

თავი 6. კონკურენტული სტრატეგიათა ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში

6.1 კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა სტრატეგიული მართვის კონცეფციის ფარგლებში

სტრატეგია – ფირმის ქცევის ძირითადი მიმართულებაა, დასახული მიზნების მისაღწევად. ფირმის მენეჯმენტის ზოგადი ამოცანაა მისი ეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც მოიცავს:

- სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების ფორმირებას;
- ფირმის საქმიანობის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზს;
- ბიზნესის არსებული და პერსპექტიული მიმართულებების შეფასებას;

- საგარეო ფაქტორებისა და ფირმის ფუნქციონირებაზე მისი გავლენის ანალიზს;

- საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის ალტერნატიული სახეობების განსაზღვრას;

- სტრატეგიის შერჩევას;

- პროგნოზის შედგენას.

სტრატეგიული მართვა – ესაა საწარმოს ან ორგანიზაციის მართვა, რომელიც ეყრდნობა ადამიანურ რესურსს და საწარმოო საქმიანობას აძლევს მომხმარებელთა მომავალი მოთხოვნის დაკმაყოფილების ორიენტირს, ახორციელებს ეფექტიან რეგულირებას და დროულ ცვლილებებს, რომლებიც პასუხობენ გარემოს მოთხოვნებს და კონკრეტულ უპირატესობებს იძლევიან გრძელვადიან პერსპექტივაში დასახული მიზნების მისაღწევად.

80-იან წლებში ფართო აღიარება ჰპოვა კონკურენტული უპირატესობების ორმა მიდგომამ – საბაზრო და რესურსული ორიენტაციის მიდგომებმა.

ჰარვარდის სკოლის სპეციალისტების აზრით, ფირმის სტრატეგიული წარმატება დამოკიდებულია, ერთის მხრივ, იმ დარგის სტრუქტურაზე, რომელშიც ის მუშაობს, და, მეორეს მხრივ, მოცემული სამეურნეო სფეროსათვის შერჩეულ პრინციპულ სტრატეგიაზე. დარგის მიმზიდველობა განისაზღვრება მასში მოქმედი კონკურენტული ძალებით. რაც უფრო ძლიერია დარგობრივი კონკურენცია, მით უფრო ნაკლებადაა იგი ფირმისათვის მიმზიდველი.

ემპირიულმა გამოკვლევებმა გვიჩვენეს, რომ დარგობრივი სტრუქტურა მართლაც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს საწარმოს წარმატებას. პრინციპული საფირმო სტრატეგიის შერჩევის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ხარჯებში აშკარა უპირატესობაზე, საბაზრო ნიშის სწრაფ დაპყრობაზე. ამრიგად, მენეჯერთა სტრატეგიის ხელსაყრელი

შერჩევა გადამწყვეტ როლს ასრულებს საწარმოს წარმატების უზრუნველყოფაში.

ჰარვარდის კონცეფცია მკაფიოდ იქნა მიმართული გასაღების ბაზრებზე. ასეთი ორიენტაცია მწვავე კრიტიკის საგანი გახდა. იგი უგულვებელყოფდა წარმატების იმ ფაქტორებს, რომლებიც დამოკიდებულია შიდასაფირმო სტრუქტურებზე, რესურსურუნველყოფის პროცესებზე და სტრატეგიის რეალიზაციაზე მომუშავე პერსონალის მიღწევებზე. არ ითვალისწინებდა რესურსულ ორიენტაციას და მართვის სოციალურ ასპექტებს. ჰარვარდის სკოლის ეკონომიკურად რაციონალური მიდგომა ყურადღების გარეშე ტოვებდა სტრატეგიული ქცევის ორგანიზაციულ, სამეცნიერო-ფსიქოლოგიურ და სოციალურ მოდელებს.

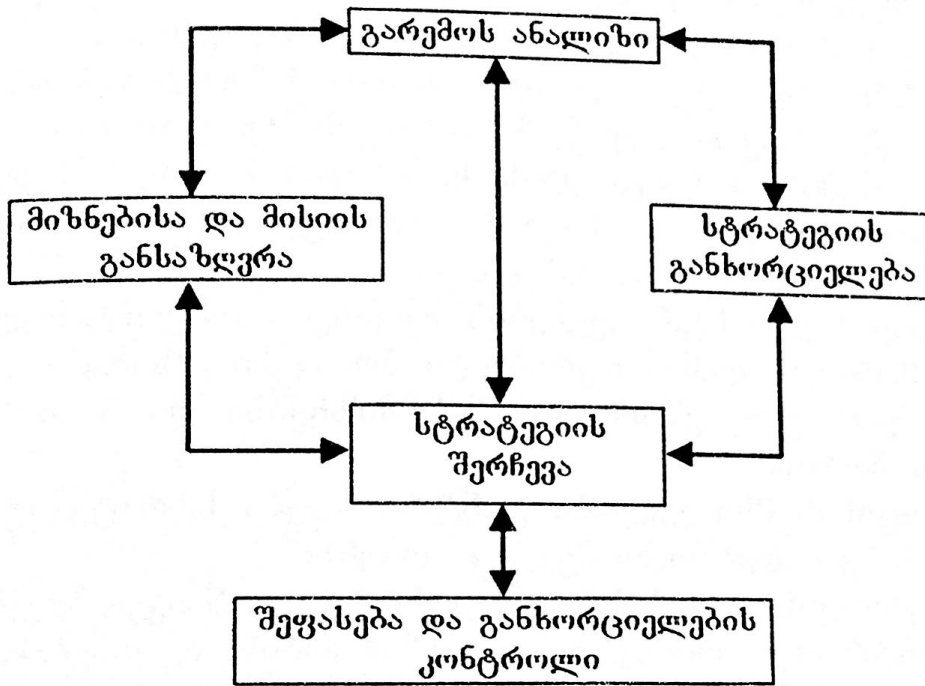
წმინდა გასაღებითი კონკურენტული სტრატეგიის კრიტიკამ განაპირობა ის, რომ საწარმოს წარმატების ფაქტორებს შორის მნიშვნელოვანი ყურადღება დაეთმო მის რესურსებს და ამ რესურსების მართვას. რესურსული მიდგომის პრინციპული განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ რესურსებზე მოთხოვნილება არ წარმოადგენს ფირმის საბაზრო მდგომარეობის წარმოებულს. ფირმის რესურსული პოტენციალი განაპირობებს ბაზარზე მის წარმატებულ გამოსვლას.

რესურსული მიდგომის კონცეფცია გულისხმობს, რომ თითოეული საწარმო განკარგავს მრავალფეროვან რესურსებს, რომელთა არჩევაც ხდება წარმოების ფაქტორების ბაზარზე. არჩევის შემდეგ ხდება მათი კომბინირება საკუთარი შესაძლებლობების ფარგლებში. ამაში მდგომარეობს რესურსული მიდგომის ყველაზე ძლიერი მხარე: საწარმოს, რომელიც რესურსების შერჩევასა და კომბინაციას კონკურენტებზე უკეთესად, სწრაფად და ორიგინალურად ახერხებს, გარანტირებული აქვს საბოლოო საბაზრო წარმატება.

ცხადია, რომ კონკრეტული სამეურნეო სფეროებისათვის სტრატეგიის პრინციპების დამუშავება მოითხოვს დარგის, კონკურენტის მდგომარეობისა და რესურსების დასაბუთებულ შეფასებას. მხოლოდ კონკრეტული სიტუაცია გვიჩვენებს, თუ რომელ კონკურენტულ სტრატეგიას უნდა მივანიჭოთ უპირატესობა – საბაზროს თუ რესურსულს.

თეორიაშიც და პრაქტიკაშიც კონკურენტუნარიანობის სამი ძირითადი ფაქტორია არსებობს – დაბალი ფასები, მაღალი ხარისხი და გამყიდველის წესიერებაში დარწმუნება, რომლებიც განსაზღვრავენ ბაზარზე ფირმის ძირითად კონკურენტულ სახესხვაობებს. ეს ფაქტორები ობიექტურია და მოქმედებენ თანამედროვე პირობებში, იმოქმედებენ მომავალშიც და განსაზღვრავენ ფირმის კონკურენტულ სტრატეგიებს.

სტრატეგიული მართვის პროცესებში სტრატეგიული დაგეგმვა აუცილებლად უნდა შეიქმნას სტრატეგიული კონტროლინგით. აუცილებელია მყარი უკუკავშირი და პროცესის თითოეული ელემენტის გავლენა სხვა პროცესებზე, აგრეთვე სტრატეგიული მართვის სისტემის ერთობლიობაზე (ნახ. 25).



ნახ. 25. სტრატეგიული მართვის პროცესის ელემენტების ურთიერთკავშირი

კონკურენტული გარემოს ანალიზი სტრატეგიული მართვის ამოსავალი ელემენტია, რადგან უზრუნველყოფს ფირმის მისიის და ამოცანების დასაზუსტებელ და კონკურენტული სტრატეგიის შერჩევის ბაზას. გარემოს ანალიზი გულისხმობს მისი შემდეგი სამი კომპონენტის შესწავლას:

- 1) მაკროგარემოცვა;
- 2) უშუალო გარემოცვა;
- 3) შიდა გარემო.

ფირმის შიდა რესურსები ანალიზდება შემდეგი მიმართულებებით:

- ფირმის კადრები, მათი პოტენციალი, კვალიფიკაცია, ინტერესები და სხვ;
- მართვის ორგანიზაცია;
- წარმოება, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციულ, საოპერაციო და ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ მახასიათებლებს, მეცნიერულ კვლევებს;
- ფირმის ფინანსები;

- მარკეტინგი;
- ორგანიზაციული კულტურა.

სტრატეგიის შერჩევას ცენტრალური მნიშვნელობა აქვს, რადგან წარმატებული განხორციელების შემთხვევაში ფირმა ახერხებს დასახული მიზნების მიღწევას. არის შემთხვევები, როცა ფირმა ვერ ახერხებს შერჩეული სტრატეგიის განხორციელებას, თუ ანალიზი არასწორად ჩატარდა და მცდარი დასკვნები გაკეთდა, ან გარემოში გაუთვალისწინებელი ცვლილებები მოხდა. ხშირად სტრატეგია ვერ ხორციელდება არაკომპეტენტური მართვის შედეგად, რომელიც ვერ ახერხებს ფირმის პოტენციალის სათანადო ჩართვას სტრატეგიის რეალიზაციის საქმეში. ეს საკითხი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პერსონალის მართვის პროცესში.

კონკურენტული სტრატეგიების შეფასება და კონტროლი სტრატეგიული მართვის დამამთავრებელი პროცესია, რომელიც უზრუნველყოფს მყარ უკუკავშირს ფირმის მიზნებსა და მისი მიღწევის პროცესებს შორის.

ამ პროცესის მსვლელობა კონტროლდება სტრატეგიული კონტროლინგის მეოთხედით, რომელიც ადგენს:

- კონტროლის ობიექტს და საკონტროლო მაჩვენებლებს;
- საკონტროლო ობიექტის მდგომარეობის შეფასებას, მიღებული სტანდარტების, ნორმატივებისა და სხვა მაჩვენებლების შესაბამისად;
- კონტროლის პროცესში გამოვლენილი გადახრების მიზეზებს;
- კორექტირებაზე მოთხოვნილებას, თუ ეს შესაძლებელია.

სტრატეგიული კონტროლინგის მიზანია იმის გარკვევა, თუ სტრატეგიის რეალიზაციის ღონისძიებები, რამდენად უზრუნველყოფენ ფირმის მიზნების მიღწევას. ეს პრინციპულად განასხვავებს მას მმართველობითი, ან ოპერატიული კონტროლისაგან, რადგან ფოკუსირებულია ფირმის მომავალზე – შესაძლებელია თუ არა შემდგომში მიღებული სტრატეგიების რეალიზაცია და მათი რეალიზაცია გამოიწვევს თუ არა დასახული მიზნების მიღწევას. სტრატეგიული კონტროლის შედეგების მიხედვით კორექტირებამ შეიძლება გამოიწვიოს, როგორც ფირმის სტრატეგიის, ისე მიზნების ცვლილება.

6.2 სხვადასხვა კონკურენტული სტრატეგიის გამოყენების უპირატესობათა და რისკების განსაზღვრა

სტრატეგიის ფორმულირება სტრატეგიული ანალიზის მომდევნო ეტაპია და მიზნად ისახავს ერთ-ერთი სტრატეგიული ალტერნატივის შერჩევას. სტრატეგიული ანალიზის პროცესში ფირმის ხელმძღვანელობა საჭიროდ მიიჩნევს სტრატეგიის ერთ-ერთი შესაძლო

ვარიანტის შერჩევას, რომელიც ყველაზე უკეთ შეესაბამება შიდა და გარე პირობებს, ფირმის საქმიანობის შერჩეულ მიზნებს. განვიხილოთ ფირმის ალტერნატიული სტრატეგიების გამოყენების პირობები.

პირდაპირი ინტეგრაციის სტრატეგია

გულისხმობს კონტროლის გაძლიერებას კომპანია დისტრიბუტორებზე, ან საცალო ვაჭრობის ორგანიზაციებზე. ეს სტრატეგია შესაძლებელია, როცა:

- 1) არსებული დისტრიბუტორები სიძვირის, არასაიმედოობისა და სხვა მიზეზების გამო შეესაბამებიან ფირმის სტანდარტებს?
- 2) იმ დარგში, სადაც ფირმა მუშაობს, მოსალოდნელია გრძელვადიანი ზრდა ინტენსიური კონკურენციის პირობებში;
- 3) ხარისხიანი დისტრიბუტორების რაოდენობის სიმცირის პირობებში, ფირმას შეუძლია ეფექტიანად შეასრულოს მათი ფუნქციები საკუთარი ძალებით;
- 4) არსებობს საკმარისი ფინანსური და ადამიანური რესურსები, საკუთარ სტრატეგიაში საკუთარი პროდუქციის განაწილება/გასაღების ფუნქციის ჩასართავად;
- 5) არსებული დისტრიბუტორებიდან მოვაჭრეები იღებენ მოგების მაღალ ნორმას, რომელიც ფირმამ შეიძლება თავად მიიღოს, პირდაპირი ინტეგრაციის განხორციელებით.

არაპირდაპირი ინტეგრაცია. ამ სტრატეგიის გამოყენების პირობები, პირდაპირი ინტეგრაციის პირობების ანალოგიურია, მაგრამ ფირმის დისტრიბუტორებისა და საცალო მოვაჭრეების ნაცვლად, კომპანიები თავად გვევლინებიან ნედლეულისა და მაკომპლექტების მომწოდებლად.

პორიზონტალური ინტეგრაცია გულისხმობს კონტროლის გაძლიერებას კონკურენტი კომპანიების მიმართ. იგი შესაძლებელია, როცა:

- 1) ორგანიზაცია, რომელსაც საკმარისი რესურსები გააჩნია, ახერხებს ბაზარზე გაბატონებული პოზიციის შენარჩუნებას, ანტიმონოპოლიური სანქციების გამოყენების გარეშე;
- 2) იმ დარგს, რომელშიც ფირმა მუშაობს, გააჩნია მყარი ზრდის საკმარისი პერსპექტივები;
- 3) მზარდი ეკონომია პირობით-მუდმივ დანახარჯებზე, ოპერაციის მასშტაბის გაზრდისას ფირმას აძლევს არსებით კონკურენტულ უპირატესობებს;
- 4) არსებობს ეფექტიანი მართვის საკმარისი რესურსები, გაფართოებადი ბაზრის პირობებში;
- 5) კომპანია-კონკურენტებში მენეჯმენტის სისუსტე, ან რესურსების შეზღუდულობა ფირმას აძლევს ბაზრების გაფართოებასთან დაკავშირებულ სტრატეგიულ უპირატესობას.

კონკურენტობის დივერსიფიკაცია გულისხმობს ახალი პროდუქტებით ან მომსახურებით უკვე არსებული მარაგების შევსებას და იგი შესაძლებელია, როცა:

- 1) ფირმა მონაწილეობს დარგობრივ კონკურენციაში ზრდის დაბალი ტემპით;
- 2) ფირმის არსებულ პროდუქტებთან დაკავშირებული ახალი პროდუქტების დამატება, მნიშვნელოვნად ზრდის არსებული პროდუქტების გაყიდვას;

- 3) ფირმის არსებულ პროდუქტებთან დაკავშირებული ახალი პროდუქტები შეიძლება მაღალ ფასებში გაიყიდოს;
- 4) ფირმის ძირითადი არსებული პროდუქტები იმყოფება საკუთარი ცხოვრების ციკლის დაღმავალ საფეხურზე.

კონგლომერაციული დივერსიფიკაცია გულისხმობს ახალი პროდუქტების, ან მომსახურების დამატებას, რომელთაც კავშირი არა აქვთ უკვე არსებულ პროდუქტებთან და მომსახურებასთან. იგი შესაძლებელია, როცა:

- 1) ის დარგი, რომელსაც მიეკუთვნება ფირმის ძირითადი საწარმოო ქვეგანაყოფები, განიცდის გაყიდვების მოცულობისა და მოგების შემცირებას;

- 2) ფირმას გააჩნია სათანადო კაპიტალი და მმართველობითი შესაძლებლობა, რათა კონკურენციაში ჩაერთოს ახალ დარგში;

- 3) არსებობს ბიზნესის შექმნის შესაძლებლობა, რომელსაც კავშირი არა აქვს არსებულ ბიზნესთან, ხელსაყრელი ფინანსური ინვესტიციების განხორციელებით;

- 4) არსებობს სტრატეგიული სინერგია ნაყიდ და მყიდველ ფირმებს შორის;

- 5) ფირმის არსებული პროდუქტების ბაზრები გაჯერებულია.

ერთობლივი საწარმო გულისხმობს ორი ან მეტი ფირმის მიერ ერთობლივი მიზნებისათვის ცალკე ორგანიზაციის ფორმირებას. იგი შესაძლებელია, როცა:

- 1) დახურული ტიპის კორპორაცია აყალიბებს ერთობლივ საწარმოს საჯარო კორპორაციასთან, ერთობლივი საწარმოს ორივე მონაწილისათვის უპირატესობების მისაღწევად;

- 2) საზღვარგარეთული ფირმა აყალიბებს ერთობლივ საწარმოს ადგილობრივ ფირმასთან, ადგილობრივი პარტნიორობის უპირატესობების გამოყენების მიზნით, ადგილობრივი ბაზრის პირობებში სამუშაოდ;

- 3) ერთობლივი საწარმოს მონაწილეები უპირატესობებს იღებენ იმის გამო, რომ მათი ძლიერი მხარეები, ერთმანეთს სტრატეგიულად ავსებენ და აძლიერებენ;

- 4) აუცილებელია სტრატეგიულ განვითარებასთან დაკავშირე-

ბული შესაძლო სტრატეგიული რისკისა და ფინანსური ხარჯების განაწილება;

5) მცირე ფირმები აუცილებლად უნდა გაერთიანდნენ, რათა რი ძალებით შეუძლებელია;

6) არსებობს ბაზარზე ახალი პროდუქტის, ტექნოლოგიის სწრაფი ათვისებისა და დანერგვის აუცილებლობა.

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 შემცირებისა და ბაზრის ლოკალიზაციის შედეგად;

- დიდი რეზერვების არსებობა, ნედლეულზე, მასალებზე, მაკომპლექტებელ ნაწარმზე და ნახევარფაბრიკატებზე ფასების ზრდის პირობებში;

- მოგების გარანტირებული მიღება პროდუქციის რეალიზაციიდან იმ საწარმოებისათვის, რომლებიც მხოლოდ მოცემული ფირმის მომსახურებით სარგებლობენ;

- საქონლის შემცველების გამოდევნა, მომხმარებლებთან კავშირის განმტკიცების გზით;

- კეთილსინდისიერი და საიმედო პარტნიორის იმიჯის შექმნა.

ბაზარზე საქონლისათვის ყურადღების მიპყრობის ხერხები შედეგია:

- მომხმარებლების მიერ აღიქმება და ფასდება პროდუქციის განმასხვავებელი მახასიათებლები;

- გამოსაშვებ პროდუქციაზე მოთხოვნა სტრუქტურულად საკმაოდ მრავალფეროვანია;

- მომხმარებლები იყენებენ შეთავაზებული პროდუქციის სხვადასხვა ვარიანტებს;

- კონკურენციას უპირატესად არასაფასო სფეროში აქვს ადგილი;

- საწარმოს პროდუქცია უმნიშვნელო ადგილს იკავებს მომხმარებელთა ბიუჯეტში.

რისკები:

1. დარგის ბევრი საწარმო არ იყენებს დიფერენციაციის სტრატეგიას, რადგან საჭიროა:

- წარმოების საკონსტრუქტორო მომზადების მაღალი დონე;

- საკუთარი სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოები და საცდელი
წარმოება;

- მძლავრი მარკეტინგული სამსახური, რომელიც ერთიან ბაზარზეა ორიენტირებული;

- პროდუქციის საცალო, ან წვრილობითურად რეალიზაცია;

- მაღალი დანახარჯები ნაწარმის იმიჯის შექმნაზე, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის ფასებს.

2. საქონლის მეტისმეტი დიფერენციაცია, რომლის დროსაც მომხმარებელი ვეღარ გრძნობს დიფერენციაციის ეფექტს.

3. კონკურენტების მიერ ლიდერი საქონლის მახასიათებლების იმიტაცია.

ბაზრის სეგმენტირების სტრატეგია.

უპირატესობები:

- გაყიდვების მოცულობის დამატებითი ზრდა და ზემოთების მიღება, ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე საწარმოს სპეციალიზაციის გზით;

- პროდუქციის თვითღირებულების შემცირების ან დიფერენციაციის სტრატეგიის უპირატესობების გამოყენება, მომხმარებელთა შეზღუდული წრისათვის, ბაზრის მიზნობრივ სეგმენტში;

- ბაზრის კონკრეტული სეგმენტის კომპლექსური მომსახურება, პროდუქციის თვითღირებულების შემცირებისა და დიფერენციაციის კომბინირებული გამოყენებით;

- საწარმოს იმიჯის შექმნა, რომელიც ზრუნავს კონკრეტული მყიდველების მოთხოვნილებებზე;

- არსებობენ მკვეთრად განსაზღვრული მომხმარებელთა ჯგუფები, რომელთაც აქვთ სხვადასხვა მოთხოვნილებები, ან საქონელს სხვადასხვა მიზნებისათვის იყენებენ;

- კონკურენტები არ ცდილობენ ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტებზე დასპეციალიზებას და ამჯობინებენ მომხმარებელთა ყველა ჯგუფის მომსახურებას;

- ფირმის რესურსები არ იძლევა ერთიანი ბაზრის მომსახურების შესაძლებლობას;

- მართვის სტრუქტურის ორგანიზაცია სასაქონლო ჯგუფების მიხედვით;

- საწარმოო განყოფილებების მომხმარებელთან ახლოს განლაგება;

- წარმოების უპირატესად სერიული და წვრილსერიული ტიპის წარმოებისა და მართვის ორგანიზაციის ხერხებისა და მეთოდების გამოყენება, რომლებიც საწარმოო განყოფილებების სპეციალიზაციის შესაბამისად დამახასიათებელია პროდუქციის თვითღირებულების შემცირებისა და დიფერენციაციის სტრატეგიის მიხედვით.

საფირმო (საკუთარი) საცალო ქსელის არსებობა;
- საბაზრო სეგმენტისა და ერთიანი ბაზრისათვის, საქონლის
მახასიათებლებში არაარსებითი განსხვავებები;

რისკები:

- ფასების შემცირება იმ ანალოგიურ საქონელზე, რომელიც
წარმოებულია პროდუქციის თვითღირებულების შემცირების სტრატეგით 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. განსაკუთრებული უფლებების მონოპოლიურად ფლობის შედეგად;
- მოგების გარანტირებული მიღება განსაკუთრებული უფლებების მოქმედების განმავლობაში;
- შემცველი საქონლის არარსებობა;
- ნოვატორის იმიჯის შექმნა, რომელიც მეცნიერებისა და ტექნიკის სფეროში საკუთარ მიღწევებს იყენებს, მომხარებელთა პოტენციური შესაძლებლობების სრული რეალიზაციისათვის;
- პროდუქციის ანალოგების არარსებობა, პოტენციური მოთხოვნის არსებობა შეთავაზებულ სიახლეებზე;
- პერსონალის მაღალი სამეცნიერო-ტექნიკური კვალიფიკაცია, საპროექტო (მატრიცული) მართვის სტრუქტურა, ბიზნესის ვენჩურული ორგანიზაცია ინოვაციების დანერგვის საწყის ეტაპებზე.

რისკები:

- დაფინანსების დიდი მოცულობა;
- მაღალი ხარჯები საწყის ეტაპებზე;
- ბაზრის წინააღმდეგობა ინოვაციის დანერგვაზე;
- სხვა ფირმების მიერ სიახლეების კანონსაწინააღმდეგო იმიტაცია (კოპირება);
- გაკოტრების მაღალი რისკი.

ბაზრის მოთხოვნილებებზე დაუყოვნებლივი რეაგირების სტრატეგია.

უპირატესობები:

- ზემოგების მიღება დეფიციტურ საქონელზე მაღალი ფასის

- გამო;
- საქონლის შექენით მომხმარებელთა დიდი დაინტერესება;
- შემცველელი საქონლის მცირე რაოდენობა;
- საწარმოს იმიჯის შექმნა, რომელიც მზად არის ყველაფერი

გააკეთოს, შეიძველთა ფორმირებაში მყოფი მოთხოვნების და უყოვნებლივი დაკმაყოფილებისათვის;

- პროდუქციაზე მოთხოვნა არაელასტიურია;
- დარგში „შესვლა“ და იქიდან „გამოსვლა“ სირთულეს არ წარმოადგენს;

- კონკურენტების მცირე რაოდენობა;
- ბაზრის არასტაბილურობა;
- მობილური პერსონალის მაღალი ხარისხი;
- მარკეტინგული სამსახური, რომელიც ორიენტირებულია მხოლოდ მაღალრენტაბელურ მოკლევადიან პროექტებზე.

რისკები:

- მაღალი დანახარჯები;
- კონკრეტულ ბიზნესში გრძელვადიანი პერსპექტივების არარსებობა;
- გარე დესტაბილიზაციური ფაქტორების დიდი რაოდენობა;
- მოგების მიღებაში გარანტიის არარსებობა;
- გაკოტრების მაღალი რისკი.

მოცდის სტრატეგია.

მრეწველობის მხრივ განვითარებულ ქვეყნებში მოცდის სტრატეგია იმაში მდგომარეობს, რომ ახალი დარგის განვითარების ადრეულ საფეხურზე, კომპანია თვალყურს ადევნებს ამ პროცესებს. დაკვირვება კომპანიას აძლევს ინფორმაციას ტექნოლოგიისა და პერსონალის მიმართ მოთხოვნების შესახებ, რათა შეაფასოს დარგის პერსპექტივები მომგებიანობისა და ზრდის პოტენციალის თვალსაზრისით; შეაფასოს საკუთარი შანსები. დაკვირვება და ანალიზი ხორციელდება კორპორაციის საგეგმო და სპეციალური სამსახურების მიერ. როგორც კი დარგი მომწიფდება, მაშინ გამოიკვეთება მისი პერსპექტივები, წარმატების ფაქტორები და მიზანშეწონილია შეფასდეს ამ დარგში მოქმედების ხასიათი.

რეგენირებადი ზრდის სტრატეგია.

ეს სტრატეგია მდგომარეობს იმაში, რომ განვითარების საწყის საფეხურზე მყოფ დარგებში საქმიანი აქტიურობა წარმოადგენს კომპანიის ზრდისა და თავის გადარჩენის აუცილებელ პირობას. ბევრი დასავლეთეუროპული და ამერიკული მსხვილი პირობას ამ სტრატეგიის გამტარებელია, რომელიც ხორციელდება კორპორაცია ჩურული ფირმების შექენის, ან კომპანიაში ახალი ქვეგანყოფილების ორგანიზაციით. ასეთი სტრატეგია ყოველთვის არ

რაც განპირობებულია იმიო, რომ, როგორც წესი, მცირე ქვეგანაყოფი ორიენტირებულია გაურკვეველ და განუვითარებელ ბაზარზე. მისი მმართველები იძულებულნი არიან წავიდნენ გაზრდილ რისკზე. კვალიფიკაციის მიხედვით ისინი უარყო პროფილის სპეციალისტები არიან. მათ სჭირდებათ მოქმედებათა თავისუფლება, შრომის ანაზღაურების მოქნილი სისტემა. მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ხშირად ინტუიციურია და სათანადო ანალიზს მოკლებული.

სტრატეგიები ფილიალების მიხედვით.

მოცემული სტრატეგიის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ახალი ობიექტები ყალიბდება ახალ დამოუკიდებელ საწარმოებში, რომელთაც აქვთ ფილიალების (შვილობილი კომპანიების) სტატუსი. რამდენიმე წლის წინ ფილიალები განიხილებოდა, როგორც ქვეგანაყოფები მეორეხარისხოვანი და არამომგებიანი წარმოებებისათვის. ამჟამად ყველაფერი ძირფესვიანად შეიცვალა. სტრატეგიული ფილიალები – ქვეგანაყოფებია, სადაც მუშავდება ნოვატორული პროდუქტები და მომსახურებები, რომლებიც მომავალში უნდა გადაიზარდონ ძირითადი საქონლის საწარმოო ხაზებად. ფირმა Canon-ის პრეზიდენტი, მაგალითად, ახალ ფილიალებში ხედავს რისკიანი ბიზნესის ფორმას. კომპანია გეგმავს მომავალში თავისი ფილიალების რიცხვის მნიშვნელოვნად გაზრდას.

ფილიალების მიხედვით სტრატეგიების მნიშვნელოვანი ასპექტია ფირმების სამეცნიერო-კვლევითი განყოფილებების დამოუკიდებელ ფილიალებად გარდაქმნა. მიჩნეულია, რომ მოცემულ შემთხვევაში იზრდება თანამშრომელთა სამეწარმეო განწყობა.

6.3 გლობალური სტრატეგია

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

ახალი მიდგომით მსოფლიო განიხილება, როგორც ერთიანი გლობალური ბაზარი. გლობალური ბაზარი – საერთაშორისო ბაზარია, რომელზეც მოთხოვნა შეიძლება დაკმაყოფილდეს მწარმოებელი ფირმების საქონლის მიწოდებით მოთხოვნის ანალიზის საფუძველზე ჩატარებული სტრატეგიული მარკეტინგის ინსტრუმენტებით.

გლობალური ანალიზის იდეა მდგომარეობს, ბაზრებისა და მომხმარებელთა მიზნობრივი ჯგუფების საერთო მახასიათებლების განსაზღვრაში, ცალკეული ქვეყნების თავისებურებების და მოთხოვნის სიდიდის დადგენაში. მიმდინარეობს მომხმარებელთა საყოველთაო

მათხოვნის განსაზღვრა, წარმოიშობა ეკონომია წარმოების მასშტაბზე, ფირმები იყენებენ მსოფლიო მარკეტინგის უპირატესობებს, თითქმის ყველა ქვეყანაში მუშაობენ ერთი და იგივე კონკურენტი კომპანიები. მათ შორის კონკურენცია მწვავედ ბაზრების სტრატეგია ეფუძნება, მომხმარებლების მიერ ლობიო ბაზრებზე სავარაუდოდ უფრო იაფი საქონლისათვის უპირატესობის მინიჭებას. საწარმო მიისწრაფვის საქმიანობის საერთო შედეგების ოპტიმიზაციისაკენ და დასაშვებად მიიჩნევს ცალკეულ ბაზრებზე ოპტიმალური მუშაობისაგან გადახრას.

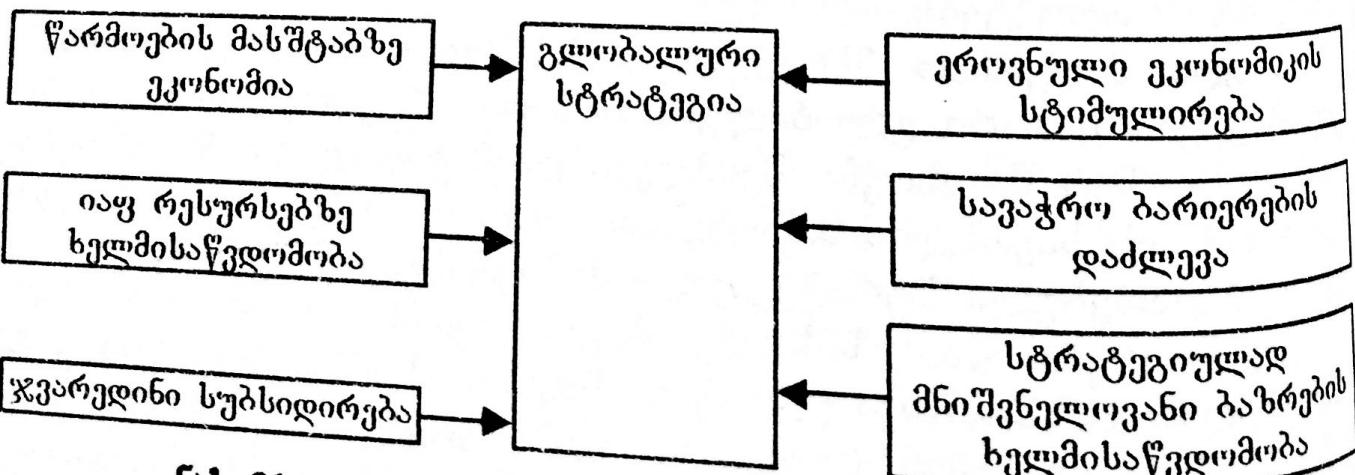
გლობალური სტრატეგია გულისხმობს საწარმოს რესურსებისა და მიზნების ადაპტაციას, გლობალური ბაზრის შესაძლებლობებთან. ფირმები იწყებენ გლობალური მარკეტინგის გამოყენებას:

- ზრდის შესაძლებლობებისა და ექსპანსიის საშუალებით;
- გაკოტრებისაგან თავის დაცვის, უფრო კონკურენტუნარიანი საწარმოების, ფირმებისა და კომპანიების მხრივ საფროთხისაგან აცილების მიზნით.

ტერმინი „გლობალური“ არ ნიშნავს, რომ ფირმა ცდილობს ყველა ქვეყანაში მუშაობას. უბრალოდ, ასეთი მიდგომით იგი აუაროებს შესაძლებლობებისა და საფროთხების ანალიზის საზღვრებს (SWOT-ანალიზი).

გლობალური სტრატეგია საჭიროა საწარმოს შესაძლებლობების სრული რეალიზაციისათვის: ფირმა, რომელსაც ეშინია გლობალურად იქცეს, რისკავს თავისი პოზიციების დაკარგვას საშინაო ბაზარზეც.

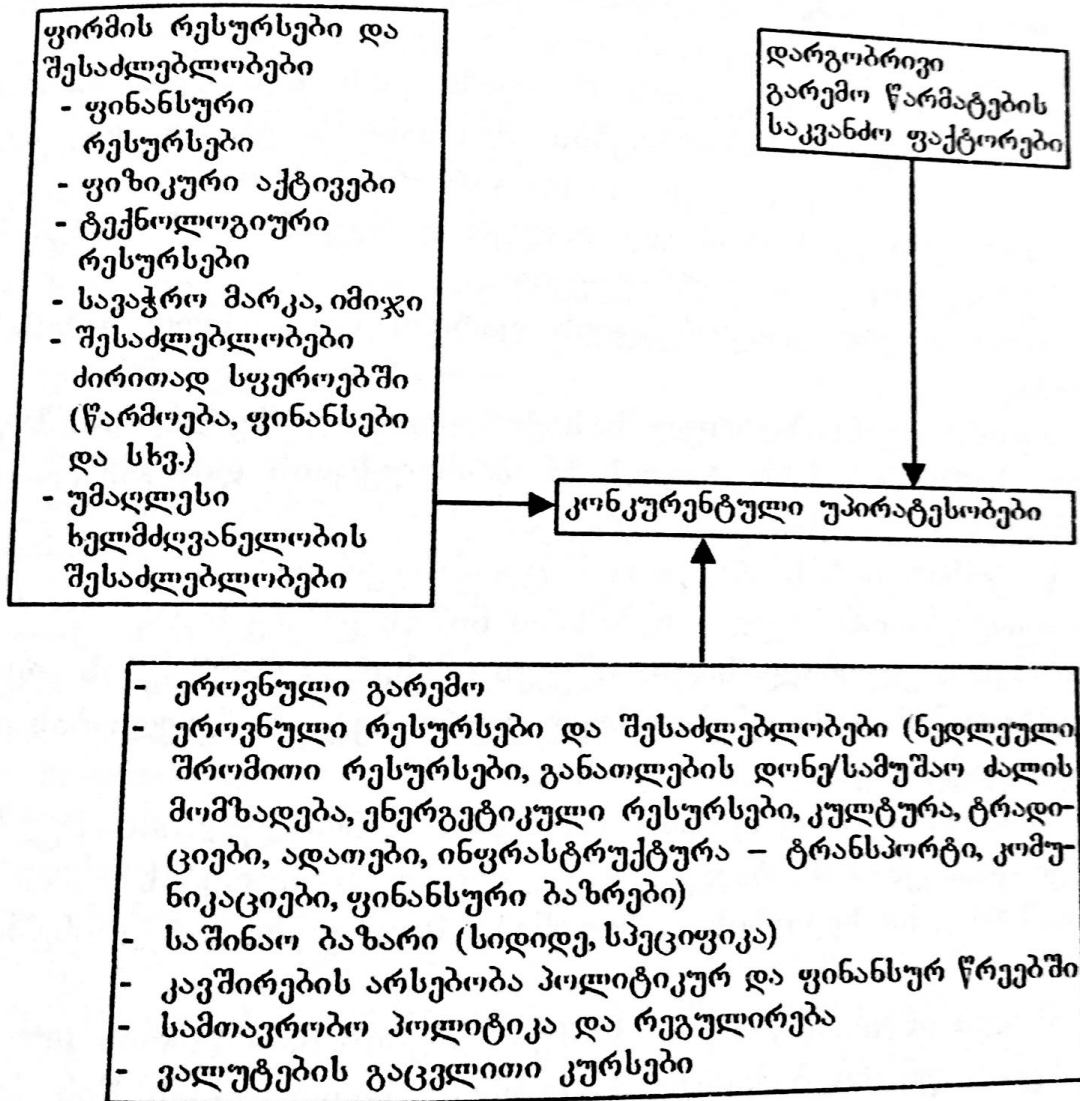
ბიზნესის გლობალიზაცია იწვევს კონკრეტულ უპირატესობებს. ეს შეიძლება იყოს ნედლეულის, ასაწყობი კომპლექსების ფლობა და სხვა ფაქტორები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ფირმის დანახარჯების შემცირებას, კონკურენტების დანახარჯებთან შედარებით. კონკურენტული უპირატესობის თეორია ამტკიცებს: ქვეყანას შედარებითი უპირატესობები ექნება იმ საქონელზე, რომელიც ინტენსიურად იყენებს წარმოების ფაქტორებს (შრომა, ნედლეული, საგანმანათლებლო ბაზა და ა.შ.). იხ. ნახ. 26.



ნახ. 26. გლობალური სტრატეგიის ფაქტორები

წარმოების მასშტაბზე ეკონომია დაკავშირებულია მასობრივ წარმოებაზე გადასვლის შესაძლებლობებთან, მაგრამ გაფორმების ინდივიდუალური მოთხოვნებისა და ნაწარმის სხვა დეტალების გათვალისწინებით. მასობრივი წარმოება შედარებით ეკონომიურია. პრაქტიკულად ყველა ქვეყანაში მომხმარებლისათვის ცნობილია ისეთი საქონელი, როგორცაა Nestle-ს ფირმის ყავა, Kodak-ის ფირმა, Sony-ს კომპანიის ტექნიკა, Mars-ის შოკოლადის ფილები და სხვა (ნახ. 27).

დასავლეთის ცნობილი ფირმები წარმოებას იმ ქვეყნებში იწყებენ, სადაც გაცილებით იაფია მიწა, სამუშაო ძალა და ა.შ.



ნახ. 27. გლობალური სტრატეგია: კონკურენტული უპირატესობები

საერთაშორისო კონკურენცია რისკებთანაა დაკავშირებული. საჭიროა ქვეყნის (საერთაშორისო რეგიონის) სეგმენტაციური ანალიზი. მხედველობაში უნდა მივიღოთ, რომ კონკურენტული უპირა-

ტესტები სხვადასხვა ქვეყანაში შეიძლება შეიცვალოს.
გარდა ამისა, გლობალური სტრატეგიის რეალიზაცია დაკავშირებულია მნიშვნელოვან რისკებთან.

„სტრატეგიული მენეჯმენტის“ სახელმძღვანელოს ავტორები კ. დ. მაკაროვა და ს. ა. კუზნეცოვა მიიჩნევენ, რომ გლობალური სტრატეგიის განხორციელება ყოველთვის როდია შესაძლებელი. გლობალური სტრატეგიები ხორციელდება შემდეგ შემთხვევებში:

- ეფექტიანი მარკეტინგული პროგრამების დროს;
- როცა წარმოების ხარჯები მცირდება, ეფექტიანობა კი იზრდება წარმოების მასშტაბების შედეგად;

- თუ წარმოების განლაგება აუცილებელია სავაჭრო ბარიერებზე და გადასახადებზე ეკონომიის მისაღწევად.

გლობალური სტრატეგიის რეალიზაციის შესაძლო მიმართულებები, ერთობლივი საწარმოების შექმნასთან ერთად, საქონლის ექსპორტი, ლიცენზიების გაყიდვა და ფრანჩაიზინგია.

მ. პორტერი წერს, რომ გლობალურ დარგებში მოქმედებენ შემდეგი სტრატეგიული ალტერნატივები:

- გლობალური კონკურენციის ფართო სასაქონლო ხაზის გამოყენება;

- აქცენტი განსაზღვრულ სასაქონლო ჯგუფზე და მის შიგნით, დაბალი ხარჯების სტრატეგიის ან პროდუქციის დიფერენციაციის (გლობალური ფოკუსირება) შერჩევა;

- ფოკუსირების სტრატეგია ნაციონალურ ბაზარზე;
- პროტექციონისტული საბაზრო ნიშის გამოყენება.

ბიზნესის გლობალიზაცია იწვევს იმას, რომ წარმოების არსებული ფაქტორების გამოყენებით, სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს შემდეგი ფაქტორები:

- ფირმების ინოვაციური აქტიურობა, პროდუქციის მუდმივად სრულყოფისაკენ მისწრაფება, გაწეული მომსახურების ჩამონათვალის გაზრდა, სიახლეების გამოყენება მართვაში, მარკეტინგში, ფინანსებში;

- ახალი ინფორმაციული საშუალებების, მათ შორის Internet-ის გამოყენების უნარი, ბაზარზე საკუთარი პროდუქციის წინ წაწევისათვის, ბაზრის კვლევების ჩატარება.

კონკრეტული ქვეყნის სპეციფიკის გათვალისწინებით, ეს ჩამონათვალი აუცილებლად უნდა შეივსოს; ფირმამ უნდა მიაღწიოს საკუთარი სავაჭრო მარკის პოპულარობას, მისი იმიჯის შენარჩუნებას, მყიდველებისა და საზოგადოების აღიარების მოპოვებას, თავისი საქონლის მაღალი ხარისხის მეშვეობით.

კ
მ
პ
მ
უ
ხ
ა
1

6.4 ფირმის კონკურენტუნარიანობის ზრდის ამოცანების უმსრულეობის სტრატეგიული ანალიზი და დაგეგმვა

კომპანიის სტრატეგიული ანალიზი. კომპანიის ეკონომიკური პოლიტიკა აგებულია კვლევის შედეგებზე, რომელიც მოიცავს ფირმის სამეურნეო საქმიანობის ანალიზს მიმდინარე პერიოდში და პერსპექტივაში. კვლევა ტარდება საჭირო ინფორმაციის მოღიანო მოცულობის შეგროვებისა და დამუშავების თანამედროვე კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენებით. 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 მას შეუძლია ალტერნატიული გზებით, მათ შორის თავისი ბიზნესის კონკურენტული სტრატეგიის შეცვლით.

სტრატეგიული ანალიზი მოიცავს სამ ძირითად მიმართულებას:

- ფირმის გარემოში სტრატეგიული ძალებისა და ტენდენციების ანალიზს;
- პოტენციური შესაძლებლობებისა და საფროხეების ანალიზს, ფირმის სტრატეგიული განვითარებისთვის;
- ფირმის აქციების მფლობელებს შორის, სტრატეგიული ძალების, ინტერესების და ტენდენციების ანალიზს.

რუსეთისა და აშშ-ს კორპორატიული სტრატეგიის ფორმირების გამოცდილების განხილვისას, სპეციალისტებს მიაჩნიათ, რომ გარე ძალების, ინტერესების, ტენდენციების სტრატეგიული ანალიზი კომპანიის სტრატეგიული განვითარების მოსალოდნელი საფროხეების გათვალისწინებით, უნდა მოხდეს გარე აუდიტის ფორმით და დამოუკიდებლად რეკომენდაციებით (ნახ. 28).

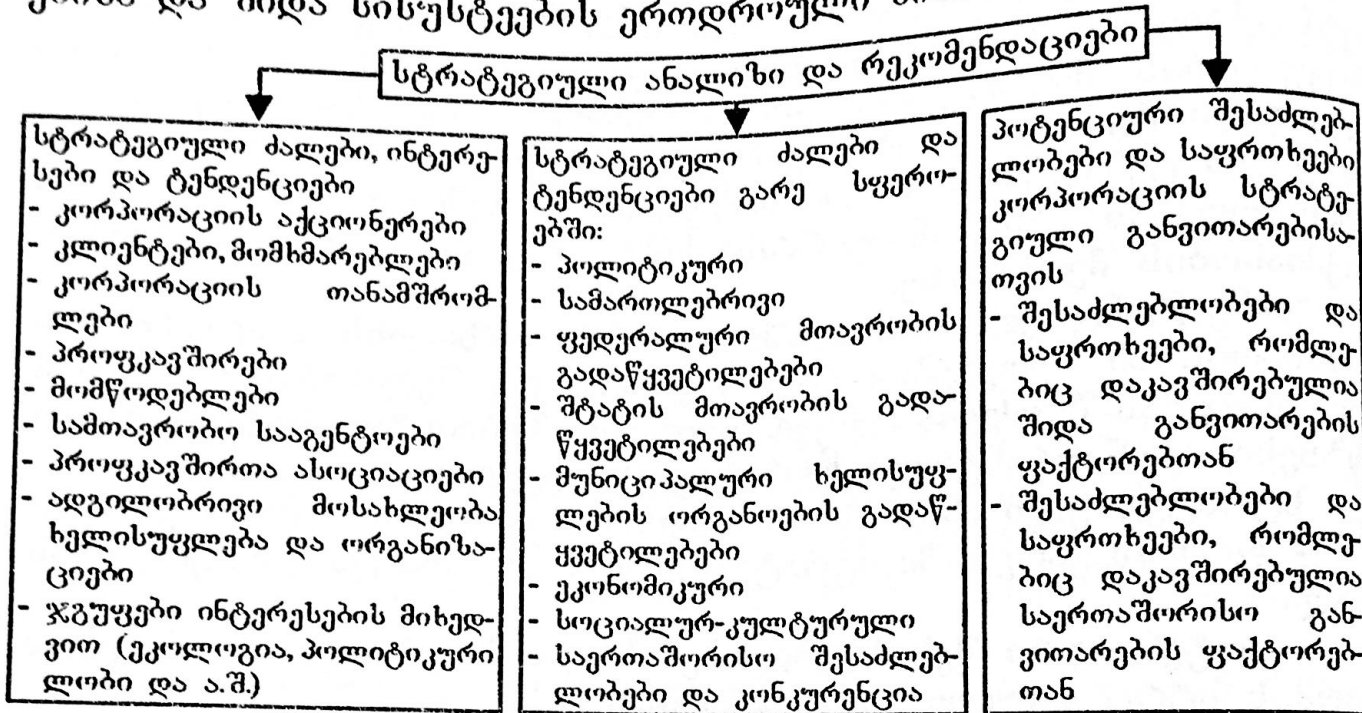
ესაა კომპანიის გარე და შიდა გარემოს და შესაძლო პოტენციური საფროხეების ანალიზის პირველი საფეხური. გარე აუდიტი უნდა შეივსოს უფრო მოცულობრივი და ღრმა შიდა აუდიტით. აუდიტორებისადმი მოთხოვნები განსაზღვრულია სერია 9000 საერთაშორისო სტანდარტით.

სტრატეგიული ანალიზის ამოცანაა მართვის (ძირითადი ფუნქციების მიხედვით) ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა არა მხოლოდ საკუთარ კომპანიაში, არამედ კონკურენტების კომპანიაშიც (ნახ. 29).

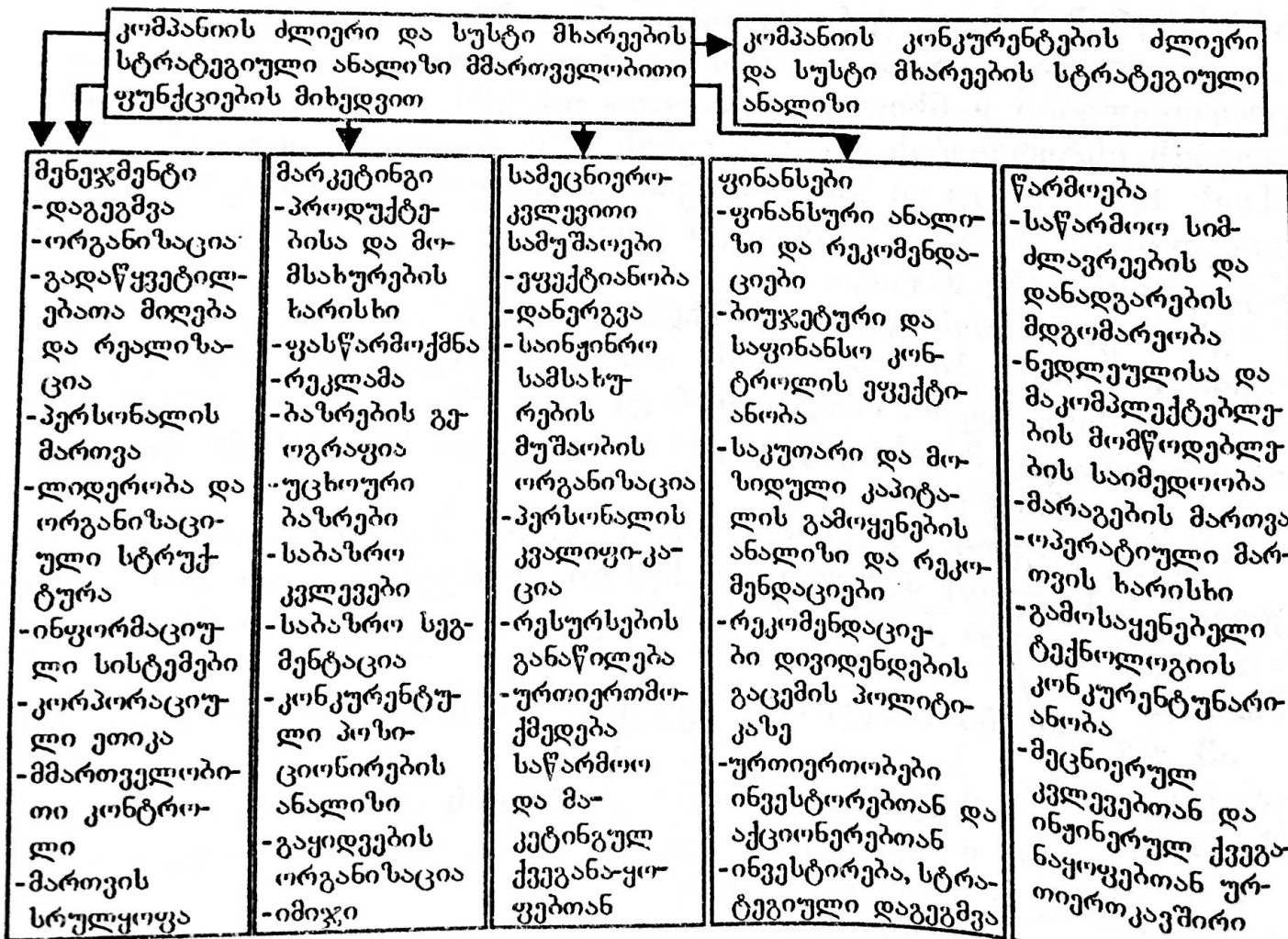
ამ ჯვარედინი ანალიზის შედეგია კომპანიის ოთხი შესაძლო სტრატეგია:

- 1) სტრატეგია, რომელიც ეყრდნობა კომპანიის ძლიერ მხარეებს, რათა მაქსიმალურად იქნას გამოყენებული საგარეო შესაძლებლობებიდან მიღებული უპირატესობები;
- 2) სტრატეგია, რომელიც მხედველობაში იღებს რა პოტენციურ საგარეო

რეო შესაძლებლობებს, ცდილობს საკუთარი სისუსტეების დაძლევის; 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 მინიმიზაცია.



ნახ. 28. გარე აუდიტის შინაარსი



ამრიგად, კომპანია, რომელიც საქმიანობის სტრატეგიულ ანალიზს ახორციელებს, ღებულობს მენეჯმენტ-კონსალტინგის პროფესიონალების კვალიფიციურ კონსულტაციებს, დაცობს შესაძლო სტრატეგიების დონეზე და რეკომენდაციებს სტრატეგიული ანალიზის შედეგებისა და განვითარების სტრატეგიის ვარიანტების საფუძველზე, კომპანია იღებს სტრატეგიულ მმართველობით გადაწყვეტილებებს კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამადლების გზებისა და მეოთხედების შესახებ. საშუალო და მცირე კომპანიებში სტრატეგიული ანალიზი შესაძლოა ნაწილობრივ იყოს და ნაწილობრივ იცვლება საკუთარი ტარდება ნაკლები სიღრმის სპეციალისტების გამოკვლევებით და შეფასებებით.

სტრატეგიული დაგეგმვის როლის შეფასებლობა მოელ რიგ პრობლემებს წარმოშობს. განვითარების მკაფიოდ დამუშავებული სისტემის არარსებობა წარმოშობს პოტენციურ პრობლემებს, ინვესტიციების მოზიდვასთან დაკავშირებით. საწარმოს განვითარების პერსპექტივები პრაქტიკულად ნებისმიერ შემთხვევაში დაკავშირებულია სტრატეგიული ინვესტიციების ან პარტნიორების მოზიდვასთან, მსხვილი პროექტების ერთობლივი რეალიზაციის მიზნით.

საინვესტიციო პროექტების შეფასების საკმაოდ დასაბუთებული კრიტერიუმების არარსებობისას, როგორც წესი, საწარმოში არსებული საინვესტიციო პროექტების შეფასების სისტემა, იოვალისწინებს მხოლოდ მისი ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლების ანალიზს. ამასთან, საინვესტიციო დაპროექტება ხდება საწარმოს ფუნქციონირების ცალკეული პარამეტრების ურთიერთგავლენის დეტალური გათვალისწინების გარეშე, რაც ობიექტურად ართულებს პროექტის ეკონომიკური ეფექტიანობის კომპლექსურ შეფასებას.

ერთ-ერთი პრობლემაა 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 (ორგანიზაციული, ფინანსური, საინვესტიციო, ტექნოლოგიური, მარკეტინგული და სხვა) სტრატეგიები.

კომპანიის მომავლის დასაბუთებული სურათის არარსებობა, ობიექტურად ამცირებს PR-კომპანიების გატარების ქმედითობას. სტრატეგიის შერჩევის მმართველობით გადაწყვეტილებაზე პასუხისმგებლობას იღებს კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობა. სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპს ახორციელებს კომპანიის საგეგმო აპარატი.

ტი სტრატეგიული დაგეგმვა პირველად დაინერგა ამერიკული კომპანიების მართვის პრაქტიკაში გახული საუკუნის 60-იან წლებში. ამ პერიოდში მსხვილი მრავალპროფილიანი კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების რეტიმალურ სტრატეგიად ითვლებოდა მისი საქმიანობის დივერსიფიკაცია.

სინერჯიზმი - შედეგიანობის ამაღლების ფექტია, საქმიანობის სხვადასხვა სახეობების ურთიერთკავშირისა და ურთიერთგაძლიერების გზით. სწორედ ფირმის შიგნით საქმიანობის სხვადასხვა სახეობების ურთიერთკავშირის შეუახებისათვის, 60-იან წლებში გამოიყენებულ იქნა სინერჯიზმის საშუალო კონცეფცია. თავდაპირველი აზრით, ეს კონცეფცია წარმოადგენდა, წარმოების მასშტაბების ხარჯზე მიღწეული ეკონომიის პრინციპიდან, სტრატეგიული ეკონომიის უფრო ფართო პრინციპზე გადახლას, რომლის წყაროსაც წარმოადგენს მუყრნეობრიობის სხვადასხვა ხვეროების ურთიერთდახმარება.

სინერჯიზმის უპირატესობა გამოისახება ფორმულით „2+2=5“. სხვა სიტყვებით, ფირმის ყველა კაპიტალური დაბანდების ჯამური შედეგა მეტია, ვიდრე მისი თითოეული განყოფილების შედეგების მანუენებულთა ჯამი, ხაერთო რესურსებისა და ურთიერთშეხებადობის გამოყენების გათვალისწინების გარეშე. სინერჯიზმს უგულვეტბელყოფილენ იმის გამო, რომ ფირმა - კონგლომერატები აჩვენებდნენ არანაგლებ შედეგებს, ვიდრე ის ფირმები, რომლებიც იცავდნენ განყოფილებებს შორის ურთიერთკავშირის პრინციპს. როგორც შედეგების შედეგებმა გვიჩვენა, ყველაზე ხელსაყრელ პერიოდში სინერჯიტიკული ფირმებისა და კონგლომერატების საშედგო მარვენებლები დაახლოებით ერთნაირია. დაძაბულ სიტუაციებში, ან კონიუნქტურის დაცემის მომენტებში, სინერჯიტიკული ფირმები უფრო მდგრადები არიან და გვიჩვენებენ, კონგლომერატებზე უკეთესი საქმიანობის შედეგებს.