; დღეს უკვე მტკიცება აღარ სჭირდება იმ დასაბუთებას, რომ ასეთ პირობებში არც ერთ კომპანიას არ შეუძლია იარსების განვითარების ზუსტად ფორმულირებული სტრატეგიის გარეშე. ანუ, რა კონკრეტული ღონისძიებები, გადაწყვეტილებები და ქმედებებია საჭირო იმისთვის, რომ მიღწეული იქნას კომპანიის სასურველი მდომარეობა მომავალში ასეთ ცვლად და კონკურენტულ გარემოში. ამ მიზნით წინამდებარე სალექციო კურსში, რომელიც მომზადებულია ქართველ მეცნიერთა სალექციო კურსების, მსოფლიოში აღიარებული სასწავლო სახელმძღვანელოებისა და მენეჯმენტის უახლესი სამეცნიერო ლიტერატურის საფუძველზე, განხილულია ისეთი საკითხები, როგორცაა: სტრატეგიული მენეჯმენტის საგანი, მიზნები და ამოცანები; სტრატეგიული მიზნების ფორმირების ტექნოლოგია; სტრატეგიის დაგეგმვა - როგორც პროცესი, მისი დონეები და ეტაპები; კონკურენტული ანალიზი საწარმოო ინდუსტრიაში; სიტუაციური და ტაქტიკური სტრატეგიები; კომპანიათა დივერსიფიკაციის სტრატეგია; სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირება, შეფასება და შეჩვენა; სტრატეგიის რეალიზების ძირითადი ინსტრუმენტები; კომპანიის საერთაშორისო სტრატეგია და მენეჯერის კულტურულ-ეთიკური ვალდებულებები სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების პროცესში.

აუდიტორია. წიგნი განკუთვნილია ბიზნესის ადმინისტრირების სპეციალობის მაგისტრებისათვის. იგი დიდ დახმარებას გაუწევს ასევე ამავე სპეციალობის დოქტორანტებს; მცირე, საშუალო და მსხვილი კომპანიების მენეჯერებს და საერთოდ, სტრატეგიული ხედვის შესწავლით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრეს.

რეცენზენტები: ქეთევან ჭიაბრიშვილი, დავით აღმაშენებლის სახელობის ეროვნული თავდაცვის აკადემიის მენეჯმენტის მიმართულების პროფესორი

ინეზა წერეთელი, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მენეჯმენტის მიმართულების ასოცირებული პროფესორი

წიგნი განხილულია და რეკომენდირებულია გამოსაცემად

აწსუ-ს ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტისა (ოქმი №4; 25.11.2022) და ბიზნესის, სამართლისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის სამეცნიერო საბჭოს (ოქმი №07; 18.01.2023) მიერ.

შინაარსი

შესავალი	5
თემა 1. სტრატეგიული მენეჯმენტის საგანი და გენეზისი	8
1.1. სტრატეგიის არსი და როლი მენეჯმენტის მეცნიერებაში	8
1.2. სტრატეგიული მენეჯმენტის საგანი და ძირითადი ეტაპები	12
1.3. სტრატეგიული მენეჯმენტის რესტროსპექტიული ანალიზი	15
1.4. სტრატეგიული კურსის ძირითადი ორიენტირები	18
თემა 2. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი	23
2.1. ორგანიზაციის მისიის ფორმირების პროცესი	23
2.2. კომპანიის მიზნების ფორმირების პროცესი	29
2.3. სტრატეგიის ფორმირების პროცესი	32
2.4. სტრატეგიის რეალიზების პროცესი	37
2.5. სტრატეგიის შეფასება, კონტროლი და კორექტირება	39
თემა 3. სტრატეგიული დაგეგმვა	44
3.1. სტრატეგიული გეგმის ძირითადი მდგენელები	44
3.2. სტრატეგიული დაგეგმვის როლი მენეჯმენტში	49
3.3. SWOT ანალიზი - სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველი	54
3.4. სტრატეგიის შემუშავების ძირითადი მიდგომები	59
თემა 4. სტრატეგიული ცვლილებების იდენტიფიცირება და მართვა	63
4.1. ცვლილებები კომპანიათა ბიზნეს-გარემოში	63
4.2. ცვლილებებთან ადაპტირების სტრატეგიული მიმართულებები	68
4.3. სტრატეგიულ ქმედებათა ვარიანტები	70
4.4. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა	74
თემა 5. სტრატეგიათა რანგირება	81
5.1. სტრატეგიათა ძირითადი დონეები	81
5.2. კორპორატიული სტრატეგია	85
5.3. ბიზნეს-სტრატეგია	88
5.4. ფუნქციური სტრატეგია	91
5.5. ოპერატიული სტრატეგია	93
თემა 6. კონკურენტული უპირატესობის საბაზისო სტრატეგიები	97
6.1. კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ძირითადი წყაროები	97
6.2. დანახარჯების მინიმიზაციის სტრატეგია	102
6.3. დიფერენცირების სტრატეგია	106
6.4. ფოკუსირების სტრატეგია	109
6.5. კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნების სტრატეგიები	112
თემა 7. კომპანიის კონკურენტული გარემოს შეფასება	115
7.1. კონკურენტული გარემოს განმსაზღვრელი ძალები	115
7.2. ინდუსტრიის ცვლილების წამყვანი ძალების კონცეფცია	123
7.3. წარმატების საკვანძო ფაქტორები და ძირითადი ინდიკატორი	127
7.4. ინდუსტრიის შეფასება - მ.პორტერის „ხუთი ძალის მოდელით“	132
თემა 8. კომპანიის ბიზნეს-გარემოს სტრატეგიული ანალიზი	137
8.1. კომპანიის მაკრო გარემოს სტრატეგიული ანალიზი	137
8.2. კომპანიის ბიზნეს-ლანდშაფტის სტრატეგიული ანალიზი	141
8.3. კონკურენტ-კომპანიათა საქმიანობის სტრატეგიული ანალიზი	145
8.4. კომპანიის შიდა გარემოს სტრატეგიული ანალიზი	149
თემა 9. სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირების, შეფასებისა და შერჩევის პროცესი	155
9.1. სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირების პროცესი	155

9.2. სტრატეგიის რეალიზების სცენარების შემუშავება -----	158
9.3. სტრატეგიული ალტერნატივების შეფასების პროცესი -----	161
9.4. სტრატეგიული ალტერნატივის შერჩევის პროცესი -----	163
თემა 10. სტრატეგიის რეალიზება -----	167
10.1. სტრატეგიის რეალიზების საბაზისო ამოცანები -----	167
10.2. სტრატეგიის რეალიზების სამოქმედო პროგრამა -----	175
10.3. ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიულობის უზრუნველყოფა -----	179
10.4. კომპანიის კომპეტენციის სტრატეგიულობის უზრუნველყოფა -----	184
თემა 11. ტაქტიკური სტრატეგიები -----	187
11.1. კომპანიათა შემტევი სტრატეგია -----	187
11.2. კომპანიათა თავდაცვითი სტრატეგია -----	195
11.3. კონკურენტული თანაარსებობის სტრატეგია -----	197
თემა 12. სიტუაციური სტრატეგიები -----	200
12.1. სტრატეგიის სიტუაციურობის ანალიზი -----	200
12.2. სიტუაციური სტრატეგია მზარდ ინდუსტრიაში -----	202
12.3. სიტუაციური სტრატეგია საქონლით გაჯერებულ ინდუსტრიაში -----	206
12.4. სიტუაციური სტრატეგია სტაგნაციურ ინდუსტრიაში -----	209
12.5. სიტუაციური სტრატეგია ფრაგმენტულ ინდუსტრიაში -----	211
12.6. სიტუაციური სტრატეგია ლიდერი კომპანიისათვის -----	212
12.7. სიტუაციური სტრატეგია მზარდი კომპანიისათვის -----	216
12.8. სიტუაციური სტრატეგია სუსტი კომპანიისათვის -----	219
12.9. სიტუაციური სტრატეგია კრიზისულ პერიოდში მყოფი კომპანიისათვის -----	220
თემა 13. დივერსიფიკაციის სტრატეგიები -----	222
13.1. დივერსიფიკაციის არსი და მიზანშეწონილობა -----	222
13.2. ინდუსტრიათა დივერსიფიცირების ფორმები -----	225
13.3. სადივერსიფიკაციო ინდუსტრიის შერჩევის კრიტერიუმები -----	231
13.4. სადივერსიფიკაციო სტრატეგიის ვარგისიანობის შეფასების მეთოდები -----	233
თემა 14. კომპანიის საერთაშორისო სტრატეგია -----	239
14.1. საერთაშორისო სტრატეგიის ძირითადი მოტივები და ფორმები -----	239
14.2. საერთაშორისო ბაზრის თავისებურებები -----	244
14.3. საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული პოლიტიკა -----	248
14.4. მრავალეროვნულ კორპორაციათა საქმიანობის ტაქტიკა -----	252
თემა 15. სტრატეგიის მხარდამჭერი კორპორატიული კულტურა -----	255
15.1. ორგანიზაციული კულტურა და სტრატეგია -----	255
15.2. კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა და სტრატეგია -----	260
15.3. კომპანიის სტრატეგიის ეთიკური ვალდებულებები -----	263
გამოყენებული ლიტერატურა -----	267
ავტორის შესახებ -----	272

შესავალი

ალბათ ყველა დამეთანხმებით, რომ წარმატებული ბიზნესის კეთება შეუძლებელია კომპანიის სწორი მენეჯმენტის გარეშე. ამასვე ადასტურებს მსოფლიო გამოცდილებაც. საქმე იმაშია, რომ ნებისმიერ ქვეყანაში, კომპანიათა გაკოტრების ძირითად მიზეზად ყოველთვის არასწორი მენეჯმენტი სახელდება. კიდევ უფრო სიზუსტით კი - კომპანიის სასიცოცხლო უნარების შენარჩუნებასა და განვითარებაში დაშვებული შეცდომები. შესაბამისად, დღეს წარმატების მსურველ მენეჯერთა ძირითად ამოცანას წარმოადგენს როგორც მიმდინარე სამეურნეო საქმიანობის მართვა, ასევე მისი სწორი ხედვა კომპანიის სამომავლო პოზიციების შესახებ. ანუ, კომპანიის განვითარების სტრატეგიის შემუშავება და მისი პრაქტიკული რეალიზება. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, დღეს ყველა კომპანიას ჰაერივით სჭირდება მისი განვითარების სამომავლო გზების ზუსტი ფორმულირება და რეალიზება, რაც უკვე - სტრატეგიული მენეჯმენტია.

თუ მენეჯმენტი, ზოგადად, არის მიზანდასახული ზემოქმედება ორგანიზაციულ რესურსებზე, სასურველი შედეგების მისაღწევად, **სტრატეგიული მენეჯმენტი, ყველაზე მარტივად, ეს არის ორგანიზაციული რესურსების მართვა კომპანიის გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად.** შესაბამისად, სტრატეგიული მენეჯმენტი ოპერაციათა მენეჯმენტისაგან, პირველ რიგში, განსხვავდება იმით, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის მთავარი ამოცანაა - კომპანიის ფუნქციონირების უნარის შენარჩუნება და გაძლიერება შექმნილ გარემოში და მისი მიზნების მიღწევა გრძელვადიან პერსპექტივაში. „სტრატეგიული მენეჯმენტი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მართვის ხელოვნება და მეცნიერება; სიტუაციის ადეკვატური შეფასება და ჯვარედული ფუნქციური გადაწყვეტილებები, რომლებიც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას მიაღწიოს დასახულ მიზნებს“ (Fred R. David, Forest R. David 2015: 44)

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სტრატეგიულ მენეჯმენტში მეტი ყურადღება გადადის ესოდენ არამდგრად გარე გარემოზე, რათა მოხდეს მის არსებულ და მოსალოდნელ ცვლილებებზე სწრაფი და ადეკვატური რეაგირება.

თუმცა, როგორც ცნობილია, მომხმარებელთა მოთხოვნებზე სწორი ორიენტირება (როგორც ოპერაციათა მენეჯმენტის №1 გამოწვევა) და მისი დაკმაყოფილე-

ბა, პირველ რიგში, დამოკიდებულია კომპანიის ამჟამინდელ მდგომარეობაზე - მისი შესაძლებლობების სწორ შეფასებაზე. მხოლოდ მათთან შესაბამისობაში უნდა მოხდეს იმის გადაწყვეტა, თუ სად და როგორ უნდა განთავსდეს რესურსები, რომლებიც ერთობლივად განსაზღვრავენ იმას, თუ რა გზითაა შესაძლებელი წარმატების მიღწევა არსებულ გარემოში. აღნიშნულის გათვალისწინებით ჩვენ, წინამდებარე სალექციო კურსში, სტრატეგიას განვიხილავთ როგორც კომპანიის გრძელვადიანი განვითარების ძირითად მიმართულებას, რომელიც მოიცავს მისი საქმიანობის სფეროს, მიზნის მიღწევის გზებსა და საშუალებებს, კომპანიის შიდა ურთიერთობებსა და მის პოზიციას გარე სამყაროსადმი.

როგორც ცნობილია, მიზანი განსაზღვრავს იმას, თუ საით მისწრაფის კომპანია, რას უნდა მან მიაღწიოს, ხოლო სტრატეგია პასუხობს კითხვაზე თუ როგორ, რომელი ხერხით მიაღწევს ის თავის მიზანს ასეთ ცვლად და კონკურენტულ გარემოში. ანუ, სტრატეგია არის მენეჯერის პროგრამული აზროვნების შედეგი - კომპანიის მიზნების, შესაძლებლობებისა და მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების თანხვედრის უზრუნველყოფაზე. ამ ფონზე სტრატეგიის ერთ-ერთი უმთავრესი დანიშნულებაა კომპანიის სიძლიერისა და შესაძლებლობების გამოყენება სისუსტის ნეიტრალიზებისა და საფრთხეების თავიდან არიდებისთვის.

როგორც ვხედავთ, სტრატეგიული მენეჯმენტის საკვანძო ტერმინია „სტრატეგია“ და შესაბამისად, მისი წარმოშობის ისტორია უმნიშვნელოვანესია ამ დისციპლინის შესწავლის დროს. მიუხედავად იმისა, რომ ამჟამად მას სრულიად სხვა დატვირთვა გააჩნია, აუცილებელია ამ ტერმინის ეტიმოლოგიის მიმოხილვაც. სიტყვა „სტრატეგია“ მომდინარეობს ბერძნული სიტყვიდან „Strategos“, რაც პირდაპირი თარგმნით ნიშნავს „გენერლის ხელოვნებას“, ე.ი. ეს ტერმინი სამხედრო წარმოშობისაა. ასე მოიხსენიებდნენ იმ გენერლებს, რომლებიც დიდი სამხედრო ოპერაციების დაგეგმვაში იღებდნენ მონაწილეობას. მათ უნდა სცოდნოდათ არა მარტო ის, თუ რა შესაძლო კავშირები შეიძლება დამყარდეს ჯარის შემადგენელ ცალკეულ ნაწილებს შორის, არამედ ამ ცოდნის (სტრატეგისტობის) გამოყენებით უნდა შეედგინათ ისეთი გეგმა, რომელიც გამარჯვებას უზრუნველყოფდა.

სადღეისოდ კი, სტრატეგიული მენეჯმენტი ჩამოყალიბდა როგორც მართვის კომპლექსური სისტემა და მისი შესწავლა მოიცავს კომპანიის როგორც შიდა

(ეკონომიკური პოტენციალის), ასევე გარე გარემოს ანალიზს, სტრატეგიის ფორმულირებას, მისი რეალიზების ინსტრუმენტებისა და კონცეფციების შემუშავებას, რომელიც წარმატების პერსპექტივას უქმნის კომპანიას სამომავლოდ. ანუ, სტრატეგიული მენეჯმენტი არის სამოქმედო გეგმა იმის შესახებ, თუ რა გზებითა და საშუალებებითაა შესაძლებელი მიაღწიო გრძელვადიან მიზნებს, როგორ მოიპოვო კონკურენტული უპირატესობა, როგორ გააძლიერო კომპანიის სამომავლო პოზიციები და საერთოდ, როგორ გახადო მენეჯერთა სტრატეგიული ხედვა რეალური.

ამრიგად, სტრატეგიული მენეჯმენტი გვთავაზობს კომპანიის ფუნქციონირების სავარაუდო სურათის ფართო პლანით ხედვას, რაც წარმატების პერსპექტივას უქმნის მას. შესაბამისად, ამ დისციპლინის სიღრმისეულ შესწავლისათვის თქვენ ათვისებული უნდა გქონდეთ ბიზნესის ადმინისტრირების ისეთი კურსები, როგორიცაა: ბიზნესის საფუძვლები, მენეჯმენტის საფუძვლები, ფინანსები, მარკეტინგის საფუძვლები, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, საბუღალტრო აღრიცხვა, ბიზნეს-მონაცემთა ეკონომიკური ანალიზი, ოპერაციათა მენეჯმენტი, ინვესტირების საფუძვლები, პროექტების მენეჯმენტი და მრავალი სხვა დისციპლინა, რომლებშიც ფაქტობრივად ყურადღება გამახვილებული იყო ბიზნესის მნიშვნელოვან, თუმცა მაინც შეზღუდულ ასპექტებზე. **სტრატეგიულ მენეჯმენტში კი - მნიშვნელოვანია ბიზნესის წარმატების გრძელვადიანი ხედვა და სტრატეგიული გადაწყვეტილების შემუშავების ხელოვნების დაუფლება.**

„სტრატეგიული მენეჯმენტის“ შემოთავაზებული დამხმარე სახელმძღვანელო წარმოადგენს ავტორის მიერ ადრე (2016 წ.) გამოცემული ანალოგიური სახელწოდების სახელმძღვანელოს შემდგომ სრულყოფასა და გაფართოებას. თუმცა, ვფიქრობ რომ არც ეს წიგნი იქნება დაზღვეული ცალკეული ნაკლოვანებისაგან. ამიტომ, ავტორი დიდი კმაყოფილებით მიიღებს ღირებულ რჩევებს, პრაქტიკულ შენიშვნებსა და რეკომენდაციებს წინამდებარე სალექციო კურსის კიდევ უფრო სრულყოფის მიზნით.

თემა 1. სტრატეგიული მენეჯმენტის საგანი და გენეზისი

1.1. სტრატეგიის არსი და როლი მენეჯმენტის მეცნიერებაში

ყველა კომპანია თავისი არსებობის პერიოდში ისეთივე სტადიებს გაივლის, როგორც ნებისმიერი ცოცხალი ორგანიზმი. ესენია: დაბადება, ზრდა, განვითარება, დაბერება და სიკვდილი. ცნობილია ისიც, რომ ყველა ცოცხალის ძირითადი პრინციპია - ბრძოლა არსებობისა და განვითარებისათვის. ეკონომიკაშიც ყველა კომპანიის მთავარი მიზანი მისი არსებობის შენარჩუნება და განვითარებაა, რომელიც სრულად მის მენეჯმენტზეა დამოკიდებული. თუმცა, ცოცხალი ორგანიზმისგან განსხვავებით კომპანია შესაძლოა გავხადოთ უკვდავიც. კომპანიის უკვდავობის ერთადერთი „წამალი“ - მისი განვითარების სწორად შემუშავებული სტრატეგიაა.

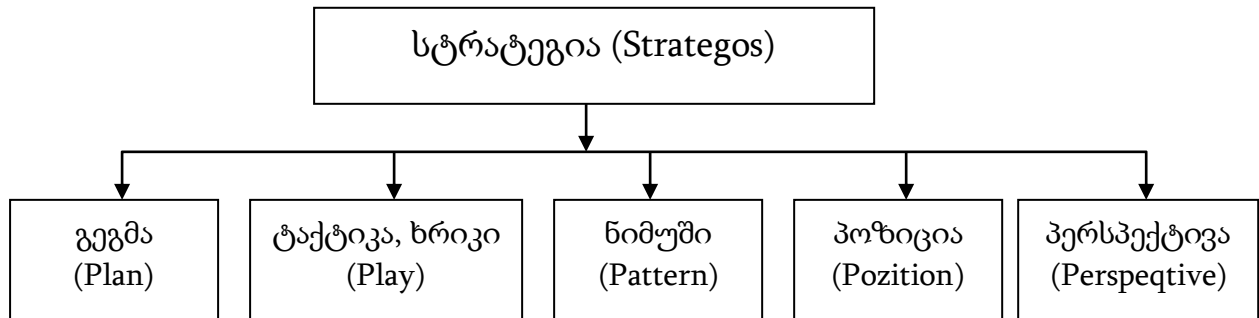
სტრატეგიის არსსა და როლს მენეჯმენტის მეცნიერებაში სხვადასხვა ავტორი სხვადასხვაგვარად განმარტავს. თუმცა, ყველა მათგანი მას კომპანიის გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად ბაზრის მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილებასთან აკავშირებს. ანუ, ისეთი საქონლის (პროდუქციის, მომსახურების) შექმნასთან, რომელიც მომხმარებლის მოთხოვნების შესაბამისი იქნება და რომელიც კომპანიას შემოსავლების გაზრდის საშუალებასაც მისცემს.

სტრატეგიის ქვეშ გულისხმობენ ასევე: კომპანიის განვითარების პროგრამას, მისი მიღწევის გრძელვადიან გეგმას, მენეჯმენტის სამომავლო ხედვებს; სტრატეგიაში აღიქვამენ კომპანიის განვითარების კურსს იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა გადავიდეს ის არსებული მდგომარეობიდან სასურველ მდგომარეობაში და ა.შ. აქ კი წარმოგიდგენთ მხოლოდ ორს, საქართველოსა და მსოფლიოში, ყველაზე აღიარებულ განმარტებებს. კერძოდ: „სტრატეგია არის მთავარი, ინტეგრირებული, გარემოზე ფოკუსირებული კონცეფცია მიმართული კომპანიის მიზნების მიღწევისაკენ“ (ჩოხელი 2013, 17)¹; „სტრატეგია აღწერს, თუ როგორ აპირებს კომპანია ღირებულების შექმნას მისი აქციონერებისთვის, მომხმარებლებისა და საერთოდ, საზოგადოებისათვის“ (Kaplan R. S., Norton D. P. 2017, 4).²

¹/ ეკა ჩოხელი, ივ. ჯავახიშვილის სახ. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი

² / რობერტ სამუელ კაპლანი, ჰარვარდის ბიზნეს სკოლაში ლიდერობის განვითარების პროფესორი

სტრატეგიის არსის საკმაოდ საინტერესო შეფასება აქვს პროფესორ ჰ. მინცბერგს³ (იხ. ნახ. 1). იგი გვთავაზობს სტრატეგიის განმარტების 5p მოდელს (plan, ploy, pattern, position, perspeqtive), რომელშიც მოისაზრება (ჩოხელი 2013, 17; Давлетов 2015, 15):



ნახ 1. სტრატეგიის არსის 5p მოდელი

1. **სტრატეგია, როგორც გეგმა**, რომელიც უნდა დასახო და შეასრულო. თუმცა, პერიოდულად ხდება მისი კორექტირება (დახვეწა, სრულყოფა) ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე ცვლილებების, ახალი ფაქტორებისა და ტენდენციების გათვალისწინებით.
2. **სტრატეგია, როგორც ტაქტიკა (მოქმედების ფორმა, ხრიკი)**, რომელიც გამოხატავს ორგანიზაციის სასურველ ქცევას. ანუ, „ჩვენ მას გავაკეთებთ მხოლოდ ასე და არა სხვაგვარად“.
3. **სტრატეგია, როგორც ნიმუში (სახელმძღვანელო დოკუმენტი)**, რომელიც ლოგიკური თანმიმდევრობით გათვლილ მოქმედებების განსაზღვრულ ტენდენციას აყალიბებს. ფაქტობრივად, ეს არის გზა, რომელიც შეიმუშავა კომპანიის მენეჯმენტმა და ყველა ვალდებულია გამოიყენოს ის სახელმძღვანელოდ.
4. **სტრატეგია, როგორც პოზიცია**, რომელიც გამოხატავს კომპანიის ადგილს ბაზარზე. მასში იგულისხმება კომპანიის როგორც სადღეისო პოზიცია, ასევე სასურველი მდგომარეობა მომავალში. მათ შორისაა - პოზიცია კონკურენტებთან მიმართებაშიც.
5. **სტრატეგია, როგორც პერსპექტივა**, რომელმაც სასურველ შედეგებამდე უნდა

³ /ჰენრი მინცბერგი, მსოფლიოში აღიარებული მეცნიერი ბიზნესისა და მენეჯმენტის სფეროში. მონრეალის მაკ-გილის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის პროფესორი

მიგვიყვანოს. თუმცა, შესაძლოა მოხდეს კორექტირება შექმნილი სიტუაციიდან გამომდინარე.

საბოლოოდ, შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგიაში იგულისხმება კომპანიის განვითარების გზების, ბაზრების, კონკურენციის მეთოდებისა და ბიზნესის წარმართვის საშუალებების სწორი შერჩევა. ანუ, სტრატეგია ეს არის ლოგიკური თანმიმდევრობით დალაგებული გარკვეული ნაბიჯების ერთობლიობა წარმატებული ბიზნესის საწარმოებლად, რომელიც კომპანიამ მომავალში უნდა განახორციელოს. კიდევ უფრო კონკრეტულად კი - ეს არის მენეჯერთა გრძელვადიანი სამოქმედო პროგრამა. შედეგად, სტრატეგია კომპანიის განვითარების გრძელვადიანი, სწორად განსაზღვრული მიმართულებაა, რომელსაც ის სასურველი მიზნების რეალიზაციამდე მიყავს და მასთან ერთად, გარემოს მოსალოდნელი ცვლილებების განჭვრეტისა და იქ წარმოქმნილი შესაძლებლობების ხარჯზე უპირატესობის მოპოვების შანსსაც იძლევა.

სტრატეგიის არარსებობა იგივეა, რაც გემი შუა ოკეანეში კურსის გარეშე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ესაა ისეთი სიტუაცია, როდესაც კომპანიის მენეჯმენტს არ გააჩნია რაიმე სამოქმედო გეგმა, რომლის მიხედვითაც უნდა ცდილობდეს სასურველი შედეგის მიღწევას.

როგორც მსოფლიოში აღიარებული პროფესორი, ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის სტრატეგიისა და კონკურენციის ინსტიტუტის (Harvard Business School Institute of Strategy and Competitiveness) ხელმძღვანელი მაიკლ პორტერი⁴ აღნიშნავს, „სტრატეგიის არსი მდგომარეობს ისეთი სახის საქმიანობის არჩევაში, რომელიც არსებითად განსხვავდება კონკურენტების საქმიანობის სახეებისაგან“ (ლაღანიძე 2018, 7). შესაბამისად, წარმატებული სტრატეგია, ერთის მხრივ, უნდა გამოხატავდეს კომპანიის განვითარების ზოგად პოლიტიკას და მეორის მხრივ, მასში ჩადებული უნდა იყოს რესურსთა გამოყენების ისეთ გეგმები, რომელიც მიმართული იქნება კომპანიის მწარმოებლურობის ზრდისა და მენეჯმენტის ეფექტიანობის გრძელვადიანი მხარდაჭერისაკენ.

^{4/} მაიკლ ევგენი პორტერი. ბიზნესში „ეკონომიკის მეტრად“ წოდებული. მის სახელს უკავშირდება ინდუსტრიის შეფასების „ხუთი ძალის მოდელი“, რომელიც ბიზნეს-სტრატეგიის შემუშავებაში უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს (განვიხილავთ §7.4-ში „ინდუსტრიის შეფასება - მ.პორტერის ხუთი ძალის მოდელით“).

თუმცა, აუცილებელია ვიცოდეთ რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი არ არის მხოლოდ სამოქმედო გეგმა (სამოქმედო გეგმა - უფრო სტრატეგიაა). როგორც კარგი სტრატეგიის შემუშავება, ასევე მისი კარგად აღსრულებაა - კარგი მენეჯმენტი. მართლაც, არსებობს დიალექტიკური მთლიანობა ერთის მხრივ, კარგ მენეჯმენტსა და მეორის მხრივ, იმასთან, თუ რა სტრატეგიას ქმნიან და როგორ აღასრულებენ მას მენეჯერები. ალბათ ყველა, ყოველგვარი ჭოჭმანის გარეშე, დამეთანხმებით იმაში, რომ დღეს ამა თუ იმ ხელმძღვანელზე ვერ ვიტყვით, რომ ის საუკეთესო მენეჯერია, თუნდაც შეეძლოს კომპანიის განვითარების სწორი სტრატეგიის შემუშავება, მაგრამ არ ჰქონდეს მისი პრაქტიკული რეალიზების უნარი; ასევე, არცერთი ხელმძღვანელი არ შეიძლება ჩაითვალოს იდეალურ მენეჯერად, რომელსაც თუნდაც ჰქონდეს იმის უნარი, რომ საუკეთესოდ აღასრულოს „დაგეგმილი“, მაშინ როდესაც თავად ვერ ახერხებს მისი მართული კომპანიისათვის სასურველი სტრატეგიის შემუშავებას. ანუ, **მხოლოდ კარგი სტრატეგიის შემუშავებისა და მისი ზუსტი აღსრულების უნარი არის წარმატებული მენეჯმენტის უცილებელი პირობა.** სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, დღეს მენეჯერთა ძირითად ამოცანას წარმოადგენს როგორც ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავება, ასევე მისი რეალიზებაც, რომლის სწორი ორგანიზების გარეშე ფაქტობრივად შეუძლებელია წარმატებული ბიზნესის კეთება.

უნდა აღინიშნოს ასევე ისიც, რომ ზოგჯერ, „საუკეთესო სტრატეგია“ და მისი „საუკეთესო აღსრულება“ ორგანიზაციის წარმატების უტყუარ გარანტიას მაინც ვერ იძლევა. კარგადმართული ორგანიზაციებიც კი აწყდებიან მოულოდნელ ხელშემშლელ გარემო ფაქტორებს, რომელთა წინასწარი პროგნოზირება სტრატეგიის ჩამოყალიბების ეტაპზე შეუძლებელი იყო. თუმცა, რა მიზეზითაც არ უნდა იყოს ის გამოწვეული, ასეთი გარემოებები არ ათავისუფლებს მენეჯერს პასუხისმგებლობისაგან. **კარგია მხოლოდ ის სტრატეგია, რომლის დროსაც მიიღწევა მიზანი.**

1.2. სტრატეგიული მენეჯმენტის საგანი და ძირითადი ეტაპები

სტრატეგიული მენეჯმენტში, ფაქტობრივად, იგეგმება ყველაფერი ის, თუ რა უნდა გავაკეთოთ დღეს, ხვალ, ზეგ და ა.შ., რათა მომავალში მივაღწიოთ სასურველ შედეგს იმ დაშვებით, რომ გარემო პირობები და მომხმარებელთა მოთხოვნები შეიცვლება ისე, როგორც ამას მენეჯერი პროგნოზირებს. ანუ, შეიძლება ითქვას, რომ **სტრატეგიული მენეჯმენტის დროს ხორციელდება კომპანიის ხედვა მომავლიდან დღევანდლობაში**. იგი საშუალებას აძლევს კომპანიას უზრუნველყოს წარმატება კონკურენტულ ბრძოლაში და მიაღწიოს თავის მიზნებს გრძელვადიან პერსპექტივაში. შესაბამისად, სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითადი არსის გარკვევა ითხოვს სწორი და დასაბუთებული პასუხის გაცემას სამ უმნიშვნელოვანეს კითხვაზე (Маврина 2014, 10):

1. როგორია კომპანიის ამჟამინდელი პოზიცია?
2. რა პოზიცია ექნება მას უახლოეს, რამდენიმე წელიწადში?
3. როგორ მივაღწიოთ სასურველ პოზიციას?

პირველ კითხვაზე პასუხის გასაცემად მენეჯერს კარგად უნდა ჰქონდეს გაცნობიერებული კომპანიის არსებული მდგომარეობა კონკურენტულ გარემოში, სანამ გადაწყვეტს - საით წავიდეს; მეორე კითხვა ასახავს სტრატეგიული მენეჯმენტის ისეთ მნიშვნელოვან მახასიათებელს, როგორცაა მენეჯმენტის ყურადღება მომავალზე (3, 5, 10 წელზე). ანუ, აუცილებელია ნათლად განვსაზღვროთ თუ რისკენ მივისწრაფით, რა არის კომპანიის სასურველი მდგომარეობა; ხოლო, სტრატეგიული მენეჯმენტის არსის მესამე საკითხი კი უკავშირდება ისეთი გზებისა და ღონისძიებების ფორმირებას, რომელიც ზუსტად უნდა მოერგოს წინა ორ კითხვაზე პასუხს; ამ კითხვის (მესამის) ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტებია: რესურსთა ხელმისაწვდომობა და მისი ყაირათიანობა; მენეჯმენტის ეფექტიანობა; სტრატეგიაზე მორგებული ორგანიზაციული სტრუქტურა; კომპანიის კომპეტენცია; კონტროლის სისტემები და კულტურა.

უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის სამივე კითხვაზე რეალური და წარმატებული პასუხი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად სწორად რეაგირებს მენეჯერი ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე და მოსა-

ლოდნელ ცვლილებებზე. ხოლო, თუ მენეჯერი ჩათვლის, რომ საზოგადოებაში არავითარი თვისობრივი ან/და ხარისხობრივი ცვლილებები მოსალოდნელი არ არის, რომ გარემო საერთოდ არ იცვლება, მხოლოდ ამ შეცდომის გამოც კი კონკურენტულ ბრძოლაში მისი გამარჯვების შანსი ნულია. შესაბამისად, უკვე შესაძლებელია ჩამოვყალიბოთ სტრატეგიული მენეჯმენტის, როგორც მენეჯმენტის მეცნიერების მნიშვნელოვანი ნაწილის, საგნის ძირითადი არსი.

სტრატეგიული მენეჯმენტი - ეს არის კომპანიის ისეთი მართვა, რომელიც ყურდნობა არსებულ ეკონომიკურ პოტენციალს და ორიენტაციას უკეთებს მის სამეურნეო საქმიანობას გათვლილს მომხმარებელთა სამომავლო მოთხოვნებზე, რომლებიც შეიგრძნობა გარემოდან წამოსული სიგნალებით.

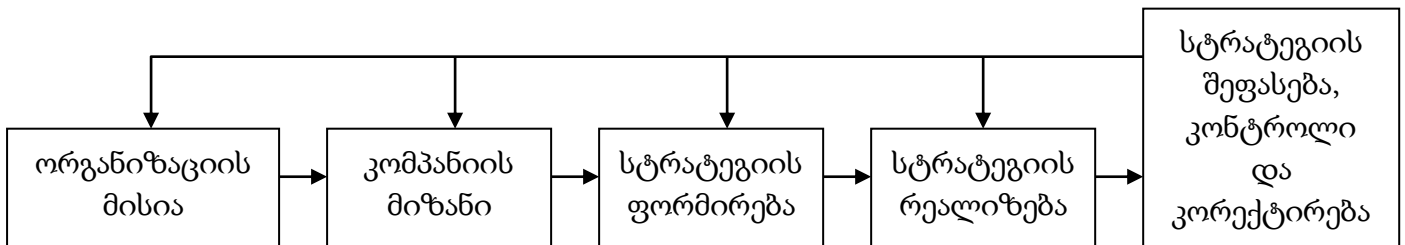
ერთი შეხედვით, თითქოს მარტივ რეკომენდაციებთან გვაქვს საქმე. კერძოდ, „შეიცანი საზოგადოებაში მიმდინარე მოვლენების მოსალოდნელი შედეგები და განახორციელე კომპანიის მენეჯმენტი ისე, რომ მასში ასახვა ჰპოვოს მომხმარებელთა სამომავლო მოთხოვნებმა“. მაგრამ უნდა ითქვას, რომ ეს ყველას (მათ შორის, ყველა მენეჯერსაც კი) არ ძალუძს. საქმე იმაშია, რომ სტრატეგიულ მენეჯმენტს აქვს თავისი დამახასიათებელი სირთულეები, ე.წ. „რისკ-ფაქტორები“. კერძოდ:

- სტრატეგიული მენეჯმენტი ვერ იძლევა მომავლის დაზუსტებულ სურათს. მეტი სიზუსტით თუ ვიტყვით - ეს არის პოტენციურ მომხმარებელთა სავარაუდოდ მოსალოდნელი მოთხოვნილებები, რომლისკენაც მივისწრაფით. თუმცა, არსებობს ალბათობა იმისა, რომ ასეთი მოთხოვნები არც დადგეს. ანუ, სტრატეგიულ მენეჯმენტში საკმაოდ დიდია მოსალოდნელ წინხედვაში დაშვებული შეცდომის ნეგატიური შედეგი;
- სტრატეგიული მენეჯმენტი არ არის რაღაც „რეცეპტი“, ინსტრუქციებისა და პროცედურების ნაკრები, მას არ აქვს აღწერითი სახე, თუ როგორ და რა უნდა აკეთო წარმატების მისაღწევად. ეს არის ბიზნესის ფილოსოფია, ესაა - მენეჯერის ანალიტიკური აზროვნება და რესურსთა ყაირათიანი გამოყენების უნარი, ესაა - ხელმძღვანელის ინტუიციის, მართვის ხელოვნების, პროფესიონალიზმისა და განჭვრეტის უნარების ერთობლიობა, რომლებიც ბუნებრივია, ყველას არ ახასიათებს;

- საჭიროა საკმაოდ დიდი დრო, პერსონალის მოტივაციის უზრუნველყოფა, მაღალი კომპეტენცია, სხვადასხვა მატერიალური, ადამიანური, ფინანსური და ინფორმაციული რესურსები, რომ განახორციელო სტრატეგიული მენეჯმენტი.

ამასთან, როგორც აღინიშნა, სტრატეგიულ მენეჯმენტში მნიშვნელოვანია არა მარტო კარგი დაგეგმვა, არამედ ამ გეგმის რეალიზების პროცესის სწორი მართვაც. საერთოდ კი, სტრატეგიის შემუშავებისა და მისი რეალიზების პროცესი შედგება ერთმანეთთან დაკავშირებული ხუთი ძირითადი ეტაპისაგან (ჩოხელი 2013, 14; ცომაია 2008):

- კომპანიის ბიზნეს-გარემოს ანალიზი და მენეჯერთა სტრატეგიული ხედვა, რომლის მიხედვითაც ყალიბდება ორგანიზაციის მისია;
- მისიის გარდაქმნა (გაშლა) კომპანიის სასურველ მიზნებად;
- სტრატეგიის ფორმირება სასურველი მიზნების მისაღწევად;
- სტრატეგიის რეალიზება, ანუ მისი ეფექტიანი განხორციელება;
- სტრატეგიის შეფასება, კონტროლი და კორექტირება (იხ. ნახაზი 2).



ნახ. 2. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი

შეიძლება ითქვას, რომ ფაქტობრივად ეს ხუთი ეტაპი არის მთლიანობაში სტრატეგიული მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების, შესწავლის საგანი.

უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის შემადგენელი ეტაპების მიმართ მეცნიერთა შეხედულებები დიდწილად ერთმანეთს ემთხვევა. განსხვავება კი - ცალკეული ეტაპების მიმართ ყურადღების ფოკუსირების დონით ამოიწურება.

თავის მხრივ, სტრატეგიული მენეჯმენტის აღნიშნული პროცესი ორ დიდ ნაწილადაც (ფაზად) შეიძლება დავეყოთ, რომლისგანაც პირველს შესაძლოა, ფართო ხედვით, სტრატეგიის შემუშავება ვუწოდოთ, მეორეს კი - მისი რეალიზება (მენეჯ-

მენტი და ბიზნეს მართვა 2015). ჩვენს შემთხვევაში პირველში, ანუ სტრატეგიის შემუშავების ფაზაში იგულისხმება: ორგანიზაციის მისიის განსაზღვრა, მიზნის ჩამოყალიბება და სტრატეგიის ფორმირება; ხოლო მეორეში, სტრატეგიის რეალიზების ფაზაში: სტრატეგიის განხორციელების ეტაპი და მისი შესრულების შეფასება.

1.3. სტრატეგიული მენეჯმენტის რესტრუქციული ანალიზი

როგორც აღნიშნა, სტრატეგია ეფუძნება კონკურენტულ მოქმედებათა მთელ კომპლექსს, რომელთა მეშვეობით კომპანიის მენეჯმენტი აპირებს უზრუნველყოს ეფექტიანი საქმიანობა. ეს დღეს, თორემ ადრე, დაახლოებით XX საუკუნის 30-იან წლებამდე, კონკურენცია (თანამედროვე გაგებით) საერთოდ არ არსებობდა⁵. ადრეული წარმოდგენების თანახმად - კონკურენცია მხოლოდ მოწინააღმდეგის ჩახშობას, მის დათრგუნვასა და ჩაყლაპვას ნიშნავდა და სრულებით არ გამოხატავდა ბაზარზე თანაბარი უფლებებით მეტოქეობას.

მართლაც, აღნიშნულ ეტაპზე ყველა კომპანია იდილიურ მდგომარეობაში იყო, რადგან თითოეულ მათგანს ბაზარზე საკუთარი ნიშა გააჩნდა და მშვიდად ემსახურებოდა მას. ბუნებრივია, ეს არ ნიშნავს იმას, რომ თითქოს მაშინ პრობლემები არ იყო, მაგრამ ერთი, რაც ამ პოზიციით ხაზგასასმელია არის ის, რომ კომპანიათა განვითარების საქმეში ე.წ. „სტრატეგიული სირთულეები“ არ არსებობდა. ეკონომიკის დარგები ისე ზუსტად იყო გამიჯნული ერთმანეთისაგან, რომ თითოეულ მათგანს ზრდის საუკეთესო პერსპექტივები გააჩნდა. დარგთაშორისი საზღვრების გადახედვისა და საქმიანობის ახალი სახეების წამოწყების ცდუნებით შეპყრობილი იყო მხოლოდ თითო-ორი, ყველაზე წინდახედული მენეჯერები, რომლებიც ბუნებრივია, გლობალურ გარემოში რაიმე რადიკალურ ცვლებებს ვერ გამოიწვევდა. უმრავლესობა კი - კმაყოფილდებოდა მხოლოდ ზრდის პერსპექტივებით.

⁵/ კონკურენცია. აღნიშნული (ანუ, ის რომ კონკურენცია არ არსებობდა) არ უნდა გავიგებთ თითქოს XX საუკუნის 30-იან წლებამდე არ არსებობდა ტერმინი „კონკურენცია“ (იგი წარმოშობილია ლათინური სიტყვიდან „concurrere“ და ნიშნავს - შეტაკებას, შეჯახებას). თუ ჩავუღრმავდებით „კონკურენციის“ ისტორიას, მისი ფესვები მიდის ჯერ კიდევ შრომის საზოგადოებრივი დანაწილების შედეგად წარმოქმნილ გაცვლის პრობლემებთან (<http://loi.com.ge/ka/eco/post/79/>).

შესაბამისად, აღნიშნულ პერიოდში (XX საუკუნის 30-იან წლებამდე), კომპანიათა წარმატების მთელი საიდუმლო ერთეულ პროდუქციაზე დაბალი დანახარჯების მიღწევაში მდგომარეობდა. მით უფრო იმ ფონზე, როდესაც უმეტესი პროდუქცია პრაქტიკულად მოკლებული იყო შიგასახეობრივ განსხვავებას (დიფერენცირებას). ანუ, წარმატების უზრუნველსაყოფად მთავარი იყო კომპანიის რესურსების მობილიზება და მისი ყაირათიანი გამოყენება (**ორიენტირება საწარმოო პროცესებზე**). ხოლო, გარე გარემოსთან ადაპტირება, როგორც ზემოთ აღინიშნა, კომპანიისათვის პრობლემას არ წარმოადგენდა.

30-იანი წლების შემდგომ, არსებულმა სიტუაციამ იწყო შეცვლა. ამ დროისათვის, შეიძლება ითქვას, რომ მომხმარებელთა დიდ ნაწილს უკვე ჰქონდა სკამი, მაგიდა, ჭიქა, თეფში, ქვაბი, კარადა, საწოლი, საათი, ტანსაცმელი, ფეხსაცმელი და ა.შ. ანუ, მოთხოვნილება აუცილებელ სამომხმარებლო საქონელზე ფაქტობრივად კმაყოფილდებოდა. შესაბამისად, შექმნილ ფონზე, მომხმარებელთა ერთმა ნაწილმა, კეთილდღეობის გაუმჯობესების მიზნით, დაიწყო უფრო მეტის (უკეთესი ხარისხისა და მათ სურვილებზე უკეთ მორგებული პროდუქციის) ძებნა, ვიდრე უბრალოდ კონკრეტული მოთხოვნილების დაკმაყოფილება იყო. ამან კი კომპანიათა განვითარებას ახალი ბიძგი მისცა, რაც იმაში გამოიხატებოდა, რომ მენეჯერებმა პირველად, კომპანიათა მართვის ისტორიაში, ყურადღება წარმოების პროცესიდან სამომხმარებლო ბაზარზე გადაიტანეს, რაც სტანდარტული პროდუქციის წარმოებიდან დიფერენცირებული პროდუქციის წარმოებაზე გადასვლის მნიშვნელოვანი წინაპირობა გახდა. ანუ, ადრინდელი, **საწარმოო პროცესებზე ორიენტირების ნაცვლად, წარმატების ბალანსმა საბაზრო ორიენტაციის სასარგებლოდ დაიწყო გადახრა.**

აღნიშნულმა და სხვა მსგავსმა ცვლილებებმა კომპანიათა მენეჯმენტის დღის წესრიგში დააყენა გრძელვადიან პერსპექტივაზე გათვლილი სისტემის შექმნის აუცილებლობა. თუმცა, ბიზნეს-გარემოს შედარებით სტაბილური ხასიათი, ჯერ კიდევ, იძლეოდა წარსულის ტენდენციის მომავალში გადატანის შესაძლებლობას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ამ დროისათვის წარსულის გამოცდილება, ჯერ კიდევ, კარგ სახელმძღვანელოს წარმოადგენდა მომავალი პერიოდის დაგეგმვისათვის. საქმე იმაში იყო, რომ გარე გარემოში მიმდინარეობდა მდორე და შეიძ-

ლება ითქვას, ხილული საპროგნოზო ცვლილებები, რაც მათთან იოლად ადაპტირების საშუალებას აძლევდა. ანუ, ნაცნობი სიტუაციების აღქმისა და მისი დამახასიათებელი ტენდენციების ექსტრაპოლიაციის (წარსულის გამოცდილებით მომავლის პროგნოზირება) მეშვეობით წარმატებულ მენეჯერებს შეეძლოთ ნათლად დაენახათ თავისი კომპანიის მომავალი. შესაბამისად, ამ პერიოდისთვის საკმაოდ პოპულარული გახდა ეგრეთ წოდებული - „გრძელვადიანი დაგეგმვის“ მეთოდიკა.

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ კომპანიათა მართვის ეს მეთოდი ძალიან ამარტივებდა რეალობას. იგი ეყრდნობოდა იმ დაშვებას, რომ მომავალი წარსულის უბრალო გამეორებაა. თუმცა მაშინ, ჯერ კიდევ, არ იყო მწვავე მოთხოვნილება მოსალოდნელი სიახლის განჭვრეტაზე, რადგან ცვლილებები იშვიათად და საკმაოდ ნელა მიმდინარეობდა.

XX საუკუნის 60-იანი წლებიდან კი უკვე, უფრო ხშირად, შეუძლებელი ხდებოდა მომხდარი ცვლილებების წარსულ ტენდენციებთან დაკავშირება. ანუ, ცვლილებები სულ უფრო და უფრო სწრაფად წარმოიშობოდა და ეს ცვლილებები სულ უფრო რთული ამოსაცნობი ხდებოდა. ცვლილებების ასეთმა აჩქარებამ და მის შედეგად შექმნილმა არასტაბილურობამ, მრავალი მეცნიერისა და პრაქტიკოსისათვის ცხადი გახდა, რომ ზემოაღნიშნული „გრძელვადიანი დაგეგმვის“ მეთოდიკა არა მარტო უსარგებლო იყო, არამედ დიდ საშიშროებსაც კი ქმნიდა მრავალი კომპანიისათვის. ასეთი დასკვნის ამოსავალ მომენტად მიიჩნევა 1973 წელს აშშ-ში ჩატარებული საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია აღნიშნული პრობლემის შესახებ, რომელშიც აქტიური მონაწილეობა მიიღო ისეთმა მეცნიერებმა, როგორც იყვნენ და არიან: ი.ანსოფფი, პ.დრუკერი, ჰ.მინცბერგი, მ.პორტერი და სხვები. ასეთ, ცნობილ მეცნიერთა გვერდში, კვლევაში ჩართული იყო მსოფლიო ეკონომიკის ისეთი გიგანტი კომპანიების გენერალური დირექტორები, როგორია: General Electric, Coka-Cola, IBM და სხვები. სამეცნიერო თეორიებისა და ბიზნეს-პრაქტიკით მიღებული დასკვნები კიდევ უფრო გაამყარა კვლევაში ისეთი საკონსულტაციო ფირმების ჩართვამ, როგორც იყვნენ: Boston Consulting Group და McKinsey (Маврина 2014, 10).

სწორედ ასეთი მეცნიერული დასაბუთების შედეგად, XX საუკუნის 80-იანი წლებიდან ბიზნეს-პრაქტიკაში მოქმედებას იწყებს, ცვლილებების განჭვრეტის სა-

ფუძველზე, კომპანიათა მართვის ისეთი მეთოდი, რომლის სახელწოდება გახდა - „სტრატეგიული დაგეგმვა“ და რომელიც თანამედროვე სტრატეგიული მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია.

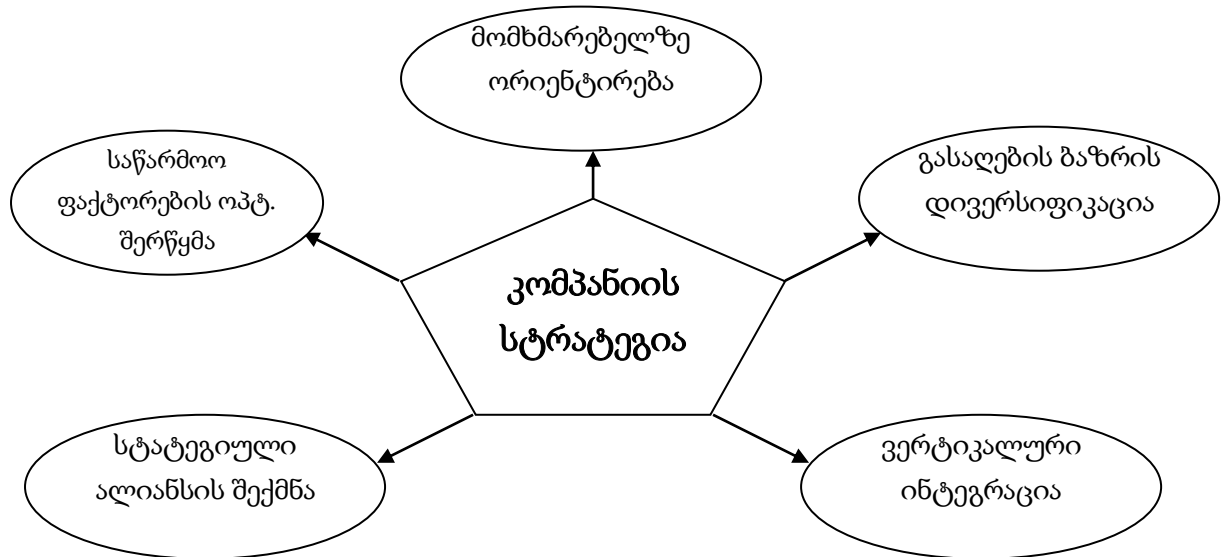
მიუხედავად აღნიშნულისა, 80-იან წლებშიც კი ზოგიერთი ტენდენციების განჭვრეტა ჯერ კიდევ შეიძლებოდა წარსული პროცესების ღრმა ანალიზზე დაყრდნობით. თუმცა, მრავალი მათგანის გამოვლენა შესაძლებელი გახდა მხოლოდ კომპანიის ინტერესებზე მიყენებული დარტყმის შემდეგ, რომელიც სტრატეგიული მოულოდნელობის სახით გვევლინებოდა. ანუ, ამ დროისათვის ბიზნეს-გარემოს მაინც აკლდა მენეჯერთა განჭვრეტა. სწორედ, **სტრატეგიული განჭვრეტის (ხედვის) წინა პლანზე გადმოწევამ გამოიწვია სტრატეგიული მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების, ახლანდელი სახით ჩამოყალიბება, რომელიც ძირითადად მოქნილ და ექსტრემალურ გადაწყვეტილებებს ეფუძნება.**

1.4. სტრატეგიული კურსის ძირითადი ორიენტირები

კომპანიათა უმრავლესობა, როგორც წესი, საკუთარ ბიზნესს იწყებს მცირე ზომის საწარმოს შექმნით, რომელიც თავდაპირველად ორიენტირებულია ადგილობრივ (ეროვნულ) ან მეტიც, მის ერთ-ერთ ლოკალურ ბაზარზე. თუ ასეთი საწარმო ზუსტად პასუხობს მომხმარებელთა მოთხოვნებს, შემოსავლებიც იზრდება. მაგრამ დადგება დრო, როდესაც მისი განვითარება შეფერხდება, თუ მისმა მენეჯმენტმა არ იზრუნა კომპანიის განვითარებაზე; თუ არ ჩამოაყალიბა ის ახალი ორიენტირები, რომელიც მის მიმდინარე და სამომავლო გეგმებში სასურველ მიზნებს უნდა წარმოადგენდეს. ანუ, თუ პერიოდულად არ შექმნა კომპანიის ახალი და ახალი შესაძლებლობები. საერთოდ კი, როდესაც ახალგაზრდა კომპანია ცდილობს გაზარდოს რეალიზაციის მასშტაბები, მოიპოვოს მეტი საბაზრო წილი და განვითარების სხვა მსგავსი ღონისძიებები, ეს ნიშნავს, რომ კომპანია იწყებს საბაზ-

რო ექსპანსიას⁶.

ბევრი მტკიცება არ სჭირდება იმის დასაბუთებას, რომ როდესაც კომპანია კარგად კონკურირებს განსაზღვრული ბაზრის ფარგლებში, სწორედ მაშინ ჩნდება ახალი შესაძლებლობები. ასეთ შესაძლებლობათა ორიენტირებს შორის აღსანიშნავია: წარმოებული პროდუქციის (გაწეული მომსახურების) ფასეულობის ამაღლება, ანუ მომხმარებელზე ორიენტირება; გეოგრაფიული ექსპანსია, ანუ გასაღების ბაზრის დივერსიფიკაცია; ვერტიკალური ინტეგრაცია, ანუ ნედლეულისა და მასალების მიმწოდებლის, მომხმარებლების ან/და სადისტრიბუციო კომპანიების წილის შესყიდვა; სტრატეგიული ალიანსების შექმნა და საწარმოო ფაქტორების ოპტიმალური შერწყმა (იხ. ნახაზი 3). მოკლედ თითოეული მათგანის შესახებ.



ნახ. 3. სტრატეგიული კურსის ძირითადი ორიენტირები

მომხმარებელზე ორიენტირება. მოგების დაზოგვით და კრედიტების აღების ხარჯზე, კომპანიის მენეჯმენტი ცდილობს უკეთ დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა მოთხოვნები. წარმოებული პროდუქციის (გაწეული მომსახურების) დაბალი ფასები, გაუმჯობესებული ხარისხი, პროდუქციის დიფერენცირება, საგარანტიო

^{6/} **საბაზრო ექსპანსია.** ვისაც ასეთი მიზანი არ აქვს, ვერასოდეს გახდება წარმატებული. მართალია, ის უამრავი წინამდებობის დაძლევას ითხოვს, მაგრამ ისიც ხომ ცნობილია, რომ „ბედნიერება - წინამდებობების დაძლევაშია“.

მომსახურება და სხვა მსგავსი შედეგები არის ის ძირითადი მახასიათებლები, რომელიც ყველაზე უკეთ პასუხობს მომხმარებელთა მოთხოვნებს. უახლესი ტექნოლოგიები, რესურსთა ყაირათიანი გამოყენება, მაღალკვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა, საწარმოო სიმძლავრეების მაქსიმალური ათვისება და ა.შ., არის ინვესტიციის ის ძირითადი მიმართულებები, რომელიც იძლევა სწორედ ზემოაღნიშნულ შედეგებს და საერთოდ, მომხმარებელთა მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილების საშუალებას.

გასაღების ბაზრის დივერსიფიკაცია. საბაზრო ექსპანსიის ერთ-ერთი ტრადიციულ ორიენტირს ყოველთვის წარმოადგენდა და წარმოადგენს - ახალი გეოგრაფიული ბაზრების ათვისება, ანუ გეოგრაფიული ექსპანსია. მისი მიზანია ადგილობრივიდან ეროვნულ, რეგიონალურ და საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლა. ახალ ბაზრებზე შეღწევა შესაძლოა სხვადასხვა სირთულით, მრავალი ბარიერის გადალახვის ფონზე მიმდინარეობდეს, რადგან სხვადასხვა გეოგრაფიულ არეალში საზოგადოებრივ-პოლიტიკური და სოციალურ-კულტურული გარემო, მომხმარებლები, მიმწოდებლები, კონკურენციის ხარისხი, წარმატების საკვანძო ფაქტორი და საერთოდ, ინდუსტრიის ბევრი სხვა მახასიათებელი შეიძლება მკვეთრად განსხვავებული იყოს. საქმე იმაშია, რომ როდესაც კომპანია მოქმედებდა კონკრეტულ ლოკალურ სივრცეში, ან თუნდაც მხოლოდ ერთი ქვეყნის ჩარჩოში, იგი კონცენტრირდებოდა იმ კონკურენტულ ფაქტორებზე, რომლებიც განსაზღვრავდნენ კომპანიის წარმატებას მხოლოდ ამ ბაზარზე. მაგრამ, როცა იგი ზრდის სარეალიზაციო ბაზარს, მით უფრო თუ გადის საერთაშორისო ბაზარზე, ბუნებრივია მას მოუხდება შეჯახება ახალ კონკურენტებთან. შესაბამისად, საჭიროა რომ კომპანიის მენეჯმენტმა, ზუსტად ამოიცნოს ის ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ კონკურენტულ უპირატესობას ახალ ბაზარზე (სრულყოფილად განვიხილავთ თემა 14-ში „კომპანიის საერთაშორისო სტრატეგია“).

ვერტიკალური ინტეგრაცია. საბაზრო ექსპანსიის ზემოაღნიშნული ორიენტირების (კერძოდ, როგორც მომხმარებელზე ორიენტირება, ასევე გეოგრაფიული ექსპანსია), მიღწევის შემთხვევაშიც კი, დადგება დრო, როდესაც საწარმოო კაპიტალის უკუგება დაიწყებს შემცირებას. ერთი შეხედვით, კომპანია თითქოს იყენებს მის, ყველაზე მომგებიან ძლიერ მხარეებს და შეიძლება ითქვას, რომ მისი მენეჯ-

მენტი კმაყოფილი უნდა იყოს ამით. მაგრამ თუ მათ არ შექმნეს კომპანიის განვითარების ახალი კურსი, ამით ისინი, ფაქტობრივად, ზღუდავენ კომპანიის ზრდის შემდგომ შესაძლებლობას. კომპანიის განვითარების ამ ეტაპზე უკვე აზრს იძენს ვერტიკალური ინტეგრაციის ფენომენი. ანუ, ნედლეულისა და მასალების მიმწოდებლების, მომხმარებლების ან/და სადისტრიბუციო კომპანიების წილის შესყიდვა, რაც ბიზნესის წარმატების ხარისხზე საკმაოდ დადებითად მოქმედებს.

ვერტიკალური ინტეგრაცია - ეს არის საბაზრო ექსპანსიის ისეთი სტრატეგიული კურსი, რომლის საშუალებით კომპანია ერთვება (სრულად ან ნაწილობრივ) მისთვის საჭირო ნედლეულისა და მასალების წარმოების ან თავისი პროდუქციის დისტრიბუციისა და გაყიდვის პროცესში. მთავარი მიზეზი იმისა, თუ რატომაა კარგი ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგია არის ის, რომ იგი კომპანიას აძლევს საშუალებას უფრო ფასეული გახადოს მისი პროდუქცია (მომსახურება), ან შეამციროს საწარმოო დანახარჯები.

შეიძლება ითქვას, ასევე, რომ ვერტიკალური ინტეგრაცია არა მარტო მოგების შემდგომი ზრდის შესაძლებლობაა, არამედ იგი მენეჯმენტის სრულყოფაცაა. საერთოდ კი, რაც უფრო რთულია და მრავალფეროვანია პროდუქცია და მისი ოპერაციული სისტემა, მით უფრო საჭირო ხდება მრავალი კომპანიის რესურსთა გაერთიანება. მაგალითად, დავუშვათ ერთ კომპანიას აქვს რკინის მადანი, მეორეს - ქვანახშირის მადანი თავისი გადამამუშავებელი კომპანიით, მესამეს - ფოლადის საწარმოებლად საჭირო ტექნიკა და ტექნოლოგია, ხოლო მეოთხეს - ესაჭიროება ფოლადის ნაკეთობანი. ფაქტია, რომ ასეთ კომპანიათა საქმიანობა მჭიდროდ უკავშირდება ერთმანეთს. შესაბამისად, მათი ვერტიკალური ინტეგრაცია (კონტროლი ნედლეულის მოპოვებიდან პროდუქციის რეალიზაციამდე) საიმედოდ უზრუნველყოფს პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების უწყვეტ ნაკადს.

თუმცა, ვერტიკალურ ინტეგრაციას თავისი დამახასიათებელი რისკ-ფაქტორებიც აქვს. მაგალითად, ვერტიკალურმა ინტეგრაციამ შესაძლოა გაზარდოს დანახარჯები. კერძოდ, თუ კომპანია იყენებს მხოლოდ საკუთარ, ინვესტირებულ კომპანიას, მომარაგების უფრო იაფი წყაროების არსებობის შემთხვევაში; ან კიდევ, ტექნოლოგიის უეცარი ცვლილების დროს (მაგალითად, რკინის ნაცვლად პლასტმასის გამოყენების შესაძლებლობა) ჩნდება კომპანიის მოძველებულ ტექნოლო-

გიაზე მიჯაჭვულობის მაღალი რისკი.

სტრატეგიული ალიანსის შექმნა. მსოფლიო პრაქტიკაში ფართოდ გამოიყენება და საკმაოდ წარმატებულია ისეთი სტრატეგია, რასაც სტრატეგიული ალიანსების შექმნა ჰქვია. ეს არის ბიზნესის ახალი შესაძლებლობების გამოყენება, ორ ან მეტ კომპანიას შორის ღირებულების, რისკებისა და მოგების სფეროში დაკავშირებული ერთობლივი პრობლემების აღმოფხვრის კუთხით და მათი ძლიერი მხარეების კიდევ უფრო გაძლიერების მიმართულებით (სრულყოფილად განვიხილავთ §14.4-ში „მრავალეროვნულ კორპორაციათა საქმიანობის ტაქტიკა“).

საწარმოო ფაქტორების შერწყმა. ბოლო პერიოდში, ხშირად გვხვდება სტრატეგიის ისეთი მიმართულება, რომელიც ორიენტირებულია სხვა ქვეყნიდან ნედლეულით უზრუნველყოფაზე, რაც ამ ქვეყანაში ნედლეულისა და მასალების დაბალი ფასებით აიხსნება. ან კიდევ, ზოგიერთი მსხვილი კორპორაცია ინვესტიციებს ახორციელებს და გადააქვთ თავისი კაპიტალი ეკონომიკურად დაბალ განვითარებულ ქვეყანაში, სადაც უმუშევრობის დონე მაღალია. იგი გამოწვეულია ამ ქვეყანაში შრომის ანაზღაურების დაბალი მაჩვენებლებით. ამრიგად, წარმოებს მობილური და ნაკლებად მობილური საწარმოო ფაქტორების შერწყმა. მაგალითად ქუთაისში, ავტოქარხნის ყოფილ ტერიტორიაზე, შექმნილ თავისუფალ ეკონომიკურ ზონაში განლაგებული კომპანიების კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების ძირითადი მახასიათებელი სწორედ ამ რეგიონში უმუშევრობის მაღალი დონე და ინვესტორების პოზიციიდან, შრომის ანაზღაურების დაბალი მაჩვენებელია.

თემა 2. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი

2.1. ორგანიზაციის მისიის ფორმირების პროცესი

სტრატეგიის შექმნისა და რეალიზების პროცესის პირველ ეტაპზე (კომპანიის ბიზნეს-გარემოს ანალიზი და მენეჯერის ხედვა, რომლის მიხედვითაც ყალიბდება ორგანიზაციის მისია) მენეჯერთა უმთავრესი მიზანია ბიზნეს-გარემოში არსებულ და მოსალოდნელ, ყველა პოზიტიურ და ნეგატიურ, ტენდენციებზე ინფორმაციის მოძიება და მისი შეჯერება კომპანიის ფუნქციონირების ძლიერ და სუსტ მხარეებთან, რათა კომპანიამ კონკურენტუნარიანობა შეინარჩუნოს და ცვლილებებთან ადაპტაციაც იოლად მოახერხოს.

როგორც წესი, ბიზნეს-გარემოში, ზოგადად, გულისხმობენ კომპანიის გარე გარემოს, რომლის ცვლილებების გამომწვევ ფაქტორთა წარმატებული ანალიზით შეიძლება შეიქმნას ერთიანი სურათი, თუ რა რეალური შესაძლებლობები და საფრთხეებია ამ გარემოში, რამაც შესაძლოა კომპანიის სტრატეგიაზე მოახდინოს გავლენა. თუმცა, კომპანიის გარე გარემოს ცვლილებების ანალიზის გვერდით, არანაკლებ მნიშვნელოვანია კომპანიის შიდა გარემოს სტრატეგიული ანალიზი. ასეთი ანალიზი კი იძლევა მნიშვნელოვან ინფორმაციას იმ ახალი შესაძლებლობის შესახებ, რომელიც შეიძლება კომპანიამ შექმნას მოსალოდნელ გარემოში. ამ ანალიზით უნდა დადგინდეს, თუ რა რესურსებს და საერთოდ, რა ეკონომიკურ პოტენციალს ფლობს კომპანია, რათა ზუსტად შეფასდეს ის აქტივები, რაც სტრატეგიის რეალიზებისთვის არის საჭირო და მასთან ერთად შეფასდეს ის პასივებიც, რაც კომპანიას არ გააჩნია, ან გააჩნია, მაგრამ არასათანადო მოცულობით. შიდა გარემოს შეფასება მოიცავს ასევე კომპეტენტურობის (როგორც მთლიანად კომპანიის, ასევე მისი ცალკეული პერსონალის) ანალიზსაც. მასში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება საკვანძო კომპეტენციებს, რაც ხშირ შემთხვევაში კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის უმნიშვნელოვანესი წყაროა (სრულყოფილად განვიხილავთ §8.4-ში „კომპანიის შიდა გარემოს სტრატეგიული ანალიზი“).

სტრატეგიული მენეჯმენტის ამ ეტაპზე ყველაზე მნიშვნელოვანი კითხვა, რომელიც მენეჯერისაგან სწორ და დასაბუთებულ პასუხს მოითხოვს დაახლოებით ასე ჟღერს: „რა დონეზეა დღეს ჩვენი ბიზნესი და რა იქნება იგი მომავალში“.

სწორედ ის, რასაც მენეჯერი გრძნობს კომპანიის ამჟამინდელ მდგომარეობასთან და მისი განვითარების გრძელვადიან კურსთან მიმართებაში არის მისი სტრატეგიული ხედვა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მენეჯერთა სტრატეგიული ხედვა - ეს არის სრული წარმოდგენა მომავალზე, რომლისკენაც უნდა მიისწრაფოდეს კომპანია.

ფაქტობრივად, სტრატეგიულ ხედვაზეა (რომელშიც უკვე ასახულია ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებები) დამყარებული ორგანიზაციის მისია - კომპანიის ძირითადი დანიშნულება. მენეჯერის ხედვას, თუ რის გაკეთებას აპირებს კომპანია და რას უნდა წარმოადგენდეს ის მომავალში, ეწოდება ორგანიზაციის მისია. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ორგანიზაციის მისია მოიცავს აღწერილობას თუ როგორ აპირებს კომპანია მუშაობას, რა გზებით სურს მიაღწიოს მიზნებს და რით განსხვავდება ის კონკურენტებისგან.

უნდა ითქვას, რომ ორგანიზაციის მისიაში არ ჩანს ის, თუ რა და რომელ ვადებში უნდა გაკეთდეს. იგი (მისია) გვამცნობს სტრატეგიის ზოგად მიმართულებას, მის დამოკიდებულებას კომპანიაში მიმდინარე და მოსალოდნელი პროცესების მიმართ.

მისია უნდა იყოს მარტივად ჩამოყალიბებული, ყველასთვის გასაგები, იყოს მხოლოდ ერთაზროვანი (ცალსახა) და იძლეოდეს სრულ წარმოდგენას კომპანიის სტრატეგიულ კურსზე. მაგ., აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მისია (ეს არის მრავალდარგოვანი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელიც ახორციელებს სხვადასხვა აკადემიურ და პროფესიულ პროგრამებს და ეწევა აქტიურ კვლევით საქმიანობას) შემდეგში მდგომარეობს: ეფუძნება რა ფაზისისა და გელათის აკადემიების ტრადიციებს, „უნივერსიტეტების დიდი ქარტიის“ პრინციპებსა და უმაღლესი განათლების ეროვნულ და ევროპულ სტანდარტებს, ისწრაფვის უზრუნველყოს მაღალი ხარისხის განათლება და კვლევითი საქმიანობა, ხელი შეუწყოს სტუდენტების პიროვნულ განვითარებას, აღზარდოს პროფესიონალები და ლიდერები. სწორედ, ამ მისიის მიხედვით ხდება უნივერსიტეტის მიზნების განსაზღვრა, სტრატეგიული გეგმის ფორმირება, სტუდენტთა აქტივობების წახალისება, აკადემიური პერსონალის შერჩევა და მოტივაცია, ყველა სტრუქტურული ქვედანაყოფის საქმიანობის შედეგების შეფასება.

უნდა ითქვას, რომ ხშირად ხელმძღვანელები ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ

მისიის ფორმირების საკითხს. ან მათ ეს იმდენად არამნიშვნელოვანი ჰგონიათ, თვლიან რომ ამისთვის დრო არ უნდა დაკარგონ. ბევრს კი ჰგონია, რომ კომპანიის მთავარი მისია არის მოგების მიღება. არა და არა. მოგების მიღება არის კომპანიის მხოლოდ შიდა პრობლემა, მისია კი არის ის, რაც კომპანიის არსებობას განაპირობებს. მისია, პირველ რიგში, ესაა კომპანიის უნარი დააკმაყოფილოს გარე მოთხოვნილება. მაგალითად, ჰენრი ფორდმა⁷, რომელსაც, ცხადია, კარგად ესმოდა მოგების მნიშვნელობა, კომპანიის მისია ჩამოაყალიბა როგორც „ხალხის უზრუნველყოფა იაფი ტრანსპორტით“. როგორც ის წერს, „ყველა წამოწყების მთავარი ამოცანაა - ვაწარმოოთ მომხმარებლისთვის და არა გამორჩენისათვის“ (ფორდი 1988, 23).

არ არსებობს მკაცრად ჩამოყალიბებული ინსტრუქცია, თუ როგორც უნდა დაიწეროს ორგანიზაციის მისია; რა თავებსა და ქვეთავებს უნდა მოიცავდეს ის; რა მოცულობის უნდა იყოს და ა.შ. თუმცა, მაინც შეიძლება ითქვას, რომ კარგად ფორმირებულ ორგანიზაციის მისიაში ასახვა უნდა ჰპოვოს სამი მნიშვნელოვანი საკითხის წინასწარ განჭვრეტამ. ესენია:

- კომპანიის ძირითადი საქმიანობა (პროფილი);
- კომპანიის პროფილისა და სტრატეგიის ადეკვატურობა;
- სტრატეგიისა და პერსონალის სულისკვეთების ადეკვატურობა.

კომპანიის ძირითადი საქმიანობის (პროფილის) ჩამოყალიბებისას მენეჯერმა, პირველ რიგში, უნდა გაითვალისწინოს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა: თუ ვინ იქნება მისი მომხმარებელი; რა სახის პროდუქციის (მომსახურების) შეძენის სურვილი ექნებათ მათ და მესამე - პროდუქციის (მომსახურების) წარმოების ტექნოლოგია, ყველა საჭირო რესურსით. ანუ, როგორ აკმაყოფილებს კომპანია მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს.

ორგანიზაციის ძირითადი საქმიანობის (პროფილის) დაკონკრეტება აუცილებელია იმდენად, რამდენადაც მომხმარებელს უნდა გააჩნდეს ზუსტი ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რა სახის პროდუქციასთან (მომსახურებასთან) აქვს მას საქმე. შესაბამისად, მისიაში არ უნდა ჩაიწეროს ისეთი რამ, რისი გაკეთებაც კომპანიას არ სურს, ან მოცემულ ეტაპზე არ შეუძლია მისი შესრულება. წინააღმდეგ შემთხვევაში

^{7/} ჰენრი ფორდი (1863-1947 წწ.) - ამერიკელი მილიარდერი, ბიზნესმენი. შექმნა ავტომანქანის მოდელი; დააფუძნა საავტომობილო კომპანია „ფორდი“.

იგი დაკარგავს მომხმარებელთა ნდობას, რადგან ვერ მოხერხდება მათი მოთხოვნების სათანადო დაკმაყოფილება.

მაგალითად, დავსვათ კითხვა - როგორი შეიძლება იყოს კომპანია „კოკა-კოლას“ მისიაში ძირითადი საქმიანობის (პროფილის) შინაარსი? ცხადია, რომ კომპანია „კოკა-კოლას“ პროდუქცია განეკუთვნება სასმელების ინდუსტრიას, მაგრამ სიტყვა „სასმელი“ ფართო ცნებაა, რომელიც გულისხმობს როგორც ალკოჰოლურ (ღვინო, არაყი, კონიაკი, ვისკი, შამპანური და ა.შ.), ასევე უალკოჰოლო სასმელებს და ისეთი სახის პროდუქციის წარმოებასაც, როგორცაა მაგალითად: ლუდი, ჩაი, ყავა, მინერალური წყლები და მრავალი სხვა. ამიტომ, შედარებით უფრო ზუსტი იქნება თუ „კოკა-კოლას“ მისიაში ძირითად პროფილს განვსაზღვრავთ როგორც გამაგრილებელი სასმელების წარმოებას და არა „სასმელების წარმოებას“ ზოგადად. ასეთივე დასაბუთებით, მაგალითად ქუთაისის საავტომობილო ქარხნის ძირითადი პროფილი იყო „მაღალი გამავლობის სატვირთო ავტომობილების წარმოება“ და არა „სატვირთო ავტომობილების წარმოება“ და მით უფრო არა - „ავტომობილების წარმოება“.

თუმცა, დღეს, თავისუფალი მეწარმეობის პირობებში, ბევრ წარმატებულ კომპანიაში რთულია იმის გარკვევა, კონკრეტულად თუ რა სახის პროდუქციას ან მომსახურებას ქმნის იგი. ანუ, რა არის ამ ორგანიზაციის მისია. თანამედროვე გლობალური ეკონომიკის პირობებში, უმრავლესი კომპანიის სტრატეგიული მიზანი ბაზრის რაც შეიძლება მეტი სეგმენტის დაპყრობაა. ამასთან, რაც უფრო მყარი ფინანსური პოზიცია აქვს კომპანიას, მით უფრო დივერსიფიცირებული ხდება მისი საქმიანობა დროთა განმავლობაში, ანუ შეიჭრას სხვადასხვა ინდუსტრიაში. საერთოდ, დივერსიფიცირებული კომპანიის (კორპორაციის) მისიის (კონკრეტულად კი პროფილის) განსაზღვრა უფრო რთულია, ვიდრე იმ კომპანიის მისია, რომელიც დაკავებულია ერთი სახის საქმიანობით.

კომპანიის პროფილისა და სტრატეგიის ადეკვატურობა. ორგანიზაციის მისიის ფორმირების მეორე მნიშვნელოვანი ფაქტორი არის კომპანიის ძირითადი საქმიანობისა და სტრატეგიის შესაბამისობის უზრუნველყოფა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, როდესაც იცვლება კომპანიის პროფილი, აუცილებლად უნდა შეიცვალოს სტრატეგია.

აღნიშნულის საილუსტრაციოდ მოვიყვანოთ მსოფლიოში აღიარებული კორპორაცია „მიცუბიში“ მაგალითი მისი პროფილისა და სტრატეგიის ადეკვატურობის უზრუნველყოფის შესახებ. დღეს კორპორაცია „მიცუბიში“ პროფილი მრავალ ინდუსტრიას მოიცავს. „მიცუბიში“ დღეს ავტომობილების, საზღვაო ტანკერების, სამრეწველო დაზგა-დანადგარების, საყოფაცხოვრებო დანიშნულების ტექნიკისა და სხვა მრავალი რთული ტექნიკის მწარმოებელი კორპორაციაა; „მიცუბიში“ არის მსოფლიოში უმსხვილესი ბანკი; „მიცუბიში“ მსოფლიოს უდიდესი (რკინის მადნის) დისტრიბუტორიცაა. ცხადია, ამდენ ინდუსტრიაში შეჭრა ერთდროულად ვერ მოხდებოდა. თუმცა, ყველა დამეთანხმებით იმაში, რომ „მიცუბიში“ ძირითადი საქმიანობის (პროფილის) ყოველი ცვლილების წარმატებული რეალიზება მისი ადეკვატური სტრატეგიის დამსახურებაა და მომავალშიც - თუ შეიცვლება პროფილი ანალოგიური ცვლილებები მოხდება სტრატეგიაშიც.

კომპანიის პროფილისა და სტრატეგიის ადეკვატურობის კარგი მაგალითია კომპანია „ფილიპ-მორესის“ საქმიანობაც. დღემდე, „ფილიპ-მორესი“ ცნობილია როგორც თამბაქოს მწარმოებელი ინდუსტრიის უმსხვილესი წარმომადგენელი. მის მისიას მრავალი ათეული წლის განმავლობაში წარმოადგენდა „მაღალხარისხიანი ფილტრიანი თამბაქოს წარმოება“. თუმცა, კომპანიის ტოპ-მენეჯერებმა, სტრატეგიული ხედვის საფუძველზე (ორი ათეული წლის წინ), გათვალეს რა რომ მოთხოვნა თამბაქოზე აშშ-ში (და საერთოდ მსოფლიოში) მკვეთრად შემცირდებოდა, გააფართოეს კომპანიის პროფილი და განაცხადეს, რომ „ფილიპ-მორესი“ არის აგრეთვე ეკოლოგიურად სუფთა საკვები პროდუქციის მწარმოებელი კორპორაცია და ამ მიზნით შეისყიდეს ორი უმსხვილესი კომპანია: „ჯენერალ ფოდსი“ და „კრაფსი“. ბუნებრივია, აქაც დამეთანხმებით, რომ პროფილი შეცვლა ადეკვატურ ცვლილებებს ითხოვს სტრატეგიაშიც.

არც თუ ისე იშვიათია ისეთი სიტუაციებიც, როცა კომპანიის პროფილისა და სტრატეგიის ადეკვატურობის შესაბამისობის მართვა ორგანიზაციის გარე გარემოს ცვლილებებმა გვაიძულოს. საქმე იმაშია, რომ ზოგჯერ ბიზეს-გარემოს ცვლილებების გამომწვევი ფაქტორები, ფაქტობრივად, ინდუსტრიაში თამაშის ახალ წესებს გვთავაზობს. ასეთ ფაქტორები შეიძლება იყოს: მომხმარებელი, მათი ქცევისა და გემოვნების ცვლილება; ტექნოლოგიური გარღვევები; სახელმწიფო კანონმდებლო-

ბის რადიკალური ცვლილებები; კონკურენტთა სტრატეგიები; საზოგადოებრივი აზრი; პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და მაკრო გარემოს სხვა ფაქტორები. კარგი მენეჯერია ის, ვინც დროულად ამჩნევს მოსალოდნელ ცვლილებებს და ახდენს კომპანიის პროფილის, მიზნებისა და სტრატეგიის სათანადო შეცვლას, რაც თავის მხრივ, ორგანიზაციის მისიაში უნდა აისახოს.

სტრატეგიისა და პერსონალის სულისკვეთების ადეკვატურობა. ორგანიზაციის მისიაში უნდა ჩანდეს პერსონალის სულისკვეთება, რომ იგი არის ერთი მთლიანი ორგანიზმი და რომ თითოეულ მათგანს თავისი კონკრეტული ფუნქცია აქვს. მისიაში უნდა იკვეთებოდეს ასევე, თუ რა ფასეულობებს სცემს პატივს კომპანიის მენეჯმენტი, თუ როგორი ხელმძღვანელი კადრებით არის დაკომლექტებული იგი, როგორც მართვის უმაღლეს, ისე შუალედურ და ძირეულ საფეხურებზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კომპანიის სტრატეგიის წარმატებული რეალიზება მნიშვნელოდაა დამოკიდებული იმაზე თუ როგორია კომპანიის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა, ვინ ვის ექვემდებარება, ვინ ვისთანაა ანგარიშვალდებული, როგორია უფლებამოსილებათა დელეგირების დონე, რა ფასეულობებს ემყარება კომპანიის ეთიკის კოდექსი, რა კვალიფიკაციის, კომპეტენციისა და კულტურის მუშაკებს აერთიანებს ეს კომპანია, როგორია პერსონალის მოტივაციური სისტემა, რამდენად გამართულია კომუნიკაციური სისტემა, როგორია ურთიერთდახმარებისა და კონტროლის სისტემა და ა.შ.

სტრატეგიის რეალიზებაში პერსონალის სულისკვეთების ამაღლების აღნიშნული ფაქტორები, ფაქტობრივად, წარმოადგენს კომპანიის სამი მნიშვნელოვანი მახასიათებლის (ორგანიზაციული სტრუქტურის, კონტროლის სისტემებისა და კულტურის) ერთობლივ დახასიათებას, რომელსაც მენეჯმენტის მეცნიერებაში ორგანიზაციულ არქიტექტურას უწოდებენ. გავიხსენოთ, ორგანიზაციული არქიტექტურა - ეს არის მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა, კონტროლის სისტემები და კულტურა, რომლებიც ერთობლივად განსაზღვრავენ, თუ რამდენად ყაირათიანად გამოიყენება ორგანიზაციული რესურსები (ჯულაყიძე 2018, 265).

2.2. კომპანიის მიზნების ფორმირების პროცესი

როგორც აღინიშნა, ორგანიზაციის მისია - ეს არის მოკლე ფორმულირება იმისა, თუ რისთვის არსებობს კომპანია და რა არის მისი სასურველი მდომარეობა. თუმცა, ისიც შეიძლება ითქვას, რომ მისია, ფაქტობრივად, ამხელს კომპანიის სასურველ მიზანს, რომლითაც იგი პასუხობს მენეჯერის სტრატეგიულ ხედვას, კომპანიის გარემოს ცვლილებებსა და მომხმარებელთა მოთხოვნებს.

მისიასა და მიზანს შორის უმნიშვნელოვანესი განსხვავება ისაა, რომ თუკი ორგანიზაციის მისია გვამცნობს კომპანიის ზოგად ორიენტირებს, კონკრეტული მდგომარეობა, რომლისკენაც მიისწრაფის კომპანია, ფიქსირდება მისი მიზნების სახით. ანუ, მიზნების დასახვა ნიშნავს ორგანიზაციის მისიის გარდაქმნას, დაკონკრეტებას, სასურველ მდგომარეობად, რომლის მიხედვითაც ხდება კომპანიის პროგრესის რაოდენობრივი შეფასება.

როგორც წესი, ყველა კომპანიას თავისი მისიის აღსრულების კონკრეტული მიზანი (მიზნები) გააჩნია და საერთოდ, მისია და მიზნები, ან მისია და მიზანი ურთიერთდამოკიდებულ ცნებებად უნდა განვიხილოთ.

კომპანიის მიზნები ეს არის მენეჯერთა მცდელობა მიიღონ გარკვეული შედეგი გარკვეულ დროში. როგორც აღინიშნა, მისი სწორი ფორმირებისათვის საჭიროა, რომ მენეჯერებს ჰქონდეთ ზუსტი პასუხი სამ უმნიშვნელოვანეს კითხვაზე:

- ვინ იქნებიან კომპანიის მომხმარებლები?
- მომხმარებლის რომელ მოთხოვნილებებზე ვაკეთებთ ორიენტირებას?
- როგორ (რა ტექნოლოგიით) დავაკმაყოფილებთ ამ მოთხოვნილებებს?

ბუნებრივია, ამ კითხვების სწორი პასუხი ეხმარება მენეჯერს იმაში, რომ ზუსტად განსაზღვროს იმ მომხმარებელთა ის მოთხოვნილებები, რომლებიც უნდა დააკმაყოფილოს და შესაბამისად, ჩამოაყალიბოს სტრატეგია ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების უზრუნველსაყოფად. თუმცა, აღნიშნულ კითხვებზე სწორი პასუხი ეხმარება მას ასევე იმის შეცნობაშიც, თუ რა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება უნდა ეცადოს სამომავლოდ და ვინ იქნებიან ამ საქმეში მათი რეალური კონკურენტები.

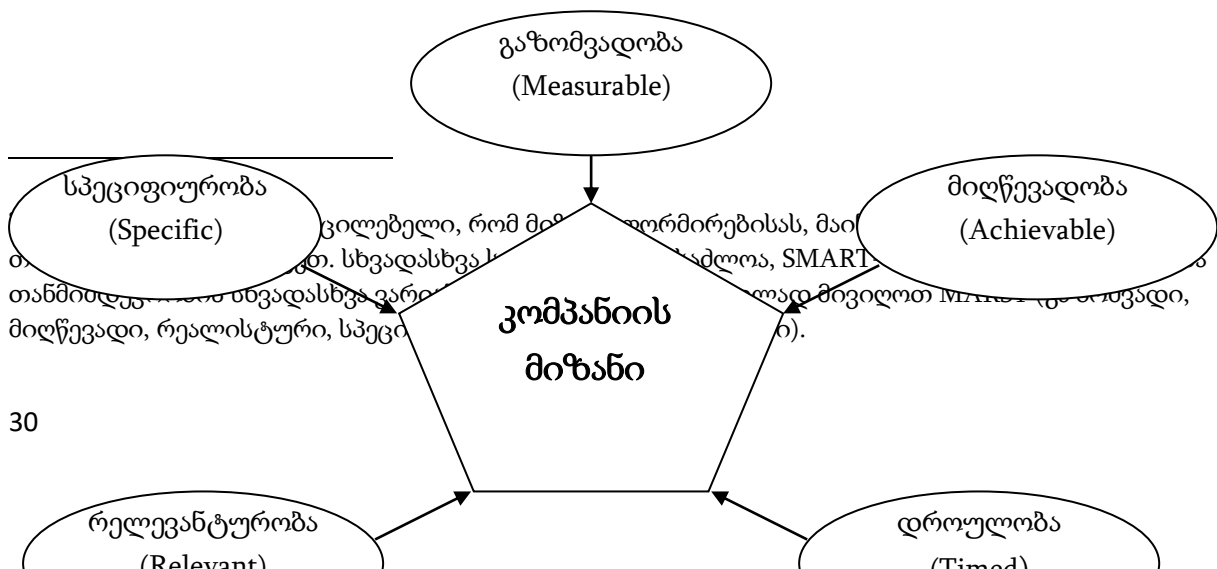
მენეჯმენტის მეცნიერებაში მიზნის განსაზღვრის თეორიას განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს. მენეჯმენტის საფუძვლებიდან ცნობილია, რომ მიზანი უნდა იყოს: გაზომვადი, მიღწევადი და დროში განსაზღვრული (ჯულაყიძე 2018,

245). თუ მიზნები და ამოცანები ბუნდოვანია, რთულდება საქმის კონტროლი, პროცესის მონიტორინგი და ნაკლები ბერკეტი გვრჩება დაშვებული შეცდომების თავიდან ასაცილებლად.

თავის მხრივ, გაზომვადი, მიღწევადი და დროში გათვლილი მიზნები იძლევა იმის წინაპირობას, რომ საქმის მართვის სადავეები ჩვენს ხელშია, წარუმატებლობის შემთხვევაში კი - გამარტივდება მისი გამომწვევი მიზეზის იდენტიფიცირება და შესაბამისი რეაგირება. ამ მიზნით, პირველად, 1981 წელს, ჟურნალ „Management Review“-ში გამოქვეყნდა ჯორჯ დორანის ნაშრომი „SMART-გზა მენეჯმენტის მიზნების და ამოცანების განსაზღვრისთვის“ (მიზნების დასახვის სისტემა - S.M.A.R.T. 2017), რომელმაც მალე მოიპოვა პოპულარობა და იქცა მიზნების დასახვისთვის საჭირო კრიტერიუმად როგორც ბიზნესში, ასევე ადამიანის პიროვნულ განვითარებაში.

SMART არის აკრონიმი, რომელიც გამოხატავს სპეციფიკურს, გაზომვადს, მიღწევადს, რეალისტურს და დროში გაწერილი მიზნის ფორმირების პროცესს (იხ. ნახაზი 4)⁸. კერძოდ:

- **მიზნის სპეციფიურობა (Specific).** მიზანი უნდა იყოს სპეციფიური, კონკრეტული, ცალსახად განსაზღვრული. რაც უფრო მკაფიოა მიზანი, მით უფრო დიდია მისი მიღწევის ალბათობა. ამიტომ, ზუსტად უნდა განისაზღვროს ის საბოლოო შედეგი, რომლის მიღებაც გვსურს და შევეცადოთ მიზნის ფორმულირებისას აღმოვხვრათ ყველა გაუგებარი და ორაზროვანი სიტყვა.
- **მიზნის გაზომვადობა (Measurable).** მიზანი უნდა იყოს გაზომვადი თუნდაც იმიტომ, რომ გავიგოთ მივალწიეთ თუ არა მიზანს. სასურველია მიზანი იყოს ბინარული. ანუ, კითხვაზე - მიღწეულია თუ არა მიზანი, უნდა არსებობდეს მხოლოდ ორი შესაძლო პასუხი: „კი“ ან „არა“.



ნახ. 4. მიზნის ფორმირების ძირითადი კრიტერიუმები (SMART-გზა)

- **მიზნის მიღწევადობა (Achievable).** მიზანი უნდა იყოს მიღწევადი. თუმცა, არც თუ ისე იოლად მისაღწევი. ანუ, უნდა გამოვრიცხოთ ორმხრივი უკიდურესობები. კერძოდ, მიზანი არ უნდა იყოს ისეთი დიდი, რომ გაშინებდეს და არც ისეთი პატარა, რომ არ გაინტერესებდეს.
- **მიზნის რელევანტურობა (Relevant).** მიზანი უნდა შეესაბამებოდეს კომპანიის რეალურ საჭიროებებს (ზოგიერთი ავტორი მას მიზნის რეალობას უწოდებს). ის უნდა იყოს გამოსადეგი, შედეგიანი, კომპანიის მისიისა და სტრატეგიული განვითარების გეგმის ადეკვატური.
- **მიზნის დროულობა (Timed).** მიზანი დროში უნდა იყოს განსაზღვრული. ამ პოზიციით აუცილებელია დაფიქსირდეს მიზნის მიღწევის ბოლო ვადა. მის გარეშე კი მიზანი ნატვრას დაემსგავსება. ეს აუცილებელია მიზანზე კონცენტრირებისთვის, დროის სწორი მენეჯმენტისათვის, ადამიანური სისუსტეების დამლევისა და მეორეხარისხოვანი საქმეების გამორიცხვისთვის.

SMART-გზის სიძლიერე იმაში მდგომარეობს, რომ მასში დასახული მიზნების მისაღწევად კონკრეტული ვადაა დაფიქსირებული და ჩამოყალიბებულია მკაფიო გზა, რომლითაც უნდა მიაღწიონ მათ. ცუდად ფორმულირებულმა მიზნებმა კი - შესაძლოა მთელი შესრულების პროცესი არასწორად წარმართოს. ცუდად დასახული მიზნის მაგალითია - „ჩემი სურვილია გაყიდვების მოცულობის ზრდა“. გონივრულად დასახული მიზნის მაგალითი კი ასე შეიძლება ჩამოვყალიბოთ -

„ჩემი სურვილია გაყიდვების მოცულობა საგეგმო წლის (მაგ. 2025 წ.) განმავლობაში საბაზისო წელთან (2024 წ.) შედარებით გავზარდო 25.000 ლარით“. ბუნებრივია, ყველა იმ ქმედებების ზუსტი აღწერით, რომელმაც რეალური უნდა გახადოს ასეთი მიზნის მიღწევა.

2.3. სტრატეგიის ფორმირების პროცესი

სტრატეგიის ფორმირება ერთგვარი გამოცდაა სამეწარმეო საქმიანობაში და საერთოდ, ბიზნესის კეთებაში. მენეჯერს უნდა გააჩნდეს იმის უნარი, რომ დაინახოს როგორც საზოგადოებაში მიმდინარე მოვლენები ზოგადად და მის სამოქმედო ინდუსტრიაში მომხდარი ყველა ცვლილება კონკრეტულად, რომლის საფუძველზე სწორად დაგეგმოს ბიზნესი. ანუ, შეიმუშაოს კარგი სტრატეგია. ის მენეჯერები, რომლებიც საზოგადოებასა და ინდუსტრიაში მიმდინარე ცვლილებებს ვერ მისდევენ, უჭირთ წარმატებული სტრატეგიის შემუშავება, რაც პირდაპირ ნიშნავს კონკურენტებისაგან ჩამორჩენას და ბუნებრივია, გაკოტრებას ან ეკონომიკურ ზარალს.

სტრატეგია ყოველთვის იმ გადაწყვეტილებების, ქმედებებისა და მოვლენების ერთობლიობაა, რომლებიც კომპანიის მიზნების მიღწევას უკავშირდება. შესაბამისად, მისი ფორმირების პროცესში, პირველი, რაც ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს არის ის, რომ მაქსიმალურად მოვერიდოთ ისეთ, არაპროგნოზირებად სტრატეგიებს, რომელიც მხოლოდ გარკვეულ პირობებში (იშვიათ შემთხვევაში) იძლევა წარმატების გარანტიას. **მხოლოდ კონკურენტუნარიანი და თანმიმდევრული სტრატეგია, რომელიც არის კარგად გათვლილი და დაგეგმილი წარმოადგენს ინდუსტრიაში აღიარებისა და წარმატების გარანტიას.**

როგორც აღინიშნა, სტრატეგიის შემუშავების მამოძრავებელ ძალად გვევლინება კომპანიის სარეალიზაციო ბაზრის და საერთოდ, მისი გარე გარემოს დინამიური ანალიზი, რაც მისი სამოქმედო ინდუსტრიის არა მარტო მომენტალური სურათის დაფიქსირებას ნიშნავს, არამედ კომპანიის ბიზნეს-გარემოს სამომავლო დროის გარკვეული მონაკვეთში შესწავლასაც. სწორედ ასეთი სტრატეგიაა შესაძლებელი მოსალოდნელი ცვლილებებისადმი კომპანიის ადაპტაციის უნარის გაზ-

რდა.

ცვლილებები, ბუნებრივია, წარმოშობს საფრთხეებს. თუმცა, კარგი მენეჯერის ხელში ისინი ახალი შესაძლებლობების წყაროსაც წარმოადგენს. ისიც ფაქტია, რომ გარემოს ასეთი სწრაფი ცვლილებების პირობებში, სტრატეგია, რომელსაც იყენებს კომპანია, სწრაფად იქცევა ტიპურად. ანუ, ის ხანგრძლივი ვადით ვერ იქნება კონკურენტული უპირატესობის წყარო. ამიტომაც ესოდენ აუცილებელი ყურადღების კონცენტრირება ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე და მოსალოდნელ ყველა ცვლილებაზე, რაც ცვლილებების არა მარტო სწორ ამოცნობას მოითხოვს, არამედ მართებულ გამოყენებასაც. მის უზრუნველსაყოფად კი - საჭიროა შემუშავებული გვექონდეს გარკვეული სისტემა, თუ როგორ უნდა მოვახდინოთ გარემოში მიმდინარე ცვლილებებთან ადაპტირება. უფრო კონკრეტულად რომ ვთქვათ, რა და როგორ უნდა შეიცვალოს ყველა კონკრეტულ სტრატეგიაში.

სტრატეგიის ფორმირებაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს. ასეთ ფაქტორთა სიტუაციური გარემო საკმაოდ განსხვავებულია. მენეჯერებს უხდებათ უამრავი სიტუაციის გაანალიზება, სანამ უშუალოდ სტრატეგიის შექმნაზე დაიწყებენ მუშაობას. თუმცა, სტრატეგიის ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორის გავლენის შეფასების მნიშვნელოვანი ნაბიჯი მათი დიფერენცირებაა. დიფერენცირების პირველი ეტაპი კი - ასეთ ფაქტორთა დაჯგუფება როგორც კომპანიის შიდა და გარე გარემოს ზემოქმედების ფაქტორებად.

კომპანიის სტრატეგიაზე მოქმედ შიდა და გარე ფაქტორების იდენტიფიცირებას, მათი მნიშვნელობის შეფასებასა და სტრატეგიულ ანალიზს ჩვენ მომდევნო თემებში (არა ერთში) განვიხილავთ (შედარებით სრულყოფილად შევისწავლით თემა 8-ში „კომპანიის ბიზნეს-გარემოს სტრატეგიული ანალიზი“). ამჯერად კი, ყურადღებას გავამახვილებთ სტრატეგიაზე მოქმედ მხოლოდ ისეთ ფაქტორებზე, რომლებიც შეზღუდვათა გარკვეულ ჩარჩოს უქმნის კომპანიას მის სამოქმედო ინდუსტრიაში და საერთოდ, განსაზღვრავს კომპანიის ადგილსა და როლს საზოგადოებაში. მათ შორის აუცილებელია გამოვყოთ სამი, ყველაზე მნიშვნელოვანი, ფაქტორი. ესენია:

- საზოგადოებრივი ფაქტორები და სახელმწიფო კანონმდებლობა;
- ინდუსტრიის მიმზიდველობა;

- ინდუსტრიაში კომპანიის შანსები და საფრთხეები.

საზოგადოებრივი ფაქტორები და სახელმწიფო კანონმდებლობა. ნებისმიერი კომპანიის საქმიანობა აგებულია იმ პრინციპზე, თუ როგორი ტიპის საზოგადოებაში უხდება მას ბიზნესის კეთება. ანუ, ამართლებს თუ არა კომპანია საზოგადოების მოლოდინს. სხვა შემთხვევაში, კომპანიის მოქმედებები წინააღმდეგობაში მოვა საზოგადოებაში დამკვიდრებულ წეს-ჩვეულებებთან, რაც გარკვეულ დისკომფორტს შეუქმნის მას.

სამართლებრივი გარემო კი არის ის ლეგალური სივრცე, რომელსაც სახელმწიფო სთავაზობს კომპანიას და რომელიც მისი ქცევის განმსაზღვრელია ამ ქვეყანაში. მაგალითად, საქართველოში ყველა ბიზნესის კეთება ეფუძვნება კანონს „მეწარმეთა შესახებ“, საგადასახადო კოდექსსა და სხვა მსგავს კანონმდებლობას.

მსოფლიოში აღიარებული საზოგადოებრივი ორგანიზაციების შეფასებით, საქართველოში ბიზნესის კეთების „თავისუფლების ხარისხი“ საკმაოდ მაღალია. შესაბამისად, უნდა ვივარაუდოთ, რომ მთელ რიგ ქვეყნებში არსებობს მეტი შეზღუდვები როგორც უცხოური, ასევე ადგილობრივი კომპანიების საქმიანობის მიმართ. თუმცა, თავის მხრივ, არიან ქვეყნები, სადაც თავისუფლების ხარისხი ჩვენს ქვეყანაზე უფრო მაღალია.

ამრიგად, შეიძლება ითქვას, რომ ყველა კომპანია სახელმწიფო კანონმდებლობისა და საზოგადოების დაკვეთის მიმართ თავისებური „პასუხისმგებლობის“ სტრატეგიას უნდა ქმნიდეს და რომელიც, სულ მცირე, შემდეგი სახის საკითხების დარეგულირებას მაინც უნდა მოიცავდეს:

- ისეთი პროფილის ბიზნეს-საქმიანობის არჩევა, რომელიც არ ეწინააღმდეგება საზოგადოების ინტერესებს. ანუ, უნდა ვიცოდეთ - რა არის ამ საზოგადოებაში ეთიკურად მიჩნეული და რა არა;
- საქმიანობის წარმართვა საზოგადოებრივი პრიორიტეტების (ფასეულობების) მიხედვით. ანუ, საზოგადოების მოლოდინის გამართლება.
- კომპანიის მესაკუთრეთა და სახელმწიფო ინტერესების დაბალანსება, გადასახადების სწორი გათვლა და დროული გადახდა, „საზოგადოების სასარგებლო წევრის“ სტატუსის მოპოვება და ა.შ.

ინდუსტრიის მიმზიდველობა. სანამ უშუალოდ სტრატეგიის ფორმირების ამ

ფაქტორის მნიშვნელობაზე ვისაუბრებთ, ჯერ ვთქვათ, თუ რა არის ინდუსტრია. საწარმოო ინდუსტრია - ეს არის კომპანიათა ის ჯგუფი, რომლებიც მსგავს, ურთიერთშემცვლელ ან იდენტურ პროდუქციას სთავაზობენ ერთი და იგივე მომხმარებელს და არიან ერთმანეთის კონკურენტები (ჯულაყიძე 2016, 80).

ინდუსტრიის მიმზიდველობას ბევრი ფაქტორი განსაზღვრავს, თუმცა მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია კონკურენციის დონე (სრულყოფილად განვიხილავთ §7.1-ში „ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს განმსაზღვრელი ძალები“) და მოსალოდნელი მოგების ნორმა. ინდუსტრია მიმზიდველია თუ კონკურენციის დონე დაბალია და მოსალოდნელი მოგების ნორმა კი - მაღალი. შესაბამისად, თუ ინდუსტრია არ არის მიმზიდველი, კომპანია ცდილობს მიიღოს გადაწყვეტილება წარმოების მოცულობის შემცირებაზე, ან საერთოდ, ასეთი ბიზნესის ლიკვიდაციაზე. ხოლო, თუ ინდუსტრიის მიმზიდველობა მაღალია, მაშინ კომპანიის სტრატეგია ითვალისწინებს მეტ ინვესტირებას და საერთოდ, აქტიური პოლიტიკის წარმოებას.

ინდუსტრიის მიმზიდველობას აფასებენ, ასევე, იმ ნიშნით თუ რამდენად მცირდება პროდუქციის ერთეულის თვითღირებულება წარმოების მოცულობის ზრდის კვალობაზე. ამ მიზნით განვიხილოთ ასეთი მაგალითი. მსოფლიო გამოცდილებით ცნობილია, რომ კვების მრეწველობაში, კონკრეტულად კი საკვები პროდუქტების ნახევარფაბრიკატების ინდუსტრიაში საწარმოო დანახარჯები საშუალოდ ერთეულ პროდუქციაზე 20%-ით მცირდება, თუ პროდუქციის ჯამური წარმოება გაორმაგდება. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ ამ ინდუსტრიაში, თუ 1 მილიონი ცალი პროდუქციის თვითღირებულება 1 მილიონი აშშ დოლარია, ანუ ერთი ცალი 1 აშშ დოლარი ჯდება, 2 მილიონი ცალის წარმოების შემთხვევაში ერთეულის თვითღირებულება 0,80 აშშ დოლარამდე შემცირდება; ხოლო 4 მილიონის წარმოების შემთხვევაში ერთი ერთეულის თვითღირებულება 0,64 აშშ დოლარი გახდება. შესაბამისად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ ასეთ ინდუსტრიაში წარმოებული პროდუქციის თვითღირებულებაზე დიდ გავლენას ახდენს წარმოების მოცულობა. ამიტომ, ამ ინდუსტრიაში პროდუქციის დაბალ ხარჯებზე ორიენტირება იქნება სტრატეგიის ფორმირების მთავარი მიმართულება. მხოლოდ ასეთი სტრატეგიითაა შესაძლებელი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა ასეთ ინდუსტრიაში და

დომინანტი კომპანიის სტატუსის მოპოვება.

თუმცა, აუცილებელია ვიცოდეთ, რომ რაც უფრო მიმზიდველია ინდუსტრია, მით უფრო მეტ კომპანიას უჩნდება მისი დივერსიფიკების სურვილი (სრულყოფილად განვიხილავთ თემა 13-ში „დივერსიფიკაციის სტრატეგიები“), რაც ზრდის კონკურენციის დონეს, ამცირებს მოგებას და შესაბამისად, ნაკლებად მიმზიდველს ხდის ინდუსტრიას.

ინდუსტრიაში კომპანიის შანსები და საფრთხეები. ინდუსტრიაში კომპანიის შანსების სწორი შეფასება საშუალებას აძლევს მის მენეჯმენტს შეიმუშაოს ისეთი სტრატეგია (შემტევი), რომელიც გამოადგება მას დროის სამომავლო პერიოდში. ამასთან, კომპანიის მენეჯმენტის მოვალეობაა ყოველთვის იყოს მზად კონკურენტებისგან თავდასხმის მოსაგერიებლად. ანუ, შემუშავებული ჰქონდეს გარკვეული თავდაცვითი ღონისძიებებიც (სრულყოფილად განვიხილავთ §11.2-ში „კომპანია-თა თავდაცვითი სტრატეგია“). ამასთან, აუცილებელია იმის გადამოწმება თუ რამდენად შეეფერება არჩეულ სტრატეგიას ორგანიზაციის სტრუქტურა და კომპანიის კომპეტენცია. ცხადია, **შეცდომაა, როდესაც ცდილობენ ახალი სტრატეგია განახორციელონ ძველი სტრუქტურით და კიდევ უფრო დიდი შეცდომაა თუ კომპანიას არ გააჩნია სტრატეგიის რეალიზების ადეკვატური კომპეტენცია** (აღნიშნულ საკითხებს სრულყოფილად განვიხილავთ თემა 10-ში „სტრატეგიის რეალიზება“).

უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ სასურველი მიზნების მისაღწევად სტრატეგიის ფორმირება მუდმივად განვითარებადი პროცესია. საერთოდ, ორგანიზაციის მისია და ზოგჯერ, მიზანიც შეიძლება არ შეიცვალოს, მაშინ როდესაც სტრატეგია მუდმივ განვითარებას და სრულყოფას ითხოვს. საქმე იმაშია, რომ ხშირად შეუძლებელია წინასწარ გათვალისწინებული მოსალოდნელი კონკურენციის და საბაზრო კონიუნქტურის ყველა დეტალი. ყველა განახლებული სტრატეგია კი, ერთის მხრივ, ითვალისწინებს მუდმივად ცვლად გარემო ფაქტორებს და მეორის მხრივ, მენეჯერთა ძალისხმევას ახალ შესაძლებლობებს, თუ როგორ გავხადოთ სტრატეგია უფრო სრულყოფილი და ქმედითუნარიანი. მეტიც, გარემოსთან ურთიერთობის პერიოდში კომპანია მრავალ სხვა დაუგეგმავ პრობლემასაც აწყდება. ყველა ასეთ შემთხვევაში მენეჯერთა რეაქცია - ეს არის საპასუხო ცვლილებები სტრატეგიაში.

ამრიგად, სტრატეგიის შინაარსი განუწყვეტლივ განიცდის ადაპტაციასა და

სრულყოფას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ ის ვერ იქნება და არ შეიძლება იყოს ერთხელ და სამუდამოდ განსაზღვრული. ეს პრინციპი მოქმედებს იმის მიუხედავად, თუ რამდენად წარმატებულია სტრატეგია. მეტიც, როგორც კი კომპანია შეწყვეტს მოქმედი სტრატეგიის გაუმჯობესებაზე ზრუნვას, იგი მაშინვე ხდება კონკურენტების თავდასხმის ობიექტი.

თუმცა, აღნიშნულში არ უნდა დავინახოთ ის, რომ რაც უფრო ხშირად შევცვლით სტრატეგიას - უკეთესია. **სტრატეგია მით უფრო კარგია, რაც უფრო ნაკლებად ექვემდებარება ის ცვლილებას დროის მოკლევადიან პერიოდში.** და საერთოდ, მისი ხშირი შეცვლა დაუშვებელია, რადგან ამ შემთხვევაში ადგილი აქვს ორგანიზაციულ დაბნეულობას და პერსონალის დაუგეგმავ ქცევას.

2.4. სტრატეგიის რეალიზების პროცესი

როგორც აღინიშნა, სტრატეგიის ფორმირებაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს. შესაბამისად, მრავლადაა ის გზებიც, თუ რომელ ფაქტორებზე გავაკეთებთ აქცენტს სტრატეგიის ფორმირების პროცესში. თუმცა, რა გზებითა და მეთოდითაც არ უნდა მოხდეს მისი ფორმირება, მთავარია დაგეგმილის განხორციელება, ანუ არ დარჩეს სტრატეგია ფორმალურად შემუშავებულ დოკუმენტად. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სტრატეგიის რეალიზების პროცესი გულისხმობს მენეჯერული ხედვის იმ მხარეს, თუ რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ სტრატეგიამ რეალურად იფუნქციონიროს.

თავიდანვე უნდა ითქვას, რომ სტრატეგიის რეალიზების პროცესი ურთულესი პროცედურაა. საერთოდ, **სტრატეგიის რეალიზება - ეს არის ყველაზე რთული და ყველაზე შრომატევადი ეტაპი სტრატეგიულ მენეჯმენტში.** მისი სირთულე გამოიხატება იმაში, რომ სტრატეგიის აღსრულება დამოკიდებულია არა მხოლოდ მასზე, როგორც კომპანიის პირველ პირზე და არა მარტო ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების მენეჯერების კომპეტეციაზე, არამედ მთლიანად კომპანიის ქცევაზე, მის უნარზე მიიღოს სასურველი შედეგი სასურველ დროში.

თავის მხრივ, სტრატეგიის აღსრულება მენეჯერისათვის ეს არის სუფთა ად-

მინისტრაციული ამოცანა (სრულყოფილად განვიხილავთ თემა 13-ში „სტრატეგიის რეალიზება“). იგი მოიცავს განსხვავებული მიმართულების უამრავი დონის მიზნების გატარებას. მათ შორის აუცილებელია აღინიშნოს: ისეთი მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა, რომელიც შეძლებს წარმატებით აღასრულოს სტრატეგია; კომპანიის ხელთარსებული რესურსების მობილიზება და სათანადო ბიუჯეტის ფორმირება; ადამიანური რესურსების მოტივაციის ქმედითი სისტემის შექმნა, რათა მათ ენერგიულად ჩაერთონ დასახული მიზნების მიღწევაში; სტრატეგიის ადეკვატური შიდა ორგანიზაციული გარემოს ჩამოყალიბება; საკომუნიკაციო სისტემების გამართულობა; სტრატეგიის მხარდამჭერი პოლიტიკის ფორმირება და მრავალი სხვა.

მართალია, კომპანიის ტოპ-მენეჯმენტი პასუხს აგებს ამ პროცესის წარმატებით მიმდინარეობაზე, როგორც აღინიშნა სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში მთელი ორგანიზაცია მონაწილეობს. შესაბამისად, სტრატეგიის წარმატებით რეალიზების საკითხი დამოკიდებულია ყველა დონის მენეჯერთა უნარზე და მეტიც - კომპანიის ყველა პერსონალის კომპეტენციაზე, პროფესიონალურ ცოდნასა და გამოცდილებაზე.

თუმცა, კიდევ ერთხელ უნდა ითქვას იმის შესახებ, რომ სტრატეგიის წარმატებული რეალიზება სისხლხორცეულადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად შეკრულია კომპანიის პერსონალი. მათი მთლიანობის უზრუნველყოფა, კონკრეტული მიზნების ჭრილში, რთული პროცესია. საქმე იმაშია, რომ ყველა კომპანია ინდივიდების ნაკრებია, თითოეული მათგანის ხედვა კი - შესაძლოა ერთმანეთისაგან საკმაოდ განსხვავებული იყოს. ამასთან, კომპანიის მართვის ყველა დონის მენეჯერი, თავისი უფლება-მოვალეობის ფარგლებში, ინდივიდუალურად ფიქრობს იმაზე, თუ რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ მოხდეს სტრატეგიის წარმატებული რეალიზება, რომელიც შეიძლება საკმაოდ განსხვავებული იყოს სხვა მენეჯერთა პოზიციისაგან. შესაბამისად, **სტრატეგიული მენეჯმენტის ამ ეტაპის (რეალიზების) ძირითადი ამოცანა სწორედ ის არის, რომ ორგანიზაცია შეიკრას, როგორც ერთი ორგანიზმი.** წინააღმდეგ შემთხვევაში კომპანიის მენეჯმენტის ყველა სხვა მცდელობა უშედეგო იქნება.

სამწუხაროდ, სამეურნეო პრაქტიკაში, ბევრ მენეჯერს ახასიათებს სტრატე-

გის შემუშავებაზე უფრო მეტი ფოკუსირება, ვიდრე მის განხორციელებაზე ზრუნვა. არადა, თანამედროვე ბიზნესისთვის უდავო ჭეშმარიტებაა, რომ წარმატების მიღწევისათვის სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზება ერთმანეთთან განუყოფლად დაკავშირებული. ამ პოზიციით იგი მკვეთრად განსხვავდება თვით სამხედრო საქმისაგან. საუბარია იმ სფეროზე, სადაც პირველად გაჩნდა „სტრატეგია“. კერძოდ, თუ სამხედრო სტრატეგიაში, ერთგვარად, განცალკევებულია დაგეგმვისა და აღსრულების პროცესი, ანუ ომში გამარჯვება დამოკიდებულია, ერთის მხრივ, გენერალური შტაბის მიერ სტრატეგიის შედგენის უნარზე და მეორის მხრივ, მის აღსრულებაზე სავსე მეთაურებზე დაქვემდებარებული ჯარის მიერ, თანამედროვე ბიზნესში სამემსრულებლო პერსონალი აქტიურად უნდა იყოს ჩართული სტრატეგიის შემუშავების პროცესშიც, რადგან ეს მნიშვნელოვნად ამაღლებს სტრატეგიის რეალიზების ხარისხს.

დღეს, კარგი მენეჯერი თავს არ მისცემს იმის უფლებას, რომ სტრატეგია იმ ძირეული დონის მენეჯერებისაგან იზოლირებულად შეიმუშაოს, რომლებიც პასუხს აგებენ მის რეალიზებაზე.

2.5. სტრატეგიის შეფასება, კონტროლი და კორექტირება

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის დასკვნითი ეტაპია სტრატეგიის შეფასება, მისი რეალიზების პროცესის კონტროლი და სტრატეგიის კორექტირება. უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატეგიული საქმიანობის შედეგების შეფასება, ცვლილებათა ანალიზი, სტრატეგიის კორექტირება სტრატეგიული მენეჯმენტის, როგორც უწყვეტი პროცესის ბუნებრივი შემადგენელი ნაწილი ხდება. მის განხორციელების პროცესში შეიძლება გამოვყოთ სამი მკაფიოდ განსხვავებული ქვეეტაპი: სტრატეგიის შეფასება; სტრატეგიის რეალიზების კონტროლი და სტრატეგიის კორექტირება.

სტრატეგიის შეფასება. სტრატეგიის შეფასების დროს ყოველთვის იბადება კითხვები: რა მაჩვენებლებით შეიძლება შევაფასოთ სტრატეგიის ვარგისიანობა? რამდენად შეესაბამება ეს სტრატეგია კომპანიის შესაძლებლობას? აქვს თუ არა კომ-

პანიას ყველა საკმარისი რესურსი? არის თუ არა არჩეული რესურსების გამოყენების საუკეთესო ვარიანტი? ითვალისწინებს თუ არა კომპანიის მენეჯმენტი საფრთხეებს გარედან? რა სტანდარტებს უნდა დაეყრდნოს კომპანიის მენეჯმენტი, რომ დაადგინოს მიღებული სტრატეგია კარგია თუ ცუდი? როგორ ირჩევენ მენეჯერები ოპტიმალურ ვარიანტს? როგორ შეიძლება განისაზღვროს რომელი სტრატეგია მოიტანს უფრო მეტ წარმატებას? და ა.შ.

მენეჯმენტის მეცნიერებაში სტრატეგიის ვარგისიანობას, მის ოპტიმალურობასა და წარმატების მოსალოდნელობას, ხშირად, აფასებენ შემდეგი სამი კრიტერიუმით (ჩოხელი 2013, 80; Давлетов 2015, 20): გარემოსთან შესაბამისობა; კონკურენტული უპირატესობა და სტრატეგიის ეფექტიანობა.

- **გარემოსთან შესაბამისობა.** კარგია ის სტრატეგია, რომელიც სიტუაციასთან კარგადაა შეხამებული. შესაბამისად, სტრატეგიის ვარგისიანობის ეს მეთოდი ეყრდნობა ინდუსტრიაში არსებული მდგომარეობის შეფასებას. მათ შორის: კონკურენცია ბაზარზე, კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, მისი კომპეტენცია, კონკურენტული შესაძლებლობები, კომპანიის შესაძლებლობები და საფრთხეები და გარე გარემოს მრავალი სხვა ასპექტი. სტრატეგია, რომელიც არ შეესაბამება კომპანიის შიდა და გარე გარემოს ვერ შეძლებს სასურველი შედეგების მიღწევას (სრულყოფილად განვიხილავთ თემა 12-ში „სიტუაციური სტრატეგიები“);
- **კონკურენტული უპირატესობა.** სტრატეგია კარგია, თუ იგი აუმჯობესებს კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობას. ანუ, ასეთი სტრატეგია უნდა ითვალისწინებდეს კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის გარკვეულ გარანტიას. მაგალითად, კონკურენტებზე უკეთესი პროდუქციის მახასიათებლები, რესურსების უკეთ გამოყენება და ა.შ. რაც უფრო ძლიერია კონკურენტული უპირატესობა, მით უფრო მაღალია სტრატეგიის წარმატების შანსი (სრულყოფილად განვიხილავთ თემა 6-ში „კონკურენტული უპირატესობის საბაზისო სტრატეგიები“);
- **სტრატეგიის ეფექტიანობა.** სტრატეგიის რეალიზებამ ხელი უნდა შეუწყოს კომპანიის შემოსავლებისა და მწარმოებლურობის ამაღლებას. ამ კრიტერიუმით სტრატეგიის შეფასება ხდება პროდუქციის (მომსახურების) მომგებიანობის

(რენტაბელობის) ზრდით ან/და კომპანიის საბაზრო პოზიციის გაძლიერებით.

სტრატეგიის შეფასების, როგორც პროცესის განსახილველი ამოცანა ასევე - გამოვნახოთ გზები არსებული სტრატეგიის გასაუმჯობესებლად და ამასთან და-ვაკვირდეთ მას, თუ როგორ სრულდება იგი, მიმდინარე შეფასების ფარგლებში.

საერთოდ კი, იმისათვის, რომ სტრატეგიის შეფასება ეფექტიანი იყოს, ის უნ-და ხორციელდებოდეს უწყვეტად და მოიცავდეს ყველა ორგანიზაციულ დონეს.

სტრატეგიის კონტროლი. სტრატეგიის კონტროლი გულისხმობს სისტემატი-ურად შემოწმდეს - მიმდინარეობს თუ არა შემუშავებული სტრატეგიის სრული რეალიზაცია. ანუ, დასახული მიზნები მიღწეული იქნება თუ არა დათქმულ დრო-ში და ის, თუ როგორ სრულდება ამ მიზნის მიღწევისათვის საჭირო ცალკეული ამოცანები, საჭიროებენ თუ არა ისინი რაიმე კორექტირებას.

სტრატეგიის ფუნქციონირების კონტროლის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წი-ნაპირობაა - იმ კრიტერიუმების განსაზღვრა, რომელთა მიხედვითაც უნდა მოხდეს მისი გაკონტროლება. როგორც წესი, ეს კრიტერიუმები ჩამოყალიბებული უნდა იქ-ნეს, ჯერ კიდევ, სტრატეგიის შემუშავების ეტაპზე. საკონტროლო შედარებები უნ-და მოხდეს კომპანიის როგორც შიდა, ისე გარე მაჩვენებლების მიხედვით. ამიტომ, მასში მნიშვნელოვანი როლი მოდის სტრატეგიული კონტროლის სისტემებზე. ეს არის თვალყურისდევნებისა და უკუკავშირის ის სისტემები, რომლებიც ამარაგებენ მენეჯერს ინფორმაციით კომპანიის მიმდინარე საქმიანობისა და მაკორექტირებე-ლი ღონისძიებების აუცილებლობის შესახებ.

კერძოდ, შიდა საკონტროლო შედარებები (გასული წელი - მიმდინარე მაჩ-ვენებელი; გეგმა - ფაქტი) განსაზღვრული პერიოდის ჩარჩოში შეიძლება იყოს: წარ-მოების მოცულობა, შრომის ნაყოფიერება, თვითღირებულება, კომპანიის მწარმო-ებლურობა, მოგება ან სხვა ფინანსური მაჩვენებელი. მიღებული შედეგების მიხედ-ვით მენეჯმენტი განსაზღვრავს სტრატეგიის ეფექტიანობას და ისახავს მომავალ გეგმებს - რა არის გასაუმჯობესებელი, გამოსასწორებელი.

გარე საკონტროლო შეფასებები კი გულისხმობს კონკურენტ-კომპანიების ანალოგიურ მაჩვენებლებთან შედარებას. აქ მენეჯმენტმა უნდა გადაწყვიტოს რო-მელ კომპანიასთან უნდა ჩატარდეს შედარება, რა საქმიანობა უნდა შედარდეს და როგორ მოიპოვოს ინფორმაცია ამ კომპანიაზე. ასეთმა ანალიზმა უნდა დაგვანახოს

თუ რა უნდა გაკეთდეს უკეთ, რომ არ წავაგოთ კონკურენტებთან ბრძოლაში. სწორედ, ასეთი შედეგების მიხედვით ადგენენ ძლიერ და სუსტ კონკურენტებს, რომლის მიხედვით მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს, თუ რომელ კონკურენტს დაუპირისპირდეს და რომელს თავი აარიდოს. საერთოდ, კონკურენტების შესახებ ყველაზე მცირე ინფორმაციაც კი შესაძლებელია დაგვეხმაროს გამარჯვების მოპოვებაში. მუდამ უნდა გვახსოვდეს, რომ - „წარმატება დეტალებშია“.

უკანასკნელ წლებში ამ მიმართებით (გარე საკონტროლო შეფასება) კომპანიათა ნაწილი დიდ მნიშვნელობას ბენჩმარკინგს ანიჭებს. **ბენჩმარკინგი გულისხმობს მოცემული კომპანიისა და კონკურენტ-კომპანიების პროდუქციისა და საქმიანობის შედარებას და მის საფუძველზე ახალი გზების გამოვლენას პროდუქციის ხარისხისა და საქმიანობის ეფექტიანობის ამალღების მიმართულებით.**

სტრატეგიის კორექტირება. კორექტირება, ზოგადად, ნიშნავს მაკორექტირებელ ღონისძიებაზე გადაწყვეტილების მიღებასა და მის განხორციელებას. ისევე როგორც სტრატეგიის რალიზების მთელ პროცესს, სტრატეგიის კორექტირებას, როგორც პროცესს, სჭირდება შეფასება, კონტროლი და თუ შეიქმნა ამის აუცილებლობა - დამატებითი კორექტირება.

ამრიგად, სტრატეგიული მენეჯმენტის მთავარ პრობლემას არ წარმოადგენს მხოლოდ მისიისა და მიზნების დასახვა, არც სტრატეგიის ფორმირება და მისი დანერგვა. აუცილებელია, ასევე კონტროლის სისტემის შექმნა, სიტუაციის მუდმივი ანალიზი, სიახლეებზე ორიენტირება და დროთა განმავლობაში სათანადო კორექტივების შეტანა.

აუცილებელია აღინიშნოს ასევე ის, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის არცერთი ეტაპი არ არის მუდმივი. ანუ, თითოეული მათგანი ექვემდებარება გარკვეულ ცვლილებებს, თუმცა დროის საკმაოდ განსხვავებული პერიოდულობით. ამ ეტაპების (კომპანიის ბიზნეს-გარემოს ანალიზი და მენეჯერთა სტრატეგიული ხედვა, რომლის მიხედვითაც ყალიბდება ორგანიზაციის მისია; მისიის გარდაქმნა კომპანიის სასურველ მიზნებად; სტრატეგიის ფორმირება სასურველი მიზნების მისაღწევად; სტრატეგიის რეალიზება; სტრატეგიის შეფასება, კონტროლი და კორექტირება) დროში ცვლილება ძირითადად დამოკიდებულია იმ გარემო პირობებზე, რომელშიც კომპანიას უხდება საქმიანობა. მაგ., გარემოში მომხდარი მნიშვნე-

ლოვანი ცვლილების ან კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის მკვეთრი გაუარესების გავლენით შეიძლება წამოიჭრას ორგანიზაციის მისიისა და შესაბამისად, მიზნების გადახედვის აუცილებლობა. თუმცა, უმეტესად, როგორც ზემოთ აღინიშნა, შედარებით ნაკლებად იცვლება ორგანიზაციის მისია, ხოლო შემდეგ - მიზნები.

ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების შეცვლის შემთხვევაში, რა თქმა უნდა, აუცილებელია ახალი სტრატეგიის შემუშავება და მისი რეალიზება; ხოლო თუ ცვლილებები ხდება მხოლოდ სტრატეგიის შემუშავების დონეზე, მაშინ აუცილებელია კორექტივების შეტანა მისი პრაქტიკული რეალიზების სტადიაზე, მისია და მიზნები კი - უცვლელი რჩება; და თუ ცვლილებები ხდება მხოლოდ რეალიზების სტადიაზე, მაშინ მისია, მიზნები და სტრატეგია უცვლელია, საჭიროა მხოლოდ სტრატეგიის შესრულების შეფასების, კონტროლისა და კორექტირების სისტემის შეცვლა.

თემა 3. სტრატეგიული დაგეგმვა

3.1. სტრატეგიული გეგმის ძირითადი მდგენელები

ყველა კომპანიის ბიზნეს-საქმიანობის ძირითად მიმართულებას, ფაქტობრივად, განსაზღვრავს მისი მისია, მიზნები და სტრატეგია. ესენია ის ძირითადი

მდგენელები, რომლებიც აკონკრეტებენ იმას, თუ სად მოღვაწეობს კომპანია, რაზე სურს მას გასვლა და როგორ აპირებენ მისი მენეჯმენტი სასურველი შედეგის მიღწევას. ბიზნეს-საქმიანობის სწორედ ამ სამი მდგენელის (მისია, მიზნები და სტრატეგია) ლოგიკური მთლიანობა ქმნის კომპანიის სტრატეგიულ გეგმას. უფრო ზუსტად კი, **სტრატეგიული გეგმა - ეს არის დოკუმენტი, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის ძირითად არსსა და მიზანს, მისი განვითარების მიმართულებას, გრძელვადიან და მოკლევადიან ამოცანებსა და მისი აღსრულების სტრატეგიებს.**

ისევე როგორც საფეხბურთო გუნდს სჭირდება კარგი თამაშის გეგმა, რომ ჰქონდეს წარმატების შანსი, კომპანიასაც უნდა ჰქონდეს კარგი სტრატეგიული გეგმა წარმატების მისაღწევად (Fred R. David, Forest R. David 2015: 45). ანუ, სტრატეგიული გეგმა უნდა იყოს ყოველმხრივ დაბალანსებული. იგი უნდა ემყარებოდეს მეცნიერებისა და ტექნიკის თანამედროვე მიღწევებს, რეალურ მონაცემებსა და სიღრმისეულ მეცნიერულ ანალიზს; მასში ასახვა უნდა ჰქონდეს საწარმოო ინდუსტრიის, სამომხმარებლო ბაზრის, კონკურენტებისა და მრავალი სხვა ფაქტორის შესახებ სრულყოფილმა ინფორმაციამ. შედეგად, უნდა დადგინდეს კომპანიის შესაძლებლობათა მაქსიმუმი და მკაცრად დაკონკრეტებული მიზნითა და კარგად დასაბუთებული სტრატეგიით შევუტოთ ბაზარს. ბუნებრივია, იგულისხმება უფრო ძლიერი სტრატეგიით, ვიდრე ჩვენს კონკურენტებს გააჩინიათ. და საერთოდ, ყოველთვის უნდა მოვერიდოთ სხვისი სტრატეგიის გამოყენებას, განსაკუთრებით უნდა მოვერიდოთ იმათი სტრატეგიის გამოყენებას, ვისთანაც კონკურენტულ ბრძოლაში ვიმყოფებით. თუმცა, არც ის უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ზოგჯერ კონკურენტულ ბრძოლაში გამარჯვება შესაძლებელია ესოდენ გამოკვეთილი - თავდასხმის გარეშეც. მუდამ უნდა გვახსოვდეს, რომ ბრძოლაში ყველაზე ჭკვიანური სტრატეგიაა - მოგება ბრძოლის გარეშე.

ბევრ კომპანიაში, განსაკუთრებით კი მსხვილ კორპორაციებში, სტრატეგიული გეგმა არის წერილობითი დოკუმენტი, რომელიც სახელმძღვანელო ინსტრუქციაა კომპანიის ყველა სტრუქტურული ქვედანაყოფისათვის და თითოეული მენეჯერისათვის. თუმცა, ასეთი დოკუმენტის წერილობითი ფორმით მომზადება სავალდებულო არ არის. ბევრგან მენეჯერებმა ზეპირად იციან თუ რა არის მათი მიზანი და როგორ უნდა მიაღწიონ მას.

როგორც წესი, ყველა გეგმა - დაგეგმვის შედეგია; სრულყოფილი სტრატეგიული გეგმა კი - წარმატებული დაგეგმვის შედეგი. დაგეგმვა კი, როგორც ცნობილია, იწყება მიზნების ჩამოყალიბებით. მიზანი - ეს არის ის, ზუსტი საბოლოო შედეგი, რისი მიღწევაც სურს კომპანიას (მიზნის დასახვის თეორიაზე ჩვენ უკვე ვისაუბრეთ §2.2-ში „კომპანიის მიზნების ფორმირების პროცესი“, ამჯერად კი ვისაუბრებთ მიზნებისა და სტრატეგიის დეტალიზაციის შესახებ, რომლებიც ერთობლივად ქმნიან სტრატეგიულ გეგმას).

კომპანიის სტრატეგიული მიზნები, მისი დეტალიზაციის პოზიციიდან, შეიძლება დავყოთ ორ დიდ ტიპად: ფინანსური და ინოვაციური⁹ მიზნები. კერძოდ:

- **ფინანსური მიზნები** საჭიროა იმისათვის, რომ გარემოს ცვლილების მიუხედავად კომპანიამ შეინარჩუნოს ეკონომიკური სიძლიერე და მიიღოს მოგება. ამ ჯგუფის მიზნები ძირითადად ფოკუსირებას ახდენს ისეთი სახის მაჩვენებლებზე, როგორიცაა: შემოსავლების ზრდა, ინვესტიციებიდან ამონაგები, ფულადი ნაკადების მოძრაობა და ა.შ.
- **ინოვაციური მიზნები** კი საჭიროა იმისათვის, რომ გავამდიეროთ კომპანიის პოზიციები ინდუსტრიაში. ამ ჯგუფის მიზნები ძირითადად კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზეა ორიენტირებული. თუმცა, მოიცავს ისეთ ლონისძიებებსაც, როგორიცაა: კომპანიის ზრდის უფრო სწრაფი ტემპის უზრუნველყოფა, საბაზრო წილის ზრდა, კონკურენტებზე უკეთესი ხარისხის პროდუქციისა ან/და სამომხმარებლო სერვისის შექმნა, მომხმარებლისათვის კონ-

⁹ /კომპანიის სტრატეგიული მიზნები. ზოგჯერ, მენეჯერულ ლიტერატურაშიც კი კომპანიის მიზნების დიფერენცირება ხდება როგორც ფინანსური და როგორც სტრატეგიული (მენეჯმენტი... 2015; Давлетов 2015, 25), რაც არ მიმაჩნია მართებულად. დავფიქრდეთ - რა გამოდის? კომპანიის სტრატეგიული მიზნების ერთი ნაწილია - სტრატეგიული მიზნები? ჩვენი აზრით, უფრო მართებულია მათი დიფერენცირება როგორც ფინანსური და როგორც ინოვაციური. შესაბამისად, გვაქვს კომპანიის ფინანსური სტრატეგიული მიზნები და ინოვაციური სტრატეგიული მიზნები.

კურენტებზე უფრო დაბალი ფასის შეთავაზება, კომპანიის რეპუტაციის ამაღლება მომხმარებელთა თვალში, ტექნოლოგიური უპირატესობის მოპოვება და საერთოდ, იმ შესაძლებლობათა შექმნა, რომელიც კომპანიის შემდგომ განვითარებასა და მწარმოებლურობის ამაღლებას უზრუნველყოფს.

ხშირად ისმის კითხვა - რომელია უფრო მეტად მნიშვნელოვანი, ფინანსური თუ ინოვაციური მიზნები? ამ კითხვაზე ცალსახა პასუხი არ არსებობს. თუ მენეჯერი მხოლოდ ინოვაციურ მიზნებზე იქნება ორიენტირებული, ის ხელიდან უშვებს შანსს, გამოიყენოს მიმდინარე დროის პერიოდი, რათა გააუმჯობესოს კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა. შევხედოთ საკითხს მეორე მხრიდან. დავუშვათ, კომპანია ლიდერია ამა თუ იმ ინდუსტრიაში. ანუ, გააჩნია მყარი ფინანსური მდგომარეობა. ამ შემთხვევაშიც კი, თუ კომპანია ნაკლებად იზრუნებს ინოვაციურ მიზნებზე და არანაირი გეგმა არ ექნება თუნდაც იმაზე, რომ შეინარჩუნოს არსებული პოზიცია გრძელვადიან პერიოდში, მაშინ მალე დადგება ის დრო, როდესაც ის დაკარგავს ამ პოზიციას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თუ კომპანიის მენეჯმენტი მიიჩნევს, რომ მისი ამჟამინდელი ლიდერობა ნიშნავს მუდმივ ლიდერობას და სამოქმედო გეგმა ორიენტირებული იქნება მხოლოდ საფინანსო შედეგებზე, მისი ლიდერობა საექვო გახდება, რადგან დროის გრძელვადიან პერიოდში გარემო ფაქტორები შეიცვლება, რაც სათანადო რანგირებას შექმნის ინდუსტრიაში. უფრო მეტიც, დროთა განმავლობაში იცვლება ის წარმატების ინდიკატორიც, რომელიც კომპანიის ამჟამინდელ ლიდერობას განაპირობებს. შესაბამისად, დასკვნა - მყარი საფინანსო გარანტიები და კარგი პოზიციები ბაზარზე უშუალოდაა დამოკიდებული კომპანიის გრძელვადიანი პერიოდის ინოვაციურ შედეგებზე.

ასე რომ, იმის გარკვევა თუ რომელია პირველადი და რომელია უფრო მნიშვნელოვანი კომპანიისათვის, წააგავს კვერცხისა და ქათმის ურთიერთჩანაცვლების აუცილებლობას. გვინდა ქათამი, უნდა შეველიოთ კვერცხის გარკვეულ რაოდენობას; ხოლო, თუ გვინდა კვერცხი, უნდა ვიყოლიოთ და გამოვკვებოთ ქათამი. შესაბამისად, კომპანიის ფინანსური თუ ინოვაციური მიზნები, ერთ მთლიან ლოგიკურ კავშირში უნდა განვიხილოთ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, არ შეიძლება არსებობდეს ერთი ტიპის მიზანი მეორისაგან დამოუკიდებლად.

უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ინოვაციური და ფინანსური მიზნები არ უნდა

გავაიგივოთ დროის გრძელვადიან და მოკლევადიან პერიოდებთან; რომ თითქოს ფინანსური მიზნები მოკლევადიანია, ხოლო ინოვაციური მიზნები - გრძელვადიანი. ისევე როგორც ინოვაციურის, ფინანსური მიზნების რანგირება შესაძლებელია დროის მიხედვით. ანუ, როგორც მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნები.

გრძელვადიან ინოვაციურ მიზნებში შედარებით უფრო ხანგრძლივ ვადაზე გათვლილ მიზნებს - კომპანიის სტრატეგიულ განჭვრეტასაც უწოდებენ. მაგალითად, დიდი კორპორაციის სტრატეგიული განჭვრეტა შეიძლება იყოს დარგში ლიდერობა ეროვნულ ან გლობალურ დონეზე, ხოლო პატარა კომპანიისათვის ეს შეიძლება იყოს - კონკრეტული ბაზრის კონკრეტული სეგმენტის ათვისება, ოღონდ ესეც გარკვეული წლების თავზე. დროის მოკლევადიანი პერიოდი კი - ითვალისწინებს ისეთი მიზნების ფორმირებას, რომელიც მოითხოვს დაუყოვნებლივ სწრაფი შედეგის მიღებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მოკლევადიანი მიზნები გვკარნახობს, თუ რისი გაუმჯობესება შეიძლება დღესვე, ხვალ ან მაქსიმუმ - ზეგ. შესაბამისად, ასეთ მიზნებს ოპერატიულს უწოდებენ (მიზნების იერარქიულ დაყოფას უფრო სრულყოფილად განვიხილავთ §4.4-ში „ორგანიზაციული ცვლილებები მართვა“).

საერთოდ კი, დროის მოკლე და გრძელვადიანი პერიოდები ლოგიკურ მთლიანობაში უნდა განიხილებოდეს. შეიძლება ითქვას, რომ ყველა გრძელვადიანი მიზანი ეს მოკლევადიანი მიზნების მთელი ნაკრებია. თუმცა, მოკლევადიანი მიზნები გამოირჩევიან უფრო მეტი კონკრეტულობით, ვიდრე გრძელვადიანი. ანუ, თუ მოკლევადიანი მიზნები მენეჯერისაგან მოითხოვს მეტი ოპერატიული ღონისძიებების გატარებასა და სასურველი შედეგის სწრაფად მიღებას, გრძელვადიანი მიზნები უბიძგებს მენეჯერს გაანალიზოს, თუ რისი გაკეთება მოუწევთ მათ სამომავლოდ, რომ კომპანიის ეკონომიკური სიძლიერე და მისი პოტენციური შესაძლებლობები გაიზარდოს დროის გრძელვადიან მონაკვეთში.

წარმატებული სტრატეგიული დაგეგმვა ითხოვს, ასევე, სტრატეგიული (როგორც ფინანსური, ასევე ინოვაციური) მიზნების დეტალიზაციას კომპანიის ცალკეული ფუნქციური თუ ხაზური სტრუქტურული ერთეულისათვის, მათ შორის მენეჯერთა ყველა დონის მიხედვით და მეტიც, კომპანიის თითოეული თანამშრომლისათვის. საქმე იმაშია, რომ კომპანიის თითოეული სტრუქტურული ერთეულის

საქმიანობის დაგეგმვა საჭიროებს მისი უშუალო მიზნების მკაფიო განსაზღვრას, რომელიც გვიჩვენებს ამ სტრუქტურული ერთეულის წვლილს კომპანიის საერთო მიზნებში. ანუ, კომპანიის სამეურნეო საქმიანობის სწორი მიმართულებით წარმართვა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც მისი ძირითადი მიზნები არის დაყოფილი სტრუქტურული ერთეულების სპეციფიკურ მიზნებად და ძირეული დონის მენეჯერებიც იღებენ პასუხისმგებლობას მათ მიღწევაზე (ჯულაყიძე 2018, 243). ასეთი დეტალიზაციით, ყველა ქვედა დონის მიზნები, ფაქტობრივად, ხდებიან მაღალი დონის მიზნების მიღწევის საშუალებად. ბუნებრივია, თითოეული ინდივიდისა და სტრუქტურული ერთეულის დავალება უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რეალისტური, დროში განსაზღვრული და რაც მთავარია, ყველა რესურსით უზრუნველყოფილი.

თავის მხრივ, თითოეული ინდივიდუალური და კომპანიის სტრუქტურული ერთეულის სპეციფიკური მიზნის მიღწევას სათანადო სტრატეგია სჭირდება, რომელიც მიზანთან ერთად ქმნის ამ სტრუქტურის ინდივიდუალურ სტრატეგიულ გეგმას. ხოლო, ყველა ასეთი სტრატეგიულ გეგმის ერთობლიობა კი გვიჩვენებს გზას, თუ როგორ უნდა შექმნათ მთელი კომპანიის სასურველი შედეგი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კომპანიის სტრატეგიული გეგმა არის მის ყველა დონეზე შემუშავებული სტრატეგიული გეგმების ნაერთი.

ბუნებრივია, რაც უფრო დიდია კომპანია, მით უფრო დიდი რაოდენობის სტრატეგიული გეგმების გაერთიანება უხდებათ მათ. ამასთან, კომპანიის მიერ ერთიანი სტრატეგიული გეგმის შექმნის პროცესი არ უნდა წარმოვიდგინოთ როგორც ცალკეულ დონეზე არსებული სტრატეგიული გეგმების მექანიკური ჯამი. იდეალურ ვარიანტში, ეს გეგმები ისე უნდა ეხამებოდეს ერთმანეთს, როგორც ერთი მანქანის თითოეული დეტალი.

ერთიანი სტრატეგიული გეგმის შექმნის უზრუნველსაყოფად, როგორც წესი, გამოიყენება დაგეგმვის იერარქიული სისტემა, „ზემოდან - ქვემოთ“. ამ კანონის მიხედვით, დაბალი რანგის მენეჯერები მოქმედებენ მაღალი რანგის მენეჯერების მითითებით და საერთოდ, ყველა ოპერატიული მიზნები და მისი სტრატეგიები არსებობს მხოლოდ იმისთვის, რომ რეალიზებული იქნას კომპანიის სტრატეგიული გეგმა. შესაბამისად, ასეთი პროცედურა, ძირითადადში, სამ ეტაპად იყოფა. კერ-

მოდ, უმაღლესი დონის მენეჯერები შეიმუშავენ უფრო სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს (რა პროდუქცია ვაწარმოოთ დღეს და რა ავითვისოთ სამომავლოდ, რამდენი დავამზადოთ და როდის, ვის მივაწოდოთ, რა ფასად და ა.შ.); შუალედური დონის მენეჯერები - ტაქტიკურ გადაწყვეტილებებს (მათი ძირითადი ამოცანაა წლიური საწარმოო გეგმის გაშლა და დაყვანა ცალკეულ საამქრომდე ოპერატიული ამოცანებისა და კალენდარული გეგმა-გრაფიკების სახით); ამასთან, ისინი არ უნდა წყვეტდნენ ისეთ ოპერატიულ საკითხებს, როგორცაა მაგალითად, კონკრეტულ მომენტში, რომელი დეტალ-ოპერაცია რომელ ჩარხზე უნდა შესრულდეს. ეს უნდა ხდებოდეს ტექნიკური გადაწყვეტის დონეზე, რომელიც საამქროს უფროსისა და მათი ტექნოლოგიური ბიუროს პრეროგატივაა. ანუ, მენეჯერთა ძირეული დონე ქმნის ოპერატიული ამოცანების გადაწყვეტის პროცედურებს.

აქვე, ხაზგასმით მინდა აღვნიშნო, რომ ეს უკანასკნელი, რასაც ოპერატიული ამოცანების წარმატებული გადაწყვეტის პროცედურები ჰქვია, კომპანიის სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი და ამავე დროს საკმაოდ რთული ნაწილია. თუმცა, დღეს, თანამედროვე ბიზნეს-პრაქტიკაში, შესაძლებელია ასეთ პროცედურათა მათემატიკური მოდელირება და შესაბამისად, დაგეგმვის კომპიუტერიზაცია.

სტრატეგიის დაგეგმვისა და შემდგომ მისი წარმატებული რეალიზების გარდა, მენეჯერთა (ყველა დონის) პასუხისმგებლობას წარმოადგენს ისიც, რომ მის სამოქმედო სფეროში განსაზღვროს ყველა მოსალოდნელი საშიშროება და შექმნას ე.წ. „თავდაცვითი სტრატეგია“. ანუ, გაატაროს ისეთი პრევენციული ღონისძიებები, რომელიც დაძლევს ასეთ ხელშემშლელ წინააღმდეგობებს. შესაბამისად, **სრულყოფილი სტრატეგიული გეგმა არის ის, რომლის დროსაც კომპანია იქნება წარმატებული, გაუთვალისწინებელი და მოულოდნელი ფაქტორების არსებობის მიუხედავად.**

3.2. სტრატეგიული დაგეგმვის როლი მენეჯმენტში

სტრატეგიული დაგეგმვა სტრატეგიული მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია. ისევე როგორც დაგეგმვა არის მენეჯმენტის ერთ-ერთი (ორგანიზების,

მოტივაციისა და კონტროლის ფუნქციებთან ერთად) მნიშვნელოვანი ფუნქცია, ასევე სტრატეგიული დაგეგმვით, სტრატეგიული მენეჯმენტის ფარგლებში, იქმნება კომპანიის სტრატეგიული გეგმა. თუმცა, მენეჯმენტში არსებული დაგეგმვისაგან განსხვავებით მასში (სტრატეგიულ დაგეგმვაში) მეტია პროგნოზირებისა და სტრატეგიული ხედვის შეცდომის ალბათობა. შესაბამისად, ოპერატიული დაგეგმვისაგან განსხვავებით, სტრატეგიულ დაგეგმვაში მეტი აქცენტი სწორედ ამ ფენომენს უნდა დაუთმოდ. ამ პოზიციით, არ შეიძლება არ დავენახმოთ პროფ. გიორგი შუბლაძეს, მასზედ რომ „სტრატეგიული დაგეგმვა ორგანიზაციის მისიის და მიზნების ფორმულირების, აუცილებელი რესურსების განსაზღვრის, მათი ხელმისაწვდომობის დადგენისა და განაწილებისათვის სპეციფიკური სტრატეგიების შერჩევის პროცესია მომავალში კომპანიის ეფექტიანი მუშაობის უზრუნველყოფისათვის“ (შუბლაძე 2008, 152).

სტრატეგიული დაგეგმვის არსთან დაკავშირებით საინტერესო მოსაზრება და საკმაოდ ლაკონური შეფასება აქვს ცნობილ ამერიკელ პროფესორს პიტერ დრუკერს: „სტრატეგიულ დაგეგმვას საქმე აქვს არა მომავალ გადაწყვეტილებებთან, არამედ გადაწყვეტილებათა მომავალთან, რომლებსაც დღეს დებულობენ“ (Peter Drucker 2008, 89).

ამრიგად, სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს სტრატეგიული მიზნების შემუშავებისა და მათი მიღწევის გზების (სტრატეგიების) განსაზღვრას. იგი პასუხობს შემდეგ კითხვებზე: განვითარების რა სტადიაზე იმყოფება კომპანია მოცემულ მომენტში? საით გვსურს მოძრაობა? როგორ ვაპირებთ მოსალოდნელი პრობლემების გადაწყვეტას? და ა.შ. ამასთან, ასეთი დაგეგმვის ძირითადი ორიენტირება: კომპანიის განვითარების პრობლემის იდენტიფიკაცია და მისი გადაჭრის გზების დასახვა; კომპანიის სტრატეგიული შესაძლებლობებისა და პერსპექტივების განსაზღვრა; საქმიანი ურთიერთობების დამყარება რეალურ და პოტენციურ პარტნიორებთან; მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლება და ა.შ.

როგორც ცნობილია, მომავალი პერიოდის დაგეგმვა შეიძლება მოვახდინოთ როგორც გრძელვადიანი, ასევე სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდით (განვიხილოთ §1.3-ში „სტრატეგიული მენეჯმენტის რესტროსპექტიული ანალიზი“). გავიხსენოთ ისიც, რომ მათ შორის მთავარი განსხვავება სამომავლო მოვლე-

ნების პროგნოზირებაზე გადის. კერძოდ, თუ გრძელვადიანი დაგეგმვის სისტემაში ივარაუდება, რომ მომავალი შეიძლება ვიწინასწარმეტყველოთ ისტორიულად ჩამოყალიბებული ზრდის ტენდენციის ექსტრაპოლიაციის მეთოდით, სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემაში უკეთესი მომავლის დაშვება სავალდებულო არ არის, რადგან კომპანიათა ბიზნეს-გარემო მოუღებელია ალსავსე. ანუ, თუ გრძელვადიანი დაგეგმვის მეთოდიკით კომპანიის მენეჯმენტი ჩვეულებრივად გამოდის იქიდან, რომ მომავალში საქმიანობის შედეგები, წარსულთან შედარებით, გაუმჯობესდება და ახდენს სასურველი მიზნის დეტალიზაციას დაქვემდებარებულ ფუნქციურ სტრუქტურებზე, უფრო მაღალი მაჩვენებლების მიღწევაზე; სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემა ყალიბდება ბაზრის სამომავლო მოთხოვნების, კომპანიის განვითარებაში შესაძლო ცვლილებების, საკუთარი შესაძლებლობების რეალურად განსაზღვრის საფუძველზე. შესაბამისად, დასკვნაც - იმისათვის, რომ წარმატებით დაგპლიოთ გარემო პირობების წინააღმდეგობანი, მენეჯერული ხედვები და მიღებული გადაწყვეტილებები მაქსიმალურად უნდა შეესაბამებოდეს ბიზნეს-გარემოს მოსალოდნელ ცვლილებებსა და მის საპროგნოზო მიმართულებებს.

ზოგადად კი, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ასე გამოიყურება: მას შემდეგ, რაც ორგანიზაციის მისიის საფუძველზე ჩამოყალიბდა კომპანიის სტრატეგიული მიზნები, მისი მენეჯმენტი დასახული მიზნიდან გამომდინარე უკეთეს ანალიზს ბიზნეს-გარემოსა და კომპანიის კომპეტენციას; შეისწავლება სხვადასხვა სტრატეგიული ალტერნატივები და აირჩევა მათგან საუკეთესო. ანუ, სტრატეგიული დაგეგმვა მოიცავს როგორც მიზნების, ასევე სტრატეგიის განსაზღვრის პროცესს. ამრიგად, შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს დაგეგმვის განსაკუთრებულ სახეს - სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შემუშავებას პროგნოზირების საფუძველზე, რომელიც გულისხმობს ისეთი გეგმის შედგენას, რომლის წარმატებულმა რეალიზებამ უნდა უზრუნველყოს კომპანიის იდეალური ადაპტაცია გარემოს ცვლადი პირობების მიმართ, მისი განვითარების გრძელვადიან პერსპექტივაში. შესაბამისად, სტრატეგიული დაგეგმვის დამახასიათებელი თავისებებებია:

- ორიენტაცია საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაზე (სულ მცირე, ერთ წელზე მეტ პერიოდზე);

- ორიენტაცია საკვანძო მიზნებზე და მის შემადგენელ სტრატეგიულ ამოცანებზე, რომელმაც უნდა განსაზღვროს კომპანიის, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის პროგრესი;
- სტრატეგიული მიზნებისა და სტრატეგიული ამოცანების დაკავშირება მის მისაღწევად საჭირო რესურსებთან;
- სტრატეგიულ ამოცანათა გადაწყვეტის პროცესში კომპანიის შიდა გარემოს პოზიტიური და ნეგატიური ფაქტორის იდენტიფიცირება. ღონისძიებების შემუშავება ნეგატიური ფაქტორების ნეიტრალიზაციისა და პოზიტიური ფაქტორების მაქსიმალური გამოყენების მიმართულებით;
- კომპანიის მიკრო და მაკრო გარემოს მოსალოდნელ ცვლილებათა განჭვრეტა და მათდამი ადაპტაციის უნარის გამომუშავება.

საერთოდ კი, სტრატეგიული დაგეგმვის მეშვეობით, სულ მცირე, შესაძლებელია პასუხის გაცემა პრინციპულად მნიშვნელოვან ორ კითხვაზე (ჯულაყიძე 2018, 260):

- რა არის სტრატეგიული დაგეგმვის (შესაბამისი ობიექტის) საბოლოო მიზანი და როდის იქნება იგი მიღწეული?
- დროის კონკრეტული მომენტისათვის სტრატეგიული გეგმის რა ეტაპი (ამოცანა) იქნება შესრულებული?

სტრატეგიულ მიზანსა და სტრატეგიულ ამოცანას შორის პრინციპული განსხვავება იმაშია, რომ თუ სტრატეგიული მიზნის ქვეშ იგულისხმება სტრატეგიული დაგეგმვის საბოლოო შედეგი სასურველ დროში, სტრატეგიული ამოცანა ისეთი სპეციფიკური მიზანია, რომლის განხორციელებაც უნდა მოხდეს სტრატეგიული გეგმის ჩარჩოში, დროის კონკრეტული მომენტისათვის.

უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს განსაზღვრული ლოგიკა გააჩნია, რომლის ქვეშ იგულისხმება კონკრეტული პრობლემის გადაწყვეტასთან დაკავშირებული პროცედურების მოწესრიგებული, ურთიერთშეთანხმებული თანმიმდევრობა, რაც სტრატეგიული დაგეგმვის სპეციალისტისათვის პრაქტიკულ ენაზე ნიშნავს:

- ზუსტად განსაზღვროს დასაგეგმი სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის (კომპანიის) სტრატეგიული მიზნები და გადაიყვანოს ისინი კონკრეტული ამოცანების

ენაზე;

- ნათლად ჩამოაყალიბოს თითოეული ამოცანის გადაწყვეტის შესაბამისი პირობები;
- სტრატეგიულ ამოცანათა პარალელურ განხორციელებაში გამორიცხოს მოსალოდნელი წინააღმდეგობები, ე.ი. გადაწყვეტოს როგორ იმოქმედოს იმ შემთხვევაში, თუ ერთი ამოცანის შესრულება უპირისპირდება მეორის შესრულებას.

როგორც დაგეგმვას, ასევე მის შედეგს - გეგმებს განსხვავებული დროითი ჰორიზონტები, ანუ განსხვავებული ხანგრძლივობები გააჩნიათ. სტრატეგიულ მენეჯმენტში განასხვავებენ:

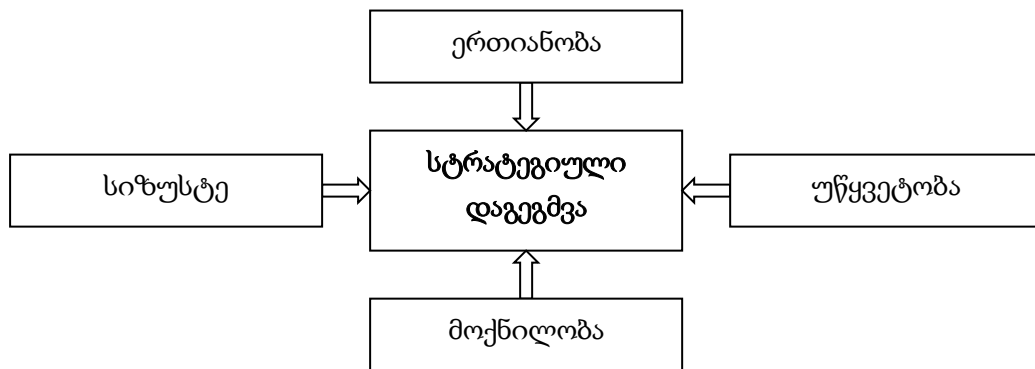
- გრძელვადიან გეგმებს, რომელთა ჰორიზონტი ხუთ ან მასზე მეტ წელს შეადგენს. ასეთი გეგმის მიზანს ჩვენ სტრატეგიული განზრახვა ვუწოდეთ;
- საშუალოვადიან გეგმებს, რომელთა ჰორიზონტი ერთიდან ხუთ წლამდეა. ასეთი გეგმის მიზანს ჩვენ სტრატეგიული მიზნები ვუწოდეთ;
- მოკლევადიან გეგმებს, რომელთა ჰორიზონტი არ აღემატება ერთ წელიწადს. ასეთი გეგმის მიზანს ჩვენ ოპერატიული მიზნები ვუწოდეთ.

მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიათა უმეტესობა მუშაობს ხუთი ან მეტი დროითი ჰორიზონტის მქონე გეგმებით, არ იქნება სწორი ისეთი დასკვნის გამოტანა, თითქოსდა ისინი გეგმებს მხოლოდ ხუთ წელიწადში ერთხელ ქმნიან, ხოლო შემდგომ მისი შემადგენელი კონკრეტული მიზნებისა და სტრატეგიების რეალიზებით შემოიფარგლებიან აღნიშნულ პერიოდში. არა და არა. ყველა, წარმატებულ კომპანიას შემუშავებული აქვს წლიური დაგეგმვის ციკლი, რომელიც, ჩვეულებრივ, დაკავშირებულია მათ წლიურ ფინანსურ ბიუჯეტთან. ხოლო, ხუთწლიანი ან მასზე მეტი ხანგრძლივობის გეგმა კი - განიხილება, როგორც მცოცავი გეგმა. ანუ გეგმა, რომელიც განიცდის განახლებას და ყოველწლიურ ცვლილებას, გარემო პირობების მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებების გათვალისწინებით. შესაბამისად, კომპანიის მაგალითად 2024 წლის კორპორატიული გეგმის დროითი ჰორიზონტი შეიძლება იყოს 2024-2028 წწ.; 2025 წლის გეგმისათვის იგი შეიძლება იყოს 2025-2029 წწ. და ა.შ.

მცოცავი გეგმები მენეჯერებს მოქნილი გეგმის შედგენის საშუალებას აძ-

ლევს ისე, რომ უარი არ თქვან ესოდენ საჭირო სტრატეგიულ დაგეგმვაზე. საქმე იმაშია, რომ ასეთი გეგმები მენეჯერებს საშუალებას აძლევს, გზადაგზა, შეიტანონ შესწორებები გეგმებში, თუკი ამას მოითხოვს ბიზნეს-გარემოში მომხდარი ცვლილებები, ან შეწყვიტონ ისეთი მიზნების რეალიზებაზე ფიქრი, რომლის განხორციელება, შექმნილ სიტუაციაში, აღარაა ხელსაყრელი.

საერთოდ კი, წარმატებული, ქმედითუნარიანი სტრატეგიული დაგეგმვა ოთხი ძირითადი თვისებით ხასიათდება. ესენია: ერთიანობა, უწყვეტობა, სიზუსტე და მოქნილობა (ბარბაქაძე 2018, 122). კერძოდ (იხ. ნახაზი 5):



ნახ. 5. წარმატებული სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი თვისებები

- **ერთიანობა** ნიშნავს, რომ ნებისმიერ მომენტში, მოქმედებს მხოლოდ ერთი სახელმძღვანელო გეგმა; ერთზე მეტი გეგმის ერთდროულად ამოქმედებამ შეიძლება არევ-დარევა და უწესრიგობა გამოიწვიოს.
- **უწყვეტობა** გულისხმობს, რომ დაგეგმვა შეუჩერებელი, მუდმივი პროცესია, რომლის დროსაც მენეჯერები ამოწმებენ არსებულ გეგმებს, მუდმივად ასწორებენ და ქმნიან ახალ გეგმებს კომპანიის ყველა დონეზე.
- **სიზუსტე** ნიშნავს იმას, რომ მენეჯერებმა ძალისხმევა არ უნდა დაიშურონ ყველა ხელმისაწვდომი ინფორმაციის შესაგროვებლად და გამოსაყენებლად, რაც კი მათ დაგეგმვის პროცესში გამოადგებათ.
- **მოქნილობა** კი ნიშნავს იმის შესაძლებლობას, რომ იოლად მოხდეს გეგმების გადაკეთება და შეცვლა, თუკი ამას შეცვლილი სიტუაცია მოითხოვს.

3.3. SWOT ანალიზი - სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველი

როგორც აღინიშნა, სტრატეგიული დაგეგმვა იწყება მენეჯერების მიერ კომპანიის შიდა და გარე გარემოში არსებული ფაქტორების გაანალიზებით, ყველა იმ გარემოებათა შესწავლით, რაც გავლენას ახდენს ან შეიძლება მოახდინოს მისი მიზნების რეალიზების პროცესზე აწმყოსა და მომავალში. ასეთ ანალიზში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა იმ ფაქტორების გამოკვეთას, რომლითაც ის კონკურენტებზე ძლიერია და იმ ფაქტორების ზუსტ განსაზღვრას, რომლითაც ის კონკურენტებს ჩამორჩება. თუმცა, არანაკლებ მნიშვნელოვანია ბიზნეს-გარემოს იმ ცვლილებების იდენტიფიცირება - თუ რომელი ცვლილებები იძლევა კომპანიის განვითარების შემდგომ შესაძლებლობებს და რომელი ცვლილებები წარმოადგენს საფრთხეს კომპანიისათვის. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გარემოს ანალიზი წარმოადგენს ინსტრუმენტს, რომლის მეშვეობითაც სტრატეგიული გეგმის შემოქმედები ცდილობენ შეისწავლონ (წინასწარ განჭვრეტონ) კომპანიის პოტენციური საფრთხეები და მისი შესაძლებლობები ამ ბიზნესში. SWOT-ანალიზი არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მეთოდი, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ ასეთი ფაქტორების ანალიზისათვის.

როგორც ცნობილია, SWOT-ანალიზი წარმოადგენს პროცესს, რომლის დროსაც განსაზღვრავენ ორგანიზაციის ძლიერ მხარეებს (strengths - S), სუსტ მხარეებს (weaknesses - W), გარემოში არსებულ შესაძლებლობებსა (opportunities - O) და მოსალოდნელ საშიშროებებს (threats - T), რომლის მიხედვით ქმნიან სტრატეგიას, რათა კომპანიას შეუქმნას უკეთესი მდგომარეობა თავისი მიზნების განსახორციელებლად. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, SWOT-ანალიზი არის კომპანიის ფაქტორივი მდგომარეობისა და სტრატეგიული პერსპექტივის შეფასება, რომელიც მიიღება კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, მისი საბაზრო შესაძლებლობისა და სარისკო ფაქტორების შესწავლის საფუძველზე.

SWOT-ანალიზი ძალიან წააგავს სტრატეგიულ ბალანსს (სრულყოფილად შევისწავლით §13.4-ში „სადივერსიფიკაციო სტრატეგიის ვარგისიანობის შეფასების მეთოდები“), სადაც ძლიერი მხარეები და რესურსების პოტენციალი არის მისი აქტივები, ხოლო სუსტი მხარეები და რესურსების უკმარისობა - პასივები (ჩოხელი

2013, 133).

საერთოდ კი, ამ მეთოდების ეფექტიანობა დამოკიდებულია შედარებების კომპეტენტურ ჩატარებაზე და სწორი დასკვნების გამოტანაზე. როგორც წესი, ძლიერი მხარეები კიდევ უფრო უნდა გავაძლიეროთ, ხოლო სუსტი მხარეების ამოფხვრაზე უნდა დავიგეგმოთ, ხელიდან არ უნდა გავუშვათ შესაძლებლობები და არ დავივიწყოთ მოსალოდნელი საფრთხეები. ამასთან მუდამ უნდა გვახსოვდეს, რომ მოვერიდოთ აგრესიულ შეტევას ძლიერ მეტოქეებთან, თუ არ გვაქვს სოლიდური კონკურენტული უპირატესობა და სათანადო საფინანსო უზრუნველყოფა.

SWOT-ანალიზის პირველი ნაბიჯია კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების დადგენა. ანუ, ანალიზის შედეგად განისაზღვრება რამდენად ძლიერია კომპანია და რისი მიღწევა შეუძლია მას ამ ძალის გამოყენებით; პარალელურად, უნდა დადგინდეს და გაანალიზდეს კომპანიის სუსტი მხარეები. მათი ანალიზი საშუალებას გვაძლევს დავასკვნათ, თუ როგორ უნდა შემცირდეს სისუსტეები და გამოვიყენოთ ძლიერი მხარეები.

ნებისმიერი ქმედება, რომელიც კომპანიაში სრულდება კარგად ან გააჩნია რაიმე უნიკალური რესურსი წარმოადგენს მის ძლიერ მხარეს. შესაბამისად, ორგანიზაციის სუსტი მხარეებია ის პროცესები, რომლებიც ვერ მიმდინარეობს სათანადოდ და ის რესურსები, რომლებიც კომპანიას სჭირდება, მაგრამ არ გააჩნია. მაგალითად, თუ კომპანიის ძლიერი მხარეა - პერსონალის კვალიფიკაციის მაღალი დონე, კომპანიის მარკეტინგული უპირატესობანი, მეცნიერული კვლევისა და განვითარების მაღალი შესაძლებლობანი; ხოლო, სუსტი მხარეა - მაღალი საწარმოო დანახარჯები და მოძველებული ტექნოლოგია; ასეთ სიტუაციაში მენეჯერის მთავარი ამოცანაა - ძლიერი მხარეების (პერსონალის კვალიფიკაცია, მარკეტინგული უპირატესობა, მეცნიერული კვლევის უნარი) კიდევ უფრო გააქტიურება, მისი მნიშვნელობის გაზრდა და სუსტი მხარეების (მაღალი დანახარჯები, მოძველებული ტექნოლოგია) გავლენის შემცირება. ზოგადად კი, ყველა კომპანიამ თავის **პოტენციურ ძლიერ (strengths – S)** მხარედ შეიძლება მიუთითოს:

- შეგვიძლია სტრატეგიის კარგად შემუშავება;
- საკმაოდ ახალია ჩვენი საწარმოო ხაზები;
- იზრდება ბაზარზე გასვლის მასშტაბები;

- კარგ დონეზეა მარკეტოლოგთა სავაჭრო უნარები;
- კარგია მეცნიერული კვლევისა და კომპანიის განვითარების დონე;
- ძლიერია ადამიანური რესურსების კომპეტენციები;
- კარგი რეპუტაციით სარგებლებს კომპანიის საფირმო მარკა;
- საკმაოდ მაღალია მომხმარებელთა ლოიალობა;
- სტრატეგიის შესაფერისია ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- გვაქვს სტრატეგიის განახლებისა და საჭიროების შემთხვევაში მისი შეცვლის უნარი და ა.შ.

ხოლო, თუ კომპანია იგივე ფაქტორებით ჩამორჩება კონკურენტებს, მაშინ მან **პოტენციურ სუსტ მხარეებად (weaknesses - W)** უნდა მიუთითოს:

- მოსალოდნელია სუსტი სტრატეგიის ჩამოყალიბება;
- მოძველებულია საწარმოო ხაზები;
- მოსალოდნელია საწარმოო ხარჯების გაზრდა;
- წარუმატებლობაა მარკეტინგული კვლევისა და განვითარების მიმართულებით;
- სუსტია მარკეტინგის გეგმა;
- შეიმჩნევა მომხმარებელთა კეთილგანწყობის დაკარგვა;
- არაადეკვატურია ადამიანური რესურსები;
- წარუმატებელია სამარკო ნიშანი;
- შუღლია სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის და მოშლილია ერთიანი მართვის სისტემა;
- შეუსაბამობაა ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და სტრატეგიას შორის და ა.შ.

SWOT-ანალიზის მეორე ეტაპი იწყება მაშინ, როდესაც მენეჯერები სტრატეგიული გეგმის ფორმირებას შეუდგებიან სრული მასშტაბით, რათა განსაზღვრული იქნეს პოტენციური შესაძლებლობები და მოსალოდნელი საშიშროებები იმ გარემოებაში, რომლებიც მოქმედებენ კომპანიაზე ამჟამად, ან შეიძლება გავლენა იქონიონ უახლოეს მომავალში. მასში გამოყენების მეტი პირობები უნდა შევუქმნათ იმ რესურსებს, ცოდნასა და ყველა იმ უპირატესობას, რაც გააჩნია კომპანიას და რომლებიც დაეხმარება მას დასახული მიზნების მიღწევაში.

შესაძლებლობების შექმნა და რეალიზება საჭიროებს ორიენტირებას მომა-

ვალზე და არა წარსულზე, ან თუნდაც - აწმყოზე. ამასთან, კომპანიის მენეჯმენტი მუდმივად უნდა ცდილობდეს გაუსწროს კონკურენტებს, იყოს მათზე ჭკვიანი, უფრო სიღმისეულად გააანალიზოს სიტუაციები და პერსპექტივები, ბევრი რამ უფრო სწრაფად და უკეთესად უნდა აკეთოს, ვიდრე ამას კონკურენტები აკეთებენ, ანუ:

- უფრო ზუსტად განჭვრიტოს საკვანძო ცვლილებები და ცვლილებათა გამომწვევი ფაქტორების ურთიერთკავშირი;
- უფრო უკეთ ჩასწვდეს, თუ როგორ შეიძლება ბიზნეს-გარემოს ცვლილებების ახალ შესაძლებლობად გამოყენება;
- კარგად უნდა იცოდეს, როგორ მოახდინოს ახალი შესაძლებლობების რეალიზება.

აუცილებელია ვიცოდეთ, რომ შესაძლებლობების რეალიზება შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც ხდება მათი გადაყვანა უფრო მაღალ სამომხმარებლო ფასეულობაში. ხოლო, თუ სტრატეგია არ ქმნის ფასეულობას მომხმარებლისთვის, შედეგი შეიძლება იყოს მხოლოდ ერთი - ახალ პროდუქციას (მომსახურებას) არ აღიარებს ბაზარი.

პოტენციური შესაძლებლობებისა და მოსალოდნელი საშიშროების კონკრეტული მაგალითები ჩამოთვლილია ქვემოთ. კერძოდ: **პოტენციური შესაძლებლობებია (opportunities - O):**

- შესაძლებელია ბიზნესის გაფართოება და ბაზრის ახალი სეგმენტის ათვისება;
- შესაძლებელია წარმოებული პროდუქციის სპექტრის გაფართოება;
- შესაძლებელია სპეციალიზაციის უპირატესობის გაძლიერება;
- შესაძლებელია უცხოურ ბაზარზე გასვლა;
- შესაძლებელია მონათესავე საქმიანობის წამოწყება;
- შესაძლებელია ვერტიკალური ინტეგრაცია;
- შესაძლებელია ბარიერების გადალახვა და ახალი ინდუსტრიის დივერსიფიცირება;
- შესაძლებელია კონკურენტების წინააღმდეგობის შესუსტება და სხვა.

ხოლო, **პოტენციური (მოსალოდნელი) საშიშროებებია (threats - T):**

- მოსალოდნელია თავდასხმა ჩვენს ხარისხზე;
- მოსალოდნელია ინდუსტრიაში კონკურენციის დონის ზრდა;

- მოსალოდნელია გლობალური კონკურენციის ზრდა;
- მოსალოდნელია მომხმარებელთა გემოვნების შეცვლა;
- მოსალოდნელია ბარიერების გადალახვის შეუძლებლობა;
- მოსალოდნელია ინდუსტრიაში ახალი კონკურენტის გამოჩენა;
- არსებობს ჩვენი კომპანიის შთანთქმის პოტენციური შესაძლებლობა;
- მოსალოდნელია ეკონომიკური ვარდნა;
- მოსალოდნელია შრომის ფასის ზრდა;
- მოსალოდნელია ბაზრის გაფართოების შენელება და სხვა.

SWOT-ანალიზით განსაზღვრული სიძლიერის, სისუსტის, შესაძლებლობებისა და საშიშროებების დადგენის შემდეგ, მენეჯერებს შეუძლიათ დაიწყონ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და ზუსტად განსაზღვრონ გზები სასურველი მიზნების მისაღწევად. იგი მიიღწევა: შესაძლებლობების მეტი გამოყენებით, საშიშროებებისათვის ხელის შეშლით, კომპანიის ძლიერი ძალების მობილიზებით და მისი სისუსტეების გამოსწორებით ან გავლენის შემცირებით.

3.4. სტრატეგიის შემუშავების ძირითადი მიდგომები

როგორც აღინიშნა, სტრატეგიის შემუშავების პროცესი ყოველთვის მიმართულია ზემოდან ქვემოთ და მას, ფაქტობრივად, იცავს ყველა წარმატებული კომპანია. თუმცა, სხვადასხვა კომპანია განსხვავებულად უდგება სტრატეგიის შემუშავების საკითხს. კერძოდ, ზოგიერთ კომპანიაში სტრატეგიას ერთპიროვნულად ქმნის ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, დამფუძნებლები ან მფლობელი; ზოგან ამისთვის სპეციალურად იქმნება ჯგუფი (გუნდი), რომელშიც შედიან მენეჯერები, ექსპერტები და კონკრეტული თანამშრომელი; ზოგჯერ სტრატეგიას ზემოაღნიშნულთა ერთობლივი მიდგომით ქმნიან და ზოგჯერაც სტრატეგიის შექმნის ინიციატივა მოდის ცალკეული თანამშრომლისგან. შესაბამისად, განასხვავებენ სტრატეგიის შემუშავების ოთხ მიდგომას (მენეჯმენტი... 2015; ჩოხელი 2013, 34; Давлетов 2015, 21): მთავარი არქიტექტურული მიდგომა; „დელეგირებული უფლებებით“ მიდგომა; ერთობლივი (კოლაბორაციონისტული) მიდგომა და საინიციატივო მიდგომა.

მთავარი არქიტექტურული მიდგომა. ამ მიდგომის მახასიათებელი ის არის, რომ კომპანიის პირველი პირი (ხელმძღვანელი ან მფლობელი), მოქმედებს როგორც მთავარი სტრატეგისტი, რომელიც ერთპიროვნულად ახდენს სტრატეგიის საკვანძო ელემენტების ფორმირებას. ასეთი მიდგომა არ ნიშნავს, რომ ის არის ყველა იმ იდეის ავტორი, რომლებიც ქმნის სტრატეგიას, ან თვითონ მოაგროვს და განალიზს სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისთვის საჭირო მთელი ინფორმაცია. მთავარი არქიტექტურული მიდგომის გამოყენების დროს სტრატეგიის შემუშავების პროცესს შესაძლოა წინ უძღვოდეს ტვინების შტურმი ან სხვა ჯგუფური პროცესი პროფესიონალების მონაწილეობით. მაგრამ მთავარი მაინც ისაა, რომ კომპანიის პირველ პირს შესწავლილი აქვს ყველა ალტერნატიული სტრატეგიები და განალიზებული აქვს თითოეული ალტერნატივის ცალკეული ნიუანსები. შესაბამისად, მას აქვს ძლიერი გავლენა სიტუაციის შეფასებაზე და სათანადო დასკვნებზე.

აღნიშნული არ ნიშნავს ასევე იმას, რომ იგი თვითონ ასრულებს ყველა სამუშაოს. კიდევ ერთხელ - ის არის მხოლოდ სტრატეგიის მთავარი არქიტექტორი, რომელშიც ჩართული ჰყავს სხვადასხვა სპეციალისტები და სხვადასხვა დონის მენეჯერები, რომლებიც განსაზღვრავენ და აკონკრეტებენ სტრატეგიის ცალკეულ კომპონენტებს.

„დელეგირებული უფლებებით“ მიდგომა. ამ შემთხვევაში კომპანიის პირველი პირი სტრატეგიის შემუშავების უფლებამოსილებას სრულად აკისრებს მის იმ თანამშრომლებს, რომლებიც დასპეციალიზირებულები არიან სტრატეგიის შემუშავებაზე. იგი შეიძლება იყოს კომპანიის ერთი, კონკრეტული სპეციალისტი, ან ამ მიზნით სპეციალურად შექმნილი კომპეტენტური ჯგუფი (კომისია). ხელმძღვანელი კი სტრატეგიის ფორმირებას აკვირდება გარედან, ძირითადად აღნიშნულ საკითხზე ანგარიშების მოსმენის დროს. თუმცა, გარკვეულ რეაგირებას ახდენს წარმოქმნილ პრობლემებზე, იძლევა რეკომენდაციებს, რომლის საფუძველზე იქმნება სასურველი „სტრატეგიული გეგმა“.

ამ მიდგომის უპირატესობა ის არის, რომ ხელმძღვანელი საშუალებას აძლევს დაქვემდებარებულებს (პროფესიონალებს) თვითონვე შეირჩიონ სტრატეგიული იდეები და რაც მთავარია, შედარებით ბევრს აძლევს საშუალებას მიიღონ მის განხილვაში მონაწილეობა. უფლებათა ასეთი დელეგირება შესაძლებელს ხდის

სტრატეგიის შემუშავების პროცესში ჩაერთოს ის პერსონალი, რომელთაც სარეალიზაციო ბაზარზე მუშაობის კარგი გამოცდილება გააჩნიათ. ისინი ხომ პირველი ხელიდან იღებენ ინფორმაციას სამომხმარებლო უპირატესობების შესახებ, ადეკვატურად აფასებენ მარკეტინგულ შესაძლებლობებს და შეძლებისდაგვარად სწრაფად ახდენენ სტრატეგიის ადაპტირებას ცვლად გარემოსთან. საერთოდ, რაც უფრო სწრაფად იცვლება ბაზარი, მით უფრო ხელსაყრელია სტრატეგიის ფორმირებაში „დელეგირებული უფლებებით“ მიდგომის გამოყენება.

სტრატეგიის შემუშავების პროცესში უფლებამოსილებათა დელეგირების გამოყენების ნაკლოვანი მხარე არის ის, რომ კომპანიის პირველი პირი (გენერალური დირექტორი) შეიძლება იმდენად დაშორდეს სტრატეგიის შემუშავების პროცესს, რომ მან სტრატეგიის ფორმირებაზე გავლენის მოხდენა ფაქტობრივად შეწყვიტოს; ამ მიდგომის გამოყენებას (შესაბამისად, მისი სუსტი მხარე) შესაძლოა სხვა მიზეზიც ჰქონდეს. საქმე იმაშია, რომ ზოგიერთი მენეჯერისთვის მთავარი ამოცანა - მხოლოდ მიმდინარე პრობლემების გადაწყვეტაა და არა ორგანიზაციის სამომავლო შესაძლებლობების ზრდა. შედეგად, დაქვემდებარებულები (ჯგუფი, კომისია) შეიძლება მივიდნენ დასკვნამდე, რომ კომპანიის სტრატეგიული გეგმა არაა იმდენად მნიშვნელოვანი, რომ ის ხელმძღვანელის ყურადღებას იმსახურებდეს. შედეგად, შექმნიან „სტრატეგიას“ ორიენტირებულს იოლ შესრულებაზე, რადგან კარგად იციან, რომ რეალურად მათვე დაევალებათ „დაგეგმილის“ განხორციელება.

ერთობლივი (კოლაბორაციონისტული) მიდგომა. ეს არის შუალედური ვარიანტი წინა ორ მიდგომას შორის, რომლის არსიც იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანიის პირველი პირი მართალია ითვალისწინებს დაქვემდებარებულების რჩევებს, მიდის გარკვეულ კომპრომისზეც, მაგრამ ამავე დროს იღებს მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს. სტრატეგიის შემუშავების ასეთ პროცესს ჩვეულებრივ პირველი პირი ხელმძღვანელობს. თუმცა, შედეგი დგება პროცესის ყველა მონაწილის ერთობლივი მონაწილეობით. სტრატეგიის შემუშავების კოლაბორაციონისტული მიდგომა განსაკუთრებით გამოსადეგია მაშინ, როდესაც კომპანიის განვითარების სტრატეგია ეხება მისი საქმიანობის სხვადასხვა სფეროს და როდესაც მისი წარმატებული ფორმულირებისათვის საჭიროა განსხვავებული გამოცდილების, კომპეტენციისა

და მომავალზე განსხვავებული წარმოდგენის მქონე სხვადასხვა სპეციალისტების მონაწილეობა.

კოლაბორაციონისტული მიდგომით მიღებული სტრატეგიის ყველაზე დიდი სიძლიერე ის არის, რომ მათ ვისაც ევალუა მის შემუშავებაში მონაწილეობა, პასუხისმგებლებიც არიან მის შედეგებზე, რაც აძლიერებს მათ ვალდებულებას წარმატებული სტრატეგიის შემუშავებაში. ასეთი, კოლექტიური მიდგომის უპირატესობად უნდა ჩაითვალოს ისიც, რომ გადაწყვეტილების მონაწილეები ხდებიან მათ მიერ შექმნილი სტრატეგიის აშკარა მხარდამჭერები და მთელი ძალისხმევით ერთვებიან მის რეალიზებაში. ნაკლოვან მხარედ შეიძლება მივიჩნიოთ ის, რომ რადგან ეს კომპრომისული ვარიანტია, მას შეიძლება აკლდეს შემართებული, შემოქმედებითი ინიციატივა. განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ საკმაოდ გავლენიანია პროცესში მონაწილე ზოგიერთი ქვედაყოფის ხელმძღვანელობა.

საინიციატივო მიდგომა. ამ მიდგომით, კომპანიის პირველი პირი პირადად არაა დაინტერესებული არც სტრატეგიის დეტალების გაანალიზებით და არც მისი ხელმძღვანელობით. ის კომპანიის ცალკეულ კომპეტენტურ პირს ან ჯგუფს სთავაზობს შეიმუშაოს მაგ., ახალი პროდუქცია (მომსახურება) ან კომპანიის განვითარების ახალი მიმართულება. ამ მიდგომის დადებითი მხარე მდგომარეობს ნიჭიერი თანამშრომლების წარმოჩენა-გააქტიურებაში. ტოპ-მენეჯერები შეარჩევენ მათი პროექტებიდან იმ ვარიანტს, რომელიც, მათი აზრით, პერსპექტიულია და მასვე (სტრატეგიის შემმუშავებელს, აწ უკვე პროექტის მენეჯერს) გადასცემენ საჭირო ორგანიზაციულ და საბიუჯეტო რესურსებს წარმოდგენილი იდეების რეალიზებისთვის.

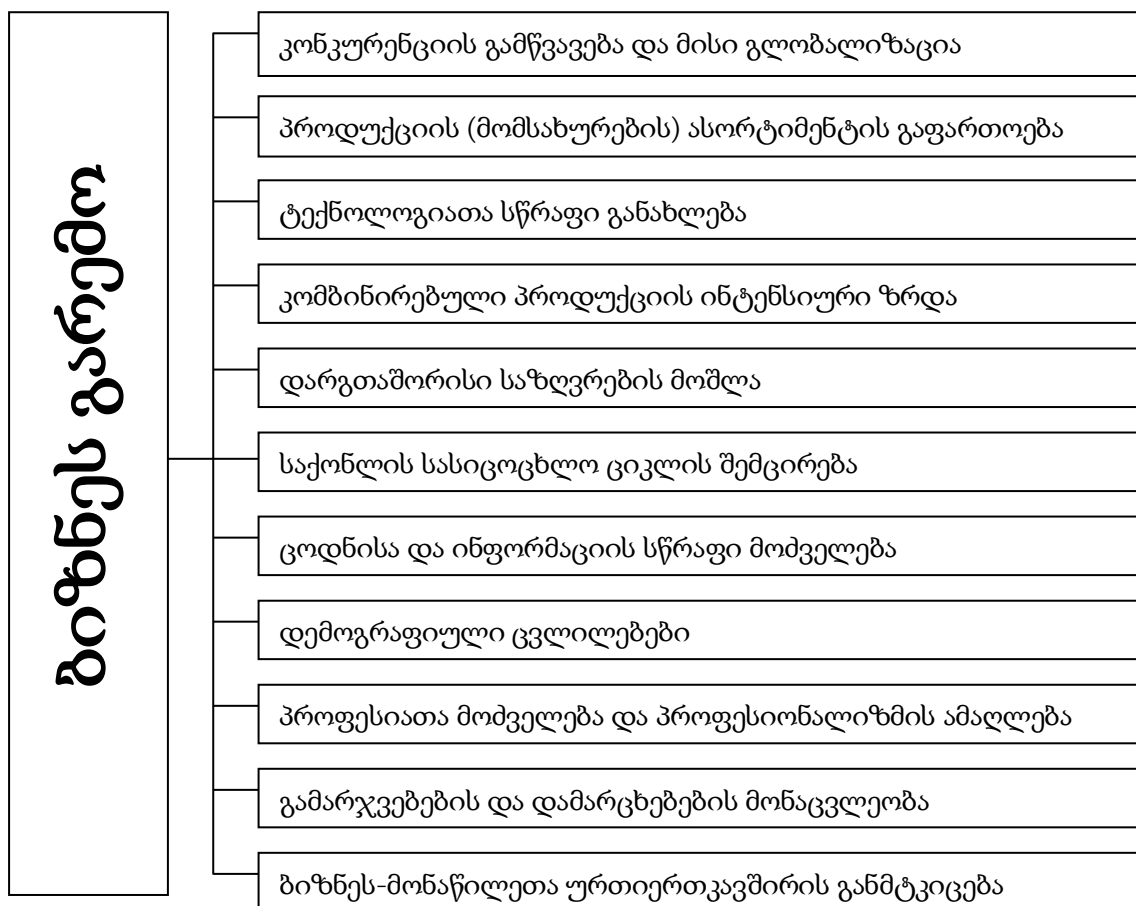
ბუნებრივია, ეს არ არის წარმატებული მიდგომა. თუმცა, ასეთი მიდგომა საკმაოდ ამართლებს იმ ინდუსტრიებში, სადაც სწრაფად ვითარდება ტექნოლოგიები ან/და მუდმივად წარმოიქმნება ახალი შესაძლებლობები. და საერთოდ, ასეთი მიდგომა კარგად გამოიყენება დივერსიფიცირებულ კომპანიებში (კორპორაციებში), როდესაც კომპანიის მესაკუთრეს, გენერალურ დირექტორს, ან თუნდაც აღმასრულებელ დირექტორს არ შეუძლია მართოს სტრატეგიის შემუშავების პროცესის ყველა ნიუანსი.

თემა 4. სტრატეგიული ცვლილებების იდენტიფიცირება და მართვა

4.1. ცვლილებები კომპანიათა ბიზნეს-გარემოში

კაცობრიობის განვითარების თანამედროვე ეპოქა ცვლილებების სწრაფი ტემპით ხასიათდება, რაც შესაბამის ასახვას ითხოვს კომპანიის ბიზნეს-საქმიანობაში. ცვლილებები, ერთი შეხედვით, ქმნის საფრთხეებს, თუმცა მეორის მხრივ, იგი ბიზნესისათვის ახალი შესაძლებლობების წყაროა. შესაბამისად, წარმატების მსურველ მენეჯერთა უმთავრესი გამოწვევა ცვლილებების აღქმა და მართვაა. ამასთან, არა მარტო მიმდინარე ცვლილებების მართვა, არამედ მოსალოდნელ ცვლილებათა წინასწარი იდენტიფიცირება და ადეკვატური რეაგირება.

ცვლილებები უამრავი მიმართულებით ხდება. თუმცა, თანამედროვე ბიზნეს-გარემოში შესაძლებელია რამდენიმე მათგანის გამოყოფა, რომლებიც განსაკუთრებულ ყურადღებას მოითხოვს (იხ. ნახაზი 6). ესენია (მენეჯმენტი... 2015; რამიშვილი 2013):



ნახ. 6. ბიზნეს-გარემოს ცვლილებების თანამედროვე მიმართულებები

კონკურენციის გამწვავება და მისი გლობალიზაცია. თანამედროვე მსოფლიოში სულ უფრო მწვავედება კონკურენცია, რომელიც ამავე დროს სულ უფრო და უფრო გლობალური ხდება. უახლესი საინფორმაციო ტექნოლოგიების მეშვეობით ნებისმიერი, თუნდაც ახლადშექმნილი კომპანია, მისი სურვილის შემთხვევაში, უმაღლეს ხდება მსოფლიო ბაზრის მონაწილე. თავის მხრივ, ნებისმიერი კომპანია, მიუხედავად მისი სიძლიერისა, განადგურების საფრთხის წინაშე აღმოჩნდება, თუ მისმა მენეჯმენტმა მუდმივად არ ადევნა თვალყური კონკურენტებს და სასურველი მიზნების ფორმირებისას და საქმიანობის დაგეგმვისას არ გაითვალისწინა კონკურენტთა მოსალოდნელი ქმედებები.

პროდუქციის (მომსახურების) ასორტიმენტის გაფართოება. ფაქტობრივად, ასეთი ცვლილებებიც კონკურენტული ბრძოლის გამწვავების შედეგია. დღეს, ყველა კომპანია ცდილობს, მაქსიმალურ დონეზე უზრუნველყოს მომხმარებელთა, თუნდაც მცირე ჯგუფის, მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება. ანუ, თითოეული მათგანი ქმნის კონკურენტებისაგან განსხვავებულ პროდუქციას (მომსახურებას). ეს კი, ბუნებრივია, იწვევს ბაზრისათვის მრავალი ახალი საქონლისა თუ მომსახურების შეთავაზებას, რომელთა ასორტიმენტი სულ უფრო და უფრო ფართოვდება. მაგ., ისეთ მარტივ საქონელზე, როგორცაა ველოსიპედი, მომხმარებელს უწევს მისი შერჩევა 2000-ზე მეტ მოდელს შორის. პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოება, თავის მხრივ, კიდევ უფრო ამძაფრებს კონკურენტულ ბრძოლას, რადგან სულ უფრო ძნელი ხდება დიფერენცირების მიღწევა, რომლის გარეშე კომპანიებს არაფერი ესაქმებათ ბაზარზე.

ტექნოლოგიათა სწრაფი განახლება. ფაქტია, რომ თანამედროვე, სწრაფად ცვლად კონკურენტულ გარემოში, ინოვაციები დიდხანს ვერ ინარჩუნებს მის სიახლეს. მაგ., ჩვენი მობილური ტელეფონები, კომპიუტერები, სარეცხი მანქანები, მაცივრები, ტელევიზორები, ავტომობილები და ბევრი სხვა რამ მორალურად ჩვენს თვალწინვე ძველდება. არის ისეთი დარგებიც, სადაც ინოვაციათა დანერგვის სიჩქარე მხოლოდ რამდენიმე თვეს მოიცავს. მათი ყველა განახლება - ახალი ტექნოლოგიაა, რამაც ძალზედ გაართულა ტექნოლოგიური განვითარებისათვის თვალყურის დევნება და მით უფრო, მასში ცვლილებების პროგნოზირება და სათა-

ნადო რეაგირება.

კომბინირებული პროდუქციის ინტენსიური ზრდა. აღსანიშნავია ისიც, რომ ზემოაღნიშნული ახალი ტექნოლოგიების საფუძველზე შექმნილი პროდუქცია, სულ უფრო და უფრო კომბინირებული ხდება. ამასთან, ერთმანეთს შეერწყმის ისეთი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, რომლებიც უახლოეს წარსულში სრულებით არ იყვნენ ერთმანეთთან დაკავშირებულნი, რაც შესაბამისად, რადიკალურ ცვლილებებს იწვევს სამომხმარებლო ბაზარზე. მაგ., დღეს მობილური ტელეფონით (ინტერნეტ-ბანკის მეშვეობით) ნებისმიერი ადგილიდან შეგვიძლია განვახორციელოთ სხვადასხვა ფულადი გადარიცხვები: ბალანსის შევსება, კომუნალური გადახდები და ა.შ.; ასეთი ტელეფონი, გარდა მისი ძირითადი დანიშნულებისა, შეიძლება გამოვიყენოთ ტექსტური შეტყობინების გასაგზავნად, კალკულატორად, მალვიძარად, ფოტოაპარატად, ვიდეოკამერად და ა.შ.

დარგთაშორისი საზღვრების მოშლა. პროდუქციის (მომსახურების) ასორტიმენტის გაფართოებისა და კომბინირებული პროდუქციის ინტენსიური ზრდის კვალობაზე სულ უფრო ძლიერდება ეკონომიკის ცალკეული დარგების, მისი სეგმენტებისა და ინდუსტრიების გამმიჯნავი ბარიერების მოშლის პროცესი. ისეთ კონსერვატულ დარგშიც კი, როგორც არის მაგ., ავტომობილების წარმოება, შეუძლებელია ზუსტად დაადგინო, თუ რომელ სეგმენტს მიეკუთვნება მინი ფურგონი, სპორტული სატრანსპორტო საშუალება ან ელექტროძრავიანი ავტომობილი. დარგების გამიჯვნის მოშლა დიდ საშიშროებას უქმნის კომპანიას, რადგან საჭირო ხდება ყურადღების გამახვილება ისეთი მიმართულებითაც, საიდანაც უახლოეს წარსულში ნამდვილად არ მოელოდა რაიმე საფრთხეს.

საქონლის სასიცოცხლო ციკლის შემცირება. ტექნოლოგიური ცვლილებების აჩქარების ერთ-ერთი შედეგია ასევე საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ხანგრძლივობის შემცირება, რაც შესაბამისად ზღუდავს ახალი საქონლის მომზადების, შემუშავებისა და ბაზარზე გასვლის ვადებს. ამავე დროს, სასაქონლო ნომენკლატურის სწრაფი ცვლილება შესაბამისად წარმოშობს მარკეტინგული ღონისძიებების (ბაზრის კვლევა, რეკლამა და ა.შ.) გააქტიურების აუცილებლობას, რაც, თავის მხრივ, იწვევს პროდუქციის თვითღირებულების ზრდას. საერთოდ, თუ XX საუკუნის მიწურულამდე ბევრი საქონლის (პროდუქციის, მომსახურების) ბაზარზე ყოფნის

დრო ხშირად ათწლეულობით იზომებოდა, დღეს მთელ რიგ დარგებში ეს ვადა თვეებს შეადგენს.

ცოდნისა და ინფორმაციის სწრაფი მოძველება. დღეს, კაცობრიობის მიერ ცოდნის შექმნისა და დაგროვების პროცესი ძალიან აჩქარდა, რაც იწვევს ზოგიერთი სახის ინფორმაციის (ცოდნის) სწრაფ მოძველებას, მაგალითად, ხშირად ინფორმაციები აქტუალობას ამა თუ იმ პროდუქციის (მომსახურების) ევოლუციის, ტექნოლოგიური ცვლილებების, კონკურენტთა სტრატეგიების, მომხმარებელთა ქცევის შესახებ მათი განახლების პარალელურად, თითქმის მყისიერად კარგავს. ციფრული ტექნოლოგიების განვითარებამ რადიკალური ცვლილებები გამოიწვია მომხმარებლებთან ურთიერთობაში და ინფორმაციის გაცვლის პროცესი გაცილებით ადვილი და სწრაფი გახდა. აქვე უნდა აღინიშნოს ერთი ფაქტის შესახებაც, კერძოდ, თუ ადრე მენეჯერები, ხშირად, ჩიოდნენ საჭირო ინფორმაციის უკმარისობაზე, დღეს მათ საწინააღმდეგო მიმართულებით უწევთ აპელირება - გაუმკლავდნენ მოზღვავებულ ინფორმაციას და გამოარჩიონ მათგან რელევანტური.

დემოგრაფიული ცვლილებები. ფაქტია, რომ ეკონომიკურად განვითარებული თითქმის ყველა ქვეყნის უმთავრესი პრობლემა - „მოსახლეობის დაბერება“, რაც ასეთ ქვეყნებში შრომისუნარიანი პერსონალის რაოდენობის შემცირებას და ადამიანური რესურსების გაძვირებას განაპირობებს. სწორედ, განვითარებულ ქვეყნებში არსებული დემოგრაფიული პრობლემები არის ის ძირითადი ფაქტორი, თუ რატომ ხდება კაპიტალის გადინება ისეთ ქვეყნებში, სადაც საპირისპირო სურათია. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე მაღალტექნოლოგიური კომპანიებისათვის მხოლოდ იაფი მუშახელი აღარ არის საკმარისი მიმზიდველი ფაქტორი. სხვას რომ თავი დავანებოთ, დღეს უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება შრომის კულტურას და პერსონალის ზოგადი განათლების დონეს.

პროფესიათა მოძველება და პროფესიონალიზმის ამაღლება. ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე ცვლილებები ასახვას პოულობს კომპანიის შიდა გარემოშიც. თანამედროვე ტექნოლოგიები, ელექტრონული ბიზნესი, გადაწყვეტილებების მიღების პროგრამირება და მრავალი სხვა კონკრეტული სპეციალიზაციის მქონე პროფესიონალებს (როგორც მენეჯერებს, ასევე სპეციალისტებს) მოითხოვს. ფაქტობრივად, იქმნება სრულიად ახალი სპეციალობები და უსარგებლო ხდება მრავალი მოძვე-

ლებული საქმიანობის სახე (პროფესია). გამომდინარე აქედან, დღეს დროის მოთხოვნაა პერსონალის და განსაკუთრებით მენეჯერთა შემადგენლობის კვალიფიკაციის მუდმივი და ინტენსიური ამაღლება.

გამარჯვებების და დამარცხებების მონაცვლეობა. როგორც აღინიშნა, XX საუკუნის 80-იან წლებამდე, ანუ მანამ, სანამ აქტიურ პრაქტიკულ გამოყენებას ჰპოვებდა სტრატეგიული დაგეგმვა, კომპანიები შეიმუშავებდნენ გრძელვადიან გეგმებს, რომლებშიც გათვალისწინებული იყო მომავლის მხოლოდ ერთი სცენარი. ცხადია, ასეთ პირობებში ნებისმიერი ცვლილება, დიდი ალბათობით, კრახის მომტანი იქნებოდა მათთვის. თუმცა, ისიც ფაქტია, რომ ეს მეტად იშვიათად ხდებოდა. თანამედროვე პირობებში, განსაკუთრებით კი დიდი ხნით, ძალიან ძნელია მუდმივად წარმატებული საქმიანობა. ბაზრისთვის უფრო სრულყოფილი გადაწყვეტილების შეთავაზებით ხან ერთი კომპანია გაიჭრება წინ, ხან მეორე. რაც უფრო ინოვაციურია დარგი (ინდუსტრია), მით უფრო სწრაფად ხდება მსგავსი მონაცვლეობა. ასეთ პირობებში, გრძელვადიანი პერსპექტივის იმედით, აუცილებელია, რომ კომპანიები შეეგუონ დროებით წარუმატებლობას და შეეცადონ, რომ ეს არ გახდეს მათი განადგურების მიზეზი.

ბიზნეს-მონაწილეთა ურთიერთკავშირის განმტკიცება. ბიზნესის თანამედროვე ხასიათი მკვეთრად ცვლის ურთიერთობებს მომხმარებლებთან, მიმწოდებლებთან, სარეკლამო და სხვა სახის სააგენტოებთან, მომსახურების პროვაიდერებთან, ბანკებთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან. შეიძლება ითქვას, რომ მათ შორის კავშირები სულ უფრო ინტენსიური და მჭიდრო ხდება. თვით კონკურენტებს შორისაც კი გარკვეული მიზნით შესაძლებელია პარტნიორული ურთიერთობების დამყარება. ასევე, თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების მეშვეობით იქმნება ისეთი სტრუქტურები, რომლებიც აერთიანებს სხვადასხვა პროფილის კომპანიებს და მათში პარტნიორებს შორის ურთიერთობა ყალიბდება ე.წ. „ქსელური პრინციპით“. ამ ფორმით ბევრი თანამედროვე კომპანიის სტრუქტურაა აწყობილი და მათ ქსელურ ორგანიზაციებს უწოდებენ. აღნიშნული მოვლენის დამსახურებაა ის, რომ დღეს თავისუფლად შესაძლებელია პარტნიორული ურთიერთობების დამყარება დედამიწის ერთი ნახევარსფეროდან მეორეში და ამაში აღარც მანძილი უშლით ხელს და ხშირად, აღარც საზღვრები.

4.2. ცვლილებებთან ადაპტირების სტრატეგიული მიმართულებები

როგორც აღინიშნა, სწრაფად ცვლად კონკურენტულ გარემოში ინოვაციები დიდხანს ვერ ინარჩუნებს სიახლეს. შესაბამისად, სტრატეგია, რომელსაც იყენებს კომპანია (თუნდაც, ამჟამად წარმატებულს), სწრაფად იქცევა ტიპურად, ანუ ის დიდხანს ვერ იქნება კონკურენტული უპირატესობის წყარო. შესაბამისად, აუცილებელია ყურადღების ფოკუსირება მოსალოდნელ ცვლილებებზე, რაც მათი არა მარტო აღქმასა და შესწავლას გულისხმობს, არამედ მართებულ გამოყენებასაც. კერძოდ იმას, თუ როგორ უნდა მოახდინოს კომპანიამ გარემოს ასეთ ცვლილებებთან წარმატებული ადაპტირება. უფრო კონკრეტულად რომ ვთქვათ, რა და როგორ უნდა შეიცვალოს საკუთრივ კომპანიაში. სწორედ, კარგად შემუშავებულ სტრატეგიას აქვს იმის უნარი, რომ გაზარდოს ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებებისადმი კომპანიის ადაპტაციის უნარი. ეს პროცესი (ბიზნეს-გარემოს ცვლილებების მიმართ ადაპტაცია) კომპანიის მენეჯმენტისაგან ითხოვს ძალისხმევას კონცენტრაციას სამი სტრატეგიული მიმართულებით. ესენია (მენეჯმენტი... 2015):

- **სტრატეგიული ქმედებების მართვა.** მასში იგულისხმება ისეთი სტრატეგიის შემუშავება, ან არსებული სტრატეგიის ისეთი სრულყოფა და კორექტირება, რომელიც იძლევა ბაზარზე წარმატების მიღწევის შესაძლებლობას. გაუმჯობესებული (შეცვლილი) სტრატეგიით იცვლება ურთიერთობები მიმწოდებლებთან, მომხმარებლებთან და კონკურენტებთან კომპანიის სასარგებლოდ და სწორედ, ასეთი სტრატეგიის რეალიზებით აღწევს კომპანია კონკურენტულ უპირატესობას.
- **ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა.** ფაქტია, რომ კომპანია შიდა ცვლილებების გარეშე ვერ შეძლებს ადეკვატური რეაგირება მოახდინოს კომპანიის ბიზნეს-გარემოში მოსალოდნელ ცვლილებებზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მხოლოდ ზემოაღნიშნული სტრატეგიული ქმედებებით ვერ შეძლებს ის მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა. ამ ამოცანაში ცვლილებების ობიექტია კომპანიის ისეთი მახასიათებლები, როგორიცაა: საწარმოო აღჭურვილობა, ტექნოლოგია, გამოშვების მოცულობა, პროდუქციის დიფერენცირების დონე, ორ-

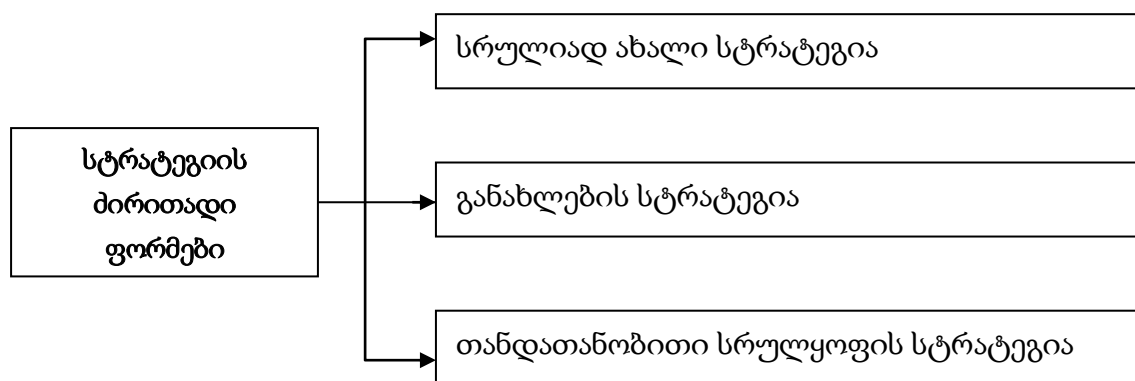
განიზაციული სტრუქტურა, მენეჯერებისა და სხვა საწარმოო პერსონალის პროფესიული ოსტატობა. ასეთი ორგანიზაციული ცვლილებები ბიზნეს-გარემოს ცვლილებებზე რეაგირების, მათთან უკეთ ადაპტირებისა და წარმატების მიღწევის საშუალებას აძლევს კომპანიის სტრატეგიას.

- **სტრატეგიის ადეკვატურობის მართვა.** ფაქტობრივად, ეს ნიშნავს ადეკვატურობის შენარჩუნებას კომპანიის სტრატეგიულ ქმედებასა (ის, რისი გაკეთებაც სურს ორგანიზაცია ბაზარზე) და ორგანიზაციულ ცვლილებებს (ის, რაც ორგანიზაციის შიგნით უნდა მოხდეს) შორის. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, ეს არის სტრატეგიის წარმატებული რეალიზების მართვა. უფრო ზუსტად კი, სტრატეგიის რეალიზების პროცესში სტრატეგიული ქმედებებისა და ორგანიზაციული ცვლილებების შესაბამისობის მართვა (სრულყოფილად განვიხილავთ თემა 10-ში „სტრატეგიის რეალიზება“).

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ცვლილებების მართვის აღნიშნული მიმართულებები ერთმანეთთან მკვეთრ ურთიერთკავშირშია. თითოეული მათგანის წარმატებული ფორმირება შესაძლებელია მხოლოდ დანარჩენი ორის სტრატეგიული ორიენტირების გათვალისწინებით. მეტიც, ისინი ერთმანეთისაგან გამომდინარეობენ. კიდევ უფრო მარტივად რომ ვთქვათ, შეუძლებელია წარმატებული სტრატეგიის ფორმირება ერთის მხრივ, ბიზნეს-გარემოს ცვლილებების სწორი ანალიზისა და მეორის მხრივ, კომპანიის შიდა ორგანიზაციული ცვლილებების გათვალისწინების გარეშე; თავის მხრივ, დიდი მტკიცება არ სჭირდება იმის დასაბუთებასაც, რომ ყველა ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის წინაპირობა უნდა იყოს, როგორც ახლადფორმირებული სტრატეგიის საკვანძო ფაქტორები, ასევე სამომხმარებლო ბაზარზე მომხდარი ცვლილებები; და მესამეც, როგორც აღინიშნა, ცვლილებები ჩვენი ცხოვრების თანმდევი პროცესებია. ანუ, იცვლება როგორც მომხმარებელთა მოთხოვნები, ასევე მისი მიღწევის სტრატეგია. შესაბამისად, ცვლილებების მართვის ერთ-ერთი უნიშვნელოვანესი მიმართულება უნდა იყოს ის, რომ ერთმანეთს არ აცდეს კომპანიის ორგანიზაციული ცვლილებები და მისი სტრატეგია ბაზარზე. ანუ, შევძლოთ სტრატეგიული და ორგანიზაციული ცვლილებების შესაბამისობის მართვა.

4.3. სტრატეგიულ ქმედებათა ვარიანტები

ბაზარზე გამოყენებული სტრატეგიების ჩარჩოში, ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე ცვლილებებთან ადეკვატურობის უზრუნველსაყოფად, მრავალფეროვანი კომბინაციაა შესაძლებელი, რაც გამოხატულებას პოულობს სტრატეგიულ ქმედებათა სხვადასხვა ვარიანტში. თუმცა ყველა ვარიანტი, მისი ინოვაციურობის პოზიციიდან (ანუ, რამდენად იცვლება მოქმედი სტრატეგია), შეიძლება დავეყოს სამ ძირითად ჯგუფად, რომლებსაც ამავე დროს, სტრატეგიის ფორმებსაც უწოდებენ (მენეჯმენტი... 2015). ესენია: სრულიად ახალი სტრატეგია¹⁰; არსებული სტრატეგიის სოლიდური განახლება (იგივეა, რაც განახლების სტრატეგია) და მოქმედი სტრატეგიის თანდათანობითი სრულყოფა (იგივეა, რაც თანდათანობითი სრულყოფის სტრატეგია) (იხ. ნახაზი 7).



ნახ. 7. სტრატეგიულ ქმედებათა ვარიანტები

ახალი სტრატეგია. ასეთი სტრატეგია იქმნება ბაზრისთვის სრულიად ახალი პროდუქციის (მომსახურების) ან სხვა სახის, მკვეთრად განსხვავებული სტრატეგიული გადაწყვეტილების, შეთავაზების დროს. ასეთი სტრატეგია, ფაქტობრივად, ქმნის ახალ „კონკურენტულ არეალს“, ახალ სამომხმარებლო მოთხოვნას ან ახალ საბაზრო ნიშას. ახალი სტრატეგიის ძირითადი უპირატესობა იმაში მდგომარეობს,

¹⁰ /სრულიად ახალი სტრატეგია. ზოგჯერ, ასეთ სტრატეგიას მოიხსენიებენ როგორც „ინოვაციური სტრატეგია“ (მენეჯმენტი... 2015), რაშიც შეიძლება დავეთანხმოთ კიდევ. თუმცა, ინოვაციას (გარკვეული დოზით) შეიცავს დანარჩენი სტრატეგიული ქმედებებიც. შესაბამისად, უმჯობესია ვუწოდოთ მას „სრულიად ახალი სტრატეგია“.

რომ ის არ გააჩნია არც ერთ კონკურენტს. მიზნები, რომლებიც სტრატეგიის ამ ვარიანტთან ასოცირდება, მომხმარებლისთვის ახალი პროდუქციის (მომსახურების) ან გაუმჯობესებული ფასეულობის შეთავაზებისთვისაა გამიზნული. მართლაც, ახალი სტრატეგია ყოველთვის მიზნად ისახავს ადრე არარსებული შესაძლებლობის შექმნასა და გამოყენებას, რომელიც ვერ შენიშნეს კონკურენტებმა. გამომდინარე ზემოაღნიშნულიდან, **სტრატეგიას, რომელიც ბაზარს წარუდგენს სრულიად ახალ კომერციულ შეთავაზებას ან სხვა სახის სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას, ახალი სტრატეგია ეწოდება.**

ბუნებრივია, ახალი სტრატეგია დაკავშირებულია დიდ რისკთან. გამოკვლეულია, რომ მათი დაახლოებით 70% მიზანს ვერ აღწევს (მენეჯმენტი... 2015; რამიშვილი 2013), რადგან ამ დროს კეთდება ის, რაც აქამდე არ ყოფილა. ანუ, არ არსებობს მისი მოხმარების (შეძენის, მიღების) გამოცდილება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ამ დროს კომპანია იგონებს თავის მომავალს, რაც უაღრესად ზრდის რისკის დონეს.

მიუხედავად ზემოაღნიშნული ორგანიზაციული თუ საბაზრო ხასიათის სიმძნელებისა, ბევრმა კომპანიამ შეძლო შეექმნა და წარმატებით გამოეყენებინა სრულიად ახალი სტრატეგია. ასეთი სტრატეგია განსაკუთრებით სჭირდება ისეთ კომპანიას, რომელსაც სურს იყოს კონკურენტებისგან გამორჩეული ან/და გახდეს ინდუსტრიის ლიდერი. ამ მიზნით ის ქმნის და იყენებს კომპანიის ნებისმიერ ახალ შესაძლებლობას, შედეგი კი დამოკიდებულია მომხმარებელზე. თუ მომხმარებელმა ის კმაყოფილებით მიიღო, კომპანიას ეძლევა საშუალება, მიაღწიოს მაღალ შედეგს როგორც საბაზრო წილის, ასევე საფინანსო მაჩვენებლების მიხედვით.

განახლების სტრატეგია. ზემოაღნიშნული, ახალი სტრატეგიის რეალიზებასთან დაკავშირებული მაღალი რისკის გამო, წარმატების მსურველ მენეჯერთა სოლიდური ნაწილი, არ შეიმუშავებენ სრულიად ახალ სტრატეგიას, არამედ ანახლებენ მოქმედ სტრატეგიას. უფრო მეტიც, ბაზრის ახალ მონაწილეთა უმეტესობაც კი კონკურენტთა სტრატეგიების მოდიფიცირებულ ვარიანტს უფრო იყენებენ, ვიდრე სრულიად ახალ სტრატეგიას. მით უფრო, თუ საუბარი გვაქვს ისეთ კომპანიაზე, რომელიც თავისი საბაზრო წილით და საფინანსო მაჩვენებლებით საკმაოდ წარმატებულია მის სამოქმედო ინდუსტრიაში. ბუნებრივია, ასეთ კომპანიას მენეჯმენ-

ტი შეეცდება მაქსიმალურად დიდხანს გამოიყენოს მოქმედი სტრატეგია და მისი განახლების ყველა შესაძლებლობა. ამასთან, არსებული სტრატეგიის გაუმჯობესება, გაფართოება და სრულყოფა გაცილებით უფრო ადვილია როგორც ინტელექტუალური, ასევე ორგანიზაციული რესურსებიდან გამომდინარე.

თანდათანობითი სრულყოფის სტრატეგია. ეს სტრატეგია, როგორც წესი, გამოიყენება მაშინ, როდესაც კომპანიას ან არ ძალუძს, ან არ უნდა სრულიად ახლის შექმნა, ან არსებული სტრატეგიის რადიკალური განახლების გამოყენება. სტრატეგიის ეს ფორმა გულისხმობს არსებულ სტრატეგიაში უმნიშვნელო ხასიათის ცვლილებების შეტანას. ამ დროს კომპანიას ურჩევნია, არსებულ პროდუქციაში (მომსახურებაში) ან მოქმედ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებში, შედარებით, არა არსებითი ხასიათის ცვლილებები შეიტანოს. ამით, ის, ფაქტობრივად, აწარმოებს კონკურენტულ ბრძოლას ნაკლებაგრესიული მეთოდებით, თუმცა ნელ-ნელა მაინც ზრდის მომხმარებელთა წრეს და „უხმაუროდ“ აღწევს მიზანს. მართლაც, თუკი კომპანიას აქვს წარმატების მომტანი სტრატეგია, რატომ უნდა უარყოს ის? არსებობს მარტივი წესი - **თუ რამე არ ფუჭდება, მაშინ მისი გაკეთებაც უაზრობაა.** იშვიათად, რომ რომელიმე კომპანიამ არ გაითვალისწინოს ეს. ანუ, თუ არსებულ პირობებში წარმატება გარანტირებულია, სტრატეგიის თანდათანობითი სრულყოფა ყველაზე მართებული გადაწყვეტილებაა. მით უფრო, ასეთ შემთხვევაში, კომპანიის დანახარჯები არც თუ ისე დიდია, შემოსავლები კი - სავსებით კარგი და პროგნოზირებადი.

თანდათანობითი სრულყოფის სტრატეგია კომპანიას საშუალებას აძლევს, ხანგრძლივი დროის განმავლობაში მიიღოს მნიშვნელოვანი ფინანსური შემოსავლები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ამ დროს კომპანიები იღებენ სტაბილურ მოგებას; დიდხანს რჩებიან ბიზნესში; თავიანთი მომხმარებლისთვის, პერიოდულად, უზრუნველყოფენ ფასეულობის ზრდას; აქციონერებისთვის გარანტირებულია დივიდენდების მისაღები დონე; თანამშრომლებისა და მენეჯერებისათვის კი - შესაბამისი ანაზღაურება.

სტრატეგიის თანდათანობითი სრულყოფა ყველაზე ხელსაყრელი და იოლია, როდესაც კონკურენტული კონტექსტი ან ბაზრის სეგმენტი შედარებით ნელა იცვლება, ბაზარზე არ ჩნდება ახალი პროდუქცია ან ახალი სტრატეგიული გადაწყ-

ვეტილებები, მომხმარებელთა მოთხოვნები ან მიდრეკილებები არ იცვლება, გასაღებისა და მიწოდების არხები უცვლელია და ა.შ.

ცხადია, ეს ყველაფერი კარგია, მაგრამ არსებობს მედლის მეორე მხარეც. კერძოდ, ასეთი ცვლილებები (ე.წ. „არა არსებითი“), რომელთა შესახებ ზემოთ იყო აღნიშნული, დროთა განმავლობაში სტრატეგიის თანდათანობით სრულყოფას სულ უფრო ნაკლებ მიმზიდველს ხდის. განსაკუთრებით იმ კომპანიისათვის, რომელსაც ინდუსტრიაში სალიდერო პოზიციის დაკავება ან მნიშვნელოვანი საბაზრო წილის დაუფლება სურს. ამასთან, თუ ბაზრის ახალი მონაწილეები იყენებენ ახალ სტრატეგიას, ხოლო ძველი კონკურენტები აახლებენ თავიანთ სტრატეგიებს, კომპანია, რომელიც მხოლოდ სტრატეგიის თანდათანობით სრულყოფის გზას ხანგრძლივი ვადით აირჩევს, საკუთარ სიცოცხლისუნარიანობას კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენებს.

მართალია, ახალი სტრატეგია, განახლებისა და თანდათანობითი სრულყოფის სტრატეგიები საკმაოდ განსხვავდება ერთმანეთისაგან, მათ მაინც ბევრი რამ აქვთ საერთო. საქმე იმაშია, რომ დროთა განმავლობაში ნებისმიერი ახალი სტრატეგია გადაიქცევა ჯერ განახლების, შემდეგ კი - თანდათანობითი სრულყოფის სტრატეგიად. უფრო მეტიც, სრულიად ახალი და არსებულის განახლების სტრატეგია ხშირად მოიცავს სტრატეგიის თანდათანობითი სრულყოფის ბევრ ნიშან-თვისებას. და პირიქით, განახლებისა და თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიები ყოველთვის შეიცავს რაღაც სიახლეს. სხვა შემთხვევაში, ის ვერ იქნება განახლება ან/და სრულყოფა.

თუმცა, აუცილებელია ითქვას, რომ არც ერთ სტრატეგიას არ შეუძლია უზრუნველყოს განსაკუთრებული შედეგები ბაზარზე ან გამორჩეული ეკონომიკური მაჩვენებლები იქამდე, სანამ არ შექმნის უპირატესობებს და კომპანია ამით არ ისარგებლებს. **უპირატესობა კი, როგორც უკვე აღინიშნა, მხოლოდ სამომხმარებლო ბაზარზე წარმოიქმნება.**

4.4. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა

ფაქტობრივად, კომპანიის ბიზნეს-გარემოში მომხდარი ცვლილებები და მენეჯერთა სტრატეგიული ხედვის ერთობლივი შედეგი უნდა იყოს კომპანიათა შიდა ცვლილებების საფუძველი, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს მენეჯერთა მიერ განსაზღვრული სტრატეგიული ქმედების (სრულიად ახალი სტრატეგია; არსებული სტრატეგიის განახლება ან თანდათანობითი სრულყოფის სტრატეგია) წარმატებული რეალიზება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კომპანიაში ორგანიზაციულ ცვლილებები დიდწილადაა განპირობებული კომპანიის ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე ცვლილებათა ცოდნის სიღრმეზე. თუმცა, როგორც აღინიშნა, არანაკლებ მნიშვნელოვანია აღნიშნული ცვლილებების წინასწარ განჭვრეტის უნარი, მათი გამოწვევა და საკუთარი მიზნებისათვის გამოყენება.

ისმის კითხვა - რა მანიპულაციები უნდა განახორციელოს კომპანიის მენეჯენტმა, რათა ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებები თავის სამსახურში ჩააყენოს - გახადოს ის შესაძლებლობის ზრდის წყარო? ანუ, განახორციელოს ბიზნეს-გარემოს ცვლილებების ადეკვატური შიდა ორგანიზაციული ცვლილებები.

მენეჯენტის მეცნიერებაში ცნობილია ორგანიზაციული ცვლილებების სამი ძირითადი მიმართულება (მენეჯმენტი... 2015): ბიზნესის მასშტაბის, კომპანიის კონკურენტული გარეგნობისა და სტრატეგიული მიზნების ადეკვატურობა ბიზნეს-გარემოსთან (იხ. ნახაზი 8). კერძოდ:



ნახ. 8. სტრატეგიული ქმედების ადეკვატური ორგანიზაციული ცვლილებები

ბიზნესის მასშტაბის ადეკვატურობა ბიზნეს-გარემოსთან. ბიზნესის მასშტაბთან (მოცულობასთან) დაკავშირებული საკითხი ყოველთვის მნიშვნელოვანია. კომპანიის მასშტაბის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას მენეჯერებმა რეალურად უნდა შეაფასონ მის ხელთ არსებული რესურსები (მატერიალური, ფინანსური, ადამიანური და ინფორმაციული) და მათზე დაყრდნობით შეარჩიონ ხელმისაწვდომი ვარიანტი.

არც ერთ კომპანიას არ შეუძლია, ბაზარს შესთავაზოს პროდუქციის (მომსახურების) უსასრულო არჩევანი. ბუნებრივია, არცერთ კომპანიას არ ძალუძს მოიცივას ყველა პოტენციური მომხმარებელი. ანუ, საჭიროა სადღაც გავჩერდეთ. ამიტომ, მასშტაბის განსაზღვრისას კომპანია ირჩევს იმ „სათამაშო მოედანს“, რომელიც ყველაზე უკეთ პასუხობს მის ინტერესებსა და შესაძლებლობებს. მხოლოდ აქ შეიძლება მოიძებნოს მისი ყველაზე წონადი კონკურენტული უპირატესობა.

ბიზნესის მასშტაბის განსაზღვრა გულისხმობს პასუხის გაცემას ქვემოთ წარმოდგენილ ოთხ უმნიშვნელოვანეს კითხვაზე, რომლის პასუხები გადაწყვეტს, თუ რომელი ბიზნესით უნდა დაკავდეს კომპანია, როგორ მოახდენს მისი მენეჯმენტი ხელთარსებული შესაძლებლობების ეფექტიან რეალიზებას და მასთან ერთად, შევეცადოთ ჩამოვაცალიბოთ - თუ როგორი უნდა იყოს მენეჯერთა მოქმედება თითოეული მიმართულებით.

კითხვა 1. - რომელი საქონლის (პროდუქციის, მომსახურების) შეთავაზება სურს ბაზრისათვის კომპანიას და რომელ მომხმარებლებზე აკეთებს ის არჩევანს? კომპანიის წინაშე ყოველთვის წარმოიქმნება ბაზრისა და საქონლის არჩევის აუცილებლობა - მომხმარებელთა რომელ ჯგუფს შეარჩევს და რა სახის და რაოდენობის პროდუქციას (მომსახურებას) მიაწვდის მათ. საქმე იმაშია, რომ კომპანიას ყოველთვის შეუძლია შეცვალოს პროდუქციის ასორტიმენტი, გამოეხმაუროს სამომხმარებლო მოთხოვნებს, ან მოხსნას მომხმარებელთა ამა თუ იმ ჯგუფისთვის შეთავაზებული კომერციული წინადადება.

კითხვა 2. - რომელი გეოგრაფიული რეგიონების მოცვა აქვს გადაწყვეტილი კომპანიას საკუთარი პროდუქციით (მომსახურებით)? კომპანიის მასშტაბის ზუსტი დადგენისთვის აუცილებელია გეოგრაფიული მასშტაბის განსაზღვრა. ანუ, სტრატე-

ტეგია აუცილებლად უნდა ითვალისწინებდეს ბიზნესის ლოკალურ, რეგიონულ, ეროვნულ და გლობალურ კონტექსტს. საქმე იმაშია, რომ გეოგრაფიული ასპექტი მოითხოვს ისეთი საკითხების განხილვას, როგორცაა მაგალითად, თუ რომელ ბაზარზეა შესაძლებელი კომპანიის პროდუქციის წარმატებული რეალიზება და საერთოდ, რა მსგავსება და განსხვავებაა იმ მომხმარებელთა მოთხოვნებში, რომლებიც ცხოვრობენ აღნიშნული საზღვრებს მიღმა.

კითხვა 3. - **რომელ დაინტერესებულ მხარეებთან სჭირდება კომპანიას ურთიერთობების დარეგულირება?** ბიზნესის მასშტაბის შესახებ კითხვები შეიძლება დაისვას იმ კონტექსტშიც, თუ რომელი მხარეებია დაინტერესებული კომპანიის წარმატებული ფუნქციონირებით და რომელი არა. ფაქტია, რომ სტრატეგიის შედგენის დროს პირველი ყურადღება უნდა მიექცეს მათი მესაკუთრეების ინტერესებს. თუმცა, კომპანიის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის სასიცოცხლოდ აუცილებელია ასევე, ისეთი მხარეების ინტერესების გათვალისწინებაც, როგორებიც არიან: მომხმარებლები, კომპანიის პერსონალი და მიმწოდებლები. ამ კონტექსტში, ბუნებრივია, კონკურენტებიც უმნიშვნელოვანესი დაინტერესებული მხარეა (თუმცა, საპირისპირო).

გარდა აღნიშნულისა, კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია ასევე ისეთ სტრუქტურებთან ურთიერთობები, როგორიც არის დარგობრივი ან პროფესიული ასოციაციები, სამთავრობო სტრუქტურები, სასამართლო, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები, საზოგადოების სოციალურად აქტიური ჯგუფები და ა.შ. კომპანიამ ბაზარზე წარმატებას რომ მიაღწიოს, არცთუ იშვიათად საჭიროა ასეთ დაინტერესებულ მხარეებთან მჭიდრო ურთიერთობება.

კითხვა 4. - **რომელი აქტივები, ტოპ-მანასიათებლები და ტექნოლოგიები გააჩნია კომპანიას, ან შეუძლია მოიპოვოს, რათა მოემსახუროს ბაზრის შერჩეულ სეგმენტს?** სტრატეგიის წარმატება დიდწილად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად არიან ჩაბმული სტრატეგიის შემუშავებაში ის მენეჯერები, რომლებიც შემდგომ პასუხს აგებენ სტრატეგიის რეალიზებაზე. ასევე, იმის გამო, რომ სტრატეგია დროთა განმავლობაში განიცდის ცვლილებას, მას ესაჭიროება დამატებითი აქტივები: ფინანსური კაპიტალი, ახალი ცოდნით და უნარებით აღჭურვილი პერსონალი, ძველი ტოპ-მანასიათებლების და კომპეტენციების დახვეწა ან სულაც ახალის

შექმნა. მაგ., ისეთი ამოცანების გადაწყვეტის საფუძველში, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის მასშტაბის განსაზღვრასთან, ხშირად ძვეს „ვიციდოთ თუ დავამზადოთ?“¹¹ გადაწყვეტილების მიღება.

უნდა ითქვას, რომ ბიზნესის მასშტაბის ზუსტი განსაზღვრა საშუალებას იძლევა უფრო მკაფიოდ გამოიკვეთოს ბიზნესის სახეები, პროდუქციისა და ბაზრის სეგმენტები, რომლითაც დაკავებულია ან მომავალში აპირებს დაკავდეს კომპანია. თუმცა, აუცილებელია ვიცოდეთ, რომ ეს არ არის დაკავშირებული კონკურენტული ბრძოლის წარმატებულ მართვასთან, მომხმარებელთა მოზიდვასა და შენარჩუნებასთან. ამ მხარეს კომპანია „კონკურენტული გარეგნობის ბიზნეს-გარემოსთან ადეკვატურობით“ აღწევს.

კონკურენტული გარეგნობის ადეკვატურობა ბიზნეს-გარემოსთან. კომპანიის კონკურენტულ გარეგნობას, ფაქტობრივად, განსაზღვრავს მისი კომერციული შეთავაზების ნაირსახეობა და იმიჯი მომხმარებლის თვალში. ანუ, თუ კომპანიის მენეჯმენტს სურს იყოს წარმატებული იგი უნდა ცდილობდეს, რომ კომპანიის გარეგნობა უნიკალური იყოს ბაზარზე. ამის მიღწევა, პირველ რიგში, პროდუქციის (მომსახურების) დიფერენცირების მეშვეობით არის შესაძლებელი (სრულყოფილად შევისწავლით §6.3-ში „დიფერენცირების სტრატეგია“). შესაბამისად, ის, თუ რამდენად აგრესიულად მოქმედებს კომპანია ბაზარზე მომხმარებლების მოზიდვის, ახალი მომხმარებლების მოპოვების, კომპანიის იმიჯის ამაღლებისა და კომერციული შეთავაზების განსხვავებული აღჭურვის უზრუნველსაყოფად, დიდწილად განსაზღვრავს მისი სტრატეგიის ზოგად ხასიათს.

მეტიც, შეიძლება ითქვას, რომ **დიფერენცირება - არის მომხმარებლის მიერ საქონლის (პროდუქცია, მომსახურება) შეძენით მიღებული უნიკალური ფასეულობის ერთადერთი წყარო.** ანუ, თუ კომპანიამ არ განახორციელა დიფერენცირება, მაშინ მომხმარებელს არ გააჩნია განსაკუთრებული მიზეზი იმისა, რომ აღნიშნული კომპანიის პროდუქცია შეიძინოს. საქმე იმაშია, რომ ამა თუ იმ საქონლის ყიდვი-

¹¹ /ვიციდოთ თუ დავამზადოთ? თუ კომპანიის მენეჯმენტი შესყიდვის მიზნით დაამყარებს პარტნიორ-კომპანიასთან ხანგრძლივ, ურთიერთსასარგებლო და კომპრომისულ ურთიერთობას, ამბობენ, რომ საქმე გვაქვს აუტსორსინგთან (Outsourcing) - ეს არის მომსახურება, რომლის დროსაც მიმწოდებელი კომპანია სრულ პასუხისმგებლობას იღებს დაამზადოს პროდუქცია დამკვეთი კომპანიის მენეჯმენტის მოთხოვნების სრული შესაბამისობით (ჯულაყიძე 2021, 212).

სას, სანამ მომხმარებელი არ დარწმუნდება, რომ მის მიერ შეძენილ საქონელს კონკურენტ-საქონელთან შედარებით ბევრი უნიკალური თვისება ან უფრო მაღალი ფასეულობა აქვს, მანამ არ გაუჩნდება აღნიშნული საქონლის შეძენის სურვილი. და საერთოდ, ყველა სტრატეგიის ძირითადი დანიშნულება უნდა იყოს გარკვეული დიფერენცირების შექმნა მომხმარებლებისათვის.

დავსვათ კითხვა - რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ იმისათვის, რომ შექმნას იმ დონის დიფერენცირება, რომელსაც კარგად აღიქვამს მომხმარებელი? მომხმარებელთა მოზიდვისა და შენარჩუნების მისწრაფება იმდენად დიდია, რომ კომპანიები მუდმივად ცდილობენ, განაახლონ და სრულყოფილი საკუთარი კონკურენტული გარეგნობა. როგორც მრავალჯერ აღინიშნა, თუ კომპანია არ ახდენს დიფერენცირებას, მაშინ მის ბაზარზე ყოფნას აზრი არ აქვს. თუმცა, გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ ბოლო დროს დიფერენცირება სულ უფრო რთულდება მზარდი კონკურენციისა და ასორტიმენტის გაფართოების გამო. არადა, დიფერენცირება საშუალებას აძლევს კომპანიას, გაზარდოს გაყიდვები, მიაღწიოს მყიდველთა ერთგულებას, ჰქონდეს მეტი საშუალება არეგულიროს ფასები. თუმცა, აქ არის ერთი ძალიან მნიშვნელოვანი პრობლემა: საქმე იმაშია, რომ კომპანიამ შესაძლოა გაზარდოს მიაწოდოს დიფერენცირებული პროდუქცია (მომსახურება), მაგრამ მომხმარებელმა სათანადოდ ვერ აღიქვას მასში ფასეულობა (სრულყოფილად შევისწავლით §6.3-ში „დიფერენცირების სტრატეგია“).

სტრატეგიული მიზნების ადეკვატურობა ბიზნეს-გარემოსთან. კომპანიის სტრატეგიული მიზნების ბიზნეს-გარემოსთან ადეკვატურობის უზრუნველსაყოფად, კიდევ ერთხელ, აუცილებელია ერთმანეთისაგან გავმიჯნოთ სტრატეგიული მიზნები და ორგანიზაციის მისია. მიზანი არის ის, რისთვისაც კომპანიას ქმნიან მისი დამფუძნებლები, ანუ ის განკუთვნილია შიდა მოხმარებისათვის; მისია კი არის ორგანიზაციის მიმართ საზოგადოების დაკვეთა, ანუ ის, რასაც კომპანია აკეთებს მომხმარებლებისთვის. მაგალითად, მეფუნთუშის მისიაა - მომხმარებლისათვის უმნიშვნელოვანესი საკვების, პურ-ფუნთუშეულის მიწოდება და სწორედ ამ მოთხოვნების კარგად დაკმაყოფილებამ უნდა მოუტანოს მას მოგება.

ფაქტობრივად, ბიზნესის მასშტაბისა და კონკურენტული გარეგნობის შერჩევა ხდება კომპანიის მიზნების მისაღწევად. ამასთან, ყველა კომპანიას გააჩნია

როგორც მკაფიოდ გამოკვეთილი, ასევე ჯერ კიდევ ბუნდოვანი მიზნები (თუმცა, ორგანიზაციის მისიასთან კავშირში), რომელიც ამა თუ იმ ხარისხით მოიცავს კომპანიის სტრატეგიული კურსს, საბაზრო ექსპანსიის გარკვეულ ორიენტირებს, საჭირო ფინანსებს, სავარაუდო ტექნოლოგიურ სიახლეებსა და სხვა შემადგენელ ელემენტებს. თუმცა, ამ პოზიციით, განსაკუთრებით გრძელვადიანმა მიზნებმა, შესაძლოა გადაასწროს ორგანიზაციის მისიას, რომელშიც როგორც ვიცით არ უნდა ჩაიწეროს ისეთი რამ, რისი გაკეთებაც კომპანიას არ სურს, ან მოცემულ ეტაპზე არ შეუძლია მისი შესრულება.

ამჯერად კი, განვიხილოთ მიზნების ის იერარქია, რომელიც ერთ-ერთი ყველაზე უფრო სრულყოფილია თანამედროვე მენეჯმენტში. ესენია: სტრატეგიული განზრახვა; სტრატეგიული მიზნები; ოპერატიული მიზნები და ამოცანები (მენეჯმენტი... 2015).

სტრატეგიული განზრახვა ასახავს კომპანიის საქმიანობის გრძელვადიან (5-10 წელი) კონცეფციას, ბაზარზე სტრატეგიულ მოქმედებათა პერსპექტივას; იმას, თუ რისი მიღწევა სურს კომპანიას პროდუქციის, მომხმარებელთა მოზიდვისა და ტექნოლოგიების კუთხით. მაგალითად, „მინდა გავხდეთ ლიდერი კონკრეტული კლასის პროდუქციის წარმოების საქმეში“. სტრატეგიული განზრახვა შეიძლება შეიცავდეს ასევე დარგის, ინდუსტრიის ან მისი ცალკეული სეგმენტის რადიკალური განახლების ამოცანას. როგორც აღინიშნა, ორგანიზაციის მისია ლოგიკურ კავშირშია სტრატეგიულ განზრახვასთან. თუმცა, უფრო საინტერესოა მათი მსგავსება და განსხვავება. კერძოდ, თუ **სტრატეგიული განზრახვა განსაზღვრავს კომპანიის სამომავლო სახეს**, მისია აღწერს კომპანიის საქმიანობას მოცემულ მომენტსა და შედარებით უახლოეს პერიოდში. თუმცა, თავის მხრივ, **სტრატეგიული განზრახვა არის იგივე მისია, ოღონდ სამომავლოდ განსახორციელებელი**. რაც შეეხება ამჟამინდელ მისიას, როგორც წესი, ის მოცემულ მომენტში განსაზღვრავს საზოგადოებისთვის კომპანიის დანიშნულებას და მიუთითებს მის ძირითად საქმიანობაზე.

სტრატეგიული მიზნები ასახავს კომპანიის საქმიანობის ძირითად კურსს უახლოესი პერიოდის (1-დან 5 წლამდე) განმავლობაში. ბუნებრივია, აღნიშნულის (დასახული მიზნების) განხორციელებისთვის საჭირო რესურსების უკეთ გამოკვეთით, მათ შორის საკმაო სიზუსტით გათვლილი საჭირო ინვესტიციით.

ასეთი მიზნები შეიძლება მოიცავდეს: სალიდერო პოზიციის დაკავება ამა თუ იმ ეკონომიკურ რეგიონში; სამეცნიერო-კვლევების სამუშაოების ისეთ გააქტიურებას, რომ შესაძლებელი იყოს ისეთი ინოვაციური პროდუქციის წარმოება, რომელსაც ექნება მეტი მომხმარებლის მოზიდვის საშუალება და ა.შ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სტრატეგიული მიზნები საშუალებას აძლევს კომპანიას ზემოაღნიშნული სტრატეგიული განზრახვა აქციოს მეტი სიზუსტის სამოქმედო პროგრამად, დააკონკრეტოს სასურველი შედეგები და უფრო თვალნათლივ წარმოადგინოს მიზნის მიღწევის ძირითადი ორიენტირები (სტრატეგიული ამოცანები).

ოპერატიული მიზნები კიდევ უფრო მოკლევადიანია (ჩვეულებრივ, ერთი წლის ფარგლებში), რომლებიც წარმოდგენილია მეტი დაკონკრეტებით და ჩამოყალიბებულია უფრო დაწვრილებით. ასეთი მიზნები, როგორც წესი, დიფერენცირებულია ფუნქციური მიმართულებებისა და კონკრეტული თანამდებობების მიხედვით, რასაც შეიძლება ოპერატიული ამოცანები ვუწოდოთ. სწორედ, ასეთი ოპერატიული ამოცანების გადაწყვეტა განიხილება როგორც ცალკეული „აგურები“, რომლისგანაც უნდა აშენდეს „ერთიანი შენობა“. ოპერატიული მიზნების გადასაწყვეტი ამოცანების ასეთი სახით დასმა აადვილებს როგორც მიმდინარე, ასევე სტრატეგიულ ქმედებათა კოორდინირებას.

თემა 5. სტრატეგიათა რანგირება

5.1. სტრატეგიათა ძირითადი დონეები

სტრატეგიული მენეჯმენტის ჩამოყალიბების საწყის ეტაპზე, ანუ იმ პერიოდშიდან, როდესაც ბიზნეს-გარემოს ცვლილებების არ გათვალისწინების გამო პირველი საშიშროებები შეექმნა კომპანიის მენეჯმენტის ეფექტიანობას, ფიქრობდნენ, რომ სწორი იქნება თუ კომპანიის სტრატეგიულ მართვას სრულად დავაკისრებთ მისი უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობას, ხოლო შუალედური და ძირეული რგოლის მენეჯერებს დავუტოვებდით სტრატეგიის რეალიზების ტაქტიკური და ოპერატიული საკითხების გადაწყვეტას. თუმცა, მალევე დარწმუნდნენ, რომ მართვის ფუნქციათა ასეთი გამიჯვნა ცუდ გავლენას ახდენდა კომპანიის, როგორც ერთი დიდი სისტემის, მართვაზე.

ბიზნეს-პრაქტიკამ დაამტკიცა, რომ ვერტიკალური კავშირები კომპანიის მართვის პირამიდის მწვერვალზე არსებულ „თავსა“ და მის მთლიან „სხეულს“ შორის საციცოცხლოდ აუცილებელია. შესაბამისად, დასკვნაც - სტრატეგიის ფორმირებაში აუცილებლად უნდა იყოს დეცენტრალიზაციის გარკვეული ელემენტები.

თუმცა, სტრატეგიულ მენეჯმენტში, დეცენტრალიზაცია იმას კი არ ნიშნავს, რომ რაც შეიძლება დაბალ დონეზე მოხდეს გადაწყვეტილების შემუშავება, არამედ იმას, რომ პასუხისმგებლობა სტრატეგიის ფორმირებაში ოპტიმალურად გადანაწილდეს უმაღლესი ხელმძღვანელობასა და ქვეშემდგომ დონეებს შორის¹². ანუ, „თავსა“ და „სხეულს“ შორის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი კავშირის განხორციელება ითხოვს იერარქიის ყველა დონის მმართველის და ფუნქციური სამსახურების მენეჯერების ურთიერთშეთანხმობილ მონაწილეობას.

ამასთან, ზემოაღნიშნული აბსოლუტურად არ ნიშნავს პასუხისმგებლობის თანაბარ გადანაწილებას, მით უფრო მათ გადაკისრებას ხელქვეითებზე. პირიქით, მენეჯერთა პასუხისმგებლობის დონე მართვის დონეების შესაბამისად იზრდება.

^{12/ ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის შეთანხმების აუცილებლობა. ეს არის წარმატებული მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი კანონზომიერება. აღნიშნულს უფრო სრულყოფილად შეგიძლიათ გაეცნოთ ჩემს წიგნში - ჯულაყიძე ე. მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთაისი, აწსუ, 2018 წ., გვ. 143-148, §6.1, „მენეჯმენტის პრინციპები და ძირითადი კანონზომიერებანი“.}

საქმე იმაშია, რომ მართვის უმაღლეს დონეზე ერთმა პატარა შეცდომამ შეიძლება კომპანიის სრული გაკოტრება გამოიწვიოს.

თავის მხრივ, როგორც ცნობილია, კომპანიაში მიმდინარე ყველა პროცესი მკაცრად რეგლამენტირებულ, იერარქიულ მართვას ეყრდნობა. მათ შორისაა მიზნებისა და სტრატეგიის ფორმირების პროცესი, რომელსაც უნდა გააჩნდეს ერთი კონკრეტული მიმართულება - მართვის მაღალი დონიდან დაბალი დონისაკენ.

მიზნის ფორმირების ზემოაღნიშნული პროცედურის მართებულობის საილუსტრაციოდ მოვიყვანოთ ასეთი მაგალითი. დავუშვათ, რომ რომელიმე სოლიდური კორპორაციის მართვის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ მიზნად დაისახა წლიურად 10 მლნ. ლარის მოგების მიღება. დავუშვათ ასევე, რომ ეს კორპორაცია აერთიანებს 5 ერთმანეთისაგან საკმაოდ განსხვავებულ ბიზნეს-ერთეულს, რომელთაც კორპორაციის მენეჯმენტმა, მათი ეკონომიკური პოტენციალიდან გამომდინარე, განუსაზღვრა კონკრეტული ოდენობის მოგების მიღება, რამაც მთლიანობაში უნდა შექმნას ზემოაღნიშნული 10 მლნ. ლარი.

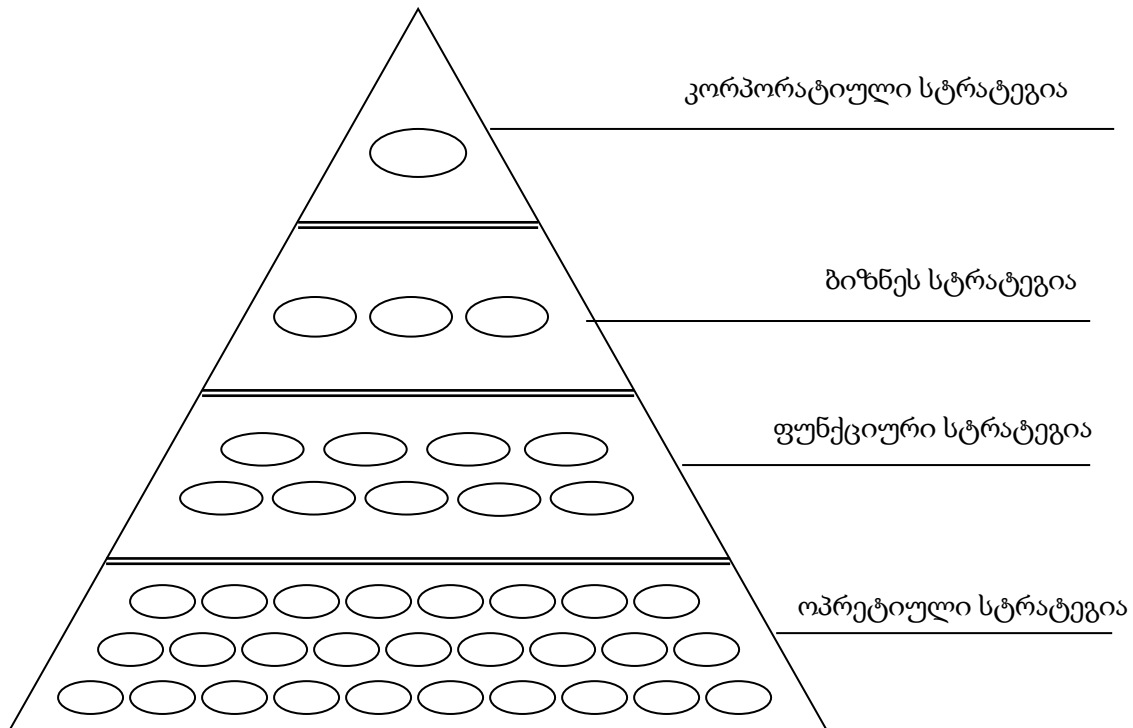
შესაბამისად, თითოეული ბიზნეს-ერთეულის მენეჯმენტის მიზანი უნდა გახდეს პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზების იმ მასშტაბის მიღწევა, რომელიც მასზე დაკისრებულ მოგებას მოიტანს. ასეთ შემთხვევაში, თითოეული ბიზნეს-ერთეულის ოპერაციათა მენეჯერის (აღმასრულებელი დირექტორის) კონკრეტული მიზანი იქნება იმ მოცულობის პროდუქციის წარმოება, რაც უზრუნველყოფს ასეთი მოგების მიღებას, ხოლო ამავე ბიზნეს-ერთეულის მარკეტინგის მენეჯერის მიზანი კი იქნება, თუ როგორ მოახდინოს შესაბამისი პროდუქციის რეალიზაცია, რა სახის ბაზრებზე აიღოს ორიენტაცია, რა დამატებითი მომსახურება შესთავაზოს მომხმარებელს და ა.შ. როგორც ვხედავთ, მიზნების განაწილება მოხდა იერარქიის დონის შესაბამისად - მართვის მაღალი საფეხურებიდან დაბლისაკენ.

ბუნებრივია, რომ კორპორაციის თითოეულ ბიზნეს-ერთეულზე დაკისრებული მიზანი უნდა იყოს რეალური და აღსრულებადი, რომლის საფუძველი უნდა იყოს ის ადამიანური რესურსები და სხვა საწარმოო პოტენციალი, რაც გააჩინია მოცემულ სტრუქტურას ამაჟამად და მასთან ერთად, იმის გათვალისწინებით თუ რა ინვესტიციების განხორციელებას ფიქრობს კორპორაციის მენეჯმენტი მის საქმიანობაში.

მოდის წარმოვიდგინოთ აღნიშნულის საპირისპირო სიტუაცია და შევეცადოთ გავიაზროთ თუ რა მოხდებოდა ასეთ შემთხვევაში. ანუ, მიზნის ფორმირება რომ დაგვეწყოს ქვემოდან და ასე ჩამოგვეყალიბებინა კორპორაციის ერთიანი მიზანი. ბუნებრივია, დაირღვეოდა პროცესის ლოგიკური მთლიანობა, მენეჯმენტის სისტემური მიდგომა. იგი გამოიწვევდა მიზნების ერთმანეთში აღრევას, დაიწყებოდა გაუთავებელი დავა იმაზე, თუ ვინ რა მოცულობის წარმოებაზე, გაყიდვებზე, ფინანსებზე, მოგებაზეა პასუხისმგებელი და მრავალი სხვა. ანუ, მიზნის ფორმირების ასეთი პროცესი, რომელიც არ არის უმაღლესი დონის მენეჯერების მიერ მართული, ყოვლად დაუშვებელი ფაქტია.

თუმცა, მიზნების ფორმირების პროცესისაგან განსხვავებით, გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის შეგროვების პროცესს (სწორად რომ შეფასდეს თითოეული ბიზნეს-ერთეულის პოტენციური შესაძლებლობა) აქვს საპირისპირო („ქვემოდან-ზემოთ“) მიმართულება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ყველა მაღალი დონის მენეჯერმა კარგად უნდა იცოდეს მისი ხელქვეითი მენეჯერების კომპეტენციები და მათ დაქვემდებარებაში არსებული საწარმოო პოტენციალი. ასეთი ინფორმაცია თავს უნდა იყრიდეს მართვის უმაღლეს დონეზე, რადგან გადაწყვეტილების ადეკვატურობა უშუალოდ უკავშირდება სწორი და ყველა საჭირო ინფორმაციის დეტალურ ანალიზს.

ისევე როგორც მიზნების შემთხვევაში, სტრატეგიის ფორმირებაც არ არის მხოლოდ უმაღლესი რგოლის მენეჯერთა პრობლემა. სტრატეგია ყველა დონის მენეჯერს ეხება. ანუ, თითოეულმა მენეჯერმა, რომელმაც მისი პასუხისმგებლობის სფეროში განსაზღვრა მიზანი, იქვე უნდა შექმნას სამოქმედო პროგრამა - სტრატეგია, თუ როგორ აღასრულოს იგი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სტრატეგია არსებობს ბიზნესის ყველა დონის მიხედვით. ამ თვალსაზრისით, მაღალორგანიზებულ კომპანიებში სტრატეგიის დაჯგუფება ხდება ოთხი დონის მიხედვით. ესენია: კორპორატიული სტრატეგია; ბიზნეს-სტრატეგია; ფუნქციური სტრატეგია და ოპერატიული სტრატეგია (გამზარდია 2013, 45; ქარქუზაშვილი 2015, 24; ჩოხელი 2013, 38). ანუ, მენეჯმენტის დონის თვალსაზრისით სტრატეგიის რანგირება შემდეგნაირად ხდება (იხ. ნახაზი 9):



ნახ. 9. სტრატეგიათა რანგირება

- **კორპორატიული სტრატეგია**¹³ გულისხმობს: კომპანიის (კორპორაციის) მთლიანად და ცალკეული სტრუქტურული ბიზნეს-ერთეულისათვის მაღალშემოსავლიანი შეკვეთების პორტფელის შექმნას (ამ პოზიციით ზოგიერთი ავტორი მას მოიხსენიებს ასევე, როგორც „პორტფელური სტრატეგია“); საინვესტიციო პრიორიტეტების განსაზღვრას; კორპორაციის სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის სინერგიზმის მიღწევას და ა.შ.
- **ბიზნეს-სტრატეგია** ეს არის კორპორაციის სტრუქტურული, ან დამოუკიდებელი ბიზნეს-ერთეულის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისა და წარმატების მიღწევისაკენ მიმართულ ღონისძიებათა მთელი კომპლექსი; ბიზნეს-გარემოში არსებულ ცვლილებებზე ადეკვატური რეაგირების სისტემა; კომპანიის ფუნ-

¹³/კორპორატიული თუ კორპორაციული სტრატეგია? ზოგჯერ, კორპორატიული სტრატეგიის ნაცვლად ამბობენ კორპორაციულ სტრატეგიას, რაც არასწორია. თუმცა, მასში არის რაღაც ხელჩასაკიდი. საქმე იმაშია, რომ ასეთი სტრატეგია განსაკუთრებით ესაჭიროება კორპორაციებს (დივერსიფიცირებულ კომპანიებს). თუმცა, პირადად მე (და ბევრ სხვა მეცნიერს) მართებულად მიმაჩნია „კორპორატიული“ (იგი ნიშნავს საერთოს, საზოგადოს), ვიდრე კორპორაციული, რომელიც ბიზნესის ორგანიზების ერთი კონკრეტული ფორმაა.

ქციური ქვედანაყოფების სტრატეგიული საქმიანობის კოორდინირებული მართვა.

- **ფუნქციური სტრატეგია.** ამ სტრატეგიის დანიშნულებაა ბიზნეს-სტრატეგიის მხარდამჭერი კომპანიის ცალკეულ სტუქტურათა საქმიანობის ეფექტიანი მართვა; ცალკეული ქვედანაყოფის მიზნების შესრულებისკენ მიმართული საქმიანობა.
- **ოპერატიული სტრატეგია¹⁴.** ასეთი სტრატეგია, როგორც წესი, შექმნილ პრობლემათა ოპერატიული გადაჭრის გზებს გვთავაზობს. თუმცა, პირველ რიგში, ის არის მენეჯერთა სამოქმედო გეგმის ყოველდღიურად გადასაწყვეტი სამუშაოების მართვა.

5.2. კორპორატიული სტრატეგია

კორპორატიული სტრატეგია, რომელსაც ხშირად კომპანიის განვითარების სტრატეგიასაც უწოდებენ, არის მართვის უმაღლესი დონის მენეჯერთა სამოქმედო გეგმა, რომელიც აყალიბებს კომპანიის ძირითადი საქმიანობის ქცევის წესებს ინდუსტრიაში (ინდუსტრიაში) და რომელიც ახასიათებს კომპანიის (კორპორაციის) განვითარების ზოგად მიმართულებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, **კორპორატიული სტრატეგია არის სტრატეგიული ხედვებისა და ორგანიზაციული ცვლილებების ერთობლიობა, რომლის შედეგი კომპანიის (კორპორაციის) სტრატეგიული მიზნების მიღწევაა.**

კორპორატიული სტრატეგია ეს არის სტრატეგიებს შორის ყველაზე მთავარ-

^{14/} **ოპერატიული თუ ოპერაციული სტრატეგია?** ისევე როგორც კორპორატიულ სტრატეგიასთან მიმართებაში, აქაც ოპერატიული სტრატეგიის ნაცვლად ხშირად ამბობენ ოპერაციულ სტრატეგიას, რასაც უკვე კატეგორიულად ვერ დავეთანხმები. საქმე იმაშია, რომ ოპერაციული სტრატეგია ყველა დონის სტრატეგიაშია. მაგ., ვინმეს წარმოუდგენია კორპორატიული სტრატეგიის წარმატებული ფორმირება ოპერაციული სტრატეგიის გარეშე? გავიხსენოთ - „ოპერაციული სტრატეგია, კორპორატიულ სტრატეგიასთან ერთად, კომპანიის თითქმის ყველა სხვა სტრატეგიაზე ახდენს გავლენას და შეიძლება ითქვას, კომპანიის გრძელვადიანი არსებობის საფუძველს წარმოადგენს, რათა სწრაფი რეაგირება მოახდინონ ყველა გარდუვალ ცვლილებაზე მომავალში“ [ჯულაყიძე 2021, 81]. აქ კი (ოპერატიულ სტრატეგიაში), ფაქტობრივად, იგულისხმება ყოველდღიური პრობლემების მოგვარებისკენ მიმართული საქმიანობა.

რი. დანარჩენი სტრატეგიები უნდა მისდევდეს კორპორატიული სტრატეგიით განსაზღვრულ კურსს. ცხადია, კორპორატიული სტრატეგია განსაკუთრებით საჭიროა მაშინ, როდესაც კომპანია შედგება სხვადასხვა ინდუსტრიაში ფუნქციონირებადი ბიზნეს-ერთეულებისაგან. ანუ, მაშინ როდესაც საქმე გვაქვს დივერსიფიცირებულ კომპანიასთან (კორპორაციასთან). ასეთ შემთხვევაში, საჭიროა ყურადღება გავამახვილოთ კორპორაციის კორპორატიული სტრატეგიის ოთხ უმნიშვნელოვანეს მხარეზე:

- **კორპორაციის სტრატეგიული კურსის ფორმირება.** როგორც ცნობილია, ინდუსტრიები ცვალებადია და კომპანიის (კორპორაციის) ტოპ-მენეჯმენტი მუდმივად იმის ფიქრშია, თუ რომელი სტრატეგიული კურსია უკეთესი. მაგ., შეიქრას ერთ კონკრეტულ ინდუსტრიაში და იბრძოდეს იმისათვის, რომ მოიპოვოს მასში სოლიდური პოზიცია; თუ შეიძინოს რამდენიმე ინდუსტრიის კომპანიები და მათ ბაზრებზე დაიკავოს თუნდაც პატარ-პატარა სეგმენტები; თუ მისი საქმიანობა შემოიფარგლოს არსებული ინდუსტრიით (ინდუსტრიებით) და ეცადოს გახდეს მასში (მათში) დომინანტი კომპანია. შესაბამისად, თუ მიღებულია გადაწყვეტილება არა ერთ ინდუსტრიაში შესაღწევად, კომპანიას (კორპორაციას) უცილობლად ესაჭიროება კორპორატიული სტრატეგია. როგორც აღინიშნა, ეს არის სტრატეგია, რომელიც განსაზღვრავს სხვადასხვა ინდუსტრიაზე ორიენტირებული ბიზნესის მართვას. ამასთან, კორპორატიული სტრატეგიის კურსის შედეგი შეიძლება იყოს როგორც ვიწრო დივერსიფიკაცია (ინდუსტრიათა მცირე რაოდენობაზე გასვლა), ასევე ფართო დივერსიფიკაცია (ინდუსტრიათა დიდი რაოდენობაზე გასვლა). კორპორატიული სტრატეგიის აღნიშნულ კურსს მიეკუთვნება ასევე ის, თუ რა პოზიციებს დაიკავებს თითოეული ბიზნეს-ერთეული თავის ინდუსტრიაში.
- **ბიზნეს-ერთეულთა საბაზრო პორტფელის განსაზღვრა.** კორპორატიული სტრატეგია ორიენტირებულია იმაზე, თუ როგორ შეინარჩუნოს და გაზარდოს კორპორაციაში შემავალი ბიზნეს-ერთეულების საბაზრო პორტფელი თითოეულის სამოქმედო ინდუსტრიაში. ყველა კორპორატიული გადაწყვეტილება, ფაქტობრივად, მიმართულია კონკრეტული ბიზნეს-ერთეულის პოზიციების განმტკიცებაზე, რომელთა ინვესტირებასაც ახდენს კორპორაცია დროის კონკრეტულ

მომენტში. ამ მიზნით, მართვის უმაღლესი დონის მენეჯერები თავის ბიზნეს-ერთეულებს ეხმარება ფინანსური კაპიტალით, სთავაზობს ახალ ტექნოლოგიებს, უზიარებს გამოცდილებას, ახდენს დამატებით ინვესტირებას ინტელექტუალურ რესურსში, ახდენს მენეჯმენტის ტრანსფერტს და ა.შ.

- **კორპორაციის ბიზნეს-ერთეულებს შორის სინერგიზმის გაძლიერება.** კორპორატიული სტრატეგიის მიზანია კორპორაციის ბიზნეს-ერთეულებს შორის სინერგიზმის კონკურენტულ უპირატესობად გადაქცევა. საქმე იმაშია, რომ ზოგჯერ, თუნდაც სხვადასხვა ინდუსტრიის ბიზნეს-ერთეულები იყენებენ მომარაგებისა და განაწილების ერთსა და იმავე არხებს; ერთნაირ სატრანსპორტო საშუალებებს; კომუნიკაციურ სისტემასა და სინერგიზმის სხვა მაჩვენებლებს. ეს საშუალებას იძლევა შევქმნათ კორპორაციაში პოზიტიური ეკონომიკური გარემო რესურსთა უფრო ყაირათიანი გამოყენებისათვის, დანახარჯების შემცირებისათვის, რაც კონკურენტული უპირატესობების მოპოვების მნიშვნელოვანი წყაროა;
- **კორპორაციული რესურსების პრიორიტეტული გადანაწილება.** კორპორატიული სტრატეგია გულისხმობს კორპორაციის საინვესტიციო პრიორიტეტების განსაზღვრას და მისი რესურსების წარმართვას უფრო მიმზიდველ ბიზნეს-საქმიანობაში. ანუ, კორპორატიული სტრატეგიის ამ პოზიციით მიიღება საკმაოდ განსხვავებული გადაწყვეტილება ცალკეული ბიზნეს-ერთეულის საქმიანობის შესახებ, მათი გრძელვადიანი კონკურენტული პოზიციების უზრუნველსაყოფად. იგი მოიცავს: სწრაფი ზრდის სტრატეგიას ყველაზე მიმზიდველ ბიზნესში; საკმაოდ მოთხოვნადი პროდუქციის (მომსახურების) ტექნოლოგიის განახლებას, ანუ ასეთი ბიზნეს-ერთეულების რეორგანიზებას (რეკონსტრუქცია-გადაირაღებას) და იმ ბიზნეს-საქმიანობის ამოღებას საბაზრო პორტფელიდან, რომლებიც არაპერსპექტიულია გრძელვადიან პერიოდშიც კი.

აღნიშნულის გარდა, კორპორაციათა მენეჯერები ეხმარებიან თავიანთ ბიზნეს-ერთეულებს მოსალოდნელ პრობლემებთან გამკლავების საქმეში, რომლებიც შეიძლება გამოწვეული იყოს დასახულ ამოცანაში ძალების (რესურსების) არაეფექტური გადანაწილებით ან სხვა ფაქტორებით. ანუ, კორპორაციის ტოპ-მენეჯერთა მიზანია საუკეთესო სტრატეგიების გამონახვა იმისათვის, რომ თითოეულმა ბიზნეს-ერთეულმა ერთის მხრივ, შეძლოს რეაგირება მოსალოდნელ ცვლილებებზე და

მეორის მხრივ, გაზარდოს მწარმოებლურობა და შემოსავლები.

5.3. ბიზნეს-სტრატეგია

ბიზნეს-სტრატეგია - ეს არის მენეჯერთა სამოქმედო პროგრამა, რომელიც ორიენტირებულია ერთ კონკრეტულ ინდუსტრიაზე. იგი არის კონკრეტული ბიზნეს-ერთეულის წარმატებული ფუნქციონირების, გადაწყვეტილებების, ღონისძიებებისა და მიდგომების მთელი კომპლექსი, სადაც აღწერილია მოცემული ბიზნესის მდგრადი განვითარებისა და გრძელვადიანი კონკურენტული პოზიციების შექმნის გზები.

ბიზნეს-ერთეულის ქვეშ იგულისხმება ორგანიზაციულად ან იურიდიულად გაფორმებული ბიზნესის აქტიური სტრუქტურა. ის შეიძლება იყოს როგორც ბაზარზე დამოუკიდებლად მოქმედი კომპანია, რომელიც მხოლოდ ერთი სახის ბიზნესით არის დაკავებული, ასევე კორპორაციაში შემავალი ბიზნეს-სტრუქტურა. შესაბამისად ცხადია, რომ თუ კომპანიის სამოქმედო სფერო შემოიფარგლება მხოლოდ ერთი ინდუსტრიით, მაშინ კორპორატიული და ბიზნეს-სტრატეგია ერთმანეთის იდენტური ცნებები იქნება. ხოლო, თუ კომპანიის (კორპორაციის) სამოქმედო სფერო მოიცავს რამდენიმე ინდუსტრიას, მაშინ კორპორატიული სტრატეგია, ფაქტობრივად, წარმოადგენს შესაბამისი ბიზნეს-სტრატეგიების ერთობლიობას.

ბიზნეს-სტრატეგია ჩვეულებრივ განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა მოიქცეს კომპანიის (ბიზნეს-ერთეულის) მენეჯერი, კონკრეტულ ვითარებაში, საკუთარი ინდუსტრიის ფარგლებში წარმატების მისაღწევად. შესაბამისად, გარდა სტრატეგიულ მენეჯმენტთან დაკავშირებული ისეთი ზოგადი საკითხებისა, როგორცაა მაგ., კომპანიის შიდა და გარე გარემოს სტრატეგიული ანალიზი, აქტივებისა და კომპეტენციების შეფასება, ალტერნატივების გენერირება, სტრატეგიის რეალიზება და ა.შ., კონკრეტული ბიზნეს-ერთეულის განვითარების სტრატეგიის შექმნის (ან არსებულის გარდაქმნის) პროცესში, რიგი სპეციფიკური ფაქტორების გამო, ყურადღება უნდა გამახვილდეს ისეთ ქმედებებზე, როგორცაა: სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა/დაზუსტება; სამომხმარებლო სეგმენტის განსაზღვრა/დაზუსტება;

კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ბაზების განსაზღვრა/დაზუსტება¹⁵.

- **სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა/დაზუსტება.** ბიზნეს-ერთეულის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრის დროს უნდა გავითვალისწინოთ ის, რომ მიზნები ეფუძნებოდეს ბიზნეს-ერთეულის (კომპანიის) შესაძლებლობებს. იგი მიიღწევა კომპანიის შიდა და გარე გარემოს ანალიზით, კომპანიის აქტივებისა (მათ შორის გასათვალისწინებელია კორპორაციიდან ასიგნებანი) და კომპეტენციების იდენტიფიცირების შედეგად. საყოველთაოდ ცნობილია, რომ ბიზნესის წარმართვის საბოლოო შედეგი მოგების მიღებაა, მაგრამ ამ შემთხვევაში გასათვალისწინებელია ისიც, რომ კომპანიამ მომგებიანობა შეინარჩუნოს გრძელვადიან პერსპექტივაში და არ იყოს ორიენტირებული მხოლოდ მოკლევადიან საანგარიშო პერიოდის ფინანსურ მაჩვენებლებზე.
- **სამომხმარებლო სეგმენტის განსაზღვრა/დაზუსტება.** ცხადია, რომ სარეალიზაციო ბაზარი, უფრო ზუსტად კი ბაზრის ის სექტორი, სადაც კონკურირებს კომპანია (კორპორაციის ბიზნეს-ერთეული) თავიდანვე გარკვეულია მისი მისიიდან გამომდინარე. მიუხედავად ამისა, მის მენეჯმენტს ყოველთვის რჩება მანიპულირების რაღაც საშუალება, რაც სამომხმარებლო სეგმენტების შერჩევაში გამოიხატება. სამომხმარებლო სეგმენტი არის სარეალიზაციო ბაზრის (საბაზრო სექტორის) გარკვეული ნაწილი და თუ რომელიმე ბიზნეს-ერთეულის მენეჯმენტის ხედვებს ეწინააღმდეგება მთელ საბაზრო სექტორზე გასვლა, სრულიად შესაძლებელია, რომ მან ყურადღება ერთ ან რამდენიმე სამომხმარებლო სეგმენტს მიაპყროს.
- **კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ბაზების განსაზღვრა/დაზუსტება.** ყველა ბიზნეს-სტრატეგიის უმთავრესი ამოცანაა, როგორ გავაძლიეროთ საწარმოო ინდუსტრიაში ბიზნეს-ერთეულის კონკურენტუნარიანობა გრძელვადიან პერიოდში. მარტივად, კონკურენტული უპირატესობა ეს არის კომპანიის კომპეტენცია, გამოცდილება ან სხვა სახის უპირატესობის შექმნა, რომელიც კონკურენტებისათვის უცნობია. ამ მიზნით, ბიზნეს-ერთეულის (კომპანიის) მენეჯმენტი

¹⁵ / „განსაზღვრა/დაზუსტება“. ასეთი ტერმინის (განსაკუთრებით კი - "დაზუსტება") გამოყენება განპირობებულია იმით, რომ კორპორაციის ბიზნეს-ერთეულის მიზნები, სამომხმარებლო სეგმენტი და კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ბაზები, ძირითადად, უკვე განსაზღვრულია კორპორატიული სტრატეგიით.

ფიქრობს: ბაზრის კონკრეტულად რომელ სეგმენტზე აქვს მას კონკურენციაში გამარჯვების დიდი შანსი; როგორ შექმნას ისეთი პროდუქცია ან მომსახურება, რომელიც უფრო მეტად მოიზიდავს მომხმარებელს; როგორ აწარმოოს მან კონკურენტებისაგან დამოუკიდებელი პოლიტიკა და დაგეგმოს ისეთი ღონისძიებები, რომელიც გაანეიტრალებს (შეარბილებს მაინც) კონკურენტების მოქმედებას მის წინააღმდეგ.

ცხადია, ბიზნეს-სტრატეგიის წარმატება ბევრად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად ადექვატურია მენეჯერთა რეაქცია ბიზნეს გარემოს ცვლილებებზე. კარგი სტრატეგია არის კარგი შეხამება ექსტერნალიებთან (გარემო ფაქტორებთან). მენეჯერთა მაღალი პროფესიონალიზმის გამოვლენა ხდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ისინი დროზე ამჩნევენ ცვლილებებს და სწორად განსაზღვრავენ შესაბამისი რეაქციის აუცილებლობას. ანუ, ექსტერნალიებთან პოლიტიკის შემუშავება ბიზნეს-სტრატეგიის უმთავრესი ამოცანაა. ზოგადად, კი კომპანიაში ბიზნეს-სტრატეგიითა გადასაწყვეტ პრობლემებს მიეკუთვნება:

- **სასაქონლო სტრატეგია.** ეს არის იმ პროდუქციის (მომსახურების) ზუსტი განსაზღვრა, რომლის გატანასაც ფიქრობენ ბაზარზე. ამ პრობლემის გადაწყვეტაში იგულისხმება საქონლის სასურველი რაოდენობა და ხარისხი, მისი დიზაინი და კონსტრუქციული სრულყოფა, სავარაუდო სარელიზაციო ფასი, კონკურენტ-საქონელთან მოცემული საქონლის უპირატესობა და ა.შ.
- **ოპერაციული პროცესების სრულყოფის სტრატეგია.** ეს არის პროდუქციის (მომსახურების) საწარმოებლად საჭირო ტექნიკისა და ტექნოლოგიის სრულყოფა, მისი შესაბამისობა თანამედროვე მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესთან, ამ მიზნით საჭირო ინვესტიციის მოცულობა და მისი ამოგების ვადა, ნაკეთობის დამზადების ოპტიმალური ტექნოლოგიური მარშრუტის შემუშავება, პერსონალის კომპეტენციის ამაღლება, საწარმოო დანახარჯების მინიმიზაცია და ა.შ.
- **საწარმოო სიმძლავრეების მართვის სტრატეგია.** აქ იგულისხმება ოპტიმალური საწარმოო სიმძლავრის დადგენა; მათი სრული დატვირთვის უზრუნველყოფა; ძირითადი საწარმოო კორპუსების, დამხმარე საამქროებისა და საწყობების სწორი განლაგება (საწარმოს გენერალური გეგმა), ისე რომ დაცული იქნას წარ-

მოების ორგანიზების ძირითადი ოპერაციული პრინციპები¹⁶; თითოეულ საამ-
ქროში აგრეგატების ოპტიმალური განლაგების უზრუნველყოფა; ეფექტური
კომუნიკაციური სისტემების ჩამოყალიბება და ა.შ.

- **ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია.** როგორც ცნობილია, ადამიანუ-
რი რესურსები, კომპანიის რესურსების ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია. აქ
იგულისხმება: კადრების სწორი შერჩევა და განაწილება სამუშაო ადგილების
მიხედვით; თითოეული პიროვნების შესასრულებელ სამუშაოსთან და მთელს
კოლექტივთან ადაპტაცია; მათი შინაგანი მოტივაცია, შრომის ანაზღაურება და
მატერიალური სტიმულირება; მომუშავეთა კომპეტენციის ზრდა, კვალიფიკა-
ციის ამაღლება და ტრენინგი; კადრების დენადობის მიზეზების დადგენა; კო-
ლექტივის სოციალური განვითარების უზრუნველყოფა და ა.შ.

5.4. ფუნქციური სტრატეგია

როგორც აღინიშნა, მენეჯერთა ის ჯგუფი, რომლებიც ბიზნეს-სტრატეგიას
ქმნის პასუხისმგებელია მის წარმატებულ რეალიზებაზეც. ამ მიზნით, ისინი ახდე-
ნენ ბიზნეს-სტრატეგიის გადანაწილებას (დეტალიზაციას) ცალკეულ ფუნქციურ
სტრუქტურებში. შედეგად ვღებულობთ თითოეული ფუნქციური სტრუქტურის
სტრატეგიას. ასეთი სტრატეგიის ტიპებია: ოპერაციული სტრატეგია; მატერია-
ლურ-ტექნიკური მომარაგების სტრატეგია; მარკეტინგის სტრატეგია; სამომხმარებ-
ლო სერვისის სტრატეგია; დისტრიბუციის სტრატეგია; საფინანსო სტრატეგია და
ა.შ., რომელთაც გააჩნიათ სტრატეგიათა მართვის დამოუკიდებელი პოლიტიკა.

კომპანიაში ფუნქციურ სტრატეგიათა რაოდენობა დამოკიდებულია იმაზე,
თუ რა მოცულობის ფუნქციური სამუშაოების შესრულებაა საჭირო ბიზნეს-სტრა-
ტეგიის რეალიზებისათვის. თუმცა, თუ კომპანიაში მხოლოდ ერთი სახის ფუნქცი-
ური სტრატეგიაა, მაშინ იგი ამავედროულად ბიზნეს-სტრატეგიასაც წარმოადგენს.

საერთოდ კი, კომპანიაში ფუნქციური სტრატეგიები იქმნება ფუნქციური

¹⁶ / წარმოების ორგანიზების ოპერაციული პრინციპები. აღნიშნულ საკითხს სრულყოფილად შეგიძ-
ლიათ გაეცნოთ ჩემს წიგნში - ჯულაყიძე ე. ოპერაციათა მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2021 წ., გვ. 50-
74. თემა 3. საწარმოო პროცესის ორგანიზების ძირითადი კრიტერიუმები.

პრობლემების გადაჭრის მიზნით. ფაქტობრივად, ბიზნეს-სტრატეგია არის ფუნქციურ სტრატეგიათა ერთობლიობა და მისი წარმატებული რეალიზება უშუალოდაა დამოკიდებული ფუნქციური სტრატეგიების კოორდინაციის ხარისხზე. ანუ, ფუნქციური სტრატეგიების მეშვეობით ხდება ბიზნესის-სტრატეგიის დეტალიზაცია. მაგალითად:

- **ოპერაციული სტრატეგიის** ძირითად მიზანს წარმოადგენს საწარმოო გეგმის შესრულება, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, ოპერაციული დანახარების მინიმიზაცია, ზედნადები ხარჯების შემცირება, ხარისხის გაუმჯობესება, ეკონომიკური მოგების გაზრდა და საერთოდ, ისეთი პოლიტიკის გატარება, რომელმაც უნდა უზრუნველყოფს მომხმარებლებისათვის პროდუქციის (მომსახურების) ფასეულობის ამაღლება¹⁷;
- **მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების სტრატეგია.** აღნიშნული სტრატეგია წარმატებული იქნება მხოლოდ ისეთ შემთხვევაში, როდესაც თითოეული სახის ნედლეულისა და მასალების სასურველი მარაგები გათვლილი იქნება საწყობებში მათი შენახვის ვადის, შეკვეთის უზრუნველსაყოფად საჭირო დროის, ნაკეთობის დამზადების ტექნოლოგიური ციკლის ხანგრძლივობის, სატრანსპორტო საშუალებების სიმძლავრის (შესაძლებლობის) და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით.
- **საფინანსო სტრატეგიის** ძირითად ამოცანას წარმოადგენს კომპანიის საფინანსო მიზნების მიღწევა, მიმდინარე ვალდებულებათა გადახდისუნარიანობის უზრუნველყოფა, კრედიტორებთან მაღალი რეპუტაციით სარგებლობა და ა.შ.;
- **მარკეტინგული სტრატეგიის** არსს წარმოადგენს ბაზრის კონკრეტული სეგმენტის კვლევა, პროდუქციაზე მოთხოვნის შესწავლა, კონკურენტთა ქცევის შეფასება და საპასუხო პოლიტიკის შემუშავება, ეფექტიანი სადისტრიბუციო არხების ჩამოყალიბება, რეკლამის დაგეგმვა და ა.შ.

როგორც აღინიშნა, ფუნქციურ სტრატეგიათა თითოეული მიმართულების

^{17/} **ოპერაციული სტრატეგია.** აღნიშნულ საკითხს უფრო სრულყოფილად შეგიძლიათ გაეცნოთ ჩემს წიგნში - ჯულაყიძე ე. ოპერაციული მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2021 წ., გვ. 75-94. თემა 3. ოპერაციული სტრატეგია.

წარმატებული საქმიანობა ეფექტური ბიზნეს-სტრატეგიის გარანტიაა. ანუ, ეს ორი, ფუნქციური და ბიზნეს-სტრატეგია, ერთმანეთთან ლოგიკურ მთლიანობაში უნდა განვიხილოთ, რადგან არ შეიძლება ბიზნეს-სტრატეგია და ფუნქციური სტრატეგიები ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად არსებობდეს. თუმცა, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ბიზნეს-სტრატეგიის ჩარჩოში, ცალკეული ფუნქციური სტრუქტურის მენეჯერები პასუხს აგებენ მხოლოდ მათ კონკრეტულ ფუნქციურ საქმიანობაზე. შესაბამისად, არ შეიძლება მაგალითად, მარკეტინგის მენეჯერის ბრალი იყოს ის, რომ კომპანიაში ვერ მოხერხდა ეფექტიანი ოპერაციული პროცესის უზრუნველყოფა, რომლის შედეგად კომპანია ვერ გავიდა ბიზნეს-სტრატეგიით განსაზღვრულ მიზანზე.

5.5. ოპერატიული სტრატეგია

ოპერატიული სტრატეგია, როგორც წესი, ოპერატიულ პრობლემათა გადაჭრის გზებს გვთავაზობს. იგი შეიძლება განვიხილოთ როგორც სამეურნეო საქმიანობის დაგეგმვის ერთიანი პროცესის ის მნიშვნელოვანი ნაწილი, რომლითაც თითქმის ყოველდღიურ რეჟიმში მართავენ კომპანიათა შიდა სისტემებს. ასეთი სისტემებია: კომპანიის კალენდარული დაგეგმვის სისტემა, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების სისტემა, შიდასაწარმოო მარაგებისა და დაუმთავრებელი პროდუქციის რეგულირების სისტემა, სასაწყობო სისტემა, შრომის ანაზღაურების სისტემა, დანადგარების რემონტისა და მოვლის სისტემა, აღრიცხვის სისტემა, ფინანსების მართვის სისტემა და ა.შ.¹⁸

ეფექტური ოპერატიული სტრატეგიის უზრუნველსაყოფად პირველ რიგში საჭიროა იმ ეკონომიკური სისტემების სწორი შეფასება, რომელშიც კომპანიას

¹⁸ / ფუნქციური და ოპერატიული სტრატეგიების „ურთიერთგადაფარვა“. შეიძლება ვინმეს მოეჩვენოს, რომ აღნიშნული სისტემებიდან ზოგიერთის მართვა ხომ ფუნქციური სტრატეგიის პრეროგატივაა და მართალიც იქნება. თუმცა, გავიხსენოთ ის, რომ ოპერატიული სტრატეგიის მთავარი მიზანი ოპერატიული პრობლემების დაუყოვნებლივი გადაწყვეტაა და იგი შეიძლება შეიქმნას როგორც გადამამუშავებელ ქვესისტემაში, რომელიც ახორციელებს კომპანიის მთავარ ოპერაციულ ფუნქციას [ჯულაყიძე 2021, 19], ასევე მისი უზრუნველყოფის ნებისმიერ სისტემაში. მეორეც, აღნიშნული კიდევ ერთხელ ადასტურებს ამ სტრატეგიის სახელწოდების მართებულობას, რომ ეს არის ოპერატიული და არა ოპერაციული სტრატეგია.

უწევს საქმიანობა და რომელიც აიძულებს მენეჯერებს უზრუნველყონ კომპანიის შიგნით თითოეული ფუნქციური სტრუქტურის სრული მხარდაჭერა ოპერატიული ამოცანების გადასაწყვეტად. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, ოპერატიული სტრატეგია არის მენეჯერთა მიმდინარე პროგრამა, რაც თავის თავში გულისხმობს ყოველდღიური პრობლემების მოგვარებას. ზოგადად კი, კომპანიის ოპერატიულ სტრატეგიას მიეკუთვნება:

- **კომპანიის კალენდარული დაგეგმვის სისტემა.** როგორც ცნობილია, კომპანიის ოპერატიული გეგმა გვეუბნება რა უნდა გამოუშვას მან წლის განმავლობაში და როდის. ამ გეგმიდან გამომდინარე კომპანიის თითოეული სტრუქტურული ერთეულისათვის (საამქროსათვის) იქმნება საწარმოო გრაფიკი, რომელიც გვიჩვენებს ამ კონკრეტული საამქროდან რა დეტალები და კვანძები უნდა მივიღოთ და თითოეული დეტალი და კვანძი - კონკრეტულად როდის, ისე რომ საამქროს სამეურნეო საქმიანობამ ხელი არ შეუშალოს კომპანიის წლიური გეგმით განსაზღვრული პროდუქციის გამოშვებას. ამდენად, კომპანიის საწარმოო გეგმა თითოეულ საამქროსა და უბანზე დაიყვანება საწარმოო გრაფიკის სახით, რომელიც თავის მხრივ, იშლება ყოველთვიურ გეგმებად და რომლის შესრულების შეფასების მაჩვენებლები ყოველთვის ნატურალურია. ანუ, მისი გაზომვა ხდება ცალობით, ტონობით, გრძივი მეტრობით და ა.შ.
- **ოპერატიულ-კალენდარული დაგეგმვის სისტემა.** მოკლევადიანი (ოპერატიული) დაგეგმვის შემდგომ გაგრძელებას მივყავართ ოპერატიულ-კალენდარული გეგმის შედგენამდე. ეს გეგმები თითოეული საამქროსათვის განსაზღვრავს მასზე დაკისრებულ შესასრულებელ სამუშაოს (რამდენი დეტალი, კვანძი, მზა პროდუქცია უნდა დამზადდეს) მოცულობას და მოიცავს პერიოდს ერთიდან ათ დღემდე. ე.ი. კომპანიის ოპერატიულ-კალენდარული დაგეგმვის ზოგადი განრიგი განსაზღვრავს თითოეული საამქროსა და უბნის ყოველდღიურ დატვირთვას, იმ პროპორციიდან გამომდინარე თუ რა უნდა გააკეთოს დღეს, ხვალ, ზეგ და ა. შ. თვის ერთ დეკადაში. ასეთი დაგეგმვის მიზანია, რომ თითოეულმა საამქრომ და უბანმა (რომელშიც წინასწარ გათვლილია ტექნოლოგიური ციკლის ხანგრძლივობა) აღნიშნული დეტალებისა და კვანძების დამზადება დაიწყოს ისეთ დროს, რომ საჭირო დროს იგი იყოს ნაკეთობის აწყობის სათანადო

საამქროში. ანუ, იმ დროისათვის, როდესაც ეს დეტალი საჭირო იქნება.

- **საწარმოო მარაგების მართვის სტრატეგია.** მარაგებში იგულისხმება ნებისმიერი რესურსი, რომელიც აუცილებელია კომპანიის ოპერატიული გეგმის რეალიზების უზრუნველსაყოფად. სწორედ კომპანიის ოპერატიული გეგმა და მისი გაშლილი პროგრამა - კალენდარული გეგმა-გრაფიკის სახით, განსაზღვრავს რა რაოდენობის ნედლეულსა და მასალებზე იქნება მოთხოვნა და როდის. შეიძლება ითქვას, რომ მასალებზე მოთხოვნის განსაზღვრა - ეს არის ისეთი ოპერატიული სტრატეგია, რომელშიც გაერთიანებულია კომპანიის წლიური გეგმა და კალენდარული გრაფიკები, ამ გეგმის რეალიზებისათვის საჭირო ყველა ნომენკლატურა, რაოდენობა და მისი მიღების სასურველი დროის მომენტი.
- **შიდასაწარმოო მარაგების მართვის სტრატეგია.** არა ნაკლებ მნიშვნელოვანია დაუმთავრებელი პროდუქციის ნაშთის შემცირება და შიდასაწარმოო (ოპერაციათაშორისი) მარაგების მართვა. ხშირად, მათი დიდი რაოდენობით დაგროვების მიზეზი - არასწორი მენეჯმენტია. სხვა შემთხვევაში კი, შიდასაწარმოო მარაგების რაოდენობა დამოკიდებულია მათი დამზადების საწარმოო ციკლის ხანგრძლივობაზე, ოპერაციათა სინქრონიზაციაზე და ა.შ. ამიტომ, ნაკეთობის დამზადების ოპტიმალური ტექნოლოგიის შემუშავება თავისთავად გამოიწვევს თითოეული დეტალისა და კვანძის ტექნოლოგიური ციკლის ხანგრძლივობის შემცირებას, რამაც შესაბამისად უნდა გამოიწვიოს ამ სფეროს მარაგების შემცირება.
- **მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების სტრატეგია.** როგორც ვიცით, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების განყოფილების ძირითად მოვალეობას წარმოადგენს კომპანიის მატერიალური რესურსებით უზრუნველყოფა. თუმცა, ამ განყოფილების მოვალეობაშია, ასევე, მომარაგების სისტემაში შექმნილი პრობლემების ოპერატიული გადაწყვეტაც. იგი შეიძლება გამოწვეული იყოს ახალი პროდუქციის გამოშვებით ან/და სტრატეგიის უცაბედი ცვლილებით. დავუშვათ, რომ ამ განყოფილებას დაევალა კონკრეტული რესურსის მიწოდება კონკრეტულ ვადაში, რომლის ხარისხი უნდა აკმაყოფილებდეს კომპანიის ოპერაციული სისტემის მოთხოვნილ სტანდარტებს, ხოლო ფასი არ უნდა აღემატებოდეს გარკვეულ დონეს. შესაბამისად საჭიროა მატერიალურ-ტექნიკური მომარა-

გების მენეჯმენტის ოპერატიული მოქმედება, რომ მიღებული დავალება შესრულდეს დათქმულ დროში, ზემოაღნიშნული ყველა პირობის დაცვით.

- **პროდუქციის ხარისხის კონტროლის სტრატეგია.** ამ სფეროში ოპერატიული გადაწყვეტილებები მიღებული უნდა იქნას იმისათვის, რომ არ დავუშვათ პროდუქციის ხარისხის გაუარესება, სტანდარტიდან გადახრა. შესაბამისად, საკითხის წარმატებული გადაწყვეტა ითხოვს კონტროლს ნედლეულსა და მასალებზე, ნაკეთობის თითოეულ დეტალზე (შუალედური კონტროლი) და რა თქმა უნდა, დასრულებულ მზა პროდუქციაზე. აღნიშნული სტრატეგია უზრუნველყოფს ხარისხის მართვის სამსახურის მუდმივ მობილიზებას.
- **მანქანა-მოწყობილობების საიმედოობის მართვის სტრატეგია.** ამ მიზნით საჭიროა შემუშავდეს და დაცული იქნას მოწყობილობათა საგეგმო-გამაფრთხილებელი რემონტის გეგმა, რომელიც უზრუნველყოფს მათ გამართულ ფუნქციონირებას. უკიდურეს შემთხვევაში ეს სტრატეგია მოითხოვს ოპერატიულ რეაგირებას აღნიშნული მიმართულებით წარმოქმნილ ამა თუ იმ პრობლემაზე. მანქანა-მოწყობილობების საიმედოობის აღნიშნული სტრატეგია ითხოვს კომპანიის მთავარი მექანიკოსის, მთავარი ენერგეტიკოსის, სარემონტო-მექანიკური საამქროსა და სხვა სამსახურების მუდმივ მობილიზებას.
- **ოპერაციული პროცესების მართვის სტრატეგია.** აქ განიხილება ყველა ის საკითხი, რომელთა გადაწყვეტაც აუცილებელია ოპერაციული პროცესების შეფერხების დაუყოვნებლივი აღმოფხვრისათვის. სასურველია აქ გაკეთდეს სპეციალური ჩამონათვალი, რომელიც შეიძლება დავყოთ იმის მიხედვით, თუ რას შეეხება იგი, კერძოდ: ადამიანურ რესურსებს, მოწყობილობებს, შიდასაწარმოო კოოპერაციას, დამხმარე და მომსახურე საამქროებთან ურთიერთობას თუ კიდევ ბევრ სხვა პრობლემას. ასეთი დაყოფის მიზანი ისაა, რომ თითოეულმა ფუნქციურმა სტრუქტურამ ოპერატიულად მიიღოს სათანადო დავალება და უზრუნველყოს მისი შესრულება. ოპერატიული სტრატეგიის ამ ჯგუფს მიეკუთვნება ასევე ის, რომ მანქანა-მოწყობილობები კომპანიაში ყოველდღიური დატვირთვით უნდა მუშაობდეს და მწყობრიდან არ უნდა გამოდიოდეს, მუშები სამსახურში არ უნდა იგვიანებდეს, შენარჩუნებული იქნას შრომის მაღალი ნაყოფიერება და ა.შ.

ცხადია, რომ სტრატეგიულობის ხარისხი ოპერატიულ სტრატეგიაში ძალზე დაბალია. თუმცა, ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ოპერატიულ სტრატეგიას კომპანიაში ნაკლები ყურადღება უნდა დაეთმოს. ოპერატიული სტრატეგიის არაეფექტიანი ფუნქციონირება პირველ რიგში ასახვას ჰპოვებს ფუნქციურ სტრატეგიაზე, რაც თავისთავად ნეგატიურ გავლენას მოახდენს კომპანიის ბიზნეს-სტრატეგიაზე.

თემა 6. კონკურენტული უპირატესობის საბაზისო სტრატეგიები

6.1. კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ძირითადი წყაროები

როგორც აღინიშნა, სტრატეგიის წარმატების საფუძველს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება წარმოადგენს. კონკურენტული უპირატესობა კი ვლინდება - კონკურენტებთან მიმართებაში. კონკურენტული უპირატესობა, პირველ რიგში, ეს არის ყველა იმ მეთოდებისა და საშუალებების ერთობლიობა, რომელიც კომპანიამ გამოიყენა იმისათვის, რომ მოეზიდა მეტი მომხმარებელი და მოეპოვებინა უკეთესი პოზიციები ბაზარზე.

როგორც მსოფლიოში აღიარებული მეცნიერი მაიკლ პორტერი თავის წიგნში „კონკურენტული სტრატეგიები“, აღნიშნავს - კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავების მთავარი არსი მდგომარეობს იმის მკაფიო ფორმულირებაში, თუ როგორ აწარმოებს ის კონკურენტულ ბრძოლას, რა უნდა იყოს მისი მიზნები ამ ბრძოლაში და რა მოქმედებები და საშუალებები იქნება საჭირო ამ მიზნების მისაღწევად (Майкл Портер 2005, 454]. ანუ, კონკურენტული უპირატესობის შინაარსი გამოიხატება იმაში, თუ რას აკეთებს კომპანია კონკურენტ-კომპანიებზე უკეთესად.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კონკურენტული უპირატესობა არის კომპანიის ის მახასიათებლები, რომლებიც უქმნის მას გარკვეულ უპირატესობას კონკურენტებთან მიმართებაში. ეს მახასიათებლები შეიძლება იყოს საკმაოდ განსხვავებული და შეიძლება განეკუთნებოდეს როგორც თავად წარმოებულ პროდუქციას (გაწეულ მომსახურებას), ასევე იმ დამატებით სერვისებს, რომელიც თან ახლავს ძირითადი პროდუქციის შექმნას ან მომსახურების მიღებას, ასევე მის ოპერაციულ პროცესებს, მარკეტინგს, გაყიდვებს, სპეციფიკურს მხოლოდ ამ კომპანიისათვის ან სპეციფიკურს ამ კომპანიის კონკრეტული პროდუქცისათვის (მომსახურებისთვის).

ინდუსტრიაში კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის მრავალი წყარო არსებობს. მათ შორის აუცილებელია აღინიშნოს: მაღალხარისხიანი პროდუქციის წარმოების უნარი, დაბალი დანახარჯების მიღწევის შესაძლებლობა, მოსახერხებელი გეოგრაფიული ადგილმდებარეობის შერჩევა, პროდუქციის უკეთესი დიზაინის შექმნის უნარი, უმაღლესი სამომხმარებლო სერვისის უზრუნველყოფის შესაძ-

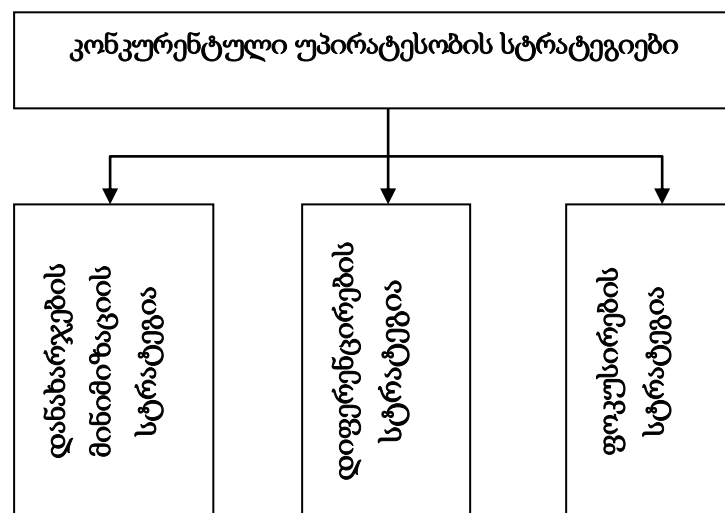
ლებლობა, უკეთესი იმიჯის შექმნის შანსი, ბაზრის ოპტიმალური სეგმენტაციის შესაძლებლობა, ინოვაციური პროდუქციის (სიახლეთა შექმნის) წარმოების უნარი; სადისტრიბუციო არხების სრულყოფის შესაძლებლობა, საბაზრო მოთხოვნებზე დაუყონებლივი რეაგირების უნარი და მრავალი სხვა. ასეთი მეთოდების პრაქტიკაში რეალიზების შედეგად კომპანიამ შეიძლება მიიღოს ისეთი შედეგები, როგორცაა: საქონლის უნიკალურობა, მაღალი ხარისხი, პროდუქციის მაღალი ფასეულობა და შესაბამისად მეტი შემოსავალი; საქონლის დაბალი ფასი და შესაბამისად მეტი რეალიზაცია; ბაზრის კონკრეტული სეგმენტების უფრო კომპლექსური მომსახურება და შედეგად მეტი შემოსავალი; გასვლა ბაზრის იმ სეგმენტებზე, რომლებშიც კომპანიას, ფაქტობრივად, არ ჰყავს კონკურენტები და შედეგად დამატებითი შემოსავლები; ახალი საქონლის გატანა ბაზარზე და შესაბამისად მეტი რეალიზაცია, დიდი მოგება და მაღალი რენტაბელობა; მართვის მობილური სისტემის შექმნა, რაც ზრდის მომხმარებელზე ორიენტირების მეტ შესაძლებლობას და ბუნებრივია იძლევა კომპანიის ფინანსური და ინოვაციური მიზნების მიღწევის მეტ ალბათობას.

თუმცა, იმისათვის რომ კომპანიამ მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა, პირველ რიგში, აუცილებელია ვიცოდეთ თუ რას აქცევენ მომხმარებლები ძირითად ყურადღებას. მაგალითად, რა ურჩევნია მას - კარგი პროდუქცია დაბალ ფასში, თუ უკეთესი ხარისხის პროდუქცია შედარებით მაღალ ფასში? ყველა შემთხვევაში, კონკურენტული უპირატესობა არის ის ფაქტორი, რომელსაც გააჩნია ყველაზე მაღალი რეიტინგი წარმატების ფაქტორებს შორის (სრულყოფილად განვიხილავთ §7.3-ში „ინდუსტრიაში წარმატების საკვანძო ფაქტორები და ძირითადი ინდიკატორი“) და რომელიც კომპანიას აქცევს ლიდერ, დომინანტ კომპანიად ამ ინდუსტრიაში.

როგორც აღინიშნა, კომპანიის წარმატებისათვის გადამწყვეტია მისი ძლიერი მხარეები და შესაძლებლობები. უფრო ზუსტად, მათი მნიშვნელობის როლის ამაღლება, რადგან სწორედ ისინი წარმოადგენენ კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საფუძველს. თუმცა, მათში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს კომპანიის იმ განმასხვავებელ (საკვანძო) უპირატესობას, რომელიც არ გააჩნია კონკურენტებს. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კონკურენტული სტრატეგიის ფორ-

მირების საქმეში, რადგანაც სწორედ უნიკალური შესაძლებლობები აძლევს კომპანას ყველაზე მეტ შანსს გამოიყენოს სასიკეთო საბაზრო გარემოებები და მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობას ბაზარზე.

მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისა და შესაბამისად, კონკურენტული სტრატეგიის ფორმირების სამი ძირითადი მიმართულება არსებობს (Майкл Портер 2005, 37), რომელსაც ამავე დროს კონკურენტული უპირატესობის საბაზისო სტრატეგიებს უწოდებენ. საქმე იმაშია, რომ ყველა სტრატეგიის, იქნება ეს კორპორაციათა დონეების მიხედვით სტრატეგიები, დივერსიფიკაციის სტრატეგია, შემტევი და თავდაცვითი სტრატეგია თუ კომპანიის სიტუაციური სტრატეგიები, ყველას საფუძველი (ბაზისი) არის ზემოაღნიშნული კონკურენტული უპირატესობის სამი სტრატეგია. ეს სტრატეგიებია (იხ. ნახაზი 10):



ნახ. 10. კონკურენტული უპირატესობის საბაზისო სტრატეგიები

- **დანახარჯების მინიმიზაციის სტრატეგია.** ამ დროს კომპანია ცდილობს ხარჯების მინიმიზაციას, პირველ რიგში, ოპერაციული პროცესების ეფექტიანობის ხარჯზე. თუმცა, ეკონომიას ეძებენ როგორც მისი უზრუნველყოფის ქვესისტემაში, ასევე მმართველობით ქვესისტემაშიც. თუ კომპანია შეძლებს ამ მიმართულებით ლიდერობას, იგი დაიპყრობს ბაზრის დიდ ნაწილს. ამისთვის, მას უნდა ჰქონდეს კარგი მომარაგება და წარმოება, საუკეთესო საცდელი ბაზა, განაწილების წარმატებული ქსელი და ა.შ. ამასთან, ყოველთვის

უნდა გვახსოვდეს, რომ კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად არასოდეს გამოვიყენოთ ეს სტრატეგია, თუ არ გავაჩნია მკაფიოდ გამოკვეთილი მინიმალური დანახარჯები. საქმე იმაშია, რომ მხოლოდ ხარჯების მინიმიზაციაზე ორიენტირებულ კომპანიას შეუძლია გრძელვადიან პერიოდში დაბალი ფასების შენარჩუნება.

- **დიფერენცირების სტრატეგია.** ასეთი სტრატეგიის მიზანია დაანახოს მომხმარებელს თავისი საქონლის (პროდუქციის, მომსახურების) უნიკალურობა. ეს არის დიფერენცირებული მიდგომა ისეთი სახის უპირატესობების გამოყენებაზე, როგორცაა მაგ.: პროდუქციის ნაირსახეობა, ხარისხი, ტექნოლოგიური უპირატესობები და მრავალი სხვა. ასეთი გზით კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად საჭიროა მაღალტექნოლოგიური წარმოება და წარმატებული მარკეტინგი, საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების კარგი ბაზა, კვალიფიციური დიზაინერები და ა.შ. ანუ, ეს არის ინდუსტრიის ისეთი ლიდერობა, სადაც კომპანიის ძლიერი მხარეები და შესაძლებლობები, უფრო მეტად, გამოიყენება პროდუქციის დიფერენცირების მიმართულებით და მის ხარჯზე - კომპანიის ეკონომიკის გაჯანსაღება.
- **ფოკუსირების სტრატეგია.** აქ იგულისხმება აქცენტის გადატანა მომხმარებელთა კონკრეტულ ჯგუფზე, ან ქვეყნის კონკრეტულ გეოგრაფიულ რეგიონზე. ამ სტრატეგიის ჩარჩოში კომპანიამ შეიძლება ისარგებლოს როგორც პროდუქციის დიფერენცირებით, ასევე დანახარჯების მინიმიზაციით მიდგომით, ან ორივეს ერთდროულად. თუმცა, ყველა შემთხვევაში ის უნდა გამოდიოდეს არა ბაზრის ზოგადი მოთხოვნებიდან, არამედ მომხმარებელთა გარკვეული ჯგუფის ან ქვეყნის ცალკეული რეგიონში მცხოვრებელთა კონკრეტული მოთხოვნებიდან, რასაც მათი ღრმა მეცნიერული ანალიზი სჭირდება.

ბიზნეს-პრაქტიკაში, არც თუ ისე იშვიათად, კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად კომპანიები იყენებენ ზემოაღნიშნული კონკურენტული უპირატესობის სამი ძირითადი სტრატეგიიდან რომელიმე ორის გარკვეულ კომბინაციას. თითოეული მათგანის წარმატებული რეალიზება კომპანიის მენეჯმენტის მთელი ძალების მობილიზებას და მიზანმიმართულ ღონისძიებებს მოითხოვს. შე-

დეგად, კომპანია შეძლებს მიაღწიოს მის სასურველ სტრატეგიულ მიზნებს.

6.2. დანახარჯების მინიმიზაციის სტრატეგია

კონკურენტულ სტრატეგიათა შორის პირველი საბაზისო სტრატეგია, რომელიც ფართოდ, ჯერ კიდევ მეოცე საუკუნის 70-იან წლებში გავრცელდა, არის დანახარჯების მინიმიზაცია. იმ დროისათვის, ამ სტრატეგიას საფუძვლად პროფესიონალიზმის დახვეწისა და მასშტაბის ეფექტი ჰქონდა. თუმცა, შემდეგ მასში გაერთიანდა ყველა ის ღონისძიება, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელი იყო დანახარჯების მინიმუმამდე დაყვანა.

კომპანიებს, რომელთაც ინდუსტრიაში დანახარჯების მინიმუმით წარმატებისა და ლიდერობის მოპოვება სურს, უპირველეს ყოვლისა, ისეთი სიდიდის საწარმოო სიმძლავრეები უნდა გააჩნდეს, რომლის მაქსიმალური დატვირთვით შესაძლებელი იქნება მასშტაბის ეფექტის მიღება და მეორეც, მისი პერსონალი გამუდმებით უნდა ცდილობდეს გამოცდილების პერმანენტულ დაგროვებას, რომლის შედეგად პროფესიონალიზმის დახვეწა და მაღალი შრომის ნაყოფიერების მიიღწევაა შესაძლებელი. აღნიშნულის გარდა, როგორც აღინიშნა, ამ მოტივის კომპანიებმა მკაცრად უნდა აკონტროლონ ყველა საწარმოო და არასაწარმოო ხარჯები; პირდაპირი და არაპირდაპირი (ზედნადები) ხარჯები. ანუ, შეამცირონ მმართველობითი დანახარჯები, ხარჯები სამეცნიერო კვლევებზე, საგარანტიო მომსახურებაზე, პროდუქციის გასაღების სისტემის სრულყოფაზე და სხვა მსგავს დანახარჯებზე. თუმცა, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ მაშინაც კი, როდესაც დანახარჯების მინიმიზაცია სტრატეგიის უმთავრესი განმსაზღვრელი ფაქტორია, არ შეიძლება კომერციული შეთავაზების ხარისხის და წარმატების სხვა მსგავსი მახასიათებლების იგნორირება. მაგალითად, ასეთი პოლიტიკა არ გულისხმობს კომპანიაში უხარისხო რესურსების მობილიზებას, რაც შესაბამისად წარმოებულ პროდუქციასაც დაეტყობა.

უნდა აღინიშნოს, რომ წარმოებულ პროდუქციაზე დაბალი დანახარჯები ყველაზე ძლიერ იარაღს წარმოადგენს კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად. განსაკუთრებით კი მაშინ, როდესაც მომხმარებლები მეტად

მგრძნობიარენი არიან ფასების მიმართ.

ცხადია, რაც უფრო მცირეა დანახარჯები, მით უფრო დიდია სხვაობა პროდუქციის ფასსა და მის თვითღირებულებას შორის. ანუ, მაღალია მოგება. შესაბამისად, ნებისმიერი სახის ინდუსტრიაში მწარმოებელი კომპანიის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს წარმოების ფაქტორთა ისეთი შერწყმა, რომელიც პროდუქციის დაბალი დანახარჯებით წარმოების შესაძლებლობას იძლევა. შესაბამისად, ყველაზე მაღალანაზღაურებადია ის მენეჯერები, რომლებიც ასეთ სტრატეგიას შეიმუშავენ და განახორციელებენ.

აღნიშნულ სტრატეგიასთანაა დაკავშირებული ასევე ზღვრული ხარჯების კონცეფცია. ზღვრული ხარჯების სიდიდე უშუალოდაა დამოკიდებული კომპანიის არაპირდაპირი ხარჯებთან. უფრო ზუსტად კი, ამ დანახარჯების იმ ნაწილთან, რაც პროდუქციის (მომსახურების) ერთეულზე მოდის. ცხადია, **რაც უფრო ნაკლები არაპირდაპირი ხარჯი სჭირდება დამატებითი ერთეული პროდუქციის წარმოებას, მით უფრო დაბალი იქნება ერთეული პროდუქციის თვითღირებულება.**

საერთოდ კი, დაბალ ხარჯებზე ორიენტირებული ლიდერობა კომპანიას გააჩნია მაშინ, როდესაც რეალიზაციას უკეთებს ზუსტად იმ რაოდენობის პროდუქციას, სადაც მისი ერთობლივი დანახარჯები მინიმალურია. სწორედ, ასეთი სიტუაცია იძლევა საფასო მანიპულირების საუკეთესო შესაძლებლობას და მაქსიმალური მოგების მიღებას.

მსოფლიო პრაქტიკით ცნობილია, რომ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების 60-70% სწორედ დაბალ ხარჯებზე ორიენტირებულ სტრატეგიაზე მოდის. რაც ნათლად გვიჩვენებს დანახარჯების მინიმიზაციის სტრატეგიის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საბაზისო სტრატეგიათა შორის. კერძოდ, დაბალ ხარჯებზე ორიენტირებული სტრატეგიის უპირატესობა ის არის, რომ იგი ქმნის გარკვეულ თავდაცვით მექანიზმს ინდუსტრიის თითქმის ყველა კონკურენტული ძალის (შევისწავლით §7.4-ში „ინდუსტრიის შეფასება - მ.პორტერის „ხუთი ძალის მოდელით“) მიმართ. კერძოდ:

- **კონკურენტებთან** მიმართებაში კომპანია საუკეთესო მდგომარეობაშია, რადგან მას შეუძლია თავის დაცვა კონკურენტის მხრიდან საფასო ომის გამოცხადების შემთხვევაში, ან უფრო მეტიც - თავადვე აწარმოოს შეტევა კონკურენტებზე ფა-

სების შემცირებით, გაზარდოს რეალიზაციის მასშტაბები, მოიპოვოს ბაზრის დიდი სეგმენტი და ა.შ.

- **მომხმარებლებთან** მიმართებაშიც კომპანია კონკურენტებთან შედარებით უფრო დაცულია, რადგან როგორც წესი, თუ მომხმარებლები დომინირებენ ბაზარზე, მათი გავლენა მწარმოებლებზე საკმაოდ მაღალია. მათ შორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სარეალიზაციო ფასებზე ზეგავლენაა. ამ მხრივ, დანახარჯების მინიმიზაციაზე ორიენტირებულ კომპანიას მომხმარებელთა გულის მოგების მეტი შესაძლებლობები გააჩნია.
- **მიმწოდებლებთან** მიმართებაშიც აქვთ უპირატესობა ასეთ კომპანიებს. კერძოდ, დაბალ ხარჯებზე ორიენტირებულ კომპანიას უფრო მეტი რეზერვების გამოხახვა შეუძლია, რათა დააკმაყოფილოს მათი მოთხოვნები.
- **ინდუსტრიაში ახალი მონაწილის გამოჩენის ან სუბსტიტუტის წარმოების შემთხვევაშიც** დანახარჯების მინიმიზაციაზე ორიენტირებული კომპანია ბევრად უკეთეს მდგომარეობაშია, ვიდრე მისი კონკურენტები.

ამრიგად, დანახარჯების მინიმიზაციაზე ორიენტირებული სტრატეგია კომპანიას იცავს ინდუსტრიაში ფასეულობის გადანაწილების შეცვლის გამომწვევი ფაქტორივად ხუთივე ძირითადი საფრთხისაგან, რადგან ამ ძალების მოქმედება, რომელიც მიმართულია ინდუსტრიაში საშუალო მოგების შემცირებისაკენ, უფრო მეტად კონკურენტების წინააღმდეგ იმოქმედებს.

თუმცა, აუცილებელია იმის გათვალისწინება, რომ დანახარჯების მინიმიზაციაზე ორიენტირებული სტრატეგია ყველა სახის ინდუსტრიაში კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების საფუძველი ვერ იქნება. თუ კომპანიის სტრატეგიის საფუძველი დაბალ დანახარჯებისკენ სწრაფვაა, ასეთი კომპანია წარმატებას მიაღწევს მხოლოდ ისეთ ინდუსტრიაში, სადაც:

- კონკურენტებს შორის საფასო კონკურენცია არის დომინანტი კონკურენტული ძალა;
- კომპანიები აწარმოებენ ერთმანეთის იდენტურ პროდუქციას, რომლის შედეგად მომხმარებელთა ყურადღება ძირითადად ფასებზეა გადატანილი;
- ფაქტიურად არ არსებობს პროდუქციის დიფერენციაციის შესაძლებლობები, ან ეს შესაძლებლობები იმდენად მცირეა, რომ მასზედ მომხმარებლები ყურადღე-

ბას ვერც ამახვილებენ;

- მომხმარებლებს აქვს იმის საშუალება, რომ გაარჩიონ სხვადასხვა მწარმოებლის პროდუქცია, რაც ფასებზე მანიპულირების საშუალებას იძლევა;
- მომხმარებელთა ძალაუფლება დიდია, ანუ მათ შეუძლიათ პროდუქციის სარეალიზაციო ფასებზე მნიშვნელოვანი ზეგავლენის მოხდენა.

დანახარჯების მინიმიზაციაზე ორიენტირებულ სტრატეგიას თან ახლავს გარკვეული რისკ-ფაქტორებიც. საქმე იმაშია, რომ ასეთი სტრატეგიის დროს კომპანიის მენეჯმენტი, ფაქტობრივად, მხოლოდ იმაზე ფიქრობს, თუ როგორ შეამცირონ საწარმოო დანახარჯები. შედეგად, შესაძლებელია, რომ კომპანიის მენეჯერმა ვერ შეამჩნიოს ინდუსტრიაში მიმდინარე ისეთი ცვლილებები, როგორცაა მაგალითად: მომხმარებელთა გემოვნების ცვლილება, მათი გაზრდილი მოთხოვნილება ხარისხზე, რეალიზების შემდგომ მომსახურებაზე, მომხმარებელთა მგრძობიარობის შემცირება ფასებზე და მრავალი სხვა. საბოლოო ჯამში, ინვესტიციები წარმართული მხოლოდ ხარჯების შემცირებისათვის შესაძლოა საზიანოც კი აღმოჩნდეს კომპანიისათვის, რადგან კომპანია ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, თითქმის მუდმივად, ატარებს ერთ სტრატეგიულ კურსს და მომხმარებელს დაბალი ფასების გარდა სხვა საინტერესო იდეას არ სთავაზობს.

მაგრამ თუ კომპანია მიაღწევს დანახარჯების მინიმალურ დონეს და მომხმარებელი ამას „დაინახავს“, შედეგად, მიიღებს დიდ მოგებას, გაუჩნდება შესაძლებლობა რეინვესტირება განახორციელოს ახალ თანამედროვე ტექნოლოგიებში და კიდევ უფრო განიმტკიცოს ინდუსტრიაში ლიდერის პოზიცია, დანახარჯების მხრივ.

აღსანიშნავია ისიც, რომ დანახარჯების მხრივ ლიდერობის სტრატეგია შესაძლოა რევოლუციური ცვლილებების მიზეზი გახდეს ისეთ ინდუსტრიაში, რომლებშიც ადრე კონკურენცია მიმდინარეობდა ბრძოლის სხვა „იარაღებით“ და სადაც კონკურენტები არ იყვნენ მზად დანახარჯების შემცირებისათვის ეკონომიკური თუ ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით.

6.3. დიფერენცირების სტრატეგია

მეორე საბაზისო კონკურენტული სტრატეგია - დიფერენცირების სტრატეგიაა, რაც მოიაზრებს ერთი და იგივე პროდუქციის (მომსახურების) სხვადასხვაგვარად წარმოებას. დიფერენცირება, ფაქტობრივად, წარმოადგენს დანახარჯების მინიმიზაციის ალტერნატივას და ისევე როგორც მინიმალური დანახარჯების უზრუნველყოფა, წარმატებული დიფერენცირების საჭირო ღონისძიებები საკმაოდ ძვირი ჯდება. ასეთი ღონისძიებები შეიძლება შეიცავდეს ფართომასშტაბიან კვლევას, მაღალი ხარისხის მასალების შეძენას ან ინტენსიურ მუშაობას კლიენტებთან და ა.შ. (Маврина 2014, 85).

დიფერენცირება შესაძლოა განხორციელდეს სხვადასხვა ფორმით: დიზაინით, ტექნოლოგიით, პროდუქციის ფუნქციონირებით, მომხმარებლის მომსახურებით, დილერის ქსელით ან სხვა პარამეტრებით. მასში ნაკლებად, რომ განიხილებოდეს საფასო დიფერენცირება. საქმე იმაშია, რომ აღნიშნული (საფასო დიფერენცირება), ლოგიკით, უფრო ახლოს დგას დანახარჯების მინიმიზაციის სტრატეგიასთან.

დიფერენცირების სტრატეგიის იდეალური ვარიანტია - დიფერენცირება ერთდროულად რამდენიმე მიმართულებით. მაგალითად, დიფერენცირება გამაგრებელი სასმელების ინდუსტრიის პროდუქციაში. როგორც იცით, აქ არის ისეთი პროდუქცია, რომელსაც აქვს მსხლის, ლიმონის, ატმის, ყურძნის, ფორთოხლის, ანანასის, ჟოლოს, მარწყვის და მრავალი სხვა იგრედიენტის გემო. ამასთან, ასეთი სასმელები შეიძლება იყოს 0.250; 0.330; 0.500; 1.000; 1.500; 2.000; 2.500 ლიტრის ტევადობის და ა. შ.

ბუნებრივია, დიფერენცირებული პროდუქციით ლიდერობა აზრს იძენს მაშინ, როდესაც მომხმარებელთა მოთხოვნილებები არის უფრო დაზუსტებული, ვიდრე ის სტანდარტულ პროდუქციას გააჩინია. ის კომპანიები, რომლებიც მიმართავენ ასეთ სტრატეგიას, პირველ რიგში, აუცილებელია კარგად იცნობდეს მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს, თუ რა არის მათთვის ყველაზე მეტად ღირებული და მნიშვნელოვანი.

კონკურენტული უპირატესობა, რომელიც ეფუძნება დიფერენცირების

სტრატეგიას, კომპანიას საშუალებას აძლევს იყოს ფასების დაწესებაში ნაკლებად შეზღუდული და რეალიზაცია გაუკეთოს უფრო მეტ პროდუქციას იმის ხარჯზე, რომ დიფერენცირებულ პროდუქციას უფრო მეტი მომხმარებლის მოპოვება შეუძლია. მეტიც, დიფერენცირების სტრატეგიის წარმატებული განხორციელება არის ეფექტური საშუალება მიიღო ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელზე მეტი მოგება, რადგან იგი ქმნის ძლიერ პოზიციას შეეწინააღმდეგოს ინდუსტრიაში ფასეულობის გადანაწილების ცვლილების გამომწვევ ხუთივე კონკურენტულ ძალას, თუმცა სხვაგვარად, ვიდრე დანახარჯების მინიმიზაციის სტრატეგია. კერძოდ:

- კონკურენტებთან მიმართებაში პროდუქციის დიფერენცირება იცავს კომპანიას მეტოქეებისაგან, რადგან ფაქტობრივად ის ქმნის ბრენდს, რაც ზრდის მისდადამი ერთგულებას და ამცირებს ფასის მგრძობელობას.
- მომხმარებლის ლოიალობა და დიდი ფინანსური საჭიროება დიფერენცირებული პროდუქციის უნიკალურობის დასაძლევად, სოლიდურ ბარიერს უქმნის კონკურენტ-კომპანიებს ინდუსტრიაში შესასვლელად.
- პროდუქციის დიფერენცირებით მიღებული მომგებიანობის მაღალი დონე გარკვეულ ზღვარს ქნის მიმწოდებლების ძალაუფლების დასაძლევად.
- პროდუქციის დიფერენცირება საშუალებას გვაძლევს შევამციროთ მყიდველების ძალაუფლებაც, ვინაიდან მომხმარებლები, ფაქტობრივად, მოკლებულია შესადარებელ ალტერნატივებს.
- კომპანიამ, რომელმაც პროდუქციის დიფერენცირებით დაიმსახურა მომხმარებელთა ერთგულება, აქვს უფრო ხელსაყრელი პოზიცია, ვიდრე მის კონკურენტებს ინდუსტრიაში სუბსტიტუტის გამოჩენის შემთხვევაშიც.

ცხადია, რომ პროდუქციის დიფერენცირება, გარკვეულწილად, იწვევს წარმოებულ პროდუქციაზე ხარჯების ზრდას, რაც პროდუქციის ფასში აისახება. თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ დიფერენცირების სტრატეგია არ გულისხმობს დანახარჯებისადმი ყურადღების მოდუნებას, უბრალოდ, ამ შემთხვევაში დანახარჯები არ გვევლინება პირველხარისხოვან სტრატეგიულ მიზნად.

თუმცა, კიდევ ერთხელ გავიმეორებ, რომ მენეჯერებმა ჯერ უნდა შეაფასონ, თუ რამდენად მომგებიანი იქნება პროდუქციის დიფერენცირება მისი უზრუნველყოფისათვის საჭირო ხარჯებთან მიმართებაში და **დიფერენცირების დროსაც ხარ-**

ჯების კონტროლი ისევე აუცილებელია, როგორც დანახარჯების მინიმიზაციაზე ორიენტირებული სტრატეგიის შემთხვევაში.

ასე რომ დიფერენცირების სტრატეგიის შერჩევა და აღსრულებაც საკმაოდ რთული და პრობლემატური საკითხია. მით უფრო, იმ ფონზე რომ დიფერენცირება, გარკვეულწილად, აფერხებს ბაზრის მაღალი წილის მიღწევას, რადგან პროდუქციის (მომსახურების) დიფერენცირების კონცეფცია გულისხმობს მის ექსკლუზიურობას, რაც დაუყოვნებლივ გამორიცხავს ბაზრის მაღალ წილს.

საბოლოოდ, შეიძლება გავაკეთოთ ერთი მნიშვნელოვანი დასკვნა - დიფერენცირების სტრატეგია არ არის გამართლებული მაშინ, როდესაც მომხმარებელი ვერ აფასებს პროდუქციის დიფერენცირებით მიღებულ ფასეულობას. ანუ, როდესაც იგი უპირატესობას ანიჭებს არა პროდუქციის განსაკუთრებულ თვისებას, არამედ მის ტიპს. მაგალითად, როდესაც მომხმარებელი მარკეტში ითხოვს ლიმონათს, ხოლო გამყიდველის შეკითხვაზე - თუ რომელი არომატით სურს მას ლიმონათი, პასუხობს რომ „სულერთია, მთავარია ცივი იყოს“. და პირიქით, დიფერენცირების სტრატეგია გამართლებულია მაშინ, როდესაც მწარმოებელმა ზუსტად იცის, თუ რა არის მომხმარებლისთვის ყველაზე ღირებული მოცემულ ინდუსტრიაში. ასეთ შემთხვევაში, დიფერენცირებული პროდუქცია ორიენტირებულია მომხმარებლის ტიპზე, მის ფასეულობებზე. მაგალითად, როგორი სერვისიც არ უნდა შესთავაზოთ მომხმარებელს, მას ვერ აიძულებთ იყიდოს ლიმონათი მსხლის არომატით, თუ იგი უპირატესობას ანიჭებს და ყოველთვის მიირთმევს ლიმონათს საფერავის (ყურძნის) არომატით. ხშირად, სწორედ სპეციფიკური დიფერენცირების ხარჯზე კომპანიებს გააჩნიათ კონკურენტული უპირატესობა ინდუსტრიაში.

დიფერენცირების სტრატეგიასაც გააჩნია თავისი რისკ-ფაქტორები, რადგან სავსებით შესაძლებელია, რომ კომპანიამ კონკურენტული უპირატესობა დაკარგოს, თუკი მომხმარებლებს ნაკლებად სჭირდებათ პროდუქციის დიფერენცირება ან როდესაც მწარმოებელი რეალურად ვერ რეაგირებს მათ ფასეულობებზე. საზოგადოდ, არსებობს მთელი რიგი ფაქტორები, რის გამოც დიფერენცირების სტრატეგია შეიძლება იყოს წარუმატებელი. კერძოდ:

- თუ პროდუქციის დიფერენცირება არ ზრდის მომხმარებელთა რაოდენობას;
- თუ დიფერენცირების შედეგად პროდუქციის ფასი კონკურენტებთან შედარე-

ბით მკვეთრად გაიზარდა, ან პროდუქციის ხარისხი იმაზე მაღალია, ვიდრე ეს მომხმარებელს სჭირდება.

- როდესაც მცდარია მენეჯმენტის შეხედულება იმაზე, თუ რა არის კონკრეტულ ინდუსტრიაში მომხმარებელთა ფასეულობა.

არსებობს ასევე კონკურენტული უპირატესობის პირველი და მეორე სტრატეგიის ეგრეთ წოდებული ჰიბრიდული ვარიანტი, რასაც შეიძლება ვუწოდოთ - **მცირედი დიფერენცირება და შედარებით დაბალ დანახარჯებზე ორიენტირებული სტრატეგია**. ეს არის შუალედური მდგომარეობა დანახარჯების მინიმიზაციასა და პროდუქციის დიფერენცირებას შორის. საქმე იმაშია, რომ არც თუ ისე იშვიათად, კომპანიები მიმართავენ ორივე სტრატეგიას ერთდროულად და მომხმარებლებს სთავაზობენ ოდნავ დიფერენცირებულ და მასთან ერთად დაბალი დანახარჯებით წარმოებულ პროდუქციას. პრინციპში, მომხმარებელს საშუალება აქვს ერთის მხრივ, მიიღოს მისთვის საჭირო ფასეულობა (სასურველი დიფერენცირება) და მეორეს მხრივ, შეისყიდოს პროდუქცია შედარებით იაფად. ამ სტრატეგიის მთავარი არსი ის არის, რომ კომპანიამ მომხმარებლის მოთხოვნებზე უკეთ მორგებული პროდუქცია შესთავაზოს ბაზარს და რომ ამ პროდუქციაზე გაწეული ხარჯები სულ მცირე არ აღემატებოდეს კონკურენტ-კომპანიათა ანალოგიურ მაჩვენებელს. ფაქტობრივად, აღნიშნული სტრატეგია ერთმანეთთან აბალანსებს დანახარჯების მინიმიზაციაზე ორიენტირებას და პროდუქციის დიფერენცირების სტრატეგიებს ერთმანეთთან. ასეთი სტრატეგიითაც შესაძლებელია კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება, თუ კომპანია ეფექტიანად გამოიყენებს ინდუსტრიის არსებულ მდგომარეობას.

6.4. ფოკუსირების სტრატეგია

მესამე საბაზისო კონკურენტული სტრატეგია მოიაზრებს კომპანიის მხრიდან მყიდველთა რომელიმე ჯგუფზე ფოკუსირებას. ანუ, ეს სტრატეგია ორიენტირებულია ინდუსტრიის მთლიანი ბაზრის რაღაც კონკრეტულ სეგმენტზე, რომელიც გარკვეული კანონზომიერების მიხედვით არის დაყოფილი. მაგალითად, გე-

ოგრაფიული მდებარეობის მიხედვით, მომხმარებელთა შემოსავლების მიხედვით, ასაკის მიხედვით და მრავალი სხვა ფაქტორით. ფოკუსირება შესაძლოა პროდუქციის (მომსახურების) კონკრეტულ ტიპზეც. თუმცა, ასეთი სტრატეგია, ლოგიკით, უფრო ახლოს დგას დანახარჯების მინიმიზაციის სტრატეგიასთან.

ისევე როგორც დიფერენცირებამ, ფოკუსირებამაც შესაძლოა სხვადასხვა სახე მიიღოს, მაგრამ თუკი დიფერენცირების ან დანახარჯების მინიმიზაციის სტრატეგიები ვრცელდება მთლიანად ინდუსტრიაზე, ფოკუსირების სტრატეგია ნიშნავს ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე კონცენტრირებას. ამ სტრატეგიის საფუძველში ძვეს ვარაუდი, რომ კომპანიას მისი მეშვეობით შეუძლია დაისახოს და უფრო მეტი ეფექტიანობით განახორციელოს სასურველი სტრატეგიული მიზნები კონკრეტულ სეგმენტზე, ვიდრე მის კონკურენტებს, რომლებიც უფრო ფართო არეალზე მოქმედებენ.

იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ფოკუსირების სტრატეგია არ იწვევს დანახარჯების მინიმიზაციას ან დიფერენცირებას მთელი ინდუსტრიის მასშტაბით, ის საშუალებას იძლევა, კონკრეტულ სეგმენტში მიღწეულ იქნას ერთ-ერთი ან ორივე ზემოაღნიშნული უპირატესობა, რაც საშუალებას, აძლევს მას - მიიღოს საშუალოდარგობრივზე მეტი მოგება.

ხშირ შემთხვევაში, ფოკუსირების სტრატეგიის უმნიშვნელოვანესი უპირატესობაა ის, რომ კომპანიები, აკმაყოფილებენ რა კონკრეტულ მომხმარებელთა სპეციფიკურ მოთხოვნებს, ამ უკანასკნელთ ისეთ უნიკალურ ფასეულობას სთავაზობენ, რომ კლიენტებს სხვა მიმწოდებლებზე გადართვის შემთხვევაში დამატებითი ხარჯების გადახდა მოუწევთ, ეს კი ზრდის მომხმარებელთა ლოიალობას ასეთი კომპანიის მიმართ.

როგორც აღინიშნა, დანახარჯების მინიმიზაცია და დიფერენცირების სტრატეგია უზრუნველყოფს კომპანიის ყველა კონკურენტული ძალისაგან დაცულობას. ფოკუსირების სტრატეგიის არჩევის შემთხვევაში კი - კომპანია ყველაზე მეტად არის დაცული სუბსტიტუტების მხრიდან შეტევისაგან. საერთოდ კი, კომპანია კონკრეტული ბაზრის სეგმენტზე სწავლობს მხოლოდ მასში არსებულ კონკურენტულ ძალებს: მომხმარებლებს, კონკურენტებს, მიმწოდებლებს, პოტენციურ ბარიერებს, სუბსტიტუტის დონეს და ამის შემდეგ მიმართავს დანახარჯების მინიმიზა-

ციის სტრატეგიას, პროდუქციის დიფერენციაციის სტრატეგიას, ან მათ ჰიბრიდულ ვარიანტს ბაზრის მხოლოდ ამ სეგმენტზე. მისი რეალიზების შედეგად კომპანია აღწევს ან დიფერენცირებას მიზნობრივი ბაზრის მომხმარებელთა მოთხოვნილების უფრო მაღალ დონეზე დაკმაყოფილებით, ან დანახარჯების შემცირებას, ან ორივეს ერთად. მაშინ, როდესაც იმავე ინდუსტრიაში ბაზრის სხვა სეგმენტზე შესაძლოა იგივე კომპანიაც კი სხვა სტრატეგიას მიმართავდეს.

ბაზრის ვიწრო სეგმენტზე ფოკუსირების სტრატეგიის მთავარი არსი არის ის, რომ კომპანიამ უნდა მოახდინოს მხოლოდ ისეთ პროდუქციაზე (მომსახურებაზე) სპეციალიზაცია, რომელშიც მას ფარდობითი უპირატესობა გააჩნია ინდუსტრიის კონკრეტულ სეგმენტზე. საერთოდ, ბაზრის ვიწრო სეგმენტზე ფოკუსირების სტრატეგია ამართლებს მაშინ, როდესაც:

- დანახარჯების თვალსაზრისით კონკურენტ-კომპანიები ვერ აკმაყოფილებენ ბაზრის აღნიშნული სეგმენტის სპეციალიზებულ მოთხოვნებს;
- სხვა კონკურენტები არ ცდილობს ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე სპეციალიზირებას;
- კომპანიას არ გააჩნია საკმარისი რესურსი, რომ მან მისდიოს მთლიან ბაზარს, ან მის დიდ ნაწილს მაინც;
- ინდუსტრიას გააჩნია ბევრი, ერთმანეთისაგან განსხვავებული სეგმენტი, რაც კომპანიას საშუალებას აძლევს ფოკუსირება მოახდინოს იქ, სადაც მისი შესაძლებლობები ყველაზე მაღალია.

როგორც დაბალ ხარჯებზე ორიენტირებულ სტრატეგიას და პროდუქციის დიფერენცირების სტრატეგიას, ბაზრის ვიწრო სეგმენტზე ფოკუსირების სტრატეგიასაც ახასიათებს თავისი რისკ-ფაქტორები. კერძოდ:

- ბაზრის გამოკვეთილი სეგმენტი საშუალებას აძლევს კონკურენტებს, ზუსტად განსაზღვრონ მოცემული კომპანიის სპეციალიზაცია და გამოიყენონ იგი თავიანთ სასარგებლოდ;
- მომხმარებელთა დამოკიდებულება პროდუქციის (მომსახურების) შეთავაზებულ ტიპთან შესაძლებელია შეიცვალოს. ანუ, ვიწრო სეგმენტზე ორიენტირებულ კომპანიას გლობალური ცვლილებები გამოეპაროს;
- ბაზრის აღნიშნული სეგმენტი შესაძლოა იმდენად მიმზიდველი აღმოჩნდეს,

რომ კონკურენტ-კომპანიათა დაინტერესება გამოიწვიოს და კომპანიას დიდი მოგება დააკარგინოს.

6.5. კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნების სტრატეგია

თუ კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის სტრატეგიები ჩვეულებრივ განსაზღვრავენ იმას, თუ როგორ უნდა მოიქცეს კომპანიის მენეჯმენტი, რომ მიაღწიოს წარმატებას ინდუსტრიაში არსებული კონკურენტული ვითარების შესაბამისად, კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნების სტრატეგიის ცენტრალური კომპონენტია იმის უზრუნველყოფა, თუ რატომ უნდა იყიდოს მომხმარებელმა მომავალშიც პროდუქცია (მომსახურება) მისგან და არა მისი კონკურენტებისგან. ამ ამოცანის წარმატებული გადაწყვეტა ითხოვს ქვემოთ წარმოდგენილი ხუთი ხელშეუხებელი ჭეშმარიტების (აქსიომის) გააზრებასა და გათავისებას (რამიშვილი 2013), რომელიც კომპანიის მენეჯმენტის არანაკლებ მობილიზებას მოითხოვს, ვიდრე კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის სტრატეგიების შემუშავებასა და რეალიზებას სჭირდება. ასეთი აქსიომებია:

- კონკურენტული უპირატესობა ყოველთვის უნდა განიხილებოდეს ფარდობით ფორმაში და არა აბსოლუტურ ასპექტში;
- კარგად უნდა გვექნოდეს შესწავლილი როგორც საკუთარი, ასევე კონკურენტთა კონკურენტული უპირატესობები. ანუ, შეგვეძლოს იმის განსაზღვრა თუ რითი ჯობნის და რითი ჩამორჩება ჩვენი კომპანია კონკურენტებს;
- კარგია, თუ გვექნება კონკურენტული უპირატესობის მრავალი წყარო;
- შეთანწყობილი უნდა იყოს კონკურენტული უპირატესობის ორი მნიშვნელოვანი ასპექტი - ის, რაც კომპანიის წარმატების თვალსაჩინო გამოვლინებაა და ის, რაც ფარულია (ესაა, ის უპირატესობა, რომელიც არ უნდა გამოჩნდეს, კონკურენტმა არ უნდა გაიგოს, ის საიდუმლოებაა);
- კონკურენტული უპირატესობის პირობები დროთა განმავლობაში იცვლება.

კონკურენტული უპირატესობის ფარდობითობა. როდესაც კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობას გამოხატავენ აბსოლუტური ტერმინებით (მაგალითად, უმაღლესი ხარისხი, საუკეთესო მომსახურება, უნიკალური ფასები და ა.შ.) არ არის

სწორი. ასეთი შეხედულება ჩრდილში აქცევს ბაზრის უმნიშვნელოვანეს ასპექტს: მომხმარებლისთვის მნიშვნელობა აქვს არა იმას, თუ რამდენად კარგია კომპანიის პროდუქცია (მომსახურება), არამედ იმას, თუ რამდენად უკეთესია მისი კომერციული შეთავაზება (ფასეულობა) კონკურენტებთან შედარებით.

საკუთარი კონკურენტული უპირატესობები და ნაკლოვანებები. მიუხედავად იმისა რამდენად წარმატებულია კომპანია, შეუძლებელია იმის მიღწევა, რომ იგი ყველა კონკურენტს, ყველა სამომხმარებლო კრიტერიუმის მიხედვით ჯობდეს. ეს რომ ასე იყოს, ასეთი კომპანიის საბაზრო წილი 100% იქნებოდა. გავიხსენოთ ანდაზა - **მჯობნის მჯობნი არ დაილევას.** ანუ, ყველა კონკურენტული უპირატესობა აწყობილია ერთ ან რამდენიმე წარმატების წყაროზე, მაშინ როდესაც კონკურენტული უპირატესობის დანარჩენი წყაროებში მდგომარეობა შესაძლოა კონკურენტებზე უარესი იყოს, ან უკეთეს შემთხვევაში - მათი მსგავსი. უფრო სწორი იქნება ვთქვათ - მოცემული კომპანიის წმინდა კონკურენტული უპირატესობა არის სხვაობა მის უპირატესობებსა და ნაკლოვანებებს შორის.

კონკურენტული უპირატესობის მრავალი წყარო. კომპანიის მენეჯმენტი ყოველთვის უნდა ცდილობდეს, ჰქონდეს კონკურენტული უპირატესობის რამდენიმე წყარო. თუ ახლო წარსულში ითვლებოდა, რომ კომპანიათა შორის კონკურენცია მიმდინარეობდა ერთი კონკრეტული წყაროს საფუძველზე, თანამედროვე ვითარებაში ასეთი რამ, ყველაზე რბილი შეფასებითაც კი, არის გამარტივებული წარმოდგენა კონკურენციაზე. მაგალითად, დღეს დანახარჯების მინიმიზაციის სტრატეგია არ გამორიცხავს კომპანიის კონკურენტული გარეგნობის უნიკალურობას. გავიხსენოთ ისიც, რომ თუ კომპანიის მენეჯმენტს სურს იყოს წარმატებული, იგი უნდა ცდილობდეს იყოს ბიზნეს-გარემოს ადეკვატური, რომლის მიღწევა, პირველ რიგში, პროდუქციის (მომსახურების) დიფერენცირების მეშვეობით არის შესაძლებელი. მეტიც, ზოგჯერ დიფერენცირება არც კი ზრდის დანახარჯებს. ანუ, უკვე ალარავინ დავობს იმაზე, რომ არსებული ფასების ფარგლებში რაც უფრო მეტი მიმართულებით შექმნის კომპანია უპირატესობას, მით უფრო მდგრადი იქნება მისი დომინირება ბაზარზე, რადგან ასეთ შემთხვევაში კონკურენტებს მოუწევთ მისი არა ერთი, არამედ რამდენიმე, სოლიდური, წინააღმდეგობის დაძლევა.

აშკარა და ფარული კონკურენტული უპირატესობები. ხშირად, კომპანიის

საქმიანობას აფასებენ კონკურენტული უპირატესობის აშკარა გამოვლინებით. ხოლო ის, რაც მათი შექმნისთვის იყო საჭირო - ყურადღების მიღმაა. აღნიშნული, თუ სრულიად ნორმალურია მომხმარებლის პოზიციიდან, უდიდეს შეცდომად ითვლება კომპანიის მენეჯმენტისათვის. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ფარული უპირატესობის გარეშე კონკურენტზე განხორციელებული შეტევა, პრაქტიკულად, დამანგრეველად მოქმედებს შემტევზე. ანუ, აშკარა უპირატესობის არსებობა შეუძლებელია ფარული უპირატესობის გარეშე. თეატრის ანალოგიით რომ მივუდგეთ, აშკარა და ფარული კონკურენტული უპირატესობები შეიძლება განვიხილოთ როგორც მოვლენები სცენაზე და მოვლენები კულისებში. აშკარა უპირატესობაა ის, რასაც აღიქვამს მომხმარებელი (მაცურებელი). ხოლო, ფარულია ის რეჟისურა, შრომა, რეპეტიცია და პროფესიონალიზმი, რაც მის შესაქმნელად იყო საჭირო. გონიერი ხელმძღვანელი ბრძნულად მოიქცევა, თუ გაითვალისწინებს General Electric-ის ერთ-ერთი მმართველის ჯეკ უელჩის რჩევას: „თუ არ არსებობს ფარული კონკურენტული უპირატესობა, საერთოდ არ ღირს კონკურენტული ბრძოლის დაწყება“ (რამიშვილი 2013).

კონკურენტული უპირატესობის პირობების დროში ცვალებადობა. სულ მცირე ორი მიზეზი მაინც არსებობს იმისათვის, რომ კარგად აღვიქვათ კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნების ეს ხელშეუხებელი ჭეშმარიტება. კერძოდ, პირველი ის, რომ დროთა განმავლობაში **ცვლილებებს განიცდის სამომხმარებლო პრიორიტეტები**, რაც შესაბამისად, შეცვლის მყიდველთა ქცევას. ეს ხდება მთელი რიგი მიზეზების - ეკონომიკური ვარდნის, ბაზარზე სუბსტიტუტის გამოჩენის, პროდუქციის დამზადების ტექნოლოგიური ცვლილებებისა და სხვა ფაქტორების შედეგად. მეორე, იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც სამომხმარებლო პრიორიტეტები უცვლელია, კონკურენციის დინამიკა მაინც იწვევს იმ მახასიათებლების ცვლილებას, რომლებიც კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობას უზრუნველყოფას. საქმე იმაშია, რომ კონკურენტები მუდმივად ცდილობენ, დაძლიონ მეტოქეების უპირატესობები. ანუ, **სულ მცირე იცვლება კონკურენტული პარიტეტი**, რაც შესაბამისად, შეცვლის მყიდველთა ქცევას. შეცვლილი კონკურენტული პარიტეტი კი კომპანიას აიძულებს კონკურენცია სხვა პარამეტრების მიხედვით დაიწყოს.

თემა 7. კომპანიის კონკურენტული გარემოს შეფასება

7.1. კონკურენტული გარემოს განმსაზღვრელი ძალები

როგორც მრავალჯერ აღინიშნა, კომპანიის კონკურენტული გარემოს შეფასება მისი ინდუსტრიით უნდა დავიწყოთ, რადგან სწორედ საწარმოო ინდუსტრიაა იმ კომპანიათა ერთობლიობა, რომლებიც კონკურირებენ ერთი და იგივე მომხმარებლის გადმობირებისათვის.

ინდუსტრიები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან ეკონომიკური მახასიათებლების მიხედვით. მათ შორის, ყველაზე მნიშვნელოვანი - კონკურენციის ხარისხია. ინდუსტრიის დამახასიათებელ სხვა მაჩვენებელთა შორის შეიძლება აღინიშნოს ის, რომ ტექნოლოგიური პროგრესი ერთ ინდუსტრიაში შეიძლება სწრაფად მიმდინარეობდეს, მეორეში - ნელა; ერთ ინდუსტრიაში კაპიტალზე მოთხოვნა შეიძლება იყოს ძალიან მაღალი, მეორეში - დაბალი; სხვადასხვა ინდუსტრიის სარეალიზაციო ბაზარი შეიძლება იყოს გლობალური, რეგიონალური ან ლოკალური; ეს ბაზარი შეიძლება იყოს მონოპოლიური, ოლიგოპოლიური, მონოპოლისტურ-კონკურენციული ან სრულყოფილი კონკურენციის, რაც ბუნებრივია, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პროდუქციის ფასებზე, ხარისხზე, მოგებაზე, გაყიდვის შემდგომ მომსახურებაზე და ა.შ.; თავის მხრივ, მომხმარებელთა მოთხოვნა სხვადასხვა ინდუსტრიის სამომხმარებლო ბაზარზე შეიძლება სწრაფად იზრდებოდეს, იყოს მეტნაკლებად სტაბილური ან მკვეთრად ეცემოდეს; როგორც ინდუსტრიის, ასევე წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) სასიცოცხლო ციკლის სტადია შეიძლება იყოს საკმაოდ განსხვავებული და მრავალი სხვა.

აღნიშნული ეკონომიკური მახასიათებლების გარეშე ინდუსტრიის სრულყოფილი ანალიზი პრაქტიკულად შეუძლებელია. თუმცა, კომპანიის კონკურენტული გარემოს შეფასებისას, როგორც აღინიშნა, ყურადღების კონცენტრირება ინდუსტრიაში კონკურენციის თავისებურებებზე უნდა მოვახდინოთ. ხოლო, რაც შეეხება კომპანიათა ბიზნეს-გარემოს ზოგად შეფასებას და მის სტრატეგიულ ანალიზს, ჩვენ მას მომდევნო თავში (თემა 8. „კომპანიის ბიზნეს-გარემოს სტრატეგიული ანალიზი“) განვიხილავთ.

კონკურენციის თავისებურებების შეფასებისას, პირველ რიგში, უნდა გა-

ვარკვიოთ პირდაპირია თუ არაპირდაპირი კონკურენცია. როგორც წესი, პირდაპირი კონკურენცია მყარდება ერთი და იმავე საქონლის მარკებს შორის, არაპირდაპირი კი - ერთი და იგივე მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად საჭირო პროდუქციას (მომსახურებას) შორის. კონკურენციის დამახასიათებელ ნიშნებში გარკვევა კომპანიათა მენეჯერებს უადვილებს სწორად შეარჩიოს კონკურენტული სტრატეგია.

როგორც ცნობილია, **კონკურენცია - ეს არის ეკონომიკური სისტემა, რომელიც შედგება ერთმანეთთან ლოგიკურ კავშირში მყოფი კონკურენტული ძალებისგან.** გავიხსენოთ ისიც, რომ ინდუსტრია - ეს არის კომპანიათა ის ჯგუფი, რომლებიც მუშაობენ ერთი და იგივე მომხმარებლისთვის. ანუ, არიან ერთმანეთის კონკურენტები. შესაბამისად, ამა თუ იმ ინდუსტრიის შეფასება სწორედ ამ ფენომენით - კონკურენტული ძალების შესწავლით უნდა დავიწყოთ, რადგან სწორედ კონკურენტული ძალების ერთობლიობა ქმნის კონკურენტულ გარემოს კომპანიის სამოქმედო ინდუსტრიაში. ძირითადად გამოყოფენ შემდეგი ტიპის კონკურენტულ ძალებს:

- კონკურენციის არსებული და მოსალოდნელი დონე ფუნქციონირებად საწარმოო ინდუსტრიაში;
- ახალი კომპანიების მხრიდან საწარმოო ინდუსტრიის დივერსიფიკაციის ბარიერები;
- სხვა ინდუსტრიის კომპანიის მხრიდან სუბსტიტუტის წარმოების შესაძლებლობები.

ფაქტობრივად, საწარმოო ინდუსტრიის აღნიშნული, ამ სამი ძალის გაანალიზება არის კომპანიის სტრატეგიის ფორმირების პროცესის საწყისი და ამავე დროს - ძალზედ მნიშვნელოვანი მომენტი. განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

კონკურენციის არსებული და მოსალოდნელი დონე ფუნქციონირებად საწარმოო ინდუსტრიაში. საწარმოო ინდუსტრიის ფარგლებში ფუნქციონირებადი კომპანიები ერთმანეთის მიმართ კონფლიქტურ მდგომარეობაში იმყოფებიან. თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ყველა ინდუსტრიაში შეინიშნება სტრატეგიებით „ბრძოლის“ პროცესი. თუმცა, ეს „ბრძოლები“ სხვადასხვა ინდუსტრიაში სხვადასხვა ინტენსივობით მიმდინარეობს. საკმაოდ მრავალფეროვანია მათი ბრძოლის „იარაღე-

ბიჯ“, როგორცაა: ფასი, ხარისხი, პროდუქციის მახასიათებლები, მომსახურების თავისებურებები, საგარანტიო ვადები, რეკლამა, საბითუმო და საცალო ვაჭრობის ქსელი, ინოვაციები და ა.შ.

ამასთან, ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ კონკურენტული ბრძოლა არა მარტო მუდმივია, არამედ მასში მრავლადაა უცაბედი ცვლილებები (მაგალითად, „ბრძოლის“ ახალი მანერების შემოტანა ან „ბრძოლის იარაღის“ შეცვლა), რომელთა პროგნოზირება ზოგჯერ საკმაოდ რთულია. არადა, სწორედ ამ პრობლემის გადაწყვეტაა სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანა. შესაბამისად, ყველაფერი უნდა გავაკეთოთ იმისათვის, რომ არ გამოგვრჩეს ასეთ ცვლილებები.

ხოლო, მას შემდეგ რაც კომპანიის მენეჯმენტისათვის ცნობილი გახდება ინდუსტრიაში „კონკურენციის წესები“, შემდგომი ნაბიჯი უნდა იყოს იმის გაარკვევა თუ რა დონისაა კონკურენცია ამ ინდუსტრიაში, რაზედაც მან საკუთარი სტრატეგია უნდა ააწყოს. ცნობილია მრავალი ფაქტორი, რომელიც საწარმოო ინდუსტრიაში კონკურენციის დონეს ცვლის. განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი:

- **კონკურენციის დონე იზრდება, როდესაც კონკურენტთა რაოდენობა ბაზარზე იზრდება.** ფაქტობრივად, ყველა ახალი კონკურენტი ნიშნავს ახალ სტრატეგიას, ახალ „თავსატეხს“ მოცემული კომპანიისათვის. შესაბამისად, საჭიროა მენეჯერთა დიდი ძალისხმევა და მაღალი პროფესიონალიზმი იმისათვის, რომ კომპანია გამარჯვებული გამოვიდეს ამ „ბრძოლიდან“ და მეტიც - მოიპოვოს დომინანტი პოზიცია ინდუსტრიაში.
- **კონკურენციის დონე იზრდება, რაც უფრო ნაკლებად იზრდება მოთხოვნა ინდუსტრიის მიერ წარმოებულ პროდუქციაზე (მომსახურებაზე).** ფაქტია, რომ მზარდ (განვითარებად) ინდუსტრიაში კომპანიებს მოგების გაზრდის უფრო მეტი შანსი აქვთ. ხოლო, როდესაც ინდუსტრიაში მოთხოვნა არ იზრდება და მით უფრო თუ მცირდება, ყველა კომპანია ცდილობს გადმოიბიროს კონკურენტების მომხმარებელი, გამოიყენოს ყველანაირი შესაძლებლობა, რათა შეინარჩუნოს თავისი პოზიცია ამ ინდუსტრიაში. ანუ, კონკურენციის ხარისხი მით უფრო მაღალია, რაც უფრო ნელა იზრდება მოთხოვნა ინდუსტრიის პროდუქციაზე (მომსახურებაზე).

- **კონკურენციის დონე იზრდება, რაც უფრო უკმაყოფილონი არიან ინდუსტრიაში ფუნქციონირებადი კომპანიები თავიანთი საბაზრო პოზიციით.** სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ასეთ ინდუსტრიაში ბევრი კომპანია ცდილობს კონკურენტთა ხარჯზე პოზიციების გამაგრებას. შესაბამისად, ისინი მიმართავენ ისეთ აგრესიულ ქმედებებს, როგორცაა: მცირე ზომის კონკურენტ-კომპანიათა შესყიდვა, ახალი პროდუქციის ათვისება, სარეკლამო საქმიანობის გაშლა, განსხვავებული საფასო პოლიტიკა და ა.შ. ასეთი მოქმედებები ზრდის კონკურენციის დონეს მეტი საბაზრო წილის მოპოვების მიზნით;
- **კონკურენციის დონე იზრდება, როცა კომპანიას ინდუსტრიის დატოვება უფრო ძვირი უჯდება, ვიდრე ინდუსტრიაში დარჩენა და კონკურენციული ბრძოლის შემდგომი გაგრძელება.** ანუ, რაც უფრო მაღალია ინდუსტრიიდან გასვლის ბარიერი (პლუს სხვა ინდუსტრიაში დამკვიდრების ბარიერი), კომპანია იძულებული ხდება უკანასკნელი ძალების მობილიზებით მაქსიმალური მეტოქეობა გაუწიოს მის კონკურენტებს მაშინაც კი, როდესაც ასეთ ბიზნესს შეიძლება მათთვის მხოლოდ ზარალი მოაქვს;
- **კონკურენციის დონე იზრდება, როდესაც სხვა ინდუსტრიის ძლიერი კომპანია შეისყიდის მოცემული ინდუსტრიის სუსტ კომპანიას.** საქმე იმაშია, რომ ასეთი „სუსტი კომპანია“ წარმატებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებებითა და საერთოდ, ძლიერი კომპანიის გააზრებული მენეჯმენტით უმაღლეს იქცევა ხოლმე ინდუსტრიის დომინანტი კომპანიის სოლიდურ მეტოქედ.

ახალი კომპანიების მხრიდან საწარმოო ინდუსტრიის დივერსიფიკაციის ბარიერები. ყველა კომპანიის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან და სასურველ მიზანს, როგორც წესი, წარმოადგენს ახალ ინდუსტრიაში უმცირესი პრობლემებით დამკვიდრება. თუმცა, ისიც ბუნებრივია, რომ ინდუსტრიაში არსებული კომპანიები ეწინააღმდეგებიან კონკურენციის დონის ამაღლებას და შესაბამისად, არ სურთ ახალი კომპანიის შემოსვლა ბაზარზე. შედეგად, ინდუსტრიის შიგნით მოქმედი კომპანიების (ერთმანეთის კონკურენტობის მიუხედავად) ინტერესები ამ შემთხვევაში ერთმანეთს ემთხვევა და ფაქტობრივად, ერთიანდებიან ახალი კომპანიის წინააღმდეგ, რაც ამ კომპანიას ინდუსტრიაში დამკვიდრებისათვის გარკვეულ ბარიერებს უქმნის.

ინდუსტრიაში შეღწევის ბარიერები მით უფრო ძლიერია, რაც უფრო მეტად უწყობს ხელს არსებული ეკონომიკური გარემო ინდუსტრიაში უკვე ფუნქციონირებად კომპანიებს. ასეთ ბარიერთა შორის აღსანიშნავია:

- **ინდუსტრიაში ფუნქციონირებადი კომპანიების აგრესიული რეაქციების მოგერიება.** ახალი კომპანიის ახალ ინდუსტრიაში შეღწევას ინდუსტრიაში უკვე ფუნქციონირებადი კომპანიების მკაცრი აგრესია ზღუდავს. მას (ახალ კომპანიას) ინდუსტრიაში დამკვიდრების უზრუნველსაყოფად, ხშირად უწევს, მომავალი კონკურენტებისაგან ისეთი აგრესიული რეაქციების მოგერიება, როგორცაა მაგ.: ფასების შემცირება, რეალიზაციის წახალისება, სარეკლამო საქმიანობის გაშლა და მრავალი სხვა, რაც ინდუსტრიაში შესვლის გარკვეულ ბარიერს ქმნის. ინდუსტრიაში შეღწევის ბარიერებს შორის აუცილებელია აღინიშნოს ასევე: მყიდველთა ლოიალობა, რომელიც ახალმა კომპანიამ მნიშვნელოვანი ინვესტიციებით უნდა გადაფაროს; უპირატესობა საწარმოო დანახარჯებში, რომლის მიღწევა საკმაოდ რთულია ახალი კომპანიისათვის (ორივეს ქვემოთ განვიხილავთ) და ეკონომია მასშტაბზე (ეს უპირატესობა ასოცირდება დიდ კომპანიებთან). იგი დაკავშირებულია სტანდარტული პროდუქციის მასობრივი წარმოების ხარჯზე დანახარჯების შემცირებასთან, ფასდაკლებებთან ნედლეულის, მასალებისა და მაკომპლექტებელი ნაკეთობების დიდი ოდენობის შემენასთან და ა.შ. ყოველივე ეს ქმნის მნიშვნელოვან სირთულეებს იმ კომპანიისათვის, რომელიც ცდილობს ფუნქციონირება დაიწყოს ახალ ინდუსტრიაში.
- **ნაკლები ხელმისაწვდომობა ტექნოლოგიური პროცესის დამახასიათებელ სპეციფიკურ გამოცდილებასთან.** ინდუსტრიაში ფუნქციონირებად ყველა კომპანიას გააჩნიათ საკუთარი ტექნოლოგია და მასთან დაკავშირებული ე.წ. „სპეციფიკური გამოცდილება“, რაც მათ ინდუსტრიაში არსებობის საშუალებას აძლევს. კომპანიათა მენეჯერები, როგორც წესი, ყველაზე მეტად სწორედ ასეთ გამოცდილებას (სამეწარმეო საიდუმლოებას) უფროთხილდებიან. ანუ, ცდილობენ, რომ ასეთმა ინფორმაციამ კონკურენტებში არ გაჟონოს. შესაბამისად, არც თუ ისე იშვიათია ისეთი შემთხვევები, როცა ახალ კომპანიას ოპტიმალური ტექნოლოგიის სრულ მიგნებამდე, სოლიდური დანახარჯების გაწევა უწევთ; ან მეტიც, ვერ უძლებს კონკურენციას და ტოვებს ინდუსტრიას.

- **ნაკლები ხელმისაწვდომობა საჭირო საინვესტიციო კაპიტალთან.** როგორც წესი, რაც უფრო დიდი მოცულობის ინვესტიციის გაწევა უწევს ახალ კომპანიას ინდუსტრიაში ადგილის მოსაპოვებლად, მით უფრო რთულდება ინდუსტრიაში მისი დამკვიდრების საკითხი. საინვესტიციო კაპიტალზე ასეთი მოთხოვნა დაკავშირებულია საწარმოო შენობებისა და ნაგებობების ღირებულებასთან; ტექნოლოგიური მოწყობილობის, სატრანსპორტო საშუალებებისა და სხვა საწარმოო აღჭურვილობის შეძენასთან; მომხმარებელთა ლოიალობის მოპოვებასთან და ა.შ. ფაქტობრივად, შეიძლება ითქვას, რომ საინვესტიციო კაპიტალზე მოთხოვნის სიდიდე პირდაპირპროპორციულ დამოკიდებულებაშია ინდუსტრიაში შესვლის ბარიერთან.
- **ნაკლები ხელმისაწვდომობა სპეციფიკურ რესურსებთან.** ინდუსტრიის შიგნით მოქმედ კომპანიებს გარკვეული უპირატესობა აქვთ საწარმოო პროცესის წარმატებული ორგანიზებისათვის საჭირო სპეციფიკურ რესურსებთან ხელმისაწვდომობის პოზიციითაც. საქმე იმაშია, რომ ინდუსტრიაში არსებულ კომპანიებს, მათი სამეწარმეო გამოცდილების საფუძველზე, უკვე გააჩნიათ საკუთარი იაფფასიანი წყაროები; იციან სად შეისყიდონ მაღალხარისხიანი ნედლეული და მასალები, საიდან მოიწვიონ პერსონალი, სად შეიძინონ ტექნოლოგიური მოწყობილობები, საწარმოო აღჭურვილობა და სხვა. ამ ფაქტორს მიეკუთვნება ასევე კონკურენტთა კარგი ადგილმდებარეობა, დაბალპროცენტიანი კრედიტის მიღების მეტი შესაძლებლობა და ა.შ.
- **ნაკლები ხელმისაწვდომობა სადისტრიბუციო არხებთან.** აღნიშნული საკითხიც ასევე აქტუალურია ინდუსტრიის ახალბედა კომპანიისათვის. ბითუმად მოვაჭრე დისტრიბუტორები ნაკლებად ენდობიან იმ კომპანიას პროდუქციას, რომელსაც საზოგადოებრივი აღიარება ჯერ არ მიუღია. ამ თვალსაზრისით, ახალ კომპანიას უწევთ მეტი ხარჯების გაღება ბაზარზე ცნობილ დისტრიბუტორებთან კონტაქტების დასამყარებლად. მათ შორის, მათი მატერიალური დაინტერესების გაზრდა, მეტი ფასდათმობები და ა.შ., რაც ასევე გარკვეულ დროსთან და ბუნებრივია, ფინანსურ დანახარჯებთან არის დაკავშირებული.
- **მომხმარებელთა დაბალი ლოიალობის პრობლემა.** მყიდველები ხშირად უპირატესობას ანიჭებენ მათ მიერ უკვე აპრობირებულს და ნაკლებად ინტერესდები-

ან სიახლით. ანუ, ეჩვევიან კონკრეტულ პროდუქციას (მომსახურებას) და შესაბამისად, მის მწარმოებელ კომპანიას. აღნიშნულის დასაძლევად ახალ კომპანიას დიდი მოცულობის ხარჯების გაწევა უწევს სარეკლამო საქმიანობაზე და წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) რეალიზაციის წასახალისებლად, რათა შექმნას საკუთარი კლიენტურა. ამ მიზნით, საწყის ეტაპზე მაინც, მას უწევს მნიშვნელოვანი ფასდათმობების განხორციელება, მომხმარებლისთვის უმაღლესი სერვისის შეთავაზება, რაც თავისთავად ამცირებს მოგებას და ზრდის ბარიერს.

- **სახელმწიფოს მარეგულირებელი პოლიტიკა.** არის ისეთი ინდუსტრიები, სადაც სახელმწიფო სტრუქტურები კომპანიებს ბიზნესის წარმოების ნებას რთავენ ე.წ. „ლიცენზირების“ წესით, რაც შესაბამისად ზღუდავს მეტი და მეტი კომპანიის შესვლას ინდუსტრიაში. ამ შემთხვევაში ამბობენ, რომ სახელმწიფო მართავს კონკრეტულ ინდუსტრიას. უმრავლეს ქვეყანაში სახელმწიფოთა მხრიდან მართავდ ინდუსტრიებს მიეკუთვნება: საბანკო, სადაზღვევო, რადიო-ტელევიზიის, კავშირგამულობის, ენერგეტიკის, რკინიგზის, საქალაქთაშორისო ტრანსპორტის, შიდა საქალაქო ტრანსპორტის, დასუფთავების, წყალ-კანალის, საავიაციო სექტორი და სხვა. ასევე, მკაცრი მოთხოვნებია გარემოს დაბინძურებასთან მიმართებაში, რომელიც მკვეთრად ზრდის საწარმოო დანახარჯებს. არის შემთხვევები, როდესაც ასეთი შეზღუდვები ვრცელდება უცხო ქვეყნის კომპანიაზე, როდესაც სახელმწიფო მიმართავს პროტექციონისტულ პოლიტიკას.

აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ არა მარტო ინდუსტრიაში შეღწევას, არამედ ინდუსტრიიდან გასვლასაც გააჩნია გარკვეული ბარიერები. ინდუსტრიიდან კომპანიის გასვლა შეიძლება შეაფერხოს შემდეგმა მიზეზებმა: იურიდიული ან მორალური პასუხისმგებლობა მომხმარებლების, მიმწოდებლების, კრედიტორებისა და კომპანიის თანამშრომლების წინაშე; ალტერნატიული ვარიანტების არარსებობა; ძირითადი ფონდების ამორტიზაცია და სხვა. მათ რიცხვში განიხილება, ასევე, ბიზნესის შეწყვეტასთან დაკავშირებული მოსალოდნელი ხარჯებიც. მაგალითად, აშშ-ში მოქმედი კანონმდებლობით, კომპანიამ, რომელმაც განიზრახა საქმიანობის შეწყვეტა, პირვანდელ მდგომარეობაში უნდა მოიყვანოს ის ტერიტორია, სადაც იგი ფუნქციონირებდა. ეს კი ბევრ ინდუსტრიაში უდიდეს დანახარჯებთან არის

დაკავშირებული. თუმცა, ინდუსტრიაში შეღწევისაგან განსხვავებით, კონკურენტები ხშირად ეხმარებიან ასეთ კომპანიებს ბაზრიდან გასვლის ბარიერების დაძლევაში. ამ მიზნით ისინი ყიდულობენ მათ ქონებას, თავის თავზე იღებენ მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების პასუხისმგებლობას და ა.შ.

სხვა ინდუსტრიის კომპანიის მხრიდან სუბსტიტუტის წარმოების შესაძლებლობები. ხშირად ერთი ინდუსტრიის კომპანიები კონკურენციას უწევენ სხვა ინდუსტრიის კომპანიებს იმით, რომ ამ ინდუსტრიაში წარმოებული პროდუქცია, თავისი ფუნქციური დანიშნულებით, არის ერთმანეთის შემცვლელი (სუბსტიტუტი). მაგალითად, ყავის ინდუსტრია კონკურენციას უწევს ჩაის ინდუსტრიას, კონტაქტური ლინზების წარმოება - სათვალეების წარმოებას; პლასტმასის ტარა - მინის ტარას; მარგარინის წარმოება - კარაქის წარმოებას და ა.შ. შესაბამისად, ინდუსტრიაში ფუნქციონირებად კომპანიათა მენეჯერებს, მათი ნებისაგან დამოუკიდებლად, ყურადღების გადატანა უწევთ არა მხოლოდ მათ უშუალო კონკურენტებზე (იგულისხმება, როგორც ინდუსტრიის შიგნით კონკურენცია, ასევე ახალი კომპანიის მხრიდან მისი ინდუსტრიის დივერსიფიკაციის სურვილი), არამედ სხვა ინდუსტრიაში ფუნქციონირებად კომპანიათა საქმიანობაზეც. საქმე იმაშია, რომ როგორც წესი, სუბსტიტუტის წარმოება უფრო იაფი ჯდება, რაც საკმაოდ იზიდავს მომხმარებელს. მაგალითად, 1კგ. მარგარინის წარმოება უფრო იაფი ჯდება, ვიდრე 1კგ. კარაქის; პლასტმასის ბოთლის წარმოება უფრო იაფი ჯდება, ვიდრე მინის ბოთლის და ა.შ. თუმცა, მომხმარებელს აქვს იმის საშუალება, რომ სწორად შეაფასოს თითოეული სუბსტიტუტის ხარისხი (ფასეულობა)¹⁹.

სწორედ ხარისხობრივმა სხვაობამ და მაღალმა ფასეულობამ (ხარისხის ფასთან ფარდობამ) უნდა შეუნარჩუნოს ინდუსტრიაში ფუნქციონირებად კომპანიებს წარმატების შანსი. მაგალითად, კარაქის მიღება ჯანმრთელობისათვის უფრო რეკომენდირებულია, ვიდრე მარგარინის, შესაბამისად, კარაქს თავისი ბაზარი აქვს და შედარებით ძვირია, ვიდრე მარგარინი. იგივე შეიძლება ითქვას მინისა და პლასტმასის ინდუსტრიაზეც. მართალია მინის წარმოება შედარებით ძვირი ჯდე-

^{19/} **ფასეულობა** - ეს არის საქონლის (პროდუქციის, მომსახურების) ხარისხი, თვისებები და სხვა ისეთი მახასიათებელი, რომლისთვისაც კლიენტი მზადაა განსაზღვრული ოდენობის ფული გადაიხადოს (ჯულაყიძე 2021,5).

ბა, ვიდრე პლასტმასის, მაგრამ გარკვეული სახის პროდუქციის (მაგ., ალკოჰოლური სასმელების) შენახვა პლასტმასში რეკომენდირებული არ არის. ზოგადად კი შეიძლება ითქვას, რომ რაც უფრო დაბალფასიანი და მაღალხარისხიანია სუბსტიტუტი, კონკურენციის დონე მით უფრო მაღალია.

ამრიგად, კონკურენტული გარემოს სწორი შეფასებისათვის წარმატების მსურველ მენეჯერთა ერთ-ერთ ძირითად ამოცანას წარმოადგენს სწორედ, ზემოაღნიშნული სამი ძალის (კონკურენცია საწარმოო ინდუსტრიის შიგნით, ინდუსტრიაში შეღწევის ბარიერები და პროდუქციის სუბსტიტუტი) დეტალური შესწავლა, როგორც ცალ-ცალკე, ასევე ერთიან სისტემაში. ზოგადად კი, ინდუსტრიის კონკურენტული გარემო არ არის მიმზიდველი მაშინ, როდესაც ინდუსტრიის მონაწილეთა შორის კონკურენციის დონე მაღალია, ინდუსტრიაში შეღწევის ბარიერები დაბალია და წარმოებულ პროდუქციას გააჩნია კარგი სუბსტიტუტი.

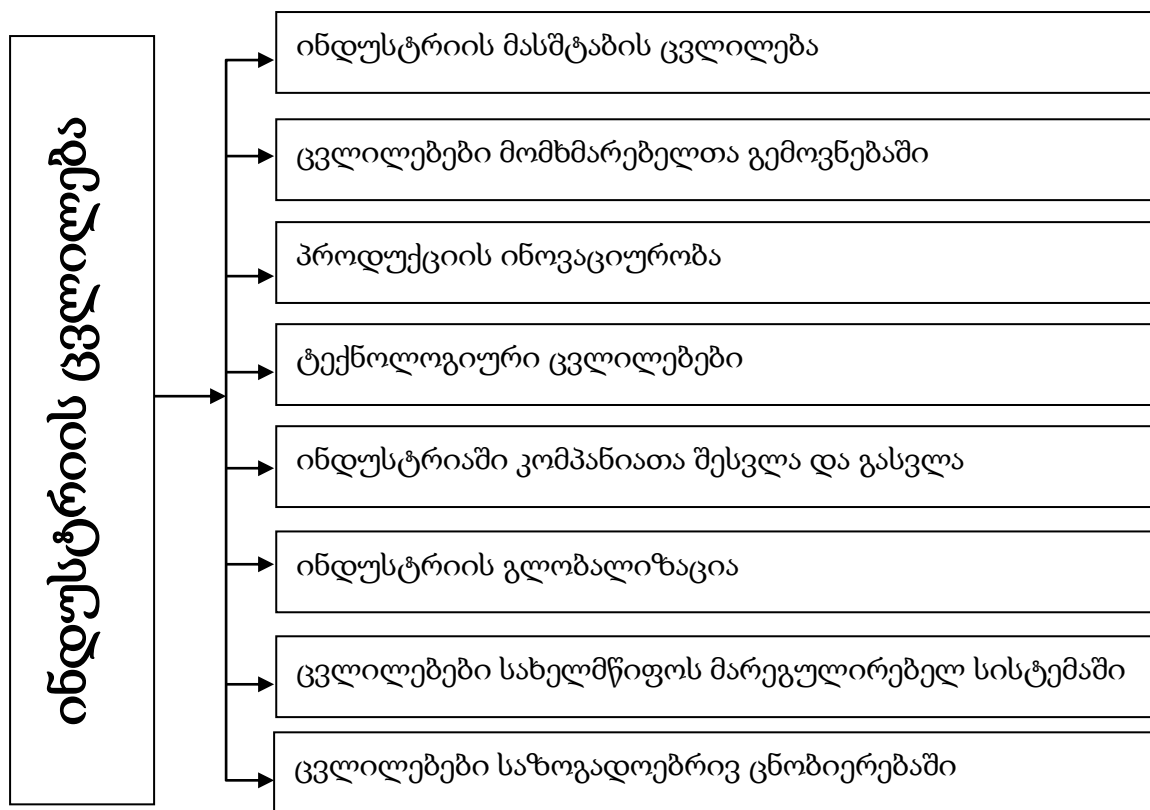
7.2. ინდუსტრიის ცვლილების წამყვანი ძალების კონცეფცია

ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს განმსაზღვრელი სამი კონკურენტული ძალის თავისებურებების ამოცნობა კომპანიათა მენეჯერებს საშუალებას აძლევს შეისწავლოს ინდუსტრია მხოლოდ მოცემულ მომენტში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ინდუსტრიის აღნიშნული ეკონომიკური მაჩვენებლების სწორი გააზრება მენეჯერს საშუალებას აძლევს შეიმუშაოს ისეთი სტრატეგია, რომელიც მხოლოდ დღევანდელ მდგომარეობაში შეძლებს კომპანიის საბაზრო პოზიციის გაუმჯობესებას. მაგრამ თუ კი ინდუსტრია განიცდის ცვლილებას და კომპანიის მენეჯმენტმა ვერ გათვალა ყველა ასეთი მოსალოდნელობა, ბუნებრივია ის დაკარგავს არსებულ პოზიციასაც. მით უფრო იმ შემთხვევაში, თუ კონკურენტ-კომპანიებმა თავიანთ სტრატეგიაში ყოველივე ეს ზუსტად გაითვალისწინეს.

პირველი და ყველაზე მნიშვნელოვანი ისაა, რომ ინდუსტრია უნდა წარმოვიდგინოთ, როგორც ცოცხალი ორგანიზმი, რომელსაც მისი განვითარების სხვადასხვა დონეზე სხვადასხვა ეკონომიკური მახასიათებლები გააჩნია. ამიტომ, კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა შეძლოს შეისწავლოს ის ფაქტორებიც, რომელიც ინდუსტრი-

ის ცვლილებას იწვევს. ასეთ ფაქტორთა ერთობლიობას, ანუ იმ ეკონომიკურ მახასიათებლებს, რომლებიც ინდუსტრიის ცვლილებას იწვევს, წამყვანი ძალების კონცეფციას უწოდებენ.

წამყვანი ძალების კონცეფცია გულისხმობს იმის დადგენას, თუ რა ძალებია ეს და რა ზეგავლენის მოხდენა შეუძლიათ მათ ამ ინდუსტრიაზე? უნდა ითქვას, რომ ინდუსტრიის ცვლილებას მრავალი ფაქტორი იწვევს. განვიხილოთ მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანი (იხ. ნახაზი 11):



ნახ. 11. ინდუსტრიის წამყვანი ძალების კონცეფცია

- **ინდუსტრიის მასშტაბის ცვლილება.** ინდუსტრიის გაზრდა ან შემცირება იწვევს ინდუსტრიის შიგნით მიწოდებისა და მოთხოვნის ბალანსის ცვლილებას, ინდუსტრიაში შესვლისა ან დატოვების გადაწყვეტილების ცვლილებას და ა.შ. მაგალითად, მოთხოვნის სწრაფი ზრდა, მით უფრო თუ ის გრძელვადიანი პერიოდზეა გათვლილი, იზიდავს ახალ კომპანიებს, რომლებიც ახდენენ მეტ ინვესტიციებს ამ ინდუსტრიაში, რაც ბუნებრივია გაზრდის მეტი პროდუქციის (მომსახურების) მიწოდებას ბაზარზე და შესაბამისად, გაზრდის კონკურენციის დონეს ინდუსტრიაში. შედეგად, ზოგიერთი კომპანია ვერ გაუძლებს ასეთ კონკუ-

რენციას და მოუწევს დატოვოს ინდუსტრია.

- **ცვლილებები მომხმარებელთა გემოვნებაში.** მომხმარებელთა გემოვნების ცვლილება, არსებული პროდუქციის გამოყენების ახალი შესაძლებლობები და მსგავსი სხვა ფაქტორები ცვლის ინდუსტრიას მთლიანობაში. ინდუსტრიაში ჩნდება მენეჯმენტის ახალი მიდგომები. კერძოდ, თუ როგორ შეამცირონ ან გააფართოონ საწარმოო სიმძლავრეები, როგორ გაზარდონ ან შეამცირონ კაპიტალზე მოთხოვნები, როგორ შეცვალონ რეალიზაციის მასშტაბები და ა.შ. მაგალითად, როგორც ცნობილია, პანდემიის გავრცობიდან კომპიუტერულ პროდუქციაზე მოთხოვნა მკვეთრად გაიზარდა; ან მაგალითად, თითქმის სამი ათეული წლის წინანდელი სიტუაცია - საკაბელო ტელეფონებიდან მობილურ აპარატებზე გადასვლამ, ფაქტობრივად, ახალი სამომხმარებლო სეგმენტი შექმნა ტელეფონების ბაზარზე.
- **პროდუქციის ინოვაციურობა.** ახალმა, გაუმჯობესებულმა პროდუქციამ შეიძლება გაზარდოს მომხმარებელთა მოთხოვნა მასზე და შესაბამისად, მოახდინოს სამომხმარებლო ბაზარის სოლიდური სეგმენტის მითვისება. პროდუქციის ინოვაციურობა მკვეთრად ცვლის ისეთი სახის ინდუსტრიებს, როგორცაა: ავტომობილების წარმოება, კომპიუტერული ტექნიკა, საყოფაცხოვრებო ტექნიკა, მსუბუქი მრეწველობა და ა.შ.
- **ტექნოლოგიური ცვლილებები.** ტექნოლოგიურმა წარმატებამ შესაძლებელია რადიკალურად შეცვალოს ინდუსტრია. ეს ფაქტი ქმნის ან ახალი პროდუქციის წარმოების საფუძველს, ან არსებული პროდუქციის ბევრად უფრო ნაკლები დანახარებით წარმოებას, რამაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს ინდუსტრიის ისეთი ეკონომიკური მახასიათებელზე, როგორცაა: კაპიტალზე მოთხოვნა, ინვესტიციის უკუგება, საშუალო დარგობრივი დანახარჯები ერთეულ პროდუქციაზე და სხვა.
- **ინდუსტრიაში კომპანიათა შესვლა და გასვლა.** როგორც აღინიშნა, რაც უფრო მეტი კომპანია ემატება ინდუსტრიას, მით უფრო მწვავედება ინდუსტრიის ისეთ ეკონომიკური მახასიათებელი, როგორცაა კონკურენციის დონე. ფაქტობრივად, მიმდინარეობს საბაზრო წილების ხელახალი გადანაწილების პროცესი, რადგან ახალი კომპანია ახალი მეთოდებით ცდილობს ბაზრის ათვისებას. თა-

ვის მხრივ, თუ კომპანიები ტოვებენ ინდუსტრიას, ეს ამცირებს კონკურენციის ხარისხს. შედეგად, აქაც იცვლება ინდუსტრია.

- **ინდუსტრიის გლობალიზაცია.** გლობალურმა კონკურენციამ შესაძლოა რადიკალურად შეცვალოს ინდუსტრია. ბუნებრივია, პროდუქციაზე მოთხოვნა სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვაა, რადგან განსხვავებულია მომხმარებელთა ქცევა და გემოვნება. ზოგადად კი, უცხო ქვეყნებში პროდუქციის წარმოება განპირობებულია ისეთი მოტივებით, როგორცაა: დიდი მოთხოვნა ასეთ პროდუქციაზე, იაფი რესურსებზე ხელმისაწვდომობის ამაღლება ან ორივე ერთად - გასაღებისა და მომარაგების დივერსიფიკაცია (უფრო სრულყოფილად შევისწავლით §14.1-ში „საერთაშორისო სტრატეგიის ძირითადი მოტივები და ფორმები“). ანუ, ინდუსტრიის გლობალიზაცია ცვლის ინდუსტრიის მასშტაბებს, პროდუქციაზე არსებულ მოთხოვნა-მიწოდების მექანიზმს და სხვა ეკონომიკურ მახასიათებლებს.
- **ცვლილებები სახელმწიფოს მარეგულირებელ სისტემაში.** სახელმწიფო პოლიტიკას მნიშვნელოვნად შეუძლია გამოიწვიოს ინდუსტრიის ცვლილება. მაგალითად: საგადასახადო ნორმატივების ცვლილება, გარკვეული სახის პროდუქციის წარმოება/რეალიზების აკრძალვა, იმპორტზე შეზღუდვების დაწესება, საკრედიტო განაკვეთების გაზრდა (შემცირება) და სხვა. ზოგადად, სახელმწიფოს მხრიდან ნებისმიერმა ნაბიჯმა შესაძლებელია სოლიდური ზეგავლენა მოახდინოს ინდუსტრიის ცვლილებაზე. მათ შორის, თუ საით გადაიხრება მისი პოლიტიკა თავისუფალ ვაჭრობასა და პროტექციონისტულ პოლიტიკას შორის. უნდა აღინიშნოს, რომ პროტექციონისტული მიდგომები ახალი ინდუსტრიებისა და განსაკუთრებით, სტრატეგიული დანიშნულების კომპანიების მიმართ შეინიშნება არა მარტო განვითარებად ქვეყნებში, არამედ საბაზრო ეკონომიკის მაღალგანვითარებულ ქვეყნებშიც კი.
- **ცვლილებები საზოგადოებრივ ცნობიერებაში.** საზოგადოებრივი აზრი დიდ გავლენას ახდენს ინდუსტრიის ცვლილებაზე. როგორც წესი, მომხმარებელთა ცნობიერება და ცხოვრების სტილი იცვლება საზოგადოების განვითარებისა და შემოსავლების ზრდის კვალობაზე. ასევე, დღეს, სულ უფრო მეტი და მეტი ადამიანი უკმაყოფილებას გამოთქვამს იმ კომპანიების მიმართ, რომელიც აბინძურ-

რებს გარემოს, იყენებს ბუნებრივ ტყავს და ა.შ.

ბუნებრივია, რაც უფრო მეტია ამ ძალების ზეწოლა, მით მეტ ცვლილებებს ითხოვს კომპანიის სტრატეგია. და საერთოდ, ინდუსტრიის წამყვან ძალებზე სასიკეთო ზემოქმედების ერთადერთი მეთოდი არის ადეკვატური სტრატეგიის შემუშავება.

ზოგადად კი, რაც უფრო სტაბილურია ეკონომიკა და მაღალგანვითარებულია ქვეყანა, მით უფრო ნაკლებ გავლენას ახდენს წამყვანი ძალების კონცეფცია ინდუსტრიის ცვლილებაზე და მით უფრო იოლია იქ ბიზნესის კეთება. და პირიქით, არასტაბილური ეკონომიკის ქვეყნებში სულ მცირე ცვლილებამაც კი შეიძლება რადიკალურად შეცვალოს ინდუსტრია. შესაბამისად, ამ ქვეყნებში ბიზნესის კეთებაც მეტი რისკიანობით ხასიათდება.

7.3. წარმატების საკვანძო ფაქტორები და ძირითადი ინდიკატორი

ინდუსტრიის ცვლილების გამომწვევი წამყვანი ძალების კონცეფცია, ფაქტობრივად, გვამღევეს პასუხს კითხვაზე, თუ რატომ იცვლებიან ინდუსტრიები. მათი დეტალური შესწავლის საფუძველზე მენეჯერებს ეძლევათ საშუალება გათვალონ ინდუსტრიის სამომავლო მდგომარეობა, რაზედაც მათ კომპანიის სტრატეგია უნდა ააწყონ. თუმცა, ისმის კითხვა - კონკრეტულად რომელ მათგანს (ისინი ხომ ძალიან ბევრია!) უნდა დაეყრდნოს კომპანიის სტრატეგია, რომ იგი შექმნილ სიტუაციაში წარმატებული აღმოჩნდეს? პასუხი, საკმაოდ მარტივია - **საჭიროა განისაზღვროს კონკურენტული უპირატესობის საკვანძო ფაქტორები (KFS – Key Success Factors) ამ ინდუსტრიაში, რომლებიც მაქსიმალური ადეკვატურობით პასუხობს ინდუსტრიის სამომავლო მდგომარეობას, შექმნილს მისი ცვლილების გამომწვევი წამყვანი ძალების ანალიზის შედეგად.** სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კონკურენტული უპირატესობის უამრავი ფაქტორიდან უნდა შევარჩიოთ ერთი ან რამდენიმე (საკვანძო) ფაქტორი, რომლის გათვალისწინება კომპანიას კონკურენტებთან მიმართებაში პრივილეგიურულ მდგომარეობას შეუქმნის სამომავლო ბაზარზე.

წარმატების საკვანძო ფაქტორები²⁰ - ეს არის ისეთ ფაქტორთა ერთობლიობა, რომლის გარეშე კონკურენტულ ბრძოლაში ჩაბმა პრაქტიკულად უაზრობაა; ეს არის იმ შესაძლებლობათა ნაერთი, რომელიც მოცემულ ინდუსტრიაში ფინანსური წარმატებისა და კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მთავარი განმსაზღვრელებია. ქვემოთ კი მოცემულია ინდუსტრიაში წარმატების საკვანძო ფაქტორების შესაძლო ძირითადი ტიპები და მათი შემადგენლები:

- **ინოვაციურობის მაღალი დონე:** კომპანიის კომპეტენტურობა; კომპეტენტურობა სამეცნიერო-ტექნიკურ კვლევებში; ინოვაციური ტექნოლოგიები; პროდუქციის (მომსახურების) ინოვაციურობა; ექსპერტები ტექნოლოგიათა შერჩევაში და ა.შ.
- **ოპტიმალური ოპერაციული პროცესები:** დაბალდანახარჯიანი საწარმოო პროცესი (ეკონომია წარმოების მასშტაბზე, გამოცდილების დაგროვების ეფექტი); მაღალი კაპიტალუკუება; ოპერაციათა ისეთი დიზაინი (მანქანა-მოწყობილობებისა და ყველა სხვა სახის დანადგარების განლაგება), რომელიც იძლევა მინიმალური დანახარჯების გარანტიას; მაღალი შრომის ნაყოფიერება (განსაკუთრებით, შრომატევად ოპერაციულ პროცესებში); ბაზრის ცვლილებაზე ოპერაციული სისტემის სწრაფი რეაგირება; მოწყობილობათა წარმატებული პროექტირება და ტექნიკური უზრუნველყოფა; წარმოების მოქნილობა პროდუქციის მოდელებისა და ზომების ცვლილების დროს.
- **წარმატებული სადისტრიბუციო სისტემა:** დისტრიბუტორებისა და დილერების მძლავრი ქსელი; კომპანიის საკუთარი სავაჭრო ქსელი; საცალო ვაჭრობიდან დამატებითი მოგების მიღების შესაძლებლობა; მომხმარებელამდე სწრაფი მიტანის სერვისი.
- **წარმატებული მარკეტინგი:** გაყიდვების ნაცნობი არხები; მოსახერხებელი, ხელმისაწვდომი სერვისი და ტექნომსახურება; სამომხმარებლო მოთხოვნების ზუსტი დაკმაყოფილება; მარკეტოლოგთა კომერციული ხელოვნება; საქონლის დიპაზონის სიფართოვე; მიმზიდველი დიზაინი და შეფუთვა; გარანტიები მყიდველებისათვის.

²⁰ / წარმატების საკვანძო ფაქტორები. სხვადასხვა ლიტერატურაში მას მოიხსენიებენ, ასევე, როგორც წარმატების ძირითადი ფაქტორები; როგორც წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორები ან როგორც წარმატების უმთავრესი ფაქტორები.

- **პერსონალის მაღალი კვალიფიკაცია:** ტალანტები; „ნოუ-ჰაუ“ ხარისხის კონტროლში; ექსპერტები პროექტირების სფეროში; საუკეთესო რეკლამის შექმნის უნარი; ახალი პროდუქციის შექმნის უნარი და მისი სწრაფი გატანა ბაზარზე.
- **ეფექტიანი მენეჯმენტი და წარმატების საკვანძო ფაქტორების სხვა ტიპები:** კომპეტენტურობა მართვაში; საუკეთესო ხარისხის ინფორმაციული სისტემები; კარგი იმიჯი და რეპუტაცია; საკუთარი თავის, როგორც ლიდერის შეცნობა; კარგი ადგილმდებარეობა; სასიამოვნო მომსახურება; ფინანსური კაპიტალის განკარგვის კარგი შესაძლებლობა.

ამრიგად, როგორც აღინიშნა, ინდუსტრიაში წარმატების უზრუნველსაყოფად, საჭიროა ჩავიხედოთ ამ ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს განმსაზღვრელი ძალების არსში, ინდუსტრიის ცვლილების გამომწვევ წამყვანი ძალების კონცეფციაში და ინდუსტრიაში წარმატების შესაძლო ფაქტორების ძირითად ტიპებში, რომლისგანაც უნდა შევარჩიოთ სტრატეგიის წარმატების განმსაზღვრელი ყველაზე მნიშვნელოვანი რამდენიმე ფაქტორი, რომლებიც ერთობლიობაში ქმნის სტრატეგიის წარმატების საკვანძო ფაქტორებს ამ ინდუსტრიაში.

მაგრამ პრობლემას ართულებს კიდევ ერთი გარემოება. საქმე იმაშია, რომ საკმაოდ ხშირად, იცვლება ინდუსტრიის ეკონომიკური მახასიათებლები. ანუ, იცვლება ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს განმსაზღვრელ წამყვანი ძალების როლები, იცვლება ინდუსტრიის ცვლილების გამომწვევი ძალების ზეგავლენა და შესაბამისად, იცვლება სტრატეგიის წარმატების საკვანძო ფაქტორები, რომელზეც სტრატეგია უნდა აგვეწყოს. კარგმა მენეჯერმა მომავლის ასეთი ცვლილებებიც უნდა გათვალისწინოს და შექმნას წარმატების საკუთარი ინდიკატორი ამ ინდუსტრიაში.

წარმატების საკუთარი ინდიკატორი - ეს არის კომპანიის ის კონკრეტული მახასიათებელი, რომელიც მას კონკურენტ-კომპანიებთან მიმართებაში უკეთეს (პრივილეგირებულ) მდგომარეობას უქმნის ბაზარზე.

თუმცა, სანამ კონკრეტული კომპანიის წარმატების საკუთარ ინდიკატორზე ვისაუბრებთ, აუცილებელია ვიცოდეთ, რომ ყველა ინდუსტრიას თავისი წარმატების ინდიკატორი გააჩნია. ერთისთვის იგი პროდუქციის დაბალ თვითღირებულებაზე ორიენტირებული ოპერაციული სისტემაა; მეორისათვის - მაღალკვალიფიციური საინჟინრო (კონსტრუქტორები და ტექნოლოგები) კადრები; მესამისათვის -

უახლესი, სუპერ-თანამედროვე საწარმოო სიმძლავრეები; მეოთხისათვის - კარგი სადისტრიბუციო არხები; მეხუთესათვის - გამოცდილება; მეექვსისათვის - კომპანიის მაღალი კომპეტენცია და ა. შ. შესაბამისად, დღეს მენეჯმენტის მთავარი ამოცანა მდგომარეობს იმაში, თუ რა უნდა გააკეთოს იმისთვის, რომ ინდუსტრიაში წარმატების ინდიკატორის ყველაზე საუკეთესო მაჩვენებელი გააჩნდეს მის კომპანიას.

ინდუსტრიაში წარმატების ინდიკატორის ამოცნობა შესაძლებელია ძლიერი კონკურენტების შესწავლით. რატომ აქვთ მათ უკეთესი პოზიციები ბაზარზე? რატომ არის მათი სტრატეგია უფრო მოქნილი, ვიდრე ჩვენი? რა ფაქტორები განაპირობებს, იმას რომ ისინი ჩვენზე უკეთეს პირობებში იმყოფებიან? და ა.შ. სწორედ, ასეთ კითხვებზე პასუხი გვაძლევს ინფორმაციას ამ ინდუსტრიაში წარმატების ინდიკატორის შესახებ.

გვინდა თუ არ გვინდა, არც წარმატების ინდიკატორია მუდმივი. ანუ, არ არის გამორიცხული, რომ ინდუსტრიის ცვლილებასთან ერთად შეიცვალოს ინდუსტრიის წარმატების ინდიკატორიც. შესაძლებელია ისიც, რომ ერთ კონკრეტულ ინდუსტრიას რამდენიმე წარმატების ინდიკატორი გააჩნდეს. ასეთ ინდუსტრიაში კონკრეტული კომპანიის წარმატების ინდიკატორების გამოცნობა შესაძლებელია მხოლოდ მეტოქეების სტრატეგიულ ჯგუფებად დაყოფის საფუძველზე.

სტრატეგიული ჯგუფი ეწოდება ერთი ინდუსტრიის რამდენიმე კომპანიას, რომლებიც მოცემულ მიზნობრივ ბაზარზე ერთი და იგივე ან მსგავს სტრატეგიებს ახორციელებენ. ასეთი მიდგომა აადვილებს ერთის მხრივ ინდუსტრიის, როგორც მთლიანი სისტემის შესწავლას და მეორის მხრივ, ინდუსტრიაში ცალკეულ კონკურენტ-კომპანიათა ქცევის გაანალიზებას.

ინდუსტრიაში განსხვავდებიან იმითაც, თუ სად რამდენი სტრატეგიული ჯგუფია. არის ინდუსტრია, სადაც შესაძლოა არსებობდეს მხოლოდ ერთი სტრატეგიული ჯგუფი, ანუ ინდუსტრიაში ფუნქციონირებად ყველა კომპანიას, მეტნაკლებად მაინც, ერთმანეთის მსგავსი სტრატეგია გააჩნია და არის ინდუსტრია, სადაც რამდენიმე სტრატეგიული ჯგუფია. მაგალითად, ერთ სტრატეგიულ ჯგუფად შეიძლება მივიჩნიოთ ინდუსტრიის ის კომპანიები, რომლებიც იყენებენ იდენტურ საწარმოო ხაზებს; მეორე ჯგუფად ისინი, ვისაც ვერტიკალური ინტეგრაციის ერთნაირი დონე აქვთ; მესამედ - ისინი, ვინც მომხმარებელს სთავაზობენ

იდენტურ პროდუქციას; მეოთხედ - ისინი, ვინც იყენებს ერთნაირ სადისტრიბუციო არხებს; მეხუთედ - ვისი ფასები და ხარისხი ერთნაირია და ა. შ.

ბუნებრივია, რაც უფრო მსგავსია სტრატეგიული ჯგუფები, მით უფრო ძლიერია მათ შორის კონკურენცია. როგორც წესი, კონკრეტული კომპანიის ყველაზე უახლოესი კონკურენტები არიან მისსავე სტრატეგიული ჯგუფის კომპანიები. შესაბამისად, ყველაზე მნიშვნელოვანია უახლოესი კონკურენტ-კომპანიების ქცევის შესწავლა, მათზე რაც შეიძლება მეტი ინფორმაციის მოძიება.

ამ სიგნალებიდან (მოპოვებული ინფორმაციიდან), ზოგიერთი იმდენად აშკარა და კონკრეტულია, რომ კომპანიის მენეჯმენტს შეუძლია ზუსტად შეაფასოს მისი მნიშვნელობა და მიიღოს ადეკვატური გადაწყვეტილება. მათ შეიძლება ვუწოდოთ ძლიერი სიგნალებით განსაზღვრული პრობლემები.

თუმცა, უმეტესად არის ისეთი სიგნალები, რომლებიც თითქოს იძლევა მოსალოდნელი მოვლენის დადგომის შესახებ წინასწარ ინფორმაციას, მაგრამ ის არასაკმარისადაა დაზუსტებული. ასეთ ინფორმაციას სუსტი სიგნალები ჰქვია. ეს სიგნალები შეიძლება არც გამართლდეს. თუმცა, არც თუ ისე იშვიათად, ასეთი სუსტი სიგნალები შესაძლოა ისე გაძლიერდეს, რომ გადაიქცეს კომპანიის მნიშვნელოვან პრობლემად. თუ კომპანიის მენეჯმენტს აქვს იმის დრო და იმის გარანტია, რომ შეძლებს მოამზადოს ქმედითი მმართველობითი გადაწყვეტილება იმ მომენტისათვის, როდესაც პრობლემა მომწიფდება, მას შეუძლია თავს ნება მისცეს დაელოდოს სუსტი სიგნალების გაძლიერებას. ხოლო, თუ კომპანიას ამის გარანტია არა აქვს, ანუ ვერ შეძლებს გადაწყვეტილების მიღება-რეალიზებას იმ მომენტისათვის, როდესაც წარმოქმნილი პრობლემა კომპანიის ინტერესებს დარტყმის წინაშე დააყენებს, მაშინ ბევრად უკეთესია, მომზადდეს გადაწყვეტილება ჯერ კიდევ მაშინ, როცა გარე გარემოდან სუსტი სიგნალები მოდის.

7.4. ინდუსტრიის შეფასება - მ.პორტერის „ხუთი ძალის მოდელით“

ინდუსტრიის შეფასება, რომელიც „ხუთი ძალის მოდელის“ სახელით არის ცნობილი, მაიკლ პორტერის (ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის სტრატეგიისა და კონკურენციის ინსტიტუტის ხელმძღვანელი) სახელს ეკუთვნის. იგი ემყარება ინდუსტრიაში ფასეულობისთვის „გაფართოებულ მეტოქეობას“. მ. პორტერმა პირველმა დაასაბუთა ის, რომ ინდუსტრიაში შექმნილი ფასეულობისთვის ერთმანეთთან მეტოქეობს მწარმოებელი, მომხმარებელი და ნედლეულის მიმწოდებელი კომპანიები, რომელთა ქმედებები ქმნის სამ უმნიშვნელოვანეს ძალას, რომელიც საფრთხეს უქმნის კომპანიას მიიღოს მისი კუთვნილი „ფასეულობა“. ესენია: ინდუსტრიაში კონკურენციის ინტენსივობა, მიმწოდებელთა და მყიდველთა საბაზრო ძლიერებები. თუმცა, პორტერმა მათ გარდა, საჭიროდ მიიჩნია, რომ თავის მოდელში ჩაერთო ინდუსტრიაში ახალი კონკურენტის გამოჩენის შესაძლებლობა და სუბსტიტუტების მწარმოებელი კომპანიების საქმიანობაც. შედეგად, შეიქმნა ეგრეთ წოდებული - „ხუთის ძალის მოდელი“. ანუ, ინდუსტრიის ფასეულობის გადანაწილებაში ცვლილების გამომწვევი ხუთი ძირითადი საფრთხე, რომელთაც სათითაოდ ქვემოთ განხილავთ:

ინდუსტრიაში კონკურენციის ინტენსივობის საფრთხე (№1 ძალა). ბაზარზე მოქმედი „ხუთი ძალიდან“ ყველაზე თვალსაჩინო, რომლის მიმართაც მენეჯერები უნდა იჩენდნენ ყურადღებას, არის ინდუსტრიაში კონკურენციის ინტენსივობა და მისგან გამოწვეული საფრთხის მნიშვნელობა, რადგან, სწორედ ის განსაზღვრავს, თუ როგორ ნაწილდება კონკურენტებს შორის ინდუსტრიაში შექმნილი ფასეულობა. მათ რიცხვში აუცილებელია აღინიშნოს ინდუსტრიაში სტრუქტურული ხასიათის მოვლენები, რომლებიც მკვეთრ გავლენას ახდენს კონკურენციის ხარისხზე. მაგალითად, რაც უფრო ცოტა მონაწილეა ინდუსტრიაში, მით უფრო მეტადაა შესაძლებელი, რომ კონკურენტებს ესმოდეთ ერთმანეთთან პარტნიორობის მნიშვნელობის აუცილებლობა (გარკვეული ხარისხით) და ამიტომ, რაღაც დონემდე ზღუდავდნენ ინდუსტრიაში მეტოქეობის ხარისხს. და პირიქით, თუ ინდუსტრიაში ბევრი მონაწილეა, თითოეული მათგანი ფიქრობს, რომ მათი გავლენა სხვებზე არ იქნება შესამჩნევი (თვალსაჩინო) და შემტევი ქმედებების გატარების შემთხვევაშიც კი დაუსჯელი დარჩება. შედეგად, გაიზრდება მისწრაფება საკუთარი საბაზრო წილის გადიდებისადმი და დაირღვევა ბაზრის არსებული მდგრადობა.

ანალოგიურად, მაგალითად, დარგში დომინანტი კონკურენტის არსებობას (ნაცვლად რამდენიმე, მეტ-ნაკლებად, თანაბარი სიძლიერ კონკურენტისა) შეუძლია, ასევე, შეამციროს მეტოქეობის ინტენსივობა. ამ დროს დომინანტ-კომპანიას საბაზრო ფასების დაწესების და იმ კონკურენტებზე ზემოქმედების გარკვეული საშუალებები გააჩნია, რომლებიც ცდილობენ გვერდი აუარონ არსებულ ფასებს მაშინ, როდესაც „ერთნაირი კალიბრის“ კონკურენტები დროდადრო მაინც ცდილობენ, უპირატესობის მისაღებად გადაასწრონ ერთმანეთს.

სხვა ფაქტორებიდან, რომლებიც გავლენას ახდენს ინდუსტრიაში კონკურენციის ინტენსივობაზე და ქმნის გარკვეულ საფრთხეს, აღსანიშნავია - სიმძლავრეების დატვირთვის განსხვავებული კოეფიციენტი, დანახარჯების სიდიდე, დიფერენცირების შესაძლებლობა და ა.შ. მაგალითად, იმ ინდუსტრიაში, სადაც საბაზისო კონკურენცია დაბალ ხარჯებზე ორიენტირებაა, ანუ იქ სადაც კომპანიები აწარმოებენ მკაცრ საფასო კონკურენციას, პირდაპირ გავლენას ახდენს საწარმოო სიმძლავრეების გამოყენების დონე, ერთეულ პროდუქციაზე მოსული დანახარჯების სიდიდე, აუქციონებელი სიმძლავრეები და ა.შ.

ინდუსტრიაში ახალი მონაწილის გამოჩენის საფრთხე (№2 ძალა). ინდუსტრიაში რენტაბელობის დონეზე და მეტი მოგების მიღების შანსზე გავლენას ახდენენ როგორც მოქმედი, ასევე პოტენციური კონკურენტები. იმისათვის, რომ მენეჯერებმა შეძლონ და გააანალიზონ ინდუსტრიაში პოტენციური კონკურენტების გამოჩენით გამოწვეული საფრთხის მნიშვნელობა, მათ კარგად უნდა ესმოდეთ ბაზარზე შესვლის ბარიერების კონცეფციის არსი. საქმე იმაშია, რომ ხშირად გარე კომპანიებს უძნელდება იმ პოზიციების შექმნა, რაც უკვე გააჩნია ინდუსტრიაში ფუნქციონირებად კომპანიებს. როგორც აღინიშნა, იგი გამოწვეულია ინდუსტრიაში შესვლის ბარიერების არსებობით. ეს ბარიერები განსაკუთრებით ხელშემშლელია ისეთ ინდუსტრიაში, სადაც მხოლოდ სპეციფიკური რესურსების გამოყენებითაა შესაძლებელი მოგების მიღება.

ზოგადად კი, ინდუსტრიაში შესვლის ბარიერები სხვადასხვა ფორმით შეიძლება იყოს წარმოდგენილი. ზოგჯერ იგი დაკავშირებულია კონკრეტული ინდუსტრიისთვის დამახასიათებელი სამართლებრივი ხასიათის წინააღმდეგობებთან, თუმცა უფრო ხშირად გვხვდება ბაზარზე შესვლის ისეთი ბარიერები, რომლებიც

დაკავშირებულია ბიზნესის მასშტაბთან ან/და აუცილებელ დიდ კაპიტალდაბანდებასთან. მაგალითად, როდესაც ინდუსტრიაში ფუნქციონირებად კომპანიებს მყარი ბრენდები აქვთ, ახალი მონაწილისათვის ეკონომიკურად არამიმზიდველია (უმეტეს შემთხვევაში მაინც) ბაზარზე საკუთარი პროდუქციის შეთავაზება. თავის მხრივ, ინდუსტრიის „ბრენდის“ წინააღმდეგ ბრძოლა არ შემოიფარგლება მხოლოდ დიდი მოცულობის ინვესტიციის აუცილებლობით, რომლის წინაშეც შეიძლება აღმოჩნდეს ბაზარზე შესვლის პრეტენდენტი კომპანია. ზოგჯერ საჭიროა წლები, რათა მან საკუთარ პროდუქციას ხარისხის სათანადო რეპუტაცია შეუქმნას.

ინდუსტრიაში სუბსტიტუტების გამოჩენის საფრთხე (№3 ძალა). სუბსტიტუტების მხრიდან წარმოშობილი საფრთხე დამოკიდებულია იმ საქონლის ფასისა და მისი ძირითადი ფუნქციური მახასიათებლების თანაფარდობაზე (ფასეულობა), რის გამოც მას ირჩევენ მოხმარებლები. სუბსტიტუტების საფრთხის ხარისხზე მოქმედებს, ასევე, ის დანახარჯებიც, რაც დასჭირდება მოხმარებელს ახალი საქონლის მოხმარებაზე გადასვლისათვის. ამ კატეგორიას განეკუთვნება ასევე პერსონალის გადამზადების, ინსტრუმენტების შეცვლის და სხვა ტიპის ხარჯები.

ზოგჯერ, სუბსტიტუტების გამოჩენის საფრთხე დაკავშირებულია არა წარმოებული პროდუქციის ფუნქციურ დანიშნულებასთან, არამედ ერთი და იგივე ფუნქციური დანიშნულების პროდუქციის განსხვავებული მასალებით წარმოებასთან. შესაბამისად, კომპანიამ, გარდა წარმოებული პროდუქციის სუბსტიტუტის საფრთხისა, უნდა გააანალიზოს ის შესაძლებლობები და საფრთხეები, რაც მის მიერ გამოყენებული მასალების სუბსტიტუტებთან არის დაკავშირებული. მაგალითად, მასალა-სუბსტიტუტი, რომლებიც გავლენას ახდენს ფოლადის მოხმარებაზე არის პლასტმასი, მინა, ალუმინი და კერამიკა. აქაც, ისევე როგორც ფუნქციური დანიშნულის პროდუქციასთან, გადამწყვეტია მისი ფასეულობა. მაგალითად, ფანტის, პეპსის, კოკა-კოლას ქილების დამზადებაში გამოყენებული მასალის უფრო მცირე წონამ და მასზე წარწერისა თუ ნახატის განთავსების უფრო მეტმა შესაძლებლობამ ალუმინი უფრო მიმზიდველი გახადა, მიუხედავად იმისა, რომ მისი ფასი (იგულისხმება ერთნაირი წონის), ზემოაღნიშნულ მასალა-სუბსტიტუტთან შედარებით, მეტია.

ინდუსტრიაში მყიდველთა საბაზრო სიძლიერის საფრთხე (№4 ძალა). მყიდ-

ველთა საბაზრო ძლიერება ერთ-ერთია იმ ორი ვერტიკალური ხასიათის ძალიდან, რომელიც გავლენას ახდენს ინდუსტრიაში შექმნილი ფასეულობის გადანაწილებაზე. მყიდველთა სიძლიერე საშუალებას აძლევს მათ მიიღონ ფასეულობის მეტი წილი. ანუ, აიძულოს მწარმოებლები დასწიონ ფასები ან/და გაზარდონ კომერციული შეთავაზების მოცულობა და ხარისხი ისე, რომ ფასები უცვლელი დარჩეს.

მყიდველთა საბაზრო ძლიერების შესახებ მსჯელობისას საჭიროა განვასხვავოთ მყიდველთა პოტენციური საბაზრო ძლიერება და მათი სურვილი ისარგებლონ ამ უპირატესობით. მაგალითად, აშშ-ის მთავრობას გააჩნია მყიდველის პოტენციური საბაზრო ძლიერება ფარმაცევტული პროდუქციის შესყიდვის საკითხში, რადგან ქვეყანაში მოქმედებს სამედიცინო დაზღვევის ძლიერი სახელმწიფო პროგრამები და სახელმწიფო გვევლინება ამ დარგის პროდუქციის ძირითად შემსყიდველად. მაგრამ ისტორიულად ჩამოყალიბდა, რომ მთავრობა ერიდება ამ ძალის (მყიდველის საბაზრო ძლიერების) გამოყენებას, რაც სასურველი მდგომარეობაა ფარმაცევტული ინდუსტრიისათვის, მაგრამ უკუშედეგი მოაქვს გადამხდელებისთვის (მენეჯმენტი... 2015).

ინდუსტრიაში მიმწოდებელთა საბაზრო სიძლიერის საფრთხე (№5 ძალა). მიმწოდებელთა საბაზრო ძლიერება მყიდველთა საბაზრო ძლიერების სარკისებური ასახვაა (მეორე ვერტიკალური ხასიათის ძალა). მიმწოდებელთა საბაზრო ძლიერებაზე მიუთითებს მათ მიერ მომხმარებლისთვის (ამ შემთხვევაში, მწარმოებლისათვის) მაღალი ფასების დაწესების მცდელობა. მიმწოდებლის საბაზრო ძლიერება საკმაოდ მძაფრად იგრძნობა ბევრ სხვადასხვა ინდუსტრიაში. როგორც წესი, მიმწოდებელი აბსოლუტურ ძლიერებას მოიპოვებს მისი მონოპოლიური მდგომარეობის შემთხვევაში.

მიმწოდებელთა საბაზრო ძლიერების კარგი მაგალითია პროფკავშირები. ეს განსაკუთრებით იგრძნობა ფოლადისა და ქვანახშირის ინდუსტრიაში, სადაც პროფკავშირებს დიდი გავლენა შეუძლიათ აღნიშნულ ინდუსტრიაში მისთვის უმნიშვნელოვანესი რესურსის - მუშახელის მიწოდებაზე და შესაბამისად, მათ ხელფასებზე, რომელიც სოლიდურად აღემატება სხვა დარგებსა და ინდუსტრიაში არსებულ შრომის ანაზღაურებას.

უნდა აღინიშნოს, რომ მენეჯერულ ლიტერატურაში საკმაოდაა მ.პორტერის

აღნიშნული „ხუთი ძალის“ კრიტიკაც. კერძოდ:

- მ.პორტერის მოდელი უშვებს, რომ ხუთივე ძალა (საფრთხე) თანაბარია. არადა, მრავალი სპეციალისტი თვლის, რომ თანამედროვე ეტაპზე, მყიდველის ფაქტორი არსებითად უფრო მნიშვნელოვანია სტრატეგიის ფორმირებაში, ვიდრე სხვა დანარჩენი;
- მ.პორტერის მოდელი უშვებს, რომ მიმწოდებელი და მომხმარებელი გარკვეულ საფრთხეს უქმნის კომპანიის ეკონომიკურ ინტერესს. არადა, თანამედროვე ბიზნესში, „მიწოდების ჯაჭვის“ (რომელშიც მონაწილეობს კომპანიის მიმწოდებლები და მომხმარებლები), როგორც სისტემის ფორმირების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია მიწოდების პროცესში მონაწილე ყველა კომპანიის მიერ მიღებული ერთობლივი მოგების მაქსიმიზება, ანუ დღეს აქცენტი უფრო გადატანილია კომპანიათაშორის კომპრომისებზე (ჯულაყიძე 2021, 211).
- მ.პორტერის მოდელი, ფაქტობრივად, არ ითვალისწინებს „ადამიანური ფაქტორის“ (პერსონალის კომპეტენციის) მნიშვნელობას. მაშინ როდესაც თანამედროვე ბიზნეს-სტრატეგიების უმრავლესობა სწორედ ამ ფაქტორს ანიჭებს გადამწყვეტ როლს.

დღეს კი დადასტურებით შეიძლება ითქვას, რომ ინდუსტრიაში კონკურენციის განხილული ფაქტორიდან, როგორც წესი, ერთი დომინირებს, რომელიც გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს სტრატეგიის ფორმირების პროცესში.

თავი 8. კომპანიის ბიზნეს-გარემოს სტრატეგიული ანალიზი

8.1. კომპანიის მაკრო გარემოს სტრატეგიული ანალიზი

ბიზნეს-გარემოს სტრატეგიული ანალიზი მოიცავს კომპანიის როგორც შიდა გარემოს შესწავლას, ასევე მისი გარე გარემოს გაანალიზებას. როგორც ცნობილია, კომპანიის გარე გარემო ორ დიდ შრედ იყოფა, ესენია: მაკრო გარემო და მიკრო გარემო. ორივე ეს შრე, თავის მხრივ, კიდევ შეიძლება დაიყოს სხვადასხვა სეგმენტებად. ამჯერად (ამ საკითხში), ვისაუბროთ მხოლოდ მაკრო გარემოს შესახებ და მისი შემადგენელი სეგმენტების სტრატეგიული ანალიზზე.

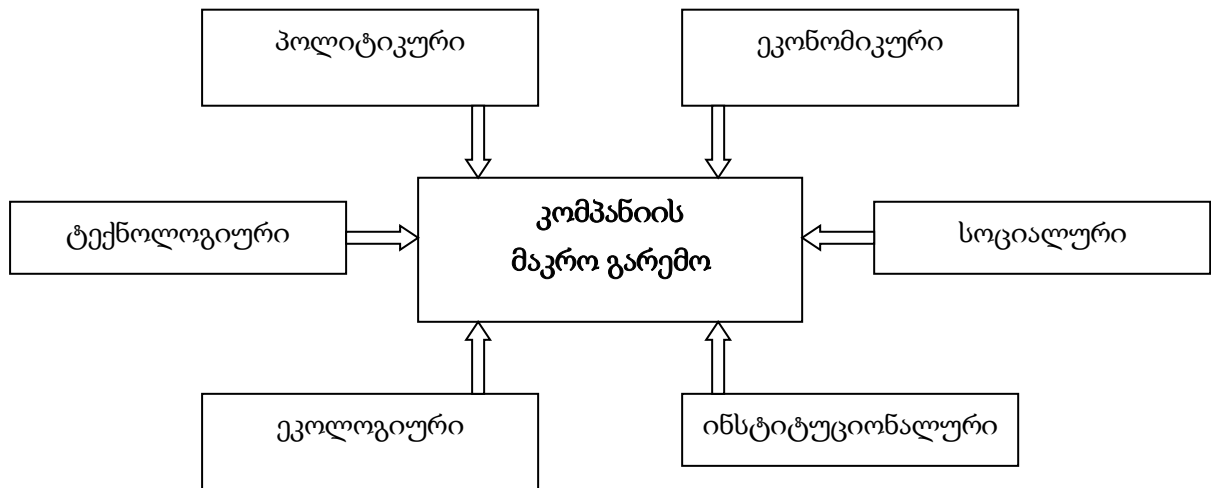
თავიდანვე, უნდა ითქვას, რომ ბევრ კომპანიაში ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ მაკრო გარემოში მიმდინარე ცვლილებების პროგნოზირებას. შეიძლება ითქვას, რომ მხოლოდ რამდენიმე, ე.წ. „სუპერ-წარმატებული“ მენეჯმენტი მიმართავს სტრატეგიული ხასიათის ქმედებებს მაკრო გარემოში მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებების მიმართ. არადა, მაქსიმალურად დასაბუთებული სტრატეგიის შექმნისა და რეალიზებისთვის აუცილებელია, რომ კომპანიამ მაკროგარემოს მუდმივი ანალიზი აწარმოოს.

კომპანიის მაკრო გარემოს სტრატეგიული ანალიზი საშუალებას აძლევს მის მენეჯმენტს დაადგინოს, თუ როგორ წარმოიქმნა ესა თუ ის ცვლილება არსებულ გარემოში, რა იყო მისი წინაპირობები და რას უნდა ველოდოთ სამომავლოდ; აუცილებელია ვიცოდეთ ასევე, რომ ცვლილებების მხოლოდ გააზრება არ არის საკმარისი, ასეთი ანალიზის ფასეული შედეგი იქნება მისი სისტემური დაკავშირება კომპანიის სტრატეგიულ ქმედებებთან. საქმე იმაშია, რომ მაკრო გარემოში მიმდინარე პროცესების გავლენა ბიზნესზე თავისთავად არაა თვალსაჩინო, ის უფრო ექსპერტ-ანალიტიკოსების შრომის შედეგია.

საბედნიეროდ, კომპანიებს მართლაც არ ესაჭიროებათ გაანალიზონ ამ გარემოს ყველა სეგმენტი. უფრო მეტიც, ზოგჯერ ამის სრულად გაკეთება შეუძლებელიც არის. ამიტომ, გამოცდილი პრაქტიკოს-მენეჯერები გარკვეულ ჩარჩოში აქცევენ კომპანიის ინტერესების სფეროს, იხილავენ რა მაკრო გარემოს მხოლოდ იმ ნაწილს, რაც მათთვის მნიშვნელოვანია. მნიშვნელოვანი კი არის მაკრო გარემოს ის ნაწილი, რომელიც ამა თუ იმ ინტენსივობით გავლენას ახდენს მოცემულ კომპანიაზე. მაგალითად, იმ კომპანიისათვის, რომელიც სამომხმარებლო საქონელს აწარმო-

ებს მნიშვნელოვანია სოციალური სეგმენტის ისეთი მახასიათებელი, როგორცაა მაგ., დემოგრაფიული ცვლილებები და საზოგადოების ცხოვრების სტილი; ხოლო, საწარმოო დანიშნულების საქონლის მწარმოებელი კომპანია საკუთარ მაკრო გარემოს, ბუნებრივია, სხვაგვარად შეაფასებს, რადგან მისთვის იგივე, საზოგადოების სოციალურ სეგმენტში მიმდინარე ცვლილებები, ბუნებრივია, ნაკლებმნიშვნელოვანია.

როგორც აღინიშნა, მაკრო გარემოს ანალიზის გასაიოლებლად მას ყოფენ სეგმენტებად. არსებობს ამგვარი დაყოფის სხვადასხვა ვარიანტი (ოთხიდან რვაამდე).²¹ თუმცა, ყველაზე მეტად მიღებულია მისი გაანალიზება ექვსი ძირითადი სეგმენტის მიხედვით. ესენია: პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ტექნოლოგიური, ეკოლოგიური და ინსტიტუციონალური სეგმენტი (იხ. ნახაზი 12).



ნახ. 12. კომპანიის მაკრო გარემოს ძირითადი სეგმენტები

პოლიტიკური სეგმენტი. პოლიტიკური სეგმენტი მოიცავს როგორც ზოგად-

²¹ / **მაკრო გარემოს სეგმენტაცია.** მაგ., კომპანიის ოთხსეგმენტიანი გარე გარემო მოიცავს: political (პოლიტიკურ), economic (ეკონომიკურ), sociocultural (სოციოკულტურულ) და technological (ტექნოლოგიურ) სეგმენტებს (Давлетов 2015, 33]; კომპანიის რეასეგმენტიან გარემოში კი გულისხმობენ: პოლიტიკურ (Politikan); ეკონომიკურ (Ekonomic); სოციოკულტურულ (Sociokultural), რომელიც თავის მხრივ იყოფა სოციალურ და კულტურულ გარემოდ; ტექნოლოგიურ (Technologikal); გარემომცველ (Environmental), რომელიც თავის მხრივ მოიცავს როგორც ეკოლოგიურ, ასევე ინსტიტუციონალურ და სამართლებრივ (Legal) სეგმენტებს (ჩოხელი ე. 2013, 86). ყველა შემთხვევაში ასეთი ანალიზის მიზანია თვალყური ადევნოს ცვლილებებს აღნიშნული მიმართულებებით და გამოავლინოს ის ტენდენციები, რომელმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს სტრატეგიული ქმედებებით განსაზღვრულ შედეგებზე.

დად ქვეყნის სტაბილურობის განმაპირობებელ ფაქტორებს, ასევე სახელმწიფოს მხრიდან სამართლებრივ და საკანონმდებლო სივრცეს, რომლებიც არეგულირებს საგადასახადო პოლიტიკას, არჩევნების პროცესს და სხვა სახელმწიფოებრივ საკითხებს. ბიზნესის მხრიდან პოლიტიკური გარემოსადმი წაყენებული უმთავრესი პირობაა - ქვეყანაში ისეთი „თამაშის წესების“ დამკვიდრება, რომელიც უზრუნველყოფს მისი განვითარების შესაძლებლობას; ნორმალური სახელმწიფო მოწყობის პირობებში ასეთი „წესები“ კანონმდებლობაში აისახება; სწორედ ამიტომ ბიზნესმა გულმოდგინედ უნდა ადევნოს თვალყური სახელმწიფო პოლიტიკაში მიმდინარე ცვლილებებს და მთელ რიგ შემთხვევაში თვითონ უნდა იყოს მათი მაპროვოცირებელი.

ეკონომიკური სეგმენტი. აღნიშნული სეგმენტი გულისხმობს იმ ეკონომიკური პირობების განზოგადებულ შეფასებას, რომელშიც ფუნქციონირებს კომპანია. ყველა კომპანიისათვის უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს საზოგადოების ზოგად ეკონომიკურ აქტივობას, რაც აისახება ისეთ მაჩვენებლებში, როგორცაა: მატერიალური წარმოების, მოხმარების, ინვესტიციებისა და მწარმოებლურობის დონეები, აგრეთვე ვალუტის კურსის სიმყარე. საქმე იმაშია, რომ ცვლილებები ეკონომიკური აქტივობის მიმართულებით სოლიდურ გავლენას ახდენს მოთხოვნის და მიწოდების მაჩვენებლებზე ნებისმიერ ინდუსტრიაში.

სოციალური სეგმენტი. ეს სეგმენტი მოიცავს ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა: საზოგადოების სოციალური ფენები, დემოგრაფია, ცხოვრების სტილი, რელიგიური და კულტურული ფასეულობები. ხშირად სოციალური სეგმენტიდან ცალკე გამოყოფენ დემოგრაფიულ და კულტურულ შრეებს და მათ ცალკე განიხილავენ. დემოგრაფიულ ასპექტში ხდება ისეთი ფაქტორების გაანალიზება, როგორცაა: იზრდება თუ მცირდება მოსახლეობა, როგორც იცვლება ეთნიკური, ასაკობრივი, სქესობრივი თუ რელიგიური შემადგენლობა. ამ სეგმენტის ანალიზი ითვალისწინებს აგრეთვე ცვლილებებს სოციალური ჯგუფების შემოსავლებში, ცხოვრების სტილში, სოციალურ ფასეულობებში, საზოგადოებრივ შეხედულებებში. კულტურულ ასპექტში კი ხდება საზოგადოების კულტურული შეხედულებების, კულტურის დონის, განათლების მდგომარეობის შესწავლა. უნდა აღინიშნოს, რომ დემოგრაფიული ფაქტორების, საზოგადოების სოციალური სტრუქტურისა და კულტურის

ანალიზი მნიშვნელოვან ინფორმაციას იძლევა ბაზრის არსებულ ტევადობაზე და მის პერსპექტივაზე.

ტექნოლოგიური სეგმენტი. მტკიცება არ სჭირდება იმის დასაბუთებას, რომ სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი მნიშვნელოვნად ცვლის კომპანიის ბიზნეს-გარემოს. ტექნოლოგიური სიახლეები სხვადასხვა სახის შეიძლება იყოს, მარტივი მიგნებიდან დაწყებული, ურთულესი დანადგარების დაპროექტებით დამთავრებული. უნდა აღინიშნოს, რომ ტექნოლოგიურ გარემოში სიახლეების განჭვრეტა მეტად აქტუალურია ბიზნესისთვის, თუმცა კიდევ უფრო აქტუალურია იმის განსაზღვრა, თუ რომელი ტექნოლოგია იქნება წარმატებული მისი დანერგვის შემდეგ. ტექნოლოგია წარმატებული რომ აღმოჩნდეს, ის კლიენტებისათვის „ხელშესახებ“ სარგებელს უნდა ქმნიდეს. თუმცა, ინოვაციების გამოჩენა ბაზარზე ჯერ კიდევ არ ნიშნავს უკვე არსებული ტექნოლოგიის კონკურენტუნარიანობის საბოლოო დაკარგვას. მთელ რიგ შემთხვევებში ახალი და ძველი ტექნოლოგიები საკმაოდ ხანგრძლივად გამოიყენება პარალელურ რეჟიმში. მსგავსი მაგალითების მოტანა მრავლად შეიძლება. აი, თუნდაც: ელექტრო, დიზელის და ორთქლის ლოკომოტივები; სხვადასხვა წყაროს (ჰიდრო, გაზის, ქარის, ატომური) ელექტროსადგურები; ელექტრო და „უსაფრთხო“ წვერსაპარსები და ა.შ.

ეკოლოგიური (ბუნებრივ-კლიმატური) სეგმენტი. არის კომპანიები, რომელთა მწარმოებლურობა უაღრესად არის დამოკიდებული ბუნებრივ-კლიმატურ ფაქტორებზე. მაგალითად, მოდის ინდუსტრია მთლიანად სეზონურ ცვლილებებზეა აწყობილი. ასევე, ამინდი უმნიშვნელოვანეს გავლენას ახდენს სოფლის მეურნეობაში. ნაყინისა და გამაგრილებელი სასმელების წარმატებული გაყიდვების უნიშვნელოვანესი წინაპირობა მაღალი სიცხეებია, სამთო-სათხილამურო ტურიზმისთვის კი პირიქით, სიცივეა (თოვლი და ყინვა) აუცილებელი. კიდევ ბევრი, კონკრეტული მაგალითის მოტანა, სადაც ეკოლოგიური ფაქტორები გადამწყვეტია ბიზნესისათვის. გარდა კლიმატისა და გარემოს სხვა ფაქტორების ზემოქმედებისა, ბიზნესმა უნდა გაითვალისწინოს სულ უფრო მზარდი საზოგადოებრივი აქტივობა გარემო პირობების დაცვისა და ეკოლოგიასთან დაკავშირებული კანონმდებლობის მხრივ. ეკოლოგიურში იგულისხმება ფიზიკური და ბუნებრივი რესურსები, რომლებიც იმყოფება ქვეყნის საზღვრებში: მიწა, წყალი, ჰაერი, ზღვა, ფლორა და ფაუ-

ნა. მათ არ უნდა დაუშვან გარემოს დაბინძურება. ზოგიერთ შემთხვევაში ამ მხრივ არსებული გადასახადები, შეზღუდვები და სანქციები გადამწყვეტია ბიზნესისათვის.

ინსტიტუციონალური სეგმენტი. მაკროგარემოს ეს სეგმენტი დაკავშირებულია როგორც ფიზიკურ, ასევე ინტელექტუალურ ინფრასტრუქტურასთან, აგრეთვე იმ ინსტიტუციებთან, რომლებიც მათთან არის ასოცირებული. კერძოდ, ფიზიკური ინფრასტრუქტურა მოიცავს როგორც სატრანსპორტო ელემენტებს (გზებს, რკინიგზებს, აეროპორტებს, საზღვაო პორტებს და ა.შ.), აგრეთვე კომუნიკაციებს (ფოსტას, ტელეგრაფს, ინტერნეტს და ა.შ.). ინტელექტუალური ინფრასტრუქტურა კი აერთიანებს სასწავლო-სამეცნიერო დაწესებულებებს - უნივერსიტეტებს, კოლეჯებს, სამეცნიერო-კვლევით ლაბორატორიებს და სხვა მსგავს ორგანიზაციებს.

8.2. კომპანიის ბიზნეს-ლანდშაფტის სტრატეგიული ანალიზი

თანამედროვე მენეჯერულ ლიტერატურაში მრავლადაა ტერმინები, რომლებიც აღნიშნავენ კომპანიის გარე გარემოს ორ დიდ შრეს²² და განსაკუთრებით, კომპანიის უშუალოდ მოსაზღვრე არეალს, რომლის შემადგენლებიც პირდაპირ ზემოქმედებს კომპანიის საქმიანობაზე. მათ შორის, ერთ-ერთი ტევადი ცნება ბიზნეს-ლანდშაფტია. კომპანიის ბიზნეს-ლანდშაფტში იგულისხმება კომპანიის პირდაპირი, არაპირდაპირი და პოტენციური კონკურენტები, კომპანიის მიმწოდებლები და მომხმარებლები (მენეჯმენტი... 2015). ეს არის ის სივრცე, რომელშიც კომპანიები ერთმანეთთან აწარმოებენ კონკურენტულ ბრძოლას.

პირველი ნაბიჯი, რითაც კომპანიები ბიზნეს-ლანდშაფტის შეფასებას იწყებენ, არის საკუთარი ინდუსტრიის სწორი იდენტიფიცირება. ამ მიზნით აუცილებელია გავანალიზოთ შემდეგი ეკონომიკური ფაქტორები (მენეჯმენტი... 2015; რამიშვილი 2013; ჩოხელი 2013, 97):

სარეალიზაციო ბაზრის ზრდის პოტენციალი. ბუნებრივია, რაც უფრო მეტია

²² /კომპანიის გარე გარემოს ორი შრე. მათ მოიხსენიებენ როგორც „მიკრო და მაკრო გარემოდ“; „ბიზნეს-ლანდშაფტად და მაკრო გარემოდ“; „პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედების გარემოდ“; „ორგანიზაციის სამუშაო და საერთო გარემოდ“.

საქონლის (პროდუქციის, მომსახურების) სარეალიზაციო ბაზრის ზრდის ტემპი, მით უფრო ნაკლებაგრესიულია ამ ინდუსტრიაში კონკურენტული ბრძოლა. საქმე იმაშია, რომ მაღალი ზრდის ტემპის მქონე ინდუსტრიაში კომპანიას შეუძლია გაზარდოს საკუთარი გაყიდვები ისე, რომ არ გაადიდოს მის მიერ დაკავებული ბაზრის წილი. თუმცა, გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ბაზრის ზრდის მაღალი პოტენციალი, ხშირად, სხვა ინდუსტრიათა კომპანიების ყურადღებას იპყრობს, რის გამოც ინდუსტრიაში მონაწილეთა რაოდენობა სწრაფად იზრდება, რაც უმაღლეს ვეგს კონკურენციის გამწვავებას.

კონკურენციის ტერიტორიული მასშტაბები. დიდი მნიშვნელობა აქვს კონკურენციის ტერიტორიულ განსაზღვრას, რაც ინდუსტრიის გეოგრაფიული საზღვრების დადგენის ტოლფასია. ამ მხრივ კომპანიები შეიძლება კონკურირებდნენ ლოკალური, რეგიონალური, ეროვნული ან გლობალური მასშტაბით.

ინდუსტრიის სასიცოცხლო ციკლი და მისი ეტაპები. ისევე როგორც ცალკეულ საქონელს (პროდუქციას, მომსახურებას), ინდუსტრიასაც გააჩნია თავისი სასიცოცხლო ციკლი და მისთვის დამახასიათებელი ეტაპები. ამ მხრივ გამოყოფენ ინდუსტრიის ზრდის დასაწყისის, სწრაფი ზრდის, პიკის, სიმწიფის, გაჯერებისა და სტაგნაციის ეტაპებს. ცხადია, რომ ინდუსტრიაში კონკურენცია შედარებით ნაკლებია მისი სასიცოცხლო ციკლის საწყის ეტაპებზე.

კონკურენტთა სიმძლავრე და რაოდენობა. კონკურენტული ბრძოლის სპეციფიკას ისიც განსაზღვრავს, თუ რა რაოდენობისა და სიდიდის კომპანიები მონაწილეობენ ინდუსტრიაში. საქმე იმაშია, რომ ბაზარზე შეიძლება ფუნქციონირებდეს მცირე რაოდენობის, მაგრამ დიდი სიმძლავრის კომპანიები. ან პირიქით, ბევრი რაოდენობის მცირე საწარმოები. ცხადია, განსხვავებული იქნება მათი კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიები.

კონკურენტთა ვერტიკალური ინტეგრაციის დონე. კონკურენტთა შეფასების პროცესში მეტად აქტუალურია მათი ვერტიკალური ინტეგრაციის არსებული დონე და სამომავლო მიმართულების დადგენა. იგი გვიჩვენებს, რესურსების მიწოდების ან წარმოებული პროდუქციის მომხმარებლამდე მიტანის რამდენად მდგრადი შესაძლებლობები გააჩნიათ ჩვენს კონკურენტებს.

მყიდველთა რაოდენობა და შესყიდვების მოცულობა. მყიდველთა რაოდენო-

ბა და მათ მიერ შესყიდული საქონლის მოცულობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს გაყიდვების მოცულობაზე. ამ პოზიციით, მცირე ოდენობის მსხვილი მყიდველების არსებობა ქმნის მყიდველთა საბაზრო ზეგავლენის წარმოქმნის მეტ საფრთხეს. თუმცა, მათთან წარმატებული თანამშრომლობა - საკმაოდ ეფექტიანია. ხოლო, მცირე მოცულობის, მაგრამ მრავალი მყიდველის შემთხვევაში - პირიქით. აღნიშნული ფაქტორის შესწავლისას, გათვალისწინებული უნდა იქნას ინდუსტრიაში არსებული პროდუქციის განაწილების არხების მახასიათებლები და მომხმარებლისთვის საქონლის მიწოდების ეფექტურობა.

მიმწოდებლები და მათი ძლიერება. მიმწოდებლის რაოდენობის, ან მიწოდების სტილის ცვლილება დასაბამს უდებს ძალებს, რომლებიც მოცემული კომპანიისათვის ქმნის ახალ შესაძლებლობებს ან საფრთხეებს. მენეჯერი ვალდებულია მოახდინოს მათზე რეაგირება. მაგალითად, კომპანია შესაძლოა სერიოზული საფრთხის წინაშე აღმოჩნდეს, თუ მიმწოდებელი სავაჭრო პოზიციებს გაიმყარებს იმ დონემდე, რომ მან რესურსების მიწოდების საფასური გაუზარდოს. მიმწოდებლის სავაჭრო პოზიციები განსაკუთრებით ძლიერდება, როდესაც ის მიმწოდებელი რესურსის ერთადერთი წყაროა. მისგან განსხვავებით, როდესაც კომპანიას რესურსის რამდენიმე მიმწოდებელი ჰყავს, სავაჭრო მოლაპარაკების დროს ძლიერი პოზიცია მას უჭირავს და შეუძლია მოითხოვოს მაღალი ხარისხის რესურსის დაბალ ფასში მიწოდება.

ინოვაციური ცვლილებების ტემპები. სადღეისოდ, მრავალი ინდუსტრია ტექნოლოგიების განახლების ან/და ინოვაციური საქონლის წარმოების უაღრესად სწრაფი ტემპებით ხასიათდება. ასეთ ინდუსტრიაში კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ძირითადი საშუალება - სამეცნიერო კვლევებისა და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების ეფექტურად წარმართვაა.

საქონლის დიფერენცირების ხარისხი. ინდუსტრიები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან მასში წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) დიფერენცირების დონითაც. ამ მხრივ განასხვავებენ მაღალი, საშუალო და უმნიშვნელო დიფერენცირების ხარისხს (დონეს). რაც უფრო მცირეა დიფერენცირების შესაძლებლობა, მით უფრო წარმატებულია დანახარების მინიმიზაციის სტრატეგია.

მასშტაბის ეფექტი. ასეთი შესაძლებლობები არსებობს შესყიდვებში, საწარ-

მოო პროცესებში, პროდუქციის ტრანსპორტირებაში, მარკეტინგში და ა.შ. ყველა ასეთი ეკონომია, საბოლოო შედეგით, ნიშნავს ერთეული პროდუქციის თვითღირებულების შემცირებას. თუმცა, აუცილებელია ვიცოდეთ, რომ სხვადასხვა ინდუსტრიას ეს მოვლენა განსხვავებული დონით ახასიათებს. მეტიც, არის ინდუსტრიები, რომელთაც ასეთი ეფექტი, ფაქტობრივად, არ ახასიათებს.

პროფესიონალიზმის დახვეწის ეფექტი. პროფესიონალიზმის დახვეწის ეფექტი არის მოვლენა, როდესაც დანახარჯები ერთეულ პროდუქციაზე მცირდება საწარმოო გამოცდილების დაგროვების პარალელურად. იგი გამოწვეულია შრომის ნაყოფიერების ამაღლებით ან/და რესურსების უფრო ყაირათიანი გამოყენებით. იმ ინდუსტრიაში, სადაც ასეთი ეფექტი აღინიშნება, საკმაოდ გართულებულია ახალი კონკურენტების შეღწევა.

საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვის კოეფიციენტი. საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვის ხარისხი პირდაპირ კავშირშია საწარმოო დანახარჯებთან. რაც უფრო მაღალია საწარმოო სიმძლავრეების გამოყენების კოეფიციენტი, მით უფრო დაბალია დანახარჯები და შესაბამისად, პროდუქციის თვითღირებულება. თუმცა, არის ინდუსტრიები, სადაც, წარმოების სეზონურობის ან სხვა ფაქტორების გამო, შეუძლებელია მიაღწიო საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვის მაღალ კოეფიციენტს.

ინდუსტრიაში შესვლისა და დატოვებისთვის საჭირო კაპიტალის ოდენობა. როგორც აღინიშნა, ინდუსტრიაში შესვლისა და მისი დატოვების მრავალი ბარიერი არსებობს. მათ შორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია ინდუსტრიაში შესასვლელად ან ინდუსტრიიდან გასასვლელად საჭირო ინვესტიციის მოცულობა, რომელიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მსგავსი გადაწყვეტილების მიღებაში.

მომგებიანობის საშუალოდარგობრივი მაჩვენებელი. ინდუსტრიაში არსებული მომგებიანობის საშუალო დონე მეტად მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია კონკურენტის სიმწვავისათვის. თუ იგი მაღალია, ვიდრე ზოგადად ეკონომიკის სხვა დარგებსა და ინდუსტრიაში, მაშინ ინდუსტრიაში შეღწევის მცდელობა გარე კომპანიების მხრიდან იქნება საკმაოდ აქტიური. საწინააღმდეგო შემთხვევაში კი მოხდება პირიქით - ინდუსტრიაში ფუნქციონირებადი კომპანიები შეეცდებიან მის დატოვებას. ამასთან, გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ინდუსტრიაში მოგების მა-

ღალი დონე თითქოს ტოლერანტობისკენ უბიძგებს კონკურენტებს ერთმანეთის მიმართ, შემცირება კი - ამწვავებს კონკურენციას.

კონკურენტული თვალსაზრისით, ცალკე გამოიყოფენ ერთ ზოგად-საბაზრო შრეს. მასში გულისხმობენ სუბსტიტუტების მწარმოებელ კომპანიებს. მართალია, ასეთი კომპანიები სხვა ინდუსტრიას წარმოადგენენ, არ იქნება სწორი არ გავითვალისწინოთ მათი საქმიანობა ბიზნეს-ლანდშაფტის სტრატეგიული ანალიზისა და კონკურენციის შეფასების პროცესში.

8.3. კონკურენტ-კომპანიათა საქმიანობის სტრატეგიული ანალიზი

როგორც ცნობილია, კომპანიის სტრატეგია წარმოადგენს ისეთ სამოქმედო გეგმას, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელია არსებულ ბიზნეს-გარემოში წარმატების მიღწევა და გრძელვადიან პერიოდში - ფუნქციონირების შენარჩუნება და განვითარება. ცხადია, რომ ასეთი მიზნის მიღწევა კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების გარეშე შეუძლებელია. კონკურენტული უპირატესობა კი მხოლოდ კონკურენტების მიმართ ვლინდება. შესაბამისად, წარმატებული სტრატეგიის შექმნას მნიშვნელოვნად განაპირობებს იმის ცოდნა, თუ რას მოიმოქმედებენ კონკურენტები. ანუ, რა არის კონკურენტთა სტრატეგიის ძირითადი არსი და რა რესურსები გააჩნიათ მათ, რომ განახორციელონ აღნიშნული სტრატეგია. შესაბამისად, საწარმოო ინდუსტრიაში კომპანიათა ბიზნეს-გარემოს შეფასება უნდა განვადგინოთ კონკურენტ-კომპანიათა საქმიანობის ანალიზით.

კონკურენტ-კომპანიათა საქმიანობის სტრატეგიულ ანალიზში გულისხმობენ კონკურენტების გამოვლენის, მათი მიზნებისა და სტრატეგიების ამოცნობის, კომპანიის მიერ გატარებულ ღონისძიებებზე კონკურენტ-კომპანიათა მოსალოდნელი რეაქციების დადგენის პროცესს. სწორედ, ასეთი ანალიზითაა შესაძლებელი ისეთი სტრატეგიის შექმნა, რომლის რეალიზებით კომპანიას შეუძლია მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა. ანუ, რას აკეთებენ და რის გაკეთებას აპირებენ კონკურენტები - არის საუკეთესო ორიენტირი მოცემული კომპანიის სტრატეგიული ქმედებისათვის. სწორედ ამიტომ, მენეჯმენტის ბევრი ექსპერტი სტრატეგიულ მენეჯმენტს

კონკურენტებს შორის გადარჩენის კონცეფციასაც უწოდებს.

უნდა აღინიშნოს, რომ კონკურენტ-კომპანიათა სტრატეგიული ანალიზი არის არა ერთჯერადი აქტი ან/და პასუხი ერთ კონკრეტულ კითხვაზე, არამედ ეს არის მთელი სისტემა და შეიძლება ითქვას, უწყვეტი პროცესი, რომელშიც იგულისხმება: კომპანიის კონკურენტთა ამოცნობა; კონკურენტთა მიზნებისა და სტრატეგიების ამოცნობა; კონკურენტ-კომპანიათა მოსალოდნელი რეაქციები კომპანიის სტრატეგიის მიმართ, რაც მოგვცემს იმის საშუალებას, რომ განვსაზღვროთ - კონკურენტთა თუ რომელ ჯგუფს შეიძლება შევუტიოთ და კონკურენტთა რომელ ჯგუფს უნდა მოვერიდოთ.

კონკურენტების გამოვლენა. კონკურენტ-კომპანიათა გამოვლენა, როგორც წესი, ხდება ბაზრისათვის მიწოდებული პროდუქციის ან გაწეული მომსახურების ანალიზის საფუძველზე. **კონკურენტებად, პირველ რიგში, თვლიან იმ კომპანიებს, რომლებიც მოცემული კომპანიის ანალოგიურ პროდუქციას (მომსახურებას) სთავაზობს იგივე მომხმარებლებს, შესაძარ ფასებში.** თუმცა, კონკურენტად შეიძლება ჩავთვალოთ მსგავსი საქონლის მწარმოებელი ყველა კომპანია და ის კომპანიებიც, რომლებიც (მეტ-ნაკლებად) იგივე მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას უზრუნველყოფს. მაშასადამე, კონკურენტების გამოვლენა შესაძლებელია როგორც დარგობრივი, ასევე საბაზრო ნიშნის მიხედვით. მაგალითად, ლუდის მწარმოებელი კომპანიის კონკურენტი დარგობრივი ნიშნის მიხედვით არის ლუდის მწარმოებელი სხვა კომპანია, საბაზრო ნიშნის მიხედვით კი - ყველა კომპანია (მაგ., მარკეტი), რომლის პროდუქციაც მომხმარებელს აღნიშნულ მოთხოვნილებას დაუკმაყოფილებს.

კონკურენტთა მიზნებისა და სტრატეგიის ამოცნობა. კონკურენტების გამოვლენის პროცესის პარალელურად, წარმატების მსურველმა მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს მათი მიზნებიც. კონკურენტების მიზნები შეიძლება იყოს: ბაზარზე არსებობის შენარჩუნება; მოგების დაუყოვნებლივ მიღება; მოგების მიღება გრძელვადიან პერიოდში; მოცემული მომენტისთვის არა მაქსიმალური, არამედ ოპტიმალური მოგების მიღება; საბაზრო წილის ზრდა; „ნაღების მოხდა“; ბაზარზე შეღწევა; ტექნოლოგიური უპირატესობის მოპოვება; ინდუსტრიაში წამყვანი პოზიციის დაკავება და ა.შ. სწორედ, კონკურენტ-კომპანიათა მიზნებში გარკვევით შეუძლია კომპანიის მენეჯმენტს შეაფასოს კონკურენტის ამჟამინდელი პოზიციით „კმაყო-

ფილების“ დონე და შესაბამისად, მათი სტრატეგიის უმთავრესი მიმართულებები. იმისათვის, რომ კარგად შევაფასოთ კონკურენტ-კომპანიათა მიზნები და სტრატეგიები, აზროვნების კონცენტრაცია უნდა მოვახდინოთ მათ პოტენციურ შესაძლებლობებზე (ფაქტობრივად, ჩვენს საფრთხეებზე) - გაიუმჯობესონ თავიანთი პოზიციები ბაზარზე.

კონკურენტ-კომპანიათა მოსალოდნელი რეაქციების ამოცნობა. კონკურენტთა მიზნებისა და სტრატეგიების ამოცნობის პარალელურად კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა ეცადოს გაერკვეს კონკურენტთა ძლიერ და სუსტ მხარეებში, მათ შესაძლებლობასა და საფრთხეებში, კომპანიის კომპეტენციაში, რესურსებით უზრუნველყოფაში, რათა მასზე დაყრდნობით კომპანიამ შექმნას ისეთი სტრატეგია, რომელიც წარმატების გარანტიას გაუზრდის მას კონკურენტებთან შედარებით. ამ მიზნით კომპანიის მარკეტოლოგები აგროვებენ ინფორმაციას კონკურენტების საქმიანობაზე, რისთვისაც ახდენენ მომხმარებლების, მიმწოდებლებისა და შუამავლების გამოკვლევას. მოპოვებული ინფორმაციიდან ქმნიან კომპანიისათვის საჭირო მეორად (წარმოებულ) ინფორმაციას, ეყრდნობიან რა პირად გამოცდილებას და ა.შ.

კონკურენტების მოსალოდნელი რეაქციების ამოცნობის მიზნით კარგი იქნება თუ თავს წარმოვიდგენთ მათი მენეჯერების ადგილზე და იქედან გავაანალიზოთ მათ შესაძლო ქმედებები. დაკვირვებულ და გამოცდილ მენეჯერს ამ შემთხვევაში, უადვილდება იმის ამოცნობა, თუ რა იქნება მეტოქის სამომავლო ნაბიჯი.

ბიზნესში მუშაობს იგივე პრინციპი რაც ჭადრაკში. ვინც იცის ჭადრაკის თამაში დამეთანხმება, რომ წარმატების მისაღწევად როგორც შენი ისე შენი კონკურენტების სვლები წინასწარ უნდა განსაზღვრო. ანალოგიურად არის ბიზნესშიც. მნიშვნელოვანია, რომ წინასწარ შეგვეძლოს კონკურენტების ქმედებათა პროგნოზირება. ეს კი შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც კარგად შევისწავლით კონკურენტების ეკონომიკურ პოტენციალს, შიდა პროცესებს, მათ ქცევას, კონკურენტი კომპანიის მენეჯმენტის ხედვასა და სტრატეგიას.

ბუნებრივია, თუ კონკურენტი კომპანიის ოპერაციული პროცესების საიდუმლოების, სპეციფიკური რესურსების ხელმისაწვდომობის, წარმოებული პრო-

დუქციის (მომსახურების) თვითღირებულების ან კომპანიის ფინანსური მდგარდობის შესახებ მოვიპოვებთ ინფორმაციას, ეს ძალიან კარგი იქნება. თუმცა, უნდა ვიცოდეთ, რომ ასეთ ინფორმაციას არავინ მოგვაწვდის და მას (სრულყოფილად) ვერ მოვიპოვებთ მხოლოდ მისტიური მომხმარებლის²³ საშუალებით. ამ მიზნით საჭიროა სხვადასხვა ალტერნატიული ხერხების გამოყენება.

უნდა ითქვას, რომ კონკურენტებზე ინფორმაციის შეგროვება რთული პროცესია, რადგან კონკურენტები შეგნებულად მალავენ ასეთ ინფორმაციას. ხოლო, თუ კომპანიამ შეძლო საკმარისი ინფორმაციის შეგროვება კონკურენტების მიზნებისა და სტრატეგიის შესახებ, მოახერხა მათ ძლიერ და სუსტ მხარეებში გარკვევა, ბუნებრივია, მათთან დასაპირისპირებლად ის შეძლებს სტრატეგიის სათანადოდ შემუშავებასაც.

კონკურენტებზე ინფორმაციის მოპოვების პროცესში პირველი ნაბიჯია საჭირო ინფორმაციის სახეებისა და მათი მიღების წყაროების განსაზღვრა. კომპანიის მენეჯმენტს სჭირდება ისეთი სახის ინფორმაცია კონკურენტ-კომპანიათა საქმიანობის შესახებ, რომელიც დაეხმარება მას უკეთ გაერკვეს კონკურენტების მიზნებში, სტრატეგიებში, რესურსთა უზრუნველყოფის საქმეში, პროდუქციის ტექნიკურ მახასიათებლებში, მათ მარკეტინგულ საქმიანობაში და სხვა აქტივობებში. ამ მიზნით, ანუ ინფორმაციის მოპოვების წყაროდ შეიძლება გამოვიყენოთ: კონკურენტების სავაჭრო ცენტრები; მასში მომუშავე პერსონალი; ნედლეულის, მასალებისა და ნახევარფაბრიკატების მიმწოდებლები; ბაზრის მარკეტინგული კვლევის პროფილის ორგანიზაციები; მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები; სპეციალური ანკეტირება; კონკურენტების საქმიანობაზე უშუალო დაკვირვება და ა.შ.

კონკურენტებზე მნიშვნელოვანი ინფორმაცია შეიძლება მივიღოთ ასევე: კონკურენტ-კომპანიათა სატელევიზიო რეკლამიდან და სარეკლამო ბუკლეტებიდან; პრესიდან; კონკურენტთა ღონისძიებებიდან; მათი განცხადებების გაანალიზებით და მრავალი სხვა წყაროდან. თუმცა, ასეთი ინფორმაცია ხშირად არ არის ზუსტი (უტყუარი). ერთია, თუ რას აცხადებენ ღიად კონკურენტ-კომპანიათა წარ-

^{23/ მისტიური მომხმარებლით კვლევა} - მარკეტინგული კვლევების მეთოდია, რომლის საშუალებით შესაძლებელია გამოვავლინოთ ის პროცედურული და პერსონალური პრობლემები, რომლის გადაწყვეტაზეც უნდა იზრუნოს კომპანიამ (www.ipm.ge/index.php/ka/component/services/20).

მომადგენლები და მეორეა, თუ რას ისახავენ ისინი სინამდვილეში მიზნად და რა სტრატეგიით ფიქრობენ მის მიღწევას.

პრაქტიკაში ხშირია ინფორმაციის არაეთიკური გზით მოპოვების შემთხვევებიც. უნდა ითქვას, რომ დღესაც საკმაოდ იყენებენ კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის მოპოვების არაეთიკურ ხერხებს, ე.წ. „ჭუჭყიან ტრიუკებს“. თუმცა, იციან, რომ ასეთ ქმედებს ხშირად ახლავს ეთიკური და სამართლებრივი პრობლემები. არაეთიკურია, ასევე, კონკურენტთა თანამშრომლის მოსყიდვა და ამით ინფორმაციის მოპოვება.

აღნიშნულის გამო, ანუ „ინფორმაციის გაჟონვის“ თავიდან აცილების მიზნით, ზოგიერთი მენეჯერი იმდენად „ფრთხილი“ ხდება, რომ ცდილობს საიდუმლოდ აქციოს კომპანიის საქმიანობის თითქმის ყველა მხარე, რაც გარკვეულწილად ხელს უშლის ისევე მას - აამაღლოს კომპანიის ცნობადობა.

8.4. კომპანიის შიდა გარემოს სტრატეგიული ანალიზი

წარმატებული სტრატეგიის შემუშავებისთვის კომპანიის მხოლოდ გარე გარემოს შესწავლა საკმარისი არ არის. საჭიროა მისი შიდა გარემოს დეტალური ანალიზი. კომპანიის შიდა გარემო არის მისი სიცოცხლის ძალა. მასში იგულისხმება ის პოტენციალი, რაც საშუალებას აძლევს მას იფუნქციონიროს, ანუ იარსებოს და განვითარდეს. თუმცა, შიდა გარემო შეიძლება იყოს მრავალი პრობლემის სათავე და მეტიც, ორგანიზაციის სიკვდილის მიზეზიც, თუ არ გვექნება მისი ეფექტური მართვის მექანიზმი. გავიხსენოთ, ეკონომიკური პოტენციალი - ეს არის კომპანიის განკარგულებაში არსებული რესურსების (მატერიალური, ფინანსური, ადამიანური და ინფორმაციული) ერთობლიობა და მენეჯმენტის უნარი გამოიყენონ ეს რესურსები ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ასამაღლებლად (ჯულაყიძე 2018, 395).

კომპანიის შიდა გარემოში იგულისხმება: ორგანიზაციის მისია, მიზანი და სტრატეგია; ორგანიზაციული სტრუქტურა; პერსონალისა და კომპანიის კომპეტენცია; მოტივაციის სისტემა; ტექნოლოგია; ფინანსები; მარკეტინგი; ორგანიზაციული კულტურა; ეთიკის კოდექსი და მრავალი სხვა. ყოველივე აღნიშნული კომპანიისთვის გარკვეული აქტივია. ზოგადად კი, აქტივი არის ის, რასაც კომპანია ფლობს და

რაც შეუძლია მოიხმაროს სასურველი მიზნების მიღწევისათვის.

კომპანიის შიდა გარემოს, ანუ მისი აქტივების სწორი ანალიზი გულისხმობს იმის გარკვევას, თუ რა შესაძლებლობები აქვს კომპანიას, რამდენად სწორად იყენებს ის ყველა ხელთარსებულ რესურსს და როგორ შეუძლია მის მენეჯმენტს გააუმჯობესოს კომპანიის ფუნქციონირების შედეგები. ასეთი ანალიზი, კომპანიის გარე გარემოს ანალიზის შედეგებთან ერთად არის კომპანიის განვითარების სტრატეგიის შემუშავების უმნიშვნელოვანესი საფუძველი.

სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე, კომპანიის აქტივების შექმნისა და გამოყენებისთვის მისმა მენეჯმენტმა, პირველ რიგში, უნდა მოახდინოს ხელთ არსებული აქტივების სწორი შეფასება. ამ მიზნით საჭიროა მოვახდინოთ აქტივების დაჯგუფება მათი ფუნქციური სარგებლიანობის მიხედვით, რაც გაგვიმარტივებს მათი შეფასების პროცესს. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს აქტივების შემდეგ ხუთ ძირითად ჯგუფს და მის შემადგენელ კატეგორიებს (იხ. ნახაზი 13):

კომპანიის აქტივები	1	მმართველობითი სისტემის აქტივები
	2	ოპერაციული სისტემის აქტივები
	3	მარკეტინგული სისტემის აქტივები
	4	საფინანსო სისტემის აქტივები
	5	ადამიანური რესურსების, როგორც სისტემის აქტივები

ნახ. 13. კომპანიის ძირითადი სტრატეგიული აქტივები

- 1. მმართველობითი სისტემის აქტივები:** კომპანიის მისია და იმიჯი; ორგანიზაციული სტრუქტურა; საკომუნიკაციო სისტემები; კონტროლის სისტემა (ეფექტურობა და გამოყენება); ორგანიზაციული კულტურა; ტოპ-მენეჯერთა ინტერესები და შესაძლებლობები; სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემა და ა.შ.
- 2. ოპერაციული სისტემის აქტივები:** ნედლეულისა და მასალების ხელმისაწვდომობა; ურთიერთობა მიმწოდებლებთან; მარაგების მართვის სისტემა; საწარმოო ობიექტების განლაგება; სიმძლავრეების გამოყენების დონე; წარმოების მასშტა-

ბი; მოწყობილობათა დატვირთვა და მათი ტექნიკური შესაძლებლობები; ვერტიკალური ინტეგრაციის ხარისხი; კაპიტალუკუგება; საწარმოო გრაფიკები; ტექნოლოგიური თვითღირებულება და ხარისხი (კონკურენტებთან შედარებით); ტექნოლოგიების კვლევა და განვითარება; ინოვაცია; სასაქონლო ნიშნები და მისი დაცვის სამართლებრივი ფორმები.

3. **მარკეტინგული სისტემის აქტივები:** კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქცია (მომსახურება) და მომხმარებლის ქცევის პროგნოზირება; ბაზრის შესახებ საჭირო ინფორმაციის შეგროვების უნარი; ბაზრის წილი; პროდუქციის (მომსახურების) ნომენკლატურა და მის გაფართოების პოტენციალი; პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი; განაწილების არხები; ეფექტური გაყიდვების ორგანიზება; მყიდველთა საჭიროებების შესწავლის უნარი; პროდუქციის (მომსახურების) რეპუტაცია და ხარისხი; საქონლის პოპულარიზაცია და რეკლამა; საფასო პოლიტიკა და ფასების განსაზღვრის მოქნილობა; ბაზართან უკუკავშირის დამყარების უნარი; გაყიდვების შემდგომი მომსახურება; ბრენდისადმი დამოკიდებულება.
4. **საფინანსო სისტემის აქტივები:** მოკლევადიანი და გრძელვადიანი კაპიტალის მოპოვების შესაძლებლობა; გადასახადებისადმი დამოკიდებულება; ფინანსური დამოკიდებულება კომპანიის მფლობელების, ინვესტორების, აქციონერების მიმართ; საბრუნავი კაპიტალი (მისი სტრუქტურის მოქნილობა); ეფექტური და მოქნილი ანგარიშთა სისტემა, წარმატებული ბიუჯეტირება და მოგების დაგეგმვა; მოგება და რენტაბელობა.
5. **ადამიანური რესურსების, როგორც სისტემის აქტივები:** პერსონალის კომპეტენცია; სამმართველო პერსონალის მოტივაცია; თანამშრომელთა კვალიფიკაცია და მორალი; შრომითი ურთიერთობები; სამუშაოს შესრულების მოტივაციური სისტემა; პერსონალის ბრუნვადობა და დენადობა; თანამშრომელთა განსაკუთრებული კვალიფიკაცია და გამოცდილება.

აქტივები, ზემოაღნიშნული კლასიფიცირების გარდა, შეიძლება დავყოთ ორ დიდ ჯგუფად - მატერიალურ და არამატერიალურ აქტივებად. მატერიალურ აქტივებს განეკუთვნება შემდეგი კატეგორიები: ფიზიკური აქტივები (მოწყობილობები, შენობები, ნაგებობანი, ნედლეული და მასალები, სატრანსპორტო საშუალებები და

ა.შ.), ფულადი სახსრები და თანამშრომლები; ხოლო, არამატერიალურ აქტივებში მიუთითებენ ისეთ კატეგორიებს, როგორცაა: თანამშრომელთა ცოდნის, ჩვევების და უნარების ნაკრები; კომპანიის იმიჯი; ორგანიზაციული კულტურა და ა.შ.

როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური აქტივების თითოეული კატეგორია, თავის მხრივ, შეიძლება დავყოთ კლასებად. მაგალითად, ფიზიკურ აქტივებში შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი კლასები: შენობა-ნაგებობები, დაზგა-დანადგარები, სატრანსპორტო საშუალებები, ნედლეული და მასალები, მაკომპლექტებლები ნაკეთობანი და ა.შ. ანალოგიურად, არამატერიალური აქტივების ის კატეგორია, როგორცაა მაგალითად, თანამშრომელთა ცოდნის, ჩვევებისა და უნარების ნაკრები, მენეჯერებს ამ კატეგორიაში (ბუნებრივია, პრიორიტეტების გათვალისწინებით) შეუძლიათ გამოყონ ისეთი კლასები როგორცაა: ცოდნა გარე სტრუქტურების (მომხმარებლების, განაწილების არხების, მიმწოდებლების, სამთავრობო სტრუქტურების, საზოგადოებრივი ჯგუფების) შესახებ; ცოდნა კონკურენტების შესახებ; ცოდნა მაკროგარემოს ცალკეული სფეროების (დემოგრაფია, სოციალური ფასეულობები, ტექნოლოგიები, კანონმდებლობა, ეკონომიკა) და მასში მიმდინარე ტენდენციების შესახებ და ა.შ.

თითოეული ეს კლასი, თავის მხრივ, შესაძლოა დაიყოს ტიპებად და თუ საჭირო გახდა - ქვეტიპებად. ოღონდ ეს უკვე ბიზნესის სპეციფიკის გათვალისწინებით ხდება. მაგალითად, სამშენებლო ბიზნესისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია ისეთი ტიპის აქტივი, როგორც არის საშენი მასალები. თუ სხვა ინდუსტრიაში საშენი მასალების დაწვრილებითი კლასიფიცირება შესაძლოა არ დაგვჭირდეს, სამშენებლო ინდუსტრიაში ეს გარდაუვალია. აქ, საშენი მასალები უნდა დაიყოს ქვეტიპებად, რადგან აგურს, არმატურას, ცემენტს და ა.შ, როგორც ცალკეულ ქვეტიპს გადაამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ბიზნესის ამ სფეროში სტრატეგიის რეალიზებისთვის. ზოგჯერ ეს პროცესი შეიძლება კიდევ უფრო გაღრმავდეს. მაგალითად, არმატურის დიფერენცირება მისი დიამეტრის მიხედვით.

კონკურენტული აქტივების ცალკეული კლასის ტიპებად კლასიფიცირება შესაძლოა განვავრდოთ თანამშრომელთა ცოდნის, ჩვევების და უნარების ნაკრების შემთხვევაშიც. მაგალითად, თუკი ვიმსჯელებთ კონკურენტების შესახებ ცოდნაზე, მენეჯერებს შესაძლოა დასჭირდეს ამ კლასის ისეთ ტიპებად დაყოფა, როგორცაა:

ცოდნა კონკურენტთა მიზნების შესახებ; ცოდნა კონკურენტთა სტრატეგიების შესახებ; ცოდნა კონკურენტთა ტექნოლოგიების შესახებ; ცოდნა კონკურენტთა მარკეტინგის შესახებ და ა.შ. ყოველი ამგვარი ცოდნის ტიპს შეუძლია მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს ამა თუ იმ გადაწყვეტილების მიღებაში.

მატერიალურ და არამატერიალური აქტივებს შორის პირველი და ყველაზე მნიშვნელოვანი განსხვავებაა ისაა, რომ არამატერიალური აქტივების რაოდენობრივი შეფასება, ფაქტობრივად, ვერ ხერხდება. არადა, როგორც ვხედავთ, არამატერიალური აქტივები, ბიზნესის კონტექსტიდან გამომდინარე, ძალიან მნიშვნელოვანია.

არის კიდევ ერთი მიზეზი, რომელიც ცხადყოფს არამატერიალური აქტივების განსაკუთრებულ მნიშვნელობას. არადა, ზოგჯერ ის შეუმჩნეველი კი რჩება. საქმე იმაშია, რომ არამატერიალური აქტივები ეხმარება (ბევრ შემთხვევაში კი საკმაოდ მნიშვნელოვნადაც) მატერიალური აქტივების, როგორც ფასეულობის, სწორ გამოყენებას. მაგალითად, ცოდნა მომხმარებელთა გემოვნების ცვლილებაზე, მათ მიერ შესყიდული პროდუქციის თვისებებსა და რაოდენობაზე კომპანიის მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს, მოახდინოს ტექნოლოგიის, ნედლეულისა და სხვა საწყისი კომპონენტების ოპტიმალური შესყიდვა, შეიმუშაოს და ბაზარს შესთავაზოს პროდუქციის აუცილებელი სახეები, საჭირო ფუნქციური მახასიათებლების შესაბამისად. ხდება პირიქითაც, დროთა განმავლობაში კომპანიის ოპერაციული პროცესები გავლენას ახდენს ცალკეული აქტივების მახასიათებლებზე, მათ შორის არამატერიალური აქტივების დაგროვებაზე. მაგალითად, ახალი პროდუქციის შემუშავების პროცესს, როგორც წესი, თან სდევს სამომხმარებლო მოთხოვნათა, ბაზრის ცვლილებებისა და ტექნოლოგიების შესახებ ახალი ცოდნის შექმნა.

კომპანიის მატერიალური და ზემოაღნიშნული არამატერიალური აქტივების გვერდით, მისი შიდა გარემოს სტრატეგიული ანალიზის ჩარჩოში, აუცილებელია განვიხილოთ კომპანიის კომპეტენციაც (სრულყოფილად განვიხილავთ §10.4-ში „კომპანიის კომპეტენციის სტრატეგიულობის უზრუნველყოფა“), როგორც კომპანიის არამატერიალური აქტივის მნიშვნელოვანი კატეგორია. კომპანიის კომპეტენციის ქვეშ გულისხმობენ მენეჯმენტის უნარ-ჩვევების, ოპერაციული პროცესებისა და პერსონალის პროფესიონალიზმის დახვეწის შედეგად კონკრეტულ სფეროში

მიღწეული მდგომარეობას.

ისევე როგორც ყველა სხვა აქტივი, კომპანიის კომპეტენციაც შეიძლება დაეყოს ორ დიდ კლასად. კერძოდ, როგორც სტანდარტულ და საკვანძო კომპეტენციად. სტანდარტული კომპეტენცია არის იმ ტექნოლოგიების, უნარების, ცოდნისა და ჩვევების ნაკრები, რომელიც კომპანიას საშუალებას აძლევს გადაწყვიტოს სამომხმარებლო ბაზრის ჩვეული ამოცანები და შეასრულოს სტანდარტული ბიზნეს-ოპერაციები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სტანდარტული კომპეტენციების გარეშე შეუძლებელია ბიზნესის კეთება. ხოლო, საკვანძო კომპეტენცია კი ისეთი აქტივია, რომლის საფუძველზეც კონკურენტული უპირატესობა მიიღწევა. ანუ, საკვანძო კომპეტენცია არის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საქმიანობის სახე, რაშიც კომპანია განსაკუთრებით ძლიერია.

საკვანძო კომპეტენციები მნიშვნელოვანადაა დამოკიდებული კონკურენტულ ტექნოლოგიებზე. თუმცა, ტექნოლოგია არ არის მისი ერთადერთი შემადგენელი. ტექნოლოგიები უსარგებლოა მისი გამოყენების უნარების, ცოდნისა და ჩვევების გარეშე. ცხადია, ამ უნარებს, ცოდნასა და ჩვევებს პერმანენტული განმტკიცება სჭირდება. როგორც წესი, საკვანძო კომპეტენციები ან მათი რომელიმე შემადგენელი, ხშირად, დაცულია ლიცენზიებით, სერტიფიკატებითა და პატენტებით.

თემა 9. სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირების, შეფასებისა და შერჩევის პროცესი

9.1. სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირების პროცესი

სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირების სასტარტო ეტაპია მათი იდენტიფიცირება. ალტერნატივების იდენტიფიცირება არის პროცესი, რომლის დროსაც გამოვლინდება დასახული მიზნების მიღწევის, პრობლემის გადაწყვეტის ან შესაძლებლობების რეალიზების ერთმანეთისაგან განსხვავებული გზები. თუმცა, ერთია ალტერნატივების იდენტიფიცირება და მეორეა მათი დამუშავება (გააზრება, შესწავლა) იმ დონემდე, რომ იგი გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას იძლეოდეს. მხოლოდ მას შემდეგ, რაც ალტერნატივები „წინასწარი გააზრების“ მთელ ამ პროცესს გაივლის, შესაძლებელია მისი დასაბუთებული და ყოველმხრივი შეფასება. **ალტერნატივების იდენტიფიცირებას და მათ დამუშავებას შეფასების შესაძლებლობის დონემდე, მენეჯმენტის მეცნიერებაში ალტერნატივების გენერირებას უწოდებენ (მენეჯმენტი... 2015).**

ალტერნატივების იდენტიფიცირება ყველა წარმატებული კომპანიის საქმიანობის მუდმივი სახე უნდა იყოს, რისი აუცილებლობაც, სულ მცირე, ორი მნიშვნელოვანი მიზეზით აიხსნება:

1. ცხადია, რომ კომპანიამ მუდმივად უნდა ეძებოს მისი განვითარებისა და შემოსავლების ზრდის შესაძლებლობები. ალტერნატივების მუდმივი ძიება გარკვეულწილად აიძულებს კიდევ კომპანიის მენეჯმენტს - მოახდინოს ყურადღების მობილიზება ინდუსტრიაში მიმდინარე ცვლილებებზე. თუმცა, მხოლოდ მონიტორინგი ვერ იქნება საკმარისი. მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიამ მასში დაინახოს ახალი შესაძლებლობები.
2. ყველა მენეჯმენტის ფუნდამენტური პრობლემა, აწმყოში ფუნქციონირების პარალელურად, წარმატებულ მომავალზე ზრუნვა უნდა იყოს, რომლის უზრუნველსაყოფად სულ უფრო მეტი ალტერნატივების შექმნა აუცილებელია. აღნიშნულის გარეშე კომპანიას გაუჭირდება საკუთარი თავის პოზიციონირება სამომავლო ბაზარზე. ანუ, თუ კომპანიამ ალტერნატივები განსაზღვრული სიხშირით არ შეიმუშავა, მას აღარ უნდა ჰქონდეს ბაზარზე კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატების მოლოდინი.

როგორც აღინიშნა, ალტერნატივების გენერირების შემადგენელი ნაწილია

მისი შესწავლა იმ დონემდე, რომ შესაძლებელი გახდეს ალტერნატივის ობიექტური შეფასება. ასეთი შეფასების მიზანია იმის დადგენა, თუ რომელი მათგანია კომპანიისათვის საუკეთესო, რომელი კარგი და რომელი ცუდი. მართალია, არ არსებობს ერთი და მკაცრად გამოკვეთილი კრიტერიუმი თუ როგორ უნდა მოხდეს ალტერნატივის გენერირება; თუმცა, არსებობს რამდენიმე სასარგებლო რეკომენდაცია, რომლებიც ალტერნატივების შერჩევა-შესწავლაში დაგვეხმარება (მენეჯმენტი... 2015):

1. **ალტერნატივები უნდა იყოს რაც შეიძლება მეტი.** ეს რეკომენდაცია გულისხმობს ალტერნატივების ფართო დიაპაზონის შექმნის აუცილებლობას, რადგან ცალკეული ალტერნატივის ღირსება და ნაკლოვანება თვალსაჩინო მხოლოდ სხვა ვარიანტებთან შედარებისას უფრო ჩნდება. ანუ, რაც უფრო მრავალფეროვანია არჩევანი, მით მეტია წარმატებული გადაწყვეტილების მიგნების შანსი;
2. **ალტერნატივის რეალიზება უნდა იყოს რთული, თუმცა შესაძლებელი.** ხოლო, თუ ალტერნატივის რეალიზაცია ძალიან ადვილია, ეს ნიშნავს რომ კომპანია სრულყოფილად ვერ იყენებს საკუთარ რესურსებს და, მასთან ერთად, მცირეა იმის ალბათობა, რომ ასეთ სიტუაციაში საქმე გვექონდეს საუკეთესო ალტერნატივებთან;
3. **ალტერნატივები ხელს უნდა უწყობდეს კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას.** როგორც აღინიშნა, კარგი ალტერნატივა რთულად განსახორციელებელი უნდა იყოს, თუმცა მასში აუცილებლად უნდა იკვეთებოდეს კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევის შესაძლებლობა. ეს უმთავრესი და საკვანძო ასპექტია ალტერნატივების გენერირების პროცესში.

ბევრი კომპანია, სტრატეგიული ალტერნატივების იდენტიფიცირებისა და მისი გენერირების უკეთ წარმართვის მიზნით, ქმნის მუდმივმოქმედ გუნდებს ან ოპერატიულ ჯგუფებს. ხშირად, ერთი გუნდის (ჯგუფის) ნაცვლად ხდება ორი ან მეტი ჯგუფის ფორმირებაც, რომელთა შორისაც ფუნქციები იმის მიხედვით ნაწილდება, სტრატეგიული ალტერნატივების იდენტიფიცირებისა და გენერირების თუ რომელ კონკრეტულ პროცესს შეასრულებს ისინი.

ქვემოთ მოტანილია ყველაზე გავრცელებული ჯგუფური მეთოდები და მისი თანმხლები ორგანიზაციული პროცესები, რომლებიც სტრატეგიული ალტერნა-

ტივების გენერირებისთვის გამოიყენება. ამ მიზნით, მენეჯმენტის მეცნიერებაში, აღსანიშნავია ისეთი მეთოდები, როგორცაა: ჟიურის აზრი, ექსპერტული შეფასების მეთოდი, „ეშმაკის ადვოკატობა“, ტვინების შტურმი და დელფის ანალიტიკური მეთოდი (რამიშვილი 2013; Мескон М., Альберт М., Хедоური Ф., 2004, 173).

ჟიურის აზრი და ექსპერტული შეფასების მეთოდი თითქმის იდენტურია. საქმე იმაშია, რომ ორივე მათგანი, ანალიტიკურ პროცესებზე დაყრდნობით, ახდენენ სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირებას. განსხვავება კი ის არის, რომ თუ პირველში (ჟიურის დროს) პროცესი მიმდინარეობს ღიად, ძირითადად ვერბალური ფორმით, მეორეში (ექსპერტების დროს) ის ანონიმურ პროცესს გულისხმობს. ასეთი მეთოდების გამოყენების ძირითადი პირობა იმაშია, რომ ალტერნატივების შეფასების მეთოდი, რომელიც კომისიამ (ჟიურმა, ექსპერტებმა) ჩამოაყალიბა უპირობოა მათთვის, ვისაც წარმოდგენილი ჰქონდა თავიანთი ალტერნატივები შესაფასებლად.

„ეშმაკის ადვოკატობა“. ეს არის პროცესი, რომლის დროსაც სტრატეგიული ალტერნატივა შეისწავლება ურთიერთსაწინააღმდეგო პოზიციიდან, რომელთაგან ერთი ჯგუფი დადებითად აღიქვამს ალტერნატივას (უწევს ადვოკატობას), ხოლო მეორე კი - მხოლოდ უარყოფითად აფასებს მას. ალტერნატივებში უზუსტობებისა და ბუნდოვანი დასკვნების გარდა, ასეთი მიდგომა მათი პოზიციებიდან კრიტიკის შესაძლებლობას იძლევა, რაც სწორი დასკვნის გამოტანის შანსს საკმაოდ ზრდის.

ტვინების შტურმი. ხშირად, განსაკუთრებით კი სწრაფად ცვალებად გარემოში, მრავალფეროვანი ალტერნატივების გენერირების მიზნით საჭირო ხდება კრეატიული ორგანიზაციული პროცესის ინიცირება. ტვინების შტურმი განსაკუთრებით სასარგებლოა მაშინ, როდესაც ორგანიზაცია განიცდის შემოქმედებითობის ნაკლებობას. ამ მეთოდით ჯგუფის ერთ-ერთი წევრი ზოგადად აღწერს ჯგუფის მიერ განსახილველ ალტერნატივას; შემდეგ კი, ჯგუფის თითოეული წევრი თავიანთ შეხედულებას უზიარებს ჯგუფს. ანუ, ფაქტობრივად, იქმნება სტრატეგიული ალტერნატივების სრულყოფის კიდევ მრავალი მიმართულება (ქვეალტერნატივები); თითოეული ალტერნატივის გაანალიზებისა და ქვეალტერნატივების წარმოდგენის პროცესში ჯგუფის სხვა წევრებს არა აქვთ სხვისი გაკრიტიკების უფლება. ისინი თავს იკავებენ მანამ, სანამ არ მოისმენენ ყველა შესაძლო ალტერნატივას;

შემდგომ კი - ჯგუფის წევრებს მოეთხოვებათ იყვნენ რაც შეიძლება რადიკალურები ერთმანეთის მიმართ. შედეგად, გამოიკვეთება თითოეული ალტერნატივის ძლიერი და სუსტი მხარე, რაც მათი შეფასების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

დელოვის (გაფილტვრის) ანალიტიკური მეთოდი. ეს მეთოდი სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირების პროცესში ითვალისწინებს ექსპერტთა სამი ჯგუფის მონაწილეობას. პირველ მათგანს ეკისრება პროგნოზირების, მეორეს - სტრატეგიულის, მესამეს კი - მაკოორდინირებლის ფუნქცია (რამიშვილი 2013). კერძოდ, მაკოორდინირებელი ჯგუფი შეიმუშავებს კითხვარებს და ანკეტებს; პროგნოზირების ჯგუფს ევალება დელოვი-გამოკითხვების ჩატარება და იმ ტენდენციების პროგნოზირება, რაც გავლენას ახდენს მოცემულ კომპანიაზე და მისი განვითარების სტრატეგიაზე; სტრატეგიული ჯგუფი კი - განსაზღვრავს კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებს და პრიორიტეტებს, რომლის საფუძველზეც უნდა მოხდეს ალტერნატივების შეფასება.

9.2. სტრატეგიის რეალიზების სცენარების შემუშავება

კომპანიის განვითარების ალტერნატიულ შესაძლებლობათა უკეთ გააზრების (შემეცნების) მიზნით გადაწყვეტილების მიმღები ჯგუფი ხშირად მიმართავს სტრატეგიის რეალიზების სცენარების²⁴ შედგენის მეთოდს, რაც კომპანიის მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს სტრატეგიული ანალიზი და მასზე დაყრდნობით შექმნილი სტრატეგიული ალტერნატივები კომპანიის მოსალოდნელი ბიზნეს-გარემოს მეშვეობით მოახდინონ.

იყენებენ რა სცენარულ მიდგომას, მენეჯერები წინასწარ ემნიან, თუ როგორი იქნება მომავალი და რატომ შეიძლება მოხდეს ის ზუსტად ისე, როგორადაც ვარაუდობენ. მსგავსი პროცესის მიმდინარეობისას, ხშირად, იქმნება მომავლის რამდენიმე ალტერნატიული სურათი, რაც მენეჯერებს სიტუაციის სხვადასხვა მხრიდან უკეთ დანახვის საშუალებას აძლევს.

თითოეული სცენარი, სულ მცირე, ითხოვს მის „ადეკვატურ“ ერთ სტრატე-

²⁴ / სცენარი. სიტყვა „სცენარი“ წარმოიშვა თეატრიდან. იგი წარმოადგენს მოქმედების მოკლე აღწერას და სცენების თანმიმდევრობას (<https://ka.wikipedia.org/wiki/>).

გიულ ალტერნატივას მაინც. შესაბამისად, რაც უფრო მეტი იქნება სტრატეგიის რეალიზების სცენარები, მით მეტი იქნება სტრატეგიული ალტერნატივაც.

სცენარები მენეჯმენტს აძლევს იმის საშუალებას, რომ იაზროვნოს მომავალზე დაყრდნობით. აღნიშნულ პროცესს კი ასეთი სახე აქვს: ჯერ უნდა შემუშავდეს მომავლის სცენა (სურათი), რომელსაც სრულიად განსხვავებული ბიზნეს-გარემო უდევს საფუძვლად (მაგალითად, სუბსტიტუტის გამოჩენა, მასალატევადობის მკვეთრი შემცირება, პროდუქციის მეტი დიფერენცირება, ტექნოლოგიური გარღვევა და ა.შ.). სწორედ ასეთი სურათი იძლევა საშუალებას, მოხდეს აზროვნების გადართვა ბიზნეს-გარემოს მიმდინარე მდგომარეობიდან მომავლისკენ. ეს კი მათ ალტერნატივების სხვადასხვა პირობებში ტესტირებასა და განხილვაში ეხმარება.

მენეჯმენტის მეცნიერებაში, ცნობილია სცენარების შემუშავების უამრავი მიდგომა. ქვემოთ კი მოტანილია მხოლოდ ის ნაბიჯები (ეტაპები), რომელიც ყველა მათგანის დროს გამოიყენება (მენეჯმენტი... 2015):

- **სტრატეგიული ალტერნატივების კონტექსტის გააზრება.** მიუხედავად იმისა, რომ კომპანია სტრატეგიულ ალტერნატივებს სცენარების ფონზე ქმნის, საჭიროა კარგად გაცნობიერებული გვექონდეს ის, თუ რამდენადაა შესაძლებელი ასეთი სასცენო მდგომარეობის მიღწევა. ეს ნაბიჯი გვეხმარება იმის გააზრებაში, თუ რამდენად შესაძლებელია ადეკვატური სტრატეგიის შემუშავება; სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კომპანიამ უნდა შექმნას მხოლოდ ისეთი სცენარი, რომელიც მისი შესაძლებლობის ზღვარს არ სცდება.
- **მაკროგარემოს ცვლადი სეგმენტის გამოვლენა.** ეს ნაბიჯი მოითხოვს, რომ სტრატეგიულ სცენარებზე მომუშავე ჯგუფმა (პიროვნებამ) მაკროგარემოს ის ცვლადი სეგმენტები გამოავლინოს და შეისწავლოს, რომელთაც სოლიდური გავლენის მოხდენა შეუძლია კომპანიის მომავალზე. ამგვარი ნაბიჯი, ფაქტობრივად, პასუხია შემდეგ კითხვაზე - როგორი ცვლილებები მიმდინარეობს ან შესაძლოა მოხდეს კომპანიის მაკროგარემოს იმ სეგმენტში, რომელიც გავლენას მოახდენს სამომავლო ბიზნეს-გარემოზე, სადაც კომპანია აპირებს კონკურენტულ ბრძოლას?
- **ინდუსტრიის ცვლილების საკვანძო მიმართულება.** როგორც წესი, ინდუსტრიის ცვლილებების გამომწვევი ძალები მეტ-ნაკლებად მაინც ერთმანეთთან კავშირ-

შია. ეს ურთიერთკავშირი კომპანიის საქმიანობაზე შეიძლება განსხვავებული ზეგავლენით (დადებითი, უარყოფითი, ნეიტრალური) გამოვლინდეს. ამის გამო სტრატეგიული სცენარების შემქმნელმა ჯგუფმა უნდა გააანალიზოს ინდუსტრიის ცვლილების გამომწვევი ყველა ცალკეული ძალა, რათა გამოავლინოს მათი ურთიერთკავშირით შექმნილი საკვანძო მიმართულება. ასეთი ნაბიჯი პასუხია შემდეგ კითხვებზე: ცალკეული ძალები აძლიერებენ ერთმანეთს, ხელს უშლიან ერთმანეთს, თუ მოქმედებენ ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად? და მეორეც - რა სახით და ხარისხით შეიცვლება საკვანძო მიმართულება ამა თუ იმ ფაქტორების გაძლიერების შემთხვევაში?

- **“რა მოხდება, თუ.....?”.** ეს არის სტრატეგიის რეალიზების სცენარების შედგენის პროცესში ყველაზე ფუნდამენტური კითხვა, რომელიც არგუმენტირებულ პასუხს ითხოვს. კითხვის ამგვარი ფორმულირება გულისხმობს ყველა საკვანძო დაშვებას, რომლის საფუძველზეც სტრატეგიული დასკვნები კეთდება. მსგავს საკითხებზე ფიქრისა და მსჯელობის შედეგად შეირჩევა ისეთი სცენარი, რომლებშიც ასახული იქნება ყველა ასეთი დაშვება.
- **სცენარის მიღების სიუჟეტი²⁵.** ეს ნაბიჯი დაკავშირებულია იმ თანმიმდევრულობის შემუშავებასთან, რომელშიც აღწერილი იქნება, თუ როგორ განვითარდება მოვლენები და როგორ უნდა გადავიდეთ არსებული სიტუაციიდან იმ მდგომარეობაში, რომელიც აღწერილია საბოლოო სცენარში. სიუჟეტი, სცენარის შემმუშავებელ ჯგუფს, საშუალებას აძლევს უკეთ დაინახოს, თუ როგორი თანმიმდევრობით უნდა განვითარდეს მოვლენები, ამა თუ იმ სცენარის განამდვილების უზრუნველსაყოფად.
- **სცენარის საბოლოო სურათი.** ყველა სცენარის საბოლოო შედეგი უნდა იყოს კომპანიის ბიზნეს-გარემოს მოსალოდნელი მდგომარეობის სრულყოფილი აღწერა საანალიზო პერიოდის ბოლოსთვის. დღეს, ბევრი კომპანია შეიმუშავებს დაწვრილებით გაშიფრულ სცენარებს, რომლებშიც კომპანიის შიდა, მიკრო და მაკრო გარემოში მოსალოდნელი ცვლილებების შედეგები სრულად იქნება აღწერილი.

²⁵/ **სიუჟეტი.** სიტყვა “სიუჟეტის” წარმოშობაც თეატრს უკავშირდება. ეს არის მოვლენათა (სცენების, სურათების, მოქმედებების) თანმიმდევრობა (<https://ka.wikipedia.org/wiki/>).

- **სცენარის სარგებლიანობა.** სცენარები მხოლოდ მაშინ არის სასარგებლო, როდესაც ისინი კომპანიის პოტენციური შესაძლებლობებისა ან მოსალოდნელი საფრთხეების იდენტიფიცირებისთვის გამოდგება. ანუ, როდესაც ის სტრატეგიული ალტერნატივების ამოსავალ სცენარად გამოდგება.

9.3. სტრატეგიული ალტერნატივების შეფასების პროცესი

სტრატეგიული ალტერნატივების შეფასებასა და შერჩევაში დაშვებული შეცდომა ძალიან ძვირი უჯდება ხოლმე კომპანიას. მათ შორის უნდა აღინიშნოს ის, რომ ტყუილად დაიხარჯა დრო და ისედაც შეზღუდული რესურსები; და რაც მთავარია, მცდარი ვარიანტის არჩევისას, ყურადღების მიღმა რჩება კომპანიის განვითარების სწორი მიმართულება. ასეთი პრობლემის დასაძლევად მენეჯმენტის მეცნიერებაში შემუშავებულია რამდენიმე, საკმაოდ საიმედო რჩევა, რომლის გათვალისწინება ცუდი სტრატეგიული ალტერნატივის შერჩევის ალბათობას მკვეთრად ამცირებს. თავის მხრივ, ყველა ასეთი რჩევა სასარგებლოა შერჩეული სტრატეგიული ალტერნატივის სრულყოფისათვის და შეიძლება ითქვას მისი გაუმჯობესებისთვისაც, რადგან ისინი (რჩევები) სტრატეგიულ ალტერნატივებში ისეთი სუსტი ადგილების აღმოჩენის საშუალებას იძლევა, რომელთა გამოსწორებაც სასიცოცხლოდ აუცილებელია კომპანიისათვის; ამ რჩევებით ხორციელდება, ასევე, სტრატეგიის რეალიზებით დაკავებული ადამიანების შეხედულებების დაახლოება, ანუ მათი ურთიერთთანხმობის მიღწევა.

სანამ ალტერნატივების შეფასების პროცესის ფასეულ რჩევებს განვიხილავთ, პირველი, რა შეცდომასაც ხშირად და ბევრგან უშვებენ, არის ის, რომ ალტერნატივების შეფასების საფუძვლად მხოლოდ და მხოლოდ კომპანიის ფინანსურ შედეგებს მიიჩნევენ, რაც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია, თუმცა ყოველთვის გამართლებული არაა. უფრო ზუსტად, სტრატეგიული ალტერნატივები არ უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ ფინანსურ მაჩვენებლებზე ორიენტირებით. ალტერნატივის შეფასების პროცესი ფასეული რომ იყოს, მასში გათვალისწინებული უნდა იქნეს შემდეგი ოთხი რჩევა (მენეჯმენტი... 2015):

1. სტრატეგიული ალტერნატივების შემფასებელ ჯგუფს, კომპანიის სტრატეგიული მიზნებისა და სასურველი სცენარის შესახებ უნდა მიეწოდოს სრულყოფილი ინფორმაცია - არსებული რესურსებისა და კომპანიის ფუნქციონირების ყველა სხვა მაჩვენებლის მიხედვით. მხოლოდ ასეთი მიდგომითაა შესაძლებელი ნათლად დავინახოთ თითოეული სტრატეგიული ალტერნატივის ძლიერი და სუსტი მხარე, მისი წარმატების შესაძლებლობა.
2. თუ ალტერნატივების შემფასებელი ჯგუფი ფოკუსირებული იქნება მხოლოდ საფინანსო მაჩვენებლებზე (მომგებიანობაზე) ჩნდება იმის ეჭვი, რომ ასეთ ანალიზში იგნორირებული იქნება კომპანიის განვითარების სხვა გზები. ანუ, იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანია მხოლოდ დანახარჯების სწრაფად ამოღებას ისახავს მიზნად, არ არის გამორიცხული, რომ მთელი რეინვესტიცია წარიმართოს მხოლოდ დანახარჯების შემცირების, ფასებისა და საბაზრო წილის ზრდის მიმართულებით, რათა უზრუნველყოფილი იქნას რენტაბელობის არარეალურად მაღალი მაჩვენებლები, რაც კომპანიის გრძელვადიანი განვითარების პოზიციით არაპერსპექტიული მიმართულებაა.
3. ალტერნატივების შეფასების პროცესში ძალზედ მნიშვნელოვანია მოსალოდნელი ცვლილებების მაღალი ალბათობით პროგნოზირება. საქმე იმაშია, რომ ყველა სცენარი და სტრატეგიული ალტერნატივა რაღაცას ვარაუდობს. მათ შორის, თუ როგორ შეიცვლებიან დროთა განმავლობაში მომხმარებლები, კონკურენტები, ტექნოლოგიები, დანახარჯები, განაწილების არხები და ა.შ. და რამდენად წარმატებით შეძლებს კომპანია აღნიშნული დაშვებების (მოსალოდნელი ცვლილებების) პირობებში სასურველი მიზნის მიღწევას. კარგი ალტერნატივის საფუძველში ყოველთვის ძევს უტყუარი არგუმენტებით გამყარებული დაშვებები და არა „მარჩიელობა“, რომელიც არ არის განმტკიცებული შესაბამისი ინფორმაციით.
4. სტრატეგიული ალტერნატივების შეფასების პროცესში დიდ მნიშვნელობას იძენს სარისკო მოვლენების დადგენა და მათი გავლენის მაქსიმალური ნეიტრალიზება. აღნიშნულის მიღწევა შესაძლებელია სტრატეგიის რეალიზების სცენარებში გაუთვალისწინებელი და მოულოდნელი მოვლენების იდენტიფიცირებით და მათი მაკონტროლებელი ინდიკატორების მითითებით. მოულოდნელობებით გა-

მოწვეული შესაძლო დანაკარგების მინიმიზებისთვის ალტერნატივების გაანალიზებით დაკავებულმა ჯგუფმა უნდა გაიაზროს ყველა შესაძლო ასეთი მოვლენა და შეიმუშაოს გეგმა მსგავსი გადახრების შემთხვევაში დანაკარგების აცილების ან შემცირებისათვის. ამგვარი მიდგომა შესაძლებლობას იძლევა გამოვლინდეს ის საკვანძო ფაქტორები, რომლებზედაც თვალყურისდევნაა საჭირო და როდესაც მაკონტროლებელი ინდიკატორი მიუთითებს პრობლემის წარმოქმნას, უმაღლესი უნდა იქნას მიღებული გადაწყვეტილება მის აღმოსაფხვრელად.

9.4. სტრატეგიული ალტერნატივის შერჩევის პროცესი

ალტერნატივების საერთო რაოდენობიდან საუკეთესოს შერჩევა, ფაქტობრივად, ეყრდნობა ტესტირების ოთხეტაპიან პროცესს, რომელიც წარმოდგენილი თანმიმდევრობით უნდა გამოვიყენოთ (მენეჯმენტი... 2015):

ტესტი 1. რამდენად მიმზიდველ საბაზრო შესაძლებლობას ქმნის საანალიზო ალტერნატივა? კარგია, თუ საბაზრო შესაძლებლობის შეფასებას დავიწყებთ კომპანიაზე იმ მოვლენებისა და პროცესების ზემოქმედების განსაზღვრით, რომლებიც მის მაკროგარემოში (ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, ტექნოლოგიურ, სოციალურ, ეკოლოგიურ და ინსტიტუციონალურ სეგმენტებში) წარმოიქმნება. ბუნებრივია, ბაზრის მიმზიდველობის ხარისხი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ბიზნეს-ლანდშაფტში არსებული შესაძლებლობებისა და საფრთხეების თანაფარდობაზე (კომპანიის პირდაპირი, არაპირდაპირი და პოტენციური კონკურენტები, კომპანიის მიმწოდებლები და მომხმარებლები). თუმცა, მათთან ერთად მნიშვნელოვანი ყურადღება უნდა მიექცეს ისეთ საკითხებს, როგორცაა: ბაზრის ზომა და მისი ზრდის ტემპი; პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი; საბაზრო მოთხოვნის ცვალებადობა; კონკურენციის სიმწვავე ინდუსტრიაში; სუბსტიტუტებისა და ბაზარზე ახალი მონაწილის გამოჩენის საფრთხე; განაწილების არხებისადმი ხელმისაწვდომობა; საკანონმდებლო ხასიათის შეზღუდვები და მრავალი სხვა შესაძლებლობები და საფრთხეები.

რაც უფრო კარგია აღნიშნული კრიტერიუმების მიხედვით საბაზრო შესაძლებლობები, მით უფრო კარგია სტრატეგიული ალტერნატივა. თუმცა, ბაზრის მა-

ღალი და გრძელვადიანი მომგებიანობა მიმზიდველია ბაზრის ყველა სხვა მონაწილისათვისაც. მაგრამ გასათვალისწინებელია ის, რომ თითოეულ კონკურენტს საკუთარი შეხედულება გააჩნია ზემოაღნიშნული ფაქტორების ოპტიმალურობის კრიტერიუმზე და შესაბამისად, საბაზრო შესაძლებლობის შეფასებაზე.

ტესტი 2. რამდენად უზრუნველყოფს საანალიზო ალტერნატივა მდგრად კონკურენტულ უპირატესობას? ეკონომისტებს, რომლებიც დიდი ხნის განმავლობაში აკვირდებიან ბაზრებს, უარყოფითი პასუხი აქვთ კონკურენტული უპირატესობის ხანგრძლივ მდგრადობაზე. მათი აზრით, „არაფერი კარგი ამქვეყნიური არ გრძელდება უსასრულოდ“. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კონკურენტები აუცილებლად გამონახავენ ახალ გზებსა და საშუალებებს, რათა ბაზრის ლიდერს თუ მთლიანად არა, მისი წარმატების ნაწილი მაინც გამოსტაცონ. ანუ, მიმზიდველი შესაძლებლობები ყოველთვის აღუძრავს კონკურენტს იმის სურვილს, რომ უპირატესობის პოზიციით გაუთანაბრდეს ბაზრის ლიდერს და მეტიც - გაუსწროს მას. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ „კონკურენტები სულ ახლოს არიან“. მათ ძალიან კარგად ესმით ერთმანეთის ქმედებების შესახებ; თვალყურს ადევნებენ ლიდერების ყოველ ნაბიჯს; ცდილობენ, განჭვრიტონ მათი მომდევნო ქმედებები და ოპერატიულად უპასუხონ მათ. ასეთ პირობებში კონკურენტული უპირატესობის მდგრადი შენარჩუნების ერთადერთი საფუძველი - ინოვაციების განუწყვეტელი დანერგვაა. საქმე იმაშია, რომ როგორც ცნობილია, ახალი პროდუქციის ტექნოლოგიის შესახებ ინფორმაცია 70%-ის შემთხვევაში 1 წლის განმავლობაში ხდება მეტოქეებისთვის ცნობილი (მენეჯმენტი... 2015). შესაბამისად, საჭიროა სულ ახალი და ახალი ინოვაციები.

მეტიც, დღეისათვის, კომპანიის შიდა პროცესების გაუმჯობესების გარშემო არსებული ინფორმაციის დაცვაც კი - საკმაოდ ძნელია. შესაბამისად, კარგია ის სტრატეგია, რომელიც მეტი ხანგრძლივობით შეძლებს შეუნარჩუნოს კომპანიას კონკურენტული უპირატესობა.

იმისათვის, რომ საკვანძო აქტივი და კომპანიის კომპეტენცია დიდი ხნის განმავლობაში დარჩეს უპირატესობის მდგრად წყაროდ, საჭიროა შემდეგი 5 პირობის მიღწევა. ესენია:

- ისინი უნდა წარმოადგენდნენ ფასეულობის წყაროს, ანუ მათ მნიშვნელოვანი წვლილი უნდა ჰქონდეთ პროდუქციის (მომსახურების) სამომხმარებლო ფასე-

ულობის ამაღლებაში;

- ისინი სწრაფად არ უნდა ძველდებოდეს, ტექნოლოგიური განვითარების მაღალი ტემპების, კლიენტთა მოთხოვნილების სწრაფი ცვლილებების დროსაც კი;
- კონკურენტ-კომპანიებმა ვერ უნდა შეძლონ მოიპოვონ ინფორმაცია ასეთი უპირატესობის ფარული წყაროს შესახებ. ეს მაშინ მიიღწევა, როდესაც აღნიშნული წყარო ეფუძნება კომპანიის კომპეტენციას, დიდ ორგანიზაციულ ცოდნას, გამოცდილებას, თანამშრომელთა კვალიფიკაციას, მათ უნარებს და მნიშვნელოვან ტექნოლოგიურ გარღვევას.
- იმ შემთხვევაშიც კი, თუ კონკურენტი გაიგებს რაში მდგომარეობს კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის წყარო, მას არ უნდა შეეძლოს მისი ადვილად კოპირება (დუბლირება);
- კონკურენტ-კომპანიების მხრიდან კონკურენტული უპირატესობის კოპირების შემთხვევაში კომპანიას შემუშავებული უნდა ჰქონდეს საპასუხო ღონისძიებები.

ტესტი 3. როგორია საანალიზო ალტერნატივის რეალიზების პერსპექტივა?

ალტერნატივების შეფასების პირველი ორი ტესტი ამოწმებს საბაზრო შესაძლებლობის მიმზიდველობას და მის სისტემაში კონკურენტული უპირატესობის მდგრადობას. ამ ტესტით კი დგინდება სტრატეგიის რეალიზების პერსპექტივები. ანუ, რამდენად რეალიზებადია ესა თუ ის სტრატეგიული ალტერნატივა და რამ შეიძლება შეუშალოს ხელი სასურველი შედეგების მიღწევას. ეს კეთდება სამი მიმართულების კონტექსტში: შესაბამისობის, მხარდაჭერისა და თანხმობის პირობებში.

- **შესაბამისობა** ნიშნავს კომპანიის მხრიდან აუცილებელი ტექნოლოგიის, პერსონალის ცოდნის, უნარ-ჩვევებისა და რესურსების ფლობას. ხოლო, თუ კომპანიას აღნიშნულიდან რომელიმე მათგანი არ გააჩნია, ან გააჩნია მხოლოდ ნაწილობრივ, უნდა დადგინდეს, აქვს თუ არა დრო და ფინანსები იმისათვის, რომ შეიძინოს ან განავითაროს ისინი შესაძლებლობების ფანჯრის დახურვამდე.
- **მხარდაჭერა** გულისხმობს, თუ რა დონეზე აქვთ გაცნობიერებული კომპანიის პერსონალს სტრატეგიული ალტერნატივა არსი, რომლებმაც უნდა მოახდინოს მისი რეალიზება. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია ის, თუ რამდენად მოტოვირებულია პერსონალი, რამდენად აქტიურად იყვნენ ისინი ჩაბმულნი, სულ მცირე,

ალტერნატივათა ანალიზისა და შეფასების პროცესში.

- **თანხმობა** მიუთითებს, თუ რამდენად უზრუნველყოფს საანალიზო ალტერნატივა ორგანიზაციულ ერთიანობას. კარგია, როდესაც კომპანიის ყველა სტრუქტურულ ერთეულს შორის, მის იერარქიულ დონესა და ფუნქციურ მიმართულებებს შორის მიღწეულია ურთიერთშეთანხმება და რომ სტრატეგიულ ალტერნატივაში კონფლიქტურობის ხარისხი მინიმალურია.

ტესტი 4. რამდენადაა შესაძლებელი პროგნოზირებული საფინანსო შედეგების მიღწევა? ყველა სტრატეგიულმა ალტერნატივამ საბოლოოდ მაინც ფინანსურ მიმზიდველობაზე უნდა გაიაროს ტესტირება. ასეთი ტესტირების საწყისი ეტაპი გულისხმობს ცალკეული ალტერნატივის მიხედვით შემოწმდეს მოსალოდნელი შემოსავლების, დანახარჯებისა და საინვესტიციო მოთხოვნილებების შესახებ არსებული საპროგნოზო ინფორმაცია. ალტერნატივა კარგია, თუ მოსალოდნელი შემოსავლები მეტი იქნება მათ მისაღებად საჭირო რესურსთა ღირებულებაზე.

თუმცა, იმისათვის, რომ გათვალისწინებული იქნას შემოსავლებისა და გასავლების დროში არსებული სხვაობა და ფინანსური სარგებლის და დანახარჯების შესადარისობა, საჭიროა თითოეული ალტერნატივის ფინანსური მაჩვენებლების ყველა ნაკადის დისკონტირება²⁶. მათგან კი ავირჩიოთ ის ვარიანტი, რომელიც უზრუნველყოფს ყველაზე მაღალ შესადარ ფასეულობას.

ალტერნატივები შეიძლება განვასხვაოთ ასევე მისი საიმედოობის (სიმყარის) ალბათობით. ამ პოზიციით ისინი შეიძლება დავყოთ როგორც მყარი და როგორც სუსტი ალტერნატივა. ზოგიერთი, ყველაზე მაღალ შედეგებზე გათვლილი ალტერნატივა უზრუნველყოფს სასურველი შედეგების მიღწევას ბიზნეს-გარემოს მხოლოდ ერთადერთი სცენარის შემთხვევაში. ანუ, დაბალია მისი მიღწევის ალბათობა. ეს არის სუსტი ალტერნატივის ტიპური სახე. ანუ, იმ ალტერნატივისა, რომელიც ვერ უძლებს გარემო პირობების სავარაუდო ცვლილებებიდან მცირე გადახრასაც კი. მყარ ალტერნატივებს კი მიეკუთვნება ისეთები, რომლებსაც შეუძლიათ

²⁶ /შემოსავლებისა და გასავლების დისკონტირება. აღნიშნულ საკითხს შეგიძლიათ გაეცნოთ ჩემს წიგნში - ჯულაყიძე ე. ოპერაციათა მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2021 წ., გვ. 188-193. §9.5 „ინვესტიციების ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლები“.

მაღალი შედეგების უზრუნველყოფა იმ შემთხვევაშიც კი, თუ სცენარი არ განვითარდება ზუსტად ისე, როგორც ის დაიგეგმა. ამიტომ, ჯგუფი, რომელიც ახდენს ალტერნატივის შერჩევას, მუდმივად მობილიზებული უნდა იყოს, არ მოექცეს ზედმეტი ოპტიმიზმის ტყვეობაში.

„ზედმეტი ოპტიმიზმის“ ვირუსის გარდა, არსებობს მრავალი სხვა სახის ფსიქოლოგიური ფაქტორი, რომლებიც ასევე ამახინჯებს რეალობის აღქმას და უარყოფითად მოქმედებს სტრატეგიულ ალტერნატივის შერჩევის პროცესზე. მათ შორის აღსანიშნავია:

- **მიჩვევის ფენომენი.** გადაწყვეტილების მიმღები პირები, რომლებიც ხანგრძლივი დროის განმავლობაში მუშაობენ შედარებით სტაბილურ გარემოში, როგორც წესი, „ეჩვევიან“ აღნიშნულ მდგომარეობას, რომელიც, მათი აზრით, ყოველთვის ასე იქნება ან ყოველთვის ზუსტად ისე განმეორდება. ეს ამცირებს მათ მიერ ალტერნატივებში არსებული დაშვებების ხარვეზებისა და რისკიანობის შეფასების უნარს;
- **სიტუაციის სასურველად აღქმის ფენომენი.** საყოველთაოდ არის ცნობილი, რომ ადამიანებს ახასიათებს სიტუაციის სასურველად აღქმის პრობლემა. ანუ, ადამიანი მიდრეკილია, დაამახინჯოს ესა თუ ის მოვლენა და მისთვის სასურველი შინაარსი მისცეს მას. ანალოგიურად, მენეჯერებს, რომლებიც პროგნოზების ინსცენირებით არიან დაკავებულნი, ინდივიდუალური მოლოდინი გააჩნიათ ამა თუ იმ ტენდენციიდან. ეს კი იწვევს რეალობის გამრუდების საშიშროებას;
- **სიტუაციაზე შესაძლო ზეგავლენის ფენომენი.** ზოგჯერ ადამიანებს, მათ შორის დაგეგმვის სპეციალისტებსა და მენეჯერებსაც, აქვთ იმის ილუზია, რომ მათ შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ მაკრო გარემოში მიმდინარე პროცესებზე და გააკონტროლონ კიდეც ისინი. უნდა ითქვას, რომ ეს პირები, როგორც წესი, ყველა წარმატებას საკუთარ თავს მიაწერენ, წარუმატებლობას კი - მოვლენათა ცუდ განვითარებას. ამიტომ, მენეჯერებმა რეალურად უნდა შეაფასონ თავიანთი შესაძლებლობები და ადეკვატურად განსაზღვრონ ის სფეროები, რომლის გაკონტროლება მათ არ ძალუძთ და ის სფეროები, რომლებიც მათ კონტროლს ექვემდებარება.

თემა 10. სტრატეგიის რეალიზება

10.1. სტრატეგიის რეალიზების საბაზისო ამოცანები

სტრატეგიის რეალიზებაში იგულისხმება შერჩეული სტრატეგიის ჯერ კონ-

კრეტულ მოქმედებათა გეგმად გაშლა, ხოლო შემდეგ შედეგებად გადაქცევა. სტრატეგიის შემუშავებისაგან განსხვავებით, სტრატეგიის რეალიზება ყველა თანამშრომლის საქმეა. თუმცა, აღნიშნული არ ამცირებს მენეჯერთა პასუხისმგებლობას ამ პროცესის წარმატებით განხორციელებაზე.

უნდა აღინიშნოს, რომ არ არსებობს სტრატეგიის რეალიზების ერთი კონკრეტული რეკომენდაცია. მეტიც, ის რაც სასარგებლოა ერთი კომპანიისთვის, სხვა კომპანიას შეიძლება წარუმატებლობასაც კი უქადდეს. საქმე იმაშია, რომ სტრატეგიის რეალიზება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული თითოეული კომპანიის კონკრეტულ სიტუაციაზე. და საერთოდ, ითვლება, რომ სტრატეგიის რეალიზებას უფრო შემოქმედებითი მიდგომა სჭირდება, ვიდრე ხისტად მეცნიერული, როგორც ეს მისი შემუშავების ფაზას სჭირდებოდა.

მიუხედავად აღნიშნულისა, სტრატეგიის რეალიზების ქვემოთ მოტანილი ე.წ. „საბაზისო ამოცანების“ გადაწყვეტა აუცილებელია ყველა კომპანიისათვის. თუმცა, იმის მიხედვით, თუ რა სახის სიტუაციაა კომპანიაში, მისი მენეჯმენტი უფრო მეტ ყურადღებას ამახვილებს ჩამოთვლილთაგან ერთ ან რამდენიმე მათგანზე. ანუ, გამოყოფს მათგან საკვანძოს. ზოგადად კი სტრატეგიის რეალიზების მხარდამჭერ საბაზისო ამოცანათა კატეგორიას განეკუთვნება (მენეჯმენტი... 2015):

- სტრატეგიის მხარდამჭერი ორგანიზაციული სისტემის შექმნა;
- სტრატეგიის მხარდამჭერი ბიუჯეტის ფორმირება;
- სტრატეგიის მხარდამჭერი პოლიტიკის, პროცედურის და წესების შემუშავება;
- სტრატეგიის მხარდამჭერი კომუნიკაციური სისტემის შექმნა;
- სტრატეგიის მხარდამჭერი მოტივაციური სისტემის შექმნა;
- სტრატეგიის მხარდამჭერი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება;
- სტრატეგიის რეალიზების შეფასება, კონტროლი და კორექტირება.

სტრატეგიის მხარდამჭერი ორგანიზაციული სისტემა. სტრატეგიის წარმატებული რეალიზების უზრუნველსაყოფად საჭირო ეფექტიანი ორგანიზაციული სისტემის შექმნა რამდენიმე უმნიშვნელოვანესი საკითხის გადაწყვეტაზეა დამოკიდებული, ესენია: მენეჯერთა და შემსრულებელთა ძლიერი გუნდის შეკვრა; კომპანიის საკვანძო კომპეტენციების განვითარება და კონკურენტული შესაძლებლობების ამაღლება; კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფა. მოკლედ თი-

თოეული მათგანის შესახებ:

- **მენეჯერთა და შემსრულებელთა ძლიერი გუნდი.** ყველა საპასუხისმგებლო თანამდებობაზე შესაბამისი ცოდნით აღჭურვილი კადრის შერჩევა და დანიშვნა სტრატეგიის წარმატებული რეალიზების პროცესის მნიშვნელოვანი გარანტიაა. სტრატეგიის ხასიათიდან გამომდინარე კომპანია შეიძლება დაეყრდნოს როგორც არსებულ კოლექტივს სრულად, ასევე მოიწვიოს გარკვეული პერსონალი გარედან. თუმცა, ორივე შემთხვევაში, ჯერ უნდა დაკომპლექტდეს კომპანიის ხელმძღვანელობა, შემდგომ კი - შემსრულებელთა გუნდი. ბუნებრივია, მენეჯერებს უნდა გააჩნდეთ მისაღები პიროვნული თვისებები, ცოდნა, გამოცდილება, კომპეტენცია, მრწამსი, უნარ-ჩვევები და სტრატეგიის ხელმძღვანელობის უნარი. არანაკლებ მნიშვნელოვანია შემსრულებელთა გუნდის სწორი ფორმირებაც. საქმე იმაშია, რომ თანამედროვე ბიზნესში არამმართველი პერსონალის როლი სულ უფრო და უფრო იზრდება. ანუ, დღეს ორგანიზაციები სულ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს კადრების განათლებასა და პროფესიული დონის ამაღლებას.
- **საკვანძო კომპეტენციები და კონკურენტული შესაძლებლობები.** კონკურენტული შესაძლებლობებისა და შესაბამისად, კომპანიის საკვანძო კომპეტენციების შექმნა არ არის მარტივი ამოცანა. ვითარებას ართულებს ისიც, რომ მისი შექმნა, როგორც წესი, შეუძლებელია. ამ საქმეში სხვა კომპანიათა შესაძლებლობების კოპირებაც არ იძლევა შედეგს. ის ორგანიზაციამ თვითონ უნდა შექმნას და განავითაროს. მთავარი ამ პროცესში არის თანამშრომლების კვალიფიკაციაზე ზრუნვა და გამოცდილების დაგროვების მოტივაცია, რის კვალდაკვალ პერსონალის უნარ-ჩვევები ტრანსფორმირდება შესაძლებლობებში; ხოლო ისეთი შესაძლებლობები, რომლებიც უნიკალურობით გამოირჩევა, საკვანძო კომპეტენციების შექმნის საფუძველია. სწორედ, საკვანძო კომპეტენციების განვითარებითა და კონკურენტული შესაძლებლობების ამაღლებითაა შესაძლებელი კონკურენტებზე დომინირება, რაც კონკურენტული სტრატეგიის რეალიზების უპირველეს საფუძველს წარმოადგენს (სრულყოფილად განვიხილავთ §10.4-ში „კომპანიის კომპეტენციის სტრატეგიულობის უზრუნველყოფა“).
- **ორგანიზაციული სტრუქტურა.** ყველა ახალი სტრატეგია საჭიროებს ახალ ორგა-

ნიზაციულ სტრუქტურას, ან ძველის გადაკეთებასა და მორგებას ახალ სტრატეგიაზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ანუ ახალი სტრატეგიის რეალიზება ძველი სტრუქტურით, შეიძლება ითქვას, რომ კრახისთვის არის განწირული. როგორც წესი, კომპანიის სტრატეგია იცვლება გარე პირობების მიხედვით და მასთან ერთად უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციული სტრუქტურაც. ანუ, ის უნდა მიესადაგოს სტრატეგიის ახალ მოთხოვნებს (სრულყოფილად განვიხილავთ §10.3-ში „ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიულობის უზრუნველყოფა“).

სტრატეგიის მხარდამჭერი ბიუჯეტის ფორმირება. მენეჯერული პოზიციიდან, ბიუჯეტი წარმოადგენს სამოქმედო გეგმას რაოდენობრივად გამოხატული რესურსების განაწილების შესახებ რაოდენობრივად ჩამოყალიბებული მიზნების მისაღწევად. შესაბამისად, სტრატეგიის წარმატებული რეალიზებისათვის სასიცოცხლოდ აუცილებელია ორგანიზაციის ბიუჯეტის გულდასმით შედგენა, რადგან ამა თუ იმ ფუნქციური ქვედანაყოფისათვის რესურსის უკმარისობა ართულებს და ხშირ შემთხვევაში შეუძლებელს ხდის სტრატეგიის რეალიზებას. მენეჯერებმა, რომლებიც პასუხს აგებენ ბიუჯეტის შედგენაზე, უნდა შეისწავლონ თითოეული ფუნქციური სტრუქტურული ქვედანაყოფის საჭიროებები ადამიანურ რესურსებთან, ფინანსებთან, მანქანა-მოწყობილობებთან, საოფისე ტექნიკასთან და ყველა სხვა იმ კომპონენტებთან დაკავშირებით, რაც მათ სტრატეგიის რეალიზებისთვის დასჭირდებათ. ამ დროს აუცილებელია ყველა საჭირო ნიუანსის მაქსიმალური სიზუსტით განსაზღვრა, რადგან არასაკმარისი დაფინანსება აფერხებს სტრატეგიის რეალიზებას, ჭარბი დანახარჯები კი - ამცირებს სტრატეგიის ფინანსურ ეფექტიანობას.

უნდა აღინიშნოს ასევე, რომ სტრატეგიის უმნიშვნელო ცვლილებაც კი მოითხოვს ბიუჯეტის დაუყოვნებელ ცვლილებას, რადგან იმ ქვედანაყოფის როლი, რომლებიც მანამდელი სტრატეგიის დროს საკვანძო კომპეტენციებს ასრულებდა, ახალ პირობებში შეიძლება შემცირდეს ან სულაც დაკარგოს მისი მნიშვნელობა, სხვა ქვედანაყოფის როლი კი პირიქით, შეიძლება მკვეთრად გაიზარდოს. ეს განაპირობებს დაფინანსების შემცირებას ერთი მიმართულებით და გაზრდას სხვა მიმართულებით. მით უფრო თუ საკითხი ეხება სრულიად ახალ ან განახლების სტრატეგიას, მისთვის ყოველთვის დგება ახალი ბიუჯეტი, რომელშიც გათვალის-

წინებული უნდა იყოს კარდინალური ორგანიზაციული ცვლილებები.

სტრატეგიის მხარდამჭერი პოლიტიკა, პროცედურები და წესები. სტრატეგიის შეცვლას, როგორც წესი, სამუშაო პროცედურების ცვლილებები უნდა მოყვეს, რაც ხშირად, დამკვიდრებული ორგანიზაციული წესრიგის აღრევასაც კი იწვევს. საქმე იმაშია, რომ ახლად შემუშავებული სტრატეგიის მხარდამჭერა შესაბამისად ითხოვს ახალი პოლიტიკის, პროცედურებისა და წესების შემუშავებას. ამ შემთხვევაში, პოლიტიკა ნიშნავს გადაწყვეტილების მიღებისა და მოქმედებების საერთო ხელმძღვანელობას, რომელიც აადვილებს სტრატეგიის რეალიზებას; პროცედურა - კონკრეტულ ვითარებაში განსახორციელებელი ღონისძიებების წერილობითი აღწერაა. სხვა სიტყვებით რომ ვქვათ, პროცედურა - ეს არის კომპანიის ყველა პროგრამირებადი გადაწყვეტილების აღწერა, რომელიც წარსულის გამოცდილების საფუძველზე მიიღება; წესი კი - ზუსტად აღწერს, თუ რა უნდა გაკეთდეს სპეციფიკურ ერთჯერად ვითარებაში. მაგალითად, ბევრ ორგანიზაციაში ზუსტად, ყოველგვარი ინტერპრეტაციის შესაძლებლობის გარეშე, დაწესებულია სამუშაოზე ყოფნის საათები, კონკრეტულ ვითარებაში პერსონალის ქცევის ნორმები, წამოჭრილი პრობლემის გადაწყვეტისთვის საჭირო ქმედების ზუსტი აღწერა და ა.შ. მათი მიშვეობით მყარდება, ფაქტობრივად, ერთადერთი მტკიცე კავშირი სტრატეგიასა და ორგანიზაციულ ქცევას შორის, რადგან ისინი (პოლიტიკა, პროცედურები და წესები) ზღუდავენ ცალკეული ინდივიდის „თვითშემოქმედებას“ და ერთიან ჭრილში აქცევენ მათ ძალისხმევას.

ამრიგად, როგორც აღინიშნა, ახალი პოლიტიკის, პროცედურის და წესების შემუშავება მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს კომპანიას მიზნების მიღწევაში. ხოლო, ძველის დატოვებამ შეიძლება შეაფერხოს სტრატეგიის რეალიზების პროცესი. განსაკუთრებით საშიშია ისეთი სიტუაცია, როდესაც ორგანიზაციაში არსებული პოლიტიკა, პროცედურა და წესები ეწინააღმდეგება ახალ სტრატეგიას. სრულიად ახალი ან განახლებული პოლიტიკა, პროცედურები და წესები მოქმედებათა ზუსტ მითითებებს აძლევს სტრატეგიის რეალიზებაზე დასაქმებულ პერსონალს.

სტრატეგიის მხარდამჭერი კომუნიკაციური სისტემა. სტრატეგიის რეალიზება წარმოუდგენელია გამართული კომუნიკაციური სისტემის გარეშე. უპირველესად, ესაა ინფორმაციის ცირკულაციის წარმატებული მექანიზმის შემუშავება,

რადგან ეფექტიანი კომუნიკაციის გარეშე სტრატეგიის რეალიზების ადმინისტრირება, კონტროლი და კორექტირება ვერ მოხერხდება. აღნიშნული საკითხების მოგვარებით კი გადაწყდება არა მარტო სტრატეგიის წარმატებული რეალიზების საკითხი, არამედ ის გაამლიერებს კომპანიის პოტენციურ შესაძლებლობებსაც. ანუ, იგი თავად გახდება კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების წყარო. საქმე იმაშია, რომ თანამედროვე ბიზნესში უდიდესი მნიშვნელობას იძენს უახლესი ინფორმაციის გენერირება და ცოდნის ეფექტიანი გამოყენება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, დღეს წარმატებისათვის „ჰაერივით“ აუცილებელია მონაცემთა შეგროვებისა და დაცვის კომუნიკაციური სისტემები და ელექტრონული ბაზები, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია წარმატების საკვანძო მაჩვენებლების დადგენა, პრობლემების გამოვლენა, სტრატეგიული მნიშვნელობის მქონე ინფორმაციის მოძიება.

სტრატეგიის მხარდამჭერი მოტივაციური სისტემა²⁷. სტრატეგიის წარმატებული რეალიზებისთვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კოლექტივში სტრატეგიის მხარდამჭერი განწყობის შექმნას. პერსონალმა სიღრმისეულად უნდა გაიაზროს სტრატეგიული მიზნები და ცვლილებების აუცილებლობა, რის შემდეგაც მათ უნდა გამოუმუშავდეთ სტრატეგიის რეალიზების პროცესში ჩართვისა და ამ დანიშნულებით ახალი ცოდნის, ჩვევების და უნარების ათვისების სურვილი. დასახული მიზნების მისაღწევად თანამშრომელთა მოტივაცია აუცილებელი პირობაა სტრატეგიის მიმართ მათი ხანგრძლივი მხარდაჭერის მოპოვებისთვის.

თანამშრომლები თავდაუზოგავი შრომისთვის რომ განაწყოს, კომპანიის მენეჯმენტმა შემოქმედებითად უნდა მიუდგეს მატერიალური და არამატერიალური სტიმულების შემუშავებისა და გამოყენების საკითხს.

როგორც წესი, თითოეული კომპანიის მოტივაციის სისტემა უნიკალურია და კონკრეტული პირობების მიხედვით არის შემუშავებული. თუმცა, ყოველი მათგანი ემყარება მატერიალური ან/და არამატერიალური სტიმულირების, შრომის მოტივაციის შინაგანი ან/და გარეგანი მოტივაციის, შრომის ანაზღაურების დრო-

^{27/} პერსონალის მოტივაციური სისტემა. აღნიშნულ საკითხს უფრო სრულყოფილად შეიძლება გაეცნოთ წიგნში - ჯულაყიძე ე. ოპერაციათა მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2021 წ., გვ. 238-248. §-ები „შრომის ანაზღაურების ოპერაციული საფუძვლები“ და „შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების ქმედითი სისტემები“.

თი ან/და სანარდო ფორმას.

პერსონალის მოტივაცია შემოქმედებითად რომ იქნას გამოყენებული, კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა გაითვალისწინოს თითოეული თანამშრომლის ინდივიდუალური შესაძლებლობები; ჯილდო (როგორც მატერიალური, ასევე მორალური) კი - აუცილებლად უნდა დაუკავშირდეს დასახული მიზნების მიღწევის დონეს. ამასთან, მნიშვნელოვანია სამართლიანობის საკითხი. კერძოდ, იმ თანამშრომლების წახალისება, რომლებიც მეტად გამოიჩინენ თავს, უფრო სოლიდური უნდა იყოს.

სტრატეგიის მხარდამჭერი ორგანიზაციული კულტურა. ცხადია, რომ ყველა სტრატეგიის რეალიზება ადეკვატურ ორგანიზაციულ კულტურას ითხოვს. თუმცა, ეს არ ნიშნავს „ერთი ხელის მოქნევით“ ჩამოვშალოთ წლობით ნაგები კულტურა. კორპორატიული კულტურის ცვლილების დაწყებამდე უნდა გადაწყდეს თუ რა არის შესაცვლელი მასში და როდის სჯობს მოქმედების დაწყება. ანუ, უპირველეს ყოვლისა, ყოველმხრივ უნდა შეფასდეს ვითარება, ხოლო შემდეგ უნდა დავისახოთ გზები მოქმედებისათვის. ზოგადად კი, კორპორატიული კულტურის კორექტირებისთვის სხვადასხვა ღონისძიების გატარებაა საჭირო. მათი შერჩევა ვითარებიდან გამომდინარე ხდება (სრულყოფილად განვიხილავთ თემა 15-ში „სტრატეგიის მხარდამჭერი კორპორატიული კულტურა“).

სტრატეგიის რეალიზების შეფასება, კონტროლი და კორექტირება. სტრატეგიის რეალიზების უმნიშვნელოვანესი ნაწილია მისი, როგორც პროცესის შეფასება, სისტემატიური კონტროლი და საჭიროების შემთხვევაში კორექტივების შეტანა. მენეჯერებმა, რომლებიც პასუხს აგებენ აღნიშნულ პროცესზე, უნდა გადაწყვიტონ მრავალი ამოცანა. მათ შორის: შეაფასონ ვითარება და სავარაუდო ნაბიჯებს შორის აირჩიონ უმჯობესი დაარწმუნონ პერსონალი, რომ შერჩეული სტრატეგია საუკეთესოა, ხოლო მისი რეალიზება - ორგანიზაციის უპირველესი ამოცანა. ამ მისიის განხორციელებისთვის მათ ევალებათ, რომ მუდმივად იყვნენ საქმის კურსში, რათა არ გამორჩეთ სტრატეგიის რეალიზების პროცესში როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მოვლენები; მათ უნდა მოახდინონ მოვლენათა მსვლელობის კონტროლი, ყურადღებით დააკვირდნენ მათ, განჭვრიტონ პრობლემები და გადაწყვიტონ სტრატეგიის რეალიზების გზაზე წამოჭრილი წინაღობები; გაატარონ მაკორექტი-

რებელი ღონისძიებები და საბოლოო ანგარიშით, უზრუნველყონ სტრატეგიის ეფექტიანი რეალიზება.

თავის მხრივ, თითოეული ასეთი მენეჯერი, სტრატეგიის რეალიზების პროცესშიც კი, უნდა ემებდეს ახალ შესაძლებლობებს, ახდენდეს იდეების გენერირებას, რომელიც კიდევ უფრო წინ წასწევს კონკურენტულ შესაძლებლობებს და განვითარებს კომპანიის კომპეტენციას.

10.2. სტრატეგიის რეალიზების სამოქმედო პროგრამა

სტრატეგიის რეალიზების პროცესის მართვა და ამ მიზნით სათანადო მექანიზმის შემუშავება კომპანიის მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ნაწილია. როგორც აღინიშნა, საჭიროა მოქმედებათა სრულყოფილი გეგმა. ანუ გეგმა, რომელშიც სტრატეგიის რეალიზების პროცესის შემადგენელი თითოეული ამოცანის გადაწყვეტა გაპიროვნებული იქნება კონკრეტულ შემსრულებელზე, კონკრეტული რესურსული უზრუნველყოფით და ბუნებრივია, კონკრეტული ვადების მითითებით. ამასთან, გავიხსენოთ ისიც, რომ სტრატეგიის რეალიზების ფაზის შემადგენელი ნაწილია მისი შეფასებაც. სტრატეგიის წარმატება კი ფასდება იმით, თუ რამდენად შესრულდა კომპანიის მიზნები და გაუმჯობესდა მისი საფინანსო მდგომარეობა.

სტრატეგიის მართვისა და კონტროლის ღონისძიებების ერთობლიობას, რომლის მიხედვითაც უნდა მოხდეს მისი რეალიზება, მენეჯმენტის სისტემაში მოიხსენიებენ როგორც ადმინისტრაციის სამოქმედო პროგრამა. ასეთი სამოქმედო პროგრამა იძლევა პასუხს კითხვებზე: რა უნდა გაკეთდეს დაუყოვნებლივ და რა მოგვიანებით? რომელი ამოცანა მოითხოვს უფრო მეტ დროს და პერსონალურ ყურადღებას? რომელი შუალედური შედეგები მოითხოვს მკაცრ გაკონტროლებას? რა სახის ამოცანების დელეგირება შეიძლება ქვეშემდგომებზე? და ა.შ.

რამდენიმე სიტყვა კომპანიის ადმინისტრაციის შესახებ. ადმინისტრაცია ეს არის კომპანიის ტოპ-მენეჯერები (გენერალური და აღმასრულებელი დირექტორი, ცალკეული ფუნქციური და ბიზნეს-ერთეულების მენეჯერები), რომლებიც პასუხის-

მგებლები არიან სტრატეგიის როგორც შემუშავებაზე, ასევე მის რეალიზებაზე. თუმცა, როგორც მრავალჯერ აღინიშნა, სტრატეგიის რეალიზება არ არის მხოლოდ ადმინისტრაციის საქმე; სტრატეგიის რეალიზების პროცესი სრულად ეხება კომპანიის ყველა ფუნქციურ და სტრუქტურულ ერთეულს და ბუნებრივია, მათ მენეჯერებს. ამასთან, თუ ფუნქციური მენეჯერები პასუხისმგებლები არიან იმ გადაწყვეტილებების აღსრულებაზე, რომლებიც მათზე დაკისრებული ფუნქციებისა და უფლება-მოვალეობების მიხედვითაა განსაზღვრული, ბიზნეს-ერთეულების მენეჯერები - პასუხისმგებლები არიან ყველა იმ გადაწყვეტილების რეალიზებაზე, რომელიც მასზე დაქვემდებარებულ სტრუქტურაზე მოდის; ძირეული დონის მენეჯერები კი - არიან სტრატეგიის რეალიზების პროცესის არა უბრალო მონაწილეები, არამედ ფაქტობრივად მისი შემსრულებლები, რომლებიც თავიანთი პასუხისმგებლობის არეალში ოპერატიული მიზნების მიღწევის უზრუნველყოფასა და მისი მიმდინარეობის პროცესს ხელმძღვანელობენ.

ამრიგად, შეიძლება ითქვას, რომ **სტრატეგიის რეალიზების პროცესი, როგორც ერთი დიდი სისტემა, უამრავი ამოცანის გადაწყვეტას მოითხოვს. სწორედ, ასეთი ამოცანების გადაწყვეტის წესს უნდა მოიცავდეს ადმინისტრაციის სამოქმედო პროგრამა.** თუმცა, ზოგიერთი ამოცანა ერთი კონკრეტული კომპანიისათვის შესაძლოა ნაკლებმნიშვნელოვანი იყოს, მეორისათვის კი პირიქით - განსაკუთრებულ ყურადღებას მოითხოვდეს; ზოგიერთი ამოცანის გადაწყვეტას შეიძლება დიდი დრო და დიდი ფინანსები დასჭირდეს, ზოგს კი - ნაკლები. შესაბამისად, ადმინისტრაციის წინაშე მდგარი ამოცანები საჭიროებს პრიორიტეტულ რანგირებას.

ყველა კომპანიაში გადასაწყვეტი ამოცანები, მისი სტრატეგიულობის პოზიციიდან, იყოფა მნიშვნელოვან და ნაკლებად მნიშვნელოვან ამოცანებად. მართალია, შედარებით ნაკლებად მნიშვნელოვანი ამოცანის შესრულება გარკვეულწილად რუტინული პროცედურაა, აუცილებელია ითქვას, რომ მათ გარეშე სტრატეგიის რეალიზება ვერ იქნება, მით უფრო სტრატეგიის წარმატების უზრუნველყოფა. მასში იგულისხმება ისეთი სახის ოპერატიულ-ადმინისტრაციული ამოცანების გადაწყვეტა, როგორიცაა: გადასახადების გადახდა, ფულადი ნაკადების მართვა, შესყიდვებზე კონტროლის დაწესება, გადაზიდვების ორგანიზება, დისტრიბუციის საკითხების მოგვარება და ა.შ. სტრატეგიის რეალიზების მხარდამჭერი საქმიანო-

ბის ამ ჯგუფთან (ნაკლებმნიშვნელოვან ამოცანებთან) ასოცირდება ასევე, ისეთი სახის სამუშაოები, როგორცაა: მონაცემთა ბაზების ფორმირება, ბუღალტრული აღრიცხვა და სხვა. თუმცა, კიდევ ერთხელ გავიმეორებ, რომ ყველა ზემოაღნიშნული ამოცანის შესრულება სტრატეგიის წარმატებული რეალიზების აუცილებელი პირობაა.

თავის მხრივ, ყველა სტრატეგიაში არის პირველხარისხოვანი (მნიშვნელოვანი) ამოცანები, რომელთა არაეფექტიანი შესრულება ყველაზე მეტად აუარესებს კომპანიის მდგომარეობას და ფაქტობრივად, აფერხებს მის განვითარებას. ასეთი „დამანგრეველი“ ძალის მქონე ამოცანებს და შესაბამის მენეჯერულ ვალდებულებებს ეწოდება კრიტიკული ამოცანები.

კრიტიკული ამოცანები სხვადასხვა ბიზნესში სხვადასხვაა. იგი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული კომპანიის სტრატეგიაზე (სად ვართ და რისი მიღწევა გვსურს) და ინდუსტრიაში წარმატების ინდიკატორზე. მაგალითად:

- ხარჯების მომჭირნეობა და რესურსთა ყაირათიან ხარჯვაზე კონტროლი, როგორც სტრატეგიის რეალიზების პროცესის ერთ-ერთი შემადგენელი ამოცანა განსაკუთრებით აუცილებელია მაშინ, როდესაც კომპანია ცდილობს იყოს მინიმალურ დანახარჯებზე ორიენტირებული კომპანია, რადგან ინდუსტრიის კონკურენტული გარემო აიძულებს მას წარმოებულ პროდუქციაზე ფასების შემცირებას.
- ფუფუნების საგნებისა და საიუველირო ნაკეთობების ინდუსტრიაში, კომპანიათა მენეჯერები უფრო მეტ ყურადღებას ამახვილებენ ხარისხობრივ მაჩვენებლებზე და საუკეთესო დიზაინის შემუშავებაზე. ამ შემთხვევაში აღნიშნული საქმიანობა არის კომპანიის კრიტიკული ამოცანა.
- მაღალი ტექნოლოგიის ინდუსტრიაში ბიზნესის წარმატების ფაქტორს და შესაბამისად კრიტიკულ ამოცანას წარმოადგენს პროდუქციის ინოვაციურობის ტემპი. რაც უფრო ხშირად ჩნდება ახალი პროდუქცია ბაზარზე, მით უფრო მოგებულ მდგომარეობაში რჩება კომპანია.

აღნიშნული არ ნიშნავს იმას, რომ ყველა კომპანიას მხოლოდ ერთი კრიტიკული ამოცანა უნდა ჰქონდეს. როგორც აღინიშნა, სტრატეგიის წარმატებული რეალიზება უამრავი ამოცანის გადაწყვეტას მოითხოვს. შესაბამისად,

ადმინისტრაციის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს ყველა კრიტიკული ამოცანის გამოკვეთა, მათი რანგირება და კომპანიაში თითოეული მათგანის წამყვან ბლოკად ჩამოყალიბების ორგანიზება. საქმე იმაშია, რომ ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურაში უნდა იკვეთებოდეს, რომ სტრატეგიის წარმატების მომტან კრიტიკულ ამოცანებს ყველაზე მეტი ყურადღება ეთმობა, რომ მათ ყველაზე დიდი ღირებულება და მკაფიოდ გამოკვეთილი ადგილი უჭირავს მის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში.

არანაკლებ მნიშვნელოვანია ასეთი სტრუქტურული ქვედანაყოფის ძალაუფლებისა და დამოუკიდებლობის ხარისხის განსაზღვრა. კერძოდ, მასში მკაფიოდ უნდა იყოს გამოკვეთილი, თუ რა დონის უფლებები და გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობა გააჩნია ასეთი ერთეულების მენეჯერებს.

ზოგადად კი, მკაცრად ცენტრალიზებულ კომპანიებში, როგორც წესი, სტრატეგიის რეალიზების პროცესში უფლებათა დიდი ნაწილი კონცენტრირებულია კომპანიის უმაღლესი დონის მენეჯერებზე და მხოლოდ ოპერატიული მართვის ფუნქციები აკისრია მის სტრუქტურულ ერთეულებს; დეცენტრალიზებულ კომპანიებში კი პირიქით, სტრუქტურული ერთეულების მენეჯერები სარგებლობენ მაქსიმალური ავტონომიით, დამოუკიდებლად ქმნიან სამოქმედო გეგმას და მხოლოდ უფლებათა მცირედი ნაწილი - სტრატეგიის შეფასება, კონტროლი და კორექტირება რჩება უმაღლეს ხელმძღვანელობას.

ადმინისტრაციის სამოქმედო პროგრამის მნიშვნელოვან ნაწილად უნდა განვიხილოთ, ასევე, კრიტიკულ ამოცანათა გადაწყვეტაში ამა თუ იმ კონკრეტული პიროვნებისთვის უფლებამოსილებათა მინიჭებისა და დელეგირების საკითხიც. ცნობილია უფლებამოსილების რამდენიმე მიდგომა. თუმცა, როგორც წესი, ქვედა რგოლის მენეჯერებზე გადაწყვეტილების უფლების მინიჭება უნდა წარმოებდეს იმ პრინციპით, რომ დელეგირებული მენეჯერები, აღნიშნულ საკითხებში უფრო კარგად არიან ინფორმირებულები, რადნ ვიცით, რომ ვინც უფრო კარგად იცნობს კონკრეტული ამოცანის სპეციფიკას, შეუძლია უფრო ღირებული გადაწყვეტილების შემუშავება, ვიდრე მას, ვინც ვერ ერკვევა ასეთ სპეციფიკაში. მით უფრო, ოპერატიულ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცედურა მაქსიმალურად უნდა შეიკვეცოს კომპანიის მართვის უმაღლეს დონისათვის.

მეტიც, უამრავი დაკვირვებით ცხადი ხდება, რომ ზოგიერთი ადმინისტრაციული თუ ფუნქციური საკითხების მართვა და მათი ტოპ-მენეჯერთა დონეზე გადაწყვეტა, გამოუვალი მდგომარეობის გარდა, სასურველ შედეგს არ იძლევა. მაგალითად, უმეტეს შემთხვევაში, საფეხბურთო კლუბის პრეზიდენტმა, რომელიც შეიძლება წარსულში კარგი ფეხბურთელი ან/და კვალიფიციური მწვრთნელიც კი იყო, კარგად უნდა იცოდეს, რომ საფეხბურთო კლუბის მწვრთნელად მის მიერ დანიშნული ადამიანის კომპეტენციაში არ უნდა ჩაერიოს, რადგან ამით ის მხოლოდ ზიანს თუ მოუტანს კლუბს. მწვრთნელი თავის პასუხისმგებლობის არეალში სრული ავტონომიით უნდა სარგებლობდეს; ის დამოუკიდებლად უნდა იღებდეს გადაწყვეტილებას ფეხბურთელთა სელექციის, გუნდში ორგანიზაციული სტრუქტურის, ცვლილებათა ორგანიზებისა და სხვა საკითხების გარშემო.

10.3. ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიულობის უზრუნველყოფა

სტრატეგიის წარმატებული რეალიზება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული კომპანიის შიდა სამეწარმეო გარემოზე. მას, ფაქტობრივად, კომპანიის კომპეტენტურობა და მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა ქმნის.

ამჯერად, ვისაუბრებთ მხოლოდ ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიასთან შესაბამისობის საკითხზე (კომპანიის კომპეტენტურობის ადეკვატურობაზე მომდევნო პარაგრაფში ვისაუბრებთ). საქმე იმაშია, რომ ყველაზე კარგად მუშაობს ისეთი სტრუქტურა, რომელიც კომპანიის მთავარი ოპერაციული ფუნქციისა და მისი განვითარების სტრატეგიის მიხედვით კეთდება, როცა იგი იმისთვის იქმნება, რომ ესა თუ ის კონკრეტული სტრატეგია რეალობად აქციოს (სინერჯი ჯგუფი 2017).

როგორც ცნობილია, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის მთავარი მიზანი არის ის, რომ თითოეული სტრუქტურული ერთეული სრულყოფილად ასრულებდეს მისი პასუხისმგებლობის არეალში მყოფ სტრატეგიას, რაც კომპანიის სტრატეგიული გეგმის რეალიზების უცილობელი წინაპირობაა. შესაბამისად, როგორც კი იცვლება სტრატეგია, კომპანიის მენეჯმენტი ვალდებულია შეიმუშაოს

ისეთ ორგანიზაციული ღონისძიებები, რომელმაც სტრატეგიის ცვლილებასთან დაკავშირებული რისკი მინიმუმამდე უნდა შეამციროს.

იმ კომპანიებს, რომლებსაც სურთ არ ჩამორჩნენ ცვლილებებს მის სამოქმედო ინდუსტრიაში, იყენებენ მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის სამი ტიპიდან ერთ-ერთს. ესენია: მართვის ფუნქციური, საპროექტო და მატრიცული სტრუქტურა²⁸. სწორედ, ეს სტრუქტურები და მათი ვარიაციები წარმოადგენს სტრატეგიის წარმატებული რეალიზების ძირითად წინაპირობას.

კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის ტრადიციული და შეიძლება ითქვას სტაბილური ფორმა - ფუნქციური სტრუქტურაა, რომელიც შრომის სპეციალიზებულ დანაწილებას და წრფივ იერარქიულ ურთიერთობებს ეყრდნობა; ცვლილებებთან ადაპტირების შედარებით მაღალი ხარისხით საპროექტო და მატრიცული სტრუქტურები გამოირჩევა. თუმცა, ბოლო ჟამს სტრუქტურის ფორმირებაზე გავლენას ახდენს, ასევე, მენეჯმენტის ულტრათანამედროვე მოვლენებიც. კერძოდ, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შემსრულებელთა როლის ამალღებამ, ინტერნეტმა, კომუნიკაციების თანამედროვე საშუალებების გავრცელებამ, გლობალიზაციის დონის მკვეთრმა ამალღებამ და სხვა უახლესმა მოვლენებმა გამოიწვია ისეთი ინოვაციური სტრუქტურების წარმოშობა, როგორცაა:

- **ქსელური ორგანიზაციები**, რომლებშიც ფართოდ არის აუთსორსინგი²⁹ გამოყენებული და სადაც ტრადიციული ადმინისტრაციულ-იერარქიული ურთიერთობები პარტნიორულ-ხელშეკრულებითი ურთიერთობებით არის ჩანაცვლებული;
- **ვირტუალური ორგანიზაციები**, რომლებშიც სტრუქტურულ ერთეულებს ან მის პერსონალსა და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას შორის კავშირი მხოლოდ ინტერნეტით მყარდება (მენეჯმენტი... 2015).

სწორედ, აღნიშნული საკითხების ანალიზი გვაძლევს იმის თქმის უფლებას,

²⁸/მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი ტიპები. აღნიშნულ საკითხს უფრო სრულყოფილად შეიძლება გაეცნოთ წიგნში - ჯულაყიძე ე. ოპერაციათა მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2021 წ., გვ. 132-138. §7.1.- „კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა“.

²⁹/აუთსორსინგი (Outsourcing) - არის მომსახურება, რომლის დროსაც მიმწოდებელი კომპანია, ხელშეკრულების საფუძველზე, სრულ პასუხისმგებლობას იღებს შეასრულოს სამუშაო (ან დაამზადოს პროდუქცია) დამკვეთი კომპანიის მენეჯმენტის მოთხოვნების სრული შესაბამისობით (ჯულაყიძე 2021, 212).

რომ მენეჯმენტში სრულყოფილი და შეუვალი ორგანიზაციული სტრუქტურები არ არსებობს. მეტიც - მსოფლიო პრაქტიკამ არ იცის ისეთი იდეალური წესები და ინსტრუქციები, რომლის მიხედვით რომელ სტრატეგიას რომელი სტრუქტურა უნდა მიესადაგოს. თუმცა, უმეტესად მაინც, პრობლემათა გადაჭრის საუკეთესო გზას უფრო მოქნილი და ამავე დროს მარტივი ორგანიზაციული სტრუქტურები წარმოადგენს. და საერთოდ, რაც უფრო მარტივია სტრუქტურა, მით უფრო ნაკლებია საქმიანობათა არასწორად წარმართვის ალბათობა.

სტრუქტურის სიმარტივეს, პირველ რიგში, განსაზღვრავს „მაღალი ორგანიზაციებიდან“ (იერარქიის ბევრი დონიდან) „ბრტყელ ორგანიზაციებზე“ (იერარქიის მცირე დონისკენ) გადასვლა³⁰. ფაქტია, რომ იერარქიის სიმაღლეში ზრდა მრავალ პრობლემას იწვევს, რომლებიც ორგანიზაციის სტრუქტურას ნაკლებად მოქნილს ხდის და ანელებს მენეჯერთა რეაგირებას მიმდინარე და მოსალოდნელ ცვლილებებზე. კერძოდ, ტოპ-მენეჯერების გადაწყვეტილებებისა და განკარგულებების მის შემსრულებამდე მიღწევამ შეიძლება საკმაოდ დიდი დრო წაიღოს და ასევე დიდი დრო შეიძლება დასჭირდეთ სათავეში მყოფ მენეჯერებს გაიგონ - თუ რამდენად იმუშავა მათმა გადაწყვეტილებებმა იერარქიის ქვედა დონეზე.

დავსვათ კითხვა - კონკრეტულად, რა უნდა შეიცვალოს სტრუქტურაში, რომლის სტრატეგიის შესაბამისი გახდეს? სტრატეგიის სამი მთავარი კომპონენტი, რომელსაც სტრუქტურა უნდა ეფუძნებოდეს და ითვალისწინებდეს, არის: სტრატეგიული ამოცანები, სტრატეგიული პროცესები და სტრატეგიული კომპეტენციები (სინერჯი ჯგუფი 2017). მათ გარეშე კი სტრატეგიის რეალიზება ან შეუძლებელი გახდება, ან უკეთეს შემთხვევაში, ძალიან გართულდება. კერძოდ:

სტრატეგიული ამოცანები. ეს არის კომპანიის ის პრიორიტეტული ამოცანები, რომლის გადაწყვეტისაკენ, ყველაზე მეტად, უნდა იყოს წარმართული მენეჯმენტის ყურადღება. მასში იგულისხმება: პროდუქციის (მომსახურების) განვითარება, ხარისხის ამაღლება, გაყიდვების სტიმულირება, ასორტიმენტის გაფართოება, დანახარჯების შემცირება, ბრენდის განვითარება და ა.შ. თუმცა, მსგავსი ტიპის

^{30/ მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის სიმარტივე. აღნიშნულ საკითხს უფრო სრულყოფილად შეიძლება გაეცნოთ წიგნში - ჯულაყიძე ე. მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთაისი, აწსუ, 2018 წ., გვ. 265-296. თავი 11. „ორგანიზაციული არქიტექტურა“.}

პრიორიტეტებს შორის, ყველა კომპანიისათვის, არსებობს ერთი ან რამდენიმე, ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანა, რომელთა გადაწყვეტაზეც კომპანიამ თანმიმდევრულად უნდა იზრუნოს, თუ უნდა რომ სასურველ მიზნებს მიაღწიოს. საჭიროა, რომ სტრუქტურა ცხადად ასახავდეს ამ პრიორიტეტებს, ანუ უზრუნველყოფდეს ყოველდღიურ საქმიანობაში ამ ამოცანებს იმდენი ყურადღებით, რამდენადაც პრიორიტეტულები არიან ისინი კომპანიისათვის.

იმისათვის, რომ სტრატეგიული ამოცანებს არ დააკლდეს მენეჯმენტის საჭირო ყურადღება, ყველაზე მარტივი გზაა - მათი ტოპ-მენეჯერთა შორის გადანაწილება. კერძოდ, კარგი იქნება თუ თითოეულ ასეთ სტრატეგიულ ამოცანაზე მივამაგრებთ კონკრეტულ პასუხისმგებელ მენეჯერს, რომელიც დაქვემდებარებაში იქნება მხოლოდ პირველ პირთან (ამ ამოცანის ფარგლებში) და რომლის საქმე ამ ამოცანის გადაწყვეტაზე ზრუნვა იქნება.

თუმცა, ხშირად, მმართველ გუნდში არ არის იმდენი ადამიანი, რამდენიც სტრატეგიული ამოცანაა. ამიტომ, გვიწევს მათი დაჯგუფება და ზემოაღნიშნული მიდგომით მათი გადანაწილება მენეჯერებზე. რაც ბუნებრივია სახარბიელო არ არის, რადგან როდესაც ერთ ადამიანს რამდენიმე ამოცანას დავაკისრებთ მოსალოდნელია, რომ შემცირდება მისი პასუხისმგებლობა თითოეულ მათგანზე. უფრო ზუსტად, ასეთი მენეჯერი თვითონ ამოირჩევს ერთ ისეთ ამოცანას, რომელიც უფრო ადვილი ან სასიამოვნოა მისთვის და სწორედ იმაზე დაიწყებს მეტი ყურადღების და რესურსების ხარჯვას, მაშინაც კი, თუ კომპანიისათვის ის სხვებთან შედარებით არაა იმდენად მნიშვნელოვანი. ჩვენი აზრით, ბევრად უკეთესია განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი ამოცანები არ დავაჯგუფოთ ერთ სტრუქტურაში, ანუ არ დავაკისროთ ისინი ერთ მენეჯერს. უკეთესია ასეთ ამოცანებს (მაგალითად, ყველაზე მაღალი რანგის პირველ სამეულს) ინდივიდუალური პასუხისმგებელი ჰყავდეს, ხოლო შედარებით ნაკლებად მნიშვნელოვანი ამოცანები კი - დავაჯგუფოთ დანარჩენ ხელმძღვანელებთან.

სტრატეგიული პროცესები. ეს არის ის პროცესები, რომელთა გამართულ დინებას ყველაზე დიდი მნიშვნელობა აქვს კომპანიისათვის. ანუ, ყველა კომპანიისათვის არსებობს პროცესები, რომელთა გამართული, უწყვეტი განხორციელება კრიტიკულია მისი წარმატებისთვის. ახალი პროდუქციის შექმნის, ან არსებულის

განახლების, ხარისხის ამაღლების, კლიენტების მოზიდვის და მათთან შემდგომი ურთიერთობის პროცესები - ეს არის ზოგიერთი მაგალითი იმ პროცესებს შორის, რომლებსაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძლება ჰქონდეს კომპანიისათვის.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ ასეთი პროცესების გამართულ დინებას მიაღწიოს, მასში უნდა სრულდებოდეს სტრატეგიული პროცესების უზრუნველყოფის საჭირო ყველა ფუნქცია. ანუ, ორგანიზაციულ სტრუქტურაში უნდა არსებობდეს შესაბამისი ფუნქციური ქვედანაყოფი, ან ასეთ პროცესზე პასუხისმგებელი კონკრეტული ადამიანი, რომელსაც ამ ფუნქციის განხორციელებისათვის უნდა მიეცეს სათანადო ძალაუფლება, საკმარისი დრო და ყველა საჭირო რესურსი. საკმარისია, სტრატეგიული პროცესისთვის ერთი საკვანძო ფუნქცია გამოგვრჩეს სტრუქტურაში, რომ პროცესი უსისტემო და არათანმიმდევრული გახდეს. მეტიც, ასეთი სტრუქტურა უფრო ხელისშემშლელი გახდება სტრატეგიისთვის, ვიდრე მისი მხარდამჭერი.

სტრატეგიული კომპეტენციები. და ბოლოს, სტრატეგიის მესამე, მნიშვნელოვანი კომპონენტი, რომელზეც ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა აიგოს, სტრატეგიული კომპეტენციებია. თუ გვინდა, სამომავლოდ (რამდენიმე წელიწადში) განსაკუთრებული კომპეტენციები გვქონდეს დაგროვილი რომელიმე საქმიანობის სფეროში, რომელიმე პროდუქციის შექმნის მიმართულებით, კლიენტების ამა თუ იმ სეგმენტის გარშემო, ამა თუ იმ რეგიონთან დაკავშირებით, ამისთვის ყველაზე მარტივი გზა არის შესაბამისი ქვედანაყოფის შექმნა ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. როგორც კი იქმნება ასეთი სტრუქტურა, ის ცოდნის დაგროვებას ამ კონკრეტული მიმართულებით მნიშვნელოვნად დააჩქარებს. ამასთან, რაც უფრო მეტ რესურსს მივცემთ ამ სტრუქტურას, მით უფრო სწრაფი იქნება კომპეტენციის დაგროვების ტემპიც. ანუ, ასეთი სტრუქტურული მოწყობა პირდაპირ განსაზღვრავს, თუ რა ეცოდინება ჩვენს პერსონალს 2-3 წლის შემდეგ, რა აქტივებს დააგროვებს კომპანიის კომპეტენცია.

თუმცა, როგორც ყველაფრის სამსახურს ვერ შევქმნით, ისე ყველაფერში ერთნაირად კომპეტენტურები ვერ ვიქნებით. შესაბამისად, გვიწევს ავირჩიოთ ის სტრატეგიული მიმართულებები, რომლებშიც ცოდნის დაგროვება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ჩვენი კომპანიის მომავალი წარმატებისთვის.

საბოლოოდ შეიძლება დავასკვნათ, რომ თუ კომპანიის ორგანიზაციული მოწყობა არ უზრუნველყოფს მის ყოველდღიურ საქმიანობაში ადმინისტრაციის საკმარის ყურადღებას სტრატეგიულ პრიორიტეტებზე (ამოცანებზე), თუ ის სტრატეგიული პროცესების უწყვეტ დინებას არ ეხმარება და თუ ის განსაკუთრებული მნიშვნელობის ცოდნას არ აგროვებს, მაშინ ასეთი სტრუქტურა არათუ არ ეხმარება მიზნების მიღწევას, არამედ ხელს უშლის ამ პროცესს.

თუმცა, აღნიშნულ საკითხს აქვს მეორე მხარეც. საქმე იმაშია, რომ თუ აქამდე საუბარი გვექონდა მხოლოდ სტრატეგიის ეფექტიანი რეალიზებისთვის საჭირო ორგანიზაციული სტრუქტურის მოდიფიკაციაზე, **გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ ზოგჯერ სტრუქტურაც გარკვეულ გავლენას ახდენს სტრატეგიის შერჩევაზე.** როგორც მრავალჯერ აღინიშნა, კარგი სტრატეგია შესრულებადი უნდა იყოს. გამომდინარე აქედან, თუ არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურა მნიშვნელოვნადაა დაშორებული შერჩეული სტრატეგიის მოთხოვნებთან, ანუ სტრატეგიის რეალიზებისთვის ორგანიზაციის რადიკალური გადაკეთებაა საჭირო, ასეთი სტრატეგიის რეალიზება კითხვის ქვეშ დგება და ხელახლა უნდა დამუშავდეს. ამიტომ, სტრუქტურის ნებისმიერი გავლენა სტრატეგიაზე გათვალისწინებული უნდა იყოს ამ უკანასკნელის შერჩევამდე და არა მის შემდეგ.

10.4. კომპანიის კომპეტენციის სტრატეგიულობის უზრუნველყოფა

როგორც აღინიშნა, ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების გვერდით, სტრატეგიის წარმატებული რეალიზების მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს ასევე - კომპანიის კომპეტენცია. **კომპანიის კომპეტენცია ეს არის მენეჯერთა ორგანიზაციული უნარ-ჩვევების, მათი ცოდნისა და გამოცდილების ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის წარმატებას კონკურენტებთან ბრძოლაში.**

ბუნებრივია, წარმატებულმა სტრატეგიამ შესაძლებელია გადაწონოს კომპანიის კომპეტენციაში არსებული მცირედი ნაკლოვანებები. მაგრამ, როდესაც ორ (ან მეტ) კონკურენტ-კომპანიას გააჩნიათ თითქმის ერთნაირი სტრატეგიები, მაშინ უკ-

ვე გადამწყვეტი მნიშვნელობა მენეჯერულ უნარ-ჩვევებს და საერთოდ, კომპანიის კომპეტენციას ენიჭება. მეტიც, მეტოქეებზე უკეთესი კომპეტენცია, ე.ი. კომპანიის ორგანიზაციული შესაძლებლობების ამაღლება არის საუკეთესო სტრატეგიის შემუშავებისა და მისი ეფექტიანი რეალიზების ერთ-ერთი წინაპირობა (ჯულაყიძე 2021, 233].

უნდა აღინიშნოს, რომ ხშირად, მენეჯმენტის ლიტერატურაშიც კი, ადგილი აქვს კომპანიის კომპეტენციისა და პერსონალური კომპეტენციების ცნებების აღრევას. პერსონალური კომპეტენცია არის იმ უნარების, ჩვევების, ცოდნის ერთობლიობა, რომელსაც ფლობს კონკრეტული თანამშრომელი. ის ზემოთ განვიხილეთ, როგორც არამატერიალური აქტივი (იხილეთ §8.4. „კომპანიის შიდა გარემოს სტრატეგიული ანალიზი“). ხოლო, კომპანიის კომპეტენცია, როგორც განმარტებიდან ჩანს, გაცილებით ტევადი ცნებაა. ის არის კომპანიის მაღალი პროფესიონალიზმი ამა თუ იმ სახის საქმიანობაში, რომელიც მიიღწევა ხანგრძლივი სწავლებისა და გამოცდილების დაგროვების შედეგად (ჩოხელი 2013, 129).

როგორც აღინიშნა, კომპეტენცია, ზოგადად, ეს არის კომპანიის არამატერიალური, უხილავი აქტივი; შეუძლებელია მასთან ფიზიკური შეხება, დანახვა, აწონვა. შესაბამისად, რთულია მისი შეფასება, ანუ ამ აქტივის ღირებულების განსაზღვრა. არადა, უმრავლეს ინდუსტრიაში კომპანიის კომპეტენცია წარმოადგენს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საფუძველს; კომპანიის იმიჯი, რეპუტაცია იზრდება სწორედ, მისი კომპეტენციის მიხედვით.

კომპანიის კომპეტენციის სტრატეგიულობა, ზოგადად, უკავშირდება ისეთი სახის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორებს, როგორიცაა: მაღალხარისხიანი პროდუქციის შექმნის უნარი, წარმოების ნოუ-ჰაუს შექმნა და მისი ეფექტიანი მართვა, მომხმარებლებისათვის გაყიდვების შემდგომი მომსახურების უკეთ უზრუნველყოფის უნარი, მარკეტინგული და სარეალიზაციო ხელოვნების დიდი გამოცდილება და სხვა. ხოლო, ყველა კონკრეტული კომპანიის სასურველ კომპეტენციას მისი სტრატეგია განსაზღვრავს. მაგალითად, იქ სადაც აქცენტი კეთდება დანახარჯების მინიმიზაციაზე, ანუ მაშინ როდესაც კომპანიის კრიტიკულ ამოცანას პროდუქციაზე დანახარჯების შემცირება წარმოადგენს, კომპეტენცია კომპანიას ყველაზე მეტად ამ საკითხთან დაკავშირებით ესაჭიროება, რადგან ამ შემთხვევაში, დავუშვათ, კარგი

დისტრიბუცია ან მარკეტინგი არ ქმნის ასეთი ბიზნესის წარმატებას.

საერთოდ, კომპანიის კომპეტენცია ფასდება ხარისხობრივი და არა რაოდენობრივი ეფექტის მიხედვით. შესაბამისად, არ შეიძლება, რომ კრიტიკულ ამოცანებზე პასუხისმგებელი პირების შრომის ანაზღაურება იყოს სანარდო და კომპანიის საშუალო ხელფასზე ნაკლები. მეტიც, ჩვენი აზრით, არ იქნება სწორი მათ ანაზღაურებაში სატაბელო სისტემის გამოყენება. კომპანიის მენეჯმენტმა მხედველობაში უნდა მიიღოს, რომ კრიტიკულ საქმიანობაზე პასუხისმგებელ პირებს ჰქონდეთ შრომის დამსახურებული ანაზღაურება, ადმინისტრაციის მხარდაჭერა, მოტივაციის საუკეთესო მექანიზმი იმისათვის, რომ მათ მაქსიმალურად გამოამყვანონ თავიანთი ცოდნა და შექმნან კომპეტენციის დიდი არეალი.

კომპანიის კომპეტენციის უპირატესობა იმაშია მჭავნდება, რომ ნებისმიერი მატერიალური რესურსი, რომლის შეხება, დანახვა, გაზომვა და ა.შ. შეიძლება, ხელმისაწვდომი ხდება მეტოქისათვის შედარებით ხანოკლე დროში. შესაბამისად, ასეთი პოზიციით, კომპანიას კონკურენტული უპირატესობა გააჩნია მხოლოდ მცირე დროით, ანუ სანამ კონკურენტები მიაგნებენ კომპანიის მიერ გამოყენებულ მატერიალურ აქტივს. კომპეტენცია კი, ამ თვალსაზრისით, ისეთი სპეციფიკური რესურსია, რომლის დუბლირება, გადმოტანა, მოპარვა ან ანალოგიის შექმნა პრაქტიკულად შეუძლებელია. სწორედ ამიტომაც, ყველა წარმატებული კომპანიის ადმინისტრაციამ კარგად იცის, რომ კომპანიის კომპეტენცია კონკურენტული უპირატესობის ხანგრძლივი პერიოდით შენარჩუნების მეტ გარანტიას იძლევა.

თემა 11. ტაქტიკური სტრატეგიები

11.1. კომპანიათა შემტევი სტრატეგია

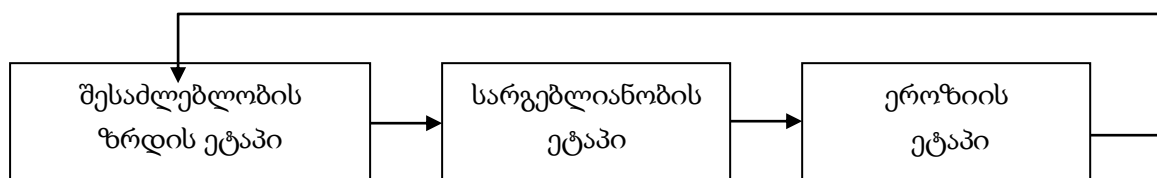
ფაქტია, რომ კონკურენტ-კომპანიათა სტრატეგიების ზუსტი ამოცნობა შე-

უძლებელია. არადა, როგორც აღინიშნა, მხოლოდ კონკურენტის სტრატეგიის, მათი სიძლიერისა და შესაძლებლობის გათვალისწინებით შემუშავებული სტრატეგია იძლევა წარმატების გარანტიას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, წარმატებული იქნება ის სტრატეგია, რომელიც მაქსიმალურად გაითვალისწინებს კონკურენტთა საპასუხო რეაქციებს. ამით კომპანია თავიდან აიცილებს მოულოდნელობებს ბაზარზე და საერთოდ, გაიადვილებს ბრძოლას კონკურენტების წინააღმდეგ.

იმის მიხედვით, თუ როგორი იქნება კონკურენტ-კომპანიათა მოსალოდნელი რეაქციები, კომპანიამ მათთან მიმართებაში შეიძლება შეირჩიოს არსებული სამი ტაქტიკური სტრატეგიიდან ერთ-ერთი. ესენია: კომპანიათა შემტევი სტრატეგია; კომპანიათა თავდაცვითი სტრატეგია და კონკურენტებთან თანაარსებობის სტრატეგია.

თუ კომპანიაში არსებობს ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის, პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესების, ინოვაციურობის ამაღლების, პროდუქციის დიფერენცირების, სადისტრიბუციო არხების სრულყოფის, ერთეულ პროდუქციაზე დანახარჯების შემცირების შესაძლებლობები და მასთან ერთად, კომპანიის მენეჯმენტი აქტიურად მიმართავს ასეთ ქმედებებს - ამზობენ, რომ ასეთი კომპანიის სტრატეგია არის შემტევი.

შემტევი სტრატეგიას აწარმოებენ როგორც ინდუსტრიაში ახლად შემოსული კომპანიები, ასევე ინდუსტრიაში უკვე ფუნქციონირებადი კომპანიები, რომელთაც სურთ საბაზრო პოზიციების გაუმჯობესება. შემტევი ტაქტიკა, ფაქტობრივად, მოიცავს სამ ეტაპს (იხ. ნახაზი 14). ესენია: კომპანიის შესაძლებლობის ზრდის ეტაპი, სარგებლიანობის ეტაპი და ეროზიის ეტაპი.



ნახ. 14. შემტევი სტრატეგიის პროცესი

შესაძლებლობის ზრდის ეტაპი. შემტევი ტაქტიკის პირველ ეტაპზე კომპანიის მენეჯმენტი მიმართავს ისეთ ღონისძიებებს (მოქმედებათა ერთობლიობას), რომლის საბოლოო შედეგი იქნება კომპანიის არსებული შესაძლებლობის სოლიდური ზრდა, ან სრულიად ახალი შესაძლებლობის შექმნა, რომელმაც კომპანიას

მომავალში უნდა მოუტანოს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა და ბუნებრივია, მეტი მოგება. შესაბამისად, რაც უფრო მეტ სიახლეზე, კონკურენტებისათვის უცხო ინოვაციებზე იქნება გათვლილი კომპანიის შემტევი სტრატეგია, მით უფრო დაიგვიანებს მათი მხრიდან თავდაცვითი რეაგირების შედეგი და კომპანია მით უფრო დიდხანს დარჩება მომგებიან პოზიციაში. ეს (შესაძლებლობის ზრდის) ეტაპი მთავრდება მაშინ, როდესაც კომპანიის მენეჯმენტი სიახლეებისადმი ორიენტაციას წერტილს (დროებით) დაუსვამს.

სარგებლიანობის ეტაპი. შემტევი სტრატეგიის ეს ეტაპი იწყება მაშინ, როდესაც კომპანიის მეტი შესაძლებლობების ხარჯზე, ხილული ხდება ამ ტაქტიკური მოქმედების შედეგი - მწარმოებლურობის, შემოსავლების ან/და ბაზრის წილის ზრდა. ეს მომენტი, ფაქტობრივად, ემთხვევა კონკურენტ-კომპანიათა მხრიდან საპასუხო მოქმედებების დაწყების მომენტს. შესაბამისად, რადგან კონკურენტ-კომპანიებს სჭირდებათ გარკვეული დრო იმისათვის, რომ განახორციელონ ყველა ის ღონისძიება, რაც მოცემულ კომპანიას შემტევი სტრატეგიის პირველ (შესაძლებლობის ზრდის) ეტაპზე გაუკეთებია, შემტევი კომპანია კარგად სარგებლობს მისი უპირატესობით. ამ პერიოდში (სტრატეგიის სარგებლიანობის ეტაპზე) იგი, ფაქტობრივად, დომინირებს ბაზარზე. ანუ, სარგებლობს იმ მომენტით, რომ მისი მეტოქეების ყურადღება გადატანილია კონკურენტული აქტივების დაგროვებაზე; თვითონ კი, კონკურენტული უპირატესობით მოპოვებული ბაზრის დიდი წილითა და გადმობირებული მომხმარებლით ზრდის შემოსავლებს.

შესაბამისად, რაც უფრო ხანგრძლივია დროის ეს მონაკვეთი (სარგებლიანობის ეტაპი), მით უფრო კარგია ის კომპანიისათვის, გამოიყენოს შექმნილი შესაძლებლობები და მიაღწიოს წარმატებას. აღნიშნული დროის ხანგრძლივობა, პირველ რიგში, დაკავშირებულია კონკურენტული უპირატესობის ხარისხზე. ანუ, რამდენად ხარისხიანი, ფასეული და მომხმარებლისათვის მიმზიდველი სიახლეები შეიმუშავა შემტევმა კომპანიამ შესაძლებლობის ზრდის ეტაპზე.

თავის მხრივ, სარგებლიანობის ეტაპზე, შემტევი კომპანიის მენეჯმენტის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს ერთის მხრივ, რაც შეიძლება უმცირეს დროში მოახდინოს შესაძლებლობის ზრდის ეტაპზე გაწეული ინვესტიციების უკუგება და მეორის მხრივ, დააგროვოს გარკვეული კაპიტალი იმისათვის, რათა არსებული სტრატე-

ტეგიით მოპოვებული უპირატესობის დასრულების შემდეგ უზრუნველყოს ახალი შემტევი სტრატეგიის დაფინანსება.

ეროზიის ეტაპი. შემტევი სტრატეგიის ეს ეტაპი იწყება იმ მომენტიდან, როდესაც კონკურენტ-კომპანიებს, ფაქტობრივად, გააჩნიათ ყველა ის „უპირატესობა“, რაც მოცემულმა კომპანიამ მისი შესაძლებლობის ზრდის ეტაპზე შექმნა. ამ ეტაპზე შემტევი კომპანია უკვე აწყდება მძაფრ კონკურენციას და ბუნებრივია, თანდათანობით კარგავს კონკურენტულ უპირატესობას. ანუ, მისი შემტევი სტრატეგიის სარგებლიანობა ნულს უახლოვდება, რაც შემტევი სტრატეგიის დასრულების მომეტად შეიძლება მივიჩნიოთ. სწორედ, ამისათვის სჭირდებოდა კომპანიას კონკურენტული უპირატესობის სარგებლიანობის ეტაპზე სოლიდური კაპიტალის დაგროვება - ახალი ეფექტიანი შემტევი სტრატეგიის წამოსაწყებად.

თუმცა, ამ (ეროზიის) ეტაპზე, არც თუ ისე იშვიათად, შეინიშნება ასეთი ტენდენციაც. მიუხედავად იმისა, რომ კონკურენტ-კომპანიათა ნაწილს უკვე შეუძლიათ მომხმარებლების მოთხოვნების იმავე ხარისხით დაკმაყოფილება, მომხმარებლები ინერციით განაგრძობენ მოცემული კომპანიის პროდუქციის (მომსახურების) შესყიდვას (ეს უკვე ლოიალობაა), რის გამოც შეიძლება ითქვას, რომ ხდება შემტევი სტრატეგიის ეროზიის ეტაპის კომპანიის სარგებლიანობის ეტაპით გადაფარვა. ანუ, ეროზიის მართლაც საბოლოო დადგომა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ლოიალური მომხმარებელი ჰყავს კომპანიას და მეორეც, კონკურენტებიდან რამდენს აქვს იმის უნარი რეალური კონკურენცია გაუწიოს კომპანიას დროის ამ მომენტში.

უნდა აღინიშნოს ასევე, რომ შემტევი სტრატეგიაში ინვესტიციების მიზანშეწონილობას და მის კონკრეტულ მიმართულებას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს თვით ინდუსტრიის სასიცოცხლო ციკლის სტადიები. საქმე იმაშია, რომ ინდუსტრიის სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა სტადია განსხვავებულ მოთხოვნებს ქმნის ინვესტიციების მიმართ. კერძოდ:

- **ინდუსტრიის საწყის სტადიაზე** გამართლებულია დიდი ინვესტიციები კომპანიის ოპერაციულ სისტემებში, რადგანაც კომპანიამ უნდა ეცადოს შექმნას საკუთარი კონკურენტული უპირატესობა და გაზარდონ კომპანიის შესაძლებლობები. შესაბამისად, ის აბანდებს სახსრებს ტექნოლოგიებში, გაყიდვებში,

სერვისში. ბუნებრივია, ის ვინც შეძლებს მეტი შესაძლებლობის უზრუნველყოფას, ის მოიპოვებს კონკურენტულ უპირატესობას და დაიკავებს უმაღლეს საბაზრო პოზიციას.

- **ინდუსტრიის ზრდის სტადიაზე** კომპანიის მხრიდან ინვესტიცია და შესაბამისად, შემტევი სტრატეგია წარმართული უნდა იქნეს, უფრო მეტად, ბაზრის წილის გასაფართოებლად. შესაბამისად, წარმატების მსურველმა კომპანიამ მეტი ინვესტიციები უნდა დააბანდოს მარკეტინგში. გარდა აღნიშნულისა, მან საბოლოოდ უნდა აირჩიონ საბაზისო სტრატეგიის (დანახარჯების მინიმიზაციის, დიფერენცირებისა და ფოკუსირების) ტიპი.
- **ინდუსტრიის ზრდის შენელებისას**, ბუნებრივია, იზრდება კონკურენცია. ამ ეტაპზე, ძლიერი კონკურენტული პოზიციების მქონე კომპანიები, ბაზრის გასაფართოებლად, ინვესტიციებს აბანდებენ უფრო მეტად იმაში, რომ შეიძინონ სუსტი კომპანიები. ფაქტობრივად, მას უნდა მოყვეს პროდუქციის დიაპაზონისა და განაწილების ქსელის გაძლიერებაც.
- **ინდუსტრიის ზრდასრულობის სტადიაზე**, ანუ გაზრდილი კონკურენციის პირობებში, კომპანიათა ინტერესები წარმართულია იქეთკენ, რომ შეინარჩუნონ თავისი კუთვნილი საბაზრო პოზიციები. ამიტომ, ინვესტიციები ჩადებული უნდა იქნეს ადეკვატური სტრატეგიის მხარდასაჭერად.

კომპანიათა შემტევი სტრატეგიის სხვადასხვა სახე (ფორმა) არსებობს. თუმცა, ყველაზე მეტად გამოყოფენ მის ექვს ძირითად სახეს. ესენია:

- კონკურენტების ძლიერ მხარეებზე თავდასხმა;
- კონკურენტების სუსტ მხარეებზე თავდასხმა;
- ერთდროული თავდასხმა მრავალი მიმართულებით;
- კონკურენტებისგან გაქცევა;
- პარტიზანული თავდასხმა;
- დასწრება (პროაქტიული ქმედებები).

კონკურენტების ძლიერ მხარეებზე თავდასხმა ნიშნავს კომპანიის მხრიდან ყველა იმ შემტევი ქმედებების გამოყენებას, რასაც კონკურენტ-კომპანიები მიმართავენ. მაგალითად, თავდასხმა მეტოქის საფასო პოლიტიკაზე, პროდუქციის დიზაინზე, სარეკლამო ტაქტიკაზე, გეოგრაფიული არეალის გაფართოებაზე და ა.შ.

ასეთ სტრატეგიულ ქმედებას შესაძლოა ორი მიზეზი ჰქონდეს. პირველი - კომპანიის მენეჯმენტი დარწმუნებულია, რომ მისი კონკურენტული აქტივები სოლიდურად აღემატება კონკურენტ-კომპანიების ანალოგიურ აქტივებს და ცდილობს უფრო მეტი უპირატესობის მოპოვებას; მეორე - კომპანიის მიზანს წარმოადგენს კონკურენტ-კომპანიათა კონკურენტული უპირატესობის სიმლიერის შემცირება (მათი დასუსტება). ორივე მიზეზი ეფუძნება თავდამსხმელის მოსაზრებას - „კონკურენტები კარგად ვერ იყენებენ მათ ძლიერ მხარეებს“, ამ სტრატეგიით კი იგი ცდილობს მათი აქტივები პასივებად გადაუქციოს.

რა თქმა უნდა, არსებობს იმის ალბათობა, რომ ასეთმა სტრატეგიამ წარმატება მოიტანოს. თუმცა, ამ სტრატეგიის მხარდამჭერ მენეჯერებს მინდა ვურჩიო, რომ კონკურენტების ძლიერ მხარეებზე თავდასხმა, მეტი საბაზრო წილის მოსაპოვებლად, უმრავლეს შემთხვევაში, კონკურენტის მხრიდან იწვევს აგრესიულ უკუქმედებას, რამაც შეიძლება კონკურენტული ბრძოლა წაგაგებინოს. შედარებით მარტივად რომ ვთქვათ - **უმჯობესია მოვერიდოთ კონკურენტების დამარცხებას იმ მეთოდებით, რაც მისი უპირატესობაა.** და მეორეც, კონკურენტების ძლიერ მხარეებზე თავდასხმა მოითხოვს დიდ დანახარჯებს (ინვესტიციებს). ბუნებრივია იგი გამართლებული იქნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც სარგებლიანობის ეტაპზე მოსალოდნელი შემოსავლები მეტი იქნება საჭირო საინვესტიციო კაპიტალზე.

კონკურენტების სუსტ მხარეებზე თავდასხმა გულისხმობს კომპანიის მხრიდან ისეთი შემტევი მეთოდების გამოყენებას, რომლის შესახებ დარწმუნებული ვართ, რომ კონკურენტები ვერ შეძლებენ. ამ სტრატეგიით, კომპანიის მენეჯმენტი ყურადღებას ამახვილებს მეტოქის სუსტ წერტილებზე, მის პასივებზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, იგი მიმართავს „მაზოლზე ფეხის დაჭერის“ ტაქტიკას. ბიზნეს-პრაქტიკაში ცნობილია კონკურენტების სუსტ მხარეებზე თავდასხმის მრავალი მიმართულება. მათ შორის შეიძლება აღვნიშნოთ:

- თავდასხმა მეტოქეთა პროდუქციის ხარისხზე. უკეთესი ხარისხი, როგორც წესი, კონკურენციაში წარმატების მნიშვნელოვანი საფუძველია;
- თავდასხმა მეტოქის შეთავაზებულ არაეფექტურ სერვისზე. მომსახურების უკეთესი მეთოდები, როგორც წესი, იზიდავს მომხმარებლებს;
- თავდასხმა იმ გეოგრაფიულ რეგიონებში, სადაც კონკურენტებს სუსტი საბაზ-

რო პოზიციები აქვთ;

- თავდასხმა მეტოქეთა არალიარებულ სავაჭრო ნიშანზე და არაეფექტურ სარეკლამო პოლიტიკაზე. წარმატებული მარკეტინგული ქმედებები ამ სფეროში მეტი მომხმარებლის მოზიდვას უზრუნველყოფს;
- თავდასხმა ინდუსტრიის თუნდაც ლიდერებზე, რომლებსაც არ აქვთ უახლესი საწარმოო სიმძლავრეები და გააჩნიათ სხვა მსგავსი ხარვეზები. ამ შემთხვევაში, კომპანიის მხრიდან, ბაზრის ახალი სეგმენტების ათვისების შესაძლებლობები მკვეთრად იზრდება;
- თავდასხმა ინდუსტრიის ისეთ ლიდერებზე, რომლებიც ვერ ამჩნევენ ან სათანადოდ ვერ აფასებენ მომხმარებელთა მოთხოვნებში მომხდარ და მოსალოდნელ ცვლილებებს.

როგორც წესი, სუსტ მხარეებზე თავდასხმას წარმატების მოპოვების გაცილებით მეტი შანსი აქვს, ვიდრე შეტევას კონკურენტთა ძლიერ მხარეებზე. საქმე იმაშია, რომ ერთის მხრივ, აღნიშნული სტრატეგია მოითხოვს ნაკლებ დანახარჯებს და მეორის მხრივ, კონკურენტისათვის საკმაოდ რთულია გამოვიდეს იმ მდგომარეობიდან, როდესაც მის სუსტ წერტილებს მის საპირისპიროდ იყენებენ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მას უფრო დიდი დრო და დიდი ფინანსები დასჭირდება იმისათვის, რომ შეძლოს შემტევი კომპანიისთვის კონკურენციის გაწევა, რადგან სუსტი მხარეების სრულყოფა უფრო დიდ დანახარჯებთან არის დაკავშირებული, ვიდრე, ზოგადად, ძლიერი მხარეების გაუმჯობესება. შესაბამისად, შემტევი ყაიდის მენეჯერებს გირჩევთ, რომ მეტოქეთა სუსტ მხარეებზე თავდასხმა, უმრავლეს შემთხვევაში მაინც, უფრო მომგებიანია, ვიდრე მათ ძლიერ მხარეებზე შეტევა.

ერთდროული თავდასხმა მრავალი მიმართულებით წარმოადგენს შემტევი კომპანიის ისეთ ტაქტიკურ მოქმედებას, რომლის მიზანია წონასწორობიდან გამოიყვანოს კონკურენტ-კომპანიები და ყურადღება გადაატანინოს მათ ერთდროულად მრავალ ფაქტორზე. ასეთი თავდასხმა გულისხმობს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას მრავალი მიმართულებით (ტექნოლოგია, ხარისხი, ფასი, მომსახურება, რეკლამა, ინოვაცია და ა.შ.). ბუნებრივია, ასეთი თავდასხმის წარმატება გარკვეულ რისკთან არის დაკავშირებული. რისკი კი იმაში მდგომარეობს, რომ ერ-

თდროული თავდასხმა მრავალი მიმართულებით გულისხმობს დიდი მოცულობის ხარჯების გაწევას და იმ დროის პერიოდის კარგად გათვლას, თუ როდის გადავა შემტევი კომპანია სარგებლიანობის ეტაპზე და რა ხანგრძლივობის იქნება ის. შესაბამისად, აღნიშნულ სტრატეგიას მიმართავენ ისეთი კომპანიები, რომელთაც მყარი საფინანსო გარანტიები გააჩნიათ კონკურენტებთან მიმართებაში.

კონკურენტებისგან გაქცევა. მიუხედავად ასეთი სახელწოდებისა, ესეც შემტევ სტრატეგიათა რიგს განეკუთვნება. საქმე იმაშია, რომ ზოგჯერ კომპანია თავს არიდებს კონკურენტ-კომპანიების მხრიდან შემოთავაზებულ თამაშის ახალ წესებს, როგორცაა მაგალითად: ფასდათმობები, სარეკლამო საქმიანობის გაშლა, პროდუქციის დიფერენცირება და მრავალი სხვა. სამაგიეროდ, ამ სტრატეგიით (კონკურენტებისაგან გაქცევით) შემტევი კომპანიები მიისწრაფიან ახალი გეოგრაფიული არელებისკენ, ბაზრის ახალი სეგმენტისაკენ, იქ სადაც კონკურენტებს ხელი არ მიუწვდებათ³¹. ახალი ბაზრების ძიება და ახალი რეგიონების ათვისება არის აღნიშნული სტრატეგიის ძირითადი შინაარსი.

პარტიზანული თავდასხმა. ასეთი სტრატეგია დამახასიათებელია ისეთი კომპანიისთვის, რომელსაც არ გააჩნია საკმარისი რესურსი ან/და სრულყოფილი სტრატეგიული საბაზრო ხედვა. და საერთოდ, აღნიშნულ სტრატეგიას უფრო მეტად იყენებენ შედარებით მცირე სიმძლავრის კომპანიები. პარტიზანული თავდასხმის სტრატეგიის ძირითადი არსი ეფუძნება „ჩასაფრების“ ტაქტიკას, რომლის მიხედვითაც შემტევი კომპანია მცირე სიმძლავრის თავდასხმებს ახორციელებს კონკურენტ-კომპანიებზე მათი დეპრესიის პერიოდში, დროის არასასურველ მონაკვეთში, კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მიზნით.

დასწრება - ეს არის ისეთი ნაბიჯების ერთობლიობა, რომელიც ამყარებს შემტევი კომპანიის კონკურენტულ პოზიციებს, მაშინ როდესაც კონკურენტების მხრიდან მსგავსი ან იდენტური მოქმედებების გამეორება მისთვის დიდ რისკთან არის დაკავშირებული. ბიზნეს-პრაქტიკით ცნობილია ასეთი სტრატეგიის განხორციელების რამდენიმე მიმართულება:

- წარმოებული პროდუქციის მოცულობის საბაზრო მოთხოვნების ზრდის ტემ-

³¹ /კონკურენტებისგან გაქცევა. ზოგიერთი ავტორი, შემტევი სტრატეგიის მეტოქეებისაგან გაქცევის ფორმას „ათვისებელი ტერიტორიების დაპყრობის სტრატეგიასაც“ უწოდებს.

პზე მეტი დონით გაზრდა იმ იმედით, რომ კონკურენტები ანალოგიურს ვერ გაბედავენ. ასეთ შემთხვევაში, კონკურენტ-კომპანიებს უჩნდებათ იმის შიში, რომ თუ ისინიც ასე მოიქცევიან, ამ გარემოებამ შესაძლებელია ბაზარზე ჭარბი მიწოდება გამოიწვიოს, რაც ზარალის მიღების საშიშროებას ზრდის. შედეგად, შემტევი კომპანია უკეთეს პოზიციაში რჩება, რადგან მისი საბაზრო წილი ბაზრის მოთხოვნის ზრდასთან ერთად მატულობს;

- ნედლეულის და სხვა საწარმოო კომპონენტების უკეთესი წყაროების გამონახვა გრძელვადიანი კონტრაქტებისა ან/და ვერტიკალური ინტეგრაციის ხარჯზე, რაც შემტევ კომპანიას ერთგვარ გარანტიას უქმნის, რომ კონკურენტები იგივე ტაქტიკას ვერ გამოიყენებენ და ამით იგი უკეთეს პოზიციაში აღმოჩნდება. ანალოგიური ქმედებები შეიძლება განხორციელდეს პროდუქციის რეალიზების სადისტრიბუციო არხებთან დაკავშირებით;
- უკეთესი გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა შერჩევა, რაც კონკურენტ-კომპანიებს პრაქტიკულად უკარგავს იმის შანსს, რომ კონკურენცია გაუწიოს ასეთ კომპანიას პროდუქციის მიწოდებასთან დაკავშირებულ საქმიანობაში (მაგალითად, შეამცირონ სატრანსპორტო დანახარჯები);
- ფსიქოლოგიური იმიჯის შექმნა მომხმარებელში, რომ მათი პროდუქცია არის საუკეთესო, ყველაზე მაღალხარისხიანი, ერთადერთი და განუმეორებელი, რომლის კოპირება პრაქტიკულად შეუძლებელია. მომხმარებელთა ლოიალობა, როგორც მრავალჯერ აღინიშნა, მნიშვნელოვანი კონკურენტული იარაღია.

დასწრების სტრატეგია განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს მაშინ, როდესაც კომპანიათა მოქმედების არეალი ცდება ეროვნულ ჩარჩოებს და მისიწრაფის ბაზრების გლობალიზაციისკენ. თუმცა, არსებითია ისიც, რომ დასწრების სტრატეგია არ გამორიცხავს კონკურენტების მხრიდან იდენტურ ქმედებებს. ამიტომ, შემტევი კომპანია, რომელიც ასეთ პროაქტიულ³² მოქმედებებს იწყებს, ფაქტობრივად, ფსიქოლოგიურ ზეწოლას ახდენს კონკურენტ-კომპანიებზე, რომ მათი მხრიდან ანალოგიური ნაბიჯების გადადგმა ყველაზე მეტად მათთვის იქნება საზიანო.

საერთოდ კი, შეიძლება ითქვას, რომ ყველა შემტევი სტრატეგიის არსი და-

^{32/ პროაქტიული არის ის, ვინც ცდილობს მინიმუმამდე დაიყვანოს გარე ფაქტორების გავლენა. რეაქტიული კი ის, ვისი ქმედებები, პირველ რიგში, ნაკარნახევია გარე გარემოებებზე რეაქციით.}

ფუძნებულია იმ მოსაზრებაზე, თუ რისი გაკეთება შეუძლია კომპანიას კონკურენტზე უკეთესად. სხვა შემთხვევაში, ასეთი სტრატეგიული ქმედება გაუმართლებელია. იგი, სულ მცირე, შედეგს ვერ გამოიღებს.

11.2. კომპანიათა თავდაცვითი სტრატეგია

თავდაცვითი სტრატეგიის მთავარი არსი არის ის, რომ კომპანიამ მაქსიმალურად შეამციროს მოსალოდნელი თავდასხმის რისკი, შეარბილოს თავდასხმის შედეგად მიღებული დარტყმების შედეგები და იმოქმედოს ისე, რომ შემტევი კომპანიის ზეგავლენის ხარისხი უფრო მეტად გავრცელდეს ინდუსტრიის სხვა კომპანიებზე. ანუ, თავდაცვითი სტრატეგია არ არის ორიენტირებული ინდუსტრიაში კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაზე; ყველაზე საუკეთესო სიტუაციაშიც კი - მის ძირითად მიზანს წარმოადგენს ისეთი გადაწყვეტილების შემუშავება, რომელიც მაქსიმალურად უზრუნველყოფს არსებული პოზიციების შენარჩუნებას ბაზარზე.

თავდაცვითი ტაქტიკის ორი ძირითადი სახე (ფორმა) არსებობს: კონკურენტული აქტივების მობილიზება თავდასხმის წინააღმდეგ და კონკურენტის დარწმუნების მცდელობა თავდასხმის უშედეგობაზე.

კონკურენტული აქტივების მობილიზება თავდასხმის წინააღმდეგ. ამ მიდგომის მიხედვით კომპანია ცდილობს მაქსიმალურად გააქტიუროს ყველა მისი კონკურენტული აქტივი იმისათვის, რომ მომზადებული შეხვდეს შემტევი კომპანიის მოსალოდნელ დარტყმებს. ასეთი სტრატეგია შეიძლება გამოიხატოს კომპანიის ისეთი მოქმედებებით, როგორცაა:

- საბაზრო შესაძლებლობის გაფართოება და აუცილებლობის დროს მათი გამოყენება;
- ახალი ტიპის პროდუქციის შემუშავება და მომხმარებლისათვის მისი შეთავაზება კონკურენტის მხრიდან თავდასხმის შემთხვევაში;
- ერთეულ პროდუქციაზე თვითღირებულების შემცირების ოპერაციული სისტემის შემუშავება და მომზადება იმ პერიოდისათვის, როცა შემტევი კომპანიები

ფასების შემცირების გზით შეეცდებიან თავდასხმის განხორციელებას;

- მომხმარებლებზე მიწოდების ხარჯებისა და მიწოდების დროის შემცირების რეზერვების გამოვლენა;
- საგარანტიო მომსახურების გაზრდის შესაძლებლობა;
- ალტერნატიული ტექნოლოგიების დაპატენტება;
- საწარმოო მარაგების შექმნა და სხვა.

თავდაცვითი სტრატეგიის ამ მიდგომის (აქტივების მობილიზება თავდასხმის წინააღმდეგ) ძირითადი არსი ისაა, რომ კომპანია ქმნის დაცვის ბერკეტებს სწორედ იმ სფეროში, საიდანაც მოელის იგი თავდასხმას. ამიტომ, ასეთი კომპანიის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს შემტევი კომპანიების კონკურენტული აქტივების დეტალური შესწავლა და გაანალიზება. კერძოდ, თუ რა „იარაღს“ გამოიყენებს შემტევი კომპანია, მისგან თავდასხმის შემთხვევაში, რაზეც მისი სტრატეგია უნდა ააწყოს.

კონკურენტის დარწმუნების მცდელობა თავდასხმის უშედეგობაზე. ასეთი მიდგომა, ითვალისწინებს ისეთი იმიჯის შექმნას, რომელმაც უნდა დაარწმუნოს შემტევი კომპანია (დარწმუნდება თუ არა ეს მისი პრეროგატივაა) იმაში, რომ თავდასხმა, პირველ რიგში, ისევ მას დააზარალებს და რომ კომპანიას, თავდასხმის შემთხვევაში, შეუძლია ადეკვატური პასუხის გაცემა. ამ შემთხვევაში შემტევი კომპანიის მენეჯმენტის ცნობიერებაში ყალიბდება გარკვეული წარმოდგენა, რომ თავდასხმის ობიექტი მასზე ძლიერია და თავდასხმის შედეგი შეიძლება საპირისპირო (უარყოფითი) აღმოჩნდეს. ასეთი ტიპის სტრატეგიაც შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა მოქმედებებით. თუმცა, ყველა შემთხვევაში მისი ტაქტიკა ეფუძნება გარკვეულ აღიარებას. მათ შორის აღსანიშნავია:

- კომპანიის მენეჯმენტის ნდობის ამაღლება საზოგადოების თვალში;
- კომპანიის რეპუტაციის ამაღლება კონკურენტების თვალში. მაგალითად, გაზარდოს საწარმოო სიმძლავრეები და გამოუშვას მეტი პროდუქცია საბაზრო მოთხოვნების ზრდასთან ერთად;
- კომპანიის იმიჯის ამაღლება. მაგალითად, თვითღირებულების შემცირების, პროდუქციის დიფერენცირების, ახალი სავაჭრო მარკების შექმნის, სამომხმარებლო სერვისის სრულყოფის ხარჯზე მომხმარებელთა მოთხოვნების უკეთ

დაკმაყოფილება.

11.3. კონკურენტული თანაარსებობის სტრატეგია

კომპანიის ტაქტიკურ ბიზნეს-სტრატეგიებში, გარდა თავდასხმისა და თავდაცვის სტრატეგიებისა, განიხილავენ ასევე კონკურენტული თანაარსებობის სტრატეგიასაც. მასში ძირითადად გულისხმობენ კონფლიქტური სიტუაციების გადაჭრის სამართლებრივი ფორმას ან ურთიერთთანამშრომლობას.

კონფლიქტის სამართლებრივი გადაწყვეტა ეყრდნობა კანონის უზენაესობის აღიარებას. ბაზარზე კომპანიათა საქმიანობის მარეგულირებელი კანონების (მეწარმეთა კანონი, ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობა, კონკურენციის კანონი, საგადასახო კოდექსი და სხვა) დაცვა სულ უფრო და უფრო სავალდებულო ხდება ინდუსტრიის ყველა მონაწილისათვის. ამ პოზიციით, კომპანიის მენეჯმენტი თვალყურს ადევნებენ კონკურენტთა მოქმედებებს და საჭიროების შემთხვევაში მიმართავენ შესაბამის სახელმწიფო სტრუქტურებს (სასამართლო, ბიზნეს-ომბუდსმენი, ანტიმონოპოლიური სამსახური ან კონკურენციის სააგენტო) სამართლიანობის აღსადგენად. ყველაზე ხშირად კონკურენტი კომპანიები ერთმანეთს ედავებიან მონოპოლიის, არაკეთილსინდისიერი კონკურენციისა და საფასო დისკრიმინაციის გამო.

ურთიერთთანამშრომლობა. აღსანიშნავია, რომ დღეს კომპანიები სულ უფრო ნაკლებად ებმებიან მწვავე კონფლიქტურ სიტუაციებში და ცდილობენ კონკურენტთან მშვიდობიანი თანაარსებობის მიღწევას. ამას მრავალი მიზეზი განაპირობებს. მათ შორის, აუცილებელია აღინიშნოს - საერთო ინტერესები, რომლებიც უბიძგებს მათ თანამშრომლობისკენ. მაგალითად, ინდუსტრიის შიგნით მოქმედი კომპანიები, ხშირად ერთობლივი ძალით, ეწინააღმდეგებიან ბაზარზე ახალი კონკურენტ-კომპანიის შეღწევას. მათი ურთიერთთანამშრომლობისკენ მისწრაფება კიდევ უფრო ძლიერდება მაშინ, როცა ბაზარზე კონკურენტების რიცხვი საკმაოდ მცირეა.

თუმცა, ურთიერთთანამშრომლობა, როგორც კონკურენტული თანაარსებობის ფორმა, რადიკალურად განსხვავებულ სახეს იღებს კონკურენტ-კომპანიათა

განსხვავებული შესაძლებლობების პირობებში. როგორც წესი, ინდუსტრიაში ფუნქციონირებად კომპანიათა შორის შეიძლება არსებობდეს მათი ძალთა (შესაძლებლობების, კონკურენტული აქტივების) თანაბარი ბალანსი, მეტ-ნაკლებად გამოკვეთილი იყოს ერთი კონკრეტული ლიდერი ან ინდუსტრია, ფაქტობრივად, „ხელთ ეპყროს“ ერთ რომელიმე მონოპოლიურ კომპანიას. შესაბამისია მათი თანაარსებობის სტრატეგიებიც:

- სტრატეგია ძალთა ბალანსის პირობებში;
- ლიდერთან თანაარსებობის სტრატეგია;
- იმპერიაში არსებობის შენარჩუნების სტრატეგია (იგივეა, რაც მონოპოლიურ კომპანიასთან თანაარსებობის სტრატეგია).

სტრატეგია ძალთა ბალანსის პირობებში. ძალთა ბალანსის პირობებში კომპანიები სიძლიერით, სიდიდის, საკუთრების ფორმებითა და სხვა მახასიათებლების მიხედვით იმდენად თანაბარნი (მაგ., სურამის ნაზუქების მწარმოებლები) არიან, რომ თითოეული მათგანი თავისუფლად ინარჩუნებს თავის წილს ბაზარზე. ისინი შეგუებულები არიან ასეთ სიტუაციას. თუმცა, არა იმიტომ, რომ ეს მათ ძალიან მოსწონთ, არამედ იმიტომ, რომ მათ, ფაქტობრივად, არ შეუძლიათ არსებული სიტუაციის შეცვლა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თუ ძალთა ბალანსის პირობებში ესა თუ ის კომპანია შეეცდება თავისი საქონლის (პროდუქციის, მომსახურების) ბაზარზე წინ წაწევას შემტევი სტრატეგიით, იგივე შესაძლებლობის სხვა კომპანიებიც ასევე მოიქცევიან, რაც მკვეთრად გაზრდის ორივე მხარის ხარჯებს. შედეგად, ვერავინ შეძლებს ბაზარზე თავისი წილის გაზრდას. ცხადია, ჩაბმა ისეთ კონკურენტულ ბრძოლაში, რომელშიც არ იქნება გამარჯვებული, არავისთვის არ არის ხელსაყრელი.

ლიდერთან თანაარსებობის სტრატეგია. ინდუსტრიაში ლიდერობას კომპანია აღწევს მაშინ, როცა გამოკვეთილია მისი დამსახურება ახალი პროდუქციის ათვისების, ტექნოლოგიის სრულყოფისა და სხვა მაჩვენებლების მიხედვით. ინდუსტრიის მონაწილე სხვა კომპანიები აღიარებენ მის ლიდერობას, რადგან კარგად იციან, რომ სწორედ ამ კომპანიის (ლიდერის) დამსახურებაა მთელი ინდუსტრიის აყვავების შედეგი და თითოეული მათგანის შემოსავალი. შესაბამისად, ინდუსტრიის ყველა მონაწილე კომპანიის ურთიერთთანამშრომლობა ეფუძნება ლიდერ-

რის მიერ დაწესებული ნორმებისა და წესების დაცვას. მაგალითად, თუ ლიდერის განკარგულებით აკრძალულია ერთიმეორის საქონლის ღირსებების განზრახ დამცირება. ასეთნაირად მოწესრიგებული კონკურენცია კომპანიებს თანაარსებობის მშვიდ პირობებს უქმნის და უხანგრძლივებს ბაზარზე ყოფნის პერიოდს.

- **იმპერიაში არსებობის შენარჩუნების სტრატეგია (მონოპოლიურ კომპანიასთან თანაარსებობის სტრატეგია).** როგორც წესი, თუ ინდუსტრიაში გამოკვეთილი დომინანტი კომპანია შეეცდება კონკურენტთა ჩაყლაპვას და მათ სრულ დამორჩილებას, მაშინ ინდუსტრია იმპერიად გარდაიქმნა, ხოლო დომინანტი კომპანია - მონოპოლისტად. ასეთ ინდუსტრიაში, გაკოტრების შიშით, დაქვემდებარებული კომპანია ყველაფერს უთმობს მონოპოლიურ კომპანიას, ოღონდ არ გააძევოს იგი ბაზრიდან. მას სხვა გზა არ აქვს, ასეთია მისი თანაარსებობის სტრატეგია მონოპოლიურ კომპანიასთან. უნდა აღინიშნოს, რომ მსოფლიოს უმეტეს ქვეყნებში მოქმედებს ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობა, რომელიც ეწინააღმდეგება იმპერიული ინდუსტრიების შექმნას ბაზარზე.

თემა 12. სიტუაციური სტრატეგიები

12.1. სტრატეგიის სიტუაციურობის ანალიზი

სტრატეგიის სიტუაციურობის ანალიზის მიზანია არსებულ და მოსალოდნელ ბიზნეს-გარემოში კონკრეტული კომპანიის სტრატეგიის ადეკვატურობის შე-

ფასება. ასეთმა ანალიზმა პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ კითხვებს:

- რამდენად კარგად მუშაობს კომპანიის ამჟამად ფუნქციონირებადი სტრატეგია?
- რამდენადაა ასახული მოქმედ სტრატეგიაში კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარე, შესაძლებლობები და მოსალოდნელი საშიშროებები?
- რამდენად შეიცვალა (გაძლიერდა თუ შესუსტდა) კომპანიის კონკურენტული პოზიცია მოქმედი სტრატეგიის გამოყენებით?
- რა სტრატეგიული ქმედებები ქმნის კომპანიის წარმატებას და რამდენადაა იგი ასახულული არსებულ სტრატეგიაში?

აღნიშნულ კითხვებზე პასუხის გაცემამდე, უნდა გავანალიზოთ, თუ რა ტიპის საბაზისო სტრატეგიას იყენებს კომპანია და რამდენად ადეკვატურია იგი არსებულ ბიზნეს-გარემოსთან. კონკრეტულად კი - ეს არის დაბალ ხარჯებზე ორიენტირებულ სტრატეგია, პროდუქციის დიფერენცირება, კონკრეტულ სამომხმარებლო ჯგუფებზე ან საბაზრო სეგმენტზე ფოკუსირება, თუ სხვა რამ. ანუ, საჭიროა ვიცოდეთ, გვაიძულებს თუ არა არსებული სიტუაცია შევცვალოთ კომპანიის სტრატეგიული კურსი?

სტრატეგიის სიტუაციურობის ანალიზის წინაპირობაში აუცილებელია ასევე კომპანიის ოპერაციულ სისტემაში, მარკეტინგში, ფინანსებში, ადამიანური რესურსების ეფექტიანობის ამაღლებაში გამოყენებული ფუნქციური სტრატეგიების გაანალიზება და საერთოდ, კომპანიის უკანასკნელი ქმედებების შეფასება, თუ რამდენად აუმჯობესებს ასეთი მოქმედებები კონკურენტული უპირატესობის განმსაზღვრელ მაჩვენებლებს და რამდენად უზრუნველყოფს იგი კომპანიის კონკურენტული პოზიციების განმტკიცებას.

იმის შემდეგ კი, როდესაც დავრწმუნდებით, რომ სტრატეგიის სიტუაციურობის ანალიზის წინაპირობებს პოზიტიური შეფასებები აქვს, შესაძლოა გავარკვიოთ თუ რამდენად კარგად ფუნქციონირებს მიმდინარე სტრატეგია, ანუ როგორია მისი სიტუაციასთან შესაბამისობა. ამ მიზნით, წარმატების მსურველი მენეჯერები იყენებენ ინდიკატორთა გარკვეულ სისტემას, რომელიც შეიძლება ასე წარმოვიდგინოთ:

- იზრდება თუ მცირდება კომპანიის მიერ კონტროლირებადი ბაზრის წილი;
- იზრდება თუ მცირდება კომპანიის მოგება და როგორია მისი თანაფარდობა

კონკურენტების მოგებასთან;

- როგორია კომპანიის წმინდა მოგების ტენდენცია და ინვესტიციის ეფექტიანობის მაჩვენებლები;
- როგორია კომპანიის გაყიდვების მოცულობის ტენდენცია. ანუ, ის უფრო სწრაფია თუ უფრო ნელი, ვიდრე მთლიანად ინდუსტრიაში.

სტრატეგიის სიტუაციურობის ანალიზის აღნიშნული ინდიკატორების პოზიტიური შედეგების შემთხვევაში, შეიძლება ითქვას, რომ გვაქვს სიტუაციის შესაბამისი იდეალური სტრატეგია, რომელიც არ საჭიროებს (ყოველ შემთხვევაში ამ ეტაპზე) რაიმე რადიკალურ ცვლილებას. წინააღმდეგ შემთხვევაში კი, ანუ როდესაც აღნიშნულ ინდიკატორთა თუნდაც ზოგიერთი შედეგი მოსაწონისი არ არის, სტრატეგიის სიტუაციურობის ანალიზი გვებმარება იმაშიც, რომ გამოიძებნოს მისი გადაწყვეტის რეზერვები, რისთვისაც საჭიროა პასუხი გავცეთ შემდეგ მნიშვნელოვან კითხვებს:

- იყენებს თუ არა კომპანია სრულყოფილად მის ყველა ძლიერ მხარეს და საკვანძო (უნიკალურ, განმასხვავებელ) კომპეტენციებს?
- არის თუ არა კომპანიის სუსტი მხარე კონკურენციის განმსაზღვრელი მთავარი ფაქტორი და რამდენად გვიშლის ის ხელს სიტუაციის სასიკეთოდ შემობრუნების საქმეში?
- მენეჯმენტის სტრატეგიული ხედვის პოზიციიდან კონკრეტულად რომელი სისუსტეები საჭიროებენ კორექტირებას?
- არსებულ სიტუაციაში, რა მოსალოდნელი საფრთხეების უნდა ეშინოდეს კომპანიას ყველაზე მეტად და რა სტრატეგიულ ქმედებებს უნდა მივმართოთ მათგან საუკეთესო თავდაცვისათვის?
- სიტუაციის რა სასიკეთო ცვლილებები მისცემს კომპანიას წარმატების რეალურ შანსს?

სტრატეგიის სიტუაციურობის ანალიზში უმნიშვნელოვანესია ინფორმაცია (ცოდნა) - საწარმოო ინდუსტრიის შესახებ, როგორია იგი: მზარდი, საქონლით გაჯერებული თუ სტაგნაციური? ინდუსტრიაში გამოკვეთილია ლიდერი, თუ ეს ინდუსტრია ფრაგმენტულია? და რაც მთავარია, როგორია კომპანიის ამჟამინდელი კონკურენტული პოზიცია საწარმოო ინდუსტრიაში, რომლის გაუმჯობესებას ან,

სულ მცირე, შენარჩუნებას მაინც უნდა ცდილობდეს კომპანიის მენეჯმენტი. სწორედ, აღნიშნულის გათვალისწინებითაა შესაძლებელი მოცემული კომპანიისა და მისი კონკურენტების სუსტი და ძლიერი მხარეების აწონ-დაწონვა, საიდან არის მოსალოდნელი თავდასხმა და, პირიქით, სად არიან კონკურენტები მოცემულ კომპანიაზე სუსტები.

მხოლოდ ასეთი მიდგომების საფუძველზე შეგვიძლია პასუხი გავცეთ იმ ძირითად კითხვებს, რომელიც ჩამოვყალიბეთ ამ საკითხის დასაწყისში (რამდენად კარგად მუშაობს კომპანიის სტრატეგია? რამდენადაა მასში ასახული კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარე, შესაძლებლობები და საშიშროებები? რამდენად იცვლება კომპანიის კონკურენტული პოზიცია? რა სტრატეგიული ქმედებები ქმნის კომპანიის წარმატებებს?), რომლის შედეგები მენეჯერებს უქმნის იმის საფუძველს, რომ შეიმუშაონ წარმატებული სტრატეგია.

თუმცა, როგორც აღინიშნა, სტრატეგიის სიტუაციურობის ანალიზი ითხოვს, როგორც კომპანიის არსებული პოზიციის (ლიდერია, მზარდია თუ სუსტია ის), ასევე ინდუსტრიაში კონკურენციის დონის გათვალისწინებასაც. კერძოდ, როგორია ეს ინდუსტრია: მზარდი, საქონლით გაჯერებული თუ სტაგნაციური? ან, კიდევ - საქმე ხომ არ გვაქვს ფრაგმენტულ ინდუსტრიასთან?

12.2. სიტუაციური სტრატეგია მზარდ ინდუსტრიაში

მზარდი ინდუსტრია წარმოადგენს ახლადშექმნილ საბაზრო სივრცეს, რომელსაც ზრდის მაღალი შესაძლებლობები გააჩნია. კერძოდ, უმრავლესი კომპანია მისი განვითარების სასტარტო პირობებში იმყოფება; მიმდინარეობს სამშენებლო სამუშაოები; იზრდება წარმოების მასშტაბები; იზრდება დასაქმება; იქმნება სადისტრიბუციო არხები; კომპანიები დიდ ყურადღებას აქცევენ პროდუქციის დიზაინსა და ტექნოლოგიურ პრობლემებს და ა.შ.

ზემოაღნიშნული, ზოგადი შეფასებისა, არსებობს მზარდი ინდუსტრიისათვის დამახასიათებელი სპეციფიკური ნიშან-თვისებები, რომელიც კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა გაითვალისწინოს. ეს მახასიათებლებია:

- ვინაიდან ბაზარი არის ახალი და ფაქტობრივად შეუსწავლელი, არსებობს მთე-

ლი რიგი ფაქტორები, რომელთა პროგნოზირება ძალზე რთულია. მაგალითად: რამდენად სწრაფად გაიზრდება ინდუსტრია და როგორი იქნება ის ზრდასრულობის სტადიაზე. ანუ, ინდუსტრიის შესახებ არასრული ინფორმაციის გამო შეუძლებელია ზუსტად განსაზღვრო მისი განვითარების ტენდენციები.

- გაურკვეველია არამატერიალური აქტივების ღირებულება, ანუ რომელი მათგანი გახდება ყველაზე მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საქმეში; ამიტომ, მენეჯერები ყურადღებას ამახვილებენ ყველა მათგანის გასაიდუმლოებაზე.
- თითოეულ მენეჯერს ტექნოლოგიის, პროდუქციის დიზაინის, მარკეტინგისა და დისტრიბუციის საკითხებთან დაკავშირებით ინდივიდუალური ხედვა აქვს; ანუ, ძნელი დასადგენია, რომელი ტექნოლოგია იძლევა უფრო მეტ ეფექტს, პროდუქციის რა მახასიათებლები უფრო იზიდავს მომხმარებელს, რის გამოც როგორც წარმოებული პროდუქცია, ასევე მისი ტექნოლოგიაც არასტანდარტულია.
- ბაზარზე შეღწევის ბარიერები ძალიან დაბალია; ხოლო, ახალი კომპანიების ინდუსტრიაში შესვლის სურვილი - მაღალი;
- ვინაიდან ინდუსტრია მზარდია, კომპანიებს აქვთ წარმოების მოცულობის ზრდის ხარჯზე პროდუქციის თვითღირებულების შემცირების დიდი შესაძლებლობა;
- მწირია ინფორმაცია მიმწოდებლების, მომხმარებლებისა და კონკურენტების შესახებ. კომპანიები არც იმაში არიან ბოლომდე გარკვეულნი, თუ რამდენად კარგად აკმაყოფილებენ ისინი მომხმარებელთა მოთხოვნებს ან/და რა სიძლიერის კონკურენტებთან უწევთ შეჯახება;
- იქიდან გამომდინარე, რომ მომხმარებლები შეთავაზებულ პროდუქციას კარგად არ იცნობენ, მარკეტინგის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს ისეთი გაყიდვების წახალისება, რომელიც დაძლევს მომხმარებელთა უნდობლობას და მათ პრეტენზიებს პროდუქციის ზოგიერთი თავისებურების მიმართ;
- ბევრი მომხმარებელი ფიქრობს, რომ ახალი პროდუქცია მალე გაუმჯობესდება და ელოდება დროის იმ პერიოდს, როდესაც ტექნოლოგია და პროდუქციის დიზაინი კიდევ უფრო დაიხვეწება.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, მზარდ ინდუსტრიაში კომპანიათა ძირითად ამოცანას უნდა წარმოადგენდეს ბიზნესის იმ მიმართულებით დაფინანსება და ბაზრის იმ სეგმენტის ათვისება, რომელიც კონკურენტულ უპირატესობას მოუტანს მათ. კონკურენტული უპირატესობის საფუძველი შეიძლება იყოს დანახარჯების მინიმიზაცია ან პროდუქციის დიფერენცირება. ფოკუსირებაზე ფიქრი კი - ცოტა მოგვიანებით. თუმცა, რადგან ბოლომდე გარკვეული მაინც არ არის დაფინანსების მიმართულება და მასთან ერთად, შეზღუდულია კომპანიათა ფინანსური რესურსები, ბევრი მათგანი გამოსავალს სტრატეგიული ალიანსში შესვლაში ან ერთობლივი საწარმოს შექმნაში პოულობს, რაც რისკის გადანაწილების, საჭირო რესურსების მოპოვებისა და გამოცდილების დაგროვების საშუალებას იძლევა.

დავსვათ კითხვა - არსებულ სიტუაციაში, ანუ იმ დროს როდესაც ინდუსტრიაში ჯერ კიდევ ბევრი გაურკვეველობაა, რა უნდა მოიმოქმედოს კომპანიის მენეჯმენტმა წარმატებული ბიზნესის საწარმოებლად? მიუხედავად ბევრი განუსაზღვრელობისა აღნიშნულ კითხვას მაინც შეიძლება მოვუძებნოთ სწორი პასუხი - მზარდი ინდუსტრიის კომპანიის მენეჯერი ძირითად აქცენტს შემდეგ მიმართულებებზე უნდა აკეთებდეს:

1. ინდუსტრიაში, სადაც ჯერ კიდევ არ არის ჩამოყალიბებული კონკურენტებს შორის „ბრძოლის“ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული წესები, წინდახედულ მენეჯერს ეძლევა დიდი შანსი ინდუსტრიაში დააკანონოს მის მიერ შეთავაზებული „თამაშის წესები“. ის კომპანია, რომელიც ამას მოახერხებს, ავტომატურად ლიდერი გახდება.
2. მაქსიმალური ძალისხმევა წარმართოს ტექნოლოგიის სრულყოფის, ხარისხის გაუმჯობესების, პროდუქციის მიმზიდველი ნიშან-თვისების მიმართულებით, რადგან როგორც წესი, საბოლოოდ მაინც ეს ფაქტორები გახდება ინდუსტრიაში წარმატების და კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მთავარი წყარო;
3. დროა, გადაიდგას პირველი ნაბიჯები მიმწოდებლებთან ურთიერთობების და-რეგულირების, მომხმარებლებში ნდობის ამაღლებისა და სადისტრიბუციო შესაძლებლობების გაზრდისაკენ;
4. საჭიროა, სულ უფრო ახალი და ახალი სამომხმარებლო ჯგუფებისა და გეოგრაფიული არეალის ძიება; ძალისხმევა იმაზე, რომ ახალი პროდუქცია მომხმარებ-

ლისათვის იყოს ადვილად ხელმისაწვდომი;

5. საჭიროა, სხვადასხვა ტექნოლოგიათა ექსპერტული კვლევები და დომინანტი ტექნოლოგიის მიგნება. თუმცა, ამ კუთხით კომპანიის მენეჯმენტს დიდი სიფრთხილე მართებს. საქმე იმაშია, რომ ტექნოლოგიათა ხშირი ცვლა და ექსპერტიზები ბევრად ზრდის დანახარჯებს;
6. დროა, იფიქრონ მომხმარებლის მიმზიდველი საფასო პოლიტიკის შემუშავებაზე.
7. რადგან ინდუსტრიაში ახალი კომპანიების შესვლის სურვილი დიდია, კომპანიის მენეჯმენტი მომზადებული უნდა შეხვდეს მათ გამოჩენას, რაშიც როგორც აღინიშნა, ყველაზე მნიშვნელოვანია მათი მიზნებისა და სტრატეგიებში გარკვევა.

აუცილებელია აღინიშნოს ასევე, რომ მზარდ ინდუსტრიაში დიდი მოცუბის მიღების შესაძლებლობა დიდ კომპანიებს (როგორც ინდუსტრიის შიგნით, ასევე სხვა ინდუსტრიიდან) მეტი აგრესიული ქმედებისაკენ უბიძგებს. ისინი არ იშურებენ მის საფინანსო რესურსებს და მონოპოლიური უპირატესობის მოპოვების მიზნით ინვესტიციებს დებენ. შესაბამისად, თუ მოცემულ კომპანიას ამის საშუალება არ აქვს, მისი სტრატეგია, სულ მცირე, უნდა ეფუძნებოდეს თავდაცვითი პოლიტიკის შემუშავებას, რათა ის მომზადებული შეხვდეს აგრესორს. საქმე იმაშია, რომ აგრესორი, როგორც წესი, ძლიერი კომპანიაა, მან ხომ თავის ინდუსტრიაში, სწორი მენეჯმენტის წყალობით, უზრუნველყო მნიშვნელოვანი დანაზოგები და შექმნა დიდი ფინანსური აქტივები. ანუ, ალბათობა იმისა, რომ ეს აგრესორი ახალ ინდუსტრიაშიც მოიპოვებს წინსვლის პოზიციებს, საკმაოდ მაღალია.

12.3. სიტუაციური სტრატეგია საქონლით გაჯერებულ ინდუსტრიაში

ინდუსტრიის სწრაფი ტემპებით ზრდა არ შეიძლება მუდმივად გაგრძელდეს. ყველა ინდუსტრიაში, ხდება ბაზრის გაჯერება. შედეგად, იქმნება საქონლით გაჯერებული ინდუსტრია, სადაც მომხმარებელთა მხრიდან პროდუქციაზე მოთხოვნა, მეტ-ნაკლებად მაინც, სტაბილურია ან იგი უმნიშვნელო ტემპით იზრდება.

ასეთი ტიპის ინდუსტრიას შემდეგი ნიშან-თვისებები ახასიათებს:

- საბაზრო მოთხოვნის მცირედი ზრდა მეტოქეებს შორის კონკურენციას ამძაფრებს. საქმე იმაშია, რომ ინდუსტრიაში კომპანიებს ბაზარი უკვე გადანაწილებული აქვთ. შესაბამისად, ბაზრის წილის გაზრდისათვის მათ მეტოქეთა მომხმარებლების გადმობირება უწევთ.
- იზრდება მომხმარებელთა ძალაუფლება; ისინი კარგად იცნობენ ყველა კომპანიის პროდუქციას და იციან მათი პროდუქციის ძირითადი მახასიათებლები; შესაბამისად, მათი არჩევანი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ფასეულობას შესთავაზებს მათ კომპანია.
- ინდუსტრიის ნელი ტემპით ზრდა კომპანიათა მენეჯერებს აიძულებს გააკონტროლოს კონკურენტთა წარმოების მოცულობები; საქმე იმაშია, რომ ჭარბი პროდუქცია არასახარბიელო მდგომარეობაში აყენებს მათ, რადგან ვეღარ ხერხება მისი რეალიზაცია.
- იზრება გლობალური კონკურენცია; როგორც წესი, ერთი ქვეყნის შიგნით ინდუსტრიის ზრდის დაბალი ტემპი უზიძგებს კომპანიებს საკუთარი ძალები მოსინჯოს სხვა სახელმწიფოს ბაზარზე; თავის მხრივ, სხვა სახელმწიფოთა კომპანიებიც ეძებენ ხარჯების შემცირების გზებს; მათ შორის, იაფი რესურსების ხელში ჩაგდება ან კომპანიის განლაგებას იმ ეკონომიკურ რაიონში, სადაც სამუშაო ძალის ღირებულება შედარებით დაბალია; ასეთი კომპანიები ძალიან მალე ახერხებენ დამკვიდრდეს სხვა ქვეყნის ბაზარზე, მით უფრო, თუ მათ უკვე აქვთ „ბრძოლის“ ასეთი გამოცდილება;
- ინდუსტრიაში რენტაბელობის საშუალო დონე სტაბილურია ან შეიძლება მცირდებოდეს კიდევ. შესაბამისად, ბევრი სუსტი კომპანია ვეღარ უძლებს ასეთ კონკურენციას და ტოვებს ინდუსტრიას;
- არის საქონლით გაჯერებული ისეთი ინდუსტრიებიც, სადაც კონკურენტები თანხმდებიან პროდუქციის რაოდენობასა და ფასებზე; ფაქტობრივად, იქმნება ჰორიზონტალური ინტეგრაციის წინაპირობები; როგორც წესი, კომპანიებს შორის ჰორიზონტალური ინტეგრაცია მომხმარებელთა დისკრიმინაციის ხელსაყრელ ინფრასტრუქტურას ქმნის.

ბუნებრივია, რომ საქონლით გაჯერებულ ინდუსტრიაში მომხმარებელთა

დაინტერესება გართულებულია. შესაბამისად, ასეთ ინდუსტრიაში ფუნდამენტალურად უნდა შეიცვლოს სტრატეგია. ზოგადად კი, ასეთი ტიპის ინდუსტრიაში კომპანიის მენეჯმენტი ძირითად აქცენტებს შემდეგ მიმართულებებზე უნდა აკეთებდეს:

- 1. ხარჯების შემცირებაზე ფოკუსირება.** დიდი კონკურენცია „ფასებით“ კომპანიის მენეჯერს უბიძგებს ეძიოს გზები და გაატაროს ყველა ისეთი ღონისძიება, რომელიც პროდუქციის ერთეულზე დახარჯებს შეამცირებს; მათ შორის ისეთი მეთოდებით, როგორცაა: მიმწოდებლებთან მოლაპარაკება - შეამცირონ რესურსების შესყიდვის ფასები; ოპერაციული სისტემის დახვეწა; საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვის უმაღლესი მაჩვენებლების მიღწევა; პროდუქციის დიზაინის ეკონომიურობა; სადისტრიბუციო არხების ეფექტიანობის გაზრდა და სხვა.
- 2. პროდუქციის ხარისხზე ფოკუსირება.** დანახარჯების შემცირების გვერდით, პროდუქციის დიზაინის, ხარისხისა და სხვა სპეციფიკურ ნიშან-თვისებათა სრულყოფა კვლავ რჩება კონკურენტულ ღირებულებად; ბუნებრივია, ასეთი სტრატეგია დიდ ინვესტიციებს ითხოვს და შეიძლება ითქვას, რომ მეტად სახიფათოა; მაგრამ თუ კომპანია ამით შექმნის მომხმარებლისათვის ფასეულ შედეგს, ანუ ისეთ პროდუქციას (მომსახურებას), რომელიც დიდი არჩევანის მიუხედავად მომხმარებელს ჯერ არ მიუღია, ასეთი სტრატეგია შესაძლოა წარმატებული იყოს.
- 3. აქცენტის გადატანა ინოვაციურობაზე.** როგორც აღინიშნა, საქონლით გაჯერებულ ინდუსტრიაში დანახარჯების მინიმიზაცია და პროდუქციის ხარისხის ამაღლება წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს სტრატეგიულ მიზანს. ეს კი საწარმოო პროცესის მუდმივ ინოვაციურობას საჭიროებს; მასში იგულისხმება: ახალი ტექნოლოგიის დანერგვა, შრომის ნაყოფიერების ამაღლება, საწარმოო პროცესების რობოტიზაცია, მართვის კომპიუტერიზაცია, ადმინისტრაციული პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება და ა.შ.
- 4. წარმოების მასშტაბის მკაცრი კონტროლი.** საქონლით გაჯერებულ ინდუსტრიაში წარმოებული პროდუქციის მოცულობის ზრდა, როგორც წესი, სახიფათო ტენდენციაა; საქმე იმაშია, რომ ყოველი დამატებითი ერთეულის რეალიზაცია შეუძლებელია კონკურენტ-კომპანიათა მომხმარებლის გადმოზიდვის გარეშე.

სხვა შემთხვევაში კი, ასეთი გადაწყვეტილება იწვევს ჭარბ მიწოდებას და ბუნებრივია, ის უკვე ზარალია.

5. **კომპანიის გუდვილის შანსი.** საქონლით გაჯერებულ ინდუსტრიაში, ხშირადაა, კოკურენტი კომპანიის იაფად შეძენის („ხელში ჩაგდება“) კარგი შესაძლებლობა. კერძოდ, რთულ მდგომარეობაში მყოფი კომპანიები ცდილობენ გაყიდონ თავიანთი აქტივები, ვალდებულებათა დაფარვის მიზნით. უმეტესად, ასეთ კომპანიათა კონკურენტული შესაძლებლობები გაცილებით მაღალია, მაგრამ შექმნილ პირობებში ისინი შედარებით იაფად იყიდება; შედეგად, იმ კომპანიაში, რომელიც ყიდულობს ასეთი ტიპის კომპანიას, ამბობენ რომ შეიქმნა გუდვილი. გუდვილი - არამატერიალური, უხილავი აქტივია ისევე, როგორც ტექნოლოგიური ნოუ-ჰაუ, პატენტები, ლიცენზიები და ა.შ. ყველაზე მარტივად, **გუდვილი ეს არის სხვაობა გასაყიდი კომპანიის ნეტო აქტივების რეალურ ღირებულებასა და სარეალიზაციო ფასს შორის.** რა შეიძლება იყოს ამ შემთხვევაში „მოგება“ (გუდვილი)? ეს არის: მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალა, ბაზრის გარკვეული სეგმენტი, ეფექტიანი ტექნოლოგია, ხელსაყრელი გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა და სხვა აქტივები, რომელსაც ფინანსური თვალსაზრისით, დღეს, გარკვეული ღირებულება აქვს, სტრატეგიულობიდან კი - კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების დიდი შესაძლებლობა.
6. **აქცენტი საერთაშორისო ბიზნესზე.** საქონლით გაჯერებულ ინდუსტრიაში დიდ აქტუალობას იძენს კომპანიის საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლა, რომელიც სხვადასხვა ფორმით შეიძლება განხორციელდეს. უცხოური ბაზრების ათვისების ტრადიციული, კლასიკური ფორმა - პროდუქციის ექსპორტია. თუმცა, მთელ რიგ სიტუაციებში, როდესაც სატრანსპორტო, სადაზღვევო, საბაჟო, საიმპორტო და სხვა ხარჯები ზრდის პროდუქციის თვითღირებულებას, კომპანიები ტექნოლოგიების გადატანითა და რეგიონის შრომითი კაპიტალის გამოყენების ხარჯზეც ფართოვდებიან.

12.4. სიტუაციური სტრატეგია სტაგნაციურ ინდუსტრიაში

ინდუსტრიის სტაგნაციური პერიოდი წარმოადგენს მისი განვითარების ისეთ

ეტაპს, როდესაც წარმოებული პროდუქციის მოცულობა მთლიანობაში აკმაყოფილებს და აღემატება საბაზრო მოთხოვნას. ბუნებრივია, ასეთ ინდუსტრიაში კომპანიათა ფინანსური მოგება საკმაოდ მცირეა, ზოგიერთისთვის კი - ნულს უახლოვდება; მომხმარებლებს კარგად აქვთ შესწავლილი კომპანიათა პროდუქციის ფასეულობები და ა.შ. შედეგად, რთული გამოცდის წინაშე იმყოფებიან არა მხოლოდ მცირე საბაზრო წილის კომპანიები, არამედ ლიდერი კომპანიებიც, რადგან მათთვისაც კი კონკურენტ-კომპანიების მომხმარებლების გადმოზიდვა თითქმის შეუძლებელია.

სტაგნაციური მოთხოვნის პერიოდში კომპანიათა აბსოლუტური უმრავლესობა მისდევს თავის გადარჩენის პოლიტიკას; სხვა ინდუსტრიის კომპანიების მხრიდან ინდუსტრიაში შესვლისადმი დაინტერესება ნულის ტოლია; კომპანიათა ძირითადი საქმიანობა ორიენტირებულია ფულადი ნაკადების მობილიზაციაზე. კერძოდ, ისინი თავს იკავებენ ნაკლებად ლიკვიდური აქტივების შექმნისაგან, დებიტორებისაგან ითხოვენ დავალიანების სასწრაფო გასტუმრებას და სხვა.

კიდევ უფრო იზრდება კომპანიათა შერწყმის ტენდენციები. ძლიერი კომპანიები ცდილობენ სუსტი კომპანიების ხელში ჩაგდებას მეტი საბაზრო წილის მოპოვების მიზნით, ხოლო სუსტ კომპანიებს სხვა ალტერნატივა, ფაქტობრივად, არ აქვთ. საზოგადოდ კი, სტაგნაციურ ინდუსტრიაში წარმატების მსურველი მენეჯერი აქცენტს შემდეგ მიმართულებებზე უნდა აკეთებდეს:

1. **ინდუსტრიის შზარდ სეგმენტზე აქცენტის გადატანა.** სტაგნაციური ბაზარი, ისევე როგორც ყველა სახის ბაზარი, შედგება მრავალი საბაზრო სეგმენტისაგან. ხშირად, ზოგიერთი მათგანი იზრდება მთლიანი ბაზარის სტაგნაციურ პირობებშიც კი. ყველაზე წინდახედული მენეჯერი ასწრებს მის კონკურენტებს ასეთ მიმზიდველ სეგმენტზე კონცენტრირებას და თავს არიდებს სტაგნაციურ მოგებას.
2. **ყურადღების გამახვილება პროდუქციის ხარისხის კიდევ უფრო გაუმჯობესებაზე, მის ინოვაციურობასა და დიფერენცირებაზე.** სტაგნაციურ ინდუსტრიაშიც კი გაუმჯობესებული ხარისხის პროდუქცია ახალ მოთხოვნას ქმნის. ფაქტობრივად, ჩნდება სარეალიზაციო ბაზრის ათვისების ახალი შესაძლებლობა, რაც მოგების ზრდის საშუალებას იძლევა. თუმცა, ცხადია რომ ასეთი სტრატეგია

გარკვეულ ინვესტიციას ითხოვს, რამაც ხშირ შემთხვევებში, შესაძლოა პროდუქციის ფასზეც მოახდინოს გავლენა. შესაბამისად, კომპანიის მენეჯმენტის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ფასეულია მომხმარებლისათვის შეთავაზებული ახალი ხარისხი, აჭარბებს კი ეს ხარისხი შეთავაზებულ გაზრდილ ფასს? დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ასევე დასწრების მომენტს, რადგან ასეთ ინდუსტრიებში მომხმარებელთა ლოიალობა ინოვაციური კომპანიის მიმართ ძალზე მაღალია და შესაბამისად, სხვა კომპანიათა მხრიდან ანალოგიის შექმნა - დაბალი ეფექტის მომტანი იქნება.

3. **მიზანდასახული საქმიანობა ხარჯების შესამცირებლად.** ვინაიდან საბაზრო მოთხოვნა, ფაქტობრივად, მუდმივია, მოგების გაზრდის ერთადერთი წყარო პროდუქციის ერთეულზე დანახარჯების შემცირებაა. ხარჯების შემცირება შესაძლებელია ისეთი ღონისძიებებით, როგორცაა: საწარმოო პროცესების ავტომატიზაციის ზრდა; სპეციალიზაციის ღონის ამაღლება; მაღალხარჯიანი სადისტრიბუციო არხების შემცირება; ინდუსტრიის კვლევაში ზოგიერთი მარკეტინგული სამუშაოების შეკვეცა და ა.შ. თუმცა, ზოგიერთი ასეთი ღონისძიება დაკავშირებულია დიდ დანახარჯებთან. შესაბამისად, კომპანიამ კარგად უნდა გათვალოს ინვესტიციის ამოგების შესაძლებლობა, თუ როდის აანაზღაურებს პროდუქციის ერთეულის ფასსა და მის თვითღირებულებას შორის მიღწეული მეტი სხვაობა (დამატებითი მოგება) მასზე გაწეული დანახარჯებს.

აუცილებელია ითქვას ისიც, რომ აღნიშნული სამი მიმართულება (მზარდ სეგმენტზე აქცენტის გადატანა, პროდუქციის ხარისხის კიდევ უფრო გაუმჯობესება და მიზანდასახული საქმიანობა ხარჯების შესამცირებლად) არ წარმოადგენს დოგმას. კომპანიის მენეჯმენტმა შესაძლოა გამონახოს სხვა გამოსავალიც. მათ შორის, ზოგიერთი ის მიმართულება, რომელიც აღინიშნა, როგორც საქონლით გაჯერებულ, ასევე მზარდ ინდუსტრიაში.

12.5. სიტუაციური სტრატეგია ფრაგმენტულ ინდუსტრიაში

არის ისეთი ინდუსტრიები, რომლებიც შედგება ასობით და ზოგჯერ, ათასობით მცირე ზომის კომპანიისგან, რომელთაგან არცერთი არ ფლობს არსებით სა-

ბაზრო წილს. ასეთ ინდუსტრიებს უწოდებენ ფრაგმენტულს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, **ფრაგმენტულია ისეთი ინდუსტრია, რომელსაც გამოკვეთილი ლიდერი არ ჰყავს**, რაც თითოეულ კომპანიას საშუალებას აძლევს კონკურენციის „საკუთარი წესებით“ საქმიანობდეს საწარმოო ინდუსტრიაში.

ფრაგმენტული ინდუსტრიების მაგალითებია: სასურსათო მაღაზიები, სილამაზის სალონები, საგამომცემლო საქმიანობა (სტამბა), ავტომემკვთებლები, რესტორნები, ჯართის შემგროვებელი პუნქტები, სასტუმროები, ავეჯის სარემონტო სამუშაოები და ბევრი სხვა. ასეთი ინდუსტრიის დაახასიათებელი ნიშან-თვისებებიდან აღსანიშნავია შემდეგი:

- ინდუსტრიაში შესვლის დაბალი ბარიერები პატარა კომპანიებსაც სწრაფად და იაფად შეღწევის საშუალებას აძლევს;
- წარმოების მასშტაბის გაზრდის არაეფექტურობა პატარა კომპანიებს იმის საშუალებას აძლევს, რომ თითქმის თანაბარი დანახარჯების ხარჯზე ჯეროვანი კონკურენცია გაუწიოს შედარებით ძლიერ მეტოქეებს;
- მართალია, მომხმარებელთა მოთხოვნა, ზოგადად, სოლიდური რაოდენობისაა, შედარებით ძლიერ კომპანიასაც კი არ შეუძლია დიდი მასშტაბის საწარმოო სიმძლავრეების ან სადისტრიბუციო არხების შექმნა, რადგან ცალკეული მომხმარებლის მხრიდან შექმნის მოცულობა რაოდენობრივად შეზღუდულია;
- სამომხმარებლო ბაზარი, ფაქტობრივად, არის ადგილობრივი დანიშნულების, რადგან მაღალი სატრანსპორტო დანახარჯები ზღუდავს მომხმარებელთა რადიუსის გაზრდას;
- კომპანიათა შემოსავლები დამოკიდებულია მომხმარებელთა ლოიალობაზე; წარმატებული კომპანიის პროდუქციის (მომსახურების) რენტაბელობა შესაძლოა მცირედით აღემატებოდეს ბაზრის საშუალო მაჩვენებელს.

ფრაგმენტული ინდუსტრიის ნიშან-თვისების გათვალისწინებით, მასში წარმატების მიღწევა შესაძლებელია შემდეგი ღონისძიებების (სტრატეგიების) შედეგად:

1. **პროდუქციის დამზადების (მომსახურების გაწევის) სტანდარტის შემუშავება.** ეს ყველაზე მოსახერხებელი სტრატეგიაა. ასეთი მიდგომა კომპანიას ხარჯების შემცირების საშუალებას აძლევს. მაგალითად, „მაკდონალდის“ საქმიანობა

მთლიანობაში სპეციალიზებულია ასეთი სახის ბიზნესზე;

2. **დანახარჯების მინიმიზაცია.** როდესაც ინდუსტრიაში კონკურენცია მაღალი ინტენსივობით ხასიათდება, დიდი ყურადღება საფასო პოლიტიკას ეთმობა. შესაბამისად, კომპანიათა აქცენტი გადატანილია ზედნადები ხარჯების შემცირებაზე, ხელფასების დაბალ განაკვეთებზე, საბიუჯეტო გადასახადების მკაცრ გაკონტროლებაზე და ა.შ.
3. **სპეციალიზაცია პროდუქციის კონკრეტულ ტიპზე.** როდესაც ინდუსტრიაში ერთნაირი პროდუქციის მრავალი მოდელი და ტიპი არსებობს, კომპანია ყურადღებას ამახვილებს ერთ-ერთ მოთხოვად პროდუქციაზე, რაც ავტომატიზაციის დონის ამაღლების შესაძლებლობას იძლევა.
4. **ფოკუსირება ლოკალურ არეალზე.** ვინაიდან ფრაგმენტულ ინდუსტრიაში დიდი საბაზრო წილის მოპოვების შანსი არ არსებობს, კომპანიის ყურადღება გადატანილია ადგილობრივ მოთხოვნებზე. ისინი უფრო მეტ მოგებას მიიღებენ, თუ უფრო დეტალურად შეისწავლიან ამ სივრცის მომხმარებლების გემოვნებას.
5. **პროდუქციის (მომსახურების) დიფერენცირება.** ასეთი სტრატეგიაცაა შესაძლებელი ფრაგმენტულ ინდუსტრიაში, რადგან მომხმარებელთა კატეგორიაც შეიძლება იყოს სხვადასხვა. მაგალითად, პორცის ზომის (დიდი, საშუალო, პატარა), დამატებითი სერვისის, სპეციფიკური გემოვნებისა და სხვა ნიშნის მიხედვით.

12.6. სიტუაციური სტრატეგია ლიდერი კომპანიისათვის

ლიდერის კონკურენტული პოზიცია ინდუსტრიაში, როგორც წესი, არის მეტად ძლიერი. ფაქტობრივად, ის აკონტროლებს ბაზრის მნიშვნელოვან ნაწილს; შემოსავალიც კონკურენტებთან შედარებით ბევრად მაღალია; მას შეუძლიათ საკუთარი თამაშის წესები თავს მოახვიოს ინდუსტრიის ყველა მონაწილეს და ა.შ. მარტივად რომ ვთქვათ, **ლიდერობა ნიშნავს კონკურენტული უპირატესობის ფლობას კონკურენტებთან შედარებით.**

ბუნებრივია, რომ ლიდერი კომპანიის ძირითად მიზანს წარმოადგენს ლიდერობის განმტკიცება ინდუსტრიაში. შესაბამისად, მისი სტრატეგია ორიენტირე-

ბული უნდა იყოს კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნება-გამყარებაზე, რომლისთვისაც მან ქვემოთ ჩამოთვლილი სამი ძირითადი სტრატეგიიდან უნდა აირჩიოს ერთ-ერთი. ესენია: შემტევი სტრატეგია; თავდაცვითი სტრატეგია ან უკან გამოდევნების სტრატეგია.

ლიდერობის შენარჩუნება შემტევი სტრატეგიით. არსებობს ასეთი გამოთქმა - „საუკეთესო თავდაცვა არის კარგი თავდასხმა“. ბევრი ლიდერი კომპანია მისდევს ასეთ ტაქტიკას. ისინი მუდმივად ეძებენ ახალ გზებს კონკურენტული აქტივების გასაძლიერებლად და კონკურენტული პოზიციის გასამაგრებლად. შესაბამისად, ლიდერთა ბიზნეს-საქმიანობა დაფუძნებულია ინოვაციაზე, სიახლის ძიებაზე, მართვის ახალი მეთოდების დანერგვაზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ამ სტრატეგიით ლიდერი კომპანიები არ ჯერდებიან მოპოვებულ უპირატესობას და მუდმივად ცდილობენ საბაზრო პოზიციის კიდევ უფრო განმტკიცებას, ცდილობენ კონკურენტების გაკოტრებას, მუდმივად ეწევიან საფასო დისკრიმინაციას. მათი პოლიტიკა აგებულია მოსაზრებაზე, რომ სანამ ინდუსტრიის მზარდი კომპანიები აითვისებენ მისი, როგორც ლიდერის მიერ შემუშავებულ სიახლეებს, მანამდე მას უნდა ჰქონდეს შემუშავებული „თამაშის ახალი წესები“, რაც მის უპირატესობას კიდევ უფრო გაამყარებს.

აღსანიშნავია ისიც, რომ ლიდერთა ერთ-ერთი ძირითადი კონკურენტული აქტივი არის მათი რეპუტაცია. იგი, როგორც კომპანიის იმიჯი, ახალი ბაზრების ათვისების კარგ წინაპირობას ქმნის. ლიდერთა ასეთი საქმიანობა სახიფათოა კონკურენტ-კომპანიებისთვის, მათ შორის მზარდი კომპანიებისთვისაც.

თუმცა, ლიდერობის შენარჩუნების საქმეში, შემტევი სტრატეგიასაც კი, თავისი რისკ-ფაქტორებიც აქვს. კერძოდ ის, რომ დომინანტის სტატუსი მონოპოლიურ მდგომარეობას უქმნის მას ინდუსტრიაში. შესაბამისად, თუ ლიდერი კომპანია აქტიურად გამოიყენებს მის პრივილეგიებს (მაგალითად, შეზღუდავს პროდუქციის წარმოებას და ხელოვნურად შექმნის დეფიციტს, ან იმუშავებს კონკურენტების გაკოტრებაზე მისი შესყიდვის მიზნით), ამით ის ხელს უშლის საბაზრო მექანიზმის ნორმალურ ფუნქციონირებას, რომელიც საბოლოო ანგარიშით ქვეყნის ეკონომიკაზე უარყოფითად მოქმედებს. ხელისუფლება კი, რომლის ერთ-ერთ ფუნქცია ქვეყანაში ჯანსაღი კონკურენტული გარემოს შექმნაა, ზღუდავს კომპანიის ასეთ,

მონოპოლიურ, მოქმედებებს გარკვეული სანქციებით. აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ლიდერი კომპანიის უზარმაზარი ზეგავლენის მიუხედავად, ის მაინც უძლურია ანტიმონოპოლიური სამსახურის (კონკურენციის სააგენტოს) წინაშე. ფაქტობრივად, ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობა არის მონოპოლისტის თავშეკავების ძირითადი ბერკეტი.

ლიდერობის შენარჩუნება თავდაცვითი სტრატეგიით. ასეთი სტრატეგია, უფრო მეტად, ორიენტირებულია კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებაზე, ვიდრე მის კიდევ უფრო გაამყარებზე. ასეთ სტრატეგიას, ძირითადად, მისდევს ისეთი ლიდერი კომპანია, რომლის მენეჯმენტი ფიქრობს, რომ მან უკვე მაქსიმუმს მიაღწია, შემდგომმა ქმედებებმა კი - შესაძლოა ანტიმონოპოლიურ სამსახურთან ურთიერთობა გაართულოს. თუმცა, იგი გულისხმობს ისეთ ღონისძიებებს, რომელიც ხელს უშლის ინდუსტრიაში როგორც ახალი კომპანიების შემოსვლას, ასევე მზარდი კომპანიების მკვეთრ გაძლიერებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ასეთი კომპანია მაქსიმალურად ბლოკავს მათ კონკურენტებს, რათა მეტოქეებმა ვერ შეძლონ კონკურენტული აქტივების დაგროვება. ლიდერის ასეთი სახის სტრატეგია მოიცავს შემდეგ ღონისძიებებს:

- კონკურენტების მიერ შემოთავაზებული ინოვაციების გადასაფარად საკუთარი სიახლეების დანერგვა;
- საწარმოო სიმძლავრეების მობილიზება და საერთოდ, მუდმივი მზადყოფნა კონკურენტებისაგან მოსალოდნელი თავდასხმის წარმატებული მოგერიების უზრუნველსაყოფად;
- მიმზიდველი ფასებისა და პროდუქციის ხარისხის შენარჩუნება;
- საბაზრო მოთხოვნების ზრდის პროპორციულად საწარმოო შესაძლებლობების გაზრდა კუთვილი წილის შესანარჩუნების მიზნით;
- საინვესტიციო პოლიტიკა კონკურენტული ხარჯებისა და პროგრესული ოპერაციული პროცესების უზრუნველსაყოფად;
- მიმწოდებლებთან, დისტრიბუტორებთან და მომხმარებლებთან ექსკლუზიური კონტრაქტების გაფორმება;
- ალტერნატიული ტექნოლოგიების დაპატენტება.

საერთოდ, ლიდერობის შენარჩუნება თავდაცვითი ქმედებებით, ყველაზე

მეტად გამართლებულია ისეთ ინდუსტრიაში, რომელიც შედარებით ნელი ტემპით იზრდება და ბაზრის ახალი სეგმენტების დაპყრობას ან შემტევ სტრატეგიას აღარ მოაქვს შესაბამისი შედეგი. ამიტომ, კომპანიის ძირითადი საინვესტიციო საქმიანობა უკავშირდება სალიდერო პოზიციის შენარჩუნებას.

ასეთი სტრატეგიის დადებითი მხარეებიდან უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ მისი გამოყენებით კომპანიას ნაკლებად ემინია ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის. თუმცა, აღნიშნული სტრატეგიის ძირითად ნაკლს წარმოადგენს ის, რომ ლიდერი კომპანია ჯერდება მიღწეულს და აღარ ცდილობს პოზიციის გაუმჯობესებას.

ლიდერობის შენარჩუნება უკან გამოდევნების სტრატეგიით. ბევრი ლიდერი იმეორებს კონკურენტი (განსაკუთრებით, მზარდი) კომპანიების მოქმედებებს და მათგან თავდასხმას ანალოგიური ქმედებით პასუხობს. მაგალითად, თუ ინდუსტრიის შემტევი კომპანიები მიმართავენ ფასების შემცირებას ან პროდუქციის დიფერენცირების პოლიტიკას, ლიდერის საპასუხო რეაქციაც იქნება ადექვატური.

ანუ, უკან გამოდევნების სტრატეგიით ლიდერის ძირითადი ყურადღება გადატანილია კონკურენტების მოქმედებებზე. რა სიახლეებს ქმნიან კონკურენტ-კომპანიებში? - ეს არის ის ძირითადი კითხვა, რომელიც ამ სტრატეგიის მიმდევარ ლიდერს განსაკუთრებით აინტერესებს. შესაბამისად, ასეთ შემთხვევაში კომპანიის ინვესტიციები, უფრო მეტად, მიმართულია აგენტურის ქსელის შექმნაზე, რომლის შედეგად ცდილობენ მოიპოვონ მეტოქეთა ყველა სავარაუდო განზრახვა და სტრატეგიული გეგმების უმნიშვნელოვანესი პარამეტრები.

აღნიშნულის გარდა, ლიდერი კომპანია ინდუსტრიაში ისეთ ფსიქოლოგიურ კლიმატს ქმნის, რომლის მიხედვით ცდილობს შექმნას ისეთი შთაბეჭდილება, რომ ის უპასუხოდ არცერთ მეტოქეს არ დატოვებს. ანუ, ყველა აგრესორი სათანადოდ დაისჯება და ყველა შეტევას კონტრშეტევით მოუგებს.

ფაქტობრივად, ფსიქოლოგიური ბარიერი არის ამ სტრატეგიის მნიშვნელოვანი იარაღი. შედეგად, ბევრი მეტოქე კომპანია ერიდება ბრძოლას ლიდერთან. უფრო მეტიც, ხშირად ცალკეული კომპანიები თავიანთი მოქმედების გეგმას უთანხმებენ დომინანტ კომპანიას, მიდიან მათთან გარკვეულ კომპრომისზე, რომ ლიდერ კომპანიას მათდამი ჰქონდეს კარგი განწყობა და ნაკლებად გააჩნდეს მისგან

აგრესიის შიში.

უკან გამოდევნების სტრატეგიის დადებითი მხარედ უნდა მივიჩნიოთ ის, რომ ლიდერი კომპანია, ფაქტობრივად, ქმნის ფსიქოლოგიურ ბარიერებზე დამყარებულ ისეთ მნიშვნელოვან აქტივს, რომლის საფუძველზეც ინარჩუნებს კონკურენტულ უპირატესობას ინდუსტრიაში. ხოლო, უარყოფით მხარედ უნდა მივიჩნიოთ ის, რომ ასეთი კომპანია მიზნად არ ისახავს საბაზრო წილის გაუმჯობესებას და ახალი უპირატესობის მოპოვებას.

12.7. სიტუაციური სტრატეგია მზარდი კომპანიისათვის

მზარდს უწოდებენ ისეთ კომპანიას, რომელსაც კონკურენტული აქტივების დაგროვებისა და შესაბამისად, კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების დიდი შესაძლებლობა გააჩნია. მზარდ კომპანიათა უმეტესობა, როგორც წესი, ინდუსტრიაში ახლადშემოსულია, რომელმაც თითქოს უკვე მოიპოვა ბაზრის გარკვეული სეგმენტი, მაგრამ არ ჯერდება მას.

მზარდი კომპანიისთვის უფრო მეტად დამახასიათებელია შემტევი, ვიდრე თავდაცვითი ან უკან გამოდევნების სტრატეგია. საქმე იმაშია, რომ მზარდი კომპანიის ძირითად მიზანს წარმოადგენს მეტი საბაზრო წილის მოპოვება. ეს კი მხოლოდ აგრესიული თავდასხმით შეიძლება. თუმცა, თუ ის ლიდერის მხრიდან დიდ წინააღმდეგობას წააწყდება, მაშინ მისი სამოქმედო გეგმა მკვეთრად იცვლება და გადადის თავდაცვით ღონისძიებებზე.

მზარდი კომპანიის თავდაცვითი ღონისძიებებიდან აღსანიშნავია ლიდერთან სტრატეგიულ ალიანსში შესვლა. ხოლო, თუ ეს ვერ მოხერხდა, მაშინ ალბათ, უკან გამოდევნების სტრატეგია არის ყველაზე ეფექტური გზა, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელია წარმატებული ბიზნესის კეთება. ამ სტრატეგიით, მზარდი კომპანია იმეორებს ლიდერის მოქმედებებს, მის მიერ შემუშავებულ სიახლეებს, რის საფუძველზე მზარდ კომპანიას ეძლევა საშუალება, ერთის მხრივ, მოიპოვოს ბაზრის დამატებითი სეგმენტი, მეორის მხრივ კი, თავი აარიდოს ლიდერის აგრესიას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მზარდ კომპანიების სტრატეგია შეიძლება ასე ჩამოვაყალიბოთ - აგრესიული თავდასხმა კონკურენტული უპირატესობის მისაღწე-

ვად და აგრესიული თავდაცვა - მიღწეულის დასაცავად.

კონკურენტული საბაზისო სტრატეგიების გამოყენების თვალსაზრისით, მზარდი კომპანიის სტრატეგია შესაძლებელია აგებული იყოს როგორც დანახარჯების მინიმიზაციაზე, ასევე პროდუქციის დიფერენცირებაზე; თუმცა, უფრო მეტად მაინც, დამახასიათებელია ისეთი სპეციფიკური მეთოდების შემუშავება (ფოკუსირება), რასაც ლიდერი კომპანია ვერ ახერხებს მისი უზარმაზარი არეალის გამო. ამ თვალსაზრისით, ცნობილია ექვსი მიდგომა, რომლის საფუძველზე მზარდი კომპანია აღწევს წარმატებას. ესენია:

- 1. ვაკანტური საბაზრო სეგმენტის ათვისების სტრატეგია.** ვაკანტურია ბაზრის ის სეგმენტი, რომელიც ლიდერი კომპანიის ინტერესის სფეროს არ წარმოადგენს (ყოველ შემთხვევაში ამ მომენტამდე). ასეთ სეგმენტზე მზარდი კომპანიის სტრატეგია აგებულია მის ტექნოლოგიურ სპეციფიკაზე და შეიძლება ითქვას, ხანმოკლე, მაგრამ მაინც რაღაც გამოცდილებაზე. ზოგჯერ, ასეთ სეგმენტში მოთხოვნის ზრდის დიდი პოტენციალი მზარდი კომპანიისათვის შემოსავლების დაგროვების სოლიდურ წყაროს წარმოადგენს.
- 2. სპეციალიზაციის გაღრმავების სტრატეგია.** იგი გულისხმობს ძალისხმევას გაძლიერებას ბაზრის რომელიმე ერთ სეგმენტზე. ასეთ დროს კომპანია ორიენტაციას ახდენს პროდუქციის ან მომსახურების ერთ კონკრეტულ ტიპზე. მაგალითად, სამზარეულოს სანთებელას წარმოება. აქაც დიდი ყურადღება გადატანილია იმაზე, თუ რას წარმოადგენს მომხმარებლის ინტერესი და რის დაკმაყოფილებას ვერ ახერხებს ინდუსტრიის ლიდერი.
- 3. პროდუქციის ხარისხის ამაღლების სტრატეგია.** იგი გულისხმობს კომპანიის ყურადღების ფოკუსირებას პროდუქციის ხარისხზე. ამ შემთხვევაში მზარდი კომპანიის ძირითად მიზანს წარმოადგენს ინდუსტრიის ლიდერზე უკეთესი ხარისხის მიღწევა და მომხმარებელთა ისეთ ჯგუფზე ორიენტირება, რომელიც ძირითად აქცენტს პროდუქციის ხარისხზე აკეთებენ.
- 4. უკან გამოდევნების სტრატეგია.** როგორც წესი, მზარდი კომპანიაზე უფრო ძლიერია ინდუსტრიის ლიდერი. ამიტომ, თავდაცვის მიზნით ასეთი კომპანია ხშირად ირჩევს უკან გამოდევნების სტრატეგიას. ანუ, ის უბრალოდ იმეორებს ლიდერის ყველა ნაბიჯს; მთლიანობაში იზიარებს დომინანტი კომპანიის შემოთა-

ვაზებულ „თამაშის წესებს“ და ნაკლებად ცდილობს მის გაღიზიანებას. ამ სტრატეგიით მზარდი კომპანიის ძირითად მიზანს წარმოადგენს მეტი მომხმარებლის (მათ შორის, ლიდერი კომპანიის მომხმარებლების) გადმოზიდვა, თუმცა ყველაფერი ეს ხდება შეუმჩნეველად და გათვლილია დროის შედარებით გრძელვადიან პერიოდზე.

5. **სხვა კომპანიების შექმნის სტრატეგია.** მზარდი კომპანიის სტრატეგიული პოზიციის გაძლიერების, მეტი საბაზრო წილის მოპოვებისა და სხვა სახის კონკურენტული აქტივების დაგროვების ერთ-ერთი გზა არის შედარებით სუსტი კომპანიების შესყიდვა, რის საფუძველზეც მზარდი კომპანიის საკუთრებაში გადადის სტრატეგიული თვალსაზრისით კონკურენტული კომპანია, ხოლო ფინანსური თვალსაზრისით ნეტო აქტივები, რაც ეკონომიკურ ლიტერატურაში გუდვილის (განვიხილეთ §12.3-ში „სიტუაციური სტრატეგია საქონლით გაჯერებულ ინდუსტრიებში“) სახელით არის ცნობილი.
6. **კომპანიის იმიჯის ამაღლების სტრატეგია.** მზარდი კომპანიის მიზანს წარმოადგენს მომხმარებელთა თვალში უკეთესი რეპუტაციის (იმიჯის) შექმნა. ასეთი კომპანია ამცირებს ფასებს პროდუქციაზე, ახორციელებს მეტ დიფერენცირებას, ქმნის უმაღლეს სამომხმარებლო სერვისს და პროდუქციის უკეთეს დიზაინს. ასეთი ინვესტიციის საბოლოო შედეგი არის კომპანიის არამატერიალური აქტივის - იმიჯის ამაღლება, რაც სტრატეგიული თვალსაზრისით მეტად მნიშვნელოვანია.

საზოგადოდ, მზარდ კომპანიებს, რომელთაც ლიდერთან შედარებით, როგორც აღინიშნა, გააჩნიათ შედარებით მწირი საფინანსო რესურსები და მცირე საბაზრო წილი, უჭირთ ისეთი პრობლემების დაძლევა, როგორცაა: დიდი ეფექტის მიღწევა მარკეტინგისა და დისტრიბუციის სფეროში; სარეკლამო საქმიანობის ფართოდ გაშლის შესაძლებლობა; ან, თუნდაც იმაში, რომ მათ პრობლემები აქვთ დაფინანსების (სესხის აღების) საკითხებშიც. თუმცა, მაინც შეიძლება ითქვას ის, რომ მზარდი კომპანიის გამარჯვების შანსი ლიდერთან ბრძოლაში არც თუ ისე დაბალია, თუ ისინი შეიმუშავენ სწორ სტრატეგიას და რეალიზებას გაუკეთებენ მას.

12.8. სიტუაციური სტრატეგია სუსტი კომპანიისათვის

სუსტ კომპანიათა კატეგორიას განეკუთვნება ისეთი კომპანიები, რომელთაც ბიზნესიდან მხოლოდ მცირედი მოგების მოპოვება შეუძლიათ და საერთოდ, მათთვის ინდუსტრია მიმზიდველი არ არის. ინდუსტრიაში ადგილის შენარჩუნებისა და არსებული პოზიციის გაუმჯობესების მიზნით მათი პოლიტიკა ძირითადად აგებულია თავდაცვით სტრატეგიაზე, იშვიათ შემთხვევაში კი - უკან გამოდევნების ან შემტევ სტრატეგიაზე. გამოყოფენ თავდაცვის სამ ძირითად ფორმას (სტრატეგიას), რომელსაც სუსტი კომპანიები მისდევენ, ესენია:

- **აგრესიული თავდაცვა.** იგი გულისხმობს ისეთი ღონისძიებების გატარებას, რომლის საფუძველზეც ასეთი კომპანია ცდილობს ინდუსტრიაში არსებული პოზიციის შენარჩუნებას; გაკოტრების მომენტამდე ის გმირულად ებრძვის მეტოქეებს; ფიქრობს, რომ გრძელვადიან პერსპექტივაში მოვლენები შესაძლოა მის სასარგებლოდ შეიცვალოს და ამიტომ მაქსიმალურად ცდილობს თავი გადაირჩინოს. ანუ, ამ სტრატეგიით სუსტი კომპანია ინდუსტრიაში პოზიციის შენარჩუნების თეორიულ შანსს ხედავს და ყველაფერს აკეთებს იმისთვის, რათა იგი ხელიდან არ გაუშვას.
- **სტრატეგიულ ალიანსში შესვლა.** ამ სტრატეგიით სუსტი კომპანია ცდილობს თავის გადარჩენას ძლიერი კონკურენტის დახმარებით. სტრატეგიულ ალიანსში შესვლა მისთვის მართლაც არის რაღაც გამოსავალი, რადგან ინარჩუნებს ადგილს ინდუსტრიაში, ინარჩუნებს ბაზრის გარკვეულ სეგმენტს და რაღაც შემოსავალს. თუმცა, უმრავლეს შემთხვევაში, ასეთი კომპანია კარგავს დამოუკიდებლობას ძლიერ კონკურენტთან შერწყმის შედეგად.
- **ინდუსტრიიდან გაქცევის სტრატეგია.** ხშირად, სუსტი კომპანია უიმედო მომავლის ფონზე, ცდილობს ინდუსტრიის დატოვებას. ბუნებრივია, ეს უკიდურესი მდგომარეობაა, როდესაც კომპანიას ბაზრის შენარჩუნების თეორიული შანსი არ გააჩნია გრძელვადიან პერსპექტივაშიც კი. შესაბამისად, კომპანიის მენეჯმენტის ძალისხმევა მიმართულია მატერიალური და ფინანსური რესურსების მობილიზებისაკენ, რათა მოხერხდეს დარჩენილი ქონების გადარჩენა. ასეთი კომპანია დებიტორებისგან ითხოვს დავალიანების დროულ დაფარვას, ყიდის

ტექნოლოგიას, სხვა საწარმოო რესურსებსა და არალიკვიდურ აქტივებს. შემდგომ კი, გადარჩენილი კაპიტალით, ცდილობს სხვა ინდუსტრიაში შეღწევას. არც თუ ისე იშვიათად, ფულადი ნაკადების მობილიზება და საფინანსო რესურსების სხვა ინდუსტრიაში გადატანა კომპანიის გადარჩენის ერთადერთი სწორი გზაა. უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ინდუსტრიიდან გაქცევის სტრატეგია დამახასიათებელია არა მარტო სუსტი კომპანიისათვის, მას იყენებს ისეთი კომპანიაც, რომელიც შესაძლოა ბაზრის მნიშვნელოვან წილსაც კი აკონტროლებდეს, მაგრამ მთლიანობაში ეს ინდუსტრია მისთვის მიმზიდველი არ იყოს.

12.9. სიტუაციური სტრატეგია კრიზისულ პერიოდში

მყოფი კომპანიისთვის

ბევრი მტკიცება არ სჭირდება იმის დასაბუთებას, რომ ასეთ სიტუაციაში მყოფი კომპანიის გადარჩენის საუკეთესო გზა - კრიზისის დაძლევაა. კრიზისის გამომწვევ ძირითად მიზეზს შეიძლება წარმოადგენს: აგრესიული პოლიტიკა ლიდერი კომპანიის მხრიდან ბაზრის დიდი წილის მოსაპოვებლად, მაღალი მუდმივი დანახარჯები, არაეფექტიანი ტექნოლოგია, ახალი ბაზრების ათვისების უუნარობა, სტრატეგიის ხშირი ცვლილება და ა.შ.

კონკურენტუნარიანობის თვალსაზრისით, კრიზისის დაძლევის პირველი ეტაპი გულისხმობს დიაგნოზის სწორ დასმას: რა არის კომპანიის კრიზისის მთავარი მიზეზი - სტრატეგია არ ვარგა, თუ პრობლემებია მისი რეალიზების ეტაპზე? ანუ, იმისათვის, რომ შევიმუშაოთ კრიზისის დაძლევის გზები, საჭიროა გამომავლინოთ მისი გამომწვევი მიზეზები და განვსაზღვროთ თუ რამდენად სერიოზულია იგი. საზოგადოდ, არსებობს კრიზისის დაძლევის შემდეგი გზები:

- მოქმედი სტრატეგიის მკაცრი რევიზია;
- მაქსიმალური მობილიზება შემოსავლების ასამაღლებლად;
- საწარმოო აქტივების რეალიზება და დარჩენილი ქონების გადარჩენა;
- ყველა აღნიშნული ძალისხმევის კომბინაცია.

მოქმედი სტრატეგიის მკაცრი რევიზია გულისხმობს კომპანიის სტრატეგიულ-

ლი კურსის გადასინჯვას ბიზნესის მართვის ყველა დონეზე. კერძოდ, იგი ითვალისწინებს არსებული სიტუაციის სწორ ანალიზს, კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების კვლევას და შესაბამისად, სტრატეგიის განახლებას. ანუ, რომელ ბაზარზე რა ღონისძიებებს უნდა მიმართოს, სად რა პოლიტიკა უნდა გაატაროს და სად საჭიროებს კომპანია თავდაცვას. უნდა დაიხვეწოს ასევე ფუნქციური და იერარქიული მართვის დონეებზე სტრატეგიათა კოორდინაციის ხარისხი და მრავალი სხვა.

მაქსიმალური მობილიზება შემოსავლების ასამაღლებლად. შემოსავლების ამაღლება დაკავშირებულია ისეთი სპეციფიკური ღონისძიებების შემუშავებასთან, რამაც უნდა გაზარდოს პროდუქციის რეალიზების მასშტაბები. მაგალითად, სარეკლამო საქმიანობის გაშლა, მომხმარებლისათვის მეტი სერვისის შეთავაზება და სხვა. მოგების გაზრდის მეორე მხარეა - ხარჯების შემცირება. თუ კომპანიაში შეიმჩნევა რესურსების უყაირათო ხარჯვა, მენეჯმენტმა მკაცრად უნდა გააკონტროლოს სრული ოპერაციული პროცესი, რაც პროდუქციის თვითღირებულებაში ხარჯების მნიშვნელოვანი ეკონომიის საშუალებას იძლევა.

საწარმოო აქტივების რეალიზება და დარჩენილი ქონების გადარჩენა. როდესაც კომპანია აპირებს ინდუსტრიიდან გაქცევას, მისთვის არსებით საკითხს წარმოადგენს, თუ რამდენად ლიკვიდური აქტივები და ვალდებულებები გააჩნია მას. რაც უფრო სწრაფად შეძლებს კომპანია აქტივების რეალიზებას და მეტი დრო დარჩება ვალდებულებათა დასაფარავად, მით უფრო უკეთეს პოზიციაში დარჩება იგი.

ყველა აღნიშნული ძალისხმევის კომბინაცია. აღნიშნული, ანუ გაერთიანებული ძალისხმევა გულისხმობს ყველა ზემოაღნიშნული მიმართულებით ბრძოლას. ასეთი პოლიტიკა დამახასიათებელია ძირითადად ისეთი კომპანიისათვის, სადაც მენეჯმენტის ახალი გუნდი იქმნება. ახალ გუნდს, როგორც წესი, თავისუფალი მოქმედების უფრო ფართო შესაძლებლობები უჩნდება.

თემა 13. დივერსიფიკაციის სტრატეგია

13.1. დივერსიფიკაციის არსი და მიზანშეწონილობა

კომპანიის ახალ ინდუსტრიაში შეჭრას, მენეჯმენტის მეცნიერებაში, უწოდებენ დივერსიფიკაციას. შედეგად, იქმნება კორპორაცია. როგორც წესი, სანამ კომპა-

ნას შეუძლია მოგების ზრდის შესაძლებლობების ათვისება მის ინდუსტრიაში, მანამდე იგი დივერსიფიკაციის პოლიტიკას ნაკლებად მისდევს. მაგრამ როგორც კი კომპანიის ზრდის პოტენციალი მის სამოქმედო ინდუსტრიაში იწყებს შეზღუდვას, მისი მენეჯმენტი მიმართავს ან აგრესიული თავდასხმის პოლიტიკას იმავე ინდუსტრიაში მეტი საბაზრო წილის მოსაპოვებლად ან ამზადებს ნიადაგს ახალ ინდუსტრიაში შესაჭრელად.

თავის მხრივ, მაღალშემოსავლიანი კომპანიები იშვიათად რომ შემოიფარგლონ მხოლოდ ერთი ინდუსტრიათ. ასეთ კომპანიათა (კორპორაციათა) მენეჯერები, როგორც წესი, დიდ ყურადღებას უთმობენ სხვადასხვა ინდუსტრიის კვლევას და მათი დეტალური შესწავლის საკითხებს. საქმე იმაშია, რომ როგორც ცნობილია, თითოეულ ინდუსტრიას მისთვის დამახასიათებელი სასიცოცხლო ციკლი გააჩნია; სხვადასხვა ინდუსტრია განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე იმყოფება; დროის გრძელვადიან პერიოდში იცვლება როგორც ინდუსტრიის ძირითადი მახასიათებლები, ასევე ინდუსტრიის ცვლილებაზე მოქმედი ფაქტორებიც. შესაბამისად, მუდმივად ერთ ინდუსტრიაზე ორიენტირება (მით უფრო წარმატებული კომპანიისათვის), ერთის მხრივ, იწვევს დროის სხვადასხვა პერიოდში განსხვავებული (არასტაბილური) შემოსავლების მიღებას, ხოლო მეორის მხრივ, ალტერნატიული შესაძლებლობების დაკარგვას (სხვა ინდუსტრიაში არ შესვლის გამო დაკარგული მოგება). ასე, რომ **დღეისათვის რამდენიმე ინდუსტრიაში ბიზნესის კეთება ბევრი კომპანიისთვის აქტუალური საკითხია.** მეტიც, შეიძლება ითქვას, რომ დივერსიფიკაციის ამოცანა, დღეს, ყველა დიდი კომპანიის განვითარების სტრატეგიის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელია.

თუმცა, ერთ ინდუსტრიაზე ორიენტირებას (უკიდურეს შემთხვევაში, მონათესავე ინდუსტრიის მცირე მასშტაბით დივერსიფიკირებას) გარკვეული ორგანიზაციული და მენეჯერული უპირატესობები გააჩნია. მათ შორის, აღსანიშნავია ის რომ ცვლილებას არ ექვემდებარება კომპანიის მისია. ანუ, თვალნათლივ გამოკვეთილია საკითხი: „ვინ ვართ და რისი გაკეთება გვსურს სამომავლოდ“; კომპანიის სიძლიერე და მენეჯმენტის მთელი ენერჯია მიმართულია ერთ კონკრეტულ საქმიანობაზე, რომელშიც უფრო მეტ აქცენტს აკეთებენ გრძელვადიანი პერიოდის საბაზრო პოზიციის გაუმჯობესებაზე და ნაკლებად ფიქრობენ მოკლევადიანი მონაკ-

ვეთის მიმზიდველ ეფექტზე. ამასთან, რაც უფრო დიდ გამოცდილებას იძენს კომპანია ერთ ინდუსტრიაში, მით უფრო მეტია კონკურენტული უპირატესობის ამაღლებისა და სალიდერო პოზიციის მოპოვების შანსი.

მაგრამ ისიც ხომ ცხადია, რომ თუ კომპანია მხოლოდ ერთ ინდუსტრიაზე იქნება ორიენტირებული და განსაკუთრებით, თუ მისი სამოქმედო ინდუსტრია განიცდის სტაგნაციას, კომპანიის მომავალი დიდი საფრთხის წინაშე დადგება. საქმე იმაშია, რომ ტექნოლოგიური ინოვაციები, ყველა ახალი გამოგონება რადიკალურად ცვლის ინდუსტრიის ხასიათს და მით უფრო, მომხმარებელთა გემოვნებას. წარმოიდგინეთ, რამდენად წარმატებული იქნება კლავიატურიანი მობილური ტელეფონების წარმოების შემდგომი დაფინანსება, მას შემდეგ, რაც ინტენსიურად იზრდება სენსორული ეკრანების ტელეფონების ინდუსტრია? შედეგად, კიდევ ერთხელ შეიძლება დავასკვნათ, რომ მუდმივად მხოლოდ ერთ ინდუსტრიაზე ორიენტირება მეტად სარისკოა.

სწორედ ამ მოსაზრების გათვალისწინებით მსოფლიოს მრავალი კომპანია ცდილობს ახალი ინდუსტრიის დივერსიფიცირებას. თუმცა, კომპანიის მენეჯმენტმა გადაწყვეტილების მიღებამდე, ანუ მოახდინოს თუ არა სხვა ინდუსტრიის დივერსიფიცირება, კარგი იქნება სრულყოფილად შეაფასოს არსებული ინდუსტრია (იქ, სადაც ამჟამად ფუნქციონირებს), სულ მცირე, ორი ძირითადი ეკონომიკური მახასიათებლით. ესენია: **კომპანიის კონკურენტული აქტივები არსებულ ინდუსტრიაში და არსებული ინდუსტრიის სარეალიზაციო ბაზრის ზრდის პოტენციალი.**

საქმე იმაშია, რომ კომპანიის კონკურენტული აქტივები არსებულ ინდუსტრიაში შეიძლება იყოს (განვიხილოთ ორი უკიდურესობა) სუსტი ან ძლიერი, ხოლო ინდუსტრიის ბაზარი მთლიანობაში (აქაც ორი უკიდურესობა) შეიძლება იზრდებოდეს სწრაფად (მზარდი ინდუსტრია) ან საერთოდ არ იზრდებოდეს (სტაგნაციური ინდუსტრია). სწორედ, მათთან შესაბამისობაში უნდა განისაზღვროს სხვა ინდუსტრიაში შეჭრის მიზანშეწონილობისა და მოტივაციის დონე.

კომპანიის სუსტი კონკურენტული აქტივები მზარდ ინდუსტრიაში. სტრატეგიული თვალთახედვით, იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანიას გააჩნიათ სუსტი კონკურენტული აქტივები მზარდ ინდუსტრიაში, სხვა ინდუსტრიის დივერსიფიცირებაზე ყურადღების გადატანა რეკომენდირებული არ არის. ასეთ სიტუაციაში

კომპანიის მენეჯმენტი უფრო მეტად უნდა ფიქრობდეს მის სამოქმედო ინდუსტრიაში საბაზრო წილის გაზრდაზე, გამოცდილებისა და კონკურენტული აქტივების დაგროვებაზე, რადგან ასეთი ინდუსტრია საკმაოდ მიმზიდველია. კონკურენტული აქტივების გაუმჯობესება არსებულ ინდუსტრიაში შესაძლებელია სხვადასხვა მიდგომებით. მაგალითად, მცირე და საშუალო კომპანიები ხშირად ყიდნიან თავიანთ აქტივებს; მათი შეძენა კი - კონკურენტული აქტივების ხელში ჩაგდების მნიშვნელოვანი წყაროა. მაგრამ, თუ კომპანია ვერ ახერხებს ასეთი მიმზიდველი ინდუსტრიის ათვისებას, ამ შემთხვევაში სხვა ინდუსტრიის დივერსიფიცირება ალბათ გარკვეული გამოსავალია.

კომპანიის ძლიერი კონკურენტული აქტივები მზარდ ინდუსტრიაში. ისეთ სიტუაციურ მდგომარეობაში, როდესაც კომპანიას გააჩნია ძლიერი საბაზრო აქტივები მზარდ ბიზნესში, მის მენეჯმენტს სხვა ინდუსტრიაში შეჭრის უფრო მეტი მოტივაცია შეიძლება ჰქონდეს, ვიდრე პირველ შემთხვევაში. თუმცა, ისიც გარკვეული არჩევანის წინაშე იმყოფება. ერთის მხრივ, მზარდი მოგება არსებულ ინდუსტრიაში მას უბიძგებს ამ ბიზნესში კონცენტრირებისაკენ, ბაზრის ახალი სეგმენტების ძიებისაკენ. მაგრამ, თუ კომპანიის მენეჯერი ხედავს, რომ სხვა ინდუსტრიაში კიდევ უფრო მეტი მოგების მიღება შეიძლება, მაშინ ახალი ინდუსტრიის დივერსიფიცირება შესაძლოა პრიორიტეტულ მიმართულებად გადაიქცეს.

კომპანიის სუსტი კონკურენტული აქტივები სტაგნაციურ ინდუსტრიაში. ახალ ინდუსტრიაში შეჭრის კიდევ უფრო მეტი მოტივაცია უნდა გააჩნდეს სუსტი კონკურენტული აქტივების მქონე კომპანიას სტაგნაციურ ბიზნესში. ანუ, იქ, სადაც ბაზრის ზრდის შესაძლებლობა თითქმის ამოწურულია, კომპანიის მენეჯმენტი მეტ ყურადღებას უნდა ამახვილებს სხვა ინდუსტრიის დივერსიფიცირებაზე. თუმცა, არსებულ ინდუსტრიაში სუსტი საბაზრო აქტივების გამო, თუ კომპანიას ახალ ინდუსტრიაში დამკვიდრების უზრუნველსაყოფად საჭირო ფინანსური კაპიტალი არ გააჩნია, ასეთი კომპანიის ძირითად მიზანს უნდა წარმოადგენდეს ისევ მის ინდუსტრიაში თავის გადარჩენის ტაქტიკის შემუშავება. აქტუალურია ასევე, სხვა კომპანიასთან შერწყმის საკითხიც. მაგრამ თუ არ გამოიძებნა გამოსავალი, რომელიც აქტიურს გახდის კომპანიის საქმიანობას არსებულ ინდუსტრიაში და გააჯანსაღებს მის ეკონომიკას, მაშინ დივერსიფიკაციის გამართლება შესაძლებელია.

კომპანიის ძლიერი კონკურენტული აქტივები სტაგნაციურ ინდუსტრიაში. შეიძლება ითქვას, რომ სხვა ინდუსტრიის დივერსიფიცირებას ყველაზე აქტიურად უნდა მიმართავდეს ისეთ სიტუაციაში მყოფი კომპანია, რომელსაც ძლიერი კონკურენტული აქტივები გააჩინია სტაგნაციურ ინდუსტრიაში. არსებული სიტუაცია უბიძგებს მის მენეჯმენტს, მეტი შემოსავლების მისაღებად ეძებოს ახალი გზები ალტერნატიული საქმიანობიდან. საქმე იმაშია, რომ როდესაც ინდუსტრიის ბაზარი მაქსიმალურად გაჯერებულია საქონლით, წარმატებული კომპანიებიც კი ნაკლებად დებენ ინვესტიციებს არსებულ ინდუსტრიაში მეტი კონცენტრაციის მიზნით, რადგან იციან, რომ ინვესტიციათა ეკონომიკური ეფექტიანობა დროთა განმავლობაში კიდევ უფრო შემცირდება. შესაბამისად, ასეთი კომპანიის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს ახალი ინდუსტრიის დივერსიფიცირება. თუმცა, აქაც აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ეს კომპანია არ ტოვებს მოცემულ ინდუსტრიას (დივერსიფიცირება, სწორედ, მრავალი ბიზნესის ერთდროულ მართვას გულისხმობს). ის ინარჩუნებს მის ძლიერ აქტივებს არსებულ ინდუსტრიაში და მეტიც, ცდილობს არსებული პოზიციის კიდევ უფრო გამყარებას, რაც შესაძლოა გამოიხატოს საერთაშორისო ბაზრების ექსპანსიაში, ვერტიკალურ ინტეგრაციაში ან სხვა სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში.

13.2. ინდუსტრიათა დივერსიფიცირების ფორმები

ინდუსტრიის დივერსიფიცირების სამი ძირითადი ფორმა არსებობს, ესენია: ახალ ინდუსტრიაში მოქმედი კომპანიის შექმნა, ახალ ინდუსტრიაში სრულიად ახალი კომპანიის დაფუძნება ან ახალ ინდუსტრიაში ერთობლივი საწარმოს შექმნა. თავის მხრივ, ყოველივე ზემოაღნიშნული შეიძლება განხორცილდეს როგორც მონათესავე, ასევე არამონათესავე (ერთმანეთთან დაუკავშირებელი) ინდუსტრიაში.

ახალ ინდუსტრიაში მოქმედი კომპანიის შექმნა წარმოადგენს დივერსიფიკაციის ყველაზე აპრობირებულ ფორმას, რაც იმიტომ განპირობებულია, რომ ასეთ შემთხვევაში საბაზრო ბარიერის გადალახვის ყველაზე მეტი შესაძლებლობები არსებობს. კერძოდ, შემსყიდველი კომპანია შედარებით მარტივად აგვარებს ისეთ ბა-

რიერებს, როგორცაა: ინდუსტრიაში ფუნქციონირებადი კონკურენტების აგრესიული ქმედები, მიმწოდებლებთან ურთიერთობების დამყარება, არასაკმარისი გამოცდილება არსებულ ტექნოლოგიებში, დიდი მოცულობის ინვესტიციის აუცილებლობა სარეკლამო საქმიანობის უზრუნველსაყოფად, წარმოებული პროდუქციის საბაზრო აღიარების მიზნით ლოიალურ მომხმარებელთა ჯგუფის ფორმირება, ადექვატური სადისტრიბუციო ქსელის შექმნა და ა.შ., მაშინ როდესაც მაგალითად, ახალი ბიზნესის თავიდან დაწყება (ახალ ინდუსტრიაში სრულიად ახალი კომპანიის დაფუძნება) მოითხოვს მეტი გამოცდილების (ბარიერების) გადალახვას და ინტელექტუალური რესურსების შექმნას; მათ შორის თუნდაც ის, რომ არსებული მასშტაბის მიღწევასაც ხომ გარკვეული დრო სჭირდება.

მოქმედი კომპანიის შექმნის მსურველი კომპანიის (კორპორაციის) მენეჯმენტის მუდმივ დილემას წარმოადგენს, თუ როგორი ტიპის კომპანიის შესყიდვაა უკეთესი - ძლიერი კომპანია საკმაოდ მაღალ ფასში, თუ სუსტი კომპანია შედარებით იაფად. ცხადია, რომ ძლიერი კომპანიის შექმნა გულისხმობს სასურველი შედეგის მიღებას უმცირეს დროში. თუმცა, უმეტესად მაინც, კორპორაციათა მენეჯერები აქცენტს აკეთებენ შედარებით სუსტ კომპანიაზე, რომელსაც გააჩნია გარკვეული კომპეტენცია, რეპუტაცია, საბაზრო წილი და სხვა კონკურენტული აქტივები, მაგრამ მისი (ამ აქტივების) რეალიზება იქ არსებული სუსტი მენეჯმენტის გამო სრულყოფილად ვერ ხერხდებოდა; სათანადო ინვესტიციის გაწევისა და განსხვავებული მენეჯმენტით შესაძლებელია, დროის გრძელვადიან პერიოდში, ახალ ინდუსტრიაში სალიდერო პოზიციის მიღწევაც კი.

ახალ ინდუსტრიაში სრულიად ახალი კომპანიის დაფუძნება. ახალი კომპანიის დაფუძნება ითხოვს არა მხოლოდ ინდუსტრიაში შეღწევის ბარიერების გადალახვას, არამედ ახალ სამშენებლო სამუშაოებს, ახალი სიმძლავრეების დადგმას, აუცილებელი პერსონალის შერჩევასა და მათ მომზადებას, სადისტრიბუციო ქსელის ფორმირებას, სამომხმარებლო ბაზრის მოპოვებასა და ბევრ სხვას, რაც დიდი მოცულობის საინვესტიციო დანახარჯებთან არის დაკავშირებული. ასეთ სტრატეგიას და მასთან დაკავშირებული ამოცანების გადაწყვეტის გზას კორპორაციათა მენეჯერები მიმართავენ მაშინ, როდესაც:

- ისინი არ არიან დროში შეზღუდულნი და შეუძლიათ ბიზნესის თავიდან და-

წყება;

- დაბალია კონკურენციის დონე და სუსტია ის კომპანიები, რომლებიც შეეცდებიან ხელი შეუშალონ მას დამკვიდრდეს ახალ ინდუსტრიაში, ან კიდევ - კომპანიის მენეჯმენტს გააჩნია საკმარისი უნარი და გამოცდილება მეტოქეებთან „ბრძოლა“ მისი გამარჯვებით დაასრულოს;
- ინდუსტრიაში შეღწევის ხარჯები (ბარიერებს + კომპანიის აშენების ხარჯები) გაცილებით ნაკლებია, ვიდრე შესასყიდი კომპანიის ფასი.

ახალ ინდუსტრიაში ერთობლივი საწარმოს შექმნა აზრს იძენს მხოლოდ მაშინ, როდესაც სხვადასხვა ქვეყნის სხვადასხვა ინდუსტრიის წარმომადგენელი კომპანიები ერთმანეთს უნაწილებენ ისეთი სახის რესურსებსა და ისეთ გამოცდილებას, რომელიც მათ ერთობლივ პოზიციებს გააძლიერებს. ზოგადად კი, ერთობლივი საწარმოს შექმნა მიზანშეწონილია შემდეგ ორ შემთხვევაში. კერძოდ:

1. ერთობლივი საწარმო საუკეთესო გამოსავალია ისეთ საერთაშორისო ბიზნესში, სადაც ერთ კომპანიას უჭირს თავის თავზე მთელი რისკის აღება;
2. ერთობლივი საწარმოს შექმნა მნიშვნელოვანი გამოსავალია იმ შემთხვევაში როცა კომპანიას სურს თავი აარიდოს ზოგიერთი ქვეყნის მაღალ საიმპორტო ქვოტებს და ტარიფებს, დააკმაყოფილოს უცხო საზოგადოების ეროვნულ-პოლიტიკური ინტერესები და გადალახოს სხვა ხელისშემშლელი ბარიერები. საქმე იმაშია, რომ ნაციონალიზმი, ეკონომიკური, პოლიტიკური თუ საზოგადოებრივი ასპექტები ხშირად უცხოურ კომპანიას აიძულებს ეროვნულ კომპანიასთან ერთად ბიზნესის წარმოებას, სხვა შემთხვევაში, უცხოური კომპანიისთვის ეროვნული ბაზრები ხელმისაწვდომი ვერ გახდება.

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ერთობლივი საწარმოს ადგილობრივი პარტნიორები უცხოურ კომპანიებს სთავაზობენ ისეთი სახის სპეციფიკურ რესურსებს, როგორცაა: საწარმოო ფართი, ადგილობრივი ბაზრის სპეციფიკა და გამოცდილება, იაფფასიანი სამუშაო ძალა, ხელმისაწვდომობა სადისტრიბუციო ქსელთან და მრავალი სხვა. როგორც ვხედავთ, მათგან ზოგი მატერიალური და ზოგი არამატერიალური აქტივია. შესაბამისად, ასეთი ტიპის ერთობლივ საწარმოებში პარტნიორებს შორის წილის გადანაწილებისა და ბიზნესის კონტროლის საკითხები შედარებით რთული მოსაგვარებელია.

მონათესავე ინდუსტრიის დივერსიფიცირება გულისხმობს ისეთი ტიპის ინდუსტრიაში შეღწევას, რომელსაც კორპორაციისათვის „სტრატეგიული სარგებელის“ მოტანა შეუძლია. სტრატეგიული სარგებელი - ეს არის მონათესავე ინდუსტრიებზე დაფუძნებული კორპორაციის მენეჯმენტის ისეთ ქმედებათა ერთობლიობა, რომელიც თითოეული კომპანიის მართვის ხარისხს უფრო ეფექტიანს ხდის.

სტრატეგიულ სარგებელს ადგილი აქვს, როდესაც სხვადასხვა ინდუსტრიაში შესაძლებელია იდენტური ტექნოლოგიების, მსგავსი კვალიფიკაციის პერსონალის, ერთი და იგივე მიმწოდებლებისა და იდენტური სანედლეულო წყაროების გამოყენება. ამ შემთხვევაში ამბობენ, რომ კომპანიას (კორპორაციას), რომლებიც მისდევს აღნიშნულ ქმედებას გააჩნია უპირატესობა (სტრატეგიული სარგებელი) იმათთან შედარებით, რომლებიც სტრატეგიულ სარგებელს ვერ ქმნიან. მათ შორის, თუნდაც დანახარჯების პოზიციით. საერთოდ კი, სხვადასხვა ინდუსტრიაში ერთმანეთთან დაკავშირებული საქმიანობების განხორციელება წარმოადგენს ასეთ კორპორაციათა მნიშვნელოვან აქტივს.

მონათესავე ინდუსტრიის დივერსიფიკაციის ხარჯზე გარკვეული სინერგიზმი იქმნება. ინდუსტრიის დივერსიფიცირებაში სინერგიზმი ნიშნავს იმას, რომ კორპორაციის ორი სტრუქტურის ურთიერთთანამშრომლობით შექმნილი მოგება უფრო მეტია, ვიდრე ამ ორი სტრუქტურის ცალ-ცალკე ფუნქციონირებით მიღებულ მოგებათა ჯამი. საქმე იმაშია, რომ ხშირად მონათესავე ინდუსტრიის კომპანიებს შეუძლიათ გამოიყენონ ერთი და იგივე საწარმოო აღჭურვილობა, სადისტრიბუციო არხები, სარეკლამო კომპანიები და ა.შ. ანუ, თითოეულ მათგანს უწევს ნაკლები კაპიტალის დაბანდება საზიარო ფუნქციებში, ვიდრე მათ მოუწევდათ მთელი ამ ხარჯების საკუთარ თავზე აღების შემთხვევაში.

არამონათესავე ინდუსტრიის დივერსიფიცირება. მიუხედავად იმისა, რომ სტრატეგიული სარგებლის მიღება, უფრო მეტად, შესაძლებელია მონათესავე ინდუსტრიის დივერსიფიცირებისას, არც თუ ისე იშვიათად, არის კორპორაციები, რომლებიც მისდევენ ერთმანეთთან დაუკავშირებელი ინდუსტრიების დივერსიფიცირების სტრატეგიასაც. ამ შემთხვევაში კორპორაციის მენეჯმენტის ინტერესი ორიენტირებულია მაღალი მოგების ძიებაზე. ანუ, მისი ძირითადი ყურადღება გადატანილია ინდუსტრიის მიმზიდველობაზე და ახალ ინდუსტრიაში შეჭრის და-

ნახარჯებთან დაკავშირებულ საკითხებზე. ერთმანეთთან დაუკავშირებელი ინდუსტრიების დივერსიფიკაციის სტრატეგიის მიმდევარი კორპორაცია, როგორც წესი, უფრო მეტ ყურადღებას ამახვილებს უკვე არსებული კომპანიის შესყიდვაზე (მას ხომ ამ ინდუსტრიაში გამოცდილება არ აქვთ), ვიდრე ახალი კომპანიის მშენებლობაზე.

ისეთ კორპორაციას, რომელიც შედგება სრულიად განსხვავებული ინდუსტრიის წარმომადგენელი კომპანიებიდან, ხშირად, უწოდებენ კონგლომერატს³³, რადგან მათი ინტერესთა სფერო არის საკმაოდ განსხვავებული ერთმანეთისაგან და მიმოვანტულია სხვადასხვა ინდუსტრიაში. და მაინც, ერთმანეთთან დაუკავშირებელ ინდუსტრიას, ანუ კონგლომერატულ დივერსიფიკაციას გააჩნია საკმაოდ საინტერესო საფინანსო ასპექტები. კერძოდ:

- კორპორაციის საქმიანობაში ბიზნეს-რისკი გადანაწილებულია ერთმანეთისაგან განცალკავებულ ინდუსტრიაში, რაც კორპორაციას ნაკლებად დამოკიდებულს ხდის ერთ რომელიმე ბიზნესზე;
- ფინანსების და საერთოდ, ყველა სხვა რესურსის მეტი ინვესტირება შესაძლებელია ისეთი სახის ინდუსტრიაში, საიდანაც მოგების მოპოვების უფრო დიდი პერსპექტივები არსებობს. ანუ, შედარებით დაბალშემოსავლიანი ბიზნესიდან მიღებული შემოსავალი შესაძლოა გადასროლილი იქნეს ისეთ ინდუსტრიაში, სადაც კორპორაციას ზრდის კარგი პერსპექტივა და მოგების მიღების მაღალი პოტენციალი გააჩნია. ამ შემთხვევაში ამბობენ, რომ კორპორაციის საფინანსო რესურსები მაქსიმალურად ეფექტიანად არის გამოყენებული;
- კორპორაციათა მოგება გრძელვადიან პერიოდში უფრო სტაბილურია, რადგან ინდუსტრიაში ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლები არიან. ანუ, ერთი ტიპის ბიზნესში მოგების შემცირება შეიძლება გადაიფაროს მეორე სახის ბიზნესში მიღებული გაზრდილი მოგებით;
- რადგან დივერსიფიკაციის სტრატეგია ორიენტირებულია შედარებით იაფიანი კომპანიების შეძენაზე და მოგების დიდ მაჩვენებლებზე, მესაკუთრეთა კეთილ-

^{33/} კონგლომერატი (conglomeratus) ითარგმნება როგორც: შეჯგუფებული, შემჭიდროებული, შემკვრივებული: შინაარსობრივად კი ნიშნავს - სხვადასხვაგვარი ნაწილების ან საგნების შემთხვევით შეერთებას (<http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php>).

დღეობა შეიძლება მნიშვნელოვნად გაიზარდოს.

თუმცა, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ერთმანეთთან დაუკავშირებელი ინდუსტრიების დივერსიფიცირებას აქვს მნიშვნელოვანი უარყოფითი მხარეებიც. კერძოდ:

- კონგლომერატული დივერსიფიკაცია, პირველ რიგში, მოითხოვს კორპორაციის ტოპ-მენეჯერთა დიდ შრომას და პასუხისმგებლობას. ფაქტობრივად, მათ უწევთ მრავალი და ერთმანეთისაგან განსხვავებული გადაწყვეტილებების მიღება, ასევე განსხვავებულ კონკურენტულ გარემოში. ამასთან, რაც უფრო დივერსიფიცირებულია კორპორაცია, მით უფრო უჭირს მის მენეჯმენტს განსხვავებულ ინდუსტრიაში არსებული პრობლემების დროული გამოკვლევა, თითოეული ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასება და ადეკვატური გადაწყვეტილებების შემუშავება.
- ერთმანეთთან დაუკავშირებელ ინდუსტრიაში ფუნქციონირებად კორპორაციას, ფაქტობრივად, არ გააჩნიათ ისეთი კონკურენტული აქტივი, როგორც „სტრატეგიული სარგებელია“. კორპორაციის ბიზნეს-ერთეულებს არ შეუძლიათ ერთ ბიზნესში დაგროვილი გამოცდილების, ტექნოლოგიის, მარკეტინგული მიდგომების გადატანა მეორე ბიზნესში, მათი არაერთგვაროვნობის გამო; ან ერთი და იგივე მომხმარებელთან და მიმწოდებლებთან ურთიერთობების დამყარება, რაც კორპორაციულ დანახარჯებს ზრდის მონათესავე ინდუსტრიაზე ორიენტირებულ კორპორაციასთან შედარებით.

ასეთი უარყოფითი მხარეების არსებობის მიუხედავად, ერთმანეთთან დაუკავშირებული ინდუსტრიების დივერსიფიცირების სტრატეგია მსოფლიოში აპრობირებულია და მას მრავალი კორპორაცია მისდევს.

13.3. სადივერსიფიკაციო ინდუსტრიის შერჩევის კრიტერიუმები

ინდუსტრიათა დივერსიფიცირებისას, ავტომატურად, იბადება კითხვა - რომელ ინდუსტრიაში რა მიზნით უნდა მოხდეს დივერსიფიცირება? ამ მხრივ, სადივერსიფიკაციო ინდუსტრიის ალტერნატივები შეიძლება საკმაოდ მრავალფეროვანი იყოს. მათ შორის ისიც, რომ კორპორაციას შეუძლია როგორც მონათესავე, ასე-

ვე სრულიად უცნობ ინდუსტრიაში შეიჭრას და ბუნებრივია ისიც, თუ რა პოზიციის დაკავებას უნდა ეცადოს იქ ახალი კომპანია და ბაზრის რა სეგმენტზე იქნება ორიენტირებული იგი.

კორპორაციათა მენეჯერები, სადივერსიფიკაციო ინდუსტრიის შერჩევისას ყურადღებას ამახვილებენ შემდეგ ძირითად კრიტერიუმებზე:

1. რა ღონისძიებებია საჭირო იმისათვის, რომ მოხდეს ამა თუ იმ ინდუსტრიის დივერსიფიცირება (მაგალითად, შეისყიდოს ინდუსტრიის ფუნქციონირებადი კომპანია, დააფუძნოს ახალი კომპანია ამ ინდუსტრიაში, თუ შექმნას ერთობლივი საწარმო ახალ ინდუსტრიაში ფუნქციონირებად საზღვარგარეთის რომელიმე კომპანიასთან);
2. რა ღონისძიებების შემუშავებაა აუცილებელი იმისათვის, რომ ახალმა (შექმნილმა, დაფუძნებულმა) კომპანიამ გაიუმჯობესოს კონკურენტული პოზიცია მის სამოქმედო ინდუსტრიაში (მაგ., პროდუქციის დამზადების ტექნოლოგიაში, კომპანიის მენეჯმენტში, წარმოებული პროდუქციის ხარისხის ამაღლებაში და სხვა კონკურენტულ აქტივებში);
3. დივერსიფიცირების შემდგომ რა მოცულობის ინვესტირება დასჭირდება ახალ (შექმნილ, დაფუძნებულ) კომპანიას მის სამოქმედო ინდუსტრიაში მყარი კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად და წარმატების საკუთარი ინდიკატორის შესაქმნელად;
4. როგორია მოსალოდნელ კორპორაციაში მოგების ზრდისა და საწარმოო რესურსების უკეთ გამოყენების პერსპექტივები.

სადივერსიფიკაციო ინდუსტრიის შერჩევის, არა თუ ერთ-ერთი, არამედ შეიძლება ითქვას, ერთადერთი და ყველაზე მთავარი კრიტერიუმი ყოველთვის არის და იქნება კორპორაციის მესაკუთრეთა ინტერესები. ანუ, თუ ახალ ინდუსტრიაში შეჭრა არ გამოიწვევს მესაკუთრეთა კაპიტალის ზრდას, მათი ფინანსური (თუნდაც, გრძელვადიანი) მიზნების აღსრულებას, დივერსიფიკაციის სტრატეგია ყოვლად გაუმართლებელია. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ასეთ სტრატეგიაში აქცენტი გადანაწილია ახალი (შექმნილი, დაფუძნებული) კომპანიის ეკონომიკურ პოტენციალზე. კონკრეტულად კი - რისი მიღწევა შეუძლია მას სამომავლოდ.

ამრიგად, ახალი ინდუსტრიის დივერსიფიკაცია წარმოადგენს კორპორაცი-

ის მენეჯმენტის საინვესტიციო პოლიტიკის ნაწილს, რომელიც საბოლოო ანგარიშით, ორიენტირებულია მესაკუთრეთა ეკონომიკურ ინტერესებზე. შესაბამისად, დივერსიფიცირების სტრატეგიის, ანუ ახალი ინდუსტრიაში შეჭრის ვარგისიანობის შეფასება სწორედ ამ პოზიციით ხდება. თუმცა, სასურველ ინდუსტრიას და მისი დივერსიფიკაციის სტრატეგიას აფასებენ ასევე ისეთივე ტესტებით, რითაც ზოგადად სტრატეგიის ვარგისიანობას (განვიხილეთ §9.4-ში „სტრატეგიული ალტერნატივის შერჩევის პროცესი“). კერძოდ:

- **ინდუსტრიის მიმზიდველობა.** ინვესტირებული კაპიტალის გამოსყიდვის ვადა, დისკონტირებული წმინდა შემოსავალი და მოგების ნორმა პრაქტიკულად გვიჩვენებს თუ რამდენად მიმზიდველია ინდუსტრია. როგორც აღინიშნა, მესაკუთრეთა ყურადღება გადატანილია ახალი კომპანიის სამომავლო საბაზრო პოზიციაზე და სავარაუდო შემოსავალზე; კიდევ უფრო ზუსტად თუ ვიტყვით, მომავალი პერიოდის შემოსავლების დღევანდელ ღირებულებაში გადაყვანით, მესაკუთრეები იღებენ შესაბამის გადაწყვეტილებას ასეთი ინვესტირების შესახებ.
- **ინდუსტრიაში შეღწევის შესაძლებლობა.** როგორც წესი, ახალ ინდუსტრიაში შესვლის მაღალი ბარიერები ზრდის საინვესტიციო დანახარჯებს. დანახარჯების ზრდა კი, შესაბამისად ზრდის საინვესტიციო კაპიტალის გამოსყიდვის ვადას. ზოგჯერ, ინდუსტრიაში შეღწევის მაღალი ბარიერი (დღევანდელი ფული) მესაკუთრეთა დაგეგმილ სავარაუდო მოგებას (მომავლის ფულს) იმდენად ამცირებს, რომ ისინი უარს ამბობენ ინდუსტრიის დივერსიფიკაციაზე. თუმცა, ცნობილია რომ, რაც უფრო მიმზიდველია ინდუსტრია, მით უფრო რთულია მისი დივერსიფიცირება, ანუ მაღალია ამ ინდუსტრიაში შეღწევის ბარიერები.
- **კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის შანსი.** დივერსიფიკაციის სტრატეგია აუცილებლად უნდა ითვალისწინებდეს ახალი კომპანიისთვის სასურველი როლის დაკისრებას. მათ შორის წინა პლანზე ყოველთვის გადმოდის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება მისსავე ინდუსტრიაში. ამ მიზნით, კორპორაციის სათაო ოფისიდან ფინანსური და მატერიალური აქტივების გვერდით, დიდ მნიშვნელობას იძენს ისეთი არამატერიალური აქტივებით სარგებლობა, როგორიცაა: კომპანიის მენეჯმენტი, მარკეტინგი, კომპანიის რეპუტაცია და ა.შ., რომელმაც კომპანიას კონკურენტული უპირატესობა უნდა შეუქმნას დივერსი-

ფიცირებულ ინდუსტრიაში.

როდესაც ინდუსტრია სამივე ტესტს წარმატებით ჩააბარებს, ის მესაკუთრეთა ინტერსებში ექცევა. სხვა შემთხვევაში კი - ასეთი ინდუსტრიის დივერსიფიკაციის საკითხი მეტად სათუოა.

13.4. სადივერსიფიკაციო სტრატეგიის ვარგისიანობის შეფასების მეთოდები

ახალ ინდუსტრიაში შექმნილი (დაფუძნებული, შექმნილი) კომპანიის შესაძლებლობის განსაზღვრისათვის წარმატების მსურველი მენეჯერები იყენებენ სამ ძირითად მეთოდს, რომლებიც ყველაზე უკეთ ახასიათებს ახალი კომპანიის წარმატების შანსს მოსალოდნელ კონკურენტულ გარემოში. ანუ, რამდენად შესაძლებელია კომპანიის მდგომარეობის გაუმჯობესება სადივერსიფიკაციო ინდუსტრიაში. ეს მეთოდებია:

- კონკურენტული შესაძლებლობის შეფასების მეთოდი;
- სტრატეგიული დანახარჯების შეფასების მეთოდი;
- კონკურენტთა სიძლიერის შეფასების მეთოდი.

კონკურენტული შესაძლებლობის შეფასების მეთოდი. კონკურენტული შესაძლებლობის შეფასების მეთოდი ეყრდნობა კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, მისი შესაძლებლობებისა და მოსალოდნელი საშიშროებების გაანალიზებას დივერსიფიკაციის სტრატეგიის გამოყენებით, რომელიც გვიქმნის ნათელ სურათს, თუ როგორი იქნება კომპანიის მდგომარეობა ამ ინდუსტრიაში და რა სახის სტრატეგიული ქმედებები უნდა განახორციელოს მისმა მენეჯმენტმა წარმატების მისაღწევად. ანუ, ეს არის ახალი კომპანიის შესახებ საპროგნოზო მაჩვენებელთა ერთობლიობა, რომლითაც ფასდება მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და მოსალოდნელი საშიშროებები (განვიხილეთ §3.3-ში «SWOT ანალიზი - სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველი») ახალ გარემოში და ახდენს მის დაბალანსებას. ფაქტობრივად, კონკურენტული შესაძლებლობების შეფასების საფუძველზე სტრატეგიაში უნდა შეიქმნას კარგი შესაბამისობა კომპანიის შიდა შესაძლებლო-

ბებსა და გარე ფაქტორებს შორის.

როგორც ცნობილია, კომპანიის შესაძლებლობები, ზოგადად, გამოიხატება იმაში, თუ რისი გაკეთება შეუძლია მას სხვებზე უკეთესად. კომპანიის ძლიერ მხარეებს შორის არის მენეჯმენტის უნარი, გამოცდილება, კომპეტენცია, ადგილმდებარეობა და სხვა მიღწევები, რაც მას კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების საშუალებას აძლევს; კომპანიის სისუსტე კი არის ყოველივე ის, რისი გაკეთებაც კომპანიას არ შეუძლია სხვებზე უკეთესად, რაც მას წამგებიან მდგომარეობაში აყენებს. მას შემდეგ, რაც დივერსიფიკაციის სტრატეგიით გაირკვევა კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, უნდა მოხდეს მათი დახარისხება (რანგირება). კერძოდ, ზოგიერთმა ძლიერმა ფაქტორმა შესაძლებელია უფრო მეტი ზეგავლენა მოახდინოს კომპანიის შანსებზე, ვიდრე ბევრმა სხვამ. ან კიდევ, ერთმა სუსტმა მხარემ შესაძლებელია გაცილებით უარყოფითი ზეგავლენა მოახდინოს კომპანიის მომავალზე, ვიდრე სხვა დანარჩენმა.

კონკურენტული შესაძლებლობის შეფასების მეთოდი ეფუძნება სტრატეგიული ბალანსის ფორმირებას, რომელიც შინაარსობრივად გულისხმობს კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების ბალანსს, რასაც მენეჯმენტის ენაზე კონკურენტული აქტივებისა (ძლიერი მხარეები) და პასივების (სუსტი მხარეები) ბალანსსაც უწოდებენ. მოცემული ბალანსი არ უნდა გავაიგივოთ საბუღალტრო ბალანსთან. ეს უკანასკნელი მუდმივ წონასწორობაში უნდა იმყოფებოდეს (აქტივი = პასივს). ხოლო, სტრატეგიული ბალანსის თუნდაც წონასწორობა, წარმატების მსურველი კომპანიისათვის, სასურველი არ არის. კარგია როცა კონკურენტული აქტივები (ძლიერი მხარეები) მკვეთრად აღემატებოდეს პასივებს (სუსტ მხარეებს).

ამრიგად, კონკურენტული შესაძლებლობის შეფასების მეთოდი გვიჩვენებს, თუ რამდენად შეუძლიათ ახალი კომპანიის კონკურენტულ აქტივებს პასივების გადაფარვა. აქტივებისა და პასივების ერთმანეთთან შედარება შესაძლებელია როგორც რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლებით, ასევე ღირებულებითი ფორმითაც.

კომპანიის შესაძლებლობები მით უფრო მაღალია, რაც უფრო მეტი რაოდენობის, ხარისხისა და ღირებული კონკურენტული აქტივები და მცირე რაოდენობის პასივები გააჩნია მას. ანუ, რაც უფრო მეტ აქტივს გაუკეთებს მენეჯერი რეალი-

ზებას, მით უფრო მოგებულ სიტუაციაში აღმოჩნდება კომპანია. შესაბამისად, სტრატეგიული ალტერნატივა ისე უნდა შეირჩეს, რომ კომპანიის ქცევის წესებში ნაკლებად ჩანდეს ის პასივები (სუსტი მხარეები), რომელიც მას უფრო ნაკლებკონკურენტულს გახდის მეტოქეებთან მიმართებაში; და ბოლოს, კარგი სტრატეგია აუცილებლად უნდა ითვალისწინებდეს იმ თანმიმდევრულ ქმედებებს, რომელიც თანდათანობით მოახდენს კომპანიის სუსტი მხარეების შეზღუდვას და შესაბამისად შეამცირებს მის პასივებს სადივერსიფიკაციო ინდუსტრიაში.

სტრატეგიული დანახარჯების შეფასების მეთოდი. სადივერსიფიკაციო სტრატეგიის შეფასების ერთ-ერთი ძირითადი კრიტერიუმი ყოველთვის იყო და იქნება უმცირესი დანახარჯების მიღწევა კონკურენტებთან მიმართებაში. როგორც ცნობილია, დანახარჯების მინიმიზაციის სტრატეგია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაშინ, როდესაც კონკურენციაში წარმატების მთავარი ფაქტორი ფასებით მანიპულირებაა. თუმცა, მაშინაც კი როდესაც ინდუსტრიაში კონკურენციის საფუძველი სხვა ფაქტორია და არა პროდუქციის ფასი, კომპანიის მენეჯმენტი მაინც უნდა ცდილობდეს შეინარჩუნოს მინიმალური დანახარჯები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, რაც უფრო ნაკლებია კომპანიის დანახარჯები მეტოქეებთან მიმართებაში, მით უფრო კარგი სტრატეგია გააჩნია კომპანიას. თუმცა, როგორც მრავალჯერ აღინიშნა, ეს განსაკუთრებით ეხება ისეთ ინდუსტრიებს, სადაც ნაკლებად დიფერენცირებულ პროდუქციას აწარმოებენ.

კონკურენტებს შორის პროდუქციის წარმოებაზე გაწეულ დანახარჯებს შორის სხვაობას განაპირობებს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა:

- ნედლეულის, მასალების და სხვა საწარმოო კომპონენტების შეძენისა და მისი ტრანსპორტირების განსხვავებული ფასები;
- განსხვავება პროდუქციის საწარმოებლად გამოყენებულ ტექნოლოგიებში და არსებულ მოწყობილობათა მწარმოებლობაში;
- განსხვავება შიდა საწარმოო ხარჯებში, რომელიც შეიძლება გამოწვეული იყოს მატერიალური რესურსების ყაირათიანობის სხვადასხვა ხარისხით, საწარმოო სიმძლავრეების განსხვავებული დატვირთვით, განსხვავებული თანამდებობრივი სარგოებით და შრომის ანაზღაურების სისტემით, განსხვავებული ადმინისტრაციული და კომერციული ხარჯებით და ა.შ.;

- განსხვავება მარკეტინგულ (სადისტრიბუციო, სარეკლამო, სარეალიზაციო, მასტიმულირებელ ღონისძიებებში) დანახარჯებში და ა.შ.

იქიდან გამომდინარე, რომ არათანაბარი დანახარჯების გამომწვევი მრავალი მიზეზი არსებობს, მენეჯერმა კარგად უნდა იცოდეს თუ როგორ შეადაროს მისი და მეტოქე კომპანიების დანახარჯები ერთმანეთს. სწორედ, ასეთი ცოდნის ხელოვნებას უწოდებენ სტრატეგიული დანახარჯების კონცეფციას (SCM - Strategic Cost Management). აღნიშნული კონცეფციის კვლევის ობიექტს წარმოადგენს კომპანიის საქმიანობასთან დაკავშირებული დანახარჯების დაჯგუფება ეკონომიკური ელემენტების მიხედვით და მისი შედარება კონკურენტთა შესაბამის მაჩვენებლებთან. ასეთ, შესადარ ჯგუფებს მიეკუთვნება: ნედლეულის, მასალებისა და სხვა საწარმოო კომპონენტების შესყიდვასთან დაკავშირებული ხარჯები; კომპანიათა ოპერაციული პროცესის ხარჯები; მარკეტინგულ საქმიანობასთან დაკავშირებული ხარჯები და სხვა.

ბუნებრივია, შესადარი ჯამური დანახარჯების თითოეული ჯგუფი შედგება უამრავი ცალკეული ხარჯებისაგან. თითოეული ხარჯის კონკურენტთან შედარება წარმატებული სტრატეგიის შერჩევის საშუალებას იძლევა. მაგალითად, დავუშვათ რომ კომპანიის მოსალოდნელი დანახარჯები მაღალია მასალებისა და სხვა იგრედიენტების შესყიდვასთან დაკავშირებულ ხარჯებში, მაშინ მენეჯერმა უნდა აწარმოონ შემდეგი სახის სტრატეგიული ქმედებები:

- გააქტიუროს მოლაპარაკება ნედლეულისა და მასალების მიმწოდებელ კომპანიებთან შესყიდვის ფასების შემცირების საკითხებზე;
- გამონახოს ნედლეულისა და მასალების უფრო იაფფასიანი სუბსტიტუტები;
- შეამციროს საწარმოო კომპონენტების სატრანსპორტო ხარჯები;
- სრულყოს ტექნოლოგიური პროცესი;
- შეამციროს ხარჯები შეფუთვისა და მარკირების პროცესში;
- უზრუნველყოს პროდუქციის შედარებით იაფი დიზაინი და ა.შ.

უნდა ითქვას, რომ ზემოაღნიშნული, სტრატეგიული დანახარჯებისა და კონკურენტული შესაძლებლობის განსაზღვრის მეთოდები ვერ გვაძლევს სრულყოფილ ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა კონკურენტული პოზიცია ექნება მოცემულ კომპანიას კონკურენტებთან მიმართებაში. იმისათვის, რომ კომპანიამ წარმა-

ტებით აწარმოოს ბიზნესი, დიდი ყურადღება უნდა დაეთმოს ასევე მეტოქეთა სიძლიერის ხარისხს. კერძოდ, როგორ მეტოქეებთან ექნება მას საქმე და მიიყვანს კი კომპანიის შერჩეული სადივერსიფიკაციო სტრატეგია სასურველ შედეგამდე?

კონკურენტთა სიძლიერის შეფასების მეთოდი. ეს მეთოდი პრაქტიკულად მეტოქეების შეფასებაზე დაყრდნობით ახდენს კომპანიის სტრატეგიის ვარგისიანობის განსაზღვრას. კერძოდ, ამ მეთოდის გამოყენებით მენეჯერებს შეუძლიათ განალიზონ შემდეგი პრობლემები: როგორია კომპანიის სიძლიერის ხარისხი მოცემულ მომენტში; გააჩნია თუ არა კომპანიას კონკურენტული უპირატესობა; შესწევს თუ არა კომპანიას ინდუსტრიის წამყვანი ძალებისაგან თავდაცვის უნარი და მრავალი სხვა.

კონკურენტთა სიძლიერის შეფასების მეთოდი ორიენტირებულია ინდუსტრიის ისეთ ძირითად მახასიათებლებზე, როგორცაა ინდუსტრიაში წარმატების საკვანძო ფაქტორები (განვიხილეთ §7.3-ში „წარმატების საკვანძო ფაქტორები და ძირითადი ინდიკატორი“). **ინდუსტრიაში მეტოქეთა წარმატების საკვანძო ფაქტორების დონის მოცემული კომპანიის ანალოგიურ მაჩვენებლებთან შედარება, არის კონკურენტთა სიძლიერის შეფასების მეთოდის ძირითადი პრინციპი.**

შედარება კი, შეიძლება ასე მოვახდინოთ: თავდაპირველად, საჭიროა განისაზღვროს ინდუსტრიაში წარმატების საკვანძო ფაქტორების შეფასების მაჩვენებელთა სისტემა. დავუშვათ, რომ ამ მიზნით ვიყენებთ 10-ბალიან შეფასებას, სადაც პირველი ხუთი (1-დან 5-მდე) მაჩვენებელი დაბალ შეფასებად ითვლება, ხოლო 6-დან 10-მდე შეფასება - მაღალ შეფასებად. მაგალითად, ინდუსტრიაში წარმატების ერთ-ერთ ფაქტორს წარმოადგენს პროდუქციის ხარისხი. ჩვენივე დაკვირვებით ამ კრიტერიუმში, ჩვენს კომპანიას თავისუფლად შეიძლება მივანიჭოთ 8 ქულა; მაშინ როდესაც ინდუსტრიის 5 მონაწილიდან ერთ მეტოქეს - 5, მეორეს - 10, მესამეს - 3, მეოთხეს კი - 6. შეფასების ასეთი მეთოდი საშუალებას აძლევს მენეჯერს გაარკვიოს ინდუსტრიაში წარმატების ამ ფაქტორის მიხედვით მისი კონკურენტული პოზიცია ძლიერია თუ სუსტი. და საერთოდ, კონკურენტებთან შედარებით სად უფრო ძლიერია და სად მოისუსტებს. ყოველ შემთხვევაში, ამ ფაქტორით კომპანიის კონკურენტული პოზიცია არც თუ ისე დაბალია. თუმცა, შეიძლება მისი გაუმჯობესება.

თუ სადივერსიფიკაციო სტრატეგია სამივე მეთოდით დადებით შეფასებას დაიმსახურებს, მისი ვარგისიანობა ეჭვს არ იწვევს.

თემა 14. კომპანიის საერთაშორისო სტრატეგია

14.1. საერთაშორისო სტრატეგიის ძირითადი მოტივები და ფორმები

კომპანია, რომელსაც სურს იყოს წარმატებული, მუდმივად უნდა ფიქრობდეს ბაზრის წილის გაფართოებაზე. ასეთ მიზანთა შორის, ხშირად, განიხილება საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა. სწორედ, სხვა ქვეყნის ბაზარზე გასვლისა და დამკვიდრებისათვის, კომპანიათა მენეჯერები ქმნიან საერთაშორისო სტრატეგიებს.

საერთაშორისო სტრატეგია - ეს არის ისეთი სტრატეგია, რომლის მთავარი მი-

ზანია კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა საერთაშორისო ბაზარზე, რომელსაც იგი აღწევს ამ ქვეყნის ეკონომიკური, სოციალური, დემოგრაფიული, კულტურული და სხვა თავისებურებების შესწავლისა და გამოყენების ხარჯზე. შესაბამისად, ეს სტრატეგია ორ მნიშვნელოვან ნაწილად იყოფა. ესენია: აღნიშნული (საერთაშორისო) ბაზრის კარგი შესწავლა და ამ ბაზარზე კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ქმედითი სტრატეგიის შემუშავება.

ზოგადად კი, არსებობს სამი ძირითადი მოტივი, რომელიც განაპირობებს კომპანიის სწრაფვას განახორციელოს საერთაშორისო სტრატეგია. ესენია (იხ. ნახაზი 15):

საერთაშორისო სტრატეგიის მოტივები		
სარეალიზაციო ბაზრის გაფართოება	რესურსების ხელმისაწვდომობის ზრდა	მომარაგებისა და გასაღების წყაროების დივერსიფიკაცია

ნახ. 15. საერთაშორისო სტრატეგიის ძირითადი მოტივები

სარეალიზაციო ბაზრის გაფართოება. როგორც ცნობილია, ყველა ქვეყნის ბაზარი შეზღუდულია იმ პირთა რაოდენობით, ვისაც სურვილი აქვს შეიძინოს კონკრეტული პროდუქცია; შეზღუდულია ასევე მათი მსყიდველობითი უნარიც. მყიდველთა რაოდენობა და შესაბამისად, პროდუქციის რეალიზაციის დონე სოლიდურად გაიზრდება, თუ კომპანიის მენეჯმენტი ამ საკითხს განიხილავს საერთაშორისო მასშტაბში. შესაბამისად, შეიძლება ითქვას, რომ საქონლის საერთაშორისო გასაღება წარმოადგენს კომპანიის საერთაშორისო სტრატეგიის მნიშვნელოვან მოტივს. როგორც ცნობილია, ამ პროცესს ექსპორტი ჰქვია. ხშირად, მატერიალური საქონლის ექსპორტია კომპანიის საერთაშორისო შემოსავლების უმთავრეს წყარო. თუმცა, არა ნაკლებ მნიშვნელოვანია მომსახურების ექსპორტი. იგი წარმოადგენს შემოსავლების წყაროს საზღვარგარეთიდან, რომელიც მკვეთრად განსხვავებულია საქონლის ექსპორტის შედეგად წარმოქმნილი შემოსავლების წყაროსაგან. ასეთ მომსახურებას ახასიათებენ, როგორც ე.წ. „უხილავ“ სიკეთეს, როგორცია: ტრანსპორტირება, კავშირგაბმულობა, ტურიზმი, სამედიცინო მომსახურება, საფი-

ნანსო მომსახურება და ა.შ. მაგალითად, ისეთი ქვეყნების ეკონომიკის მდგომარეობა, როგორცაა ნორვეგია და საბერძნეთი, ბევრადაა დამოკიდებული შემოსავლებზე, რომლებიც მიიღება უცხოური ტვირთების საზღვაო გადაზიდვებიდან; ან თუნდაც, ბაჰამის კუნძულებზე ტურიზმიდან უფრო მეტ შემოსავალს იღებენ, ვიდრე საქონლის ექსპორტიდან.

რესურსების ხელმისაწვდომობის ზრდა. შეიძლება ითქვას, რომ მწარმოებელი კომპანიები და დისტრიბუტორები საკმაოდ ხშირად იძენენ საჭირო ნედლეულს, ნახევარფაბრიკატებსა და მაკომპლექტებელ ნაკეთობებს სხვა ქვეყნებში, საზღვარგარეთის კომპანიებიდან ყიდულობენ ჩარხ-დანადგარებს, მანქანა-მოწყობილობებს, სატრანსპორტო საშუალებებს და ზოგჯერ, იღებენ გარკვეულ მომსახურებასაც. უმეტესად, ასეთი რამ ხდება დანახარჯების შემცირების მიზნით. თუმცა, გარკვეულ შემთხვევაში, საზღვარგარეთული შესყიდვები საშუალებას იძლევა შეძენილი იქნას უნიკალური პროდუქცია ან/და ისეთი ნედლეული, რომელიც საკუთარ ქვეყანაში შეიძლება არც მოიპოვებოდეს (არსებობდეს). როგორც ცნობილია, ამ პროცესს იმპორტი ჰქვია. რესურსების რეალური ოდენობა კონკრეტული ქვეყნის (გეოგრაფიული არეალის) საზღვრებში, ანუ სანედლეულო ბაზასთან სიახლოვე სოლიდურად განსაზღვრავს კომპანიის ადგილმდებარეობის შერჩევის (განლაგების) საკითხს და საერთოდ, საერთაშორისო სტრატეგიის ეფექტიანობას. განსაკუთრებით კი იმ ინდუსტრიაში, სადაც დიდი მოცულობის ნედლეული გამოიყენება. უფრო ზუსტად, მისი ტრანსპორტირება და ტრანსპორტირების პროცესში დაზღვევასთან დაკავშირებული დიდი ხარჯების გამო.

მომარაგებისა და გასაღების წყაროების დივერსიფიკაცია. უნდა აღინიშნოს, რომ კარგი მენეჯერი არ დაუშვებს როგორც წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციის, ასევე ნედლეულისა და მასალების შესყიდვების დონის მერყეობას. საქმე იმაშია, რომ ეკონომიკური ციკლები მსოფლიოს ქვეყნებში ერთმანეთს არ ემთხვევა; საუბარია იმაზე, რომ როდესაც ერთ რომელიმე ქვეყანას ეკონომიკური დაცემის პერიოდი აქვს, ანუ აქ გაყიდვების დონე ეცემა, ამ დროს იგი იზრდება სხვა ქვეყანაში, რომელიც ეკონომიკურ აღმავლობას განიცდის. შედეგად, თუ მოიძებნა ერთი და იგივე საქონლის სარეალიზაციო ბაზარი სხვადასხვა ქვეყანაში ან/და ერთი და იგივე ნედლეულის შეძენის შესაძლებლობა სხვადასხვა ქვეყნიდან, კომპანიამ შეიძლე-

ბა შეამციროს დანაკარგები (ხარჯები), რომელსაც იგი მიიღებდა მოთხოვნა-მიწოდების ბალანსის დარღვევით ერთ კონკრეტულ ქვეყანაში.

როგორც აღინიშნა, საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზება კომპანიების მხრიდან მოითხოვს უფრო მეტ ძალისხმევას, ვიდრე კონკურენცია შიგა ბაზარზე, რადგან ქვეყნები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან სოციო-კულტურული, ეკონომიკური და სხვა პირობებით. საერთოდ კი, მსოფლიო ბაზარზე განასხვავებენ საერთაშორისო სტრატეგიების შემდეგ ძირითად ფორმებს:

- **ექსპორტ-იმპორტის სტრატეგია.** ასეთი სტრატეგია გულისხმობს პროდუქციის შემოტანა/გატანას ეროვნული ქვეყნის ფარგლებს გარედან, როგორც საკუთარი ძალებით, ასევე სადისტრიბუციო არხების მეშვეობით. შესაბამისად, ამ სტრატეგიაში განასხვავებენ ორ ძირითად მეთოდს: პირდაპირ და ირიბს. პირდაპირი მეთოდი გულისხმობს უშუალო კავშირის დამყარებას მწარმოებელსა და საბოლოო მომხმარებელს შორის, რაც ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულების საფუძველზე ხორციელდება; ხოლო, ირიბი მეთოდის შემთხვევაში, საქონლის ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციები სპეციალური საშუაშაველო სტრუქტურების მიხედვით ხორციელდება. პირდაპირი მეთოდი ძირითადად გამოიყენება ისეთ შემთხვევაში, როგორცაა: მნიშვნელოვანი სამრეწველო ნედლეულის ყიდვა-გაყიდვა; მსხვილგაბარტიანი ან/და ძვირადღირებული მოწყობილობების ექსპორტ/იმპორტი; სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის ყიდვა/გაყიდვა და ა.შ. ყიდვა-გაყიდვის პირდაპირი მეთოდის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ იგი საშუალებას იძლევა დამყარდეს მჭიდრო კავშირი სხვადასხვა ქვეყნის მწარმოებელსა და მომხმარებელს შორის. უფრო ზუსტად თუ ვიტყვით, ეს მეთოდი იძლევა იმის საშუალებას, რომ უკეთ იქნეს შესწავლილი უცხო ქვეყნის ბაზრის პირობები, რათა მწარმოებელი კომპანიის მენეჯმენტმა სწორად შეუსაბამოს მისი ოპერაციული სისტემა და მარკეტინგული პროგრამები საზღვარგარეთის ბაზრის რეალურ და პოტენციურ მოთხოვნებს. ხოლო, ირიბი მეთოდი, როგორც წესი, გამოიყენება ისეთ შემთხვევაში, როგორცაა: შედარებით მეორეხარისხოვანი საქონლის რეალიზაცია; საქონლის რეალიზაცია ძნელად მისაწვდომ, სუსტად განვითარებულ და მცირე ტევადობის ბაზრებზე; იმპორტიორ ქვეყნებში გასაღების საკუთარი სავაჭრო ქსელის არ არსებობის შემთხვევაში; საექსპორტო

ოპერაციების ეპიზოდურად განხორციელების დროს და ა.შ.

- **მართვის ხელოვნების იმპორტი.** განვითარებული ქვეყნების კომპანიათა ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი აქტივია მაღალკვალიფიციური მენეჯერები, რომელზეც დიდი მოთხოვნაა განვითარებად ქვეყნებში. ასეთ სიტუაციაში საქონლის როლში გამოდის მათი „მართვის ხელოვნება“, რომლის იმპორტი ხორციელდება შესაბამისი გარიგების საფუძველზე. გარიგების შედეგად ფორმდება კონტრაქტი კომპანიის მართვაზე, ბუნებრივია, შესაბამისი ანაზღაურებით.
- **ლიცენზირების სტრატეგია.** ასეთ სტრატეგიას იყენებენ მაშინ, როდესაც კომპანია, რომელიც ფლობს გარკვეული ღირებულების ტექნიკურ ნოუ-ჰაუსს, არ აქვს საერთაშორისო ბაზარზე დამოუკიდებელად გასვლის რესურსი, ან გრძნობს უცხოურ ბაზარზე შესვლასთან დაკავშირებულ მაღალ რისკს და სირთულეებს. საერთაშორისო სტრატეგიის ეს მიმართულება (ლიცენზირება) კი გულისხმობს სალიცენზიო შეთანხმების გაფორმებას, რომლის მიხედვით უცხოური კორპორაცია (ლიცენზიარი) საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის მსურველ კომპანიას (ლიცენზიატს) განსაზღვრული საფასურით, მისი მატერიალური აქტივების გამოყენების უფლებას აძლევს. იმ გადასახადს, რასაც ლიცენზიატი ლიცენზიარს უხდის უწოდებენ „როიალტს“. სხვა სიტყვებით, **როიალტი - წარმოადგენს გადასახადს სხვისი აქტივების გამოყენებისათვის, რომლებიც იმყოფება საზღვარგარეთ.** იგი შეიძლება იყოს შენობისა თუ მანქანა-მოწყობილობის არენდა, საბანკო ოპერაციების გატარება, დაზღვევა, საპროექტო-საკონსტრუქტორო სამუშაოები, მმართველობითი მომსახურება და ა.შ.
- **ფრენჩაიზინგი³⁴.** ფრენჩაიზინგი საერთაშორისო სტრატეგიის ის მიმართულებაა, რომელიც ითვალისწინებს ფრენჩაიზერის (საზღვარგარეთის ცნობილი კომპანია, გამყიდველი) მიერ ფრენჩაიზისათვის (მყიდველი კომპანია) საფირმო ნიშანდების, სავაჭრო მარკის, სავტორო უფლების ან სხვა სახის უფლებამოსილების გარკვეული სახით გადაცემას პროდუქციის საწარმოებლად, ან მომსახურების გასაწევად. ასეთი კომპანია (მყიდველი) მოქმედებს მაღალი იმიჯის მქონე

³⁴ /ფრენჩაიზინგი. აღნიშნულ საკითხს სრულყოფილად შეიძლება გაეცნოთ წიგნში - ჯულაყიძე ე. მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთაისი, აწსუ, 2018 წ., გვ. 312-319. §12.1. – „თანამედროვე ბიზნეს-ურთიერთობათა მენეჯმენტი“.

კომპანიის სახელით, რისთვისაც ის გარკვეულ გასამრჯელოს უხდის მას (სათა-ო, ანუ გამყიდველ კომპანიას). ფაქტობრივად, ფრენჩაიზინგი ზემოაღნიშნული - ლიცენზირების საპირისპირო ფორმაა, რომლის დროსაც ლიცენზიატი ფუნ-ქციონირებს ლიცენზიარის საფირმო სახელწოდებით. ფრენჩაიზინგული შე-თანხმება ფორმდება რამდენიმე წლის ვადით; ამ ხნის განმავლობაში ფრენჩაიზი ცდილობს დაბანდებული კაპიტალის უკუგებას და სასურველი მოგების მიღე-ბას. ფრენჩაიზინგული შეთანხმების ერთ-ერთი მთავარი პრობლემაა ფრენჩი-ზერის ქვეყანაში შემუშავებული მეთოდების უცხო ქვეყანაში გამოყენების სირ-თულე. საქმე იმაშია, რომ ხშირად, უცხო ქვეყნის ბაზარზე დასამკვიდრებლად საჭირო ხდება ოპერაციული სისტემის რადიკალური გარდაქმნა ახალი მომხმა-რებლების მოთხოვნებისა და გემოვნების გათვალსწინებით.

- **მრავალეროვნული სტრატეგია.** როგორც აღინიშნა, საზღვარგარეთის ქვეყნები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან კულტურული, ეკონომიკური, პოლიტიკური და რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ბიზნესის კონკურენტული პირობე-ბით. რაც უფრო განსხვავებული პირობებია ასეთი ქვეყნების ეროვნულ ბაზრებ-ზე, მით უფრო აუცილებელია ისეთი სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც მოქ-ნილობის მაღალი დონით ხასიათდება სხვადასხვა ქვეყნის კონკურენტული სი-ტუაციის მიმართ. და საერთოდ, თანამედროვე მრავალეროვნული სტრატეგიის განმასხვავებელი თავისებურება ისაა, რომ მასშიც გადამწყვეტია არა ის, თუ რომელი ქვეყნიდან შედის ინვესტიცია, არამედ ის, თუ რომელ ქვეყანაში მიდის ეს ინვესტიცია (უფრო სრულყოფილად ვისაუბრებთ §14.4-ში „მრავალეროვ-ნულ კორპორაციათა საქმიანობის ტაქტიკა“). ყველა შემთხვევაში, კომპანიამ კონკრეტულ ქვეყანაში შესვლისათვის უნდა შექმნას შესაბამისი სტრატეგია. ეჭ-ვარეშეა, რომ უკეთესია ის სტრატეგია, რომელიც მეტ მოგებას მოიტანს. საერთოდ კი, თუ უმეტესად კომპანიები, სხვადასხვა ბაზარს სთავაზობენ საქო-ნელს ერთიანი კონკურენტული სტრატეგიით, წარმატებული მენეჯერები ყვე-ლა ცალკეული ქვეყნისათვის ამუშავებს ცალკე სტრატეგიას, ცალკეული საქონ-ლის ან/და საქონლის ჯგუფისათვის.
- **გლობალური სტრატეგია.** ასეთი საერთაშორისო სტრატეგია გამოსადეგია იმ კომპანიისათვის, რომლისთვისაც კონკურენტული ბრძოლა მსოფლიო დონეზე

მიმდინარეობს და რომელიც ნაკლებ კავშირშია ცალკეული ქვეყნის ეროვნული ბაზრის თავისებურებასთან. მრავალეროვნული სტრატეგიისაგან განსხვავებით, იგი ერთნაირია ყველა ქვეყნისათვის.

14.2. საერთაშორისო ბაზრის თავისებურებები

საერთაშორისო ბაზარი წარმოადგენს საზღვარგარეთ არსებული პირობების ერთობლიობას, რომელიც გავლენას ახდენს საერთაშორისო სტრატეგიის ფორმირებასა და რეალიზებაზე. იმასთან დაკავშირებით, რომ საერთაშორისო ბიზნესი სხვა ქვეყანაში ხორციელდება კომპანიას, წარმატებული სტრატეგიის ფორმირებისათვის, უნდა ჰქონდეს ყველა საჭირო ინფორმაცია ამ ქვეყნის შესახებ. ამ მიზნით კომპანიის მენეჯმენტი, ხშირად, სპეციალურ სამსახურს (ბიუროს, ინსტიტუტს, განყოფილებას, ექსპერტთა ჯგუფს) ქმნის, რათა მაქსიმალური სიზუსტით შეისწავლოს იმ ქვეყნების სოციალურ-ეკონომიკური და პოლიტიკურ-სამართლებრივი ასპექტები, სადაც მოცემულ კომპანიას დასახული აქვს მიზნად განახორციელოს ბიზნესი.

საერთაშორისო ბაზრის შესწავლისა და საერთაშორისო სტრატეგიის წარმატებული უზრუნველყოფისათვის კომპანიის მენეჯმენტს, პირველ რიგში, უწევს პასუხის გაცემა ორ მნიშვნელოვან კითხვაზე. კერძოდ:

1. სად უნდა განლაგდეს საწარმოო სიმძლავრები?
2. რომელ ბაზრებს უნდა მოემსახუროს ეს ბიზნესი?

სწორედ, ამ ორი პირობის გავლენით ხდება საერთაშორისო სტრატეგიის მნიშვნელოვანი დაზუსტება. საქმე იმაშია, რომ საერთაშორისო ბიზნეს-პრაქტიკაში საკმაოდაა ისეთი სიტუაცია, როცა კონკრეტულ ეკონომიკურ რეგიონში საწარმოო სიმძლავრეების განლაგება უმჯობესია ერთ კონკრეტულ ქვეყანაში, პროდუქციის რეალიზება კი - მის შემოგარენ რამდენიმე ქვეყანაში. მაგალითად, საავტომობილო კომპანია „ფორდი“ (სათაო მდებარეობს აშშ-ში) საფრანგეთის ბაზარს გერმანიაში განლაგებული ფილიალის მიერ გამოშვებული პროდუქციით ემსახურება.

საწარმოო სიმძლავრეების განლაგება შესაძლოა მრავალ სხვა ფაქტორებზეც

იყოს დამოკიდებული. მათ შორის, ისეთი ტრადიციული ფაქტორების³⁵ გვერდით, როგორცაა მაგ.: ნედლეულის წყაროებთან სიახლოვე, მომხმარებელთან სიახლოვე, იაფი სამუშო ძალა, პროდუქციის ტრანსპორტაბელურობა და სხვა, საერთაშორისო სტრატეგიის შერჩევაში მნიშვნელოვნად თვლიან ასევე:

- **საერთაშორისო ბაზრის ტევადობა.** კომპანიის საზღვარგარეთული აქტივების ადგილმდებარეობის საკითხის გადაწყვეტისას, ქვეყნების შედარებას ბაზრის არსებული და პოტენციური ტევადობის შეჯერებით ახდენენ. ბუნებრივია, უკეთესია მეტი ტევადობის ბაზარი. თუმცა, საერთაშორისო ბაზრების ტევადობის შეფასების საკითხს, კომპანიის მენეჯმენტი, ხშირად, შეგნებულად, პასიურად იწყებს. თავდაპირველად ისინი საშუამავლო სტრუქტურებს ქირაობენ, რომლებიც მათი სახელით ახდენენ პროდუქციის გასაღებას. ხოლო, თუ შუამავლების მეშვეობით კარგი შედეგები იქნა მიღებული, კომპანიის მენეჯმენტი მხოლოდ მის შემდეგ იწყებს აქტიურ საინვესტიციო საქმიანობას.
- **ენობრივი და კულტურული მსგავსება.** კომპანიის ადგილმდებარეობის შერჩევის კრიტერიუმად, მენეჯერთა ერთი ნაწილი ბიზნეს-საქმიანობის წარმართვის სიმარტივეს მიიჩნევს. მათი აზრით, საქმიანობის წარმართვა მისი ქვეყნის მსგავს ქვეყანაში გაცილებით ადვილია. მაგ.: აშშ-ს კომპანიებს ყველაზე მეტი პირდაპირი ინვესტიციები კანადაში აქვთ, შემდეგ ინგლისსა და მექსიკაში. მათ შემდეგ კი - გერმანიაში, საფრანგეთსა და ავსტრალიაში. ანუ, კომპანიათა მენეჯერები თავს გაცილებით თავისუფლად გრძნობენ, როცა იმ ბაზრებში შედიან, სადაც მათი ენობრივი და კულტურული მსგავსებაა. ასეთ ქვეყნებში, გარკვეულწილად, პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის ხარჯებიც შედარებით მცირეა (საზოგადოებასთან ურთიერთობაში საჭირო არა თარჯიმანი, დოკუმენტწარმოება ხდება ეროვნულ ენაზე და ა.შ.).
- **ბიუროკრატიული ბარიერები.** ქვეყნის არჩევის საკითხში, მნიშვნელოვან ფაქტორად ითვლება ბიუროკრატიის დონე ამა თუ იმ ქვეყანაში. ამ ცნების ქვეშ იგულისხმება: კომპანიის სამართლებრივი და საგადასახადო რეგისტრაციის

³⁵ / კომპანიის ადგილმდებარეობის შერჩევის ტრადიციული ფაქტორები. აღნიშნულ საკითხს სრულყოფილად შეიძლება გაეცნოთ წიგნში - ჯულაყიძე ე. ოპერაციათა მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2021 წ., გვ. 40-45. §2.3. „კომპანიათა ადგილმდებარეობის განმსაზღვრელი ფაქტორები“.

პროცედურა; საბაზისო ქვეყნიდან სამუშაო ძალის მოწვევის შესახებ სახელმწიფო ნებართვები; კონკრეტული პროდუქციის წარმოებასა და რეალიზაციაზე ლიცენზიის მიღების შესაძლებლობები; სახელმწიფო სტრუქტურების მოთხოვნების შესრულება ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: საბაჟო გადასახადი, შრომის პირობები, გარემოს დაცვა და ა.შ. თუმცა, ისიც ფაქტია, რომ ბიუროკრატის დონის პირდაპირი გამოთვლა შეუძლებელია. ამ მიზნით, კომპანიათა მენეჯერები გამოცდილების გაზიარებას იმ მენეჯერებისაგან იღებენ, რომლებიც მოცემულ ქვეყანაში უკვე საქმიანობენ.

- **პოლიტოლოგია.** პოლიტოლოგია არის მეცნიერება, რომელიც აღწერს კავშირს სავაჭრო-სამრეწველო და ეროვნულ-პოლიტიკურ საქმიანობებს შორის. უნდა ითქვას, რომ იგი ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს კონკრეტული ქვეყნის საქმიანი აქტივობის კონტურების განსაზღვრაში. საქმე იმაშია, რომ ნებისმიერი ქვეყნის პოლიტიკური ხელმძღვანელობა, მეტ-ნაკლებად მაინც, აკონტროლებს ბიზნესს და თავისუფალი ვაჭრობის მხარდაჭერის გვერდით, ეწევა პროტექციონისტულ პოლიტიკასაც. შესაბამისად, თუ როგორია პოლიტიკური ხელმძღვანელობის მხარდაჭერა ამ კონკრეტული ბიზნესისადმი, მასზე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული კომპანიის ადგილმდებარეობის განსაზღვრის საკითხი.
- **სახელმწიფო კანონმდებლობა.** შეიძლება ითქვას, რომ ბევრ შემთხვევაში სწორედ ქვეყნის შიდა სამართალი განსაზღვრავს ისეთი მნიშვნელოვან საკითხებს, როგორცაა - საერთაშორისო კომპანიის გავლენის დონე როგორც საკუთარი ქვეყნის, ისე სხვა ქვეყნების ეკონომიკაზე, მით უფრო კომპანიის განლაგების საკითხზე. იგი განსაზღვრავს, ასევე, ქვეყანაში გატარებული ეკონომიკური პოლიტიკის შედეგებს საერთაშორისო კომპანიის საქმიანობაზე.
- **ისტორიული თავისებურებები და ნდობის ხარისხი.** კომპანიის ადგილმდებარეობის განსაზღვრის საქმეში და საერთოდ, საერთაშორისო სტრატეგიის წარმატების უზრუნველყოფაში მნიშვნელოვანი როლი აქვს ქვეყნების (ხალხის) ისტორიულად დამახასიათებელ თავისებურებებს. როგორც წესი, წარსულის მართებული ხედვა შესაძლებლობას აძლევს კომპანიის მენეჯმენტს უკეთ გააცნობიეროს ბიზნესის ფუნქციონირების თანამედროვე ასპექტები; საქმიან ურთიერთ-

ბებში მნიშვნელოვანია, ასევე, ნდობის ფაქტორიც. იქ, სადაც ნდობის ხარისხი მაღალია, მაღალია შეთანხმების მიღწევის ალბათობაც. ასეთი ადამიანები სწრაფად იწყებენ არსებითი საკითხების განხილვას და შესაბამისად, გადაწყვეტილებების მიღებას. თავის მხრივ, არიან ერები, რომლებიც დიდ დროს ანდომებენ მოლაპარაკების დაწყების პროცედურებს და თანამშრომლობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებამდე უამრავ ცნობებს ითხოვენ. ნდობის დაბალი ფაქტორი განაპირობებს იმასაც, რომ რიგ ქვეყნებში გარიგებები მხოლოდ ნაღდი ანგარიშსწორებით ხორციელდება.

- **რელიგიური ფაქტორი.** საქმიან ურთიერთობებში და შესაბამისად, წარმოების განლაგებაში გავლენას ახდენს რელიგიური ფაქტორიც. თუ ადამიანები ძლიერად არიან დამოკიდებულნი რელიგიაზე (ფატალიზმის მაღალი ხარისხი), ამან შეიძლება უარყოფითი როლი შეასრულოს ბიზნესის განვითარებაზე და ვერ შეძლონ მოვლენის საფუძვლიანი მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის ახსნა. მაგ.: კონსერვატულ-ბუდისტურ და მუსლიმანურ საზოგადოებაში მოვლენას ჩვეულებრივ განიხილავენ როგორც „ღმერთის ნებას“; პაკისტანში, ქიმის სახელმძღვანელოში, შეხვდეთ ასეთ გამოსახულებას „ H^2+O^2 , ღმერთის ნებით = წყალს“.
- **კომუნიკაციის არავერბალური საშუალებები.** სამეტყველო ენა ყოველთვის არ წარმოადგენს კომუნიკაციის ერთადერთ საშუალებას. ადამიანები საკმაოდ ხშირად ერთმანეთთან კავშირს არავერბალური საშუალებებითაც ამყარებენ. სხვადასხვა ქვეყანაში ადამიანის სხეულის მოძრაობა განსხვავებული ჟესტის მიმანიშნებელია. ამიტომაც, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს მოსაუბრის მანერას, ჟესტებს. მაგალითად, აზიაში პარტნიორების შეხვედრისას არ არის მიღებული ძლიერ და დიდხანს ხელის მოჭერა. დასავლეთ ევროპაში და ამერიკელი მეწარმეები კი ვერ იტანენ უსიცოცხლო, მოდუნებულ, უხალისო ხელის ჩამორთმევას; ასევე, მაგალითად ცერთა და საჩვენებელი თითით გამოსახული ფორმა „ნულიანი“ ამერიკაში თანხმობას ნიშნავს, რომ ყველაფერი კარგადაა; იაპონიაში კი იგი ტრადიციულად ფულს აღნიშნავს, თუმცა იგი გამოხატავს ასევე გულს (სიყვარულს); პორტუგალიაში - უკადრისი ჟესტია; ტუნისში ნიშნავს - „მე შენ მოგკლავ“; საქართველოში კი - მკაცრ უარყოფას. არავერბალუ-

რი ურთიერთობის ერთ-ერთი ფორმაა საქმიანი საუბრისას გარკვეული დისტანციის გათვალისწინება. ურთიერთდაშორიშორების გრძნობა თითოეულ საზოგადოებას თავისი აქვს. მაგ.: აშშ-ში საქმიანი საკითხების განხილვისას ჩვეულებრივ იცავენ 1,5-2 მეტრიან დისტანციას, პირადი საკითხების გარკვევისას 0,5-1,0 მ. როდესაც აღნიშნული მანძილი ირღვევა ამერიკელი მენეჯერები თავს უხერხულად გრძნობენ.

- **პუნქტუალობა.** პუნქტუალობის ცნება სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულად აქვთ გაგებული. აშშ-ში საქმიან შეხვედრაზე არასდროს არ იგვიანებენ, პირიქით - ადრე ცხადდებიან, ხოლო სადილზე - დროულად, ან უმნიშვნელო დაგვიანებით. საქვეყნოდაა ცნობილი გერმანელების პუნქტუალობა. მაგალითად, „შეხვედეთ“ (ან, „ანგარიშსწორება მოვახდინოთ“) გერმანული სიზუსტით.

14.3. საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული პოლიტიკა

საერთაშორისო ბიზნესის ეფექტიანი წარმართვისათვის, კომპანიის მენეჯმენტმა საზღვარგარეთის სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა სტრატეგიული პოლიტიკა შეიძლება შეირჩიოს. კერძოდ:

- **საქმიანობის დივერსიფიკაციის სტრატეგია** - ეს არის ისეთი სტრატეგიული პოლიტიკა, რომლის მიხედვით კომპანია ცდილობს დაუყოვნებლივ შევიდეს (შეაღწიოს) საზღვარგარეთის, მისთვის სასურველ ყველა ქვეყნის ბაზარზე და მის შედგომ იზრუნოს თითოეული მათგანის პოზიციის განმტკიცებაზე.
- **საქმიანობის კონცენტრაციის სტრატეგია** - ეს არის ისეთი სტრატეგიული პოლიტიკა, რომლის მიხედვით კომპანია ცდილობს ჯერ გავიდეს საზღვარგარეთის ერთი ან მაქსიმუმ ორი ქვეყნის ბაზარზე, განიმტკიცოს იქ პოზიციები და მხოლოდ ამის შემდეგ დაიწყოს სხვა ბაზრების დაუფლებაზე ზრუნვა.
- **სტრატეგიის შერეული (ჰიბრიდული) ვარიანტი** - ეს არის ისეთი სტრატეგიული პოლიტიკა, რომლის მიხედვით კომპანია ცდილობს საზღვარგარეთის ყველა, სასურველი ქვეყნის ბაზრის პირველდაწყებით ათვისებას (დივერსიფიკაციის სუსტი ფორმა), ხოლო შემდგომ, მათგან რამდენიმეში ძალისხმევის განმტკიცე-

ბა (საქმიანობის კონცენტრაცია).

აღნიშნულთაგან, თუ რომელი სტრატეგიული პოლიტიკა უნდა აირჩიოს კომპანიამ, პირველ რიგში დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორი თანაფარდობა იქნება კონკრეტულ ქვეყანაში მარკეტინგული კვლევებისათვის საჭირო ხარჯებსა და იმ შედეგებს შორის, რასაც კომპანია მიიღებს გაყიდვებიდან.

მაგალითად, დავუშვათ, რომ კომპანიის მენეჯმენტს საზღვარგარეთის ბაზარზე მარკეტინგული კვლევებისთვის და სხვა ღონისძიებებისთვის გათვალისწინებული აქვს დახარჯოს 300 ათასი ლარი. მათ შეუძლიათ დახარჯონ აღნიშნული თანხა როგორც ერთ კონკრეტულ ქვეყანაში, ასევე გადაანაწილონ მაგ., სამ ქვეყანაზე თანაბრად. დავუშვათ, რომ კომპანია პირველ 100 ათას ლარს ხარჯავს რომელიმე კონკრეტულ ქვეყანაში, რითაც რეკლამირებული პროდუქციის გაყიდვის მოცულობამ ამ ქვეყანაში ერთი მილიონი ლარი შეადგინა; ხოლო, იმავე ქვეყანაში, შემდეგმა 100 ათასი ლარის დანახარჯმა კი - 800 ათასი ლარი და მომდევნო, მესამე 100 ათასმა ლარმა მხოლოდ - 600 ათასი ლარის ღირებულების პროდუქცია გაყიდა. მაშასადამე ამ პროდუქციაზე გაყიდვის მოცულობა თანდათანობით მცირდება. თუმცა, არ გამოვრიცხავ, რომ მოხდეს პირიქითაც (აღნიშნული ვარიანტის საწინააღმდეგო), ანუ გაყიდვის მოცულობა პროგრესულად გაიზარდოს; ან თუნდაც ის, რომ გაყიდვების მოცულობა მარკეტინგულ ღონისძიებებზე გაწეული ხარჯების პროპორციულად შეიცვალოს. ბევრი რამ არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რა სახისაა ეს პროდუქცია.

რა მოხდებოდა, თუ კომპანიის მენეჯმენტი მარკეტინგული პროგრამის განხორციელებაზე გამოყოფილ 300 ათასი ლარს დახარჯავდა 3 სხვადასხვა ქვეყანაში თანაბრად (თითოეულ ქვეყანაში 100-100 ათასი ლარი). ამასთან, თუ ყოველი 100 ათასი ლარის დახარჯვა გამოიწვევს რეკლამირებული პროდუქციის გაყიდვის მოცულობის მიღწევას ერთ მილიონ ლარამდე, მაშინ გაცილებით უკეთესი იქნებოდა მეორე ვარიანტი, რადგან აღნიშნულმა დანახარჯებმა (300 ათასი ლარი) ამ შემთხვევაში 3 მლნ. ლარის რეალიზაცია მოუტანა კომპანიას. ხოლო, თუ ძალისხმევას ერთ ქვეყანაზე გავაძლიერებდით (როგორც ზემოთ აღინიშნა), კომპანია მხოლოდ 2,4 (1,0+0,8+0,6) მლნ ლარის პროდუქციას გაყიდდა.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ თუ მარკეტინგულ პროგრამაზე გათვა-

ლისწინებული თანხები ისეთ პროდუქციაზე დაიხარჯება, რომელსაც გაყიდვის მოცულობის ზრდის ტენდენცია ახასიათებს, მაშინ ძალისხმევის კონცენტრაცია მიზანშეწონილია ერთ ქვეყანაზე, გაყიდვის მოცულობის კლების შემთხვევაში კი - ერთდროულად რამდენიმე ქვეყანაზე. მაშასადამე, გაყიდვის მოცულობის შემცირების შემთხვევაში ეფექტურია დივერსიფიკაციის სტრატეგია, ხოლო გაყიდვის მოცულობის ზრდისას - საქმიანობის კონცენტრაციის სტრატეგია.

საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული პოლიტიკის ჩარჩოში განიხილავენ ასევე საერთაშორისო ინვესტიციებსაც. საერთაშორისო ინვესტიცია წარმოადგენს ფინანსური მოგების მიღების მიზნით საკუთრების ფლობას საზღვარგარეთ, როგორც წესი, რაიმე კომპანიის (კორპორაციის) ფარგლებში. არსებობს ინვესტიციების ორი სახე: პირდაპირი და პორტფელური.

პირდაპირი ინვესტიციები. პირდაპირი ინვესტიციები - ეს არის საერთაშორისო ინვესტიციის ის ნაირსახეობა, რომელსაც თან ახლავს კომპანიის საქმიანობაზე კონტროლის უფლება, მაშინაც კი, თუ შეძენილია აქციათა საერთო რაოდენობის მაგალითად 20%. ხოლო, კომპანიის აქციების საკონტროლო პაკეტის (50%-ზე მეტი) ფლობა გულისხმობს არა მარტო კონტროლს მის საქმიანობაზე და მით უმეტეს არა უბრალოდ დივიდენდს, არამედ საკუთრების განკარგვის უფლებასაც.

პორტფელური ინვესტიციები. პორტფელური ინვესტიციები იმით განსხვავდება პირდაპირისაგან, რომ იგი არ გულისხმობს კომპანიის საქმიანობაზე კონტროლის უფლებას. თუმცა, როდესაც კომპანიას აქვს გარკვეული ოდენობის თავისუფალი სახსრები, მათი უკეთ გამოყენების მიზნით, რატომაც არ უნდა გადაუზავნოს ის იმ კომპანიას, სადაც მასზე დიდი მოთხოვნაა, რათა მიიღოს სარგებელი მოკლევადიანი ინვესტირების ხარჯზე.

ზოგჯერ, ინვესტიციები პოლიტიკური მოტივითაც ხორციელდება. კერძოდ, სახელმწიფოები მხარდაჭერასა და ხელშეწყობას გამოხატავენ ეროვნული კომპანიების მიმართ, რათა მათ შეძლონ ისეთი პირდაპირი ინვესტიციების განხორციელება, რაც ქვეყნისათვის სტრატეგიული მნიშვნელობისაა. მაგალითად, იაპონია, ბუნებრივი რესურსების სიმცირის გამო ძლიერადაა დამოკიდებული უცხოურ რესურსებზე. ამიტომ, ქვეყნის საიმედოდ მომარაგების მიზნით, იაპონიის მთავრობა იმ ეროვნულ კომპანიებს ეხმარება, რომლებიც ამ ინდუსტრიის კომპანიებში ინვეს-

ტიციებს აბანდებენ.

არსებობს, საერთაშორისო ინვესტირების საპირისპირო ქმედება - დივესტიციური გადაწყვეტილება. იგი გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღებას ინვესტირებული კაპიტალის უკან ამოღების შესახებ. საქმე იმაშია, რომ კომპანიის საერთაშორისო ბიზნეს-საქმიანობაში შესაძლოა შეიქმნას ისეთი სიტუაცია, როცა აუცილებელი ხდება ინვესტირებული კაპიტალის (სრულის ან მისი ნაწილის) უცხოური ქვეყნიდან ამოღება. ასეთი ქმედების მიზეზი შეიძლება მრავალი იყოს. მათ შორის: მოცემულ ქვეყანაში საქმიანობის შემდგომი გაგრძელების პოლიტიკური არამიზანშეწონილობა; ეკონომიკურად არახელსაყრელი საქმიანობა; სხვა ქვეყანაში რესურსების გადატანის აუცილებლობა და სხვა.

დივესტიციური გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში კომპანიის მესაკუთრეები და მისი მენეჯმენტი იღებს გადაწყვეტილებას კომპანიის დროებითი დახურვის ან გაყიდვის შესახებ. გაყიდვას უპირატესობა მიეცემა იმ შემთხვევაში, თუ გადაწყვეტილება მიღებულია ქვეყანაში არსებული არასასურველი პოლიტიკური ან ეკონომიკური სიტუაციის გამო. თუმცა, ისიც ცხადია, რომ ასეთ სიტუაციაში კომპანიის მყიდველის მოძებნა იოლი არ არის. ხოლო, თუ მყიდველები ბევრია, მძლავრი საერთაშორისო კომპანია საკუთრების მხოლოდ ნაწილს გაყიდის და მოვლენების შემდგომ განვითარებას დაელოდება.

14.4. მრავალეროვნულ კორპორაციათა საქმიანობის ტაქტიკა

მრავალეროვნული³⁶ ეწოდება ისეთ კორპორაციას, რომელსაც ორ ან მეტ ქვეყანაში აქვს საწარმოო ბაზა. მათი საქმიანობის მაკოორდინებელ ფუნქციას ჩვეუ-

³⁶ / მრავალეროვნული კორპორაცია. ეკონომიკურ ლიტერატურაში მრავალეროვნული კორპორაციის ბევრი სინონიმი გვხვდება. ესენია: მრავალნაციონალური, ტრანსეროვნული, ტრანსნაციონალური, ზენაციონალური, ზეეროვნული, მულტიეროვნული, სუპეროვნული, ეთნოცენტრული, პოლიცენტრული, გეოცენტრული და ა.შ.

ლებრივ დედა-კომპანია ასრულებს. მათ შორის აუცილებელია აღინიშნოს, რომ იგი განსაზღვრავს საზღვარგარეთ არსებული სტრუქტურების მიზნებსა და სტრატეგიებს. თუმცა, დედა-კომპანიაზე დაქვემდებარების დონით და მათთან სამართლებრივი ურთიერთობების მიხედვით კორპორაციაში შემავალი ბიზნეს-ერთეულები იყოფა ორ ძირითად სახედ. ესენია: ფილიალები და შვილობილი კომპანიები.

- **ფილიალს** არ გააჩნია იურიდიული და სამეწარმეო დამოუკიდებლობა, საკუთარი ბალანსი და წესდება, ამიტომ იგი მოქმედებს დედა-კომპანიის სახელწოდებით და დავალებით. ყველა საქმიან საკითხზე გადაწყვეტილებას იღებს დედა-კომპანია.
- **შვილობილი კომპანიები** იურიდიულად დამოუკიდებელნი არიან, სამეწარმეო საქმიანობით კი - დედა-კომპანიაზე არიან დამოკიდებულნი. ანუ, ისინი თვითონ აწარმოებენ გარიგებებს, აქვთ საკუთარი ბალანსი, ფინანსები და ქონება. ამასთან, დედა-კომპანია არაა პასუხისმგებელი შვილობილი კომპანიის ვალდებულებაზე. თავის მხრივ, შვილობილ კომპანიებს უფლება აქვთ შეიძინონ სხვა კომპანიათა აქციები. შედეგად, ის უკვე სათაო კომპანიისთვის „შვილიშვილი კომპანია“ იქნება.

ცნობილი მიმზიდველი ფაქტორების (ნედლეულის ხელმისაწვდომობა, იაფი სამუშაო ძალა, ვრცელი ბაზარი და ა.შ.) გამო, დღეს, მრავალეროვნული კორპორაციის საქმიანობა განვითარებადი ქვეყნებისაკენაა მიმართული. მსოფლიო ბაზრის ამ დიდ სივრცეში მრავალეროვნულ კორპორაციათა ტაქტიკა გარკვეული თავისებურებებით ხასიათდება. მათ შორის აუცილებელია აღინიშნოს შემდეგი:

- **ახალი პირობების შექმნა ინდუსტრიაში.** განვითარებადი ქვეყნებში მიმდინარე ეკონომიკური და პოლიტიკური ცვლილებების პირობებში მრავალეროვნული კორპორაციები მეტად მოქნილები და სწრაფად მანევრირებადი ხდებიან. მაგალითად, თუ განვითარებადი ქვეყანა ინდუსტრიალიზაციის მომხრეა, კორპორაციის მენეჯმენტი სწრაფად უღებს ალღოს ამ მოთხოვნას და საკმაოდ მალე შედიან ასეთ ქვეყანაში. ამასთან, თუ პირველ ეტაპზე, საერთაშორისო კომპანია განვითარებადი ქვეყნის ეროვნული კომპანიების გარკვეულ ალტერნატივას წარმოადგენს, მეორე ეტაპზე, უახლესი ტექნოლოგიებითა და წარმატებული მენეჯმენტით, ქვეყნის ეროვნული კომპანიები საერთაშორისო კომპანიაზე დამო-

კიდებული ხდებიან, ან მეტიც - შეუძლია საერთოდ გადევნოს ისინი მისი სამოქმედო ინდუსტრიიდან.

- **ფასებით მანევრირება.** საერთაშორისო სტრატეგიაში, კონკრეტულად კი მოგების ზრდაში, როგორც ცნობილია, მნიშვნელოვანი როლი ფასებით მანევრირებას უჭირავს. ახალ ბაზრებზე ეფექტური შეღწევისათვის და იქ კონკურენტულ ბრძოლაში გამარჯვებისათვის საერთაშორისო კომპანია ფასებით მანევრირების მეთოდს მიმართავს. მაგ., კორპორაციის ერთი კომპანიიდან მეორეში ნედლეულსა და ნახევარფაბრიკატებზე ფასების შემცირება, გაყიდვების დროს მომსახურების საფასურის შემცირება და ა.შ. ასეთი ქმედებები ამ ქვეყანაში შეღწევის მნიშვნელოვანი ხელშეწყობაა.
- **სერვის-კონტრაქტები.** საერთაშორისო კომპანიისა და განვითარებადი ქვეყნის ხელისუფლების კავშირურობების ასეთი ფორმა შედარებით ახალია. ანუ, ხელშეკრულებით ფორმდება, ამა თუ იმ კონკრეტული სამუშაოს (განსაკუთრებით, ბუნებრივ რესურსებთან მიმართებაში) შესრულება და მისი საექსპლოატაციო მომსახურება, საკმაოდ ხანგრძლივი ვადით (49 წლამდე, ზოგჯერ 99 წლამდე), რომელსაც სერვის-კონტრაქტს უწოდებენ. მიუხედავად იმისა, რომ ბუნებრივი რესურსების მესაკუთრე ეროვნული სახელმწიფოა, სერვის-კონტრაქტის შედეგად მისი მმართველობა და კონტროლი, ხანგრძლივი ვადით, საერთაშორისო კომპანიის ხელში ექცევა.
- **ერთობლივი საწარმოების შექმნა და ეროვნული კომპანიის აქციების შესყიდვა.** განვითარებადი ქვეყნების ბაზარზე იოლად შეღწევის მიზნით, საერთაშორისო კომპანია ხშირად იყენებს ისეთ სამართლებრივ ფორმას, როგორცაა ეროვნული ქვეყნის კომპანიასთან ერთობლივი საწარმოს შექმნა ან მათი აქციების გარკვეული წილის შესყიდვა, კონტროლის უფლების მოპოვების მიზნით. ამგვარი მეთოდებით საერთაშორისო კომპანიას განვითარებადი ქვეყნის ეკონომიკის მიმართულების განსაზღვრა და წარმართვა შეუძლია. როგორც წესი, მათ ურთიერთობებს არეგულირებს ხელშეკრულება, რომელიც განსაზღვრავს თანხმობას მათი საკუთრების ერთობლივ ფლობაზე და აქციების საკონტროლო პაკეტის კუთვნილებაზე. ხშირად, ერთობლივი საწარმოები იქმნება პარიტეტულ საფუძველზე, თუმცა მათი შექმნა შესაძლებელია ორზე მეტი მფლობელის მო-

ნაწილეობითაც. ამასთან, ერთ-ერთი მფლობელი შეიძლება იყოს ერთობლივი საწარმოს 50%-ზე მეტი აქციების მფლობელიც. თუ ერთობლივი საწარმოს მუშაობაში მონაწილეობს ორზე მეტი კომპანია, ასეთ ერთობლივ საწარმოებს კონსორციუმებს³⁷ უწოდებენ.

თემა 15. სტრატეგიის მხარდამჭერი კორპორატიული კულტურა

15.1. ორგანიზაციული კულტურა და სტრატეგია

სტრატეგიის მიზნების მიღწევის საქმეში და საერთოდ, კომპანიის გრძელვადიანი წარმატებული ფუნქციონირებისათვის, როგორც მრავალჯერ აღინიშნა, დიდ მნიშვნელობას იძენს ორგანიზაციული კულტურა და იმიჯი. ორგანიზაციის კულტურაში იგულისხმება ის ატმოსფერო, რომელიც კომპანიაში სუფევს და გამო-

^{37/} კონსორციუმი. კერძო სამართლის იურიდიულ პირთა გაერთიანება (ხელშეკრულების საფუძველზე) ერთობლივი საქმიანობის განხორციელების შესახებ (<https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/4193442?publication=2>).

იხატება მასში გაბატონებულ სხვადასხვა წეს-ჩვეულებებში; იმიჯი კი გულისხმობს იმ შთაბეჭდილებას, რომელსაც კომპანია ახდენს საკუთარ თანამშრომლებზე, კლიენტებსა და მთელ საზოგადოებაზე. როდესაც ეს შთაბეჭდილება დადებითია, მომხმარებლები მეტი სიამოვნებით ყიდულობენ მოცემული კომპანიის მიერ წარმოებულ პროდუქციას და უნებლიეთ მის პროპაგანდასაც ახდენენ, სულ მცირე, მათ ნაცნობებსა და ახლობლებში.

ყველა კომპანიას თავისი ორგანიზაციული კულტურა აქვს. იგი გულისხმობს: ბიზნესის წარმართვის ძირითად პრინციპებს; ფასეულობათა სისტემას; პერსონალის ეთიკურ სტანდარტებს; პარტნიორებთან ურთიერთობების სტილს; კომპანიის მართვის ტრადიციებს; კონტროლის ფორმებსა და მეთოდებს; მოთხოვნებს თანამშრომელთა ქცევისადმი; პრობლემების გადაწყვეტის გზებს და საშუალებებს; კომპანიის ფასეულობების ისტორიას და ა.შ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს არის ის ატმოსფერო, რომელიც სუფევს კომპანიაში და გამოარჩევს მას სხვებისგან. ანუ, **ორგანიზაციული კულტურა არის პერსონალის აზროვნების სტილი, რომელიც თანდათან გადადის მათ საერთო ჩვევებში და საბოლოოდ, ამ ორგანიზაციის ტრადიცია ხდება.**

გვინდა თუ არა მას ამა თუ იმ ხარისხით ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი იზიარებს. მეტიც, ის უნდა გაითავისონ და მეტ-ნაკლებად მაინც უნდა აღიარონ ახალბედებმაც, წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი ვერ გახდებიან კოლექტივის სრულფასოვანი წევრები.

ყველა ზემოთ მოტანილი ფაქტორი, რომელთაგან ზოგიერთი შესაძლოა არც იყოს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული, განსაზღვრავს კომპანიის ორგანიზაციულ კულტურას. თუმცა, ყველაზე გავრცელებული მოსაზრებით, ორგანიზაციული კულტურა შედგება სამი მთავარი ელემენტისაგან. ესენია: კომპანიის ზოგადი ფასეულობები; ქცევის ნორმები; კომპანიის ფასეულობებისა და ქცევის ნორმების განვითარებისთვის სწრაფვა.

კომპანიის ზოგადი ფასეულობები. კომპანიის ზოგადი (საერთო) ფასეულობები, ფაქტობრივად, არის ორგანიზაციული კულტურის უმნიშვნელოვანესი საფუძველი. იგი გვევლინება და განსაზღვრავს, თუ რა არის მთავარი კომპანიისათვის. შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციის ნებისმიერ წევრს შეუძლია ჩამოთვა-

ლოს და განმარტოს მისი კომპანიის საერთო ფასეულობები, რადგან ის საყოველთაოდ არის აღიარებული და მიღებული. ასეთ, საერთო ფასეულობებს განეკუთვნება: კომპანიის მისია და მიზანი; მენეჯმენტის სტილი; საკვანძო აქტივები ან ჩვევები; ფუნქციური მიმართულებისადმი ყურადღება; პრაქტიკულ ქმედებებზე კონცენტრაცია; საქმიანობის შედეგების შეფასების ფორმები და წესები.

ქცევის ნორმები. როგორც წესი, ორგანიზაციული კულტურა თვითონვე გამოიმუშავებს მისთვის დამახასიათებელ ქცევის ნორმებს, რომლებიც შემდგომ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ყველა წევრის მოქმედებაზე. ბუნებრივია, ქცევის კარგი ნორმები დადებით გავლენას ახდენს კომპანიაში მიმდინარე პროცესებზე და სტრატეგიული მიზნების მიღწევაზე. საერთოდ, ქცევის ნორმებს გააჩნია ორი მახასიათებელი: სასურველ შედეგებთან თანხმობა/უთანხმოების დონე და კომპანიის საერთო ფასეულობებთან კონსენსუსი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ქცევის ნორმები კომპანიის საერთო ფასეულობების შესაბამისი ქმედებების სტიმულირებას ახდენს.

კომპანიის ფასეულობებისა და ქცევის ნორმების განვითარებისთვის სწრაფვა. ორგანიზაციული კულტურა, როგორც წესი, წარმოიშობა და ვითარდება სხვადასხვა ქმედებების მეშვეობით. მათ შორის მნიშვნელოვანია კომპანიის დამფუძნებლის ან/და მენეჯერის ქმედების გავლენა ორგანიზაციის კულტურაზე. მაგალითად, თუ როგორ იყენებს ისინი დროს (როგორ იცავენ შრომის რეჟიმს), შეიძლება იქცეს კომპანიის „სიმბოლოდ“ და გავლენა იქონიოს ორგანიზაციულ კულტურაზე. ასეთივე გავლენას ახდენს თანამედროვე გმირები და პერსონაჟები, რომლებიც შეიძლება ბევრისთვის მისაბამ ობიექტებად იქცნენ; სხვადასხვა რიტუალები, დაწყებული სამსახურში აყვანის ცერემონიიდან, დამთავრებული კორპორატიული საღამოებით ასევე ახდენს გავლენას ორგანიზაციულ კულტურაზე.

როგორც ცნობილია, ახალი თანამშრომლის მიღებისას მენეჯერმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს არა მარტო მის პროფესიულ უნარებსა და სამსახურებრივ გამოცდილებაზე, არამედ კანდიდატის პიროვნულ თვისებებზეც³⁸. სხვა სიტყვით

³⁸ /პერსონალის შერჩევა და თანამშრომლად აყვანა. აღნიშნულ საკითხს შედარებით უფრო სრულყოფილად შეიძლება გაეცნოთ წიგნში - ჯულაყიძე ე. მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთაისი, აწსუ, 2018 წ., გვ. 329-336. §13.2. – „პერსონალის შერჩევის თანამედროვე ინსტრუმენტები“.

ბით თუ ვიტყვით, დღეს, როგორც არასდროს, მაღალია იმ კანდიდატის თანამშრომლად აყვანის შანსი, რომლის ფასეულობათა პრიორიტეტები, სამუშაოსადმი დამოკიდებულება და პიროვნული თვისებები უკეთ შეესაბამება კომპანიაში დამკვიდრებულ ორგანიზაციულ კულტურას.

შევხედოთ ამ საკითხს სხვა რაკურსითაც. როგორც წესი, ადამიანები ცდილობენ იმ კომპანიებში დაიწყოთ მუშაობა, სადაც მათი აზრით, უფრო სიამოვნებით იშრომებენ, რადგან იქ შექმნილი ატმოსფერო ხელს უწყობს მისი როგორც პიროვნების კულტურული ფასეულობის შენარჩუნებას. ხოლო, ის თანამშრომლები, რომლებიც ვერ ეწყობიან კომპანიას, როგორც წესი, უფრო ტოვებენ სამსახურს. ანუ, იმ შემთხვევაში, როდესაც მუშაკისათვის სრულად მისაღებია ორგანიზაციაში დამკვიდრებული კულტურა, ისინი ხანგრძლივი ვადით რჩება სამუშაოზე. ამასთან, რაც უფრო დიდხანს მუშაობს ადამიანი კომპანიაში, მით უფრო ძლიერია მასზე ორგანიზაციული კულტურის ზეგავლენა და მით უფრო მყარად და სრულად ითვისებს იგი მას.

უნდა ითქვას, რომ ორგანიზაციის მყარი კულტურაც კი არ არის მუდმივი, ის იცვლება ორგანიზაციის სტრატეგიის შესაბამისად. ყველა ახალი ტექნოლოგია, ყველა ახალი პრობლემა, ამა თუ იმ საქმიანობის განხორციელების ახალი მიდგომა ცვლის კულტურას; კომპანიის მენეჯმენტის ბუნებრივი ცვლაც, ასევე, განაპირობებს საქმიანობის ახალი მეთოდებისა და ფასეულობების წარმოშობას, რაც გავლენას ახდენს კულტურაზე; ბუნებრივია, კომპანიის მხრიდან ახალ ინდუსტრიაში შეჭრა, წარმოების მოცულობის ზრდის სურვილი, საქმიანობის სხვა გეოგრაფიულ რეგიონზე გავრცელება (განსაკუთრებით საზღვარგარეთ), საშტატო ერთეულების რაოდენობრივი გადიდება, სხვა კომპანიასთან შერწყმა ან/და შესყიდვა და მრავალი სხვა არის ისეთი ფაქტორები, რომლებიც გარკვეულ ცვლილებებს იწვევს ორგანიზაციულ კულტურაში.

ბევრი მტკიცება არ სჭირდება იმის დასაბუთებას, რომ თუ ორგანიზაციული კულტურა და მისი შემადგენელი ელემენტები შეესაბამება სტრატეგიულ მიზნებს, მაშინ ის დადებით გავლენას მოახდენს სტრატეგიის რეალიზებაზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში კი - შეაფერხებს მას. ანუ, სტრატეგიასთან შეხამებული ორგანიზაციული კულტურა ძლიერი იარაღია სტრატეგიის წარმატებული რეალიზების საქმე-

ში. მაგალითად, მომჭირნეობისა და ეკონომიის კულტურა, რომელიც მხარდაჭერილია კომპანიის ყველა თანამშრომლის მხრიდან, ხელს უწყობს დანახარჯების მინიმიზაციის სტრატეგიის წარმატებულ რეალიზებას და შედეგად, კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. ხოლო, ის კულტურა, რომლის მთავარი ელემენტია შემოქმედებითობა და ნოვატორობა - ხელს უწყობს ახალი (სრულყოფილი) საქონლის შემუშავებას და შესაბამისად, ინოვაციური მიზნების მიღწევის მეტ შესაძლებლობას.

ამრიგად, სტრატეგიის წარმატებული რეალიზებისათვის აუცილებელია ისეთი პოლიტიკის შექმნა, რაც ხელს უწყობს კომპანიის სტრატეგიისა და ორგანიზაციული კულტურის შესაბამისობაში მოყვანას. შეუსაბამობამ კი, შესაძლოა მწვავე კონფლიქტი გამოიწვიოს, რაც უკიდურესად არასასურველია. ამ დროს თანამშრომლებს უწევთ არჩევანის გაკეთება კომპანიის ორ უმნიშვნელოვანეს მახასიათებელს შორის - დაიცვან ორგანიზაციის დამკვიდრებული კულტურა და ტრადიციები თუ მისდიონ ახალ სტრატეგიას. მსგავსი სიტუაცია ან ასუსტებს სტრატეგიას, ან აუარესებს ორგანიზაციულ კულტურას, ან კიდევ - ორივეს ერთად. ასეთ ვითარებაში გამოსავალი ერთია: **თუ კულტურა და ახალი სტრატეგია არ შეესაბამება ერთმანეთს, სასწრაფოდ უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციული კულტურა.**

თეორიულად კულტურის შეცვლა თითქოს იოლი საქმეა, პრაქტიკულად კი - ძალიან ძნელი, რადგან ფასეულობები და ტრადიციები დროთა განმავლობაში ღრმად იდგამს ფესვებს თითოეულ ჩვენგანში; ადამიანებს კი, მათი კონსერვატული ბუნებიდან გამომდინარე, ეშინიათ ყოველივე სიახლის. შესაბამისად, იმისათვის, რომ მოხდეს ორგანიზაციული კულტურის გაჯანსაღება, აღმოიფხვრას მისგან არასასურველი ტრადიციები და დამკვიდრდეს უკეთესი, რომელიც მხარს დაუჭერს ახალ სტრატეგიას, კომპანიის მენეჯერს უწევს, პერსონალთან არაერთჯერადი ღონისძიებების ორგანიზება, რადგან როგორც აღინიშნა, მყარად დამკვიდრებული კულტურის შეცვლა საკმაოდ რთული პროცესია.

ორგანიზაციული კულტურის სრულყოფის (ცვლილების) გზაზე პირველი ნაბიჯია იმის განსაზღვრა, თუ კულტურის რომელი ასპექტები შეესაბამება სტრატეგიას და რომელი არა; შემდგომ კი მენეჯერმა, ყველა დაინტერესებულ მხარესთან ერთად, საჯაროდ უნდა გაახმოვანოს არსებული კულტურის ის ასპექტები,

რომელთა შეცვლაც აუცილებელია და გადამჭრელი ღონისძიებები გაატაროს კულტურის ისეთი ასპექტების დასამკვიდრებლად, რომელიც უფრო შეესაბამება სტრატეგიას. ასეთ ღონისძიებათა კატეგორიებს განეკუთვნება: კომპანიის განვითარებისადმი მიდგომების, პროცედურებისა და წახალისების სისტემის გადახედვა; იმ თანამშრომლების საჯარო შექება, რომლებიც მხარს უჭერენ სიახლეს; იმ სტრუქტურულ ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელების დათხოვნა, რომლებსაც არ სურთ ძველ კულტურასთან გამოთხოვება; ისეთი მენეჯერებისა და სპეციალისტების დაქირავება, რომლებიც ფლობენ სათანადო თვისებებს და მიბაძვის ობიექტებად გამოდგებიან. და საერთოდ, თანამშრომლებისთვის სისტემატიური განმარტება იმისა, თუ რატომ არის აუცილებელი ახალი კულტურის დამკვიდრება.

ორგანიზაციული კულტურის შეცვლის საქმეში კარგ შედეგს იძლევა საჩვენებელი (დემონსტრაციული) ღონისძიებები. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ნათლად აჩვენოს, პერსონალის თუ როგორი ქცევა და მოქმედებაა მისაღები კომპანიისათვის. ამ მიზნით (სტრატეგიისა და კულტურის დაახლოებისთვის), კომპანიები და მისი მენეჯმენტი ფართოდ იყენებს საზეიმო სხდომებსა და კორპორატიულ საღამოებს. კომპანიის ის მესაკუთრეები, რომლებსაც კარგად ესმით სტრატეგიისა და კულტურის დაახლოების მნიშვნელობა, აქტიურ მონაწილეობას იღებენ ისეთ ცერემონიალებში, სადაც იმ თანამშრომლებს აჯილდოებენ, რომლებიც მხარს უჭერენ ახალ სტრატეგიას და მის რეალიზებასთან დაკავშირებულ სხვადასხვა ინიციატივებს.

საერთოდ კი, წარმატების მისაღწევად ორგანიზაციული კულტურა უნდა ეფუძნებოდეს ეთიკურ ბიზნესს, საზოგადოებისადმი სოციალურ პასუხისმგებლობის ზრდას და მრავალ სხვადასხვა მორალურ ფასეულობას. არის მენეჯერები, რომლებიც თვლიან, რომ კომპანიამ თვალი უნდა ადევნოს მხოლოდ ბიზნესის კეთების საკითხებს, წინააღმდეგ შემთხვევაში მისი წარმატება კითხვის ნიშნის ქვეშ დადგება. რა თქმა უნდა, ეს მცდარი აზრია. ბიზნესის მორალური ფასეულობები და მაღალი ეთიკური სტანდარტები ხელს უწყობს კომპანიის გრძელვადიან განვითარებას, ხოლო მათდამი უყურადღებობა აუარესებს ორგანიზაციულ კულტურას, რაც საბოლოო ანგარიშით, ცუდად აისახება კომპანიის წარმატებაზე.

15.2. კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა და სტრატეგია

თამამად შეიძლება ითქვას, რომ მოწინავე კომპანიათა უმრავლესობამ წარმატებას სხვადასხვაგვარი სოციალური პროგრამების რეალიზებით მიაღწიენ. ასეთ კომპანიათა მენეჯერების ერთ-ერთი სასურველი ტიტულია „საზოგადოების სასარგებლო წევრის“ სტატუსის მოპოვება. რადგან, კარგად იციან, რომ საზოგადოებას, განსაკუთრებით თანამედროვე ეტაპზე, დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლია კომპანიის საქმიანობაზე და საერთოდ, ბიზნესის წარმატებაზე. თავის მხრივ, ხელისუფლება, რომელიც გამოხატავს საზოგადოების ინტერესებს, გარკვეულ შეზღუდვებს უწესებს ისეთ კომპანიებს, რომელთა საქმიანობა შეუსაბამობაშია საზოგადოებრივ მოთხოვნებთან. ანუ, ნებით თუ უნებლიედ, **თუ კომპანიის მენეჯმენტს უნდა წარმატება და მეტიც, თუ არ სურს ფუნქციონირების შეწყვეტა, უნდა მოერგოს საზოგადოებას.**

ბიზნესის წესებსა და საზოგადოების მოთხოვნებს შორის არსებული განსხვავებული შეხედულებების აღმოფხვრისათვის, უფრო ზუსტად კი - რომელმა რომელს უნდა დაუთმოს, არსებობს ორი, რადიკალურად, განსხვავებული მოსაზრება. პირველის თანახმად, საჭიროა რომ საზოგადოებას მიეწოდოს ინფორმაცია ბიზნესის განვითარებისათვის, ესოდენ აუცილებელი, თავისუფლების ხარისხის შესახებ; ანუ, საჭიროა საზოგადოებას გავაგებინოთ, რომ მისთვის უკეთესია, რაც უფრო ნაკლები შეზღუდვები და აკრძალვები ექნება ბიზნესს. ხოლო, მეორე მოსაზრებით - კომპანიამ ზუსტად უნდა შეასრულოს საზოგადოების ყველა მოთხოვნა. ანუ, საზოგადოებამ და კომპანიამ უნდა აირჩიონ სტრატეგიული განვითარების ორი ძირითადი მიდგომიდან ერთ-ერთი. ესენია:

- საზოგადოება მოერგოს ბიზნესს;
- ბიზნესი მოერგოს საზოგადოებას.

პირველი მიდგომის მომხრეები თვლიან, რომ კომპანიის „სოციალური პასუხისმგებლობის“ უზრუნველსაყოფად საკმარისია, რომ მან პირნათლად გადაიხადოს ყველა გადასახადი და არ დაარღვიოს სახელმწიფო კანონები. ამ პოზიციით მენეჯმენტმა უნდა მისდიოს კომპანიის მხოლოდ ეკონომიკურ ვალდებულებებს.

ხოლო, მეორე მიდგომის შესაბამისად, კომპანია ვალდებულია, აღნიშნული ეკონომიკური ხასიათის პასუხისმგებლობის გარდა, გაითვალისწინოს საზოგადოებაზე თავისი საქმიანობით გამოწვეული ზემოქმედების ყველა შედეგი და შეასრულოს დადებითი როლი მათი სოციალური პრობლემების გადაწყვეტის საქმეში. ამ მიდგომის მომხრეები თვლიან, რომ საზოგადოება კომპანიისაგან უნდა ელოდოს არა მარტო მაღალი ეკონომიკური მაჩვენებლების დემონსტრირებას, არამედ მნიშვნელოვან მიღწევებს საზოგადოების სოციალური პრობლემების დაძლევის საკითხებშიც. სოციალური პასუხისმგებლობის ასეთ კრიტერიუმებად შეიძლება ჩაითვალოს: გარემოს დაცვა, სოციალური დაზღვევა, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, მომხმარებელთა ინტერესების დაცვა და ა.შ. ანუ, ამ მიდგომით, **ბიზნესი მოვალეა იყოს საზოგადოებისადმი სოციალური პასუხისმგებელი.**

ხოლო, ის რასაც პირველი მიდგომა ითვალისწინებს, ეს ფაქტობრივად, კომპანიის იურიდიული პასუხისმგებლობაა და არა სოციალური. იურიდიული პასუხისმგებლობა ნიშნავს დაიცვა სახელმწიფო რეგულირების კონკრეტული კანონები და ნორმატივები, რომლებიც განსაზღვრავენ რა შეიძლება და რა არ შეიძლება გააკეთოს კომპანიამ. მაგალითად: მომწავლავი ნივთიერების რამდენი პროცენტი შეიძლება იყოს ნარჩენში, როგორ აღმოვფხვრათ დისკრიმინაცია სამუშაოზე მიღების დროს, როგორია პროდუქციის უსაფრთხოების მოთხოვნილება და მრავალი სხვა. კიდევ ერთხელ - ყველა ასეთი კანონისა და ნორმატივის დაცვა აბსოლუტურად არ ნიშნავს, რომ კომპანია ჩაითვალოს სოციალურად პასუხისმგებლად.

კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა ნიშნავს საზოგადოების მოთხოვნებზე და პრობლემებზე მის ნებაყოფლობით მხარდაჭერას. ხაზს ვუსვამ - „ნებაყოფლობით მხარდაჭერას“. ეს კი გაცილებით მეტია იმაზე, რასაც სახელმწიფო უყენებს კომპანიას.

უნდა ითქვას, რომ დღეს, საზოგადოების ცივილიზაციის პარალელურად, განსაკუთრებით კი განვითარებული ეკონომიკის ქვეყნებში, კომპანიები სულ უფრო მზარდ ზეწოლას განიცდიან მომხმარებლებისაგან და გარემოს დამცველი ჯგუფებისაგანაც. შესაბამისად, შეიძლება ვთქვათ რომ, დღეს თუ არა ხვალ, როგორც კანონზომიერება, ყველასათვის აუცილებელი გახდება ის, რომ **კომპანიის განვითარების სტრატეგიაში ასახვა ჰპოვოს სოციალური პასუხისმგებლობის სტრატეგიამაც.**

დასამალი არ არის ისიც, რომ თვით მენეჯმენტის მეცნიერებაშიც, კონკრეტულად კი, კომპანიის სტრატეგიულ წარმატებაში სოციალური პასუხისმგებლობის მნიშვნელობის საკითხს ყავს თავისი მომხრეებიც და მოწინააღმდეგეებიც. მომხრეები ამტკიცებენ, რომ სოციალური პასუხისმგებლობა დადებითი ფაქტორია იმიტომ, რომ იგი ბიზნესს უქმნის განვითარების კარგ პერსპექტივას. ანუ, როცა გაქვს ამის საშუალება, რატომაც არ უნდა დაეხმარო მაგალითად კომპანიის შემოგარენის მაცხოვრებლებს ან დააფინანსო გარემოსდაცვითი ღონისძიებები. მოწინააღმდეგეები კი ამტკიცებენ, რომ სოციალური პასუხისმგებლობა ცუდია იმიტომ, რომ ირღვევა ბიზნესის მთავარი მიზანი - მოგების მაქსიმიზაცია; მათი აზრით, სოციალურ პრობლემების დარეგულირებაზე გაწეული ხარჯები, საბოლოო ანგარიშით, გამოიწვევს დანახარჯებისა და შესაბამისად ფასების ზრდას, რამაც შესაძლოა კონკურენტულ ბრძოლაში კომპანიის მარცხიც კი გამოიწვიოს. ანუ, თვლიან, რომ მენეჯერები არავითარ ანგარიშვალდებულებას არ უნდა გრძნობდეს საზოგადოების წინაშე.

თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ უკანასკნელ პერიოდში მკვეთრად იზრდება სოციალური პასუხისმგებლობის მხარდამჭერ მეცნიერთა რიცხვი, რადგან სულ უფრო მეტსა და მეტს გულწრფელად სჯერათ, რომ კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა სტრატეგიის წარმატების ერთ-ერთი აუცილებელი პირობაა.

15.3. კომპანიის სტრატეგიის ეთიკური ვალდებულებები

ეთიკა, ზოგადად, ეს არის ის ძირითადი პრინციპები, რომლებიც განსაზღვრავენ სწორ და არასწორ მოქმედებას. არაეთიკურია მაგალითად: ქრთამი, გამოძალვა, უსაფუძვლოდ გამოწერილი პრემია, თაღლითობა, გასაიდუმლოებული ინფორმაციის გამხელა და ა.შ. ბევრ კომპანიას შემუშავებული აქვთ ეთიკის კოდექსი, ზოგან იქმნება მუდმივმოქმედი ეთიკის კომიტეტი, ზოგან ინიშნება ადვოკატი ეთიკის საკითხებში, ზოგან სპეციალურ კურსებზე ასწავლიან ეთიკას და ა.შ.

კომპანიის საქმიან ურთიერთობაში განსაკუთრებული ადგილი უკავია ეთი-

კის ისეთ მნიშვნელოვან პრინციპებს, როგორცაა ნდობა და პატიოსნება. იგი თანამედროვე ბიზნესის განუყოფელ ნაწილად ითვლება. პატიოსნების გარეშე შეუძლებელი უნდა იყოს წარმატებული ბიზნესის კეთება. დასავლეთში მილიონობით გარიგება იდება ზეპირად, მოწმეების გარეშე, მილიონობით დოლარის საქონელი იყიდება კონტრაქტის გაფორმების გარეშე. ასე, რომ პატიოსანი სიტყვა, ქცევა და ნდობა დიდ როლს თამაშობს თანამედროვე მსოფლიო ბიზნესში.

ფაქტობრივად, მსოფლიო საბაზრო ურთიერთობა დაფუძნებულია პარტნიორებს შორის ნდობაზე, მათ წესიერებაზე, ამალღებულ მოთხოვნაზე საკუთარი თავისა და სხვების მიმართ, მოვალეობის გრძნობაზე, რაც შეადგენს მენეჯერის საქმიანი ეთიკის საფუძველს.

ნდობა, ზოგადად, ეს არის პოზიტიური მოლოდინი იმისა, რომ მეორე მხარე არ იმოქმედებს საკუთარი მერკანტილური³⁹ მოსაზრებებიდან გამომდინარე (პაპელიშვილი 2016). ნდობის ეს განმარტება მოიცავს ორ მნიშვნელოვან ცნებას: ახლო ნაცნობობასა და რისკს.

საქმე იმაშია, რომ ნდობა ეს პროცესია, რომელიც დროში ვითარდება. ანუ, ძნელია ენდო ადამიანს, რომელსაც ცხოვრებაში პირველად შეხვდი. ხოლო, ურთიერთობის პროცესის ინტენსივობა და მისი ხანგრძლივობა - ცვლის ჩვენს დამოკიდებულებას მისდამი. გავიხსენოთ ქართული ანდაზაც - „ადამიანი რომ შეიცნო, მასთან ერთად მისი წონა მარილი უნდა ჭამო“. გასაგებია, რომ აქ მნიშვნელობა აქვს არა მართლაც მარილის წონას, არამედ დროის იმ ხანგრძლივობას, რაც ასეთი „წონის“ მარილის მისაღებადაა საჭირო. თავის მხრივ, როცა ჩვენ ადამიანთან შევდივართ ნდობაში, ჩვენ მას თამამად ვუზიარებთ ინფორმაციას, მათ შორის, ხშირად, კონფიდენციალურ ინფორმაციასაც კი. ასეთ სიტუაციაში ყოველთვის არსებობს რისკი იმისა, თუ როგორ გამოიყენებს მეორე მხარე მოპოვებულ ინფორმაციას. ანუ, ნდობა ყოველთვის გულისხმობს გარკვეულ რისკსაც. არადა, დღეს, ნდობა წარმოადგეს მენეჯმენტის წარმატების მთავარ ატრიბუტს.

სტრატეგიულ მენეჯმენტში და საერთოდ, ადამიანურ ურთიერთობებში შეიძლება გამოვყოთ ნდობის სამი ძირითადი ტიპი. ესენია (პაპელიშვილი 2016): შიმ-

³⁹ / მერკანტილური - ვაჭრული, ანგარებიანი, პირადი მატერიალური სარგებლის მიმდევარი.

ზე დამყარებული ნდობა; კომპეტენციაზე დამყარებული ნდობა და იდენტიფიცირებაზე დამყარებული ნდობა.

- **შიშზე დამყარებული ნდობა.** შიში ნდობაში მყიფე ურთიერთობებს წარმოშობს. საკმარისია, ერთი არათანმიმდევრული ნაბიჯი, რომ ნდობის ყველა კვალი წაიშალოს. საერთოდ, ნდობა, რომელიც დასჯის შიშს ემყარება, მხოლოდ დასჯის მეშვეობითვე შეიძლება შენარჩუნდეს.
- **კომპეტენციაზე დამყარებული ნდობა.** ამ შემთხვევაში ნდობა ემყარება მეორე ადამიანის ქცევის პროგნოზირებას, რომელიც მისი კომპეტენციიდან (ცოდნა, კვალიფიკაცია, გამოცდილება და ა.შ.) გამომდინარეობს.
- **იდენტიფიცირებაზე დამყარებული ნდობა.** ნდობის ყველაზე მაღალი ხარისხი მიიღწევა მაშინ, როცა მხარეებს შორის აღმოცენდება ისეთი კავშირი, რომელიც თითოეულ მხარეს შესაძლებლობას აძლევს გამოვიდეს მეორე მხარის აგენტად და ფაქტობრივად, ჩაენაცვლოს მას გააზრებულად. ნდობის ასეთი ნიმუშია ცოლ-ქმრული ურთიერთობები სიყვარულით შექმნილ ოჯახში, მშობლებისა და შვილების ურთიერთობები. ზოგადად კი, იდენტიფიცირებაზე დამყარებული ნდობა უფრო მეტად ყალიბდება ისეთ კომპანიაში, სადაც მენეჯმენტი და პერსონალი ერთმანეთთან დიდი ხნის მანძილზე თანამშრომლობენ.

რამდენიმე სიტყვა თვით მენეჯერის ეთიკურობაზე. ცხადია, რომ მენეჯერის ეთიკურობა მოიცავს სამართლებრივ სივრცეს, თუმცა მას გააჩნია ასევე მრავალი სხვა დატვირთვაც. ეს არის ის დაუწერელი კანონები, რომელიც წარმატებული მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ატრიბუტია. ზოგადად კი, მენეჯერმა კარგად უნდა იცოდეს, თუ რის კეთების უფლება აქვს და რა არ უნდა გააკეთოს არასდროს.

კომპანიას ეთიკური ვალდებულებები, პირობითად, ოთხ ძირითად ჯგუფად შეიძლება დავყოთ. ესენია: ეთიკური ვალდებულებები მესაკუთრეებთან, დაქირავებულ პერსონალთან, მომხმარებლებთან და საზოგადოებასთან. თითოეული მათგანი გარკვეულ გავლენას ახდენს კომპანიის წარმატებაზე და პირიქითაც - გავლენას განიცდის მისგან. მოკლედ თითოეული მათგანის შესახებ:

- **ეთიკური ვალდებულებები დაქირავებული პერსონალის წინაშე.** კომპანიის ვალდებულებები მისი თანამშრომლების მიმართ გამოიხატება მეტ სიცხადესა და პატივისცემაში, რადგან ეს ის ხალხია, რომელიც თავის ენერჯიას ხარჯავს სხვი-

სი ბიზნესის წარმატებისათვის. მათთან ურთიერთობები აგებული უნდა იყოს ურთიერთპატივისცემის საფუძველზე და ბუნებრივია, იგი მთლიანობაში უნდა ეყრდნობოდეს „შრომის კოდექსს“ და ადამიანის უფლებების სხვა ნორმებს. ის, რომ პერსონალს ჰქონდეს სამუშაოს შესრულების ადექვატური გასამრჯელო, მოტივაცია და თანასწორუფლებიანობა ყველა სხვა პერსონალის მიმართ.

- **ეთიკური ვალდებულებები მომხმარებელთა წინაშე.** კომპანიის ვალდებულებები მომხმარებელთა მიმართ გამოიხატება იმ ასპექტში, თუ როგორი სახის პროდუქციას (მომსახურებას) სთავაზობს ის მომხმარებელს. მაგალითად, ეთიკური ვალდებულებაა ის, რომ კომპანიამ მიაწოდოს ინფორმაცია საკუთარი პროდუქციის შესახებ თითოეულ მომხმარებელს. კონკრეტულად კი, თუ რა ინგრედიენტებისგან შედგება იგი (მაგ., სამარხვოა თუ არა, ეკოლოგიურად სუფთაა თუ შეიცავს გენმოდირიცირებულ კომპონენტებს), რამდენად შეესაბამება საზოგადოებრივ სტანდარტებს, რა საზიანო ეფექტი შეიძლება ახლდეს მას და ა.შ.
- **ეთიკური ვალდებულებები მესაკუთრეების წინაშე.** კომპანიის ვალდებულებები მესაკუთრეების წინაშე, პირველ რიგში, ითვალისწინებს მათი ინვესტიციებიდან კუთვნილი შემოსავლების მიღებას; მასთან ერთად, სულ მცირე, ინფორმირებას და ხშირად, გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობას ისეთი ღონისძიებების დაფინანსებაზე, რომელიც არ უკავშირდება კომპანიის კომერციულ სტრატეგიას.
- **ეთიკური ვალდებულებები საზოგადოების წინაშე.** შეიძლება ითქვას, რომ კომპანიის ვალდებულებები საზოგადოებასთან, ფაქტობრივად, წარმოადგენს ზემოაღნიშნული სამივე ეთიკური ვალდებულების ჯამს, რადგან როგორც მომხმარებლები, ასევე დაქირავებული პერსონალი და მესაკუთრეები საზოგადოების ნაწილია. თავის მხრივ, საზოგადოება კომპანიისაგან მოითხოვს სანიმუშო მოქალაქეობას. მათ შორის: მაღავს თუ არა კომპანია გადასახადებს? ეწევა თუ არა კომპანია ქველმოქმედებას? ზრუნავს თუ არა კომპანია ბიზნესის განვითარებაზე, უსაფრთხო გარემოზე, ჯანდაცვაზე, გარემო პირობების დაბინძურების აღმოფხვრაზე? და ა.შ. აღნიშნულ ვალდებულებათა შესრულებაზე პასუხისმგებელი, რა თქმა უნდა, კომპანიის მენეჯმენტია. კომპანიის ასეთ ვალდებულებებს „ეთიკურ პასუხისმგებლობას“ უწოდებენ.

ბუნებრივია, ერთდროულად ყველა მათგანის ინტერესების სრული დაკმაყოფილება შეუძლებელია. უფრო მეტიც, წინააღმდეგობაა ცალკეული სოციალური ჯგუფის ინტერესებშიც. მაგალითად, კომპანიათა მესაკუთრეები დაინტერესებული არიან როგორც მეტი მოგების მიღებაში, ასევე მათი საკუთრების ზრდაში, მაშინ როდესაც, მეტი მოგების მოხმარება ამცირებს რეინვესტირების შესაძლებლობას. ასეთივე წინააღმდეგობა იქმნება მოგების ზრდასა და ტექნოლოგიურ სრულყოფაზე, უსაფრთხოების უზრუნველყოფაზე, კომპანიის ტექნიკურ გადაიარაღებაზე და ა.შ.

მენეჯმენტის ხელოვნება სწორედ ისაა, რომ შეიმუშაოს კომპანიის ისეთი მოქნილი სტრატეგია, რომელიც თითოეული ამ ჯგუფების ინტერესებს დააბალანსებს და არა ისე, რომ გაითვალისწინოს მხოლოდ ერთი ჯგუფის ინტერესი და მეორის არა. კომპანია, რომელიც თავის სტრატეგიას პირნათლად უხამებს ეთიკურ ვალდებულებებს, ყველა ჯგუფისათვის მიმზიდველი ხდება, რაც ბიზნესში წარმატების გარანტიას იძლევა.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. არტურ ა. ტომპსონი-უმც., ა.ჯ. სტრიკლენდი III, 2010. სტრატეგიული მენეჯმენტი: კონცეფციები და ბიზნეს-სიტუაციები, მე-13 გამოცემა: რ. ბერიძე რედ., ნათ. ინგლ. ბათუმი, შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 923 გვ.
2. ბარათაშვილი ე., ბაკაშვილი ნ., ფარესაშვილი ნ., გეგზაია ბ., მესხიშვილი დ., 2011. თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები, სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 248 გვ. მოძიებულია 02.03.2022.
<https://www.bpa.ge/book/book35.pdf>
3. ბარბაქაძე ე. 2018. მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდოლოგიის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები. ქუთაისი, 160 გვ.
4. გამზარდია ა. 2013.ზოგადი მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. მოძიებულია 15.06.2021.
<https://gtu.ge/Library/el-books/>
5. თევდორაძე მ., ნასყიდაშვილი ნ., ლოლაშვილი ნ., ზაზაშვილი თ., პატიაშვილი ნ. 2009. მენეჯმენტი, III ნაწილი (სტრატეგიული მენეჯმენტი), თბილისი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. მოძიებულია 08.04.2021.
<https://www.bpa.ge/book/book17.pdf>
6. მენეჯმენტი და ბიზნეს მართვა 2015. მოძიებულია 15.09.2022.
<https://www.facebook.com/168996046624217/posts/358667370990416/>
7. მიზნების დასახვის სისტემა - S.M.A.R.T. 2017. მოძიებულია 12.07.2022
<http://business.org.ge/miznebis-dasakhvis-sistema-s-m-r-t/>
8. პაპელიშვილი გ. 2016. ლიდერობა. მოძიებულია 19.08.2020
<https://papelishvili.wordpress.com>
9. პიტერ გ. ნორტჰაუზი. 2010. ლიდერობა: თეორია და პრაქტიკა. დასავლეთ მიჩიგანის უნივერსიტეტი. მეხუთე გამოცემის ქართული თარგმანი, 375 გვ. მოძიებულია 15.10.2022. <http://mastsavlebeli.ge/uploads/books/10books/7.pdf>
10. რამიშვილი ბ., 2013. სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, მოძიებულია 22.02.2020. old.press.tsu.ge/GEO/internet
11. სინერჯი ჯგუფი, 2017. სტრატეგიის შესაბამისი სტრუქტურა. მოძიებულია 18.02.2019. <http://www.synergy.ge/article/>

12. ფორდი ჰ., 1988. ჩემი ცხოვრება, ჩემი მიღწევები, თბილისი, 248 გვ.
13. ქარქუზაშვილი ნ., 2015. მართვის პრობლემები თანამედროვე ქართულ კომპანიებში და მათი გადაჭრის გზები. დისერტაცია ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად. თბილისი, თსუ, 180 გვ.
http://press.tsu.ge/data/image_db_innova/Disertaciebi_economics/nona.qarqazashvili.pdf მოძიებულია 11.05.2022.
14. ღამბაშიძე თ., 2022. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა, თბილისი, „მერიდიანი“, 164 გვ.
15. ღაღანიძე გ. 2018. კონკურენტული უპირატესობის სისტემური კვლევის საკითხები. თსუ, 95 გვ. http://press.tsu.edu.ge/data/image_db_innova/Gaganidze.pdf მოძიებულია 12.06.2022.
16. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., 2008. მენეჯმენტის საფუძვლები: [სახელმძღვ. უმაღლ. სასწ. სტუდ.] თბილისი, უნივერსალი, 288 გვ.
მოძიებულია 12.02.2022. <http://www.bpa.ge/elwigni>
17. შუბლაძე გ., ნანიტაშვილი მ., დოლოკაშვილი ლ. 2010. სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, უნივერსალი, 288 გვ. მოძიებულია 12.02.2022.
<https://evergreen.tsu.ge/eg/opac/record/40375>
18. ჩოხელი ე. 2013. სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, გამომ., „უნივერსალი“, 382 გვ. http://dspace.nplg.gov.ge/bitstream/1234/325052/1/Strategiuli_Menejmenti.pdf მოძიებულია 15.08.2022.
19. ცომაია აკ. 2008. სტრატეგიული მენეჯმენტი. ახალი ეკონომიკური სკოლა -საქართველო. თბილისი. <http://www.nesgeorgia.org/publicationsa.php>. მოძიებულია 23.05.2020.
20. ჯულაყიძე ე. 2016. სტრატეგიული მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 260 გვ.
21. ჯულაყიძე ე. 2018. მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთაისი, აწსუ, 420 გვ.
22. ჯულაყიძე ე. 2021. ოპერაციათა მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 320 გვ.
23. Business Process Management, 2018. მოძიებულია 12.02.2022.
[http://www.itinfo.am/eng/business-process-management/;](http://www.itinfo.am/eng/business-process-management/)
24. Daft R. L., 2006. New Era of Management, Vanderbilt University, მოძიებულია 16.03.2022. <http://www.simply-strategic-planning.com/strategic->

planningmanager.html;

25. Fred R. David, Forest R. David 2015. „Strategic management: Concepts and case“. 13th ed. Pearson Education, R.D. <https://gibsoncollege.edu.et/wp-content/uploads/2022/01/Strategic-Management-Concepts-and-Cases-15th-Ed.-by-Fred-R.-David-and-Forest-R.-David>. pdf. მოძიებულია 05.05.2021
26. Kaplan R. S., Norton D. P., 2017. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard. მოძიებულია 11.05.2022
27. Montana P. J. and Charnov B. H., 2000. Management, 3-th edition. https://scholar.google.com/scholar?q=Montana+P.+J.+and+Charnov+B.+H.,+2000.+Management,+3-th+edition&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar
28. Peter Drucker, 2008. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row. <https://www.amazon.com/Management-Rev-Ed-Peter-Drucker/dp/0061252662> მოძიებულია 27.04.2022
29. Robbins S. P., Coulter M., 2012. Management, eleventh edition, scholar.google.com/scholar?q=Robbins+S.+P.,+Coulter+M.,+2012.+Management,&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar მოძიებულია 25.04.2021
30. Strategic Planning Manager, 2019. მოძიებულია 22.06.2022 <http://www.simply-strategic-planning.com/strategic-planningmanager.html>;
31. Strategic management. 2020. მოძიებულია 22.06.2022 https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management
32. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, 2012. “Management”; eleventh edition. https://scholar.google.com/scholar?q=Stephen+P.+Robbins,+Mary+Coulter,+2012.+%E2%80%9CManagement&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar მოძიებულია 12.02.2021
33. Абрамов, В. С. 2021. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 270 с. URL: <https://urait.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-v-2-ch-chast-2-funkcionalnye-strategii-434211> მოძიებულია 25.09.2022
34. Абрамов, В. С. 2021. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2.

- Функциональные стратегии : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 246 с. URL: <https://urait.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-v-2-ch-chast-2-funkcionalnye-strategii-434211> მოძიებულია 25.09.2022
35. Арутюнова Д.В. 2010. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 122 с. <http://www.aup.ru/books/m205/> მოძიებულია 22.04.2020
36. Давлетов, И.И. 2015. Стратегический менеджмент: учебное пособие. / И.И. Давлетов, Т.М. Свечникова, В.П. Черданцев, С.А. Черникова. - - М-во с.- х. РФ, ФГБОУ ВО Пермская ГСХА. – Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 96 с. <http://pgsha.ru:8008/books/study.pdf> მოძიებულია 11.08.2021
37. Литвак Б. Г., 2019. Стратегический менеджмент . Учебник для бакалавров - М.:Издательство Юрайт, 507с. - ISBN: 978-5-9916-2929-4 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-425854>. მოძიებულია 02.06.2020
38. Маврина, И. Н., 2014. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 132 с. მოძიებულია 06.07.2021 https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/28666/1/978-5-321-02372-3_2014.pdf
39. Мескон М., Альберт М., Хедоური Ф., 2004. Основы менеджмента. Перевод с английского. М.: Издательство «ДЕЛО», 493 ст. <https://www.google.ge> მოძიებულია 16.11.2021
40. Нехланова, А.М., 2012. Стратегический менеджмент в АПК /А.М. Нехланова, М.Б. Туманова -М.: «КолосС», 312 с.
41. Портер Е. Майкл., 2005. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 464 ст. <https://online.kz/wp-content/uploads/2012/12.pdf> მოძიებულია 16.12.2021
42. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы, 2016. Справочное пособие / Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н., - 3-е изд. - М.:Альпина Паблишер, 132 с. <http://znanium.com/catalog/product/1003065>. მოძიებულია 18.10.2022
43. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия

- решений, 2019. справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, <http://znanium.com/catalog/product/1003258>. მოძიებულია 17.11.2021
44. Стратегический менеджмент: краткий курс лекций, 2017. Сост.: Л.А. Александрова // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 48 с.
45. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры, 2018. монография / В.А. Агафонов. — М. : ИНФРА-М, 276 с. www.dx.doi.org/10.12737/25005. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/975795>. მოძიებულია 15.09.2021
46. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., 2017. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 576 с. <https://new.znanium.com/catalog/product/1028918>. მოძიებულია 17.12.2021
47. Трофимов В.В., 2012. Методы принятия управленческих решений, Санкт-Петербург, Изд-во «Санкт-Петербургского государственного университета Экономики и Финансов», 2012 г. <http://z0081.narod.ru/mpur.pdf> მოძიებულია 27.02.2021
48. Цели по SMART: примеры и антипримеры, чек-лист для постановки. 2020. <https://www.carrotquest.io/blog/smart-goal/> მოძიებულია 30.10.2022



დაიბადა პედაგოგთა ოჯახში. წარჩინებით დაამთავრა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის საინჟინრო-ეკონომიკური ფაკულტეტი, მანქანათმშენებლობის მრეწველობის ეკონომიკისა და ორგანიზაციის სპეციალობით და ხარკოვის საინჟინრო-ეკონომიკური ინსტიტუტის ასპირანტურა მრეწველობისა და მისი დარგების ეკონომიკის, დაგეგმვისა და მართვის ორგანიზაციის სპეციალობით. დისერტაცია დაიცვა თემაზე - „შრომითი დანახარჯების შემცირების სტიმულირება“. იყო ს/გ „ქუთაისის საავტომობილო ქარხნის“ გენერალური დირექტორის მოადგილე ეკონომიკის დარგში; ს.ს. „ელექტრომექანიკოსში“ სახელმწიფოს წარმომადგენელი და სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი ეკონომიკისა და ფინანსების საკითხებში; ნიკო მუსხელიშვილის სახელობის ქუთაისის სახელმწიფო ტექნიკური უნივერსიტეტის ეკონომიკის, მეწარმეობისა და მენეჯმენტის კათედრათა გამგე და ეკონომიკის დეპარტამენტის კოორდინატორი; საქართველოს სუბტროპიკული მეურნეობის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სრული პროფესორი; აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის „ბიზნესის ადმინისტრირების“ საბაკალავრო პროგრამის მენეჯმენტის მიმართულების კოორდინატორი და „ბიზნესის ადმინისტრირების“ სამაგისტრო პროგრამის ხელმძღვანელი. ამჟამად, აწსუ-ს ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის პროფესორი და სადოქტორო პროგრამა „ბიზნესის ადმინისტრირების“ მენეჯმენტის მოდულის ხელმძღვანელია. გამოქვეყნებული აქვს 180-ზე მეტი სამეცნიერო შრომა, მათ შორის 3 მონოგრაფია და 20 სახელმძღვანელო მეწარმეობის, მენეჯმენტის, ლიდერობისა და ბიზნესის ადმინისტრირების მიმართულებით. არჩეულია საქართველოს ბიზნესის მ/ა წევრ-კორესპოდენტად. არის 60-ზე სამაგისტრო დისერტაციის ხელმძღვანელი, 3 სადოქტორო დისერტაციის სამეცნიერო ხელმძღვანელი, 5 სადოქტორო დისერტაციის ოფიციალური ოპონენტი, 8 სადოქტორო დისერტაციის ექსპერტი.