სტრატეგიული მენეჯმენტი ციფრულ ეკონომიკაში

პროფესორი გიორგი ღაღანიძე

ასოცირებული პროფესორი ბადრი რამიშვილი

თავი 1. სტრატეგიული მენეჯმენტი თანამედროვე ეპოქაში

ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე ცვლილებები

თანამედროვე ციფრული ეპოქა ცვლილებების სწრაფი ტემპით ხასიათდება. ამიტომ ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის უმთავრესი გამოწვევაა ცვლილებების არა მარტო იდენტიფიცირება და მათზე რეაგირება, არამედ წინასწარ განჭვრეტა და ზოგჯერ მათი გამოწვევაც კი. ამ მიდგომის თანახმად სტრატეგიის შემუშავების მამოძრავებელ ძალად გვევლინება ბაზრის და ზოგადად გარე გარემოს დინამიკური ანალიზი, რაც კომპანიის და დარგის არა მხოლოდ მომენტალური სურათის დაფიქსირებას ნიშნავს, არამედ მისი დროის გარკვეულ მონაკვეთში შესწავლას. ამ ფონზე განსაკუთრებით იკვეთება სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელობა. იგი მოწოდებულია, კომპანიები აღჭურვოს მართვის ისეთი იარაღებით, რომლებიც უზრუნველყოფს მათ სწრაფად ცვალებად გარემოში და კონკურენტულ ბრძოლაში გადარჩენას.

ცვლილებები უამრავი მიმართულებით ვითარდება, მაგრამ ბიზნეს-გარემოში მაინც შესაძლებელია რამდენიმე მათგანის გამოყოფა, რომლებზედაც განსაკუთრებით უნდა გამახვილდეს ყურადღება. ესენია:

კონკურენციის გამწვავება. თანამედროვე მსოფლიოში სულ უფრო მწვავდება კონკურენცია, რომელიც, ამავე დროს, გლობალური ხდება. უახლესი საინფორმაციო ტექნოლოგიების წყალობით ნებისმიერი, სრულიად ახლად შექმნილი კომპანია, სურვილის შემთხვევაში, უმალ ხდება მსოფლიო ბაზრის მონაწილე, ანუ გლობალურ დარგებში შესვლის ბარიერები საკმაოდ შეიზღუდა. კომერციული ორგანიზაციებისათვის ცვლილებების უმთავრესი გენერატორია კონკურენცია. ნებისმიერი მათგანი, მიუხედავად სიძლიერისა, განადგურების საფრთხის წინაშე აღმოჩნდება, თუ მუდმივად არ ადევნა თვალყური კონკურენტებს და საკუთარ მიზნებში და საქმიანობის დაგეგმვისას არ გაითვალისწინა მათი მოღვაწეობის შედეგები. ზოგიერთი დარგის მიხედვით უკვე დანამდვილებით შეიძლება იმის განცხადება, რომ დაწყებულია გლობალური კონკურენცია. კონკურენტი ფირმები აგრესიულად იჭრებიან "ერთმანეთის ტერიტორიებზე". რის მაგალითადაც გამოდგება Canon-ის და Kodak-ის პაექრობა, რომლებიც ერთმანეთს ებრძვიან ბაზრის ნებისმიერი სიდიდის წილის გამო მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყანაში.

პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოება კონკურენტული ბრძოლის გამწვავების შედეგია. კომპანიები ცდილობენ, მაქსიმალურ დონეზე უზრუნველყონ მომხმარებელთა თუნდაც მცირე ჯგუფის ინტერესები და, ამავე დროს, შექმნან კონკურენტებისაგან განსხვავებული პროდუქცია. ეს კი, თავის მხრივ, იწვევს ბაზრისათვის მრავალი ახალი პროდუქტის თუ მომსახურების შეთავაზებას, რომელთა ასორტიმენტი დროთა განმავლობაში სულ უფრო ფართოვდება. თვით ისეთი მარტივი საქონლის მყიდველსაც კი, როგორიც არის ველოსიპედი, უწევს შერჩევა 2000-ზე მეტ მოდელს შორის, ხოლო ზოგიერთი საქონლის სახეობის მიხედვით (მაგ. ტანსაცმელი) ვარიანტების დიაპაზონი თითქმის ამოუწურავია. პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოება, თავის მხრივ, კიდევ უფრო

ართულებს კონკურენტულ ბრძოლას, რადგან სულ უფრო ძნელი ხდება დიფერენცირების მიღწევა, რის გარეშეც კომპანიებს არაფერი ესაქმებათ ბაზარზე.

ახალი ტექნოლოგიები და მათი კონვერგენცია. დღეს კაცობრიობა ქმნის და იყენებს ფანტასტიკურ ტექნოლოგიებს. ზოგიერთი დარგის მიხედვით ინოვაციის შეთავაზების სიჩქარე რამდენიმე თვეს არ აღემატება, რამაც ძალიან გაართულა ტექნოლოგიური განვითარებისათვის თვალყურის დევნება და მათი პროგნოზირება. ამავე დროს, შეინიშნება ერთი ახალი ტენდენციაც, რომელიც ამ მხრივ კიდევ უფრო ართულებს ვითარებას: ახალი ტექნოლოგიები და მათ საფუძველზე შექმნილი პროდუქცია, განსაკუთრებით მონათესავე დარგებში, სულ უფრო კომბინირებული და ურთიერთდაკავშირებული ხდება. მაგალითად, ტექნოლოგიურად ინტეგრირდება ისეთი დარგები, როგორიცაა ტელევიზია და საკაბელო თუ არასაკაბელო კომუნიკაციები, კომპიუტერების, საყოფაცხოვრებო ტექნიკის, ტელეფონების თუ პროგრამული უზრუნველყოფის ელემენტების წარმოება. ერთმანეთს შეერწყმის ისეთი ტექნოლოგიები, რომლებიც უახლოეს წარსულში არ იყვნენ ერთმანეთთან დაკავშირებულნი. კომპიუტერები, რობოტოტექნიკა, ხელოვნური ინტელექტი სრულიად ახალი ტიპის წარმოებას უდებენ სათავეს. დღეს კომპიუტერს შეუძლია "იურთიერთოს" საყოფაცხოვრებო მოწყობილობებთან, ხოლო ჩაიდანს და ყავადანს გააჩნია მიკროჩიპები, რომლის მეშვეობითაც ისინი კომპიუტერებს უკავშირდებიან. მობილური ტელეფონი, ძირითადი დანიშნულების გარდა, შეიძლება გამოვიყენოთ სურათის გადასაღებად, ინტერნეტში შესასვლელად და საქონლის შეძენისთვისაც კი.

დარგებსა და სეგმენტებს შორის საზღვრების გაქრობა. პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოებისა და ტექნოლოგიების შერწყმის კვალობაზე სულ უფრო ძლიერდება დარგებისა და სეგმენტების გამმიჯნავი ბარიერების მოშლის პროცესი. მაგალითად, ამჟამად თითქმის შეუძლებელია ტელეკომუნიკაციის დარგის სეგმენტებს შორის საზღვრების გამიჯვნა. თვით ისეთ კონსერვატულ დარგშიც კი, როგორიც არის ავტომობილების წარმოება, ზუსტად ვერ დაადგენ, თუ რომელ სეგმენტს მიეკუთვნება მინი ფურგონი, სპორტული სატრანსპორტო საშუალება ან ელექტროძრავიანი ავტომობილი. დარგების გამიჯვნის გართულება დიდ პრობლემებს წარმოშობს კომპანიების წინაშე, რადგან მათ შეიძლება თვალთახედვიდან გამორჩეთ საფრთხე ან ზედმეტი ყურადღება დაუთმონ ნაკლებმნიშვნელოვან მოვლენას.

ინფორმაციის სწრაფი მოძველება. დადგენილია, რომ კაცობრიობის მიერ ცოდნის შექმნისა და დაგროვების პროცესი ძალიან აჩქარდა, რაც იწვევს ზოგიერთი სახის ინფორმაციის სწრაფ მოძველებას, მაგალითად, პროდუქტის ევოლუციის, ტექნოლოგიური ცვლილებების, კონკურენტების სტრატეგიების, მომხმარებელთა მოთხოვნილების, დარგების განცალკევების, მართვის პოლიტიკური მეთოდების და ა.შ. შესახებ. მსგავსი ინფორმაცია აქტუალობას თითქმის მყისიერად კარგავს. ციფრული ტექნოლოგიების განვითარებამ გამოიწვია ცვლილებები არა მარტო პროდუქციის წარმოებაში, არამედ მომხმარებლებთან ურთიერთობებშიც და ინფორმაციის გაცვლის პროცესი გაცილებით ადვილი და სწრაფი გახდა. აქვე უნდა აღინიშნოს ერთი ფაქტის შესახებაც, თუ რამდენიმე წლის წინ მენეჯერები ხშირად ჩიოდნენ საჭირო ინფორმაციის უკმარისობის გამო გადაწყვეტილების მიღების სირთულეზე, დღეს მათ საწინააღმდეგო მიმართულებით უწევთ

აპელირება _ ინფორმაცია იმდენად ბევრი და მრავალფეროვანია, რომ გაჭირდა რელევანტური ინფორმაციის გამორჩევა.

საქონლის სასიცოცხლო ციკლის შემცირება. ტექნოლოგიური ცვლილებების აჩქარების ერთ-ერთი შედეგია საქონლის სასიცოცხლო ციკლის შემცირება, რაც მნიშვნელოვნად ართულებს კომპანიის მართვას, რადგან შესაბამისად უნდა შეიზღუდოს ახალი პროდუქტის მომზადების, შემუშავების და ბაზარზე დანერგვის ვადები. ამავე დროს, სასაქონლო რიგის სწრაფი ცვლილება წარმოშობს მარკეტინგული ღონისძიებების გააქტიურების აუცილებლობას, რაც, თავის მხრივ, იწვევს პროდუქციის თვითღირებულების გაზრდას. თუ XX საუკუნის 90-იან წლებამდე კონკრეტული პროდუქტის ბაზარზე ყოფნის დრო ხშირად ათწლეულობით იზომებოდა, დღეს მთელ რიგ დარგებში ეს ვადა თვეებს შეადგენს. რამდენიმე წლის განმავლობაში კი შეიძლება საერთოდ შეიცვალოს ამა თუ იმ დარგის ტექნოლოგიური მახასიათებლები. მსგავსი სწრაფი და კარდინალური ცვლილებების კარგი მაგალითია ტელევიზორების ბაზარი. კინესკოპიანი ტელემიმღებების LCD ტელევიზორებით ჩანაცვლება, რომელიც ჩვენ თვალწინ განხორციელდა, მართლაც რევოლუციური ცვლილება იყო, თუმცა ამჟამად ესეც არ ითვლება ამ ბაზარზე ახალ ტექნოლოგიურ გადაწყვეტილებად და კვლევები მიმდინარეობს ჰოლოგრამული ტექნოლოგიების გარშემო.

დემოგრაფიული ცვლილებები. ეკონომიკურად განვითარებული თითქმის ყველა ქვეყნის უმთავრესი პრობლემაა მოსახლეობის დაბერება, რაც განაპირობებს შრომითი რესურსების გაძვირებას, ეს კი ორგანიზაციებში პერსონალის რაოდენობის შემცირებას იწვევს. იქმნება ერთგვარად პარადოქსული ვითარება, ერთი მხრივ, სულ უფრო მცირდება საშუალო სტატისტიკური კომპანიის თანამშრომელთა რაოდენობა, მაგრამ, ამავე დროს, იზრდება ბიზნესის მასშტაბების ამსახველი ისეთი მონაცემები, როგორიც არის კაპიტალიზაცია, ბრუნვა, წარმოებული საქონლის ღირებულება და ა.შ. განვითარებულ ქვეყნებში არსებული დემოგრაფიული პრობლემები ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია ამ სახელმწიფოებიდან კაპიტალის გატანის პროცესის ფორსირებისათვის. ამას ხელს ისიც უწყობს, რომ მესამე სამყარო არ განიცდის მსგავს პრობლემებს, პირიქით, ამ რანგის სახელმწიფოთა დიდი უმრავლესობა მზარდი ჭარბმოსახლეობის წინაშე დგას. აქვე უნდა აღნიშნოს ისიც, რომ მარტო იაფი მუშახელი აღარ არის თანამედროვე მაღალტექნოლოგიური ბიზნესისთვის საკმარისი მიმზიდველი ფაქტორი და, სხვას რომ თავი დავანებოთ, უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება შრომის კულტურას და განათლების დონეს.

პროფესიონალიზმის ზრდა და პერსონალის დივერსიფიცირება. ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე ცვლილებები აისახება კომპანიის შიგნითაც. თანამედროვე ტექნოლოგიები, ახალი სამომხმარებლო გადაწყვეტილებები, ელექტრონული ბიზნესი უმაღლესი რანგისა და ვიწრო სპეციალიზაციის მქონე პროფესიონალებს მოითხოვს. იქმნება სრულიად ახალი სპეციალობები და უსარგებლო ხდება მრავალი მოძველებული საქმიანობის სახე. გამომდინარე აქედან, დროის მოთხოვნაა პერსონალის და განსაკუთრებით მენეჯერთა შემადგენლობის კვალიფიკაციის მუდმივი და ინტენსიური ამაღლება. ტრანსნაციონალური კომპანიების შექმნამ და შრომითი რესურსების მიგრაციის გაიოლებამ განაპირობა ის, რომ ერთ ორგანიზაციაში გაერთიანდა სხვადასხვა ეროვნების, რელიგიის, მსოფლმხედველობის,

ფასეულობების, განათლების, ინტელექტუალური შესაძლებლობის მქონე ადამიანები, რაც დამატებით სირთულეებს წარმოშობს მენეჯმენტისათვის.

მონაწილეთა მჭიდრო ურთიერთკავშირი. წარმოების ახალი ხასიათი იწვევს კომპანიის ურთიერთობების ცვლილებას კონკურენტებთან, მიმწოდებლებთან, ხელისუფლების ორგანოების წარმომადგენლებთან, საკონსალტინგო, სარეკლამო და სხვა სახის სააგენტოებთან, მომსახურების პროვაიდერებთან, ბანკებთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან. მათ შორის კავშირები სულ უფრო ინტენსიური და მჭიდრო ხდება. თვით კონკურენტებს შორისაც კი გარკვეული მიზნით შესაძლებელია პარტნიორული ურთიერთობების დამყარება. მენეჯმენტში მიმდინარე პროცესების და საინფორმაციო ტექნოლოგიების წყალობით იქმნება ისეთი სტრუქტურები, რომლებიც აერთიანებს სხვადასხვა დარგების საწარმოებს და მათში პარტნიორებს შორის ურთიერთობა ყალიბდება ე.წ. ქსელური პრინციპით. ამ ფორმით ბევრი თანამედროვე კომპანიის სტრუქტურაა მოწყობილი და მათ ქსელურ ორგანიზაციებს უწოდებენ. აღნიშნული მოვლენის დამსახურებაა ის, რომ პატარა საწარმოებსაც შეუძლიათ პარტნიორული ურთიერთობების აწყობა დიდ კომპანიებთან და ამაში აღარც მანძილი უშლით ხელს და ხშირად აღარც საზღვრები.

გამარჯვებების და დამარცხებების მონაცვლეობა. XX საუკუნის 70-80-იან წლებამდე, მანამ, სანამ აქტიურ პრაქტიკულ გამოყენებას ჰპოვებდა სტრატეგიული მენეჯმენტის მიდგომები, კომპანიები შეიმუშავებდნენ გრძელვადიან გეგმებს, რომლებშიც გათვალისწინებული იყო მომავლის მხოლოდ ერთი სცენარი. ცხადია, ასეთ პირობებში ნებისმიერი ცვლილება, დიდი ალბათობით, კრახის მომტანი იყო მათთვის, მაგრამ ეს მეტად იშვიათად ხდებოდა. თანამედროვე პირობებში დიდი ხნის განმავლობაში ძალიან ძნელია მუდმივად წარმატებული საქმიანობა. ბაზრისთვის უფრო სრულყოფილი გადაწყვეტილების შეთავაზებით ხან ერთი კომპანია გაიჭრება წინ, ხან მეორე. რაც უფრო ინოვაციურია დარგი, მით უფრო სწრაფად ხდება მსგავსი მონაცვლეობა. მაგალითად, განსაკუთრებით მწვავედ მიმდინარეობს კონკურენტული ბრძოლა პროგრამული უზრუნველყოფის ბაზარზე, სადაც ლიდერი ზოგჯერ რამდენიმე თვის განმავლობაშიც კი იცვლება. აქ წამყვან პოზიციებზე გასასვლელად საკმარისია ბაზრისათვის არა მარტო ახალი პროდუქტის შეთავაზება, არამედ შეთავაზების შესახებ ჭორიც კი. ასეთ პირობებში, გრძელვადიანი პერსპექტივის გათვალისწინებით, აუცილებელია, რომ კომპანიები შეეგუონ დროებით წარუმატებლობას და ეს არ გახდეს მათი განადგურების მიზეზი.

დაშორების ზრდა. ცვლილებების ტემპის აჩქარების გამო ხშირ შემთხვევებში წარსულიდან მომავლისაკენ სვლა მიმდინარეობს არა ხავერდოვნად, არამედ ნახტომისებურად. ზოგჯერ არსებულ ტენდენციებსა და სიახლეს შორის განსხვავება რადიკალურიც კია. ახალი პროდუქტები, ტექნოლოგიები, წარმოების, მიწოდების და მომსახურების საშუალებები, ცვლილებები პარტნიორებთან და მომხმარებლებთან ურთიერთობებში, კომუნიკაციების თანამედროვე საშუალებები ხშირად უსწრაფესად ცვლის ბაზრის ხასიათს, აიძულებს რა კონკურენტებს, მიიღონ განსხვავებული გდაწყვეტილებები და იმოქმედონ ახლებურად. მყისიერი ცვლილების წყაროდ შესაძლოა ბიზნესთან დაკავშირებული სახელმწიფო სტრუქტურებიც იქცნენ. ცვლილებები კანონმდებლობასა და

მარეგულირებელ აქტებში ზოგჯერ მნიშვნელოვან ეფექტს იწვევს, რაც ხშირად აისახება შესაბამის დარგებშიც.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, ყველას, ვინც ბიზნესით არის დაკავებული, უნდა ახსოვდეს, რომ კონკურენტული ბრძოლა არა მარტო მუდმივია, არამედ მისი მიმდინარეობის დროს მრავლად არის უცაბედი ცვლილებები, რომელთა პროგნოზირება ხშირად ძნელია, ზოგიერთი მათგანის კი სრულიად შეუძლებელი. სწორედ ამ პრობლემის გადაწყვეტაა სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანა.

სტრატეგიული მენეჯმენტის განვითარება და თანამედროვეობა

ითვლება, რომ XX საუკუნის 70-იანი წლებისთვის დასრულდა ბიზნესის განვითარების ყველაზე სახარბიელო ეპოქა. ამ პერიოდამდე მრავალი კომპანია იყო იდილიურ მდგომარეობაში, ბაზარზე საკუთარი ნიშა გააჩნდა და მშვიდად ემსახურებოდა მას. მკაცრი კონკურენციის ცნება მაშინ საერთოდ არ არსებობდა. გარე გარემოში მიმდინარეობდა მდორე და იოლად საპროგნოზო ცვლილებები, რაც საწარმოებს მათთან მარტივად ადაპტირების საშუალებას აძლევდა. მაგრამ ცვლილებების ტემპი განუხრელად იზრდებოდა, არასტაბილურობა მატულობდა, რამაც მეოცე საუკუნის მიწურულს დღის წესრიგში მენეჯმენტის ახალი მეთოდების გამოყენების აუცილებლობა დააყენა.

მეოცე საუკუნის დასაწყისში ძალიან პოპულარული იყო მართვის სისტემა, რომელიც **საბიუჯეტო-საფინანსო კონტროლს** ემყარებოდა. ამ სისტემისთვის მთავარი იყო კომპანიის შიდა რესურსების მობილიზება და ოპტიმალური გამოყენება, ხოლო გარე გარემოსთან ადაპტირება მისთვის გადამწყვეტი არ იყო. იგი ეყრდნობოდა წარსულის გამოცდილებას და ცვლილებებზე პოსტ ფაქტუმ რეაგირების შესაძლებლობას, რაც მოკლევადიანი გადაწყვეტილებების კონტექსტშიც გახლდათ შესაძლებელი. ცვლილებების ტემპის აჩქარებამ მეოცე საუკუნის შუა ხანებში დღის წესრიგში დააყენა გრძელვადიან პერსპექტივაზე გათვლილი მმართველობის სისტემის აუცილებლობა. თუმცა ცვლილებების დაბალი ტემპი და მათი სტაბილური ხასიათი ჯერ კიდევ იძლეოდა **ექსტრაპოლირების** (ანუ წარსულის ტენდენციის მომავალში გადატანის საფუძველზე პროგნოზირების) შესაძლებლობას. ამ პერიოდისთვის ძალიან პოპულარული იყო ე.წ. *გრძელვადიანი დაგეგმვის* მეთოდიკა, მაგრამ მართვის ეს მეთოდი ძალიან ამარტივებდა რეალობას, ეყრდნობოდა რა დაშვებას, რომ მომავალი წარსულის უბრალო გამეორებაა. ცვლილებების ტემპის შემდგომი აჩქარების და არასტაბილურობის ფონზე უკვე 70-იან წლებში მრავალი მეცნიერისა და პრაქტიკოსისთვის ცხადი გახდა, რომ გრძელვადიანი დაგეგმვის მეთოდი არა მარტო უსარგებლო იყო, არამედ მრავალი საწარმოსთვის საშიშიც კი და 80-იანი წლებიდან პრაქტიკაში ფართოდ დაინერგა *ცვლილებების განჭვრეტის საფუძველზე მართვის მეთოდი, რომლის მეორე სახელწოდებაა* ***სტრატეგიული დაგეგმვა.*** 90-იანი წლებიდან კი ***სტრატეგიულმა მენეჯმენტმა*** *ახლანდელი სახე მიიღო და ის ძირითადად მოქნილ, ექსტრემალურ გადაწყვეტილებებს დაეფუძნა.*

მიუხედავად ამ სიახლისა, მასში მმართველობის წარსული გამოცდილება მნიშვნელოვნად არის ასახული. მაგალითად, ჩვენ შევისწავლით ინოვაციურ სტრატეგიას, რაც აღნიშნული მმართველობითი სისტემის ულტრათანამედროვე მიმართულებაა და

თანდათანობითი სრულყოფის სტრატეგიას, რომელიც გრძელვადიანი დაგეგმვის ანალოგია. ინოვაციური სტრატეგიის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანია არა მარტო კარგად ეგუება ცვლილებებს, არამედ მათი გენერატორიც არის. წარმატებული ინოვაციის შედეგი უმრავლეს შემთხვევაში ხომ ახალი ბაზრის, ბიზნესის ახალი სფეროს ფორმირება ან თამაშის წესების იმდენად რადიკალურად შეცვლაა, რომ ფირმა მონოპოლიურ მდგომარეობას მოიპოვებს. თანამედროვე ბიზნესის სულ უფრო მეტი დარგი ხდება ინოვაციატევადი, მაგრამ ჯერ კიდევ არსებობს და მომავალშიც შენარჩუნდება ისეთი ინდუსტრიები, სადაც ძირითადი ტენდენციების პროგნოზირება ექსტრაპოლირების საფუძველზე იქნება შესაძლებელი. ამგვარი შემთხვევებისთვის სტრატეგიული მენეჯმენტის არსენალში არის ინოვაციური სტრატეგიის საპირისპირო ვარიანტი _ თანდათანობითი სრულყოფის სტრატეგია, რომლის მთავარი მახასიათებელი სტაბილურობა და მცირე რისკიანობაა.

სტრატეგიისა და სტარტეგიული მენეჯმენტის არსი

სტრატეგიული მენეჯმენტის საკვანძო ტერმინია **სტრატეგია** და მისი ზუსტად განმარტება უმნიშვნელოვანესია ამ სასწავლო დისციპლინისათვის. მიუხედავად იმისა, რომ ამჟამად მას სხვა დატვირთვა გააჩნია, აუცილებელია ამ ტერმინის ეტიმოლოგიის მიმოხილვაც. სიტყვა სტრატეგია მომდინარეობს ბერძნული „სტრატეგოსისაგან“. ელინები ასე მოიხსენიებდნენ იმ ადამიანებს, რომლებიც დიდი სამხედრო ოპერაციების მომზადებასა და წარმოებაში იღებდნენ მონაწილეობას. გენერლებს არა მარტო უნდა სცოდნოდათ, თუ რა შესაძლო კავშირები არსებობს შემადგენელ ნაწილებს შორის, არამედ ამ ცოდნის გამოყენებით უნდა შეედგინათ გეგმა, რომელიც გამარჯვებას უზრუნველყოფდა.

ბიზნესის კონტექსტში სტრატეგიის იდეა გვთავაზობს ფირმისა და მისი გარემოს სურათის ფართო პლანით ხედვას, რაც ორგანიზაციისთვის სტრატეგიული წარმატების პერსპექტივას ქმნის. სტრატეგიული მენეჯმენტის შესწავლამდე თქვენს მიერ გავლილ ბიზნესის უმრავლეს დისციპლინაში ყურადღება გამახვილებული იყო ბიზნესის მნიშვნელოვან, მაგრამ შეზღუდულ ასპექტებზე, მაგალითად, ფინანსებზე, მარკეტინგზე ან თუნდაც ოპერაციებზე. სტრატეგიულ მენეჯმენტში კი საჭიროა ფირმის და მისი გარემოს შესახებ ერთიანი წარმოდგენის შექმნა და გადაწყვეტილების ამის საფუძველზე მიღება. თუმცა სტრატეგიები ხშირად ვითარდება ქვევიდან ზევით, ლიდერისთვის მოულოდნელად, შემთხვევითი გარემოებების გამო. *კარგი სტრატეგია კი კომპანიის ხელმძღვანელობის მიერ მიზანდასახულ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ყველა ფუნქციურ მიმართულებაზე.* სადღეისოდ სტრატეგიული მენეჯმენტი ჩამოყალიბდა, როგორც მართვის კომპლექსური სისტემა და მისი შესწავლა მოიცავს ფირმის მდგომარეობის და გარე გარემოს ანალიზს, სტრატეგიის ფორმულირებას, მისი განხორციელების ინსტრუმენტების და კონცეფციების შემუშავებას.

მრავალი წლის განმავლობაში საქმიან ლიტერატურაში მიმდინარეობს დებატები სტრატეგიის არსის შესახებ, მაგრამ დანამდვილებით შეიძლება თქმა, რომ სტრატეგიის საბოლოო მიზანია ისეთი პროდუქტის შექმნა, რომელიც მომხმარებლების მოთხოვნილებების შესაბამისი იქნება და კომპანიას მოგების გაზრდის საშუალებას მისცემს. გამომდინარე აქედან, სტრატეგიაში მოცემული უნდა იყოს მისია და მისი მიღწევის

საშუალებები. ერთ-ერთი კომპაქტური დეფინიციაც სწორედ ამგვარად წყვეტს სტრატეგიის არსის პრობლემას, *განმარტავს მას, როგორც მისიის მიღწევის სამოქმედო გეგმას.*

სტრატეგიულ პროცესში აუცილებელია ორგანიზაციული მიზნების განსაზღვრა და მათი მიღწევის საშუალებების იდენტიფიცირება. რა მოგვევლინება მიზნად და რა საშუალებებად, კომპანიის ბაზარზე პოზიციონირების დროს, მენეჯერთა მიერ გადადგმულ ნაბიჯებზეა დამოკიდებული. იმის გადაწყვეტა, თუ სად და როგორ უნდა განთავსდეს რესურსები, საბოლოოდ განსაზღვრავს, მიაღწევს თუ არა კომპანია ბაზარზე წარმატებას. ამ ფონზე სტრატეგიის ერთ-ერთი უმთავრესი დანიშნულებაა ორგანიზაციის შესაძლებლობების და სიძლიერეების გამოყენება სისუსტეების ნეიტრალიზებისა და საფრთხეების თავიდან არიდებისთვის. ყოველივე ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, *სტრატეგია არის მართვის კომპლექსური გეგმა, რომელიც მოწოდებულია ბაზარზე კომპანიის მდგომარეობის გამყარებისა და იმ ღონისძიებათა კოორდინირებისაკენ, რომლებიც ხორციელდება მომხმარებელთა მოზიდვისა და დაკმაყოფილების, წარმატებული კონკურენციისა და დასახული მიზნების შესრულებისათვის.* სტრატეგიის შემუშავების პროცესი ემყარება განვითარების და საქმიანობის ყველა შესაძლო მიმართულების დაწვრილებით შესწავლას. საბოლოოდ, სტრატეგია მოიაზრებს კომპანიის მიერ განვითარების გზების, ბაზრების, კონკურენციის მეთოდებისა და ბიზნესის წარმართვის საშუალებების შერჩევას.

სტრატეგიის არსის შესახებ მსჯელობისას დასკვნის სახით შესაძლებელია ერთ-ერთი ყველაზე კომპაქტური და უნივერსალური დეფინიციის მოტანა, რომლის მიხედვით **კომპანიის სტრატეგია არის კონკურენციის და ბიზნესის ორგანიზების მეთოდების კომბინაცია, რომელიც მიმართულია მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისაკენ.**

მას შემდეგ, რაც განვიხილეთ ტერმინ სტრატეგიის არსი, გაცილებით გასაგებად ჟღერს *სტრატეგიული მენეჯმენტის განმარტებაც, ეს არის კომპანიის ხელმძღვანელებისა და სხვა პერსონალის მიერ სტრატეგიის შემუშავების და განხორციელების პროცესი.* მაგრამ საკითხის კარგად გააზრებისათვის ჩვენ უნდა დავაკონკრეტოთ სტრატეგიული მენეჯმენტის მოქმედების და კომპეტენციის სფერო, რისთვისაც თანამედროვე სპეციალურ ლიტერატურაში აღიარებულია ე.წ. კითხვების დასმის მეთოდი. ანუ, მეორენაირად რომ ითქვას, სტრატეგიული მენეჯმენტი ქვემოთ ჩამოთვლილ რამდენიმე კითხვაზე ცდილობს პასუხის გაცემას. ეს კითხვებია: *რა არის სტრატეგიული მენეჯმენტის მიზანი? რას ნიშნავს სტრატეგიის ქონა?* ზემოაღნიშნულ კითხვებზე დადებითი პასუხის გაცემის შემთხვევაში საჭიროა დავადგინოთ, *კარგი სტრატეგია აქვს კომპანიას თუ ცუდი?* ეს კი შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემით მიიღწევა: *როგორ აღმოჩნდა ფირმა იმ მდგომარეობაში, რომელიც ამჟამად მას გააჩნია? რატომ აწარმოებს ის სწორედ ამ საქონელს? რატომ არის კომპანია განლაგებული ზუსტად აქ? რატომ ემსახურება ის მოცემულ საბაზრო სეგმენტს/სეგმენტებს? რატომ არის პერსონალი ამგვარად შერჩეული? რატომ აქვს კომპანიის სტრუქტურას არსებული სახე?*

ყველა ეს კითხვა ეხება ფირმის მოღვაწეობის ზოგად და სხვადასხვა კონკრეტულ მიმართულებას, რომელზე პასუხიც კომპანიის მიზნებიდან გამომდინარეობს. გადაწყვეტილებები, რომლებიც ზემოთ დასმული კითხვების საფუძველზე უნდა იქნას

მიღებული, ფუნდამენტურია კომპანიისათვის და ისინი ყოველთვის დიდ გავლენას ახდენს ფირმის ეფექტიანობაზე. გამომდინარე აქედან, *სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება და რეალიზებაც სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესია.*

სტრატეგიული მენეჯმენტის ამოცანები და პროცესი

სტრატეგიული მენეჯმენტი მოწოდებულია, გაზარდოს ცვლილებებისადმი ორგანიზაციის ადაპტაციის უნარი. ცვლილებები, ერთი მხრივ, წარმოშობს საფრთხეებს, მაგრამ, ამავე დროს, ისინი ბიზნესისთვის ახალი შესაძლებლობების წყაროა. მაგალითად, Internet-ის გამოყენებამ საფუძველი დაუდო ელექტრონული კომერციის უსწრაფეს განვითარებას. თითქმის ყველა დარგში მოღვაწე კომპანიამ, მიუხედავად მათი ზომებისა და განლაგებისა, მომხმარებლებთან ახლებური ურთიერთობისა და ბაზრისათვის ახალი პროდუქციის შეთავაზების შეუზღუდავი საშუალება მიიღო. ამასთან, მუდმივად გასათვალისწინებელია ისიც, რომ სწრაფად ცვალებადი კონკურენტული გარემოცვის პირობებში ინოვაცია დიდხანს არ ინარჩუნებს სიახლეს. სტრატეგია, რომელსაც იყენებს კომპანია, სწრაფად იქცევა ტიპურად, ანუ აღარ წარმოადგენს კონკურენტული უპირატესობის წყაროს, ამიტომ აუცილებელია, დიდი ყურადღება დაეთმოს ცვლილებებს, რაც მათ არა მარტო შესწავლას და სწორ გაგებას მოითხოვს, არამედ მართებულ გამოყენებასაც. სწორედ აღნიშნულ საკითხს შევეხებით ქვემოთ, კერძოდ იმას, თუ როგორ უნდა მოახდინოს კომპანიამ გარემოში მიმდინარე ცვლილებებთან ადაპტირება ანუ, უფრო კონკრეტულად რომ ითქვას, რა და როგორ უნდა შეიცვალოს საკუთრივ ორგანიზაციაში. ეს პროცესი სტრატეგიული მენეჯმენტის სამი უმთავრესი ამოცანის სახით შეიძლება ჩამოყალიბდეს:

1. **ბაზარზე სტრატეგიული ქმედებების მართვა:** იმ სტრატეგიის შემუშავება, დაზუსტება და რეალიზება, რომელიც იძლევა ბაზარზე წარმატების მიღწევის შესაძლებლობას. სტრატეგია არის საშუალება, რომლის მეშვეობითაც იცვლება ურთიერთობები პარტნიორებთან და კონკურენტებთან. სწორედ მისი რეალიზების მეშვეობით აღწევს ორგანიზაცია კონკურენტულ უპირატესობას.
2. **ორგანიზაციის მართვა:** ორგანიზაციის შიდა ცვლილებები განსაზღვრავს ბაზარზე მისი მოღვაწეობის მიმართულებებს. ამგვარი ცვლილებების გარეშე ორგანიზაცია ვერ შეძლებს, შეცვალოს საკუთარი მახასიათებლები: ტექნიკური აღჭურვა, ორგანიზაციული სტრუქტურა და მასში დასაქმებული ხელმძღვანელებისა და სხვა თანამშრომლების პროფესიული ოსტატობა. ორგანიზაციული ცვლილებები გარე გარემოს ცვალებადობაზე რეაგირების, მათთან ადაპტირების და საკუთარი მიზნებისთვის მათი გამოყენების საშუალებას აძლევს კომპანიას.
3. **სტრატეგიული მენეჯმენტის რეალიზება:** ნიშნავს ურთიერთქმედებას სტრატეგიასა (ის, რასაც ორგანიზაცია აკეთებს ბაზარზე) და ორგანიზაციულ პროცესებს შორის (ის, რაც საკუთრივ ორგანიზაციაში ხდება).

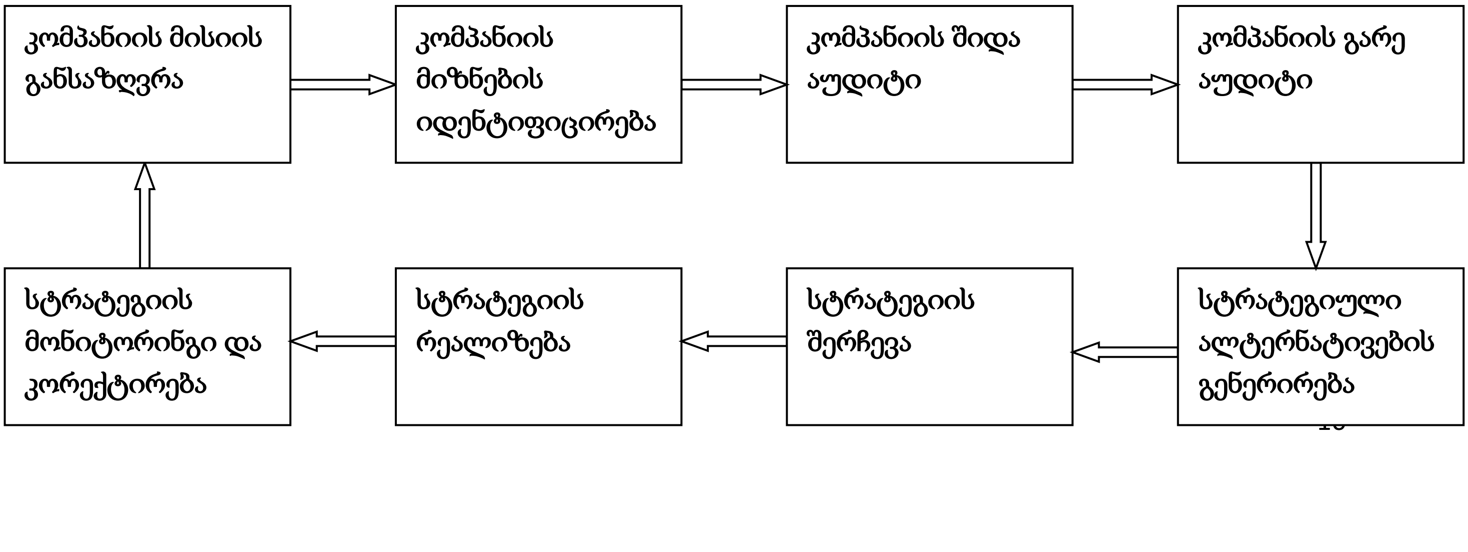
სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ეტაპების მიმართ არსებული შეხედულებები დიდწილად ერთმანეთს ჰგავს და მათ შორის განსხვავება ძირითადად ყურადღების

ფოკუსირების დონით და მიმართულებით ამოიწურება. ქვემოთ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესს შეძლებისდაგვარად დაწვრილებით განვიხილავთ. ზოგადი მსჯელობით ეს პროცესი ორ დიდ ნაწილად შეიძლება დავყოთ, რომლებიც, თავის მხრივ, რამდენიმე ეტაპისგან შედგება. პირველია **სტრატეგიის შემუშავება,** მეორე კი **მისი რეალიზაცია.** უფრო დაწვრილებით მსჯელობის დროს პირველ ქმედებად სტრატეგიის შემუშავების საქმეში *მისიის განსაზღვრა გვევლინება.* მისიის ჩამოყალიბების შემდეგ, რომელიც მიუთითებს კომპანიის მოღვაწეობის სფეროზე და ძირითად მისწრაფებებზე, ხდება *მიზნების იდენტიფიცირება.*

სტრატეგიის შემუშავების პროცესში შემდგომი ქმედებები ინფორმაციის მოპოვებასთან არის დაკავშირებული, თუმცა მისიის და მიზნის განსაზღვრაც გარკვეული ინფორმაციის ფლობას მოითხოვს. ეს ახალი ბიზნესის შემთხვევაში მისი მფლობელების და ტოპ-მენეჯმენტის პირად გამოცდილებას და განათლებას ემყარება, ხოლო არსებულის დროს, როგორც ქვემოთ ვნახავთ, ძირითადად ჯგუფური პროცესია და კოლექტივის წევრების მონაწილეობით მიმდინარეობს, თუმცა ზოგჯერ მასში დასაშვებია მოწვეული ექსპერტების მონაწილეობაც. *სტრატეგიის შემუშავებისათვის საჭირო ინფორმაცია მოპოვებულ უნდა იქნას კომპანიის როგორც გარე, ასევე შიდა გარემოდან.* გარე აუდიტი თავის მხრივ, ორ შრეში ხორციელდება. პირველ შრეს მიეკუთვნება *ის ძალები, რომლებიც კომპანიაზე უშუალო გავლენას ახდენს, ესენია მიმწოდებლები, კონკურენტები და კლიენტები.* მეორე ჯერზე კი ხდება იმ ფაქტორების იდენტიფიცირება და შესწავლა, რომლებიც, მართალია, კომპანიაზე უშუალოდ არ ზემოქმედებს, მაგრამ გარკვეული გავლენა გააჩნია პირველი შრის ელემენტებზე.

ფირმის მდგომარეობის ანალიზისთვის აუცილებელია მისი შიდა აუდიტის ჩატარებაც. უნდა დადგინდეს, თუ რა რესურსებს ფლობს კომპანია, რათა დროულად გამოვლინდეს ის აქტივები, რაც ახალი სტრატეგიის რეალიზებისთვის არის საჭირო და კომპანიას არ გააჩნია სათანადო მოცულობით. შიდა გარემოს ანალიზი მოიცავს აგრეთვე კომპეტენციების ანალიზსაც. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება საკვანძო კომპეტენციების ფლობას. *ინფორმაციული ბაზის შექმნის შემდეგ იწყება სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირების და შერჩევის პროცესი.* პრაქტიკაში ამ ქმედების სხვადასხვა ვარიანტს ვხვდებით, მაგრამ ჯანსაღად ითვლება ჯგუფური პროცესი, სადაც უზრუნველყოფილია პლურალიზმი.

ნახატი 1.1



სტრატეგიული პროცესის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელია მისი რეალიზაცია. ამ მხრივ მრავალი კომპანია აღმოჩნდება ურთულესი პრობლემის წინაშე, რადგან, სამწუხაროდ, ბევრ მენეჯერს ახასიათებს შეტევის გეგმის შემუშავებაზე ფოკუსირება და მის განხორციელებას მეტად მცირე დროს უთმობს. თანამედროვე ბიზნესისთვის კი უდავო ჭეშმარიტებაა, რომ *წარმატების მიღწევისათვის სტრატეგიის შემუშავება და განხორციელება განუყრელად უნდა იყოს დაკავშირებული.* სამხედრო საქმეში, სადაც ომში გამარჯვება აგრეთვე დამოკიდებულია არა მხოლოდ გენერლების მიერ სტრატეგიის შედგენის და ხედვის უნარზე, არამედ მის აღსრულებაზე საველე მეთაურზე დაქვემდებარებული გუნდის მიერ, ერთგვარად განცალკევებულია დაგეგმვისა და აღსრულების პროცესი. ერთი მხრივ, გამიჯნულია საველე და საშტაბო მეთაურთა შემადგენლობა, ხოლო მეორე მხრივ, დაბალი რანგის ოფიცრებს არანაირი დატვირთვა არ გააჩნიათ სტრატეგიის შემუშავების დროს. ბიზნესში კი, თანამედროვე მიდგომების მიხედვით, საშემსრულებლო პერსონალი აქტიურად უნდა იყოს ჩართული სტრატეგიის შემუშავების პროცესში და ეს მნიშვნელოვნად ამაღლებს სტრატეგიის რეალიზების ხარისხს. კარგი ლიდერი თავს არ მისცემს უფლებას, სტრატეგია იმ დაბალი დონის მენეჯერებისგან იზოლირებულად შეიმუშაოს, რომლებიც პასუხს აგებენ მის რეალიზებაზე. *სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის დასკვნითი ეტაპია სტრატეგიის მონიტორინგი და კორექტირება,* თუმცა, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ კორექტირება სტრატეგიული პროცესის ნებისმიერ ეტაპზე შეიძლება გახდეს საჭირო და განხორციელდეს. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი უწყვეტობით და ერთგვარი ციკლურობით ხასიათდება.

კითხვები:

1. რა ცვლილებები მიმდინარეობს თანამედროვე ბიზნეს-გარემოში? (აღწერეთ თითოეული მათგანი)
2. რას ნიშნავს გრძელვადიანი დაგეგმვის მეთოდიკა?
3. რას ნიშნავს სტრატეგიული დაგეგმვა?
4. რა არის სტრატეგიული მენეჯმენტი?
5. რას ნიშნავს ტერმინი „სტრატეგია“?
6. რას გულისხმობს მართვის სისტემა, რომელიც საბიუჯეტო-საფინანსო კონტროლს ემყარებოდა?
7. რა ამოცანები უნდა გადაჭრას სტრატეგიულმა მენეჯმენტმა?
8. აღწერეთ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი.

თავი 2. სტრატეგიის სახეები

სტრატეგიების კლასიფიკაცია რამდენიმე ძირითადი მახასიათებლის მიხედვით შეიძლება განხორციელდეს. პირველ ყოვლისა აღსანიშნავია ე.წ. საბაზისო სტრატეგიები. ისინი ეყრდნობიან კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების ისეთ ფუნდამენტურ ასპექტებს როგორიცაა კომერციული შეთავაზების დიფერენცირება, დანახარჯების მინიმიზაცია და ფოკუსირება.

სტრატეგიების კლასიფიცირების უმნიშვნელოვანესი საფუძველია ფირმის საქმიანობის დივერსიფიკაციის დონე. ამ მხრივ არსებობს ბიზნეს-ერთეულისა და კონგლომერატული სტრატეგიები. უკანასკნელ ხანებში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს სტრატეგიების კლასიფიცირება ინოვაციურობის მიხედვით ამ მიმართულებით ქვემოთ განხილული იქნება ინოვაციური, განახლებსია და თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიები.

საბაზისო კონკურენტული სტრატეგიები

ხშირად კონკურენტული სტრატეგიები განიხილება, როგორც შემტევი და თავდაცვითი ღონისძიებების ერთობლიობა, რომლებიც მიმართულია კომპანიის მიერ დარგში მყარი პოზიციების შესაქმნელად. ამ დროს კონკურენცია უნდა განვიხილოთ არა მარტო ჰორიზონტალურ ჭრილში, არამედ პორტერის ხუთი ძალის მოდელში შემავალი ყველა ფაქტორის გათვალისწინებით. ყველაზე გავრცელებული მიდგომის მიხედვით განასხვავებენ სამ საბაზისო კონკურენტულ სტრატეგიას, რომლებსაც, თითოეულს ცალკე ან რამდენიმე მათგანის კომბინაციას ფირმები დარგში კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად იყენებენ. ესენია **დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენცირების და ფოკუსირების სტრატეგიები.** ყოველი მათგანის წარმატებული რეალიზება ფირმისგან მთელი ძალების მობილიზებას და მიზანმიმართულ ღონისძიებებს მოითხოვს, სამაგიეროდ, კომპანიები მოიპოვებენ კონკურენტულ უპირატესობას და/ან ზრდიან მომგებიანობის აბსოლუტური მაჩვენებლების მიხედვით.

დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია. სტრატეგიის პირველი ვარიანტი, რომელიც ფართოდ ჯერ კიდევ მეოცე საუკუნის 70-იან წლებში გავრცელდა, არის დარგში დანახარჯების მიხედვით აბსოლუტური ლიდერობის სტრატეგია. ამ მიდგომის საფუძვლად პროფესიონალიზმის დახვეწის და მასშტაბის ეფექტი მოგვევლინა, შემდეგ კი მასში გაერთიანდა ყველა ის ღონისძიება, რომელთა მეშვეობითაც დანახარჯების მინიმუმამდე დაყვანაა შესაძლებელი.

კომპანიები, რომელთაც დარგში დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის მოპოვება უნდათ, პირველ ყოვლისა, ისეთი მოცულობის საწარმოო სიმძლავრეებს უნდა ქმნიდნენ, რომელზე დაყრდნობითაც შესაძლებელი იქნება მასშტაბის ეფექტის მიღება, ასევე უნდა ცდილობდნენ გამოცდილების პერმანენტულ დაგროვებას და ამის საფუძველზე პროფესიონალიზმის დახვეწას, მკაცრად უნდა აკონტროლონ საწარმოო და ზედნადები ხარჯები, თავი უნდა აარიდონ კლიენტებთან წვრილ გარიგებებს, შეამცირონ კვლევებზე, მომსახურებაზე, გასაღების სისტემაზე, წინწაწევის კამპანიაზე და სხვა მსგავსი დანახარჯები. ყოველივე ეს კი მენეჯმენტის მხრიდან საფინანსო აღრიცხვიანობისადმი უდიდეს

ყურადღებას მოითხოვს. მიუხედავად იმისა, რომ ამ შემთხვევაში დანახარჯების მინიმიზება სტრატეგიის უმთავრესი განმსაზღვრელი ფაქტორია, არ შეიძლება კომერციული შეთავაზების ხარისხის და სხვა მნიშვნელოვანი სფეროების იგნორირება.

თუ ფირმამ მოახერხა მცირე თვითღირებულების მიხედვით უპირატესობის მოპოვება, ის მძაფრი კონკურენციის პირობებშიც მიიღებს შემოსავალს, რომელიც მეტი იქნება საშუალო დარგობრივ მოგებაზე. დანახარჯების დაბალი დონე მიუთითებს, რომ ფირმა იმ პირობებშიც იქნება მომგებიანი, როდესაც მისი მეტოქეები დაკარგავენ ამის უნარს. მცირე დანახარჯების პოზიცია ფირმას იცავს მყიდველთა საბაზრო ძალისაგანაც, რადგან ამ უკანასკნელთ საკუთარი გავლენით ფასების შემცირება შეეძლებათ მხოლოდ ყველაზე არაეფექტიანი კონკურენტის დანახარჯების დონეზე. დაბალი დანახარჯები ფირმას იცავს ძლიერი მიმწოდებლებისგანაც, რადგან მას რესურსების გაძვირების შემთხვევაში ლავირების მეტი საშუალება აქვს. გარდა აღნიშნულისა, დაბალი დანახარჯების გამომწვევი ფაქტორები, როგორც წესი, დარგში შესვლის ბარიერებსაც ქმნის. დაბოლოს, დაბალი დანახარჯების პოზიცია ფირმას მის უშუალო კონკურენტებთან შედარებით უფრო დაცულს ხდის სუბსტიტუტების მხრიდან კონკურენციის გაწევის შემთხვევაშიც. ამგვარად, დაბალი დანახარჯების მხრივ ლიდერობის სტრატეგია ფირმას იცავს ხუთივე კონკურენტული ძალისაგან, რადგან საბაზრო ძალების მოქმედება, რომელიც მიმართულია დარგობრივი მოგების შემცირებისაკენ, უპირველესად კონკურენტების წინააღმდეგ იმოქმედებს.

დარგში ყველაზე დაბალი დანახარჯების დონის მიღწევისათვის ხშირ შემთხვევებში საჭიროა ბაზრის შედარებით დიდი წილის ან სხვა უპირატესობების ფლობა, მაგალითად, რესურსებისადმი მაღალი ხელმისაწვდომობა. გარდა ზემოთქმულისა, ფირმას ამისათვის შესაძლოა დასჭირდეს პროდუქტის ცვლილებაც მისი წარმოების გამარტივებისათვის, ან მონათესავე საქონლის ფართო ნომენკლატურის წარმოებაც დანახარჯების გადასანაწილებლად. ყოველივე ამისათვის კი საჭიროა მსხვილი საწყისი კაპიტალდაბანდება ძირითადად თანამედროვე მოწყობილობებსა და დანადგარებში. გარდა ამისა, ფირმამ, მიუხედავად საწყის ეტაპზე შესაძლო ზარალისა, უნდა განახორციელოს აგრესიული ფასწარმოქმნის პოლიტიკა, რომ რაც შეიძლება დიდი საბაზრო წილი დაიკავის, რის გარეშეც იგი ვერ მიიღებს მასშტაბის ეფექტის შედეგად გამოწვეულ უპირატესობებს. მას შემდეგ, რაც კომპანია მიაღწევს დანახარჯების მინიმალურ დონეს და ამის საფუძველზე მიიღებს მაღალ წმინდა მოგებას, მას გაუჩნდება შესაძლებლობა, რეინვესტირება განახორციელოს ახალ თანამედროვე ტექნოლოგიებში და კიდევ უფრო განიმტკიცოს დარგში დანახარჯების მხრივ ლიდერის პოზიციები. აღსანიშნავია აგრეთვე, რომ დანახარჯების მხრივ ლიდერობის სტრატეგია შესაძლოა რევოლუციური ცვლილებების მიზეზი გახდეს იმ დარგებში, რომლებშიც ადრე კონკურენცია მიმდინარეობდა სხვა პრინციპებზე დაყრდნობით და სადაც კონკურენტები არ არიან მზად დანახარჯების შემცირებისათვის ეკონომიკური თუ ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით.

დიფერენცირების სტრატეგია. მეორე საბაზო სტრატეგიაა დიფერენცირების სტრატეგია, რაც მოიაზრებს ფირმის მიერ კომერციული შეთავაზების დიფერენცირებას, ანუ ისეთი პროდუქტის შექმნას, რომელიც უნიკალური თვისებებით დარგში გამორჩეულ ადგილს მოიპოვებს. დიფერენცირება შესაძლოა განხორციელდეს სხვადასხვა ფორმით

(იდეალური ვარიანტია, როდესაც დიფერენცირება ერთდროულად რამდენიმე მიმართულებით ხორციელდება), რის შესახებაც ადრე გვქონდა საუბარი, მხოლოდ დავსძენთ, რომ ზემოთ მოტანილი დიფერენცირების მიმართულებებიდან ამ შემთხვევაში არ განიხილება საფასო დიფერენცირება, რომელიც ლოგიკით უფრო ახლოს დგას დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიასთან. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ დიფერენცირების სტრატეგიის განხორციელება არ ნიშნავს დანახარჯებისადმი ყურადღების მოდუნებას, უბრალოდ, ამ შემთხვევაში დანახარჯები არ გვევლიენება პირველხარისხოვან სტრატეგიულ მიზნად.

დიფერენცირების სტრატეგიის წარმატებით განხორციელების პირობებში ფირმა იღებს საშუალო-დარგობრივ მოგებაზე მეტ შემოსავლებს, რადგან ამ დროსაც იქმნება მყარი საფუძვლები ხუთ კონკურენტულ ძალასთან წინააღმდეგობისთვის, ოღონდ განსხვავებული საშუალებებით, ვიდრე დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის შემთხვევაში. დიფერენცირება ფირმას იცავს უშუალო კონკურენციისგან, რადგან ქმნის მომხმარებელთა ლოიალობას ფირმის ბრენდისადმი. ამის შედეგად კი მცირდება მათი მგრძნობელობა პროდუქციის ფასისადმი. დიფერენცირების სტრატეგიის გამოყენება იწვევს წმინდა მოგების ზრდას, რაც ამცირებს დანახარჯების საკითხის სიმწვავეს. მომხმარებელთა ლოიალობა და კონკურენტების წინაშე წამოჭრილი პრობლემა, რაც მათ მიერ პროდუქციის უნიკალურობის დაძლევაში გამოიხატება, ქმნის დარგში შესვლის ბარიერებს. მოგების მაღალი დონე, რომელიც დიფერენცირების დროს წარმოიქმნება, საშუალებას აძლევს ფირმას, უფრო მყარად აღუდგეს წინ მიმწოდებელთა და აგრეთვე მყიდველთა ძლიერებას, რადგან ამ უკანასკნელთ აღარ გააჩნიათ სათანადო ალტერნატივები, რითაც მოცემული ფირმის პროდუქციას ჩაანაცვლებენ. დაბოლოს, ფირმა, რომელმაც წარმატებით განახორციელა დიფერენცირების სტრატეგია და მოიპოვა მომხმარებელთა ლოიალობა, კონკურენტებზე უფრო მდგრად პოზიციებს ფლობს სუბსტიტუტების მიმართ.

დიფერენცირების სტრატეგიის განხორციელებამ შესაძლოა ხელი შეუშალოს ბაზრის დიდი წილის მოპოვებას, რადგან ხშირად პროდუქტის დიფერენცირება თავის თავში მოიაზრებს მის ექსკლუზიურობას, რაც უმალ გამორიცხავს ბაზრის დიდი წილის ფლობის შესაძლებლობას. მაგრამ, როგორც წესი, დიფერენცირება მინიმალური დანახარჯების სტრატეგიის ალტერნატივად გვევლინება, რადგან ის ღონისძიებები, რომლებიც დიფერენცირების სტრატეგიის განხორციელებისათვის არის საჭირო, მნიშვნელოვან დანახარჯებს მოითხოვს. ასეთი ღონისძიებებია მასშტაბური გამოკვლევები და საცდელ-კონსტრუქტორული სამუშაოები, მაღალხარისხოვანი მასალების შეძენა, კლიენტებთან ინტენსიური მუშაობა. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ დარგის ყველა მყიდველი აღიარებს ერთი რომელიმე ფირმის უპირატესობას, არ ნიშნავს, რომ ყველანი შეიძენენ მოცემული ფირმის საქონელს სიძვირის გამო. უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგიერთი სახის ბიზნესში დიფერენცირება შესაძლოა განხორციელდეს დაბალი დანახარჯების ფონზე, რაც კონკურენტების შესაბამისი ფასების დაწესების საშუალებას იძლევა.

ფოკუსირების სტრატეგია. მესამე საბაზო სტრატეგია მოიაზრებს კომპანიის მხრიდან მყიდველთა რომელიმე ჯგუფზე ფოკუსირებას. ისევე როგორც დიფერენცირება, ფოკუსირებამაც შესაძლოა სხვადასხვა სახე მიიღოს, მაგრამ თუკი დიფერენცირების ან

დაბალი დანახარჯების სტრატეგიები ვრცელდება მთლიანად დარგზე, ფოკუსირების სტრატეგია ნიშნავს უფრო ვიწრო მიზნებზე კონცენტრირებას, რაც მთლიანად ბიზნესის ყველა ფუნქციურ სფეროზე აისახება. ამ სტრატეგიის საფუძველში ძევს ვარაუდი, რომ ფირმას მისი მეშვეობით შეუძლია დაისახოს და უფრო მეტი ეფექტიანობით და მწარმოებლურობით განახორციელოს ვიწრო სტრატეგიული მიზნები, ვიდრე მის კონკურენტებს, რომლებიც უფრო ფართო არეალზე მოქმედებენ. მისი რეალიზების შედეგად ფირმა აღწევს ან დიფერენცირებას მიზნობრივი ბაზრის მომხმარებელთა მოთხოვნილების უფრო მაღალ დონეზე დაკმაყოფილებით, ან დანახარჯების შემცირებას, ანაც ორივეს ერთად. იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ფოკუსირების სტრატეგია არ იწვევს დაბალ დანახარჯებს ან დიფერენცირებას მთელი ბაზრის მასშტაბებში, ის საშუალებას იძლევა, კონკრეტულ სეგმენტებზე მიღწეულ იქნას ერთ-ერთი ან ორივე ზემოაღნიშნული მიზანი.

ფირმა, რომელიც ახდენს ფოკუსირების სტრატეგიის რეალიზებას, საშუალო-დარგობრივზე უფრო მაღალ მოგებას იღებს. მისი ფოკუსირება გულისხმობს დაბალი დანახარჯების ან დიფერენცირების მიღწევას, ანაც ორივეს ერთად. როგორც უკვე იყო ზემოთ საუბარი, დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის ან დიფერენცირების სტრატეგიების შემთხვევაში ეს პოზიციები უზრუნველყოფს ფირმის ყველა კონკურენტული ძალისაგან დაცულობას. ამას გარდა, ფოკუსირების სტრატეგიის არჩევის შემთხვევაში კომპანია ყველაზე მეტად არის დაცული სუბსტიტუტების მხრიდან შეტევისგან. ფოკუსირების სტრატეგიას მიმართავენ მაშინაც, როდესაც კონკურენტების ყველაზე სუსტ წერტილებზე უნდათ შეტევა. ხშირ შემთხვევაში ფოკუსირების სტრატეგიის უმნიშვნელოვანესი უპირატესობაა ისიც, რომ კომპანიები, აკმაყოფილებენ რა კონკრეტული მომხმარებლების სპეციფიკურ მოთხოვნებს, ამ უკანასკნელთ ისეთ უნიკალურ ფასეულობას სთავაზობენ, რომ კლიენტებს სხვა მიმწოდებლებზე გადართვის შემთხვევაში დამატებითი დანახარჯების გადახდა მოუწევთ, ეს კი ზრდის მომხმარებელთა ლოიალობას კომპანიის მიმართ.

ფოკუსირების სტრატეგია ყოველთვის დაკავშირებულია გარკვეული სახის შეზღუდვებთან, რაც გამორიცხავს ბაზრის მნიშვნელოვანი წილის მიღებას. ის ყოველთვის მოიაზრებს არჩევანის გაკეთებას მომგებიანობასა და გაყიდვების მოცულობებს შორის.

ბიზნეს-ერთეულისა და დივერსიფიკაციის სტრატეგიები

ბიზნეს-ერთეული არის ორგანიზაციულად და იურიდიულად გაფორმებული ბიზნესის აქტიური სტრუქტურა. ის შეიძლება იყოს როგორც ბაზარზე დამოუკიდებლად მოქმედი კომპანია, რომელიც ავითარებს მხოლოდ ერთი სახის ბიზნესს, ასევე კორპორაციაში შემავალი შვილობილი სტრუქტურა. ბიზნეს-ერთეული დაკავებულია რომელიმე სახის პროდუქციის წარმოებით ან ორგანიზაციული ფუნქციის შესრულებით.

ბიზნეს-ერთეულის სტრატეგია ჩვეულებრივ განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა მოიქცეს კომპანიის მესვეური კონკრეტულ ვითარებაში, საკუთარი დარგის ფარგლებში წარმატების მისაღწევად. გარდა სტრატეგიულ მენეჯმენტთან დაკავშირებული ისეთი ზოგადი საკითხებისა, როგორიცაა შიდა და გარე გარემოს შესწავლა, აქტივების და კომპეტენციების შეფასება/შემუშავება, ალტერნატივების გენერირება და შეფასება, სტრატეგიის რეალიზება

(რომლებიც ცალკე თავებში განვიხილეთ ან შემდგომ შევისწავლით და ნებისმიერი ტიპის სტრატეგიისთვის საერთო საკითხებს წარმოადგენს), ბიზნეს-ერთეულის სტრატეგიის შექმნის (შეცვლის) დროს მთელი რიგი სპეციფიკური ფაქტორების გამო ყურადღება უნდა გამახვილდეს შემდეგ ხუთ ქმედებაზე, ესენია: *მიზნების განსაზღვრა, მოღვაწეობის მასშტაბების განსაზღვრა,. კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ბაზების განსაზღვრა, ფასეულობათა ჯაჭვის პროექტირება, ფასეულობათა ჯაჭვის მართვა.*

ტერმინი დივერსიფიკაცია ლათინური წარმოშობისაა და უშუალო თარგმანში ცვლილებებს, მრავალფეროვნებას, სხვადასხვა საქმის კეთებას ნიშნავს. XX საუკუნის მეორე ნახევარში ამ ტერმინმა ფართო გამოყენება ჰპოვა ეკონომიკაში. მენეჯმენტში ამ სიტყვით კომპანიის საქმიანობის გამრავალფეროვნებას აღნიშნავენ. მას ასევე იყენებენ საფინანსო დანიშნულებითაც, საინვესტიციო პაკეტის დანაწევრებასთან, ინვესტიციების სხვადასხვა სფეროში განთავსებასთან დაკავშირებული ქმედების ასახვისთვის. განსახილველი კონტექსტიდან გამომდინარე, უფრო რომ დავაკონკრეტოთ, **დივერსიფიკაცია ნიშნავს კომპანიის სხვადასხვა ბაზრებზე გასვლას, მის მიერ წარმოებული საქონლის (მომსახურების) ნომენკლატურის გაფართოებას.** ისეთ **კომპანიას, რომელიც სხვადასხვა ბაზრებზე (დარგებში) მოღვაწეობს და საქონლის (მომსახურების) მრავალფეროვან ნომენკლატურას აწარმოებს, კონგლომერატულ საწარმოებს ან დივერსიფიცირებულ კორპორაციებს უწოდებენ**.

ხშირად სტრატეგიულ მენეჯმენტთან დაკავშირებულ თუ სხვა პროფილურ ლიტერატურაში დივერსიფიკაციის სტრატეგიის აღმნიშვნელად იყენებენ ტერმინს „კორპორაციული სტრატეგია“, რაც არ არის მართებული, რადგან კორპორაცია ნიშნავს ადამიანთა გაერთიანების შედეგად შექმნილ საწარმოს (სააქციო საზოგადოება, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება და ა.შ.), რაც შეიძლება ბიზნეს-ერთეულიც იყოს, ჩვენ კი მიმდინარე თავში გვაინტერესებს სწორედ მრავალპროფილური, სხვადასხვა ბაზრებზე მოღვაწე რთული სტრუქტურის სტრატეგიის განხილვა, რომლის წიაღშიც რამდენიმე ბიზნეს-ერთეული ურთიერთქმედებს. სწორედ ამ ურთიერთქმედების ოპტიმალური გზების დასახვას ემსახურება ძირითადად კონგლომერატული სტრატეგია. *თავად ტერმინი კონგლომერატიც გაერთიანებას აღნიშნავს, ოღონდ არა სუბიექტების, არამედ კომპანიების, ბიზნეს-ერთეულების და ამიტომ გაცილებით ზუსტად შეესაბამება მიმდინარე თავში მოტანილი თემატიკის არსს.*

აქვე უნდა ითქვას, რომ მსგავსი წარმონაქმნები, რომლებიც ორ ან მეტ ბიზნეს-ერთეულს აერთიანებს ერთ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, მეტად საყურადღებოა სტრატეგიული თვალსაზრისით. ამგვარი რთული სტრუქტურის მქონე მსხვილ ორგანიზაციებში სტრატეგიები ფორმირდება როგორც ბიზნეს-ერთეულის, ასევე მთლიანად კორპორაციის დონეზე.

სტრატეგიების კლასიფიცირება ინოვაციურობის დონის მიხედვით

ინოვაციური სტრატეგია

ინოვაციური სტრატეგია იქმნება ბაზრისთვის სრულიად ახალი პროდუქტის ან სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შეთავაზების გარშემო. იგი ქმნის ახალ “კონკურენტულ

არეალს", სამომხმარებლო მოთხოვნას ან საბაზრო ნიშას. აღნიშნული სტრატეგიის ძირითადი უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ ის არ გააჩნია არც ერთ კონკურენტს.

ინოვაციური სტრატეგიის სიახლე მოიცავს ყველა ძირითად შემადგენელს: ბიზნესის მასშტაბს, მის გარეგნობასა და მიზნებს. მასშტაბი, პირველ რიგში, ვლინდება სრულიად ახალი პროდუქციის თუ გადაწყვეტილების მეშვეობით, რომელსაც ბაზარი სიახლედ აღიქვამს და რომელიც ქმნის ახალ სამომხმარებლო მოთხოვნას ან ფუნქციურობას. გარეგნობა მიმართულია, მოახდინოს ფირმის, პროდუქტის ან გადაწყვეტილების სამომხმარებლო აღქმის ტრანსფორმირება, ჩამოაყალიბოს მოთხოვნა და ა.შ. გასაკვირი არ არის, რომ საბაზრო მიზნები, რომლებიც ინოვაციურ სტრატეგიასთან ასოცირდება, მომხმარებლისთვის თითქმის სრულიად ახალი ფორმის ან ფასეულობის ნაირსახეობის შეთავაზებისთვისაა გამიზნული. მართლაც, ინოვაციური სტრატეგია ყოველთვის მიზნად ისახავს ადრე არარსებული შესაძლებლობის შექნასა და გამოყენებას, რომელიც ვერ შენიშნეს კონკურენტებმა. გამომდინარე ზემოაღნიშნულიდან, **სტრატეგიას, რომელიც ბაზარს წარუდგენს სრულიად ახალ კომერციულ შეთავაზებას ან სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას, ინოვაციური სტრატეგია ეწოდება.** ვიცით, რომ კომერციული შეთავაზება ფირმის მიერ ბაზრისთვის მიწოდებულ საქონელს ან მომსახურებას გულისხმობს, მაგრამ ინოვაცია მხოლოდ მათთან არ არის დაკავშირებული. კომპანიას შეუძლია სრულიად განაახლოს საკუთარი მოღვაწეობა და იმიჯი ისეთი გადაწყვეტილებებით, როგორიცაა ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურისა და ფასეულობათა ჯაჭვის ახალი კონფიგურაციის ფორმირება, საქონლის ან მომსახურების ახლებური გამოყენება, პერსონალის სწავლების რევოლუციური მეთოდების დანერგვა, მოღვაწეობის სხვადასხვა სფეროების დაკავშირება და ა.შ. ამ უკანასკნელის კარგი მაგალითია Amazon.com-ი, რომელმაც 1995 წელს პირველმა დაიწყო ინტერნეტით ვაჭრობა, გააერთიანა რა ორი სფერო _ ტრადიციული ვაჭრობა და იმ დროისთვის ინოვაციური ინტერნეტი.

ინოვაციური სტრატეგია რთულად შესაქმნელი და განსახორციელებელია. გამოკვლეულია, რომ მათი დაახლოებით 70% მიზანს ვერ აღწევს, ამიტომ ხელმძღვანელთა ნებისმიერი გუნდი, რომელიც ინოვაციურ სტრატეგიას შეიმუშავებს და მისი შემდგომი რეალიზაციის პროცესს ხელმძღვანელობს, აუცილებლად აღმოჩნდება სერიოზული პრობლემების წინაშე საკუთარ კომპანიაში თუ მის გარეთ. ქვემოთ მოტანილი ასპექტები ასახავს იმ "სახიფათო ადგილებს", სადაც ყველაზე ხშირად წარმოიქმნება ინოვაციური სტრატეგიის ამოქმედებასთან დაკავშირებული სიძნელეები:

უნდა შეიქმნას პროდუქტი ან გადაწყვეტილება, რომელიც სრულიად განსხვავდება ბაზარზე უკვე არსებულისგან;

პროდუქტს ან გადაწყვეტილებას უნდა ჰქონდეს არსებითად უფრო მაღალი ფუნქციური მახასიათებლები;

პროდუქტის ან გადაწყვეტილების მომხმარებლებმა მისგან უნდა მიიღონ გაცილებით მაღალი ფასეულობა იმასთან შედარებით, რასაც ადრე იღებდნენ;

პროდუქტი ან გადაწყვეტილება უნდა იქცეს საფუძვლად მუდმივი სრულყოფისა და ინოვაციების გამოყენებისათვის, წინააღმდეგ შემთხვევაში სტრატეგია იქნება ერთჯერადი;

პროდუქტი ან გადაწყვეტილება მიმზიდველი უნდა იყოს მომხმარებელთა ფართო წრისთვის, ანუ მასში თავიდანვე უნდა იყოს გათვალისწინებული სხვადასხვა გემოვნებასთან, გამოყენების ვარიანტებთან ადაპტირების მაღალი უნარი. აგრეთვე უნდა იყოს მათში ცვლილებების შეტანის შესაძლებლობა ცალკეული შემკვეთების მოთხოვნათა გათვალისწინებით.

მიუხედავად ზემოაღნიშნული ორგანიზაციული და საბაზრო ხასიათის სიძნელეებისა, ბევრმა კომპანიამ შეძლო, შეექმნა და წარმატებით გამოეყენებინა ინოვაციური სტრატეგია. მისი ფორმირება აუცილებელია, თუკი კომპანიას სურს, კონკურენტებისგან გამორჩეული და, შესაბამისად, ბაზრის ლიდერი გახდეს. ამისათვის მან უნდა შექმნას და გამოიყენოს ბაზრისთვის ნებისმიერი ახალი შესაძლებლობა. აქედან გამომდინარე, *ინოვაციური სტრატეგია დაკავშირებულია დიდ რისკთან, რადგან ამ დროს კეთდება ის, რაც აქამდე არ ყოფილა და არ არსებობს შესაბამისი გამოცდილება. სამაგიეროდ, ორგანიზაციას ეძლევა საშუალება, მიაღწიოს მაღალ შედეგს როგორც საბაზრო წილის, აგრეთვე საფინანსო მაჩვენებლების მიხედვით.*

განახლების სტრატეგია

ინოვაციური სტრატეგია მოითხოვს, რომ კომპანიამ ჯერ ყოველმხრივ შეისწავლოს და გააანალიზოს ვითარება, გათვალოს პერსპექტივა და მხოლოდ შემდეგ იმოქმედოს _ აკეთოს ის, რაც ფუნდამენტურად განსხვავდება არსებულისაგან. ახლის ათვისებასთან დაკავშირებული დიდი რისკიდან გამომდინარე, წარუმატებლობის ან, მინიმუმ, შეცდომის დაშვების მაღალი ალბათობის გამო, ფორმირებული, მომწიფებული ორგანიზაციები (თუ დარგობრივი კონიუნქტურა ამის საშუალებას იძლევა), როგორც წესი, არ შეიმუშავებენ ინოვაციურ სტრატეგიას, არამედ ანახლებენ საკუთარ მიმდინარე სტრატეგიას (ანუ მნიშვნელოვნად ცვლიან მასშტაბებს, გარეგნობას ან მიზნებს). *საკმაოდ დაბეჯითებით შეიძლება იმის მტკიცება, რომ ბაზრის ახალი მონაწილეთა უმეტესობა კონკურენტების სტრატეგიების მოდიფიცირებულ ვარიანტს იყენებს და არა სრულიად ახალ ინოვაციურ სტრატეგიას.* ამას რამდენიმე ფაქტორი განაპირობებს:

პირველი _ არსებული სტრატეგიის გაფართოება ან შეცვლა გაცილებით ადვილია ინტელექტუალური და ორგანიზაციული ფაქტორებიდან გამომდინარე;

მეორე _ თუკი საბაზრო და კომპანიის საფინანსო მაჩვენებლების მიხედვით სტრატეგია წარმატებულია, ბუნებრივია, რომ კომპანია შეეცდება, მაქსიმალურად დიდხანს გამოიყენოს იგი;

მესამე _ პირადული და ორგანიზაციული რისკი, რომელიც დაკავშირებულია უკვე არსებული სტრატეგიის გადაკეთებასთან, გაცილებით ნაკლებია, უკიდურეს შემთხვევაში, მოკლევადიან პერიოდში მაინც.

განახლების ყველა სტრატეგიას გააჩნია საერთო მახასიათებლები. *ყოველ მათგანში მასშტაბი, გარეგნობა და მიზნები მნიშვნელოვნად იცვლება. ზოგიერთ შემთხვევაში ცვლილებები შეიძლება საკმაოდ ფართო იყოს, მაგრამ მათი განხორციელების საფუძვლად ყოველთვის არსებული პროდუქცია ან გადაწყვეტილებები გვევლინება.* მენეჯერები აქტიურად ეძებენ ახალ შესაძლებლობებს, აფართოებენ, აუმჯობესებენ და ადაპტირებას

უწევენ არსებულ სასაქონლო ხაზებს; ეძიებენ ახალ მომხმარებლებს; აგრესიულად იქცევიან კონკურენტებთან ურთიერთობისას; ცდილობენ, შეცვალონ ბიზნესის გარეგნობა, გადადიან რა უმნიშვნელო დიფერენცირების მიდგომიდან კლიენტებთან მჭიდრო კონტაქტზე, ან მათთან სრულიად ახალი ურთიერთობების ფორმებზე. როგორც უკვე ითქვა, მიზნების ცვლილება შეიძლება იყოს ხისტი და არსებითი, მაგალითად: შეიძლება ლიდერის პოზიციის მოპოვება ბაზარზე ახალი საქონლის გატანით ან არსებულის ადაპტირებითა და გაფართოებით ანაც არადიფერენცირებულიდან საკმაოდ დიფერენცირებულ პოზიციაზე გადასვლით განხორციელდეს.

ნებისმიერმა ორგანიზაციამ, რომელიც განახლების სტრატეგიის კონტექსტში ცდილობს არსებული სტრატეგიის შეცვლას, პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ კითხვებს:

რით იქნება შეთავაზებული გადაწყვეტილება ან პროდუქცია განსხვავებული უკვე არსებულთაგან ან მათგან, რომელთაც ბაზარს სხვა სტრუქტურები სთავაზობენ?

როგორი იქნება იმ შესაძლებლობების არსი და მასშტაბები, რომლებიც წარმოიქმნება მოდიფიცირებული კომერციული შეთავაზების გამოყენების შედეგად?

როგორ ქმნის პროდუქტი ან გადაწყვეტილება ფასეულობას მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფებისათვის?

როგორ უნდა გაიზარდოს დაგეგმილი სამომხმარებლო ფასეულობა და დაცული იქნას ის კონკურენტების მიმდინარე თუ ახალი სტრატეგიებისაგან?

თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგია

თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგია, როგორც წესი, გამოიყენება მაშინ, როდესაც ორგანიზაციას არ ძალუძს ან არ უნდა ინოვაციური ან განახლების სტრატეგიის გამოყენება. სტრატეგიის ეს ვარიანტი გულისხმობს მასშტაბის, გარეგნობის და მიზნების უმნიშვნელო ცვლილებებს. ამ დროს კომპანიას ურჩევნია, არსებულ პროდუქტში ან მოქმედ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებაში არაარსებითი ხასიათის ცვლილებები შეიტანოს. ის თანდათანობით ზრდის მომხმარებელთა წრეს, აწარმოებს რა კონკურენციას ნაკლებაგრესიული მეთოდებით და "უხმაუროდ" ცვლის მიზნებს. ამ სტრატეგიის აღწერა ყველაზე უკეთ ალბათ ამგვარად შეიძლება: არსებული ოპერაციების შესრულება უფრო დიდი მოცულობებით და გამოყენებული პროცესების უმნიშვნელო ცვლილებებით.

კომპანია ხშირად იყენებს თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიას, როცა ისეთ პროდუქციას აწარმოებს და ბაზარს იმ გადაწყვეტილებებს სთავაზობს, რომლებიც უკვე აპრობირებულია და წარმატებაც მოაქვთ. ასეთ ვითარებაში ხშირად დაისმება კითხვა, თუკი მას აქვს წარმატების მომტანი პროდუქცია და გადაწყვეტილებები, რატომ უნდა უარყოს ისინი? როდესაც ფირმას გააჩნია გარკვეული საბაზრო წილი, მარჟა, რაც, როგორც წესი, დროთა განმავლობაში იზრდება, ხოლო კონკურენტების წინააღმდეგობა არ არის სერიოზული, არსებობს წესი: "თუ რამე არ ფუჭდება, მაშინ მისი გაკეთებაც უაზრობაა". იშვიათად, რომ რომელიმე ორგანიზაციამ არ გაითვალისწინოს ეს. თუ სტაბილური პირობების მეშვეობით წარმატება გარანტირებულია, თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგია ყველაზე მართებული გადაწყვეტილებაა. ასეთ შემთხვევაში კომპანიის დანახარჯები არცთუ დიდია, ხოლო შემოსავლები სავსებით საკმარისი და

პროგნოზირებადი. მაგრამ თუ არასწორად იქნება გათვლილი ბაზრის ტევადობა, რომელიც რაღაც დროის შემდეგ მკვეთრად შეიცვლება, ეს სტრატეგია შეიძლება ძალიან რისკიანი გახდეს.

თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიის გამოყენება ყველაზე ხელსაყრელი და იოლია, როდესაც დროთა განმავლობაში კონკურენტული კონტექსტი ან ბაზრის სეგმენტი შედარებით ნელა იცვლება, ბაზარზე არ ჩნდება ახალი პროდუქტები ან გადაწყვეტილებები, მომხმარებელთა მოთხოვნილებები ან მიდრეკილებები არ იცვლება, გასაღებისა და მიწოდების არხები იგივეა. თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგია კომპანიას საშუალებას აძლევს, საკმაოდ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში მიიღოს მნიშვნელოვანი ფინანსური შემოსავლები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ამ დროს კომპანიები იღებენ სტაბილურ მოგებას, დიდხანს რჩებიან ბიზნესში, თავიანთი მომხმარებლისთვის უზრუნველყოფენ ფასეულობას, აქციონერებისთვის გარანტირებულია დივიდენდების მისაღები დონე, თანამშრომელთა და მენეჯერთათვის კი შესაბამისი ანაზღაურება. ცხადია, ეს კარგია, მაგრამ არსებობს მედლის მეორე მხარეც: ის ცვლილებები, რომელთა შესახებ ზემოთ იყო მოთხრობილი, დროთა განმავლობაში თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიას სულ უფრო ნაკლებმიმზიდველს ხდის. განსაკუთრებით იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც ბაზრის ლიდერის პოზიციის დაკავებას ან თუნდაც მნიშვნელოვანი საბაზრო წილის დაუფლებას ცდილობენ. როდესაც ბაზრის ახალი მონაწილეები იყენებენ ინოვაციებს, ხოლო ძველი კონკურენტები აახლებენ თავიანთ სტრატეგიებს, ნებისმიერი კომპანია, რომელიც თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიას აირჩევს, მართლაც აყენებს საკუთარ სიცოცხლისუნარიანობას კითხვის ნიშნის ქვეშ.

სტრატეგიის ფორმების ურთიერთშედარება

ინოვაციური და თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიები მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისაგან. მათ სრულიად სხვადასხვა მასშტაბები გააჩნიათ პერსპექტივის, შესაძლებლობების, რისკების დონისა და შემოსავლების მხრივ. ინოვაციურ სტრატეგიას კომპანიის მოქმედებები გადააქვს “უცნობ ტერიტორიაზე”. ამ დროს შეიძლება ითქვას, რომ კომპანია იგონებს თავის მომავალს, რაც უაღრესად ზრდის რისკის დონეს, სამაგიეროდ წარმატების შემთხვევაში შემოსავლებიც მნიშვნელოვნად მეტია. ინოვაციური სტრატეგიის რეალიზებისას კომპანია დიდი ალბათობით მონოპოლიურ მდგომარეობას მოიპოვებს. თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიას კი საფუძვლად უდევს წარმატების მუდმივად ზრდის მისწრაფება, მაგრამ ამისთვის ის იღვწის არა ახალი, არამედ ჩვეული საქმის კეთებით. თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიას ფირმები მიმართავენ ისეთ დარგებში, რომლებშიც ცვლილებების მაღალი ტემპი არ აღინიშნება და მათი პროგნოზი ერთსცენარული ვარიანტითაც არის შესაძლებელი. ასეთ ბაზრებზე შემოსავლები სტაბილურია, თუმცა მათი დონე შედარებით დაბალია. განახლების სტრატეგია კი გარდამავალ ფორმად შეიძლება განვიხილოთ ზემოთ ხსენებულ ორს შორის.

დროთა განმავლობაში ნებისმიერი ინოვაციური სტრატეგია გადაიქცევა განახლების, ზოგჯერ კი თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიად. უფრო მეტიც, ინოვაციური და განახლების სტრატეგიები ხშირად მოიცავენ თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიის

ზოგიერთ ნიშან-თვისებას. ამასთან, ზოგიერთი კომპანია, გადადის რა ინოვაციური სტრატეგიიდან განახლების სტრატეგიაზე, ცდილობს, იპოვოს საშუალება ინოვაციური სტრატეგიის ტრანსფორმირების ან განვითარებისათვის.

მართალია, ინოვაციური, განახლების და თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიები დიდად განსხვავდება ერთმანეთისაგან მასშტაბების, გარეგნობის და მიზნების მიხედვით, მაგრამ მათ მაინც ბევრი რამ აქვთ საერთო. ეს საშუალებას იძლევა, ჩამოყალიბდეს საერთო სტრატეგიული პრინციპები. ყოველ პრინციპს თავისი წვლილი შეაქვს სტრატეგიის არსის დადგენაში და განსაზღვრავს, რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ წარმატებით იქნას რეალიზებული ბაზარზე მოქმედებათა სტრატეგია. სტრატეგია ერთჯერადი ან მომენტალური გადაწყვეტილება, მოქმედება ან მოვლენა არ არის, იმის მიუხედავად, თუ რომელ კატეგორიას მიეკუთვნება იგი. სტრატეგია ყოველთვის იმ გადაწყვეტილებების, ქმედებების და მოვლენების სერიაა, რომლებიც მოქმედებათა მასშტაბებს, გარეგნობას ან მიზნებს უკავშირდება.

არცერთ სტრატეგიას არ შეუძლია უზრუნველყოს განსაკუთრებული შედეგები ბაზარზე (საბაზრო წილის ზრდა, ბრენდის აღიარება და სხვა) ან გამორჩეული ეკონომიკური მაჩვენებლები (მარჟის, ფულადი სახსრების ნაკადის, მოგების ზრდა) იქამდე, სანამ არ შექმნის უპირატესობებს და კომპანია ამით არ ისარგებლებს. უპირატესობა კი, როგორც უკვე ავღნიშნეთ, მხოლოდ სამომხმარებლო ბაზარზე წარმოიქმნება. ნებისმიერი ინოვაციური სტრატეგია მიმართულია ახალი შესაძლებლობების შესაქმნელად, სთავაზობს რა ბაზარს ახალ სამომხმარებლო გადაწყვეტილებებს. თვით თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიაც მიმართული უნდა იყოს კომპანიის შესაძლებლობების გაფართოებისა და ახალი მომხმარებლების ძიების გზით საკუთარი მდგომარეობის მოდიფიცირებისკენ. გასათვალისწინებელია, რომ შესაძლებლობები არ განხორციელდება იმ ცვლილებების რეალიზების და გამოყენების გარეშე, რომლებიც მიმდინარეობს როგორც გარემოში, ასევე თვით ორგანიზაციაში. როგორც ინოვაციური, ასევე განახლების სტრატეგიის შემთხვევაში, ორგანიზაცია მნიშვნელოვნად ცვლის თავის ბაზარს, როცა მას ახალ გადაწყვეტილებებს სთავაზობს ან არსებითად აფართოებს სასაქონლო სერიებს.

სტრატეგია ყოველთვის დაკავშირებულია ცვლილებების შექმნასა და რეალიზებასთან, ამიტომ მისი შინაარსი (მასშტაბი, გარეგნობა, მიზნები) განპირობებულია ბაზრის მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებებით (აგრეთვე იმ გარემო ფაქტორებით, სადაც მოღვაწეობს ორგანიზაცია). სტრატეგიის ძირითადი მიმართულებების (მასშტაბი, გარეგნობა, მიზნები) კონკრეტული პარამეტრები უნდა ითვალისწინებდეს როგორც უკვე დაკმაყოფილებულ, ასევე ახლად წარმოქმნილ სამომხმარებლო მოთხოვნებს, კონკურენტების პოტენციურ ქმედებებს, ახალი ტექნოლოგიების გაჩენას, სამთავრობო სტრუქტურების მარეგულირებელი აქტების ცვლილებებს და ა.შ. გამომდინარე აქედან, მიუხედავად იმისა, რამდენად კარგად არის აღქმული და რეალიზებული სტრატეგია, თუკი ის არ მიესადაგება ბაზარზე დომინირებულ პირობებს, ვერ იქნება წარმატებული. თვით ბრწყინვალე ინოვაციური პროდუქტიც კი შეიძლება არ მიიღოს ბაზარმა ცუდი ინფორმირებულობისა და არასწორად გათვლილი სტრატეგიის გამო. უფრო მეტიც,

უნივერსალური სტრატეგია, ანუ კონკურენციის ყველა პირობაზე და ორგანიზაციის ევოლუციის ყველა ეტაპზე გათვლილი სტრატეგია საერთოდ არ არსებობს.

სტრატეგიის შინაარსი განუწყვეტლივ უნდა განიცდიდეს ადაპტაციას და გაფართოებას. ანუ სტრატეგიის მასშტაბი, გარეგნობა და მიზნები არ უნდა იყოს ერთხელ და სამუდამოდ განსაზღვრული. ეს პრინციპი მოქმედებს იმის მიუხედავად, თუ რამდენად წარმატებულია სტრატეგია. როგორც კი კომპანია შეწყვეტს საკუთარი სტრატეგიის მასშტაბის, გარეგნობის და მიზნების ადაპტირებას, კორექტირებას და გაუმჯობესებას, იგი მაშინვე ხდება კონკურენტების თავდასხმის ობიექტი. ამავე დროს, სტრატეგია უნდა დაზუსტდეს იმის გამოც, რომ კომპანიამ მოიზიდოს, მოიპოვოს და შეინარჩუნოს მომხმარებელი. შესაძლებლობების რეალიზება შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც ხდება მათი გადაყვანა უფრო მაღალ სამომხმარებლო ფასეულობაში. როდესაც სტრატეგია არ ქმნის ფასეულობას მომხმარებლისთვის, შედეგი მხოლოდ ერთი შეიძლება იყოს _ ახალ პროდუქტს არ აღიარებს ბაზარი, ცვლილებები გარეგნობაში არ გამოიწვევს ბაზრის წილის სასურველ გაფართოებას და ამგვარი სტრატეგიის მქონე კომპანიები საბოლოოდ გავლენ ბიზნესიდან.

შესაძლებლობების შექმნა და რეალიზება საჭიროებს ორიენტირებას მომავალზე და არა წარსულზე ან აწმყოზე. იმ საკუთარი მიზნებისთვის გამოყენება, რომლებიც ქმნიან ინოვაციური ან განახლების სტრატეგიის ფორმირების შესაძლებლობებს, თითქმის ყოველთვის მიუთითებს, რომ ორგანიზაცია მზად არის წავიდეს რისკზე, რადგან თვლის, რომ წარსულსა და აწმყოს უკვე აღარ შეუძლია რაიმე ახლის მოცემა. აქცენტის გაკეთება მომავალზე ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია მზადაა, გაიგოს, თუ როგორ და რატომ შეიძლება ეს მომავალი განხორციელდეს, რისთვისაც პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

რომელი ახალი პროდუქტები იქნება ხელმისაწვდომი ბაზარზე, რომლებსაც შეეძლებათ სამომხმარებლო მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება?

სხვაგვარად როგორ შეუძლიათ კონკურენტებს, იმოქმედონ ბაზარზე?

რომელი ახალი ტექნოლოგია შეიძლება გამოჩნდეს?

რითი იქნება აწმყოსაგან განსხვავებული მომავლის ეკონომიკა?

პასუხები ამ და მსგავს კითხვებზე იძლევა საშუალებას, მომავალ წარმატებას ჩაეყაროს საფუძველი. ამისთვის ორგანიზაცია მუდმივად უნდა ცდილობდეს, გაუსწროს კონკურენტებს, უნდა იყოს მათზე ჭკვიანი, მრავალმხრივად და ღრმად უნდა გააანალიზოს სიტუაციები და პერსპექტივები. მან ბევრი რამ უფრო სწრაფად და უკეთესად უნდა აკეთოს, ვიდრე ამას კონკურენტები სჩადიან, ანუ:

უფრო ზუსტად უნდა განჭვრიტოს საკვანძო ცვლილებები და დამოკიდებულება მათ შორის;

უნდა ჩასწვდეს, თუ როგორ უწყობს ხელს ცვლილებები ახალი შესაძლებლობების გაჩენას;

უნდა იცოდეს, როგორ გაუკეთოს რეალიზება შექმნილ შესაძლებლობებს;

კონკურენტების მოღვაწეობის ანალიზის საფუძველზე უნდა გამოარკვიოს მომხმარებელთა მოთხოვნილებები და განახორციელოს შესაბამისი ქმედებები, დროულად

უნდა რეაგირებდეს ბაზარზე ახალი მონაწილეების შემოსვლაზე და მათ მიერ ახალი სტრატეგიების გამოყენებაზე.

კონკურენტებისთვის გასწრება აუცილებელია, მაგრამ საკმარისი არ არის. სტრატეგია ყოველთვის მოითხოვს ბაზარზე უშუალო ქმედებას, რაც შემდეგში გამოიხატება: ახალი პროდუქციის შეთავაზება, ახალი მოხმარებლების მოზიდვა, გარეგნობის ყოველი კომპონენტის მოდიფიკაცია და ცვლილებების შეტანა მიზნებში. სტრატეგიის ნებისმიერი ფორმა რომ წარმატებული იყოს, კომპანიამ კონკურენტებზე უკეთესად უნდა იმოქმედოს. მაგალითად: სხვაზე ადრე უნდა გაიტანოს ბაზარზე ახალი პროდუქცია; მას უნდა დაუმატოს ნიშანთვისებები, რომლებიც მნიშვნელოვნად ზრდის საქონლის სამომხმარებლო ფასეულობას; უნდა შეინარჩუნოს დამკვეთები მათთან მჭიდრო ურთიერთობების დამყარებით.

დაბოლოს, სტრატეგია ყოველთვის დაკავშირებულია დასახული მიზნების შესრულებასთან. ინოვაციური სტრატეგია, რომელიც ბაზარს სთავაზობს იმგვარი სახის პროდუქტს ან გადაწყვეტილებას, რომლითაც მომხმარებლები არ დაინტერესდებიან და არ იყიდიან, წამგებიანი იქნება. კონკურენტების დამარცხებისთვის საჭიროა არა მარტო საბაზრო წილის მიღება, არამედ შესაბამისი ფინანსური მაჩვენებლების უზრუნველყოფაც. ინოვაციური სტრატეგია მოწინააღმდეგის დამარცხების საშუალებას იძლევა სრულიად ახალი საბაზრო არეალის ან სეგმენტის დამუშავებითა და ათვისებით, განახლების სტრატეგია კი მათი გარდაქმნით. კონკურენტებზე გამარჯვება შეიძლება უზრუნველყოფილ იქნას ახალი სასაქონლო სერიის შეთავაზების მეშვეობითაც. ამგვარად, იმისათვის, რომ სტრატეგიამ შექმნას კონკურენტების დამარცხების შესაძლებლობა, ის ყოველთვის მრავალი პარამეტრის მიხედვით უნდა შეფასდეს.

კითხვები:

1. რის საფუძველზე მოიპოვებს კომპანია კონკურენტულ უპირატესობას დანახარჯების მხრივ ლიდერობის სტრატეგიის გამოყენების შემთხვევაში?
2. რის საფუძველზე მოიპოვებს კომპანია კონკურენტულ უპირატესობას დიფერენცირების სტრატეგიის გამოყენების შემთხვევაში?
3. რის საფუძველზე მოიპოვებს კომპანია კონკურენტულ უპირატესობას ფოკუსირების სტრატეგიის გამოყენების შემთხვევაში?
4. რა არის ბიზნეს-ერთეული?
5. რაზე მახვილდება ყურადღება ბიზნეს-ერთეულის სტრატეგიის შემუსავებისას?
6. როგორ გესმით ტერმინ დივერსიფიკაციის მნიშვნელობა?
7. რა არის ძირითადი ასპექტი კონგლომერატული საწარმოს სტრატეგიის შემუშავებისას?
8. განმარტეთ ინოვაციური სტრატეგიის არსი;
9. როგორ გესმით ტერმინ „სტრატეგიული გადაწყვეტილების“ მნიშვნელობა?
10. განმარტეთ განახლებადი სტრატეგიის არსი;

11. განმარტეთ თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიის არსი;
12. შეადარეთ ერთმანეთს ინოვაციური, განახლების და თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიები.

თავი 3. მისიისა და მიზნის ანალიზი

მიზნისა და მისიის ურთიერთმიმართება

ბაზარზე მოღვაწე მეწარმე სუბიექტმა აუცილებლად უნდა უპასუხოს გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს. ამ მიმართულებით პირველი ქმედებაა მიზნებისა და მისიის განსაზღვრა. რაც აუცილებლად გამოიწვევს შემდგომი გარდაქმნების სერიას. უპირველესი, რაც ახალი მიზნებისა და მისიის შემუშავების შემდეგ შეიძლება შეიცვალოს ესაა კომპანიის მასშტაბები და გარეგნობა.

თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში მეტად ფართოდაა წარმოჩენილი მიზნების კლასიფიკაცია. ხედვები ამ მხრივ მართლაც მრავალფეროვანია, მაგრამ თითქმის ყველგან ხდება სტრატეგიული მიზნის და მისიის გამიჯვნა. მიზანი განკუთვნილია შიდა მოხმარებისათვის, ანუ მიზანი არის ის, რისთვისაც კომპანიას ქმნიან დამფუძნებლები. **ფართო გაგებით რომ ვთქვათ, კომპანიის დამფუძნებელთა სტრატეგიული მიზანია მოკლევადიანი თუ გრძელვადიანი ფასეულობის შექმნა. მისია კი, არის ორგანიზაციის მიმართ საზოგადოების დაკვეთა, ანუ ის, რასაც კომპანია აკეთებს მომხმარებლებისთვის.** მაგალითად, ავტომობილების მწარმოებელი ფირმის მისიაა საზოგადოების გადაადგილების ისეთი საშუალებებით უზრუნველყოფა, როგორიც არის ავტომობილი. მეფუნთუშის მისიაა უმნიშვნელოვანესი საკვების - პურ-ფუნთუშეულის წარმოება, ხოლო საცალო ვაჭრობის ობიექტის მისია მომხმარებლამდე საქონლის მიწოდებაში გამოიხატება. არსებობს ფუნქციური მიმართულებების მიზნების ცნებაც, ამგვარ ლოკალურ მიზნებს დაისახავენ კომპანიის მსხვილი სტრუქტურული ერთეულები, მაგრამ ყველა მათგანი გამომდინარეობს კომპანიის მისიისგან და მათი შესრულება სტრატეგიული მიზნის მიღწევას განაპირობებს. ბიზნესის მასშტაბის და კონკურენტული გარეგნობის შერჩევა ხდება ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებისათვის, ამიტომ მისიისა და მიზნის სრულფასოვანი ანალიზისთვის აუცილებელია კომპანიის გარეგნობისა და მოღვაწეობის მასშტაბების განხილვაც რის შესახებაც მოცემული თავის დასკვნით ნაწილში იქნება მსჯელობა.

მიზნების არსი და კლასიფიკაცია

მიზნები უნდა იყოს რაოდენობრივი, გაზომვადი, რელისტური, გასაგები, რთული, იერარქიული, შესრულებადი და ორგანიზაციული ერთეულებისადმი კონგრუენტული. ყოველი მიზანი ასევე უნდა იყოს დროში ორიენტირებული. მიზნები ჩვეულებრივ ფორმულირებულია ისეთი ტერმინებით როგორიც არის: აქტივების, გაყიდვების,

მომგებიანობის, საბაზრო წილის, სააქციო შემოსავლების ზრდა, დივერსიფიკაციის და ვერტიკალური ინტეგრაციის დონე და ხასიათი და ა.შ. მკაფიოდ განსაზღვრულ მიზნებს ბევრი უპირატესობა აქვს. მიზნები განსაზღვრავს ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართულებებს, იძლევა სინერგიის შესაძლებლობას, აიოლებს შეფასების პროცესს, ადგენს პრიორიტეტებს, ამცირებს გაურკვევლობას, მინიმუმამდე დაჰყავს კონფლიქტები, ასტიმულირებს ძალისხმევას და ამარტივებს როგორც რესურსების განაწილებას ასევე სამუშაოს პროექტირებას. მიზნები განსხვავებული ფასეულობებისა და ქცევების მენეჯერებს შორის შეთანხმებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესს უზრუნველყოფს. ისინი ასრულებენ სტანდარტების ფუნქციასაც, რის მიხედვითაც შეიძლება შეფასდეს ინდივიდები, ჯგუფები, დეპარტამენტები, განყოფილებები და მთლიანი ორგანიზაციები. მიზნების დასახვისას პასუხი აუცილებლად უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: რისი მიღწევა სურს ორგანიზაციას ბაზარზე? რისი შეთავაზება სურს მას დაინტერესებული მხარეებისთვის: აქციონერებისთვის, მომხმარებლებისთვის, თანამშრომლებისთვის, მიმწოდებლებისა თუ დანარჩენი საზოგადოებისთვის?

ზოგადად თუ მივუდგებით არსებობს გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნები, თუმცა სხვადასხვა ლიტერატურაში დროის ჰორიზონტის მიხედვით მიზნების განსხვავებული კლასიფიკაციაა მოცემული. ამგვარი მიდგომა როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, დაინტერესებული მხარეების მიერ ფასეულობის შექმნისა და მიღების პერიოდს ემთხვევა. არსებობს უფრო ჩაღრმავებული კლასიფიკაციაც, რის მიხედვითაც შესაძლებელია საშუალოვადიანი მიზნების გამოცალკევებაც. ქვემოთ სწორედ ამგვარი მიდგომაა წარმოდგენილი, სადაც გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნის დასახელებაა *სტრატეგიული მიმართულება ინვესტირების პროგრამებითურთ*, მოკლევადიანისა - *ოპერატიული ამოცანები*, ხოლო *საშუალოვადიანი მიზნები* ამავე სახელწოდებით იქნება განხილული.

სტრატეგიული მიმართულება ინვესტირების პროგრამებითურთ ხაზს უსვამს ბიზნესში ინვესტირების მნიშვნელობას. იგი ასახავს კომპანიის მოღვაწეობის ძირითად მიმართულებას უახლოესი 3-5 წლის განმავლობაში, ამ მიზნის განხორციელებისთვის საჭირო რესურსების მითითებით. კომპანიები დიდ ძალისხმევას ხარჯავენ იმისათვის, რომ ბაზარზე გაიტანონ ახალი პროდუქცია, გააფართოვონ სასაქონლო რიგი, გავიდნენ ახალ მომხმარებლებზე და შეცვალონ კონკურენციის პირობები და ხერხები. სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრასთან დაკავშირებული მიზნები შეიძლება მოიცავდეს: ლიდერის პოზიციის დაკავებას ამა თუ იმ რეგიონში; კვლევების და მეცნიერების განყოფილების ორიენტაციის იმგვარად შეცვლას, რომ შესაძლებელი იყოს ისეთი ინოვაციური პროდუქციის წარმოება, რომელსაც ექნება მომხმარებლის მოზიდვის საშუალება და ა.შ.

საშუალოვადიანი მიზნები საშუალებას აძლევს კომპანიას, სტრატეგიული მიმართულება გადააქციოს მოქმედებათა პროგრამად, დროში (1-3 წელი) რაოდენობრივად დააკონკრეტოს შედეგები და თვალნათლივ წარმოადგინოს ძირითადი შუალედური ორიენტირები. მაგალითად, ბიზნეს-ერთეულის სტრატეგიული მიმართულება, ჩაუშვას ევროპულ ბაზარზე სრულიად ახალი სასაქონლო სერია, შეიძლება გამოისახოს შემდეგი მიზნებით: ყოველ

მსხვილ ევროპულ ქვეყანაში სამ წელიწადში ერთხელ ამოქმედდეს ერთი ახალი სასაქონლო ხაზი; კომპანიამ 2-3 წელიწადში მოიცვას ევროპული ბაზრის 15%; საშუალოდ მიღწეულ იქნას 25%-იანი ერთობლივი მარჟის მაჩვენებელი და ა.შ. აღსანიშნავია ისიც, რომ ერთწლიანი მიზნები წარმოდგენილია ორგანიზაციის საბალანსო დოკუმენტაციაში და როგორც წესი, დაკავშირებულია ორგანიზაციის მოგებასთან.
ოპერატიული ამოცანები მოკლევადიანი მიზნებია, რომლებიც წარმოდგენილია კონკრეტიზებული სახით და ფორმულირებულია ძალიან დაწვრილებით. ისინი, როგორც წესი, განესაზღვრება ფუნქციური მიმართულებების ქვეგანყოფილებებს ან კონკრეტულ თანამდებობებს. მათი განხილვა შეიძლება, როგორც ცალკეული "აგურებისა", რომელთაგანაც შენდება "ერთიანი შენობები". ორგანიზაციების მოქმედებაში ამ ამოცანებს გააზრებულობა შეაქვს. გარდა ამისა, ამოცანის დასმა აადვილებს ქმედებათა კოორდინირებას. საწინააღმდეგო შემთხვევებში შესაძლებელია კონფლიქტები. როდესაც ამგვარი ამოცანები წარმატებით გადაწყდება, ეს სათანადოდ ასტიმულირებს ორგანიზაციის წევრებს და კოორდინირებას უწევს ცალკეულ განყოფილებებსა და ფუნქციურ სტრუქტურულ მიმართულებებს. შედეგად იზრდება ბაზარზე წარმატების მიღწევის ალბათობა.
სტრატეგიული თვალსაზრისით შეიძლება განვასხვავოთ ბიზნეს-ერთეულისა და კონგლომერატული საწარმოს მიზნები. პირველ შემთხვევაში, მიზნის დასახვისადმი მიდგომა არ განსხვავდება იმის მიხედვით დამოუკიდებელ ბიზნეს-ერთეულთან გვაქვს საქმე თუ კონგლომერატის ერთ-ერთი სტრუქტურულ ერთეულთან.
ბიზნეს-ერთეულის სტრატეგიის შემუშავებისას პირველ ნაბიჯად მიზნის განსაზღვრა გვევლინება. ამ დროს უნდა გავითვალისწინოთ რამდენიმე მომენტი. პირველ რიგში, *აუცილებელია, რომ მიზნები ეფუძნებოდეს ორგანიზაციის შესაძლებლობებს* და, ამავე დროს, *უნდა იქნას დაბალანსებული ფირმის გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მისწრაფებანი.* პირველი პირობა მიიღწევა კომპანიის გარე და შიდა გარემოს შესწავლის, ორგანიზაციული აქტივების და კომპეტენციების იდენტიფიცირების შედეგად. რაც შეეხება ფირმის გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მისწრაფებების დაბალანსებას, ეს საკითხი ქვემოთ შედარებით ვრცლად იქნება განხილული.

საყოველთაოდაა ცნობილი, რომ ბიზნესის წარმართვის საბოლოო სტრატეგიული მიზანია მისი მფლობელებისთვის მოგების მიღება, მაგრამ ამ შემთხვევაში გასათვალისწინებელია ის, რომ ფირმამ მომგებიანობა შეინარჩუნოს გრძელვადიან პერსპექტივაში და არ იყოს ორიენტირებული მხოლოდ მცირეხნიანი საანგარიშო პერიოდის ფინანსურ მაჩვენებლებზე. ამის გამო, ბიზნეს-ერთეულის მომგებიანობის ხანგრძლივი ვადით შენარჩუნებისთვის აუცილებელია მრავალი ფაქტორის გათვალისწინება, რაც მიზნების დასახვის მრავალკოორდინატიანი სისტემის მეშვეობითაა შესაძლებელი. ამ კუთხით ყველაზე თვალსაჩინოა კაპლანის და ნორტონის სამეცნიერო მოღვაწეობის შედეგი, რომლებმაც ბიზნესის მიზნების შეფასება დაიწყეს ოთხი პოზიციიდან:

საფინანსო (მარჟა, აქტივების შემოსავლიანობა, ფულადი სახსრების შემოსავლიანობა და ა.შ.) პოზიციიდან;

სამომხმარებლო (საბაზრო წილი, მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ინდექსი და ა.შ.) პოზიციიდან;

ბიზნესის შინაგანი (თანამშრომლების შენარჩუნება, მათი სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება, სტრუქტურის სრულყოფა და ა.შ.) პოზიციიდან;

ინოვაციების (ახალი პროდუქციის შექმნის შესაძლებლობა, მისი პროცენტული წილი გაყიდვების სრულ მოცულობაში და ა.შ.) პოზიციიდან.

მიზნების დასახვისას გასათვალისწინებელია კონტექსტი, რომელშიც მოღვაწეობს ბიზნეს-ერთეული. ჩვენ აღნიშნულ თავში ძირითადად შევეხებით ბიზნეს-ერთეულის სტრატეგიის ფუნდამენტურ საკითხებს, ხოლო კორპორაციულ ბიზნესთან დაკავშირებული სპეციფიკაციების შესახებ ვისაუბრებთ შემდგომ თავში.

კონგლომერატული საწარმოს შექმნის მიზნები დაკავშირებულია მისი სტრუქტურული ერთეულების ურთიერთქმედების ოპტიმიზებასთან. რაც ძირითადად ორ მოვლენაში *სინერგიასა* და *დივერსიფიკაციაში* ჰპოვებს ასახვას. გამოკვლევების თანახმად, დივერსიფიკაციის განსახორციელებლად კომპანიათა ხელმძღვანელებს ხუთი ძირითადი მოტივი ამოძრავებთ. ამავე დროს უკანასკნელ ხანებში სულ უფრო იზრდება სინერგიის მიღწევისკენ სწრაფვაც. *სინერგია ბერძნული სიტყვაა და თანამშრომლობას, ხელის შეწყობას ნიშნავს,* **ეკონომიკაში კი ის აღნიშნავს მოვლენას, რომლის დროსაც სხვადასხვა ბიზნეს-ფაქტორის გაერთიანების შემთხვევაში უფრო მეტი ეფექტი მიიღება, ვიდრე ამ ფაქტორების ცალ-ცალკე გამოყენების დროს, ანუ მოცემული ბიზნეს-ფაქტორების ერთიან სისტემაში ჩართვის შედეგად მიიღება უფრო დიდი საშედეგო მაჩვენებელი, ვიდრე მათი შეფასებების არითმეტიკული ჯამია.** სინერგიზმის მოვლენის გამოსახატად ზოგჯერ იყენებენ ფორმულას **1+1=2XA სადაც A>1**. მიუხედავად იმისა, რომ თანამედროვე პირობებში კონგლომერატული საწარმოს შექმის უმთავრესი საფუძველი სწორედ სინერგიის შედეგად დამატებითი ფასეულობის მიღების სურვილია, ხშირად მსგავსი დივერსიფიცირებული კომპანიები სხვა ფაქტორების გამოც იქმნება. ქვემოთ განხილულია ის მიზეზები, რომლის გამოც კორპორაციები დივერსიფიკაციას მიმართავენ, აგრეთვე გაანალიზებულია ის ნაკლოვანებები, რაც შეიძლება ახლდეს ყოველ მათგანს:

1. დივერსიფიკაცია, როგორც განსაკუთრებული საბაზრო შესაძლებლობების მიღების საშუალება. როგორც წესი, ეს მიზეზი ამოძრავებთ იმ კომპანიებს, რომელთაც სწრაფად მზარდ ბაზრებზე შეღწევა განიზრახეს. ამ შემთხვევაში მათთვის ბიზნესის წარმართვის განსაკუთრებული საშუალებები წარმოიქმნება, რადგანაც მცირდება კონკურენტული ბრძოლის დაძაბულობა. აქტიური მონაწილე ამგვარ ბაზარზე მაღალი მოგების მიღების და დომინირების რეალურ საშუალებას მოიპოვებს.

ნაკლოვანებები. სწრაფად მზარდ ბაზარზე შეღწევა მოსალოდნელია მაშინ, როდესაც კომპანიის მისწრაფებებს, საბაზრო შესაძლებლობებს და რესურსებს შორის შესაბამისობაა. ამის მიღწევა საკმაოდ რთულია, ამიტომ ახალ დარგში შესვლამდე პასუხი უნდა გაეცეს

შემდეგ კითხვებს: რა უნდა შესთავაზოს კომპანიამ ბაზარს ისეთი, რომ მომხმარებელმა ყურადღება მიაქციოს ახალ შესაძლებლობას? არის თუ არა ეს შეთავაზება ექსკლუზიური, ისეთი, როგორიც სხვებს არ ძალუძთ?

2. დივერსიფიკაცია, როგორც ზრდის დაბალი პოტენციალის კომპენსირების საშუალება. კომპანიებს, რომლებიც მოღვაწეობენ ჩამოყალიბებულ, გაჯერებულ ბაზრებზე, ხშირად აღარ შეუძლიათ ზრდა, თუ არ მიმართავენ დივერსიფიკაციას, ანუ არ დაკავდებიან ბიზნესის სხვადასხვა სახით.

ნაკლოვანებები. კონკრეტული ბიზნესის შეზღუდული შესაძლებლობების ადრეული გაცნობიერება მენეჯერთა წინასწარჭვრეტის უნარზე მეტყველებს, მაგრამ ეს სრულიად არ ნიშნავს, რომ მათ კომპანიებს სხვა ბაზრებზე განვითარების ცალსახად უფრო ფართო შესაძლებლობები ექნებათ. ბიზნესის უცნობ ან ნაკლებად ცნობილ სახეებში წარმატებული მოქმედებებისთვის მენეჯერებს, გარდა დაწვრილებითი ინფორმაციისა, ბაზრისადმი განსხვავებული მიდგომა და სხვაგვარი აზროვნება სჭირდებათ. მაგალითად, თავის დროზე თამბაქოს ბიზნესში დაკავებულმა კომპანიამ R. J. Reynolds-მა განახორციელა დივერსიფიკაცია თამბაქოს ბიზნესის შემცირების გამო. თუმცა მისი სურსათის ბაზარზე შესვლა 80-იან წლებში წარუმატებელი გამოდგა. უნდა ითქვას, რომ აქციონერთა მიერ მიღებული ფასეულობა მეტი იქნებოდა, თუ ის ფული, რომელიც დივერსიფიკაციისთვის დაიხარჯა, მათ შორის განაწილდებოდა.

3. დივერსიფიკაცია უფრო სტაბილური შემოსავლების ნაკადის შექმნის მიზნით. საზოგადოდ ცნობილია, რომ ფინანსისტებს სძულთ მოულოდნელობები და ძალიან უყვართ, როდესაც მომავალი პროგნოზირებადია. უფრო სტაბილური შემოსავლების მქონე კომპანიებს ნაკლები დანახარჯები აქვთ კაპიტალზე და სხვა თანაბარ პირობებში მოგების უფრო მაღალი ნორმა გააჩნიათ. მაგრამ ამ არგუმენტის თეორიული კორექტულობის მიუხედავად, ამგვარი მოქმედება მთელ რიგ შემთხვევებში არაპროდუქტიულია.

ნაკლოვანებები. ფინანსური სტაბილურობის მიღწევისთვის განხორციელებულ დივერსიფიკაციას, როგორც წესი, ძალიან მოკრძალებული ზრდა მოაქვს, ხოლო რისკი, რომელიც ამ პროცესს ახლავს თან, შეიძლება საკმაოდ სოლიდური იყოს. სტაბილურობის ეფექტის გარანტირებულად მიღწევისთვის აუცილებელია შეირჩეს ბიზნესის ის სახეები, სადაც შემოსავლების ნაკადები ერთმანეთთან უკუპროპორციულად იქნება დაკავშირებული, ანუ ერთ დარგში წარუმატებლობის განმაპირობებელი ფაქტორები მეორე დარგისთვის ზრდის მაპროვოცირებელი უნდა იყოს. როგორც წესი, ასეთი დარგთაშორისი კავშირები არცთუ ბევრია, ამიტომ ამ შემთხვევაში საკმაოდ დიდია მმართველობითი შეცდომის ალბათობა.

4. დივერსიფიკაცია, როგორც ორმაგი დაბეგვრის თავიდან აცილების საშუალება. კომპანიის აქციონერები ხშირად იღებენ მათი კუთვნილი მოგების კომპანიაში რეინვესტირების გადაწყვეტილებას და ამის ხარჯზე ორმაგ დაბეგვრას იცილებენ თავიდან. მრავალი ქვეყნის საგადასახადო კანონმდებლობის თანახმად, მოგების გადასახადით იბეგრება ფირმების მოგება, აქციონერების მიერ მიღებული დივიდენდები კი საშემოსავლო გადასახადით.

ამიტომ, როდესაც მფლობელები იღებენ გადაწყვეტილებას და არ ახდენენ კორპორაციული მოგების განაწილებას, არამედ აბრუნებენ მას კომპანიაში, ცხადია, ხდება საშემოსავლო გადასახადისგან კანონიერი გზით თავის არიდება. ძალიან ხშირად იგივე ბიზნესში რეინვესტირება შეუძლებელი ან მიზანშეუწონელია, ამიტომ ასეთ შემთხვევებში, როგორც წესი, მიმართავენ დივერსიფიკაციას, რამაც აქციონერები (ინვესტორები) დამატებითი სარგებლით უნდა უზრუნველყოს. ამგვარი ღონისძიების საბოლოო შედეგი ყოველთვის მისაღები არ არის.

ნაკლოვანებები. მთელ რიგ შემთხვევებში ახალ ბიზნესში შესვლასთან დაკავშირებული დანახარჯები გაცილებით მეტია, ვიდრე დაბეგვრის თავიდან აცილებით დაზოგილი სახსრები.

5. *დივერსიფიკაცია, როგორც სინერგიისგან სარგებლის მიღების საშუალება.* სინერგია შეიძლება წარმოიშვას სხვადასხვა ბიზნესის ან კორპორატიული სტრუქტურის ურთიერთქმედების შედეგად. ამით იქმნება დამატებითი სარგებელი, რომელიც ბიზნეს-ერთეულების ერთი და იგივე კორპორაციის სტრუქტურაში მოქცევისას მიიღება. მან შეიძლება აამაღლოს შემოსავლები და/ან რესურსების ერთობლივი გამოყენებით ან ტოპ-მახასიათებლების ერთი ბიზნეს-ერთეულიდან მეორეში გადატანით დანახარჯები შეამციროს. მთელ რიგ შემთხვევებში დივერსიფიკაცია ხელს უწყობს სინერგიას და მართლაც შეუძლია შექმნას ეკონომიკური ფასეულობა. აღნიშნულის მიუხედავად, სინერგიული ხასიათის სარგებლის შესახებ უფრო ხშირად დეკლარაციები ისმის, ვიდრე პრაქტიკაში ხდება მისი დემონსტრირება. ზოგჯერ ვარაუდი სინერგიის შესახებ არ შეესაბამება სინამდვილეს, რადგანაც მისი დასაბუთება არასწორ დაშვებებს ეყრდნობა. ამ დროს ტიპური შეცდომაა მოგების გენერირებასთან დაკავშირებული სინერგიის გადაჭარბებული შეფასება. მაგალითად, 80-იან წლებში საფინანსო დარგში მოღვაწე ცალკეულმა კომპანიებმა გადაწყვიტეს, მომხმარებლისთვის შეეთავაზებინათ სხვადასხვა სახის ფინანსური მომსახურება "ერთი ფანჯრის" პრინციპით. მენეჯერები თვლიდნენ, რომ მომსახურების მთელი ნაკრების ერთ პაკეტად შეთავაზება მკვეთრად გაზრდიდა კომპანიის კონკურენტუნარიანობას და კლიენტურის რაოდენობას. მაგრამ ეს იმედები არ გამართლდა.

სინერგიის გადაჭარბებულ შეფასებას პრაქტიკაში სამი ფაქტორი იწვევს:

პირველ რიგში, აღსანიშნავია ის, რომ სინერგიას ჩვეულებრივ განიხილავენ მხოლოდ დადებით კონტექსტში. *პრაქტიკულად კი, არცთუ იშვიათად, ადგილი აქვს უარყოფით სინერგიას **(დისსინერგია)**.* მაგალითად, შთანთქმის დროს შეიძლება წარმოიქმნას სინერგიის შემდეგი უარყოფითი შედეგები: ფასნამატი კომპანიაზე კონტროლის მოპოვებისთვის (სიდიდე, რომლითაც საკონტროლო პაკეტის შესყიდვის ფასი აღემატება კომპანიის ცალკეული აქციების საბაზრო ღირებულებას); დანახარჯები შთანთქმასთან დაკავშირებული გარიგების უზრუნველსაყოფად (ჰონორარები ინვესტორი ბანკის თანამშრომლებისთვის და სხვა ხარჯები); კორპორაციული დანახარჯების ნაწილის შთანთქმული სტრუქტურისთვის გადაკისრება; ბიზნესის სხვა ნაწილებთან ურთიერთქმედებისას წარმოშობილი უარყოფითი

სინერგია; დანახარჯები იმ შეცდომების გამო, რომლებიც წარმოიშობა ახალი სახის ბიზნესის მართვის ათვისების და მასზე კონტროლის დამყარების დროს.
მეორე რიგში, დივერსიფიკაციის მრავალი მომხრე მნიშვნელოვნად გადააჭარბებს ხოლმე მმართველობითი სინერგიის ხარისხის შეფასებისას. მოსაზრება იმის შესახებ, რომ ყველა ინდუსტრიის კომპანიის მენეჯმენტი არსებითად ერთი და იგივეა და ადვილად შეიძლება ერთი ბაზრიდან მეორეში გადასვლა დარგობრივი ცოდნის გაუთვალისწინებლად, დიდი ხანია, შეცდომად ითვლება. მართალია, მმართველობითი უნარები, ცოდნა და პრაქტიკული გამოცდილება ნამდვილად შეიძლება გამოყენებულ იქნას სხვადასხვა ბიზნესში და განსხვავებულ პირობებში, მაგრამ მათგან მხოლოდ მცირე ნაწილია ეფექტური ყველა ვითარებაში. დარგობრივი კონტექსტი და ბიზნესის არსი უზარმაზარ გავლენას ახდენს კომპანიის მართვის ხასიათზე. მართალია, მმართველობითი სინერგია არსებობს, მაგრამ იგი, როგორც წესი, უმნიშვნელოა და ნაკლებად მოქმედებს მოღვაწეობის შედეგებზე.
მესამე რიგში უნდა გავითვალისწინოთ ის ადმინისტრაციული სიძნელეები, რომლებიც დაკავშირებულია დადებითი სინერგიის მიღწევასთან და ხშირად სათანადოდ არ არის შეფასებული. ბიზნესის სხვადასხვა სახეებს შორის სინერგიას შეიძლება წინააღმდეგობა გაუწიოს როგორც სხვადასხვა სტრუქტურების მიერ გამოყენებულმა სტრატეგიებმა და ოპერაციულმა ხერხებმა, ასევე ორგანიზაციულ კულტურებს შორის არსებულმა განსხვავებებმა. ამის გამო ხშირად ძნელდება ბიზნეს-ერთეულებს შორის მოქნილობისა და სტაბილურობის უზრუნველყოფა, რაც ესოდენ საჭიროა სინერგიული ეფექტის გამოსაწვევად.
საშედეგო დადებითი სინერგია შეიძლება გახდეს დივერსიფიკაციის დასაბუთების საფუძველი, მაგრამ ამ პროცესს სჭირდება მალიან ყურადღებით მიდგომა, ამიტომ წინასწარვე უნდა განისაზღვროს:

- დადებითი სინერგიის ხარისხი;
- გარდაუვალი უარყოფითი მომენტები;
- სუფთა საშედეგო ეფექტი.

მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც საბოლოო სინერგია დადებითია, შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ დივერსიფიკაცია ახალ ეკონომიკურ ფასეულობას შექმნის.

კომპანიის მისიის ანალიზი

შესაბამის წყაროებში ხშირად ვხვდებით **მისიისა და სტრატეგიული განზრახვის (სტრატეგიული ხედვა)** გამიჯვნას. ასეთ შემთხვევაში *სტრატეგიული განზრახვა (ხედვა) ასახავს კომპანიის მოღვაწეობის გრძელვადიან კონცეფციას, ბაზარზე სტრატეგიულ მოქმედებათა პერსპექტივას, იმას, თუ რის მიღწევა სურს ორგანიზაციას პროდუქციის, მომხმარებლის და ტექნოლოგიების კუთხით.* ის პასუხობს კითხვას, თუ რას სურს კომპანიას რომ მიაღწიოს? მაშინ როდესაც მისია განსაზღვრავს მოცემულ მომენტში კომპანიის მოღვაწეობის სფეროს და პასუხობს კითხვაზე რა არის კომპანიის ბიზნესი? ბევრი ფირმა საკუთარ განზრახვას ან სტრატეგიულ ხედვას გამოხატავს განცხადების სახით, რაც შეიძლება

შემდეგნაირად გამოიყურებოდეს: ‘‘გავხდეთ ლიდერი კონკრეტული კლასის პროდუქციის მიხედვით, რომელსაც მივაწვდით კონკრეტული ტიპის მომხმარებლებს გლობალური მასშტაბით’’. სტრატეგიული ხედვა ასევე შეიძლება შეიცავდეს დარგის ან მისი ცალკეული სეგმენტის ახალი სტრუქტურის (კონფიგურაციის) შექმნის ან ძველის განახლების ამოცანას. თუ სტრატეგიული განზრახვა განსაზღვრავს კომპანიის სამომავლო სახეს, მისია აღწერს კომპანიის მოღვაწეობას მოცემულ მომენტში. ანუ სტრატეგიული განზრახვა (ხედვა) არის იგივე მისია, ოღონდ ჯერ განუხორციელებელი. რაც შეეხება მისიას, ის მოცემულ მომენტში განსაზღვრავს საზოგადოებისთვის კომპანიის დანიშნულებას და მიუთითებს მის ძირითად საქმიანობაზე.

ვინაიდან მისია სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ყველაზე თვალსაჩინო და საჯარო ნაწილია, ის უნდა მოიცავდეს შემდეგ კომპონენტებს:

1. ***მყიდველები*** — ვინ არიან ფირმის მყიდველები?
2. ***პროდუქცია და სერვისი*** — რა არის ფირმის ძირითადი პროდუქცია და სერვისი?
3. ***ბაზრები*** — სად უნდა იკონკურიროს ფირმამ გეოგრაფიული თვალსაზრისით?
4. ***ტექნოლოგია*** — არის თუ არა ფირმის ტექნოლოგია თანამედროვე?
5. ***გადარჩენის, ზრდისა და მომგებიანობის შესახებ ზრუნვა*** — იღწვის თუ არა მოცემული ფირმა ზრდისა და საფინანსო მდგრადობისთვის?
6. ***ფილოსოფია*** — რა არის ფირმის ძირითადი რწმენები, ფასეულობები, მისწრაფებები და ეთიკური პრიორიტეტები?
7. ***თვით-შეფასება*** — რა არის ფირმის უნიკალური კომპეტენცია ან ძირითადი კონკურენტული უპირატესობა?
8. ***საზოგადოებრივ იმიჯზე ზრუნვა*** — არის თუ არა ფირმა პასუხისმგებელი საზოგადოებრივ, სოციალურ და გარემოს დაცვით პრობლემებზე?
9. ***თანამშრომლებზე ზრუნვა*** — არიან თუ არა თანამშრომლები ფასეული აქტივი ფირმისათვის?10

გარდა ამისა კორექტულად ჩამოყალიბებულ მისიას უნდა გააჩნდეს ის მახასიათებლები, რაც ცხრილი 1-შია წარმოდგენილი.

ცხრილი 3.1 მისიის მახასიათებლები

1.	ფართო მასშტაბის უნდა იყოს; არ უნდა შეიცავდეს ფულად თანხებს, რიცხვებს, პროცენტებს, კოეფიციენტებს, ან მიზნებს;
2.	სიდიდით 250 სიტყვაზე ნაკლები უნდა იყოს;
3.	აღმავრთოვანებელი უნდა იყოს;
4.	უნდა მიუთითოს ფირმის პროდუქტების სასარგებლო თვისებებზე;
5.	უნდა ასახოს, რომ ფირმა სოციალურად პასუხისმგებელია;
6.	უნდა ასახოს, რომ ფირმა პასუხისმგებელია ეკოლოგიური თვალსაზრისით;

7.	უნდა შეიცავდეს ცხრა კომპონენტს: კლიენტებს, პროდუქციას ან სერვისს, ბაზრებს, ტექნოლოგიებს, გადარჩენის, ზრდისა და მომგებიანობის შესახებ ზრუნვას, ფილოსოფიას, ზრუნვას საზოგადოებრივ იმიჯზე, ზრუნვას დასაქმებულებზე;
8.	უნდა იყოს მომრიგებლური ხასიათის;
9.	უნდა იყოს მდგრადი

ბიზნესის მასშტაბები

ნებისმიერი კომპანიისათვის ბიზნესის მოცულობასთან დაკავშირებული საკითხები ცენტრალურია. მასშტაბების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას მან რეალურად უნდა შეაფასოს მის ხელთ არსებული რესურსები და ამის შესაბამისად შეარჩიოს ხელმისაწვდომი ვარიანტები. ეს ყოველივე კი, მჭიდრო ურთიერთკავშირშია მიზნისა და მისიის განსაზღვრასთან. არც ერთ კომპანიას არ შეუძლია, ბაზარს შესთავაზოს პროდუქციის ან მომსახურების უსასრულო არჩევანი. თვით პარტნიორების დახმარებითაც კი, მას არ ძალუძს, მოიცვას ყველა პოტენციური მომხმარებელი. რეალურად, მხოლოდ მცირე მათგანს შეუძლია იმოქმედოს საკუთარი დარგის ყველა სეგმენტზე, ამიტომ მასშტაბის განსაზღვრისას ორგანიზაცია ირჩევს იმ ''სათამაშო მოედანს'', რომელიც ყველაზე უკეთ პასუხობს მის ინტერესებს და შესაძლებლობებს. სწორედ აქ გააჩნია მას ყველაზე წონადი კონკურენტული უპირატესობა.

ბაზრის კონკრეტული სეგმენტის შერჩევასთან დაკავშირებით ან ახალი პროდუქტის წარმოების გადაწყვეტილებების მიღების დროს ნებისმიერი ორგანიზაცია განსაზღვრავს საკუთარი სტრატეგიის მოქმედების მასშტაბებს ანუ მისი მოცვადობის არეალს. ეს, როგორც წესი, შემდეგი ტიპის კითხვებზე პასუხის გაცემას გულისხმობს: კარგი შედეგის მომტანი იქნება თუ არა ფირმისათვის ახალი ტიპის პროდუქციის წარმოება? ესაჭიროება თუ არა ამა თუ იმ კორპორაციას რამდენიმე, ან თუნდაც ერთი მონათესავე კომპანიის შეძენა? უნდა შესთავაზოს თუ არა მან საკუთარი პროდუქცია მოხმარებელთა ახალ ჯგუფს? იმისათვის, რომ განისაზღვროს მასშტაბი, კომპანიის ხელმძღვანელობა უწინარესად უნდა ჩამოყალიბდეს, თუ რა და ვისთვის უნდა აწარმოოს.

ბიზნესის მასშტაბის განსაზღვრა გულისხმობს პასუხის გაცემას შემდეგ ოთხ კითხვაზე:

1. **რომელი პროდუქტის (ან პროდუქტთა ნაკრების) შეთავაზება სურს ბაზრისათვის ორგანიზაციას, ან რომელ მომხმარებლებზე აკეთებს ის არჩევანს?**
2. **რომელი გეოგრაფიული რეგიონების მოცვა აქვს გადაწყვეტილი კომპანიას საკუთარი პროდუქციით?**
3. **რომელი დაინტერესებული მხარეების ჩართვა აქვს მას გადაწყვეტილი სტრატეგიის რეალიზაციის დროს?**

4. **რომელი აქტივები, ტოპ-მახასიათებლები და ტექნოლოგიები გააჩნია მას, ან შეუძლია მოიპოვოს, რათა მოემსახუროს ბაზრის შერჩეულ სეგმენტს?**

ამ კითხვებზე პასუხის გაცემა განაპირობებს, თუ რომელი ბიზნესით დაკავდება ორგანიზაცია და როგორ მოახდენს ის მის ხელთ არსებული შესაძლებლობების ეფექტიან რეალიზებას.

კონკურენტული გარეგნობა

კომპანიის საქმიანი რეპუტაცია და კომერციული შეთავაზების იმიჯი განსაზღვრავს მის გარეგნობას. წარმატების მისაღწევად ნებისმიერი მეწარმე სუბიექტი უნდა ცდილობდეს, მისი გარეგნობა უნიკალური იყოს ბაზარზე. ამის მიღწევა დიფერენცირების მეშვეობით არის შესაძლებელი. **დიფერენცირება ნიშნავს კომპანიის იმიჯისა და კომერციული შეთავაზების განსხვავებებით აღჭურვას კონკურენტი კომპანიის იმიჯისა და ანალოგიური კომერციული შეთავაზების მიმართ.** ის, თუ რამდენად აგრესიულად მოქმედებს კომპანია ბაზარზე მომხმარებლების მიზიდვის, მოპოვებისა და შენარჩუნებისთვის, დიდწილად განსაზღვრავს მისი სტრატეგიის ზოგად ხასიათს. მაგალითად, ფირმას, რომლის ძირითადი საქმიანობაა საკაბელო სატელევიზიო მაუწყებლობა, შეუძლია ბაზარს შესთავაზოს ახალი მომსახურება (მაგალითად, ელექტრონული გადახდები), აგრეთვე მას შეუძლია მოდერნიზება გაუკეთოს ძველი მომსახურების სახეებს ან შეამციროს ფასები. იმისათვის, რომ კომპანიამ გაიაზროს საკუთარი გარეგნობის მახასიათებლები და ამ მხრივ შესაძლო ცვლილებები, პასუხი უნდა გასცეს კითხვას: როგორ უნდა მოხდეს საკუთარი იმიჯისა და კომერციული შეთავაზების დიფერენცირება?

ორგანიზაციის გარეგნობის ცნება დაკავშირებულია საზოგადოების ცნობიერებაში მის შესახებ არსებულ წარმოდგენასთან. ამასთან, აუცილებელია, რომ მომხმარებელს ცალკეული კომპანიის შესახებ კონკურენტებისგან განსხვავებული აღქმა ჰქონდეს, რაც დიფერენცირების მეშვეობით მიიღწევა. დიფერენცირება არის მომხმარებლის მიერ მოცემული ფირმის საქონლის შეძენით მიღებული უნიკალურ ფასეულობათა წყარო. თუ ფირმამ არ განახორციელა დიფერენცირება, მაშინ მომხმარებელს არ გააჩნია განსაკუთრებული მიზეზი მაინცდამაინც აღნიშნული კომპანიის პროდუქციის შესაძენად. მაგალითად, რომელიმე ფირმის საქონლის ყიდვის დროს, სანამ მომხმარებელი არ დარწმუნდება, რომ მას კონკურენტებთან შედარებით უნიკალური თვისებები ან უფრო მაღალი ფასეულობა აქვს, მანამ არ გაუჩნდება აღნიშნული კომპანიის საქონლის შეძენის სურვილი. მაგრამ, თუ ფირმა მომხმარებელს შესთავაზებს დაბალ ფასს, მომსახურების უფრო სრულყოფილ კომპლექსს ან ნაკეთობის შეკვეთით დამზადებას, ამით მიიზიდავს მას. ამგვარად, სტრატეგიის ძირითადი დანიშნულებაა განსაზღვრული დიფერენცირების შექმნა და შემდგომი გაძლიერება.

რა უნდა გააკეთოს ორგანიზაციამ იმისათვის, რომ შექმნას და შეინარჩუნოს დიფერენცირება იმ მიმართულებების მიხედვით, რომელსაც კარგად აღიქვამს მომხმარებელი? ქვემოთ ცხრილის სახით მოტანილია კონკურენციის წარმართვის ზოგიერთი საშუალება (ანუ დიფერენცირების მიმართულებები).

ცხრილი 1.

დიფერენცირების ძირითადი მიმართულებები

სასაქონლო სერიის სიფართოვე	შეთავაზებული ასორტიმენტი
პროდუქციის მახასიათებლები	სტილი, დიზაინი, სასიგნალო მახასიათებლები, ზომა და ფორმა
პროდუქციის ფუნქციურობა	მუშაობის საერთო მაჩვენებლები, საიმედოობა, მუშაობის ხანგრძლივობა, სიჩქარე, საგემოვნო თვისებები
მომსახურება	ტექნიკური უზრუნველყოფა, რემონტი, ცხელი ხაზის არსებობა, მომხმარებლისათვის პროდუქციის გამოყენების წესების გაცნობა, გარანტია
ხელმისაწვდომობა	დისტრიბუციის არხების მეშვეობით საბითუმო შეძენის შესაძლებლობა, საქონლის მიწოდების სისწრაფე
იმიჯი და რეპუტაცია	ბრენდის დასახელება, უმაღლესი ხარისხის საქონლის იმიჯი, მომსახურების მაღალი ხარისხის რეპუტაცია
გაყიდვები და დამოკიდებულება	კლიენტებისთვის გაყიდვების შესახებ მრავალმხრივი ინფორმაციის მიწოდება, დისტრიბუციის არხებთან მჭიდრო კავშირი, მსხვილ საბოლოო მომხმარებლებთან ხანგრძლივი ურთიერთობები
ფასი	პრეისკურანტი, ფასდაკლებები, საფასო და მოხმარების პარამეტრების შედარება, საფასო და ფასეულობითი პარამეტრის შედარება

მომხმარებელთა მიზიდვის, მოპოვების და შენარჩუნების მისწრაფება იმდენად დიდია, რომ კომპანიები მუდმივად ცდილობენ, განაახლონ და სრულყონ საკუთარი კონკურენტული გარეგნობა. მაგალითად, ყოველი კომპანია, რომელიც მოღვაწეობს პერსონალური კომპიუტერების დარგში, მუდმივად აფართოებს სასაქონლო სერიებს, ზრუნავს მათ განახლებაზე, მომხმარებელს სთავაზობს ახალ მომსახურებას, ახდენს მათთან ურთიერთობის ნებისმიერი ფორმის რეკლამირებას, რათა გაამყაროს პროდუქციის იმიჯი და საკუთარი რეპუტაცია, აფართოებს დისტრიბუციის ბაზას, იღვწის დილერებთან და მომხმარებლებთან კავშირების გასამყარებლად. საბოლოოდ კომპანიის კონკურენტულ ძლიერებას განსაზღვრავს მის მიერ შერჩეული ზემოთ მოტანილი ფაქტორების კომბინაცია. ისინი შეიძლება იმგვარად იქნას ინტეგრირებული, რომ სხვებისაგან მკვეთრად განსხვავებული, ცნობადი კონკურენტული გარეგნობა შეიქმნას, რომელიც იძლევა დამკვეთთა ან მომხმარებელთა მიზიდვის საშუალებას. დამტკიცებულია, რომ, თუ კომპანია არ ახდენს დიფერენცირებას, მაშინ მის ბაზარზე ყოფნას აზრი არ აქვს. აქ გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ ბოლო დროს დიფერენცირება სულ უფრო რთულდება მზარდი კონკურენციისა და ასორტიმენტის გაფართოების გამო. დიფერენცირება საშუალებას აძლევს კომპანიას, გაზარდოს ფასები, გაყიდვები, მყიდველთა ერთგულება. თუმცა აქ არის ერთი *ძალიან მნიშვნელოვანი პრობლემა: საქმე იმაშია, რომ*

კომპანიამ შესაძლოა ბაზარს მიაწოდოს დიფერენცირებული კომერციული შეთავაზება, მაგრამ ეს მომხმარებელმა საერთოდ ან სათანადოდ ვერ აღიქვას.

კითხვები:

1. რა არის კომპანიის მიზანი?
2. როგორი უნდა იყოს მიზანი?
3. განიხილეთ მიზნების კლასიფიკაცია დროის ჰორიზონტის მიხედვით;
4. რა პოზიციებიდან გაანალიზებდით ბიზნეს-ერთეულის მიზნებს?
5. რაზე მახვილდება ყურადღება კონგლომერატული საწარმოს მიზნების ფორმირებისას?
6. რა არის დივერსიფიკაცია?
7. დივერსიფიკაციის რომელ მიმართულებებს იცნობთ?
8. რა არის სინერგია? დისსინერგია?
9. რა სირთულეები ახლავს სინერგიის ეფექტის გამოწვევისკენ სწრაფვას?
10. რა არის კომპანიის მისია?
11. რა არის სტრატეგიული განზრახვა (ხედვა)?
12. რა განსხვავებაა სტრატეგიულ განზრახვას (ხედვას) და მისიას შორის?
13. რა მიმართულებებით იცვლება კომპანიის მოღვაწეობის მასშტაბი?
14. რას ნიშნავს "კომპანიის გარეგნობა" და როგორ უნდა მიიღწეს მისი უნიკალურობა?
15. რა არის დიფერენცირება?
16. დიფერენცირების რომელ მიმართულებებს იცნობთ?

თავი 4. შიდა აუდიტი

შიდა აუდიტი ანუ კომპანიის შიდა გარემოს შეფასება, უმნიშვნელოვანესი სტრატეგიული ქმედებაა, რის დახმარებითაც ხდება ინფორმაციის მოპოვება კომპანიის აქტივებისა და კომპეტენციების შესახებ. აღნიშნულის გარეშე კი შეუძლებელია ქმედითი სტრატეგიის შემუშავება. ყოველ ორგანიზაციას წარმატებისთვის მატერიალური აქტივებიც უნდა გააჩნდეს, მაგრამ შეიძლება ესეც კი არ აღმოჩნდეს საკმარისი, კომპანიებს შედეგის მისაღებად არამატერიალური აქტივები და კომპეტენციებიც ესაჭიროებათ.

აქტივების არსი და მნიშვნელობა

ერთ-ერთი ფუნდამენტური ამოცანა, რაც დაკავშირებულია სტრეტეგიასთან და ნებისმიერი ორგანიზაციის წინაშე წამოიჭრება, *არის საჭირო აქტივების იდენტიფიცირება, შემუშავება-მოპოვება და შენარჩუნება სათანადო მდგომარეობაში, აგრეთვე მათი ტრანსფორმირება კომპეტენციებში.* ყველა აქტივს, რაც შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას სტრატეგიის განხორცილების დროს, აქვს ფასეულობა, თუმცა არამატერიალური აქტივების

რაოდენობრივი შეფასება ყველა შემთხვევაში ვერ ხერხდება. ორგანიზაციაში მიმდინარე ნებისმიერი სამუშაოსა თუ პროცედურისთვის საწყის შემადგენლებად ყოველთვის გვევლინება აქტივები. სტრატეგიული ამოცანებიდან გამომდინარე, **აქტივი არის ის, რასაც ორგანიზაცია ფლობს და რაც მას შეუძლია მოიხმაროს თავისი ეკონომიკური მიზნების მიღწევისათვის.** აქტივების ეფექტური შექმნის, მართვისა და გამოყენებისთვის კომპანიამ უნდა მოახდინოს მის ხელთ არსებული აქტივების იდენტიფიცირება და შეფასება.

აქტივების კლასიფიკაცია

სტრატეგიის წარმატებული რეალიზების უმთავრესი პირობაა ორგანიზაციის მიერ მატერიალური და არამატერიალური აქტივების მოპოვება და ეფექტური მართვა, რაც მათ კომპეტენციებში ტრანსფორმირებასაც გულისხმობს. მაგრამ, უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია აქტივების კლასიფიცირება. სხვადასხვა ავტორები, საკონსალტინგო ფირმები და ორგანიზაციები აქტივების კატეგორიზებას და კლასიფიცირებას სრულიად სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით ახდენენ. ერთ-ერთი მიდგომა, რის გამოყენებითაც ნებისმიერ ორგანიზაციას შეუძლია საკუთარი აქტივების იდენტიფიცირება, აქტივების კატეგორიებად, კლასებად, ტიპებად და ქვეტიპებად დაყოფაში მდგომარეობს.

აქტივები ორ დიდ ჯგუფად - **მატერიალურ** და **არამატერიალურ** აქტივებად იყოფა. **მატერიალურ აქტივებს განეკუთვნება შემდეგი კატეგორიები: ფულადი სახსრები, ფიზიკური აქტივები (საწარმოები, მოწყობილობები, შენობები და ა.შ.) და თანამშრომლები; არამატერიალურ აქტივებში კი, განარჩევენ შემდეგ კატეგორიებს: ცალკეული თანამშრომლების და მათი ჯგუფების ცოდნის, ჩვევების და უნარების ნაკრები; ურთიერთობები გარე სტრუქტურებთან (გამყიდველებთან, არხებთან და საბოლოო მომხმარებლებთან); ორგანიზაციული კულტურა და მესამე პირების მიერ ორგანიზაციის და მისი პროდუქციის აღქმა.** თითოეული ეს კატეგორია, თავის მხრივ, შეიძლება დაიყოს კლასებად. მაგალითად, როდესაც ხდება ისეთი აქტივის კლასიფიცირება, როგორიცაა თანამშრომლების და მათი ჯგუფების ცოდნის, ჩვევებისა და უნარების ნაკრები, მენეჯერებს ორგანიზაციული პრიორიტეტების გათვალისწინებით ამ კატეგორიაში შეუძლიათ გამოყონ: ცოდნა გარე სტრუქტურების ან დაინტერესებული მხარეების (მომხმარებლების, განაწილების არხების, მიმწოდებლების, კონკურენტების, სამთავრობო სტრუქტურების, საზოგადოებრივი ჯგუფების) შესახებ; ცოდნა მაკროგარემოს ცალკეული სფეროების (დემოგრაფია, სოციალური ფასეულობები, ტექნოლოგიები, კანონმდებლობა, ეკონომიკა) და იქ მიმდინარე ტენდენციების შესახებ და ა.შ. ფიზიკურ აქტივებში კი გამოიყოფა შემდეგი კლასები - საწარმოების შენობა-ნაგებობები, დაზგა-დანადგარები, სხვადასხვა მოწყობილობები, საწყისი მაკომპლექტებლები, ნედლეული და ა.შ. თითოეული ეს კლასი, თავის მხრივ, შესაძლოა დაიყოს ტიპებად და თუ საჭირო გახდა, ქვეტიპებად, ოღონდ, ეს უკვე ბიზნესის სპეციფიკის გათვალისწინებით ხდება.

აქტივებთან დაკავშირებული ზოგიერთი ტენდენცია თანამედროვე ბიზნესში

უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისთვის აქტივების ჯგუფების ფარდობითი მნიშვნელობა არსებითად

შეიცვალა. ამჟამად მატერიალურ აქტივები უკვე აღარ გვევლინება ძირითად "სამშენებლო ბლოკებად", რის მეშვეობითაც კომპანია ცდილობს, მოიპოვოს და შეინარჩუნოს მომხმარებელი. მათ ნაცვლად წინა პლანზე გამოდის არამატერიალური აქტივები. ამავე დროს, უნდა გვახსოვდეს, რომ *არამატერიალური აქტივები* **"მალფუჭებადის"** *(ამავე დროს აღდგენითის) კატეგორიას მიეკუთვნება, რაც ნიშნავს, რომ ისინი გარკვეულ შემთხვევებში სწრაფად კარგავენ ფასეულობას.*

ისეთი კომპანიების უზარმაზარ საბაზრო კაპიტალიზაციას, როგორებიცაა Microsoft-ი, Intel-ი, Dell Computer-ი, Coca-Cola და Amazon.com-ი, არა მარტო ფიზიკური აქტივების ღირებულება განსაზღვრავს. ინვესტორები მათ ესოდენ ძვირად იმიტომ აფასებენ, რომ ეს კომპანიები ფლობენ შემდეგ არამატერიალურ აქტივებს: *პროდუქციის, ტექნოლოგიებისა და ბაზრების შესახებ ცოდნას; რეპუტაციასა და იმიჯს, რაც მათ როგორც ამა თუ იმ საქონლის მწარმოებლებმა და ტექნოლოგიების მფლობელებმა შეიქმნეს; ურთიერთობებს გასაღების არხებთან და საბოლოო მომხმარებლებთან, რაც აისახება მათ საბაზრო წილში, ბრენდის კაპიტალში და მომხმარებელთა კმაყოფილების მაღალ მაჩვენებლებში; ორგანიზაციულ კულტურას და გადამამუშავებელ პროცესებს.* ყოველივე ეს მათ საშუალებას აძლევს, დარჩნენ დარგის ლიდერებად.

არამატერიალური აქტივები, თანამედროვე ბიზნესის კონტექსტიდან გამომდინარე, თავისთავად ძალიან მნიშვნელოვანია, მაგრამ არის კიდევ ერთი მიზეზი, რაც ცხადყოფს მათ განსაკთრებულ მნიშვნელობას, თუმცა ის ხშირად შეუმჩნეველი რჩება: *არამატერიალური აქტივები ეხმარება (ბევრ შემთხვევაში კი, ძალიან არსებითად) მატერიალური აქტივების ფასეულობათა გენერირებაში.* მაგალითად, მომხმარებელთა ცვალებადი გემოვნების, მათ მიერ შესყიდული პროდუქციის თვისებების და რაოდენობის შესახებ ცოდნა კომპანიას საშუალებას აძლევს, მოახდინოს ტექნოლოგიების, ნედლეულის და საწყისი კომპონენტების ადაპტირება, შეიმუშაოს და ბაზარს შესთავაზოს პროდუქციის აუცილებელი სახეები საჭირო ფუნქციური მახასიათებლებითა და სტილური გადაწყვეტილებებით.

აქვე უნდა ითქვას, რომ თანამედროვე ბიზნესში ერთ რომელიმე აქტივს ხშირად ჩაანაცვლებენ სხვა აქტივით, ანუ გარკვეული ტიპის აქტივების ფლობა კომპანიისთვის არ არის ყოველთვის აუცილებელი. მაგალითად, Amazon.com-ი არ ფლობდა არც ერთ პორტალს, რომლის მეშვეობითაც მომხმარებლებთან დაკავშირებას შეძლებდა, ამიტომ მან საქმიანი ურთიერთობები დაამყარა Yahoo-სთან, რის შემდეგაც სწორედ ეს ურთიერთობები გახდა Amazon.com-ისთვის ძალიან მნიშვნელოვანი აქტივი, ანუ მატერიალური აქტივი ჩანაცვლდა არამატერიალური აქტივით _ პარტნიორული ურთიერთობებით.

აქტივების და სტრატეგიის კავშირი

ტოპ-მენეჯერები სულ უფრო ხშირად წამოჭრიან ფუნდამენტურ, სტრატეგიულ საკითხს: როგორ გამოიყენებს მათი კომპანია აქტივებს, რასაც ის ფლობს ან შეუძლია მოიპოვოს მომავალში? ამ კითხვაზე პასუხი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კომპანიის მიერ შემუშავებული სტრატეგიის განხორციელებაზე. მის მისაღებად კი, ორგანიზაციამ უნდა განახორციელოს შემდეგი ქმედებები:

მოახდინოს საკუთარი აქტივების მარაგების იდენტიფიცირება;

განსაზღვროს აქტივების ის ოდენობა, რაც აუცილებელია სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზებისთვის და მოახდინოს მიმდინარე და საჭირო აქტივების ძირითადი მახასიათებლების იდენტიფიცირება და შეფასება;

განახორციელოს საჭირო აქტივების მიღებისთვის აუცილებელი პროგრამების შემუშავება და მართვა;

განსაზღვროს, როგორ გამოიყენოს უკეთ მის მფლობელობაში არსებული აქტივები. ეს უკანასკნელი ეტაპი ფაქტობრივად მთლიანად მოიცავს სტრატეგიულ პროცესს და მას ქვემოთ დაწვრილებით არ განვიხილავთ.

ორგანიზაციის მფლობელობაში არსებული აქტივების მარაგების და მათი ნაკადების იდენტიფიცირება. *არსებული სასაქონლო-მატერიალური აქტივების მარაგების მოცულობის და მათზე მოთხოვნილების ცოდნა ორგანიზაციას ეხმარება, გამოავლინოს აქტივებში არსებული გარღვევები* **(გარღვევა აქტივებში არის სხვაობა ორგანიზაციაში არსებულ აქტივების მარაგებსა და სტრატეგიის განსახორციელებლად საჭირო აქტივების მოცულობებს შორის)**, *შეიმუშაოს მარაგების შექმნისთვის აუცილებელი პროგრამები და განსაზღვროს, თუ როგორ უნდა გამოიყენოს უკეთ მის ხელთ არსებული რესურსები.* ორგანიზაციების უმეტესობა არაპროპორციულად ბევრ დროს ხარჯავს მატერიალური აქტივების მარაგების და მათი ნაკადების განსასაზღვრად მაშინ, როდესაც ისინი ჩვეულებრივ არ აწარმოებენ არამატერიალური აქტივების ინვენტარიზაციას.

აქტივების არსებული მარაგების და მათი შესაძლო გაზრდის ან შემცირების მნიშვნელობების განსაზღვრა სამ ეტაპად წარმოებს:

I ეტაპი. საკვანძო აქტივების იდენტიფიცირება მოითხოვს, რომ მენეჯერებმა და სხვა თანამშრომლებმა გამოავლინონ აქტივები, რომლებიც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის. ამ დროს უნდა გაანალიზდეს ორგანიზაციის მიმდინარე სტრატეგია, ხოლო შემდეგ უნდა გაირკვეს, თუ რა ოდენობის რომელი აქტივია მისი რეალიზებისთვის აუცილებელი. საკვანძო აქტივების იდენტიფიცირებასთან დაკავშირებით არსებობს მეორე მიდგომაც, რომელიც წააგავს ზემოთ მოტანილს, თუმცა პროცესს ერთგვარად საწინააღმდეგო მიმართულება აქვს. თუკი პირველ შემთხვევაში ხდება სტრატეგიის გააზრება და შემდეგ აქტივების იდენტიფიცირება, მეორე მიდგომის დროს თავდაპირველად ხორციელდება ორგანიზაციის მფლობელობაში არსებული აქტივების ინვენტარიზაცია და შემდეგ მათი დაკავშირება მიმდინარე სტრატეგიასთან. საკვანძო აქტივების გამოვლენის ორივე მიდგომის დროს თავიდან უნდა ავიცილოთ ორი ტიპური შეცდომა: პირველი _ ყველა დონის და მიმართულების მენეჯერები ხშირად გადაჭარბებით აფასებენ ერთი სახის აქტივს და ამცირებენ ან ხშირ შემთხვევებში საერთოდ იგნორირებას უკეთებენ სხვა აქტივების ფასეულობას; მეორე _ ცალკეული ორგანიზაციები ძალიან დიდ დროს ხარჯავენ აქტივების კატეგორიზებისა და კლასიფიცირებისთვის, მაგრამ საკუთარ თავს არ უსვამენ კითხვას, თუ რამდენად ფასეულია აქტივის თითოეული კლასი და ტიპი მათი მიმდინარე ან პოტენციური სტრატეგიისათვის.

II ეტაპი. აქტივების მარაგების შეფასება. აქტივების კლასებისა და ტიპების მიხედვით იდენტიფიცირების შემდეგი ამოცანაა ორგანიზაციის მფლობელობაში არსებული თითოეული აქტივის შეფასება. ეს მენეჯერებისგან განსაზღვრული მონაცემების ფლობას

მოითხოვს, რომელთა არსი აქტივის მახასიათებლებზეა დამოკიდებული. თუ ამგვარი შეფასებები რაოდენობრივია, მაშინ გასათვალისწინებელია, რომ მაჩვენებელთა სისტემა სხვადასხვა აქტივების შემთხვევაში განსხვავებული იქნება და საჭირო გახდება მათი თანაზომვადობის უზრუნველყოფა. მატერიალური აქტივების შემთხვევაში ამის გაკეთება შედარებით იოლია, რადგან არსებობს მოცულობებისა და მარაგების გაანგარიშების კარგად ცნობილი მეთოდოლოგიები, არამატერიალური აქტივების შემთხვევაში კი ვითარება სრულიად განსხვავებულია.

აუცილებლად უნდა აღვნიშნოთ ის ფაქტიც, რომ ცალკეული აქტივი, რომელიც ფასეულია განსაზღვრულ ვითარებაში, შესაძლებელია სრულიად უსარგებლო იყოს სხვა დროს. მაგალითისთვის მოგვაქვს კომპანია Amazon.com-ი, რომლის ბრენდის კაპიტალი მეტად მნიშვნელოვანია წიგნების ინტერნეტით გაყიდვის დროს და სრულიად უსარგებლოა სამედიცინო დანიშნულების მოწყობილობების რეალიზებისას. იგივე შეიძლება ითქვას სხვადასხვა სფეროში დაგროვილი ცოდნის და სხვა აქტივების შესახებაც.

III ეტაპი. აქტივების ნაკადების შეფასება. აქტივების რომელიმე ტიპის მარაგების ზრდამ ან შემცირებამ შესაძლოა არსებითი გავლენა მოახდინოს სტრატეგიის შემუშავებასა და მის რეალიზებაზე. ზოგჯერ ხდება ხოლმე, რომ კომპანიას შეუწყდება ამა თუ იმ აქტივის მიწოდება (ვერ ავსებს მარაგს), შედეგად ეს უარყოფითად აისახება მის სტრატეგიული ხასიათის გადაწყვეტილებებზე და სტრატეგიის რეალიზებაზე. მიუხედავად ამისა, კომპანიები ხშირად არ უთმობენ სათანადო ყურადღებას ზოგიერთი ტიპის აქტივის შემცირებას, რამაც შესაძლოა უარყოფითი გავლენა მოახდინოს სტრატეგიის რეალიზებაზე. **აქტივის ნაკადი არის ორ სხვადასხვა დროს აღებული რომელიმე აქტივის მარაგებს შორის სხვაობა.** დროის რომელიღაც მომენტში კომპანიის ხელთ არსებული მატერიალური რესურსების რაოდენობის შეფასებისთვის გამოიყენება მათი ანგარიშები აქტივების დინამიკის შესახებ, რომელიც კეთდება სხვადასხვა დროს და შემდეგ დარდება ერთმანეთთან. მიღებულ სხვაობაზე დაყრდნობით ადგენენ, შემცირდა თუ გაიზარდა აქტივი. რაც შეეხება არამატერიალურ აქტივებს, ამ დროს ტარდება სხვადასხვა სახის კვლევები, რომელთა საფუძველზეც კეთდება ხარისხობრივი და ზოგჯერ რაოდენობრივი დასკვნები. მაგალითად, მომხმარებელთა გამოკვლევის მიმოხილვა ან მათთან ინტერვიუს შედეგები საწყისი პარამეტრების მიღების საშუალებას იძლევა იმის დასადგენად, თუ რა მოსდის იმგვარ არამატერიალურ აქტივებს, როგორიცაა, მაგალითად, კომპანიისა და მისი პროდუქციის აღქმა.

აქტივებზე მოთხოვნილების დადგენა. სტრატეგიის შემუშავების და რეალიზაციის დროს აუცილებელია განისაზღვროს, რომელი და რა რაოდენობის აქტივები დასჭირდება ამისთვის ორგანიზაციას. მენეჯერებმა უნდა ჩაატარონ ყველა საჭირო ანალიზი, რათა დადგინდეს, თუ რა სახის აქტივების მარაგების შექმნა ესაჭიროება მას და როგორ უნდა გამოიყენოს ისინი. აქტივებზე მოთხოვნილების განსაზღვრა დაკავშირებულია სამ ურთიერთგანმაპირობებელ ეტაპთან:

I ეტაპი. სტრატეგიის გააზრება. აქტივებზე მიმდინარე და პოტენციური მოთხოვნილების განსაზღვრის საწყისი წერტილია კომპანიის მიმდინარე სტრატეგიის, განსაკუთრებით მისი პოტენციური მიმართულების გააზრება. მენეჯერები კარგად უნდა

ერკვეოდნენ სტრატეგიის ნებისმიერი ცვლილების შინაარსობრივ მხარეში, მიმართულებასა და ინტენსივობაში. ეს საშუალებას იძლევა დაზუსტდეს, თუ რა დამატებითი მოთხოვნები წაეყენება ფინანსურ, საკადრო, ფიზიკურ, აღქმად აქტივებს ამგვარი ცვლილებების განხორციელების შემთხვევაში.

II ეტაპი. კონკრეტული აქტივებისადმი წაყენებული მოთხოვნების განსაზღვრა. სტრატეგიული ცვლილებების მიმართულებების და ინტენსივობის დადგენის საფუძველზე მენეჯერები განსაზღვრავენ, თუ რა სახის და რაოდენობის კონკრეტული აქტივი ესაჭიროება კომპანიას. სხვადასხვა სახის სტრატეგიისთვის განსხვავებული ტიპის და რაოდენობის აქტივებია საჭირო, ამიტომ მათი შეფასებისა და შერჩევის დროსაც შესაბამისი მიდგომებია გამოსაყენებელი.

III ეტაპი. აქტივებში გარღვევების შეფასება საჭიროა მსხვილი სტრატეგიული ცვლილების დროს. აქტივებში გარღვევა ძალიან მოქმედებს დაგეგმილი სტრატეგიების განხორციელებაზე. თუ აქტივებში გარღვევა იმდენად დიდია, რომ კომპანიას არ შეუძლია მისი დაფარვა, მაშინ შეთავაზებული სტრატეგია ვერ იქნება რეალიზებული. მაგალითად, თუ Amazon.com-ი დროულად ვერ მიიღებს მისთვის საჭირო აქტივებს _ მზა პროდუქციას (წიგნები, ვიდეომასალები და დისკები), ის ვერ შეძლებს გაყიდვების მიხედვით უფრო მაღალი მიზნობრივი შედეგების ჩვენებას, რაც გათვალისწინებულია მისი სტრატეგიით.

აქტივების განვითარების პროგრამების შემუშავება და მართვა. განსაკუთრებით სუსტი ადგილი, რის გამოც ორგანიზაცია სერიოზულად ზარალდება, არის მისი უუნარობა, მოიზიდოს, განავითაროს და შეინარჩუნოს საჭირო აქტივები. *ამიტომ მენეჯერების ამოცანებია: აქტივებს შორის გარღვევების შევსება; მათ მიმართ შეზღუდვების მოხსნა; აქტივების მოწყვლადობის შეძლებისდაგვარად წინასწარ დაფიქსირება და კორექტირება.* ყოველი ზემოთ მოტანილი იმპერატივი მოითხოვს, რომ ნებისმიერმა ორგანიზაციამ ყოველმხრივ შეისწავლოს და გააანალიზოს აქტივების მართვისა და მათი შევსების პროგრამები. ამასთან, მენეჯერებს უნდა ახსოვდეთ, რომ აქტივების განვითარების ყოველ პროგრამას თავის წვლილი შეაქვს კომპანიის სტრატეგიაში.

აქტივების მოძიება, შემუშავება და გამოყენება ნებისმიერი ორგანიზაციის არსებობის განუყრელი ნაწილია. თითქმის ყოველ მენეჯერს აქვს ინდივიდუალური დამოკიდებულება აქტივებთან, რაც საფინანსო, საკადრო, ფიზიკური, ინტელექტუალური (ცოდნა), პერცეპტიული (აღქმა) და ორგანიზაციული ხასიათის აქტივების მოძიებაში, შემუშავებაში და გამოყენებაში გამოიხატება. მაგალითად, ზედა რგოლის მენეჯერები დიდ ყურადღებას და ძალებს უთმობენ ახალი სააქციო კაპიტალის შექმნას, სასესხო ვალდებულებებთან მუშაობას, ვალის აღებას, თანამშრომელთა მოტივირებას. საშუალო რგოლის მენეჯერები ხშირად დაკავებულნი არიან ცოდნის შექმნით და სრულყოფით, აგრეთვე იმით, რომ დროულად და საჭირო მოცულობებით გადაეცეს იგი ორგანიზაციის სხვა ქვედანაყოფებს. როგორც წესი, აქტივებით დაკავებული მენეჯერები ჯგუფურად მუშაობენ მთელი ორგანიზაციის ფარგლებში და არა მის ცალკეულ ფუნქციონალურ განყოფილებებში. ისინი ერთობლივად არიან დაკავებულნი წარმოებასთან, ლოგისტიკასთან, ინფორმაციასთან, გაყიდვებსა და მომსახურებასთან დაკავშირებული ახალი ტექნოლოგიების შესყიდვით, დამუშავებით და განთავსებით. აქტივების განვითარების პროგრამების მართვა მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

საკვანძო აქტივების განვითარების პროგრამების შემუშავება და რეალიზაცია. არსებული და საჭირო აქტივების განვითარების პროგრამების შემუშავება შესაძლებელია საკვანძო აქტივების იდენტიფიცირებასთან, მარაგებისა და ნაკადების განსაზღვრასთან დაკავშირებული, აგრეთვე აქტივებისადმი წაყენებული მოთხოვნებისა და აქტივების გარღვევების ანალიზის შედეგად. როგორც ზემოთ უკვე იყო საუბარი, არსებული აქტივების შემუშავების პროგრამები ყოველთვის არ იწვევს კონკურენტული უპირატესობების შექმნას ან მომხმარებლისთვის მიმზიდველობის ფორმირებას. ამიტომ მენეჯერებმა უნდა შეაფასონ, იქნება თუ არა ეს პროგრამები საკმარისი კომპანიის აქტივებისადმი მოთხოვნილების დაკმაყოფილებისა და გამოვლენილი გარღვევების შესავსებად. როგორც წესი, ამგვარი შეფასება იწვევს ორ ურთიერთშემავსებელ შედეგს: აუცილებლობის შემთხვევაში არსებული აქტივების განვითარების პროგრამების გაფართოებას და დაზუსტებას, ახალი აქტივების განვითარების პროგრამების შემუშავებას. მას შემდეგ, რაც კომპანია გამოავლენს მოთხოვნებს კონკრეტული აქტივების მიმართ, მან პასუხი უნდა მიიღოს შემდეგ კითხვაზე: საჭიროა თუ არა, აქტივის ყოველი კლასისა და ტიპის მიხედვით შეიქმნას განვითარების პროგრამა? არსებული და საჭირო აქტივების განვითარების პროგრამების შემუშავების შემდეგ მენეჯერების წინაშე დგება მათი რეალიზების ამოცანა;

პროგრამების შედეგების მონიტორინგი. დაბოლოს, მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა განახორციელონ აქტივების განვითარების პროგრამების რეალიზაციის მიმდინარეობის და შედეგების მონიტორინგი. ამ მხრივ კომპანიებმა მუდმივად უნდა გაუწიონ მეთვალყურეობა, თუ რამდენად წარმატებით ხორციელდება მათ მიერ აქტივების მართვის ყოველი პროგრამა. თუკი ვისაუბრებთ პერსონალის დაქირავების და მათი კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამებზე, მათ შეუძლიათ თვალყური მიადევნონ, რამდენი პოტენციური თანამშრომელი გამოვლინდა, მათგან რამდენთან ჩატარდა გასაუბრება, რამდენი აიყვანეს სამუშაოზე, რამდენმა მიიღო კომპანიის პირობები, როდის დაიწყეს მათ მუშაობა და ა.შ.

აქტივების და სტრატეგიის კავშირი: ზოგიერთი კრიტიკული ასპექტი

აქტივების მარაგების, დინამიკის და გარღვევის შეფასება და იდენტიფიცირება ყოველთვის იწვევს მნიშვნელოვანი ასპექტების წარმოშობას, რომლებსაც შეუძლია სრულიად სხვადასხვა მიმართულებით მოახდინოს გავლენა კომპანიის სტრატეგიის შემუშავებასა და რეალიზებაზე.

მიმდინარე და პოტენციურად აუცილებელი აქტივების განხილვისას ორგანიზაციას გარდაუვლად მოუწევს შემდეგი საკითხის გადაწყვეტა: რომელი აქტივებია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი, რათა ისინი გამოყენებულ იქნას სტრატეგიულ ბერკეტებად? ამ კითხვის ფორმულირება სხვაგვარად, ორი ცალკეული, მაგრამ ერთმანეთთან დაკავშირებული კითხვის სახითაც შეიძლება: რომელი აქტივები უზრუნველყოფენ კონკურენტებზე უპირატესობის მოპოვებას? რომელი აქტივები ქმნის და ინარჩუნებს მომხმარებლისათვის მიმზიდველ ფასეულობებს?

უპირატესობა კონკურენტებზე. როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, აქტივები უშუალო გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში მიმდინარე ოპერაციულ პროცესებზე და შესაბამისად, მის ტოპ-მახასიათებლებზე. მაგალითად, ცოდნა, ჩვევები და უნარები პირდაპირ ზემოქმედებს

შეკვეთის უფრო ეფექტურად და სწრაფად შესრულებაზე. თუ ორგანიზაციას შეუძლია შეასრულოს შეკვეთა უფრო სწრაფად, ვიდრე ეს მის ნებისმიერ კონკურენტს ძალუძს, იგი იღებს აშკარად გამოკვეთილ უპირატესობას სხვა კონკურენტების მიმართ: მას შეუძლია რაღაც აკეთოს სხვებზე უკეთ. ამიტომ ყოველმა ორგანიზაციამ დაწვრილებით უნდა გააანალიზოს, საკვანძო აქტივების თითოეულ ტიპს რა წვლილის შეტანა შეუძლია ცალკეული ოპერაციული პროცესების სრულყოფასა და კონკურენტებზე უპირატესობის მოპოვებაში.

უპირატესობები, რომლებიც მიმზიდველია მომხმარებლებისთვის. ბევრი კომპანია კონკურენტებზე უპირატესობის მოპოვებასა და შენარჩუნებას ახერხებს, მაგრამ ამ უპირატესობების ტრანსფორმირება მომხმარებლებისთვის მიმზიდველ ფაქტორებში მათთვის შეუძლებელია. ისინი ვერ ქმნიან მოტივაციას, რაც დაარწმუნებდა მომხმარებლებს, პროდუქცია ეყიდათ მათგან და არა მათი კონკურენტებისგან. თუ დავუბრუნდებით წინა მაგალითს, მომხმარებლებს შეუძლიათ, დააფასონ ან იგნორირება გაუკეთონ მათი შეკვეთების უფრო სწრაფად შესრულების პროცესს, რამეთუ ეს პროცესი შეიძლება არ იყოს მათთვის მნიშვნელოვანი იდენტიფიკატორი. სხვა სიტყვებით რომ ითქვას, მათთვის არ არის მნიშვნელოვანი, მოცემული კომპანიის პროდუქციას ორი დღის შემდეგ მიიღებენ თუ სამის.

ზემოქმედების ბერკეტების შენარჩუნება. მენეჯერებმა მუდმივად უნდა გააანალიზონ, თუ რამდენად მყარი და მდგრადია ზემოქმედების ყოველი ბერკეტი (ზემოქმედების ბერკეტი _ საკვანძო აქტივი, რომლის საფუძველზეც მიიღწევა კონკურენტული უპირატესობა), ამიტომ თითოეულ მნიშვნელოვან აქტივთან დამოკიდებულებაში მათ უნდა გასცენ პასუხები შემდეგ კითხვებს:

1. არის თუ არა ეს აქტივი უნიკალური კომპანიისთვის, თუ ის შეიძლება მიღებულ იქნას გამზადებული სახით ბაზარზე მოქმედი ან ახლად გამოჩენილი კონკურენტებისგან?
2. შეიძლება თუ არა ამ აქტივის კოპირება?
3. გააჩნია თუ არა აქტივს სრული სუბსტიტუტები?

აქტივებთან დაკავშირებული შეზღუდვები

მენეჯერებს უნდა ესმოდეთ, რომ აქტივების ცალკეულმა მახასიათებლებმა შესაძლოა ხელი შეუშალოს სტრატეგიის შემუშავებასა და რეალიზებას. აქტივებთან დაკავშირებული შეზღუდვები შეიძლება ფრიად განსხვავებული სახით წარმოჩინდეს:

- პირველ ყოვლისა, უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაცია შესაძლოა არ ფლობდეს განსაზღვრული ტიპის აქტივების საკმარის მარაგს, რაც არ მისცემს მას წარმატებული სტრატეგიის შემუშავების საშუალებას;
- მეორე - ზოგიერთი აქტივის მარაგის არქონა ამუხრუჭებს უკვე შექმნილი სტრატეგიის განხორციელებას. ზოგჯერ კომპანიები აღმოაჩენენ, რომ მათ არ გააჩნიათ საკმარისი სიმძლავრეები პროდუქციის იმ მოცულობებით საწარმოებლად, რაც მათ საშუალებას მისცემდა, შეესრულებინათ გაყიდვების მიხედვით არსებული გეგმები;
- მესამე - რომელიმე აქტივის მიხედვით მარაგების უკმარისობამ შეიძლება შეზღუდოს პოტენციურად შესაძლო სტრატეგიული ვარიანტების ნაკრები.

აქვე გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ აქტივებს ახასიათებთ **მოწყვლადობა, ანუ ისინი დროთა განმავლობაში კარგავენ თავიანთ ღირებულებას.** ფართო გაგებით, ყველა აქტივი მოწყვლადია შიდა და გარე მოვლენების გამო, მაგრამ არამატერიალური აქტივები განსაკუთრებით მოწყვლადად ივლება. მაგალითად, მესამე პირების აღქმა კომპანიის ან მისი პროდუქციის შესახებ სწრაფად დაზარალდება პირველივე წუნის ან შეცდომის გამო, ხოლო სწრაფად ცვალებად გარემოში, თუ არ მოხერხდება მუშახელის კვალიფიკაციის სისტემატური ამაღლება, აღნიშნული აქტივის მნიშვნელობაც შემცირდება. ამიტომ მენეჯერებმა ამ კუთხით უნდა მიაპყრონ განსაკუთრებული ყურადღება.

საკვანძო კომპეტენციების შექმნა და მათი გამოყენება

საკვანძო კომპეტენციის არსი

ზოგადი განმარტებით **ორგანიზაციული კომპეტენცია არის კომპანიის მიერ ტექნოლოგიების გამოყენების, ხანგრძლივი სწავლების და გამოცდილების დაგროვების შედეგად ამა თუ იმ სფეროში მიღწეული მდგომარეობა.** ხშირად ადგილი აქვს კომპანიის კომპეტენციებისა და პერსონალური კომპეტენციების ცნებების აღრევას. *პერსონალური კომპეტენცია იმ უნარების, ჩვევების, ცოდნის ერთობლიობაა, რასაც ფლობს კონკრეტული თანამშრომელი, ხოლო კომპანიის კომპეტენცია,* როგორც განმარტებიდან ჩანს, გაცილებით ტევადი ცნებაა. შეიძლება განვასხვავოთ სტანდარტული და საკვანძო კომპეტენციები. **სტანდარტული კომპეტენცია იმ უპირატესობების, ტექნოლოგიების, უნარების, ცოდნისა და ჩვევების ნაკრებია, რაც კომპანიას საშუალებას აძლევს, გადაწყვიტოს მის მიერ მომსახურებული ბაზრის ტიპური ამოცანები და შეასრულოს სტანდარტული ბიზნეს-ოპერაციები.** სტანდარტული კომპეტენციების არქონა შეუძლებელს ხდის ბაზარზე კომპანიის არსებობას. **საკვანძო კომპეტენცია კი, ისეთი კომპეტენციაა, რის საფუძველზეც კონკურენტული უპირატესობა მიიღწევა.** საკვანძო კომპეტენცია კომპანიისთვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საქმიანობის სახეა, რაშიც ის განსაკუთრებით ძლიერია. კომპეტენციები დაფუძნებულია კონკურენტულ და მოწინავე ტექნოლოგიებზე, თუმცა ეს არ არის მისი ერთადერთი შემადგენელი. ტექნოლოგიები უსარგებლოა მისი გამოყენების უნარების, ცოდნის და ჩვევების გარეშე. ცხადია, ამ უნარებს, ცოდნას და ჩვევებს პერმანენტული განმტკიცება სჭირდება. საკვანძო კომპეტენციები ან მათი რომელიმე შემადგენელი ხშირად დაცულია ლიცენზიებით, სერტიფიკატებით და პატენტებით. საკვანძო კომპეტენცია უნდა პასუხობდეს შემდეგ მოთხოვნებს:

- იგი უნდა იყოს მნიშვნელოვანი კონკურენტული ფასეულობის შექმნის საფუძველი;
- საკვანძო კომპეტენცია უნდა იყოს ძლიერი დიფერენცირების წყარო;
- ის უნდა ხასიათდებოდეს ბაზრის ახალი მოთხოვნებისადმი მაქსიმალური ადაპტურობით;
- კონკურენტებს არ უნდა შეეძლოთ საკვანძო კომპეტენციის მარტივად კოპირება;
- იგი უნდა ეფუძნებოდეს უახლეს ცოდნას;
- უნდა იყოს აქტუალური როგორც კომპანიის, ისე მომხმარებლებისთვის;
- იგი უნდა იძლეოდეს როგორც პარტნიორობის, ასევე ახალ ბიზნესებში გასვლის შესაძლებლობას.

საკვანძო კომპეტენციები ყოველთვის შედგება შემდეგი მოცემულობების კომბინაციებისაგან:

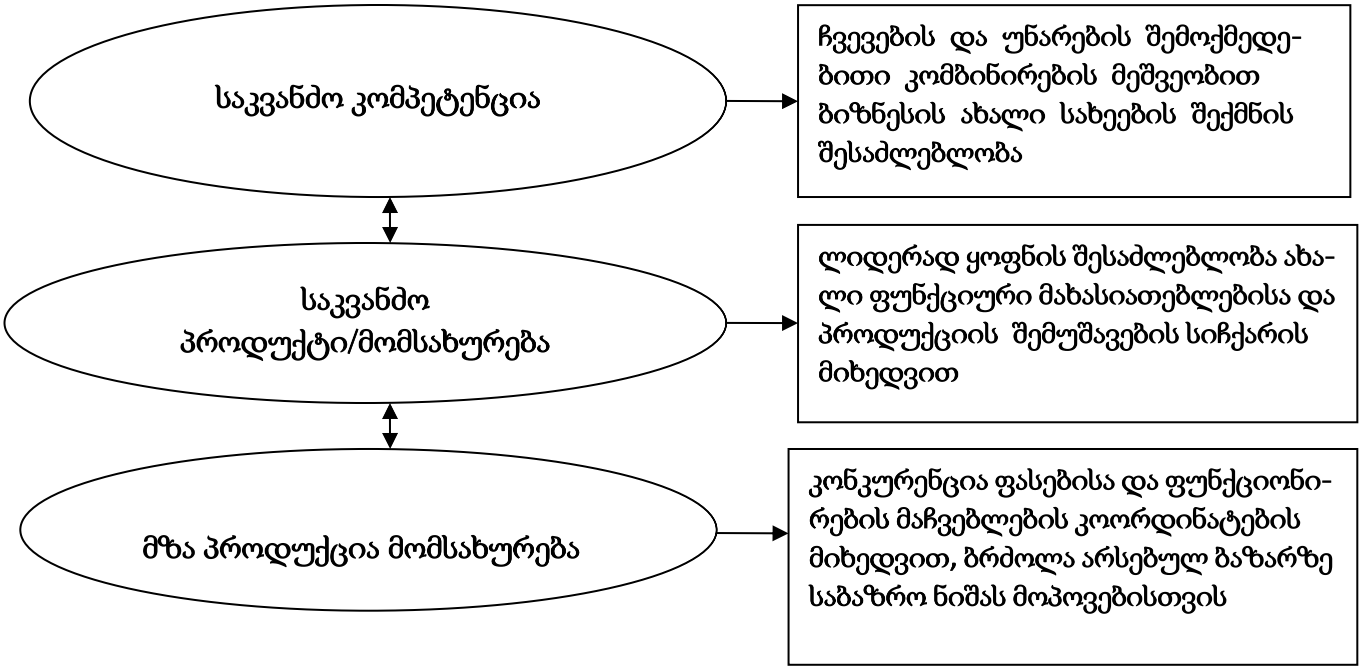
სხვადასხვა ტექნოლოგიებისაგან; კოლექტიური ცოდნისაგან; ტექნოლოგიების მართვის პროცესისაგან, რის საფუძველზეც მიიღება მათი უნიკალური კომპოზიცია. კომპეტენციის არსის შეცნობისთვის საკმარისი არ არის მხოლოდ ტექნოლოგიურ კომპონენტში გარკვევა, არამედ საჭიროა მთელი ორგანიზაციის მართვის პროცესის შესწავლა, კომპანიის ბიზნეს-ერთეულებს შორის ურთიერთკავშირის გააზრება, აგრეთვე კომპანიის დონეებს, ფუნქციებს და ბიზნეს-ერთეულებს შორის ურთიერთსწავლების ხარისხის დადგენა. როგორც ზემოთ აღინიშნა, საკვანძო კომპეტენცია შეიძლება წარმოვიდგნოთ როგორც სამი შემადგენლის გაერთიანება, რომელთაგან სამივე მეტად აქტუალურია.

საკვანძო კომპეტენციიდან საკვანძო პროდუქტამდე

კომპანიამ გრძელვადიან პერსპექტივაში ლიდერობა რომ შეინარჩუნოს, მას მოუწევს, გამარჯვება მოიპოვოს ყველა დონეზე (ნახატი 4.1). პირველ რიგში, არსებობს მეტოქეობა მზა პროდუქციის და მომსახურების ბაზრებისთვის, ანუ კონკურენცია ფასებისა და პროდუქციის ფუნქციური მაჩვენებლების მიხედვით, რაც საბაზრო წილისთვის ბრძოლაში ვლინდება, მაგრამ მიმდინარეობს შედარებით ნაკლებ თვალსაჩინო ბრძოლაც, საკვანძო პროდუქციის მიხედვით დომინირებისთვის. დაბოლოს, არსებობს კონკურენცია კომპეტენციებისთვის, ანუ ახალი ბიზნესის სახის და კონკურენტული სივრცის შექმნისთვის. **საკვანძო პროდუქტი ერთი ან რამდენიმე საკვანძო კომპეტენციის ფიზიკური გამოვლინებაა.** საკვანძო პროდუქტების მაგალითად შეიძლება დავასახელოთ Canon-ის მიერ დამზადებული ლაზერული პრინტერის ძრავები. ამასთან, Canon-ი არამარტო თვითონ იყენებს მის მიერ დამზადებულ ძრავებს, არამედ ყიდის მას. სპეცძრავების მსოფლიო ბაზარზე Canon-მა დაიკავა საკმაოდ დიდი წილი (85 %-ზე მეტი), მაგრამ ლაზერული პრინტერების, ანუ საბოლოო პროდუქტის მსოფლიო ბაზარზე ეს კომპანია შედარებით მცირე მონაწილეა. საკვანძო კომპეტენციის განხილვა მოითხოვს იმის აღიარებას, რომ საკვანძო პროდუქტების ბაზრისთვის არსებული მეტოქეობა არსებითად განსხვავდება საბოლოო პროდუქტის ან მომსახურების ბაზრისთვის მეტოქეობისგან.

ნახატი 4.1

კონკურენცია სამ დონეზე



განვიხილოთ Honda-ს მაგალითი. იგი სხვადასხვა სახის მოძრავი ტექნიკის მწარმოებელია, რის ერთ-ერთ საფუძვლად ამ კომპანიის ძრავების დამზადების კომპეტენცია გვევლინება. შესაბამისად, ამ ფირმის ყოველი მობილური ტექნიკა მეტნაკლებად მოდიფიცირებული მისივე ძრავებითაა აღჭურვილი, რაც Honda-ს საკვანძო პროდუქტად გვევლინება, ხოლო ავტომობილები, მოტოციკლები და ა.შ. საბოლოო პროდუქციაა.

საკვანძო კომპეტენციების მართვის ძირითადი ამოცანები

კომპეტენციების ფორმირება და მართვა რთულია და ამ პროცესში შეიძლება გამოიყოს მინიმუმ ხუთი სხვადასხვა მიმართულება, რაზედაც უნდა გამახვილდეს ყურადღება, ესენია:

ახალი ცოდნისადმი ხელმისაწვდომობა და მისი ათვისება. ცოდნის ახალი ნაკადების მიმართ ხელმისაწვდომობის ყველაზე უფრო თვალსაჩინო საშუალებაა იმ თანამშრომლების სამუშაოზე აყვანა, რომლებიც ფლობენ ამგვარ ცოდნას. ნებისმიერმა, ვინც მონაწილეობს ახალი ცოდნისა და უნარების მოპოვების პროცესში, იცის, თუ რამდენად რთულია ორგანიზაციის მიერ ახალი ცოდნისა და უნარების მიღება და მისი დადებითი აღქმა. ამ დროს მიმდინარეობს ცოდნის ე.წ. ორმხრივი გადაცემის პროცესს, მაგალითად, თუკი ბანკირებს უწევთ იმ ახალი ინსტრუმენტების ათვისება, რაც მათ საქმიანობაში შეაქვთ მათემატიკოსებს, თავის მხრივ, მათემატიკოსებსაც უწევთ საბანკო საქმის შესწავლა. ცოდნის ამგვარი ორმხრივი გადაცემის პროცესი მეტად აქტუალურია, რადგან მის გარეშე დადებითი შეთანაწყობის მიღწევა შეუძლებელია. მიუხედავად ამისა, ყველა ორგანიზაციაში არ ხდება ახალი ცოდნის და უნარების შეთვისება. იმ ორგანიზაციებმა, სადაც ამგვარი ცოდნის მოპოვების მიზანმიმართული პროცესი არ მიმდინარეობს, ძნელია, ამ განხრით წარმატება მოიპოვონ.

ხშირად ინტელექტუალური მემკვიდრეობა ზღუდავს მართვით დაკავებული გუნდის შესაძლებლობებს. მაგალითად, ძნელია თავისუფალი ბაზრისა და ფასწარმოქმნის

პრინციპების გაგება იმ ადამიანებისთვის, რომლებიც სრულად რეგულირებად გარემოში მოღვაწეობდნენ. ახალი ცოდნის მიმართ მოთხოვნილების წარმოშობა და მის მოსაპოვებლად ზოგიერთი ქმედების შესრულება საკმარისი არ არის. ყველაფერ ამას თან უნდა ახლდეს შესაბამისი ატმოსფეროს შექმნა, რაც აღნიშნული ცოდნის კანონიერ და სწრაფ მოპოვებაში გამოიხატება. წარმატების მიღწევისთვის აუცილებელია ახალი ცოდნის მოპოვებასა და დანერგვაზე მუდმივი მონიტორინგი.

ცოდნის მრავალი ნაკადის ინტეგრირება. ახალი ცოდნის შეძენა რთული პროცესია, მაგრამ მისი ინტეგრირება ტრადიციულ ცოდნასთან ბიზნესში ახალი შესაძლებლობების მისაღებად კიდევ უფრო რთული ამოცანაა. მაგალითად, Kodak-მა შეძლო, მის ხელთ არსებული ფოტოლენტებში მიმდინარე ქიმიური პროცესების შესახებ ცოდნა წარმატებით დაეკავშირებინა ელექტრონიკასა და პროგრამულ უზრუნველყოფაში ასევე მის მფლობელობაში არსებულ ცოდნასთან, რის შედეგადაც მიღებულ იქნა ახალი ჰიბრიდული პროდუქტი. ფოტოგრაფიული კომპაქტური დისკების შექმნა მოითხოვს მრავალი ცოდნის ნაკადის აკურატულ შერწყმას, რაც დროთა განმავლობაში ახალი კომპეტენციის წარმოშობას იწვევს.

კულტურებს შორის არსებული მანძილისა და განსხვავების დაძლევა. აქამდე მსჯელობა მიმდინარეობდა ინტელექტუალურ მრავალფეროვნებაზე _ ცოდნის სხვადასხვა ნაკადის ინტეგრირებაზე. გლობალურ კომპანიაში, ამის გარდა, არსებობს კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა _ სხვადასხვა ქვეყანაში არსებული მრავალფეროვანი კულტურის მოქმედების გამოვლენა და ერთ ორგანიზაციაში ინტეგრირება. სხვადასხვა კულტურაში განსხვავებული პრიორიტეტებია, ამასთან, არა ყოველთვის აშკარად გამოხატული. მაგალითად, ახალი პროდუქციისა და მისი ხარისხის, დანახარჯების, დროის, ფუნქციონირების უსაფრთხოების მაჩვენებლების პრიორიტეტების შემუშავების ფილოსოფია აშშ-ში, ევროპაში, იაპონიასა და ჩინეთში მომზადებაგავლილ სპეციალისტებს შორის განსხვავებულია. არც ერთი მენეჯერი არ ცხოვრობს ვაკუუმში. ყოველი მათგანი გარემოცულია კულტურით, სადაც ზოგიერთი მახასიათებელი მეტად ფასობს, ზოგი ნაკლებად. ეს არის ღრმა სოციალიზაციის შედეგი. მაგალითად, ზოგიერთ კულტურაში სწავლება თავისი არსით არის წრფივი და ანალიტიკური და ცალკეული ადამიანის ძალისხმევას ეფუძნება. სხვა საზოგადოებებში სწავლება ხორციელდება უფრო თანმიმდევრულად, რომლის არსშიც ძევს ექსპერიმენტულობა და ორიენტირებულია გუნდურ ქმედებებზე, სადაც მნიშვნელოვანი როლი აქვს ინტუიციას. როდესაც მრავალი კულტურის ფარგლებში თანამშრომლობა იწყება ცოდნის დაგროვების კონტექსტში, წარმოიშობა კონფლიქტები და გაუგებრობები, აუცილებელი ხდება მონაწილე გუნდების სოციალიზაციის ტიპების უფრო ღრმა გაგება.

დავიწყების უნარი. ძალიან ადვილია ცალკეული ადამიანის ან ორგანიზაციის დარწმუნება, რომ აითვისონ ახალი ცოდნა, მაგრამ ამდენადვე აუცილებელია ძველის დავიწყების უნარიც. კომპანიის დომინირებული ლოგიკა ან რეცეპტები, რომლითაც ადამიანები ხელმძღვანელობენ, დროთა განმავლობაში შეიძლება მათი შემდგომი სწავლებისთვის ძირითად შემაფერხებელ ფაქტორად იქცეს. კომპანიებმა და მათმა მენეჯერებმა უნდა ისწავლონ დავიწყება, ამასთან, უნდა ახსოვდეთ, რომ დავიწყება

გაცილებით რთულია, ვიდრე რაღაცის შესწავლა. ბევრი ორგანიზაციისთვის დავიწყების მრუდს ახასიათებს გრძელი ბრტყელი მონაკვეთი (ანუ ეს მიუთითებს, რომ დავიწყების პროცესი ხანგრძლივია), გარღვევების ერაში კი ეს მონაკვეთი სერიოზულ პრობლემად იქცევა.

მაგალითად, უდიდესი ძალისხმევა სჭირდება, რომ ბიზნესის მიმართ არსებული შეხედულება "დანახარჯები პლუს" *(დანახარჯები+მოგება=ფასი)* შეიცვალოს (დავიწყებულ იქნას) და მოხდეს გადასვლა "ფასს მინუს" *(ფასი-მოგება=დანახარჯები)* ვარიანტზე. ბიზნესის ტრადიციული სახეებისთვის, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან თავდაცვის სამინისტროსთან, დამახასიათებელია მიდრეკილებები, პროცესები, ჩვევები და უნარები, რომელთათვისაც ტიპურია პირველი ფორმულის გამოყენება. სხვა კომერციული სტრუქტურებისთვის უფრო ჩვეულია მეორე ფორმულის გამოყება. იმ კომპანიის გასვლა კომერციულ არენაზე, რომელიც ადრე თავდაცვის სფეროში მოღვაწეობდა, დიდ პრობლემებთანაა დაკავშირებული. ამგვარი სტრუქტურებიდან მხოლოდ ზოგიერთი აღწევს წარმატებას ახალ ამპლუაში. განხილული მაგალითის მსგავს შემთხვევასთან გვაქვს საქმე, როდესაც ხდება რომელიმე სფეროს დერეგულირება (ან პირიქით), ანუ როდესაც ადრე მარეგულირებლის როლში გამოდიოდა სახელმწიფო და რომელსაც ჩაენაცვლა ბაზარი. ამ შემთხვევაშიც მენეჯერებს სრულიად ახალ თამაშის წესებთან უწევთ შეგუება.

კომპეტენციების ბიზნეს-ერთეულის ჩარჩოში მოქცევა. იმისათვის, რომ ბიზნეს-ერთეულებს ჰქონდეთ კომპეტენციების განთავსების სისტემა, ყველა მათგანს უნდა ესმოდეს ბაზრის და ტექნოლოგიური რევოლუციის არსი. ამგვარი გაგების გარეშე კომპეტენციების განაწილებისთვის კარგი კონცეპტუალური საფუძვლის შექმნა შეუძლებელია. მაგრამ კონცეპტუალურმა საფუძველმა, რომელიც არ არის გამაგრებული მხარდაჭერის ორგანიზაციული სისტემებით, საეჭვოა, რომ იმუშაოს. ბევრი კომპანია დიდ ენერგიასა და დროს უთმობს მომავლის პერსპექტივების შემუშავებას, მაგრამ, ამასთან, იყენებს ადრინდელ ადმინისტრაციულ სისტემებს, რომლებიც დიდწილად არის ორიენტირებული ბიზნეს-ერთეულების ავტონომიურ მოღვაწეობაზე. შედეგად იქმნება სიტუაცია, რომ მესამე თანრიგის ცოდნის მეშვეობით მეოთხე თანრიგის სტრატეგიის შემუშავება განხორციელდეს, მეორე თანრიგის მენეჯერებზე და პირველი თანრიგის ადმინისტრაციულ სისტემაზე დაყრდნობით. ბევრ კომპანიას, რომლებიც მსგავსი პრობლემის წინაშე აღმოჩნდებიან, აშკარა წინააღმდეგობები უჩნდებათ "სურვილებს", რიტორიკულ გამონათქვამებსა და რეალობას შორის.

კითხვები:

1. რა არის აქტივი? რომელი ჯგუფების და კატეგორიების აქტივებს იცნობთ?
2. თქვენი აზრით, რომელია თანამედროვე ბიზნესში არსებული, აქტივებთან დაკავშირებული უმნიშვნელოვანესი ტენდენციები?
3. რის გათვალისწინებით ხდება აქტივების დაყოფა კლასებად და ტიპებად?
4. რას ნიშნავს "გარღვევა აქტივებში" და "აქტივების ნაკადი"?

5. აღწერეთ აქტივების მიმდინარე მარაგების და მათი ნაკადების იდენტიფიცირების პროცესი;

6. აღწერეთ აქტივებზე მოთხოვნილების დადგენის პროცესი;

7. როგორ გესმით ტერმინების ‘‘სტანდარტული კომპეტენციის’’, ‘‘საკვანძო კომპეტენციის’’ და ‘‘საკვანძო პროდუქტის’’ მნიშვნელობები?

8. რომელ მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს ‘‘საკვაძო კომპეტენცია’’?

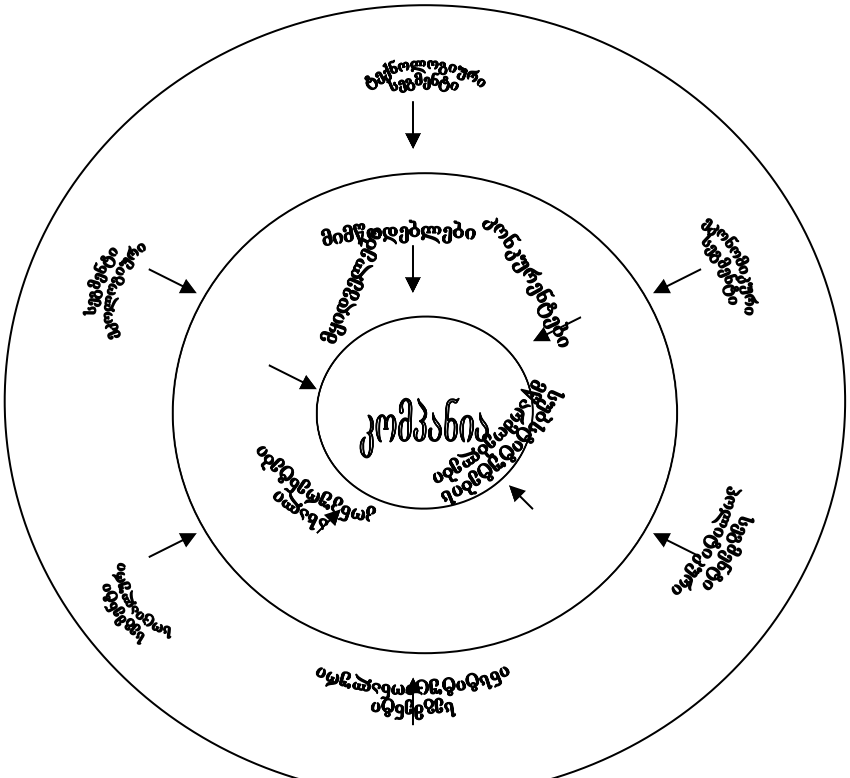
9. რომელი ძირითადი ამოცანები უნდა იქნას გათვალისწინებული საკვანძო კომპეტენციების მართვისას?

თავი 5. გარე აუდიტი

სტრატეგიის შემუშავებისთვის ინფორმაციის კომპანიიის მხოლოდ შიდა გარემოდან მოპოვება არ კმარა. აუცილებელია მოძიებულ იქნას მრავალფროვანი მონაცემები გარე-გარემოს შესახებ და გულდასმით გაანალიზდეს ის. ქვემოთ განხილულია კომპანიის გარე გარემოდან ინფორმაციის მოპოვების და დამუშავების მეთოდები, რის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შედეგია იმ მომავლის პროგნოზირება, რასაც სტრატეგიული ალტერნატივები უნდა დაეფუძნოს. კომპანიის გარე გარემო შეიძლება ორ შრედ დაიყოს, ესენია მაკროგარემო და ბიზნეს-ლანდშაფტი. ორივე ეს შრე, თავის მხრივ, შეიძლება დაიყოს სექტორებად და შრეებად. ნახატ 4.1-ში ნაჩვენებია კომპანიის გარე გარემოს ერთგვარი სქემა.

ნახატი 4.1

კომპანიის გარე გარემო



სქემაზე ასახულია კომპანიისა და მისი გარე გარემოს ურთიერთქმედების ზოგადი მექანიზმი. მაკროგარემოს სეგმენტებში წარმოშობილი ძალები გავლენას ახდენენ კომპანიის ბიზნეს-ლანდშაფტზე, ეს უკანასკნელი კი, თავის მხრივ, უკვე შეცვლილი სახით ზემოქმედებს კომპანიაზე.

კომპანიის მაკროგარემოს ანალიზი

მაკროგარემოს არსი

მაკროგარემო - ყველაზე ფართო და ყველაზე რთული არეალია, რაც ზემოქმედებს ორგანიზაციაზე. საბედნიეროდ, კომპანიებს არ ესაჭიროებათ, გააანალიზონ ამ გარემოს თითოეული სეგმენტის ყველა წახნაგი. უფრო მეტიც, სრულყოფილად ამის გაკეთება შეუძლებელიცაა. გამოცდილი პრაქტიკოსები შემოფარგლავენ საკუთარი ორგანიზაციის ინტერესების სფეროს, იხილავენ რა მაკროგარემოს მხოლოდ ნაწილს, მნიშვნელოვანი გარე გარემოს სახით. *მნიშვნელოვანი გარემო შემოსაზღვრავს მაკროგარემოს იმ ნაწილს, რომელიც ამა თუ იმ ინტენსივობის გავლენას ახდენს მოცემულ ორგანიზაციაზე.* სხვადასხვა სფეროში მოღვაწე კომპანიები, საკუთარი ბიზნესის სპეციფიკიდან გამომდინარე, განსხვავებულად აღიქვამენ მაკროგარემოში მიმდინარე პროცესებს. მაგალითად, იმ ფირმისათვის, რომელიც სამომხმარებლო საქონელს აწარმოებს, მნიშვნელოვანია სოციალური სეგმენტის ისეთი პარამეტრები, როგორიც არის დემოგრაფიული ცვლილებები და ცხოვრების სტილი, ხოლო სამრეწველო დანიშნულების საქონლის მწარმოებელი კომპანია საკუთარ გარე გარემოს სხვაგვარად განსაზღვრავს და მისთვის სოციალურ სეგმენტში მიმდინარე ცვლილებები ნაკლებმნიშვნელოვანია. საქართველოში მოქმედი სასოფლო-სამეურნეო საწარმო დაწვრილებით შეისწავლის ეკოლოგიური სეგმენტის იმ ნაწილს, რომელშიც საუბარია საქართველოში არსებულ ბიოკლიმატურ პირობებზე, მაგრამ ნაკლებად აინტერესებს აფრიკის კონტინენტზე მდებარე ნებისმიერი ქვეყნის ამინდის პროგნოზი.

მაკროგარემოს ანალიზის გასაიოლებლად მას ყოფენ სეგმენტებად. არსებობს სხვადასხვა ვარიანტი ამგვარი დაყოფისა, რომლებშიც სეგმენტთა რაოდენობა ოთხიდან ათამდეც შეიძლება მერყეობდეს. ქვემოთ წარმოდგენილ ვარიანტში ანალიზი წარმიმართება მაკროგარემოს ექვსი - *ეკონომიკური, პოლიტიკური, ტექნოლოგიური, სოციალური, ეკოლოგიური, ინსტიტუციონალური* - სეგმენტის მიხედვით.

ეკონომიკური სეგმენტი. აღნიშნული სეგმენტი გულისხმობს ეკონომიკური პირობების განზოგადებულ ნაკრებს, რომლებშიც არსებობს ესა თუ ის დარგი. ყველა კომპანიისათვის უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს საერთო ეკონომიკურ აქტივობას, რაც აისახება სამრეწველო წარმოების, მოხმარების, ინვესტიციების და მწარმოებლურობის დონეებსა და ტიპებში, აგრეთვე ვალუტის კურსის სიმყარეში. ცვლილებები ეკონომიკური აქტივობის მხრივ უშუალოდ ახდენს გავლენას მოთხოვნის და მიწოდების მაჩვენებლებზე ნებისმიერ ინდუსტრიაში. ყველა სახის სტრატეგია დიდად არის დამოკიდებული ეკონომიკურ გარემოზე, კერძოდ, მის ისეთ უმთავრეს პარამეტრებზე, როგორიცაა ინფლაცია და ეკონომიკის ზოგადი მდგომარეობა, რომლის შეფასების უმთავრესი კრიტერიუმებია

უმუშევრობის და მთლიანი შიდა პროდუქტის დონე და ზრდის ტემპები. კაპიტალტევად დარგებში მსხვილი ინვესტიციები, როგორც წესი, ხორციელდება ეკონომიკური ზრდის პერიოდებში, რათა რეცესიის დაწყებამდე შესაძლებელი გახდეს დაბანდებული კაპიტალის ამოღება. იმ დარგებში, სადაც გლობალური კონკურენცია მიმდინარეობს, უმნიშვნელოვანესი ეკონომიკური მაჩვენებელია სხვადასხვა ნაციონალური ვალუტის კროს-კურსები. მიუხედავად ზემოაღნიშნულისა, ზოგადეკონომიკური პარამეტრების ანალიზი არ არის საკმარისი და სრული სტრატეგიული ხედვის ჩამოსაყალიბებლად საჭიროა მაკროგარემოს კომპლექსური კვლევა.

პოლიტიკური სეგმენტი. პოლიტიკური სეგმენტი მოიცავს როგორც ზოგადად ქვეყნის სტაბილურობის განმაპირობებელ ფაქტორებს, ასევე სამართლებრივ და საკანონმდებლო სივრცეს, რომლებიც არეგულირებს საგადასახადო ურთიერთობებს, არჩევნების პროცესს, აგრეთვე ადმინისტრირების და სხვა სახელმწიფოებრივ საკითხებს. ეს შესაძლოა ყველაზე ტურბულენტური სეგმენტი იყოს მაკროგარემოში. შეიძლება ჩამოვთვალოთ ძალიან მცირე რაოდენობა დარგებისა, რომელზედაც ამ გარემოში მიმდინარე ცვლილებები არ ახდენს გავლენას. ბიზნესის მიერ პოლიტიკური გარემოსადმი წაყენებული უმთავრესი პირობაა იმგვარი "თამაშის წესების" შემუშავება, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიებისთვის მდგრადი განვითარების პირობებს და, ამავე დროს, მისაღებია საზოგადოებისთვისაც, რომლის დამოკიდებულება ბიზნესისადმი დროში ცვალებადი მოვლენაა. ეს ნორმალური სახელმწიფო მოწყობის პირობებში კანონმდებლობაში აისახება. სწორედ ამიტომ ბიზნესმა გულმოდგინედ უნდა ადევნოს თვალყური სამართლებრივ სივრცეში მიმდინარე ცვლილებებს და მთელ რიგ შემთხვევაში თვითონ უნდა იყოს მათი მაპროვოცირებელი. აქვე გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ბიზნესისთვის მიმზიდველი პოლიტიკური ფაქტორი ძალიან სწრაფად შეიძლება გადაიქცეს მის შემაფერხებლად, რაც ზრდის ამ კუთხით ანალიზისა და პროგნოზის მნიშვნელობას.

ტექნოლოგიური სეგმენტი. სამეცნიერო ტექნოლოგიური პროგრესი მნიშვნელოვნად ცვლის ბიზნეს-გარემოს. ზოგიერთი დარგისთვის კი ტექნოლოგიური ინოვაციები განვითარების უმნიშვნელოვანეს მახასიათებლად გვევლინება. ტექნოლოგიური სიახლეები სხვადასხვა სახის შეიძლება იყოს, მარტივი მიგნებიდან დაწყებული, ურთულესი დანადგარებით და პროცესებით დამთავრებული. მაგალითად, უმარტივესი და, ამავე დროს, ძალიან ეფექტური აღმოჩნდა საცალო ვაჭრობისთვის 1936 წელს ხელის ურიკის გამოგონება, სამაგიეროდ, იგივე სფეროში მარაგების აღრიცხვის კომპიუტერულ-ელექტრონული სისტემები რთული მოწყობილობებისა და პროცესებისაგან შედგება. ტექნოლოგიურ გარემოში სიახლეების განჭვრეტა მეტად აქტუალურია ბიზნესისთვის, მაგრამ აქვე უნდა ითქვას, რომ ამ მხრივ პროგნოზის გაკეთება არ არის მთავარი სირთულე. გაცილებით ძნელია იმის განსაზღვრა, თუ რომელი ტექნოლოგია იქნება წარმატებული ან წარუმატებელი ბიზნესში დანერგვის შემდეგ. მაგალითად, 1993 წელს აშშ-ში გამოჩნდა ინტერაქტიური ტელევიზიის ტექნოლოგია, რომელმაც არ გაამართლა, არადა მას დიდ მომავალს უწინასწარმეტყველებდნენ. *ტექნოლოგია წარმატებული რომ აღმოჩნდეს, ის უნდა აკმაყოფილებდეს რამდენიმე პირობას: ინოვაცია მომხმარებლისთვის უნდა უზრუნველყოფდეს პირდაპირ, "ხელშესახებ" სარგებელს; გამოყენების დროს უნდა იყოს*

მარტივი; მიუხედავად სიმარტივისა, მყიდველები მისი მოხმარების წესების შესახებ კარგად უნდა იყვნენ ინფორმირებულნი. ყოველივე ზემოთ თქმულის გარდა, იმ კომპანიებს, რომლებიც ბაზარზე ინოვაციას ნერგავენ, კარგად უნდა ესმოდეთ, რომ მომხმარებელთა რეაქცია ახალი ტექნოლოგიების მიმართ ყოველთვის არაერთგვაროვანი იქნება.

მიუხედავად იმისა, რომ ახალი ტექნოლოგიების ბიზნესში დანერგვის პროცესის მართვა უმნიშვნელოვანესი, ზოგჯერ კი სასიცოცხლოდ აუცილებელია კომპანიებისთვის, ინოვაციების გამოჩენა ბაზარზე ყოველთვის არ მოასწავებს არსებული ტექნოლოგიების კონკურენტუნარიანობის დაკარგვას. მთელ რიგ შემთხვევებში ახალი და ძველი ტექნოლოგიები საკმაოდ ხანგრძლივად გამოიყენება პარალელურ რეჟიმში. მსგავსი მაგალითების მოტანა მრავლად შეიძლება. ქვემოთ ჩამოთვლილია რამდენიმე მათგანი: ელექტრო, დიზელის და ორთქლის ლოკომოტივები; ტრანზისტორები და ელექტრონული ლამპები; ატომური და სხვა სახის ელექტროსადგურები; ელექტრო და "უსაფრთხო" სამართებლები.

სოციალური სეგმენტი. ქვემოთ წარმოდგენილია სოციალური სეგმენტის ერთ-ერთი ყველაზე უფრო ფართო ინტერპრეტაცია და მოიცავს შემდეგ ფაქტორებს: საზოგადოების დაყოფას სოციალურ ფენებად, დემოგრაფიას, ცხოვრების სტილს, რელიგიურ და კულტურულ ფასეულობებს. ხშირად სოციალური სეგმენტიდან გამოყოფენ დემოგრაფიულ და კულტურულ შრეებს და მათ ცალკე განიხილავენ. დემოგრაფიულ ასპექტში ხდება ამა თუ იმ რეგიონის თუ ქვეყნის მოსახლეობის პრობლების გაანალიზება _ ნებისმიერი რეგიონის თუ ქვეყნის მოსახლეობა იზრდება ან იკლებს, იცვლება ეთნიკური, ასაკობრივი, სქესობრივი თუ რელიგიური შემადგენლობა. ზოგიერთ ქვეყანაში სწრაფი ტემპით მიმდინარეობს ურბანიზაციის პროცესი, ზოგან კი ის უკვე დასრულდა. ამ სეგმენტის ანალიზი ითვალისწინებს აგრეთვე ცვლილებებს სხვადასხვა სოციალური ჯგუფების შემოსავლებში, ცხოვრების სტილში, შემადგენლობაში, აგრეთვე სოციალური ფასეულობების და შეხედულებების ტრანსფორმაციას. კულტურულ ასპექტში ხდება საზოგადოების კულტურული შეხედულებების, დონის, რელიგიური კუთვნილების, განათლების მდგომარეობის შესწავლა.

სოციალურ გარემოში მიმდინარე პროცესები უშუალო გავლენას ახდენს ბაზრის საერთო პოტენციალზე მრავალი სახეობის პროდუქტის მიხედვით, განსაკუთრებით კი ეს სამომხმარებლო დანიშნულების საქონელს ეხება. დემოგრაფიული ფაქტორებისა და საზოგადოების სოციალური სტრუქტურის ურთიერთანალიზი პირდაპირ წარმოდგენას იძლევა ბაზრის ტევადობასა თუ პერსპექტივაზე, ამის გარეშე კი ვერანაირი ბიზნესი ვერ დაგეგმავს თავის განვითარებას. კულტურული, სუბკულტურული და რელიგიური თავისებურებები, ამა თუ იმ სოციალური ფენისადმი კუთვნილება მძლავრად ზემოქმედებს მომხმარებელთა გემოვნებაზე და დიდწილად განსაზღვრავს მათ სამომხმარებლო ქცევას.

ეკოლოგიური (ბუნებრივ-კლიმატური) სეგმენტი. ზოგიერთი კომპანია უაღრესად არის დამოკიდებული ბუნებრივ-კლიმატურ ფაქტორებზე. მაგალითად, მოდის ინდუსტრია მთლიანად სეზონურ ცვლილებებზეა აწყობილი. ასევე ამინდი თამაშობს უმნიშვნელოვანეს როლს სოფლის მეურნეობაში. ნაყინის და გამაგრილებელი სასმელების ბაზარზე წარმატების მომტანია მაღალი სიცხეები, სამთო-სათხილამურო ტურიზმისთვის კი პირიქით, სიცივე და

თოვლია აუცილებელი. შეიძლება უამრავი კონკრეტული მაგალითის მოტანა, სადაც ეკოლოგიური ფაქტორები გადამწყვეტია ბიზნესისათვის. ასევე შესაძლებელია ისეთი შემთხვევების აღწერა, როცა ბუნებრივ-კლიმატური პირობები არცთუ დიდ გავლენას ახდენს ამა თუ იმ დარგზე.

გარდა კლიმატისა და გარემოს სხვა ფაქტორების ზემოქმედებისა, ბიზნესმა უნდა გაითვალისწინოს სულ უფრო მზარდი საზოგადოებრივი აქტივობა გარემო პირობების დაცვის მხრივ, რასაც თან სდევს ეკოლოგიასთან დაკავშირებული კანონმდებლობის გამკაცრება. ზოგიერთ შემთხვევაში ამ მხრივ არსებული გადასახადები და შეზღუდვები გადამწყვეტია ბიზნესისათვის. დღეს მრავალი კომპანია ახდენს მილიონობით დოლარის ინვესტირებას, რათა არ დაუშვას ფიზიკური გარემოს დაბინძურება და გაუარესება, ან წარსულში ბუნებრივი გარემოს მიმართ მომხდარ ნეგატიურ მოვლენებს ანეიტრალებს. ამიტომ ეკოლოგიური (ბუნებრივ-კლიმატური) გარემო მაკროგარემოს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სეგმენტია და მისი როლი ბიზნესისთვის სულ უფრო იზრდება.

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

მაკროგარემოს ანალიზის დროს გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ მისი ყოველი სეგმენტი დაკავშირებულია ერთ ან რამდენიმე სეგმენტთან, გავლენას ახდენს ყოველ მათგანზე და, თავის მხრივ, ყოველი მათგანისგანაც განიცდის ზემოქმედებას. საბოლოოდ მაკროგარემო შეიძლება გავიაზროთ, როგორც ურთიერთმოქმედი ელემენტების სისტემა.

მაკროგარემოს ანალიზის პროცესი

მაკროგარემოს ანალიზის რამდენიმე ვარიანტი არსებობს. ამ თავში მოტანილია მისი შეფასების ოთხეტაპიანი რისი მეშვეობითაც შესაძლებელია მიმდინარე ცვლილებების იდენტიფიცირება, თვალყურის დევნება, პროგნოზირება და შეფასება.

ე.წ. ოთხეტაპიანი ანალიზი შედგება შემდეგი ქმედებებისგან:

1. **სკანირება** _ გულისხმობს გარემომცველი გარემოს არსებული და მიმდინარე ცვლილებების გამოვლენას;
2. **მონიტორინგი** _ ხორციელდება მაკროგარემოს ცალკეული ტენდენციების და ცვლილებების სახეობების და მათი ევოლუციის ხასიათის დასადგენად;
3. **პროექტირება** _ საშუალებას იძლევა, განისაზღვროს გარემომცველ გარემოში მომავალი ცვლილებების მიმართულებები;
4. **შეფასება** _ ითვალისწინებს სტრატეგიასა და ორგანიზაციაზე გარე გარემოში მიმდინარე და მომავალი ცვლილებების გავლენის განსაზღვრას.

სკანირება. *კომპანიები გარე გარემოს სკანირებას მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებების ინდიკატორების, სიგნალებისა და იმ პრობლემების გამოსავლენად ახორციელებენ, რომლებიც ამა თუ იმ სეგმენტში წარმოიქმნება.* სკანირების უმთავრესი დანიშნულება მაკროგარემოს იმ ფაქტორების გამოვლენაა, რომლებიც ზემოქმედებენ ორგანიზაციაზე ანუ მისი მიზანია, მოახდინოს მნიშვნელოვანი გარემოს იდენტიფიცირება. როგორც წესი, საწყის ეტაპზე ყველა კომპანია ახდენს ჩვენს მიერ განხილული ექვსივე სეგმენტის სკანირებას, თუმცა შემდეგ შესაძლებელია ყურადღება გამახვილდეს იმ სეგმენტებზე, რომლებიც უფრო მნიშვნელოვანია ფირმისათვის. მაგალითად, Monsanto-მ, რომელიც მოღვაწეობს ბიოტექნოლოგიების სფეროში, უნდა მოახდინოს მაკროგარემოს ყოველი სეგმენტის სკანირება, მაგრამ საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, მისთვის უაღრესად მნიშვნელოვანია ეკოლოგიური სეგმენტი. სოციალური და პოლიტიკური სეგმენტების სკანირება Monsanto-ს დაეხმარება იმის გარკვევაში, თუ როგორ იცვლება აშშ-ში და ევროპაში ადამიანთა დამოკიდებულება ბიოინჟინრული პროდუქტების მიმართ. ტექნოლოგიური სფეროს სკანირებით კომპანია ბიოლოგიასა და ქიმიაში არსებულ და მიმდინარე სიახლეებს მიაპყრობს ყურადღებას. ეკონომიკური გარემოს სკანირებამ მას უნდა აჩვენოს, თუ როგორ ყიდულობენ ფერმერები საწყის მასალებს (მაგალითად, გენეტიკურად დამუშავებულ თესლს) და ყიდიან თავიანთ პროდუქციას (მაგალითად, სიმინდს ან ხორბალს).

სკანირების შედეგად შესაძლებელი ხდება ორგანიზაციის ინფორმირება მომავალი კონფლიქტებისა და შესაძლებლობების შესახებ. შედეგად ის მოიპოვებს საშუალებას, დროულად განიხილოს ალტერნატიული ვარიანტები და მოახდინოს ადაპტირება მათ მიმართ. მართლაც, წარმატებული სკანირება ორგანიზაციის ყურადღებას მიმართავს მომავლის ზოგიერთი მოვლენისკენ იქამდე, ვიდრე მათ არსში სხვა ორგანიზაციები გაერკვევიან. სკანირების მეშვეობით ხდება პოტენციური ცვლილებების პირველადი ინდიკატორების მოპოვება, რომლებიც შემდეგ მონიტორინგისა და პროგნოზირების პროცესში გამოიყენება. როდესაც ორგანიზაცია შეიტყობს პოტენციური ცვლილებების შესახებ, ის იწყებს მათ განვითარებაზე დაკვირვებას, ახდენს მათი ევოლუციის პროგნოზირებას და შესაძლო შედეგებს შეისწავლის. ხშირად სკანირებით ისეთი ცვლილებები ფიქსირდება, რომლებიც მყისიერ მოქმედებას მოითხოვს.

მონიტორინგი. *მონიტორინგი მოიცავს მაკროგარემოში მიმდინარე კონკრეტული ცვლილებების, ტენდენციების, მოვლენების დროში თვალყურის დევნებას.* კომპანიები აკვირდებიან ტენდენციების (მაგალითად, დემოგრაფიული, ეკონომიკური, ეკოლოგიური და ა.შ.) ევოლუციას, მოვლენების მიმდევრობას ან მოღვაწეობის სახეების დინამიკას. მონიტორინგის დანიშნულება მნიშვნელოვნად განსხვავდება სკანირებისგან. ანალიტიკოსები ახორციელებენ მონიტორინგს, რათა მიიღონ საკმარისი მონაცემები, რაც მათ ამა თუ იმ სეგმენტში არსებული ცვლილებებით გამოწვეული ტენდენციების იდენტიფიცირების საშუალებას მისცემს. მაგალითად, თანამედროვე ცხოვრების სტილმა, რომლის პარამეტრები შესაძლოა სოციალურ სეგმენტში დაფიქსირდეს, შეიძლება გამოიწვიოს ცვლილებები გართობაში, განათლებაში, მოხმარებაში, მუშაობასთან დაკავშირებულ ჩვევებში და საცხოვრებელი ადგილის შერჩევაში. მონიტორინგის დროს ამ

პროცესში ჩართული ანალიტიკოსებისათვის უმნიშვნელოვანესი პრობლემაა სკანირების დროს გამოვლენილი სუსტი სიგნალების დაფიქსირება და მათი პოზიტიური თუ ნეგატიური გავლენის შეფასება ორგანიზაციაზე.

მონიტორინგის ეტაპზე მონაცემთა მოპოვება უფრო ფოკუსირებულად და სისტემატიზებურად მიმდინარეობს, ვიდრე სკანირების დროს. ცვლილებების დინამიკის სურათი, რომელიც სკანირების პროცესში შეიძლება ბუნდოვანი იყოს, მონიტორინგის დროს უფრო გასაგები ხდება და მიმდინარეობს მისი ყოველმხრივი და ღრმა გააზრება.

მონიტორინგის დროს ხდება ტენდენციების იდენტიფიცირება და მათი განვითარების პარამეტრების განსაზღვრა, რათა მათ საფუძველზე გარე გარემოს შეფასების შემდგომ ეტაპზე შესაძლებელი გახდეს მომავლის პროექტირება. ამის გამო მიმდინარეობს ცვლილებებზე დაკვირვება, რათა გამოვლინდეს მათი მიმდინარეობის **მასშტაბი, მიმართულება, სიჩქარე** და **გამოვლენის ხარისხი.**

მასშტაბი აჩვენებს იმ მოვლენების მოცვადობას, რომლებზედაც მიმდინარეობს დაკვირვება. ამ დროს განისაზღვრება, ამგვარი მოვლენა ვიწროდ შემოსაზღვრული ტენდენციაა თუ ის ფართო ზემოქმედებით ხასიათდება. მაგალითად, ტექნოლოგიური ცვლილება შეიძლება ეხებოდეს ცალკეული ფუნქციური მახასიათებლის გაუმჯობესებას, ანაც დარგისთვის დიდი, საკვანძო მნიშვნელობის მოვლენა იყოს;

მიმართულება აჩვენებს კონკრეტული ტენდენციის ან მოვლენის განვითარების ვექტორს. მაგალითად, პროცენტული ნიხრები შეიძლება იზრდებოდეს ან მცირდებოდეს; გარკვეული ცხოვრების სტილის მიმდევარი შეიძლება იყოს მეტი ან ნაკლები ადამიანი; გარემოში შეიძლება მიმდინარეობდეს დათბობის ან აცივების პროცესი და ა.შ;

სიჩქარე აღწერს, თუ რამდენად სწრაფად იცვლება ის ტენდენცია ან მოვლენა, რომელზედაც მიმდინარეობს დაკვირვება. მაგალითად, ეკონომიკურმა კრიზისმა შეიძლება მიიღოს სწრაფი ზვავისებური ხასიათი ან წარიმართოს ნელა; ინფრასტრუქტურის განვითარება შესაძლოა განხორციელდეს ზომიერი ან შეზღუდული ტემპებით და ა.შ.

გამოვლენის ხარისხი (ინტენსიურობა) აღწერს იმ ფაქტორების რეალურ ძალასა და იდენტიფიცირების შესაძლებლობას შორის თანაფარდობას, რომელიც იწვევს ტენდენციის გაჩენას ან მოვლენის წარმოქმნას. ამ შემთხვევაში განსაკუთრებით აუცილებელია იმ მოვლენების იდენტიფიცირება, რომელთაც ლატენტური ხასიათი გააჩნია. ზოგიერთი ტენდენცია სუსტი გარეგნული მახასიათებლების გამო შესაძლოა რთულად აღმოსაჩენი იყოს, მაგრამ მათი ზემოქმედების ხარისხი ბევრად მნიშვნელოვანი გახდეს, ამიტომ გამოვლენის ინტენსიურობა უნდა შეფასდეს ყოველი ცვლილების შემთხვევაში.

პროექტირება. *პროექტირება ნიშნავს სკანირების და მონიტორინგის შედეგად მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე მომავლის პროგნოზირებას, ტენდენციების განვითარების პროექტის შედგენას, მომავლის სურათის იდენტიფიცირებას.* წარმატებული სტრატეგიული გადაწყვეტილების მისაღებად ორგანიზაციამ უნდა გამოიმუშაოს მომავალში მოვლენების მიმდინარეობის განჭვრეტის უნარი და შემოქმედებითად უნდა მიუდგეს მათზე რეაგირების საკითხს. ამ დროს კომპანიამ საწყის წერტილად აუცილებლად უნდა აიღოს ის ინფორმაცია, რომელიც სკანირებისა და მონიტორინგის დროს მოიპოვა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მიმდინარე ცვლილებების შესაძლო მასშტაბის, მიმართულების, სიჩქარის

და გამოვლენის ინტენსიურობის პარამეტრები, რომელთა საფუძველზეც ცვლილებების პროექტი, მომავლის სურათის მუშავდება.

არსებობს **პროექტირების ორი სხვადასხვა ტიპი**. პირველი, რომელსაც პირობითად შეიძლება *მარტივი პროექტირება ვუწოდოთ, ეყრდნობა იმ მაჩვენებლებს, რომელთა საფუძველშიც ძევს თვალსაჩინო, ცვლილებების სტაბილურად მიმდინარეობის გამო ადვილად პროგნოზირებადი ტენდენციები.* ამიტომ მათი განსაზღვრა ერთსცენარულ ვარიანტშია შესაძლებელი. ამის მაგალითია ბევრი დემოგრაფიული ტრენდი: ზოგადად მოსახლეობის, საშუალო სკოლაში შემსვლელ ბავშვთა, საპენსიო ასაკმიღწეულ ადამიანთა და ა.შ., რაოდენობა. მომავლის განვითარების იმ პროექტების პროგნოზირება, რომლებიც მსგავს მაჩვენებლებს ეყრდნობა, საკმაოდ დიდი სიზუსტითაა შესაძლებელი.

პროექტირების მეორე ტიპია ე.წ. *რთული პროექტირება. ის გამოიყენება მაშინ, როდესაც სრულფასოვანი პროგნოზი აუცილებელია აიგოს მომავლის განვითარების ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავების ბაზაზე.* რთული პროექტირების საფუძველში ძევს მიმდინარე ბუნდოვანი ტენდენციების არასტანდარტული ინტერპრეტირება ან ახალი წარმოდგენების შექმნა იმ მოვლენების შესახებ, რომლებიც შეიძლება გარე გარემოს ამა თუ იმ ფაქტორმა გამოიწვიოს. ზოგიერთი წამყვანი კორპორაცია იმისათვის, რომ განიხილოს მომავლის განვითარების შესაძლო ალტერნატივები, იყენებს სცენარების მეთოდს. ამ თემაზე ქვემოთ იქნება მსჯელობა.

შეფასება. *შეფასების დროს ანალიტიკოსები განსაზღვრავენ, თუ რატომ და როგორ მოახდენს მათ ორგანიზაციაზე გავლენას მაკროგარემოში მიმდინარე ცვლილებები.* ამ შემთხვევაში ათვლის წერტილი გადაინაცვლებს გარემომცველი გარემოს გააზრებიდან და ინტერპრეტაციიდან იმის დაზუსტებისკენ, თუ რას ნიშნავს ეს ცვლილებები ორგანიზაციისა და მისი სტრატეგიისთვის. მაკროგარემოს ანალიზისა და სტრატეგიული მენეჯმენტის დაკავშირების დროს გასათვალისწინებელია კრიტიკული საკითხი იმის შესახებ, თუ როგორ დადებით ან უარყოფით გავლენას მოახდენს კომპანიის მიერ გამოყენებულ სტრატეგიაზე მაკროგარემოში მიმდინარე ცვლილებები.

სკანირების, მონიტორინგის, პროექტირების და შეფასების კონცეფციები რომ განგვემარტა, ჩვენ ისინი გავარჩიეთ იმგვარი მიმდევრობით, თითქოს ცალკეული საქმიანობის სახეები ყოფილიყოს, მაგრამ სტრატეგიულ პროცესში ჩართულ ანალიტიკოსებს უნდა ახსოვდეთ, რომ პრაქტიკაში ეს ეტაპები ურთიერთდაკავშირებული და გადაჯაჭვულია ერთმანეთზე.

ბიზნეს-ლანდშაფტის ანალიზი

ბიზნეს-ლანდშაფტის იდენტიფიცირება

თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში საკმაოდ არის ისეთი ტერმინები, რომლებიც აღნიშნავენ კომპანიის უშუალოდ მოსაზღვრე არეალს, რომლის შემადგენლებიც პირდაპირ ზემოქმედებს მასზე. მათ შორის ერთ-ერთი ყველაზე ტევადია **ბიზნეს-ლანდშაფტის** ცნება, სადაც გაერთიანებულია კომპანიის *პირდაპირი, არაპირდაპირი და პოტენციური კონკურენტები, კომპანიის მიმწოდებლები და მომხმარებლები.* ეს არის სივრცე, რომელშიც კომპანიები ერთმანეთთან აწარმოებენ კონკურენტულ ბრძოლას. კონკურენციის

ინტენსივობის, ხასიათის და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით ბიზნეს-ლანდშაფტში თავის მხრივ შეიძლება გამოიყოს რამდენიმე შრე. მათგან უპირველესად აღსანიშნავია დარგის ცნება. **დარგი ანუ ინდუსტრია არის ერთი და იგივე სამომხმარებლო მოთხოვნილების დამაკმაყოფილებელი, მსგავსი საქონლის მწარმოებელ კომპანიათა ერთობლიობა.** ჩვენ შეიძლება ვისაუბროთ მსუბუქი ავტომობილების, ნავთობის, ღვინის, სარესტორნო ინდუსტრიაზე და ა.შ. ყოველი მათგანის საქონელი, ასორტიმენტული მრავალფეროვნების მიუხედავად, ჰგავს ერთმანეთს და ერთი და იგივე სამომხმარებლო მოთხოვნილებას აკმაყოფილებენ. მაგალითად, ავტომობილებს ყიდულობენ გადაადგილებისთვის, ღვინოს თრობითი სიამოვნების მისაღებად, რესტორნებში კი საჭმლის მირთმევისთვის და გასართობად დადიან.

თუ დარგში მოღვაწე რომელიმე კომპანიას სურს, იყოს ეფექტიანი, მან კარგად უნდა გაიაზროს ის თავისებურებები, რაც მოცემულ ინდუსტრიას გააჩნია. დარგები სხვა ფაქტორებთან ერთად ფრაგმენტიზაციის ხარისხითაც განსხვავდებიან. ზოგიერთ მათგანში შესაძლებელია არსებობდეს ერთი ან რამდენიმე სტრატეგიული ჯგუფი. სხვადასხვა კომპანიის სტრატეგია რაც უფრო ჰგავს ერთმანეთს, მით უფრო მწვავეა კონკურენცია მათ შორის. უმრავლეს დარგებში კონკურენტები შეიძლება დაიყოს ე.წ. სტრატეგიულ ჯგუფებად. **სტრატეგიული ჯგუფი ეწოდება ერთი დარგის რამდენიმე კომპანიას, რომლებიც მოცემულ მიზნობრივ ბაზარზე ერთი და იგივე ან მსგავს სტრატეგიებს ახორციელებენ.** მაგალითად, ისეთი კომპანიები, როგორიცაა Electrolux, Hotpoint და Zanussi, რომლებიც მუშაობენ ფართო მოხმარების ელექტროხელსაწყოების დარგში, მიეკუთვნებიან ერთი და იგივე სტრატეგიულ ჯგუფს. ყოველი მათგანი აწარმოებს ასორტიმენტის სრულ ჩამონათვალს, საშუალო ფასებით სთავაზობს მათ მომხმარებელს და თან უზრუნველყოფს საკუთარ პროდუქციას მაღალხარისხოვანი მომსახურებით. მეორე მხრივ, კომპანია Bosch-ი და მოდური ელექტროსაქონლის მწარმოებელი Alessi მიეკუთვნებიან სხვა სტრატეგიულ ჯგუფს. ისინი აწარმოებენ მაღალი ხარისხის ელექტროსაქონლის შეზღუდულ ასორტიმენტს და მას შესაბამის ფასებში ყიდიან.

სტრატეგიული ჯგუფების გამოვლენისას რამდენიმე მნიშვნელოვანი მომენტი იკვეთება. მაგალითად, თუ კომპანია შეიჭრა ერთ რომელიმე ჯგუფში, მაშინ მისი წევრები ხდებიან კომპანიის ძირითადი კონკურენტები. მართალია, განსაკუთრებით ინტენსიურ კონკურენციას ადგილი აქვს სტრატეგიული ჯგუფის შიგნით, არსებობს აგრეთვე ჯგუფებს შორის მეტოქეობაც.

კონკურენტული თვალსაზრისით კიდევ გამოიყოფა ერთი ზოგად-საბაზრო შრე. იგი დარგის მონაწილეებთან ერთად მოიაზრებს პროდუქტი-სუბსტიტუტების მწარმოებელ კომპანიებს. **ამ დროს კომპანიები თავიანთ კონკურენტებს განსაზღვრავენ მსგავსი სამომხმარებლო მოთხოვნილების დაკმაყოფილების უნარის მიხედვით,** მაგრამ არც პროდუქტის და არც ტექნოლოგიების იდენტურობა მნიშვნელოვანი არ არის. მაგალითად, დარგობრივი კონკურენციის რაკურსში კომპანია Heineken-ი თავის კონკურენტებად განიხილავს Carlsberg-ს და ლუდის მწარმოებელ სხვა კომპანიებს, მაგრამ ზოგად-საბაზრო კონკურენციის ლოგიკიდან გამომდინარე, ამოცანად შეიძლება დაისვას მომხმარებლისთვის თრობითი სიამოვნების მინიჭება, რაც სხვადასხვა ალკოჰოლური სასმელით არის

შესაძლებელი. კონკურენტების გამოვლენის საუკეთესო ვარიანტი დარგისა და ზოგად-საბაზრო ანალიზის ურთიერთშეთანაწყობაა, რასაც, როგორც აღვნიშნეთ, ბიზნეს-ლანდშაფტი ეწოდება და შემდგომ სწორედ ამ კონტექსტში წარიმართება მსჯელობა.

დარგის ძირითადი ეკონომიკური მახასიათებლები და ხუთი ძალის მოდელი

უპირველესი ნაბიჯი, რითაც კომპანიები გარე გარემოს შეფასებას იწყებენ, არის საკუთარი დარგის იდენტიფიცირება, ანუ განსაზღვრა იმ მეტოქეებისა, რომელთანაც მას უშუალოდ მოუწევს კონკურენტულ ბრძოლაში ჩაბმა.

დარგის შეფასების დროს უნდა გაანალიზდეს შემდეგი ეკონომიკური ფაქტორები:

მიზნობრივი ბაზრის ზომა და ზრდის პოტენციალი. აქსიომაა, რომ რაც უფრო მაღალია ამა თუ იმ ბაზრის ზრდის ტემპები, მით უფრო ნაკლებ აგრესიულია იქ კონკურენტული ბრძოლა, ამავე დროს, მაღალი ზრდის ტემპების მქონე დარგში ფირმას შეუძლია გაზარდოს საკუთარი გაყიდვების მოცულობები ისე, რომ არ გაადიდოს მის მიერ დაკავებული ბაზრის წილი. აქვე გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ზრდის მაღალი შესაძლებლობები ყოველთვის მიიპყრობს დარგისკენ სხვა ფირმების ყურადღებას, რის გამოც იქ ახალი კონკურენტების შეღწევის ალბათობა იზრდება. ზრდის ტემპების დაცემა კი უმალ იწვევს კონკურენციის გამწვავებას.

კონკურენციის მასშტაბები. დიდი მნიშვნელობა აქვს კონკურენციის ტერიტორიული კოორდინატას განსაზღვრას, რაც დარგის გეოგრაფიული საზღვრების დადგენის ტოლფასია. ამ მხრივ კომპანიები შეიძლება კონკურირებდნენ ლოკალური, რეგიონალური, ნაციონალური თუ გლობალური მასშტაბებით;

ბაზრის ზრდის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპები. ისევე როგორც ცალკეულ საქონელს, დარგსაც გააჩნია სასიცოცხლო ციკლის ეტაპები და კომპანიისთვის უაღრესად მნიშვნელოვანია დარგში შესვლის დროის ზუსტად შერჩევა. ამ მხრივ გამოყოფენ ზრდის დასაწყისის, სწრაფი ზრდის, პიკის, სიმწიფის, გაჯერების და სტაგნაციის ეტაპებს. ცხადია, რომ დარგში კონკურენცია შედარებით ნაკლებია საწყის ეტაპებზე;

კონკურენტების რაოდენობა და მათი ფარდობითი ზომები. კონკურენტული ბრძოლის სპეციფიკას ისიც განსაზღვრავს, თუ რა რაოდენობის და ზომების კომპანიები მონაწილეობენ დარგში. შეიძლება ბაზარზე მოღვაწეობდეს მცირე რაოდენობის, მაგრამ დიდი კომპანიები ან პირიქით, ბევრი მცირე ფირმა. ცხადია, ამ კუთხით ვითარების მრავალი ვარიაცია შეიძლება შეიქმნას;

ძირითად კონკურენტთა ინტეგრაციის ხარისხი და მისი მიმართულება. კონკურენტთა შეფასების დროს მეტად აქტუალურია მათი ვერტიკალური ინტეგრაციის ხარისხის და მიმართულების დადგენა. ეს აჩვენებს, რესურსების მიწოდების ან პროდუქციის მომხმარებლამდე მიტანის რამდენად მდგრადი შესაძლებლობები გააჩნიათ მათ;

მყიდველთა რაოდენობა და ზომები. მყიდველთა რაოდენობა და ზომები უშუალოდ განსაზღვრავს მიზნობრივ ბაზარზე შესაძლო რისკების ალბათობას. მყიდველების პარამეტრებს განსაკუთრებული მნიშვნელობა კომერციული მიზნებით განხორციელებული შესყიდვების დროს ენიჭება. ამ დროს, ერთი მხრივ, მცირე ოდენობის მსხვილი მყიდველების არსებობა ქმნის მყიდველთა საბაზრო ძალის წარმოქმნის საფრთხეს, მაგრამ მათთან

ურთიერთობა შეიძლება უფრო ეფექტური იყოს. მცირე მოცულობის, მაგრამ მრავალი მყიდველის შემთხვევაში კი პირიქით ხდება. აქვე უნდა იქნას განხილული დარგში არსებული პროდუქციის განაწილების არხების მახასიათებლები და მომხმარებლისთვის საქონლის მიწოდების ეფექტურობა;

წარმოებაში ტექნოლოგიური ცვლილებების სიჩქარე და ინოვაციური საქონლის შემუშავების ტემპები. სადღეისოდ მრავალი დარგი ინოვაციების დანერგვის უაღრესად სწრაფი ტემპით გამოირჩევა, მათ პირობითად ტექნოლოგიატევადი დარგებიც შეიძლება ვუწოდოთ. ამ შემთხვევაში კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ძირითადი საშუალებაა სამეცნიერო კვლევების და საცდელ-კონსტრუქტორული სამუშაოების ეფექტურად წარმართვის შესაძლებლობა;

კომპანია-კონკურენტების საქონლის (მომსახურების) დიფერენცირების ხარისხი. დარგები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან მასზე წარმოდგენილი საქონლის (მომსახურების) დიფერენცირების დონითაც. ამ მხრივ განარჩევენ მაღალი, საშუალო და უმნიშვნელო დიფერენცირების ხარისხებს;

შესყიდვების, ტრანსპორტირების, წარმოების, მარკეტინგის დროს მასშტაბზე ეკონომიის შესაძლებლობა. მასშტაბზე ეკონომია ნიშნავს პროდუქციის წარმოების, შესყიდვის, ტრანსპორტირების გაზრდის კვალდაკვალ ერთი ერთეული პროდუქციის თვითღირებულების შემცირებას. მაგრამ სხვადასხვა დარგს ეს მოვლენა განსხვავებული დონით ან საერთოდ არ ახასიათებს. არის დარგები, სადაც ადგილი აქვს მასშტაბის უკუეფექტსაც, როდესაც მოცულობის გაზრდა თვითღირებულების მატებას იწვევს, თუმცა ეს საკმაოდ იშვიათია;

პროფესიონალიზმის დახვეწის ეფექტის არსებობა. პროფესიონალიზმის დახვეწის ეფექტი არის მოვლენა, როდესაც დანახარჯები ერთ ერთეულ პროდუქციაზე მცირდება საწარმოო გამოცდილების დაგროვების შედეგად გამოწვეული წარმოების მთლიანი მოცულობის ზრდის და რესურსების ეფექტური გამოყენებით. იმ დარგში, სადაც ეს ეფექტი აღინიშნება, საკმაოდ გართულებულია ახალი კონკურენტის შეღწევა;

საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვის ხარისხი. საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვის ხარისხი პირდაპირ კავშირშია წარმოების დანახარჯებთან. რაც უფრო ეფექტურად გამოიყენება საწარმოო სიმძლავრეები, მით უფრო დაბალია დანახარჯები და შესაბამისად, პროდუქციის თვითღირებულება და პირიქით. არის დარგები, სადაც, წარმოების სეზონურობის ან სხვა ფაქტორების გამო, დაბალია საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვის კოეფიციენტი;

დარგში შესვლის და მისი დატოვებისთვის საჭირო კაპიტალის მოცულობა. დარგში შესვლის და მისი დატოვების მრავალი ბარიერი შეიძლება არსებობდეს, მაგრამ მათ შორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია დარგში შესასვლელად განსახორციელებელი კაპიტალდაბანდებების მოცულობა. აღნიშნულ საკითხზე უფრო დაწვრილებით ქვემოთ გვექნება საუბარი;

მომგებიანობის საშუალოდარგობრივი მაჩვენებელი. ამა თუ იმ დარგისათვის დამახასიათებელი მომგებიანობის საშუალო დონე მეტად მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია კონკურენციის სიმწვავისათვის. თუ იგი მაღალია, ვიდრე ზოგადად ეკონომიკაში არსებული

ანალოგიური მაჩვენებელი, მაშინ დარგში შეღწევის მცდელობა გარეშე კომპანიების მხრიდან აქტიურდება, საწინააღმდეგო შემთხვევაში კი, პირიქით, დარგში მოღვაწე კომპანიები ცდილობენ მის დატოვებას. ამავე დროს, მოგების მაღალი დონე ერთგვარი ტოლერანტობისკენ უბიძგებს კონკურენტებს, მისი შემცირება კი ამწვავებს კონკურენციას.

მაიკლ პორტერის მიერ შემუშავებული დარგის შეფასების მიდგომა, რომელიც „ხუთი ძალის მოდელის" სახელითაა ცნობილი, ემყარება ფასეულობისთვის "გაფართოებულ მეტოქეობას", დარგის ანალიზის ტრადიციული მეთოდების დროს კი, ძირითადად აანალიზებენ უშუალო კონკურენციას. პორტერმა პირველმა დაასაბუთა ის გარემოება, რომ დარგში შექმნილი ფასეულობისთვის ერთმანეთთან მეტოქეობს სამრგოლიანი ფასეულობათა ჯაჭვის (მიმწოდებელი-კომპანია-მყიდველი) ყველა მონაწილე. მათ გარდა, პორტერმა საჭიროდ მიიჩნია, თავის მოდელში ჩაერთო დარგში ახალი კონკურენტის გამოჩენის საფრთხისა და სუბსტიტუტების მწარმოებელი კომპანიების ანალიზიც. შედეგად შეიქმნა ე.წ. ხუთის ძალის მოდელი, რომლის „ძალებიც" ქვემოთაა განხილული:

ძალა N1. კონკურენციის ინტენსივობა. ბაზარზე მოქმედი "ხუთი ძალიდან" ყველაზე თვალსაჩინო, რომლის მიმართაც სტრატეგიის შემმუშავებელი პირები პირველ რიგში იჩენენ ყურადღებას, არის კონკურენციის ინტენსივობა. *ის განსაზღვრავს, თუ როგორ ნაწილდება უშუალო კონკურენტებს შორის დარგში შექმნილი ფასეულობა.* ამასთან, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ კონკურენციის ინტენსივობა, მართალია, მნიშვნელოვანი ფაქტორია, მაგრამ მხოლოდ ერთ-ერთია განსახილველი ხუთიდან.

ძალა N2. დარგში ახალი მონაწილეების გამოჩენის საფრთხე. ინდუსტრიაში საშუალო რენტაბელობაზე გავლენას ახდენენ როგორც მოქმედი, ასევე პოტენციური კონკურენტები. *იმისათვის, რომ მენეჯერებმა გააანალიზონ დარგში პოტენციური კონკურენტების გამოჩენის საფრთხე, მათ უნდა ესმოდეთ ბაზარზე შესვლის ბარიერების კონცეფციის არსი. გარე სტრუქტურას თითქმის ყოველთვის უძნელდება (ან მისთვის შეუძლებელია) იმ პოზიციების შექმნა, რაც უკვე გააჩნია მოქმედ კონკურენტებს, ეს გამოწვეულია დარგში შესვლის ბარიერების არსებობით.* ეს ბარიერები ხელს უშლის ახალი კომპანიების შესვლას ისეთ დარგებში, სადაც აუცილებელი კაპიტალის გათვალისწინებით შესაძლო მოგება დადებითია.

ძალა N3. საფრთხე სუბსტიტუტების მხრიდან. დარგის რენტაბელობისთვის სუბსტიტუტების მხრიდან წარმოშობილი საფრთხე დამოკიდებულია იმ საქონლის ფასისა და ფუნქციური მახასიათებლების თანაფარდობაზე, რომელთაც ირჩევენ მომხმარებლები. სუბსტიტუტების საფრთხის ხარისხზე მოქმედებს იმ დანახარჯების მოცულობაც, რაც დასჭირდება მოხმარებელს სხვა საქონლის მოხმარებაზე გადასვლისათვის.

ძალა N4. მყიდველთა საბაზრო ძლიერება. მყიდველთა საბაზრო ძლიერება ერთ-ერთია ორი ვერტიკალური ხასიათის ძალიდან და გავლენას ახდენს დარგში შექმნილი ფასეულობის იმ ნაწილზე, რომელსაც მიიღებს თითოეული მონაწილე. *მყიდველთა საბაზრო ძლიერება მომხმარებლებს საშუალებას აძლევს, მიიღონ დარგობრივი ფასეულობის მეტი წილი, აიძულებს რა მიმწოდებლებს, დასწიონ ფასები და/ან გაზარდონ კომერციული შეთავაზების მოცულობა და ხარისხი ისე, რომ ფასები უცვლელი დარჩეს. მყიდველთა საბაზრო ძლიერების განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ფაქტორებია დამკვეთთა რიცხვი და მათი კონცენტრაცია.*

ძალა N 5. მიმწოდებელთა საბაზრო ძლიერება. მიმწოდებელთა საბაზრო ძლიერება მყიდველთა საბაზრო ძლიერების სარკისებური ასახვაა. ამიტომ მიმწოდებელთა საბაზრო ძლიერების ანალიზი, პირველ რიგში, ფოკუსირდება მიმწოდებელთა ფარდობით ზომებზე და მათ კონცენტრაციაზე, ასევე იმ საწყისი შემადგენლების დიფერენცირებაზე, რომელთაც ისინი აწვდიან მომხმარებლებს. ამ დროს აბსოლუტურ ძლიერებას მიმწოდებელი მოიპოვებს მონოპოლიური მდგომარეობის შემთხვევაში, უფრო ხშირად კი, ხდება ოლიგოპოლიური გარიგებები.

ბიზნეს-ლანდშაფტის შეფასების პროცესი

ზემოთ განხილული იყო ის მოდელი, რის შესაბამისადაც უნდა შეფასდეს ბიზნეს-ლანდშაფტი, ქვემოთ კი, საუბარი იქნება თავად პროცესზე. იმის მიუხედავად, რომ ჩამოთვლილი ნაბიჯების გადადგმა შესაძლოა რამდენჯერმე გახდეს საჭირო განმეორებადი ციკლის სახით, ისინი მაინც განხილული იქნება თანმიმდევრობით.

ნაბიჯი I. საზღვრების მონიშვნა. ოპერაციულ ჭრილში იმ პირის წინაშე, ვინც უნდა შეადგინოს სტრატეგია, წამოიჭრება პრობლემა, თუ როგორ უნდა დადგინდეს საანალიზო ბიზნეს-ლანდშაფტის საზღვრები. მიუხედავად იმისა, რომ ამ მხრივ ოფიციალური კლასიფიკატორებიც არსებობს, დარგის საზღვრების გამოსაკვეთად საჭიროა მთელი რიგი პრინციპების დაკმაყოფილება, მაგალითად:

1. ანალიზი არ უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ უშუალო კონკურენტების განხილვით, რომლებიც ერთი და იგივე მიმწოდებლებს და ანალოგიურ საწარმოო ტექნოლოგიებს იყენებენ მსგავსი პროდუქციის საწარმოებლად; ანალიზში უნდა იქნას ჩართული არაპირდაპირი კონკურენტებიც, რომლებიც მოცემული კომპანიის საქონლის და მომსახურების სუბსტიტუტებს ქმნიან. ვიწრო მიდგომის დროს, როდესაც ხდება მხოლოდ პირდაპირი კონკურენტების მონიშვნა, არ არის გამორიცხული, გამოტოვებულ იქნას არსებული და პოტენციური სუბსტიტუტები. ამგვარი შეცდომები კი, შეიძლება ძალიან საშიში აღმოჩნდეს.
2. უნდა მოხდეს მნიშვნელოვანი დამატებითი მაკომპლექტებლების მიმწოდებლების ან მიწოდებაზე გავლენის მომხდენთა იდენტიფიცირება. მაგალითად, ექიმები არ არიან ფარმაცევტული მრეწველობის პროდუქციის უშუალო მომხმარებლები, მაგრამ მათი რჩევა წამლის შეძენის პროცესში გადამწყვეტია პაციენტებისთვის. საავტომობილო ბიზნესისთვის დამატებითი შემადგენლის მიმწოდებლების როლი ეკისრებათ გზების მშენებლებსაც, ამიტომ ბიზნეს-ლანდშაფტში მათი ჩართვაც ხშირად აუცილებელია.
3. ის მოთამაშეები, რომლებიც არ შედიან ხუთი ძალის მოდელში და პირდაპირი ზემოქმედება აქვთ კომპანიაზე, შესაძლოა ასევე ჩაერთონ ანალიზში. მაგალითად, ზოგჯერ საჭიროა გაანალიზდეს მთავრობასთან, მედიასთან, პროფკავშირებთან, აქტივისტებთან და საზოგადოებრიობის წარმომადგენლებთან ურთიერთობები.

ბიზნეს-ლანდშაფტის იდენტიფიცირების პროცესში შესაბამისი პერსონალის წინაშე წამოიჭრება საფრთხეები, რის გათვალისწინებაც აუცილებელია. პირველ რიგში, უნდა აღინიშნოს, რომ ანალიზი ხშირად ფოკუსირდება უკვე არსებულ მონაწილეებზე, როდესაც

მასში უნდა იქნას ჩართული ახალი და პოტენციური მონაწილეებიც; მონაწილეების შესახებ მსჯელობა უნდა მიმდინარეობდეს მკვეთრი სუბკატეგორიული ტერმინებით და არა ფართო კატეგორიებით; აუცილებელია მონაწილეთა მუდმივი და ზუსტი კლასიფიცირება ბიზნესის პერსპექტივებიდან გამომდინარე.

კომპანიის სამოღვაწეო ბიზნეს-ლანდშაფტი უნდა განისაზღვროს სამი მიმართულებით: ჰორიზონტალური მოცვა - პროდუქციის ბაზრები; ვერტიკალური მოცვა - დარგობრივ ფასეულობათა ჯაჭვები; გეოგრაფიული მოცვა - ლოკალური, რეგიონალური და/ან ნაციონალური საზღვრები.

ნაბიჯი II. რუქაზე ძირითადი ურთიერთდამოკიდებულებების მონიშვნა. რუქაზე მონაწილეთა შორის ძირითადი ურთიერთდამოკიდებულებების მონიშვნის საფუძვლად გვევლინება იმ მონაწილეთა წინასწარი იდენტიფიცირება, რომლებიც აუცილებლად უნდა ჩაერთონ ანალიზში. ამგვარი რუქები უნდა შედგეს ორი სხვადასხვა გზით. რეალურ ცხოვრებაში ორივე გვხვდება, მაგრამ, როგორც წესი, არა ერთდროულად ერთ კომპანიაში. ერთი მიდგომა მდგომარეობს ურთიერთობების რაოდენობრივ მაჩვენებლებით ასახვაში, ან თუნდაც მათ სხვადასხვა კატეგორიებად დანაწილებაში (მაგალითად, დანაწილება საბაზრო სიძლიერის მიხედვით). ეს საშუალებას იძლევა, მიღებულ იქნას გადაწყვეტილების მხარდაჭერის ტრადიციული სისტემა. მეორე მიდგომა აქცენტს აკეთებს ხარისხობრივი მოდელების გამოყენებაზე. ეს იმის გარანტიას მაინც იძლევა, რომ იმ პირებმა, რომლებიც იღებენ გადაწყვეტილებებს, უწყიან ძირითადი ურთიერთობების შესახებ. ორივე მიდგომა წარმატების მიღწევის საშუალებას იძლევა და ამავე დროს, მათი განხორციელებისთვის მსგავსი ღონისძიებებია საჭირო. რომელთაგან აღსანიშნავია: *საინფორმაციო მოთხოვნების დაცვა. თანამშრომლობისა და მეტოქეობის ურთიერთდამოკიდებულების განსაზღვრა; დინამიკური აზროვნება.*

ნაბიჯი III. ადაპტაცია ბიზნეს-ლანდშაფტებთან ან მისი ფორმირება. მას შემდეგ, რაც გამოვლინდება საკვანძო მოთამაშეები და ბიზნეს-ლანდშაფტზე მათ შორის არსებული ურთიერთობები მოინიშნება, მენეჯერმა ყურადღება უნდა მიმართოს მიღებული ცოდნის სტრატეგიულ ქმედებებში ასახვისკენ. საშუალება, რის მეშვეობითაც ლანდშაფტის ანალიზი უკავშირდება სტრატეგიულ ქმედებებს, ხშირად საკმაოდ თვალნათელია, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ამგვარი ანალიზი ჩატარებულია რომელიმე კონკრეტული არჩევანის გავლენით. შესაძლებელია ანალიზის და მოქმედებების სხვა კავშირებიც. სხვა სიტყვებით რომ ითქვას, ბიზნეს-ლანდშაფტის რუქამ შეიძლება წარმოაჩინოს კონკურენტული ურთიერთობები, რაც საჭიროებს აღრიცხვას ან თანამშრომლობის ზოგიერთი ურთიერთობები, რის მეშვეობითაც ფუნქციონირების უფრო მაღალი ეკონომიკური მაჩვენებლები მიიღწევა. ყველა ზემოთ მოტანილ შემთხვევაში კომპანია მიღებულ ინფორმაციას იყენებს ბიზნეს-ლანდშაფტთან საკუთარი სტრატეგიული ქმედებების ადაპტირებისთვის, ანუ ამ შემთხვევაში იგი არის რეაქტიური. ზოგჯერ ფირმებმა წარმატების მისაღწევად უნდა გამოავლინონ პროაქტიური ბუნება, ანუ თვითონ უნდა იქცნენ ცვლილებების ინიციატორად. ეს ნიშნავს, რომ ბიზესის სახეს თავადაც შეუძლია ითამაშოს მნიშვნელოვანი როლი გარე გარემოს ფორმირების საქმეში. შესაძლებლობა, ჩამოაყალიბონ ან შეცვალონ უკვე ჩამოყალიბებული ბიზნეს-ლანდშაფტები, განსაკუთრებით

დამახასიათებელია თანამედროვე დინამიკურ, საინფორმაციო, ტექნოლოგიურ დარგებში მოღვაწე ფირმებისთვის, მაგრამ ამგვარი რამ შესაძლოა განხორციელდეს უფრო ძველ და მომწიფებულ დარგებშიც. მიუხედავად იმისა, რომ არსებული ბიზნეს-ლანდშაფტების შეცვლისკენ მიმართული სტრატეგიები განსაკუთრებული რისკიანობით გამოირჩევა, მათი წარმატებულად განხორციელების შემთხვევაში შესაძლოა ჯილდო ძალიან დიდი იყოს.

კითხვები:

1. რა არის კომპანიის გარე გარემო? მაკროგარემო? მნიშვნელოვანი მაკროგარემო?
2. განიხილეთ მაკროგარემოს სეგმენტები;
3. რა მნიშვნელობა აქვს კომპანიისთვის მაკროგარემოს შეფასებას?
4. რა უნდა განხორციელდეს მაკროგარემოს სკანირების დროს?
5. რა უნდა განხორციელდეს მაკროგარემოს მონიტორინგის დროს?
6. რას ნიშნავს მაკროგარემოს პროექტირება და მის რომელ ვარიანტებს იცნობთ?
7. რა ხორციელდება შეფასების დროს?
8. რა არის დარგი, ინდუსტრია?
9. რას ნიშნავს სტრატეგიული ჯგუფი?
10. რას ნიშნავს ბიზნეს-ლანდშაფტი და რისგან შედგება იგი?
11. რომელი მახასიათებლები უნდა იქნას გათვალისწინებული დარგის ანალიზისას?
12. რომელი ძალები უნდა გაანალიზდეს ბიზნეს-ლანდშაფტის შეფასებისას?
13. აღწერეთ ხუთი ძალის მოდელი;
14. აღწერეთ ბიზნეს-ლანდშაფტის შეფასების პროცესი.

თავი 6. სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები

თანამედროვე პირობებში სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების ჯანსაღი პროცესი დაფუძნებულია პლურალისტულ მიდგომაზე, რაც გადაწყვეტილების მიღების ჯგუფურ პროცესებს უნდა ეყრდნობოდეს. გამომდინარე აქედან დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირებასა და მათ გულდასმით ანალიზს. მიუხედავად აღნიშნულისა, ჯერ-ჯერობით მრავლად არიან ფირმები, რომლებიც სტრატეგიულ პროცესში ძირითადად ერთპიროვნული მართვის იმედად არიან და ზოგიერთი მათგანი წარმატებასაც კი, მოიპოვებს. ქვემოთ განხილულია სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების მეთოდების ფართო სპექტრი ერთპიროვნულიდან დაწყებული ჯგუფური პროცესებით დასრულებული.

მიდგომები სტრატეგიის შემუშავებისადმი

სხვადასხვა ორგანიზაცია და მენეჯერები განსხვავებულად უდგებიან სტრატეგიის შემუშავების საკითხს. ზოგიერთ კომპანიაში სტრატეგიას შეიმუშავებს ერთპიროვნულად ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, დამფუძნებელი ან მფლობელი, სხვაგან კი, ამისთვის იქმნება

სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავების ჯგუფი, რომელშიც შედიან მენეჯერები, ექსპერტები და ზოგიერთი თანამშრომელი. თუ პროცესში ერთი ადამიანი ან თანამოაზრეთა ვიწრო ჯგუფი მონაწილეობს, მაშინ ჭეშმარიტად განსხვავებული ალტერნატივების გენერირებასთან არ მოხდება. ქვემოთ განხილულია სტრატეგიის შემუშავებისადმი არსებული ოთხი მიდგომა:

მთავარი არქიტექტორის მიდგომა. ზოგიერთ ორგანიზაციაში ერთი ადამიანი, კომპანიის ხელმძღვანელი ან მფლობელი, თავის თავზე აიღებს მთავარი სტრატეგის ფუნქციას და ერთპიროვნულად ახდენს სტრატეგიის საკვანძო ელემენტების ფორმირებას. ეს არ ნიშნავს, რომ ის არის ყველა სტრატეგიული იდეის ავტორი ან თვითონ მოაგროვა და გააანალიზა სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისთვის საჭირო მთელი ინფორმაცია. მთავარი არქიტექტორის მიდგომის გამოყენების დროს სტრატეგიის შემუშავების პროცესს შესაძლოა წინ უძღვოდეს ტვინების შტურმი ან სხვა ჯგუფური პროცესი პროფესიონალების მონაწილეობით. ეს მიდგომა დამახასიათებელია იმ კომპანიებისთვის, რომელთა ხელმძღვანელები იმავდროულად მისი დამფუძნებლები არიან (მაგალითად, მაიკლ დელი Dell Comuter-ში, სტივ ქეისი America Online-ში, ჰოვარდ შულცი Microsoft Starbucks-ში). არცთუ დიდი კერძო საწარმოების, სხვადასხვა პარტნიორობების, საოჯახო ბიზნესის კომპანიების სტრატეგიები თითქმის ყოველთვის მფლობელის ან მფლობელების გამოცდილების და მოსაზრებების ნაკრებია. ამასთან, შესაძლოა გამოცდილ თანამშრომელთა და გარე კონსულტანტთა უმნიშვნელო მონაწილეობა.

დელეგირება. ამ მიდგომის დროს სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავებაზე პასუხისმგებელი მენეჯერი ახდენს საკუთარი უფლებამოსილებების დელეგირებას მასზე დაქვემდებარებულ პერსონალზე (საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერებზე, კომპეტენტურ მუშაკებზე, თანამშრომელთა ჯგუფებზე), რომლებიც სპეციალიზდებიან სტრატეგიის შემუშავებაზე. ისეთი ღონისძიებების ორგანიზება, როგორიც არის ტვინების შტურმი და სხვადასხვა ჯგუფური პროცესი, ანალიზი, სტრატეგიის ზოგიერთი მსხვილი და უმრავლესობა ნაკლებმნიშვნელოვანი კომპონენტების შემუშავების დელეგირება შესაძლებელს ხდის, პროცესში ჩაერთოს ის პერსონალი, რომელთაც ადგილობრივ ბაზარზე მუშაობის გამოცდილება აქვთ. ამგვარი მიდგომა მოსახერხებელია (თუ აუცილებელი არა) სხვადასხვა დარგში მოღვაწე კომპანიისთვის, რომელთაც პროდუქციის ფართო ნომენკლატურა გააჩნიათ. რაც უფრო ფართოა გამოშვებული საქონლის ასორტიმენტი, სტრუქტურული ერთეულების გეოგრაფიული განფენა, უფრო ადვილია სტრატეგიის შემუშავების ზოგიერთი უფლებამოსილების ადგილობრივი მუშაკებისთვის გადაცემა. ისინი პირველი ხელიდან იღებენ ინფორმაციას სამომხმარებლო უპირატესობების შესახებ, ადეკვატურად აფასებენ მარკეტინგულ შესაძლებლობებს და შეძლებისდაგვარად სწრაფად ახდენენ სტრატეგიის ადაპტირებას ცვალებად პირობებთან. რაც უფრო სწრაფად იცვლება ბაზარი, მით უფრო ხელსაყრელია დელეგირების მიდგომის გამოყენება.

ახდენენ რა უფლებამოსილებების ნაწილის დელეგირებას, მენეჯერები კარგავენ კონტროლს სტრატეგიის ცალკეულ კომპონენტებზე, მაგრამ მათ რჩებათ სტრატეგიის ძირითადი შემადგენლების ფორმულირების საკვანძო როლი. გარდა ამისა, ისინი ამტკიცებენ ან უარყოფენ დაქვემდებარებულთა წინადადებებს. დელეგირების მთავარი ნაკლი იმაში

მდგომარეობს, რომ წარმატება დამოკიდებულია მაღალი რანგის ხელმძღვანელების პროფესიონალიზმზე და კომპეტენტურობაზე, მათთვის კი, როგორც წესი, დამახასიათებელია ვიწრო თვალსაწიერი. ზოგჯერ მენეჯერებისთვის მთავარი ამოცანაა მიმდინარე პრობლემების გადაწყვეტა და არა ორგანიზაციის სამომავლო შესაძლებლობების გამოყენება. ხდება ხოლმე, რომ წრფივი მენეჯმენტი ვერ ხედავს აუცილებლობას ან, უბრალოდ, არ უნდა მიმდინარე სტრატეგიის კორექტირება. დელეგირება საშიშია კიდევ იმითაც, რომ დაქვემდებარებულებს შესაძლოა შეექმნათ შთაბეჭდილება, თითქოს სტრატეგიული დაგეგმვა არ იმსახურებს ტოპ-მენეჯერის დროის და ყურადღების ხარჯვას. დაბოლოს, უმაღლესი მმართველობა არასოდეს უნდა განერიდოს სტრატეგიის შემუშავების პროცესს, განსაკუთრებით კრიტიკულ მომენტებში, მაგალითად, მაშინ, როდესაც სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფში წარმოიქმნება უთანხმოებები ან შემუშავდება განვითარების არაპერსპექტიული მიმართულებები.

ერთობლივი ანუ კოლექტიური მიდგომა. ეს არის შუალედური ვარიანტი, რისი არსიც იმაში მდგომარეობს, რომ მენეჯერი, რომელიც პასუხს აგებს სტრატეგიის შემუშავებაზე, თავისი კოლეგების და მისდამი დაქვემდებარებულების დახმარებას და რჩევებს ეყრდნობა, რის შედეგადაც სტრატეგიის კომპრომისული ვარიანტი შემუშავდება. სტრატეგიის შემმუშავებელ ჯგუფებში ჩვეულებრივ შედიან წრფივი და სხვადასხვა განყოფილების ფუნქციური მენეჯერები, შემოქმედებითი მიდგომის მქონე რამდენიმე დამწყები თანამშრომელი და დამკვირვებლის სტატუსით წინასაპენსიო ასაკის მქონე ვეტერანები, რომელთაც არ ეშინიათ მწარე სიმართლის თქმა და ბრძნული რჩევის მიცემა.

კომპანია Electronic Data Systems-ი მთელი წლის განმავლობაში ახდენდა სტრატეგიის კორექტირებას და ამ პროცესში თავისი 55000 თანამშრომლიდან 2500 ჩართო 150 მენეჯერის ზედამხედველობით. კომპანია J.M. Smucker-ში, რომელიც ჯემებს და ჟელეს აწარმოებს, შეიქმნა სამუშაო ჯგუფი 140 თანამშრომლის მონაწილეობით (კოლექტივის მთელი შემადგენლობის 7%), რომლებიც ნახევარი წლის განმავლობაში სამუშაო დროის 25%-ს კომპანიის აღორძინების გზების ძიებას უთმობდნენ. მთელი პერსონალის მხარდაჭერით ჯგუფმა შეიმუშავა 5 წელიწადში კომპანიის შემოსავლების გაორმაგების 12 პროგრამა. ფინურმა კომპანია Nokia Group-მა, რომელიც მსოფლიო ლიდერია უკაბელო კომუნიკაციების დარგში, სტრატეგიის შემუშავების პროცესში ჩართო 250 თანამშრომელი. სულ უფრო ფართოდ ვრცელდება პრაქტიკა, რომლის დროსაც სტრატეგიის შემუშავების პროცესში რთავენ კლიენტებსა და მიმწოდებლებსაც, რაც ბაზარზე სამომავლოდ შექმნილი სიტუაციის პროგნოზირების საშუალებას იძლევა.

სტრატეგიის კოლექტიურად შემუშავების პროცესს ჩვეულებრივ პასუხისმგებელი მენეჯერი ხელმძღვანელობს, მაგრამ შედეგი დგება პროცესის ყველა მონაწილის ერთობლივი ძალისხმევით. ამგვარი მიდგომა იმ სიტუაციებშია მოსახერხებელი, როდესაც კომპანიის სტრატეგია ეხება მისი სხვადასხვა საქმიანობის სახეს და როდესაც პროცესში მონაწილეობისთვის სხვადასხვა ცოდნის, გამოცდილების და მომავალზე განსხვავებული წარმოდგენის მქონე სპეციალისტებს იწვევენ. კოლექტიური მიდგომის უპირატესობად უნდა ჩაითვალოს აგრეთვე ისიც, რომ მონაწილეები ხდებიან მათ მიერ შექმნილი სტრატეგიის აშკარა მხარდამჭერები და სიამოვნებით ერთვებიან მის რეალიზებაში. გარდა ამისა, თუ

თანამშრომელი მონაწილეობდა სტრატეგიის შემუშავების პროცესში, განსაკუთრებულ პასუხისმგებლობასაც გრძნობს.

შიდა რეზერვების მოზიდვა. ამ მიდგომის დროს უმაღლესი ხელმძღვანელობა სთავაზობს ცალკეულ თანამშრომელს და სამუშაო ჯგუფებს, წამოაყენონ წინადადებები ახალი სასაქონლო რიგების წარმოებაში ჩაშვების და საქმიანობის ახალი სახეების ათვისების შესახებ. ამ მიდგომის მთავარი იდეა მდგომარეობს ნიჭიერი თანამშრომლების გააქტიურებაში. ტოპ-მენეჯმენტი შეარჩევს წინადადებებს, რომელიც, მათი აზრით, პერსპექტიულია და შემმუშავებლებს გადასცემს ორგანიზაციულ და საბიუჯეტო რესურსებს მათი იდეების რეალიზებისთვის. ამგვარად, წარმოიშობა სტრატეგიის ახალი კომპონენტი, ხოლო მის შემქმნელებს წამყვანი როლები აქვთ სასაქონლო სერიის წარმოების დაწყების დროს, წარმართავენ კომპანიის შესვლას ახალ ბაზრებზე და ხელმძღვანელობენ ახალშექმნილ განყოფილებებს. შიდა რეზერვების მოზიდვა იმ შემთხვევაშია გამართლებული, როდესაც ორგანიზაცია კარგ საკადრო პოტენციალს ფლობს. ამ დროს ფირმის სტრატეგია წარმოადგენს იმ ინიციატივების ერთობლიობას, რომელიც შერჩეულია საკონკურსო საფუძველზე. ამ მიდგომამ გაამართლა იმ სფეროებში, სადაც სწრაფად ვითარდება ტექნოლოგიები და/ან მუდმივად წარმოიქმნება ახალი შესაძლებლობები.

სტრატეგიული ალტერნატივის არსი, იდენტიფიცირება და დამუშავება

ალტერნატივების შემუშავება პროცესია, რის დროსაც გამოვლინდება დასახული მიზნების შესრულების, პრობლემის გადაწყვეტის ან შესაძლებლობების რეალიზების საშუალებები. თუ კომპანია არ ახდენს ინოვაციების თანდათანობითი სრულყოფის და/ან განახლების ალტერნატივების უწყვეტ ნაკადად გენერირებას, მისი განვითარების პერსპექტივები მცირდება. ამიტომ უმაღლესი რანგის მენეჯერები დიდი ყურადღებით უნდა მოეკიდონ არა მარტო ალტერნატივებს, არამედ მათი შემუშავებისთვის საჭირო ანალიტიკურ და ორგანიზაციულ პროცესებს. **ყველაზე უფრო აბსტრაქტული და ზოგადი გაგებით, სტრატეგიული ალტერნატივები არის საშუალებები, რომელთა მეშვეობით შესაძლებელია დასახული მიზნების მიღწევა, პრობლემების გადაწყვეტა ან შესაძლებლობების რეალიზება.** გადამეტებული არ იქნება, თუ ვიტყვით, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის მომავალი დამოკიდებულია სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავების მისეულ უნარზე.

ჩვენს მიერ კვე განხილული რამდენიმე თემა მიეძღვნა ინფორმაციის შეგროვებას, რის შემდეგაც მენეჯერები იგებენ თავიანთი პრობლემების, რეზერვების და პერსპექტივების შესახებ. მას შემდეგ, რაც ორგანიზაციები გადაწყვეტენ, რომ დადგა ცვლილებების დრო, მათ უნდა დაიწყონ მომავალზე ზრუნვა. პროცედურა ასეთია: *არსებული ინფორმაცია უნდა გაანალიზდეს, ანალიზის პროცესში მართებულ გადაწყვეტილებებამდე უნდა მივიდნენ, ხოლო გადაწყვეტილებები უნდა გარდასახონ რეალურ ქმედებაში.*

ალტერნატივების იდენტიფიცირება ერთია, ხოლო მათი დამუშავება იმ დონემდე, რაც მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას იძლევა, სრულიად სხვა. მხოლოდ მას შემდეგ, რაც ალტერნატივები “წინასწარი გააზრების” მთელ პროცესს გაივლის, შესაძლებელია მისი დასაბუთებული და ყოველმხრივი შეფასება. ალტერნატივების იდენტიფიცირებას და მათ დამუშავებას ვუწოდებთ ალტერნატივების გენერირებას.

მასშტაბური და ყოვლისმომცველი კონკურენტული ცვლილებები, როგორც ეს ნაჩვენები იყო პირველ და ამ წიგნის ბევრ სხვა თავში, ხშირად გარღვევის ხასიათს ატარებს. ალტერნატივების გენერირება ყოველ ორგანიზაციაში საქმიანობის მუდმივი სახე უნდა იყოს, რისი აუცილებლობაც ორი მნიშვნელოვანი მიზეზით აიხსნება:

- *ორგანიზაციებმა მუდმივად უნდა ეძებონ მიმდინარე სტრატეგიიდან შემოსავლების გაზრდის შესაძლებლობები.* ალტერნატივების დაჟინებული ძიება განახლების და თანდათანობითი სრულყოფის ვარიანტებში ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, ყურადღების მობილიზება მოახდინოს დარგში ან მაკროგარემოში მიმდინარე ცვლილებების უწყვეტ მონიტორინგზე. მაგრამ მხოლოდ მონიტორინგი არ კმარა, მთავარია, ორგანიზაციამ ამ ცვლილებებში აღმოაჩინოს ფარული შესაძლებლობები.
- *ფუნდამენტური სტრატეგიული პრობლემაა აწმყოზე მუშაობის შედეგად წარმატებული მომავლის შექმნა, რომლის განსახორციელებლადაც აუცილებელია ინოვაციური და განახლებადი ალტერნატივების შექმნა.* აღნიშნულის გარეშე კომპანია ვერ შეძლებს სამომავლოდ საკუთარი თავის პოზიციონირებას ბაზარზე და თუ ეს ალტერნატივები განსაზღვრული სიხშირით არ შემუშავდება, ორგანიზაციას არ უნდა ჰქონდეს ბაზარზე ლიდერობის და კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატების მოლოდინი.

ფასეული ალტერნატივების გენერირება

კომპანიათა უმრავლესობაში არ არსებობს ალტერნატივების გენერირებისთვის აუცილებელი რთული ანალიტიკური და ორგანიზაციული პროცესები. იმ კომპანიებმაც კი, რომლებიც სისტემურად მიმართავენ ამ საქმიანობას, ძალისხმევის მიუხედავად, შესაძლოა ვერ მიაღწიონ სათანადო შედეგს.

ქვემოთ მოტანილია ფასეული ალტერნატივების იდენტიფიცირების და დამუშავების ზოგადი სურათი: *ეს ამოცანა მიენდობა რამდენიმე თანამშრომელს; თავდაპირველად ისინი გულდასმით ცდილობენ ალტერნატივების მოძიებას; შემდეგ სიიდან ამოიღებენ აშკარად გამოუსადეგარ ვარიანტებს; აზუსტებენ, თუ რომელი ალტერნატივა მიეკუთვნება ''შესრულებადის'' კატეგორიას; ამ პროცედურების შედეგად შეირჩევა ვარიანტების არცთუ დიდი ნაკრები, რომლებიც აღიწერება სათანადო მოქმედებებით, შედეგებით და აუცილებელი რესურსებით.* აღნიშნულის საწინააღმდეგო შემთხვევაა, როდესაც *წინადადებების შეთავაზება ხდება სპონტანურად, ალტერნატივები იქმნება საკმაოდ სწრაფად, ამასთან, ჩვეულებრივ არ გამოირკვევა, თუ რამდენად კარგი ან ცუდია ისინი; ამ პროცესში არ ჩაირთვება არც აღნიშნული ორგანიზაციის თანამშრომლები და არც გარეშე პირები, რომელთაც შეეძლებათ საკუთარი შეფასებების და მოსაზრებების გამოთქმა ალტერნატივების მიმართ. ცხადია,* ალტერნატივების შემუშავების ამგვარი მცდელობა ვერ იქნება წარმატებული.

ქვემოთ მოტანილ პარაგრაფებში დეტალურად არის განხილული ზოგიერთი ძირითადი ანალიტიკური და ორგანიზაციული მიდგომა, რომლებიც გამოიყენება ალტერნატივების იდენტიფიცირებისა და შემუშავებისთვის. მანამდე კი უნდა გაირკვეს, თუ რას წარმოადგენს კარგი ალტერნატივა.

ჩვენ ზემოთ აღვნიშნეთ, რომ ორგანიზაციები იშვიათად ცდილობენ განსაზღვრონ, თუ რას წარმოადგენს კარგი ან ცუდი ალტერნატივა. როგორც ქვემოთ არის ნაჩვენები, ალტერნატივების შეფასების მიზანია იმის დადგენა, თუ რომელი მათგანია ორგანიზაციისთვის საუკეთესო. ამგვარ მცდელობას შედეგად მოაქვს ალტერნატივების შემუშავების უფრო ეფექტური პროცესი და იმ ვარიანტების წარმოშობა, რომლებიც დიდი ალბათობით გააუმჯობესებს ორგანიზაციის ფუნქციონირების მაჩვენებლებს.

მართალია, არ არსებობს გამოკვეთილი კრიტერიუმები როგორც ცალკეული ალტერნატივის, ასევე მათი ნაკრების შეფასებისთვის, მაგრამ შემუშავებულია რამდენიმე სასარგებლო რეკომენდაცია, რომლებიც ალტერნატივების შერჩევაში დაგვეხმარება:

1. სტრატეგიული ალტერნატივები ჭეშმარიტად მრავალფეროვანი უნდა იყოს. ერთი მხრივ, ეს მოიაზრებს ალტერნატივების ფართო დიაპაზონის არსებობას, რამეთუ ცალკეული ალტერნატივის თუ ურთიერთდაკავშირებული ალტერნატივების ნაკრების ღირსებები ან ნაკლოვანებები ხშირად თვალსაჩინო მხოლოდ სხვა ვარიანტებთან შედარებისას ხდება. ამავე დროს, ალტერნატივების მრავალფეროვნებაში იგულისხმება ის, რომ *ხარისხიანი ალტერნატივების ნაკრები უნდა მოიცავდეს სხვადასხვა თვალსაზრისებს და დაშვებებს*, ანუ კარგი სია უნდა იძლეოდეს რეალური არჩევანის შესაძლებლობას, რათა პირებმა, რომლებიც გადაწყვეტილებებს იღებენ, არჩევანის გაკეთება მართლაც განსხვავებულ ალტერნატივებს შორის შეძლონ;

2. სტრატეგიული ალტერნატივების რეალიზაცია რთული უნდა იყოს. თუ ალტერნატივის რეალიზაცია ძალიან ადვილია, იგულისხმება, რომ კომპანიამ ვერ გამოიყენა სრული ეფექტიანობით საკუთარი რესურსები და, ამავე დროს, მცირეა იმის ალბათობა, რომ ამ შემთხვევაში საქმე გვაქვს მეტნაკლებად მნიშვნელოვან ინოვაციურ ან განახლების ალტერნატივებთან;

3. სტრატეგიული ალტერნატივები ხელს უნდა უწყობდეს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. მართალია, კარგი ალტერნატივა რთულად განსახორციელებელი უნდა იყოს, მაგრამ იგი აუცილებლად უნდა იძლეოდეს კომპანიის მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას. ეს უმთავრესი და საკვანძო ასპექტია ალტერნატივების გენერირების პროცესში.

ალტერნატივების გენერირების ორგანიზაციული პროცესები

ქვემოთ მოტანილი ორგანიზაციული პროცესების გამოყენება შესაძლებელია სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირებისთვის კომპანიის სრულიად სხვადასხვა დონეებზე (კორპორაციებში, ქვედანაყოფებში ან ბიზნეს-ერთეულებში).

ბევრი კომპანია ქმნის გუნდებს ან ოპერატიულ ჯგუფებს და მათ წინაშე სვამს სტრატეგიული ალტერნატივების იდენტიფიცირებისა და გენერირების საკითხს, რომელთა შეფასება წარმოებს შემდგომ, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში. გუნდებს ევალებათ, გამოიყენონ იმ ანალიტიკურ პროცესთა უმრავლესობა, რომლებიც განხილული იყო წინა პარაგრაფში. ისინი თავიანთ მუშაობას ხშირად თანდათანობითი სრულყოფის შესაძლებლობების ალტერნატივების იდენტიფიცირებით იწყებენ, რაც არსებული სტრატეგიის გაფართოების და მისთვის ახალი კოორდინატების დამატების საშუალებას იძლევა. შემდეგ გუნდის წევრები გადადიან სტრატეგიის განახლების შესაძლებლობების

განხილვაზე, რომლის მიზანია დარგის ან მისი რომელიმე სეგმენტის რეკონფიგურაცია. ბოლოს კი ჯგუფი იღებს დავალებას, გააანალიზოს ინოვაციური შესაძლებლობები, რომელთა შედეგი იქნება ბაზარზე ახალი საქონლის ან მომსახურების გამოჩენა. ხშირად ერთი გუნდის მაგივრად ხდება ორი ან მეტი ჯგუფის ფორმირება, რომელთა შორისაც ფუნქციები იმის მიხედვით განაწილდება, თუ კონკრეტულად რომელ პროცესს აქვს ადგილი. ქვემოთ მოტანილია ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების ყველაზე გავრცელებული ორგანიზაციული პროცესები, რომლებიც სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირებისთვისაც გამოიყენება.

გადაწყვეტილების მიღების მრავალი ჯგუფური პროცესი არსებობს. მსგავსი ორგანიზაციული წარმონაქმნები ზეფუნქციურობის და მრავალმხრივობის ხასიათს ატარებს. ამგვარ გუნდებში გადაწყვეტილების მიღება მენეჯერების ან ექსპერტების მიერ ალტერნატივების გენერირებას, შეფასებას და გაცხრილვას გულისხმობს. თავდაპირველად გამოვყოფთ ორ ყველაზე უფრო გავრცელებულს, ესენია: **ჟიურის აზრი** და **ექსპერტული შეფასების მეთოდი**, რომლებიც თითქმის იდენტურია. ორივე მათგანი ანალიტიკური პროცესების გამოყენების საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღებას გულისხმობს. განსხვავება ის არის, რომ პირველში პროცესი მიმდინარეობს ღიად, ძირითადად ვერბალური ფორმით, ექსპერტული შეფასება კი ფორმალიზებულ ანონიმურ პროცესს ემყარება. ამ დროს ექსპერტები ავსებენ განსახილველი პრობლემის გარშემო შედგენილ კითხვარს, ეს ანკეტები გასაცნობად და კომენტარისთვის გადაეცემა ჯგუფის დანარჩენ წევრებს, რის შემდეგაც პროცესის მონაწილეებს უჩნდებათ საშუალება, გადახედონ თავიანთ შევსებულ ანკეტას და თუ საჭიროდ ჩათვლიან, ცვლილებები შეიტანონ მათში. უთანხმოების შემთხვევაში ექსპერტებს უწევთ საკუთარი პოზიციის დასაბუთება. ამგვარი პროცედურა ტარდება სამ-ოთხჯერ, სანამ ჯგუფი საერთო აზრამდე არ მივა. ამ დროს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ანონიმურობას, რათა ჯგუფის მაღალი სტატუსის, ავტორიტეტის და კვალიფიკაციის მქონე წევრებმა არ დათრგუნონ დანარჩენები.

ალტერნატიული გუნდები. იმის მაგივრად, რომ გამოიყოს მხოლოდ ერთი გუნდი, კომპანიები ალტერნატივების გენერირებისთვის ხშირად მიმართავენ ორი გუნდის ან ოპერატიული ჯგუფის შექმნას. ამგვარი მიდგომის შემთხვევაში გუნდები თავიანთ საქმიანობას აგებენ ერთმანეთისგან განსხვავებულ დაშვებებზე, რომლებიც ხშირად კონფლიქტურ ვითარებასაც კი ქმნის. პროდუქციის კონკრეტული ბაზრის სამომავლო ზრდის, სტრატეგიული მეტოქეობის, ტექნოლოგიების ევოლუციის, მთავრობის პოლიტიკის და ნაღდი სახსრების ნაკადების ირგვლივ არსებული დაშვებების სხვადასხვა ნაკრები შესაძლოა მრავალფეროვანი ვარიანტების საფუძვლად იქცეს, მაგალითად, ერთ შემთხვევაში _ სრულიად ახალი პროდუქტის შემუშავების, ხოლო მეორეში (შედარებით მოკრძალებულში), არსებული სასაქონლო სერიების გაფართოების. თუ მსგავსი დაშვებების იდენტიფიცირება არ ხდება, არ გამოისახება ისინი ფორმალიზებული სახით და არ განიხილება კრიტიკულად, ზარალდება სტრატეგიის როგორც იდენტიფიკაციის, ასევე დამუშავების პროცესი.

ითვლება, რომ კონფლიქტის მოდელირებამ შესაძლოა ხელი შეუწყოს ალტერნატივების გენერირების პროცესს. მეისონმა და მიტროფმა წამოაყენეს მოსაზრება, რომ

მენეჯერები ხშირად ვერ ერკვევიან იმ დაშვებების არსში, რომლითაც ხელმძღვანელობენ. ამიტომ ამ დაშვებების ანალიზი მათ (იმ შემთხვევაშიც კი, თუ წარმოიქმნება კონფლიქტური სიტუაცია) ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების ღრმად წვდომაში ეხმარება. მოტანილი გამოკვლევა საშუალებას იძლევა ვივარაუდოთ, რომ სტრუქტურული კონფლიქტი საბაზო დაშვებების მიმართ კრიტიკული მიდგომის საშუალებას იძლევა, რაც აუმჯობესებს ალტერნატივების გენერირებასთან და შეფასებასთან დაკავშირებულ პროცესს.

ამ მხრივ სასარგებლოა ორი კონკრეტული პროცესის გამოყენება:

1. *"ეშმაკის ადვოკატი"* _ ეს არის პროცესი, რომლის დროსაც ალტერნატივა შეისწავლება ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო მხრიდან, რომელთაგან ერთი დადებითად აღიქვამს ვარიანტს, ხოლო მეორე უარყოფითად. გარდა ალტერნატივაში უზუსტობების და ბუნდოვანი ადგილების მოძიებისა, ეს ვარიანტი მის ურთიერთსაწინააღმდეგო მიმართულებებიდან კრიტიკის შესაძლებლობას იძლევა;

2. "დიალექტიკური შესწავლა" _ ნიშნავს ჯგუფების გამოყენებას განსახილველი საკითხის გარშემო განსაკუთრებით ზევრი სხვადასხვა თვალსაზრისის წარმოდგენისთვის. ცალკეული მონაწილეები ჯგუფებში იმგვარად ერთიანდებიან, რომ მათი არაერთგვაროვნება განსაკუთრებით აშკარად იყოს წარმოჩენილი. ჯგუფები შეიმუშავებენ ალტერნატივებს და შემდეგ განიხილავენ მათ. მსგავსი პროცესის უმთავრესი ასპექტი საბაზო დაშვებების იდენტიფიცირებაა.

სცენარების გენერირება. უკანასკნელ წლებში მოწინავე კომპანიები დაკავებულნი არიან სცენარების შემუშავების გარშემო ექსპერიმენტების მოწყობით, რისთვისაც ფორმალიზებულ პროცესს მიმართავენ. ეს მენეჯერებს საშუალებას აძლევს, განჭვრიტონ და მიიღონ დარგის, რიგი მომიჯნავე ტექნოლოგიების ან მთლიანად ეკონომიკის მომავლის დეტალური ალტერნატიული სურათები. იყენებენ რა სცენარულ მიდგომას, მენეჯერები აფასებენ, თუ როგორი იქნება მომავალი და რატომ შეიძლება განხორციელდეს ის. მსგავსი პროცესის მიმდინარეობისას, როგორც წესი, თავიდანვე იქმნება მომავლის 3-4 ალტერნატიული სურათი, რაც მენეჯერებს სიტუაციის სხვადასხვა მხრიდან დანახვის საშუალებას აძლევს.

ზემოაღნიშნული სცენარებიდან თითოეულმა შესაძლოა წარმოშვას სხვადასხვა სტრატეგიული ალტერნატივა. მაგალითად, კომპანიას შეუძლია შეიმუშაოს სცენარების სხვადასხვა ნაკრები დარგში მოსალოდნელი ცვლილებების გათვალისწინებით. ასეთია პროდუქტი სუბსტიტუტების გამოჩენა, ბაზარზე ახალი პროდუქციის ფართო ასორტიმენტის მიწოდება, რაც ერთი ან რამდენიმე ტექნოლოგიური გარღვევის შემდეგ ხდება და ა.შ. ამის შემდეგ ორგანიზაცია შეიმუშავებს კონკურენტულ ალტერნატივებს, რაც მას იმ კონკრეტულ გარემოში წარმატების საშუალებას მისცემს, რომლებიც თითოეულ სცენარშია აღწერილი. ზევრ შემთხვევაში ის ალტერნატივები, რომლებიც წარმოიშვნენ სცენარების საფუძველზე, მიეკუთვნებიან არა მარტო განახლების, არამედ ინოვაციურ ტიპსაც.

სცენარები საშუალებას აძლევს კომპანიას, იაზროვნოს მომავალზე დაყრდნობით, ანუ ჯერ უნდა შემუშავდეს მომავლის სურათი, რომელსაც სრულიად განსხვავებული ოპერაციული გარე გარემო დაედება საფუძვლად, ხოლო შემდეგ დაიწყოს ფიქრი, თუ რა მოხდება მომავალში. სცენარული მიდგომა ახალისებს ატმოსფეროს ორგანიზაციაში,

რომელშიც განსაკუთრებით ადვილია შემოქმედებითი ალტერნატივების იდენტიფიცირება და განვითარება.

მოდელირება. მოდელირება ნიშნავს სტრატეგიულ პროცესში კომპიუტერული მოდელების გამოყენებას, რაც საშუალებას აძლევს გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს, მრავალი ვარიანტის ტესტირება საწყისი ცვლადების სხვადასხვა მნიშვნელობების პირობებში მოახდინონ. ამ შემთხვევაში გამოიყენება 20-30 ცვლადიანი მოდელების კომპიუტერული დამუშავების სრულიად ჩვეულებრივი პრაქტიკა. ეს ცვლადები ეხება გაყიდვებს, წარმოებას, ოპერაციებს, მარკეტინგს და მომსახურებას, ანუ იმ მიმართულებებს, რომელთა რაოდენობრივი შეფასებაც შესაძლებელია. მოდელირების მიმზიდველობა მდგომარეობს იმაში, რომ მისი მეშვეობით სხვადასხვა დაშვების (მაგალითად, გაყიდვების შედეგების, დანახარჯების დინამიკის, მეტოქეთა მარკეტინგული პროგრამების შესახებ) შემოწმებაა შესაძლებელი. მიღებული შედეგები ხშირად იწვევს ახალი ალტერნატივების წარმოქმნას, რომლებზედაც შემმუშავებელნი სხვა ვითარებაში უბრალოდ ყურადღებას არ გაამახვილებდნენ.

ტვინების შტურმი. ზოგჯერ მენეჯერებს შემოქმედებითი ალტერნატივების გენერირებისთვის ესაჭიროებათ ნაკლებ ფორმალიზებული ორგანიზაციული პროცესები, ვიდრე სცენარული მიდგომა ან მოდელირებაა. ატმოსფერომ, რომელიც ხელს უწყობს მსგავს შემოქმედებით პროცესებს, უნდა უზრუნველყოს საერთო დადებითი სამუშაო განწყობა, გამჭვირვალობა, დამაჯერებლობა, კრიტიკისა და ბრალდებებისგან თავის შეკავება.

ერთ-ერთი ამგვარი შემოქმედებითი პროცესი არის ტვინების შტურმი, რომლის წესების დაცვით მონაწილეებმა შეიძლება შემოგვთავაზონ ინოვაციური ალტერნატიული ვარიანტი. ამ დროს გამოიყენება ოთხი ძირითადი წესი: 1) არავითარი კრიტიკა; 2) იდეების არავითარი შეზღუდვა; 3) არავითარი შეზღუდვა შეთავაზებული იდეების რაოდენობაზე; 4) არავითარი შეზღუდვა იდეების მეშვეობით ახალი იდეების შექმნაზე. ტვინების შტურმი განსაკუთრებით სასარგებლოა, როდესაც ორგანიზაციები განიცდიან შემოქმედებითობის ნაკლებობას. მაგალითად, მენეჯერების ჯგუფმა შეიძლება მიმართოს ტვინების შტურმს, როცა ყველა სხვა ადრეული წინადადება თავისი არსით თანდათანობით სრულყოფის ალტერნატივებს მიეკუთვნება.

დელფის ანალიტიკური მეთოდი. ეს მეთოდი პრობლემის კომპლექსური დამუშავების საშუალებას იძლევა და განსაკუთრებით აქტუალურია ზოგიერთი ტიპის გადაწყვეტილების მიღების დროს. დელფის პროცედურა ითვალისწინებს ექსპერტთა სამი ჯგუფის მონაწილეობას. პირველ მათგანს ეკისრება პროგნოზირების, მეორეს _ სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიმღების, მესამეს კი მაკოორდინირებელი ფუნქცია. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ხუთეტაპიანია.

პირველ ეტაპზე ფირმაში მომუშავე ან მოწვეული სპეციალისტებისგან იქმნება მაკოორდინირებელი ჯგუფი, რომელიც შეიმუშავებს კითხვარებს და ანკეტებს. ამავდროულად მაკოორდინირებელი ჯგუფი კომპანიის თანამშრომლებისგან არჩევს სპეციალისტთა ორ ჯგუფს, პირველ მათგანს ევალება დელფი-გამოკითხვების ჩატარება, ის აგრეთვე ახორციელებს სოციალურ და ფიზიკურ გარემოში მიმდინარე იმ ტენდენციების პროგნოზირებას, რაც გავლენას ახდენს მოცემულ კომპანიაზე, ხოლო მეორე განსაზღვრავს

ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს და პრიორიტეტებს. სტრატეგიულ ჯგუფში აუცილებელია ტოპ და ფუნქციური მიმართულებების მენეჯერების შეყვანა.

მეორე ეტაპზე საფრთხეები და შესაძლებლობები გამოვლინდება. მაკოორდინირებელი ჯგუფი ანკეტური გამოკითხვის რამდენიმე რაუნდის შემდეგ სთხოვს პროგნოზისტთა ჯგუფს, განსაზღვროს ბაზრის განვითარების ძირითადი მიმართულებები, საფრთხეები და შესაძლებლობის ფანჯრები. ამ ეტაპზე სასურველია გადაწყვეტილების მიღება კონსენსუსის საფუძველზე.

მესამე ეტაპზე განისაზღვრება ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების მიმართულებები. მაკოორდინირებელი ჯგუფი სტრატეგიულ გუნდს გადასცემს პროგნოზისტთა ჯგუფის მიერ შევსებულ ანკეტებს. ამ ანკეტების საფუძველზე ეს უკანასკნელი ატარებს ახალ გამოკითხვას, რომლის მიზანი ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრაა.

მეოთხე ეტაპზე ხდება ალტერნატივების გენერირება. ვინაიდან სტრატეგიული ჯგუფის მიზანია გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრა, მან ყურადღების კონცენტრირება უნდა მოახდინოს სხვადასხვა ვარიანტის განხილვაზე.

მეხუთე ეტაპზე განისაზღვრება პრიორიტეტები, რომლის საფუძველზეც სტრატეგიული ჯგუფი არჩევს ალტერნატივებს.

ჯგუფური მუშაობის მხარდაჭერის სისტემები. იმ ადამიანების ჯგუფებს შორის არსებული ურთიერთქმედებების გასაიოლებლად, რომლებიც დაკავებულნი არიან ალტერნატივების გენერირებით, ზოგიერთ ორგანიზაციაში გამოყენებულია კომპიუტერული ინსტრუმენტები. ამის მაგალითად შეიძლება ჩაითვალოს სამუშაო, რომელიც შესრულდა არიზონას უნივერსიტეტში. იქ გამოიყენება შენობა 24 სამუშაო სადგურით და საშუამავლო მოწყობილობის დიდი რაოდენობით. ეს საშუალებას აძლევს მენეჯერებს, კომპიუტერული და სხვა კომუნიკაციური ტექნიკა გამოიყენონ იდეების გენერირებისა და დაშვებების შეთავაზების დროს. წამყვანს, რომელიც ჯგუფური დინამიკის ღრმა ცოდნით და გადაწყვეტილების მიღების დიდი გამოცდილებით გამოირჩევა, ალტერნატივების გენერირების მსვლელობისას ჯგუფი გადაჰყავს ერთი ეტაპიდან მეორეზე. ელექტრონული ტვინების შტურმის (EBS – Electronic Brainstorming) შემთხვევაში, ის იდეები, რომელთა გენერირებაც ხდება, ანონიმურად შეიყვანება კომპიუტერში. ანონიმურობა იმიტომაა საჭირო, რომ მისი განხილვისას ყურადღება იმ ადამიანის სტატუსზე არ გადავიდეს, რომლის გენერირებულიც არის ეს იდეა. ფაილები, რომლებშიც მოთავსებულია იდეები, გადაეცემა ყველა სამუშაო სადგურს, რაც საშუალებას აძლევს თითოეულ მონაწილეს, მათ საფუძველზე საკუთარი ვარიანტები წარმოადგინოს. შესაძლებელია საწყისი იდეების შეცვლა, სახეცვლილება ან მათ საფუძველზე ახალი იდეის წარმოქმნა. ამის შემდეგ საშედეგო იდეები კლასიფიცირდება და ჯგუფდება.

ადაპტური სისტემები და ქაოსის თეორია. ზოგიერთი მეცნიერი თუ პრაქტიკოსი ორგანიზაციისა და კონკურენტული გარემოს ურთიერთქმედების იმ თეორიის მომხრედ გვევლინება, რომელიც გამომდინარეობს კომპლექსურ ადაპტურ სისტემებში ორგანიზაციის ქმედების შემდეგი პრინციპებიდან: 1) მომავლის ზუსტი პროგნოზირების შეუძლებლობა, რამეთუ მიზეზ-შედეგობრივი კავშირისთვის თვალის მიდევნება ამ თეორიის თანახმად

განსაკუთრებით რთულია; 2) კომპანიასა და მის მომხმარებლებს, კონკურენტებს, გამყიდველებს შორის არსებული ურთიერთობების სტაბილურობა უწინარესად წარუმატებლობის მაცნეა; 3) სტრუქტურების ურთიერთქმედების სირთულე, რამეთუ ეს ურთიერთქმედება შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა, ზოგჯერ სრულიად არაპროგნოზირებადი საშუალებებით. ის ფაქტი, რომ ყოველი ორგანიზაცია თავისთავად კომპლექსური ადაპტური სისტემაა, რომელიც არსებობს "ქაოსის ზღვართან ახლოს", მენეჯერებს აიძულებს, არა მარტო დათანხმდნენ ცვლილებების გარდაუვალობას, არამედ გულდასმით იმუშაონ შიდაორგანიზაციული პრობლემების სხვადასხვა წახნაგზე, საზრიანად გადაწყვიტონ კონფლიქტები, რომლებიც დაკავშირებულია ახლად წარმოქმნილ სიტუაციებთან, ერთიანობის უკმარისობასთან და კონსენსუსის არქონასთან.

ამგვარი მიდგომის შედეგად ალტერნატივები, რომლებიც უმთავრესად სპონტანურად იქმნება, ასახავს არა მარტო არაფორმალიზებული წესით აღწერილ სიტუაციებსა და მისწრაფებებს, არამედ იმ პრობლემებსაც, რომლითაც მენეჯერთა ჯგუფები არიან დაკავებულნი. უთმობენ რა ყურადღებას მსგავს სტრატეგიულ ასპექტებს, მენეჯერები ქმნიან არასტაბილურ გარემოს. განსჯის არაფორმალური პროცესის მეშვეობით კი იმ ალტერნატივას არჩევენ, რომელიც საბოლოოდ არღვევს არსებულ წესრიგს. მათი აზრით წარმატებაც იმაზეა დამოკიდებული, თუ რამდენად მიიღწევა ორგანიზაციაში არსებული ვითარების დესტაბილიზება.

სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირებისას დაშვებული ზოგიერთი ტიპური შეცდომა

მართალია, რამდენიმე ტიპური შეცდომის შესახებ როგორც ამ, ასევე სხვა თავებში უკვე იყო მითითებული, შესაძლოა არააშკარა ფორმითაც, ზოგიერთ მათგანზე კი კიდევ ერთხელ შეჩერებაა მიზანშეწონილი. ყოველი მსგავსი შეცდომის აღმოფხვრა განაპირობებს დროის ეკონომიას და არსებითად აუმჯობესებს შეთავაზებული ალტერნატივის ხარისხს. ეს შეცდომებია:

- *ხშირად ვერ ხერხდება მნიშვნელოვან სტრატეგიულ ცვლილებებთან დაკავშირებული ინოვაციური და განახლების ალტერნატივების შემუშავება,* რაც, თავის მხრივ, არ არის კარგი. ეს იმით არის გამოწვეული, რომ მენეჯერები კრიტიკულად არ აანალიზებენ მიმდინარე და სამომავლო საქმეებს;
- *ძალიან ხშირად განახლებისა და თანდათანობით სრულყოფის ალტერნატივები ადრეული მიდგომების მარტივ სახესხვაობებად გვევლინება.* მაგალითად, მენეჯერთა ჯგუფმა, რომელიც პასუხს აგებს პროდუქციაზე, საკუთარი კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად უამრავი დრო დახარჯა ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავებაზე. ყოველ ამ ალტერნატივაში აქცენტი გაკეთებული იყო ფასების შემცირებაზე და როდესაც მათ განიხილეს ალტერნატიული ვარიანტი, რომლის საფუძველი იყო პროდუქციის ფუნქციურობის ამაღლება, მხოლოდ მაშინ მიაღწიეს ჭეშმარიტ ურთიერთგაგებას მომხმარებლებთან, მიუხედავად იმისა, რომ ამ შემთხვევაში საბოლოო შედეგად გათვალისწინებული იყო არა ფასების შემცირება, არამედ მისი ზრდა.

- *მენეჯერები და სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირების პროცესში მონაწილე სხვა პერსონალი ხშირად ძალიან სწრაფად აჩერებენ თავიანთ ყურადღებას რომელიმე კონკრეტულ ვარიანტზე.* არადა, ალტერნატივების გენერირება და მათი შეფასება რთული ამოცანაა, რომლის ფარგლებშიც თანმიმდევრობით უნდა განხორციელდეს დაგეგმილი ნაბიჯები. პრაქტიკაში ალტერნატივების გენერირება ხშირად იწვევს ახალი ინფორმაციის წარმოშობას, რომელიც საშუალებას იძლევა, უფრო კარგად გაირკვეს განსახილველი სტრატეგიული ასპექტები. ამ ახალ ინფორმაციას, თავის მხრივ, ახალი ალტერნატივების გენერირება შეუძლია.
- *სამწუხაროდ, მრავალ ორგანიზაციას ალტერნატივების გენერირება ერთ ფაზამდე – სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესამდე დაჰყავს.* ზოგჯერ სხვა ნაკლოვანებაც არსებობს: ალტერნატივების გენერირება დაევალება მხოლოდ ერთ პირს ან ვიწროდ სპეციალიზებულ გუნდს, რაც ზღუდავს აღნიშნულ საქმიანობას. შედეგად, ალტერნატივების გენერირების პროცესში დანარჩენი თანამშრომლებისა და სხვა ჯგუფების ძალისხმევა არ არის ჩართული.

კითხვები:

1. ვინ და როგორ შეიმუშავებს სტრატეგიას?
2. აღწერეთ სტრატეგიის შემუშავების არსებული მიდგომები;
3. რა არის სტრატეგიული ალტერნატივა?
4. რას ნიშნავს ალტერნატივების გენერირება?
5. რა არის ფასეული ალტერნატივების მახასიათებლები?
6. ალტერნატივების გენერირების რომელ ორგანიზაციულ პროცესს იცნობთ?
7. აღწერეთ სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირების ორგანიზაციული პროცესები.
8. რა სახის შეცდომებს უშვებენ სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავების პროცესში?

თავი 7. სტრატეგიის წარმოქმნა და შერჩევა

წინა ლექციაში აღვნიშნეთ, რომ ჯანსაღი სტრატეგიული პროცესი დაფუძნებულია პლურალისტურ მიდგომაზე, რისი ეპიცენტრიც არის ასტრატეგიული ალტერნატივების გენერირება. მაგრამ მხოლოდ ეს არ კმარა კონკრეტნული სტრატეგიის წარმოქმნისთვის აუცილებელია ალტერნატივების ანალიზი და მათგან ყველაზე რელევანტურის შერჩევა. სწორედ ამ პრობლემებს მიეძღვნება მოცემული თავი.

სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზის მნიშვნელობა

სტრატეგიული ალტერნატივების არჩევის დროს დაშვებული შეცდომა კომპანიას ძალიან ძვირი უჯდება, რაც მრავალ პრობლემას წარმოშობს: ანაწევრებს მის შეზღუდულ ფინანსურ რესურსებს; ტყუილად იხარჯება დრო და შესაძლოა რესურსებიც; ირჩევენ რა მცდარ ვარიანტს, მენეჯერების ყურადღების მიღმა რჩება განვითარების პერსპექტიული მიმართულებები.

ყოველი წარუმატებელი სტრატეგია აგებულია იმ შეცდომებზე, რაც არ გახდა კრიტიკული განსჯის საგანი. ქვემოთ მოტანილია კითხვარი, რს მეშვეობითაც შესაძლებელია ცუდი სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავების ალბათობის შემცირება. ის სასარგებლოა სტრატეგიების გაუმჯობესებისთვისაც, რადგან იმ სუსტი წერტილების აღმოჩენის შესაძლებლობას იძლევა, რომელთა გამოსწორებაც აუცილებელია. ამ კითხვარის მეშვეობით ასევე ხორციელდება სტრატეგიის რეალიზებით დაკავებული ადამიანების შეხედულებების დაახლოება და სტრატეგიის ძირითადი პრინციპების მიმართ მათი თანხმობის მოპოვება.

მენეჯერების მიერ მცდარი გადაწყვეტილებების მიღების ალბათობის შემცირებისა და პირიქით, საუკეთესოს შემუშავებისთვის ხელის შესაწყობად საჭიროა: სიტუაციის ყოველმხრივი შეცნობა; ალტერნატივების ფართო ნაკრების შექმნა; მათი ყოველმხრივი და ღრმა ანალიზი. პირველ ორ პუნქტზე უკვე გვქონდა საუბარი, ხოლო რაც შეეხება ალტერნატივების შეფასების პროცესს, ამის შესახებ მოთხრობილია მოცემულ თავში. ყოველი კითხვა, რომელიც წარმოდგენილ შეფასების მეთოდშია ფორმულირებული, ითვალისწინებს შეთავაზებული სტრატეგიის საიმედოობის შემოწმებას. ეს კითხვები განსაკუთრებით კარგად მუშაობს მაშინ, როცა არსებობს სტრატეგიული ალტერნატივების ფართო არჩევანი. მრავალი ფაქტით დასტურდება, რომ საუკეთესო სტრატეგიული ალტერნატივის შერჩევა მაშინ არის შესაძლებელი, როდესაც გადაწყვეტილების მიმღები პირები ერთდროულად რამდენიმე ვარიანტს ამუშავებენ. განხილვის ამგვარი ფართო დიაპაზონი მენეჯერებს შემოქმედებითი მიდგომის საფუძველს აძლევს.

ხშირად სტრატეგიის შეფასების საფუძვლად მხოლოდ კომპანიის საფინანსო ეფექტიანობას მიიჩნევენ, რაც არ არის გამართლებული. სტრატეგიის ანალიზი არ უნდა შემოიფარგლოს ფინანსური მაჩვენებლების დაწვრილებითი შესწავლით. ალტერნატივის შეფასების პროცესი ფასეული რომ იყოს, მასში გათვალისწინებულ უნდა იქნას შემდეგი ოთხი მომენტი:

1. სტრატეგიული ალტერნატივების შეფასების პროცესში მონაწილე მენეჯერებს და სხვა პერსონალს რესურსების განაწილებისა და ფუნქციონირების მაჩვენებლების მიხედვით მიზნების დასახვისთვის უნდა მიეწოდოთ დასაბუთებული ინფორმაცია. შეფასების პროცესში სულ უფრო თვალსაჩინო ხდება სტრატეგიული ალტერნატივების ძლიერი და სუსტი ადგილები, რის საფუძველზეც შესაძლებელია მათი უფრო აქტიურად მოდიფიცირება. ანალიზის ბოლოს თითოეული ვარიანტის ფარდობითი უპირატესობები და ნაკლოვანებები თვალსაჩინო უნდა გახდეს;

2. კომპანიის ბიზნეს-გუნდის ძალისხმევა ტრადიციულად მიმართულია მომგებიანობის და სააქციო ღირებულების ზრდისკენ, მაგრამ თუ ანალიზი ფოკუსირებულია

მხოლოდ საფინანსო მაჩვენებლებზე, ზოგჯერ ჩნდება ეჭვი, რომ ეს ციფრები მხოლოდ რენტაბელობის საჩვენებლად არის მიღებული, სხვა მოთხოვნები კი იგნორირებულია. იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანია დანახარჯების სწრაფად ამოღებას ისახავს მიზნად, არ არის გამორიცხული, რომ ფასების, დანახარჯების და საბაზრო წილის ზრდის შესახებ არსებული პროგნოზები გადაჭარბებული იყოს, რათა უზრუნველყოფილ იქნას რენტაბელობის არარეალურად მაღალი მაჩვენებლები;

3. სტრატეგიული ალტერნატივების შეფასების პროცესის ერთ-ერთი მთავარი ქმედებაა კრიტიკული დაშვებების ტესტირება. ითვლება, რომ მენეჯერთა მიერ მისაღები გადაწყვეტილებებიდან ალტერნატივების შერჩევა ყველაზე ნაკლებ სტრუქტურიზებულია. ამიტომ ამ პროცესისთვის დამახასიათებელი, მისთვის დასაწყისიდანვე თანმდევი გაურკვევლობის დასაძლევად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილე ყველა პირმა უნდა ივარაუდოს, თუ როგორ შეიცვლებიან დროთა განმავლობაში მომხმარებლები, კონკურენტები, განაწილების არხები, დანახარჯები, ტექნოლოგიები და ა.შ. და რამდენად წარმატებით შეძლებს ორგანიზაცია საკუთარი დაშვებების პროგრამის რეალიზებას. სწორი გადაწყვეტილების საფუძველში ყოველთვის ძევს მკაცრი არგუმენტებით გამყარებული დაშვებები და არა მარჩიელობა, რომელიც არ არის განმტკიცებული შესაბამისი მონაცემებით. მხოლოდ კითხვების გამუდმებული დასმით შეიძლება დასაბუთებული დაშვებების განცალკევება მცდარი ვარიანტებისგან.

4. სტრატეგიული ალტერნატივების შეფასების პროცესის უმთავრესი ქმედებაა აგრეთვე რისკების გამოვლენა და მათი მაქსიმალურად ნეიტრალიზება. ეს ხერხდება ალტერნატივის სცენარში გაუთვალისწინებელი მდგომარეობის იდენტიფიცირებით და კონტროლის ფაქტორების მითითებით. მოულოდნელობებით გამოწვეული შესაძლო დანაკარგების მინიმიზებისთვის მენეჯერთა ჯგუფმა უნდა გაიაზროს ყველა შესაძლო მოვლენა და შეიმუშაოს გეგმა მსგავსი გადახრების შემთხვევაში დანაკარგების აცილების ან შემცირებისათვის. ამგვარი მიდგომა შესაძლებლობას იძლევა, გამოვლინდეს ის საკვანძო ფაქტორები, რომლებზედაც თვალყურის დევნებაა საჭირო და როდესაც ინდიკატორი მიუთითებს პრობლემების წარმოქმნას, უმალ უნდა იქნას მიღებული ზომები მათ აღმოსაფხვრელად.

სტრატეგიული ალტერნატივების შეფასების პროცესი

ქვემოთ წარმოდგენილი ალტერნატივების შეფასების მეთოდი ეყრდნობა ტესტირების ოთხეტაპიან პროცესს, რომელშიც მოცემული თანმიმდევრობით გამოიყენება შემდეგი საკონტროლო ტესტები:

ტესტი 1. რამდენად მიმზიდველია საანალიზო საბაზრო შესაძლებლობა?

ტესტი 2. შეუძლია თუ არა საანალიზო სტრატეგიას უზრუნველყოს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა?

ტესტი 3. როგორია სტრატეგიის წარმატებული რეალიზების პერსპექტივები?

ტესტი 4. შესაძლებელია თუ არა პროგნოზირებული საფინანსო შედეგების მიღწევა რისკის დასაშვები დონით?

ტესტი 1. რამდენად მიმზიდველია საანალიზო საბაზრო შესაძლებლობა? საბაზრო შესაძლებლობის შეფასება იწყება კომპანიაზე იმ მოვლენების და ტრენდების ზემოქმედების შეფასებით, რომლებიც მის მაკროგარემოში წარმოიქმნება. ცხადია, ბაზრის მიმზიდველობის ხარისხი აგრეთვე დამოკიდებულია ბიზნეს-ლანდშაფტში არსებული საფრთხეებისა და შესაძლებლობების თანაფარდობაზე. ამ ანალიზისთვის შესაძლებელია იმ მეთოდების გამოყენება, რომლებიც აღწერილი იყო მოცემული წიგნის იმ ნაწილში, სადაც საუბარია მაკროგარემოს და ბიზნეს-ლანდშაფტის ანალიზზე, მაგრამ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს შემდეგ საკითხებს: ბაზრის ზომებს და მისი ზრდის ტემპებს; პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლს; საბაზრო მოთხოვნის ცვალებადობას; მიზნობრივ ბაზარზე მომიჯნავე დარგების გავლენას; კონკურენციის სიმწვავეს; მიმწოდებელთა და მომხმარებელთა საბაზრო ძლიერებას; სუბსტიტუტების და ბაზარზე ახალი მონაწილეების გამოჩენის საფრთხეს; საბაზრო ფრაგმენტაციის ხარისხს; განაწილების არხებისადმი ადვილ ხელმისაწვდომობას; იაფ ან ძვირ ბაზარზე გასვლის შესაძლებლობას; სოციალური და საკანონმდებლო ხასიათის შეზღუდვებს და შესაძლებლობებს. რაც უფრო მაღალია აღნიშნული კრიტერიუმების მიხედვით შეფასებული საბაზრო შესაძლებლობები, მით მეტია ამ ბაზრის ყველა მონაწილის გრძელვადიანი საშუალო მომგებიანობა. თავის მხრივ, მაღალი რენტაბელობის პოტენციალი ხელს უწყობს საერთო მოქმედებათა დამაჯერებლობას. იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც შერჩეული სტრატეგია არ იძლევა ბაზარზე ფართოდ შეღწევის საშუალებას, სავარაუდოა, რომ მისი მეშვეობით რეალიზებული იქნება მომგებიანობასთან დაკავშირებული ზოგიერთი შესაძლებლობა. ამასთან, გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ყოველ კონკურენტს საკუთარი შეხედულება გააჩნია ზემოთ განხილული თითოეული ფაქტორის მაჩვენებლების ოპტიმალურობაზე. მაგალითად, საშუალო ზომის კომპანიები არჩევენ შესაბამის ბაზრებს, რადგან იქ არსებობს მრავალი დაცული ნიშა, რომელთა დაკავებაც მათთვის უსაფრთხოა. ბიზნესის ის სტრუქტურები, რომლებიც უკვე დამკვიდრდნენ ბაზარზე, დადებითად არიან განწყობილი დარგში შესვლის საწინააღმდეგო მაღალი ბარიერების მიმართ, რადგან ეს ბაზარს არამიმზიდველს ხდის გარე სტრუქტურებისთვის. ამასთან, ბიზნესის ზრდის მაღალი საპროგნოზო მაჩვენებლები ყოველთვის არ წარმოადგენს კეთილსაიმედო ინფორმაციას, რადგან ეს იწვევს დარგში ჭარბი კონკურენტების მოზღვავებას, რასაც საერთო რენტაბელობის ეროზია მოჰყვება.

ტესტი 2. შეუძლია თუ არა საანალიზო სტრატეგიას, უზრუნველყოს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა? ეკონომისტებს, რომლებიც დიდი ხნის განმავლობაში აკვირდებიან ბაზრებს, ზოგადად უარყოფითი პასუხი აქვთ კონკურენტული უპირატესობების მდგრადობაზე. ამის შესახებ არსებობს ნემეზიდას სახელით ცნობილი კანონი, რომელიც ამტკიცებს: ''არაფერი კარგი ამქვეყნიური არ გრძელდება უსასრულოდ'', ანუ კონკურენტები აუცილებლად გამონახავენ საშუალებებს, რომ ბაზრის ლიდერს მისი სიმდიდრის ნაწილი გამოსტაცონ. მიმზიდველი შესაძლებლობები ყოველთვის აღუძრავს მეტოქეებს სურვილს, უპირატესობების მხრივ გაუთანაბრდნენ ბაზრის ლიდერს ან გაუსწრონ კიდეც მას. ამგვარად, საპროგნოზო ზემომგებიანობა, რომელიც თავიდან კონკურენტული უპირატესობის გარდაუვალ შედეგად ეჩვენებათ, შესაძლოა საერთოდ არ განხორციელდეს ან უცებ გაქრეს.

„ნემეზიდას კანონის“ ნათელი დადასტურებაა იაპონიის საყოფაცხოვრებო ელექტრონული ნაწარმის ბაზრის მაგალითი, სადაც ახალი პროდუქტები, რომლებიც ადრინდელის მეტნაკლებად გაუმჯობესებულ ვარიანტს წარმოადგენს, უნიკალურია მხოლოდ რამდენიმე თვის განმავლობაში, რამეთუ კონკურენტები ბაზარს სწრაფად სთავაზობენ ანალოგიურ წინადადებებს. მაგალითად, Sony იძულებულია, ბაზარზე გაიტანოს ყოველი ნომენკლატურული ერთეულის ასეულობით მოდელი, რათა გაუძლოს მდევრების წნეხს, რადგან ნებისმიერი მისი ინოვაციის კოპირებას მეტოქეები 6-12 თვის განმავლობაში ახერხებენ. იმიტაციის ასეთი მაღალი ტემპი ნიშნავს, რომ ‘‘კონკურენტები სულ ახლოს არიან’’. მათ ძალიან კარგად ესმით ერთმანეთის ქმედებების შესახებ, თვალყურს ადევნებენ ბიზნესის სხვა სტრუქტურის ყოველ ნაბიჯს, მეტიც, ცდილობენ, განჭვრიტონ მათი შემდგომი მოქმედებები და ოპერატიულად უპასუხონ მათ. ამ პირობებში უპირატესობის შენარჩუნების ერთადერთი საფუძველია ინოვაციების განუწყვეტელი დანერგვა. ეს კი წარმოშობს კითხვას: როდიდან ამბობს მომხმარებელი უარს არსებული საქონლის უზარმაზარ ასორტიმენტზე ახალი პროდუქციის სანაცვლოდ?

ზემოთ აღნიშნულის საწინააღმდეგო მაგალითია ვარიანტი, როცა კომპანიები მოიპოვებენ მყარ კონკურენტულ უპირატესობებს, რომლის საფუძველშიც ძევს უნიკალური აქტივები ან კომპეტენციები, რომელთაც მხოლოდ ერთი ორგანიზაცია ფლობს და მათი ადვილად კოპირება შეუძლებელია. ამის კლასიკური მაგალითია ფარმაცევტული დარგი, სადაც ახალ პროდუქტზე მოქმედებს საპატენტო დაცვა, რის გამოც კაპიტალზე შემოსავალი უდიდესია აშშ-ის ყველა დარგობრივ ჯგუფთან შეადრებით. კიდევ ერთი მაგალითია Microsoft-ის ოპერაციული სისტემა Windows-ი, რომელიც ბაზარზე უნიკალურ პოზიციას იკავებს. მსგავსი რამ მიიღწევა ‘‘პირველაღმომჩენის’’ უპირატესობებიდან გამომდინარე, რომლის დროსაც კომპანია ქმნის სტანდარტებს და აიძულებს მომხმარებლებს, დახარჯონ დამატებითი სახსრები, თუ ისინი სხვა პროდუქციაზე გადასვლას მოინდომებენ. ზოგიერთი განსაკუთრებით მყარი უპირატესობა იქმნება მჭიდრო პირადი ურთიერთობების საფუძველზე. რის მაგალითადაც გამოდგება საინვესტიციო ბანკებსა და მათ კლიენტებს შორის არსებული ურთიერთობები. საინვესტიციო მომსახურება პროფესიული სერვისის სახეა, რომელიც არ განეკუთვნება უნიკალურ საქმიანობას, რადგან მსგავსი მომსახურება საყოველთაოდ არის ხელმისაწვდომი, მაგრამ ასეთ გარემოში, რომელიც სხვადასხვა სახის ზეწოლას განიცდის და სადაც მაღალია ფსონი, კლიენტები იმ საფინანსო ინსტიტუტებთან მუშაობას არჩევენ, რომლებსაც იცნობენ და სრულიად ენდობიან. ამგვარი ურთიერთობების ფორმირებისა და ნდობის გაჩენისთვის კი დიდი დროა საჭირო.

კონკურენტული უპირატესობის მდგრადობის შენარჩუნება. მიუხედავად ამ მხრივ ეკონომისტების პესიმიზმისა, ალტერნატივების ანალიზის პროცესის მეორე კითხვაზე პასუხი ყოველთვის უარყოფითი არ არის. თუმცა, ყოველი კომპანია დროთა განმავლობაში დაკარგავს საკუთარი უპირატესობის, განსაკუთრებით, ფასეული უპირატესობის მრავალ წყაროს. კონკურენტები ასევე სწრაფად განახორციელებენ პროდუქციის კუთხით არსებული ინოვაციების უდიდესი ნაწილის დუბლირებას. დადგენილია, რომ ახალი პროდუქციის დამზადების ტექნოლოგიის შესახებ ინფორმაცია 70%-ის შემთხვევაში 1 წლის განმავლობაში ხდება მეტოქეებისთვის ცნობილი. თვით შიდა პროცესების გაუმჯობესების გარშემო

არსებული ინოვაციების დაცვაც ძნელია: ახალი ცოდნის 60-90% საბოლოოდ ცნობილი ხდება კონკურენტებისთვის, ამიტომ იმისათვის, რომ საკვანძო აქტივი და კომპეტენცია დიდი ხნის განმავლობაში დარჩეს უპირატესობის მდგრად წყაროდ, საჭიროა 5 პირობის შესრულება:

ისინი თავად უნდა წარმოადგენდნენ ფასეულობის წყაროს, ანუ მათ მნიშვნელოვანი წვლილი უნდა შეიტანონ პროდუქციის მაღალი სამომხმარებლო ფასეულობის უზრუნველყოფაში;

მათ დიდი ხნის განმავლობაში უნდა იყენებდნენ, ანუ ისინი ნელა უნდა კარგავდნენ თავიანთ ფასეულობას და არ უნდა მოძველდნენ ტექნოლოგიური განვითარების მაღალი ტემპების, მომხმარებელთა მოთხოვნილებების ცვლილებების ან არააღდგენადი აქტივების გამოფიტვის გამო;

ადგილი უნდა ჰქონდეს არარეგულარულად დემონსტრირებულ გაურკვევლობას, ანუ კომპანიის გამიზნული ქმედების შედეგად მისმა მეტოქეებმა ვერ უნდა მოიპოვონ ინფორმაცია უპირატესობის წყაროს/წყაროების შესახებ. ეს ჩვეულებრივ მაშინ მიიღწევა, როდესაც აღნიშნული წყარო ეფუძნება დიდ ორგანიზაციულ ცოდნას, გამოცდილებას, თანამშრომელთა კვალიფიკაციას, უნარებს და მნიშვნელოვან ტექნოლოგიურ გარღვევას. თუმცა, ვინაიდან ყოველივე ეს რთულად მოსაპოვებელი ან შესაქმნელია, მოითხოვს საქმიანობის მრავალი სახის კოორდინაციას და როგორც წესი, გამოხატულია არააშკარა ფორმით, მეტოქეებისთვის თავისთავად ძნელია აღნიშნულის შესახებ ინფორმაციის მოპოვება.

იმ შემთხვევაში, თუ მეტოქეები შეიტყობენ, რაში მდგომარეობს კომპანია-ლიდერის უპირატესობა, მათ არ უნდა შეეძლოთ მისი ადვილად დუბლირება;

"პირველაღმომჩენებს" შეუძლიათ შეზღუდონ დუბლირების მცდელობები ქმედითი იარაღის _ საპასუხო ღონისძიებების გამოყენებით.

უკანასკნელი სამი პირობა ქმნის ბარიერებს იმიტაციისთვის და უპირატესობის შენარჩუნების საშუალებას იძლევა.

ტესტი 3. როგორია სტრატეგიის წარმატებული რეალიზების პერსპექტივები? ალტერნატივების შეფასების პირველი ორი ეტაპი ამოწმებს საბაზრო შესაძლებლობების მიმზიდველობას და დაგეგმილი სტრატეგიის მდგრადობას, ხოლო მესამე ტესტით დგინდება სტრატეგიის რეალიზების პერსპექტივები. ეს კეთდება სამი მიმართულების კონტექსტში: *1) შესაბამისობის; 2) მხარდაჭერის არსებობის და 3) თანხმობის.*

შესაბამისობა *ნიშნავს კომპანიის მიერ აუცილებელი ცოდნის, უნარების და რესურსების ფლობას და თუ მას ყოველივე ეს ან რომელიმე მათგანი არ გააჩნია, უნდა დადგინდეს, აქვს თუ არა დრო იმისათვის, რომ შეიძინოს ან განავითაროს ისინი შესაძლებლობების ფანჯრის დახურვამდე.*

პირველი შეზღუდვა, რაზედაც უნდა მოხდეს სტრატეგიული ალტერნატივების შემოწმება, არის *ფინანსური და ფიზიკური* რესურსების ფლობა. თუ ეს შეზღუდვები იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ სტრატეგიის რეალიზება ფირმის კონკურენტულ პოზიციას აყენებს საფრთხის ქვეშ, საჭიროა სტრატეგიის მოდიფიცირება ან მისი მიზნების მაქსიმალური, შეზღუდვების შესაბამისი შემცირება, ანაც საერთოდ უარის თქმა მათზე. ამ

დროს არ არის გამორიცხული შემოქმედებითი გადაწყვეტილებების მიღება ფინანსირების მეთოდების ან რესურსების მოპოვების მიმართულებით.

შემდეგი შემზღუდავი ასპექტი, რომლის შემოწმებაც აუცილებელია, არის *შერჩეული ბაზრის მიმართ ხელმისაწვდომობა.* ამ მხრივ უნდა გაანალიზდეს: ჰყავს თუ არა ორგანიზაციას სათანადო რაოდენობის გაყიდვებით დაკავებული თანამშრომელი და შეუძლიათ თუ არა მათ, გადაწყვიტონ მოცემული სტრატეგიული ალტერნატივით გათვალისწინებული ამოცანები? იხარჯება თუ არა რეკლამაზე სათანადო ძალისხმევა? როგორი მდგომარეობაა დანახარჯების ეფექტურობის მხრივ? როგორია განაწილების სისტემის მოცვადობა, მათ შორის შეკვეთების დამუშავების, სასაწყობო ოპერაციების და პროდუქციის მიწოდების მხრივ? უზრუნველყოფს თუ არა ახალი სტრატეგიის მხარდაჭერას ურთიერთობები მებითუმეებთან, დისტრიბუტორებთან და/ან საცალო მოვაჭრეებთან? იმ შემთხვევაში, თუ აღნიშნულ კითხვებზე გაიცემა უარყოფითი ან გაურკვეველი პასუხები, გამოვლენილი პრობლემების გადასალახად უნდა მოხდეს სტრატეგიის მოდიფიცირება, წინააღმდეგ შემთხვევაში საჭიროა უარი ითქვას საანალიზო სტრატეგიაზე.

ყველაზე მკაცრი შეზღუდვები დაკავშირებულია *თანამშრომლებთან და ორგანიზაციასთან.* მათი მახასიათებლები ყველაზე ნაკლებად არის წარმოდგენილი რაოდენობრივი ფორმით, რაც ართულებს შეფასებას. ამ შემთხვევაში უნდა დადგინდეს, თუ რამდენად შეესაბამება თანამშრომელთა უნარები, ცოდნა და კვალიფიკაცია ახალ სტრატეგიას და შეძლებს თუ არა ორგანიზაცია ახალი მოთხოვნებისამებრ ჩვევებისა და უნარების ინტეგრირებასა და კოორდინირებას. შეზღუდვების სიმკაცრე იმაში მდგომარეობს, რომ ყოველი ამოცანა უნდა შესრულდეს თვით მოცემული ორგანიზაციის მიერ და ნებისმიერი სტრატეგიული ალტერნატივა, რომელიც დამოკიდებულია ორგანიზაციის გარეთ გადასაწყვეტ ამოცანებზე, უარყოფილ უნდა იქნას კომპანიის მიერ.

მხარდაჭერის არსებობა *გულისხმობს, თუ რა დონეზე აქვთ გაცნობიერებული კომპანიის იმ ძირითად თანამშრომლებს სტრატეგიის არსი, რომლებიც დაკავებულნი არიან მისი რეალიზებით. მნიშვნელოვანია ისიც, თუ რამდენად აქტიურად არიან ისინი ჩაბმულნი ამ პროცესში.* იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იყოს თანამშრომლების აქტიური მონაწილეობა სტრატეგიის რეალიზებაში, საჭიროა ორი პირობის დაკმაყოფილება:

1. *სტრატეგიის საწყისი მდგომარეობა და ელემენტები მათთვის კარგად გასაგები უნდა იყოს.* თუ ეს არ ხდება, სტრატეგიის რეალიზება სირთულეების წინაშე დადგება, რადგან ნაკლებ სავარაუდოა, თანამშრომლებმა მას მხარი დაუჭირონ. კარგი სტრატეგიის განმასხვავებელი თვისებაა ყველა ფუნქციური მიმართულებით და იერარქიულ დონეზე მისი ადვილად აღქმადობა. სწორედ ამის გამოა, რომ სტრატეგიის ელემენტების და ლოგიკის ახსნა ამ შემთხვევაში საკმაოდ ადვილია;

2. *სტრატეგიამ ძირითად თანამშრომლებს უნდა განუსაზღვროს შესაბამისი ამოცანები და უნდა მოახდინოს მათი სათანადოდ მოტივირება.* სტრატეგია დადებითად უნდა მიიღოს ორგანიზაციის საკვანძო პერსონალმა, რომელიც არა მარტო მატერიალურად იქნება მოტივირებული მისი რეალიზებისთვის, არამედ ენთუზიაზმითაც მიუდგება დაკისრებული მოვალეობების შესრულებას.

იმ შემთხვევაში, როდესაც მენეჯერებს სერიოზული ეჭვები გააჩნიათ სტრატეგიასთან, მის მიზნებთან და მეთოდებთან დაკავშირებით, თუ ისინი აქტიურად გამოდიან სხვა ვარიანტის მხარდასაჭერად, სტრატეგია ვერ განხორციელდება. ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ ზედმეტი ენთუზიაზმიც მავნებელია მისთვის.

თანხმობა *მიუთითებს, თუ რამდენად უზრუნველყოფს სტრატეგია ორგანიზაციულ ერთიანობას.* კომპანიის ყველა იერარქიულ დონესა და ფუნქციურ მიმართულებას შორის შეთანხმებული ურთიერთქმედების მისაღწევად სტრატეგიის კონფლიქტურობის ხარისხი მინიმალური უნდა იყოს. ამის გამო, პირველ რიგში, აუცილებელია სტრატეგიული მიმართულებების ელემენტების შეთანხმება დამხმარე ფუნქციურ სტრატეგიებთან. შეთანხმებულობის მეორე დონე ერთმანეთთან აკავშირებს ფუნქციურ სტრატეგიებს. ამ ტიპის შეთანხმებულობის მიღწევის გარეშე ეფექტური სტრატეგიული კოორდინირება შეუძლებელია. ხოლო მიღწევის შედეგი იქნება მენეჯერების ენერგიის დაზოგვა, რომელიც ტყუილუბრალოდ იხარჯება ორგანიზაციაში წარმოშობილი დისფუნქციური კონფლიქტების და საკუთარი თავის დაცვის გამო.

თანხმობის არარსებობა აგრეთვე იწვევს ბაზარზე კომპანიის შესახებ ბუნდოვანი წარმოდგენის ჩამოყალიბებას, რადგან მომხმარებელი ზოგჯერ ყველაზე კარგად ხედავს სტრატეგიული ხასიათის შინაგან წინააღმდეგობებს. ნებისმიერი მტკიცება პროდუქციის მაღალი ხარისხის შესახებ უსაგნოდ დარჩება, თუ შესაბამისი შეფუთვა არ ექნება მას. ის გაყიდვების პროგრამებიც, რომლებიც პრობლემების დროს არ არის ყოველმხრივ მხარდაჭერილი, ვერ უზრუნველყოფს ბაზრისადმი სრულფასოვან წვდომას.

თანხმობის დასადგენად განკუთვნილი ტესტი იშვიათად არის ძირითადი და სტრატეგიული ალტერნატივების მხოლოდ უმნიშვნელო რაოდენობა იქნება დაწუნებული, თუ ისინი ვერ უპასუხებენ მის მოთხოვნებს. სამაგიეროდ, ეს ტესტი შეიძლება სასარგებლო გამოდგეს სტრატეგიის დაზუსტებისა და გაუმჯობესებისთვის, აგრეთვე იმის დასამტკიცებლად, რომ მისი ყოველი ელემენტი ერთი და იგივე მიმართულებით არის ორიენტირებული. ამ ტესტმა შეიძლება მიუთითოს აგრეთვე იმ აუცილებელი ცვლილებების ხარისხზე, რაც გარდაუვალია ელემენტების შეთანხმებისთვის.

ტესტი 4. შესაძლებელია თუ არა პროგნოზირებული საფინანსო შედეგების მიღწევა რისკის დასაშვები დონის პირობებში? ყველა სტრატეგიულმა ალტერნატივამ საბოლოოდ ფინანსურ მიმზიდველობაზე უნდა გაიაროს ტესტირება. ამ ტესტის საწყისი ეტაპია, ყოველი ალტერნატივის მიხედვით შემოწმდეს შესაძლო შემოსავლების, დანახარჯების და საინვესტიციო მოთხოვნილებების შესახებ არსებული დაშვებები. ამ დროს ძირითადი კითხვაა _ რა ღონისძიებები უნდა იქნას გატარებული წარმოდგენილი სტრატეგიის ფინანსური უპირატესობების შეფასებისთვის? ბოლო დროს სულ უფრო მეტი დადასტურება ჩნდება იმისა, რომ ისეთი მაჩვენებლები, როგორიც არის გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლების, გამომუშავებული ფულის ზრდა, აშკარად არ არის საკმარისი, რადგან მათში არ არის გათვალისწინებული რისკი და დროის მოთხოვნები. სტრატეგიული ალტერნატივების შეფასების უფრო საიმედო მაჩვენებლად სადღეისოდ მიიჩნევა მათ საფუძველზე სააქციო ფასეულობის ზრდის უზრუნველყოფა, რადგან ამ შემთხვევაში მასში

გათვალისწინებულია როგორც მიმდინარე შემოსავლები, ასევე დროში მიმდინარე ცვლილებების ფონზე არსებული რისკის ფაქტორი.

აქციების საბაზრო ღირებულება დამოკიდებულია ინვესტორების ერთობლივ მოლოდინზე, რომელიც მათ გააჩნიათ ყოველი ბიზნესის მიმართ, ანუ ისინი მზად იმ შემთხვევაში იქნებიან, დაიწყონ საკუთარი სახსრების ინვესტირება კომპანიაში, თუ დარწმუნდებიან, რომ მენეჯერები თანაბარი რისკის პირობებში შეძლებენ სხვაზე უფრო მაღალი შემოსავლების მიღებას. ეს იდეები სავსებით შეთავსებადია სტრატეგიის შეფასებასთან, რამეთუ ნებისმიერი სტრატეგია საჭიროებს ახალ ინვესტიციებს. ალტერნატივის დანერგვა გამართლებული იქნება, თუ დაპირებული შემოსავლები მეტი იქნება მათ მისაღებად საჭირო კაპიტალის ღირებულებაზე. იმისათვის, რომ გათვალისწინებულ იქნას დროში არსებული სხვაობა და ფინანსური სარგებლის და საწყისი დანახარჯების რისკიანობის ხარისხი, სტრატეგიის საერთო ღირებულება ფასდება მასთან დაკავშირებული ფულის ყველა ნაკადის დისკონტირების მეშვეობით. დისკონტირების კოეფიციენტი ამ შემთხვევაში განიხილება, როგორც კაპიტალის ღირებულება სტრატეგიული ალტერნატივის რისკიანობის გათვალისწინებით ინვესტირების სხვა შესაძლებლობებთან შედარებით. თუ არსებობს სტრატეგიის რამდენიმე ვარიანტი, საუკეთესო იქნება ის, რომელიც უზრუნველყოფს ყველაზე მაღალ შესადარ ფასეულობას.

ნაღდი ფულადი სახსრების ნაკადებს ის უპირატესობა გააჩნია, რომ მათზე არ ახდენს ნეგატიურ გავლენას საბუღალტრო აღრიცხვა. განვიხილოთ ეს მოვლენა მაგალითის მეშვეობით. დავუშვათ, რომ ბიზნესს გააჩნია მდგრადი საბაზრო პოზიცია, აძლევს რა თავის დამკვეთებს საშუალებას, გადაიხადონ დროის ხანგრძლივ მონაკვეთებში. მართალია, ამ შემთხვევაში საბუღალტრო მოგება არსებობს, მაგრამ ბიზნესს შეიძლება არ აღმოაჩნდეს საკმარისი ფულადი შემოსავლები სხვადასხვა დანახარჯების დასაფარად. გაყიდვების სწრაფმა ზრდამ კი შესაძლოა ბიზნესი ფულადი სახსრების აქტიურ მომხმარებლად გადააქციოს. ასე, მაგალითად, სამედიცინო ლაზერების ერთ-ერთ დისტრიბუტორს მოუხდა საკუთარი თავის ბანკროტად გამოცხადება მისი გაყიდვების გასამმაგებიდან ერთი წლის შემდეგ. მართალია, მის ანგარიშებში გაცხადებული შემოსავლები მაღალი იყო, მაგრამ დებიტორული დავალიანება უფრო მაღალი ტემპებით იზრდებოდა. კომპანიამ ფულადი სახსრების დეფიციტი აღმოაჩინა იმის გამო, რომ საჭირო გახდა საბრუნავი კაპიტალის მკვეთრი გადიდება. საბოლოოდ მისი აქციონერული ღირებულება შემცირდა, რასაც გაკოტრება მოჰყვა.

ალტერნატივის შეფასება დიდადაა დამოკიდებული დაშვებების სიზუსტის ხარისხზე, ამიტომ მიზანშეწონილია, დადგინდეს მათი მგრძნობიარობის ხარისხი სხვადასხვა სახის ცვლილებების მიმართ. გამომდინარე აქედან, დაშვებებთან დაკავშირებული ძირითადი კითხვა შესაძლოა შემდეგი ფორმით ჩამოყალიბდეს: რამდენად უნდა შეიცვალოს ფასები, საბაზრო წილი, დროითი მახასიათებლები, დანახარჯები და სხვა მსგავსი პარამეტრები, რომ სტრატეგიამ დაკარგოს მიმზიდველობა? ამგვარი ანალიზის ფონზე დგინდება კონკურენტული სიტუაცია, უპირატესობის შენარჩუნების პერსპექტივები და სტრატეგიის რეალიზების კომპანიისეული უნარი, რაც საბოლოოდ განსაზღვრავს, არის თუ არა

დასაბუთებული ის სცენარი, რომელიც სტრატეგიული ალტერნატივის საფუძვლად გვევლინება.

რა მასშტაბის რისკი არის მისაღები? *საერთო რისკი ნიშნავს კომბინირებულ საფრთხეებს, რაც განუსაზღვრელ გარე გარემოსთან და შიდა ხასიათის გაურკვევლობასთან არის დაკავშირებული.* რისკის შეფასების ტიპური პროცედურა იწყება შიდა და გარე ხასიათის ძირითადი გაურკვევლობების იდენტიფიცირებით. ეს უკანასკნელი შეიძლება იყოს რომელიმე მოვლენის ან ტენდენციიდან გადახრის შედეგი. **თავისი არსით, რისკი არის ნეგატიური მოვლენის ან ტენდენციის დადგომის ალბათობის საერთო ფუნქცია და მისი გავლენა ფუნქციონირების გრძელვადიან მაჩვენებლებზე.**

რისკის შეფასება არ უნდა დამთავრდეს ყველა იმ პროცესის თუ მოვლენის ჩამოთვლით, რომლებიც შეიძლება არასწორი მიმართულებით განვითარდეს. ამგვარი შეფასების მნიშვნელობა იმაში მდგომარეობს, რომ ის ეხმარება მენეჯერთა გუნდს იმ ნაბიჯების გადადგმაში, რომლებიც აუცილებელია ნეგატიური მოვლენის ან პროცესის დადგომის შემთხვევაში. მაგალითად, თუ არსებობს იმის რისკი, რომ მსხვილი დამკვეთი მოახდენს უკუინტეგრირებას, რა უნდა გააკეთოს მიმწოდებელმა მოვლენების ამგვარი განვითარების თავიდან ასაცილებლად? ზოგჯერ უსაფრთხოების ღონისძიებების განხორციელება საერთოდ შეუძლებელია. ეს განსაკუთრებით ეხება იმ მოვლენებს და ტენდენციებს, რომლებიც მენეჯერთა კონტროლის არეალს სცდება. ამ ვითარებაში ყველაზე კარგია, მოულოდნელი მოვლენებისთვის მომზადდეს მოქმედებათა გეგმა. მსგავსი გეგმების განხორციელება იწყება მაშინ, როდესაც რომელიმე ზღვრული მონაცემი მიიღწევა შერჩეული მაჩვენებლების მიხედვით. მაგალითად, ამგვარი გეგმა შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს: “თუ მოთხოვნა დაეცემა 20%-ით, ჩვენ შემდეგ ღონისძიებებს გავატარებთ: დავწევთ ფასებს, შევამცირებთ თანამშრომელთა ნაწილს და გავააქტიურებთ იმ საქმიანობის სახეებს, რაც ახალი პროდუქციის შექმნას უკავშირდება”.

მყარი და სუსტი სტრატეგიები. ზოგიერთი ყველაზე უფრო რისკიანი სტრატეგია უზრუნველყოფს სასურველი შედეგების მიღწევას გარე გარემოს მხოლოდ ერთადერთი სცენარის შემთხვევაში, ანუ წარმატება დაკავშირებულია განსაზღვრულ პირობებთან: როგორია ზრდის ტემპები, რამდენად სტაბილურია ვალუტის კურსი ან როგორ მოქმედებენ მეტოქეები ამჟამად და როგორ მოქმედებდნენ წარსულში. მაგრამ, თუ მოსალოდნელი სცენარი არ განხორციელდება, ორგანიზაციის ფუნქციონირების მაჩვენებლები საკმაოდ დაბალი იქნება. ეს არის ტიპური დახასიათება ე.წ. სუსტი, ანუ იმ სტრატეგიისა, რომელიც ვერ უძლებს მკაცრ პირობებს. სტრატეგიის სისუსტის გამოსავლენად ისმის კითხვა: რა მოხდება, თუ საბაზო დაშვებები ბაზრის მიმზიდველობის შესახებ აღმოჩნდება გადაჭარბებულად ოპტიმისტური ან კონკურენტების რეაქცია მოსალოდნელზე ძლიერი იქნება? მყარ სტრატეგიებს კი მიეკუთვნება ის სტრატეგია, რომელსაც შეუძლია მაღალი შედეგების უზრუნველყოფა იმ შემთხვევაშიც, თუ სცენარი განვითარდება ისე, როგორც ეს დაგეგმილი არ იყო, რადგან ასეთი სტრატეგია სცენარების რამდენიმე ვარიანტს ეყრდნობა.

დაშვებები და მათთან დაკავშირებული პრობლემები

ნებისმიერი ადამიანი, რომელიც ამოწმებს სტრატეგიას, მუდმივად მობილიზებული უნდა იყოს, არ დანებდეს ზედმეტ ოპტიმიზმს, რაც მენეჯერებს გარკვეულ ვითარებაში ახასიათებთ და შესაბამისი განწყობაც შეაქვთ ხოლმე თავიანთ პროგნოზებში. გარდა ამისა, არსებობს სხვა სახის ფსიქოლოგიური ფაქტორები, რომლებიც ასევე ამახინჯებს რეალობას და უარყოფითად მოქმედებს დაშვებების შემოწმების პროცესზე. ქვემოთ განხილულია რამდენიმე ყველაზე გავრცელებული მიზეზი ამგვარი გადახრებისა:

მიჩვევა. გადაწყვეტილების მიმღები პირები, რომლებიც გარკვეული დროის განმავლობაში მუშაობენ შედარებით სტაბილურ გარემოში, როგორც წესი, “ეჩვევიან” განსაზღვრულ შედეგს, რომელიც, მათი აზრით, ყოველთვის განმეორდება. ეს ამცირებს მათ მიერ დაშვებების ხარვეზებისა და რისკიანობის შეფასების უნარს. ამან თანამედროვე გარემოში, რომელიც არასტაბილურობით ხასიათდება, მეტად მძიმე შედეგები შეიძლება მოიტანოს, ვინაიდან ახლად წარმოქმნილმა ტრენდმა ან მოვლენამ, არ არის გამორიცხული, ძირეულად შეცვალოს ის კონტექსტი, რომელშიც ესა თუ ის დაშვება იქნა გენერირებული;

შერჩევითი აღქმა. საყოველთაოდ არის ცნობილი, რომ ადამიანს ახასიათებს შერჩევითი აღქმის ფენომენი. ის მიდრეკილია, დაამახინჯოს ესა თუ ის მოვლენა და მისთვის სასურველი შინაარსი მისცეს მას. გარდა ამისა, შერჩევით აღქმაზე ერთობლივად ზემოქმედებს რამდენიმე დამამახინჯებელი ელემენტი. ადამიანები, როგორც წესი, ახდენენ ახალი პრობლემების სტრუქტურიზებას თავიანთი წარსულის გამოცდილების მიხედვით. სხვა მიზეზი ნორმიდან გადახრისა არის მოლოდინი. მენეჯერებს, რომლებიც დაშვებების ინსპექტირებით არიან დაკავებულნი, გარკვეული მოლოდინი გააჩნიათ ამა თუ იმ ტენდენციიდან ან ინფორმაციიდან გამომდინარე, ეს კი იწვევს რეალობის გამრუდების ეფექტს;

კონტროლის ილუზია. დაგეგმვასთან დაკავშირებული საქმიანობის ზოგიერთ სახეს გააჩნია ეფექტი, რომლის გამოისობითაც გადაწყვეტილებების მიმღებთ შეიძლება გაუჩნდეთ ილუზია, რომ მათ შეუძლიათ, გავლენა მოახდინონ გარე გარემოში მიმდინარე პროცესებზე და გააკონტროლონ კიდეც ისინი. აქვე უნდა ითქვას, რომ ეს პირები, როგორც წესი, ყველა წარმატებას საკუთარ თავს მიაწერენ, წარუმატებლობას კი გარე მოვლენებს ან მოვლენათა ცუდ განვითარებას. ამიტომ მენეჯერებმა მუდამ რეალურად უნდა შეაფასონ თავიანთი შესაძლებლობები და ადეკვატურად განსაზღვრონ ის სფეროები, რომლებიც მათ კონტროლს ექვემდებარება.

დაშვებების ვარგისიანობა. შეცდომაა, როდესაც დაშვებებში აქცენტი კეთდება უკვე არსებულ ფაქტებზე და მოსაზრებებზე და არა მომავლის სურათზე. ხშირად ეს მონაცემები ეხება წარსულ წარმატებებს და უფრო დიდი მნიშვნელობა მიეწერებათ, ვიდრე იმ ვარაუდებს, რომლებიც მომავლის არაკეთილსაიმედო განვითარებას ეხება. მაგალითად, ამგვარი შეცდომის შედეგად კომპანიას შესაძლოა გამორჩეს ახალი მეტოქეების უნარი, მოიპოვონ აღიარება და მათთვის ადრე დახურულ ბაზრებზე შევიდნენ.

კითხვები:

1. როგორ ხდება საანალიზო საბაზრო შესაძლებლობის მიმზიდველობის ანალიზი?
2. რა არის საჭირო იმისათვის, რომ ალტერნატივის შეფასების პროცესი იყოს ფასეული?

3. რა მახასიათებლები უნდა გააჩნდეს სტრატეგიულ ალტერნატივას მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისთვის?
4. რა არის საჭირო ალტერნატივის წარმატებული რეალიზებისთვის?
5. როგორ გესმით ალტერნატივის „თანხმობაზე“ ტესტირება?
6. როგორ გესმით ალტერნატივის „შესაბამისობაზე“ ტესტირება?
7. როგორ გესმით ალტერნატივის „მხარდაჭერის არსებობაზე“ ტესტირება?
8. როგორ მოწმდება ალტერნატივის რისკის დონე?
9. რას ნიშნავს მყარი და სუსტი სტრატეგიები?
10. რას ნიშნავს დაშვება და რა პრობლემის წინაშე შეიძლება აღმოჩნდეს მენეჯერები მასთან დაკავშირებით?

თავი 8. მაღალი ფასეულობის პროდუქტის დაგეგმვა

მაღალი ფასეულობის პროდუქტის დაგეგმვა დაკავშირებულია კრეატიულ, ინოვაციურ სტრატეგიულ პროცესთან და ისეთი კონკრეტული ქმედებების განხორციელებასთან როგორიცაა პრეოქტირების პროცესის შემუშავება და მეთოდიკის შერჩევა, ფუნქციურ-ფასეულობით ანალიზი, მომსახურების შემთხვევაში სერვისის მიწოდების სპეციფიკაციების გათვალისწინება და ა.შ. თანამედროვე ეპოქაში დარგების უდიდეს უმრავლესობაში წარმატების მოსაპოვებლად კომპანიებს სწრაფად უწევთ ახალი საქონლის პროექტირება და ბაზარზე ჩაშვება. ეს ეხება როგორც მატერიალურ საქონელს, ასევე მომსახურებას. მატერიალური და არამატერიალური პროდუქტის პროექტირებას შორის არსებობს საერთო საკითხებიც, თუმცა ამ ორ პროცესს შორის განსხვავება საკმარისია იმისთვის, რომ განცალკევებით განვიხილოთ მომსახურების პროექტირებასთან დაკავშირებული თავისებურებები.

მატერიალური პროდუქტის პროექტირება

მატერიალური პროდუქტის შემუშავებასთან დაკავშირებული ღონისძიებების კომპლექსი სხვადასხვა ვითარებაში განსხვავებულია. ეს ორი მოცემულობით არის განპირობებული: პირველი მნიშვნელოვანია ის, თუ რა პოზიციაზე იმყოფება კომპანია და მეორე, თუ როგორი პროდუქციის შემუშავება აქვს განზრახული მას. თუ ფირმა ლიდერის პოზიციაზე იმყოფება და ამ მდგომარეობის შენარჩუნება სურს, ასეთ შემთხვევაში ის ძირითადად სრულიად ახალი, ინოვაციური, მაღალი ფასეულობის საქონლის შემუშავებას ესწრაფვის, ხოლო მდევარი კომპანიები, კი, როგორც წესი, ბაზარზე არსებული ვარიანტების დუბლირებით არიან დაკავებულნი და მათი ძირითადი მეთოდი პროდუქტის პროექტირების დროს არის ე.წ. **უკუპროექტირება, რაც კოპირების მიზნით დარგის ლიდერი კომპანიების საქონლის დაშლას**

და მათ დეტალურ შესწავლას გულისხმობს. ასეთი გზით მიღებული პროექტის საფუძველზე წარმოებული პროდუქცია შეიძლება მწარმოებელი კომპანიისთვის ახალი იყოს, მაგრამ ბაზარზე მისი ანალოგები უკვე არსებობს. ამ შემთხვევაში პროექტირების პროცესიც საკმაოდ შეზღუდული პროცედურაა და მასში მრავალი ქმედება არ არის გათვალისწინებული. მაგალითად, სამეცნიერო კვლევები და საცდელ კონსტრუქტორული სამუშაოები, რაც ჭეშმარიტად ახალი, მაღალი ფასეულობის საქონლის პროექტირების დროს უმნიშვნელოვანესი საქმიანობის სახეა. ჩვენ, ქვემოთ ახალი საქონლის კონტექსტით მსჯელობა გვექნება ისეთი პროდუქციის პროექირების შესახებ, რაც ფირმისა და ბაზრისთვისაც ახალი იქნება. აქ საუბარი შეილება იყოს როგორც მიშვნელოვან ასორტიმენტულ გაუმჯობესებაზე, ასევე სრულიად ახალი ინოვაციური საქონლის შესახებაც.

მაღალი ფასეულობის პროდუქტის პროექტირება

მაღალი ფასეულობის პროდუქციის შემუშავების პროცესი რამდენიმე ფაზად იყოფა: პირველ ეტაპზე ხდება **პროდუქტის კონცეფციის შემუშავება**, რაც მომხმარებელთა მოთხოვნილებების აღწერის და დამუშავების საფუძველზე მიმდინარეობს. მეორე ეტაპზე, **პროდუქტის დაგეგმვის** დროს სრულდება ისეთი ქმედებები, როგორიცაა გასაღების ბაზრისა და კონკურენციის პირობების ანალიზი, არსებული და საჭირო რესურსების შესწავლა. პირველი და მეორე ეტაპების შემდეგ დგება პროდუქტის პროექტის სტრუქტურა, რაც ახალი პროდუქტის კონცეპტუალურ ჩანაფიქრს, ბაზრის ტევადობას, პროდუქტის სრულყოფის შესაძლებლობებს, საჭირო ინვესტიციების მოცულობასა და მისი კომერციალიზაციის საფინანსო შედეგებს მოიცავს. ამის შემდეგ ფირმა ახორციელებს სტრუქტურიზებული კონცეფციის ეკონომიკურ ანალიზს.

მას შემდეგ რაც ახალი პროდუქტის სტრუქტურული კონცეფცია მოწონებულ იქნება, იწყება **პროდუქტის დეტალური საინჟინრო დამუშავება.** მისი ძირითადი ამოცანებია: იმ ინსტრუმენტების და დანადგარების დამზადება, რაც საჭიროა მოცემული პროდუქტის კომერციული მასშტაბებით გამოშვებისთვის; საცდელი ნიმუშების შექმნა; საინჟინრო დამუშავება, რაც ციკლის *„პროექტირება - მოდელი - ტესტირება"* საფუძველზე მიმდინარეობს. ამ დროს კონცეპტუალურ დონეზე არსებული პროდუქცია და მისი დამზადების ტექნოლოგიური პროცესი რეალურ სამუშაო მოდელში ხორციელდება. (ბოლო დროს სულ უფრო ხშირად იყენებენ კომპიუტერულ მოდელებს რეალურის ნაცვლად). მოდელი გადის ტესტირებას, რის დროსაც ხდება ექსპლუატაციის რეალური პირობების იმიტირება, თუ მოდელი არ შეესაბამება დაგეგმილ საექსპლუატაციო მახასიათებლებს, ინჟინრებს ცვლილებები შეაქვთ კონსტრუქციაში და აღმოფხვრიან ხარვეზებს, რის შემდეგაც ციკლი *„პროექტირება - მოდელი - ტესტირება"* მეორდება. *როდესაც შემმუშავებლები დარწმუნდებიან, რომ მოდელი პასუხობს მის წინაშე დასმულ ყველა მოთხოვნას, ხდება „პროექტის ჩაბარება".*

საინჟინრო დამუშავების ფაზის დასრულების შემდეგ იწყება **ექსპერიმენტული (საპილოტე) წარმოების** ეტაპი. დასაწყისში იწარმოება და გამოიცდება მაკომპლექტებლები, რაც შემდეგ

აიწყობა და ხდება მათი ხელახალი, როგორც ერთიანი სისტემის, ტესტირება. ექსპერიმენტული წარმოების ფაზაში მზადდება საცდელი პარტია, რათა დადგინდეს რამდენად შეუძლია ახალ ან მოდიფიცირებულ საწარმოო პროცესებს საქონლის კომერციული მოცულობებით წარმოება. ამ ეტაპზე ყველა დანადგარი და მოწყობილობა მზად უნდა იყოს სრული დატვირთვით მუშაობისთვის, ხოლო მიმწოდებლები კი, საწყისი მაკომპლექტებლებისა და ნედლეულის შესაბამისი ოდენობით მიწოდებისთვის. *ახალი პროდუქციის შემუშავების სწორედ ამ ფაზაში ხდება საწარმოო სისტემის ყველა ელემენტის - პროექტის, საინჟინრო გადაწყვეტილებების, ინსტრუმენტების და დანადგარების, მაკომპლექტებლების და ნედლეულის, აწყობის განრიგის, საწარმოო კონტროლის, პერსონალის ინტეგრირება.* ახალი პროდუქტის შექმნის პროცესი დასრულებულად ითვლება, როდესაც მოხდება წარმოების მოცულობების საპროექტო სიმძლავრემდე მიყვანა, მაგრამ მანამდე აუცილებელია საწარმოო პროცესის სტაბილურობის უზრუნველყოფა პროდუქციის დიდი პარტიებით წარმოების პირობებში. ეს, კი, იწყება პროდუქციის შედარებით მცირე პარტიებით წარმოებით, რაც თანდათანობით მატულობს სტაბილურობის განცდის ზრდის შესაბამისად. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია არამარტო მოწყობილობების და დანადგარების გამართულ მუშაობაში, არამედ მაკომპლექტებლების და ნედლეულის შეუფერხებელ, სინქრონულ მიწოდებაში დარწმუნება, რაც შეუდარებლად რთული ამოცანაა წარმოების მსხვილ, კომერციულ მოცულობებზე გასვლის პირობებში. ცხადია, რომ პროდუქტის კომერციალიზაცია გულისხმობს მარკეტინგის სამსახურის გამართულ და სინქრონულ მუშაობას, რაც წარმოებული საქონლის შეუფერხებელ რეალიზებას უზრუნველყოფს. ახალი პროდუქტის შემუშავების პროექტები ძალიან იშვიათად სრულდება დამოუკიდებლად, უფრო ხშირად კი, ეს კომპლექსურად, რამდენიმესი ერთად ხდება. გარდა ამისა, პროექტის ეფექტიანობისთვის აუცილებელია, ის ორგანულად ერწყმოდეს კომპანიის ერთიან საწარმოო სტრუქტურას, რადგან ხშირია ისეთი შემთხვევები, როდესაც სხვადასხვა სახის პროდუქციის წარმოებისთვის გამოიყენება ორგანიზაციის ერთი და იგივე საწარმოო სტრუქტურები და ფუნქციური ჯგუფები. ამავე დროს საყურადღებოა ის ფაქტიც, რომ ხშირად ახალ პროდუქტს წაეყენება პირობა, რომლის თანახმადაც ის კონსტრუქციულად და ფუნქციურად თავსებადი უნდა იყოს ფირმის მიერ უკვე ათვისებულ პროდუქციასთან.

პროექტირების მეთოდები

ერთობლივი პროექტირება. იმისათვის, რომ უფრო ხავერდოვნად მოხდეს გადასვლა პროექტირებიდან წარმოებაზე და შემცირებულ იქნას საქონლის განვითარების დრო, ბევრი კომპანია იყენებს **ერთობლივი პროექტირების მეთოდს. ამ მეთოდის არსი პროდუქტის შემუშავების ადრეულ სტადიაზე საპროექტო და საწარმოო განყოფილებების ინჟინრების ერთობლივ საქმიანობაში მდგომარეობს, რათა ერთდროულად იქნას პროექტირებული ნაკეთობა და მისი საწარმოო პროცესი.** ბოლო დროს ახალი პროდუქციის შემუშავების პროცესის დასაჩქარებლად ბევრი კომპანიის მიერ გამოიყენება ერთობლივი პროექტირების მეთოდი. ჩვეულებრივი, ტრადიციული პროექტირებისაგან განსხვავებით, რა დროსაც

პროდუქციის შემუშავება მიმდინარეობს თანმიმდევრობით, ეტაპობრივად, ერთობლივი პროექტირების დროს აქცენტი კეთდება ფუნქციათაშორის ინტეგრაციაზე და სხვადასხვა სახის პროდუქციის და მათი წარმოებისთვის საჭირო ტექნოლოგიური პროცესების ერთდროულ, ერთობლივ პროექტირებაზე. ეს მეთოდი ეფუძნება სხვადასხვა სახის პროექტირებით დაკავებული ჯგუფის ინტეგრაციას. ცნობილია ამგვარი ოთხი სახის ჯგუფი, აქედან სამი: პროექტის მართვის, ტექნიკური და საპროექტო-საწარმოო ჯგუფები, მონაწილეობენ ყველა სახის პროდუქტის შემუშავების პროექტებში, ხოლო, თუ პროექტი გამორჩეული სირთულით ხასიათდება მათ ემატება მეოთხე სახის საინტეგრაციო ჯგუფი, რომელიც სხვადასხვა სახის საპროექტო-საწარმოო ჯგუფების ძალისხმევას აერთიანებს. ზოგჯერ ხდება სპეციალური ჯგუფების ფორმირებაც ცალკეული საკითხების გადასაწყვეტად. ერთობლივი პროექტირების უმთავრესი უპირატესობა პროექტის შემუშავების ვადების შემცირებაა. რაც, იქ სადაც ეს შესაძლებელია, სხვადასხვა სახის სამუშაოს, ფაზის, ერთდროული, პარალელური შესრულებით ხდება. აღნიშნული მეთოდის გამოყენების უმთავრესი პირობაა პროექტის მონაწილეებს შორის ინფორმაციის მუდმივი და შეუფერხებელი გაცვლა, რაც თანამედროვე ელექტრონული საშუალებებით და სხვადასხვა ორგანიზაციული ღონისძიების თათბირების, შეხვედრების, სხდომების, მონაცემთა ერთიანი ბაზების და ა.შ. გამოყენებით ხორციელდება.

ტრადიციული მიდგომის თანახმად, საპროექტო განყოფილება დამოუკიდებლად შეიმუშავებდა პროდუქტის პროექტს და შემდეგ ხდებოდა მისი გადაცემა საწარმოო განყოფილებისთვის, ამ მიდგომას უამრავი ნაკლი გააჩნდა, ხშირი იყო კონფლიქტები, იწელებოდა შემუშავების ვადები. სწორედ ამიტომ გავრცელდა ფართოდ ერთობლივი პროექტირების მეთოდი, რომლის დადებითი მხარეებიდან აღსანიშნავია:

1. საწარმოო განყოფილების თანამშრომლებს შეუძლიათ განსაზღვრონ საწარმოო სიმძლავრები და შესაძლებლობები, რაც გავლენას ახდენს ახალი პროდუქტისთვის საჭირო მასალების და პროცესების შერჩევაზე. გარდა ამისა, დანახარჯები და ხარისხის მაჩვენებლები დიდწილად არის დაკავშირებული პროექტთან, ამიტომ ამ პარამეტრებზე ერთობლივი მუშაობა ამცირებს კონფლიქტებს;
2. ერთობლივი პროექტირების მეთოდი საშუალებას იძლევა ადრეულ ეტაპზე მოხდეს დანადგარების და ინსტრუმენტების მომზადება, ეს იწვევს პროდუქტის შემუშავების ვადების შემცირებას, რაც შესაძლოა საკვანძო კონკურენტულ უპირატესობად იქცეს;
3. ერთობლივი პროექტირების მეთოდის კონტექსტში, საწყის ეტაპებზეა შესაძლებელი ამათუიმ პროექტის ტექნიკური შესრულების შესაძლებლობის დადგენა, რაც კომპანიას საშუალებას აძლევს თავიდან აირიდოს კონფლიქტები, დროის და რესურსების დანაკარგები.

ყოველივე ზემოთაღნიშნული მიუთითებს, რომ ამ მეთოდის დანერგვით იზრდება რესურსების გამოყენების ეფექტიანობა, ხოლო აქცენტის გადატანა კონფლიქტების გადაჭრიდან - პრობლემების მოგვარებაზე, ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას.

მიუხედავად იმისა, რომ ერთობლივი პროექტირება ეფექტიანი მეთოდია, მას ახასიათებს პოტენციური სირთულეებიც, რომელთაგან მნიშვნელოვანია ორი:

1. პროექტირებასა და წარმოებას შორის ტრადიციულად არსებული მყარი ბარიერები, რომელთა გადალახვა საკმაოდ რთული შეიძლება აღმოჩნდეს და რამაც საპროექტო ჯგუფებშიც შეიძლება იჩინოს თავი;
2. ერთობლივი პროექტირების დროს აუცილებელია ინფორმაციის შეუფერხებელი გაცვლა დ მოქნილობა, რაც საკმაოდ რთულად მისაღწევია.

მტკიცე პროექტირება. ზოგიერთ ნაკეთობას, პროექტის თანახმად, მხოლოდ გარკვეულ პირობებში შეუძლია ფუნქციონირება, სხვებს კი ფუნქციონირების ფართო საზღვრები აქვს. ამ უკანასკნელთ **მტკიცე პროექტი** გააჩნიათ. **მტკიცე ეწოდება ისეთი პროდუქტის პროექტს, რის მიხედვით დამზადებულ ნაკეთობას ფუნქციონირების პირობების ფართო დიაპაზონი გააჩნია.** რაც უფრო მტკიცე პროექტის მიხედვითაა წარმოებული პროდუქტი, მით უფრო მეტია მისი გამძლეობა და შესაბამისად მომხმარებელიც უფრო კმაყოფილია. წარმოების სტადიაში გარემოს ფაქტორებმა შესაძლოა უარყოფითი გავლენა იქონიოს პროდუქტზე, რაც უფრო მედეგია პროექტი მსგავსი ცვლილებების მიმართ, მით ნაკლებია ნეგატიური ეფექტი. მტკიცე პროექტირების შედეგი, როგორც წესი, არის პროდუქციის მაღალი ხარისხი და მცირე ფასები.

მტკიცე პროექტირებას საფუძვლად უდევს იაპონელი ინჟინრის ტაგუჩის მიდგომა. იგი თვლიდა, რომ უმჯობესია დაპროექტდეს გარემოს ფაქტორებისადმი გამძლე პროდუქტი, ვიდრე გაკონტროლდეს თვით ეს ფაქტორები. ტაგუჩის მეთოდში მთავარია **როგორც პროცესისთვის, ასევე პროდუქტისთვის ისეთი პარამატრების პროექტის შემუშავება, რომ მათი მიხედვით დამზადებული ნაკეთობა მედეგი იქნება საწარმოო პროცესში შესაძლო გადახრების, ცვეთის და ექსპლუატაციის პირობების მიმართ.**

კომპიუტერული პროექტირება. კომპიუტერები სულ უფრო ფართოდ გამოიყენება პროდუქციის პროექტირებაში. **კომპიუტერული პროექტირება პროდუქციის და მასთან დაკავშირებული დოკუმენტაციის კომპიუტერული ტექნიკის მეშვეობით შემუშავებას ნიშნავს.** ეს მეთოდები სადღეისოდ უამრავ დარგში გამოიყენება. ერთ-ერთი პირველი მათგანი იყო ავტომატიზებული პროექტირების სისტემა **(Computer-aided design - CAD).** ამჟამად ამ მიმართულებით მრავალი მიდოგმა არსებობს, მაგალითად: **„პროექტირება წარმოებისა და აკრებისთვის" (Design for Manufacturing and Assembly -DFMA),** რომლის დანიშნულება წარმოების პრობლემების ჯერ კიდევ პროექტირების ეტაპზე გადაწყვეტაში მდგომარეობს; **„CAD-ი ინტერნეტით"** - რომლის მეშვეობითაც კონკრეტული პროდუქტის პროექტირებაში შესაძლებელია ტერიტორიულად დაშორებული სტრუქტურები ჩაერთონ; **„მონაცემთა საერთაშორისო გაცვლის სიტემები"** და ა.შ. განსაკუთრებული მიღწევა პროდუქტის შემუშავების საქმეში **ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიების** დანერგვა იყო. ეს სისტემა **სამ-განზომილებიანი მოდელების შემუშავებისთვის კომპიუტერული ტექნოლოგიების ინტერაქტიურ რეჟიმში გამოყენებას ეფუძნება.** მისი მეშვეობით შესაძლებელია 3-D (სამ-განზომილებიანი) პროექტების შედგენა და მათი "დათვალიერება"

ფიზიკური მოდელის შექმნამდე. იგი განსაკუთრებით ეფექტიანია ისეთი მსხვილ-მაშტაბიანი პროექტებისთვის, როგორიც არის საწარმოს შენობების აშენება-განლაგება, ფართის დაპროექტება და ა.შ.

კომპიუტერული პროექტირების სისტემებმა უდიდესი როლი შეასრულა პროდუქტის შემუშავების პროცესის მწარმოებლურობის ამაღლებაში. დაიზოგა უამრავი რესურსი და დრო. ყველაზე უფრო ზედაპირული შეფასებით კომპიუტერული პროექტირება 3-10-ჯერ ამაღლებს პროექტირებით დაკავებული პერსონალის შრომის ნაყოფიერებას. გარდა ამისა, უდიდესი როლი ითამაშა ციფრული მონაცემთა ბაზის შექმნამ. პროექტირებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს წარსული გამოცდილების, სამეცნიერო ინფორმაციის გაანალიზებას, რაც გასაკუთრებით ეფექტიანი მონაცემთა სისტემატიზებული და ადვილად დასამუშავებელი ბაზების საფუძველზე გახდა.

მოდულური პროექტირება. მოდულური პროექტირება სტანდარტიზაციას ეფუძნება. **მოდულურ პროექტში ნაკეთობა შემუშავებულია ადვილად სეგმენიტრებადი ბლოკებისგან (მოდულებისგან), რომლებიც თავის მხრივ ცალკეული კომპონენტებისგან შედგება.** მოდულები ადვილად იხსნება ნაკეთობიდან, ასევე იოლია მათგან ნაკეთობის აწყობა, მარტივია მათი გამოცვლაც. პროექტირების ეს მეთოდი ფართოდ გამოიყენება ელექტროტექნიკურ, კომპიუტერულ, სამშენებლო ინდუსტრიებში. მოდულური პროექტირების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი უპირატესობაა დეფექტების გამოვლენის მეტი შესაძლებლობა, რადგან ამ შემთხვევაში გაცილებით ნაკლები დეტალის შემოწმებაა საჭირო. მაგალითად, არამოდულური წარმოების შემთხვევაში თუ ნაკეთობა არ ფუნქციონირებს, საჭიროა მისი ცალკეული კომპონენტის ტესტირება, როდესაც მოდულურ კონსტრუქციაში სწრაფად შეიძლება ვარგისი მოდულების გამორიცხვა და ყურადღების კონცენტრაცია დაზიანებულ ბლოკზე. იმის გამო, რომ შესყიდვების დეპარტამენტს მოდულური პროექტირების შემთხვევაში, გაცილებით ნაკლები ნაწილებით ოპერირება უწევს, მათი შრომაც მსუბუქდება.

მოდულური პროექტის უმნიშვნელოვანესი ნაკლია მრავალფეროვნების შემცირება, რადგან ასორტიმენტული სიფართოვე მკვეთრად კლებულობს (ლოგიკა მარტივია - მრავალი კომპონენტის უფრო დიდი ოდენობით კომბინირებაა შესაძლებელი, ვიდრე გაცილებით ნაკლები მოდულებისა). პრობლემაა აგრეთვე ისიც, რომ დაზიანების შემთხვევაში უნდა გამოიცვალოს მთლიანი მოდული და მისი ცალკეული კომპონენტის შეცვლა შეუძლებელია.

ფუნქციურ-ფასეულობითი ანალიზი

პროდუქციის პროექტირების დროს უმცირესი თვითღირებულების მისაღწევად იყენებენ ფუნქციურ-ფასეულობით ანალიზს, რაც ფასეულობისა და კონსტრუქტორული ანალიზისგან შედგება. **ამ ქმედების მიზანია პროდუქციის და მისი წარმოების ტექნოლოგიური პროცესის იმგვარად გამარტივება, რომ არ მოხდეს პროდუქტის ხარისხის გაუარესება, განხორციელდეს მისი დახვეწა თვითღირებულების შემცირების ფონზე და ამავე დროს შენარჩუნებულ იქნას საქონლის ყველა ძირითადი ფუნქციური მახასიათებელი.** ამ

მიზანს ფუნქციურ-ფასეულობითი ანალიზი აღწევს არა უცილებელი დანახარჯების მოძიებით და მათი უარყოფის გზით. როგორც ავღნიშნეთ ფუნქციურ-ფასეუოლობითი ანალიზის შემადგენელი ნაწილია კონსტრუქტორული ანალიზი. *მას შემდეგ რაც ინჟინერ-დამპროექტებლები სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით შექმნიან პროდუქტის პროექტს, მისი შემადგენელი დეტალების ფორმის, მასალების, დასაშვები გადახრების შესწავლას იწყებენ ინჟინერ-მწარმოებლები და ინჟინერ-ტექნოლოგები, ამ პროცესს პროდუქტის კონსტრუქტორული ანალიზი ეწოდება და ტარდება საწარმოო პროცესის ოპტიმიზებისთვის.* ხშირად სწორედ ამ ეტაპზე ხდება წარმოებასთან და აწყობასთან დაკავშირებული პრობლემების გამოვლენა და აღმოფხვრა კონსტრუქციაში ცვლილებების შეტანის გზით. *ფასეულობითი ანალიზის დანიშნულება კი, პროდუქტის ამა თუ იმ ფუნქციის სამომხმარებლო ფასეულობის და ამ ფუნქციის წარმოებისთვის გაწეული ხარჯების შედარებაა და საჭიროების შემთხვევაში, ანუ მაშინ, როდესაც ეს უკანასკნელი მეტია, ხდება არნიშნული ფუნქციის გამარტივება, დახვეწა ან საერთოდ უარის თქმა მასზე.*
ფუნქციურ-ფასეულობითი ანალიზის პროცესში პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

1. აქვს თუ არა პროდუქციას თვისებები, რაც არ არის მისთვის აუცილებელი?
2. შესაძლებელია თუ არა ორი ან მეტი დეტალის გაერთიანება?
3. შესაძლებელია თუ არა ნაკეთობის მასის შემცირება?
4. რომელი არასტანდარტული დეტალის შეცვლა ან ამოღებაა შესაძლებელი პროდუქციის კონსტრუქციიდან?

ფუნქციურ-ფასეულობით ანალიზს, გარდა თვითღირებულების შემცირებისა, სხვა დადებითი მოვლენებიც ახლავს თან, მაგალითად: პროდუქციის სირთულის შემცირება, მისი უფრო სტანდარტიზაცია, მოხმარების და აღდგენადობის გაუმჯობესება, შრომის დაგეგმვისა და უსაფრთხოების გაუმჯობესება. გარდა ამისა, ფუნქციურ-ფასეულობითი ანალიზის მიდგომები გამოიყენება მტკიცე პროექტირების დროსაც.
ფასეულობით ანალიზს ფირმები ასორტიმენტულ ჭრილშიც ატარებენ. ამ შემთხვევაში მიზანი კომპანიის ასორტიმენტული რიგის ოპტიმიზაციაა, რისთვისაც დგება პროდუქციის სია ფირმის საერთო შემოსავლებში მათი წვლილის კლების მიხედვით, ანალოგიური ქმედება წლიური მაჩვენებლების შემთხვევაშიც ხორციელდება. რის შემდეგაც ვლინდება ის პროდუქტები, რომლებიც განსაკუთრებით პერსპექტიულია და ფირმაც სწორედ მათ დახვეწაზე აგრძელებს მუშაობას.

მომსახურების პროექტირება

მომსახურების თავისებურებები და კლასიფიკაცია

მაღალი ფასეულობის მომსახურების პროექტირების თავისებურებებზე მსჯელობის დაწყებამდე საჭიროა იმ განსხვავებების მიმოხილვა, რაც ახასიათებს მომსახურების პროცესს: *მომსახურებას მკვეთრად გამოხატული იდიოსინკრაზიული ხასიათი აქვს*, ანუ რაც კარგია

ერთი სახის მომსახურების გაწევის დროს, შესაძლოა სრულიად საწინააღმდეგო ზემოქმედება ჰქონდეს სხვა სახის მომსახურებაზე. მაგალითად, თუ ისეთი ტიპის კვების საწარმოსთვის, როგორიც McDonalds-ია სისწრაფე ბიზნესის სტრატეგიული საკითხია, ელიტარული რესტორნისთვის, პირიქით, სიჩქარე მთელ რიგ შემთხვევებში კონტრპროდუქტიულია, რადგან ამ ბიზნესში მთავარია მომსახურების ხარისხი და იდილიის ატმოსფეროს შექმნა; *შესრულებული სამუშაოს მაღალი ხარისხი ჯერ კიდევ არ ნიშნავს მომსახურების მაღალ ხარისხს,* რადგან შესაძლებელია მომსახურება ზედმიწევნით შეესაბამებოდეს მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს, ნორმატივებს, მაგრამ დაცული არ იყოს ვადები, ასეთ შემთხვევაში, ის ვერ ჩაითვლება მაღალხარისხოვნად, ხშირად კი სრულიად იკარგება მისი ფასეულობა; *ყოველი მომსახურების აქტის დროს დიდია სუბიექტური ფაქტორის როლი.* იშვიათი გამონაკლისის გარდა მომსახურება სერვის-კომპანიის წარმომამდგენლის და მომხმარებლის კონტაქტის პირობებში იქმნება, ანუ მთელ რიგ შემთხვევებში, როდესაც კონტაქტის ხარისხი მათ შორის მაღალია, შეიძლება ვისაუბროთ ორმხრივ სუბიექტივიზმზეც, რადგან ამ დროს სერვის-კომპანიის წარმომადგენელთან ერთად მომსახურების შექმნის პროცესში აქტიურად არის ჩართული მომხმარებელიც; *მომსახურების არამატერიალური ბუნების გამო მისი დიფერენცირება რთულია.* სწორედ ამიტომ, „წმინდა" სახით მომსახურების მიწოდება სულ უფრო იშვიათია. ადგილი აქვს მისთვის მატერიალური სახის მინიჭებას ან მომსახურებაში მატერიალური კომპონენტების ინტეგრირებას. მაგალითად, დღეს ფართოდაა გავრცელებული ელექტრონული საბანკო ბარათები, რაც ერთ-ერთი საბანკო მომსახურების მატერიალიზაციის ნიმუშს წარმოადგენს. ისეთ რთულად დიფერენცირებად ბიზნესში კი, როგორიცაა საჰაერო-სატრანსპორტო გადაზიდვები, უხვად არის ჩართული მატერიალური კომპონენტები. აქვე უნდა ითქვას, რომ ზოგიერთი სახის მომსახურება თავისთავად მოიაზრებს მასში მატერიალური შემადგენლის არსებობას, ამის მაგალითია სარესტორნო ბიზნესი. როდესაც მომსახურებას გააჩნია მატერიალური მახასიათებლები მას **„მომსახურების პაკეტს"** უწოდებენ და მისი შემუშავება უნდა განხორციელდეს სპეციფიკური მეთოდებით. აქვე უნდა ითქვას, რომ არსებობს ცნება **„სასაქონლო პაკეტი",** რაც მომხმარებლისთვის ძირითადი და დამატებითი საქონლის შეთავაზებას გულისხმობს, ხოლო დამატებით საქონლად ხშირად მომსახურება გვევლინება, რაც ძირითადი კომერციული შეთავაზების ფასეულობის ზრდისთვისაა გათვალისწინებული, ამის მაგალითად გაყიდვისწინა და გაყიდვისშემდგომი სერვისი გამოდგება; *იშვიათი გამონაკლისის გარდა მომსახურების წარმოების და მოხმარების პროცესი ერთმანეთს ემთხვევა.* ეს გამომდინარეობს მომხმარებლისა და სერვის-კომპანიის წარმომადგენლის მჭიდრო კონტაქტიდან და დამატებით პრობლემებს წამოჭრის მომსახურების პროექტირების დროს. მაგალითად, სწორედ ამის გამოც არის, რომ მომსახურების შემუშავების დროს დიდი ყურადღება ექცევა სერვის-კომპანიის პერსონალის პროფესიული უნარ-ჩვევების დახვეწის საკითხს; *მომსახურების არამატერიალური ბუნება განაპირობებს მისი მარაგების შექმნის შეუძლებლობას,* ეს წარმოქმნის უმნიშვნელოვანეს პრობლემას - მატერიალური წარმოების პირობებში ადვილადაა შესაძლებელი ბაზარზე

მოთხოვნის მერყეობის დაბალანსება, მომსახურების დროს კი, მსგავსი მარტივი გადაწყვეტილებების მიღება შეუძლებელია. ამ შემთხვევაში უნდა დარეგულირდეს თვით მომსახურების მიწოდების წყაროს გამტარუნარიანობა.

სერვისული კონტაქტები და მათი სტრუქტურიზება

მომსახურების ორგანიზაციების კლასიფიცირება ხდება მათ მიერ გაწეული მომსახურების მიხედვით (მაგ. საფინანსო, სამედიცინო, სატრანსპორტო მომსახურება და ა.შ.). თუმცა, ეს ოპერაციული თვალსაზრისით არ ქმნის ნათელ წარმოდგენას შესრულებული საქმიანობის შესახებ. მაგალითად, მატერიალური წარმოების ოპერაციული სისტემების კლასიფიკაცია - სერიული წარმოება, უწყვეტი წარმოება და ა.შ. უმალვე იძლევა საკმაოდ მნიშვნელოვან ინფორმაციას შესრულებული საქმიანობის და ამ დროს წარმოქმნილ მატერიალური ნაკადებზე. მომსახურების სრულყოფილი ანალიზისა და მისი პროექტირების პროცესისთვის, დიდი მნიშვნელობა აქვს მომხმარებლისა და სერვის-კომპანიის კონტაქტის დონეს. ტერმინი ***მომხარებელთან კონტაქტი*** *ნიშნავს მომსახურების სისტემაში კლიენტის ფიზიკურ მონაწილეობას, რის დროსაც ხორციელდება მომსახურების გაწევა.* ***კონტაქტის დონე*** *პროცენტული შეფარდებაა კლიენტის სიტემაში ყოფნისა და მომსახურებისთვის საჭირო მთლიანი დროისა.* ჩვეულებრივ, რაც უფრო დიდია ეს თანაფარდობა, მით უფრო მაღალია სერვის-კომპანიისა და კლიენტის ურთიერთქმედების ხარისხი. მომსახურების პროექტირების დროს გასათვალისწინებელია, რომ სერვისული სისტემები, რომლებიც კლიენტთან კონტაქტის მაღალი დონით ხასიათდებიან, გაცილებით რთული სამართავია, რადგან ამ ტიპის სერვისულ სიტემებში მომხმარებელი საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს მომსახურების ხანგრძლივობაზე, შემადგენლობაზე, ხარისხზე. გარდა ამისა, მათი რაციონალიზება უფრო ძნელია ვიდრე კლინეტთან კონტაქტის დაბალი დონის სერვისული სისტემებისა.

კონტაქტის ხარისხის მიხედვით სერვისული სისტემები შესაძლებელია სამ ნაწილად დაიყოს: *პირველი ტიპის სერვისულ სისტემებში მომსახურების პროცესი ფიზიკურად მთლიანად გამიჯნულია კლიენტისაგან და მათ „დაცულ ბირთვს“ უწოდებენ;* სერვის-კომპანიებში, სადაც ბიზნესის ორგანიზაციას დაცული ბირთვის პრინციპით ახორციელებენ, მომსახურების პროცესი ძალიან წააგავს მატერიალურ წარმოებას და მასთან კლიენტის კონტაქტი მხოლოდ შეკვეთის მიცემით ამოიწურება და ეს პროცედურაც ძირითადად ფოსტის (ელექტრონულის თუ ჩვეულებრივის) მეშვეობით ხორციელდება. უფრო მაღალი კონტაქტის დონით ხასიათდება ე.წ. *„შეღწევადი სისტემა“, რომელშიც კლიენტს შეუძლია შეღწევა სატელეფონო ზარის ან პირადი ვიზიტის მეშვეობით.* ამ ტიპის სერვისულ სიტემებზე კლიენტის გავლენა არსებობს, მაგრამ მას არაინტენსიური ხასიათი აქვს. *„მორეაგირე სისტემა“ სერვისული სისტემისა და კლიენტის მაღალი დონის კონტაქტს გულისხმობს.* ამ ტიპის სისტემის მქონე კომპანიებში კლიენტი მონაწილეობს მომსახურების შექმნის პროცესში და მომსახურების სისტემა დაუყოვნებლივ რეაგირებს მის მოთხოვნილებებზე, რომლებიც შესაძლოა მომსახურების პროცესში წარმოიშვას ან

შეიცვალოს. რაც უფრო მჭიდროა სერვისული სისტემისა და კლიენტის კავშირი, მით უფრო მაღალია მომსახურების გაყიდვის შესაძლებლობა, რადგან მჭიდრო კონტაქტის პირობებში მომხმარებელს შესაძლოა გაუჩნდეს დამატებითი შესყიდვების განხორციელების სურვილი. სამაგიეროდ, რაც უფრო დიდ გავლენას ახდენს კლიენტი სერვის-კომპანიის ფუნქციონირებაზე, მით უფრო ეცემა ამ უკანასკნელის ეფექტიანობა.

მომსახურების გაწევის მეთოდები

განარჩევენ მომსახურების სამ - ნაკადური ხაზის, თვითმომსახურების და ინდივიდუალური მიდგომის მეთოდებს.

ნაკადური ხაზის მეთოდი პირველად გამოიყენა Mc'Donalds-მა. ამ მიდგომით მან შეცვალა მომსახურების ტრადიციული ორიენტირები. მომსახურების გაწევის ეს ტიპი ძალიან წააგავს შესაბამისი დასახელების მატერიალური წარმოების პროცესს. როგორც წესი, მომსახურების გაწევის დროს, ყურადღების ცენტრშია მომხმარებელი, წარმოების პროცესში კი შრომის საგანი. პირველ შემთხვევაში მომსახურე პერსონალი დაქვემდებარებულია კლიენტს, ხოლო Mc'Donalds-ის მიერ შემოთავაზებულ ვარიანტში, ამგვარი დამოკიდებულება სტანდარტიზაციის ფართოდ გამოყენების გამო არსებითად მცირდება, რაც მკვეთრად ზრდის მომსახურების გაწევის სიჩქარესა და ამცირებს ფასს, ეს კი მეტად მნიშვნელოვანია სწრაფი კვების რესტორნებისათვის.

თვითმომსახურების მეთოდი, ზოგიერთი მკვლევარის აზრით, არის სრულიად საწინააღმდეგო მოვლენა ნაკადური ხაზის მეთოდთან შედარებით. იმ სერვის-კომპანიებში, რომლებიც თვითმომსახურების მეთოდს იყენებენ, მკვეთრად არის გაზრდილი კლიენტის როლი. ამის ყველაზე უფრო ნათელი ნიმუშია სხვადასხვა სახის სავაჭრო აპარატების გამოყენება და თანამედროვე ბენზინ-გასამართი სადგურები. მაგალითად, კლიენტს იმისათვის, რომ თვითმომსახურების ბენზო-გასამართ სადგურში შეავსოს საწვავი, მოუწევს მანქანიდან გადმოსვლა, ფულის ავტომატური წესით გადახდა, ბენზინის აპარატთან მისვლა და საწვავის თვითონ ჩასხმა, ფაქტობრივად ის ამ დროს მომსახურების ობიექტის თანამშრომლის ფუნქციას ასრულებს.

ინდივიდუალური მიდგომის მეთოდის დროს მომხმარებლის როლი მომსახურების პროცესში განსაკუთრებულია. ფასეულობის შექმნა ფაქტიურად მისი თანდასწრებით და უშუალო მონაწილეობით მიმდინარეობს, უმალ სრულდება კლიენტის უმცირესი პრეტენზიაც კი. ამ მეთოდის გამოყენებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მომსახურების ობიექტის თანამშრომელთა როგორც პროფესიულ ასევე პიროვნულ თვისებებს. მართალია ისინი განსაკუთრებით არიან დატვირთულნი და მათი პასუხისმგებლობაც იზრდება, მაგრამ სამაგიეროდ ყოველივე ამას სათანადო შედეგიც ახლავს თან.

მომსახურების დეტალური გეგმის შემუშავება

მომსახურების დაპროექტების პროცესში იყენებენ დეტალური დაგეგმვის მეთოდს. დეტალური დაგეგმვა მომსახურების შემუშავების დროს სასარგებლო ინსტრუმენტია, მისი მეშვეობით შესაძლებელია არსებული ან დაგეგმილი მომსახურების ანალიზი და აღწერა. დეტალური გეგმის საკვანძო ელემენტია მომსახურების ბლოკ-სქემა. მომსახურების დეტალური დაგეგმვის ძირითადი ეტაპებია:

1. **პროცესის საზღვრების და დეტალიზაციის აუცილებელი დონის განსაზღვრა;**
2. **პროცესის აუცილებელი ელემენტების განსაზღვრა და მათი აღწერა;**
3. **პროცესის ძირითადი ელემენტების ბლოკ-სქემის მომზადება;**
4. **პოტენციური ჩავარდნების ადგილების დადგენა და სისტემაში იმ ელემენტების ჩართვა, რითაც მინიმუმამდე დაიყვანება ჩავარდნები**;
5. **მომსახურების დროებლივი ჩარჩოების განსაზღვრა და შესაძლო გადახრების დიაპაზონის შეფასება.**
6. **მომგებიანობის გაანალიზება.**

მომსახურების ბლოკ სქემის შემუშავება. ისევე როგორც საწარმოო პროცესის პროექტირების დროს, მომსახურების პროცესის შემუშავების სტანდარტული ინსტრუმენტია ბლოკ-სქემა. უკანასკნელ ხანებში მსგავსი ბლოკ-სქემები, უმაღლესი დონის სპეციალისტების მიერ იწოდება სერვისულ გეგმებად, რაც ხაზს უსვამს მის მნიშვნელობას პროცესის პროექტირების საქმეში. სერვისული გეგმის უნიკალურ თვისებად ითვლება მკაფიო განცალკევება იმ ოპერაციებისა, რომლებიც კლიენტთან მაღალი კონტაქტის პირობებში მიმდინარეობს იმ ოპერაციებისგან, რაზე დაკვირვებაც კლიენტს არ შეუძლია. ბლოკ-სქემაში ჩართულია ყველა ოპერაცია, რაც დამახასიათებელია კონკრეტული სერვის-კომპანიისთვის. იმისათვის, რომ უფრო ზუსტად იქნას გამოსახული თუ ვინ ასრულებს ამა თუ იმ ოპერაციას, ბლოკ-სქემაზე შესაძლებელია გამოყოფილი იყოს დონეები. ყველაზე უფრო მაღლა მითითებულია ის ოპერაციები, რომლებიც სრულდება კლიენტის მიერ, ხოლო ყველაზე დაბალ მეოთხე დონეზე ის ოპერაციები, რაც სერვის-კომპანიის გარემოში სრულდება. სერვისული გეგმა აღწერს მომსახურების ძირითადი ოპერაციების მახასიათებლებს, მაგრამ არ შეიცავს რაიმე მითითებებს, თუ როგორ ხდება მოცემული გეგმისა და პროცესის შესაბამისობაში მოყვანა. ეს საკითხი წყდება ე.წ. poka-yoke-ს პროცედურების მეშვეობით. **poka-yoke-ს პროცედურები ახდენს მომსახურების პროცესში დაშვებული შეცდომების მომსახურების დეფექტად ტრანსფორმაციის ბლოკირებას.** poka-yoke იაპონურად შეცდომებისთვის თავის არიდებას ნიშნავს და ფართოდ გამოიყენება არამარტო მომსახურების, არამედ მატერიალური წარმოების სფეროში. მომსახურების სფეროში ის ორ ნაწილად, გამაფრთხილებელ და ფიზიკური და ვიზუალური კონტაქტის ღონისძიებებად იყოფა. გარდა ამისა poka-yoke-ს ეგიდით ხორციელდება სამი ტიპის ღონისძიებები: იმ დავალებების იდენტიფიცირება და მონიტორინგი რომელთა შესრულება აუცილებელია; კლიენტებთან დამოკიდებულების კონტროლი და სერვისის მატერიალურ კომპონენტების შემოწმება. მატერიალური წარმოების სფეროსგან განსხვავებით poka-yoke გამოიყენება არამარტო სერვის-კომპანიის თანამშრომლების, არამედ კლიენტის მხრიდან შეცდომების თავიდან ასაცილებლად.

მომსახურების სფეროში poka-yoke-ს მაგალითებია: სპეციალური ქირურგიული ხონჩები (საგანგებოდ ქირურგიული ინსტრუმენტებისთვისაა დამზადებული შესაბამისი ჩაღრმავებებით, რაც ქირურგსა და სხვა პერსონალს საშუალებას აძლევს თვალის ერთი გადავლებით დაადგინონ ადგილზეა თუ არა ესა თუ ის ინსტრუმენტი და თუ არ არის, კონკრეტულად რომელი აკლია); რიგების მოწესრიგების ჯაჭვები და ნომერული სისტემები; ტურნიკეტები; ხმოვანი სიგნალი სავაჭრო ავტომატებში, რაც აბონენტს შეახსენებს ბარათის წაღების დროს; ხმოვანი სიგნალი, რითაც ამა თუ იმ მომსახურების სისტემაში პერსონალს კლიენტის შესვლას აცნობს და ა.შ.

სერვისული გარანტიები

სიტყვები „აუცილებლად, დღესვე, დაუყევნებლივ" სერვისული გარანტიების მაგალითებია, რაც ბევრ მომხმარებელს არაერთხელ მოუსმენია. მსგავსი სარეკლამო დანაპირების უკან იმალება სერვისული ორგანიზაციების მიერ შესასრულებელი მოქმედებები.

ათასობით კომპანია იყენებს სერვისულ გარანტიებს, იმ მომხმარებლების დასარწმუნებლად განკუთვნილ მარკეტინგულ ინსტრუმენტად, რომელთაც ჯერ არ გადაუწყვეტიათ, რომ კონკრეტული კომპანიის მომსახურების შეძენა ნამდვილად ღირს. ოპერაციული თვალსაზრისით, სერვისული გარანტიები, შესაძლოა გამოყენებულ იქნას არამხოლოდ მომსახურების პროცესის სრულყოფისთვის, არამედ მომსახურების პროექტირებისთვის, რათა მოხდეს სისტემის ფოკუსირება იმ ოპერაციებზე, რაც ჭეშმარიტად მაღალ დონეზე უნდა შესრულდეს. ყველა პროფესიული სერვისული ფირმა ახდენს სერვისული გარანტიების მიცემას მოხმარებლებისთვის.

იმისთვის რომ სერვისული გარანტიები იყოს ეფექტიანი, მათ რამდენიმე პირობა უნდა დააკმაყოფილონ, სერვისული გარანტია:

უნდა იყოს ნებისმიერი პირობების და გამონაკლისის გარეშე;

კლიენტისთვის უნდა იყოს არსებითი, ხოლო დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაში ის კომპენსაციას უნდა იღებდეს;

როგორც კლიენტისთვის, ასევე პერსონალისთვის უნდა იყოს მკაფიო და გასაგები;

უნდა სრულდებოდეს განსაკუთრებული ძალისხმევის გარეშე, ანუ უნდა შეესაბამებოდეს კომპანიის რეალურ შესაძლებლობებს.

უკანასკნელ წლებში მომსახურების სფეროში იზრდება სერვისული კომპანიების საქმიანობასთან დაკავშირებული ისეთი ასპექტების მნიშვნელობა, როგორიც არის მათი მორალური და ხშირად იურიდიული პასუხისმგებლობა, სწორედ იმ დონის და ხარისხის მომსახურების გაწევის გამო, რაც მათ კლიენტებს შეპირდნენ. მაგალითად, ხდება ხოლმე, რომ რესტორანში ყველა ადგილი დაკავებულია, ან სატელეფონო კომპანიები არ ითვალისწინებენ პიკურ დატვირთვებს და ამ პერიოდში ბევრი აბონენტი ვერ უკავშირდება ერთმანეთს, ეს კი კლიენტთა მომსახურების გაუარესებას ნიშნავს, მაგრამ, თუ მომსახურების კომპანია გაითვალისწინებს პიკურ დატვირთვებს და გაზრდის მიწოდების შესაძლებლობას - გაიზრდება დანახარჯებიც, ეს საკმაოდ რთული საკითხია და რაოდენობრივ გადაწყვეტას

საჭიროებს ყოველი კონკრეტული სიტუაციისათვის. მსგავსი საკითხების მოსაგვარებლად შეიქმნა რიგთა თეორია, რაც საკმაოდ მძლავრი იარაღია მომსახურების პროექტირებით დაკავებული პერსონალის ხელში.

სწორად დაპროექტებული სერვისული სისტემის მახასიათებლები

სერვისული სისტემის ყოველი ელემენტი უნდა შეესაბამებოდეს ფირმის მოღვაწეობის მიზნებს;

სისტემა უნდა იყოს კეთილგანწყობილი და ადვილადგასაგები მომხმარებლისთვის;

სისტემა უნდა იყოს სიცოცხლისუნარიანი და მდგრადი, გარემოს ცვლილებების პირობებში;

სისტემა იმგვარად უნდა იყოს დაპროექტებული, რომ მუდმივად უზრუნველყოს პერსონალის და მისი სხვა ელემენტების ეფექტიანი მუშაობა;

სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს მომსახურების ფირმის მთავარი ოფისის კავშირს კლიენტთან უშუალო კონტაქტით დაკავებულ თანამშრომელთან და სხვა განყოფილებებთან;

სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს მომსახურების მატერიალური კომპონენტების ხარისხს იმ დონეზე, რომ ამის შესახებ სათანადო დასკვნები კლიენტებმა ვიზუალურადაც გააკეთონ;

სისტემა უნდა იყოს ეკონომიკურად ეფექტიანი.

კითხვები:

1. რას ნიშნავს უკუპროექტირება?
2. რომელი ფაზები გამოიყოფა მაღალი ფასეულობის პროდუქციის პროექტირების პროცესში?
3. ჩამოთვალეთ და აღწერეთ მაღალი ფასეულობის პროდუქციის პროექტირების მეთოდები;
4. რისთვის იყენებენ ფუნქციურ-ფასეულობით ანალიზს და რა არის მისი მიზანი?
5. რა თავისებურებები აქვს მომსახურებას?
6. რას ნიშნავს მომსახურების პაკეტი?
7. რას ნიშნავს სერვის-კომპანიის მომხმარებელთან კონტაქტი და როგორ განისაზღვრება მისი დონე?
8. რა მახასიათებლები გააჩნია „დაცული ბირთვის“ მქონე სერვისულ სისტემას?
9. რა ახასიათებს „შეღწევად სისტემას“?
10. რას ნიშნავს „მორეაგირე სისტემა“?
11. ჩამოთვალეთ და აღწერეთ მომსახურების მეთოდები;
12. აღწერეთ მომსახურების დეტალური გეგმის შემუშავების პროცესი;
13. რისთვის იქმნება მომსახურების ბლოკ-სქემა?
14. რას ნიშნავს poka-yoke და რომელი ღონისძიებები სრულდება მისი ეგიდით?
15. რატომ აძლევს სერვის-კომპანია კლიენტს მომსახურების გარანტიებს და რა პირობები უნდა დააკმაყოფილოს მან?
16. სწორად დაპროექტებული სერვისული სისტემის რომელ მახასიათებლებს იცნობთ?

თავი 9. პარტნიორული ურთიერთობების სტრატეგიული მნიშვნელობა თანანედროვე ბიზნესში

თანამედროვე ბიზნესი მონაწილეთა მჭიდრო ურთიერთკავშირებით გამოირჩევა. ტრადიციული ჰორიზონტალური ჭრილით კონკურენტები გარკვეულ ვითარებაში შეიძლება პარტნიორებად მოგვევლინონ და პირიქით, იზრდება პაექრობა დარგობრივი ფასეულობის დიდი წილის დაუფლებისთვის მიწოდების ჯაჭვის რგოლებს შორის. გარდა ამისა, ბიზნეს-ურთიერთობებში სულ უფრო მკვიდრდება კლასტერული მიდგომა, რაც მომიჯნავე დარგების კომპანიების, მიმწოდებლების, მომხმარებლების, სახელმწიფო სტრუქტურების, სამეცნიერო-კვლევითი დაწესებულებების მჭიდრო პარტნიორულ კავშირებს გულისხმობს. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კომპანიის ურთიერთობებს საკუთარ მიმწოდებლებთან და მომხმარებლებთან. ფირმებს ამ საკითხების დარეგულირება ხშირად სტრატეგიულ დონეზე აჰყავთ.

მყიდველებთან დაკავშირებული სტრატეგია

კლიენტებტან ურთიერთობების სტრატეგიულ დონეზე მოწესრიგება განსაკუთრებით აქტუალური ხდება როდესაც საქმე ეხება კომერციული მიზნით შესყიდვებს, განსაკუთრებით კი, იმ შემთხვევებს, როდესაც კლიენტების ბაზარზე ოლიგოფსონიური ვითარებაა შექმნილი. ამ დროს მყიდველთა საბაზრო ძლიერება ერთ-ერთი ძირითადი კონკურენტული ძალაა, რაც დარგის პოტენციურ მომგებიანობაზე ახდენს გავლენას, მიუხედავად იმისა, რომ დარგების უმრავლესობა საკუთარ პროდუქციას არა ერთ, არამედ მრავალ მომხმარებელზე ყიდის.

სტრუქტურულად მყიდველთა ჯგუფი იშვიათადაა ერთგვაროვანი. მაგალითად, ბევრი საწარმოო დანიშნულების საქონლის მწარმოებელი დარგი, პროდუქციას სხვადასხვა ბიზნესით დაკავებულ ფირმებზე ყიდის, რომლებიც მას მრავალფეროვანი დანიშნულებით იყენებენ. ეს ფირმები ასევე შეიძლება განსხვავდებოდნენ შესყიდვების მოცულობით, მათი წარმოებისთვის საჭირო რესურსებით და ა.შ. სამომხარებლო დანიშნულების საქონლის მყიდველები, ასევე არ ჰგვანან ერთმანეთს შესყიდული საქონლის რაოდენობის, შემოსავლების, განათლების დონისა და სხვა მრავალი მახასიათებლის მიხედვით. მყიდველები არაერთგვაროვნები არიან სამომხმარებლო მოთხოვნილებების მიხედვითაც. ისინი განსხვავებული დონის მომსახურებას, ნაკეთობის ხარისხს, საქონლის თანმდევ სხვადასხვა სახის ინფორმაციას მოითხოვენ. მოთხოვნილებათა ეს მრავალგვარობა არის მიზეზი მყიდველთა საბაზრო ძლიერების სტრუქტურაში არსებული განსხვავებებისა. მყიდველები ზრდის ტემპებითაც განსხვავდება ერთმანეთისგან. მაღალი ზრდის ტემპების მქონე პარტნიორი გაცილებით კარგ შანსს იძლევა ბიზნესში წარმატების მიღწევისთვის. ბოლოს, უნდა აღინიშნოს, რომ განსხვავებულია სხვადასხვა მომხმარებლის მომსახურების ღირებულებაც.

მყიდველის შერჩევის სქემა

სტრატეგიული თვალსაზრისით გამოიყოფა ოთხი კრიტერიუმი, რომელთა მიხედვითაც შესაძლებელია მყიდველის ხარისხის განსაზღვრა, ესენია:

- *შესყიდვებზე მყიდველის მოთხოვნილებისა და ფირმის შესაძლებლობების თანაფარდობა;*
- *მყიდველის ზრდის პოტენციალი;*
- *მყიდველის სტრუქტურული პოზიცია; (საბაზრო ძლიერების შინაგანი უნარი და ამ უნარის გამოყენებისადმი მიდრეკილება)*
- *მყიდველის მომსახურების ღირებულება.*

მყიდველთა შესყიდვებთან დაკავშირებულ მოთხოვნილებებში განსხვავებებს მაშინ აქვს სტრატეგიული მნიშვნელობა, თუ კი ფირმას აქვს მათი დაკმაყოფილების კონკურენტებისგან განსხვავებული შესაძლებლობები. ფირმა, სხვა თანაბარ პირობებში, გააძლიერებს საკუთარ კონკურენტულ უპირატესობას, თუ ძალისხმევას იმ მყიდველებისკენ მიმართავს, რომელთა კონკრეტული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება მას საუკეთესოდ შეუძლია.

შესყიდვებზე მყიდველის მოთხოვნილება ფირმის შესაძლებლობების ფონზე. მყიდველის კონკრეტული მოთხოვნილებისა და ფირმის ფარდობითი შესაძლებლობების შესაბამისობაში მოყვანის აუცილებლობა ნათელია. ასეთი შესაბამისობა, ფირმას საშუალებას აძლევს მოახდინოს პროდუქტის მაქსიმალური დიფერენცირება. ფირმამ ასევე უნდა შეძლოს აღნიშნულ მომხმარებლებზე გაწეული დანახარჯების მინიმიზება კონკურენტებთან შედარებით. მაგალითად, თუ ფირმა ფლობს მძლავრ სკსკს-ის პოტენციალს და პროდუქციის შემუშავების გამოცდილებას, ის იმ მომხმარებლის მომსახურების დროს, რომელიც უნიკალურ ნაკეთობას საჭიროებს, მიაღწევს მნიშვნელოვან ფარდობით უპირატესობას. ხოლო, თუ ფირმას გააჩნია კონკურენტებთან შედარებით უფრო ეფექტური ლოგისტიკის სამსახური, ამ უპირატესობის მაქსიმიზების წყარო იმ მყიდველების მომსახურება იქნება, რომელთათვისაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა დანახარჯების შემცირებას აქვს, ან რომელთაც განსაკუთრებით რთული ლოგისტიკური მომსახურება სჭირდებათ.

კონკრეტული მყიდველის შესყიდვებზე მოთხოვნილების დიაგნოსტირების პრობლემა წყდება გარიგების დადების ყველა იმ პირობის და ფაქტორის გამოვლენის შედეგად, რომელიც განსაზღვრავს მათ გადაწყვეტილებას შესყიდვების შესახებ. შემდეგ კი მყიდველთა შორის გამოიკვეთება ცალკეული კლიენტები ან მათი ჯგუფები, რომელთა რანჟირება აღნიშნული ფაქტორების მიხედვით ხდება.

მყიდველთა ზრდის პოტენციალი. მყიდველის, ანუ დარგობრივი ბიზნესის მონაწილის ზრდის პოტენციალი განისაზღვრება სამი პირობით:

- მისი დარგის ზრდის ტემპებით;
- მისი ძირითადი საბაზრო სეგმენტის ზრდის ტემპებით;
- დარგში მისი საბაზრო წილის ცვლილებით.

მყიდველის დარგის ზრდის ტემპები მრავალი ფაქტორით განისაზღვრება, მათ შორის დარგის პოზიციით სუბსტიტუტების მიმართ, მყიდველთა იმ ჯგუფის ზრდით, რომელზეც

ეს დარგი ყიდის საკუთარ პროდუქციას და ა.შ. უფრო დაწვრილებით იმ ფაქტორების შესახებ, რომლებიც მოქმედებს დარგის ზრდაზე საუბარი გვქნება თავში „დარგის ევოლუცია". ბაზრის ზოგიერთი სეგმენტი, როგორც წესი, სხვებზე უფრო სწრაფად იზრდება. ამიტომ მყიდველის ზრდის პოტენციალი იმაზეც არის დამოკიდებული, თუ რომელ ძირითად სეგმენტებს ემსახურება ან მომავალში მოემსახურება იგი.

ანალიზის მესამე ელემენტია მყიდველის საბაზრო წილის ზრდის პოტენციალი. ამ მხრივ როგორც მიმდინარე მაჩვენებლები, ასევე მისი ზრდისა და შემცირების ტენდენციების ალბათობები მყიდველის კონკურენტულ მდგომარეობაზეა დამოკიდებული, რისი შეფასებაც იმ კონკურენტული ანალიზის ჩატარებას მოითხოვს, რაც სხვადასხვა თავებშია აღწერილი.

ჯამში ყველა ამ სამი ელემენტის ანალიზის შედეგად შესაძლებელია მყიდველის ზრდის პოტენციალის დადგენა. მაგალითად, თუ კონკრეტული მყიდველი ბაზრის წილის ზრდის მხრივ ფლობს ძლიერ პოზიციას, ეს მიუთითებს მისი კუთვნილი საბაზრო წილის ზრდის კარგ პერსპექტივაზე მიუხედავად იმისა, რომ მის მიერ მომსახურებული დარგი შეიძლება დაცემის ან სიმწიფის სტადიაზე იყოს.

სამომხმარებლო სექტორის მყიდველის ზრდის პოტენციალი განისაზღვრება დემოგრაფიული მახასიათებლებისა და შესყიდვების მოცულობის საფუძველზე. დემოგრაფიული ფაქტორი განაპირობებს მოცემული სამომხმარებლო სეგმენტის სიდიდეს, ხოლო შესყიდვების მოცულობა კი ერთი მომხმარებლის მიერ განხორციელებული ნასყიდობის რაოდენობას. ეს უკანასკნელი, თავის მხრივ, განისაზღვრება ისეთი ფაქტორებით, როგორიც არის: სუბსტიტუტების არსებობა, სოციალური ტენდენციები, საბაზო მოთხოვნილებების ცვლილება და ა.შ.

საბაზრო ძლიერების შინაგანი უნარი. ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ კონკრეტული მყიდველებისთვის დამახასიათებელ საბაზრო ძლიერებას ანალოგიურია იმისა, რაზეც ჩვენ წინა თავებში უკვე გვქონდა საუბარი. აქ უნდა დავუმატოთ მხოლოდ ის კრიტერიუმები, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია იმ „კარგი" მყიდველების შერჩევა, რომელთაც არ გააჩნიათ მნიშვნელოვანი საბაზრო ძლიერება. ეს კრიტერიუმებია:

- მყიდველები, რომლებიც გამყიდველების პროდუქციის უმნიშვნელო წილს ყიდულობენ;
- მყიდველები, რომელთაც არ გააჩნიათ მომარაგების საკმარისი ალტერნატიული წყაროები;
- მყიდველები, რომელთაც მაღალი სატრანსპორტო, ტრანზაქციული და მოლაპარაკებების დანახარჯები აქვთ;
- მყიდველები, რომელთაც წარმოების წინამორბედ სტადიასთან ინტეგრაციის შესაძლებლობა არ გააჩნიათ;
- მყიდველები, რომელთაც მიმწოდებლის შეცვლის შემთხვევაში, ჩანაცვლების მაღალი დანახარჯები ექნებათ.

მყიდველთა მგრძნობელობა ფასებისადმი. ცალკეული მყიდველები ასევე ძლიერ განსხვავდებიან ერთმანეთისგან მიმწოდებელთა ფასების შემცირებისადმი მიდრეკილებით. „კარგ“ მყიდველებად, როგორც წესი, ისინი გვევლინებიან, რომლებიც არ ავლენენ ფასებისადმი მგრძნობელობას ან ღირსეულ ფასს იხდიან მაღალი ხარისხის პროდუქციაში. ის პირობები, რომლებიც ცალკეული მყიდველის ფასებისადმი მგრძნობელობას განსაზღვრავს ანალოგიურია ადრე აღწერილისა. ქვემოთ კი მოტანილია რამდენიმე მნიშვნელოვანი კატეგორია, რომელთაგან ერთს ან რამდენიმეს უნდა პასუხობდეს ის კომპანია, რომელსაც არ ახასიათებს ფასებისადმი მგრძნობელობა:

- მოცემული პროდუქციის ღირებულება მყიდველი კომპანიისთვის საწარმოო და/ან შესყიდვების ერთობლივი დანახარჯების უმნიშვნელო ნაწილს უნდა შეადგენდეს;
- კომპანიისთვის პროდუქციის დეფექტით გამოწვეული დანაკარგები მაღალი უნდა იყოს მის ღირებულებასთან შედარებით;
- პროდუქტის ეფექტიანობამ კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი ეკონომია ან შედეგების გაუმჯობესება უნდა გამოიწვიოს;
- კომპანია მაღალხარისხოვანი პროდუქციის წარმოების სტრატეგიის საფუძველზე უნდა კონკურირებდეს და ამაში შესყიდული პროდუქტი მნიშვნელოვან როლს უნდა ასრულებდეს;
- მყიდველი სპეციფიკური მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას ან მკვეთრად დიფერენცირებულ პროდუქციას უნდა საჭიროებდეს;
- მყიდველს უნდა ჰქონდეს მაღალი მოგება და ადვილად შეეძლოს რესურსებზე დანახარჯების გაწევა;
- მყიდველი პროდუქტის შესახებ არ უნდა ფლობდეს სათანადო ინფორმაციას და/ან შესყიდვის დროს არ უნდა ხელმძღვანელობდეს განსაზღვრული სპეციფიკაციებით;
- გადაწყვეტილების მიმღები პირის მოტივაცია არ უნდა იყოს შესაბამისად დადგენილი.

ზემოთ განხილული ფაქტორები იმასაც მიუთითებს, რომ მსხვილი მყიდველები ყოველთვის არ არიან ფასებისადმი განსაკუთრებით მგრძნობიარენი, რადგან ისინი აგრეთვე შეიძლება იყვნენ ერთი ან რამდენიმე ზემოთ მოტანილი კრიტერიუმის მატარებელნი.

მომხმარებლის მომსახურების ღირებულება. ერთი და იგივე პროდუქტის მყიდველთა მომსახურების ღირებულება შეიძლება ძალიან განსხვავდებოდეს. ამის მიზეზი, როგორც წესი, ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან ერთ-ერთია:

- შეკვეთის ზომა;
- პირდაპირი გაყიდვა ან რეალიზაცია გამანაწილებელი ქსელის მეშვეობით;
- შეკვეთის შესრულებისთვის საჭირო დრო;
- დაგეგმვისა და ლოგისტიკისთვის შეკვეთების განთავსების თანაბარზომიერი განაწილება;
- სატრანსპორტო დანახარჯები;

- გასაღებასთან დაკავშირებული დანახარჯები;
- კლიენტების განსაკუთრებულ მოთხოვნებისადმი ან მოდერნიზებისადმი ადაპტირების საჭიროება.

მყიდველთა მომსახურებისთვის გაწეულ დანახარჯებში შეიძლება იყოს ფარული დანახარჯები, ხოლო ზოგიერთი კი დაუფიქსირებელიც კი. ამიტომ ზოგჯერ ფირმას სპეციალური გამოკვლევის ჩატარებაც უწევს ზუსტი ხარჯების დასადგენად.

მყიდველის შერჩევის სტრატეგია

ის ფაქტი, რომ მყიდველები ზემოთ განხილული კრიტერიუმების მიხედვით განსხვავდებიან, ნიშნავს, რომ მათი შერჩევა სტრატეგიის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია. მყიდველის შერჩევის ძირითადი სტრატეგიული პრინციპია, რომ ზემოხსენებული კრიტერიმების მიხედვით აღმოჩენილ იქნას განსაკუთრებით კეთილსაიმედო კლიენტი. მაგრამ, როგორც უკვე აღინიშნა, ოთხმა კრიტერიუმმა შეიძლება წინააღმდეგობრივი ვითარება შექმნას ამ საქმეში. მაგალითად, მყიდველი, რომელსაც ყველაზე მაღალი პოტენციალი გააჩნია, იმავდროულად შეიძლება დიდ საბაზრო ძლიერებას ფლობდეს და ამასთან ფასების მიმართ იყოს მგრძნობიარე. ამგვარად, საუკეთესო მყიდველის შერჩევის დროს აუცილებელია გაანალიზებულ იქნას ოთხივე კრიტერიუმი ფირმის შესაბამის შესაძლებლობებთან და კონკურენტებთან შედარების ფონზე.

სხვადასხვა ფირმას განსხვავებული პოზიცია აქვს მყიდველების შერჩევასთან დაკავშირებით. მაგალითად, ფირმა, რომელიც პროდუქტის დიფერენცირების მაღალი დონით გამოირჩევა, შეძლებს საქონლის „კარგი“ მყიდველებისთვის მიყიდვას, რაც მიუწვდომელი იქნება მისი კონკურენტებისთვის. მყიდველთა საბაზრო ძლიერებაც ასევე არაერთგვაროვნად მოქმედებს სხვადასხვა ფირმაზე. ძლიან მსხვილი კომპანია ან ფირმა, რომელსაც უნიკალური სასაქონლო რიგი აქვს, მყიდველის მასშტაბის ზემოქმედებას ნაკლებად განიცდის, ვიდრე უფრო მცირე ფირმა. და ბოლოს, ის, თუ რამდენად მიმზიდველია მყიდველი - დამოკიდებულია ფირმის პოზიციაზე რამდენიმე პარამეტრის მიხედვით:

ფირმას, რომელსაც მოპოვებული აქვს პოზიცია დაბალ დანახარჯებზე დაყრდნობით, საკუთარი პროდუქციის წარმატებით რეალიზება შეუძლია იმ მყიდველებზე, რომელთაც საბაზრო ძლიერებასაც ფლობენ და ფასებისადმი მგრძნობელობასაც იჩენენ. თუ, ფირმას მცირე დანახარჯები აქვს, მას შეუძლია საშუალოდარგობრივზე მაღალი მოგების მიღება, მყიდველის საბაზრო ძლიერებისა და საფასო მგრძნობელობის მიუხედავად, რადგან ამ შემთხვევაში გამყიდველს შეუძლია გაუძლოს საფასო კონკურენციას. თუმცა, ამას შესაძლოა ჰქონდეს უკუჩვენებაც. იმისათვის, რომ ფირმამ მიაღწიოს უპირატესობას დანახარჯების მიხედვით, მას ზოგჯერ მოუწევს პროდუქცია „ცუდ“ კლიენტსაც მიყიდოს, რადგან მას სჭირდება მასშტაბის ეფექტის გამოწვევა.

ფირმამ, რომელსაც არ აქვს უპირატესობა დანახარჯებისა და დიფერენცირების მიხედვით, იმისთვის, რომ მიიღოს საშუალო დარგობრივზე მაღალი მოგება, მყიდველების შერჩევას

უნდა მიმართოს. ამასთან იმ ფირმამ, რომელსაც დანახარჯების მიხედვით არ გააჩნია უპირატესობა, ყურადღება ფასისადმი ნაკლებმგრძნობიარე მყიდველებზე უნდა გაამახვილოს, თუნდ ამისთვის გაყიდვების შემცირებაც კი მოუწიოს. ამავე დროს, მან მუდმივად უნდა მიაქციოს ყურადღება იმას, რომ არ აღმოჩნდეს ე.წ. „შუაში გაჩხერილის" ანუ იმ კომპანიის მდგომარეობაში, რომელსაც გამოკვეთილი სტრატეგია არ გააჩნია.

სტრატეგიის საფუძველზე „კარგი" მყიდველების შექმნაც (ან მათი ხარისხის გაუმჯობესება) შეიძლება. ფირმას შეუძლია გავლენას მოახდინოს მყიდველების ზოგიერთ მახასიათებელზე და ამით ისინი უფრო სარფიანი გახადოს. მაგალითად, ერთ-ერთი შესაძლებელი სტრატეგიაა *მყიდველისთვის ჩანაცვლების ხარჯების შექმნა* ფირმის პროდუქტის, მყიდველის პროდუქტის კონსტრუქციაში ჩანერგვის ხარჯზე. ასევე შესაძლებელია სხვადასხვა მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად პროდუქციის მოდიფიკაციების შემუშავება, მყიდველის პერსონალის სწავლების განხორციელება, რაც ფირმის პროდუქციის გამოყენებისთვის არის საჭირო და ა.შ. გარდა ამისა, გაყიდვების მარჯვე ორგანიზებამ შესაძლოა შესყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების ფუნქციის იმ თანამდებობის პირზე გადაცემას შეუწყოს ხელი, რომელიც ნაკლებადმგრძნობიარეა ფასების მიმართ.

ამ ანალიზიდან ჩანს, რომ სტრატეგიის ფორმულირებისადმი ერთ-ერთი შესაძლებელი მიდგომა სარფიანი მყიდველის ფორმირებაში მდგომარეობს. ცხადია, რომ სტრატეგიული თვალსაზრისით ფირმა „კარგი" მყიდველის შენარჩუნებას უნდა ცდილობდეს.

მყიდველის შესარჩევი ბაზის გაფართოება. მყიდველის შერჩევის ბაზის გაფართოება ასევე მნიშვნელოვანი მიდგომაა „კარგი" მყიდველის ფორმირებისთვის. იდეალურ ვარიანტში ამ ბაზის პოტენციური მასშტაბი განისაზღვრება არა მყიდველის ფასით, არამედ ფირმის უნიკალური შესაძლებლობებით ან ჩანაცვლების ხარჯების შექმნით. არსებობს მყიდველის შერჩევის ბაზის გაფართოების ორი ძირითადი გზა. პირველი მდგომარეობს ფირმის მიერ მყიდველისთვის შეთავაზებული *დამატებული ღირებულების გადიდებაში*, რაც შემდეგი გზებით მიიღწევა:

- მყიდველისთვის სპეციალიზებული მომსახურების შეთავაზებით;
- მყიდველისთვის საინჟინრო ტექნიკური დახმარების შეთავაზებით;
- მყიდველისთვის კრედიტის ან სწრაფი მიწოდების შეთავაზებით;
- პროდუქტის ახალი თვისებების შემუშავებით.

მყიდველის შერჩევის ბაზის გაფართოების მეორე გზა პირველთან არის დაკავშირებული და *მომხმარებლის მიერ პროდუქტის ფუნქციების აღქმის ცვლილებას* გულისხმობს, იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც თვით პროდუქტი რეალურად უცვლელი რჩება.

მყიდველს მიანიშნებენ, რომ მისთვის პროდუქტის ღირსება არ ამოიწურება მისი საწყისი ფასეულობით და მოიცავს ისეთ დამატებით ფაქტორებს როგორებიცაა:

- გადაყიდვისას მიღებული შემოსავალი;
- პროდუქტის გამოყენების განმავლობაში საექსპლუატაციო დანახარჯებსა და შეფერხებების ღირებულებას;
- საწვავის დანახარჯებს;

- შემოსავლების გენერირების უნარს;
- ჩართვის ან დამონტაჟების ღირებულებას.

თუ შესაძლებელი იქნება მყიდველის დარწმუნება იმაში, რომ ეს ფაქტორები შედის პროდუქციის ერთიან ღირებულებაში, ფირმას უჩნდება შესაძლებლობა იმის დამტკიცებისთვის, რომ მისი საქონელი უფრო მაღალი ხარისხით გამოირჩევა და ამიტომ იმსახურებს ფასების მომატებას და კლიენტების ლოიალობას.

ძვირადღირებული მყიდველების ჩამოშორება. იმ მყიდველების სამომხმარებლო ბაზიდან გამოთიშვა, რომელთა მომსახურება ძვირი ჯდება, გავრცელებული სტრატეგიაა ინვესტირებულ კაპიტალზე მოგების გასაზრდელად. ეს ხშირად საკმაოდ ეფექტურია, რადგან ჩვეულებრივ არსებობს ტენდენცია მარგინალური მყიდველების რაოდენობის ზრდისა. ეს იმითაც არის სასარგებლო, რომ თითოეულ მყიდველზე გაწეული დანახარჯების მოცულობა იშვიათად ფასდება. თუმცა, აქვე უნდა იქნას გათვალისწინებული ის ასპექტი, რომ გარდა მომსახურებაზე გაწეული დანახარჯების მოცულობისა, არსებობს მყიდველის სარფიანობის სხვა პარამეტრებიც, რაზეც უკვე გვქონდა საუბარი და ძვირადღირებული კლიენტი სხვა პარამტრების მიხედვით შეიძლება სასარგებლო აღმოჩნდეს.

დროთა განმავლობაში მყიდველების ხარისხის ცვლილება. ამგვარ ცვლილებას მყიდველის ხარისხის განმსაზღვრელი მრავალი ფაქტორი იწვევს. მაგალითად, დარგის სიმწიფის ფაზაში შესვლის კვალდაკვალ მყიდველები ხშირად ფასების მიმართ უფრო მგრძნობიარენი ხდებიან, რაც მათი მომგებიანობის შემცირებით და გამოცდილების დაგროვებით აიხსნება. ამიტომ სტრატეგიული თვალსაზრისიდან გამომდინარე არ არის მიზანშეწონილი სტრატეგიის ფორმირება იმ მყიდველთა მომსახურების გარშემო, რომელთა ხარისხი დროთა განმავლობაში „გაუარესდება“.

სტრატეგიული ქმედებების დროს აუცილებელია ჩანაცვლების ხარჯების გათვალისწინება. ჩანაცვლების ხარჯების პოტენციური მნიშვნელობა მოითხოვს შესწავლილ იქნას ყველა სტრატეგიული ქმედების გავლენა მასზე. მაგალითად, ჩანაცვლების ხარჯების არსებობა ნიშნავს, რომ მყიდველისთვის გაცილებით იაფი იქნება უკვე შეძენილი პროდუქტის მოდერნიზება ან დახვეწა, ვიდრე მისი სხვა ბრენდით ჩანაცვლება. ეს კი ნიშნავს, რომ ის ფირმები, რომლებიც გარკვეული რაოდენობის პროდუქციას აწვდიან მომხმარებელს საკმაო მოგებას გამოიმუშავებენ მათ მოდერნიზებაზე, ამ მომსახურებაზე სწორი ფასწარმოქმნის პირობებში.

მიმწოდებლებთან დაკავშირებული სტრატეგია

საშემსყიდველო საქმიანობის სტრატეგიის შემუშავებისთვის ფირმის დახმარება მიმწოდებელთა საბაზრო ძლიერების ანალიზის შედეგად შეიძლება, რის შესახებაც პირველ თავში გვქონდა საუბარი. მიუხედავად იმისა, რომ სტრატეგიის მრავალი ასპექტი, პროცედურები და შესყიდვების ორგანიზება სცდება ჩვენი მსჯელობის სფეროს, ბევრი

მათგანის განხილვა შესაძლებელია დარგის სტრუქტურის კონცეფციის საფუძველზე. აქედან გამომდინარე შესყიდვების სტრატეგიის საკვანძო პრობლემებია:

- *მიმწოდებელთა საერთო შემადგენლობის სტაბილურობა და კონკურენტუნარიანობა;*
- *ვერტიკალური ინტეგრაციის ოპტიმალური დონე;*
- *შესყიდვების მისაღებ მიმწოდებლებს შორის განაწილება;*
- *შერჩეულ მიმწოდებლებზე ზემოქმედების მაქსიმალური ბერკეტების შექმნა.*

მიმწოდებელთა საერთო შემადგენლობის სტაბილურობა და კონკურენტუნარიანობა. სტრატეგიული თვალსაზრისით შესყიდვების განხორციელება იმ მიმწოდბლებისგან არის სასურველი, რომლებიც შეინარჩუნებენ ან გააუმჯობესებენ საკუთარ კონკურენტულ პოზიციებს. ეს კრიტერიუმი ნიშნავს, რომ ფირმა შეისყიდის იმ საწყის რესურსებს, რომლებიც ადექვატური იქნება ან გადააჭარბებს ანალოგიურ შემოთავაზებებს ხარისხი/ღირებულება თანაფარდობის მიხედვით. ეს, კი, თავის მხრივ უზრუნველყოფს მოცემული ფირმის კონკურენტულ უპირატესობას. ანალოგიურად, იმ მიმწოდებელთა შერჩევა, რომლებიც პერსპექტივაში შეძლებენ ფირმის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას იწვევს მიმწოდებლის შეცვლასთან დაკავშირებული დანახარჯების მინიმიზებას.

ვერტიკალური ინტეგრაცია დაწვრილებით იქნება გაანალიზებული ერთ-ერთ ბოლო ლექციაზე. მოცემულ შემთხვევაში კი, ჩვენ ვეყრდნობით იმ დაშვებას, რომ ფირმას უკვე მიღებული აქვს გარე წყაროებიდან შესყიდვის გადაწყვეტილება და პრობლემა მხოლოდ იმაში მდგომარეობს, თუ როგორ იქნას ეს შესყიდვები ისე განხორციელებული, რომ შეიქმნას საუკეთესო საბაზრო სტრუქტურული პოზიცია.

შესყიდვების, მისაღებ მიმწოდებლებს შორის განაწილებისა და **შერჩეულ მიმწოდებლებზე ზემოქმედების მაქსიმალური ბერკეტების შექმნის** განხილვისას, ჩვენ ასევე გამოვიყენებთ სტრუქტურულ ანალიზს. პირველ თავში განისაზღვრა ის პირობები, რომლებიც მიმწოდებლის საბაზრო ძლიერების ჩამოყალიბებას იწვევს:

- მიმწოდებელთა კონცენტრაცია;
- გაყიდვების უდიდეს ნაწილში მომხმარებელზე დამოკიდებულების არ არსებობა;
- მომხმარებლისთვის ჩანაცვლების ხარჯებთან დაკავშირებული პრობლემის არსებობა;
- პროდუქტის უნიკალობა ან დიფერენცირება;
- წარმოების მომდევნო ფაზებთან ინტეგრირების პრობლემა;

მოცემული თავის დასაწყისში მოტანილი მყიდველების შერჩევის ანალიზი ამატებს კიდევ რამდენიმე პირობას, რომლის დროსაც მიმწოდებელს მყიდველის მიმართ ექნება ძალაუფლება:

- მყიდველისთვის წინამორბედ წარმოების სტადიებთან ინტეგრაციის რეალური შესაძლებლობის არ ქონა;
- მყიდველის, შესყიდვებისთვის საჭირო საინფორმაციო, ორგანიზაციული ან მოლაპარაკებებთან დაკავშირებული მაღალი დანახარჯები.

ამგვარად, საშემსყიდველო საქმიანობის განხორციელებისას იმ მექანიზმების მოძიების ამოცანა წამოიჭრება, რომელიც გაანეიტრალებს ან გადალახავს მიმწოდებელთა საბაზრო ძლიერების წყაროებს.
ზოგიერთ შემთხვევაში ეს ძალაუფლება დარგის ეკონომიკის განუყოფელი ნაწილია და ფირმის გავლენის მიღმა მდებარეობს. მაგრამ, ხშირად მისი შესუსტება შესაძლებელია სტრატეგიის მეშვეობით.
შესყიდვების განაწილება. განსაზღვრული სახის საქონლის შესყიდვები შეიძლება იმგვარად იქნას სხვადასხვა მიმწოდებლებს შორის განაწილებული, რომ ამით გააძლიერდეს ფირმის პოზიციები მოლაპარაკებების დროს. თითოეული მიმწოდებლის წილი საკმარისად დიდი უნდა იყოს, რომ მათ მისი შენარჩუნების დაინტერესება ჰქონდეთ; შესყიდვების ძალიან ფართოდ განაწილება არ იძლევა სტრუქტურულ საბაზრო უპირატესობას. ამავე დროს ყველაფრის ერთი მიმწოდებლისგან შეძენა ნიშნავს იმის რისკის წარმოშობას, რომ მოცემული მიმწოდებელი მიიღებს საბაზრო ძლიერებას ან ჩანაცვლების დანახარჯების შექმნის შესაძლებლობას. ეს მომენტი ერთგვარად უკუპროპორციულ დამოკიდებულბაშია მყიდველის მიერ ფასდაკლების მიღების შესაძლებლობასთან. ამიტომ მყიდველს უწევს ამ ორი ფაქტორის დაბალანსება რეალური ვითარებიდან გამომდინარე.
ჩანაცვლების ხარჯების თავიდან აცილება. სტრუქტურული თვალსაზრისიდან გამომდინარე კარგ საშემსყიდველო სტრატეგიას უნდა გააჩნდეს ჩანაცვლების ხარჯების თავიდან აცილების უნარი. ჩანაცვლების ხარჯების ზოგიერთი გავრცელებული წყარო უკვე იყო განხილული, მაგრამ მათ გარდა არსებობს სხვა დამატებითი ფაქტორებიც. ჩანაცვლების ხარჯების თავიდან აცილება ნიშნავს: ფირმის მიერ მიმწოდებლის საინჟინრო-ტექნიკურ მხარდაჭერაზე დამოკიდებულების ზრდისთვის წინააღმდეგობას; თანამშრომლების მიერ ჩვეული კავშირების შენარჩუნებას; ფასების კორექტირების გარეშე ფირმის მიერ ნაკეთობების სხვადასხვა ვარიანტის ან პროდუქციის სპეციალურად დამზადებისთვის წინააღმდეგობის გაწევას და ა.შ.; ამისთვის შეიძლება გამოყენებულ იქნას ისეთი ხერხები, როგორიც არის: გარკვეული დროის განმავლობაში ალტერნატიული მიმწოდებლის პროდუქციის გამოყენება, კონკრეტულ მიმწოდებელთან დაკავშირებულ დამხმარე მოწყობილობებში ინვესტირებისგან თავის შეკავება, უარის თქმა მიმწოდებლის იმ პროდუქციაზე, რომლის გამოყენებასაც კადრების სპეციალიზებული მომზადება სჭირდება და ა.შ.
მისაღები ალტერნატივების შექმნა. შესაძლოა შეიქმნას იმის აუცილებლობა, რომ ბიზნესში საჭირო გახდეს ალტერნატიული მიწოდების წყაროების მონაწილეობა. არის იმის მაგალითები, თუ როგორ უწევდნენ ფიფნანსურ დახმარებას მყიდველები მიმწოდებლებს. ასევე შეიძლება მიზანშეწონილი გამოდგეს ახალი მიმწოდებლების მხარდაჭერა მათ მიერ დანახარჯების მინიმიზების საკითხში.
სტანდარტიზაციისთვის ხელის შეწყობა. ყველა ფირმისთვის დიდი სარგებლის მოტანა შეუძლია დარგობრივი სტანდარტიზაციის ზრდას. ასეთი პოლიტიკა ხელს უწყობს

სხვადასხვა მიმწოდებლის პროდუქციის დიფერენცირების შემცირებას, რის გამოც მცირდება ჩანაცვლების ხარჯების წარმოშობის ალბათობა.

წარმოების წინამორბედ სტადიებთან ინტეგრირების საფრთხის შექმნა. იმის მიუხედავად, აპირებს თუ არა მყიდველი რეალურად განახორციელოს წარმოების წინამორბედ სტადიებთან ინტეგრაცია, მსგავსი საფრთხის არსებობაც კი აძლიერებს მის მოლაპარაკებების პოზიციას. ეს საფრთხე შეიძლება შეიქმნას განცხადებით, შიდა გამოკვლევევების შედეგების მიზანმიმართული გაჟონვით, ინტეგრაციის სიტუაციური გეგმების შემუშავებით და ა.შ.

ნაწილობრივი ინტეგრაცია. თუ შესყიდვების მოცულობა იძლევა ამის შესაძლებლობას, საბაზრო ძლიერების ბერკეტები შეიძლება მნიშვნელოვნად გაძლიერდეს წარმოების ნაწილობრივი ინტეგრაციის შედეგად. ეს პროცესი აღიწერება მომალშიც.

ყველა ამ მიდგომის მიზანი ცალსახად არის გრძელვადიან პერიოდში შესყიდვების ღირებულების შემცირება. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ზოგიერთი მათგანის გამოყენებამ შეიძლება შესყიდვებზე დანახარჯების ზოგიერთი ელემენტი გაზარდოს კიდეც. მაგალითად, ალტერნატიული წყაროების მხარდაჭერამ ან ჩანაცვლების დანახარჯებთან ბრძოლამ შეიძლება გამოიწვიოს ისეთი დანახარჯები, რომელთა თავიდან აცილებაც მოკლევადიან პერიოდში შესაძლებელი იქნებოდა. მაგრამ დანახარჯების საბოლოო მიზანია ფირმის საბაზრო პოზიციის და ამით მომარაგებასთან დაკავშირებული დანახარჯების გრძელვადიანი მაჩვენებლების გაუმჯობესება. ამასთან კიდევ რამდენიმე მოსაზრებაა დაკავშირებული. პირველ რიგში უნდა იქნას გათვალისწინებული ის სიტუაციები, რომლებშიც დანახარჯების შემცირებაზე ძალიან ვიწრო და მოკლევადიანი ორიენტაცია, ძირს უთხრის პოტენციურად სარფიან საშემსყიდველო სტრატეგიებს. მეორე, ნებისმიერი დამატებითი დანახარჯები, რომლებიც მსგავსი სტრატეგიებით არის გამოწვეული, გააზრებულ უნდა იქნას იმ დამატებითი სარგებელის ფონზე, რასაც მიმწოდებელთა საბაზრო ძლიერების შემცირება იწვევს. და ბოლოს, ვინაიდან შესყიდვების ღირებულება სხვადასხვა მიმწოდებელთან შესაძლოა განსხვავებული იყოს, ფირმამ შესყიდვები უნდა განახორციელოს იმ მიმწოდებელთან, რომელსაც ერთი მხრივ იაფი ფასები აქვს დაწესებული საკუთარ პროდუქციაზე, მაგრამ მეორე მხრივ ამან ხელი არ უნდა შეუშალოს საბაზრო ძლიერების მოპოვების ფირმის გრძელვადიან პოლიტიკას.

დივერსიფიკაციის მეთოდები

თანამედროვე ბიზნესში პარტნიორული ურთიერთობების ინტენსიურობის ზრდის გამო კომპანიამ ეს კავშირები შესაძლოა უფრო მჭიდრო ფორმებით ჩაანაცვლოს, რა დროსაც არ არის გამორიცხული დივერსიფიკაციის მეთოდების გამოყენება.

შინაგანი განვითარება

შინაგანი განვითარება არის პროცესი, როდესაც კომპანია საკუთარი სახსრების რეინვესტირების საშუალებით ქმნის ახალ ბიზნეს-ერთეულს. კომპანიის შიგნით ახალი

სახის ბიზნესი, როგორც წესი, ნულიდან იქმნება: პროექტირდება საქონელი (მომსახურება) და ოპერაციები, იქმნება შესაბამისი სტრუქტურები, შემუშავდება მარკეტინგული პოლიტიკა. ბევრ შემთხვევაში ამგვარი გადაწყვეტილება ახალი ბიზნესის შეძენის ალტერნატივად იქცევა.

ახალი ბიზნესის შექმნის გადაწყვეტილებაზე რამდენიმე ფაქტორი მოქმედებს: პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია ის, რომ შინაგანი განვითარება უფრო იაფი ჯდება დივერსიფიკაციის იმ ფორმებთან შედარებით, რომლებიც ერთიანი სტრუქტურის და არა დროებითი კავშირების ფორმირებას ისახავს მიზნად. აღსანიშნავია აგრეთვე, თუ რამდენად მჭიდროდ არის დაკავშირებული ახალი სახის ბიზნესი უკვე არსებულ კომპანიასთან. რაც უფრო მჭიდროა ამგვარი კავშირი ტექნოლოგიური თუ საწარმოო პროცესებიდან, მიზნობრივი მომხმარებლებიდან, პროდუქციიდან და ბაზრიდან გამომდინარე, მით უფრო ადვილია ახალი ბიზნესის შექმნა. რაც უფრო სუსტია ეს კავშირები, მით უფრო მეტი რესურსია საჭირო, რათა ბიზნესის ახალი სახე ფეხზე დადგეს.

თუ ახალი ბიზნესის კავშირი მიმდინარესთან რეალიზდება კონკრეტული ტექნოლოგიის საფუძველზე, კორპორაციას სრულიად განსხვავებულ ბაზრებზე შეუძლია გასვლა. მაგალითად, კომპანია Corning Glass Works-ი იყენებდა რა მინის ტექნოლოგიაში საკუთარ უპირატესობას, სხვადასხვა დროს დაკავებული იყო ბიზნესის განსხვავებული სახეებით: ჭურჭლის, ელექტრონული კომპონენტების, სატელევიზიო კინესკოპების, ოპტიკურ-ბოჭკოვანი კაბელის, სამედიცინო ინსტრუმენტების, ლაბორატორიული მინის, სამრეწველო მასალების და ოფთალმოლოგიური დანიშნულების პროდუქციის წარმოებით. მიუხედავად იმისა, რომ მინასთან დაკავშირებული ტექნოლოგიები ამ შემთხვევაში საკვანძოა, ბიზნესის ზოგიერთ სახეში Corning Glass Works-ი იყენებდა განსხვავებულ საწარმოო ტექნოლოგიებს, მარკეტინგულ არხებს, მუშაობდა სხვადასხვა დამკვეთთან, ქმნიდა სხვაგვარ კონკურენტულ უპირატესობებს და შესყიდვების კრიტერიუმებს. კომპანიებმა, რომელთა მოღვაწეობა დაფუძნებულია საკვანძო ტექნოლოგიებზე, წინასწარ უნდა განსაზღვრონ, შეუძლიათ თუ არა დამატებითი ტოპ-მახასიათებლების შექმნა (წარმოებაში და მარკეტინგში), რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია უპირატესობის მიღწევა ყოველ იმ ბაზარზე, სადაც შესვლას აპირებს კომპანია.

შინაგანი განვითარების ვარიანტს რამდენიმე ნაკლოვანება გააჩნია. პირველ რიგში, ის, როგორც წესი, ნელა მიმდინარეობს. ყოველი მიმართულებით, სადაც აუცილებელია ახალი ბიზნესის შექმნა, საჭიროა გარკვეული დრო, რათა შეიქმნას ტოპ-მახასიათებლები და თანამშრომლები მიუახლოვდნენ მწარმოებლურობის და პროფესიონალიზმის გარკვეულ დონეს, რასაც მათგან შრომის ახალი პირობები ითხოვს. მეორე _ როგორც ამას ჯერ კიდევ მიმდინარე კვლევები ადასტურებს, იქმნება შთაბეჭდილება, რომ შინაგან განვითარებას განსაკუთრებული მოგება არ მოაქვს, რადგან საკმაოდ რთულია ახალ „ადგილზე“ ბიზნესის წამოწყება და კონკურენტულ ბრძოლაში შესვლა არსებულ, მოცემული მიმართულებით სპეციალიზებულ მეტოქეებთან. ბოლოს აღსანიშნავია ინფორმაციის ფლობის საკითხიც. როდესაც კომპანია ახდენს დივერსიფიცირებას მისთვის ახალ ბაზრებზე, ცხადია, დგება

შესაბამისი ცოდნის, უნარების, ჩვევების, პარტნიორული ურთიერთობების ფლობის პრობლემა, რისი დაძლევაც საკმაოდ რთული საკითხია.
შეიძლება ზემოთ მოტანილი ფაქტორებიც განაპირობებს იმას, რომ ახალ ბაზრებზე გასასვლელად ყველაზე ხშირად გამოიყენება დივერსიფიკაციის ისეთი მეთოდები, როგორიც არის შთანთქმა ან შერწყმა.

შთანთქმა და შერწყმა

შთანთქმა გულისხმობს რომელიმე ფირმის მიერ ერთი ან რამდენიმე გარე სტრუქტურის, არსებული ბიზნეს-ერთეულის ან კონგლომერატის შეძენას. ახალ ბაზრებზე გასასვლელად შთანთქმას მთელი რიგი უპირატესობები გააჩნია, რომელთაგან ძირითადი ქვემოთ არის ჩამოთვლილი:
1. შთანთქმის სტრატეგიის რეალიზაცია შინაგანი განვითარების სტრატეგიის რეალიზაციაზე სწრაფად მიმდინარეობს, რადგან უკვე მოქმედი ბიზნესის შესყიდვა ხდება;
2. პოტენციური მყიდველი კომპანიისთვის ხელმისაწვდომია ინფორმაციის დიდი მოცულობა. გარდა საერთო მონაცემებისა, ის იღებს საფინანსო ანგარიშებს, რომელსაც ამზადებენ აუდიტორული სტრუქტურები და თვით კომპანიები. ამას გარდა, დაინტერესებულ მხარეებს შეუძლიათ მათთვის საინტერესო კომპანიის შესახებ შესაბამისი ინფორმაციისთვის მიმართონ დამკვეთებს, მიმწოდებლებს და თვით კონკურენტებსაც კი.
3. მოქმედი სტრუქტურის შეძენა გამორიცხავს ბიზნესის შექმნის დანახარჯებს.
მაგრამ შთანთქმისთვის დამახასიათებელია შემდეგი ნაკლოვანებებიც:
1. მყიდველს ზოგჯერ არ გააჩნია საკმარისი ინფორმაცია შესასყიდი სტრუქტურის შესახებ, რაც ხშირად იწვევს არასასიამოვნო მოვლენებს;
2. შთანთქმა, როგორც უკვე მრავალჯერ აღვნიშნეთ, შეიძლება საკმაოდ ძვირი დაჯდეს კომპანიაზე კონტროლის მიღების გადასახადის გამო, რომელიც ზოგჯერ სააქციო ღირებულების 40%-საც აღწევს;
3. ახალ სტრუქტურასთან ინტეგრაცია შეიძლება რთული გამოდგეს, რამაც უფრო მეტი ღირებულების დაკარგვა შეიძლება გამოიწვიოს, ვიდრე შთანთქმისას შეიქმნება.
შერწყმა ეწოდება ორი ან მეტი კომპანიის გაერთიანებას, რის შედეგადაც წარმოიქმნება ახალი ეკონომიკური ერთეული – კონგლომერატული სტრუქტურა. შერწყმა სხვადასხვა ფორმით შეიძლება განხორციელდეს. პირველ შემთხვევაში ის კომპანიები, რომლებიც მონაწილეობენ გარიგებაში, წყვეტენ ავტონომიურ არსებობას და მთლიანად ერთიანდებიან ახალ სტრუქტურაში, რომელიც ყველა აქტივზე და ვალდებულებაზე სრულ კონტროლს და მათი მართვის უფლებას მოიპოვებს. ამავე დროს, იგი ხდება პასუხისმგებელი პარტნიორების წინაშე ნაკისრ ყველა ვალდებულებაზე. ამ ფორმით შერწყმის დროს შესაძლებელია, ორი ან მეტი ბიზნეს-ერთეული კვლავ მჭიდროდ ინტეგრირებულ ერთეულად ჩამოყალიბდეს და არა კონგლომერატულ საწარმოდ. მაგრამ, ხშირ შემთხვევებში, შერწყმაში მონაწილე ერთ-ერთი ან ყველა მხარე თავისთავად არის კონგლომერატი და ახალი სტრუქტურაც, ცხადია, კონგლომერატული გაერთიანება იქნება. მეორე შემთხვევაში შერწყმაში მონაწილე

კომპანიები ინარჩუნებენ ავტონომიას და არსებულ ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმას, ამ დროს აქტივები ერთიანდება ორივე კომპანიის მფლობელების წილობრივი მონაწილეობით. ზემოთ განხილული შემთხვევები შერწყმაში მონაწილე კომპანიების თანაბარუფლებიანობას გულისხმობს, თუმცა შესაძლებელია აგრეთვე, რომ რომელიმე ფირმას შეუერთდეს ერთი ან რამდენიმე კომპანია. ამ დროსაც გაცილებით ხშირ შემთხვევებში წარმოიქმნება კონგლომერატული საწარმო, გამონაკლისის სახით კი შესაძლებელია კორპორაციამ ბიზნეს-ერთეულის სახით გააგრძელოს მოღვაწეობა.

შერწყმას დაახლოებით იგივე უპირატესობები და ნაკლოვანებები გააჩნია, რაც შთანთქმის დროს განვიხილეთ.

სტრატეგიული კავშირები (ალიანსები)

სტრატეგიული კავშირი (ალიანსი) არის ორგანიზაციებს შორის თანამშრომლობის ნებისმიერი დოკუმენტური გაფორმება, რომლის მიზანი ამ ურთიერთობიდან სარგებლის მიღებაა. სტრატეგიული კავშირი შეიძლება სხვადასხვა ფორმით შეიქმნას, მაგალითად, როგორც მიწოდების გრძელვადიანი კონტრაქტი, შეთანხმება მარკეტინგის შესახებ, ერთობლივი სკსკს და/ან წარმოება, კონკრეტული მიზნების მიღწევისთვის ახალი სამართლებრივი სტრუქტურების შექმნა და ა.შ. *სტრატეგიული კავშირის შექმნის ძირითადი სტიმულებია: დანახარჯების მინიმიზება; კონკურენტული პოზიციის გაუმჯობესება; ორგანიზაციული ცოდნის გადაცემა.*

მხარეებმა, რომლებიც სტრატეგიული ალიანსის შექმნის შესაძლებლობას განიხილავენ, პასუხი უნდა მიიღონ შემდეგ კითხვებზე: რას გასცემს და რას იღებს კომპანია სანაცვლოდ? რამდენად სარგებლიანია ეს გაცვლა მოკლევადიან პერიოდში? იქნება თუ არა ის სასარგებლო გრძელვადიან პერსპექტივაში? ისე ხომ არ მოხდება, რომ ახალი სტრუქტურის შექმნის შედეგად ბაზარზე ახალი კონკურენტი გაჩნდება? ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ სტრატეგიული კავშირების პოტენციური სარგებელი, როგორც წესი, თვალსაჩინოა, რისი თქმაც არ შეიძლება ნაკლოვანებებზე, რომლებიც ჩვეულებრივ დაფარულია. მაგრამ, ვინაიდან ეს ნაკლოვანებები შეიძლება საკმაოდ მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს, პარტნიორები სტრატეგიული კავშირის შექმნის დროს ფრთხილად უნდა შეირჩეს. ამის გამო ყურადღების გამახვილება აუცილებელია შემდეგზე: კავშირში მონაწილეობის მოტივაცია; ინტერესთა პოტენციური კონფლიქტი; კავშირის არსებობის სავარაუდო ხანგრძლივობა; ინტეგრირების დონე.

სტრატეგიული ალიანსების შექმნის ერთ-ერთ სირთულედ ითვლება სინქრონიზაციის მიღწევა მასში შემავალ კომპანიებს შორის, რაც შესაბამისი პროცედურების დაცვას მოიაზრებს. ამ პრობლემის საუკეთესოდ გადაწყვეტის ერთ-ერთი გზა ახალი სტრუქტურის ჩამოყალიბებაა, რომელიც კავშირის მონაწილეებს შორის შეთანხმებულ მოქმედებას უზრუნველყოფს. მრავალი სტრატეგიული ალიანსი იქმნება ინფორმაციის გაცვლისათვის, ამიტომ მხარეები აუცილებლად უნდა დარწმუნდნენ იმაში, რომ ნამდვილად მიიღებენ იმ ინფორმაციას, რისთვისაც იწყება ურთიერთობა. სირთულეს წარმოადგენს ისიც, რომ

ორგანიზაციების თანამშრომელთა ნაწილს მჭიდრო კავშირი უნდა ჰქონდეს მეორე მხარესთან, ანაც დროებით საერთოდ უნდა გადავიდნენ ახალ სტრუქტურაში. ამ დროს ბევრი პრობლემა წარმოიშობა. მაგალითად, მრავალლი ამერიკული კომპანია, რომლებიც მონაწილეობენ ერთობლივ საწარმოებში იაპონურ ბიზნესის სტრუქტურებთან, ჩივიან, რომ ძალიან დიდ დროს ხარჯავენ იმ მენეჯერების მომზადებაში, რომელთაც მათ უგზავნიან თანამშრომლობისთვის, ამის მიზეზი კი არის ის, რომ იაპონური მხარე ძალიან სწრაფად ცვლის თავის თანამშრომლებს. იაპონელი პარტნიორების ამგვარი ქცევა ადვილად ასახსნელია, ისინი ცდილობენ, რომ ინფორმაცია მიიღოს რაც შეიძლება მეტმა მათმა თანამშრომელმა. ამერიკელი პარტნიორები ინფორმაციის შეგროვებისას არ არიან ამდენად წარმატებულნი და ეფექტურნი.

როდესაც სტრატეგიული ალიანსების შექმნა გულდასმით არის გაანალიზებული და სათანადოდ რეალიზდება, ხოლო პარტნიორთა მოტივები ეთანაწყობა ერთმანეთს, ისინი სარგებლის მომტანნი არიან ყველა მხარისათვის. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ამგვარი კავშირები შეიძლება კრახით დასრულდეს. ეს კი ნიშნავს იმას, რომ წარუმატებლობას განიცდის მისი ერთ-ერთი ან ყველა მონაწილე. მოსალოდნელია სხვაგვარი ვითარებაც: შეიძლება კონკურენტი გაძლიერდეს, ვინაიდან ის მიიღებს ახალ ცოდნას. გარდა ამისა, თუ კავშირი შეიქმნა მნიშვნელოვანი ტოპ-მახასიათებლების მიღების და ამის საფუძველზე კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის გამო და ეს მცდელობა ჩაიშალა, დაიკარგება მეტად ძვირფასი დრო. როდესაც პოტენციურად შესაძლებელი სტრატეგიული კავშირების შესახებ არსებული საკითხები სათანადოდ არ მუშავდება ან პროექტები მათ განსახორციელებლად არაეფექტურად რეალიზდება, ამგვარ კავშირს კარგი არაფერი მოჰყვება. მოვლენათა საწინააღმდეგო მიმართულებით განვითარების, ანუ დაწვრილებითი ანალიზისა და მოხერხებული რეალიზაციის შემთხვევაში სტრატეგიული კავშირები ფლობენ უზარმაზარ პოტენციალს აუცილებელი ტოპ-მახასიათებლების ან კონკურენტული უპირატესობის შექმნისა და ზოგჯერ ბიზნესში უდიდესი გარღვევის განხორციელებისთვის.

ამგვარად, კორპორაციის მოღვაწეობის მასშტაბის გაფართოების მეთოდები (შინაგანი განვითარება, შთანთქმა, შერწყმა და სტრატეგიული კავშირების შექმნა) ნათელია, რომ ფლობენ როგორც ძლიერ, ასევე სუსტ მხარეებს. პრობლემები, როგორც წესი, სტრატეგიის რეალიზების შემდეგ ვლინდება, ამიტომ კონგლომერატებს ხშირად უწევთ თავიანთი მოღვაწეობის მასშტაბების შემცირება. ქვემოთ მოთხრობილია, აუცილებლობის დროს როგორ უნდა შემცირდეს კომპანიის მოღვაწეობის მასშტაბები და რა მიზეზებმა შეიძლება გამოიწვიოს ამგვარი გადაწყვეტილება.

კაპიტალდაბანდების ამოღება

კონგლომერატული კომპანიის მიერ საკუთარი მოღვაწეობის შეზღუდვის მრავალი მიზეზი არსებობს. პრაქტიკაშიც ხშირად ხდება, რომ რომელიმე ფირმა ტოვებს მის მიერ მომსახურებულ ამა თუ იმ დარგს. ქვემოთ განხილულია ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც ყველაზე ხშირად ხდება კაპიტალდაბანდების ამოღების მიზეზი. ამავე

პარაგრაფის დასკვნით ნაწილში კი მოტანილია ის ფორმები, რომლის მიხედვითაც კომპანიები ტოვებენ ბაზარს. კაპიტალდაბანდების ამოღება შეიძლება განხორციელდეს:

შეცდომის გამოსწორების გამო, რომელიც დაშვებულ იქნა ცუდად გაანალიზებული შთანთქმის განხორციელებისას. მაგალითად, 80-იან წლებში Xerox-ის მიერ Crum & Forster-ის შეძენა საფინანსო წრეებში საკმაოდ სკეპტიკურად აღიქვეს და არავის გაჰკვირვებია, როდესაც რამდენიმე წლის შემდეგ Xerox-მა გამოაცხადა, რომ საკუთარი მოღვაწეობის ამ მიმართულებიდან კაპიტალდაბანდების ამოღება უნდოდა;

კონკურენტულ გარემოში მომხდარი ცვლილებების შედეგად. მაგალითად, როდესაც მარცვლეულის ბურბუშელის ბაზარი უფრო კონკურენტული გახდა, კომპანია Rulston Purina-მ ამოიღო კაპიტალდაბანდებები ამ ბიზნესიდან, რადგან მის მიერ დაკავებული უმნიშვნელო საბაზრო წილი არ იძლეოდა საშუალებას, დარგში ძლიერ მოთამაშედ ქცეულიყო;

იძულებით შთანთქმული ბიზნესის მოშორებით. ხშირად ბაზარზე იქმნება სიტუაციები, როდესაც ესა თუ ის კომპანია იძულებულია, განახორციელოს შთანთქმა. მაგალითად, სწრაფად მზარდ ბაზრებზე ზოგჯერ წარმოიქმნება ვითარება, როდესაც მიმწოდებლებს საკვანძო როლი ენიჭებათ კონკურენტულ ბრძოლაში, ასეთ ვითარებაში ბიზნესმა უნდა დაასწროს მეტოქეებს და მოახდინოს უკუინტეგრაცია. შემდეგში, როდესაც ბაზარი განვითარდება და უფრო კონკურენტული გახდება, კაპიტალის ამოღება პირველადი სფეროებიდან შეიძლება საკმაოდ დასაბუთებული ქმედება აღმოჩნდეს;

ფინანსური სირთულეების წარმოქმნის შედეგად; როდესაც კომპანიას წარმოექმნება საფინანსო ვალდებულებები, მან აგრეთვე შეიძლება მიმართოს კაპიტალდაბანდების ამოღებას. ეს იმ შემთხვევაში, თუ შესაძლებელია რომელიმე ბიზნეს-ერთეულის სარფიანად გაყიდვა. ამ დროს აუცილებელი პირობაა, ამგვარ ერთეულს საქმიანობის საკმაოდ სტაბილური მაჩვენებლები გააჩნდეს. მაგალითად შეიძლება ავიაკომპანია TWA-ს მიერ „ლონდონის მარშრუტების“ გაყიდვა მოვიტანოთ.

კაპიტალდაბანდების ამოღებისას კომპანიებმა სხვადასხვა მეთოდს შეიძლება მიმართონ. ამ შემთხვევაში მათი მიზანია რომელიმე ბიზნესიდან დროულად და წარმატებით გასვლა, რაც ნიშნავს დარგის დატოვებას ნაკლები დანაკარგებით ან მეტი უკუგებით. ქვემოთ განხილულია ხუთი ამგვარი მეთოდი:

ხშირად კაპიტალდაბანდების ამოღების ყველაზე სარფიან მეთოდად ითვლება *მოქმედი კომპანიის როგორც წარმატებული ბიზნესის გაყიდვა.* ამ შემთხვევაში გამყიდველმა შეიძლება მიიღოს იმ სინერგიის ეკონომიკური ფასეულობის დიდი ნაწილი, რომელიც მყიდველის მიერ შეიქმნება პერსპექტივაში. თუ გაყიდვის პირობებში სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული, გამყიდველი, როგორც წესი, მთლიან თანხას იღებს გარიგების დასრულებისთანავე და ეს თანხა შეუძლია გამოიყენოს საკუთარი შეხედულებისამებრ, კორპორაციის სხვა მიზნებისთვის, ანაც გაანაწილოს აქციონერებს შორის.

აქციების საკონტროლო პაკეტის კრედიტის საშუალებით გამოსყიდვით (ვარიანტი LBO **Leveraged Buy-Out**). ამ მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში ბიზნეს-ერთეული მიეყიდება პარტნიორ მენეჯერთა ჯგუფს საინვესტიციო ფირმის მიერ გამოყოფილი

კრედიტის მეშვეობით, რომლის უზრუნველსაყოფად კომპანიის ან ბიზნეს-ერთეულის აქტივებია ჩადებული. ამ პირობით გაყიდვა შეიძლება ძალიან მიმზიდველი იყოს გამყიდველთათვის. ვარიანტი LBO არ გამოდგება სწრაფად მზარდი ბიზნესის შემთხვევაში, რადგან ამ დროს საჭიროა მეტად დიდი ინვესტიციები. ყველაზე უკეთ ვარიანტი LBO მუშაობს ჩამოყალიბებულ ბაზრებზე, სადაც რისკი ნაკლებია და რომელთათვისაც დამახასიათებელია ფულადი სახსრების სტაბილური ნაკადი. ეს დავალიანების მაღალი დონის უზრუნველსაყოფად არის აუცილებელი. რადგან ვარიანტი LBO რეალიზდება მთლიანი ფასის მიხედვით, ვალის მომსახურებისთვის საჭირო სახსრები ეფექტურობისა და შემოსავლების ნაკადის ზრდის ხარჯზე მიიღება. ამიტომ ვარიანტი LBO-ს გამოყენებისთვის ყველაზე მიმზიდველი კანდიდატია ის ბიზნეს-ერთეული, რომელიც არ გამოირჩეოდა განსაკუთრებული ეფექტურობით და მოქმედებდა ჩამოყალიბებულ ბაზარზე.

თუ ბიზნეს-ერთეულს შეუძლია დამოუკიდებლად ფუნქციონირება, ასეთ შემთხვევაში კაპიტალდაბანდების ამოღების მეთოდად შეიძლება გამოყენებულ იქნას *აქტივების შვილობილი სტრუქტურისათვის გადაცემის მეთოდი.* მაგრამ ამ გზით მშობელი კომპანია შემოსავლებს ვერ მიიღებს, სამაგიეროდ, როგორც წესი, მის აქციონერებს საკუთრებაში გადაეცემათ ახლად შექმნილი ბიზნეს-ერთეული. ამავე დროს, აუცილებელია, რომ განსახილველი ბიზნეს-ერთეული იყოს ჩამოყალიბებული, დამოუკიდებლად მოქმედების შემძლე სტრუქტურა. თუ რომელიღაც აქტივს (მაგალითად, ქარხანა, საწყობი ან გასაღების ობიექტები) ხშირად იყენებს მშობელი კომპანიის რომელიმე ბიზნეს-ერთეული, კრიტიკული მნიშვნელობა ენიჭება მისი ერთობლივი გამოყენების შეთანხმების მიღწევას ან ამ აქტივის საკმარისი წილის შვილობილი სტრუქტურისთვის გადაცემას. უფრო მეტიც, მშობელმა კომპანიამ შეიძლება შვილობილ სტრუქტურას ფინანსური დახმარებაც გაუწიოს, რომ ეს უკანასკნელი მყარად დადგეს ფეხზე და შემდგომში დამოუკიდებლად იმოქმედოს. მაგალითად, კომპანია Esmark-მა წარმატებით განახორციელა ამგვარი ოპერაცია, როდესაც ხორცის გადამამუშავებელი განყოფილება ჩამოიცილა, რომელიც ახლა მოღვაწეობს სახელით Swift-ი;

კაპიტალის ამოღების მეოთხე მეთოდი არის ე.წ. *მოსავლის აღება.* ამ შემთხვევაშიც მშობელმა კომპანიამ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება კონკრეტული ბიზნესიდან გასვლის შესახებ, მაგრამ განსხვავება ის არის, რომ ის დარგს მაშინვე არ ტოვებს და რაღაც დროის განმავლობაში აგრძელებს იქ მოღვაწეობას. ამ დროს თითქმის ყველა ინვესტიცია მკვეთრად მცირდება და ბოლოს სრულიად წყდება, ყველა დანახარჯი გულდასმით მოწმდება, რადგან გაყიდვების მოცულობები მცირდება. საწარმოო სიმძლავრეები ასევე იზღუდება, რაც საბოლოოდ ყველა აქტივის ლიკვიდირებით სრულდება. ამ ვარიანტის გამოყენება განსაკუთრებით მოსალოდნელია, როდესაც მშობელ კომპანიას, კარგად იცნობს რა ბიზნესის სპეციფიკურ მხარეებს და შესაძლებლობებს, არ შეუძლია ნაუცბათევად დათმოს იგი, რადგან არ თვლის, რომ ის სრულიად უპერსპექტივოა. „მოსავლის აღების“ დროს კარგ შედეგს იძლევა, თუ წარმოების შემცირების ტემპები დაემთხვევა ძირითადი ფონდების ცვეთის

რიტმს. ასეთ დროს მინიმალურია დაუტვირთავი სიმძლავრეების უარყოფითი შედეგი ან აუთვისებელი საბაზრო მარჟის სიდიდე;

აქტივების ლიკვიდაცია ყველაზე არახელსაყრელი ვარიანტია. ამ შემთხვევაში ხდება არა ბიზნესის გაყიდვა, არამედ მისი ცალკეული აქტივების სახით რეალიზაცია, რომლის ღირებულებაც გაცილებით ნაკლებია, ვიდრე მოქმედი ბიზნესისა. აქტივების ლიკვიდაცია სტრატეგიულ ვარიანტად სერიოზულად განიხილება მხოლოდ მაშინ, როდესაც პერსპექტივაში არ არსებობს ბიზნეს-ერთეულის არც ერთი მყიდველი და მას არც გამოყოფისა და დამოუკიდებლად მოღვაწეობის საშუალება გააჩნია. ამ დროს მას აგრეთვე არ აქვს აუცილებელი ტოპ-მახასიათებლები და "მოსავლის აღების" ვარიანტის განხორციელებაც შეუძლებელია. მაგალითად, როდესაც კომპანია Control Data გავიდა ბიზნესიდან, რომელიც დაკავშირებული იყო ზემძლავრი კომპიუტერების წარმოებასთან, მან თვითლიკვიდაცია მოახდინა, რადგან ბიზნესში დაბანდებული ინვესტიციების მიუხედავად, არ შეეძლო კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გამოშვება და ბაზარზე ადრინდელი რეჟიმით ფუნქციონირება.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა კრიტერიუმებითაა შესაძლებელი მყიდველის ხარისხის განსაზღვრა?
2. რა ასპექტებს გამოყოფდით მყიდველებთან დაკავშირებით მისაღებ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს შორის?
3. რა არის შესყიდვის სტრატეგიის საკვანძო პრობლემები?
4. რა ასპექტებს გამოყოფდით მიმწოდებლებთან დაკავშირებით მისაღებ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს შორის?
5. რა მეთოდებითაა შესაძლებელი კორპორაციის მოღვაწეობის მასშტაბების გაზრდა?
6. რას გულისხმობს და რა შემთხვევაში ხდება შინაგანი განვითარება, შთანთქმა, შერწყმა და სტრატეგიული ალიანსების შექმნა?
7. შეადარეთ ერთმანეთს კომპანიის მოღვაწეობის გაფართოების მეთოდები;
8. რის გამო იღებენ კომპანიები მოღვაწეობის მასშტაბების შემცირების გადაწყვეტილებას?
9. რა მეთოდებითაა შესაძლებელი კომპანიის მიერ კაპიტალდაბანდების ამოღება?

თავი 10. სტრატეგიის დანერგვა და განხორციელება

სტრატეგიის რეალიზება გულისხმობს სტრატეგიის ჯერ კონკრეტულ მოქმედებათა გეგმად, ხოლო შემდეგ შედეგებად გადაქცევას. სტრატეგიის რეალიზება ყველა თანამშრომლის საქმეა და არა მხოლოდ რამდენიმე მაღალი ხელმძღვანელის

პრეროგატივა. მართალია, ტოპ-მენეჯმენტი პასუხს აგებს ამ პროცესის წარმატებით მიმდინარეობაზე, მაგრამ თვით რეალიზაციის პროცესში მთელი ორგანიზაცია მონაწილეობს.

ერთ-ერთი წინაპირობა სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციისა არის მენეჯმენტის მიერ ცვლილებების ნათელი და ცალსახა დადასტურება. სტრატეგია წარმატებულად რეალიზებულად ითვლება, თუ კომპანია დაგეგმილ საფინანსო და სტრატეგიულ შედეგებს აღწევს. არ შეიძლება ყველა სტრატეგიისთვის ერთიანი რეკომენდაციების გაცემა. რაც სასარგებლოა ერთი კომპანიის შემთხვევაში, სხვა კომპანიას შეიძლება წარუმატებლობას უქადდეს. ამიტომ ითვლება, რომ სტრატეგიის რეალიზებას უფრო შემოქმედებითი მიდგომა სჭირდება, ვიდრე ხისტად მეცნიერული.

სტრატეგიის რეალიზების კონტროლის და მართვის მექანიზმის შემუშავება ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემაა სტრატეგიულ პროცესში და მისი გადაწყვეტის რამდენიმე გზა არსებობს. მათ შორის ყველაზე გავრცელებულია *სტრატეგიის განხორციელებისთვის საჭირო მოქმედებათა გეგმის შედგენა. იგი წარმოადგენს სამუშაოთა მკაფიოდ გაწერილ თანმიმდევრობას ყველა ძირითადი ეტაპითა და შუალედური საკონტროლო წერტილებითურთ.* მასში წარმოდგენილი ყოველი ამოცანა განპიროვნებული უნდა იყოს კონკრეტულ შემსრულებელზე. მოქმედებათა გეგმაში ნათლად უნდა იყოს განსაზღვრული საბოლოო მიზანი, აგრეთვე საჭიროა იმ წინააღმდეგობების გათვალისწინება, რომლებიც სტრატეგიის რეალიზების პროცესში წარმოიშობა, რადგან ამ დროს კომპანიის ბევრი თანამშრომლის მდგომარეობა შეიძლება გაუარესდეს და ამიტომ თვალყური უნდა მიედევნოს მათ საქციელს; მოქმედებათა გეგმა უნდა მოიცავდეს ურთიერთობების მექანიზმებსაც, რომლის შესახებაც ქვემოთ იქნება მსჯელობა. მიუხედავად იმისა, რომ სტრატეგიის რეალიზება დიდად არის დამოკიდებული კონკრეტულ კომპანიაში შექმნილ ვითარებაზე, სტრატეგიის რეალიზების ქვემოთ მოტანილი საბაზისო ამოცანები უცვლელია ყველა ბიზნეს-სტრუქტურისთვის, ეს ამოცანებია:

1. ისეთი ორგანიზაციის ფორმირება, რომელიც ფლობს სტრატეგიის რეალიზებისთვის აუცილებელ კომპეტენციებს, შესაძლებლობებს და რესურსულ ბაზას;
2. ფუნქციურ ქვედანაყოფებს შორის სტრატეგიის რეალიზებისთვის საჭირო რესურსების გადანაწილება;
3. სტრატეგიის მხარდამჭერი პოლიტიკის, პროცედურის და წესების შემუშავება;
4. მუდმივი სრულყოფის მეთოდების დანერგვა;
5. კომპანიის პერსონალის სტაბილური და ხარისხიანი მუშაობის უზრუნველყოფისთვის საჭირო პირობების შექმნა;
6. თანამშრომელთა მოტივაცია და სტიმულირება სტრატეგიის რეალიზებისთვის მათი დაინტერესების ასამაღლებლად;
7. სტრატეგიის რეალიზების ხელშემწყობი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება;
8. სტრატეგიის რეალიზების ხელშემწყობი შიდა ლიდერობის სისტემის შექმნა.

ამ მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტა მეტ-ნაკლები აქტუალობით აუცილებელია ყველა სტრატეგიისთვის. იმის მიხედვით, თუ რა სახის პრობლემები აქვს ორგანიზაციას, ის ყურადღებას ამახვილებს ჩამოთვლილთაგან ერთ ან რამდენიმე ღონისძიებაზე.

აღსანიშნავია კიდევ ერთი მიდგომა, რომლის თანახმადაც სტრატეგიის შემუშავების და რეალიზაციის პროცესი კოორდინირებული უნდა იყოს ერთიანი მექანიზმის მეშვეობით, რომელსაც **დაგეგმვისა და ადმინისტრირების სისტემა ეწოდება (PAS-Planing and Administration Systems)**. იგი არა მარტო ნაკრებია ფორმალიზებული დოკუმენტების და მკაცრი გრაფიკებისა, მასში აგრეთვე შედის სხვადასხვა პირობები, ორგანიზაციული მოცემულობები და საქმიანობის სახეები, რომელთა მართვით შესაძლებელი ხდება ორგანიზაციის სასურველი ქმედებების და მაჩვენებლების მიღწევა. PAS-ის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია სრულფასოვანი ინფორმაციის არსებობა, ტოპ-მენეჯერთა ლიდერობა, რისკის გაცნობიერებული ხარისხი, თანამშრომელთა განათლების მაღალი დონე და ა.შ. თუმცა გასათვალისწინებელია, რომ ამგვარი სისტემების პროექტირების მიზანს არ წარმოადგენს მათი ყოვლისმომცველობა და დაწვრილმანება. მთავარი, რაც მათ ეკონომიკური, ორგანიზაციული და ადამიანური პარამეტრებიდან გამომდინარე მოეთხოვებათ, არის კომპანიის ეფექტიანობისა და მაღალი მწარმოებლურობის უზრუნველყოფა.

ორგანიზაციის ფორმირება

სტრატეგიის რეალიზებისთვის ეფექტიანი ორგანიზაციის შექმნა რამდენიმე საკვანძო საკითხის გადაწყვეტაზეა დამოკიდებული, ესენია:

მენეჯერთა და შემსრულებელთა ძლიერი გუნდის შეკრება;

საკვანძო კომპეტენციების და კონკურენტული შესაძლებლობების სრულყოფა;

ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფა.

მენეჯერთა და შემსრულებელთა ძლიერი გუნდის შეკრება. ყოველ საპასუხისმგებლო თანამდებობაზე შესაბამისი კადრის დანიშვნა სტრატეგიის რეალიზების პროცესის უმნიშვნელოვანესი საკითხია. სტრატეგიის ხასიათის მიხედვით კომპანია შეიძლება დაეყრდნოს არსებულ კოლექტივს ან გარედან მოიწვიოს დამატებითი პერსონალი. ეს უკანასკნელი გადაწყვეტილება უფრო ხშირად მიიღება, როდესაც სტრატეგიაში გათვალისწინეულია სწრაფი ზრდის ტემპები და ადგილობრივი ადამიანური რესურსები საკმარისი არ არის. პირველ რიგში, უნდა დაკომპლექტდეს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა და მხოლოდ ამის შემდეგ იქნება შესაძლებელი მნიშვნელოვანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება. მენეჯერებს უნდა გააჩნდეთ მისაღები პიროვნული თვისებები, გამოცდილება, ცოდნა, ფასეულობები, მრწამსი, უნარები, ჩვევები და სტრატეგიის შესაბამისი ხელმძღვანელობის სტილი.

თანამედროვე ბიზნესში არამმართველობითი პერსონალის როლი სულ უფრო იზრდება. კომპანიას შეუძლია ისარგებლოს გარე რესურსებით და ამისთვის გამოიყენოს კადრების სამსახურში აყვანის რომელიმე მეთოდი: გასაუბრება, ტესტირება, გამოცდა,

პროფესიული უნარების შემოწმებისთვის საგანგებოდ მოწყობილი ცენტრები და ა.შ. ამავე დროს, ორგანიზაციები სულ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ არსებული კადრების განათლების და პროფესიული დონის ამაღლებას, რისთვისაც არ იშურებენ მნიშვნელოვან მატერიალურ რესურსებს.

აქტივების, ორგანიზაციული შესაძლებლობების და საკვანძო კომპეტენციების სრულყოფა. ორგანიზაციული აქტივების შეფასების, კლასიფიცირების, სტრატეგიასთან კავშირის შესახებ უკვე დაწვრილებით იყო საუბარი ერთ-ერთ წინა თავში, ამიტომ ამ საკითხზე აქ აღარ შევჩერდებით.

ორგანიზაციული შესაძლებლობების შექმნა არ არის მარტივი ამოცანა. ვითარებას ართულებს ისიც, რომ მისი შეძენა, როგორც წესი, არ შეიძლება. ამავე დროს, ამ შემთხვევაში კოპირებაც არ იძლევა შედეგს. ის ორგანიზაციამ თვითონ უნდა განავითაროს სისტემატური ორგანიზაციული ძალისხმევის მეშვეობით. ამ პროცესში შეიძლება რამდენიმე ეტაპის გამოყოფა: პირველ რიგში, ორგანიზაციამ უნდა გამოიმუშაოს რაიმე საქმიანობის უნარი, რაც აუცილებელი უნარ-ჩვევების და გამოცდილების მქონე სპეციალისტების სამუშაოზე აყვანით მიიღწევა; ამის შემდეგ უნდა ამაღლდეს თანამშრომლების კვალიფიკაცია და გამოცდილება, რის კვალდაკვალ მათი უნარ-ჩვევები ტრანსფორმირდება შესაძლებლობებში; იმ ორგანიზაციული შესაძლებლობების საფუძველზე, რომელიც უნიკალურობით გამოირჩევა, მიიღწევა საკვანძო კომპეტენციები. ორგანიზაციული შესაძლებლობების დაუფლება ფირმას შეუძლია როგორც დამოუკიდებელი საქმიანობის, ასევე მიმწოდებლებთან თანამშრომლობის საფუძველზე. უმჯობესია, რომ პირველხარისხოვანი, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული შესაძლებლობები კომპანიამ დამოუკიდებლად შეიმუშაოს.

სტრატეგიის რეალიზების დროს აუცილებელია, ფასეულობათა ჯაჭვის ერთ ან რამდენიმე რგოლში შეიქმნას და განვითარდეს საკვანძო კომპეტენციები, რის საფუძველზეც კომპანია კონკურენტულ უპირატესობას მოიპოვებს. კონკურენტებზე საკვანძო კომპეტენციებით, აქტივებით და ორგანიზაციული შესაძლებლობებით დომინირება მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის საწინდარია. უმჯობესია, კომპანია საკვანძო კომპეტენციებს ფლობდეს სტრატეგიულად მნიშვნელოვან რამდენიმე საქმიანობის სახეში. მათი ფორმირება, როგორც წესი, თანდათანობით ხორციელდება ახალი ტექნოლოგიური თუ საბაზრო შესაძლებლობების წარმოშობის შესაბამისად. მოცემული სალექციო კურსის ერთ-ერთი წინა თავიდან ვიცით, რომ საკვანძო კომპეტენციის საფუძველზე კომპანია მოიპოვებს კონკურენტულ უპირატესობას, ამისთვის კი საჭიროა კომპანიის მენეჯმენტის მიზანმიმართული და გააზრებული საქმიანობა.

ორგანიზაციული შესაძლებლობები და კომპეტენციები დროთა განმავლობაში კარგავს ფასეულობას, ამიტომ ისინი კომპანიის სტრატეგიასთან და ბიზნეს-გარემოსთან ერთად უნდა იცვლებოდეს. საბაზრო ცვლილებების, ახალი სტრატეგიული მოთხოვნების და მომხმარებელთა მოლოდინის ცვლილების შესაბამისად აუცილებელია კომპეტენციების და

შესაძლებლობების მუდმივი კორექტირება და განახლება, წინააღმდეგ შემთხვევაში კონკურენტული უპირატესობა ვერ მიიღწევა.

ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფა. *სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საქმიანობის სახეები ორგანიზაციული სტრუქტურის საკვანძო ელემენტებად უნდა იქცეს, რადგან მხოლოდ ამ შემთხვევაში მოხდება მათი რესურსებით უზრუნველყოფა და მათ მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე ზეგავლენა.* ახალი სტრატეგიის დანერგვა ან მოქმედის კორექტირება მოიაზრებს არსებული საქმიანობების სახეების, საკვანძო კომპეტენციების, აქტივების, ორგანიზაციული შესაძლებლობების ცვლილებას და ახლის შემუშავებას. ეს კი საჭიროებს ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნას ან ძველის გადაკეთებას. როგორც წესი, ახალი სტრატეგიის რეალიზება ძველი სტრუქტურის გამოყენებით კრახისთვის არის განწირული. კომპანიის სტრატეგია იცვლება გარე პირობების მიხედვით და მასთან ერთად უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციული სტრუქტურაც, ის უნდა მიესადაგოს სტრატეგიის ახალ მოთხოვნებს.

აქამდე საუბარი იყო სტრატეგიის ეფექტიანად რეალიზებისთვის საჭირო ორგანიზაციული სტრუქტურის მოდიფიკაციაზე, მაგრამ გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ სტრუქტურაც ახდენს სტრატეგიის შერჩევაზე გავლენას. ჩვენ აღვნიშნეთ, რომ კარგი სტრატეგია შესრულებადი უნდა იყოს. გამომდინარე აქედან, თუ არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურა ძალიან არის დაშორებული შერჩეული სტრატეგიის მოთხოვნებთან და მისი რეალიზებისთვის ორგანიზაციის რადიკალური გადაკეთება გახდება 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.

ორგანიზაციის ძირითადი სტრუქტურული ერთეულები ჩვეულებრივ ტრადიციული ფუნქციური ელემენტების კომბინაციაა, რომლებიც, თავის მხრივ, მოიცავს ბიზნეს-პროცესებს. არსებობს სტრუქტურის ფორმირების რამდენიმე ძირითადი ვარიანტი, რომელთა კომბინაციასაც ვხვდებით რეალობაში. ამასთან, გასათვალისწინებელია ის თანამედროვე ტენდენციებიც, რომლებიც ამ მიმართულებით ვითარდება. მაგალითად, ორგანიზაციული სტრუქტურის ტრადიციული ფორმაა ფუნქციური სტრუქტურა, რომელიც შრომის სპეციალიზებულ დანაწილებას და წრფივ იერარქიულ ურთიერთობებს ეყრდნობა. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ გავრცელდა დივიზიონალური სტრუქტურები, რომლებიც ათწლეულების განმავლობაში დიდი კორპორაციებისთვის ოპტიმალურ სტრუქტურულ გადაწყვეტად მიიჩნეოდა. ცვლილებებთან ადაპტურობის მაღალი ხარისხით გამოირჩევა საპროექტო და მატრიცული სტრუქტურები. ბოლო ჟამს სტრუქტურის ფორმირებაზე გავლენას ახდენს მენეჯმენტში და ბიზნესში მიმდინარე ულტრათანამედროვე მოვლენები. კერძოდ, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში არამმართველობითი პერსონალის როლის ზრდა, კომუნიკაციების თანამედროვე საშუალებების და კერძოდ, ინტერნეტის გავრცელება, გლობალიზაცია. ყოველივე ამან გამოიწვია ისეთი სტრუქტურული ინოვაციების წარმოშობა, როგორიცაა პარტისიპატიური ორგანიზაციები, რომლებიც ორგანიზაციის მართვაში

ჯგუფურ მონაწილეობაზეა დამყარებული, ქსელური ორგანიზაციები, რომლებშიც ფართოდ არის აუთსორსინგი გამოყენებული და სადაც ტრადიციული ადმინისტრაციულ-იერარქიული ურთიერთობები პარტნიორულ-ხელშეკრულებითი ურთიერთობებით არის ჩანაცვლებული; ვირტუალური ორგანიზაციები, რომლებშიც სტრუქტურულ ერთეულებს ან პერსონალსა და ორგანიზაციას შორის კავშირი ინტერნეტით მყარდება და ა.შ.

ნებისმიერ ორგანიზაციულ სტრუქტურას გააჩნია სტრატეგიულად ძლიერი და სუსტი მხარეები. სტრატეგიის ეფექტიანად რეალიზებისთვის მენეჯერებმა უნდა შეარჩიონ ის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება სტრატეგიას და აუცილებლობის შემთხვევაში კომპანიის საქმიანობის სპეციფიკის გათვალისწინებით უნდა მოახდინონ მისი კორექტირება. ამისთვის ჩვეულებრივ საჭიროა სტრუქტურის შეთანხმების მექანიზმით აღჭურვა (ზეფუნქციური, საპროექტო, სპეციალური, თვითმმართველი სამუშაო ჯგუფების ფორმირება) და ინფორმაციის გაცვლის სისტემების ორგანიზება, რომელთა გარეშეც სტრატეგიის წარმატებით რეალიზება შეუძლებელია. მიუხედავად იმისა, რომ იდეალური ორგანიზაციის შექმნა და კონფლიქტების, უკმაყოფილების და თვით მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული გადაცდომების თავიდან სრულად აცილება შეუძლებელია, კომპანიამ უნდა ეცადოს მაქსიმალურად ეფექტიანი და კონკურენტუნარიანი ორგანიზაციის ფორმირება.

ფუნქციურ ქვედანაყოფებს შორის სტრატეგიის რეალიზებისთვის საჭირო რესურსების გადანაწილება

ფუნქციურ ქვედანაყოფებს შორის რესურსების გადანაწილებისთვის აუცილებელია ორგანიზაციის ბიუჯეტის გულდასმით შედგენა, რადგან რესურსების უკმარისობა ართულებს და ხშირ შემთხვევაში შეუძლებელს ხდის სტრატეგიის რეალიზებას. **ბიუჯეტი წარმოადგენს რაოდენობრივად აღწერილი რესურსების განაწილების მეთოდს ასევე რაოდენობრივად ჩამოყალიბებული მიზნების შესრულებისთვის.** კომპანიის რესურსების ოპტიმალური, გააზრებული განაწილება ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხია და მას დიდი ყურადღება ეთმობა ნებისმიერ ორგანიზაციაში. ამასთან, აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ ბიუჯეტის შედგენის დროს გათვალისწინებული უნდა იყოს ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილების ინტერესები, რომელთაც თავიანთი წილი პასუხისმგებლობა და ამოცანები ეკისრებათ სტრატეგიის რეალიზების საქმეში. კონკურენტული უპირატესობების და კომპეტენციების შექმნა და შენარჩუნება აგრეთვე საჭიროებს დაფინანსებას.

მენეჯერებმა, რომლებიც პასუხს აგებენ ბიუჯეტის შედგენაზე, უნდა შეისწავლონ განყოფილებების მოთხოვნილებები შრომით რესურსებთან, ფინანსებთან, დანადგარებთან და სხვა იმ კომპონენტებთან დაკავშირებით, რაც მათ სტრატეგიის რეალიზებისთვის დასჭირდებათ. რაც შეეხება სტრატეგიის რეალიზებაზე პასუხისმგებელ მენეჯერებს, მათ წერილობითი სახით უნდა ჩამოაყალიბონ ბიუჯეტის მიმართ ახალი სტრატეგიის რეალიზების საჭიროებიდან გამომდინარე მოთხოვნები, რადგან ახალი სტრატეგიები,

როგორც წესი, ბიუჯეტის გადახედვას მოითხოვს. ამ დროს აუცილებელია საჭირო სახსრების რაც შეიძლება მაქსიმალური სიზუსტით განსაზღვრა, რადგან არასაკმარისი დაფინანსება აფერხებს სტრატეგიის რეალიზებას, ჭარბი დანახარჯები კი ამცირებს სტრატეგიის ფინანსურ ეფექტიანობას. თანდათანობით სრულყოფის და განახლებადი სტრატეგიები თითქმის ყოველთვის მოითხოვს ბიუჯეტის გადანაწილებას, რადგან იმ ქვედანაყოფების როლი, რომლებიც ადრინდელი სტრატეგიის განხორციელების დროს საკვანძო როლს ასრულებდნენ, ახალ პირობებში შეიძლება შემცირდეს ან სულაც დაკარგონ მნიშვნელობა, სხვა ქვედანაყოფების როლი კი პირიქით, გაიზარდოს. ეს განაპირობებს დაფინანსების შემცირებას ერთი და გაზრდას სხვა მიმართულებით. რაც შეეხება ინოვაციურ სტრატეგიებს, მათთვის დგება სრულიად ახალი ბიუჯეტი, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება კარდინალური ორგანიზაციული ცვლილებები.

ახალ და ძველ სტრატეგიებს შორის განსხვავებების ზრდის შესაბამისი უნდა იყოს საბიუჯეტო სახსრების გადანაწილების ცვლილება, რაც, თავის მხრივ, მიუთითებს გარდაქმნების სერიოზულობაზე და ხშირად დამატებით იმპულსს აძლევს სტრატეგიის რეალიზების პროცესს. კომპანიებს მიზნობრივი ბაზრის ან სასაქონლო რიგის შეცვლის ყოველი შემთხვევის დროს ესაჭიროებათ რესურსების გადანაწილება, ამიტომ ხშირად ხდება ისე, რომ ტრადიციული საბიუჯეტო პრაქტიკა, რაც წელიწადში მის ერთხელ ან მაქსიმუმ ორჯერ შედგენას გულისხმობს, იცვლება და ორგანიზაციის მთავარი საფინანსო დოკუმენტის გადახედვა უფრო ხშირად ხორციელდება. ამავე დროს, გასათვალისწინებელია, რომ კომპანიის არსებული სტრატეგიის კორექტირება იშვიათად საჭიროებს ქვედანაყოფებს შორის პერსონალის და რესურსების მნიშვნელოვან გადანაწილებას. იმ სტრუქტურული ერთეულების დაფინანსების გაუმჯობესება, რომლებიც ახალ ინიციატივებს ახორციელებენ, შესაძლებელია სხვა განყოფილებების დაფინანსების მცირედი შემცირების ხარჯზე, რაც არ გამოიწვევს მნიშვნელოვან კონფლიქტებს. თუმცა სტრატეგიული მიზნების კარდინალური ცვლილებების დროს შესაძლებელია შედგეს ოპერატიული ბიუჯეტი, რის ხარჯზეც კომპანია ახალ სპეციალისტებს მოიწვევს და დამატებითი რესურსების მობილიზებას მოახდენს.

სტრატეგიის მხარდასაჭერად პოლიტიკის, პროცედურების და წესების შემუშავება

სტრატეგიის შეცვლა, ჩვეულებრივ, სამუშაო პროცედურების და ბიზნეს-პროცესების ცვლილებებს განაპირობებს, რაც ორგანიზაციული წესრიგის დარღვევას იწვევს. ამის გამო თანამშრომლებს შორის ხშირად წარმოიშობა დაძაბულობა, შფოთი და ცვლილებების მიმართ წინააღმდეგობა. ეს ყველაფერი უფრო მწვავდება, თუ სიახლის შედეგად არიან დაზარალებულები. ამის გამო ტოპ-მენეჯერებმა თავიდანვე უნდა განსაზღვრონ, რომელი ღონისძიებები უნდა წარიმართოს სტრატეგიის ზუსტი შესაბამისობით და რომელთა განხორციელებისას გააჩნიათ ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებს გარკვეული თავისუფლება.

პოლიტიკა გადაწყვეტილების მიღების და მოქმედებების საერთო ხელმძღვანელობაა, რომელიც აადვილებს მიზნების მიღწევას. პოლიტიკას, როგორც წესი, უმაღლესი მენეჯმენტი შეიმუშავებს ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. ის განსაზღვრავს კონკრეტულ ქმედებათა

საერთო საზღვრებს და კოლექტივის ძალისხმევას სტრატეგიის შესრულებისკენ მიმართავს. კომპანიის პოლიტიკა შეიძლება ზოგადად საზოგადოების ინტერესებით იყოს ნაკარნახევი და ეხებოდეს საწარმოში გენდერული და ეთნიკური ბალანსის შენარჩუნების, გარემოსდაცვით პრობლემებს, ან კონკრეტული ფირმის სტრატეგიული გადაწყვეტილებიდან გამომდინარეობდეს. მაგალითად, „ჯენერალ მოტორსის“ პოლიტიკა იმაში მდგომარეობს, რომ მინიმუმამდე შეიზღუდოს ახალი მოდელების დამზადებისთვის საჭირო ინოვაციური მოწყობილობების რაოდენობა.

პროცედურა კონკრეტულ ვითარებაში განსახორციელებელი ღონისძიებების აღწერაა. ფაქტობრივად, პროცედურა დაპროგრამებული გადაწყვეტილებაა, რომელიც წარსულის გამოცდილების საფუძველზე მიიღება. ორგანიზაციები, ისევე როგორც ადამიანები, ხშირად საკუთარ ქმედებებს, რომელთაც დადებითი გავლენა მოახდინეს ამა თუ იმ პრობლემის გადაჭრაზე, მომავალში წამოჭრილ ანალოგიურ საკითხებზეც განაზოგადებენ. ამით განმეორებითი ანალიზისთვის დროს და რესურსებს აღარ ხარჯავენ. სწორედ ანალოგიური წარმატებული ქმედებების აღწერაა პროცედურა, რომელიც განმეორებად სიტუაციებში გამოიყენება. ის ინდივიდი, რომელიც პროცედურის საფუძველზე მოქმედებს, მცირე თავისუფლებით სარგებლობს და სამოქმედო ალტერნატივების მცირე არჩევანი გააჩნია.

წესი ზუსტად აღწერს, თუ რა უნდა გაკეთდეს სპეციფიკურ ერთჯერად ვითარებაში. როდესაც გეგმების წარმატებული რეალიზება მოითხოვს დავალების ზუსტ შესრულებას, ხელმძღვანელობამ შეიძლება საჭიროდ მიიჩნიოს დაქვემდებარებულების თავისუფლების სრული აღკვეთა. მაგალითად, ბევრ ორგანიზაციაში ზუსტად, ყოველგვარი ინტერპრეტაციის შესაძლებლობის გამორიცხვით დაწესებულია სამუშაოზე ყოფნის საათები, კონკრეტულ ვითარებაში პერსონალის ქცევის ნორმები, წამოჭრილი პრობლემის გადაწყვეტისთვის საჭირო ქმედების ზუსტი აღწერა და ა.შ. მსგავსი მცირე მოცულობის, მაგრამ მნიშვნელოვანი პრობლემების გადასაჭრელად საჭიროა დაქვემდებარებულობის უმაღლესი დონე, რაც წესების მეშვეობით ხორციელდება.

ახალი პოლიტიკის, პროცედურის და წესების შემუშავება მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს კომპანიის მისიის და მიზნების განხორციელებას, ხოლო ძველის დატოვებამ შეიძლება შეაფერხოს სტრატეგიის რეალიზების პროცესი. განსაკუთრებით საშიშია ის შემთხვევა, როდესაც ორგანიზაციაში არსებული პოლიტიკა, პროცედურა, წესები და მეთოდიკა ეწინააღმდეგება ახალ სტრატეგიას. სრულიად ახალი ან განახლებული პოლიტიკა, პროცედურები და წესები მოქმედებათა ზუსტ მითითებებს აძლევს სტატეგიის რეალიზებით დაკავებულ პერსონალს. მათი მეშვეობით მყარდება კოორდინაცია სტრატეგიასა და ორგანიზაციულ ქცევას შორის, რადგან ზღუდავს კოლექტივის და ცალკეული ინდივიდის „თვითშემოქმედებას“ და სტრატეგიულ ჭრილში აქცევს მათ ძალისხმევას. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ კომპანიებისთვის, რომელთა სტრუქტურული ერთეულები გეოგრაფიულად არიან დაშორებული. ახალი პოლიტიკის, პროცედურების და წესების მეშვეობით ხერხდება კოლექტივში არსებული ატმოსფეროს შეცვლა, რაც მენეჯერებს

ორგანიზაციული კულტურის სტრატეგიის შესაბამისად შეცვლაში, აგრეთვე ახალი სტრატეგიის მიმართ წამოჭრილი წინააღმდეგობის დაძლევაში ეხმარება.

სტრატეგიის შეცვლის შემთხვევაში მენეჯერებმა უნდა შეისწავლონ არსებული პოლიტიკა და მისი გატარების საშუალებები, კრიტიკულად უნდა შეაფასონ მოქმედი პროცედურები და წესები და უარყონ ისინი, რომლებიც არ შეესაბამება ახალ სტრატეგიულ მიზნებს. გამომდინარე აქედან, კომპანიამ სტრატეგიის ცვლილების დროს უნდა შეიმუშაოს ახალი ინსტრუქცია, რომელშიც აღწერილი იქნება ახალი პოლიტიკის შესაბამისი ყოველდღიური პროცედურები და წესები. ამავე დროს, უნდა იქნას გათვალისწინებული ისიც, რომ ზედმეტი რეგლამენტაცია კონტრპროდუქტიული შეიძლება იყოს და სხვა უარყოფით მოვლენებთან ერთად შემოქმედებითი პროცესების შეფერხებაც გამოიწვიოს. ამიტომ პერსონალის პოლიტიკის, პროცედურების და წესების ჩარჩოებში მოქცევას ზომიერი ხასიათი უნდა ჰქონდეს.

მოწინავე მეთოდების დანერგვა და მუდმივი სრულყოფა

იმ შემთხვევაში, როდესაც აუცილებელია ფასეულობათა ჯაჭვის რაც შეიძლება სწრაფი და ეფექტიანი შეცვლა, ორგანიზაციის ყოველმა ქვეგანყოფილებამ საკუთარი საქმიანობის მაჩვენებლები უნდა შეადაროს დარგში საუკეთესო კომპანიის ანალოგიურ მონაცემებს. ახალი მეთოდების მუდმივი ძიება და დანერგვა სტრატეგიის რეალიზების აუცილებელი ნაწილია. ეს განსაკუთრებით ეხება სტრატეგიულად მნიშვნელოვან ან მაღალშემოსავლიან განყოფილებებს.

საყოველთაოდ ცნობილია, რომ კომპანიის საქმიანობის მაჩვენებლების შედარება დარგის ლიდერის მონაცემებთან სტრატეგიის რეალიზაციის მიმდინარეობის შეფასების და იმ სფეროების გამოვლენის საშუალებას იძლევა, რომელთა გაუმჯობესებაც შეიძლება. მსხვილ კონგლომერატულ კომპანიებში, რომლებშიც მსგავსი განყოფილებებია, შესაძლებელია გამოვლინდეს ერთი საუკეთესო და მისგან მოხდეს სხვა სტრუქტურული ერთეულების მიერ გამოცდილების გაზიარება, ე.ი. განხორციელდეს ე.წ. შიდა ბენჩმარკინგი. ლიდერ კომპანიებში ან ქვედანაყოფებში პროცესების შესრულებისთვის გამოყენებული არასტანდარტული მიდგომები ანუ მოწინავე მეთოდიკები არის ის დონე, რომელსაც კომპანიამ უნდა მიაღწიოს და გააუმჯობესოს კიდეც. ამასთან, გათვალისწინებული უნდა იყოს ის გარემოებაც, რომ ყოველი ლიდერი კომპანია უნიკალურ გარემოში მოქმედებს და განსაკუთრებული მახასიათებლები გააჩნია, ამიტომ აბსოლუტურად ზუსტი კოპირება კონტრპროდუქტიულიც შეიძლება გამოდგეს. მოწინავე მეთოდიკები აუცილებლად უნდა დამუშავდეს და ადაპტირებულ იქნას იმ კომპანიის პირობებთან, სადაც მათი დანერგვა იგეგმება. ამის შემდეგ ორგანიზაცია უნდა ეცადოს მათ გაუმჯობესებას.

ეტალონური მაჩვენებლების მიღწევის მცდელობებმა, თანამედროვე მეთოდიკის ძიებამ და დანერგვამ მენეჯმენტის პრაქტიკოსებსა და თეორეტიკოსებს შორის გამოიწვია მუდმივი სრულყოფის დოქტრინის აღიარება. *მუდმივი სრულყოფა მოიცავს მანქანა-დანადგარების, მასალების, სამუშაო ძალის გამოყენებისა და საწარმოო მეთოდების დახვეწას და ამ პროცესში ყველა სასარგებლო წინადადებისა და იდეის ჩართვას.* ბიზნეს-პროცესების

გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით არსებობს კიდევ რამდენიმე მნიშვნელოვანი ტერმინი. მუდმივ სრულყოფასთან ერთად, პირველ რიგში, უნდა იქნას განხილული **ხარისხის ტოტალური მართვა (Total Quality Management — TQM). TQM არის ბიზნეს-პროცესების განუწყვეტელი დახვეწა-გაუმჯობესება, ყოველი ამოცანის მაქსიმალურ დონეზე შესრულება, ხარისხის მიღწევის პროცესში ყველა დონის და განყოფილების თანამშრომლის ჩართვა, შრომის კოლექტიური ორგანიზაცია, ეტალონური მაჩვენებლებისადმი სწრაფვა და კლიენტის მოლოდინისადმი შესაბამისობა.**

TQM-ს მიზანია ამოცანის შესრულებისადმი ენთუზიაზმის გამოწვევა ზევიდან ქვევით. ამასთან, ამ მეთოდის მოქმედება სცდება ერთი ორგანიზაციის ფარგლებს და ვრცელდება როგორც მიმწოდებლებზე, ასევე მომხმარებლებზე. ამ უკანასკნელზე ფოკუსირდება კომპანიის მოქმედებები, ხოლო მისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება ხარისხის მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორია. ხარისხის ტოტალური მართვის მიდგომის აღწერა მოკლედ, თეზისების სახით შემდეგნაირად შეიძლება: მოხმარებლის მოთხოვნილებების დადგენა, რაც სხვადასხვა საშუალებით, მაგალითად, გამოკითხვებით, ინტერვიუების აღებით, საფოკუსე ჯგუფებზე დაკვირვებით ხორციელდება და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მომხმარებლის მონაწილეობას განაპირობებს; ისეთი საქონლის ან მომსახურების დამზადება, რომელიც შესაბამისი იქნება მომხმარებლის მოთხოვნილებებისა ან გადააჭარბებს მას; ზოგიერთი ტიპის საქონლის ხარისხის უმთავრესი პირობების მოხმარების და წარმოების სიმარტივის დაცვა; სამუშაო პროცესის ისე დაპროექტება, რომ მისი მიმდინარეობის სიზუსტე დასაწყისიდანვე იყოს უზრუნველყოფილი; სავარაუდო შეცდომების უბნის და დროის განსაზღვრა და მათი თავიდან აცილება; ხარვეზების გამომწვევი მიზეზების გამოვლენა და მათი გამოსწორება; მთლიანი პროცესის „შეცდომისადმი მედეგობის" უზრუნველყოფა; კონტროლის შედეგების გამოვლენა და მათი გამოყენება სისტემის ფუნქციონირების გაუმჯობესებისთვის; სრულყოფის პერმანენტული პროცესის შენარჩუნება; ხარისხის ტოტალური მართვის კონცეფციის მიმწოდებლებსა და დისტრიბუტორებზე გავრცელება; პროცესებში როგორც შემსრულებლების, ასევე ტოპ-მენეჯმენტის აქტიური მონაწილეობა და მათზე პასუხისმგებლობის დაკისრება.

მუდმივ სრულყოფასთან და TQM-თან ერთად ხშირად გამოიყენება ტერმინი „რეინჟინერინგი". თუ მუდმივი სრულყოფა და შესაბამისად, TQM არის ბიზნეს-პროცესების განუწყვეტელი, თანდათანობითი დახვეწა, **რეინჟინერინგი ბიზნეს-პროცესების ეფექტურობის ერთჯერადი და მკვეთრი, დაახლოებით 30%-50%-ით გაუმჯობესებაა.** TQM-ის და მუდმივი სრულყოფის ლოგიკა ახლოს არის თანდათანობით სრულყოფის და განახლების სტრატეგიის, ხოლო რეინჟინერინგი _ ინოვაციური სტრატეგიის ლოგიკასთან.

სტრატეგიის მხარდამჭერი სისტემების ფორმირება

სტრატეგიის რეალიზება წარმოუდგენელია ბიზნესის ოპერატიული მხარდაჭერის სისტემების ფორმირების გარეშე. ამგვარი რამდენიმე სისტემის შექმნაა აუცილებელი: უპირველესად საჭიროა ინფორმაციის ცირკულაციის მექანიზმის შემუშავება, რადგან

ეფექტიანი კომუნიკაციების გარეშე სტრატეგიის რეალიზების ადმინისტრირება, კონტროლი და კორექტირება ვერ მოხერხდება; აუცილებელია აგრეთვე პერსონალის კონტროლის და მართვის მექანიზმების შემუშავება; ბოლოს კი უნდა აღინიშნოს საწარმოო ინფრასტრუქტურის ფორმირების აუცილებლობაზეც, რის გარეშეც წარმოუდგენელია სტრატეგიული მიზნების მიღწევა. აღნიშნული საკითხების მოგვარებით მოხერხდება არა მარტო სტრატეგიის წარმატებული რეალიზება, არამედ ეს გააძლიერებს კომპანიის ორგანიზაციულ შესაძლებლობებს, რაც თავად გვევლინება მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობის წყაროდ.

თანამედროვე ბიზნეს-გარემოში უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება უახლესი ინფორმაციის მოპოვებას და ცოდნის ეფექტიან გენერირება-გამოყენებას. ზუსტი ინფორმაციის გარეშე შეუძლებელია საქმიანობის ოპტიმიზება, ამიტომ ყოველი ორგანიზაციისთვის აუცილებელია მონაცემთა შეგროვების და დაცვის სისტემის ქონა, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელი გახდება მწარმოებლურობის საკვანძო მაჩვენებლების შემოწმება, პრობლემების გამოვლენა, სტრატეგიული მნიშვნელობის მქონე ინფორმაციის მოძიება. ამჟამად ძნელია ისეთი კომპანიის მოძებნა, რომელიც არ ქმნის მონაცემთა ელექტრონულ ბაზებს და არ უზრუნველყოფს მათდამი დასაქმებულთა ხელმისაწვდომობას. ცნობილია, რომ თანამედროვე მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ტენდენციაა პერსონალისთვის უფლებამოსილების ფართო დელეგირება. ეს კი თითოეული თანამშრომლის საქმიანობის კონტროლისთვის შრომის შედეგების შეფასების და უკუკავშირის გამართული სისტემების არსებობას მოითხოვს.

ზუსტი და დროული ინფორმაცია ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, შეაფასოს მიზნის მიღწევისთვის განხორციელებული ქმედებები და ოპერატიულად გამოიყენოს მაკორექტირებელი ღონისძიებები. ამ მიზნით უდიდესი შესაძლებლობების მატარებელია ინტერნეტი და თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიები, რომელთა მეშვეობითაც ხერხდება არა მარტო უახლესი მონაცემების ინტერაქტიურ რეჟიმში მოპოვება, არამედ კომპანიის ტერიტორიულად განცალკევებული განყოფილებების ოპერატიული კავშირი. საინფორმაციო სისტემების დანერგვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ხუთი ტიპის მონაცემების სისტემატიზებისთვის, ესენია: ინფორმაცია კლიენტების, კომპანიის მიმდინარე საქმიანობის, საფინანსო მაჩვენებლების, პერსონალის, მიმწოდებლების და სხვა პარტნიორების შესახებ. ეფექტიანობის ყველა საკვანძო სტრატეგიული მონაცემი უნდა გაანალიზდეს იმდენად სწრაფად, რამდენადაც ეს პრაქტიკული თვალსაზრისით არის შესაძლებელი. ელექტრონული ტექნოლოგიების მეშვეობით შესაძლებელი გახდა საფინანსო ანგარიშგებების ინტერაქტიურ რეჟიმში მოპოვება. მაგალითად, თუ ადრეულ პერიოდში ოპტიმალურად ითვლებოდა მოგება-წაგების ყოველთვიური ანგარიშგებები, დღეს იგივე ინფორმაცია ყოველდღიურ რეჟიმში მუშავდება. მსგავსი ოპერატიულობა ზრდის პრობლემების სწრაფად გამოვლენისა და სტრატეგიაში ან მისი რეალიზების პროცესში კორექტივების შეტანის შესაძლებლობას. განსაკუთრებით ძვირფასია სტატისტიკური, რაოდენობრივი მაჩვენებლები, თუმცა ხარისხობრივი ინფორმაციის მოპოვების

შესაძლებლობის გარეშეც წარმოუდგენელია გამართული საინფორმაციო სისტემა. ამ დროს საგანგებო როლი ეკისრება მენეჯერებს, პერსონალს, კლიენტებსა და პარტნიორებს შორის პირადი კონტაქტების არსებობას. ამგვარი ურთიერთობები უნდა იყოს მჭიდრო და მუდმივი, რათა მათი მეშვეობით მოხერხდეს ინფორმაციის ჭორებზე სწრაფად მართვა.

კარგად არის ცნობილი და ჩვენც ხაზი გავუსვით იმ ფაქტს, რომ ეფექტიანი კონტროლი მჭიდროდ უნდა იყოს დაკავშირებული დაგეგმვასთან, რაც ზოგადად მართვის პროცესის გაუმჯობესებასაც იწვევს. ჩვენ ზემოთ გვქონდა საუბარი რამდენიმე მსგავს შემთხვევაზე, მაგალითად, ბიუჯეტის შედგენა საუკეთესო რაოდენობრივი მეთოდია კონტროლის და დაგეგმვის პროცესის დაკავშირებისა. უფრო გლობალური თვალსაზრისით იგივეს ისახავს მიზნად დაგეგმვისა და ადმინისტრირების სისტემა PAS-ი. თუმცა კომპანიისთვის პერსონალის მართვის განსაკუთრებული მნიშვნელობის გამო, სწორედ ამ სფეროს კონტროლის უზრუნველყოფის მიზნით დამუშავებულია მეთოდი _ ***მართვა მიზნების მეშვეობით (Management By Objectives — MBO), რომელიც ადამიანური რესურსების დაგეგმვის და კონტროლის გაერთიანებულ მექანიზმს წარმოადგენს.*** ის არის შედეგზე ორიენტირებული მართვის ფილოსოფია, ანუ მასში მთავარია დასახული მაჩვენებლების მიღწევა. ეს კონცეფცია პიტერ დრუკერმა შეიმუშავა, ამჟამად კი მასზე მრავალი სპეციალისტის შეხედულებები და კონცეფციები არსებობს. ერთ-ერთი მათგანია ენტონი რაია, რომელიც „მართვას მიზნების მეშვეობით“ აღწერს, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ოთხი ეტაპისგან შემდგარ პროცესს. MBO-ს ეტაპებია:

1. მკაფიო, მოკლედ ფორმულირებული მიზნების დასახვა;
2. ამ მიზნების შესრულების რეალისტური გეგმების შემუშავება და მათი მიღწევა;
3. სისტემატური კონტროლი, შედეგების და სამუშაოს შეფასება;
4. დაგეგმილი შედეგების მისაღწევად მაკორექტირებელი ზომების განხორციელება.

მართვა მიზნების მეშვეობით, მეთოდის ეფექტიანობა მრავალი პრაქტიკული შედეგით თუ სამეცნიერო გამოკვლევით დასტურდება, ამიტომ მას ზევრი მიმდევარი ჰყავს ამჟამადაც. მეთოდს გარკვეული უარყოფითი მხარეებიც გააჩნია, რაც გათვალისწინებულ უნდა იქნას. თანამშრომელთა უფლებამოსილების გაფართოების პირობებში მენეჯერების წინაშე წამოიჭრა უმნიშვნელოვანესი ამოცანა _ ამ უფლებამოსილებების კონტროლის საკითხი, რათა პერსონალი არ გასცდეს დასაშვებ ფარგლებს და ორგანიზაცია საფრთხის წინაშე არ დააყენონ. მაგალითად, MBO-ს პირველი ეტაპი მიზნების დასახვის პროცესში მოიაზრებს არამმართველობითი პერსონალის მონაწილეობას, რასაც მთელ რიგ შემთხვევებში დადებითი შედეგები მოაქვს, მაგრამ არა ყოველთვის. პრობლემა წარმოიშობა მაშინ, როდესაც საქმე გვაქვს სათანადო თვისებების და კვალიფიკაციის არმქონე კადრებთან.

პერსონალის კონტროლის პროცესში მნიშვნელოვან წარმატებებს აღწევენ ის კომპანიები, რომლებიც ეყრდნობიან შრომის კოლექტიურ ორგანიზაციას და ჯგუფების თვითმმართველობას. ამ დროს წარმოიშობა გუნდური თვითკონტროლის მოვლენა, რაც იერარქიულ კონტროლზე არანაკლებ ეფექტიანია და, ამავე დროს, კომპანიას შესაძლებლობა

აქვს, დაზოგოს სახსრები იმ კადრების გამოთავისუფლებით, რომლებიც იერარქიულ სტრუქტურაში კონტროლის ფუნქციით არიან აღჭურვილნი.

საწარმოო ინფრასტრუქტურის არსებობა ასევე აუცილებელია სტრატეგიის წარმატებული რეალიზებისთვის. აქ გაერთიანებულია საქმიანობის ისეთი სახეები, რომლებიც სტრატეგიული ლოგიკიდან გამომდინარე არ არის ძირითადი, მაგრამ მათი არსებობა მკვეთრად ზრდის კომპანიის მწარმოებლურობას და მისიის მიღწევის შესაძლებლობას. სხვადასხვა ორგანიზაციის და ბიზნესის პირობებში განსხვავებულია ძირითადი პროცესების უზრუნველყოფის სისტემები და მათი განხილვა კონკრეტული მაგალითების მეშვეობით არის მიზანშეწონილი. მაგალითად, მთელი რიგი კომპანიებისთვის მსგავსი ფუნქცია შეიძლება პერსონალის სწავლების სამსახურმა იტვირთოს, სხვათათვის ბიზნესის მხარდაჭერის ფუნქციას სოციალური ინფრასტრუქტურის ელემენტები ასრულებს. ავიაკომპანიებისთვის ანალოგიური დანიშნულება აქვს ბილეთების დაჯავშნის, თვითმფრინავების ტექნიკური უზრუნველყოფის, ბარგის მომსახურების სისტემებს, ხოლო უნივერსიტეტებისთვის ბიბლიოთეკებს. საყოველთაოდ ცნობილი საფოსტო მომსახურების კომპანია Fed Ex-ში კი, საინფორმაციო სისტემა, რომლის მეშვეობითაც თვალყურს ადევნებენ ყოველი საფოსტო ფურგონის გადაადგილებას და თითოეული გზავნილის დამუშავებას, ასევე ძირითადი ბიზნესის მხარდაჭერისთვის არის შექმნილი. გარდა ამისა, ამ კომპანიამ შექმნა პროგრამა, რისი მეშვეობითაც აღნიშნულ ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის შესაძლებლობა მის კლიენტებსაც გაუჩნდათ. კომპანია Otis Elevator-მა შეიმუშავა საკუთარი ბიზნესის მხარდაჭერის სისტემა სახელწოდებით Otis Line, რომლის მეშვეობითაც ხდება ამ ფირმის მიერ წარმოებული ლიფტების ტექნიკური მომსახურების კონტროლის კოორდინირება მთელი აშშ-ის ფარგლებში. მსგავსი მხარდაჭერის სისტემები შეიძლება კომპანიების თანამშრომლობის შედეგადაც შეიქმნას. მაგალითად, მაღაზიათა ქსელი Wal-Mart-ი მის მომწოდებელ Wrangler-ს სისტემატურად აწვდის ინფორმაციას, რომელსაც საკუთარი საინფორმაციო სისტემის მეშვეობით მოიპოვებს. ამის საფუძველზე Wrangler-ი ახდენს საჭირო ზომების, ასორტიმენტის და რაოდენობის ჯინსის ტანსაცმლის პარტიების ფორმირებას და Wal-Mart-ისთვის მიწოდებას.

სტრატეგიის რეალიზებისთვის თანამშრომელთა მოტივაცია

თანამედროვე პირობებში სტრატეგიის რეალიზებისთვის იძულების მეთოდების გამოყენება არ არის მიზანშეწონილი. უფრო მეტიც, მსგავსი ღონისძიებების გატარების სულ უფრო ნაკლები საშუალება რჩებათ მენეჯერებსაც. ამიტომ სტრატეგიის წარმატებულად განხორციელებისთვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კოლექტივში ენთუზიაზმის და მხარდაჭერის განწყობის შექმნას. პერსონალმა უნდა გაიაზროს სტრატეგიული მიზნები და ცვლილებების აუცილებლობა, რის შემდეგაც მათ უნდა გამოუმუშავდეთ სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში ჩართვისა და ამისთვის ახალი ცოდნის, ჩვევების და უნარების ათვისების სურვილი. სტრატეგიული ცვლილებები, როგორც წესი, მოითხოვს პერსონალისაგან დამატებითი ენერგიის ხარჯვას, ამავე დროს, სიახლეები ყველასთვის

სარგებლის მომტანი ვერ იქნება და ბევრი თანამშრომელი დაზარალდება ან შესაძლოა სამსახურსაც დაემშვიდობოს. ასეთ შემთხვევებში ხელმძღვანელობის ვალია, გამოიჩინოს სათანადო სიმტკიცე და ამავე დროს, იქ, სადაც საჭიროა, მაქსიმალურად განაწყოს თანამშრომლები სტრატეგიის მხარდაჭერისთვის. ამ პრობლემის მოგვარების უმნიშვნელოვანესი იარაღია კომპანიაში მოტივაციის და სტიმულირების სისტემის ფორმირება.

დასახული მიზნების მისაღწევად თანამშრომელთა წახალისება აუცილებელი პირობაა სტრატეგიის მიმართ მათი ხანგრძლივი მხარდაჭერის მოპოვებისთვის. გარდა ამისა, მენეჯერებმა ისე უნდა დაგეგმონ სტრატეგიის რეალიზების პროცესი, რომ სწრაფად მოიპოვონ ადვილად შესამჩნევი წარმატება, ეს განსაკუთრებით კარგად მოქმედებს კოლექტივის მოტივაციაზე. თანამშრომლები თავდაუზოგავი შრომისთვის რომ განაწყოს, ხელმძღვანელობა შემოქმედებითად უნდა მიუდგეს მატერიალური და არამატერიალური სტიმულების შემუშავების და გამოყენების საკითხს. მენეჯერმა კარგად უნდა დაადგინოს, თუ რომელი ღონისძიებები უკეთ მოქმედებს მისი ხელქვეითების მოტივაციაზე და ეფექტურად გამოიყენოს ისინი.

თითოეული კომპანიის მოტივაციის სისტემა უნიკალურია და კონკრეტული პირობების მიხედვით არის შემუშავებული, თუმცა ყოველი მათგანი ემყარება მატერიალური და არამატერიალური სტიმულირების ფორმებს. თანამედროვე ბიზნესში მატერიალური სტიმულირება პირდაპირ თუ ირიბად დაკავშირებულია წახალისების საფინანსო საშუალებებთან და მოიცავს შემდეგ სახეებს: ხელფასის მომატება, პრემირება, კომპანიის აქციების შესყიდვის უფლება ან უფასოდ გადაცემა, კომპანიის მოგებაში მონაწილეობა, საპენსიო უზრუნველყოფის პაკეტის გადაცემა, ჯანმრთელობის დაზღვევა, შვებულების და დასვენების ორგანიზება და ა.შ. მიუხედავად იმისა, რომ მატერიალური სტიმულირება უფრო გამოყენებადია, კარგ შედეგს იძლევა არამატერიალური სტიმულირების შემდეგი სახეებიც: შექება, კონსტრუქციული კრიტიკა, საერთო კრებებზე ან საინფორმაციო ბიულეტენებში წარმატებული თანამშრომლების გვარის მოხსენიება, სამუშაო ადგილის შენარჩუნების გარანტიები, მასტიმულირებელი დავალებები, ახალ სამუშაო ადგილზე გადაყვანა, კონტროლის შესუსტება ან გაძლიერება, იერარქიულ კიბეზე სწრაფი დაწინაურება ან პირიქით, დაქვეითება. კარგ შედეგებს იძლევა აგრეთვე არამატერიალური სტიმულირების ისეთი მეთოდები, როგორიც არის უფრო საინტერესო სამუშაოს შეთავაზება, რის საფუძველზეც ადამიანი მეტად განიცდის თვითკმაყოფილებას; სტანდარტების მაღალი ნორმების დაწესება, რამაც შესაძლოა დასაქმებულის პატივმოყვარეობაზე იმოქმედოს; მასტიმულირებელი კეთილგანწყობილი სამუშაო ატმოსფეროს შექმნა; კოლეგების მხრიდან აღიარება, პატივისცემა და დაფასება.

პერსონალის მოტივაცია და წახალისება შემოქმედებითად უნდა იქნას გამოყენებული, ხელმძღვანელობამ უნდა გაითვალისწინოს ყოველი თანამშრომლის ინდივიდუალური შესაძლებლობები და თვისებები, ხოლო ჯილდო აუცილებლად უნდა დაუკავშირდეს დასახული მიზნების შესრულებას. ამასთან, მნიშვნელოვანია სამართლიანობის საკითხიც, იმ

თანამშრომლების წახალისება, რომლებიც მეტად გამოიჩენენ თავს, უფრო სოლიდური უნდა იყოს.

სტრატეგიის რეალიზების ხელისშემწყობი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება

ორგანიზაციულ კულტურასთან დაკავშირებული ძირითადი საკითხების შესახებ ჩვენ გვქონდა მსჯელობა ერთ-ერთ თავში, სადაც განვიხილეთ ორგანიზაციული კულტურისა და სტრატეგიის კავშირიც. შევეხეთ კულტურის ოთხ ტიპს და მათ გავლენას სტრატეგიაზე, მისი ფორმირებისა და განმტკიცების საკითხებს. ამიტომ აღნიშნულ თემას ქვემოთ მოკლედ განვიხილავთ.

კორპორატიული კულტურის ცვლილების დაწყებამდე უნდა გადაწყდეს, თუ რა არის შესაცვლელი მასში და როდის სჯობს მოქმედების დაწყება, ამის შემდეგ მისი კორექტირებისთვის ძირითადი ძალისხმევა უნდა წარიმართოს ზევიდან ქვევით და სტრატეგიულ ხედვას უნდა ეფუძნებოდეს. უპირველეს ყოვლისა, ყოველმხრივ უნდა შეფასდეს ვითარება, ხოლო შემდეგ უნდა დაისახოს გზები მოქმედების დასაწყებად. ყველა ამ გადაწყვეტილებას იღებენ ის მენეჯერები, რომლებიც სტრატეგიის რეალიზებაზე აგებენ პასუხს.

კორპორატიული კულტურის კორექტირებისთვის სხვადასხვა ღონისძიების გატარებაა საჭირო, ხოლო მათი შერჩევა ვითარებიდან გამომდინარე ხდება. კრიზისის პირობებში ხელმძღვანელობა ჩვეულებრივ ავალებს დაქვემდებარებულებს ინფორმაციის შეგროვებას, შესაძლო მოქმედებათა ვარიანტების შეფასებას და სარეკომენდაციო მოქმედებების პაკეტის შემუშავებას. ამის შემდეგ სტრატეგიაზე პასუხისმგებელი პირი წარმოდგენილი ღონისძიებების განსახილველად საკვანძო თანამშრომლებთან ატარებს თათბირს, რის შემდეგაც გადაწყვეტილებას იღებენ ტოპ-მენეჯერები. თუ დრო უკიდურესად შეზღუდულია, მაშინ სტრატეგიაზე პასუხისმგებელმა პირმა საკუთარ თავზე უნდა აიღოს საჭირო ღონისძიებების გატარებისა და მათი მხარდაჭერის პასუხისმგებლობა. თუ შესაძლებელია აუჩქარებელი ქმედებები, მაშინ იგი ირჩევს ორგანიზაციული კულტურის თანდათანობითი რეფორმირებისა და ადაპტირების კურსს. მაკორექტირებელი ღონისძიებების შემუშავების პროცესი შემდეგნაირად მიმდინარეობს: მენეჯერები შეისწავლიან კულტურის ცვლილებასთან დაკავშირებულ მოთხოვნებს, აგროვებენ ინფორმაციას, გაიაზრებენ სიტუაციას, შეიმუშავებენ ვარიანტებს, შემოაქვთ წინადადებები, იღებენ ზომებს, აღწევენ კონსენსუსს, რითაც ახდენენ გასატარებელი ღონისძიებების ფორმალიზებას. მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარების შესახებ გადაწყვეტილებას სხვადასხვა ვითარებაში განსხვავებული დრო შეიძლება დასჭირდეს და ეს პროცესი რამდენიმე საათიდან რამდენიმე თვემდე გაიწელოს. კორპორატიული კულტურის ცვლილების პროცესის წარმატება დამოკიდებულია სიტუაციის ანალიზის სიღრმეზე და შერჩეული გადაწყვეტილებების ხარისხზე.

სტრატეგიის რეალიზების ხელშემწყობი შიდა ლიდერობის სისტემის ფორმირება

სტრატეგიის რეალიზებისთვის უმნიშვნელოვანესია ხელმძღვანელის როლი. მენეჯერმა, რომელიც პასუხს აგებს აღნიშნულ პროცესზე, უნდა გადაწყვიტოს მრავალი ამოცანა, რაც შეუძლებელია, თუ მან ორგანიზაციის ჭეშმარიტი ლიდერის ფუქნცია არ შეასრულა. ამიტომ საყოველთაოდ არის აღიარებული, რომ სტრატეგიული გეგმის რეალიზება ტოპ-მენეჯერისგან სტრატეგიულ ლიდერობას მოითხოვს. მენეჯერი, რომელიც წყვეტს სტრატეგიულ ამოცანებს, ვალდებულია, ლიდერის რამდენიმე როლი იტვირთოს, ესენია: მთავარი სტრატეგის, მეწარმის, მთავარი ადმინისტრატორის, სტრატეგიის განმახორციელებლის, ორგანიზაციული კულტურის განმამტკიცებლის, შემმოწმებლის, შუამავლის, რესურსების გამანაწილებლის, კონსულტანტის, მოტივატორის, არბიტრის, პოლიტიკოსის, დიპლომატის და ა.შ. როლები. გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ ყველა შემთხვევაში ლიდერის მონაწილეობა არ არის თანაბრად მნიშვნელოვანი. იქმნება სიტუაციები, სადაც განსაკუთრებით აქტუალურია ლიდერის მონაწილეობა, ზოგან კი მისი სიმბოლური ჩარევაც საკმარისია, რადგან ამ შემთხვევაში ძირითადი უფლებამოსილებები დელეგირებულია დაქვემდებარებულებზე. მთავარია, ლიდერი იყოს ეფექტური და ნაკლები მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ რომელ მიდგომას გამოიყენებს ამისთვის. თუმცა თანამედროვე მენეჯმენტის მიღწევები ადასტურებს, რომ წარმატებას სულ უფრო ხშირად აღწევენ ის ხელმძღვანელები, რომლებიც მართვის დემოკრატიულ სტილს ეყრდნობიან და გადაწყვეტილების მიღების დროს კოლეგიალურ პროცესებს ანიჭებენ უპირატესობას.

სტრატეგიული ლიდერის მთავარი პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ ვითარება შეაფასოს და სავარაუდო ნაბიჯებს შორის აირჩიოს უმჯობესი, აგრეთვე დაარწმუნოს კოლექტივი, რომ შერჩეული სტრატეგია საუკეთესოა, ხოლო მისი რეალიზება ორგანიზაციის უპირველესი ამოცანაა. ამ მისიის განხორციელებისთვის მას ევალება:

- *მუდმივად საქმის კურსში ყოფნა, მას არ უნდა გამორჩეს სტრატეგიის რეალიზების პროცესში როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მოვლენები.* მან აგრეთვე უნდა მოახდინოს მოვლენათა მსვლელობის კონტროლი, ყურადღებით დააკვირდეს მათ, განჭვრიტოს პრობლემები და სტრატეგიის რეალიზების გზაზე წამოჭრილი წინაღობები;
- *ისეთი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება, რომელიც სტრატეგიის შესრულებისკენ განაწყობს კოლექტივს.* მან ისე უნდა მართოს ორგანიზაციული კულტურა და შექმნას კორპორატიული სულისკვეთება, რომ მოახდინოს ორგანიზაციის წევრთა მობილიზება და უზრუნველყოს სტრატეგიის ეფექტიანი რეალიზება მაღალი შრომითი მაჩვენებლების მიღწევის ფონზე;
- *გარემოს ცვლილებებზე ორგანიზაციის დროული რეაგირების უზრუნველყოფა.* სტრატეგიულმა ლიდერმა ხელი უნდა შეუწყოს ორგანიზაციის ადაპტაციის უნარს, მუდმივად უნდა ეძებდეს ახალ შესაძლებლობებს, ახდენდეს იდეების გენერირებას, უნდა დაასწროს მეტოქეებს კონკურენტული შესაძლებლობების და კომპეტენციების განვითარებაში;
- *კოლექტივში ნოვატორული და კრეატიული აზროვნების განმტკიცება;*

- *სტრატეგიის რეალიზების პროცესში თანხმობის და მხარდაჭერის მიღწევა;*
- *ეთიკური ნორმების დაცვის უზრუნველყოფა* და კოლექტივის ცალკეული წევრების მიერ პირადი ინტერესების ლობირებისადმი და ძალაუფლებისათვის ბრძოლის მიმართ წინააღმდეგობა. ამისთვის მან კომპანიაში მაღალი ეთიკური სტანდარტები უნდა დანერგოს;
- *მაკორექტირებელი ღონისძიებების განხორციელება და სტრატეგიის ეფექტიანად რეალიზება.*

დასკვნის სახით შეიძლება განვაცხადოთ, რომ სტრატეგიული ლიდერობა მხოლოდ ღონისძიებების დასახვა და მათი ფორმალური შესრულება არ არის და ის აგრეთვე გულისხმობს სტრატეგიულ აზროვნებას, რომლის საფუძველზეც კომპანიის განვითარების ერთიანი სურათის აღქმაა შესაძლებელი, თანამშრომელთა დახმარებით კი დასახული მიზნები მიიღწევა.

კითხვები:

1. რას გულისხმობს სტრატეგიის რეალიზება?
2. რას წარმოადგენს სტრატეგიის განხორციელებისთვის საჭირო მოქმედებათა გეგმა და რომელი ამოცანების გადაწყვეტას ისახავს ის მიზნად?
3. რა არის დაგეგმვისა და ადმინისტრირების სისტემა?
4. რომელი საკითხების გადაწყვეტას ითვალისწინებს სტრატეგიის რეალიზებისთვის ეფექტიანი ორგანიზაციის შექმნა?
5. როგორ ხდება ფუნქციურ ქვედანაყოფებს შორის სტრატეგიის რეალიზებისთვის საჭირო რესურსების გადანაწილება? რა არის ბიუჯეტი?
6. რა არის პოლიტიკა, პროცედურა და წესი? რისთვის არის საჭირო მათი შემუშავება სტრატეგიის რეალიზების პროცესში?
7. რა არის TQM? რეინჟინერინგი?
8. სტრატეგიის მხარდამჭერი რომელი სისტემის ფორმირებაა საჭირო?
9. რას ნიშნავს მართვა მიზნების მეშვეობით (Management By Objectives — MBO)?
10. რა მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიის რეალიზებისთვის თანამშრომელთა მოტივაციას?
11. როგორ ხდება სტრატეგიის რეალიზების ხელშემწყობი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება?
12. რა მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიის რეალიზებისთვის შიდა ლიდერობის სისტემის ფორმირებას?

თავი 11. აგრეგატული (საერთო) და მოკლევადიანი დაგეგმვა

დაგეგმვის პროცესი და სახეები

დაგეგმვასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღება **სიმძლავრის დაგეგმვით** იწყება, რაც ისეთ რესურსებზე, როგორიცაა საწარმოო ობიექტები და მანქანა/დანადგარები ხელმისაწვდომობას განსაზღვრავს. სიმძლავრის გეგმის შემუშავება ახალი საწარმოო ობიექტებისა და მანქანა/დანადგარების დაპროექტების, აშენების, შესყიდვის ან დახურვის დროს ხდება და ის, ჩვეულებრივ, წლების ხანგრძლივობისაა. სიმძლავრის დაგეგმვა საწარმოო მოცულობების მხრივ **სტრატეგიული გეგმის** მოთხოვნებს ეყრდნობა. **აგრეგატულ გეგმებს** გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვის გუნდის წევრები შეიმუშავებენ, რომლებიც საწარმოო ობიექტების, მარაგების, პერსონალის გამოყენებისა და გარეშე კონტრაქტორებთან ურთიერთობების შესახებ იღებენ გადაწყვეტილებებს. აგრეგატული გეგმები ჩვეულებრივ 3-18 თვემდე ხანგრძლივობისაა და რესურსების განაწილებისას შესაბამისი რაოდენობრივი მაჩვენებლები გამოიყენება. **ძირითად საწარმოო გეგმა-გრაფიკში** აგრეგატული გეგმის დეკომპოზიცია, ანუ მისი კონკრეტული პროდუქციის ან სასაქონლო რიგების მიხედვით ყოველკვირეულ გრაფიკებად დაშლა ხდება. რის შემდეგაც **მოკლევადიან გეგმებში** სიმძლავრეებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების, აგრეგატული გეგმისა და მთავარი გრაფიკის ტრანსფორმირება ხდება სამუშაო დავალებათა განრიგში, სადაც პერსონალის, მასალებისა და მანქანა-დანადგარების კონკრეტული მიზნით გამოყენებაა გათვალისინებული.

აგრეგატული (საერთო) დაგეგმვა

გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვა

კარგი საშუალოვადიანი დაგეგმვა ფირმის ფუნქციურ მიმართულებებთან და მიწოდების ჯაჭვთან მოთხოვნის პროგნოზის კოორდინაციას საჭიროებს. ვინაიდან საწარმოს თითოეულ ფუნქციურ ნაწილს და მიწოდების ჯაჭვს საკუთარი შეზღუდვები და პირობები აქვს, კოორდინაცია შეიძლება გართულდეს. დაგეგმვის ეს კოორდინირებული ძალისხმევა გადაიზრდება პროცესში, რაც გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვის სახელითაა ცნობილი. **გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვა რესურსებისა და საპროგნოზო მოთხოვნის დაბალანსების პროცესია, რის შედეგადაც ხდება დარგობრივ ფასულობათა ჯაჭვში შემავალი ორგანიზაციებისა და საბოლოო მომხმარებლების მოთხოვნების შესაბამისობაში მოყვანა, მისი მეშვეობით ხორციელდება დაგეგმვის ყველა დონის დაკავშირება.** გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვა საწყის მონაცემებს ფირმის სხვადასხვა გარე და შიდა წყაროდან იღებს და ვინაიდან საქმე გვაქვს მრავალფეროვან ინფორმაციასთან, ეს პროცესი კროს-ფუნქციური ჯგუფების მიერ ხორციელდება, სადაც შეზღუდვების შემსუბუქებაც ხდება.

გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვის ერთ-ერთი ამოცანა იმის დადგენაა, თუ რომელი დავალებაა შესრულებადი განსაზღვრულ ვადებში და რომელი არა. ნებისმიერი შეზღუდვა, რაც დაკავშირებულია ფირმასთან თუ მის მიწოდების ჯაჭვთან, ასახული უნდა იყოს საშუალოვადიან გეგმაში, სადაც ერთიანდება ინფორმაცია ყოველდღიური გაყიდვებისა და ოპერაციული რეალიების შესახებ. როდესაც რესურსები არსებითად არ შეესაბამება საბაზრო

მოლოდინებს, გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვა ტოპ-მენეჯმენტს დროული გაფრთხილებით უზრუნველყოფს. თუ მოცემული გეგმის შესრულება არ შეიძლება მოკლე ვადებში, დაგეგმვა უსარგებლოა და თუ ეს გეგმა არ არის მხარდაჭერილი გრძელვადიან პერიოდში, საჭიროა სტრატეგიული ცვლილებების განხორციელება. თავისი შუალედური არსიდან გამომდინარე, ინარჩუნებს რა გეგმების უწყვეტ მიმდინარეობას, გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვა მცოცავ პროგნოზირებას იყენებს, რომელიც ხშირად, ყოველკვირეულად ან ყოველთვიურად ახლდება.

გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვის შედეგს აგრეგატულ გეგმას უწოდებენ. აგრეგატული ეწოდება გეგმას, რომელიც მოიცავს საბოლოო საქონლის ჯგუფების მოთხოვნის პროგნოზებს, მარაგებს, დანაკლისსა და სამუშაო ძალის ცვლილებას. აგრეგატული დაგეგმვა დაკავშირებულია საშუალოვადიანი მომავლისთვის წარმოების მოცულობებისა და ვადების განსაზღვრასთან, რაც ხშირად 3-დან 18 თვემდე მერყეობს. ნაცვლად ცალკეული პროდუქტებისა, აგრეგატული დაგეგმვა უფრო ხშირად სასაქონლო რიგების ან ჯგუფების შესახებ ინფორმაციას იყენებს. ეს გეგმები დგება მთლიანი მოცულობის ან ინდივიდუალური სასაქონლო ხაზების ერთობლიობის მიმართ.

გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვა შეიძლება ფოკუსირდეს წარმოებასთან, მიწოდების ჯაჭვთან, მარაგებთან ან სიმძლავრეებში ინვესტირებასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილბებებზე. მაგრამ, ყველა შემთხვევაში ეს გადაწყვეტილებები დაკავშირებული უნდა იყოს სტრატეგიულ მენეჯმენტთან და ფირმის ყოველი სტრუქტურული ერთეულის ინტეგრაციას უნდა ახდენდეს დაგეგმვის ყველა დონეზე. გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვა ახდენს წარმატებული აგრეგატული გეგმისთვის საჭირო შიდა და გარე რესურსების კოორდინაციასა და ინტეგრაციას, აგრეთვე გეგმის იმათთვის გადაცემას, ვისაც მისი შესრულება ევალება. აგრეგატული გეგმის დამატებითი უპირატესობა ისიცაა, რომ ის, მიწოდების ჯაჭვის მონაწილეების, ფირმის მიზნების მიღწევის საქმეში ჩართვის ეფექტიანი ინსტრუმენტი შეიძლება იყოს.

გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვა უნდა იყოს რეპრეზენტატიული, დროული და ყოვლისმომცველი. გარდა ამისა, ეფექტიანობისთვის და წარმატებული აგრეგატული გეგმის შემუშავებისთვის მას საჭიროა გააჩნდეს ოთხი დამატებითი თვისება, ესენია:

- გაყიდვებისა და გამოშვების ლოგიკური საზომი ერთეულების გამოყენება, როგორიცაა კილოგრამები, კილოვატსაათები, ტერაბაიტები და ა.შ.
- საშუალოვადიანი საგეგმო პერიოდისთვის მოთხოვნის გონივრული პროგნოზირება.
- რელევანტური დანახარჯების განსაზღვრა.
- პროგნოზებისა და დანახარჯების იმგვარად გაერთიანება, რაც შესაძლებელს გახდის საგეგმო გადაწყვეტილებების მიღებას.

ამ თავში აღწერილია მენეჯერების მიერ აგრეგატული გეგმის შემუშავების რამდენიმე მეთოდი, როგორც მატერიალური წარმოების, ასევე მომსახურების ფირმებისთვის.

აგრეგატული დაგეგმვის არსი

გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვის გუნდი შეიმუშავებს ისეთ აგრეგატულ გეგმას, რომელიც აკმაყოფილებს მოთხოვნის პროგნოზს, რისთვისაც ხდება წარმოების ტემპების, დასაქმების დონის, მარაგების მოცულობის, ზეგეგმური სამუშაოებისა და სხვა კონტროლირებადი ცვლადების მისადაგება. ასეთი გეგმა შეიძლება შეიქმნას ნებისმიერი კომპანიისთვის, მაგრამ მიუხედავად ფირმისა, ჩვეულებრივ **აგრეგატული დაგეგმვის მიზანია საგეგმო პერიოდში საპროგნოზო მოთხოვნის დაკმაყოფილება დანახარჯების მინიმიზების ფონზე.** მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლოა სხვა სტრატეგიული საკითხები (მაგალითად: დასაქმების გამოთანაბრება, მარაგების დონის შემცირება, ან მიუხედავად დანახარჯებისა, მომსახურების მაღალი ხარისხის მიწოდება) უფრო მნიშვნელოვანი იყოს ვიდრე დანახარჯების შემცირება.

გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვის შედეგად იქმნება აგრეგატული გეგმა, რომელიც ეყრდნობა საერთო მოსალოდნელ მოთხოვნას პროდუქტის ყველა ჯგუფის მიხედვით. მხოლოდ მას შემდეგ, რაც აგრეგატულ გეგმაში პროგნოზების გათვალისწინება მოხდება, კომპანია წყვეტს თუ როგორ დააკმაყოფილოს მთლიანი მოთხოვნა მისთვის ხელმისაწვდომი რესურსებით. ამ მხრივ რესურსული შეზღუდვები მოიცავს საწარმოო შენობების ტევადობას, მუშახელის რაოდენობას, მიწოდების ჯაჭვის გამტარუნარიანობას, მარაგებთან დაკავშირებულ საკითხებსა და საფინანსო რესურსებს. მიაქციეთ ყურადღება, რომ წარმოებას, მოცემული გეგმა ერთობლივად, სასაქონლო ჯგუფების მიხედვით განიხილავს და არა ცალკეული პროდუქტების მიხედვით. შესაბამისად, BMW-ს საერთო გეგმა გვიჩვენებს, თუ რამდენ ავტომობილს აწარმოებს ავტომწარმოებელი ზოგადად და არა თუ რამდენია მათ შორის ორკარიანი, ოთხკარიანი, წითელი ან მწვანე. ის გვატყობინებს თუ რამდენი ტონა ფოლადი გამოუშვა Nucor Steel-მა ერთობლივად და არაფერს ამბობს ფოლადის მარკების მიხედვით წარმოების შესახებ.

საწარმოო გარემოში აგრეგატული გეგმის დანაწილების პროცესს დეზაგრეგაცია ეწოდება. ის აგრეგატული გეგმის დეტალურად ჩამოყალიბების პროცესია. დეზაგრეგაციის შედეგად **ძირითადი საწარმოო გეგმა-გრაფიკი** მიიღება, რაც საწყისი მონაცემებით უზრუნველყოფს წარმოების მატერიალური მოთხოვნილების დაგეგმვის (MRP) სისტემებს. **ძირითადი საწარმოო გეგმა-გრაფიკი ცხრილის სახით წარმოდგენილი დოკუმენტია, რომელიც აჩვენებს რა საქმიანობა უნდა შესრულდეს და როდის.** ის გამიზნულია მაკომპლექტებლების ან კომპონენტების წარმოების ან შესყიდვისთვის. ძირითადი საწარმოო გეგმა-გრაფიკი არაა გაყიდვების პროგნოზი. პერსონალისთვის განკუთვნილი სამუშაოთა დეტალური გრაფიკებისა და პროდუქციის პრიორიტეტული გეგმების შედგენა წარმოების საგეგმო სისტემის დასკვნითი ეტაპებია, რასაც ქვემოთ განვიხილავთ.

აგრეგატული დაგეგმვის სტრატეგია

1. მარაგები ცვლილებების აბსორბირებისთვის?
2. სამუშაო ძალის მოცულობის ცვლილებებთან შესაბამისობა?

3. ფლუქტუაციების აბსორბირებისთვის რა უნდა იქნას გამოყენებული: დროებითი დასაქმება, ზევადიანი სამუშაო თუ მოცდენა?
4. სუბკონტრაქტორები?
5. მოთხოვნაზე გავლენის მოხდენა?

სიმძლავრეზე ზემოქმედების საშუალებები

ფირმებს შეუძლიათ გამოიყენონ სიმძლავრეზე ზემოქმედების შემდეგი საშუალებები:

1. *მარაგების ცვალებადი დონეები:* მენეჯერებს შეუძლიათ გაზარდონ მარაგები როდესაც მოთხოვნა დაბალია და მათი მეშვეობით სამომავლოდ დააკმაყოფილონ მოთხოვნა, როდესავ ის გაიზრდება. თუ მოხდება ამ სტრატეგიის შერჩევა, საწყობებთან, დაზღვევასთან, ტვირთდამუშავებასთან, ცვეთასთან, დატაცებასთან და კაპიტალურ ინვესტიციებთან დაკავშირებული დანახარჯები გაიზრდება. მეორე მხრივ, მცირე მარაგებისა და მზარდი მოთხოვნის ფონზე შეიძლება დანაკლისი წარმოიქმნას, რისი შედეგიც მყიდველთა მომსახურების გაუარესება და ვადების ზრდაა.
2. *სამუშაო ძალის ცვალებადობა დაქირავების ან დათხოვნის მეშვეობით:* მოთხოვნის დაკმაყოფილების ერთ-ერთი გზა გამოშვებული პროდუქციის შესაბამისად წარმოებაში დაკავებული მუშახელის დაქირავება ან დათხოვნაა. თუმცა ახალ მუშახელს სწავლება ესაჭიროება და სანამ ის შეერწყმის კოლექტივს, ფირმის მწარმოებლურობა დროებით ეცემა. დათხოვნა, რა თქმა უნდა, ასუსტებს შრომითი კოლექტივის ყოველი წევრის მორალურ დონეს და აგრეთვე იწვევს მწარმოებლურობის შემცირებას.
3. *წარმოების ტემპის ცვალებადობა საზეგანაკვეთო შრომის ან წარმოების შეჩერების მეშვეობით:* ეს მიიღწევა, თუ მოხდება სამუშაო ძალის მუდმივი რაოდენობის შენარჩუნება, მაშინ როდესაც დასაშვებია სამუშაო საათების ცვლილება. მაგრამ, როდესაც მოთხოვნა მზარდია, არსებობს ზღვარი, თუ რამდენადაა შესაძლებელი საზეგანაკვეთო შრომის გამოყენება. საზეგანაკვეთო შრომა ზრდის დანახარჯებს, ხოლო მისი ძალიან დიდი მოცულობით გამოყენება მუშათა დაღლილობას და შედეგად მწარმოებლურობის დაცემას იწვევს. საზეგანაკვეთო შრომა აგრეთვე დამატებით ზედნადებ ხარჯებს ნიშნავს, რაც საწარმოო ობიექტების გახანგრძლივებულ ფუნქციონირებასთანაა დაკავშირებული. მეორე მხრივ, როდესაც საქმე გვაქვს მოთხოვნის შემცირებასთან, კომპანიამ რამენაირად უნდა მოახდინოს თანამშრომელთა მოცდენის აბსორბირება, რაც ხშირად რთული და ძვირი პროცესია.
4. *სუბკონტრაქტი:* როდესაც მოთხოვნა პიკს აღწევს, ფირმას სამუშაოთა სუბკონტრაქტის მეშვეობით შეუძლია დროებითი სიმძლავრის მოპოვება. თუმცა სუბკონტრაქტს რამდენიმე მახე ახასიათებს: პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს, რომ, ის შეძლება დიდ დანახარჯებთან იყოს დაკავშირებული; მეორე, არსებობს რისკი, რომ მისი მეშვეობით საწარმო კარს კონკურენტს გაუღებს; მესამე, მიწოდების სრულყოფილი სუბკონტრაქტის შემუშავება საკმაოდ რთულია.

5. *ნაწილობრივ-განაკვეთიანი მუშახელის გამოყენება:* ამ მიდგომას განსაკუთრებით მომსახურების სექტორში აქვს ადგილი, რითაც ხდება სამუშაო ძალაზე მოთხოვნილების შევსება. ეს პრაქტიკა გავრცელებულია რესტორნებში და საცალო ვაჭრობის ობიექტებში.

მოთხოვნაზე ზემოქმედების საშუალებები

ფირმებს შეუძლიათ გამოიყენონ მოთხოვნაზე ზემოქმედების შემდეგი საშუალებები:

1. *მოთხოვნის ცვლილება:* როდესაც მოთხოვნა მცირეა, კომპანიას შეუძლია სცადოს მისი გაზრდა რეკლამის, პრომოუშენის, პერსონალური გაყიდვებისა და ფასების შემცირების მეშვეობით. ავიაკომპანიები და სასტუმროები დიდი ხანია იყენებენ დასვენებისა და სეზონთა შორის დღეებში ფასდაკლებას, თეატრები ამცირებენ ფასებს დილისა და დღის სეანსებზე; ზოგიერთი კოლეჯი ფასდაკლებას ახორციელებს ხანშიშესული მოქალაქეებისთვის, ხოლო ჰაერის კონდიციონერები უფრო იაფია ზამთარში. მიუხედავად ამისა, სპეციალურ რეკლამას, პრომოუშენს, გაყიდვებსა და ფასდაკლებას არ ძალუძთ მოთხოვნისა და საწარმოო სიმძლავრეების დაბალანსება.
2. *ბექორდერინგი მაღალი მოთხოვნის პერიოდებში.* ბექორდერინგი არის მოვლენა, როდესაც მომხმარებელი შეუკვეთავს ფირმას საქონელს ან მომსახურებას, რომელსაც ეს უკანასკნელი მოცემულ მომენტში ვერ აკმაყოფილებს. თუ მყიდველი მზადაა დაელოდოს შეკვეთის მოგვიანებით შესრულებას, ბექორდერინგის გამოყენება შესაძლებელია. მიუხედავად იმისა, რომ ამ სტრატეგიას ბევრი ფირმა იყენებს, ის ხშირად გაყიდვების შემცირებას იწვევს.
3. *ზესეზონური პროდუქციის და მომსახურების გამოყენება:* მწარმოებელთა შორის ფართოდ გავრცელებული სტრატეგიაა ისეთი პროდუქციის წარმოება, რომელთა გამოყენება სხვადასხვა სეზონში შეიძლება. მაგალითად გამოდგება ის კომპანიები, რომლებიც ერთ ნაკეთობაში ახდენენ ჰაერის კონდიციონერისა და გამათბობელის ან გაზონის საკრეჭისა და თოვლსაწმენდის ფუნქციების შერწყმას. მიუხედავად ამისა, კომპანიები, რომლებიც იყენებენ ამ მიდგომას ზოგჯერ აღმოაჩენენ, რომ ისინი აწარმოებენ იმ საქონელსა თუ მომსახურებას, რაც მათი ექსპერტული ცოდნის ან მიზნობრივი ბაზრის მიღმაა.

აგრეგატული გეგმის შესამუშავებლად შესაძლებლობების შერწყმა

მიუხედავად იმისა, რომ ეფექტიანი აგრეგატული გეგმის შედგენისთვის ზემოთ დაწვრილებით იყო განხილული სიმძლავრეზე და მოთხოვნაზე ზემოქმედების საშუალებები, მათი ზოგიერთი კომბინაცია უკეთესია ამ მიზნის მისაღწევად.

მრავალი მწარმოებელი ვარაუდობს, რომ მოთხოვნაზე ზემოქმედების საშუალებების გამოყენება სრულად იქნა გამოკვლეული მარკეტინგის დეპარტამენტის მიერ და მათი მისაღები ვარიანტები გაერთიანდა მოთხოვნის პროგნოზში, რის შემდეგაც ოპერაციული მენეჯერები შეიმუშავებენ აგრეგატულ გეგმას, რომელიც მოთხოვნის პროგნოზს ეფუძნება.

მიუხედავად იმისა, რომ ოპერაციული მენეჯერები იყენებენ სიმძლავრეზე ზემოქმედების ხუთ ვარიანტს, მათ კიდევ აქვთ გეგმების შერჩევის მრავალი შესაძლებლობა, რომლებიც ორ უკიდურეს ვარიანტს *მდევრის სტრატეგიასა* და *წარმოების მუდმივი დონის დაგეგმვის სტრატეგიას* შორის მდებარეობენ.

მდევრის სტრატეგია. მდევრის სტრატეგია ჩვეულებრივ ყოველი პერიოდისთვის ცდილობს მიაღწიოს პროდუქციის წარმოების იმ დონეს, რაც მოცემული პერიოდის მოთხოვნის პროგნოზს შეესაბამება. ამ სტრატეგიის შესრულება რამდენიმე გზითაა შესაძლებელი. მაგალითად, ოპერაციულ მენეჯერს შეუძლია სამუშაო ძალის დონე ცვალოს დაქირავებით ან დათხოვნით, ან არეგულიროს წარმოებული პროდუქციის მოცულობა ზესაგანაკვეთო სამუშაოს, წარმოების შეჩერების, ნაწილობრივ-განაკვეთიანი დასაქმებულების ან სუბკონტრაქტების მეშვეობით. მომსახურების მრავალი კომპანია უპირატესობას მდევრის სტრატეგიას ანიჭებს, რადგან ცვალებადი მარაგების დონის ვარიანტის ათვისება რთული ან შეუძლებელია. ის დარგები, რომლებიც იხრებიან მდევრის სტრატეგიის გამოყენებისკენ მოიცავს: განათლებას, სამედიცინო მომსახურებასა და მშენებლობას.

წარმოების მუდმივი დონის სტრატეგია. წარმოების მუდმივი დონის სტრატეგია, ანუ სტაბილური დაგეგმვა, აგრეგატული გეგმაა, სადაც წარმოება სტაბილურია. **სტაბილური დაგეგმვა პროდუქციის გამოშვებისა და წარმოების ტემპების ან სამუშაო ძალის მუდმივი დონის შენარჩუნებაა საგეგმო პერიოდის განმავლობაში.** ისეთი ფირმები როგორიცაა Toyota და Nissan-ი ცდილობენ წარმოება შეინარჩუნონ ერთი და იგივე დონეზე და (1) შექმნან მზა პროდუქციის ცვალებადი მარაგები, რაც ბუფერის როლს ასრულებს და ფარავს მოთხოვნასა და წარმოებას შორის არსებულ განსხვავებას ან (2) მოცდენის გამოსარიცხად თანამშრომლებისთვის გამოძებნიან დასაქმების ალტერნატიული შესაძლებლობას. მათი ფილოსოფია იმაში მდგომარეობს, რომ სტაბილურობის პირობებში მუშახელი უფრო მაღალი ხარისხის პროდუქციას უშვებს, მცირეა კადრების დენადობა და გაცდენები და მეტი დასაქმებული იზიარებს კორპორატიულ მიზნებს. დანარჩენი უპირატესობები მოიცავს: უფრო მეტად გამოცდილ მუშახელს, მარტივ დაგეგმვასა და ზედამხედველობას და შემცირებულ წარუმატებელ წამოწყებებსა და წარმოების შეჩერებებს. წარმოების მუდმივი დონის სტრატეგია კარგად ფუნქციონირებს როდესაც მოთხოვნა საკმაოდ სტაბილურია.

ფირმების უმრავლესობისთვის არც მდევრისა და არც წარმოების მუდმივი დონის სტრატეგია არაა იდეალური. ამგვარად, ზემოთ მოტანილი სიმძლავრესა და მოთხოვნაზე ზემოქმედების რვა სტრატეგიის კომბინაცია ანუ მიქსსტრატეგია უნდა იქნას განხილული მინიმალური დანახარჯების მიღწევის საშუალებად. **მიქსსტრატეგია დაგეგმვის სტრატეგიაა, რომელიც ორ ან მეტ კონტროლირებად ცვლადს იყენებს შესრულებადი საწარმოო გეგმის შესამუშაველბლად.** თუმცა, ვინაიდან არსებობს მიქსსტრატეგიების უამრავი შესაძლო რაოდენობა, მენეჯერები აღმოაჩენენ, რომ აგრეგატული დაგეგმვა შესაძლოა რთული ამოცანა გამოდგეს. ყოველთვის არაა შესაძლებელი ერთი „ოპტიმალური“ გეგმის შერჩევა, მაგრამ

როგორც ჩვენ ვიხილავთ შემდგომ, აგრეგატული დაგეგმვის პროცესის მხარდასაჭერად შექნილია მეთოდების საკმაო რაოდენობა.

აგრეგატული დაგეგმვის მეთოდები

გრაფიკული მეთოდები

გრაფიკული მეთოდები, აგრეგატული დაგემვის მეთოდებია, რომლებიც ერთდროულად რამდენიმე ცვლადს იყენებენ და გეგმის შემდგენებს საპროგნოზო მოთხოვნისა და არსებული სიმძლავრის შედარების საშუალებას აძლევენ. გრაფიკული მეთოდები პოპულარულია რადგან ისინი გასაგებად და გამოსაყენებლად მარტივია. ეს გეგმები ერთდროულად მცირე რაოდენობის ცვლადებს საჭიროებენ და გეგმის შემდგენებს საპროგნოზო მოთხოვნისა და არსებული სიმძლავრის შედარების საშუალებას აძლევენ. ისინი „ცდისა და შეცდომის" მიდგომას იყენებენ, რაც არ იძლევა ოპტიმალური საწარმოო გეგმის შედგენის შესაძლებლობას, მაგრამ შეზღუდული რაოდენობის გამოთვლებს საჭიროებენ და მათი შესრულება საკანცელარიო მუშაკებსაც შეუძლიათ. ქვემოთ მოტანილია გრაფიკული მეთოდის ხუთი ნაბიჯი:

1. თითოეული პერიოდისთვის მოთხოვნის განსაზღვრა;
2. თითოეული პერიოდისთვის სიმძლავრის განსაზღვრა რეგულარული დროის, საზეგანაკვეთო დროის და სუბკონტრაქტის გამოყენების პირობებში;
3. სამუშაო ძალასთან, დაქირავება-დათხოვნასთან და მარაგების ფლობასთან დაკავშირებული დანახარჯების განსაზღვრა;
4. კომპანიის იმ პოლიტიკის განხილვა, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას თანამშრომელთა ან მარაგების დონესთან დაკავშირებით;
5. ალტერნატიული გეგმების შემუშავება და მათზე გაწეული მთლიანი დანახარჯების შეფასება.

მათემატიკური მეთოდები

წრფივი პროგრამირების სატრანსპორტო მეთოდი. როდესაც აგრეგატული დაგეგმვის პრობლემები განიხილება როგორც მოთხოვნის დაკმაყოფილებისთვის ოპერაციული სიმძლავრის განაწილების საკითხი, ის შესაძლოა ფორმულირებულ იქნას წრფივი პროგრამირების ფორმატით. წრფივი პროგრამირების სატრანსპორტო მეთოდი, გრაფიკული მეთოდისგან განსხვავებით, არ არის „ცდისა და შეცდომის" მიდგომა, არამედ მინიმალური დანახარჯებით წარმოების ოპტიმალური გეგმის შედგენაა. ის აგრეთვე გამოირჩევა მოქნილობით იმ თვალსაზრისით, რომ დროის თითოეული პერიოდისთვის მიუთითებს რეგულარულ და საზეგანაკვეთო წარმოებაზე, სუბკონტრაქტების რაოდენობაზე, დამატებით სამუშაო ცვლაზე და პერიოდებს შორის არსებულ გარდამავალ მარაგებზე. **წრფივი პროგრამირების სატრანსპორტო მეთოდი აგრეგატული დაგეგმვის პრობლემის ოპტიმალური გადაწყვეტის გზაა.**

წრფივი პროგრამირების სატრანსპორტო მეთოდი არ მოქმედებს, როდესაც საქმე გვაქვს არაწრფივ დამოკიდებულებასთან ან ნეგატიური ფაქტორებთან. ამიტომ, როდესაც დაგეგმვის პროცესში ჩაირთვება ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა დაქირავება ან დათხოვნა, წრფივი პროგრამირების უფრო ზოგადი მეთოდის გამოყენება ხდება საჭირო. არსებობს წრფივი პროგრამირების ბევრი პროგრამული უზრუნველყოფის კომერციული პაკეტი, რომელთა გამოყენებაც თანამედროვე პირობებში ფართოდ ხორციელდება.

აგრეგატული დაგეგმვა მომსახურების სექტორში

მომსახურების ზოგიერთი ორგანიზაცია აგრეგატულ დაგეგმვას ისევე ახორციელებს, როგორც ამას მატერიალური წარმოების შემთხვევაში აქვს ადგილი, მაგრამ ამ დროს მოთხოვნის მენეჯმენტი უფრო აქტიურად მიმდინარეობს. ეს იმიტომ ხდება, რომ მომსახურების ფირმების უმეტესობა სიმძლავრესა და მოთხოვნაზე ზემოქმედების რვა საშუალების კომბინაციას ახდენს და ეს პრაქტიკა ჩვეულებრივ ფორმულირდება როგორც აგრეგატული დაგეგმვის მიქსსტრატეგიები. ისეთ დარგებში როგორიცაა საბანკო სექტორი, ტვირთზიდვა და სწრაფი კვება, აგრეგატული დაგეგმვა უფრო მარტივია ვიდრე მატერიალური წარმოების დარგებში.

მომსახურების ფირმებში შრომაზე დახარჯული სახსრების კონტროლი კრიტიკული საკითხია, წარმატებული მეთოდები კი მოიცავს:

1. მყიდველთა მოთხოვნაზე სწრაფი რეაგირებისთვის სამუშაო დროის ზუსტი განრიგის შედგენას.
2. მოულოდნელი მოთხოვნის დაკმაყოფილების მიზნით, გამოძახებით შრომითი რესურსების გამოყენებას.
3. ინდივიდუალურ მოსამსახურეთა უნარების მოქნილობას, რაც ხელმისაწვდომი სამუშაო ძალის გადანაწილების შესაძლებლობას იძლევა.
4. ცვალებადი მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად წარმოებული პროდუქციის მოცულობების ან დასაქმებულთა სამუშაო დროის მოქნილობას.

ეს ვარიანტი შეიძლება რთულად მოსჩანდეს, მაგრამ ეს არაა არაჩვეულებრივი მომსახურების დარგებში, სადაც შრომა პირველადია აგრეგატული დაგეგმვის პროცესში. მაგალითად:

- სიმძლავრის სიჭარბის შედეგად წარმოშობილი დრო, უძრავი ქონებისა და ავტომობილებით მოვაჭრეების მიერ გამოიყენება კვლევებისა და დაგეგმვისთვის.
- პოლიციისა და სახანძრო დეპარტამენტებს აქვთ შესაძლებლობა არასამუშაო დროს, საგანგებო შემთვევებში გამოიძახონ თანამშრომლები და როდესაც საგანგებო ვითარება ხანგრძლივდება, თანამშრომლები ვალდებულნი არიან განაგრძონ მუშაობა.
- როდესაც ბიზნესი მოულოდნელად მცირდება, რესტორნები ან საცალო ვაჭრობის მაღაზიები პერსონალს ადრე უშვებენ სახლებში.
- სუპერმარკეტის მარაგების კლერკები მუშაობენ მოლარეებად, როდესაც საკასო აპარატებთან ძალიან დიდი რიგი წარმოიქმნება.

- გამოცდილი მიმტანები ზრდიან მომსახურების ტემპს და ეფექტიანობას, როდესაც მყიდველთა მოზღვავებაა.

აგრეგატული დაგეგმვის მიდგომები განსხვავებულია გაწეული მომსახურების მიხედვით. ქვემოთ განხილულია მომსახურების ხუთი სცენარი.

რესტორნები. ისეთ ბიზნესებში, როგორიცაა სარესტორნო საქმე, სადაც მოთხოვნის ცვალებადობა მაღალია, აგრეგატული დაგეგმვა მიმართულია (1) წარმოების ტემპის შეძლებისდაგვარად გათანაბრებისა და (2) სამუშაო ძალის ოპტიმალური ზომის დადგენისაკენ. მთავარი მიდგომა ჩვეულებრივ, პასიური მოთხოვნის დროს მარაგების ზომიერი დონის შექმნას გულისხმობს, რათა ის პიკური მოთხოვნის დროს ამოიწუროს, მაგრამ გამოყენებული მუშახელი შესაბამისი უნდა იყოს მოთხოვნის ცვლილებებთან. ვინაიდან ეს ვითარება ძალიან მსგავსია იმისა, რასაც მატერიალური წარმოების დროს აქვს ადგილი, აგრეგატული დაგეგმვის ტრადიციულ მეთოდებს წარმატებით იყენებენ რესტორნებშიც. ამ დროს ერთი განხვავება ისაა, რომ თვით მცირე მოცულობის მარაგებიც კი, შეიძლება მალფუჭებადი აღმოჩნდეს. გარდა ამისა, ზოგჯერ დროის რელევანტური რაოდენობა მატერიალურ წარმოებაზე უფრო მცირეა. მაგალითად, სწრაფი კვების რესტორნებში პიკური და დაბალი მოთხოვნის პერიოდები საათების განმავლობაში შეიძლება იცვლებოდეს და „პროდუქტის“ მიწოდებაც სულ რაღაც 10 წუთშია შესაძლებელი.

საავადმყოფოები. საავადმყოფოები პაციენტთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისას აგრეგატული დაგეგმვის პრობლემების წინაშე ფულის, მუშახელისა და სახარჯო მასალების განაწილებისას აღმოჩნდებიან. მაგალითად, მიჩიგანის ჰენრი ფორდის სახელობის ჰოსპიტალი, საწოლების რაოდენობასა და პერსონალის საჭიროებას გეგმავს პაციენტების დატვირთვის მცოცავი საშუალოს პროგნოზის საფუძველზე. აგრეგატულ გეგმაში შრომაზე ფოკუსირების აუცილებლობამ გამოიწვია მუშახელის ცვალებადი რეზერვის აუცილებლობა, რათა მომსახურების გარეშე არ დარჩეს არცერთი პაციენტი.

მომსახურების მცირე ფირმების ეროვნული ჯაჭვები. მომსახურების მცირე ფირმების ისეთი ეროვნული ჯაჭვების გაჩენით, როგორიცაა: ბენზინ-გასამართი სადგურები და კოპირების/ბეჭდვის ცენტრები, კითხვა აგრეგატული თუ დამოუკიდებელი დაგეგმვა ყოველი ბიზნეს-საწარმოსთვის პრობლემური ხდება. მიუხედავად იმისა, რომ მოთხოვნაზე შეიძლება საგანგებო მოვლენამ მოახდინოს გავლენა, ორივე, გაყიდვებისა და წარმოების სიმძლავრეები ცენტრალიზებულად უნდა დაიგეგმოს. აგრეგატული დაგეგმვისადმი ამგვარი მიდგომა ხშირად სასარგებლოა, რადგან ის ამცირებს დანახარჯებს და ნაღდი ფულის ნაკადების მართვაში ეხმარება ფირმას.

სხვა მომსახურება. მომსახურების დანარჩენი ისეთი სახეებისთვის, მაგალითად როგორიცაა: საფინანსო, სატრანსპორტო, კომუნიკაციური და ტურისტული სერვისები, აგრეგატული დაგეგმვა ძირითადად დაკავებულია ადამიანური რესურსებზე მოთხოვნილებისა და საბაზრო მოთხოვნის მართვით. ამ დროს ორმაგი მიზანია მოთხოვნის პიკების გამოთანაბრება და დაბალი მოთხოვნის პირობებში შრომითი რესურსების სრულყოფილად გამოყენები მეთოდების შემუშავება.

ავიაგადაზიდვების დარგი. ავიაკომპანიებსა და ავტოგაქირავების ფირმებს აგრეგატული დაგეგმვის ასევე უნიკალური პრობლემები აქვთ. განვიხილოთ ავიაკომპანია, რომლის შტაბბინა ნიუ იორკში, ორი შემკრები ჰაბი ატლანტასა და დალასში, ხოლო 150 ოფისი კი, მთელი ქვეყნის მასშტაბით 150 აეროპორტშია განთავსებული. ასეთი დაგეგმვა ბევრად უფრო რთულია ვიდრე ერთ ან თუნდაც რამდენიმე ადგილას განლაგებული ობიექტების აგრეგატულ დაგეგმვაა. ამ დროს აგრეგატული დაგეგმვა მოიცავს ცხრილებს სადაც მოცემულია: (1) თითოეული ჰაბიდან და ჰაბისკენ შესრულებული რეისების რაოდენობა; (2) რეისების რაოდენობა ყოველი მარშრუტის მიხედვით; (3) იმ მგზავრების რაოდენობა, რომელთაც მომსახურება გაეწიათ ყველა რეისის დროს; (4) თითოეული ჰაბისა და აეროპორტისთვის იმ პერსონალის რაოდენობა, რაც საჭიროა ჰაერში და მიწაზე საქმიანობისთვის და (5) ადგილების განაწილება სხვადასხვა ღირებულებისა და კლასის ბილეთების მიხედვით. ადგილების მსგავს განაწილებას შემოსავლების მენეჯმენტი ახდენს.

შემოსავლების მენეჯმენტი

ოპერაციული მოდელების, ისევე როგორც ბიზნეს-მოდელების უმრავლესობა უშვებს, რომ ფირმა პროდუქტისთვის ყველა მყიდველს ერთი და იგივე ფასს შესთავაზებს. მაგრამ ფაქტობრივად ბევრი ფირმა სხვადასხვა ფასს აწესებს ერთი და იგივე პროდუქციაზე. ასეთი ქცევის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ შესაბამისობაში მოვიდეს სიმძლავრე და მოთხოვნა, რისთვისაც ხდება სხვადასხვა ფასის დადგენა პროდუქციაზე იმის მიხედვით, თუ რის გადახდის მზაობა აქვს მომხმარებელს. შემოსავლების მენეჯმენტის პრობლემაა მომხმარებელთა განსხვავებული მზაობისა და შესაბამისი ფასების იდენტიფიცირება. **ერთი და იგივე პროდუქტისთვის სხვადასხვა სარეალიზაციო ფასის გამოყენების მეთოდს შემოსავლების მენეჯმენტი ეწოდება.**

შემოსავლების მენეჯმენტი აგრეგატული დაგეგმვის პროცესია, რომელიც კომპანიის ხელთ არსებული შეზღუდული რესურსების მყიდველებისთვის განაწილებას ისეთი ფასებით ახდენს, რაც შემოსავლების მაქსიმიზებას განაპირობებს. ამ მეთოდის გამოყენება აქტიურად იწყება 1980-იანი წლებიდან, როდესაც აშშ-ს ავიაკომპანიების სარეზერვო სისტემამ (SABRE) ნება დართო ავიაკომპანიებს მოთხოვნის შესახებ ინფორმაციის შესაბამისად ეცვალათ ბილეთების ფასები. თუ მოსალოდნელი იყო, რომ ძვირ ადგილებზე მოთხოვნა მოიკლებდა, უფრო მეტი ფასდაკლებული ბილეთის შეთავაზება ხდებოდა. საპირისპირო შემთხვევაში კი, ამცირებდნენ დაბალ-ფასიან ადგილებს. **შემოსავლების მენეჯმენტი სიმძლავრის შესახებ გადაწყვეტილებებია, რომლებიც რესურსების იმგვარად განაწილებას გულისხმობს, რაც შემოსავლების მაქსიმიზებას მოახდენს.**

ამერიკის ავიაკომპანიების წარმატებამ მომსახურების დანარჩენი დარგების კომპანიებიც განაწყო შემოსავლების მენეჯმენტის გამოყენებისთვის. ამ მხრივ ერთ-ერთი პირველი მიმდევარი იყო სასტუმროების ბიზნესი, რასაც შემდეგ სხვა დარგების მონაწილეებმაც მიბაძეს.

ორგანიზაციებს, რომლებიც მალფუჭებად მარაგებს ფლობენ (მაგალითად: ავიაკომპანიებს, სასტუმროებს, ავტომობილების გასაქირავებელ სააგენტოებს, საკრუიზო კომპანიებს და ელექტრომომარაგებას) საერთო მახასიათებლები აქვთ, რის გამოც შემოსავლების მენეჯმენტი მათთვის განსაკუთრებით საინტერესოა, ეს მახასიათებლებია:

1. სერვისი ან პროდუქცია შეიძლება მოხმარებამდე გაიყიდოს;
2. მოთხოვნის მერყეობა;
3. შედარებით ფიქსირებული რესურსები (სიმძლავრე);
4. სეგმენტირებული მოთხოვნა;
5. დაბალი ცვალებადი და მაღალი ფიქსირებული ხარჯები.

დარგები, რომლებიც ტრადიციულად არიან ასოცირებულნი შემოსავლების მენეჯმენტთან მოიცავს სასტუმროების, ავტომობილების გასაქირავებელ სააგენტოების ბიზნესებსა და ავიაკომპანიებს. მათ შეუძლიათ გამოიყენონ ცვალებადი ფასწარმოქმნა და პროდუქტის გამოყენებისა და ხელმისაწვდომობის კონტროლი. სხვა დარგებს, მაგალითად კინოთეატრებს, არენებს ან ხელოვნების ცენტრებს, ფასწარმოქმნის ნაკლები მოქნილობა ახასიათებთ, მაგრამ მაინც იყენებენ დროითა (დილის თუ საღამოს სეანსები) და განლაგებით (პრესტიჟული თუ ნაკლებად პრესტიჟული ადგილები) მანიპულაციებს შემოსავლების მენეჯმენტისთვის. შემოსავლების მენეჯმენტის მეთოდის განსახორციელებლად, კომპანიას სამი პრობლემის გადაწყვეტა სჭირდება:

1. *ფასწარმოქმნის მრავალფეროვანი სტრუქტურა.* ეს სტრუქტურები მყიდველისთვის ლოგიკური და შესრულებადი (სასურველია სამართლიანიც) უნდა იყოს. ფასწარმოქმნის დასაბუთებამ სხვადასხვა ფორმა შეიძლება მიიღოს, მაგალითად ფასნამატი თეატრში პირველი კლასის ადგილების ან სეანსის სასურველი დასაწყისისთვის.
2. *გამოყენების პროგნოზი და ხანგრძლივობა.* რამდენი ეკონომიური ადგილი იქნება ხელმისაწვდომი? რამდენს გადაიხდის მყიდველი ნომერში ოკეანეს ხედით?
3. *მოთხოვნის ცვლილება* - მოიაზრებს შემოსავლების მენეჯმენტის მზარდ გამოყენებას გაყიდვების მოცულობების ზრდასთან ერთად. ეს ასევე ნიშნავს იმ პრობლემების მართვას, რაც ფასწარმოქმნის სტრუქტურისგან შეიძლება წარმოიშვას, როდესაც მყიდველს ფასები არც ლოგიკურად და არც სამართლიანად მიაჩნია. მოთხოვნის ცვლილება მოიაზრებს იმ პრობლემების მართვასაც, რაც არასრულყოფილი პროგნოზირების შედეგად წარმოიქმნება.

შემოსავლების მენეჯმენტში ზუსტ ფასწარმოქმნას დიდი მნიშვნელობა აქვს და ამ პრობლემის გადაწყვეტისთვის ზოგიერთი ფირმა აწარმოებს და ყიდის პროგრამულ უზრუნველყოფას.

მოკლევადიანი დაგეგმვა

მოკლევადიანი დაგეგმვის არსი და მნიშვნელობა

Delta Airline არა მხოლოდ თავის 753 თვითმფრინავისთვის ადგენს ყოველდღიურად ფრენის განრიგს, არამედ ის ასევე ქმნის გრაფიკს ათასობით პილოტისთვის და მომსახურე პერსონალისთვის, მათთვის, ვინც უნდა უზრუნველყონ მგზავრების დანიშნულების ადგილამდე დროულად ჩაყვანა. ეს გრაფიკი, რომელიც იქმნება რთული კომპიუტერული პროგრამის მეშვეობით, მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მგზავრთა მოლოდინის გამართლების თვალსაზრისით. Delta სარგებლობს კონკურენტული უპირატესობით იქიდან გამომდინარე, რომ მას უკანასკნელ წუთებში შეუძლია მოარგოს ცვლილებები მოთხოვნის მერყეობასა და ამინდის ცვალებადობას.

მოკლევადიანი გეგმა გრაფიკია, რომელშიც სიმძლავრეებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების, აგრეგატული გეგმისა და მთავარი გრაფიკის ტრანსფორმირება ხდება სამუშაო დავალებათა განრიგში, სადაც პერსონალის, მასალებისა და მანქანა-დანადგარების კონკრეტული მიზნით გამოყენებაა გათვალისინებული.

მოკლევადიანი დაგეგმვის მიზანია მოთხოვნის მოწესრიგება და განაწილება არსებული საწარმოო სიმძლავრეების მიხედვით. როდესაც მატერიალური წარმოების ფირმები ქმნიან მოკლევადიან გეგემებს, სადაც რესურსები მყიდველთა მოთხოვნასთანაა შეხამებული, დაგეგმვა ორიენტირებულია მაკომპლექტებლების „ზუსტად-დროზე“-ს საფუძველზე დამზადებაზე, შეკვეთის შესრულების მინიმალურ დროზე, მცირე მოცულობის დაუმთავრებელ წარმოებაზე და საწარმოო ობიექტების მაქსიმალურ გამოყენებაზე. დაგეგმვა იმდენადაა ეფექტიანი რამდენადაც ახერხებენ საწარმოები ხარჯების შემცირებას და საბოლოო ვადებში ჩატევას.

მოკლევადიანი დაგეგმვის სტრატეგიული მნიშვნელობა ნათელია:

- ორგანიზაციის შიდა გარემოს თვალსაზრისით ეფექტური მოკლევადიანი დაგეგმვა ნიშნავს საქონლის და მომსახურებების სწრაფ გადაადგილებას საწარმოს შიგნით და აქტივების უკეთეს გამოყენებას. რისი შედეგიც დაბალი დანახარჯები და ინვესტირებული სახსრების გაცილებით მაღალი უკუგებაა.
- ორგანიზაციის გარე გარემოს თვალსაზრისით ეფექტური მოკლევადიანი დაგეგმვა განაპირობებს დაჩქარებულ გამტარუნარიანობას, მაღალ მოქნილობას და საიმედო მიწოდებას, რაც აუმჯობესებს კლიენტთა მომსახურებას.

მოკლევადიანი დაგემვის დროს მნიშვნელოვანია სამი ფაქტორი: (1) პირდაპირი ან უკუ მიმართულებით გრაფიკის შემუშავება. (2) განსაზღვრული და განუსაზღვრელი დატვირთვა. (3) სამუშაოთა თანმიმდევრობის კრიტერიუმების განსაზღვრა. ეს საკითხები ქვემოთაა განხილული.

პირდაპირი და უკუ დაგეგმვა

მოკლევადიანი დაგეგმვის დროს გრაფიკების შედგენის დაწყება შესაძლებელია თავიდან (პირდაპირი მიმართულებით) ან ბოლოდან (უკუმიმართულებით). პირდაპირი დაგეგმვა იწყება მაშინვე, როგორც კი ცნობილი გახდება სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნები. პირდაპირი დაგეგმვა გამოიყენება ისეთ ორგანიზაციებში, როგორიცაა საავადმყოფოები,

კლინიკები, რესტორნები და მანქანა-დანადგარების მწარმოებლები. ამ ობიექტებში, სამუშაო ხორციელდება მომხმარებლის დაკვეთიდან გამომდინარე და მიწოდება იგეგმება უმოკლეს ვადაში.

უკუ დაგეგმვა იწყება სამუშაოს შედეგის წარდგენის/დასრულების თარიღიდან. თავდაპირველად, იგეგმება საბოლოო ოპერაცია. შემდეგ, შესასრულებელი სამუშაოს ფარგლებში, საპირისპირო თანმიმდევრობით იგეგმება ყოველი ნაბიჯი. ამ პროცესში თითოეული დავალებისთვის საჭირო დრო აკლდება მისი დასრულების დროს და მიიღება მოცემული დავალების დაწყების დრო, რაც თავის მხრივ მომდევნო დავალების დასრულების დროა. უკუ დაგეგმვა გამოიყენება როგორც მატერიალური წარმოების, ასევე მომსახურების სექტორში, მაგალითად ქეითერინგის ან ქირურგიული ოპერაციების დროს. პრაქტიკაში, პირდაპირი და უკუ დაგეგმვის კომბინაცია ხშირად გამოიყენება იმისთვის, რომ მოიძებნოს კომპრომისული მიჯნა სიმძლავრეების შეზღუდვებსა და მომხმარებლის მოლოდინს შორის.

განსაზღვრული და განუსაზღვრელი დატვირთვა

დატვირთვა სამუშაო ადგილებისთვის ან პროცესებისთვის დავალებების განსაზღვრაა. *დაგეგმვის მეთოდს, რომელიც დავალებას მხოლოდ პროცესის სიმძლავრის ფარგლებში განსაზღვრავს, განსაზღვრული დატვირთვა ეწოდება.* განსაზღვრული დატვირთვის უპირატესობაა ის, რომ თეორიულად, ყველა სამუშაო შესრულებადია. თუმცა, ვინაიდან სამუშაო ადგილებისთვის მხოლოდ იმ დავალებების განსაზღვრა ხდება, რომლებიც შესრულებადია და ამავე დროს შესაძლებელია იყოს სამუშაო ადგილის სიმძლავრეზე მაღალი საჭიროების მქონე სამუშაო დავალებებიც - დასრულების ვადებმა შესაძლებელია მიუღებელი დროით გადაიწიოს.

მეთოდს, რომელიც დატვირთვას პროცესის სიმძლავრის გაუთვალისწინებლად ახორციელებს, განუსაზღვრელი დატვირთვა ჰქვია. ამ დროს სამუშაო ადგილებს განესაზღვრება ყველა ის სამუშაო, რომელიც უნდა შესრულდეს მოცემულ დროში. პროცესის სიმძლავრე არ არის გათვალისწინებული. წარმოების მატერიალური მოთხოვნილების დაგეგმვის (MRP) უმეტესობა განუსაზღვრელი დატვირთვის სისტემებია. განუსაზღვრელი დატვირთვის უპირატესობაა საწყისი გრაფიკი, რომელიც ემთხვევა საბოლოო ვადებს. რა თქმა უნდა, როდესაც დატვირთვა აჭარბებს სამუშაო ადგილის სიმძლავრეს, საჭიროა სიმძლავრის ან გრაფიკის კორექტირება.

მოკლევადიანი დაგეგმვის კრიტერიუმები

მოკლევადიანი დაგეგმვის მეთოდის სწორად შერჩევა დამოკიდებულია შეკვეთის მოცულობაზე, ოპერაციების ტიპებსა და სამუშაოების ზოგად სირთულეზე და ამავე დროს მნიშვნელოვანია ქვემოთ მოტანილი ოთხი კრიტერიუმის გათვალისწინებაც:

1. *დასრულების დროის მინიმიზება.*
2. *საწარმოო ობიექტების გამოყენების მაქსიმიზება.*

3. *დაუმთავრებელი წარმოების მარაგების მინიმიზება.*
4. *კლიენტის მოლოდინის დროის მინიმიზება.*

მოკლევადიანი დაგეგმვის კარგი მეთოდი უნდა იყოს მკაფიო, ადვილად გასაგები, მარტივად განსახორციელებელი, მოქნილი და რეალისტური. მოკლევადიან დაგეგმვას ართულებს მანქანა დანადგარების მწყობრიდან გამოსვლა, მარაგების დანაკლისი, ხარისხთან დაკავშირებული პრობლემები, აბსენტეიზმი და სხვა ფაქტორები. აქედან გამომდინარე, სამუშაოსთვის ვადების განსაზღვრა არ არის იმის გარანტი, რომ ის გრაფიკის მიხედვით შესრულდება. ამიტომ მრავალი სპეციალიზებული მეთოდია შემუშავებული საიმედო გრაფიკების შედგენისთვის.

მოკლევადიანი დაგეგმვა პროცესზე ფოკუსირებულ საწარმოებში

პროცესზე ფოკუსირებული საწარმოები ხშირია დარგებში, სადაც მაღალია წარმოებული საქონლის მრავალფეროვნება და დაბალია კონკრეტული პროდუქციის საწარმოო მოცულობები. ამ დროს მოკლევადიანი დაგეგმვა მოითხოვს, რომ სამუშაოთა თანმიმდევრობა (მათი მარშრუტი), თითოეული ელემენტისთვის საჭირო დრო, სიმძლავრე და თითოეული სამუშაო ადგილისადმი ხელმისაწვდომობა წინასწარ იყოს ცნობილი. პროდუქციის მრავალფეროვნება და უნიკალური მოთხოვნები იმის მანიშნებელია, რომ დაგეგმვა ხშირ შემთხვევაში საკმაოდ რთულია.

დატვირთვის მეთოდები

ოპერაციული მენეჯერები იმგვარად განუსაზღვრავენ დავალებებს სამუშაო ცენტრებს, რომ მოხდეს ხარჯების, მოცდენის ან დასრულების დროის მინიმიზება. ამ დროს გამოიყენება ორი მიდგომა. ერთი ორიენტირებულია სიმძლავრეზე, ხოლო მეორე კი სამუშაო ცენტრებისთვის კონკრეტული სამუშაოს განსაზღვრაზე. თავდაპირველად, ჩვენ განვიხილავთ დატვირთვას სიმძლავრის კუთხით იმ მეთოდის საფუძველზე, რომელიც ცნობილია სახელწოდებით *შემავალ-გამავალი კონტროლი.* შემდეგ, კი წარმოდგენილი იქნება ორი მიდგომა: *განტის* ცხრილი და წრფივი პროგრამირების დავალებების განაწილების მეთოდი.

შემავალ-გამავალი კონტროლი. ბევრ კომპანიას ექმნება პრობლემა მოკლევადიანი დაგეგმვის დროს (ეფექტური გამტარუნარიანობის მიღწევის კუთხით), ვინაიდან მათი მხრიდან ადგილი აქვს საწარმოო პროცესების გადატვირთვას. ეს ხშირად ხდება იმის გამო, რომ მათ არ იციან სამუშაო ცენტრების ფაქტობრივი მწარმოებლურობა. ეფექტური მოკლევადიანი დაგეგმვა დამოკიდებულია გრაფიკისა და მწარმოებლურობის შესაბამისობაში მოყვანაზე. ხარვეზი სიმძლავრისა და მწარმოებლურობის განსაზღვრასთან დაკავშირებულ უნარებში გამტარუნარიანობის შემცირებას იწვევს.

შემავალ-გამავალი კონტროლი არის მეთოდი, რომელიც ოპერაციულ პერსონალს ობიექტებში არსებული სამუშაო ნაკადის მართვის საშუალებას აძლევს. თუ სამუშაოს მიწოდება უფრო სწრაფად ხდება ვიდრე მისი გადამუშავება, ადგილი აქვს ობიექტის გადატვირთვას, რაც გრაფიკისგან ჩამორჩენას იწვევს. გადატვირთვა ობიექტებში

განაპირობებს არაეფექტურობასა და ხარისხთან დაკავშირებულ პრობლემებს. თუ სამუშაოს ნაკადის მიწოდება ხდება იმაზე ნელა ვიდრე მისი შესრულება, ასეთ შემთხვევაში ობიექტი არასაკმარისად დატვირთულია, რამაც შესაძლებელია სამუშაო ცენტრის პროცესიდან ამოვარდნა გამოიწვიოს. არასაკმარისი დატვირთვის შედეგია გამოუყენებელი სიმძლავრე და გაფლანგული რესურსები.

შემავალ-გამავალი კონტროლის შენარჩუნება შესაძლებელია ConWIP საბარათე სისტემის მეშვეობით, რომელიც სამუშაო ცენტრში არსებული სამუშაოების მოცულობას აკონტროლებს. ConWIP (Constant Work-In-Progress) *მუდმივად მიმდინარე სამუშაო-ს* შემოკლებული ვარიანტია. ConWIP ბარათი გადაადგილდება შესასრულებელი სამუშაოს შესაბამისად სამუშაო ცენტრის მასშტაბით. როდესაც სამუშაო დასრულებულია, ბარათი თავისუფლდება და უბრუნდება საწყის სამუშაო ადგილს და პროცესი იწყება თავიდან. ConWIP ბარათი ეფექტურად ზღუდავს სამუშაოს რაოდენობას სამუშაო ცენტრში, აკონტროლებს მათში ახალი პარტიის შესვლას და ახორციელებს გადატვირთვის მონიტორინგს.

განტის ცხრილი. განტის ცხრილი არის ვიზუალური დამხმარე, რომელიც გამოსადეგია დატვირთვისა და მოკლევადიანი დაგეგმვის დროს. სახელი ეწოდა ჰენრი გრანტის პატივსაცემად, რომელმაც ის 1800-იან წლების ბოლოს შეიმუშავა.

როდესაც განტის ცხრილი დატვირთვის მიზნით გამოიყენება, ის გვიჩვენებს სხვადასხვა განყოფილებების, მანქანების და ობიექტების დატვირთვისა და მოცდენის დროს. ისინი სისტემაში შესაბამისი სამუშაო დატვირთვის დემონსტრირებას ახდენენ რათა მენეჯერმა შესაბამისი კორექცია შეძლოს. მაგალითად, როდესაც ერთი სამუშაო ცენტრი გადაიტვირთება, შეიძლება დროებით მოხდეს თანამშრომლების გადაყვანა დაბალი დატვირთვის ცენტრიდან. თუ მოლოდინის რეჟიმში მყოფი სამუშაოების შესრულება შესაძლებელია სხვადასხვა სამუშაო ცენტრების მეშვეობით, ზოგიერთი სამუშაოს გადატანა ხდება მაღალი დატვირთვის ცენტრებიდან დაბალი დატვირთვის ცენტრებში. ასევე შესაძლებელია მრავალმხრივი აღჭურვილობის გადატანა ცენტრებს შორის. განტის *დატვირთვის ცხრილს* აქვს ერთი ძირითადი შეზღუდვა: ის არ ითვალისწინებს წარმოების ცვალებადობას. მაგალითად, დანადგარის მოულოდნელ მწყობრიდან გამოსვლას ან ადამიანის მიერ დაშვებული შეცდომას, რაც სამუშაოს გადაკეთებას მოითხოვს. შესაბამისად, საჭიროა ცხრილის რეგულარულად განახლება რათა გათვალისწინებული იქნას ახალი მონაცემები.

განტის *გრაფიკი* გამოიყენება მიმდინარე სამუშაოების მონიტორინგის მიზნით (ასევე გამოიყენება პროექტების დაგეგმვის მიზნით). ის მიანიშნებს რომელი სამუშაოები სრულდება გრაფიკის მიხედვით და რომელი უსწრებს ან ჩამორჩება მას. პრაქტიკაში, მისი მრავალი ვერსია არსებობს.

წრფივი პროგრამირების დავალებების განაწილების მეთოდი. *დავალებების განაწილების მეთოდი* გულისხმობს დავალებების ან სამუშაოებისთვის რესურსების განაწილებას. მაგალითად ეს შეიძლება იყოს დანადგარებისთვის სამუშაო დავალებების,

მყიდველებისთვის კონტრაქტების, პროექტებისთვის პერსონალის ან სავაჭრო აგენტებისთვის ტერიტორიების განსაზღვრა. როგორც წესი, ამ მეთოდის მიზანია საერთო ხარჯების ან დავალების შესასრულებლად გამოყოფილი დროის მინიმიზება. ამ მეთოდის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია ის, რომ ერთ სამუშაო ცენტრზე (ან პროექტზე) შეიძლება მხოლოდ ერთი სამუშაოს (ან მუშის) განაწილება.

სამუშაოთა თანმიმდევრობის განსაზღვრა

მას შემდეგ რაც მოხდება სამუშაო ცენტრების დატვირთვა, მენეჯერები გადაწყვეტენ თუ რა თანმიმდევრობით უნდა მოხდეს სამუშაოთა შესრულება. *თანმიმდევრობის განსაზღვრა (მას ხშირად დისპეტჩერიზაციას უწოდებენ) იმის დადგენაა, თუ რომელი სამუშაო უნდა შესრულდეს თითოეულ სამუშაო ცენტრში პირველად.* ამისთვის აუცილებელია პრიორიტეტულობის წესების ჩამოყალიბება.

სამუშაოთა თანმიმდევრობის განსაზღვრის პრიორიტეტულობის წესები

პრიორიტეტულობის წესები განსაკუთრებით აქტუალურია პროცესებზე ფოკუსირებული საწარმოებისთვის, მაგალითად: კლინიკებისთვის, სტამბებისთვის და სახელოსნოებისთვის. ქვემოთ განხილული იქნება რამდენიმე ყველაზე პოპულარული ასეთი წესი. მათი მეშვეობით ხდება დასრულების დროის, სისტემაში არსებული სამუშაოების რაოდენობის, სამუშაოთა დაგვიანების მინიმიზება და ობიექტის გამოყენების კოეფიციენტის მაქსიმიზაცია.

პრიორიტეტულობის ყველაზე პოპულარული წესებია:

(FIRST COME FIRST SERVE) FCFS: *პირველ შემოსულს პირველად გაეწევა მომსახურება.* სამუშაოების შესრულება ხდება მათი სამუშაოთა ცენტრში შესვლის თანმიმდევრობის მიხედვით.

(SHORTEST PROCESSING TIMES) SPT: *დამუშავების უმოკლესი დრო.* სამუშაოები, რომლებიც საჭიროებენ უმოკლეს შესრულების დროს, პირველი სრულდება.

(EARLY DUE DATE) EDD: *ადრეული ბოლო ვადა.* პირველად ხდება იმ სამუშაოების შესრულება, რომლებიც ყველაზე ადრე დასრულდება.

(LONGEST PROCESSING TIME) LPT: *შესრულების ყველაზე დიდი დრო.* პირველად ხდება იმ სამუშაოების განხორციელება, რომლებსაც ყველაზე დიდი დრო სჭირდება.

კრიტიკული თანაფარდობა

თანმიმდევრობის განსაზღვრის კიდევ ერთი სახეა *კრიტიკული თანაფარდობა. კრიტიკული თანაფარდობა (CR) არის ინდექსი, რომელიც გამოითვლება როგორც კონკრეტული სამუშაოს წინასწარ განსაზღვრულ დასრულების ვადამდე დარჩენილი დროისა და სამუშაოს დასრულებისთვის რეალურად საჭირო დროის თანაფარდობა.* პრიორიტეტების წესისგან განსხვავებით, კრიტიკული თანაფარდობა დინამიკურია და ადვილად განახლებადი.

კრიტიკული თანაფარდობა უპირატესობას ანიჭებს იმ სამუშაოებს, რომელთა შესრულებაც აუცილებელია რათა დატვირთვა გრაფიკის შესაბამისად მოხდეს. თუ სამუშაოს დაბალი

კრიტიკული თანაფარდობის ინდექსი (1.0-ზე ნაკლები) აქვს, ეს ნიშნავს, რომ ის ვერ ეტევა გრაფიკით განსაზღვრულ ვადებში. თუ კრიტიკული თანაფარდობა არის ზუსტად 1.0-ის ტოლი, სამუშაო შეესაბამება გრაფიკით განსაზღვრულ დროს. თუ კრიტიკული თანაფარდობა 1.0-ზე მეტია, ეს ნიშნავს, რომ სამუშაო უსწრებს გრაფიკით განსაზღვრულ ვადებს და არსებობს გარკვეული მოცდენის შესაძლებლობა.

კრიტიკული თანაფარდობა, წარმოების დაგეგმვის უმეტეს სისტემებში შემდეგ ფუნქციებსაც ასრულებს:

1. ადგენს კონკრეტული სამუშაოს სტატუსს;
2. სამუშაოებს შორის, საერთო საფუძველზე, ქმნის შესაბამის პრიორიტეტული კავშირებს;
3. მოთხოვნისა და სამუშაოს ცვლილების გათვალისწინებით არეგულირებს პრიორიტეტებს (და ხელახლა ადგენს გრაფიკებს);
4. სამუშაოს მიმდინარეობისთვის დინამიკაში თვალყურის დევნის საშუალებას იძლევა.

N რაოდენობის სამუშაოს ორ დანადგარზე განაწილების გრაფიკის აგება: ჯონსონის წესი

სირთულესთანაა დაკავშირებული ქმედება, როდესაც N რაოდენობის სამუშაო (სადაც N≥2) უნდა განაწილდეს ორ სხვადასხვა დანადგარზე ან სამუშაო ცენტრზე ერთნაირი თანმიმდევრობით. ამას ჯონსონის წესს ან N/2 ამოცანასაც უწოდებენ. *ჯონსონის წესი სამუშაოთა ჯგუფის ორ სამუშაო ცენტრს (ორ დანადგარს) შორის განაწილების მეთოდია, რის გამოყენებითაც ხდება სამუშაო ცენტრების მოცდენის დროის მინიმიზება.*

წესებზე დაფუძნებული თანმიმდევრული სისტემების შეზღუდვები

ზემოთ ხსენებული დაგეგმვის მეთოდები, წესებზე დაფუძნებული მეთოდებია, მაგრამ მათ აქვთ შეზღუდვები, მათ შორის:

1. მოკლევადიანი დაგეგმვა დინამიკური პროცესია, აქედან გამომდინარე უნდა მოხდეს წესების გადაკეთება, რათა მათი პროცესებში, აღჭურვილობაში, პროდუქციასა და ა.შ. მიმდინარე ცვლილებებზე მორგება მოხერხდეს.
2. წესები არ არის აღმავალი ან დაღმავალი. არ ხდება სხვა განყოფილებებში არსებული რესურსების სიჭარბის ან ნაკლებობის ამოცნობა.
3. წესები ვადების მიღმა არ ვრცელდება. მაგალითად, ორ შეკვეთას შესაძლოა ჰქონდეს ერთი და იგივე ვადა. ერთი შეკვეთა გულისხმობს დისტრიბუტორის შეკვეთის განახლებას, ხოლო მეორე კერძო შეკვეთაა, რომლის შეუსრულებლობაც კლიენტის საწარმოს დახურვას გამოიწვევს. ორივეს შესაძლოა ერთი და იგივე ვადები ჰქონდეთ, მაგრამ აშკარად კერძო შეკვეთა უფრო მნიშვნელოვანია.

ამ შეზღუდვების მიუხედავად, გრაფიკის შემმუშავებლები ხშირად იყენებენ იმ წესებს, რაზეც ჩვენ გვქონდა მსჯელობა. ეს კი, შესაძლებელია ხელით ან ისეთი პროგრამული უზრუნველყოფის მეშვეობით როგორიცაა შეუზღუდული სიმძლავრის მოკლევადიანი დაგეგმვა. ის კომპიუტერიზებული მოკლევადიანი დაგეგმვაა, რის მეშვეობითაც ხდება

წესებზე დაფუძნებული სისტემების ნაკლოვანებების დაძლევა მომხმარებლისთვის გრაფიკული ინტერაქტიური გამოთვლების შესაძლებლობის მინიჭების მეშვეობით.

მოკლევადიანი დაგეგმვა მომსახურების სექტორში

მოკლევადიანი დაგეგმვა მომსახურების სისტემებში საწარმოო სისტემების მოკლევადიანი დაგეგმვისაგან რამდენიმე თვისებით განსხვავდება:

- მატერიალურ წარმოებაში, დაგეგმვის აქცენტი გამახვილებულია დანადგარებსა და მასალებზე მომსახურებაში კი, პერსონალის დაკომპლექტებაზე.
- მატერიალურ წარმოებაში მარაგებს შეუძლია მოთხოვნის გამოთანაბრება, მომსახურების სისტემებში კი, მზა პროდუქციის მარაგები არ იქმნება.
- მომსახურება განსაკუთრებით შრომატევადია და მოთხოვნა მუშახელზე კი, შესაძლოა უაღრესად ცვალებადი იყოს.
- ისეთი სამართლებრივი პირობები, როგორიცაა შრომის ანაზღაურების კანონები და პროფკავშირთან დადებული ხელშეკრულებები, რაც ზღუდავს სამუშაო დღის ხანგრძლივობას და აწესებს ანაზღაურების ქვედა ზღვარს, მოქმედებს მომსახურების დაგეგმვაზე.
- იქიდან გამომდინარე, რომ, მომსახურების მოკლევადიანი დაგეგმვის დროს უფრო ხშირად გრაფიკებს ადამიანებისთვის ადგენენ ვიდრე მასალებისა და დანადგარებისთვის, ქცევითი, სოციალური, სტაჟის და სტატუსის საკითხები ართულებს დაგეგმვას.

შემდეგ მაგალითებში მოთხრობილია მომსახურების სექტორში მოკლევადიანი დაგეგმვის სირთულის შესახებ.

საავადმყოფოები. საავადმყოფო მომსახურების ისეთი ობიექტის მაგალითია, რომელსაც შეუძლია ისეთივე რთული დაგეგმვის სისტემის გამოყენება, როგორსაც შეიძლება სახელოსნოებში გადავაწყდეთ. საავადმყოფოები იშვიათად იყენებენ მექანიკური ცეხის პრიორიტეტულობის სისტემას, როგორიცაა *„პირველ შემოსულს პირველად გაეწევა მომსახურება“* გადაუდებელი დახმარების პაციენტების მომსახურების გამო, მაგრამ ისინი ხშირად იყენებენ ამავე წესს პრიორიტეტული ჯგუფის ფარგლებში. სავაადმყოფოები ხშირად გეგმავენ ისეთ პროდუქტებს, როგორიცაა ოპერაცია, ქარხნის მსგავსად, როდესაც ინარჩუნებენ ჭარბ სიმძლავრეებს, რათა დააკმაყოფილონ გაზრდილი მოთხოვნა.

ბანკები. ბანკში არსებული მუშახელის ერთდროულად განხორციელებული რამდენიმე პროფესიული ტრენინგი საშუალებას აძლევს საკრედიტო ოფიცრებს და სხვა მენეჯერებს უზრუნველყონ ოპერატორების მოკლევადიანი დახმარება გაზრდილი მოთხოვნის საჭიროების შემთხვევაში. ამ მიზნით ბანკები ასევე ქირაობენ ნახევარ განაკვეთზე მომუშავე პერსონალს.

საცალო მაღაზიები. ოპტიმიზაციის სისტემების დაგეგმვა, როგორიცაა Workbrain-ი, Cybershift-ი და Kronos-ი, გამოიყენება ისეთ საცალო მაღაზიებში როგორიცაა Walmart-ი, PaylessShoes-ი, Target-ი და RadioShack-ი. ეს სისტემები თვალყურს ადევნებენ მაღაზიების ინდივიდუალურ გაყიდვებს, ტრანზაქციებს, გაყიდულ ერთეულებს და მომხმარებლის

მიმოსვლას 15 წუთის შუალედში, რის საფუძველზეც იქმნება სამუშაო გრაფიკი. Walmart-ისა და Target-ის მაღაზიები, სადაც შესაბამისად 1.3 მლნ და 350,000 დასაქმებული მუშაობს, მოკლევადიანი დაგეგმვისთვის ხარჯავდნენ ათასობით კაც/საათს; ახლა კი, ეროვნულ დონეზე პერსონალის გრაფიკის შექმნა, სულ რამდენიმე საათს საჭიროებს და მომხმარებლის სალაროსთან მომსახურებაც საგრძნობლად გამოსწორდა.

ავიკომპანიები. ორი შეზღუდვა, რომლის წინაშეც ავიკომპანიები დგებიან ეკიპაჟის დაგეგმვისას არის: (1) FAA-ს (ფედერალური საავიაციო ადმინისტრაცია) სამუშაო დროის შეზღუდვების რთული ნაკრები; და (2) პროფკავშირთან ხელშეკრულებები, რომლის მიხედვითაც გარანტირებულია ეკიპაჟის ანაზღაურება დღიურად, თითოეული საათის ან თითოეული მოგზაურობის პირობებში. დამგეგმავმა პირებმა ასევე ეფექტურად უნდა გამოიყენონ თავიანთი სხვა ძვირადღირებული რესურსი - თვითმფრინავი. ავიაკომპანიების გრაფიკები, როგორც წესი, შედგენილია წრფივი პროგრამული მოდელების გამოყენებით.

24/7 ოპერაციები. სასწრაფო დახმარების ცხელი ხაზები, პოლიციის/სახანძრო განყოფილებები, სატელეფონო ოპერაციები და ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით წარმოებული ბიზნესი, თანამშრომლებს დღეში 24 საათისა და კვირის ყოველი დღის განმავლობაში ასაქმებენ. იმისათვის, რომ მენეჯერებს ჰქონდეთ მოქნილობა თანამშრომლების დაკომპლექტებისას, ზოგჯერ შესაძლებელია ნახევარ განაკვეთზე მომუშავე პერსონალის გამოყენებაც.

მომსახურების პერსონალის დაგეგმვა ციკლური გრაფიკის მეშვეობით

მრავალი მეთოდი და ალგორითმი არსებობს მომსახურების სექტორში პერსონალის დაგეგმვის განსახორციელებლად მაშინ, როდესაც მათზე მოთხოვნა ცვალებადია. ეს, როგორც წესი, ეხება პოლიციელებს, ექთნებს, რესტორნების თანამშრომლებს, ოპერატორებსა და საცალო გაყიდვების კლერკებს. მენეჯერებს, რომლებიც ცდილობენ დროული და ეფექტური გრაფიკის შემუშავებას, რომლითაც პერსონალიც კმაყოფილი იქნება, საგრძნობლად დიდი დრო დაეხარჯებათ თუ ამას ყოველთვიურად განახორციელებენ. ამგვარი გრაფიკების შედგენას სჭირდება საკმაოდ გრძელი დაგეგმვის პერიოდი (ვთქვათ 6 კვირა). მაგრამ არსებობს ერთი მიდგომა, რომელიც ეფექტიანი და მარტივია, ესაა ციკლური გრაფიკი.

ციკლური გრაფიკი *ფოკუსირებას ახდენს ცვალებადი (არათანმიმდევრული) გრაფიკების შემუშავებაზე მინიმალური რაოდენობის მუშახელის მონაწილეობით.* ასეთ შემთხვევებში, თითოეულ თანამშრომელს განესაზღვრება ცვალებადი სამუშაო განაკვეთი და უქმე დღე. მომსახურების დაგეგმვის ხელშესაწყობად ციკლური დაგეგმვის სხვა მეთოდებიც იქნა შემუშავებული, რომელთაგან ზოგიერთი წრფივ პროგრამირებას იყენებს.

კითხვები:

1. დაგეგმვის რომელ სახეებს იცნობთ? აღწერეთ დაგეგმვის პროცესი;
2. რა არის აგრეგატული გეგმა?
3. როგორი უნდა იყოს გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვა და რა თვისებები უნდა გააჩნდეს მას?
4. რა არის აგრეგატული დაგეგმვის მიზანი?
5. რა არის დეზაგრეგაცია? რა მიიღება დეზაგრეგაციის შედეგად?
6. რა არის ძირითადი საწარმოო გეგმა-გრაფიკი?
7. სიმძლავრეზე და მოთხოვნაზე ზემოქმედების რა საშუალებებს იცნობთ? (აღწერეთ თითოეული)
8. აგრეგატული გეგმის შემუშავების რომელ სტრატეგიებს იცნობთ?
9. აგრეგატული დაგეგმვის რომელ მეთოდებს იცნობთ?
10. რა არის შემოსავლების მენეჯმენტი?
11. რა არის მოკლევადიანი გეგმა? რა არის მოკლევადიანი დაგეგმვის მიზანი?
12. რაში მდგომარეობს მოკლევადიანი დაგეგმვის სტრატეგიული მნიშვნელობა?
13. რას ნიშნავს პირდაპირი და უკუ დაგეგმვა?
14. რა არის დატვირთვა? როგორი დატვირთვის შესახებ გსმენიათ?
15. ჩამოთვალეთ მოკლევადიანი დაგეგმვის კრიტერიუმები.
16. რა არის პროცესზე ფოკუსირებულ საწარმოებში მოკლევადიანი დაგეგმვის მახასიათებლები?
17. დატვირთვის რომელ მეთოდებს იცნობთ?
18. რა არის სამუშაოთა თანმიმდევრობის განსაზღვრა?
19. სამუშაოთა თანმიმდევრობის განსაზღვრის პრიორიტეტულობის რომელ წესებს იცნობთ?
20. რა არის კრიტიკული თანაფარდობა?
21. რა ფუნქციებს ასრულებს კრიტიკული თანაფარდობა?
22. რა არის ჯონსონის წესი?
23. რა შეზღუდვები ახასიათებს წესებზე დაფუძნებულ თანმიმდევრულ სისტემებს?
24. რა თვისებებით განსხვავდება მოკლევადიანი დაგეგმვა მომსახურების სისტემებში საწარმოო სისტემების მოკლევადიანი დაგეგმვისაგან?
25. რატომ ხდდება მომსახურების პერსონალის დაგეგმვა ციკლური გრაფიკის მეშვეობით და რას ნიშნავს იგი?

თავი 12. სტრატეგიის მონიტორინგი და კორექტირება

სტრატეგიის კორექტირება უმნიშვნელოვანესი ეტაპია სტრატეგიულ პროცესში. სტრატეგიის რეალიზების დროს პერმანენტული ცვლილებების განხორციელება ერთ-ერთი საფუძველია, რაც სტრატეგიულ მენეჯმენტს მართვის სხვა სისტემებისგან გამოარჩევს. კორექტირების განხორციელება კი, მუდმივი მონიტორინგის პირობებში უნდა მიმდინარეობდეს.

სტრატეგიის მონიტორინგი

სტრატეგიის მონიტორინგი ეფექტიანად მოქმედ კონტროლის სიტემას უნდა ეფუძნებოდეს, რაც თავის მხრივ ორგანიზაციული საკომუნიკაციო სისტემის გამართულ მუშაობაზეა დამოკიდებული. ინფორმაცია შეუფერხებლად უნდა მოძრაობდეს, როგორც დაღმავალი მიმართულებით, ასევე აუცილებელია უკუკავშირის სისტემის ინტერაქტიურ რეჟიმში მოქმედებაც.

მონიტორინგის პირველ ეტაპზე დიდი მნიშვნელობა აქვს **სტანდარტების** წერილობით ჩამოყალიბებას, თვით იმ მაკომპლექტებლების თუ ნედლეულის მიმართაც, რომელთაც ფირმა კი არ აწარმოებს არამედ ყიდულობს. რადგან მიზნებისა და ამოცანების შესრულების პროცესში ჩართულია დარგობრივი ფასეულობათა ჯაჭვის ყველა რგოლი, ამიტომ პარტნიორებთან ურთიერთობებს საკვანძო მნიშვნელობა ენიჭება.

მონიტორნგის შემდეგი ეტაპია რეალური საქმიანობისა და სტრატეგიით გათვალისწინებული სტანდარტების შედარება, რისთვისაც აუცილებელია კონტროლის სისტემის ორგანიზება. სტანდარტებად ამ დროოს შეიძლება მოგვევლინოს როგორც მოკლევადიანი ასევე გრძელვადიანი მიზნები. თანამედროვე მიდგომის თანახმად კონტროლის პროცესში ხშირად არის ჩართული ის პერსონალი, რომლებიც ასრულებენ ამა თუ იმ დავალებას და შემდეგ საწყის ეტაპზე თავადვე აკონტროლებენ შესრულებულ სამუშაოს. ეს მიდგომა სულ უფრო ფართო გავრცელებას ჰპოვებს და ტერმინით **„წყაროს ინსპექტირება“** ამ შემთხვევაში მოქმედებს წესები „აკეთე უშეცდომოდ“, „თუ შეცდომა დაუშვი გამოასწორე“ და ფაქტობრივად ყოველი შემსრულებელი საკუთარი თავის მაკონტროლებლადაც გვევლინება. იგი ვალდებულია შეამოწმოს და დაადასტუროს საკუთარი შრომის შედეგის სტანდარტებთან შესაბამისობა. ამგვარ მიდგომას რამდენიმე უპირატესობა გააჩნია: პირველი, დგინდება იმ პირების პირდაპირი პასუხისმგებლობა, რომლებიც უშუალოდ არიან ჩართულნი სტრატეგიის რეალიზებაში; მეორე, ამგვარი მიდგომის შდეგად ხდება კონფლიქტების არიდება მენეჯერებსა და საშემსრულებლო პერსონალს შორის. ამავე დროს, როდესაც პერსონალს ევალება თვითკონტროლი, საკუთარ თავს აღიქვამენ კომპანიისთვის მნიშვნელოვან ფიგურად, ეს კი ზრდის მათ მოტივაციას.

დასკვნით ეტაპზე ხორციელდება გარკვეული ღონისძიებები, რაც სტანდარტებისა და ორგანიზაციული შედეგების შედარებიდან გამომდინარეობს. თუ შესრულებული საქმიანობა უარესია სტანდარტებით დადგენილთან შედარებით, ადგილის აქვს სხვადასხვა ქმედებას:

პერსონალის გადამზადებას, უფლებამოსილებების გადანაწილებას, საქმიანობის მეთოდების ცვლილებას, პერსონალის მიმართ ადმინისტრაციულ ღონისძიებებს, ანუ იმ ქმედებებს რის შესახებაც ქვემოთ იქნება დაწვრილებით მსჯელობა. გარდა ამისა, შესაძლოა საჭირო გახდეს სტანდარტების ცვლილებაც. ეს იმ შემთხვევაში ხდება თუ სტანდარტების "თამასა" მეტად მაღლაა აწეული, რაც თავის მხრივ მიუთითებს სტრატეგიის შემუშავების პროცესში დაშვებულ შეცდომომებზე. სტანდარტების ცვლილება შეიძლება საჭირო გახდეს ზემოთ განხილულის საწინააღმდეგო შემთხვევაშიც, როდესაც შესრულებული საქმიანობის შედეგებისა და სტანდარტების თანხვედრა არ ხდება იმის გამო, რომ სტანდარტების დაწესების დროს არ მოხდა ორგანზიაციული რესურსების სრულად გათვალისწინება და შესაბამისად სტანდარტების „თამასაც" მეტად დაბალ ნიშნულზეა. ასეთ დროს მართალია ხდება სტანდარტების მარტივად შესრულება, თუმცა ეს ვერ ჩაითვლება ჯანსაღი სტრატეგიული პროცესის შედეგად.

ჩვენ გვქონდა მსჯელობა, რომ სტრატეგიის წარმეტებული ფორმულირება მოითხოვს გარე კონკურენტული გარემოს ყოველმხრივ სკანირებას და შეფასებას; მაგრამ იმისათვის, რომ სტრატეგიის რეალიზაცია იყოს ეფექტური, აუცილებელია შიდა გარემოს ყოველმხრივი შეფასება. ამგვარმა ანალიზმა უნდა გასცეს პასუხი კითხვაზე აქვს თუ არა ორგანიზაციას ტოპ-მახასიათებლები, რაც აუცილებელია შერჩეული სტრატეგიის რეალიზებისათვის. თუკი ორგანიზაციას მსგავსი ტოპ-მახასიათებლები არ გააჩნია მაშინ უნდა დადგინდეს თუ რომელი ბარიერები უშლის ხელს მათ არსებობას და არის თუ არა საშუალებები, რომლებიც შესაძლებელს გახდის ამ ბარიერების დაძლევას.

სამწუხაროდ ბევრი მენეჯერი არ აწარმოებს მკაცრ მონიტორინგს იმის გასაგებად, თუ რატომ ვერ ახდენს მათი ორგანიზაცია სტრატეგიის ეფექტურ რეალიზებას. ერთ-ერთი მიზეზი ამისა არის ის, რომ მათ არ გააჩნიათ ანალიტიკური მოდელი, რის მიხედვითაც შეძლებდნენ წარმატებული სტრატეგიისთვის საჭირო ორიენტირების დადგენას. ქვემოთ მოტანილია ის პარამეტრები, რის მიხედვითაც ორგანიზაციას შეუძლია შეამოწმოს საკუთარი მზაობის ხარისხი სტრატეგიის რეალიზებისათვის.

1. გადარჩენისა და განვითარებისთვის ორგანიზაციებმა უნდა დააკმაყოფილონ ყველა ძირითადი დაინტერესებული მხარის - მომხმარებლების, თანამშრომლებისა და ინვესტორების მოთხოვნილებები.

2. ბიზნესის სტრატეგიების ფორმულირება უნდა მოხდეს მოქმედებების თვალსაზრისიდან გამომდინარე. ანუ პასუხი უნდა გაეცეს კითხვას: რა საკვანძო ამოცანები უნდა გადაწყვიტოს ორგანიზაციამ, რათა დააკმაყოფილოს ყველა დაინტერესებული მხარის მოთხოვნილებები?

3. მოცემული სტრატეგიული ამოცანის მიღწევა მოითხოვს სამი ორგანიზაციული ტოპ-მახასიათებლის არსებობას:

ა) მონაწილე ჯგუფებსა და თანამშრომლებს შორის კოორდინირებას;

ბ) შესაბამისი ტექნიკური და მმართველობითი უნარების და ჩვევების არსებობას;

გ) ამოცანის გადაწყვეტის პროცესში თანამშრომლების საერთო ჩართულობას.

4. ამ ტოპ-მახასიათებლების არსი და მასშტაბები, თავის მხრივ განისაზღვრება იმით, თუ როგორ არის დაპროექტებული ორგანიზაცია, როგორ იმართება იგი მისი სტრუქტურებისა და სისტემების მეშვეობით, ვინ იღებს საკვანძო გადაწყვეტილებებს, როგორ ხორციელდება თანამშრომლების სამუშაოზე აყვანა და წინწაწევა, როგორია იქ ინფორმაციისა და დაჯილდოების სისტემები, როგორია მისი ლიდერების ხასიათი და ქცევა.

5. ის, თუ როგორ არის ორგანიზაცია დაპროექტებული და როგორ იმართება იგი და მისი ტოპ-მახასიათებლები, ხშირად დამოკიდებულია უფრო მსხვილ კორპორაციაზე, რის შემადგენლობაშიც ის შეიძლება შედიოდეს როგორც ბიზნეს-ერთეული.

სტრატეგიული ცვლილებების მართვა

ახალი სტრატეგიის განხორციელება ერთჯერადი პროცესი არ არის. იმისათვის, რომე ის მოყვანილ იქნას მოქმედებაში, ორგანიზაციის თანამშრომელმა ან საუკეთესო შემსრულებლების გუნდმა უნდა მართოს ახალი პროდუქციის შემუშავებისათვის, განაწილების, ლოგისტიკის და გაყიდვების სტიმულირების სისტემის შეცვლისათვის შემუშავებული ურთიერთ-დაკავშირებული პროგრამები. ყოველი ამგვარი პროგრამა კი, თავის მხრივ დაკავშირებულია რიგი პროექტების განხორციელებასთან და მათი წარმატებისთვის მენეჯერების გუნდმა უნდა შეიმუშავოს და განახორციელოს ორგანიზაციული ცვლილებები. ქვემოთ მოწარმოდგენილია სტრატეგიის რეალიზების მოდელი, სადაც განსაკუთრებითაა ხაზგასმული მენეჯერების როლი, როგორც ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ მიმდინარე ცვლილებებზე პასუხისმგებელი პირებისა. ამასთან მათ უნდა ახსოვდეთ: ცვლილებების დაგეგმვის და განხორციელების ერთი საუკეთესო საშუალება არ არსებობს. წამყვანი მეცნიერები, კონსულტანტები და სპეციალისტი-პრაქტიკოსები, რომლებიც განსაკუთრებით მაღალ შედეგებს აღწევენ მუშაობის დროს, უკვე აღიარებენ: იმისათვის რომ ნებისმიერი სტრატეგიის რეალიზება წარმატებული იყოს, ის უნდა მიმდანარეობდეს საკუთარი კონტექსტის გათვალისწინებით. მაგალითად, თუ კონკრეტული ფირმა ახდენს საკუთარი სტრატეგიების წარმატებით რეალიზებას, სხვა ორგანიზაციებში მის მიდგომებს შეიძლება ორგანიზაციული კონფლიქტები ან ქაოსი მოყვეს. ცვლილებების მარტივი ფორმულა, რაც საშუალებას მისცემს დაინტერესებულ პირებს ადვილად მოახდინონ სტრატეგიის პროექტირება და რეალიზება არ არსებობს.

ცვლილებების ერთიანი ფორმულის არ არსებობა და გარდაქმნების სირთულე, რაც თან ახლავს სტრატეგიის რეალიზებას, ხშირად განაწყობს მენეჯერებს იოლი გზით სიარულისკენ და ისინი ხშირად არჩევენ რომელიმე არსებული "მზა გადაწყვეტილების" გამოყენებას. შემოთავაზებულ რეცეპტებში ძალიან რთული პრობლემები შესაძლოა მარტივად, მისაღებად და ადვილად სამართავად მოსჩანდეს, მაგრამ ბევრ კომპანიას გაუცრუვდება იმედი, როდესაც შეეცდებიან გამოიყენონ ის მიდგომები, რამაც კარგი შედეგები მოუტანა სხვა კომპანიებს.

იმ ადამინებს, ვისაც ეკისრება სტრატეგიის რეალიზება, დასაბუთებულად უნდა შეეძლოთ იმსჯელონ იმ კონტექსტის შესახებ, სადაც მოღვაწეობს მათი ორგანიზაცია, ანუ

ისინი უნდა ფლობდნენ სპეციალურ კომპეტენციებს. უმჯობესია მენეჯერები ერიდონ იმ ექსპერტებს, ვისაც სტრატეგიის რეალიზების ყველა სირთულე დაჰყავს რამდენიმე, ზოგჯერ კი, კონკრეტული ცვლილებების ერთადერთ ფორმულამდე. ასევე მჰიშვნელოვანია, რომ იმ ლიდერებს, რომლებიც დაკავებულნი არიან სტრატეგიის რეალიზებით ესმოდეთ, რომ მათ გააჩნიათ პიროვნული მოსაზრებები, სუბიექტური განსჯანი, რაც გავლენას ახდენს პროცესზე. ყოველ ადამიანს წარსულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით და ასევე სხვა პირადი მოსაზრებების გამო უყალიბდება დაშვებები და მრწამსი, თუ პროცესის განხორციელების, რომელი საშუალებაა საუკეთესო. მაგრამ ამ დაშვებებმა და მრწამსმა შესაძლოა ნეგატიური გავლენა მოახდინოს იმ გადაწყვეტილებებზე, რაც ეხება: მენეჯერის მიერ სტრატეგიის რეალიზების ამა თუ იმ ასპექტთან დაკავშირებულ ცვლილებებს, მნიშვნელოვანი საკითხების გაფილტვრას და მათი გადაწყვეტის ვარიანტის არჩევას.

ცვლილებების კალეიდოსკოპი და ვარიანტები

ცვლილებების კალეიდოსკოპი (ნახატი 12.1) დასაბუთებული დასკვნების გაკეთების საშუალებას აძლევს შესაბამის პირებს (ცვლილებების აგენტებს), ცვლილებების გარემოს შესახებ. კალეიდოსკოპის გარე შრე მოიცავს ფართო ორგანიზაციულ კონტექსტს, შუა შრე მიეკუთვნება კონტექსტის უფრო კონკრეტულ პარამეტრებს, ხოლო შიდა კი, ასახავს იმ ვარიანტების ნაკრებს, რითაც ცვლილებების რეალიზება იწყება.

ნახატი 12.1. ცვლილებების კალეიდოსკოპი

პირველ რიგში, ის სტრატეგიული ცვლილებები, რის რეალიზებაცაა საჭირო, განხილულ უნდა იქნას ფართო სტრატეგიული კონტექსტით. ეს არის საერთო კონტექსტი, რაც ცვლილებებს საბაზრო მასშტაბებში, კონკურენტულ გარეგნობაში და მიზნებში ასახავს და ცხადყოფს თუ რა უნდა გაკეთდეს და რატომ. შემდეგ ხდება კონტექსტის დახასიათება, რაც მნიშვნელოვანია ცვლილებების ნებისმიერი სიტუაციისათვის, ეს

აღნიშნულია კალეიდოსკოპის შუა წრეზე. ამ მახასიათებლებს მიეკუთვნება ორგანიზაციული კულტურის სხვადასხვა წახნაგი, უფლებამოსილებების განაწილება, არსებული ტოპ-მახასიათბლები და ორგანიზაციის მზაობა ცვლილებებისათვის. მენეჯერებმა, რომლებიც პასუხს აგებენ ცვლილებების რეალიზებისათვის, ყოველი ამგვარი მახასიათებელი პროცესის ნაწილად უნდა განიხილონ, რაც მესამე ეტაპის დასაწყისი - შესაძლო ვარიანტებიდან ცვლილებებისადმი კონკრეტული მიდგომის შერჩევა იქნება.

სტრატეგიული ცვლილებებისთვის შესაძლოა შეირჩეს ხუთი ურთიერთდაკავშირებული ვარიანტი, რაც ქვემოთ ცხრილის სახითაა წარმოდგენილი და სემდეგ კი დაწვრილებით განხილული.

ცხრილი 12.1 სტრატეგიული ცვლილებების ვარიანტები

ვარიანტი	განსაზღვრება
გზის ცვლილება	ცვლილებების ტიპები მათი არსიდან და სასურველი საბოლოო შედეგიდან გამომდინარე
სასტარტო წერტილის ცვლილება	სად იწყება ცვლილებები, დამუშავდება და შემდეგ რეალიზდება, მაგალითად ზემოდან ქვევით თუ პირიქით
სტილის ცვლილება	რეალიზაციის მართვის სტილი, შესაძლოა შეიცვალოს თანამშრომლობიდან დირექტიულ ურთიერთობებამდე
ჩარევის წერტილების ცვლილება	აუცილებელი ბერკეტების დიაპაზონი, მათ შორის ტექნიკური, პოლიტიკური, კულტურული
როლების ცვლილება	ვინ არის პასუხისმგებელი ცვლილებების რეალიზებასა და მართვაზე

გზის ცვლილება

ორგანიზაციებს შეუძლიათ აირჩიონ სტრატეგიული ცვლილებების სხვადასხვა ტიპი და ამ შესაძლებლობას ისინი ხშირად იყინებენ. თუ გარდაქმნებს განზოგადებულად მივუდგებით, ცვლილებების ორი კოორდინატა მისი საბოლოო შედეგი და არსი - ქმნიან ოთხი ვარიანტის ნაკრებს (ნახატი 17.2).

ტრანსფორმაცია მოიცავს არსებული დაშვებების და საშუალებების ცვლილებებს. ეს ფუნდამენტალური ხასიათის გარდაქმნაა. მისი განხორციელება მიმდინარე ორგანიზაციული კულტურის ფარგლებში წარმოუდგენელია.

ნახატი 17.2 გზის ცვლილება

		ცვლილებების საბოლოო შედეგი	
		ტრანსფორმაცია	გადაჯგუფება
ცვლილების ხასიათი	ზრდადი	**ევოლუცია.** ტრანსფორმაციული ცვლილება, რის რეალიზება ხდება თანდათანობით, სხვადსხვა ეტაპების და ურთიერთაკავშირებული ინიციატივების შესრულების კვალდაკვალ. ჩვეულებრივ ხორციელდება გეგმის მიხედვით, აქტიური ვარიანტის მიხედვით აუცილებელი სამომავლო ცვლილებების მოთხოვნილების საპასუხოდ	**ადაპტაცია.** ნაკლებად ფუნდამენტური ცვლილებები, რაც ნელა რეალიზდება, ეტაპურად განხორციელებადი ინიციატივების სახით.
	ნახტომისებური	**რევოლუცია.** ტრანსფორმაციული ცვლილე-ბები, ერთდროულად სხვადასხვა ფრონტზე განხორციელებადი ინიციატივების სახით,	**რეკონსტრუქცია.** ინიციატივა, რაც გამოიყენება ორგანიზაციის მოქმედებათა შეთანხმების საშუალებად. მას უფრო

		ხშირად დროის მცირე მონაკვეთში. ზოგჯერ იძულებითი და რეაქტიული ხასიათი აქვს, რაც დამოკიდებულია მკვეთრად შეცვლილ კონკურენტულ პირობებზე, რომელშიც მოღვაწეობს კომპანია.	გაბედული ხასიათი აქვს უბრალო გადაჯგუფებასთან შედარებით. ხშირად გვევლინება როგორც იძულებითი და რეაქტიული ნაბიჯი, რასაც იწვევს კონკურენტული კონტექსტის ცვლილება.

ახალი კულტურის განმასხვავებელი ნიშნებია - განჭვრეტადობა, სტაბილურობა, შემოქმედებითობა, მოქნილობა და ინოვაციური აზროვნება.

გადაჯგუფება არ მოითხოვს ორგანიზაციის ძირითადი დაშვებების და მრწამსის ფუნდამენტურ გადაფასებას. მაგრამ სტრატეგიული ცვლილებები ამ შემთხვევაშიც მნიშვნელოვანია; მაგალითად, ეს პროცესი შესაძლოა მოიცავდეს პროდუქციის ახალი სახეების შეთავაზებას. ორგანიზაციული ცვლილებებიც შესაძლოა იყოს მნიშვნელოვანი, ამის მაგალითია მსხვილი რესტრუქტურიზაცია.

ცვლილებების არსი აჩვენებს, თუ როგორ განვითარდება გარდაქმნები. ეს არის დიაპაზონი, რის ერთ ბოლოშია ”დიდი აფეთქება”, ხოლო მეორეში კი, თანმიმდევრული ნაბიჯ-ნაბიჯ გასატარებელი ცვლილებები.

ორგანიზაციაში სტრატეგიული ცვლილებების ინიციატივები, ხშირად რევოლუციებად იწოდება ანუ მათ „აფეთქების“ ხასიათი აქვთ. მაგრამ მსგავსი ცვლილებები ზოგჯერ უფრო რეკონსტრუქციის ტიპის ცვლილებების კატეგორიას განეკუთვნება. შესაძლოა ისინი მოიცავდნენ სტრატეგიულ განახლებას, მაგრამ არ არის აუცილებელი იწვევდნენ ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებებს. ორგნიზაციას შესაძლოა მოუწიოს საკუთარი ქმედებების რეინჟინირინგი რათა გახდეს უფრო ეფექტური. მაგრამ მას არ სჭირდება საკუთარი საკვანძო ფასეულობების, მრწამსის, ნორმებისა და პრაქტიკული ილეთების მკვეთრად შეცვლა.

მენეჯერებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ სტრატეგიულ ცვლილებებთან დაკავშირებული ბევრი ინიციატივა, რაც რევოლუციურობის ჩანაფიქრით ხორციელდება რეალიზდება მხოლოდ რეკონსტრუქციის დონეზე. როგორც წესი, ეს ხდება იმიტომ, რომ იმ პირებს, რომლებიც დაკავებულნი არიან ცვლილებებით, არ შეუძლიათ მიაღწიონ თავისთვის სასურველ ძვრებს კულტურაში და ქცევაში. ამ მიზეზის გამო კალეიდოსკოპი აჩვენებს არა ცლილებების ტიპებს არამედ ცვლილებების განხორციელების გზებს. ორგანიზაციის საბოლოო მიზანი შეიძლება იყოს ტრანსფორმაცია, მაგრამ მას შესაძლოა არ აღმოაჩნდეს სათანადო რესურსები, ჩვევები, უნარები, ფინანსები რათა მიაღწიოს ამგვარ მასშტაბურ გარდაქმნებს. და პირიქით, ორგანიზაცია შესაძლოა განიცდიდეს კრიზისს, რის გამოც მისი მარაგები დინამიურად შემცირდება, ამ შემთხევაში აუცილებელია მოხდეს რომელიმე გარდამავალ ვითარებაში დაფიქსირება, მაშინაც კი, თუ ეს ვარიანტი არ იწვევს აღფრთოვანებას და მხოლოდ მას შემდეგ უნდა გატარდეს ხანგრძლივი ცვლილებები. ამ ვითარებაში ორგანიზაციამ შესაძლოა დაიწყოს გადაჯგუფებით, შემდეგ გადავიდეს ადაპტაციის ან რეკონსტრუქციის ვარიანტზე და მხოლოდ შემდეგ განახორციელოს უფრო ფუნდამენტური ტრანსფორმაციული ცვლილებები.

სასტარტო წერტილის შეცვლა

სასტარტო წერტილის შეცვლა - ნიშნავს კონტროლის ადგილისა და იმ წერტილის შეცვლას საიდანაც ხდება ზეგავლენა გარდაქმნების პროცესზე. ცვლილებების კალეიდოსკოპი მენეჯერებს თავაზობს ოთხ მიდგომას: *ზევიდან ქვევით, ქვევიდან ზევით, პროტოტიპების/საპილოტო პროგრამების*ა და *"კარგი ილეთების მარაგების"* შექმნას. პირველი სამი მიდგომა კარგად არის ცნობილი. მიდგომა ზემოდან ქვევით რეკომენდებულია ბევრ ნაშრომში სადაც ხდება ცვლილებების აღწერა. ამ შეთხვევაში ინიცირებული გარდაქმნების მიმართულების განსაზღვრა ხდება ტოპ-მენეჯერების მიერ. ცვლილებები ქვევიდან ზევით იწყება ორგანიზაციის საშუალო და დაბალი დონეებიდან. ეს ვარიანტი ახალისებს ყველა დონეზე მოქმედ პერსონალს რათა მათ აიღონ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობა ცვლილებების ინიცირებისა და რეალიზებისათვის. ამგვარი ვარიანტის შემთხვევაში ორგანიზაციის ერთ-ერთი მიზანია საჭირო ცვლილებებში რაც შეიძლება მეტი თანამშრომლის ჩართვა. შესაძლებელია მიდგომების ზემოდან ქვევით და ქვევიდან ზემოთ სხვადასხვა კომბინაცია. ამგვარი მიდგომის მომხმრეები ამტკიცებენ, რომ საქმიანობის ზოგიერთი სახეობა, რაც დაკავშირებულია ცვლილებებთან, (მაგალითად დახმარება კონკრეტული სტრატეგიის განხორციელებისათვის) ხშირად მოითხოვს მიმართულებას ქვევიდან ზევით, მაშინ როდესაც სხვები (მაგალითად ცვლილებებისათვის პერსპქეტივების შექმნა) მოითხოვს მრავალი ორგანიზაციული დონის აქტიურ ჩართულობას.

პროტოტიპების შექმნა ცვლილებების მხოლოდ ერთი მიმართულებით განხორციელებაა. ზოგჯერ ამისათვის საჭიროა ახალი საწარმოს შექმნა. მიდგომა რომელსაც ეწოდება "კარგი პრაქტიკული ილეთების მარაგი", ნაკლებად არის ცნობილი. ამ შემთხვევაში ბიზნეს-ერთეულში ან ქვედანაყოფში ცვლილებების განხორციელებას იწყებს ერთი ადამიანი, მაგალითად გაყიდვების მენეჯერს შეუძლია შეცვალოს საშუალება, რითაც მასზე დაქვემდებარებული გამყიდველები ურთიერთქმედებენ ახალ მომხმარებლებთან. ამ სახის სხვა ცვლილებები შეიძლება მოიცავდეს ცალკეული პროცესების მოდიფიკაციას, ორგანიზაციის ფუნქციონირების მაჩვენებლების გაუმჯობესებისათვის ან ჯგუფებსა და განყოფილებებში პიროვნებათშორისი დინამიკის და კულტურის შეცვლისათვის საპილოტო სქემების შემუშავების ინიცირებას. ამგვარი "მარაგები" მხოლოდ მაშინ გამოიწვევს ორგანიზაციაში შემდგომ ცლვილებებს, როდესაც ისინი დაწვრილებით იქნება შესწავლილი სხვა ადამიანების ან განყოფილებების მიერ და მხოლოდ ამის შემდეგ მოხდება მათი რეალიზება.

სტილის ცვლილება

მენეჯერები, რომლებიც დაკავებულნი არიან, სტრატეგიის რეალიზებით, ხშირად ახდენენ გაგატარებული ცვლილებების სტილის ადაპტირებას ან იყენებენ ამგვარი სტილების კომბინაციას. ზემოთ შემოთავაზებული კალეიდოსკოპის მოდელი მენეჯერებს თავაზობს ხუთი სტილის ერთობლიობას, დაწყებული თანამშრომლობის მაღალი დონიდან, დირექტიულობის მაღალი დონით დამთავრებული. (ნახატი 17.3) ცვლილებების ის სტილები,

ნახატი 17.3 ცვლილებების სტილების ერთობლიობა

განათლება და კომუნიკაციები	თანამშრომლობა	მონაწილეობა	მიმართულება	ძალაუფლების გამოყენება
ინსტრუქტაჟის ჩატა-რება პატარა ჯგუფე-ბისათვის. შემდგომ მათთან ერთად მსჯელობა ცვლილე-ბების შესახებ. რათა მათ გაიგონ საქმის ვითარება და რეა-ლურად ჩაერთონ ცვლილებების განხორცილებაში.	თანამშრომლების ჩართულობის მაღალი ხარისხი იმის განსჯაში თუ რა და როგორ უნდა გაკეთდეს.	კონსულტაციები თანამშრომლებთან ცვლილებების განხორციელების შესახებ.	ის ხელმძღვანელები, რომლებიც ახდენენ ცვლილებების რეა-ლიზებას იღებენ გა-დაწყვეტილებებს. ლიდერები სრულად იყენებენ საკუთარ უფლებამოსილებას ცვლილებების ხელ-მძღვანელობისათვის.	ძალაუფლებასთან დაკავშირებული უფლებამოსილებების გამოყენება ცვლილებების განხორციელებისათვის

რაც შედარებით დირექტიულ ვარიანტებს მიეკუთვნება, იწვევს თანამშრომლების უფრო მკვეთრ დანაწილებას ანალიტიკოსებად და შემსრულებლებად. პირველ ჯგუფს განეკუთვნებიან ის სპეციალისტები, რომლებიც დაკავებულნი არიან სტრატეგიის რეალიზების მართვით. ისინი იღებენ უმრავლეს გადაწყვეტილებებს იმის შესახებ თუ რა უნდა შეიცვალოს და როგორ უნდა გაკეთდეს ეს და ამის შესახებ ინფორმაციას გადასცემენ იმ შემსრულებლებს, რომლებიც დაკავებულნი არიან ამ გეგმების რეალიზებით. ამგვარი მიდგომის დროს უფრო დაბალი დონის თანამშრომლებს, როგორც წესი არ იწვევენ მიზნების ფორმულირებაში ან ცვლილებების განხორციელებისათვის უფრო მისაღები საშუალებების შემუშავებაში მონაწილეობის მისაღებად. ეს ვარიანტები უფრო ეფექტური იქნება იმ ორგანიზაციებში სადაც წარმოიშვა კრიზისული ატმოსფერო.

ყველა ორგანიზაციული დონის მენეჯერებისათვის აუცილებელია იმის გაგება, რომ ცვლილებების კომბინაციის გამოყენებისას არსებობს სხვადასხვა სასტარტო პირობები და სტილები. ცვლილებები ზემოდან ქვევით ხშირად ითვლება იძულებითად და დირექტიულად, თუმცა ისინი ხშირად შესაძლოა მიმდინარეობდეს თნამშრომლობის სულისკვეთებით.

ჩარევის წერტილების ცვლილება

სტრატეგიის რეალიზება მოიცავს საჭირო ბერკეტების და მექანიზმების ერთობლიობას. ყოველ ორგანიზაციაში არსებობს რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერდამოკიდებული ქვესისტემა:

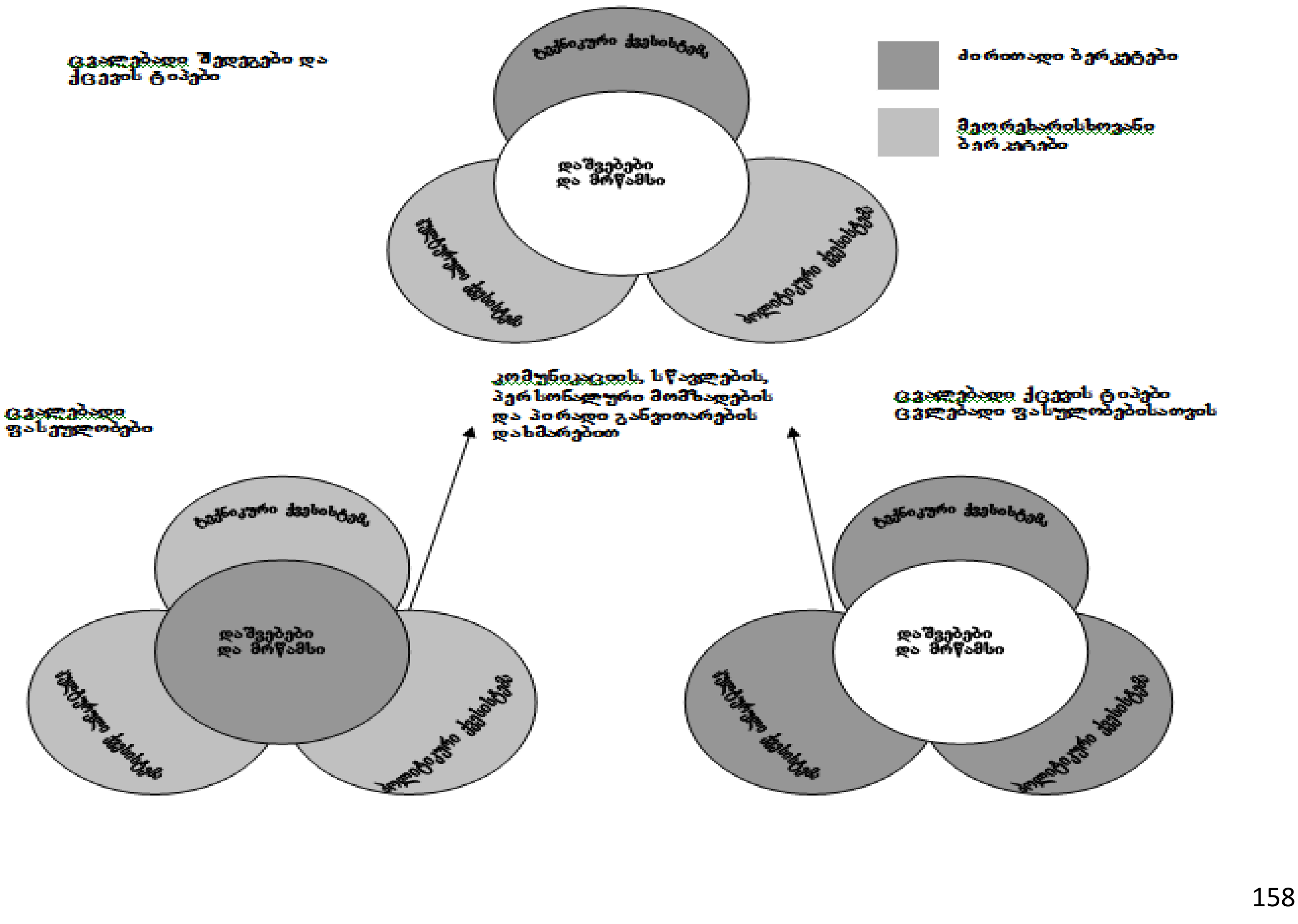
- ტექნიკური ქვესისტემა (სტრუქტურები და სისტემები);
- პოლიტიკური ქვესისტემა (ვინ ვისზე და რაზე ახდენს გავლენას);
- კულტურული ქვესისტემა (პიროვნებათშორისი ურთიერთობების და სტილების დინამიკა).

მენეჯერებმა, ხანგრძლივი გამოცდილების გამო იციან თუ რამდენად ძნელია ერთი ქვესისტემის საზღვრების შეცვლა სხვა სისტემებთან დაკავშირებული ზოგიერთი მოვლენის გათვალისწინების გარეშე. კერძოდ, ინიციატივები ტრანსფორმაციული ცვლილებების გარშემო, რაც ორგანიზაციის საერთო დაშვებების და მრწამსის ცვლილებებას მოითხოვს, დიდი ალბათობით წარუმატებლად დამთავრდება, თუ კი პირები (აგენტები) რომლებიც

დაკავებულნი არიან ცვლილებებით, აირჩევენ ცვლილებების იმ ვარიანტს, სადაც აქცენტი კეთდება მხოლოდ ერთი ორგანიზაციული ქვესისტემის ბერკეტების და მექანიზმების გამოყენებაზე. საჭირო ცვლილებების ტიპი და მასშტაბები, ყოველთვის ახდენს გავლენას ბერკეტების და მექანიზმების შერჩევაზე. (ნახ. 17.4)

როგორც წესი, გადაჯგუფება მოითხოვს ცალკეული ადამიანების მიერ შესრულებული სამუშაოს არსის ცვლილებას და სხვა სასურველი შედეგების ფორმირებას. მაგალითად, მწარმოებლურობის, გაყიდვების ან მომხმარებლების მხრიდან მიღებული პოზიტიური რეაქციის ზრდას. ეს არ ნიშნავს ფუნდამენტურ ცვლილებებს თანამშრომლების მიერ საერთო ვითარების გააზრების მხრივ. ორგანიზაციას შეუძლია: შეცვალოს დაჯილდოების სისტემა და ფუნქციონირების პარამეტრები, რათა თანამშრომლები საჭირო შედეგების მიღწევისადმი განაწყოს; ჩაერიოს, მუშაობის არსებული საშუალებების შესაცვლელად; შეეცადოს გააკეთოს ერთიც და მეორეც ერთად. ამგვარმა ჩარევებმა შესაძლოა მოითხოვოს ორგანიზაციული კულტურის (განსაკუთრებით პასუხისმგებლობის და გავლენის სფეროების თვალსაზრისით როლების გადანაწილება) და კონტროლის სისტემის ცვლილება, რათა უკეთ მოხდეს ქცევის ტიპებში საჭირო ცვლილებების ხარისხის დადგენა და მათი მხარდაჭერა. იმისათვის, რომ თანამშრომლებს არ მიეწოდოს ურთიერთსაწინააღმდეგო სიგნალები, ორგანიზაციულ ქვესისტემებში მიმდინარე ცვლილებები უნდა იყოს შეთანხმებული ერთმანეთთან. მაგალითად,

ნახატი 17.4 ცვლილებების დიაპაზონი ჩარევის წერტილიდან გამომდინარე



90-იანი წლების დასაწყისში ბევრი ორგანიზაცია იყო გატაცებული ცვლილებებით, სადაც გამოიყენეს ისეთი ილეთების კომბინაცია როგორიცაა რესტრუქტურიზაცია, თანამშრომელთა რაოდენობის შემცირება და ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი. იმ წლებში თანამშრომლები ჩიოდნენ, რომ ისინი ცვლილებებთან დაკავშირებით ხშირად იღებდნენ არეულ და ურთიერთსაწინააღმდეგო ინფორმაციას. მენეჯერები საჯაროდ აცხადებდნენ ინოვაციების, ჯგუფური მუშაობის და ხარისხის ფასეულობის შესახებ, მაგრამ განაგრძობდნენ დასჯას შეცდომებისათვის, ცდილობდნენ შეემცირებინათ დანახარჯები და წაეხალისებინათ ინდივიდუალური მაჩვენებლები იმგვარად, რომ ეს ხელს უშლიდა სიახლეებს, რისკის გაწევის ან თუნდაც უმნიშვნელო ექსპერიმენტის სურვილს, რაც აუცილებელია გამოცდილების დასაგროვებლად. და პირიქით, ტრანსფორმაციული ცვლილებები, რაც მოიცავს მკვეთრ ცვლილებებს თანამშრომლების ქცევაში და მათ მოსაზრებებში სამუშაოს და ორგანიზაციის შესახებ მოითხოვს ყველა ხელმისაწვდომი ბერკეტის და მექანიზმის გამოყენებას. იმისათვის, რომ თანამშრომლებმა გაიგონ, თუ რა მოეთხოვებათ მათ ახალი ორგანიზაციული კულტურის ფარგლებში, საჭიროა კომუნიკაციის განვითარების, განათლების, პროფესიული მომზადების და პირადი განვითარების სხვადასხვა პროგრამა. აუცილებელია, რომ ამგვარი პროგრამები, რაც აქტიურად "ერევიან" ადრეულ პრაქტიკაში, მხარდაჭერილი იყოს ყველა სხვა ქვესისტემაში მიმდინარე ცვლილებებით. ამის გარეშე ურთიერთმხარდაჭერითი და არაურთიერთსაწინააღმდეგო ორგანიზაციული სისტემის შექმნა, რაც ხელს შეუწყობს ახალი ქცევის ტიპების დამკვიდრებას შეუძლებელია. მაგრამ დღემდე მკვლევარებს, კონსულტანტებს და პრაქტიკოსებს შორის გრძელდება დებატები თუ რა უფრო მიზანშეწონილია: ჯერ მოხდეს ცვლილებები ქცევაში, რაც შემდეგ გამოიწვევს ცვლილებებს ფასეულობებში, თუ უმალვე იქნას აღებულ ორიენტაცია ფასეულობის შეცვლაზე. ეს გავლენას ახდენს იმ ბერკეტების და მექანიზმების შერჩევაზე, რაზედაც უნდა გაკეთდეს აქცენტი (იხ. ნახ. 17.4).

როლების ცვლილება

სტრატეგიის რეალიზებაში ჩართულია მრავალი ადამიანი, რომლებიც გაერთიანებულნი არიან საპროექტო და ოპერატიულ ჯგუფებში და არაფორმალურ კომიტეტებებში. სხვადასხვა ადამიანი იღებს განსხვავებულ როლს და პასუხისმგებლობის ფეროს. უფრო მეტიც, სტრატეგიის რეალიზებისას ნებისმიერი ადამიანის და ჯგუფის როლი შესაძლოა შეიცვალოს.

ლიდერობა. ინიციატივების წამოყენება და ცვლილებების პროგრამების რეალიზება ხშირად იმ პიროვნების გარშემო ტრიალებს, რომელსაც ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანი მდგომარეობა უკავია. ხშირად ასეთი ადამიანის მაგალითად, რომელმაც წამოაყენა ბევრი ფართოდ ცნობილი ინიციატივა მათ შორის Work-out-ი, მოჰყავთ General Electric-ის დირექტორ-განმკარგულებელი ჯეკ უელჩი. ლიდერი შეიძლება იყოს დირექტორ-განმკარგულებელი, გენერალური მენეჯერი ან სხვა უმაღლესი რანგის მენეჯერი, რომელიც, ამავე დროს, ცვლილებების აგენტად მოგვევლინება. თუკი ადამიანი, რომელიც ცვლილებების ძირითად ინიციატორად გვევლინება, არ არის დირექტორ-განმკარგულებელი ან სხვა უმაღლესი დონი დირექტორი, მას ცვლილებების გასატარებლად დასჭირდება იმ ადამიანების დახმარება, რომლებიც ორგანზიაციაში დიდ უფლებამოსილებას ფლობენ.

გარე სტრუქტურები. ზოგჯერ კომპანიები სარგებლობენ გარე კონსულტანტების მომსახურებით, ზოგიერთ შემთხვევაში ეს ადამიანები აქტიურად მონაწილეობენ ჯგუფების შემადგენლობაში სრულუფლებიანი წევრების სტატუსით.

გუნდი რომელიც ახორციელებს ცვლილებებთან დაკავშირებულ მოქმედებებს. ზოგჯერ კომპანიაში სტრატეგიის რეალიზების სახელმძღვანელოდ ინიშნება სპეციალური გუნდი. მასში, როგორც წესი, ჩართულნი არიან სხვადასხვა ფუნქციონალური მიმართულების სპეციალისტები. მაგრამ, თუ ამგვარი გუნდის შემადგენლობაში არ შედიან მენეჯერები, მას ეფექტური მუშაობისათვის დასჭირდება ერთი ან რამდენიმე ტოპ-მენეჯერის მხარდაჭერა.

ფუნქციონალური დელეგირება. ხშირად ისეთი ცალკეული ფუნქციონალური მიმართულების ხელმძღვანელებს, როგორიცაა ადამიანური რესურსები, მარკეტინგი ან ოპერაციების მართვა, დაევალებათ თავისთავზე აიღონ პასუხისმგებლობა საერთო სტრატეგიის რეალიზებასთან დაკავშირებული კონკრეტული პროექტების ან პროგრამების შესრულებისათვის. ეს განსაკუთრებით მაშინ მოხდება, როდესაც ეს პროგრამები და პროექტები ემთხვევა ამ მენეჯრების მოღვაწეობის სფეროს ფუნქციონალურ მიმართულებას.

პროექტირების ვარიანტების შეთანხმება კონტექსტთან: კონტექსტუალური მახასიათებლები

როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, ცვლილებების ვარიანტების შერჩევაზე არსებითად მოქმედებს კონტექსტის ძირითადი მახასიათებლები. ქვემოთ მოკლედაა განხილული თითოეული მათგანი და ამის საფუძვლეზე ნაჩვენები თუ როგორ შეუძლიათ მათ ცვლილებებზე ზემოქმედება.

დრო. დრო, როდესაც ორგანიზაცია უნდა დაკავდეს ცვლილებებით. იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც აღმოჩნდნენ კრიზისულ მდგომარეობაში, ნაკლები დრო აქვთ იმათთან შედარებით, რომლებიც მიზნად ისახავენ ხანგრძლივ სტრატეგიულ განვითარებას.

მასშტაბი. ცვლილებების ხარისხი, რომელიც საჭიროა გადაჯგუფების (შესაძლო ვარიანტების ფარგლებში) ან ტრანსფორმაციისათვის (შესაძლო ცვლილებების ნაკრები). მასშტაბზე აგრეთვე ისიც ახდენს გავლენას, თუ რაოდენაა შეზღუდული ცვლილებები ცალკეული ქვედანაყოფის ჩარჩოებით თუ ისინი უნდა განხორციელდეს მთლიანად ორგანზიაციაში.

შენარჩუნება. ხარისხი, რომლითაც უნდა შენარჩუნდეს ორგანიზაციაში მუშაობის ადრეული საშუალებები, პერსონალის კონკრეტული ჯგუფები, მატერიალური ან არამატერიალური აქტივები და კომპეტენციები.

მრავალფეროვნება. მარავალფეროვნების ხარისხი ფასეულობების, ნორმების და ცვლილებებში მონაწილე პერსონალის ჯგუფებს შორის დამოკიდებულებების თვალსაზრისით. ამ ჯგუფებს შესაძლოა ჰქონდეთ საკუთარი სუბკულტურა ან ნაციონალური კულტურა. სხვადასხვა განყოფილებას შესაძლოა ჰქონდეთ სხვადასხვა მახასიათებლები. პერსონალის ზოგიერთი ჯგუფის იდენტიფიცირება შეიძლება მათი მიკუთვნებით რომელიმე განყოფიელბასთან ან გუნდთან, ხოლო სხვებისა კი, მთლიანად

ორგანიზაციასთან. პროფესიონალების იდენტიფიცირება ხდება მათი პროფესიების და იმ ორგანიზაციების მიხედვით სადაც ისინი მოღვაწეობენ.

ტოპ-მახასიათებლები. ხელმძღვანელების უნარი საჭირო ტიპის ცვლილებების მართვისა და პერსონალის შესაძლებლობა დაკავდნენ ცალკეული ცვლილებებით.

სიმძლავრე. არსებული რესურსები: დრო, ფული და თანამშრომლები, რომელთა გამოყოფა შეიძლება შემოთავაზებული ცვლილებების განხორციელებისათვის.

მზადყოფნა. პერსონალის ინფორმირებულობის ხარისხი ცვლილებების გატარების აუცილებლობის მხრივ და მზადყოფნა ამ პროცესში მათი ჩართვის შესახებ.

უფლებამოსილებები. იმ უფლებასილებების ან ავტონომიურობის მოცულობა, რაც იმ პირებს აქვთ, ვინც დაკავებულნი არიან ცვლილებებით.

კითხვები:

1. როგორ გესმით ცნების სტრატეგიის მონიტორინგი მნიშვნელობა?
2. აღწერეთ სტრატეგიის მონიტორინგის მექანიზმი;
3. რა პარამეტრების მიხედვით შეუძლია ორგანიზაციას სტრატეგიის რეალიზებისათვის საკუთარი მზაობის ხარისხის შემოწმება?
4. რა მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიული თვალსაზრისით ორგანიზაციისთვის ცვლილებების მართვას?
5. რა მნიშვნელობა აქვს ცვლილებების კალეიდოსკოპს ორგანიზაციისთვის?
6. ჩამოთვალეთ და განიხილეთ სტრატეგიული ცვლილებების ვარიანტები;
7. რა კონტექსტუალური მახასიათებლების მიხედვით ხდება ცვლილებებიზს პროექტირების ვარიანტების შეთანხმება კონტექსტთან?