

1. კონკურენტუნარიანობა, როგორც ეკონომიკური კატეგორია

კონკურენცია განისაზღვრება, როგორც სიტუაცია, რომელშიც რაიმეს ყიდვის ან გაყიდვის ნებისმიერ მსურველს შეუძლია მომწოდებლების ან მყიდველის არჩევა. სხვა გაგებით, კონკურენცია ისეთი პროცესია, რომლის დროსაც ფირმები ერთმანეთს უწევენ მეტოქეობას თავიანთი პროდუქციის მომხმარებლისათვის.

კონკურენტუნარიანობის ქვეშ იგულისხმება კონკურენტთა შესაძლებლობა საქონლისა და მომსახურების ბაზრებზე. კონკურენტუნარიანობა ასევე განისაზღვრება, როგორც კომპანიების, დარგების, რეგიონებისა და ერების უნარი, უზრუნველყონ შემოსავლისა და ხელფასის შედარებით მაღალი დონე, საერთაშორისო კონკურენციის გახსნილობის პირობებში.

კონკურენტუნარიანობა სისტემურად შეგვიძლია წარმოვადგინოთ „კონკურენტუნარიანობის პირამიდის“ სახით, რომელშიც დონეები ასე ნაწილდება :

1. საქონლის კონკურენტუნარიანობა
2. ფირმის კონკურენტუნარიანობა
3. დარგის კონკურენტუნარიანობა
4. ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობა
5. ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა.

კონკურენციის ხასიათის მოხედვით, ჩვეულებრივ გამოყოფენ სრულყოფილ, მონოპოლისტური კონკურენციის, ოლიგოპოლიურ და მონოპოლისტურ ბაზრებს.

კონკურენციის თეორიაში განსაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობს მ. პორტერის ნაშრომები. პორტერის აზრით, კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება მუდმივად განვითარების შესაძლებლობით. ესაა : თავდაპირველად კონკურენტული უპირატესობების მიღწევა, შემდეგ ამ უპირატესობების შენარჩუნება, პროდუქტის, წარმოების ხერხებისა და სხვა ფაქტორების მუდმივი სრულყოფა, ამასთან, ისე სწრაფად, რომ კონკურენტებმა ვერ შეძლონ მათი დაწევა და გასწრება. სწორედ სრულყოფა და განახლებაა უწყვეტი პროცესი, რომელსაც, პორტერის აზრით, შეუძლია შექმნას კონკურენტული უპირატესობა.

2. კონკურენტული სტრატეგიები: კონკურენტული უპირატესობა დაბალი დანახარჯების საფუძველზე; ფირმის პროდუქციის დიფერენციაცია

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კონკურენტული უპირატესობების უზრუნველყოფა წარმოადგენს ფირმის განვითარების საფუძველს. მაგრამ მიღწეული უპირატესობები მუდმივი არ არის. მათი მოპოვება და შენარჩუნება ხდება მხოლოდ საქმიანობის ყველა სფეროს მუდმივი სრულყოფის პირობებში, რაც შრომატევადი და ძვირადღირებული პროცესია.

ფირმის კონკურენტული სტრატეგიების განხილვისას, მ. პორტერი გამოყოფს ორ ძირითად სტრატეგიას:

1. დაბალი დანახარჯების სტრატეგია - ფირმის მიერ საქონლის დამუშავების, წარმოებისა და გაყიდვის შესაძლებლობა კონკურენტზე ნაკლები დანახარჯებით.
2. საქონლის დიფერენციაციის სტრატეგია - კონკურენტთან შედარებით უკეთესი სამომხმარებლო თვისებების საქონლით მყიდველის უზრუნველყოფის შესაძლებლობა, მისაღები ფასების პირობებში.

დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგია გულისხმობს, რომ ფირმას შეუძლია კონკურენტთან შედარებით ანალოგიური საქონლის უფრო ეფექტიანად დამუშავება, წარმოება და გაყიდვა. იმავდროულად შესაძლებელია სხვა ვარიანტებიც:

- ა) ფირმის პროდუქცია შეიძლება უფრო დაბალ ფასებშიც გაიყიდოს, კონკურენტებისათვის მყიდველების წართმევის მიზნით
- ბ) ფირმის პროდუქცია შეიძლება მიმდინარე საბაზრო ფასებით გაიყიდოს, მაგრამ ფირმას აქვს შესაძლებლობა მეტი ფული დახარჯოს მარკეტინგსა და გასაღებაზე.

დიფერენციაციის სტრატეგია გულისხმობს განსაკუთრებული პროდუქციის დამზადებას. ეს არის ფირმის უნარი უზრუნველყოს მყიდველისთვის საქონლის უნიკალურობა და კონკურენტებთან შედარებით უფრო მაღალი ფასეულობა, ხარისხის დონის, მისი განსაკუთრებული მახასიათებლების, გასაღების მეთოდების, გაყიდვის შემდგომში მომსახურების თვალსაზრისით.

ჩვეულებრივ, გამოყოფენ დიფერენციაციის რამდენიმე სახეობას :

1. პროდუქტული დიფერენციაცია - პროდუქტების მიწოდება კონკურენტებზე უკეთესი მახასიათებლებითა და დიზაინით.
2. სერვისული დიფერენციაცია - კონკურენტებთან შედარებით უფრო მაღალი დონის მრავალფეროვანი მომსახურების მიწოდება.
3. პერსონალის დიფერენციაცია - პერსონალის დაქირავება და ტრენინგი, რომელიც კლიენტებთან მუშაობის ფუნქციების კონკურენტებზე უფრო ეფექტიანად განხორციელებას უზრუნველყოფს.

4. იმიჯის დიფერენციაცია - ორგანიზაციის ან პროდუქტის იმიჯის შექმნა, რომელიც მას კონკურენტებისაგან საუკეთესო თვისებებით გამოარჩევს.

ნებისმიერმა ფირმამ პრაქტიკაში უნდა შეიმუშაოს თავისი სტრატეგია, თუმცა არ არის აუცილებელი, რომ მან იხელმძღვანელოს მხოლოდ მკაცრად განსაზღვრული ერთი სტრატეგიის ფარგლებში, რადგან კონკურენტული სტრატეგიები ხშირად ამა თუ იმ ზომით ერთმანეთს ერწყმის, რაც მათ ეფექტიან მოქმედებას უწყობს ხელს.

3. საქონლის კონკურენტუნარიანობის მართვის ძირითადი პრინციპები

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი თეორია, რომელიც კარგ პრაქტიკულ შედეგებს იძლევა მარკეტინგში, არის ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა თეორია, რომელიც ეფუძნება სამ ძირითად დებულებას : მოთხოვნილებათა იერარქიას, დეფიციტის პრინციპსა და პროგრესის პრინციპს.

მოთხოვნილებათა იერარქიის პრინციპი გულისხმობს მოთხოვნილებათა 5 დონის არსებობას :

1. დაბალი დონე - ძირითადი ან ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები, კერძოდ, მოთხოვნილებები კვების პროდუქტებზე, ტანსაცმელზე, საცხოვრებელზე და ა.შ., რომლებიც განპირობებულია ადამიანის ბიოლოგიური ბუნებით.

2. უფრო მაღალი დონე - მოთხოვნილებები ისეთი პირობების მიღწევაზე, როცა დაბალი დონის მოთხოვნილებები შეიძლება უზრუნველყოფილი იქნეს საკმაოდ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში.

3. კიდევ უფრო მაღალი დონე - სოციალური მოთხოვნილებები, ანუ მოთხოვნილებები სხვა ადამიანებთან ურთიერთობების დასამყარებლად.

4. შემდეგი დონე - აღიარების მოთხოვნილება, ანუ მოთხოვნილება პრესტიჟზე, სახელზე და ა.შ.

5. უმაღლესი დონე - მოთხოვნილებები თვითსრულყოფაზე, ანუ განვითარების მოთხოვნილებები.

დეფიციტის პრინციპი მოთხოვნილებას განმარტავს, როგორც დეფიციტის შეგრძნებას, რომელსაც თან სდევს ამ ნაკლოვანების აღმოფხვრისაკენ მისწრაფება.

პროგრესის პრინციპი იმაში მდგომარეობს, რომ ადამიანის მოთხოვნილებები თანმიმდევრულად კმაყოფილდება, დაბალი იერარქიული დონიდან (პირველადი

მოთხოვნილებებიდან) სულ უფრო მაღალ დონემდე.

თანამედროვე პირობებში ა. მასლოუს თეორიის გამოყენება წარმოადგენს მენეჯერებისა და მარკეტოლოგების მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, თუმცა გასათვალისწინებელია :

1. თანამედროვე ფსიქოლოგებს მიაჩნიათ, რომ უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებაზე გადასვლა ხდება, თუ წინა დონის მოთხოვნილება უკვე დაკმაყოფილებულია 70%-ით (მასლოუს მიხედვით - 100%-ით)
2. კონკრეტული ადამიანის მოთხოვნილებათა იერარქია უნიკალურია. ის იცვლება ადამიანიდან ადამიანამდე და ერთი და იმავე ადამიანისთვის განსხვავებულია მისი ცხოვრების სხვადასხვა პერიოდებში.

ა. მასლოუს თეორიაზე დაფუძნებული „კონკურენტუნარიანობის დონეების პირამიდა“ (მომხმარებლის პოზიციიდან) მოიცავს იმ ეტაპებს, რომლის მიხედვითაც მყიდველი აფასებს კონკრეტულ პროდუქციას :

1. ფასი (ძირითადი ფაქტორი)
2. ფასი + ხარისხი
3. ფასი + ხარისხი + დამატებითი ფაქტორები
4. ინოვაციური ლიდერი (უნიკალურობა, სიახლე)
5. ბრენდი.

4. მაიკლ პორტერის ალმასის წესი და კონკურენტუნარიანობაზე მოქმედი ფაქტორები

ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის თანამედროვე კვლევებში უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება პროფ. მ. პორტერის კონკურენტუნარიანობის ალმასის წესს. მ. პორტერი წერს - ნაციონალური წარმატება მემკვიდრეობითი არ არის - ის იქმნება.

ერის კონკურენტუნარიანობა დამოკიდებულია საწარმოო პროცესების მოდერნიზებისა და სიახლეების შემოღების. განსხვავებულ ეროვნულ ფასეულობებში, კულტურაში, ეკონომიკის სტრუქტურაში, არსებულ ორგანიზაციებსა და ისტორიულ განვითარებაში, თავისი განუმეორებელი წვლილი შეაქვს კონკურენციული უპირატესობის მოპოვებაში. იმის გამო, რომ

ქვეყანა ვერ იქნება კონკურენტუნარიანი ყველა ან თუნდაც დარგების უმრავლესობაში, თითოეული ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის სტრუქტურა ძალზე განსხვავებულია.

გალკეული სახელმწიფოს მიერ დარგებში კონკურენციული უპირატესობის მიღწევის წინაპირობებისა და გზების შესწავლის მიზნით, მ. პორტერის ხელმძღვანელობით ჩატარდა ოთხწლიანი გამოკვლევა მსოფლიოს 10 ქვეყანაში, რომელთა ერთობლივმა ექსპორტმა 1985 წელს შეადგინა მსოფლიო ექსპორტის 50%.

ამ ქვეყნებში ჩატარებული გამოკვლევა შედეგობდა ორი ეტაპისგან : პირველ ეტაპზე განხორციელდა მრეწველობის ყველა იმ დარგის იდენტიფიკაცია, რომლებშიც ეროვნულმა კომპანიებმა საერთაშორისო მასშტაბით მიაღწიეს წარმატებას. მკვლევარებმა კონკურენტუნარიანობის ოპტიმალურ პარამეტრებად მიიჩნიეს მნიშვნელოვანი და სტაბილური ექსპორტის არსებობა სხვა ქვეყნებში, რომელიც ემყარებოდა საკუთარ ქვეყანაში შექმნილ აქტივებსა და გამოცდილებას. მეორე ეტაპზე შეისწავლეს კონკრეტულ დარგში კონკურენციული ბრძოლის ისტორია, რაც აუცილებელი იყო კონკურენციული უპირატესობის მიღწევის მიზეზების დასადგენად. ამის საფუძველზე შეირჩა გამოსაკვლევ დარგთა ჯგუფები.

ამგვარად, პროფ. მ. პორტერის ხელმძღვანელობით ჩატარებული გამოკვლევის მიზანი იყო სახელმწიფოს იმ ძირითადი მახასიათებლების მოძებნა, რაც კომპანიებს უქმნის შესაძლებლობას მიაღწიონ და შეინარჩუნონ კონკურენციული უპირატესობა გასწავლულ სფეროში. ამ ამოცანის გადასაჭრელად მ. პორტერმა შექმნა ალმასის წესი (Michael Porter's Diamond Theory).

ალმასის წესს განაპირობებს ქვეყნის 4 ატრიბუტი, რომელიც შეადგენს ქვეყნის კონკურენციული უპირატესობის საფუძველს. ეს ატრიბუტებია :

1. პირობები ფაქტორებისთვის - ქვეყნის პოზიცია საწარმოო ფაქტორების მიხედვით, როგორცაა კვალიფიცირებული სამუშაო ძალა და ინფრასტრუქტურა, რაც აუცილებელია მოცემულ დარგში კონკურენციული ბრძოლისა და უპირატესობის მოსაპოვებლად.

2. მოთხოვნის მდგომარეობა - შიდა ბაზარზე დარგის პროდუქტსა ან მომსახურებაზე მოთხოვნის ხასიათი (მომთხოვნელობა, აგრესიულობა).

3. მონათესავე და ხელშემწყობი დარგები - ქვეყანაში საერთაშორისო მასშტაბით კონკურენტუნარიანი დარგის მიმწოდებლის ან სხვა თანმდევი დარგების არსებობა.

4. მყარი სტრატეგია, სტრუქტურა და შეჯიბრება - ქვეყანაში კომპანიის შექმნის, ორგანიზებისა და მართვის პირობები, აგრეთვე შიდა კონკურენციის ხასიათი.

ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორები განაპირობებს ქვეყანაში ისეთი გარემოს ფორმირებას, რომელშიც კომპანია იქმნება და სწავლობს კონკურენციას, რაც კომპანიის წარმატებას საერთაშორისო მასშტაბით.

5. ქვეყნის გლობალური კონკურენტუნარიანობის მდგენელები

2004 წელს მსოფლიო ეკონომიკურმა ფორუმმა შეიმუშავა ახალი გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსი (New Global Competitiveness Index – New GCI), რომელიც ეფუძნებოდა 12 კომპლექსურ მდგენელს. ეს მდგენელებია:

1) ინსტიტუტები - ინსტიტუტების ხარისხი ძალიან დიდ გავლენას ახდენს კონკურენტუნარიანობასა და ზრდაზე, ინვესტიციების მოზიდვაზე, პროდუქტების წარმოებაზე, განვითარების სტრატეგიებსა და პოლიტიკაზე.

2) ინფრასტრუქტურა - მასშტაბური და ეფექტიანი ინფრასტრუქტურა მთავარი მამოძრავებელი ძალაა კონკურენტუნარიანობის მისაღწევად. კარგად განვითარებული ინფრასტრუქტურა ამცირებს რეგიონებს შორის მანძილით გამოწვეულ უარყოფით შედეგებს. ისეთი სატრანსპორტო საშუალებები, როგორც არის გზები, რკინიგზა, პორტები, საჰაერო ტრანსპორტი, საშუალებას აძლევს მეწარმეებს უსაფრთხოდ და დროულად მიაწოდონ პროდუქტები და მომსახურება დანიშნულ ადგილზე.

3) მაკროეკონომიკური სტაბილურობა - მაკროეკონომიკური გარემოს სტაბილურობა მნიშვნელოვანია ქვეყნის კონკურენტუნარიანობისთვის, თუმცა, მხოლოდ მაკროეკონომიკური სტაბილურობა ქვეყანაში მწარმოებლურობის ზრდის გარანტი არაა. უკონტროლო ინფლაციის პირობებში, ფირმები ვერ საქმიანობენ ეფექტიანად. ეკონომიკის ზრდა მიუღწევად ოცნებად რჩება, თუ მაკროგარემო არ არის მყარი და სტაბილური.

4) ჯანმრთელობა და საბაზისო განათლება - ავადმყოფი მუშახელი თავის პოტენციალს ბოლომდე ვერ იყენებს და, შესაბამისად, ნაკლებად

პროდუქტიულია. ეს კი შედეგებზე უარყოფითად აისახება. ამრიგად, ჯანდაცვაში ჩადებული ინვესტიციები მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ მორალური თვალსაზრისით, არამედ წმინა ეკონომიკურითაც. მხედველობაში მისაღებია ასევე მოსახლეობის განათლების დონე. რაც უფრო დაბალი განათლების მქონეა პერსონალი, მით უფრო უჭირს მას მაღალტექნოლოგიურ საწარმოო პროცესებთან შეგუება.

5) უმაღლესი განათლება და ტრენინგები - საწარმოო პროცესების განვითარებაზე ორიენტირებული ეკონომიკისთვის ხარისხიანი განათლება და ტრენინგი გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა. აღსანიშნავია ასევე დასაქმებული მომუშავე პერსონალის პერიოდული გადამზადების აუცილებლობა.

6) სასაქონლო ბაზრების ეფექტიანობა - ჯანსაღი საბაზრო კონკურენცია მნიშვნელოვანია ბიზნესისთვის როგორც შიდა, ასევე გარე ბაზრებზე წარმატების მისაღწევად. ბიზნესაქტიურობის გასაუმჯობესებლად მთავრობის მხრიდან სათანადო გარემოს ფორმირება მოითხოვს სავაჭრო ბარიერების შემცირებას.

7) შრომის ბაზრის ეფექტიანობა - ეფექტიან შრომის ბაზარზე მომუშავის შესაძლებლობები სრულადაა გამოყენებული და დაკმაყოფილებულია მისი უფლებები (მაგალითად, გენდერული თანასწორობა ბიზნესში).

8) საფინანსო ბაზრის განვითარების ხარისხი - მწარმოებლურობის ასამაღლებლად აუცილებელია მაღალი ხარისხის საფინანსო ბაზარი. საფინანსო ბაზრებს ევალეზა შეიძუშავოს კრიზისულ სიტუაციებში ინვესტორებისა და ბიზნესსექტორის სხვა წარმომადგენელებისთვის დამცავი მექანიზმი.

9) ტექნოლოგიური მზაობა - ამ მაჩვენებლით ფასდება, თუ რა სისწრაფით ითვისებს ეკონომიკა ახალ ტექნოლოგიებს მწარმოებლურობის ასამაღლებლად.

10) ბაზრის სიდიდე - დიდი ბაზარი ფირმებს სშუალებას აძლევს ჰქონდეთ ფართომასშტაბიანი წარმოება.

11) ბიზნესის განვითარების ხარისხი - კომპანიებისა და მომმარაგებლების მჭიდრო ურთიერთკავშირის დროს ეფექტიანობა უფრო იზრდება და მეტი შესაძლებლობები ჩნდება ინოვაციების შესაქმნელად.

12) ინოვაციები - განვითარების მაღალ საფეხურზე მდგომი ქვეყნებმა კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად ბაზრას პროგრესული, მოთხოვნადი პროდუქტები უნდა შესთავაზონ. საამისოდ ხელშემწყობი გარემოს შექმნა

გულისხმობს ინვესტირებას სამეცნიერო კვლევებისა და განვითარების მიმართულებით.

6. საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის თანამედროვე კვლევების რესურსული ინსტიტუციები: მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმი და მსოფლიო კონკურენტუნარიანობის კვლევის ცენტრი

მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმი (The World Economic Forum) არის საერთაშორისო, დამოუკიდებელი ორგანიზაცია, რომელიც მოწოდებულია საიმისოდ, რომ გააუმჯობესოს მსოფლიო სიტუაცია პროცესებში ბიზნესლიდერების, პოლიტიკური, სამეცნიერო და საზოგადოების სხვა ხელმძღვანელების ჩართვით. ევროპული მენეჯმენტის ფორუმის შექმნის იდეა პროფ. კლაუს შვაბს გაუჩნდა 1971 წელს და 1972 წლის იანვარში შვეიცარიის ალპებში არსებულ კურორტ დავოსში შედგა პირველი ფორუმი. 1987 წელს ფორუმს სახელი შეეცვალა და ეწოდა მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმი. ფორუმის ძირითადი შტაბ-ბინა დავოსშია, ხოლო ოფისები არის ნიუ-იორკსა და პეკინში. მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმი ფროფ. კ. შვაბის ხელმძღვანელობით აქვეყნებს მრავალი სახეობის ანგარიშებს, რომელთა შორისაა გლობალური კონკურენტუნარიანობის ანგარიში.

ფორუმმა თავის 2008 წლის კონკურენტუნარიანობის ანგარიშში მიუთითა იმის შესახებ, რომ სამეცნიერო კვლევები წარმართა კონკურენტუნარიანობის ახალი ინდექსის მიხედვით. ამ პროცესს განაპირობებდა რამდენიმე ფაქტი, კერძოდ შემუშავებულ იქნა ინდექსები : ზრდის კონკურენტუნარიანობის ინდექსი, ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ინდექსი, გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსი. ხოლო 2004 წელს მსოფლიო ეკონომიკურმა ფორუმმა კვლევებში გააერთიანა ეს მაჩვენებლები და შეიმუშავა ახალი გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსი.

მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის გლობალური კონკურენტუნარიანობისა და მიღწევების ცენტრი დიდი ხანია წარმატებით იკვლევს გაძლიერებული ინტეგრაციული პროცესებისა და მსოფლიო ეკონომიკის სხვადასხვა გამოწვევებს. 2011-2012 წლის გლობალური კონკურენტუნარიანობის ანგარიშში მოცემულია 142 ქვეყნის ეკონომიკის ანალიზი. ამ ანგარიშში ქვეყნები განვითარების მიხედვით

ნაწილდება 3 ძირითად და 2 გარდამავალ საფეხურზე: ფაქტორებზე ორიენტირებული (პირველი საფეხური), პირველიდან მეორე საფეხურზე გარდამავალი, ეფექტიანობაზე ორიენტირებული (მეორე საფეხური), მეორედან მესამე საფეხურზე გარდამავალი და ინოვაციებზე ორიენტირებული (მესამე საფეხური).

8. საწარმოო პროცესი, როგორც პროდუქციის ხარისხისა და ფასის საფუძველი

ბაზარზე საქონლის კონკურენტუნარიანობის მთავარი ფაქტორებია - ფასი და ხარისხი, რომლებიც მოქმედებენ წარმოების პროცესში. ამიტომ კონკურენტუნარიანობის თეორიაში მათი საფუძველია საწარმოო პროცესის ორგანიზაცია და მართვა. სწორედ წარმოების პროცესში იქმნება საქონლის ის ხარისხი, რომელსაც მყიდველი უპირატესობას ანიჭებს.

ფირმის მიზანია - ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისი პროდუქციის წარმოება. განასხვავებენ ძირითად, დამხმარე და მომსახურე საწარმოო პროცესებს. ისინი ერთმანეთისგან დაკავშირებულნი არიან მმართველობითი ოპერაციებით, სადაც მთავარ როლს ასრულებს მმართველობითი გადაწყვეტილებების დამუშავება და მიღება.

საწარმოო პროცესში განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს საცდელ წარმოებას, სადაც მუშავდება ინოვაციური პროდუქტის დამზადების კონსტრუქცია და ტექნოლოგია. თანამედროვე რთული დინამიკური წარმოების პირობებში, პრაქტიკულად შეუძლებელია საწარმოს მოძებნა ერთი ტიპის წარმოებით. როგორც წესი, ერთი და იგივე საწარმოებში ფირმას გააჩნია მასობრივი წარმოების საამქროები და უბნები. ამრიგად, ერთი საწარმოო რგოლის ფარგლებში ადგილი აქვს სხვადასხვა ტიპის წარმოებას, ეს კი მართვის პროცესს ართულებს.

საწარმოო პროცესის განხილვისას, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება წარმოების ორგანიზაციის პრინციპებს. ეს პრინციპებია :

1) პროპორციულობის პრინციპი - ეს პრინციპი გამორიცხავს ზოგიერთი უბნის გადატვირთვას, ანუ სხვა რგოლებში სიმძლავრეების გამოუყენებლობას. იგი საწარმოს თანაბარზომიერი მუშაობის საფუძველია და უზრუნველყოფს წარმოების

უწყვეტ პროცესს.

2) პარალელურობის პრინციპი - პარალელურობის ქვეშ იგულისხმება საწარმოო პროცესის ცალკეული ნაწილების ერთდროული შესრულება.

3) წარმოების უწყვეტობის პრინციპი - უზრუნველყოფს საბრუნავი საშუალებების ბრუნვადობის დაჩქარებას. უწყვეტობის ამაღლება წარმოების ინტენსიფიკაციის მნიშვნელოვანი მიმართულებაა. ეს პრინციპი განიხილება ორი ასპექტით : წარმოების პროცესში ნედლეულისა და ნახევარფაბრიკატების უწყვეტი მონაწილეობით და დანადგარების უწყვეტი დატვირთვით, ასევე სამუშაო დროის რაციონალური გამოყენებით.

4) რიტმულობის პრინციპი - გულისხმობს პროდუქციის თანაბარზომიერ გამოშვებას და წარმოების რიტმულ მსვლელობას. რიტმული მუშაობის დროს უზრუნველყოფილია დანადგარების სრული დატვირთვა, მისი ნორმალური ექსპლოატაცია, უმჯობესდება მატერიალური და დროითი რესურსების რაციონალური გამოყენება.

საწარმოო პროცესის აღნიშნული მახასიათებლები, ყველა დონის წარმოების ხელმძღვანელის ყოველდღიური ყურადღების ობიექტია. პრაქტიკულად ამ მახასიათებლებზე კონცენტრირდება მენეჯმენტის ყველა ფუნქცია - ორგანიზაცია, აღრიცხვა, კონტროლი, კოორდინაცია, ანალიზი და ა.შ. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მათი მუდმივი სრუყოფისადმი ინოვაციური მიდგომა.

9. ფირმის კონკურენტული გარემო და კონკურენტული ძალები

ფირმის კონკურენტული გარემო და კონკურენტული ძალები უშუალოდაა დამოკიდებული ფირმის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელ ფაქტორებზე, რასაც ხელს უწყობს სახელმწიფოს მაკროეკონომიკური პოლიტიკა, მაგრამ წარმატებებისა და წარუმატებლობების მთავარი წყაროა თავად ფირმის მუშაობა, მისი საკუთარი პროდუქცია, საქონელი ბაზარზე.

არსებობს კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ისეთი ფაქტორები, რომელთა უგულებელყოფაც არ შეიძლება. ეს ფაქტორებია : შრომის ეთიკა, მოქნილობა და თვითსრულყოფისადმი მზადყოფნა, გარე სამყაროსადმი

გახსნილობა, სამუშაო ძალის მობილურობა და ა.შ.

მ. პორტერის კონცეფციის თანახმად არსებობს მამოძრავებელი ძალების სულ ცოტა 10 ტიპი, რომელთაც შეუძლიათ საბაზრო პირობების შეცვლა :

- 1) გრძელვადიანი მოთხოვნების ზრდის სიჩქარე
- 2) ცვლილებები მყიდველთა შემადგენლობაში და პროდუქტის გამოყენების ხერხებში
- 3) პროდუქტის განახლება
- 4) ინოვაციები
- 5) მარკეტინგული ინოვაციები
- 6) ახალ ბაზრებზე მსხვილ ფირმების შესვლა ან გასვლა
- 7) ტექნიკური და ტექნოლოგიური მიღწევების დაქსაქსულობა
- 8) ცვლილებები დანახარჯებში და ეფექტიანობაში
- 9) მყიდველთა მიერ მასობრივი მოხმარების საქონლისათვის უპირატესობის მინიჭება, საქონლის დიფერენცირებულ შერჩევასთან შედარებით
- 10) გაურკვევლობისა და რისკის შემცირება

ფირმის კონკურენტუნარიანობაზე დიდ გავლენას ახდენს ფირმის კონკურენტული გარემო. ფირმის მიღმა გარემო არის ფირმის მაკროგარემო, რომელიც აერთიანებს ფირმისთვის შედარებით შორეულ ძალებს. მ. პორტერის გამოკვლევების თანახმად, განსაზღვრულ ბაზარზე კონკურენციის მდგომარეობა შეიძლება დახასიათდეს 5 კონკურენტული ძალით და წინააღმდეგობის გაწევის შესაძლებლობებით. ეს ძალებია : ახალი კონკურენტები, შემცვლელი საქონელი, შიგადარგობრივი კონკურენცია და მისი ინტენსიურობა, მომწოდებელთა ზემოქმედების ძალა, მყიდველის ზემოქმედების ძალა.

აღნიშნული 5 ძალის ერთობლივი მოქმედება აყალიბებს საწარმოს შესაძლებლობებს კონკურენტულ ბრძოლაში და მის პოტენციალს. გარე ფაქტორები განსაზღვრავენ მიზნების შერჩევას და მათი მიღწევის საშუალებებს. ფირმის შიდა გარემოს პირობები კი განსაზღვრავენ მიზნების მიღწევის შესაძლებლობებს.

10. სტრატეგიული ფოკუსი და ორგანიზაციული იდენტურობა

კომპანიის სტრატეგიული გეგმის შეფასება დაკავშირებულია ათეულობით ძირითადი პარამეტრის ანალიზთან, რომელთაგანაც თითოეული წარმოადგენს ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის - სარგებლიანობის მაქსიმიზაციის არსებით ასპექტებს. ეს კრიტერიუმებია : სტრატეგიის ფოკუსი და ორგანიზაციული იდენტურობა.

სტრატეგიის ფოკუსის კრიტერიუმებია :

1) ფასეულობათა ფორმულირება - ორგანიზაციას აქვს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სტრატეგია, რომელიც განსაზღვრავს, თუ როგორ გაზარდოს საკუთარი წილი შერჩეულ ბაზარზე.

2) კომპრომისის აღიარების აუცილებლობა - ერთ ორგანიზაციას არ შეუძლია იყოს სრულყოფილების განსახიერება, ამიტომ უაზრობაა ყველას გულის მოგების მცდელობა. ორგანიზაციამ უნდა შეარჩიოს ერთი, მაქსიმუმ ორი მიმართულება, რომელიც საფუძველი იქნება გარკვეული უპირატესობის მისაღწევად.

3) წლის საკვანძო ამოცანები - მომავალი წლისთვის ორგანიზაცია მიზნად ისახავს 2-დან 5-მდე პრიორიტეტული ამოცანის განხორციელებას.

4) ძირითადი სტრატეგიული ინიციატივები - ორგანიზაცია განსაზღვრავს და კადრებით უზრუნველყოფს 2-3 საკვანძო მიმართულებას, რომელთაგანაც ყალიბდება განცხადებული სტრატეგიული განვითარების ვექტორი.

5) სამობილიზაციო მექანიზმი - ცალკეული ქვეგანყოფილების ლოკალური ძალისხმევა, შეთანხმებული იქნება მიმდინარე წლისათვის ორგანიზაციის საერთო მიზნებთან და ამოცანებთან

6) „არაპროფილური“ ძალისხმევის არტიკულაცია - სტრატეგიული მიზნების საწინააღმდეგო მოქმედებების უგულებელსაყოფად, ორგანიზაცია ახდენს მათი მკაფიო ჩამონათვალის ფორმულირებას, რათა თანამშრომლებს არ მისცეს რესურსების დახარჯვის შესაძლებლობა და დრო არაპროფილური მიმართულებების განსახორციელებლად.

7) აქცენტი ღირებულებების ზრდის ჯაჭვზე - ღირებულების ზრდის ჯაჭვი ეწოდება მოქმედებათა თანმიმდევრულობას, რომელთა განხორციელების კვალობაზეც იზრდება საქონლის ან მომსახურების ღირებულება.

ორგანიზაციული იდენტურობის კრიტერიუმები :

- 1) ხედვა - ორგანიზაციას მკაფიოდ აქვს წარმოდგენილი, თუ როგორ უნდა გავითარდეს მისი ბიზნესი.
- 2) მისია - ორგანიზაციას აქვს დოკუმენტირებული საკვანძო იდეა, რომელიც მოტივაციას აძლევს კომპანიას ამ ბიზნესში.
- 3) ფასეულობები - ორგანიზაცია ახდენს ქცევის წესების ფორმულირებას.
- 4) კულტურა - ორგანიზაცია განსაზღვრავს საკვანძო ფაქტორების ნაკრებს, რომელიც გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ ამოქმედდება ორგანიზაციული კულტურა ბიზნეს-სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში.
- 5) სპეციფიკის განმარტება - აუცილებლობის შემთხვევაში ორგანიზაცია განუმარტავს თავის სპეციფიკურ თავისებურებებს გარე მონაწილეებს მარკეტინგის, რეკლამისა და სხვა მექანიზმების მეშვეობით.

11. სტრატეგიული გეგმის შემუშავება სტრატეგიული ხედვის საფუძველზე

სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთი რთული ამოცანაა მიმდინარე, გარდამავალი და მნიშვნელოვანი მოვლენების შესწავლა, რომელთაც კომპანიის მომავლისთვის ექნებათ ხანგრძლივი და მყარი ეფექტი.

გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციის ხედვას. ხედვა განიხილება, როგორც უჩინარის დანახვის ხელოვნება. ამისთვის ჰასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს (სტრატეგიული ხედვის პროცესის პირველი ეტაპი) :

- რა არსებითი პრობლემები გვაქვს დღეს და რა პრობლემები შეიძლება წარმოიშვას მომავალში?
- რა გავლენა მოახდინა საწარმოზე ტექნოლოგიურმა ცვლილებებმა და რა გავლენას მოახდენს მომავალში მოსალოდნელი ტექნოლოგიური ცვლილებები?
- რა გამოდის კარგად/ცუდად ჩვენი საქმიანობიდან?
- რა უნდა გავაუმჯობესოთ ან რა უნდა მოვიშოროთ საერთოდ თავიდან?
- შეგვიძლია თუ არა გლობალური მასშტაბით საქმიანობა?
- თანამშრომელთა განვითარების/სწავლების რა მეთოდები უნდა გამოვიყენოთ?
- საწარმოს ხელთ არსებული რესურსებიდან რომელს ვიყენებთ რაციონალურად/არარაციონალურად? და რა უშლის ხელს არსებული რესურსების ოპტიმიზაციას?
- წარმოიშვა თუ არა მომხმარებელთა მოთხოვნილებების შედეგად ინოვაციური პროდუქტი? ან თავიდან ხომ არ გამოვიგონეთ ველოსიპედი?

- რა უნდა შევცვალოთ/დავტოვოთ ორგანიზაციულ კულტურაში?
- რა გვაქცევს უნიკალურ კომპანიად? რაში მდგომარეობს ჩვენი კონკურენციული უპირატესობა?
- როგორ დავაინტერესოთ თანამშრომლები სამუშაოთი?
- რაში მდგომარეობს ჩვენი დღევანდელი ხედვა/მისია და ვასრულებთ თუ არა მას პირნათლად?
- ვინ არის იდეალური ლიდერი/მუშაკი? რა არის იდეალური პროდუქტი?
- როგორ გავზარდოთ მოგება?

ხედვის განსაზღვრის გარდა, კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია ოპერატიული დაგეგმვა. აქ ძირითადად იგულისხმება ის რუტინული ამოცანები, რომლებიც ჩვენს წინაშე ყოველდღე, ყოველ კვარტალში, ყოველ წელს წარმოიშობა. ამ გეგმის ნაწილია როგორც მიზნები, ისე კონკრეტული ნაბიჯები მათი რეალიზაციისთვის, პრიორიტეტების თანმიმდევრულობის დაცვით. ანუ ოპერატიული გეგმის შედგენის ეტაპზე პროგნოზირდება მოვლენების განვითარების სცენარები და განისაზღვრება, თუ რა უდნა გაკეთდეს ამა თუ იმ შემთხვევაში. გეგმის რეალიზაციის დროს წარმოქმნილი პრობლემები უნდა გადაწყდეს ორგანიზაციის ყველა დონეზე : ეს შეიძლება იყოს ცალკეული მუშაკი ან სამუშაო ჯგუფი, რომლებიც კონკრეტულ თემატიკაზე მუშაობენ. თუ მოცემულ ეტაპზე ვერ ხერხდება დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტილების მიღება, პრობლემა იქცევა დაბალი დონის მენეჯერების თავის ტკივილად. პირველ რიგში, პრობლემა უნდა გადაჭრან მათ, ვისაც უშუალო დამოკიდებულება აქვს პროცესთან, რათა უმაღლესი ხელმძღვანელობა გაათავისუფლონ უშუალო ვალდებულებების შესრულებისგან.

12. სტრატეგიის ფორმირებისა და რეალიზაციის პროცესის ეფექტიანობა

მკაცრი კონკურენციული ბრძოლის პირობებში პრინციპულად მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციებმა რესურსები გამოიყენონ რაც შეიძლება სრულად და ნაკლები დანახარჯებით. სტრატეგიის ეფექტიანობის ასამაღლებლად რეკომენდირებულია ორი მოდელის გამოყენება :

- 1) კირკპატრიკის ოთხსაფეხურიანი მოდელი :

ეტაპი 1. რეაქცია: მოცემულ ეტაპზე ვცდილობთ გავარკვიოთ თანამშრომელთა გამოძახილი კონკრეტული გადაწყვეტილებების თაობაზე.

ეტაპი 2. სწავლება: ვცდილობთ დავადგინოთ, იცვლება თუ არა სწავლების პროცესში მსმენელთა წარმოდგენები, ფართოვდება თუ არა მათი თვალთახედვა, რამდენად მალღდება კვალიფიკაცია.

ეტაპი 3. ქცევა: მოცემული ეტაპის მიზანია თანამშრომელთა ქცევის ცვლილებების შეფასება სამუშაო ადგილზე თავის უშუალო ვალდებულებებზე დაბრუნებისას.

ეტაპი 4. შედეგები: მოცემულ ეტაპზე ფასდება ის ხარისხობრივი მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებენ ფირმის ეკონომიკურ მდგომარეობას.

2) დაბალანსებული ჩაწერის მეთოდი: განიხილება შემდეგი საკითხები:

- მომხმარებლის პოზიცია: პასუხობს თუ არა მოცემული გადაწყვეტილება მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს, ან მოლოდინს.

- სწავლების პოზიცია: მიიღეს თუ არა ექსპერიმენტის მონაწილეებმა ახალი ცოდნა და ჩვევები.

- ბიზნესის პოზიცია: რაში გამოვლინდა თანამშრომლის მიერ მის უშუალო ვალდებულებებზე დაბრუნების შედეგი. ამაღლდა თუ არა შრომის მწარმოებლურობა.

- ფინანსური ასპექტი: არის თუ არა დადებითი ფინანსური შედეგი სწავლების პროგრამის რეალიზაციიდან, ხდება თუ არა თუნდაც ჩადებული ფულადი სახსრების ამოღება.

შეფასების მეთოდიკა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ზემოთ აღნიშნული 2 მეთოდის გამოყენებით. მართვის ხარისხის შესაფასებლად, აუცილებელია რამდენიმე ძირითადი ეტაპის გავლა:

1) ბიზნესის მოთხოვნილებების ფორმულირება

2) სტრატეგიის ვარგისიანობა ბიზნესის თვალსაზრისით

3) შეფასების სტრატეგიის მექანიზმის განსაზღვრა

4) აუცილებელი რესურსების მოცულობის განსაზღვრა

5) სტრატეგიის რეალიზაციის გეგმის დამუშავება (დოკუმენტურად უნდა წარსდგეს ორგანიზაციის სამომავლო გეგმები, აუცილებელი რესურსების ჩამონათვალი, დროითი გრაფიკი და ა.შ.)

6) მეთოდების, საშუალებების, პროცესების დეტალიზაცია

7) ავტომატური მხარდაჭერის მექანიზმის განსაზღვრა (სიგნალი არსებული

მეთოდების, პროცესების... გამოცვლის შესახებ)

შეფასების სტრატეგია იძლევა გრძელვადიანი დაგეგმვის მიზნებისთვის ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას, რომლის დახმარებითაც შეიძლება რეალურად შემოწმდეს მმართველობითი გადაწყვეტილებების ეფექტიანობა.

13. პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი პირობები და ფაქტორები

მომხმარებლისთვის საქონლის კონკურენტუნარიანობას განსაზღვრავენ საქონლის ხარისხი და ფასი, მაგრამ არსებობს საქონლის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი სხვა ფაქტორებიც :

- მომხმარებლისთვის პროდუქციის მიმზიდველობის ძალა.
- სხვადასხვა, ზოგჯერ წინააღმდეგობრივი, მოთხოვნების დაკმაყოფილების ხარისხი.

- არსებული მოთხოვნების პრიორიტეტულობა, რომელიც დამოკიდებულია როგორც პროდუქციის სახეობაზე, ისე მის მომხმარებელზე.

- კონკურენტუნარიანობის დინამიკური ხასიათი.

არსებობს საქონლის კონკურენტუნარიანობის მთელი რიგი სხვა განსაზღვრებები. პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა - პროდუქციის, როგორც საქონლის, დახასიათებაა, რომელიც კონკურენტი საქონლისგან მის განსხვავებას ასახავს.

ანალიზი გვიჩვენებს, რომ საქონლის კონკურენტუნარიანობაზე გავლენას ახდენს ძირითადად 4 შემადგენელი ნაწილი : საქონლის დანიშნულება, მისი ხარისხი, ფასი და მოხმარების ან ექსპლოატაციის ეკონომიურობა.

საქონლის დანიშნულება წარმოადგენს მწარმოებელი კომპანიის საწყის მიმართულებას, თუ რისთვის და რა პირობებში უნდა იბრძოდოს მან ბაზარზე.

კომპანიისთვის საფასო ზემოქმედების შესაძლებლობები ძალიან შეზღუდულია და განისაზღვრება მის მიერ გასაყიდი ფასების მიღწეულ დონესა და მინიმალურ ფასებს შორის სხვაობით. პროდუქციის კონკურენტუნარიანობაზე საფასო რეგულირების ზემოქმედების განსაზღვრა საკმაოდ ადვილია. ნაწარმის ხარისხსა და წარმოების დანახარჯებს შორის ოპტიმალური თანაფარდობის მიღწევა წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის მართვის მიზანს.

ერთი შეხედვით, ხარისხის კომპლექსური მართვა წარმოადგენს

კონკურენტუნარიანობის მართვას, რადგან მიმართულია ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფების საქმიანობაზე, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან ხარისხის პარამეტრების დამუშავებაზე, ხარისხის მიღწეული დონის შენარჩუნებაზე და მის ამაღლებაზე.

უნდა აღინიშნოს, რომ საქონლის საბაზრო პერსპექტივების მხოლოდ წარმოების ხარისხთან და ხარჯებთან დაკავშირება არასაკმარისია. საქონლის წარმატების ან წარუმატებლობის მიზეზი შეიძლება იყოს სხვა (არასასაქონლო) ფაქტორები, როგორცაა : მომწოდებლის სარეკლამო საქმიანობა, მისი პრესტიჟი, ტექნიკური მომსახურების შეთავაზებული დონე და სხვ.

ზოგადი სახის კონკურენტუნარიანობა შეიძლება გამოვსახოთ შემდეგი ფორმულით :

კონკურენტუნარიანობა = სასარგებლო ეფექტი + ხარისხი + ფასი + საქონლის მომსახურება.

ბაზარზე არსებობს საქონლის დიდი რაოდენობა, რომლებიც იყიდება არა მწარმოებლის, არამედ გადამყიდველების ან შუამავლების მიერ. მათთვის იმ ფაქტორების ნაკრები, რომლებიც კონკურენტუნარიანობას განსაზღვრავს, შემოიფარგლება დანახარჯებით შესყიდვებზე, მიტანაზე და რეალიზაციაზე. მწარმოებლები, რომლებიც რეალიზაციის ტვირთისგან თავისუფლდებიან, მოგების ნაწილს კარგავენ, რადგან პროდუქციას ძირითადად საქარხნო თვითღირებულებით ყიდიან.

14. პროდუქციის ხარისხის ფუნქციების სტრუქტურირება

თითოეული ნაწარმი უნდა ასახავდეს მისი ხარისხის მახასიათებელ ძირითად ელემენტებს. მხედველობაში გვაქვს, მომხმარებლის მიერ აღიარებული ხარისხის მახასიათებლები. სპეციალისტები თვლიან, რომ მყიდველს ნაკლებად აინტერესებს ხარისხის მრავალი მახასიათებელი. მას, როგორც წესი, აინტერესებს 2-3 მაჩველებელი, რომლებიც მის სამომხმარებლო თვისებებს განსაზღვრავენ, მაგრამ მომხმარებლები მრავალრიცხოვანი არიან და მათი გემოვნებებიც მრავალფეროვანია, ამიტომ წარმოიქმნება ნაწარმში ხარისხის ინჟინრული ასახვის პრობლემა. ამ პრობლემის გადასაწყვეტად გამოიყენება ე.წ. ხარისხის ფუნქციის სტრუქტურირების მეთოდი (ხფსმ), რომელიც შედგება 4 ფაზისგან :

ფაზა 1. ახალი ნაწარმის დამუშავების დაგეგმვა - მყიდველის მოთხოვნები დგინდება, გაიაზრება და გადაიყვანება საინჟინრო დაპროექტების ენაზე ტერმინებში, რომელთაც ხარისხის არაპირდაპირ მაჩვენებლებს უწოდებენ. ყველაზე მნიშვნელოვანი არაპირდაპირი მაჩვენებლები მომდევნო ფაზისთვის გამოიყენება.

ფაზა 2. პროექტის სტრუქტურირება - განიხილება ნაწარმის დამუშავების სხვადასხვა კონცეფცია, რომელთაგანაც შეირჩევა საუკეთესო. შემდეგ ხდება პროექტის დეტალიზება. ამასთან, განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ნაწარმის არსებით მახასიათებლებს, რომლებიც გამოთვლილია მყიდველთა მოთხოვნების მიხედვით.

ფაზა 3. ტექნოლოგიური პროცესის დაგეგმვა - განიხილება ნაწარმის დამუშავების ტექნოლოგიური პროცესი.

ფაზა 4. წარმოების დაგეგმვა - ამ დამამთავრებელ ფაზაში განიხილება პროცესის მართვის მეთოდები. მათ უნდა უზრუნველყონ პროდუქციის წარმოება, მნიშვნელოვანი მახასიათებლების მიხედვით, რომლებიც აკმაყოფილებენ მყიდველის მოთხოვნებს.

ამრიგად, ხარისხის ფუნქციების სტრუქტურირების მთელი პროცესის განმავლობაში, ნაწარმის პროექტიდან ტექნოლოგიური პროცესის დამუშავებამდე და მის ინჟინრულ უზრუნველყოფამდე, იქმნება ნაწარმი, რომელმაც მყიდველის მოთხოვნები უნდა დააკმაყოფილოს.

ხარისხის ფუნქციების სტრუქტურირების მეთოდი მოითხოვს სხვადასხვა სფეროებში ცოდნას და გამოცდილებას და შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა დარგის სპეციალისტთა კოლექტივების მიერ. მკაცრი კონკურენციის პირობებში წარმოების განვითარება ხასიათდება გამოსაშვები ნაწარმის ხშირი განახლებადობით. პროდუქციის განახლებადობა - ფირმის კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთი მაჩვენებელია, რომელიც გამოხატავს სამრეწველო ფირმაში გამოყენებული ახალი ტექნოლოგიების წილს, ტექნოლოგიური მოწყობილობების საერთო მოცულობაში. ზოგიერთი სამრეწველო ფირმა პროდუქციის განახლებადობის მაჩვენებელს იყენებს, როგორც თავისი საწარმოებისათვის გეგმიურ მაჩვენებელს.

15. პროდუქციის ხარისხის მართვის საზღვარგარეთული გამოცდილება

აშშ-ს გამოცდილება - მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ აშშ-ს მრეწველობა სწრაფად განვითარდა, თუმცა საქონლის ხარისხი დაბალი იყო. აშშ-ს სპეციალისტები საბალ ხარისხს მიიჩნევდნენ შრომის მწარმოებლურობის ზრდისა და ამერიკური პროდუქტების კონკურენტუნარიანობის შემაფერხებელ ფაქტორად. ხარისხის ამაღლება, ან წაგებაში ყოფნა - ამერიკული მრეწველობისთვის სხვა ალტერნატივა არ არსებობდა.

აშშ-ში ხარისხის პრობლემის მოგვარებას ხშირად ცდილობდნენ სხვადასხვა პროტექციონისტული ღონისძიებებით : ტარიფებით, ქვოტებით და ა.შ., რათა ამერიკელი მწარმოებლები დასავლეთ ევროპელი კონკურენტებისგან დაეცვათ. პროდუქციის ხარისხის ამაღლების საკითხები კი მეორეხარისხოვან პრობლემად მიიჩნეოდა.

თავის მხრივ, ამერიკელი მწარმოებლები პროდუქციის ხარისხის ამაღლებას მიიჩნევდნენ არა მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ხერხად, არამედ წუნის შემცირების ხარჯზე, წარმოების დანახარჯების შემცირების საშუალებად. საბოლოოდ გადაწყდა, რომ ყურადღება უნდა დაეთმოდეს ისეთი პრობლემებისთვის, როგორცაა :

- მუშებისა და მომსახურეების მოტივაცია
- ხარისხის წრეების შექმნა
- შრომისა და პროდუქციის ხარისხის კონტროლის სტატისტიკური მეთოდების გამოყენება

- მომსახურეებისა და მენეჯერების შეგნებულობის ამაღლება
- ხარისხზე გაწეული ხარჯების აღრიცხვის წარმოება
- პროდუქციის ხარისხის ამაღლების პროგრამების დამუშავება და რეალიზაცია.

აშშ-ს სპეციალისტებმა ყურადღება მიაქციეს ხარისხის მართვის სრულყოფას, რაც ნიშნავს კომპანიის ხელმძღვანელობის შეგნების რადიკალურ გარდაქმნას, კორპორატიული კულტურის გადახედვას და ორგანიზაციის რესურსების მობილიზაციას, პროდუქციის ხარისხის ამაღლების გზების საძიებლად.

იაპონიის გამოცდილება - იაპონიის მაგალითი ნათლად გვიჩვენებს, რომ

ხარისხის ამაღლება ისეთი სამუშაოა, რომელიც არასდროს არ მთავრდება. ხარისხის მართვის თანამედროვე ფაზა 50-იან წლებში დაიწყო. ხარისხის მართვისადმი იაპონური მიდგომა რიგი განმასხვავებელი ნიშნებით გამოირჩევა.

ხარისხის მართვისადმი იაპონური მიდგომის თავისებურებებია :

- ფირმის ყველა ქვეგანყოფილებაში შრომის პროცესებისა და შედეგების მუდმივ სრულყოფაზე ორიენტაცია

- პროცესების ხარისხის კონტროლზე და არა პროდუქციის ხარისხის კონტროლზე ორიენტაცია

- დეფექტების დაშვების შესაძლებლობების აღმოფხვრაზე ორიენტაცია

- წარმოქმნილი პრობლემების დეტალური კვლევა და ანალიზი

- შრომის შედეგების ხარისხზე სრული პასუხისმგებლობის უშუალო

შემსრულებლებზე დაკისრება

- ადამიანური ფაქტორის აქტიური გამოყენება, მუშებისა და მოსამსახურეების შემოქმედებითი პოტენციალის განვითარება.

„იაპონური სასწაულის“ ძირითადი კონცეფციაა სრულყოფილი ტექნოლოგია.

ხარისხის ამაღლებისთვის წარმატებული მუშაობის მნიშვნელოვანი წინამძღვარია, ფირმის პერსონალის, პირველ რიგში კი, უმაღლესი დონის მენეჯერების მომზადება და მუდმივი სწავლება. მუშების სწავლება, როგორც წესი, მიმდინარეობს მათი უშუალო ხელმძღვანელების მიერ. ოსტატების, უბნების, საამქროს, განყოფილებების უფროსების სწავლება ხდება ძირითადად მოწვეული სპეციალისტების მიერ და შედგება 6-დღიანი თეორიული კურსისა და 4-თვიანი პრაქტიკული საქმიანობისგან.

რიგი სპეციალისტები, საფირმო გამოცდის გარდა, აზარებენ სახელმწიფო გამოცდას. სახელმწიფო ატესტაციის წინაშე სწავლება ფასიანია. სწავლის საფასურს იხდის ფირმა. სახელმწიფო ატესტაციაგავლილი მუშაკი იღებს ხელფასზე დანამატს. ატესტაციაზე გასვლა შეიძლება სამჯერ. ის მუშაკი, რომელიც მესამეჯერაც ვერ გაივლის ატესტაციას, მოცემული სამუშაო ადგილისთვის შეუფერებლად ითვლება.

16. ინოვაციური პროდუქციის კონკურენტული უპირატესობება

კონკურენტულობის შედარებით მისაღები სტრატეგიის შერჩევა დამოკიდებულია ფირმის შესაძლებლობებზე. თუ ფირმას აქვს მოძველებული დანადგარები, ჰყავს

არაკვალიფიციური მუშაკები და არ გააჩნია საინტერესო პერსპექტიული სიახლეები, მაშინ მას ყველაზე მეტად მოერგება ხარჯების მინიმიზაციაზე ორიენტაციის სტრატეგია. ასეთი საქონლის ერთადერთი ღირსებაა მისი დაბალი ღირებულება. კონკურენტუნარიანობის მისაღწევად ასეთი მიდგომა არასიმედოა, რადგან პროდუქტის შემოსავლიანობა მთლიანად დამოკიდებულია საგარეო პირობებზე. ბაზარზე კონკურენტუნარიანი საქონლის გამოჩენა შედარებით დაბალი ფასით, ერთის მხრივ, ფირმას ფასების კიდევ უფრო შემცირებას აიძულებს, რაც მის შემოსავალს ამცირებს, მეორე მხრივ კი, გააჩნია ბუნებრივი შეზღუდვები, რომელზე დაბლაც ფასი ვეღარ შემცირდება.

თუ კონკურენტული უპირატესობა მიღწეულია, ბაზარზე უნიკალური პროდუქციის გამოშვებით და ემყარება საკუთარ კონსტრუქტორულ დამუშავებას, მაშინ ასეთი უპირატესობის მოსაპოვებლად, კონკურენტებმა ან უნდა დაამუშაონ ანალოგიური პროდუქცია, ან მოიფიქრონ რაიმე უკეთესი, ან კიდევ ეს საიდუმლოებები მოიპოვონ უმცირესი დანახარჯებით. ყველა ეს გზა კონკურენტისგან დიდ დანახარჯებს, ძალისხმევას და დროს მოითხოვს. ეს ნიშნავს, რომ გარკვეულ პერიოდში ფირმა ლიდერის მდგომარეობაში აღმოჩნდება და მყარად კონკურენტუნარიანია.

გარდა ამისა, ბაზარზე მიიღწევა კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი უპირატესობა - რეპუტაცია. ეს უპირატესობა მიიღწევა დიდი ძალისხმევის შედეგად და მოითხოვს დიდ დანახარჯებს შესანარჩუნებლად. ამ მიზეზით ცნობილი კომპანიების პროდუქციაში უმცირესი დეფექტების აღმოჩენის შემთხვევაშიც კი, მას მომხმარებლისთვის უფასოდ აღმოფხვრიან, ან ხარისხიანი საქონლით ცვლიან. მათი მამოძრავებელი ძალაა ბაზარზე კარგი სახელის შენარჩუნება და არა მხოლოდ დანაკარგების შიში.

კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების ყველაზე საიმედო სტრატეგიებია პროდუქციის უნიკალურობა და შერჩევითი სპეციალიზაცია.

კონკურენტუნარიანობის შეფასების დროს გამოყენებული პარამეტრების ნომენკლატურა მოიცავს ორ განმაზოგადებელ ჯგუფს :

- ხარისხის (ტექნიკური) პარამეტრებს
- ეკონომიკურ პარამეტრებს.

ტექნიკური პარამეტრების ჯგუფს მიეკუთვნება:

- დანიშნულების პარამეტრები - ახასიათებენ პროდუქციის გამოყენების

სფეროებს. ამ პარამეტრებით შეიძლება ვიმსჯელოთ იმ სასარგებლო ეფექტის შინაარსზე, რომელიც მიიღწევა მოცემული პროდუქციის დახმარებით.

- ერგონომიკური პარამეტრები - ახასიათებს პროდუქციას მოხმარების დროს ადამიანის ორგანიზმის თვისებებთან შესაბამისობის თვალსაზრისით.

- ესთეტიკური პარამეტრები - ახასიათებს ინფორმაციულ გამომსახველობას. ისინი ახდენენ პროდუქციის გარე აღქმის მოდელირებას და ასახავენ მის სწორედ ისეთ საგარეო თვისებებს, რომლების მომხმარებლებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია.

- ნორმატიული პარამეტრები - ახასიათებს პროდუქციის იმ თვისებებს, რომლებიც რეგლამენტირდება სავალდებულო ნორმებით, სტანდარტებით და კანონმდებლობით ბაზარზე, სადაც უნდა მოხდეს ამ პროდუქციის გასაღება.

ეკონომიკური პარამეტრების ჯგუფს მიეკუთვნება, პროდუქციის შექმნაზე და მოხმარებაზე მომხმარებლის სრული დანახარჯები (მოხმარების ფასი), ასევე, კონკურენტულ ბაზარზე მისი შექმნისა და გამოყენების პირობები.

17. კონკურენტული სტრატეგიების გამოყენების უპირატესობების და რისკების განსაზღვრა

სტრატეგიის ფორმულირება მიზნად ისახავს ისეთი სტრატეგიული ალტერნატივის შერჩევას, რომელიც ყველაზე უკეთ შეესაბამება ფირმის შიდა და გარე პირობებს, ფირმის საქმიანობის შერჩეულ მიზნებს. განვიხილოთ სხვადასხვა ალტერნატიული სტრატეგიები:

1) არაპირდაპირი ინტეგრაციის სტრატეგია გულისხმობს კონტროლის გაძლიერებას კომპანია დისტრიბუტორებზე, ან საცალო ვაჭრობის ორგანიზაციებზე.

2) პირდაპირი ინტეგრაციის სტრატეგია გულისხმობს, რომ ფირმის დისტრიბუტორებისა და საცალო მოვაჭრეების ნაცვლად, კომპანიები თავად გვევლინებიან ნედლეულის მომწოდებლად.

3) ჰორიზონტალური ინტეგრაცია გულისხმობს კონტროლის გაძლიერებას კონკურენტი კომპანიების მიმართ.

4) კონცენტრირებული დივერსიფიკაცია გულისხმობს ახალი პროდუქტებით ან მომსახურებით უკვე არსებული მარაგების შევსებას.

5) კონგლომერაციული დიფერსიფიკაცია გულისხმობს ახალი პროდუქტების, ან მომსახურების დამატებას, რომელთაც კავშირი არ აქვთ უკვე არსებულ პროდუქტებთან და მომსახურებასთან.

პროდუქტის დიფერენციაციის სტრატეგია.

უპირატესობები :

- გაყიდვების მოცულობის დამატებითი ზრდა და ზემოგების მიღება, ახალი ტექნოლოგიის დანერგვით, ხარისხით, უფრო ფართო არჩევანის უზრუნველყოფისა და დაბალი ფასების მიმზიდველობის შედეგად.
- კონკურენტების სტრატეგიის მოსპობა, სტანდარტული პროდუქციის თვითღირებულების შემცირების შედეგად.
- დიდი რეზერვების არსებობა.
- საქონლის შემცვლელების გამოდევნა.
- კეთილსინდისიერი და საიმედო პარტნიორის იმიჯის შექმნა.

რისკები :

- დარგის ბევრი საწარმო არ იყენებს დიფერენციაციის სტრატეგიას, რადგან საჭიროა ტექნოლოგიების მაღალი დონე, მძლავრი მარკეტინგი, მაღალი დანახარჯები საწარმოს იმიჯის შექმნაზე და ა.შ.
- საქონლის მეტისმეტი დიფერენციაციის უარყოფითი შედეგი, რომლის დროსაც მომხმარებელი ვეღარ გრძნობს დიფერენციაციის ეფექტს.
- კონკურენტების მიერ ლიდერი საქონლის მახასიათებლების იმიტაცია.

ბაზრის სეგმენტირების სტრატეგია.

უპირატესობები :

- გაყიდვების მოცულობის დამატებითი ზრდა და ზემოგების მიღება, ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე წარმოების სპეციალიზაციის გზით.
- ბაზრის კონკრეტული სეგმენტის კომპლექსური მომსახურება.
- საწარმოს იმიჯის შექმნა, რომელიც ზრუნავს კონკრეტული მყიდველების მოთხოვნილებებზე.
- საწარმოო განყოფილებების მომხმარებლებთან ახლოს განლაგება.

რისკები :

- ფასების შემცირება იმ ანალოგიურ საქონელზე, რომელიც წარმოებულია პროდუქციის თვითღირებულების შემცირების სტრატეგიით მომუშავე საწარმოების მიერ.

- იმ საწარმოების მიერ საქონლის უფრო ფართო მიწოდება, რომლებიც იყენებენ პროდუქციის დიფერენციაციის სტრატეგიას.
- კონკურენტები თავისი საქმიანობის კონცენტრირებას ახდენენ ქვესეგმენტში და ავიწროებენ საწარმოს ბაზრის მოცემული სეგმენტიდან.

სიახლეების დანერგვის სტრატეგია.

უპირატესობები :

- ზემოგების მიღება მონოპოლიურად დადგენილი ფასების საფუძველზე.
- დარგში შესვლის ბლოკირება პროდუქციაზე, ტექნოლოგიაზე, მომსახურებაზე და ა.შ.
- მოგების გარანტირებული მიღება განსაკუთრებული უფლებების მოქმედების განმავლობაში.
- შემცველი/ანალოგიური საქონლის არარსებობა.
- ნოვატორის იმიჯის შექმნა.
- პერსონალის მაღალი სამეცნიერო-ტექნოლოგიური კვალიფიკაცია.

რისკები :

- მაღალი ხარჯები.
- ბაზრის წინააღმდეგობა ინოვაციის დანერგვაზე.
- სხვა ფირმების მიერ სიახლეების კანონსაწინააღმდეგო იმიტაცია (კოპირება).
- გაკოტრების მაღალი რისკი.

ბაზრის მოთხოვნილებებზე დაუყოვნებლივი რეაგირების სტრატეგია.

უპირატესობები :

- ზემოგების მიღება დეფიციტურ საქონლეზე მაღალი ფასის გამო.
- შემცველი საქონლის მცირე რაოდენობა.
- საწარმოს იმიჯის შექმნა, რომელიც მზად არის ყველაფერი გააკეთოს, მყიდველთა მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.
- პროდუქციაზე მოთხოვნა არაელასტიურია.
- კონკურენტების მცირე რაოდენობა.

რისკები :

- მაღალი დანახარჯები
- კონკრეტულ ბიზნესში გრძელვადიანი პერსპექტივების არარსებობა.
- მოგების მიღების გარანტიის არარსებობა.
- გაკოტრების მაღალი რისკი.

მოცდის სტრატეგია იმაში მდგომარეობს, რომ ახალი დარგის განვითარების ადრეულ საფეხურზე, კომპანია თავაყურს ადევნებს მიმდინარე პროცესებს რათა შეაფასოს თავისი პერსპექტივები და შანსები. როგორც კი დარგი მომწიფდება, მაშინ გამოიკვეთება მისი პერსპექტივები, წარმოების ფაქტორები და მიზანშეწონილია შეფასედეს ამ დარგში მოქმედების ხასიათი.

რეგენირებადი ზრდის სტრატეგია მდგომარეობს იმაში, რომ განვითარების საწყის საფეხურზე დარგებში საქმიანი აქტიურობა წარმოადგენს კომპანიის ზრდისა და თავის გადარჩენის აუცილებელ პირობას. ასეთი სტრატეგია ყოველთვის ეფექტიანი არ არის, რადგან, როგორც წესი, მცირე ქვედანაყოფი ორიენტირებულია გაურკვეველ და განუვითარებელ ბაზარზე. მისი მმართველები კი იძულებულნი არიან გაზრდილ რისკზე წავიდნენ.

სტრატეგიები ფილიალების მიხედვით არის სტრატეგია, რომლის მიხედვითაც ახალი ობიექტები ყალიბდება ახალ დამოუკიდებელ საწარმოებში, რომელთაც აქვთ ფილიალების სტატუსი. ეს ის ქვედანაყოფებია, სადაც მუშავდება ნოვატორული პროდუქტები და მომსახურებები, რომლებიც მომავალში უნდა გადაიზარდოს ძირითადი საქონლის საწარმოო ხაზებად.

18. გლობალური სტრატეგია

გლობალური ბიზნესის წარმოებისა და გლობალური სტრატეგიის განხორციელების ნათელი მაგალითებია ფირმები Coca-Cola, Pepsi-Cola, McDonalds, Sony, Kodak და სხვა უმსხვილესი კომპანიები. ეს ფირმები სხვადასხვა ქვეყნებში აწარმოებენ ერთნაირ პროდუქტებს.

ახალი მიდგომით მსოფლიო განიხილება, როგორც ერთიანი გლობალური ბაზარი. გლობალური ანალიზის იდეა მდგომარეობს ბაზრებისა და მომხმარებელთა მიზნობრივი ჯგუფების საერთო მახასიათებლების განსაზღვრაში, ცალკეული ქვეყნების თავისებურებებისა და მოთხოვნის სიდიდის დადგენაში. მიმდინარეობს მომხმარებელთა საყოველთაო მოთხოვნილებების განსაზღვრა, წარმოიშვება ეკონომია წარმოების მასშტაბზე, იყენებენ მსოფლიო მარკეტინგის უპირატესობებს, თითქმის ყველა ქვეყანაში მუშაობენ ერთი და იგივე კონკურენტი კომპანიები, მათ შორის კონკურენცია მწვავედება.

გლობალური სტრატეგია გულისხმობს საწარმოს რესურსებისა და მიზნების ადაპტაციას გლობალური ბაზრის შესაძლებლობებთან. ფირმები იწყებენ გლობალური მარკეტინგის გამოყენებას :

- ზრდის შესაძლებლობებისა და ექსპანსიის საშუალებით.
- გაკოტრებისგან თავს დაცვის , უფრო კონკურენტუნარიანი საწარმოების , ფირმებისა და კომპანიების მხრივ საფრთხისგან აცილების მიზნით.

ტერმინი „გლობალური“ არ ნიშნავს, რომ ფირმა ცდილობს ყველა ქვეყანაში მუშაობას. გლობალური სტრატეგია საჭიროა საწარმოს შესაძლებლობების სრული რეალიზაციისთვის. ბიზნესის გლობალიზაცია იწვევს კონკრეტულ უპირატესობებს. ეს შეიძლება იყოს ნედლეულის, საწყობის კომპლექსების ფლობა და სხვა ფაქტორები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ფირმის დანახარჯების შემცირებას, კონკურენტების დანახარჯებთან შედარებით.

წარმოების ფაქტორებზე ეკონომია დაკავშირებულია მასობრივ წარმოებაზე გადასვლის შესაძლებლობებთან. მასობრივი წარმოება შედარებით ეკონომიურია. პრაქტიკულად ყველა ქვეყანაში მომხმარებლისთვის ცნობილია ისეთი საქონელი, როგორცაა Nestle-ს ფირმის ყავა, Kodak-ის ფირები, Sony-ს კომპანიის ტექნიკა, Mars-ის შოკოლადის ფილები და სხვა.

დასავლეთის ცნობილი ფირმები წარმოებას იმ ქვეყნებში იწყებენ, სადაც გაცილებით იაფია მიწა, სამუშაო ძალა და ა.შ. საერთაშორისო კონკურენცია რისკებთანაა დაკავშირებული. საჭიროა ქვეყნის სეგმენტაციური ანალიზი. მხედველობაში უნდა მივიღოთ, რომ კონკურენტული უპირატესობები სხვადასხვა ქვეყანაში შეიძლება შეიცვალოს. გარდა ამისა, გლობალური სტრატეგიის რეალიზაცია დაკავშირებულია მნიშვნელოვან რისკებთან.

19. კონკურენტუნარიანობის ზრდის ამოცანების სტრატეგიული ანალიზი და დაგეგმვა

კომპანიის სტრატეგიული ანალიზი : კომპანიის ეკონომიკური პოლიტიკა აგებულია კვლევის შედეგებზე, რომელიც მოიცავს ფირმის საქმიანობის ანალიზს მიმდინარე პერიოდში და პერსპექტივაში. ასეთი ანალიზი გულისხმობს იმ ტენდენციებისა და სიტუაციების გამოვლენას, რომლებიც ზემოქმედებას ახდენენ

ფირმის მიმდინარე და პროგნოზირებადი საქმიანობის შედეგებზე.

კონკურენციულ ბრძოლაში ფირმის პოზიციის ანალიზი გულისხმობს იმ შედეგების განსაზღვრასა და შეფასებას, რომელთა მიღწევაც შეუძლია ალტერნატიული გზებით, მათ შორის თავისი ბიზნესის კონკურენტული სტრატეგიის შეცვლით.

სტრატეგიული ანალიზი მოიცავს სამ ძირითად საფეხურს :

- ფირმის გარშემო სტრატეგიული ძალებისა და ტენდენციების ანალიზს.
- პოტენციური შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზს, ფირმის სტრატეგიული განვითარებისთვის.
- ფირმის აქციების მფლობელებს შორის, სტრატეგიული ძალების, ინტერესებისა და ტენდენციების ანალიზს.

სტრატეგიული ანალიზის ამოცანაა მართვის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა არა მხოლოდ საკუთარ კომპანიაში, არამედ კონკურენტების კომპანიაშიც. ამ ჯვარედინი ანალიზის შედეგია კომპანიის 4 შესაძლო სტრატეგია :

- 1) სტრატეგია, რომელიც ეყრდნობა კომპანიის ძლიერ მხარეებს, რათა მაქსიმალურად იქნას გამოყენებული საგარეო შესაძლებლობებიდან მიღებული უპირატესობები.
- 2) სტრატეგია, რომელიც მხედველობაში იღებს რა პოტენციურ საგარეო შესაძლებლობებს, ცდილობს საკუთარი სისუსტეების დაძლევას.
- 3) სტრატეგია, რომელიც ეყრდნობა კომპანიის ძლიერ მხარეებს და ცდილობს შესაძლო გარე საფრთხეების თავიდან აცილებას.
- 4) თავდაცვითი სტრატეგია, ანუ შესაძლო სტრატეგიული საფრთხეებისა და შიდა სისუსტეების ერთდროული მინიმინზაცია.

სტრატეგიული ანალიზის შედეგებისა და განვითარების სტრატეგიის ვარიანტების საფუძველზე, კომპანია იღებს სტრატეგიულ მმართველობით გადაწყვეტილებებს კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების გზებისა და მეთოდების შესახებ.

განვითარების მკაფიოდ დამუშავებული სისტემის არარსებობა წარმოშობს პოტენციურ პრობლემებს, ინვესტიციების მოზიდვასთან დაკავშირებით. საწარმოს განვითარების პერსპექტივები პრაქტიკულად ნებისმიერ შემთხვევაში დაკავსირებულია სტრატეგიული ინვესტორის ან პარტნიორების მოზიდვასთან, მსხვილი პროექტების ერთობლივი რეალიზაციის მიზნით.

საინვესტიციო პროექტების შეფასების საკმაოდ დასაბუთებული კრიტერიუმების არარსებობისას, როგორც წესი, საწარმოში არსებული საინვესტიციო პროექტების შეფასების სისტემა, ითვალისწინებს მხოლოდ მისი ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლების ანალიზს.

ერთ-ერთი პრობლემა ოპერატიული (მოკლევადიანი) გეგმის მაჩვენებლების განსაზღვრის მექანიზმის არარსებობა, საშუალო და გრძელვადიანი გეგმების საფუძველზე. განვითარების კორექტულად დამუშავებული სტრატეგიის არარსებობა წარმოადგენს იმის მიზეზს, რომ კომპანიას არ გააჩნია საშუალო და გრძელვადიანი ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციონალური სტრატეგიები.

კომპანიის მომავლის დასაბუთებული სურათის არარსებობა, ობიექტურად ამცირებს PR-კამპანიების გატარების ქმედითობას. სტრატეგიის შერჩევის მმართველობით გადაწყვეტილებაზე პასუხისმგებლობას იღებს კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობა.